

“일·가족 양립” 기업문화 지표개발 연구*

강민정**. 임희정***

초 록

우리나라의 일·가족 양립은 정부정책을 중심으로 추진되어 왔으나, 이런 정부정책이 현장에서 제대로 작동하지 않는 원인을 기업문화에 있다고 보고, 본 연구에서는 일·가족 양립 확산에 영향을 미치는 기업문화 수준을 측정할 수 있는 지표를 개발하였다. “일·가족 양립” 기업문화 지표는 선행 연구와 기존지표의 검토, 전문가 자문회의, FGI의 단계를 거쳐 기업문화의 영역과 영역별 지표 초안을 구성하였다. 그 초안으로 전문가 델파이 조사를 2회 실시하여 그 결과에 따라 지표를 수정하였고, 수정된 지표로 남녀근로자 총 1,100명을 대상으로 설문조사를 실시하여 타당성을 검증하여 최종 지표를 확정하였다. 그 결과 최종 “일·가족 양립” 기업문화 지표는 리더십, 인프라, 일하는 방식, 커뮤니케이션의 4개 대영역과 8개의 세부영역(최고경영자의 의지, 상사의 지원, 조직관리시스템, 인사관리제도, 업무특성, 근로시간, 동료의 협조, 회사지원 및 분위기)으로 구성되었으며, 총 40개 문항이 확정되었다. 이렇게 개발된 지표는 첫째, 기업에게는 스스로의 기업문화 수준을 진단하고 장애요소를 파악하여 일·가족 양립을 촉진하도록 기업문화의 개선방향을 수립할 수 있도록 도움을 줄 수 있다. 둘째, 본 연구에서 개발한 기업문화 지표는 설문문항을 모두 공개함으로써 공공재로서 기업들의 접근을 용이하게 할 수 있다. 셋째, 많은 기업들이 이 지표를 활용하여 데이터가 지속적으로 구축된다면 다른 기업과의 비교가 가능해지며, 또한 기업문화가 일·가족 양립 수준 및 기업생산성과 어떠한 관련성이 있는지 밝힐 수 있을 것이다.

주제어 : 기업문화 지표, 리더십, 인프라, 일하는 방식, 커뮤니케이션

* 이 논문은 2017년 한국여성정책연구원 기본연구과제, 『일·가족 양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구』를 수정·보완한 논문입니다.

** 제1저자 : 한국여성정책연구원 부연구위원(kangmj@kwidimail.re.kr)

*** 교신저자 : 한양사이버대학교 부교수(chakra07@hycu.ac.kr)

I. 서론

일·가족 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·가족 양립 정책으로 정의하고, 관련한 연구들과 국제비교 자료들을 꾸준히 생산해 왔다. 이후, 일·가족 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 계획을 시행해 왔으며, 국가, 혹은 민간의 주도로 일·생활 균형 실태를 파악하며 이를 개선하기 위해 노력하고 있다. 우리나라에서도 일·가족 양립을 위해 모성보호제도 강화, 유연근무제도 지원, 가족친화인증제 등 다양한 정책을 시행하고 있으며, 장시간 근로 해소, 남성의 육아참여 등 일·가족 양립 분위기 조성에도 주력하고 있다. 그럼에도 불구하고, 여전히 우리나라의 노동 시간은 2016년 기준 연간 2,069시간으로 OECD 국가 중 두 번째로 길고(<http://stats.oecd.org/>에서 2017.10.20. 인출), 육아휴직 남성 비율은 8.5% 수준이며(고용노동부, 2017), 유연근무제 시행 기업은 21.9%에 불과(김영옥·이승현·이선행, 2016)한 등 현장에서 정책의 효과는 아직 미흡한 수준이다.

우리나라의 일·가족 양립 정책이 현장에서 제대로 작동하지 않는 이유로 비효율적인 업무방식, 장시간 근로, 위계적이고 수직적인 의사소통구조 등의 기업문화가 주로 지적되고 있다. 가족친화경영 및 기업의 일·가족 양립제도 활용 현황과 관련한 선행 연구들에 따르면, 최고경영자의 마인드, 관리자의 리더십, 합리적인 인사관리시스템 구축 등 일·가족 양립을 어렵게 하는 조직문화의 개선에 대한 필요성이 매우 중요하게 나타났다(일생활균형재단, 2014; 박정열·손영미, 2005; Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999). 맥킨지와 대한상공회의소가 100개의 기업과 4만여 명의 근로자를 대상으로 실시한 ‘한국 기업의 조직건강도와 기업문화 진단보고서(2016)’에서도, 한국 특유의 기업문화로 야근, 불필요한 회의 및 보고, 불평등한 여성근로문화를 지적하였다. 이러한 기업문화를 개선하기 위해서는 우선 기업문화의 현 상태를 진단할 수 있는 도구가 필요한데, 기존에 개발된 지표들은 기업문화의 유형이나 수준을 파악하는 데에는 유용하나 일·가족 양립을 촉진하는(혹은 방해하는) 기업문화를 진단하는데 적합하지 않았다. 또한, 본 연구진들이 여성고용 확대 및 양성평등

실천 문화와 관련하여 공공기관과 민간기업을 대상으로 컨설팅을 진행하는 과정에서, 기업들로부터 일·가족 양립을 어렵게 하는 기업문화를 진단할 수 있는 진단도구에 대한 요구가 많았으며 여성가족부나 고용노동부 등의 관련 부처에서도 일·가족 양립 기업문화 지표 개발에 대한 필요성에 공감하였다.

따라서 본 연구에서는 일·가족 양립의 관점에서 우리나라 기업문화의 문제점과 그 원인을 진단할 수 있는 영역을 발굴하고 각 영역에 적합한 지표 문항을 개발하여, 실질적인 일·가족 양립을 정착시키고 확산할 수 있는 구체적인 실행방안 도출에 기여하고자 한다. 본 연구를 통해 개발하고자 하는 일·가족 양립을 위한 기업문화 지표의 특징은 다음과 같다. 첫째, 측정대상은 기업단위이며, 기업문화의 수준을 측정하기 위해 해당 기업의 모든 근로자들이 인지하는 수준을 응답하는 형태의 문항으로 지표를 구성하고자 한다. 일·가족 양립과 관련한 기존의 지표들의 경우에는 주로 인사담당자가 응답한 결과를 활용하고 있어 제도의 운영이나 정확한 수치(활용률 등)를 측정하는 데에는 용이하나, 그 기업의 전반적인 분위기나 문화를 측정하기에는 부족하기 때문이다. 둘째, 일·가족(가족) 양립, 가족친화, 일·삶(생활) 균형 등 다양한 용어들이 존재하는데, 본 연구에서는 ‘일·가족 양립’을 사용하고자 한다. 따라서 일·가족 양립제도의 가장 핵심 집단인 유자녀 근로자들의 일·가족 양립에 초점을 맞출 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 개발하고자 한다. 셋째, 본 연구는 일반적인 기업문화를 진단하는 것이 아니라 일·가족 양립과 관련된 내용으로 지표를 구성하고자 한다. 즉 기업의 일·가족 양립과 관련한 제도 도입이나 활용률 등과 같은 일·가족 양립 수준이나 일반적인 기업문화를 진단하는 것이 아니라, 일·가족 양립을 가능하게 하는 기업문화의 수준을 진단할 수 있도록 문항을 구성하고자 한다. 넷째, 본 지표의 문항들은 기업 스스로가 일·가족 양립 기업문화 차원에서 부족한 영역이 무엇인지 판단하고, 경영진과 인사담당 관리자들이 영역별로 일·가족 양립을 어렵게 하는 기업문화의 근본적인 원인을 찾아 실무적으로 그 문제점을 해결하고 개선할 수 있도록 도움을 주고자 한다.

II. 이론 및 선행연구 고찰

1. “일·가족 양립” 기업문화의 개념과 연구 동향

우리나라에서는 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 관련정책이 추진되기 시작하였다. 이러한 추세에 따라, 우리나라의 일·가정 양립 관련 연구들도 이때쯤부터 본격적으로 시작되었는데, 초기 연구들은 주로 유럽 선진국과 선진기업의 도입 사례를 소개하면서 우리나라 역시 이러한 제도를 도입해야 한다고 주장하였다. 이후 정부의 일·가정 양립 정책이 강화되면서 관련제도는 거의 선진국 수준으로 성장하였으나 현장에서 잘 시행되지 못하는 제도와 현실 간의 괴리가 크다는 지적이 이어져 왔다. 즉, 제도 도입과 실행 간의 디커플링(Decoupling) 현상이 발생하였다. 2016년 고용노동부의 ‘일·가정 양립 실태조사’에 따르면 법정제도인 육아휴직제도조차도 ‘제도가 없다’는 응답이 1천개 기업 중 41.7%에 달했으며, 유연근무제도를 하나라도 시행하고 있는 기업은 22.9%에 불과한 수준이었다(김영옥·이승현·이선행, 2016). 제도를 도입한 기업들의 경우에도 일·가족 양립에 대한 인식과 조직문화가 정착되지 않아 제도의 실제 활용이 어려워, 근로자들의 정책 체감도도 저조한 수준이었다(일생활균형재단, 2014: 17).

