



저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

2008년 2월
석사학위논문

일과 생활 균형 프로그램의 활용에 관한 연구

~ 일본 시세이도, 토시바의 사례를 중심으로 ~

조선대학교 경영대학원

경영학과

천진아

일과 생활 균형 프로그램의 활용에 관한 연구

~ 일본 시세이도, 토시바의 사례를 중심으로 ~

*A Study on the Utilization of Work Life Balance
Programs*

~ *Focusing on the Cases of Shiseido and Toshiba, Japan* ~

2008년 2월 일

조선대학교 경영대학원

경영학과

천진아

일과 생활 균형 프로그램의 활용에 관한 연구

~ 일본 시세이도, 토시바의 사례를 중심으로 ~

지도교수 정진철

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함.

2007년 10월 일

조선대학교 경영대학원

경영학과

천진아

천진아의 석사학위 논문을 인준함.

위원장 조선대학교 교수 이 강 옥 印

위 원 조선대학교 교수 윤 중 록 印

위 원 조선대학교 교수 정 진 철 印

2007년 12월 일

조선대학교 경영대학원

목 차

ABSTRACT

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 필요성 및 목적	1
제 2 절 연구의 방법 및 논문의 구성	4
제 2 장 이론적 배경	5
제 1 절 일과 생활 균형의 개념	5
제 2 절 일과 생활 균형과 관련한 이론	6
1. 일과 생활과의 관계	6
2. 일과 가정간의 갈등 및 양립지원제도	7
제 3 절 일과 생활 균형 프로그램 및 효과성	11
1. 일과 생활 균형 프로그램	11
2. 일과 생활 균형의 효과성	14
제 3 장 한국 기업의 실태	17
제 1 절 한국기업의 일과 생활 균형 프로그램	17
제 2 절 기업의 운영사례	19
1. 유한킴벌리	20
2. 한국 IBM	22
제 4 장 일본의 사례	25
제 1 절 정부의 정책적 접근	25
제 2 절 기업의 운영사례 분석	30
1. 시세이도	31
2. 토시마	42

제 5 장 결론	49
제 1 절 연구결과 요약 및 시사점	49
제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구방향	53
참고문헌	54

표 차 례

<표 2-1> WLB 프로그램의 유형	12
<표 3-1> 육아휴직 이용 및 장려금 지급 현황	17
<표 4-1> 일본의 워크라이프밸런스 관련 추진사항	29
<표 4-2> 2004년도 육아휴업(휴직) 취득현황	33
<표 4-3> 제1단계(2005-2006년도) 「남녀공동참가 액션플랜20」 실시결과	36
<표 4-4> 차세대육성지원 일반사업주 행동계획 개요(시세이도)	40
<표 4-5> 제2단계(2007-2009년도) 「남녀공동참가 액션플랜20」	41
<표 4-6> 남녀별 정규종업원수와 관리직수	43
<표 4-7> 차세대육성지원행동계획 일반사업주 행동계획 개요(토시바)	45
<표 4-8> 다양한 일하는 방식을 지원하는 제도와 이용 실적	46
<표 4-9> 토시바 노동조합의 WLB 실현을 위한 제도 도입·개선 내용	47
<표 4-10> 남녀공동참가사회의 실현을 위한 토시바 노동조합의 구체적 노력	48

그림 차례

<그림 1-1> 코호트별 연령별 고용율	2
<그림 2-1> 도입 단계별 WLB 프로그램 성공 요건	13
<그림 4-1> 일본의 출산율과 총인구 변화	25
<그림 4-2> 일본의 경제활동인구의 동향과 전망	26
<그림 4-3> 차세대육성지원대책 추진기업 인정마크	29
<그림 4-4> 시세이도 여성관리직 비율	32

ABSTRACT

A Study on the Utilization of Work Life Balance Programs

~ Focusing on the Cases of Shiseido and Toshiba, Japan ~

by Jin-Ah, Cheon

Advisor : Prof. Jin-Chul, Jung, Ph.D.

Department of Business Administration,

Graduate School of Business Administration, Chosun University

Recently, more corporations began to have the perception that finding and maintaining suitable personnel in their organization are necessary in securing competitiveness. In this vein, work life balance programs (or WLB programs) are getting spotlight as a means to inspire workers' enthusiasm and to enhance their organizational satisfaction and immersion.

By introducing the WLB programs, corporations can help reduce the conflict that comes from workplace and home. In terms of short-term personnel administration aspects, they can also make sure that they have competent employees in place, that more employees work longer in the organization, and that they increase the motivation of workers in their organization. Furthermore, in terms of medium- and long-term management-wide aspects, they can obtain an increase in labor

productivity, an improvement and strengthening of organization structure and a better image of their organization.

This study did not see the WLB just as a family-friendly perspective. It set out its research with the assumption that it meets the needs of corporations to introduce programs aimed at developing corporate strategies along with 'diversity' and 'improvement of working styles.'

The specific purposes of this study are as follows: First, existing literature on the WLB is looked into, and reasons for and efficiency of the WLB are explored at the levels of organizations and individuals. Second, this WLB is more widely used in developed countries like Japan and the U.S. than in Korea. Research is made into Japanese WLB where the national government is leading the program on the account of the aging society and low birthrate. Specifically, the cases of Shisedo and Toshiba Corporations will be delved into. Third, based on the findings in the cases of the Japanese organizations, efforts will be made to see if there are any constructive ways to apply the program in Korean corporations in the future.

The following useful suggestions could be derived in the two cases of the Japanese corporations where the WLB is successfully applied. First, it is necessary to run the WLB not as part of a welfare program but as a corporate strategy. Second, a department exclusively devoted to the WLB should be established in order to carry it out from a viewpoint of managerial strategy and to make sure that it is run properly. Third, when implementing the WLB, corporations should be aware of their

members' needs in an objective way. Fourth, a system whose application is not interfered with in terms of regulations should be set up and be available in reality.

Some corporations in Korea are still considering the WLB as part of their welfare programs. Therefore, this study would be able to find its meaning in that it can make a suggestion that the WLB should be introduced and applied from the viewpoint of managerial strategy in a way that seeks flexibility in workplace.

제1장 서론

제1절 연구의 필요성 및 목적

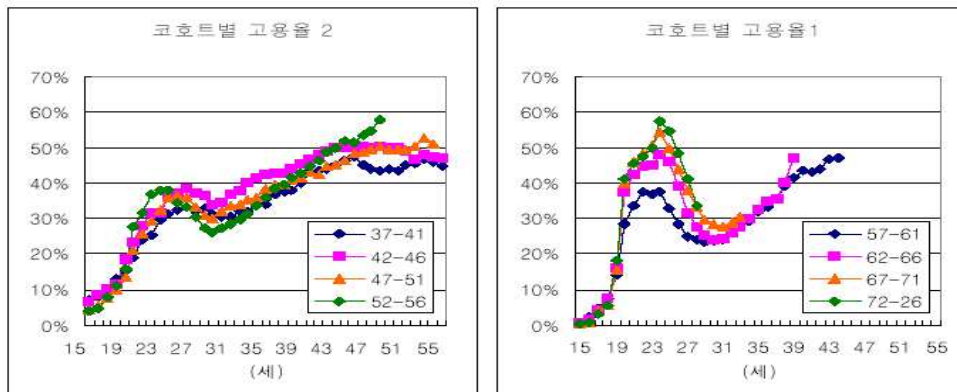
일의 능률만을 강조하던 시간경영은 최근 수년간 ‘속도광으로부터의 전향’, ‘시간경쟁이라는 유행병’ 등의 표제어가 대중매체를 장식하면서 상당히 많은 토론과 비판에 직면했다. 그리고 최근의 시간경영의 화두는 일과 가족 그리고 건강사이의 균형이며 인생의 의미(Work Life Balance)에 대한 물음이다. 일의 능률을 위한 시간경영만으로는 인생의 의미를 회복하는데 더 이상 도움이 되지 않는다는 이야기이다(자이베르트 외, 2005).

오랜 기간 ‘성장’만을 중시하던 최근 한국사회에서도 기업의 경쟁력확보의 핵심 성공요인이 우수인재의 확보 및 유지라는 인식이 확대되었고, 과거의 금전적 보상이 인재의 열정을 고취시키고 조직 만족도 및 몰입도를 향상시키는데 한계가 있다는 인식이 증가되었다. 기업 내의 성장기회, 즐겁고 편한 업무환경, 작업에 몰두할 수 있는 주변환경 조성 등 과거의 보상요소와는 다른 구성원들의 시간적·정서적 차원의 지원을 해 주는 요소로서의 ‘일과 생활의 균형(Work Life Balance; WLB)’ 프로그램이 주목을 받고 있다. 이는 주40시간 근무제 도입, 육아휴직제도 확대 등의 관련 법률 개정에 의거한 제도적 측면과 저출산·고령화·여성의 사회진출로 인한 사회적 측면, 경제적 안정을 찾은 근로자들의 삶의 여유에 대한 인식 변화 등에 의해 더욱 주목을 받고 있는 것이다.

이런 WLB 프로그램은 국가별로 그 도입목적이나 발전양태가 다른데, 미국은 인재 확보 차원에서 기업이 주도적으로 WLB 프로그램을 도입하고 있고, 유럽의 경우는 육아 인프라 구축 등의 복지차원에서 국가가 도입하였다. 또한 일본은 저출산·고령화 대책의 일환으로 적극 도입을 하고 있으며, 한국의 경우는 정부가 법 제·개정을 통해 WLB프로그램 도입을 주도하고 있다(강우란 외, 2006).

특히 최근 한국과 일본에서 WLB가 주목을 받는 가장 큰 이유는 저출산·고령화에 대한 국가차원의 위기감과 그로부터 발생하는 기업의 인재확보에 관한 위기감 때문이다. 양국의 경제성장의 원동력이 되었던 한국의 386세대와 일본의 단카이(団塊)세대의 퇴직이 시작됨에 따라서 기업은 채용규모를 확대하였으나, 저출산으로 인하여 기업이 원하는 인재를 채용하기가 어려워졌으며, 채용 후에 발생하는 높은 이직율로 인하여 우수한 인재를 확보·유지하는 것은 기업들의 큰 과제가 되었다. 이런 환경에서 우수한 인재를 확보하고 이탈을 방지하는 방법으로 WLB 프로그램을 도입하는 기업들이 늘어나고 있다.

한 사회에서 '일과 개인생활의 균형' 정도를 반영하는 것으로 흔히 출산율과 여성의 경제활동참가율을 지표로 제시한다. 저출산과 저조한 여성인력활용의 문제는 인구의 고령화로 인한 사회적 부담을 가중시키는 중요한 요인임에도 불구하고 최근까지는 동시에 해소하기는 어려운 문제로 알려져 있었다. 인구학이나 노동경제학의 기존연구들은 여성의 경제활동과 출산은 대체로 반비례 하는 관계에 있는 것으로 이해하였기 때문이다(장지연, 2007). 특히 여성의 연령별 고용율을 출생 코호트별로 살펴보면 여성의 고용상황은 M자형을 이루고 있다는 것을 알 수 있다. <그림 1-1> 이것은 출산과 육아로 인하여 경제활동이 단절된 여성이 많다는 것을 보여준다. 또한 결혼출산도 하고 싶지만 일도 계속하고 싶다는 여성들이 많다는 것을 고용율 재상승을 통하여 알 수 있다. 그러므로 출산과 육아로 인해 경제활동이 중단되는 것을 사회 시스템적으로 방지를 하면 여성의 고용율은 사다리꼴의 형상이 될 것이다.



* 자료: 한국여성개발원 여성취업실태조사 4차(2001년)

<그림 1-1> 코호트별 연령별 고용율

이러한 이유로 여성의 경제활동참가율을 높이기 위한 시책으로 가족친화적(Family Friendly) 전략을 많은 기업이 구사하고 있다. WLB도 Family Friendly와 같은 의미를 가지는 동의어라고 생각할 수도 있지만 'Family'가 'Life'로 변화했다는 것 만으로도 무시할 수 없는 의미가 있다. 두 개의 표현이 모두 미국의 경영스타일에서 탄생한 말이지만, 기업의 업무증가·정리해고에 따른 기업의 신뢰상실이라는 기업환경 속에서 가족에의 지원에만 머무르지 않고, 종업원의 생활 전반의 조화를 위한 경영스타일을 가지게 되어 종래의 가족의 영역이 생활에 까지 넓게 확대되었다. 따라서 WLB는 단순히 가족에 대한 책임이 있거나 책임을 필요로 하는 사람을 대상으로 한 Family Friendly 라는 시점에서 보는 것이 아니라, 남성·여성이라는 성별에 상관없이 그 능력을 발휘하기 위한 평등한 기회를 주며, 평가나 대우에 있어서도 차별을 두지 않는 '다양성 추진'에 '일하는 방식의 개선'을 덧붙여 「기업의 경영전략」으로 취급되어야 한다(Komuro, 2007).

이에 본 연구에서는 WLB 프로그램을 단순한 복리후생적 측면으로 볼 것이 아니라, 인적자원 확보 및 유지, 성과향상 등의 경영전략적 측면으로 운용해야 할 필요성을 느끼고, WLB 프로그램 도입 초기단계인 우리나라의 기업들이 WLB 프로그램을 성공적으로 운영하기 위한 시사점을 제시하고자 하였다.

따라서 구체적으로 본 연구는 다음과 같은 세 가지 목적을 갖고 있다.

첫째, WLB와 관련된 기존 연구문헌을 정리하고, 조직 및 개인으로서의 WLB 프로그램의 도입이유 및 효과성에 대해 알아보겠다. 둘째, WLB 프로그램은 우리나라보다 일본이나 미국 등의 선진국에서 더욱 활발하게 진행되고 있는데, 특히 고령화, 저출산 등의 이유로 국가에서 주도적인 WLB 프로그램을 도입하고 있는 일본의 정책사례를 알아보고, 적극적으로 WLB 프로그램을 도입하고 있는 시세이도와 토시바의 사례를 검토 하겠다. 셋째, 시세이도와 토시바의 사례를 기초로 하여 향후 우리나라의 기업들이 WLB 프로그램 도입 시 활용 가능한 방향성에 대해 모색해 보겠다.

제2절 연구의 방법 및 논문의 구성

본 연구는 국내에 증가하고 있는 WLB 프로그램에 대한 관심을 단순한 복리후생 측면이 아니라 인적자원 확보 및 유지, 성과향상 등의 경영전략적 측면에서 중심을 두고 운용해야 본연의 프로그램 도입 의도를 만족한다는 가정을 하고 있다.

국내의 사회 문화적 환경이 유사한 일본의 기업사례를 통하여 우리나라의 기업들이 어떠한 관점에서 WLB 프로그램을 도입해야하는지를 제시하기 위해 출발하게 되었다.

따라서 본 연구는 다음과 같은 연구 범위를 설정하였다. 첫째, 문헌조사를 통해 WLB의 개념에 대해 알아보았으며, WLB 프로그램에는 어떠한 것이 있는지 알아보고 둘째, 우리나라 기업들의 WLB 접근 유형을 알아보고 기업사례를 통하여 구체적 운영 현황을 알아보았다. 셋째, 일본 정부가 정책적으로 도입하고 있는 WLB 프로그램에 대해 법제화 중심으로 알아보고, 일본 기업 중 시세이도와 토시바가 실시하고 있는 WLB 프로그램 내용에 대해 일본의 남녀공동참가회의(男女共同参画会議)의 전문조사 회 자료와 지방자치단체 및 각 연구소의 사례발표집, 사례 연구대상 기업의 CSR Report, 관련 간행물 등을 통해 알아보았다.

이상을 토대로 본 논문은 다음과 같은 구성을 가지고 있다.

2장에서는 WLB의 개념과 프로그램 및 효과성에 대한 이론적 배경을 살펴보고, 3장에서는 한국 기업의 WLB 프로그램 유형을 알아보고 기업들의 구체적 운영 현황을 알아보았다. 4장에서는 일본 정부의 WLB에 대한 정책적 접근과 시세이도와 토시바의 운영사례를 살펴보고 마지막으로 5장에서는 연구 결과에 대한 요약과 시사점과 연구의 한계, 향후 연구방향에 대해 설명하였다.

제2장 이론적 배경

제1절 일과 생활 균형의 개념

워크라이프밸런스(Work-Life-Balance)란 「일과 생활」 또는 「일과 가정」의 균형이란 의미로, 「일과 생활」 또는 「일과 가정」에 투자하는 시간을 적절히 조정함으로써 양측의 효과를 높이는 것을 주된 목표로 하고 있다. 즉, 워크라이프 밸런스란 남녀노소 누구나가 일과 가정생활, 지역생활, 자기개발 등 다양한 활동에 있어서 스스로가 희망하는 형태로 균형을 맞추어 전개할 수 있는 상태를 말한다(김명중, 2007).

워크라이프밸런스에 대해 각 계층 및 적용범위에 따라 받아들이고 활용되는 범위는 조금씩 상이하지만, 기본 내용을 이해하기 위한 3가지 포인트가 있다(일본 일과 생활의 조화에 관한 전문 조사회, 2007).

첫째, 워크라이프밸런스는 인간을 위함이다. 워크라이프 밸런스라고 하는 것은 육아의 주체인 여성에만 국한하지 않고, 남녀노소를 포함하여 개호, 지역 활동, 자기개발 등 다양한 활동을 희망하는 형태로 전개되고 있다.

둘째, 인생의 단계별로 희망하는 'Balance'를 결정하는 게 가능하다는 것이다. 개인의 판단에 기초한 선택에 의하여 인생의 각 단계에서 일에 가장 높은 가치를 두는 것이나, 가사 및 양육, 학습 등 일 이외의 생활에도 높은 가치가 가능하다는 것이다.

