

연구보고서 15



2017

일 · 가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

강민정 · 이서현 · 임희정





2017 연구보고서-15

일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

연구책임자 : 강 민 정 (본원 부연구위원)

공동연구자 : 이 서 현 (본원 연구원)

임 희 정 (한양사이버대학교 경영학부 교수)



한국여성정책연구원
Korean Women's Development Institute

이 보고서를 다음과 같이 인용해 주십시오.

강민정·이서현·임희정(2017). 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구. 서울: 한국여성정책연구원

한국여성정책연구원(구 한국여성개발원)은 국무총리실 산하 정부출연 연구기관으로, 한국의 여성정책에 대한 종합 연구를 통해 양성평등 실현, 여성의 사회참여 확대 및 복지 증진, 가족 그리고 국가 발전에 기여하는 여성정책 Think-Tank이다.

발 간 사

그동안 일·가정 양립 지원정책은 모성보호제도, 육아지원, 경력단절 예방 등에 초점을 맞추어 왔고, 이는 일·가정 양립은 여성의 문제이고 책임이라는 관점에서 추진되어 왔습니다. 그러나 이제는 유자녀 기혼 여성노동자만이 아니라 모든 노동자를 대상으로, 일·가정 양립에서 일·생활 균형으로 정책 방향이 전환되는 시기에 있습니다. 노동자 입장에서는 결혼을 하지 않고, 자녀가 없고, 남성이어도 일·생활 균형은 중요하며, 이는 삶의 질과 행복이라는 더 큰 개념으로 이어집니다. 기업 입장에서는 개인의 삶을 포기하고 회사에 헌신하는 것이 경제성장 시대의 미덕이었다면, 이제는 효율적인 업무추진과 노동자의 삶의 질 향상이 우수한 인력보유와 생산성 향상에 기여한다는 관점으로 접근해야 합니다. 결국 효율성을 높일 수 있는 일하는 방식의 변화, 인재를 중요하게 여기는 경영방침과 리더십, 직원간 이해와 소통이 기반이 되어야만 일·가정 양립 지원제도의 활용도를 높일 수 있으며, 나아가 일하기 좋은 기업을 만들고 경영성과로도 이어질 것으로 기대할 수 있습니다.

이런 관점을 토대로 본 연구에서 ‘기업문화 진단지표’를 개발하였고 리더십, 인프라, 일하는 방식, 커뮤니케이션 등 4개의 대영역으로, 최고경영자의 의지, 상사의 지원, 조직관리시스템, 인사관리제도, 업무특성, 근로시간, 동료의 협조, 회사의 지원 및 분위기 등 8개의 세부영역 44개 문항으로 구성하였습니다. 이는 기업에서 일·생활 균형을 정착·확산시킬 수 있는 보다 근본적인 방법들을 고려하여 구성한 것입니다. 이 진단지표를 적극적으로 활용하여 노동자와 기업이 상생할 수 있는 방안을 제시하고 정책적으로 지원할 수 있기를 바랍니다.



끝으로, 어려운 연구를 함께 해 준 연구진들의 노고를 치하하며, 특히
원활한 연구가 이루어지도록 지원한 연세대학교 사회복지학과 박사과정
이호택 위촉연구원께 감사드립니다. 또한 다양한 관점에서 중요한 자문
의견을 주신 분들께도 감사드립니다.

2017년 12월
한국여성정책연구원
원 장 권 인 숙

연구요약

1. 연구의 필요성 및 목적

일·가정 양립을 위해 정부에서는 모성보호제도 강화, 유연근무제도 지원, 가족친화인증제 등 다양한 정책을 시행 중이며, 장시간 근로 해소, 남성의 육아참여 등 제도홍보 및 확산을 위한 홍보활동에도 주력하고 있다. 그럼에도 불구하고, 여전히 우리나라의 노동시간은 2016년 기준 연간 2,069시간(OECD통계 홈페이지, <http://stats.oecd.org>, 검색일자 2017-03-06)으로 OECD 국가 중 두 번째로 길고, 육아휴직 남성 비율은 8.5% 수준(고용노동부, 2017b)이며, 유연근무제 시행 기업은 21.9%에 불과(김영옥 외, 2016: 125)한 등 현장에서 정책의 효과는 아직 미흡한 수준이다. 우리나라 기업문화의 문제점으로 비효율적인 업무방식, 장시간 근로, 위계적이고 수직적인 의사소통구조 등이 주로 지적되는데, 이러한 특성으로 인해 일·가정 양립제도는 잘 되어 있으나 제대로 활용되지 못하는 현실로 이어지고 있다.

일·가정 양립을 위해 2016년부터 정부에서 본격적으로 추진해 오고 있는 전환형 시간선택제, 남성 육아휴직 확대, 대체인력 채용지원 등 역시도 사실상 앞서 지적한 기업문화의 문제점이 해결되지 않는다면 한계에 부딪힐 수밖에 없다. 유연근무제도를 예로 들면, 합리적인 인사관리시스템과 인프라, 유연근로를 받아들일 수 있는 직장 내 공감대 형성이 형성되지 않은 상태에서 제도를 추진하게 되면, 궁극적인 기대효과인 업무의 효율성, 일·가정 양립 지원보다 시간제 일자리 양산이나 아웃소싱 확대 등 여성고용의 질 저하라는 의도하지 않은 결과를 가져올 수도 있음을 경계해야 한다.

따라서 현재 정부에서 추진하고 있는 다양한 일·가정 양립 지원제도 및 프로그램들이 현장에서 정착·확산될 수 있으려면 일·가정 양립을 어렵게 하는 근본적인 원인을 찾아 해결해야 한다. 이에, 본 연구에서는 일·가정 양립의 관점에서 우리나라 기업문화의 문제점과 그 원인을 진단할 수 있는 진단지표를 개발하여, 실질적인 일·가정 양립을 정착 및 확산시킬 수 있는 구체적인 실행방안 도출에 기여하고자 한다. 일·가정 양립이 가능한 기업문화가 조성된다면, 노동생산성을 제고할 수 있으며 근로자의 조직헌신도를 높여 결국 기업의 경쟁력 강화에도 기여할 수 있을 것이다.

2. 일·가정 양립과 기업문화

일·가정 양립(Work-Family Balance) 지원이란 근로자가 직장생활과 임신·출산·육아를 포함한 가정생활을 병행할 수 있도록 돕는 것을 의미한다. OECD에서는 2000년대 초, ‘자녀양육의 책임이 있는 남녀근로자의 일과 가족생활을 지원’하는 것을 일·가정 양립 정책으로 정의하고, 관련한 연구들과 국제비교 자료들을 꾸준히 생산해왔다. 이후, 일·가정 양립에서 일·생활 균형(Work-Life Balance)으로 점차 개념을 확대하여 유자녀 근로자뿐 아니라 다양한 삶과 가족의 형태를 가진 모든 근로자를 포괄하고 있다.

주요 선진국에서는 이미 일·생활 균형에 대한 계획(initiatives)을 시행해 왔으며, 국가, 혹은 민간의 주도로 일·생활 균형 실태를 파악하며 이를 개선하기 위해 노력하고 있다. 우리나라에서는 2000년대 중반 ‘일·가정 양립’, ‘일·생활 균형’ 등의 용어가 등장하였고, 2007년 「남녀고용평등법」이 「남녀고용평등 및 일·가정 양립에 관한 법률」로 전면 개정되고, 2008년 「가족친화적인 사회환경 조성촉진에 관한 법률」이 제정되면서 본격적으로 일·가정 양립 지원제도 및 가족친화정책이 추진되기 시작하였다¹⁾. 일·가정 양립제도는 초기에는 모성보호제도 및 보육지원제도 등 유자녀 여성근로자를 대상으로 한 제도들이 대부분으로, 출산휴가, 육아휴직, 보육정책 등을 중심으로 추진되었다. 이후 2010년대부터는 유연근무제도, 가족돌봄휴가 등 그 대상층을 확대해 나갔고, 최근에는 정부의 정책방향도 일·가정 양립에서 일·생활 균형으로 점차 이동해가고 있다. 이런 경향에 따라 우리나라의 일·가정 양립 관련 연구들도 2000년대 초반부터 본격적으로 시작되었는데, 이 시기에는 주로 제도에 대한 소개와 도입에 대한 관심이 높았고, 기업과 근로자를 대상으로 한 조사연구들이 많이 이루어졌다. 이들의 주요 연구내용은 관련정책의 시행실태와 문제점, 제도의 효과성, 근로자의 제도 이용경험 등이었다(홍승아 외, 2009). 이후 정부의 일·가정 양립에 대한 정책이 강화되면서 관련제도는 거의 선진국 수준으로 성장해 왔다. 그런데 ‘제도는 잘되어 있으나, 현장에서 잘 작동하지 않는다’는 고질적인 우리나라 일·가정 양립의 문제는 여전히 해결되지 않았다.

1) 위 두 가지 법이 비슷한 시기에 제정되면서, 정책용어도 해당 부처에 따라 일·가정 양립제도, 가족친화제도로 혼용해서 사용되었는데 본 연구에서는 ‘일·가정 양립제도’로 통일하였다.

제도가 현장에서 제대로 활용되지 못하는 이유에 대해, ‘기업문화 또는 일하는 방식’ 때문이라는 문제의식을 반영한 연구들 역시 그동안 많이 진행되어 왔다. 정책적으로도 제도의 활용도를 높이기 위한 기업문화 개선 및 일하는 방식 개선 지원이 강화되고 있다. 일·가정 양립정책 주무부처인 고용노동부에서는 일하는 방식과 문화를 개선하여 근로자가 마음껏 능력을 발휘할 수 있도록 하고, 기업의 생산성과 경쟁력을 높이면서 일과 가정의 균형을 찾아가도록 하기 위해 ‘일·가정 양립 캠페인(일생활균형 홈페이지, www.worklife.kr/website/contents/campaign/overview/campOverview6.asp, 검색일자 2017-12-15)을 통해 일·가정 양립 문화 확산을 추진하고 있다.

일·가정 양립과 관련한 정책적 방향과 학술연구 동향을 정리해 보면, 해외에서는 이미 일·가정 양립제도와 기업문화의 관계에 대해 1990년대 후반부터 다루어져 왔고 우리나라에서는 2000년대부터 법제들을 기반으로 한 일·가정 양립제도의 도입과 관련연구들이 본격적으로 이루어졌다. 이후 2000년대 후반부터는 일·가정 양립제도들의 활용도 제고에 관심을 가지게 되면서 제도의 활용을 어렵게 하는 우리나라 특유의 기업문화가 일·가정 양립에 미치는 영향에 대한 학술연구와 함께 최근에는 정부의 정책도 점차 일하는 방식, 기업문화 개선에 초점을 맞추기 시작하였다.

3. 일·가정 양립 기업문화 진단지표 개발

가. 진단지표의 정의

본 연구에서 개발하고자 하는 일·가정 양립 기업문화 진단지표는 기업의 일·가정 양립을 어렵게 하는 또는 일·가정 양립을 확산시킬 수 있는 문화와 업무방식의 수준을 진단하고 개선방향을 제시하는 데 목적을 두고 있기 때문에 이 목적에 맞게 일·가정 양립 기업문화를 “근로자들의 일과 가족생활의 양립에 영향을 미치는 기업의 경영방침, 비전, 공유된 신념, 가치를 포함한 총체적인 근로환경과 분위기”로 정의하고자 한다. 일·가정 양립 지원제도의 유무나 활용수준을 객관적으로 측정하는 것이 아니라, 일·가정 양립제도의 사용을 어렵게 하거나 일과 가족생활의 조화로운 양립을 방해하는 근본적인 요인들을 근로자들이 어떻게 파악하고 있는지를 진단하고자 한다.

나. 진단지표의 특징

첫째, 측정대상은 기업단위이며, 기업에 모든 구성원이 응답한 결과치가 그 기업의 기업문화 수준이라 할 수 있다. 본 지표는 기업문화의 수준을 측정하기 위함을 목적으로 하기 때문에 해당 기업의 모든 근로자가 인식하는 정도를 응답하는 형태의 문항으로 지표를 구성하였다.

둘째, 기존의 지표들에서 주로 다루었던 일·가정 양립 제도의 활용수준을 묻는 내용을 포함하는 것이 아니라, 일·가정 양립을 어렵게 하는 근본적인 원인을 파악할 수 있는 내용으로 구성하였다.

셋째, 일·가정(가족) 양립, 가족친화, 일·삶(생활) 균형 등 다양한 용어들이 존재하는데, 본 연구에서는 현재의 정책용어인 ‘일·가정 양립’을 사용한다. 기업문화를 개선하는 것은 궁극적으로는 모든 근로자의 일과 생활의 균형에 영향을 미칠 것으로 기대할 수 있으며, 향후 정책적 방향도 일·생활 균형으로 전환해가고 있는 점을 감안하여 지표를 개발하였다.

넷째, 본 연구를 통해 개발한 기업문화 진단지표는 기업들이 스스로 기업문화 수준을 파악하고 해결해야 할 문제점을 파악하는 데 활용할 수 있도록 하는 데 목적이 있기 때문에 공공재로서 기업들의 접근을 용이하게 할 것이다.

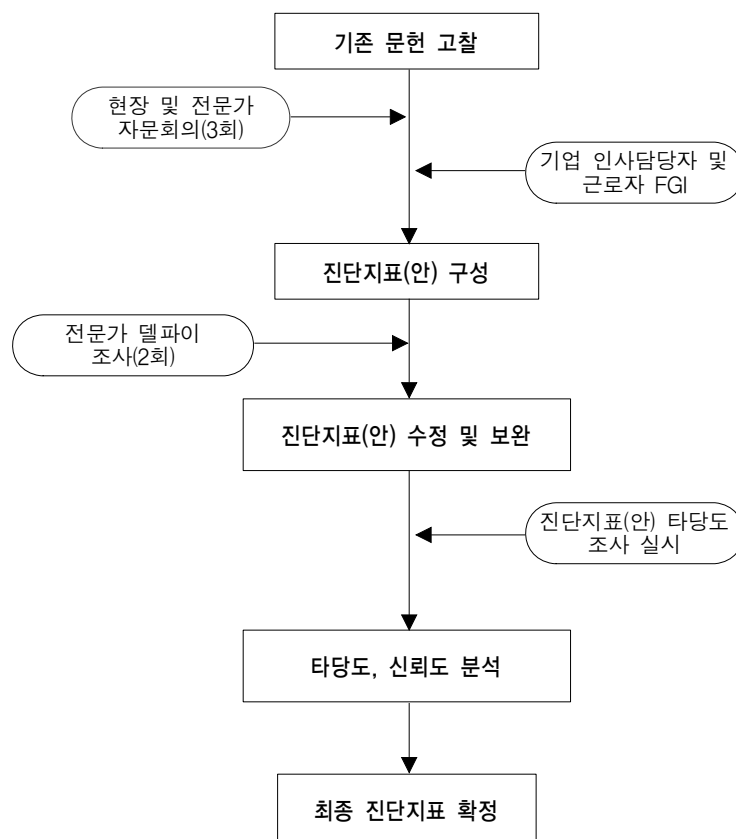
마지막으로, 본 지표의 설문문항들은 실질적으로 일·가정 양립을 위해 취해야 하는 실행의 방향성을 담고자 한다. 즉 영역별 또는 항목별로 기업에서 실무적으로 어떤 방안을 취해야 하는지를 판단할 수 있도록 문항을 구성하였다. 이를 통해 기업의 경영진과 인사담당 관리자들이 기업문화의 수준이 어느 정도인지 진단할 수 있게 해주며, 일·가정 양립을 어렵게 하는 기업문화의 특성을 파악하여 그 문제점을 해결하는 데에 도움이 되고자 한다.

다. 진단지표 개발 절차 및 방법

1단계로, 선행연구와 기존지표를 검토하여 일·가정 양립에 영향을 미칠 것으로 예상되는 기업문화의 영역을 설정하고 각 영역에 대한 잠정적 정의를 개발하였다. 2단계로, 일·가정 양립 기업문화 개념에 맞추어 영역이 적절한지에 대해 관련 분야 전문가와 기업문화 진단 현장 전문가 대상 자문회의를 실시하였고, 3단계로 우리나라 기업의 특성과 최근의 동향을 반영하기 위해 기업 인사담당자 및 근로자를 대상으로 FGI를 실시하였다. FGI는 인사담당자와 여성근로자 각 2그룹씩 총 4그룹,

22명을 대상으로 하였으며, 일·가정 양립과 기업문화와의 관계, 일·가정 양립에 영향을 미치는 기업문화 특성, 기업문화 개선을 위해 필요한 사항 등을 인터뷰하였다. 4단계로 선행연구 검토와 전문가 자문회의, FGI를 거쳐 기업문화 진단 영역과 영역별 지표(안)을 구성하고, 그 구성(안)으로 전문가 델파이 조사를 2회 실시하였다. 2회의 델파이 조사마다 영역이 적절한지, 영역별 지표가 어느 정도 중요(필요)한지 등에 대해 서술적 의견과 척도점수를 부여하게 하여 그 결과에 따라 지표를 수정하였다. 5단계로, 수정된 지표(안)으로 남녀근로자 대상 설문 조사를 실시하여 타당성 검증을 실시하였다. 설문조사는 총 1,100명을 대상으로 실시하였고, 조사결과로 타당성 검증분석을 실시하고, 이 과정을 거쳐 6단계로 최종 진단지표를 확정하였다.

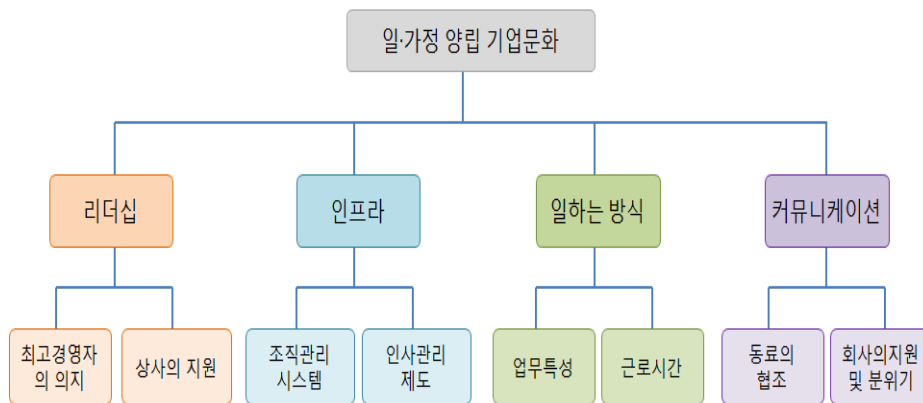
진단지표의 개발 단계를 도식화하면 다음과 같다.



[그림 1] 진단지표 개발 절차

라. 최종 진단지표

문헌연구, 전문가 자문회의, FGI, 전문가 델파이 조사, 타당도 검증 등의 단계적이고 엄밀한 과정을 통해 최종 44개의 진단지표 문항이 선정되었다. 최종 진단지표의 영역과 세부문항은 다음과 같다.



[그림 2] 일·가정 양립 기업문화 진단지표 구조

〈표 1〉 최종 일·가정 양립 기업문화 진단지표 영역과 문항

대영역	세부영역	문항
리더십	최고경영자의 의지	1) 우리 회사의 최고경영자는 핵심가치(경영전략)로서 일·가정 양립의 필요성을 강조하며 이를 공식적으로 표명한다
		2) 우리 회사의 최고경영자는 관리자들에게 직원들의 일·생활 균형을 실천할 수 있도록 독려한다
		3) 우리 회사의 최고경영자는 직원들의 일·생활 균형을 중요하게 생각한다
		4) 우리 회사의 최고경영자는 직원들의 일·가정 양립을 위해 다른 기업에 비해 많은 노력을 하고 있다
		5) 우리 회사의 최고경영자는 직원들을 존중하는 편이다
		6) 우리 회사의 최고경영자는 직원들과의 의사소통을 위해 노력한다
	상사의 지원	1) 나의 상사는 팀원들이 일·가정 양립지원제도를 사용하도록 독려한다
		2) 나의 상사는 개인사정으로 근무시간이나 업무를 조정하고자 할 때 허용해 준다

대영역	세부영역	문항
인프라		3) 나의 상사는 평소에 팀원들의 문제에 관심을 갖고 도움을 주려 노력한다
		4) 나의 상사는 정규업무 시간 외 추가근무를 시키지 않으려고 노력한다
		5) 나의 상사는 일·가정 양립을 위한 휴가(연차, 월차 등)를 써도 업무상 불이익이나 눈치를 주지 않는다
		6) 나의 상사는 팀원들의 성과를 작업장소나 근무시간 등과 상관없이 업무 자체의 성과만으로 평가한다
	조직관리 시스템	1) 우리 회사는 직원들의 일·가정 양립과 관련하여 발생하는 갈등을 해결하는 절차가 있다
		2) 우리 회사는 일·가정 양립을 담당하는 부서나 직원이 있다
		3) 우리 회사는 직원들의 일·가정 양립을 지원하기 위한 정책과 가이드 라인을 가지고 있다
		4) 우리 회사는 유연근무제를 시행할 수 있는 인프라(온라인 업무처리 시스템, 스마트워크 근무 환경 등)를 구축하고 있다
		5) 우리 회사는 다양성관리 위원회나 여성위원회가 있다
		6) 우리 회사는 관리자를 대상으로 일·가정 양립 교육이나 워크숍을 진행하고 있다
	인사관리 제도	1) 우리 회사는 육아휴직을 사용한 직원들이 불이익을 받지 않도록 하는 지침이나 제도가 있다
		2) 우리 회사는 직원들의 생애주기를 고려한 프로그램(육아휴직자관리, 멘토링, 교육훈련 등)을 운영하고 있다
		3) 우리 회사의 평가 및 보상시스템은 능력 또는 성과에 기반하고 있다
		4) 우리 회사는 유연근무(근로시간 및 근로 장소를 유연하게 선택하여 근무)를 하는 직원을 대상으로 한 평가 및 보상에 불이익을 주지 않기 위한 고려가 있다
		5) 우리 회사는 직원들의 갑작스러운 부재가 발생할 경우, 이를 대처할 수 있는 인력이나 규정을 갖고 있다
일하는 방식	업무특성	1) 나의 업무량은 정규 업무시간에 끝내기 어려울 정도로 많은 편이다
		2) 우리 회사는 업무관련 사항(회의, 일정, 업무량 등)이 예고 없이 갑작스럽게 변동되는 일이 많다
		3) 우리 회사는 형식적이고 불필요한 보고가 많다
		4) 우리 회사는 불필요하고 비효율적인 회의가 많다
		5) 우리 회사는 회식으로 인해 업무나 일상생활에 지장이 발생하는 일이 많다

대영역	세부영역	문항
		6) 우리 회사는 업무처리에 있어 내용보다 형식이나 절차를 더 중시한다
		7) 우리 회사는 야근하는 것이 평가에 도움이 된다
		8) 우리 회사는 업무시간 외 메일이나 SNS를 통한 업무지시가 많다
	근로시간	1) 우리 회사는 상황에 따라 근무시간을 유연하게 조정할 수 있다
		2) 우리 회사는 연차 사용이 자유로운 편이다
		3) 우리 회사는 평소 초과근로를 거의 하지 않는다
		4) 우리 회사는 합리적으로 업무분장이 이루어진다
커뮤니케이션	동료의 협조	1) 나의 동료들은 내가 가족을 돌봐야 하는 상황이 생겼을 때, 업무일정 조정에 협조적이다
		2) 우리 회사에서는 직원들이 육아와 관련하여 휴가를 사용하는 것에 대해 동료들의 불만이 있다
		3) 우리 회사는 개인적인 사정으로 휴가를 사용하는데 동료의 눈치를 보지 않아도 된다
		4) 우리 회사의 직원들은 서로 소통하고 배려한다
		5) 우리 회사의 직원들은 회사에서 일·생활 균형에 대한 문제를 자유롭게 이야기할 수 있다
	회사의 지원 및 분위기	1) 우리 회사에서는 일·가정 양립 지원제도와 관련된 정보를 제공한다
		2) 우리 회사는 직원들의 일·가정 양립에 대한 욕구를 조사하여 반영하고 있다
		3) 우리 회사는 일·가정 양립 지원제도의 성과(직무만족, 조직몰입, 생산성 등)를 측정하고 있다
		4) 우리 회사는 일·가정 양립 지원제도에 대한 우수사례를 벤치마킹하려고 노력한다

주: 이탤릭체는 O/X 문항임

4. 일·가정 양립을 위한 기업문화 개선방안

가. 일·가정 양립 수준 분석

정규직 근로자 1,100명을 대상으로 조사한 결과를 통해, 기업문화의 수준을 측정해 보았다. 점수를 계산한 결과, 기업문화에 대한 근로자 응답의 총점 평균 점수는 100점 만점에 56.9점으로 나타났는데, 이는 보통을 약간 상회하는 수준이다.

〈표 2〉 영역별 기업문화 조사 결과

(단위: 점)

대영역	세부영역	평균점수
리더십	최고경영자 의지	58.7
	상사의 지원	67.0
	전체	62.8
인프라	조직관리시스템	37.6
	인사관리제도	52.9
	전체	44.5
일하는 방식	업무특성	61.9
	근로시간	59.2
	전체	61.0
커뮤니케이션	동료의 협조	66.4
	회사의 지원 및 분위기	48.9
	전체	58.6
계		56.9

진단지표의 4개 대영역 및 전체 점수와 근로자가 직접 기입한 종사하는 기업의 일·가정 양립 점수를 100점 만점 기준으로 살펴보았다. 일·가정 양립 수준 점수는 56.3점으로 진단지표 점수와 거의 차이가 없었으며, 남녀간 차이도 1점 이내로 비슷하였다.

〈표 3〉 기업문화 진단지표 점수와 일·가정 양립 수준

단위: 점(100점 만점)

	리더십	인프라	일하는 방식	커뮤니케이션	전체	일·가정 양립 수준
남성	63.3	46.0	60.1	59.4	57.3	55.8
여성	62.3	43.1	62.0	57.9	56.5	56.8
전체	62.8	44.5	61.0	58.6	56.9	56.3

기업문화와 일·가정 양립의 관계를 살펴보기 위해, 기업문화 진단지표의 4개 대영역 및 전체점수와 일·가정 양립 점수, 연차휴가 및 초과근로 현황, 대표적인 일·가정 양립 제도유무 및 활용도 항목들의 상관관계를 분석한 결과 유의하게 매우 높은 것으로 나타났다. 특히 기업문화 진단지표 점수와 연차휴가소진비율, 초과근로일수 및 초과근로시간과는 (-)의 상관관계를 나타내었으며, 일·가정 양립 관련 제도유무와는 (+)의 상관관계를 나타냈다. 또한 직접적인 일·가정 양립관련 변수뿐 아니라 회사에 대한 만족도, 소속감 및 애착감, 전반적인 삶의 만족도와도 높은 (+)의 상관관계를 나타내, 기업문화, 일·가정 양립, 회사 및 삶에 대한 만족도가 모두 깊이 연관되어 있음을 짐작할 수 있다. 이는 기업문화의 개선이 향후 근로자의 일·생활의 균형뿐 아니라, 기업에서 근로자의 노동생산성을 높이고 회사에 대한 헌신도를 높여 장기적으로는 기업경영에 긍정적인 영향을 미칠 것을 기대하게 한다.

나. 진단지표 활용방안

본 진단지표가 최대한 많은 기업에게 활용되고 정책적으로 기업문화 개선에 기여할 수 있는 몇 가지 방안을 제시하고자 한다. 첫째, 정부에서 현재 추진 중인 기업 대상 컨설팅 사업에 활용하는 방안이다. 고용노동부의 ‘일터혁신 컨설팅’이 대표적이다. 일터혁신 컨설팅은 기존의 다양한 컨설팅을 종합하여 총 10개 영역²⁾에 대해 실시하는데, 일·가정 양립 영역은 올해 처음 도입되어 아직 시작

- 2) ①임금체계 개선, ②평가체계 구축, ③장시간근로개선, ④평생학습체계 구축, ⑤노사파트너십 구축, ⑥작업조직·작업환경 개선, ⑦비정규직고용구조개선, ⑧시간선택제 일자리, ⑨장년고용안정체계 구축, ⑩일·가정양립 등 일터혁신 컨설팅(통합진단 후 단일 또는 패키지 형태(2개까지)의 컨설팅 지원 가능)

출처: 노사발전재단 홈페이지(<https://www.nosa.or.kr>, 검색일자 2017-10-27)

단계라 많은 건의 컨설팅을 수행하지는 못하였다. 그러나 2017년 말 인사담당자용 조직진단 툴을 개발하였는데 본 연구에서 개발한 진단지표와 영역이 동일하여, 근로자용으로 이 진단지표를 함께 활용할 수 있을 것으로 보인다.

둘째, 역시 고용노동부에서 올해부터 추진하고 있는 ‘지역 일·생활 균형 추진단’ 사업에서 활용할 수 있다. 이 추진단은 광역단위를 중심으로 산업계, 노동계, 정부기관 등이 참여하며 지자체, 고용노동관서 등과 일·생활 균형 네트워크를 구축하여 지역사회의 관심을 제고하고, 지역 현황에 맞는 이슈를 선정하여 이를 추진하는 사업으로, 2017년 7월 총 6개 지역(경기, 부산, 충북, 인천, 광주, 대구)이 선정되어 현재 시범운영 중이다. 아직 시작 단계라 지역추진단에서 참여 기업에게 어떻게 컨설팅할지에 대한 고민이 있는데 이 사업에 기업문화 진단지표를 활용한다면 도움이 될 수 있을 것이다.

셋째, 앞서 일터혁신 컨설팅이나 지역 일·생활 균형 추진단은 정부사업을 통해 활용하는 방안인데, 개별 기업별로 활용할 수 있도록 하려면 온라인에서 손쉽게 접근하고 점수계산도 auto-coding으로 제시해준다면 편리할 것이다. 예를 들어, 고용노동부 홈페이지 또는 일가양득 홈페이지에 클릭하여 온라인으로 응답할 수 있도록 프로그램을 짜서 제공해줄 수 있다.

넷째, 기업에서의 활용도를 높이려면 이 진단지표를 어떻게 세일즈하고 홍보하는가도 매우 중요하다. 실제로 이 진단지표에는 인사관리제도, 일하는 방식, 근로시간 등 다양한 내용들이 포함되어 있기 때문에 굳이 일·가정 양립이라는 용어를 사용하지 않아도 되지만 기업문화의 개선이 일·가정 양립, 일·생활 균형을 가져올 것이라는 목적성은 분명히 제시해주어야 할 것이다. 따라서 기업에게는 ‘조직의 효과성 제고를 위한 진단지표’ 또는 ‘조직혁신을 위한 기업문화 진단지표’ 등 기업의 관심을 끌 수 있는 이름으로 제공하는 것을 고려해 볼 필요가 있다.

마지막으로, 본 진단지표는 기업단위에서 적용하도록 개발되었지만, 우리나라의 기업문화 수준을 파악할 수 있도록 본 지표의 일부 문항들을 통계청 승인조사에 포함시키는 방안을 제안한다.

다. 정책적 시사점

1) ‘시간’에 대한 유연성과 자율성

진단지표를 개발하는 과정에서도 드러났듯이, 일·가정 양립, 일·생활 균형이 가능하도록 하는 핵심은 결국 ‘시간’이다. 근로시간과 개인시간의 배분이 자유롭지 못하고 일 중심으로 시간이 활용되면 일·가정 양립은 불가능하다. 또한 회사에서 오래 근무하는 것이 헌신도가 높다고 인정받고 좋은 평가를 받는 분위기라면 근로자는 비효율적인 시간관리를 할 수밖에 없다. 자녀가 있는 경우에는 ‘육아’의 문제를 어떻게 해결할 것인지가 가장 중요하며, 남성이 일의 영역에 투입하는 시간과 여성이 생활 영역에 투입하는 시간을 각각 분배하여 가족 내에서 공동으로 일과 생활의 시간균형을 맞춰나가야 할 필요가 있다. 일 영역에서의 시간은 근로자 개인이 관리하기는 어려우며, 합리적인 업무분장, 야근에 대한 기업의 분위기 개선, 근무시간이 아닌 업무에 따른 성과평가 등 조직 경영의 차원에서 근로시간에 대한 합리성과 유연성이 확보되어야만 생활 영역에 투입할 수 있는 시간이 기본적으로 확보가 될 것이다.

2) 기업문화 개선의 필요성 공유

우리나라 기업문화의 문제점은 노동시장의 구조적인 문제에서부터 시작한다. 근로시간 중심의 법·제도, 이중노동시장, 주먹구구식 인사관리제도 등이 일하는 방식에 영향을 미치고 이것이 굳어져 관례화된 것이 기업문화라 할 수 있다. 노동시장의 구조적인 문제를 다루는 것은 이 연구의 범위가 아니므로 제외하고, 조직 단위인 기업이 업무의 효율성을 높일 수 있도록 일하는 문화가 개선되어야 한다는 필요성을 강조하고자 한다. 기업이 기업문화 개선의 필요성을 가질 수 있도록 하기 위한 첫 번째 방안으로는, 기업문화를 개선하는 것이 기업의 생산성 향상이나 효율성 제고 등에 필요하다는 근거와 사례를 통해 관심을 유도하는 것이다. 본 진단지표를 활용하는 데 있어서도 기업문화를 진단하는 것에 그칠 것이 아니라, 조직의 효과성을 측정하는 것과 연계할 수 있도록 하는 추가 연구가 이루어진다면 기업의 활용도를 높일 수 있을 것이다. 기업이 기업문화 개선에 관심을 갖도록 하는 두 번째 방법으로는, 기업의 일·생활 균형 또는 기업문화 개선과 관련한 제도의 도입과 활용을 금액으로 환산해보는 것이다. 조사와 분석을 통해 기업문화를 개선하는 것이 근로자에게는 연봉 얼마만큼의 교환가치가 있으며,

기업 입장에서는 기업문화 개선이 기업의 경영성과 얼마만큼의 가치를 더해주는 지에 대한 구체적인 수치를 제공해줄 수 있다면 기업을 설득하는 데 도움이 될 것이다. 세 번째 방법은, 기업문화 개선이 우수인력의 확보에 필수적이라는 점을 강조하는 것이다. 최근 청년들의 경우 연봉뿐 아니라 기업의 복지 수준, 기업문화, 일·가정 양립제도 사용가능성 등을 취업할 기업을 선택하는 데 있어서 중요하게 생각하고 있다. 우수인력 확보와 유지를 위해서는 기업문화 개선이 필수적이라는 근거와 사례를 지속적으로 발굴하여 확산시킬 필요가 있다.

3) 기업문화 개선 관련 인증제 신설

일하는 방식이나 문화의 개선은 법으로 강제하기 어렵기 때문에 기업들이 자신들의 경영적 필요에 의해 자발적으로 추진할 수 있도록 동기를 부여하고 그들의 자발적인 개선을 지원해줄 필요가 있다. 이에, 스스로 근무혁신을 실천하여 근로시간을 단축하고 유연한 근무환경을 구축한 기업에게 유인책을 마련해줄 것을 제안한다. 문화개선을 기업에게 강제하기는 무리이기 때문에, 일하는 방식 개선을 통해 근로시간을 단축하고 유연한 근무환경을 구축한 기업에 대해 파격적인 세제혜택을 제공하는 형태의 인증사업을 제안한다. 예를 들어, 일하는 방식 개선과 관련한 주요 지표를 구성하여, 높은 점수를 받은 기업에 대해 법인세 감면이나 사회보험료 감면과 같은 세제혜택을 제공하는 것이다. 이를 측정하는 도구로 본 연구에서 개발한 진단지표의 일하는 방식 영역의 문항을 활용할 수 있을 것이며, 특히 대기업이나 공공기관보다는 중소기업에게 세제혜택을 높게 부여한다면 중소기업의 참여를 활성화할 수 있을 것이다. 이러한 새로운 사업은 기존의 인증제 및 수상제도를 감안하여, 통합적인 새로운 인증제를 만들거나 별도로 일하는 문화 개선과 관련한 제도를 만들 수도 있을 것이다. 물론 이 제도를 만들기 위해서는 보다 면밀한 검토와 기업의 목소리를 반영할 수 있도록 기초 연구가 선행되어야 한다.

4) 기업문화 개선을 위한 컨설팅

주당 근로시간을 52시간으로 줄이는 논의는 현재 진행 중이며, 이는 분명히 총 근로시간을 줄이는 효과를 가져올 것이다. 이 과정에서 반드시 고려해야 할 점은 근로시간만 줄이는 것이 아니라 시간을 줄인 만큼 업무의 효율성을 높일 수 있는 시스템과 일하는 방식이 개선되어야만 기업과 근로자 모두 수용할 수 있다는

점이다.

일하는 방식이나 문화의 개선은 법제도로 강제하기 어려운 문제이다. 그렇다면 기업들이 자신들의 경영적 필요에 의해 자발적으로 추진할 수 있도록 동기를 부여하고 그들의 자발적인 개선을 지원해줄 필요가 있다. 대표적인 방법이 컨설팅인데, 앞서 설명했듯이 이미 다양한 기업대상 컨설팅 사업이 추진 중에 있다. 그러나 여성가족부의 가족친화인증 컨설팅은 인증을 받기 위한 컨설팅이고 대부분의 내용이 직접적인 일·가정 양립에 초점이 맞추어져 있다. 고용노동부의 일터혁신 컨설팅에는 기업문화 개선과 관련된 임금체계 개선, 평가체계 구축, 장시간근로 개선, 일·가정 양립 컨설팅 영역이 포함되어 있기는 하지만 2개까지 패키지 형태로만 컨설팅이 제공되기 때문에 통합적인 관점에서의 기업문화 개선을 기대하기는 부족하다. 따라서 앞서 향후과제로 제시한 진단지표 결과에 따른 유형별 매뉴얼을 개발하여 통합적인 일하는 방식 개선이 가능한 컨설팅으로 보완할 필요가 있다.

다음으로 컨설팅 방식에 대한 제안이다. 정부에서 지원하는 사업은 대부분 무료이기 때문에 기업의 참여를 독려할 수 있을 것으로 기대한다. 그런데 오히려 무료라는 점이 그 컨설팅의 효과에 대한 기업의 기대치를 낮추는 부정적 오해가 있을 수 있다. 최근 많은 기업들은 리더십, 조직만족도, 조직혁신 등에 관심을 가지고 비용을 들여서라도 진단을 받고 있다. 관심은 있으나 예산의 한계 때문에 컨설팅을 실시하지 못하는 기업에게는 무료 컨설팅을 수행하더라도, 컨설팅의 효과를 높이기 위한 방안으로 일정 비용을 지불하도록 하는 방안도 고민해볼 필요가 있다. 이럴 경우, 기업에서 지불한 비용은 해당 기업의 근로자들이 조사에 참여할 때 답례품 형태로 일정 금액으로 다시 활용한다면 근로자들의 응답률도 높일 수 있을 것이다.

5) 적극적고용개선조치제도에 활용

민간기업의 변화를 유도할 수 있는 대표적인 제도는 적극적고용개선조치(AA)라 할 수 있다. 현재는 공공기관과 500인 기업을 대상으로 하고 있으나, 점차 그 대상을 확대해나갈 계획에 있다. 여성고용률과 여성관리자비율이 미달된 사업장은 시행계획서를 제출하고, 이행점검을 하도록 되어있는 것이 유일한 제재조치이며, 작년부터는 미달기업의 명단을 공표하고 있다. 그러나 10년 넘게 제도가 운영되고 있으나 여성근로자 및 관리자비율은 10년간 9.9%p, 7.0%p 증가에 그쳐, 제도의 실효성을 높이기 위한 방안들이 필요한 상황이다. AA제도의 개선방안은 본 연구의

범주는 아니고, 진단지표를 활용하는 방안으로서의 개선안을 제안하고자 한다. 미달기업이 개선을 위한 노력사항으로 본 진단지표를 활용하여 조사를 실시하고 그에 따른 결과와 문제점, 개선방안을 이행점검보고서에 포함시키는 경우 인정 해주거나, 가점에 포함시켜주거나, 명단공표에서 제외해주는 것이다. 또는 지속적으로 미달되는 사업장에 대해서는 기업이 비용을 부담하고 기업진단과 컨설팅을 받도록 하는 방법으로도 활용 가능하다.

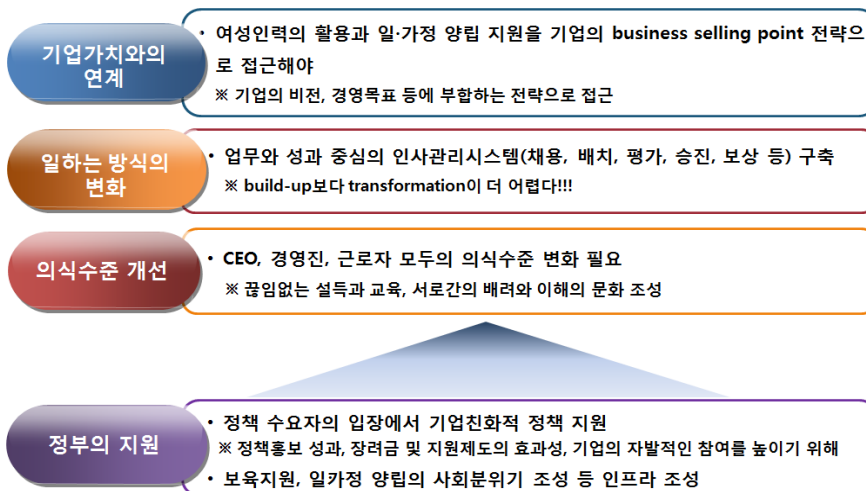
6) 기업간 협력을 통한 개선

일하는 방식의 개선은 개별 기업 내에서만 해결할 수 없는 경우도 있다. 특히 대기업의 하청을 받는 중소기업은 업무의 방식이나 스케줄이 대기업에 종속적일 수밖에 없다. 중소기업 입장에서 기업문화를 바꾸고 싶더라도, 근로조건에 대한 통제권이나 업무를 하는 방식이 원청업체에 맞추어서 진행해야 하기 때문에 자유롭지 못하다. 따라서 이를 해결하기 위해서는 원청기업에서 하청기업으로 일을 주는 방식이 서로간에 협의가 되고 논의해야 한다. 선진국에서도 이런 사례들이 많은데, 일본의 도요타는 성과공유제를 통해, 미국의 실리콘밸리는 벤처와 대기업간 파트너십과 협력을 통해, 유럽은 정부주도로 대·중소기업간 매개와 감시를 하는 등 앞서가는 기업들은 동반성장의 필요성을 크게 인지하고 있다 (박경환, 2016). 우리나라도 대기업을 중심으로 기업간 상생방안 차원에서의 협력과 공유가 필요하며 이 과정에서 일하는 방식의 개선도 함께 이루어질 수 있을 것이다.

7) 근로자들의 인식개선

마지막으로, 정부정책이나 기업의 경영시스템 개선을 통해 기업문화가 개선되는 측면도 있지만, 또 다른 중요한 축은 제도를 사용하고 업무를 수행하는 근로자들의 인식개선이다. 일·가정 양립 확산이나 기업문화 개선에 있어서 CEO의 의지, 관리자의 태도가 중요함은 분명하지만, 그와 함께 근로자들의 태도와 의식 수준도 달라져야 한다. 즉 기업 내 구성원들 모두가 각자의 위치에서 일하는 방식 개선을 위한 노력을 해야 한다는 것이다. 아직까지는 관리자 중심의 업무혁신 매뉴얼이나 컨설팅 위주로 기업문화 개선이 지원되는데 앞으로는 근로자들을 위한 일하는 방식 개선 및 업무효율성 제고 매뉴얼과 교육, 컨설팅 등도 마련되어야 한다.

정리하면, 기업문화의 개선은 근로자의 일·생활 균형뿐 아니라 기업의 경영에도 도움이 되는 방향으로 추진되어야 하며, 이는 기업가치와의 연계, 일하는 방식의 변화, 각 구성원들의 의식수준 개선이 함께 이루어져야 할 것이다. 이 모든 것의 기반에는 수요자 입장에서 정책을 추진하고, 보육 등 생활 영역의 어려움을 지원 해줄 수 있는 정부의 역할이 중요할 것이다.



* 출처: 강민정(2017). 제1회 일·가정 양립 포럼 발표자료. p. 24.

[그림 3] 일·가정 양립을 위한 필수요건

목 차

I. 서 론	1
1. 연구의 필요성 및 목적	3
2. 연구내용 및 방법	5
가. 연구내용	5
나. 연구방법	5
II. 국내외 선행연구	9
1. 기업문화	11
가. 정의	11
나. 유형	12
다. 기능	14
2. 일·가정 양립과 기업문화	15
가. 일·가정 양립에 대한 관심 증가와 동향	15
나. 일·가정 양립에 영향을 미치는 기업문화에 관한 선행연구	19
3. 국내외 일·가정 양립 관련 기업문화 진단지표	25
가. 외국의 진단지표	25
나. 국내의 진단지표	28
다. 기존 진단지표의 한계	33
III. 일·가정 양립 기업문화 진단지표 개발	37
1. 일·가정 양립 기업문화 진단지표 개발 개요	39
가. 용어의 정의	39
나. 진단지표의 특징	40
다. 진단지표 개발 절차 및 방법	42

2. 진단지표 영역과 세부문항 개발	48
가. 진단지표 영역 설정	48
나. 진단지표 영역별 세부문항	57
3. 전문가 델파이 조사	61
가. 1차 델파이 조사결과	62
나. 2차 델파이 조사결과	68
4. 구성개념 타당도 검증	73
가. 신뢰도 분석	75
나. 타당도 분석	75
IV. 일·가정 양립 기업문화의 특징과 수준 분석	87
1. 일·가정 양립 현황	89
가. 조사개요	89
나. 근로자 및 기업특성별 일·가정 양립 현황	91
2. 일·가정 양립 기업문화 진단지표 결과 분석	105
가. 근로자 특성별 일·가정 양립 기업문화	105
나. 기업특성별 일·가정 양립 기업문화	115
3. 일·가정 양립과 기업문화	122
가. 기업문화 진단지표 점수와 일·가정 양립 수준 비교	125
나. 일·가정 양립과 삶의 질 비교	128
V. 일·가정 양립을 위한 기업문화 개선방안	135
1. 기업문화 진단지표 활용방안	137
가. 진단지표의 의의	137
나. 진단지표의 한계와 향후과제	138
다. 진단지표 활용방안	140
2. 기업문화 개선을 위한 정책적 시사점	142
가. ‘시간’에 대한 유연성과 자율성	142



나. 기업문화 개선의 필요성 공유	148
다. 기업문화 개선을 위한 정책과제	150
■ 참고문헌	157
■ 부 록	163
■ Abstract	209

표 목 차

<표 II-1>	딜과 케네디의 조직문화 유형	13
<표 II-2>	Thompson과 그의 동료들의 기업문화 척도	20
<표 II-3>	Allen의 가족친화적 조직인식 척도	21
<표 II-4>	Thomas와 Ganster의 상사 지원 척도	21
<표 II-5>	대한상의회 맥킨지의 한국기업문화 설문	28
<표 II-6>	일가족양립인식지수: 범주와 항목	30
<표 II-7>	일가족양립인식지수 중 조직문화 척도	31
<표 II-8>	박정열·손영미의 ‘일과 삶의 조화(Work-Life Balance)’ 기업문화 측정 문항	32
<표 III-1>	FGI 개요	46
<표 III-2>	FGI 대상 여성근로자 특성	47
<표 III-3>	FGI 대상 중소기업 인사담당자 특성	47
<표 III-4>	일·가정 양립 기업문화 진단지표(안): 영역과 내용	49
<표 III-5>	1차 일·가정 양립 기업문화 진단지표 영역과 문항	58
<표 III-6>	텔파이 조사 대상 전문가	61
<표 III-7>	1차 일·가정 양립 기업문화 진단지표 영역과 문항 수	63
<표 III-8>	1차 일·가정 양립 기업문화 진단지표 영역별 중요도	63
<표 III-9>	2차 일·가정 양립 기업문화 진단지표 영역과 문항 수	65
<표 III-10>	2차 일·가정 양립 기업문화 진단지표 영역과 문항	65
<표 III-11>	2차 일·가정 양립 기업문화 진단지표 영역별 중요도	68
<표 III-12>	3차 일·가정 양립 기업문화 진단지표 영역과 문항 수	70
<표 III-13>	3차 일·가정 양립 기업문화 진단지표 영역과 문항	70
<표 III-14>	조사대상자의 특성	74
<표 III-15>	신뢰도 분석결과	75
<표 III-16>	2차 탐색적 요인분석 결과: 리더십, 커뮤니케이션	76

<표 III-17> 3차 탐색적 요인분석 결과: 인프라, 일하는 방식	78
<표 III-18> 모형 적합도 분석 결과	79
<표 III-19> 확인적 요인분석 결과	80
<표 III-20> 판별 타당도 분석 결과	83
<표 III-21> 최종 일·가정 양립 기업문화 진단지표 영역과 문항	85
<표 IV-1> 조사대상 근로자 특성별 분포	89
<표 IV-2> 연차사용 및 초과근로 현황	91
<표 IV-3> 일·가정 양립제도 도입 및 활용현황	93
<표 IV-4> 근로자가 느끼는 일·가정 양립 수준 및 만족도	94
<표 IV-5> 성별 일·가정 양립수준 비교	94
<표 IV-6> 연령별 일·가정 양립수준 비교	95
<표 IV-7> 직급별 일·가정 양립수준 비교	96
<표 IV-8> 혼인상태별, 자녀수별 일·가정 양립수준 비교	97
<표 IV-9> 학력별 일·가정 양립수준 비교	98
<표 IV-10> 기업규모별 일·가정 양립수준 비교	99
<표 IV-11> 업종별 일·가정 양립수준 비교	100
<표 IV-12> 기업형태별 일·가정 양립수준 비교	102
<표 IV-13> 업무별 일·가정 양립수준 비교	103
<표 IV-14> 영역별 기업문화 조사 결과	106
<표 IV-15> 근로자 특성별 기업문화 진단지표 조사 결과	107
<표 IV-16> 기업문화 진단지표 조사 결과(근로자특성별×성별)	108
<표 IV-17> 영역별 기업문화 조사 결과(성별)	109
<표 IV-18> 영역별 기업문화 조사 결과(직급별)	110
<표 IV-19> 영역별 기업문화 조사 결과(혼인상태별, 자녀수별)	111
<표 IV-20> 영역별 기업문화 조사 결과(연령별×성별)	112
<표 IV-21> 영역별 기업문화 조사 결과(근속년수×성별)	113
<표 IV-22> 영역별 기업문화 조사 결과(혼인상태×성별)	114
<표 IV-23> 기업문화 진단지표 조사 결과(기업특성별)	115
<표 IV-24> 기업문화 진단지표 조사 결과(기업특성별×성별)	117

<표 IV-25> 영역별 기업문화 조사 결과(업종별)	118
<표 IV-26> 영역별 기업문화 조사 결과(업종별×성별)	119
<표 IV-27> 영역별 기업문화 조사 결과(기업형태별)	120
<표 IV-28> 영역별 기업문화 조사 결과(기업형태별×성별)	121
<표 IV-29> 영역별 기업문화 조사 결과(기업규모별)	121
<표 IV-30> 진단지표와 일·가정 양립과의 상관관계	124
<표 IV-31> 기업문화 진단지표 점수와 일·가정 양립 수준	125
<표 IV-32> 기업특성별 기업문화 진단지표 점수와 일·가정 양립 수준	127
<표 IV-33> 근로자특성별 일·가정 양립과 만족도	130
<표 IV-34> 기업특성별 일·가정 양립과 만족도	132
<표 V-1> 타임 서베이 참가자 특성	144
<표 V-2> 일상활동의 성별 감정상태	146
<표 V-3> 일상활동별 중요도와 고통지수	147

그림 목 차

[그림 I -1] 진단지표 개발 프로세스	7
[그림 II-1] 경쟁가치모형의 리더십, 효과성, 조직 이론	13
[그림 II-2] 해리슨의 기업문화 유형	14
[그림 II-3] OECD의 일·생활 균형(Work-Life Balance) 지수	16
[그림 III-1] 일·가정 양립 기업문화 진단지표 개발 절차	45
[그림 III-2] 일·가정 양립 기업문화 진단지표 구조	84
[그림 IV-1] 기업형태별 기업문화 진단지표와 일·가정 양립 점수 비교	128
[그림 IV-2] 규모별 기업문화 진단지표와 일·가정 양립 점수 비교	128
[그림 IV-3] 연령대별 일·가정 양립과 만족도	131
[그림 IV-4] 기업형태별 일·가정 양립과 만족도	133
[그림 IV-5] 기업규모별 일·가정 양립과 만족도	133
[그림 V-1] 하루 평균 업무시간 중 생산적·비생산적 시간	145
[그림 V-2] 하루 평균 성별 시간사용 현황	146
[그림 V-3] 적극적고용개선조치 결과 추이	153
[그림 V-4] 일·가정 양립을 위한 필수요건	155

부 표 목 차

<부표 1>	미국의 Standards of Excellence Index	165
<부표 2>	일본의 일·생활 균형 의식에 관한 조사 질문지(2014년)	168
<부표 3>	독일의 가족친화경영 체크리스트	172
<부표 4-1>	싱가포르의 다양성 관리 평가 1: 기본적인 실행(기초평가)	173
<부표 4-2>	싱가포르의 다양성 관리 평가 2: 종합평가	174
<부표 5>	전문가 델파이 조사 1차 설문지	176
<부표 6>	전문가 델파이 조사 2차 설문지	187
<부표 7>	일·가정 양립과 기업문화 근로자 조사 설문지	202

I . 서 론

- | | |
|-----------------|---|
| 1. 연구의 필요성 및 목적 | 3 |
| 2. 연구내용 및 방법 | 5 |



www.kwdl.or.kr

1. 연구의 필요성 및 목적

‘일·가정 양립’을 지원하기 위해 그동안 다양한 정책과제들이 추진되어 왔으며, 그 결과 최근 3년간 여성고용률이 3%p 가까이 증가하는 데 기여했다고 평가받고 있다. 그간의 대책은 재정지원을 통한 모성보호 및 육아지원 대책에 주안점을 두어왔고, 그 과정에서 일·가정 양립 지원제도의 종류가 다양해지고 예산지원도 양적으로 확대되었으나, 여전히 일·가정 양립을 저해하는 기업 문화가 상존한다는 점이 문제점으로 지적되고 있다(고용노동부, 2016).

일·가정 양립을 위해 정부에서는 모성보호제도 강화, 유연근무제도 지원, 가족친화인증제 등 다양한 정책을 시행 중이며, 장시간 근로 해소, 남성의 육아참여 등 제도홍보 및 확산을 위한 홍보활동에도 주력하고 있다. 그럼에도 불구하고, 여전히 우리나라의 노동시간은 2016년 기준 연간 2,069시간(OECD통계 홈페이지, <http://stats.oecd.org>, 검색일자 2017-03-06)으로 OECD 국가 중 두 번째로 길고, 육아휴직 남성 비율은 8.5% 수준(고용노동부, 2017b)이며, 유연근무제 시행 기업은 21.9%에 불과(김영옥 외, 2016: 125)한 등 현장에서 정책의 효과는 아직 미흡한 수준이다. 우리나라 기업 문화의 문제점으로 비효율적인 업무방식, 장시간 근로, 위계적이고 수직적인 의사소통구조 등이 주로 지적되는데, 이러한 특성으로 인해 일·가정 양립 제도는 잘 되어 있으나 제대로 활용되지 못하는 현실로 이어지고 있다.

가족친화경영 및 기업의 일·가정 양립제도(모성보호제도, 육아지원제도, 유연근무제도 등) 활용 현황과 관련한 기존연구들에 따르면, 최고경영자의 마인드, 관리자의 리더십, 합리적인 인사관리시스템 구축 등과 함께 ‘일·가정 양립을 어렵게 하는 조직문화의 개선’에 대한 필요성이 매우 중요하게 나타났다. 특히 100개의 기업과 4만여명의 근로자를 대상으로 실시한 맥킨지와 대한상공회의소의 ‘한국기업의 조직건강도와 기업문화 진단보고서(2016)’에 따르면, 리더십 역량부족, 주먹구구식 업무프로세스, 공정한 평가 및 보상 기반 미흡이 한국기업 특유의 장시간 근로와 불평등한 여성근로문화를 야기하는 것으로 나타났다.

일·가정 양립을 위해 2016년부터 정부에서 본격적으로 추진해 오고 있는 전환형 시간선택제, 남성 육아휴직 확대, 대체인력 채용지원 등 역시도 사실

4 ●●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

상 앞서 지적한 기업문화의 문제점이 해결되지 않는다면 한계에 부딪힐 수밖에 없다. 유연근무제도를 예로 들면, 합리적인 인사관리시스템과 인프라, 유연근로를 받아들일 수 있는 직장 내 공감대 형성되지 않은 상태에서 제도를 추진하게 되면, 궁극적인 기대효과인 업무의 효율성, 일·가정 양립 지원보다 시간제 일자리 양산이나 아웃소싱 확대 등 여성고용의 질 저하라는 의도하지 않은 결과를 가져올 수도 있음을 경계해야 한다.

따라서 현재 정부에서 추진하고 있는 다양한 일·가정 양립 지원제도 및 프로그램들이 현장에서 정착·확산될 수 있으려면 일·가정 양립을 어렵게 하는 근본적인 원인을 찾아 해결해야 한다. 이에, 본 연구에서는 일·가정 양립의 관점에서 우리나라 기업문화의 문제점과 그 원인을 진단할 수 있는 진단지표를 개발하여, 실질적인 일·가정 양립을 정착 및 확산시킬 수 있는 구체적인 실행방안 도출에 기여하고자 한다. 일·가정 양립이 가능한 기업문화가 조성된다면, 노동생산성을 제고할 수 있으며 근로자의 조직헌신도를 높여 결국 기업의 경쟁력 강화에도 기여할 수 있을 것이다.

기업의 일·가정 양립이나 가족친화경영, 고용평등, 일하기 좋은 기업 수준 등을 측정하는 지표들은 그동안 다양하게 개발되어 왔다. 본 연구에서 개발하고자 하는 진단지표는 기존의 관련지표들과 다음과 같은 차별성을 가진다. 첫째, 기존의 지표들은 기업 단위에서 어떤 제도들이 있는지, 얼마나 활용되고 있는지를 수치화하거나 인사담당자가 조직문화나 분위기를 응답하는 방식으로 측정하는데, 본 연구에서 개발하고자 하는 진단지표는 제도의 유무나 활용도가 아니라, 그런 제도의 활용을 어렵게 하고 일·가정 양립 수준에 영향을 미치는 근본적인 원인을 파악할 수 있는 지표이며 따라서 전체 조직원이 모두 응답하는 방식으로 측정하고자 한다. 둘째, 민간컨설팅 업체에서 개발한 조직진단 방법은 내부자료로서 공개되지 않으며, 전반적인 조직의 특성을 측정하기 때문에 일·가정 양립에 특화된 지표도 아니다. 학계에서도 여러 논문들을 통해 다양한 조직진단 지표들이 개발되어 왔으나, 역시 일·가정 양립에 초점을 맞춘 지표는 거의 없으며 그 타당성이 검증된 일반적인 공통지표라 할 수 없다. 따라서 본 연구에서 일·가정 양립에 초점을 맞추어 타당성 검증을 통해 신뢰도 높은 진단지표를 개발한다면, 많은 기업들이 용이하게 활용할 수 있을 것으로 기대한다.

