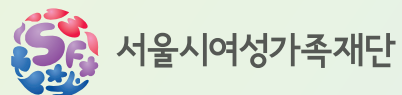


2019 서울시 일·생활균형 2차 포럼
성평등한 일·생활균형
직장문화, 어떻게 가능한가

2019 서울시 일·생활균형 2차 포럼
성평등한 일·생활균형
직장문화, 어떻게 가능한가

일시 | 2019. 10. 1.(화) 10:00~12:00

장소 | 서울여성플라자 4층 시청각실



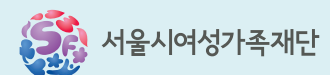
06939 서울특별시 동작구 여의대방로 54길 18(대방동)
Tel. 02-810-5101 Fax. 02-810-5100 www.seoulwomen.or.kr

함께해요 청렴실천, 신뢰해요 서울시여성가족재단



9 791189 763497
ISBN 979-11-89763-49-7

I·SEOUL·U



2019 서울시 일·생활균형 2차 포럼

성평등한 일·생활균형 직장문화, 어떻게 가능한가

일시 | 2019. 10. 1.(화) 10:00~12:00

장소 | 서울여성플라자 4층 시청각실

본 포럼은 가족친화문화 확산 협의회와 함께 합니다

프로그램

2019 서울시 일·생활균형 2차 포럼

성평등한 일·생활균형 직장문화, 어떻게 가능한가

일시 | 2019. 10. 1. (화) 10:00 ~ 12:00

장소 | 서울여성플라자 4층 시청각실(동작구 대방동)

● 프로그램

구분	주요내용
10:00~10:05	☐ 개회사 및 전체 사회 이선형 일·생활균형지원센터장 ☐ 인사말 강경희 서울시여성가족재단 대표이사
10:05~10:50	☐ 발제 발제 성평등한 일·생활균형 기업을 위한 현장 고민 안세연 컨설턴트 발제 기업지원 컨설팅의 정책효과에 대한 사례 공유 김태영 컨설턴트 발제 돌봄 서비스 기관의 일·생활균형 컨설팅 성과와 과제 최나리 컨설턴트
10:50~11:00	휴식시간
11:00~11:50	☐ 종합토론: 성평등한 일·생활균형 직장문화를 위한 서울시 과제 및 협력방안 토론 중앙-지역 연대를 통한 가족친화지원사업 강화 필요성 대두 강복정 한국건강가정진흥원 가족변화대응본부장 토론 중소기업의 위라벨 활용 방안 의견 서형도 노사발전재단 일터혁신본부 책임컨설턴트 토론 성평등한 일·생활균형 직장 개조의 방향과 정책 과제 김원정 한국여성정책연구원 부연구위원

목 차

- ❧ 발제 1 성평등한 일·생활균형 기업을 위한 현장 고민 1
안세연 컨설턴트
- ❧ 발제 2 기업지원 컨설팅의 정책효과에 대한 사례 공유 13
김태영 컨설턴트
- ❧ 발제 3 돌봄 서비스 기관의 일·생활균형 컨설팅 성과와 과제 31
최나리 컨설턴트
- ❧ 종합토론 1 중앙-지역 연대를 통한 가족친화지원사업 강화 필요성 대두 43
강복정 한국건강가정진흥원 가족변화대응본부장
- ❧ 종합토론 2 중소기업의 워라벨 활용 방안 의견 49
서형도 노사발전재단 일터혁신본부 책임컨설턴트
- ❧ 종합토론 3 성평등한 일·생활균형 직장 개조의 방향과 정책 과제 57
김원정 한국여성정책연구원 부연구위원

발제

01

성평등한 일·생활균형 기업을 위한 현장 고민

발표자 | 안세연 컨설턴트

성평등한 일·생활균형 기업을 위한 현장 고민

본 글은 2019년 서울시 일생활균형 2차 포럼 [성평등한 일생활균형직장무화, 어떻게 가능한가] 중 발제를 위해 작성되었습니다. 필자는 2015년부터 현재까지 해당 기관의 위촉 컨설턴트로 활동해 왔으며, 본 글은 그간의 컨설팅 경험에 바탕을 두고 있습니다. 일생활균형 컨설팅 과정 중에 본 컨설턴트가 기준으로 삼고 있는 '성평등성'의 방향성과 현장경험, 해결되지 않은 고민을 나누는 것이 본 글의 목적입니다.

1. 일생활균형 컨설팅 속 성평등의 방향과 이론적 배경

Gender 하면, 의례 '여성'의 문제라고만 여겨왔지만, 이제는 Gender 를 '여성, 남성, 그리고 어떻게 일할 것인가'를 포괄하는 사회적 삶의 조직적 특징으로 의미를 확장해야 한다¹⁾. 지금까지 기업 조직에서는 Gender의 의미를 이해하고, 일터에 존재하는 성차별의 원인을 설명하기 위해 몇 가지 프레임을 사용해 왔는데, 여성이 조직 경험이 부족하니 추가적인 교육이 필요하다는 Fix the Women 관점, 남성과 구별되는 여성의 특별함이 조직에 도움이 될 수 있도록 적극 활용하자는 Celebrate Differences 관점, 차별의 문제를 불공평한 기회 구조의 차이에서 찾는 Create equal opportunity 관점, 조직 문화에 내재된 남성 편향성을 해소해야 한다는 Revise work culture 관점 등이다. 이 중에서도 본인은 조직 문화를 변화시켜야 한다는 네 번째 관점을 주로 차용하고, 여성이 일생활균형에 있어서 소수집단으로서 특정되지 않도록 한다는 것으로 세 번째 관점을 응용할 수 있다고 생각한다.

각각에 대한 문헌을 좀 더 정리하고 본인이 컨설팅에 응용하는 형태를 이야기해 보겠다. 먼저, Create equal opportunity 관점은 젠더 문제의 원인을 더 이상 개인적 특성 차에 귀인하지 않고, 불공평한 기회 구조 차이에서 비롯된다고 본다. 유리천장이 설명가능한 대표적인 현상이다. 이 관점은 차별적인 구조적, 절차적 장애물을 제거하여 평등한 기회를 만드는 것을 해결책으로 하며, 예를 들어 법적, 정책적 성격의 방법들, 공정한 인사절차, 가족친화적 복지제도, 대안적 커리어 트랙 등 여성의 능력 발휘를 제한하는 조직적 걸림돌을 줄이고, 드러난 구조적 손해를 보완 할 수 있는 방법들이다. 일생활균형 컨설팅에서는 법적으로 정해진 임신 및 출산 지원 제도와 휴가, 육아휴직 등을 준수하는 것 등이 이에 해당한다

1) Ely, R. J., Foldy, E., & Scully, M. (2003). Reader in gender, work and organization. Blackwell Pub. 참고

고 볼 수 있다. 구체적으로는 출산휴가나 육아휴직 사용이 활용되지 않는 조직 내에서 성공적인 첫 복귀 사례를 만드는 것이나, 과도기 만이라도 남성육아휴직 대상자가 의무적으로 제도를 사용하게 만드는 것, 유연근무제 도입 초기에 특정 인구통계학적 특성의 그룹 만 사용하게 되는 것을 막고 과도기 만이라도 구성원 전부가 공평하게 사용하게 하는 것 등으로 응용하고 있다. 여성의 기회 확대에 기여해 여성에게 주어지는 선택의 여지는 늘어나며, 눈에 보이지 않는 장애물과 낙인효과를 줄일 수 있다는 장점이 있다. 하지만 제도 사용 등이 계속해서 강제되는 것은 역으로 개인의 자율성을 해치고 일생활균형에 악영향을 끼칠 수 있다고 생각되어서 변화의 계기가 필요할 때 과도기적으로 사용하고자 하고 있다.

Revise work culture 관점은 조직이 본질적으로 ‘성-남녀 한쪽 성 특유의 특징’이 반영된 존재라고 가정한다. 당연 시 해온 모든 조직적 요소들-조직 시스템, 업무 관행, 구조, norms-은 남성 기득권 측의 성격-남성적 경험, 가치, 생애적 상황-을 담고 있다는 것이다. 예를 들어, 생산성과 무관하게 일터에 오래 머무는 사람을 충성되고 우수한 직원으로 여기는 것 등이다. 사실, 일터에 오래 머무는 것은 사적으로 다른 영역-가사, 육아-에 책임이 없는 사람만 가능한 것이며, 일터에 오래 머무는 것 자체가 업무 성과에 직접적인 연관이 없음에도 불구하고 말이다. 이 관점의 해결책은 조직을 위해서 덜 차별적이고 더 효과적인 일하는 방식을 모색한다는 것이다. 이 관점에서 제시하는 해결책은 정형화되거나 절차가 정해져 있지 않으며, 상호적 실험과 학습의 과정에 의해 조직이 품고 있는 규범을 깨고 변화되어야 한다는 것으로 다소 모호하다. 이 관점에 의하면 일생활균형으로의 조직 변화는 장기적인 학습의 과정이라는 것인데, 이를 현실에서 구현하기에는 컨설팅에 주어진 시간과 예산의 한계 때문에 너무 어렵다는 단점이 있다. 그러나 이 관점은 다른 세 관점보다 확장되고 심도가 깊어, 컨설팅의 궁극적인 방향성과 관점을 지키는 데 유용하다. 구체적으로, 인터뷰 시 일 하는 방식에 묻어 있는 비효율성과 차별성을 발굴해 내는 데 많은 시간을 투자하거나, 눈에 보이지 않는 문화적 요소를 드러내게 하는 캠페인 등을 설계하여 제안하는 것으로 응용한다.

2. 조직 내 성평등성을 표현하는 세 가지 프레임

5년 간 경험한 컨설팅 기업들을 특징에 따라 세 가지 프레임으로 구분해 보고자 한다.