이와 같이, 정부차원에서 추진하는 일·가정 양립 정책이 법이나 제도 차원에서 우수하나, 실제로 기업 현장에서 성공적으로 작동하지 않는 이유에 대해 연구자들은 ‘제도에 있지 않고, 조직분위기와 문화’에 있다고 지적하였다. 따라서, 일·가족 양립 지원제도의 성공적인 정착과 확산을 위해서는 제도의 활용을 어렵게 하는 기업문화가 바뀌어야 함을 증명한 많은 연구들이 이루어져 왔다. Thompson과 그의 동료들(1999)은 일·가족 양립 기업문화(work-family culture)를 ‘기업이 근로자들의 일과 가족생활의 양립을 중시하고 지원하는 신념, 가치관, 기대’로 정의하고, 기업문화의 3가지 구성요소를 제안하였다. 첫째, 근로자들의 가족생활에 대한 기업의 ‘관리적 지원’이다. 기업에서 시행하는 일·가족 양립제도가 효과적으로 운영되기 위해서는 근로자가 업무를 효율적으로 수행할 수 있도록 지원하고, 근로자의 욕구를 존중하고 배려하는 기업문화의 조성이 전제되어야 한다는 것이다. 둘째, ‘불이익에 대한 우려’이다. 근로자가 기업에서 시행하는 일·가족 양립제도를 이용하면 승진이나 경

력관리에 부정적인 영향이 있을 것이라는 우려가 있으므로, 이를 개선하려는 노력이 요구된다. 셋째, 근로자의 ‘근무시간에 대한 기업의 요구’로 기업이 근로자들에게 장시간 일하기를 기대하는 정도를 말한다. 장시간 노동을 종업원 몰입과 생산성의 일차적 지표로 간주하는 조직에서는 근로자가 휴직이나 유연근무제와 같은 가족친화적 제도의 이용을 꺼리게 되므로, 근로자에게 기대하는 근무시간에 대한 규범은 기업문화의 중요한 측면이 된다(김필숙·김태현, 2010: 재인용). 이러한 구성요소 중 특히 장시간 노동을 중시하는 조직규범이나 가치가 변화해야 한다고 강조한 연구들이 있는데, 장시간 노동을 종업원 몰입과 생산성의 일차적 지표로 간주하는 조직에서는 근로자가 일·가족 양립을 추구하기 힘들며, 장시간 노동을 보상하는 조직문화에서는 자신의 경력에 부정적 영향을 미칠지 모른다는 우려 때문에 근로자들이 휴직이나 유연근무제와 같은 가족친화적 제도의 이용을 꺼리게 된다고 주장하였다(Bailyn, 1993; Perlow, 1995).

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

Kossek과 그의 동료들의 연구(2010년)에서는 일·생활 정책과 실행에 있어 조직적 구조와 문화가 이를 지원할 수 있게 향상되어야 함을 주장하였다. 일·가족 양립정책이 잘 확립되어 있더라도, 가족과 개인의 삶보다 항상 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). Lobel과 Kossek(1996) 역시 가족친화적 제도의 성공적 안착을 위해서는 일과 가족생활 간 상호작용에 대한 조직의 규범과 가치가 변화해야 한다고 강조하였다. 결국 제도의 활용도를 높이려면 먼저 직장 내에 가족지원적인 문화와 환경을 조성하여 일·가족 양립제도에 대한 수용성을 높이는 것이 필요하다는 주장이다(Lobel & Kossek, 1996; 권혜원·권순원, 2013. 93-94. 재인용).

일·가족 양립 관련 기업문화에 대한 국내 연구들은 주로 2000년대 중반부터 활발히 이루어졌다. 김필숙과 김태현(2010)은 가족친화적 기업문화를 ‘근로자들의 일과 가족생활의 균형을 유지할 수 있도록 지원적분위기를 제공

하며 근로자와 기업 모두 일과 가족생활의 조화와 균형에 대한 신념과 가치가 함께 공유된 기업의 환경'이라고 정의하였고, 정영금(2011)은 '가족친화적 제도를 넘어서는 포괄적인 개념으로서, 근로자들의 일-가정 균형 요구에 민감하게 반응하며 일-가정 균형전략이 기업경영의 목표나 비전에 포함되는 기업의 분위기'로 정의하였다. 또한 기업이 표면적으로 가족친화적 제도를 갖추고 있더라도 그 조직의 문화에 따라 제도의 활용 수준과 효과는 달라지기 때문에 가족친화적 제도의 실제 활용에 가장 큰 영향을 미치는 요소로 상사의 지원, 동료의 지원, 비효율적 업무문화, 일하는 방식 등과 같은 기업문화를 지적한 연구도 있다(임인숙, 2003; 손영미·박정열, 2014). 일생활균형재단(2014)의 연구에서도 일·가족 양립제도의 활용률이 낮은 이유는 주로 기업의 업무구조, 업무방식에서 기인한다고 밝히며, 결국 정책의 실효성을 높이기 위해서는 제도를 자유롭게 활용할 수 있는 조직문화의 조성이 무엇보다 필요하다고 강조하였다. 2016년 대한상공회의소와 맥킨지가 조직진단을 실시한 결과에서도 잦은 야근, 비효율적인 회의·보고와 같은 비합리적인 업무방식이 한국 기업문화의 문제점으로 드러났는데, 일방적·권위적 리더십, 주먹구구식 업무프로세스, 객관적이고 공정한 평가·성과보상 미흡이 그 원인으로 지적되었다. 따라서, 한국기업의 조직문화는 리더십, 일하는 방식, 장시간 근로, 인사관리시스템과 밀접한 연관이 있으며, 이를 개선해야만 일·가족 양립 제도가 효과를 낼 수 있을 것이다.

이러한 일·가족 양립과 관련한 국내·외 연구 동향을 정리해 보면, 해외에서는 이미 일·가족 양립제도와 기업문화의 관계에 대해 1990년대 후반부터 다루어져 왔으며 우리나라에서는 2000년대 들어 법과 제도에 기반하여 일·가족 양립제도가 도입되었다. 이후 2000년대 후반부터는 일·가족 양립제도들의 활용도 제고에 관심을 가지게 되면서 제도의 활용을 어렵게 하는 우리나라 특유의 기업문화에 대한 학술연구와 함께, 최근에는 정부의 정책도 점차 기업문화 개선에 초점을 맞추기 시작하였다. 본 연구 역시 기업의 일·가족 양립을 어렵게 하는(또는 확산시킬 수 있는) 기업문화의 수준을 측정하고 개선방향을 제시하는 데 목적을 두고 있으며, 이 목적에 맞게 일·가족 양립 기업문화를 '근로자들의 일과 가족생활의 양립에 영향을 미치는 기업의 경영방침, 비전, 공유된 신념, 가치를 포함한 총체적인 근로환경과 분위기'로 정의하고 지표를 개발하고자 한다.

2. “일·가족 양립” 관련 기업문화 기존 지표 검토

일·가족 양립과 일·생활 균형정책을 꾸준히 추진해오고 있는 주요 선진국들에서는 일·생활 균형의 수준을 진단하기 위한 다양한 진단지표들이 개발·활용되고 있다. 미국 보스턴 대학의 Center for Work & Family가 2002년에 개발한 ‘Standards of Excellence Index’는 일·삶 균형이 가능한 조직문화인지를 평가하기 위해 만들어진 대표적인 지표로, 7개 영역(리더십, 전략, 인프라, 책임, 관계형성, 의사소통, 평가)으로 구성되어 있다. 각 영역은 이를 평가할 수 있는 구체적 문항으로 구성되어 있고 5점 척도로 응답할 수 있게 하였다(Harrington & James, 2005). 일본의 경우 후생노동성 등 정부가 중심이 되어 가족친화정책을 시행하고 있으며, 내각부에서는 일과 생활 균형에 대한 조사 및 연구보고서 등을 발간하고 있다. ‘일과 생활 균형의식에 관한 조사’에는 전담조직, 유연근무제도, 잔업시간 등과 같은 제도에 대한 질문과 잔업 줄이기 대책, 유급휴가 촉진 대책, 관리직의 노력, 직원의 자기개발 노력, 일하는 방식, 인사평가 등의 문항들이 포함되어 있다(<http://www.cao.go.jp/wlb/research.html>에서 2017.11.22. 인출). 호주는 2014년에 ‘Australian Work and Life Index(AWALI)’를 발표했는데, 일반적인 방해, 시간 압박, 직장과 지역사회 간 방해, 전반적인 일과 삶의 균형에 대한 만족, 시간이 촉박한 느낌의 빈도에 대한 인식을 측정하고 있다(<http://www.unisa.edu.au/Research/Centre-for-Work-Life/Our-research/Current-Research/Australian-Work-And-Life-Index/>에서 2017.10.20. 인출). 독일은 정부가 아닌 민간 주도의 가족네트워크를 통해 가족친화사업을 운영하고 있으며, 가족네트워크에서 기업의 ‘가족친화경영 체크리스트’를 개발하였는데 경영진과 근로자 간 소통구조, 가족친화적 조치, 가족친화적 문화의 세 가지 차원으로 분류하고 있다(Berufundfamilie, 2008).

