

# 기업의 일·가정 양립 제도 시행 영향 요인 분석

방진아<sup>1</sup> | 허순임<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> 서울시립대학교

\* 교신저자: 허순임 (soonim@uos.ac.kr)

## 초록

근로시간 유연화는 일·가정 양립을 위해 근로자가 직장생활을 유지하면서 자녀 양육시간을 확보할 수 있도록 지원하는 정책 수단이다. 본 연구의 목적은 국내 기업의 근로시간 유연화 도입과 활용에 대한 영향 요인을 분석하는 것이며, 육아기 근로시간 단축과의 비교 분석을 통해 정책효과를 높일 수 있는 시사점을 얻고자 한다. 이를 위해 기업 특성, 인사관리 특성, 조직문화 특성을 주요 변수로 살펴보았다. 분석자료는 2018 여성관리자패널조사 결과를 활용하였으며 총 346개 기업을 대상으로 통계 분석을 실시하였다. 분석 결과, 기업 자율 제도인 근로시간 유연화 시행에는 공공부문 여부, 노조 유무, 고학력 여성 비중, 투명한 인사관리 여부 등이 유의미하게 나타났다. 반면 법적 의무제도인 육아기 근로시간 단축의 경우 기업 규모, 남녀차별 관행에 의한 승진 차이 여부, 최고 경영자의 인식 등이 유의미하게 나타났다. 특히, 두 제도의 시행에 있어서 공통적으로 합리적 인사관리가 중요한 요인으로 확인된 본 연구의 결과는 일·가정 양립 차원의 인사관리 개선이 수반되어야 정책효과를 높일 수 있음을 시사한다.

**주요 용어:** 일·가정 양립, 근로시간 유연화, 육아기 근로시간 단축, 인사관리

## 알기 쉬운 요약

**이 연구는 왜 했을까?** 우리의 장시간 근로 문화 속에서 일·가정 양립을 위해서는 맞벌이 부부가 겪는 시간 갈등을 완화하는 노력이 무엇보다 중요하다. 대표적인 육아시간 지원제도인 근로시간 유연화와 육아기 근로시간 단축의 시행에 영향을 미치는 요인을 비교·분석하고 제도 활성화 방안을 살펴 보았다.

**새롭게 밝혀진 내용은?** 기업 자율 제도로서 근로시간 단축 없이 근무 스케줄을 탄력적으로 조정하는 '근로시간 유연화'는 노조가 있거나 고학력 여성 비중이 높은 경우와 같이 현장의 수요가 높은 기업에서 시행도가 높게 나타났다. 반면, 법적 의무제도인 '육아기 근로시간 단축'은 기업 규모가 크고 CEO의 여성인력 지원 정도가 높은 경우와 같이 제도 활용으로 인한 부담이 적은 기업에서 시행도가 높았다. 흥미로운 점은 '공정하고 투명한 인사관리'가 공통적으로 도입·활용 수준을 높이는 요인으로 나타나 일·가정 양립 제도 활성화를 위해 인사관리 개선이 뒷받침되어야 한다는 점을 확인할 수 있었다.

**앞으로 무엇을 해야 하나?** 육아시간 지원제도가 현장에서 제대로 작동하기 위해서는 제도 시행 주체인 기업의 적극적인 동참이 필수적이다. 일·가정 양립 제도에 대한 기업의 인식 및 역할 제고와 함께 불합리한 남녀 차별 근절, 승진기준 공개 등 제도 활용을 제고할 수 있는 합리적 인사 관리가 수반되어야 할 것이다.

본 연구는 제1저자가 작성 중인 서울시립대학교 박사학위 논문의 일부를 발췌하여 재편집한 것임.

- 투 고 일: 2022. 01. 28.
- 수 정 일: 2022. 03. 14.
- 게재확정일: 2022. 04. 13.

## 1. 서론

우리나라 기혼여성 6명 중 1명은 육아·결혼 등의 사유로 직장을 그만둔 경력단절 상태이며, 이 중 3040 여성 비중이 85.2%로 나타나 M자형 여성 고용률 문제의 심각성을 여실히 보여주고 있다(통계청, 2020). 여성의 자발적 의지와 무관한 경력단절 문제는 개인의 자아실현·경력개발 저해, 사회적으로 성차별적 노동시장 구조 고착화, 전체적인 국가경쟁력 저하 등의 부정적 영향을 초래하므로 여성의 일·가정 양립을 지원하기 위한 다각적인 정책 노력이 계속되고 있다(한운옥, 이영민, 2019, p.31).

이 중 가장 최근에 도입된 근로시간 유연화는 장시간 근로 문화로 인한 시간 갈등이 일·가정 양립을 저해하는 주요 원인이라는 문제의식에 기반하고 있다. 이는 총 근로시간과 소득 감소 없이 근로자의 필요에 따라 근로시간을 탄력적으로 운영하는 제도로서 근로자가 직장생활을 유지하면서 자녀의 직접 양육 시간을 확보할 수 있도록 지원한다는 점에서 육아 휴직을 보완하고 근로자의 선택 가능성을 확대하는 의미가 있다. 또한 보육 서비스를 이용하는 여성 근로자의 경우 자녀의 등하원 시간과 출퇴근 시간의 불일치로 인한 시간 압박을 근로시간 유연화를 통해 완화함으로써 자녀 돌봄 만족도 및 직장생활 만족도 제고에 기여할 수 있다(방진아, 허순임, 2021, p.53). 사업주 측면에서도 업무의 연속성을 고려할 때, 숙련된 근로자가 완전히 업무에서 단절되는 휴직보다는 근로시간 유연화가 더 이익이 될 수 있으며, 대체인력 채용 등 기업의 추가 비용부담이 상대적으로 적게 소요됨에 따라 선진국에서도 활성화되는 경향을 보이고 있다(김경희, 반정호, 이정훈, 2008, p.32; 김근주, 2012, p.29).

이와 같이 기업 현장에서 시행되는 일·가정 양립 제도가 활발히 활용되고 당초 목표한 정책효과를 내기 위해서는 제도의 양 당사자인 기업과 근로자가 윈-윈할 수 있는 제도 운영이 필요하다. 기업 입장에서 제도 시행으로 인한 부담이 크거나, 제도의 긍정적 효과를 확산할 수 없는 경우 형식적으로 운영되거나 현장에서 제대로 작동하지 않는 문제가 발생한다. 특히, 근로시간 유연화와 같이 제도 시행이 기업의 자원에 맡겨진 경우일수록 기업의 인식과 시행 의지가 제도 활성화에 중요한 영향을 미치게 된다(김혜원, 김경희, 김향아, 유계숙, 2007, p.108). 따라서 기업의 관점에서 제도 도입·활용에 영향을 미치는 요인을 분석하고 이를 반영한 정책적 지원이 필

요하나 근로시간 유연화 제도에 초점을 둔 관련 연구는 많지 않은 실정이다.

