

가족친화기업 인증제 도입을 위한 지표개발 연구

A Preliminary Study on Index Development for the Certificate Systems of Family-Friendly Corporations

경희대학교 생활과학대학 아동가족전공
조교수 유 계 숙
연세대학교 생활과학대학 아동가족학과
조교수 전 혜 정

Major in Child & Family Studies, College of Human Ecology, Kyung Hee University
Assistant Professor : Yoo, Gyesook

Department of Child & Family Studies, College of Human Ecology, Yonsei University
Assistant Professor : Jun, Hey Jung

◀ 목 차 ▶

- | | |
|-----------------------------------|---|
| I. 서론 | IV. 가족친화기업 인증제 도입을
위한 정책적 제안
참고문헌 |
| II. 국내외 가족친화기업
평가지표 고찰 | |
| III. 가족친화기업 인증지표 개발을
위한 실증적 연구 | |

<Abstract>

The purpose of this research was to develop an index for the certificate systems of family-friendly corporations. To be specific, first of all this research reviewed indexes which were developed in foreign countries. Second, it examined the domestic indexes related to the evaluation of family-friendly corporations. Third, it derived characteristics of family-friendly corporations through an in-depth interview with recruiters from those corporations in Korea and developed the index for the certificate systems of family-friendly corporations. And fourth, it tested the validity and reliability of the developed index. Based on the characteristics of family-friendly corporations which were revealed through the qualitative analysis on the data from the in-depth interview with recruiters from 30 family-friendly corporations, we developed 10 indexes for the certificate systems of family-friendly corporations. Also the analysis of the validity and reliability of the developed index indicated that it has high validity and reliability. Finally this research proposed how to apply this developed index to policies related to the certificate systems of family-friendly corporations

주제어(Key Words): 가족친화기업 (family-friendly corporations), 인증제 (certificate systems), 가족친화지표 (family-friendly index)

Corresponding Author : Jun, Hey Jung, Department of Child & Family Studies, College of Human Ecology, Yonsei Univ., 134 Sinchon-dong, Seodaemun-gu, Seoul 120-749, Korea Tel: +82-2-2123-3154 Fax: +82-2-363-8877 E-mail : hjjun@yonsei.ac.kr

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

한 국가의 인구규모는 국가경쟁력을 뒷받침하는 중요한 요인이다. 우리보다 앞서 저출산·고령화, 여성의 노동진출 확대를 경험한 선진국들은 출산율을 제고하고, 기업경쟁력을 강화하기 위한 정책 마련에 정부와 기업 모두가 총력을 기울이고 있다. 우리나라의 합계출산율은 1970년 4.53명이었으나 2005년 1.08명으로 세계최저수준을 나타내며 급감하다가 2006년 1.13명으로 회복세를 나타내고 있으나 좀 더 추이를 지켜볼 필요가 있으며, 저출산·고령화 속도도 예상보다 훨씬 빠르게 진행되고 있다. 이미 저출산·고령화에 따른 노동력 감소로 우리나라의 잠재 성장률은 2007년 현재 4.45%에 이르고 있으나 2020년대에는 3.58%로 떨어지고, 2040년대부터는 EU 15개 주요 회원국의 평균치인 1.3%보다 낮은 연간 평균 0.9%로서 사실상 성장이 중단될 것으로 추정되고 있다(한국조세연구원, 2006). 이처럼 인적 인프라 위기의 심각성을 인식하여 최근 우리 사회는 2006년 제1차 저출산·고령사회 기본계획인 '새로마지 플랜 2010'을 발표하고, 경제계, 노동계, 종교계, 여성·시민사회단체 및 정부 등 사회 각 분야 전 부문이 망라되어 저출산·고령화문제 해결을 위한 사회협약을 체결하기에 이르렀다.

현재의 저출산 현상은 우리 사회의 경제적 부담, 사회적 가치관의 변화, 반(反)출산친화적 근로환경 등 경제·사회·문화적 요인이 모두 작용한 결과로서, 향후 이러한 요인들을 고려하여 정책과 기업경영을 전개해나갈 필요가 있다. 통계청의 2006년 5월 고용동향에 따르면, 우리나라 15세 이상 여성 취업률은 49.8%로 전체 여성 중 절반 가까이가 취업한 것으로 나타났다(통계청, 2006). 이처럼 전반적인 여성의 경제활동 참여는 증가하고 있는 반면, 출산과 양육의 부담이 집중되는 30대 초반의 여성 취업률은 20대보다 확연히 떨어지며, 경력단절 현상도 나타난다. 이는 우리 사회가 전통적으로 육아와 가사의 일차적 책임을 여성에게 지우고, 여성근로자가 일과 출산·양육을 병행하도록 지원하는 기업문화가 부족하기 때문이다. 1990년 이후 한국의 저출산 요인을 회귀분석을 통해 추정된 결과, 여성의 경제적 역할 증대, 양성 불평등, 육아와 직장의 양립 어려움 등 사회·직장 요인이 저출산에 가장 큰 영향을 준 것으로 나타났다. 우리와 유사한 성역할관을 가진 일본의 경우, 여성취업률은 증가하나, 전통적인 남녀 역할의 분리 때문에 여성이 일과 양육을 병행하기 어려운 환경으로 인하여 출산율 제고에 성공하지 못하고 있다. 반면 서구 선진국들은 일찍이 출산휴가, 부모휴가, 보육서비스 등 다양한 가족친화적 정책 및 기업경영을 통하여 여성취업률과 출산율 모두 높은 수준을 유지하고 있다(최숙희,

김정우, 2005). 여성인력의 경력단절은 결국 여성의 경제적 지위를 떨어뜨리고 숙련된 고급 여성인력의 감소에 따른 기업경쟁력의 저하로 이어질 수 있다. 따라서 현재와 같이 저출산·고령화가 심화되는 상황에서 인력을 확보하고 기업의 경쟁력을 강화하기 위해서는 여성근로자의 장기재직을 통한 지속적 경력발전과 전체 여성인력의 효율적 활용을 도모하고, 출산·양육·노인부양·가사 등 여성이 전통적으로 담당해온 책임을 남녀근로자와 기업이 함께 나누고 지원하는 가족친화적 기업경영이 필요하다.

한편 경제성장에 따른 소득증대와 생활수준의 향상은 삶의 질에 사람들의 관심을 집중시키고 있으며, 일을 위해 가족의 희생을 기꺼이 감수하던 과거와 달리 오늘날 우리나라 근로자들의 가치관은 일 중심에서 일과 가족을 모두 중시하는 방향으로 변화하고 있다. 한국생산성본부(1995)가 실시한 조사결과에 의하면, 직장을 가정보다 우선시한다는 문항에 40대의 50.4%가 '그렇다'고 응답한 반면, 30대는 43.5%, 20대는 27.6%로 나타나 젊은 세대의 일과 가족에 대한 가치관이 윗세대와 큰 차이가 있음을 알 수 있다(한국생산성본부, 1995). 이처럼 일과 가족에 대한 세대 간의 가치관 차이는 직장 내에서 세대 간 갈등요인으로 등장하고 있으며, 일-가족의 조화를 중시하는 젊은 세대의 가치관은 직장문화 및 인사제도에 변화를 가져오고 기업에서 다양한 가족친화적 프로그램을 적극 도입하는 계기가 되고 있다. 일례로 미국의 경우, 탄력근무제(flextime)의 도입 비율은 1996년 31%에서 2003년 71%로 2배 이상 증가하였다. 이처럼 선진기업이 가족친화 경영을 적극 도입하는 이유는 그것을 통해서 근로자들의 사기를 향상시키고, 우수인재를 보다 많이 확보·유지할 수 있으며, 기업이미지와 생산성을 제고하고, 이직 및 스트레스와 사고 예방에 도움이 되기 때문이다(성상현, 배성오, 노현탁, 2004).

미국이나 유럽, 일본 등의 선진기업들은 이미 오래전부터 근로자의 일-가족 조화와 자녀출산 및 양육을 지원하는 각종 제도들을 기업의 경쟁력 차원에서 실시해왔다. 또한 최근에는 기업의 경쟁력 강화를 위하여 근로자들의 일-가족 관련 욕구를 파악하고, 그에 대한 적절한 대응책을 마련해줌으로써 기업에 대한 신뢰와 자부심을 느낄 수 있도록 기업문화 차원의 변화를 추구하는 경영전략(예: 훌륭한 일터, GWP)을 모색하고 있다. 아울러 주요 선진국들은 기업들이 가족친화적 제도를 적극적으로 도입, 시행하도록 유도하기 위한 각종 정책을 시행하고 있다. 즉 기업의 가족친화적 제도를 평가할 수 있는 지표를 개발하고, 이를 기초로 기업을 평가하여 인증하고 나아가 우수기업에 대한 표창을 실시하고 있다(김태홍, 고인아, 2001).

