

제 출 문

## ‘일과 삶 조화(Work-Life Balance)’ 정책

- 독일 사례 연구

2004. 12

김정운(명지대학교)

손영미(명지대학교)

장 훈(명지대학교)

이 보고서를 뉴패러다임 센터의 계약 체결한

‘일과 삶 조화(Work-Life Balance)’ 정책 - 독일 사례 연구’

용역의 최종 보고서로 제출합니다.

2004년 12월

연구책임자: 김 정 운(명지대학교)

공동연구원: 손 영 미(명지대학교)

장 훈(명지대학교)



# 목 차

## I. 서론 ..... 1

1. 연구의 배경 및 목적 ..... 1
1) 연구의 배경 ..... 1
2) 연구의 목적 ..... 3
2. 연구의 범위 ..... 4
1) 한국의 '일과 삶의 조화' 사례 연구 ..... 4
2) 독일의 '일과 삶의 조화' 정책 연구 ..... 5

## II. 일과 삶의 조화(Work-Life Balance)의 이해 ..... 6

1. 일과 삶의 조화(워크라이프 밸런스, WLB)란 무엇인가? ..... 6
1) 일과 삶의 조화(워크라이프 밸런스, WLB)에 대한 정의 ..... 6
2) 일과 삶의 주요 영역 ..... 7
3) 일과 삶의 조화 모델 ..... 11
2. 왜 '일과 삶의 조화(Work-Life Balance)인가? ..... 13
1) 페러다임의 변화 ..... 13
2) 노동력의 변화 ..... 16
3) 경영환경의 변화 ..... 18

## III. 한국의 '일과 삶의 조화' 사례 연구 ..... 23

1. 연구목적 ..... 23
2. 연구방법 ..... 23
1) 측정도구 개발 ..... 23
2) 조사대상자 ..... 26
3) 결과분석 ..... 27
3. 연구결과 I. 전체 노동자의 전반적인 일과 삶의 조화(WLB) 수준 ..... 28
1) 일과 삶의 조화(WLB) 현황 ..... 28
2) 일과 삶의 조화(WLB)의 이점 ..... 31
3) 일과 삶의 조화에 영향을 미치는 인과적 요인 ..... 39
4. 연구결과 II. 인구통계학적 변인에 따른 일과 삶의 조화 수준 ..... 54
1) 남녀에 따른 일과 삶의 조화(WLB) 현황 ..... 54
2) 연령에 따른 일과 삶의 조화(WLB)현황 ..... 59
3) 근무형태에 따른 일과 삶의 조화(WLB)현황 ..... 64

## IV. 독일의 '일과 삶의 조화' 정책 ..... 68

1. '일과 삶의 조화' 정책의 배경 ..... 68
2. 독일 내의 사회변동과 그 영향 ..... 69
1) 경제상황의 변화 ..... 69
2) 인구의 변화 ..... 70
3) 가족구조의 변화 ..... 70
4) 일과 가족의 조화로의 가치관의 변화 ..... 71
5) 기업의 변화에 대한 요구 ..... 72
3. 독일 기업의 가족 친화 제도 ..... 73
1) 직접적 시간관리 ..... 73
2) 간접적 시간관리 ..... 85

3) 추가적인 지원 대책 .....	93
4) 기업의 가족 우호성 테스트: Audit Beruf F Familie .....	95
5) Total E-Quality e. V. ....	97
6) 비용과 효용의 계산 .....	98

<b>참고문헌 .....</b>	<b>101</b>
-------------------	------------

## 표 목 차

<표 1> 기업의 '일과 삶의 조화' 지원에 따른 노동자와 사용자의 이익 .....	13
<표 2> 세대 간 특성과 '일과 삶의 조화'에 대한 시각차 .....	16
<표 3> 연령대별 여성의 경제활동 참여율(1980-2000) .....	19
<표 4> 인구통계학적 변인 .....	27
<표 5> 일과 삶의 조화(WLB) 점수 .....	29
<표 6> 일과 삶의 전이효과 .....	31
<표 7> 일과 삶의 전이효과에 대한 문항별 분석결과 .....	31
<표 8> 일과 삶의 조화에 미치는 인과적 요인의 영향력 .....	41
<표 9> 업무시스템 문제영역 .....	49
<표 10> WLB 갈등 수준에 따른 업무 시스템의 효율성 정도 .....	50
<표 11> 인사 시스템의 문제영역 .....	51
<표 12> WLB 갈등수준에 따른 업무시스템의 효율성 정도 .....	52

## 도표 목차

<도표 1> WLB 갈등에 따른 결과변수 .....	33
<도표 2> 욕구 반응 고/저에 따른 WLB 갈등 수준 .....	34
<도표 3> 욕구 반응 고/저에 따른 결과변수 .....	35
<도표 4> 상사의 WLB 리더십에 대한 인식에 따른 WLB 갈등 .....	36
<도표 5> 상사의 WLB 리더십 인식에 따른 결과변수 .....	37
<도표 6> 노동자와 기업의 파트너십 고/저에 따른 WLB 갈등 .....	37
<도표 7> 노동자와 기업의 파트너십 고/저에 따른 결과변수 .....	38
<도표 8> WLB 갈등 고/중/저에 따른 WLB 신념 .....	42
<도표 9> WLB 갈등 고/중/저에 따른 WLB 기술 .....	44
<도표 10> WLB 갈등 고/중/저에 따른 WLB 리더십 .....	46
<도표 11> WLB 갈등 고/중/저에 따른 WLB 의사소통 .....	47
<도표 12> 남녀의 WLB 갈등 수준 .....	54
<도표 13> 남녀에 따른 WLB 신념 .....	56
<도표 14> 남녀에 따라 삶에서 일, 가족, 웰빙, 성장이 차지하는 비율 .....	57
<도표 15> 남녀의 WLB 기술 .....	58
<도표 16> 연령에 따른 WLB 갈등 수준 .....	59
<도표 17> 연령 고/중/저에 따른 WLB 신념 .....	61
<도표 18> 연령에 따라 삶에서 일, 가족, 웰빙, 성장이 차지하는 비율 .....	62
<도표 19> 연령에 따른 WLB 기술 .....	63
<도표 20> 근무형태에 따른 WLB 갈등 수준 .....	64
<도표 21> 근무형태에 따른 WLB 신념 .....	65
<도표 22> 근무형태에 따라 삶에서 일, 가족, 웰빙, 성장이 차지하는 비율 .....	66
<도표 23> 근무형태에 따른 WLB 기술 .....	67

## 그림 목차

[그림 1] '일과 삶의 조화' 모델 .....	11
[그림 2] 심리적 계약 모델 .....	15

## I. 서론

### 1. 연구의 배경 및 목적

#### 1) 연구의 배경

주 40시간 근무제와 '일과 삶의 조화'

주 40시간 근무제는 단순히 일하는 시간이 줄어들고, 자유 시간이 증가하였다는 표피적 현상을 넘어 패러다임의 전환을 의미한다. 주 40시간 근무제로 비로소 개인의 자유 시간(삶의 영역)이 노동시간(일의 영역)을 능가하기 시작하였다. 이전까지만 해도 순수한 자유시간(수면시간과 유지시간 제외)은 순수한 노동시간에 비해 적었으며, 그마저 야근, 회식과 같은 노동시간의 불규칙적인 증가로 인해 침해받기 일쑤였다. 이런 과정을 통해 우리 사회는 빠른 경제성장을 이룩하였지만 역으로, 세계 최장 노동시간의 기록과 많은 일중독자(Workaholic)를 양산해 내기도 하였다.

일 중심적 패러다임은 20세기 우리 사회를 지탱해온 기본 골조였다. 먹고 살기 힘들었던 20세기에 일을 열심히 하면 가난에서 벗어날 수 있다는 믿음은 뼈저리게 일을 해야 하는 충분한 이유가 되었다. 그러나 먹느냐, 굶느냐의 문제보다 무엇을 어떻게 먹느냐가 더욱 중요해진 시대로 전환된 지금, 먹기 위해서 일한다는 것은 충분한 이유가 되지 못한다. 이런 이유로 일 이외의 삶의 영역을 등한시 하게 한 일 중심적 패러다임은 지금 현재의 노동자들을 노동현장으로 유인하기에는 역부족인 것이다.

주 40시간 근무제는 노동자들에게 일 뿐만 아니라 일 이외의 영역도 중요하

며, 이 두 영역간의 조화를 통해 노동자의 삶의 질을 향상시킬 때 노동자들로 하여금 직무만족 및 몰입을 이끌어 낼 수 있다는 '일과 삶의 조화' 패러다임의 일환으로 나온 사회·경제적 산물이다. 이런 관점에서 보았을 때, 현재 기업들이 주종의 업무 효율성 향상을 위해 집중 근무제 등과 같은 여러 전략을 제시하고, 노동자들이 주말을 업무에 도움이 되는 학습을 할 수 있도록 유인하기 위해 노력하는 것은 주 40시간 근무제의 본래 의미를 상실한 근시안적인 노력이라 할 수 있다.

주 40시간 근무제의 기본 취지는 노동자가 일과 삶 간에 조화를 이룰 수 있도록 국가와 기업이 지원할 때, 노동자의 삶의 질은 향상될 것이며, 이는 곧 기업의 이윤 및 건강성과 직결된다는 것이다. 따라서 기업이 질적인 경제성장을 원한다면, 주 40시간의 효율적 활용을 위해 단편적인 전략을 제시하기에 급급하는 대신, 노동자의 일과 삶의 조화를 지원하기 위해 노력해야 할 것이다.

예 독일과 한국인가?

독일과 한국은 사회·경제적으로 유사한 측면이 많다. 우선, 사회적 측면에서, 독일은 현재 낮은 출산률과 인구의 고령화 문제에 직면하고 있다. 한국 역시 세계 1위의 저출산률과 만든 현상으로 인한 낮은 출산 등의 이유로 2000년 고령화사회로 진입하였으며, 2004년 현재, 빠른 속도로 고령 사회로 진입하고 있는 중이다. 이와 같은 현상은 현재의 노동력 감소뿐만 아니라 앞으로 급속히 가속화될 가능성을 보여주는 것으로, 인력 양성 및 다양한 인력이 노동시장에 유입될 수 있도록 노력해야 할 필요성을 제기하고 있다.

다음으로 경제적 측면에서, 독일과 한국은 피폐한 경제를 단기간 급부상시킨 저력을 보여준 나라이다. 흔히 라일강의 기적과 한강의 기적으로 비유되는 독일과 한국의 경제성장은 삶을 희생한 노동자가 있었기에 가능한 것이었다. 그러나 두 국가 모두는 양적인 성장으로 인한 부작용과 삶을 되찾으려고 하

는 노동자들의 의식변화로 인해 심각한 경제적 위기를 맞이하고 있다.

독일은 현재 이와 같은 경제적 위기를 해결하기 위한 무기로 노동자의 일과 삶의 조화를 배려해 줌으로써 고급인력과 여성인력이 노동에 참여할 수 있도록 국가와 기업 차원의 '일과 삶 조화' 지원 정책 및 시스템을 구축하고 있다. 이에 반해 한국은 여전히 구조조정을 통한 인력 감축으로 경제적 위기를 탈출하려고 시도할 뿐, 노동자의 일과 삶을 지원해줌으로써 그들로부터 자발적 물입을 이끌고, 고급 인력과 여성인력을 유도하려는 노력은 거의 없는 실정이다.

이러한 시점에서, 한국과 유사한 사회·경제적 경험을 가진 독일의 '일과 삶의 조화' 정책과 시스템을 살펴보는 것은 앞으로 한국이 경제위기를 벗어나, 더욱 안정적인 경제국가로 성장하는데 중요한 시사점을 제시해 줄 것이다.

## 2) 연구의 목적

본 연구는 한국 노동자들이 일과 삶 간에 조화를 이루기 위해 국가와 기업 그리고 노동자가 무엇을 어떻게 해야 하는지를 제안해 봄으로써 '일과 삶의 조화'의 안정적 정착을 도모하기 위해 실시되었다.

이를 위해 2가지 작업이 수행되었는데, 먼저 현재 한국 노동자의 일과 삶의 조화 현황은 어떠한지 살펴보고, 이것에 영향을 미치는 인과적 원인들을 파악함으로써 일과 삶의 조화를 개선하기 위해 어떤 측면이 주의를 기울여야 하는지 알아본다.

둘째, 한국 보다 앞서 일과 삶의 조화에 대한 중요성을 인식하고, 국가 및 기업 측면에서 대대적으로 일과 삶의 균형을 위한 제도와 시스템을 구축해 오고 있는 독일의 사례를 살펴보고자 한다. 이를 통해 현재 한국 노동자들이 일과 삶의 조화를 이룩하기 위해서 국가와 기업적 측면에서, 어떤 제도적·시스템적 뒷받침이 수반되어야 하는지를 알 수 있다.

## 2. 연구의 범위

### 1) 한국의 '일과 삶의 조화' 사례 연구

#### (1) 노동자의 '일과 삶의 조화' 현황 조사

기업 노동자들이 일과 일 이외의 영역(가족, 웰빙, 성장) 간에 어느 정도 조화를 이루고 있는지 살펴본다.

일과 삶의 조화와 개인의 신체적·심리적 건강, 업무효율성, 삶의 질 간의 관련성을 살펴봄으로써 일과 삶의 조화로 인해 기업과 노동자가 얻을 수 있는 이점에 대해 논해본다.

노동자들의 일과 삶의 조화에 영향을 미치는 요인들에는 어떤 것이 있는지 살펴보고, 각 요인들이 일과 삶의 조화에 미치는 영향력의 크기를 알아본다.

#### (2) 인구통계학적 변인에 따른 '일과 삶의 조화' 현황 및 인과적 요인에 관한 조사

인구통계학적 변인(성별, 연령, 근무형태)에 따라 일과 삶의 조화수준이 어느 정도 차이가 있는지 살펴본다.

인구통계학적 변인(성별, 연령, 근무형태)에 따라 일과 삶의 조화수준에 영향을 미치는 요인들이 어떻게 다른지 살펴보고, 일과 삶 간의 조화를 위해 무엇을 어떻게 해야 하는지에 대한 방안을 모색해 본다.

## 2) 독일의 '일과 삶의 조화' 정책 연구

(1) 국가 및 기업의 가족 친화적 문화 및 정책의 안정적 정착을 위한 해결방안 모색

독일 사회 및 경제의 빠른 변화를 살펴보고, 이를 위한 대응책으로서 일과 삶의 조화에 대해 논해본다.

일과 삶의 조화를 위해 현재 독일에서 실행되고 있는 해결 방안을 살펴보고, 가족 친화적 근로환경을 성공적으로 조성한 모델들을 소개한다.

## II. 일과 삶의 조화(Work-Life Balance)의 이해

### 1. 일과 삶의 조화(Work-Life Balance)란 무엇인가?

#### 1) 일과 삶의 조화(Work-Life Balance)에 대한 정의

'일과 삶의 조화(Work-life balance)'란 물리적 측면에서 삶을 구성하는 두 가지 큰 축인 '일'과 '일 이외의 영역(가족, 여가, 자기계발 및 교육, 커뮤니티 활동, 인간관계 등)'의 조화를 의미한다. 심리적 측면에서 '일과 삶의 조화(Work-life balance)'란 심리적·물리적 에너지의 효율적 관리를 통해 일과 삶을 더욱 풍요롭게 함을 의미한다.

일과 삶의 조화의 정의를 구성하는 3가지 요소

조화(Balance): 조화란 양적인 평행이 아니라 질적으로(주관적으로) 적절한 균형상태를 의미한다. 일과 삶 간의 조화를 위해 하루 중 12시간을 일에, 12시간을 삶에 할애한다고 해서 일과 삶 간의 조화를 맞춘다고 보기는 어렵다. 조화란 자신의 몸과 마음이 안정된 상태에 머무를 수 있도록 일과 삶의 영역을 자신에게 맞도록 적절히 관리한다는 것을 의미한다. 그렇기에 자신의 건강을 위해 하루에 30분 정도 투자하는 것이 적당하다면, 절대적인 시간의 양과는 상관없이 자신의 건강을 적절히 관리하고 있는 것이다. 조화란 다분히 주관적인(질적인) 개념인 것이다.

일과 일 이외의 삶의 영역 간의 조화: 물리적 측면에서 일과 삶의 조화란 일 뿐만 아니라 그동안 일과 갈등관계에 놓여왔던 삶의 영역에도 물리적·심리적 투자를 한다는 것을 의미한다. 여기서 '물리적'이라는 것은 시간, 비용과

같은 물리적 조건을 의미하는 것이며, '심리적'이라는 것은 삶의 영역에 대한 관심과 배려와 같은 심리적 조건을 의미하는 것이다. 삶의 특정 부분만을 지나치게 강조하거나 지속적으로 어느 부분을 등한시 할 경우 반드시 문제가 생기게 마련이다. 일에만 몰두하느라 자신의 가족을 돌보지 못할 경우, 일 때문에 자신에게 소중한 사람과의 관계를 등한시 한 경우, 일 때문에 자신의 건강이나 자신의 비전에 대해 돌아볼 시간을 가지지 못한 경우, 반드시 삶의 위기 혹은 문제에 직면하게 된다.

심리적·물리적 에너지의 효율적 관리: 인간의 심리적·물리적 에너지는 아무리 피로도 없이 솟아오르는 화수분이 아니다. 자신의 에너지를 바닥까지 다 써버린 상태에서 경험하게 되는 신체적·심리적 소진상태를 탈진(burn-out)이라 하는데, 이런 상태에 놓인 사람들은 일반적으로 무기력증과 인생에 대한 허망함, 정서적 소진감, 부적 정서, 좌절감, 기진맥진과 같은 증상을 경험하게 된다. 삶의 영역뿐만 아니라 일의 영역을 효율적이고 지속적으로 관리하기 위해서는 탈진의 상태에 도달하지 않도록 자신의 심리적·물리적 에너지를 효율적으로 관리할 필요가 있다. 일과 삶의 조화란 노동자가 자신의 에너지를 효율적으로 관리함으로써 일과 삶을 더욱 풍요롭게 영위함을 의미한다.

## 2) 일과 삶의 주요영역

삶은 크게 일과 일 이외의 삶의 영역으로 구분이 가능하다. 여기서 일 이외의 삶의 영역이란 구체적으로 가족 영역, 성장 영역, 그리고 웰빙(여가 및 건강) 영역으로 다시 구분해 볼 수 있다<sup>1)</sup>.

1) 삶의 본래 의미는 일을 포함한 모든 영역을 의미하는 것이지만, 본 고에서는 삶을 일 이외의 삶의 영역에 국한시켜 사용하고 있다.

### (1) 가족영역

환경적 변화에 따른 가족 영역의 부각

페러다임과 노동자의 인식 전환: 20세기 노동현실에서 가족 영역은 일과 가장 양립이 불가능한 영역으로 인식되어 왔으며, 실제 일로 인해 가장 많이 희생되었던 부분이기도 하다. 그러나 노동에 관한 페러다임의 변화와 일중심에서 삶중심으로의 노동자들의 인식 전환은 뒷전에 밀려 있던 가족의 문제를 전면으로 끌어들었다.

노동자 가족에 대한 새로운 이해 필요성: 가족 구성원의 역할 변화(ex. 맞벌이 부부, 여성노동자 등)와 가족 문화 변화(ex. 한 부모가정, 이혼증가, 동거 등)때문에 노동자 가족에 대한 새로운 이해가 필요해졌다. 이에 따라 정부와 기업차원에서는 노동자 가족에 대한 지원방안을 위한 연구를 진행시켰으며, 이 과정에서 '일과 삶의 조화'는 핵심영역으로 등장하기 시작하였다.

인력 시장의 변화: 최근, 취업 여성의 증가와 여성 고급 관리자의 증가, 그리고 고급 여성인력의 유인에 대한 필요성 때문에 여성이 가정과 직장을 병행할 수 있도록 지원해주는 문제는 기업에게 있어 중요한 관심사가 되고 있다. 특히, 여성의 출산 및 육아 문제는 여성에게 있어 가장 중요한 문제로 이에 대한 기업의 관심이 높아지고 있다.

### (2) 노동자의 학습 및 성장 영역

환경적 변화에 따른 노동자의 학습 및 성장 영역의 부각

사람 중심의 노동시장: 글로벌 인사의 트렌드로서 세계 유수의 기업은 유능한 '인재' 확보와 유지의 중요성을 심각히 인식하고 있다. 이러한 인식변화는 거시적으로는 사람중심경영·인재경영이라는 페러다임의 변화를 이끌고, 미시

적으로는 인재를 발굴하고, 이를 유지하기 위한 인재양성 및 역량강화 프로그램의 구축에 관심을 기울이고 있다.

노동착취에서 파트너십으로의 인식 변화: 과거에 노동자가 사용자에 종속되어 있는 권력 구조에선 노동자의 성장은 사용자의 관심 밖의 일이었거나 사용자의 시혜적 조치였다. 그러나 노사관계에 대한 노동자의 인식이 전환되면서, 노동자 스스로 자신의 자아실현 및 성장에 관련하여 관심이 증폭하였다. 사용자 또한 기업의 성장이 성장은 노동자와의 동반성장을 통해 가능하다는 것을 인식하기 시작하였다.

주 40시간 근무제의 도입 이후 학습에 대한 관심 변화: 주 40시간 근무제의 도입으로 노동자는 가족, 여가 영역에 대한 관심과 더불어 자기 성장의 측면에 특별한 관심을 갖기 시작하였으며, 학습을 바라보는 노동자들의 관점에 근원적인 변화를 야기시켰다. 첫째, 과거 노동자의 학습은 기업의 이윤을 위한 공급자 중심의 수동적 학습인 반면, 현재는 노동자가 자신의 욕구에 따라 취사선택하는 능동적 학습으로 변모하였다. 둘째, 기존 패러다임 상에서 생산성과 연결하여 가치 없다고 치부되었던 노동자 개인의 취미를 위한 학습도 노동자 학습의 중요한 부분을 차지하고 있으며, 크게 증가 하는 추세다.

### (3) 웰빙(Well-being) 영역: 여가 및 건강

풍요로운 삶의 질 향상에 가장 밀접하게 관련된 부분은 웰빙의 영역이다. 웰빙의 영역은 다시 여가와 건강관리 영역으로 나뉘어 진다.

#### 환경변화에 따른 웰빙 영역의 부각

주 40시간 근무제의 도입: 웰빙영역은 주 40시간 근무제가 도입되면서 가장 주목받고 있는 영역이다. 여가/건강은 다른 영역에 비해 기업의 이익과 직접적인 관련이 적은 부분으로 인식될 수 있으나, 이 부분은 노동자가 자신의 심

리적·신체적 에너지를 효율적으로 관리하는데 있어 필수적인 부분이다.

노동자의 심리적·신체적 에너지는 그 양이 한정되어 있기 때문에 사용한 만큼 다시 충전시킬 필요가 있다. 또한 일의 영역에서 활기차게 자신의 업무를 수행하기 위해서는 재충전을 넘어, 심리적·신체적 에너지가 최상의 조건에 놓여 있을 필요가 있다.

