

박사학위논문

중소기업의 가족친화경영 수준 자가진단을
위한 방법론 및 프로토타입 제안

-청년구직자의 선호도 정보에 기반하여-

2021년

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합건설팅학과

스마트융합건설팅전공

박 옥 희

박사학위논문
지도교수 이석기

중소기업의 가족친화경영 수준 자가진단을 위한 방법론 및 프로토타입 제안

-청년구직자의 선호도 정보에 기반하여-

A Proposed Methodology and Prototype for Self-diagnosis
of the Level of Family-friendly Management of SMEs:
Based on Young Job Seekers' Preference Information

2020년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

박 옥 희

박사학위논문
지도교수 이석기

중소기업의 가족친화경영 수준 자가진단을 위한 방법론 및 프로토타입 제안

-청년구직자의 선호도 정보에 기반하여-

A Proposed Methodology and Prototype for Self-diagnosis
of the Level of Family-friendly Management of SMEs:
Based on Young Job Seekers' Preference Information

위 논문을 컨설팅학 박사학위 논문으로 제출함

2020년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

박 옥 희

박옥희의 건설탐학 박사학위 논문을 인준함

2020년 12월 일

심사위원장 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

국 문 초 록

중소기업의 가족친화경영 수준 자가진단을 위한 방법론 및 프로토타입 제안 -청년구직자의 선호도 정보에 기반하여-

한 성 대 학 교 대 학 원
스 마 트 융 합 컨 설 팅 학 과
스 마 트 융 합 컨 설 팅 전 공
박 옥 희

대한민국 정부는 남녀평등과 여성고용 촉진 등 헌법이 정한 평등한 기회보장을 위해 2007년 「남녀고용평등법」을 제정하고, 국민의 삶의 질 향상과 국가사회 발전을 촉진하고자 「가족친화법」을 제정하여서 일-가정 양립기반을 조성하게 하는 가족친화 정책을 추진하였다. 그러나 정책추진 후 13년이 지난 2020년 2월 OECD가 발표한 현재 대한민국 국민의 삶은 최장근로시간 2위, 자살률 3위, 국민행복지수 54위 등 여전히 저조한 성적을 보인다.

2020년 현재 대한민국 기업은 4차 산업 혁명, 인공지능, 빅데이터 등 디지털 전환기를 맞아 창의력과 새로운 아이디어를 가진 청년 인재 충원이 필요하다. 채용대상자인 청년구직자는 ‘정시퇴근’, ‘저녁이 있는 삶’, ‘올로(YOLO)’ 등 직장선택에 있어 자신의 행복을 우선 고려하므로, 수준이 천차만별인 중소기업 대비 워라벨 수준이 보장된 대기업과 공기업 취업만을 선호한다. 문제는 여기서 발생한다. 모든 청년구직자가 대기업과 공기업에 취업할

수 없으므로 청년구직자 상당수가 중소기업에 취업해야 하는데, 청년구직자가 선호하는 워라벨 요소가 무엇인지, 그 수준을 우리 기업이 갖추고 있는지 전혀 파악하지 못하고 있기 때문이다. 기업 스스로 워라벨 수준을 파악하지 못하므로 청년구직자 채용을 위해 필요한 전략을 수립하지 못한다. 이에, 연구자는 중소기업이 청년구직자 눈높이에 맞는 워라벨 수준을 갖추고 있는지 스스로 진단하여 부족한 부분을 보강하거나, 가족친화경영 컨설턴트가 결과를 확인하고 입체적으로 전략을 수립할 수 있는 객관화된 진단 도구개발이 필요하다고 판단하였다.

연구자는 AHP 분석기법을 이용하여 청년구직자의 요소별 워라벨 선호도를 도출하고, 각 요소에 대한 다수 중소기업의 실행 여부를 조사·분석하여 가중합계 스코어링 방식의 자가진단 방법론 및 프로토타입을 제안하였다. 기업이 자가진단 체크리스트에 가족친화경영 요소별 실행 여부를 선택하는 것만으로 분야별 점수와 총점을 확인할 수 있게 하였다. 이 도구를 가족친화경영 컨설팅 진행 중 수진 기업에 적용하였더니, 해당 기업 담당자는 ‘즉시 점수가 확인되어 산업별 상대적 위치(Gap)를 시각적으로 확인할 수 있으며 평균기업 수준 대비 고저를 확인할 수 있었다’라며 만족해했다. 한편 가족친화경영 컨설턴트는 수진기업 수준을 수치화하여 파악할 수 있었고 종합점수와 차트를 이용하여 향후 가족친화경영 추진 방향과 계획수립을 가능하게 하는 구체적인 컨설팅 방법론으로 가치가 있다고 하였다.

이 연구결과로 제안된 자가진단 프로토타입이 ‘중소기업 스스로 부족한 부분을 보완하거나, 잘하고 있는 부분을 홍보하여 인재 채용과 재직 근로자의 이직 방지에 활용’ 할 수 있을 것이다. 또한, ‘가족친화경영 컨설턴트의 기업 진단 및 컨설팅 방법론’으로 활용되어 대한민국 중소기업의 일-생활균형 수준이 실질적이고 지속적인 향상에 기여하기를 기대한다.

【주요어】 가족친화경영, 청년구직자, 중소기업, 일-생활균형(WLB), 자가진단 방법론, 프로토타입

목 차

I. 서론	1
1.1. 연구의 배경 및 필요성	1
1.2. 연구의 목적	4
1.3. 논문의 구성	5
1.3.1. 연구방법	5
1.3.2. 논문의 구성체계	6
II. 이론적 배경	7
2.1. 사회문제와 가족친화경영	7
2.1.1. 직장-가족 갈등이론	7
2.1.2. 중소기업의 가족친화경영	9
2.1.3. 국내 및 외국의 가족친화경영 주요요인	18
2.2. 청년구직자 동향	25
2.2.1. 청년구직자 개념 및 현황	25
2.2.2. 청년구직자의 일-생활균형 요구	30
2.2.3. 직장선택이론	32
2.3. 자가진단 도구의 필요성	35
2.3.1. 진단 도구의 필요성 및 조건	35
2.3.2. 진단 도구의 사례	36
III. 가족친화경영 수준 자가진단 방법론연구	42
3.1. 대한민국 일-생활균형 유관제도 분석연구	42
3.1.1. 연구목적	42
3.1.2. 연구방법 및 절차	42
3.1.3. 연구결과	43
3.1.4. 소결	59
3.2. 청년구직자의 일-생활균형 상대적 선호도 분석연구	61

3.2.1. 연구목적	61
3.2.2. 연구방법 및 절차	61
3.2.3. 연구결과	65
3.2.4. 소결	94
IV. 가족친화경영 수준 자가진단 프로토타입연구	95
4.1. 중소기업의 가족친화경영 실행수준 분석	95
4.1.1. 연구목적	95
4.1.2. 연구방법 및 절차	95
4.1.3. 연구결과	96
4.1.4. 소결	105
4.2. 자가진단 프로토타입개발	107
4.2.1. 체크리스트 기반 진단 문항	107
4.2.2. 자가진단 적용사례	109
4.2.3. 자가진단 결과 수준 확인	111
4.2.4. 자가진단 프로토타입 활용 방안	118
V. 결론 및 시사점	119
5.1. 연구요약 및 논의	119
5.2. 제한점과 제언	121
참고문헌	122
부록	144
[부록 1] 청년구직자 설문지	144
[부록 2] 중소기업 설문지	158
ABSTRACT	166

표 목 차

[표 1-1] 논문의 구성	6
[표 2-1] 직장-가정 갈등이론 정리	8
[표 2-2] 중소기업 인식개선 홍보대상	11
[표 2-3] 인식개선 홍보내용	12
[표 2-4] 가족친화 인과관계 선행연구 조사	14
[표 2-5] <가족친화>에 관한 선행연구	15
[표 2-6] <가족친화제도>에 관한 선행연구	16
[표 2-7] <가족친화문화>에 관한 선행연구	17
[표 2-8] <가족친화경영>에 관한 선행연구	17
[표 2-9] 2006년 출산·양육 친화 우수기업 심사기준	19
[표 2-10] 2015년 개정된 가족친화지수 구성과 세부지표	19
[표 2-11] 2020년 여가친화 기업인증 주요요인	21
[표 2-12] 외국의 가족친화경영 관련 지표	23
[표 2-13] 청년구직자 나이 범위와 개념	26
[표 2-14] 생산가능인구	27
[표 2-15] 구직자의 WLB 요구 선행연구	32
[표 2-16] 직장선택이론 선행연구 정리	34
[표 2-17] 진단 도구의 조건	36
[표 2-18] 가족친화인증 점수 자가진단	37
[표 2-19] 일-가정양립 기업문화 체크리스트	38
[표 2-20] 서울시 일-생활균형 자가진단 체크리스트	40
[표 3-1] 가족친화인증과 근무혁신인센티브제 지표 비교	45
[표 3-2] 여가친화 기업인증 평가항목	46
[표 3-3] 주요 요인선정 과정	47
[표 3-4] <가족친화경영> 주요영역의 정의	49
[표 3-5] <유연근무제> 주요요소의 정의	50
[표 3-6] <자녀출산 및 양육 지원제도> 주요요소의 정의	51

[표 3-7] <부양가족 지원제도> 주요요소의 정의	51
[표 3-8] <근로자 지원제도> 주요요소의 정의	52
[표 3-9] <가족친화 문화조성> 주요요소의 정의	52
[표 3-10] <업무혁신 문화조성> 주요요소의 정의	53
[표 3-11] 내용 타당도 평정척도	54
[표 3-12] 주요요소의 적절성 내용 타당도 지수	55
[표 3-13] 주요영역의 대표성 전문가 의견	57
[표 3-14] 청년구직자 설문 대상자 특성	66
[표 3-15] 쌍대비교 기본 척도	66
[표 3-16] <가족친화경영> 주요영역 쌍대비교 매트릭스 (응답자 1인)	67
[표 3-17] <가족친화경영> 주요영역 쌍대비교	68
[표 3-18] <유연근무제도> 주요요소 쌍대비교	68
[표 3-19] <자녀출산 및 양육지원제도> 쌍대비교 매트릭스	69
[표 3-20] <부양가족 지원제도> 쌍대비교 매트릭스	69
[표 3-21] <근로자 지원제도> 쌍대비교 매트릭스	70
[표 3-22] <가족친화 문화조성> 쌍대비교 매트릭스	70
[표 3-23] <업무혁신 문화조성> 쌍대비교 매트릭스	70
[표 3-24] <가족친화경영> 주요영역의 상대적 중요도	72
[표 3-25] <유연근무제도> 주요요소의 상대적 중요도	74
[표 3-26] <자녀출산 및 양육 지원제도> 주요요소의 상대적 중요도	75
[표 3-27] <부양가족 지원제도> 주요요소의 상대적 중요도	76
[표 3-28] <근로자 지원제도> 주요요소의 상대적 중요도	77
[표 3-29] <가족친화 문화조성> 주요요소의 상대적 중요도	78
[표 3-30] <업무혁신문화조성> 주요요소의 상대적 중요도	79
[표 3-31] <전체> 가족친화경영 주요요소의 복합가중치	81
[표 3-32] <남성 그룹> 복합가중치와 상대적 우선순위	83
[표 3-33] <여성 그룹> 복합가중치와 상대적 우선순위	84
[표 3-34] <수도권 그룹> 복합가중치와 상대적 우선순위	87
[표 3-35] <비수도권 거주그룹> 복합가중치 우선순위	88

[표 3-36] Level 1 상대적 중요도 및 종합 우선순위	90
[표 3-37] Level 2 상대적 중요도 및 종합 우선순위	93
[표 4-1] 중소기업의 특성분석	97
[표 4-2] 기술 통계량 분석결과	100
[표 4-3] 중소기업 실행점수와 청년(전체)가중치 통합	101
[표 4-4] 중소기업 실행점수와 청년(수도권)가중치 통합	102
[표 4-5] 중소기업 실행점수와 청년(비수도권)가중치 통합	104
[표 4-6] 업종별 중소기업 실행점수와 청년가중치 통합	105
[표 4-7] 체크리스트 진단 문항	107
[표 4-8] 사례기업 기본정보	109
[표 4-9] 주요영역별 평균점수대비 수준(전체 및 지역별 비교)	111
[표 4-10] 주요영역별 평균점수대비 수준(인증/미인증기업별 비교)	112
[표 4-11] 주요영역별 평균점수대비 수준(업종별: 2/1)	114
[표 4-12] 주요영역별 평균점수대비 수준(업종별: 2/2)	114

그 립 목 차

[그림 1-1] 연구모형	5
[그림 2-1] 중소기업 인식개선 홍보대상/ 홍보내용	12
[그림 2-2] 일-생활균형 캠페인 주요요인	21
[그림 2-3] 생산가능인구 전망과 OECD 청년실업률 비교	27
[그림 2-4] 생산가능인구와 청년실업자 현황	28
[그림 2-5] MZ 세대가 회사에 원하는 것과 조직문화상 변화	31
[그림 2-6] 가족친화인증 자체점검 로드맵	39
[그림 3-1] 자가진단 방법론연구 절차 I	43
[그림 3-2] 가족친화경영 계층모형	58
[그림 3-3] 자가진단 방법론연구 절차 II	62
[그림 3-4] AHP 분석절차	64
[그림 3-5] <가족친화경영> 주요영역의 상대적 중요도	73
[그림 3-6] <유연근무제도> 주요요소의 상대적 중요도	74
[그림 3-7] <자녀출산 및 양육 지원제도> 주요요소의 상대적 중요도	75
[그림 3-8] <부양가족 지원제도> 주요요소의 상대적 중요도	76
[그림 3-9] <근로자 지원제도> 주요요소의 상대적 중요도	77
[그림 3-10] <가족친화 문화조성> 주요요소의 상대적 중요도	78
[그림 3-11] <업무혁신 문화조성> 주요요소의 상대적 중요도	80
[그림 3-12] 복합가중치에 의한 상대적 중요도	82
[그림 3-13] Level 1 상대적 중요도 및 종합 우선순위	91
[그림 3-14] Level 2의 상대적 중요도 및 종합 우선순위	92
[그림 4-1] 자가진단 프로토타입개발 연구절차	96
[그림 4-2] 중소기업의 가족친화경영 주요요소 실행수준 순위	99
[그림 4-3] 수준 진단 체크리스트<예시>	110
[그림 4-4] 주요영역별 평균점수대비 수준(지역별/인증별)	113
[그림 4-5] 주요영역별 평균점수대비 수준 그래프(업종별)	115
[그림 4-6] 자가진단 최종 결과	117

I. 서론

1.1. 연구의 배경 및 필요성

2020년 8월 경제개발협력기구(이하, OECD)에 따르면 대한민국 국내 총생산(GDP)은 작년보다 1.8% 감소할 것이나, OECD가 조사한 46개 국가 중 아홉 번째로 높은 경제 규모를 전망했다(한국무역협회, 2020). 한편 그에 앞선 2020년 3월 OECD 발표 국가별 삶의 질 관련 지표에서 대한민국은 장시간 근로 2위, 자살률 3위, 행복지수 54위(OECD, 2020) 등 경제 규모에 어울리지 않는 매우 저조한 성적을 보였다.

근로 생활의 질(Quality of Working Life, QWL)을 향상한다는 것은 근로자의 직업안정·고용보장, 육체적 정신적 건강·복지제고, 기술·능력개발 기회제공, 업무와 삶의 균형을 조화시키는데 있다(이정점, 2005). 유럽에서는 근로조건과 근로 생활의 질에 대한 요소를 다양하게 조사하고 있으나 우리나라에서는 ‘기술·능력개발’, ‘업무-삶의 균형’ 부문에 대해서 다소 조사가 부족하다(이정점, 2005). 사람들은 ‘하고 싶은 일을 하면서 살고 싶다’라고 말하는데, 사람들이 일에 매달리는 이유는 생물학적 본성이고, 경제 문화적 배경에 기초하는 것이다(최명기, 2011). 일이라는 공적 생활은 사적 생활에 영향을 미쳐 일을 대하는 나의 태도에 영향을 주게 되므로 일-생활균형(Work-Life Balance, 이하, WLB)이 필요하다(최명기, 2011).

대한민국 정부는 헌법이 정한 평등한 기회와 근로자의 WLB 보장을 위해 2007년 「가족친화법」과 「남녀고용평등법」을 제정하여 일-가정 양립기반을 조성하게 하는 가족친화 정책을 추진했다. 「가족친화법」은 가족친화 사회환경을 조성하여 국민의 삶의 질 향상과 국가 사회발전 이바지를 목적으로 한다(가족친화법, 2007). 여기서 ‘가족친화 환경’은 일과 가정생활을 조화롭게 병행할 수 있는 제반 환경을 의미하고, ‘가족친화 직장환경’은 근로자가 일과 가정생활을 조화롭게 병행할 수 있도록 가족친화제도가 운영되고 있는 직장 환경을 말한다(가족친화법, 2007). 가족친화제도는 기업과 근로자에 긍정적 영향을 주어 기업성과(Allen, 2001), 노사문화(고재권, 2016), 근로자 만족(천

덕희, 서정원, 2017) 등에 영향을 미친다.

2017년 정부는 100대 정책 목표를 발표하면서 ‘일·생활 균형 실현’을 중요 과제로 선정 했다(대한민국 정부, 2017). 대한민국은 OECD ‘Work-Life Balance Ranking’에서 10점 만점 중 4.1점으로 WLB 수준이 매우 저조(40개국 중 37위)하며, 특히, 중소기업의 WLB 수준은 대기업·공기업 대비 더욱 열악하다(이승윤, 현은정, 2018).

90년대 생들은 ‘저녁이 있는 삶’과 직장선택을 위해 연봉, 지리적 위치 등 다양한 선택지가 있지만 ‘일과 삶의 양립’이 가능한가를 최우선으로 생각한다(임홍택, 2018). 기업 채용대상자인 청년구직자는 YOLO, 여가 등에 관심이 높으며(kobaco, 2017), 자신의 행복과 삶의 질을 높이기 위한 라이프스타일을 추구하는 경향이 크다. 이러한 가치추구는 곧 WLB와 연결되어 있다(중소기업중앙회, 2019). 청년구직자가 WLB가 가능한 대기업과 공기업에 몰입하면서 중소기업은 구인난에 시달리고 있다(중소기업중앙회, 2019).

오늘날 기업은 4차 산업 혁명, 빅데이터, 인공지능 등 디지털 전환기를 맞아 기업의 경쟁력을 갖추기 위해 창의력과 문제해결 능력이 있는 청년 인재가 필요하다. 하지만 중소기업은 청년 인력 부족으로 경쟁력 유지에 어려움을 겪고 있다(신동엽 외, 2018). 대한민국 산업생태계는 중소기업이 99.9%를 차지하고 있으며, 종사자도 81.8%로 대다수 근로자가 여기에 속한다(통계청, 2020). 중소기업의 중요성이 여기에 있으며, 대기업과 일자리의 양극화 문제를 해소하기 위해서도 중소기업의 혁신과 청년 인재유입은 중요하다(안승구, 2019).

이러한 논의로 중소기업은 청년구직자의 유입하기 위해 가족친화경영이 필요하다. 그러나 기업 내부에서 도입 방법이나 전략수립이 힘들기에 외부지원을 통해 가족친화제도를 정착하는 것이 중요하다(구혜령 외, 2020). 이는 전문가의 도움으로 기업의 현 상태를 진단하여 방법론이나 도구를 통해 기업과 근로자가 공감하는 체계적인 결과물을 도출하도록 도움을 주는 것이다(나도성, 2017). 즉 조직진단은 내부 수준의 평가와 외부환경의 변화를 파악하여 효과적인 개입 전략을 마련하기 위해 시행된다(노경란, 조영일, 2018).

자가진단은 다양한 분야의 각 기관에서 개인과 기업을 대상으로 지원하고

있다. WLB와 관련한 자가진단은 가족친화 지원센터에서 20개의 체크리스트 문항을 통해 ‘가족친화 인증 가능성’을 사전진단할 수 있으며 또한, ‘일-가정 양립 기업문화’를 확인할 수 있도록 10개의 문항 체크를 통해 4단계(매우 우수~미흡) 수준으로 결과를 보여주고 있다. 최근에는 인증 취득 후 가족친화 현황 변동 내역 및 점검지표 입력으로 동종업계대비 수준을 확인할 수 있는 기능을 운영하고 있다(가족친화 지원사업, 2020). 한편 서울시 여성가족재단의 일-생활균형 지원센터 홈페이지에도 근로 경험 1년 이상의 근로자를 대상으로 ‘일-생활-평등’ 관련 15개 항목을 통해 균형결과를 보여주고, 컨설팅 신청이나 교육으로 ‘바로 가기’를 할 수 있도록 지원하고 있다(서울시 일-생활 균형지원센터, 2020).

이처럼 기관에서 기업과 근로자를 지원하기 위한 WLB 관련 진단 도구가 있으나 재직자와 인증기업에 한정되어 있고, 개선 방향과 문제점을 찾아내기에는 한계가 있다. 또한, 중소기업이 동종업종, 타업종, 지역별로 가족친화경영 수준과 비교하여 어떤 WLB 요소가 부족한지 알 수 있는 정보를 얻기에는 부족하다. 따라서 중소기업이 가족친화경영의 부족한 점을 쉽게 찾아내고, 이를 통해 문제점을 발견하여 전략수립을 지원하기 위한 직관적인 자가진단 도구의 필요성이 요구되고 있다.

1.2. 연구의 목적

중소기업은 현재 기업 내 가족친화경영 수준이 업계 평균 또는 청년구직자 눈높이와의 차이를 알 수 없기에 청년 인재유입을 위한 전략수립이 어려운 상황이고, 청년구직자는 직장선택에 위라벨이 가능한 직장을 찾고 있다.

이 연구에서는 대한민국의 WLB 제도요소는 어떤 것이 있는지 알아보고, 청년구직자는 어떤 WLB 요소를 선호하는지 파악하고자 한다. 또한, 중소기업에 WLB 요소의 실행수준을 살펴보고 청년구직자 선호 정보기반 가족친화경영 수준을 진단할 수 있는 자가진단 방법론 및 프로토타입을 제안하고자 한다. 이를 통해 중소기업이 가족친화경영 수준을 스스로 진단하거나 컨설턴트가 입체적으로 전략을 수립해 줄 수 있는 실무적인 접근을 하고자 한다.

이러한 가족친화경영 수준 자가진단으로 기업은 현재 상태를 인지함으로써 스스로 가족친화경영의 밸런스를 유지할 수 있게 될 것이며, 타 기업 또는 동종업종의 수준과 비교가 가능해져 미래전략을 수립할 수 있을 것이다. 이를 통해 기업은 청년 인재 채용에 유리하고, 재직자의 이직 방지에도 도움이 될 것이다. 또한, 중소기업의 기업진단을 위한 컨설팅 방법론으로도 활용되며, 장기적으로는 대한민국의 중소기업 일-생활균형 수준이 실질적이고 지속해서 향상될 수 있기를 기대한다.

이 연구에서 알아보고자 하는 연구내용은 다음과 같다.

연구 1. 중소기업의 가족친화경영 진단 문항 도출과 계층모형 도출

연구 2. 청년구직자의 WLB 주요요소 상대적 선호 가중치 도출

연구 3. 중소기업의 가족친화경영 주요요소 실행점수 도출과

청년구직자 선호 가중치와 합산한 평균 도출

연구 4. 중소기업의 가족친화경영 수준 자가진단 방법론 및 프로토타입

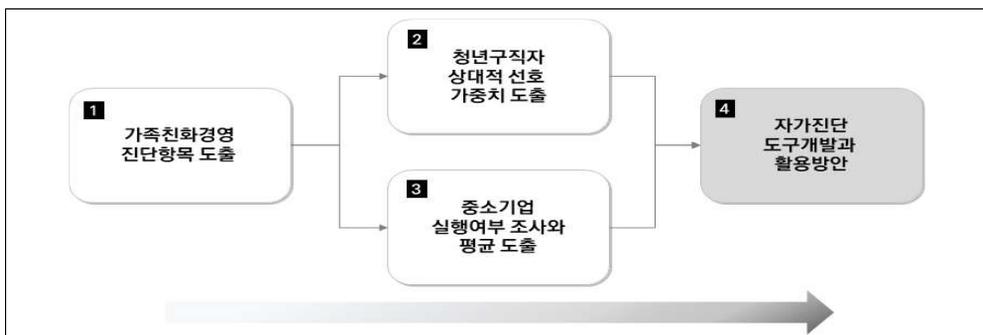
활용 방안

1.3. 논문의 구성

1.3.1. 연구방법

이 연구에서는 대한민국 일-생활균형 유관제도를 분석하고, 청년구직자의 WLB 상대적 선호도 분석과 중소기업의 가족친화경영 실행조사 연구를 통해 중소기업의 가족친화경영 수준을 제시하고, 자가진단 방법론 및 프로토타입을 제안하고자 한다.

먼저, 대한민국 정부의 각 부처에서 시행하고 있는 일-생활균형 관련 인증제도의 비교분석을 통해 가족친화경영의 주요영역과 요소를 추출하고, 전문가에게 내용 타당성을 검증하여 계층모형을 도출하고자 한다. 둘째는, 가족친화경영의 계층모형을 이용하여 청년구직자에게 쌍대비교 설문을 통해 다수의 의사결정 도구 중 하나인 AHP 분석기법으로 상대적 선호도와 가중치를 도출한다. 셋째는 중소기업에 가족친화경영 요소의 실행 분석을 통해 청년구직자 선호정보기반 실행수준을 분석하여 평균을 제시하고자 한다. 마지막으로 연구된 수치를 가지고 체크리스트 기반으로 기업이 스스로 진단할 수 있는 자가진단 프로토타입으로 사례기업을 통해 활용 방안을 제안하고자 한다[그림 1-1].



[그림 1-1] 연구모형

1.3.2. 논문의 구성체계

이 연구의 구성은 총 5장 구성으로 제 I 장은 서론으로 연구의 배경 및 필요성, 연구의 목적, 논문의 구성이다. 제 II 장은 이론적 배경으로 사회문제와 가족친화경영, 청년구직자 동향, 자가진단 도구의 필요성으로 구성되었다. 제 III 장은 가족친화경영 수준 자가진단 방법론연구로 대한민국 일-생활균형 유관제도 분석연구와 청년구직자의 일-생활균형 주요요소의 상대적 선호도 분석연구이다. 제 IV 장은 가족친화경영 수준 자가진단 프로토타입연구로 중소기업의 가족친화경영 실행 수준 분석을 통해 자가진단 프로토타입개발을 하고자 한다. 마지막 제 V 장은 이 연구의 결론 및 시사점으로 연구요약 및 논의, 제한점과 제언으로 구성되었다. 자세한 구성 내용은 [표 1-1]에서 정리하였다.

[표 1-1] 논문의 구성

I. 서론		
연구의 배경 및 필요성	연구의 목적	논문의 구성
↓		
II. 이론적 배경		
사회문제와 가족친화경영	청년구직자 동향	자가진단 도구의 필요성
↓		
III. 가족친화경영 수준 자가진단 방법론연구		
대한민국 일-생활균형 유관제도 분석연구	청년구직자의 일-생활균형 상대적 선호도 분석연구	
↓		
IV. 가족친화경영 수준 자가진단 프로토타입연구		
중소기업의 가족친화경영 실행수준 분석	자가진단 프로토타입개발	
↓		
V. 결론 및 시사점		
연구요약 및 논의		
제한점과 제언		

Ⅱ. 이론적 배경

2.1. 사회문제와 가족친화경영

2.1.1. 직장-가족 갈등이론

가족친화는 일-생활균형(Work-Life Balance, WLB)이라는 용어로 사용되며 근로자와 기업 및 각종 사회문제 해결을 위해 필요한 기업경영의 문화이다(정영금, 2011). 이는 가정과 일, 일과 가정 두 영역에 에너지와 시간 등의 자원을 적절하게 배분함으로써 충족될 수 있다(Sirgy & Wu, 2009; Tausig & Fenwick, 2001). 직장-가족 갈등은 일과 가정에서 각각 요구되는 역할이 서로 상충할 때 발생하는 갈등이다. Kahn et al., (1964)는 직장-가정 사이에서 일로 인한 가족 갈등과 가족 역할로 인한 직장생활에서의 갈등으로 구분하고 있다.

현대사회는 인식과 가치의 변화로 일과 가족 사이에 새로운 역할을 요구받으며, 각 역할에 대한 스트레스에 노출된다. 이러한 스트레스 노출이 과다할 때 역할 간 갈등이 고조된다. 역할 간 갈등은 개인이 직장과 가정에서 역할의 균형을 이룰 수 없을 때 스트레스가 생성되며 개인의 가치관과 관련하여 상충된 역할수행이 요구될 때 개인의 내재적 역할 갈등이 발생한다(Greenhaus & Beutell, 1985). 또한, Merton(1967)은 사회조직에서 차지하는 지위에 따라 역할수행의 상황이 만들어지며 개인의 기대와 맞지 않을 때 역할 갈등이 발생하므로 역할 균형이 중요하다. 역할 갈등 측면에서는 개인이 직장과 가정에서의 역할에서 오는 가치관의 차이, 스트레스와 관련되어 연구한 것을 알 수 있다. 이는 개인이 직장과 가정에서 경계가 모호해져 갈등이 발생하는 것을 말한다(Clark, 2000).

여성의 사회 진출이 증가하면서 일과 가정의 역할을 동시에 진행해야 하는 문제에서 일과 가정에서 요구하는 다중역할로 인해 여성은 진로 결정에 신중해진다(McCracken & Weitzman, 1997; 문미란, 2003). 이러한 역할 갈등 해소를 위해 사회에서는 근로자 전체 삶의 과정에서 경험하는 일과 가정에서

의 역할을 통합하고 균형을 유지할 수 있도록 도움이 필요하다(이양희, 2019). 직장-가족 갈등이론은 개인이 인지하고 있는 역할에서 혼란이 있거나, 다양한 역할을 제대로 제때에 사용하지 못해서 갈등이 발생한다. 최근 연구에서는 직장-가족, 가족-직장 양방향을 모두 고려해야 하며, 직장-가족이 별개로 이루어진 것이 아니라 상호의존적이고 역동적이라 할 수 있다(Rhoades & Eisenberger, 2002).

갈등의 원인이 일에 있는 경우 삶과 신체뿐 아니라 이직 의도에도 영향을 미치기에 기업에서 가족친화제도 시행을 통해 갈등을 낮출 수 있다(왕립교, 정수진, 2017). 일이 가정에 영향을 미치는가, 가정이 일에 영향을 미치는가를 비교하는 이론에서도 일이 가정에 부정적인 영향을 미쳐 일과 삶의 만족에 더 큰 영향을 미치는 것으로 연구되었다. 이러한 일과 가정갈등을 해결하기 위해 WLB가 대두되고 있으며 이는 기업문화, 즉 가족친화경영과 연결되어 있다(이유덕, 2008). 이상의 직장-가족 갈등이론은 [표 2-1]에 정리하였다.

이론을 종합하면, 기업에서 근로자들의 직장-가족 갈등으로 인한 스트레스 및 아노미 현상을 감소하여 개인과 기업, 사회가 함께 발전할 수 있는 가족친화경영은 선택이 아닌 필수로 대두되고 있다.

[표 2-1] 직장-가정 갈등이론 정리

연구자(연도)	연구내용
Kahn et al., (1964)	직장-가정갈등은 역할 간 갈등이며 개인이 일과 가정 두 가지 역할의 균형을 이룰 수 없을 때 스트레스가 생성된다고 하였으며, 역할 갈등을 개인이 그들의 가치관과 상충된 역할수행이 요구될 때 혹은 두 가지 이상의 서로 상충된 역할을 해야 할 때 내재적 갈등이 발생한다고 주장함
Merton, (1967)	개인이 소속하고 있는 서로 다른 사회조직에서 차지하는 지위가 다르므로 동시에 여러 개의 역할을 해야 할 상황에서 개인의 기대와 상충될 때 역할 갈등이 발생한다고 함
Grandey & Cropanzano, (1999)	일과 가정의 상황은 일-가정 갈등(WFC:갈등의 원인이 일)에 영향을 미치고, 그 영향은 일의 고충에 영향을 미쳐, 결국 이직 의도와 삶의 고충, 신체 건강에까지 영향을 미치는 영향을 미친다고 했으며, 반면 가정-일 갈등(FWC:갈등의 원인이 가정)은 가정의 고충에는 영향을 미치지 않지만, 삶과 신체 건강에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타남
Kopelman et al., (1983)	개인의 직장과 가족 역할 간의 갈등을 통합해서 직장-가정갈등 모형을 제시함

연구자(연도)	연구내용
Greenhaus & Beutell, (1985)	직장-가정갈등을 일종의 역할 간 갈등으로 정의하고, 일과 가정의 범위 내 스트레스로 생성되고 어떠한 측면에서도 조정이 불가능하다고 함
Frone et al., (1992)	직장과 가정 간의 갈등은 직장- 가정의 역할 압력이 서로 조화롭지 못하고 한 역할에 충실하면 상대적으로 다른 역할에 소홀히 되는 역할 갈등으로 정의됨
McCracken & Weitzman, (1997)	여성의 사회 진출이 증가하면서 등장한 일과 가정의 역할을 동시에 진행해야 하는 문제를 학문적으로 다룬 개념이 다중역할에서 오는 갈등이론임
Fogarty et al., (2000)	일치하지 않은 역할의 기대를 억지로 받아들여려고 할 때 역할 갈등이 발생하게 됨. 이러한 역할 갈등이론은 일-가정갈등의 발생 원인과 과정 설명을 유용하게 함
문미란, (2003)	일과 가정의 문제에 대한 원인을 제대로 찾지 못하고, 미래에 대한 최소한의 계획을 한다면 다중역할에 대한 현실을 인식하지 못하는 것이라고 주장함
이유덕, (2008)	초과근무시간과 역할 과부하는 WIF에 영향을, 역할 갈등과 자율성 및 피드백은 FIW에 더 많은 영향을 미치며, 가족친화적 정책의 시행 정도는 WIF에 유의한 부의 영향을, 가족친화적 조직 분위기는 WIF와 FIW 모두에서 유의한 부의 영향을 미치는 것으로 나타남. 또한, WIF와 FIW의 수준이 높을수록 종업원의 직무 만족, 조직몰입, 이직의도, 가정생활 만족 등에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타남
Michel et al., (2009)	WIF와 FIW를 비교하는 이론에서 일-가정 방해 갈등(WIF)은 원인에 따라 삶의 만족에 영향을 미치고, 일-가정 방해 갈등(WIF)은 부정적 영향을 감소시키기 위해 일-생활균형이 필요함을 알 수 있었고, 갈등의 원인이 가정(FIW)이라면 조직의 지원보다는 개인이 가지고 있는 지원 가능한 환경에 따라 달라진다고 함
왕립교, 정수진, (2017)	일-가정갈등이 조직몰입의 선행요인임을 설명하고 있으며 일-가정갈등의 수준이 높을수록 조직몰입이 감소되며, 심리자본은 일-가정갈등과 조직몰입 사이의 관계에서 부분적 매개역할을 하고 있음. 또한, 일-가정갈등과 조직몰입의 관계에서 조직지원 인식이 조절 효과를 가지며, 일-가정갈등 및 WIF, FIW는 모두 직무소진과 뚜렷한 정의 상관관계가 있는 것으로 나타남
문지선 외, (2019)	관리직 여성은 직무 자율성을 인식했을 때 직무만족도가 매우 높고, 시차출퇴근제를 사용할 수 있는 상황이면 직무 만족을 높게 되어, 이에 따라 일 지향성을 높인다고 함

출처: 선행연구를 토대로 연구자가 정리

2.1.2. 중소기업의 가족친화경영

가족친화경영이란, 일과 가정생활 균형을 조성하는 기업 철학으로 근로자의 삶의 질을 높임과 동시에 기업은 생산성 향상으로 이어져 기업과 근로자가 함께 유익한 경영이념이다(Thompson et al., 1999). OECD는 가족친화제도

를 일과 가정생활을 조화롭게 함으로써 사회의 갈등을 해소하고 자녀 양육 및 근로자의 정신적·신체적 건강을 유지할 수 있게 하는 정책으로 보고 있다. 현장에서 일·가정 양립 지원은 여성만을 위한 제도로 받아들이고 있으나, WLB는 근로시간 단축, 휴가사용 활성화, 유연 근무 활성화, 일하는 방식과 문화 등 근로자를 위한 다양한 내용을 포함하고 있다(강민정 외, 2019).

대한민국의 기업은 대기업, 중견기업, 중소기업으로 구분되는데 대기업은 전체 기업 수의 0.3%(2,236개)로 종사자의 20.2%(2,068 천 명)를 차지하며, 중견기업은 0.6%(4,430개)로 종사자는 13.3%(1,369 천 명)를, 중소기업은 99.1%(701,950개)로 종사자는 66.5%(6,825 천 명)를 차지하고 있다. 중소기업은 다시 중기업이 9.8%(69,491개)로 종사자는 3,088 천명이, 소기업은 89.3%(632,459개)로 3,737 천명으로 나타났다(통계청, 2020). 이는 종사자에 약 4명 중 3명은 중소기업에 다니고 있으며, 중소기업 중에서도 소기업 비중이 약 90%에 달해 상대적으로 영세한 기업 종사자의 비중이 매우 크다는 것을 의미한다. 영세 중소기업은 가족친화경영을 비용이라고 인식하여 도입 부담을 안고 있는데, 가족친화제도가 문화로 스며들 수 있는 사회적 지원이 있어야 활성화가 가능하다(백삼균, 정범구, 2018). 문화는 시대마다 달라질 수 있으며, 동시대의 사람들이 공유하는 가치이며 흐름이다. 즉 도시재생이 공간의 문화화이듯 가족친화는 라이프의 문화화이다(전인수, 2020).

OECD 국가 중 연간 노동시간이 남미인 멕시코, 코스타리카에 이어 3위인 대한민국은 특히 중소기업이 초과근로가 높게 나타났고, 상사의 눈치가 보여 정시퇴근하는 것이 어렵다. 근로자의 복지 부분에서도 유연근무제, 육아휴직, 출산휴가 등의 가족친화제도의 도입률은 매우 저조하며, 장시간 근로도 중소기업에서 더 많이 나타났다. 직장 안에서 WLB에 대한 세대 간 인식 차이가 크게 나면서 중소기업에 인재유입이 어려운 환경이다(김원정 외, 2018). 이는 중소기업이 가족친화경영 문화조성에 부족한 것을 알 수 있으며, 이러한 상황은 중소기업이 기업문화 변화 없이 경쟁력을 유지하기 어려운 구조가 될 것이다.

중소기업의 부족한 복지정책은 인재유입에 어려운 상황이 되며 악순환을 되풀이하는 결과를 초래한다. 중소기업 근로자의 삶의 질과 경제적인 어려움

을 예상하며 청년구직자가 직장을 선택하는데 대기업과 공공기관으로 치우치는 경향이 있는 것이 현실이다(중소기업중앙회, 2019). 특히 중소기업은 출산 전·후 휴가제도를 5~9인 사업장이 31.4%, 10~29인 사업장이 14.7%, 300인 이상은 1%로 활용이 어렵다는 응답으로 나타나 기업의 규모가 작을수록 가족친화제도의 활용이 쉽지 않은 것으로 보인다. 또한, 유연 근무제도에서도 사업장의 규모가 작을수록 ‘생산성 및 업무효과’, ‘인력유출방지 및 영입’, ‘근로자의 요구’라고 응답했으며 반면, 규모가 클수록 ‘근로자의 WLB 지원’, ‘근로시간 단축’의 응답이 많았다. 이는 규모가 작을수록 성과와 생산성에 중점이 있는 것으로 가족친화제도가 기업의 성과와 근로자의 만족이 양립해야 함을 알 수 있다(강민정 외, 2019).

2018년 중소기업 실태조사에서 중소기업의 인식개선 홍보대상으로 ‘취업을 준비하는 청년층’이 53.2%로 가장 높은 것으로 나타났다(중소벤처기업부, 2019). 이는 중소기업이 청년구직자를 기업으로 유입하기 위해서는 기업문화를 먼저 개선한 후 구직자의 인식개선을 위한 홍보의 필요성을 말해준다[표 2-2].

[표 2-2] 중소기업 인식개선 홍보대상

(단위: %)	중소기업 근로자	대기업 근로자	청소년 (초중고)	대학생	취업준비 청년층	학부모	초중고 교사	언론인
전산업	32.3	2.0	6.3	4.4	53.2	0.5	0.1	1.2
제조업	20.7	2.8	4.1	5.2	64.7	0.6	0.3	1.5
서비스업	36.7	1.6	7.2	4.1	48.8	0.4	-	1.1

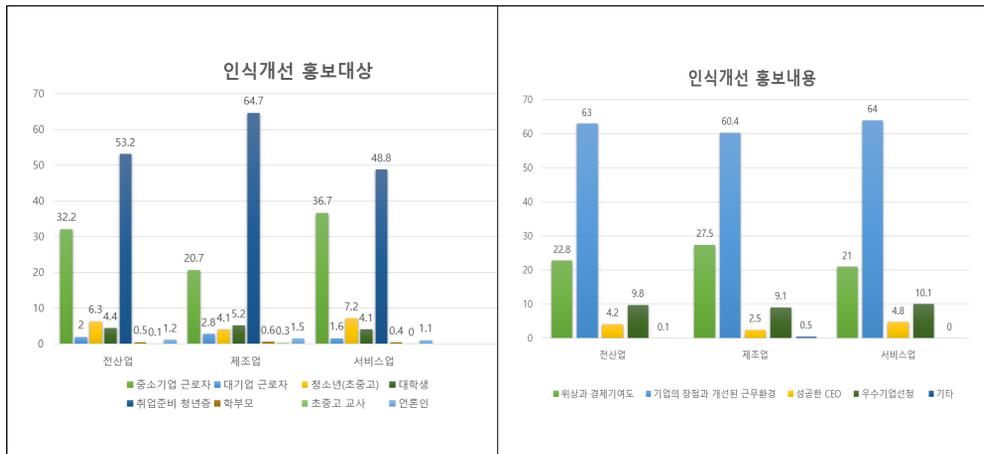
출처: 2018년 기준 중소기업실태조사결과, (2019).

또한, 중소기업의 인식개선을 홍보하여야 할 내용으로는 ‘기업의 장점과 개선된 근무환경’이 63.0%로 가장 높았으며, 이어서 ‘위상과 경제기여도’가 22.8%, 우수기업 선정 9.8%의 순으로 나타났다[표 2-3], [그림 2-1]. 중소기업의 실태조사를 종합하면, 청년구직자에게 중소기업 인식개선 홍보가 필요하며, 인재유입을 위한 중소기업의 근무환경 개선이 절실한 것으로 나타났다.

[표 2-3] 인식개선 홍보내용

단위: (%)	위상과 경제기여도	기업의 장점과 개선된 근무환경	성공한 CEO	우수기업 선정	기타
전산업	22.8	63.0	4.2	9.8	0.1
제조업	27.5	60.4	2.5	9.1	0.5
서비스업	21.0	64.0	4.8	10.1	0.0

출처: 2018년 기준 중소기업실태조사결과, (2019).



[그림 2-1] 중소기업 인식개선 홍보대상/ 홍보내용

결국, 중소기업에 대한 인식변화는 중소기업의 노력과 함께 WLB를 인식하고 수용할 수 있도록 하는 정책적 설계가 필요하다. 기업경영의 방향 결정은 최고경영자의 관심과 중간관리자의 실천 의지이므로 이들의 인식개선 및 노력이 절실하다(강민정 외, 2019). 이를 위해 중소기업의 CEO 교육 확대, 가족친화제도 도입에 대한 사회적 분위기 조성, 홍보 확대 및 제도의 간소화 등이 필요하다(김미영, 손서희, 2018). 그러나 중소기업에서 가장 큰 문제는 제도 보유와 활용수준에 차이 즉 디커플링(decoupling)이 존재한다는 것이다(전종근 외, 2017; 성민정, 원숙연, 2018). 디커플링은 취업규칙에 규정되어 있으나, 기업 자체에서 제도를 시행하지 않거나 근로자 스스로가 회사나 동료의 눈치를 보느라 적극적인 활용을 못 하는 경우를 말한다. 특히 육아휴직 디커플링은 위계 문화, 상사의 지원, 여성 비율이 높을수록 높게 인식되었고, 공공조직과 비교하면 민간조직이, 조직연령이 높을수록 높게 인식되었다(김원정

외, 2018). 이러한 탈동조화 현상이 해소되지 못하면 제도는 무용지물이 될 수 있다. 따라서 가족친화경영 문화조성의 중요성이 여기에 있으며 올해는 COVID-19 상황까지 겹치면서 재택근무(스마트워크)와 가족돌봄휴직·휴가 등의 유연한 근무형태의 중요성이 증가하여 중소기업에서는 더욱 시급한 과제로 부상하고 있다.

기업환경이 어려운 비상상황에서 신속하게 대응하기 위해서는 노동의 유연성 즉, 탄력적 근무시간, 배치전환 등을 확보할 필요성이 담보되고 있다(산업연구원, 2020). 그러나 중소기업은 가족친화경영의 필요성을 인식해도 제도 확대 부담, 제도 도입의 복잡성, 소규모 기업의 특수성, 등과 같은 가족친화경영 도입에 따른 어려움이 있다(김미영, 손서희, 2018). 이에 중소기업이 경쟁력을 강화하기 위해 물적, 인적자원 부족으로 인해 중소기업만의 차별화된 지원이 필요한 상황에서(구상욱, 2014; 장영순, 서종현, 2014), 기업부담 없이 근로자들의 WLB 욕구를 충족할 수 있는 정책에 대한 고민이 필요하다.

최근 전 세계적인 범유행으로 인한 ‘사회적 거리 두기’ 시행으로 기업들의 근무형태가 변화를 맞고 있다. 대기업은 재택근무, 유연 근무, 화상회의 등으로 나름의 대책을 마련하고 있지만, 중소기업은 이러한 근무형태를 도입하기 위한 대책이 더디기만 하다(백민경, 심현희, 2020). 유연한 근무환경 개선이 직원만족도를 높이며, 업무효율 향상에 긍정적 영향을 미치지만(중소기업중앙회, 2020), 중소기업은 68.1%가 재택근무나 유연 근무 등 스마트워크 등의 근무환경 변화를 못 하고 있다(이승진, 2020).

가족친화를 연구하는 기존연구자들은 가족친화제도가 기업성과(Ko et al., 2013; Park et al., 2019), 조직문화(장용선, 2018), 직무 만족(문지선, 권현지, 2019) 등에 영향을 미치는 것으로 연구가 되었고, 이외에도 가족친화가 기업-근로자에게 유익하고, 긍정적인 영향을 미친다는 연구는 무수히 많다. 또한, 연구보고서도 중소기업의 가족친화경영 활성화 정책 및 지원 연구를 진행하여 홍보 확대, 인식제고, 컨설팅 확대 방안, 제도확산 문제 등이 연구가 되었지만(홍승아, 김은지, 2015; 황경진, 허예슬, 2018; 정가원 외, 2019; 이승윤 외, 2019) 인증기업에 초점을 맞춘 연구가 많고, 제도가 중소기업의 특성을 생각하지 않은 정책관리 위주로 설계되어 문제를 제기한 연구도 있다(강

민정 외, 2019). 가족친화의 선행연구를 기업과 근로자 그리고 정책관점으로 구분하여 [표 2-4]에서 정리하였다.

[표 2-4] 가족친화 인과관계 선행연구 조사

관점	변수요인	연구자
기업	기업 생산성	Barron et al, (1987); Black, (1996); 김동수 외, (2020)
	조직 유효성	이상주, (2016)
	조직성과	Allen, T. D, (2001); 김종성, 이병훈, (2007); 김혜원, (2011); Ko, et al, (2013); 고재권, (2014); 이수연, 김효선, (2019)
	조직문화	고재권, (2016); 장용선, (2018)
	재무성과	전종근 외, (2016); Park et el, (2019)
근로자	조직지원인식	이도화, 정두영(2010)
	조직몰입	장은미, 정기선, (2005); Wayne et al, (2006); 김효선, (2012); 전성준 외, (2018); 유효정, (2019); 최영월, 권순식, (2020)
	조직시민행동	최수형, (2014); 최영월, 권순식, (2017)
	이직 의도	김영조, 이유진, (2012); 전종근 외 (2016); 이용호, 권중생, (2017); 이수연 외 (2019)
	직무만족도	천덕희, 서정원, (2017); 문지선, 권현지, (2019)
	가정생활 만족	이유덕, (2011)
	행복 수준	김경민, (2017)
	직장행복감	최동주, 이묘숙, (2017); 강수경 외, (2018)
	일가족양립	권혜림, (2017)
	일과 삶의 균형	Kossek & Ozeki, (1999); 이해정, (2014)
	일가족갈등	이유덕, (2008)
	출산의향	최지훈, 안선희, (2017); 고선강, (2019)
	근로자의 행동	김정우 외, (2018)
	양육 스트레스	전은다, 김민주, (2019)
	역할 및 혁신 행동	박문기, 정진철, (2018)
	경력몰입	김영조, 이유진, (2012)
	정책	제도의 활성화 방안
제도발전 방향연구		홍승아, 김은지, (2015); 정가원 외, (2019)
성과분석 연구		이승운 외, (2019)
진단지표 개발 연구		강민정 외, (2017)
제도 개선방안 연구		강민정 외, (2018)
	중소기업 지원방안 연구	김원정 외, (2018); 김선미 외, (2019)

이에 가족친화제도 도입을 위해 비용을 크게 들이지 않고, 쉽게 도입할 수

있는 전략의 필요성이 대두된다. 이는 기업의 경쟁력을 위해 사람에게 투자하는 것이며 WLB 문화조성을 통해 분위기를 변혁하는 것이 필요하다(이민우 외, 2008).