2. 연구내용 및 방법

가. 연구내용

- ☐ 선행연구
 - 기업문화의 정의, 유형, 기능
 - 일·가정 양립과 기업문화
 - 기존 일·가정 양립관련 기업문화 진단지표 검토
- ☐ 진단지표 개발 및 타당성 검증
 - 기업문화 진단을 위한 프레임 구축
 - 일·가정 양립에 영향을 미칠 것으로 예상되는 기업문화 영역 발굴
 - 영역별로 일·가정 양립 기업문화의 특성을 진단하기 위한 문항 개발
 - 개발된 영역과 문항의 타당성 검증
 - 최종 진단모형과 지표 제시
- ☐ 일·가정 양립제도의 정착 및 활성화를 위한 개선방안 도출
 - 근로자 및 기업 특성별 일·가정 양립 기업문화 비교 분석을 통해 우리나라 기업들의 기업문화 수준을 파악
 - 일·가정 양립제도의 활용을 어렵게 하는 기업문화와 그 원인을 파악하여, 일·가정 양립제도 활성화를 위한 개선방안 도출

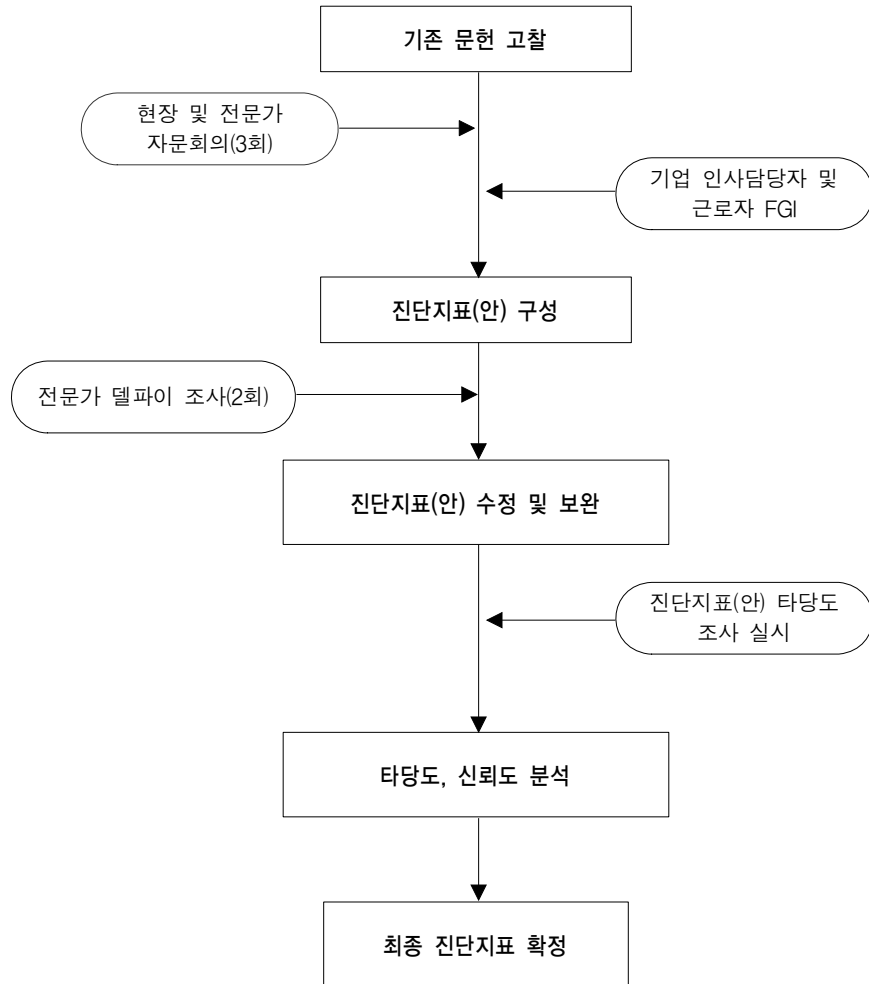
나. 연구방법

- ☐ 자료 수집 및 문헌연구
 - 일·가정 양립에 영향을 미치는 기업문화
 - 기업문화 측정의 이론적 구조 및 영역 설정
- ☐ 진단지표(안) 개발
 - 선행연구 및 기존 관련지표 검토



6 ●●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

- 전문가 회의
- 기업 인사담당자 및 근로자 FGI
- 현장 및 기업문화, 일·가정 양립 전문가 델파이 조사(2회)
- 진단지표(안) 타당성 검증조사
 - 목적: 최종 수정된 진단지표의 신뢰도 및 타당도 분석
 - 내용: 최종 진단지표에 대한 기초분석, 탐색적 요인분석, 타당도 분석
 - 대상: 20~50대 연령범위의 정규직 남녀 임금근로자 1,100명(성별, 연령대, 규모, 업종 등 고려하여 표집)
- 심층조사
 - 목적: 일·가정 양립의 가장 큰 어려움인 ‘육아’를 중심으로 우리나라 기혼 남녀근로자들이 어떻게 일과 가정생활을 하고 있는지를 파악하고 남녀간 어떤 차이를 보이는지를 조사
 - 내용: 실제로 어떻게 일과 가정을 양립하고 있는지 타임 서베이(시간 대별로 일과를 기록)
 - 대상: 설문에 참여한 근로자 중 유자녀 기혼남녀근로자 20명
 - ※ 자녀수, 자녀연령, 직무를 고려하여 샘플링
- 전문가 자문회의 개최
 - 지표개발 내용 및 방법에 대한 자문
 - 결과 및 정책과제에 대한 자문



[그림 I-1] 진단지표 개발 프로세스



Ⅱ . 국내외 선행연구

1. 기업문화	11
2. 일·가정 양립과 기업문화	15
3. 국내외 일·가정 양립 관련 기업문화 진단지표	25



1. 기업문화

가. 정의

문화란 사회구성원의 행동과 사회체계를 형성하고 이들을 연결·조정하는 총합요소라 할 수 있으며(Parsons, 1972; 이학중, 2016: 14. 재인용), 이러한 거시적인 사회문화개념을 사회체계를 구성하고 있는 미시적인 조직, 기업체 수준에 적용한 것이 조직이다(이학중, 2016: 15). 본 연구에서는 조직의 한 형태로서의 ‘기업’의 단위에서 조직문화를 접근하고자 한다¹⁾. 오랫동안 조직문화에 대한 연구가 축적되어 왔는데, 본 연구는 일·가정 양립과 연관된 기업문화에 대한 연구이기 때문에 조직문화 전반에 대한 연구는 1절에서 간략하게 정리하고, 2, 3절에서 일·가정 양립과 연관된 기업문화에 대한 연구를 중심으로 다루고자 한다.

조직문화에 대한 관심은 조직문화가 조직 경쟁력의 한 원천이 됨으로써 조직효과성을 증진시키는 중요한 요인이 된다는 인식에서 비롯되었다(Smirich, 1983; 주영중, 2010: 1. 재인용). 조직문화의 정의는 그 관심사와 목적에 따라 다양한 연구와 학자들을 통해 정의되어 왔다. Kilmann(1982)은 “작업 집단의 규범, 관계, 의식, 신화에 의해 명시되는 조직 구성원들의 집합적 의사로서, 조직구성원들을 함께 결합시켜주는 공유된 가치와 행동”으로 정의하였고, Louis (1983)는 “조직 구성원들이 사항의 중요성을 조직 맥락에서 적절하게 평가할 수 있도록 공유된 이해, 해석, 관점의 집합”이라고 조직문화를 보았으며, Hatch(1993)는 “조직 구성원들이 공유하고 있는 가치 및 가정으로서 인공물 및 상징으로 전달되는 것으로 정의하였다(Hatch, 1993; Kilmann, 1982; Louis, 1980; 심현규, 2014: 5-6. 재인용).

다양한 정의 중 가장 널리 사용되고 있는 정의는 Shein의 정의로, “조직의 구성원들이 공유하고 있고, 무의식적으로 작용하는 가정, 신념 및 규범체계 등의 거시적 총체”이다.(Schein, 1990; 고종식, 1999; 이광노, 2002; 최중락,

1) 일반적으로 ‘조직’문화라는 용어가 사용되는데, 본 연구에서는 조직의 한 범주로서의 ‘기업’문화라는 용어를 사용함

12 ●●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

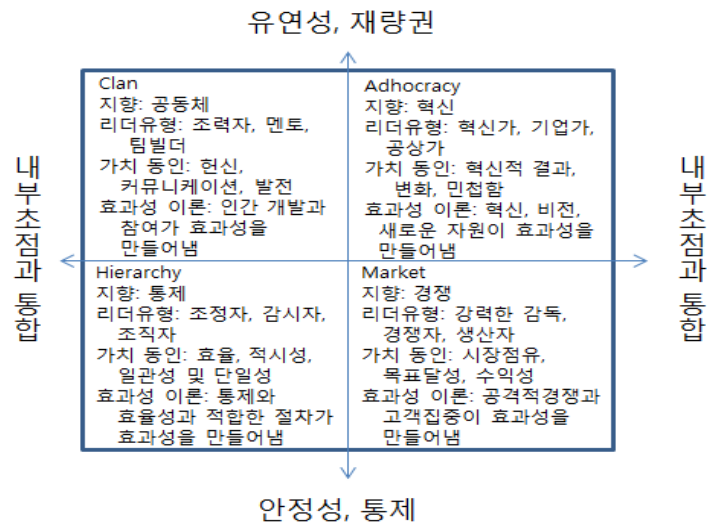
2016: 490. 재인용). 본 연구에서는 기존의 여러 연구자들의 정의를 종합하여, ‘기업의 구성원들이 공유하는 가치관, 사고방식, 행동양식, 규범 등의 총합’으로 정의한다. 즉 조직문화는 학습과 구성원들 간에 공유 및 계승되어지고, 구성원들의 행태에 영향을 미치고, 수준과 차원을 가지고 있는 것으로 규정할 수 있다(주영중, 2010: 15).

나. 유형

각 조직은 생겨나서 유지되는 동안 그 조직이 속한 환경 변화 등에 따른 조직문화를 가지게 된다. 조직은 그 성격과 존재 목적, 직면한 환경 등이 다양하므로 조직 또한 다양한 문화를 갖게 된다. 선행연구를 통해 다양한 조직문화를 몇 개의 특징을 기준으로 유형화하고, 대표적인 학자들의 조직유형을 정리해 보면 다음과 같다.

1) 퀸의 조직문화 유형

퀸은 서로 상반되는 두 가치인 유연성과 안정성, 내부지향과 외부지향을 각 축의 끝에 두어 서로 모순되거나 경쟁하는 4개의 유형으로 문화유형을 구분하였기에 경쟁가치 모형이라 한다. 친족(Clan)문화는 공동체 중심문화로, 리더는 조력자나 멘토로서 역할을 하며 조직원의 커뮤니케이션, 조직헌신 등이 강조된다. 인적자원 개발이나 참여가 조직의 효과성을 만들어 낸다고 하였다. 애드호크라시(Adhocracy)는 혁신을 지향하는 조직문화로, 혁신, 변화에의 민첩한 적응 등이 강조된다. 위계(Hierarchy)문화는 통제, 효율, 적시성, 일관성 등을 중요시 하며, 일반적으로 관료제에 많이 나타나는 형태이다. 시장(Market)문화는 경쟁과 고객에의 집중을 중시하며, 시장점유율을 높이고 수익성을 높이는 것을 중요한 가치로 삼는다(Cameron & Quinn 2011: 40-53).



출처: Cameron & Quinn(2011). Diagnosing and changing organizational culture. p. 53.

[그림 Ⅱ-1] 경쟁가치모형의 리더십, 효과성, 조직 이론

2) 딜과 케네디의 조직문화 유형

딜과 케네디(Deal & Kennedy)는 기업문화 형성에 있어 환경을 중요한 요소로 보고 이러한 환경 속에서 성과를 위한 의사결정을 하는 과정 가운데 문화가 형성된다고 하고, 성과달성을 위한 모험도와 그 피드백의 속도에 따라 조직문화를 4개로 분류하였다(이학중, 2016: 57-59).

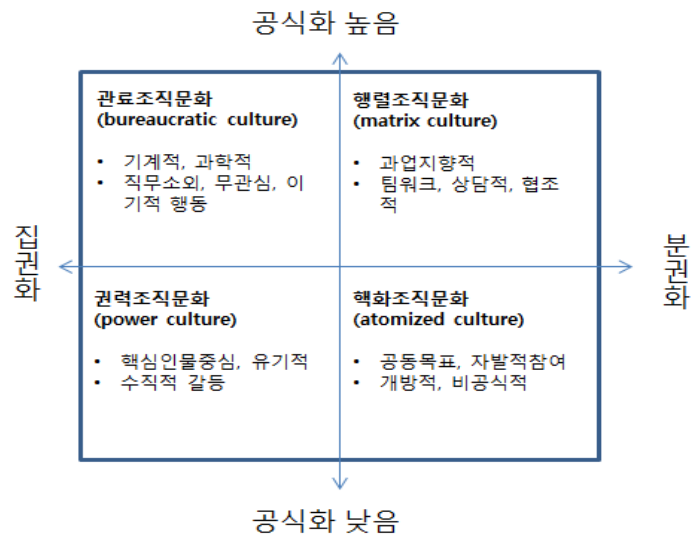
〈표 Ⅱ-1〉 딜과 케네디의 조직문화 유형

	위험도 높음	위험도 낮음
피드백 빠름	의지가 강한 남성적 문화 · 거침, 개인주의, 현재중시 · 건설, 컨설팅, 전자산업 등	열심히 일하고 잘 노는 문화 · 협력, 팀단위 업무, 현재중시 · 백화점, 부동산업 등
피드백 늦음	기업의 운명을 거는 문화 · 창의력, 기술력 중시, 신중한 의사결정 · 항공, 정유, 화학산업 등	과정을 중시하는 문화 · 순서대로 일처리, 방어적, 위계적 · 은행, 관공서, 대학 등

출처: Deal & Kennedy(1982), 김원주(2012). 지속발전가능 조직문화 구축에 관한 연구. p. 17(재인용), 최중락(2016). 경영조직연습: 수험 경영조직의 실적전용. pp. 495-496을 참조하여 재구성.

3) 해리슨의 조직문화 유형

해리슨은 조직의 공식화와 집권화의 두 가지 차원에 의해 기업문화를 4가지 유형으로 분류하였다. 공식화는 조직 내 구성원들의 행동과 상호간 관계가 직무나 역할, 업무 수행상 규정, 절차에 지배되는 정도를 의미하고 (Meyer, Scott, 1983: 261-262), 집권화는 조직 내 의사결정이 상위계층에 집중된 정도를 의미한다. 공식화가 강하고 집권화된 조직을 관료조직문화로, 분권화되고 공식화가 낮은 조직을 핵화조직문화로 하며 공식화가 강하고 분권화된 조직을 행렬조직문화로, 공식화가 낮고 집권화된 조직을 권력조직문화로 구분한다(이학중 2016: 59-60).



출처: 이학중(2016). 기업문화와 기업경쟁력. p. 60.

[그림 II-2] 해리슨의 기업문화 유형

다. 기능

Robbins(1989)는 조직문화의 기능과 역기능에 대해 ①조직의 경계를 설정하는 역할, ② 조직구성원들에게 일체감 제공, ③ 구성원들이 자신의 이익보다 조직의 목표를 위해 헌신하는 것을 가능하게 함, ④ 사회시스템의 안정

성을 높여줌, ⑤ 구성원들의 태도와 행동을 지도, 야기하는 통제메커니즘의 기능을 수행, ⑥ 조직유효성에 대해 역기능적으로 작용할 수 있음으로 설명하였다.

Sathe(1983)는 기업문화의 기능과 역기능에 대해서 ① 의사소통의 어려움을 감소시키는 의사소통 과정, ② 구성원들의 의사, 선의, 상호신뢰의 문제를 해결하는 협동과정, ③ 조직의 목표를 자신의 목표로 지각하고 정서적 애착을 경험하여 조직목표에 대한 몰입 감정을 가지는 몰입 과정, ④ 어느 전제에 대해서도 의견불일치가 없기 때문에 보다 능률적인 의사결정을 가능하게 하는 의사결정 과정, ⑤ 의사결정을 실행하는데 있어서 즉시적인 조치가 요구될 때 올바른 행동방향을 제시하는 실행과정, ⑥ 기업문화가 근로자의 행동에 영향을 미치는 정도는 문화의 강도에 의해서 변한다는 문화의 강도 등 6가지 요소로 설명하고 있다(고종식, 1999: 16-18. 재인용). Schein(1990: 87)은 조직이 안고 있는 기본적인 문제점을 외부환경에의 적응과 그 안에서의 생존, 적응과 생존의 계속적 유지능력을 보장하기 위한 내부적 과정의 통합으로 보고, 조직문화는 이러한 문제를 해결하는 기능을 한다고 하였다.

조직문화의 기능에 대한 연구자들의 의견을 정리해 보면, 조직의 내적인 통합기능과 외부환경의 적응능력을 강화시켜주는 외적 적응기능을 수행한다고 볼 수 있다(주영중, 2010: 20).

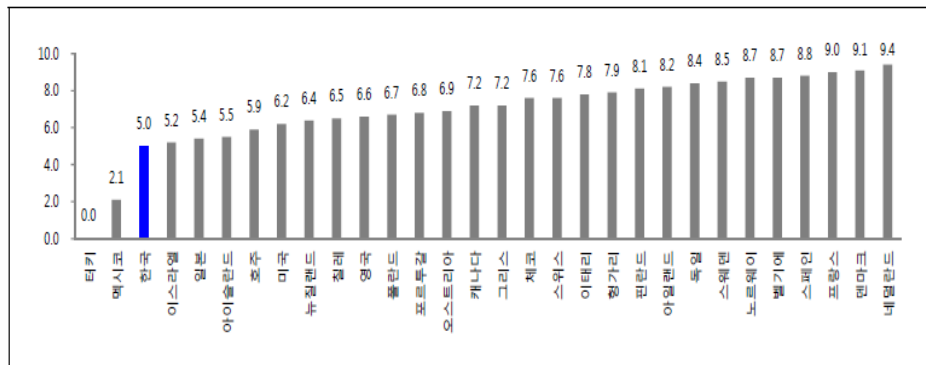
2. 일·가정 양립과 기업문화

가. 일·가정 양립에 대한 관심 증가와 동향

일·가정 양립(Work-Family Balance) 지원이란 근로자가 직장생활과 임신·출산·육아를 포함한 가정생활을 병행할 수 있도록 돕는 것을 의미한다. OECD에서는 2000년대 초, ‘자녀양육의 책임이 있는 남녀근로자의 일과 가족생활을 지원’하는 것을 일·가정 양립 정책으로 정의하고, 관련한 연구들과 국제비교 자료들을 꾸준히 생산해왔다. 이후, 일·가정 양립에서 일·생활 균형(Work-Life Balance)으로 점차 개념을 확대하여 유자녀 근로자뿐 아니

16 ●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

라 다양한 삶과 가족의 형태를 가진 모든 근로자를 포괄하고 있다. OECD에서는 일·생활 균형에 대해 “일과 삶 사이의 적절한 균형을 찾는 것은 모든 노동자가 직면하는 문제이며, 가족은 특히 영향을 받는다. 일과 가족 헌신, 개인 생활을 성공적으로 결합할 수 있는 능력은 모든 가족 구성원의 복지를 위해 중요하며, 정부는 지원적이고 유연한 근로 관행을 장려함으로써 학부모가 직장 생활과 가정생활 사이에 더 나은 균형을 유지하도록 하여 이 문제를 해결하는 데 도움을 줄 수 있다.”고 밝히고 있다(<http://www.oecdbetterlifeindex.org>, 검색일자 2017-02-17). 관련하여 OECD에서는 2011년부터 해마다 일·생활 균형 지수²⁾를 발표하고 있는데, 우리나라는 장시간 근로로 인해 거의 최하위권 수준에 머무르고 있다.



* 주: 국가별로 공표한 자료의 시기는 다를 수 있음

출처: OECD 통계(<http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>)

[그림 II-3] OECD의 일·생활 균형(Work-Life Balance) 지수

주요 선진국에서는 이미 일·생활 균형에 대한 계획(initiatives)을 시행해 왔으며, 국가, 혹은 민간의 주도로 일·생활 균형 실태를 파악하며 이를 개선하기 위해 노력하고 있다. 미국은 기업이 중심이 되어 일·가족 양립이 가능하

2) 더 나은 삶 지표(Better Life Index)의 한 영역으로, 장시간 근로자 비율, 여가시간 등이 주요 항목으로 포함되어 있음.

(<http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>), 검색일자 2017-06-14

도록 가족친화제도를 활용하고 있으며, 일·생활 균형의 실태 등을 파악하기 위한 지표를 Boston College의 Work & Family center에서 개발하여 활용하고 있다. 일본은 후생노동성 등 정부 기관이 중심이 되어 가족친화정책을 시행하고 있으며, 내각부에서는 일과 생활 균형에 대한 조사 및 연구보고서 등을 발간하고 있다(강민정 외, 2016). 호주의 경우, University of South Australia의 Centre for Workplace Excellence에서는 Australian Work and Life Index(AWALI)를 측정하여 결과를 정기적으로 홈페이지에서 공표하고 있다(<http://www.unisa.edu.au/Research/Centre-for-Work-Life/Our-research/Current-Research/Australian-Work-And-Life-Index/>). 그 외 싱가포르, 독일에서도 기업의 일·생활 균형 지원을 위한 다양한 지원제도와 이를 관리하기 위한 측정도구들을 개발하여 활용하고 있다.

우리나라에서는 2000년대 중반 ‘일·가정 양립’, ‘일·생활 균형’ 등의 용어가 등장하였고, 2007년 「남녀고용평등법」이 「남녀고용평등 및 일·가정 양립에 관한 법률」로 전면 개정되고, 2008년 「가족친화적인 사회환경 조성추진에 관한 법률」이 제정되면서 본격적으로 일·가정 양립 지원제도 및 가족친화정책이 추진되기 시작하였다³⁾. 일·가정 양립제도는 초기에는 모성보호제도 및 보육지원제도 등 유자녀 여성근로자를 대상으로 한 제도들이 대부분으로, 출산휴가, 육아휴직, 보육정책 등을 중심으로 추진되었다. 이후 2010년대부터는 유연근무제도, 가족돌봄휴가 등 그 대상층을 확대해 나갔고, 최근에는 정부의 정책방향도 일·가정 양립에서 일·생활 균형으로 점차 이동해가고 있다.

이런 경향에 따라 우리나라의 일·가정 양립 관련 연구들도 2000년대 초반부터 본격적으로 시작되었는데, 이 시기에는 주로 제도에 대한 소개와 도입에 대한 관심이 높았고, 기업과 근로자를 대상으로 한 조사연구들이 많이 이루어졌다. 이들의 주요 연구내용은 관련정책의 시행실태와 문제점, 제도의 효과성, 근로자의 제도 이용경험 등이었다(홍승아 외, 2009). 이후 정부

3) 위 두 가지 법이 비슷한 시기에 제정되면서, 정책용어도 해당 부처에 따라 일·가정 양립제도, 가족친화제도로 혼용해서 사용되었는데 본 연구에서는 ‘일·가정 양립제도’로 통일하였다.

18 ●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

의 일·가정 양립에 대한 정책이 강화되면서 관련제도는 거의 선진국 수준으로 성장해 왔다. 그런데 ‘제도는 잘되어 있으나, 현장에서 잘 작동하지 않는다’는 고질적인 우리나라 일·가정 양립의 문제는 여전히 해결되지 않았다. 2016년 고용노동부의 일·가정 양립 실태조사에 따르면, 법정제도인 ‘육아휴직제도가 없다’고 응답한 기업이 41.7%에 달했으며, 유연근무제도를 하나라도 시행하고 있는 기업은 22.9%에 불과한 수준이었다(고용노동부, 2016). 제도를 도입한 기업들의 경우에도 일·가정 양립에 대한 인식과 조직문화가 정착되지 않음으로 인해 제도의 실제 활용이 어려워, 근로자들의 정책 체감도도 저조하다(일생활균형재단, 2014: 17).

이와 같이, 제도가 현장에서 제대로 활용되지 못하는 이유에 대해, ‘기업문화 또는 일하는 방식’ 때문이라는 문제의식을 반영한 연구들 역시 그동안 많이 진행되어 왔다. Starrel(1992)은 “기업문화는 복지제도의 효과를 향상시킬 수도, 저해할 수도 있다”고 하였는데, 국내에서도 기업문화가 일·가정 양립에 영향을 미치는 것을 증명하는 다양한 연구들이 수행되었다(강혜정 외, 2016; 권혜원·권순원, 2013; 김영선 외, 2013; 김필숙·김태현, 2010; 김효선·차운아, 2009; 유계숙 외, 2007; 유계숙, 2008; 임인숙, 2003; 정유진, 2013).

정책적으로도 제도의 활용도를 높이기 위한 기업문화 개선 및 일하는 방식 개선 지원이 강화되고 있다. 일·가정 양립정책 주무부처인 고용노동부에서는 일하는 방식과 문화를 개선하여 근로자가 마음껏 능력을 발휘할 수 있도록 하고, 기업의 생산성과 경쟁력을 높이면서 일과 가정의 균형을 찾아가도록 하기 위해 ‘일·가정 양립’ 캠페인을 통해 일·가정 양립 문화 확산을 추진하고 있다. 구체적으로 생산성과 업무 효율성 제고, 유연근무 활용도 높이기, 불필요한 회식, 야근 줄이기, 육아부담 나누기, 알찬휴가와 자기계발 지원의 핵심 5분야를 설정하였으며, “2017년 일·가정 양립을 위해 정시퇴근 함께해요”, “근무혁신 10대 제안”, “근무혁신을 위한 3대 핵심제안” 등의 슬로건을 만들어 기업문화 및 일하는 방식 개선을 독려하고 있다. (일생활균형 홈페이지, <http://www.worklife.kr/website/contents/campaign/overview/campOverview6.asp>, 검색일자 2017-12-15).

여성가족부에서는 「가족친화 사회환경의 조성 촉진에 관한 법률」에 따라

유연근무제도, 자녀의 출산·양육 및 교육지원제도 등의 우수시행기관에 ‘가족친화인증’을 부여하고 있다. 2016년 말까지 총 1,828개 기관이 인증을 받았으며, 2016년 12월을 기준으로 유효한 인증을 획득한 기관은 523개로, 해가 갈수록 그 수가 증가하고 있다(가족친화인증홈페이지, <http://www.ffsb.kr/ffm/ffmCertstatus.do>, 검색일자 2017-12-15). 또한 일·가정양립 기업문화 확산을 위해 가족사랑의 날 확대, 가족친화포럼 운영, 가족친화기업 우수사례집을 발간하여 우수기업의 사례를 공유하고 있다.

나. 일·가정 양립에 영향을 미치는 기업문화에 관한 선행연구

선행연구에 따르면 조직문화와 기업의 경영철학이 기업차원에서의 정책 시행에 중요한 영향력을 갖는다고 지적된다(유계숙 외, 2007; Haas & Hwang, 2007). 같은 맥락에서, 일·가정 양립 지원제도 또는 가족친화제도의 성공적인 정착과 확산을 위해서는 제도의 활용을 어렵게 하는 기업문화가 바뀌어야 함을 증명한 많은 연구들이 이루어졌다. 대표적인 연구로, Thompson과 그의 동료들(1999)은 기업문화를 ‘기업이 근로자들의 일과 가족생활의 양립을 중시하고 지원하는 신념, 가치관, 기대’로 정의하고, 기업문화의 3가지 구성요소를 제안하였다. 첫째, 근로자들의 가족생활에 대한 기업의 ‘관리적 지원’이다. 즉 기업에서 시행하는 일·가정 양립제도가 효과적으로 운영되기 위해서는 근로자가 업무를 효율적으로 수행할 수 있도록 지원하고, 의사결정에 근로자를 적극적으로 참여시키며, 근로자의 욕구를 존중하고 배려하는 기업문화의 조성이 전제되어야 한다는 것이다. 둘째, ‘불이익에 대한 우려’이다. 이는 근로자가 기업에서 시행하는 일·가정 양립제도를 이용하면 근로자 자신의 승진이나 경력관리에 부정적인 영향이 있을 것이라는 생각이다. 셋째, 근로자의 ‘근무시간에 대한 기업의 요구’이다. 이는 기업이 근로자들에게 장시간 일하기를 기대하는 정도를 말하는데, 이처럼 근로자에게 기대하는 근무시간에 대한 규범은 기업문화의 중요한 측면이 된다(Thompson et al., 1999; 김필숙·김태현, 2010: 7-8. 재인용).

20 ●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

〈표 II-2〉 Thompson과 그의 동료들의 기업문화 척도

1. 우리 기관에서 직원들은 직장 과 가정일에 대해 쉽게 균형을 맞출 수 있다.
2. 문제상황이 발생했을 때 관리자들은 직원들이 가정일을 우선시해야 함을 이해한다.
3. 우리 기관에서는 직원들이 가족에 대해 이야기하는 것이 자유롭다.
4. 야근이나 주말에 일을 해야 할 경우가 종종 있다.
5. 상급관리자들은 중간관리자들이 직원들의 가정 혹은 개인적인 문제에 민감성을 가지도록 격려한다.
6. 직원들이 종종 가정일 보다 직장일에 우선해야 하는 경우가 있다.
7. 가정과 관계된 이유로 인해 승진이나 전근을 거부하는 것은 경력개발에 심각한 장애물이 된다.
8. 일반적으로 관리자들은 직원들의 가정과 관계된 일에 관대한 편이다.
9. 여성이 출산 혹은 입양과 관련된 출산 휴가를 연장하는 것에 대다수의 직원들이 불만을 표시한다.
10. 우리 기관에서 계속 일을 하기 위해서는 직원들은 집에서든 직장에서도 주당 50시간 이상을 일해야 한다.
11. 최고관리자들에게 잘 보이기 위해서 직원들은 가족 혹은 개인적인 삶보다 직장일을 우선시해야 한다.
12. 우리 기관에서 일·가정양립 관련 프로그램을 이용하는 직원들은 그렇지 않은 직원들에 비해 덜 헌신적인 것으로 보인다.
13. 남성 직원이 배우자의 출산 혹은 입양과 관련하여 추가적인 휴가를 사용하는 것에 대해 대다수의 직원들이 불만을 표시한다.
14. 우리 기관에서는 가정과 관련된 일로 인한 반차 사용이 매우 어렵다.
15. 우리 기관은 직원들이 일·가정 양립을 위한 본인만의 업무 제한선을 설정할 수 있도록 격려한다.
16. 중간관리자들은 직원들의 자녀 양육과 관련된 일에 대해 수용적이다.
17. 직원들이 가정과 관계된 이유로 인해 시간선택제를 사용하는 것을 지지하는 분위기이다.
18. 중간관리자들은 직원들의 부모 돌봄과 관련된 일에 대해 수용적이다.
19. 유연근무제를 활용하는 직원들은 그렇지 않은 직원들에 비해 경력개발에 불이익을 받는다.
20. 우리 기관에서는 직원들이 일·가정 양립을 실현할 수 있도록 지원한다.

출처: Thompson et al. (1999). When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict. pp. 400-401.

Allen(2001)은 가족친화적인 조직 제도의 활용과 지지적인 상사 간의 상관관계를 입증하였으며, 근로자 개인의 태도와 행동반응을 매개하는 것은 소속직장의 환경 자체보다 그에 대한 개별 근로자의 평가임을 주장하면서 ‘조직의 가족지원에 대한 근로자의 인식’을 강조하였다.

〈표 Ⅱ-3〉 Allen의 가족친화적 조직인식 척도

1. 근로자의 삶에 있어서 일은 최우선시 되어야 한다.
2. 사무실내에서의 장시간 근로는 경력개발에 도움이 된다.
3. 가정과 관계된 일은 되도록 직장일과 분리하는 것이 좋다.
4. 일을 할 때 가족과 관계된 일을 이야기하는 것은 금기시된다.
5. 일과 관련되지 않은 일을 이야기하거나 표현하는 것이 자유로운 편이다.
6. 가정일에 너무 헌신하는 근로자는 일에는 헌신하기 힘들다.
7. 아픈 자녀를 돌보기 위해 휴가를 내는 것은 눈살을 찌푸리게 만든다.
8. 가정과 관계된 문제는 가정에서만 다루어야 한다.
9. 회사에서 승진하기 위해서는 일과 관련되지 않은 일은 직장 밖에서만 고민해야 한다.
10. 개인적인 사유로 휴가나 반차를 사용하는 직원은 일에 헌신하고 있지 않다고 여겨진다.
11. 가정일보다 직장일을 우선시 하는 근로자가 생산적인 근로자로 여겨진다.
12. 직원들에게 일과 가정 양립을 잘 수행할 수 있는 기회가 주어진다.
13. 근로자에게 유연한 근무시간을 허용하는 것은 전략적인 방법으로 간주된다.
14. 하루 종일 일을 할 수 있는 사람이 이상적인 근로자이다.

출처: Allen, T. D. (2001). Family supportive work environments- The role of organizational perceptions. p. 423.

또한 Thomas와 Ganster(1995)는 가족친화적 기업문화를 공식적 지원과 비공식적 지원으로 구분하고 공식적 지원에는 가족친화제도의 시행을, 비공식적 지원에는 근로자의 행동에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 직장 상사의 지원을 포함시켰다.

〈표 Ⅱ-4〉 Thomas와 Ganster의 상사 지원 척도

1. 나의 상사는 중요한 가정일이 있을 때 휴가나 근무시간 등의 스케줄 조정을 해준다.
2. 나의 상사는 나의 문제 상황에 귀를 기울인다.
3. 나의 상사는 일-가정 조화에 매우 중요한 인물이다.
4. 나의 상사는 나의 가정일을 위해 업무 내용을 조정해준다.
5. 나의 상사는 생각이나 조언 등을 공유한다.
6. 나의 상사는 나의 가정에서의 책임감을 지지한다.
7. 문제를 해결하는데 도움을 준다.
8. 나의 상황을 이해하거나 동정한다.
9. 일하는 부모로서의 나의 욕구에 대해 불만을 표한 적이 있다.

출처: Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. p. 15.

22 ●●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

Kossek과 그의 동료들의 2010년 연구에서는 일·생활 정책과 실행에 있어 조직적 구조와 문화가 이를 지원할 수 있게 향상되어야 함을 주장하였다. 일·가정 양립정책이 잘 확립되어 있더라도, 항상 가족과 개인의 삶보다 일을 우선하도록 하는 작업장 규범은 직장효과성 및 양성평등한 직장생활 통합이라는 이중 의제를 지지하는데 있어 유용성을 훼손할 수 있다고 하였다(Kossek, E, et al., 2010: 4-5).

Bailyn(1993)은 장시간 노동을 종업원 몰입과 생산성의 일차적 지표로 간주하는 조직에서는 종업원이 일·가족 역할의 조화를 추구하기 힘들다고 하였으며, Perlow(1995)도 장시간 노동을 보상하는 조직문화에서는 자신의 경력에 부정적 영향을 미칠지 모른다는 우려 때문에 종업원들이 휴직이나 유연근무제와 같은 가족친화적 제도의 이용을 꺼리게 될 것이라고 주장하였고, Lobel과 Kossek (1996)은 가족친화적 제도의 성공적 정착을 위해서는 일과 가족생활 간 상호작용에 대한 조직의 규범과 가치가 변화해야 한다고 강조하였다. 결국 제도의 활용도를 높이려면 먼저 직장 내에 가족지원적인 문화와 환경을 조성하여 일·가정 양립제도에 대한 수용성을 높이는 것이 필요하다는 주장이다(Bailyn, 1993; Lobel & Kossek, 1996; Perlow, 1995; 권혜원·권순원: 2013. 93-94. 재인용).

일·가정 양립을 어렵게 만드는 기업문화에 대한 국내 연구들은 주로 2000년대 중반부터 활발히 이루어졌는데, 기 언급한 Thomas와 Ganster(1995), Thompson과 그의 동료들(1999), Allen(2001)이 사용한 기업문화 측정 척도를 활용하여 국내 사례에 적용한 연구들이 많았다(권혜림, 2017; 김은정, 2011; 김정숙, 2008; 문영주, 2014; 정유진, 2013). 이 시기 연구들은 일·가정 양립이나 일·생활 균형에 영향을 미치는 기업문화에 대해 ‘가족친화적 기업문화’라는 용어를 주로 사용했는데, 2000년대에 이루어졌던 연구들에서는 가족친화적 기업문화를 주로 제도의 협소한 영역으로 취급하여 측정하였고, 그러다 보니 제도와 문화를 구분하지 않고 이 두 가지가 혼재되어 있었다(정영금, 2011: 130). 이에, 정영금(2011: 130)은 가족친화적 기업문화를 가족친화적인 제도를 넘어서는 포괄적인 개념으로 보고, ‘가족친화적인 제도의 도입과 활용을 용이하게 함으로써 근로자들의 일·가정 양립 요구에 민감하게

반응하며 일·가정 양립 전략이 기업경영의 목표나 비전에 포함되는 기업의 분위기'를 의미한다고 정의하였다. 임인숙(2003: 80)의 연구에서도, 표면적으로 가족친화적 제도를 갖추고 있는 기업이라 하더라도 그 조직의 문화에 따라 이 제도의 활용 수준과 효과는 달라지기 때문에, 가족친화적 제도의 실제 활용과 효과에 가장 큰 영향을 미치는 요소는 기업문화임을 지적하였다.

일생활균형재단(2014: 18)의 연구에서도 일·가정 양립제도의 활용률이 낮은 이유는 주로 기업의 조직문화와 업무구조, 업무방식에서 기인한다고 밝히며, 결국 정책의 실효성을 높이기 위해서는 제도를 자유롭게 활용할 수 있는 조직문화의 조성이 무엇보다 필요하고, 그러한 조직문화를 형성하기 위해서는 근로자 개인들의 인식의 변화와 일하는 방식의 개선이 뒷받침되어야 한다고 강조하였다.

이주희(2003: 57-58)는 관리직 여성을 대상으로 일·가정 양립정책 활용에 있어 조직문화가 미치는 영향을 살펴본 연구를 통해, 제도의 실효성을 위해서는 기업문화가 변화하고 가족친화적 프로그램을 적극적으로 제공해야 함을 주장하였다. 김종길 외(2009: 12)의 연구에서는 일·가정 균형의 선행요인을 분석하였는데, 상사의 지원, 동료의 지원과 같은 기업문화가 일·가정 균형에 있어 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한, 한국, 영국, 스웨덴 근로자의 조직문화와 일·가정 양립 만족도 등을 비교한 연구에서는 조직문화가 소속기업 및 고용관련 특징에 비해 근로자 일·가정생활 만족도를 유의미하게 설명하고 있으며, 가족친화적일수록 일과 가정생활에 보다 만족하는 것으로 나타났다(유계숙, 2010: 10).

이희정(2012: 98)의 연구에서는 가족친화경영이 일·가정 양립에 미치는 영향 등을 분석하였으며, 연구 결과 가족친화적인 조직분위기가 일·가정 균형에 긍정적인 영향을 미치고, 일·가정 갈등을 줄인다고 하였다. 손영미와 박정열(2014: 161)은 일과 삶의 균형에 있어 조직문화, 비효율적 업무문화가 유의한 원인임을 밝혔다. 이와 유사하게, 강혜정 외(2016: 4)의 연구에서는 가족친화경영을 위한 조직변화는 근본적인 일하는 방식에 대한 조직문화의 변화를 요구한다고 하였고, 김연홍(2016: 44)은 일·가정 양립제도 우수

기업 사례분석 연구를 통해 제도 활용의 적극적 장려, 조직분위기 개선, 팀 분위기 형성과 같은 조직문화가 제도 활용의 성공요인임을 밝혔다.

대한상공회의소와 맥킨지가 2016년 100개 기업, 4만여 명의 근로자를 대상으로 조직진단을 실시한 결과, 잦은 야근, 비효율적인 회의·보고와 같은 비합리적인 업무방식이 한국 기업문화의 문제점으로 드러났으며, 일방적·권위적 리더십, 주먹구구식 업무프로세스, 객관적이고 공정한 평가·성과보상 미흡이 그 원인으로 지적되었다. 이 보고서에서는 CEO의 의지, 조직의 불합리한 시스템과 운영방식 개선, 사회 및 정부차원의 노력이 함께 이루어져야만 조직문화가 바뀔 수 있다고 강조하였다(대한상공회의소·맥킨지, 2016). 결국 한국기업의 조직문화는 리더십, 일하는 방식, 장시간 근로, 인사관리시스템과 밀접한 연관이 있으며, 이를 개선해야만 일·가정 양립 제도도 효과를 낼 수 있을 것이다.

기업의 인사담당자와 근로자들 역시 일·가정 양립을 위해서는 기업문화의 개선을 중요하게 여기는 것으로 나타났다. 1000개 기업의 인사담당자들을 대상으로 실시한 고용노동부의 2016년 일·가정 양립 실태조사 결과, 일·가정 양립을 위해 필요한 정책으로 장시간 근로 관행개선(21.7%)이 가장 높게 나타났으며, 유연근로제 확산(14.3%), 사회인식 및 기업문화개선 캠페인(12.6%) 순이었다(고용노동부, 2016). 근로자 2000명을 대상으로 실시한 ‘일·가정 양립정책 체감도 조사’에서는 68.8%가 ‘직장 내 분위기’ 때문에 제도를 사용하지 못한다고 응답하였다(여성가족부, 2016).

이러한 일·가정 양립과 관련한 정책적 방향과 학술연구 동향을 정리해보면, 해외에서는 이미 일·가정 양립제도와 기업문화의 관계에 대해 1990년대 후반부터 다루어져 왔고 우리나라에서는 2000년대부터 법제들을 기반으로 한 일·가정 양립제도의 도입과 관련연구들이 본격적으로 이루어졌다. 이후 2000년대 후반부터는 일·가정 양립제도들의 활용도 제고에 관심을 가지게 되면서 제도의 활용을 어렵게 하는 우리나라 특유의 기업문화가 일·가정 양립에 미치는 영향에 대한 학술연구와 함께 최근에는 정부의 정책도 점차 일하는 방식, 기업문화 개선에 초점을 맞추기 시작하였다.

3. 국내외 일·가정 양립 관련 기업문화 진단지표

가. 외국의 진단지표

선진국에서는 1990년대 중반 이후 다국적기업이 증가하고 인적자원분야의 기능이 강화되면서 근로자의 일과 삶에 영향을 미치는 문화적·국가적 요인들과 함께 근로자의 가치관 및 태도, 조직행동에서 나타나는 문화적 차이가 연구되고 있다(유계숙, 2010: 14). 이를 기반으로 하여 일·생활 균형정책을 추진해오고 있는 주요 선진국들에서는 일·생활 균형의 수준을 진단하기 위한 다양한 진단지표들이 개발·활용되고 있다. 본 절에서는 일·가정 양립제도의 도입과 활용수준에서 나아가, 일·가정 양립에 영향을 미치는 기업문화를 진단하는 지표들을 중심으로 살펴보았다. 대표적인 지표로 미국의 Standards of Excellence Index, 일본의 ‘일·생활 균형 의식 조사’, 호주의 The Australian Work and Life Index, 독일의 가족친화경영 체크리스트, 싱가포르의 Diversity Management Assessment가 있다⁴⁾.

먼저, 미국 Boston College의 Center for Work & Family가 2002년 개발한 Standards of Excellence Index는 일·삶 균형이 가능한 조직문화인지를 평가하기 위해 만들어진 대표적인 지표로, 7가지 항목(리더십, 전략, 인프라, 책임, 관계형성, 의사소통, 평가)으로 구성되어 있다. 각 항목은 이를 평가할 수 있는 구체적 문항으로 구성되어 있고 문항수는 항목별로 다소 차이가 존재하며, 5점 척도로 응답할 수 있게 하였다(Harrington & James, 2005).

2007년 일본 내각부는 「일과 생활의 조화헌장」, 「일과 생활의 조화 추진을 위한 행동 지침」등을 수립하였으며, 일과 생활 조화에 대해 “경영전략의 중요한 기둥이며 내일への 투자”라고 강조하였다(<http://www.cao.go.jp/wlb/towa/nanoka.html>, 검색일자 2016-02-20). 또한 일과 생활에 대한 개인 및 기업의 의식조사 보고서, 일과 생활 조화 추진을 위한 개발 방법 연구, 직장관리 방법에 관한 연구 등을 발간하고 있다. 일과 생활 균형 의식에 관한 조사 설문지에는 전담조직, 도입된 유연근무 제도, 잔업시간 등과 같은 제도에

4) 상세한 진단지표는 부표 참조

26 ●●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

대한 질문과 잔업 줄이기 위한 대책, 유급휴가 촉진 대책, 관리직의 노력, 직원의 자기개발 노력, 일하는 방식, 인사평가 등의 문항들이 포함되어 있다 (<http://www.cao.go.jp/wlb/research.html>, 검색일자 2016-02-20).

호주의 Centre for work+life의 The Australian Work and Life Index(AWALI) 2014에서는 ‘일반적인 방해’(작업이 업무 외부의 책임이나 활동을 방해하는 빈도), ‘시간 압박’(직장이 가족이나 친구와 시간을 제한하는 빈도), ‘직장과 지역사회간 방해’(작업이 지역 사회에서 연결 및 우정을 발전시키거나 유지하는 능력에 영향을 미치는 빈도), ‘전반적인 일과 삶의 균형에 대한 만족’, ‘감정이 급하게 되거나 시간이 촉박한 느낌의 빈도’에 대한 인식을 측정한다. 점수는 일-삶 방해가 낮으면 0, 높으면 100으로 척도화하였으며, 항목간의 일관성은 높은 수준이다. 또한, 2008년 보고서에서는 조직문화와 일-삶의 상호작용에 대해 조사하였는데, ‘상사가 개인 및 가정의 필요를 충족시켜주는지’, ‘일-삶의 갈등 해결에 적극적으로 노력하는지’, ‘개인과 가족의 삶 전에 업무를 배정할 것으로 예상되는 근로자’ 등의 항목을 측정하여 조직이 ‘일-삶 균형을 얼마나 지지하는지’에 따라 그 균형에 대해 조사하였다. 또한 조직문화가 업무의 질에 미치는 영향에 대해서도 조사하였다(Skinner & Pocock, 2008).

독일은 정부가 아닌 민간주도의 ‘가족네트워크’를 통해 가족친화사업을 운영하고 있다. 가족친화네트워크는 독일 상공회의소가 2007년 연방 가족여성부와 유럽사회기금의 100% 재정 지원을 받아 가족친화사업을 전개하기 위해 만들어졌다. 가족네트워크에서 기업의 가족친화경영을 평가하는 체크리스트가 있는데, 체크리스트는 크게 경영진과 근로자 간 소통구조, 가족친화적 조치, 가족친화적 문화의 세 가지 차원으로 분류된다. 기업의 가족친화 수준을 측정할 수 있는 척도는 소통 구조와 가족친화적 조치 관련인 경우 ‘0: 부분적으로 그렇다’를 중심으로 ‘3: 매우 그렇다’와 ‘-3: 전혀 그렇지 않다’는 7점으로 구성되어 있다. 소통구조 영역에는 기업에서 구성원에게 일·가족 양립 지원과 관련한 정보를 얼마나 제공하고 있는지, 가족친화적 조치 영역에서는 일·가족 양립을 위해 기업에서 얼마나 노력하고 있는지, 가족친화적 문화 영역에서는 근무시간과 관련한 내용 등이 포함되어

있다(Berufundfamilie, 2008, 2010; 홍승아 외, 2012: 86-89. 재인용).

싱가포르는 다양한 민족으로 구성되어 있기 때문에 다양성 관리에 초점을 두고 있는데, 여기서도 기업문화를 매우 중요한 영역으로 다루고 있다⁵⁾. 정부(Ministry of Manpower)에서는 다양성 관리 평가(Diversity Management Assessment)를 제공하여 기업 내에서 보다 나은 다양성 관리를 통해 기업성과 향상과 종업원 업무를 더 높이는데 도움을 주고 있다. 평가는 두 개의 섹션으로 구성되어 있는데, 첫 번째 섹션에는 리더십과 헌신, 직원 채용·유지 및 개발, 그리고 직장문화가 포함된다. 리더십과 헌신 영역은 조직의 다양성 관리와 관리자의 역할을 평가하고, 직원 채용·유지 및 개발 영역에서는 채용 시스템 및 성과관리의 공정성, 성과관리 시스템 통합 등을 평가한다. 조직문화 영역은 팀 빌딩, 패밀리데이 일상적 직장활동에 대해 평가한다. 첫 번째 섹션에서 6점 이상 점수가 나오면, 두 번째 섹션으로 넘어갈 수 있는데, 두 번째 섹션은 조직이 얼마나 통합적으로 다양성을 관리하는지 보다 구체적으로 평가한다. 이 섹션에서는 리더십과 헌신, 직원 교육 및 개발, 직장문화, 측정 등 4가지 영역에서 평가가 이뤄진다. 각 영역별 점수에 따라 점수의 의미 설명을 제공하며 다소 미흡한 경우, 가이드를 제공한다(<http://www.mom.gov.sg/employment-practices/good-work-practices/manage-workplace-diversity>, 검색일자 2017-03-27).

한편 직접적으로 일·가정 양립과 연계하지는 않지만 조직진단을 하는 많은 컨설팅 회사에서도 자체적으로 기업문화 진단지표를 개발하여 사업에 활용하고 있어 참고하였다. 역사가 오래되고 다양한 국가들의 진단 데이터를 확보하고 있는 대표적인 기업컨설팅 다국적 기업으로 맥킨지가 있다. 맥킨지에서는 자체적으로 ‘조직건강도’ 진단도구를 개발하여, 약 12년에 걸쳐 전세계 1800여개 기업을 대상으로 실시·검증해 왔다(대한상공회의소·맥킨지, 2016: 5). 맥킨지는 한국기업을 대상으로 한 2016년 진단에서, 한국 특유의 기업문화를 진단하기 위해 ‘일하는 방식’ 관련 5개 영역(야근, 회의, 회식,

5) 다양성관리는 일·가정 양립을 포괄하는 더 넓은 개념이며, 유사한 관점에서 기업문화를 중요하게 다루고 있기 때문에 참고하였음

28 ●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

보고, 업무지시)과 ‘사회적 인식’과 관련한 3개 영역(여성근로, 규범준수, 상생협력)으로 구성된 지표를 사용하였다. 이 지표들은 한국의 기업문화와 업무 방식의 비효율의 현황을 진단하고, 이를 개선하기 위한 근본적인 문제를 파악하기 위한 것으로, 불필요한 야근과 업무관행, 전근대적인 조직문화와 리더십 등 우리 기업의 현실을 적나라하게 보여주었다.

〈표 II-5〉 대한상의회와 맥킨지의 한국기업문화 설문

구분	영역	설문내용
일하는 방식	야근	평소 야근을 거의 하지 않는다.
	회의	불필요하고 비효율적인 회의가 거의 없다.
	회식	회식으로 인해 업무나 일상생활에 지장이 발생하는 일이 거의 없다.
	보고	형식적이고 불필요한 보고가 거의 없다.
	업무지시	상사의 지시가 있을 때, 배경, 목적이 분명하지 않으면 질문을 통해 명확화 할 수 있다.
사회적 관계	여성근로	회사에서 여성이 평가/승진에 불리하지 않다.
	규범준수	기업 활동에서 지켜야할 규범이 사내 규범으로 정의되어 있고 대체로 잘 지킨다.
	상생협력	거래처의 희생을 강요하지 않는다.

자료: 대한상공회의소·맥킨지(2016). 한국 기업의 조직건강도와 기업문화 진단보고서. p. 5.

나. 국내의 진단지표

우리나라에서는 주로 정부주도로 일·가정 양립이 추진되어 오면서, 정책 효과를 확인하고 정책대안을 마련하고자 하는 목적으로 일·가정 양립 수준을 측정하거나, 가족친화인증이나 적극적 고용개선조치와 같이 평가기준 점수를 매기기 위한 용도로 일·가정 양립 수준을 측정하는 지표나 설문들이 주로 활용되고 있다. 기업의 일·가정 양립 수준을 측정하기 위한 대표적인 실태조사로 고용노동부에서 2011년부터 매년 실시하고 있는 ‘일·가정 양립 실태조사’가 있다. 업종과 규모를 고려하여 1000개 기업의 인사담당자를 대상으로 조사를 실시하며, 해당 기업의 일·가정 양립 관련 제도의 운영 및 활용수준, 평등기회와 기업문화 등으로 설문문항이 구성되어 있다. 이 조사는 기업의 일·가정 양립제도 운영실태를 파악하는 것이기 때문에 기업

문화와 관련한 문항은 2016년에 처음으로 포함되었고 회식 빈도, 정시퇴근 장려 분위기 두 문항에 불과하다. 또한 해당 기업의 문화를 인사담당자의 응답으로만 판단하는 것은 무리가 있을 것이다.

여성가족부에서는 2007년 제정된 ‘가족친화 사회환경 조성촉진에 관한 법률’에 의거하여 3년마다 가족친화지수(Family-Friendliness Index, FFI) 조사를 실시하고 있다. 가족친화지수는 기업 및 기관의 가족친화 수준을 계량적으로 측정할 수 있는 지표로 활용되고 있다(홍승아 외, 2015: 3). 대부분의 측정지표는 관련제도의 시행여부 및 이용률이며, 가족친화 문화조성 항목이 포함되어 있는데 이 역시 대부분 가족친화 직장문화 조성 지원제도 운영여부 및 활용수준으로 측정하며 가족친화 기업경영과 관련하여 5점 척도로 구성된 3개 문항⁶⁾이 포함된다. 2015년에는 정시퇴근 수준 문항이 새로 추가되었다.

고용노동부에서는 2014년 임금근로자 1000명과 인사담당자 300명을 대상으로 ‘일하는 방식과 문화에 대한 인식조사’를 실시한 바 있다. 일하는 방식과 문화, 일과 가정의 양립 간 갈등에 대한 인식을 조사하였으며, 업무 효율성, 야근 및 회식 문화, 휴가 및 유연근무제, 육아부담 분담, 직무소진 및 대처방법 등의 문항으로 구성되어 있다. 이 조사 결과는 ‘일하는 방식·문화 개선 캠페인’의 정책 기초자료로 활용되었다(고용노동부, 2014). 이는 2016년부터 시작한 ‘근무혁신 10대 제안’⁷⁾으로 이어져 고용노동부의 일하는 문화 개선 사업의 기초가 되었다고 할 수 있다. 고용노동부에서는 근무혁신 10대 제안의 홍보와 인식개선을 위해 2016년 임금근로자 1000명, 인사담당자 500명을 대상으로 근무혁신 실태조사를 실시하였다. 그 결과, 기업(52.8%)과 근로자(53.5%) 모두 근무혁신 10대 제안 중 가장 필요한 분야로

-
- 6) ①우리 회사는 일과 가정의 조화를 지원하기 위한 경영목표나 추진 계획을 수립하여 운영하고 있다 ②우리 회사는 직장내 가정의 조화를 지원하기 위한 정책을 인사 규정에 명문화하고 있다 ③우리 회사는 가족친화적인 경영 활동을 위한 관련 성과지표를 산정, 측정하여 관리하고 있다
- 7) 정시퇴근하기, 퇴근 후 업무연락 자제, 업무집중도 향상, 유연한 근무, 똑똑한 회의, 명확한 업무지시, 똑똑한 보고, 건전한 회식문화, 연가사용 활성화, 관리자부터 실천하기

30 ●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

‘불필요한 야근 줄이기(정시퇴근)’를 꼽았고, 초과근로 단축을 위한 가장 효과적인 방안으로, 근로자는 ‘사내눈치법 등 직장 내 문화개선’(23.4%), 기업 인사담당자는 CEO의 관심(33.3%)·업무량의 조정(27.9%)을 꼽았다(고용노동부, 2016).

한편 2008년 한국여성정책연구원에서는 ‘일가족양립정책지수’와 ‘일가족양립인식지수’를 개발한 바 있다. ‘일가족양립정책지수’는 우리 사회의 일가족 양립의 수준이나 정도를 파악하기 위한 지수로 개발되었으며, 개인의 경험하는 일가족 양립 수준은 그들이 구체적으로 처한 상황과 조건(직장, 가족, 지역사회 등)에 따라 달라질 수 있다는 측면에서 ‘일가족양립인식지수’를 개발하였다. 이 일가족 양립인식지수는 개개인들이 일가족 양립정도를 어느 정도로 인식하고 있는가를 측정하는 것으로, 환경측면(직장 환경, 가족 환경, 지역사회 환경)과 개인측면(시간압력, 양립 갈등도, 건강)으로 나누어 구성하여, 총 6개의 세부범주와 36개 세부항목, 36개의 문항으로 개발되었다(송다영 외, 2008: 109-111).

〈표 Ⅱ-6〉 일가족양립인식지수: 범주와 항목

범주	세부범주	항목	세부항목
환경측면	직장 환경	조직문화	법정근로시간 엄수정도
			선택적 근로 가능성
			회사 분위기
		직장 내 양립 지지정도	상사의 지지
			동료의 지지
	가족 환경	가족 내 돌봄요구	돌봄요구 집중도
		가족 내 양립 지지정도	돌봄기대치
	지역사회 환경	보육서비스 이용 용이도	3세 미만 보육서비스 접근성
		방과후 보육서비스 이용 용이도	방과후 보육서비스 접근성
		노인케어서비스 이용 용이도	노인케어서비스 접근성
		이웃/친척으로부터 지지도	이웃 지지도

범주	세부범주	항목	세부항목
개인측면	시간 압력	가족 시간에 대한 압력	가족시간 압력
		직장 시간에 대한 압력	직장시간 압력
	양립 갈등도	직장이 가족에 미치는 영향	가족 내 부담
		가족이 직장에 미치는 영향	직장 내 부담
	건강	양립문제가 건강에 미치는 영향	건강상태

출처: 송다영 외(2008). 일가족양립지수 개발 및 적용방안 연구. p. 108.

항목 중 조직문화와 관련해서는 근로시간과 관련한 문항, 일가족 양립에 대한 조직의 이해수준 등 9개 문항에 대해 5점 척도로 응답하도록 되어 있다. 이 문항들은 근로시간의 자율성, 일가족 양립에 대한 상사 및 동료의 지지가 주된 내용으로 포함되어 있다.

〈표 Ⅱ-7〉 일가족양립인식지수 중 조직문화 척도

1. 정시퇴근을 할 수 있다
2. 법정 공휴일, 토·일요일을 모두 쉴 수 있다
3. 근무시간에 가족과 관계된 일로 전화나 연락을 금하는 암묵적인 규칙이 있다
4. 갑작스러운 가정사로 자리를 비워야 할 때 부담을 느끼지 않는 분위기다
5. 집안일이 있으면 회식에 참여하지 않아도 되는 허용적인 분위기다
6. 가족을 돌보는 일로 휴가를 써도 나의 상사는 업무상 불이익을 주지 않는다
7. 가족을 돌보아야 하는 일이 생기면 나의 상사는 내 일정을 조정해준다
8. 나의 상사는 정규업무 시간 외 추가근무를 시키지 않으려고 노력한다
9. 내가 가족의 일을 돌보아야 하는 일이 생기면 나의 동료는 내 일정 조정에 협조적이다

출처: 송다영 외(2008). 일가족양립지수 개발 및 적용방안 연구. p. 206.

동 보고서에서는 기 개발한 일가족양립인식지수를 1,517명 근로자를 대상으로 측정하여 집단간 비교를 실시하였고, 이 결과를 기준으로 하여 향후 연도별로 인식지수 변화추이를 분석할 것을 제안하였으나 일가족양립인식지수 조사는 더 이상 진행되지 않았다.

앞서 설명했듯이, 그 외 학술적인 연구들에서는 주로 Thompson과 그의 동료들(1999), Allen(2001), Thomas와 Ganster(1995)가 개발한 지표들을 활용

32 ●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

하여 기업문화 수준을 측정하였는데, 대부분 기업문화가 일·가정 양립 및 가족친화경영에 영향을 미치는 변수인지를 검증하고 더 나아간 경우 기업 및 개인의 성과를 매개하는 효과를 가짐을 증명하였다. 그러나 학술연구이기 때문에 대부분 300명 미만의 근로자를 대상으로 기업문화 수준을 측정하였고 그러다 보니 특정 집단(예: 교사, 공무원, 경찰 등)만을 대상으로 이루어져, 대표성 있는 결과로 사용하기에는 어려움이 있다. 이들 연구 중 본 연구의 목적에 가장 가깝다고 판단되는 박정열과 손영미(2005)가 개발한 근로자의 ‘일과 삶의 조화(Work-Life Balance)’ 수준 측정 문항을 살펴보고자 한다. 선행연구들을 바탕으로 하여, 일과 삶의 영역에 배분할 수 있는 시간을 확보하기 위한 효율적인 업무구조, 일 영역과 삶 영역의 문화적 요소, 일과 삶의 조화를 지원하는 정책과 프로그램, 일과 삶 간의 조화를 위한 개인적 요인을 주된 영역으로 설정하였다(박정열·손영미, 2005: 41). 이 중 기업문화 관련 문항은 다음과 같다. 이 문항에서 주목할 만한 점은 직속상사의 태도와 회사 내 상하·수평 간 의사소통, 업무문화 즉 일하는 방식을 일과 삶 조화를 위한 기업문화의 주요 측정 항목으로 구성했다는 점이다.

〈표 Ⅱ-8〉 박정열·손영미의 ‘일과 삶의 조화(Work-Life Balance)’ 기업문화 측정 문항

대분류	중분류	소분류(문항 예)
‘일과 삶의 조화’에 대한 기업의지	전반적인 평가	우리 회사는 직원들의 일과 삶의 조화를 중요하게 생각한다
	가족영역	우리 회사는 직원들이 가정문제에 얽매이지 않고 일에 집중할 수 있는 환경을 제공하기 위해 노력한다
	여가/건강영역	우리 회사는 직원들이 여가시간을 잘 보내는 것에 대해 중요하게 생각한다
	성장영역	우리 회사는 직원이 함께 성장하는 것을 중요한 가치로 삼는다
리더십	전반적인 평가	나의 상사는 부하직원이 일과 삶의 조화를 맞추는 것을 중요하게 생각한다
	가족영역	나의 상사는 부하직원의 가정생활을 배려한다
	여가/건강영역	나의 상사는 부하직원의 여가생활을 장려한다
	성장영역	나의 상사는 부하직원의 성장과 경력개발을 중요하게 생각한다

대분류	중분류	소분류(문항 예)
커뮤니케이션	전반적인 평가	우리 회사는 상하간 자유로운 의사소통이 가능한 문화가 형성되어 있다
	가족영역	우리 회사는 가정문제로 인해 결근이나 조퇴를 하는 것이 허용적인 문화이다
	여가/건강영역	휴가를 사용하는데 상사나 동료의 눈치를 보지 않아도 된다
	성장영역	나의 상사는 부하직원과 성장에 관련한 문제를 자유롭게 상의하는 편이다
업무문화	업무량	우리 회사는 업무량이 많다
	업무체계의 비효율성	우리 회사는 전반적으로 업무체계가 비효율적인 편이다
	야근문화	우리 회사는 야근이 잦다
	부서간 비협조	우리 회사는 부서간 업무협조가 원활하지 못하다
	회식문화	퇴근 후 회식이 잦다

출처: 박정열·손영미(2005). 근로자가 기업문화 수준을 통한 일과 삶의 조화 측정. p. 44.

다. 기존 진단지표의 한계

앞서 살펴본 진단지표들에는 일·가정 양립제도의 도입 및 활용수준과 이런 제도들을 활용하기에 용이한 분위기인지를 주관적으로 응답하게 하는 인지 수준 측정이 혼재되어 있음을 알 수 있다. 즉 기업문화를 측정하는 항목으로 일·가정 양립제도의 활용이 얼마나 용이한지와 기업문화 개선을 위해 운영하는 제도의 유무를 포함하는 등 기업문화의 한 영역 안에 제도를 포함시키거나, 일·가정 양립 수준 측정에 기업문화를 하나의 영역으로 포함시키는 등 개발자의 목적이나 일·가정 양립 기업문화에 대한 정의에 따라 다양한 양상으로 나타나고 있다. 정영금(2011)의 연구에서도 2000년대에 이루어졌던 연구에서는 가족친화적 기업문화를 주로 제도의 협소한 영역으로 취급하여 측정했다고 지적하면서, 가족친화적인 기업문화란 가족친화적인 제도를 넘어서는 포괄적인 개념으로 보아야 한다고 강조하였다(정영금, 2011: 131).