여가/건강 영역에 대해 관심과 배려를 기울인다는 것은 일차적으로는 심리적·신체적 에너지를 효율적으로 관리한다는 것을 의미하며, 이차적으로는 에너지의 재충전 및 효율적 관리를 통해 노동자가 풍만한 삶을 영위하고, 업무 효율성을 향상시킬 수 있도록 한다는 것을 의미한다. 그러나 아쉽게도 이에 대한 노동자와 기업, 정부의 인식이 미약하다. 따라서 이에 대한 인식교육 및 기업과 정부의 지원 대책이 필요한 영역이다.

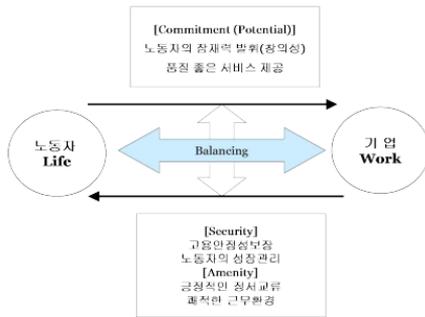
### (4) 일

#### 쾌적한 노동환경(Amenity of Workplace)과 노동자의 자발적 몰입

노동 쾌적성이란 물리적 쾌적성을 포함한 심리적 쾌적성을 의미한다. 이러한 쾌적성은 노동자들에게 몰입을 잘 할 수 있는 기초적인 심리적 환경으로 작용한다. 여기서, 물리적 쾌적성이란 노동자가 직무에 몰입할 수 있도록 쾌적한 업무환경을 제공해야 한다는 것을 의미하며, 심리적 쾌적성이란 노동자가 불안과 두려움, 눈치와 같은 부정적인 정서로부터 벗어나 안정되고, 긍정적인 정서를 경험할 수 있도록 지원해야 함을 의미한다. 심리적 쾌적성은 기업이 노동자에 대한 존중 철학을 가지고 고용안정, 문화, 커뮤니케이션 등에 관심을 가질 때 이루어질 수 있다. 심리적 쾌적성은 노동자의 자발적 몰입과 순순한 관계를 가지기 때문에 매우 중요하다.

### 3) 일과 삶의 조화(Work-Life Balance) 모델

[그림 1] '일과 삶의 조화' 모델



노동자와 기업의 관계: 외적 보상 대 파트너십

외적 보상 체계: 20세기 노동현실에서 노동자와 기업은 '이것을 하면 저것을 줄 것이다'와 같은 조건부의 사회적(물리적) 계약관계였다. 따라서 노동자는 선투자 후보상의 외적보상 체계 속에서 통제되어야 할 대상으로 인식되었다. 그러나 21세기에 접어들어 외적 보상의 물리적 계약만으로 더 이상 노동자의 직무몰입수준과 기업에 대한 충성도를 향상시킬 수 없음을 알게 된 것이다.

파트너십의 형성: 노동자는 기업이 통제해야 할 대상이 아니며, 같이 성장해야 할 동반자이다. 이와 같은 인식은 사회적(물리적) 계약관계를 심리적 계약 관계로 치환시키는 것인데, 즉, 기업과 노동자가 외적 보상이 아닌 기업의 심리적인 배려 및 관심과 노동자의 충성도가 결합한다는 것을 의미한다.

일과 삶의 조화는 노사 Win-Win 전략이다

기업이 노동자의 삶을 배려해 주면, 이는 그 자체의 의미를 넘어 기업의 이윤까지 일련의 체인으로 자연스럽게 연결된다. 즉, 기업이 노동자의 삶의 측면에까지 관심을 갖고, 이를 배려하는 제스처는 노동자에게 충성도를 이끌어내며, 이는 곧 제품과 서비스의 품질을 높이는 효과를 낳는다. 이러한 효과는 소비자 만족과 직결되어 기업의 이윤으로 이어지게 되는 것이다.

노동자의 일과 삶의 조화를 위한 기업의 지원은 노동자가 일과 삶을 관리할 수 있는 통제력을 회복시킴으로써 이들 간의 부정적 전이(2)를 최소화시키는 역할을 한다. 이는 노동자가 직무에 몰입할 수 있도록 하며, 동시에 심리적·물리적 에너지를 효율적으로 관리하도록 해줌으로써 개인의 삶의 질 뿐 아니라 기업의 이윤을 향상시키는 역할을 한다.

노동자와 사용자의 실제 이익: 노동자의 일과 삶의 조화를 지원해 줌으로써 노동자뿐만 아니라 사용자가 얻을 수 있는 실제 이익은 상당한데, 다음의 <표 1>에 간략히 정리되어 있다.

2) 대부분의 노동자는 업무에서 생겨나는 부정적인 감정에 의해 노동자 개인생활까지 침범 받게 된다. 이와 반대로 노동자의 개인생활이 잘못되어 생겨나는 부정적인 감정이 업무의 영향을 주기도 한다. 이처럼 한 영역에서의 정서가 다른 삶의 영역에까지 옮겨가는 것을 정서전이(Emotional spillover)라 일컫는다. 노동자의 삶의 영역이 악화되는 경우 사용자들은 노동자의 부정적인 정서 때문에 기업에 불이익이 오는 것을 경험한다.

&lt;표 1&gt; 기업의 '일과 삶의 조화' 지원에 따른 노동자와 사용자의 이익

	노동자	사용자
이익	삶의 위협에 대한 준비 및 회피 피로회복 노동자 삶의 풍부함 일과 삶의 연계성 확보 노동자의 삶 통제력 확보 탈진 예방 삶의 만족 향상	업무몰입 충진된 심리적·신체적 에너지 확보 창의적 방식의 업무 수행 및 성과 결근률, 이직률 감소 유능한 인재유인 생산성 향상

## 2. 왜 '일과 삶의 조화(Work-Life Balance)'인가?

### 1) 패러다임의 변화

#### (1) 노동시장의 변화

인재 중심·사람 중심의 노동시장

'인재경영'의 패러다임: 인재경영의 패러다임은 양적인 생산성을 중시하던 시대에서 질적인 생산성 향상 즉, 지식산업 및 고부가가치 시대로의 전환으로 인한 필연적 흐름이다. 현대처럼 초 인류 기업이 극도의 긴장감 속에 경쟁하고, 고 부가가치의 산업으로 전환되는 시점에서 사람의 관리는 기업을 '위대한 기업'으로 업그레이드 시킬 수 있으나 아니냐의 관건이 된다. 경쟁사들에게 인재를 빼앗기는 것은 곧 기업의 추락을 의미하고, 반대로 인재를 확보한다는 것은 든든한 날개를 다는 것이다. 때문에 기업에서 경력관리 및 역량 강화를 통한 인재 발굴 및 성장에 관심을 갖는 것은 너무나 당연한 것 같다.

노동착취 모델에서 파트너십으로의 전환: 20세기는 양적 성장을 중시하던 시대였기 때문에 오랜 시간동안, 가능한 한 많이 생산해내는 것이 미덕으로 간주되었다. 그러나 전 과정의 자동화 및 기계화는 양적인 생산성 향상에 있어 평준화를 이끌었으며, 오히려 기계가 할 수 없는 질적이고, 창의적인 생산이 고부가 가치를 갖기에 이르렀는데, 이것은 노동자들의 잠재된 역량을 극대화 시킴으로써 가능한 것이다. 이렇듯 노동자 역량을 끌어내기 위해서는 가장 먼저 노동자를 진심으로 존중해 주는 것이 선행되어야 한다. 기존의 '노동착취 모델'의 한계를 극복하고, 진심으로 노동자에게 관심을 기울이고, 심리적·정서적 파트너가 되었을 때, 노동자들은 자발적인 몰입을 통해 자신의 능력을 극대화시키고, 기업은 이 역량을 바탕으로 생산성을 향상시킬 수 있을 것이다.

#### (2) 인력관리 방식의 변화

기대-보상이론과 외적 동기의 한계

기대-보상이론이란 노동자의 업무 몰입 및 효율성은 외적 보상에 대한 기대로 인해 동기화될 수 있다는 것으로 20세기 노동자 관리의 핵심 이론이었다. 이것은 노동자와 사용자 간 물리적 계약관계를 상징하고 있는 것으로 '이것을 하면 너는 저것(외적 보상)을 얻을 것이다'라는 것을 가정하고 있다.

그러나 국가가 풍요로워 지면서, 심리학자인 매슬로우가 이야기 했던 것처럼 노동자들은 더 이상 먹는 것에 매달리지 않았다. 오히려 자신의 재미를 위해 노동을 하고 삶에 부분에 더욱 많은 관심을 갖게 되었으며, 노동자 자신의 내적 경험에 대해 중요하게 생각 하게 되었다.

외적 보상에서 내적 보상으로의 변화

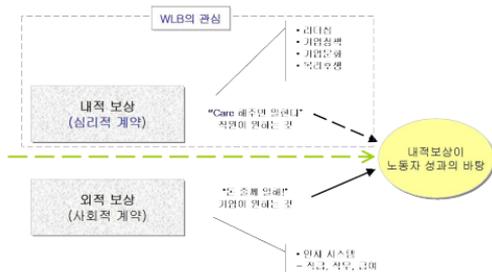
내적 동기는 자신의 흥미에 따르고 역량을 연습하고, 노동자 자신의 역량에

맞은 적절한 노동을 함으로써 체험될 수 있다. 하지만 심리적 안정감이 수반되지 않으면, 경험하기 어렵다.

노동자의 내적 동기를 고무하기 위해서는 기존의 외적 보상만으로는 부족하다. 사용자가 노동자의 일과 삶까지 관심을 갖고, 이를 배려해줌으로써 심리적 안정감을 부여할 때, 노동자 역시 자신의 힘을 다하여 사용자를 위해 일할 것이라는 일종의 심리적 계약관계가 형성된다.

이와 같은 심리적 계약관계는 외적 보상이 부재한 상태에서도 노동자의 자발적 몰입을 이끌며, 동시에 기업에 대한 충성도를 높여도록 한다.

[그림 2] 심리적 계약 모델



## 2) 노동력의 변화

### (1) 향후 핵심 인력의 변화

다양한 세대의 혼재

현재 기업 내에는 다양한 세대가 공존하고 있다. 이러한 다양한 세대의 요구를 맞춰 주는 것은 기업의 인력관리의 핵심과제 중 하나로 떠오를 것은 분명하다. 특히 앞으로 새로운 핵심세력으로 떠오를 노동자와 현재 현장을 담당하고 있는 고급 관리자간의 유사점과 차이점을 파악하여 적절히 관리하는 것이 중요해질 것이다.

세대별 특징

다음의 표에 정리된 세대가 다음 10여 동안 존재할 세대인데, 각 세대는 다음과 같은 개괄적인 특징을 가지고 있다.

<표 2> 세대 간 특성과 '일과 삶의 조화'에 대한 시각차

세대 구분	일반적 특징	'일과 삶의 조화'
장년(Mature) 세대 (1945년 이전 출생)	- 의무, 명예, 인내 중시 - 일에 대한 최선을 다함	- 시간적 여유에 관심
베이비붐 세대 (1945~1964년)	- 일벌레, 긍정적, 낙천적 - 업무를 중시	- 일에 빠져 최고가 되는 것을 가치 있는 것으로 판단
X 세대 (1965년~1977년)	- 회의적, 비관적 - 매우 독립적	- '일과 삶의 조화'를 중시하나 때로는 회생을 각오
Millennial 세대 (1977년 이후)	- 개인적, 낙천적, 다목적 - 관심분야에만 집착	- 승진을 위해 개인의 삶을 희생하지 않으려는 경향

자료: Marston, C., "Generation challenges in the workplace", SHRM Annual conference, 2004.6

첫째, 현대는 빠른 기술의 변화 및 새로운 전자기기의 등장어 두드러지는 특징 중 하나이다. 그러나 장년 세대는 빠르게 변화하는 현대의 기술에 제대로 적응하지 못하고 있는데, 이것이 그 세대의 삶 변화에 결정적인 영향을 미치고 있다. 즉, 나름대로 새롭게 변화에 적응하기 위해 노력하고 있지만 쉽지 않으며, 기술 변화의 적응력으로 능력을 평가하는 사람들로부터 소외되는 경우가 많다. 이들 중 95%는 이미 일에서 은퇴한 상태이다.

둘째, 베이비 붐 세대는 진후에 태어난 세대이다. 일반적으로 이 세대의 아버지들은 기업에서 노동을 하고, 어머니들은 가사일과 자녀양육의 책임을 맡고 있는 것이 특징이다. 경제적으로 어려운 시대를 살아왔으며, 경제개발 5개년 계획과 같은 한강의 기적의 주축이 되었던 세대이다. 이런 삶의 경험으로 이들은 일보다는 삶의 질을 추구하는 현재의 젊은 세대와 가장 마찰이 심할 가능성이 높다.

셋째, 현재 기업의 핵심 인력으로 일하고 있는 X세대이다. 이 세대에 들어와 두드러지게 나타나는 특징은 이혼율이 상당히 높으며, 이혼률의 증가로 인해, 한 부모 가정이 증가했다는 것 또한 특징적으로 나타난다. 이 세대는 베이비붐과 밀레니엄 세대의 중간에 위치하고 있는 이유로 두 가지 가치관이 서로 공존하고 있는데, 개인의 삶의 영역을 중시하고, 이에 대해 관심을 갖고 있지만, 때로는 일을 위해 자신의 삶을 희생하는 것을 당연히 여기기도 한다.

넷째, 밀레니엄 세대는 장기적인 안목에서 기업의 핵심인력으로 자리 잡을 세대이다. 이 세대의 특징은 크게 2가지로 정리해볼 수 있는데, 첫째는 핸드폰, DVD, CD, PDA, 인터넷, 비디오 게임과 같은 미디어에 익숙하며, 이런 미디어를 통해 즉각적으로 반응하는 것에 익숙해져 있다는 것이다. 둘째는 일과 삶의 영역에 있어서 일을 위해 삶을 희생하는 것이 바람직하지 못하다고 인식하며, 일은 삶의 질을 향상시키기 위한 도구로서의 역할에 지나지 않는다는 인식이 강하다.

기업 인력의 세대교체

향후 기업의 핵심인력은 장년세대와 베이비붐 세대에서 X세대와 밀레니엄 세대로 변화하는데, 이 세대들의 아주 두드러진 특징은 삶의 영역에 대한 관심이 상당히 높다는 것이다. 이들에게는 일을 위해 삶을 희생하는 일은 있을 수 없는 일이며, 진정한 성공이란 무조건 일만 한다고 얻어지는 것이 아니라 삶의 행복을 통해 가능하다고 믿는다.

향후 기업의 핵심인력을 노동현장으로 유인하기 위해서는 더 이상 일이 최우선이라는 문화도, 일의 효율성을 증가시키기 위한 리더십도 통하지 않을 것이다. 이 점을 정확히 직시하고, 일과 삶을 연계한 기업의 지원을 강화해 나가야 할 것이다.

기업현장에서는 지금 세대교체가 빠르게 일어나고 있다. 이러한 흐름에는 젊은 세대를 선호하는 기업의 인사관리가 한 몫을 하고 있다. 그러나 현재 기업 현장을 관리하고 있는 장년세대와 베이비붐 세대, 그리고 앞으로 기업 현장의 주요 인력이 될 X세대와 밀레니엄 세대에 대한 철저한 이해와 대비가 없다면, 기업의 이와 같은 인사관리는 난관에 부딪히게 될 것이다. 기존 세대가 구성해 온 현재 기업의 문화 및 가치관이 자연스럽게 다음 세대와 연계되고, 조정될 때 기업의 문화는 올바르게 성립될 수 있을 것이다.

### 3) 경영환경의 변화

#### (1) 노동제공자에서 경영주체자로의 노동자에 대한 인식 변화

과거 노동자를 3대 자본의 하나인 노동 계급의 원천으로서만 바라보던 시각에서 노동자 역시 기업의 주인이라는 관점으로 인식이 점점 변화하고 있다.

노동자의 관점 변화: 실제로 한국에서 노동운동의 경우 80년대 까지 방울

부르짖던 반면 90년대 이후 '정책노조'를 지향하고 있으며, 현재 다양한 방법으로 경영의 일부분에 참여하고 있다. 많은 기업들이 기업의 주인이라는 정신의 실현으로 우리사주조합을 운영하고 있는 것이 그 예이다.

사용자의 관점 변화: 사용자 측에서도 노동자를 경영의 전략적 파트너로서 인정하는 변화된 패러다임으로 바라보기 시작했다는 것과 기업의 목적이 단순히 이윤창출이라는 명목에서 벗어나 사회와 함께 발전·공생한다는 기업의 도덕적 역할과 사회적 책임이 중요해지고 있기 때문에 '일과 삶의 조화' 대한 논의가 가속화 될 수 있을 것이라고 전망된다.

## (2) 기업 내 여성 인력의 증가

### 여성인력의 증가현황

90년대 들어 산업구조의 고도화, 사무/생산의 자동화, 공장 해외 이전 등으로 기업 내 여성인력은 급격히 감소한 반면, 대기업 내(500인 이상) 대졸 인력 중 여성의 비율이 최근 15%이상을 넘어 서고 있다. IMF이후 다소 주춤하기는 하였으나, 다시 여성 노동자의 고용이 다시 증가 하고 있으며 이것은 대기업이 전체 고용규모를 대폭 줄이고 남성 노동자를 20%정도 감소한 것을 감안하면 주목할 만한 추세이다(강우란, 2002). 전문가들은 대졸 여성의 고급직화가 더욱 가속화될 것으로 전망하고 있다.

<표 3> 연령대별 여성의 경제활동 참여율(1980-2000) (단위: %)

연령	1980	1985	1990	1995	2000
20-24세	53.5	55.1	64.6	66.1	60.8
25-29세	32.0	35.9	42.6	47.8	55.9
30-34세	40.8	43.6	49.5	47.5	48.5
35-39세	53.1	52.9	57.9	59.2	59.1
40-44세	56.7	58.2	60.7	66.0	63.4
45-49세	57.3	59.2	63.9	61.1	64.6

자료: 한국여성개발원, 여성 통계 연보, 2001.

여성인력의 활용에 있어 가장 걸림돌은 가정과 일의 조화와 관련된 문제인데, 대표적으로 출산 및 육아로 인한 업무 몰입의 방해와 경력의 단절을 들 수 있다. 한국과 일본의 경우는 현재까지도 이들 문제로 인해 기업 내 여성인력의 활용도가 상당히 어려운 실정이다.

그러나 구미 선진국들의 경우, 70년대 말까지만 해도 공통적으로 나타났던 '출산, 육아로 인한 경력 단절'의 문제가 현재는 거의 사라졌다. 이러한 현상은 '일과 삶의 조화'라는 이슈가 서구에서 등장하면서, 여성의 직장과 가정의 병행을 도와주는 정부/기업의 정책 및 프로그램들이 활성화되면서 부터다. 여성의 중요성을 인식하고, 여성의 평등을 보장하며, 가정친화적인 정책과 출산, 육아에 대한 부담을 줄임으로써, 여성들에게 성장의 기회를 준 것은 결과적으로 브레인트워 시대에 적절한 조치였음을 의심할 나위없다.

경제회복 및 성장을 위해 고급인력을 발굴, 양성하는 것은 국가와 기업에게 있어 중요한 이슈이다. 고학력의 여성이 증가하고 있는 시점에서, 이들을 적재적소에 임용, 배치하는 것은 국가와 기업의 경쟁력을 향상시키는 데 있어 중요한 해결책이 될 수 있다는 사실을 국가와 기업 모두 명심해야 할 것이다.

## (3) 주당 근무 시간의 변화와 업무 효율성

주 40시간 근무제 실시 이후, 절대적으로 줄어든 업무시간동안 효율성을 증가시키고, 늘어난 주말시간을 기업에 보탬이 되는 방향으로 노동자가 관리할 수 있도록 유도하는 것은 기업의 주요 이슈가 되고 있다.

먼저, 주중에 업무몰입을 높임으로써 줄어든 근무시간으로 인한 손실을 만회하기 위한 기업의 노력은 지속되고 있다. 그러나 현장에서 기업들은 업무몰입을 높이기 위해 '집중근무제' 등과 같은 여러 전략을 도입하고 있으나, 이러한 강제적 제도를 통해 업무 몰입을 높인다는 것이 쉽지 않은 것 같다. 실제로 '집중근무제' 비효율성을 보고하는 연구가 보고되고 있으며, 많은 노동자

들은 6시그마 운동 등을 불필요한 업무만을 가중시키는 이벤트성 운동으로 인식하고 있다. 근시안적인 제도를 통한 생산성 향상은 노동자들의 욕구와 심리를 제대로 파악하지 못하고 있기 때문에 생산성 향상을 위한 최종적인 솔루션이 되기는 힘들다.

미국, 영국 등 서구 선진국들은 이러한 문제를 노동환경의 쾌적성을 보장파, '일과 삶의 조화'를 지원해 전략으로 극복하고 있다. 쾌적한 심리적 환경에서 근무하는 노동자는 쓸 때 없는데 에너지를 쏟을 필요가 없으며, '일과 삶의 조화'를 보장해 주는 프로그램들은 노동자 스스로 일에 재미를 붙이게 할 수 있다는 장점을 가진다. 노동자 스스로 성장하고 있다는 느낌과 기업이 노동자의 가족까지도 보살펴 준다는 느낌은 노동자가 물임하게 하는 충분조건이 될 수 있기 때문이다.

둘째, 늘어난 주말 시간에 대한 노동자의 효율적 주말 관리가 중요한 문제인데, 이 또한 주말을 어떻게 관리하는 것이 바람직하고, 노동자 및 기업에게 이득이 되는 것인가에 대한 정확한 인식부족으로 인해 난항을 겪고 있는 실정이다. 주말은 노동자의 심리적·신체적 에너지를 재충전시키고, 학습을 통해 이들의 역량을 향상시킬 수 있는 좋은 기회이다. 그러나 효율적 주말관리에 대한 인식 부족은 금요병, 주말 증후군 등과 같은 부작용을 낳았으며, 이것은 노동자뿐만 아니라 기업에게도 부정적인 영향을 끼치고 있다.

효율적인 주말관리가 무엇인지 모르고, 주말을 휴식을 통해 에너지를 재충전하는 시간으로만 알아왔던 노동자가 비효율적인 방식으로 주말을 관리하는 것은 어찌 보면 당연하다. 선진국에서는 이것에 대해 사용자가 일정부분 책임을 맡고, 노동자의 주말 여가 관리에도 신경을 쓰는 것이 추세이다. 영국에서는 여가 관리 기구를 통합하고 시설들을 신설하여 노동자들의 여가의 질 향상을 위해 노력하기도 한다.

#### (4) 노동자의 고용불안정과 이로 인한 역효과

노동자의 일에 대한 가치 변화와 맥을 같이 하며, '일과 삶의 조화'의 많은 요소 중 직업안정성(Job security)은 최근 가장 많이 토의되는 이슈이다.

1990년대 미국을 중심으로 작업 비용 부분을 감축함으로써 기업의 경쟁력을 갖추기 위한 새로운 조류가 일기 시작하였으며, 이것은 IMF를 겪고 있던 한국에 '구조조정'이라는 이름으로 그 영향을 미치지 시작하였다. 현재 한국의 많은 고급관리들은 다운사이징이 오늘날과 같은 경쟁 시장에서 반드시 필요한 것이라고 믿고 있다.