셋째, 워크라이프밸런스는 「일에 대한 충실함」과 「일 이외의 생활의 충실함」이라는 두 가지 요소에 좋은 순환관계를 가져다주는 것이다. 일하는 방법의 재고를 통하여 일의 효율을 높이는 것으로, 일에 대한 성과가 높아진다. 동시에 일 이외의 생활이 충실히 되고, 개인의 생활전반에 대한 충실함 또한 이어지게 된다. 이것으로 의욕이나 창조성이 높아져, 일에 대한 충실함으로 연결이 되어 서로 좋은 순환관계를 가지게 되는 것이다.

「워크·라이프·밸런스」추진의 기본적 향상 중간보고서(일과 생활의 조화에 관한

전문조사회, 2007)에 따르면 워크라이프 밸런스는 개인적인 삶, 사회전체적인 부분, 각 기업·조직관점에서 필요성이 제기되고 있다. 개인적으로는 첫째, 최근 라이프스타일이나 의식변화 및 맞벌이 부부증가에 따라 일과 가정의 양립이 어려워 졌다. 둘째, 근로자의 자기계발과 지역활동에 대한 참가가 어렵다는 것이다. 셋째, 장시간 근로로 인하여 심신의 건강에 악영향을 미치는 점이다. 또한 사회 전체적으로 필요한 이유는 첫째, 인구감소에 따른 노동력 부족이 심각한 점, 둘째, 일에 대한 만족감 저하와 자기계발의 여유가 없고, 심신의 피로감 누적 등의 이유로 인한 생산성 저하와 활력 쇠퇴에 영향을 미치는 게 된다는 것이다. 셋째, 육아와 일의 양립을 지원하는 사회적 시스템 부족으로 인하여 저출산이 급속히 진행되는 점 등을 들 수 있다. 마지막으로 각 기업·조직관점에서는 다양한 인재를 활용하여 기업 및 조직의 경쟁력을 강화하기 위한 이유이다. 워크라이프밸런스에 대한 조직의 적극성은 각 기업·조직의 경쟁력을 좌우하게 된다. 개인의 다양한 니즈에 대응한 직장환경을 제공함에 따라 의욕과 만족도를 높이게 되어 우수한 인재확보와 정착이 가능하게 되기 때문이다.

제2절 일과 생활 균형과 관련한 이론

1. 일과 생활과의 관계

일과 생활의 관계는 개인이 직장이나 가정에서 경험하거나 느낀 감정, 태도 행동 등이 가정이나 직장생활에 영향을 미친다(Macdermid & Williams, 1997)는 관점에서 시작한다. 즉 일과 개인생활이 서로 관련성이 있다는 것이다.

일과 생활과의 관계를 보는 관점은 크게 분리(Segmentation)관점, 보상적(Compensatory)관점, 파급(Spillover)적 관점의 3가지로 구분할 수 있다(김범열, 2007). 우선 분리(Segmentation)관점은 일과 생활이 서로 연결되지 않도록 할 수 있다고 보는 것이다. 이 관점에서 관리의 중점은 어떻게 직무와 가정의 경계선을 유지하느냐에 두어진다. 과거와 같이 직장과 가정에서 수행하는 업무와 역할이 자연적으로 구분된다면

이 관점의 적용이 보다 용이 할 수 있다. 그러나 가정이 바로 서야, 회사의 성과도 향상된다는 공감대가 확산되는 현 시점에서 이러한 관점의 활용도는 점점 낮아지고 있다.

보상적(Compensatory)관점은 일과 생활 중 사람들이 잠재적으로 만족을 느끼는 쪽에 몰입도를 높이고 이를 통해 다른 쪽에서의 불만족을 상쇄시켜 총 만족도를 높일 수 있다고 보는 것이다. 보상적 관점에서 경영진이 해야 할 과제는 보다 일에 몰두하여 더 많은 보상을 받는 것에 가치를 두고 있는 사람을 확보하는 것이라고 말할 수 있다.

마지막으로 파급(Spillover)적 관점은 한 영역에서의 태도와 행동이 다른 영역에서의 태도와 행동 형성에 영향을 미친다고 보는 것이다. 파급적 관점에서 보면 기업이 일과 생활의 균형에 관심을 기울여야 하는 이유가 보다 명확해 진다. 일 또는 생활 어느 한 쪽에서 발생하는 불만족은 다른 부문에도 나쁜 영향을 미쳐 전체적인 성과와 만족도를 저하시키는 악순환(Vicious Circle)의 고리가 형성되기 때문이다.

이런 상호연관성으로 인해 여러 가지 이유로 두 영역이 상호양립 할 수 없을 때 일과 생활 사이에서 갈등이 발생하며, 이 갈등이 근로자의 일과 생활에 중요한 영향을 미친다.

2. 일과 가정간의 갈등 및 양립지원 제도

일과 생활의 상호관련성에 대한 연구들은 갈등의 원인과 결과를 밝히는데 초점을 맞추어 왔다(채연주, 2003). 특히, 개인의 생활에는 가정의 비중이 높은 비중을 차지하고 있어서 일과 가정간의 관계에 대한 많은 연구가 이루어졌다(이연희, 2004).

이에 일과 생활의 관련성을 이해하기 위해 '일'과 일 이외의 생활에서의 가장 높은 비중을 차지하고 하고 있는 '가정'이라는 대표영역에서 발생하는 갈등의 내용과 일-가정 양립지원제도가 도입되어야 하는 이유에 대한 이론적 배경 이해가 필요하다.

일-가정 갈등(Work-Family conflict)은 일과 가정이라는 두 생활영역에서 역할 압력이 여러 가지 이유로 상호양립 할 수 없는 경우에 발생하는 역할 간 갈등의 한 형태로 (Greenhaus & Beutell, 1985), 직장의 역할 때문에 가정역할의 수행이 어렵거나 가정역할 때문에 직장역할의 수행이 어려운 경우에 발생하기 때문에, 일-가정 갈등은 상호순

환적인 과정으로 이해된다(Frone, Russell & Cooper, 1992). 따라서, 직장생활이 가정생활에 지장을 주면 그것은 가정에서의 문제만으로 끝나는 것이 아니라, 다시 일에도 문제를 야기하게 되는 것이다. 이렇게 유발된 일-가정 갈등에 잘 대처하지 못하면 직장생활과 가정생활에 모두 부정적인 결과를 낳을 수 있다. 특히 일-가정 갈등은 생산성 감소와 사기저하, 직장 만족과 조직 몰입의 감소 등의 직장생활의 질에 부정적인 영향을 미친다고 보고되었다(Kopelman, Greenhaus & Connolly, 1983; Yogev & Brett, 1985).

직장생활의 질로서 다루어진 변인은 연구마다 다양하다. 그 중 주로 연구되었고, 이미 밀접한 관계성이 밝혀진 변인이 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등이다. 일-가정 갈등과 관련하여 조직몰입, 직무만족, 이직의도 등의 변인들을 주로 연구하는 이유는 이들이 조직의 효율성과 밀접한 관련이 있기 때문이다.

일-가정 갈등과 조직몰입의 관계성에 대한 연구들의 일반적인 결과는 일-가정 갈등이 높을수록 조직몰입이 감소된다는 것이다(Anderson-Kulman & Paludi, 1986; Aryee, 1992; Good, Sisler & Gentry, 1988; Burke, 1988; Netemeyer, Boles & McMurrian, 1996; Thompson & Werner, 1997; Kossek & Ozeki, 1999). 특히, 몰입의 하위차원 중에서도 정서적 몰입과 부적 상관을 가지는 것으로 나타났는데(Thompson & Werner, 1997), 이러한 결과는 다중 역할 몰입이 개인에게 심리적인 갈등을 만들어내고 그 결과 조직몰입을 감소시키는 것이라고 해석된다. 또한, 일-가정 갈등 정도가 클수록 직장 만족도가 낮아진다고 보고되었다(Kossek & Ozeki, 1998). Higgins, Duxury 및 Irving(1992)의 연구에서도 일-가정 갈등이 직장생활 만족과 부적 상관이 있는 것으로 나타났는데, 이는 일-가정 갈등을 야기하는 요인들인 초과근무시간, 엄격한 작업스케줄 등이 직장 생활도를 낮추는 원인이 될 수 있기 때문으로 해석된다. 일-가정 갈등과 이직 의도는 정적 상관관계를 가지고 있음이 많은 연구를 통해 밝혀졌다(Good, Sisler & Gentry, 1988; Greenhaus, Collins, Singh & Parasuraman, 1997; Wright & Cropanzano, 1998). 직장생활과 가정의 이중 부담으로 인한 갈등은 현실적으로 직장생활의 지속을 불가능하게 할 것이므로, 일-가정 갈등이 이직의도의 원인이 되는 것으로 볼 수 있다.

일-가정 갈등은 또한 직장에서의 중요 변인 뿐만 아니라 가정생활의 영역에도 영향을 미치는 것으로 보고되었다. 일-가정 갈등은 가정 역할의 수행을 저하시키고 가정생활의 질에 부정적 영향력을 미치는 것으로 나타났으며,(Holahan & Gilbert, 1979; Duxbury & Higgins, 1991; Higgins, Duxbury & Irving, 1992; Hughes & Galinsky, 1994) 특히 여성에게의 일-가정 갈등은 그 정도가 더 심하다고 하였다(Duxbury & Higgins, 1991). 따라서 직장 갈등은 직장생활과 가정생활 영역 전반에 걸쳐 부정적인 영향을 끼친다는 사실을 알 수 있다.

Muchinsky(2000)는 기업은 일과 가정 사이에서 발생하는 갈등을 감소시킬 수 있도록 배려해야 하며, 만일 이에 신경을 쓰지 않는다면 종업원들의 태만, 결근, 이직이 늘어나고 직무수행이 저하되기 때문에 결국은 직장에서 효율성이 낮아진다고 제안한 바 있다. 즉, 일-가정 갈등은 조직의 효율성과 관련된 직무만족, 조직몰입, 이직의도와 상관이 있으며, 가정생활만족과도 상관이 있는 것으로 볼 수 있다. 조직의 인적자원 관리 측면에서 볼 때, 일-가정 갈등으로 인해 직장생활에 미치는 부정적인 영향은 큰 손실이 아닐 수 없다(이요행 외, 2005).

Budd와 Mumford(2003), 그리고 Wood(2003)와 동료들은 기업이 일-가정 양립지원제도를 도입하는 이유를 제도적 이론(institution theory), 조직적응이론(organizational adaptation theory), 직무몰입 관점(the high-commitment perspective), 기회균등 관점(equal-opportunity perspective), 상황적 관점(situational perspective) 등 다섯 가지 이론적 관점에서 설명하였다(2007, 유계숙 인용).

제도적 이론에 따르면 기업의 일-가정 양립지원제도 도입은 사회적 규범의 압력에 순응하고, 가족친화경영을 제도화 하는 방법이기 때문에 경영방침상 제도의 도입을 통하여 근로자의 일-가정 갈등을 해소하고자 한다는 것이다(Oliver, 1991; Goodstein, 1994).

조직적응 이론은 경영진의 전략적 선택을 설명하기 위해 제도적 이론을 확장한 이론이다(Goodstein, 1994, 1995). 즉, 이 이론의 출발점은 제도적 관점에서 각 기업은 규정, 규범, 법, 사회적 기대에 담겨진 요구에 부응한다는 전제이다. 그러나 조직적응 이론은 여기서 더 나아가 기업이 규범적 압력을 수동적으로 따르는데 그치지 않고, 환경적 도

전에 대한 대응을 각 기업의 재량에 따라 의사결정 한다고 본다(Oliver, 1991; Daft & Weick, 1984). 기업의 경영진은 경우에 따라서 일-가정 양립지원에 대한 사회적 압력을 무시하거나 이에 적극적으로 반대하는 안을 선택할 수도 있기 때문에, 경영진이 제도적 환경을 지각하고 해석하는 기업의 '인식'은 일-가정 양립지원제도의 도입과 시행에 매우 중요한 요소이다. 경영진에 따라 일-가정 문제를 근로자의 직무몰입을 증진시키기 위한 신 경영전략에 흡수시키기도 하고, 일-가정 양립의 문제를 여성, 특히 어린 자녀를 둔 여성 근로자의 문제로 인식하거나 근로자의 사적인 책임으로 인식하여 그들의 가족문제로 인한 규범적 압력을 무시하고, 조직차원에서 직접적인 관심을 기울이지 않는 경영진도 있을 수 있다. 즉 제도적 압력에 대한 기업의 반응 정도는 묵종(acquiescence), 절충(compromise), 회피(avoidance), 무시(defiance) 등 다양하게 나타나며, 고위 경영진이 가지고 있는 가치, 제도적 압력에 대한 정보, 제도시행에 따른 경제적 성과에 대한 인식에 따라서 일-가정 양립지원제도의 도입과 특정 제도의 시행이 결정된다. 조직적응 이론의 관점에서 일-가정 양립지원제도를 도입하고 시행하는 것은 단순히 윤리적 고려사항이 아니라 기술적 요인, 기업경쟁력에 대한 압력, 기업이 처한 상황적 요인들도 함께 고려되기 때문에 일-가정 양립지원제도를 시행할 가능성이 크다. 또한 숙련직·전문직 근로자들은 자신들의 관점을 주장하고 경영에 영향을 미치는 권력을 상대적으로 많이 가지고 있기 때문에 전문직 근로자의 비율이 높은 기업일수록 일-가정 양립지원제도를 시행할 가능성이 더 크다(Goodstein, 1995). Wood와 동료들(2003)에 따르면, 기업의 일-가정 양립지원제도 도입을 설명하는 다섯가지 이론적 관점 중 조직적응 이론의 설명력이 가장 우수하다고 한다.

직무몰입 관점은 일-가정 양립지원제도의 도입목적은 근로자들의 직무몰입 증진을 통한 성과에 둔다. 높은 수준의 직무몰입이 요구되는 업무에 전문직·숙련직 근로자를 투입하여 관리감독 없이도 나타나는 성과를 얻고자 하는 기업에서는 일-가정 양립지원제도와 같은 비금전적 혜택을 제공할 가능성이 높다(Osterman, 1995).

기회균등 관점은 일-가정 양립지원제도를 도입하는 목적이 근로자의 성별, 인종, 연령에 따른 차별을 철폐하기 위해서라고 본다. 일과 가정생활의 조화는 남녀에게 평등한 기회를 논의하는데 있어서 핵심이다. 따라서 남녀고용평등법에 따른 제도를 시행하

는 기업일수록 일-가정 양립지원제도를 도입할 가능성이 높다. Bailyn(1993)에 따르면, 일-가정양립제도와 기회균등을 보장하는 제도, 그리고 근로자의 직무몰입 증진을 위한 경영방침은 모두 고용정책의 근본적인 변화를 수반하기 때문에 세가지 경영방식 모두 동시에 시행될 가능성이 크다고 한다. 따라서 남녀고용평등법에 근거한 모성보호 조치를 시행하거나 근로자의 직무몰입 증진을 위한 경영방식을 취하는 기업에서는 법 개정에 따른 일-가정 양립지원조치를 도입하여 시행할 것으로 추측할 수 있다.

상황적 관점은 '실제적 반응관점(Osterman, 1995)이라고도 불리며, 경영진이 사회규범적 압력보다 자사의 특징이나 지역노동시장의 압력에 적응한다는 점에서 제도적 이론과 완전히 다른 이론이다. 즉 근로자의 결근이나 스트레스가 가족문제와 관련이 있다고 인식하는 고용주나, 어린자녀를 둔 근로자의 비율이 높은 기업, 인력채용의 어려움을 겪는 기업일수록 일-가정 양립지원제도를 도입하기가 쉽다는 것이다.

제3절 일과 생활 균형 프로그램 및 효과성

1. 일과 생활 균형 프로그램

일본 내각부(2006)에서는 실제 WLB 프로그램을 시행하고 있는 기업의 사례와 각 문헌정보를 바탕으로 WLB 프로그램의 유형을 ①휴직제도, ②휴가제도, ③일하는 시간의 재고, ④일하는 방식의 재고 프로그램으로 구분하고 있다. <표 2-1>

첫째, 휴직제도는 육아, 개호를 위해 일정기간 이용할 수 있는 제도로, 기간, 이용요건 등에서 법을 상회하는 이용제도를 가짐과 동시에, 복직지원을 위한 면담, 자료송부, 정보기술을 이용한 커뮤니케이션·학습지원등의 다양한 제도를 담고 있다.

<표 2-1> WLB 프로그램의 유형

구 분	프로그램 예시
휴직제도	육아휴직, 개호휴직, 휴직자의 복귀지원
휴가제도	가족간호휴가, 배우자출산휴가, 년차유급휴가의 적치제도
일하는 시간의 재고	근무시간의 유연화(Flexible time제도/ 근로시간대 변경), 단시간 근무제도, 장시간 근무의 재고
일하는 방식의 재고	근무장소의 유연화(재택근무제도 / satellite office 제도), 전근지의 한정
기타	경제적 지원, 사업소 내 보육시설, 재고용제도, 정보제공·상담창구 설치

* 자료: 『저출산사회 대책에 관한 선진적 조직 사례 연구』 일본 내각부, 2006

둘째, 휴가제도는 주로 가족간호휴가, 배우자출산휴가 등의 법제도상의 제도가 주를 이룬다. 휴가제도는 제도상에는 존재하나 이용실적이 저조한 명목상 휴가보다는 실질적으로 이용이 가능한 문화를 만드는 것이 중요하다.