관련 선행연구 동향을 살펴보면 첫째, 대부분 연구는 일·가정 양립 제도 전반을 대상으로 하거나 성격이 상이한 여러 유형을 유연근로제의 개념에 포함하여 분석하고 있어 근로시간 유연화에 특화된 연구는 많지 않다(김지현, 2021, p.7; 방진아, 허순임, 2021, p.38). 둘째, 유연근로제에 대한 연구도 대부분 제도 이용자인 여성 근로자 관점에서 개인 단위로 분석한 경우가 많으며, 기업의 관점에서 사업장 단위로 제도의 도입·활용에 대해 살펴본 연구는 드문 상황이다(권태희, 2010, p.12; 권은남, 엄승미, 2021, p.105). 셋째, 일·가정 양립 제도의 도입과 활용에 영향을 미치는 요인으로 기업 특성을 중심으로 분석한 연구는 많은 반면, 인사관리 및 조직문화적 특성을 포함한 통합적 연구는 많지 않다(유계숙, 2008, p.258). 넷째, 일·가정 양립 제도가 도입되더라도 활용이 저조한 경우가 많은데 근로시간 유연화의 특성을 반영하여 도입과 활용의 간극에 초점 둔 연구는 부족하다.

본 연구의 목적은 일과 삶의 균형이 강조되고 있는 현실에서 일·가정 양립을 위한 육아시간 지원 제도로서 근로시간 유연화의 의미를 재조명해보고자 하는 것으로 구체적인 연구의 내용은 다음과 같다. 첫째, 기업의 일·가정 양립 제도의 시행에 대한 선행 연구를 토대로 근로시간 유연화에 초점을 맞춰 제도 도입과 활용에 영향을 미치는 특성들을 분석해 보고자 한다. 둘째, 근로시간 유연화 도입과 활용에 대한 영향 요인을 제도 수요자인 여성 근로자의 관점이 아니라 제도를 시행하는 주체인 기업의 관점에서 살펴보고자 한다. 셋째, 기업 규모, 여성 인력 비율 등 선행 연구에서 중점적으로 다룬 기업 특성들뿐만 아니라 인사관리, 조직문화 특성을 포함하여 종합적으로 영향 요인을 탐색해 보고자 한다. 넷째, 현장에서 기업의 제도 도입과 근로자들의 제도 활용에 차이가 있는지 확인하고 이에 영향을 미치는 요인은 무엇인지 분석하고자 한다. 특히, 근로시간 유연화와 육아기 근로시간 단축과의 비교 분석을 통해 두 제도의 도입과 활용에 차이가 있는지 살펴보고 현장의 제도 작동에 영향을 미치는 요인은 무엇인지 확인하고자 한다. 다양한 일·가정 양립 제도들 중에서 두 제도에 초점을 두는 이유는 휴직 등 공백없이 직장생활을 지속하면서 시간 갈등 완화를 지원한다는 점에서 공통적 특성이 있는 반면, 제도 시행의 강제성 여부에 대해서는 상반된 특성을 갖고 있어 비교 분석의 의미가 있기 때문이다(권혜원, 2016, p.92).

이와 같이 본 연구에서는 일·가정 양립 제도가 활성화되기 위해서는 기업의 인식과 노력이 선행되어야 한다는 인식하에 기업의 관점에서 근로시간 유연화와 육아기 근로시간 단축 제도의 도입과 활용에 영향을 미치는 요인을 종합적으로 살펴봄으로써 제도 효과를 제고하기 위한 정책적 시사점을 도출하고자 한다.

## II. 이론적 논의 및 선행 연구 고찰

### 1. 일·가정 양립 제도 개요

일·가정 양립 제도는 “조직 내 인적자본에 대한 투자와 보호와 함께 직장 영역과 가정 영역에서의 책임을 균형 있게 수행하도록 지원하는 인적자원 정책”을 의미한다(Poelmans & Sahibzada, 2004, p.410). 일·가정 양립 제도의 유형은 선행 연구마다 상이한데, 통상 출산전후휴가·육아휴직과 같은 휴가제도, 보육비 지원·직장보육시설 설치와 같은 보육 제도, 유연근무제 등 근로시간의 유연성과 같이 세 유형으로 분류하고 있다(한영선, 이연숙, 2015, p.50; 김희경, 2016, p.38; 방진아, 허순임, 2021, p.40).

일·가정 양립 제도의 시행에는 국가, 근로자, 기업, 보육시설 등 관련 단체, 여성 단체 등 다양한 주체들이 상호 역할을 하고 있으나, 현장의 활용과 관련해서는 크게 제도를 도입·운영하는 기업과 제도를 요구하고 이용하는 근로자 측면으로 나누어진다(김원정, 2018, p.7). 이와 같이 기업은 일·가정 양립 제도 시행과 수요-공급을 담당하는 한축으로서 제도 활성화를 위해서는 기업 측면에서 제도를 적극적으로 도입하고 활용을 제고하는 노력이 선행되어야 한다(한지숙, 유계숙, 2009, p.209).

「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률」(이하 남녀고용평등법)에서는 일·가정의 양립을 방해하는 사업장 내의 관행과 제도를 개선하고 일·가정 양립을 지원할 수 있는 근무환경을 조성하기 위하여 노력해야 함을 사업주의 의무로 규정하고 있다. 그러나 이러한 법·제도적 규범과 함께 기업 입장에서도 제도 시행에 따른 긍정적 효과를 체감하고 제도 시행의 어려움이 경감되어야만 활성화가 가능할 것이다.

일반적으로 일·가정 양립 제도는 수요자인 근로자의 관점에서 도입 목적 및 필요성, 효과 등을 강조하는 경향이 있

며, 공급자인 기업의 관점에서 비용이나 효과에 대한 고려는 부수적인 것으로 인식되어 왔으나, 점차 수요자와 공급자 양측에서 긍정적 영향을 체감할 수 있어야 제도 활성화가 담보될 수 있다는 인식이 확산되고 있다(양동훈, 2017, p.83). 즉 개인적 차원의 긍정적 인식과 효과는 조직 차원의 성과와 직결된 직무몰입, 직무만족 등을 매개로 기업에 대해서도 긍정적 영향을 미칠 수 있으며, 이와 같은 선순환 효과를 제고하기 위해서는 현장에서 제도가 원활히 활용되고 제도 활용으로 인한 불이익을 해소하는 것이 중요하다(수몬이, 노현탁, 2014, p.29).

일·가정 양립 제도는 근로자와 기업 모두에게 긍정적 영향을 미친다는 것이 선행 연구의 일반적 견해이나, 구체적인 효과에 있어서는 근로자와 기업의 관점에 따라 강조되는 부분이 상이하다. 관련 선행 연구도 근로자 관점에서는 일·가정 양립 만족도, 직업생활 만족도, 출산 결정에 미치는 영향 등에 중점을 두고 효과를 분석하고 있으며(한영선, 정영금, 2014, p.5; 최지훈, 안선희, 2017, p.79), 기업 관점에서는 경영 성과, 근로자의 조직 몰입과 이직 감소, 우수인력 확보 등의 효과에 주목하고 있다(안은정, 신은중, 2010, p.182).

기업 측면에서 일·가정 양립 제도의 효과를 구체적으로 살펴보면, 일·가정 양립 제도의 시행이 종업원들의 자발적 이직을 줄이고, 매출액 증가에 긍정적 영향을 미친다는 연구가 있으며(이민우, 이영진, 한재창, 2008, p.209), 일·가정 양립 제도의 도입에 적극적인 기업일수록 근로자 1인당 생산성이 높아지고 근로자의 이직률이 낮아진다는 연구 결과도 있다(유규창, 김향아, 2006, p.122). 또한 기업 성과를 1인당 매출액, 이직률, 기업성과에 대한 주관적 판단, 근로자 주도적 혁신, 제품·서비스 품질 등으로 넓게 보고 분석한 연구도 있는데, 단순히 1인당 매출액으로 표현되지는 않지만 일·가정 양립 제도의 시행은 다양한 측면에서 기업성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다(김혜원, 2011, p.17). 반면, 제도의 유형에 따라 효과가 다르게 나타난 연구 결과에 의하면 보육 및 휴가제도는 노동 생산성 향상에 유의미한 영향을 주지 못한 반면 유연근무제도는 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다(김태홍, 고인아, 2001, p.41). 또한 휴가 제도와 같은 모성보호제도는 1인당 매출액에 긍정적 관계를 보인 반면, 유연근무제는 부정적 관계를 보인 결과도 있다(안은정, 신은중, 2010, p.208).