그러나 이와 같은 고용불안정으로 인한 부작용은 예상보다 심각하다. 먼저, 노동자의 직무만족의 문제인데, 현재 노동자의 직무만족은 가장 낮은 수준으로, 4명중 1명만이 그들의 직무에 매우 만족한다고 보고하고 있다. 중요한 것은 노동자의 만족이 높은 성과에 있어 필수 불가결한 요소라는 점이다. 만약 노동자의 만족이 없다면 혁신, 생산성, 생산의 질, 고객에 대한 서비스 그리고 고객만족에 대한 성과는 있을 수 없으며, 측정되기도 개선되기도 어렵다.

둘째, 구조조정 이후 노동자들은 언제 자신이 기업으로부터 퇴출될지 모른다는 불안 때문에 사용자의 눈치만을 보는 '눈치문화'가 생기기 시작하였다. 이러한 관계는 노동자와 사용자간 불신을 싹틔게 하였는데, 서로 상대방에게서 언어벌 것이 무엇인지에 대해서만 생각하게 되고, 언젠가 둘의 관계를 퇴출하고 퇴출될 수 있는 관계로 규정하게 되었다. 최근 한 설문 조사에서 현재 직장에 대체적으로 만족한다고 한 응답자중 75%정도가 이직을 생각한다는 결과를 발표했다. 물론 외형적으로 더 좋은 직장을 위해 이직을 한다고 생각할 수 있지만, 그 심리적 기저에는 노동자와 사용자 간의 불신을 보여주는 것이다(뉴시스, 2004, 04, 22).

### III. 한국의 '일과 삶의 조화' 사례 연구

#### 1. 연구 목적

주 40시간 근무제가 시작된 현재, 노동자들이 일과 삶을 얼마나 조화롭게 영위하고 있는지를 살펴보기 위해, '일과 삶의 조화(Work-Life Balance)'에 관한 실문을 실시하였다. 본 연구의 목적을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 한국 노동자들의 '일과 삶의 조화' 현황을 살펴본다.

둘째, 한국 노동자들의 '일과 삶의 조화 및 갈등'에 영향을 미치는 인과적 요인을 밝혀낸다

셋째, 일과 삶의 조화가 한국 노동자들의 신체적 건강(스트레스, 탈진), 업무의 효율성(적부만족, 직무몰입), 개인의 삶(삶의 질)에 어떤 영향을 미치는지 살펴본다.

마지막으로 남녀, 연령, 근무형태에 따른 '일과 삶의 조화' 관련 현황에 대해 살펴보고자 한다.

#### 2. 연구 방법

##### 1) 측정도구 개발

현재 한국에서는 '일과 삶의 조화'에 관한 연구가 전무할 뿐만 아니라 이에 대한 이론적 관점 역시 부재하기 때문에 '일과 삶의 조화'를 측정하기 위한

도구는 외국 문헌 및 사례조사를 기반으로 구성되었다. 이들 측정문항을 살펴 보면 다음과 같다.

##### (1) '일과 삶의 조화'

'일과 삶의 조화'란 '일과 삶 간에 갈등이 없는 상태'를 의미하는 것으로, 본 연구에서는 일과 삶의 영역 간 갈등 수준을 측정하고, 이를 역으로 환산하여 일과 삶의 조화점수로 제시하였다.

일과 삶의 갈등 수준은 크게 세 범주로 구성되었는데, 첫 번째 범주는 일과 가족 간의 갈등 영역으로 '나는 일과 가정을 적절히 조화시킨다', '가족문제로 인해 회사를 결근한 적이 종종 있다', '일 때문에 가족에게 소홀한 적이 종종 있다' 등 5문항으로 구성되었다.

두 번째 범주는 일과 여가 및 건강(웰빙) 간의 갈등으로 '나는 일과 여가생활을 적절히 조화시킨다', '건강이 좋지 않아 일에 지장을 받은 적이 있다', '회사일 때문에 휴일에 제대로 쉬지 못한다' 등 8문항으로 구성되었다.

마지막 범주는 일과 성장 간 갈등으로 '나는 나의 경력을 비교적 잘 관리하는 편이다', '나는 교육을 받느라 업무에 지장을 받은 적이 있다', '나는 회사일 때문에 자기개발 및 교육을 받을 시간이 없다', '나는 변화에 필요한 자기개발을 대체적으로 잘하고 있다' 등 9문항으로 구성되었다. 이들은 모두 1점(절대 아니다)에서 5점(매우 그렇다)의 5점 척도로 제시되었으며, 점수가 높을수록 일과 삶 간의 갈등수준이 높음을 의미한다.

##### (2) 일과 삶의 갈등의 원인

일과 삶의 갈등을 일으키는 요인을 알아보기 위하여, 세 가지 갈등 요인을 측정하였다.

### 가. 노동자 요인

일과 삶의 조화를 이루기 위한 개인의 노력에 해당하는 요인들로, 일과 삶의 조화에 대한 태도 및 신념과 일과 삶을 관리할 수 있는 기술 등이 그것이다.

일과 삶의 조화에 대한 태도 및 신념(WLB 신념): 이것은 일과 삶이 서로 조화를 이루는 것에 대해 얼마나 중요하게 생각하고 있는나의 정도를 측정한 것으로, '가정은 소중하지만 나중에 돌볼 수 있다', '잘 노는 것은 일에 도움이 된다고 생각한다', '성공을 위해 어느 정도 건강을 해칠 수 있다', '변화에 적응하기 위해선 자기계발이 꼭 필요하다' 등 전체 8개의 문항들로 구성되었다.

일과 삶의 관리기술(WLB 기술): 이것은 효율적인 일처리와 삶의 관리능력을 측정하는 것으로, '나는 재미있는 취미생활을 한 가지 이상 가지고 있다', '나는 가족들과 함께 있을 때 무엇을 해야 할지 모르겠다', '나는 나의 경력관리를 위해 해야 할 것이 무엇인지 알고 있다' 등 전체 7개의 문항으로 구성되었다. 모든 문항은 5점 척도로 제시되었으며, 점수가 높을수록 부정적인 것을 의미한다.

### 나. 관계요인

관계 요인은 노동자와 사용자의 상호작용유형에 관한 것으로, 리더십과 커뮤니케이션에 대해 측정하였다.

리더십은 상사가 직원들의 일과 삶의 조화를 배려하고 관심을 갖는 정도를 묻는 것으로, '나의 상사는 나의 가족 문제에 대해서도 배려한다', '나의 상사는 직원의 건강을 중요하게 생각한다' 등 6개의 문항으로 구성되었다.

커뮤니케이션은 노동자가 상사 혹은 기업과 일 이외의 삶의 영역에 대해 대

화할 수 있는 용이성 정도를 묻는 것으로 '가족문제로 인해 결근이나 조퇴를 하겠다고 말하는 것은 쉽지 않다', '상사가 퇴근하기 전에 퇴근하기 힘들다', '학원에 다니기 위해 상사 및 동료와의 퇴근 후 술자리를 거절하는 것은 어려운 일이다' 등 9문항으로 구성되었다.

이것들은 일반적인 인사조직에서 사용하는 개념과는 다소 상이하기 때문에 전자를 WLB 리더십으로, 후자를 WLB 커뮤니케이션이라 명명하였다. 1점(절대 아니다)에서 5점(매우 그렇다)의 5점 척도로, 점수가 높을수록 긍정적인 의미를 의미한다.

### 다. 사용자 요인

사용자 요인으로는 사용자가 제공하는 복리후생 프로그램과 교육프로그램 등에 노동자의 욕구를 반영했는지, 제공하는 프로그램은 효율적인지, 기업의 정책을 노동자와 정확히 공유 하려는 노력을 하는지, 업무체계와 인사 시스템은 효과적인지에 대해서 알아보았다.

#### (3) '일과 삶의 조화'에 대한 결과변수

갈등수준으로 인해 야기될 수 있는 문제인, 신체·심리적 건강(스트레스, 탈진), 효율적인 업무(물입, 직무만족), 노동자의 삶의 질 수준을 측정하여, 일과 삶의 부조화(갈등)의 결과가 어떠한 양상으로 나타나는지에 대해 알아보았다. 전체 16개의 문항으로 구성되었다.

### 2) 조사대상자

A 기업 1853명을 대상으로 설문을 실시하여, 이중 42%인 770명을 회수하여, 결과를 분석 하였다.

&lt;표 4&gt; 인구통계학적 변인

		응답률	응답자/총원	총원
성별	남	43%	742	1740
	여	25%	28	113
사업장	A	56%	105	189
	B	35%	178	504
	C	39%	217	562
	D	42%	78	184
	E	51%	87	170
	F	47%	32	68
	G	41%	73	177
근무형태	교대근무	30%	184	624
	통상근무	44%	586	1329
연령	20대	29%	79	269
	30대	42%	367	877
	40대	50%	257	509
	50대	35%	70	198

### 3) 결과분석

수집된 자료는 SPSS 10.0 버전으로 분석되었으며, 3.5점(100점 만점의 경우 70점)을 기준으로 긍정/부정을 구분하였다. 일반적인 사회과학 연구에서는 5점 척도에서 3점이 보통이므로 이를 기준으로 긍정/부정을 구분하는 것이 일반적이지만, 본 설문에 응답하는 노동자의 경우, 익명성에 대한 완벽한 보장이 불가능한 인터넷 설문으로 응답이 회수되었다는 점과 일반적인 노동자들의 반응경향성 즉, 회사로부터의 평가에 대한 우려로 비교적 긍정적인 방향으로 응답하는 경향이 있다는 점을 고려하여 3.5점을 기준으로 긍정/부정을 구분하였다.

### 3. 연구결과 I:

#### 전체 노동자의 전반적인 일과 삶의 조화(WLB) 수준

##### 1) 일과 삶의 조화(WLB) 현황

###### (1) 일과 삶의 조화(WLB) 수준

A 기업 770명을 대상으로 일과 삶의 조화(이하 WLB)수준 및 일과 삶의 영역이 서로에게 미치는 영향력에 대해 살펴보았다. 그 결과 전체 WLB 조화 수준은 68.9점으로 약간 부조화된 상태를 보이고 있다.

그 중에서 특히 일-성장 조화점수가 가장 낮은 것으로 나타났다.

일-성장 조화점수가 낮은 이유는 자기개발에 대한 노동자들의 욕구와 현실이 제대로 부합하지 못한 것에서 비롯된 결과이다.

기업측면에서 인재경영에 대한 관심이 증가함에 따라 노동자의 경력 및 역량 강화에 대한 지원체계 및 정책이 이슈화되고 있다. 또한 주 40시간 근무제 이후 자기개발에 대한 기회가 확대되었다는 인식이 기업 및 노동자들에게 강하게 자리잡고 있다.

이와 같은 캐리다임과 기업환경의 변화는 노동자들의 자기개발에 대한 욕구를 증가시키는 역할을 하였는데, 이에 반해 현실적인 지원은 크게 증가하지 못한 결과이다. 즉, 기업에서 제공하는 경력관리 및 역량강화 시스템과 교육 시스템의 지원이 미흡하며, 교육콘텐츠 역시 노동자의 요구를 제대로 반영하지 못하고 있다. 또한 토요일 반나절의 시간이 늘어났을 뿐 주중의 업무시스템과 기업문화는 전혀 변하지 않았으며, 오히려 업무 강도가 높아진 실정이다.

〈표 5〉 일과 삶의 조화(WLB) 점수

	조화 점수	수준
전체 WLB 조화	68.9	△
일-가족 조화	69.7	△
일-웰빙 조화	69.8	△
일-성장 조화	66.9	△

주: × 심각한 부조화(60점 이하) △ 부조화(60~70점) ○ 조화(70점 이상)

## (2) 일과 삶의 전이효과

### 전이효과

대부분의 노동자는 업무에서 생겨나는 부정적인 감정에 의해 노동자 개인생활까지 침범받게 된다. 이와 반대로 노동자의 개인생활이 잘못되어 생겨나는 부정적인 감정이 업무의 영향을 주기도 한다. 이를 전이효과라고 하는데, 이것은 두 가지 방식으로 전이된다.

전이의 두 가지 방식: 하나는 심리적-육체적 피로를 통해서이고, 다른 하나는 걱정과 같은 정서적 긴장을 통해서이다. 피로는 사무실에서 하루 종일 분주하게 보냄으로써 자연적으로 생기는 심리적-신체적 결과이다.

전이의 방향: 이것은 크게 두 가지로 구분되는데 일이 삶에 미치는 영향과 삶이 일에 미치는 영향이 그것이다. 우선 전자의 경우, 하루종일 일에 치여 정신없이 지내거나 하루를 따분하게 보내서 아무것도 성취하지 못했다고 생각하는 노동자는 피로를 느낀다. 이럴 경우 가정은 개인생활을 위한 공간이 되지 못하고, 가정은 단지 피난처, 즉 쉬면서 약간의 긴장을 풀고 다음 날에 마지못해 노동을 하기위한 에너지를 충전하는 장소가 될 뿐이다. 후자의 경우

는 가족으로 인한 걱정, 고된 때문에 일에 몰입하지 못하는 경우다. 기업에서 가족의 문제에 관심이 없는 경우 노동자는 가정문제로 인한 부정적 정서를 기업에서 근무하는 내내 떠올리기 때문에 업무의 몰입하기 쉽지 않을 것이다. 주말에 너무 심하게 여가를 즐겨 월요병을 경험하는 것도 같은 방향의 예가 될 수 있다.

결국 업무의 효율성 및 개인의 행복을 위해 일과 삶 간의 부정적 전이를 최소화시킬 필요가 있는데, 본 연구에서는 현재 A사 노동자들의 일과 삶의 전이효과를 살펴봄으로써 부정적 전이의 실태를 확인해보고자 한다.

일과 삶의 전이효과를 살펴보면, 삶(가족, 웰빙, 성장) 때문에 일에 방해를 받는 경우는 거의 없는 것으로 나타난 반면 일 때문에 삶(가족, 웰빙, 성장)은 심각하게 부정적 영향을 받는 것으로 나타났다.

그 중에서 일이 가족 영역에 미치는 부정적 영향이 가장 심각한 것으로 나타났다(61.1점), 응답자 중 83.9%가 일 때문에 가족을 소홀히 대하는 경향이 있다고 응답하였으며, 53.3%의 응답자는 일에서 받은 스트레스를 가족에게 풀게 된다고 하였다.

하버드 대학에서 한 연구결과에 의하면, 업무가 노동자 개인생활에 미치는 부정적 영향은 업무에서 생겨난 심리적·신체적 피로와 부정적인 정서가 가족과 여가시간으로 전이된 것에서 기인한 것이라 결론 내렸는데, 본 연구의 결과 역시 업무로 인한 삶의 부정적 전이가 심각한 것으로 나타나고 있어 이를 입증하고 있다.

<표 6> 일과 삶의 전이효과

세부 내역		방해점수
일-가족	일로 인한 가족 방해	61.1
	가족으로 인한 일 방해	33.7
일-웰빙	일로 인한 웰빙 방해	55.8
	웰빙으로 인한 일 방해	39.0
일-성장	일로 인한 성장 방해	53.9
	성장으로 인한 일 방해	49.7

주: 방해점수가 높을수록 부정적인 영향을 많이 받을을 의미

<표 7> 일과 삶의 전이효과에 대한 문항별 분석 결과

전이효과	문항	응답률
일이 가족에 미치는 전이 효과	일 때문에 가족에게 소홀히 한다	83.9%
	일에서 받은 스트레스를 가족에게 푼다	53.3%
일이 웰빙에 미치는 전이효과	회사일 때문에 휴일에 제대로 쉬지를 못한다	53.8%
	휴일에도 업무에 관한 생각 때문에 스트레스를 받는다	66.6%
일이 성장에 미치는 전이효과	일 때문에 건강이 좋지 않은 적이 있다	48.6%
	회사일 때문에 자기계발 및 교육을 받을 시간이 부족하다	5.8%

주: 응답률은 '보통이다', '그렇다', '매우 그렇다'에 응답한 조사대상자들의 점수를 합계한 것임

## 2) 일과 삶의 조화(WLB)의 이점

### (1) WLB와 스트레스, 직무만족, 직무몰입, 삶의 질 간의 관계

업무 스트레스로 인한 경제적 손실

WHO의 사무국장인 Gro Harlem Brundtland(2000)에 의하면 일과 관련된 질병이나 스트레스 사고에 의해 전 세계적으로 1년에 백만 이상의 사람들이 죽어 가고 있으며, 2억 5천만건의 사고가 발생하며, 1억6천만 건 정도의 일 관련 질병이 보고되고 있다고 하였다. 이러한 일 관련 사망/사고들로 인해 매년 세계 전체 GNP의 4% 정도의 비용이 발생하고 있다.

일 관련 질병과 생산성은 명확하게 역상관을 보이고 있다. 세계 노동기구 연구 보고서 역시 독일, 핀란드, 폴란드, 영국, 미국 등의 국가에서 매년 GNP의 3~4%를 우울증, 탈진 등의 정신건강 비용을 사용하고 있다. 미국의 경우를 보면 연간 30~44억 달러의 비용을 사용한다. 이와 같은 보고 자료들은 일로 인한 스트레스가 얼마나 막대한 경제적 손실을 가져오는지를 단편적으로 보여주는 것이다.

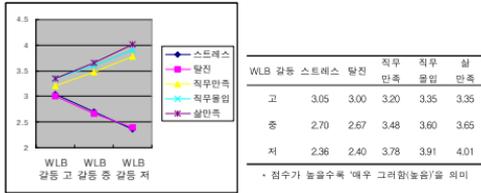
일과 삶의 조화에 관한 많은 실증적 자료들은 노동자가 일과 삶 간의 조화를 이룰수록 업무로 인한 부정적인 심리경험을 경감시켜주는 역할을 한다고 보고하고 있다.

본 연구에서는 이를 검증하고, WLB가 개인의 삶과 기업의 효율성 및 건강성에 어떤 영향을 미칠 수 있는지에 대해 살펴보고자 한다. 구체적으로, WLB가 신체적·심리적 건강(스트레스, 탈진), 효율적인 업무(직무만족, 직무몰입) 그리고 개인의 삶의 질(삶 만족)에 미치는 영향을 살펴보기 위해 WLB 값들이 높은 집단과 보통의 집단 그리고 낮은 집단으로 구분하여 결과변수에 대한 평균을 비교하였다.

그 결과, 신체적·심리적 건강의 측면에서, WLB 값들이 심한 집단일수록 스트레스와 탈진을 더욱 경험하는 것으로 나타났다. 효율적인 업무의 측면에서, WLB 값들이 심한 집단일수록 직무에 대한 만족도가 떨어지고, 직무에 몰입하는 경향성도 낮은 것으로 나타났다. 개인의 삶의 질에 있어, WLB 값들이 심한 집단일수록 자신의 삶에 대해 불만족스러워하는 것으로 나타났다. 결국,

일과 삶의 조화가 노동자의 신체적·심리적 건강과 효율적인 업무 그리고 삶의 질과 밀접한 관련이 있음을 보여주고 있다.

<도표 1> WLB 갈등에 따른 결과변수



(2) WLB를 배려한다는 인식이 WLB 갈등과 결과변수에 미치는 영향

기업이 노동자의 일과 삶의 조화에 관심을 갖고, 이를 지원해주는 것은 기업의 단기적 이익을 증가시키는 것 이상을 의미한다. 기업의 이와 같은 관심과 배려는 노동자로 하여금 파트너십을 형성하게 하고, 이것은 장기적 측면에서 기업의 건강성의 기초가 되는 것이다.

본 연구에서는 기업의 노동자에 대한 WLB 배려가 갖는 이점에 대해 살펴 보았다. 구체적으로 기업이 노동자의 삶을 배려해준다는 인식과 WLB 갈등 및 신체적·심리적 스트레스, 직무만족 및 몰입, 삶 만족과의 관계를 살펴 보았다.

먼저, 기업이 노동자의 욕구를 파악하고, 이를 정책 수립 및 복지지원체계 구축에 적극 반영하기 위해 노력하고 있다는 인식이 이들 종속변인에 미치는 영향을 살펴보고, 다음으로 상사가 부하직원의 일과 삶의 조화에 관심을 갖고, 배려해주기 위해 노력한다는 WLB 리더십 인식이 종속변인에 미치는 영향을 살펴본다. 마지막으로 기업과 노동자는 동반성장하고 있다는 파트너십과

결과변수와의 관계를 살펴본다. 이들 결과는 노동자의 일과 삶의 조화를 위해 기업이 심리적·물질적 지원을 제공했을 때 얻을 수 있는 긍정적인 효과에 대해 보여주는 것이라 하겠다.

가. 욕구반영

(가) 노동자의 욕구를 반영해준다는 인식이 WLB에 미치는 영향

기업이 노동자의 욕구를 수용하지 않으며, 이를 정책 수립에 반영하기 위한 노력도 기울이지 않는다고 인식하는 집단의 경우, 그렇지 않은 집단에 비해 WLB 갈등이 월등히 높은 것으로 나타났다.

특히, 성장갈등의 경우 두 집단 간 평균차이가 현저히 크게 나타났는데, 이는 기업이 노동자의 욕구를 제대로 수용하지 못한다고 느끼는 집단일수록 기업과 함께 동반성장한다는 느낌을 받지 못하며, 기업과 내가 한 배를 타고 있다는 팀웍이 약함을 의미한다.

<도표 2> 욕구반영 고/저에 따른 WLB 갈등 수준



(나) 직원들의 욕구를 반영해준다는 인식이 결과변수에 미치는 영향

기업이 노동자의 욕구를 수용하고, 이를 정책 수립 및 복지지원 체계의 구축에 적극 반영하기 위해 노력한다고 인식하는 집단의 경우, 그렇지 않은 집

단에 비해 직무만족도 및 직무몰입 정도가 높으며, 업무로 인한 스트레스는 적게 받는 것으로 나타났다. 또한 자신의 삶에 대해 만족스러워하는 경향이 있다.

<도표 3> 육구반영 고/저에 따른 결과변수



나. 상사의 WLB 리더십에 대한 임직원들의 인식

(가) 상사의 WLB 리더십에 대한 인식이 WLB 갈등에 미치는 영향

상사가 직원의 삶에 대해 관심을 갖고, 배려해준다고 인식하는 집단(WLB 리더십 고)일수록 그렇지 않은 집단에 비해 WLB 갈등수준이 현저히 낮은 것으로 나타났다.

상사가 직원의 가족, 웰빙, 성장 영역에 대해 관심을 갖고, 이를 배려해준다는 것은 노동자가 일과 삶 간의 갈등을 극복하고, 조화를 이룰 수 있도록 심리적 지지를 제공한다는 것을 의미한다.

<도표 4> 상사의 WLB 리더십에 대한 인식에 따른 WLB 갈등



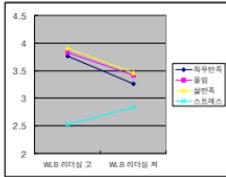
(나) 상사의 WLB 리더십에 대한 인식이 결과변수에 미치는 영향

상사가 직원의 삶에 대해 관심을 갖고, 배려해준다고 인식하는 집단(WLB 리더십 고)일수록 그렇지 않은 집단에 비해 직무만족, 직무몰입, 삶만족 수준이 높으며, 스트레스는 낮은 것으로 나타났다.