그러나 현재 국내 기업의 상황을 살펴보면, 가족친화 경

영이 기업경쟁력을 강화할 수 있는 경영전략이라는 인식이 부재하며, 비용부담에만 초점을 두고, 생산성 증가나 이직률 감소, 기업홍보 및 이미지 개선 등 이익의 측면은 간과하기 때문에 아직은 기업들이 자발적이고 적극적으로 관련제도를 도입하는 분위기가 형성되지 못한 실정이다. 또한 가족친화적 제도의 수혜자가 여성근로자라는 고정관념 때문에 여성비중이 낮은 기업에서는 제도의 도입 필요성을 느끼기 어려우며, 여성인력에 대한 평가절하 의식이 남아있어 여성근로자에 대한 기업의 전략적 투자를 기대하기 어렵다. 특히 기업문화가 아직도 경직되어있기 때문에 기업문화의 일대혁신이 이루어지지 않는다면, 근로자들이 고용불안으로 인하여 제도가 있어도 이를 적극적으로 사용하기 어렵다. 기업이 가족친화 경영을 도입하는 궁극적인 목표는 근로자의 삶의 질을 높이면서 기업의 경쟁력도 제고하는 상호 이익(Win-Win) 체제를 구축하는 것이며, 국가차원에서는 저출산·고령화 대책이 되기도 한다(강우란, 배노조, 정지영, 2006). 이러한 맥락에서 근로자에게 일과 가족생활을 병행할 수 있는 환경을 제공해 줌으로써 근로자의 삶의 질을 도모하고, 나아가 사회적 가치에 기여하고 있는 기업에 심사를 통해 정부가 인증 자격을 부여하는 제도인 가족친화기업 인증제의 필요성이 제기되고 있다.

인증제의 도입을 위하여 무엇보다 먼저 수행되어야 할 과제는 기업의 가족친화정책 및 제도를 평가할 수 있는 적합한 기준 및 지표를 개발하는 작업이다. 미국, 아일랜드, 일본, 싱가포르 등의 국가들은 독자적인 기준 및 지표들을 연구, 개발하여 이를 가족친화 우수기업을 인증하고 표창하는 준거로 사용해왔다(Center for Work & Family, 2002; Galinsky, Friedman, & Hernandez, 1991; Ministry of Manpower, 200; Sato, 2000; Work, life Balance Network, 2004). 최근 우리나라도 기업의 가족친화정책 및 가족친화적인 사회환경 조성에 관심을 갖기 시작했으나 현재까지 가족친화기업을 인증하는 수단인 공식적 평가지표는 마련되지 않은 상태이다. 외국에서 개발된 인증지표를 사용하는 것도 가능하나, 국내 기업의 가족친화정책 확산을 위해서는 가족친화정책의 도입기에 있는 국내 기업의 현 실정과 우리나라의 사회·경제적 여건에 부합되는 독자적인 인증제도와 지표를 개발할 필요가 있다.

이에 본 연구는 저출산·고령화가 심화되는 현시점에서 근로자 개인과 그 가족, 기업, 그리고 우리 사회 모두에게 이익이 되는 가족친화기업 인증제의 도입을 위하여 첫째, 외국에서 연구·개발된 가족친화기업 평가지표를 고찰하고, 둘째 국내의 가족친화기업 평가관련 지표를 살펴보고, 셋째, 가족친화 기업경영 우수사례 기업체들을 대상으로 심층면접을 통하여 특징요소를 도출하고 이를 기초로 이론적인 측면

과 실제적인 측면을 고려한 가족친화도 평가지표를 개발하고, 넷째, 개발된 가족친화도 평가지표의 타당도와 신뢰도를 검증하며, 다섯째, 개발된 지표를 정책적으로 활용하는 방안을 제시하는데 그 목적이 있다. 이러한 지표 개발을 통하여 각 기업은 자사의 가족친화경영 현황을 파악하고 모니터링을 할 수 있으며, 정부의 인증을 거쳐 개선이 필요한 경우 기업에 대한 가족친화경영컨설팅과 정책 지원을 통하여 궁극적으로 근로자가 가족친화적 직장문화에서 일할 수 있는 환경이 조성된다.

II. 국내외 가족친화기업 평가지표 고찰

1. 외국의 가족친화기업 평가지표

미국, 아일랜드, 일본, 싱가포르 등의 국가들은 우리보다 앞서 기업의 가족친화 정책을 평가할 수 있는 지표들을 연구, 개발하여 이를 가족친화 우수기업을 인증하고 표창하는 준거로 사용함으로써 가족친화 기업경영의 확산에 노력해왔다(Center for Work & Family, 2002; Galinsky, Friedman, & Hernandez, 1991; Ministry of Manpower, 200; Sato, 2000; Work, life Balance Network, 2004). 미국의 일-가족 연구소에서는 Galinsky, Friedman과 Hernandez(1991)가 기업의 가족친화도를 평가하기 위하여 가족친화지표(FWI; Family-Friendly Index)를 개발하였다. 이들은 미국의 기업체와 근로자를 대상으로 수백 회 실시한 포커스그룹 인터뷰와 30개 기업을 대상으로 한 요구도조사결과를 토대로 FWI 지표를 구성하였다. 이 지표는 탄력근무제도, 휴가·휴직제도, 경제적 지원제도, 사회공헌, 보육 및 돌봄 지원제도, 일-가족 스트레스 관리제도, 경영혁신 등의 부문에서 제도의 효과, 프로그램의 적용대상(예, 전면적 실시, 일부 부서 실시 등), 규정화 정도, 자원의 투입 정도, 제도 시행의 정교함, 혁신성 등을 평가하여 최소 0점에서 최대 25점의 점수를 부여한다(〈표 1〉 참조). 지표를 통하여 얻을 수 있는 최대 점수는 610점이며, 개발한 FWI 지표를 사용하여 Galinsky와 동료들(1991)이 미국의 대기업 188개 업체를 평가한 결과, 2.5-245점의 분포를 나타냈다. 또한 가족친화정책이 정착된 기업은 188개 업체 중 4개의 기업에 불과한 것으로 나타났다.

한편 미국의 Boston College 일-가족 센터(2002)에서는 근로자의 일과 삶의 조화를 위한 가족친화적 기업문화를 평가할 수 있도록 Excellence Index를 개발하였다(Center for Work & Family, 2002). 이 평가지수는 리더십, 전략, 인프라, 책임, 관계형성, 의사소통, 평가 및 피드백 등 7개 평가요소로 구성되어있다(〈표 2〉 참조).

〈표 1〉 FWI(Family-Friendly Index)의 평가 부문, 항목 및 배점

평가부문	평가 항목	배 점
탄력근무제도	탄력근무제	0-25
	파트타임제 근무	0-25
	직무공유	0-25
	재택근무제 · 원격근무제	0-15
	기타 탄력근무제도	0-15
휴가 · 휴직제도	육아휴직 · 가족간호휴가	0-25
	기타 휴가 · 휴직제도	0-10
경제적 지원제도	탄력적(카페테리아) 복리후생	0-25
	장기간병보험	0-10
	입양비 지원	0-10
	보육비 공제	0-5
	바우처	0-20
	기타 경제적 지원제도	0-10
사회공헌	지역사회공헌활동	0-25
	근로자 복리를 위한 기금 조성	0-25
	기타 사회공헌프로그램	0-10
보육 및 돌봄 지원제도	보육정보제공 및 알선서비스	0-20
	노인부양 상담 및 알선서비스	0-20
	사내(외) 직장보육시설 설치	0-25
	기업체 공동(컨소시엄) 직장보육시설 설치	0-20
	자녀 질병/위기 시 돌봄 프로그램	0-15
	방과후 프로그램	0-15
	여름캠프	0-15
	보육자 박람회	0-5
	기타 보육 및 돌봄 지원제도	0-25
경영혁신	관리자 교육	0-25
	가족친화정책 전담 코디네이터	0-15
	일-가족 관련 핸드북 발간	0-10
	기타 경영혁신	0-40
일-가족 스트레스 관리제도	EAP(근로자지원제도)	0-10
	건강증진프로그램	0-15
	재배치 서비스	0-10
	일-가족 세미나	0-10
	일-가족 지지집단	0-10
	일-가족 뉴스레터	0-10
	기타 일-가족 스트레스 관리제도	0-15

출처: Galinsky, E., Friedman, D. E., & Hernandez, C. A. (1991). The corporate reference guide to work-family programs. Families and Work Institute.

Excellence Index는 특정 가족친화 프로그램의 시행보다 전반적인 가족친화적 조직문화를 평가하는데 보다 적합하다. 이 평가지수를 이용하여 American Airlines 등 Excellence 포럼(2002)에 참여했던 미국의 33개 기업을 평가한 결과에 따르면, 자사의 가족친화전략이 가급적 광범위한 근로자들을 대상으로 하고 있다고 응답한 기업이 75.8%였으며, 성과관리체계가 가족친화전략과 전혀 연계되어있지 않다고 응답한 기업이 63.6%였고, 근로자의 일과 삶의 조화를 위한 가족친화적 조직문화 조성을 위해 가족친화담당자가 여타 부서와 공동으로 일하고 있다고 응답한 기업은 60.6%

로 나타났다.

아일랜드의 Work, Life Balance Network(WLBN)은 발달적 모델(evolutionary model)에 근거하여 기업이 자사의 가족친화정책을 자체 평가할 수 있는 준거와 단계 지표를 개발하였다. 이 지표는 기업의 가족친화정책이 형성기, 확대기, 심화기, 성숙기의 4단계를 거쳐 발달해간다는 관점 하에 8가지 평가 준거에서 각 기업의 가족친화정책이 처해있는 단계를 평가하도록 하였다. 단계별 기업의 특징을 구체적으로 살펴보면, 형성기의 기업은 근로자 개인이나 가족의 문제는 근로자가 모두 다 관리하고 책임져야 이상적이라는 근로자상

〈표 2〉 Excellence Index 평가 요소, 항목 및 내용

평가 요소	평가 항목	내 용
리더쉽	기업의 경영진에 대한 평가	경영진은 기업의 성공을 위해 근로자의 일과 삶의 조화가 중요함을 인식하고, 가족친화적 근로환경을 조성한다.
전략	가족친화전략에 대한 평가	가족친화전략 계획은 기업과 근로자의 비전, 목표, 우선사항을 지원한다.
인프라	가족친화 지원 인프라 평가	기업은 프로그램에 의한 접근보다 행동적이고 통합적이며 지속적인 시스템적 접근에 의하여 가족친화 전략을 지원한다
책임	노사의 책임의식 평가	노사 양측 모두 일과 삶의 효과적 관리에 대한 책임과 의무를 가진다.
관계형성	기업, 근로자, 고객, 지역사회 파트너간의 관계형성에 대한 평가	기업은 근로자, 고객, 지역사회파트너와 상호존중 및 상생관계에 기초한 조직문화를 조성한다.
의사소통	가족친화전략 및 자원에 대한 개방적 의사소통 평가	기업의 가족친화전략 및 자원은 개방적 의사소통을 통하여 지속적이고 효과적으로 증진된다.
평가 및 피드백	가족친화전략에 대한 지속적인 평가와 피드백	가족친화전략이 근로자의 일과 삶의 조화에 미친 성과에 대하여 지속적인 평가와 피드백을 한다.