이상의 중소기업 가족친화경영에 대한 현주소를 살펴본 결과 기업현장에서 ‘가족친화’ 용어에 대한 인식 부족과 함께 WLB와 다르게 생각하는 경우가 많고, 연구자마다 다양한 용어의 사용과 유사한 정의를 하고 있어 이에 대한 이해를 돕기 위해 아래 표에서 정리하였다.

‘가족친화’는 WLB와 유사한 의미로 인간의 삶 속에서 일과 가족이 조화로운 삶을 이루고자 하는 취지로 나타난 용어로 [표 2-5]에서 가족친화(Family-Friendly)에 대한 선행연구를 정리하였다.

[표 2-5] <가족친화>에 관한 선행연구

연구자(연도)	연구내용
Edwards & Rothbard, (2000)	Family-Friendly에 대해 WLB의 중요성과 균형을 위한 주요요소로 분리, 동일시, 갈등, 자원의 고갈 등 네 가지로 설명하고 있으며 일-가정연구에서 이러한 요소를 연결 매커니즘으로 통합시키는 것이 필요하다는 연구
김정운, 이장주, (2005)	Family-Friendly에 대해 WLB에 대한 개념을 가족과 개인의 삶의 질 차원으로 확대하여 정의함. 개인의 성장, 자기개발, 일, 가족의 영역에서 긍정성을 높여 개인은 삶에 만족하고 조직은 생산성을 높이는 전략으로 설명함
조경호 외, (2009)	조직의 경쟁력은 각 구성원의 삶의 문제를 어떻게 접근하느냐는 정책 도입의 여부에 따라 결정되며, 가족친화제도를 도입하는 것이 중요함
이병훈, 김종성 (2009)	가족 친화란 직장가 가정에서의 요구 사이에서 양립하지 못하면서 일어나는 일-가정갈등을 적절하게 해결하고 삶을 조화롭게 유지하는 것을 의미함
김정우 외, (2018)	가족 친화에 대한 기업의 인지 정도는 근로자의 직장만족도, 삶의 질에 정의 영향을 미치며, 근로자의 조직몰입에 정의 영향을, 근로자의 이직 의도에는 부의 영향을 미치는 것으로 나타남
진미정, (2018)	일-가정생활의 조화 정도를 가족 친화성이라 하였으며, 이를 조화롭게 병행할 수 있도록 사회와 직장의 환경체계가 이루어져야 한다고 함
정가원 외, (2019)	Family-Friendly는 여성의 일-가정양립을 위해 아동 양육, 가족 부양 등에 사회 환경적인 지원이 필요함을 말함

출처: 선행연구 논문을 토대로 연구자 정리

‘가족친화제도(Family-Friendly Policy: FFP)’는 가족친화를 법령을 기반으로 정책적으로 지원하고, 도입을 권장하기 위한 용어로 사회적 규범과 체계를

규정하고자 하는 용어를 말한다. 이를 [표 2-6]에서 정리하였다.

[표 2-6] <가족친화제도>에 관한 선행연구

연구자(연도)	연구내용
Hillage & Simkin, (1992)	Family-Friendly Policy는 근로자가 가족과 일, 그리고 책임을 조화시킬 수 있도록 기업이 제공하는 공식적이며 비공식적 제도임
Thompson et al., (1999)	맞벌이 가정의 증가로 인한 노동시장 변화의 산물로 기업들이 근로자에게 일과 가족 모두에서 균형을 이룰 수 있도록 돕는 조직의 공식적인 사회적 지원이라 정의함
Allen, (2001)	가족친화정책은 직원의 반응을 결정하는데 전반적인 작업환경에 대한 인식이 미치는 중요한 역할을 강조하면서, 직장-가족 갈등, 직업만족도, 조직몰입, 이직 의도와 관련이 있으며, 조직 및 강사의 지원이 매개역할을 한다고 함
이병훈, 김중성, (2009)	근로자들이 직장과 가정의 일을 유연하고 조화롭게 할 수 있도록 기업에서 근로자에게 제공하는 다양한 인사정책을 의미함
유계숙, 최효진, (2009)	근로자가 출산 및 양육에 어려움 없이 직장과 가정생활을 조화롭게 수행할 수 있도록 경영주가 가정 지원하는 환경을 조성해 주는 것이라고 정의함
여성가족부, (2013)	여성의 경제적 참여가 증가하는 여건에 맞추어 일과 가정을 양립할 수 있는 제도가 요구됨
이상주, (2016)	Family-Friendly Policy는 기존의 개념에서 일-가족의 조화, 사회문제 해결 방안, 양성평등까지 확대하여 다양하게 정의함
최지훈, 안선희, (2017)	최근에는 일-가정 혹은 일-생활정책으로 많이 사용함. 가족친화정책은 가족친화제도, 가족친화경영 등의 다양한 명칭으로도 불림

출처: 선행연구 논문을 토대로 연구자 정리

‘가족친화문화(Family-Friendly Culture: FFC)’는 가족친화를 사회와 직장 그리고 개인들의 삶 속에 스며들게 하는 행동 양식이나 공유가치를 의미하며 이를 [표 2-7]에서 정리하였다.

[표 2-7] <가족친화문화>에 관한 선행연구

연구자(연도)	연구내용
Peeters et al., (2009)	가족 친화적 조직문화란 종사자의 가정과 관련한 요구에 대해 지원하는 조직의 민감한 반응임
박성신 외, (2009)	2006년 여성가족부에서 사회문제(저출산, 고령화 등) 해결방안에 초점을 두고 시행하였으며 가족친화 환경이란 가족친화문화, 가족친화사회, 가족친화경영 등의 용어로 사용됨
정영금, (2011)	가족친화문화는 가족친화적인 개념으로서 근로자들의 WLB 요구에 반응하며 일·가정 균형 전략이 기업경영의 목표나 비전에 포함되는 기업의 분위기를 의미함
최수형, (2014)	기업문화가 제도의 도입과 활용에서 얼마나 우호적인 환경을 조성하느냐 여부에 달려 있으며, 또한 가족친화 문화와 조직시민행동에 정의 영향을, 조직 신뢰에 정의 영향을 미친다고 함
정영금, 양지명, (2017)	근로자의 일-가정양립의 장애물 해소 역할은 기업의 가족 친화 문화에 한 단계 발전한 형태이며 조직몰입에도 긍정적인 효과가 있음
박문기, 정진철 (2018)	가족친화의 조직문화는 직원들의 일과 가정의 양립을 지원하는 조직 차원의 노력과 제도의 총체적인 표현으로 볼 수 있음
유승철 외, (2020)	가족친화 문화는 조직몰입, 조직시민행동, 역할 행동에 정의 영향을 미치며, 가족친화문화와 조직시민행동의 관계에서 조직 신뢰, 조직지원인식 등이 매개역할을 함

출처: 선행연구 논문을 토대로 연구자 정리

‘가족친화경영(Family-Friendly Management: FFM)’은 기업에서 이루어지는 경영철학의 개념으로 기업과 근로자들 그리고 이와 관련된 이해관계자들까지 모두 함께 성장 발전하고자 만들어가는 경영체계를 말한다. 이를 [표 2-8]에서 정리하였다.

[표 2-8] <가족친화경영>에 관한 선행연구

연구자(연도)	연구내용
Thompson, Beauvais, & Lyness, (1999)	가족친화경영이란 종업원의 일과 가정을 통합하는 의미로 가정과 직장생활을 조화시킬 수 있도록 지원하고 이에 대한 가치를 공유하는 믿음으로 정의함
Lambert, (2000)	가족친화적 경영이 근로자들이 회사개선을 위한 자발적인 건의와 의견 개진과 같은 조직시민행동을 증가시킨다고 함

연구자(연도)	연구내용
유계숙 외, (2007)	가족친화경영은 기업 차원에서 생산성 향상과 신뢰도 향상을 위한 중장기적인 발전 전략이라고 하며, 직장인 차원에서는 경력단절의 극복과 더불어 가정의 안정을 통한 삶의 질을 제고 하고, 국가 차원에서는 여성 인력의 활용과 미래 세대 육성을 통한 사회적 투자전략이라고 함
임창희, (2008)	가족친화경영이란 근로자들의 편의를 제공을 통해 직장과 가정이 양립할 수 있도록 기업이 여러 제도를 만들어 제공하는 경영추세이며, 제도적 지원에는 근무형태 관련 탄력근무, 재택근무 등과 육아 및 탁노제도, 출산휴가 관련 등으로 구분하고 있음
이병훈, 김중성, (2009)	가족친화경영은 노동생산성, 근로자 혁신 활동, 노사관계, 이직률에 긍정적 작용을 하며, 개별적 도입보다는 종합적 시행이 바람직하고, 특히 근로자지원제도가 높은 영향력을 보인다고 함
이도화, 정두영, (2010)	가족친화경영이 일-가정갈등에 부의 영향, 조직지원인식에는 정의 영향을 일-가정갈등은 직무 만족, 조직몰입에 부의 영향을 이직 의도에 정의 영향을 조직지원인식은 직무 만족, 조직몰입에 정의 영향을 이직 의도에 부의 영향을 미치는 것으로 연구함

출처: 선행연구 논문을 토대로 연구자 정리

이러한 용어 정리와 현황연구를 통해 중소기업의 가족친화경영을 위한 연구모형을 구성하고자 한다.

2.1.3. 국내 및 외국의 가족친화경영 주요요인

우리나라는 2006년 보건복지부와 여성가족부가 가족 친화 인증제를 위한 평가안을 마련하였다. 보건복지부는 기업의 가족 친화도, 저출산 대책, 사회공헌활동 및 기업문화 조성 등을 평가지표를 여성가족부는 미국의 Boston College(2002)의 평가지표를 근간으로 사용하고 있다(유계숙, 전해정, 2007). 그 내용은 [표 2-9]에서 정리하였다.

[표 2-9] 2006년 출산·양육 친화 우수기업 심사기준

평가항목	세부 평가지표	비고
출산·양육 친화경영 현황	<ul style="list-style-type: none"> • CEO의 의지 • 선도적 출산·양육 친화프로그램 도입 	
출산·양육 친화를 위한 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> • 탄력근무제도실시 • 보육지원제도 • 법정 외 휴가휴직제도 부여 • 근로자지원제도(EAP)실시 여부 • 경제적 지원제도 • 모성보호 프로그램 	
출산·양육 친화를 위한 사회공헌	<ul style="list-style-type: none"> • 사회공헌 활동 실적 • 저출산 극복 관련 부처 협조체계 구축 	
각종 법규 준수		• 취업규칙 확인

출처: 유계숙, 전해정, (2007) 재인용.

여성가족부에서는 「가족친화 사회환경의 조성 촉진에 관한 법률」 제14조에 의해 가족 친화지수를 개발하였다. 항목으로는 크게 탄력적 근무제도, 자녀 양육 및 교육지원제도, 부양가족 지원제도, 근로자 지원제도, 가족친화 문화조성, 가족친화 정책실행의 효과 및 문제점의 6개 범주로 구성된다(여성가족부, 2006). 이렇게 개발된 가족 친화지수는 기업과 공공기관의 가족친화 수준을 계량적으로 측정할 수 있는 체계적 지표(국가통계 승인번호: 제11782)로 제도적 수준과 가족친화 관련 정책수립 등의 기초자료로 제공된다. 이후 가족친화지수는 2015년에 대폭으로 간소화되었고, 세부지표의 통폐합이 이루어졌으며 정시퇴근이 추가되었는데(홍승아 외, 2015) 그 내용은 [표 2-10]에서 정리하였다.

[표 2-10] 2015년 개정된 가족친화지수 구성과 세부지표

영역	세부항목	설명
탄력적 근무제도	<ul style="list-style-type: none"> • 시간제 근로제도 • 시차출퇴근제도 • 탄력적 근로제도 • 재택근무제도/스마트워킹 	본인의 근무량 선택/ 근무 시간 선택/ 근무 장소 유연성 향상을 위한 지표
자녀출산 양육지원 및 교육 지원제도	<ul style="list-style-type: none"> • 출산 전·후 휴가제 • 육아 휴직제 • 육아기 근로시간 단축제 • 육아휴직 후 복귀비율 	모성보호를 위한 출산, 육아 및 보육시설, 지원과 관련한 지표와 배우자의 출산과 육아 지원을 포함한 지표

영역	세부항목	설명
	<ul style="list-style-type: none"> • 육아휴직 후 복귀를 위한 지원 • 배우자 출산휴가제 • 직장보육시설 설치 여부 • 자녀 양육 관련 지원제 	
부양가족 지원제도	<ul style="list-style-type: none"> • 가족 돌봄 휴직제도 • 가족 돌봄 관련 지원제도 	손자녀에서 조부모까지 돌봄을 위한 휴직 및 지원지표
근로자 지원제도	<ul style="list-style-type: none"> • 근로자 지원프로그램(EAP) 	근로자의 개인 문제해결을 위한 회사의 상담 지원제도
가족친화 문화조성	<ul style="list-style-type: none"> • 가족친화 경영체계 • 가족친화 문화조성 지원제도 • 정시퇴근 	가족친화 관련 기업문화조성, 가족과 함께하는 시간 지원

출처: 홍승아 외, (2015) 재인용.

한편, 강민정 외(2017)는 일-가정양립을 위한 기업문화 진단지표를 개발하면서, 필수요건으로 기업가치와의 연계, 일하는 방식의 변화, 의식 수준 개선으로 수요자 관점에서 정책을 추진하고, 지원하는 것이 정부의 역할이라고 했다. 지표 영역으로는 크게 리더십, 인프라, 일하는 방식, 커뮤니케이션으로 설정하고 세부영역을 구분하였다. 리더십에는 최고경영자의 의지, 상사의 지원을, 인프라에는 조직관리시스템, 인사관리 제도를, 일하는 방식에는 업무특성, 근로시간, 커뮤니케이션에는 동료의 협조, 회사의 지원 및 분위기를 포함했다.

고용노동부에서는 근로자의 일-생활균형문화 조성을 위해 근무혁신인센티브제, 일-생활균형컨설팅과 캠페인 등의 정책을 시행하고 있다. 근무혁신인센티브제는 기업의 자발적이고 적극적인 근무혁신을 유도하기 위해 우수기업을 선정하고 유인책을 부여하는 제도이다. 우수기업 평가 기준항목은 초과근로, 유연 근무, 연차휴가, 일하는 방식, 일하는 문화이며 2020년 특화항목으로 재택근무 활용률과 활성화 노력이 추가되었다(고용노동부, 2020). 또한, 일-생활균형캠페인에서는 근무혁신 10대 제안에서 주요실천내용의 핵심분야는 장시간 근무 관행 지양 관련(정시퇴근하기, 퇴근 후 업무 연락자제, 업무집중도 향상), 일하는 방식(똑똑한 회의, 명확한 업무지시, 유연한 근무, 똑똑한 보고), 일하는 문화(건전한 회식 문화, 연가사용 활성화, 관리자부터 실천하기)로 구분하여 주요 실천내용의 핵심분야로 제안하였다. 세부 프로그램으로는 [그림 2-2]에서 정리하였다.

일·생활 균형 캠페인 주요 요인								
오래일하지 않기			독특하게 일하기			제대로 쉬기		
정시 퇴근하기	퇴근 후 업무연락 자제	업무집중도 향상	독특한 회의보고	명확한 업무지시	유연한 근무	연가사용 활성화	건강한 회식문화	실 권리 지켜주기
<ul style="list-style-type: none"> 정시퇴근강제화 가족사랑의 날 	<ul style="list-style-type: none"> 근무시간 외전화 문자 기록자제 퇴근 직전 업무지시 자제 20시 이후 업무 연락시 인사불이익 	<ul style="list-style-type: none"> 집중근무 시간제 	<ul style="list-style-type: none"> (회의)회의일정·안건 사전공유, 화상회의, 타이머배치 등 (보고)불필요한 대면보고 안하기, 메모·영상보고 활용 	<ul style="list-style-type: none"> 3W1H 업무지시 무엇을·왜·언제까지·어떻게 검토하는지 구체적 지시 	<ul style="list-style-type: none"> 시차출퇴근제 선택근무제 재향근무제 재택/원격근무제 시간선택제 등 	<ul style="list-style-type: none"> 연차보장 제도 장기 휴가제도 정길다리 특별휴가 특별휴가 제도등 	<ul style="list-style-type: none"> 회식에 대한 인식 꼭 필요한 회식만 일정 사전공유 문화회식 활성화 119회식 도시락 회식 등 	<ul style="list-style-type: none"> 임신출산육아기근로시간단축 확대 출산휴가·육아휴직 노동주휴일 유급휴가·유급휴일 부여 등

[그림 2-2] 일-생활균형 캠페인 주요요인

출처: 고용노동부, (2020). 근무혁신 10대 제안. <http://www.worklife.kr> 연구자 정리.

문화체육관광부의 여가친화 기업인증 사업에서는 「국민여가활성화기본법」 제16조를 토대로 일과 여가를 조화롭게 할 수 있는 근무환경을 조성하기 위한 기업인증을 도입하였다. 이는 근로자의 삶의 질을 향상하는데 노력하는 기업에 주는 인증으로 주요 평가항목으로는 시간의 자율성, 운영의 제도화, 공간의 적절성, 여가 문화예술 프로그램 다양성, 조직문화 설문조사, 임직원 인터뷰 등으로 구성되어 있다. 상세 설명은 [표 2-11]에서 정리하였다.

[표 2-11] 2020년 여가친화 기업인증 주요요인

평가영역	평가지표	설명
시간의 자율성	주당 근로시간, 연차휴가 평균소진율, 대체 휴일제실시 여부	여가 시간 확보 관련 지표
운영의 제도화	근로계약 체결 시 명문화, 여가문화 프로그램 담당자 여부, 반반차 제도운영 규정, 연차휴가 사용 촉진제 운영, 보상휴가제 운영방식	규정 및 운영방식 관련 지표
공간의 적절성	휴식 및 휴게 공간 여부, 여가 공간 여부	근무시간 중 휴식, 휴게 공간 및 여가활동 관련
여가 문화예술 프로그램 다양성	선택적 복지후생제도, 자율형 여가프로그램 지원(시설, 비용), 직접제공 여가프로그램	공간 및 비용, 문화 체육 활동 지원 정도
조직문화	임직원 여가실태 및 조직문화 설문조사	서류심사 통화 후 실시
현장조사	임직원 인터뷰 등	현장 조사 때 일치 여부 확인

출처: 문화체육관광부, (2020). 2020년 여가친화기업 인증 사업 모집 공고, 연구자 정리.

국외 연구자들도 가족친화제도(Family-Friendly Policy) 유형을 구분하고 있는데, Morgan & Milliken(1992)은 탄력적 근무형태, 부양가족 관련, 가족 휴가 제도 등의 프로그램으로 구분하고 있으며, Osterman(1995)은 재택근무 활용 제공, 노인 돌봄, 탄력적 근로시간제도, 직장보육, 지역보육시설, 보육비 지원 등을 포함하고 있다. 또한, Evans(2001)는 근로시간 및 근로 장소 변경 제도, 가족 관련 휴가제, 자녀 양육 및 노인 간호에 대한 정보제공, 지원으로 구분하고 있으며, Dulk(2001)은 휴가제도, 유연근무제, 자녀 돌봄 지원, 기타 등의 4개 영역을 포함하고 있는 것으로 나타났다.

국내 연구에서도 연구자들의 비슷한 용어와 영역으로 구분하고 있는데, 연구자들의 분류에 의하면 김태홍, 고인아, (2001)은 가족 친화 휴가와 근무제도, 가족 친화적인 서비스제도(예, 종업원지원프로그램), 가족 간호제도로 구분하고 있으며, 장은미, 정기선, (2005)는 가족 친화적 작업방법, 노인 부양지원, 휴직제도로 분류하고 있다. 이도화, 정두영, (2010)은 근로자지원, 가족 돌봄, 탄력적 근무제도, 휴가휴직 및 경제적 지원제도로 구분하고 있다. 김혜원(2011)은 시간 측면과 경제적 지원, 모성보호 측면으로 유형화하고 있으며, 고재권(2014)은 선택적 근로 시간제, 탄력근무제도, 육아휴직, 출산휴가, 육아 지원, 직장보육 시설, 모성보호 관련, 탁아/노약자 관련 정보제공 등을 가족 친화적 정책의 유형으로 파악하고 있다. 가족친화제도는 정부에서도 정책을 연구하고 인증제도를 위해 영역별로 구분하여 사용하고 있다. 여성가족부는 그 세부영역을 크게 가족 관련 자녀 양육 및 교육 지원제도, 부양가족 지원제도, 근로자 본인 관련 근로자 지원제도, 탄력적 근무제도, 기업문화 관련 가족 친화 문화조성으로 5가지 영역으로 분류하고, 영역별 세부항목으로 구분하고 있다. 세부항목은 3년에 한 번씩 정책 점검과 연구 등을 통해 항목을 삭제하거나 추가되고 있다.

이러한 국내 가족친화경영 주요요소 선행연구를 통해 살펴본 결과, WLB 요소는 근로자와 가족, 기업의 생산성을 위한 지표로 구성되었으며, 결국 근로자의 WLB 및 일하기 좋은 조직문화 형성을 통해 갈등과 스트레스를 낮추고, 직무 만족과 조직몰입으로 직원과 기업이 함께 발전할 수 있도록 제정되었다. 이러한 가족친화경영 요소는 우수인력 확보와 성과, 근로자의 이직 의

도, 행복감 등에도 영향을 미친다. 이렇듯 가족친화경영은 기업과 근로자 모두에게 도움을 주는 기업의 근본적 가치라 할 수 있다(이도화, 정두영, 2010).

따라서 중소기업의 가족친화경영 문화조성을 위해 이에 맞는 유익한 개입과 적절한 전략이 필요하다. 중소기업 자체에서 조직문화를 정립하기에는 쉽지 않기 때문에 외부의 도움으로 전략을 수립하고 기업에 맞는 가족친화 요인을 살펴보는 것이 중요하다(구혜령 외, 2020). 가족친화경영 요인은 근본적으로 근로자의 가족과 직장에서 갈등을 줄이고, 장시간 근로 개선, 직무 스트레스 등을 해소하여 행복한 삶을 영위하기 위한 원리에서 출발하기에 각 국가별 큰 틀에서는 비슷하다(유계숙, 전해정, 2007; 강민정 외, 2017).

결국, 기업은 자국의 문화와 업종, 규모, 성비, 연령대, 직원들의 욕구 등에 따라 그에 맞는 가족친화경영 요인을 찾는 것이 중요하다. [표 2-12]에서는 외국의 가족친화경영 주요요인 정리하였다.

[표 2-12] 외국의 가족친화경영 관련 지표

국가	개발 연도	진단지표	기관 또는 연구자
United States of America	1991	탄력근무제도, 육아휴직·휴가제도, 경제적 지원제도, 사회공헌, 보육 및 돌봄 지원제도, 경영혁신, 일-가족 스트레스 관리제도	Galinsky, Friedman & Hernandez. (1991)
	2002	리더십(경영진), 전략, 인프라(지원), 책임 의식(책임과 의무), 관계 형성, 의사소통, 성과평가와 피드백	Boston College, (2002). Center for Work & Family, Excellence Index.
Ireland	2004	기업정책 시행 정도, 기업문화, 평가와 모니터링, 의사소통, 정책적용, 직무설계, 인사평가	Work-life Balance Network(2004),
Japan	2000	육아휴직, 일-육아를 위한 근로자지원, 가족 간호 휴가 및 기타 제도	Sato, H.(2000)
	2007	전담조직, 유연 근무, 잔업시간, 관리직의 노력, 직원의 자기개발 노력, 일하는 방식, 인사평가	Work-life balance awareness survey,
Germany	2007	경영진과 근로자 간 소통구조(지원 관련 정보제공 관련, 가족 친화적 조치(일가족 양립을 위한 노력 관련), 가족 친화적 문화(근무시간 관련)	Skinner & P o c o c k . (2 0 0 8) . Family-friendly Management Checklist,
Australia	2014	상사의 배려, 일-삶의 갈등 해결 노력, 업무 배정	Centre for work+life, The Australian Work and Life Index.(2014)

국가	개발 연도	진단지표	기관 또는 연구자
Singapore	2005	포괄적 가족 서비스(가족의 날, 아빠 직장 체험, 자녀 양육 지원제도, 상담서비스, 노인부양 지원, 가족지원 정보, 수유실, 가족 교육, 자녀학자금, 기념일 축하선물, 건강 증진프로그램, 의료비 지원, 독신자들을 위한 활동, 온라인 육아, 시간 절약 서비스), 기타 탄력근무제(시차출퇴근, 직무공유, 파트타임, 원격지근무, 압축 근무, 기타), 휴가제도(출산, 유·사산휴가, 자녀·노인 간호, 결혼, 부성, 재충전, 공부·시험휴가, 기타)	Ministry of Manpower, (2005). Singapore Family Friendly Employer Award.
	2017	리더십과 헌신영역(다양성 관리와 관리자 역할평가), 직원채용유지 및 개발 영역(채용시스템, 성과관리의 공정성, 성과관리 시스템 통합), 직장문화(팀 빌딩, 패밀리데이)	Ministry of Manpower, Diversity Management Assessment.(2017)
McKinsey	2016	조직 건강도 진단 도구개발, 일하는 방식 관련 5개 영역(야근, 회의, 회식, 보고, 업무지시)	대한상공회의소·매켄지. (2016 : 5)

출처: 유계숙, 전혜정. (2007); 강민정 외, (2017). 재인용

2.2. 청년구직자 동향

2.2.1. 청년구직자 개념 및 현황

청년구직자의 개념과 나이를 정의하는 것은 설문대상과 모집단 정의에 필수이기에 매우 중요하다. 청년구직자는 독립적 직업이나 고용상태를 이루지 못한 상태에서 구직행동을 하는 만 19~39세를 말한다. 구직행동(Job Search Behavior)은 취업을 위한 외적 탐색활동과 외부환경에 대한 지식을 얻는 활동을 의미한다(Stumpf et al., 1983).

대한민국의 청년구직자 나이는 통계청에서 만 15~29세 이하로 정하고 있으며, 고용노동부 기준은 만 19~39세로 정하고 있다. 청년고용촉진 특별법 제2조의 정의에서는 청년구직자란 취업을 원하는 사람으로서 대통령령으로 정하는 나이에 해당하는 사람을 말한다. 이때 나이는 만15세 이상 만 29세 이하인 사람을 말하고, 특칙으로는 만 15세 이상 만 34세 이하인 자를 말한다. 또한, 청년촉진사업 추진 시 우대 대상은 만 39세 이하까지로 정하고 있다. 한편 올해 시행된 청년기본법에서는 청년의 나이를 만 19세 이상~34세 이하인 사람으로, ‘타 법령 및 조례에서 달리 정하는 경우 만 19세~39세로 그에 따를 수 있다’라고 정의되어 있다. 이렇듯 청년 정책 대상자를 20대 후반과 30대 초반을 포함하는 방향으로 확대되고 있다(김정숙 외, 2015).

일본은 기존의 청소년 육성정책을 2010년 아동·청년 정책으로 명칭을 바꾸고, 대상 나이를 30세 미만으로 설정하였다. 또한, 청년 니트¹⁾(NEET, Not in Education, Employment, and Training)나 프리터(freeter) 문제²⁾ 등에 관해서는 39세 이하를 대상으로 정책을 펼치고 있다. 더불어 청년 사회경제 실태 및 정책방안 연구에서도 정책 대상 나이를 만 15세~39세의 다양한 청년층 연령대를 포함해서 설정하였다(김기현 외, 2016). 이렇듯 청년을 정의하는 나이의 범위가 혼재되어 사용되고 있어, 이로 인해 정책 사각지대의 발생과

1) 채창균 외, (2015). NEET는 “Not in Education, Employment or Training”의 약자로 사용되며, 교육을 받지 않고 취업도 하지 않으면서 취업을 위한 직업훈련도 받지 않는 청년을 의미함

2) 김기현, (2004). freeter는 free가 자유롭다는 의미와 시간제 취업(part-time job)을 의미하는 아르바이트(Arbeit), 사람을 지칭하는 -er의 합성어로 만들어진 일본식 신조어를 말함

시행 정책 대상자의 중복 등 혼란이 가중할 것으로 예상된다(심미경, 2020).

이러한 연구를 종합하면, 대한민국의 나이 범위는 각 기관이나 연구자마다 다양하게 정의되고 있다. 따라서 이 연구에서 청년구직자의 나이 범위는 우리 사회의 저출산·고령화의 영향으로 인구구조가 달라지고 있는 현상과 각 지자체의 조례에서 정하는 나이를 포함한 만 19~39세를 기준으로 정의하고자 한다. 청년구직자의 나이 범위와 개념 연구는 [표 2-13]과 같이 정리하였다.

[표 2-13] 청년구직자 나이 범위와 개념

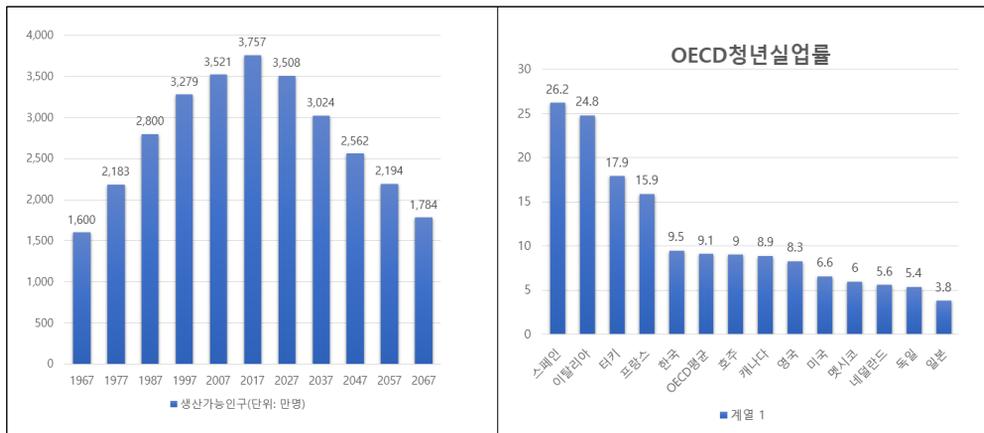
연구자(연도)	연구내용
Stumpf, Colarelli, & Hartman, (1983)	구직(Job Search)이란 잠재적인 취업 정보를 수집하는 과정임. 또한 구직 행동(Job Search Behavior)은 취업준비를 위한 외적 탐색활동을 말하며, 외부환경에 대한 지식과 자신을 알아가는 활동을 포함함
이주호, (1993); 이병희, 안주엽, (2001)	우리나라에서는 만 15세 이상 29세까지를 청년이라 정의, 통계청에서 발간하는 각종 자료에서도 20대 남성의 경우 전역 후 사회에 진출하는 나이를 고려하여 29세까지 청년으로 분류함
Herr & Cramer, (1996)	구직자란 일을 하고자 하는 의사를 가지고 직장을 찾는 사람으로 현재 취업하지 아니한 구직을 원하는 모든 사람을 의미함
노동부 중앙고용정보관리소, (2000)	실직자는 과거 명칭이고, 실업자는 현재에 못 박는 명칭이기 때문에 실업자 또는 실직자라고 부르지 않고, 미래 지향적 호칭인 구직자라는 호칭을 사용하도록 함
Taris, (2002)	실업 상황은 청년구직자들의 정신건강에 매우 부정적인 영향을 미치며, 미취업 상태인 청년들의 정신건강 상태가 더 나쁘다는 결과가 있음
후쿠시마, (2005)	청년 취업난으로 인해 졸업소요시간은 장기화하여 청년세대를 30대까지 연장해야 하는 것으로 설명함
김효정, 김봉환 (2011)	청년구직자의 진로 의사결정 과정을 분석을 위한 청년구직자의 나이 기준을 19세~35세 미만으로 정함
유진성, (2017)	최근, 청년층의 실업률은 매년 최대치를 경신하고 청년 일자리 문제가 매우 심각한 사회문제로 대두되어, ‘고용절벽세대’, ‘청년고용 빙하기’, ‘N포 세대’라는 신조어가 생김
김혜미, (2018)	만20세~34세 미만의 대졸 구직자를 ‘대졸 청년구직자’로 정의함
Jimeno, & Rodrigue., (2002)	‘청년구직자’는 ‘청년’과 ‘구직자’가 합해진 용어로 OECD와 ILO는 청년의 나이를 15~24세로 정의함
통계청(국가통계포털)	우리나라의 경우 통계청 등 정부 부처에서의 통계자료에서는 일반적으로 15~29세로 정의
고용노동부, (2019)	청년고용 지원정책에서 청년을 만15세 이상~34세 이하로 정의하고 청년 관련 지원금을 지원하고 있음.

출처: 선행연구 논문을 토대로 연구자 정리

대한민국은 생산인구의 감소로 다양한 사회문제를 예고하고 있다. 통계청은 생산가능인구(만15~64세)가 2017년 3,757만 명에서 2030년 3,395만 명으로 감소하고, 2067년에는 1,784만 명으로 2017년의 47.5% 수준일 것으로 전망하였다. 이를 [표 2-14], [그림 2-3]에 정리하였다.

[표 2-14] 생산가능인구

(단위: 만 명)	1967	1977	1987	1997	2007	2017	2027	2037	2047	2057	2067
생산가능인구	1,600	2,183	2,800	3,279	3,521	3,757	3,508	3,024	2,562	2,194	1,784



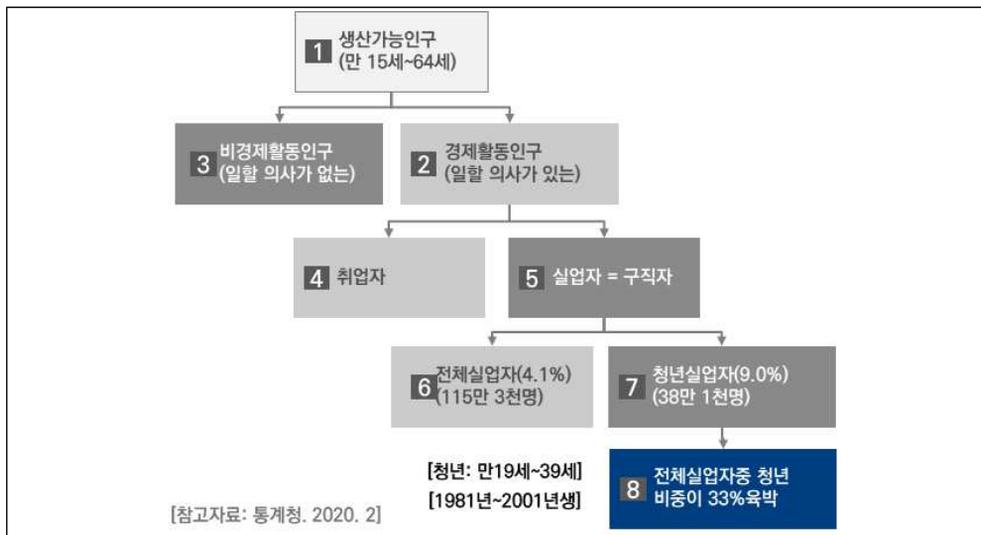
[그림 2-3] 생산가능인구 전망과 OECD 청년실업률 비교

출처: 통계청(2020), 장래인구추계, KOSIS, 국가통계 포털(2020.4)

생산가능인구 감소는 수요와 생산능력이 모두 줄어들게 된다. 수요 감소로 인한 저성장은 미래에 대한 불안으로 이어져 경력직을 선호하고 청년층의 실업이 더욱 문제가 될 수 있다. 반면 수요 유지가 될 때는 장기적으로 높은 실업보다는 노동력 부족과 인력난으로 이어질 가능성이 크다(이근태, 이지선, 2017). 1990년대 이후 일본에서 겪은 장기 경기침체의 원인은 경제체제, 금융구조, 부동산 거품 등 다양하지만 인구구조 변화도 중요한 역할을 했다. 생산가능인구의 감소는 청년과 중소기업에는 큰 위기가 될 것이고, 인력난은 중소기업에 더욱더 심화할 것이므로 기업의 지속성장과 경쟁력을 위해 중소기

업을 지원하는 근로자에 대한 지원 규모 확대가 필요하다(김유빈, 2017).

대한민국의 청년실업률 통계는 생산가능인구가 비경제활동인구(일할 의사가 없는 자)와 경제활동인구(일할 의사가 있는 자)로 구분되고, 경제활동인구는 취업자와 실업자(구직자)로 구분된다. 우리나라 전체 실업자는 115만 3천명(경제활동인구의 4.1%)으로 이 중 청년실업자(15~29세)는 38만 1천명(9.0%)을 차지하는 것으로 나타났다[그림 2-4]. 이는 전체 대비 청년실업자의 비중이 33%에 육박하는 것으로 청년과 기업에 불균형 문제가 대두된다(통계청, 2020). 또한, 대한민국은 청년실업률이 9.5%로 스페인(26.2%), 이탈리아(24.8%), 터키(17.9), 프랑스(15.9%)보다는 낮지만, OECD 평균인 9.1%보다는 높은 수준이고, 일본(3.8%), 독일(5.4%), 네덜란드(5.6%) 등의 국가보다는 훨씬 높은 수준으로 청년실업의 문제가 심각함을 보여준다.



[그림 2-4] 생산가능인구와 청년실업자 현황

현재 청년구직자는 3포세대를 넘어 5포, 7포 세대(연애, 혼인, 자녀출산, 집매입, 사회적 관계, 희망직업, 꿈)라는 신조어를 낳을 만큼 구직난에 시달리고 있다. 구직의 희망을 잃어 장기간 실직이 소득감소와 생애 소득의 감소로 이어져 최근 청년 니트(NEET)에 대한 관심이 증가하고 있다(이로미 외, 2010). 대졸 청년구직자들이 실업 상황에서 느끼는 고통스러운 정서와 고통을 가중

하는 증상들로 기존의 가치관과 삶의 신념이 송두리째 흔들리는 혼란스러움, 보편적 기준에 포함되지 못하는 '루저'라는 자기 비하적 사고와 침체된 정서, 맹목적인 구직활동으로 인한 심리적 및 신체적 소진으로 확인되었다(김혜미, 2018).

고학력으로 인한 일자리 부조화 문제는 중소기업의 상대적으로 낮은 임금과 복지, 고용 안정성 등으로 발생하며 기업에 대한 정보 부족 문제도 있기에 유망중소기업 DB 구축과 정보공개를 정책지원과 연계하는 방안에 대한 검토가 필요하다(백필규, 2007). 청년구직자에게 중소기업의 정보공개 확산으로 기업에서는 기업에 대한 이미지 홍보 및 좋은 기업문화 조성이 필요하다.

현재 중소기업은 신규입사 3년 내 이직률이 33%이고, 평균 근속연수도 6.4년에 불과하면서 장기적인 인력수급이 어려운 상황이다. 인력난 지속의 원인으로 응답자의 39.8%가 임금과 복지 수준이 낮기 때문이라는 응답이었다. 특히 출산·육아휴직 등으로 경력단절 30대 젊은 여성들의 경제참여율도 급격히 떨어지면서 경제에 악영향을 미치고 있는 상황에서 매켄지에서는 한국이 여성 경력단절 문제가 해결되면 GDP의 9%까지 성장 가능하다는 분석도 내놓았다(중소기업중앙회, 2018).

청년 정책 중에서 중요한 것은 고용정책, 생활안정, 참여, 결혼과 출산 순이고, 이 중 청년 고용정책이 가장 순위가 높아 최근 청년 실업 문제가 매우 심각하다는 점을 반영한 것이며, 고용문제 해결이 다른 부분에 미치는 영향이 크다(김기현 외, 2016). OECD 국가들은 거시 경제적 충격에 대한 조정으로 인한 실업률이 성인 노동자보다 청년 노동자에게 상대적으로 더 많은 영향을 끼친다(Jimeno & Rodrigue, 2002). 그러므로 우리 사회의 청년실업률 증가가 사회적으로 미치는 영향을 감안할 때 정부가 이의 해결을 위한 정책적 고민이 필요한 때이다. 중소기업 특성상 임금과 복지문제를 급격히 해결할 수는 없을 것이다. 결국, 중소기업의 노동생산성 향상과 함께 근로자가 만족할 수 있는 일터를 조성하는 조직문화가 필요하다. 중소기업과 청년구직자의 일자리 부조화는 결국 청년구직자의 취업 눈높이에 맞는 중소기업의 수준이 중요해지고 있고, 그 수준은 중소기업의 형평성 경제적인 요인으로는 해결방안의 한계가 있으므로 비경제적인 기업문화조성 방안이 과제가 될 것이다.

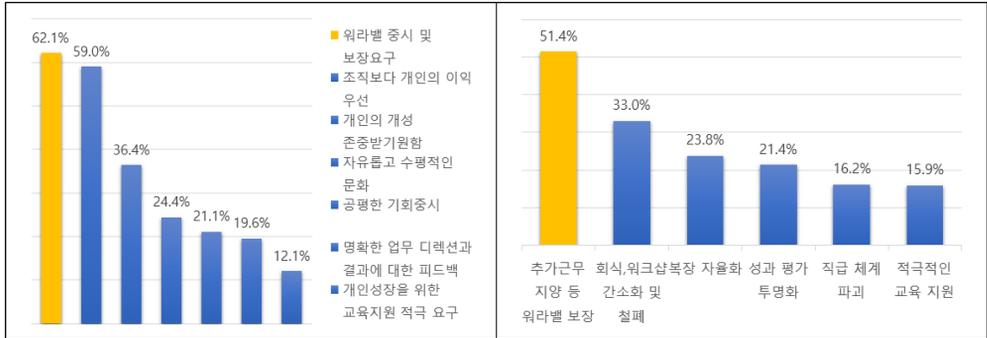
2.2.2. 청년구직자의 일-생활균형 요구

청년층은 여가, 문화공동체 등 개인 생활을 중요시하는 경향이 강하고, 청년구직자의 취업 선호도 조사에서도 WLB(31%), 급여(27%), 복지제도(20%) 순으로 워라벨을 중시하는 성향이 높게 나타났다(고용노동부 청년 정책 사용 설명서, 2019). 이들의 WLB 요구는 취업한 청년 직장인들의 연구에서도 나타나고 있는데, WLB가 조직몰입과 직무 만족을 높이고, 이직 의도를 낮추며 기업의 생산성을 향상하는데 긍정적인 역할을 한다고 한다(Nelson et al., 1990; Scandura & Lankau, 1997; Parkes & Langford, 2008; Harrington & Ladge, 2009; 김주엽 외, 2011; Cegarra-Leiva et al., 2012). 또한, 청년구직자들이 어렵게 직장에 취업하더라도 이직률이 높는데 기업의 워라벨 문화가 이직 의도를 낮출 수 있으므로 가족친화경영에 많은 관심이 필요하다(홍준영, 2019).

한편, 청년구직자들은 구직난에도 불구하고 중소기업 취업을 피하고, 중소기업에서는 인재 구인난이 이어져 낮은 생산성의 원인이 되고 있다(황경진, 허예슬, 2018). 중소기업은 유연근로제를 이용하지 않는 비율이 79.5%나 되고 근로자 1인당 연차휴가 사용 비율은 평균 47.0%로 연차휴가 일수의 절반 정도를 사용한다. 유연근로제와 연차휴가 활용은 청년근로자의 일-생활균형에 중요한 요인 중 하나로 중소기업 근로자의 일-생활 불균형을 보여주고 있다. 이로 인해 청년구직자가 중소기업을 꺼리는 원인을 제공한다고 할 수 있다(중소기업 일자리 실태조사, 2018). 코로나-19 상황 및 스마트하게 일하는 문화 선호가 높아지고 있는 상황에서 중소기업의 가족친화경영 문화조성에 대한 도입과 확산은 더디다.

한편 'MZ 세대가 회사에 원하는 것이 이전세대와 어떤 것이 다른지'에 대한 설문결과 MZ 세대는 WLB를 중시(62.1%)하고, 조직보다 개인의 이익이 우선시(59%)하며, 개인의 개성 존중(36.4%)의 순으로 나타났다. 또한, 조직문화의 변화로 추가근무지양 등 워라벨(51.4%), 회식 및 워크숍 간소화(33.0%), 복장자유화(23.8%), 성과평가 투명화(21.4%) 등을 선호하는 것으로 나타났다(정유미, 2020). 이는 향후 기업이 청년 인재관리를 위해 추가근무

등을 지양하고 WLB를 보장해주는 것이 필요한 것으로 나타나 시사하는 바가 크다[그림 2-5].



[그림 2-5] MZ 세대가 회사에 원하는 것과 조직문화상 변화

최근 서울시 여성 가족재단 일·생활균형센터의 설문조사에서는 ‘일에서 가장 중요한 것’은 청년(20대~30대)이 워라벨(31%), 연봉 등(19%), 자아실현(14%), 즐거움(14%) 등이며, 반면 중장년(40~60대 이상)은 기타(39%), 워라벨(24%), 연봉 등(20%), 자아실현(17%)으로 나타나 청년층의 WLB에 대한 욕구가 장년보다는 큰 것으로 나타났다. 이는 기업 안에서 세대 간 갈등이 예상되어 기업문화를 조성하는데 신중하게 다가가야 함을 알 수 있다. 또한, 서울대 배종훈 교수는 청년구직자들은 급여 수준이나 기업의 위치를 중요하게 생각하지만, 청년재직자는 급여보다 근로시간과 조직문화를 더 중시한다며 청년층의 장기 재직을 위해서는 근로시간 개선이나 성과공유 등의 조직문화를 개선해야 한다고 강조했다(중소기업중앙회, 2019). 이러한 연구결과는 청년구직자가 중소기업에 취업하더라도 일·생활 불균형이 되면 장기 재직이 어려울 수 있음을 보여준다. 청년구직자의 WLB 요구의 선행연구에 대해서는 [표 2-15]에서 정리하였다.

[표 2-15] 구직자의 WLB 요구 선행연구

연구자 (연도)	연구내용
Tumasjan et al, (2011)	구직자의 관점에서 가장 매력적인 직업 속성으로 리더십과 유연성, 스톡옵션과 다양성 등이 구직자에게 스타트업의 매력적인 유인으로 나타남
Baum & Kabst, (2013)	구직자인 대학생은 일과 가정의 균형에 대해 점점 중요도가 높아지고 있으며, 탄력적 근무시간 및 근무일정이 직장선택에 있어 중요한 요소이며, 기업에서는 신규 고용 및 계속 고용유지를 위해 WLB Policy를 점차 실행을 높여간다고 함
Yoo & Oh, (2017)	한국의 대기업 선호는 직장선택에 있어 중요 요인이나 WLB Policy의 시행은 대기업보다 높은 지급 의사 액을 지출할 의향으로 조사되면서, 직장어린이집과 육아휴직 같은 WLB Policy를 중소기업에서 시행하면, 대기업 선호도가 바뀔 수 있다고 함
Aoyagi, (2018)	일본에서의 WLB에 대한 연구에서 과도한 초과근무와 직업 이동을 회피하기 위해 임금의 상당 부분을 포기 의사가 있다고 함
이양희, (2019)	대학생들이 직장선택 시 남녀 대학생 모두 직장어린이집, 육아휴직, 유연 근무와 같은 WLB제도 시행에 관심이 많은 것으로 분석되었고, 특히 여학생이 WLB에 대한 관심이 높게 나타남

출처: 선행연구 논문을 토대로 연구자 정리

2.2.3. 직장선택이론

인간이 일을 갖는 것은 삶에 책임과 목적을 부여하며 추상적인 꿈을 구체적으로 만들어 주는 의미 있는 과정이다. 일을 통해 삶은 훈련되고 조직화하며 우리에게 성취감과 충만감을 주어 개인과 사회를 연결하는 근본적인 요소이다(이양희, 2019). 이렇듯 개인은 삶의 중요한 일을 이루기 위해 직업 또는 직장을 선택한다. 직장이란 특정 목표를 달성하기 위해서 일과 사람으로 구성된 목적 집단을 의미하는 것으로 보았으며, 노동의 질과 양을 현실적으로 결정하고, 종업원의 생활조건 및 기초적 요소를 결정하는 곳이다(Argyle, 1972; 송계전, 2000). 직장은 근로자에게 노동의 질과 양을 결정하는 곳으로 이는 직무에 영향을 받거나 혹은 조직이 제공하는 속성, 특질에 영향을 받는다(이병희, 2003). 대학 졸업 후에 청년구직자는 안정적인 직장과 적성에 맞는 직업을 탐색하기 위해 일정 기간 시간과 노력을 투자하고 있다. 최근 취업환경 및 기업 채용 방식의 변화 과정을 보면, 대학 졸업예정자가 졸업 전에 원하는 직장에 취업하는 일은 점점 더 어려워지고 있다. 이는 노동시장으로의 이행

기간이 길어지는 것으로 이 경우 청년층의 인적자원 형성에 부정적 영향을 미칠 수 있다.