전통적인 노동중심적 가치관의 경우, 일과 삶을 상치적 관계로 위치지음으로써 일에 심리적·물리적 에너지를 투자하도록 강요해왔다. 따라서 조직의 리더 역시 삶보다는 일을 더욱 강조하고, 일을 위해서 삶을 희생해야 할 것으로 인식해왔다. 그러나 위의 결과는 상사가 부하직원의 삶을 배려해주고, 일과 조화를 맞출 수 있도록 심리적 지지를 보낼 때 개인의 삶 만족 뿐만 아니라 업무의 효율성 역시 증가하게 됨을 보여주고 있어, 전통적인 가치관의 변화가 수반될 필요성을 제기한다.

결국, 상사가 직원의 삶(가족, 웰빙, 성장)에 대해 관심을 갖고, 배려해줄수록, 노동자는 WLB 갈등을 적게 느끼게 되며, 일과 삶 간의 조화를 이룰 가능성이 높아지게 된다. 이는 결국 직무만족과 직무몰입을 이끌며, 스트레스를 최소화하고 더 나아가 스스로의 삶에 대해 만족스러워하게 되는 것이다.

<도표 5> 상사의 WLB 리더십 인식에 따른 결과변수



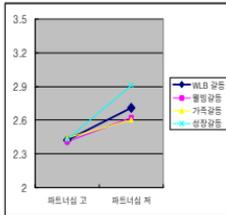
	직무-가족	직무-삶	가족-스트레스
WLB 리더십 고	3.76	3.83	2.53
WLB 리더십 저	3.26	3.42	2.84

\* 점수가 높을수록 '매우 그러함(높음)'을 의미

다. 노동자와 기업의 파트너십

(가) 노동자와 기업의 파트너십과 WLB 갈등 및 결과변수와의 관계

<도표 6> 노동자와 기업의 파트너십 고/저에 따른 WLB 갈등



	직무-가족 갈등	직무-삶 갈등	가족-스트레스 갈등
파트너십 고	2.42	2.41	2.44
파트너십 저	2.71	2.62	2.60

\* 점수가 높을수록 갈등이 높음을 의미함

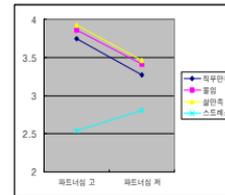
회사의 성장이 나의 성장이라고 생각하는 집단의 경우 그렇지 않은 집단에 비해 WLB 갈등 수준이 현저히 낮은 것으로 나타났다.

과거, 사용자 우위의 노사관계에서는 노동자의 학습은 사용자가 수혜를 주는 것으로 인식되어 왔고, 사용자는 사용자의 이익을 위해 노동자를 학습 시켜야 한다는 관념이 지배적이었다. 하지만 현대로 들어오면서 노동자와의 파트너십이 '위대한 기업'의 필수적인 요소가 되면서, 기업은 노동자의 육구인 자아실현 및 성장에 관심을 갖기 시작하였다. 현재 참여 정부도 2005년 '사람일국' 선언에 가장 중요한 요소로 학습을 꼽고 있다.

회사의 성장이 곧 나의 성장이라는 인식을 심어준다는 것은 회사를 위해 노동자를 학습시킨다는 의미를 넘어, 노동자 자신의 육구인 자아실현과 성장에 회사가 관심을 갖고, 심리적·물질적 지원을 제공한다는 것을 의미한다.

(나) 노동자와 기업의 파트너십과 결과변수와의 관계

<도표 7> 노동자와 기업의 파트너십 고/저에 따른 결과변수



	직무-가족	직무-삶	가족-스트레스
파트너십 고	3.74	3.86	2.54
파트너십 저	3.27	3.41	2.81

\* 점수가 높을수록 '매우 그러함(높음)'을 의미

회사의 성장이 나의 성장이라고 인식하는 집단일수록 그렇지 않은 집단에 비해, 직무에 더욱 만족하고, 몰입하는 경향이 있으며, 스트레스를 덜 경험하고, 자신의 삶에 대해서도 만족스러워하는 경향을 보이고 있다.

이를 <도표 6>과 중첩시켜 해석해보면, 기업이 노동자를 이익을 위한 소모품으로 생각하는 것이 아니라 기업의 흥망성쇠를 같이 동행하는 파트너로서

간주한다고 노동자들이 인식할수록 일차적으로는 삶에 대한 만족정도가 증가하며, 최종적으로는 직무만족 및 몰입을 향상시키며, 스트레스를 감소시킴으로써 업무 효율성을 증가시키는 결과를 낳는다는 것을 의미한다.

### 3) 일과 삶의 조화(WLB)에 영향을 미치는 인과적 요인

지금까지 WLB의 현황에 대해 살펴보고, WLB가 심리적·신체적 건강 및 업무의 효율성과 개인의 삶의 질에 미치는 영향에 대해 살펴보았다. 또한 기업에서 노동자의 WLB에 대해 심리적·물질적 지원을 제공함에 따라 노동자의 WLB와 직무만족, 몰입, 스트레스, 삶 만족이 어떤 양상을 보이는지 살펴보았다.

이번 장에서는 일과 삶의 조화에 영향을 미치는 요인들을 밝히려고, 각각의 인과적 요인들에 있어 노동자들의 현황을 살펴보도록 한다.

#### (1) 일과 삶의 조화(WLB)에 영향을 미치는 인과적 요인

일과 삶의 조화(WLB)에 영향을 미치는 원인들을 살펴본 결과, 가장 강력한 요인은 개인이 소지하고 있는 WLB 신념과 WLB 기술인 것으로 나타났다.

WLB 신념이란 일과 삶의 조화에 대한 태도 및 가치관을 의미하는 것으로 '가정은 소중하지만 나중에 돌볼 수도 있다(일-가족 신념)', '일만큼 노는 것도 중요하다(일-웰빙 신념)', '변화에 적응하기 위해선 자기계발이 꼭 필요하다(일-성장 신념)' 등이 이에 해당한다. 일 이외의 영역인 가족, 웰빙, 성장 영역에 대해 관심을 갖고 중요하게 여길수록 일과 삶의 조화를 맞추는 것으로 나타났다.

WLB 기술이란 일과 삶의 조화에 필요한 기술적 측면에 해당하는 것으로 '가족과의 대화기술(일-가족 기술)', '건강관리 노하우(일-웰빙 기술)', '자기계발을 위한 노하우(일-성장 기술)' 등이 이에 해당한다. 이와 같은 기술을 소지하고 있는 사람일수록 일과 삶을 효율적으로 관리하는 경향이 있다.

일과 삶의 조화(WLB)에 영향을 미치는 중요한 관계변인은 WLB 리더십과 WLB 커뮤니케이션으로 나타났다.

WLB 리더십이란 상사가 부하직원의 삶에 대해 관심을 갖고, 이를 배려해주는 정도이며, WLB 커뮤니케이션이란 노동자의 삶에 대한 의사소통 용이성 정도로 가족, 웰빙, 성장에 관한 문제를 회사 및 상사에게 의사소통 할 수 있는 정도를 의미한다.

이것은 기업과 상사가 개인의 삶의 영역까지 배려하려고 노력한다는 인식을 심어줌으로써 기업에 대한 충성도를 높여주는 역할을 한다.

노동자가 일과 삶 간의 조화를 맞추는 것은 개인의 삶의 질 측면을 넘어서 궁극적으로는 직원의 직무만족과 직무몰입을 향상시키고, 스트레스를 감소시키는 역할을 하게 된다. 그러나 현재의 기업현실은 노동자가 개인의 일과 삶의 조화를 주장하는 것에 대해 허용적이지 않다. 이런 측면에서 WLB 리더십과 WLB 커뮤니케이션은 기업문화적 차원에서 노동자의 일과 삶의 조화를 지원해주는 것이라 하겠다.

일과 삶의 조화(WLB)에 영향을 미치는 회사변인으로 업무 시스템과 인사 시스템이 중요하게 나타났다.

일과 삶의 조화에 가장 큰 걸림돌은 삶이 일에 미치는 영향이 아니라 일이 삶에 미치는 영향이다. 일 때문에 가족에게 소홀하고(83.9%), 가족에게 스트레스를 줌(53.3%), 일 때문에 자신의 건강을 해치고(48.6%), 휴식에 방해를 받게 되고(66.6%), 일 때문에 자기계발을 위한 시간을 제대로 할애하지 못하게 된다(54.8%)(<표 7> 참고).

연구결과, 일이 이치된 삶의 전 영역에 부정적인 영향을 미치는 것은 과다

한 업무량과 비효율적인 업무 처리로 인해 업무시간을 초과하기 때문인 것으로 나타났다. 즉, 비효율적인 업무 시스템이 노동자의 WLB에 부정적인 영향을 미치는 것이다.

<표 8> 일과 삶의 조화에 미치는 인과적 요인의 영향력

종속변인 일과 삶의 조화(WLB)			
독립변인	영향력	유의미성	
개인변인	WLB 신념	38.7%	p<.001
	WLB 스킬		
관계변인	WLB 리더십		
	WLB 커뮤니케이션	8.2%	p<.001
회사변인	업무 시스템		
	인사 시스템	8.2%	p<.001

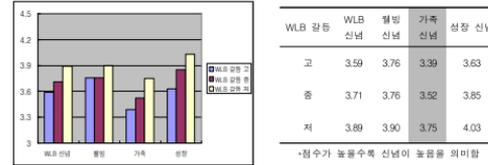
\* 6개의 변인 모두 .001수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타남

### 가. 개인변인

지금까지 WLB에 영향을 미치는 인과적 요인에 대해 살펴보았다. 본 절에서는 WLB 갈등의 정도(고/중/저)에 따라 각각의 인과적 요인이 어떻게 달라지는가를 살펴보도록 한다.

### (가) WLB 신념

<도표 8> WLB 갈등 고/중/저에 따른 WLB 신념



전체적으로 보았을 때, WLB 갈등이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 WLB 신념이 낮은 것으로 나타났다. 이는 WLB 갈등이 높을수록 일을 위해 삶의 영역(웰빙, 가족, 성장)을 어느 정도 희생해도 된다고 생각하는 경향성을 보여주는 것이다.

구체적으로, WLB 갈등 저집단이 WLB 갈등 중, 고 집단에 비해 웰빙신념이 높게 나타났는데, 이는 저집단의 경우, 일 뿐만 아니라 자신의 건강과 여가생활도 중요하게 생각하고 있음을 의미한다. 가족신념의 경우, WLB 갈등이 낮은 집단일수록 가족신념이 높은 것으로 나타났는데, 이는 일에 쏟는 만큼 가족에게도 노력과 관심을 기울이는 것이 중요하다고 생각하고 있음을 보여준다. 성장신념의 경우에도 WLB 갈등이 낮은 집단일수록 변화에 적응하기 위해서 자기개발이 필요하다고 생각하는 경향이 높다는 것을 알 수 있다.

세 집단 모두 웰빙, 가족, 성장 신념 중 가족 신념이 가장 낮게 나타났다. 이것은 일과 가족의 조화에 대한 중요성 인식이 다른 삶의 영역에 비해 낮은을 보여주는 결과이다.

현재 우리 사회는 노동 중심적 산업사회의 가치관에서 사람중심적 정보화

사회로 이행하는 과도기에 놓여 있다. 따라서 삶의 영역이 중요하다는 인식이 높아지고 있지만, 여전히 노동(일)을 위해 삶의 영역은 일정 부분 양보해야 한다는 인식이 남아있는 것도 사실이다. 그 중 가장 많이 희생되는 영역이 바로 가족의 영역이다.

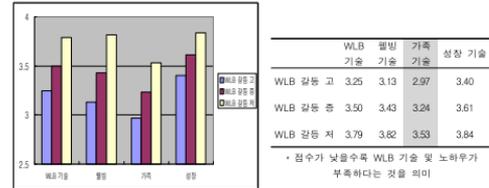
일과 가족은 탁아소 등과 같은 특별한 지원체계가 구축되지 않는다면 동시에 한 공간 안에서 해결되기 어려운 영역들이다. 예컨대, 일을 하면서 동시에 가족에게 관심과 배려를 쏟는 것은 불가능하다. 일을 하기 위해서는 가족을 희생하고, 가족을 배려하기 위해서는 일을 희생해야만 하는 상충적 관계에 놓여 있다. 일과 삶의 조화를 다른 이름으로 일과 가정의 조화라고 불리는 것도 이런 이유에서 볼 수 있는 것이다.

결국, 다른 신념에 비해 가족 신념이 가장 낮게 나온 것은 이와 같은 일과 삶에 대한 과도기적인 가치관과 가족 영역의 특성 때문으로 해석해 볼 수 있다.

(나) WLB 기술

일과 삶의 갈등을 유발시키는 인과적 요인 중 가장 중요한 것이 바로 노동자 스스로 삶을 관리하는 기술(WLB 기술)이다. 이것은 노동자가 특별한 시간과 노력을 투자해서 교육을 해야 하는 부분이다. 따라서 노동자가 이것의 중요성을 인식하고, 이를 위해 투자하지 않는다면, 삶을 관리하는 기술은 부족하게 된다.

<도표 9> WLB 갈등 고/중/저에 따른 WLB 기술



노동자들의 WLB 갈등 수준에 따라 웰빙, 가족, 성장과 관련된 문제들을 적절하게 관리할 수 있는 기술을 어느 정도 소지하고 있는지 파악해 보았다. 그 결과, WLB 갈등이 높은 집단일수록 갈등이 낮은 집단에 비해 WLB 기술이 부족한 것으로 나타났다.

구체적으로 웰빙기술에 있어, WLB 갈등이 높은 집단일수록 자신의 건강관리에 대한 노하우가 부족하며, 자신이 즐길 수 있는 취미생활을 가지고 있지 않은 것으로 나타났다. 가족기술에 있어, WLB 갈등이 높은 집단일수록 가족과의 대화기술이 부족하고, 가족과 함께 있을 때 무엇을 해야 할지 모르는 것으로 나타났다. 성장 기술에 있어, WLB 갈등이 높은 집단일수록 자신의 경력관리 및 자기계발을 위해 무엇을 해야 할지 모르며, 업무에 필요한 신기술을 제 때 습득하지 못하는 것으로 나타났다.

세 집단 모두 세 가지 기술 영역 중에서 가족 기술이 가장 부족한 것으로 나타났다.

가족관리기술: 대부분의 노동자들은 일중독에 가까울 만큼 기업에서 보내는 시간이 많다. 당연한 결과로 가족들과 대화할 시간이 부족하게 되고, 이것은 가족들과 있으면 무슨 이야기를 해야될지 모르는 곤란한 상황을 만든다. 또한

가족 간의 대화방식에도 기술이 필요하다. 오랜만에 시간이 남아 가족과 함께 대화를 시도하는 노동자들 중에 가족과의 말다툼으로 끝나는 경우가 다반사이다. 이것은 올바르게 대화할 수 있는 기술이 부족하기 때문에 발생하는 결과이다.

세 집단 모두 세 가지 기술 영역 중에서 성장기술이 가장 높은 것으로 나타났다. 이것은 자기개발을 위한 학습노하우 및 기술 습득에 있어서는 다른 삶의 관리 기술들에 비해 어느 정도 높은 수준에 있다는 것을 의미한다.

**나. 관계 변인**

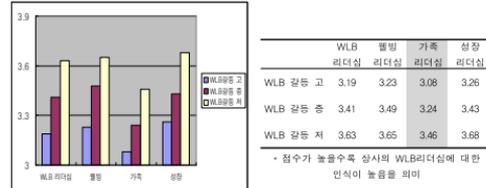
일과 삶의 조화가 성공적으로 정착하기 위해서는 4단계를 거친다. 첫 번째 단계는 노동자의 복리후생을 살피고, 노동자의 욕구를 파악하여 이를 지원할 프로그램을 제공하는 것이다. 두 번째 단계는 기업에서 일과 삶의 조화를 지원하는 기업정책을 수립하는 것이다. 세 번째 단계는 노동자가 일과 삶의 조화에 대한 중요성을 인식하고, 이를 실천할 수 있도록 기업문화를 조성하는 단계이며, 마지막 단계는 일과 삶의 조화를 실천할 수 있도록 유연근무제 및 맞춤형 근무방식과 같은 새로운 근무방식을 개발하는 단계이다. 현재 한국의 WLB 실정은 1단계에 머무르고 있으며, 2단계로의 진입을 모색하고 있다.

위의 4단계에서 알 수 있듯이, 기업의 '일과 삶의 조화'를 지지하는 문화는 1단계에서 제공하고 있는 복리후생 프로그램의 효과를 극대화하고, 2, 3, 4단계로의 진입을 통해 일과 삶의 조화가 안정적으로 정착하기 위해 반드시 수행되어야 할 요인이다.

본 장에서는 '일과 삶의 조화' 기업문화를 형성하기 위한 핵심 요인인 WLB 리더십과 WLB 의사소통에 대해 살펴해보도록 한다.

(가) WLB 리더십

<도표 10> WLB 갈등 고/중/저에 따른 WLB 리더십



직장 상사가 부하직원의 삶(웰빙, 가족, 성장)에 대해 얼마나 관심을 가지고, 이를 배려하는지의 여부(WLB 리더십)는 일과 삶의 갈등을 유발시키는 중요한 인과적 요인이다. 직장상사는 노동자들에게 직접적인 영향력을 행사할 수 있는 위치로, 부서의 WLB 문화 형성 및 노동자들의 WLB 인식에 가장 중요한 영향을 미치게 된다. 따라서 직장상사가 부하직원의 삶에 대해 무관심하고, 일을 위해 삶을 희생해야 할 것으로 인식하고 있다면, 부하직원이 일과 삶의 조화를 맞추는 것은 매우 어려운 일이 된다.

WLB 갈등이 높은 집단일수록 직장상사가 부하직원의 삶에 관심을 갖지 않고, 배려하지 않는다고 인식하였다.

구체적으로 웰빙 리더십 측면에서, WLB 갈등이 높은 집단일수록 직장상사가 부하직원의 건강 및 여가활동에 대한 관심이 부족하다고 인식하였다. 가족 리더십 측면에서, WLB 갈등이 높은 집단일수록 직장상사가 부하직원의 가족 문제에 대한 관심이 부족하다고 인식하였다. 성장 리더십 측면에서, WLB 갈등이 높은 집단일수록 직장상사가 부하직원의 자아성장에 대한 관심이 부족하다고 인식하였다.

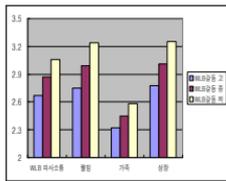
세 집단 모두 삶의 다른 영역에 비해 부하직원의 성장 영역에 관해서는 직장상사의 관심이 일반적으로 높게 나타났으나, 가족의 문제에 대한 관심정도 는 낮은 것으로 나타났다.

부하직원의 자기계발과 경력관리에 관한 문제는 기업의 비전과 일반적으로 일치하며, 업무의 효율성을 향상시키는 가시적 효과가 있기 때문에 기업차원에서 관심을 갖고, 지지하고 있으나, 부하직원의 가족 문제는 개인적 차원에서 해결해야 할 문제이며, 업무에 미치는 가시적 효과가 적은 것으로 간주하기 때문에 이와 같은 결과가 도출된 것으로 판단된다.

(나) WLB 의사소통

부하직원의 삶에 관련한 문제들을 상사와 용이하게 이야기할 수 있는나 (WLB 의사소통)의 문제는 노동자가 일과 삶의 조화를 맞추는데 중요한 요인이다.

<도표 11> WLB 갈등 고/중/저에 따른 WLB 의사소통



	WLB 의사소통	웰빙	가족	성장
WLB 갈등 고	2.67	2.76	2.32	2.78
WLB 갈등 중	2.87	2.99	2.45	3.01
WLB 갈등 저	3.06	3.24	2.58	3.25

\* 집단이 낮을수록 WLB에 관한 의사소통이 원활하지 못함을 의미

WLB 갈등이 높은 집단일수록 낮은 집단에 비해 직장상사와 일 이외의 삶의 문제에 대해 상담하지 못하는 것으로 나타났다.

구체적으로 웰빙 의사소통 측면에서, WLB 갈등이 높은 집단일수록 직장상사에게 건강문제로 결근이나 조퇴를 하겠다고 말하는 것을 어려워하며, 자신이 원하는 기간에 휴가를 가지 못한다고 응답하였다. 가족 의사소통 측면에서, WLB 갈등이 높은 집단일수록 가족문제로 인해 결근이나 조퇴하겠다고 말하는 것을 어려워하며, 가족문제에 대해 상사와 논의하는 것을 꺼려하는 것으로 나타났다. 성장 의사소통 측면에서, WLB 갈등이 높은 집단일수록 상사와 자신의 경력관리에 대한 상담이 어려우며, 학원을 이유로 퇴근 후 술자리를 거절하는 것이 어렵다고 응답하였다.

상사와의 WLB 의사소통에서, 세 집단 모두 가족 의사소통이 가장 어려운 것으로 나타났는데, 가족문제로 인한 의사소통이 건강이나 성장과 관련된 의사소통보다 용이하지 않음을 의미하는 것이다.

지금까지 일과 삶의 조화에 영향을 미치는 관계변인에 대해 살펴보았다. 전체적으로 WLB 갈등이 높은 집단일수록 상사가 부하직원의 삶의 영역에 대해 관심을 갖지 않고, 배려해주지 않는다고 인식하는 경향이 있었다. 또한 웰빙, 가족, 성장의 문제로 인해 상사와 의사소통하는 것을 어려워한다는 것을 확인할 수 있었다.

노동자와 기업 모두 웰빙과 성장 영역에 비해 특히 가족 영역에 소홀한 것으로 나타났는데, WLB 리더십의 경우 세 집단 모두 상사가 자신의 가족 및 가정생활에 대해 특히 관심을 갖지 않으며, 배려해주지 않는다고 생각함으로써 기업의 가족에 대한 무관심을 호소하였다. WLB 의사소통의 경우, 세 집단 모두 상사와 가정문제에 대해 의논하거나 말하는 것을 가장 어려워하는 것으로 응답함으로써 기업문화적 측면에서는 경직된 의사소통 체계를 보여주며, 노동자의 측면에서는 가족문제로 일에 방해를 받아서는 안된다는 가치관을 보여주는 결과라 하겠다.

다. 기업요인

(가) 업무 시스템

노동자가 일과 삶의 조화를 맞추지 못하는 근본적인 이유는 기업의 비효율적인 업무시스템에서 기인하고 있다. 현재 노동자가 업무를 위해 투자하는 시간과 노력은 삶의 영역에 투자하는 그것에 비해 월등히 높다. 인간이 사용할 수 있는 시간과 에너지는 한정되어 있다. 그렇기 때문에 삶의 영역을 위해 자신의 시간과 에너지를 분배하기 위해서는 효율적인 업무관리를 통해 시간과 에너지를 비축하고, 이를 개인의 삶의 영역을 관리하는데 사용할 때 가능한 것이다.