출처: Center for Work & Family(2002). Excellence Index, Boston College.

〈표 3〉 아일랜드 WLBN의 가족친화 기업정책 평가 준거 및 단계

평가준거	평가 단계
가족친화 기업정책 시행 정도	1단계: 형성기 2단계: 확대기 3단계: 심화기 4단계: 성숙기
가족친화적 기업문화	
가족친화 기업정책에 대한 평가와 모니터링	
가족친화 기업정책에 대한 의사소통	
가족친화 기업정책의 성과사례 개발	
직무관리에 가족친화 기업정책 적용	
가족친화적 직무설계	
객관적 인사평가	

출처: Work · life Balance Network(2004). Executive Summary. WLBN.

을 가지고 있다. 확대기의 기업은 대개 근로자가 요구하고 이에 부응하여 다양한 제도에 관심을 갖기 시작하며, 여성근로자를 위한 가족친화제도를 주로 시행하고, 제도의 이용률이 높지는 않다. 심화기의 기업은 확장기에서 더 나아가 가족친화적 조직문화의 중요성을 인식하고 조직문화의 구성에 역점을 둔다. 성숙기의 기업은 기업의 목표와 근로자의 목표가 조화를 이루며 직무설계 및 배치가 이루어지는 시스템이 구축되어있다(WLBN, 2004). 이 지표는 각 평가 준거 별로 가장 체크한 빈도가 높은 단계를 기업이 처한 발달단계로 규정하며, 여타 지표와 달리 평가에 그치는 것이 아니라 각 단계별로 개선을 위한 행동지침을 제시해주기 때문에 가족친화정책에 관심이 있는 기업 컨설팅에 바로 사용할 수 있는 이점이 있다.

한편 일본은 1999년 육아·가족간호휴가법이 시행됨에

따라 직장가정의 양립을 위한 환경을 조성하는데 관심을 가지고 가족친화 기업 확산 정책을 펼쳐왔다. 일본의 후생노동성은 1998년 가족친화 기업을 다음과 같이 규정하고, 가족친화 기업을 평가하는 지표를 개발하였다. 가족친화 기업이란, 육아휴직제도, 가족간호휴가제도, 탄력근무제도, 재택근무제도 등 직장가정의 양립을 지원하는 다양한 제도를 가지고 있으며, 남성이나 관리직까지도 제도를 실질적으로 이용해야 하고, 근로자의 제도 이용이 자유로우며 가족친화제도에 대한 최고경영진과 관리자의 이해도가 높은 기업문화를 가지고 있다. 일본의 가족친화기업 표창 기준은 육아휴직제도(8점), 일-육아 조화를 위한 근로자 지원(15점), 가족간호휴가 및 기타 제도(11점)의 세 가지 평가항목으로 구성되며, 가능한 점수의 범위는 0-34점이다(Sato, 2000). Sato(2000)의 기업체 조사결과에 따르면, 일본 기업의 가족친화도 평균점수는 3.3점으로 상당히 낮았으며, 0점을 받은 기업이 많았으며, 육아휴직과 가족간호휴가 이외의 제도들의 시행 수준은 대기업에 비하여 중소기업이 상대적으로 낮게 나타났다(김태홍, 고인아, 2001).

일본은 또한 차세대 육성법에 의거하여 차세대 인정마크 제도를 실시하고 있다. 이 제도는 기업이 가족친화정책 관련 행동계획(일반 사업주가 실시하는 차세대 육성지원대책에 관한 계획)을 수립하여 정부에 신고(301인 이상 기업은 의무적)하면, 신고업체 중 기업주의 신청에 의해 정부가 정한 기준에 적합한 행동계획을 수립한 기업에 차세대 인정마크를 부여(인정마크 외에 별도의 인센티브는 없는 실정임)하는 제도이다. 차세대 인정마크의 8가지 부여기준은 다음과 같다. 첫째, (정부) 행동계획 책정 지침에 비추어 적절한 행동계획

〈표 4〉 일본의 가족친화기업 표창 기준

평가항목	세부평가 기준	점 수	추가점수	
육아휴직제도 (8점)	육아휴직에 대한 규정	2		
	1년 이상의 휴직기간을 제공	1		
	수당 등 재정지원	1		
	휴직기간 등 휴직 이후의 임금인상	1		
	퇴직수당 계산 시 근속기간에 휴직기간을 포함	1		
	휴직 근로자의 업무능력 유지와 향상을 위한 정책	1		
	휴직이후 원 직위로의 복귀	1		
일-육아 조화를 위한 근로자 지원 (15점)	육아기 근로시간 단축제	1	최소 만 1세에 이를 때까지 육아휴직제도를 실시하면 1점 추가	
	육아기 탄력근무제	1		
	시차출퇴근제	1		
	시간외 근로 적용대상에서 제외	1		
	직장보육시설의 설치	1		
	육아비용에 대한 재정적 지원	1		
		최소 2시간 이상의 근로시간 단축제 재고용제도	1 1	고용조건으로 명시하면 1점 추가
	가족간호휴가 및 기타 제도 (11점)	가족간호휴가 및 기타휴가·휴직제도	1	고용조건으로 명시하면 1점 추가
		3개월 이상의 휴직	1	
		수당 등의 재정적 지원	1	
사회보장보험료의 면제 및 가불		1		
휴직 기간 중 및 휴직 이후의 임금인상		1		
퇴직수당 계산 시 근속기간에 휴직기간 포함		1		
휴직근로자의 업무능력 유지와 향상을 위한 정책		1		
휴직 이후 원 직위로의 복귀		1		
가족성원 돌봄을 위한 휴가·휴직제도		1		

출처: Sato, H.(2000). *The current situation of family-friendly policies in japan*. Institute of Social Science.

을 책정할 것, 둘째, 행동계획의 계획 기간이 2년 이상 5년 이하일 것, 셋째, 책정한 행동계획을 실시해 그에 따른 목표를 달성할 것, 넷째, 만 3세부터 초등학교 취학기에 해당하는 아동을 양육하는 노동자에 대해 육아휴직제도나 근로시간 단축 등의 조치를 취할 것, 다섯째, 행동계획 기간 내에 남성 육아휴직 취득자가 1인 이상 있을 것, 여섯째, 여성의 육아휴직 취득율이 70% 이상일 것, 일곱째, 소정 외 노동의 삭감을 위한 조치, 연차 유급 휴가 취득의 촉진, 기타 다양한 근로조건 정비를 위한 조치를 취할 것, 여덟째, 차세대법과 시행령을 위반한 사실이 없을 것 등이다.

한편 인적 자원이 유일한 국가 자원인 싱가포르의 동아시아의 여러 국가들 중에서 가장 선진적으로 가족친화 정책을 실행하고 있다. 싱가포르 정부에서는 기업의 가족친화도를 평가하여 가족친화기업으로 인정받은 기업에게는 가족친화기업(Singapore Family Friendly Employer, SFFE) 로고를 부여하는 제도를 실시하고 있다. 가족친화기업으로 선정된 기업은 신입사원 모집이나 기업 홍보를 목적으로 이 로고를

사용할 수 있다. 또한 가족친화기업상(Singapore Family Friendly Employer Award)⁹⁾ 시상 제도를 만들고, 시상을 위하여 가족친화제도 시행 및 이용에 대한 고용주 대상 평가와 근로자 대상평가 절차 및 기준을 다음과 같이 마련하였다(Ministry of Manpower, 2005)(〈표 5, 6〉 참조). 먼저 1단계에서 고용주를 대상으로 기업의 전반적인 가족친화도에 대한 평가와 함께 근로자 지원체계, 탄력근무제도, 육아휴직을 포함한 가족친화적 휴가제도 등 가족친화적 근무제 시행에 대한 이용도를 조사한다(〈표 5〉 참조). 다음으로 2단계에서는 근로자를 대상으로 기업이 가족친화적인 제도를 얼마나 제공하고 있는지와 응답자(근로자)가 그 제도들을 적절히 활용하고 있는지를 구체적으로 조사하고, 나아가 기업의 전반적인 가족친화도를 평가하도록 한다(〈표 6〉 참조). 근로자를

⁹⁾ 2006년부터는 '일-가족 우수 기업상(Work-Family Excellence Award)로 명칭이 변경됨.