이런 관점에서, 본 연구에서 개발하고자 하는 일·가정 양립 확산을 어렵

게 하는 기업문화 진단지표는 많은 연구자들이 참고하였던 Thompson과 그의 동료들(1999), Allen(2001)의 기업문화 진단지표에 근거를 두고 있다. 즉 기업의 근로시간에 대한 요구, 일·가정 양립제도의 활용으로 인한 불이익, 상사와 동료의 태도가 중요한 영역이며, 실제로 많은 연구자들이 이를 기초로 하여 진단지표를 구성하였다. 마찬가지로 미국의 Standards of Excellence Index도 기업문화와 관련한 영역으로 지표가 구성되어 있기 때문에 역시 유사하다. 그러나 기업과 근로자가 속한 국가적 맥락은 소속직장의 조직문화에 대한 근로자의 인식이나 일과 가족생활에 대한 만족도를 이해하는데 있어서 매우 중요한 요소(유계숙, 2010: 14)이기 때문에 국가간 문화적 차이는 반드시 존재한다. 따라서 해외의 유사지표들을 참고할 수는 있으나 우리나라의 사회문화적 환경과 기업의 특성을 반영하여 활용할 필요가 있다.

해외 연구들을 기반으로 하여 국내에서 개발한 관련 진단지표들도 참고하였는데, 앞서 살펴보았듯이 대표성 있는 기업문화 진단지표는 사실상 2008년 개발된 ‘일가족양립인식지수’가 유일하며, 그 외에는 일·가정 양립 또는 가족친화제도와 관련된 측정도구 및 설문에서 일부 항목으로 다루고 있는 수준이다. 박정열과 손영미(2005)가 개발한 근로자의 ‘일과 삶의 조화(Work-Life Balance)’ 측정 문항은 본 연구의 목적과 상당히 유사하나 십여 년 전에 개발된 문항으로 현재 상황을 반영하기에는 무리가 있으며 학술논문이라는 한계상 타당성 검증에 미흡함이 있다.

이와 같이 국내·외에서 기업문화 진단지표가 그동안 많이 개발되었으나, 다음과 같은 한계로 본 연구를 통해 현재 우리나라 실정에 맞는 새로운 진단지표를 개발하고자 한다. 첫째, 개발된 지 오래되어 현재의 상황을 반영하기에 적합하지 않다. 일·가정 양립에 대해 본격적으로 정책이 도입·적용된 지 십여 년이 지났지만 기업 현장에서 이 용어를 기업경영의 관점에서 받아들이고 언급한지는 그리 오래되지 않았다. 또한 과학기술의 발달과 개인의 의식수준이 높아짐에 따라 기업의 경영방식이나 업무구조 등의 변화가 최근 매우 빠르게 이루어지고 있기 때문에 이런 현실을 반영한 새로운 지표가 필요하다. 둘째, 주로 외국의 연구를 기반으로 하여 지표들을 구성하였기 때문에 우리나라의 국가적 맥락과 특성을 반영하지 못하고 있다.

따라서 이 지표들을 참고하되 우리나라의 상황을 고려한 지표들로 수정·보완할 필요가 있다. 셋째, 학술논문 연구를 통해 개발된 관련지표들은 학술논문의 한계로 타당성 검증에 있어서 근거가 취약하다. 그러나 이론적으로 충분히 논의된 항목들은 지표개발에 적극적으로 활용하고자 한다. 마지막으로, 내용은 비슷한데 ‘일·가정 양립’과 ‘가족친화’, ‘일과 삶 균형’ 등으로 서로 다른 용어를 사용하고, 기업문화를 제도의 활용수준, 근로자의 인식수준, 기업의 분위기 등을 혼재하여 측정하고, 또한 기업문화를 일·가정 양립의 선행조건, 반대로 일·가정 양립의 선행조건으로 기업문화를 다루면서 상당히 복잡하고 다양한 관점에서 각기 다른 측정지표들이 개발되어 있다. 따라서 본 연구에서는 이미 연구를 통해 개발된 많은 관련지표들을 충분히 검토하고 현재의 상황을 반영하여 대표성 있는 영역과 진단지표들을 구성하고자 하며, 진단에서 그치지 않고 진단결과를 통해 각 기업단위에서 일·가정 양립의 확산을 위해 개선해야 할 사항과 목표를 설정할 수 있도록 개발하고자 한다.



Ⅲ . 일·가정 양립 기업문화 진단지표 개발

1. 일·가정 양립 기업문화 진단지표 개발 개요	39
2. 진단지표 영역과 세부문항 개발	48
3. 전문가 델파이 조사	61
4. 구성개념 타당도 검증	73



1. 일·가정 양립 기업문화 진단지표 개발 개요

가. 용어의 정의

앞서 일·가정 양립(또는 가족친화)과 기업문화를 연구한 문헌들에서 대표적으로 인용된 Thompson과 그의 동료들(1999)은 Schein(1985)과 Denison(1996)의 조직문화 개념에 의거하여, 일·가정 양립 문화(work-family culture)를 “기업이 근로자들의 일과 가족생활의 양립을 중시하고 지원하는 신념, 가치관, 기대”(Thompson et al. 1999: 394)라고 정의하였다. 관련 국내 연구에서도 이 정의를 그대로 사용하거나 이 정의에 근거하고 있는데, 대부분 work-family culture를 ‘가족친화적 기업문화’로 번역하여 사용하였다.

김필숙과 김태현(2010: 6)은 가족친화적 기업문화를 “근로자들의 일과 가족생활의 균형을 유지할 수 있도록 지원적 분위기를 제공하며 근로자와 기업 모두 일과 가족생활의 조화와 균형에 대한 신념과 가치가 함께 공유된 기업의 환경”이라고 정의하였고, 정영금(2011: 130)은 “가족친화적 제도를 넘어서는 포괄적인 개념으로서, 가족친화적인 제도의 도입과 활용을 용이하게 함으로써 근로자들의 일-가정 균형 요구에 민감하게 반응하며 일-가정 균형전략이 기업경영의 목표나 비전에 포함되는 기업의 분위기”로 정의하였으며, 이세인, 이숙현과 권영인(2007: 38)은 “근로자가 직장생활과 가정생활 모두를 조화시켜 나갈 수 있도록 조직이 지원하고 가치를 두는 범위 내에서 공유되는 총체적인 믿음”으로 정의하였다.

본 연구에서 개발하고자 하는 일·가정 양립 기업문화 진단지표는 기업의 일·가정 양립을 어렵게 하는 또는 일·가정 양립을 확산시킬 수 있는 문화와 업무방식의 수준을 진단하고 개선방향을 제시하는 데 목적을 두고 있기 때문에 이 목적에 맞게 일·가정 양립 기업문화를 “근로자들의 일과 가족생활의 양립에 영향을 미치는 기업의 경영방침, 비전, 공유된 신념, 가치를 포함한 총체적인 근로환경과 분위기”로 정의하고자 한다. 양적으로 측정되지 않는 문화를 진단하는 것은 근로자 개인이 인지하고 있는 수준에 의거하기 때문에 주관적일 수밖에 없다. 즉 일·가정 양립 지원제도의 유무나 활용수준을 객관적으로 측정하는 것이 아니라, 일·가정 양립제도의 사용을 어렵

게 하거나 일과 가족생활의 조화로운 양립을 방해하는 근본적인 요인들을 근로자들이 어떻게 파악하고 있는지를 진단하고자 한다. 따라서 여기에는 근로자의 일·가정 양립에 중요한 영향을 미치는 근로시간 및 업무에서의 자율성, 업무방식을 좌우하는 인사관리시스템과 같은 기업의 제도적인 측면과 CEO, 관리자(직속상사), 직장동료들이 일·가정 양립에 대해 어떤 태도를 갖고 있는지 등 인식의 수준이 모두 포함된다. 예를 들면 CEO의 마인드, 근로시간에 대한 기업의 요구, 상사나 동료의 지지, 기업의 경영방침, 잦은 야근이나 비효율적인 업무분장 등 업무관리방식과 인사관리시스템 등이 포함될 수 있을 것이다.

나. 진단지표의 특징

기업문화가 중요한 이유는 많은 학자들이 주장한 것처럼 기업문화가 개인의 행위와 성과에 영향을 미칠 것으로 가정하기 때문이다. 기업문화를 진단하는 목적은 궁극적으로는 기업의 경쟁력 강화를 위해 현재의 수준을 진단하고 개선방향을 수립하기 위한 것이다. 즉 일·가정 양립의 관점에서, 기업문화 진단을 통해 구성원들에게는 가치 및 행동의 방향성을 제시하고, 일·가정 양립과 연관된 기업문화의 수준과 장애요소를 파악하고, 일·가정 양립을 가능하게 하는 기업문화의 개선방향과 지향점을 수립할 수 있다.

우리나라의 일·가정 양립은 정부정책을 중심으로 추진되어 왔으나, 이런 정부정책이 현장에서 제대로 작동하지 않는 원인을 기업문화에 있다고 보고, 본 연구에서 개발하고자 하는 진단지표는 기업단위에서 일·가정 양립 확산에 영향을 미치는 기업문화 수준을 측정하는 데에 초점을 맞추고자 한다.

본 연구를 통해 개발하고자 하는 일·가정 양립 기업문화 진단지표(안)의 특징을 정리해 보면 다음과 같다.

첫째, 측정대상은 기업단위이며, 기업에 모든 구성원이 응답한 결과치가 그 기업의 기업문화 수준이라 할 수 있다. 일·가정 양립과 관련한 기존의 기업단위 지표들의 경우에는, 기업의 일·가정 양립이나 가족친화경영 수준을 측정하기 위해 주로 인사담당자가 응답한 결과를 활용하고 있다. 그러나 이는 제도의 운영이나 정확한 수치(활용률 등)를 측정하는 데에는 용이하

Ⅲ. 일·가정 양립 기업문화 진단지표 개발 ●●● 41

나, 그 기업의 전반적인 분위기나 문화를 측정하기에는 부족하다. 본 지표는 기업문화의 수준을 측정하기 위함을 목적으로 하기 때문에 해당 기업의 모든 근로자가 인식하는 정도를 응답하는 형태의 문항으로 지표를 구성하고자 한다.

둘째, 주로 경영학에서 조직문화에 대한 연구가 이루어져 왔으며, 조직문화의 정의, 유형, 기능, 측정방법 등에 대한 다양한 선행연구들이 존재한다. 본 연구의 기업문화 진단지표는 일·가정 양립과 관련된 내용을 중심으로 구성하고자 한다. 일·가정 양립의 수준은 지금까지는 주로 제도적 관점에서 다루어졌고, 정부에서도 모성보호제도, 유연근무제도, 가족지원제도 등 일·가정 양립을 지원하기 위해 다양한 정책들을 시행해오고 있다. 그러나 그동안의 많은 연구에서 드러났듯이, 현장에서 제도가 제대로 활용되지 못하는 문제점 때문에 우리나라의 일·가정 양립 수준은 크게 개선되지 못하고 있다. 즉 제도를 사용하고 싶어도 사내눈치 때문에, 제도를 사용하면 조직생활에 부담함을 겪는 등 근무하고 있는 기업의 특성이나 문화가 장애물이 되는 것이다. 또한 인사관리제도, 업무의 특성, 일하는 방식의 차이 역시 일·가정 양립에 영향을 미친다. 예를 들어 육아휴직자가 복귀한 후 평가에서 최하위 등급을 받는다는지, 야근이 많아 정시퇴근이 어렵다는지, 불필요한 보고체계, 잦은 회식 등이 장시간 근로를 야기시켜 일·가정 양립을 어렵게 할 수 있다. 본 연구의 목적은 기업의 일·가정 양립 수준을 측정하는 것이 아니라, 이를 어렵게 하는 근본적인 원인을 찾아 개선방향을 제시하는데 있으며, 그 근인이 기업문화에 있다고 보고 관련된 문항들을 개발하여 지표화하는 것이기 때문에 직접적인 제도의 활용수준을 묻는 내용은 포함하지 않는다.

셋째, 일·가정(가족) 양립, 가족친화, 일·삶(생활) 균형 등 다양한 용어들이 존재하는데, 본 연구에서는 현재의 정책용어인 ‘일·가정 양립’을 사용한다. 따라서 일·가정 양립제도의 가장 핵심 타겟 집단이 유자녀 근로자이기 때문에 이들의 일·가정 양립에 초점을 맞춰질 수밖에 없다. 그러나 기업문화를 개선하는 것은 궁극적으로는 모든 근로자의 일과 생활의 균형에 영향을 미칠 것으로 기대할 수 있으며, 향후 정책적 방향도 일·생활 균형으로

전환해가고 있는 점을 감안하여 지표를 개발하였다.

넷째, 기업문화 진단지표를 개발하는 방법은 연구자에 따라 그 방식과 단계가 다양하다. 기업문화 진단지표는 연구를 목적으로 개발되기도 하고, 실제 기업을 진단하기 위해 컨설팅업체나 기업이 자체적으로 개발하여 활용하고 있기도 하다. 기업문화를 진단할 수 있는 다양한 지표들이 개발되어 있지만 구체적인 설문문항이 다 공개되지 않거나 특정 조직에 초점을 맞추고 있기 때문에 기업들의 접근성은 떨어진다. 본 연구를 통해 개발한 기업문화 진단지표는 기업들이 스스로의 기업문화 수준을 파악하고 해결해야 할 문제점을 파악하는 데 활용할 수 있도록 하는 데 목적이 있기 때문에 공공재로서 기업들의 접근을 용이하게 할 것이다.

마지막으로, 본 지표의 설문문항들은 실질적으로 일·가정 양립을 위해 취해야 하는 실행의 방향성을 담고자 한다. 즉 영역별 또는 항목별로 기업에서 실무적으로 어떤 방안을 취해야 하는지를 판단할 수 있도록 문항을 구성하였다. 이를 통해 기업의 경영진과 인사담당 관리자들이 기업문화의 수준이 어느 정도인지 진단할 수 있게 해주며, 일·가정 양립을 어렵게 하는 기업문화의 특성을 파악하여 그 문제점을 해결하는 데에 도움이 되고자 한다. 그런 의미에서 본 연구를 통해 개발한 진단지표는 향후 이 지표를 적용한 실증적인 연구가 이루어져야 그 활용도를 높일 수 있을 것이다. 기업마다 모든 구성원들이 응답하게 하여 결과가 많이 구축될수록 다른 기업과 비교가 가능하며, 특히 기업문화 수준이 높은 기업이 일·가정 양립 수준도 높고 나아가 기업의 생산성과 어떤 관련이 있는지를 밝힐 수 있다면 기업문화의 효과성까지 검증할 수 있을 것이다.

다. 진단지표 개발 절차 및 방법

일반적으로 진단지표 개발은 이론적 모형 혹은 선행연구 등을 참고하여 유형을 설정하고, 이에 맞는 설문을 구성하여 진단모형으로 활용하고 있다. 관련연구들을 살펴보면, 민무숙 외(2010)의 다문화수용성 진단지표 개발 연구에서는 모형 개발을 다음의 순서로 진행하였다. 먼저, 문항의 수집 및 제작 단계에서는 국내와 관련 문헌과 척도 참조, FGI, 기초 예비조사 실시(자유

기술응답), 1차 예비조사 실시하였다. 내용타당화 과정에서는 문항의 부합 정도와 문항 간 중복 여부 및 유사정도, 범주화 영역 구분의 모호성, 영역 내 대표성 등의 6개의 영역으로 범주화 하여 문항들을 분류하였다(민무숙 외, 2010: 69). 이렇게 작성된 문항을 바탕으로 하여 예비조사를 실시하였는데 이는 예비후보문항들을 통해 다문화수용성의 요인구조를 파악하고 이후 이론적 구성개념 설정을 위한 기초자료로써 활용하기 위해 실시되었다. 그리고 각 문항에 대한 기초문항분석, 내적 일관성, 요인분석을 통해 문항 양호도 등을 알아봄으로써 문항 수정 및 선별을 위한 목적으로 실시되었다(민무숙 외, 2010: 82). 예비조사의 분석 결과에 따라 설정된 다문화수용성의 구성개념을 바탕으로 연구진의 내용타당화 작업을 거쳐 선정된 최종 문항의 양호도 및 요인구조를 재차 확인하고, 다문화수용성척도를 최종적으로 확정하였다(민무숙 외, 2010: 85).

김민수(2012: 91-93)의 사회복지조직 진단지표 개발 연구에서는 7S모형⁸⁾을 이용하여 모형 구성요소의 정의에 따라 진단대상 특성에 맞게 추출하여, 전문가 자문을 통해 시안을 구성한 후 세부 항목을 결정하였으며 항목에 대해 실무자 및 전문가 자문을 통해 지표시안으로 만들었다. 이를 대상기관 종사자들에게 중요도 조사를 실시하였으며, 설문문항으로 조직진단을 한 후 설문문항의 모형적합도를 실시하였다. 타당성 검사는 대항목은 전문가 18인을 대상으로 면접타당성을 실시하여 중요도를 조사하였고, 중항목은 주성분분석(PCA)과 배리맥스(Varimax)회전을 이용하여 검증하였다. 또한 모형 적합성 검증을 위해 확인적 요인분석을 실시하여, 모형의 구성을 최종 확정하였다.

남승연과 최윤선(2015: 216-217)은 여성이 일하기 좋은 기업 선정 지표 개발을 위해 먼저 델파이 조사를 시행한 후 AHP(Analytic Hierarchy Process) 분석방법을 사용하여 지표별 배점을 부여하였다. 지표의 초안은 BSC(Balanced Score Card, 균형성과평가제도) 관점별 핵심성공요인 및 핵심성과지표를 재배치하여 공통지표와 부문지표로 구분하여 구성하였고, 이후 전문

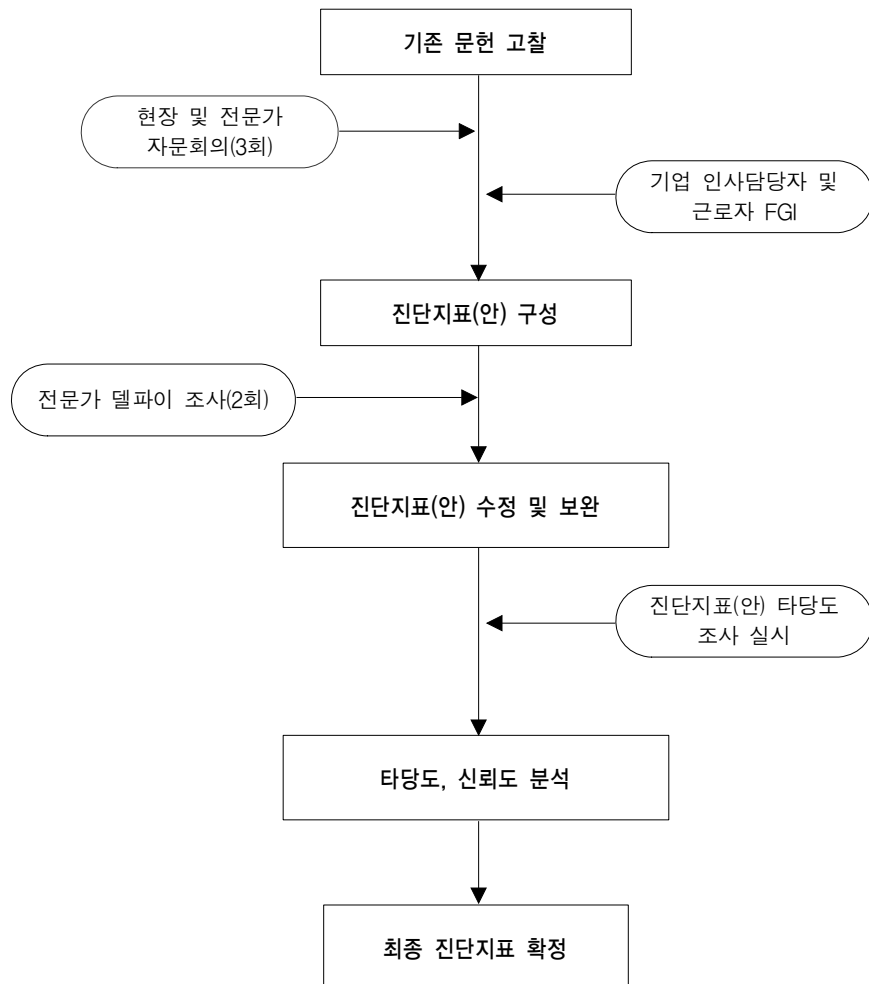
8) 전략(Strategic), 시스템(System), 구조(Structure), 스타일(Style), 능력(Skill), 직원(Staff), 공유가치(Shared values)

가 32명에게 델파이 조사를 실시하여, 수정안을 작성하였다. 그리고 델파이 조사에 응했던 전문가들에게 AHP조사를 재의뢰하여, 그 결과를 바탕으로 각 항목에 배점을 시행하였다. 지표 타당성 검증을 위해 19개 중소기업을 대상으로 시뮬레이션을 실시하였으며, 지표 측정산식을 수정하여 최종 지표 구성 체계와 배점을 제시하였다.

김정은(2012: 53-57)은 조직건강 측정 도구 개발 연구에서 10단계를 거쳐 문항개발을 하였는데, (1단계) 기존 문헌 고찰을 통해 개념, 구성개념, 문항을 정리, (2단계) 조직건강 측정도구 개발관련 전문가 인터뷰를 통해 조직 사례 개발과 조직건강 개념 등을 축소, (3단계) 관련 설문조사를 통해 구성개념을 도출, (4단계) 구성개념에 대한 설문문항을 개발, (5단계) 설문문항 피드백, (6단계) 측정도구 재구성, (7단계) 측정도구 재구성에 따른 문항 개발, (8단계) pilot test, (9단계) 측정도구 2차 재구성, (10단계) pre-test의 절차로 진행되었다.

이와 같이 진단지표를 개발하는 절차는 크게 두 부분으로 나뉘는데, 이론적 연구와 전문가 의견 등을 통해 진단지표의 영역과 해당 문항으로 지표(안)을 구성하는 과정과, 이 지표(안)이 신뢰성과 타당성을 갖는지를 검증하는 여러 단계의 조사와 분석 과정을 거친다. 각 부분을 진행하는 방법과 절차는 주제나 목적, 연구자에 따라 다르게 이루어지는데, 지표(안)을 구성하는 단계에서는 주로 선행연구와 전문가 델파이 조사를 활용하고, 신뢰성과 타당성을 검증하는 단계에서는 조사를 실시하여 통계적으로 요인분석과 타당도 검사를 주로 활용한다.

본 연구에서도 이러한 절차에 따라 진단지표를 개발하고자 하는데, 그 단계를 도식화하면 다음과 같다.



[그림 Ⅲ-1] 일·가정 양립 기업문화 진단지표 개발 절차

특정 개념을 측정하기 위한 문항 개발은 연역적 방법과 귀납적 방법이 있는데, 본 연구에서는 연역적 방법을 사용하였다. 연역적 방법은 기존 문헌연구를 통해 개념을 정의하고, 이를 구성하는 하위개념들을 추출하여 각 하위개념을 측정할 수 있는 항목들을 개발하는 것이다(김정은, 2012: 52). 본 연구에서 다루는 일·가정 양립과 기업문화는 이미 개념정의 및 하위개념 추출을 위한 충분한 선행연구가 이루어져 있기 때문에 선행연구와 다양

46 ●●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

한 관련 지표를 검토하여 영역을 설정하고 문항을 개발하는 연역적 방법이 보다 적절하다.

일·가정 양립 기업문화 진단지표는 다음과 같은 절차를 통해서 개발되었다. 1단계로, 선행연구와 기존지표를 검토하여 일·가정 양립에 영향을 미칠 것으로 예상되는 기업문화의 영역을 설정하고 각 영역에 대한 잠정적 정의를 개발하였다. 2단계로, 일·가정 양립 기업문화 개념에 맞추어 영역이 적절한지에 대해 관련분야 전문가와 기업문화 진단 현장 전문가 대상 자문회의를 실시하였고, 3단계로 우리나라 기업의 특성과 최근의 동향을 반영하기 위해 기업 인사담당자 및 근로자를 대상으로 FGI를 실시하였다. FGI는 인사담당자와 여성근로자 각 2그룹씩 총 4그룹, 22명을 대상으로 하였으며, 인사담당자 그룹에 남성을 포함하여 전체 여성 17명, 남성 5명으로 구성하였다. 인터뷰 주요 내용은 일·가정 양립과 기업문화와의 관계, 일·가정 양립에 영향을 미치는 기업문화 특성, 기업문화 개선을 위해 필요한 사항 등이었다. FGI 개요 및 참석자 특성은 다음 표들과 같다.

〈표 Ⅲ-1〉 FGI 개요

	내용
대상	20인 이상 기업의 인사담당자 및 여성근로자 - 기타 : 20~30대 여성 비중이 상대적으로 높은 기업 (전체 여성 근로자 비중 30% 이상인 기업)
규모	그룹(그룹당 5~6명) - 인사담당자 그룹 2개(남성 포함), 여성근로자 그룹 2개
업종	8개 업종 중 다양한 업종이 포함되도록 참석자 섭외(그룹당 최소 3개 업종 포함) - 제조업 - 도매 및 소매업 - 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업 - 금융 및 보험업 - 전문, 과학 및 기술서비스업 - 교육 서비스업 - 보건업 및 사회복지 서비스업 - 예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업
소요시간	약 2시간

Ⅲ. 일·가정 양립 기업문화 진단지표 개발 ●● 47

〈표 Ⅲ-2〉 FGI 대상 여성근로자 특성

이름	직급	연령	업종	규모(여성비율)	자녀
1-A	과장	35	금융보험	43(53%)	1
1-B	대리	32	기술서비스	80(38%)	1
1-C	대리	32	기술서비스	91(22%)	1
1-D	팀장	37	복지서비스	41(59%)	2
1-E	주임	32	제조	60(33%)	1
2-A	대리	31	제조업	280(21%)	1
2-B	주임	32	도소매업	150(47%)	임신중
2-C	주임	27	제조업	219(87%)	0
2-D	계장	31	물류서비스업	150(60%)	1
2-E	과장	37	정보서비스업	200(70%)	2
2-F	대리	29	도소매업	110(36%)	0

〈표 Ⅲ-3〉 FGI 대상 중소기업 인사담당자 특성

이름	직급	성별	업종	규모(여성비율)	근속기간
3-A	과장	남	정보서비스업	60(33%)	7년
3-B	대리	여	옥외 및 전시광고업	30(30%)	2년6개월
3-C	차장	여	정보서비스업	80(38%)	7년1개월
3-D	대리	남	도매 및 소매업	83(20%)	1년
3-E	대리	여	정보서비스업	92(65%)	2년
3-F	팀장	남	게임개발사	70(30%)	2년
4-A	매니저	남	기술서비스업	280(20%)	10년
4-B	매니저	남	통신판매중개업	140(31%)	5년
4-C	과장	여	도매 및 소매업	137(49%)	5년3개월
4-D	과장	여	제조업	173(49%)	10개월
4-E	대리	여	서비스업	280(71%)	1년9개월

4단계로 선행연구 검토와 전문가 자문회의, FGI를 거쳐 기업문화 진단 영역과 영역별 지표(안)을 구성하고, 그 구성(안)으로 전문가 델파이 조사를 실시하였다. 전문가 델파이 조사는 전문가들의 의견을 최대한 수렴하기 위해 2~3회 실시하는 것이 일반적이는데, 본 연구에서는 연구자가 선행연구와 전문가 회의, 사례조사 등을 통해 지표(안)을 구성한 후 그 영역과 지표들의 적절성을 검토하는 2회의 델파이 조사를 실시하였다. 전문가 델파이 조사에서는 전문가 패널이 매우 중요한데, 일·가정 양립 전문가, 인사조직 전문가, 기업문화 진단 전문가, 진단지표 개발 전문가, 컨설팅 업체 등 기업진단의 현장 전문가, 공인노무사 등 다양한 영역의 전문가 집단을 구축하였다. 2회의 델파이 조사마다 영역이 적절한지, 영역별 지표가 어느 정도 중요(필요)한지 등에 대해 서술적 의견과 척도점수를 부여하게 하여 그 결과에 따라 지표를 수정하였다.

5단계로, 수정된 지표(안)으로 남녀근로자 대상 설문조사를 실시하여 타당성 검증을 실시하였다. 기업문화는 기업의 특성, 근로자의 특성에 따라 다르게 나타날 수 있기 때문에 적절한 기준을 정하여 대상을 표집해야 한다. 먼저 정규직⁹⁾ 남녀근로자를 대상으로 하며, 인구학적 특성으로는 성별, 연령대, 근무특성으로는 업종, 규모, 근속기간을 고려하였다. 설문조사는 총 1,100명을 대상으로 실시하였고, 조사결과로 타당성 검증분석을 실시하고, 이 과정을 거쳐 6단계로 최종 진단지표를 확정하였다.

2. 진단지표 영역과 세부문항 개발

가. 진단지표 영역 설정

일·가정 양립 기업문화 진단지표의 영역은 국내외 선행연구와 기존지표를 검토한 후, 관련분야 전문가 자문회의와 기업 인사담당자 및 근로자 대상

9) 본 연구의 목적은 정규직과 비정규직의 기업문화 특성을 비교하는 데 있지 않기 때문에 편의상 정규직 임금근로자로만 한정하였음. 비정규직 근로자와 관련한 연구는 추후 다른 방식으로 구성되어야 할 것임

Ⅲ. 일·가정 양립 기업문화 진단지표 개발 ●●● 49

FGI 조사과정을 거쳐 설정하였다. 영역을 설정함에 있어 초점을 맞춘 부분은 일·가정 양립과의 연관성으로, 일·가정 양립을 어렵게 또는 용이하게 할 것으로 예상되는 기업문화의 특성에 초점을 맞추었다. 그 결과 일·가정 양립에 영향을 미치는 기업문화의 특성으로 CEO의 의지, 상사의 지원, 경영전략 및 조직구조, 인사관리제도, 업무특성, 근로시간, 커뮤니케이션을 주요 영역으로 설정하였다. 이 영역들을 리더십, 인프라, 일하는 방식, 커뮤니케이션 4가지의 대영역으로 구분하고, CEO의 의지와 상사의 지원은 ‘리더십’으로, 경영전략 및 조직구조와 인사관리제도는 ‘인프라’로, 업무특성과 근로시간은 ‘일하는 방식’으로 분류하였다.

〈표 Ⅲ-4〉 일·가정 양립 기업문화 진단지표(안): 영역과 내용

대영역	세부영역	내용
리더십	CEO의 의지	CEO의 일·가정 양립에 대한 태도, 직원에 대한 태도, 일·가정 양립에 대한 수용성 등
	상사의 지원	상사의 일·가정 양립에 대한 태도, 직원에 대한 태도, 일·가정 양립에 대한 수용성 등
인프라	경영전략 및 조직구조	일·가정 양립 확산을 위한 기업의 전략 및 조직적 노력 등
	인사관리제도	일·가정 양립 프로그램 지원, 평가 및 보상제도, 경력개발 등
일하는 방식	업무특성	비합리적이고 비효율적인 업무방식(회식, 보고, 회의, 대기 등)
	근로시간	근로의 유연성, 휴가사용, 장시간 근로, 업무시간 외 업무지시
커뮤니케이션		일·가정 양립에 대한 직원간 인식이나 분위기 등

1) CEO의 의지

미국, 일본, 독일 등 주요 선진국의 지표를 보면 일·가정 양립 지원의 주요 영역으로 ‘리더십’을 포함하고 있다. 리더십은 기업의 리더 즉 CEO가 일·가정 양립에 대해 어떤 관점을 가지고 있는지가 핵심인데, 근로자가 CEO의 일·가정 양립에 대한 생각을 인지하는 것은 평상시에 직원들에게 이런 관점이나 입장을 표현하거나 공식적으로 전달하는 것을 통해 이루어 질 것이다. 또한 기업을 경영하는 데 있어서 CEO가 직원들을 회사의 인적

자본으로서 중요하게 여긴다면, 직원들의 일·가정 양립에도 관심을 가질 수밖에 없을 것이다.

특히 규모가 작은 중소기업의 경우, CEO의 영향력이 절대적인 경우가 많다. 즉 대기업이나 공공기관처럼 체계적인 시스템에 따라 운영되기보다는 CEO의 방침이나 마인드에 따라 제도운영 여부나 근로자에 대한 관리 또한 달라질 수 있다. 중소기업 인사담당자 대상 조사에서도, 일·가정 양립지원 제고에 ‘CEO의 의지’가 필요하다는 응답이 40.5%로 가장 많았다(강민정 외, 2016). 근로자 및 인사담당자 대상 FGI에서도 일·가정 양립 활성화를 위해서는 CEO가 가장 중요하다고 강조하였다.

3-C: “사실 중소기업은 대표가 어떤 마인드로 직원들을 대하는지가 기업문화에 굉장히 많이 반영이 되기 때문에...”

3-A: “일·가정 양립 기업문화 향상을 위해서는 중소기업에서는 CEO 마인드가 중요하다고 생각하고 그 위에 있는 게 시스템이라고 생각이 들어요.”

3-B: “규모가 작기 때문에 오너 회사거든요. 오너의 의지가 가장 중요한 거고요. 마침 저희 오너의 마인드가 그런 쪽이 있기 때문에 일·가정 양립 제도를 진행하는 데는 무난했습니다. 남직원이든 여직원이든 가정과 회사의 밸런스를 맞춰 주려고 노력하고 있거든요.”

2) 상사의 지원

일·가정 양립 기업문화 연구에서 가장 많이 인용되고 있는 Thompson과 그의 동료들(1999)은 일·가정 양립 기업문화의 구성요소로 근로자들의 가족생활에 대한 기업의 ‘관리적 지원’을 지적하고 있다. 즉 기업에서 시행하는 일·가정 양립 제도가 제대로 운영되기 위해서는 근로자가 업무를 효율적으로 수행할 수 있도록 지원하고, 의사결정에 근로자를 적극적으로 참여시키며, 근로자의 욕구를 존중하고 배려하는 기업문화의 조성이 전제되어야 한다. Thomas와 Ganster(1995) 역시 일·가정 양립 기업문화의 비공식적인 측면으로 ‘직장상사의 지원’을 포함시켜 9개의 상사 지원 척도를 개발하였다. 국내 연구에서도 일과 가족역할을 수행하려는 근로자를 지원해주는 직장상사의 존재가 일·가정 양립 기업문화에 있어서 중요한 요소로 나타났다

(유계숙, 2008).

본 연구의 근로자 대상 FGI 조사에서도 평상시 직장상사를 중심으로 팀 내에서 업무에 대해 원활하게 의사소통하고 조정하는 경우, 일·가정 양립에 있어서도 지원을 받을 수 있었으며, 팀장이 어떤 태도를 취하느냐에 따라 직원들의 업무패턴이 영향을 받는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서는 직속상사와 부하직원들 간에 평상시 얼마나 의사소통이 가능하며, 상사가 일·가정 양립에 대해 어떤 태도를 갖고 있으며 일·가정 양립을 위해 업무나 근로시간을 어떻게 조정하는지 등을 주요 항목으로 포함하였다.

1-B: “저희 부서는 업무 분담을 자주 모여서 자기 업무에 대해서 얘기하고 다들 객관적으로 누가 더 몰려 보여 뭐가 많은 것 같아 본인도 몰린 거 있으면 한 명씩 일대일로 말해서 많은 거 있으면 말해라 그래서 같이 나누는 것도 있거든요”

3-D: “팀장님이 이런저런 A라는 사람은 요새 너무 집에 일찍 가는 것 같더라는 거를 같은 팀 원인 B한테 하는 거예요. 그러면 이 B는 나는 야근을 해야겠구나라는 거를 느끼는 거죠”

3-E: “저희같은 직원들은 CEO를 만날 기회가 적으니까 중간 관리자들이 CEO랑 소통할 수 있는 중간 창구 역할을 하거든요. 중간관리자가 직원의 의견을 들어서 중간 관리자 의견을 CEO가 수용할 수 있는지 여부도 중요한 것 같아요.”

3) 경영전략 및 조직구조

선행연구들에 의하면 조직문화와 기업의 경영철학이 기업차원에서의 정책시행에 중요한 영향력을 갖는다고 지적된다(유계숙 외, 2007; Haas & Hwang, 2007). 또한 일·가정 양립 확산에 성공한 우수기업 사례들을 살펴보면, 기업의 경영전략으로서 일·가정 양립을 포함하고 지향하고 있음을 확인할 수 있다. 즉 근로자에 대한 배려나 혜택으로 일·가정 양립을 접근하는 경우에는 기업이 어려워지거나 시간이 지나면 제도를 없애거나 서서히 활용도가 떨어지지만, 기업의 비전이나 목표와 같은 경영전략의 하나로, 즉 기업의 성과와 연계하여 일·가정 양립제도를 도입하고 추진하는 기업은 일·가정 양립이 지속될 수 있는 것이다. 특히 미국, 독일, 싱가포르 등 주요 선진국에서 기업의 일·가정 양립 진단지표에 이 항목들을 중요하게 포함하고 있다.

미국의 Standards of Excellence Index(2002)에는 ‘전략’(14문항), ‘인프라’(8문항) 영역에 기업이 일·가정 양립을 어떻게 전략화하고 직원들의 수요를 파악하여 반영하는지에 대한 구체적인 문항들이 포함되어 있다. 독일과 일본의 관련지표도 일·가정 양립을 위해 회사 차원에서 근로자와 얼마나 소통하고 강조하며 경영전략으로 포함하는지와 관련한 내용들로 구성되어 있다.

그러나 이런 선진국의 지표들은 기업의 일·가정 양립 발전단계의 가장 높은 수준으로, 다양한 문항으로 포함하기에는 아직 우리나라 기업에는 적절하지 않은 것으로 판단되는 바, 주로 미국의 Standards of Excellence Index의 전략, 인프라, 조직구조, 의사소통 영역 중 경영전략으로서 일·가정 양립을 강조하는지, 조직구조로서 일·가정 양립이 가능하도록 부서 구성이나 시스템을 갖추고 있는지 등의 주요 항목을 참고하였다.

4) 인사관리제도

Thompson과 그의 동료들(1999)은 일·가정 양립 기업문화의 중요한 요소로 ‘불이익에 대한 우려’를 지적하고 있다. 즉 근로자가 기업에서 시행하는 일·가정 양립과 관련한 제도를 사용했을 때 승진에서 불이익을 받고 경력 개발에 장애가 되는 경우 제도를 활용할 수 없다는 것이다. 마찬가지로 연구자들 사이에서 가장 많이 지적되는 기업문화의 병폐는 일에 대한 잘못된 가치와 규범들, 특히 직업의식과 일에 대한 몰입도 및 직장에 대한 헌신도를 평가하는 잘못된 기준들이다(Højaard, 1998; Schwartz, 1996; Secret & Sprang, 2001; 임인숙, 2003: 80. 재인용). 이러한 잘못된 규범과 기준들로 인해 구성원들의 일·가정 양립이 어려워지고 있다. 이규만과 김용훈(2007:227)도 조직차원에서 직장생활과 가정생활의 균형을 유지하도록 도와줄 수 있는 인사관리 정책이 중요함을 지적하였으며, 강혜정 외(2016: 4-5)도 근로자들이 언제 어디서 얼마만큼 일하는지에 대한 유연성을 제공하기 위해서는 인사관리제도와 업무의 구조를 바꾸어야 함을 강조하였다. FGI에서도 육아휴직을 사용한 경험이 있는 여성근로자들은 모두 임금협상이나 원직복귀, 평가에 있어서 불이익을 감수할 수밖에 없었다고 토로하였다. 따라서 일·가정 양립이 가능한 기업문화의 구성 요소로서 평가 및 보상방식 등의

인사관리제도의 재정비가 필요하다고 하겠다.

이런 관점에서 본 지표에는 인사관리가 전반적으로 합리적이고 공정한 지, 일·가정 양립제도의 활용으로 인해 인사관리의 불이익은 없는지를 포함하였고, 특히 기업에서 직원들의 경력개발을 중요하게 생각하고 있는지, 생애주기나 경력단계에 따른 인사관리가 이루어지고 있는지도 포함하였다.

2-D: “저한테 원래 보통 다 팀에서 그런 게 관례라는 식으로 복직하면 밑바닥 깔아주는 걸로. 그리고 팀장도 대놓고 그렇게 말을 하더라고요. 너는 육아휴직 갔다 왔으니까 팀원들 그동안 고생했으니까 인센티브 주는 게 맞다, 만약에 너를 준다면 그건 역차별이다 그런 식으로 당당하게 말하는 게...”

3-C: “연봉 협상에서 불리했어요. 너가 일 안 했지 않냐... 1년을 안 채웠으니까 이것만 받아라. 이렇게 얘길 했어요.”

5) 업무특성

본 진단지표에서 가장 중요하게 다루고자 하는 영역은 ‘업무의 특성’이다. Kellogg(2001)는 심층인터뷰 등의 질적 연구방법을 통해, 관례화된 업무상의 특성들이 조직구성원들의 일과 삶의 양립을 방해하고 창의적 사고에 힘을 수 있는 시간을 감소시켜, 결과적으로 개인과 조직 전체의 효과성에 부정적인 영향을 주는 결과를 초래한다고 밝혔다. 여기서 비효율을 야기하는 ‘업무방해 특성’이란 ‘정규시간 안에 주어진 일을 다 끝내는 것을 방해하는 업무과정상의 요인들’로써, 개인의 직무특성과는 구별되는 개념이다. 그는 이러한 업무방해 특성으로 업무과중, 대기상황 발생, 업무협력의 빈번함, 업무계획의 부족 등의 변수를 통해 그 부정적 효과를 검증해 내었다(Kellogg, 2001; 박보람 외, 2007: 76-77. 재인용). 이와 같이 업무특성에는 다양한 내용들이 포함될 수 있다. 업무량이 지나치게 많거나 돌발적인 업무가 발생하거나 예측가능성이 낮거나 업무에 대한 자율성이 없는 등 제도적 해결이 필요한 측면과, 대한상공회의소와 맥킨지(2016)에서 지적한 우리나라 특유의 업무방식(불필요한 회의와 보고, 회식) 등 인식변화를 통해 일하는 방식이 효율적으로 바뀌어야 하는 측면도 있다.

우리나라 기업문화의 특성을 분석한 대한상공회의소와 맥킨지(2016)의 조사 결과, 잦은 야근, 불필요하고 비효율적인 회의, 형식적이거나 과도한 보고 등이 초래하는 업무 비효율에 대해 응답자 약 4만 명 중 60%에 이르는 구성원들이 공통적으로 문제가 있다고 답변했다. 또한 9개 기업 45명의 대리급 인원들을 대상으로 타임 서베이를 실시한 결과, 응답자들은 하루 평균 약 11시간을 회사에서 보내지만 이 중 생산적으로 활용하는 시간은 5시간 32분(57%)에 불과한 것으로 나타났다(대한상공회의소·맥킨지, 2016).

2014년 고용노동부의 임금근로자 1,000명을 대상으로 실시한 ‘일하는 방식과 문화에 대한 인식조사’에서도 업무효율성을 떨어뜨리는 주요 요인으로 ‘불합리한 업무 분장 또는 과도한 업무량’이라는 응답이 63.4%로 가장 높았으며, 그 다음으로는 ‘상사의 갑작스러운 업무 지시 등 예측하기 어려운 업무의 발생’(59.3%), ‘복잡한 보고 및 문서 수발 절차’(27.0%) 순으로 나타나, 비생산적인 근무시간이 많음을 알 수 있다(고용노동부, 2014).

본 지표에서는 Kellogg(2001), 대한상공회의소·맥킨지(2016)와 고용노동부에서 2016년 일·가정 양립과 업무생산성 향상을 위해 만든 ‘근무혁신 10대 제안’을 활용하여 업무특성의 문항들을 개발하였다. 이 업무특성 지표에는 제도적인 측면과 인식의 측면이 모두 포함되어 있는데, 제도적 측면에는 업무량, 업무의 예측가능성, 업무의 자율성, 인식 측면에는 비생산적인 업무 방식(회의, 회식, 보고, 절차 등)이 포함될 수 있다.

6) 근로시간

일·가정 양립 기업문화를 진단하는 중요한 요소로 ‘근로시간’을 꼽을 수 있다. Thompson과 그의 동료들(1999)뿐 아니라 많은 연구들에서 일·가정 양립에 있어서 근로시간의 중요성을 강조했다. 유계숙(2008)은 근로자의 일·가족 갈등을 초래하는 중요한 요인은 시간을 둘러싼 갈등이라 강조하였으며, 홍승아 외(2009)도 일과 생활의 균형에 영향을 미치는 주요 원인 중의 하나는 노동시간의 양이라고 하였다. 또한 일과 삶의 조화를 위한 필수요건은 시간의 적절한 배분(김정은 외, 2005)이며, 장시간 노동을 근로자 몰입과 생산성의 일차적 지표로 간주하는 조직에서는 근로자가 일·가정 양립을 추구

Ⅲ. 일·가정 양립 기업문화 진단지표 개발 ●● 55

하기 힘들다고 하였다(Bailyn, 1993: 136). 여성관리자패널 3차 자료를 재 분석한 권혜원과 권순원(2013)의 연구 결과에서도, 시간요구가 강한 조직문화에서는 일·가정 양립제도의 활용가능성이 낮은 것으로 검증되었다.

이에, 본 지표에서도 근로시간과 관련한 내용을 중요한 항목으로 포함하였다. 특히 우리나라의 장시간 근로관행이 일·가정 양립의 장애요인으로 꾸준히 지적되어 왔고, OECD의 일·생활 균형지수에서도 근로시간을 주요 항목으로 포함하고 있다. 업무가 많아서 장시간 근로를 한다면 이는 업무분장이 비합리적이거나 인력이 부족하기 때문일 수 있으며, 업무가 끝났음에도 상사가 퇴근하지 않고 있어서 남아있었다면 상사의 눈치가 보이거나 야근하는 직원이 더 좋은 평가를 받는 등의 분위기 때문일 수 있다. 또한 필요할 때 휴가를 사용하지 못한다면 일·가정 양립에 큰 어려움을 겪을 수밖에 없으며, 퇴근 이후에도 업무지시가 이루어진다면 이 역시 근로자의 일·가정 양립을 저해하는 요인일 것이다.

근로자들이 불필요한 야근을 하는 데에는 비합리적인 인사관리방식이 영향을 미칠 수 있다. 즉 성과나 업무가 아니라 회사에서 늦게 퇴근하는 사람이 평가를 잘 받는다면 승진에 유리하다든지 하는 사례가 쌓이게 되면 자연스럽게 장시간 근로가 일상화될 수밖에 없다. 근로자 대상 FGI에서도 이런 경향들로 인해 어쩔 수 없는 야근을 하는 사례들이 발견되었다.

1-C: “보여 주기 식이라는 거예요. 나는 이렇게 늦게까지 야근해 이런 게 심하고.. 6시면 퇴근해? 일이 없나? 일찍 퇴근하면 일이 없다고 생각하는 거예요... 늦게까지 있으면 평가는 잘 받더라구요”

1-D: “팀장들이 계속 자리에 앉아서 이분들이 일 하는 거를 보는 상황이 아니기 때문에 그만큼 오래 근무하면 애는 일이 많은가 보다, 고생을 한다고 인정을 해줄 수밖에 없고 위에서는 그렇게 생각을 하는 거예요.”

2-A: “퇴근시간 뺏아서 인사평가를 하니까 정시 퇴근은 당연히 어렵고요... 팀장님이 회의가 많으시면 저녁을 먹고 하자고 해요. 그러면 팀장님이 식사하고 오실 때까지 남아야 해요.”

2-F: “저는 6시 반이면 먼저 가겠습니다 인사하고 가는데. 주변 사람들은 다 앉아 있거든요. 분명히 일이 그렇게 많지 않은데, 서로서로 그냥 눈치 보고 안 가는 거예요.”

7) 커뮤니케이션

미국의 Standards of Excellence Index(2002)를 보면 일·삶 균형이 가능한 조직문화 진단지표로 커뮤니케이션을 언급하고 있고, 독일의 ‘가족네트워크’ 역시 기업의 가족친화경영을 평가하는 체크리스트에서 경영진과 근로자 간 소통구조를 지적하고 있다. 박정열과 손영미(2005)가 개발한 근로자의 ‘일과 삶의 조화’ 측정 항목을 보면 커뮤니케이션으로 상하간 자유로운 의사소통이 가능한지, 휴가를 사용함에 있어 상사나 동료의 눈치를 보지 않아도 되는지, 가정문제로 인해 결근이나 조퇴를 하는 것이 허용적인지를 묻고 있다. 따라서 일·가정 양립 가능한 기업문화를 조성함에 있어 직장동료들의 일·가정 양립에 대한 수용 정도와 태도, 직원들간의 의사소통과 배려의 분위기도 중요한 요소라 할 수 있다.

그동안 근로자의 일·가정 양립에 영향을 미치는 주요한 인물로 CEO와 직속상사는 꾸준히 강조되어 왔으나, 같이 일하는 동료들에 대해서는 언급되지 못한 문제가 있었다. 최근 일·가정 양립에 대한 동료간 갈등과 눈치로 인해 부담을 갖는 상황이 늘어나고 있어 소위 ‘사내눈치법’이라는 말까지 등장했다. 육아휴직이나 휴가 등으로 인한 업무공백이 발생할 수밖에 없는 상황에서, 자신의 일·가정 양립으로 인해 주변 동료들에게 업무부담이 과중된다면 근로자 입장에서는 CEO나 직장상사보다는 오히려 동료의 수용도가 더 중요한 변수가 될 수 있다. 송다영 외(2008)와 박정열, 손영미(2005)의 연구에서도 근로자의 일과 삶의 조화를 위해서는 동료의 지지가 필요하다고 지적하였다.

2014년 고용노동부에서 실시한 ‘일하는 방식과 문화에 대한 인식조사’에서도 유연근무제를 자유롭게 사용하지 못하는 이유로 “사무실 분위기 상 눈치 보여서”라는 응답이 42.3%로 가장 많았다. 물론 일·가정 양립으로 인한 업무의 공백은 기업의 적절한 업무분장과 인력관리를 통해 보완되어, 그로 인해 피해를 보는 다른 직원이 없어야 하는 게 우선이다. 근로자 FGI에서도 아무리 제도가 있어도 동료의 눈치나 부정적 분위기 때문에 제도 활용이 꺼려진다는 의견들이 많았다.

1-D: “분위기라는 게 있잖아요. OK는 되고 조정은 되는데 분위기는 그닥... 나중에 보면 육아 휴직에 대해서 인정해주는 그런 분위기도 아니고 그 부분에 대해서 같은 동료들이 알게 되었을 때도 수용하는 분위기가 아닌 느낌이 있고...”

일·가정 양립 가능한 기업문화의 구성요소로 동료의 눈치를 보지 않고 동료의 지지를 받는 것 외에도, 구성원들이 조직 내에서 일과 가정생활의 문제를 자유롭게 이야기하고, 일·가정 양립을 주요 가치로 인정하고 서로 배려하고 이해하는 분위기가 조성되는 것이 중요하다. 특히 일하는 방식과 문화가 개선되기 위해서는 근로자의 동의와 같은 조직구성원 전체의 이해와 합의가 반드시 필요하다(일생활균형재단, 2014: 106).

나. 진단지표 영역별 세부문항

일·가정 양립 기업문화 진단지표의 대영역은 리더십, 인프라, 일하는 방식, 커뮤니케이션 총 4개로 설정하였고 세부영역으로 리더십은 CEO의 의지, 상사의 지원, 인프라는 경영전략 및 조직구조, 인사관리제도, 일하는 방식은 업무특성, 근로시간으로 설정하였다. 영역별 구체적으로 개발한 문항은 다음 <표 III-5>와 같다. 기업문화를 진단하는 이유는 일·가정 양립에 대한 필요성을 환기시키고 향후의 개선방향을 제시하는 데 있기 때문에 영역별 세부 문항은 일·가정 양립을 위한 기업문화의 방향성을 포함하고 있으며, 해당 기업의 개선해야 할 방향을 제시하는 기준이 될 수 있도록 구성하였다.

리더십 영역에 해당되는 CEO의 의지와 상사의 지원은 경영진 및 관리자들과 직원들 간의 의사소통, 일·가정 양립에 대한 수용성 수준을 측정할 수 있는 문항들로 구성하였고 CEO의 의지는 6개 문항, 상사의 지원은 7개 문항으로 개발하였다. 인프라 영역에 해당되는 경영전략과 조직구조는 기업의 경영방침으로서 일·가정 양립을 어떻게 다루고 있으며 일·가정 양립을 지원하기 위한 부서나 담당자, 정책과 가이드라인, 시스템이 있는지 여부를 측정할 수 있는 8개 문항으로 개발하였다. 인사관리제도는 구성원들에게 일·가정 양립 프로그램을 지원하고 있는지, 일·가정 양립 프로그램을 사용한 직원이 평가 및 승진에서 불이익을 받고 있는지 등을 점검하는 문항들로 구성되었고 10개 문항으로 개발하였다. 일하는 방식에 해당되는 업무특성

58 ●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

과 근로시간은 비합리적이고 비효율적인 업무방식과, 우리나라의 기업특성이라 할 수 있는 근로시간에 좌우되는 근로의 유연성, 휴가사용, 장시간 근로 등을 다루고 있으며 업무특성은 12개 문항, 근로시간은 7개 문항으로 개발하였다. 마지막으로 커뮤니케이션은 일·가정 양립에 대한 직원들 간의 인식이나 회사의 분위기를 측정할 수 있는 10개 문항으로 개발하였다. 이로써 일·가정 양립 기업문화를 진단하기 위해 4개 대영역과 7개의 세부영역이 설정되고, 총 60개 문항이 최초로 개발되었다.

영역별 세부 문항들을 보면 각각 독립적인 것이 아니라 상호 연계 하에 긍정적 또는 부정적 영향을 미칠 수 있다. 부정적 영향으로는 조직 전반의 생산성을 저하시키고 구성원들의 일과 생활의 균형을 저해하는 방식으로 작용한다. 예를 들어, CEO나 관리자의 낮은 수준의 인식, 불필요한 회의와 보고를 중심으로 하는 업무 비효율이 잦은 야근으로 연결되고, 잦은 야근이 근로자의 일과 가족생활의 양립을 어렵게 하는 것이다. 또한 여기에는 구성원의 행동뿐 아니라 기업의 전반적인 조직관리 방식과 함께, 조직 내에 존재하는 인식 및 행동양식과 같은 다양한 요인들이 복합적으로 작용할 것이다.

〈표 Ⅲ-5〉 1차 일·가정 양립 기업문화 진단지표 영역과 문항

대영역	세부영역	문항
리더십	CEO의 의지	1) 우리 회사의 CEO는 경영전략으로서 일·가정 양립을 강조한다
		2) 우리 회사의 CEO는 직원들을 신뢰하고 존중한다
		3) 우리 회사의 CEO는 직원들의 일과 생활의 균형을 중요하게 생각한다
		4) 우리 회사의 CEO는 관리자와 직원들에게 일과 삶의 중요성을 전달한다
		5) 우리 회사의 CEO는 직원들과의 소통을 위해 노력한다
		6) 우리 회사의 CEO는 직원들의 일·가정 양립을 위해 다른 기업과 비교할 때 평균 이상의 노력을 하고 있다
	상사의 지원	1) 나의 상사는 직원들이 일·가정 양립제도를 사용하도록 솔선수범하며 독려한다
		2) 나의 상사는 개인사정이 있을 때 근무시간이나 업무 등을 바꾸도록 조정해 준다
		3) 나의 상사는 나의 문제에 관심을 갖고 해결하는 데 도움을 주려 노력한다
		4) 나의 상사는 직원들의 일·가정 양립을 위해 성실하게 노력하고 있다
		5) 나의 상사는 정규업무 시간 외 추가근무를 시키지 않으려고 노력한다
		6) 나의 상사는 가족을 돌보는 일로 휴가를 써도 업무상 불이익을 주지 않는다

Ⅲ. 일·가정 양립 기업문화 진단지표 개발 ●● 59

대영역	세부영역	문항
		7) 나의 상사는 팀원들의 성과를 그들의 작업장소나 근무시간 등과 상관없이 결과에 기반하여 평가한다
	경영 전략 및 조직 구조	1) 우리 회사는 일-가정 양립(가족친화경영)을 기업의 비전 또는 목표에 명시하고 있다
		2) 우리 회사는 일-가정 양립을 전담하는 부서나 담당자가 있다
		3) 우리 회사는 근로자들의 일-가정 양립을 지원하기 위한 정책과 가이드라인이 개발된다
		4) 우리 회사는 근로자의 갑작스러운 부재가 발생했을 시, 이를 커버할 수 있는 시스템을 갖고 있다
		5) 우리 회사는 다양성관리 위원회나 여성위원회가 있다
		6) 우리 회사는 일-가정 양립 제도에 대한 효과성(직무만족, 조직몰입, 생산성 등)을 측정하고 있다
		7) 우리 회사는 일-가정 양립 제도(프로그램)에 충분한 자원(시간, 예산, 직원 등)을 할당한다
		8) 우리 회사는 일-가정 양립제도에 대한 우수사례를 벤치마킹하려고 노력하고 있다
인프라	인사 관리 제도	1) 우리 회사는 나의 경력개발을 위해 적절한 프로그램을 제공하고 있다
		2) 우리 회사는 직원들의 생애주기에 따라 다양한 프로그램을 설계 및 운영하고 있다
		3) 우리 회사는 육아기 자녀를 둔 직원들의 경력개발을 위한 멘토링 및 지원 제도를 운영하고 있다
		4) 우리 회사는 관리자를 대상으로 일-가정 양립 교육이나 워크숍을 진행하고 있다
		5) 우리 회사의 평가 및 보상시스템은 능력 또는 성과에 기반하고 있다
		6) 우리 회사는 근무시간 보다는 업무 성과를 중심으로 평가받는다
		7) 우리 회사에서 일-가정 양립제도를 활용하는 직원들은 그렇지 않은 직원에 비해 인사상 불이익을 받는다
		8) 우리 회사는 탄력근무(유연근무)를 하는 직원에 대한 평가 및 보상을 어떻게 적용하는지에 대한 고려가 있다
		9) 우리 회사는 육아휴직을 사용한 직원에 대해 평가 및 승진에서 불이익을 주지 않기 위한 제도가 있다
		10) 우리 회사는 개인 담당 업무에 대한 목표가 적절하게 설정되어 있다
일하는 방식	업무 특성	1) 나의 업무량은 정규 업무시간에 끝내기 어려울 정도로 많은 편이다
		2) 나의 업무는 대기상황이 빈번하게 발생하는 편이다
		3) 우리 회사는 합리적으로 업무분장이 이루어진다
		4) 우리 회사는 업무관련 사항(회의, 일정, 업무량 등)이 예고 없이 갑작스럽게 바뀌는 일이 많다

60 ●●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

대영역	세부영역	문항
		5) 우리 회사는 돌발적인 업무가 자주 발생한다
		6) 우리 회사는 업무과정을 담당자가 스스로 결정할 수 있다
		7) 우리 회사는 형식적이고 불필요한 보고가 많다
		8) 우리 회사는 불필요하고 비효율적인 회의가 많다
		9) 우리 회사는 회식으로 인해 업무나 일상생활에 지장이 발생하는 일이 많다
		10) 우리 회사는 회식이나 각종 모임에 빠지면 눈치가 보인다
		11) 우리 회사는 회식이나 각종 모임에 빠지면 승진 및 평가에서 손해를 본다
		12) 우리 회사의 업무는 내용보다 형식이나 절차가 더 중요하다
	근로 시간	1) 우리 회사는 효율적인 근무시간 활용을 위한 방침(규칙)이 있다
		2) 우리 회사는 외출이나 연차 사용이 자유로운 편이다
		3) 우리 회사는 밤 늦게까지 일하는 것이 평가에 도움이 된다
		4) 우리 회사는 평소 야근을 거의 하지 않는다
		5) 우리 회사는 업무시간 외 메일이나 SNS를 통한 업무지시가 많다
		6) 우리 회사는 직원들이 가정과 관련된 이유로 유연근무제(시간선택제 등)를 사용하는 것을 지지하는 편이다
		7) 우리 회사는 근무시간을 주기적으로 변화시킬 수 있다
	커뮤니케이션	1) 내가 가족의 일을 돌보아야 하는 일이 생기면 나의 동료들은 내 일정 조정에 협조적이다
		2) 우리 회사에서 일·가정 양립 제도를 이용하는 직원들은 그렇지 않은 직원들에 비해 덜 헌신적인 것으로 여겨진다
		3) 우리 회사의 직원들은 서로 소통하고 배려하는 분위기이다
		4) 우리 회사의 직원들은 회사에서 일과 생활에 대한 문제를 자유롭게 이야기할 수 있다
		5) 우리 회사에서는 일·가정 양립제도 및 방침과 관련하여 정보를 제공한다
		6) 우리 회사는 직원들의 일-가정 양립에 대한 욕구를 조사하여 반영하고 있다
		7) 우리 회사에서는 직원들이 육아와 관련하여 휴가를 사용하는 것에 동료들의 불만이 있다
		8) 우리 회사는 개인적인 사정으로 휴가를 사용하는데 상사나 동료의 눈치를 보지 않아도 된다
		9) 우리 회사는 가정문제로 인해 직원들이 결근이나 조퇴를 하는 것에 대해 허용하는 분위기이다
		10) 우리 회사는 직원들의 일-가정 양립과 관련하여 발생하는 갈등 문제를 해결하는 프로세스가 있다

주: 이텔릭체는 O/X 문항임

3. 전문가 델파이 조사

앞서 개발한 일·가정 양립 기업문화 진단지표의 영역과 세부 문항을 가지고 다음 단계인 전문가 델파이 조사를 실시하였다. 전문가들의 의견을 최대한 수렴하기 위해 일·가정 양립 전문가, 기업문화 전문가, 진단지표 개발 전문가, 컨설팅 업체 등 조직진단의 현장 전문가, 공인노무사 등 다양한 영역의 전문가 집단을 구축하였다. 델파이 조사에 참여한 전문가는 25명으로, 1차 25명, 2차 23명이 최종적으로 응답하였고, 상세한 사항은 다음의 표와 같다.