그렇다면 업무시스템의 효율성은 어떠한가?

<표 9> 업무시스템 문제영역

	문제가 있다	보통 이다	문제가 없다
시간외 근무	57.3%	33.8%	8.9%
업무재량권	24.4%	44.4%	31.2%
업무피드백	19.2%	52.2%	28.6%
책임명확성	18.8%	35.1%	46.9%
업무량	12.3%	38.5%	49.2%
업무처리방식	12.1%	39.6%	48.3%
지침명확성	10.8%	41.2%	48%

업무 시스템과 관련하여 업무시간, 업무재량권, 업무피드백, 책임명확성 등에서 문제가 있는 것으로 인식하였다.

특히 근무시간외 근무가 핵심 문제영역으로 드러났다. 노동자가 시간 외 근무를 하게 되는 이유를 크게 2가지로 정리해 볼 수 있는데, 먼저 비효율적인 업무처리 및 잡무, 회의 등으로 인해 자신에게 할당된 업무량을 업무시간 내에 해결하지 못하기 때문이다. 또한 상사가 퇴근하기 전에 퇴근하기 힘든 문

화 혹은 야근 문화가 조직의 문화로 정착된 경우도 그 이유로 판단된다. 삶의 관리에 사용되어야 할 시간과 에너지를 특별히 하는 일 없이 소모한다는 것은 일과 삶의 조화에 위배되는 일이 아닐 수 없다. 외국의 경우 '일과 삶의 조화' 정책은 여성문제와 더불어 근로시간 문제에 초점을 맞춰 발전 하여 왔다.

현재 한국에서 시행하는 주 40시간 근무제는 주 5일제로 보는 것이 더 타당할 수도 있다. 휴무가 하루가 늘어났긴 했지만, 주 5일 동안 40시간을 근무 혹은, 50시간을 근무하는가는 각 기업에 따라 다르게 나타나기 때문이다.

물론 시간외 근무수당을 주도록 법적인 장치를 해 두었지만, 시간외 근무수당보다 노동자 개인의 자유로운 시간을 원하는 경우도 많기 때문에, 기업과 정부에서는 업무시간에 관한 규정을 더욱 명확하고, 강하게 규정하여 노동자들이 '일과 삶의 조화'를 이룰 수 있도록 도와주어야 한다.

<표 10> WLB 갈등수준에 따른 업무 시스템의 효율성 정도

	업무시간	업무량	업무 처리방식	업무 모호성	업무 역할 모호성	업무 재량권	업무 피드백
WLB 갈등 고	2.26	3.02	3.12	3.17	3.02	2.86	2.90
WLB 갈등 중	2.40	3.35	3.35	3.46	3.13	3.00	3.06
WLB 갈등 저	2.54	3.64	3.61	3.70	3.41	3.22	3.26

• 점수가 높을수록 업무시스템을 효율적이라고 평가함

WLB 갈등 수준에 따른 업무 시스템의 효율성 정도에 대한 인식을 살펴본 결과, WLB 갈등이 높은 집단일수록 회사의 업무 시스템이 비효율적인 것으로 인식하고 있었다.

구체적으로 WLB 갈등이 높은 집단일수록 근무 외 시간까지 근무를 한 적이 많다고 응답하고 있다. 또한 이들은 자신에게 부여되는 업무량이 과도하게

많다고 인식하고 있었으며, 업무처리방식의 측면에서도 부서의 업무처리 방식이 비효율적이며, 업무 수행에 있어서 지침이나 목표가 명확하지 않다고 응답하였다. 역할 모호성의 측면에서 WLB 갈등이 높은 집단의 노동자들은 업무 분장과 책임한계가 불명확하며, 업무에 대한 재량권이 없고, 일에 대한 피드백도 즉각적으로 주어지지 않는다고 응답하고 있다.

근무 외 시간 근무의 문제점: 업무 시간의 경우, 세 집단 모두 이를 비효율적인 업무 시스템으로 평가하고 있음을 알 수 있다. 일과 삶의 조화를 이룬다는 것은 두 영역에 시간과 노력(심리적·물리적 에너지)을 적절히 분배한다는 것을 의미한다. 아무리 마음이 있다 하더라도 물리적인 시간이 허용되지 않은 상태에서 일과 삶의 조화를 이루는 것은 쉬운 일이 아니다. 따라서 일과 삶의 조화를 위해서는 불필요한 야근을 최소화 시키고, 보다 효율적인 업무시스템을 갖출 필요가 있겠다.

(나) 인사시스템

기업의 인사 시스템은 기업 내의 노동자 관리에 관한 하드웨어에 속한다. 인사 시스템은 잘 변하지 않으며, 이 시스템에 영향을 받지 않는 노동자는 거의 없다. 그렇기 때문에 기업의 노동자 관리 하드웨어인 인사시스템은 일터의 인프라 역할을 담당한다.

<표 11> 인사 시스템 문제영역 (단위: 점)

	점 수
경력상당	52.4
승진	52.3
평가기준	56.4
교육기회	66.4
급여	67.7

· 점수가 낮을수록 부정적임

노동자들은 인사 시스템과 관련하여 경력 상담, 승진, 업무 효율성, 평가

준 등에 문제가 있는 것으로 인식하였다.

경력 상담의 경우 경력 상담에 대한 필요성이 제기되지만 이에 대한 시스템적인 지지가 부족한 것으로 나타났다. 최근 들어, CDP와 역량강화를 연계한 학습체계를 구축함으로써 노동자의 경력관리와 동시에 성장을 지원해주려는 노력이 시도되고 있다. 그러나 이 또한 노동자의 성장 및 학습에 대한 요구를 충분히 반영하고, 노동자의 입장을 고려하여 만들어지지 보다는 기업의 이용측, 질적인 인적 자원을 확충함으로써 기업의 경쟁력을 강화시키기 위한 목적으로 시행되고 있다.

승진의 경우 평가기준에 대한 부적절성을 지적하였는데, 이는 업무와 기능에 따라 평가기준이 차별화되어야 함에도 불구하고 어학을 일괄적인 평가기준으로 세우고 있기 때문이다. 세계화의 시대에 어학이 중요하다는 것은 많은 노동자들이 공감하고 있지만, 직무에 관련된 기능보다 어학을 더 중요하게 간주한다는 것은 본말이 전도된 것에 다름 아니다. 따라서 직무에 따라 평가에 차지하는 어학의 가중치를 차등화함으로써 이를 보완하려는 노력이 수반되어야 하겠다.

<표 12> WLB 갈등수준에 따른 인사 시스템의 효율성 정도

	승진체계	교육기회	경력상담	평가기준	급여
WLB 갈등 고	2.39	3.00	2.42	2.59	3.17
WLB 갈등 중	2.57	3.23	2.60	2.74	3.27
WLB 갈등 저	2.82	3.62	2.79	3.05	3.63

· 점수가 높을수록 업무시스템을 효율적으로 평가하는 것을 의미

□

WLB 갈등수준에 따른 인사시스템의 효율성을 살펴본 결과, WLB 갈등수준이 높을수록 인사시스템을 비효율적인 것으로 평가하는 경향이 있었다.

구체적으로, WLB 갈등이 높은 집단일수록 승진기준이 불합리하고 타당하지 않다고 인식하고 있으며, 노동자에게 제공되는 교육의 기회 역시 균등하지 않다고 응답하였다. 또한 기업은 노동자의 경력관리에 대해 관심이 미약하며, 노동자들에 대한 평가기준도 모호하고, 능력에 맞게 급여를 제공하지 못한다고 지적하고 있다.

'일과 삶의 조화'를 이루기 위해 기업에서 가장 먼저 해야 하는 것은 하드웨어인 인사 시스템을 정비하는 것이다. 특히 급여는 일과 삶의 기본 조건이기도 하다. 노동자 대부분은 시장 평균 수준 이상의 급여를 받기를 원하며, 이러한 조건이 일을 잘 하기 위한 전제 조건이 된다. 이러한 전제 조건이 갖춰진 이후 다양한 건강한 일과 삶을 조화시킬 수 있는 소프트웨어를 덧붙이면, 쾌적한 노동 환경이 확보 되는 것이다.

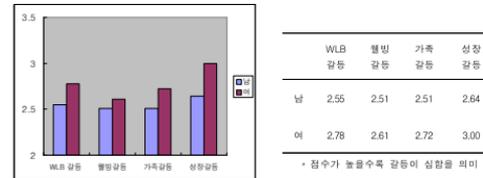
#### 4. 연구결과 II: 인구통계학적 변인에 따른 일과 삶의 조화 현황

지금까지 노동자들의 전반적인 일과 삶의 조화에 대한 현황과 일과 삶의 조화에 미치는 인과적 요인들에 대해 살펴보았다. 본 장에서는 인구통계학적 변인에 따른 일과 삶의 조화 현황에 대해 구체적으로 살펴보고자 한다.

##### 1) 남녀에 따른 일과 삶의 조화(WLB) 현황3)

(1) 남녀에 따른 WLB 갈등수준

<도표 12> 남녀의 WLB 갈등수준



남녀에 따른 WLB 갈등수준을 살펴본 결과, 남성에 비해 여성의 경우 WLB 갈등 수준이 높은 것으로 나타났다.

여성의 사회 진출이 증가하고 있으며, 아내가 직장생활을 하기를 원하는 남성들도 증가하고 있는 추세이다. 이와 같은 현상에도 불구하고 가사일은 여전히

3) 남녀의 WLB 현황에 관한 연구결과는 일반화시키기에는 상당한 무리가 따른다. 남성과 여성 노동자의 응답률이 742명 대 28명으로 큰 차이를 보이고 있기 때문에 전반적인 추세를 살펴보는 데 의미를 두어야 한다.

히 여성의 몫으로 남겨져 있는데, 주 40시간 근무제가 실시된 이후 남성의 가사참여가 증가할 것이라고 전망하였으나, 실제 남성 노동자의 가사 참여가 생각보다 적극적이지 못하다는 연구결과가 이를 입증하고 있다(통계청, 2004). 이 같은 현실에서 여성이 일과 삶 간의 조화를 맞추는 것이 쉬운 일이 아닌데, 대부분의 시간을 일과 가족 영역에 투자하게 되므로 자신의 웰빙과 성장에 할애할 수 있는 시간이 절대적으로 부족한 수밖에 없다.

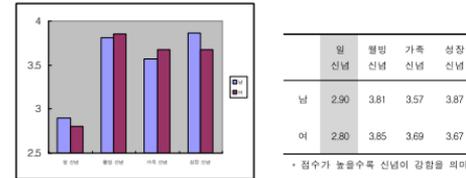
남녀 모두 성장 갈등을 가장 심하게 겪고 있으며, 남성에 비해서 여성이 더욱 심한 것으로 나타났다.

주 40시간 근무제가 실시된 이후, 자아성장은 여가활동과 함께 주요한 키워드로 인식되고 있다. 또한 21세기 기업의 경쟁력은 인재경영에서 비롯된다는 패러다임의 변화는 개인의 자아성장을 더욱 중요하게 자리매김하였다. 이 같은 시대적 흐름은 노동자들이 자기계발을 위해 더욱 매진하도록 독려하고 있지만 실제 기업의 지원은 이에 못미치고 있다. 먼저, 기업에서 제공하고 있는 교육 프로그램의 경우, 내용의 질과 필요성 측면에서 노동자의 욕구를 충족시키지 못하고 있으며, 학원 등 사의 교육을 받는 것에 대해서도 진폭적인 지원을 해주지 못하고 있는 실정이다. 이와 같은 현실적 지원과 욕구의 괴리는 결국 성장에 대한 갈등을 유발시키게 된다.

여성의 경우, 과거와는 달리 개인의 자기계발에 대한 관심이 증가하고 있으며, 일의 영역에 있어서도 중요한 역할을 수행하기를 원한다. 그러나 이 같은 개인의 욕구와 현실은 상당부분 상충하게 되는데, 성장영역에 할애할 시간과 노력이 절대적으로 부족한 것이 가장 큰 이유이다. 이를 극복하기 위해서는 남성과 여성이 함께 가사일을 담당해야 한다는 인식을 가져야 하며, 더불어 기업에서도 여성의 가사부담을 덜어줄 수 있는 지원체계(예컨대, 출산휴가, 양육휴가, 탁아소 등)를 구축할 필요가 있다.

(2) 남녀에 따른 WLB 신념과 행동

<도표 13> 남녀에 따른 WLB 신념

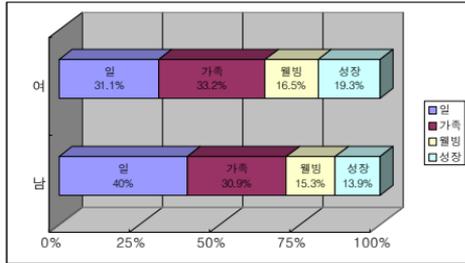


남녀의 WLB 신념 간 차이를 살펴본 결과, 남녀 모두 일을 위해서 개인생활을 포기할 수 없다고 생각하는 경향이 있었으며, 일만큼 일 이외의 영역(웰빙, 가족, 성장)도 중요하다고 생각하는 것으로 나타났다.

일신념: 일신념에 있어서 남녀 간 통계적으로 유의미한 차이를 나타내지 않았다. 남녀 모두 인생의 성공이라는 것이 일을 통해서 도달할 수 있는 것은 아니라고 응답하였으며, 일을 위해서 개인생활을 포기할 수 없다고 생각하는 경향이 있었다.

WLB 신념: 웰빙 신념에 있어, 남녀 모두 일만큼 노는 것도 중요하며, 건강을 지키는 것도 성공만큼 중요하다고 인식하고 있어, 남녀 간 차이를 보이고 있지 않는다. 가족 신념에 있어 남녀 모두 가족이 소중하다고 인식하고 있지만 남성에 비해 여성이 더욱 그렇게 생각하는 것으로 나타났다. 성장 신념에 있어 남녀 모두 자기계발이 중요하다고 인식하고 있지만 여성에 비해 남성이 더욱 중요하게 생각하는 것으로 나타났다.

<도표 14> 남녀에 따라 삶에서 일, 가족, 웰빙, 성장이 차지하는 비율



인생을 100%라고 가정했을 때 일, 가족, 웰빙(건강, 여가), 성장(자기계발)이 인생에서 차지하는 비율에 대해 살펴본 결과, 남성의 경우 일 영역이 전체 중 40%를 차지하고 있으며, 가족이 30.9%, 웰빙이 15.3%, 성장이 13.9%를 차지하고 있다. 여성의 경우, 일 영역이 전체 31.1%로 남성보다 8.9% 적은 것으로 나타났으며, 가족영역은 33.2%로 남성보다 2.3% 많은 것으로 나타났다. 웰빙과 성장영역 역시 남성보다 많은 영역을 차지하고 있는 것으로 나타났다.

남성의 경우 다른 영역들에 비해 일이 차지하는 비율이 가장 많은 반면, 여성의 경우, 가족이 차지하는 비율이 가장 많은 것으로 나타났다.

<도표 13>과 <도표 14>를 중첩시켜 보면, 특이할만한 점을 발견할 수 있는 바, 남녀 응답자 모두 일보다는 일 이외의 다른 측면이 더욱 중요하다고 생각하고 있지만, 실제 이들의 행동을 살펴보면 일이 차지하고 있는 비율이 매우 높으며, 남성의 경우 가족영역보다 훨씬 높다는 것을 알 수 있다.

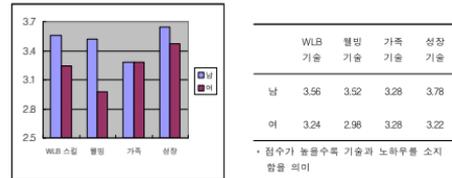
이것은 노동자들의 일과 삶에 대한 현실에서의 모습과 理想(가치관/태도)에

있어서의 심한 괴리를 반영하고 있는데, 일과 삶에 대한 태도 및 신념은 삶 쪽으로 방향성을 잡고 있으나, 실제 행동양식은 일에 무게가 실려 있어 둘 간의 괴리가 나타나고 있다.

행동과 신념의 괴리는 여러 가지 원인이 있을 수 있으나, 노동자의 신념과 맞지 않는 기업의 정책이 가장 중요한 요인으로 작용한다. 기업의 일 문화, 삶 배려 문화, 정책 등은 노동자가 원하는 것을 방해하는 장애물로 작용하기도 한다. 이러한 괴리는 기업의 노동자 친화적 정책으로 극복되어야 한다.

(3) 남녀에 따른 WLB 기술

<도표 15> 남녀의 WLB 기술



WLB 기술에 대한 남녀 간 차이를 살펴본 결과, 여성에 비해 남성이 일과 삶의 관리를 위해 필요한 기술을 더욱 소지한 것으로 나타났다.

구체적으로, 웰빙 기술에 있어 남성이 여성에 비해 자신의 건강을 관리하는 기술과 취미생활을 영위하는 기술이 뛰어나며, 성장 영역에 있어서도 자신의 경력을 관리하고, 자기계발을 위해 필요한 노하우를 취득하는 기술이 여성에 비해 뛰어난 것으로 나타났다. 그러나 가족과의 대화기술과 가족활동에 대한 노하우에 대해서는 남녀 간 차이를 보이고 있지 않는다.

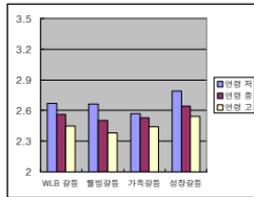
남성의 경우 다른 기술에 비해 특히 가족을 관리하는 기술이 부족한 것으로 나타났으며, 여성의 경우 자신의 건강 및 여가활동을 관리하는 기술이 특히 부족한 것으로 나타났다.

일과 삶의 조화를 이루기 위해서는 일의 영역과 삶의 영역을 효율적으로 관리할 수 있는 개인적 능력과 노동자의 WLB를 지지하는 기업의 시스템적 지원이 반드시 필요하다. 이 중 특히 개인적 능력은 일과 삶의 조화에 직접적이고, 강력한 영향을 미치는 인과적 요인으로 밝혀진 바(표 8 참고), 특별한 훈련이 요구된다고 판단된다.

2) 연령에 따른 일과 삶의 조화(WLB) 현황

(1) 연령에 따른 WLB 갈등 수준

<도표 16> 연령에 따른 WLB 갈등 수준



	WLB 갈등	웰빙 갈등	가족 갈등	성장 갈등
연령 고	2.45	2.38	2.44	2.54
연령 중	2.56	2.50	2.53	2.64
연령 저	2.67	2.66	2.57	2.79

\* 원수가 높을수록 갈등이 높음을 의미

연령에 따른 WLB 갈등 수준을 살펴본 결과, 연령이 낮을수록 일과 삶의 갈등이 높은 것으로 나타났다.

구체적으로, 연령이 낮은 집단일수록 일 때문에 여가생활 및 건강관리에 방해 받고 있으며(일과 웰빙 갈등), 일 때문에 가족에게 소홀히 대하는 경향이 있으며(일과 가족 갈등), 일 때문에 자기계발을 위한 시간을 충분히 할애하지 못하는 것(일과 성장 갈등)으로 나타났다.

(2) 연령에 따른 WLB 갈등의 원인

그렇다면 왜 연령이 낮을수록 일과 삶 간의 갈등이 높은 것일까? 이것은 WLB 신념과 행동 간의 괴리와 WLB 기술 측면에서 그 이유를 찾아볼 수 있다.

가. WLB 신념과 행동 간의 괴리

첫째는 일과 삶의 중요성에 대한 신념과 실제 행동(현실)간의 괴리이다. 일과 삶의 갈등이 시작되는 부분은 일과 삶에 대한 태도와 행동의 괴리에서부터이다. 즉, 노동자들이 실제로 행동하는 것이 자신의 신념이나 태도와 차이가 날 때 갈등이 유발된다고 볼 수 있는 것이다.

다음은 연령에 따른 일과 삶의 중요성에 대한 인식과 행동의 괴리를 보여주는 결과이다.

(가) 연령에 따른 WLB 신념과 행동 간의 괴리

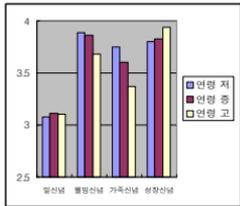
연령에 따른 WLB 신념을 살펴본 결과, 연령이 낮을수록 WLB 신념이 전반적으로 높은 반면, 일신념에 있어서는 집단 간 유의미한 차이를 보이고 있지 않는다.

구체적으로, 웰빙 신념에 있어 연령이 낮은 노동자일수록 개인의 건강과 취미(여가)생활에 대해 중요하게 생각하는 경향이 있었으며, 가족 신념에 있어서는도 연령이 낮을수록 가정을 돌보는 것이 중요하다고 인식하는 것으로 나타

났다. 성장 신념에 있어서는 연령이 높을수록 개인의 자기계발에 대해 중요하며, 자기계발을 하고 있는 시간이 가장 행복하다고 인식하는 것으로 나타났다.

여기서 주목할만한 점은 연령에 따른 일신념에 있어서는 집단간 차이를 보이고 있지 않은 반면, 가족 신념에 있어서는 집단 간 두드러진 차이를 보이고 있다는 점이다. 이것은 베이비붐 세대와 X세대의 전형적인 특징을 보여주는 결과로, 베이비붐 세대의 경우는 일을 중요시 여기며, 일을 위해 가족을 희생할 수 있다는 신념을 소지한 반면 X세대는 이들에 비해 상대적으로 가족을 중요하게 여기지만, 상황에 따라 일을 위해 가족을 희생할 수 있다고 생각하는 경향이 있다. 본 연구결과에서도 젊은 층의 경우, 가족에 대한 중요성을 인식하지만, 일 또한 성공을 위해서는 포기할 수 없는 것으로 인식하고 있어, 현재 기업의 핵심인력인 X세대의 전형적인 특징을 보여주는 것이라 하겠다.

<도표 17> 연령 고/중/저에 따른 WLB 신념

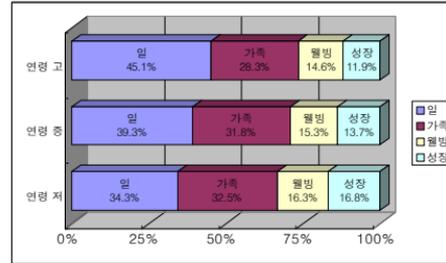


	일 신념	행복 신념	가족 신념	성장 신념
연령 고	3.10	3.68	3.37	3.94
연령 중	3.11	3.86	3.60	3.83
연령 저	3.08	3.89	3.75	3.80

· 점수가 높을수록 신념이 강함을 의미

(나) 연령에 따라 삶에서 일, 가족, 웰빙, 성장이 차지하는 비율

<도표 18> 연령에 따라 삶에서 일, 가족, 웰빙, 성장이 차지하는 비율



인생을 100%라고 가정했을 때 일, 가족, 웰빙(건강, 여가), 성장(자기계발)이 인생에서 차지하는 비율에 대해 살펴본 결과, 연령이 높은 집단일수록 전체에서 일이 차지하고 있는 비중이 높아짐을 알 수 있다. 반면 연령이 낮은 집단일수록 일 이외의 삶의 영역(가족, 웰빙, 성장)이 차지하는 비중이 높아짐을 알 수 있다.