## 2. 일·가정 양립을 위한 육아시간 지원정책: 근로시간 유연화와 육아기 근로시간 단축

기혼 취업 여성에게 초점을 두고 시행되는 일·가정 양립 정책은 크게 두 가지 방향으로 볼 수 있는데, 시간을 지원하는 정책과 서비스를 제공해 줌으로써 시장노동 참여를 용이하게 해주는 정책이다. 시간 지원 정책은 자녀를 직접 돌볼 수 있도록 휴직을 제공하거나 근로시간을 단축·조정하는 방식으로서 국내 제도로는 육아휴직, 육아기 근로시간 단축, 근로시간 유연화 등을 들 수 있다. 서비스지원 정책은 보육이나 자녀 돌봄 서비스를 제공함으로써 시장노동 참여를 지원하는 방식으로 무상 보육 서비스, 직장보육시설 설치, 아이돌보미 지원 등의 제도가 해당된다(김은정, 2013, p.618).

우리나라 일·가정 양립 정책은 5개년 기본계획인 제1차 저출산·고령사회 기본계획(2006~2010)을 기점으로 종합적인 정책이 추진되었으며, 당시에는 보육 서비스 제공을 핵심으로 지원을 확대하였다. 2차 저출산·고령사회 기본계획(2011~2015) 이후부터는 보육지원과 함께 육아휴직, 육아기 근로시간 단축, 유연한 근로형태 확산 등 시간 지원을 포함한 다양한 제도들이 도입되었다. 이와 같이 보육 지원으로 대표되는 서비스지원 정책과 시간 지원 정책이 시차를 두고 도입되었고 제도가 강화된 시기가 서로 상이함에 따라 양 제도 간 연계성 부족으로 인한 비효율성과 사각지대가 발생하였다(이삼식, 이지혜, 2011, p.12).

특히 맞벌이 가정의 경우 부모의 근무시간 및 출퇴근 시간

과 자녀 보육·돌봄서비스 제공 시간의 불일치 문제로 자녀양육 부담이 지속되고 있으며, 우리나라의 장시간 근로문화와 맞물려 일하는 부모의 시간 갈등이 심화되고 있다.<sup>1)</sup> 선행 연구에 의하면 기혼여성 근로자의 시간 부족 문제가 심화될수록 일·가정 양립 만족도가 낮아지는 것으로 나타났으며(박예은, 윤미, 이예솔, 이효진, 정익중, 2016, p.48), 조직적 측면에서도 장시간 근로가 만연한 기업일수록 여성 관리직 비율이 감소하는 것으로 나타나 조직 내에서 높은 직위의 여성이 적은 수직적 성별분리 현상을 강화시키는 원인으로 확인되었다(신희연, 한보영, 2016, p.87).

일·가정 양립을 위한 시간 지원 정책 수단으로서 두 제도는 근로시간-육아시간의 조정을 통해 휴직으로 인한 경력중단 없이 직장생활을 지속할 수 있도록 지원한다는 점에서 기존의 육아휴직, 보육 지원을 보완하는 새로운 정책 수단으로 유사성이 있다(김나영, 도남희, 이동하, 조혜주, 2016, p.63). 반면, 근로시간 유연화는 근로시간과 소득 감소를 수반하지 않으며 법으로 시행을 강제하지 않으나, 육아기 근로시간 단축은 근로시간과 소득 감소를 수반하면서 법적 강제성을 갖는다는 점에서 상반되는 측면이 있다. 따라서 두 제도 간 비교 분석을 통해 근로시간 유연화 시행에 미치는 영향 요인을 확인하는 것은 다른 일·가정 양립 제도에 비해 상대적으로 활용이 용이하다고 평가되는 근로시간 유연화의 특징을 구체적으로 확인할 수 있다는 점에서 의미 있는 분석이라고 본다. 먼저 유연근무제<sup>2)</sup>의 한 유형인 근로시간 유연화는 총 근로시간의 변동 없이 근무 시작 시간과 종료 시간을 탄력적으로 조정하는 제

표 1. 일·가정 양립을 위한 육아시간 지원정책

구분	제도 개요	
육아 휴직	일정 연령 요건(만 8세 이하 또는 초등학교 2학년 이하)에 해당하는 자녀가 있는 근로자가 1년 이내 범위 내에서 사용하는 휴직	
육아기 근로시간 단축	일정 연령 요건(만 8세 이하 또는 초등학교 2학년 이하)에 해당하는 자녀가 있는 근로자가 주당 근로시간을 15~30시간으로 단축하는 제도	
근로시간 유연화	시차출퇴근제	기존의 소정 근로시간을 준수하면서 출퇴근 시간을 조정하는 제도
	선택적 근로시간제	일정 기간(1월 이내) 단위로 총 근로시간 범위 내에서 하루의 근로시간을 자율적으로 결정할 수 있는 제도
	탄력적 근로시간제	주(일) 단위로 일의 양에 따라 근로시간을 조정하여 평균적으로 법정 근로시간(주40시간) 내로 근로시간을 맞추는 제도

자료: 유연근로시간제 가이드(고용노동부, 2019); 고용창출장려금·고용안정장려금의 신청 및 지급에 관한 규정(국가법령정보센터)

1) 직장-가정 갈등 중 시간근거 갈등이란 한 영역에서 시간 투입 요구가 너무 커서 다른 영역에서의 역할을 수행하는 데 있어 시간 부족을 겪거나 시간 부족에 대한 심리적 압박을 포함하는 개념이다(강혜련, 임희정, 2000, p.2).  
2) 유연근무제는 시간 유연제도와 장소 유연제(원격근무·재택근무)의 두 가지 형태로 구별할 수 있다. 시간 유연성과 장소 유연성은 서로 다른 특징을 지닌 제도이며, 각 제도가 근로자의 생활에 미치는 영향, 각 제도에 대한 근로자의 선호가 다르게 나타난다(김지현, 2021, p.9).

도로서, 우리나라에는 시차출퇴근제, 선택적 근로시간제, 탄력적 근로시간제 등이 시행되고 있다(고용노동부, 2019). 이와 구분되는 개념으로 일·가정 양립 지원을 위해 도입된 근로시간 단축은 육아 등을 이유로 총 근로시간 자체를 단축하는 것으로서 우리나라에서는 대표적으로 육아기 근로시간 단축 제도<sup>3)</sup>가 시행되고 있다(김근주, 2012, p.25). 동 제도는 육아휴직으로 인한 경력단절 부담을 완화하기 위해 휴직 대신 선택적으로 근로시간 단축을 보장하기 위해 2007년 도입되었으며, 현재는 자녀 1명당 육아휴직과 육아기 근로시간 단축을 합산하여 최대 2년까지 사용할 수 있다.