〈표 Ⅲ-6〉 델파이 조사 대상 전문가

ID	소속	전문분야	직위	비고
1	공공기관	일·가정양립	센터장	
2	공공연구소	일·가정양립	센터장	
3	공공연구소	일·가정양립	수석컨설턴트	
4	공공연구소	일·가정양립	박사	2차미응답
5	공공연구소	조직진단	박사	
6	공공연구소	지표개발	박사	
7	대학	인사관리	교수	
8	대학	인사관리	교수	
9	대학	인사관리	교수	
10	대학	일·가정양립	교수	
11	대학	일·가정양립	교수	
12	대학	조직문화	교수	
13	대학	조직문화	교수	
14	민간기업	인사관리	이사	
15	민간기업	조직진단	팀장	
16	민간기업	조직진단	공인노무사	
17	민간기업	조직진단	팀장	
18	민간기업	조직진단	심사원	
19	민간기업	조직진단	대표	2차미응답

62 ●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

ID	소속	전문분야	직위	비고
20	민간기업	조직진단	대표	
21	민간기업	조직진단	수석연구원	
22	민간연구소	일·가정양립	책임연구원	
23	민간연구소	일·가정양립	소장	
24	민간연구소	일·가정양립	대리	
25	민간연구소	조직문화	박사	

총 2회의 델파이 조사는 척도형과 서술형 질문으로 구성하여 진단지표의 영역이 적절한지, 영역별 지표가 어느 정도 중요(필요)한지 등에 대해 조사하였고, 그 결과에 따라 지표를 수정하고 정교화하는 작업을 진행하였다.

가. 1차 델파이 조사결과

1차 델파이 조사는 설문을 의뢰하는 인사말 부분과 응답자의 편의를 위해 연구의 개요 및 용어 정의에 대한 설명, 그리고 설문지로 구성하였다. 25명의 전문가를 대상으로 일·가정 양립 기업문화 진단지표의 4개 대영역과 7개 세부영역의 적절성, 용어의 적절성, 영역별 중요도, 그리고 세부 문항의 적절성 등을 질문하였다. 먼저, 영역 구성에 있어서 전문가들은 대영역과 세부영역으로 분류한 것에 대해서는 합리적이고 적절하다는 의견을 보였으며, 커뮤니케이션 역시 세부 영역으로 구성할 것을 제안하였다. 또한 전반적으로 영역별 용어가 적절하다는 의견을 주었으나 인프라에 해당되는 경영전략과 조직구조의 경우 포괄하는 의미가 너무 커서 용어 사용으로 부적절하다는 의견을 주었다.

〈표 Ⅲ-7〉 1차 일·가정 양립 기업문화 진단지표 영역과 문항 수

대영역	세부영역	문항
리더십	CEO의 의지	6
	상사의 지원	7
인프라	경영전략 및 조직구조	8
	인사관리제도	10
일하는 방식	업무특성	12
	근로시간	7
커뮤니케이션		10
계		60

영역별 중요도의 경우 <표 Ⅲ-8>을 살펴보면, 일·가정 양립 기업문화를 진단함에 있어 CEO의 의지가 20.60%로 가장 중요하고, 그다음으로 인사관리 제도 16.40%, 업무특성 13.80%, 상사의 지원 12.80%, 경영전략과 조직구조와 근로시간 12.40%, 커뮤니케이션 11.60% 순으로 나타났으나 영역간 중요도의 차이는 크지 않았다.

〈표 Ⅲ-8〉 1차 일·가정 양립 기업문화 진단지표 영역별 중요도

대영역	세부영역	중요도 평균
리더십	CEO의 의지	20.60%
	상사의 지원	12.80%
인프라	경영전략 및 조직구조	12.40%
	인사관리제도	16.40%
일하는 방식	업무특성	13.80%
	근로시간	12.40%
커뮤니케이션		11.60%
계		100%

영역별 세부 문항의 적절성에 대해서 5점 척도로 질문한 결과, CEO의 의지는 평균 3.36점~4.40점을 보였고, 상사의 지원은 평균 3.52점~4.40점, 경영전략과 조직구조는 평균 3.68점~4.48점, 인사관리제도는 평균 3.76점~4.28점, 업무특성은 평균 3.96점~4.44점, 근로시간은 평균 3.88점~4.48점, 그리고 커뮤니케이션은 평균 3.96점~4.36점으로 나타나 문항의 적절성은 비교적 양호한 것으로 판단되었다. 또한, 응답 형태가 O/X와 5점 척도로 구성된 것에 대해서 전문가들은 잘 구분해서 처리하면 문제는 없다는 의견이었으며, 문항별 수정 및 보완 사항, 그리고 제안 사항에 대해서 다양한 의견을 제시하고 있어 연구진들이 내부 논의를 거쳐 지표를 수정하였다.

1차 델파이 조사 결과, 주요 수정된 내용은 <표 III-9>와 같으며, 커뮤니케이션 영역을 ‘동료의 협조’와 ‘회사의 분위기’로 세분화하는 것과 인프라 영역에 해당되는 ‘경영전략과 조직구조’를 ‘조직구조’로 용어를 변경하는 것이었다. 1차 수정과정에서 전문가들의 삭제 의견이 많았던 인사관리제도의 3개 문항과 업무특성의 2개 문항이 삭제되었고, 근로시간에 해당되는 2개의 문항이 삭제되는 대신 신규 개발된 2개 문항이 추가되었다. 커뮤니케이션 영역을 동료의 협조와 회사의 분위기로 세분화하는 과정에서 업무특성에 해당되는 2개의 문항은 회사의 분위기로 영역별 이동이 있었으며, 문항 간 중복성이 높은 1개의 문항이 삭제되었다. 또한 지표에 대한 이해도와 정확성을 높이기 위해 문구나 표현을 새롭게 수정하였는데, 일·가정 양립, 일·생활 균형은 일·가정 양립으로 통일하고 문맥에 따라 일·생활 균형을 사용하였으며 CEO는 최고경영자로 변경하였다. 영역별 문항 수도 5~8개 정도로 비슷하게 수정하였다. 1차 수정을 거친 2차 지표는 4개의 대영역과 8개의 세부 영역, 54개 문항으로 변경되었다.

Ⅲ. 일·가정 양립 기업문화 진단지표 개발 ●● 65

〈표 Ⅲ-9〉 2차 일·가정 양립 기업문화 진단지표 영역과 문항 수

대영역	세부영역	내용	문항
리더십	최고경영자의 의지	CEO의 일·가정 양립에 대한 태도, 직원에 대한 태도, 일·가정 양립에 대한 수용성 등	6
	상사의 지원	상사의 일·가정 양립에 대한 태도, 직원에 대한 태도, 일·가정 양립에 대한 수용성 등	7
인프라	조직구조	일·가정 양립 확산을 위한 기업의 조직적 노력 등	8
	인사관리제도	일·가정 양립지원 프로그램, 평가 및 보상제도 등	7
일하는 방식	업무특성	비합리적이고 비효율적인 업무방식(보고, 회의, 대기 등)	8
	근로시간	근로의 유연성, 휴가사용, 장시간 근로, 업무시간 외 업무지시	7
커뮤니케이션	동료의 협조	일·가정 양립에 대한 동료의 협조, 지지	5
	회사의 분위기	일·가정 양립 관련 조직 지원이나 분위기	6
계			54

1차 수정 과정을 거쳐 2차 델파이 조사를 위해 사용한 문항들은 다음 <표 Ⅲ-10>과 같다.

〈표 Ⅲ-10〉 2차 일·가정 양립 기업문화 진단지표 영역과 문항

대영역	세부영역	문항
리더십	최고 경영자의 의지	1) 우리 회사의 최고경영자는 경영전략(핵심가치)으로서 일·가정 양립의 필요성을 강조한다
		2) 우리 회사의 최고경영자는 관리자들에게 직원들의 일·생활 균형의 중요성을 전달한다
		3) 우리 회사의 최고경영자는 직원들의 일·생활 균형을 중요하게 생각한다
		4) 우리 회사의 최고경영자는 직원들을 존중하고 배려한다
		5) 우리 회사의 최고경영자는 직원들과의 의사소통을 위해 노력한다
		6) 우리 회사의 최고경영자는 직원들의 일·가정 양립을 위해 다른 기업과 비교해서 많은 노력을 하고 있다
	상사의 지원	1) 나의 상사는 일·가정 양립제도를 솔선수범하여 사용한다
		2) 나의 상사는 직원들이 일·가정 양립제도를 사용하도록 독려한다
		3) 나의 상사는 개인사정으로 근무시간이나 업무를 조정하고자 할 때 허용해 준다

66 ●●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

대영역	세부영역	문항
인프라		4) 나의 상사는 평소에 직원들의 문제에 관심을 갖고 도움을 주려 노력한다
		5) 나의 상사는 정규업무 시간 외 추가근무를 시키지 않으려고 노력한다
		6) 나의 상사는 일·가정 양립과 관련한 휴가를 써도 업무상 불이익을 주지 않는다
		7) 나의 상사는 팀원들의 성과를 작업장소나 근무시간 등과 상관없이 업무 자체만으로 평가한다
	조직구조	1) 우리 회사는 일·가정 양립(가족친화경영)을 경영방침에 명시하고 있다
		2) 우리 회사는 일·가정 양립을 담당하는 부서나 직원이 있다
		3) 우리 회사는 직원들의 일·가정 양립을 지원하기 위한 정책과 가이드 라인을 가지고 있다
		4) 우리 회사는 직원들의 갑작스러운 부재가 발생했을 시, 이를 대처할 수 있는 인력이나 규정을 갖고 있다
		5) 우리 회사는 다양성관리 위원회나 여성위원회가 있다
		6) 우리 회사는 일·가정 양립 제도의 효과(직무만족, 조직몰입, 생산성 등)를 측정하고 있다
		7) 우리 회사는 일·가정 양립 제도를 시행하는데 충분한 자원(시간, 예산, 직원 등)을 할당한다
		8) 우리 회사는 일·가정 양립제도에 대한 우수사례를 벤치마킹하려고 노력한다
	인사관리 제도	1) 우리 회사는 육아휴직을 사용한 직원에 대해 평가 및 승진에서 불이익이 없도록 하는 지침이나 제도가 있다
		2) 우리 회사는 직원들의 생애주기를 고려한 프로그램을 설계 및 운영하고 있다
		3) 우리 회사는 육아기 자녀를 둔 직원들의 경력개발을 위한 멘토링 및 지원 제도를 운영하고 있다
		4) 우리 회사는 관리자를 대상으로 일·가정 양립 교육이나 워크숍을 진행하고 있다
		5) 우리 회사의 평가 및 보상시스템은 능력 또는 성과에 기반하고 있다
		6) 우리 회사에서 일·가정 양립제도를 활용하는 직원들은 그렇지 않은 직원에 비해 인사상 불이익을 받는다
		7) 우리 회사는 탄력근무(유연근무)를 하는 직원을 대상으로 한 평가 및 보상에 대한 고려가 있다
일하는 방식	업무특성	1) 우리 회사는 합리적으로 업무분장이 이루어진다
		2) 나의 업무량은 정규 업무시간에 끝내기 어려울 정도로 많은 편이다
		3) 나의 업무는 대기상황이 빈번하게 발생하는 편이다
		4) 우리 회사는 업무관련 사항(회의, 일정, 업무량 등)이 예고 없이 갑작스럽게 바뀌는 일이 많다

Ⅲ. 일·가정 양립 기업문화 진단지표 개발 ●● 67

대영역	세부영역	문항
		5) 우리 회사는 업무과정을 담당자가 스스로 결정할 수 있다
		6) 우리 회사는 형식적이고 불필요한 보고가 많다
		7) 우리 회사는 불필요하고 비효율적인 회의가 많다
		8) 우리 회사의 업무는 내용보다 형식이나 절차를 더 중요하게 여긴다
	근로시간	1) 우리 회사는 상황에 따라 근무시간을 유연하게 변화시킬 수 있다(신규 문항)
		2) 우리 회사는 연차 사용이 자유로운 편이다
		3) 우리 회사는 야근하는 것이 평가에 도움이 된다
		4) 우리 회사는 평소 초과근로를 거의 하지 않는다
		5) 우리 회사는 업무시간 외 메일이나 SNS를 통한 업무지시가 많다
		6) 우리 회사는 직원들이 유연근무제를 사용할 수 있다
		7) 우리 회사는 근무시간이 길어 가정생활이나 일상생활에 지장을 준다(신규 문항)
커뮤니케이션	동료의 협조	1) 나의 동료들은 내가 가족의 일을 돌봐야 하는 일이 생겼을 때, 일정조정을 할 수 있도록 도움을 준다
		2) 우리 회사에서는 직원들이 육아와 관련하여 휴가를 사용하는 것에 대해 동료들의 불만이 있다
		3) 우리 회사는 개인적인 사정으로 휴가를 사용하는데 동료의 눈치를 보지 않아도 된다
		4) 우리 회사의 직원들은 서로 소통하고 배려하는 분위기이다
		5) 우리 회사의 직원들은 회사에서 일과 생활에 대한 문제를 자유롭게 이야기 할 수 있다
	회사의 분위기	1) 우리 회사에서 일·가정 양립 제도를 이용하는 직원들은 그렇지 않은 직원들에 비해 덜 헌신적인 것으로 여겨진다
		2) 우리 회사에서는 일·가정 양립제도와 관련된 정보를 제공한다
		3) 우리 회사는 직원들의 일·가정 양립에 대한 욕구를 조사하여 반영하고 있다
		4) 우리 회사는 직원들의 일·가정 양립과 관련하여 발생하는 갈등을 해결하는 프로세스가 있다
		5) 우리 회사는 회식으로 인해 업무나 일상생활에 지장이 발생하는 일이 많다(영역이동)
		6) 우리 회사는 회식이나 각종 모임에 빠지면 승진 및 평가에서 불이익이 있다(영역이동)

주: 이탤릭체는 O/X 문항임

나. 2차 델파이 조사결과

2차 델파이 조사는 1차 델파이 조사결과에 대한 피드백과 2차 재구성된 설문지 부분으로 구성하였다. 2차 델파이 조사는 1차 델파이 조사에 응한 25명을 대상으로 이루어졌으며, 1차 조사결과를 분석하여 수정한 4개 대영역과 8개 세부영역, 그리고 54개 문항들에 대해서 영역별 구성의 적절성과 중요도, 그리고 문항의 중요도 등을 질문하였다. 그 결과 총 23명이 응답을 회신하여 이를 분석하였다.

먼저, 영역 구성에 있어서 전문가들은 4개 대영역과 8개 세부영역으로 일원화한 것은 바람직하며, 대영역과 세부 영역 간에 연계성이 적절하게 조정되어 전체적으로 균형을 이룬다는 의견을 보였다. 다만, 새로 추가된 커뮤니케이션의 세부영역인 동료의 협조와 회사의 분위기에 대해서는 다양한 의견을 제시해 주었고, 인프라에 해당되는 조직구조와 인사관리제도의 경우 객관적인 지표가 많았으면 좋겠다는 의견도 있어 연구진들이 내부 토의를 거쳐 세부 문항들을 점검하고 수정하는 작업을 수행하였다.

2차 영역별 중요도는 다음 <표 III-11>과 같다. 일·가정 양립 기업문화를 진단함에 있어 최고경영자 의지가 20.39%로 가장 중요하고, 그 다음으로 상사의 지원이 14.61%로 나타나 역시 리더십이 가장 중요한 영역임을 확인할 수 있었다. 그 다음으로 인사관리제도 13.26%, 근로시간 11.17%, 조직구조 10.87%, 회사의 분위기 10.70%, 업무특성 10.48%, 동료의 협조 8.52% 순으로 나타나 1차 영역별 중요도 결과와는 다소 차이를 보였다.

<표 III-11> 2차 일·가정 양립 기업문화 진단지표 영역별 중요도

대영역	세부영역	중요도 평균
리더십	최고경영자의의지	20.39%
	상사의 지원	14.61%
인프라	조직구조	10.87%
	인사관리제도	13.26%
일하는 방식	업무특성	10.48%
	근로시간	11.17%

Ⅲ. 일·가정 양립 기업문화 진단지표 개발 ●●● 69

대영역	세부영역	중요도 평균
커뮤니케이션	동료의 협조	8.52%
	회사의 분위기	10.70%
계		100%

영역별 세부 문항의 중요도를 조사한 결과, 최고경영자의 의지 6개 문항은 평균 14.09%~22.04%를 보였고, 상사의 지원 7개 문항은 평균 10.09%~16.48%, 조직구조 8개 문항은 평균 8.17%~14.57%, 인사관리제도 7개 문항은 평균 12.70%~18.78%, 업무특성 8개 문항은 평균 9.87%~13.13%, 근로시간 7개 문항은 평균 13.04%~16.30%, 동료의 협조 5개 문항은 15.13%~22.96%, 그리고 회사의 분위기 6개 문항은 평균 16.00%~17.83%로 나타났다. 중요도가 낮게 나타난 문항의 경우 연구진들이 문항을 수정하거나 삭제하는 것을 검토하였다. 또한, 전문가들이 제시한 문항별 수정 및 보완 사항, 그리고 제안 사항에 대해서 연구진들이 내부 논의를 거쳐 지표를 구체화하고 정교화하는 작업을 하였다.

2차 델파이 조사 결과, 주요 수정된 내용은 <표 III-12>와 <표 III-13>과 같다. 인프라 영역에 해당되는 ‘조직구조’를 ‘조직관리시스템’으로 용어를 변경하고, 조직관리시스템의 세부 문항들을 가급적이면 객관적으로 측정할 수 있도록 구성하였다. 회사의 분위기는 지표의 내용에 부합되도록 “회사의 지원 및 분위기”로 용어를 변경하였다. 또한 영역별로 문항을 재검토하고 정교화하였는데, 2차 수정과정에서 전문가들이 문항간 중복성이 높다고 지적한 상사의 지원 1개 문항, 인사관리제도 1개 문항과 근로시간 1개 문항이 삭제되었으며, 업무특성에 해당되는 1개 문항이 삭제되는 대신 1개 문항이 신규 개발되었다. 조직관리시스템의 경우 전문가들의 의견이 다양하고 많았는데 중복성이 높은 1개 문항이 삭제되고 2개 문항이 신규 개발되어 추가되었으며, 전문가들이 영역간 이동 의견이 많았던 2개 문항이 회사의 지원 및 분위기로 이동하였으며 회사의 분위기에 해당되는 1개 문항이 조직관리시스템으로 이동하였다. 회사의 분위기에 해당된 회식으로 인해 발생하는 불이익과 업무나 일상생활의 지장에 해당되는 2개 문항이 삭제되었다.

70 ●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

또한 지표에 대한 이해도와 정확성을 높이기 위해 문구나 표현을 수정 및 보완하였다. 2차 수정을 거친 3차 지표는 4개의 대영역과 8개의 세부 영역, 50개 문항으로 변경되었고, 이 문항들을 가지고 다음 단계인 구성개념 타당도를 검증하고자 한다.

〈표 Ⅲ-12〉 3차 일·가정 양립 기업문화 진단지표 영역과 문항 수

대영역	세부영역	문항
리더십	최고경영자의 의지	6
	상사의 지원	6
인프라	조직관리시스템	8
	인사관리제도	6
일하는 방식	업무특성	8
	근로시간	6
커뮤니케이션	동료의 협조	5
	회사의 지원 및 분위기	5
계		50

〈표 Ⅲ-13〉 3차 일·가정 양립 기업문화 진단지표 영역과 문항

대영역	세부영역	문항
리더십	최고 경영자의 의지	1) 우리 회사의 최고경영자는 핵심가치(경영전략)로서 일·가정 양립의 필요성을 강조하며 이를 공식적으로 표명한다
		2) 우리 회사의 최고경영자는 관리자들에게 직원들의 일·생활 균형을 실천할 수 있도록 독려한다
		3) 우리 회사의 최고경영자는 직원들의 일·생활 균형을 중요하게 생각한다
		4) 우리 회사의 최고경영자는 직원들의 일·가정 양립을 위해 다른 기업에 비해 많은 노력을 하고 있다
		5) 우리 회사의 최고경영자는 직원들을 존중하는 편이다
		6) 우리 회사의 최고경영자는 직원들과의 의사소통을 위해 노력한다
	상사의 지원	1) 나의 상사는 팀원들이 일·가정 양립지원제도를 사용하도록 독려한다
		2) 나의 상사는 개인사정으로 근무시간이나 업무를 조정하고자 할 때 허용해 준다

Ⅲ. 일·가정 양립 기업문화 진단지표 개발 ●●● 71

대영역	세부영역	문항
인프라		3) 나의 상사는 평소에 팀원들의 문제에 관심을 갖고 도움을 주려 노력한다
		4) 나의 상사는 정규업무 시간 외 추가근무를 시키지 않으려고 노력한다
		5) 나의 상사는 일·가정 양립을 위한 휴가(연차, 월차 등)를 써도 업무상 불이익이나 눈치를 주지 않는다
		6) 나의 상사는 팀원들의 성과를 작업장소나 근무시간 등과 상관없이 업무 자체의 성과만으로 평가한다
	조직관리 시스템	1) 우리 회사는 직원들의 일·가정 양립과 관련하여 발생하는 갈등을 해결하는 절차가 있다(영역이동)
		2) 우리 회사는 일·가정 양립을 담당하는 부서나 직원이 있다
		3) 우리 회사는 직원들의 일·가정 양립을 지원하기 위한 정책과 가이드 라인을 가지고 있다
		4) 우리 회사는 유연근무제를 시행할 수 있는 인프라 (온라인 업무처리 시스템, 스마트워크 근무 환경 등)를 구축하고 있다(신규문항)
		5) 우리 회사는 직원들의 갑작스러운 부재가 발생할 경우, 이를 대처할 수 있는 인력이나 규정을 갖고 있다
		6) 우리 회사는 다양성관리 위원회나 여성위원회가 있다
		7) 우리 회사는 일·가정 양립 지원제도 시행을 위한 예산을 지원하고 있다
		8) 우리 회사는 노사협의회사나 고충처리제도에서 일·가정양립 관련 사항을 다루고 있다(신규문항)
	인사관리 제도	1) 우리 회사는 육아휴직을 사용한 직원들이 불이익을 받지 않도록 하는 지침이나 제도가 있다
		2) 우리 회사는 직원들의 생애주기를 고려한 프로그램(육아휴직자관리, 멘토링, 교육훈련 등)을 운영하고 있다
		3) 우리 회사는 관리자를 대상으로 일·가정 양립 교육이나 워크숍을 진행하고 있다
		4) 우리 회사의 평가 및 보상시스템은 능력 또는 성과에 기반하고 있다
		5) 우리 회사에서 일·가정 양립지원제도를 활용하는 직원들은 그렇지 않은 직원에 비해 인사상 불이익을 받는다
		6) 우리 회사는 유연근무(근로시간 및 근로 장소를 유연하게 선택하여 근무)를 하는 직원을 대상으로 한 평가 및 보상에 불이익을 주지 않기 위한 고려가 있다
일하는 방식	업무특성	1) 우리 회사는 합리적으로 업무분장이 이루어진다
		2) 나의 업무량은 정규 업무시간에 끝내기 어려울 정도로 많은 편이다
		3) 우리 회사는 업무관련 사항(회의, 일정, 업무량 등)이 예고 없이 갑작스럽게 변동되는 일이 많다

72 ●●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

대영역	세부영역	문항
커뮤니케이션		4) 우리 회사는 업무과정을 담당자가 스스로 결정할 수 있다
		5) 우리 회사는 형식적이고 불필요한 보고가 많다
		6) 우리 회사는 불필요하고 비효율적인 회의가 많다
		7) 우리 회사는 회식으로 인해 업무나 일상생활에 지장이 발생하는 일이 많다(신규문항)
		8) 우리 회사는 업무처리에 있어 내용보다 형식이나 절차를 더 중시한다
	근로시간	1) 우리 회사는 상황에 따라 근무시간을 유연하게 조정할 수 있다
		2) 우리 회사는 연차 사용이 자유로운 편이다
		3) 우리 회사는 야근하는 것이 평가에 도움이 된다
		4) 우리 회사는 평소 초과근로를 거의 하지 않는다
		5) 우리 회사는 업무시간 외 메일이나 SNS를 통한 업무지시가 많다
		6) 우리 회사는 개인의 가정생활이나 일상생활에 지장을 줄 정도로 근무시간이 길다
	동료의 협조	1) 나의 동료들은 내가 가족을 돌봐야 하는 상황이 생겼을 때, 업무일정 조정에 협조적이다
		2) 우리 회사에서는 직원들이 육아와 관련하여 휴가를 사용하는 것에 대해 동료들의 불만이 있다
		3) 우리 회사는 개인적인 사정으로 휴가를 사용하는데 동료의 눈치를 보지 않아도 된다
		4) 우리 회사의 직원들은 서로 소통하고 배려한다
		5) 우리 회사의 직원들은 회사에서 일·생활 균형에 대한 문제를 자유롭게 이야기할 수 있다
	회사의 분위기	1) 우리 회사에서는 일·가정 양립 지원제도와 관련된 정보를 제공한다
		2) 우리 회사는 직원들의 일·가정 양립에 대한 욕구를 조사하여 반영하고 있다
		3) 우리 회사는 일·가정 양립 지원제도의 성과(직무만족, 조직몰입, 생산성 등)를 측정하고 있다(영역이동)
		4) 우리 회사는 일·가정 양립 지원제도에 대한 우수사례를 벤치마킹하려고 노력한다(영역이동)
		5) 우리 회사에서는 일·가정 양립 지원제도를 이용하는 직원들이 조직에 대한 몰입도(충성심)가 낮다고 본다

주: 이탤릭체는 O/X 문항임

또한, 전문가들에게 일·가정 양립 기업문화의 결과로써 예측되는 산출물로는 무엇이 있는지 질문한 결과, 다수가 근로자의 직무만족과 이직의도에 직접적으로 영향을 미칠 것이라고 응답하였고, 조직몰입, 직무성과와 조직충성도를 지적하기도 하였다. 더 나아가 기업의 고용브랜드가 창출되고 고객만족도가 향상되며 여성의 경력단절 예방 효과와 남녀근로자의 결혼 및 출산 의향이 증가하리라고 전망하였다.

4. 구성개념 타당도 검증

앞서 총 2회의 전문가 델파이 조사결과로 수정된 지표를 가지고 설문조사를 실시하여 신뢰도 및 타당도 검증을 실시하였다. 설문조사는 정규직 남녀근로자 1,100명을 대상으로 하였는데, 인구학적 특성으로는 성별, 연령대와 기업특성으로는 업종, 규모를 적절히 안배하여 표집하였으며, 온라인조사로 실시하였다.

본 문항들에는 조직의 제도, 인사관리방식 등의 내용들이 포함되어 있기 때문에 어느 정도 인사관리가 가능한 일정 규모 이상의(30인 이상) 기업에 근무하는 근로자로 한정하였고¹⁰⁾, 업종 역시 주요 9개로 한정하였다. 또한 앞서 설명했듯이 비정규직 이슈는 또 다른 접근과 변인이 고려되어야 하기 때문에 본 조사에서는 정규직 근로자로만 한정하였고, 근무하고 있는 기업의 상황을 제대로 파악하고 있어야 하기 때문에 해당 기업에서 1년 이상 근무한 근로자만을 대상으로 하였다. 따라서 본 조사의 결과가 모든 근로자를 대표하는 결과로 해석할 수 없음에 유의해야 한다¹¹⁾.

조사대상자의 인구통계학적 특성은 다음 <표 III-14>와 같다. 전체 중에서 남녀 비율은 50.0%로 동일하였고, 연령 분포는 30대, 40대가 가장 많은 35.1%, 34.9%를 보였고 50대가 가장 낮은 10.0%였다. 직급별로는 사원급과

10) 2차 전문가 델파이 조사에서도 전문가들은 대부분 30인 이상이 적절하다고 조언하였음.

11) 본 조사의 결과는 신뢰도 및 타당도 분석과, 다음 IV장에서 분석할 최종 확정된 ‘일·가정 양립 기업문화 진단지표’ 결과분석에 모두 활용하였음.

74 ●●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

대리급이 차지하는 비중이 54.6%로 절반을 넘었으며 업무 분야는 사무직이 가장 많은 63.5%를 보였다. 조사대상자 중에서 민간기업에 종사하고 있는 응답자가 76.4%로 가장 많은 비율을 차지하고 있었고 공공기관 종사자는 21.2%였다. 업종과 기업규모는 고른 분포를 보이도록 조사 설계하였다.

〈표 Ⅲ-14〉 조사대상자의 특성

구분	내용	사례수	비율(%)	구분	내용	사례수	비율(%)
성별	남성	550	50.0	직급	사원급	346	31.5
	여성	550	50.0		대리급	254	23.1
연령	20대	220	20.0		과장급	192	17.5
	30대	386	35.1		차장급	159	14.5
	40대	384	34.9		부장급 이상	149	13.5
	50대	110	10.0	근속 년수	24개월 이하	192	17.5
기업 형태	공공기관	233	21.2		25개월 ~ 60개월	308	28.0
	민간기업	840	76.4		61개월 ~ 120개월	278	25.3
	외국계기업	27	2.5		121개월 ~ 240개월	222	20.2
업종	제조업	123	11.2		241개월 이상	100	9.1
	건설업	122	11.1	업무	전문직	198	18.0
	도소매업 및 숙박음식점업	123	11.2		기술직	20	1.8
	출판·영상·방송통신 및정보서비스업	122	11.1		생산직	76	6.9
	금융및보험업	122	11.1		사무직	699	63.5
	전문,과학및기술 서비스업	122	11.1		서비스직	76	6.9
	공공행정,국방 및사회보장행정	122	11.1		판매영업직	31	2.8
	교육서비스업	122	11.1	기업 규모	30인 ~ 49인	275	25.0
	보건업및 사회복지서비스업	122	11.1		50인 ~ 99인	275	25.0
					100인 ~ 299인	275	25.0
					300인 이상	275	25.0

가. 신뢰도 분석

신뢰도 분석은 측정하고자 하는 개념이 조사대상자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는지를 분석할 때 사용한다. 본 연구에서는 설문 문항들의 신뢰도를 검증하기 위해서 Cronbach's Alpha 계수를 사용하여 분석하였고 분석 결과는 <표 Ⅲ-15>와 같다. 신뢰도를 떨어뜨리는 문항인 인사관리제도 A4_5문항과 회사지원 및 분위기 A8_5 문항을 제거한 후 각 변수의 신뢰도 계수 값은 0.609부터 0.947까지 높은 신뢰성 수준을 보였다. 각 변수의 신뢰도 계수 값에 대한 판단은 학자마다 다르나, 일반적으로 사회과학에서는 0.6이상 이면 신뢰성에 문제가 없는 것으로 받아들여진다.

<표 Ⅲ-15> 신뢰도 분석결과

대영역	세부 영역	초기 문항 수	제거 후 문항 수	Cronbach's α
리더십	최고경영자의 의지	6	6	.947
	상사의 지원	6	6	.886
인프라	조직관리시스템	8	8	.797
	인사관리제도	6	5(A4_5 삭제)	.689
일하는 방식	업무특성	8	8	.781
	근로시간	6	6	.609
커뮤니케이션	동료의 협조	5	5	.769
	회사지원 및 분위기	5	4(A8_5 삭제)	.921
합계		50	48	

나. 타당도 분석

타당도(Validity)는 측정하고자 하는 개념을 얼마만큼 정확히 측정하였는지를 보여주는 개념이다. 본 연구에서는 각 영역별로 공통적인 문항들이 적절하게 구성되어 있는지, 변경이 필요한 것들은 없는지를 찾는 과정으로 탐색적 요인분석을 실시하였다. 이를 위해 SPSS 21.0 통계 패키지를 이용하여,

탐색적 요인분석 시 요인추출방식은 주성분분석(Principle Components Analysis)을 사용하였고, 요인의 회전방식은 Varimax 방식을 채택하였다.

1차 요인분석에는 총 48개의 문항을 사용하였고, 설명된 분석비율은 62.126%였으며 총 8개 요인으로 나뉘어졌다. 그러나 몇 개의 문항들이 영역별로 수렴되지 못하며 흩어지는 결과를 보였다. 따라서 연구진들의 논의를 거쳐 조직의 소프트한 측면을 질문하는 리더십과 커뮤니케이션 영역을 묶고, 조직 내 인프라와 제도의 유무를 물어보는 문항이 많은 인프라와 일하는 방식을 묶어 요인분석을 2차로 실시하였다. 2차 요인분석 결과 리더십과 커뮤니케이션은 요인별 수렴도를 떨어뜨리는 문항 없이 최고경영자의 의지 6개 문항, 상사의 지원 6개 문항, 회사의 지원 및 분위기 4개 문항, 그리고 동료의 협조 5개 문항들이 각 요인별로 수렴되는 것을 확인할 수 있었다. 그 결과는 <표 III-16>과 같다.

<표 III-16> 2차 탐색적 요인분석 결과: 리더십, 커뮤니케이션

변수		요인				고유값	분산 설명(%)	누적설명 분산(%)
		요인1	요인2	요인3	요인4			
최고 경영자의 의지	A1_3	.831	.260	.263	.122	4.912	23.389	23.389
	A1_5	.827	.212	.139	.167			
	A1_2	.810	.265	.290	.109			
	A1_1	.799	.183	.256	.078			
	A1_4	.797	.244	.352	.088			
	A1_6	.788	.199	.210	.175			
상사의 지원	A2_2	.187	.767	.029	.229	3.969	18.900	42.288
	A2_5	.126	.756	.087	.306			
	A2_3	.265	.741	.148	.188			
	A2_4	.220	.734	.079	.175			
	A2_6	.157	.702	.196	.161			
	A2_1	.387	.665	.210	.160			

Ⅲ. 일·가정 양립 기업문화 진단지표 개발 ●●● 77

변수		요인				고유값	분산 설명(%)	누적설명 분산(%)
		요인1	요인2	요인3	요인4			
회사의 지원 및 분위기	A8_3	.364	.130	.809	.110	3.252	15.485	57.773
	A8_2	.397	.181	.789	.139			
	A8_4	.397	.127	.773	.140			
	A8_1	.338	.217	.700	.187			
동료의 협조	A7_4	.105	.251	.261	.738	2.677	12.746	70.520
	A7_3	.120	.247	.147	.735			
	A7_5	.170	.271	.335	.684			
	A7_1	.078	.398	.043	.618			
	A7_2	.144	.049	-.378	.551			

한편, 인프라와 일하는 방식에 대해 2차 요인분석한 결과 몇 개의 문항들이 요인별 수렴도를 떨어뜨리는 것으로 나타났고, 문항들이 서로 다른 요인으로 묶이는 것으로 나타났다. 따라서 연구진들의 논의를 거쳐 조직관리시스템 2개 문항(A3_7, A3_8), 업무특성 1개 문항(A5_4)과 근로시간 1개 문항(A6_6)을 삭제한 후 인프라와 일하는 방식을 구분하여 3차 요인분석을 실시하였고 그 결과는 다음 <표 III-17>과 같다. 인프라에 해당되는 조직관리시스템과 인사관리제도의 경우 대체로 문항들이 요인별로 잘 수렴하는 가운데, A3_5 문항인 “우리 회사는 직원들의 갑작스러운 부재가 발생할 경우 이를 대처할 수 있는 인력이나 규정을 갖고 있다”는 조직관리시스템이 아닌 인사관리제도로 묶이고 A4_3 문항인 “우리 회사는 관리자를 대상으로 일-가정 양립교육이나 워크숍을 진행하고 있다”는 인사관리제도가 아닌 조직관리시스템으로 묶이는 것으로 나타났다. 일하는 방식에 해당되는 업무특성과 근로시간 역시 대체로 문항들이 요인별로 잘 수렴하고 있었는데 그 중, A5_1 문항인 “우리 회사는 합리적으로 업무분장이 이루어진다”는 업무특성이 아닌 근로시간으로 묶이고, A6_3 문항인 “우리 회사는 야근하는 것이 평가에 도움이 된다”와 A6_5 문항인 “우리 회사는 업무시간 외 메일이나 SNS를 통한 업무지시가 많다”는 근로시간이 아닌 업무특성에 묶이는 것

78 ●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

으로 분석되었다. 이러한 결과에 대해 연구진들이 문항별로 하나씩 재검토하여 문항들의 영역별 이동을 결정하였다.

〈표 Ⅲ-17〉 3차 탐색적 요인분석 결과: 인프라, 일하는 방식

변수		요인				고유값	분산 설명(%)	누적설명 분산(%)
		요인1	요인2	요인1	요인2			
조직관리 시스템	A3_2	.787	.072			3.059	27.806	27.806
	A3_6	.664	.128					
	A3_1	.664	.251					
	A4_3	.659	.281					
	A3_3	.644	.272					
	A3_4	.481	.357					
인사관리 제도	A4_4	-.031	.773			2.406	21.875	49.681
	A4_6	.349	.699					
	A4_1	.266	.616					
	A3_5	.248	.551					
	A4_2	.470	.521					
업무특성	A5_6			.771	.193	3.777	31.471	31.471
	A5_5			.736	.214			
	A5_8			.726	.099			
	A5_3			.687	.191			
	A5_7			.684	-.071			
	A5_2			.644	.057			
	A6_5			.602	-.059			
	A6_3			.588	-.033			
근로시간	A6_1			-.068	.777	2.167	18.060	49.531
	A5_1			.098	.715			
	A6_2			.016	.707			
	A6_4			.184	.639			

Ⅲ. 일·가정 양립 기업문화 진단지표 개발 ••• 79

다음으로는 3차에 걸친 탐색적 요인분석의 결과로 선택된 44개의 문항을 가지고 AMOS 21.0 통계 패키지를 이용하여, 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 구조방정식 모형(Structural Equation Model)을 활용하여 모형의 적합도를 평가하였으며, 모형 계수는 최대우도법을 사용하여 추정하였다. 그 결과는 <표 III-18>과 같다. 구조방정식 모형의 적합도를 평가하기 위한 절대적 기준은 없지만 χ^2 값에 대한 p값, 기초부합지수(GFI), 비교부합지수(CFI), 그리고 원소간 평균차이(RMR) 등이 일반적인 지표로 사용되고 있다. 모형적합도 지수를 살펴보면, χ^2 값은 1208.710(DF 791, p값 .000)으로 나타나 기준치인 $p>.05$ 를 충족시키지 못하고, CFI 역시 .889으로 기준치(>.90)에 다소 미달하고 있으나, GFI가 .907로 기준치(>.90)를 넘으며 RMR이 .048로 기준치(<.05)를 충족시키고 있어 적합도가 양호하다고 판단되었다.

<표 III-18> 모형 적합도 분석 결과

χ^2	DF	GFI	CFI	TLI	RMR	RMSEA
1208.710	791	.90	.889	.879	.048	0.44

확인적 요인분석은 요인간의 상관관계 등을 고려하여 구성개념 타당도(Construct Validity)를 검증할 수 있다. 구성개념 타당도는 동일 개념을 측정할 경우 측정방법이 상이하더라도 측정값이 하나의 차원으로 수렴해야 한다는 수렴 타당도(Convergent Validity)와 다른 개념을 측정할 경우 측정방법이 동일하더라도 측정값이 구분되어야 한다는 판별 타당도(Discriminant Validity)로 구분된다(네이버 지식백과, <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=1521468&cid=42121&categoryId=42121>, 검색일자 2017-10-30). 수렴 타당도를 평가하는 방법에는 여러 가지가 있는데 표준화 계수, 개념 신뢰도(Construct Reliability), 그리고 평균분산추출(AVE)을 가지고 평가한다. 표준화 계수의 경우 적어도 0.5 이상이어야 하며 0.7 이상이면 바람직하다고 판단하며, 개념 신뢰도는 0.7 이상, 평균분산추출은 0.5 이상이면 수렴 타당도가 있는 것

으로 본다. <표 Ⅲ-19>의 분석 결과를 보면, 이론 변수(영역)에 대한 측정 문항의 표준화 계수가 모두 0.5 이상인 것으로 나타났으며, 개념 신뢰도가 .804 ~ .947로 나타나 추천 기준인 0.7을 상회하여 수렴 타당도가 있는 것으로 확인되었다. 그러나 평균분산추출의 경우 인사관리제도(.471)와 업무특성(.470)이 추천 기준을 미달한 반면에 최고경영자의 의지, 상사의 지원, 동료의 협조, 조직관리시스템, 회사 지원 및 분위기, 그리고 근로시간은 .507 ~ .748로 나타나 추천 기준인 0.5를 넘는 것으로 나타나 비교적 양호하다고 판단할 수 있다.

〈표 Ⅲ-19〉 확인적 요인분석 결과

		표준화 계수	Critical Ratio	개념신뢰도 (CR)	평균분산추출 (AVE)
최고경영자의 의지	A1_1	.831		.947	.748
	A1_2	.907	39.544***		
	A1_3	.921	40.560***		
	A1_4	.901	39.038**		
	A1_5	.819	33.193***		
	A1_6	.801	32.109***		
상사의 지원	A2_6	.695		.887	.568
	A2_5	.774	23.144***		
	A2_4	.734	22.071***		
	A2_3	.784	23.921***		
	A2_2	.763	23.064***		
	A2_1	.769	23.393***		
동료의 협조	A7_5	.818		.827	.521
	A7_4	.809	28.491***		
	A7_3	.675	22.308***		
	A7_1	.641	21.027***		
	A7_2	.644			

Ⅲ. 일·가정 양립 기업문화 진단지표 개발 ●●● 81

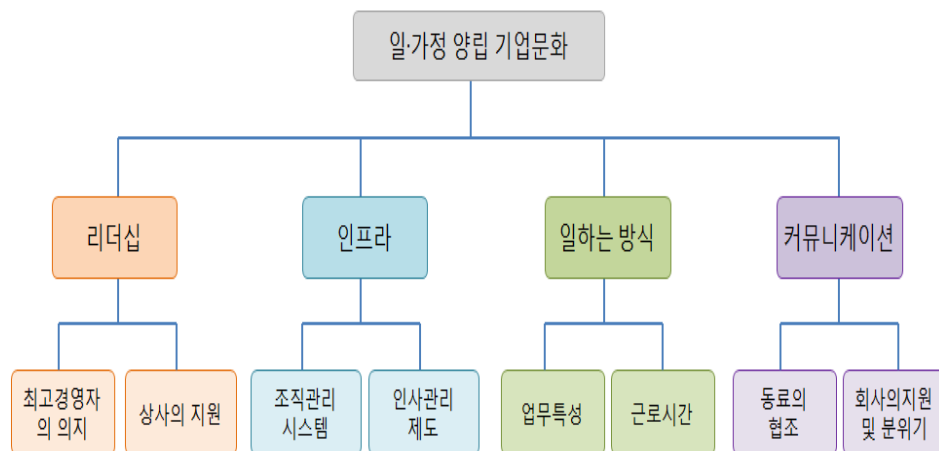
		표준화 계수	Critical Ratio	개념신뢰도 (CR)	평균분산추출 (AVE)
조직관리 시스템	A3_1	.763		.861	.509
	A3_2	.653	17.987***		
	A3_3	.645	17.371***		
	A3_4	.744	15.316**		
	A3_6	.755	15.974***		
	A4_3	.711	18.032***		
회사의 지원 및 분위기	A8_3	.893		.924	.752
	A8_2	.909	34.613***		
	A8_1	.793	33.892***		
	A8_4	.870	32.609***		
인사관리제도	A4_1	.636		.816	.471
	A4_2	.688	14.724***		
	A4_4	.642	13.697***		
	A4_6	.776	17.106***		
	A3_5	.679	13.316***		
업무특성	A6_5	.725		.848	.470
	A6_3	.623	12.797***		
	A5_8	.699	14.734***		
	A5_7	.632	14.303***		
	A5_6	.702	15.275***		
	A5_3	.664	14.906***		
	A5_2	.614	14.206***		
	A5_5	.803	14.841***		
근로시간	A5_1	.697		.804	.507
	A6_4	.679	13.902***		
	A6_2	.678	15.596***		
	A6_1	.788	17.571***		

판별 타당도는 Fornell과 Larcker(1981)가 제시한 평균분산추출(AVE)이 개념 간 상관계수의 제곱값을 상회하는지 여부를 통해 평가하였다. 분석결과는 <표 III-20>과 같으며, 최고경영자의 의지는 인사관리제도를 제외한 다른 나머지 변수들과의 평균분산추출(AVE)이 상관계수의 제곱값을 모두 상회하고 있어 이들 변수들과의 판별 타당도가 있는 것으로 나타났다. 그러나 최고경영자의 의지와 인사관리제도의 평균분산추출(AVE)이 상관계수의 제곱값을 각각 상회, 또는 하회하고 있어 이들간에 판별 타당도가 불분명하게 나타났다. 상사의 지원의 경우 동료의 협조, 조직관리시스템, 회사의 지원 및 분위기, 인사관리제도, 업무특성, 그리고 근로시간의 평균분산추출(AVE)이 상관계수의 제곱값을 모두 넘어 이들간에 판별 타당도가 있는 것으로 입증되었다. 동료의 협조 역시 조직관리시스템, 회사의 지원 및 분위기, 인사관리제도, 업무특성, 그리고 근로시간의 평균분산추출(AVE)이 상관계수의 제곱값을 모두 상회하였고, 조직관리시스템과 회사의 지원 및 분위기, 인사관리제도, 업무특성, 근로시간의 평균분산추출(AVE)이 상관계수의 제곱값을 모두 상회하고 있어 이들간에 판별 타당도가 있는 것으로 분석되었다. 인사관리제도의 경우 업무특성, 근로시간의 평균분산추출(AVE)이 상관계수의 제곱값을 모두 넘었고, 업무특성 역시 근로시간의 평균분산추출(AVE)이 상관계수의 제곱값을 상회하여 이들 변수간에 판별타당도가 존재하였다. 한편, 회사의 지원 및 분위기의 경우에는 업무특성과 근로시간의 평균분산추출(AVE)이 상관계수의 제곱값을 각각 상회하여 이들간에 판별 타당도가 있는 반면에 인사관리제도와는 평균분산추출(AVE)이 상관계수의 제곱값을 넘거나 동일하게 나타나 이들간에 판별 타당도가 불분명하였다.

〈표 Ⅲ-20〉 판별 타당도 분석 결과

1		2	상관 계수	상관계수의 제곱값(r^2)	AVE $\sqrt{\rho}$	1의 AVE	2의 AVE
최고경영자의 의지	↔	상사의지원	.563	.317	>	.748	.568
최고경영자의 의지	↔	동료의협조	.396	.157	>	.748	.521
최고경영자의 의지	↔	조직관리시스템	.512	.262	>	.748	.509
최고경영자의 의지	↔	회사의지원및분위기	.676	.457	>	.748	.752
최고경영자의 의지	↔	인사관리제도	.667	.445	> <	.748	.471
최고경영자의 의지	↔	업무특성	.104	.011	>	.748	.470
최고경영자의 의지	↔	근로시간	.612	.375	>	.748	.507
상사의지원	↔	동료의협조	.601	.361	>	.568	.521
상사의지원	↔	조직관리시스템	.336	.113	>	.568	.509
상사의지원	↔	회사의지원및분위기	.462	.213	>	.568	.752
상사의지원	↔	인사관리제도	.518	.268	>	.568	.471
상사의지원	↔	업무특성	.247	.061	>	.568	.470
상사의지원	↔	근로시간	.640	.410	>	.568	.507
동료의협조	↔	조직관리시스템	.268	.072	>	.521	.509
동료의협조	↔	회사의지원및분위기	.371	.138	>	.521	.752
동료의협조	↔	인사관리제도	.439	.193	>	.521	.471
동료의협조	↔	업무특성	.280	.078	>	.521	.470
동료의협조	↔	근로시간	.606	.367	>	.521	.507
조직관리시스템	↔	회사의지원및분위기	.652	.425	>	.509	.752
조직관리시스템	↔	인사관리제도	.598	.358	>	.509	.471
조직관리시스템	↔	업무특성	-.111	.012	>	.509	.470
조직관리시스템	↔	근로시간	.433	.187	>	.509	.507
회사의지원및분위기	↔	인사관리제도	.686	.471	> =	.752	.471
회사의지원및분위기	↔	업무특성	-.090	.008	>	.752	.470
회사의지원및분위기	↔	근로시간	.592	.350	>	.752	.507
인사관리제도	↔	업무특성	.005	.000	>	.471	.470
인사관리제도	↔	근로시간	.625	.391	>	.471	.507
업무특성	↔	근로시간	.185	.034	>	.470	.507

3차에 걸친 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 통해 최종적으로 일·가정 양립 가능한 기업문화 지표가 영역별로 선정되었는데, 그 결과는 다음 [그림 Ⅲ-2], <표 Ⅲ-21>과 같다. 영역별 구성에는 차이는 없지만 다소 변경된 것을 살펴보면 첫째, 본 설문조사를 위해 사용된 총 50개의 문항이 요인 분석으로 총 44개 문항으로 줄었고 둘째, 조직관리시스템, 인사관리제도, 업무특성과 근로시간 지표(문항)들이 재구성되었다. 구체적으로 지표를 살펴보면 최고경영자의 의지 6개 문항과 상사의 지원 6개 문항이 리더십 영역으로 구성되었고, 조직관리시스템 6개 문항과 인사관리제도 5개 문항은 인프라 영역으로, 업무특성 8개 문항과 근로시간 4개 문항은 일하는 방식으로, 그리고 동료의 협조 5개 문항과 회사의 지원 및 분위기 4개 문항은 커뮤니케이션 영역으로 구성되었다. 이로써 일·가정 양립 가능한 기업문화 지표가 최종적으로 4개 대영역, 8개 세부영역, 그리고 총 44개 문항으로 확정되었다.



[그림 Ⅲ-2] 일·가정 양립 기업문화 진단지표 구조

Ⅲ. 일·가정 양립 기업문화 진단지표 개발 ●●● 85

〈표 Ⅲ-21〉 최종 일·가정 양립 기업문화 진단지표 영역과 문항

대영역	세부영역	문항
리더십	최고경영자의 의지	1) 우리 회사의 최고경영자는 핵심가치(경영전략)로서 일·가정 양립의 필요성을 강조하며 이를 공식적으로 표명한다
		2) 우리 회사의 최고경영자는 관리자들에게 직원들의 일·생활 균형을 실천할 수 있도록 독려한다
		3) 우리 회사의 최고경영자는 직원들의 일·생활 균형을 중요하게 생각한다
		4) 우리 회사의 최고경영자는 직원들의 일·가정 양립을 위해 다른 기업에 비해 많은 노력을 하고 있다
		5) 우리 회사의 최고경영자는 직원들을 존중하는 편이다
		6) 우리 회사의 최고경영자는 직원들과의 의사소통을 위해 노력한다
	상사의 지원	1) 나의 상사는 팀원들이 일·가정 양립지원제도를 사용하도록 독려한다
		2) 나의 상사는 개인사정으로 근무시간이나 업무를 조정하고자 할 때 허용해 준다
		3) 나의 상사는 평소에 팀원들의 문제에 관심을 갖고 도움을 주려 노력한다
		4) 나의 상사는 정규업무 시간 외 추가근무를 시키지 않으려고 노력한다
		5) 나의 상사는 일·가정 양립을 위한 휴가(연차, 월차 등)를 써도 업무상 불이익이나 눈치를 주지 않는다
		6) 나의 상사는 팀원들의 성과를 작업장소나 근무시간 등과 상관없이 업무 자체의 성과만으로 평가한다
인프라	조직관리 시스템	1) 우리 회사는 직원들의 일·가정 양립과 관련하여 발생하는 갈등을 해결하는 절차가 있다
		2) 우리 회사는 일·가정 양립을 담당하는 부서나 직원이 있다
		3) 우리 회사는 직원들의 일·가정 양립을 지원하기 위한 정책과 가이드 라인을 가지고 있다
		4) 우리 회사는 유연근무제를 시행할 수 있는 인프라 (온라인 업무처리 시스템, 스마트워크 근무 환경 등)를 구축하고 있다
		5) 우리 회사는 다양성관리 위원회나 여성위원회가 있다
		6) 우리 회사는 관리자를 대상으로 일·가정 양립 교육이나 워크숍을 진행하고 있다
	인사관리 제도	1) 우리 회사는 육아휴직을 사용한 직원들이 불이익을 받지 않도록 하는 지침이나 제도가 있다
		2) 우리 회사는 직원들의 생애주기를 고려한 프로그램(육아휴직자관리, 멘토링, 교육훈련 등)을 운영하고 있다
		3) 우리 회사의 평가 및 보상시스템은 능력 또는 성과에 기반하고 있다

86 ●●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

대영역	세부영역	문항
일하는 방식		4) 우리 회사는 유연근무(근로시간 및 근로 장소를 유연하게 선택하여 근무)를 하는 직원을 대상으로 한 평가 및 보상에 불이익을 주지 않기 위한 고려가 있다
		5) 우리 회사는 직원들의 갑작스러운 부재가 발생할 경우, 이를 대처할 수 있는 인력이나 규정을 갖고 있다
	업무특성	1) 나의 업무량은 정규 업무시간에 끝내기 어려울 정도로 많은 편이다
		2) 우리 회사는 업무관련 사항(회의, 일정, 업무량 등)이 예고 없이 갑작스럽게 변동되는 일이 많다
		3) 우리 회사는 형식적이고 불필요한 보고가 많다
		4) 우리 회사는 불필요하고 비효율적인 회의가 많다
		5) 우리 회사는 회식으로 인해 업무나 일상생활에 지장이 발생하는 일이 많다
		6) 우리 회사는 업무처리에 있어 내용보다 형식이나 절차를 더 중시한다
		7) 우리 회사는 야근하는 것이 평가에 도움이 된다
		8) 우리 회사는 업무시간 외 메일이나 SNS를 통한 업무지시가 많다
	근로시간	1) 우리 회사는 상황에 따라 근무시간을 유연하게 조정할 수 있다
		2) 우리 회사는 연차 사용이 자유로운 편이다
		3) 우리 회사는 평소 초과근로를 거의 하지 않는다
		4) 우리 회사는 합리적으로 업무분장이 이루어진다
커뮤니 케이션	동료의 협조	1) 나의 동료들은 내가 가족을 돌봐야 하는 상황이 생겼을 때, 업무일정 조정에 협조적이다
		2) 우리 회사에서는 직원들이 육아와 관련하여 휴가를 사용하는 것에 대해 동료들의 불만이 있다
		3) 우리 회사는 개인적인 사정으로 휴가를 사용하는데 동료의 눈치를 보지 않아도 된다
		4) 우리 회사의 직원들은 서로 소통하고 배려한다
		5) 우리 회사의 직원들은 회사에서 일·생활 균형에 대한 문제를 자유롭게 이야기할 수 있다
	회사의 지원 및 분위기	1) 우리 회사에서는 일·가정 양립 지원제도와 관련된 정보를 제공한다
		2) 우리 회사는 직원들의 일·가정 양립에 대한 욕구를 조사하여 반영하고 있다
		3) 우리 회사는 일·가정 양립 지원제도의 성과(직무만족, 조직몰입, 생산성 등)를 측정하고 있다
		4) 우리 회사는 일·가정 양립 지원제도에 대한 우수사례를 벤치마킹하려고 노력한다

주: 이탤릭체는 O/X 문항임

IV. 일·가정 양립 기업문화의 특징과 수준 분석

1. 일·가정 양립 현황	89
2. 일·가정 양립 기업문화 진단지표 결과 분석	105
3. 일·가정 양립과 기업문화	122



1. 일·가정 양립 현황

가. 조사개요

개발된 일·가정 양립 기업문화 진단지표의 검증과 측정을 위해 1,100명의 근로자를 대상으로 온라인 조사를 실시하였다. 1,100명이 적은 규모는 아니지만 표본을 구성하는 데 있어서 성별, 연령 등 인구학적 특성과 규모, 업종과 같은 기업특성을 모두 고려해야 하기 때문에 모집단을 대표하는 표본추출 대신 각 특성을 일정 비율로 포함하였다. 따라서 본 조사의 결과가 모집단을 대표하는 것은 아님을 감안해야 한다.

조사 집단을 결정함에 있어 여성이 종사하는 비율이 너무 낮지 않으면서, 전체 업종 중 종사자수가 많은 9개의 업종을 추려내었다. 또한 본 진단지표에는 제도의 운영과 관련한 내용들이 중요하게 포함되어 있고, 일정 규모 이상의 기업에서 제도를 통한 인력관리가 가능하기 때문에 인사관리가 가능한 규모를 최소 30인으로 보고 30인 이상의 기업을 대상으로 하였다. 근로자 연령에 있어서는 20~50대까지로 한정하였고 남녀의 비율을 동일하게 하면서 일·가정 양립 이슈가 가장 중요한 30~40대 연령을 약 70%로 구성하였다. 비정규직 이슈는 또 다른 접근과 변인이 고려되어야 하기 때문에 본 조사에서는 정규직 근로자로만 한정하였고, 근무하고 있는 기업의 상황을 제대로 파악하고 있어야 하기 때문에 해당 기업에서 1년 이상 근무한 근로자만을 대상으로 하였다. 규모와 업종은 그 비율이 동일하게 구성하였으며, 자세한 분포는 다음 <표 IV-1>과 같다.

<표 IV-1> 조사대상 근로자 특성별 분포

(단위: 명, %)

개인 특성별로 조사된 근로자 수				기업 특성별로 조사된 근로자 수			
구분	항목	관측치 수	비율	구분	항목	관측치 수	비율
성별	남성	550	50.0	종사자 수	30~49인	275	25.0
	여성	550	50.0		50~99인	275	25.0
연령	20대	220	20.0		100~299인	275	25.0
	30대	386	35.1		300인 이상	275	25.0

90 ●●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

개인 특성별로 조사된 근로자 수				기업 특성별로 조사된 근로자 수		
	40대	384	34.9	업종	제조업	123 11.2
	50대	110	10.0		건설업	122 11.1
근속 연수	1년	177	16.1		도소매업 및 숙박음식점업	123 11.2
	1년~2년	142	12.9		출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스	122 11.1
	3년~4년	169	15.4		금융 및 보험업	122 11.1
	5년~9년	283	25.7		전문, 과학 및 기술 서비스업	122 11.1
	10년~14년	162	14.7		공공행정, 국방 및 사회보장 행정	122 11.1
	15년 이상	167	15.2		교육 서비스업	122 11.1
직급별	사원	346	31.5	기업 형태	보건업 및 사회복지서비스업	122 11.1
	대리	254	23.1		공공기관	233 21.2
	과장	192	17.5		민간기업	840 76.4 27(외국계) 2.4
	차장	159	14.5	업무	전문직	198 18.0
	부장	149	13.5		생산직	20 1.8
혼인 상태	미혼	426	38.7		기술직	76 6.9
	기혼	674	61.3		사무직	699 63.5
자녀수	0 (미혼포함)	548	49.8		서비스직	76 6.9
	1명 이상	205	18.6		판매·영업직	31 2.8
	2명 이상	347	31.5			
학력	고졸이하	101	9.2	계		
	전문대졸	174	15.8			
	대졸	671	61.0			
	대학원졸	154	14.0			
계		1,100	100.0	계		1,100 100.0

나. 근로자 및 기업특성별 일·가정 양립 현황

기업에서의 일·가정 양립 현황을 파악하기 위해, 관련 제도의 도입 및 활용 현황과 근로자의 만족도 등을 알아보았다. 먼저, 일·가정 양립에 있어서 가장 기본이라 할 수 있는 휴가사용과 관련한 특성은 다음과 같다. 지난해 기준, 부여되었던 연차휴가 일수는 11~15일이 38.5%로 가장 많았으나, 실제 사용일수는 6~10일이 31.6%로 가장 많았다. 따라서 연차휴가 중 사용률은 평균 54.8%로, 연차소진율이 절반을 조금 넘는 수준이었다. 야근 및 초과근로의 경우, 일주일 평균 1.7일 가량 야근 및 초과근무를 하였으며, 하지 않는 경우는 22.8%정도로 나타났다. 주당 평균 초과근로 시간은 1~5시간이 55.2%로 가장 많았으며, 평균 초과근로시간은 3.6시간이었다. 본 조사 대상 근로자들의 경우 야근일수 및 초과근로시간은 주 5일을 기준으로 했을 때 하루 0.72시간 정도로 그리 많지 않았지만, 연차휴가는 절반 가까이 소진하지 못하는 것으로 나타났다¹²⁾.

〈표 Ⅳ-2〉 연차사용 및 초과근로 현황

(단위: 명, %)

구분		빈도	비율
연차휴가 일수	5일~10일	148	13.5
	11일~15일	424	38.5
	16일~20일	326	29.6
	20일 초과	202	18.4
	평균	16.0일	
연차사용 일수	0일	78	7.1
	1~5일 이하	316	28.7
	6일~10일	347	31.6
	11일~20일	340	30.9
	20일 초과	19	1.7

12) 본 조사에서는 파악하지 않았지만, 연차소진율 및 초과근로시간은 연차보상수당, 초과근로수당이 지급되는지 여부에 따라 크게 영향을 받을 수 있기 때문에 본 조사가 해당 집단의 특성을 그대로 나타내는 것으로 볼 수는 없음. 보다 엄밀하게는 이런 보상제도의 여부에 따른 분석이 향후에는 필요함.