결국, 도표 17과 도표 18을 종합해 보면, 연령이 낮은 집단이 높은 집단에 비해 실제 인생에서 삶이 차지하는 비율이 더 높다 하더라도, 이들의 일과 삶에 대한 태도 및 가치관에는 못미치는 것으로 판단된다.

### 나. WLB 기술

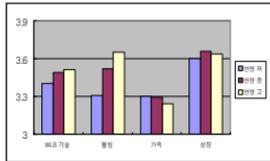
연령이 낮을수록 일과 삶 간의 갈등이 높은 두 번째 이유는 일과 삶을 효율적으로 관리할 수 있는 기술적 측면에서 찾아볼 수 있다. 젊은 층의 노동자는 중장년층 노동자에 비해 삶을 위해 투자하는 시간이 길지만, 이를 효율적으로

관리하는 기술이 부족한 것으로 나타났다.

아래의 도표 19에서 보여지듯이 연령이 높은 집단이 낮은 집단에 비해 일과 삶을 관리하는 기술이 전반적으로 높다는 것을 확인할 수 있다. 구체적으로, 웰빙 영역의 경우, 연령이 높은 집단의 노동자는 자신의 건강관리 노하우를 습득하고, 자신이 즐길 수 있는 취미생활도 한 가지 이상 가지는 경향을 보이고 있다. 성장영역에 있어서도 젊은 층에 비해 중장년층의 경우 자기개발의 노하우 습득 및 경력관리 방식에 대한 기술이 뛰어난 것으로 드러났다.

가족 간의 대화기술과 가족활동에 관한 노하우에 있어서는 모든 연령대가 전반적으로 낮게 나타났다. 중장년층의 경우 다른 기술에 비해 특히 가족 기술이 부족한 것으로 나타나고 있다.

<도표 19> 연령에 따른 WLB 기술



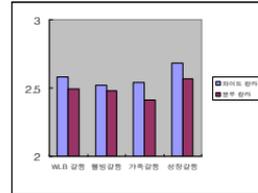
	WLB 기술	웰빙 기술	가족 기술	성장 기술
연령 고	3.60	3.65	3.24	3.64
연령 중	3.57	3.52	3.29	3.66
연령 저	3.45	3.31	3.30	3.60

\* 점수가 높을수록 기술과 노하우를 소지함을 의미

### 3) 근무형태에 따른 일과 삶의 조화(WLB) 현황

#### (1) 화이트칼라와 블루칼라에 따른 WLB 갈등

<도표 20> 근무형태에 따른 WLB 갈등 수준



	WLB 갈등	웰빙 갈등	가족 갈등	성장 갈등
화이트칼라	2.58	2.52	2.54	2.68
블루칼라	2.49	2.48	2.41	2.57

\* 점수가 높을수록 갈등이 높음을 의미

근무형태에 따른 WLB 갈등을 살펴본 결과, 블루칼라에 비해 화이트칼라 집단이 전반적으로 갈등 수준이 높은 것으로 나타났으며, 특히 가족 갈등과 성장 갈등에 있어 두 집단 간 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있다.

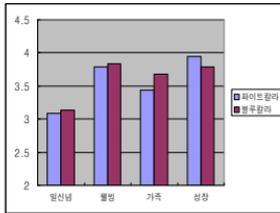
가족 갈등: 블루칼라에 비해 화이트칼라 집단의 경우 일과 가족 간의 갈등이 심한 것으로 나타났는데, 이는 근무시간으로 설명해볼 수 있다. 블루칼라 집단의 경우 출퇴근 시간이 정해져 있어서 생활이 비교적 규칙적인 반면, 화이트칼라 집단의 경우, 업무량에 따라 퇴근 시간이 유동적으로 변화가능하며, 근무 이외의 시간에도 야근이나 회식 등으로 인해 가족을 위해 할애할 물리적인 시간이 절대적으로 부족할 수 있다.

성장 갈등: 화이트칼라가 상대적으로 블루칼라에 비해 성장 갈등이 심한 것으로 나타났는데, 이는 성장에 관한 신념과 현실과의 괴리로 설명해 볼 수 있다. 즉, 화이트칼라 집단의 경우, 불규칙적인 퇴근 시간으로 자기개발을 위한

학습시간을 마련하거나 학원에 다니는 것이 현실적으로 쉬운 일이 아니다. 그러나 자기계발에 대한 필요성은 더욱 절실하게 인식하고 있는 것으로 나타나고 있어, 블루칼라에 비해 성장 갈등이 더욱 심한 것으로 사료된다.

(2) 근무형태에 따른 WLB 신념

<도표 21> 근무형태에 따른 WLB 신념



	일 신념	웰빙 신념	가족 신념	성장 신념
화이트칼라	3.09	3.80	3.54	3.85
블루칼라	3.13	3.85	3.70	3.87

· 원수가 높을수록 신념이 강함을 의미

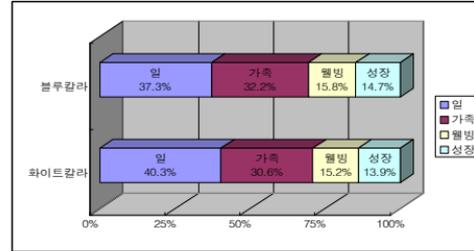
화이트칼라와 블루칼라에 따른 일신념을 살펴본 결과, 두 집단 간 유의미한 차이를 보이고 있지 않다. 이 두 집단 간의 WLB 신념을 살펴본 결과, 전반적으로 긍정적인 응답을 보였으며, 가족 신념을 제외하고는 두 집단 간 통계적으로 유의미한 차이를 보이고 있지 않다.

구체적으로, 화이트칼라와 블루칼라 집단 모두 일만큼 자신의 개인생활도 어느 정도 중요한 것으로 인식하고 있으며(일신념), 여가활동 및 건강관리가 매우 중요하다(웰빙신념)고 응답하였다. 또한 두 집단 모두 변화에 적응하기 위해서 자기계발이 꼭 필요한 것이라 생각하는 경향이 있었다.

가족 신념: 블루칼라 집단에 비해 화이트칼라 집단의 경우, 가정은 소중하지만 나중에 돌볼 수 있다고 생각하는 것으로 나타났다.

(3) 근무형태에 따라 삶에서 일, 웰빙, 가족, 성장이 차지하는 비율

<도표 22> 근무형태에 따라 삶에서 일, 웰빙, 가족, 성장이 차지하는 비율

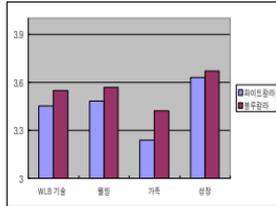


인생을 100%라고 가정했을 때 일, 가족, 웰빙(건강, 여가), 성장(자기계발)이 인생에서 차지하는 비율에 대해 살펴본 결과, 화이트칼라 집단에 비해 블루칼라 집단이 일보다 일 이외의 영역(가족, 웰빙, 성장)이 차지하는 비율이 높게 나타났다.

구체적으로, 화이트칼라 집단이 블루칼라 집단에 비해 일의 영역이 차지하는 비율이 상대적으로 높은 반면, 가족 영역에 있어서는 블루칼라 집단이 더 많은 비율을 차지하고 있는 것으로 나타나고 있다. 이밖에 웰빙 및 성장 영역의 경우, 블루칼라 집단이 더 많은 비율을 차지하고 있다.

(4) 근무형태에 따른 WLB 기술

<도표 23> 근무형태에 따른 WLB 기술



	WLB 기술	웰빙 기술	가족 기술	성장 기술
화이트칼라	3.45	3.48	3.24	3.63
블루칼라	3.55	3.57	3.42	3.67

· 집수가 높을수록 기술과 노하우를 소지함을 의미

WLB 기술 측면에 있어 화이트칼라 집단이 블루칼라 집단에 비해 일과 삶을 관리하는 기술이 전반적으로 낫다는 것을 확인할 수 있다.

구체적으로, 웰빙 기술의 경우 블루칼라 집단이 화이트칼라 집단에 비해 자신의 건강관리 노하우를 습득하고, 자신이 즐길 수 있는 취미생활도 한가지 이상 가지는 경향을 보이고 있다. 가족과의 의사소통 기술과 가족활동에 대한 노하우도 상대적으로 뛰어나며, 자기계발의 노하우 습득 및 경력관리 방식에 대한 기술 역시 높은 것으로 드러났다.

두 집단 모두 다른 기술에 비해 가족과의 기술 측면이 부족한 것으로 나타났다. 삶에서 가족이 차지하는 비율이 30% 이상으로 다른 삶의 영역에 비해 높으며, 주 40시간 근무제 이후 가족의 비율이 차지하는 비율이 더욱 증가할 것이라는 점을 감안해 볼 때, 가족영역을 효율적으로 관리할 수 있는 기술(가족과 대화하는 기술, 가족과 함께 할 수 있는 활동을 만들고, 영위할 수 있는 기술)이 부족하다는 것은 가족간 갈등을 증가시키는 역할을 할 수 있다. 시간만 많이 할애한다고 해서 가족 영역을 효율적으로 관리한다는 것을 의미하지는 않는다. 오히려 기술과 노하우의 습득없이 시간만 많이 할애할 경우 가족간 마찰의 원인이 될 가능성이 높다. 따라서 이에 대한 교육이 반드시 이루어져야 하겠다.

IV. 독일의 '일과 삶의 조화' 정책<sup>4)</sup>

1. '일과 삶의 조화' 정책의 배경

독일은 현재 낮은 출산률과 인구의 고령화 문제에 직면하고 있다. 이는 특히 고급 전문 인력과 관리 인력의 부족을 야기하였는데, 독일경제의 발전을 위해서는 더 이상 노동력이 가지고 있는 근로능력, 창조성, 적극적인 관심과 같은 성장과 혁신의 잠재력이 되는 자원을 더 이상 사용하지 않고 방치해서는 안되는 시점에 도달하였다. 이러한 경제 위기를 타개할 수 있는 유일한 탈출구는 바로 고급인력과 보다 많은 여성인력이 노동에 참여할 수 있도록 국가와 기업 차원의 대책을 마련하는 것이다.

가족은 사회를 안정시키며 가족의 유지는 사회의 기본 질서의 유지를 위해 매우 중요하다. 노동은 소득의 보장 이상의 의미를 가지며, 사회적 인정과 삶의 의미를 부여해준다. 노동과 가족이 잘 조화되면 일터에서나 가정에서 또는 각종 사회활동에서 삶의 의미와 충족감을 찾게 해준다. 일과 가족의 조화는 그 자체로 노동력의 활기를 불러일으켜 생산성에 긍정적인 영향을 미칠 뿐 아니라 여성인력의 노동 참여를 가능케 함으로써 침체되어 있는 경제를 회생시키는 역할을 수행한다.

이처럼 가족 친화 정책을 통한 일과 가정의 조화는 독일의 경제발전을 위해 필수조건이다. 그러나 국가의 가족 정책만으로 이에 도달하는 것은 한계가 있다. 기업 또한 이 같은 문제를 해결할 책임을 공동으로 져야한다.

4) 제 3장(III)은 독일 밤베르크(Bamberg) 대학, 독일 국가 가족 연구소의 2001년도 'Work-Life-Balance' 보고서를 중심으로 요약·정리하였음

## 2. 독일 내의 사회변동과 그 영향

### 1) 경제상황의 변화

기업의 효율성과 수익성의 개선에 대한 압력 증가: 세계화 추세에 따른 시장 개방에 대한 압력으로 인해 독일 경제상황이 급변하고 있다. 즉, 세계적인 경쟁이 더욱 심화되었고, 임금과 가격의 국제격차, 수요의 변화, 그리고 계약 상황에 대한 장기적인 예측이 불가능한 경제상황은 기업의 효율성과 수익성의 개선에 대한 압력을 증가시키고 있다.

효율성과 수익성을 개선하기 위한 전제조건은 기업에 충성적이고, 자기 업무에 대해 책임감을 갖고 있는 노동자이다. 이런 시점에서, 기업이 가정생활과 직업활동의 조화를 원하는 노동자의 요구를 충족시켜주기 위한 심리적·물질적 조건을 제공한다면, 노동자는 역으로 기업의 요구사항들을 기꺼이 수행할 것이며 근로시간을 탄력적으로 구성하는 것에 기꺼이 동의할 것이다. 즉, 가족 친화적 정책으로 일과 삶의 조화를 원하는 노동자의 욕구를 충족시켜 줌으로써 노동자의 근무의욕을 증진시킬 것이다.

기술혁신은 IT산업에만 국한된 것이 아니다. 기업뿐 아니라 노동자도 항상 변화하는 기술에 보조를 맞춤으로써 경쟁력을 갖추는 것이 중요한데, 이는 항시적인 학습을 통해서만 가능하다. 노동자의 평생교육을 지원하는 것은 노동자의 자기성장을 유도하며, 더불어 기업에게는 고급인력을 장기적으로 고용할 수 있게 하는 투자이다.

### 2) 인구의 변화

출생률의 하락으로 인한 인구의 감소와 평균수명의 연장은 고령화 사회를 야기하였으며, 이로 인해 노동력, 특히 전문 인력과 관리 인력이 부족하게 되었다. 기업이 가정생활과 직장생활의 조화를 위한 조건을 만들어 가족 친화적 기업이란 이미지를 얻게 되면 이를 통해 차세대 고급인력을 유인할 수 있을 것이다. 이런 이유로도 일과 삶의 조화는 중요한 문제이다.

### 3) 가족구조의 변화

현대의 가족구조는 다양화, 복잡화, 복합화 되어가고 있다. 이에 따라 가족과 관련된 인사정책에서도 전통적 가족형태에서 벗어나는 가족구조도 고려해야 한다.

자녀수의 감소: (정규)교육기간이 길어지서 취업시기가 늦어지고 있으며, 이에 따라 초혼연령이 상승하고 있다. 이로 인해 초임의 시기가 늦어지게 되며 (현재 28세), 이는 결국 자녀수의 감소라는 결과로 귀결한다.

가족의 크기는 지난 25년 동안 꾸준히 감소하였는데, 자녀수가 3명 이상인 가족은 13%에 불과하다. 50년대 중반에 태어난 여성의 25%가 무자녀이며, 60년대 이후에 태어난 여성의 약 1/3정도가 무자녀인 것으로 추정된다. 무자녀 가족 중 절반 정도는 의도적인 무자녀가족이다. 이와 같은 현상은 직업활동과 경력 축적이 가족보다 더 중요하게 여겨지고 있고, 직업활동과 가정생활을 조화롭게 영위하는 것이 어렵기 때문인 것으로 풀이된다.

또 다른 중요한 경향은 생활형태 또는 가족형태가 다양화, 복잡화되고 있다는 것이다. 독신, 한 부모 가족, 무자녀 가족, 동거 등의 가족형태가 증가하고 있다. 바이에른의 경우, 한 부모 가족이 특히 많이 증가했는데 (1970년에 비해 60%증가) 2000년 현재 5가족 중 1가족이 한 부모 가족이다.

가족변동과 관련한 마지막 특징은 결혼률의 감소와 이혼률의 증가이다.

1960년에 12.5%에 머물렀던 이혼률이 현재 약 35%에 이르고 있으며, 바이에른의 경우, 1999년 이혼가정의 미성년 자녀수는 21,000명으로 8년 동안 50%가 증가하였다.

이혼률의 증가와 함께 나타나는 또 다른 현상은 재혼의 증가인데 이혼한 이들이 재혼하여 구성하는 '조각가족(Patchwork-Familien: 생물학적 부모와 사회적 부모가 다른 가족)'이나 이 형태보다 더 복잡한 형태인 '복합양부모가족(Multiple Stiefelternschaft)'도 증가하고 있다.

#### 4) 일과 가족의 조화로의 가치관의 변화

도이체 셸(Deutsche Shell)이 15세-24세의 청소년 4000명을 대상으로 2000년에 실시한 조사에 의하면, 남자의 절반 이상, 여자의 2/3 이상이 2명 이상의 자녀를 원한다 (2명: 49/56, 3명 이상: 8/12, 1명:26/22, 무자녀: 16/10, 남/여, %). 그러나 젊은 부부의 실제 자녀수는 이에 미치지 못하고 있다.

일과 삶의 조화에 관한 거의 모든 사회과학적 연구들은 전문직, 관리직 고급인력뿐 아니라 일반 노동자들도 직장생활과 가정생활의 조화를 원하는 경향이 점점 증가하고 있다. 이와 같은 경향은 여성과 주부의 취업이 증가하고 있고, 여성에게 직업이 가지는 의미가 커지고 있기 때문이라고 보고되고 있다.

여성의 경우, 직장생활 후 양육과 가정생활을 위해 직장생활을 포기하던 이전과는 달리 법적 양육기간이 지나면 언제라도 재취업하는 형태로 바뀌고 있다. 따라서 여성에게 있어서의 일과 삶의 조화는 점점 더 중요한 문제로 부각되고 있다. 또한 직업을 가진 아내의 수고를 덜어주기 위해 남편이 가사와 자녀양육을 도우려는 경향이 많아짐으로써 일과 삶의 조화는 남성에게도 중요

한 문제가 되었다.

가정생활과 직업생활의 조화에서 새롭게 제기되는 문제는 성역할의 변동에 따른 남성의 태도변화이다. 남성도 가정생활이나 부부관계를 이전보다 더 중요하게 여기며, 여성들도 남편이 이전보다 더 균등하게 가정생활에 참여해 주기를 바란다.

가족/노인/여성/청소년부의 조사에 따르면, 20%의 기혼남성이 가정의 경제상황과 직장 상황이 허락한다면 육아휴가를 이용하기를 바라지만, 현실적으로는 겨우 2%만이 육아휴가를 실제 사용하고 있는 것으로 나타났다.

1997년에 조사된 남성의 단시간근로에 대한 태도를 보면, 현재 전일제근무 중인 남성의 경우, 자기 자신을 위해(약 70%), 배우자를 위해(약 55%), 자녀양육을 위해(약 45%), 자원봉사활동을 위해(약 25%) 그리고 배우자의 직업활동을 위해(약 10%) 단시간 근로를 원하였다. 그리고 현재 단시간근로를 하고 있는 남성의 경우, 자녀양육(약 65%), 자기 자신(약 65%), 배우자(약 50%), 배우자의 직업 활동(약 50%) 그리고 자원봉사활동(약 30%) 등의 이유로 단시간 근로에 종사한다고 응답하였다.

이와 같은 남성들의 가치관 변화는 2가지 시사점을 가지는데, 먼저 점점 더 많은 여성이 전문 인력과 관리 인력으로 채용되어야 한다는 사실이다. 둘째, 남성들이 가정생활과 자녀양육에 더 많이 관심을 기울인다는 사실은 기업이 가족과 일의 조화 문제를 해결하기 위해 보다 더 많이 노력해야 한다는 것을 말해준다.

#### 5) 기업의 변화에 대한 요구

현대의 경제상황은 과거와 달리 주문량이 일정하지도 않고 주문자의 요구사항도 시시각각 변한다는 것이 특징이다. 따라서 기업은 이에 빠르게 대응할

수 있어야 하며 이를 위해 인력투입을 가능한 한 유연하게 함으로써 생산조건을 최적화시켜야 한다. 또한 많은 여성이 전문직, 관리직에서 일하려 하는 반면 점점 더 많은 남성이 가정생활에 충실하려 한다. 이런 측면을 고려할 때, 인력관리의 유연화는 경제상황의 변화에 대한 대응을 넘어서 인구의 변화나 가치관의 변화에 대한 적절한 대처방안이 된다.

단시간근로, 탄력근무제, 직무공유(job-sharing)등 근로시간을 탄력적으로 운용함으로써 근로시간을 효율적으로 운용할 수 있게 되고 전문 인력을 유인할 수 있게 된다. 가족 친화적 제도의 도입은 노동자의 기업에 대한 충성심, 헌신도 또는 근로만족도나 직장만족도가 증대되어 기업의 효율성증대에 기여하게 됨으로써 기업의 이해와 노동자의 이해가 조화될 수 있다. 이것이 기업이 친가족적 정책을 수립, 시행해야 하는 이유이다.

### 3. 독일 기업의 가족 친화 제도

기업에서 활용하고 있는 가족 친화 제도 현황: 기업이 시행할 수 있거나 이미 일부 기업에서 활용하고 있는 가족 친화 제도는 크게 직접적 시간 관리와 간접적 시간관리 방식으로 구분해 볼 수 있다.

직접적 시간관리 방식: 직접적으로 노동자의 근무시간을 관리하는 방식으로는 단시간 근로제나 직무공유, 근로시간탄력제와 같이 근무시간제도를 변경하는 제도가 있다.

간접적 시간관리 방식: 이와는 달리 근로시간의 형태에는 직접적으로 변화를 주지 않지만, 근로과정(Arbeitsablauf)을 최적화하여 일과 삶의 조화 문제를 해결하려는 간접적 시간관리 방법이 있다. 기업 내에 탁아시설을 설치하는 것이 대표적인 방법이며, 제한적이기는 하지만 근무면제, 관계유지 또는 재취업규정 등도 이 방법에 속한다.

기타 지원 대책: 이상의 두 가지 방법에 속하지 않는 대책이나 제도는 기타 추가적인 지원 대책으로 분류하고 있다. 예를 들면 긍정적이고 가족 친화적인 회사문화를 조성하는 것으로서 가족 친화적인 기업문화를 조성하는 방법이 다.

#### 1) 직접적 시간관리

가장 많이 활용되고 있는 방법으로 구체적으로는 다음과 같은 제도가 있다.

##### (1) 단시간근로(시간제근로)

현제의 단시간근로는 단체협약상의 정규근로시간을 줄인 것으로, 원칙적으로는 유연적 근무시간이라 할 수는 없다. 이것은 주당근로시간이나 월 근로시간으로 규정되어있는 정규근로시간을 일정한 양만큼 줄인 것으로 이때의 근로시간단축은 단체협약에 의해 규정되는 것이 아니라 개별 노동자의 (총)근로시간에 대한 개별 근로계약의 규정에 따르고 있다. 근로시간의 단축양이나 유연성의 정도에 대해서는 아무런 제한이 없다.

현재 가장 많이 활용되고 있는 것은 반일근무제로서 주로 오전에만 근무하는 형태이다. 이외에도 (조별)교대근무모델이나 블록모델(블록화된 자유시간: 근로면제시간)이 많이 이용되고 있는데, 전자는 오전/오후근무, 근로일/휴무일, 근로주/휴무주 등 일정한 근무방식을 교대로 사용하는 방법이다. 후자는 단축된 근로시간을 일주일중 하루나 한 달 중 한 주에 몰아넣어 하루나 한 주를 쉬는 방법을 일컫는다.

- 블록 모델의 예: 한 대기업의 주당 근로시간은 26시간에서 34시간이다. 이 근로시간을 분배하기 위해 출퇴근시간 자유선택제와 함께 일정한 주기를 규정할 수 있다. 주 5일을 근무한다면 매일 단축된 근로시간만 근무하면 되고, 주 4일을 근무한다면 하루를 쉬 수 있다.