기업	특징	개입연도				
		2015	2016	2017	2018	2019
A	민간/중견/소매유통/남성다수/성역할구분	①	①			
B	민간/대/화학제조/여성관리자소수		②	②		
C	민간/극소/인력파견/시니어집단			⑨		
D	민간/극소/디자인/여성다수		⑨	⑨	⑨	
E	시민단체/중소/환경/운동가집단			③		
F	공공/대/문화예술/성별균형			⑨		
G	민간/소/제조유통등/젊은신생조직			⑨	⑨	
H	민간/대/시설관리등/남성다수				②	
I	민간/중소/환경연구/남성다수/성역할구분			①	①	
J	민간/중소/제조납품/장애인표준사업장			⑨	⑨	⑨
K	민간/소/화장품제조유통/젊은여성다수					③
L	협동조합/소/도시재생등/젊은성별균형					③
M	민간/중소/화장품제조유통/젊은성별균형					③
N	민간/중소/소프트웨어개발/젊은성별균형					③

본 글은 일종의 사례 연구이므로, 독자가 글 속에 드러난 현상의 왜곡을 참작할 수 있도록, 글쓴이가 서울시 일생활균형센터 컨설팅에서 경험한 조직들의 특징을 표로 정리함

첫 번째 그룹(위 표에서 ① 주황색으로 표시)은 여성근로자가 생애주기 중 출산과 양육으로 인한 어려움을 해소할 수 있도록 돕는 것을 목표로 하는 조직이다. 조직 내 직무배치에 있어서 성역할 구분이 뚜렷한 부서들이 존재하며, mommy track 등 남성 혹은 여성 근로자의 전형적인 경력 루트에서 벗어나기 어렵다. 가정보다는 일이 항상 우선되어야 한다는 조직 내 규범이 확고하며, 여성의 출산 및 양육을 지원하는 것은 이 가정을 지키기 위한 복리후생제도로써의 의미를 갖는 것이다. 아직 법으로 정하고 있는 모성보호제도들을 일부 지키고 있거나, 제도가 실제로 실행된 사례가 소수이며, 컨설팅은 관련 제도 확대 및 활성화 촉구 등을 통해 여성 근로자의 출산 및 양육으로 인한 일가정갈등 문제를 돕고, 그 과정에 발생하는 조직 내 갈등을 최소화한다.

두 번째 그룹(위 표에서 ② 남색으로 표시)은 여성 근로자의 일가정갈등 문제를 해결하기 위한 법적요구사항을 준수하는 수준을 뛰어넘어, 남성 근로자의 일가정갈등 문제까지 돕는 것을 목표로 하는 조직이다. 법적요건을 지키는 정도의 재정적 부담을 충분히 감당할 수 있

는 규모의 기업들로 초창기 일가정양립 컨설팅 관점에서는 우수사례로 꼽혀 왔지만, 여전히 조직문화 속에 남성과 여성의 일생활균형에 대한 전형적인 시선들이 남아 있다. 여성들의 일가정갈등을 해소하기 위해서는 남성들이 가정에서 집안일과 양육을 균형있게 감당해야 한다는 것과 지금까지 소외받아 왔던 남성들의 일가정갈등을 해결해야 한다는 가정에 컨설팅 근거를 둔다. 컨설팅은 남성근로자들의 일가정양립 니즈를 발굴하고 드러내 조직원들 사이에 공감대를 형성하고, 남성근로자의 일가정양립 추구 행위를 가로막는 고정관념과 불안을 해소하는 과도기적 개입을 한다.

세 번째 그룹(위 표에서 ③ 녹색으로 표시)은 균형의 대상을 일과 가정에서 일과 생활로 확대하고, 비혼 근로자를 비롯한 다양한 삶의 양식을 수용할 수 있는 근무형태와 조직문화를 추구하는 조직이다. 신생 조직, 비혼 구성원의 수가 대다수를 차지하는 조직, 유연한 근무형태를 보상적으로 금전적 보상의 부족분을 대체해야만 하는 조직 등이 있다. 직무배치에 있어서 성별에 따른 편향을 찾아보기 어렵고, 구성원들은 출산과 육아 문제에 큰 관심이 없어 자신의 경력에 미치는 영향을 심각하게 생각해 보지 않았거나 법대로 하면 된다고 생각하며, 전형적인 복리후생제도에 오히려 불만을 갖는다(예-자녀 학자금 제도는 자신들이 수혜 받을 확률이 없는 불공평한 혜택이라는 생각 등). 컨설팅은 보다 다양한 삶의 이슈에 형평성을 유지하도록 공감대를 형성하고, 근무형태의 유연성을 확대해 시간 사용의 주체성을 개인이 갖고 동시에 업무 성과를 이룰 수 있도록 한다.

3. 컨설팅 기업과 개입시도

1) A 기업 제안 제도

제도	내용
유연근무제	• 유연근무제는 조직 내 다양한 구성원 모두에게 공평하게 적용될 수 있는 일·가족 양립 제도 중 하나임 • 부서 별로 직무 특성과 여건이 상이하므로, 전사 차원에서 일괄적으로 제도를 설계하는 것은 실효성을 떨어뜨리고 부작용을 초래할 수 있음 • 유연근무제의 전사 확대를 장기 계획으로 수립하여, 부서 단위로 단계 별로 실행함 • 부서 내 근로자들이 능동적으로 효과적이고 효율적인 일하기 방안을 개선함으로써 유연근무제가 가능할 수 있도록 권한을 위임하여야 함
가족친화교육: 중간 관리자 대상	• 중간 관리자들은 조직 변화의 주체이자, 조직의 제도적 맹점을 보완할 수 있는 잠재력이 있는 핵심 요소임 • 중간 관리자들의 가족 친화적 태도는 부하 직원들의 일·가족 갈등에 큰 영향을 미침

제도	내용
	• 중간 관리자들이 조직 내 불합리한 조직 관행을 변화시키는 창의성을 발휘하고, 직원 및 업무 관리에 가족 친화적 관점을 적용할 수 있도록 정기적인 가족친화 교육을 실시하여야 함
가족친화교육: 남성 근로자 대상	• 설문조사 결과 남성 육아휴직에 대한 근로자 인식이 상대적으로 미흡한 것으로 드러남 • 남성의 육아책임을 공감하지 못하는 조직 문화와 성역할 고정관념이 존재할 가능성이 있음 • 남성 근로자가 기쁨으로 가정에서의 책임을 다하고, 가족들과 양질의 시간을 보낼 수 있도록 아버지 육아 교실 등의 콘텐츠로 교육을 실시할 것을 제안함

2) B 기업 제안 제도

제도	내용
부서장이 작성하는 휴직 계획서	• 휴직 사유 발생 시 휴직 여부와 상관없이 의무적으로 당사자와 상담 후 계획서를 제출하도록 함 • 부서장에게 휴직 대상자 명단 및 상담 가이드, 계획서 양식 등을 제공하여 도움
육아휴직 사용에 대한 내부 홍보	• 제도 정착기까지 전사차원의 남성 육아휴직제의 활용률을 임직원에게 홍보하여 개인의 짐작보다 많은 사람들이 활용하고 있음을 강조 • 동료들이 부서 내 신규 휴직 대상자를 인지할 수 있도록 안내하여, 미리 업무 조정해 대비하고 분위기를 조성할 수 있도록 함 • 육아휴직을 쉬러가는 것으로 오해하지 않도록, 인생의 생애주기 상 개인에게 매우 소중한 책임과 과업을 수행하기 위한 시간임을 홍보함 • 신규 휴직 대상자에게 성공적인 육아휴직 경험과 복귀 적응 사례를 제공(우수사례 개발/ 간담회/ 멘토-멘티 연결 등)함
퇴근을 불편하게 하는 말 안하기 캠페인	• 퇴근을 불편하게 하는 말 공모전(익명댓글달기/포스트잇붙이기 등)을 실시하여 조직 내 화제성 부여 • 퇴근을 불편하게 하는 말로 선정된 것들을 한 가지씩 차례로 '행복한 퇴근을 위해 ~~라고 말하지 말아 주세요.' 캠페인(가족사랑의 날 팝업 메시지/ CEO의 사내 방송/ 소통메시지/ 포스터 게시 등) 진행
생애주기 별 남성 육아 교육	• 예비부모부터 조부모기를 맞는 노년층에 이르기까지 생애주기 별로 실효성 있는 육아 정보를 제공함

3) H기업 제안 제도

제도	내용
중간관리자 교육	• 일가족양립의 중요성, 상사의 가족 친화적 태도, 남녀고용평등, 유연근무제 운영을 주 내용으로 하는 교육을 실시함 • 대표자가 중간관리자의 일가족양립 지원적 태도 함양의 중요성을 강조함으로써 효과성 제고 • (참고)서울시여성가족재단의 중간관리자 교육 지원 프로그램
부모 돌봄 지원 제도 확대	• 단체상해보험에 부모 의료비 지원 특약 추가 • 부모 건강검진 비용 (전부/일부) 지원 • (법으로 보장되는) 가족 돌봄 휴직의 사용 활성화 등 • 핵가족 세대가 구성원의 중심을 이루게 되었으며, 형제자매가 없는 이들은 부모 돌봄의 부담이 전 세대보다 훨씬 가중되었음
리프레쉬 휴가 확대	• 현재 장기근속자에게 주어지는 휴가 일수(5년마다 5일)가 현대의 생활 양식에 적합하지 않음 • 장기 해외여행 등 확실한 안식과 리프레시가 가능할 정도의 기간으로 확대되어야 함 • 삶과 여가를 중시하는 젊은 근로자층의 만족도를 크게 높일 것으로 기대됨
유연근무제 활성화 제도	• 유연근무제 확대 비공식 모임: 조직유연근무제를 사용하고 싶은 사람들의 모임(가칭), 부서 단위의 유연근무제 단체 사용, 등 비공식 모임을 조직하여 근로자의 심리적 어려움을 완화함 • 유연근무제 전 임직원 의무사용 캠페인 기간 지정 • 근로자의 유연근무제 활용률을 대표자 및 부서별 중간관리자의 성과 목표로 지정 등

4) L 기업 제안 제도

제도	내용
근무시간: 형평성 조정, 주도성 보장	- 근무지에 따라 주 35시간 근무와 주 40시간 근무로 나뉘고 있어, 형평성 문제가 향후 조직 갈등으로 야기될 우려가 있음 - 주 40시간 근무자의 체력과 활력이 고갈되지 않도록 유의해야 함 ☞ 주무관청에 근무시간(근무시간, 연차, 대체휴무)과 관련하여 사전 협의가 명확해야 함 ☞ 모두 주 40시간 근무로 통일하되, 35시간 사무실 근무와 5시간 자체 기획 근무로 구성함 - Ex) 3M, 근무시간의 15% 아이디어에 투자 ☞ 연차휴가 신호등 제도: 확정 정도에 따라 빨, 노, 파로 구분하여 연초에 계획하고 수정하도록 함