92 ●●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

구분		빈도	비율
	평균	8.6일	
	연차소진율	54.8%	
주당 평균 야근 및 초과근로 일수	0일	251	22.8
	1일	345	31.4
	2일	221	20.1
	3일	148	13.5
	4일	67	6.1
	5일	68	6.2
	평균	1.7일	
주당 평균 야근 및 초과근로 시간	0시간	260	23.6
	1시간~5시간	607	55.2
	6시간~10시간	165	15.0
	11시간~15시간	47	4.3
	15시간 초과	21	1.9
	평균	3.6시간	

다음으로 일·가정 양립 관련 제도들의 이용 여부와 활용정도를 살펴보았다. 근로자 대상 조사이기 때문에 해당 기업이 실제로 제도를 운영하는지 제도의 활용정도가 어떠한지는 정확하게 알고 있지 못할 수 있다. 그러나 본 조사는 근로자가 느끼고 있는 일·가정 양립 수준과 기업문화를 측정하는 것이 목적이기 때문에, 실제 사실 여부와 상관없이 기업문화와 일·가정 양립 수준을 근로자의 주관적인 응답으로 판단하였다.

근로자가 인지하고 있는 제도의 도입률¹³⁾을 살펴보면, 육아휴직은 72.6%, 배우자 출산휴가 52.9%, 육아기 근로시간 단축제도는 35.3%가 도입한 것으로 나타났다. 이들 제도 모두 법정의무제도이나 여전히 상당수 근로자들은 제도가 도입되지 않았다고 생각하고 있었으며, 특히 육아기 근로시간 단축 제도의 도입률은 매우 저조했다.

13) 응답자에 따라 ‘도입률’을 다르게 이해할 가능성이 있음을 감안해야 함. 즉 근로자가 판단하기에 제도가 한 번도 시행된 적이 없으면 ‘제도가 없다’라고 인지할 수도 있음.

IV. 일·가정 양립 기업문화의 특징과 수준 분석 ●● 93

유연근무제의 도입현황을 살펴보면, 시간선택제, 시차출퇴근제, 탄력근무제는 도입률이 20%대였으며, 활용률도 매우 낮다, 낮다가 높다, 매우 높다 보다 많은 것으로 나타났다. 재택·원격근무제는 도입률이 10.8%로 다른 유연근무제에 비해 가장 낮았으며, 활용률도 다른 제도에 비해 낮게 나타났다. 활용정도를 5점 만점으로 나타내면 육아휴직제도가 3.3점으로 가장 높으며, 나머지 항목은 보통 이하의 활용수준을 보이는 것을 알 수 있다. 특히 유연근무제 중에서도 재택·원격근무제가 2.5점으로 활용정도의 점수가 가장 낮았다.

〈표 IV-3〉 일·가정 양립제도 도입 및 활용현황

(단위: %, 점)

일·가정 양립제도	제도 있음	활용정도					평균점수
		매우낮다	낮다	보통	높다	매우높다	
배우자출산휴가	52.9	17.2	18.4	26.5	25.6	12.4	3.0
육아휴직	72.6	9.8	13.8	30.6	30.5	15.4	3.3
육아기근로시간단축	35.3	19.3	21.1	29.1	20.1	10.3	2.8
시간선택제	21.5	18.6	22.5	35.2	17.0	6.8	2.7
시차출퇴근제	20.6	10.6	22.6	34.5	24.3	8.0	3.0
탄력근무제	22.3	11.0	30.2	31.0	23.7	4.1	2.8
재택 원격근무제	10.8	25.2	22.7	34.5	11.8	5.9	2.5

근로자들이 느끼는 소속 기업의 일·가정 양립 수준, 만족도 등에 대한 질문에는 일·가정 양립 수준은 100점 만점에 60~80점으로 응답한 비율이 29.7%로 가장 높았고, 이어 80~100점 26.6%, 40~60점 21.8% 순이었다. 평균 점수로 56.3점으로 50점을 약간 상회하는 수준으로 나타났다. 회사에 대한 만족도와 애착 및 소속감, 삶에 대한 만족도는 모두 비슷한 수준으로 나타났는데, 회사에 대한 만족도에 대한 긍정정인 응답(높다+매우 높다) 비중이 38.4%, 회사에 대한 애착 및 소속감은 33.7%, 삶에 대한 만족도는 35.0%였다. 평균 점수로도 5점 만점에 3.0~3.1점으로 보통 수준이었다.

〈표 IV-4〉 근로자가 느끼는 일·가정 양립 수준 및 만족도

(단위: %, 점)

	0~20점	20~40점	40~60점	60~80점	80~100점	평균 (100점 만점)
일·가정 양립 수준	10.4	11.5	21.8	29.7	26.6	56.3
	매우낮다	낮다	보통	높다	매우높다	평균 (5점 만점)
회사에 대한 만족도	6.8	19.4	35.5	34.8	3.6	3.1
회사에 대한 애착 및 소속감	8.1	19.7	38.6	29.1	4.6	3.0
현재 삶에 대한 만족도	5.0	18.5	41.6	30.7	4.3	3.1

이어, 근로자 특성별로 일·가정 양립 관련 항목들을 살펴보았다. 먼저 성별 차이에 따른 연차 활용, 야근 및 초과근로, 만족도 등을 비교하였다. 연차 사용률은 남성에 비해 여성의 사용률이 4.5%p 가량 높았으며, 야근 및 초과근로는 남성이 여성에 비해 주당 1.5시간 정도 많이 하는 것으로 나타났다. 모두 통계적으로 유의미하였다. 나머지 만족도 등은 큰 차이가 없었으며, 통계적으로 유의미하지 않았다.

〈표 IV-5〉 성별 일·가정 양립수준 비교

(단위: 일, %, 점)

	남성	여성	차이	통계적 유의성 (F-test)
연차휴가 일수 평균	16.2	15.7	0.5	0.0942
사용 일수 평균	8.3	8.8	-0.5	0.1348
연차소진율	52.6	57.1	-4.5	0.0220
주당 평균 야근 및 초과근로 일수	2.0	1.3	0.7	0.0000
주당 평균 야근 및 초과근로 시간	4.4	2.9	1.5	0.0000
일·가정 양립 수준	3.5	3.6	-0.1	0.2116
회사에 대한 만족도	3.1	3.1	0.0	0.5326

IV. 일·가정 양립 기업문화의 특징과 수준 분석 ●● 95

	남성	여성	차이	통계적 유의성 (F-test)
회사에 대한 소속감 및 애착감	3.1	3.0	0.1	0.0198
현재 삶에 대한 만족도	3.1	3.2	-0.1	0.1095

다음으로 연령대별로 살펴보면 연차휴가 일수나 사용 일수는 연령이 높을수록 많아지나, 연차소진율은 20대가 가장 높고 연령이 높아질수록 낮아지는 경향을 보인다. 야근 및 초과근로 일수는 30대에서 가장 높고, 시간은 20대와 50대가 가장 높으나 통계적으로 유의미하지 않았다. 일·가정 양립 수준에 대한 평가와 회사에 대한 만족도, 소속감 및 애착감, 현재 삶에 대한 만족도 모두 연령이 높아질수록 정도가 커지는 것으로 나타났다. 이는 아무래도 연령대가 50대로 많아질수록 일·가정 양립의 핵심적인 이슈(자녀양육)가 적어지기 때문으로 볼 수 있다.

〈표 IV-6〉 연령별 일·가정 양립수준 비교

(단위: 일, %, 점)

	20대	30대	40대	50대	통계적 유의성 (F-test)
연차휴가 일수 평균	13.1	15.4	17.5	18.3	0.0000
연차휴가 사용 일수 평균	7.6	8.7	8.8	8.9	0.0368
연차소진율	58.2	57.9	51.2	50.0	0.0046
주당 평균 야근 및 초과근로 일수	1.7	1.8	1.6	1.5	0.0300
주당 평균 야근 및 초과근로 시간	3.2	3.8	3.6	3.8	0.2852
일·가정 양립 수준	3.4	3.4	3.6	3.9	0.0048
회사에 대한 만족도	2.9	3.0	3.2	3.4	0.0000
회사에 대한 소속감 및 애착감	2.7	2.9	3.2	3.4	0.0000
현재 삶에 대한 만족도	3.0	3.0	3.2	3.5	0.0000

근속년수는 직급에 따른 결과와 유사하여, 자세한 표는 직급에 따른 차이만 제시하였다. 연차휴가 일수는 직급이 올라갈수록 늘어나지만, 사용 일수

는 사원에서 차장까지는 늘어나다가 부장에서는 다시 줄어들어 연차소진 비율은 직급이 올라갈수록 낮아져 부장이 가장 낮게 나타난다. 야근 및 초과근로 일수는 대리급이 1.9일로 가장 많고, 시간은 과장이 4.2시간으로 가장 많이 야근을 하는 직급임을 알 수 있다. 일·가정 양립 수준에 대한 의견과 회사에 대한 만족도, 소속감 및 애착감, 삶에 대한 만족도는 직급이 올라갈수록 높아지는 것으로 나타났다.

〈표 IV-7〉 직급별 일·가정 양립수준 비교

(단위: 일, %, 점)

	사원	대리	과장	차장	부장	통계적 유의성 (F-test)
연차휴가 일수 평균	14.2	14.8	16.7	18.2	18.7	0.0000
연차휴가 사용 일수 평균	8.0	8.4	9.2	9.4	8.4	0.0393
연차소진비율	57.2	57.1	56.3	52.1	46.5	0.0061
주당 평균 야근 및 초과근로 일수	1.4	1.9	1.7	1.7	1.8	0.0007
주당 평균 야근 및 초과근로 시간	3.0	3.8	4.2	3.7	4.1	0.0032
일·가정 양립 수준	3.4	3.4	3.6	3.7	3.7	0.0810
회사에 대한 만족도	3.0	3.0	3.1	3.2	3.3	0.0017
회사에 대한 소속감 및 애착감	2.8	2.9	3.1	3.2	3.4	0.0000
현재 삶에 대한 만족도	3.0	3.0	3.2	3.2	3.3	0.0051

이어, 혼인상태에 따른 특징을 보면 연차사용일수는 기혼인 경우가 1일 정도 많고, 초과근무에서 큰 차이는 없었다. 일·가정 양립 수준, 회사에 대한 만족도, 소속감 및 애착감, 현재 삶에 대한 만족도 모두 기혼이 높게 나타났다. 자녀수로 특징을 비교해 보면 자녀수가 많을수록 만족도 및 일·가정 양립 수준을 높게 평가하였다. 이는 혼인상태나 자녀수의 효과라기 보다는 연령대별 차이에 따른 결과로 보인다.

IV. 일·가정 양립 기업문화의 특징과 수준 분석 ●●● 97

〈표 IV-8〉 혼인상태별, 자녀수별 일·가정 양립수준 비교

(단위: 일, %, 점)

	혼인상태			자녀수			
	미혼	기혼	통계적 유의성 (F-test)	없음	1명	2명 이상	통계적 유의성 (F-test)
연차휴가 일수 평균	14.5	16.9	0.0000	14.8	16.8	17.4	0.0000
연차휴가 사용 일수 평균	8.0	8.9	0.0074	8.1	9.6	8.6	0.0043
연차소진비율	55.8	54.2	0.4103	56.3	58.9	50.1	0.0029
주당 평균 야근 및 초과근로 일수	1.7	1.7	0.6722	1.7	1.7	1.7	0.9064
주당 평균 야근 및 초과근로 시간	3.5	3.7	0.3672	3.4	3.9	3.8	0.1510
일·가정 양립 수준	3.4	3.6	0.0244	3.4	3.7	3.5	0.0423
회사에 대한 만족도	2.9	3.2	0.0001	3.0	3.2	3.2	0.0000
회사에 대한 소속감 및 애착감	2.8	3.1	0.0000	2.8	3.2	3.3	0.0000
현재 삶에 대한 만족도	2.9	3.2	0.0000	3.0	3.2	3.3	0.0001

학력별로 특징을 보면, 연차휴가 일수는 학력이 높을수록 많아졌으나 사용 일수는 큰 차이가 없었다. 초과근로일수 및 시간은 대학원졸 이상이 가장 높게 나타났으며, 통계적으로는 유의미하지 않았다. 근무하고 있는 기업의 일·가정 양립 수준에 대해서는 대학원졸이 가장 높았으며, 전문대졸이 가장 낮았다. 이어 회사에 대한 만족도 및 소속감의 항목과 삶에 대한 만족도 대학원졸이 가장 높고, 전문대졸이 가장 낮았다. 학력수준이 높을수록 일자리의 질도 높을 것이기 때문에 학력수준과 일·가정 양립 수준 및 만족도 등도 높아질 것으로 예상할 수 있는데, 전문대졸이 5점 척도 문항들의 점수가 가장 낮게 나타나 향후에는 이들 집단 특성에 대한 보다 심층적인 분석이 필요할 것으로 보인다.

〈표 IV-9〉 학력별 일·가정 양립수준 비교

(단위: 일, %, 점)

	고졸이하	전문대졸	대졸	대학원졸	통계적 유의성 (F-test)
연차휴가 일수 평균	15.1	15.1	15.9	17.8	0.0000
연차휴가 사용 일수 평균	7.6	8.9	8.6	8.7	0.2773
연차소진비율	50.6	59.4	55.3	50.3	0.0384
주당 평균 야근 및 초과근로 일수	1.5	1.5	1.7	1.8	0.1686
주당 평균 야근 및 초과근로 시간	3.4	3.0	3.7	4.0	0.1127
일·가정 양립 수준	3.6	3.3	3.5	3.7	0.0658
회사에 대한 만족도	3.0	2.9	3.1	3.3	0.0002
회사에 대한 소속감 및 애착감	3.1	2.8	3.0	3.3	0.0001
현재 삶에 대한 만족도	3.1	2.9	3.1	3.4	0.0008

다음으로 기업특성별로 세분화하여 살펴보았다. 먼저 규모별로 구분하면, 연차휴가 일수는 규모가 커질수록 늘어났으며, 사용일수도 비슷한 경향이 었다. 그러나 연차소진비율은 규모가 큰 300인 이상이 가장 낮았다. 주당 평균 야근 및 초과근로 일수나 시간을 보면, 시간은 300인 이상에서 가장 높았고, 일수는 100인 이상에서 가장 높아져 기업규모가 커질수록 초과근로 시간이 증가하는 특징을 보였다. 일·가정 양립 제도 도입률을 보면 대부분의 제도가 규모가 커질수록 도입율도 높았다. 특히 300인 이상은 모든 제도의 도입률이 가장 높았다. 제도 활용정도 차이는 대부분이 통계적으로 유의미하지 않았으며, 육아휴직제도만 통계적으로 유의미하였고, 300인 이상에서 활용정도가 가장 높게 나타났다. 일·가정 양립 수준에 대한 질문과 만족도 및 회사에 대한 애착관련 질문에는 기업 규모가 커질수록 점수가 높아지는 것으로 나타났다.

Ⅳ. 일·가정 양립 기업문화의 특징과 수준 분석 ●● 99

〈표 Ⅳ-10〉 기업규모별 일·가정 양립수준 비교

(단위: 일, %, 점)

		30~49인	50~99인	100~299인	300인 이상	통계적 유의성 (F-test)
연차휴가 일수 평균		15.1	14.9	16.1	17.7	0.0000
연차휴가 사용 일수 평균		7.9	8.2	9.1	9.0	0.0206
사용비율		53.6	56.0	57.4	52.4	0.2676
주당 평균 야근 및 초과근로 일수		1.5	1.5	1.8	1.7	0.0291
주당 평균 야근 및 초과근로 시간		3.1	3.4	4.0	4.1	0.0079
배우자출산휴가	도입률	39.6	44.0	54.9	73.1	0.0000
	활용정도	3.1	2.9	2.9	3.0	0.6683
육아휴직	도입률	62.2	63.6	74.2	90.2	0.0000
	활용정도	3.0	3.1	3.2	3.6	0.0000
육아기 근로시간단축	도입률	28.4	27.3	36.4	49.1	0.0000
	활용정도	2.9	3.0	2.7	2.8	0.2705
시간선택제	도입률	21.1	14.9	18.6	31.3	0.0000
	활용정도	2.8	2.5	2.5	2.8	0.3852
시차출퇴근제	도입률	17.1	12.7	18.6	33.8	0.0000
	활용정도	3.0	2.9	2.9	3.0	0.9186
탄력근무제	도입률	20.4	16.7	21.8	30.2	0.0014
	활용정도	2.8	2.9	2.6	2.9	0.3668
재택·원격 근무제	도입률	10.6	10.2	6.9	15.6	0.011
	활용정도	2.7	2.6	2.3	2.4	0.5769
일·가정 양립 수준		3.4	3.4	3.5	3.8	0.0019
회사에 대한 만족도		3.0	3.0	3.1	3.3	0.004
회사에 대한 소속감 및 애착감		2.9	2.9	3.0	3.3	0.0001
현재 삶에 대한 만족도		3.1	3.0	3.0	3.3	0.0015

업종별로 일·가정양립 제도에 대한 현황을 보면, 연차소진비율은 보건업이 66.5%로 가장 높게 나타났다. 초과근로일수가 가장 많은 업종은 제조업, 가장 적은 업종은 보건업이며, 초과근로시간이 가장 많은 업종은 공공행정

으로 나타났다.

배우자 출산휴가, 육아휴직, 육아기 단축근로제도의 도입률이 가장 높은 업종은 공공행정이며, 교육, 출판도 다른 업종에 비해 높게 나타났다. 도입률이 가장 낮은 업종은 건설업이었다. 활용정도의 경우 배우자 출산휴가제도는 공공행정을 제외한 전 업종이 보통 이하였으며, 육아휴직은 공공행정과 교육서비스업에서 비교적 높았으며, 건설업, 도소매업에서 낮게 나타났다. 육아기 단축근로제도는 교육서비스업을 제외하고는 활용정도가 보통 이하였다. 유연근무제도 도입의 경우도 공공행정, 교육서비스업이 다른 업종에 비해 높았으며 출판업, 금융업에서도 비교적 높게 나타났다.

도입한 기업의 활용수준을 살펴보면, 시간선택제는 업종간 유의미한 차이가 존재하지 않았으며, 시차출퇴근제와 탄력근무제, 재택·원격근무제는 금융업에서 가장 활용수준이 높았다. 건설업은 유연근무제 도입률은 낮았으나 활용수준에 대해 활용도가 높다고 응답한 비율이 다른 업종에 비해 높았다. 회사의 일·가정 양립 점수에 대해서는 공공행정이 가장 높았으며, 이어 교육, 금융 등의 순이었다. 회사에 대한 만족도와 애착감, 삶에 대한 만족도도 유사한 순서로 나타났다. 대체로 일·가정 양립 수준에 대해 높게 점수를 준 경우 회사에 대한 만족도 및 애착감도 점수가 높았다.

〈표 IV-11〉 업종별 일·가정 양립수준 비교

(단위: 일, %, 점)

		제조	건설	도소매	출판	금융	전문	공공	교육	보건	통계적유의성 (F-test)
연차휴가 일수 평균		16.7	14.5	13.9	15.4	15.6	15.8	18.5	17.8	15.4	0.0000
연차휴가 사용 일수 평균		9.3	7.3	7.3	9.4	8.1	8.5	9.0	8.0	10.0	0.0002
연차소진비율		58.6	52.8	52.0	60.3	51.5	54.3	49.7	47.8	66.5	0.0001
주당 평균 야근 및 초과근로 일수		2.1	1.8	1.7	1.7	1.6	1.8	1.8	1.4	1.2	0.0002
주당 평균 야근 및 초과근로 시간		4.1	3.9	3.7	3.7	2.8	4.1	4.6	3.3	2.5	0.0005
배우자 출산휴가	도입률	54.5	39.3	38.2	64.8	51.6	52.5	76.2	63.1	36.1	0.0000
	활용 정도	2.9	2.9	2.8	3.0	2.8	2.9	3.3	3.0	3.0	0.2404

Ⅳ. 일·가정 양립 기업문화의 특징과 수준 분석 ●●● 101

		제조	건설	도소매	출판	금융	전문	공공	교육	보건	통계적유의성 (F-test)
육아휴직	도입률	66.7	49.2	63.4	80.3	70.5	71.3	95.1	82.0	74.6	0.0000
	활용 정도	3.2	2.7	2.8	3.3	3.4	3.0	3.7	3.7	3.2	0.0000
육아기 근로시간단축	도입률	26.8	13.9	24.4	34.4	37.7	29.5	64.8	54.9	31.2	0.0000
	활용 정도	2.7	2.5	2.6	2.5	3.0	2.4	2.8	3.4	2.6	0.0013
시간 선택제	도입률	11.4	6.6	13.0	18.9	23.0	14.8	59.8	30.3	15.6	0.0000
	활용 정도	2.5	3.0	2.6	2.7	3.0	2.6	2.7	2.6	2.6	0.8913
시차출퇴근제	도입률	13.0	5.7	17.1	27.1	18.0	23.8	53.3	18.0	9.0	0.0000
	활용 정도	3.3	3.3	3.3	2.8	3.5	2.7	2.8	2.8	2.9	0.1029
탄력근무제	도입률	15.5	6.6	16.3	21.3	20.5	23.0	57.4	23.8	16.4	0.0000
	활용 정도	2.8	3.3	2.9	2.5	3.5	2.6	2.6	2.9	2.9	0.0243
재택·원격 근무제	도입률	6.5	9.8	4.9	16.4	12.3	9.0	23.8	10.7	4.1	0.0000
	활용 정도	2.1	2.3	2.7	2.5	3.5	2.7	2.3	2.0	2.6	0.0247
일·가정 양립 수준		3.1	3.1	3.3	3.6	3.6	3.5	4.1	3.9	3.4	0.0000
회사에 대한 만족도		2.9	2.9	2.9	3.0	3.0	3.1	3.4	3.5	3.0	0.0000
회사에 대한 소속감 및 애착감		3.0	2.8	2.9	3.0	2.9	3.0	3.3	3.4	2.9	0.0000
현재 삶에 대한 만족도		2.9	2.9	2.9	3.1	3.1	3.1	3.4	3.4	3.2	0.0000

기업형태별(공공과 민간)로 일·가정 양립 기업문화 등에 관련된 제도 및 만족도 등의 차이를 비교하면, 연차휴가는 공공이 민간에 비해 3.4일 가량 많았지만, 사용 일수 평균은 0.4일 정도 높았으며, 연차소진비율은 민간이 56.4%로 공공에 비해 7.5%p 가량 높았다. 야근 및 초과근로 일수는 민간이 1.7일로 공공에 비해 0.2일 가량 많았으나, 시간은 차이가 없었다. 각종 제도 도입률의 차이가 컸는데, 모든 제도의 도입률은 공공이 민간보다 상당히 높았다. 활용정도는 배우자 출산휴가, 육아휴직, 육아기 근로시간 단축제도는 공공의 활용정도가 높았으며, 유연근무제는 민간이 근소하게 높았으나 통계적으로 유의미하지는 않았다. 일·가정양립 수준은 공공이 5점 만점에 4.2점, 민간은 3.3점으로 그 차이는 0.9점으로 척도로 보면 한 단계 정도의

차이가 나는 것으로 나타났다. 회사에 대한 만족도, 소속감 및 애착감, 삶에 대한 만족도 또한 공공이 민간에 비해 5점 만점에 0.5~0.6점 가량 높은 것을 알 수 있다.

〈표 IV-12〉 기업형태별 일·가정 양립수준 비교

(단위: 일, %, 점)

		공공	민간	차이	통계적 유의성(F-test)
연차휴가 일수 평균		18.6	15.2	3.4	0.0000
연차휴가 사용 일수 평균		8.9	8.5	0.4	0.2692
연차소진비율		48.9	56.4	-7.5	0.0017
주당 평균 야근 및 초과근로 일수		1.5	1.7	-0.2	0.025
주당 평균 야근 및 초과근로 시간		3.6	3.6	0.0	0.9778
배우자출산휴가	도입률	77.3	46.4	30.9	0.0000
	활용정도	3.3	2.8	0.5	0.0000
육아휴직	도입률	95.3	66.4	28.9	0.0000
	활용정도	3.8	3.1	0.7	0.0000
육아기 근로시간 단축	도입률	70.4	25.8	44.6	0.0000
	활용정도	3.1	2.6	0.5	0.0000
시간선택제	도입률	48.1	14.3	33.8	0.0000
	활용정도	2.7	2.8	-0.1	0.5539
시차출퇴근제	도입률	39.9	15.3	24.6	0.0000
	활용정도	2.9	3.0	-0.1	0.4854
탄력근무제	도입률	42.5	16.8	25.7	0.0000
	활용정도	2.7	2.8	-0.1	0.3355
재택·원격 근무제	도입률	17.2	9.1	8.1	0.0004
	활용정도	2.3	2.6	-0.3	0.1741
일·가정 양립 수준		4.2	3.3	0.9	0.0000
회사에 대한 만족도		3.6	3.0	0.6	0.0000
회사에 대한 소속감 및 애착감		3.4	2.9	0.5	0.0000
현재 삶에 대한 만족도		3.6	3.0	0.6	0.0000

Ⅳ. 일·가정 양립 기업문화의 특징과 수준 분석 ●●● 103

다음으로 업무별로 비교해 보면, 연차소진율 등의 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 1주일 평균 야근일수와 초과근로 시간의 경우에는 유의미한 결과값이 도출되었는데, 초과근로 일수는 생산 업무가 3.0일로(평균 1.7일) 다른 업무에 비해 많았으며, 초과근로 시간 또한 5.5시간으로(평균 3.6시간) 다른 업무에 비해 많은 것으로 나타났다. 배우자 출산휴가, 육아휴직, 육아기 근로시간 단축제도는 생산, 판매, 서비스 업무에서 도입률이 다른 업무에 비해 상대적으로 낮았다.

유연근무제 도입과 활용에 대해 업무별 차이는 통계적으로 유의미하지 않았고, 일·가정 양립 수준이나 만족도에 대한 차이도 통계적으로 유의미하지 않았다. 다만, 다른 업무에 비해 생산 업무를 하는 경우 일·가정 양립 수준이나, 회사에 대한 만족도, 소속감은 낮게 나타났다.

〈표 Ⅳ-13〉 업무별 일·가정 양립수준 비교

(단위: 일, %, 점)

		전문	생산	기술	사무	서비스	판매	통계적 유의성 (F-test)
연차휴가 일수 평균		15.2	15.0	16.7	16.4	14.1	13.7	0.0000
연차휴가 사용 일수 평균		8.5	6.8	9.0	8.7	7.3	7.8	0.1505
연차소진비율		57.3	53.1	55.9	54.4	50.5	56.9	0.7156
주당 평균 야근 및 초과근로 일수		1.6	3.0	1.8	1.6	1.8	1.5	0.0016
주당 평균 야근 및 초과근로 시간		3.1	5.5	4.4	3.7	2.9	2.9	0.0145
배우자출산휴가	도입률	56.1	30.0	55.3	55.5	34.2	29.0	0.0001
	활용정도	3.1	3.5	3.0	3.0	2.8	3.0	0.7996
육아휴직	도입률	74.2	40.0	75.0	74.8	56.6	64.5	0.0002
	활용정도	3.4	3.4	3.1	3.3	3.1	3.0	0.4758
육아기 근로시간 단축	도입률	35.4	20.0	36.8	36.9	29.0	19.4	0.1727
	활용정도	3.0	3.0	2.8	2.7	2.9	2.7	0.6926
시간선택제	도입률	20.2	15.0	21.1	21.5	25.0	25.8	0.9017
	활용정도	2.8	2.3	2.5	2.7	2.5	3.0	0.8396
시차출퇴근제	도입률	16.7	30.0	21.1	21.6	17.1	22.6	0.5450
	활용정도	3.0	3.0	2.8	3.0	2.6	3.9	0.2583

		전문	생산	기술	사무	서비스	판매	통계적 유의성 (F-test)
탄력근무제	도입률	22.2	15.0	29.0	21.9	21.1	22.6	0.7482
	활용정도	2.8	2.3	2.7	2.8	2.8	2.9	0.9633
재택·원격 근무제	도입률	10.1	10.0	17.1	10.4	11.8	6.5	0.5464
	활용정도	2.7	3.0	2.5	2.5	1.9	3.5	0.4293
일·가정 양립 수준		3.6	3.2	3.7	3.5	3.6	3.7	0.2985
회사에 대한 만족도		3.1	2.9	3.2	3.1	2.9	3.2	0.4585
회사에 대한 소속감 및 애착감		3.0	2.9	3.1	3.0	3.0	3.3	0.5943
현재 삶에 대한 만족도		3.2	3.2	3.1	3.1	3.0	3.1	0.8266

일·가정 양립 현황은 근로자의 특성에 따른 차이가 존재하였는데, 야근 및 초과근로 시간은 남성이 여성보다 길었고, 만족도 등의 차이는 유의미하지 않았다. 연령으로 구분하면 회사에 대한 만족도 및 애착감, 삶의 만족도는 연령이 올라갈수록 증가하였다. 일반적으로 연령이 올라갈수록 직급이 올라가기 때문에, 직급으로 구분한 경우도 유사하였다. 연차나 초과근로의 경우 중간관리자인 과장급의 초과근로 시간이 가장 길다는 특징이 있다.

기업특성별로 일·가정 양립수준을 비교해본 결과, 특히 규모, 업종, 기업형태별 차이가 크게 나타났다. 제도 사용 및 만족도 차이를 보면, 연차사용일수와 초과근로 시간은 대체로 규모가 커질수록 늘어나며, 모성보호휴가 및 유연근무제도는 300인 이상에서 가장 높았다. 또한 30~49인 기업보다 50인~299인 기업이 더 제도 도입이나 활용률이 낮았다. 일·가정 양립 수준이나, 만족도의 경우는 기업 규모가 커질수록 증가하는 것으로 나타났다. 업종별로 보면 연차사용은 보건업, 출판업이 높았고, 초과근로 시간은 공공행정, 제조업, 전문 과학기술업이 길었다. 일·가정 양립 관련 제도 도입률이 상대적으로 높은 업종은 공공행정, 교육서비스업, 출판업, 전문 과학 기술 및 서비스업이었으며, 모성보호 관련 휴가 활용도는 공공행정, 교육서비스업, 금융업에서 높았다. 유연근무제는 금융업에서 특히 활용도가 높았다. 일·가정 양립 수준과 만족도에 대한 응답은 공공행정, 교육서비스업이 높았으며, 제조, 건설, 도소매업이 조사된 업종 중 가장 낮게 나타났다.

Ⅳ. 일·가정 양립 기업문화의 특징과 수준 분석 ●●● 105

일·가정 양립 수준에 대해 높게 평가한 경우 회사에 대한 만족도, 소속감 및 애착감, 나아가 삶의 만족도까지 높게 평가하였다. 또한, 연차사용, 초과 근무나 모성보호제도 활용, 유연근무제도 도입 및 활용이 높은 것과 일·가정 양립 수준이 상당부분 연관이 있는 것으로 나타났다.

2. 일·가정 양립 기업문화 진단지표 결과 분석

본 절에서는 앞서 조사한 근로자 1,100명의 진단지표 측정 결과를 특성별로 분석하였다. 이 결과는 향후 본 진단지표를 활용할 때 비교기준으로 활용할 수 있을 것이다.

가. 근로자 특성별 일·가정 양립 기업문화

1) 총점

최종적으로 확정된 진단지표의 각 문항은 4개의 대영역, 8개의 세부영역으로 이루어졌으며 각 영역당 4~8문항, 총 44문항으로 구성되었다. 문항은 1~5점 척도 문항이 대부분이며, 제도 유무 등을 묻는 일부 문항이 O/X문항이다. 전체 진단지표 점수 계산에 있어서 척도문항은 응답자의 응답 점수(1~5점)로, O/X문항은 척도문항 분포와 동일하게 O는 5점, X는 1점으로 환산하여 모든 문항을 합산하였다. 따라서 총점은 44문항*5점으로 220점이다. 본 진단지표는 가중치를 고려하지 않았기 때문에 점수계산의 편의성을 위해, 모든 문항의 점수를 합산하여 220점을 100점 기준으로 환산하였다.

이렇게 계산한 결과, 기업문화에 대한 근로자 응답의 총점 평균 점수는 100점 만점에 56.9점으로 나타났는데, 이는 보통을 약간 상회하는 수준이다. 대영역별로 비교해 보면, 리더십의 점수가 62.8점으로 가장 높고, 인프라가 44.5점으로 가장 낮았다. 이런 차이는 인프라 영역의 11개 문항 중 9개 문항이 O/X 문항으로 구성되어 있어 점수의 분포가 1점과 5점으로 양극화되어 있기 때문일 것이다. 세부영역으로는 리더십 영역의 상사의 지원이 67.0점으로 가장 높고, 이어 커뮤니케이션 영역의 동료의 협조가 66.4점이

었으며, 모든 문항이 O/X로 구성된 인프라 영역의 조직관리시스템은 37.6점으로 가장 낮았고, 일하는 방식 영역의 회사 분위기도 48.9점으로 보통 수준 이하임을 알 수 있다.

〈표 IV-14〉 영역별 기업문화 조사 결과

(단위: 점)

대영역	세부영역	평균점수
리더십	최고경영자 의지	58.7
	상사의 지원	67.0
	전체	62.8
인프라	조직관리시스템	37.6
	인사관리제도	52.9
	전체	44.5
일하는 방식	업무특성	61.9
	근로시간	59.2
	전체	61.0
커뮤니케이션	동료의 협조	66.4
	회사의 지원 및 분위기	48.9
	전체	58.6
계		56.9

조사결과를 근로자 특성별, 기업특성별 항목으로 구분하여 평균을 비교하였고, 이를 통해 근로자 특성, 소속 기업특성에 따라 근로자들이 인식하고 있는 기업문화의 차이를 살펴보았다. 먼저, 성별로는 남성이 여성보다 0.8점 가량 높았으며, 연령별로는 20, 30대보다 40, 50대가 높았다. 또한 근속년수가 길수록 기업문화의 점수가 높은 것을 알 수 있다. 직급별로는 사원, 대리급보다는 차장, 부장급 등 높은 직급에서 기업문화에 대해 높은 점수를 부여하였다. 또한 혼인상태가 기혼인 경우, 자녀수가 많아질수록 기업문화의 점수가 높았는데 이는 연령대의 효과일 것으로 보인다. 학력별로는 전문대졸이 가장 낮았으며, 대학원졸이 가장 높았다. 각 집단별 평균의 차이는 성별을 제외하고는 통계적으로 유의미하게 나타났다.

Ⅳ. 일·가정 양립 기업문화의 특징과 수준 분석 ••• 107

〈표 Ⅳ-15〉 근로자 특성별 기업문화 진단지표 조사 결과

(단위: 점)

구분	항목	평균	통계적 유의성(F-test)
성별	남성	57.3	0.2642
	여성	56.5	
연령	20대	56.7	0.0007
	30대	55.4	
	40대	57.5	
	50대	60.4	
근속연수	1년	55.9	0.0000
	1년~2년	56.1	
	3년~4년	55.3	
	5년~9년	56.2	
	10년~14년	57.0	
	15년 이상	61.3	
직급별	사원	56.2	0.0061
	대리	56.3	
	과장	56.0	
	차장	57.6	
	부장	60.1	
혼인상태	미혼	55.7	0.0061
	기혼	57.7	
자녀수	0(미혼포함)	55.7	0.0022
	1	57.5	
	2	58.5	
학력	고졸이하	56.2	0.0008
	전문대졸	54.8	
	대졸	56.8	
	대학원졸	60.0	
계		56.9	

구분된 항목을 다시 성별로 구분하여 같은 집단의 근로자들이 성별로 다른 특성이 있는지 살펴보았다. 연령별로 구분하여 성별 차이를 보면, 20대에서 남성 59.6점, 여성 53.7점으로 평균점수 차이가 가장 컸다. 다른 연령

대에서는 큰 차이가 존재하지 않거나 평균차이가 통계적으로 유의미하지 않았다. 비슷한 맥락으로, 근속년수가 짧은 경우 남성이 여성보다 3.5점 높은 것으로 나타났다. 직급별로 보면, 사원급, 대리급은 남성의 기업문화 진단지표 점수가 여성보다 높으나, 직급이 올라가면서 차이가 줄어들고, 부장급에서는 남성이 59.1점, 여성이 62.6점으로 높은 직급에서 여성의 기업문화 점수가 더 높은 것을 알 수 있다. 혼인상태에 따라서는 미혼에서 남녀 차이가 나타났으며, 기혼인 경우는 차이가 거의 없었다. 자녀의 수도 혼인상태와 유사하게 나타나며, 자녀수가 2명 이상인 경우 여성이 59.4점으로 남성 보다 1.7점 가량 높게 나타났으나, 이러한 차이들이 통계적으로 유의미하지는 않았다. 학력에 따른 성별 차이를 보면 전문대졸에서 그 차이가 유의미하게 남성이 56.9점으로 여성보다 3.7점 가량 점수가 높았으며, 나머지 학력에서는 성별로 큰 차이가 존재하지 않았다.

〈표 IV-16〉 기업문화 진단지표 조사 결과(근로자특성별×성별)

(단위: 점)

	구분	남성평균	여성평균	차이	통계적 유의성 (F-test)
연령	20대	59.6	53.7	5.9	0.0000
근속년수	1년	57.5	54.0	3.5	0.0401
직급별	사원급	57.5	55.4	2.1	0.0844
	대리급	57.1	55.6	1.5	0.3572
	과장급	55.3	56.8	-1.5	0.4262
	차장급	57.7	57.4	0.3	0.8891
	부장급	59.1	62.6	-3.5	0.1191
혼인상태	미혼	56.9	54.6	2.3	0.0431
	기혼	57.6	57.8	-0.2	0.7562
자녀수	자녀없음	56.7	54.9	1.8	0.0703
	1명	57.8	57.0	0.8	0.6159
	2명 이상	57.7	59.4	-1.7	0.2319
학력	고졸이하	56.9	55.8	1.1	0.6758
	전문대졸	56.9	53.2	3.7	0.0339
	대졸	56.6	57.1	-0.5	0.5642
	대학원졸	60.6	59.3	1.3	0.5050

2) 세부영역별, 근로자 특성별 비교

다음으로, 근로자 특성별로 영역별 점수 차이를 살펴보았다. 먼저, 성별 차이를 보면, 대영역인 일하는 방식과 그 세부영역인 업무특성은 여성의 점수가 높았으며, 나머지 항목들은 남성의 점수가 높았다. 인프라 항목의 경우 남성이 46.0점 여성이 43.1점으로 남성이 2.9점 높았으며, 일하는 방식의 업무특성은 남성이 60.3점, 여성이 63.6점으로 여성이 3.3점 높게 나타났다. 인프라의 조직구조, 인사관리제도, 커뮤니케이션의 회사의 지원 및 분위기 등은 남성의 점수가 여성보다 높고, 평균차이가 큰 항목이며, 그 차이도 통계적으로 유의미하였다.

〈표 Ⅳ-17〉 영역별 기업문화 조사 결과(성별)

(단위: 점)

대영역	세부영역	남성평균	여성평균	차이	통계적 유의성 (F-test)
리더십	최고경영자 의지	59.6	57.8	1.8	0.0520
	상사의 지원	67.1	66.9	0.2	0.4184
	전체	63.3	62.3	1.0	0.1330
인프라	조직관리시스템	39.4	35.7	3.7	0.0036
	인사관리제도	53.9	51.9	2.0	0.0631
	전체	46.0	43.1	2.9	0.0080
일하는 방식	업무특성	60.3	63.6	-3.3	0.0000
	근로시간	59.6	58.7	0.9	0.1547
	전체	60.1	62.0	-1.9	0.0022
커뮤니케이션	동료의 협조	66.7	66.0	0.7	0.2055
	회사의 지원 및 분위기	50.3	47.6	2.7	0.0080
	전체	59.4	57.9	1.5	0.0174

영역별 점수의 직급별 차이를 살펴보면, 대부분의 항목이 총점과 유사하게 직급이 올라갈수록 점수가 높아진다. 다만, 일하는 방식 영역의 경우 사원급이 높고 대리급에서 낮아지다가 부장급에서 높은 양상을 보인다는

110 ●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

특징이 있다. 세부영역을 연령과 근속연수별로 차이를 보아도 직급으로 구분한 경우와 유사한 형태로 나타난다.

〈표 IV-18〉 영역별 기업문화 조사 결과(직급별)

(단위: 점)

대영역	세부영역	사원	대리	과장	차장	부장	통계적 유의성 (F-test)
리더십	최고경영자 의지	57.1	57.9	58.3	59.2	63.6	0.0106
	상사의 지원	66.0	66.5	66.3	68.4	69.5	0.122
	전체	61.6	62.2	62.3	63.8	66.6	0.0134
인프라	조직관리시스템	36.9	38.7	35.4	37.5	40.0	0.3666
	인사관리제도	50.3	52.2	51.2	55.8	59.1	0.0002
	전체	43.0	44.9	42.6	45.9	48.7	0.0277
일하는 방식	업무특성	63.6	59.7	61.4	61.0	63.6	0.0032
	근로시간	58.3	58.1	59.1	60.4	62.0	0.0583
	전체	61.9	59.2	60.6	60.8	63.1	0.0056
커뮤니 케이션	동료의 협조	65.8	65.8	66.1	66.8	68.3	0.2969
	회사의 지원 및 분위기	47.5	49.3	47.3	49.7	53.0	0.0206
	전체	57.7	58.5	57.8	59.2	61.5	0.0247

혼인상태별로 구분하여 보면, 모든 영역에서 기혼자의 기업문화에 대한 점수가 미혼보다 높게 나타난다는 특징이 있다. 자녀의 수로 기업문화 점수의 평균을 구분하면, 모든 영역에서 자녀가 없는 경우(미혼 포함)보다 자녀가 있는 경우 기업문화 점수가 더 높았으며, 자녀가 1명인 경우보다 2명 이상인 경우 대부분의 세부 영역에서 점수가 가장 높았다. 이러한 특성들은 혼인상태나 자녀수의 효과라기보다는 연령의 효과일 것으로 짐작된다.

Ⅳ. 일·가정 양립 기업문화의 특징과 수준 분석 ●●● 111

〈표 Ⅳ-19〉 영역별 기업문화 조사 결과(혼인상태별, 자녀수별)

(단위: 점)

		혼인상태별			자녀수별			
		미혼	기혼	통계적 유의성 (F- test)	없음	1명	2명 이상	통계적 유의성 (F- test)
리더십	최고경영자 의지	56.7	59.9	0.0060	57.0	58.7	61.3	0.0044
	상사의 지원	65.4	68.0	0.0066	65.4	68.3	68.7	0.0033
	전체	61.0	64.0	0.0020	61.2	63.5	65.0	0.0011
인프라	조직관리시스템	36.5	38.2	0.2243	36.5	38.8	38.5	0.3231
	인사관리제도	51.6	53.7	0.1114	51.3	52.7	55.6	0.0119
	전체	43.4	45.3	0.1260	43.2	45.1	46.3	0.0772
일하는 방식	업무특성	61.4	62.3	0.3358	61.8	61.1	62.8	0.3389
	근로시간	57.7	60.1	0.0079	57.6	60.8	60.8	0.0014
	전체	60.2	61.6	0.0485	60.4	61.0	62.1	0.0744
커뮤니 케이션	동료의 협조	65.5	66.9	0.0730	65.5	67.5	67.0	0.0768
	회사의 지원 및 분위기	47.5	49.8	0.0385	47.1	50.5	50.8	0.0052
	전체	57.5	59.3	0.0191	57.3	60.0	59.8	0.0038

다음으로 영역별 점수를 근로자 특성별로 구분하고 이를 다시 성별로 나누어 그 평균을 비교해 보았다. 먼저, 특징적인 것은 20대의 경우 남성과 여성의 기업문화에 대한 차이가 가장 큰 연령대라는 점이다. 커뮤니케이션의 회사의 지원 및 분위기 항목은 남녀 점수차가 12.7점으로 크게 나타났으며, 인프라 영역의 차이도 10.0점으로 크게 나타났다. 일하는 방식 영역의 업무 특성을 제외하고 남성이 여성보다 점수가 높았으며, 통계적으로도 대부분 유의미하게 나타났다. 그러나 나머지 연령대의 남녀 평균은 큰 차이가 없거나, 대부분 통계적으로 유의미하지 않았다.

〈표 IV-20〉 영역별 기업문화 조사 결과(연령별×성별)

(단위: 점)

대영역	세부영역	20대			통계적 유의성 (F-test)
		남성	여성	차이	
리더십	최고경영자 의지	61.8	52.9	8.9	0.0001
	상사의 지원	68.5	63.8	4.7	0.0208
	전체	65.1	58.3	6.8	0.0003
인프라	조직관리시스템	45.8	34.8	11.0	0.0003
	인사관리제도	56.4	47.6	8.8	0.0014
	전체	50.6	40.6	10.0	0.0001
일하는 방식	업무특성	61.0	64.0	-3	0.0922
	근로시간	60.7	55.3	5.4	0.0119
	전체	60.9	61.1	-0.2	0.8878
커뮤니 케이션	동료의 협조	67.1	63.4	3.7	0.0311
	회사의 지원 및 분위기	54.5	41.8	12.7	0.0000
	전체	61.5	53.8	7.7	0.0000

근속년수를 성별로 구분하여 영역별 차이를 비교하면, 많은 영역에서 남성이 여성보다 점수가 높으나, 근속년수가 길어질수록 성별 점수 차이가 상대적으로 줄어들었다. 특히 커뮤니케이션 영역 중 회사의 지원 및 분위기 항목에서는 근속 1년차 남성의 평균이 50.2점, 여성이 39.8점으로 10.4점 가량 차이가 났으며, 통계적으로 유의미하였다. 이 항목은 근속 15년 이상의 남녀 근로자에서는 차이가 2.7점 정도로 줄었다. 인프라 영역의 인사관리의 경우 1년차에는 8.2점 차이였으나, 15년 이상에서는 2.9점으로 차이가 줄어들을 알 수 있다.

Ⅳ. 일·가정 양립 기업문화의 특징과 수준 분석 ••• 113

〈표 Ⅳ-21〉 영역별 기업문화 조사 결과(근속년수×성별)

(단위: 점)

대영역	세부영역	1년차				5~9년차				15년 이상			
		남성	여성	차이	통계적 유의성 (F-test)	남성	여성	차이	통계적 유의성 (F-test)	남성	여성	차이	통계적 유의성 (F-test)
리더 십	최고경영자 의지	59.8	54.9	4.9	0.0716	57.4	57.1	0.3	0.8836	66.5	61.5	5.0	0.0871
	상사의 지원	67.1	65.2	1.9	0.3947	66.3	65.2	1.1	0.5820	71.0	70.6	0.4	0.8479
	전체	63.5	60.1	3.4	0.1165	61.9	61.1	0.8	0.7066	68.7	66.0	2.7	0.2405
인프라	조직관리 시스템	37.8	31.5	6.3	0.0360	38.6	35.0	3.6	0.1840	46.1	40.2	5.9	0.1355
	인사관리 제도	53.4	45.2	8.2	0.0065	52.1	50.8	1.3	0.6191	65.2	62.3	2.9	0.4043
	전체	44.9	37.8	7.1	0.0082	44.8	42.2	2.6	0.2893	54.8	50.3	4.5	0.1687
일하 는 방식	업무특성	62.5	65.5	-3	0.1803	60.8	63.3	-2.5	0.1196	59.7	63.8	-4.1	0.0472
	근로시간	60.5	58.3	2.2	0.3722	58.4	57.9	0.5	0.7602	64.7	61.1	3.6	0.0820
	전체	61.8	63.1	-1.3	0.4969	60.0	61.5	-1.5	0.2531	61.4	62.9	-1.5	0.3678
커뮤 니케 이션	동료의 협조	66.5	65.2	1.3	0.5311	67.8	66.0	1.8	0.2283	69.7	67.8	1.9	0.3230
	회사의 지원 및 분위기	50.2	39.8	10.4	0.0000	49.8	46.8	3.0	0.1761	56.6	53.9	2.7	0.2818
	전체	59.2	53.9	5.3	0.0036	59.8	57.5	2.3	0.1273	63.9	61.6	2.3	0.2100

주: 분석은 1년, 1~2년, 3~4년, 5~9년, 10~14년, 15년 이상으로 이뤄졌으나, 표는 1년차와 중간연차인 5~9년차, 15년 이상으로 된 결과만 제시함

혼인상태와 성별로 세부항목별 평균점수를 비교하면, 일하는 방식을 제외한 영역에서 남성이 여성보다 높다. 미혼의 경우 인프라 영역의 조직특성과 커뮤니케이션의 회사의 지원 및 분위기 항목의 차이가 크게 나타났다. 기혼에서는 남성과 여성간 위의 항목 차이가 거의 존재하지 않음을 알 수 있다. 일하는 방식의 업무특성, 커뮤니케이션 동료의 협조 영역을 제외하고 성별 차이는 미혼보다 기혼에서 줄어드는 것을 알 수 있다.

〈표 IV-22〉 영역별 기업문화 조사 결과(혼인상태×성별)

(단위: 점)

대영역	세부영역	미혼				기혼			
		남성	여성	차이	통계적 유의성 (F-test)	남성	여성	차이	통계적 유의성 (F-test)
리더십	최고경영자 의지	58.8	54.7	4.1	0.0258	60.0	59.8	0.2	0.8684
	상사의 지원	65.4	65.4	0.0	0.9861	68.0	67.9	0.1	0.9243
	전체	62.1	60.1	2.0	0.1652	64.0	63.9	0.1	0.8801
인프라	조직관리시스템	41.0	32.5	8.5	0.0001	38.5	37.9	0.6	0.7387
	인사관리제도	53.7	49.7	4.0	0.0543	54.0	53.4	0.6	0.7289
	전체	46.8	40.4	6.4	0.0006	45.6	45.0	0.6	0.7083
일하는 방식	업무특성	59.8	62.9	-3.1	0.0177	60.6	64.1	-3.5	0.0008
	근로시간	58.9	56.6	2.3	0.1497	60.1	60.2	-0.1	0.9496
	전체	59.5	60.8	-1.3	0.2311	60.4	62.8	-2.4	0.0050
커뮤니케 이션	동료의 협조	65.4	65.6	-0.2	0.8551	67.4	66.3	1.1	0.2727
	회사의 지원 및 분위기	50.6	44.8	5.8	0.0013	50.1	49.6	0.5	0.7114
	전체	58.8	56.3	2.5	0.0455	59.7	58.9	0.8	0.3937

근로자 특성별로 비교해 본 기업문화 진단지표 점수의 특징을 요약하면, 남성이 여성에 비해 기업문화에 대한 인식 점수가 다소 높으며, 학력, 직급, 연령, 근속년수가 올라갈수록 기업문화에 대한 인식 점수가 대체로 높아졌다. 20대 연령 대부분 항목에서는 남성이 점수가 높고, 성별 차이가 컸으며 연령, 근속년수, 직급이 올라갈수록 남녀의 차이는 줄어들거나 여성의 점수가 높았다. 세부항목도 일하는 방식 영역의 업무특성 영역을 제외하고는 남성의 평균이 여성보다 높았으며, 인프라 항목은 남성과 여성의 차이가 상대적으로 큰 항목이었다. 근로자 특성별로 세부항목별 점수 분포를 보면 총점과 유사한 형태로 나타난다.

나. 기업특성별 일·가정 양립 기업문화

1) 총점

다음으로, 종사하고 있는 기업 및 업무 특성별로 기업문화 차이에 대해 살펴보았다. 기업 규모별로 그 차이를 보면, 종사자 수가 300인 이상인 경우 59.4점으로 가장 높았으며, 50~99인이 55.0점으로 가장 점수가 낮았다. 업종별로는 공공행정부문에 종사하는 경우 63.1점으로 가장 높았으며, 이어 교육, 금융 순이었다. 제조업, 건설업에 종사하는 경우가 53.9점으로 기업문화를 가장 낮게 평가하였다. 기업형태가 공공인 경우와 민간인 경우 그 점수차가 컸는데 공공이 63.4점으로 민간 55.2점보다 8.2점 가량 높았다. 업무에 따른 기업문화 점수 차이의 경우 생산직에 종사하는 경우가 59.4점으로 가장 높았으며, 사무직이 가장 낮았으나 업무 간 평균차이는 통계적으로 유의미하지 않았다.

〈표 Ⅳ-23〉 기업문화 진단지표 조사 결과(기업특성별)

(단위: 점)

구분	항목	평균	통계적 유의성 (F-test)
종사자수	30~49인	57.0	0.0001
	50~99인	55.0	
	100~299인	56.2	
	300인 이상	59.4	
업종	제조업	53.9	0.0000
	건설업	53.9	
	도소매업 및 숙박음식점업	54.6	
	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스	57.7	
	금융 및 보험업	57.9	
	전문, 과학 및 기술 서비스업	56.1	
	공공행정, 국방 및 사회보장 행정	63.1	
	교육 서비스업	60.7	
	보건업 및 사회복지서비스업	54.2	

구분	항목	평균	통계적 유의성 (F-test)
기업형태	공공	63.4	0.0000
	민간	55.2	
업무	전문	57.2	0.8553
	생산	59.4	
	기술	57.9	
	사무	56.6	
	서비스업	56.7	
	판매	57.8	

기업 특성으로 구분한 것을 다시 성별로 구분하여 총점을 비교해 보면, 먼저 기업 규모에 따른 성별 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 100인 기업에서만 여성의 평균이 1.4점 가량 높게 나타났으며, 나머지 규모에서는 남성의 기업문화에 대한 평균 점수가 높았다. 업종별로는 도소매업 및 숙박 서비스업에서 남성의 평균이 여성에 비해 진단지표 점수가 높았으며, 그 차이가 가장 컸다. 나머지 업종에서도 남성의 점수가 근소하게 높았으나 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 서로 다른 업무 분야에서 남녀 평균의 차이는 통계적으로는 유의미하지 않았으나, 전문직, 생산직, 판매·영업직은 여성의 경우 기업문화 진단지표 점수가 상대적으로 높았으며, 기술직, 사무직, 서비스직에서는 남성의 진단지표 점수가 더 높은 것으로 나타났다.

〈표 Ⅳ-24〉 기업문화 진단지표 조사 결과(기업특성별×성별)

(단위: 점)

	구분	남성평균	여성평균	평균차이	통계적 유의성 (F-test)
규모	100인	55.6	57.0	-1.4	0.3087
업종	도소매업 및 숙박음식점업	56.7	53.0	3.7	0.0558
업무	전문직	56.8	57.5	-0.7	0.6794
	생산직	59.1	62.3	-3.2	0.6763
	기술직	58.1	57.1	1.0	0.7641
	사무직	57.2	56.2	1.0	0.2718
	서비스직	58.0	55.6	2.4	0.2733
	판매·영업직	56.2	58.7	-2.5	0.5675

2) 세부영역별, 기업특성별 비교

세부영역별 점수가 기업특성에 따라 어떠한 차이가 있는지 살펴보았다. 먼저 업종별로 구분해 보면, 각 세부영역별 점수는 총점과 유사하게 나타나지만, 일하는 방식 영역의 업무특성은 공공행정이 58.8점으로 가장 낮다. 그러나 같은 대영역의 일하는 방식의 근로시간은 공공행정의 점수가 63.1점으로 가장 높다. 또한 인프라의 조직관리시스템은 공공행정이 54.5점으로 평균 37.6점에 비해 17점 가량 높으며, 커뮤니케이션 영역 중 회사의 지원 및 분위기는 공공행정이 58.9점(평균 48.9)점으로 평균에 비해 약 10점 가까이 높게 나타났다. 건설업의 경우 인사관리제도, 근로시간, 회사의 지원 및 분위기 항목에서 가장 점수가 낮았으며, 제조업은 조직관리시스템, 동료의 협조 영역의 점수가 가장 낮았다.

〈표 IV-25〉 영역별 기업문화 조사 결과(업종별)

(단위: 점)

대영역	세부항목	제조	건설	도소매	출판	금융	전문	공공	교육	보건	통계적 유의성 (F-test)
리더십	최고경영자의 의지	55.9	54.7	55.8	60.7	60.7	57.6	66.3	63.3	53.1	0.0000
	상사의 지원	66.3	65.3	64.4	68.5	65.9	67.2	69.6	70.8	65.0	0.0112
	전체	61.1	60.0	60.1	64.6	63.3	62.4	68.0	67.0	59.1	0.0000
인프라	조직관리시스템	31.2	32.9	34.5	37.7	40.5	36.3	54.5	39.2	31.4	0.0000
	인사관리제도	47.4	45.5	46.7	54.7	55.0	51.2	67.1	62.3	46.3	0.0000
	전체	38.6	38.6	40.0	45.4	47.1	43.1	60.3	49.7	38.2	0.0000
일하는 방식	업무특성	60.5	63.1	61.6	61.4	61.8	60.5	58.8	65.3	64.6	0.0039
	근로시간	56.7	55.6	58.5	59.2	60.2	60.2	63.1	60.9	58.3	0.0044
	전체	59.2	60.6	60.5	60.7	61.3	60.4	60.2	63.8	62.5	0.0655
커뮤니케이션	동료의 협조	64.8	64.9	65.1	67.8	65.3	66.8	67.6	68.8	66.3	0.1230
	회사의 지원 및 분위기	45.1	43.4	47.4	49.8	52.3	47.2	58.9	52.4	44.1	0.0000
	전체	56.1	55.3	57.2	59.8	59.5	58.1	63.7	61.5	56.4	0.0000

업종별로 구분 후 이를 다시 성별로 구분하여 차이를 살펴보았다. 리더십 항목은 대부분의 업종에서 남성의 평균이 높았으나, 통계적으로 유의미하지는 않았다. 인프라 영역의 조직관리시스템 항목의 경우 제조업, 건설업, 도소매업 및 숙박음식점업에서 남성의 점수가 여성에 비해 높았으며, 차이가 다른 업종에 비해 크게 나타났다. 일하는 방식의 업무특성 영역에서는 제조업, 금융업, 도소매업 및 숙박음식점업의 경우 남성보다 여성이 더 높은 점수를 부여하였으며, 특히 제조업은 여성이 10점 이상 높았다. 커뮤니케이션 영역의 회사의 지원 및 분위기 항목은 도소매업 및 숙박음식점업, 보건업에서 남성이 여성에 비해 점수가 높았으며 그 차이가 컸다. 인프라, 커뮤니케이션 영역이 도소매업 및 숙박음식점업에 종사하는 여성의 점수가 남성에 비해 낮았으며, 그 차이도 큰 편이었다.

Ⅳ. 일·가정 양립 기업문화의 특징과 수준 분석 ●●● 119

〈표 IV-26〉 영역별 기업문화 조사 결과(업종별×성별)

(단위: 점)

대영역	세부영역	구분	남성평균	여성평균	평균차이	통계적 유의성 (F-test)
인프라	조직관리 시스템	제조업	33.5	27.5	6.0	0.0761
		건설업	35.2	29.6	5.6	0.1518
		도소매업 및 숙박음식점업	41.2	29.3	11.9	0.0008
		출판	36.5	39.2	-2.7	0.5072
		금융	41.8	39.8	2.0	0.6780
		전문	37.2	34.1	3.1	0.4748
		공공행정	55.3	53.6	1.7	0.7081
		교육	41.0	38.1	2.9	0.4952
		보건	34.3	30.0	4.3	0.2185
일하는 방식	업무특성	제조업	53.8	64.0	-10.2	0.0142
		건설업	62.4	64.1	-1.7	0.5037
		도소매업 및 숙박음식점업	58.3	64.1	-5.8	0.0177
		출판	62.8	59.7	3.1	0.1637
		금융	58.0	63.9	-5.9	0.0314
		전문	59.3	63.2	-3.9	0.1637
		공공행정	58.4	59.2	-0.8	0.7915
		교육	63.8	66.2	-2.4	0.3605
		보건	62.2	65.8	-3.6	0.1226
커뮤니 케이션	회사의 지원 및 분위기	제조업	45.2	45.0	0.2	0.9531
		건설업	44.5	41.7	2.8	0.3978
		도소매업 및 숙박음식점업	53.1	42.9	10.2	0.0005
		출판	49.3	50.4	-1.1	0.7392
		금융	54.7	51.0	3.7	0.3050
		전문	48.8	43.2	5.6	0.1232
		공공행정	59.6	58.0	1.6	0.6131
		교육	51.8	52.7	-0.9	0.7906
		보건	48.8	41.9	6.9	0.0296

120 ●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

기업형태별로 살펴보면, 세부영역 중 일하는 방식의 업무특성을 제외한 항목에서 공공이 민간에 비해 높게 나타났으나, 업무특성의 차이는 통계적으로 유의미하지 않았다. 특히 인프라 영역은 가장 점수 차이가 큰 영역으로, 인프라의 조직관리시스템, 인사관리제도 영역에서 공공이 민간보다 상당히 높게 나타났으며, 그 차이는 각각 16.4점, 19.1점으로 크게 나타났다. 커뮤니케이션 중 회사의 지원 및 분위기 항목 또한 공공이 민간에 비해 11.8점 높은 것으로 나타났다.

