

# KWDI 이슈페이퍼

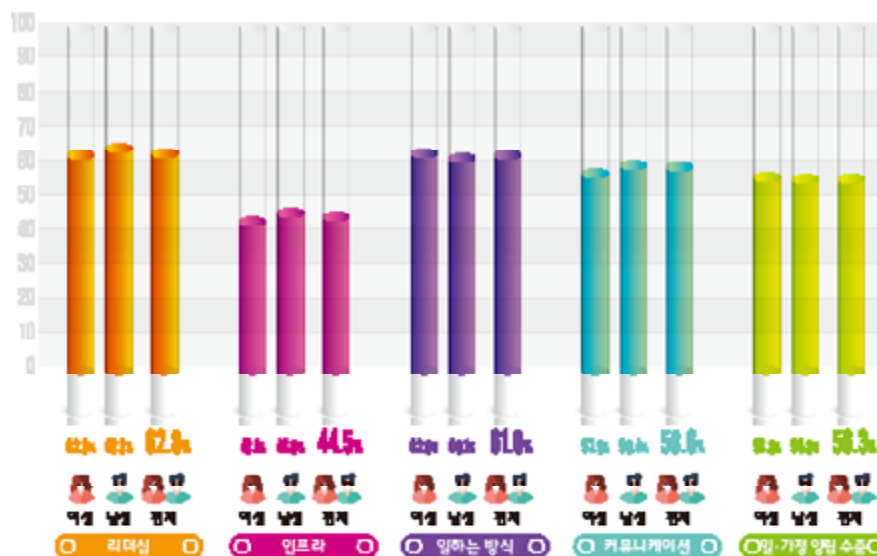
수행과제명 일·가정 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구 과제책임자 강민정 부연구위원 (Tel:02-3156-7137 / e-mail: kangmj@kwidimail.re.kr)

## 기업문화 및 일하는 방식 진단을 통한 일·생활 균형 확산

### 초록

- 본 연구는 일·가정 양립 기업문화를 “근로자들의 일과 가족생활의 양립에 영향을 미치는 기업의 경영 방침, 비전, 공유된 신념, 가치를 포함한 총체적인 근로환경과 분위기”로 정의하고, 제도의 사용을 어렵게 하거나 일과 가족생활의 조화로운 양립을 방해하는 근본적인 요인들을 근로자들이 어떻게 파악하고 있는지를 진단하는 지표를 개발하는 것을 목적으로 함. 개발된 지표를 바탕으로 근로자 설문조사 결과, 기업문화에 대한 근로자 응답의 총점 평균 점수는 100점 만점에 56.9점으로 나타났으며 기업문화와 일·가정 양립의 상관관계는 유의하게 높은 것으로 나타남. 또한, 기업문화, 일·가정 양립, 회사 및 삶에 대한 만족도가 모두 깊이 연관되어 있는 것으로 나타남. 진단지표 활용을 위해 정부의 컨설팅 사업에의 활용, 온라인에서 손쉽게 접근하고 진단할 수 있는 방안 제공, 기업의 관심을 끌 수 있는 이름으로 제공, 일부 문항들을 통계청 승인조사에 포함시키는 방안을 제시함. 기업의 일·가정 양립 문화 확산을 위한 정책으로는 기업이 ‘시간’에 대한 유연성과 자율성 제고, 기업문화 개선의 필요성 공유, 기업문화 개선을 위한 컨설팅, 적극적고용개선조치제도에 활용, 기업간 협력을 통한 개선, 근로자 인식 개선 등을 제언함.

기업문화 진단지표 점수와 일·가정 양립 수준



## 1. 배경 및 문제점

### ☑ 정부의 일·가정 양립을 위한 다양한 정책 시행

- 모성보호제도 강화, 유연근무제도 지원, 가족친화인증제 등의 정책과 장시간 근로 해소, 남성의 육아참여 등 제도홍보 및 확산을 위한 홍보활동에도 주력

### ☑ 여전히 개선되지 않는 장시간 노동시간 및 제도 활용도 미흡성

- 우리나라의 노동시간은 OECD 국가 중 두 번째로 길고(2016년 기준 연간 2,069시간), 육아휴직 남성 비율은 8.5% 수준(고용노동부, 2017)이며, 유연근무제 시행 기업은 21.9%에 불과(김영옥 외, 2016)

### ☑ 여기업문화 개선 및 일하는 방식 개선 지원 강화의 필요

- 제도가 현장에서 제대로 활용되지 못하는 이유에 대해, '기업문화 또는 일하는 방식' 때문이라는 문제의식을 반영한 연구들 역시 그동안 많이 진행되어 왔음
- 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 추진