제도	내용
비전과 미션: 시각화, 과업 의의 찾기	- 비전 워크숍을 진행하는 등 노력하고 있으나, 비전과 미션이 명확하게 시각화 되어 있지 않음 - 현재의 구성원들 사이에서 공유되고 있는 것보다, 이후 입사 구성원들에게 전달이 잘 되지 않을 수 있음 ☞ 본인 과업의 00%는 비전과 미션을 위한 것이 될 수 있도록 독려함 ☞ 비전 하우스 안에 공동체 구성원 개인의 성장과 행복, 일생활균형이 반드시 포함되어야 하며, 항상 서로의 행복을 위해 어떤 기여를 할 것인지 고민하도록 촉구함 ☞ 조직도의 상하를 반전시켜, 가장 상위에 활동가 네트워크 - 사무국 일선 조직 - 이사회 순으로 구성

5) I 기업 제안 제도

제도	내용
여성근로자 경력단절 방지 제도	• 경력단절의 위기를 극복할 수 있는 제도와 문화 지원을 확충하여, 시간 보상을 중요하게 여기는 여성 근로자의 장기근속을 유도하고 장기적이고 안정적으로 인력을 운용하는 것이 우리 조직의 경쟁력이 될 수 있음 • 임신/출산/양육을 위한 장기간의 휴직 허용, 복귀 시 직종 보장, 휴직 복귀 후 단시간 근무 허용, 보직 변경 긍정적 검토 등
부서별 유연근무제	• 서로 다른 부서별 업무 특성에 최적화할 수 있도록, 차별적인 부서별 유연근무제 도입 • 부서별 업무 특성에 최적화할 수 있도록 부서장 재량으로 근무시간을 조정할 수 있는 권한을 부여해야 하며, 이를 위해서는 팀 내 공동체 의식을 공고히 해야 함
근로자 의견 제도	• 인트라넷 게시판을 이용하여, 의사소통 브랜드 구축하고 관리 • 사내 인트라넷에 사내 건의사항 처리 과정을 알리는 게시판을 만들어 운영함 • 근로자들의 조직 만족도를 높이고 주인의식을 갖게 하는 효과가 기대됨
비공식 친목 모임 지원	• 팀장 협의체, 평의원 위원회 등을 구성하여, 공동 활동을 지원하여 구성원들 사이에 유대감을 고취하고 부서 간 협력을 원활하게 함 • 회식이나 야유회, 동호회 활동 등을 지원하여 구성원 간에 유대감을 형성할 수 있도록 함

3. 한계와 고민

1) 중소기업들의 자원 부족의 문제

중소기업은 평소에도 채용 자체가 어려운 경우가 비일비재하며, 그 과정에서 일손은 항상 모자르고, 구성원들은 과로에 시달린다. 대체 인력 등에 대한 인건비 부담이 항상 있다. 대다수의 중소기업 대표들은 매출 압박 때문에 일생활균형이라는 큰 그림을 볼 수 없을 만큼 시야가 좁아져 있어 컨설팅에 참여시키는 것조차도 어려운 경우가 있다. 적재적소 정부의 지원 뿐만 아니라, 지속적인 발전과 삶의 질에 대한 사회적 공감대의 형성, 이익 분배 법칙에 대한 합의 등이 변화되어야 하는 문제가 아닐까 고민한다.

2) 업무 특성의 한계

고객 서비스 부서 등 조직 내에서 부서별로 유연근무제 사용 범위가 다르게 적용되는 것에 예상되는 경우에, 담당자와 경영자는 형평성에 갈등이 생기는 것을 우려하여 도입을 매우 꺼린다. AI 기술 등을 활용해 독자적으로 그 한계를 극복하는 우수 사례들도 등장하고 있으나, 아직 대다수의 기업(특히 공공기업, 대기업)에서 이 부분이 많이 문제가 되고 있다. 개인적인 생각으로는 어차피 일이 다르다는 것은 스트레스 받는 부분이나 업무 강도 등 조건이 다르므로, 서로 다른 다양한 형태로 일생활균형을 추구할 수 있는 가능성을 확대해 가는 것으로 진행되어야 하지 않을까 고민한다.

memo

memo

발제

02

기업지원 컨설팅의 정책효과에 대한 사례 공유

발표자 | 김태영 컨설턴트

기업지원 컨설팅의 정책 효과에 대한 사례 공유

2019. 10. 1

서울시
일생활균형지원센터
컨설팅

목차

1. 일생활균형의 실현
2. 일생활균형의 운영 방향
3. 일생활균형의 컨설팅 운영적 개선
4. 일생활균형의 성과관리
5. 일생활균형지원 제도적 개선

#1 일·생활균형의 실현

- 01. 행복한 일터의 기본 컨셉만들기
- 02. 워라밸 시대
- 03. 저녁이 있는 삶

3

01. 행복한 일터의 기본 컨셉만들기

- 1. 일하는 방식의 변화
- 2. 밀레니얼 세대의 주축
- 3. 주52시간근무제 도입

4

02. 워라벨 시대

1. 함께 일하는 팀의 조화
2. 내가 하는 일의 영향력
3. 일의 과정과 결과에 대한 인정의 조합

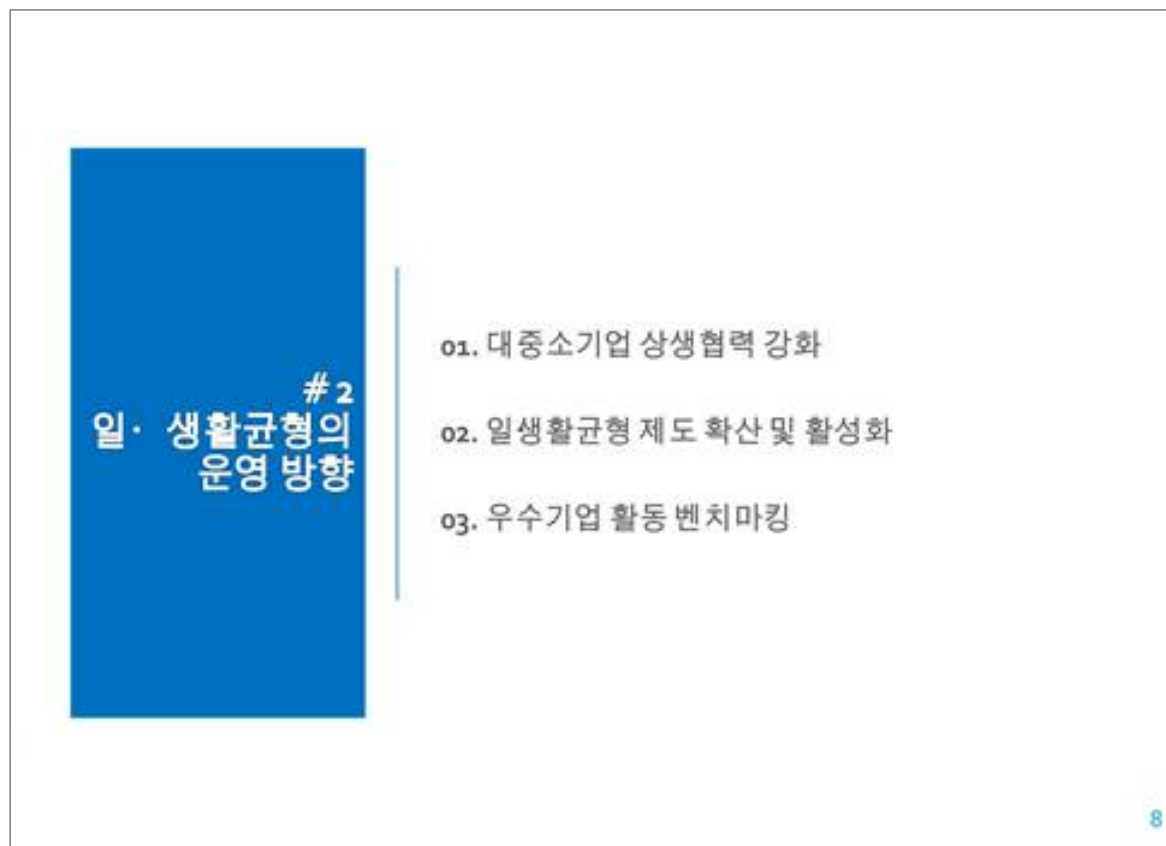
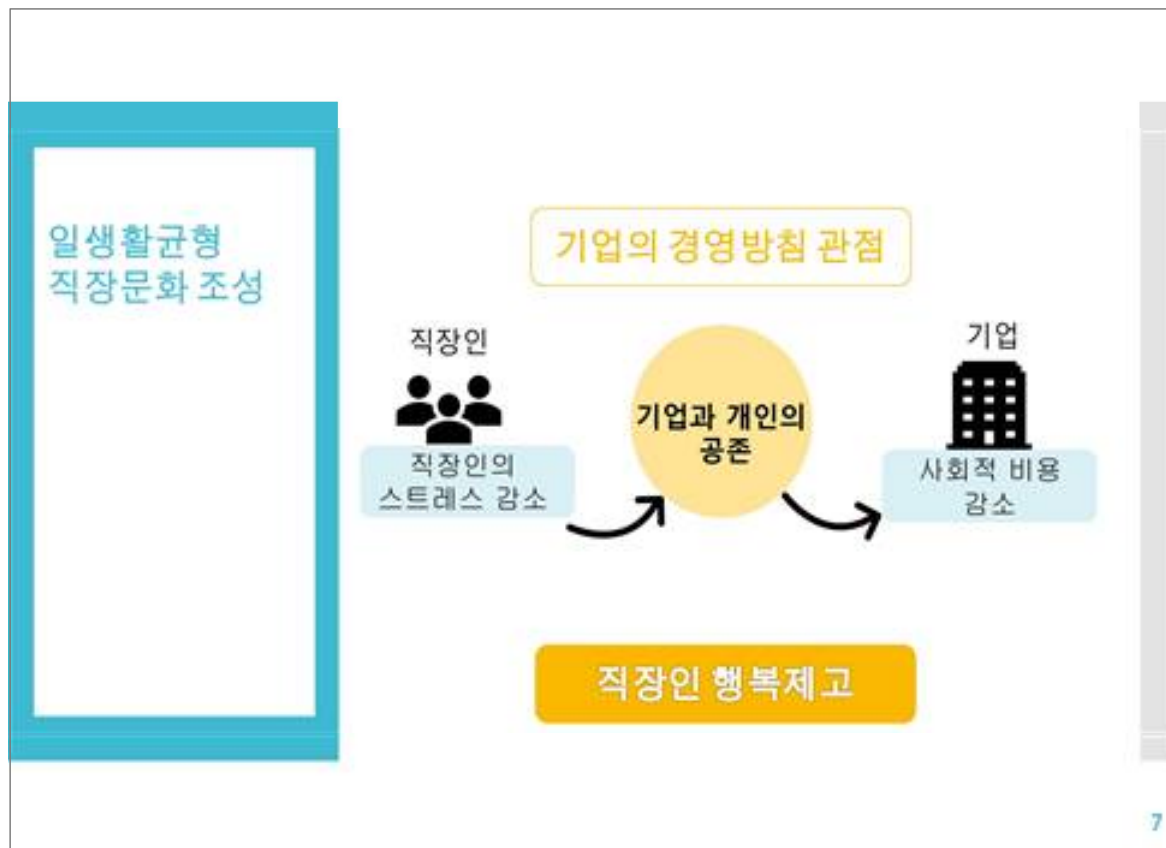