〈표 5〉 싱가포르의 가족친화기업상 시상을 위한 고용주 대상 평가

귀사의 가족친화 정도는 어떠합니까?							
(다음 문항들에 예/아니오로 답하십시오)					예	아니오	
1. 일과 가족 문제를 효과적으로 조정하는 것을 중요한 문제로 다루고 있습니까?							
2. 근로자들이 일과 가족 문제를 효과적으로 조정할 수 있도록 돕는 사람이나 부서가 있습니까?							
3. 각 부서에서 가족친화적인 제도를 어떻게 수행하는지를 감독하는 (내부/외부) 감독관을 훈련시키고 있습니까?							
4. 일과 가족 간의 요구에 대한 근로자들의 반응에 귀를 기울이고 있습니까?							
5. 어떻게 하면 근로자들이 일과 가족 사이의 문제를 효과적으로 조정하도록 도울 지에 관한 전반적인 계획을 가지고 있습니까?							
6. 있다면, 그 계획을 정기적으로 점검하는 제도를 실시하고 있습니까?							
포괄적 가족 서비스의 종류			이용 정도(%)				
(해당 항목에 이용 정도에 따라 ○표 하시오)			0	1-49	50-99	100	비 고
1. 가족의 날, 아빠 직장 체험의 날(자녀 대상)등							
2. (보육 시설과는 별도의) 자녀 양육 지원 제도							
3. 상담 서비스							
4. 노인 부양 지원 제도							
5. 가족 지원 정보 서비스							
6. 수유실							
7. 가족에 대한 전반적인 교육							
8. 해외파견 근로자 가족 재배치/오리엔테이션 프로그램							
9. 자녀학자금 지급, 대출 등의 재정 지원							
10. 기념일 축하 선물							
11. 건강 증진 프로그램							
12. 의료비 지원(의료 보험 등)							
13. 온라인 육아 센터							
14. 독신자들을 위한 활동							
15. 시간 절약 서비스(세탁물 수령, 현금자동지급기 설치, 온라인 쇼핑 등)							
기타 제도							
1. 탄력 근무제도의 종류			이용 정도(%)				
1. 시차 출근제							
2. 직무공유							
3. 파트타임 근무제							
4. 원격지 근무제							
5. 압축 근무제							
기타 제도							
1. 휴가제도의 종류			이용 정도(%)				
1. 출산 휴가 (여자 일/남자 일)							
2. 유/사산 휴가 (일)							
3. 자녀/노인 간호 휴가 (일)							
4. 결혼 휴가 (일)							
5. 부성 휴가 (일)							
6. 재충전 휴가(안식년/월)(일)							
7. 공부/시험 휴가 (일)							
기타 제도							

출처: Ministry of Manpower(2005). Singapore Family Friendly Employer Award.

〈표 6〉 싱가포르의 가족친화기업상 시상을 위한 근로자 대상 평가

내가 속한 기관에서는...	전혀 아니다(0)	어느정도 그렇다(1)	대체로 그렇다(2)	확실히 그렇다(3)
1. 가족친화적인 제도를 시행하고 있는 것으로 알고 있다.				
2. 이용 가능한 가족친화 제도를 광범위하게 제공한다.				
3. 근무 시간에 있어, 가족요구에 충분히 응할 수 있을 정도의 탄력성이 있다.				
4. 가족의 요구에 충분히 응할 수 있을 정도의 휴가 제도를 제공한다.				
5. 근로자 지원 체계를 이용함으로써 일과 가정의 조화를 효과적으로 이룰 수 있도록 한다.				
6. 개인적인 업무를 처리할 수 있도록 도와주기 때문에 시간을 절약하게 해 준다.				
7. 업무로 인한 요구 사항과 기대로 인해 좋은 부모/배우자/친척/자녀가 되기 어렵다.				
8. 일과 가족의 요구를 모두 충족시킬 수 있도록 직속 상관이 지원해 준다.				
9. 갑작스러운 가정사로 자리를 비워야 할 때 부담을 느끼지 않는다.				
10. 가족친화적인 제도를 이용할 때 부담을 느끼지 않는다.				
11. 가족과 일을 효과적으로 병행하는 것을 중요하게 생각한다.				
12. 가족친화적인 제도를 기획하고 관리하는 부서를 운영하고 있다.				
13. 고용인의 일에 대한 만족도나 개인적, 가족의 필요에 대한 만족도를 중요시 한다.				
14. 전반적으로 볼 때, 내가 속한 기관은 가족친화적이다.				

출처: Ministry of Manpower(2005). Singapore Family Friendly Employer Award.

대상으로 하는 2단계의 설문조사는 1단계 조사에 참여한 기업의 고용주가 원할 경우에만 실시한다. 근로자를 대상으로 한 2단계 조사에 응하지 않는 기업은 자동으로 가족친화기업 선정에서 제외된다.

이상에서 살펴본 외국의 가족친화기업 평가지표를 비교해보면, 미국과 아일랜드에서 개발된 가족친화 지표의 경우 주로 가족친화적 직무설계 및 재편이나 가족친화적 조직문화 조성을 위한 체계와 자원 구축에 초점을 두고 있으며, 특히 아일랜드 WLBN의 지표는 여타 지표와 달리 평가에 그치는 것이 아니라 각 단계별로 정책 개선을 위한 행동지침을 제시해주기 때문에 가족친화정책에 관심 있는 기업들을 위한 자가진단 및 컨설팅에 바로 사용할 수 있는 실용성이 돋보인다. 한편 일본 후생노동성에서 개발한 가족친화 지표의 경우 저출산대책으로서의 정책적 특성을 지니고 있기 때문에 가족친화적 조직문화 형성이나 경영혁신의 목적을 가진 미국이나 아일랜드의 지표와 달리 육아휴직, 가족간호휴가 등 모성보호나 돌봄 지원에 평가의 주안점을 두고 있다. 또한 싱가포르의 지표는 단계를 나누어 고용주와 근로자 모두를 대상으로 조사한다는 점에서 일본의 경우에 비해 보다 합리적이고 타당하다고 보이며, 설문지 중간 중간에 직접 의견을 개진할 수 있는 란을 만들어 응답자의 구체적이고 다양한 의견을 수용하고자 한 노력이 돋보인다.

2. 국내의 가족친화기업 평가관련 지표

최근 우리나라는 저출산·고령화 문제를 완화하고, 지속적으로 증가하는 여성의 노동시장 진출에 부응하고자 기업의 가족친화정책 및 사회환경 조성에 관심을 갖기 시작했지만, 현재까지 가족친화기업을 인증하기 위한 공식적 평가지표는 마련되지 않은 상태이며, 보건복지부(2006)와 여성가족부(2006)가 향후 인증제 도입을 위한 평가안을 제시하고 있다(〈표 7, 8〉 참조). 보건복지부의 평가지표안은 기업의 가족친화도 뿐만 아니라 저출산대책으로서 출산 및 양육을 촉진하는 정도와 사회공헌활동 및 기업문화 조성 등을 포괄적으로 평가하고 있으며, 여성가족부의 지표안은 Boston College 일-가족센터(2002)의 Excellence Index를 근간으로 하고 있다.

한편 노동부에서 인증하는 남녀고용평등 우수기업은 사업장에서 고용 상 성차별적 관행 및 제도개선을 통하여 남녀고용평등 실현에 앞장선 우수기업을 발굴·시상하고, 기업 스스로 여성이 능력껏 일할 수 있는 고용환경을 조성하도록 장려하며, 사회 전반에 남녀고용평등의식의 확산을 유도하는 제도이다. 인증할 기업의 남녀고용평등 실현 정도를 판단하기 위하여 고용기회 평등, 모성보호, 직장가정의 양립 지원, 인력활용 및 직업능력 개발 등을 종합적으로 평가하되, 가족친화적 기업 우대 등의 평가부문에 따라 남녀고용평등 실적을 서면으로 평가하며, 2004년에 총점 500점을 600점으로 상향 조정(모성보호 100→150점, 양립지원 100→150

〈표 7〉 보건복지부(2006)의 출산·양육친화 우수기업 표창 심사기준안

평가항목 및 세부평가 기준	배점(점)	비고
계	100	
1. 출산, 양육친화 경영 현황	20	
CEO의 의지	10	
선도적 출산, 양육친화 프로그램 도입	10	
2. 출산, 양육친화를 위한 프로그램	60	
탄력근무제도 실시	10	
보육지원제도(시설 및 보육료 지원 등)	10	*의무시설:7점, 임의시설:10점
법정 외 휴가·휴직제도 부여	10	
근로자 지원제도(EAP) 실시 여부	10	
경제적 지원제도	10	
모성보호 프로그램(시설 및 제도 운영)	10	
3. 출산, 양육친화를 위한 사회공헌	10	
사회공헌 활동 실적	5	
저출산 극복 관련부처 협조체계 구축	5	
4. 각종 법규 준수	10	

점)하였다. 노동부의 남녀고용평등 우수기업 평가부문에 모성보호 및 일과 가족의 양립지원이 포함되기는 하나, 평가의 주목적은 양성평등적 고용환경 조성에 있는 만큼 기업의 가족친화도를 전반적으로 평가하는 데에는 제한점이 있다.