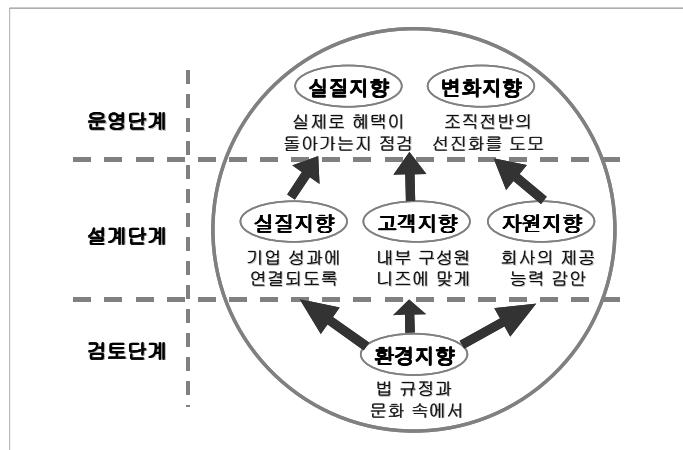
셋째, 근무시간의 유연화를 통한 일하는 시간을 재고하는 프로그램이다. 단시간 근무, Flexible time제도, 재량노동제 등의 재도를 통하여 근로자의 선택에 따라 주당근무일수, 일 근무시간을 융통성 있게 조정할 수 있도록 하여 구성원들이 원하는 시간대에 업무를 수행할 수 하는 프로그램이다. 특히 국내외 많은 연구에서도 근로자들은 일에서 요구하는 시간이나 업무강도 때문에 가족과 함께하는데 많은 스트레스나 부담을 느끼고 있는 것으로 나타나고 있으며, 근로시간은 근로자들의 근로능력에 영향을 미치며 이는 노동생산성에도 영향을 미친다(2004, 이연희). 따라서 유연화 프로그램 도입으로 근로자의 삶의 질을 향상시키고 근로의욕을 제고하는 종합적인 시간관리 프로그램으로의 인식이 중요하다.

넷째, 근무장소의 유연화를 통한 일하는 방식을 재고하는 프로그램으로, 재택근무제도, Tele-work, mobile office, satellite office 제도, 전근(轉勤) 제한제도(근무지 한정) 등이 있다. 이 제도는 고객이나 거래처와의 직접대응이 많은 영업, SE부서에서 고객

과 직접 접촉하는 시간을 이용하여 업무의 질과 효율을 높이는 것을 목적으로 주로 이용되고 있다.

기타 운용되는 WLB 프로그램으로는 육아, 개호 등의 사유발생시 지원되는 경제적 지원책, 출산·육아 등의 사유로 퇴직한 종업원에 대한 재고용제도, 사업소 내 보육시설 설치, 휴직 기간의 학습지원·회사정보 공유를 위한 프로그램, WLB를 도모하기 위한 상담 창구운영 등이 있다.

삼성경제 연구소의 연구자료(강우란 외, 2006)에서는 WLB 프로그램의 성공적인 도입운동을 위해서는 제도 도입 단계별 다음의 6가지 요건을 제시하고 있다.<그림 2-1>
 ① 기업문화를 고려하고 국내·외 법 규정을 파악할 것 ② 기업성과와 연결고리를 만들 것 ③ 회사의 여건과 형편(회사규모와 수익력)에 맞는 제도를 설계할 것 ④ 내부구성원의 니즈를 객관적으로 파악할 것 ⑤ 실질적인 혜택이 주어지는가를 점검할 것 ⑥ WLB 프로그램의 기본정신을 조직 내에 확산이라는 6가지 성공요건을 충족시키는 것이 필요하다고 제시하고 있다. WLB 프로그램 도입하는 기업은 WLB를 도입하는 궁극적인



* 자료: 「경영의 새 화두: 일과 생활의 균형(WLB)」 삼성경제연구소, 2006

<그림 2-1> 도입 단계별 WLB 프로그램 성공 요건

목표인 종업원의 삶의 질을 높이면서 기업의 경쟁력을 제고하는 Win-Win 체제를 구축하는 것임을 염두하여야 한다.

2. 일과 생활 균형의 효과성

일과 개인의 생활의 균형이란 필요성 앞에서 많은 기업들이 망설이는 이유는 비용과 시간을 투자하여 WLB 프로그램을 도입하였을 때 근로자 그리고 기업에게 가져다주는 이익이 명확히 제시되지 않아서이다. 특히 이윤추구를 통한 기업의 영생이라는 확실한 목표를 가지고 있는 기업으로서는 성과에 대한 명확한 뒷받침이 필요한 상태이다. 양립지원·일과 생활의 조화 추진이 기업 등에 미치는 영향에 관한 보고서(男女共同参画会議, 2006)에 의하면 기업의 양립지원·워크라이프밸런스 추진이 기업에 미치는 영향을 여성의 등용과 기업경영, 양립지원과 기업경영, 여성을 포함한 다양한 인재활용과 기업전략이라는 시점으로 나눌 수 있다.

첫째, 여성을 적극적으로 등용하고 있는 기업은, 인재육성·활용이 활발하고, 이것이 기업경영에도 플러스 영향을 미치는 가능성이 있다는 것이다. 일본의 경제생산성의 조사에 따르면 업종이나 규모 등의 다른 조건이 동일할 때 여성비율이 10%포인트 높아지면 이익률이 약0.2% 높은 관계를 유지한다고 한다.¹⁾

둘째, 일과 생활을 양립시키는 환경에 대해서는 여성의 직장에서의 정착을 가져옴과 동시에 남녀 양쪽이 일에서의 플러스 효과를 가져와 그 결과 기업경영에도 플러스 효과를 가져 온다는 것이다. 또한 일반적으로 워크라이프밸런스를 여성에만 국한된 문제로 인식하고 있지만, 여성 직원이나 여성 관리직의 비율이 직접적으로 회사경영에 플러스 영향을 미치지 않는 않지만, 다양한 인재를 활용하기 위해 인사·노무 관리제도나 인재육성 시스템에 있어 '일과 가정의 양립지원'을 실행함에 따라 여성뿐만 아니라 남성의 일에 대한 의욕을 높여줌을 나타내고 있다. 특히 라이프 스테이지(Life stage)에 따라 일과 육아에의 양립지원이나 일과 생활의 조화가 도모되는 조직은 미혼·기혼을 불문하고 모든 남녀에게 일의 의욕이나 만족을 높이는 중요한 의미이며, 일할수록 의욕이나 만족이 높아지는 것, 일의 효율성이 인식되는 것에 따라 직장 전체에 있어서 플러스가 된다는 것을 인식하고 있어, 일의 처리방법을 고치거나 지원하는 직원의 능

1) 일본 경제생산성 「기업활동기본조사」: 헤이세이 12년(2000년) 기업활동기본조사 데이터를 사용하여 업종, 기업규모, 재무내용, 외자비율, 창업년도 등의 차이를 정리한 데이터를 기본으로 사용함

력향상 등에도 이어지고 있다는 것을 알 수 있다.

셋째, 여성을 포함한 다양한 인재활용은 기업의 장기 전략이나 사회적책임으로서 다뤄지고 있어서, 정량적인 분석은 작지만, 경제단체나 개개인의 기업 등에서의 방향성을 제시하고 있다는 것이다.

기업의 WLB 프로그램 도입에 대한 긍정적인 면을 찾자면 인사노무적 측면에서의 단기적 이익과, 경영전반적인 이익이라는 중장기적 이익을 들 수 있다(Komuro, 2007).

인사노무적 측면에서는 첫째, 우수한 인재확보가 가능하다는 것이다. 저출산에 따라서 노동인구가 감소함에 따라 우수인재를 확보하는 것이 중요한 이슈로 떠오른 기업에서 WLB 프로그램을 적극 활용한다는 것이 우수인재를 채용하기 위한 강력한 어필 포인트가 되기도 한다. 둘째, 출산·육아를 이유로 퇴사하면 새로운 직원에 대해 재채용, 교육훈련비가 든다. 단시간근무나 재택근무 등의 유연한 근무방식을 가능하게 하면 여성뿐 아니라 육아나 개호에 적극적인 남성도 정착률이 높아질 것이다. 또한 WLB되는 선배들을 보면 후배사원의 롤 모델이 되어 출산, 육아를 이유로 그만두는 관례가 없어질 것이다. 이렇므로 근로자의 정착율이 높아질 것이다. 일본 닛세이 기초연구소의 조사에 따르면 남녀모두 양립지원책이 잘 갖추어져 있는 기업에서 대졸정사원 정착률이 높았으며, 여성의 출산 후 취업을 계속하는 경우도 높았다(ニッセイ基礎研究所, 2006). 셋째, WLB를 확보하는 것이 조직 전체의 동기부여와 연결된다. 실제 미혼·기혼을 불문하고 남녀모두 「자신의 WLB가 잘 이뤄지고 있다」라고 생각하는 사람이 일에서의 의욕이 높았다(少子化と男女共同参画に関する専門調査会, 2006) 넷째, 일하는 방식을 고치려 것이 노동생산성을 높이는 결과를 나타내 직원에게 지불하는 시간외수당과 광열비등 제비용을 삭감이 가능하다. 이런 코스트를 줄임으로서 다른 투자가 가능하게 되어 회사의 경쟁력을 높일 수 있는 것이다.

또한 경영전반적인 이익으로는 첫째, WLB 프로그램의 도입·정착을 계기로 업무의 내용·목적·평가방식을 명확히 하여 다양한 일하는 방식을 도입하여 사내풍토를 바꿔, 1인당 노동생산성을 높이는데 기여한다. 둘째, 기업의 체질의 개선·강화가 가능하다. 다양한 일하는 방식을 인정하고 다양한 인재를 확보할 수 있는 WLB 시책에 의해 구성원의 다양한 가치관을 인정하고 자유롭게 의견을 말할 수 있는 사풍이 생겨나게 된다. 셋째, 기업의 이미지 향상이다. 기업경영에서는 본업의 상품·서비스 뿐 아니라 사회를 구성하는 일원으로서의 '사회

적 행동'이 큰 의미를 가진다. 이런 WLB는 사회적 행동 중 한가지로 기업의 이미지를 좌우하는 중요한 요인이 되는 것이다.

WLB 프로그램 도입에 대한 부정적인 면도 제시되고 있다. 첫째, 고물입조직에 근무하는 구성원은 조직의 매력으로 인해 가정보다 조직에 매달리는 경우가 많아져 결국 WLB가 훼손된다는 주장이 있다.(Hochschilo, 1997) 둘째, 배우자 출산휴가제나 육아기 근로시간단축제 등의 일과 가정 양립지원제도 도입으로 인해 근로자가 누리는 편의성에 비해 기업이 느끼는 부담이 과중할 것이라는 의견이다(황인철, 2007). 셋째, 법제도를 통해 실시되는 일부시책은 정규직·대규모 사업장 노동자에게만 허용될 가능성이 높고, 비정규직 중소 영세 사업장 근로자들이 소외될 문제가 발생할 수 있다는 것이다(김정아, 2007).

제3장 한국 기업의 실태

제1절 한국기업의 일과 생활 균형 프로그램

우리나라에서는 아직 WLB를 위한 제도가 크게 확산되고 있지는 못한 실정이라고 할 수 있다. 정부가 출산휴가, 육아휴직제도, 직장보육시설 지원 등에 관한 법률 강화를 통해 WLB 프로그램 도입을 선도하고 있지만, 기업에서는 재정 부담을 이유로 일부 대기업과 중견기업에서는 경영혁신 차원으로 도입하고 있는 사례가 많다. 특히 ‘출산휴가’, ‘육아휴직제도’는 확산되고 있으나 이용율은 아직 저조한 실정이며<표 3-1>, 대한상공회의소가 서울지역 500개 기업을 대상으로 조사(2006)한 결과 ‘가족친화경영이 기업성과를 올리는데 도움이 된다’고 응답한 기업이 61.2%였지만, 실제로 비용증가 문제 등으로 WLB 프로그램인 재택근무, 수유 공간 제공, 가족간호휴가제 도입 등에 대하여 도입계획이 없다는 기업이 87~95%를 차지하여 기업 내에서 현실적인 제도 도입으로 연결되지 않다는 것을 보여주고 있다.

<표 3-1> 육아휴직 이용 및 장려금 지급 현황

(명, %, 억원)

구분	육아휴직 이용률 및 급여지급액				육아휴직 장려금 지급 현황	
	산전후 휴가자수	휴직자수	이용률	지급액	지원 인원수	지급액
2006.1/4	11,535	2,876	24.9	75	1,566	26
2005년	41,104	10,700	26.0	282	4,594	72
2004년	38,541	9,303	24.1	208	4,561	67
2003년	32,133	6,816	21.2	106	3,877	53

* 자료: 노동부, “산전후 휴가급여 및 육아휴직급여 실적”, 2006.4.3

그러나 최근 기업 경쟁력 제고의 핵심요인이 사람이라는 인식이 되면서, 많은 기업들이 인재를 끌어들이고²⁾ 구성원들의 열정을 고취시켜 회사에 대한 만족도를 높이기 위한 방안으로 시간적인 배려와 물질적·정서적 지원을 제공해 주는 'Work & Life Benefits' 이라는 복리후생제도로서 활용하는 기업들이 지속적으로 증가하는 추세이다. WLB에 관한 관심이 고조 되고 있는 가운데 소수이기는 하나 선제적으로 WLB 프로그램을 도입하는 기업들이 나타나고 있다(황인경, 2004)

국내기업들은 근무형태 유연화, 가족대상 프로그램, 개인 신상지원 등 크게 세 가지 유형으로 WLB에 접근하고 있다(강우란 외, 2006). 첫째, 근무형태 유연화의 대표적인 프로그램으로는 재택근무제도, 탄력적 근무제도 등이 있는데 국내 기업의 경우 저임금 등과 맞물려 일부 기업에서만 운영을 하고 있는 제도이지만, 근로자들의 가치관이 일 중심에서 개인생활 또는 가정 중심으로 이동하고 있는 시점에서 근무시간이나 근무 형태의 유연성은 일과 생활의 양립에 있어서 매우 중요한 이슈라고 할 수 있다.

둘째, 가족대상 프로그램으로는 육아지원제도와 부양가족 지원제도가 있다(이지숙, 2007). 국내 기업의 육아지원제도 중에서 가장 많이 이루어지고 있는 것은 자녀의 교육비 지원인데, 금전적으로 지원하는 것 외에 실제 생활 속에서 기업이 근로자를 위해 근로자의 육아를 지원하고 있다는 것을 인식하게 하기 위해서는 교육비 지원이 아니라 직장보육시설의 증대, 수유 시설 확충 등 눈에 보이는 제도의 정비가 필요할 것이다. 이때 육아지원제도가 기업의 입장에서 비용이 많이 들기 때문에 제도의 활용이 쉽지 않으므로, 정부나 지방자치단체와의 연계를 통해 지방자치단체에서 운영하는 보육시설에 아이를 맡길 때 일정 비율의 보육비를 지원하는 등의 방법을 통해 비용 부담을 줄여야 할 것이다.

근로자의 가족을 지원하는 또 다른 제도의 형태로는 부양가족지원제도가 있다. IBM의 조사에 의하면 '부양가족 보호 지원프로그램'이 핵심인재 유지, 직원의 일과 생활의 균형을 위해 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 고령화 사회가 일찍

2) 타워스 페린이 최근 16개 국가 직장인 8만6000여명을 대상으로 인재를 끌어들이는 주요인에 대해 조사한 결과, 우리나라의 경우 경쟁력 있는 복리후생제도가 1위, 일과 삶의 균형이 2위로 아시아 4개 국가(한국, 일본, 중국, 인도) 가운데 WLB 욕구가 현저히 높았다(국민일보, 2006.11.12자)

시작되었던 유럽의 경우 탁노(託老) 프로그램의 운영 등이 사회 복지 차원에서 많은 부분이 이루어졌으나 우리나라의 경우 아직 노인부양문제에 대한 뚜렷한 대안이 없는 것이 현실이다. 특히 가족 내 돌봄의 노동이 여성에게 국한되어있는 우리나라의 사회 문화적인 배경 때문에 남성 중심적인 국내기업의 경우에는 노인 부양 등에 대한 책임에 대해서 고려대상이 아니었다. 그러나 기업 내 여성인력의 증가, 노인 인구의 증가 등으로 인해 기업도 노인 부양에 대한 책임을 나누어야 하는 상황이 되었으며, 이에 대한 책임 역시 정부 법제도를 통하여 기업에게 직접적 책임을 부여하는 형태가 되어야 할 것이다.

셋째, 개인 신상을 지원하는 제도로는 가족건강·교육지원·법률에 상담프로그램이 있는데 상담프로그램의 경우 국내에서는 삼성전자와 팬택 등의 일정한 규모 이상의 기업에서 운영을 하고 있다. 이들 기업에서는 일이 근로자의 생활에 영향을 미치는 것도 고려해야 하지만, 개인 생활에서 일어나는 고충이 일에 미치는 영향이 큰 것을 인식하여 일과 생활의 고충이 서로의 영역을 침범하여 영향을 미치는 것을 방지하고자 상담 프로그램을 도입했다. 그러나 상담 프로그램 외에 WLB 실현을 위한 프로그램은 제대로 이루어지지 않고 있는데, WLB 실현이 있어서 조직문화의 중요성이 강조되는 현실에서 상담 프로그램의 미비는 WLB 프로그램의 빠른 정착을 위해서는 선행되어야 할 과제이기도 하다.

제2절 기업의 운영 사례

한국기업은 WLB 프로그램을 '기업복지체계'의 일부로만 인식하는 경향이 있고 부양자 보호 문제에 초점을 맞추는 경향이 있어 모든 근로자들에게 혜택을 주는 것이 아니라 일하는 여성과 일하는 부모에게 혜택을 주는 것으로 간주되는 경향이 있다.

현재 우리나라 기업들이 시행하고 있는 WLB 프로그램은 매우 미비한 것이 현실이고, 좋은 사례로 언급된 기업의 경우 대부분이 대기업이기 때문에 훨씬 많은 사람들이 근무하고 있는 중소기업으로서의 확대를 위해서는 여러 가지 제도적 정비와 의식의 변

화가 이루어져야 할 것이다. 그 중에서도 일과 생활의 균형 개념의 경계의 유연성을 보여주는 유한킴벌리와 한국IBM의 사례를 들어 우리나라의 기업의 WLB 프로그램 운영 현황을 살펴보도록 한다.