이렇게 어느 정도 균일하게 주 단위로 월 단위로 근로시간을 분배할 수 없는 경우에 사용할 수 있는 모델이나 근로시간을 연단위로 분배하는 모델도 단시간근로(시간제근로)라는 개념에 포함시킬 수 있다. 계절노동자라도 연간 근로계약을 체결했다면 단시간노동자로 분류할 수 있다.

- 예: 복권의 판매를 위해서는 1년에 두 번 3개월 동안 여러 명의 노동자가 필요하다. 이 업무를 위해 '아르바이트'를 쓰는 대신 기업은 정식노동자와 단축되는 근로시간을 토대로 연간근로시간계약을 맺어 이 업무에 투입하였다. 이 노동자들은 필요한 시간에만 근무하고 그 외의 시기에는 근무할 필요가 없다. 이들은 주당 20시간의 근로시간에 해당하는 보수를 매월 받게 되어 규칙적인 수입을 보장받는다. 기업은 매년 새로운 '아르바이트'를 쓰기 위해 필요한 교육비를 절감할 수 있다.

단시간근로를 하더라도 기업연금, 교통비, 특별보상금, 직업계속교육지원 등 기업에서 지급하는 사회보장에 대한 보조금에 대한 권리는 통상노동자와 동일하다. 위에 열거한 보조금 중 일부는 전 직원에게 일정량이 지급되는 것이므로 단시간노동자에게도 전액이 지급되며, 일부는 단축된 근로시간에 비례하여 지급된다. 이에 비해 초과근로수당은 단체협약으로 정해진 통상근무시간을 초과했을 경우에만 지급된다.

단시간근로의 모델들은 근로시간의 유연화의 폭을 넓혀준다. 이것은 통상노동자들이나 이와 유사한 노동자에게도 부분적으로는 근무시간의 양에 관계없이 적용할 수 있다. 몇 개의 대기업은 거의 100개에 가까운 근로시간모델을 채택하고 있기도 하다.

단시간근로제의 적용시 고려사항: 어떤 형태의 단시간근로가 활용될 지는 노동자와 사용자의 합의에 따라 정해지지만 기업이 처한 상황이 우선 확인되어야 한다. 근로과정, 생산과정 또는 설정한 목표치 내에서 실현할 수 있는

것은 무엇인가? 통상근무직을 없애야 한다면 구조조정은 어떤 식으로 이루어져야 하는가? 구조조정대상자는 누구인가? 등의 문제가 먼저 해결되어야 한다. 관리직 노동자가 근무시간의 단축을 원한다면, 상황에 따라 훨씬 복잡한 정보수집과정이나 협의과정이 필요해질 수도 있다.

## (2) 단시간 근로의 장점

### 노동자의 측면

단시간 근로를 통해 노동자는 가정생활과 직업생활의 병행이 가능하다.

- 육아휴가(Erziehungsurlaub, Elternzeit)로 불가피하게 직업활동을 일시 중단 해야 하는 상황이지만 완전히 중지하고 싶지 않을 때 활용
- 가정 문제, 예컨대 자녀의 입학이나 부모봉양 등과 같은 가정 문제로 인해 전일 근무가 불가능한 상황일 때 활용
- 평생교육, 자원봉사활동, 취미생활, 휴식 등이 필요할 때 활용
- 직업 외의 사회생활, 사교생활을 유지하고 싶을 때 활용

### 기업의 측면

근로시간과 영업(생산)시간의 분리가 가능하여 생산성이 증가하고 비용이 절감되며 설비이용도가 증대한다.

노동자의 실제 능력에 맞는 업무분배가 가능하여 인사정책(노동자 투입계획)의 최적화를 이룰 수 있고, 노동생산성 향상시킬 수 있다.

노동자의 심리적 부담이 경감되어 단시간노동자의 능력을 일정하게 유지할 수 있기 때문에 업무 효율성의 증대 효과가 있다.

육체적 부담 및 피로도가 경감되고, 업무몰입정도가 높아져서 노동생산성을

향상시킬 수 있다.

### (3) 직무공유

직무공유란 통상근로 직무를 둘 이상의 단시간 근로로 나누는 것을 의미한다. 여기에는 한 직무나 업무영역을 양적, 시간적으로 나누는 방법과 기능적으로 나누는 방법이 있다. 직무공유의 가장 일반적인 형태는 한 가지의 작업(Stelle, Arbeitsplatz)을 반으로 나누는 것이다.

이 제도의 문제점은 첫째, 단시간 근로를 합하면 통상근로보다 더 많이 근로하게 된다. 둘째, 동일한 업무영역에 두 명 이상의 노동자가 근무함으로써 업무의 연속성과 일관성 또는 동일한 업무 질이 유지되지 않을 가능성도 존재한다는 것이다.

이 제도의 장점으로서는 첫째, 영업시간 또는 근로시간이 상황에 따라 길어지더라도 맞추기가 쉽다. 둘째, 업무담당자가 항상 존재한다는 점을 들 수 있다. 셋째, 여러 명이 근무하게 됨으로써 높은 수준의 창조성을 유지할 수 있고, 한 명이 퇴사하더라도 그 사람의 지식이나 경험 또는 능력을 다른 사람이 계속 보유할 수 있다는 것이다. 넷째, 노동자가 스스로 개별 근무시간을 정할 수 있으며, 병가, 휴가 또는 교육 참가시 교대로 근무할 수 있기 때문에 인력의 공백으로 인한 손실을 줄여준다.

### (4) 유연적 근로시간 모델

#### 가. 출퇴근 시간 자유제 (Gleitzeit)

출퇴근 시간 자유제는 60년대 말에 도입되었으며 출근, 휴식, 퇴근시간이 유연하게 적용된다. 공동근무시간(Kernzeit)에는 반드시 출근해야 하지만, 그 외의 시간은 단체협약에 의해 또는 사업장 내의 협정에 의해 정해진다.

공동근무시간은 보통 다음과 같은 세 가지의 종류로 나뉜다.

- 점심시간을 따로 두지 않고 일정시간 근무: 예) 8:30부터 15:00까지 근무.
- 점심시간을 두고 일정시간 근무: 예) 8:30부터 12:00까지, 13:30부터 16:00까지 근무.
- 협의의 공동근무시간의 규정에 따라 일정시간 근무: 예) 10:00부터 14:00까지 근무.

출퇴근 시간 자유제는 보다 더 유연하게 운용되는 근로시간제도로 교체되고 있다. 그리고 공동근무시간 자체도 유연하게 운용되는 경우가 있으며, 출퇴근 시간 자유제를 시간은행제도와 연결하여 운용하는 경우도 있다.

출퇴근 시간 자유제의 장점

- 출퇴근 시간 자유제가 노동자에게 주는 장점
- 공동근무시간에 수행해야 하는 일 이외의 업무를 수행하는데 있어 책임감이 더 많아진다.
- 직업적 의무와 가족적 의무를 보다 더 조화롭게 수행할 수 있다.

출퇴근 시간 자유제가 사용자에게 주는 장점

- 경영여건에 따른 적절한 인력배치가 가능하다.
- 경영상 필요한 요구에 대해 노동자는 거부감없이 수용하게 된다.
- 자질 있는 노동자를 쉽게 구할 수 있다(유인효과).
- 노동자의 근로동기와 직무에 대한 헌신도가 높아지며, 기업에 대한 충성이나 헌신도도 높아진다.
- 가정문제로 인한 갑작스런 조퇴나 휴가, 병가 등으로 인해 발생하는 손실을 최소화시킬 수 있다.

### 나. (연간)근로시간 은행제도

어떤 형태의 단시간근로제를 채택하더라도 근로시간을 기록하고 관리하는 것은 중요한 문제이다. 기업의 입장에서는 근로인원의 투입이나 배치를 위한 기준이 되고, 노동자의 입장에서는 부서 팀원과의 시간조정을 위한 기초자료가 되기 때문이다. 이를 위해 도입된 제도가 바로 시간은행(Zeitkonto)제도이다.

시간은행제도란 근로시간을 컴퓨터를 이용하거나 시간표를 이용하여 기록하며, 이렇게 모여진 초과시간은 생산량이 적을 때 근무면제시간으로 보상받을 수 있도록 하는 제도를 일컫는다. 기업으로서도 업무량(생산목표량)에 따른 추가비용(예를 들어 초과근로수당이나 잔업수당 등)없이 인원을 배치할 수 있어서 비용절감의 효과를 가져온다.

초과시간은 상한선이 없이 시행될 수 있는 반면, 미달시간에 대한 하한선은 확정하는 것이 바람직할데, 이는 통상근무시 발생할 수 있는 미달시간의 초과현상을 막을 수 있기 때문이다. 1991년 이래 많은 기업들은 다음과 같은 한계선을 규정하여(신호등 원칙) 근로시간을 관리하고 있다.

- 녹색단계: +20과 -20시간 사이.
- 황색단계: +30과 -30시간 사이
- 적색단계: +30과 -30시간을 초과한 경우

장기적인 근로시간의 유연화는 연간근로시간모델이 대표적이다. 이것은 주간근로시간을 연간근로시간으로 추산하여 이를 다시 주기적, 계절별 차이에 따라 불균등하게 분배하는 것이다. 즉, 작업량이 많은 시기에 축적된 초과근로시간과 작업량이 적을 때 발생하는 미달시간을 상쇄하는 것이다. 이를 통해 노동자가 가정생활에 필요한 시간이 확보될 수 있다.

### 다. 안식제도(Sabbaticals)

안식제도란 법적 연가보다 긴 자유시간(Freizeitblock)을, 계획된 장기휴가를 말한다. 안식제도는 두 가지 방법으로 시행이 가능한데, 첫째, 시간은행에 적립된 초과시간을 기준으로 시행할 수 있다. 두 번째 형태는 월급의 일정량을 포기하고, 이 금액에 해당하는 양의 적립된 시간을 이용하는 방법이다.

안식제도 방식: 노동자는 통상근무를 하면서 자기 월급의 1/12을 포기한다. 이를 통해 매년 1개월의 (자유)시간을 요구할 수 있는 권리가 생긴다. 이 시간이 3년간 적립되면 3개월의 안식월이 생긴다. 물론 8.5%(1/12)가 삭감된 월급은 계속 지급된다. 이 제도는 특히 주간근무시간을 줄이기 힘든 고위관리직에 적합하다. 관리직에 적합할 또 다른 모델은 모여진 초과시간을 2, 3년후에 월급의 삭감없이 3개월정도의 안식월로 전환하는 방법이다.

### 라. 근무시간 자유선택제(Zeitautonome Gruppe)

업무를 계획, 개발하고 관리하는 고급 전문인력 집단에게 알맞은 모델이다.

근무시간을 자유롭게 선택한다는 것(Zeitautonomie)은 근무시간에 대한 책임을 진다는 것을 의미하며, 동시에 업무성과나 생산과정에 따라 팀 내의 협의가 항상 이루어져야 한다는 것을 의미한다. 이들의 근무는 이미 확정된 목표에 따라 조직된다.

- 예) 한 중간규모의 은행이 개점시간을 연장하면서 고객서비스분야, 창구 업무분야 그리고 전산업무분야의 업무를 일정수의 노동자로 구성된 팀이 맡도록 하였다. 이들은 미리 정해진 일정한 규칙(전체근무시간, 최소 근무시간)을 지킨다는 전제 하에 자신의 근무시간을 스스로 조직한다.

기업에게는 인원배치나 투입을 계획하는 비용이 절감된다. 물론 공식적인

정보교환과 계속적인 업무협약이 필요하지만, 이 제도가 실제로 적용된 사례에 대한 보고서에 의하면, 모든 참여노동자에게서 책임감이 상승되었고, 이를 통해 학습능력과 업무수행능력 명백하게 개선되었다는 것을 확인할 수 있다.

#### 마. 제택근무

일반적으로 이해되는 근무공간인 사무실 외부에서 정보기술이나 통신기술을 이용하여 업무를 수행하는 것으로 일반적으로 세 가지의 형태가 있다.

- 업무가 가정에서만 이루어지는 독립된 제택(원격)근무
- 교대근무: 제택근무, 기업 외근무, 사내근무를 번갈아 가면서 하는 경우
- 위성근무: 주거지와 가까운 지사에서 근무하는 경우와 여러 기업의 원격 근무자들이 공동으로 사용하는 (근린: Nachbarschaftsbuero)사무실에서 근무하는 경우

#### 제택근무의 장점

- 사무실의 감축이나 효율적인 인원투입으로 비용절감의 효과가 있다.
- 근로질의 향상을 꾀할 수 있다.
- 업무가 탄력적으로 조직되어지고, 고객서비스가 개선되어진다.
- 전문적 노동자를 효과적으로 통합하고 활용할 수 있다.
- 노동자에게 근로동기를 부여하고, 근무만족감을 개선하여 기업과 업무에 대한 충성도를 증대시킬 수 있다.
- 개인의 생활리듬에 맞추어 직업 활동을 할 수 있으므로 가정과 일이 조화를 이루게 되고 출근에 필요한 시간적 경제적 비용이 절감된다.
- 장애자에게도 직장활동을 할 수 있는 기회가 부여된다.
- 교통 혼잡을 줄일 수 있고 이를 통해 환경을 보호할 수 있다.

제택근무가 실제로 가정과 직업, 일과 삶이 조화를 이루게 해주는지에 대해

서 아직도 일치된 의견이 있는 것은 아니다. 제택근무가 사생활 또는 제택근무자의 삶에 긍정적인 효과를 주기 위해서는 다른 가족성원의 협조가 필요하다.

제택근무를 하면, 노동자가 회사의 일과 가정의 일을 동시에 깔끔하게 관리할 수 있을 것이라고 착각하지만, 실제 이 둘을 모두 관리하는 것은 현실적으로 쉽지 않다. 이를 효과적으로 관리하기 위해서는 다른 가족구성원의 협조가 반드시 수반되어야 한다.

- 예: '제택근무는 베이비시터의 대응이 아니다': 한 보험 회사에서는 직원의 1/3씩 교대로 제택 근무하는 제도를 시행하고 있다. 한 직원에 따르면, '나에게는 제택근무가 이상적인 근무형태다. 모든 것을 조화롭게 조직할 수 있다. 그러나 집에서 컴퓨터 앞에만 앉아있는 것 또한 바라지 않는다. 동료들과의 접촉도 필요하다'. 그는 동시에 한 가지 사실을 힘주어 강조했다. '애들은 누가 돌보아주어야 합니다. 그렇지 않으면 일에 전혀 집중할 수가 없습니다'.

#### (5) 관리직 노동자의 유연근무제

경제상황의 다양한 변화에 따라 노동조직, 노동과정 그리고 노동시간에 대한 높은 유연성이 요구된다. 새로운 근로시간모델의 도입이 필요한 이유에는 다음과 같은 것이 있다.

- 관리직 노동자의 확보
- 전문적 노동자 집단과 관리직 노동자 집단의 확보
- 능력있는 노동자에 대한 시장경쟁력 확보
- 새로운 형식의 관리스타일과 관리능력
- 동기부여요인으로서의 시간독립성에 대한 요구

관리직 노동자는 일반 노동자에 비해 여러 가지 차원에서 보다 높은 책임감

과 기업에 대한 헌신이 요구된다. 또한 이들의 업무를 생산결과나 업무성과에 따라 평가하는 경향이 점점증하고 있어 통상근로시간 규정이 그 의미를 잃어가고 있다. 명확하게 서열적으로 규정되어 있는 근로조각이 팀위주로 바뀌고, 표준으로 여겨졌던 업무시간모델에서 벗어난 형태의 근무시간이 증가하는 최근의 경향은 이러한 변화를 반영하는 것이라고 할 수 있다.

관리직 노동자의 경우 근무시간 유연화와 관련하여 두 가지 중립된 역할이 요구된다. 첫째, 근로시간을 효율적으로 구성해야하는 책임(통솔, 지휘의 기능)이 있다. 둘째, 그 자신이 근무시간유연화의 중요한 대상이라는 점이다. 그렇기 때문에 노동자와 기업의 이해에 따라 근무시간 탄력제를 찬성한다면, 그 자신도 이 제도의 예외가 될 수는 없다. 반대로 이 제도를 반대한다면 단시간 근무제로 근무하는 노동자들이 단시간근무에 대해 부정적인 이미지를 갖게 될 수도 있으며 단시간노동자의 근로의욕이나 근로동기의 상실 또는 심지어 업무태만과 같은 문제를 야기시킬 수도 있다.

이런 부정적 속성 때문에 단시간근무를 통한 근로시간의 유연화를 관리직노동자 스스로 급기시하였다. 또한 이 제도를 통해 그들의 통제권이 제한받을 것이며 업무의 분산과 위임으로 인한 자신의 지위 약화에 대해 염려하고 있다.

스위스 북서부의 53개 기업(총 491명의 통상노동자와 182명의 단시간노동자)을 대상으로 실시한 설문조사에 따르면 기업의 4%, 통상노동자의 5.8%만이 관리직의 업무가 단시간근로에 적합하다고 응답하였다. 광범위하게 유포되어 있는 관리직에 대한 일반적인 이해가 이러한 결과로 나타났다. 출근하여 현장에 있는 것, 일반노동자의 모범이 되어야 한다는 것, 출근여부가 신뢰, 양심, 책임, 통제 기준이 된다는 것, 관리업무 또는 관리직 노동자와 직접 연관은 지위와 위세의 불가피성 등이 일반적으로 받아들여지는 관리직의 특성으로 이해되고 있다. 이에 비해 약 20%가 조금 넘는 단시간노동자가 관리직도 단시간근무가 가능하다고 본다.

기본적으로 모든 형태의 단시간근무나 탄력근무제가 간부들에게도 가능하다. 물론 어떤 경우에는 각각의 기능과 지위를 고려해야만 한다. 또한 통상근로를 단축해야하는가, 또는 어느 정도로 유연한 근로시간제도가 도입되어야 하는가, 또는 직무공유의 형태로 업무를 나누는 것이 나은가 등에 대해서도 아주 정확하게 검토해야 한다.

그럼에도 불구하고 통상근로라는 의미에서의 출근이라는 규범이 아니라 기능, 역할의 수행이라는 관점이 근로시간을 구성하기 위한 판단기준이 되어야 한다. 일반적으로 서열이 높을수록 따라서 책임이 무거워질수록 탄력성이 같이 증가해야 한다.

근무시간의 양이 자주 변하는, 스태프 역할을 하거나 프로젝트작업을 관리하는 인력은 자신의 근무시간을 17%까지 단축할 수 있다. 이 때 이들에게 중요한 것은 그들의 업무를 적절히 수행할 수 있는 높은 수준의 유연성을 갖춘 전일제에 근접한 근무형태이다. 자유시간은 한꺼번에 묶어서 일주일을 다 쓰는 형태가 아닌 개별 특정일을 휴식일로 삼는 방법이 활용되고 있으며, 이는 미리 계획하여야 한다.

- 예) C 회사의 프로젝트를 맡고 있는 부서장은 자신의 근로시간을 주당 27시간으로 줄였다. 매주 월요일은 전일근무를 하는데 이 날은 노동자와의 면담과 회의시간으로 구성되어 있다. 그는 프로젝트의 진행과정에 맞추어 나머지 근무시간을 주당 20시간에서 32시간사이에서 나눈다.

## 2) 간접적 시간관리

### (1) 탁아시설(Kinderbetreuung)

기업이 노동자의 자녀를 돌보아주는 것도 노동자가 일과 삶을 조화시키도록 함으로써 가정생활과 직업생활을 병행할 수 있도록 지원해주는 것이다. 따라서 기업에서 제공하는 탁아시설은 노동자의 일과 삶의 조화에 있어 중요한 영역이 아닐 수 없다.

바이에른 주의 경우, 3세에서 6세까지의 어린이에 대한 공공탁아시설은 충분하지만 3세 이하와 취학아동의 방과 후 탁아시설(Hort)은 아직도 부족하다. 또한 탁아시설의 운영시간도 문제이다. 공공시설의 노력에도 불구하고 이들의 운영시간은 출퇴근시간과 맞물려 있어 임시방편책이 없는 많은 어려움을 겪는다<sup>5)</sup>. 학교나 탁아시설의 휴가기간에는 문제가 더욱 심각해진다.

### 가. 사내탁아시설의 설립

기업 내 탁아시설을 설립하기 전에 해결해야 될 문제는, 기업이 노동자를 위한 탁아시설을 설립하는 것이 필요한지를 해당 지역의 공립시설의 현황이나 노동자의 현황에 비추어 결정하는 일이다.

이를 위해서는 몇 가지 고려할 사항이 있는데, 먼저 시설에 대한 노동자의 수요, 탁아의 종류, 공립시설의 운영시간, 탁아현황(아동수용량), 아동연령대와 교육방향에 따른 시설간의 차이점 또는 노동자의 주거지와 기업과의 거리 등이 조사되어야 한다. 그 다음으로는 재정지원 가능성, 탁아시설을 위한 공간 확보, 교육방향의 확립, 탁아시설 설립 이외의 가능한 대안<sup>6)</sup> 등에 대한 논의

가 이루어져야 한다.

### 사내탁아시설의 장·단점

#### 노동자 측면에서의 장점

- 시간절약 (유치원이나 유아원에 맡기고 태러오는 시간)
- 탁아시설에 보내기 위한 절차적(가족성원간의 시간구성에 대한 합의 등) 비용 절감 및 스트레스 감소
- 휴식시간을 같이 보낼 수 있음
- 급한 상황에 대한 신속한 대처 가능

#### 노동자 측면에서의 단점

- 집과 직장의 거리가 멀 경우 아이에게 부담이 될 수 있음
- 주거지역의 또래 친구들과의 접촉이 어려워짐
- 사생활과 직업생활의 혼재

#### 기업 측면에서의 장점

- 부모의 부담감감으로 일에 대한 집중도와 성과 향상
- 결혼시간(조피, 결혼, 병가)이 적어짐에 따른 비용절감 (전문가와 기업관 리부의 추경에 따르면 노동자 250명에 대한 결혼시간 감소로 인한 비용 절감이 연간 50만 마르크에 이를 것으로 예상)
- 육아 후 상대적으로 빠른 재취업 가능
- 능력있는 노동자와의 지속적 접촉가능. 이를 통해 신입사원의 교육비 절감
- 신입노동자에 대한 유인효과
- 기업이미지 개선
- 자매결연을 맺은 탁아시설이 있을 경우, 기업측면에서의 경제적 부담이 적음

노동자의 요구조건을 더 잘 충족시켜줄 수 있는 방안은 없는가에 대해 논의되어야 한다.

5) 사설 탁아시설의 경우 문을 여는 시간이 노동자들의 출근시간과 비슷하여 노동자들이 출근을 서두르거나 지각, 심지어 병가를 내는 경우도 발생한다. 근무시간과 출퇴근 시간을 탄력적으로 운영하는 기업에서는 이런 이유로 발생하는 손실시간이 많이 감소한다.