이상과 같이 가족친화기업의 평가와 관련된 세 부처의 지표 간 공통점과 차이점을 요약해보면 다음과 같다. 보건복지부는 주로 임신부의 건강과 출산에 인증지표의 초점을 두고, 불임부부 지원사업 등 사회의 출산율을 제고하는 기업의 사회공헌활동을 지표에 포함시킨 반면, 여성가족부는 보육 및 돌봄정책의 주무부처로서 남녀 근로자의 육아와 노인돌봄을 지원하고, 아버지의 육아참여를 촉진하는 등 가족단위를 대상으로 하는 기업의 지원 정도를 인증지표에 적극 반영하였다. 반면 근로기준법과 남녀고용평등법에 근거한 정책의 주무부처인 노동부는 주로 여성근로자에 초점을 두고 여성의 고용기회 확대와 모성보호, 고용에서의 차별적 관행 철폐, 그리고 근로자의 일-가정 양립 지원 등을 주요 인증지표로 구성하였다. 이처럼 각 부처의 지표 간에 차이점이 존재하나, 세 부처 모두 다음 세대의 양육을 위해 기업이 근로자의 양육을 지원하는 정책을 주요 인증지표로 삼고 있다는 것은 공통점으로 볼 수 있다. 가족친화기업 인증제의 도입과 정착을 위하여 향후 추진할 정책과제는 다음과 같다. 현재 국내 기업의 가족친화정책 확산을 위해서는 외국의 인증지표를 그대로 도입하기보다 실증적 연구를 통하여 가족친화정책의

도입기에 있는 국내 기업의 현 실정을 고려한 한국형 인증제도와 지표개발이 시급한 과제이다. 또한 부처 간의 상이한 인증지표를 분리 적용하기보다 부처 간의 조정과 통합과정을 거쳐 가족친화기업의 인증주체를 일원화할 필요가 있다. 이러한 필요성을 인식하여 대통령 직속 저출산고령사회위원회에서는 2007년 초 '일-가정이 함께 하는 기업환경 조성 보고대회'에서 여성가족부 장관을 위원장으로 하고 보건복지부와 노동부, 산업자원부, 중소기업청 등 관련부처와 노사단체로 구성된 범정부적인 가족친화경영 인증위원회를 구성하여 인증제도를 실시할 계획이라고 발표하여 귀추가 주목된다. 이처럼 향후 부처간 통합된 인증제도를 통하여 직장보육시설이나 탄력근무제 도입 등 가족친화적 경영을 하는 기업으로 인증을 받게 되면 중소기업 정책자금 지원 시 가점을 부여하고, 혁신형 중소기업 선정 시 우대를 받게 될 전망이다. 또한 대기업의 경우에는 공공매체를 통하여 적극적인 자사의 홍보수단으로 활용하도록 함으로써 기업의 이미지에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대된다.

Ⅲ. 가족친화기업 인증지표 개발을 위한 실증적 연구

1. 기업의 가족친화도 평가지표 개발을 위한 면접조사
가족친화기업 인증지표를 개발하기 위하여 2006년 7월-

<표 8> 여성가족부(2006)의 가족친화기업 평가기준안(포상계획안)

평가항목	세부평가기준
총 점	100
육아지원제도 (40점)	<ul style="list-style-type: none"> 육아휴직제도 <ul style="list-style-type: none"> ○ 육아휴직제도 관련 사내 규정 및 이용실태 <ul style="list-style-type: none"> - 최근 2년 이내 육아휴직 사용현황 - 남성근로자 육아휴직 사용현황 - 출산근로자 중 육아휴직 사용률 - 육아휴직 후 복귀율 ○ 휴직근로자의 업무능력 유지와 향상을 위한 지원 정책 육아지원 환경조성 <ul style="list-style-type: none"> ○ 수유시간 부여 및 수유·편의시설 등 설치운영 사례 보육시설 설치 운영 <ul style="list-style-type: none"> ○ 직장보육시설 설치 운영현황 <ul style="list-style-type: none"> - 시설규모, 보육인원, 보육료 지원, 운영시간 등 ○ 사외 보육시설 운영현황 ○ 미설치 사업장의 경우 보육료 지급근거 및 지원 실적
탄력근무제도 및 가족관련휴가 제도 (30점)	<ul style="list-style-type: none"> 탄력근무제도 <ul style="list-style-type: none"> ○ 출·퇴근 시차제 ○ 재택근무 ○ 근로시간단축제도 ○ 집중근로시간제 ○ 시간제근무제 등 운영현황 가족관련휴가제 <ul style="list-style-type: none"> ○ 가족간호휴직제 ○ 아버지휴가제 ○ 아버지 출산간호휴가제 등 운영현황
가족 지원 서비스, 근로자 지원 프로그램 및 가족친화 기업문화 (30점)	<ul style="list-style-type: none"> 가족 지원 서비스: 노인 돌봄 서비스 <ul style="list-style-type: none"> ○ 탁노제도 ○ 노인부양을 위한 정보제공 서비스 ○ 노인도우미 ○ 노인문제 상담서비스 등 운영현황 가족 지원 서비스: 정보소개 서비스 <ul style="list-style-type: none"> ○ 육아, 교육에 대한 정보제공 서비스 ○ 법률상담 서비스 등 운영현황 가족 지원 서비스: 가족·자녀 지원 서비스 <ul style="list-style-type: none"> ○ 방학 중 프로그램 ○ 배우자와 자녀 지원 프로그램 등 운영현황 근로자 지원 프로그램: 교육 상담 <ul style="list-style-type: none"> ○ 직장내 가정생활에서 어려움을 겪는 근로자에게 교육과 상담 제공 근로자 지원 프로그램: 전문인력 소개 서비스 <ul style="list-style-type: none"> ○ 가사조력자나 보모 알선 등 전문인력 소개 서비스 ○ 개인의 금융자산투자 상담 프로그램 가족친화 기업문화 <ul style="list-style-type: none"> ○ 육아휴직제도 등을 쉽게 이용할 수 있는 분위기 ○ 부모직장체험, 주말농장 등 가족을 위한 프로그램 운영 ○ 남성노동자 육아휴직 활용 장려 정책 ○ 경영진과 주요 관리자의 경영철학, 이해정도 ○ 직장내 가족친화 교육 - 교육실시 현황 및 방법 등
가족친화적인 사회공헌프로그램 (추가 10점)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 한부모 가족, 소외 가족 지원 등 가족친화적인 사회공헌 프로그램을 운영하는 경우 가점 부여(10점)

〈표 9〉 노동부(2005)의 남녀고용평등우수기업 평가부문 및 평가항목

평가부문	평가항목	
고용기획평등	적극적 여성고용	<ul style="list-style-type: none"> ○ 여성고용실적 <ul style="list-style-type: none"> - 여성근로자 비율 - 관리직 여성 비율 ○ 여성고용개선을 <ul style="list-style-type: none"> - 여성채용 비율 - 관리직 여성 비율 - 남녀평등 부서 배치율 - 채용시 여성면접위원 활용
	차별개선실적	<ul style="list-style-type: none"> ○ 남녀임금격차 ○ 인사제도 공정성확보 ○ 직장내 성희롱 예방교육 및 분쟁의 예방과 조정 ○ 여성의 장기근속 지원
모성보호	산전후 휴가 지원 모성보호 지원 확대	<ul style="list-style-type: none"> ○ 산전후 휴가 지원 ○ 임신근로자 보호 ○ 다양한 모성보호 제도운영
직장과 가정의 양립 지원	육아휴직제도	<ul style="list-style-type: none"> ○ 육아휴직제도 관련 사내 규정 및 이용실태 <ul style="list-style-type: none"> - 최근 2년 이내 육아휴직 사용현황 (남성근로자 육아휴직 사용현황, 출산근로자중 육아휴직 사용자, 육아휴직 후 복귀율) ○ 육아휴직 기간중 소득보전제도 운영실태 ○ 육아휴직 사용으로 인한 불이익 방지대책 및 실태 ○ 수유시간 부여 및 수유 편의시설 등 설치운영 ○ 육아휴직관련 대체근로자 사용 인원
	직장보육시설 설치운영	<ul style="list-style-type: none"> ○ 직장보육시설 설치 운영현황 <ul style="list-style-type: none"> - 시설규모, 보육인원, 보육료 지원, 운영시간 등 (여성 300인 이상 의무사업장 여부 표시) ○ 미설치 사업장의 경우 보육료 지급근거 및 지원 실적
	다양한 양립 지원제도 운영	<ul style="list-style-type: none"> ○ 육아지원 관련 제도 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 출·퇴근 시차제, 재택근무, 근로시간단축제도 - 가족간호제, 출산간호휴가제 등 ○ 양립지원을 위해 특별히 운영하고 있는 제도
직업능력 개발 등	능력개발의 양성평등	<ul style="list-style-type: none"> ○ 교육훈련의 남녀평등한 기회 부여 ○ 능력향상 기회 제공
	고용평등 실현 조치	<ul style="list-style-type: none"> ○ 고용평등 실현 및 적극적 고용개선 조치

〈표 10〉 노동부(2005)의 남녀고용평등 우수기업 평가절차 및 배점

구분	계	서면심사	사례발표	비고
지방청		대기업, 중소기업 각 2개 기업 선정		
본부 (1차)	600	600점		400점 이상 (12개사 선발)
본부 (2차)	300		300점	순위결정

8월간 국내 30개의 기업을 선정하여 심층면접을 실시하였다. 면접대상 기업체 선정 준거는 노동부 선정 고용평등 우수기업에 선정된 기업, 여성부에서 시행하는 육아데이 참여 기업, 한국능률협회에서 한국에서 가장 존경받는 기업으로 선정된 기업, 신문지상을 통해 가족친화 모범기업 사례로 소개된 기업들을 중심으로 하며, 2005년 기준 상장·비상장 기업 중 매출액 기준 상위 100개 기업 가운데에서 소비재 제조업(유한킴벌리, 린나이코리아, 아모레 퍼시픽, 남양유업,