우리나라에서는 정부주도로 일·가족 양립이 추진되어 오면서 정책효과를 확인하고 정책대안을 마련할 목적이거나, 가족친화인증이나 적극적 고용개선 조치와 같이 평가를 위한 용도로 일·가족 양립 수준을 측정하는 지표나 설문들이 주로 활용되고 있다. 국가단위에서는 주로 통계청 승인조사를 활용하여 2015년부터 ‘일·가정 양립 지표’를 매년 발표하고 있는데, 제도의 인지도 및 활용률, 근로시간, 보육시설 현황, 기혼 여성의 고용동향 등으로 구성되어 있다(통계청 보도자료, 2017). 여성가족부에서는 ‘가족친화지수(Family-Friendliness Index)’ 조사를 실시하여 기업 및 기관의 가족친화 수준을 계량적으로 측정하

고 있으며, 대부분의 측정지표는 관련제도의 시행여부 및 이용률이며, 가족친화 문화조성 항목이 일부 구성되어 있는데 가족친화경영이 경영목표나 인사규정에 반영되어 관리되고 있는가와 근로자들의 정시퇴근 수준 등을 묻고 있다(홍승아·박수범·김승연·임희정·류연규, 2015). 또한, 한국여성정책연구원의 ‘일가족양립인식지수’에서는 조직문화와 관련된 문항으로 근로시간의 자율성, 일·가족 양립에 대한 상사 및 동료의 지지 등이 포함되어 있다(송다영·장수정·김은지, 2008). 고용노동부(2014)는 ‘일하는 방식과 문화에 대한 인식조사’를 실시하였는데, 업무 효율성, 야근 및 회식 문화, 휴가 및 유연근무제, 직무소진 및 대처방법 등의 문항으로 구성되어 있으며 이 조사결과는 일하는 방식·문화 개선 캠페인의 정책 기초자료로 활용되고 있다. 대한상회의 맥킨지(2016)는 ‘한국기업의 조직건강도와 기업문화’를 진단하기 위해 일하는 방식 5개 영역(야근, 회의, 회식, 보고, 업무지시)과 사회적 인식 3개 영역(여성근로, 규범준수, 상생협력)으로 구성된 지표를 사용하였다.

앞서 선행연구에 따르면, “일·가족 양립”에 영향을 미치는 기업문화 요소로, 기업의 경영철학 및 방침, 상사의 지원, 근무시간, 작업장의 규범 즉 일하는 방식이 공통적으로 언급되었으며, 본 지표 개발을 위해 참고한 국내·외 일·가족 양립 관련 주요 지표에서도 공통적으로 주목하고 있는 영역은 리더십, 상사의 지원, 경영전략, 인프라, 일하는 방식, 근로시간, 커뮤니케이션 등이다. 본 지표개발을 위해 주로 참고한 기존 선행연구 및 관련지표를 표로 정리해 보면 다음 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 기존 선행연구 및 일·가족 양립 관련지표

지표명 및 개발주체	주요 영역 및 내용
Thompson, Beauvais, & Lyness, (1999)	근로자들의 가족생활에 대한 기업의 관리적 지원, 제도사용에 따른 불이익에 대한 우려, 근무시간에 대한 기업의 요구
Thomas & Ganster(1995)	공식적 지원(가족친화제도의 시행), 비공식 지원(상사의 지원)
Kossek과 그의 동료들(2010)	작업장 규범
Bailyn(1993), Perlow(1995)	장시간 노동
미국의 Standards of Excellence Index(2002)	리더십, 전략, 인프라, 책임, 관계형성, 의사소통, 평가
일본의 일·생활 균형의식에 관한 조사(2014)	전담조직, 유연근무제도, 잔업시간, 잔업 줄이기 대책, 유급휴가 촉진 대책, 관리직의 노력, 직원의 자기개발 노력, 일하는 방식, 인사평가

지표명 및 개발주체	주요 영역 및 내용
호주의 Australian Work and Life Index(2014)	일반적인 방해, 시간 압박, 직장과 지역사회 간 방해, 전반적인 일·생활 균형에 대한 만족, 시간에 대한 느낌
독일의 가족친화경영 체크리스트(2010)	경영진과 근로자 간 소통구조, 가족친화적 조치, 가족친화적 문화
여성가족부의 가족친화지수(2013)	모성보호제도, 유연근무제도, 가족지원제도 등 일·가족 양립제도 활용수준, 가족친화문화 조성(가족친화경영의 경영목표 반영, 인사규정 명문화, 정시퇴근)
한국여성정책연구원의 일가족양립인식지수(2008)	조직문화(근로시간의 자율성, 일가족 양립에 관한 상사 및 동료의 지지)
고용노동부의 일하는 방식과 문화에 대한 인식조사(2014)	업무 효율성, 야근 및 회식 문화, 휴가 및 유연근무제, 육아부담 분담, 직무소진 및 대처방법
맥킨지·대한상공회의소의 조직건강도와 기업문화 진단(2016)	일하는 방식(야근, 회의, 회식, 보고, 업무지시), 사회적 인식(여성근로, 규범준수, 상생협력)

3. 본 지표의 구성

국내·외에서 일·가족 양립 관련 지표가 그동안 개발되었으나 앞서 살펴본 지표들에는 일·가족 양립제도의 도입 및 활용수준을 측정하는 문항들과 이런 제도들을 활용하기에 용이한 근로환경과 분위기인지를 측정하는 문항들이 혼재되어 있다. 다시 말해, 기존 지표는 일·가족 양립제도의 유무나 활용률과 일·가족 양립 관련 문화적 측면이 혼재되어 측정되고 있어 개발자의 목적이거나 일·가족 양립 기업문화에 대한 정의에 따라 다양한 양상으로 나타나고 있다. 본 연구는 이러한 혼재된 내용에 대한 문제인식에서 출발하여 일·가족 양립제도 유무나 활용률이 아닌 조직문화나 분위기에 포커스를 맞춰 접근하고 있다.

기 개발된 지표가 갖는 한계점을 인식하고, 본 연구에서는 우리나라 현실에 맞는 새로운 지표를 개발하고자 하였다. 첫째, 기업의 일·가족 양립 제도의 유무나 활용 수준을 측정하는 것이 아니라, 일·가족 양립을 어렵게 하는 기업문화의 근본적인 원인을 찾는 방식으로 지표를 구성하고자 한다. 둘째, 외국의 지표들은 우리나라의 국가적 맥락과 특성을 반영하기 어렵기 때문에 이 지표들을 참고하되 한국 특유의 기업 특성에 맞게 지표를 개발하고자 한다. 셋째, 개발될 지표는 기업문화의 측정뿐만 아니라 그 결과를 통해 각 기업단위에서 일·가족 양립의 확산을 위해 개선해야 할 사항과 목표를 설정할 수 있도록 도움을 주고자 한다. 이런 관점에서, 본 연구에서는 많은 연구자들이 참고하였던 Thompson 외 동료들(1999)의 연구, 미국의 Standards of Excellence

Index을 기반으로 하고, 그 외 앞서 국내·외 관련 선행연구 및 지표에서 공통적으로 다루었던 기업문화의 특성인 리더십, 인프라, 일하는 방식과 커뮤니케이션을 대영역으로 구성하고 이를 기초로 하여 구체적인 지표를 개발하고자 한다.

1) 리더십

미국, 일본, 독일 등 주요 선진국의 지표를 보면 일·가족 양립 지원의 주요 영역으로 ‘리더십’을 포함하고 있다. 리더십 영역은 기업의 리더 즉 CEO가 일·가족 양립에 대해 어떤 관점을 가지고 있는지가 핵심인데, 근로자가 CEO의 일·가족 양립에 대한 생각을 인지하는 것은 평상시에 직원들에게 이런 관점이나 입장을 표현하거나 공식적으로 전달하는 것을 통해 이루어질 것이다. 특히 규모가 작은 중소기업의 경우, 대기업이나 공공기관처럼 체계적인 시스템에 따라 운영되기보다는 CEO의 방침이나 마인드에 따라 일·가족 양립 제도운영 여부나 근로자에 대한 관리가 달라질 수 있어서 CEO의 영향력이 매우 큰 편이다. 또한 리더십의 한 축으로 상사의 지원을 포함하는 연구도 있는데, 일과 가족역할을 수행하려는 근로자를 지원해주는 직장 상사의 존재가 일·가족 양립 기업문화에 있어서 중요한 요소로 나타났다(Thomas & Ganster, 2005 ; 유계숙, 2008).