〈표 IV-27〉 영역별 기업문화 조사 결과(기업형태별)

(단위: 점)

대영역	세부항목	공공평균	민간평균	평균차이	통계적 유의성 (F-test)
리더십	최고경영자의 의지	66.2	56.7	9.5	0.0000
	상사의 지원	71.1	65.8	5.3	0.0000
	전체	68.7	61.3	7.4	0.0000
인프라	조직관리시스템	50.5	34.1	16.4	0.0000
	인사관리제도	68.0	48.9	19.1	0.0000
	전체	58.4	40.8	17.6	0.0000
일하는 방식	업무특성	61.2	62.1	-0.9	0.3831
	근로시간	63.6	58.0	5.6	0.0000
	전체	62.1	60.8	1.3	0.1150
커뮤니케이션	동료의 협조	69.1	65.6	3.5	0.0002
	회사의 지원 및 분위기	58.2	46.4	11.8	0.0000
	전체	64.3	57.1	7.2	0.0000

기업형태별로 구분하여 이를 다시 성별로 비교해 보면, 세부영역별 차이와 특별하게 다른 경우는 없는 것으로 나타났다. 인프라 영역의 조직관리시스템과, 일하는 방식의 근로시간, 커뮤니케이션 영역의 회사의 지원 및 분위기 항목은 남성이 여성에 비해 점수가 높았으며, 점수의 차이는 공공이 민간보다 높게 나타났다.

Ⅳ. 일·가정 양립 기업문화의 특징과 수준 분석 ●●● 121

〈표 Ⅳ-28〉 영역별 기업문화 조사 결과(기업형태별×성별)

(단위: 점)

대영역	세부영역	구분	남성평균	여성평균	평균차이	통계적 유의성 (F-test)
인프라	조직관리 시스템	공공	54.3	46.9	7.4	0.0293
		민간	35.6	32.5	3.1	0.0256
일하는 방식	근로시간	공공	65.9	61.5	4.4	0.0109
		민간	58.0	57.9	0.1	0.8987
커뮤니케이션	회사의 지원 및 분위기	공공	60.4	56.2	4.2	0.0560
		민간	47.6	45.1	2.5	0.0366

기업규모로 구분해 보면, 대부분의 영역에서 총점과 유사하게 50인 이하 규모에서 가장 낮고, 300인 이상에서 가장 높은 특징을 보인다. 그러나 일하는 방식의 업무특성 영역은 300인 이상 기업의 평균 점수가 가장 낮게 나타난다. 대영역 중 인프라 영역의 점수는 규모별로 평균 점수 차이가 크다. 인프라의 세부영역인 조직관리시스템은 50-99인의 점수는 31.5점으로, 300인 이상 점수인 45.5점과 약 14점 가량 차이가 나며, 인사관리제도는 50-99인과 300인 이상이 약 10점 가량 차이가 나는 것을 알 수 있다.

〈표 Ⅳ-29〉 영역별 기업문화 조사 결과(기업규모별)

(단위: 점)

		30~49인	50~99인	100~299인	300인 이상	통계적 유의성 (F-test)
리더십	최고경영자의 의지	59.7	56.8	57.3	61.0	0.0273
	상사의 지원	66.6	65.8	66.6	69.0	0.0911
	전체	63.2	61.3	61.9	65.0	0.0254
인프라	조직관리시스템	37.6	31.5	35.7	45.5	0.0000
	인사관리제도	52.3	48.6	52.1	58.6	0.0000
	전체	44.3	39.3	43.1	51.5	0.0000
일하는 방식	업무특성	62.2	63.8	62.2	59.6	0.0034
	근로시간	59.3	57.7	59.2	60.7	0.1292
	전체	61.2	61.8	61.2	59.9	0.2725

		30~49인	50~99인	100~299인	300인 이상	통계적 유의성 (F-test)
커뮤니케이션	동료의 협조	66.2	65.2	66.7	67.3	0.2492
	회사의 지원 및 분위기	49.3	45.9	47.4	53.2	0.0000
	전체	58.7	56.6	58.1	61.1	0.0005

기업특성별로 기업문화 진단지표 점수 결과를 정리해 보면, 기업규모별로는 300인 이상 기업에서 일하는 방식의 업무특성을 제외한 나머지 영역의 점수가 가장 높게 나타났다. 기업형태별로는 공공기관과 민간기업의 차이가 상당히 크게 나타났으며, 대부분의 영역에서 공공기관의 점수가 높았다. 특히, 인프라 및 회사의 지원 및 분위기는 큰 차이를 보였다. 업종별로는 공공행정이 가장 높았으며, 이어 교육서비스업, 금융 및 부동산업의 점수가 높았으며, 제조업, 건설업의 점수가 낮았다.

3. 일·가정 양립과 기업문화

본 절에서는 앞서 조사를 통해 살펴본 근로자들의 일·가정 양립 수준과, 본고에서 구성한 기업문화 진단지표의 점수를 특성별로 비교해 보고자 한다. 이를 통해 일·가정 양립과 기업문화가 얼마나 관련이 있으며, 실제로 기업에서 일·가정 양립을 위해 기업문화의 수준을 진단하여 기업문화 개선에 활용할 수 있도록 근거자료로 제시하고자 한다. 특히 영역별 점수 비교는 일·가정 양립 확산을 위해서는 어떤 부분을 고려하고 개선해야 하는지를 보여줄 수 있을 것이다.

우선 100점 만점으로 환산한 일·가정 양립 기업문화 진단지표 점수와 일·가정 양립과 관련한 변수들과의 상관관계를 살펴보았다. 이는 한 근로자가 느끼고 판단하고 있는 기업문화의 수준과 일·가정 양립의 수준을 비교하는 것이기 때문에, 본고에서 개발한 기업문화 진단지표가 일·가정 양립을

Ⅳ. 일·가정 양립 기업문화의 특징과 수준 분석 ●●● 123

확산에 기여할 수 있음을 보여줄 수 있다.

다음의 상관관계 표를 보면, 기업문화 진단지표의 4개 대영역 및 전체점수와 일·가정 양립 점수, 연차휴가 및 초과근로 현황, 대표적인 일·가정 양립 제도유무 및 활용도 항목들의 상관관계가 유의하게 매우 높은 것으로 나타났다. 특히 기업문화 진단지표 점수와 연차휴가소진비율, 초과근로일수 및 초과근로시간과는 (-)의 상관관계를 나타내었으며, 일·가정 양립관련 제도유무와는 (+)의 상관관계를 나타냈다. 또한 직접적인 일·가정 양립관련 변수뿐 아니라 회사에 대한 만족도, 소속감 및 애착감, 전반적인 삶의 만족도와도 높은 (+)의 상관관계를 나타내, 기업문화, 일·가정 양립, 회사 및 삶에 대한 만족도가 모두 깊이 연관되어 있음을 짐작할 수 있다. 이는 기업문화의 개선이 향후 근로자의 일·생활의 균형뿐 아니라, 기업에서 근로자의 노동생산성을 높이고 회사에 대한 헌신도를 높여 장기적으로는 기업경영에 긍정적인 영향을 미칠 것을 기대하게 한다.

〈표 IV-30〉 진단지표와 일·가정 양립과의 상관관계

	진단 지표 점수	일·가정 양립 수준	연차 소진 비율	평균 아근일수	평균 초과 근로시간	회사 만족도	회사 소속감 및 애착감	삶 만족도	배우자 출산 휴가제 유무	육아 휴직제 유무	육아기 근로시간 단축제 유무	시간 선택제 유무	시차출 퇴근제 유무	탄력 근무제 유무	재택원격 근무제 유무
진단지표 점수	1	.677**	.148**	-.275**	-.197**	.683**	.664**	.563**	.326**	.270**	.376**	.381**	.312**	.357**	.261**
일·가정 양립 수준		1	.118**	-.270**	-.204**	.576**	.506**	.468**	.287**	.278**	.309**	.270**	.243**	.257**	.171**
연차휴가 소진비율			1	-.128**	-.088**	.107**	.079**	.088**	.024	.075*	.004	.008	-.003	.0051	.0012
평균 아근일수				1	.676**	-.260**	-.172**	-.283**	-.0013	-.071*	-.0057	-.0012	.005	.0002	-.0014
평균 초과근로시간					1	-.170**	-.108**	-.202**	-.006	-.0014	-.0035	.0001	.0034	.0041	-.0002
회사 만족도						1	.793**	.644**	.273**	.253**	.255**	.221**	.182**	.222**	.130**
회사소속감 및 애착감							1	.631**	.270**	.220**	.231**	.250**	.185**	.231**	.142**
삶 만족도								1	.245**	.200**	.212**	.217**	.196**	.172**	.096**
배우자출산휴가제 유무									1	.444**	.422**	.249**	.223**	.212**	.153**
육아휴직제 유무										1	.382**	.197**	.177**	.192**	.122**
육아기 근로시간 단축제 유무											1	.411**	.284**	.341**	.221**
시간선택제 유무												1	.480**	.545**	.338**
시차출퇴근제 유무													1	.463**	.308**
탄력근무제 유무														1	.376**
재택원격근무제 유무															1

** 상관관계가 0.01 수준에서 유의함(양측).

가. 기업문화 진단지표 점수와 일·가정 양립 수준 비교

앞서 측정한 기업문화 진단지표 4개 대영역 및 전체 점수와 근로자가 직접 기입한 종사하는 기업의 일·가정 양립 점수를 100점 만점 기준으로 비교해 보았다. 정규직 근로자 1,100명 조사 결과, 진단지표의 4개 대영역과 전체 점수, 일·가정 양립 수준 점수를 성별로 비교하면 다음의 표와 같다. 기업문화 진단지표 점수는 56.9점, 일·가정 양립 수준 점수는 56.3점으로 나타나, 다양한 내용을 포함한 진단지표 총점과 근로자가 직관적으로 응답한 일·가정 양립 수준 점수가 거의 동일하였다. 이는 100점 만점으로 기준으로 보았을 때 절반을 약간 넘는 수준으로, 향후 총점을 높이기 위한 다양한 노력이 필요함을 보여주는 결과이다. 남녀간 차이는 1점 이내로 비슷하였다.

〈표 IV-31〉 기업문화 진단지표 점수와 일·가정 양립 수준

단위: 점(100점 만점)

	리더십	인프라	일하는 방식	커뮤니케이션	전체	일·가정 양립 수준
남성	63.3	46.0	60.1	59.4	57.3	55.8
여성	62.3	43.1	62.0	57.9	56.5	56.8
전체	62.8	44.5	61.0	58.6	56.9	56.3

기업문화 진단지표의 문항들은 근로자들이 종사하고 있는 기업의 특성들로 구성되어 있기 때문에 응답자의 인구학적 특성보다는 기업의 특성에 따라 영향을 받을 것이다. 대표적인 기업특성인 기업형태, 규모, 업종에 따라 비교해 보면 다음의 <표 IV-32>와 같다. 앞서 살펴보았듯이 기업문화 진단지표 점수의 차이는 기업형태에서 가장 크게 나타났다. 즉 공공기관의 기업문화 진단지표 점수는 63.4점인데 비해 민간·외국계는 55.2점으로 8.2점 낮았고 특히 일·가정 양립 점수는 공공기관 70.4점, 민간·외국계 52.5점으로 17.9점이나 격차가 났다. 공공기관의 70.4점은 다른 기업특성별로 보아도 가장 높은 점수로, 공공기관에 근무하고 있는 근로자들은 자신들의 기관의 일·가정 양립 수준을 높게 평가하고 있음을 알 수 있다. 4개 대영역별로 점수

를 비교해 보면 일하는 방식 영역의 격차가 1.3점으로 가장 적었고 인프라가 17.6점으로 가장 컸다. 인프라의 경우 O/X 문항이 많아 다른 영역에 비해 점수도 낮고 격차도 크게 나타난 것으로 보인다.

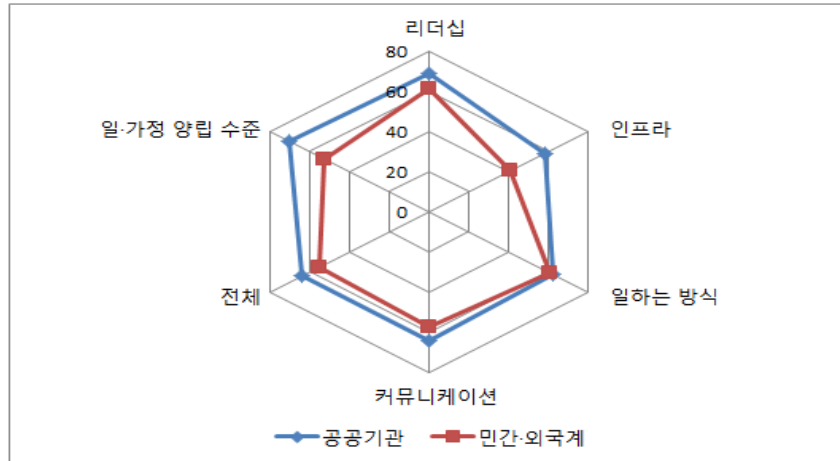
규모별로 비교해 보면, 기업문화 진단지표 점수와 일·가정 양립 점수 모두 50~99인 규모에서 가장 낮았다. 이는 기업문화 및 일·가정 양립 수준이 기업의 규모에 완전히 비례하지는 않음을 보여준다. 300인 이상 대규모 기업의 기업문화 진단지표 및 일·가정 양립 점수가 가장 높지만, 30~49인 규모의 경우 기업문화 진단지표 점수가 300인 이상 다음으로 높게 나타났다.

업종별로 살펴보면, 공공기관에 해당하는 공공행정, 국방 및 사회보장 행정이 기업문화 진단지표 및 일·가정 양립 수준 점수가 가장 높았고, 제조업, 건설업이 가장 점수가 낮았다. 기업문화 진단지표의 업종별 점수 격차는 9.2점인데 비해 일·가정 양립 점수는 18.8점으로 격차가 2배 이상 컸다. 여성이 상대적으로 많은 교육서비스업은 기업문화 진단지표 60.7점, 일·가정 양립 수준 64.9점으로 두 번째로 높은 반면, 동일하게 여성이 많은 보건업 및 사회복지서비스와 도소매·숙박음식점업은 두 점수 모두 50점 초반대로 낮았다. 마찬가지로 여성비율이 낮은 제조업 및 건설업은 두 점수 모두 최하위를 나타내어 여성비율이 영향을 미치는 것은 아님을 알 수 있다. 또한 공공행정, 국방 및 사회보장 행정과 교육서비스업이 기업문화 및 일·가정 양립 수준이 좋고, 제조업 및 건설업, 보건업 및 사회복지서비스업, 도소매·숙박음식점업이 나쁘게 나타나, 업종의 유사성도 발견하기 어렵다. 이는 결국 중소기업이라고 해서, 업종상의 문제로 일·가정 양립이 어려운 것이 아니라, 일하는 방식이나 CEO의 의지, 조직의 분위기 등 다른 요인들이 더 중요할 수 있음을 보여준다.

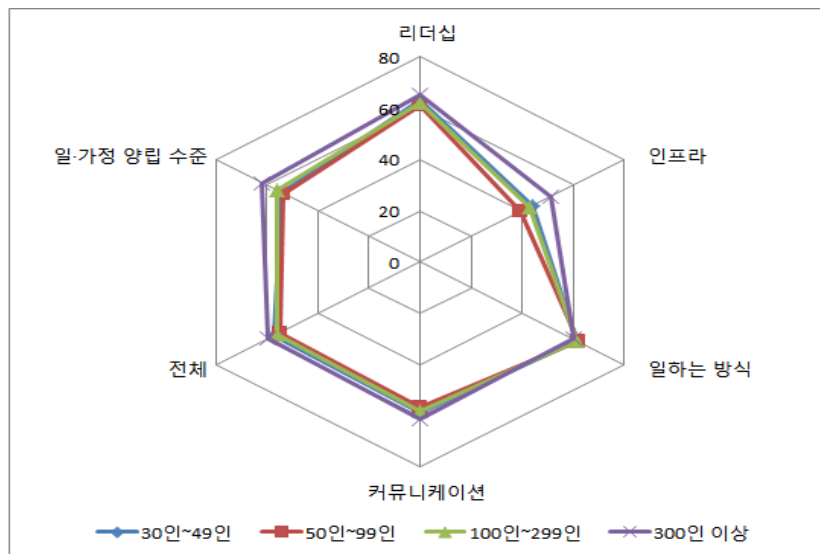
Ⅳ. 일·가정 양립 기업문화의 특징과 수준 분석 ●● 127

〈표 Ⅳ-32〉 기업특성별 기업문화 진단지표 점수와 일·가정 양립 수준
단위: 점(100점 만점)

		리더십	인프라	일하는 방식	커뮤니케이션	전체	일·가정 양립 수준
기업 형태	공공기관	68.7	58.4	62.1	64.3	63.4	70.4
	민간·외국계	61.3	40.8	60.8	57.1	55.2	52.5
규모	30인~49인	63.2	44.3	61.2	58.7	57.0	54.2
	50인~99인	61.3	39.3	61.8	56.6	55.0	53.5
	100인~299인	61.9	43.1	61.2	58.1	56.2	55.8
	300인 이상	65.0	51.5	59.9	61.1	59.4	61.8
업종	제조업	61.1	38.6	59.2	56.1	53.9	49.6
	건설업	60.0	38.6	60.6	55.3	53.9	48.5
	도소매업 및 숙박음식점업	60.1	40.0	60.5	57.2	54.6	51.5
	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	64.6	45.4	60.7	59.8	57.7	58.0
	금융 및 보험업	63.3	47.1	61.3	59.5	57.9	56.5
	전문, 과학 및 기술 서비스업	62.4	43.1	60.4	58.1	56.1	56.7
	공공행정, 국방 및 사회보장 행정	68.0	60.3	60.2	63.7	63.1	67.3
	교육 서비스업	67.0	49.7	63.8	61.5	60.7	64.9
	보건업 및 사회복지서비스업	59.1	38.2	62.5	56.4	54.2	53.9



[그림 IV-1] 기업형태별 기업문화 진단지표와 일·가정 양립 점수 비교



[그림 IV-2] 규모별 기업문화 진단지표와 일·가정 양립 점수 비교

나. 일·가정 양립과 삶의 질 비교

기업문화 진단지표 점수, 일·가정 양립 수준과 개인의 삶의 질이라 볼 수 있는 회사에 대한 만족도, 회사에 대한 애착감 및 소속감, 전반적인 삶의 만족

Ⅳ. 일·가정 양립 기업문화의 특징과 수준 분석 ●● 129

도 점수를 모두 비교해 보았다. 먼저 성별로는 남녀간 차이가 크지 않았는데, 특이할 만한 점은 삶의 만족도는 여성이 남성보다 1.8점 더 높은 반면, 회사에 대한 소속감 및 애착감은 2.8점 더 낮았다. 이는 1년 이상 근속한 정규직 근로자만을 대상으로 조사하여, 상대적으로 좋은 일자리이고 육아 등 일·가정 양립 문제가 어느 정도 해결된 즉 1차 노동시장에 살아남은 여성들일 가능성이 높기 때문일 것으로 짐작된다.

인구학적 특성 중에서는 연령대별 편차가 컸는데, 대체로 연령대가 높을수록 점수들도 높아졌다. 그러나 기업문화 진단지표 점수와 일·가정 양립 수준 점수는 30대가 가장 낮고, 가장 점수가 높은 50대에 비해 각각 5점, 9.2점의 격차를 보였다. 특히 30대의 일·가정 양립 수준 점수는 54.4점으로 50점을 겨우 넘는 수준이었는데 이 연령대가 육아가 집중된 시기이기 때문으로 그 어려움이 더 크게 나타난 것으로 보인다. 회사 만족도, 소속감, 삶 만족도 점수는 연령대가 높아질수록 점수도 높아져 20대의 점수가 가장 낮았다. 혼인상태에 따라서는 기혼이 미혼보다 모든 점수가 높았는데 이는 혼인의 효과라기보다는 연령의 효과인 것으로 보인다.

업무별 차이를 살펴보면, 기업문화 진단지표 점수는 편차가 적었는데 일·가정 양립 수준 점수는 전문직 59.1점으로 가장 높고 생산직 50.0점으로 가장 낮아 격차가 9.1점이나 되었다. 생산직의 경우 기업문화 진단지표 점수는 59.4점으로 다른 업무에 비해 가장 높은 반면 일·가정 양립 수준, 회사 만족도, 소속감 점수는 가장 낮았다. 여성이 상대적으로 많은 사무직과 서비스직의 경우, 각 점수가 다른 업무에 비해 낮은 편이었다. 특히 사무직은 기업문화 진단지표 점수가 56.6점으로 가장 낮았고, 서비스직은 삶의 만족도 점수가 60.0점으로 가장 낮았다. 결과적으로 업무별 차이는 기업문화, 일·가정 양립, 삶의 질에 있어서 크게 영향이 없는 것으로 보이며 연령대별 차이가 가장 큰 것으로 판단된다.

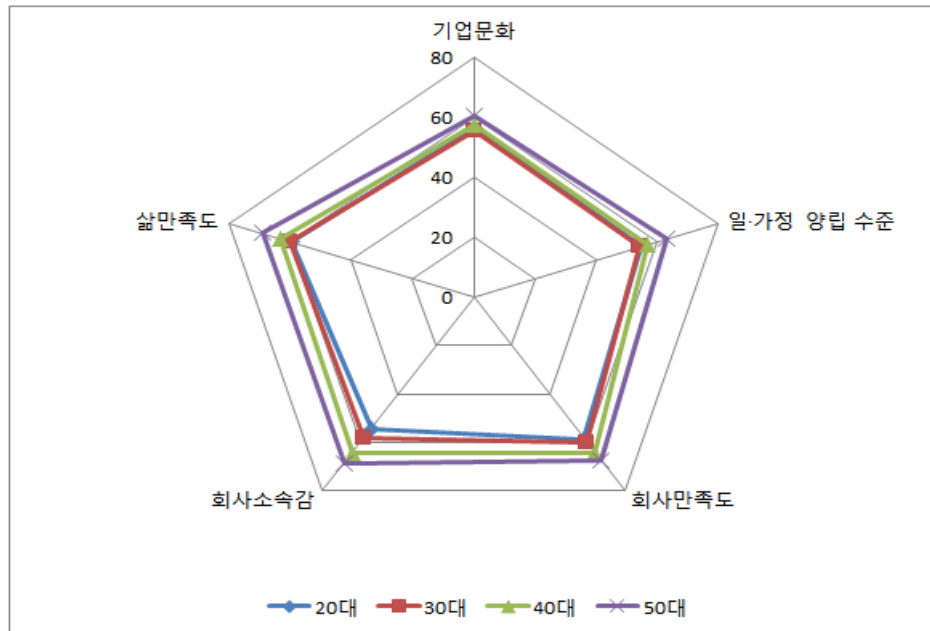
〈표 IV-33〉 근로자특성별 일·가정 양립과 만족도

단위: 점(100점 만점)

		기업문화	일·가정 양립 수준	회사만족도	회사소속감	삶만족도
성별	남성	57.3	55.8	62.1	61.9	61.3
	여성	56.5	56.8	61.4	59.1	63.1
연령대	20대	56.7	55.0	58.5	54.2	59.5
	30대	55.4	54.4	59.7	58.0	60.2
	40대	57.5	56.9	64.1	64.1	63.6
	50대	60.4	63.6	67.5	68.9	69.3
혼인 상태	미혼	55.7	54.2	58.9	56.4	59.0
	기혼	57.6	57.5	63.6	63.0	64.2
업무 분야	전문직	57.2	59.1	62.9	60.7	63.3
	생산직	59.4	50.0	57.0	58.0	64.0
	기술직	57.9	58.9	63.9	62.9	62.6
	사무직	56.6	55.3	61.6	60.1	62.0
	서비스직	56.7	57.3	58.9	59.2	60.0
	판매·영업직	57.8	57.2	63.2	65.2	61.9
전체		57.3	56.3	61.8	60.5	62.2

주: 회사만족도, 소속감 및 애착감, 삶만족도는 5점 척도를 100점으로 환산하였음.

Ⅳ. 일·가정 양립 기업문화의 특징과 수준 분석 ●● 131



[그림 IV-3] 연령대별 일·가정 양립과 만족도

기업특성별로 비교해 보면, 역시 공공기관과 민간·외국계 기업의 차이가 가장 크게 나타났다. 공공기관의 회사 만족도, 소속감 및 애착감, 삶 만족도 점수가 모두 높았으며 특히 회사 만족도와 삶 만족도 점수는 각각 71.5점, 71.6점으로 민간·외국계 59.2점, 59.6점과 12점 이상 차이가 났다.

규모별로는 모든 점수에서 300인 이상의 점수가 가장 높았고, 50~99인의 점수가 가장 낮았다. 가장 규모가 작은 30~49인은 기업문화 점수와 삶의 만족도 점수는 두 번째로 높았으며 회사 만족도는 가장 낮았으나 60.0점으로 300인 미만 규모에서는 거의 차이가 없었다.

업종별로는 공공기관에 해당하는 공공행정, 국방 및 사회보장행정과 교육서비스업이 전반적으로 점수가 높았으며, 제조업, 건설업, 보건업 및 사회복지서비스업의 점수가 낮았다. 대체로 기업문화 진단지표 점수와 일·가정 양립 수준 점수가 높은 업종은 회사 만족도, 소속감, 삶 만족도 점수도 높게 나타났다. 점수가 높을수록 삶의 질이 높다고 본다면, 공공부문, 300인 이상, 50대 전문직·기술직이 가장 높고, 50~99인, 건설업, 30대 근로자의

132 ●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

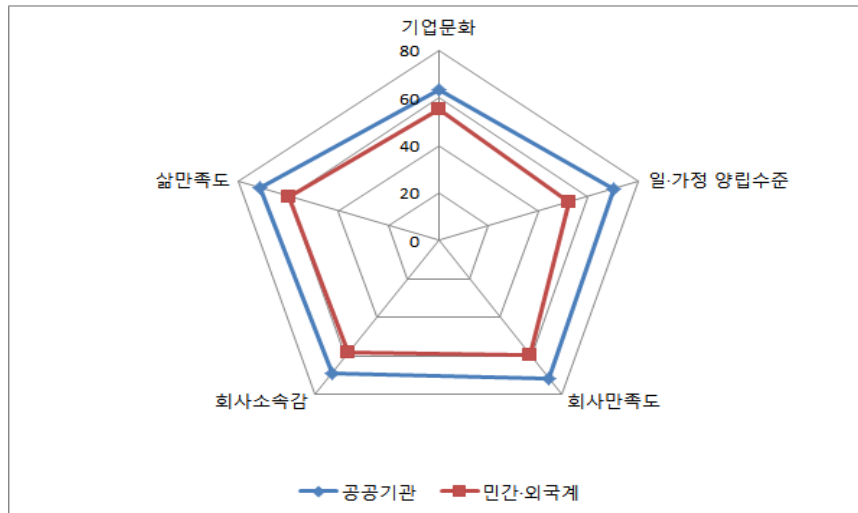
삶의 질이 가장 낮다고 할 수 있다. 또한 그 격차는 일·가정 양립 수준에서 가장 크며, 기업문화와 일·가정 양립 수준은 근로자의 회사 만족도, 소속감, 삶의 만족도와 밀접한 관련이 있음을 보여주었다.

〈표 IV-34〉 기업특성별 일·가정 양립과 만족도

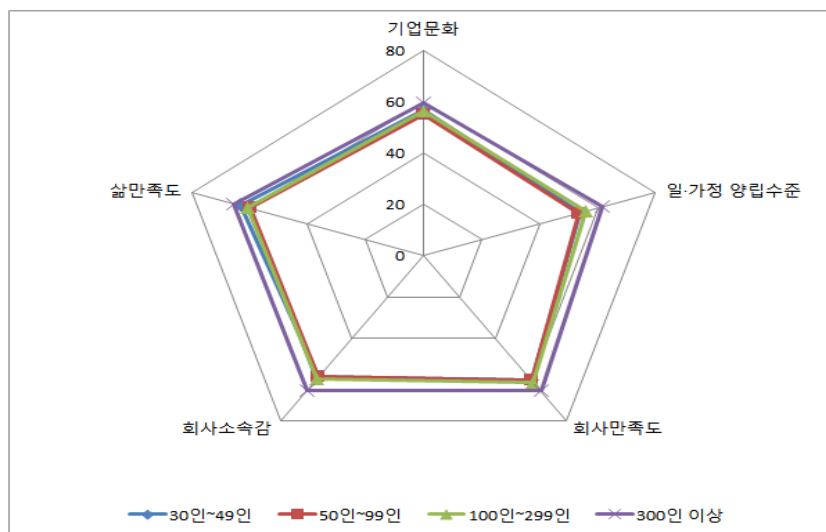
단위: 점(100점 만점)

		기업문화	일·가정 양립수준	회사만족도	회사소속감	삶만족도
기업 형태	공공기관	63.4	70.4	71.5	68.8	71.6
	민간·외국계	55.2	52.5	59.2	58.2	59.6
규모	30인~49인	57.0	54.2	60.0	58.6	63.0
	50인~99인	55.0	53.5	60.4	58.5	59.6
	100인~299인	56.2	55.8	61.4	59.6	60.7
	300인 이상	59.4	61.8	65.4	65.1	65.3
업종	제조업	53.9	49.6	58.5	59.2	58.4
	건설업	53.9	48.5	57.4	55.6	57.7
	도소매업 및 숙박음식점업	54.6	51.5	57.9	57.6	58.5
	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	57.7	58.0	60.8	60.2	61.3
	금융 및 보험업	57.9	56.5	60.8	58.5	61.6
	전문, 과학 및 기술 서비스업	56.1	56.7	61.1	59.3	62.3
	공공행정, 국방 및 사회보장 행정	63.1	67.3	68.2	66.4	68.4
	교육 서비스업	60.7	64.9	70.7	68.5	68.2
	보건업 및 사회복지서비스업	54.2	53.9	60.7	58.9	63.1

Ⅳ. 일·가정 양립 기업문화의 특징과 수준 분석 ●● 133



[그림 Ⅳ-4] 기업형태별 일·가정 양립과 만족도



[그림 Ⅳ-5] 기업규모별 일·가정 양립과 만족도



www.kwdl.or.kr

V . 일·가정 양립을 위한 기업문화 개선방안

1. 기업문화 진단지표 활용방안 137
2. 기업문화 개선을 위한 정책적 시사점 142



1. 기업문화 진단지표 활용방안

가. 진단지표의 의의

본 연구에서는 일·가정 양립(일·생활 균형)을 어렵게 하는 기업문화가 존재한다고 보고, 기업 현장에서 일·가정 양립 지원제도의 실효성을 제고하기 위한 방안으로 활용할 수 있는 ‘일·가정 양립 기업문화 진단지표’를 개발하였다. 그간 모성보호제도, 육아지원, 경력단절 예방을 위한 일·가정 양립 지원제도에 초점을 맞추어 추진되었던 정부정책들은, 일·가정 양립은 여성의 이슈이고 여성의 책임이 과중하여 이를 사회와 남성이 나누어야 한다는 관점에서 주로 이루어졌다. 그러나 이제는 일·가정 양립에서 일·생활 균형으로, 유자녀 기혼 여성근로자에서 모든 근로자들을 대상으로 하는 정책으로 전환되는 시기에 있다. 근로자 입장에서는 결혼을 하지 않았어도, 자녀가 없어도, 남성이어도 일·생활 균형은 중요하며, 이는 결국 ‘삶의 질’이라는 더 큰 개념으로 이어진다. 기업 입장에서는 개인의 삶을 포기하고 회사에만 헌신하는 것이 경제성장 시대의 미덕이었다면, 이제는 효율적인 업무추진과 근로자의 삶의 질 보장이 우수한 인력보유와 생산성 향상에 기여한다는 관점으로 이동하고 있다. 결국 효율성을 높일 수 있는 일하는 방식의 변화, 인재를 중요하게 여기는 경영방침과 리더십, 직원간 이해와 소통이 기반이 되어야만 기업에서 일·가정 양립 지원제도의 활용도를 높일 수 있으며, 나아가 이런 변화가 일하기 좋은 기업을 만들고 경영성과로도 이어질 것으로 기대한다.

따라서 이런 관점을 토대로 개발한 기업문화 진단지표는 리더십, 인프라, 일하는 방식, 커뮤니케이션 등 4개의 대영역과 최고경영자의 의지, 상사의 지원, 조직관리시스템, 인사관리제도, 업무특성, 근로시간, 동료의 협조, 회사의 지원 및 분위기 등 8개의 세부영역으로 구성되었다. 이는 기업에서 일·가정 양립 및 일·생활 균형을 정착·확산시킬 수 있는 보다 근본적인 방법을 고려하여 구성하였다고 볼 수 있다. 즉 그간 주로 일·가정 양립제도의 도입률 및 활용률을 중심으로 측정했던 기업의 직접적인 일·가정 양립 수준이 아니라, 일·가정 양립을 어렵게 하는 원인을 진단하여 개선방안을 모색할 수 있도록 하는 진단지표인 것이다.

문헌연구, 전문가 자문회의, FGI, 전문가 델파이 조사, 타당도 검증 등의 단계적이고 엄밀한 과정을 통해 최종 44개의 진단지표 문항이 선정되었다. 이 진단지표는 기업단위에서 소속 직원들이 느끼고 있는 기업문화의 수준을 설문문항을 통해 조사하여, 총점 또는 평균점수, 긍정적 응답의 비율 등 적절한 방식으로 그 기업의 기업문화 수준을 측정할 수 있다. 총점 또는 영역별 점수도 의미가 있겠지만, 각 문항들이 기업문화 개선을 위해 필요한 내용들을 포함하고 있기 때문에 문항별로도 의미가 있을 것으로 본다.

나. 진단지표의 한계와 향후과제

본 연구는 기업문화 진단지표의 ‘개발’에 목적을 두고 있기 때문에 최종 진단지표 문항을 연구결과로 제시하였다. 기업의 특성, 개인의 특성이 다양함에도 불구하고, 모든 집단을 다 아우르는 지표로는 개발하지 못했다는 한계가 있으나, 이 연구를 기반으로 하여 그 한계를 보완할 수 있는 추후과제들을 발굴할 수 있을 것이다. 본 연구의 한계와 향후과제를 정리해 보면 다음과 같다.

첫째, 본 진단지표는 근로자를 대상으로 하는 진단지표로 개발되었는데, 향후에는 CEO용, 인사담당자용, 팀장용 등 각기 다른 입장에 있는 집단들에 대한 문항과 세트로 구성하여 비교해보는 것이 의미가 있을 것이다. 제도와 실제 사이의, 관리자와 근로자 사이의 격차 즉 디커플링 현상을 파악하고 그 격차를 줄일 수 있는 방안 모색으로 이어질 수 있다면 기업문화 개선에 실질적인 도움이 될 수 있을 것이다.

둘째, 응답의 편이를 위해 대부분의 문항이 5점 척도로 구성되었는데, 5점 척도라는 특성상 3점(보통)의 비중이 높아 3점으로 수렴되는 결과가 나올 우려가 있다. 실제로 본 연구에서 실시한 조사에서도 그런 경향이 나타났다. 따라서 분석에서도 평균점수로 비교하기보다는 총점 기준 100점 환산점수로 비교했는데, 대한상공회의소와 맥킨지(2016) 조사에서처럼 긍정적 응답의 비율(4점+5점)로 점수를 계산하거나 보통(3점)을 제외하고 부정/긍정으로 구분하여 점수를 계산하는 등 경우에 따라 다양한 방식으로 활용할 수도 있을 것이다.

V. 일·가정 양립을 위한 기업문화 개선방안 ••• 139

셋째, 문항의 특성상 30인 이상, 1년 이상 기업에 근무한 정규직 근로자만을 대상으로 했기 때문에 나머지 집단의 특성을 반영할 수 없다는 한계가 있다. 30인 미만의 소규모 사업장, 비정규직의 기업문화에 대한 접근과 솔루션은 다를 수밖에 없을 것이다. 그러나 본 연구의 조사결과를 분석해보았을 때, 규모와 기업문화 수준이 비례하지 않았기 때문에 규모가 큰 기업이라고 해서 일·가정 양립이나 기업문화 수준이 높다고 보기는 어렵다. 오히려 30인 미만 소규모이기 때문에 기업문화 개선과 일·가정 양립의 정착이 더 용이할 수도 있다. 따라서 향후에는 소규모 사업장의 특성을 고려하고, 비정규직까지 포함하여 정규직과 비교할 수 있는 지표개발과 실태 파악이 이루어질 필요가 있다.

넷째, 이 진단지표들이 객관적이고 비교가능하려면 많은 자료가 축적되어야 하는데 본 연구에서 조사한 1,100명 조사결과로는 부족하다. 또한 조사방법의 한계로 일반 근로자를 대상으로 스크리닝하여 조사를 진행했기 때문에, 보다 정확하게는 기업을 타겟팅하여 해당 기업의 근로자들을 조사한 결과가 축적되어야 한다. 향후 이 진단지표가 정부사업이나 개별 기업에게 많이 활용될수록 자료가 축적될 것이며, 그 과정에서 DB화가 가능하도록 하는 방안을 고안한다면 더 활용도가 높아질 수 있을 것이다.

마지막으로 이 진단지표는 기업문화 개선의 가장 기초단계이고, 더 중요한 것은 이 진단을 통해 실제로 기업문화를 개선할 수 있는 솔루션이 제공되어야 한다는 점이다. 정부의 관련 지원제도에 대한 소개나 홍보를 위한 다양한 매뉴얼 자료들이 만들어져 왔는데, 이제는 그 단계를 넘어서서 조직의 효과성 제고를 위한 기업문화 개선, 일하는 방식 개선이 필요하다. 그러나 기업 현장에서는 구체적으로 어떤 실행을 통해 기업문화를 개선해야 하는지 막막한 경우가 많다. 따라서 문화개선이라고 하면, 아직까지도 행사, 워크숍, 세미나 등 1회성으로 추진하는 경우가 대부분이다. 물론 문화를 개선하는 데에 필요할 수는 있지만, 근본적인 문제를 해결하기에는 부족하다. 본 진단지표를 통해 기업문화의 수준을 측정하고, 그 결과에 따라 다양한 유형의 솔루션을 매뉴얼 형태로 구성하여 기업에게 제공할 것을 제안한다. 실제로 기업들도 이제는 제도소개가 아닌 인사관리시스템, 직원들과의 의사

소통 방식, 다양성 관리 등 구체적인 방식에 대한 매뉴얼을 원하고 있다. 따라서 추후에는 본 진단지표를 가지고 여러 유형으로 나누어 각 유형별로 구체적인 일하는 방식과 문화개선을 위한 매뉴얼을 개발하는 연구가 이어져야 할 것이다.

다. 진단지표 활용방안

본 진단지표가 최대한 많은 기업에게 활용되고 정책적으로 기업문화 개선에 기여할 수 있는 몇 가지 방안을 제시하고자 한다. 첫째, 정부에서 현재 추진 중인 기업 대상 컨설팅 사업에 활용하는 방안이다. 고용노동부의 ‘일터혁신 컨설팅’이 대표적이다. 일터혁신 컨설팅은 기존의 다양한 컨설팅을 종합하여 총 10개 영역¹⁴⁾에 대해 실시하는데, 일·가정 양립 영역은 올해 처음 도입되어 아직 시작단계라 많은 건의 컨설팅을 수행하지는 못하였다. 그러나 2017년 말 인사담당자용 조직진단 툴을 개발하였는데 본 연구에서 개발한 진단지표와 영역이 동일하여, 근로자용으로 이 진단지표를 함께 활용할 수 있을 것으로 보인다. 일터혁신 컨설팅의 ‘일·가정 양립’ 영역에서는 법, 시스템, 문화 등 세 가지 레벨로 구분해서 이루어진다. 가장 열악한 기업은 기본적인 근로기준법이나 남녀고용평등법조차도 준수되지 못하는 경우도 많은데, 이런 낮은 레벨의 경우에는 일단 법적인 부분을 규정화시키는데 초점을 맞추어 컨설팅을 실시한다. 시스템 레벨에서는 지원제도의 유무, 활용성, 필요성을 조사하여 수준을 나누어 그 수준에 따라 제도를 만들어주는 방향으로 모듈화하여 추진 중이다. 가장 높은 문화 레벨은 장기적인 관점에서 추진해야 하기 때문에, 향후 문화를 바꿀 수 있는 플랜을 세워주는 정도로 컨설팅을 실시하고 있다. 본 진단지표는 컨설팅 초기 단계에서 전반적인 기업의 상황을 파악할 수 있는 도구로 사용할 수도 있고, 문화 레벨의

14) ①임금체계 개선, ②평가체계 구축, ③장시간근로개선, ④평생학습체계 구축, ⑤노사 파트너십 구축, ⑥작업조직·작업환경 개선, ⑦비정규직고용구조개선, ⑧시간선택제 일자리, ⑨장년고용안정체계 구축, ⑩일·가정양립 등 일터혁신 컨설팅(통합진단 후 단일 또는 패키지 형태(2개까지)의 컨설팅 지원 가능)

출처: 노사발전재단 홈페이지(<https://www.nosa.or.kr>, 검색일자 2017-10-27)

컨설팅을 실시할 때 진단도구로 사용할 수도 있을 것으로 보인다.

둘째, 역시 고용노동부에서 올해부터 추진하고 있는 ‘지역 일·생활 균형 추진단’ 사업에서 활용할 수 있다. 이 추진단은 광역단위를 중심으로 산업계, 노동계, 정부기관 등이 참여하며 지자체, 고용노동관서 등과 일·생활 균형 네트워크를 구축하여 지역사회의 관심을 제고하고, 지역 현황에 맞는 이슈를 선정하여 이를 추진하는 사업으로, 2017년 7월 총 6개 지역(경기, 부산, 충북, 인천, 광주, 대구)이 선정되어 현재 시범운영 중이다. 아직 시작 단계라 지역추진단에서 참여 기업에게 어떻게 컨설팅할지에 대한 고민이 있는데 이 사업에 기업문화 진단지표를 활용한다면 도움이 될 수 있을 것이다.

셋째, 앞서 일터혁신 컨설팅이나 지역 일·생활 균형 추진단은 정부사업을 통해 활용하는 방안인데, 개별 기업별로 활용할 수 있도록 하려면 온라인에서 손쉽게 접근하고 점수계산도 auto-coding으로 제시해준다면 편리할 것이다. 예를 들어, 고용노동부 홈페이지 또는 일가양득 홈페이지에 클릭하여 온라인으로 응답할 수 있도록 프로그램을 짜서 제공해줄 수 있다. 인사담당자가 활용한다면, 전직원이 응답할 수 있도록 링크를 메일로 보내주고 응답이 끝나면 전체적인 점수와 기업 내 부서별 점수, 직급별 점수, 성별 점수 등 몇 가지 변인별로 점수를 자동으로 출력해주는 방법이 가능할 것이다. 근로자의 경우에도 설문을 완료하면 본인이 응답한 점수를 보여주고, 설문조사가 기업단위로 전체적으로 끝나면 본인이 속한 기업의 점수와 본인의 점수를 비교해서 보여주어 관심을 끌 수 있을 것이다. 또한 기업에서 활용할 때 다른 기업과의 점수비교뿐 아니라 기업 내 부서별 점수 비교도 가능하며 가장 중요한 것은 한 기업이 시계열별로 어떤 변화를 보여주는가를 측정할 수 있다는 점이다. 즉 CEO가 바뀐 시점이라든지 일터혁신 컨설팅이나 가족친화인증을 받기 전후를 비교한다든지, 기업에서 기업문화 개선을 위한 어떤 제도를 도입하여 운영하면서 전후를 비교해본다면 제도의 효과성까지도 측정해볼 수 있을 것이다.

넷째, 기업에서의 활용도를 높이려면 이 진단지표를 어떻게 세일즈하고 홍보하는가도 매우 중요하다. 기업 입장에서는 아무래도 일·가정 양립은

경영의 우선순위가 되기 어려운데 ‘일·가정 양립 기업문화 진단지표’라는 명칭은 기업들의 관심을 끌기 어려울 수 있다. 실제로 이 진단지표에는 인사관리제도, 일하는 방식, 근로시간 등 다양한 내용들이 포함되어 있기 때문에 굳이 일·가정 양립이라는 용어를 사용하지 않아도 되지만 기업문화의 개선이 일·가정 양립, 일·생활 균형을 가져올 것이라는 목적성은 분명히 제시해주어야 할 것이다. 따라서 기업에게는 ‘조직의 효과성 제고를 위한 진단지표’ 또는 ‘조직혁신을 위한 기업문화 진단지표’ 등 기업의 관심을 끌 수 있는 이름으로 제공하는 것을 고려해 볼 필요가 있다.

마지막으로, 본 진단지표는 기업단위에서 적용하도록 개발되었지만, 우리나라의 기업문화 수준을 파악할 수 있도록 본 지표의 일부 문항들을 통계청 승인조사에 포함시키는 방안을 제안한다. 예를 들어, 일하는 방식이나 야근 문화 등에 대한 몇 문항을 통계청 사회조사에 포함시키는 것이다. 사회조사는 주제를 번갈아 가며 매년 시행되는데, 약 25,000개 가구를 대상으로 조사하고 전국민을 모집단으로(2017년 사회조사 홈페이지, <http://narastat.kr/ess2017>, 검색일자 2017-10-30) 하기 때문에 전반적인 기업문화 실태를 파악하는 데에 유용할 수 있다. 또한 고용노동부의 일·가정 양립 실태조사는 지금까지는 인사담당자를 대상으로 1000개 기업을 조사하였는데 점차 예산을 확보하여 근로자를 대상으로 하는 실태조사를 함께 실시할 필요가 있다.

2. 기업문화 개선을 위한 정책적 시사점

가. ‘시간’에 대한 유연성과 자율성

진단지표를 개발하는 과정에서도 드러났듯이, 일·가정 양립, 일·생활 균형이 가능하도록 하는 핵심은 결국 ‘시간’이다. 근로시간과 개인시간의 배분이 자유롭지 못하고 일 중심으로 시간이 활용되면 일·가정 양립은 불가능하다. 또한 회사에서 오래 근무하는 것이 헌신도가 높다고 인정받고 좋은 평가를 받는 분위기라면 근로자는 비효율적인 시간관리를 할 수밖에 없다. 정부에서도 장시간 근로를 해소하기 위해 많은 노력을 기울이고 있는데, 근로

V. 일·가정 양립을 위한 기업문화 개선방안 ●●● 143

기준법상 주 52시간 단축과 같은 법제에서부터 일하는 문화 개선을 위한 캠페인, 컨설팅 등 그 스펙트럼이 다양하다. 그러나 이 모두를 관통하는 핵심적인 개념은 ‘시간’이다. 우리나라가 OECD 국가 중 매년 거의 최장 근로시간을 기록하고 있는 등 장시간 근로가 개선되지 않고 있어, 새정부에서는 연장근로의 기준에 휴일을 포함시키는 방안을 본격적으로 추진하고자 하고 있다. 또한 근무혁신 10대 제안의 첫 번째가 ‘정시 퇴근하기’이고 노사발전재단의 일터혁신 컨설팅에도 ‘장시간 근로개선’이 주요 내용으로 포함되어 있는 등 고질적인 야근관행을 없애고자 하는 방안들이 추진 중이다.

이러한 일과 생활의 시간사용에 대해 파악해 보기 위해, 본 연구에서는 일·가정 양립의 어려움을 가장 크게 겪고 있을 것으로 예상되는 유자녀 맞벌이 부부 10쌍(20명)을 대상으로 타임 서베이(time survey)를 실시하였다. 일상생활을 시간대별로 기록하는 일종의 웹다이어리 형식으로 조사되었으며, 월요일부터 금요일까지 5일간을 기록하도록 하였다. 조사대상자들은 1시간 단위로 일상생활의 내용을 중요도가 높은 순으로 3가지까지 구체적으로 직접 기입하였으며, 그 활동의 목적이 자발적인지 의무적인지, 일상적인지 비일상적인지, 감정상태(부정적/긍정적/중립적)를 함께 기입하였다. 이 조사를 통해, 일·가정 양립(특히 육아)을 해야 하는 남녀근로자의 시간사용의 현황과 특성을 분석해 보았다.

다음의 <표 V-1>은 조사에 참여한 참가들의 특성을 정리한 것이다. 미취학 자녀 1~2명을 둔 맞벌이 부부이기 때문에 연령대는 모두 30대였으며 업종과 규모는 다양하게 선정하였다. 근속년수는 1년에서부터 10년까지 다양하게 분포되어 있다.

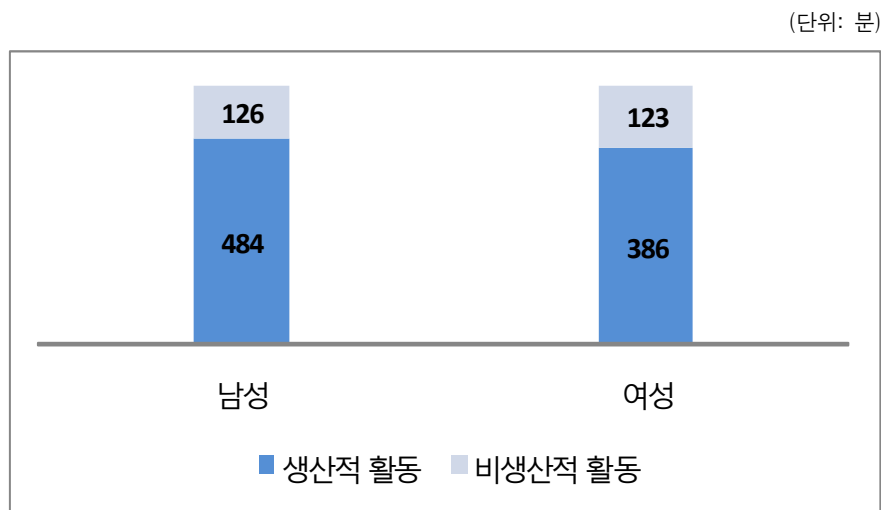
〈표 V-1〉 타임 서베이 참가자 특성

ID	성별	나이	업종	규모	근속년수	자녀나이
1	남	39세	금융 및 보험업	200명	5년	4세, 2세
2	여	34세	금융 및 보험업	200명	10년	
3	남	38세	출판,영상,방송통신 및 정보서비스업	90-100명	3년	8세, 2세
4	여	35세	출판,영상,방송통신 및 정보서비스업	80명	6년	
5	남	37세	전문, 과학 및 기술, 교육서비스업	70명	3년	5세, 2세
6	여	35세	전문, 과학 및 기술, 교육서비스업	65명	10년	
7	남	36세	도매 및 소매업	150명	7년	10세, 5세
8	여	36세	전문, 과학 및 기술, 교육서비스업	90명	1년	
9	남	37세	전문,과학 및 기술, 교육서비스업	170명	9년	7세, 5세
10	여	35세	기타 서비스업	190명	1년	
11	남	33세	출판,영상,방송통신 및 정보서비스업	40명	3년	1세
12	여	35세	전문, 과학 및 기술, 교육서비스업	50명	5년	
13	남	38세	제조업	150명	5년	5세
14	여	34세	기타 서비스업	70명	8년	
15	남	42세	전문,과학 및 기술, 교육서비스업	100명 미만	7년	7세
16	여	38세	제조업	104명	10년	
17	남	33세	전문,과학 및 기술, 교육서비스업	200명	4년	3세
18	여	34세	전문, 과학 및 기술, 교육서비스업	30명	4년	
19	남	39세	도매 및 소매업	210명	7년	1세
20	여	37세	제조업	150명	3년	

먼저 업무시간 중 생산적인 활동시간과 비생산적인 활동시간을 성별로 비교해 보면 다음의 그림과 같다. 34명을 대상으로 실시한 대한상공회의소와 맥킨지(2016) 조사에서는 업무시간이 하루 평균 10시간 58분이고, 이 중 생산적인 시간은 5시간 32분으로 57%만이 생산적인 활동시간으로 조사되었다. 본 조사는 맞벌이 남녀근로자를 대상으로 했고 모두 중소기업에 종사하는 근로자라 직접적인 비교는 어렵지만, 남성은 8시간 4분, 여성 6시간

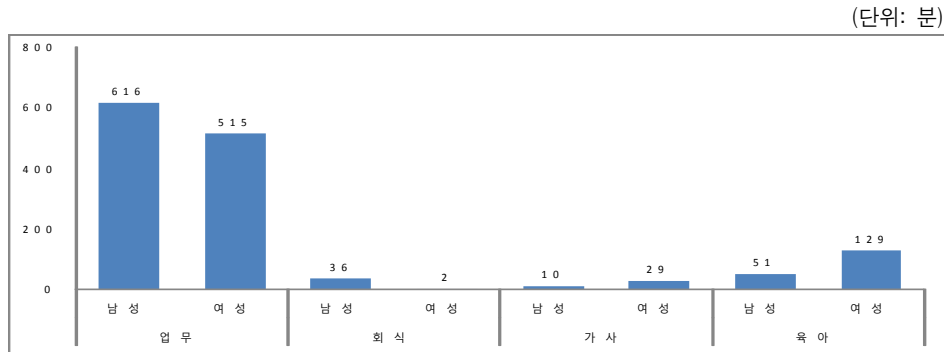
V. 일·가정 양립을 위한 기업문화 개선방안 ●●● 145

26분이 생산적인 활동시간으로 전체 업무시간 중 79.3%, 75.8%의 비율로 나타났다. 대한상공회의소·맥킨지의 조사결과보다 생산적인 활동시간의 비율이 더 높게 나타나긴 했으나 여전히 전체 근무시간 중 20% 이상은 비생산적인 시간이었다.



[그림 V-1] 하루 평균 업무시간 중 생산적·비생산적 시간

다음으로, 하루 주요 활동을 업무, 회식, 가사, 육아로 나누어 성별로 비교해 보면, 하루 평균 업무 시간은 남성 10시간 16분, 여성 8시간 35분으로 남성이 2시간 가까이 더 길었으며 주 8시간을 기준으로 보았을 때 여성은 거의 초과근로가 없었지만 남성은 2시간이 넘었다. 회식활동은 거의 없었으며, 남녀 모두 가사시간은 짧았는데 여성이 29분, 남성이 10분이었다. 주목할 만한 점은 육아인데 여성은 2시간 9분인 반면 남성은 51분으로 격차가 컸다. 가사와 육아시간에서의 남녀간 97분의 차이는 남녀간 업무시간 차이인 101분과 거의 비슷하였다.



[그림 V-2] 하루 평균 성별 시간사용 현황

다음으로 각 일상활동을 하면서 가진 감정상태를 비교해 보았는데, 일 영역에 해당하는 근무에 있어서 남성보다 여성의 ‘긍정적’ 비율이 조금 더 높았던 반면, 생활 영역에 해당하는 가사와 육아에 대해서는 남성에 비해 여성의 ‘부정적’ 비율이 매우 높게 나타났다. 즉 가사와 육아에 대한 긍정적 감정은 남성은 각각 46.7%, 61.5%인데 비해 여성은 16.7%, 39.3%였으며, 부정적 감정은 남성이 6.7%, 7.7%에 불과한 반면 여성은 35.4%, 25.4%로 격차가 컸다. 이는 결국 가사와 육아는 여성이 주 책임자이고 남성은 보조자의 역할을 보여주는 결과라 할 수 있으며, 할애하는 시간이 여성이 훨씬 더 길다 보니 부정적 감정도 커질 수밖에 없을 것이다. 가사와 육아가 생활 공간에서의 노동이기 때문에 힘이 들고 부정적 감정일 수밖에 없지만, 한편으로는 휴식과 재충전의 기회로 활용할 수 있도록 가족 내에서 부모가 함께 분담하고 극복해 나갈 필요가 있다.

〈표 V-2〉 일상활동의 성별 감정상태

(단위: %)

	남성			여성		
	긍정적	부정적	중립적	긍정적	부정적	중립적
근무	33.1	18.9	48.0	38.6	20.0	41.4
가사	46.7	6.7	46.7	16.7	35.4	47.9
육아	61.5	7.7	30.8	39.3	25.4	35.3
기타	62.7	10.2	27.2	53.9	13.9	32.2
전체	47.5	14.3	38.2	43.1	19.3	37.5

Ⅴ. 일·가정 양립을 위한 기업문화 개선방안 ●● 147

일상활동별로 5점 척도 기준 중요도와 고통의 정도(고통지수)를 기입하도록 하였는데, 그 결과 여성들은 회식을 제외하고는 모든 활동에 있어서 남성보다 중요도의 점수가 높게 나타났다. 특히 육아에 있어서는 중요도 점수가 4.5점으로 거의 5점에 가까웠으며, 남성들도 4.26점으로 육아를 다른 어떤 활동보다 중요하게 여겼다. 여성들은 근무의 중요도에 있어서는 3.82점으로 남성 3.72점보다 높았다. 남녀 모두 일의 영역인 근무에 대한 중요도보다도 육아의 중요도를 더 높게 평가하여, 투입하는 시간에 비해 일보다는 가족생활을 더 중요하게 여기고 있었다.

고통지수를 살펴보면, 남녀 모두 모든 점수가 3점 미만으로 그리 높지는 않았지만, 역시 가사와 육아에 대해서는 여성들의 고통지수가 남성보다 상당히 높게 나타났다. 남성은 가사 1.93점, 육아 2.06점인데 비해 여성은 2.92점, 2.70점으로 남성보다 1점 가까이 높았다. 한편 여성은 근무에 대한 고통지수가 2.29점으로 남성 2.53점보다 오히려 낮게 나타났다.

〈표 Ⅴ-3〉 일상활동별 중요도와 고통지수

(단위: 점)

	중요도		고통	
	남성	여성	남성	여성
근무	3.72	3.82	2.53	2.29
회식	3.36	2.00	2.09	2.00
가사	3.67	3.33	1.93	2.92
육아	4.26	4.50	2.06	2.70
기타	3.79	3.89	1.71	2.04
전체	3.78	3.93	2.15	2.29

타임 서베이 결과, 맞벌이라 하더라도 여성들이 가사와 육아에 많은 시간을 할애하고 있었으며, 그러다 보니 남성들이 여성보다 가사와 육아를 적게 하는 시간만큼이 근로시간으로 이어지고 있었다. 즉 여성들이 가사와 육아의 책임을 지고 있다 보니 필수적으로 정시퇴근을 할 수밖에 없고, 일 영역과 생활 영역의 시간을 부부가 나누지 못하고 있음을 보여주는 것이다.

생활 영역에서 가장 많은 시간을 차지하는 육아는 부부합산 하루 평균 180분인데, 이 중 여성이 129분으로 71.7%를 담당하고 있으며 이때의 감정상태가 부정적인 경우가 남성보다 많고 고통지수도 높다. 특이할 만한 점은 조사에 참여한 부부 모두 자녀육아를 대부분 부모님(시어머니 2가구, 친정어머니 7가구)이 담당해주고 있었다는 점이다. 결국 맞벌이가 가능하려면 육아를 전담해주는 누군가가 반드시 있어야만 함을 보여주는 것이다.

한편 여성들이 남성보다 근로시간이 2시간 이상 짧음에도 불구하고 생산적인 업무시간 비율은 75.8%로 남성 79.3%와 큰 차이가 없었다. 이는 성별이나 가사노동 분담의 차이라기보다는 근로자들이 전반적으로 비생산적으로 보내는 시간이 2시간 가량 된다는 것을 의미한다. 초과근로는 개인의 일하는 방식의 차이로 인한 것일 수도 있지만, 대체로 업무의 종류, 초과근로 수당 지급여부, 기업의 분위기 등 업무 및 조직의 특성으로 인해 주로 영향을 받을 것이다. 결국 자녀가 있는 경우에는 ‘육아’의 문제를 어떻게 해결할 것인지가 가장 중요하며, 남성이 일의 영역에 투입하는 시간과 여성이 생활 영역에 투입하는 시간을 각각 분배하여 가족 내에서 공동으로 일과 생활의 시간균형을 맞춰나가야 할 필요가 있다. 일 영역에서의 시간은 근로자 개인이 관리하기는 어려우며, 합리적인 업무분장, 야근에 대한 기업의 분위기 개선, 근무시간이 아닌 업무에 따른 성과평가 등 조직 경영의 차원에서 근로시간에 대한 합리성과 유연성이 확보되어야만 생활 영역에 투입할 수 있는 시간이 기본적으로 확보가 될 것이다.

나. 기업문화 개선의 필요성 공유

우리나라 기업문화의 문제점은 노동시장의 구조적인 문제에서부터 시작한다. 근로시간 중심의 법·제도, 이중노동시장, 주먹구구식 인사관리제도 등이 일하는 방식에 영향을 미치고 이것이 굳어져 관례화된 것이 기업문화라 할 수 있다. 노동시장의 구조적인 문제를 다루는 것은 이 연구의 범위가 아니므로 제외하고, 조직 단위인 기업이 업무의 효율성을 높일 수 있도록 일하는 문화가 개선되어야 한다는 필요성을 강조하고자 한다. ‘문화’라는 것은 개인의 행동에 영향을 미치지만 위반하더라도 직접적인 처벌이나 이행

하더라도 보상이 따르는 것은 아니다. 반면 인사관리제도라는 것은 보상과 처벌이 따르는 공식적인 통제 시스템으로, 개인의 행동에 많은 영향력을 미친다. 따라서 조직의 문화적 특성이 구성원들의 행동에 영향을 주기 위해서는 인사관리제도가 이 가치를 뒷받침해 주어야만 달성될 수 있는 것이다 (차운석, 2012: 2059).

정부에서도 최근 ‘일·가정 양립’이라는 용어 대신 ‘일·생활 균형’으로 전환하여 일하는 문화 개선을 추진해나가는 과정에 있다. 주무부처인 고용부에서는 2017년 ‘일하는 문화 개선을 통해 일·생활 균형과 생산성 향상 도모’를 주요 목표로 세우고, 기업의 자발적인 조직문화 개선 지원, 유연근무제 확산, 사회적 공감대 형성을 중점적으로 추진하고 있다(고용노동부, 2017c). 그러나 문화라는 것은 변화가 어렵고 개선의 성과를 측정하기도 어렵다. 그렇기 때문에 기업에서도 대부분 경영상 우선순위로 생각하지 않는다. 따라서 기업이 기업문화 개선의 필요성을 가질 수 있도록 하기 위한 첫 번째 방안으로는, 기업문화를 개선하는 것이 기업의 생산성 향상이나 효율성 제고 등에 필요하다는 근거와 사례를 통해 관심을 유도하는 것이다. 본 진단지표를 활용하는 데 있어서도 기업문화를 진단하는 것에 그칠 것이 아니라, 조직의 효과성을 측정하는 것과 연계할 수 있도록 하는 추가 연구가 이루어진다면 기업의 활용도를 높일 수 있을 것이다.