일부 연구에서는 시간제 근로를 일·가정 양립을 위한 유연근무제에 포함한 경우도 있으나(한영선, 이연숙, 2015, p.58), 시간제 근로는 비정규직 논의와 맞물려 우리의 경직적인 노동시장 여건, 시간제 근로의 자발성 여부, 임금·고용보장 등 일자리 질의 문제 등을 포함하는 고용정책 전반과 관련된 이슈로서 일·가정 양립 차원의 근로시간 단축과 구분하여 논의될 필요가 있다(권혜원, 2016, p.75; 방진아, 허순임, 2021, p.39).

근로시간 유연화에 초점을 두고 제도의 효과성을 분석한 선행 연구는 많지 않은 상황이나 근로자와 조직에 미치는 영향을 중심으로 일부 연구가 이루어지고 있다. 유연근무제가 근로자에게 미치는 영향은 유연근무제의 종류, 활용 대상자에 따라 선행 연구마다 상이한데, 구체적으로 살펴보면 탄력근무나 선택근무와 같은 시간 유연제도가 여성 근로자의 직업생활 만족도에는 긍정적 영향을 미치나 개인 생활에는 유의미한 영향을 미치지 않았고, 장소 유연성은 두 영역의 만족도에서 모두 유효하지 않다는 연구 결과가 있다(김지현, 2021, p.31). 또한 유연근무제가 기혼여성의 일·가정 갈등을 완화하거나 직무만족을 증진하는 데 유의미한 역할을 하지 못한다는 결과도 있다(진준순, 장은영, 2015, p.255). 또한 유연근무제의 유형별로 조직 효과성을 분석한 연구에 의하면 탄력적근무제와 선택적근무제와 같은 시간유연 제도가 원격근무나 재택근무와 같은 장소 유연 근무에 비해 조직 효과성에 미치

는 영향이 크지 않다는 결과가 있다(박경환, 2015, p.22).

육아기 근로시간 단축에 대한 선행 연구는 임신·출산·육아와 관련한 여러 일·가정 양립 제도의 하나로 포함하여 분석하거나 육아휴직과의 비교연구가 많은데, 양 제도의 사용에 영향을 미치는 요인을 분석한 연구에 의하면 여성의 학력 수준이 높을수록, 직접 자녀돌봄 욕구가 크지 않을수록, 배우자의 소득이 높지 않을수록, 대기업보다는 중소기업 근로자의 경우 육아휴직 대신 육아기 근로시간 단축을 활용할 가능성이 높은 것으로 나타났다(이지인, 2018, p.59). 육아기 근로시간 단축에 중점을 두고 제도의 효과를 분석한 연구는 많지 않으나, 상당수의 일·가정 양립 제도가 여성의 출산 결정에 직접적인 영향을 미치지 못하는 것으로 나타난 반면, 육아기 근로시간 단축의 경우 제도 도입이 여성 관리자의 출산에 긍정적 영향을 미친다는 연구가 있다(이혜정, 유규창, 2011, p.59). 또한 육아기 근로시간 단축 제도가 아직까지 활용률은 낮은 반면, 경력단절 예방 및 일·가정 양립 지원에 유의미한 효과가 있으며 제도 활용시 만족도가 높다는 연구 결과도 있다(국회입법조사처, 2014, p.48).

### 3. 일·가정 양립 제도 시행에 대한 영향 요인

일·가정 양립 제도의 도입에 영향을 미치는 요인에 대한 이론적 설명으로는 제도주의적 관점(institutional perspectives)과 상황 이론(contingency perspectives)을 들 수 있다(안은정, 신은종, 2010, p.181).<sup>4)</sup> 제도주의 이론은 기업이 일·가정 양립 제도를 도입하는 이유를 경제적 이해관계뿐만 아니라 사회적 정당성을 확보하기 위해 외부 압력에 순응한 결과로 설명한다.

제도주의와 맥락을 같이하는 제도적 동형화 이론에 의하면 기업의 사회적 기대에 대한 반응을 법·제도에 의한 강제적 동형화(coercive isomorphism), 정당성을 인정받은 조직을 따라 하는 모방적 동형화(mimetic isomorphism), 전문성에 의존하는 규범적 동형화(normative isomorphism)와 같은 세 가

3) 사용 근로자에게는 육아기 근로시간 단축급여(통상임금의 80%×(단축 전 소정근로시간-단축 후 소정근로시간)/단축 전 소정근로시간)를, 사업주에게는 간접노무비용의 일부(근로자 1인당 월 30만 원)를 장려금으로 지원하고 있다.

4) 기업이 일·가정 양립 제도를 도입하는 이유에 대해 제도적 이론, 조직적응 이론, 직무몰입 관점, 기회균등 관점, 상황적 관점과 같이 다섯 가지 관점으로 설명한 연구도 있다. 제도적 이론에 따르면 제도 도입 결정은 사회적 규범의 압력에 영향을 받는 것으로 설명하고 있으며, 조직적응 이론은 기업이 규범적 압력에 순응하는 것을 넘어 환경적 도전에 대한 대응 차원에서 재량에 따라 의사결정을 하는 것으로 설명한다. 직무몰입 관점은 기업의 성과 향상을, 기회균등 관점은 남녀 차별 철폐를, 상황적 관점은 인력 유인책 등 기업의 특성에 적용하기 위한 것으로 제도 도입 이유를 설명한다(Budd, J. W. & Mumford, K., 2003, p.9; 김혜원, 김경희, 김향아, 유계숙, 2007, p.93에서 재인용).

지 유형으로 설명하고 있다(DiMaggio & Powell, 1983, p.150). 사회적으로 주목을 많이 받는 대기업이나 정부 정책의 영향을 많이 받는 공공부문에서 제도 시행도가 높은 현상은 강제적 동형화의 사례로 볼 수 있으며, 기업 간 네트워크가 활발하거나 전문가 집단과의 소통이 많은 기업의 경우 모방적 동형화나 규범적 동형화의 사례에 해당한다(유규창, 김향아, 2006, p.105; 김원정, 2018, p.34).

한편, 제도 이론과 달리 상황 이론에서는 기업의 대응 방식이 순응, 회피, 저항 등 상황적 필요성과 전략적 고려에 의해 다양한 형태로 나타난다고 설명한다(Osterman, 1995, p.682; 안은정, 신은중, 2010, p.182에서 재인용). 일·가정 양립 제도의 필요성과 효과성에 대해 부정적인 기업에서는 사회적 압력에 의해 제도는 도입하지만 ‘회피’의 방식으로 대응함으로써 제도가 형식적으로 운영되는 문제가 생길 수 있다.<sup>5)</sup> 또한 기업의 대응은 제도를 둘러싼 이해관계자들의 영향을 받게 되는데, 조직 내 여성 인력의 비중, 관리직 여성 비중, 노동조합의 역할과 이해관계 등에 따라 제도 시행 양상이 다르게 나타나게 된다. 또한 직무나 산업의 특성에 따라 일·가정 양립 제도의 효과성이 큰 기업에서는 제도 도입에 적극적이며, 인사 부서가 외부의 제도적 환경이나 구성원들의 요구에 빠르게 대응하는 경우에도 일·가정 양립 제도의 시행도가 높아질 수 있다(Goodstein, 1994, p.376; 김원정, 2018, p.35). 이와 같은 이론은 기업의 관점에서 제도 도입에 대한 선행요인을 밝히고자 한 것으로 이를 통해 공공부문 여부, 기업 규모, 사업장 내 여성 인력의 특성, 노동조합 역할, 인사부서의 역할 등의 영향을 설명할 수 있다(이민우, 이영진, 한재창, 2008, p.189).