2) 인프라

일·가족 양립 확산에 성공한 우수기업 사례들을 살펴보면, 기업의 경영전략으로서 일·가족 양립을 포함하고 지향하고 있음을 확인할 수 있다. 특히 미국, 독일, 싱가포르 등 주요 선진국에서는 기업의 일·가족 양립 진단지표에 이 항목들을 중요하게 포함하고 있다. 미국의 Standards of Excellence Index(2002)에는 ‘전략’(14개 문항), ‘인프라’(8개 문항) 영역에 기업이 경영전략으로서 일·가족 양립을 강조하는지, 조직구조로서 일·가족 양립이 가능하도록 부서 구성이나 시스템을 갖추고 있는지 등의 구체적인 문항들이 포함되어 있다. 국내 연구에서는 근로자들이 직장생활과 가정생활의 균형을 유지하기 위해서는 인사관리제도와 업무의 구조를 바꾸어야 함을 강조하였다(강혜정·구자숙·김효선, 2016). 이런 관점에서 인사관리가 전반적으로 합리적이고 공정한지, 일·가족 양립제도의 활용으로 인해 인사관리의 불이익은 없는지를 검토할 필요가 있다.

3) 일하는 방식

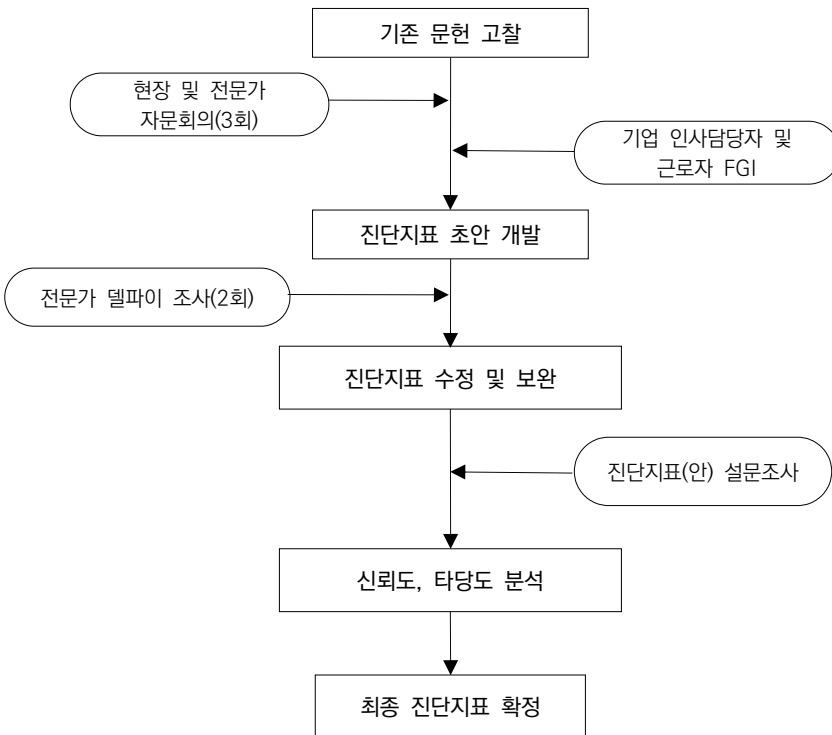
일·가족 양립 기업문화를 진단하는 중요한 요소로 ‘일하는 방식’을 꼽을 수 있다. Kellogg(2001)는 관례화된 업무상의 특성들이 조직구성원들의 일과 삶의 양립을 방해하고 창의적 사고에 힘들 수 있는 시간을 감소시켜, 결과적으로 개인과 조직 전체의 효과성에 부정적인 영향을 주는 결과를 초래한다고 밝혔다. 여기서 비효율을 야기하는 업무방해 특성이란 정규시간 안에 주어진 일을 다 끝내는 것을 방해하는 업무 과정 상의 요인들로, 불필요한 회의나 보고 등이 있을 수 있다. 또한, 많은 연구들에서 일·가족 양립에 있어서 근로시간의 중요성을 강조해왔는데, Bailyn(1993)은 장시간 노동을 강조하는 조직에서는 근로자가 일·가족 양립을 추구하기 힘들다고 하였으며, OECD의 일·생활 균형지수에서도 근로시간을 주요 항목으로 포함하고 있다. 특히 우리나라의 장시간 근로관행이 일·가족 양립의 장애요인으로 꾸준히 지적되어 왔다(김주엽·박종찬·김찬중, 2009).

4) 커뮤니케이션

미국의 Standards of Excellence Index(2002)를 보면 일·삶 균형이 가능한 조직문화 진단지표로 ‘커뮤니케이션’을 언급하고 있고, 박정열과 손영미(2005)가 개발한 근로자의 일과 삶의 조화 측정 항목을 보면 커뮤니케이션으로 상하 간 자유로운 의사소통이 가능한지, 휴가를 사용함에 있어 상사나 동료의 눈치를 보지 않아도 되는지, 가정문제로 인해 결근이나 조퇴를 하는 것이 허용적인지를 묻고 있다. 그동안 근로자의 일·가족 양립에 영향을 미치는 주요한 인물로 CEO와 직속상사는 꾸준히 강조되어 왔으나, 같이 일하는 동료들에 대해서는 언급되지 못한 문제가 있었다. 그러나, 근로자 입장에서는 자신의 육아휴직 등으로 인한 업무공백이 발생할 수밖에 없는 상황에서, 주변 동료들에게 업무부담이 과중된다면 CEO나 직장상사보다는 오히려 동료의 수용도가 더 중요한 변수가 될 수 있다. 따라서 일·가족 양립 가능한 기업문화를 조성함에 있어 직장동료들의 일·가족 양립에 대한 수용정도와 태도, 직원들 간의 의사소통과 배려의 분위기도 중요한 요소라 할 수 있다.

Ⅲ. 연구방법

일반적으로 지표를 개발하는 절차와 방법은 연구주제나 목적, 연구자에 따라 다르게 이루어지는데, 지표를 구성하는 단계에서는 주로 선행연구와 전문가 델파이 조사를 활용하고, 신뢰도와 타당도를 검증하는 단계에서는 설문조사를 실시하여 분석한다. 본 연구에서도 이러한 절차에 따라 지표를 개발하였는데, 단계를 도식화하면 다음 <그림 1>과 같다. 1단계에서는, 선행연구와 기존지표를 검토하여 일·가족 양립에 영향을 미칠 것으로 예상되는 기업문화의 영역을 설정하고 각 영역에 대한 잠정적 정의를 개발하였다. 2단계로, 일·가족 양립 기업문화 개념에 맞추어 영역이 적절한지에 대해 관련분야 전문가를 대상으로 자문회의를 실시하였고, 3단계로 우리나라 기업의 특성과 최근의 동향을 반영하기 위해 기업 인사담당자 및 근로자를 대상으로 FGI(Focus Group Interview)를 실시하였다. FGI는 인사담당자와 여성근로자 각 2그룹씩 총 4그룹, 22명을 대상으로 하였다. 4단계에서는 선행연구 검토와 전문가



[그림 1] “일·가정 양립” 기업문화 진단지표 개발 절차

자문회의, FGI를 거쳐 기업문화 대영역과 영역별 지표에 관한 초안을 개발하였다. 5단계로 그 초안으로 전문가 델파이 조사를 2회 실시하여, 설정한 영역이 적절한지, 영역별 지표가 어느 정도 필요한지 등에 대해 서술적 의견과 척도점수를 부여하게 하여 그 결과에 따라 지표를 수정하였다. 6단계에서는, 수정된 지표로 남녀근로자 총 1,100명을 대상으로 설문조사를 실시하여 신뢰도 및 요인분석 등의 타당도 검증을 실시하였다. 이 과정을 거쳐 7단계로 최종 지표를 확정하였다.

IV. 연구결과

1. “일·가족 양립” 기업문화 지표 초안 개발

“일·가족 양립” 기업문화 지표의 대영역은 국내·외 선행연구와 기존지표를 검토한 후 연구자가 제안하고, 관련분야 전문가 자문회의와 기업 인사담당자 및 근로자 대상 FGI 조사과정을 거쳐 세부영역을 구성하였다. 영역을 설정함에 있어 초점을 맞춘 부분은 일·가족 양립과의 연관성으로, 일·가족 양립을 어렵게 또는 용이하게 할 것으로 예상되는 기업문화의 특성에 초점을 맞추었다. 그 결과 리더십, 인프라, 일하는 방식, 커뮤니케이션의 4개 대영역과 7개의 세부영역으로 CEO의 의지, 상사의 지원, 경영전략 및 조직구조, 인사관리제도, 업무특성, 근로시간, 커뮤니케이션이 설정되었다.