6) 현존하는 탁아시설을 지원하여 탁아에 대한 수요를 충족시킬 수 있는 저비용이면서도 노

## 기업 측면에서의 단점

- 투자비와 운영비 부담

- 예) 법적 양육기간이 끝나기 전에 업무복귀를 할 수 있도록 한 중간크기의 기업이 사내탁아시설을 만들었다. 이 시설을 계획하고 기획할 때 탁아/보육시설의 설립에 대한 허가권을 가지고 있는 그 지역의 청소년청(Jugendamt)과 협의하였다. 사내탁아시설에는 3명의 보모가 18개월부터 유치원 연령까지의 아동 15명을 돌볼 수 있다. 운영시간은 7:30부터 13:00까지이며, 점심식사도 포함되어 있다. 자리에 여유가 생기면 주변 기업이나 그 지역의 아동을 받아들여기도 한다.

**나. 학부모단체(Eltern-Initiative)의 지원**

사내에 탁아시설을 설립하는 방법에 대한 대안으로 부모가 결성한 조직을 기업이 지원하는 방식이다. 공적 단체로 인정받아 지자체의 지원도 받을 수 있다. 기업의 지원은 경제적, 공간적 또는 물적 지원이 될 수도 있고 운영비를 지원하는 형태도 가능하다.

- 예) 한 중간규모 기업의 여사장은 급한 경우 아이를 돌볼 수 있도록 조직된 학부모단체를 지원한다. 이 단체는 학부모 자력으로 결성되었으며 공공기관 내에서 활동한다. 급한 상황이 발생했는데 인력이 모자랄 경우 기업은 해당 노동자를 이 단체에 보내어 아이를 돌볼 수 있게 한다.

## 학부모 단체 지원 프로그램의 장·단점

## 노동자 측면에서의 장점

- 구체적인 교육 내용 선정, 보모의 선발 등 아이의 교육에 대해 직접적인 관여가 가능
- 주거지와 가까운 곳에 탁아 가능

- 여러 가지 종류의 교육(탁아)형태 가능 (예를 들어 연령별로 분리하지 않아 취학아동도 방과 후 탁아 가능)

## 노동자 측면에서의 단점

- 설립시 많은 참여와 책임이 요구됨
- 공적 탁아시설보다 탁아비용이 높은 편임
- 운영시에도 지속적인 책임 필요

## 기업 측면에서의 장점

- 경제적, 인적 비용부담이 적음
- 추가적인 책임이 없음

## 기업 측면에서의 단점

- 장기적인 계획과 확정이 요구됨 (무엇보다도 교육공간의 확보)
- 기업의 관여가 일반적으로 불가능함

**다. 탁아보육시설 확보권(Belegrechte)**

탁아보육시설로부터 기업노동자의 아이를 맡길 수 있는 권리를 구매함으로써 탁아시설의 일정 자리를 확보하는 방법이다.

기업은 탁아/보육시설의 관리자와 협의하여 일정한 수의 자리를 확정하고 예약한다. 이에 대한 보상으로 기업은 인건비, 운영비, 건물임대비 또는 정기적인 금전적, 물적 기부 등의 형태로 해당 시설을 지원한다. 이에 대한 의무/구속력을 계약서에 명시한다.

기업은 그 기업의 아동 선택에 관여할 수 있는 권한을 가지며, 탁아시설의 관리자는 운영시간을 기업의 업무시간과 맞추어 연장할 수도 있다. 기업에서 보낸 아동의 부모는 그 지역의 부모와 동일한 권리를 가진다.

### 라. 패밀리서비스 (Familien-Service)

패밀리 서비스는 기업 내에 탁아 관련 업무를 담당하는 부서를 만들어 필요한 노동자를 돕는 방법이다.

보통 그 지역에 있는 탁아시설과 사내 노동자를 연결·조정해주는 역할을 한다. 또한 '탁아정보터'를 만들어 노동자나 그의 배우자가 급한 상황일 경우 대신 아이를 돌보게 해준다.

#### 패밀리 서비스의 장·단점

##### 노동자 측면에서의 장점

- 주거지 근접 지역에서 탁아 가능
- 부모의 요구에 맞는 탁아 가능
- 비정상적인, 특별한 상황에서도 매우 탄력적으로 사용할 수 있음

##### 노동자 측면에서의 단점

- 보모 선발에 대한 위험
- 공동책임의 간존
- 기업에서 비용을 보조할 때는 기업의 탁아규정에 따라야 함

##### 기업 측면에서의 장점

- 수요인원에 따른 효율적 비용 지출
- 탁아권구입제도와 비교하여 미래의 수요에 대한 장기적인 책임이 없음

##### 기업 측면에서의 단점

- 조직상, 인사상 그리고 경제적인 비용이 증가
- 커뮤니케이션이나 정보의 교환이 더 많이 요구됨

- 예) 이사를 한 후, 주부 x는 그가 다니는 회사와 계약되어 있는 패밀리 서비스와 연락을 취하여 베이비시터, 권리와 의무, 비용과 아이를 돌볼 시간 등을 문의했다. 며칠 후 이 여자는 몇 명의 후보명단을 받을 수 있었다.

- 예) 프랑크푸르트 패밀리서비스사는 14개의 사무소와 7개의 협력회사를 두고 광범위한 서비스를 제공하고 있다. 이들이 제공하는 서비스에는 아동을 포함한 노약자 등 부양이 필요한 모든 사람에 대한 부양서비스와 가사보조서비스도 포함된다. 이 회사는 보모 상담, 새 보모자리 알선, 보모/가사보조자 교육 뿐 아니라 개별 회사가 지사체나 보육담당관리자(기관)와 협조모델에 대해 협상할 때 이를 지원해주는 일도 하고 있다. 기업에 대한 서비스는 서비스를 의뢰한 기업과 맺은 계약에 준한 범위 내에서 그 기업의 노동자들을 대상으로 한 직접 상담의 형식으로 이루어진다. 이에 대한 비용은 개별적으로 제공된 서비스(상담)의 수에 따라 또는 서비스패키지의 범위에 따라 정해지며, 매년 기업이 지불한다. 지금까지 여러 산업분야에 걸쳐 약 150여개의 대기업과 중기업이 프랑크푸르트 패밀리서비스사의 고객으로 등록되어 있다.

([www.familien-service.de](http://www.familien-service.de))

### 마. 스펜서

탁아를 위한 보조금으로, 세금 정산시 처리할 수 있는 모든 경제적 도움을 말한다. 예를 들어, 탁아를 위한 부모의 부담금, 비정상적인 탁아(간접, 출장)를 위한 추가비용, 휴가 기간 중 탁아에 대한 추가비용, 비상(예를 들어 아이의 질병)시 탁아를 위한 추가비용 등

## 스폰서의 장·단점

## 노동자 측면에서의 장점

- 비용절감으로 현재의 탁아방법 계속 유지
- 탁아시설의 교육방향이 다른 탁아시설 선택의 폭이 넓어짐
- 부모에 가장 적절한 탁아 모델을 찾을 수 있음
- 위급한 상황(자녀의 발병 등)에서 탁아를 해결할 수 있는 방법이 많아짐

## 기업 측면에서의 장점

- 독자적인 탁아시설 설립이나 탁아권 구입보다 저렴함
- 수요에 따라 비용이 소요됨
- 자녀를 돌보기 위한 조퇴, 결근, 병가 등이 적어짐
- 노동자들이 원하는 다양한 탁아방법에 대해 적절히 대처할 수 있음

## 기업측면에서의 단점

- 노동자 대표와의 긴밀한 협조가 필요함: 보조금, 경제적으로 도움을 받는 노동자와 그렇지 않은(탁아시설이 필요하지 않은) 노동자사이의 중재필요

## (2) 근무면제, 계속접촉, 재취업에 대한 규정

법적 조건에 준하지 않는 특별한 가정사에 의한 근무면제(Freistellung)는 대부분의 사업장 협정에 무급근무면제로 별도로 규정되어 있으며, 근무면제로 사용할 수 있는 시간은 가정사의 종류에 따라 다르게 규정되어 있다. 노동자는 이 규정을 이용하여 자녀의 급작스런 발병과 같은 위급한 상황에 대처할 수 있다. 이 경우, 기업은 추가근로나 시간은행제도를 이용하여 근로시간의 보충을 규정할 수 있다.

## 근무면제에 대한 규정의 장점

노동자의 장점: 위급상황에 해결하기 위해 필요한 시간이나 인원을 급하게 조직할 필요가 없어서 과도한 스트레스를 피할 수 있다. 그리고 경제적으로 손해를 보지 않으며 또한 이 시간에 존하는 휴가권이 말소되지도 않는 장점이 있다.

기업의 장점: 노동자의 기업에 대한 충성도와 친근감이 고양되고 추가적인 근무투입을 부담없이 받아들여게 된다.

근무면제를 원하는 남자들을 대상으로 소득보정(Einkommensausgleich)을 위한 여러 가지 모델을 사업장 협정에 규정할 수 있다.

예를 들어 일정한 기간 동안 가정일로 근무면제를 신청할 경우, 이 기간 동안 근무면제가 되더라도 급여는 계속 지급된다. 이 금액은 근무를 다시 시작한 후에 급여에서 공제된다. 이 방법은 여성에게도 해당된다.

장기근무면제: 많은 기업에서 최고 10년까지의 추가적인 근무면제시간을 제공하고 있다. 이 제도의 구체적인 실행방법이나 근로관계, 재취업의 방법도 기업마다 다르다.

장기근무면제의 장점: 기업은 이 규정을 통해 해당 노동자와 계속 접촉하게 되고, 이들이 교육한 고급 전문 인력을 기업에 묶어 둘 수 있게 된다. 노동자는 실업의 걱정없이 다양한 방법으로 가정사, 특히 자녀의 취학 시나 오랜 투병 또는 사고 후유증 치료 등 장기간 자녀를 양육하고 돌볼 수 있다.

장기 근무 면제 시 정기적으로 직장을 찾는다는 것은 동료들과 정겨운 티타임을 갖는다는 것 이상의 의미가 있다. 동료들과의 개인적 접촉은 금전으로 환산할 수 없는 가치가 있다. 이렇게 직장을 방문함으로써 기업의 중요한 변

화를 직접 경험할 수 있고, 상사에게 자신이 지금은 일을 하고 있지 않지만 이 기업과 자신의 업무에 계속 관심이 있다는 것을 보여주어 상사의 노동자에 대한 책임감을 강화시킬 수 있다.

장기 근무면제의 경우, 해당 노동자의 근로관계 뿐 아니라 이들의 재취업 계약에 의해 규정하는 것이 필요하다. 재취업에 관련된 사항에는 업무 복귀시에 그 직무를 계속하게 해준다는 보장뿐 아니라 재교육이나 계속교육 또는 업무에 익숙하게 되는 시간을 보장해주는 것 등에 대한 대책도 포함된다.

- 예) 바이에르(Bayer)사의 가족프로그램/사업장협정: 이 프로그램은 아동이 있는 노동자를 대상으로 한다. 원한다면 부모중 한 명이 최장 7년간 자녀의 양육과 교육을 위해 퇴직할 수 있으며 이 때 재취업에 대해 보장 받는다. 재취업에 대한 보장은 동일한 직무에 대한 보장이 아니라 퇴직자의 능력에 상응하는 직무에 대한 보장이다.
- 예) 콘티넨탈 보험그룹의 부모휴가 (도르트문트): 부모중 한 명이 법적인 교육휴가기간이 끝난 직후부터 1년간의 부모휴가(Etern-Urlaub)을 신청할 수 있다. 이 기업의 특징은 부모 휴가 중 단지 휴직이 되고 휴가가 끝나면 다시 근로관계가 성립된다는 것이다.

### 3) 추가적인 지원 대책

□ 추가적인 지원 대책은 근무시간의 유연화와 같은 협의의 지원책은 아니지만 노동자의 이중고를 경감해줄 수 있는 제도이다.

추가적인 지원 대책의 구체적인 예

- 기업이 제공하는 추가적 사회보장: 자녀수에 따라 노동자의 노후보장을 지원해주는 방법
- 특별 조건으로 경제적 도움을 주는 방법

- 기업에 대한 헌신이나 소속감 등을 고양할 수 있는 기업문화 형성
- 가정의 긴급 상황에 대한 저리 응차
- 집을 구할 때 도와줌

추가적인 지원 대책 사례

- 예) A 기업은 사용하지 않는 회사의 주차장을 이웃회사에 임대하여 생긴 수입을 노동자를 위한 사회보장비용(예: 펜모가정의 방과 후 교육비)으로 사용하였다.
- 예) 매년 고객에게 주었던 크리스마스 선물을 생략하고 이를 통해 절감된 비용을 그 지역 학교에 컴퓨터 설치비로 사용하였다. 이 학교는 기업 노동자의 자녀들이 대부분 다니고 있다.
- 예) B 기업은 구내식당을 개방하여 노동자의 자녀도 동일한 가격으로 사용할 수 있게 했으며, 원하는 사람은 구내식당 판매가격으로 구입하여 집으로 가져갈 수도 있게 하였다.
- 예) C 기업은 '카페테리아시스템'을 도입하였다. 노동자는 자신의 급여조건 내에서 이 시스템이 제공하는 여러 가지 제도중 하나를 선택할 수 있다. 이 시스템에는 일반적인 사회보장제도 외에도 기본급, 근로시간, 휴가 등이 포함되어 있다. 그래서 예를 들어 가족을 위한 시간을 많이 갖고 싶은 사람은 월급을 적게 받거나 기본적인 휴가 외의 특별휴가를 포기할 수 있다. 또는 이 둘을 조합하여 사용할 수 있다.

#### 4) 기업의 가족우호성 테스트: Audit Beruf & Familie

##### (1) 기능

일과 가족의 조화를 증진시키는 기업문화와 인사정책을 테스트하여 각 기업에 적당한 목표와 가족 친화적인 인사정책을 정의하고 이를 실행할 수 있는 절차와 투자방식을 제안하는 기능을 갖는다.

테스트를 받은 기업이 얻는 장점으로는 인사정책의 최적화, 구인이 쉬워짐, 이미지개선, 노동자의 헌신도와 동기가 증가 등을 들 수 있는데 이는 모두 경쟁력 강화로 이어진다.

##### (2) 테스트 과정

###### 테스트 절차

1단계 현상 분석: 먼저, 질적 기준을 바탕으로 기업의 실제적인 가족우호성을 측정한다. 질적 기준에는 문제영역설정, 노동자의 의견, 노동자와의 협력정도, 가족우호적 대책과 관련한 기업의 원칙, 노조의 기대에 대한 가설 등이 포함된다. 이를 통해 가족우호적 대책과 프로그램들을 평가하고 현재의 기업문화를 파악한다. 그 기업에 적합한 가족 친화적 인사정책을 설정하고 가족 친화적 인사정책에 대한 전체 컨셉을 만든다.

2단계 경영지표 이용: 인사구조, 직원의 채용, 인사관리, 노동자의 배치, 개선안제도, 인사비용의 계획과 관리 등과 같은 경영지표를 이용하여 경영상의 효과를 파악한다. 가족정책과 관련된 대책들을 광범위한 기준 목표표를 이용하여 파악하고 평가하고 기업의 정책이 직업과 가족의 조화를 실제로 촉진하고 증진하는가와 이런 정책이 어느 정도로 실현되었는지도 평가한다.

3단계 해결책 개발: 이렇게 파악된 현 상태를 바탕으로 약점을 분석하여 대책이 필요한 영역을 파악하고 이에 대한 해결책을 개발, 제시하여 실행에 옮기게 된다. 테스트 후에는 3년 유효의 (기본)증명서를 발급하고 3년 후에 제시된 목표가 달성되었는지를 확인한 후 증명서를 재발급한다.

##### (3) Hertie 재단과 함께 실시한 테스트 사례

경영자, 인사부, 각 부서장, 노조 대표와 Hertie 재단의 프로젝트 담당자로 구성된 프로젝트팀이 기준 목표표에 의거하여 10가지 활동영역과 4가지 분석수준에서 가족 친화적인 대책과 기업문화를 평가하였다.

###### < 활동영역 >

- 근로시간
- 근로과정과 작업내용
- 근무위치 (예를 들어 재택근무)
- 정보전달과 통신정책
- 간부들의 가족 친화적인 태도
- Personalentwicklung
- 보수내역과 화폐가치가 있는 통솔활동
- 가족을 위한 추가적 대책
- 경영이나 인사관리와 관련된 데이터관리 모델 (가족 친화적 대책의 비용과 효용에 대한 증장기 분석)
- 기업의 특성 (추가적인 혁신 대책)

###### < 분석수준 >

- 제도화 (대책의 관리와 확고화를 위한 방법)
- 목표집단 (대책의 유효범위)
- 이용도와 실행도 (노동자/근로집단의 이용도)
- 실제 지원 (통료, 상급자의 지원 상황)

프로젝트 그룹이 현재 시행되고 있는 대책들의 '현상태'와 그 결과를 파악, 평가·분석함으로써 그에 적합한 해결책을 제안하였다.

## 5) Total E-Quality e.V.

이 단체는 1994년 이태리의 코모에서 「'평등과 자질: 여성과 비즈니스를 위한 새로운 운동, Equity and Quality: New moves for Women and Business'」라는 주제 하에 열렸던 유럽연합 산하의 '긍정적 활동 (Positive Aktionen)'이라는 이름의 회의 후 결성되었다. 이 회의의 결과를 실천에 옮기기 위해 연방 교육부와 기술부, 그리고 유럽연합의 위원회가 지원하는 프로젝트가 구상되었으며, 부퍼탈러 연합체(Wuppertaler Kreis)가 주관, Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V.가 참여하였다. 이 프로젝트는 1997년 1월에 완결되었다.

### (1) 목표

사회의 여러 영역 (경제, 대학, 정치, 행정관청 등)에서 남녀의 기회균등을 정착시키고 인사정책의 패러다임을 전환하려는 것에 목표를 두고 있다. 양성의 소외이나 잠재력 또는 능력이 동등하게 인정받고, 동일하게 대우받으며, 개발되고 있다면 이 목표가 달성된 것으로 여긴다.

### (2) Total E-Quality 증서

Total E-Quality 증서는 기회균등이라는 원칙하에 인사정책을 장기적으로 시행하고 있는 조직에 대해 이를 증명할 수 있도록 수여하는 일종의 표창을 의미한다.

이것은 3년간 유효하며, 3년 후에 재신청과 재검사를 하여 추가적으로 지속적인 개선이 증명되었을 경우 재발급이 가능하다. 지금까지 총 11번 수여하였

으며, 이를 통해 90개 이상의 조직이 증서를 발급받았다.

이 증서 외에도 TOTAL E-QUALITY 로고가 수여되는데 이것은 마케팅이나 해당 조직의 광고물에 부착하여 기업의 홍보용으로 사용된다. 이 증서를 받을 수 있는 가장 중요한 기준은 기회균등의 실천을 위한 기업의 적절한 인사정책을 통해 기업 구성원들 간에 이것에 대해 합의하고 있으며, 이것의 경제적 중요성을 인식하고 있는가의 여부이다.

### (3) 평가과정

이러한 평가를 위해 조직의 경영실제와 경험을 토대로 검증되어야 할 활동 분야에 대한 체크리스트를 작성한다. 그리고 이 리스트를 신청자 스스로 체크하여 중립적인 심사원에 의해 평가받는다. 평가기준은 기업의 크기에 따라 차등 설정되어 있으며, 최소기준을 충족하였을 경우 증서가 교부된다.

체크 리스트에는 다음과 같은 7가지 활동영역에서 세울 수 있는 대책들이 나열되어 있다.

- 기업과 행정관청의 여성 고용상향
- 직원의 채용, 배치 및 후진 양성
- 직원의 자기 개발과 계속교육
- 가족과 직업의 조화
- 근무현장에서의 협조적 태도
- 기회균등의 제도화
- 기업철학으로서의 기회균등, 기회균등 공표, 홍보작업, (양성평등)의식의 조성

## 6) 비용과 효용의 계산

인사정책을 통한 대책의 도입은 그 의도에 상관없이 항상 비용문제와 관련

되어 있으며, 일정한 위험부담을 안고 있다. 인사관리정책의 효율 또는 성공을 금전적 기준으로 평가하는 일은 쉬운 것이 아니다. 특히, 일과 삶의 조화를 목표로 하는 가족친화적 인사관리정책은 경제적 비용이나 효율, 즉 양적으로 파악하기 어렵다.

가족친화적 인사관리정책은 일반적으로 두 가지 정책 목표를 가진다.

첫째, 가족 친화적 인사관리정책은 기업의 효율성이라는 관점을 기반으로 한 생산성향상을 목표로 하고 있다. 따라서 경영상의 비용과 효율에 근거하여 정책에 대한 평가가 계산된다.

둘째, 기업의 가족 친화적 인사정책은 점증하는 사회와 정치의 압력에 대한 대응의 일환이 될 수 있다. 즉, 이것은 기업의 경제행위를 정당화시켜주는 도구로서의 기능을 할 수 있는데, 일과 삶의 조화를 촉진하는 정책이 도입되어 기업 내외에 공표되는 순간 이 가족 친화적 '상징정치'를 위한 수단이 될 수 있는 것이다.

친가족적인 인사관리가 전략적으로 가능한 계획수단 또는 행위수단으로 증명되기 위해서는 정책에서만 머물러서는 안된다. CEO에서부터 시작해 가족친화적 인사관리를 총괄하는 부서 관리자의 태도에 이르기 까지 장기적이고, 지속적인 관심이 필요하다. 이와 같은 방식으로 가족 친화적 정책이 기업 문화 내에 싹트게 되면, 이는 곧 가족 친화 정책의 2가지 목표를 동시에 달성하는 효과를 가져온다. 구체적으로, 생산시간을 최대로 이용하거나, 결근, 조퇴, 병가 등의 결손시간을 감소시킴으로써 생산성과 효율성을 향상시킬 수 있다. 또한 노동자의 동기부여, 근로만족도나 충성도의 증대, 기업이미지의 제고 등은 간접적이지만 기업경영에 긍정적 영향을 미친다.

가족친화적인 제도의 도입으로 발생하는 비용은 크게 투자비와 운영비로 나눌 수 있고, 효율은 생산성향상과 같은 직접적 효율과 기업이미지 제고 등의

간접적 효율이 있다. 이를 구체적으로 나열하면 다음과 같다.

비용

- 개발비
- 인건비와 물적 비용
- 인사부서의 관리비와 제도운영비
- 운영인력의 교육비
- 분야별 유연성이 제한받음
- 출근로시간이 제한받.
- 제도의 운용가능성 존재

효용

- 근로관계의 개선
- 생산성과 품질 확보
- 결근, 조퇴등 결손시간의 감소
- 생산과정에 맞추어진 근로시간
- 생산수단의 이용시간 증가
- 분야별 유연성 개선
- 노동시장에서의 지위향상과 기업이미지 향상
- 인적자원의 장기적 확보

가족 친화적 제도를 도입하지 않은 기업은 이 제도의 도입과 실행에 필요한 비용은 줄일 수 있지만, 시장에서의 수요변동에 유연하게 대처하지 못하고, 인적 자원의 효율적 이용이라는 측면에서 제한을 받는다.

## 참고문헌

### [한국문헌]

강우란, 2002. 『여성인력과 기업경쟁력』, 삼성경제 연구소.

뉴스스, 2004. 04. 22. 노동자 직무만족.

한국여성 개발원, 2001. 『여성 통계 연보』.

### [외국문헌]

Martson, C. 2004. "Generation challenges in the workplace", SHRM Annual conference, 2004.