한편 일·가정 양립 제도의 활용에 대해서는 실제 제도를 이용하는 근로자의 관점에서도 이론적 검토가 필요하다. 근로자들의 일·가정 양립 제도 활용은 제도 사용에 따른 실질적 불이익이 없어야 할 뿐만 아니라 불이익에 대한 우려를 해소할 수 있어야 한다. 이러한 관점에서 신호이론에 의하면 조직의 인적자원관리 제도가 조직 구성원들에게 조직이 전하는 신호로 작용하여 구성원들의 심리와 행태에 영향을 미친다고 설명한다(Suazo, Martinez & Sandoval, 2009, p.160; 조희정, 2012, p.7에서 재인용). 즉, 조직의 인적자원관리는 조직의 성과에 영향을 미칠 뿐 아니라 개개인의 구성원들과의 이해관계

가 밀접한 만큼 개인에게 보내는 신호의 의미가 크기 때문에 구성원들의 인식과 행동, 일·가정 양립 제도의 활용과 같은 의사 결정에 중요한 요인으로 작용한다(Wright, McMahan, & McWilliams, 1994, p.322; 조희정, 2012, p.10에서 재인용). 가족친화적 조직 문화 역시 제도 활용 시 불이익이 없다는 신호로 작용할 경우 구성원들의 일·가정 양립 제도 활용에 긍정적 영향을 미칠 수 있다.

일·가정 양립을 지원하기 위한 다양한 제도들이 시행되고 있지만 실제 현장에서 제도 활용이 저조한 문제가 계속되고 있다. 다른 복지 제도들과는 달리 일가족 지원정책은 아직도 조직에서 당연히 시행되어야 하는 프로그램으로 인식되지 못하는 경향이 있다(민현주, 2010, p.124). 이는 일·가정 양립 제도들이 암묵적인 조직의 관행이나 문화 또는 조직이 추구하는 규범 및 가치와 충돌하는 경우가 발생하며, 이로 인해 근로자들이 제도 활용의 불이익 우려 등으로 자유롭게 제도를 활용하지 못하는 경우가 많기 때문이다(Blair-Loy, 2002, p.815).

일·가정 양립 제도를 시행하고 확대하는데 있어 장애가 되는 조직 차원의 요인을 살펴보면, 대체인력에 대한 비용, 경영상 혼란 등 기업의 부담이 가중된다는 경영사례와 경영자의 부정적 인식을 들 수 있다. 또한 장시간 일해야 직무몰입과 의욕이 높다고 평가하는 조직 문화적 요인과 기업 규모·경제상황·정부의 정책적 지원 등과 같은 구조적 요인도 제도 이용률에 부정적 영향을 줄 수 있다(한지숙, 유계숙, 2009, p.210). 국내외 선행 연구들도 제도의 존재(availability)와 활용 가능성(usability)의 간극에 주목하여 일·가정 양립 제도의 도입과 활용에 영향을 미치는 요인을 분석하고 제도 수용성 제고 방안을 모색하고 있다(권혜원, 2016, p.74). 기업의 일·가정 양립 제도 시행에 영향을 미치는 요인을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째 기업 특성과 관련하여 업종에 따라 제도 시행률이 차이가 있었는데, 금융, 보험업의 경우 시행률이 높은 편이나, 도소매업이나 건설업의 경우 상대적으로 시행률이 낮은 것으로 나타났다(유계숙, 2008, p.262). 기업 규모로는 대기업일수록 일·가정 양립 제도의 시행률이 높은 것으로 나타났다. 이외에도 노동조합 유무, 전체 근로자 중 시간제 비율, 여성인력 비율이나 여성 관리직 비율 역시 기업의 일·가정 양립 제

5) 우리나라의 일·가정 양립 제도 도입과 운영과정에서도 제도가 제대로 작동하지 않는 디커플링(decoupling) 현상이 나타나는데, 이는 조직이 제도 도입의 긍정적 효과를 확산하지 못하면서 법적으로 강제되거나 사회적으로 정당하다고 인정받는 규범에 순응하는 차원에서 제도를 도입한 경우 발생한다(정장훈, 조문석, 장용석, 2011, p.181).

도의 도입과 활용에 영향을 미치는 것으로 확인되었다(이호선, 강윤식, 2013, p.428).

둘째, 성과평가나 승진과 같은 기업의 인사관리 제도가 일·가정 양립 제도 활성화에 중요한 영향 요인으로 작용하고 있는데, 이는 일·가정 양립 제도 활용으로 인해 실제 인사상 불이익을 겪거나<sup>6)</sup> 불이익이 있을 것이라는 우려 등으로 제도 활용을 꺼리는 분위기가 조성될 경우 제도가 형식적으로 운영될 가능성이 높기 때문이며 이에 따라 제도 활용자에게 인사상 불이익이 발생하지 않도록 공정한 인사시스템 구축이 강조되고 있다(유계숙, 2012, p.122; 김연홍, 2016, p.16).

최근에는 일·가정 양립 제도가 기업의 인사관리 측면에서 중요한 이슈로 다뤄지고 있는데 가정친화적 기업에서는 인적 자원 관리 차원에서 공식적이고 체계적인 기준을 제시하고 업무 수행 시 차별적 요소를 최소화하고자 하며 성과를 높일 수 있도록 적절한 평가와 보상을 제공하는 등 균형적 인사정책을 마련하고자 노력하는 것으로 나타났다(김영미, 2020, p.15). 또한 직무수행 능력을 중심으로 평가가 이루어지는 직무 중심 인사평가가 확립된 기업일수록 조직에 대한 헌신성을 보여주기 위한 불필요한 초과근로를 줄일 수 있으며 일·가정 양립 제도 활용이 눈치 보이는 관행도 개선될 수 있으므로 일·가정 양립에 긍정적 영향 요인으로 작용한다(이혜정, 명순영, 유규창, 2020, p.42).

셋째, 기업의 조직문화적 특성도 제도의 시행에 있어 중요한 요인으로 작용하고 있다. 육아휴직이 활발히 활용되고 있는 기업의 경우 상사·동료 등 조직구성원들의 일·가정 양립 지원과 배려 정도가 높은 것으로 나타났다(윤소영, 김하늬, 고선강, 2009, p.16). 특히, 근로시간 유연화와 같은 시간지원 제도의 경우 우리의 장시간 근로문화가 제도 활용에 결정적인 장애요인으로 작용하고 있다. 즉, 근로시간 유연화, 근로시간 단축제가 도입된다고 하더라도 대부분의 근로자들이 장시간 근로나 연장근로를 많이 하고 이를 당연시하는 규범적 정서 속에서 실제 제도 이용률은 저조할 수밖에 없다(구은미, 2015, p.235).

### III. 연구 설계

#### 1. 연구 모형

본 연구에서는 어떤 특징을 갖는 기업에서 근로시간 유연화 제도가 활성화되어 있는지 확인하기 위해 기업 단위에서 근로시간 유연화 제도의 도입과 활용에 영향을 미치는 요인들을 살펴보고자 한다. 근로시간 유연화 제도는 육아휴직 및 육아기 근로시간 단축과 같이 법적 의무 제도가 아니라 기업이 자율적으로 도입 여부를 결정할 수 있는 만큼 제도가 도입될 수 있는 여건을 확인하는 것은 동 제도 활성화의 전제 조건으로 매우 의미가 있다.