1. 유한킴벌리

유한킴벌리는 한국의 유한양행과 미국 킴벌리 클라크社가 1970년에 세운 합작 회사이다. 유한킴벌리는 킴벌리 클라크와의 정책이 합쳐져서 언제 어디서나 인간의 건강, 위생, 웰빙을 개선하는데 그 목적이 있고, 인간존중, 고객만족, 사회공헌 등의 사회적 책임을 강조하여 '아시아에서 근무하기 가장 좋은 직장(Best Employers in Asia, 2003)', '최고의 기업이미지(Best Corporate Image, 2002)', '최고의 인력관리(Best Human Resource Management, 2001)' 등의 다채로운 수상기록을 가지고 있다.

유한킴벌리의 WLB 프로그램은 탄력적인 근무제도, 양성평등 지원제도 운영과 모성보호제도, 근로자와 근로자 가족을 위한 전문가 심리상담제도 운영으로 대표된다(강혜련 외, 2006).

첫째, 유한킴벌리의 탄력적 근무제도는 근로자들의 근무를 혁신함으로써 일과 개인의 삶의 조화와 경쟁력을 높여주는 환경을 만들어 주고 있다. 1993년부터 실시된 생산직의 4조 근무제가 대표적이며, 1994년부터 관리직의 시차출퇴근제, 1999년 영업직의 현장출퇴근제가 있다. 탄력적 근무제도를 통해 얻게 된 시간을 활용하여 적극적으로 학습을 지원함으로써 사내에는 자발적인 학습조직들이 늘어났고, 평생학습에 시간을 투자하는 개인들도 늘어났다. 또한 퇴직예정자를 위해서는 퇴직 이후의 삶을 대비할 수 있도록 프로그램이 신설되었고, 제도적으로 근로자 자녀들을 위해 대학등록금까지를 지원하고, 근로자 가족들을 위해서는 지식정보 활용능력을 업그레이드를 시키는 이러닝(e-learning) 프로그램을 실시하는 등 전 분야에서 교육과 학습을 지원하고 있다. 또한 관리직 근로자들은 오전 7시부터 9시 30분 사이에서 출근시간을 자율적으로 선택해 8시간을 근무하고 있다. 특히 지역사회에 소재한 공장 관리직 근로자들은 7시에 출근하고 오후 3시 30분에 퇴근함으로써 가족들과 자기계발을 위해 여유있게 시간을 활

용하고 있다. 또한 영업직에 적용되는 현장출퇴근제(On-field work)는 영업사원이 매일 사무실에 출근하지 않고 회사가 지원하는 정보시스템과 통신수단을 이용하여, 집 또는 필요한 영업현장에서 필요한 업무를 효율적으로 수행하는 제도이다.

둘째, 유한킴벌리는 여성 근로자들을 위해서는 양성 평등한 기업문화를 바탕으로 모성보호를 위한 건강검진 등을 제도적으로 지원하고 있다. 또한 출산전휴가, 유사산 휴가(2006년부터 정부에서 실시하기 이전인 2004년부터 시행)를 시행하고 있으며, 출산시 제왕절개 수술 의료비를 지원하고, 출산 후 출산축하금과 선물 등을 제공하는 등 출산의 기쁨을 근로자들과 함께 하고 있다. 또 90일 출산휴가를 시행하고, 임신과 출산을 경험하는 여성 근로자를 위해 사업장 내 여직원 휴게실과 별도의 모유수유공간인 '느티나무 그늘방'을 설치해 운영하고 있다.

근로자들의 자녀들을 위해서는 입학 전 2년 동안 유아보육비를 1인당 연간 1백만 원씩 지급하는 등 출산과 육아를 지원한다. 참고로 현재 유한킴벌리 본사 사무직 여성 근로자 비율은 47.8% (2005.12 기준)를 차지하고 있으며, 근래 여성입사자수가 남성입사자 근로자 수를 추월하는 경향을 보이고 있어, 여성인력의 성장이 주목된다.

셋째, 근로자와 근로자 가족을 위한 전문가 심리상담제도 운영이다. 피톤치드(Employee Assistance Program)라는 이름으로 불리어지는 전문가 심리상담제도는 근로자들과 그 가족의 개인문제도 회사가 함께 고민하고, 보다 합리적인 판단에 이르도록 도움으로써 근로자들의 만족도를 높이며, 근로자나 가족들이 극단적인 위협에 처하지 않도록 돕는데 앞장서고 있다.

2002년 3월 이래 24시간 언제든지 비밀보장을 원칙으로 자녀관련, 가족관계, 업무관련, 재정관련 등 다양한 범위에서 자유롭게 각 분야의 전문가로부터 컨설팅을 제공받을 수 있는데, 매년 상담 이용률이 늘고 있다. 또 행복한 가정생활에 도움을 주는 가족관련 사내특강을 매월 열어 다양한 지식을 제공하고 있으며, 영업사원들을 위해 멘토(mento)제도를 운영함으로써 정신적 만족도를 높이고 있다.

이러한 유한킴벌리의 노력은 다음과 같은 성과를 나타냈다.

첫째, 안전한 사업장 구축이다. 과로체제를 방지하는 예비조 운영을 통해 지난 10년간 산재사고 발생률을 1/7수준으로 감소시켰는데 이는 현재 한국사회와 기업이 안고 있는 과로체제와 심각한 산재발생, 이로 인한 가족파괴에 시사하는 바가 크다. 둘째,

근로자들의 충분한 휴식과 평생학습체제는 생산성을 향상시켜 기업의 경쟁력을 제고시켰다. 특히 교육시간을 늘리고, 평생학습을 함으로써 제안양이 늘고, 제안의 질이 좋아지면서 이것이 차별화된 서비스와 품질을 확보하게 했고, 주요한 제품에 대해 국내시장 점유율 1위를 지속하는 원동력이 되었으며, 나아가서 해외시장에서도 좋은 결과를 낳는 선순환의 구조를 만들어주고 있다. 셋째, 근로자들의 직장 만족도를 높임으로써 이직률이 감소해 유한킴벌리의 이직률은 제조업 월평균 2.57%보다 낮은 0.2%를 기록하고 있다. 넷째, 직장과 가정 외에도 지역사회에서 공헌할 수 있는 시간을 확보하게 해줌으로써 1인당 자원봉사 활동이 국내평균의 7.5배에 이르고 있다. 이외에도 출산을 격려하는 문화는 저출산 시대에 근로자들의 출산율에 긍정적인 영향을 미쳐 국내 평균 1.16명보다 높은 1.89(2004년 합계출산율)를 기록하고 있다.

이러한 유한킴벌리의 WLB를 위한 노력은 구성원들의 일과 가정생활 갈등을 관리 또는 줄일 수 있도록 직원의 개인생활에 관련된 다양한 분야 간의 협력을 강조하고, 직업 및 교육니즈와 회사 밖 가정에 대한 책임을 강조하여 WLB의 중요성을 인식·촉진시키고 있다.

2. 한국 IBM

세계적인 초우량 기업 IBM(International Business Machines Corp.)의 한국법인인 한국 IBM은 1967년도에 설립되었다. IBM특유의 기업문화와 한국적 정서가 어우러져 동서양의 조화를 이루고 있는 대표적인 한국 속의 세계적인 기업이라고 할 수 있다.

IBM의 경영이념은 '개인존중'(respect for the individual), '고객에 대한 최선의 서비스'(best possible service to customers), '완전성 추구'(pursuit of excellence)이다. 이 중 '개인존중'의 정신은 인사관리의 핵심이며 여기에서 발전된 수많은 제도들은 오늘날 IBM을 '가장 일하기 좋은 직장'으로 평판 받게 하고 있다.

IBM의 WLB 프로그램은 우수 인력을 확보하고 성과를 제고하기 위해 '일과 생활 균형'이 선결 조건이라는 인식에서 출발하였다(강우란 외, 2006). 이를 위해 국내 최초로 선택적인 복리후생제도를 실시하여 직원 스스로 자신의 복리후생 프로그램을 설계하도록 하는 등 임직원의 근무환경과 복리후생에 적극적인 투자를 하고 있으며, 부양

가족 보호지원 프로그램이 핵심인재 유지, 직원의 일과 생활의 균형을 위해 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고, 재택근무제도 및 유연근로시간 제도 등의 부양가족 보호를 위해 시간적, 공간적 측면에서 유연근무제도를 전격적으로 도입하여 활용하는 등의 소위 'Work & Life Benefits' 관점에서 일과 생활의 균형을 접근하고 있다.

한국 IBM의 유연근무제 사례로는 모바일 오피스(Mobile Office)제도, 재택근무제도, 유연 근로시간(Flexible Workweek)제도 등이 있다.

첫째, 한국 IBM의 모바일 오피스(Mobile Office)제도는 신속한 고객서비스 제공, 출퇴근 시간절약으로 인한 개인 생산성 제고, 융통성 있는 근무로 직원 사기양양, 개인의 업무 및 정보통신 관련기술 향상, 사무실 부대비용 절감 등을 목적으로 시행하고 있다. Mobile 직원들은 내근 직원들처럼 정시에 출근할 필요 없이 외부에서 고객을 만나고, 집 또는 지역 센터, 본사 사무실에서 업무정리를 하면 된다. 노트북과 휴대용 전화기 등을 이용하여 본사와는 물론 고객과도 필요한 때에 얼마든지 연락하고 업무를 수행할 수 있다. 물론 집에도 별도의 전화선이 가설되어 있다. 고객과 만나고 나서 서류를 작성한다든지 내부에서 처리해야 할 일이 생기면 본사의 공용사무실과 지역 센터에서 업무를 처리한다. LAN환경으로 구축된 공용사무실은 플렉시 무브 시스템을 이용하여 빈 자리를 지정받고 직원 자신의 전화번호로 그 자리를 예약하면 곧 바로 전화가 연결된다. 지역 센터는 고객과 인접한 곳으로 강북과 강남에 한 곳씩 설치되어 있다. 본사와 동일한 시설을 갖추고 있는 지역 센터는 Mobile좌석을 비롯해 회의실, 고객 접대실이 마련되어 있어 굳이 본사로 들어가지 않아도 지역 센터에서 모든 업무처리가 가능하도록 되어있다. 한국 IBM은 1995년 모바일근무제 시행으로 3명의 직원이 한자리의 사무공간을 공유함으로써 모바일근무제 시행 후 5년간 1백억 원 이상의 경비를 절감한 바 있다.

둘째, 재택근무제도는 모바일 근무제의 연장으로 업무자세와 사고 및 인프라 구축으로 제도이용이 가능하게 되었다. 재택근무일수는 주5일 근무 기준에 최소 2일 이상 직원의 필요에 따라 신청하고, 5일 전일 재택근무도 물론 가능하다. 재택근무기간은 최단 3개월 이상 최장 1년이며, 연 단위로 연장이 가능하다. 1년 넘게 계속 재택근무를 하는 경우에는 연 단위로 연장하면 된다(황인경, 2007). 재택근무 적격자는 3년 이상 근무한 일정 직급(대리/과장급수준) 이상의 직원 중에서 지속적으로 우수한 업무성과를 나타내고, 대내외적으로 직원이나 고객과의 상호교류가 적은 경우로 정하고 있으며, 직무나

부서의 제한은 없다. 즉, 이 기본 조건을 충족하고 직원의 경력과 기술, 업무성과 등을 통해 볼 때 집에서 독립적으로 업무를 수행하는 데 지장이 없다고 관리자가 판단하면 재택근무가 가능하다. 재택근무의 신청은 전적으로 직원의 필요와 자율적 선택에 의해 신청하고 차장급 관리자의 승인을 받아 인사부로 통보하며, 재택근무의 승인 직원에게는 업무 편의를 위해 가장 중요한 SW, IP전화 서비스가 추가적으로 지원된다. 이외에 집에서 사용한 업무용 국제전화비 또는 업무용 소모품비(프린터 용지/잉크 등)등이 지원된다.

재택근무 직원에게는 몇 가지 기본적인 근무지침이 있다. 다른 직원들과 마찬가지로 자신의 '출퇴근 시차제-선택적 근무시간대'를 지켜서 근무하고, 근무하는 동안에는 메신저 기능을 작동시키고 본인의 '일정관리' 내역을 관리자에게 오픈해야 한다. 재택근무제도는 2005년 1월부터 실시, 참여직원의 95%가 만족스럽다는 반응을 보였으며 82%가 재택근무를 계속하겠다고 응답하였다.

셋째, 한국 IBM의 유연 근무시간(Flexible Workweek)제도는 근무일수에 대한 유연화하는 제도와 근무시간을 유연화 하는 제도가 운영 중이다. 근무일수에 대한 유연근로를 원하는 근로자는 인사관리자와의 협의를 거쳐 주당 근무일수를 4일로 줄이거나 6일로 늘릴 수 있다. 또한 근무시간에 대한 유연근로를 원하는 근로자는 만나질 휴가사용과 개인별 시차근무제도³⁾를 이용할 수 있다.

이러한 한국 IBM의 시간적, 공간적 측면에서 도입하고 있는 유연근무제도는 언제 어디서나 사내 네트워크, 인터넷, 고객에게 가장 빠르고 쉽고 안전하게 접속할 수 있는 모바일 기술 및 장비가 지원되어야 한다. 그래야만 업무의 효율성과 생산성 향상은 물론 직원의 만족도 까지 모두 높일 수 있다.

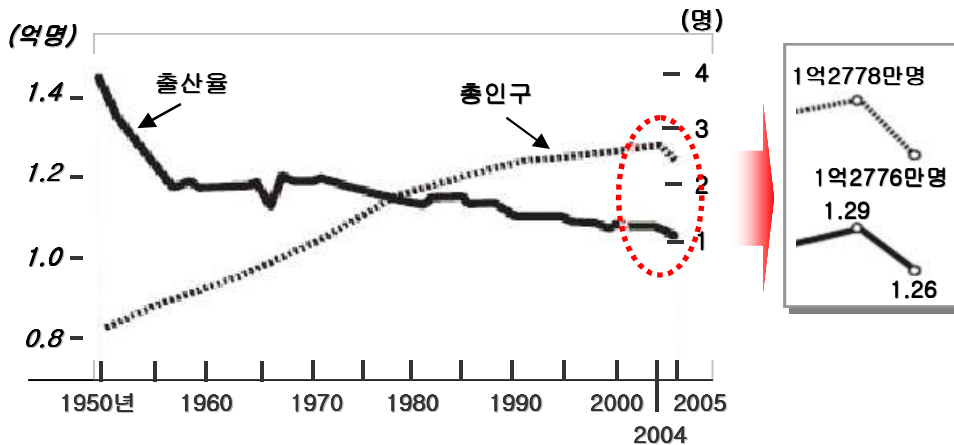
시간적, 공간적 측면에서 유연근무제도를 전격적으로 도입하여 활용하는 한국 IBM은 'Work & Life Benefits'관점에서 근로자가 직장생활과 개인생활을 똑같이 즐길 수 있는 환경을 제공하고자 유연적 근무제도를 제공하지만, 이는 한국 IBM이 컨설팅, 소프트웨어 및 서비스 비즈니스 솔루션을 제공하는 회사의 업무내용상 특징이 전통적인 시간과 공간의 제한에서의 해방을 필요로 하여 유연근무방식을 택하게 한 것으로 보인다.

3) 한국 IBM의 개인별 시차근무제도는 '가, 나, 다'조가 있어, 가조는 오전8시 출근 5시 퇴근이며, 나조는 9시 출근 6시 퇴근, 다조는 10시 출근 7시 퇴근으로 하여 각 개인이 매월 3개조 중에서 선택하는 것이다. 따라서 공식적인 회의도 3개조와 아무 불편 없는 10시부터 17시 사이에 하고 있다.

제4장 일본기업의 사례

제 1절 정부의 정책적 접근

출산율 감소로 인하여 2005년부터 본격적인 인구감소 사회를 맞이한 일본에서는 출산율을 회복시키기 위한 다양한 대책이 논의되고 있다.<그림 4-1> 1989년 출산율이 1966년 병오년의 1.58을 밑도는 1.57을 기록(1·57 쇼크)하자 일본 정부는 엔젤플랜(1994년), 신 엔젤플랜(1999년), 아동양육 응원플랜(2005)등을 계획하여 보육소의 증설과 연장 및 휴일보육의 실시, 아동수당의 적용대상 확대 등 다양한 육아지원프로그램을 계속해서 확대 실시하였다. 하지만 일본의 출산율은 좀처럼 회복되고 있지 않은 상태이다. 일본의 저출산 원인으로서는 고학력 여성의 증가와 노동시장 참가의 증가, 만혼화와 미혼화의 비율 증가, 가족과 자녀에 대한 가치관의 변화, 양육비에 대한 경제적 부담 등을 들 수 있으며, 이러한 원인의 상당 부분이 일과 생활 또는 일과 가정의 양립이 제대로 이루어지지 않은 점에서부터 발생한다고 볼 수 있다(김명중, 2007).



