

캐나다의 가족돌봄 친화적인 일터 정책

오진욱 (한국노동연구원 부연구위원)

■ 머리말

전례 없는 최악의 공중보건·경제위기가 시작된 지 벌써 2년이 지났다. 코로나19의 확산을 최대한 늦추기 위해 재택 및 원격 근무가 가능한 직업에 대해서는 신속하게 근무방식을 전환하였고(Glogowsky, Hansen and Schächtele, 2021), 전 세계적으로 오미크론 변이가 유행하고 있는 이 시점에도 사회적 거리두기를 유지하며 일하는 것이 적극적으로 권장되고 있다. 이렇게 사회적으로 강제된 재택근무의 확산과 더불어 어린이집, 유치원, 학교와 같은 교육 기관들이 운영을 중단하거나 원격 수업으로 빠르게 전환하면서 팬데믹은 노동과 가정의 양립을 위한 사용자의 역할에 대해서 생각해 볼 수 있는 계기가 되었다.

팬데믹을 겪으면서 사용자는 다양한 가족돌봄 형태에 대해서 깨달았지만, 가족돌봄 제도는 주로 어린 자녀를 둔 직원의 육아 지원에만 집중되어





있다. 최근 미국의 한 조사에 따르면, 사용자는 직원들이 다른 가족들을 부양해야 할 때보다 자녀를 양육할 때 훨씬 더 협조적이고 조직 차원의 지원을 아끼지 않았다. 이미 자녀 양육을 위해서 어떻게 도와줄 수 있는지를 파악하고 있고, 실제로 다양한 제도들을 도입·운영하고 있는 반면에 부모나 형제, 배우자 등 성인 가족을 돌보고 있는 직원들에게는 어떠한 지원이 필요한지조차 모르고 있다(Kasten, 2021). 따라서 가족을 돌보고 있는 노동자를 지원해 줄 수 있는 일터 정책에 관한 연구가 필요한 실정이다.

캐나다 맥마스터대학교의 성, 건강, 그리고 돌봄자 친화적인 일터¹⁾ 소속 연구자들은 가족 돌봄 친화적인 일터 정책에 대해 활발하게 연구하고 있다. 연구자들은 가족돌봄 친화적인 일터 정책의 개념적인 연구를 수행할 뿐만 아니라 실제로 가족돌봄 친화적인 일터 정책을 조직에 도입하고 운영했을 때 직원들의 건강 상태와 조직의 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하는 연구도 진행해왔다. 이 글에서는 캐나다에서 가족돌봄 친화적인 일터 정책이 대두된 배경을 간략하게 살펴보고, 이 정책의 개념과 효과에 관한 최신 연구 결과를 소개하고자 한다.

■ 캐나다의 인구변화와 비공식 가족돌봄

캐나다는 전 세계에서 공통적인 사회문제로 드러나고 있는 저출산과 고령화 문제의 대표주자이다. 이미 2016년에 65세 이상 노년층 비중이 14세 이하 인구층보다 더 커져서 공식적으로 고령화 사회에 진입했다. 특히 2011년부터 2016년까지 5년 동안 85세 이상의 인구는 약 19.4% 증가하였고, 이는 캐나다 전체 인구 증가율인 5%의 약 4배이다(Grenier, 2017). 또한 85세 이상 인구는 전체 캐나다 인구의 약 2.2%인 77만 780명으로, 이는 1966년에 조사된 것보다 7배 이상 증가한 결과를 보였다. 이런 증가세는 향후 50년간 계속 진행될 것으로 보인다(Statistics Canada, 2017).

캐나다의 인구변화와 맞물려서 여성의 경제활동 참여, 핵가족화, 은퇴자 증가로 인해 임금

1) Gender, Health and Caregiver Friendly Workplaces(<https://ghw.mcmaster.ca>).

을 받지 않는 비공식(일상) 돌봄에 대한 문제가 대두되고 있다. Angus Reid Institute에 따르면 30세 이상 캐나다인의 26%가 현재 누군가를 돌보고 있고, 앞으로 돌봐야 한다는 비율도 33%로 나타났다. 연령대별로 현재 돌봄의 책임이 있다고 응답한 비율은 30~39세에서 22%, 40~49세에서는 28%, 50~59세에서도 28%로 나타났다. 또한 앞으로 누군가를 돌봐야 할 것 같다고 응답한 비율도 30~39세에서 45%, 40~49세에서는 44%, 50~59세에서 38%로, 나이가 어릴수록 상대적으로 높은 것으로 조사되었다(Angus Reid Institute, 2019). 이처럼 일을 하면서 가족을 돌보는 노동자가 지속해서 늘어날 것이기 때문에 사용자가 가족돌봄의 책임을 지고 있는 직원을 다방면으로 지원해야 한다는 목소리가 커지고 있다.