5

03. 저녁이 있는 삶

1. 경영층과 리더들이 술선수범하여 먼저 퇴근하고 휴가 사용
2. 비즈니스 사이클로 최대한 계획적인 틀 안에서 일의 예측 가능
3. 휴식과 업무성과 간의 긍정적인 상관관계 실천

6



01. 대중소기업 상생협력 강화

- 대중소기업 상생협력 활성화
 - 인증심사 시 가점 부여
- 중소기업은 대부분 B2B기업
 - 현장에서 어려운 상황을 개선하기 위한 컨설팅 서비스 지원



9

02. 일생활균형제도 확산 및 활성화

- 정부 부처, 경제 5단체(대한상공회의소, 한국경영자총협회, 한국무역협회, 중소기업중앙회, 한국중견기업인연합회) 등과 협력으로 제도 확산
 - MOU 강화로 제도 확산 및 활성화

10

03. 우수기업 활동 벤치마킹

- 우수기업 실행제도의 노하우를 공유
- 일생활균형 제도의 상향표준화로 직장인의 '삶의 질' 향상

11

#3 일·생활균형 컨설팅 운영적 개선

01. 일생활균형 Frame work 설정
02. 경영층 '관심과 참여' 유도
03. 일생활균형 설문조사 외
04. 일생활균형 혁신 기법 필요
05. 일생활균형 관련 교육 프로그램 개발
06. 컨설턴트 교육 개선

12

01. Frame work 설정

- 직장문화조성 조직문화만들기 위한 리더십, 전략, 체계 구축, 운영, 성과관리로 시스템화
- 프로세스가 P-D-C-A적으로 운영

13

02. 경영층 '관심과 참여' 유도

- 대표이사(기관장), 팀/부서장 인터뷰 후 피드백
- 'Top down' 방식으로 개선 및 혁신

14

03. 일생활균형 설문조사 외

- 일생활균형 수준 진단 설문지 결과를 Feedback 제도 활용
 - 수준진단 설문 결과 활용 및 피드백
 - 인터뷰 결과 활용
- 가족친화인증 심사 시 온라인 설문 및 인터뷰 결과 공유 및 활용
 - 현재는 인증 심사점수에 반영하는 목적
 - 질문 범위가 넓어 구체적이어야 함.(예 : 삶에 만족?)
- 종합 설문조사 내용 비교 결과조사
 - 인증기업과 비인증기업 비교 조사
 - 인증기업의 동종, 이업종 비교 조사

15

04. 일생활균형 혁신기법 필요

- 일생활균형 5단계 혁신 기법 활용



16

05. 일생활균형관련 교육 프로그램 개발

- 워라벨 조직문화만들기
- 밀레니얼 세대와 함께 일하기
- 워크 다이어트
- 업무개선 및 혁신
- 업무 표준화(관리표준, 기술표준)
-

17

06. 컨설턴트 교육개선

- 기관별 중복된 교육내용은 조율 필요
- 컨설턴트, 강사, 심사원, 검증요원의 세분화된 교육필요
 - 관련법(공통), 심사기법, 컨설팅 기법, 강의기법, 검증기법 등 내용 포함 및 개선 필요

18

#4 일·생활균형 성과관리

01. 일생활균형 경영 비전 및 전략 수립
02. 목표관리를 통한 성과관리
03. 일생활균형 Master plan 표준 작성

19

01. 일생활균형 경영비전 및 전략 수립

- 경영전략을 직원만족으로 새롭게 혁신
- 제도의 실행력 높이기 위해 비전과 전략을 구체화시켜 샘플을 작성하여 배포



✓ '맘 편한 직장 만들기' 홍보 리플렛 제작 및 배포

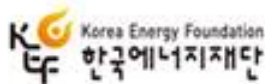
✓ Issue, 정시퇴근하기 문화 정착 추진

✓ 중장기 계획으로 7대 개선과제 선정하여 실천

20

02. 목표관리를 통한 성과관리

- 일생활균형 목표설정으로 성과달성
- 경영 효율성, 효과성 제고
- 지속적인 Monitoring
 - 제도의 진행상황을 수시로 체크하여 관리하는 것



- ✓인증 후 조직개편으로 제도가 정착되지 못함
- ✓컨설팅을 통한 강약점 파악 후 향후 과제 재정립

21

03. 일생활균형 Master plan 표준 작성

- 기업별 사전 진단 컨설팅으로 문제파악 및 해결
- 일생활균형 Master plan 표준 양식작성으로 개선 및 혁신사항을 실천



- ✓사무실 환경개선: 5S(정리, 정돈, 청소, 청결, 습관화) 활동, 화장실 환경개선
- ✓업무표준화(관리/기술 표준) 제개정
- ✓유연근무제 공식화 추진
- ✓IT 전문분야 업무능력 향상

22

#5 일·생활균형 지원 제도적 개선

- 01. 일생활균형지원 관련 다양한 기관이 운영
- 02. 일생활균형지원 각 운영기관의 장단점
- 03. 가족친화인증 제도적 개선

23

01. 일생활균형지원 관련의 다양한기관이 운영

□ 관련기관들의 업무 연계성 필요



개선

인증기업 DB 공유, 결과보고서 공유로 준비에서 사후관리까지 효율적 운영

24

02. 일생활균형지원과 각 운영기관 장단점

운영기관	장점	단점
서울시여성가족재단	• 일·생활균형 직장문화 조성 - 인증에 국한되지 않고 일·생활균형 조직문화 개선 및 혁신 중심	- 컨설턴트의 다양한 문제해결력의 경영전문성이 요구됨 - 예)기업의 다양한 규모, 업종 등(공공기관, IT업종, 하도급 업, 교육회사, 소상공인 등)
	• 최대 사후관리 4년간 지속 - 인증 시 가점 혜택(5점)	- 기업별 다양한 문제해결 과제를 단기간에 모두 해결 어려움으로 1년에 1테마 해결 유도
여성가족부	• 인증기관으로 활성화	
한국경영인증원	• 인증운영의 노하우 축적	- 인증기업 양적 증가에 집중(KPI 차원 운영)
한국건강가정진흥원	• 인증을 위한 컨설팅 - 인증 시 가점 혜택(5점)	- 단기간에 인증획득, 유지 컨설팅으로 사후관리 보완 필요

25

03. 가족친화인증 제도적 개선

- 사전설명회 확대
- 인증 신청접수제도
- 심사 제출서류의 양식표준화
- 현장심사 전 사전 스크린으로 불합격 최소화
- 전기 심사결과보고서 활용
- 현장인터뷰 결과 활용
- 현장심사 후 검증심사의 개선
- 교육 프로그램의 다양화
- 인증기업의 책임의식개선과 지속적 유지

26

감사합니다.

memo

memo

발제

03

돌봄 서비스 기관의 일·생활균형 컨설팅 성과와 과제

발표자 | 최나리 컨설턴트

돌봄 서비스 기관의 일·생활균형 컨설팅 성과와 과제

1. 돌봄기관 컨설팅에 대한 이해

1) 돌봄기관의 특징

- 대부분의 근로자가 여성
- 20인 이하의 소규모 사업장
 - 결혼 및 육아로 인한 가족양립 이슈가 자주 발생
 - 대체인력 수급 및 일가족양립에 대한 제도적 접근이 어려움
- 전문직으로서 이직이 용이
- 대표의 권한 범위가 넓음

2) 이슈

- 체계적인 조직문화나 제도 형성보다는 개인의 소신과 경험에 의존
- 행사, 점심시간 부재 등 시간 이슈 발생
- 근로자의 개인 문제 발생 시 대처 불가능
- 워크숍 등 조직결속 프로그램 부재
- 직원간 상호관계 형성의 어려움
- 승진제도 등의 부재

3) 컨설팅 과정

- 돌봄 특성상 일반기업과 동일한 방식으로 접근하는 것에는 어려움이 있음. 먼저, 프로그램 도입에 있어 돌봄기관의 경우 업무시간에 특수성이 있음. 또한 일반적인 기업이나 기관에 비해 일생활균형과 관련된 프로그램이 도입되어 있지 않다는 점, 근로자들이 감정 및 돌봄 노동으로 인한 격무에 지쳐 있다는 점, 규모가 매우 작고 노동 환경이

특수하다는 점 등을 감안해서 컨설팅이 진행되어야 함.

- 컨설턴트 역시 일반적인 프로그램을 제시하기 보다는 노동환경에 대해 충분히 이해하고 작더라도 실제 근로자들이 체감할 수 있는 프로그램을 제안하여야 함. 특히 강도 높은 제도를 제안하기 보다는 제도 시행의 필요성 등을 자연스럽게 알리는 역할을 할 수 있어야 함.
- 본 컨설턴트 역시 돌봄기관이라는 특수한 환경에 대해 2016년부터의 컨설팅을 통해 경험적으로 이해를 하였으며 계속 배우고 있는 중임. 컨설턴트가 정보를 주고 알리는 역할을 넘어서 함께 문제를 이해하고 어려움을 풀어나가는 컨설팅이 될 수 있도록 노력하면서 진행해 왔음.

4) 컨설팅의 결과

- 전문성과 노하우를 가진 경력 있는 근로자들이 지속적으로 근무할 수 있는 환경 마련.
- 관행적인 ‘참기 문화’를 넘어서 수 있는 조직 내 패러다임 전환.
“우리 모두가 그래왔기 때문에...” 는 그만.
- 일에 대한 자긍심을 높이고 직원들과 수평적인 관계를 유지할 수 있도록 설정.
- 승진제도 등의 부재 때문에 직원들이 자기역량 강화의 필요성을 못 느끼게 함. 자신의 역량과 경험을 후배 직원들에게 전달할 수 있는 체계마련이 필요.