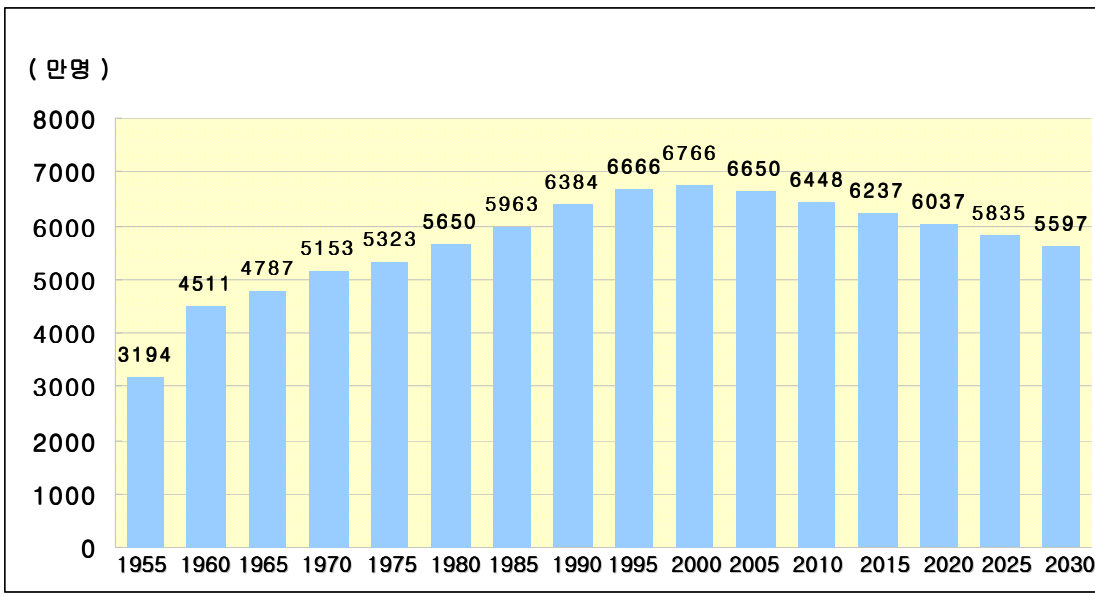
* 자료: 일본 후생노동성

** 출산율: 여성1명이 평생 낳는 평균 아기수

<그림 4-1> 일본의 출산율과 총인구 변화

일본의 경제활동인구는 이미 1998년을 정점으로 계속해서 감소하고 있으며 2025년에는 6천만명을 밑돌 것으로 예상되고 있다.<그림 4-2> 더불어 2006년 9월 현재 일본의 65세 이상 인구는 전년대비 63만 명 증가해 2,640만명에 이르러 총인구에 차지하는 비율은 작년의 20.4%에서 20.7%로 상승했다. 이런 일본사회의 고령화 현상은 저출산의 진행, 생산가능인구의 감소에 의해 더욱 지속되고 있으며, 저출산 현상과 더불어 일본의 공적연금의 재정압박 요인이 되고 있는 게 사실이다(komuro, 2007).

일본의 WLB 정책을 개괄적으로 보면 근로자의 만족스런 직장생활을 지원하기 위해 노동정책의 다방면 분야에서 약 40년 전부터 다양한 대응이 이뤄진 것을 알 수 있다. 즉 근로자의 노동조건과 복지대책으로서의 노동기준 행정, 노동력 확보대책인 직업안정행정, 직업생애에 걸쳐 노동자가 주체가 되어 능력개발을 하는 것을 지원하기 위한



<그림 4-2> 일본의 경제활동인구의 동향과 전망4)

4) 1955년에서 2005년까지는 총무성통계국, 「노동력조사」, 2010년부터 남녀공동참가회의 일과 생활의 조화에 관한 전문조사회(2007), 「워크라이프밸런스 추진의 기본적방향중간보고」를 기준으로 작성된 자료임. 김명중, “일본의 워크라이프 밸런스 추진상황”, (국제노동브리프, 2007)

직업능력개발행정, 여성근로자 지원이 목적인 여성근로자복지 및 남녀기회균등정책 등 네 분야에서 각각 원류를 발견할 수 있다(okutsu, 2007).

현재 일본에 있어서의 WLB는 '남녀균등추진'과 '패밀리 프렌들리'라고 하는 2가지 요소에서부터 추진되고 있다.<표 4-1> '남녀균등추진'은 1985년 이른바 남녀고용기회균등법(이하 균등법) 제정이 근간이 되었다. 당초 균등법에서는 교육훈련, 복리후생, 정년, 퇴직/고용에 대한 여성차별은 금지하고 있었지만, 모집/채용, 배치/승진에 대해서는 '노력의무'라고 되어있었다. 그 때문에 코스별 모집·채용이라고 하면 그 후 대우에 대해서도 남녀의 차별을 두는 게 가능했다. 그 때문에 많은 기업에서는 코스별 고용관리제도를 만들었지만, 일부의 기업에서는 남녀의 대우를 동등하게 하는 '남녀 총합직'의 등장을 개시하여, 의욕이 있는 여성을 모집하게 되었다.

그 뒤 1997년에 개정된 균등법에서는 모집/채용에 대한 여성차별을 금지하는 '포지티브 액션' 등의 규정을 만들었고, 2006년에도 남성에의 차별금지, 간접차별금지 등의 내용을 포함하는 것이 개정되어 2007년부터 시행되고 있다.

남녀고용추진과 더불어 "패밀리 프렌들리(양립지원)"의 추진은 1991년에 성립된 육아휴업법으로부터 본격화 되었다. 큰 전기가 된 것은 2003년에 성립, 2005년에 시행된 '차세대육성지원대책추진법(이하 차세대법)'이다.

차세대법에서는 301인 이상의 종업원을 고용하는 사업주는 '일반사업주행동계획(행동계획)'을 책정하여, 2005년 4월 1일 이후 각 노동국 고용균등실에 제출하지 않으면 안된다(종업원 300인 이하의 사업주는 노력의무)고 명시되어 있다.

일본 후생노동성이 발표한 2006년 3월말까지의 제출현황에 따르면, 행동계획의 제출의무가 있는 종업원 301인 이상의 기업 1만 2842사중, 99.1%에 해당하는 1만 2726사가 제출을 완료했다고 한다. 또한 노력의무로 되어있는 종업원 300명이하의 기업에서는 1657사가 제출했다고 한다(komuro, 2007).

또한 차세대법은 2005년부터 2015년까지의 행동계획책정이 의무화 되고 있다. 이를 위하여 종업원 301인 이상의 기업에서는 1회째의 계획종료 후에도 후속계획을 세워야 할 필요가 있다.

<표 4-1> 일본의 워크라이프밸런스 관련 추진사항

연 도	내 용
1985년	「고용의 분야에 관한 남녀의 균등한 기회 또는 대우의 확보 등 여성 근로자의 복지 증진에 관한 법률(남녀고용기회균등법)」 성립 : 모집·채용, 배치·승진에 있어서 남녀의 균등한 취급에 관해 사업 주의 노력의무를 지정, 교육훈련·목리후생·정년·퇴직·해고에 대해서는 남녀차별을 금지. 기업측에서는 코스별 고용관리제도를 도입하는 경우가 증가, 남녀총합직이 등장
1991년	「육아휴업등에 관한 법률(육아휴업법)」 성립 : 여성뿐 아니라 남성도 육아휴직이 가능하게 함
1994년	엔젤플랜 책정 (정부에 의한 육아지원의 기본책, 이후 5년마다 개정)
1995년	「육아·개호휴업법」 성립
1997년	「남녀고용기회균등법」 개정 : 모집·채용, 배치·승진을 포함한 전면적인 여성차별의 금지
1999년	후생노동성이 「평등추진 기업표창」과 「패밀리 프렌들리 기업표창」을 개시 「남녀공동참가사회기본법」 성립
2003년	「소자화(小子化)대책기본법」 성립 「차세대육성지원대책추진법」 성립
2005년	「차세대육성지원대책추진법」 시행 「육아·개호휴업법」 개정·시행: 육아휴업기간의 연장 등 「남녀공동참가회의」가 설치되었음
2006년	「남녀고용기회균등법」 개정 : 남녀 쌍방에 관한 차별의 금지, 간접차별 금지 등
2007년	「골태(骨太)의 방침 2007」에 워크라이프밸런스가 포함됨

* 자료: Business Risk Management (2007.10)

차세대법에 의한 '일반사업주행동계획'에는 1) 계획기간 2)차세대육성지원대책의 실천에 의해 달성하려고 하는 목표 3) 실시하려고 하는 차세대육성지원대책의 내용 또는 그 실시시기 의 3가지를 세울 필요가 있다.

2007년 4월부터는 차세대법을 근거로 하는 인정제도가 실시되었다. 이것은 적절한 행동계획을 책정하고, 목표를 달성하는 등의 7가지의 기준 전체를 만족하는 사업주는 도도후현 노동국장에게 신청하는 것으로 인정을 받을 수 있다. 인정을 받으면 인정마크<그림 4-3>를 광고, 상품 등에 사용하는 것이 가능하고, 구인광고나 헬로 워크의 구인표에도 게재가 가능해 기업의 이미지 향상에 이용이 가능하다. 2007년 시점에서는 2005년에 2개년 계획을 책정하여, 목표를 달성한 기업이 신청대상이 된다. 2007년 4월 말 시점에서 245개사가 신청하여 128개사가 인정을 받았다. 소비자도 차세대지원대책을 실시하고 있거나 육아의 지원이 충실히 하는 기업에 대한 좋은 이미지를 가짐으로써 해당 상품이나 기업을 선택하는 경향이 높아지고 있어, 앞으로 많은 기업이 인정획득의 의향을 보이고 있다.

일본의 이러한 일과 개인생활의 균형을 이루려는 노력은 워크라이프밸런스 추진 기본법을 제안하기까지 이른다. 사회경제생산성본부의 「워크라이프 밸런스 추진연구회」에는 사회경제 정세의 변화에 대응한 풍부하고 활력있는 사회가 실현될 수 있도록 하고, 또한 근로자가 직업생활과 가정생활 및 그 외의 생활과 조화를 이루는 생활형성



* 자료: 일본 후생노동성 홈페이지 (<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2007/02/h0216-3b.html>)

<그림 4-3> 차세대육성지원대책 추진기업 인정마크

의 추진을 도모하기 위해 「워크라이프 밸런스 추진 기본법」을 제안하였다. 기본법은 워크라이프 밸런스를 추진하는데 있어서 정부·지방공공단체·국민이 각각의 역할을 달성하도록 사회제도 및 관행, 노동환경, 생활환경 등을 정비하는 등의 내용을 포함하고 있다.

이러한 일본의 양립지원 노력들은 차세대법이 기업이나 자치단체에 육아지원을 의무한 2005년 이후 성과가 뚜렷이 나타나고 있다. 일본경제신문의 워크라이프밸런스조사에 따르면 약400개사의 회답기업 중 남성의 육아휴업취득자가 있는 회사가 54.8%이고, 양립지원을 경영전략으로 사용하고 있는 기업이 증가하고 있는 것을 제시하고 있다. 특히 기업의 양립지원책 추진은 비용의 증가나 노무관리가 복잡해지는 것이 과제이지만, 우수인재 확보에 연결되고, 근로자의 노동의욕이 높아져 생산성 향상에 연결되는 등 차세대법이 실시된 직전의 2005년의 조사보다 좋은 의견이 눈에 띄었다.(일본경제신문, 2007)

제2절 기업의 운영사례 분석

일본의 정부의 제도적인 노력과 동시에 일본기업들의 자발적인 WLB노력들이 이어지고 있다. 그 중 하나가 「워크·라이프·밸런스 학원(이하 WLB학원)」이다. 「WLB학원」은 기업이 연대하여 정보공유·의견교환을 통하여 WLB에 대한 이해를 돕고, 횡단적·종단적인 연구·실천을 하여 각 기업의 니즈에 대응하는 세미나·심포지움 등의 개최를 통하여 기업의 경제성, 생산성, 사회성을 높이기 위한 목적으로, WLB의 연구·실천에 관심을 가진 35개 기업(2007년 현재 34개 기업 참가)이 참가하여 2004년에 설립되었다. 주요 참가기업으로는 일본IBM, 시세이도, 니치레이, 일본전력 등이며 옵서버(observer)로는 일본경단련, 미나토구 시청, 치바현청 등이 참여중이다(2007, 일과생활의 조화에 관한 전문조사회).

WLB학원은 3년간이라는 한시적으로 설립되어 각 연도를 계획입안(P), 실천(D), 평가(C) 사이클이 되도록 계획을 책정하였다. P단계에서는 각사의 차세대행동계획의 작성성을 지원하고, D단계에서는 '일하는 방식의 재고'를 테마로 하였으며, 세부 테마를 선

정하여 각 분과회의에 상정하여 서로 사례를 소개하는 등의 현황보고를 하고 차세대행 동계획 사항을 실천하게 하였다. 또한 C단계에서는 WLB지표의 개발을 테마로 하여 WLB학원과 학습원대학 경제경영연구소와 공동으로 WLB지표⁵⁾개발을 수행하였다.

일본의 기업들은 정부규제에 의해 수동적으로 WLB를 실현하려고 하는 것 보다, 경영층의 적극적인 지지하에 남녀공동참가, 일하는 방식의 재고, 근무방식의 다양성 추진 등의 자발적인 제도정착을 위한 노력을 계속하고 있다.

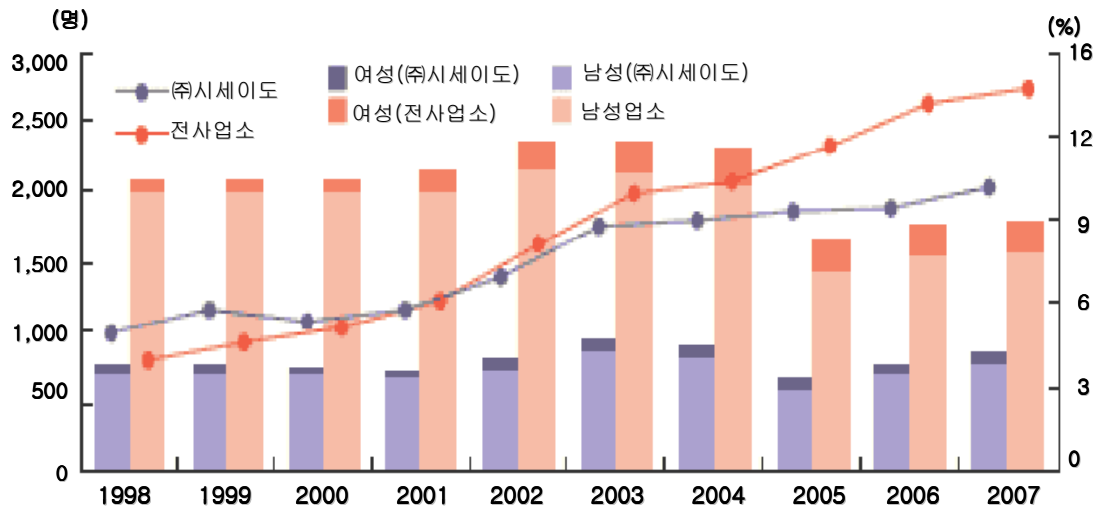
1. 시세이도

1872년에 창업한 시세이도는 화장품, 식품, 의약품 제조 판매회사로서, 일본에서 WLB를 가장 잘 추진하고 있는 기업 중 하나로 인정받고 있는 기업이다. 2003년 관리직에서 여성의 비율을 높이기 위한 노력을 인정받아 '평등기업표창'을 받았으며(후생노동성), 일본여성 구직자들에게 최우선 입사회망기업으로 꼽히고 있는(문화일보, 2006년 4월 13일자) 기업이다.

전체 종업원의 70% 이상을 여성이 차지하고 있고, 관리직 여성비율이 꾸준히 증가 <그림 4-4>하고 있는 시세이도는 법제정에 앞서 제도를 정비하고 법의 상회하는 제도 운영을 통해 WLB를 적극적으로 실천하는 기업이라고 할 수 있다. 현재 시세이도가 운영하고 있는 WLB프로그램의 종류는 크게 네가지로 분류할 수 있겠다.

첫째, 개정 육아·개호휴업법을 상회하는 휴업제도(휴직제도)이다. 실제로 1990년에 육아휴업제도를 도입한 이래 일과 출산·육아의 양립지원을 위해 다양한 제도를 적극적으로 정비해 왔다. 현재 육아휴업제도는 자녀가 만3세가 될 때까지 기간 내에 취득이 가능하다고 되어있지만, 2회 이상 취득할 경우 통산 5년까지 휴직이 가능하다. 게다가 5년간의 휴직을 취득하게 되어버린 경우에는 다음 자녀가 만1세가 될 때까지의 취득이 가능하도록 되어있다.

5) WLB지표의 조사내용 등은 WLB학원 참가 전 기업과 의논하여 구축하였으며, 조사협력기업은 9개사, 조사표·보고서작성프로세스 참가는 니치레이, 시세이도의 2개사이다. 본 지표는 2007년 3월에 "WLB-JUK INDEX"라는 이름으로 발표되었다.



* 자료: 시세이도 CSR 리포트(2007)

<그림 4-4> 시세이도 여성관리직 비율

만3세까지의 육아휴직은 지금으로서는 드문 일은 아니지만, 시세이도에서 제도를 만들었을 때에는 상당히 선진적인 제도이며, 2000년부터는 유기계약사원에게도 육아휴직 제도를 적용하게 되었다. 육아휴직제도 이용은 2004년도 출산휴직을 취득한 사람의 97.1%가 육아휴직을 이용하였다.<표 4-2>

또한 개호휴업제도는 1인의 가족에 대해 수에 제한없이 모두 합쳐 3년까지 인정받을 수 있다. 게다가 1개월 이상에 걸쳐 개호휴업을 취득한 종업원은 개호위문금으로 휴업 개시로부터 1개월이 된 시점에서 고정월급 1개월분을 지급받는다. 자녀의 경우 초등학교 입학 전에 자녀에게 상처나 병이 있을시 유급휴가 또는 적립휴가와와는 별도로 년5일까지의 유급휴가의 사용이 가능하다.

1991년에 도입된 육아시간제도에서는 본인 또는 배우자가 출산한 날부터 자녀가 초등학교에 입학할 때 까지의 기간에 1일의 근무시간(소정근로시간은 7시간 50분)을 30분 단위로 최고 2시간까지 단축이 가능하다. 단축시간분은 무급이지만, 자녀가 만 1세가 될 때까지는 1일 1시간 분 유급으로 되어있다.

<표 4-2> 2004년도 육아휴업(휴직)취득현황

사업소	출산(산후) 취득인수	육아휴업 취득인수	육아휴업 취득율
본 사	24	24	100.0%
공장·연구소	34	34	100.0%
관계회사	20	20	100.0%
판매회사	200	192	96.0%
합 계	278	270	97.1%

* 출처: 카나가와현 일과가정 양립가능한 직장사례집

이런 두터운 육아휴업이나 단시간 근무제도 등의 정비로, 시세이도에서는 현재, 이 제도를 이용하는 일이 여성사원에게는 당연한 일이 되어있다. 결혼, 출산을 이유로 퇴직하는 여성은 거의 없다. 덧붙여, 2005년도에는 668명이 육아휴직을 취득하고, 580명이 육아시간제도를 이용하였다.