■ 일하는 가족돌봄자와 가족돌봄 친화적인 일터 정책

가족돌봄 친화적인 일터 정책(Caregiver Friendly Workplace Policies)은 사용자가 조직 차원에서, 일하는 가족돌봄자를 지원해 줄 수 있는 효과적인 방법으로 여겨진다. 캐나다 연구자들은 일하는 가족돌봄자와 가족돌봄 친화적인 일터 정책에 대한 정의를 내리고, 현재 국제적으로 도입 및 운영되고 있는 제도들을 파악하여 이 정책의 당위성을 확보하려고 했다(Ireson, Sethi and Williams, 2018; Lorenz, Whittaker, Tazzeo and Williams, 2021; Ramesh, Ireson and Williams, 2017). Ramesh et al.(2017)은 캐나다, 미국, 영국, 그리고 호주 회사의 최고경영자나 인사담당자들을 면담하여 일하는 가족돌봄자에 대한 인식, 현재 활용 중인 가족돌봄 친화적인 제도, 효과적이고 지속 가능한 정책 수립을 위해서 극복해야 할 장애물에 대해서 파악했고, Ireson et al.(2018)과 Lorenz et al.(2021)은 주제 범위 문헌 고찰을 통해서 현재 활용되고 있는 제도들을 살펴보고 일하는 가족돌봄자를 지원할 방법에 대해서 제안하였다. 구체적으로 Ireson et al.(2018)은 1994년부터 2014년에 영어로 발표된 학술 문헌과 회색 문헌을 분석하였고, Lorenz et al.(2021)은 2015년 1월부터 2019년 6월까지 영어로 발표된 다양한 글들(예 : 학술논문, 신문기사, 보고서 등)을 분석하였다.

위의 세 연구를 종합해보면, 중요 용어인 일하는 가족돌봄자와 가족돌봄 친화적인 정책을 정의할 수 있다. 먼저 일하는 가족돌봄자(이하 ‘가족돌봄자’)는 우리말로 쉽게 정의하면 임금



노동을 하는 무급 돌봄자 또는 간병인이다. 정식으로 보수를 받는 직장에 다니면서 장애가 있거나 중병을 앓고 있는 부모, 배우자, 동거인, 성인 자녀를 금전적인 대가 없이 돌보는 사람들을 지칭한다. 이들은 돌봄자·간병인으로서 가족구성원이 필요한 의료지원을 받을 수 있도록 도와줄 뿐만 아니라 심부름, 교통 지원, 장보기, 식사 준비, 재산 관리, 집안일과 같은 개인적인 일들도 도맡고 있다(Ireson et al., 2018; Lorenz et al., 2021; Ramesh et al., 2017).

가족돌봄 친화적인 일터 정책은 조직에서 비공식적으로 가족을 돌보는 직원을 위해서 정부 정책의 보장 범위를 뛰어넘어 제공하는 다양한 인사·복지후생제도를 뜻한다. 이 정책은 가족을 돌보고 있는 직원이 경력을 유지·발전시킬 수 있도록 지원해 줄 뿐만 아니라 궁극적으로는 일과 생활의 균형을 맞출 수 있도록 해준다. 가족돌봄 친화적인 일터 정책을 구성하는 공통적인 개별 인사제도는 크게 세 가지로 나눌 수 있다. 첫째는 노동시간의 유연화, 노동 장소의 다양화, 근무량 조정이 가능한 유연근무제이다. 둘째는 정부에서 규정한 휴직 기간보다 더 길게 사용할 수 있는 유급 또는 무급 휴직제도이고, 셋째는 가족돌봄과 관련된 정보를 제공하는 포털 운영, 워크숍 및 세미나 제공, 전문가 상담 서비스 운영, 지역 커뮤니티의 돌봄 전문가 서비스 추천과 같은 각종 지원 제도이다. 이 세 가지 제도 외에도 가족돌봄 서비스 비용을 직접 보조해주거나, 직장 내 노인주간보호센터를 운영하거나, 긴급하게 돌봄이 필요할 경우 단기케어서비스를 제공하는 사용자도 있다(Ireson et al., 2018; Lorenz et al., 2021).