2. 사회복지시설

1) 컨설팅 목적 및 추진

- 일가족양립 인식 조사
 - 기관의 일가족양립 수준을 진단함.
- 일가족양립제도의 효과성 진단 및 향후 요구되는 제도 조사
 - 시행중인 일가족양립제도에 대한 만족도를 조사하여 효과적으로 운영되고 있는지 확인하고 향후 도입이 요구되는 제도에 대한 수요조사를 실시함.
- 일가족양립제도 운영의 활성화를 위한 워크숍 실시
 - 일가족양립 효과성 진단 결과를 반영한 우선순위 과제를 설정하고 이에 대해 직원들을 대상으로 워크숍을 실시함.

○ 일가족양립의 장기 계획 마련

- 장기적으로 고려해야 할 부분을 진단하고 이에 대한 계획을 마련함.

2) 컨설팅 방향

- 단순한 종업원의 니즈조사를 넘어서 조직 구성원의 행동 변화와 관련된 워크숍을 진행함.
- 한편 일가족양립제도에서 다소 소외되는 비혼 근로자의 의견도 알아볼 수 있도록 진행하였음.

□ ‘성민사회복지관’ 회의문화개선 워크숍 실시

- 참 석 자 : 총 20여명 (성민사회복지관 근로자 20명)
- 성민사회 복지관의 일가족양립 컨설팅 실적 공유(2015~ 2017)
- 일가족양립 수준진단 결과 공유
- 조직문화 변화 관련 워크숍 ‘회의문화’

〈진행내용〉

- ① 성민사회 복지관의 일가족양립 컨설팅 실적 공유
- ② 일가족양립 수준 진단 결과 공유
- ③ 조직문화 변화 관련 워크숍 (‘회의문화’ 개선 워크숍)

〈워크숍 결과〉

회의의 효율화 : 특정한 요일 및 시간을 정함

회의참가자의 평등성 : 동일한 자료, 동일한 발언권

회의 결과의 관리 : 회의결과는 문서로 넓게 공유

- 주제에 대한 사전 예고로 참석자들이 미리 숙지하여 시간의 효율화
- 회의 횟수 및 회의 시간의 단축(회의 시간이 30분 이상 진행되지 않도록 타이머 이용/ 회의 시작시간 엄수)
- 사원 급도 안건을 제시할 수 있는 자율적인 분위기
- 사후관리(회의결과 공유/ 회의록 작성/ 민원 등의 이유로 참석하지 못한 경우도 문서로 결과를 전달하되 한 장 정도로 정해서 회의록을 쓰는 시간을 최대한 짧게 사용)
- 단순전달사항은 메신저를 활용(메신저 전달 사항의 경우 내용을 모아서 중요한 부분만 전달/ 전달받는 사람도 중요하게 관리해야 함).
- 최대한 주제와 관련된 내용만 전달하여 상대방의 시간을 소중하게 생각해야 함

□ ‘중양사회복지관’ 우선순위 도출 워크숍 실시

- 도출과정 :

핵심 TF팀원과 중점추진과제에 대한 실행가능성 논의, 향후 일가족양립제도 실행방법 공유
디자인 팀 워크숍을 통해 우선순위 선정

- 집중 근로여건 마련 : 1층에서 처리해야 할 민원의 내용이 너무 많아 업무가 과중되는 문제(사무실 배치 등의 문제가 있어 직원들 간의 조율이 필요, 집중 근로여건 마련 방법제시)
- 과중한 민원의 문제 : 1층 민원 업무 시 팀원 간의 조율이 필요한 상황임. 민원인들에게 각 동의 팀별 핸드폰 번호를 고지하는 등 효율화 방법 논의
- 대직자 제도의 활성화 방안 마련 : 휴가 등을 사용할 때 1차적인 대직자들 간의 협의 등이 필요함. 출퇴근제가 완화되다보니, 대직 등이 충분하지 않음. 커뮤니케이션을 명확히 할 필요가 있음. 추가적으로 직원들에게 휴가사용의 준수 사항 등을 알려 줄 필요가 있음.
- 장시간 회의 문화 : 회의도 늘어지는 경향이 있고 필요한 안건 등에 집중할 필요가 있음.
- ※ 장시간 회의문화
회의 등을 통해 과정을 도출하는 등 회의시간이 장시간임(1시간 30분_관장주재회의, 부장님회의, 팀회의 등) 회의내용 중복 등의 문제도 있음.
- 효데이 <가족의 날> 도입 등, 비혼직원 및 신입직원에 대한 배려도 필요함(사측에서 부모님 선물제공, 신입직원 대상)
- 50+ 공공일자리 공공서포터즈 : 대민업무 등에 도움을 받을 수 있는 방안 마련

3) 컨설팅 결과

○ 일가족양립이 가능한 분위기에 대한 전반적인 평가

- 조직 내 근로자들 스스로 일가족양립 문화를 조성할 수 있는 구조 확립 : 한달에 한번 1시간 일가족양립 프로그램에 대한 논의의 장 마련.

○ 일가족양립제도 운영의 효율성 확인

- 정시퇴근제, 효율적인 회의시간 사용의 결과 장시간 근로를 하지 않아도 효과적으로 업무가 처리될 수 있다는 결과를 조직에서 확인하고 이에 대한 가치가 공유됨.

○ 사회복지관의 바람직한 롤모델 개발

- 서울시 일가족양립지원센터와 유기적인 연계를 통해 그동안의 성과에 대한 축적이 이루어졌으며, 타 사회복지기관에서 유용하게 사용할 수 있는 팁(Tip) 개발.

○ 일가족양립의 장애요인

- 제도사용 시 근로자가 눈치를 보거나 불편해하는 경우 들이 있음. 그동안에 조직 내 부와 사회적 분위기가 몸에 배어 있어 아직까지 100% 자유롭게 사용하지 못하는

경우 등이 발생하여 향후 해소방안 마련이 필요함.

4) 평가

- 근로자들의 경우 초기 컨설팅에서는 일가족양립제도의 활용수준이나 장애요인 등에 대해 논의하는 수준이었다면, 차년도에는 기관의 일가족양립을 위한 노력에 관심을 가지고 활용자를 넘어선 제도 설계자의 역할을 할 수 있는 수준이 됨. 3년차 컨설팅에서는 실제로 설계 및 실행 주체가 되어 구체적인 문제를 해결해 가고 있음.
- 조직 내부의 장애요인은 없는 것으로 판단되며, 외부환경의 변화(기관장 변화)가 영향을 미칠 수 있을 것으로 봄. 이에 시행하고 있는 제도들을 규범화하는 작업이 향후 필요할 것으로 봄.

3. 어린이집

1) 컨설팅 목적 및 추진

- 일가족양립 인식 조사
 - 조직 내 일가족양립에 대한 인식 및 수준에 대한 진단 및 개선 방향의 설정.
- 일가족양립을 위한 근로자의 인식개선 및 니즈파악
 - 근로자 면담을 통해 일가족양립제도의 활성화를 위한 근로자 인식개선과 새로운 제도 도입을 위한 니즈 파악.
- 일가족양립을 위한 제도의 확대 필요성
 - 어린이집의 근로환경 및 근로자의 요구를 고려한 맞춤형 제도 제안.
- 일가족양립제도 특화 프로그램 개발
 - 젠더감수성 교육을 지속적으로 실시, 이를 통해 보육교사로서의 성평등 의식 함양, 성인지적 보육프로그램 진행, 개인의 삶에서의 양성평등 인식 증대 등의 변화 유도.
- 일가족양립의 장기 계획 마련
 - 재정적 한계로 인해 추가 비용 지출 및 인력 채용이 현실적으로 어려운 경우, 예산 반영 등 현실적인 조건을 반영하여 일가족양립을 지속적으로 추진할 수 있는 장기 계획을 마련함.

○ 일가족양립 프로그램 실행 후 결과 공유

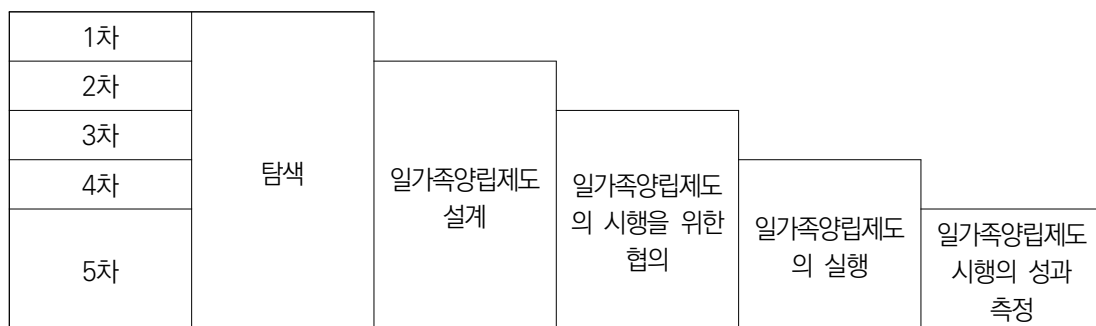
- 프로그램 시행 이후 근로자들의 만족도 증가 여부와 장애요인 파악.

2) 컨설팅 방향

- 작은 제도지만 장기적으로 어린이집의 문화를 만들어 갈 수 있는 제도를 도입.
- 일가족양립제도는 운영이 거의 전무 하여 연차활용과 같이 최소한의 법적인 보장을 받을 수 있도록 계획을 구체적으로 세움 (학부모의 민원제기로 인해 무산 다수).
- 보육교사들의 업무에 대한 부담을 실질적으로 많이 경감 할 수 있는 계기를 마련할 수 있도록 자원연계.
- 근로자들의 의견을 최대한 들어 볼 수 있도록 인터뷰 중심의 진행. ‘어린이집 선생님들의 행복이 돌보는 아이들과의 행복’과 연계된다는 점을 목표로 진행.

□ ‘원정어린이집’ 컨설팅 과정

- 탐색 : 1~5차 컨설팅 중 어린이집의 경우 근로자 인터뷰가 1차에서 4차까지 매회 실시되어 전 근로자를 인터뷰 함. 따라서 초반의 조직현황 및 근로자 니즈 파악과 더불어 컨설팅 중반 이후 변화하는 조직의 분위기 및 실효성 있게 제도사용이 이루어지는지 등에 대한 파악도 함께 진행됨
- 일가족양립제도 설계 : 2차 ~ 5차 컨설팅을 진행하는 중 계속적으로 제도의 설계가 이루어지고 실제로 시행을 시도하는 부분들이 생겨나 마지막 컨설팅이 진행되는 날까지 제도들은 계속적으로 설계되었음
- 일가족양립제도 시행의 성과 측정 (5차) : 1차 ~ 4차 동안 만들어지고, 시행을 시작한 다양한 제도들의 성과를 돌아보고 장기적인 방향을 잡을 수 있는 시간을 4차 컨설팅 이후 시차를 두고 두 달 뒤 가짐.