또한 제도가 도입되었지만, 실제 현장에서 작동하지 않는 상황에 주목하여 기업 단위에서 제도의 도입과 활용 여부에 차이를 유발하는 요인이 무엇인지 확인하고자 한다. 특히 근로자들이 직장생활을 유지하면서 시간 압박을 완화할 수 있도록 지원하는 대표적 시간 지원제도인 근로시간 유연화와 육아기근로시간 단축 제도의 비교를 통해 제도 활성화를 위한 정책적 시사점을 도출하고자 한다.

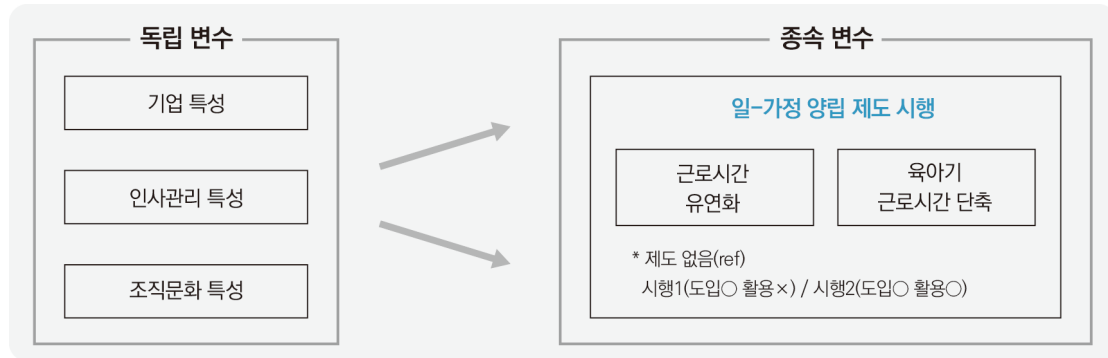
이를 위해 기업 특성, 인사관리 특성, 조직문화 특성의 변수를 포함하여 기업 단위에서 근로시간 유연화 제도와 육아기근로시간 단축의 도입과 활용에 영향을 미치는 요인을 살펴본 후, 두 제도의 결과를 비교함으로써 제도 시행에 차이가 있는지 여부를 확인하고 차이를 초래하는 원인이 무엇인지 분석해 보고자 한다.

#### <연구 질문>

- 1) 기업의 근로시간 유연화 제도 도입과 활용 여부에 대해 기업 특성, 인사관리 특성, 조직문화적 특성이 어떤 영향을 미치는가?
- 2) 기업의 육아기 근로시간단축 제도 도입과 활용 여부에 대해 기업 특성, 인사관리 특성, 조직문화적 특성이 어떤 영향을 미치는가?

6) 시간지원 제도 사용(유연근무제, 출산전후휴가, 육아휴직 제도)이 직장 및 업무에 미치는 영향을 분석한 연구에 의하면 응답자의 46.5%가 제도 사용이 직장경력에 부정적 영향을 주었다고 응답하였고, 승진에서의 불이익이 가장 높은 비중을 차지하는 것으로 조사되었다(김나영, 도남희, 이동하, 조혜주, 2016, p.86).

그림 1. 연구분석 틀



## 2. 분석 대상

본 연구는 2018년 여성관리자패널조사 7차 조사 결과의 데이터를 활용하였다. 여성관리자패널조사는 대리급 이상 여성 관리자를 대상으로 한 패널조사와 여성 관리자가 소속되어 있는 기업에 대한 조사를 포함하고 있으며, 본 연구는 여성 관리자가 속한 기업의 인사 담당자를 대상으로 한 조사자료를 분석하였다(홍지현, 김태홍, 김난주, 이서현, 전병유, 박지혜, 박미연, 2018, p. ii).

조사 대상은 100인 이상 규모 기업의 인사 담당자로서 근로시간 유연화 제도가 도입·활용되는 현장의 양 당사자 중에 한 축인 기업의 특성과 인적자원 관리 현황을 살펴볼 수 있다는 점에서 의미가 있다.<sup>7)</sup> 7차 조사에서 인사 담당자 조사의 응답자는 346명이며, 이 중 남성은 201명 여성은 145명이다.

## 3. 변수 구성

기업 현장에서 일·가정 양립 제도가 시행되고 있는지 살펴본 선행 연구에서는 제도 시행 정도를 기업의 제도 도입 여부와 실제 소속 근로자의 제도 이용 여부를 종합하여 측정하고 있다. 이는 제도 접근이 제한되는 등 유명무실하게 운영되거나, 근로자의 자발적 선택 등을 이유로 제도가 도입되었지만 실제 활용되지 않는 경우를 반영하기 위해서이다(유계숙, 2010, p.92; 전종근, 김주영, 구혜령, 2017, p.185). 본 연구의

종속변수는 근로시간 유연화와 육아기 근로시간 단축에 대해 각각 '제도 유무'와 '제도 활용 여부'를 조합하여 '제도 시행'으로 설정하였다. 즉, 해당 기업의 제도 시행 수준을 '제도 없음(0)', '제도가 있으나 활용되지 않음(1)', '제도가 있으며 활용되고 있음(2)'과 같이 3개의 범주로 구분하였으며, 제도가 없는 경우를 기준 변수로 설정하였다. 제도 유무는 "해당 기업에 제도가 있는지" 여부에 대한 문항의 응답(예, 아니오)을 사용하였으며, 활용 여부는 "제도가 있는 경우 활용되고 있는지" 여부에 대한 문항의 응답(예, 아니오)을 사용하였다. 다만, '제도 유무'와 관련하여 기업 자율 시행제도인 근로시간 유연화의 경우 기업의 '제도 도입 여부'를 의미하는 것으로 해석할 수 있는 반면, 법적 의무제도인 육아기 근로시간 단축의 경우 응답자인 인사 담당자가 '해당 기업에 제도가 도입되어 있다고 인지하는지 여부'를 의미하며 '제도 없음'이라고 응답한 경우 제도에 대한 인식과 시행 수준이 낮은 기업에 속한다는 점에 유의하여 해석할 필요가 있다. 또한, 인사 담당자를 대상으로 한 기업 단위의 조사이므로 제도가 활용되고 있는지에 대한 응답은 남성과 여성 근로자의 활용을 모두 포함한 응답이다. 근로시간 유연화는 유연근무제 유형 중 시간 유연제에 해당하는 탄력근무제와 선택적 근무시간제(시차출퇴근제)를 대상으로 하여 둘 중 한 개의 제도라도 도입·활용되고 있는 경우 근로시간 유연화가 도입·활용되고 있는 기업으로 분류하였다.

독립 변수로는 기업 특성, 인사관리 특성, 조직 문화적 특성

7) 일·가정 양립 제도 도입 실태를 파악하기 위한 자료로서 '일·가정양립 실태조사'가 2018년부터 실시되고 있다. 동 조사는 상시근로자 5인 이상 사업체 5,097개 인사 담당자를 대상으로 유연근무제를 포함한 일·가정 양립제도 도입 및 활용 현황, 제도 활용의 애로요인 등을 다각적으로 분석하고 있어 기업 관점의 조사로 활용도가 높다(전기택, 김중숙, 강민정, 김난주, 이선행, 권소영, 2020, p. i). 다만, 기업 특성 이외에 인사관리 및 조직문화 특성에 대한 항목이 많지 않아 이들 특성을 포함하여 제도 시행의 영향 요인을 통합적으로 탐색해 보고자 하는 본 연구에서는 표본 규모는 작지만 관련 항목을 다수 포함하고 있는 '여성관리자 패널조사'를 데이터로 활용하였다.