영역별로 개발한 문항을 살펴보면, 리더십 영역에 해당되는 CEO의 의지(6개 문항)와 상사의 지원(7개 문항)은 경영진 및 관리자들의 일·가족 양립에 관한 태도, 일·가족 양립에 대한 수용성, 직원에 대한 태도 등을 측정할 수 있는 문항들로 구성하였다. 인프라 영역에 해당되는 경영전략 및 조직구조는 기업의 경영방침으로서 일·가족 양립을 어떻게 다루고 있으며 일·가족 양립을 지원하기 위한 부서나 담당자, 시스템이 있는지 여부를 측정할 수 있는 8개 문항으로 개발하였다. 인사관리제도는 구성원들에게 일·가족 양립 프로그램을 지원하고 있는지, 일·가족 양립 프로그램을 사용한 직원이 평가 및 승진에서 불이익을 받고 있는지 등을 점검하는 문항들로 구성되었고 10개 문항으로 개발하였다. 일하는 방식에 해당되는 업무특성(12개 문항)과 근로시간(7개 문항)은 비합리적이고 비효율적인 업무방식과, 휴가사용, 장시간 근로 등을 측정하도록 구성하였다. 마지막으로 커뮤니케이션은 일·가족 양립에 대한 직원들 간의

인식이나 회사의 분위기를 측정할 수 있는 10개 문항으로 개발하였다. 이로써 일·가족 양립 기업문화 지표가 최초 총 60개 문항이 개발되었으며 그 결과는 다음 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 “일·가족 양립” 기업문화 지표 초안

대영역	세부영역	내용	문항수
리더십	CEO의 의지	CEO의 일·가족 양립에 대한 태도, 직원에 대한 태도, 일·가족 양립에 대한 수용성 등	6개
	상사의 지원	상사의 일·가족 양립에 대한 태도, 직원에 대한 태도, 일·가족 양립에 대한 수용성 등	7개
인프라	경영전략 및 조직구조	일·가족 양립 확산을 위한 기업의 전략 및 조직적 노력 등	8개
	인사관리제도	일·가족 양립 프로그램 지원, 평가 및 보상제도, 경력 개발 등	10개
일하는 방식	업무특성	비합리적이고 비효율적인 업무방식(회의, 보고, 회의, 대기 등)	12개
	근로시간	근로의 유연성, 휴가사용, 장시간 근로, 업무시간 외 업무지시 등	7개
커뮤니케이션		일·가족 양립에 대한 직원 간 인식이나 분위기 등	10개
계			60개

2. 전문가 델파이 조사

앞서 개발한 “일·가족 양립” 기업문화 지표의 초안을 가지고 전문가 델파이 조사를 2회 실시하였다. 전문가들의 의견을 최대한 수합하기 위해 일·가족 양립 전문가, 기업문화 전문가, 진단지표 개발 전문가, 공인노무사 등으로 전문가 집단을 구축하였다. 1차 델파이 조사는 25명의 전문가를 대상으로 “일·가족 양립” 기업문화 지표의 4개 대영역과 7개 세부영역의 적절성, 용어의 적절성, 그리고 세부 문항의 적절성 등을 질문하였다. 영역 구성에 있어서 전문가들은 대영역과 세부영역으로 분류한 것에 대해서는 합리적이고 적절하다고 평가했으며, 커뮤니케이션 역시 세부영역으로 구성할 것을 제안하였다. 또한 전반적으로 영역별 용어가 적절하나, 인프라에 해당되는 경영전략 및 조직구조의 경우 포괄하는 의미가 너무 커서 용어 사용으로 부적절하다는 의견을 주었다. 1차 델파이 조사결과를 토대로 연구진들이 내부 논의를 거쳐 지표를 수정하였는데, 수정 내용은 커뮤니케이션 영역을 ‘동료의 협조’와 ‘회사의 분위기’

로 세분화하고, 인프라 영역에 해당되는 ‘경영전략 및 조직구조’를 ‘조직구조’로 용어를 변경하였다. 전문가들의 삭제 의견이 많았던 인사관리제도, 업무특성, 근로시간에 해당되는 8개의 문항을 삭제하는 대신 2개 문항을 신규로 추가하였다. 또한, 지표에 대한 이해도와 정확성을 높이기 위해 일·가족 양립으로 용어를 통일하였으며 CEO는 최고경영자로 변경하였다. 영역별 문항 수도 5~8개 정도로 비슷하게 수정하였고, 1차 수정을 거친 지표는 4개의 대영역과 8개의 세부영역, 총 54개 문항으로 변경되었다.

2차 델파이 조사는 1차 수정지표에 대해 23명의 전문가를 대상으로 조사하였는데, 그 결과 전문가들은 4개 대영역과 8개 세부영역으로 일원화한 것은 바람직하며, 대영역과 세부영역 간에 연계성이 적절하게 조정되어 전체적으로 균형을 이룬다고 평가하였다. 다만, 새로 추가된 커뮤니케이션의 세부영역인 동료의 협조와 회사의 분위기에 대해서는 의견이 다양했으며, 인프라에 해당되는 조직구조와 인사관리제도의 경우 객관적인 지표가 많으면 좋겠다는 의견이었다. 2차 델파이 조사 결과, 수정된 내용은 인프라 영역에 해당되는 ‘조직구조’를 ‘조직관리시스템’으로 용어를 변경하고, 조직관리시스템의 세부 문항들을 객관적으로 측정할 수 있도록 구성하였으며, ‘회사의 분위기’는 지표의 내용에 부합되도록 ‘회사의 지원 및 분위기’로 용어를 변경하였다. 또한 영역별로 문항을 재검토하고 정교화 하였는데, 전문가들이 문항 간 중복성과 유사성이 높다고 지적한 인사관리제도, 근로시간에 해당되는 6개 문항을 삭제하고 2개 문항을 신규 개발하였다. 그 결과 2차 수정을 거친 지표는 4개의 대영역과 8개의 세부영역, 총 50개 문항으로 변경되었다.

〈표 3〉 델파이 조사결과 지표 수정안

대영역	세부영역	내용	문항수
리더십	최고경영자의 의지	최고경영자의 일·가족 양립에 대한 태도, 직원에 대한 태도, 일·가족 양립에 대한 수용성 등	6개
	상사의 지원	상사의 일·가족 양립에 대한 태도, 직원에 대한 태도, 일·가족 양립에 대한 수용성 등	6개
인프라	조직관리시스템	일·가족 양립 확산을 위한 기업의 조직적 노력 등	8개
	인사관리제도	일·가족 양립 프로그램 지원, 평가 및 보상제도 등	6개
일하는 방식	업무특성	비합리적, 비효율적인 업무방식(보고, 회의, 회식 등)	8개
	근로시간	근로의 유연성, 휴가사용, 장시간 근로 등	6개
커뮤니케이션	동료의 협조	일·가족 양립에 대한 동료의 협조, 지지 등	5개
	회사의 지원 및 분위기	일·가족 양립 관련 조직 지원이나 분위기	5개
계			50개

3. 신뢰도 및 타당도 검증

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 한정하였다. 2차 전문가 델파이 조사에서도 전문가들은 대부분 30인 이상이 적절하다고 조언하였다. 또한 근무하고 있는 기업의 상황을 제대로 파악하고 있어야 하기 때문에 해당 기업에서 1년 이상 근무한 근로자만을 대상으로 하였다.

조사대상자의 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 대리급이 차지하는 비중이 54.6%로 절반을 넘었으며 업무 분야는 사무직이 63.5%로 가장 많았다. 조사대상자 중에서 민간기업에 종사하고 있는 응답자가 76.4%로 가장 많은 비율을 차지하고 있었고 공공기관 종사자는 21.2%였다.

〈표 4〉 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	근속년수	1~2년 이하	192	17.5
기업형태	공공기관	233	21.2		2~5년 이하	308	28.0
	민간기업	840	76.4		5~10년 이하	278	25.3
	외국계기업	27	2.5		10년 이상	322	29.3
기업규모	30인~49인	275	25.0	업무	전문직	198	18.0
	50인~99인	275	25.0		사무직	699	63.5
	100인~299인	275	25.0		기술직·생산직	96	8.7
	300인 이상	275	25.0		서비스직·판매영업직	107	9.7

1) 신뢰도 분석결과

신뢰도(Reliability) 분석은 측정하고자 하는 개념이 조사대상자로부터 정확하고 일관되게 측정되었는지를 분석할 때 사용한다. 본 연구에서는 설문 문항들의 신뢰도를 검증하기 위해서 Cronbach's α 계수를 사용하여 분석하였고 분석 결과는 <표 5>와 같다. 신뢰도를 떨어뜨리는 문항인 인사관리제도 A4_5 문항과 회사지원 및 분위기 A8_5 문항을 제거한 후 각 변수의 신뢰도 계수 값은 0.609부터 0.947까지 높은 신뢰성 수준을 보였다.

