지속가능발전과 가족친화경영 – 실제 사례를 중심으로

우리 대한민국 국민들이 그것을 실제 느끼고 있든지 그렇지 않든지 상관없이 선진국의 대열에 들어서게 됨에 따라 그 어느 때보다 더 사회 모든 부문에서의 새로운 삶의 양식으로서 잘 사는 것, 즉 웰빙이 강조되고 있다. 사회 전반에 막대한 영향을 끼치고 있는 기업의 측면에서도 역시 예외일 수 없다. 급속한 세계화와 양극화로 인해서 특히 대기업들은 바야흐로 무한경쟁 시대에 진입하였다. 더 이상 한국기업들은 선진기술 및 경영기법을 벤치마킹이라는 미명하에 모방만을 계속해서는 글로벌 차원의 경쟁력을 확보할 수 없는 단계에 이르게 된 것이다. 독자적이고 혁신적인 제품 과 서비스를 선도적이고 선제적으로 개발하여야 한다.

바햐흐로 창조경영의 시대다. 창조경영의 원천은 무엇인가? 그것은 바로 사람, 인재다.

인재가 마음껏 창의성을 발휘하여 무한한 잠재력을 끌어낼 수 있도록 조직이 해야 할 일은 과연 무엇일까? 물론 조직의 혁신이나 리더십도 중요하다. 보다 구체적으로 인력 관리와 관련해서, 어떤 제도를 도입하여야 하는가?

많은 사람들은 일과 생활의 균형 (Work-Life Balance) 제도를 주목하고 있다. 이런 제도를 통해서 기업은 핵심 역량을 확보하고 유지할 수 있을 뿐만 아니라 구성원들의 직무 만족도, 업무 몰입도 등을 높임으로써 높은 생산성을 기대할 수 있다. 기업의 지속가능한 발전을 위하여 또한 사회의 지속가능발전을 위하여 가족친화경영은 이제 필요조건이 된 것이다.

사회적 변화와 가족친화경영

2000년대에 접어들면서 한국사회는 저출산 및 고령화 문제의 심각성을 깨닫기 시작하였다. 한국의 합계출산율(여성 1명이 평생 낳을 것으로 예상되는 자녀의 수)은 1996년 1.71명, 2000년 1.47명, 그리고 2004년에는 1.19명으로 세계에서 가장 낮은 수준을 기록하였다[1]. 참고로 2011년 기준으로 합계출산율은 1.23명이다 (지식경제부, 2011). 또한, 한국 여성의 경제활동참가율은 1965년 37.2%, 1995년 48.4%로 증가해왔으며 2005년에는 50%를 돌파하기 시작하였다. 참고로 2010년 기준 여성 경제활동참가율은 54.5%로 OECD 34개국 중 30위로 한국은 하위권에 속한다[2].

통계청 <2009년 생활시간조사 결과>[3] 수치를 살펴보면 경제활동을 하는 대부분의 여성들이 회사일과 가사의 이중고를 크게 겪고 있다는 것을 확인할 수 있다. 맞벌이 가구의 여성은 수입노

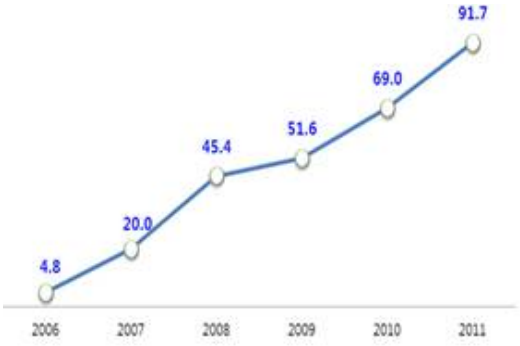
동 및 가사노동을 합한 의무생활시간이 10시간 9분으로 외벌이 가구의 여성보다 2시간 17분 더 많이 일한다. 맞벌이 가구의 경우 여성은 음식 및 청소 등을 포함한 가정관리를 위해 2시간 38분을 일하는 반면 남성은 24분만을 일한 것으로 나타났을 정도로 여성들은 이중 부담을 느끼고 있다. 여성 직원들은 가사노동 외에도 출산 및 육아의 문제로 이직 혹은 퇴사를 고민한다. 자신의 경력이 단절될 수도 있다는 것 때문에 여성들은 일을 통해 자아성취를 얻지 못하고 오히려 좌절감을 겪고 있는 실정이다[4].

이런 사회적인 분위기에서 국내의 Y사는 기업의 사회적 책임 (CSR: Corporate Social Responsibility)의 범위를 확장, 조직 구성원들과 그의 가족들을 그 대상에 포함시켰다. 저출산 문제 해결을 위해 2004년부터 다양한 복지제도를 '가족친화경영 제도'라는 이름으로 묶어 강화하기 시작하였고 '일과 삶의 균형'의 중요성을 강조하기 시작하였다. 이런 발 빠른 변화에 대한 적응이 가능했던 것은 사업특성을 들 수 있다. 펄프 및 종이를 기반으로 하는 산업군에 속해 있기 때문에, 오래 전부터 환경경영에 관심을 기울여 왔고 생활용품 제품개발과 관련된 창의적인 아이디어의 원천은 가정생활인 것을 알았기 때문이다. 가정에서는 여러 가지 큰 갈등을 겪으면서 회사 내에서는 가정에서 사용하는 제품을 개발해야 한다는 것은 모순일 수 있다. 결과적으로, 가족친화경영을 통해서 기업의 사회적 책임 활동의 범주를 넓히고 우수한 인재, 특별히 여성 인재를 확보하는 통로로 활용하였다. 이러한 과정을 통해 핵심자원으로서의 우수한 인재를 경쟁사들보다 더 많이 확보할 수 있었고, 그러한 노력들은 가시적인 성과로 나타나기 시작한 것이다.