표 2. 변수의 구성 및 정의

구분	변수명	변수 정의	
종속 변수	제도 도입 및 활용 여부	0: 제도 없음(ref) 1: 제도 있으나 활용되지 않음(시행1) 2: 제도 있으며 활용되고 있음(시행2)	
	육아기 근로시간 단축 시행	0: 제도 없음(ref) 1: 제도 있으나 활용되지 않음(시행1) 2: 제도 있으며 활용되고 있음(시행2)	
독립 변수	조직 유형(민간 vs. 공공)	0: 회사법인, 회사이외법인, 비법인단체(민간부문) 1: 국가·지자체(공공부문)	
	기업 특성	기업 규모	0: 300명 미만(ref) 1: 300명 이상~1천 명 미만(규모1) 2: 1천 명 이상(규모2)
		노동조합 유무	0: 없음 1: 있음
		정규직 인력 중 여성 비중	0: 30% 미만 1: 30% 이상
	인사 관리 특성	여성 정규직 중 4년제 대졸 이상 비중	0: 60% 미만 1: 60% 이상
		여성 정규직 중 중간관리자 이상 비중	0: 20% 미만 1: 20% 이상
		능력 또는 성과 중심의 인사관리	1: 전혀 그렇지 않다 2: 별로 그렇지 않다 3: 보통 4: 약간 그렇다 5: 매우 그렇다
	조직 문화 특성	승진 결정에 대한 기준 공개 여부	0: 비공개 1: 공개
		중간관리자로의 승진에서 남녀 간 차이 여부와 이유 (ref : 남녀차이 없음)	차이 이유1: 직무수행능력·헌신도·리더십 부족 차이 이유2: 여성에 대한 관리자로서의 신뢰도 부족, 남성 중심 문화, 여성에 대한 유리천장
	조직 문화 특성	최고 경영자의 여성 인력 중요성 강조	1: 전혀 그렇지 않다 2: 별로 그렇지 않다 3: 보통 4: 약간 그렇다 5: 매우 그렇다
밤늦게 남아 일하는 것이 평가를 잘 받는 문화		1: 전혀 그렇지 않다 2: 별로 그렇지 않다 3: 보통 4: 약간 그렇다 5: 매우 그렇다	

의 변수들을 포함하였다. 첫째, 기업 특성으로는 공공부문(국가·지자체)·민간부문 여부에 따라 조직 형태를 구분하였으며, 노조 유무, 기업 규모, 정규직 중 여성 인력 비중, 4년제 대졸 이상 여성 인력 비중, 여성 인력 중 중간관리자 이상 비중을 선정하였다. 기업 규모는 소속 근로자 수로 300명 미만, 300명 이상~1천 명 미만, 1천 명 이상의 세 가지 범주로 분류하였으며, 여성 인력 비중, 대졸 이상 여성 비중, 여성 인력 중 중간관리자 이상 비중은 각각의 평균에 근접한 값을 기준으로 더미 변수화하여 설정하였다.<sup>8)</sup>

둘째, 인사관리 특성으로는 가족친화적인 기업일수록 조직 내 성차별 해소, 공식적이고 체계적인 인사기준 제시·적용, 적절한 평가와 보상체계 마련 등 인적자원 관리 차원의 인사 제도 개선을 위해 노력한다는 점에 착안하여(김영미, 2020,

p.15) “우리 회사는 인사 관리 원칙이 능력 또는 성과 중심이다”라는 문항의 응답(5점 척도)을 통해 성과 중심 인사관리 정도를 반영하였으며, “우리 회사는 승진 결정에 대한 기준이 공개된다”라는 문항의 응답(예, 아니오)을 통해 인사관리의 투명성을 반영하였다. 또한 승진에 있어 남녀 차이 유무와 원인이 일·가정 양립 제도의 도입과 활용에 미치는 영향을 살펴 보기 위해 “과장급 이상 중간관리자로의 승진에서 남녀 간에 차이가 있는지, 있다면 그 이유는 무엇인지”라는 문항을 통해 ‘승진 기회에 남녀 차이가 없다고 응답(그렇다=1, 아니다=0)한 경우를 기준으로 설정하고, 승진에 남녀 차이가 있다면 그 이유에 따라 ‘직무수행능력·헌신도·관리능력이 부족하기 때문이라고 응답한 경우와 ‘관리자들의 신뢰 부족·남성 중심의 조직문화·여직원에 대한 유리천장 때문이라고 응답한 경

8) 평균값: 정규직 중 여성 비중(31.9%), 여성 중 과장급 중간관리자 이상 비중(23.1%), 4년제 대졸 이상 여성 비중(60.6%)

우와 같이 두 가지 유형으로 분류하여 불합리한 차별 여부를 측정하였다(홍지현, 김태홍, 김난주, 이서현, 전병유, 박지혜, 박미연, 2018, p.483).

셋째, 최고 경영자의 후원과 지지가 높을수록 제도 활용에 긍정적 영향을 줄 수 있으므로 “최고 경영자는 기회가 닿을 때마다 여성 인력의 중요성을 강조하는 편이다”라는 문항의 응답(5점 척도)을 통해 가족친화적 직장 분위기를 측정하였

다. 또한 장시간 근로를 조장하는 문화에서는 정시퇴근은 물론이고 근로시간 유연화 활용이 더욱 어려운 현실을 반영하여 “밤늦게 남아 일하는 것이 평가를 잘 받을 수 있는 방법이다”라는 문항의 응답(5점 척도)을 통해 장시간 근로문화 정도를 측정하였다(홍지현, 김태홍, 김난주, 이서현, 전병유, 박지혜, 박미연, 2018, p.141; 방진아, 허순임, 2021, p.50).

표 3. 주요 변수에 대한 분포

		(단위: 개, %)			
구분	변수명	구분	빈도	비율	
종속 변수	제도 도입 및 활용 여부	근로시간 유연화 시행	제도 없음	158	45.66
			제도 있으나 활용되지 않음	28	8.09
			제도 있으며 활용되고 있음	160	46.24
		육아기 근로시간단축 시행	제도 없음	95	27.46
			제도 있으나 활용되지 않음	57	16.47
			제도 있으며 활용되고 있음	194	56.07
독립 변수	조직 유형	민간부문	304	87.86	
		공공부문(국가·지자체)	42	12.14	
	기업 규모	300명 미만	173	52.91	
		300명 이상~1천 명 미만	86	26.30	
		1천 명 이상	68	20.80	
	기업 특성	노동조합 유무	없음	150	43.35
		있음	196	56.65	
독립 변수	정규직 인력 중 여성 비중	30% 미만	176	53.82	
		30% 이상	151	46.18	
	여성 정규직 중 4년제 대졸 이상 비중	60% 미만	145	41.91	
		60% 이상	201	58.09	
	여성 정규직 중 중간관리자 이상 비중	20% 미만	174	53.21	
		20% 이상	153	46.79	
	인사 관리 특성	능력 또는 성과 중심의 인사관리	전혀/별로 그렇지 않다	37	10.69
			보통	123	35.55
			약간/매우 그렇다	186	53.76
	승진 결정에 대한 기준 공개 여부	비공개	143	41.33	
공개		203	58.67		
중간관리자로의 승진에서 남녀 간 차이 여부와 이유		남녀 차이 없음	203	58.67	
	남녀 차이 있음(능력부족)	49	14.16		
	남녀 차이 있음(차별관행)	94	27.17		
조직 문화 특성	최고 경영자의 여성 인력 중요성 강조	전혀/별로 그렇지 않다	58	16.76	
		보통	147	42.49	
		약간/매우 그렇다	141	40.75	
	밤늦게 남아 일하는 것이 평가를 잘 받는 문화	전혀/별로 그렇지 않다	229	66.18	
		보통	76	21.97	
	약간/매우 그렇다	41	11.85		