<표 5> 신뢰도 분석결과

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

2) 탐색적 요인 분석결과

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, 요인 추출방식은 주성분분석(Principle Components Analysis)을 사용하였고, 요인의 회전방식은 직교회전(Varimax) 방식을 채택하였다. 1차 요인분석에는 총 48개의 문항을 사용하였고, 총 8개 요인으로 나뉘어졌으나 몇 개의 문항들이 영역별로 수렴되지 못하며 흩어지는 결과를 보였다. 따라서 연구진들의 논의를 거쳐 조직의 소프트한 측면을 질문하는 리더십과 커뮤니케이션을 묶고, 제도의 유무를 물어보는 인프라와 일하는 방식을 묶어 요인분석을 2차로 실시하였다. 2차 요인분석 결과는 <표 6>과 같으며, 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.

한편, 인프라와 일하는 방식에 대해 2차 요인분석을 실시한 결과, 몇 개의 문항들이 요인별 수렴도를 떨어뜨리고, 서로 다른 요인으로 묶이는 것으로 나타났다. 따라서 연구진들의 논의를 거쳐 조직관리시스템 2개 문항(A3_7, A3_8), 인사관리제도 1개 문항(A4_2), 업무특성 2개 문항(A5_1, A5_4)과 근로시간 1개 문항(A6_6)을 삭제한 후 인프라와 일하는 방식으로 나누어 3차 요인분석을 실시하였고 그 결과는 <표 7>과 같다. 인프라에 해당되는 조직관리시스템과 인사관리제도의 경우 대체로 문항들이 요인별로 잘 수렴하는 가운데, A3_5 문항은 인사관리제도로 묶이고 A4_3 문항은 조직관리시스템으로 묶이는 것으로 나타났다. 일하는 방식에 해당되는 업무특성과 근로시간 역시 대체로 문항들이 요인별로 잘 수렴하고 있었는데, 그 중 A6_3 문항과 A6_5 문항은 업무특성에 묶이는 것으로 분석되었다. 이러한 결과에 대해 연구진들이 문항별로 하나씩 재검토하여 문항들의 영역 간 이동을 고려하여, 조직관리시스템 6개 문항, 인사관리제도 4개 문항, 업무특성 8개 문항, 근로시간 3개 문항으로 결정하였다.

<표 6> 2차 요인분석 결과 : 리더십, 커뮤니케이션

변수			요인				고유값	분산 설명(%)	누적설명 분산(%)
			요인1	요인	요인3	요인4			
리 더 십	최고 경영자의 의지 (6문항)	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 (6문항)	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			
커 뮤 니 케 이 션	회사의 지원 및 분위기 (4문항)	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 (5문항)	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			

〈표 7〉 3차 요인분석 결과 : 인프라, 일하는 방식

변수			요인				고유값	분산 설명(%)	누적설명 분산(%)
			요인1	요인2	요인1	요인2			
인 프 라	조직 관리 시스템 (6문항)	A3_2	.787	.072			3.955	28.897	28.897
		A3_6	.664	.128					
		A3_1	.664	.251					
		A4_3	.659	.281					
		A3_3	.644	.272					
		A3_4	.481	.357					
	인사 관리 제도 (4문항)	A4_4	-.020	.792			1.088	21.533	50.429
		A4_6	.349	.705					
		A4_1	.278	.600					
		A3_5	.258	.555					
일 하 는 방 식	업무 특성 (8문항)	A5_6			.777	.163	3.896	34.392	34.392
		A5_5			.743	.182			
		A5_8			.730	.067			
		A5_3			.691	.171			
		A5_7			.678	-.048			
		A5_2			.641	.081			
		A6_5			.599	-.060			
		A6_3			.587	-.045			
	근로 시간 (3문항)	A6_1			-.056	.809	1.679	16.292	50.685
		A6_2			.023	.769			
		A6_4			.194	.662			

3) 확인적 요인 분석결과

3차에 걸친 탐색적 요인분석의 결과로 선택된 42개의 문항을 가지고 AMOS 21.0 통계 패키지를 이용하여, 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석은 요인 간의 상관관계 등을 고려하여 구성개념 타당도(Construct Validity)를 검증할 수 있다. 구성개념 타당도는 측정도구가 실제로 측정도구에 의해서 적절하게 측정되었는가의 문제로서, 이론적 연구를 하는데 있어서 가장 중요한 타당도이다. 구성개념 타당도를 평가하는 방법에는 여러 가지가 있는데 표준화 계수(β), 개념 신뢰도(Construct Reliability), 그리고 평균분산추출(AVE)을 가지고 평가한다. 〈표 8〉의 분석결과를 보면 표준화 계수(β)가 낮고, 다중상관자승치(squared multiple correlation)가 낮은 문항인 동료의 협조 1개 문항(A7_2)과 업무특성 1개 문항(A5_5)을 삭제한 후 이론 변수(영

역)에 대한 측정 문항의 표준화 계수가 모두 0.5 이상인 것으로 나타났다. 또한, 개념 신뢰도가 0.749~0.946로 나타나 추천 기준인 0.7을 상회하여 수렴 타당도가 있는 것으로 확인되었고, 평균분산추출의 경우 근로시간(.498)을 제외하고는 모두 0.501~0.752로 나타나 추천 기준인 0.5를 넘는 것으로 나타나 비교적 양호하다고 판단할 수 있다.

〈표 8〉 확인적 요인분석 결과

		표준화 계수 (β)	Critical Ratio	개념신뢰도 (CR)	평균분산추출 (AVE)
최고경영자의 의지 (6문항)	A1_1	.831		.946	.747
	A1_2	.908	39.544***		
	A1_3	.921	40.560***		
	A1_4	.901	39.038***		
	A1_5	.817	33.193***		
	A1_6	.800	33.109***		
상사의 지원 (6문항)	A2_6	.692		.887	.568
	A2_5	.766	23.144***		
	A2_4	.727	22.071***		
	A2_3	.794	23.921***		
	A2_2	.763	23.064***		
	A2_1	.775	23.393***		
동료의 협조 (4문항)	A7_5	.829		.826	.547
	A7_4	.820	28.491***		
	A7_3	.659	22.308***		
	A7_1	.627	21.027***		
조직관리시스템 (6문항)	A3_1	.658		.861	.509
	A3_2	.666	17.987***		
	A3_3	.629	17.371***		
	A3_4	.546	15.316***		
	A3_6	.574	15.974***		
	A4_3	.654	18.032***		
회사의 지원 및 분위기 (4문항)	A8_3	.896		.924	.752
	A8_2	.911	34.613***		
	A8_1	.786	33.892***		
	A8_4	.870	32.609***		

		표준화 계수 (β)	Critical Ratio	개념신뢰도 (CR)	평균분산추출 (AVE)
인사관리제도 (4문항)	A4_1	.628		.798	.501
	A4_4	.615	12.769***		
	A4_6	.791	16.033***		
	A3_5	.776	12.505***		
업무특성 (7문항)	A6_5	.628		.875	.501
	A6_3	.620	12.797***		
	A5_8	.753	14.734***		
	A5_7	.725	14.303***		
	A5_6	.759	15.275***		
	A5_3	.742	14.906***		
	A5_2	.713	14.206***		
근로시간 (3문항)	A6_2	.687		.749	.498
	A6_4	.712	12.472***		
	A6_1	.718	15.767***		

4. “일·가족 양립” 기업문화 최종 지표 확정

지금까지 진행된 지표 개발 절차와 단계를 거쳐 최종적으로 “일·가족 양립” 기업문화 지표가 확정되었고, 그 결과는 다음 <표 9>와 같다. 첫째, 지표 초안은 60개 문항으로 개발되었으나 전문가 델파이 조사를 통해 50개 문항으로 수정되었고, 신뢰도 및 타당도 분석 결과 최종 40개 문항으로 확정되었다. 둘째, 4개 대영역(리더십, 인프라, 일하는 방식, 커뮤니케이션)과 8개 세부영역으로 확정되었다. 구체적으로 살펴보면 최고경영자의 의지 6개 문항과 상사의 지원 6개 문항이 리더십 영역으로, 조직관리시스템 6개 문항과 인사관리제도 4개 문항은 인프라 영역으로, 업무특성 7개 문항과 근로시간 3개 문항은 일하는 방식으로, 그리고 동료의 협조 4개 문항과 회사의 지원 및 분위기 4개 문항은 커뮤니케이션 영역으로 구성되었다. 셋째, 측정방식의 경우 근로자들이 자신이 속한 기업문화를 진단하기 쉽게 대부분의 문항들은 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 만들었으며, 제도 유무나 관련 지침·규정을 물어보는 조직관리시스템 6개 문항과 인사관리제도 2개 문항은 O, X(예, 아니오)로 측정하도록 만들었다.