가족친화경영의 성과

Y사 사내 여사원들의 출산율은 2010년 기준 1.84명으로 한국 평균 출산율인 1.22명을 큰 폭으로 앞질렀다. 이 수치는 핀란드(1.86명), 덴마크(1.84명), 벨기에(1.83명) 등의 출산율과 비슷한 수준이다[5]. 2011년 6월부터 임산부 간담회를 통해 임산부와 팀장들이 참여, 임신과 출산을 축하하는 자리를 가질 뿐만 아니라 출산 및 육아지원과 관련된 제도들에 대한 의견을 개진하고 공유할 수 있다. 또한 여성 육아휴직 사용비율은 2011년 91.7%이었을 정도로 출산 축하 및 장려 문화가 조성되어 있다.

| 그림 Y사-대한민국 연도별 출산율 비교 |



Y사 **육아휴직 사용률 증가(%)**

Y사 출산율 증가(%)

자료 : Y사 사회책임경영보고서

기업이 가족친화제도들을 도입하고 운영하면 직원들은 기업이 자신들을 위해 신경을 써주며 일과 삶의 균형을 꾀할 수 있도록 다방면으로 후원해주고 있다고 느끼게 된다. 많은 연구들은 가족친화제도를 이용하지 않는 직원들도 자신이 속한 조직에 대해서 긍정적인 태도를 갖게 되고 업무에 더 집중한다는 것을 밝혔다[6]. 이처럼 가족친화경영을 통해서 기업들은 구성원들이 직무에 더 만족할 수 있게끔 하는 환경을 조성할 수 있다.

Y사는 2008년부터 '가족친화경영 만족도'를 조사하였는데, 문항에 대한 긍정 응답을 합산한 결과, '나는 직장생활에서 행복감을 느낀다'의 경우 87%, '나는 가정생활에서 행복감을 느낀다' 70%, '우리회사는 일과 가정생활을 조화롭게 병행하게 해 준다'는 68%의 긍정답변을 기록하였다. 또한, 2013년 최근 임직원 조사에서 'Y사에 근무하는 것에 만족한다'에 96.3%, 'Y사는 사원들이 일과 삶의 조화를 추구하도록 지원한다'에 91.1%의 사원들이 긍정적으로 답하였다. 이처럼 가족친화경영을 통해 구성원들이 회사와 일에 만족감이 높아진 것을 확인할 수 있다.

한편, Y사의 이직률은 한 자릿수조차 되지 않는다. 2005년부터 2007년까지 이직률은 0.2%, 2008년 및 2009년 이직률은 0.1%에 그쳤다[7]. 직원들은 회사에 애착을 갖고 있으며, 자신들을 단순히 경제적 주체인, 조직의 부품으로 대하는 것이 아니라 진정한 인격체로서 존중해주는 것을 인식하고 느끼고 있다. 가족친화경영은 그야말로 사람을 존중하는 이념 및 가치를 실현하는 통로이고 기업의 지속가능한 발전을 위한 기본 토대가 되는 셈이다.

가족친화적 조직문화 형성

최근 많은 기업이 지속가능한 성장을 위한 가족친화제도들을 도입하고 있다. 여기서 중요한 것

은 진정한 문화로 자리 잡을 수 있는가 즉, 가족친화적인 조직문화 형성에 관한 부분이다. 아무리 좋은 제도가 있다 하더라도 동료나 상사의 눈치를 봐야 한다면, 그리고 이런 제도를 사용함으로 인해서 성과평가 상 불이익을 당하거나 당하는 것을 목격한다면 사람들은 좋은 제도가 있어도 사용하지 않으려 한다. 얼마나 많은 제도가 기업에 도입되느냐보다는 지금 현재 있는 제도를 직원들이 얼마나 알고 있으며, 또한 쉽게 이용할 수 있는 실질적인 문화가 조성되는 것이 훨씬 더 중요하다. 이제 기업에서는 가족친화경영을 사원복지프로그램의 차원을 넘어, 사원들의 삶의 질을 고려하여 혁신을 가능하게 하는 경영전략 자체로 간주해야 한다. 이는 개인에게 있어 '일과 삶의 조화'를 가능하게 하는 동시에 조직에는 높은 성과를 안겨주는 기회이기도 하고, 결국은 조직 전체의 성과에 긍정적 영향을 주게 되는 것이다.

---

1) 이인숙, "저출산의 요인분석과 사회복지적 함의", 한국사회복지학, 제57권 제4호, 2005, pp. 67-90.
2) 지식경제부, "2011년 우리나라의 국가경쟁력 - 주요 분석 결과", 2011.12.
3) 통계청, "2009년 생활시간조사 결과", 2010.3.31.
4) 임인숙, "한국기업의 가족친화적 제도의 한계", 가족과 문화, 제15권 제3호, 2003, pp. 63-86.
5) 헤럴드경제, "Y사, 합계출산율 1.84명... 국내 평균보다 0.62명 많아", 2011.5.10.
6) Beauregard, T. A., Henry, L. C., "Making the link between work-life balance practices and organizational performance", Human Resource Management Review, Vol. 19, 2009, pp. 9-22.
7) Y사, "2010 사회책임경영보고서"