3) 컨설팅 결과

○ 일가족양립이 가능한 분위기에 대한 전반적인 평가

- 최초 컨설팅 시 기본적으로 열악한 업무환경으로 인해 근로자들의 일생활균형에 대한 관심도가 높은 편은 아니었음. 그러나 차년도부터 근로자들은 일가족양립제도에 대한 인식을 가지기 시작했으며 조직의 변화에 대해 구체적으로 인지하고 있는 것으로 나타남.

○ 일생활균형제도 운영의 효율성 확인

- 근로자들은 근로환경이나 조직문화가 긍정적으로 변하고 있다고 느끼는 것으로 나타났다. 컨설팅 차년도부터 젠더이슈에 대해 관심을 가지게 된 사례가 있었으며 성인지감수성 향상 프로그램을 통해 보육의 내용이나, 조직의 환경, 개인의 삶에서의 성평등에 대한 인식을 하기 시작한 것으로 나타남.

○ 어린이집의 바람직한 롤 모델 개발

- 서울시 일생활균형지원센터와 유기적인 연계를 통해 그동안의 성과에 대한 축적이 이루어짐.
- 어린이집에서 공통적으로 발생하는 문제인 휴가의 사용이 어렵다는 점에 대해 서울 여성가족재단의 연구팀(보육팀)과 지속적으로 회의를 실시하여 현황을 전달함. 2016년 컨설팅 시 대부분의 어린이집에서 연차활용을 제대로 못하는 사례가 다수 발생하였는데 2019년에 컨설팅을 받는 어린이집의 경우 100% 활용할 수 있는 분위기 및 체계 마련(서울시 육아종합지원센터 지원).
- 컨설팅 과정 중 육아휴직자 발생 등 새로운 제도들이 도입되는 사례 발생.

○ 일가족양립의 장애요인

- 보육교사의 휴게시간 이슈 등 외부적인 상황 발생함. 보조교사 등이 충원되지 않으면 교사들의 휴게시간이 보장되지 않을 것으로 생각됨.
- 국공립어린이집의 경우 각종 평가 및 인증, 대화수첩 등 보육 이외의 서류 작업 등으로 인하여 보육에 집중하기 어려운 상황 등이 발생함.
- 각종 학부모의 민원과 관련된 문제 발생. 근로자들의 연차활용과 관련하여 학부모의 민원이 제기되어 무산되는 사례가 발생하였으며 그 외 근로자들의 외부적 스트레스(학부모의 행동, 아동발달문제에 대한 대처, 가족의 아동학대 문제 등)는 조직 내부의 분위기 변화를 통해 성취할 수 없는 부분으로 한계를 가짐.

□ ‘행복이든 어린이집’ 성평등교육과 보육교사의 변화

- 조직원들을 대상으로 한 젠더감수성 훈련으로 인하여, 성 평등한 보육이 이루어지도록 프로그램을 계획하고 운영하고 있음. 보육교사들 역시 앞치마를 입지 않고 자유로운 복장을 하는 등 보육이 특정한 여성성을 강조하는 업무가 아니라는 점을 실천하고 있는 것으로 나타남.

시 사 점

- 어린이집 교육내용을 양성평등하게 진행할 수 있도록 젠더감수성 교육을 받으면서, 교육의 내용 뿐 아니라 교사들의 조직 및 개인 생활에서의 성평등 인식이 함양되었음.
- 행복이든 어린이집은 올해부터 단체로 면티를 입기로 함. 교사들이 앞치마를 입지 않으면서 좀 더 자존감이 높아졌다고 느끼고 있음. 앞치마에 대해 ‘식당 아줌마’, ‘보모’와 같은 느낌의 이미지가 있다는 의견이 있었음. 학부모님의 반응도 밝다는 등 긍정적으로 평가하고 있음.



앞치마를 입지 않는 행복이든 어린이집 교사 모습

4) 평가

- 대표 및 조직원들이 일가족양립제도에 대한 관심이 높아지고 관련 제도 도입과 조직 분위기 변화에 대한 만족도가 매우 높음. 외부적인 이유로 인한 다양한 어려움이 있기는 하지만 조직 내에서 끊임없이 문제제기를 하고 풀어가기 위한 노력을 하고 있음.
- 컨설팅을 통해 조직 내부의 각종 프로그램들을 규범화하고 정시퇴근과 연차활용을 위한 다양한 노력을 시도하였음. 한편 거의 모든 어린이집에서 어려움을 겪고 있는 교사 휴게시간과 관련하여 최대한 자율적으로 쓸 수 있도록 30분은 아동과 식사를 함께하고 30분은 완전한 휴게를 갖도록 하는 등의 노력을 하고 있음.
- 근로자의 변화 : 컨설팅 초기보다는 일가족양립제도 및 문화에 대한 이해도가 높아졌음. 특히 일가족양립 컨설팅을 통해 우리 조직이 더 긍정적인 방향으로 변할 것이라는 확신을 가지고 있는 것으로 나타남. 한편 컨설팅의 결과는 교사 회의 시 함께 공유하고 있어 일생활균형과 관련된 새로운 정보들을 접하고 있는 것으로 나타남.

memo

memo

종합토론

01

중앙-지역 연대를 통한 가족친화지원사업 강화 필요성 대두

강복정 한국건강가정진흥원 가족변화대응본부장

중앙-지역 연대를 통한 가족친화지원사업 강화 필요성 대두

2019년 서울시 일·생활균형 2차 포럼 ‘성평등한 일·생활균형 직장문화, 어떻게 가능한가?’의 포럼에서 성평등한 일·생활균형 기업을 위한 현장고민, 돌봄 서비스 기관의 일·생활균형 컨설팅 성과와 과제, 기업지원 컨설팅의 정책효과에 대한 사례공유 위 3 가지 발제는 구체적인 현장경험을 바탕으로 내용구성이 되어 매우 흥미롭고, 컨설팅을 받아보지 않은 기업에서도 호기심을 갖게 할 수 있다고 본다.

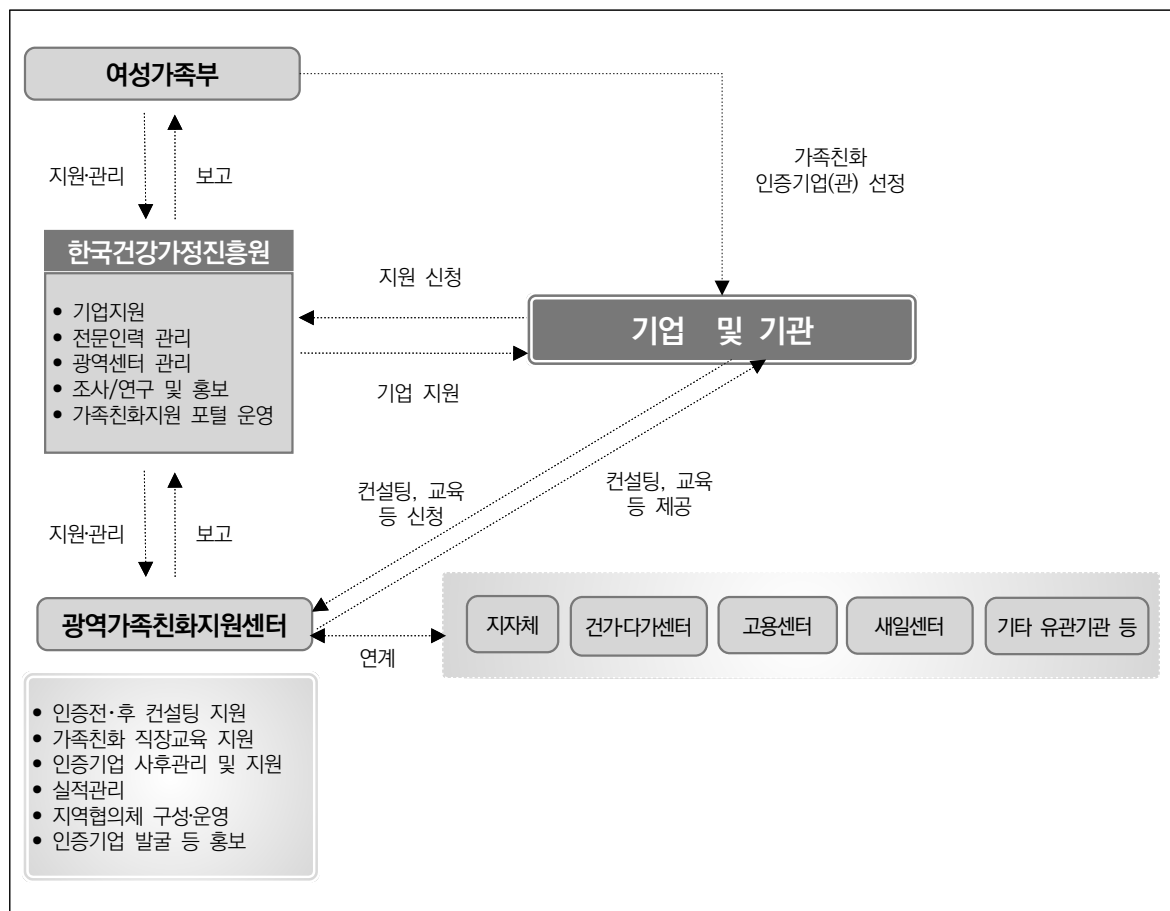
첫 번째, ‘성평등한 일·생활균형 기업을 위한 현장고민’ 발제문에서 컨설턴트가 컨설팅한 기업 특징을 조직내 성평등성을 표현하는 세 가지 프레임으로 구분하여 1) 여성근로자가 생애주기 중 출산과 양육으로 인한 어려움을 해소할 수 있도록 돕는 것을 목표로 하는 조직, 2) 여성 근로자의 일가정갈등 문제를 해결하기 위한 법적 요구사항을 준수하는 수준을 넘어서 남성 근로자의 일가정갈등 문제까지 돕는 것을 목표로 하는 조직, 3) 균형의 대상을 일과 가정에서 일과 생활로 확대하고, 비혼 근로자를 비롯한 다양한 삶의 양식을 수용할 수 있는 근무형태와 조직문화를 추구하는 조직으로 구분하였다. 이 1), 2), 3) 프레임에 맞춰 기업 컨설팅 사례를 구체적으로 제시해 줌으로써 성평등의 이론적배경과 현장에서의 컨설팅 적용이 연계되어 각 기업 입장에서 특성에 맞는 제도도입에 도움이 되었을 것으로 본다.