〈표 9〉 “일·가족 양립” 기업문화 최종 지표

대영역	세부영역	문항
리더십	최고경영자 의지	1) 최고경영자는 핵심가치로서 일·가족 양립의 필요성을 강조하며 공식적으로 표명한다
		2) 최고경영자는 관리자들에게 직원들의 일·가족 양립을 실천할 수 있도록 독려한다
		3) 최고경영자는 직원들의 일·가족 양립을 중요하게 생각한다
		4) 최고경영자는 직원들의 일·가족 양립을 위해 다른 기업에 비해 많은 노력을 하고 있다
		5) 최고경영자는 직원들을 존중하는 편이다
		6) 최고경영자는 직원들과의 의사소통을 위해 노력한다
	상사의 지원	1) 상사는 팀원들이 일·가족 양립 지원제도를 사용하도록 독려한다
		2) 상사는 개인사정으로 근무시간이나 업무를 조정하고자 할 때 허용해 준다
		3) 상사는 평소에 팀원들의 문제에 관심을 갖고 도움을 주려 노력한다
		4) 상사는 정규업무 시간 외 추가근무를 시키지 않으려고 노력한다
		5) 상사는 일·가족 양립을 위한 연차, 월차 등을 써도 업무상 불이익/누치를 주지 않는다
		6) 상사는 팀원들의 성과를 작업장소나 근무시간 등과 상관없이 업무 자체의 성과만으로 평가한다
인프라	조직 관리 시스템	1) 우리 회사는 직원들의 일·가족 양립과 관련하여 발생하는 갈등을 해결하는 절차가 있다
		2) 우리 회사는 일·가족 양립을 담당하는 부서나 직원이 있다
		3) 우리 회사는 직원들의 일·가족 양립을 지원하기 위한 정책과 가이드라인을 가지고 있다
		4) 우리회사는 유연근무제를 시행할 수 있는 인프라(온라인 업무처리 시스템 등)를 구축하고 있다
		5) 우리 회사는 다양성관리위원회나 여성위원회가 있다
		6) 우리 회사는 관리자를 대상으로 일·가족 양립 교육이나 워크숍을 진행하고 있다
	인사 관리 제도	1) 우리 회사는 육아휴직을 사용한 직원들이 불이익을 받지 않도록 하는 지침이나 제도가 있다
		2) 우리 회사의 평가 및 보상시스템은 능력 또는 성과에 기반하고 있다
		3) 우리 회사는 유연근무직원에게 대해서 평가 및 보상에서 불이익을 주지 않기 위한 고려가 있다
		4) 우리 회사는 직원들의 갑작스러운 부재가 발생할 경우, 이를 대처할 인력이나 규정을 갖고 있다

대영역	세부영역	문항
일하는 방식	업무 특성	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 불필요하고 비효율적인 회의가 많다
		4) 우리 회사는 회식으로 인해 업무나 일상생활에 지장이 발생하는 일이 많다
		5) 우리 회사는 업무처리에 있어 내용보다 형식이나 절차를 더 중시한다
		6) 우리 회사는 야근하는 것이 평가에 도움이 된다
		7) 우리 회사는 업무시간 외 메일이나 SNS를 통한 업무지시가 많다
	근로 시간	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
커뮤니 케이션	동료의 협조	1) 나의 동료들은 내가 가족을 돌봐야 하는 상황이 생겼을 때, 업무일정조정에 협조적이다
		2) 우리 회사는 개인적인 사정으로 휴가를 사용하는데 동료의 눈치를 보지 않아도 된다
		3) 우리 회사의 직원들은 서로 소통하고 배려한다
		4) 우리 회사의 직원들은 회사에서 일·생활 균형에 대한 문제를 자유롭게 이야기 할 수 있다
	회사의 지원 및 분위기	1) 우리 회사에서는 일·가족 양립 지원제도와 관련된 정보를 제공한다
		2) 우리 회사는 직원들의 일·가족 양립에 대한 욕구를 조사하여 반영하고 있다
		3) 우리 회사는 일·가족 양립 지원제도의 성과(직무만족, 조직몰입, 생산성 등)를 측정하고 있다
		4) 우리 회사는 일·가족 양립 지원제도에 대한 우수사례를 벤치마킹하려고 노력한다

주: 이텔릭체는 O, X 문항임

5. 기업문화 진단지표 점수와 일·가족 양립 수준

최종적으로 확정된 “일·가족 양립” 기업문화 진단지표가 실질적으로 근로자들의 일·가족 양립 수준과 관련성이 있는지 확인하고자 상관분석을 실시하였다. 앞서 설문조사한 남녀근로자 1,100명을 대상으로 근로자가 느끼고 판단하고 있는 기업문화의 수준과 연차휴가 및 초과근로 현황, 유연근무제도 유무의 관련성을 분석한 결과는 다음 <표 10>과 같다. “일·가족 양립” 기업문화 진단

지표 점수는 100점으로 환산하여 상관관계를 분석한 결과, 기업문화 진단지표 점수와 초과근로일수 및 초과근로시간과는 (-)의 상관관계를 보였으며, 연차휴가소진비율, 유연근무제 유무와는 (+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 즉 근로자들이 판단한 기업문화 수준이 높을수록 야근일수 및 초과근로시간이 적고, 연차를 보다 자유롭게 사용할 수 있으며 유연근무제도를 도입하는 경향이 높음을 의미한다. 이러한 결과를 통해, 본 연구에서 개발한 “일·가족 양립” 기업문화 진단지표가 근로자의 일·가족 양립 수준과 관련성이 있음을 확인할 수 있었다.

〈표 10〉 진단지표와 일·가족 양립과의 상관관계

	진단 지표 점수	연차소진 비율	평균 야근일수	평균 초과 근로시간	시간 선택제 유무	시차출 퇴근제 유무	탄력 근무제 유무	재택원격 근무제 유무
진단지표 점수	1	.148**	-.275**	-.197**	.381**	.312**	.357**	.261**
연차휴가소진비율		1	-.128**	-.086**	.008	-.003	.051	.012
평균야근일수			1	.676**	-.012	.005	.002	-.014
평균초과근로시간				1	.001	.034	.041	-.002
시간선택제 유무					1	.480**	.545**	.338**
시차출퇴근제 유무						1	.463**	.308**
탄력근무제 유무							1	.376**

** 상관관계가 0.01 수준에서 유의함(양측)

V. 결 론

본 연구는 일·가족 양립을 어렵게 하는 기업문화가 존재한다고 보고, 기업 현장에서 일·가족 양립 지원제도의 실효성을 제고하기 위한 방안으로 활용할 수 있는 “일·가족 양립” 기업문화 진단지표를 개발하였다. 기업문화를 진단하는 목적은 궁극적으로는 기업의 경쟁력 강화를 위해 현재의 수준을 파악하고 개선방향을 수립하기 위한 것이다. 그런 관점에서 본 연구의 정책적·학술적 함의는 다음과 같다. 그동안 모성보호제도, 육아지원, 경력단절 예방을 위한 일·가족 양립 지원제도에 초점을 맞추어 추진되었던 정부정책들은, 일·가족 양립은 여성의 이슈이고 여성의 책임이 과중하여 이를 사회와 남성이 나누어야 한다는 관점에서 주로 이루어졌다. 그러나 이제는 일·가족 양립에서 일·생활 균형으로, 유자녀 기혼 여성근로자에서 모든 근로자들을 대상으로 하는 정

책으로 전환되는 시기에 있다. 근로자 입장에서 일·가족 양립은 ‘일·생활 균형’에서 나아가 ‘삶의 질’이라는 더 큰 개념으로 이어지며, 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, 직원 간 이해와 소통이 기반이 되어야만 기업에서 일·가족 양립 지원제도의 활용도를 높일 수 있으며, 나아가 이런 변화가 일하기 좋은 기업을 만들고 경영성과로도 이어질 것으로 기대한다. 또한 일·가족 양립 관련하여 기 개발된 지표가 갖는 한계점을 인식하고, 외국의 지표들을 참고하되 본 연구에서는 현 시점에서 우리나라의 현실을 고려하여 한국 특유의 기업 특성에 맞게 진단지표를 개발하였다는 의미를 갖는다. 이 지표를 현장에서 활용할 때 갖는 장점은 다음과 같다. 첫째, 일·가족 양립의 관점에서 기업문화 수준 측정을 통해 구성원들에게는 가치 및 행동의 방향성을 제시하고, 기업에게는 스스로의 기업문화 수준을 진단하고 장애요소를 파악하여 일·가족 양립을 가능하게 하는 기업문화의 개선방향과 지향점을 수립할 수 있도록 도움을 줄 수 있다. 둘째, 기업문화 지표는 연구를 목적으로 개발되기도 하고, 실제 기업을 진단하기 위해 컨설팅업체나 기업이 자체적으로 개발하여 활용하고 있기도 하다. 그러나 구체적인 설문문항이 다 공개되지 않거나 특정 조직에 초점을 맞추고 있기 때문에 기업들이 일반적으로 사용하기에는 접근성은 떨어진다. 그러나 본 연구를 통해 개발한 기업문화 지표는 설문문항을 모두 공개함으로써 공공재로서 기업들의 접근을 용이하게 할 수 있으며, 5점 척도와 O/X문항으로 구성하여 비교적 측정도 용이하다. 셋째, 많은 기업들이 실제로 이 지표를 활용하여 데이터가 지속적으로 구축된다면 다른 기업과의 비교가 가능해지며, 시계열적으로 활용한다면 기업 내에서의 변화도 추적해볼 수 있다. 나아가 기업문화가 일·가족 양립 수준 및 기업생산성과 어떠한 관련성이 있는지 밝힐 수도 있을 것이다.