둘째, 일과 가정양립지원을 위한 탁아시설 및 인터넷 프로그램을 타기업에도 개방하였다. 시세이도는 육아휴직자의 복귀지원을 위해 육아휴직자 지원프로그램인 「wiwiw(위위)」를 개발하여 2002년에 도입하였다. 이는 휴업 중 회사로부터의 단절감이나 소외감을 완화할 목적으로 인터넷을 이용하여, 육아휴직자간, 직장 상사 등의 정보교환을 촉진, 육아생활에 관한 생활정도를 제공할 뿐만 아니라, 직장복귀에 대비한 스킬 업 강좌도 제공하는 프로그램이다. 「wiwiw」는 사내에 호평을 받아, 현재 90개의 타기업에도 도입되어지고 있다.

2003년 9월에는 사업소내 탁아시설으로 시오도메 본사빌딩에 「캥거루 시오도메」를 오픈하였다. 정원은 28명(개소시에는 21명)으로, 아침8시부터 오후7시까지(연장 8시까지) 보육시간으로 되어있으며, 시세이도에서는 남녀공동참가기업의 심볼 설치의 역할도 완수하고 있다. 도쿄권에서 일하는 시세이도의 자녀를 키우는 사원의 서포트가 본래의 목적이었지만, 남녀공동참가라고 하는 취지를 살려 일본IBM, 니치레이 등 근교의 기업에도 개방하고 있다. 이 보육원에서는 보육자가 휴대전화로 아이의 현황을 리얼타

임으로 확인할 수 있는 인터넷카메라를 설치하고 있다.

셋째, 남성직원의 WLB의 필요성을 인식하고, 육아에 참여할 수 있도록 '아버지를 위한 워크라이프밸런스 교실'을 실시하고 있다. 출산·육아중의 사원을 지원하는 제도가 있는데도 불구하고 최초 남성휴직자가 나온 것은 제도발족으로부터 14년이 경과한 뒤였다. 남성이 육아휴직을 쓰기 어려운 이유는 회사는 남성특유의 이유로는 육아는 여성이 하는 것이라는 통념과, 남녀의 임금의 격차가 있기 때문에 임금이 낮은 여성이 쉬는 게 경제적 손실이 낮다라고 하는 2가지 이유가 크다는 것을 알게 되었다.

이 2가지 이유는 1기업에서는 해결가능한 일이 아니다. 그러나 먼저 남성사원이 단기간이라도 육아휴직을 취득하고, 육아에 참가하는 경험을 하면, 그게 돌파구가 되어 육아를 대하는 남성의 의식이 바뀌게 될 것이 틀림없다. 몇 개월이 반년, 1년이라고 하는 등위에서 육아휴직을 취득하는 것에 대한 저항감이 작아질 것을 기대하고 있다.

이런 생각으로부터 시세이도에서는 2005년도부터 종래의 육아휴직제도를 개정하여, 개시일부터 연속 2주내의 단기육아휴업에 대해서는 100%의 월급을 지급하는 제도를 신설하였다. 취득자격에 대해서는 남성이라는 것을 규정되어있지만, 남성의 취득촉진을 염두한 제도였다. 이 결과 첫해년도에 16명의 남성이 2주간의 육아휴직을 취득하였다.

남성의 육아휴직취득촉진으로 또 한 가지 '아버지의 워크 라이프 밸런스 교실'이 있다. 육아중인 남성사원에게 육아라고 하는 테마를 주제로 하면서 워크 라이프 밸런스를 생각하여 일하는 방식을 고치는 계기를 만드는 것을 제공하는 것을 목적으로 2006년 2월 탁아시설 '캥거루 시오도메'에서 개최되었다.

참가자는 미취학의 아이가 있는 남성사원, 여성사원의 배우자와 사원의 자녀로, 보육소를 이용하는 타기업의 부모자녀를 포함하여 31쌍, 약 70명이 참가, 아버지 자신이 아이에게 그림책을 읽어주는 등을 한 후 참가자간의 의견교환을 한다. 이런 활동을 통해서도 남성의 육아·가사의 참가의식이 변화하고, 남성의 육아휴직 취득을 증가되는 것을 기대하고 있다.

넷째, 점두에 대응활동에 종사하는 뷰티컨설턴트(이하, BC)의 일과 육아의 양립지원을 도모함과 동시에 BC의 업무부하를 경감하기 위해 2006년 10월부터 도입된 「캥거루 스텝」 제도이다. 이 시책은 백화점 등의 점두에서 활약하고 있는 BC의 육아를 지

원하기 위한 대응책으로 생겨났다. 내점 고객수가 증가하는 저녁시간대의 3~4시간에 한정하여 계약사원을 새롭게 채용하여, 육아시간을 취득하는 BC를 대신하여 점두에 파견하며, 이들은 화장품판매경험자, 미용전문학교 학생을 중심으로 모집하고 있으며 채용 후에는 2개월간(100시간)에 걸쳐서 기본 매너나 미용지식, 미용기술, 케이스 스터디 등의 사전교육을 실시하고, 점두에 전력을 발휘하도록 하고 있다. 2007년 4월 현재 487명의 육아시간을 취득한 BC를 약500명의 캥거루 스태프가 서포트 하고 있다.

이 외에도 카페테리아 복리후생제도를 통해 사원 각자 니즈에 맞춰서 서비스를 받고 있으며, 안심하고 육아휴직을 낼 수 있도록 임신부터 직장복귀의 흐름을 지장의 상사와 확인하는 커뮤니케이션 제도를 정비한 「차일드 케어 플랜」이나 모성보호, 육아·개호제도나 법규를 해설한 「일과 육아·개호의 양립지원 가이드북」을 제작하여 전사원에게 배포하는 등, 사내 전체에 '양립문화'라고 하는 의식을 정착시키기 위해 노력하고 있다.

시세이도의 남녀공동참가활동은 사원의 활력을 높이고, 성과를 증대시키는 조직풍토를 만들기 위한 경영전략의 하나로 추진되어 왔다. 제1단계인 2005년도부터 2006년도에는 「젊은이 또는 여성의 경영참가의 가속」과 「사원의 WLB의 실현」이라는 2가지 목표를 가지고 4개의 중요과제를 설정하고 추진하였다. 더불어 중요과제의 대책으로서 20개의 세부 액션플랜<표 4-3>을 세웠고, 이중 절반은 '차세대육성지원행동계획'<표 4-4>으로 노동국에 제출되었다. 또한 제2단계인 2007년부터 2009년의 3년간에는 남녀공동참가활동을 기본으로 삼고 제1단계 액션플랜 가운데 계속 진행하여 한층 더 성과를 낼 수 있는 것이나, 난이도가 높은 항목은 재검토하여 15개의 세부액션플랜을 세웠다.<표 4-5>

<표 4-3> 제1단계(2005~2006년도) 「남녀공동참가 액션플랜20」 실시결과
 중점과제 1. 글로벌기업의 중심으로서, 사원의 다양성을 살리는 「사내풍토 양성」

No.	액션명	주요 실시내용
1	행동개혁을 위한 사내 커뮤니케이션의 강화	○ VTR제작과 시청, 각종회의체에서의 설명회·대화 추진 ○ 사보 등의 정보게재를 통해 개개인의 의식과 행동개혁을 도모
2	사업소단위에서의 남녀공동참가의 추진	○ 각부문·사업소가 남녀고용참가활동의 중점과제 중 1가지 이상을 선택하여 PDCA의 방법을 이용하여 추진
3	남녀공동참가부회 개최	○ 남녀공동참가부회를 2년간 8회 개최 ○ 멤버 소속의 부문·사업소의 사례 소개 ○ 제2단계 남녀공동참가 액션플랜 책정

중점과제 2. 여성의 경영참가 가속을 위한 「리더의 육성·등용」

No.	액션명	주요 실시내용
4	리더의 책임·권한·처우의 재검토	○ 리더의 정의를 근거로 하여 위치를 결정 ○ 리더의 책임·권한·처우의 재검토
5	여성리더비율의 목표치 설정	○ 국내 그룹의 여성리더비율 목표치 설정 (2007년10월: 20%, 2010년 10월: 25%, 2013년 10월:30%)
6	회의체의 여성참가 촉진	○ 결재회의를 제외한 각종회의체에 여성참가율 30%를 초과한 멤버 재구성
7	전국 코스사원의 인재양성형 인사이동의 강화	○ 캐리어 업(career up)을 위한 인사이동·배치에 대해서는 남녀를 불문하고 적극적으로 추진

No.	액션명	주요 실시내용
8	사업소 코스사원의 인재육성형 인사이동의 강화와 코스 점검	○ 경력 의식의 향상, 능력발휘의 기회제공의 확대를 목적으로 주거지 이동을 수반하지 않는 이동을 적극적 으로 추진
9	job challenge/ FA제도의 비약적 확충	○ job challenge/FA제도는 응모자, 공모인수도 확충
10	리더육성·지원을 위한 사내교육 강화	○ 신입 리더 연구 및 매니지먼트 연구를 개최, 「시세이도의 리더에게 요구하는 역할」 「사람을 키우는 리더란」 등을 안내
11	멘토링 제도의 시행	○ 캐리어 형식에 맞춘 멘투맨 어드바이스 제도를 지사 내에 멘토링 제도로써 구축·시행

중점과제 3. 높은 생산성을 목표로 한 「일하는 방식의 재고」

No.	액션명	주요 실시내용
12	일하는 방식의 재고	○ 임용리더의 업적평가항목에 목표를 설정 ○ 기업윤리위원회와 CSR위원회가 연대하여 「일하는 방식의 재고 월간」 실시 ○ 잔업의 사전청구 실시 ○ 장시간노동의 삭감을 위한 매니지먼트의 강화연수를 개최

중점과제 4. 우수 인재 확보를 위한 「일과 출산·육아의 양립지원」

No.	액션명	주요 실시내용
13	육아·개호제도 등에 대한 가이드북 작성	○모성보호, 육아, 개호에 관한 제도 및 법규에 대해 알기 쉽고 이해가능한 「양립지원 가이드북」을 작성, 전국 그룹 전 종업원에게 배포
14	임신중에도 안심하고 근로가능한 직장환경만들기	○의무실에 모성보호·건강관리체제를 정비, 전화상담이 가능한 차일드 케어 서포트 센터(Child care support center)를 개설 ○차일드 케어 플랜을 개정하고 활용 촉진
15	임신부를 위한 제복 도입	○뷰티 컨설턴트의 임부복 도입
16	육아휴업·육아시간을 취득하기 용이한 직장환경 만들기	○뷰티 컨설턴트 사원의 양립지원강화책 추진, 2007년 4월 「캥거루 스텝체제」 전국도입 ○유기계약사원의 적용 등을 포함한 육아·개호휴업제도의 개정
17	남성 육아참가 촉진	○현행육아휴업제도를 개정하여, 연속2주간 범위내에서 취득가능한 단기육아휴업(유급)의 운영을 개시, 남성의 취득자는 2년간 약33명 ○「아버지의 워크·라이프·밸런스 교실」을 노동조합, NPO, 타기업과 연대하여 개최

No.	액션명	주요 실시내용
18	자녀 간호휴가의 도입	○초등학교 취학전 아동을 양육하는 종업원이 연차유급 휴가와와는 별개로 1년간 통상 5일간을 한도로 하는 제도를 창설, 사원, 계약사원도 유급 지급
19	사업소내 보육소·학동보육지원 , wiwiw(위위)의 이용촉진	○자치단체, NPO, 타기업과 연대하여 여름휴가기간에 캥거루 시오도메(カンガルーム) 등을 활용한 아동대성의 서머스쿨을 실시 ○캥거루 시오도메(カンガルーム)는 정원달성에 의해 정원수를 확대 ○wiwiw도입 기업수는 191사, 사용자는 1420명
20	배우자의 전근등을 고려한 지원제도	○배우자의 전근 등을 고려한 동행제도 및 퇴직자의 재고용제도의 재검토안 등 책정

* 출처: 시세이도 홈페이지(www.shiseido.co.jp)

<표 4-4> 차세대육성지원 일반사업주 행동계획 개요(시세이도)

계 획	2005년 4월 1일 ~ 2007년 3월 31일 까지 2년간
액 선 플 랜	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 일하는 자세를 고치고, 일하는 방식을 개혁 : ‘일하는 방식 고치기 프로젝트’를 설치하여 전사적으로 실시 ◆ 임신중에도 안심하고 일할 수 있는 직장환경 만들기 ◆ 임부용 제복을 도입 : 임신한 미용직의モチベーション을 유지함과 동시에, 고객들이 식별할 수 있도록 임부용 제복을 도입 ◆ 육아휴직, 육아시간 등을 손쉽게 취득할 수 있는 환경 만들기 ◆ 자녀의 간호를 위한 휴가제도 도입 : 초등학교 취학전까지의 자녀가 있는 종업원을 대상으로 연5일간의 간호 휴가(유급)을 도입 ◆ 남성이 육아에 참여, 육아휴업을 취득할 수 있는 풍토 조성 : 단기육아휴직(유급)의 취득이 가능하도록 육아휴직제도 개정 ◆ 사원의 배우자의 전근, 육아에 따른 퇴직을 방지함과 동시에 대상자 재고 응제도를 정비 ◆ 사업소 내 보육시설 ‘캥거루 시오도메’, ‘wiwiw’의 활용촉진과 취학중인 아동의 보육을 지원하는 일과 육아의 양립지원 강화 ◆ 「시세이도 아이들을 초대하는 날」을 창설 : 취업의식이나 일에 대한 흥미를 기르고, 시세이도의 가치를 직접 느끼고 이해할 수 있도록 아이들을 시세이도에 초대 ◆ 「청년층의 캐리어 자립 지원일」을 창설 : 시세이도의 사업활동에 학생들을 참가(인턴십, 아르바이트 등)

<표 4-5> 제2단계(2007~2009년도) 「남녀공동참가 액션플랜 15」

중점과제	No.	액션명	대상
사내풍토의 양성	1	남녀공동참가 풍토의 양성	전사원
리더 양성·등용 (여성의 경영의사결정의 참가 가속을 위함)	2	여성 리더의 육성·등용의 비율목표치 설정	전사원
	3	인재육성형 인사이동의 강화	전사원
	4	리더 육성·지원을 위한 사내교육 강화	전사원
	5	job challenge/ FA제도의 주지와 확충	전사원
	6	전문직제도의 도입	특정분야 사원
	7	이업종(異業種) 네트워크의 참가촉진 및 멘토링 제도의 확대	전사원
	일하는 방식의 재고	8	생산성 향상과 사원의 건강관리, 노동환경의 정비
9		유연한 일하는 방식 도입	전사원
일과 출산·육아의 양립지원	10	일과 출산·육아와 양립지원제도의 충실	전사원
	11	남성의 육아참가를 촉진	남성사원
	12	배우자의 전근등을 고려한 지원제도의 정비	여성사원
	13	임신부터 출산, 육아중에도 안심하고 일할수 있는 직장환경 만들기	전사원
차세대육성을 위한 사회공헌	14	젊은이의 캐리어 자립 지원	전사원
	15	「시세이도의 자녀들을 초대하는 날」의 개최	전사원

* 출처: 시세이도 홈페이지(www.shiseido.co.jp)

2. 토시바

1875년에 창업된 토시바는 남녀공동참가형 기업을 표방하고 있는 일본의 대표적 기업이다. 특히 법을 상회하는 육아·개호 휴직제도를 도입하고 있고, 근무시간을 유연하게 조정하는 등의 충실한 육아관련제도를 운영하고 있어 2005년에는 후생노동성에서 수여하는 가족친화적 기업표창을 수상하였다. 토시바의 양립지원의 기본방침은 종업원 개개인이 모두 자신답게, 본인이 지니고 있는 능력을 충분히 발휘할 수 있는 회사를 실현하는 것을 목적으로 하고 있다. 이런 토시바의 WLB의 큰 특징은 세 가지로 볼 수 있다.

첫째, 최고경영자가 WLB 실현을 위해 앞장서고 있다는 것이다. 토시바는 남녀공동참가형 기업을 만들기 위해 사장직속기관인 「빛나는 라이프&커리어 추진실」을 2004년 10월에 설치하였다.⁶⁾ 토시바 그룹의 '행동기준'은 기본방침으로 '인간존중의 입장에서 개인의 다양한 가치관을 인정하고, 인격과 개성을 존중한다', '창조적·효율적인 업무를 수행 가능한 환경을 만들어, 워크라이프밸런스의 실현을 지원한다.'이다. 이 기본방침을 구체화 시킨 것이 「빛나는 라이프&커리어 추진실」의 역할이기도 하다.

이 「빛나는 라이프&커리어 추진실」은 ① 여성종업원의 step-up지원 ② 워크라이프밸런스의 실현 ③ 의식·풍토의 개혁의 3가지 목표가 있다.