연구자들은 가족돌봄 친화적인 일터 정책의 필요성에 대해서 조직의 성과와 연관 지어 설명했다. 먼저 가족돌봄자를 지원해 줄 수 있는 제도를 마련하지 않으면 가족돌봄자의 삶과 정신이 피폐해진다. 일례로 가족을 돌보고 있는 직원은 그렇지 않은 직원에 비해서 전반적인 건강 상태가 2~3배 정도 나쁜 것으로 나타났다. 가족돌봄자가 육체적·정신적으로 건강하지 못하면 무단으로 결근하는 경우가 증가하거나 프리젠템이 만연하게 되고, 결국 이직으로 연결되어 회사의 성과에 악영향을 미치게 된다(Ireson et al., 2018). 특히 대부분의 가족돌봄자는 45~65세 사이의, 다양한 직장 경력을 가지고 있거나 한 조직에서 오랫동안 종사해 조직성과와 직결된 지식, 경험, 전문성과 같은 비재무적인 자산을 축적하고 있는 핵심 인재이다. 따라서 이들의 이직은 단순히 직원 한 명을 잃는 것이 아니라 중요한 인적자원의 손실로 인한 조직 경쟁력의 상실을 의미한다(Ramesh et al., 2017). 또한 이들의 결근, 이직, 프리젠템, 동료에 미치는 악영향에 따른 경제적인 손실은 한 사람당 무려 8,694캐나다달러인 것으로

추정된다(Mofidi et al., 2019).

반대로 사용자는 가족돌봄 친화적인 일터 정책을 도입하고 운영함으로써 윈윈전략을 꾀할 수 있다. 물론 이를 도입하고 운영하는 데 적지 않은 비용이 투입되겠지만, 이 비용은 쉽게 상쇄될 수 있다. 귀중한 인적자원의 유출을 막고, 가족을 돌보는 직원의 사기와 의욕, 직무만족도를 높이고, 궁극적으로 긍정적인 사용자 브랜드를 구축하여 조직 경쟁력을 지속적으로 향상시킬 수 있기 때문이다. 결국 조직의 운영 측면에서 사용자는 가족돌봄 친화적인 일터 정책을 운용함으로써 금전적·비금전적인 성과를 기대할 수 있고, 가족돌봄자는 전반적으로 건강해지고 경제적으로 안정되기 때문에 양측 모두 이득을 볼 수 있다(Ireson et al., 2018).

■ 가족돌봄 친화적인 일터 정책과 조직성과

연구자들은 사용자가 가족돌봄 친화적인 일터 정책을 운영하면 실제로 조직성과에 긍정적인 효과가 있을지를 검증하였다. 먼저 Ding, Dardas, Wang and Williams(2020)는 캐나다 온타리오 주에 있는 한 대학의 교직원을 대상으로 가족돌봄 친화적인 일터 정책 시범 사업이 실제로 가족을 돌보고 있는 직원의 건강 상태에 긍정적인 영향을 미치는지를 파악하고자 했다. 이를 위해서 가족을 돌보고 있는 21명의 교직원을 모집하여, 이들의 건강 상태를 총 세 차례 측정하여 비교하였는데, 측정 시기는 시범 사업 전과 후, 사업 진행 6개월 후였다. 연구 결과, 시범 사업이 직원의 건강, 특히 정신 건강을 향상시키는 것을 알 수 있었다. 장기적으로 직원의 건강 상태가 향상되어 병가 사용이나 무단결근의 빈도가 줄었고, 사용자에 대한 평판이 증대되었다. 또한 일과 가정 사이의 갈등이 줄어들어 가족을 돌보고 있는 직원의 만족도가 올라가고 업무성과가 향상되었으며 이들의 이직이 줄어들었다.

Ding, Dardas, Wang and Williams(2021)는 가족돌봄 친화적인 일터 정책 시범 사업이 가족을 돌보고 있는 직원의 일터 경험을 향상시킬 수 있는지를 검증하고자 했다. 먼저 지역사회, 주 정부, 연방정부에서 운영하는 다양한 지원책과 가족돌봄 휴직, 유연근무, 가족돌봄 보조금에 대한 정보를 담고 있는 온라인 의사결정 도구를 개발하여 가족을 돌보고 있는 직원 개개인의 상황에 맞는 정보를 제공해 주었다. 직장 경험은 직원들의 신체적·정신적인 건강