직장선택은 구직자가 희망하는 직장의 선택기준 문제이며, 직장에서 주어지는 직무에 따라 변화하거나 직장이 제공하는 근로의 속성, 특징에 영향을 받는다. 이는 조직이 제공하는 임금수준, 복리후생, 성장기회 및 교육과 훈련 기회 등을 주된 요인으로 보았다(Behling et al., 1968). 또한, 직장선택의 기준은 개인이 직장에 대하여 가지고 있는 가치에 따라 다양하게 나타나는데 그 가치관이 중요한 선택기준이 된다. 진로 의사결정에 필요한 요인은 경제적인 안정성과 수입, 사회적 지위와 책임, 업무의 융통성과 독립성, 승진의 기회 등과 필요한 교육 및 훈련 기간, 업무의 물리적 환경, 업무시간 등에 대한 요인이 영향을 받는다(Gati, 1993). 최근에는 개인의 내적인 특성으로 진로 효능감이나 개인의 흥미, 직업 가치관 그리고 성격 등을 중심으로 진로를 결정하거나 선택하는 방법을 찾는 방향으로 진행이 되고 있다(Russell, 2001). 이상의 직장선택 이론은 [표 2-16]에서 정리하였다.

직장선택은 개인의 가치관과 현재, 미래에 대한 안정성을 기반으로 임금, 복리후생 등 다양한 기준이 있으며, 시간의 흐름에 따라 기대가 높은 것으로 볼 수 있다. 직장선택은 경제적인 수단으로만 존재하는 것이 아니라, 공간을 타인과 공유하며 재직기간 동안 조직원들과 함께 삶을 나누는 곳이다. 이러한 직장개념의 변화는 생활방식의 변화를 가져오며, 밀레니얼 세대는 일과 여가의 경계가 모호해지고, 다양한 취향의 커뮤니티도 늘어날 것이다. 언택트시대 일, 여가, 생활 개념의 변화가 시작되고 있고, 여기에 발맞추기 위한 기업의 노력이 필요한 시기이다(KAIST 미래전략연구센터, 2020).

[표 2-16] 직장선택이론 선행연구 정리

연구자(연도)	연구내용
Behling et al., (1968); Russell, (2001)	직업선택이론은 직장에서 주어지는 직무에 따라서 변화하거나 직장이 제공하는 근로의 속성, 특징에 영향을 받으며, 임금수준, 복리후생, 성장기회 및 교육과 훈련 기회 등을 주된 요인이며, 최근 개인의 내적인 특성으로 진로 효능감이나 개인의 흥미, 직업 가치관 그리고 성격 등을 중심으로 진로를 결정하거나 선택한다고 함
Argyle, (1972)	직장은 노동의 질과 양을 현실적으로 결정하고, 종업원의 생활조건 및 기초적 요소를 결정하는 곳이라고 정의함
Schwab et al., (1987)	구직자의 직장선택은 구직자가 선호하는 임금이나 업무의 중요성에 대한 개인의 선호 정도이며, 기본적인 삶을 유지하기 위하여 최소한의 직장요건을 판단하는 과정이 직장선택이라 함
Gati, (1993)	진로 의사결정에 필요한 요인은 경제적인 안정성과 수입, 사회적 지위와 책임, 업무의 융통성과 독립성, 승진의 기회 등과 필요한 교육 및 훈련 기간, 업무의 물리적 환경, 업무시간 등에 대한 요인이 영향을 미친다고 함
송계진, (2000)	직장이란 특정 목표를 달성하기 위해 일과 사람으로 구성된 목적 집단을 의미하며, 직업은 활동에 대해 주어지는 경제적인 반대급부로 자신과 가족의 생계의 주요 부분을 충당하기 위한 보수 등 물질적인 것뿐 아니라 자긍심, 같은 심리적, 정신적인 가치를 포함한 의미임
이병희, (2003)	청년구직자는 안정적인 직장과 적성에 맞는 직업을 탐색하기 위하여 일정 기간 시간과 노력을 투자하고 있으며, 대학 졸업예정자가 졸업 전에 원하는 직장에 취업하는 일은 점점 더 어려워지고 있음
방하남, 이상호, (2006)	최근에는 경제적 보상수준이 높고, 직종의 사회적 위세가 높으며, 주관적 직무만족도가 높은 직장이 좋은 직장이라는 개념을 확인함
이양희, (2019)	직업선택기준은 직업을 구할 때 가치적인 부분을 우선하며, 생계를 꾸려나가기 위해 일하는 곳을 선택하는 기준을 말함. 임금, 근무시간, 복지제도 등 구직자가 추구하는 직업에 대한 가치와 직장에 대한 정보에 영향을 받으며, 직장을 구하는 대학생은 직장선택에 WLB에 영향을 미치는 것으로 나타남

출처: 선행연구 논문을 토대로 연구자 정리

2.3. 자가진단 도구의 필요성

2.3.1. 진단 도구의 필요성 및 조건

진단 도구는 다양한 분야에서 현 상태와 중요 요인을 파악한 후, 개인과 조직의 강화 및 변화를 위한 효율적 처방을 위해 사용된다. 또한, 조직의 현 상태를 진단하고 특정 문제의 해결과 효과성 향상을 위한 방법으로 사회과학 및 행동과학의 개념모형과 방법을 사용하는 과정으로 정의한다(Harrison & Michael, 1994). 즉 진단은 현재 상황을 정확히 파악함으로써 문제해결 방법을 수립할 수 있고, 이를 통한 실행방안을 세울 수 있다. 기업진단은 인체에 대한 건강진단과 동일시 할 수 있고, 진단을 통해 조직변화가 성공하려면 CEO의 의지와 관심을 통한 지원, 구성원들의 동의와 참여가 중요하다(김상목, 1998). 결국, 진단항목은 구성원의 행동과 태도의 변화를 유도하고 새로운 변화의 방향을 제시할 수 있도록 설계되어야 한다(Nadler, 1977). 진단은 자체분석을 통해 스스로 문제를 찾고, 문제해결을 위한 계획과 전략을 세워 실행방안을 찾아가는 일종의 Self 컨설팅도 가능하다.

다수기업들은 외부 전문가의 객관적인 진단을 위해 경영 컨설팅의뢰로 진단을 수행하기도 한다. 경영 컨설팅을 위한 프로세스로 7단계 모델에서는 조직(Scouting)→ 착수(Entry)→ 진단(Diagnosis)→ 계획(Planning)→ 행동(Action)→ 평가(Evaluation)→ 종료(Termination)로 설명한다(Kolb & Frohman, 1970). 6단계 모형에서는 작업계획(팀구축)→ 현장분석→ 가설설정과 검증→ 해결방안→ 실행계획→ 실행으로 이루어져 있다(한국능률협회 홈페이지). 또한, Milan model은 착수(Entry)→ 진단(Diagnosis)→ 실행계획(Action Planning)→ 구현(Implementation)→ 종료(Termination)의 5단계로 설명하고 있다. 이는 중소벤처기업부 경영 컨설팅의 기본모델로 채택하고 있다(방용성 외, 2016). 컨설팅 프로세스에서 진단은 의뢰인이 직면한 현안과 달성하고자 하는 목표에 대한 심층적인 정보수집을 통해 문제를 파악하고 원인을 규명하는 단계로 가장 중요한 단계라고 할 수 있다.

기업은 급변하는 내외부 환경 속에서 경쟁력을 확보하기 위해 외부 전문가

의 도움을 받기도 한다. 경영 컨설턴트는 전문 지식이나 경험을 토대로 분석, 진단하여 제안함으로써 기업의 변화를 도와주고 지도하는 전문가이다(Zeira & Avedisian, 1989; Cohen, 1992; Weiss, 1992, Shapiro et al., 1993). 컨설턴트는 변화관리자(Change agent)로 기업에 정보를 제공하면서 기업의 변화를 주도하는 하기에 그 중요성은 더욱 커지고 있다(신동주 외, 2015).

이러한 자가진단은 4가지 조건을 충족할 필요가 있는데, 선행연구를 살펴본 결과 [표 2-17]과 같이 제시하고 있다(서문희 외, 2003; 이만희 외, 2003; 최정윤 외, 2007; 정영모 2016).

[표 2-17] 진단 도구의 조건

조건	내용
포괄성	평가하는 핵심 영역과 요인을 모두 포함하고 있는가
타당성	평가요인의 내용이 적절하고 대표성이 있는가
적합성	이해관계자들의 요구에 맞는 내용과 정보를 제시하는가
기능성	현장의 질을 개선하고 변화하는 데 도움을 줄 수 있는가

출처: 정영모, (2016) 재인용. 연구자가 재정리.

진단 도구의 조건에서 보듯, 진단을 위한 항목들이 모두 포괄되어 있는가, 평가요인의 내용이 적절하고 대표성이 있는가, 이해관계자들이 요구하는 내용과 정보를 제시하는가, 현장의 질을 개선하고 변화에 도움을 줄 수 있는가의 조건을 만족했을 때 진단 도구의 타당성과 활용성이 높아질 것이다.

2.3.2. 진단 도구의 사례

WLB과 관련하여 기업의 자가진단을 할 수 있도록 정부의 각 기관의 홈페이지에서 진단항목과 결과를 제공하고 있다.

먼저 한국건강가정진흥원이 운영하는 가족친화 지원사업 홈페이지에서 정보를 제공하고 있다. 여기에서는 체크리스트 문항을 통해 가족친화인증 적합 여부를 사전에 진단할 수 있는 기능이 있다. 대기업·공공기관과 중소기업을

구분하여 진단하고 있는데, 중소기업 진단 문항은 최고경영층의 리더십 관련 4개 문항, 자녀출산 및 양육지원 관련 7개 문항, 유연근무제도 관련 2개 문항, 가족 친화 문화조성 관련 1개 문항, 가족친화경영 만족도 관련 4개 문항, 가점 관련 2개 문항으로 구성되어 있다. 체크 척도는 Yes or No로 질문하고 있으며, 결과는 ‘인증 가능성 높음’, ‘인증 가능성 낮음’으로 2단계 평가 결과를 보여준다. 특징적으로 대기업은 ‘가족친화 직장교육 여부’와 ‘직장어린이집 설치유무’ 항목이 있는 데 반해 중소기업에는 2가지 항목이 없다. 이는 중소기업에서 가족친화인증을 받기 위한 과정에서 자본과 인력의 한계를 인정하고 어린이집 설치의 어려움과 직장교육 과정을 제외한 것으로 보인다. 자세한 내용은 [표 2-18]에서 정리하였다.

[표 2-18] 가족친화인증 접수 자가진단

영역	대기업/공공기관	중소기업
최고경영층의 리더십	<ul style="list-style-type: none"> • 경영진의 FFM 관심도 • 가족친화경영을 위한 기업의 비전 또는 목표 여부 • 최근 1년간 공식적인 간담회나 회의에서 강조 여부 • 가족친화제도 전담하는 부서나 인력 유무 	<ul style="list-style-type: none"> • CEO의 가족친화제도에 대한 인식 • 다른 중소기업에 비해 가족친화경영을 위한 노력 정도 • 근로자를 인적자원으로 인식하며 신뢰·존중 여부 • 최근 1년간 가족친화경영을 공식적인 자리나 회의에서 강조 여부
자녀출산 및 양육지원	<ul style="list-style-type: none"> • 만8세 이하 자녀가 있는 여성 근로자의 50% 이상이 육아휴직·육아기 근로시간 단축제 사용 여부 • 최근 3년간 육아휴직을 사용한 근로자 중 남성 근로자 비율이 10% 이상 여부 • 최근 2년간 육아휴직 휴직 후 복귀 여부 • 최근 2년간 육아휴직 후 복귀근로자 중 70% 이상, 6개월 이상 고용유지 여부 • 최근 2년간 출산 전·후 휴가를 사용한 여성 근로자 중 70% 이상이 1개월 이상 고용을 유지 여부 • 최근 1년간 남성 근로자 중 90% 이상 배우자 출산휴가를 3일 이상 사용 여부 	<ul style="list-style-type: none"> • 출산휴가를 사용하는 데 어려움 여부 • 육아휴직을 사용하는 데 어려움 여부 • 만 8세 이하의 자녀를 둔 여성의 30% 이상, 육아휴직·육아기 근로시간 단축제 사용 여부 • 육아휴직을 사용한 근로자는 최근 2년간 육아휴직 후 50% 이상 복귀 여부 • 최근 2년간 육아휴직 후 복귀근로자 중 50% 이상이 6개월 이상 고용유지 여부 • 최근 2년간 출산 전·후 휴가 사용한 여성 중 60% 이상이 1개월 이상 고용 유지 여부 • 최근 1년간 배우자 출산휴가 사용한 남성 근로자 1명 이상 여부
유연근무제도	<ul style="list-style-type: none"> • 유연근무제 하나 이상 도입 여부 • 최근 1년간 근로자 중 20% 이상 유연근무제 활용 여부 	<ul style="list-style-type: none"> • 유연근무제 하나 이상 도입 여부 • 최근 1년간 근로자 중 20% 이상이 유연근무제를 활용 여부

영역	대기업/공공기관	중소기업
가족친화 직장문화 조성	<ul style="list-style-type: none"> 정시퇴근제도(가족 사랑의 날 등), 주 1회 이상 실시 여부 최근 1년간 가족친화 직장교육, 2회 이상 실시 여부 	<ul style="list-style-type: none"> 정시퇴근제도(가족 사랑의 날 등)를 주 1회 이상 실시 여부
가족친화경영 만족도	<ul style="list-style-type: none"> 눈치 보지 않고 정시퇴근 여부 가족 친화적인 근무환경에 만족도 관리자들은 일-생활균형 배려 여부 가족 친화제도를 사용 어려움 유무 	<ul style="list-style-type: none"> 눈치 보지 않고 정시퇴근 여부 가족 친화적인 근무환경 만족도 관리자들은 일-생활균형 배려 여부 가족 친화제도를 사용 어려움 유무
가점	<ul style="list-style-type: none"> 설치의무사업장이 아니지만, 직장어린 이집을 설치 여부 가족친화 프로그램, 5가지 이상 시행 여부 	<ul style="list-style-type: none"> 최근 3년간 만 8세 이하 자녀가 있는 남성 근로자 중 육아휴직 사용한 남성 근로자가 1명 이상 유무 가족친화 프로그램을 3가지 이상 시행 여부

출처: 가족 친화 지원사업 홈페이지. 연구자 재정리.

또한, 일-가정양립이 가능한 기업문화 체크리스트를 통해 진단할 수 있는 문항에서는 공통문항 7개, 대기업과 중소기업의 다른 문항 3개 문항으로 총 10개 문항으로 구성되어 있다. 대기업 문항에는 근로자의 생애주기별 인사관리 프로그램 여부와 여성관리자 관련 문항이 있지만, 중소기업에는 눈치 보지 않고 사용할 수 있는 연차휴가와 승진과 관련한 성차별 관련 문항이 있다. 진단 척도는 5점으로 구성되어 있으며, 결과를 4단계로 평가하고 있다. 점수는 50점 만점으로 41~50점이 '매우 우수', 31~40점이 '우수', 21~30점이 '보통', 20점 이하를 '미흡'으로 평가하고 있다. 이에 대한 문항은 [표 2-19]에서 정리하였다.

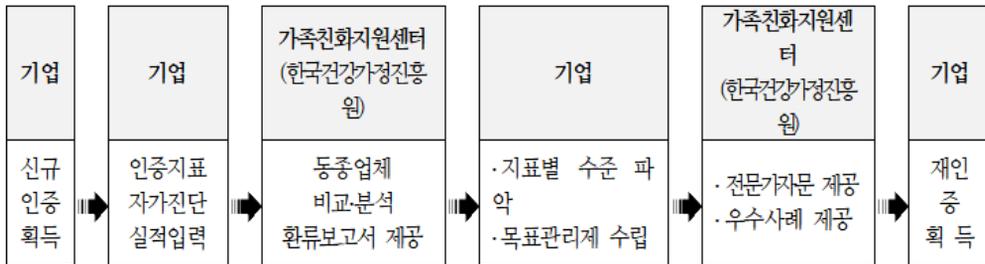
[표 2-19] 일-가정양립 기업문화 체크리스트

항목	질문내용
공통	<ul style="list-style-type: none"> 근로자들은 평소 야근 여부 불필요하고 비효율적인 회의 여부 형식적이고 불필요한 보고 여부 상사의 지시가 분명하지 않으면, 질문을 통해 명확화할 수 있는지 여부 일-가정양립과 관련한 정보를 근로자들에게 제공 여부(사내게시판, 전단 등) 근로자들의 의견을 정기적으로 조사하여, 반영 여부 관리자들은 근로자들이 일·가정 양립 제도를 사용하도록 솔선수범하며 독려 여부
대기업/공공기	<ul style="list-style-type: none"> 근로자들의 생애주기(경력단계)에 따른 인사관리 프로그램 운영 여부 채용, 승진 등을 담당 인사위원회에 여성 포함 여부

항목	질문내용
관	<ul style="list-style-type: none"> 여성들의 공식적인 조직(여성위원회, 양성평등위원회, 다양성 위원회 등) 활성화 여부
중소 기업	<ul style="list-style-type: none"> 연차사용 자유 여부 채용, 배치, 승진, 평가, 보상 등 인사관리가 합리적이고 공정 여부 여성이 평가나 승진에서 불리 여부

출처: 가족 친화 지원사업 홈페이지. 연구자 재정리.

올해부터 가족친화인증 기업에 가족친화인증 후 자체점검 온라인 서비스를 통해 인증 후 자체점검으로 가족친화 현황 변동 내용과 업계 수준을 비교할 수 있도록 하고, 연도별 추이 검토를 통해 지속적인 가족친화경영을 지원하기 위함이다. 기관에서는 자체점검을 통해 가족친화경영 기반마련과 사회적 기여도 및 근로자 만족 제고를 통해 기업의 브랜드 가치를 높일 수 있는 도구로 사용되기를 기대하고 있다. ‘가족친화인증 자체점검’ 온라인 서비스는 [그림 2-6]과 같은 절차로 수행된다.



[그림 2-6] 가족친화인증 자체점검 로드맵

출처: 가족친화지원사업 누리집.

서울시 여성가족재단 일-생활균형 지원센터에서도 일-생활균형 자가진단 체크 기능이 있다. 체크리스트 대상을 근로 경험이 있는 근로자로 한정하고, 일과 관련 항목 5개(퇴근 관련, 과로 관련, 연차휴가 관련, 주 52시간 관련, 퇴근 후 연락 관련 사항)이며, 생활 관련 항목 5개(휴식 관련, 피곤 관련, 여가 관련, 회사 스트레스 관련, 갑작스러운 회식 관련)이고, 평등 관련 4개(가족 돌봄 관련, 출산·육아 지원 관련, 비혼자 불평등 관련, 승진·배치에서 성차별 관련) 항목으로 구성되어 있다. 여기에서는 ‘예 또는 아니오’ 체크를 통해 수준을 평가하고, 직장문화조성 컨설팅과 직장문화조성 교육을 신청할 수 있

는 기능이 있다. 이를 [표 2-20]에 정리하였다.

[표 2-20] 서울시 일-생활균형 자가진단 체크리스트

관련 항목	일	생활	평등
질문 내용	<ul style="list-style-type: none"> • 퇴근 시간 관련 • 과로 관련 • 연차휴가 관련 • 주 52시간 관련 • 퇴근 후 연락 관련 	<ul style="list-style-type: none"> • 휴식시간 • 피곤과 관련 • 여가 관련 • 회사 스트레스 관련 • 갑작스러운 회식 여부 관련 	<ul style="list-style-type: none"> • 가족 돌봄 관련 • 출산 및 육아 지원 관련 • 비혼자 불평등 관련 • 승진·배치와 관련 성차별 여부

출처: 서울시 여성가족재단 일-생활균형지원센터. 연구자 재정리.

한편 K-startup의 창업사업통합정보관리시스템에서는 ‘창업역량 자가진단 키트’를 통해 창업자의 역량을 스스로 점검하고 이를 통해 부족한 역량을 해결하기 위한 ‘자가진단 키트’를 개발하여 지원하고 있다. 여기에서는 창업자의 역량 11개 문항, 시장기회 16개 문항, 아이템 분석 13개, 비즈니스모델 7개 문항, 전략 8개 문항을 진단하여 점수화하여 진단 분야별 평균점수를 통해 진단하고 멘토링 제시방법을 사용하였다. 7점 척도를 이용하여 체크리스트에 클릭을 통해 진단항목의 점수와 진단결과에 따른 분석과 해결 방향을 확인할 수 있다. 창업자는 1회차, 2회차 진단결과에 대한 비교사항을 다양한 그래프를 통해 시각화하여 보여주고 있으나, 타 창업가나 업종별 비교는 할 수 없다.

개인정보보호 포털에서는 ‘개인정보보호 자가진단’을 통해 개인정보를 취급하는 사업자에게 개인정보 보호조치 사항에 대한 자율적인 점검을 통하여 개인정보보호 수준을 진단하고 개선할 수 있도록 지원하고 있다. 항목은 19개 분류 79개 항목으로 구성되어 자가진단하는데 시간 소요가 많은 것이 단점이다. 기술보증기금에서도 기술력 자가진단을 통하여 기술혁신 선도형 중소기업에 우선으로 보증을 지원을 위한 tool을 개발하였다. 이를 위해 창업 일자, 업종, 지식재산권 보유현황, 기술개발 및 인증실적, 직전년도 매출액 등이며 기술완성도, 기술인력 현황, 기술개발 전담조직, 상시 종업원 수, 대표자 경력 사항 등 필수 정보를 입력하는 방식이다. 신용보증기금 컨설팅 종합관리시스템에서는 간이진단(총 7개 진단항목에 세부 18개 평가항목)을 통해 자발적

문제해결 방법을 찾고, 심층진단(총 18개 평가항목별 5단계 수준 진단)으로 적극적인 문제해결 의지를 확인하는 방법을 사용한다. 여기에서는 메인 비즈 인증 진단요소를 평가항목으로 사용하여 기업의 현 상황을 스스로 진단할 수 있는 콘텐츠를 제공하고 있다.

이렇듯 정부 기관에서 운영하는 홈페이지를 통해 다양한 분야의 자가진단으로 현 상태를 파악하고, 문제해결을 위한 전략 방안을 도출하는 프로세스는 필수가 되었다. 이러한 자가진단으로 기업은 스스로 자신의 강점과 약점에 대해 인식할 수 있는 계기가 되어 경쟁력을 확보할 수 있는 조직 문화개선으로 연결하는 것이 필요하다.

Ⅲ. 가족친화경영 수준 자가진단 방법론연구

3.1. 대한민국 일-생활균형 유관제도 분석연구

3.1.1. 연구목적

대한민국의 근로자는 OECD 국가 중 장시간 근로가 3위이고, ‘2020 삶의 질’ 보고서에서는 회원국 중 최하위를 기록하고 있다. 정부는 근로자들의 삶의 질을 향상하기 위해 가족친화정책 등을 시행하고 있으며 최근 문재인 정부의 핵심 국정 운영 과제 중 ‘휴식이 있는 삶’에 대한 정책이 있을 정도로 주목하고 있다. 이에 각 유관부처에서는 근로자의 휴식이 있는 삶과 관련한 기업의 WLB를 위한 환경을 개선할 수 있도록 각종 인증정책을 통한 인센티브를 지원하고 있다. 하지만 각 부처의 인증종류가 유사하고 다양하게 운용되고 있으며, 이에 대한 혜택인 인센티브도 비슷해서 기업이 어떤 인증의 취득이 적합한지, 어떤 인증을 먼저 취득해야 효율적인지 정보가 부족한 상황이다. 이를 위해 국민의 삶과 직접으로 연결되고, 기업의 생산성에도 영향을 미치는 WLB 제도의 비교연구가 필요했다. 이러한 연구를 통해 대한민국의 WLB 인증제도의 평가항목과 인센티브를 비교함으로써 기업에 유용한 자료를 제공하고, WLB에 사용되는 주요항목을 도출하여 요인을 정의한 후 후속연구를 위한 계층모형을 완성하고자 한다.

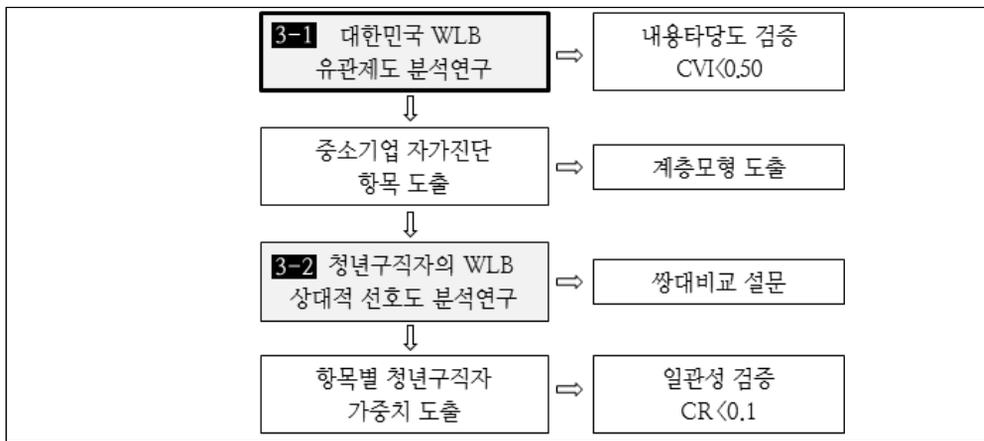
3.1.2. 연구방법 및 절차

연구방법은 대한민국 정부의 대표적인 WLB 관련 인증으로 여성가족부의 가족친화인증, 고용노동부의 근무혁신인센티브제, 문화체육관광부의 여가친화기업인증을 비교하여 WLB의 주요항목을 분류하고 정의하고자 한다.

- 대한민국 정부 WLB 인증제도 비교분석을 통해 주요요인 도출
- 가족친화경영 주요영역 및 주요요인의 정의

- 전문가의 검토를 통한 대표성, 적절성의 내용 타당성 검증
- 후속연구를 위한 계층모형 도출

3.1에서의 연구절차는 먼저 대한민국 WLB 유관제도 분석연구를 통해 중소기업 자가진단 항목을 선정한 후 전문가에게 내용의 대표성과 적절성의 타당성을 검증한 후 주요영역과 항목을 도출하고, 3.2 연구를 위한 계층모형을 도출하는 과정으로 진행된다[그림 3-1].



[그림 3-1] 자가진단 방법론연구 절차 I

3.1.3. 연구결과

3.1.3.1. 대한민국 정부 일-생활균형 제도 비교

정부에서 시행하고 있는 WLB와 관련된 기업인증에 주목하고, 정부인증에서 사용하는 평가지표를 통해 가족친화경영의 주요영역 및 주요요소를 나열하였다.

먼저, 여성가족부 주관 가족친화인증은 2007년 「가족친화 사회환경의 조성 촉진에 관한 법률」 제15조에 의해 가족친화경영을 모범적으로 운영하는 기업이나 기관에 심사를 통하여 부여하는 인증이다. 2008년 9개 기업(관)을 시작으로 2019년 현재 3,833개의 기업(관)이 인증을 받았다(가족 친화 지원 사업 홈페이지, 2020). 인증기업 수는 대기업 408개, 공공기관 980개, 중소기

업 2,445개이며, 이중 중소기업의 인증 수는 대기업과 공공기관 대비 양적인 비중은 크지만, 대한민국의 중소기업이 차지하고 있는 비중(2019년 현재 99.1%)으로 비춰볼 때 그 수가 많다고 할 수 없다. 인증을 취득함으로써 근로자의 WLB를 지원하고, 정부가 제공하는 인센티브도 많으므로 기업의 가족친화경영을 위해 향후 더욱 확산의 필요성이 있다.

가족친화인증 평가항목으로 대한민국 최초로 2006년 보건복지부와 여성가족부에서 가족친화 프로그램 활용도 측정을 위해 개발된 가족친화지수를 사용하였다(여성가족부, 2006). 이러한 가족친화지수(FFI: Family-Friendliness Index)는 기업(관)의 가족친화 수준을 계량적으로 측정할 수 있는 지표로 활용되고 있다(홍승아 외, 2014).

가족친화인증의 대표적인 인센티브는 출입국 심사 시 전용 심사대 이용 편의 제공 및 정부 지원사업 선정 시 가점(조달청), 시중은행의 금리 우대 등과 가족친화 우수기업·기관 정부포상 및 우수사례 홍보(인쇄물 책자 배포), 인증마크 사용 권한 부여 등이 있다. 이를 통해 근로자들의 기업에 대한 자긍심과 제품이나 포장 용기, 홍보물 등에 표시함으로써 기업을 홍보할 수 있는 용도로 사용이 가능하다.

둘째, 고용노동부의 근무혁신인센티브제는 2019년 WLB의 고용환경을 조성하기 위해 근무혁신 우수기업을 선정하고 인센티브를 부여하는 제도이다. 이는 기업의 일하는 방식과 문화를 개선하여 업무 생산성 향상과 근로자의 WLB를 도모하기 위한 취지로 생긴 인증제이다(노사발전재단, 2020). 근무혁신 인센티브제는 참여기업 모집·선정 → 근무혁신 이행(3개월) → 근무혁신 이행결과 평가 → 근무혁신 우수기업 인증패 시상 등의 절차를 거친다. 평가항목은 주로 근로시간 감축, 유연근로제 등과 일하는 방식, 일하는 문화에 대한 혁신을 기업이 자발적으로 할 수 있도록 도움을 주는 방식이다. 기업인증의 등급을 구분하여 선정하는데 SS, S, A등급으로 선정된다. 대표적인 인센티브는 3년 동안 정기 근로감독 면제, 근무혁신 인프라 지원(최대 2천만 원), 병역지정업체 추천 가점, 정부 지원 사업참여 시 우대, 가족친화인증제 가점 등이 있다. 자세한 인증지표는 [표 3-1]에서 정리하였다.

[표 3-1] 가족친화인증과 근무혁신인센티브제 지표 비교

	가족친화인증	근무혁신인센티브제
자녀 출산 및 양육 지원	육아휴직 또는 육아기 근로시간 단축 출산 전·후 휴가 후 고용유지율 배우자 출산휴가 임신기 근로시간 단축 가족 돌봄 휴직 이용 또는 가족 돌봄 휴가 자동 육아 휴직제 직장어린이집 설치(의무이행사업장 제외) 대체인력 채용	법정기간 이상의 육아휴직·육아기 근로시간 단축 법정기간 이상의 출산 전·후 휴가, 배우자 출산휴가 법정기간 이상의 임신기 근로시간 단축 법정기간 이상의 가족 돌봄 휴직·휴가·유사산 휴가 자동육아휴직, 자녀 돌봄 근로시간 단축 사업장의 직장어린이집 설치(보육시설, 보육비 지원포함)
유연 근무	유연근무제도 활용(재택근무, 시차출퇴근, 스마트워크, 시간제 근무 등) 시간선택제 일자리 활용	유연 근무 도입 및 활용 정도 코로나 19 예방을 위한 재택근무
	정시퇴근(“가족 사랑의 날”, PC-OFF 등) 연차활용률 노동시간 단축 조기도입 조기 퇴근제	정시퇴근 관리체계 연차휴가 활용 초과근로 현황/감축 관공서 공휴일의 유급휴일 조기도입 등
가족 친화 직장 문화 조성	가족 친화 관련 프로그램(가족 초청행사, 가족 캠프 등 가족 참여 프로그램 운영, 배우자 전근 시 근무지 이동지원, 근로자 상담제도, 수유시설 및 산모휴게실, 임신부 지원프로그램, 자녀 학업 지원프로그램, 가족건강검진 지원, 장기근속휴가·휴직 지원, 가족 휴양시설 제공), 가족 친화 직장교육 시행	일하는 방식 스마트 팩토리, 협업 툴 구축 회의·보고 방식 변화 퇴근 후 업무 연락자제 업무집중도 향상을 위한 노력이나 관리 기타 일하는 방식 개선 노력
	여성관리자 비율 목표제 남녀 고용 평등 우수기업 선정 경영혁신형 중소기업 근무혁신인센티브제 우수기업 근로자 휴가 지원사업	일하는 문화 직장 내 괴롭힘 예방 및 해결 노력 회식 문화 변화 기타 일하는 문화개선 노력
리더십	최고경영층의 관심 및 의지	관리자의 솔선수범 리더십
만족도	가족친화경영 근로자 만족도	근로자의 근무혁신 만족도

출처: 연구자 가공

셋째, 문화체육관광부의 여가 친화 기업인증은 근로자가 일과 여가생활을 조화롭게 병행할 수 있도록 모범적으로 운영하는 기업을 선정하여 인증하는 제도이다(문화체육관광부, 2020). 여가 친화 기업인증은 ‘쉽이 있는 삶’의 사회 분위기 조성을 위해 「국민여가활성화기본법」 제16조에 근거하여 2012년

도 시행되었으며, 2019년 현재 대기업 57개, 중소기업 66개, 공공기관 31개로 총 154개 기업이 인증을 받았다. 대표 인센티브는 포상 및 여가친화기업 인증마크 사용, 언론사 기획기사, 주요 포털 메인 노출, 여가프로그램 지원 등이다. 여가 친화 기업인증의 평가요인은 시간의 자율성(3개 항목)과 운영의 제도화(5개 항목), 공간의 적절성(2개 항목), 여가 문화예술 프로그램 다양성(4개 항목) 등이다. 자세한 평가항목은 [표 3-2]에서 정리하였다.

[표 3-2] 여가친화 기업인증 평가항목

평가영역	평가요소	평가영역	평가요소
시간의 자율성	<ul style="list-style-type: none"> • 52시간 근로시간 준수 • 연차소진율(60% 이상) • 대체휴일제 시행 여부 	공간의 적절성	<ul style="list-style-type: none"> • 휴게(휴식) 공간 유무 • 여가활동 공간 유무
운영의 제도화	<ul style="list-style-type: none"> • 근로계약서 작성 여부 • 여가 업무 담당자 유무 • 반반차 운영규정 여부 • 휴가축진제도 유무 • 휴가 보상제 운영 여부 	프로그램의 다양성	<ul style="list-style-type: none"> • 선택적 복지후생 지원 • 여가시설 지원 • 여가비용 지원 • 여가프로그램 지원

출처: 연구자 가공

연구대상인 3개 인증의 공통요소는 초과근무 제한, 가족 관련 휴가휴직 관련, 유연 근무 활용 그리고 휴가 관련 지원이었으며 정성적인 요소로는 ‘직원 만족도’로 나타났다. 공통요인의 핵심은 일터에서 유연한 근로 형태와 가족 돌봄, 여가를 위한 휴식으로 일-가정의 갈등을 낮추고 소확행을 누릴 수 있도록 지원하기 위함이다. 차이점을 살펴보면 가족친화인증은 자녀출산 및 양육과 가족 관련 휴가·휴직, 유연한 근무형태, 가족의 날(특정요일 정시퇴근)이 핵심지표로 사용되어 주로 ‘모성보호’가 핵심요소인 것으로 나타났다. 근무혁신 인센티브제에서는 초과근로, 유연 근무, 연차활용 그리고 일하는 방식과 일하는 문화와 관련하여 회식 문화 직장 내 괴롭힘, 회의, 업무 집중제 등으로 주로 장시간 근로 제한과 업무효율에 대한 평가요인이 핵심으로 나타났다. 마지막으로 여가 친화 기업인증은 여가생활을 위한 문화예술프로그램, 휴식, 휴게 공간조성, 대체 휴일, 보상휴가제 등이 주요지표로 사용되었다(Park et al., ICCT 2020).

3.1.3.2. 가족친화경영 주요요인 도출

가족친화경영에 필요한 WLB 평가항목을 대한민국 정부 3개 인증제도와 외국의 WLB 평가항목 그리고 연구자들의 평가항목 고찰을 통해 주요영역과 주요요인을 도출하였다.

요인들은 근로자들의 WLB를 위해 국내·외에서 사용되는 평가지표로 주로 근로자의 기업환경조성, 유연한 근무형태, 가족·출산 관련, 건강과 상담, 그리고 효율적 업무를 위한 요인으로 구성되어 기업의 생산성과 근로자의 삶에 도움 되는 지표로 구성되었다.

도출 항목은 근로자 본인 지원 관련으로 유연근무제도 6개 항목, 근로자 지원제도 3개 항목과 가족지원 관련으로 자녀출산 및 지원제도 6개 항목, 부양가족 지원제도 주요요소 3개, 그리고 기업 문화조성 관련으로 가족 친화 문화조성 3개 항목, 업무혁신 문화조성 6개 항목이다. 요인의 선정 과정은 [표 3-3]에서 정리하였다. 이는 앞선 선행연구에서의 외국의 WLB 관련 평가요소와 대한민국 WLB 관련 인증 평가지표 나열을 통해 엄격하게 선정하였다.

[표 3-3] 주요 요인선정 과정

목 표	주요 영역	주요요소	Boston college (2002); 가족 친화지수	근무 혁신 항목	여가 친화 요인	본 논문 요인
가족친화경영	유연 근무제도	탄력적 근로 시간제	○	○		○
		선택적 근로 시간제	○	○		○
		재택근무제	○	○		○
		시간제 근무제	○	○		○
		직무 대체제	○			○
		기타 유연 근무 지원제	○		○	○
	자녀출산 및 양육 지원제도	출산 전·후 휴가제	○	○		○
		육아휴직·육아기 근로시간 단축제	○	○		○
		직장 보육시설 지원	○	○		○
		배우자 출산지원제	○	○		○
		미취학 자녀 양육 지원제	○			○
		취학 자녀 양육 지원제	○			○

목표	주요영역	주요요소	Boston college (2002); 가족친화지수	근무혁신항목	여가친화요인	본논문요인
부양가족 지원제도		가족 돌봄 휴직·휴가제	○	○		○
		가족 간호 시 추가근무 제한제	○			○
		기타가족 간호 지원제도	○			○
근로자 지원제도		근로자 상담 프로그램(EAP)	○			○
		멘토링 프로그램	○			○
		건강관리 지원제	○			○
가족친화 문화조성		가족친화경영 관련 성과체계	○			○
		기타가족 친화 문화조성 지원제	○			○
		특정요일 정시퇴근 의무화	○	○		○
업무혁신 문화조성		퇴근 후 업무 연락 자제문화		○		○
		집중근무 시간제		○		○
		똑똑한 회의와 보고문화		○		○
		명확한 업무지시문화		○		○
		연가사용 활성화제	○	○	○	○
		건강한 회식 문화		○		○

1) 주요영역 정의: 6개 영역

가족친화경영을 위한 주요영역은 근로자 자신에게 적용되는 유연근로제도, 근로자 지원제도가 있으며, 가족을 위한 자녀출산 및 양육지원제도와 부양가족 지원제도, 그리고 가족친화 문화조성과 업무혁신문화조성이 있다. 이러한 주요영역은 근로자의 삶의 만족, 직장-가족 갈등 해소, 직무 스트레스 감소 등을 통해 기업의 생산성 향상으로 이어져 개인과 기업이 Win-Win 할 수 있는 기업문화를 조성할 수 있으며, 나아가 사회와 국가의 안정에도 영향을 미치는 영역으로 구성되었다. 이에 대한 상세 설명은 [표 3-4]와 같이 정리하였다.

[표 3-4] <가족친화경영> 주요영역의 정의

목표	주요영역	설명
가족친화경영	유연근무제도	근로자가 개인 상황에 따라 회사의 승인을 받아 근무시간과 형태 및 근무 장소를 유연하게 할 수 있는 제도
	자녀출산 및 양육 지원제도	모성보호를 위해 자녀의 출산 및 양육이 원활하게 이루어질 수 있도록 육아휴직, 출산휴가 등의 종합적으로 지원하는 제도
	부양가족 지원제도	가족과 관련하여 가족 돌봄 및 기타 지원제도로 가족(조부모, 부모, 배우자, 배우자의 부모, 자녀 또는 손자녀)이 질병, 사고, 노령 등으로 인해 돌봄이 필요한 경우에 사용할 수 있는 제도
	근로자 지원제도	근로자가 심리적, 신체적으로 건강한 직장생활을 할 수 있도록 상담 및 지원을 하는 제도
	가족친화 문화조성	가족친화경영을 위해 가족친화제도를 명문화하고 근로자의 의견을 통한 제도 개선 등의 조직에서의 노력 정도를 말함
	업무혁신 문화조성	근로자의 일-생활균형을 위해 효율적으로 업무를 수행할 수 있도록 지원하고 이의 기업 문화조성을 위한 조직의 노력 정도를 말함

출처: 여성가족부(2006), 고용노동부(2019), 연구자 가공

특히, 코로나-19 상황에 유연한 근무시간과 장소의 유연성 등은 ‘사회적 거리 두기’ 영향으로 가족 돌봄 문제가 사회적 문제로 주목받아 기업의 운영이 획기적으로 바뀌는 변화가 예고된다.

2) 주요요소의 정의: 27개 요소

가족친화경영을 위한 평가영역에 따른 세부실행 제도는 다음과 같다. 먼저, 유연근무제도는 근로자의 근무량이나 근무시간에 대한 유연함과 스마트워크와 같은 근무 장소의 유연함으로 업무에 대한 책임과 자율을 부여함으로써 업무효율과 근로자의 WLB를 높일 수 있다는 장점이 있다. 주요요소로는 탄력적 근무제, 선택적 근무제, 재택근무제, 시간제 근무제, 직무 대체제, 기타 유연 근무 지원제이며 이에 대한 설명은 [표 3-5]를 통해 정리하였다. 유연근무제도의 시행을 통해 결근 및 이직률이 감소하고, 직무 만족이나 생산성에도 긍정적인 결과를 보인다는 연구결과가 있다(Narayanan & Nath, 1982; Pierce & Newstrom, 1983; 김현기, 2006). 최근 주목받고 있는 재택근무에 대한 평가는 양분하고 있는 상황으로 출근하지 않고 근무를 할 수 있어 출퇴근 시간을 줄이고 눈치 안 보고 일 할 수 있어 만족한다는 의견이 있지만, 일

과 가정생활의 중첩으로 인해서 일에 집중하기 힘들다는 의견도 있기에 도입을 위해서는 개인과 충분한 조율이 필요해 보인다.

[표 3-5] <유연근무제> 주요요소의 정의

주요 영역	주요요소	설명
유연 근무 제도	탄력적 근로 시간제	1주에 근로시간인 40시간을 지키는 범위 내에서 1일 근로시간을 탄력적으로 운영하는 제도(예, 1일 10H×4일=40H 근무, 주 4일 근무 등)
	선택적 근로 시간제	출근 시간과 퇴근 시간을 근로자의 자율적인 선택을 할 수 있도록 하는 제도로 회사의 규정으로 선택할 수 있는 출퇴근 시간대를 사전에 정하는 시차출퇴근제, 자율출퇴근제 등이 있음
	채택근무제	출근하지 않고 집에서 근무하거나, 노트북 등의 수단을 활용하여 직장이 아닌 다른 장소에서 근무할 수 있도록 하는 형태로 '스마트 워크' 등 일하는 장소와 방식의 변화 포함
	시간제 근무제	법정 근로시간(1주 40시간)이 아닌 '단시간 근무'하는 제도
	직무 대체제	동료의 휴가나 휴직 시 다른 사람이 대체해서 업무를 담당할 수 있도록 교육으로 그 직무를 담당하도록 하는 제도
	기타 유연 근무 지원제	한 명의 근로자가 담당하는 일을 둘 이상의 근로자가 나누어 수행하는 근로 형태인 '직무 공유제'와 장기휴가, 보상휴가제 등

출처: 여성가족부(2006). 연구자 가공

둘째, 자녀출산 및 양육지원제도는 모성보호와 부모 역할을 통해 본인의 건강과 유아시기에 자녀와 시간을 함께할 수 있고, 나아가 저출산·고령화의 사회문제를 해결하기 위한 제도이다. 주요요소에는 출산 전·후 휴가제도, 육아 휴직·육아기 근로시간 단축제도, 직장 보육시설 지원, 배우자 출산지원제도, 미취학 자녀 양육 지원제도, 취학 자녀 양육 지원제도가 있으며 이에 대한 설명은 [표 3-6]을 통해 정리하였다. 자녀 양육 및 교육지원제도를 이용하는 경우, 근로자들의 WLB의 전형적인 일-가정 부조화의 문제를 감소시키고 핵심 인재유입과 조직에 머무르도록 하는 유용성으로 제도의 이용자들이 이용하지 않는 근로자보다 더 긍정적인 직무 태도를 보이는 것으로 나타났다(Kossek & Nichol, 1992).

[표 3-6] <자녀출산 및 양육 지원제도> 주요요소의 정의

주요 영역	주요요소	설명
자녀출산 및 양육 지원제도	출산 전·후 휴가제	여성 근로자가 자녀출산 전·후에 90일의 휴가(다태아 120일)를 보장하고, 출산 후 45일이 되도록(다태아 60일) 보장하는 제도
	육아휴직·육아기 근로시간 단축제	근로자가 만 8세 이하 또는 초등학교 2학년 이하의 자녀 양육을 목적으로 휴직하는 제도와 육아휴직 대신 근로시간을 단축하여 근무하는 제도
	직장 보육시설 지원	근로자의 취업을 지원하기 위하여 수유·탁아 등 육아에 필요한 보육시설을 지원하도록 하는 제도 등 산업단지 내 공동 어린이집 지원포함
	배우자 출산지원제	배우자의 출산으로 신청하는 휴가, 태아 검진을 하기 위한 휴가, 배우자 태아 검진을 위한 휴가, 배우자조산·유산·사산 시 휴가 등의 지원제도
	미취학 자녀 양육 지원제	육아 보조금 형태의 장려금 지급이나 정보제공, 외부기관 연계를 통한 보육 편의 제공, 출산 시 축하품 제공, 다자녀 가정 지원정책 등의 제도
	취학 자녀 양육 지원제	자녀의 방학 및 방과 후 교육프로그램 제공, 자녀 교육 관련으로 워크숍이나 세미나제공, 자녀 대상 상담제도, , 부모 직장체험 프로그램, 인턴십 프로그램 등

출처: 여성가족부(2006). 연구자 가공

셋째, 부양가족 지원제도는 조부모에서 손자녀까지 가족 돌봄과 간호를 위한 제도로 올해는 COVID-19로 인해 가족 돌봄 휴가제도가 주목받으면서 고용노동부에서는 10일이었던 휴가를 20일까지(한 부모의 경우 25일까지) 사용할 수 있게 하였다. 주요요소에는 가족 돌봄 휴가·휴직제도, 가족 간호 시 추가근무 제한제도, 기타가족 간호 지원제도이며 이에 대한 설명은 [표 3-7]을 통해 정리하였다.

[표 3-7] <부양가족 지원제도> 주요요소의 정의

주요 영역	주요요소	설명
부양가족 지원제도	가족 돌봄 휴직·휴가제	가족(조부모, 부모, 배우자, 배우자의 부모, 자녀 또는 손자녀)이 질병이나 사고, 노령, 돌봄 등의 이유로 가족 돌봄이 필요한 경우에 신청하여 사용하는 휴가, 휴직제도
	가족 간호 시 추가근무 제한제	가족의 상황으로 간호가 필요한 경우 정규업무 시간 이외에 추가근무를 시키지 않는 제도
	기타가족 간호 지원제	가족 간호 관련 비용보조대출 및 근로자 노부모 부양을 위한 제도

출처: 여성가족부(2006). 연구자 가공

넷째, 근로자 지원제도는 일상의 문제 등을 상담할 수 있고, 직장생활의 어려움에 대한 도움을 요청할 수 있는 멘토링제도와 본인의 건강을 위한 프로그램에 관한 제도이다. 특히 근로자지원제도(EAP)는 중소기업 근로자의 정서적·심리적 어려움을 해결하고 지원하기 위해 근로복지공단의 ‘근로복지넷(<https://www.workdream.net/default/index.do>)’을 통해 상담서비스를 지원하고 있다. 주요요소에는 근로자 상담제도(EAP), 멘토링프로그램, 건강관리 지원제도가 있으며 이에 대한 설명은 [표 3-8]을 통해 정리하였다.