### ☑ 연구의 목적은 일·가정 양립 기업문화 진단지표를 개발

- 지표는 기업의 일·가정 양립을 어렵게 하는 또는 일·가정 양립을 확산시킬 수 있는 문화와 업무방식의 수준을 진단하고 개선방향을 제시할 수 있을 것임
- 일·가정 양립 기업문화를 “근로자들의 일과 가족생활의 양립에 영향을 미치는 기업의 경영방침, 비전, 공유된 신념, 가치를 포함한 총체적인 근로환경과 분위기”로 정의하되, 향후 일·생활 균형으로의 확산을 고려하는 내용까지 포함
- 일·가정 양립 지원제도의 유무나 활용수준을 객관적으로 측정하는 것이 아니라, 일·가정 양립 제도의 사용을 어렵게 하거나 일과 가족생활의 조화로운 양립을 방해하는 근본적인 요인들을 근로자들이 어떻게 파악하고 있는지를 진단하고자 함

## 2. 조사 및 분석결과

### ☑ 개발된 진단지표의 특징

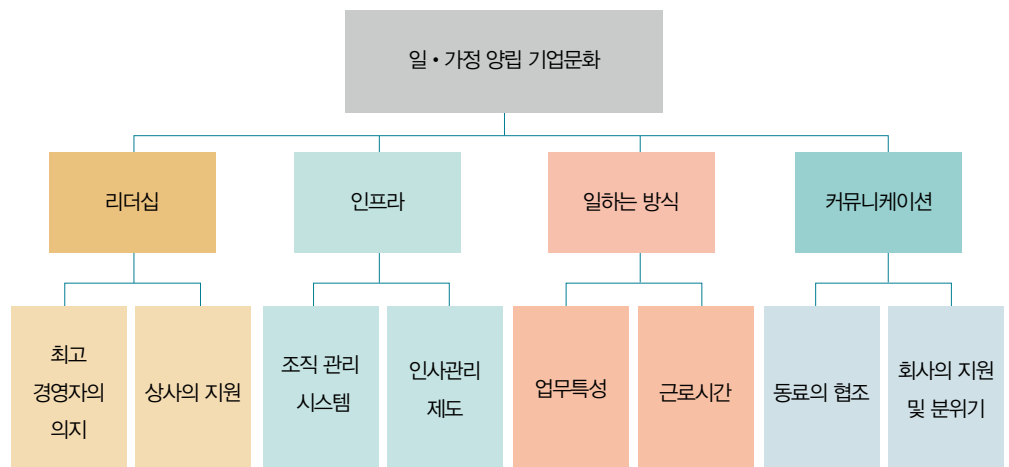
- 첫째, 측정대상은 기업단위로, 기업에 모든 구성원이 응답한 결과치가 그 기업의 기업문화 수준임
- 둘째, 일·가정 양립 제도의 활용수준을 묻는 내용이 아니라, 일·가정 양립을 어렵게 하는 근본적인 원인을 파악할 수 있는 내용으로 구성

- 셋째, 일·가정(가족) 양립, 가족친화, 일·삶(생활) 균형 등 다양한 용어들이 존재하는데, 본 연구에서는 현재의 정책용어인 '일·가정 양립'을 사용
- 넷째, 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 것임
- 마지막으로, 영역별 또는 항목별로 기업에서 실무적으로 어떤 방안을 취해야 하는지를 판단할 수 있도록 문항을 구성하여, 실질적으로 일·가정 양립을 위해 취해야 하는 실행의 방향성을 담고자 함

#### 진단지표 개발 절차

- 진단지표는 선행연구와 기존지표를 검토하여 일·가정 양립에 영향을 미칠 것으로 예상되는 기업문화의 영역을 설정하고 각 영역에 대한 잠정적 정의를 개발
- 이를 바탕으로 전문가 자문회의, FGI, 전문가 델파이 조사 2회, 타당도 검증 등의 단계적이고 엄밀한 과정을 통해 최종 44개의 진단지표 문항이 선정됨

#### 최종 진단지표의 영역과 세부문항



[그림 1] 일·가정 양립 기업문화 진단지표 구조

〈표 1〉 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 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 가이드라인을 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
	인사관리제도	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 있다는 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 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 돌보아야 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
	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: 이태릭체는 O/X 문항임

- 📍 개발된 지표로 정규직 근로자 1,100명을 대상으로 조사하여, 기업문화의 수준 측정
- 기업문화에 대한 근로자 응답의 총점 평균 점수는 100점 만점에 56.9점으로 나타났는데, 이는 보통을 약간 상회하는 수준

〈표 2〉 영역별 기업문화 조사 결과

(단위: 명, %)

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 근로자의 주관적 일·가정 양립 점수를 100점 만점 기준으로 살펴본 결과, 56.3점으로 진단지표 점수와 거의 차이가 없었으며, 남녀간 차이도 1점 이내로 유사한 수준