상태를 기반으로 한 생산성, 직무만족도, 유연근무 정도, 일-가정 갈등 정도, 그리고 상사와 동료들의 지원 정도를 총 세 차례 측정하여 비교하였으며, 측정 시기는 온라인 의사결정 도구 도입 전과 후, 그리고 도입 12개월 후였다. 연구 결과, 전반적으로 다양한 정보를 제공하는 의사결정 도구의 도입이 가족돌봄자의 직장 경험을 긍정적으로 변화시켰다. 그러나 모든 연구 참여자에게 도움이 된 것은 아니었다. 시간이 흐르면서 참가자의 직장 경험 수치가 그대로 유지되거나 오히려 도입 이전으로 돌아가기도 하였다. 다시 말하면 온라인 의사결정 도구의 도입 효과가 모두에게 오랫동안 지속되지는 못했지만, 전반적으로 도입 12개월 후 직장 경험 수치가 도입 전보다 높은 것으로 나타나 효과가 완전히 없어지지는 않았다.

Ding et al.(2020, 2021) 모두 의미 있는 연구 결과를 도출했지만, 표본의 크기가 너무 작아 연구 결과를 일반화하기는 어렵다. 특히 연구의 특성상 연구대상이 스트레스를 많이 받는 가족돌봄자이기 때문에 연구 참여자를 모집하는 것뿐만 아니라 연구를 진행하기에도 어려움이 많았다. 일례로 Ding et al.(2021)은 연구 참여자를 43명이나 모집했지만, 연구 종료 시점에는 21명밖에 남지 않았다. 또한 사전·사후 실험설계를 통해 한 제도의 효과성을 파악하고자 했지만, 통제집단을 구성하지 못하여 실험집단과 통제집단 간 사이의 유의미한 차이를 파악할 수 없었다.

Dardas, Williams and Wang(2021)은 교직원이 가족돌봄 친화적인 일터 정책에 대해 인지할수록 직장 경험이 향상되는지를 파악하기 위해서 대학교 전체 수준의 설문조사를 두 차례 실시하였다. 두 설문조사 모두 약 7천 명의 교직원을 대상으로 하였으며 각각 747명과 816명이 응답을 하였다. 각 설문조사에서는 응답자의 개인 신상 정보, 가족돌봄 친화적인 일터 정책을 인지하고 있는 정도, 동료, 상사, 인사팀, 가족, 친구 등에게서 관련된 지원을 받는 정도, 그리고 직장 경험을 물었다. 수집된 데이터를 구조방정식 모형으로 검증한 결과, 가족돌봄 친화적인 일터 정책에 대한 인식 제고 → 관련 지원 증가 → 직장 경험 향상이라는 관계가 유의미하였다. 즉 교직원이 정책을 많이 인지할수록 관련된 지원을 많이 받았고, 그 결과 직장 경험이 향상되었다. 그러나 두 설문조사 간의 응답자가 달랐기 때문에 두 설문 응답을 연결 지어 종단적인 분석을 시행하지 못했다. 따라서 정책에 대한 인식 제고와 직장 경험 향상 간의 인과관계를 해석할 때 주의해야 한다.

지금까지 소개한 실증 연구성과가 결코 작다고 볼 수는 없으나, 세 연구 모두 비교적 업무

의 강도가 높지 않고, 가족 친화적인 조직문화가 건전하게 정착된 한 대학 직원들을 대상으로 연구했기 때문에 가족돌봄 친화적인 일터 정책이 사기업과 공공기관, 대기업과 중소기업 등 다른 조직 환경에서 얼마나 효과적일지는 여전히 미지수이다. 따라서 다양한 산업과 직업 분야에서 재현 연구를 진행하여 가족돌봄 친화적인 일터 정책의 효과성을 지속해서 검증할 필요가 있다.

■ 시사점 : 우리나라와의 관련성

지금까지 캐나다 연구자들이 수행해온 가족돌봄 친화적인 일터 정책에 대한 개념적·실증적 연구 결과에 대해서 간략하게 살펴보았다. 이 연구들이 우리에게 주는 시사점은 명확하다. 노동과 가족돌봄의 양립을 지원하는 다양한 법적·정책적인 기반을 마련하는 것뿐만 아니라 사용자도 가족돌봄에 대한 책임을 사회적으로 분담해야 한다는 것이다(Johnson, 2021; Roman, Bane and Opthof, 2021).