본 연구에서 개발한 지표가 최대한 많은 기업에게 활용되고 정책적으로 기업문화 개선에 기여할 수 있도록 몇 가지 방안을 제시하고자 한다. 첫째, 정부에서 현재 추진 중인 기업 대상 컨설팅 사업에 활용하는 방안이다. 고용노동부의 ‘일터혁신 컨설팅’은 기존의 다양한 컨설팅을 종합하여 총 10개 영역에 대해 실시하는데, 일·가족 양립 영역은 2017년 처음 도입되어 아직 시작 단계라, 본 지표로 기업의 수준을 파악하고 컨설팅 방안을 제시하는 데에 활용할 수 있을 것이다. 또한 고용노동부의 ‘지역 일·생활 균형 추진단’ 사업에서도 활용할 수 있는데, 참여 기업을 대상으로 컨설팅을 실시할 때 활용한다면 도움

이 될 수 있을 것이다. 둘째, 우리나라의 기업문화 수준을 파악할 수 있도록 본 지표의 일부 문항들을 통계청 승인조사에 포함시키는 방안을 제안할 수 있다. 예를 들어, 일하는 방식이나 야근문화 등에 대한 몇 개의 문항을 통계청 사회조사에 포함시키는 것이다. 사회조사는 주제를 번갈아 가며 매년 시행되는데, 약 25,000개 가구를 대상으로 조사하고 전국민을 모집단으로 하기 때문에 전반적인 기업문화 실태를 파악하는 데에 유용할 수 있다. 셋째, 기업별로 활용할 수 있도록 온라인으로 진단지표를 측정하고 결과를 도출하는 프로그램을 구축할 수 있다. 개별 기업에서 활용할 때 다른 기업과의 점수 비교가 가능하며, 한 기업이 시계열별로 어떤 변화를 보여주는가를 측정할 수 있기 때문에, 기업에서 기업문화 개선을 위한 어떤 제도를 도입하여 운영하면서 전후를 비교해본다면 제도의 효과성까지도 측정해볼 수 있을 것이다.

본 연구의 한계점과 향후 과제를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 개발한 지표에는 영역별 가중치를 부여하지 않았는데, 향후 연구가 지속되고 개발되는 과정에서 가중치 부여 작업도 고려할 수 있을 것이다. 둘째, 본 연구는 지표를 개발하는데 목적이 있기에 지표 점수에 대한 해석이나 가이드라인을 제시하고 있지 않다. 또한, 일정 규모(30인 이상) 이상 사업장에 적용가능한 지표이나, 업종별, 직종별 특수성을 고려하지 못한 한계가 있다. 향후 연구에서는 이를 고려한 지표 보완이 필요한데, 이를 위해서는 본 지표를 활용하여 측정한 자료가 기업특성에 따라 충분히 축적될 필요가 있으며, 이 자료들을 DB화하여 데이터 분석에 기반한 기업유형별·업종별 객관적 비교가 가능하고, 그 결과를 토대로 여러 유형의 지표가 제시될 수 있을 것이다. 셋째, 본 진단 지표는 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 간의 격차 즉 디커플링 현상을 파악하고 그 격차를 줄일 수 있는 방안 모색으로 이어질 수 있다면 기업문화 개선에 실질적인 도움이 될 수 있을 것이다. 마지막으로, 본 지표는 기업문화 진단의 가장 기초단계이고, 더 중요한 것은 이 진단을 통해 실제로 기업문화를 개선할 수 있는 솔루션이 제공되어야 한다는 점이다. 본 지표를 통해 기업문화의 수준을 측정하고, 그 결과에 따라 다양한 유형의 솔루션을 매뉴얼 형태로 구성할 것을 제안할 수 있다. 따라서 향후에는 본 진단지표를 가지고 여러 유형으로 나누어 각 유형별로 구체적인 일하는 방식과 문화개선을 위한 매뉴얼을 개발하는 연구가 진행될 필요가 있다.

참고문헌

- 강혜정·구자숙·김효선(2016). “국내 가족친화인증 기업들의 가족친화경영 조직문화 형성을 위한 향후 과제”. 한국인사조직학회 발표논문집, 1-14.
- 고용노동부(2014). 2014년 일하는 방식과 문화에 대한 인식조사 보고서. 고용노동부.
- 고용노동부(2017.1.24.). “남성 육아휴직, 빠른 속도로 증가”, 보도자료.
- 권혜원·권순원(2013). “일-가정 양립정책이 여성 관리자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향”. 산업관계연구, 제23권 제3호: 88-117.
- 김영옥·이승현·이선행(2016). 일·가정양립 실태조사. 고용노동부
- 김주엽·박종찬·김찬중(2009). “일과 생활의 균형, 만족 및 이직의도의 관계”. 조직과 인사관리연구, 제33집 4권, 121-153.
- 김필숙·김태현(2010). “가족친화적 기업문화가 인적자원 성과에 미치는 효과에 대한 일, 가족 갈등의 매개효과검증”. 한국가족관계학회지, 제15권 제2호, 3-29.
- 대한상공회의소·McKinsey&Company(2016). 한국기업의 조직건강도와 기업문화 진단보고서.
- 박정열·손영미(2005). “근로자와 기업문화 수준을 통한 일과 삶의 조화 측정”. 여가학연구, 제3권 제2호, 39-53.
- 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.
- 유계숙(2008). “가족친화적 조직문화가 근로자의 일-가족 조화와 삶의 질에 미치는 영향”. 한국가족관리학회지, 제25권 제5호, 27-37.
- 일생활균형재단(2014). 일하는 방식·문화 개선 가이드라인 개발. 고용노동부.
- 임인숙(2003). “한국기업의 가족친화적 제도의 한계: 취업여성을 위한 육아지원 제도를 중심으로”. 가족과 문화, 제15집 제3호, 63-86.
- 정영규(2011). “가족친화적 기업문화 조성과 정책적 제안에 대한 연구”. 한국가정관리학회지, 제29권 제6호, 123-136.
- 통계청 보도자료(2017.12.14.). “2017 일·가정 양립 지표”.
- 홍승아·박수범·김승연·임희정·류연규(2015). 2015년 기업 및 공공기관의 가족친화 수준 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 : Free Press.
- Berufundfamilie(2008). Index-Auswertung.
- 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.
- <http://stats.oecd.org/>에서 2017.10.20. 인출.
- <http://www.cao.go.jp/wlb/research.html>에서 2017.11.22. 인출.
- <http://www.unisa.edu.au/Research/Centre-for-Work-Life/Our-research/Current-Research/Australian-Work-And-Life-Index/>에서 2017.10.20. 인출.
- Kellog, 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 Workplace center.
- 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.
- 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.
- Perlow, L. A.(1995). Putting the work back into work-family. *Group and Organization Management*, 20(2), 227-239.
- 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, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S.(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(3), 392-415.

Abstract

Study on Development of Corporate Culture Index for Work-Family Balance

Minjung KANG*·Heejung YIM**

Although various government policies have been implemented in Korea to facilitate work-family balance, it is because of corporate culture that they have not worked on the workplace. This study aims to develop diagnostic index that can identify the problems of corporate culture and influence the spread of work-family balance. The corporate culture indicator was developed through several phases and thorough procedures, draft for diagnosis areas and indicators of corporate culture was made through literature review, expert advisory meeting, and focus group interview. As a draft, we conducted two times expert Delphi surveys and then modified the indicators accordingly. A survey of 1,100 male and female employees was conducted to test validity as a revised index. Finally, corporate culture diagnostic index for work-family balance consists of four main areas (leadership, infrastructure, a way of working, and communication) and eight sub-areas (CEO's willingness, boss support, organization management systems, HR systems, work characteristics, working hours, colleagues' help, organizational support and atmosphere). As a result, a total of 40 questions were confirmed. The implications of diagnostic index are as follows. First, it can help establish directions for improvement of the corporate culture by assessing the level of corporate culture and identifying obstacles in the perspective of work-family balance. Second, developed indicators are valuable as a public good, not targeted to specific organizations, but as all survey questions are released. Third, companies can actually compare with other companies if they build a lot of data using these indicators, and it can prove the relationship between corporate culture, work-family balance, and corporate productivity.

Keywords : corporate culture indicators, leadership, infrastructure, a way of working, communication

* Associate Research Fellow, Korean Women's Development Institute

** Associate Professor, Hanyang Cyber University