〈표 2〉 영역별 기업문화 조사 결과

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 상관관계는 유의하게 높은 것으로 나타남. 기업문화 진단지표 점수와 일·가정 양립 점수, 연차휴가 및 초과근로 현황, 대표적인 일·가정 양립 제도유무 및 활용도 항목들의 상관관계를 분석한 결과임
- 또한, 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 있음

### 진단지표 활용방안

- 여성가족부의 가족친화인증 컨설팅 및 고용노동부의 일터혁신 컨설팅 등 정부에서 현재 추진 중인 기업 대상 컨설팅 사업에 활용
- 광역단위를 중심으로 산업계, 노동계, 정부기관 등이 지자체, 고용노동관서 등과 일·생활 균형 네트워크를 구축하여 추진하는 사업인 '지역 일·생활 균형 추진단' 사업에서 활용
- 개별 기업별로 활용할 수 있도록 하려면 온라인에서 손쉽게 접근하고 점수계산도 auto-coding으로 제시
- 기업에서의 활용도제고를 위해, '조직의 효과성 제고를 위한 진단지표' 또는 '조직혁신을 위한 기업문화 진단지표' 등 기업의 관심을 끌 수 있는 이름으로 제공하는 것을 고려
- 본 지표의 일부 문항들을 통계청 승인조사에 포함시키는 방안

## 3. 정책제언

### '시간'에 대한 유연성과 자율성 제고

- 일·가정 양립, 일·생활 균형이 가능하도록 하는 핵심은 결국 '시간'임. 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 확보 되어야만 생활 영역에 투입할 수 있는 시간이 기본적으로 확보가 될 것

### 기업문화 개선의 필요성 공유

- 기업문화를 개선하는 것이 기업의 생산성 향상이나 효율성 제고 등에 필요하다는 근거와 사례를 통해 관심을 유도
- 기업의 일·생활 균형 또는 기업문화 개선과 관련한 제도의 도입과 활용을 금액으로 환산해 볼 필요 있음

### 기업문화 개선을 위한 컨설팅

- 진단지표 결과에 따른 유형별 매뉴얼을 개발하여 통합적인 일하는 방식 개선이 가능한 컨설팅으로 보완할 필요
- 컨설팅의 효과를 높이기 위한 방안으로 일정 비용을 지불하도록 하는 방안도 고려. 단, 기업이 지불한 비용은 해당 기업의 근로자들이 조사에 참여할 때 답례품 형태로 일정 금액으로 다시 활용한다면 근로자들의 응답률도 높일 수 있을 것

### 📍 적극적 고용개선조치제도에 활용

- 미달기업이 본 진단지표를 활용하여 조사를 실시하고 그에 따른 결과와 문제점, 개선방안을 이행 점검보고서에 포함시키는 경우 인정해주거나, 가점에 포함시켜주거나, 명단공표에서 제외
- 지속적으로 미달되는 사업장은 기업이 비용을 부담하고 기업진단과 컨설팅을 받도록 하는 방법으로도 활용

### 📍 기업간 협력을 통한 개선

- 대기업의 하청을 받는 중소기업은 업무의 방식이나 스케줄이 대기업에 종속적일 수밖에 없으므로, 원청기업에서 하청기업으로 일을 주는 방식이 서로간에 협의가 되고 논의

### 📍 근로자의 인식 개선

- 기업 내 구성원들 모두가 각자의 위치에서 일하는 방식 개선을 위한 노력을 해야 하며, 이를 위한 일하는 방식 개선 및 업무효율성 제고 매뉴얼과 교육, 컨설팅 등도 마련되어야 함

#### 기업가치와의 연계

- 여성 인력의 활용과 일·가정 양립을 기업의 business selling point 전략으로 접근해야  
※기업의 비전, 경영목표 등에 부합하는 전략으로 접근

#### 일하는 방식의 변화

- 업무와 성과 중심의 인사관리시스템(채용, 배치, 평가, 승진, 보상 등) 구축  
※ build-up보다 transformation이 더 어렵다!!!

#### 의식수준 개선

- CEO, 경영진, 근로자 모두의 의식 수준 변화 필요  
※ 끊임없는 설득과 교육, 서로간의 배려와 이해의 문화 조성

#### 정부의 지원

- 정책 수요자의 입장에서 기업 친화적 정책 지원  
※정책홍보 성과, 장려금 및 지원제도의 효과성, 기업의 자발적인 참여를 높이기 위해
- 보육지원, 일가정 양립의 사회분위기 조성 등 인프라 조성

\* 출처: 강민정(2017), 제1회 일·가정 양립 포럼 발표자료

## 참고자료

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.

김영옥 외(2016). 일·가정양립 실태조사. 고용노동부

주관부처: 고용노동부 고용문화개선정책과

관계부처: 고용노동부 여성고용정책과, 여성가족부 여성정책과