[표 3-8] <근로자 지원제도> 주요요소의 정의

주요 영역	주요요소	설명
	근로자 상담프로그램 (EAP)	근로자 일상의 문제나 그 가족을 대상으로 상담 및 교육 등을 실시하여 정서적 지원과 서비스제공 등의 EAP (Employee Assistance Program)제도
근로자 지원제도	멘토링 프로그램	경험과 전문 지식이 있는 멘토(경력자)가 전담하여 구성원(멘티)을 개발하고 성장시키는 활동 등
	건강관리 지원제	종합검진 등 건강관리를 할 수 있는 프로그램, 건강 검진할 때 직장에서 비용보조, 근로자 교육프로그램, 직장 내 건강시설, 외부 건강시설 연계로 근로자 건강관리, 개인 주치의 제도 등

출처: 여성가족부(2006). 연구자 가공

다섯째, 가족친화 문화조성은 기업의 비전과 철학을 중심으로 전 직원들이 공유할 수 있는 가치이다. 이러한 공유가치를 가족 친화에 주목하고 가족친화 경영을 위한 체계와 가족과 함께할 수 있는 프로그램으로 ‘가족 사랑의 날’을 지정하여 정시퇴근하고 가족과 소통할 수 있는 분위기를 통해서 일-가정갈등을 해소할 수 있는 제도로 이에 대한 설명은 [표 3-9]를 통해 정리하였다.

[표 3-9] <가족친화 문화조성> 주요요소의 정의

주요 영역	주요요소	설명
가족친화 문화조성	가족 친화경영 관련 성과체계	가족친화 문화조성을 위한 경영목표를 세우고 운영하는지, 이를 위해 경영원칙과 인사규정을 명문화하고 있는지, 가족친화경영과 관련해서 성과지표를 가지고 평가하고 관리하는 경영체계
	기타가족 친화 문화조성 지원제	주말농장, 부부 캠프, 가족동반 사원 체육대회, 직장 건강동호회 지원, 근로자 가족 대상 건강관리 지원, 신혼부부 축하파티, 부모님을 위한 효도여행, 직원 가족 초청행사, 배우자의 타지역 이동

주요 영역	주요요소	설명
		시 근무지 전근지원 등의 가족 친화 문화조성 관련 프로그램 지원
	특정요일 정시퇴근 의무화	특정 요일을 정하여 야근 없는 날('가족 사랑의 날')로 지정하여 가족과 함께할 수 있는 시간 만들기 캠페인 의무화

출처: 여성가족부(2006). 연구자 가공

마지막으로, 업무혁신 문화조성은 '일할 때 제대로 일하고 쉴 때 제대로 쉬는 문화'를 말하며 고용노동부의 근무혁신 10대 제안에서 비롯되었다. WLB는 기업 내에서 업무를 효율적, 집중적으로 함으로써 근무시간 내에 일을 마친 후 개인의 삶을 위한 시간을 가질 수 있도록 하는 업무혁신을 말한다. 업무혁신 문화조성은 자율과 책임, 상사·동료 간의 신뢰 문화조성을 의미한다. 주요요인으로는 퇴근 후 업무 연락자제, 집중근무 시간제, 푹푹한 회의와 보고, 명확한 업무지시, 연가사용 활성화제, 건전한 회식 문화이며 이에 대한 설명은 [표 3-10]을 통해 정리하였다.

[표 3-10] <업무혁신 문화조성> 주요요소의 정의

주요 영역	주요요소	설명
업무혁신 문화조성	퇴근 후 업무 연락자제	퇴근하기 직전에 업무지시 자제, 근무시간 이외의 전화, 문자, 카카오톡 자제, 저녁 20시 이후 업무 연락하면 인사 불이익을 주는 등의 문화조성
	집중 근무 시간제	집중근무 시간제운영 등 하루 중 업무효율이 가장 높은 시간대를 택하여 그 시간대에는 오로지 자신의 업무에만 집중하여 업무의 효율성 및 생산성을 높이도록 하는 제도
	푹푹한 회의와 보고문화	회의일정이나 안건을 사전에 공유하는 111 캠페인, 화상회의, 스탠딩 회의 등을 통해 간결하고 효율적 회의와 불필요한 대면보고는 자제하고, 메모·구두·영상보고 활용하여 효율적인 업무 문화조성
	명확한 업무지시 문화	업무지시 할 때 무엇을, 왜, 언제까지, 어떻게 업무를 검토해야 하는지(3W1H 업무지시) 구체적으로 지시하는 문화조성
	연가사용 활성화제	연차보장제도, 장기휴가제도, 징검다리휴가, 특별휴가 제도, 보상휴가제, 반차 활용, 반반차 활용 등의 제도
	건전한 회식 문화	회식에 대한 인식개선 꼭 필요한 회식만 하고 일정은 사전에 공유, 문화 회식 활성화하는 캠페인, 119회식, 점심시간을 이용한 회식, 도시락 회식 등의 문화조성

출처: 고용노동부(2019). 연구자 가공

3.1.3.3. 내용 타당도 검증

가족친화경영 주요요소의 내용 적절성과 대표성을 판단하기 위해 전문가의 의견을 통한 타당도 검증을 하였다. 내용 타당도(Content Validity)는 측정된 기술이나 지식에 대한 항목이 필수적인지 그렇지 않은지를 판정할 수 있다(Lawshe, 1975). 측정된 주요요소에 대한 전문가의 설문으로 객관적인 판단을 통해 정량화할 수 있는 분석으로, Fehring(1987)이 제시한 5점 척도 방법을 사용하여 검증하는 방법을 사용하였다. 검증 방법은 점수별로 가중치를 부여하여 항목마다 전문가들의 평균점수를 구한 후, CVI가 0.80 이상은 주요특성(major characteristic)을 가지며, 0.50~0.79 이하는 비주요특성(minor characteristic)으로 간주하여 선택할 수 있도록 하였다. [표 3-11]에서 평정척도를 통한 가중치 사용 내용을 정리하였다.

[표 3-11] 내용 타당도 평정척도

항목	1점	2점	3점	4점	5점	CVI
관련성	전혀 관련이 없음	관련이 적음	다소 관련이 있음	상당히 관련이 있음	매우 관련이 있음	CVI<0.50
가중치	0	.25	.50	.75	1.00	

한편 기준값(cut-off score)은 연구자가 주관적으로 판단하게 되는데, 연구 목적에 따라 0.60 (Sparks & Lien-Gieschen, 1994) 또는 0.70이나 0.75를 선택하여 사용하기도 한다(김은혜, 박정호, 2007). 권장 기준값을 응답자의 수에 따라 구분하기도 하였는데, 응답자가 10명(0.62), 11명(0.59), 12명(0.56), 13명(0.54), 14명(0.51), 15명(0.49), 20명(0.42), 25명(0.37), 30명(0.33), 35명(0.31), 40명(0.29)을 제시하였다(Lawshe, 1975). 이 연구에서의 전문가 응답자 수가 21명이므로 0.42 이상이면 타당성이 있는 것으로 판단되고, Fehring(1987)이 기준점을 0.50 이상이면 내용 타당도가 있다고 보았으므로 기준점을 CVI<0.50을 적용하였다.

설문대상은 가족 친화 분야 전문가로 활동하는 심사원과 컨설턴트이며, 최종 21명이 설문에 응답하였다. 가족 친화 전문가들의 경력은 1년~3년 미만

3명, 3년~6년 미만 7명, 6~9명 미만, 9년 이상 7명이며, 석사 이상의 학위를 소지한 전문가를 대상으로 하였다. 내용의 적절성에 대한 타당도는 ‘매우 적절하지 않음(1점)’~‘매우 적절함(5점)’의 5점 리커트 평정척도를 사용하였다.

가족친화경영의 하위 주요요소들이 상위목표인 주요영역을 특정하는데 얼마나 적절한가를 살펴본 결과는 [표 3-12]와 같다. 전문가 21인에 의한 내용의 적절성 검증결과 CVI(Content Validity Index)는 모두 0.50(0.52~0.95)을 초과하여 가족친화경영 주요요소를 판별할 수 있는 항목으로 타당하였으며 제외해야 할 요소가 없는 것으로 나타났다. 다만, ‘직무 대체제’와 ‘기타유연 근무제’에 대한 타당도가 낮게 나타났으나 청년구직자의 선호도를 통해 확인이 필요해 제거하지 않았다.

검증을 통한 적절성은 유연근무제도에서는 선택적 근로 시간제, 자녀출산 및 양육지원제도에서는 육아휴직·육아기 단축 근로제, 부양가족 지원제도에서는 가족 돌봄 휴가·휴직제, 근로자지원제도에서는 근로자 건강 지원제, 가족친화 문화조성에서는 특정요일 정시퇴근 의무화, 업무혁신 문화조성에서는 연가사용 활성화제가 가장 높은 요인으로 나타났다. 이는 각 주요영역에서 가장 적절한 주요요소로 나타난 것으로 WLB를 위한 필수요건임이 밝혀졌다.

[표 3-12] 주요요소의 적절성 내용 타당도 지수

목표	주요영역	주요요소	CVI	순위
가족친화경영	유연근무제도	탄력적 근로 시간제	0.67	3
		선택적 근로 시간제	0.83	1
		재택근무제	0.74	2
		시간제 근무제	0.65	4
		직무 대체제	0.52	5
		기타 유연 근무 지원제	0.52	5
	자녀출산 및 양육지원제도	출산 전·후 휴가제	0.92	2
		육아휴직·육아기 근로시간 단축제	0.95	1
		직장 내 보육시설 설치	0.62	6
		배우자 출산지원제	0.82	3
		미취학 자녀 양육 지원제	0.71	5
	부양가족 지원제도	취학 자녀 양육 지원제	0.74	4
		가족 돌봄 휴직·휴가제	0.87	1
		가족 간호 시 추가근무 제한제	0.65	3

목표	주요영역	주요요소	CVI	순위
		기타가족 간호 지원제	0.67	2
	근로자 지원제도	근로자 상담 프로그램(EAP)	0.68	2
		멘토링 프로그램	0.61	3
		건강관리 지원제	0.79	1
	가족친화 문화조성	가족친화경영 관련 성과체계	0.74	2
		기타가족 친화 문화조성 지원제	0.71	3
		특정요일 정시퇴근 의무화	0.88	1
	업무혁신 문화조성	퇴근 후 업무 연락 자제문화	0.82	2
		집중근무 시간제	0.74	6
		똑똑한 회의와 보고문화	0.76	4
		명확한 업무지시문화	0.80	3
		연가사용 활성화제	0.87	1
		건강한 회식 문화	0.75	5

참조: CVI > .50인 항목

또한, 가족친화경영의 하위 주요요소들이 상위목표인 주요영역을 특정하는데 얼마나 대표성이 있는가를 살펴본 결과 CVI가 모두 0.6 이상으로 대표성에 대한 타당성이 검증되었다. 내용의 대표성에 대해 폐쇄형 질문으로 ‘매우 저조함(1점)~매우 뛰어남(5점)으로 리커트 평정척도를 사용하였다. 또한, 개방형 질문을 통해 전문가의 의견을 청취한 결과 주요요소에 대한 다양한 의견이 있었으며 특히 대표성이 가장 낮게 나타난 ‘직무 대체제’와 ‘기타 유연근무 지원제’에 대한 의견에 대한 고민이 필요해 보였다. 자세한 결과는 [표 3-13]에서 정리하였다.

[표 3-13] 주요영역의 대표성 전문가 의견

목표	주요영역	주요요소	CVI	전문가 의견
가족친화경영	유연근무제도	탄력적 근로 시간제	0.77	법 적용의 어려움, 승인요건 까다로움
		선택적 근로 시간제	0.86	
		재택근무제	0.77	
		시간제 근무제	0.79	사례 적음, 고용부 유연근무제 승인되지 않음
		직무 대체제	0.64	중소기업의 직무설계, 인력의 한계
		기타 유연 근무 지원제	0.61	직무 공유제는 중소기업에 거의 사용 안 함
	자녀출산 및 양육 지원제도	출산 전·후 휴가제	0.90	
		육아휴직·육아기 근로시간 단축제	0.94	
		직장 내 보육시설 설치	0.71	중소기업의 자원한계, 청년, 미혼자 관심 적음
		배우자 출산지원제	0.88	
		미취학 자녀 양육 지원제	0.81	
		취학 자녀 양육 지원제	0.81	
	부양가족 지원제도	가족 돌봄 휴직·휴가제	0.87	
		가족 간호 시 추가근무 제한제	0.71	가족 돌봄 휴가와 통폐합되어야 함
		기타가족 간호 지원제	0.73	가족 돌봄 휴가와 통폐합되어야 함
	근로자 지원제도	근로자 상담 프로그램(EAP)	0.73	구직자 관심 없음, LWB 관련 적음
		멘토링 프로그램	0.65	중소기업에서 시행에 어려움, 관련 적음
		건강관리 지원제	0.77	청년층 관심 적음
	가족 친화 문화조성	가족친화경영 관련 성과체계	0.83	
		기타가족 친화 문화조성 지원제	0.76	과하면 부담 느낌
특정요일 정시퇴근 의무화		0.85		
업무혁신 문화조성	퇴근 후 업무 연락 자제문화	0.89		
	집중근무 시간제	0.85		
	똑똑한 회의와 보고문화	0.79		
	명확한 업무지시문화	0.82		
	연가사용 활성화제	0.85		
		건강한 회식 문화	0.80	

참조: CVI > .50인 항목

3.1.3.4. 가족친화경영 계층모형 도출

가족친화경영 주요요소를 전문가의 감증을 거쳐 선정하여 도출하였다. 후속 연구로 청년구직자의 상대적 선호도를 도출하기 위해 다수 의사결정을 위해 계층모형이 필요했다.

목표는 가족친화경영을 설정하였고, Level 1에서는 주요영역으로 유연근무제도, 자녀출산 및 양육 지원제도, 부양가족 지원제도, 근로자 지원제도, 가족친화 문화조성, 업무혁신의 6개 영역을 설정하였다. Level 2에서는 주요영역 특성에 맞는 요소로 탄력적 근로시간제, 선택적 근무제, 재택근무제, 시간제 근무제, 직무대체제, 기타 유연근무지원제, 자녀출산 및 양육 지원제도, 육아휴직 및 육아기 근로시간 단축제, 직장 보육시설지원, 배우자 출산지원제, 미취학 자녀양육지원제, 취학자녀양육지원제, 가족돌봄휴직휴가제, 가족간호시추가근무제한, 기타가족간호지원제, 근로자 상담프로그램, 멘토링 프로그램, 건강관리지원제, 가족친화경영관련성과체계, 기타가족친화문화조성지원제, 특정요일정시퇴근의무화, 퇴근 후 업무연락 자제문화, 집중근무시간제, 똑똑한 회의와 보고문화, 명확한 업무지시문화, 연가사용 활성화제, 건전한 회식 문화의 27개 요소를 설정하였다. 가족친화 계층모형은 [그림 3-2]와 같다.



[그림 3-2] 가족친화경영 계층모형

3.1.4. 소결

이 연구에서는 대한민국 정부 WLB 인증제도 비교분석을 통해 주요요인을 분류하고 정의하였다. 도출하는 과정에서 문화체육관광부의 여가를 위한 공간의 적절성과 선택적 복지후생제도는 제외했다. 중소기업은 자원의 한계성으로 여가를 위한 공간마련과 선택적 복지후생제도 실행에 대한 어려움이 있을 것으로 판단되었다.

현재 정부에서 시행하는 가족친화제도는 대기업, 공공기관, 중소기업에 적용하는 WLB 요소의 차이는 없다. 다만, 정부에서 시행하는 인증 기준이 대기업과 공공기관은 70점이고, 중소기업은 60점을 기준으로 하고 있다. 또한, 가족친화경영은 기업의 규모별, 형태별, 기업별로 운영하는 요소나 명칭을 다르게 사용하고 있지만, 일-가족-휴식이라는 큰 틀은 벗어나지 않고 있다. 예를 들어, 대기업과 공공기관에는 가족친화 관련 전담인력 여부, 가족친화 관련 프로그램 참여실적, 여성 임원 비율(등기임원)이 있지만, 중소기업에는 이 항목의 적용은 없으며 ‘남성 근로자 육아휴직’이 대기업과 공공기관은 필수 항목이지만 중소기업은 가점 사항으로 있는 것이 다를 뿐이다. 이는 대한민국의 가족친화제도는 기업 규모나 형태를 별도로 구분하지 않고, 실행수준을 통해 구분하고 있다는 것을 나타낸다.

도출된 주요요인은 전문가의 검토를 거쳐 신뢰성과 내용 타당성을 검증하였다. 그 결과 도출된 요인 중 유연근무제도에서 ‘직무 대체제’와 ‘기타유연근무제 지원’은 중소기업에 활용도가 극히 적은 이유로 낮은 타당성을 나타냈다. 또한, ‘멘토링 프로그램’과 ‘직장 내 보육시설 설치’가 상대적으로 낮은 타당성을 보였다. 낮은 타당성을 나타낸 요인 중 유연근무제도는 제도 도입의 다양성을 확보하기 위해 제거하지 않았다. 특히 ‘직장 내 보육시설 설치’는 중소기업의 특성상 비용 측면과 장소 측면에서 어려운 환경이 많아 공동어린이집시설 지원 등을 위한 ‘직장 보육시설 지원’으로 용어를 변경하여 사용하기로 하였다. 또한, 멘토링 프로그램은 기업에서 신입직원의 경력자 멘토링의 필요성이 있다고 판단되어 제거하지 않았다.

이를 통해 최종 6개 영역, 27개의 주요요소로 계층모형을 완성하였다. 한

편 대한민국의 WLB 관련 인증제도는 기업과 근로자를 위한 지원제도로 정부의 인식이 ‘사람 중심’에 두고 있음을 알 수 있다. 하지만 인증이 다양하고 중복된 요인과 유사한 인증도 많아 기업에서 준비와 심사대응에 어려움이 있는 것이 현실이다. 따라서 이 연구에서는 인증제도 도입을 준비하는 기업에 WLB의 어떤 요소가 핵심이고, 심사에 필요한지에 대한 많은 정보를 제공하였다는 것에 의의가 있다.

3.2. 청년구직자의 일-생활균형 상대적 선호도 분석연구

3.2.1. 연구목적

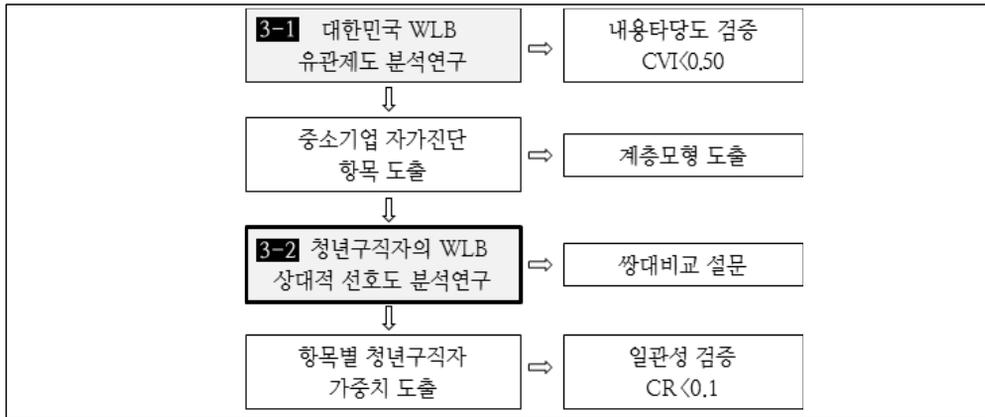
이 연구는 가족친화경영의 계층모형을 통해 청년구직자의 쌍대비교 설문을 하고, 이를 AHP 분석기법으로 상대적 중요도를 도출하는 데 목적이 있다. 가족친화경영 주요영역과 주요요인 중 청년구직자의 선호 요인과 가중치를 도출하여 일관성을 검증하고자 한다.

3.2.2. 연구방법 및 절차

연구방법은 청년구직자의 쌍대비교 설문지를 작성하여 유효데이터 검증을 통해 가족친화경영 주요영역과 주요요소의 상대적 중요도를 분석하고자 한다. 이는 중소기업의 인재경영을 위해 청년구직자의 WLB 요소의 선호도를 조사하여 일관성 검증을 통해 우선순위를 도출하고자 하는 것이다.

- 청년구직자 쌍대비교 설문조사와 개별 유효성 검증(CR<.2)
- AHP 분석기법을 통해 청년구직자의 상대적 중요도 도출
- CR값을 통한 일관성 검증
- Level 별/ 그룹별 복합가중치를 통한 최종 선호순위

3.2에서의 연구절차는 먼저 청년구직자의 WLB 상대적 선호도 분석연구로 AHP 분석기법으로 청년구직자의 쌍대비교 설문에 대해 유효성 검증 후 항목별 청년구직자 가중치를 도출한 후 일관성 검증과정을 거친다. [그림 3-3].



[그림 3-3] 자가진단 방법론연구 절차II

3.2.2.1. AHP 연구방법

이 연구에서는 청년구직자의 가족친화경영 선호도 측정을 위해 신뢰도가 확보되고 검증된 계층적 의사결정 기법인 AHP³⁾(Analytic Hierarchy Process) 기법을 이용하여 요소 간의 상대적 우선순위를 정하는 방법을 사용하고자 한다(Saaty, 1987). 의사결정에는 Trade-off 할 필요가 있는 무형의 어떤 것을 평가하기 때문에 측정치가 목적에 얼마나 잘 부합하는지가 중요하다. 주어진 속성에 대한 요소는 다른 요소를 지배하고 있음을 절대적 판단의 척도를 사용하여 이루어진다. 이러한 판단은 일관성이 없을 수 있으며, 더 나은 일관성을 얻기 위해 가능한 경우 불일치를 측정하고 판단을 개선하는 방법이 AHP의 관심사이다(Saaty, 2008).

의사결정의 기본적인 문제는 모순되는 기준과 불완전한 정보를 가지고 최선의 대안을 선택해야 하는 문제를 내포하고 있다. 이러한 문제를 해결하기 위한 포괄적인 구조를 제공하며 이는 여러 가지 기준과 다중 행위자 결정을 내릴 때 이성적, 직관적, 비합리적인 모든 것에 동시에 대처할 수 있게 해준다(Saaty, 1986). AHP 분석방법은 기존 통계학 분석방법이 가지고 있는 한계점을 극복할 수 있으며, 특히 여러 기준의 의사결정에 상대적 중요도를 동시

3) Saaty의 정의에 의하면, 평가 기준이 다수이며 상호 배타적인 대안들의 체계적인 평가를 통해 여러 개의 계층을 구성하는 요소 간의 선호도를 결정하는 다기준 의사결정(multi-criteria decision making) 기법임.

에 결정하는 체계적이고, 과학적인 방법을 사용하여 결정하는 역할을 한다는 점에서 매우 유용한 기법이다(우춘식 외, 1997). 따라서 AHP 기법을 이용함으로써 가족친화경영에 대한 청년구직자의 정성적인 정보에 대한 가중치를 보다 체계적으로 도출할 수 있다.

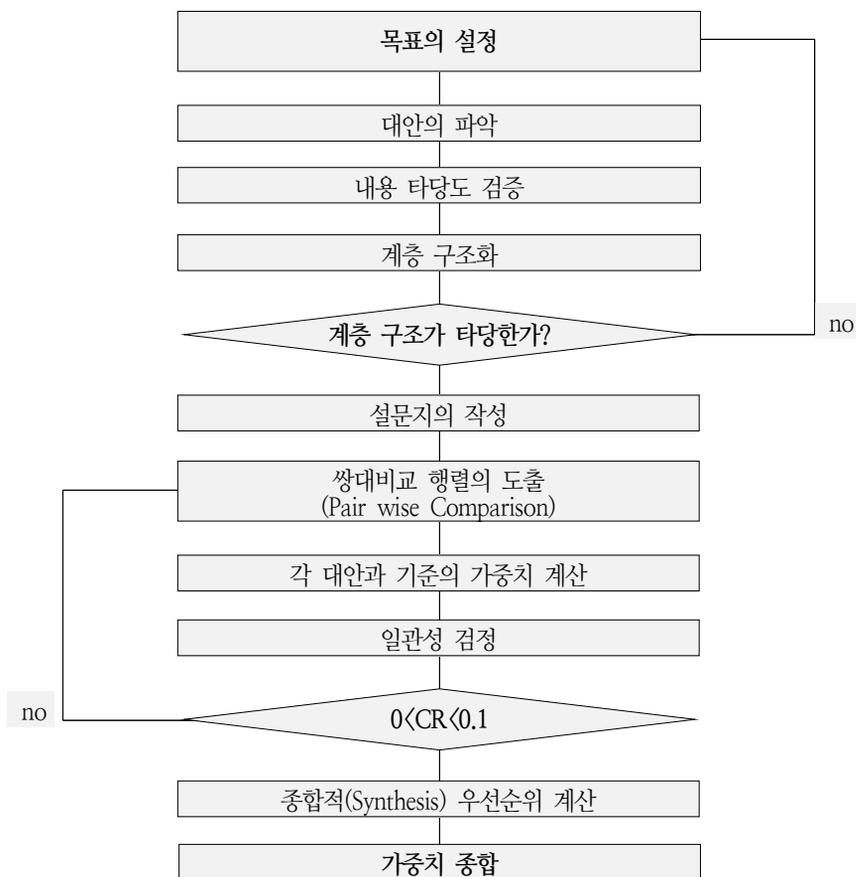
AHP는 적용을 위한 이론적 근거를 4가지 공리에 의하여 밝히고 있다. 첫째, 상호성(reciprocal)은 역수성(逆數成)을 말하는데, 의사결정자는 같은 계층 내에 있는 2개의 요인을 쌍을 지어 비교할 수 있어야 한다. 또한, 그 선호의 강도를 표현할 수 있어야 하며, 선호의 강도는 역수 조건을 충족시켜야 한다. 둘째, 의존성(dependency)은 한 계층의 요소들은 상위계층의 요소에 종속적이어야 한다. 그러나 상위계층의 모든 요소에 대하여 하위계층 내의 요소 간에 독립성이 확보되어야 하는 것은 아니다. 셋째, 예상 성(expectations)은 의사결정의 목적에 관한 사항을 계층이 완전하게 포함하고 있다고 가정한다. 넷째, 동질성(homogeneity)으로 중요도는 제한된 범위 내에서 정해진 척도에 의하여 표현한다(Vargas, 1990). 이와 같은 4가지 공리는 AHP가 유지 또는 이론적으로 실제 이용하는 상황에서 타당성을 유도하는 필수적인 조건이다.

AHP를 활용한 국내외 연구는 활발하게 전개되고 있으며 한성대학교 학술정보관에서도 학위논문으로 2,131개의 논문, 학술지 62,697개, 회의자료 8,113개, 전자자료 7,413개, 매거진 4,896이 검색되고 있다. 적용연구 분야는 경영, 경제, 기술, 사회, 보건, 의료 등의 전 영역에 걸쳐 사용되고 있으며, 특히 정보, IT, 국방, 도시, 건설, 환경 등에서 더 많이 활용되고 있다(조근태 외, 2003).

3.2.2.2. AHP 분석절차

AHP 기법은 분석절차가 간결하면서도 복잡한 의사결정의 문제를 체계적으로 분석하는데 유용한 방법이다(Zyoud & Fuchs-Hanusch, 2017). 계층화를 통해서 의사결정 단계를 세분화하고 각 계층 단계로 요인들의 중요도를 산출하여 최종적으로 대안을 선택하는 방안으로 널리 사용된다(Saaty, 1980). AHP는 의사결정 문제를 계층화한 후 상위계층에 있는 영역에서 직계 하위계층의 요인들의 상대적 중요도 또는 가중치를 쌍대비교를 한 설문 조사한 후

측정하여 최하위 계층에 있는 대안에 대한 우선순위 또는 가중치를 산출할 수 있도록 하는 의사결정 방법이다. AHP는 일반적으로 [그림 3-4]와 같은 절차로 수행된다. 먼저 다수 의사결정을 위한 목표를 설정한 후, 대안과 관련 기준을 파악하고, 계층을 구조화한다. 이후 설문지를 작성하여 쌍대비교 행렬을 도출한 후 각 대안의 가중치를 계산하고 일관성(CR : Consistency Ratio) 검정을 한다. 이후 종합적인 상대적 우선순위와 최종가중치를 도출하는 과정을 거친다.



[그림 3-4] AHP 분석절차

3.2.3. 연구결과

3.2.3.1. 자료수집 및 검증

1) 설문 및 자료수집

표본집단의 엄격성을 위해 설문 전에 청년구직자 대상을 나이는 만 19~39세로 한정하였고, 이 중 “구직활동을 하는 자”로 제한하여 설문을 진행하였다. 조사 기간은 2020년 8월 1일~8월 31일까지였으며, 조사방법은 리서치 전문회사의 의뢰를 통해 모집단의 정확성과 응답의 명확성을 기하고자 했다.

1차에서 200명의 자료를 수집하여 일관성 분석(CR < 0.2)을 통해 유효데이터를 확인한 후, 추가로 각각 150명, 100명을 추가로 수집하여 총 450명의 데이터 중 일관성이 없는 응답자를 제외 후 최종적으로 232명을 대상으로 분석하였다.

빈도분석을 통해 설문 응답자의 구성을 확인한 결과 [표 3-14]와 같이 구성되었다. 성별은 남성 101명(43.5%), 여성 131명(56.5%)으로 나타났고, 연령대는 만19~24세 64명(27.6%), 만25~29세 83명(35.8%), 만 30~34세 54명(23.3%), 만30~39세 31명(13.4%), 그리고 거주지는 수도권 118명(50.9%), 비수도권 114명(49.1%)으로 나타났다. 또한, 전공은 인문, 사회, 공학 계열이 70.3%의 비중, 희망업무는 사무직과 연구 개발직이 83.2%의 비중이, 희망업종은 서비스업, 제조업, 정보통신업에 65.1%의 높은 비중을 나타냈고, 특히 기타업종에 희망하는 비중도 20.7%로 높게 나타났다.

빈도분석을 분석할 결과 성별 비중에서 여성이 상대적으로 약간 많았으며, 연령대에서는 만19세~29세가 63.4%로 비중이 높았고, 거주지역은 수도권과 비수도권 비율이 거의 동등하게 나타났다. 희망업무가 사무직과 연구 개발직의 희망 비율이 높은 것으로 나타나 생산직 6.5%, 영업직 3.4%보다 훨씬 선호를 보이는 것으로 나타났다. 이는 고용노동부가 워크넷에 등록된 1,052만여건의 청년구직자가 선호하는 직종 분석결과 20~30대는 여전히 사무직을 선호하는 것으로 조사된 것과 일치한다(고용노동부, 2019).

[표 3-14] 청년구직자 설문 대상자 특성

구분		빈도(명)	비율(%)	구분		빈도(명)	비율(%)
성별	남	101	43.5	거주지	수도권	118	50.9
	여	131	56.5		비수도권	114	49.1
연령대	만19~24세	64	27.6	희망 업무	사무직	151	65.1
	만25~29세	83	35.8		연구 개발직	42	18.1
	만30~34세	54	23.3		생산직	15	6.5
	만30~39세	31	13.4		영업직	8	3.4
전공	인문계열	70	30.2	희망 업종	기타	16	6.9
	사회계열	51	22.0		제조업	41	17.7
	교육계열	12	5.2		건설업	5	2.2
	공학계열	42	18.1		도소매업	7	3.0
	자연계열	27	11.6		정보통신업	40	17.2
	의약계열	6	2.6		금융보험업	21	9.1
	예체능계열	24	10.3		서비스업	70	30.2
					기타	48	20.7
합계		232	100.0	합계		232	100.0

2) 쌍대비교

설문 조사할 때 설문 목적과 요인 설명을 제시하고 쌍대비교 설문 응답 방법(일관성 답변 요청)을 자세히 설명한 후 설문 진행이 되도록 설계하였으며, 설문 척도는 [표 3-15]와 같이 9점 척도를 사용하였다. 쌍대비교를 통해 수치화할 수 있는 계량적인 정보로 일관성 검정을 통해 상대적인 중요도를 합리적으로 유도할 수 있다.

[표 3-15] 쌍대비교 기본 척도

절대적 중요도 척도	정의 (Definition)	설명 (Explanation)
1	동등하게 중요함 (Equal importance)	두 가지 요소가 목적에 동등하게 이바지함
3	서로에 적당하게 중요함 (Moderate importance of one over another)	한 요소가 다른 요소에 적당하게 선호함
5	본질적이거나 강하게 중요 (Essential or strong importance)	한 요소가 다른 요소보다 강하게 선호함
7	매우 중요함 (Very strong importance)	한 요소가 다른 요소보다 강하게 선호되고 그 지배력 강함
9	극단의 중요성 (Extreme importance)	한 요소가 다른 요소보다 가장 강하게 선호됨

절대적 중요도 척도	정의 (Definition)	설명 (Explanation)
2, 4, 6, 8	가까운 두 판단 사이의 중간 가치들 (Intermediate values between the two adjacent judgments)	타협이 필요할 때 사용됨

출처: Saaty, (1990)

쌍대비교는 각 요소의 기하평균을 통해 산출되며 AHP는 쌍대비교를 통하여 중요도를 판단하는데, 이는 두 항목 사이의 상대평가이다. 통합적인 쌍대비교 결과는 역수관계를 갖는 비교행렬을 구성한다. [표 3-16]에서는 이 연구의 설문 응답자가 232명이므로 자료의 방대함으로 쌍대비교 결과를 샘플로 응답자 1인의 결과를 정리하였다.

[표 3-16] <가족친화경영> 주요영역 쌍대비교 매트릭스 (응답자 1인)

Consolidated Decision Matrix	유연 근무제도	자녀출산 및 양육 지원제도	부양가족 지원제도	근로자 지원제도	가족친화 문화조성	업무혁신 문화조성
유연 근무제도	1	0.20	0.33	0.14	0.20	0.20
자녀출산 및 양육 지원제도	5.00	1	1.00	0.33	1.00	3.00
부양가족 지원제도	3.00	1.00	1	0.33	1.00	0.33
근로자 지원제도	7.00	3.00	3.00	1	3.00	3.00
가족친화 문화조성	5.00	1.00	1.00	0.33	1	3.00
업무혁신 문화조성	5.00	0.33	3.00	0.33	0.33	1

Level 1의 ‘가족친화경영’ 주요영역에 대한 232명의 유효데이터 설문자에 대한 개별 판결을 집계한 ‘통합 의사결정 매트릭스(Consolidated Decision Matrix)’ 는 [표 3-17]과 같다.

[표 3-17] <가족친화경영> 주요영역 쌍대비교

Consolidated Decision Matrix	유연 근무제도	자녀출산 및 양육 지원제도	부양가족 지원제도	근로자 지원제도	가족친화 문화조성	업무혁신 문화조성
유연 근무제도	1	1.557	1.589	0.974	1.849	1.113
자녀출산 및 양육 지원제도	0.642	1	0.951	0.645	1.119	0.739
부양가족 지원제도	0.629	1.052	1	0.564	1.202	0.710
근로자 지원제도	1.027	1.550	1.772	1	2.074	1.219
가족친화 문화조성	0.541	0.894	0.832	0.482	1	0.553
업무혁신 문화조성	0.898	1.354	1.409	0.820	1.807	1

쌍대비교 결과를 통한 Level 2 ‘유연근무제도’의 주요요소의 통합 의사결정 매트릭스(Consolidated Decision Matrix)는 [표 3-18]과 같다.

[표 3-18] <유연근무제도> 주요요소 쌍대비교

Consolidated Decision Matrix	탄력적 근무제	선택적 근무제	재택 근무제	단시간 근로제	직무 대체제	기타 탄력적 근무 지원제
탄력적 근무제	1	1.138	0.712	1.862	2.054	1.741
선택적 근무제	0.879	1	0.702	1.977	2.268	1.793
재택 근무제	1.405	1.425	1	2.165	2.433	1.937
단시간 근로제	0.537	0.506	0.462	1	1.160	0.977
직무 대체제	0.487	0.441	0.411	0.862	1	0.703
기타 탄력적 근무 지원제	0.574	0.558	0.516	1.023	1.422	1

쌍대비교 결과를 통한 Level 2 ‘자녀출산 및 자녀 양육 지원제도’ 주요요소의 통합 의사결정 매트릭스(Consolidated Decision Matrix)는 [표 3-19]와 같다.

[표 3-19] <자녀출산 및 양육 지원제도> 쌍대비교 매트릭스

Consolidated Decision Matrix	출산 전·후 휴가제	육아휴직·육아기근로시간단축제	직장보육 시설지원	기타출산 지원제	미취학 자녀 양육 지원제	취학 자녀 양육 지원제
출산 전·후 휴가제	1	0.939	0.993	1.220	1.154	1.129
육아휴직·육아기근로시간 단축제	1.065	1	1.312	1.501	1.374	1.389
직장보육 시설지원	1.007	0.762	1	0.970	1.057	0.944
배우자 출산지원제	0.820	0.666	1.030	1	0.946	0.926
미취학 자녀 양육 지원제	0.866	0.728	0.946	1.057	1	0.816
취학 자녀 양육 지원제	0.885	0.720	1.059	1.080	1.225	1

쌍대비교 결과를 통한 Level 2 ‘부양가족 지원제도’의 통합 의사결정 매트릭스(Consolidated Decision Matrix)는 [표 3-20]과 같다.

[표 3-20] <부양가족 지원제도> 쌍대비교 매트릭스

Consolidated Decision Matrix	가족 돌봄 휴직제	가족 간호 시 추가 근무제	기타가족 간호 지원제
가족 돌봄 휴직제	1	1.913	1.744
가족 간호 시 추가 근무제	0.523	1	1.032
기타가족 간호 지원제	0.574	0.969	1

쌍대비교 결과를 통한 Level 2 ‘근로자 지원제도’의 통합 의사결정 매트릭스(Consolidated Decision Matrix)는 [표 3-21]과 같다.

[표 3-21] <근로자 지원제도> 쌍대비교 매트릭스

Consolidated Decision Matrix	근로자 상담 프로그램(EAP)	멘토링 프로그램	건강관리 지원제
근로자 상담 프로그램(EAP)	1	1.098	0.426
멘토링 프로그램	0.911	1	0.407
건강관리 지원제	2.346	2.455	1

쌍대비교 결과를 통한 Level 2 ‘가족친화 문화조성’의 통합 의사결정 매트릭스(Consolidated Decision Matrix)는 [표 3-22]와 같다.

[표 3-22] <가족친화 문화조성> 쌍대비교 매트릭스

Consolidated Decision Matrix	가족친화 경영체계	기타가족 친화 조성지원제	특정요일 정시퇴근 의무화
가족친화 경영체계	1	0.863	0.303
기타가족 친화 조성지원제	1.158	1	0.339
특정요일 정시퇴근 의무화	3.294	2.943	1

쌍대비교 결과를 통한 Level 2 ‘업무혁신 문화조성’의 통합 의사결정 매트릭스(Consolidated Decision Matrix)는 [표 3-23]과 같다.

[표 3-23] <업무혁신 문화조성> 쌍대비교 매트릭스

Consolidated Decision Matrix	퇴근 후 업무 연락자제	업무집중도 향상	똑똑한 회의와 보고	명확한 업무지시	연가사용 활성화	건전한 회식 문화
퇴근 후 업무 연락자제	1	2.574	2.596	1.596	0.899	1.597
업무집중도 향상	0.389	1	1.052	0.662	0.390	0.688
똑똑한 회의와 보고	0.385	0.950	1	0.629	0.415	0.656
명확한 업무지시	0.627	1.511	1.590	1	0.556	0.987

Consolidated Decision Matrix	퇴근 후 업무 연락자제	업무집중도 향상	뚜렷한 회의와 보고	명확한 업무지시	연가사용 활성화	건전한 회식 문화
연가사용 활성화	1.113	2.561	2.410	1.799	1	1.680
건전한 회식 문화	0.626	1.454	1.525	1.013	0.595	1

3) 데이터 신뢰성 검증

AHP의 장점은 다수 의사결정이 응답에 대한 일관성 검증을 통한 의사결정의 신뢰성 확인이 가능하다는 점이다. AHP를 개발한 Saaty는 일관성 검증을 위해 일관성 지수(Consistency Index: CI)를 무작위 지수(Random Index: RI)⁴⁾로 나눈 값인 CR(Consistency Ratio)이 0.1보다 낮은 기준을 사용했다(Saaty, 1980). 또한, 신뢰 기준(CR<0.1)이 n에 따라 다르게 적용되어야 함을 지적하면서, 계층의 수가 많은 경우에는 CR을 0.2까지 수용하기도 한다(Saaty, 1983). 하지만 이 기준에 대한 한계를 지적하고 CR=0.1 기준의 재검토 필요성을 제기하면서 n=3일 때 0.0668, n=4는 0.2329, n=5는 0.3747, n=6은 0.5569, n=7은 0.6655로 완화된 CR 기준을 제시하였다(고길곤, 이경전, 2001). 한편, 다른 연구에서도 CR<0.15(양광식 외, 2019), CR<0.2(김영 외, 2009; 홍정만 2011; 최웅길 2013; 권용석, 이재필, 2016)의 허용수준으로 일관성 기준이 사용되었다. 응답의 일관성은 인지적 오류에 대해서는 어느 정도 통제할 수 있지만, 동기적 오류도 통제되는 것이 아니기에 응답의 일관성이 완벽하다고 할지라도 체계적 오류가 존재할 수 있다(윤재곤, 1996). 따라서 이 연구의 설문이 청년구직자를 대상으로 가족친화경영 요소의 선호도를 측정하는 실험적인 조사를 진행하였고, 쌍대 비교할 항목의 수도 많은 상황에서 사회과학을 배경으로 연구되는 신뢰성 기준을 CR<0.1로 일관성을 검증하였다.

3.2.3.2. 계층별 상대적 중요도 분석

1) <전체> Level 1 상대적 중요도와 우선순위 산출

4) 무작위지수는 표본 크기 500으로 무작위로 발생시킨 행렬의 평균 일관성 지수로 Saaty(1980)에 의해 개발되었다.

본 연구의 가족친화경영 주요영역의 일관성 검증결과 CR=0.0007로 신뢰성을 확인하였다. 상대적 중요도와 우선순위는 근로자 지원제도(0.224) > 유연근무제도(0.210) > 업무혁신 문화조성(0.188) > 자녀출산 및 양육 지원제도(0.134) > 부양가족 지원제도(0.133) > 가족친화 문화조성(0.111) 순으로 나타났다.

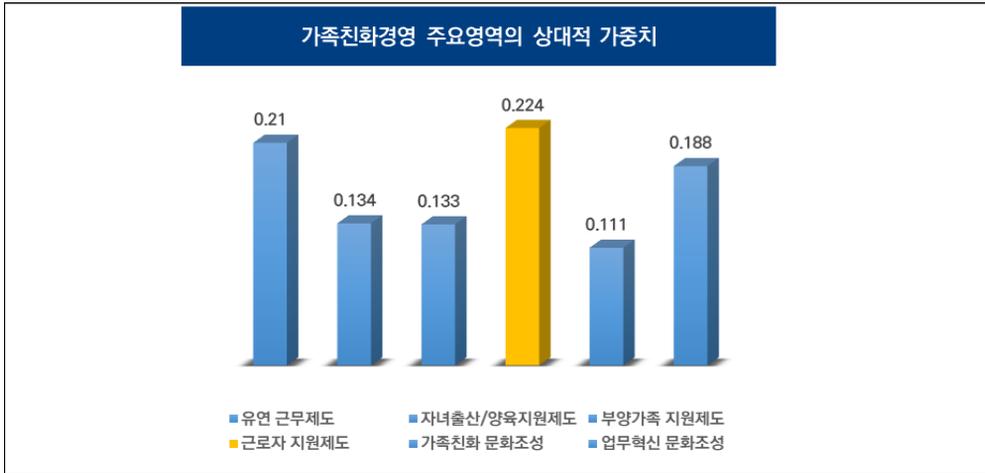
가족친화경영의 주요영역에서 1순위로 ‘근로자 지원제도’와 근소한 차이로 2순위인 ‘유연근무제도’가 가족친화 문화조성보다 약 2배 정도 높게 나타났으며, 이는 청년구직자의 경우 본인에게 직접적인 혜택과 연관이 있는 근로자 지원제도와 유연근무제도에 관심이 있으며 상당히 중요한 요소로 나타났다. 특히 근로자 지원제도와 유연근무제도는 COVID-19 상황으로 그 필요성이 더욱 주목되는 영역으로 근로자 자신에 대한 건강과 상담, 유연한 근무시간, 근무 장소의 관심이 증가하고 있음을 알 수 있다.

반면에 청년구직자들은 상대적으로 자녀출산 및 양육 지원제도와 부양가족 지원제도와 관련해서는 앞선 영역보다 낮은 관심도를 보이는 것으로 나타났다. 결국, 청년구직자는 비혼자가 많을 확률과 부양가족이 많은 상황이 아닌 상황에서의 관심도가 상대적으로 본인에게 직접적인 관련이 있는 영역이 더욱 중요한 의미가 있는 것으로 나타나고 있음을 알 수 있다. 가족친화경영 주요영역에 대한 상대적 중요도와 우선순위는 [표 3-24], [그림 3-5]와 같다.

[표 3-24] <가족친화경영> 주요영역의 상대적 중요도

목표	주요영역	상대적 중요도	우선순위
가족 친화 경영	유연근무제도	0.210	2
	자녀출산 및 양육 지원제도	0.134	4
	부양가족 지원제도	0.133	5
	근로자 지원제도	0.224	1
	가족친화 문화조성	0.111	6
	업무혁신 문화조성	0.188	3

CR=0.0007



[그림 3-5] <가족친화경영> 주요영역의 상대적 중요도

2) <전체> Level 2 상대적 중요도와 우선순위 분석(전체)

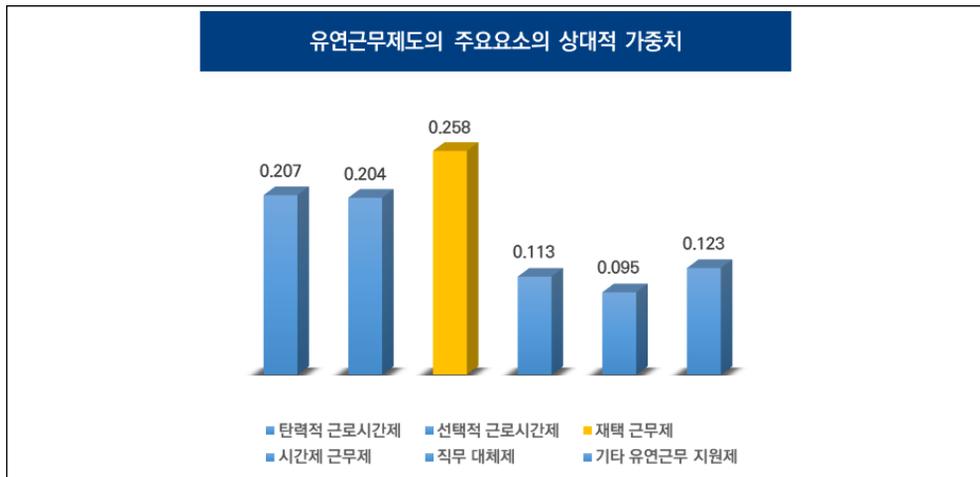
Level 2 주요영역별 주요요소에 대한 분석결과에 의하면 먼저, 유연근무제도의 상대적 중요도는 재택근무제(0.258) > 탄력적 근로 시간제(0.207) > 선택적 근로 시간제(0.204) > 기타 유연 근무 지원제(0.123) > 시간제 근무제(0.113) > 직무 대체제(0.095) 순으로 나타났으며 그 결과는 [표 3-25], [그림 3-6]에서 정리하였다. 유연근무제도에서 상대적 중요도를 보면 1순위로 '재택근무제'로 나타났다. 이는 최근 주목받고 있는 유연한 근로 형태 중 하나로 복잡한 출·퇴근 시간을 피할 수 있고, 상사의 눈치 등이 없이 자유롭게 근무할 수 있는 근무 장소의 유연함에 대한 선호도가 젊은 재직자의 요구와 유사한 선호도를 보여주고 있다. 2020년 2월 딜로이트 컨설팅의 '2020 근무 유연성 조사'에 의하면 재택근무를 포함한 유연근무제도의 선호도가 94%였다는 결과가 이러한 상대적 선호도의 결과를 뒷받침한다.