기업이 기업문화 개선에 관심을 갖도록 하는 두 번째 방법으로는, 기업의 일·생활 균형 또는 기업문화 개선과 관련한 제도의 도입과 활용을 금액으로 환산해보는 것이다. 예를 들어, 한화테크윈의 경우, 자율출퇴근제를 도입했는데 그에 대한 직원 대상 조사를 실시했더니 이 제도가 연봉 2천만원의 효과가 있는 것으로 나타났다. 즉 2천만원까지는 연봉이 더 적더라도 자율출퇴근제가 있는 기업을 선택하겠다는 의미이다¹⁵⁾. 조사와 분석을 통해 기업문화를 개선하는 것이 근로자에게는 연봉 얼마만큼의 교환가치가 있으며, 기업 입장에서는 기업문화 개선이 기업의 경영성과 얼마만큼의 가치를 더해주는지에 대한 구체적인 수치를 제공해줄 수 있다면 기업을 설득하는

15) 인사담당자 자문회의 내용(2017).

데 도움이 될 것이다.

세 번째 방법은, 기업문화 개선이 우수인력의 확보에 필수적이라는 점을 강조하는 것이다. 최근 청년들의 경우 연봉뿐 아니라 기업의 복지 수준, 기업문화, 일·가정 양립제도 사용가능성 등을 취업할 기업을 선택하는 데 있어서 중요하게 생각하고 있다. 2017년 한국여성정책연구원과 청년위원회가 20대 청년여성 1317명을 대상으로 조사한 ‘청년여성이 일하기 좋은 기업’ 결과에 따르면, 미취업 여성의 74.3%가 결혼·출산 이후 경력유지가 가능한 기업이라면 기대임금보다 낮더라도 취업하겠다고 응답했다. 또한 권위적이지 않고 수평적이며 성평등한 조직문화를 갖춘 기업에 대해서도 70.6%가 기대임금보다 낮아도 취업할 의사가 있었으며, 좋은 조직문화를 갖추고 결혼·출산 이후 경력유지가 가능한 기업이라면 중소기업이라도 취업하겠다는 비율은 86.0%에 달했다(여성신문 기사, 2017-06-29.). 기업정보 사이트를 운영하고 있는 잡플래닛의 경우에도, 구직자들에게 제공되는 기업정보에 복지 및 급여, 승진기회 및 가능성, 업무와 삶의 균형, 사내문화, 경영진을 주요 항목으로 제시하는 등 기업문화를 구직기업 선택에 있어서 중요하게 다루고 있다(잡플래닛 홈페이지, <http://www.jobplanet.co.kr>, 검색일자 2017-10-30). 따라서 우수인력 확보와 유지를 위해서는 기업문화 개선이 필수적이라는 근거와 사례를 지속적으로 발굴하여 확산시킬 필요가 있다.

다. 기업문화 개선을 위한 정책과제

앞서 설명했듯이 일·생활 균형의 핵심은 ‘시간’이라 할 수 있다. 특히 생활 영역에서 얼마나 시간을 확보할 수 있는가는 근로시간에 달려 있다. 근로시간 단축을 위해 주당 근로시간을 52시간으로 줄이는 논의가 현재 진행 중이며, 이는 분명히 총근로시간을 줄이는 효과를 가져올 것이다. 이 과정에서 반드시 고려해야 할 점은 근로시간만 줄이는 것이 아니라 시간을 줄인 만큼 업무의 효율성을 높일 수 있는 시스템과 일하는 방식이 개선되어야만 기업과 근로자 모두 수용할 수 있다는 점이다. 근로시간이 줄어든 만큼 업무시간 내 효율적으로 업무가 추진될 수 있어야 하며, 초과근로수당을 줄여 경영이익을 올리는 것이 아니라 필요하다면 인력을 더 채용하여 합리

적인 업무분장이 이루어져야 한다.

일하는 방식이나 문화의 개선은 법으로 강제하기 어려운 문제이다. 그렇다면 기업들이 자신들의 경영적 필요에 의해 자발적으로 추진할 수 있도록 동기를 부여하고 그들의 자발적인 개선을 지원해줄 필요가 있다. 이에, 스스로 근무혁신을 실천하여 근로시간을 단축하고 유연한 근무환경을 구축한 기업에게 유인책을 마련해줄 것을 제안한다. 현재 가족친화인증제도가 시행 중에 있으나 대부분 일·가정 양립제도가 얼마나 운영되고 활용되고 있는지에 초점이 맞추어져 있어서 근로시간 단축과 같은 근무혁신 영역까지 포괄하지는 못하고 있다. 그 외 관련 시상제도들이 있기는 하지만 이 역시 일회성이라 기업에게 유인이 되지 못한다. 따라서 보다 획기적인 인센티브를 제공할 수 있는 새로운 사업을 제안하고자 한다. 문화개선을 기업에게 강제하기는 무리이기 때문에, 일하는 방식 개선을 통해 근로시간을 단축하고 유연한 근무환경을 구축한 기업에 대해 파격적인 세제혜택을 제공하는 형태의 인증사업을 제안한다. 예를 들어, 일하는 방식 개선과 관련한 주요 지표를 구성하여, 높은 점수를 받은 기업에 대해 법인세 감면이나 사회보험료 감면과 같은 세제혜택을 제공하는 것이다. 이를 측정하는 도구로 본 연구에서 개발한 진단지표의 일하는 방식 영역의 문항을 활용할 수 있을 것이며, 특히 대기업이나 공공기관보다는 중소기업에게 세제혜택을 높게 부여한다면 중소기업의 참여를 활성화할 수 있을 것이다. 이러한 새로운 사업은 기존의 인증제 및 수상제도를 감안하여, 통합적인 새로운 인증제를 만들거나 별도로 일하는 문화 개선과 관련한 제도를 만들 수도 있을 것이다. 물론 이 제도를 만들기 위해서는 보다 면밀한 검토와 기업의 목소리를 반영할 수 있도록 기초연구가 선행되어야 한다.

제도 이외에 기업문화를 개선하는 대표적인 방법이 컨설팅인데, 앞서 설명했듯이 이미 다양한 기업대상 컨설팅 사업이 추진 중에 있다. 그러나 여성가족부의 가족친화인증 컨설팅은 인증을 받기 위한 컨설팅이고 대부분의 내용이 직접적인 일·가정 양립에 초점이 맞추어져 있다. 고용노동부의 일터혁신 컨설팅에는 기업문화 개선과 관련된 임금체계 개선, 평가체계 구축, 장시간근로개선, 일·가정 양립 컨설팅 영역이 포함되어 있기는 하지만 2개

까지 패키지 형태로만 컨설팅이 제공되기 때문에 통합적인 관점에서의 기업문화 개선을 기대하기는 부족하다. 따라서 앞서 향후과제로 제시한 진단지표 결과에 따른 유형별 매뉴얼을 개발하여 통합적인 일하는 방식 개선이 가능한 컨설팅으로 보완할 필요가 있다.

컨설팅 방식에 대해서도 제안을 하고자 한다. 정부에서 지원하는 사업은 대부분 무료이기 때문에 기업의 참여를 독려할 수 있을 것으로 기대한다. 그런데 오히려 무료라는 점이 그 컨설팅의 효과에 대한 기업의 기대치를 낮추는 부정적 오해가 있을 수 있다. 최근 많은 기업들은 리더십, 조직만족도, 조직혁신 등에 관심을 가지고 비용을 들여서라도 진단을 받고 있다. 관심은 있으나 예산의 한계 때문에 컨설팅을 실시하지 못하는 기업에게는 무료 컨설팅을 수행하더라도, 컨설팅의 효과를 높이기 위한 방안으로 일정 비용을 지불하도록 하는 방안도 고민해볼 필요가 있다. 이럴 경우, 기업에서 지불한 비용은 해당 기업의 근로자들이 조사에 참여할 때 답례품 형태로 일정 금액으로 다시 활용한다면 근로자들의 응답률도 높일 수 있을 것이다.

민간기업의 변화를 유도할 수 있는 대표적인 제도는 적극적고용개선조치(AA)라 할 수 있다. 현재는 공공기관과 500인 기업을 대상으로 하고 있으나, 점차 그 대상을 확대해나갈 계획에 있다. 여성고용률과 여성관리자비율이 미달된 사업장은 시행계획서를 제출하고, 이행점검을 하도록 되어있는 것이 유일한 제재조치이며, 작년부터는 미달기업의 명단을 공표하고 있다(적극적고용개선조치 사업 홈페이지, <http://www.aa-net.or.kr>, 검색일자 2017-10-30). 그러나 10년 넘게 제도가 운영되고 있으나 여성근로자 및 관리자비율은 10년간 9.9%p, 7.0%p 증가에 그쳐(고용노동부, 2017a), 제도의 실효성을 높이기 위한 방안들이 필요한 상황이다.

V. 일·가정 양립을 위한 기업문화 개선방안 ●● 153



*출처: 고용노동부(2017a). 17년도 적극적고용개선조치 결과 발표. p. 1.

[그림 V-3] 적극적고용개선조치 결과 추이

AA제도의 개선방안은 본 연구의 범주는 아니기 때문에, 진단지표를 활용하는 방안으로서의 개선안을 제안하고자 한다. 미달기업이 개선을 위한 노력사항으로 본 진단지표를 활용하여 조사를 실시하고 그에 따른 결과와 문제점, 개선방안을 이행점검보고서에 포함시키는 경우 인정해주거나, 가점에 포함시켜주거나, 명단공표에서 제외해주는 것이다. 또는 지속적으로 미달되는 사업장에 대해서는 기업이 비용을 부담하고 기업진단과 컨설팅을 받도록 하는 방법으로도 활용 가능하다.

일하는 방식의 개선은 개별 기업 내에서만 해결할 수 없는 경우도 있다. 특히 대기업의 하청을 받는 중소기업은 업무의 방식이나 스케줄이 대기업에 종속적일 수밖에 없다. 중소기업 입장에서는 기업문화를 바꾸고 싶더라도, 근로조건에 대한 통제권이나 업무를 하는 방식이 원청업체에 맞추어서 진행해야 하기 때문에 자유롭지 못하다. 따라서 이를 해결하기 위해서는 원청기업에서 하청기업으로 일을 주는 방식이 서로간에 협의가 되고 논의해야 한다. 이런 관점에서 2016년 9월, 동반성장위원회는 대기업과 중소기업 협력사간 동반성장과 간접적 경영지원 차원에서 일·가정 양립이 촉진되도록 ‘동반성장지수’ 평가에 일·가정 양립 관련한 항목을 포함하였다. 구체적으로는, 대기업 대상 ‘공정거래협약 실적평가’에 ‘일·가정 양립 협력사 지원’ 실적을 가점 항목으로 반영하였고, ‘중소기업 협력사 대상 체감도 조사평가’에 ‘직장어린이집 협력사 공동 이용’ 등 협력사에 일·가정 양립 지원

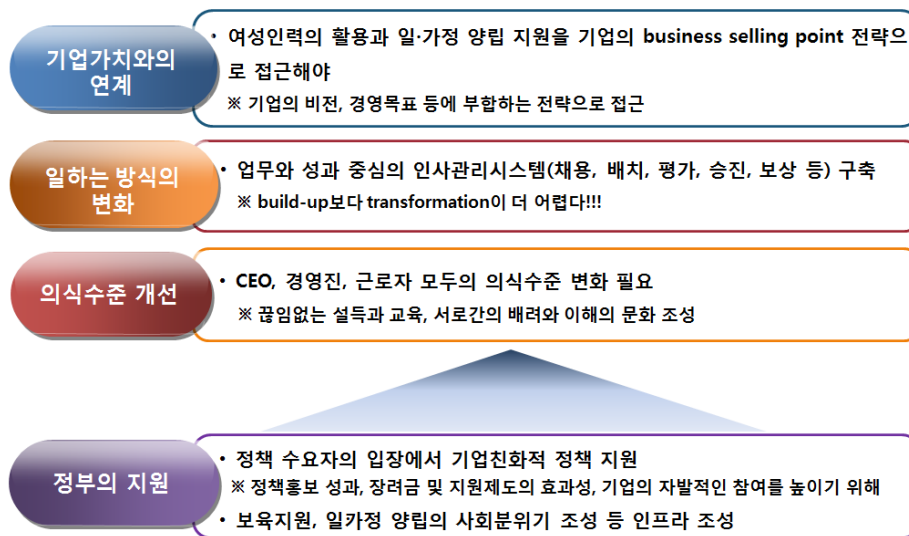
을 반영하였다(파이낸셜 뉴스, 검색일자 2016-09-28.). 이 항목들은 전체적인 평가에 크게 영향을 미칠 만한 수준은 아니지만, 동반성장지수에 이러한 내용들이 포함되었다는 것은 상징적인 의미가 크다고 보여진다. 선진국에서도 이런 사례들이 많은데, 일본의 도요타는 성과공유제를 통해, 미국의 실리콘밸리는 벤처와 대기업간 파트너십과 협력을 통해, 유럽은 정부주도로 대·중소기업간 매개와 감시를 하는 등 앞서가는 기업들은 동반성장의 필요성을 중요하게 인지하고 있다(박경환, 2016). 우리나라도 대기업을 중심으로 기업간 상생방안 차원에서의 협력과 공유가 필요하며 이 과정에서 일하는 방식의 개선도 함께 이루어질 수 있을 것이다.

마지막으로, 정부정책이나 기업의 경영시스템 개선을 통해 기업문화가 개선되는 측면도 있지만, 또 다른 중요한 축은 제도를 사용하고 업무를 수행하는 근로자들의 인식개선이다. 일·가정 양립 확산이나 기업문화 개선에 있어서 CEO의 의지, 관리자의 태도가 중요함은 분명하지만, 그와 함께 근로자들의 태도와 의식수준도 달라져야 한다. 예를 들어 정시퇴근을 추진한다고 할 때, 합리적인 업무분장, 평가방식 개선, 관리자의 인식이 바뀐다 하더라도 근로자들 스스로도 주어진 시간 내에 업무를 처리하려는 노력도 필요하다. 즉 기업 내 구성원들 모두가 각자의 위치에서 일하는 방식 개선을 위한 노력을 해야 한다는 것이다. 아직까지는 관리자 중심의 업무혁신 매뉴얼이나 컨설팅 위주로 기업문화 개선이 지원되는데 앞으로는 근로자들을 위한 일하는 방식 개선 및 업무효율성 제고 매뉴얼과 교육, 컨설팅 등도 마련되어야 한다. 또한 이 각각의 구성원들이 서로간 의사소통하고 협업하는 것도 매우 중요하다. 본 지표에서도 중요한 진단문항으로 포함되어 있는데, 평소에 구성원간 의사소통이 원활하고 협업이 잘 이루어지는 조직은 유연성이 높고 환경변화에 대한 대응도 빠르다. 앞서 FGI에서도 경영진과 근로자간의 의사소통의 기회가 많고 부서내, 부서간 업무분담에 대한 논의를 상시적으로 하는 기업들은 일·가정 양립 제도 사용으로 인한 인력공백이나 기업의 일시적인 부담을 원활하게 해결하고 있는 것으로 나타났다.

정리하면, 기업문화의 개선은 근로자의 일·생활 균형뿐 아니라 기업의 경영에도 도움이 되는 방향으로 추진되어야 하며, 이는 기업가치와의 연계,

V. 일·가정 양립을 위한 기업문화 개선방안 ●● 155

일하는 방식의 변화, 각 구성원들의 의식수준 개선이 함께 이루어져야 할 것이다. 이 모든 것의 기반에는 수요자 입장에서 정책을 추진하고, 보육 등 생활 영역의 어려움을 지원해줄 수 있는 정부의 역할이 중요할 것이다.



* 출처: 강민정(2017). 제1회 일·가정 양립 포럼 발표자료. p. 24.

[그림 V-4] 일·가정 양립을 위한 필수요건



www.kwdl.or.kr

참고문헌

- 2017 사회조사 홈페이지. <http://narastat.kr/ess2017>, 검색일자 2017-10-30.
- 가족친화인증 홈페이지. <http://www.ffsb.kr/>, 검색일자 2017-12-15.
- 강민정 외(2016). 『기업의 일·가정 양립을 위한 자가진단표 개발』. 여성가족부, 한국여성정책연구원.
- 강민정(2017). “일·가정 양립, 기업문화가 바뀌어야 한다”. 제1회 일·가정 양립 포럼 발표자료.
- 강혜정, 구자숙, 김호선(2016). “국내 가족친화인증 기업들의 가족친화경영 조직 문화 형성을 위한 향후 과제”. 한국인사조직학회 발표논문집, 1-14.
- 고용노동부(2014). 『2014년 일하는 방식과 문화에 대한 인식조사 보고서』. 고용노동부.
- 고용노동부(2016). “일·가정 양립은 정시퇴근부터, 저출산 극복은 임신기 단축근무부터!”, 보도자료 2016년 12월 23일자.
- 고용노동부(2017a). “17년도 적극적 고용개선조치 결과 발표”, 보도자료 2017년 9월 28일자.
- 고용노동부(2017b). “남성 육아휴직, 빠른 속도로 증가”, 보도자료 2017년 1월 24일자.
- 고용노동부 내부자료(2017c). “일하는 문화 개선 추진방안”.
- 고종식(1999). “기업문화의 유형과 조직의 유효성에 관한 연구”. 산업경제 연구, 제12권 제5호: 15-31.
- 권혜림(2017). “경찰의 가족친화적 조직문화가 일·가정 양립에 미치는 영향에 관한 연구”. 한국경찰학회보, 제63권: 3-25.
- 권혜원, 권순원(2013). “일·가정 양립정책이 여성 관리자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향”. 산업관계연구, 제23권 제3호: 88-117.
- 김민수(2012). 사회복지조직 진단 지표 개발 및 적용 연구- 장애인, 노인, 사회복지관을 중심으로. 평택대학교 박사학위논문.
- 김연홍(2016). “일·가정 양립의 성공적 운영에 관한 사례 연구: 우수 사업장을 중심으로”. 직업교육연구, 제35권 제3호: 28-48.
- 김영선, 천혜정, 최석호(2013). “일·가족 균형 정책, 제도와 현실의 격차”. 한국사회역사학회, 제16권 제1호: 115-135.
- 김영옥 외(2016). 『일·가정 양립 실태조사』. 고용노동부.

158 ●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

- 김원주(2012). 지속발전 가능 조직문화 구축에 관한 연구: 기업의 지속발전 가능 조직문화의 연구와 향후 대응방안. 한양대학교 석사학위논문.
- 김은정(2011). 가족친화적 조직문화와 직무만족의 영향관계 실증연구- 한중일 3개국 비교연구. 경희대학교 박사학위논문.
- 김정숙(2008). 직장-가정갈등, 가족친화적 조직문화, 교사의 직무만족의 관계. 충남대학교 석사학위논문.
- 김정은, 박정열, 손영미, 장훈(2005). “‘일과 삶의 조화’에 대한 개념적 이해와 효과성”. 여가학연구, 제2권 제3호: 29-48.
- 김정은(2012). 조직건강 측정도구의 구성타당성 연구. 한양대학교 박사학위논문.
- 김종길, 김광석, 백유성(2009). “BWF의 선행요인과 조직효과성의 관계”. 2009년 경영관련학회 통합학술대회.
- 김필숙, 김태현(2010). “가족친화적 기업문화가 인적자원 성과에 미치는 효과에 대한 일, 가족 갈등의 매개효과검증”, 한국가족관계학회지, 제15권 제2호: 3-29.
- 김효선, 차운아(2009). “직장-가정 간 상호작용과 가족친화적 조직지원이 근로자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 효과”. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 제22권 제4호: 515-540.
- 남승연, 최윤선(2015). “여성이 일하기 좋은 기업 지표 개발에 관한 연구”. 예술인문사회융합멀티미디어 논문지, 제5권 제6호: 207-226.
- 노사발전재단 홈페이지. <http://www.nosa.or.kr>, 검색일자 2017-10-27.
- 대한상공회의소·McKinsey&Company(2016), 『한국기업의 조직건강도와 기업문화 진단보고서』.
- 문영주(2014). “사회복지사의 가족친화문화인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 일-가정갈등과 일-가정확충의 매개효과를 중심으로”. 인적자원관리연구, 제21권 제3호: 121-145.
- 민무숙 외(2010). 『한국형 다문화수용성 진단도구 개발 연구』. 사회통합위원회.
- 박경환(2016). “동반성장을 위한 일·가정 양립 확산방안”. 여성인재활용과 양성평등 실천 TF 성과포럼 발표자료.
- 박보람, 김효선, 구자숙, 박찬희(2007). “부서의 업무과정특성과 가족친화분위기가 듀얼아젠다에 미치는 영향”. 인사조직연구, 제15권 제2호: 71-101.
- 박정열, 손영미(2005). “근로자와 기업문화 수준을 통한 일과 삶의 조화 측정”. 여가학연구, 제3권 제2호: 39-53.

- 사우스오스트레일리아 대학. 일과 삶 지수. <http://www.unisa.edu.au/Research/Centre-for-Work-Life/Our-research/Current-Research/Australian-Work-And-Life-Index/>, 검색일자 2017-03-06.
- 손영미, 박정열.(2014). “남녀의 일과 삶의 균형에 영향을 미치는 인과변인과 결과변인의 차이연구: 기혼직장인을 대상으로”. 한국심리학회지, 제19권 제2호: 161-190.
- 송다영, 장수정, 김은지(2008). 『일가족양립지수 개발 및 적용방안 연구』. 한국여성정책연구원.
- 심현규(2014). 핵심가치 및 몰입도로 분석한 조직문화(H사를 대상으로). 한양대학교 석사학위논문.
- 싱가포르 다양성관리 평가 홈페이지. <http://www.mom.gov.sg/~media/mom/documents/employment-practices/wdm/workplace%20diversity%20management%20toolkit%20and%20managers%20guide.pdf>, 검색일자 2017-12-20.
- 싱가포르 Ministry of manpower 홈페이지. <http://www.mom.gov.sg/employment-practices/good-work-practices/manage-workplace-diversity>, 검색일자 2017-03-27.
- 여성가족부(2016). “일·가정 양립 국민체감도 조사 결과 발표“ 보도자료 2016년 11월 21일자.
- 여성신문(2017). “[청년여성이 일하기 좋은 기업] 연봉이나 경력유지나, 그것이 문제로다”. 2017년 6월 29일자.
- OECD. 더 나은 삶의 지표. <http://www.oecdbetterlifeindex.org>, 검색일자 2017-02-17.
- OECD 통계. <http://stats.oecd.org>, 검색일자 2017-03-06.
- 유계숙, 전해정(2007). “가족친화기업 인증제 도입을 위한 지표개발 연구”. 대한가정학회지, 제45권 제9호: 113-129.
- 유계숙(2008). “가족친화적 조직문화가 근로자의 일-가족 조화와 삶의 질에 미치는 영향”. 한국가족관리학회지, 제25권 제5호: 27-37.
- 유계숙(2010). “한국, 영국, 스웨덴의 근로자가 인식한 조직문화의 가족친화도와 일·가족생활에 대한 만족도 비교”. 한국가정관리학회지, 제28권 제5호: 13-23.
- 이광노(2002). 벤처기업의 리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 인천대학교 박사학위논문.
- 이규만, 김용훈(2007). “기혼교사들의 직장-가정 갈등의 결정요인에 관한 연구”. 교육행정학연구, 제25권 제3호: 219-241.

160 ●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

- 이세인, 이숙현, 권영인(2007). “가족의 지원 및 가족친화적 조직문화가 사무직 취업모의 일가정 갈등에 미치는 영향”. 한국가족관계학회지, 제12권 제3호: 29-57.
- 이주희(2003). “일과 가족의 양립은 어떻게 가능한가? -기업의 조직문화와 여성 관리직의 모성보호”. 가족과 문화. 제15권 제3호: 37-61.
- 이학중(2016). 『기업문화와 기업경쟁력』, 박영사.
- 이희정(2012). 가정친화경영이 일과 가정 양립에 미치는 효과: Coping Behavior와 상사지원의 조절효과 검증. 전남대학교 경영학과 박사학위논문.
- 일생활균형 홈페이지. <http://www.worklife.kr/website/contents/campaign/overview/campOverview6.asp>, 검색일자 2017-03-18.
- 일생활균형재단(2014). 『일하는 방식·문화 개선 가이드라인 개발 연구』. 고용노동부.
- 일본내각부 홈페이지. <http://www.cao.go.jp/wlb/research.html>, 검색일자 2016-11-22.
- 임인숙(2003). “한국기업의 가족친화적 제도의 한계- 취업여성을 위한 육아지원 제도를 중심으로”. 가족과문화, 제15권: 63-86.
- 잡플래닛 홈페이지. <http://www.jobplanet.co.kr>, 검색일자 2017-10-30.
- 적극적고용개선조치 사업 홈페이지. <http://www.aa-net.or.kr>, 검색일자 2017-10-30.
- 정영금(2011). “가족친화적 기업문화 조성과 정책적 제안에 대한 연구”. 한국가정관리학회지, 제29권 제6호: 123-136.
- 정유진(2013). 가족친화제도와 조직문화가 영아기 자녀를 둔 취업부모의 양육 스트레스와 양육효능감에 미치는 영향. 경북대학교 석사학위논문.
- 주영종(2010). 조직문화 연구에 대한 통합과 실증분석. 중앙대학교 박사학위논문.
- 차운석(2012). “조직문화와 성과 간의 관계에 대한 고찰”. 한국산학기술학회논문지. 제13권 제5호: 2054-2062
- 최중락(2016). 『경영조직연습: 수험 경영조직의 실전적용』. 샘앤북스.
- 파이낸셜 뉴스(2016). “대기업 어린이집 中企 공동 이용하면 ‘가점’”. 2016년 9월 28일자.
- 홍승아 외(2009). 『일가족양립정책의 국제비교연구: 정책이용실태 및 일가족양립 현실』. 한국여성정책연구원.
- 홍승아 외(2012). 『가족친화인증기업 확대방안 연구』. 여성가족부.
- 홍승아 외(2015). 『2015년 기업 및 공공기관의 가족친화수준 조사』. 여성가족부.

- Allen, T. D. (2001). Family supportive work environments- The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Bailyn, L. (1993). *Breaking the mold: Women, men, and time in the new corporate world*. New York: The Free Press.
- Berufundfamilie(2008). Index – Auswertung.
- Berufundfamilie(2010). berufundfamilie-index: Der Fragebogen.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.(3rd edition)
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life*. Mass: Addison-Wesley.
- Denison, D. R. (1996). What is difference between organizational culture and organizational climate? A native's view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review*. 21(3), 619-654.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(February), 39-50.
- Harrington, B., & James, J.B. (2005). The standards of excellence in work/life integration: From changing policies to changing organizations. In M. PittCatsouphe, E. Kossek, & S. Sweet (Eds.), *The work and family handbook: Multi-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 665-684). Mahway, NJ: Erlbaum.
- Haas, L., & Hwang, C. P. (2007). Gender and organizational culture: Correlates of companies; responsiveness to fathers in Sweden. *Gender & Society*, 21(1), 52-79.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Højgaard, L. (1998). Workplace culture, family-supportive policies and gender inferences. *Women, Work and the Family in Europe*. London & New York: Routledge, 140-149.
- Kellogg, K. C. (2001). Institutionalized frenzy: Routinized work activities, individual work-personal life integration and employee creative thinking time in an knowledge-based organization. Working paper, MIT Workplce center.
- Kilmann, R. H. (1982). Getting control of corporate culture. *Managing*, 2, 11-17.

- Kossek, E., Lewis, S., & Hammer, L. (2010). Work life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margins to the mainstream. *Human Relations*, 63(1), 3-19.
- Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1983). *Organizational environments: Ritual and rationality*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Lobel, S. A., & Kossek, E. E. (1996). Human resource strategies to support diversity in work and personal life styles: Beyond the family-friendly organizations. *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming Workplace*, 221, 244. Oxford, UK: Blackwell.
- Louis, M. R. (1980). *Organizations as culture bearing milieux*. New York: JAI Press.
- Parson, T. (1972). Culture and social system revisited. *Social Science Quarterly*, 253-266.
- Perlow, L. A. (1995). Putting the work back into work/family. *Group and Organization management*, 20, 227-239.
- Robbins, S. P. (1989). *Organizational behavior-concepts. Controversies and application*. 4th ed. Prentice-Hall.
- Schein, Edgar H. (1990). *Organizational culture and leadership*(김세영 역), 교보문고
- Sathe, V. (1983). Implications of corporate culture: A manager's guide to action. *Organizational Dynamics*, 12(2), 5-23.
- Schwartz, D. B. (1996). The impact of work-family policies on women's career development: Boon and bust?. *Women in Management Review*, 11(1), 5-19.
- Secret, M., & Sprang, G. (2001). The effects of family-friendly workplace environments on work-family stress of employed parents. *Journal of Social Service Research*, 28(2), 21-43.
- Skinner, N., & Pocock, B. (2008). *The Australian Work and Life Index 2008. Work, Life, Workplace Culture*. Centre for Work + Life University of South Australia.
- Smirich, L. (1983). Concept of culture and organizational analysis. *ASQ*, 28, 339-358.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6-15.
- Thompson et al. (1999). When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior* 54, 392-415.



부 록



〈부표 1〉 미국의 Standards of Excellence Index

구분	내용
리더십 (Leadership)	<p>리더는 일-생활의 통합이 가치가 되는 문화를 구축하기 위해 노력하고 있다.</p> <p>리더는 다른 관리자와 직원들에게 조직의 일-생활의 중요성을 전달한다.</p> <p>리더는 다른 조직에 "모범 사례"를 통해 일-생활의 중요성을 전달한다.</p> <p>리더는 일-생활의 요구와 활동을 지원하는 조직에 보상한다.</p> <p>자신의 행동을 통해(예를 들어, 역할 모델, 자신의 일-생활의 경험을 공유, 듣기, 공감 표현) 리더는 일-생활 통합에 도움이 되는 환경을 만들 수 있다.</p> <p>리더는 생산성과 효율성을 증진시키는 수단으로 일-생활 전략과 프로그램을 지지한다.</p> <p>리더는 일-생활을 조직적인 은퇴나 유지 계획에 포함한다.</p> <p>리더는 다양한 인종과 성별을 포함한 그룹을 대표한다.</p> <p>리더는 다양한 스케줄의 업무를 하는 사람을 포함한다.</p> <p>리더는 기업의 의사결정시 종업원의 작업량을 고려한다.</p> <p>리더십 개발 절차는 조직적이고 개인적인 필요 모두를 고려한다.</p> <p>리더는 효율적 조직을 위한 근간으로서 종업원들을 신뢰하고 존경한다.</p> <p>관리자는 종업원들의 경력과 삶의 목표 간의 통합을 논의한다.</p> <p>관리자는 종업원의 성과를 그들의 작업 장소나 스케줄(재택근무)과 상관없이 결과에 기반하여 평가한다.</p> <p>관리자는 조직적, 개인적 필요 모두를 충족시키는 일-생활 정책과 프로그램을 사용할 권한을 준다.</p> <p>관리자는 조직적, 개인적 필요 모두를 충족시키는 일-생활 정책과 프로그램을 이용한 보상을 한다.</p>
전략 (Strategy)	<p>조직은 일-생활 비전과 임무가 구분되어 있다.</p> <p>조직은 일-생활 전략 계획이 구분되어 있다.</p> <p>일-생활에 대한 비즈니스 사례는 조직의 비전과 미션에 포함되어 있다.</p> <p>조직은 비즈니스, 종업원, 그것이 작동하는 커뮤니티를 위한 중요한 일-생활의 문제를 감지한다.</p> <p>일-생활 전략은 전 조직에 적용된다.(지역적, 조직의 분야와 관계없이 적용이 가능하면)</p> <p>조직의 일-생활 전략은 종업원의 광범위한 스펙트럼을 향해있다.</p> <p>전략 계획은 종업원 필요를 고려한다. (예를 들어 사회적 지리적 추이, 비즈니스 추이, 다른 변화)</p> <p>조직은 다음세대를 위한 일-생활 필요를 다루기 위한 장기 계획을 만든다.</p> <p>조직은 자신의 일-생활 혜택을 개발하기 위해 지역 사회 자원의 조건을 사용한다. (예를 들어, 보육 센터, 방과 후 프로그램 등)</p> <p>조직은 그들이 위치한 지역사회에 긍정적 영향을 주기 위해 그들의 자원(자본, 인적 자원 등)을 이용한다.</p> <p>조직의 모든 문화는 일-생활 시행과 일관성이 있다.</p> <p>전략은 일-생활 통합을 지원하는 조직 문화를 만들거나 유지하기 위해 설계되었다.</p> <p>일-생활 전략은 좋은 전략 계획 (예-비즈니스 사례 만들고, 잠재적 장벽을 다루고, 측정 가능한 목표를 가진)의 요소가 포함되어 있다.</p> <p>일-생활 전략과 프로그램은 적절한 데이터 소스(예를 들어 직원 설문 조사, 외부 벤치마킹, 연구)를 사용하여 개발된다.</p>

구분	내용
인프라 (Infrastructure)	<p>새로운 일-생활 이니셔티브는 (프로그램, 정책, 서비스) 기존의 프로그램과 정책을 통합한다. (적절하게)</p> <p>충분한 자원(예산, 시간, 직원)은 일-생활 프로그램에 할당 된다.</p> <p>관리자는 일-생활 전략과 관련한 훈련을 받는다.</p> <p>관리자는 직원들이 일-생활 문제와 갈등을 통해 업무를 할 수 있도록 훈련된다.</p> <p>종업원들은 일-생활 프로그램과 혜택의 유용함에 대한 교육을 받는다.</p> <p>일-생활 전략을 지원하기 위한 정책과 가이드라인이 개발된다.(필요에 따라)</p> <p>조직은 직원의 요구에 맞는 프로그램과 정책의 조합이 있다.</p> <p>조직은 일-생활 프로그램과 정책을 수행하는 부서를 위한 도구와 기회를 제공한다. (교육, 훈련, 분석)</p>
책임 (Accountability)	<p>리더는 일-생활 이니셔티브와 비즈니스 목표와의 균형에 대한 책임이 있다.</p> <p>리더는 더 나은 일-생활의 통합을 달성하고 비즈니스 목표를 달성하기 위해 일-생활 프로그램, 서비스 및 정책을 사용하는 직원을 격려한다.</p> <p>관리자는 일-생활 프로그램과 정책 (조직 목표와의 일관성)을 구현하기 위한 책임이 있다.</p> <p>관리자와 종업원들은 일-생활 통합 (조직 목표와의 일관성)을 달성하기 위해 협력할 책임이 있다.</p> <p>종업원은 어떠한 직업, 기회, 과제가 일-생활 통합에 덜 좋은지를 이해하고 있다.</p> <p>관리자들을 위한 관리시스템 성과는 일-생활 노력, 효과와 관련이 있다.</p> <p>조직의 비공식적 시스템은 일-생활 통합을 지원한다.(승진, 새로운 기회 등)</p>
관계형성 (Relationship Building)	<p>일-생활 전문가는 조직문화의 일-생활 기능을 통합하는 다른 부서원들과 함께 일한다.</p> <p>조직은 효율적인 일-생활의 해결책을 제공하기 위해 외부 기관과 협력한다. (예를 들어, 육아, 노인 케어, 방과 후 프로그램)</p> <p>조직은 전문적 기관의 협력과 지원을 통해 일-생활 분야에 공헌한다.</p> <p>조직은 직원참여의 중요성을 소통한다.</p> <p>조직은 직원참여를 촉진하기 위한 프로그램을 만든다.</p> <p>조직은 사업주와 종업원 모두에게 유용한 정책을 강화하기 위해 공공 정책입안자들과 함께 일한다.</p>
의사소통 (Communication)	<p>일-생활의 비즈니스 케이스는 전 조직에 명확히 전달된다.</p> <p>종업원들은 일-생활 전략과 관련하여 정기적인 전달을 받는다.</p> <p>종업원들은 작업장에서 일-생활에 대한 문제를 자유로이 토론한다.</p> <p>일-생활 전문가와의 직접적 의사소통은 전 조직의 종업원이 가능하다.</p> <p>조직은 그들의 일-생활 정책, 프로그램, 전략을 다른 조직과 공유한다.</p> <p>조직은 일-생활 문제에 대한 지지자 역할을 한다. (예를 들어, 커뮤니티 게시판 등에 게재)</p> <p>조직은 전문적인 일-생활 조직을 통해 다른 실무자와 의사소통한다.</p> <p>관리자는 일-생활 문제에 관해 종업원과 의사소통한다.</p> <p>일-생활은 조직 정체성의 한 구성 요소로 공표된다.</p>

구분	내용
평가 (Measurement)	<p>일-생활 전략은 측정될 수 있는 목표와 목적을 갖고 있다.</p> <p>조직은 그들의 종업원으로부터 정기적으로 일-생활 정보(인구통계, 미래 동향)를 수집한다.</p> <p>조직은 새로운 프로그램과 정책을 계획하기 위해 종업원들로부터 수집한 자료를 사용한다.</p> <p>조직은 그들의 종업원의 일-생활 필요를 측정한다.</p> <p>조직은 일-생활 정책 활용을 추적한다.</p> <p>조직은 일-생활 정책 효과성을 추적한다.</p> <p>조직은 일-생활 노력의 부분으로서 만족도를 추적한다.</p> <p>조직은 그들 종업원의 작업량과 관련된 정보를 추적한다.</p> <p>조직은 일-생활 프로그램과 결과 측정간의 관계를 조사한다.(생산성, 업무의 질 등)</p> <p>비용 편익 비율 또는 기타 "투자 수익"분석은 일-생활 프로그램의 영향을 조사하기 위해 실시된다.</p> <p>측정 데이터는 일-생활 프로그램과 정책 수행의 장벽을 확인하는데 이용된다.</p> <p>조사결과는 일-생활 프로그램의 발전에 이용된다.</p> <p>다른 조직과의 일-생활 사례 비교하기 위해 정기적인 벤치마킹이 시행된다.</p>

출처: Harrington, B., & James, J.B. (2005). The standards of excellence in work/life integration: From changing policies to changing organizations. In M. PittCatsouphes, E. Kossek, & S. Sweet (Eds.), The work and family handbook: Multi-disciplinary perspectives and approaches (pp. 665-684). Mahway, NJ: Erlbaum.

〈부표 2〉 일본의 일·생활 균형 의식에 관한 조사 질문지(2014년)

1. 업종
2. 전체 직원 수, 정규직, 여성근로자 인원
3. 「일·생활 균형 추진」, 「다양성」, 「여성 활용 등을 담당하는 부서나 직원 존재 여부 및 존재 형태
 - ① 별도의 전담 조직이 있다.
 - ② 전임 조직이 있지만, 인사 시스템 부서의 일부이다.
 - ③ 전담 조직이 있지만, 경영 기획 부서의 일부이다.
 - ④ 전임 조직이 있지만, CSR 담당 부서의 일부이다.
 - ⑤ 인사 시스템 부서의 담당자가 겸임으로 일하고 있다.
 - ⑥ 경영 기획 부서의 담당자가 겸임으로 일하고 있다.
 - ⑦ CSR의 일부로 담당자가 겸임으로 일하고 있다.
 - ⑧ 현장 직원을 모든 추진 프로젝트를 조직하기 위해 노력하고 있다.
 - ⑨ 기타 (구체적으로 :)
 - ⑩ 담당이 없음
4. 회사에 도입된 근무시간 형태(업무 시간이 유연한지)
 - ① 근무 시간의 유연성이 어느 정도 효과(플렉스 타임 제도, 재량 노동 간주 근로 시간 등)
 - ② 시간의 융통성은 없지만, 소정 근무 시간을 변경 (교대 등)
 - ③ 시간의 융통성이 없이 소정 근무 시간도 매일 일정하게 한다.
5. 한달 평균 잔업시간
6. 잔업시간이 60시간 이상인 직원의 비율
 - ① 장시간 근무를 하는 직급
 - ② 관리직 (부장직)에서 특히 많다
 - ③ 관리직 (과장직)에 특히 많다
 - ④ 기타 관리직에 특히 많다
 - ⑤ 일반직에 특히 많다
 - ⑥ 직책에 관계없이 특정 부서에서 많은
 - ⑦ 직책, 부서에 관계없이 전반적으로 많은
8. 잔업을 줄이기 위해 도입한 방안, 효과적인 대책 선택
 - ① 계획적인 잔업 금지 날짜 설정
 - ② 출입 시간 시스템 관리(출입 시간과 신청의 불일치 등에 관한 경고 등)
 - ③ 부하의 장시간 노동의 상황을 상사 평가에 반영
 - ④ 장시간 노동이 아니라 시간 효율을 의식시키는 구조의 도입
 - ⑤ 장시간 노동에 대한 산업 의사와의 면담
 - ⑥ 가까운 상사 (과장, 부장 등)에서 말함
 - ⑦ 업무 시간 외 회의의 금지
 - ⑧ 회의 시간이나 횟수 제한 (1시간을 초과하는 등)
 - ⑨ 거래처와의 여유있는 커뮤니케이션
 - ⑩ 초과 근무 사전 승인
 - ⑪ 사무실 강제 소등
 - ⑫ 담당이 없어도 다른 사람이 일을 대체 할 수 있는 체제 만들기
 - ⑬ 기타(구체적으로 :)
 - ⑭ 노력은 하지 않음 / 특별히 없다
9. 연차유급 휴가 부여 일수 및 사용 일수
10. 유급휴가 축진을 위한 방안, 효과적인 대책
 - ① 적극적으로 휴가를 취득시키는 구조 만들기(유급 휴가 날수의 통지, 결정된 휴가 취득 장려 포함)

- ② 유급 휴가의 취득에 관한 경영자에 의한 의사 결정
 - ③ 가까운 상사 (과장, 부장 등)에 의한 유급 휴가의 취득 장려
 - ④ 가까운 상사 (과장, 부장 등)의 적극적인 유급 휴가의 취득
 - ⑤ 부하의 유급 휴가 취득률을 경영진의 평가에 반영
 - ⑥ 업무 표준화 (다른 멤버에서 일을 대체 할 수 있다)
 - ⑦ 시간 단위 반나절 단위 등 유연한 유급 휴가 취득 제도
 - ⑧ 대휴 분을 초과 근무 수당으로 지불 (대휴 우선 취득의 폐지)
 - ⑨ 직장의 계획적인 휴가 취득 (일제와 교대)
 - ⑩ 기타(구체적으로 :)
 - ⑪ 노력은 하지 않음 / 특별히 없다
11. 관리직의 직장 및 부하직원 관리를 위한 노력
- ① 관리직 자신의 부담 경감 (역할 분담과 팀 리더의 설치 / 능력 개발 등)
 - ② 경영진의 의식 개선 (관리 교육 등의 실시)
 - ③ 효율성을 높이기 위한 노하우의 공유 (관리자 및 부서 간 노하우 공유)
 - ④ 관리자의 부하에 대한 권한 이양 추진
 - ⑤ 기타 (구체적으로 :)
 - ⑥ 특별한 방안 없음
- ⑦ 12. 직원의 자기 계발을 위한 노력
- ⑧ 새로운 능력의 획득을 목표로 도전도가 높은 일자리를 제공하고 있다.
 - ⑨ 근무 시간의 연수 프로그램을 제공하고 있다.
 - ⑩ 근무 시간 외 연수 프로그램을 제공하고 있다.
 - ⑪ 외부에서 볼 수 있는 것 (본 교재, 강습 등)을 소개하고 있다.
 - ⑫ 인사 평가를 통해 직원들의 자발적인 노력을 촉구하고 있다.
 - ⑬ 특별히 아무것도 하지 않음.
13. 자기 계발 추진을 위해 도입된 제도 및 효과적인 대책
- ① 자기 계발 목표 설정, 실시 결과의 평가에 반영
 - ② 직업 능력 평가 제도의 도입
 - ③ 자신의 자기 계발 실시 상황과 상사의 평가를 연동시키는
 - ④ 사내의 자발적인 스터디 그룹에 대한 지원(근무 시간 내에서 실시하는 것이 좋다 등)
 - ⑤ 회사의 연수 프로그램의 제공
 - ⑥ 필요한 기술 등에 관한 상담 체제의 정비
 - ⑦ 외부 연수 프로그램 소개
 - ⑧ 자기 계발에 대한 비용 지원
 - ⑨ 일을 빨리 마치고 자기 계발에 종사하는 분위기 만들기
 - ⑩ 기타 (구체적으로 :)
 - ⑪ 노력은 하지 않음 / 특별히 없다
14. 일하는 방식 개선의 이점
- ① 다양한 인재를 확보로 이어진다.
 - ② 직원의 만족도가 오른다.
 - ③ 직원 생활자의 시점이나 외부의 다양한 가치관을 획득한다.
 - ④ 비용 절감
 - ⑤ 개인과 조직의 생산성이 향상
 - ⑥ 기업 이미지 및 평가의 향상으로 연결된다.
 - ⑦ 직원의 심신 건강 위험을 줄인다.
 - ⑧ 여성의 능력 활용으로 이어진다.
 - ⑨ 기타(구체적으로 :)

170 ●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

- ⑩ 장점으로 느끼고 있는 것은 하나도 없다.
- 15. 일하는 방식 개선에 있어 어려움
 - ① 경영진의 강한 의지가 부족
 - ② 관리직의 이해를 얻을 수 없다.
 - ③ 업무량에 대한 인력이 부족
 - ④ 거래처의 이해를 얻을 수 없다.
 - ⑤ 회사의 인프라 정비나 제도 도입에 비용
 - ⑥ 근무 관리의 복잡성 등 운용에 부하가 걸린다.
 - ⑦ 취업 규칙이나 노사 협정의 변경 등의 절차에 부하
 - ⑧ 일하는 방법의 재검토에 관한 대처 방법, 노하우가 부족
 - ⑨ 사회 서비스 (토일 이나 야간 보육 등)이 부족
 - ⑩ 개인적인 사정을 돌아보지 않고 계속 일할 사람이 평가하는 풍조가 있다.
 - ⑪ 직장에서 일하는 방법의 재검토를 진행하기 어려운 분위기가 있다.
 - ⑫ 개인 사정으로 휴식과 평가 · 승진에 영향을 주는 풍조 있다.
 - ⑬ 기타 (구체적으로 :)
 - ⑭ 특별한 문제는 없다
- 16. 인사평가에 있어 아래의 사항 평가 방법
 - ① 잔업, 휴일 출근이 거의 없음
 - ② 유급 휴가 사용
 - ③ 자기 계발 노력을 위한 시간확보를 위해 업무를 빨리 종료하는 것
- 17. 인사 평가방식에 대한 인지
 - ① 인사 평가를 실시 관리직에 주지하고 있다.
 - ② 인사 평가에 종사하는 사람에게 주지하고 있다. (관리 · 일반을 불문하고)
 - ③ 정규직 직원에게 주지하고 있다.
 - ④ 특별히 주지하지 않다.
- 18. 인사 평가방식을 직원에게 주지시키기 위해 회사에서 실시하고 있는 방법
 - ① 취업 규칙 등 전 직원이 열람할 문서에 명기
 - ② 평가 기준을 명기한 서면을 인사 평가를 실시하는 사람에게 배포
 - ③ 평가 기준을 명기한 서면을 인사 평가하는 자에게 배포
 - ④ 개별 면담 등으로 인사 평가를 실시하는 사람에 설명(1년에 1회 이상 실시)
 - ⑤ 개별 면담 등으로 인사 평가를 받는 자에게 설명(1년에 1회 이상 실시)
 - ⑥ 인사 평가를 실시 자에 대하여 설명회 등을 실시(1년에 1회 이상 실시)
 - ⑦ 인사 평가를 받는 자에 대하여 설명회 등을 실시(1년에 1회 이상 실시)
 - ⑧ 기타(구체적으로 :)
- 19. 업무나 직장 현황을 아래의 내용 중 선택
 - ① 일의 양이 많다.
 - ② 마감 및 납기에 여유가 없는 경우가 많다.
 - ③ 업무 과정을 담당자 스스로 결정할 수 있다.
 - ④ 담당 업무의 내용은 명확하게 되어있다.
 - ⑤ 일을 추진함에 비공식적인 조정에 시간이 걸린다.
 - ⑥ 돌발적인 업무가 자주 발생할 수 있다.
 - ⑦ 어떤 사람들 일이 몰릴 수 있다 (어떤 사람들은 잔업 상태에 있다).
 - ⑧ 급한 일에 대응할 수 있는 사람이 높이 평가된다.
 - ⑨ 잔업이나 휴일 출근에 응하는 사람들이 높이 평가된다.
 - ⑩ 상사는 부하의 육성에 열심이다.
 - ⑪ 상사와 부하의 커뮤니케이션이 잘 잡혀있다.

- ⑫ 효율적으로 일을 진행 할 수 있는 사람은 다른 사람의 일도 맡기 쉽다.
- ⑬ 작업이 끝나면 주위의 사람이 남아 있어도 퇴근하는 분위기이다.
- ⑭ 직장 동료끼리 업무의 노하우를 서로 가르치는 풍토가 있다.
- ⑮ 직장의 규모가 크고, 부서 간 의사소통이 어렵다.
- ⑯ 남녀를 불문하고 일 배부 및 평가는 공정하게 이루어지고 있다.

출처: 일본 내각부. <http://www.cao.go.jp/wlb/research.html>, 검색일자 2016-11-22.

〈부표 3〉 독일의 가족친화경영 체크리스트

영역	설문문항
소통구조	<ul style="list-style-type: none"> • 우리 기업은 일·가족 양립에 대한 구성원의 욕구를 충족시켜주기 위하여 매우 많은 정보를 확보하고 있다. • 우리 기업은 다양한 직원 집단의 일·가족 양립에 대한 욕구를 충분히 파악하고 있다. • 우리 기업은 일·가족 양립을 바라는 구성원의 욕구 관련 최근 정보를 충분히 갖고 있다. • 일·가족 양립을 바라는 구성원의 욕구 관련 정보를 경영진이 충분히 알고 있다. • 우리 기업은 일·가족 양립을 지원하는 법규정과 국가 지원 프로그램을 충분히 알고 있다. • 우리와 비슷한 상황의 기업에서 일·가족 양립 관련 지원이 어떻게 이루어지고 있는지 잘 알지 못한다. • 일·가족 양립을 위한 우리 기업의 지원 내용을 구성원들이 충분히 알고 있다. • 우리 기업에는 일·가족 양립을 위한 정보 제공이 끊임없이 이루어지고 있다. • 우리 기업 구성원들은 일·가족 양립을 위해 제공되는 프로그램 관련 모든 정보를 얻고 있다.
가족친화적 조치	<ul style="list-style-type: none"> • 일·가족 양립을 위한 구성원의 제안은 신속하게 처리된다. • 구성원은 일·가족 양립을 위한 계획 수립에 제한적으로 참여할 뿐이다. • 구성원은 일·가족 양립을 위하여 더 많은 조치들을 원하고 있다. • 우리 기업의 일·가족 양립 지원 조치는 구성원의 욕구를 반영하고 있다. • 비슷한 상황의 다른 기업과 비교할 때 우리 기업은 일·가족 양립을 위한 재정 투자를 적게 하고 있다. • 일·가족 양립 지원 조치를 우리 기업은 구성원의 변화하는 욕구에 맞춰 제공하고 있다. • 우리 기업에서 일·가족 양립은 당연한 개념이다. • 일·가족 양립을 우리 기업은 매우 진지하게 추구하고 있다. 한때 유행하는 주제가 아니다. • 우리 기업 경영진은 일·가족 양립을 위하여 성실하게 노력하고 있다. • 관리직 직원들은 평직원의 일·가족 양립을 가능하도록 하기 위하여 책임있는 노력을 하고 있다. • 다른 비슷한 상황의 기업과 비교할 때 우리 기업 경영진은 가족생활 의무를 다하기 위하여 평균 이상의 노력을 하고 있다. • 우리 기업 내 구성원 간에는 가족생활 의무가 있는 사람과 없는 사람 간 갈등과 긴장이 빈번히 일어나고 있다.
가족친화적 문화	<ul style="list-style-type: none"> • 가족생활 의무는 아동 돌봄 및 교육, 요양보호를 필요로 하는 가족 구성원을 돌보는 내용을 포함하고 있습니다. 직원 중 이러한 의무를 수행하는 사람이 얼마나 있다고 생각하십니까? (%) • 시간제 근무를 경영진 중 몇 %가 하고 있습니까? (%) • 일·가족 양립을 위한 제안이 이루어지면 그 결과가 나올 때까지 몇 주 정도 걸린다고 생각하십니까? (주) • 일·가족 양립을 위한 하나의 계획이 실현되는 데에는 평균 몇 주 정도 걸립니까? (주) • 어느 정도 시간을 직원이 스스로 조절해서 사용할 수 있습니까? ① 스스로 조절해서 사용할 수 있는 시간은 없다. ② 반일 미만 ③ 반일 ④ 종일 ⑤ 1주일 ⑥ 1주일 이상 • 직원 1인당 가족친화 조치 관련 소요되는 비용은 1년에 어느 정도입니까? (유로)

출처: Berufundfamilie(2010). 홍승아 외(2012). 가족친화 인증기업 확대방안 연구. pp. 86-89 (제인용).

〈부표 4-1〉 싱가포르의 다양성 관리 평가 1: 기본적인 실행(기초평가)

기본적인 실행		
	리더십과 헌신	
1	조직의 다양성 관리	
	우리는 직장포용성과 조화, 그리고 비즈니스 성공 사이에 전략적 연결을 정의하고 전달했다	
2	관리자의 중요한 역할	
	우리의 고위관리자는 행동과 소통을 통해서 직장포용성과 조화에 그들의 헌신을 만들고 분명히 표현한다.	
	직원 채용, 유지 및 개발	
3	공정한 채용 시스템	
	우리는 연령, 성별이나 국적에 관계없이 업무에 대한 자격과 경험에 가장 적합한 직원을 채용한다.	
4	채용과정 통합	
	우리는 채용과정에서 후보자의 업무 또는 다양한 팀을 이끄는 능력을 고려한다.	
5	공정한 성과관리 시스템	
	모든 직원들은 연령, 국적 또는 성별에 관계없이 그들의 업무를 수행할 수 있는 능력을 기초로 평가된다.	
6	성과관리시스템의 통합	
	모든 직원들은 직장포용성과 조화와 관련있는 개발 목표와 관찰 결과를 설정해야 한다. 이것은 서로 다른 배경의 직원들과 업무 능력을 포함할 수 있다.	
7	성과관리시스템의 통합	
	모든 일선 관리자는 그들의 팀 내 직장포용성과 조화를 관리하고 증진한 효과성과 관련있는 개발 목표와 관찰 결과를 설정해야한다.	
	직장문화	
8	직장활동	
	우리는 직원들에게 서로 교류하는 기회를 제공하는 직장활동(예를 들어, 팀 빌딩, 가족의 날)을 정기적으로 마련한다.	
	이 섹션에서 체크한 수를 더해주세요.	/ 8
<p>※ 6점 이상의 점수를 받은 경우, 다음 섹션으로 진행합니다. 0과 5 사이의 점수를 받은 경우에 체크 표시를 하지 않은 질문을 식별하고 개선을 위한 제안은 다음 가이드를 참조하십시오.</p>		

〈부표 4-2〉 싱가포르의 다양성 관리 평가 2: 종합평가

이제 섹션1에서 기초평가를 완료한 것으로, 조직에서 종합적인 다양성 관리 실행 정도를 측정하기 위해 이 섹션을 완료합니다.

종합평가		
리더십과 헌신		
1	우리는 직장포용성과 조화를 증진하기 위한 명시적인 비전과 전략을 시행하고 있다.	
2	우리는 직장포용성과 조화를 달성하고자 하는 것에 대한 구체적이고 측정 가능한 목표를 가지고 있다. 이것은 채용/승진과 연계된 인구학적 대상, 직장 문화의 대상, 또는 비즈니스 성과와 연계된 대상을 포함할 수 있다.	
3	우리는 직장포용성과 조화를 증진하기 위한 정책과 실행을 검토하고 도입하는 것을 담당하는 고위 임원을 임명했다.	
4	우리는 직장 화합과 포함되는 것을 증진하기 위한 전략으로 전용 예산을 확보했다.	
5	우리는 직장포용성과 조화를 증진하기 위한 전략을 추적하고 개발하기 위해 지정된 전담 직원을 가지고 있다.	
6	직장포용성과 조화에 대한 비즈니스 사례는 조직내에 분명히 설명하고 전달된다.	
이 섹션에서 체크한 수를 더해주세요.		/ 6
직원 교육 및 개발		
7	우리는 직원들이 팀내에서 서로 다른 배경의 직원들과 의사소통과 업무 능력을 개선 하는데 도움이 되는 교육 프로그램들을 시행하고 있다.	
8	우리는 일선 관리자가 다른 국적과 연령 그룹의 팀을 관리하는 등 다양한 배경의 팀을 관리하는데 도움이 되는 교육 프로그램들을 시행하고 있다.	
이 섹션에서 체크한 수를 더해주세요.		/ 2
직장 문화		
9	우리는 신입 사원들이 직장문화와 사회적 규범을 이해하는데 도움이 되도록 기존 직원들을 짝을 지어주는 버디시스템을 가지고 있다.	
10	우리는 싱가포르에서 작업과 거주에 관한 정보를 포함하는 작성한 가이드와 오리엔테이션 프로그램을 우리 회사의 외국인 직원들에게 제공함으로써 싱가포르에 정착하는데 도움을 주기 위해 노력한다.	
11	우리는 유사한 프로필의 직원들이 교류하고 그들의 조언과 경험을 공유할 수 있도록 하는 네트워크 또는 지원 그룹의 설정이 용이하다.(예를 들어, 여성위원회, 소수 네트워크, 국외거주 네트워크)	
12	우리 직장은 직원 사이에서 사회화를 장려하기 위해 공동 구역과 개방되도록 설계되어 있다.	
13	우리는 다양한 직원 집단의 요구사항을 고려하여 직장을 설계한다.(예를 들어, 모성보호실, 기도실, 성인 미끄럼 방지바닥)	

14	우리는 포용과 조화를 증진시키기 위한 긍정적인 직원의 태도에 대한 인식을 구축하고 증진하기 위한 활동을 정기적으로 수행한다.(예를 들어, 긍정적인 지원의 태도를 위한 대화, 포스터, 프로그램들과 서로 다른 배경의 동료들과 작업에 대한 도구/팁에 대한 직원 장치)	
15	우리는 서로 다른 배경의 직원들이 그들의 경력 개발 지원과 지도를 받는 것을 보장하기 위해 멘토링 프로그램이 있다.	
16	우리는 직원들 사이에 갈등을 관리하고 해결하는 갈등 해결 프로세스가 있다.	
17	우리는 충돌이나 학대의 경우를 들어 올리고 비밀리에 조언과 지원을 받는 직원들에 대한 채널(예: 상담 지원)이 있다.	
	이 섹션에서 체크한 수를 더해주세요.	/ 9
측 정		
18	우리는 개선 영역을 식별하기 위해 조직에서 직장포용성과 조화의 문화를 정기적으로 측정한다.(예를 들어, 직원 설문조사, 포커스 그룹, 분쟁의 추적을 통해)	
19	우리는 차별적 관행을 식별하고, 다루고, 방지하기 위해 정기적으로 직원에 대한 통계와 서로 다른 프로필의 직원들의 채용율, 유지율, 그리고 승진률 측정을 추적한다.	
20	우리는 조직의 비즈니스 성과에 직장포용성과 조화가 얼마나 기여하는지 정기적으로 측정한다.(예를 들어, 판매목표, 시장 진출)	
21	수집된 데이터는 조직의 성과를 관찰하는 고위 관리자 수준에서 이용된다.	
22	직장포용성과 조화를 증진하는 정책은 정기적으로 효율성과 개선을 검토한다.	
	이 섹션에서 체크한 수를 더해주세요.	/ 5

출처: 싱가포르 다양성 관리 평가 홈페이지. <http://www.mom.gov.sg/~media/mom/documents/employment-practices/wdm/workplace%20diversity%20management%20tookit%20and%20managers%20guide.pdf>, 검색일자 2017-12-20.

〈부표 5〉 전문가 델파이 조사 1차 설문지

**일·가정 양립 기업문화 진단지표
전문가 델파이 조사(1차)**

안녕하십니까?

국무총리실 산하 정부출연 연구기관인 한국여성정책연구원에서는 2017년 「일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구」를 수행하고 있습니다.

본 연구에서는 일·가정 양립의 관점에서 우리나라 기업문화의 문제점과 그 원인을 파악할 수 있는 진단지표를 개발하여, 일·가정 양립을 정착 및 확산시킬 수 있는 구체적인 실행방안을 도출하는 데 기여하고자 합니다.

본 전문가 델파이 조사는 총 2회 실시할 예정이며, 개방형 설문이 포함되어 있습니다. 이번 1차 델파이 조사의 목적은 각 영역 및 문항의 적절성과 중복·유사문항 등 문항의 수정에 대한 의견을 수렴하여 최종문항을 도출하는 데 있습니다. 1차 결과를 분석하여 2차 델파이 조사도 의뢰드릴 수 있음을 미리 말씀드립니다. 본 연구진은 1차 조사결과를 전문가 여러분과 공유할 것이며, 1차 분석결과를 기반으로 2차 설문을 실시할 예정입니다.

일·가정 양립 기업문화 진단지표를 개발하는데 있어 해당분야의 풍부한 경험과 지식을 가진 전문가의 고견이 매우 중요합니다. 연구와 여러 업무로 바쁘시겠지만 조사에 협조해 주셔서 좋은 의견을 개진해 주시길 부탁드립니다. 주신 의견은 전적으로 연구자료로만 활용되며, 통계법 제33조(비밀의 보호)와 제34조(통계조사자 등의 의무)에 의해 개인정보 관련 사항은 절대 비밀이 보장됨을 약속드립니다. 감사합니다.