〈표 11〉 면접대상 가족친화 우수기업의 특징

업종 및 기업명		특징
소비재 제조업	대웅제약	- 업무와 육아 병행 가능한 재택근무(주간 1회 출근, 90% 임금 지급) - 시차출퇴근제 - 수유시설 - 매월 4째 토요일 가족과 함께하는 주말프로그램 운영
	한국 MSD	- 산전후 휴가기간 중 마지막 30일에 급여 100% 보전 - 월 0.5일의 임신부 검진휴가 부여 - 만1세 미만 영아를 둔 여성근로자에게 일7시간의 근무시간 단축제 운영 - 임신 중 혹은 만1세 미만 영아를 둔 여성근로자에게 파트타임 근무제도 운영 - 금요일 단축근무제(family day) - 다양한 선택을 할 수 있는 탄력근무제(근무시간연동제) 및 융통성 있는 업무설계의 운영 - 수유시설
	린나이 코리아	- CEO의 강력한 의지에 의하여 88년 국내 최초 직장보육 시설 설치 - 87년부터 90일의 산전후휴가 부여 및 휴가기간 중 100%임금 지급 - 근로자 자녀대상 기업방문프로그램 운영 - 근로자의 자녀수에 제한 없이 학자금 지원(고교까지 전액 및 대학 70% 지원) - 8시 출근, 5시반 퇴근제 운영 - 남성근로자의 아버지 역할 적극 지원(아버지가 자녀를 데리고 직장에 출근하도록 하겠다는 CEO의 의지에서 직장보육시설 설치, 여성근로자의 3배가 넘는 남성근로자의 직장보육시설 이용률)
생산재 제조업	GS 칼텍스	- 출산 시 의료비 전액지원 및 국내 최고수준의 의료비, 자녀 학자금 지원 - 육아데이 제도 운영 - 남성근로자의 육아휴직 사용 사례 - 근로자 자녀대상 기업방문프로그램 운영 - 수유시설
	삼성전자 반도체	- 전국 8개 사업장에서 모두 38개 모성보호실과 서울·기흥·화성·수원·구미 등 5개 지역에 어린이집 운영 - '행복한 워킹맘 사이트' 를 통해 여성근로자의 임신, 출산, 육아 지원 - 수유시설 - 여성할당 고용정책 및 여성인력개발센터(Women's Dream Plaza) 운영 - 직원 및 직원가족을 위한 열린상담센터 운영(EAP) - 전직원이 명확하게 공유하는 근로자중심의 기업문화 형성
동문건설 (건설업)		- CEO의 강력한 의지에 의하여 여성근로자 비율 낮은 업종임에도 불구하고 적극적인 출산장려제도 시행 - 다자녀 출산 독려를 위한 파격적 출산장려금 및 자녀 학자금 지급
유통 서비스업	아시아나 항공	- 법정기준 이상의 적극적 모성보호제도 운영(육아휴직 120일) - 산전후 휴가기간 중 법정기준 이상의 급여 지급 - 임신한 여성근로자에게 태교음악 지원 - 임신 6개월 미만의 유·사산 시, 1개월 유급휴직 부여 - 복직에 불이익이 없는 70%대의 높은 육아휴직 이용률 - 월 7만원의 보육비 지원 - CEO의 강력한 의지에 의하여 여성고용확대 및 양성평등적 인사제도 운영 - 사내결혼 장려
	한국 IBM	- 다양한 탄력근무제(시차출퇴근제, 재택근무 등) 운영 - 공동 직장보육시설 운영 - 육아데이 제도 운영 - 사무실내 산모교실과 수유시설 설치, 운영 - 'Workforce diversity' 프로그램을 통하여 다양성과 형평성을 고려한 출산·양육친화 제도 운영 - 제도와 관련하여 다양한 의사소통 채널 및 정기적인 Work & Life issue Survey
	대교	- CEO의 강력한 의지에 의하여 컨소시엄 형태의 공동 직장 보육프로그램 개발 및 전국 지사망을 통한 직영 보육시설 운영(푸른보육 경영의 푸르니 어린이집) - 어린이 교통안전 캠페인 실시 - 신혼부부 축하연 및 부모님 효도여행
삼성증권 (금융업)		- 출산·양육관련 법정제도의 철저한 준수 - 남성근로자 육아휴직 사례 - 근로자 자녀대상 경제교육 실시 - 수유시설 - 직장보육시설 운영 - 여성할당 고용정책

제일모직, 대웅제약, 한국 MSD, P & G, 대상, 현대자동차), 생산재 제조업(GS 칼텍스, SK(주), 삼성토탈, 하이닉스, ASE 코리아, 삼성전자반도체), 건설업(동문건설, 현진에버빌), 유통서비스업(삼성테스코, 대교, 아시아나 항공, 한국 IBM, 한국 HP, 롯데쇼핑, 한화유통, 웅진), 금융업(삼성카드, 우리은행, 기업은행, 삼성증권) 등 5개 업종을 안내하여 최종적으로 30개 기업을 선정하였으며, 각 기업의 인사담당자를 대상으로 방문과 서면작성을 통하여 심층면접을 실시하였다(부록 참조). 이상의 기업 선정과정은 우선적으로 매출액에 관계없이 가족친화관련 수상기업이나 모범기업을 선정하고, 다음 단계에서 매출액 상위 100개 기업을 5개 업종을 분류한 뒤, 특정 업종이 편중되지 않도록 주의하여 추가 기업을 선정하는 방법을 사용하였다. 최종 30개 면접기업 중 업종별로 대표적인 가족친화 우수기업의 특징은 <표 11>에 제시되어 있다. 제시된 10개 기업은 모두 보건복지부, 여성가족부, 노동부 등 정부 부처나 전문기관(한국가족관계학회)으로부터 가족친화경영 관련 우수기업으로 선정되고, 대중매체에 모범 사례로 많이 알려졌을 뿐만 아니라 본 연구의 면접결과에서도 <표 11>에 제시된 가족친화적 특징들을 나타내고 있는 기업들이다.

이상의 면접결과를 통해 얻은 자료를 질적 분석하여 가족친화 우수기업의 특징적 요소를 파악하였으며, 이를 기초로 가족친화기업 인증을 위한 지표를 도출하였다. 지표의 도출을 위하여 먼저 두 명의 연구자가 각자 기업 인사담

당자와의 인터뷰를 녹음한 내용에서 가족친화적 기업경영과 관련된 일관적이고 반복적으로 제시되는 대사들을 전사하였다. 다음 단계에서는 각자가 전사한 자료를 해체하고 범주화함으로써 구체적인 분석을 위한 코딩을 실시하여 수십 개의 범주를 얻을 수 있었고, 이를 통하여 특징적인 중심주제(지표)를 도출하였다. 각자의 연구자가 지표를 도출하는 과정에서 신뢰도를 높이기 위해 3회에 걸쳐 녹음 내용을 반복청취하며 전사하고, 도출된 지표를 재확인하였으며, 최종적으로 두 연구자가 도출한 지표를 통합 재조직하였다. 이러한 과정을 거쳐 본 연구에서 도출한 가족친화기업 인증을 위한 10가지 지표는 다음과 같다. 즉 '출산 및 양육 관련 모성보호법의 준수', '여성근로자를 중심으로 한 육아휴직 이용률', '여성고용과 관련한 기업의 정책 시행 여부', '탄력근무제를 비롯하여 업무설계·배치·변경에 대한 시행', '근로자의 자기개발 및 학습기회·인사평가제도', '최고경영자의 철학', '다양한 출산·양육 및 가족친화 제도의 시행', '기업문화', '제도에 대한 홍보 및 정보제공', '제도에 대한 평가와 감독 및 성과사례'가 가족친화기업 인증을 위한 10가지 지표이다.

2. 기업의 가족친화도 평가지표 타당화를 위한 기업체 실태조사

본 연구에서는 면접조사결과에서 도출된 가족친화기업

<표 12> 기업의 가족친화도 평가지표 타당화를 위한 실태조사대상 기업의 특징

(N=82)

기업의 특징	구 분		빈 도(%)또는 평 균(표준편차)
기업규모(빈도, %)	대기업 (300인 이상)		42(51.2)
	중소기업 (300인 미만)		40(48.4)
기업 업종 구분(빈도, %)	소비재 제조업		23(28.0)
	생산재 제조업		29(35.4)
	건설업		2(2.4)
	유통서비스업		20(24.4)
	금융업		8(9.8)
기업소재 지역구분(빈도, %)	서울, 경기		52(63.4)
	충 청		5(6.1)
	영 남		12(14.6)
	호 남		5(6.1)
	제 주		8(9.8)
전체 근로자 중 여성비율(%)*	범 위	4.07-78.37	36.52(21.37)
년간 총매출액(억원, 2005년기준)**		1881-183300	30770.62(45937.60)
대출 초임 연봉(만원)*		2270-4193	3188.68(377.01)
년간 정기 휴가일수**		15-35	22.42(5.61)
이직률(% , 2005년 기준)***		0-30	6.43(6.56)

응답한 기업의 수: * 28개 ** 26개 *** 59개 업체

〈표 13〉 기업의 가족친화도 평가지표의 타당도와 신뢰도 (n=82)

지표	요인부하값
관련법 준수	.89
높은 육아휴직 이용률, 남성이용사례	.86
적극적 여성고용	.83
탄력근무제 및 업무설계	.70
자기개발 기회 및 객관적 인사평가	.79
최고경영자의 선도적 역할	.80
출산·가족친화 프로그램 운영	.86
사람중심 기업문화	.87
제도의 적극적 홍보 및 의사소통	.91
제도의 평가감독 및 성과사례 개발	.86
Cronbach's Alpha	.95
전체변량(%)	70.26

인증을 위한 10가지 지표의 타당도와 신뢰도를 확보하기 위하여 각 지표를 '전반적 미비(1점)', '대체로 부족(2점)', '보통(3점)', '우수(4점)', '최상(5점)'의 5점 리커트 척도로 정량적 평가를 할 수 있도록 기업의 가족친화도 평정척도 총 10문항(총점 10-50점)을 구성하였고, 전국의 82개 기업 인사담당자를 대상으로 질문지를 통하여 척도의 타당도와 신뢰도를 검증하였다. 또한 추가적 타당성을 확보하기 위하여 10가지 평가지표별로 기업규모에 따른 가족친화도의 차이를 검증하고자 42개 대기업과 40개 중소기업의 비교 분석하였다.