다음으로는 근소한 차이로 탄력적 근로 시간제와 선택적 근로 시간제가 기타 유연 근무 지원제와 시간제 근무제, 직무 대체제에 비해 약 2배 이상의 선호도 결과가 나타났다. 이는 출·퇴근 시간과 하루의 근무량을 조절하여 유연하게 근무할 수 있는 근무체계를 선호하는 것으로 보이며, 근무시간 자체를 줄이는 시간제 근무제와 직무 대체제의 선호도는 낮은 것으로 나타났다.

[표 3-25] <유연근무제도> 주요요소의 상대적 중요도

주요영역	주요요소	상대적 중요도	우선순위
유연 근무 제도	탄력적 근로 시간제	0.207	2
	선택적 근로 시간제	0.204	3
	재택근무제	0.258	1
	시간제 근무제	0.113	5
	직무 대체제	0.095	6
	기타 유연 근무 지원제	0.123	4

CR= 0.0026



[그림 3-6] <유연근무제도> 주요요소의 상대적 중요도

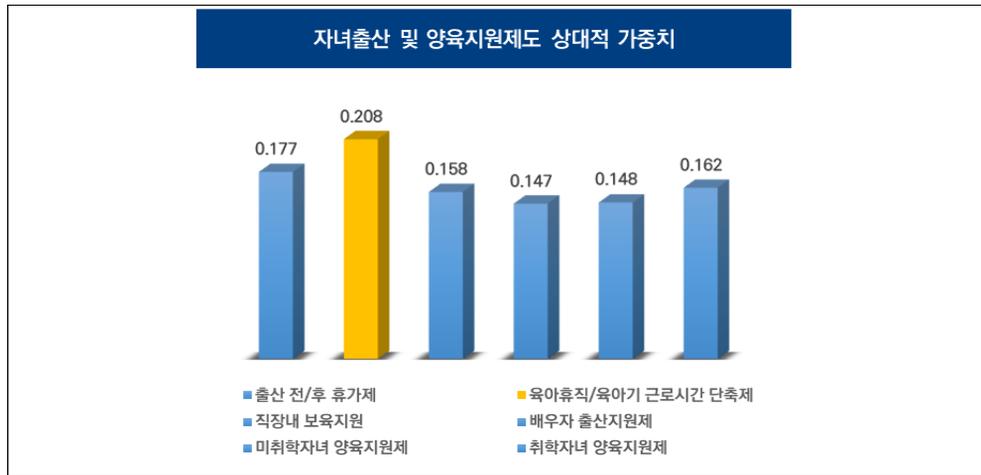
두 번째, 자녀출산 및 양육지원제도에서 상대적 중요도는 육아휴직·육아기 단축 근로제(0.208) > 출산 전·후 휴가제(0.177) > 취학 자녀 양육 지원제(0.162) > 직장보육시설지원(0.158) > 미취학 자녀 양육 지원제(0.148) > 배우자 출산지원제(0.147)의 순으로 나타났으며 그 결과는 [표 3-26], [그림 3-7]에서 정리하였다. 자녀출산 및 양육지원제도에서의 1순위는 육아휴직·육아기 단축 근로제로 나타났는데, 미취학 자녀와 취학 자녀에 대한 지원보다 「남녀고용평등과 일·가정양립지원에 관한 법률」 제19조에 명시된 육아휴직·육아기 단축 근로제가 상대적 중요성이 높은 것으로 나타났다. 이는 청년구직자도 가장 필요한 제도 중 하나로 인식되어있는 것으로 보인다. 2순위는 출산

전·후 휴가제로 모성보호에 대한 제도로 여성에게는 필수 요소이지만, 반면 배우자 출산휴가에 대한 상대적 중요도가 제일 낮게 나타나 자녀출산에 대한 남성의 역할에 대한 인식이 낮은 것으로 나타났다.

[표 3-26] <자녀출산 및 양육 지원제도> 주요요소의 상대적 중요도

주요영역	주요요소	상대적 중요도	우선순위
자녀출산 및 양육 지원제도	출산 전·후 휴가제	0.177	2
	육아휴직·육아기 근로시간 단축제	0.208	1
	직장 보육시설 지원	0.158	4
	배우자 출산지원제	0.147	6
	미취학 자녀 양육 지원제	0.148	5
	취학 자녀 양육 지원제	0.162	3

CR= 0.0017



[그림 3-7] <자녀출산 및 양육 지원제도> 주요요소의 상대적 중요도

세 번째, 부양가족 지원제도에서 상대적 중요도는 가족 돌봄 휴직·휴가제 (0.477) > 가족 간호 시 추가 근무제(0.260) > 기타가족 간호 지원제도 (0.263)의 순으로 나타났으며 그 결과는 [표 3-27], [그림 3-8]에서 정리하였다.

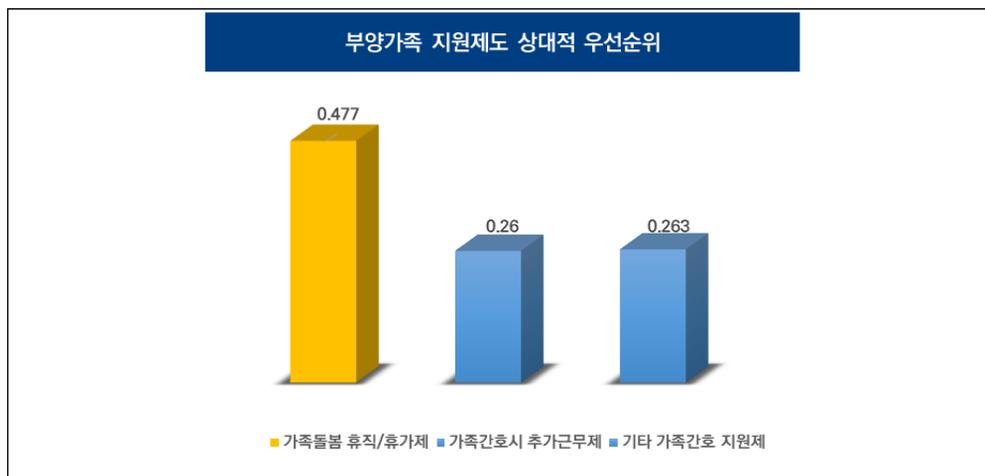
상대적 중요도에서 1순위는 가족 돌봄 휴직·휴가제로 2순위인 기타가족 간

호 지원제와 3순위인 가족 간호 시 추가근무제보다 월등한 상대적 중요성을 나타냈다. 특히 COVID-19 상황으로 자녀의 유치원, 어린이집, 학교 등의 등원이 어려워진 상황에서 가장 필요한 제도로 인식된 것으로 보이며, 정부에서도 올해 9월 가족 돌봄 휴가 일수를 10일에서 20일(한 부모는 15일에서 25일)로 늘리는 법안을 의결하면서 그 중요성이 부각 되고 있다. 가족 돌봄 대상의 범위도 가족의 다양성을 고려해 자녀에서 부모까지 에서 손자녀에서 조부모까지로 확대되어 시행되고 있다.

[표 3-27] <부양가족 지원제도> 주요요소의 상대적 중요도

주요영역	주요요소	상대적 중요도	우선순위
부양가족 지원제도	가족 돌봄 휴직·휴가제	0.477	1
	가족 간호 시 추가 근무제	0.260	3
	기타가족 간호 지원제	0.263	2

CR= 0.0018



[그림 3-8] <부양가족 지원제도> 주요요소의 상대적 중요도

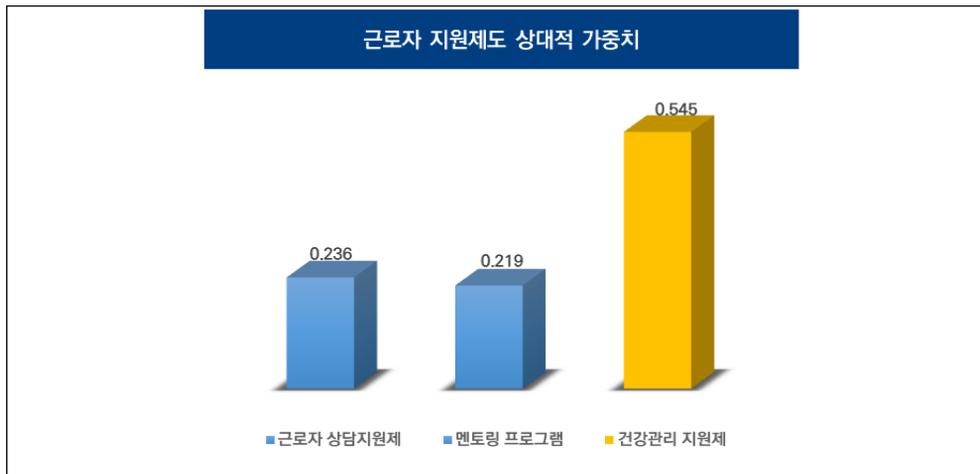
네 번째, 근로자 지원제도에서 상대적 중요도는 건강관리지원제(0.545) > 근로자 상담지원제도(0.236) > 멘토링 프로그램(0.219)의 순으로 나타났으며 그 결과는 [표 3-28], [그림 3-9]에서 정리하였다.

가족친화경영 주요요소 중 청년구직자의 상대적 중요성이 가장 높게 나타난 항목이 건강관리지원제도로 나타났다. 젊은 세대의 건강에 대한 중요성은 세계적인 팬데믹 상황에서 신체적인 건강의 중요성이 높아지고 있으며, 마음 건강에 관한 관심도 증가하고 있는 것으로 보인다. 현 가족친화경영의 주요요소가 모성보호와 기혼자 혜택에 편중되어있는 상황이라고 할 때 비혼자가 많은 청년구직자는 본인에게 직접 연관이 있고, 혜택이 있을 것이라 여겨지는 건강관리지원제가 근로자 상담지원제나 멘토링 프로그램보다 중요한 의미가 있는 것으로 나타났다.

[표 3-28] <근로자 지원제도> 주요요소의 상대적 중요도

주요영역	주요요소	상대적 중요도	우선순위
근로자 지원제도	근로자 상담 프로그램(EAP)	0.236	2
	멘토링 프로그램	0.219	3
	건강관리지원제	0.545	1

CR = 0.0003



[그림 3-9] <근로자 지원제도> 주요요소의 상대적 중요도

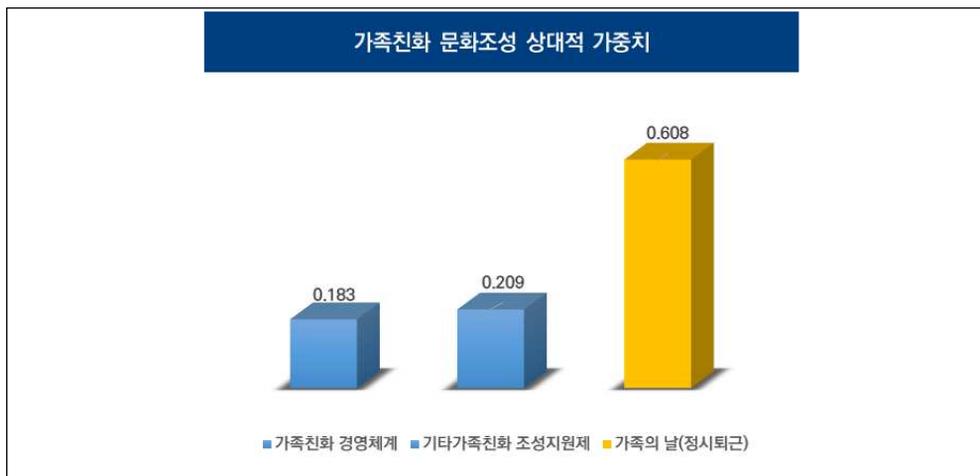
다섯 번째, 가족친화 문화조성에서 상대적 중요도는 특정일 정시퇴근 의무화 (0.608) > 기타가족 친화 조성지원제(0.209) > 가족친화 경영체계(0.183)

의 순으로 나타났으며 그 결과는 [표 3-29], [그림 3-10]에서 정리하였다. 이 영역에서 1순위로 나타난 특정일 정시퇴근 의무화는 기타 가족친화 조성지원제와 가족친화 경영체계보다 상대적 중요도에 있어 약 3배 정도의 차이로 크게 나타났다. 이는 청년구직자가 직장 선택시 정시퇴근을 중요한 가족친화경영 요소가 인식하고 있다는 것이며, 정시퇴근은 WLB에 있어 가장 기본적인 요소로 주목받고 있음을 알 수 있다. 따라서 중소기업에서 가족친화경영을 위해 정시퇴근에 대한 중요성과 ‘퇴근할 때 눈치 안 주기’, ‘인사하지 않고 퇴근하기’와 같은 문화조성이 중요한 의미가 있는 것으로 나타났다.

[표 3-29] <가족친화 문화조성> 주요요소의 상대적 중요도

주요영역	주요요소	상대적 중요도	우선순위
가족친화 문화조성	가족친화 경영체계	0.183	2
	기타가족 친화 조성지원제	0.209	3
	특정일 정시퇴근 의무화	0.608	1

CR = 0.0001



[그림 3-10] <가족친화 문화조성> 주요요소의 상대적 중요도

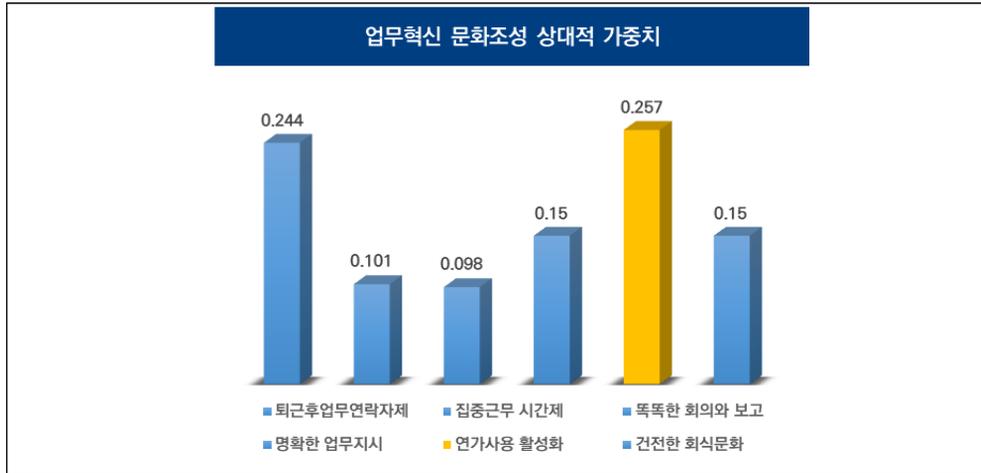
마지막으로, 업무혁신 문화조성에서 상대적 중요도는 연가사용 활성화(0.257) > 퇴근 후 업무 연락자제(0.244) > 건전한 회식 문화(0.150) > 명확

한 업무지시(0.150) > 집중근무 시간제(0.101) > 똑똑한 회의와 보고(0.098)의 순으로 나타났으며 그 결과는 [표 3-30], [그림 3-11]에서 정리하였다. 이 영역에서 1순위는 연가사용 활성화로 눈치 안 보고 사용할 수 있는 연차휴가제의 중요성이 가족친화경영의 중요 요소로 나타났다. 이는 다른 연구에서도 WLB의 중요한 요소로 나타나는 것으로 5인 이상 사업장에서는 의무 사항으로 구직자에게도 연차휴가의 중요성을 인지하는 것으로 나타났다. 또한, 2순위로 나타난 퇴근 후 업무 연락자제에 있어서 메신저의 그룹 채팅으로 팀이나 부서별로 업무 연락하는 경우에 젊은 세대의 직장인들에게는 개인 생활 방해를 느끼고, 큰 스트레스로 작용한다. 상대적으로 중요한 요소로 나타난 ‘연가사용 활성화’와 ‘퇴근 후 업무 연락자제’ 같은 업무혁신 문화조성을 위한 주요요소는 청년구직자가 직장선택 시 선호하는 필수 요소임을 알 수 있다.

[표 3-30] <업무혁신문화 조성> 주요요소의 상대적 중요도

주요영역	주요요소	상대적 중요도	우선순위
업무혁신 문화조성	퇴근 후 업무 연락자제	0.244	2
	집중근무 시간제	0.101	5
	똑똑한 회의와 보고	0.098	6
	명확한 업무지시	0.150	3
	연가사용 활성화	0.257	1
	건강한 회식 문화	0.150	3

CR= 0.0006



[그림 3-11] <업무혁신 문화조성> 주요요소의 상대적 중요도

3) <전체> 복합가중치에 의한 상대적 중요도 분석

가족친화경영 주요영역의 가중치와 주요요소의 상대적 중요도를 이용하여 복합가중치를 도출하였다. 복합가중치 계산은 주요영역의 가중치를 산출한 다음 주요 요소의 가중치를 곱하여 최종순위를 도출하는 가장 일반적인 방법을 사용하였다.

그 순위는 건강관리 지원제(0.122) > 특정요일 정시퇴근 의무화(0.068) > 가족 돌봄 휴직·휴가제(0.063) > 재택근무제(0.054) > 근로자 상담 프로그램(0.053)이 최상위 순위로 나타났다. 또한, 멘토링 프로그램(0.049) > 연가사용 활성화(0.048) > 퇴근 후 업무 연락자제(0.046) > 탄력적 근무제(0.043) > 선택적 근무제(0.043)로 상위 순위로 나타났다. 다음 순위는 기타가족 간호 지원제(0.035) > 가족 간호 시 추가근무 제한제(0.035) > 건전한 회식 문화(0.028) > 명확한 업무지시문화(0.028) > 육아휴직·육아기 근로시간 단축제(0.028) > 기타 유연 근무 지원제(0.026) > 시간제 근무제(0.024) > 출산 전·후 휴가제(0.024) > 취학 자녀 양육 지원제(0.022) > 직장 내 보육시설 지원(0.021) > 가족친화경영 관련 성과체계(0.020) > 직무 대체제(0.020) > 미취학 자녀 양육 지원제(0.020) > 배우자 출산지원제(0.020) > 순이며, 하위순위로 집중근무 시간제(0.019) > 독특한 회의와 보고문화(0.018) > 의 순으로 나타났다.

전체 복합가중치에 의한 상대적 중요도와 우선순위에서 차이가 나타남을 확인하였다. 최상위 5위까지의 주요요소들을 살펴보면, ‘건강관리 지원제’, ‘특정요일 정시퇴근 의무화’, ‘가족 돌봄 휴직·휴가제’, ‘재택근무제’, ‘근로자 상담 프로그램(EAP)’은 청년구직자들이 WLB 요소 중 상당히 높은 상대적 중요도로 나타났다. 이는 청년층의 성향이 ‘자기애’가 중시되어 ‘집단주의 가치 결여’, ‘비혼주의’로 나타난다는 연구결과와 맥이 같다고 할 수 있다(장옥희 외, 2018). 이러한 주요요소들은 최근 가장 쟁점이 되는 가족친화경영 요소로 부각 되고 있어 청년구직자의 선호가 최근 추세를 충분히 반영하고 있는 것으로 나타났다. 반면에 ‘집중근무 시간제’와 ‘똑똑한 회의와 보고문화’가 최하위로 나타났는데, 업무혁신을 위한 문화조성을 위한 주요요소에서 매우 낮은 상대적 중요도를 나타냈다. 이는 근무와 관련해 시간과 장소에 대한 청년구직자의 자율적인 성향의 가치관이 나타난 것으로 보인다. 그 결과는 [표 3-31], [그림 3-12]와 같이 정리하였다.

[표 3-31] <전체> 가족친화경영 주요요소의 복합가중치

주요영역	가중치	주요요소	가중치	복합 가중치	우선 순위
유연 근무 제도	0.210	탄력적 근로 시간제	0.207	0.043	9
		선택적 근로 시간제	0.204	0.043	10
		재택근무제	0.258	0.054	4
		시간제 근무제	0.113	0.024	17
		직무 대체제	0.095	0.020	23
		기타 유연 근무 지원제	0.123	0.026	16
자녀출산 및 양육 지원제도	0.134	출산 전·후 휴가제	0.177	0.024	18
		육아휴직·육아기 근로시간 단축제	0.208	0.028	15
		직장 보육시설 지원	0.158	0.021	21
		배우자 출산지원제	0.147	0.020	25
		미취학 자녀 양육 지원제	0.148	0.020	24
		취학 자녀 양육 지원제	0.162	0.022	20
부양가족 지원제도	0.133	가족 돌봄 휴직·휴가제	0.477	0.063	3
		가족 간호 시 추가근무 제한제	0.260	0.035	12
		기타가족 간호 지원제	0.263	0.035	11
근로자 지원제도	0.224	근로자 상담 프로그램(EAP)	0.236	0.053	5
		멘토링 프로그램	0.219	0.049	6

주요영역	가중치	주요요소	가중치	복합 가중치	우선 순위
가족친화 문화조성	0.111	건강관리 지원제	0.545	0.122	1*
		가족친화경영 관련 성과체계	0.183	0.020	22
		기타가족 친화 문화조성 지원제	0.209	0.023	19
업무혁신 문화조성	0.188	특정요일 정시퇴근 의무화	0.608	0.068	2
		퇴근 후 업무 연락자제	0.244	0.046	8
		집중근무 시간제	0.101	0.019	26
		똑똑한 회의와 보고문화	0.098	0.018	27
		명확한 업무지시문화	0.150	0.028	14
		연가사용 활성화제	0.257	0.048	7
		건강한 회식 문화	0.150	0.028	13

참고: *는 가장 선호하는(최상의) 대안을 나타냄



[그림 3-12] 복합가중치에 의한 상대적 중요도

3.2.3.3. 그룹별 상대적 중요도 분석

AHP 분석결과, 중소기업의 가족친화경영 전략수립 시 고려해야 할 주요요소에 대한 상대적 중요성을 청년구직자의 성별 그룹, 거주지역 그룹으로 구분하여 살펴보았다. 그 결과는 다음과 같이 정리하였다.

1) <성별> 복합가중치에 의한 중요도 및 우선순위 분석

전체 청년구직자의 설문대상 중 남성은 101명, 여성은 131명으로 나타났다. 먼저 남성 그룹의 가족친화경영 주요영역의 가중치와 주요요소의 상대적 중요도를 이용하여 복합가중치를 도출하였다. 그 결과 주요영역과 주요요소의 남성 그룹의 우선순위는 [표 3-32]와 같다.

주요영역에서는 유연근무제도(0.225) > 근로자 지원제도(0.209) > 업무혁신 문화(0.162) > 부양가족 지원제도(0.149) > 자녀출산 및 양육 지원제도(0.143) > 가족친화 문화조성(0.111)으로 나타났다. 일관성 비율인 CR은 0.001로 0.1 미만으로 나타나 신뢰성은 확보되었다.

주요요소의 순위는 건강관리 지원제(0.113) > 가족 돌봄 휴직·휴가제(0.071) > 특정요일 정시퇴근 의무화(0.062) > 멘토링 프로그램(0.052) > 재택근무제(0.050) > 탄력적 근무제(0.050) > 선택적 근무제(0.049) > 근로자 상담 프로그램(0.045) > 가족 간호 시 추가근무 제한제(0.041) > 연가사용 활성화(0.040) >가 최상위 순위로 나타났다. 반면 하위순위에는 배우자 출산지원제(0.022) > 건전한 회식 문화(0.022) > 미취학 자녀 양육 지원제(0.021) > 집중근무 시간제(0.019) > 똑똑한 회의와 보고문화(0.018)의 순으로 나타났다. 특징적인 것은 ‘자녀출산 및 양육 지원제도’ 주요요소가 전반적으로 상대적 중요성이 낮게 나타났다.

[표 3-32] <남성 그룹> 복합가중치와 상대적 우선순위

주요영역	가중치	주요요소	남성	복합 가중치	우선 순위
			(101명)		
유연 근무 제도	0.225	탄력적 근로 시간제	0.220	0.050	6
		선택적 근로 시간제	0.216	0.049	7
		재택근무제	0.223	0.050	5
		시간제 근무제	0.106	0.024	19
		직무 대체제	0.106	0.024	20

주요영역	가중치	주요요소	남성	복합 가중치	우선 순위
			(101명)		
자녀출산 및 양육지원 제도	0.143	기타 유연 근무 지원제	0.130	0.030	13
		출산 전·후 휴가제	0.169	0.024	18
		육아휴직·육아기 근로시간 단축제	0.198	0.028	14
		직장 보육시설지원	0.159	0.023	22
		배우자 출산지원제	0.155	0.022	23
		미취학 자녀 양육 지원제	0.145	0.021	25
		취학 자녀 양육 지원제	0.174	0.025	16
부양가족 지원제도	0.149	가족 돌봄 휴직·휴가제	0.476	0.071	2
		가족 간호 시 추가근무 제한제	0.276	0.041	9
		기타가족 간호 지원제	0.248	0.037	12
근로자 지원제도	0.209	근로자 상담 프로그램(EAP)	0.214	0.045	8
		멘토링 프로그램	0.248	0.052	4
		건강관리 지원제	0.539	0.113	1*
가족친화 문화조성	0.111	가족친화경영 관련 성과체계	0.209	0.023	21
		기타 가족 친화 문화조성 지원제	0.233	0.026	15
		특정요일 정시퇴근 의무화	0.557	0.062	3
업무혁신 문화조성	0.162	퇴근 후 업무 연락 자제문화	0.241	0.039	11
		집중근무 시간제	0.114	0.019	26
		똑똑한 회의와 보고문화	0.111	0.018	27
		명확한 업무지시문화	0.151	0.025	17
		연가사용 활성화제	0.249	0.040	10
		건전한 회식 문화	0.134	0.022	24

참고: *는 가장 선호하는(최상의) 대안을 나타냄

여성 그룹의 가족친화경영 주요영역의 가중치와 주요요소의 상대적 중요도를 이용하여 복합가중치를 도출하였다. 그 결과 주요영역과 주요요소의 여성 그룹 복합가중치와 우선순위는 [표 3-33]과 같다.

[표 3-33] <여성 그룹> 복합가중치와 상대적 우선순위

주요영역	가중치	주요요소	여성	복합 가중치	우선 순위
			(131명)		
유연 근무 제도	0.198	탄력적 근로 시간제	0.196	0.039	9
		선택적 근로 시간제	0.194	0.039	10
		채택근무제	0.288	0.057	5
		시간제 근무제	0.117	0.023	16
		직무 대체제	0.088	0.018	27
		기타 유연 근무 지원제	0.117	0.023	17
자녀출산 및 양육지원 제도	0.126	출산 전·후 휴가제	0.183	0.023	18
		육아휴직·육아기 근로시간 단축제	0.217	0.027	15
		직장 보육시설 지원	0.156	0.020	20
		배우자 출산지원제	0.141	0.018	26
		미취학 자녀 양육 지원제	0.150	0.019	22
		취학 자녀 양육 지원제	0.154	0.019	21
부양가족 지원제도	0.121	가족 돌봄 휴직·휴가제	0.477	0.058	4
		가족 간호 시 추가근무 제한제	0.248	0.030	14
		기타가족 간호 지원제	0.274	0.033	12
근로자 지원제도	0.234	근로자 상담 프로그램(EAP)	0.254	0.060	3
		멘토링 프로그램	0.198	0.046	8
		건강관리 지원제	0.548	0.128	1*
가족친화 문화조성	0.111	가족친화경영 관련 성과체계	0.163	0.018	25
		기타가족 친화 문화조성 지원제	0.191	0.021	19
		특정요일 정시퇴근 의무화	0.646	0.072	2
업무혁신 문화조성	0.210	퇴근 후 업무 연락 자제문화	0.246	0.052	7
		집중근무 시간제	0.090	0.019	23
		똑똑한 회의와 보고문화	0.088	0.019	24
		명확한 업무지시문화	0.149	0.031	13
		연가사용 활성화제	0.262	0.055	6
		건전한 회식 문화	0.164	0.034	11

참고: *는 가장 선호하는(최상의) 대안을 나타냄

주요영역에서는 근로자 지원제도(0.234) > 업무혁신문화(0.209) > 유연근무 제도(0.198) > 자녀출산 및 양육 지원제도(0.126) > 부양가족 지원제도 (0.121) > 가족친화 문화조성(0.110)으로 나타났다. 일관성 비율인 CR은

0.001로 0.1 미만으로 나타나 신뢰성은 확보되었다.

주요요소의 순위는 건강관리 지원제(0.128) > 특정요일 정시퇴근 의무화(0.072) > 근로자 상담프로그램(0.060) > 가족 돌봄 휴직·휴가제(0.058) > 재택근무제(0.057) > 연가사용 활성화(0.055) > 퇴근 후 업무 연락자제문화(0.052) > 멘토링 프로그램(0.046) > 탄력적 근무제(0.039) > 선택적 근무제(0.039)가 최상위 순위로 나타났다. 반면 하위순위에는 집중근무 시간제(0.019) > 똑똑한 회의와 보고문화(0.019) > 가족친화경영 관련 성과체계(0.018) > 배우자 출산지원제(0.018) > 직무 대체제(0.018)의 순으로 나타났다. 특징적인 것은 ‘자녀출산 및 양육 지원제도’ 주요요소가 상위 순위에 없는 것으로 나타났다.

여성 그룹과 남성 그룹의 상대적 선호도에서 남성 그룹이 상대적 중요도가 높은 영역으로 ‘유연근무제’와 근소한 차이로 ‘근로자지원제’로 나타난, 반면 여성 그룹에서는 ‘근로자지원제’와 ‘업무혁신문화 영역’에 대해 상대적 중요도가 높게 나타났다. 이러한 차이의 의미는 기업에서도 남성 그룹과 여성 그룹의 선호 차이를 인식하고, 일률적으로 도입하는 것보다는 선호에 맞는 전략을 도입하고 수립하는 것이 필요한 것을 알 수 있다.

2) <거주지별> 복합가중치에 의한 중요도 및 우선순위 분석

수도권 거주그룹의 가족친화경영 주요영역의 가중치와 주요요소의 상대적 중요도를 이용하여 복합가중치를 도출하였다. 거주지역 구분에서 수도권 거주는 118명, 비수도권 거주는 114명으로 구분되었다.

가족친화경영의 주요영역에서의 상대적 중요도와 우선순위를 살펴보면 수도권 그룹과 비수도권 그룹의 중요도에 차이가 있음을 알 수 있다. 수도권 그룹은 근로자 지원제도(0.212) > 업무혁신 문화(0.210) >유연근무제도(0.191) > 자녀출산 및 양육 지원제도(0.133) > 부양가족 지원제도(0.129) > 가족친화 문화조성(0.121)으로 나타났다. 반면 비수도권 그룹에서는 근로자 지원제도(0.234) > 유연근무제도(0.233) > 업무혁신문화(0.168) > 부양가족 지원제도(0.136) >자녀출산 및 양육 지원제도(0.129) > 가족친화 문화조성(0.096)으로 나타났다. 수도권 그룹이 상대적 중요도가 높은 영역으로 ‘근로자지원제’와 근

소한 차이로 ‘업무혁신문화’로 나타난, 반면 비수도권 그룹에서는 ‘근로자지원제’와 ‘유연근무제도’에 대해 상대적 중요도가 높게 나타났다. 특히, 비수도권 그룹에서 유연근무제에 대한 니즈가 수도권 그룹보다 높게 나타나는 것은 출·퇴근 시간에 대한 부담 때문에 근무시간, 근무 장소의 유연함에 더욱 선호를 보인 것으로 나타났다. 그 결과 총 27개의 주요요소에 대한 수도권 거주그룹 복합가중치 우선순위는 [표 3-34]와 같다.

[표 3-34] <수도권 그룹> 복합가중치와 상대적 우선순위

주요영역	가중치	주요요소	수도권 (118명)	복합 가중치	우선 순위
유연 근무 제도	0.192	탄력적 근로 시간제	0.218	0.0418	9
		선택적 근로 시간제	0.208	0.0399	10
		재택근무제	0.228	0.0437	8
		시간제 근무제	0.115	0.0220	22
		직무 대체제	0.102	0.0195	25
		기타 유연 근무 지원제	0.129	0.0247	17
자녀출산 및 양육지원 제도	0.134	출산 전·후 휴가제	0.181	0.0241	18
		육아휴직·육아기 근로시간 단축제	0.209	0.0279	15
		직장 보육시설 지원	0.161	0.0214	24
		배우자 출산지원제	0.144	0.0192	26
		미취학 자녀 양육 지원제	0.144	0.0192	27
		취학 자녀 양육 지원제	0.163	0.0218	23
부양가족 지원제도	0.130	가족 돌봄 휴직·휴가제	0.477	0.0620	3
		가족 간호 시 추가근무 제한제	0.265	0.0343	12
		기타가족 간호 지원제	0.259	0.0337	13
근로자 지원제도	0.212	근로자 상담 프로그램(EAP)	0.231	0.0491	5
		멘토링 프로그램	0.227	0.0482	7
		건강관리 지원제	0.542	0.1153	1*
가족 친화 문화조성	0.122	가족친화경영 관련 성과체계	0.182	0.0222	20
		기타가족 친화 문화조성 지원제	0.204	0.0248	16
		특정요일 정시퇴근 의무화	0.614	0.0748	2
업무혁신 문화조성	0.211	퇴근 후 업무 연락 자제문화	0.232	0.0489	6
		집중근무 시간제	0.105	0.0221	21
		똑똑한 회의와 보고문화	0.107	0.0225	19

주요영역	가중치	주요요소	수도권	복합 가중치	우선 순위
			(118명)		
		명확한 업무지시문화	0.166	0.0350	11
		연가사용 활성화제	0.241	0.0506	4
		건강한 회식 문화	0.149	0.0314	14

참고: *는 가장 선호하는(최상의) 대안을 나타냄

그 순위는 건강관리 지원제(0.128) > 특정요일 정시퇴근 의무화(0.072) > 근로자 상담프로그램(0.060) > 가족 돌봄 휴직·휴가제(0.058) > 재택근무제(0.057) > 연가사용 활성화(0.055) > 퇴근 후 업무 연락 자제문화(0.052) > 멘토링 프로그램(0.046) > 탄력적 근무제(0.039) > 선택적 근무제(0.039)가 최상위 순위로 나타났다. 반면 하위순위에는 집중근무 시간제(0.019) > 똑똑한 회의와 보고문화(0.019) > 가족친화경영 관련 성과체계(0.018) > 배우자 출산지원제(0.018) > 직무 대체제(0.018)의 순으로 나타났다. 수도권 그룹에서 특징적인 것은 건강관리 지원제에 이어 ‘특정요일 정시퇴근 의무화’가 상위 순위로 나타났다.

비수도권 거주그룹 복합가중치 우선순위는 [표 3-35]와 같다.

[표 3-35] <비수도권 거주그룹> 복합가중치 우선순위

주요영역	가중치	주요요소	비수도권	복합 가중치	우선 순위
			(114명)		
유연 근무 제도	0.234	탄력적 근로 시간제	0.200	0.047	8
		선택적 근로 시간제	0.206	0.048	6
		재택근무제	0.287	0.067	2
		시간제 근무제	0.105	0.025	16
		직무 대체제	0.088	0.021	20
		기타 유연 근무 지원제	0.114	0.027	14
자녀출산 및 양육지원 제도	0.129	출산 전·후 휴가제	0.180	0.023	18
		육아휴직·육아기 근로시간 단축제	0.207	0.027	13
		직장 보육시설 지원	0.148	0.019	24
		배우자 출산지원제	0.148	0.019	23
		미취학 자녀 양육 지원제	0.153	0.020	22
		취학 자녀 양육 지원제	0.164	0.021	19
부양가족 지원제도	0.137	가족 돌봄 휴직·휴가제도	0.482	0.066	3
		가족 간호 시 추가근무 제한제도	0.247	0.034	12

주요영역	가중치	주요요소	비수도권 (114명)	복합 가중치	우선 순위
근로자 지원제도	0.235	기타가족 간호 지원제도	0.271	0.037	11
		근로자 상담 프로그램(EAP)	0.234	0.055	5
		멘토링 프로그램	0.202	0.047	7
		건강관리 지원제도	0.564	0.132	1*
가족친화 문화조성	0.097	가족친화경영 관련 성과체계	0.180	0.017	25
		기타가족 친화 문화조성 지원제	0.211	0.021	21
		특정요일 정시퇴근 의무화	0.609	0.059	4
업무혁신 문화	0.169	퇴근 후 업무 연락 자제문화	0.251	0.042	10
		집중근무 시간제	0.098	0.017	26
		똑똑한 회의와 보고문화	0.089	0.015	27
		명확한 업무지시문화	0.140	0.024	17
		연가사용 활성화제	0.276	0.047	9
		건전한 회식 문화	0.146	0.025	15

참고: *는 가장 선호하는(최상의) 대안을 나타냄

그 순위는 건강관리 지원제(0.132) > 재택근무제(0.067) > 가족 돌봄 휴직·휴가제(0.066) > 특정요일 정시퇴근 의무화(0.059) > 근로자 상담프로그램(0.055) > 선택적 근무제(0.048) > 멘토링 프로그램(0.047) > 탄력적 근무제(0.047) > 연가사용 활성화(0.047) > 퇴근 후 업무 연락 자제문화(0.042)가 최상위 순위로 나타났다. 반면 하위순위에는 집중근무 시간제(0.019) > 똑똑한 회의와 보고문화(0.019) > 가족친화경영 관련 성과체계(0.018) > 배우자 출산지원제(0.018) > 직무 대체제(0.018)의 순으로 나타났다. 비수도권 그룹에서 특징적인 것은 ‘건강관리 지원제’에 이어 ‘재택근무제’가 2순위로 근무장소의 유연화에 대한 중요도가 높게 나온 것을 알 수 있다.

이상의 분석결과는 우선순위가 가지고 있는 순서의 의미는 단지 서열적인 의미이기 때문에 일정한 한계가 있다. 하지만 청년구직자에게 WLB 요소에 대한 쌍대비교를 통한 니즈를 살펴 중요도를 도출했고 그에 따른 중소기업에서 우선 도입해야 하는 가족친화경영 요인에 주목할 수 있는 계기를 제공하는데 그 의미가 크다.

3.2.3.4. AHP 분석결과 종합

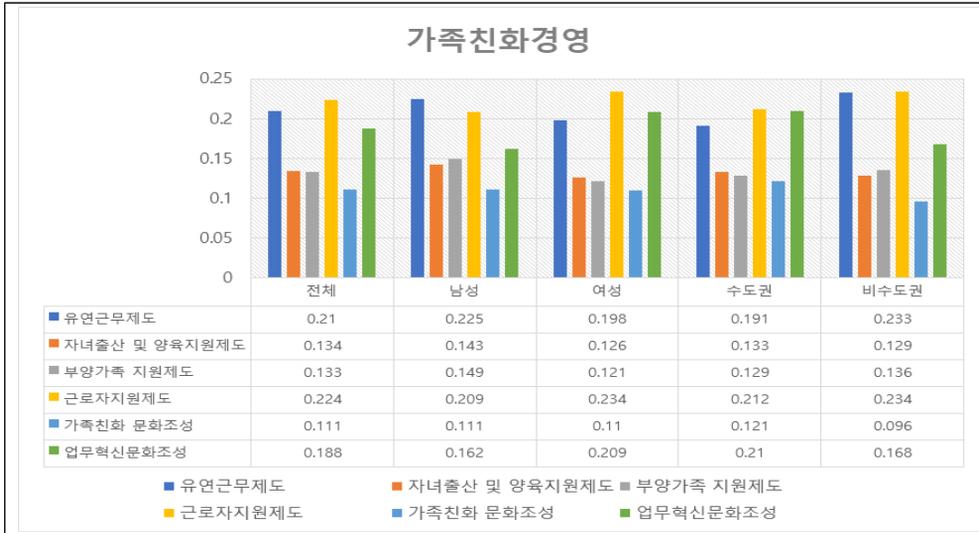
1) Level 1 그룹별 복합가중치와 우선순위 비교 종합

전체와 그룹별로 구분하여 살펴본 결과 ‘근로자 지원제도’가 남성 그룹을 빼고 모두 1순위로 나타났으며, 남성 그룹은 ‘유연근무제도’가 1순위로 나타났다. 근로자지원제도와 유연근무제도의 가중치가 크게 나지 않아 청년구직자들의 선호는 이 두 개의 주요영역이 모두 중요한 것으로 보인다. 근로자 지원제도는 WLB 요소 중 본인과 직접적인 연관이 있는 요소로 청년구직자는 가족을 돌보기 위한 자녀출산 및 양육 지원제도가나 부양가족 지원제도는 선호 순위가 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 3순위로 나타난 업무혁신문화조성 또한 직장에 입사했을 때 원하는 요인으로 구성되어 있어 이는 비혼자가 주로 보이는 선호로 자기계발 지원, 취미 생활, 자율적인 출퇴근, 근무시간, 근무 장소의 유연화 형태를 선호하는 경향을 나타낸 것이다. 또한, 퇴근 후 업무지시, 연차사용 활성화제가 있는 업무혁신문화조성에 대한 선호도 그러한 맥락으로 보인다. 중위권으로 나타난 자녀출산 및 양육지원지원제도, 부양가족 지원제도는 기혼 직장인이 중요하게 나타나는 요인으로 청년구직자의 선호도에서는 상대적으로 낮게 나타나 시사하는 바가 크다. 가장 낮은 순위로 가족 친화 문화조성으로 나타났는데, 가족 캠프나 성과체계 등에서는 취업을 하지 못한 상태인 청년구직자로는 직장문화에 대해 체감하지 못하는 것으로 나타났다. Level 1의 그룹별 최종가중치와 우선순위 비교결과는 [표 3-36], [그림3-13]과 같다.

[표 3-36] Level 1 상대적 중요도 및 종합 우선순위

주요영역	1계층									
	전체		남성		여성		수도권		비수도권	
	가중치	우선 순위								
유연근무제도	0.210	2	0.225	1*	0.198	3	0.192	3	0.234	2
자녀출산 및 양육 지원제도	0.134	4	0.143	5	0.126	4	0.134	4	0.129	5
부양가족 지원제도	0.133	5	0.149	4	0.121	5	0.130	5	0.137	4
근로자 지원제도	0.224	1*	0.209	2	0.234	1*	0.212	1*	0.235	1*
가족친화 문화조성	0.111	6	0.111	6	0.111	6	0.122	6	0.097	6
업무혁신 문화조성	0.188	3	0.162	3	0.210	2	0.211	2	0.169	3

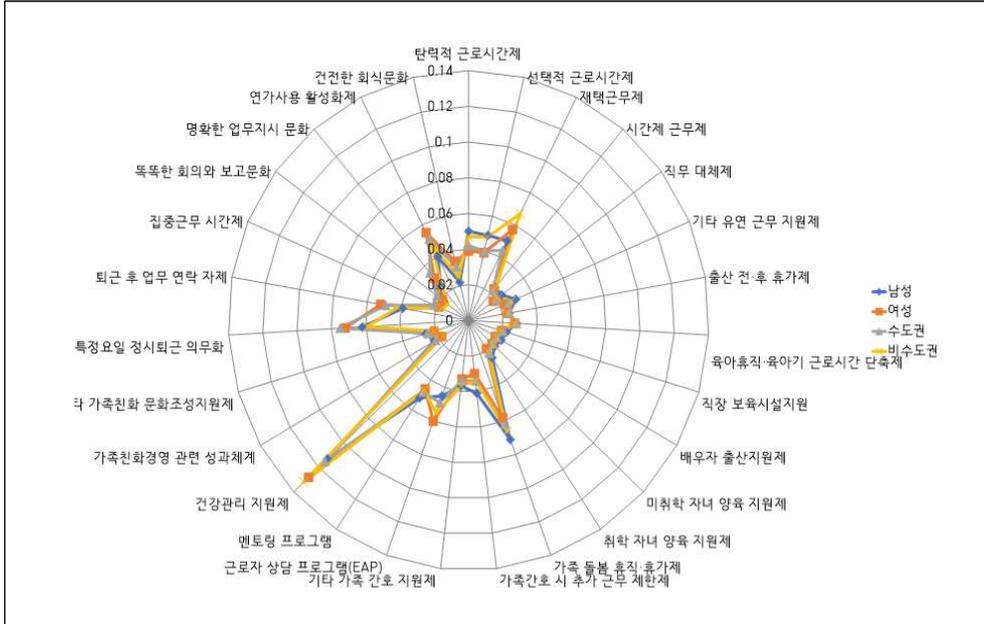
참고: *는 가장 선호하는(최상의) 대안을 나타냄



[그림 3-13] Level 1 상대적 중요도 및 종합 우선순위

2) Level 2 그룹별 최종가중치와 우선순위 비교 종합

전체 그룹을 포함한 전 그룹 구분에서 최우선순위로 ‘건강관리 지원제’로 나타났다. 건강관리 지원제는 2순위인 ‘특정요일 정시퇴근제’나 가족 돌봄 휴직·휴가제보다 2배 이상의 가중치를 보이며 1순위의 선호도를 나타냈다. 이는 올해 코로나-19 상황과 맞물려 건강의 관심이 증가하는 것으로 보인다. ‘특정요일 정시퇴근제’는 기업에서도 젊은 근로자들이 가장 선호하는 제도 중 하나로 정시퇴근에 대한 큰 선호가 있다. 또한, 가족에게 일이 있을 때 휴가나 휴직을 내는 가족 돌봄 휴가·휴직제도는 그 필요성이 증가하여 정부에서도 주목하면서 퇴근 기존 10일에서 20일(한 부모는 25일)로 법 규정이 변경되었다. 상위권에 있는 주요요소는 최근에 주목받는 주요요소로 청년구직자의 선호와 상당히 일치한다고 볼 수 있다. 이에 기업에서도 기혼자를 위한 가족 친화제도에만 주목할 것이 아니라 1인 가구나 비혼자인 20~30대 근로자의 가족친화경영 선호 요소를 주목하여 공정한 문화조성이 필요할 것이다. Level 2의 그룹별 최종가중치와 우선순위 비교결과는 [그림 3-14], [표 3-37]과 같다.



[그림 3-14] Level 2의 상대적 중요도 및 종합 우선순위

[표 3-37] Level 2 상대적 중요도 및 종합 우선순위

주요요소	2계층									
	전체		남성		여성		수도권		비수도권	
	가중치	우선순위								
탄력적 근로시간제	0.044	9	0.050	6	0.039	9	0.042	9	0.047	8
선택적 근로시간제	0.043	10	0.049	7	0.039	10	0.040	10	0.048	6
재택근무제	0.054	4	0.050	5	0.057	5	0.044	8	0.067	2
시간제 근무제	0.024	17	0.024	19	0.023	16	0.022	22	0.025	16
직무 대체제	0.020	23	0.024	20	0.018	27	0.020	25	0.021	20
기타 유연 근무지원제	0.026	16	0.030	13	0.023	17	0.025	17	0.027	14
출산 전·후 휴가제	0.024	18	0.024	18	0.023	18	0.024	18	0.023	18
육아휴직·육아기 근로시간 단축제	0.028	15	0.028	14	0.027	15	0.028	15	0.027	13
직장 보육시설지원	0.021	21	0.023	22	0.020	20	0.021	24	0.019	24
배우자 출산지원제	0.020	25	0.022	23	0.018	26	0.019	26	0.019	23
미취학 자녀 양육지원제	0.020	24	0.021	25	0.019	22	0.019	27	0.020	22
취학 자녀 양육지원제	0.022	20	0.025	16	0.019	21	0.022	23	0.021	19
가족 돌봄 휴직·휴가제	0.063	3	0.071	2	0.058	4	0.062	3	0.066	3
가족 간호 시 추가근무 제한제	0.035	12	0.041	9	0.030	14	0.034	12	0.034	12
기타가족 간호지원제	0.035	11	0.037	12	0.033	12	0.034	13	0.037	11
근로자 상담 프로그램(EAP)	0.053	5	0.045	8	0.060	3	0.049	5	0.055	5
멘토링 프로그램	0.049	6	0.052	4	0.046	8	0.048	7	0.047	7
건강관리 지원제	0.122	1*	0.113	1*	0.128	1*	0.115	1*	0.132	1*
가족친화경영 관련 성과체계	0.020	22	0.023	21	0.018	25	0.022	20	0.017	25
기타가족 친화 문화조성 지원제	0.023	19	0.026	15	0.021	19	0.025	16	0.021	21
특정요일 정시퇴근 의무화	0.068	2	0.062	3	0.072	2	0.075	2	0.059	4
퇴근 후 업무 연락자제	0.046	8	0.039	11	0.052	7	0.049	6	0.042	10
집중근무 시간제	0.019	26	0.019	26	0.019	23	0.022	21	0.017	26
똑똑한 회의와 보고문화	0.018	27	0.018	27	0.019	24	0.023	19	0.015	27
명확한 업무지시 문화	0.028	14	0.025	17	0.031	13	0.035	11	0.024	17
연가사용 활성화제	0.048	7	0.040	10	0.055	6	0.051	4	0.047	9
건전한 회식 문화	0.028	13	0.022	24	0.034	11	0.031	14	0.025	15

3.2.4. 소결

AHP 분석결과를 종합해보면, 청년구직자가 선호기반으로 상대적 중요도는 전체 그룹의 Level 1에서는 ‘근로자 지원제도’와 ‘유연근무제도’가 상위 순위로 나타났고, 다음 순으로 ‘업무혁신문화조성’으로 나타났으며 ‘자녀출산 및 양육 지원제도’, ‘부양가족 지원제도’, ‘가족친화 문화조성’의 순으로 나타났다. 가족친화제도가 주목한 저 출생과 가족 돌봄 사회문제 해결과 관련된 요소가 중요하게 인식되고 법 규정도 육아휴직, 출산휴가, 가족 돌봄 관련이다. 하지만 이번 청년구직자의 조사에서는 본인에게 직접적인 관련이 있는 근로자 지원제도와 유연근무제도를 선호하는 것으로 나타나 젊은 세대의 가치관에 대해 시사하는 바가 있다.