첫째, 여성들의 step-up지원을 위한 세부목표로는 '채용수의 증가', '이직율의 감소', '양성'의 3가지를 들고 있다. 토시바는 3만명의 종업원이 있지만 이중 11%만이 여성이다.<표 4-6> 제조업의 특성상 전체 채용비율의 80%이상이 기술적인 것을 감안, 이공계 여성채용을 늘리기 위해 여성 룰모델(rull model)를 회사 팜플렛 및 취업정보지에 게재하고, 대학의 취업세미나에 여성 직원을 참여시키는 등의 노력을 한 결과 신규 여성졸업자의 채용비율은 사무직에서는 2004년의 34%가 2005년에는 46%로, 2006년에는 49%

6) 「빛나는 라이프&커리어 추진실」이 탄생한 경위는 첫째, CSR(기업의 사회적 책임)과 다양성 추진이 거래에서 조건이 되는 경우가 증가함을 인식하였고 둘째, 2001년에 업적부진을 이유로 실시한 조기퇴직자제도(한국의 명예퇴직제도와 유사) 이후의 종업원의 모럴 저하라는 문제점을 안고 2003년에 실시한 '종업원의식조사'에서 남녀의 처우에 대한 불만의 목소리가 큰 것을 인식, 남녀균등을 실현하기 위한 제도설치의 필요성을 통감하여 설치하게 되었다.(닛케이BP, 2006)

<표 4-6 > 남녀별 정규종업원수와 관리직수

(2007년 3월말 기준)

구분	남성	여성	합계
관리직	4,877명	102명	5,001명
일반직원	22,503명	3,358명	25,861명
정규종업원 합계	27,402명	3,460명	30,862명

* 출처: 토시바 CSR 리포트(2007)

까지 상승하였다. 기술직은 2004년도의 34%에서 2005년도에는 46%, 2006년도에는 49%로 상승하였다. 또한 여성인력의 양성을 위하여 「빛나는 교실」과 「빛나는 강좌」를 개최하고 있다. 「빛나는 교실」은 여성관리직 비율을 높이기 위한 한시적인 시책으로 캐리어디자인을 중심으로 프리젠테이션, 시간경영, 액티브 리스닝, 재무제표, 목표관리와 평가 등의 내용으로 관리자로서의 필요한 스킬과 지식을 습득시키고 있다. 이는 2년간 200명의 리더양성을 목표로 하고 있으며, 2005년에는 131명, 2006년에는 89명이 참여하였다. 「빛나는 강좌」는 여성종업원들의 약 60%를 차지하고 있는 실무자층 전원을 대상으로 하고 있으며, 장기간 근무한 종업원을 대상으로 과제부여 형식으로 모티베이션을 높이고 있다.

둘째, 「빛나는 라이프&커리어 추진실」은 워크라이프밸런스를 실현하기 위하여 ‘빛나는 포럼’을 통해 WLB는 어떤 것인지 왜 실현해야하는지에 대한 사외의 저명인사로부터의 메시지를 듣는다. 이 자리에는 반드시 사장이 출석하게 되어있다. 2005년 6월의 제2회 ‘빛나는 포럼’에서 오카무라 회장은 ‘장시간 노동은 미덕이 아니다. 워크 라이프 밸런스를 얻어서 성과를 높여주기 바란다’라는 메시지를 전 사원에게 남겼다. 이는 top으로부터의 의지를 표명하여 사내의 의식풍토를 바꿔주는 계기가 되었다.

토시바의 WLB 프로그램은 직원의 니즈를 바탕으로 설계하였다. 「빛나는 라이프&커리어 추진실」은 2004년 12월 여성사원을 대상으로 양립지원에 대한 조사를 실시했다. 그 결과를 바탕으로 육아휴직제도는 2005년 4월에 개정 휴직기간을 만3세 도달할 때까지이며, 3회까지는 분할취득이 가능하게 하였다. 여성의 출산자의 90%(2005년도

329명)가 이용하였으며, 취득자의 거의 전원이 복직하였으며, 그중 남성휴직자는 7명이 이용을 하였다. 또한 단시간 근무의 자유화를 실시, 플렉스타임과의 병행도 가능하게 하여 초등학교 3학년까지 연장할 수 있다. 게다가 자녀의 간호휴가를 가족의 간호와는 별개로 5일을 사용가능하며, 배우자의 전근, 가족의 개호를 이유로 퇴사한 경우, 재고용이 가능하다.

셋째, 의식·풍토의 개혁에는 실질적인 제도 활용을 위한 관리자의 의식전환이 요구되었다. '빛나는 교실', '빛나는 강좌'를 통하여 동기가 부여된 여성 근로자들이 현업에 복귀했을 때 관리자의 적극적인 지지와 격려가 필요하기 때문이다. 따라서 토시바는 각 라인의 관리자들에게 WLB를 추진했을 때의 인재확보, 다양성 추진, 퇴직율 감소 등에 대한 이점에 대해 지속적으로 인식시키기 위해 노력하고 있다.

토시바의 WLB 전략 중 두 번째는 여성의 능력 활용을 경영전략에 이용하고 있다는 것이다. 가정생활의 양립'은 불과 몇 년 전까지도 복리후생의 연장선에서 다루어져 왔다. 그러나 최근의 대기업들은 경영전략으로서 필요한 과제로서 인식하여 의식·풍토 개혁을 추진하고 있다. 토시바 역시 top에 있는 경영자의 필요성 인식으로 인하여 전사에 뿌리를 내리고 있다. 특히 경영자의 생각이 하부의 직원들에게 전달되지 않는 것을 의식하여 2005년부터는 각사업장, 계열사, 지사 등에 남녀공동참가 추진 담당을 지명하여, top의 의지 및 정보가 종업원들에게 전달될 수 있게 되고 공장에서의 정보가 담당자를 통해 top으로 전달되게 되었다.

<표 4-7> 차세대육성지원행동계획 일반사업주 행동계획 개요(토시바)

<p>일반사업주 행동계획의 개요</p>	<p>계획기간: 2005년 4월 1일 ~ 2007년 3월 31일 까지 2년간</p> <p>계획개요(목표):</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 임신·출산·육아에 관한 사내제도의 전종업원에 통지 ◆ 남성, 여성종업원이 육아휴직을 희망하는 자가 확실히 취득 가능한 환경만들기를 행하여, 제도개정과 전종업원에게 통지 (계획기간 내 남성사원의 취득인수, 여성사원의 취득률을 게재) ◆ 일과 육아의 양립지원을 위한 다양한 일하는 방식을 가능하게 하는 근무제도의 개정과 전종업원에게의 통지 ◆ 워크/라이프 밸런스의 실현을 위한 근무 적정화시책 실시 ◆ 남녀의 역할분담 의식의 불식을 없애기 위한 의식개조활동을 추진
<p>토시바의 양립계획</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 남녀공동참가, 워크/라이프 밸런스를 추진하는 사장직속의 전임 조직 「빛나는 라이프&커리어 추진실」 설립(2004년 10월) <ul style="list-style-type: none"> · 사내 홈페이지 개설, 포럼 개최, 전자배부에 의한 의식·사풍 개혁 · 여성의 Step-up을 지원하는 리더양성교육의 실시 등 ◆ 충실한 육아휴직제도·단기간근무제도, 취득실적: <ul style="list-style-type: none"> · 취득가능기간: [육아휴업]만3세에 도달할 때까지[단시간 근무] 초등학교 3학년 종료까지 · [육아휴직] 대상자 요건이 배우자가 양육가능한 상태라도 취득 가능 · [단시간근무] 일하는 방법; 플렉스타임을 병행하는 것도 가능 · [육아휴직] 남성사원취득실적; 25명(2005년 10월 현재) · [육아휴직] 여성사원 취득률: 2004년도에 출산 한 여성사원의 약 93%가 취득 ◆ 재택근무를 지원하는 프로그램 일부시행 ◆ 배우자전근이나 가족개호를 위한 퇴직을 할 수밖에 없는 사원(고도의 전문성이 요구된다)를 재고용 하는 시스템 ◆ 년차유급휴가를 사용하기 쉬운 직장환경: 평균 19.5일(2004년도 실적) ◆ 선택형 복지제도 「Teatime」에 의한 육아·개호·교육비용 등의 일부 보조

* 출처: 21세기 직업재단 「양립지원 광장」으로부터 발췌

<표 4-8> 다양한 일하는 방식을 지원하는 제도와 이용실적

제도	기간	2005년도	2006년도
육아휴직제도	자녀가 만3살이 될 때 까지 배우자가 일하지 않아도 가능	남성: 7명 여성: 329명	남성: 5명 여성: 333명
개호휴직제도	피개호자 1인당 365일 까지	남성: 6명 여성: 7명	남성: 3명 여성: 8명
단시간근무제도	(육아)자녀가 초등학교 3학년 까지 (개호)피개호자 1인당 3년까지	남성: 2명 여성: 297명	남성: 5명 여성: 397명

* 출처: 토시바 CSR 리포트(2007)

토시바의 「빛나는 라이프&커리어 추진실」은 남녀공동참가의 추진이라는 목적을 가지고 한시적으로 출발한 조직이었지만, 2007년 4월부터는 외국인, 장애인, 고령자의 다양성 수용과 존중, WLB 실현, 의식·풍토의 개혁의 미션을 가진 「다양성 추진부」로의 전환을 통하여 활동을 확대하고 있다.

토시바는 2005년 4월부터 차세대법에 대응하여 육아관련제도의 충실히 하는 등의 WLB를 실현하기 위한 행동계획을 제출<표 4-7>하고 행동계획에 근거한 구체적인 시책을 추진<표 4-8>하여 2007년 5월에는 다양한 일하는 방식을 가능하게 하는 근무제도, 육아관련제도의 충실, 전종업원의 전파활동, 육아휴직의 취득 용이한 환경구성, 재고용 계획 등을 평가받아 후생노동성으로부터 '차세대인정마크'를 취득하였다.

토시바의 WLB특징 세 번째는 회사의 일방적인 제도추진이 아닌 근본적으로 WLB 필요성을 노동조합이 인식, 사내 풍토개선을 위해 적극노력하고 있다. 실제 토시바는 WLB를 달성하기 위해 「빛나는 라이프&커리어 추진실」을 조직하는 등의 회사 측의 노력도 있었지만 그와 더불어 조합원이 '성별에 관계없이 자신이 가지고 있는 능력을 충분히 발휘가능한 한 직장'을 만들기 위한 노동조합의 역할도 컸다. 토시바 노동조합은 1968년에 '부인문제연구회(婦人問題研究会)'를 설치하여 '육아휴직제도'를 요구한 이래, 여성이 일을 계속 근무할 수 있도록 하는 제도의 도입·개정을 요구하였다.<표 4-9> 특히 2006년에는 '단시간 근무제도'의 개성과 '1시간단위의 연차휴가'를 도입하는 등 일을 하면서 자녀출산·육아가 가능한 환경을 만들어 왔다.

특히 지난 2006년에 전기연합(電氣連合)에서 실시한 「일과 생활의 조화에 관한 조사」에 의하면 잔업(시간외 근무)가 40시간을 넘으면 일과 생활사이의 균형이 불만족스러워 진다는 결과가 나왔다. 또한 장시간 근무를 해도 성과가 올라가지 않는다는 의견이 85.9%를 차지함을 알 수 있었다.(토시바 노동조합, 2006) 이에 토시바 노동조합은 '일하는 방식의 개선'을 통한 '시간외근무의 감소'를 위해 애를 쓰고 있다.

또한 노동조합은 현행되고 있는 제도 개선과 조합원들의 교육 등을 통해 남녀공동참가사회의 실현을 위한 노력<표 4-10>하고 있으며 이를 통하여 '보다 일하기 쉬운 풍토' 만들기에 중점을 두어 WLB시행에 적극 노력하고 있다.

<표 4-9> 토시바 노동조합의 WLB실현을 위한 제도 도입·개선 내용

여성이 일을 계속할 수 있는 제도의 도입·개정
<ul style="list-style-type: none"> ◎ 1968년: 「육아휴직제도」를 요구(‘부인문제연구회’ 설치) ◎ 1970년: 「여성출산퇴직자 재고용제도(35세 이하)」를 도입 ◎ 1987년: 「여성출산퇴직자 재고용제도(40세 이하)」로 개정 ◎ 1990년: 「육아휴직제도(여성근로자)」를 도입 여성정책부(女性政策部)를 신설하여 남녀공동참가의 관점에 몰두하기로 함 ◎ 2006년: 「재고용 시스템」을 제도화, 취득사유에 ‘출산·육아·양육에 따른 퇴직’을 추가 (여성출산퇴직자 재고용제도 폐지)
남녀공동참가에 맞춘 제도의 도입·개정
<ul style="list-style-type: none"> ◎ 1992년: 「육아휴직제도」의 대상을 <종업원(남녀)>로 개정 「개호휴직제도」, 「단시간근무제도(육아·개호)」를 도입 ◎ 2002년: 「간호휴가제도」를 도입 ◎ 2004년: 「배우자출산휴가」의 개선(5일, 100%) 본부의 여성정책부를 해산, 남녀공동참가에 대해 전체의 활동을 변경 남녀공동참가회사추진 프로젝트 설치 ◎ 2005년: 「육아휴직제도」, 「개호휴직제도」, 「간호휴가제도」를 개선 ◎ 2006년: 「단시간근무제도」의 개선, 「1시간단위의 연차휴가」를 도입

* 출처: 토시바 노동조합 사보 TOUCH, 2007년 11월호

<표 4-10> 남녀공동참가사회의 실현을 위한 토시바 노동조합의 구체적 노력

- ◆ 현행제도에 대한 실태조사와, 쉽게 이용가능한 관점 및 safety net의 관점에서
의 점검·정비
 - ◆ 조합 리더를 위한 세미나 개최
 - ◆ 조합원을 위한 학습회의 개최
(강사의 파견, 지부의 강사요청, 학습회자료의 작성을 포함)
 - ◆ 조합 활동에 인원구성비에 의해 여성을 참가
-

* 출처: 토시바 노동조합 사보 TOUCH, 2007년 11월호

제5장 결 론

제1절 연구결과 요약 및 시사점

일과 생활의 조화를 위한 각종 정책의 시행은 일과 개인생활이 서로 상관관계를 맺고 있다는 전제에서 시작된다. 일의 영역과 개인생활의 영역이 서로 상화관련을 맺고 있어 한 영역에서 요구하는 역할이나 시간이 다른 영역에의 요구하는 역할이나 시간이 서로 갈등을 일으킨다는 것이다(Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964; Greemhaus, Beutell, 1985).

Starrel(1992)는 조직문화와 직장-가정 갈등간의 관계에 대해 조직이 근로자에게 제공하는 복지제도는 그 조직의 문화에 따라 효과적으로 활용될 수도 있고 그렇지 않을 수도 있다고 하였다. 즉, 근로자의 가정역할 수행을 돕는 공식적인 복지제도가 존재하더라도, 그러한 프로그램의 사용이 근로자 개인에게 불이익으로 작용하는 조직문화라면 실질적으로 이를 활용할 수 없게 될 것이고, 따라서 가정역할 수행의 부담감은 여전히 존재한다는 것이다(이요행 외, 2005).

현재 우리나라의 노동관련 제도나 관행의 초점은 근로에 종사하는 재직자에 중심이 맞춰져있다. 그리고 근로자들은 개인생활보다 직장이 우선이라는 생각이 지배적인 가운데 사회의 기본단위인 가정이 붕괴되고 있는 것을 사회 곳곳에서 볼 수 있다. 이제 직장과 개인생활을 양립할 수 있도록 법제도나 사회 환경을 정비하는 것은 기업과 국가의 의무로 다가오고 있지만, 기업은 법을 상회하는 WLB관련 제도도입에 있어서 재정적 부담을 느끼고 있고, WLB 프로그램이 추진되더라도 구성원들의 이용확신이 부족한 가운데 실질적 제도 참여율이 저조한 결과를 낳는 경우가 많다. 또한 우리나라 기업은 WLB프로그램을 '기업복지체계'의 일부로만 인식하는 경향이 있고 부양자 보호 문제에 초점을 맞추는 경향이 있어 모든 근로자들에게 혜택을 주는 것이 아니라 일하는 여성과 일하는 부모에게 혜택을 주는 것으로 간주된다.

이렇듯 우리나라 기업들이 시행하고 있는 WLB 프로그램은 매우 미비한 것이 현실이고, 좋은 사례로 언급된 기업의 경우 대부분이 대기업이기 때문에 훨씬 많은 사람들이 근무하고 있는 중소기업으로서의 확대를 위해서는 여러 가지 제도적 정비와 의식의 변화가 이루어져야 할 것이다.

또한 WLB의 필요성과 중요성에 대한 홍보와 제도 도입의 촉진은 아직까지 일과 삶의 균형에 대한 개념이 정립되지 않은 현실에서 기업의 자발적인 노력에 의해서 이루어지기를 기대하기 보다는 정부차원에서 정책적으로 접근해야 할 것이다. 이를 위해서는 이미 구축되어 있는 정책 및 제도의 홍보가 우선 시 되어야 할 것이며 WLB 프로그램 도입의 정당성은 구성원의 직무만족, 몰입, 성과 등의 효과를 중점적으로 설명하는 것이 WLB 프로그램 도입을 촉진하는 데 도움이 될 것이다.

여기서 일본 정부의 WLB 실현을 위한 각종 정책들과 기업들의 노력을 WLB 도입 단계의 우리나라가 참고해야 하는 이유는 우리나라와 유사한 일본의 기업문화에 있다.

첫째, 장시간 노동문화다. ILO의 OECD 22개국의 주당 근로시간(남녀합계, 2000년 기준) 조사에 따르면 한국이 47.5시간, 일본이 42.7시간으로서 비교한 국가 중에 가장 장시간의 노동시간을 가지고 있다.

둘째, 출산·육아를 이유로 일시적·종속적으로 노동시장에서 이탈하는 여성근로자의 비율이 높다. 두 나라 모두 코호트별 연령별 여성고용율이 M자를 그리고 있는 것에서 그 근거를 찾을 수 있다. 이는 가정을 가진 여성근로자들이 장시간 근로와 육아를 동시에 만족스럽게 해내는 것이 어렵기 때문에 일과 가정 사이에서 가정을 선택하게 되는 것이다. 실제 OECD 16개국의 미취학아동이 있는 맞벌이 가정을 대상으로 한 남녀 총 가사·육아시간(2001년 기준)에서 남성이 차지하는 비율을 보면 한국이 12.2%, 일본이 12.5%로) 비교한 나라들 중에 가장 낮은 비율을 차지하였으며, 양국의 가사·육아에 대한 여성의 역할이 크다는 것을 알 수 있다.