〈표 13〉은 기업의 가족친화도를 측정하는 10문항을 주성분 분석하고 신뢰도 계수를 산출한 결과이다. 직각회전

(Varimax)을 사용하여 주성분 분석을 실시한 결과, 1개의 요인만이 추출되었고, 이 요인은 기업의 가족친화도 변량의 70.26%를 설명하였다. 즉 본 연구에서 제시한 10가지 평가지표는 기업의 가족친화도를 나타내는 하나의 요인으로서 타당도가 매우 높음을 알 수 있다. 또한 기업의 가족친화도 평가지표의 신뢰도를 검증하기 위해 신뢰도 계수(Cronbach's alpha)를 산출한 결과 .95로 신뢰도 역시 매우 우수한 지표임을 알 수 있다.

다음으로 기업의 가족친화도 평가지표의 추가적 타당성을 확보하기 위하여 일련의 t-검증을 통해 기업규모에 따른 가족친화도 지표점수를 비교하였다. 10가지 지표에 대한 대기업과 중소기업의 평균과 표준편차, 그리고 t-검증 결과는 〈표 14〉에 제시되어 있다. 설문에 응한 42개 대기업의 가족친화도 평가지표점수의 평균은 전반적으로 '보통' 수준에 속하며, 40개 중소기업의 가족친화도 평가지표점수의 평균은 전반적으로 '대체로 부족' 수준에 속하는 것으로 나타났다.

중소기업과 대기업의 가족친화도를 비교한 결과, 10가지 지표 모두에서 대기업이 유의미하게 더 높은 수준으로 나타났다. 이는 대기업의 경우, 근로자의 자녀출산 및 일-가족 조화를 지원하는 제도에 대한 요구나 그에 부응하는 기업의 투자가 상대적으로 많고, 인력충원 여건도 중소기업에 비하여 보다 유리하기 때문으로 해석된다. 이는 기업의 규모가 클수록 기업의 가족친화 정책을 보다 적극적으로 활용한다는 선행연구(Ingram, & Simons, 1995)와도 일치하는 것이다.

10가지 지표별로 구체적으로 살펴보면, 대기업의 경우

〈표 14〉 대기업과 중소기업의 가족친화도 지표점수 비교

(N=82)

지표	평균(표준편차)		t값
	대기업(n=42)	중소기업(n=40)	
관련법 준수	3.98(1.00)	2.65(1.21)	5.40***
높은 육아휴직 이용률, 남성이용사례	3.50(1.06)	2.25(1.15)	5.11***
적극적 여성고용	3.81(1.02)	3.13(1.24)	2.71**
탄력근무제 및 업무설계	2.93(1.18)	2.30(1.14)	2.46*
자기개발 기회 및 객관적 인사평가	3.81(0.97)	3.15(1.00)	3.03**
최고경영자의 선도적 역할	3.55(0.97)	3.03(1.13)	2.23*
출산·가족친화 프로그램 운영	3.76(1.14)	2.20(1.07)	6.39***
사람중심 기업문화	3.98(1.07)	2.93(1.14)	4.30***
제도의 적극적 홍보 및 의사소통	3.40(0.96)	2.50(1.11)	3.95***
제도의 평가감독 및 성과사례 개발	3.38(1.27)	2.43(1.08)	3.66***
지표총합(10점-50점)	36.10(8.62)	26.40(9.12)	4.95***

*p<.05 **p<.01 ***p<.001

‘탄력근무제 및 업무설계’를 제외한 모든 지표가 보통 수준을 상회하며, ‘관련법 준수’와 ‘사람중심 기업문화’는 우수한 수준에 근접한 것으로 나타났다. ‘그 외에도 ‘적극적 여성고용’, ‘자기개발 기회 및 객관적 인사평가’, ‘출산·가족친화 프로그램 운영’ 지표 또한 비교적 우수한 것으로 나타났다. 10가지 지표 중 ‘관련법 준수’와 ‘사람중심 기업문화’ 수준이 상대적으로 가장 높게 나타난 것은 국내 대기업들 사이에서 적극적으로 관련법을 준수하려는 분위기가 확산되고 있고, 또한 대기업들이 변화하는 근로자의 가치관에 부응하고자 노력하는 것으로 해석할 수 있다.

그러나 ‘탄력근무제 및 업무설계’는 대기업도 중소기업과 마찬가지로 보통수준에 못 미치는 것으로 나타났는데, 이는 선진국의 기업들이 다양한 가족친화정책 중에서 탄력근무제의 시행을 핵심적인 내용으로 삼고 있는 것과 대조적인 상황이다. 또한 이는 국내 대기업도 중소기업과 마찬가지로 대체인력 확보나 업무설계시스템이 필요한 탄력근무제의 시행과 근로자들의 업무분담·공유·재편을 위한 설계가 미흡한 수준이며, 기업의 규모 이외에 교대제가 가능한 업종 및 직종(예, 제조업, 생산직)에 따라 ‘탄력근무제 및 업무설계’의 수준에 차이가 있음을 시사하는 결과이다.

‘적극적 여성고용’, ‘자기개발 기회 및 객관적 인사평가’, ‘최고경영자의 선도적 역할’ 지표의 경우 대기업과 중소기업 모두 보통 수준 이상인 것으로 나타났다. ‘자기개발 기회 및 객관적 인사평가’ 수준이 대기업과 중소기업 모두에서 상대적으로 높게 나타난 것은 현재 국내 기업에서 인적 자원의 중요성, 즉 지식근로자와 업무성과의 중요성이 강조되고 있음을 시사하는 결과로 해석된다. 그리고 ‘적극적 여성고용’ 지표의 수준이 상대적으로 높게 나타난 것은 저출산·고령화 사회에 접어들면서 국내기업들이 여성인력의 중요성을 인식하게 되었기 때문으로 해석할 수 있다.

‘최고경영자의 선도적 역할’ 지표가 대기업과 중소기업 모두에서 보통 수준을 상회하고 있는 것은 가족친화정책의 도입기에 머무르고 있는 국내 기업의 현 상황을 고려해볼 때 매우 고무적인 결과라 할 수 있다. 선진기업의 성공사례에서도 찾아볼 수 있듯이 기업의 가족친화정책의 도입과 확산을 위해서는 일-가족 조화를 위한 근로자의 요구도 필요하지만 무엇보다도 최고경영자의 도입의지가 중요하며, 제도의 시행에 따른 ROI(return on investment)보다도 우선적으로 조직문화를 혁신하고자 하는 주도적인 역할이 필요하다. Friedman과 Johnson(1997)의 연구결과에 따르면, 가족친화정책의 도입기에 있는 기업들은 일과 가족을 별개의 영역으로 간주할 뿐만 아니라 최고경영자가 가족친화정책의 시행에 거부감을 갖거나 그 필요성을 인식하지 못하는 것으로 나타났다. 그러나 본 연구에 참여한 응답 기업의 최고경영자들

이 가족친화정책의 도입이 필요하다는 인식을 보통 수준 이상으로 하고 있다는 결과는 앞으로 국내 기업의 가족친화정책의 전망을 밝게 한다.

한편 중소기업의 경우 ‘적극적 여성고용’, ‘자기개발 기회 및 객관적 인사평가’, ‘최고경영자의 선도적 역할’를 제외한 모든 지표가 대체로 부족한 수준으로 나타났다. 특히 ‘출산·가족친화 프로그램 운영’과 ‘높은 육아휴직 이용률 및 남성이용사례’, ‘탄력근무제 및 업무설계’는 각각 2.20, 2.25, 2.30으로 다른 지표에 비해 미흡한 수준으로 나타났으며, ‘관련법 준수’도 2.65로 나타남으로써 법정제도의 이행도 잘 이루어지지 않고 있음을 알 수 있다.

‘높은 육아휴직 이용률, 남성이용사례’ 지표의 경우 법정제도임에도 불구하고 다른 제도에 비해 상대적으로 미흡한 것으로 나타난 것은 우리나라 중소기업들이 아직까지는 여성근로자를 중심으로 육아휴직을 시행하고 있으며, 상당수의 중소기업들이 육아휴직을 자유롭게 이용할 수 있는 기업문화가 조성되어있지 못한 점과 관련이 있을 것으로 보인다. 우리나라는 1995년 고용평등법 2차 개정으로 남성도 육아휴직의 사용이 가능하도록 하였지만 실제로 남성의 이용률은 극히 낮아, 2003-2005년까지의 노동부에서 조사한 이용실적을 성별로 살펴보면, 육아휴직 이용자의 98% 이상이 여성인 반면, 남성 이용자의 비율은 2% 미만으로 나타난다. 이는 상대적으로 노동시장의 주변적 지위를 구성하고 있는 여성들이 상대적 고임금층인 남성보다 휴가를 사용하는 비율이 집중적으로 높은 현실과 남성의 양육역할을 적극적으로 수용하지 못하는 사회문화적 배경에 기인한다(홍승아, 장혜경, 2006). 따라서 법정제도로서 육아휴직의 시행 여부는 근로자들의 제도 이용과 직접적인 상관이 낮은 것으로 보이며, 오히려 기업의 규범적 특성과 관행, 구성원들의 성역할 의식과 태도 등 조직문화가 제도의 이용을 확산시키는데 보다 중요할 수 있다.