Level 2에서 복합가중치로 나타난 최상위는 근로자지원제도의 요소인 건강관리 지원제로 나타났고, 다음으로는 특정요일 정시퇴근 의무화, 가족 돌봄 휴직·휴가제, 재택근무제, 근로자 상담프로그램(EAP) 순으로 나타났다. 이는 근로자 본인에 대한 건강지원과 상담프로그램의 선호가 높게 나타난 것으로 개인 중심 성향과 관련이 있음을 알 수 있다. 또한, 가족 돌봄과 재택근무는 코로나-19에서도 주목된 항목이며 청년구직자도 직장을 선택할 때 유연한 근무형태와 가족과 관련한 휴가·휴직제도를 선호하고 있는 것으로 나타났다.

이렇듯 중소기업에서 청년구직자의 선호 요인을 파악한 후 제도를 도입하고, 실행한다면 청년 인재를 유인하고, 청년근로자의 장기 재직을 유도할 수 있는 문화조성에 도움이 될 것으로 기대된다. 반면 낮은 순위로 나타난 직무 대체제, 미취학 자녀 양육 지원제, 배우자 출산지원제, 집중근무 시간제, 똑똑한 회의와 보고문화로 나타났는데 이러한 낮은 순위의 항목이 요구가 없는 것으로 판단되는 것보다 상대적 중요도가 낮게 나타났을 뿐이므로 조직의 규모와 업종 특성, 성별 비중 등 근로자의 생애주기별로 기업과 직원들의 특성에 맞는 가족친화경영 항목을 도입하는 것이 필요하다.

이 연구에서는 청년구직자의 상대적 선호도를 이용한 자가진단 도구개발을 위해 가족친화경영 주요영역과 주요요소의 가중치를 도출했다는 것에 의의가 있다.

IV. 가족친화경영 수준 자가진단 프로토타입연구

4.1. 중소기업의 가족친화경영 실행수준 분석

4.1.1. 연구목적

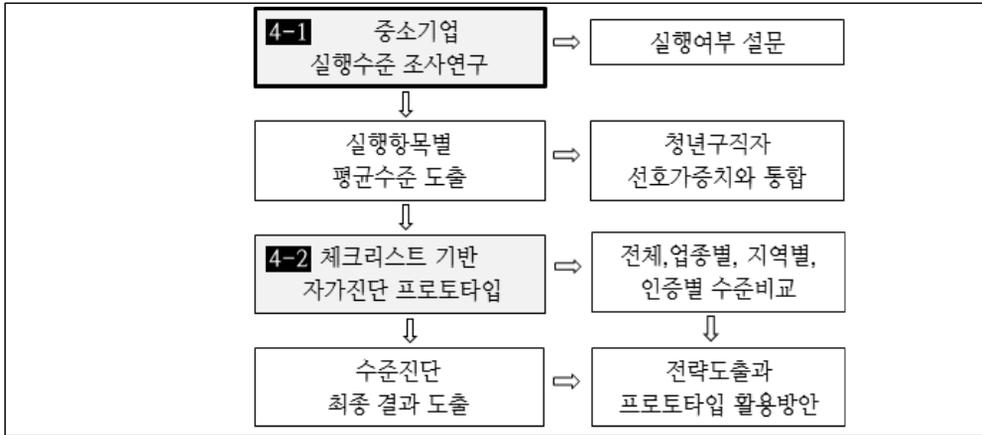
이 연구는 중소기업의 실행 여부를 조사한 후 가중평균을 계산하고, 이를 청년구직자의 가중치와 합산하여 청년구직자 선호기반 중소기업의 실행점수를 도출하고자 한다.

4.1.2. 연구방법 및 절차

이에 중소기업의 설문을 통해 실행점수를 산술평균하고, 청년구직자의 최종 가중치를 합산하여 중소기업의 가중평균 수준을 제시하고자 한다. 이는 청년구직자가 선호하는 중소기업의 가족친화경영의 수준을 알아보고 평균을 제시하고자 하는 것이다.

- 중소기업의 설문조사와 빈도분석
- 청년구직자의 최종가중치와 중소기업의 실행점수 통합
- 중소기업 평균수준 제시(전체/수도권/비수도권/업종별)

4.1에서의 연구절차는 먼저 중소기업의 가족친화경영 실행수준 조사연구로 중소기업에 실행 여부를 설문한 후 실행순위와 실행점수를 통해 청년구직자의 선호 가중치와 가중합계를 통해 평균수준을 도출하는 과정을 거친다. [그림 4-1].



[그림 4-1] 자가진단 프로토타입개발 연구절차

4.1.3. 연구결과

4.1.3.1. 중소기업 설문 빈도분석

설문대상은 중소기업의 임원진, 인사부서의 부서장과 직원으로 직접 또는 온라인으로 진행하였고, 설문 기간은 2020.9.1일부터 약 9일에 걸쳐 시행되었다. 총 201개 기업의 자료를 수집하여 빈도분석을 수행하였으며, 응답 중소기업의 특성을 분석한 결과 [표 4-1]과 같이 구성되었다.

매출 규모는 10억 원 이하 50개(24.9%), 11~50억 원 40개(19.9%), 51~100억 원 26개(12.9%), 101~200억 원 15개(7.5%), 201억 원 이상 70개(34.8%)로 나타났고, 직원 수는 9인 이하 61개(30.3%), 10~49인 49개(24.4%), 만 50~99인 22개(10.9%), 100~299인 31개(15.4%), 300인 이상 38개(18.9%)이다. 지역은 수도권 143개(71.1%), 비수도권 58개(28.9%)로 나타났다. 업종은 제조업 54개(26.9%), 건설업 8개(4.0%), 도소매업 18개(9.0%), 정보통신업 32개(15.9%), 금융보험업 10개(5.0%), 서비스업 59개(29.4%), 기타업종 20개(10.0%)로 나타났고, 이 중 가족 친화 인증기업

은 35개(17.4%), 미인증기업은 166개(82.6%) 기업으로 나타났다.

[표 4-1] 중소기업의 특성분석

구분		빈도	비율(%)	구분		빈도	비율(%)
매출 규모	10억 이하	50	24.9	지역	수도권	143	71.1
	11~50억	40	19.9		비수도권	58	28.9
	51~100억 원	26	12.0	설문자	임원진	68	33.8
	101~200억	15	7.5		부서장	84	41.8
	201억 이상	70	34.8		부서장 이하	49	24.4
직원 수	9인 이하	61	17.7	업종	제조업	54	26.9
	10~49인	49	2.2		건설업	8	4.0
	50~99인	22	3.0		도소매업	18	9.0
	100~299인	31	17.2		정보통신업	32	15.9
	300인 이상	38	9.1		금융보험업	10	5.0
가족 친화	인증	35	17.4		서비스업	59	29.4
	미인증	166	82.6		기타	20	10.0
합계		201	100.0	합계		201	100.0

2) 기술 통계량과 설문조사 분석

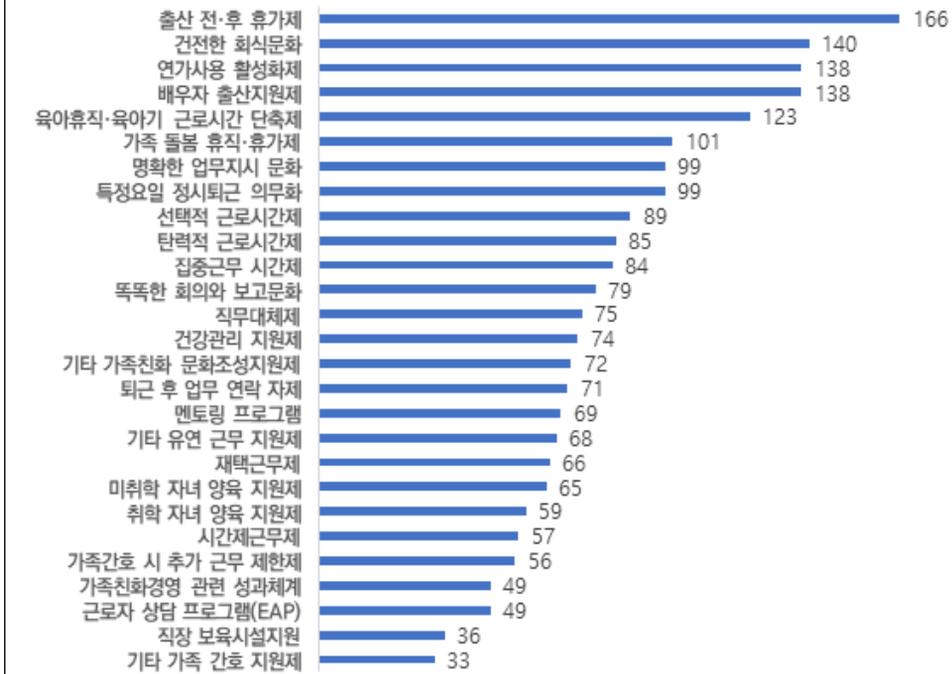
이 분석에서는 중소기업의 가족친화경영 실행 여부를 조사하기 위해 빈도 분석을 하였다. 그 결과, 표준편차의 절댓값이 3 이하이고, 왜도의 절댓값은 3이며, 첨도의 절댓값이 8을 초과하지 않아 정상분포조건을 충족한 것으로 확인되었다. 측정 문항에 대한 기호를 사용하기로 하고, 이하와 같이 정리하였다. 유연근무제도(FWS: Flexible work System), 자녀출산 및 양육 지원제도(CPS: Childbirth and Parenting Support System), 부양가족 지원제도(DFS: Dependent Family Support System), 근로자 지원제도(WSS: Worker Support System), 가족친화 문화조성(FFC: Creating a Family-Friendly Culture), 업무혁신문화조성(WIC: Creating a Culture of Work Innovation) 이다[표 4-2].

중소기업의 가족친화경영 실행순위에 대해 주요영역별로 살펴보면, 유연근무제도에서는 선택적 근로 시간제와 탄력적 근로 시간제의 시행률이 높게 나

타났다. 이는 현재 많은 기업이 실행하고 있는 제도이며, 청년구직자의 선호도 또한 높게 나타난 제도로 기업이 유연한 근무제도를 도입할 때 필수로 도입해야 하는 요소로 분석되었다. 하지만, 청년구직자의 선호도가 높았던 재택근무제에 대한 실행이 높게 나타나지 않아 포스트 코로나 시대를 대비하기 위해 기업의 제도 도입이 필요해 보인다. 둘째, 자녀출산 및 양육지원제도에서는 출산 전·후 휴가제와 육아휴직 및 배우자 출산휴가, 육아기 근로시간 단축제의 순으로 실행률이 높게 나타났다.

이는 기업에서 출산과 육아와 관련한 제도는 법으로 규정되어 있기에 실행률이 높을 것으로 나타났고, 법 규정이 아니면서 비용의 부담이 있는 자녀 양육지원은 미흡한 것으로 나타났다. 셋째, 부양가족 지원제도에서는 가족 돌봄 휴직·휴가제에 대한 실행률이 가장 높게 나타났으며, 특히 코로나-19 사태 이후 유치원과 어린이집을 보낼 수 없어 가족 돌봄 휴가·휴직이 증가하였고, 이는 법 규정으로도 가족 돌봄과 관련하여 휴가 일수를 늘리는 등의 시행조치와 정부 지원 등이 있었다. 넷째, 근로자지원제도에서는 건강관리 지원제의 실행률이 높게 나타났다. 하지만, 총 201개의 사업체 수 중 74개의 업체 수로 그쳐 청년구직자의 선호가 가장 큰 건강관리 지원제에 좀 더 관심을 두어야 할 필요성이 있는 것으로 나타났다. 다섯째, 가족 친화 문화조성에서는 특정요일 정시퇴근 의무화의 실행률이 가장 높게 나타났으며 이는 청년구직자의 선호와 일치된 요소로 더욱 많은 기업이 근무시간 내에 업무의 효율성을 높이고 정시퇴근할 수 있는 문화조성이 필요한 것으로 나타났다. 마지막으로 업무혁신 문화조성은 건전한 회식 문화와 연가사용 활성화제의 실행률이 높게 나타났는데, 이는 올해 코로나로 인한 ‘사회적 거리 두기’ 목적으로 회식이 많이 줄었고, 점심 회식이나 119 회식이 많이 증가한 것으로 보인다. 또한, 연가사용 활성화제도 기업에서 직원들의 연차활용은 법 규정에도 명시되어 있어 실행률이 높게 나타난 것으로 보인다. 다만, 연차활용은 근로자들이 상사의 눈치로 활용을 못 하는 경우가 많은데, 이는 근로기준법상 지켜야 하는 법 규정이므로 상사와 기업이 근로자의 권리인 연차사용의 활용을 자유롭게 할 수 있도록 배려하는 문화조성이 필요하다.

중소기업의 가족친화경영 주요요소 실행순위



[그림 4-2] 중소기업의 가족친화경영 주요요소 실행순위 순위

한편 전체 요소에서 상위 순위는 출산 전·후 휴가제 > 건강한 회식 문화 > 연가사용 활성화제 > 배우자 출산휴가제 > 육아휴직 및 육아기 근로시간 단축제의 순으로 나타났다. 이러한 순위는 청년구직자의 상대적 선호순위와 상당한 차이가 나는 것으로 기업에서는 법 규정에 명시된 제도의 시행률이 높게 나타났다. 반면 청년구직자는 1인 가구 형태와 비혼의 비중이 높아지고 있어 자녀출산, 육아휴직 관련 제도 보다 본인에게 직접 관련 있는 제도의 선호가 높게 나타난 것으로 기업과 정부는 청년층인 20~30대에 필요한 WLB 정책에 대한 고민이 필요하다[그림 4-2].

[표 4-2] 기술 통계량 분석결과

측정 문항	N	최소 값	최대 값	실행 합	실행 안 함	평균	표준 편차	왜도	첨도
FWS_01	201	1	2	85	116	1.58	0.495	-0.315	-1.920
FWS_02	201	1	2	89	112	1.56	0.498	-0.232	-1.966
FWS_03	201	1	2	66	135	1.67	0.471	-0.736	-1.472
FWS_04	201	1	2	57	144	1.72	0.452	-0.968	-1.075
FWS_05	201	1	2	75	126	1.63	0.485	-0.529	-1.738
FWS_06	201	1	2	68	133	1.66	0.474	-0.689	-1.541
CPS_01	201	1	2	166	35	1.61	0.489	-0.463	-1.804
CPS_02	201	1	2	123	78	1.17	0.380	1.732	1.008
CPS_03	201	1	2	36	165	1.39	0.489	0.463	-1.804
CPS_04	201	1	2	138	63	1.82	0.384	-1.686	0.852
CPS_05	201	1	2	65	136	1.31	0.465	0.810	-1.357
CPS_06	201	1	2	59	142	1.68	0.469	-0.761	-1.436
DFS_01	201	1	2	101	100	1.71	0.457	-0.914	-1.177
DFS_02	201	1	2	56	145	1.50	0.501	0.010	-2.020
DFS_03	201	1	2	33	168	1.72	0.449	-0.995	-1.020
WSS_01	201	1	2	49	152	1.84	0.371	-1.827	1.350
WSS_02	201	1	2	69	132	1.76	0.430	-1.202	-0.560
WSS_03	201	1	2	74	127	1.66	0.476	-0.665	-1.573
FFC_01	201	1	2	49	152	1.63	0.484	-0.551	-1.714
FFC_02	201	1	2	72	129	1.76	0.430	-1.202	-0.560
FFC_03	201	1	2	99	102	1.64	0.481	-0.596	-1.662
WIC_01	201	1	2	71	130	1.51	0.501	-0.030	-2.019
WIC_02	201	1	2	84	117	1.65	0.479	-0.619	-1.634
WIC_03	201	1	2	79	122	1.58	0.494	-0.335	-1.907
WIC_04	201	1	2	99	102	1.61	0.490	-0.441	-1.823
WIC_05	201	1	2	138	63	1.51	0.501	-0.030	-2.019
WIC_06	201	1	2	140	61	1.31	0.465	0.810	-1.357

4.1.3.2. 수준 진단 점수체계

1) 중소기업 실행점수와 (전체) 청년선호도 가중치 통합

중소기업의 실행수준을 알아보기 위해 설문 기업 201개 중 가족친화경영 주요요소별 실행에 대한 점수와 전체 청년구직자의 상대적 중요도 가중치를 합산하여 수준 진단을 위한 가중평균점수를 산출하였다.

〈가중합계 계산식〉	
▪	중소기업 실행점수 = 201개 기업 수 중 요소별 실행 개수(a)
▪	청년 선호 가중치 = AHP 분석으로 도출된 가중치
▪	통합 = 중소기업 실행점수(a) × 청년 선호 가중치(전체)(b)
▪	영역합계 = 제도별 통합 점수 합
▪	수준 평균 = 영역합계 ÷ 201개 기업 × 100

상기 계산식을 통해 중소기업의 실행점수와 전체 청년구직자의 상대적 가중치를 합산하여 통합 점수를 산출하였다. 또한, 가족친화경영의 6개 영역별로 합산한 것을 설문 기업 수 201개 업체로 나눈 다음 100을 곱해 평균을 도출했다. 그 결과를 [표 4-3]에 정리하였다.

[표 4-3] 중소기업 실행점수와 청년(전체)가중치 통합

영역	측정 문항	중소기업 실행 수(a)	청년 선호 가중치(b)	통합 (a×b)	영역 합계	전체 가중평균
유연 근무 제도	FWS_01	85	0.207	17.595	74.709	37.169
	FWS_02	89	0.204	18.156		
	FWS_03	66	0.258	17.028		
	FWS_04	57	0.113	6.441		
	FWS_05	75	0.095	7.125		
	FWS_06	68	0.123	8.364		
자녀출산 및 양육 지원제도	CPS_01	166	0.177	29.382	100.118	49.810
	CPS_02	123	0.208	25.584		
	CPS_03	36	0.158	5.688		
	CPS_04	138	0.147	20.286		
	CPS_05	65	0.148	9.620		
	CPS_06	59	0.162	9.558		
부양가족 지원제도	DFS_01	101	0.477	48.177	71.416	35.530
	DFS_02	56	0.260	14.560		
	DFS_03	33	0.263	8.679		
근로자 지원제도	WSS_01	49	0.236	11.564	67.005	33.336
	WSS_02	69	0.219	15.111		
	WSS_03	74	0.545	40.330		
가족친화 문화조성	FFC_01	49	0.183	8.967	84.207	41.894
	FFC_02	72	0.209	15.048		
	FFC_03	99	0.608	60.192		

영역	측정 문항	중소기업 실행 수(a)	청년 선호 가중치(b)	통합 (a×b)	영역 합계	전체 가중평균
업무혁신 문화조성	WIC_01	71	0.244	17.324	104.866	52.172
	WIC_02	84	0.101	8.400		
	WIC_03	79	0.098	7.742		
	WIC_04	99	0.150	14.850		
	WIC_05	138	0.257	35.466		
	WIC_06	140	0.150	21.000		

2) 중소기업 실행점수와 (수도권) 청년선호도 가중치 통합

중소기업의 201개 기업 중 수도권에 있는 기업(143개 기업) 대상으로 가족친화경영 주요요소별 실행에 대한 점수와 수도권 거주 청년구직자의 상대적 중요도 가중치를 합산하여 수준 진단을 위한 가중평균점수를 산출하였다.

〈가중합계 계산식〉	
▪	중소기업 실행점수 = 143개 기업 수 중 요소별 실행 개수(a)
▪	청년 선호 가중치 = AHP 분석으로 도출된 가중치(본 연구, pp. 87~88)
▪	통합 = 중소기업 실행점수(a) × 청년 선호 가중치(전체)(b)
▪	영역합계 = 제도별 통합 점수 합
▪	수준 평균 = 영역합계 ÷ 143개 기업 × 100

상기 계산식을 통해 중소기업의 실행점수와 전체 청년구직자의 상대적 가중치를 합산하여 통합 점수를 산출하였다. 또한, 가족친화경영의 6개 영역별로 합산한 것을 설문 기업 수 143개 업체로 나눈 다음 100을 곱해 평균을 도출했다. 그 결과를 [표 4-4]에 정리하였다.

[표 4-4] 중소기업 실행점수와 청년(수도권)가중치 통합

영역	측정 문항	실행 개수(a)	청년 선호 가중치(b)	(a×b)	영역 합계	수도권 평균
유연 근무 제도	FWS_01	71	0.218	15.478	60.511	42.315
	FWS_02	66	0.208	13.728		
	FWS_03	54	0.228	12.312		
	FWS_04	48	0.115	5.520		
	FWS_05	60	0.102	6.120		
	FWS_06	57	0.129	7.353		

영역	측정 문항	실행 개수(a)	청년 선호 가중치(b)	(a×b)	영역 합계	수도권 평균
자녀출산 및 양육지원 제도	CPS_01	116	0.181	20.996	71.997	50.348
	CPS_02	90	0.209	18.810		
	CPS_03	27	0.161	4.347		
	CPS_04	91	0.143	13.013		
	CPS_05	49	0.143	7.007		
	CPS_06	48	0.163	7.824		
부양가족 지원제도	DFS_01	70	0.477	33.390	51.765	36.199
	DFS_02	45	0.265	11.925		
	DFS_03	25	0.258	6.450		
근로자 지원제도	WSS_01	36	0.231	8.316	53.182	37.190
	WSS_02	52	0.227	11.804		
	WSS_03	61	0.542	33.062		
가족친화 문화조성	FFC_01	36	0.182	6.552	57.070	39.909
	FFC_02	52	0.204	10.608		
	FFC_03	65	0.614	39.910		
업무혁신 문화조성	WIC_01	56	0.232	12.992	78.259	54.727
	WIC_02	61	0.105	6.405		
	WIC_03	55	0.107	5.885		
	WIC_04	71	0.166	11.786		
	WIC_05	106	0.241	25.546		
	WIC_06	105	0.149	15.645		

3) 중소기업 실행점수와 (비수도권) 청년선호도 가중치 통합

중소기업의 201개 기업 중 비수도권에 있는 기업 대상(58개 기업)으로 가족친화경영 주요요소별 실행에 대한 점수와 비수도권 거주 청년구직자의 상대적 중요도 가중치를 합산하여 수준 진단을 위한 가중평균점수를 산출하였다.

〈가중합계 계산식〉	
▪	중소기업 실행점수 = 58개 기업 수 중 요소별 실행 개수(a)
▪	청년 선호 가중치 = AHP 분석으로 도출된 가중치(본 연구, pp. 89)
▪	통합 = 중소기업 실행점수(a) × 청년 선호 가중치(전체)(b)
▪	영역합계 = 제도별 통합 점수 합
▪	수준 평균 = 영역합계 ÷ 58개 기업 × 100

상기 계산식을 통해 중소기업의 실행점수와 전체 청년구직자의 상대적 가중치를 합산하여 통합 점수를 산출하였다. 또한, 가족친화경영의 6개 영역별로 합산한 것을 설문 기업 수 58개 업체로 나눈 다음 100을 곱해 평균을 도출했다. 그 결과를 [표 4-5]에 정리하였다.

[표 4-5] 중소기업 실행점수와 청년(비수도권)가중치 통합

영역	측정 문항	실행 개수(a)	청년 선호 가중치(b)	(a×b)	영역 합계	비수도권 평균
유연근무 제도	FWS_01	14	0.200	2.800	14.501	25.002
	FWS_02	23	0.206	4.738		
	FWS_03	12	0.287	3.444		
	FWS_04	9	0.105	0.945		
	FWS_05	15	0.088	1.320		
	FWS_06	11	0.114	1.254		
자녀출산 및 양육지원 제도	CPS_01	50	0.180	9.000	28.371	48.916
	CPS_02	33	0.207	6.831		
	CPS_03	9	0.148	1.323		
	CPS_04	47	0.148	6.956		
	CPS_05	16	0.153	2.448		
	CPS_06	11	0.164	1.804		
부양가족 지원제도	DFS_01	31	0.482	14.942	19.827	34.184
	DFS_02	11	0.247	2.717		
	DFS_03	8	0.271	2.168		
근로자 지원제도	WSS_01	13	0.234	3.042	13.808	23.807
	WSS_02	17	0.202	3.434		
	WSS_03	13	0.564	7.332		
가족친화 문화조성	FFC_01	13	0.180	2.340	27.266	47.010
	FFC_02	20	0.211	4.220		
	FFC_03	34	0.609	20.706		
업무혁신 문화조성	WIC_01	15	0.251	3.765	26.017	44.857
	WIC_02	23	0.098	2.254		
	WIC_03	24	0.089	2.136		
	WIC_04	28	0.140	3.920		
	WIC_05	32	0.276	8.832		
	WIC_06	35	0.146	5.110		

4) 업종별 중소기업 실행점수와 청년선호도 가중치 통합

위의 계산식과 같은 방법으로 중소기업의 201개 기업 중 업종별로 가족친화경영 주요요소별 실행에 대한 점수와 전체 청년구직자의 상대적 중요도 가중치를 합산하여 수준 진단을 위한 가중평균점수를 산출하였다[표 4-6].

[표 4-6] 업종별 중소기업 실행점수와 청년가중치 통합

가족친화 경영 영역	정보 통신업	서비스 업	제조업	도소매 업	금융 및 보험업	건설업	기타 업종
유연근무 제도	50.784	48.148	40.075	42.080	71.010	49.650	53.039
자녀출산 및 양육지원 제도	60.936	59.730	74.693	64.230	81.370	42.250	57.978
부양가족 지원제도	40.780	42.846	48.178	34.310	64.770	40.517	55.011
근로자 지원제도	36.516	41.035	44.088	35.280	76.350	33.050	45.661
가족친화 문화조성	46.876	47.985	68.078	42.420	74.580	40.417	50.328
업무혁신 문화조성	72.464	53.313	79.053	75.230	77.560	75.517	59.972

4.1.4. 소결

이 연구에서는 중소기업의 가족친화경영 실행 여부 설문조사를 통해 청년구직자의 선호도 가중치와 합산하여 그 수준과 가중평균을 제시하였다. 또한, 중소기업의 지역별 수준과 업종별 수준을 분석하여 그 수준을 살펴보았다.

그 결과, 전체 청년구직자의 선호도 가중치와 중소기업의 실행점수를 통해 도출된 주요영역별 가중평균점수는 청년구직자 선호기반 가족친화경영의 각 영역에서 도출된 가중평균 점수는 유연근무제도(37.169), 자녀출산 및 양육지원제도(49.810), 부양가족 지원제도(35.530), 근로자 지원제도(33.336), 가족친화 문화조성(41.894), 업무혁신문화조성(52.172)으로 나타났다. 중소기업은 ‘업무혁신 문화조성’과 ‘자녀출산 및 양육 지원제도’가 높은 실행점수를 보였으나 청년구직자의 선호도가 높게 나타났던 ‘유연근무제도’와 ‘근로자 지원제도’의 실행점수가 낮게 나타나 청년층의 WLB 니즈의 관심과 전략이 필요한 것으로 나타났다.

지역별로는 수도권이 유연근무제도(42.315), 자녀출산 및 양육 지원제도(50.348), 부양가족 지원제도(36.199), 근로자 지원제도(37.190), 가족친화 문화조성(39.909), 업무혁신문화조성(54.727)으로 나타났다. 한편 비수도권에서는 유연근무제도(25.002), 자녀출산 및 양육 지원제도(48.916), 부양가족 지원제도(34.184), 근로자 지원제도(23.807), 가족친화 문화조성(47.010), 업무혁신 문화조성(44.857)으로 나타났다. 지역별로 살펴본 실행점수에서는 가족친화경영의 각 영역에서 수도권 지역의 기업들이 비수도권 지역의 기업보다 각 영역에서 실행점수가 높게 나타났고, 가족친화 문화조성 점수만 비수도권에 있는 기업이 높은 것으로 나타났다. 이는 비수도권에 있는 기업들의 가족친화경영 인식수준과 상대적으로 실행의 열악함이 나타난 것으로 정부가 지방 기업들의 제도에 대한 인식 홍보와 제도의 필요성을 위한 정책이 필요한 것으로 나타났다. 업종별 비교에서도 기업의 업종에 따른 실행점수 차이가 나는 것을 확인할 수 있다. 특히 가족친화경영의 모든 영역에서 금융 및 보험업에서 실행률이 높게 나타났으며, 상대적으로 건설업의 실행점수가 낮은 것으로 나타나 업종별 차이 극복을 위한 정책 의제가 필요한 것으로 나타났다.

위와 같이 최종적으로 선정된 가족친화경영 6개 영역, 27개의 주요요소와 가중평균 점수를 통해 Microsoft office 365 Excel을 활용하여 중소기업의 가족친화경영 진단 도구를 개발하였다.

중소기업과 청년구직자의 가중치 통합으로 가중합계를 통해 기업 간 수준을 비교하고, GAP을 확인하여 그에 따른 전략을 제안할 수 있도록 하였다. 또한, 가족친화경영 진단결과를 시각화하는 그래프를 통해 개별 기업이 각각의 주요영역에 어느 곳에 위치하는가를 자가진단할 수 있으며 이를 통해 잘하는 요소와 부족한 요소를 파악하여 전반적인 가족친화경영 전략을 수립할 수 있다.

4.2. 자가진단 프로토타입개발

4.2.1. 체크리스트 기반 진단 문항

제3.2장에서 도출된 6개 영역의 27개 주요요소에 대한 체크리스트를 통해 실행 또는 미실행으로 자가진단을 할 수 있도록 구성하였다[표 4-7].

[표 4-7] 체크리스트 진단 문항

설명 및 질의		
유연근무제도	실행	미실행
1.1. 탄력적 근무제: 1주 40시간 근로 원칙을 준수하면서 1일 근로시간을 탄력적으로 운영하는 제도(예, 1일 10H×4일=40H 근무, 주 4일 근무 등)를 실행하십니까?		
1.2 선택적 근무제: 시업과 종업을 자유롭게 선택하여 정하는 시차출퇴근제, 자율출퇴근제 등을 실행하십니까?		
1.3. 재택근무제: 출근하지 않고 집에서 근무하거나, 노트북 등의 수단을 활용하여 직장이 아닌 다른 장소에서 근무할 수 있도록 하는 형태로 ‘스마트 워크’ 등을 실행하십니까?		
1.4. 시간제 근무제: 법정 근로시간(1주 40시간)보다 ‘짧은 시간을 근무’하는 제도를 실행하십니까?		
1.5. 직무 대체제: 담당자의 휴가나 휴직 시 다른 사람이 대체해서 업무를 담당할 수 있도록 교육하는 제도를 실행하십니까?		
1.6. 기타 유연 근무 지원제: 일을 둘 이상의 근로자가 나누어 수행하는 ‘직무 공유제’ 등의 지원제도를 실행하십니까?		
자녀출산 및 양육 지원제도	실행	미실행
2.1. 출산 전·후 휴가제: 출산 전·후 90일의 휴가(다태아 120일), 출산 후 45일이 되도록(다태아 60일) 보장하는 제도를 실행하십니까?		
2.2. 육아휴직 및 육아기 근로시간 단축제: 만 8세 이하 또는 초등학교 2학년 이하의 자녀 양육을 목적으로 휴직 또는 육아휴직을 대신하여 단축 근무를 하는 제도를 실행하십니까?		
2.3. 직장보육시설지원: 자녀 돌봄을 위해 수유·탁아 등 육아에 필요한 보육을 지원하는 제도 등 산업단지 내 공동 어린이집 지원을 포함하는 제도를 실행하십니까?		
2.4. 배우자 출산지원제: 배우자의 출산휴가, 배우자 태아 검진을 위한 휴가, 배우자조산·유산·사산 시 휴가 등의 지원제도를 실행하십니까?		

설명 및 질의		
2.5. 미취학 자녀 양육 지원제: 육아 보조금 형태의 장려금 지급이나, 외부기관 연계를 통한 보육 편익 제공, 다자녀 가정 지원제도를 시행하십니까?		
2.6. 취학 자녀 양육 지원제: 방학 및 방과 후 교육프로그램 제공, 자녀 양육·교육 관련 세미나·워크숍 제공, 자녀 대상 상담프로그램, 인턴십 프로그램, 부모 직장체험 프로그램 등을 시행하십니까?		
부양가족 지원제도	실행	미실행
3.1. 가족 돌봄 휴직·휴가제: 가족(조부모, 부모, 배우자, 배우자의 부모, 자녀 또는 손자녀)이 사고, 노령, 돌봄 등의 이유로 가족 돌봄이 필요한 경우에 신청하여 사용하는 휴가·휴직제도를 시행하십니까?		
3.2. 가족 간호 시 추가근무 제한제: 가족의 상황으로 간호가 필요한 경우 정규업무 시간 이외에 추가근무를 시키지 않는 제도를 시행하십니까?		
3.3. 기타가족 간호 지원제: 가족 간호 관련 비용보조나 대출 등 근로자의 노부모 부양을 위한 제도를 시행하십니까?		
근로자 지원제도	실행	미실행
4.1. 근로자 상담 프로그램(EAP): 근로자의 일상 문제나 그 가족을 대상으로 상담·교육 등을 실시하여 정서적 지원과 서비스제공 등의 제도를 시행하십니까?		
4.2. 멘토링 프로그램: 경험과 전문 지식이 있는 멘토(경력자)가 전담하여 구성원(멘티)을 개발하고 성장시키는 활동 등을 시행하십니까?		
4.3. 건강관리 지원제: 종합검진 등 건강관리를 할 수 있는 프로그램, 건강 검진할 때 직장에서 비용보조, 근로자 교육프로그램, 직장 내 건강시설, 외부 건강시설 연계로 근로자 건강관리, 개인 주치의 제도 등을 시행하십니까?		
가족친화 문화조성	실행	미실행
5.1. 가족친화경영 관련 성과체계: 가족친화 문화조성을 위한 비전이나 목표를 세우고 운영하는지, 이를 위해 경영원칙과 인사규정을 명문화하고 있는지, 가족친화경영과 관련해서 성과지표를 가지고 평가하고 관리하는 경영체계를 시행하십니까?		
5.2. 기타 가족친화 문화조성 지원제: 주말농장, 부부 캠프, 가족동반 사원 체육대회, 직장 건강동호회 지원, 근로자 가족 대상 건강관리 지원, 신혼부부 축하파티, 부모님을 위한 효도여행, 직원 가족 초청행사, 배우자의 타지역 이동 시 근무지 전근지원 등의 가족 친화 문화조성 관련 프로그램 지원을 시행하십니까?		
5.3. 특정요일 정시퇴근 의무화: 특정 요일을 정하여 야근 없는 날(가족 사랑의 날)로 지정하여 가족과 함께하는 시간 만들기 캠페인을 시행하십니까?		
업무혁신 문화조성	실행	미실행
6.1. 퇴근 후 업무 연락차제: 퇴근하기 직전에 업무지시 자제, 근무시간 이외의 전화, 문자, 카카오톡 자제, 저녁 20시 이후 업무 연락하면 인사 불이익을 주는 등의 문화조성 등을 시행하십니까?		
6.2. 집중근무 시간제: 시간대를 정해 자신의 업무에만 집중하도록 회의나 업무지시를 자제하는 제도를 시행하십니까?		

설명 및 질의		
6.3. 똑똑한 회의와 보고문화: 회의일정이나 안건을 사전에 공유하는 111 캠페인, 화상회의, 스탠딩 회의 등을 통해 간결하고 효율적 회의와 불필요한 대면보고는 자제하고, 메모·구두·영상보고 활용하여 효율적인 업무 문화조성 등을 실행하십니까?		
6.4. 명확한 업무지시 문화: 업무지시 할 때 무엇을, 왜, 언제까지, 어떻게 업무를 검토해야 하는지(3W1H 업무지시) 구체적으로 지시하는 문화조성을 실행하십니까?		
6.5. 연가사용 활성화제: 연차보장제도, 장기휴가제도, 징검다리휴가, 특별휴가제도, 보상휴가제, 반차, 반반차 활용 등을 실행하십니까?		
6.6. 건전한 회식 문화: 회식에 대한 인식개선 꼭 필요한 회식만 하고 일정은 사전에 공유, 문화 회식 활성화하는 캠페인, 119회식, 점심시간을 이용한 회식, 도시락 회식 등의 문화조성을 실행하십니까?		

4.2.2. 자가진단 적용사례

(A) 사례기업은 건설업종으로 사무직 근로자는 40여 명이고, 여성과 남성 직원 비중이 2:8로 건설사의 특징인 여성 근로자 비중이 매우 낮은 상황이었다[표 4-8]. (A) 사례기업의 기본정보와 담당자의 인터뷰로 기업의 상황을 인지한 후, 체크리스트 항목을 통해 진단을 시작한다. 주요영역과 주요요소별 시행 여부를 묻는 질문지에 체크를 하는 방식이다.

[표 4-8] 사례기업 기본정보

(A) 사례기업의 기본정보
<ul style="list-style-type: none"> ▪ A 건설사는 중소기업으로 사업경력 12년이고, 수도권에 있는 기업임 ▪ 근로자 수 40명, 일용근로자 150명, 여성과 남성 근로자 비율은 2:8로 남성 비중이 큼 ▪ 여성은 기혼, 비혼 비중이 5:5, 남성은 기혼, 비혼 비중이 6:4 임 ▪ 사무직 근로자 40명은 정규직이고, 시설공사관리 일용근로계약직원 150명, 공사현장 단위로 채용하여 공사 후 계약 종료됨 ▪ 평소 야근은 많지 않으나, 특정 부서만 가끔 야근하는 편임 ▪ 현재 여성 근로자 중 육아휴직 대상자는 있으나, 본인이 육아휴직을 원하지 않음/ 몇 년 전에 출산휴가, 육아휴직 근로자가 있었음. 자녀출산과 육아휴직 등은 취업규칙에 제도가 있기에 활용 가능하다고 함. ▪ 최고경영자는 가족친화경영의 인식이 부족한 편임 ▪ 코로나로 인해 재택근무를 시행하고 있으며, 자녀출산 및 양육지원과 관련한 제도는 거의 시행하고 있음. 또한, 업무혁신 문화조성 관련 문화조성이 전 항목에서 시행되고 있었음

중소기업에서 관련 업무를 하는 담당자에게 가족친화경영 수준 진단 체크리스트를 제시하고 실행 여부를 진단한다. 이는 설문방식으로 이루어지며 [그림 4-3]과 같이 ‘시행함’ 또는 ‘시행 안 함’으로 체크를 한다. 가족친화경영 주요요소에 대해 체크를 마친 후 사회통계학적인 질문에 체크 한 후 완료한다.

PC-V1.0	Mobile-V1.0																					
<p>가족친화경영 수준진단 체크리스트</p> <p>* 필수항목</p> <p>유연 근무제도 *</p> <p>근로자가 개인 여건에 따라 회사의 승인을 받아 근무 시간과 형태를 조절할 수 있는 제도</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>시행함</th> <th>시행안함</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>탄력적근무제</td> <td><input checked="" type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>선택적 근무제</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input checked="" type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>재택근무제</td> <td><input checked="" type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>시간제 근무</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input checked="" type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>직무대체제</td> <td><input checked="" type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>기타 유연근무 지원제</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input checked="" type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>		시행함	시행안함	탄력적근무제	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	선택적 근무제	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	재택근무제	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	시간제 근무	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	직무대체제	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	기타 유연근무 지원제	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<p>가족친화경영 수준진단 체크리스트</p> <p>* 필수항목</p> <p>유연 근무제도 *</p> <p>근로자가 개인 여건에 따라 회사의 승인을 받아 근무 시간과 형태를 조절할 수 있는 제도</p> <p><input type="checkbox"/> 시행함</p> <p><input type="checkbox"/> 시행안함</p>
	시행함	시행안함																				
탄력적근무제	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>																				
선택적 근무제	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>																				
재택근무제	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>																				
시간제 근무	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>																				
직무대체제	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>																				
기타 유연근무 지원제	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>																				

[그림 4-3] 수준 진단 체크리스트<예시>

4.2.3. 자가진단 결과 수준 확인

(A) 사례기업이 중소기업 가족친화경영 수준 진단 체크리스트에 시행 여부를 입력하면 엑셀에서 수준 점수가 계산되어 전체 중소기업에서의 위치와 지역을 구분하여 기업의 수준을 확인할 수 있다. 또한, 타 기업과 Gap을 통해 수준을 확인할 수 있어 기업의 현 상태를 진단할 수 있다.

수준 진단 사례에서 보면, 체크리스트의 실행 여부를 통해 (A) 사례기업의 점수가 도출되고, 중소기업 전체와 비교를 통해 수준을 알 수 있으며 또한, 수도권 지역에 있는 기업이므로 수도권의 기업과 비교를 통해서도 수준을 비교할 수 있다. 이러한 수준 비교를 통해 타 기업과의 Gap 수준을 확인하여 어느 요소를 잘하고 있고, 부족한 요소는 무엇인지 확인하여 가족친화경영의

전략 방향을 수립할 수 있다.

4.2.3.1. 전체, 지역별, 인증기업별 수준 진단

(A) 사례기업은 [표 4-9]에서 수준 진단결과를 수치로 살펴보면, 유연근무제, 부양가족 지원제도, 가족 친화 문화조성 영역에서 전체 기업의 평균수준에 못 미치고 있으며, 특히 가족친화 문화조성 영역에서 매우 낮게 나타나 이 영역의 보완을 위한 전략이 필요한 것으로 나타났다. 반면 자녀출산 및 양육 지원제도와 근로자 지원제도, 업무혁신문화조성의 영역에서는 전체 기업의 평균수준보다 높게 나타났으며, 특히 업무혁신 문화조성영역은 만점을 기록하면서 특히 잘하고 있는 영역으로 나타나 기업 문화로 정착을 유도하고, 기업 이미지 홍보를 할 수 있는 전략 마련이 필요한 것으로 나타났다.

또한, 지역별 수준 비교도 가능하다. (A) 사례기업은 수도권에 있는 기업으로 수도권 평균과 비교를 하면, 모든 영역에서 전체 기업 수준과 같게 나타났다. 비수도권기업과 비교를 하면 가족 친화 문화조성 영역 이외에는 모든 영역에서 수준 이상으로 나타났다.

[표 4-9] 주요영역별 평균점수대비 수준(전체 및 지역별 비교)

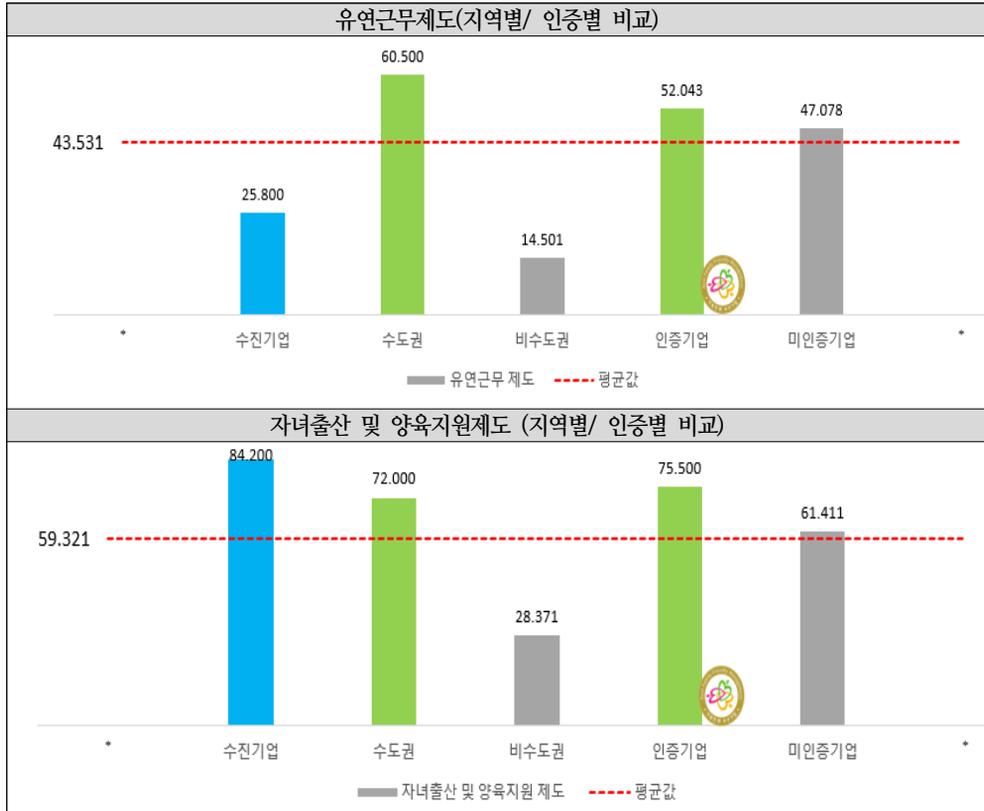
주요영역	사례기업 (A)	연구 결과(지역 구분 점수)				사례기업과 타 기업 Gap		
		전체 (B)	수도권 (C)	비수도권 (D)	표준편차	전체 (A-B)	수도권 (A-C)	비수도권 (A-D)
유연 근무 제도	25.800	43.533	60.511	14.501	32.534	-17.731	-34.700	11.299
자녀출산 및 양육지원제도	84.200	59.320	71.997	28.371	30.848	24.880	12.200	55.829
부양가족 지원제도	26.300	42.465	51.765	19.827	22.584	-16.174	-25.500	6.473
근로자 지원제도	54.500	40.991	53.182	13.808	27.842	13.505	1.300	40.692
가족친화 문화조성	18.300	51.322	57.070	27.266	21.075	-33.030	-38.800	-8.966
업무혁신 문화조성	100.000	60.594	78.259	26.017	36.941	39.396	21.700	73.983

[표 4-10]에서는 인증기업과 미인증기업과의 평균수준도 비교할 수 있다. (A) 사례기업은 여성가족부 주관의 가족친화인증 기업 수준과 비교를 해보면,

자녀출산 및 양육지원제도와 업무혁신 문화조성 영역에서는 평균수준보다 높게 나타났고, 다른 영역에서는 인증기업보다 낮은 수준으로 나타났다. (A) 사례기업은 미인증기업으로 특히 평균수준에 못 미치는 유연근무제와 부양가족 지원제도, 가족친화 문화조성 영역의 보완을 통해 인증을 받을 수 있는 수준이 될 수 있음을 알 수 있다. 이렇듯 기업의 인증 취득을 위한 부족한 부분이나 잘하고 있는 요소를 파악하고 계획을 수립할 수 있는 정보의 제공도 가능한 것으로 나타났다.

[표 4-10] 주요영역별 평균점수대비 수준(인증/미인증기업별 비교)

주요영역	사례기업 (A)	연구 결과(지역 구분 점수)				사례기업과 타기업 Gap		
		전체 (B)	인증기업 (C)	미인증기업 (D)	표준편차	전체 (A-B)	인증기업 (A-C)	미인증기업 (A-D)
유연근무 제도	25.800	43.533	52.043	47.078	3.510	-17.733	-26.243	-21.278
자녀출산 및 양육지원제도	84.200	59.320	75.500	61.411	9.963	24.880	8.700	22.789
부양가족 지원제도	26.300	42.465	54.711	48.556	7.888	-16.165	-28.411	-17.256
근로자 지원제도	54.500	40.991	58.074	38.899	13.559	13.509	-3.574	15.601
가족친화 문화조성	18.300	51.322	71.691	49.263	15.860	-33.022	-53.391	-30.963
업무혁신 문화조성	100.000	60.594	71.591	66.508	3.595	39.406	28.409	33.493



[그림 4-4] 주요영역별 평균점수대비 수준(지역별/인증별)

[그림 4-4]에서는 시각화한 그래프를 이용하여 전체평균으로 표시된 점선을 통해 사례기업의 각 영역이 높은 수준인지, 낮은 수준인지 한눈에 확인 가능하며 지역별, 인증기업별 평균수준 정보를 빠르게 파악할 수 있다.