또한 이 연구들은 우리나라 노인돌봄 지원 방향에 대한 함의를 제공해 준다. 한국의 인구 고령화 속도는 세계 최고 수준이고, 고령층 비중은 전 연령대에서 가장 큰 폭으로 커지는 반면, 생산연령인구(15~64세)의 비중은 급격히 줄어들고 있다. 이에 따라 노년부양비가 세계에서 가장 큰 폭으로 상승할 것으로 예상된다. 이러한 돌봄 수요 급증에 대응하여 맞춤형 돌봄 서비스를 제공하고, 양질의 돌봄 인력을 확충하기 위해 노인돌봄체계의 개편을 추진하고 있다(기획재정부, 2021). 그러나 비공식 돌봄 인력인 일하는 가족돌봄자의 고용 지속 가능성을 높이기 위한 사용자의 역할에 대해서는 아직 활발하게 논의되고 있지 않다. 캐나다와 미국 등을 중심으로 일하는 가족돌봄자와 가족돌봄 친화적인 일터 정책에 대한 연구가 다양하게 진행되고 있는 만큼, 기존의 해외 연구를 세심하게 검토하고 한국의 정책 방향과 조직의 실정에 맞는 가족돌봄 친화적인 인사제도의 개발·도입·운영에 관한 연구를 보다 적극적으로 수행하여 앞으로 변화하는 시대를 준비해야 할 것이다. **KL1**



참고문헌

- 기획재정부(2021), 「인구구조 변화 영향과 대응 방향」, <https://www.moef.go.kr> (검색일 : 2022.2.17).
- Angus Reid Institute(2019), “Caregiving in Canada: As Population Ages, One-in-four Canadians over 30 are Looking After Loved Ones”, <https://angusreid.org/caregiving> (검색일 : 2022.2.17).
- Dardas, A., A. Williams and L. Wang(2021), “Evaluating Changes in Workplace Culture : Effectiveness of a Caregiver-friendly Workplace Program in a Public Post-secondary Educational Institution”, *PLoS One*, 16(5), e0250978.
- Ding, R., A. Dardas, L. Wang and A. Williams(2020), “Evaluation of a Caregiver-friendly Workplace Program Intervention on the Health of Full-time Caregiver Employees : A Time Series Analysis of Intervention Effects”, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(10), e548~e558.
- _____(2021), “Improving the Workplace Experience of Caregiver-employees : A Time-series Analysis of a Workplace Intervention”, *Safety and Health at Work*, 12(3), pp.296~303.
- Glogowsky, U., E. Hansen and S. Schächtele(2021), “How Effective are Social Distancing Policies? Evidence on the Fight against COVID-19”, *PLoS One*, 16(9), e0257363.
- Grenier, E.(2017), “Canadian Seniors Now Outnumber Children for 1st Time, 2016 Census Shows”, *CBC News*, May 8, <https://www.cbc.ca> (검색일 : 2022.2.17).
- Ireson, R., B. Sethi and A. Williams(2018), “Availability of Caregiver-friendly Workplace Policies (CFWPs) : An International Scoping Review”, *Health and Social Care in the Community*, 26(1), e1~e14.
- Johnson, S. S.(2021), “Addressing the Caregiving Crisis : The Roles for Employers and Policy Makers”, *American Journal of Health Promotion*, 35(7), pp.1028~1029.
- Kasten, J.(2021), “Assessment of Family Caregivers’ Needs : What Employers Need to Know”, *American Journal of Health Promotion*, 35(7), pp.1038~1041.
- Lorenz, F., L. Whittaker, J. Tazzeo and A. Williams(2021), “Availability of Caregiver-friendly Workplace Policies : An International Scoping Review Follow-up Study”, *International Journal of Workplace Health Management*, 14(4), pp.459~476.
- Mofidi, A., E. Tompa, A. Williams, A. Yazdani, D. Lero and S. B. Mortazavi(2019), “Impact of a Caregiver-friendly Workplace Policies Intervention : A Prospective Economic Evaluation”, *Journal*

of *Occupational and Environmental Medicine*, 61(6), pp.461~468.

- Ramesh, S., R. Ireson and A. Williams(2017), “International Synthesis and Case Study Examination of Promising Caregiver-friendly Workplaces”, *Social Science & Medicine*, 177, pp.52~60.
- Roman, C., S. Bane and E. Opthof(2021), “How Employers and States Can Support the Essential Workforce of Family Caregivers”, *American Journal of Health Promotion*, 35(7), pp.1045~1047.
- Statistics Canada(2017), “A Portrait of the Population Aged 85 and Older in 2016 in Canada”, May 3, <https://www12.statcan.gc.ca> (검색일 : 2022.2.17).