‘제도의 적극적 홍보 및 의사소통’ 지표와 ‘제도의 평가감독 및 성과사례개발’ 지표 또한 낮은 수준인 것으로 나타났다. 이는 국내 중소기업의 경우 가족친화제도의 도입과 정착을 위해 필요한 구체적인 제도의 홍보 및 사내외 의사소통, 제도에 대한 평가감독을 시행할 수 있는 전체적인 시스템이 구축되어 있지 못한 것으로 풀이할 수 있다. 따라서 향후 중소기업의 경영진과 중간관리자를 대상으로 이에 대한 교육, 홍보, 컨설팅이 필요하다.

10가지 가족친화도 지표 모두에서 중소기업이 대기업보다 유의미하게 더 낮은 수준으로 나타난 이러한 결과는 중소기업의 경우 대기업에 비해 근로자의 복리후생에 대한 투자 규모가 상대적으로 작을 뿐 아니라 가족친화제도의 시행에 필요한 정보나 인프라도 상대적으로 부족함을 시사한다. 따라서 향후 중소기업과 대기업을 차별화한 가족친화 정책을

시행할 필요가 있으며, 특히 중소기업을 위한 지원책 마련이 시급하다고 하겠다.

IV. 가족친화기업 인증제 도입을 위한 정책적 제안

가족친화기업 인증제는 기업의 자율적인 가족친화적 근로환경 조성을 촉진시킬 수 있는 제도로서 그 궁극적인 목적은 가정과 기업, 국가의 안정적이고 효율적인 운영이라고 할 수 있다. 즉, 이 제도를 통해 근로자들은 직장생활과 출산·양육 등의 가정생활을 병행할 수 있게 됨으로써 전생애에 걸쳐 중단 없는 경력개발을 하고, 소속 기업에 대한 근로자들의 책임과 참여가 제고되며, 일-가족 불균형으로 인한 가족문제가 감소할 것이라 기대된다. 기업은 근로자들의 낮은 이직률과 높은 근속률로 인해 안정적인 기업 운영을 도모할 수 있고, 기업 이미지 제고에 따른 우수 인력 확보를 통해 기업의 경쟁력을 강화할 수 있으며, 기업이 사회에서 기업에게 기대하는 바에 부응하고 사회적 가치에 기여하도록 함으로써 기업의 사회공헌욕구를 충족시켜줄 것이다. 나아가 국가와 사회는 출산율 제고에 따른 안정적인 국가 운영이 가능해 질 것이다.

가족친화기업 인증제의 도입과 관련하여, 국내 기업에 가족친화기업 인증지표를 적용하고 나아가 가족친화적인 사회환경의 조성을 도모하기 위하여 다음과 같은 정책들을 제안하는 바이다. 첫째, 정부 부처 간의 연계를 통하여, 기업의 적극적인 참여를 유도할 수 있는 법적, 행정적, 재정적 측면의 장치들을 마련하여야 한다. 가족친화기업 인증제가 정착이 된 사회에서는 가족친화기업으로 인증된 기업은 근로환경이 우수한 조직이라는 국가적 평판을 얻게 되므로 인증 자체의 획득만으로도 가치 있는 투자로 간주되나, 우리나라의 경우 가족친화기업 인증제의 시행초기에는 적극적으로 기업이 참여할 수 있도록 하는 전략이 필요하다. 따라서 기업의 가족친화도를 조사하여 그 결과에 따라 행정지도나 규제 혹은 인센티브를 제공하는 정책이 마련되어야 할 것이다. 예컨대 산전·후 휴가, 육아휴직 등과 같은 관련 법규의 준수 여부를 정부와의 상품 및 용역조달 계약의 선결요건으로 하는 계약준수프로그램을 운영하거나, 기업을 지원할 때에 가족친화도를 지원대상기업 선정기준 중의 하나로 활용하는 것이다. 또한 가족친화 우수기업에 가족친화기업우수 賞을 제정하여 수여하거나 가족친화우수기업 로고 및 표식을 사용할 수 있게 하는 방안이 있을 수 있으며, 육아휴직장려금 등 고용보험 장려금 지급우대 및 직장보육시설에 대한 지원 우대 등의 인센티브 제공도 적극적인 유인요소가 될 수 있을 것이다. 한편 관련 법규를 위반하는 사업체에 대해서는 행정지도 및 시정명령을 내리거나, 가족친화적 경영에 소극적인

기업에게는 인증평가 결과에 대한 언론 공개를 통해 적극적인 참여를 이끄는 등의 디스인센티브(disincentive) 방법의 활용도 고려해볼 수 있다.

둘째, 기업의 가족친화도를 지표에 따라 평가하여 이를 점수화하는 작업은 다른 기업과 비교하기 위한 것이 아니라, 진단한 기업의 가족친화도를 점검하여 어느 부분에 가장 역점을 두고 개선해야 되는지 또는 어느 분야가 가장 많이 개선되었는지를 자체적으로 평가할 수 있도록 하는 것이 목적이 되어야 할 것이다. 셋째, 중소기업과 대기업의 가족친화도를 비교한 결과 10가지 가족친화도 지표 모두에서 중소기업의 가족친화도 수준이 대기업보다 유의미하게 더 낮은 것으로 나타났다. 이는 중소기업의 경우 대기업에 비해 근로자의 일-가족 조화를 지원하는 제도에 대한 요구나 그에 부응하는 투자규모가 상대적으로 작을 뿐 아니라 가족친화제도의 시행에 필요한 정보나 인프라도 상대적으로 부족함을 시사한다. 따라서 기업의 규모에 따른 이러한 차이를 반영하여 가족친화기업 인증지표의 적용시 중소기업과 대기를 구별하여 탄력적으로 적용할 필요가 있다. 넷째, 인증 심사결과 인증을 받은 기업에게는 인증된 기업과 근로자를 위한 지원을 제공하는 방안이 마련되어야 한다. 인증된 기업에게는 인증을 효율적으로 이용할 방안들(예: 우호적인 기업내 분위기 조성, 대외적인 홍보, 신입사원 모집에의 활용 등)과 보다 발전된 가족친화적인 근로환경을 조성할 수 있는 방안들을 매뉴얼 형태로 만들어 공급하고 수시 상담을 제공하는 등의 지원을 제공해야 하며, 근로자에게는 기업에서 누릴 수 있는 혜택들을 최대한으로 이용할 수 있도록 돕고, 유명무실한 제도에 대하여 문제 제기를 할 수 있는 창구를 만들어 주어야 한다. 한편 인증 심사결과 인증을 받지 못한 기업이나 앞으로 인증을 받고자 하는 기업에게는 가족친화기업경영의 확산을 위한 컨설팅 사업(예: 컨설팅 비용 지원)을 통하여 가족친화적 정책의 마련과 가족친화 기업문화의 조성에 필요한 도움을 제공함으로써 향후 인증을 받을 수 있도록 지원해야 한다. 다섯째, 이와 같은 지원을 제공하고, 인증과 재인증을 담당하며, 가족친화기업 인증의 효과를 모니터링하여 자료화하는 작업을 수행하며, 나아가 새로운 가족친화정책과 제도를 연구개발하는 기능을 겸비한 인증 기구를 설립할 필요가 있다.

■ 참고문헌

- 강우란, 배노조, 정지영(2006). 경영의 새 화두: 일과 생활의 균형(WLB). CEO Information 558호. 삼성경제연구소.
김태홍, 고인아(2001). 가족친화적인 고용정책의 현황과 활성화 방안. 한국여성개발원연구보고서.

- 노동부(2005). 2006년 남녀고용평등우수기업 선정계획.
- 보건복지부(2006). 출산, 양육친화 우수기업 표창 심사기준.
- 성상현, 배성오. 노현탁(2004). 격동기, 사람이 경쟁력이다. 글로벌 인사 7대 트렌드. CEO Information 460호. 삼성경제연구소.
- 여성가족부(2006). 가족친화 우수기업 포상계획(안).
- 여성가족부(2006). 가족친화지수 개발. 여성가족부 전략회의 자료.
- 여성가족부(2006). 혁신브랜드 과제 세부 추진계획(안).
- 최숙희, 김정우(2005). 외환위기 이후 저출산의 원인 분석. Issue Paper. 삼성경제연구소.
- 통계청(2006). 2006년 5월 고용동향.
- 한국생산성본부(1995). 산업인력의 근로의욕 실태조사.
- 한국조세연구원(2006). '한국의 장기 재정모형' 보고서.
- 한주희(1997). 여성인력의 활용과 기업경쟁력. 기업경제, 1, 102-108.
- 홍승아, 장혜경(2006). 한국의 부모휴가 정착방안 연구. 한국여성개발원 연구보고서.
- Center for Work & Family(2002). Excellence Index. Boston College.
- Friedman, D. E., & Johnson, A. A.(1997). Moving from programs to culture change: The next stage for the corporate work-family agenda. In Parasuraman, S & J. H. Greenhaus(eds.)(1997). *Work and family*. Praeger.
- Galinsky, E., Friedman, D. E., & Hernandez, C. A.(1991). *The corporate reference guide to work-family programs*. Families and Work Institute.
- Ingram, P., & Simons, T.(1995). Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1466-1482.
- Ministry of Manpower(2005). Singapore Family Friendly Employer Award.
- Sato, H.(2000). *The current situation of family-friendly policies in japan*. Institute of Social Science.
- Work, life Balance Network(2004). Executive Summary. WLBN.

(2007년 8월 16일 접수, 2007년 10월 18일 채택)