2017년 7월

연구기관: 한국여성정책연구원

본 연구에서는 선행연구 및 자문의견 검토를 통해 일·가정 양립에 영향을 미치는 기업문화적 특성으로 CEO의 의지, 상사의 지원, 경영전략 및 조직구조, 인사관리제도, 업무특성, 근로시간, 커뮤니케이션이 주요 영역으로 설정되었습니다. 이 영역들을 리더십, 인프라, 일하는 방식, 커뮤니케이션 4가지의 대영역으로 구분하고, CEO의 의지와 상사의 지원을 ‘리더십’으로, 경영전략 및 조직구조와 인사관리제도는 ‘인프라’로, 업무적 특성과 근로시간의 관리정도를 ‘일하는 방식’으로 분류하였습니다.

I.에서는 이와 같은 4개 대영역과 7개 세부영역에 대한 의견을, II.에서는 각 세부영역의 문항들에 대한 의견을 작성해주시기 바랍니다.

I. 일·가정 양립 기업문화 진단지표 영역

I-1. 본 연구진은 일·가정 양립 기업문화 진단지표 개발에 있어, 진단 영역을 아래와 같이 설정하고자 합니다. 귀하는 이 영역에 대해 어떻게 생각하십니까? 4개 대영역과 7개 세부영역의 적절성을 검토해 주시고, 용어(영역명)의 수정이 필요하거나 기타 제안사항이 있으시면 자유롭게 기술해 주시기 바랍니다.

의견작성:

〈표〉 일·가정 양립 기업문화 진단지표(안): 영역과 내용

대영역	세부영역	내용
리더십	CEO의 의지	CEO의 일·가정 양립에 대한 태도, 직원에 대한 태도, 일·가정 양립에 대한 수용성 등
	상사의 지원	상사의 일·가정 양립에 대한 태도, 직원에 대한 태도, 일·가정 양립에 대한 수용성 등
인프라	경영전략 및 조직구조	일·가정 양립 확산을 위한 기업의 전략 및 조직적 노력 등
	인사관리제도	일·가정 양립 프로그램 지원, 평가 및 보상제도, 경력개발 등
일하는 방식	업무특성	비합리적이고 비효율적인 업무방식(회식, 보고, 회의, 대기 등)
	근로시간	근로의 유연성, 휴가사용, 장시간 근로, 업무시간 외 업무지시
커뮤니케이션		일·가정 양립에 대한 직원간 인식이나 분위기 등

I-2. 진단지표 영역의 중요도를 합이 100%가 되도록 숫자로 기입해 주시기 바랍니다.

대영역	세부영역	세부영역별 중요도
리더십	CEO의 의지	()%
	상사의 지원	()%
인프라	경영전략 및 조직구조	()%
	인사관리제도	()%
일하는 방식	업무특성	()%
	근로시간	()%
커뮤니케이션		()%
계		100%

II. 진단지표 문항의 타당성

1. 리더십

1-1. CEO의 의지

1-1-1. 세부영역인 CEO의 의지를 다음과 같은 문항을 통해 측정하고자 합니다. 각 문항의 적절성을 평가해 주시고, 문항에 대한 수정·제안사항이 있다면 기술해 주십시오.

지표(안)	매우 적절	적절	보통	부적절	매우 부적절	문항에 대한 수정· 제안사항
1) 우리 회사의 CEO는 경영전략으로서 일·가정 양립을 강조한다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2) 우리 회사의 CEO는 직원들을 신뢰하고 존중한다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3) 우리 회사의 CEO는 직원들의 일과 생활의 균형을 중요하게 생각한다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4) 우리 회사의 CEO는 관리자와 직원들에게 일과 생활의 중요성을 전달한다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5) 우리 회사의 CEO는 직원들과의 소통을 위해 노력한다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6) 우리 회사의 CEO는 직원들의 일·가정 양립을 위해 다른 기업과 비교할 때 평균 이상의 노력을 하고 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

※ ‘CEO의 의지’ 문항들은 5점 척도로 구성될 예정입니다.

1-1-2. 위에서 제시된 문항 외에 추가했으면 하는 문항이나 중복·유사 문항에 대한 의견을 자유롭게 기술해 주십시오.

1-2. 상사의 지원

1-2-1. 세부영역인 상사의 지원을 다음과 같은 문항을 통해 측정하고자 합니다. 각 문항의 적절성을 평가해 주시고, 문항에 대한 수정·제안사항이 있다면 기술해 주십시오.

지표(안)	매우 적절	적절	보통	부적절	매우 부적절	문항에 대한 수정· 제안사항
1) 나의 상사는 직원들이 일·가정 양립제도를 사용하도록 솔선수범하며 독려한다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2) 나의 상사는 개인사정이 있을 때 근무시간이나 업무 등을 바꾸도록 조정해 준다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3) 나의 상사는 나의 문제에 관심을 갖고 해결하는 데 도움을 주려 노력한다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4) 나의 상사는 직원들의 일·가정 양립을 위해 성실하게 노력하고 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5) 나의 상사는 정규업무 시간 외 추가근무를 시키지 않으려고 노력한다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6) 나의 상사는 가족을 돌보는 일로 휴가를 써도 업무상 불이익을 주지 않는다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7) 나의 상사는 팀원들의 성과를 그들의 작업 장소나 근무시간 등과 상관없이 결과에 기반하여 평가한다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

※ ‘상사의 지원’ 문항들은 5점척도로 구성될 예정입니다.

1-2-2. 위에서 제시된 문항 외에 추가했으면 하는 문항이나 중복·유사 문항에 대한 의견을 자유롭게 기술해 주십시오.

2. 인프라

2-1. 경영전략 및 조직구조

2-1-1. 세부영역인 경영전략 및 조직구조를 다음과 같은 문항을 통해 측정하고자 합니다. 각 문항의 적절성을 평가해 주시고, 문항에 대한 수정·제안 사항이 있다면 기술해 주십시오.

지표(안)	매우 적절	적절	보통	부적절	매우 부적절	문항에 대한 수정· 제안사항
1) 우리 회사는 일-가정 양립(가족친화경영)을 기업의 비전 또는 목표에 명시하고 있다(*)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2) 우리 회사는 일-가정 양립을 전담하는 부서나 담당자가 있다(*)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3) 우리 회사는 근로자들의 일-가정 양립을 지원하기 위한 정책과 가이드라인이 개발된다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4) 우리 회사는 근로자의 갑작스러운 부재가 발생했을 시, 이를 커버할 수 있는 시스템을 갖고 있다(*)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5) 우리 회사는 다양성관리 위원회나 여성위원회가 있다(*)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6) 우리 회사는 일-가정 양립 제도에 대한 효과성(직무만족, 조직몰입, 생산성 등)을 측정하고 있다(*)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7) 우리 회사는 일-가정 양립 제도(프로그램)에 충분한 자원(시간, 예산, 직원 등)을 할당한다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8) 우리 회사는 일-가정 양립제도에 대한 우수 사례를 벤치마킹하려고 노력하고 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

2-1-2. (*) 표시 문항은 O/X로, 나머지 문항은 5점척도로 구성될 예정입니다. 응답방식이 다른 문항이 섞여 있는 이러한 응답형태에 대해서 의견이 있으시면 자유롭게 기술해 주십시오

2-1-3. 위에서 제시된 문항 외에 추가했으면 하는 문항이나 중복·유사 문항에 대한 의견을 자유롭게 기술해 주십시오.

2-2. 인사관리제도

2-2-1. 세부영역인 인사관리제도를 다음과 같은 문항을 통해 측정하고자 합니다. 각 문항의 적절성을 평가해 주시고, 문항에 대한 수정·제안사항이 있다면 기술해 주십시오.

지표(안)	매우 적절	적절	보통	부적절	매우 부적절	문항에 대한 수정·제안 사항
1) 우리 회사는 나의 경력개발을 위해 적절한 프로그램을 제공하고 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2) 우리 회사는 직원들의 생애주기에 따라 다양한 프로그램을 설계 및 운영하고 있다(*)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3) 우리 회사는 육아기 자녀를 둔 직원들의 경력 개발을 위한 멘토링 및 지원제도를 운영하고 있다(*)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4) 우리 회사는 관리자를 대상으로 일·가정 양립 교육이나 워크숍을 진행하고 있다 (*)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5) 우리 회사의 평가 및 보상시스템은 능력 또는 성과에 기반하고 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6) 우리 회사는 근무시간 보다는 업무 성과를 중심으로 평가받는다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7) 우리 회사에서 일·가정 양립제도를 활용하는 직원들은 그렇지 않은 직원에 비해 인사상 불이익을 받는다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8) 우리 회사는 탄력근무(유연근무)를 하는 직원에 대한 평가 및 보상을 어떻게 적용하는지에 대한 고려가 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9) 우리 회사는 육아휴직을 사용한 직원에 대해 평가 및 승진에서 불이익을 주지 않기 위한 제도가 있다(*)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10) 우리 회사는 개인 담당 업무에 대한 목표가 적절하게 설정되어 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

182 ●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

2-2-2. (*) 표시 문항은 O/X로, 나머지 문항은 5점척도로 구성될 예정입니다. 응답방식이 다른 문항이 섞여 있는 이러한 응답형태에 대해서 의견이 있으시면 자유롭게 기술해 주십시오

2-2-3. 위에서 제시된 문항 외에 추가했으면 하는 문항이나 중복·유사 문항에 대한 의견을 자유롭게 기술해 주십시오.

3. 일하는 방식

3-1. 업무특성

3-1-1. 세부영역인 업무특성을 다음과 같은 문항을 통해 측정하고자 합니다. 각 문항의 적절성을 평가해 주시고, 문항에 대한 수정·제안사항이 있다면 기술해 주십시오.

지표(안)	매우 적절	적절	보통	부적절	매우 부적절	문항에 대한 수정·제안 사항
1) 나의 업무량은 정규 업무시간에 끝내기 어려울 정도로 많은 편이다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2) 나의 업무는 대기상황이 빈번하게 발생하는 편이다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3) 우리 회사는 합리적으로 업무분장이 이루어 진다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4) 우리 회사는 업무관련 사항(회의, 일정, 업무량 등)이 예고 없이 갑작스럽게 바뀌는 일이 많다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5) 우리 회사는 돌발적인 업무가 자주 발생한다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6) 우리 회사는 업무과정을 담당자가 스스로 결정할 수 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

지표(안)	매우 적절	적절	보통	부적절	매우 부적절	문항에 대한 수정·제안 사항
7) 우리 회사는 형식적이고 불필요한 보고가 많다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8) 우리 회사는 불필요하고 비효율적인 회의가 많다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9) 우리 회사는 회식으로 인해 업무나 일상 생활에 지장이 발생하는 일이 많다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10) 우리 회사는 회식이나 각종 모임에 빠지면 눈치가 보인다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11) 우리 회사는 회식이나 각종 모임에 빠지면 승진 및 평가에서 손해를 본다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12) 우리 회사의 업무는 내용보다 형식이나 절차가 더 중요하다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

※ ‘업무특성’의 문항들은 5점척도로 구성될 예정입니다.

3-1-2. 위에서 제시된 문항 외에 추가했으면 하는 문항이나 중복·유사문항에 대한 의견을 자유롭게 기술해 주십시오.

3-2. 근로시간

3-2-1. 세부영역인 근로시간을 다음과 같은 문항을 통해 측정하고자 합니다. 각 문항의 적절성을 평가해 주시고, 문항에 대한 수정·제안사항이 있다면 기술해 주십시오.

지표(안)	매우 적절	적절	보통	부적절	매우 부적절	문항에 대한 수정·제안 사항
1) 우리 회사는 효율적인 근무시간 활용을 위한 방침(규칙)이 있다(※)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2) 우리 회사는 외출이나 연차 사용이 자유로운 편이다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

지표(안)	매우 적절	적절	보통	부적절	매우 부적절	문항에 대한 수정·제안 사항
3) 우리 회사는 밤 늦게까지 일하는 것이 평가에 도움이 된다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4) 우리 회사는 평소 야근을 거의 하지 않는다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5) 우리 회사는 업무시간 외 메일이나 SNS를 통한 업무지시가 많다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6) 우리 회사는 직원들이 가정과 관련된 이유로 유연근무제(시간선택제 등)를 사용하는 것을 지지하는 편이다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7) 우리 회사는 근무시간을 주기적으로 변화시킬 수 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3-2-2. (*) 표시 문항은 O/X로, 나머지 문항은 5점척도로 구성될 예정입니다.
응답방식이 다른 문항이 섞여 있는 이러한 응답형태에 대해서 의견이 있으
시면 자유롭게 기술해 주십시오

3-2-3. 위에서 제시된 문항 외에 추가했으면 하는 문항이나 중복·유사문
항에 대한 의견을 자유롭게 기술해 주십시오.

4. 커뮤니케이션

4-1. 대영역인 커뮤니케이션을 다음과 같은 문항을 통해 측정하고자 합니다.
각 문항의 적절성을 평가해 주시고, 문항에 대한 수정·제안사항이 있다면
기술해 주십시오.

지표(안)	매우 적절	적절	보통	부적절	매우 부적절	문항에 대한 수정· 제안사항
1) 내가 가족의 일을 돌보아야 하는 일이 생기면 나의 동료들은 내 일정 조정에 협조적이다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2) 우리 회사에서 일·가정 양립 제도를 이용하는 직원들은 그렇지 않은 직원들에 비해 덜 헌신적인 것으로 여겨진다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3) 우리 회사의 직원들은 서로 소통하고 배려하는 분위기이다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4) 우리 회사의 직원들은 회사에서 일과 생활에 대한 문제를 자유롭게 이야기할 수 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5) 우리 회사에서는 일·가정 양립제도 및 방침과 관련하여 정보를 제공한다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6) 우리 회사는 직원들의 일-가정 양립에 대한 욕구를 조사하여 반영하고 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7) 우리 회사에서는 직원들이 육아와 관련하여 휴가를 사용하는 것에 동료들의 불만이 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8) 우리 회사는 개인적인 사정으로 휴가를 사용하는데 상사나 동료의 눈치를 보지 않아도 된다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9) 우리 회사는 가정문제로 인해 직원들이 결근이나 조퇴를 하는 것에 대해 허용하는 분위기이다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10) 우리 회사는 직원들의 일-가정 양립과 관련하여 발생하는 갈등 문제를 해결하는 프로세스가 있다	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

※ ‘커뮤니케이션’의 문항들은 5점척도로 구성될 예정입니다.

4-1-2. 위에서 제시된 문항 외에 추가했으면 하는 문항이나 중복·유사 문항에 대한 의견을 자유롭게 기술해 주십시오.

III. 기타 의견

1-1. 일·가정 양립 기업문화 진단영역별로 문항개수가 다르게 구성되어 있습니다. 영역별 문항개수의 적절성에 대해 의견이 있으시면 자유롭게 기술해주시기 바랍니다.

1-2. 마지막으로 지금까지 작성해주신 내용 외에 제안하고 싶은 사항이나 의견이 있으시면 자유롭게 기술해주시기 바랍니다.

〈부표 6〉 전문가 델파이 조사 2차 설문지

**일·가정 양립 기업문화 진단지표
전문가 델파이 조사(2차)**

안녕하십니까?

국무총리실 산하 정부출연 연구기관인 한국여성정책연구원에서는 2017년 「일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구」를 수행하고 있습니다.

본 연구에서는 일·가정 양립의 관점에서 우리나라 기업문화의 문제점과 그 원인을 파악할 수 있는 진단지표를 개발하여, 일·가정 양립을 정착 및 확산시킬 수 있는 구체적인 실행방안을 도출하는 데 기여하고자 합니다.

1차 델파이 조사는 일·가정양립, 인사관리, 조직문화 분야의 전문가 25명이 응답해주셨습니다. 귀중한 의견을 주셔서 감사드립니다.

1차 조사를 통해 전문가 분들이 주신 의견을 바탕으로 2차 델파이 조사지를 작성하였으며, 1차 델파이조사 주요결과 및 수정사항을 정리하였습니다. 2차 조사를 통해 설문 문항의 중요도를 확정하고 수정된 문항에 대한 의견을 수렴하여 최종문항을 도출할 예정입니다.

주신 의견은 전적으로 연구자료로만 활용되며, 통계법 제33조(비밀의 보호)와 제34조(통계조사자 등의 의무)에 의해 개인관련 사항은 절대 비밀이 보장됨을 약속드립니다. 감사합니다.

2017년 7월

연구기관: 한국여성정책연구원

□ 1차 델파이 조사결과를 반영한 주요 수정사항

○ 영역 수정

- 인프라 영역의 '경영전략 및 조직구조' → '조직구조'
- 커뮤니케이션 영역을 세부 영역으로 구분 → '동료의 협조'와 '회사의 분위기'

○ 문구 수정

- 전체 문항의 '일·가정 양립', '일·생활균형 등' → '일·가정 양립'으로 통일, 문맥에 따라 '일·생활 균형'을 사용하기도 하였음
- 전체 항목의 'CEO' → '최고경영자'로 변경
- 전체 항목의 '근로자' → '직원'으로 변경

○ 문항 삭제 및 신규문항(해당항목에 표기)

- 인사관리제도(2-2): 3문항 삭제
- 업무특성(3-1): 3문항 삭제
- 근로시간(3-2): 2문항 삭제, 2문항 신규개발

○ 문항의 이동

- 업무특성(3-1): 9), 11)문항 → 회사의 분위기(4-2)로 이동

○ 문항 순서 수정

- o/x문항, 척도 문항이 혼재되어 있는 영역에서는 o/x문항을 위쪽으로 배치
- 질문의 범위가 넓은 문항이 있는 경우 상단에 배치

○ 문항 수 조정

- 5-8개 문항 정도로 영역간 문항수가 비슷하게 수정

○ 기타수정 사항

- 문맥이 좀 더 자연스럽게 문항 수정

※ 수정사항은 본문에 표기하였음(밑줄)

I. 일·가정 양립 기업문화 진단지표 영역

I-1. 본 연구진은 1차 일·가정 양립 기업문화 진단지표 개발에 있어, 4개 대영역과 7개 세부영역으로 구분하여 제시하였습니다. 1차 조사결과를 반영하여 인프라의 세부 영역인 ‘경영전략 및 조직구조’는 ‘조직구조’로 변경하고, 커뮤니케이션 영역을 세부 영역으로 구분하여 ‘동료의 협조’와 ‘회사의 분위기’로 구성하였습니다. 이렇게 구성된 4개의 대영역과 8개의 세부영역에 대한 의견이나, 기타 의견이 있으시면 작성해 주시기 바랍니다.

의견작성:

1차 일·가정 양립 기업문화 진단지표(안)

대영역	세부영역	문항내용
리더십	CEO의 의지	CEO의 일·가정 양립에 대한 태도, 직원에 대한 태도, 일·가정 양립에 대한 수용성 등
	상사의 지원	상사의 일·가정 양립에 대한 태도, 직원에 대한 태도, 일·가정 양립에 대한 수용성 등
인프라	경영전략 및 조직구조	일·가정 양립 확산을 위한 기업의 전략 및 조직적 노력 등
	인사관리제도	일·가정 양립 프로그램 지원, 평가 및 보상제도, 경력개발 등
일하는 방식	업무특성	비합리적이고 비효율적인 업무방식(회식, 보고, 회의, 대기 등)
	근로시간	근로의 유연성, 휴가사용, 장시간 근로, 업무시간 외 업무지시
커뮤니케이션		일·가정 양립에 대한 직원간 인식이나 분위기



2차 일·가정 양립 기업문화 진단지표(안)

대영역	세부영역	문항내용
리더십	<u>최고경영자</u> 의 의지	CEO의 일·가정 양립에 대한 태도, 직원에 대한 태도, 일·가정 양립에 대한 수용성 등
	상사의 지원	상사의 일·가정 양립에 대한 태도, 직원에 대한 태도, 일·가정 양립에 대한 수용성 등
인프라	<u>조직구조</u>	일·가정 양립 확산을 위한 기업의 조직적 노력 등
	인사관리제도	일·가정 양립 프로그램 지원, 평가 및 보상제도 등
일하는 방식	업무특성	비합리적이고 비효율적인 업무방식(보고, 회의, 대기 등)
	근로시간	근로의 유연성, 휴가사용, 장시간 근로, 업무시간 외 업무지시
커뮤니케이션	<u>동료의 협조</u>	일·가정 양립에 대한 동료의 협조, 지지
	<u>회사의 분위기</u>	일·가정 양립 관련 조직 지원이나 분위기

190 ●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

I-2. 1차 델파이 조사결과 일·가정 양립 기업문화 진단지표 영역의 중요도는 아래와 같습니다. 2차로 새롭게 구성된 각 진단지표 영역의 중요도를 합이 100%가 되도록 숫자로 기입해 주시기 바랍니다.

1차 일·가정 양립 기업문화 진단지표(안)

대영역	세부영역	문항내용	중요도평균
리더십	CEO의 의지	CEO의 일·가정 양립에 대한 태도, 직원에 대한 태도, 일·가정 양립에 대한 수용성 등	20.60%
	상사의 지원	상사의 일·가정 양립에 대한 태도, 직원에 대한 태도, 일·가정 양립에 대한 수용성 등	12.80%
인프라	경영전략 및 조직구조	일·가정 양립 확산을 위한 기업의 전략 및 조직적 노력 등	12.40%
	인사관리제도	일·가정 양립지원 프로그램, 평가 및 보상제도, 경력 개발 등	16.40%
일하는 방식	업무특성	비합리적이고 비효율적인 업무방식(회식, 보고, 회의, 대기 등)	13.80%
	근로시간	근로의 유연성, 휴가사용, 장시간 근로, 업무시간 외 업무지시	12.40%
커뮤니케이션		일·가정 양립에 대한 직원간 인식이나 분위기	11.60%
계			100%

2차 일·가정 양립 기업문화 진단지표(안)

대영역	세부영역	문항내용	중요도
리더십	최고경영자의 의지	CEO의 일·가정 양립에 대한 태도, 직원에 대한 태도, 일·가정 양립에 대한 수용성 등	()%
	상사의 지원	상사의 일·가정 양립에 대한 태도, 직원에 대한 태도, 일·가정 양립에 대한 수용성 등	()%
인프라	조직구조	일·가정 양립 확산을 위한 기업의 조직적 노력 등	()%
	인사관리제도	일·가정 양립지원 프로그램, 평가 및 보상제도 등	()%
일하는 방식	업무특성	비합리적이고 비효율적인 업무방식(회(보고, 회의, 대기 등)	()%
	근로시간	근로의 유연성, 휴가사용, 장시간 근로, 업무시간 외 업무지시	()%
커뮤니케이션	동료의 협조	일·가정 양립에 대한 동료의 협조, 지지	()%
	회사의 분위기	일·가정 양립 관련 조직 지원이나 분위기	()%
계			100%

II. 진단지표 문항의 타당성

1. 리더십

1-1. 최고경영자의 의지

1-1-1. 1차 조사시 세부영역인 최고경영자의 의지(CEO의 의지)를 다음과 같은 문항을 통해 측정하였으며, 각 문항별 적절성 평가는 아래와 같습니다. 델파이 조사 결과를 바탕으로 수정지표(안)을 구성하였으며, 변경된 내용은 진하게 표시했습니다. 각 항목의 중요도의 합이 100%가 되도록 숫자로 기입해 주시기 바랍니다. (6문항)

1차 지표	적절성 점수 (5점 평균)		수정지표(안)	중요도
1) 우리 회사의 CEO는 경영전략으로서 일·가정 양립을 강조한다	4.04	→	1) 우리 회사의 최고경영자는 경영 전략(핵심가치)으로서 일·가정 양립의 필요성 을 강조한다	
2) 우리 회사의 CEO는 직원들을 신뢰하고 존중한다	3.88		2) 우리 회사의 최고경영자는 관리자들에게 직원들의 일·생활 균형의 중요성 을 전달한다	
3) 우리 회사의 CEO는 직원들의 일과 생활의 균형을 중요하게 생각한다	4.40		3) 우리 회사의 최고경영자는 직원들의 일·생활 균형을 중요하게 생각한다	
4) 우리 회사의 CEO는 관리자와 직원들에게 일과 삶의 중요성을 전달한다	4.16		4) 우리 회사의 최고경영자는 직원들을 존중하고 배려 한다	
5) 우리 회사의 CEO는 직원들과의 소통을 위해 노력한다	3.36		5) 우리 회사의 최고경영자는 직원들과의 의사소통 을 위해 노력한다	
6) 우리 회사의 CEO는 직원들의 일·가정 양립을 위해 다른 기업과 비교할 때 평균 이상의 노력을 하고 있다	3.88		6) 우리 회사의 최고경영자는 직원들의 일·가정 양립을 위해 다른 기업과 비교해서 많은 노력을 하고 있다	
			계	100%

※ ‘최고경영자의 의지’ 문항들은 5점 척도로 구성될 예정입니다.

1-1-2. 수정된 문항(6문항)에 대한 의견이나 기타 추가했으면 하는 문항이 있으시면 자유롭게 기술해 주십시오.

1-2. 상사의 지원

1-2-1. 1차 조사시 세부영역인 상사의 지원을 다음과 같은 문항을 통해 측정하였으며, 각 문항별 적절성 평가는 아래와 같습니다. 텔파이 조사 결과를 바탕으로 수정지표(안)을 구성하였으며, 변경된 내용은 진하게 표시했습니다. 각 항목의 중요도의 합이 100%가 되도록 숫자로 기입해 주시기 바랍니다. (7문항)

1차 지표	적절성 점수 (5점 평균)		수정지표(안)	중요도
1) 나의 상사는 직원들이 일·가정 양립 제도를 사용하도록 <u>솔선수범</u> 하며 독려한다	4.32		1) 나의 상사는 일·가정 양립제도를 <u>솔선수범</u> 하여 사용한다	
2) 나의 상사는 개인사정이 있을 때 근무시간이나 업무 등을 바꾸도록 조정해 준다	4.16		2) 나의 상사는 <u>직원들이 일·가정 양립제도를 사용하도록 독려</u> 한다	
3) 나의 상사는 나의 문제에 관심을 갖고 해결하는 데 도움을 주려 노력한다	3.52		3) 나의 상사는 개인사정으로 <u>근무 시간이나 업무를 조정하고자 할 때 허용해 준다</u>	
4) 나의 상사는 직원들의 일·가정 양립을 위해 성실하게 노력하고 있다	3.92	→	4) 나의 상사는 <u>평소에 직원들의 문제에 관심을 갖고 도움을 주려 노력한다</u>	
5) 나의 상사는 정규업무 시간 외 추가 근무를 시키지 않으려고 노력한다	4.40		5) 나의 상사는 정규업무 시간 외 추가근무를 시키지 않으려고 노력한다	
6) 나의 상사는 가족을 돌보는 일로 휴가를 써도 업무상 불이익을 주지 않는다	4.24		6) 나의 상사는 <u>일·가정 양립과 관련한 휴가를 써도</u> 업무상 불이익을 주지 않는다	
7) 나의 상사는 팀원들의 성과를 그들의 작업장소나 근무시간 등과 상관없이 결과에 기반하여 평가한다	3.76		7) 나의 상사는 팀원들의 성과를 작업장소나 근무시간 등과 상관 없이 <u>업무 자체만으로</u> 평가한다	
			계	100%

※ ‘상사의 지원’ 문항들은 5점척도로 구성될 예정입니다.

1-2-2. 수정된 문항(7문항)에 대한 의견이나 기타 추가했으면 하는 문항이 있으시면 자유롭게 기술해 주십시오

2. 인프라

2-1. 조직구조

2-1-1. 1차 조사시 세부영역인 조직구조를 다음과 같은 문항을 통해 측정하였으며, 각 문항별 적절성 평가는 아래와 같습니다. 델파이 조사 결과를 바탕으로 수정지표(안)을 구성하였으며, 변경된 내용은 진하게 표시했습니다. 각 항목의 중요도의 합이 100%가 되도록 숫자로 기입해 주시기 바랍니다. (8문항)

1차 지표	적절성 점수 (5점 평균)		수정지표(안)	중요도
1) 우리 회사는 일·가정 양립(가족친화경영)을 기업의 비전 또는 목표에 명시하고 있다(*)	4.28	→	1) 우리 회사는 일·가정 양립(가족친화경영)을 경영방침 에 명시하고 있다(*)	
2) 우리 회사는 일·가정 양립을 전담하는 부서나 담당자가 있다(*)	4.12		2) 우리 회사는 일·가정 양립을 담당하는 부서나 직원이 있다(*)	
3) 우리 회사는 근로자들의 일·가정 양립을 지원하기 위한 정책과 가이드라인이 개발된다	3.88		3) 우리 회사는 직원들의 일·가정 양립을 지원하기 위한 정책과 가이드라인을 가지고 있다(*)	
4) 우리 회사는 근로자의 갑작스러운 부재가 발생했을 시, 이를 커버할 수 있는 시스템을 갖고 있다(*)	3.84		4) 우리 회사는 직원들의 갑작스러운 부재가 발생했을 시, 이를 대처할 수 있는 인력이나 규정을 갖고 있다(*)	
5) 우리 회사는 다양성관리 위원회나 여성위원회가 있다(*)	3.68		5) 우리 회사는 다양성관리 위원회나 여성위원회가 있다(*)	
6) 우리 회사는 일·가정 양립 제도에 대한 효과성(직무만족, 조직몰입, 생산성 등)을 측정하고 있다(*)	4.12		6) 우리 회사는 일·가정 양립 제도의 효과(직무만족, 조직몰입, 생산성 등)를 측정하고 있다(*)	
7) 우리 회사는 일·가정 양립 제도(프로그램)에 충분한 자원(시간, 예산, 직원 등)을 할당한다	4.48		7) 우리 회사는 일·가정 양립 제도를 시행하는데 충분한 자원(시간, 예산, 직원 등)을 할당한다	
8) 우리 회사는 일·가정 양립제도에 대한 우수사례를 벤치마킹하려고 노력하고 있다	4.20		8) 우리 회사는 일·가정 양립제도에 대한 우수사례를 벤치마킹하려고 노력한다	
			계	100%

※ ‘조직구조’ 문항들은 O/X와 5점척도로 구성될 예정입니다. (* O/X)

2-1-2. 수정된 문항(8문항)에 대한 의견이나 기타 추가했으면 하는 문항이 있으시면 자유롭게 기술해 주십시오

--

2-2. 인사관리제도

2-2-1. 1차 조사시 세부영역인 인사관리제도를 다음과 같은 문항을 통해 측정하였으며, 각 문항별 적절성 평가는 아래와 같습니다. 델파이 조사 결과를 바탕으로 수정지표(안)을 구성하였으며, 변경된 내용은 진하게 표시했습니다. 각 항목의 중요도의 합이 100%가 되도록 숫자로 기입해 주시기 바랍니다. (7문항)

1차 지표	적절성 점수 (5점 평균)		수정지표(안)	중요도
1) 우리 회사는 나의 경력개발을 위해 적절한 프로그램을 제공하고 있다 (삭제)	3.88		1) 우리 회사는 육아휴직을 사용한 직원에 대해 평가 및 승진에서 불이익이 없도록 하는 지침이나 제도가 있다(*)	
2) 우리 회사는 직원들의 생애주기에 따라 다양한 프로그램을 설계 및 운영하고 있다(+)	4.08		2) 우리 회사는 직원들의 생애주기를 고려한 프로그램을 설계 및 운영하고 있다(+)	
3) 우리 회사는 육아기 자녀를 둔 직원들의 경력개발을 위한 멘토링 및 지원제도를 운영하고 있다(+)	4.24		3) 우리 회사는 육아기 자녀를 둔 직원들의 경력개발을 위한 멘토링 및 지원제도를 운영하고 있다(+)	
4) 우리 회사는 관리자를 대상으로 일·가정 양립 교육이나 워크숍을 진행하고 있다 (*)	4.28		4) 우리 회사는 관리자를 대상으로 일·가정 양립 교육이나 워크숍을 진행하고 있다(+)	
5) 우리 회사의 평가 및 보상시스템은 능력 또는 성과에 기반하고 있다	3.76	→	5) 우리 회사의 평가 및 보상시스템은 능력 또는 성과에 기반하고 있다	
6) 우리 회사는 근무시간 보다는 업무 성과를 중심으로 평가받는다 (삭제)	3.96		6) 우리 회사에서 일·가정 양립제도를 활용하는 직원들은 그렇지 않은 직원에 비해 인사상 불이익을 받는다	
7) 우리 회사에서 일·가정 양립제도를 활용하는 직원들은 그렇지 않은 직원에 비해 인사상 불이익을 받는다	3.96		7) 우리 회사는 탄력근무(유연근무)를 하는 직원을 대상으로 한 평가 및 보상에 대한 고려가 있다	
8) 우리 회사는 탄력근무(유연근무)를 하는 직원에 대한 평가 및 보상을 어떻게 적용하는지에 대한 고려가 있다	4.00			
9) 우리 회사는 육아휴직을 사용한 직원에 대해 평가 및 승진에서 불이익을 주지 않기 위한 제도가 있다(+)	4.20			
10) 우리 회사는 개인 담당 업무에 대한 목표가 적절하게 설정되어 있다 (삭제)	3.76			
			계	100%

※ ‘인사관리제도’ 문항들은 O/X와 5점 척도로 구성될 예정입니다. (* O/X)

2-2-2. 수정된 문항(7문항)에 대한 의견, 삭제 문항의 적절성 검토, 기타 추가했으면 하는 문항이 있으시면 자유롭게 기술해 주십시오

3. 일하는 방식

3-1. 업무특성

3-1-1. 1차 조사시 세부영역인 업무특성을 다음과 같은 문항을 통해 측정하였으며, 각 문항별 적절성 평가는 아래와 같습니다. 델파이 조사 결과를 바탕으로 수정지표(안)을 구성하였으며, 변경된 내용은 진하게 표시했습니다. 각 항목의 중요도의 합이 100%가 되도록 숫자로 기입해 주시기 바랍니다. (8문항)

1차 지표	적절성 점수 (5점 평균)		수정지표(안)	중요도
1) 나의 업무량은 정규 업무시간에 끝내기 어려울 정도로 많은 편이다	4.44	→	1) 우리 회사는 합리적으로 업무분장이 이루어진다	
2) 나의 업무는 대기상황이 빈번하게 발생하는 편이다	3.96		2) 나의 업무량은 정규 업무시간에 끝내기 어려울 정도로 많은 편이다	
3) 우리 회사는 합리적으로 업무분장이 이루어진다	4.16		3) 나의 업무는 대기상황이 빈번하게 발생하는 편이다	
4) 우리 회사는 업무관련 사항(회의, 일정, 업무량 등)이 예고 없이 갑작스럽게 바뀌는 일이 많다	4.16		4) 우리 회사는 업무관련 사항(회의, 일정, 업무량 등)이 예고 없이 갑작스럽게 바뀌는 일이 많다	
5) 우리 회사는 돌발적인 업무가 자주 발생한다(삭제)	4.08		5) 우리 회사는 업무과정을 담당자가 스스로 결정할 수 있다	
6) 우리 회사는 업무과정을 담당자가 스스로 결정할 수 있다	4.12		6) 우리 회사는 형식적이고 불필요한 보고가 많다	
7) 우리 회사는 형식적이고 불필요한 보고가 많다	4.08		7) 우리 회사는 불필요하고 비효율적인 회의가 많다	
8) 우리 회사는 불필요하고 비효율적인 회의가 많다	4.04		8) 우리 회사의 업무는 내용보다 형식 이나 절차를 더 중요하게 여긴다	

9) 우리 회사는 회식으로 인해 업무나 일상생활에 지장이 발생하는 일이 많다(4-2 '회사의 분위기'로 이동)	4.20			
10) 우리 회사는 회식이나 각종 모임에 빠지면 눈치가 보인다(삭제)	4.12			
11) 우리 회사는 회식이나 각종 모임에 빠지면 승진 및 평가에서 손해를 본다(4-2 '회사의 분위기'로 이동)	3.96			
12) 우리 회사의 업무는 내용보다 형식이나 절차가 더 중요하다	3.92			
계				100%

※ '업무특성'의 문항들은 5점척도로 구성될 예정입니다.

3-1-2. 수정된 문항(8문항)에 대한 의견, 삭제 문항과 이동문항의 적절성 검토, 기타 추가했으면 하는 문항이 있으시면 자유롭게 기술해 주십시오.

3-2. 근로시간

3-2-1. 1차 조사시 세부영역인 근로시간을 다음과 같은 문항을 통해 측정 하였으며, 각 문항별 적절성 평가는 아래와 같습니다. 텔파이 조사 결과를 바탕으로 수정지표(안)을 구성하였으며, 변경된 내용은 진하게 표시했습니다. 각 항목의 중요도의 합이 100%가 되도록 숫자로 기입해 주시기 바랍니다. (7문항)

1차 지표	적절성 점수 (5점 평균)		수정지표(안)	중요도
1) 우리 회사는 효율적인 근무시간 활용을 위한 방침(규칙)이 있다*(삭제)	3.92	→	1) 우리 회사는 상황에 따라 근무시간을 유연하게 변화시킬 수 있다(신규문항)	
2) 우리 회사는 외출이나 연차 사용이 자유로운 편이다	4.48		2) 우리 회사는 연차 사용 이 자유로운 편이다	
3) 우리 회사는 밤 늦게까지 일하는 것이 평가에 도움이 된다	4.04		3) 우리 회사는 야근하는 것이 평가에 도움이 된다	
4) 우리 회사는 평소 야근을 거의 하지 않는다	4.28		4) 우리 회사는 평소 초과근로를 거의 하지 않는다	
5) 우리 회사는 업무시간 외 메일이나 SNS를 통한 업무지시가 많다	4.40		5) 우리 회사는 업무시간 외 메일이나 SNS를 통한 업무지시가 많다	
6) 우리 회사는 직원들이 가정과 관련된 이유로 유연근무제(시간선택제 등)를 사용하는 것을 지지하는 편이다	4.24		6) 우리 회사는 직원들이 유연근무제를 사용할 수 있다	
7) 우리 회사는 근무시간을 주기적으로 변화시킬 수 있다(삭제)	3.88		7) 우리 회사는 근무시간이 길어 가정생활이나 일상생활에 지장을 준다(신규문항)	
			계	100%

※ ‘근로시간’의 문항들은 5점척도로 구성될 예정입니다.

3-2-3. 수정된 문항(7문항)에 대한 의견, 신규개발 문항과 삭제 문항의 적절성 검토, 기타 추가했으면 하는 문항이 있으시면 자유롭게 기술해 주십시오.

4. 커뮤니케이션

4-1. 동료의 협조

4-1-1. 1차 조사시 커뮤니케이션을 다음과 같은 문항을 통해 측정하였으며, 각 문항별 적절성 평가는 아래와 같습니다. 델파이 조사 결과를 바탕으로 세부영역을 동료의 협조로 하여 수정지표(안)을 구성하였으며, 변경된 내용은 진하게 표시했습니다. 각 항목의 중요도의 합이 100%가 되도록 숫자로 기입해 주시기 바랍니다. (5문항)

1차 지표	적절성 점수 (5점 평균)		수정지표(안)	중요도
1) 내가 가족의 일을 돌보아야 하는 일이 생기면 나의 동료들은 내 일정 조정에 협조적이다	4.24	→	1) 나의 동료들은 내가 가족의 일을 돌보아야 하는 일이 생겼을 때, 일정 조정을 할 수 있도록 도움을 준다	
2) 우리 회사에서는 직원들이 육아와 관련하여 휴가를 사용하는 것에 동료들의 불만이 있다	4.00		2) 우리 회사에서는 직원들이 육아와 관련하여 휴가를 사용하는 것에 대해 동료들의 불만이 있다	
3) 우리 회사는 개인적인 사정으로 휴가를 사용하는데 상사나 동료의 눈치를 보지 않아도 된다	4.36		3) 우리 회사는 개인적인 사정으로 휴가를 사용하는데 동료의 눈치를 보지 않아도 된다	
4) 우리 회사의 직원들은 서로 소통하고 배려하는 분위기이다	4.04		4) 우리 회사의 직원들은 서로 소통하고 배려하는 분위기이다	
5) 우리 회사의 직원들은 회사에서 일과 생활에 대한 문제를 자유롭게 이야기할 수 있다	4.08		5) 우리 회사의 직원들은 회사에서 일과 생활에 대한 문제를 자유롭게 이야기할 수 있다	
			계	100%

※ ‘동료의 협조’의 문항들은 5점척도로 구성될 예정입니다.

4-1-2. 수정된 문항(5문항)이 ‘동료의 협조’ 영역으로서 적절한지 검토해 주시고, 기타 추가했으면 하는 문항이 있으시면 자유롭게 기술해 주십시오.

4-2. 회사의 분위기

4-2-1. 1차 조사시 커뮤니케이션을 다음과 같은 문항을 통해 측정하였으며, 각 문항별 적절성 평가는 아래와 같습니다. 델파이 조사 결과를 바탕으로 세부영역을 회사의 분위기로 하여 수정지표(안)을 구성하였으며, 변경된 내용은 진하게 표시했습니다. 각 항목의 중요도의 합이 100%가 되도록 숫자로 기입해 주시기 바랍니다. (6문항)

1차 지표	적절성 점수 (5점 평균)		수정지표(안)	중요도
1) 우리 회사에서 일·가정 양립 제도를 이용하는 직원들은 그렇지 않은 직원들에 비해 덜 헌신적인 것으로 여겨진다	3.96	→	1) 우리 회사에서 일·가정 양립 제도를 이용하는 직원들은 그렇지 않은 직원들에 비해 덜 헌신적인 것으로 여겨진다	
2) 우리 회사에서는 일·가정 양립제도 및 방침과 관련하여 정보를 제공한다	4.28		2) 우리 회사에서는 일·가정 양립제도와 관련된 정보를 제공한다	
3) 우리 회사는 직원들의 일·가정 양립에 대한 욕구를 조사하여 반영하고 있다	4.20		3) 우리 회사는 직원들의 일·가정 양립에 대한 욕구를 조사하여 반영하고 있다	
4) 우리 회사는 직원들의 일·가정 양립과 관련하여 발생하는 갈등 문제를 해결하는 프로세스가 있다	4.12		4) 우리 회사는 직원들의 일·가정 양립과 관련하여 발생하는 갈등을 해결하는 프로세스가 있다	
5) 우리 회사는 회식으로 인해 업무나 일상생활에 지장이 발생하는 일이 많다(3-1 업무특성에서 이동)	4.20		5) 우리 회사는 회식으로 인해 업무나 일상생활에 지장이 발생하는 일이 많다	
6) 우리 회사는 회식이나 각종 모임에 빠지면 승진 및 평가에서 손해를 본다(3-1 업무특성에서 이동)	3.96		6) 우리 회사는 회식이나 각종 모임에 빠지면 승진 및 평가에서 불이익이 있다	
			계	100%

4-2-2. 수정된 문항(6문항)이 ‘회사의 분위기’ 영역으로서 적절한지 검토해주시고, 신규개발 문항과 이동 문항에 대한 의견, 기타 추가했으면 하는 문항이 있으시면 자유롭게 기술해 주십시오.

Ⅲ. 일·가정 양립 기업문화 진단지표 조사에 대한 의견

1. 본 연구진은 2차 델파이 조사결과를 반영한 최종 일·가정 양립 기업문화 진단지표(문항)를 가지고 근로자를 대상으로(약 1000명) 실제로 기업문화를 진단할 계획을 가지고 있습니다. 관련하여, 조사대상에 대한 의견을 여쭙고자 합니다

1-1. 조사대상 근로자가 근무하고 있는 기업규모는 어느 정도가 적당하다고 생각하십니까? ()인 이상

1-2. 어떤 업종이 대상으로 적합하다고 생각하십니까? 또는 제외해야 하는 업종이 있다면 자유롭게 작성해주시기 바랍니다.

2. 기업들이 일·가정 양립에 영향을 미치는 기업문화를 진단하는 데 본 진단지표를 활용할 수 있도록, 각 기업의 일·가정 양립 수준과 효과를 판단할 수 있는 문항을 추가하여 근로자 조사를 실시하고자 합니다. 이에 대한 의견을 여쭙고자 합니다.

2-1. 근로자 입장에서 기업의 일·가정 양립 수준을 측정할 수 있는 문항으로 어떤 것을 제안하고 싶으십니까?

예1) 귀사에서 시행하고 있는 일·가정 양립제도는 타사와 비교해서 어느 정도입니까?(5점 척도)

예2) 귀사의 일·가정 양립 수준은 100점 만점에 몇 점에 해당됩니까?



- 2-2. 근로자 조사를 통해 확인할 수 있는, 일·가정 양립 기업문화의 결과
로써 예측되는 산출물로는 어떤 것이 적절하다고 생각하십니까?
예) 직무만족, 이직의도 등

IV. 전반적 의견

마지막으로 지금까지 작성해주신 내용 외에 제안하고 싶은 사항이나
의견이 있으시면 자유롭게 기술해주시기 바랍니다.

〈부표 7〉 일·가정 양립과 기업문화 근로자 조사 설문지

일·가정 양립과 기업문화 근로자 조사

안녕하십니까?

국무총리실 산하 정부출연 연구기관인 한국여성정책연구원에서는 2017년 「일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구」를 수행하고 있습니다.

본 연구는 일·가정 양립의 관점에서 우리나라 기업문화의 문제점과 그 원인을 파악하여, 일·가정 양립을 정착 및 확산시킬 수 있는 구체적인 실행방안을 도출하는 데 기여하고자 합니다.

따라서 본 설문은 우리나라 기업문화의 수준을 파악하기 위한 내용으로 구성되어 있습니다.

주신 의견은 전적으로 연구자료로만 활용되며, 통계법 제33조(비밀의 보호)와 제34조(통계조사자 등의 의무)에 의해 응답해주신 사항은 절대 비밀이 보장됨을 약속드립니다.

바쁘신 가운데 시간을 내어주신 점 진심으로 감사드립니다.

2017년 8월

연구기관: 한국여성정책연구원

SQ. 스크리닝 문항

SQ1. 성별	① 남성 ② 여성
SQ2. 연령	① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 → 20대 미만, 60대 이상 조사중단
SQ3. 거주 지역 (문항 추가)	① 서울 ② 부산 ③ 대구 ④ 인천 ⑤ 광주 ⑥ 대전 ⑦ 울산 ⑧ 세종 ⑨ 경기 ⑩ 강원 ⑪ 충북 ⑫ 충남 ⑬ 전북 ⑭ 전남 ⑮ 경북 ⑯ 경남 ⑰ 제주
SQ4. 고용형태	① 정규직 ② 비정규직 → 조사중단
SQ5. 종사자수	① 30인 미만 → 조사중단 ② 30인-49인 ③ 50인-99인 ④ 100인-299인 ⑤ 300인 이상
SQ6. 근속연수	현직장 근속연수 년 개월(1년 미만 조사 중단)
SQ7. 업종	① 제조업 ② 건설업 ③ 도소매업 및 숙박음식점업 ④ 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업 ⑤ 금융 및 보험업 ⑥ 전문, 과학 및 기술 서비스업 ⑦ 공공행정, 국방 및 사회보장 행정 ⑧ 교육 서비스업 ⑨ 보건업 및 사회복지서비스업 ⑩ 기타 업종 (→ 조사중단) (표준산업분류 기준 참고)

A. 일·가정 양립과 관련된 기업문화

본 영역은 일·가정 양립과 관련된 기업문화 수준을 파악하기 위한 문항으로 구성되어 있습니다. 각 문항은 틀리고 맞는 답이 없으므로, 응답하시는 분의 생각을 솔직하게 작성해주시기 바랍니다.

※ 일·가정 양립(Work-family reconciliation)은 근로자가 직장생활과 임신·출산·육아 등 가족생활을 병행할 수 있도록 출산전후휴가·육아휴직, 다양한 노동시간 제도, 보육정책 등을 통해 지원하는 것을 의미합니다. 최근 들어 유자녀 근로자뿐 아니라 다양한 삶과 가족의 형태를 가진 모든 근로자를 포괄하는 일·생활 균형(Work-Life Balance)으로 개념이 확장되고 있으며, 이는 ‘일’과 ‘일’이외의 영역 (가족, 여가, 개인의 성장 및 자기개발) 등에 시간과 심리적·신체적 에너지를 적절히 분배함으로써 삶을 스스로 통제·조절할 수 있으며 삶에 대해 만족스러워하는 상태를 의미합니다.

※ 출처: 일생활균형재단(2014). 일하는 방식·문화 개선 가이드라인 개발연구. p. 135.

A1. 일·가정 양립 기업문화를 위한 최고경영자*의 의지에 관련된 문항입니다. 해당되는 란에 응답해 주시기 바랍니다.

※ 최고경영자: 자신이 다니고 있는 회사의 사장 또는 대표(그룹의 최고경영자 아님)

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 우리 회사의 최고경영자는 핵심가치(경영전략)로서 일·가정 양립의 필요성을 강조하며 이를 공식적으로 표명한다					
2) 우리 회사의 최고경영자는 관리자들에게 직원들의 일·생활 균형을 실천할 수 있도록 독려한다					
3) 우리 회사의 최고경영자는 직원들의 일·생활 균형을 중요하게 생각한다					
4) 우리 회사의 최고경영자는 직원들의 일·가정 양립을 위해 다른 기업에 비해 많은 노력을 하고 있다					
5) 우리 회사의 최고경영자는 직원들을 존중하는 편이다					
6) 우리 회사의 최고경영자는 직원들과의 의사소통을 위해 노력한다					

204 ●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

A2. 일·가정 양립 기업문화를 위한 상사*의 지원에 관련된 문항입니다.
해당되는 란에 응답해 주시기 바랍니다.

※ 상사: 자신이 소속된 팀(부서)의 장(長)을 의미하며, 응답자가 팀(부서)장인 경우는 직속상사에 대한 의견을 써주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1) 나의 상사는 팀원들이 일·가정 양립지원제도를 사용하도록 독려한다					
2) 나의 상사는 개인사정으로 근무시간이나 업무를 조정하고자 할 때 허용해 준다					
3) 나의 상사는 평소에 팀원들의 문제에 관심을 갖고 도움을 주려 노력한다					
4) 나의 상사는 정규업무 시간 외 추가근무를 시키지 않으려고 노력한다					
5) 나의 상사는 일·가정 양립을 위한 휴가(연차, 월차 등)를 써도 업무상 불이익이나 눈치를 주지 않는다					
6) 나의 상사는 팀원들의 성과를 작업장소나 근무시간 등과 상관없이 업무 자체의 성과만으로 평가한다					

A3. 일·가정 양립 기업문화를 위한 조직관리시스템에 관련된 문항입니다.
해당되는 란에 응답해 주시기 바랍니다.

문항	없다	있다
1) 우리 회사는 직원들의 일·가정 양립과 관련하여 발생하는 갈등을 해결하는 절차가 있다		
2) 우리 회사는 일·가정 양립을 담당하는 부서나 직원이 있다		
3) 우리 회사는 직원들의 일·가정 양립을 지원하기 위한 정책과 가이드라인을 가지고 있다 ※ 일·가정 양립지원제도: 근로자가 직장생활과 임신·출산·육아 등 가족생활을 병행할 수 있도록 지원하는 제도로 출산전후휴가 및 육아휴직제도, 유연근무제도, 보육제도 등을 포함		
4) 우리 회사는 유연근무제를 시행할 수 있는 인프라 (온라인 업무처리 시스템, 스마트워크 근무 환경 등)를 구축하고 있다 ※ 유연근무제: 근로자들이 전형적인 근무시간에 얽매이지 않고 일하는 시간을 유연하게 선택하고 나아가 근무 장소도 유연하게 정할 수 있도록 하는 조직의 근무 규정과 제도 ※ 스마트워크: 영상회의 등 정보통신기술을 이용해 시간과 장소의 제약 없이 업무를 수행하는 근무 형태		
5) 우리 회사는 다양성관리 위원회나 여성위원회가 있다		
6) 우리 회사는 관리자를 대상으로 일·가정 양립 교육이나 워크숍을 진행하고 있다		

A4. 일·가정 양립 기업문화를 위한 인사관리에 관련된 문항입니다. 해당 되는 란에 응답해 주시기 바랍니다.

문항	없다	있다
1) 우리 회사는 육아휴직을 사용한 직원들이 불이익을 받지 않도록 하는 지침이나 제도가 있다		
2) 우리 회사는 직원들의 생애주기를 고려한 프로그램(육아휴직자관리, 멘토링, 교육 훈련 등)을 운영하고 있다		
3) 우리 회사는 직원들의 갑작스러운 부재가 발생할 경우, 이를 대처할 수 있는 인력이나 규정을 갖고 있다		

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
4) 우리 회사의 평가 및 보상시스템은 능력 또는 성과에 기반하고 있다					
5) 우리 회사는 유연근무(근로시간 및 근로 장소를 유연하게 선택하여 근무)를 하는 직원을 대상으로 한 평가 및 보상에 불이익을 주지 않기 위한 고려가 있다					

A5. 일·가정 양립 기업문화를 위한 업무특성에 관련된 문항입니다. 해당 되는 란에 응답해 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 나의 업무량은 정규 업무시간에 끝내기 어려울 정도로 많은 편이다					
2) 우리 회사는 업무관련 사항(회의, 일정, 업무량 등)이 예고 없이 갑작스럽게 변동되는 일이 많다					
3) 우리 회사는 형식적이고 불필요한 보고가 많다					
4) 우리 회사는 불필요하고 비효율적인 회의가 많다					
5) 우리 회사는 회식으로 인해 업무나 일상생활에 지장이 발생하는 일이 많다					
6) 우리 회사는 업무처리에 있어 내용보다 형식이나 절차를 더 중시한다					
7) 우리 회사는 야근하는 것이 평가에 도움이 된다					
8) 우리 회사는 업무시간 외 메일이나 SNS를 통한 업무 지시가 많다					

206 ●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

A6. 일·가정 양립 기업문화를 위한 근로시간에 관련된 문항입니다. 해당되는 란에 응답해 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 우리 회사는 상황에 따라 근무시간을 유연하게 조정할 수 있다					
2) 우리 회사는 연차 사용이 자유로운 편이다					
3) 우리 회사는 평소 초과근로를 거의 하지 않는다					
4) 우리 회사는 합리적으로 업무분장이 이루어진다					

A7. 일·가정 양립 기업문화를 위한 동료의 협조에 관련된 문항입니다. 해당되는 란에 응답해 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 나의 동료들은 내가 가족을 돌봐야 하는 상황이 생겼을 때, 업무일정조정에 협조적이다					
2) 우리 회사에서는 직원들이 육아와 관련하여 휴가를 사용하는 것에 대해 동료들의 불만이 있다					
3) 우리 회사는 개인적인 사정으로 휴가를 사용하는데 동료의 눈치를 보지 않아도 된다					
4) 우리 회사의 직원들은 서로 소통하고 배려한다					
5) 우리 회사의 직원들은 회사에서 일·생활 균형에 대한 문제를 자유롭게 이야기할 수 있다					

A8. 일·가정 양립 기업문화를 위한 회사의 지원 및 분위기에 관련된 문항입니다. 해당되는 란에 응답해 주시기 바랍니다.

문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1) 우리 회사에서는 일·가정 양립 지원제도와 관련된 정보를 제공한다					
2) 우리 회사는 직원들의 일·가정 양립에 대한 욕구를 조사하여 반영하고 있다					
3) 우리 회사는 일·가정 양립 지원제도의 성과(직무만족, 조직몰입, 생산성 등)를 측정하고 있다					
4) 우리 회사는 일·가정 양립 지원제도에 대한 우수 사례를 벤치마킹하려고 노력한다					

B. 일·가정 양립 수준과 효과

B1. 귀하의 2016년 연차 휴가 사용 일수는 얼마입니까?

총 연차휴가 ()일 중 ()일 사용

B2. 귀하의 1주일 중 평균 야근 일수와 초과근로시간은 얼마나 됩니까?
(최근 3개월 기준)

1주일 평균 야근일수	()일
1주일 평균 초과근로시간	()시간

B3. 귀사에서 시행하고 있는 일·가정 양립 지원제도에 대해서 체크해 주십시오.

제도		제도 유무		활용정도				
		있다	없다	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
출산·육아 지원제도	배우자 출산휴가제도							
	육아휴직제도							
	육아기 근로시간단축제도							
유연근무제	시간선택제							
	시차출퇴근제							
	탄력근무제							
	재택·원격근무제							

〈일·가정 양립 지원제도 설명〉

배우자출산휴가제도	배우자의 출산시 남성근로자가 사용할 수 있는 3-5일간의 휴가제도
육아휴직제도	만 8세 이하(또는 초등학교 2학년 이하)의 자녀를 가진 남녀 근로자가 자녀의 양육을 위하여 각각 1년 동안 사용할 수 있는 휴직 제도
육아기근로시간 단축제도	만 8세 이하(또는 초등학교 2학년 이하)의 자녀가 있는 남녀 근로자가 전일제 육아휴직 대신 근로시간을 단축하여 근무하는 제도
시간선택제	근로자 필요에 따라 전일제 근로자보다 짧게 일하면서 기본적인 근로조건이 보장되고 차별이 없는 일자리
시차출퇴근제	1일 8시간의 근무시간을 준수하면서, 근로자 편의에 따라 근무 시작시간과 종료 시간을 조정하는 제도
탄력근무제	주40시간 근무와 급여, 복지 등 동일한 조건을 유지하면서 1일 근로시간은 자율적으로 조정할 수 있는 제도
재택·원격근무제	통신수단등을 이용하여 자택에서 업무를 처리하거나, 집에서 가까운 스마트 워크센터에서 근무하는 제도

출처: 일·생활균형 홈페이지. <http://www.worklife.kr/website/index.asp>, 검색일자 2017-09-03.

208 ●● 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

B4. 귀사의 일·가정 양립 수준은 100점 만점에 몇 점 정도입니까? ()점

B5. 다음 문항에 대해 귀하는 어떻게 생각하는지 해당되는 란에 체크해 주십시오.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
나는 우리 회사에 대해 전반적으로 만족한다					
나는 우리 회사에 대해서 소속감 및 애착감을 느낀다					
나는 현재 나의 삶에 만족한다					

C. 응답자 특성

C1. 귀사의 기업형태는 무엇입니까?

①공공기관 ② 민간기업 ③외국계 기업

C2. 귀하의 현재 업무 분야는 무엇입니까?

①전문직 ②생산직 ③기술직 ④사무직 ⑤서비스직 ⑥판매·영업직 ⑦기타()

C3. 귀하의 현재 직급은 무엇입니까?

①사원급 ②대리급 ③과장급 ④차장급 ⑤부장급 이상

C4. 귀하의 혼인상태는 어디에 해당되십니까?

① 미혼 ② 기혼(유배우) ③ 이혼·사별

C5. 귀하는 자녀가 있으십니까?

① 있다 →()명 (-> C5-1로) ② 없다 (-> C6으로)

C5-1. 귀하의 자녀 연령은 어떻게 되십니까? 모두 선택해 주십시오.

① 영아기(3세 미만) ② 유아기(4-7세) ③ 초등학생 ④ 중/고등학생 ⑤ 대학생이상

C6. 귀하의 최종 학력은 어떻게 되십니까?

① 중졸 이하 ② 고등학교 졸업 ③ 전문대학 졸업 ④ 대학교 졸업(4년제)
⑤ 대학원 졸업 이상

Abstract

Research on Developing Corporate culture Assessment Index to promote Work-Family Balance

Minjung KANG
Seohyun LEE
Heejung LIM

A variety of policies have been carried out to facilitate work-family balance, thereby increasing female employment rates by almost 3%p. over the past three years. Such policies have focused on maternity protection and child care support via financial assistance. In the process, work-family balance promotion systems have diversified, expanding financial support quantitatively. However, there remains corporate culture that hampers work-family balance, which has been raised as a big issue. Inefficient business systems, long working hours, hierarchical and vertical communication structures, and so forth have been pointed out as the main problems of Korean business culture. Such business characteristics have led to the ineffective use of the work-family balance system well established in Korea.

Key hindrances to work-family balance should be found and eliminated to enable government-sponsored work-family balance systems and programs to be effectively established and disseminated at the workplace. Against this backdrop, this paper aims to develop assessment index that can identify the problems of Korean corporate culture and the causes thereof from the perspectives of work-family balance and thereby contribute to coming up with specific measures to substantially institutionalize and spread work-family balance. The establishment of corporate culture for work-family balance is projected to enhance labor productivity, increase employees' degree of dedication to their organizations, and thereby bring about higher business competitiveness.

The corporate culture assessment index was developed through phased and thorough procedures such as literature review, expert consultation meetings, FGI, expert Delphi surveys, and validation. The index consists of four main areas (leadership, infrastructure, a way of working, and communication), eight sub-areas (CEO's willingness, seniors' support, organization management systems, HR management systems, business characteristics, working hours, colleagues' help, and corporate support and atmosphere), and a total of 44 questions. In this vein, they are deemed to have been organized, considering more fundamental ways to set up and foster work-family balance at the workplace. The level of work-family balance in a business environment has been usually measured, focusing on the adoption and utilization of work-family balance systems. However, this assessment index is designed to identify obstacles to the promotion of work-family balance and seeks ways to improve the system. This is expected to play an active role in facilitating political support and presenting ways to solidify win-win partnerships between employees and employers.



2017 연구보고서-15

일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구

2017년 12월 29일 인쇄

2017년 12월 31일 발행

발행인 : 권 인 숙

발행처 : 한국여성정책연구원

서울특별시 은평구 진흥로 225

전화 / 02-3156-7000 (代)

인쇄처 : 도서출판 한 학 문 화

전화 / 02-313-7593 (代)

ISBN 978-89-8491-860-3 93330

<정가 16,000 원>