두 번째, ‘돌봄 서비스 기관의 일·생활균형 컨설팅 성과와 과제’는 일과 가정의 양립에서 중요하게 자리매김되어야 되는 주요기관을 선정하여 사회복지기관과 어린이집의 컨설팅 사례를 잘 다루고 있다. 타인의 일과가정, 일과생활 균형을 위해 자신들의 균형이 깨진 삶과 상대적 빈곤감을 다루는 컨설팅 내용이 보완될 필요가 있다.

세 번째, ‘기업지원 컨설팅의 정책효과에 대한 사례공유’에서는 일·생활균형을 통해 대중소기업 상행협력 강화, 일·생활균형 제도 확산 및 활성화를 위한 정부부처 및 경제 5단체 협력, 우수기업 활동 벤치마킹 등의 방향성을 명확히 제시하고 있다. 특히, 제도적 개선 사항에서 다양한 기관에서 운영하여 장점도 있으나, 가족친화인증심사(한국경영인증원), 가족친화 인증전·후컨설팅(한국건강가정진흥원 가족친화지원센터), 조직문화 컨설팅(서울시여성가족재단)에서 분리되어 운영하고 있어 이에 대한 명확한 업무연계성으로 역할과 책임 강화로 발전되어야 한다고 제안하였다.

한국건강가정진흥원은 2011년부터 현재까지 가족친화지원센터를 여성가족부로부터 지정 받아 운영하고 있으며, 가족친화 인증 전·후컨설팅, 직장교육, 가족친화경영실천포럼, 가족친화문화 확산 협의회 운영, 가족친화지원 온라인시스템 운영을 해오고 있다. 특히, 2017년 이후 가족친화제도 운영과 관련한 정책개선방안을 도출하여 가족친화 및 일·가정양립, 일·생활균형과 관련된 유사사업기관을 연계하여 시범운영방안을 마련하였고, 2018년부터는 전국적·지역적 가족친화인식개선 캠페인, 홍보, 공동포럼사업 등을 추진하고 있으며, 2019년에는 국비를 추가확보하여 5개 광역별 기관에서 가족친화 컨설팅 및 직장교육사업, 기업 우수사례 발굴 등을 공동수행하고 있다. 이러한 노력은 향후 17개 광역단위에 가족친화지원센터 설치로 이어지기를 기대하고 있다. 2007년 ‘가족친화사회환경의 조성촉진에 관한 법률’ 제정 이후 가족친화인증 기업(기관)수는 2008년 첫 14개에서 2018년 3,328개로 확대되었다. 수도권 외에서도 가족친화인증기업이 전국적으로 확산되어 있고, 향후 더 확산될 것으로 기대되기 때문에 가족친화지원센터 기능이 가족친화인증 컨설팅 및 직장교육, 포럼 등의 역할을 넘어서 “가족친화인증기업(기관) 지원 및 관리”, “가족친화마을조성사업” 등의 기능이 추가될 필요가 있다.

〈 광역 가족친화지원센터 관리 운영 추진 체계도(안) 〉



- 중앙-지역 연대를 통한 가족친화지원사업 강화 필요성 대두

memo

memo

종합토론

02

중소기업의 워라벨 활용 방안 의견

서형도 노사발전재단 일터혁신본부 책임컨설턴트

중소기업의 워라벨 활용 방안 의견

-서울시여성가족재단 기업지원 컨설팅에 대한-

2016년 통계청 지역별고용조사에 따르면 맞벌이 가구비율이 45.5%, 가구 수로는 533만 명이 넘지만 한국의 일과 가정(삶)의 지수는 2015년 OECD 더 나은 삶의 질 지수(Better Life Index) 조사에서 36개국 중 33위를 차지했다. 노동생산성 또한 OECD 평균 40.5달러 인 반면에 한국은 29.9달러로 34개국 중 25위에 머물러 있다. 여성의 일·가정 양립과 사회 자본 조사에서는 불행하게도 28개국 중 28위이다. 또한, 경력단절 여성의 경우 2018년도에 184만 7천명이었으며 전년 대비 1만 5천명(0.8%) 늘었다. 그 사유가 결혼, 임신, 출산, 육아 사유가 91%를 차지하였다. 출산율을 보면 18년도는 초저출산 현상이 지속되고 있으며 합계 출산율은 0.98명으로 출생통계 작성(1970년)이래 최저치를 기록했다. 직장인의 65%가 번아웃(burnout)을 경험했다고 한다.

이러한 근무환경과 현 주소를 반영 하듯 일과 생활의 밸런스 워라벨(Work and Life Balance)이 새로운 문화가 사회 전반에 큰 영향을 미치고 있다. 그 동안 일과 성장, 효율을 위해 회사에만 집중했던 과거 세대들과 달리 자신의 여가를 우선시하고 개인의 만족을 추구하는 방향으로 가치관을 가지는 사람들이 증가하였다. 워라벨의 영향으로 직장을 구할 때 연봉보다 일과 생활의 균형을 중요한 요소로 손꼽는다는 기사도 심심치 않게 볼 수 있다. 정부, 서울시에서나 일하는 방식의 개선 등 저녁이 있는 삶을 위해 근로시간 단축, 유연근무제, 일·가정 양립 제도, 양성평등 등 관련된 다양한 법을 제정하거나 교육, 캠페인 등을 통해 적극 확대하고 있다.

그러나 이러한 데이터나 제도가 과연 중소기업에 얼마나 영향을 미칠까? 많은 중소기업의 반응은 워라벨! 인력이 부족한데 무슨 워라벨, CEO가 아직 관심이 없어요, 그걸 할 여유가 어디에 있습니까, 돈이 들어가는 거 아닌가요, 어떤 효과가 있는데요, 제도야 좋은데 그 친구 휴직하면 그 일은 누가합니까?, 누구 위한 제도인가요? 등 이다. 중소기업에서는 아직도 워라벨은 머나먼 키워드라고 여기는 경우가 많다. 그렇다면 어떻게 워라벨을 추구할 수 있는 것인지? 어떻게 하면 작은 기업에서도 활용할 수 있는 것인지? 인력과 재정이 여유가 있는 곳만의 전유물로 여기지 않게 될 수 있는 것인지? 에 대한 실질적인 접근이 필요하다.

중소기업에서 워라벨 도입이 어려운 다양한 이유가 있지만 주로 인력부족, 업무공백, 인식부족 등이다. 그러나 워라벨의 추세를 반영하듯 중소기업에서도 일·가정양립의 제도의 관

심으로 인해 도입률은 높아가고 있다. 핵심은 활용정도이다. 2017년 한국여성정책연구원의 일·가정양립 확산을 위한 기업문화 지표에 따르면 100~299인 사업장의 육아휴직 도입률은 74.2%이나 활용정도는 5점 척도로 3.2에 불과하다. 시차출퇴근제도만 해도 도입률은 18.6%였으나 활용정도는 2.9로 낮게 나타났다. 2017년 고용노동부 일·가정양립 실태조사에서는 육아기 근로시간 단축제도의 인지도는 74.8%이고 제도 도입률은 59.3%였지만 실제 사용하고 있는 기업은 24%에 불과하였다. 인지도와 도입률은 높아가고 있지만 활용정도가 상당히 떨어진다. 따라서 중소기업에게 워라벨 제도 도입을 위한 수많은 제도의 양산과 재정적 지원, 확대도 중요하지만 활용률을 높일 수 있는 구체적인 방안이 필요하다.

현장에서의 그 간의 경험과 **서울여성가족재단의 컨설팅 사례를 통해** 몇 가지 구체적인 방안을 몇 가지 제시해 보면

첫째, 제도 자체보다는 제도 사용의 ‘프로세스’에 초점을 맞춰야 한다. 남녀고용평등법, 근로기준법 등에서 준하는 법정제도 뿐만 아니라 수많은 제도를 취업규칙이나 관련규정에 의무적으로 적시해 놔지만 그 제도를 구체적으로 사용할 수 있는 신청방법, 신청양식, 프로세스가 없는 경우가 많다.

둘째, 신청 프로세스 또한 절차나 방식을 간소화할 필요가 있다. 모든 제도를 신청, 승인, 통보 등의 절차를 거치도록 하여 오히려 제도 사용의 장애를 가져오는 경우를 본다. 프로세스에 초점을 맞추되 가능하면 절차 또한 간소화하여 쉽게 다가가고 활용할 수 있게 해야 한다.

셋째, 제도 간 통합 또는 연계운동을 고려해야 한다. 임신 출산 지원제도 만해도 출산전후(유산산) 휴가제도, 배우자 출산휴가, 임신부 정기 건강진단, 근로시간 조정, 육아(아빠의 달)휴직, 육아기 근로시간 단축, 가족 돌봄 휴직, 복귀지원 프로그램 등 너무 많은 제도들의 홍수 속에 있다. 이런 수많은 제도를 다 활용하지 못할 뿐만 아니라 중소기업에게는 제도 하나하나 사용하는 것 자체가 눈치를 볼 수 밖에 없다. 따라서 2~3개 제도를 하나의 제도로 구성하거나 유연근무제와 연계하여 제도간 시너지가 날 수 있게 해야 한다. 예를 들면 출산휴가와 근로시간 단축, 육아휴직 등을 하나의 제도처럼 만들어 3개의 제도가 하나의 제도로 활용하게 함으로써 개별신청 어려움을 해소하고 각 제도가 가지고 있는 장점을 최대한 활용할 수 있게 만들 수 있다.

넷째, 사용 숫자나 효과에 매몰되지 말아야 한다. 몇몇 조직에서 야심차게 임직원의 의견을 들어 워라벨 제도를 만들었는데 신청자가 없어 유명무실하다는 제도가 의외로 많다. 그러나 반대로 생각하면 모든 임직원 참여로 운영되는 제도가 있는 반면에 사유 발생으로 신청과 활용하는 제도가 더 많고 중소기업의 경우에는 그 인원 수 또한 적을 수 있어 사용 인원이 반드시 효과와 밀접한 상관은 아닐 수 있다. A기업의 사례를 보면 다양한 사유의 시간 유연성을 통해 워라벨을 추구하고 싶었지만 의외로 신청자가 없어 서류상의 제도였다가 1명의 신청자가 있어 활용하게 되었다. 그 신청자는 “건강상의 이유로 퇴사까지 고민하였지

만 근로시간 단축 제도를 통해 퇴사하지 않고 심리적 안정까지 찾아 애착심이 더 생겼다고 한다.” 1명이어도 그 효과가 클 수 있고 조직 내 상당한 영향을 미칠 수 있다.