4.2.3.2. 업종별 수준 진단

(A) 사례기업은 [표 4-11], [표 4-12]에서 업종별 수준 진단결과를 살펴보면, 유연근무제, 부양가족 지원제도, 가족 친화 문화조성 영역에서 동종업종 평균수준에 못 미치고 있으며, 반면 자녀출산 및 양육지원제도와 근로자 지원제도, 업무혁신 문화조성의 영역에서는 동종업종의 평균수준보다 높게 나타났다. 특히 올해 코로나로 인해 근로자들의 선호수준이 높은 유연근무제의 시행이 낮게 나타나 이 영역의 보완이 시급한 것으로 나타났다. 또한, 타 업종 간

의 비교도 가능하다. 업종 수준 비교에서는 금융 및 보험업종의 수준이 전반적으로 높게 나타났으며, 서비스업종이 다른 업종보다 낮은 평균수준으로 나타났다.

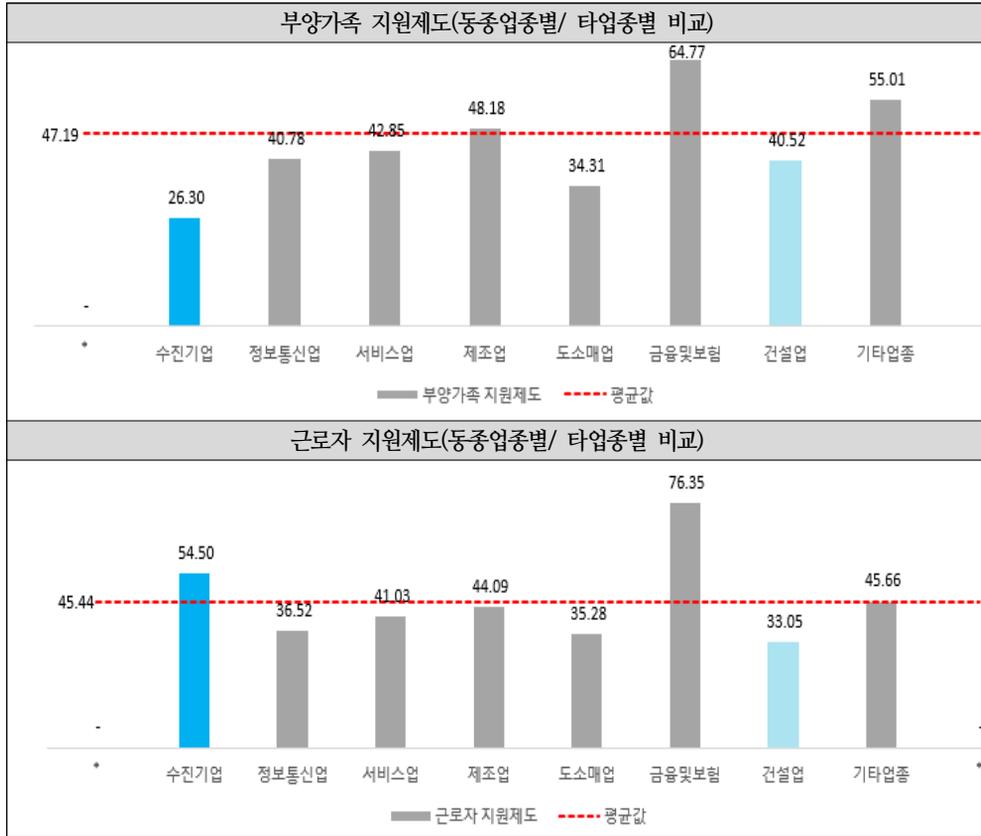
[표 4-11] 주요영역별 평균점수대비 수준(업종별: 2/1)

주요영역	사례기업 (A)	업종 구분								표준 편차
		전체 (B)	정보통신 (C)	서비스업 (D)	제조업 (E)	도소매업 (F)	금융 및 보험(G)	건설업 (H)	기타업종 (I)	
유연근무제도	25.800	50.434	50.784	48.148	40.075	42.080	71.010	49.650	53.039	10.106
자녀출산 및 양육지원제도	84.200	64.233	60.936	59.730	74.693	64.230	81.370	42.250	57.978	12.559
부양가족 지원제도	26.300	47.186	40.780	42.846	48.178	34.310	64.770	40.517	55.011	10.323
근로자 지원제도	54.500	45.439	36.516	41.035	44.088	35.280	76.350	33.050	45.661	14.764
가족친화 문화조성	18.300	54.626	46.876	47.985	68.078	42.420	74.580	40.417	50.328	13.122
업무혁신 문화조성	100.000	70.134	72.464	53.313	79.053	75.230	77.560	75.517	59.972	9.837

이렇듯 동종업종 또는 타 업종 간 평균수준 비교를 통해 기업의 수준을 파악할 수 있어 부족한 부분과 잘하고 있는 영역을 파악함으로써 이의 전략수립이 가능해질 것이다.

[표 4-12] 주요영역별 평균점수대비 수준(업종별: 2/2)

주요영역	사례기업 (A)	사례기업과 타기업 GAP							
		전체 (A)-(B)	정보통신 (A)-(C)	서비스업 (A)-(D)	제조업 (A)-(E)	도소매업 (A)-(F)	금융 및 보험(A)-(G)	건설업 (A)-(H)	기타업종 (A)-(I)
유연근무제도	25.800	-24.63	-24.98	-22.35	-14.28	-16.28	-45.21	-23.85	-27.24
자녀출산 및 양육지원제도	84.200	19.97	23.26	24.47	-9.51	19.97	2.83	41.95	26.22
부양가족 지원제도	26.300	-20.89	-14.48	-16.55	-21.88	-8.01	-38.47	-14.22	-28.71
근로자 지원제도	54.500	9.06	17.98	13.47	10.41	19.22	-21.85	21.45	8.84
가족친화 문화조성	18.300	-36.33	-28.58	-29.68	-49.78	-24.12	-56.28	-22.12	-32.03
업무혁신 문화조성	100.000	29.87	27.54	46.69	20.95	24.77	22.44	24.48	40.03



[그림 4-5] 주요영역별 평균점수대비 수준 그래프(업종별)

4.2.3.3. 수준 진단 최종 결과

중소기업의 가족친화경영 수준 진단 최종 결과 페이지에서는 각 영역에서 100점 만점의 6개 영역 600점 만점을 기준으로 (A) 사례기업이 몇 점인지 점수를 통해 기업의 수준을 알 수 있게 했다. 종합점수의 제시로 총점대비 수준을 알 수 있으며, 각 주요영역에 대한 기업의 점수와 사례기업의 수준을 점수를 통해 확인할 수 있다. 또한, 인증기업의 점수와 비교해볼 수 있도록 하여 기업이 인증을 위해 필요한 영역을 파악하고 이를 보완한다면 인증을 취득할 수 있는 전략에 많은 도움이 될 것이다. 인증은 정부가 중소기업에 혜택을 주는 인센티브를 받을 수 있고, 인력 채용하는데 홍보도 가능하고, 재직 근로자에게 자부심을 줄 수 있기에 가족친화경영을 위한 출발점이라는 점에서 유리한 제도라고 할 수 있다.

종합적으로 (A) 사례기업은 업무혁신 문화조성을 매우 잘 시행하고 있으므로 전통과 문화로 스며들 수 있도록 유지 또는 외부 홍보를 위한 전략수립이 필요하다. 자녀출산 및 양육지원제도와 근로자 지원제도가 평균대비 그 수준이 높게 나왔으나 유연근무제도와 부양가족 지원제도, 가족친화 문화조성에 대한 영역을 보완이 필요한 것으로 나타났다. 특히 유연근무제도의 경우는 청년구직자의 선호가 높은 영역으로 이 영역에 대한 보완 전략이 필요한 것으로 나타났다. 전략적인 가족친화경영을 위해 사례기업 대표자의 의지와 관심을 점검하고, 부서별 직원들의 인터뷰를 통해 먼저 도입할 수 있는 제도를 선별하여 전략을 세우는 것이 필요하다. 이러한 종합적인 결과를 방사형 그래프를 통해 시각화함으로써 좀 더 명확하고 직관적인 정보를 제공할 수 있다[그림 4-6].

가족친화경영 수준 진단 최종 결과

체크리스트 이음

수도권/비수도권 이음

업종별 이음

귀 기업의 종합점수는 **309.1** 입니다. (총 600점 만점)

※ [참고] 수도권 평균 372.9점 비수도권 평균 129.8점 인종기업 평균 383.6점 미인종기업 평균 306.7점

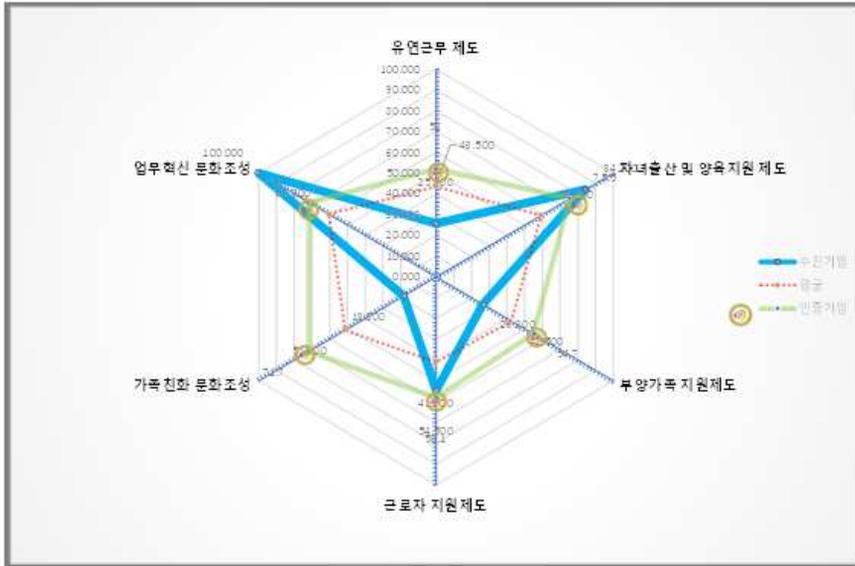
(1) 전체 기업평균 대비 평가

- <유연근무 제도> 점수는 25.8점 입니다. 전체평균 기업점수 43.5점 대비 59.3% 수준입니다. ↓
- <자녀출산 및 양육지원 제도> 점수는 84.2점 입니다. 전체평균 기업점수 59.3점 대비 142% 수준입니다. ↑
- <부양가족 지원제도> 점수는 26.3점 입니다. 전체평균 기업점수 42.5점 대비 61.9% 수준입니다. ↓
- <근로자 지원제도> 점수는 54.5점 입니다. 전체평균 기업점수 41점 대비 132.9% 수준입니다. ↓
- <가족친화 문화조성> 점수는 18.3점 입니다. 전체평균 기업점수 51.3점 대비 35.7% 수준입니다. ↓
- <업무혁신 문화조성> 점수는 100점 입니다. 전체평균 기업점수 60.6점 대비 165% 수준입니다. ↑

(2) 가족친화기업 인증기업 대비 평가

- <유연근무 제도> 점수는 25.8점 입니다. 가족친화인증기업 52점 대비 49.6% 수준입니다. ↓
- <자녀출산 및 양육지원 제도> 점수는 84.2점 입니다. 가족친화인증기업 75.5점 대비 111.5% 수준입니다. ↑
- <부양가족 지원제도> 점수는 26.3점 입니다. 가족친화인증기업 54.7점 대비 48.1% 수준입니다. ↓
- <근로자 지원제도> 점수는 54.5점 입니다. 가족친화인증기업 58.1점 대비 93.8% 수준입니다. ↓
- <가족친화 문화조성> 점수는 18.3점 입니다. 가족친화인증기업 71.7점 대비 25.5% 수준입니다. ↓
- <업무혁신 문화조성> 점수는 100점 입니다. 가족친화인증기업 71.6점 대비 139.7% 수준입니다. ↑

(3) 종합차트



[그림 4-6] 자가진단 최종 결과

4.2.4. 자가진단 프로토타입 활용 방안

중소기업의 가족친화경영 자가진단 프로토타입은 중소기업이 스스로 가족친화경영 수준을 확인하는데 활용할 수 있다. 특히 개발된 자가진단 도구는 청년구직자의 선호도를 반영한 기업 수준으로 젊은 층의 WLB를 지원하고, 일하기 좋은 일터를 조성하는 데 효과적으로 활용될 수 있다.

가족친화경영 수준 자가진단을 통해 기업의 수준을 확인한 후 영역별 보완이 필요한 영역과 잘하고 있는 영역을 파악한 다음 워크숍이나 그룹별(예, 근속연수, 기혼/비혼, 성별, 직급 등) FGI를 시행하여 직원들의 요구를 파악하는 것이 필요하다. 이후 먼저 도입해야 하는 요소를 선정한 후 최고경영자의 의지와 관심을 이끌어 청년 인재 채용에 유리한 환경조성을 위한 전략을 수립할 수 있을 것이다.

중소기업의 가족친화경영 자가진단 도구의 구체적인 활용 방안을 제시하면 다음과 같다.

첫 번째, 자가진단을 통해 청년구직자의 선호에 맞는 가족친화경영 수준을 스스로 진단할 수 있다. 이를 통해 기업의 수준을 보완하고, 전체 기업과 동종업종 간의 평균을 맞추는 데 활용이 가능하다.

두 번째, 종합적인 수준 진단을 통해 낮은 수준과 높은 수준을 확인하여 낮은 수준은 보완할 수 있는 전략과 높은 수준은 외부 기업홍보 활용도 가능함으로 전략적인 가족친화경영 계획수립의 활용이 가능하다.

세 번째, 자가진단 체크리스트를 가지고 관련 담당자의 직접 대면을 통해 체크를 하거나, 비대면 방식으로 설문지를 URL 발송을 통해 보낸 후 분석결과를 메일로 보내주는 방식으로 진단하는 컨설팅 도구로 활용이 가능하다.

네 번째, 자가진단을 통해 기업의 수준과 인증기업의 수준 확인이 가능함으로써 정부에서 시행하는 여성가족부 주관의 가족친화인증을 위한 기준을 확인하여 인증 취득전략의 활용이 가능하다.

V. 결론 및 시사점

5.1. 연구요약 및 논의

연구자는 중소기업이 청년구직자 눈높이에 맞는 워라벨 수준을 갖추고 있는지 스스로 진단하여 부족한 부분을 보강하거나, 가족친화경영 컨설턴트가 결과를 확인하고 입체적으로 전략을 수립할 수 있는 객관화된 자가진단 도구가 필요하다고 판단하여 이 연구를 진행하였다. 그 결과 2020년 현재 청년구직자의 선호정보에 기반을 둔 가족친화경영 자가진단 방법론 및 프로토타입을 제안했다. 사례기업 대상의 환류(Feedback)와 경영지도사(컨설턴트)를 대상으로 한 인터뷰에서도 자가진단 도구의 활용에 대하여 매우 긍정적인 반응을 확인하였다.

이 연구에서 개발한 자가진단 도구는 기업 경영지원 담당자 또는 소속직원 누구라도 6개 영역 27개 문항에 실행 여부를 체크 하는 것만으로 지역별(수도권, 비수도권), 업종별(제조, 정보, 건설 등) 그리고 인증/비인증 기업의 수준과 비교하여 기업 스스로 워라벨 수준과 균형을 확인할 수 있게 했다. 이 연구결과로 개발된 진단 방법론이 ‘중소기업 스스로 부족한 부분을 보완하거나, 잘하고 있는 부분을 홍보하여 인재 채용과 재직 근로자의 이직 방지에 활용’ 하며, ‘가족친화경영 컨설턴트의 기업진단 및 컨설팅 도구’로 활용되어 대한민국 중소기업의 일-생활균형 수준이 실질적이고 지속적으로 향상되기를 기대한다.

스마트 시대에는 소비자는 제품이 아니라 그 제품이 속한 환경을 구매하므로 스마트 환경의 경쟁력은 참여자들의 협력으로 생태계가 만들어 진다(임춘성, 장기진, 2017). 스마트 경영 관점에서 이 연구의 경쟁자는 스마트 체중계이다. 최근 스마트 체중계는 단순히 체중계에 올라서는 것만으로 근육량과 지방을 파악해 내고 추천 운동과 소요시간을 제시한다. 그뿐만 아니라 정보가 스마트폰을 통해 데이터베이스에 저장되어 측정자의 나이별, 국가별, 성별 포지션에 기반을 둔 타인대비 건강 균형을 시각적으로 확인할 수 있게 한다.

즉, 이 연구결과가 계속 사용되기 위해서는 다수의 중소기업이 계속해서

참여하고 데이터베이스가 축적 확대되는 온라인 스마트 시스템으로 전환이 필요하다. 2020년 특정 해에 처음으로 실시한 이 연구는 청년구직자의 선호도를 스코어링 기준으로 적용하였는데, 2020년 3월 국내에 시작된 코로나 영향으로 사회적으로 건강과 안전이 중요한 상황이어서 정상적인 상황의 청년구직자 선호도와 차이가 있을 수 있다. 또한, 코로나 상황에서 자발적 비자발적인 재택근무와 유연 근무가 확산하여 평소 중소기업의 워라밸 수준보다 비교적 높게 측정되었을 개연성이 있다. 그러므로 이 연구를 정부 또는 진흥원 등에서 매년 정기적으로 추진하여 청년구직자 관심 변화를 지속해서 파악하여 자가진단 도구의 스코어링 기준과 중소기업 실행수준을 업데이트하여 상대적 위치가 매년 현실성 있게 반영되도록 해야 한다. 중소벤처기업부와 여성가족부가 협력하여 특허청의 '0000년 인구주택 총조사', 한국은행 '0000년 금융안정보고서', 고용정보원 '0000년 한국의 지방소멸 보고서'과 같이 매년 특정 시점에 조사한 '0000년 가족친화기업 OK 수준 진단 보고서'가 공개되고, 해당 수치를 적용한 자가진단 도구가 활용되었으면 한다. 향후 정부 또는 공공기관이 운영하는 온라인 자가진단 서비스가 개발되면 시장의 변화를 더 민감하게 확인할 수 있게 될 것이다.

이 연구의 학술적인 의미는 대한민국의 워라밸 제도의 비교를 통해 항목을 도출하고 청년구직자의 선호정보를 기반으로 하여 중소기업의 가족친화경영 수준을 진단할 수 있는 방법론을 개발하였다는 것이다. 기존 연구의 자가진단은 결과를 2단계 또는 4단계 수준의 단순한 제시에 비해 개발된 중소기업의 가족친화경영 수준 자가진단은 청년구직자의 선호 가중치가 포함된 중소기업의 수준을 비교할 수 있는 측정 도구이다. 또한, 중소기업의 지역별, 업종별, 인증기업과의 비교수준을 진단할 수 있는 프로토타입의 제안은 사례기업의 진단으로 그 유용성과 타당성을 검증하였다. 일부 정부 기관에서 제공하는 평가기능은 진단결과가 간단한 기능은 누구나 가능하지만, 정량적인 진단은 대상이 한정되어 있다. 이 연구의 진단은 모든 중소기업이 정량적이고 정성적인 진단이 가능하다는 점이다.

실무적인 측면에서는 청년구직자의 선호정보가 기반이 된 가족친화경영 전략을 기업 스스로 체크하는 진단을 통해 부족한 부분을 파악하거나 잘하는

영역을 알 수 있어 기업의 현 상황을 인지한 후 컨설팅을 의뢰할 수 있기에 효율적이고 효과적인 컨설팅이 가능할 것으로 판단된다. 또한, 컨설턴트의 가족친화경영 사전진단용으로 활용되어 기업에 도입되어야 할 제도와 문화조성으로 안착이 필요한 제도에 대한 통찰력을 제공할 수 있을 것이다.

구체적인 시사점은 다음과 같다.

첫 번째, 중소기업은 자가진단을 통해 청년구직자의 니즈에 맞는 가족친화경영 수준을 스스로 진단할 수 있게 되어, 청년 인재 채용에 유리할 수 있고, 장기 재직도 유도할 수 있을 것이다.

두 번째, 자가진단 도구는 컨설팅 도구로 사용이 가능하기에, 가족친화 문화조성을 위한 중장기 로드맵 컨설팅과 향후 가족친화경영을 위한 전략 방향 수립을 위한 도움이 가능하다.

세 번째, 청년구직자는 원하는 WLB이 가능한 중소기업의 확대는 청년구직자에게 직장선택의 폭을 넓혀주는 효과가 있을 것으로 기대한다.

5.2. 제한점과 제언

이 연구의 제한점과 후속연구를 위한 제언은 다음과 같다.

첫째, AHP 분석을 위해 청년구직자 설문지 유효데이터를 수집하는데 일관성 부족으로 제외된 설문지 많아 청년구직자의 의견을 모두 정량화하는 데 어려움이 있다. 후속연구에서는 이 문제해결을 위한 문항의 개수, 유효성 검증 값의 크기에 대한 논의가 필요해 보인다.

둘째, 중소기업의 기업 평균수준을 분석하는데 표본의 수가 적어 결과해석과 일반화하는 데 어려움이 있다. 후속연구에서는 충분한 기업의 표본 수를 통해 분석할 필요가 있다.

셋째, 향후 청년구직자의 선호 변화의 추이가 매년 분석되어 청년 인재의 선호 변화에 따른 가족친화경영의 방식도 민감하게 변해나갈 때 할 필요가 있다.

참 고 문 헌

1. 국내 문헌

- 강민정, 문지선, 임희정. (2018). 가족친화인증제 성과분석 및 개선방안 연구. 한국여성정책연구원.
- 강민정, 이서현, 임희정. (2017). 일·가정양립 확산을 위한 기업문화 진단지표 개발 연구, 한국여성정책연구원.
- 강민정, 홍지현, 이선행, 강경주, 홍종희. (2019). 중소기업 특성을 고려한 일·생활 균형 지원방안. 한국여성정책연구원.
- 강수경, 정미라, 김해미. (2018). "임신기 아버지의 가족친화적 직장조직문화가 행복감에 미치는 영향: 일-가정갈등과 부부관계 질의 매개효과." 『한국가족복지학』, 23(1), 1-20.
- 고길곤, 이경전. (2001). AHP에서의 응답 일관성 모수의 통계적 특성과 활용 방안. 『한국경영과학회지』, 26(4), 71-82.
- 고선강. (2019). 가족친화제도와 조직문화가 여성관리자의 출산의향에 미치는 영향. 『Family and Environment Research』, 57(3), 353-367.
- 고용노동부. (2019). 청년들의 희망 직종은 어떻게 변화하고 있을까?. 고용서비스정책과, 2019.5.3.
- 고용노동부. (2019). 한눈에 보는 청년고용지원정책(설명서).
- 고용노동부. (2020). 「청년 디지털 일자리 사업」, 「청년 일 경험 지원사업」 중소·중견기업 참여신청 개시 - 문체부, 중기부 등 11개 부처 협업 수행 -.
- 고재권. (2014). 가족친화적 정책과 조직성과: 직무태도의 매개효과를 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 13(2), 161-181.
- 고재권. (2016). 공공기관의 가족친화정책이 공무원의 조직성과에 미치는 영

- 향: 조직문화의 조절효과를 중심으로. 『한국조직학회보』, 13(3), 75-97.
- 구상욱. (2014). 중소기업 지원체계 재설계를 위한 컨설팅 연구. 『경영컨설팅 연구』, 14(1), 229-246.
- 구혜령, 이승미, 안재희. (2020). 일·생활 균형을 위한 중소기업 컨설팅 방안 탐색. 『경영컨설팅연구』, 20(2), 255-266.
- 권용석, 이재필. (2016). 대구 경북 상생 협력사업의 가중 평가기준도출과 정책적 함의. 『대구경북연구』, 15(1), 25-40.
- 권혜림. (2017). 경찰의 가족친화적 조직문화가 일-가정양립에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국경찰학회보』, 19(2), 3-26.
- 김경민. (2017). 신입사원의 주도적 성격이 심리적 계약에 미치는 영향: 리더-부하 교환관계 (LMX) 의 매개효과를 중심으로. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 30(4), 607-626.
- 김기현, 하형석, 신인철. (2016). 청년 사회경제 실태 및 정책방안 연구. 『한국청소년정책연구원』, 1-292.
- 김기현. (2004). 최근 일본 청년 노동시장 진단: 프리터(freeter)를 둘러싼 쟁점들. 『국제노동동향』, 3-41.
- 김동수, 조성택, 심순형. (2020). 가족친화인증제도가 기업 생산성에 미치는 영향분석. 국제통상연구. 『국제통상정보학회』, 25(1), 35-54.
- 김미영, 손서희. (2018). 중소기업의 가족친화경영 및 가족친화인증 인식에 대한 탐색적 연구. 『한국융합학회논문지』, 9(12), 301-311.
- 김상묵. (1998). 지방자치단체 조직진단: 경험과 교훈. 『한국행정학보』, 32(3), 111-125.
- 김선미, 구혜령, 전종근. (2019). 가족친화 중소기업 지원방안 연구. 한국건강가정진흥원. 『경성문화사』, 1-99.
- 김영, 안성진, 박진호, 최진도. (2009). AHP기법을 이용한 건강 결정요소 및

- 건강 도시사업 가중치분석. 한국도시행정학회, 『도시행정학보』, 22(3), 365-387.
- 김영조, 이유진. (2012). 가족친화제도가 여성 근로자의 경력몰입 및 이직의도에 미치는 영향-사회적 지원의 조절효과를 중심으로-. 인적자원관리연구. 『한국인적자원관리학회』, 19(3), 71-99.
- 김원정, 안현미, 엄다원. (2018). 서울시 중소기업 일·생활균형 실태 및 지원 방안 연구. 서울시여성가족재단.
- 김유빈. (2017). 청년고용의 현실, 그 해결의 실마리. 『노동리뷰』, 15-21.
- 김은혜, 박정호. (2007). 간호강도에 의한 환자분류도구의 신뢰도 및 타당도 검증. 『간호행정학회지』, 13(1), 5-16.
- 김정숙, 김기현, 황세영. (2015). 동북아 청소년정책 국제비교 연구. 세종: 한국청소년정책연구원.
- 김정우, 김경미, 박현준. (2018). 가족친화적 기업문화가 근로자의 행동에 미치는 영향. 『한국산업정보학회논문지』, 23(2), 75-92.
- 김정은, 이장주. (2005). 여가와 삶의 질에 대한 비교문화 연구. 『한국심리학회지: 사회 및 성격』, 19(2), 1-15.
- 김종성, 이병훈. (2007). 가족친화경영의 조직성과에 관한 연구. 제 4 회 한국노동연구원, 『사업체패널 학술대회 논문집』.
- 김주엽, 박상언, 지혜정. (2011). 일-생활 균형(Work-Life Balance)과 직무만족 및 이직의도 간의 관계에 관한 실증연구. 『인적자원개발연구』, 14(1), 1-29.
- 김태홍, 고인아. (2001). 가족친화적인 고용정책의 현황과 활성화 방안. 한국여성개발원 연구보고서.
- 김현기. (2006). 가족 친화적 경영, 이제 선택이 아닌 필수. 『LG 주간경제』, 12, 3-7.
- 김혜미. (2018). “근거이론으로 분석한 대졸 청년구직자의 심리적 외상 회복

- 과정”. 이화여자대학교 대학원 교육학과. 박사학위 논문.
- 김혜원. (2011). 가족 친화제도와 기업성과. 『노동정책연구』, 11(3), 1-24.
- 김효선. (2012). 남녀 근로자의 가족 친화 문화 인식과 남녀평등문화 인식이 조직몰입에 미치는 효과. 『여성연구』, 5-33.
- 김효정, 김봉환. (2011). 청년구직자들이 진로 결정 과정에서 겪는 경험에 대한 근거 이론적 사례분석. 『한국심리학회지 : 상담 및 심리치료』, 23(3), 785-810.
- 나도성. (2017). 『한국 컨설팅 시장의 이론과 실제Ⅲ』. 한성대학교 출판부. p. 293.
- 노경란, 조영일. (2018). 중장년층 경력개발 준비도 자가진단 도구 개발 및 타당성 검증. 『Global Creative Leader: Education & Learning』, 8(3), 175-196.
- 노동부 중앙고용정보관리소. (2000). 『성취프로그램』. 노동부 중앙고용정보관리소(한국고용정보원).
- 노동부. (2000). 중앙고용정보관리소 직무분석과, 『한국직업사전』.
- 대한민국 정부. (2017). 100 대 국정과제, 휴식이 있는 삶을 위한 일·생활균형 실현. p. 88.
- 대한상공회의소. (2016). 한국기업의 기업문화와 조직건강도 2차 진단 보고서.
- 문미란. (2003). “여대생의 성 역할 정체감과 자기효능감 및 다중역할갈등이 진로 결정에 미치는 영향”. 홍익대학교 박사학위 논문.
- 문지선, 권현지. (2019). 관리직 기혼여성의 장시간 노동과 경제활동 열망: 직무만족도, 일-생활 갈등, 일지향성의 관계를 중심으로. 『산업관계연구』, 29(4), 1-37.
- 문화체육관광부. (2020). 여가친화기업 인증 사업 모집 공고. 지역문화진흥원, 박문기, 정진철. (2018). 가족친화 제도와 조직문화의 지각이 종업원의 역할

- 및 혁신 행동에 미치는 영향과 조직후원인식의 매개 효과. 『유통경영학회지』, 21(6), 223-233.
- 박성신, 이원아, 김혜란, 류전희. (2009). 가족친화환경 조성을 위한 생활가로 연구. 『가족과 문화』, 21(1), 151-174.
- 방용성, 주형근, 정재완. (2016). 『컨설팅 실무 1장』. 학현사.
- 방하남, 이상호. (2006). ‘좋은 일자리’(Good job)의 개념구성 및 결정요인의 분석. 『한국사회학』, 40(1), 93-126.
- 백민경, 심현희. (2020). “출근하지마”... 대기업은 재택근무, 영세기업엔 구조조정, 서울신문사, 2020.08.24.
- 백삼균, 정범구. (2018). 『인적자원관리』. 한국방송통신대학교출판문화원. p. 308.
- 백필규. (2007). 중소기업 기술인력 수급원활화를 위한 정책지원방안: 혁신형 중소기업의 기술인력을 중심으로. 『중소기업연구』, 29(4), 171-189.
- 산업연구원. (2020). I-KIET 산업경제이슈. 2020.07.01.
- 서문희, 안현애, 이삼식. (2003). 아동권리지표 개발에 관한 연구. 서울: 한국보건사회연구원.
- 성민정, 원숙연. (2018). 아버지 대상 가족친화제도 디커플링 인식 및 영향요인: 배우자 출산휴가와 육아휴직을 중심으로. 『행정논총』, 56(4), 157~188.
- 송계전. (2000). 『일하고 싶은 회사의 조건』. LG 경제연구소.
- 신동엽, 최강식, 양동훈, 한준. (2018). 『4차산업혁명, 일과 경영을 바꾸다.』 삼성경제연구소.
- 신동주, 이석기, 유연우. (2015). 컨설턴트의 비언어커뮤니케이션이 고객 평가에 미치는 영향에 관한 연구. 『디지털융복합연구』, 13(3), 167-178.
- 심미경. (2020). 청년기본법 시행에 따른 광주전남 청년정책 대응방향. 『광주전남정책 Brief』, 194.

- 안승구. (2019). 중소기업의 혁신성과, 어떻게 창출할 것인가? - 중소기업에 대한 R&D정책 이슈분석과 정책과제 -. 한국과학기술기획평가원.
- 양광식, 장호, 변태근. (2019). AHP 분석을 활용한 연계협력형 지역계획사업의 결정요인 분석. 『한국지역개발학회지』, 31(4), 265-280.
- 여성가족부. (2006). 가족친화제도 도입 “겨우 걸음마 수준”. 2006.12.27.
- 여성가족부. (2013). 여성행복, 가족행복, 국민행복 여성가족부가 앞장서겠습니다. 2013년도 업무추진계획. 2013. 3.29.
- 왕립교, 정수진. (2017). 직장-가정갈등, 직무소진, 조직지원의 구조적 관계: 사이상 학력 소유자를 중심으로. 『경영교육연구』, 32(5), 21-44.
- 우춘식, 김광용, 강성범. (1997). LOGIT 분석과 AHP 분석을 이용한 부도예측모형의 비교연구. 『재무관리연구』, 14(2), 229-252.
- 유계숙, 장혜경, 전해정, 김윤정, 민성혜, 박은미, 안재희, 장보현, 한지숙. (2007). 『가족정책론』. 서울: 시그마프레스.
- 유계숙, 전해정. (2007). 가족친화기업 인증제 도입을 위한 지표개발 연구. 『대한가정학회』. 45(9), 113-130.
- 유계숙, 최효진. (2009). 공공기관의 가족친화경영 활성화방안. 『한국가족관계학회지』, 13(4), 75-103.
- 유승철, 류종현, 차종석. (2020). 일반음식점 직원의 가족친화문화 인식과 직무행동의 관계에 관한 연구 : 정서적 몰입의 매개효과를 중심으로. 『호텔경영학연구』, 29(2), 125-142.
- 유진성. (2017). 청년실업 해결을 위해서는 중등진로교육 강화해야. 『KERI Column』, 한국경제연구원.
- 유효정. (2019). 가정친화정책과 가정친화조직 분위기가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 일-생활균형을 매개로. 『한국사회와 행정연구』, 30(1), 145-171.
- 윤재곤. (1996). AHP 기법의 적용 효과 및 한계점에 관한 연구. 『한국경영

- 과학회지』, 21(3), 109-125.
- 이근태, 이지선. (2017). 생산가능인구 감소 시대의 경제성장과 노동시장. LG 경제연구원.
- 이도화, 정두영. (2010). 가족친화경영과 조직구성원 성과의 관계에 있어서 일-가정갈등과 조직지원인식의 매개효과. 『인적자원관리연구』, 17(4), 265-284.
- 이로미, 박가열, 정연순. (2010). 청년 니트 유형과 특성에 관한 질적 연구: 구직 희망자를 중심으로. 『진로교육연구』, 23(1), 153-175.
- 이만희, 이정규, 이병식. (2003). 고등교육기관 체제의 수행지표 개발 연구. 서울: 한국교육개발원.
- 이민우, 이영진, 한재창. (2008). 가족친화제도 도입을 결정하는 선행요인 및 결과에 관한 연구. 『노동정책연구』, 8(4), 183-214.
- 이병훈, 김종성. (2009). 가족친화경영의 조직성과에 관한 연구. 『산업관계연구』, 19(2), 153-175.
- 이병희, 안주엽. (2001). 청년실업의 현황과 원인. 한국노동연구원.
- 이병희. (2003). 청년실업의 원인과 대책. 『매월노동동향』, 28(11), 53-66.
- 이상주. (2016). “가족친화제도의 유용성 지각이 일-삶의 균형과 조직 유효성에 미치는 영향 연구 : 일-생활의 통합과 분리 성향의 조절효과”. 학위논문 박사. 경남대학교 대학원 경영학과.
- 이수연, 김효선. (2019). 유연근무제 활성화의 선행변인 및 결과변인에 관한 연구: CEO의 성평등 지원, 가족친화문화, 조직성과 및 이직의도를 중심으로. 『조직과 인사관리연구』, 43(1), 169-193.
- 이승윤, 이유리, 최나리, 고은비. (2019). 가족친화경영 성과분석 연구 - 가족친화인증기업의 2019년 가족친화경영성과 조사결과를 중심으로 -. 여성가족부. 한국건강가정진흥원.
- 이승윤, 현은정. (2018). 일·생활 균형 지역추진단 성과평가 및 역할 강화방안

- 연구보고서, 고용노동부. 홍익대학교 산학협력단.
- 이승진. (2020), [일의 혁명] 中 企 "재택근무, 대기업 애기죠", 아세아경제. 2020.06.17.
- 이양희. (2019), "컨조인트 분석을 활용한 기업의 일가정양립제도가 대학생의 직장선택에 미치는 영향에 대한 연구". 건국대학교 대학원.
- 이용호, 권중생. (2017). 가족친화제도와 상사의 지지가 이직의도에 미치는 영향: 일-삶의 균형을 매개변수로. 『의사결정학연구』, 25(1), 69-87.
- 이유덕. (2008). "종업원의 직장-가정 갈등에 관한 연구: 조직 및 가족지원에 따른 조절효과를 중심으로". 순천향 대학교 경영학 박사학위 논문.
- 이유덕. (2011). 가족친화경영이 조직성과와 가정생활만족에 미치는 영향. 『인적자원관리연구』, 18(2), 71-84.
- 이정점. (2005). 근로생활의 질 관련 조사 비교·연구. 통계청. 2005.6.
- 이주호. (1993). 靑年層 僱傭問題에 대한 制度的 接近 (청년층 고용문제에 대한 제도적 접근). 『한국개발연구』, 15(3), 95-130.
- 이혜정. (2014). 일과 삶의 균형 지원제도와 분위기를 통해 본 조직 지원의 효과와 방안에 대한 연구. 『조직과 인사관리연구』, 38(1), 155-185.
- 임창희. (2008). 『조직행동(Organizational behavior)』. 비앤엠북스
- 임춘성, 장기진. (2017). 『스마트경영정보론』. 도서출판 청람.
- 임홍택. (2018). 『90년생이 온다』. (주)웨일북. p. 157.
- 장영순, 서종현. (2014). 중소기업 컨설팅 지원영역의 우선순위 도출에 관한 연구. 『경영컨설팅연구』, 14 (1), 247-264.
- 장용선. (2018). 공정성 중시 인적자원관리가 성 평등 조직문화에 미치는 영향. 『전문경영인연구』, 21(3), 169-187.
- 장욱희, 이운재, 박주영, 김주현. (2018). 청년의 일자리 인식조사 및 맞춤형 정책방안 연구. 일자리기획단 연구보고서. 한국중소기업학회.
- 장은미, 정기선. (2005). 가족친화적 정책이 종업원들의 조직몰입에 미치는 효

- 과. 『가족과 문화』, 17(1), 59-84.
- 전성준, 조경호, 김종범. (2018). 가족친화정책의 조직몰입간 관계에서 사회적 지지의 효과에 관한 연구. 『한국공공관리학보』, 32(1), 265-288.
- 전은다, 김민주. (2019). 영유아기 자녀를 둔 취업모의 양육스트레스에 영향을 미치는 변인: 부부갈등, 사회적 지지, 유아교육기관 만족도 및 가족친화제도를 중심으로. 『한국가족자원경영학회지』, 23(1), 61-81.
- 전인수. (2020). 『문화마케팅』, 학현사. p. 24.
- 전종근, 김선미, 이승미, 구혜령. (2016). “가족친화인증이 기업의 재무성과와 근로자의 일-가정 균형 및 이직의도에 미치는 영향: 표면상 무관 회귀분석과 다수준분석을 이용하여”, 『한국인사행정학회보』, 15(2), 123-146.
- 전종근, 김주영, 구혜령. (2017). 가족친화제도 활용도의 결정요인에 관한 연구: 가족친화인증기업을 대상으로. 『현대사회와 행정』, 27(2), 175~196.
- 정가원, 홍승아, 김난주, 김수진, 성지혜. (2019). 가족친화 지역사회 환경조성 정책 실효성 강화방안 연구, 한국여성정책연구원 연구보고서.
- 정영금, 양지명. (2017). 가족친화문화 조성을 위한 가족친화지원 사업의 발전 방향, 『생활과학연구논집』, 36(1), 85 - 102.
- 정영금. (2011). 일생에 걸친 경력관리를 통한 일-생활균형에 관한 기초연구. 『한국가정관리학회지』, 29(1), 41-53.
- 정영모. (2016). “초등돌봄교실 질 진단도구 개발”. 성균관대학교 일반대학원, 교육학과, 교육행정전공. 박사학위 논문. p.33
- 정유미. (2020). "MZ세대는 워라벨 보장, 개인중시 등 이전세대와 달라". 경향비즈니스코노미. 2020.08.04.
- 조경호, 진종순, 문미경. (2009). 여성과학기술인 승진목표제의 개선방안에 관한 연구. 『한국인사행정학회보』, 8(1), 1-30.

- 조근태, 조용근, 강현수. (2003). 『앞서가는 리더들의 계층분석적 의사결정』. 동현출판사. p. 169.
- 중소기업중앙회, (2018). 중소기업 일자리 실태조사 결과 보고서.
- 중소기업중앙회, (2019). 건강한 일자리 가이드 제정 심포지엄 개최 - 청년
 눈높이에 맞는 일자리 가이드 나온다 -.
- 중소기업중앙회, (2020). 부산 중소기업, 코로나19 팬데믹 장기화로 근무환경
 과 채용·인력 운영 변화 커 -재택근무 도입 등 스마트워크 도입율은
 3.8%에 그쳐-, 보도자료. 2020.11.3.
- 중소벤처기업부 통계분석과, (2019). 2018년 기준 중소기업실태조사결과[일반
 항목]. 중소기업중앙회 조사통계부.
- 진미정. (2018). 가족정책 관점에서의 가족친화 지역사회 개념화. 한국가족복
 지학, 23(2), 337-361.
- 채창균, 민주홍, 양정승, 정지운. (2015). [이슈분석] 청년 니트 (NEET) 의
 실태와 정책적 시사점.
- 천덕희, 서정원. (2017). 여행업의 가족 친화적 정책이 종사원의 직무만족과
 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향. 『호텔리조트연구』, 16(1), 85-
 98.
- 최동주, 이묘숙. (2017). 가족친화 조직분위기가 직장행복감에 미치는 영향:
 일-가정 균형과 일-가정 갈등의 다중매개 효과 검증. 『외식경영연
 구』, 20, 267-288.
- 최명기. (2011). 살아가는 이유, 일하는 이유. 『동아비즈니스 리뷰』, 83(2),
 2011.6.
- 최수형. (2014). 기업의 가족친화문화가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한
 연구: 조직신뢰를 매개효과로. 『조직과 인사관리연구』, 38(1),
 123-153.
- 최영일, 권순식. (2017). 근로자의 가족 친화경영, 공정성에 대한 지각과 조직

- 시민행동 : 사회적 교환이론의 탐색적 적용. 『산업경제연구』, 30(6), 2091-2117.
- 최영월, 권순식. (2020). 가족친화경영에 대한 직원들의 인식이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향. 『경영연구』, 35(3), 77-93.
- 최용길, 이창원. (2013). 우리나라 소방정책의 변동요인에 관한 실증적 연구: AHP 기법을 이용한 상대적 중요도 평가를 중심으로. 『한국정책과학학회보』, 17(2), 75-101.
- 최정윤, 이정미, 정진철, 성태제. (2007). 한국 대학의 질적 수준 분석 연구 (I)(연구보고 RR2007-13). 서울: 한국교육개발원.
- 최지훈, 안선희. (2017). 가족친화제도, 직장생활, 가정생활과 추가출산의향간의 관계. 『한국가정관리학회지』, 35(2), 77-92.
- 통계청. (2019). 출생·사망통계 잠정결과. 2020.02.26.
- 통계청. (2020). '18년 기준 영리법인 기업체 행정통계 확정 결과(2020.1). 통계청. 통계데이터허브국. 행정통계과.
- 한국무역협회. (2020). 한국 GDP 순위, OECD 국가 중 9위 전망. 무역뉴스, 2020.8.10.
- 홍승아, 김은지. (2015). 가족친화인증제 운영의 기업업종별 특수성 반영 방안. 한국여성정책연구원.
- 홍승아, 박수범, 김승연, 임희정, 류연규. (2015). 2015년 기업 및 공공기관의 가족친화수준 조사. 한국여성정책연구원. 여성가족부.
- 홍승아, 최인희, 이아름, 이홍식, 이영범. (2014). 가족친화지수 측정 및 적용 방안 연구. 여성가족부.
- 홍정만. (2011). AHP 기법을 적용한 민간 기업의 신재생에너지 평가항목에 대한 연구. 『에너지경제연구』, 10(1), 115-142.
- 홍준영. (2019). 청년 직장인의 경력관리행동이 고용가능성을 통해 이직의도에 미치는 영향: 일-삶 균형과 커뮤니케이션 풍토의 조절 효과를 중

심으로. 『한국심리학회지: 문화 및 사회문제』, 25(3), 179-202.

황경진, 허예슬. (2018). 중소기업 일·생활 균형 현황 및 활성화 방안. 중소기업 포커스. 『중소기업연구원』, 18(25).

후쿠시마 미노리. (2005). “포스트 청년기 세대의 형성과 성격에 관한 연구: 한일 대학원 진학자를 중심으로”. 연세대학교 대학원 사회학과 박사학위 논문.

KAIST 문술미래전략대학원 미래전략연구센터. (2020). 『카이스트 미래전략 2021』. 위드 코로나 달라진 세상, 새로운 기회. 경기: 김영사. p. 220.

kobaco, (2017). 소비자행태조사 보고서. 한국방송광고진흥공사.
<https://www.ffsb.kr/>. 가족친화지원사업 홈페이지.

http://kosis.kr/search/search.do;jsessionid=bdqG9CvKJd0RjaInQBYVbn6BQhPr1ORjWpW0ZoapFzFB7Xm9VoVUOdLy1xQl2sXX.STAT_SIGA1_servlet_engine1/. 국가통계포털.

<http://www.worklife.kr/> 고용노동부, 근무혁신 10대 제안.

<https://cyber.kibo.or.kr/org/kibo/cbr/os/CBROS000M0.jsp/>.
 기술보증기금 홈페이지.

<https://www.privacy.go.kr/per/self/selfDiagnosisInfoView.do/>.
 개인정보보호포털 홈페이지.

<http://www.workdream.net/> 근로복지넷.

<https://www.nosa.or.kr/portal/nosa/majorBiz/mGWrc/WrkinIncnt>
 노사발전재단.

https://www.mcst.go.kr/kor/s_notice/notice/noticeView.jsp?pSeq=15124
 문화체육관광부.

http://www.law.go.kr/법령/가족친화_사회환경의_조성촉진에_관한_법률.

<http://www.seoulworkfamilybalance.or.kr/>.

서울시 여성가족재단 일-생활균형지원센터.

http://www.jobkorea.co.kr/goodjob/Tip/View?News_No=16455&schCtgr=0&Page=10). 상반기 취업목표 대기업 1위‘카카오’, 잡코리아. 2020. 02.14.

<https://www.k-startup.go.kr/common/startupGuide/selfDiagnosisView.do?mid=30233/>. 창업진흥원 홈페이지.

<https://kosis.kr/search/search.do/>. 통계청.

<https://www.kmac.co.kr/consult/> 한국능률협회컨설팅.

<http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/> OECD WLB.

<https://stats.oecd.org/> OECD.Srat.

<https://hse1.hansung.ac.kr/#link> 한성대학교 학술정보관.

<https://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=STLABOUR>

<http://wwwa.cao.go.jp/wlb/research.htm>. Work-life balance awareness survey.

2. 국외문헌

- Allen, T. D.(2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. 『*Journal of Vocational Behavior*』, 58(3), 414-435.
- Aoyagi, C. (2018). “*Work-life balance and gender equality in japan*”. Policy Studies (GRIPS) PHD disertation.
- Argyle, M. (1972). 『*The social psychology of work*』. Penguin Books.
- Barron, J., Black, D., & Loewenstein. M. (1987). Employer Size: The Implications for Search, Training, Capital Investment, Starting Wages, and Wage Growth. 『*Journal of Labor Economics*』, 5(1), 76-89.
- Baum, M., & Kabst, R. (2013). Conjoint implications on job preferences: the moderating role of involvement. 『*The International Journal of Human Resource Management*』, 24(7), 1393-1417.
- Behling, O., Labovitz, G., & Gainer, M. (1968). College recruiting-theoretical base. 『*Personnel Journal*』, 47(1), 13-19.
- Black S. E. & M. Lynch., (1996). Human-Capital Investments and Productivity. 『*The American Economic Review*』, 86(2), 263-267.
- Boston College. (2002). *Center for Work & Family*. Excellence Index.
- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2012). Understanding the link between work life balance practices and organizational outcomes in SMEs. 『*Personnel Review*』, 41(3), 359-379.
- Centre for work+life, (2014). *The Australian Work and Life Index*.

- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. 『*Human relations*』 , 53(6), 747–770.
- Cohen, D. V. (1992). Resisting the right stuff: Barriers to business ethics consultation. Academy of Management best paper proceedings. 『*In Proceedings of the 52nd Annual Meeting of the Academy of Management*』 , Las Vegas, NV, USA, 25–27.
- Dulk, L. D. (2001). “*Work–family arrangements in organisations: A cross–national study in the Netherlands*”, Italy, the United Kingdom and Sweden. Erasmus Univ. Rotterdam.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. 『*Academy of management review*』 , 25(1), 178–199.
- Evans, J. M. (2001). Firms' contribution to the reconciliation between work and family life. 『*in labour market and social policy occasional papers*』 , OECD: paris.
- Fehring, R. J. (1987). Methods to Validate Nursing Diagnoses. 『*Heart and Lung*』 , 16(6), 625–629.
- Fogarty, T. J., Singh, J., Rhoads, G. K., & Moore, R. K. (2000). Antecedents and consequences of burnout in accounting: Beyond the role stress model. 『*Behavioral Research in accounting*』 , 12, 31–68.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work–family conflict: testing a model of the work–family interface. 『*Journal of applied psychology*』 , 77(1), 65.
- Galinsky, E., Friedman, D. E., & Hernandez, C. A. (1991). The corporate

- reference guide to work–family programs. 『*Families and Work institute*』 .
- Gati, I. (1993). Career compromises. 『*Journal of Counseling Psychology*』 , 40(4), 416.
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work–family conflict and strain. 『*Journal of vocational behavior*』 , 54(2), 350–370.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. 『*Academy of management review*』 , 10(1), 76–88.
- Harrington, B., & Ladge, J. (2009). Present dynamics and future directions for organizations. 『*Organizational Dynamics*』 , 38(2), 148–157.
- Harrison, M. I. (1994). *Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Processes. diagnosis: approaches and methods.* p.9
- Herr, E. L., & Cramer, S. H. (1996). *Career Guidance and Counseling Through the liferpan* (fifth edition).
- Hillage, J., & Simkin, C. (1992). *Family Friendly Working: New Hope or Old Hype*. In IMS Report 224. Institute of Manpower Studies Brighton.
- Jimeno, J. F., & Rodriguez–Palenzuela, D. (2002). *Youth unemployment in the OECD: demographic shifts, labour market institutions, and macroeconomic shocks*.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*.

- Ko, J., Hur, S., & Smith-Walter, A. (2013). Family-Friendly Work Practices and Job Satisfaction and Organizational Performance Moderating Effects of Managerial Support and Performance-Oriented Management. 『*Public Personnel Management*』, 42(4), 545-565.
- Kolb, D. A., & Frohman, A. L. (1970). *Organizational development through planned change: a development model*.
- Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H., & Connolly, T. F. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: A construct validation study. 『*Organizational behavior and human performance*』, 32(2), 198-215.
- Kossek, E. E., & Nichol, V. (1992). The effects of on-site child care on employee attitudes and performance. 『*Personnel psychology*』, 45(3), 485-509.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1999). Bridging the Work-Family Policy and Productivity Gap: 『*A Literature Review, Community, Work & Family*』, 2(1), 7-32.
- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. 『*Academy of Management Journal*』, 43, 801-15.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. 『*Personnel psychology*』, 28(4), 563-575.
- McCracken, R. S., & Weitzman, L. M. (1997). Relationship of personal agency, problem-solving appraisal, and traditionality of career choice to women's attitudes toward multiple role planning. 『*Journal of Counseling Psychology*』, 44(2), 149.

- Merton, R. K. (1967). *On theoretical sociology: five essays, old and new* (No. HM51 M392).
- Michel, J. S., Mitchelson, J. K., Kotrba, L. M., LeBreton, J. M., & Baltes, B. B. (2009). A comparative test of work–family conflict models and critical examination of work–family linkages. 『*Journal of Vocational Behavior*』 , 74(2), 199–218.
- Ministry of Manpower, (2005). *Singapore Family Friendly Employer Award*.
- Ministry of Manpower, (2017). *Diversity Management Assessment*.
- Morgan, H., & Milliken, F. J. (1992). Keys to action: Understanding differences in organizations' responsiveness to work-and-family issues. 『*Human Resource Management*』 , 31(3), 227–248.
- Nadler, D. A. (1977). *Feedback and organization development: using databased methods*. Addison–Wesley Longman Publishing Co., Inc..
- Narayanan, V. K., & Nath. R. (1982). A Field Test of Some Attitudinal and Behavioral Consequences of Flextime. 『*Journal of Applied Psychology*』 , 67, 214–218.
- Nelson, D. L., Quick, J. C., Hitt, M. A., & Moesel, D. (1990). Politics, lack of career progress, and work/home conflict: Stress and strain for working women. 『*Sex Roles*』 , 23(3/4), 169–185.
- Network, W. L. B. (2004). Work Life Balance Network Diagnostic Pack.
- Osterman, P. (1995). Work/family programs and the employment relationship. 『*Administrative science quarterly*』 , 40(4), 681–700.
- Park, O. H., Na, K.S., & Lee, S. K. (2019). A Study on the Impact of Family–friendly Certification on Financial Performance of SMEs:

- Focusing on the Manufacturing Industry. 『*Restaurant Business*』 , 118(8), 331-339.
- Park O. H., You, Y. Y., & Lee. S. K. (2020). *A Comparative Study on the Work-Life Balance Certification Systems of Korean Government*. ICCT 2020, The 10th International Conference on Convergence Technology in 2020. Jeju National University, Jeju.
- Parkes, L. P., & Langford, P. H. (2008). Work-life balance or work-life alignment? A test of the importance of work-life balance for employee engagement and intention to stay in organizations. 『*Journal of Management & Organization*』 , 14(3), 267-284.
- Peeters, M., Watez, C., Demerouti, E., & de Regt, W. (2009). Work-family culture, work-family interference and well-being at work: is it possible to distinguish between a positive and a negative process?. 『*Career Development International*』 , 14(7), 700-713.
- Pierce, J. L., & J. W. Newstrom(1983). “The Design of Flexible Work Schedules and Employee Responses: Relationships and Processes,”. 『*Journal of Occupational Behavior*』 , 4, 247-262.
- Russell, J. E. (2001). Vocational psychology: An analysis and directions for the future. 『*Journal of Vocational Behavior*』 , 59(2), 226-234.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process* Mcgraw Hill, New York. 『*Agricultural Economics Review*』 , 70.
- Saaty, T. L. (1983). “Priority Setting in Complex Problems”. 『*IEEE Transaction on Engineering Management*』 , 30(3).
- Saaty, T. L. (1986). Axiomatic foundation of the analytic hierarchy

- process. 『*Management science*』 , 32(7), 841–855.
- Saaty, T. L. (1987). “Rank Generation, Preservation, and Reversal in the Analytic Hierarchy Process”. 『*Decision Sciences*』 18, 157–177.
- Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: The Analytic Hierarchy Process. 『*European Journal of Operational Research*』 , 48, 9–26.
- Saaty, T. L.(2008), “Decision making with the Analytic Hierarchy Process”. 『*Int. J. Services Sciences*』 , 1(1), 83–98.
- Sato, H. (2000). The Current Situation of ‘Family-friendly’ Policies in Japan. 『*Japan Labor Bulletin*』 , 39(2), 5–10.
- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. 『*Journal of Organizational Behavior*』 , 18(4), 377–391.
- Schwab, D. P., Rynes, S. L., & Aldag, R. J. (1987). 「Theories and research on job search and choice」. 『*Research in personnel and human resources management*』 , 5(1), 129–166.
- Shapiro, E. C., Eccles, R. G., & Soske, T. L. (1993). Summer. “Consulting: Has the Solution Become Part of the Problem?”. 『*Sloan Management Review*』 , 89–95.
- Sirgy, M. J., & Wu, J. (2009). The pleasant life, the engaged life, and the meaningful life: What about the balanced life?. 『*Journal of Happiness Studies*』 , 10(2), 183–196.
- Skinner, N., & Pocock, B. (2008). Work—life conflict: Is work time or work overload more important?. 『*Asia Pacific Journal of Human Resources*』 , 46(3), 303–315.

- Sparks, S., & Lien-Gieschen, T. (1994). Modification of the Diagnostic Content Validity Model. 『*Nursing Diagnosis*』, 5, 31-35.
- Stumpf, S.A., Colarelli, S.M., & Hartman, K. (1983). Development of the Career Exploration Survey (CES). 『*Journal of Vocational Behavior*』, 22(2), 191-226.
- Taris, T. W., (2002). Unemployment and mental health: A longitudinal perspective, 『*International Journal of Stress Management*』, 9, 43-57.
- Tausig, M., & Fenwick, R. (2001). Unbinding time: Alternate work schedules and work-life balance. 『*Journal of Family and Economic Issues*』, 22(2), 101-119.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. 『*Journal of Vocational behavior*』, 54(3), 392-415.
- Tumasjan, A., Strobel M., & Welpe I. (2011). Employer brand building for start-ups: which job attributes do employees value most?. 『*Zeitschrift für Betriebswirtschaft*』, 81, 111-136.
- Vargas, L. G. (1990). An overview of the analytic hierarchy process and its applications. 『*European journal of operational research*』, 48(1), 2-8.
- Wayne, J. H., Randel, A. E., & Stevens, J. (2006). The role of identity and work-family support in work-family enrichment and its work-related consequences. 『*Journal of Vocational Behavior*』, 69, 445-461.

- Weiss, A. (1992). *Million dollar consulting: The professional's guide to growing a practice*. NY: McGraw-Hill.
- Work-life Balance Network. (2004). *Executive Summary*. WLBN.
- Yoo, W-J., & Oh, I. (2017). Effect of Work-Family Balance Policy on Job Selection and Social Sustainability: The Case of South Korea. 『*Sustainability*』 , 9(5), 849.
- Zeira, Y., & Avedisian, J. (1989). Organizational planned change: Assessing the chances for success. 『*Organizational Dynamics*』 , 17(4), 31-45.
- Zyoud, S. H., & Fuchs-Hanusch, D. (2017). A bibliometric-based survey on AHP and TOPSIS techniques. 『*Expert systems with applications*』 , 78, 158-181.

[부록 1] 청년구직자 설문지

안녕하십니까?

※ 설문대상은 '청년구직자'입니다.

본 연구자는 한성대학교 대학원에서 박사학위 논문을 연구하고 있습니다. 준비하고 있는 논문은 「중소기업의 가족친화경영 수준을 위한 자가진단 방법론 및 프로토타입 제안: 청년구직자 선호도 정보를 기반으로」로 가족친화(일-생활균형)경영 주요요소의 상대적 중요도(가중치)를 측정하여 청년구직자 선호도 기반 중소기업의 자가진단 도구개발에 활용하고자 합니다.

청년구직자가 선호하는 일-생활균형 관련 주요요소의 우선순위를 알아보기 위한 설문으로 신뢰성, 타당성을 위해 모든 문항에 일관성 있게 답변해 주시기 바랍니다.

응답하신 모든 사항은 연구목적에만 사용되며, 통계법 제33조(비밀의 보호)와 제 34조(통계조사자의 의무)에 따라 연구 분석을 위한 통계처리 이외의 다른 어떠한 용도로도 사용되지 않을 것을 약속드립니다.

바쁘신 중에 본 조사에 귀중한 시간을 내주셔서 진심으로 감사드립니다.

2020. 08.

한성대학교 대학원
스마트융합컨설팅학과 박사과정
스마트융합컨설팅 전공
지도교수 : 이석기
연구자 : 박옥희
이메일 : okino2@naver.com

설명1

가족친화(일-생활균형)경영 주요영역

가족친화(일-생활균형)경영 주요영역 및 요소에 대한 설명을 참조하시어, 응답자(청년구직자) 여러분의 향후 직장선택을 함에 있어 가족친화(일-생활균형)경영 요인 중 우선순위 니즈를 통해 선호도를 조사하고자 본 설문을 하고 있습니다.

※ 가족친화경영 주요영역 및 주요요소

목표	주요영역(6)	주요요소(27)
가족친화경영	유연 근무제도	탄력적 근로 시간제
		선택적 근로 시간제
		재택근무제
		시간제 근무제
		직무 대체제
		기타 유연 근무 지원제
	자녀출산 및 양육 지원제도	출산 전·후 휴가제
		육아휴직·육아기 근로시간 단축제
		직장 보육시설 지원
		배우자 출산지원제
		미취학 자녀 양육지원제
		취학 자녀 양육지원제
	부양가족 지원제도	가족 돌봄 휴직·휴가제
		가족 간호 시 추가근무 제한제
		기타가족 간호 지원제
	근로자 지원제도	근로자 상담 프로그램(EAP)
		멘토링 프로그램
		건강관리 지원제
	가족친화 문화조성	가족친화경영 관련 성과체계
		기타가족 친화 문화조성 지원제
		특정요일 정시퇴근 의무화
	업무혁신 문화조성	퇴근 후 업무 연락자제문화
		집중근무 시간제
		똑똑한 회의와 보고문화
		명확한 업무지시문화
		연가사용 활성화제
		건강한 회식 문화

- 해당 설문 별로 주요요소에 대한 설명이 제시되면, 내용을 모두 읽어 보신 후, 이를 참조하여 다음에 주어지는 설문마다 응답하여 주시기 바랍니다.
- 좌측의 주요요소와 우측의 주요요소 중 보다 영향력이 선호되는 요소를 선택하신 후, 영향력이 선호하는 정도에 따라 해당 영역의 숫자에 $\sqrt{\quad}$ 표하여 주십시오.
- 질문항목에 대한 일관성을 유지하여 주시기 바랍니다.
즉, A가 B보다 선호하고, B가 C보다 선호된다고 응답하신 경우에는 당연히 A는 C보다 선호된다고 응답해 주시기 바랍니다.

1. 주요영역 간의 상대적 중요도 쌍대비교

1.1 「가족친화(일-생활균형)경영」 주요영역 간의 상대적 선호도 비교

아래의 표는 「가족친화(일-생활균형)경영」에 대한 주요영역에 대한 설명입니다. 용어에 대해 인지하신 후 아래의 질문에 응답해 주시기 바랍니다.

목표	주요영역(6)	설명
가족친화 (일-생활균 형)경영	유연근무제도	근로자가 개인 상황에 따라 회사의 승인을 받아 근무시간과 형태 및 근무 장소를 유연하게 할 수 있는 제도
	자녀출산 및 양육지원제도	모성보호를 위해 자녀의 출산 및 양육이 원활하게 이루어질 수 있도록 육아휴직, 출산휴가 등의 종합적으로 지원하는 제도
	부양가족 지원제도	가족과 관련하여 가족 돌봄 및 기타 지원제도로 가족(조부모, 부모, 배우자, 배우자의 부모, 자녀 또는 손자녀)이 질병, 사고, 노령 등으로 인해 돌봄이 필요한 경우에 사용할 수 있는 제도
	근로자 지원제도	근로자가 심리적, 신체적으로 건강한 직장생활을 할 수 있도록 상담 및 지원을 하는 제도
	가족친화 문화조성	가족친화경영을 위해 가족친화제도를 명문화하고 근로자의 의견을 통한 제도 개선 등의 조직에서의 노력 정도를 말함
	업무혁신 문화조성	근로자의 일-생활균형을 위해 효율적으로 업무를 수행할 수 있도록 지원하고 이의 기업 문화조성을 위한 조직의 노력 정도를 말함

〈설문 : 1.1〉 위 「가족친화(일-생활균형)경영」의 6가지 주요영역을 아래와 같이 상대적 비교하여 어떤 요소가 상대적으로 더 선호된다고 생각하십니까?

문항	주요 영역	절대 선호	매우 선호	선호	약간 선호	같다	약간 선호	선호	매우 선호	절대 선호	주요 영역
1	유연근무 제도	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	자녀출산 양육지원 제도
2	유연근무 제도	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	부양가족 지원제도
3	유연근무 제도	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	근로자 지원제도
4	유연근무 제도	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	가족친화 문화조성
5	유연근무 제도	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	업무혁신 문화조성
6	자녀출산 양육지원 제도	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	부양가족 지원제도
7	자녀출산 양육지원 제도	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	근로자 지원제도
8	자녀출산 양육지원 제도	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	가족친화 문화조성
9	자녀출산 양육지원 제도	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	업무혁신 문화조성
10	부양가족 지원제도	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	근로자 지원제도
11	부양가족 지원제도	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	가족친화 문화조성
12	부양가족 지원제도	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	업무혁신 문화조성
13	근로자 지원제도	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	가족친화 문화조성
14	근로자 지원제도	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	업무혁신 문화조성
15	가족친화 문화조성	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	업무혁신 문화조성

1. 주요요소 간의 상대적 중요도 쌍대비교

2.1 「유연근무제도」 주요요소 간의 상대적 선호도 비교

아래의 표는 가족친화(일-생활균형)경영 주요요인 중 「유연근무제도」에 대한 주요 영역에 대한 설명입니다. 용어에 대해 인지하신 후 아래의 질문에 응답해 주시기 바랍니다.

주요영역	주요요소(6)	설명
유연 근무제도	탄력적 근로 시간제	1주에 근로시간인 40시간을 지키는 범위 내에서 1일 근로시간을 탄력적으로 운영하는 제도(예, 1일 10H×4일=40H 근무, 주 4일 근무 등)
	선택적 근로 시간제	출근 시간과 퇴근 시간을 근로자의 자율적인 선택을 할 수 있도록 하는 제도로 회사의 규정으로 선택할 수 있는 출퇴근 시간대를 사전에 정하는 시차출퇴근제, 자율출퇴근제 등이 있음
	재택근무제	출근하지 않고 집에서 근무하거나, 노트북 등의 수단을 활용하여 직장이 아닌 다른 장소에서 근무할 수 있도록 하는 형태로 '스마트 워크' 등 일하는 장소와 방식의 변화 포함
	시간제 근무	법정 근로시간(1주 40시간)이 아닌 '단시간 근무'하는 제도
	직무 대체제	동료의 휴가나 휴직 시 다른 사람이 대체해서 업무를 담당할 수 있도록 교육으로 그 직무를 담당하도록 하는 제도
	기타 유연 근무 지원제	한 명의 근로자가 담당하는 일을 둘 이상의 근로자가 나누어 수행하는 근로 형태인 '직무 공유제'와 장기휴가, 보상휴가제 등

〈설문 : 2.1〉 위 「유연근무제도」의 6가지 주요요소를 아래와 같이 상대적 비교하여 어떤 요소가 상대적으로 더 선호된다고 생각하십니까?

문항	주요 영역	절대 선호	매우 선호	선호	약간 선호	같다	약간 선호	선호	매우 선호	절대 선호	주요 영역
1	탄력적 근로 시간제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	선택적 근로 시간제
2	탄력적 근로 시간제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	채택 근무제
3	탄력적 근로 시간제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	시간제 근무
4	탄력적 근로 시간제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	직무 대체제
5	탄력적 근로 시간제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	기타유연 근무 지원제
6	선택적 근로 시간제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	채택 근무제
7	선택적 근로 시간제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	시간제 근무
8	선택적 근로 시간제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	직무 대체제
9	선택적 근로 시간제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	기타유연 근무 지원제
10	채택 근무제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	시간제 근무
11	채택 근무제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	직무 대체제
12	채택 근무제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	기타유연 근무 지원제
13	시간제 근무	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	직무 대체제
14	시간제 근무	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	기타유연 근무 지원제
15	직무 대체제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	기타유연 근무 지원제

2.2 「자녀출산 및 양육 지원제도」 주요요소 간의 상대적 선호도 비교

아래의 표는 가족친화(일-생활균형)경영 주요요인 중 「자녀출산 및 양육지원제도」에 대한 주요영역에 대한 설명입니다. 용어에 대해 인지하신 후 아래의 질문에 응답해 주시기 바랍니다.

주요영역	주요요소(6)	설명
자녀출산 및 양육지원 제도	출산 전·후 휴가제	여성 근로자가 자녀출산 전·후에 90일의 휴가(다태아 120일)를 보장하고, 출산 후 45일이 되도록(다태아 60일) 보장하는 제도
	육아휴직·육아기 근로시간 단축제	근로자가 만 8세 이하 또는 초등학교 2학년 이하의 자녀 양육을 목적으로 휴직하는 제도와 육아휴직 대신 근로시간을 단축하여 근무하는 제도
	직장 보육시설 지원	근로자의 취업을 지원하기 위하여 수유·탁아 등 육아에 필요한 보육시설을 지원하도록 하는 제도 등 산업단지 내 공동 어린이집 지원포함
	배우자 출산지원제	배우자의 출산으로 신청하는 휴가, 태아 검진을 하기 위한 휴가, 배우자 태아 검진을 위한 휴가, 배우자조산·유산·사산 시 휴가 등의 지원제도
	미취학 자녀 양육지원제	육아 보조금 형태의 장려금 지급이나 정보제공, 외부 기관 연계를 통한 보육 편의 제공, 출산시 축하품 제공, 다자녀 가정 지원정책 등의 제도
	취학 자녀 양육지원제	자녀의 방학 및 방과 후 교육프로그램 제공, 자녀 교육 관련으로 워크숍이나 세미나제공, 자녀 대상 상담제도, , 부모 직장체험 프로그램, 인턴십 프로그램 등

〈설문 : 2.2〉 위 「자녀출산 및 양육지원제도」의 6가지 주요요소를 아래와 같이 상대적 비교하여 어떤 요소가 상대적으로 더 선호된다고 생각하십니까?

문항	주요 영역	절대 선호	매우 선호	선호	약간 선호	같다	약간 선호	선호	매우 선호	절대 선호	주요 영역
1	출산 전·후 휴가제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	육아휴직·육아기 근로시간 단축제
2	출산 전·후 휴가제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	직장보육 시설지원
3	출산 전·후 휴가제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	배우자 출산지원제
4	출산 전·후 휴가제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	미취학 자녀양육 지원제
5	출산 전·후 휴가제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	취학 자녀양육지원제
6	육아휴직·육아기 근로시간 단축제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	직장보육 시설지원
7	육아휴직·육아기 근로시간 단축제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	배우자 출산지원제
8	육아휴직·육아기 근로시간 단축제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	미취학 자녀양육 지원제
9	육아휴직·육아기 근로시간 단축제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	취학 자녀양육지원제
10	직장보육 시설지원	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	배우자 출산지원제
11	직장보육 시설지원	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	미취학 자녀양육 지원제
12	직장보육 시설지원	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	취학 자녀양육지원제
13	배우자 출산지원제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	미취학 자녀양육 지원제
14	배우자 출산지원제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	취학 자녀양육지원제
15	취학자녀 양육지원제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	미취학 자녀양육 지원제

2.3 「부양가족 지원제도」 주요요소 간의 상대적 선호도 비교

아래의 표는 가족친화(일-생활균형)경영 주요요인 중 「부양가족 지원제도」에 대한 주요영역에 대한 설명입니다. 용어에 대해 인지하신 후 아래의 질문에 응답해 주시기 바랍니다.

주요영역	주요요소	설명
부양가족 지원제도	가족 돌봄 휴직·휴가제	가족(조부모, 부모, 배우자, 배우자의 부모, 자녀 또는 손자녀)이 질병이나 사고, 노령, 돌봄 등의 이유로 가족 돌봄이 필요한 경우에 신청하여 사용하는 휴가, 휴직제도
	가족 간호 시 추가근무 제한제	가족의 상황으로 간호가 필요한 경우 정규업무 시간 이외에 추가근무를 시키지 않는 제도
	기타가족 간호 지원제	가족 간호 관련 비용보조대출 및 근로자 노부모 부양을 위한 제도

〈설문 : 2.3〉 위 「부양가족 지원제도」의 3가지 주요요소를 아래와 같이 상대적 비교하여 어떤 요소가 상대적으로 더 선호된다고 생각하십니까?

문항	주요 영역	절대 선호	매우 선호	선호	약간 선호	같다	약간 선호	선호	매우 선호	절대 선호	주요 영역
1	가족돌봄 휴직·휴가제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	가족간호 시 추가근무 제한제
2	가족돌봄 휴직·휴가제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	기타 가족간호 지원제
3	가족간호 시 추가근무 제한제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	기타 가족간호 지원제

2.4 「근로자 지원제도」 주요요소 간의 상대적 선호도 비교

아래의 표는 가족친화(일-생활균형)경영 주요요인 중 「근로자 지원제도」에 대한 주요영역에 대한 설명입니다. 용어에 대해 인지하신 후 아래의 질문에 응답해 주시기 바랍니다.

주요영역	주요요소(3)	설명
근로자 지원제도	근로자 상담프로그램 (EAP)	근로자 일상의 문제나 그 가족을 대상으로 상담 및 교육 등을 실시하여 정서적 지원과 서비스제공 등의 EAP (Employee Assistance Program)제도
	멘토링 프로그램	경험과 전문 지식이 있는 멘토(경력자)가 전담하여 구성원(멘티)을 개발하고 성장시키는 활동 등
	건강관리 지원제	종합검진 등 건강관리를 할 수 있는 프로그램, 건강 검진할 때 직장에서 비용보조, 근로자 교육프로그램, 직장 내 건강시설, 외부 건강시설 연계로 근로자 건강관리, 개인 주치의 제도 등

<설문 : 2.4> 위 「근로자 지원제도」의 3가지 주요요소를 아래와 같이 상대적 비교하여 어떤 요소가 상대적으로 더 선호된다고 생각하십니까?

문항	주요 영역	절대 선호	매우 선호	선호	약간 선호	같다	약간 선호	선호	매우 선호	절대 선호	주요 영역
1	근로자 상담프로그램(EAP)	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	멘토링 프로그램
2	근로자 상담프로그램(EAP)	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	건강관리 지원제도
3	멘토링 프로그램	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	건강관리 지원제도

2.5 「가족친화 문화조성」 주요요소 간의 상대적 선호도 비교

아래의 표는 가족친화(일-생활균형)경영 주요요인 중 「가족친화 문화조성」에 대한 주요영역에 대한 설명입니다. 용어에 대해 인지하신 후 아래의 질문에 응답해 주시기 바랍니다.

주요영역	주요요소(3)	설명
가족친화 문화조성	가족친화 경영 관련 성과체계	가족친화 문화조성을 위한 경영목표를 세우고 운영하는지, 이를 위해 경영원칙과 인사규정을 명문화하고 있는지, 가족친화 경영과 관련해서 성과지표를 가지고 평가하고 관리하는 경영체계
	기타 가족친화 문화조성 지원제도	주말농장, 부부 캠프, 가족동반 사원 체육대회, 직장 건강동호회 지원, 근로자 가족 대상 건강관리 지원, 신혼부부 축하파티, 부모님을 위한 효도여행, 직원 가족 초청행사, 배우자의 타지역 이동시 근무지 전근지원 등의 가족 친화 문화조성 관련 프로그램 지원
	특정요일 정시퇴근 의무화	특정 요일을 정하여 야근 없는 날('가족 사랑의 날')로 지정하여 가족과 함께할 수 있는 시간 만들기 캠페인 의무화

〈설문 : 2.5〉 위 「가족친화 문화조성」의 3가지 주요요소를 아래와 같이 상대적 비교하여 어떤 요소가 상대적으로 더 선호된다고 생각하십니까?

문항	주요영역	절대 선호	매우 선호	선호	약간 선호	같다	약간 선호	선호	매우 선호	절대 선호	주요영역
1	가족친화경영 및 성과체계	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	기타 가족친화 문화조성 지원제
2	가족친화경영 및 성과체계	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	특정요일 정시퇴근 의무화
3	기타 가족친화문화 조성 지원제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	특정요일 정시퇴근 의무화

2.6 「일-가정 양립(근무혁신) 문화조성」 주요요소 간의 상대적 선호도 비교

아래의 표는 가족친화(일-생활균형)경영 주요요인 중 「업무혁신 문화조성」에 대한 주요영역에 대한 설명입니다. 용어에 대해 인지하신 후 아래의 질문에 응답해 주시기 바랍니다.

주요영역	주요요소(6)	설명
업무혁신 문화조성	퇴근 후 업무 연락자제	퇴근하기 직전에 업무지시 자제, 근무시간 이외의 전화, 문자, 카카오톡 자제, 저녁 20시 이후 업무 연락하면 인사 불이익을 주는 등의 문화조성
	집중 근무 시간제	집중근무 시간제운영 등 하루 중 업무효율이 가장 높은 시간대를 택하여 그 시간대에는 오로지 자신의 업무에만 집중하여 업무의 효율성 및 생산성을 높이도록 하는 제도
	똑똑한 회의와 보고문화	회의일정이나 안건을 사전에 공유하는 111캠페인, 화상회의, 스탠딩 회의 등을 통해 간결하고 효율적 회의와 불필요한 대면보고는 자제하고, 메모·구두·영상보고 활용하여 효율적인 업무 문화조성
	명확한 업무지시 문화	업무지시 할 때 무엇을, 왜, 언제까지, 어떻게 업무를 검토해야 하는지(3W1H 업무지시) 구체적으로 지시하는 문화조성
	연가사용 활성화제	연차보장제도, 장기휴가제도, 징검다리휴가, 특별휴가 제도, 보상휴가제, 반차 활용, 반반차 활용 등의 제도
	건전한 회식 문화	회식에 대한 인식개선 꼭 필요한 회식만 하고 일정은 사전에 공유, 문화 회식 활성화하는 캠페인, 119회식, 점심시간을 이용한 회식, 도시락 회식 등의 문화조성

〈설문 : 2.6〉 위 「일-가정 양립(근무혁신) 문화조성」의 6가지 주요요소를 아래와 같이 상대적 비교하여 어떤 요소가 상대적으로 더 선호된다고 생각하십니까?

문항	주요 영역	절대 선호	매우 선호	선호	약간 선호	같다	약간 선호	선호	매우 선호	절대 선호	주요 영역
1	퇴근 후 업무 연락자제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	집중근무 시간제
2	퇴근 후 업무 연락자제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	똑똑한 회의와 보고문화
3	퇴근 후 업무 연락자제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	명확한 업무지시 문화
4	퇴근 후 업무 연락자제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	연가사용 활성화제
5	퇴근 후 업무 연락자제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	건강한 회식 문화
6	집중근무 시간제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	똑똑한 회의와 보고문화
7	집중근무 시간제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	명확한 업무지시 문화
8	집중근무 시간제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	연가사용 활성화제
9	집중근무 시간제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	건강한 회식 문화
10	똑똑한 회의와 보고문화	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	기타 출산지원 제도
11	똑똑한 회의와 보고문화	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	명확한 업무지시 문화
12	똑똑한 회의와 보고문화	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	연가사용 활성화제
13	명확한 업무지시 문화	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	연가사용 활성화제
14	명확한 업무지시 문화	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	건강한 회식 문화
15	연가사용 활성화제	⑨	⑦	⑤	③	①	③	⑤	⑦	⑨	건강한 회식 문화

[부록 2] 중소기업 설문지

안녕하십니까?

※ 설문대상은 '중소기업'입니다.

본 연구자는 한성대학교 대학원에서 박사학위 논문을 준비하고 있습니다. 준비하고 있는 논문은 「중소기업의 가족친화경영 수준을 위한 자가진단 방법론 및 프로토타입 제안: 청년구직자 선호도 정보를 기반으로」로 중소기업의 가족친화(일-생활균형)경영 수준 자가진단 도구개발을 위해 설문을 진행하고 있습니다.

귀하의 기업에서 실행하고 있는 가족친화경영 주요영역과 주요요소에 대한 실행 여부를 진실하게 답변해 주시기 바랍니다.

응답하신 모든 사항은 연구목적에 있어서만 사용되며, 통계법 제33조(비밀의 보호)와 제34조(통계조사자의 의무)에 따라 연구 분석을 위한 통계처리 이외의 다른 어떠한 용도로도 사용되지 않을 것을 약속드립니다.

바쁘신 중에 본 조사에 귀중한 시간을 내주셔서 진심으로 감사드립니다.

2020. 09.

한성대학교 대학원
스마트융합컨설팅학과 박사과정
스마트융합컨설팅 전공
지도교수 : 이석기
연구자 : 박옥희
이메일 : okino2@naver.com

가족친화(일-생활균형)경영 요소에 대한 설명을 참조하시어, 응답 기업(중소기업의 임원진 및 관련 실무자)의 가족친화(일-생활균형)경영 주요요소에 대한 실행 여부를 조사하고자 본 설문을 실시하고 있습니다.

※ 가족친화경영 주요영역 및 주요요소

주요영역	주요요소	설명
유연 근무제도	탄력적 근로 시간제	1주에 근로시간인 40시간을 지키는 범위 내에서 1일 근로시간을 탄력적으로 운영하는 제도(예, 1일 10H×4일=40H 근무, 주 4일 근무 등)
	선택적 근로 시간제	출근 시간과 퇴근 시간을 근로자의 자율적인 선택을 할 수 있도록 하는 제도로 회사의 규정으로 선택할 수 있는 출퇴근 시간대를 사전에 정하는 시차출퇴근제, 자율출퇴근제 등이 있음
	재택근무제	출근하지 않고 집에서 근무하거나, 노트북 등의 수단을 활용하여 직장이 아닌 다른 장소에서 근무할 수 있도록 하는 형태로 '스마트 워크' 등 일하는 장소와 방식의 변화 포함
	시간제 근무	법정 근로시간(1주 40시간)이 아닌 '단시간 근무'하는 제도
	직무 대체제	동료의 휴가나 휴직 시 다른 사람이 대체해서 업무를 담당할 수 있도록 교육으로 그 직무를 담당하도록 하는 제도
	기타 유연 근무 지원제	한 명의 근로자가 담당하는 일을 둘 이상의 근로자가 나누어 수행하는 근로 형태인 '직무 공유제'와 장기휴가, 보상휴가제 등
자녀양육 지원제도	출산 전·후 휴가제	여성 근로자가 자녀출산 전·후에 90일의 휴가(다태아 120일)를 보장하고, 출산 후 45일이 되도록(다태아 60일) 보장하는 제도
	육아휴직 및 육아기 근로시간 단축제	근로자가 만 8세 이하 또는 초등학교 2학년 이하의 자녀 양육을 목적으로 휴직하는 제도와 육아휴직 대신 근로시간을 단축하여 근무하는 제도
	직장 보육시설 지원	근로자의 취업을 지원하기 위하여 수유·탁아 등 육아에 필요한 보육시설을 지원하도록 하는 제도 등 산업단지 내 공동 어린이집 지원포함
	배우자 출산지원제	배우자의 출산으로 신청하는 휴가, 태아 검진을 하기 위한 휴가, 배우자 태아 검진을 위한 휴가, 배우자조산·유산·사산 시 휴가 등의 지원제도
	미취학 자녀 양육지원제	육아 보조금 형태의 장려금 지급이나 정보제공, 외부 기관 연계를 통한 보육 편의 제공, 출산시 축하품 제공, 다자녀 가정 지원정책 등의 제도
	취학 자녀 양육지원제	자녀의 방학 및 방과 후 교육프로그램 제공, 자녀 교육 관련으로 워크숍이나 세미나제공, 자녀 대상 상담제도, , 부모 직장체협 프로그램, 인턴십 프로그램 등

주요영역	주요요소	설명
부양가족 지원제도	가족 돌봄 휴직·휴가제	가족(조부모, 부모, 배우자, 배우자의 부모, 자녀 또는 손자녀)이 질병이나 사고, 노령, 돌봄 등의 이유로 가족 돌봄이 필요한 경우에 신청하여 사용하는 휴가, 휴직제도
	가족 간호 시 추가근무 제한제	가족의 상황으로 간호가 필요한 경우 정규업무 시간 이외에 추가근무를 시키지 않는 제도
	기타가족 간호 지원제	가족 간호 관련 비용보조대출 및 근로자 노부모 부양을 위한 제도
근로자 지원제도	근로자 상담프로그램 (EAP)	근로자 일상의 문제나 그 가족을 대상으로 상담 및 교육 등을 실시하여 정서적 지원과 서비스제공 등의 EAP(Employee Assistance Program)제도
	멘토링 프로그램	경험과 전문 지식이 있는 멘토(경력자)가 전담하여 구성원(멘티)을 개발하고 성장시키는 활동 등
	건강관리 지원제	종합검진 등 건강관리를 할 수 있는 프로그램, 건강 검진할 때 직장에서 비용보조, 근로자 교육프로그램, 직장 내 건강시설, 외부 건강시설 연계로 근로자 건강관리, 개인 주치의 제도 등
가족친화 문화조성	가족친화경영 및 성과체계	가족친화 문화조성을 위한 경영목표를 세우고 운영하는지, 이를 위해 경영원칙과 인사규정을 명문화하고 있는지, 가족친화경영과 관련해서 성과지표를 가지고 평가하고 관리하는 경영체계
	기타 가족친화 문화조성 지원제	주말농장, 부부 캠프, 가족동반 사원 체육대회, 직장 건강동호회 지원, 근로자 가족 대상 건강관리 지원, 신혼부부 축하파티, 부모님을 위한 효도여행, 직원 가족 초청행사, 배우자의 타지역 이동시 근무지 전근지원 등의 가족 친화 문화조성 관련 프로그램 지원
	특정요일 정시퇴근 의무화	특정 요일을 정하여 야근 없는 날('가족 사랑의 날')로 지정하여 가족과 함께할 수 있는 시간 만들기 캠페인 의무화
업무혁신 문화조성	퇴근 후 업무 연락자제	퇴근하기 직전에 업무지시 자제, 근무시간 이외의 전화, 문자, 카카오톡 자제, 저녁 20시 이후 업무 연락하면 인사 불이익을 주는 등의 문화조성
	집중 근무 시간제	집중근무 시간제운영 등 하루 중 업무효율이 가장 높은 시간대를 택하여 그 시간대에는 오로지 자신의 업무에만 집중하여 업무의 효율성 및 생산성을 높이도록 하는 제도
	똑똑한 회의와 보고문화	회의일정이나 안건을 사전에 공유하는 111 캠페인, 화상회의, 스탠딩 회의 등을 통해 간결하고 효율적 회의와 불필요한 대면보고는 자제하고, 메모·구두·영상보고 활용하여 효율적인 업무 문화조성
	명확한 업무지시문화	업무지시 할 때 무엇을, 왜, 언제까지, 어떻게 업무를 검토해야 하는지(3W1H 업무지시) 구체적으로 지시하는 문화조성
	연가사용 활성화제	연차보장제도, 장기휴가제도, 징검다리휴가, 특별휴가 제도, 보상휴가제, 반차 활용, 반반차 활용 등의 제도
	건전한 회식 문화	회식에 대한 인식개선 꼭 필요한 회식만 하고 일정은 사전에 공유, 문화 회식 활성화하는 캠페인, 119 회식, 점심시간을 이용한 회식, 도시락 회식 등의 문화조성

질문1

가족친화(일-생활균형)경영 주요요인 실행 여부에 관한 질문

〈설문 : 1.1〉 「유연근무제도」 주요요소 실행수준

아래의 표는 가족친화(일-생활균형)경영 주요요인 중 「유연근무제도」에 대한 주요 요소에 대한 실행 여부에 대한 질문입니다.

주요영역	주요요소	실행한다	실행하지 않는다
유연근무제도	귀사에서는 「탄력적 근로 시간제」를 실행하고 계십니까?	①	②
	귀사에서는 「선택적 근로 시간제」를 실행하고 계십니까?	①	②
	귀사에서는 「재택근무제」를 실행하고 계십니까?	①	②
	귀사에서는 「시간제 근무제」를 실행하고 계십니까?	①	②
	귀사에서는 「직무 대체제」를 실행하고 계십니까?	①	②
	귀사에서는 「기타 유연 근무 지원제도」를 실행하고 계십니까?	①	②

〈설문 : 1.2〉 「자녀출산 및 양육지원제도」 주요요소 실행수준

아래의 표는 가족친화(일-생활균형)경영 주요요인 중 「자녀출산 및 양육 지원제도」에 대한 주요요소에 대한 실행 여부에 대한 질문입니다.

주요영역	주요요소	실행한다	실행하지 않는다
자녀출산 및 양육지원	귀사에서는 「출산 전·후 휴가제도」를 실행하고 계십니까?	①	②
	귀사에서는 「육아휴직 및 육아기 근로시간 단축제도」를 실행하고 계십니까?	①	②
	귀사에서는 「직장 보육시설 지원」을 하십니까?	①	②
	귀사에서는 「기타 출산지원제도」를 실행하고 계십니까?	①	②
	귀사에서는 「미취학자녀 양육지원제도」를 실행하고 계십니까?	①	②
	귀사에서는 「취학자녀 양육지원제도」를 실행하고 계십니까?	①	②

〈설문 : 1.3〉 「부양가족 지원제도」 주요요소 실행수준

아래의 표는 가족친화(일-생활균형)경영 주요요인 중 「부양가족 지원제도」에 대한 주요요소에 대한 실행 여부에 대한 질문입니다.

주요영역	주요요소	실행한다	실행하지 않는다
부양가족 지원제도	귀사에서는 「가족 돌봄 휴직·휴가제도」를 실행하고 계십니까?	①	②
	귀사에서는 「가족 간호 시 추가근무 제한제도」를 실행하고 계십니까?	①	②
	귀사에서는 「기타가족 간호 지원제도」를 실행하고 계십니까?	①	②

〈설문 : 1.4〉 「근로자 지원제도」 주요요소 실행수준

아래의 표는 가족친화(일-생활균형)경영 주요요인 중 「근로자 지원제도」에 대한 주요요소에 대한 실행 여부에 대한 질문입니다.

주요영역	주요요소	실행한다	실행하지 않는다
근로자 지원제도	귀사에서는 「근로자 상담프로그램」을 실행하고 계십니까?	①	②
	귀사에서는 「멘토링 프로그램」을 실행하고 계십니까?	①	②
	귀사에서는 「건강관리 지원제도」를 실행하고 계십니까?	①	②

〈설문 : 1.5〉 「가족친화 문화조성」 주요요소 실행수준

아래의 표는 가족친화(일-생활균형)경영 주요요인 중 「가족친화 문화조성」에 대한 주요요소에 대한 실행 여부에 대한 질문입니다.

주요영역	주요요소	실행한다	실행하지 않는다
가족친화 문화조성	귀사에서는 「가족친화경영 및 성과체계」를 얼마나 실행하고 계십니까?	①	②
	귀사에서는 「기타 가족친화 문화조성 지원제도」를 얼마나 실행하고 계십니까?	①	②
	귀사에서는 「특정요일 정시퇴근 의무화」를 얼마나 실행하고 계십니까?	①	②

〈설문 : 1.6〉 「업무혁신 문화조성」 주요요소 실행수준

아래의 표는 가족친화(일-생활균형)경영 주요요인 중 「업무혁신 문화조성」에 대한 주요요소에 대한 실행 여부에 대한 질문입니다.

주요영역	주요요소	실행한다	실행하지 않는다
업무혁신 문화조성	귀사에서는 「퇴근 후 업무 연락자제」를 실행하고 계십니까?	①	②
	귀사에서는 「집중근무 시간제」를 실행하고 계십니까?	①	②
	귀사에서는 「똑똑한 회의와 보고문화」를 실행하고 계십니까?	①	②
	귀사에서는 「명확한 업무지시 문화」를 실행하고 계십니까?	①	②
	귀사에서는 「연가사용 활성화제」를 실행하고 계십니까?	①	②
	귀사에서는 「건전한 회식 문화」를 실행하고 계십니까?	①	②

<설문 : 2 > 아래의 표는 「가족친화(일-생활균형)경영」에 대한 주요영역에 대한 실행수준에 대한 질문입니다.

항목	전혀 실행 못함	실행 못함	보통 임	잘 실행 함	매우 잘 실행 함
귀사에서는 「유연근무제도」를 어느 정도 실행하고 계십니까?	①	②	③	④	⑤
귀사에서는 「자녀출산 및 양육지원제도」를 어느 정도 실행하고 계십니까?	①	②	③	④	⑤
귀사에서는 「부양가족 지원제도」를 어느 정도 실행하고 계십니까?	①	②	③	④	⑤
귀사에서는 「근로자 지원제도」를 어느 정도 실행하고 계십니까?	①	②	③	④	⑤
귀사에서는 「가족친화 문화조성제도」를 어느 정도 실행하고 계십니까?	①	②	③	④	⑤
귀사에서는 「업무혁신 문화조성」를 어느 정도 실행하고 계십니까?	①	②	③	④	⑤

※아래 보기에서 선택해 주시기 바랍니다.

[질문 1] 귀사의 소재지는 어떻게 되십니까?

- 1) 수도권(서울, 경기, 인천) 2) 비수도권

[질문 2] 귀사의 업종은 어떻게 되십니까?

- 1) 제조업 2) 건설업 3) 도·소매업 4) 정보통신업 5) 금융 및 보험업
6) 서비스업 7) 기타업종()

[질문 3] 귀사의 상시 근로자 수는 몇 명입니까?

- 1) 9인 이하 2) 10~49인 3) 50~99인 4) 100~299인 5) 300인 이상

[질문 4] 귀사의 매출규모는 어떻게 되십니까?

- 1) 10억 이하 2) 11~50억원 3) 51~100억원 4) 101~200억원 5) 201억원이상

[질문 5] 귀하는 귀사에서 직책이 어떻게 되십니까?

- 1) 임원진 2) 부서장 3) 부서장이하(대리 이하)

[질문 6] 귀사는 가족친화인증 기업입니까?

「가족친화인증」이란 가족친화경영 확산을 통한 가족친화적인 직장문화 조성 및 근로자와 가족 구성원의 삶의 질을 도모하기 위해 심사를 통해 여성가족부장관의 인증을 주어 각종 인센티브의 혜택을 제공하는 인증제도이다.

- 1) 인증기업 2) 미인증기업

--- 설문에 응해 주셔서 대단히 감사드립니다.---

ABSTRACT

A Proposed Methodology and Prototype for Self-diagnosis of the Level of Family-friendly Management of SMEs: Based on Young Job Seekers' Preference Information

Park Ok-Hee

Major in Smart Convergence Consulting

Dept. of Smart Convergence Consulting

The Graduate School

Hansung University

South Korea enacted Act on the Equal Employment for Both Sexes in 2007 to guarantee equal opportunities stipulated in the Constitution including gender equality and promotion of women's employment. The act was followed by Family Friendliness Act to increase the quality of life of people and promote the development of the state and society. Soon the government rolled out family-friendly policies to create a foundation for work-family reconciliation. According to an OECD report released in February, 2020 13 years after these policies, however, South Korea still got poor scores with No. 2 in the longest working hours, No. 3 in suicide rate, and No. 54 in people's happiness index.

In 2020, corporations of South Korea need to recruit young talents armed with creativity and new ideas in the face of digital transition driven by the

Fourth Industrial Revolution, artificial intelligence, and Big Data. Young job hunters have a priority for their own happiness when searching for jobs including "leaving the office at the work on time," "a life with leisure in the evening," and "YOLO." They thus prefer only large corporations and public enterprises that guarantee work-life balance(WLB) unlike SMEs that widely vary in the guarantee of work-life balance. Here emerges the problem. Not all young job seekers can get a job at large corporations or public enterprises. A considerable proportion of them should seek a place at SMEs, which have no idea of which work-life balance elements young job seekers prefer and whether they can provide the level. Since they fail to assess their WLB level themselves, they cannot set strategies to recruit young job seekers. The investigator thus felt a need to develop an objectified diagnosis tool to allow SMEs to diagnose whether they could provide the WLB level that young job seekers wanted and make necessary reinforcements according to the results or have family-friendly management consultants check the results and set a three-dimensional strategy for them.

By identifying young job seekers' preference for work-life balance by the element with the AHP analysis technique and examining and analyzing whether many of SMEs were providing WLB for each element, the investigator proposed a weighted sum scoring-based self-diagnosis methodology and prototype. They were designed to allow SMEs to check their scores by the area and total scores just by selecting the implementation of family-friendly management by the element on the self-diagnosis checklist. This tool was applied to a client company that was receiving family-friendly management consultation. The staff member in charge at the company was satisfied with the tool, saying "With this tool, I was able to check my firm's scores right away, visually identifying our relative gap in the industry and our position compared with the average corporate level." The family-friendly management consultant was able to figure out the level of the client firm in

numbers and said that the tool would hold its value as a concrete consulting methodology to support future directions and plans for family-friendly management based on total scores and charts.

The self-diagnosis prototype proposed in the study will help "SMEs supplement their shortcomings and promote their strengths for themselves to recruit new talents and prevent their employees from leaving." Furthermore, it will hopefully contribute to the practical and continuous enhancement of work-life balance level at SMEs in the nation as a "corporate diagnosis and consulting methodology for family-friendly management consultants."

【Keyword】 Family-Friendly Management, Young Job Seekers, SMEs, Work-Life Balance(WLB), Self-Diagnosis Methodology, Prototype