셋째, 높은 여성 비정규직 비율과 낮은 여성관리자 비율이다. 일본은 고용형태의 다양화로 인하여 전체근로자의 27%가 비정규직으로 근무하고 있으며, 남성근로자는

7) (男女共同参画会議 少子化と男女共同参画に関する専門調査会, 「両立支援・仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)推進が企業等に与える影響に関する報告書」, 2006.12. 인용

85%이상이 정규직으로 고용되어 있는 반면 여성근로자들의 경우 약 55%만이 정규직이다.(OECD, 2003) 한국의 경우 전체근로자의 36.6%가 비정규직으로 근무하고 있으며 여성근로자의 42.7%가 비정규직이다.(노동부, 2005년 8월 통계) 또한 일본은 여성이 직장내의 상급자 또는 관리직 직위를 구성하고 있는 비율은 9%이며, '종합직(sougou-shoku)⁸⁾'의 3.5%만이 여성근로자이고, 전체 중 절반 이상의 기업에서는 남성근로자만이 이 경로를 따르며(OECD, 2003), 한국은 관리직 여성근로자 비율은 10.2%로 여성의 사회진출은 증가하지만 고용환경은 열악한 상황이다.

일본의 우수 기업의 사례를 통하여 우리나라 기업이 WLB프로그램을 성공적으로 운영하기 위하여 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있었다.

첫째, 단순한 복리후생을 위한 프로그램이 아니라 경영전략으로서의 운영이 필요하다. 특히 WLB 프로그램이 '우수인력 유지·확보', '기업이미지 향상', '다양성 추진', '일하는 방식의 재고' 등의 경영상의 목적을 위해 추진된다는 것을 경영자가 전종업원에게 명확히 알려 단순한 복리후생 프로그램이 아닌 것을 인식시킬 필요가 있다. 토시바가 실시하고 있는 '빛나는 포럼'에는 반드시 사장이 출석하여, WLB 추진에 대한 당위성과 의지를 종업원들에게 알려, 사내의 의식풍토를 개선하는데 큰 역할을 하고 있다.

둘째, WLB를 경영전략적인 관점에서 수행하고 지속적인 운용여부를 파악하기 위해서는 WLB를 추진하는 전담조직을 만들어야 한다는 것이다. 시세이도는 CSR부, 토시바는 사장직속기관인 「빛나는 라이프&커리어 추진실」을 설치하여, 경영자의 적극적인 관심 하에서 WLB 프로그램을 수행하였기에 단발적인 정책보다는 회사의 경영전략에 맞춘 프로그램 운용이 가능하였다.

셋째, WLB 프로그램을 시행 시에는 반드시 구성원들의 니즈를 객관적으로 파악해 적극 반영해야 한다는 것이다. 대부분을 차지하고 있는 top-down형 WLB 추진기업들은 WLB 도입목적만을 만족시키고자 기업의 일방적인 제도 마련이 아닌, 구성원의 니즈

8) 종합직(sougou-shoku)이란 관리영역에서 잘 훈련된 사람들로, 비교적 긴 근무시간과 고용주의 희망에 따라 언제든지 전근 및 이동이 가능한 고용환경에서 일을 함. 일반적인 경로를 따르는 근로자들을 "일반직(ippan-shoku)"라고 부른다.

9) 지속적 고용개선조치(Affirmative Action) 의무사업장인 상시근로자 1,000인 이상 기업 414개소, 정부투자기관 14개소, 정부산하기관 92개소를 대상으로 한 남녀근로자현황 결과. 2006년 7월 20일 노동부 보도자료

를 파악하여 반영하는 사례가 많다. 사례로 들었던 토시바의 경우 노동조합의 WLB 필요성을 인식, '보다 일하기 쉬운 풍토' 만들기에 중점을 두어 제도개선에 적극 노력하고 있다. 물론 프로그램 시행중이더라도 구성원의 필요에 맞게 변화를 주어야 한다는 것도 간과해서는 안된다.

넷째, 법을 상회하는 제도를 운영하되, 제도를 위한 제도가 아닌 실질적으로 이용가능한 제도를 운영하여야 한다. 특히 제도만 도입해 놓고 실제로 활용이 안되는 것을 방지하기 위하여 WLB 추진 전담조직은 이용실태를 주기적으로 조사하여 제도를 개선하고, 제도이용이 가능한 조직문화를 만들기 위해 노력해야 한다. 시세이도는 남성직원의 육아관련 제도 이용을 촉진하기 위해 '단기육아휴직' 제도를 개설, 육아휴직 실시 14년 만에 처음으로 남성육아휴직자가 나왔다. 또한 '아버지의 워크라이프 밸런스 교실'을 운영하여 남성의 육아·가사의 참가의식의 변화를 유도, 남성의 육아휴직 취득의 증가를 기대하고 있다.

다섯째, 우리나라 기업들이 WLB 프로그램을 실행의지가 부족한 것으로 인식되고 있는데 WLB 프로그램을 실행하고 있는 기업들을 평가할 수 있는 지표를 개발하여 WLB 관련인증을 부여하고 인증을 부여받은 기업들은 사회에 공헌하는 기업으로서의 긍정적인 이미지를 부여함으로써 기업의 이미지를 높이는데 연결시킬 수 있어야 할 것이다.

워크라이프밸런스란 육아 지원의 느낌이 강한 "패밀리 프렌들리"에 남녀차별철폐라는 의미를 포함하는 "남녀평등추진"을 합치고 이 두 가지의 효과성을 확보하는 "일하는 방식의 재고"를 포함하는 것이다. 즉, 단순히 가정과 사생활을 충실하게 한다는 것이 아니라, 일에서의 성과를 높이기 위하여 "일하는 방식의 유연성을 추구한다"라고 하는 것이 워크라이프밸런스의 핵심이라고 말할 수 있다.

일과 가정의 양립필요성은 단순한 여성노동력의 활용이나 저출산 대책의 일환에 머무르는 것이 아니다. 산업구조, 기업환경, 근로자 의식의 급속한 변화를 고려한다면 일과 생활의 균형을 맞추는 정책과 환경을 조성하지 않으면 지속가능한 발전은 더 이상 가능하지 않다. 따라서, 국가는 근로자가 직장과 가정의 양립이 가능하고, 나아가 장기적으로는 근로자가 자신의 전체생애의 각 단계에 적합한 업무형태를 다양한 선택 가능성 속에서 주체적으로 선택할 수 있도록 일과 '생활'의 조화를 꾀하고 이를 통합할 수

있는 법제도나 사회환경을 정비하기 위하여 보다 근본적인 검토가 필요한 때이다. 또한 기업은 법의 이행에서 만족하지 않고, 기업 구성원이 적극적으로 일과 개인생활의 양립을 추구할 수 있도록 현실적인 제도를 마련하고 개선해 나가도록 노력해야 할 것이다.

제2절 연구의 한계점과 향후 연구방향

본 연구의 한계점 및 향후 연구 과제를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 우리나라와 비슷한 기업문화를 가지고 있는 일본기업의 사례를 토대로 WLB 프로그램의 방향성을 설명하고자 WLB 프로그램에 대한 일본정부의 정책적 접근내용을 알아보았으나, 현재 한국과 일본의 정부제도에 대한 비교연구를 하지 못했다는 한계를 가지고 있다.

둘째, 본 연구에서는 일본의 시세이도, 도시바의 사례를 통한 연구를 실시했으나 두 기업이 WLB 프로그램의 실시 전과 후의 구체적인 성과분석이 이루어지지 못했다. 추후 연구에서는 구체적인 실증분석을 통하여 WLB 프로그램의 성과에 대한 연구가 이루어져야 할 것이다.

셋째, 장기적인 관점에서 WLB 프로그램의 내용들이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지를 규명할 필요가 있다. 구체적으로 WLB 프로그램 활용정도가 구성원들의 태도 및 행동에 어떠한 영향을 미치며 거시적인 관점에서 수익성 및 재무성과, 기업가치 지표에 미치는 영향력에 대한 연구가 필요하겠다.

넷째, 본 연구에서는 일본의 법제도를 통한 WLB 추진노력을 설명하였다. 법제도 도입 전·후를 대상으로 기업들의 WLB 프로그램 실행도를 분석하여, WLB 도입 기초 단계의 우리나라에서 법제도 도입의 필요성에 대한 추가적인 연구의 필요성이 있다.

참 고 문 헌

<국내문헌>

- 강우란, 배노조, 정지영, 경영의 새 화두 :일과 생활의 균형(WLB), 삼성경제연구소 CEO Information , no. 558, 2006. 6 .21, p. 5, 15-20
- 강혜련, 구자숙, 김혜련, 가족친화 기업모델 및 사례연구, 2006. p.18-22
- 김범열, 일과 생활의 균형, 이렇게 관리하라, LG주간경제, vol.. 936. 2007.05. p.9-10
- 김정아, 일과 가족 양립지원제도 도입, 어떻게 볼 것인가?-문제점과 향후 과제-, 노동리뷰, vol. 27., 2007.03, p. 109
- 로타르 J. 자이베르트 외, 따뜻한 성공, 서울: 북폴리오, 2005
- 유병석. 일과 생활의 균형=WLB, 선진국 이미 보편화-한국은 걸음마, 국민일보 2006.11.12자
- 유계숙, 기업의 일-가정 양립지원제도 도입 및 활용의 결정요인 분석, 노동리뷰, no. 33, 2007, 9, pp. 38-39.
- 이연희, 일과 삶의 조화를 위한 정책이 직장선택의도에 미치는 영향, 중앙대학교 경영학과 석사논문, 2004, p.8-9
- 이요행;방묘진;오세진, 가족친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도 그리고 가정만족에 미치는 영향, 직장-가정 갈등의 매개효과를 중심으로, 한국심리학회지, vol.18, No.3, 2005, p.639-657
- 이지숙, 국내외주요기업의 가족친화제도 비교연구, 이화여대 정책과학대학원 석사논문, 2007
- 장지연, 한국의 젠더레짐과 일-가족 선택의 현실, 제7차 한일노동포럼, 2007, p.2
- 전종태, 인사행정, 2007 가을호
- 채연주, 일과 삶의 균형 : 현대기업의 경계관리 연구, 연세대학교 경영대학원 석사학위 논문, 2003
- 황인경, 일과 삶의 균형을 위한 복리후생, LG주간경제, vol. 677. 2002.05,
- 황인경, 성공적인 여성 인력 활용 포인트, LG주간경제, vol. 923. 2007.02, p.19
- 황인철, 일과 가정 양립지원제도 도입의 문제점, 노동리뷰, vol. 27. 2007.03, p. 103
- Anil Verma, 장영철, 김현정, Beatrice Moos, 일과 가정생활 간의 균형 맞추기와 가족친화적 정책 지속가능한 사회를 위한 기업 정책, 한국노동연구원 부설 뉴페러다임센터, 2006, p.24-26, 30-33

<국외문헌>

- ニッセイ基礎研究所, 両立支援と企業業績に関する調査分析結果, 厚生労働省委託調査, 2006
- 男女共同参画会議:仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)に関する専門調査, 「ワーク・ライフ・バランス」推進の基本的方向 中間報告, 2007, p.2-9
- 男女共同参画会議:少子化と男女共同参画に関する専門調査会, 両立支援・仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)推進が企業等に与える影響に関する報告書 - 男女共同参画を促進する環境づくりが経済・企業等に与える影響, 2006, p.24-26
- 東芝労働組合、TOUCH、2007年 10月, 11月号
- 東芝 CSR Report, 2007
- 小室淑恵, ワークライフバランス入門, Business Risk Management, 2007年10月号
- 小室淑恵, ワークライフバランス入門, 日本能率協会マネジメントセンター, 2007
- 少子化と男女共同参画に関する専門調査会, 少子化と男女共同参画に関する意見調査, 2006
- 神奈川県, 商工労働部政福祉課, 仕事と家庭両立できる職場事例集, 2006.03, p.5-6
- 田村知子, ダイバーシティーマネジメントに取り組む女たち 第2回:東芝, 日系BP(<http://business.nikkeibp.co.jp/article/skillup/20061102/113028/?p=4>), 2006
- 奥津真理, ワークライフバランスの実現に関する労働政策, 2007, 제7차 韓日労働フォーラム, p.2
- 資生堂 CSR Report, 2007
- Anderson-Kulman, R. E., & Paludi, M. A.. Working mothers and the family context; Predicting positive coping. *Journal of Vocation Behavior*, 1986, 28, 241-253.
- Aryee, S.. Antecedents and outcomes of work-family conflict among married professional women; Evidence from Singapore, *Human relations*, 1992, 45, 813-837.
- Bailyn, L.,. *Breaking the Mold*, New York: The Free Press. 1993
- Budd, J. W. and K. Mumford,. Family-Friendly Work Practices in Britain: Availability and Effective Coverage, JEL Classification: 2003, J13, J32, J70.
- Burke, R. J., Some antecedents and consequences of work-family conflict, *Journal of Social Behavior and Personality*, 1988, 3(4), 287-302.
- Daft, R. I. and K. E. Weick,. Toward a Model of Organization as Interpretation Systems, *Academy of Management Review* 9, 1984, pp.284~295.
- Duxbury, L, E., & Higgins, C. A.. Gender difference in work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 1991, 76, 60-74.

- Frone, M. R, Russel, M., & Cooper, M. L., Antecedents and outcome of work-family conflict; Testing a model of the work-family Interface, *Journal of Applied Psychology*, 1992, 77(1), 65-78.
- Good, L. K., Sisler, G. F., & Gentry, J. W., Antecedents of turnover intentions among retail management personnel. *Journal of Retailing* 64, 1988. 295-314.
- Goodstein, J., Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues, *Academy of Management Journal* 37, 1994, p.350-382.
- Goodstein, J., Employer Involvement in Eldercare: An Organizational Adaptation, 1995
- Greengaus, J. H., & Bcutell, N. J., Sources of conflict between Work and Family Roles; *Academy of Management Review*, 10(1), 1985, p.76-88
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., Singh, R., & Parasuraman, S.. Work And family influences on departure from public accounting. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 1997, p.249-270.
- Higgins, C. A., Duxury, L. E. & Irving, R. H.. Work-family conflict in the dual-career family, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51, 1992, p. 51-75
- Hochschild, A.R., *The time bind: when work becomes home and home becomes work*. New York: Metropolitan Books. 1997
- Holahan, C, K., & Gilbert, L. A. . Conflict between major life roles; Women and men in dual career couples. *Human Relations*, 32, 1979, p.451-467.
- Hughes, D., & Galinsky, F.. Work experiences and marital interactions; Elaborating the complexity of work. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 1994, p.423-438.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. R., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. *Organizational stress; Studies in role conflict and ambiguity*. New York; Wiley. 1964
- Kopelman, R, E., Greenhaus, J. H., & Connolly, T. F. . A model of work, family, and interrole conflict; A construct validation study, *Organizational Behavior & Human Performance*, 32, 1983, p.198-215.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C., Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *Community, Work & Family*, 2, 1999, p.7-32.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C.. Work-family conflict, Policies, and the job-life

- satisfaction relationship; A review and directions for organizational behavior-human resource research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 1998, p.139-149.
- Muchinsky, P. M.. Psychology applied to work. Brooks/Cole. IPT, 2000
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrin, R., Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales, *Journal of Applied Psychology*, 81, 1996, p.169-183.
- OECD "Babies and Bosses: Reconciling Work And Family Life", Volume2, 2003, 217, 220, 221
- Oliver, C., Strategic Responses to Institutional Processes, *Academy of Management Review* 16, 1991, p.145-179.
- Osterman, P., Work/Family Programs and the Employment Relationship, *Administrative Science Quarterly* 40, 1995, p.681-700.
- Starrels, M. E., The evolution of workplace family policy research, *journal of family issues*, 13, 1992, p.258-278
- Thompson, H. B., & Werner, J. M., The impact of role conflict/facilitation on core and discretionary behaviors; testing a mediated model, *Journal of Management*, 23(4), 1997, p.583-603.
- Wright, T., & Cropanzano, R.. Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover, *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 1998, p.486-493.
- Wood, S. J., de Menezes, L. M. and A. Lasasosa, Family-Friendly Management in Great Britain: Testing Various Perspectives, *Industrial Relations* 42(2), 2003, p.221-250.
- Yogev, S., & Brett, J.. Pattern of work and family involvement among single- and dual-earner couples, *Journal of Applied Psychology*, 70, 1985, p.754-768.

저작물 이용 허락서

학 과	경영학과	학 번	20069024	과 정	석사
성명	한글: 천진아	한문: 千眞雅	영문: Jin-Ah Choen		
주소	광주광역시 북구 일곡동 청솔아파트 301-207				
연락처	017-627-9545	E-MAIL: semi-hh@daum.net			
논문제목	한글 : 일과 생활 균형 프로그램의 활용에 관한 연구 ~ 일본 시세이도, 토시바의 사례를 중심으로 ~ 영문 : A Study on the Utilization of Work Life Balance Programs ~ Focusing on the Cases of Shiseido and Toshiba, Japan ~				

본인이 저작한 위의 저작물에 대하여 다음과 같은 조건 아래 조선대학교가 저작물을 이용할 수 있도록 허락하고 동의합니다.

- 다 음 -

1. 저작물의 DB구축 및 인터넷을 포함한 정보통신망에의 공개를 위한 저작물의 복제, 기억 장치에의 저장, 전송 등을 허락함
2. 위의 목적을 위하여 필요한 범위 내에서의 편집·형식상의 변경을 허락함.
다만, 저작물의 내용변경은 금지함.
3. 배포·전송된 저작물의 영리적 목적을 위한 복제, 저장, 전송 등은 금지함.
4. 저작물에 대한 이용기간은 5년으로 하고, 기간종료 3개월 이내에 별도의 의사표시가 없을 경우에는 저작물의 이용기간을 계속 연장함.
5. 해당 저작물의 저작권을 타인에게 양도하거나 또는 출판을 허락을 하였을 경우에는 1개월 이내에 대학에 이를 통보함.
6. 조선대학교는 저작물의 이용허락 이후 해당 저작물로 인하여 발생하는 타인에 의한 권리 침해에 대하여 일체의 법적 책임을 지지 않음
7. 소속대학의 협정기관에 저작물의 제공 및 인터넷 등 정보통신망을 이용한 저작물의 전송·출력을 허락함.

2008년 2월 일

동의여부 : 동의() 반대()

저작자: 천진아 (서명 또는 인)

조선대학교 총장 귀하