다섯째, 브랜드 네이밍(Brand Naming)해야 한다. 제도가 많다 보니 여타 많은 기업에서 제도의 활성화와 참여를 위해 조직문화에 맞는 그들만의 언어로 재구조화하고 있다. 예를 들면 도담도담 패키지(생애주기별 유연근무제), WITHHi-케어, WITH패밀리, WITH타임, 새마음 운동, 플라워(Flexible Life & Work Balance), abc워킹타임(시차출퇴근제), 릴리프 제도(베테랑 사원이 업무 공백 매꾸기), 가족보듬 패키지 프로그램, 가족소통 Happy Farm, Happy Time(집중근무) 등이다. 나름대로의 브랜드화는 조직 만족도와 제도 활용도를 높일 수 있는 방안 중의 하나일 것이다.

여섯째, 워라벨 제도를 모든 구성원들이 일상생활에서 존중하고 실천하여 생활화 될 수 있도록 방침 제정 및 지속적인 안내를 해야 한다. 기업의 상황, 여건, 환경에 따라 제도의 유통기한이 존재하지만 규정 속에만 존재하여 활용되지 않는 사장된 제도가 많다. 제도를 꾸준히 메일이나 게시판 등을 통해 안내할 필요가 있다. 앞서 소개하였던 근로시간 단축 제도를 사용한 1인의 사례를 해당 게시판 등을 통해 안내하고 지원함으로써 현재는 보편적이고 핵심적인 워라벨 제도가 되었다.

마지막으로 인사제도상의 기준을 명확히 뒤야 한다. 근로시간 단축을 활용한다면 임금이 감소되는지 육아 휴직 후 승진 연한에 영향을 미치는지에 대한 명확한 근거를 뒤 모든 구성원들이 인사상의 불이익으로 인해 제도 사용을 꺼리거나 기피하지 않도록 해야 한다.

일과 생활의 균형(Work and Life Balance)이 조직구성원들에게 동기, 직무만족, 조직만족 등에 높은 상관관계가 있다는 연구들이 많지만 중소기업에게는 체감적으로 느끼지 못하는 것은 아마도 일과 생활의 균형이 아니라 아직도 조직의 성장과 헌신에만 우리가 매여 있는 것이 아닌가 싶다. 아마도 가화만사성은 단지 조직에 대한 헌신과 지원의 개념에서 조직 또한 구성원의 가정, 생활의 균형을 찾을 수 있는 지원과 가정 또한 조직에 헌신할 수 있도록 하는 지원의 상호호혜적 관계로 변모할 때 진정한 가화만사성, 워라벨이 이뤄질 것이다.

memo

memo

memo

종합토론

03

성평등한 일·생활균형 직장 개조의 방향과 정책 과제

김원정 한국여성정책연구원 부연구위원

성평등한 일·생활균형 직장 개조의 방향과 정책 과제

1. 가족친화경영, level-up 필요

- 가족에 초점을 둔 정책
 - 자녀 양육에 초점을 둔 정책으로 다양한 가족형태와 생애단계에 있는 노동자 배제
 - 가족제도로부터 이탈하고 있는 젊은 세대 노동자들의 불만 증가
 - 노동자들 간의 갈등과 불신이 확대될 위험
- 여성에 초점을 둔 정책
 - 남성 육아휴직자 확대에도 불구하고 여전히 프로그램 활용은 여성에 집중
 - 그에 비해 경력단절 예방 효과가 뚜렷하게 나타나지도 않는 상황
 - 새로운 마미트랙의 고착화, 여성노동자의 주변화 우려
- 제도 기반 접근
 - 일·생활균형을 어렵게 만드는 근인(조직의 구조·관행·문화)보다 문제를 겪는 개인에 집중, 낙인 강화 우려
 - 기업의 경영방침, 사업적 지향으로부터 괴리되어 일·생활균형 이슈 자체가 주변화
 - 특히 육아휴직에 초점을 둔 정책은 기업 간 격차 확대

2. 성평등 일·생활균형 직장 개조로

2.1. 사람 개조에서 조직구조·문화의 개조로

- 안세연 컨설턴트가 소개해 주신 성평등 조직 변화의 네 가지 차원은 젠더 관점에서 현재 진행되고 있는 컨설팅 방침이나 프로그램들을 적절히 분류·평가하고 지향점까지 제시해 주는 매우 유익한 프레임
 - 앞의 두 차원은 사실상 여성을 대상으로 하는 정책으로, 여성에게 당장 도움이 될 수 있지만 젠더화된 배열과 그것을 유지시키는 구조를 바꾸지 못하고 오히려 그 배열을

고착화할 우려가 있음.

- 따라서 두 차원의 정책을 어느 정도 병행하더라도 조직의 구조 변화에 개입하여 이상적 노동자 상에 기반을 둔 노동시간, 경력모델, 투입 중심의 평가체계 등을 개선하는 방향으로 나아갈 필요. 이는 조직 구성원의 “장기적인 학습 과정” 또한 동반해야
 - 이러한 변화의 촉진을 컨설팅과 인증이라는 정책 과정에 어떻게 반영할지, 기업의 중장기적 개조를 견인하는 체계적인 장치를 어떻게 마련할 수 있을지 고민이 필요함.
- 일·생활균형 조치가 직원의 갈등과 분열을 촉진하는 게 아니라 상호신뢰와 협력 증진에 기여하게 하기 위해서도 근본적인 접근이 필요
- 업무를 예측가능하게 만드는 효과적인 스케줄 관리, 일하는 방식의 효율화, 적정인력 확보가 이루어져야 형평성 있는 일·생활균형이 가능
 - 관리자와 동료들이 가족 요구가 있는 노동자의 처지를 이해하고 배려하게 하는 접근보다 일·생활균형을 방해하는 조직의 문제를 드러냄으로써 구성원 간에 유발되는 갈등의 기저를 인식하고 변화의 필요성을 공유하는 게 중요(최나리 컨설턴트의 컨설팅 사례).

2.2. 일·생활균형 제도의 보편성 확대

- 특정 가족지위를 전제하지 않고 모든 구성원이 사용할 수 있는 제도를 중심에 두어 제도 활용에 따른 낙인과 주변화를 억제하고 노동자들 간의 갈등의 소지를 줄일 필요
- 임신기·육아기 근로시간 단축보다 유연근무제, 가족돌봄휴가보다 연차 확대, 리프레쉬 휴가 등
- 안세연 컨설턴트의 제안과 같이, 비혼 노동자나 형제자매 없이 혼자 부모를 돌보는 노동자 등 최근의 가족 변화를 반영한 제도를 적극적으로 고민해야

3. 변화를 위한 정책적 과제

3.1. 기업 간 격차 해소, 원청의 책임 물어야

- 김태영 컨설턴트가 지적한 바와 같이 ‘대중소기업 간 상생과 협력 강화’를 일·생활균형 촉진의 기본 전제로 삼아야

- 우리사회 경제의 이중구조를 따라 중소기업의 시간과 자원이 대기업, 공공기관의 이익과 이들 노동자의 시간과 자원 확보에 희생되고 있다는 점을 오늘날 일·생활균형 논의가 심각하게 인식해야 함.
- 최나리 컨설턴트의 컨설팅 사례에서 잘 드러나듯이 돌봄 서비스 기관 노동자의 일·생활균형은 비용을 제공하는 정부·지자체가 얼마나 ‘추가’ 인력과 ‘추가’ 비용을 제공하느냐에 달려 있음.
- 하청기관의 일·생활균형에 대한 책임을 원청에 묻는 정책이 필요함.
 - 예. 서울시와 계약을 맺는 중소기업의 일·생활균형 보장을 위한 점검 체계 마련(김원정 외 2018).



3.2. 개선 단위를 개별 기업에서 업계로

- 부문·직종·산업에 따라 일·생활균형을 어렵게 하는 고유한 일 관행이 있고, 이에 대한 대응이 필요하다는 점을 모든 발표자들이 공통적으로 지적하고 있음.
- 고객과의 긴밀한 연결을 기반으로 일하는 업무, 돌보는 대상과 떨어지기 어려운 업무, 장기간 출장, 교대근무와 야간·휴일근무가 불가피한 업무 등 부문·직종·산업 특성으로 인해 야기되는 일·생활균형 이슈에 개별 기업 차원에서 대응하기는 쉽지 않음.
 - 부문·직종·산업 차원에서 일하는 방식을 바꾸고 업계의 관행을 개선하게 해야 함.
 - 돌봄 서비스 기관의 그러한 특성을 포착하고 해당 기관 전체에 확산할 수 있는 롤모델을 개발해 온 최나리 컨설턴트의 경험과 성과는 그런 점에서 매우 의미가 있음.
 - 그럼에도 이러한 대응이 컨설턴트 개인의 역량과 노고에 과도하게 의존하고 있다는 점을 관련 기관들이 문제로 인식해야 할 것임.
- 부문·직종·산업 차원의 개입을 위한 추진 체계를 누가 어떻게 만들 것인가가 관건임.

컨설팅 기관 및 인증기관, 연구기관이 협력하여 업종별 사용자단체와 직능단체, 노동조합 등과 파트너십을 형성하고 개선 방안을 마련해 나가야 할 것임.

3.3. 컨설팅 사례 관리와 모델화, 피드백 제공

- 그동안 여러 기관에서 축적된 컨설팅 사례, 기업 개입에 따른 개선 성과를 취합하고 분석하여 컨설턴트 개인이 사정이 다른 수많은 기업을 만날 때 감당해야 하는 부담을 줄여 나가고 컨설팅 효과를 높일 필요가 있음.
- 조직의 젠더 특성과 일·생활균형 수준에 따라 기업 유형을 구분하고 각 유형에 적합한 개입 방향을 도출한 안세연 컨설턴트의 작업은 앞으로 관련 기관들이 해야 할 일이 무엇인지 정확하게 보여주고 있음.
 - 사례 관리를 통해 현장에 유의미한 피드백을 제공하는 사업이 추진되어야 하며, 이는 성평등 일·생활균형이라는 지향을 단계적으로 실현시켜 나가는 데 반드시 필요할 것임.

memo

memo