## 4. 분석 방법

여성 관리자가 속한 기업의 근로시간 유연화와 육아기 근로시간 단축의 시행에 영향을 미치는 요인이 무엇인지 확인하기 위해 Stata16을 활용하여 통계 분석을 실시하였다. 종속변수인 근로시간 유연화 및 육아기 근로시간 단축의 '제도 시행'은 제도 유무(있음/없음)와 활용 여부(활용되고 있음/활용되지 않음)와 같이 두 개의 명목척도로 구성되는 변수들을 조합하여 '제도 없음/제도 있으나 활용되지 않음/제도 있으며 활용되고 있음'과 같이 세 개의 범주로 분류하였다. 이와 같은 종속변수의 특성을 반영하여 근로시간 유연화와 육아기 근로시간 단축에 대해 각각 다항 로지스틱 회귀분석을 실시한 후, 그 결과를 비교하였다.<sup>9)</sup>

## IV. 연구 결과

### 1. 기술 통계

주요 변수들에 대한 응답 분포를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 기업 특성 중 조직 형태는 국가·지자체와 같은 공공부문이 12.1%, 회사법인 등 민간부문이 87.9%로 나타났다. 기업 규모는 소속 근로자 수가 300명 미만 기업이 52.9%, 300인 이상~1천 명 미만 기업이 26.3%, 1천 명 이상 기업이 20.8%였으며, 노동조합이 있는 기업이 56.6%로 나타났다. 해당 기업의 여성 인력 구성 현황에 대해 평균값을 기준으로 비중을 확인한 결과, 전체 정규직 인력 중 여성 비중이 30% 이상 차지하는 기업은 151개로 46.2%였으며, 여성 인력 중 4년제 대졸 이상 학력 비중이 60% 이상인 기업은 201개로 58.0%, 전체 정규직 여성 인력 중 과장급 이상의 중간관리자 비중이 20% 이상인 기업은 153개로 46.8% 수준이었다.

둘째, 인사관리 특성으로 인사관리 원칙이 능력 또는 성과 중심인지에 대한 응답은 '전혀/별로 그렇지 않다' 10.7%, '보통이다' 35.6%, '약간/매우 그렇다' 53.7%로 나타났으며, 승진

결정에 대한 기준의 공개 여부에 대해 '그렇다'라는 응답이 59%로 나타났다. 과장급 이상 중간관리자로의 승진에 남녀 간 차이가 있다는 응답은 41.3%였으며, 차이가 있는 경우 그 이유로 직무수행능력, 조직에 대한 헌신도 부족, 리더십 부족과 같은 능력·자질 부족을 언급한 응답은 34.3%인 반면, 여직원에 대한 관리자들의 신뢰도 저조, 남성중심적 회사 관행과 조직문화, 여직원에 대한 유리천장과 같은 차별적 인식·문화를 언급한 응답은 65.7%로 확인되어 아직까지 성차별적 인식이 승진과 같은 중요한 인사관리에 미치는 영향이 적지 않음을 알 수 있다.

셋째, 조직 문화적 특성의 변수로 최고 경영자의 여성 인력 중요성에 대한 인식 정도는 '약간/매우 그렇다'라는 응답이 40.7%였으며, 밤늦게 남아 일하는 것이 평가에 유리하게 작용하는지에 대한 응답은 '전혀/별로 그렇지 않다'라는 응답이 66.2%였다. 이와 같이 조직 문화 측면에서는 여성 인력에 대한 인식과 가족친화적 분위기가 여성들에게 아주 불리하고 비우호적인 수준은 아닌 것으로 볼 수 있는 반면, 인사관리 측면에서는 승진 기회에 있어 능력과 무관한 불합리한 남녀 차이가 남아 있는 기업이 전체의 27.1%를 차지하고 있어 개선 노력이 시급함을 알 수 있다.

### 2. 제도 시행에 대한 영향 요인 분석

#### 가. 근로시간 유연화

근로시간 유연화 도입 여부와 활용 여부를 종합한 제도 시행에 대한 영향 요인을 살펴보면 다음과 같다. 제도를 도입하지 않은 기업을 기준(reference)으로 제도는 있으나 활용되지 않는 기업(시행1)과 제도가 있으며 활용되고 있는 기업(시행2)에 대한 영향 요인을 비교하였다.

먼저, 제도는 있으나 활용되지 않는 기업에 대한 영향 요인으로 기업 특성 중에는 국가·지자체와 같이 조직 형태가 공공 부문일 경우(RRR=17.837) 민간 부문에 비해 제도가 도입될 가능성이 증가하는 것으로 나타났다. 이를 통해 근로시간

9) 다항로짓 분석이란 종속변수(Y)가 세 수준 이상의 명목척도로 측정되었을 때 사용하는 모형이며, 회귀식은 다음과 같다(김순귀, 정동빈, 2002, p.288).

$$\text{Prob}(Y=0) = 1 / (1 + \exp(X\beta_1) + \exp(X\beta_2))$$

$$\text{Prob}(Y=1) = \exp(X\beta_1) / (1 + \exp(X\beta_1) + \exp(X\beta_2))$$

$$\text{Prob}(Y=2) = \exp(X\beta_2) / (1 + \exp(X\beta_1) + \exp(X\beta_2))$$

\* Y<sub>0</sub>=제도 없음, Y<sub>1</sub>=제도 있으나 활용되지 않음, Y<sub>2</sub>=제도 있으며 활용되고 있음, X=독립변수

유연화가 공공부문에서 선도적으로 도입되어 민간으로 점차 확산되어 온 흐름을 다시 한번 확인할 수 있다. 또한 여성 인력 중 4년제 대졸 이상 비중이 60% 이상으로 평균치보다 높을 경우(RRR=2.736) 제도 도입 가능성이 높은 것으로 나타났다. 이외에 인사관리 특성 및 조직문화 특성의 변수들은 통계적으로 유의미하지 않았다.

다음으로 제도가 도입되어 실제 활용되고 있는 기업에 대한 영향 요인으로 첫째, 기업 특성 중에는 공공부문일 경우(RRR=21.526), 기업 규모가 300인 이상~1천 명 미만인 경우(RRR=2.166), 노동조합이 있는 경우(RRR=2.093), 여성 인력 중 4년제 대졸 이상 여성 비중이 60% 이상으로 높을 경우(RRR=2.443) 각각 근로시간 유연화가 도입되어 활용되고 있는 기업일 가능성이 높았다.

기업 특성 중 유의미한 변수들의 의미를 구체적으로 살펴보면, ‘기업 규모’는 제도 시행에 필요한 기업의 조직·재정적 여력과 직결되므로 규모가 클수록 제도 활용 수준이 높게 나타난 것으로 해석된다(전종근, 김주영, 구혜령, 2017, p.181).<sup>10)</sup>

공공 부문일 경우와 300인 이상~1천 명 미만의 기업에서 근로시간 유연화 시행 수준이 높게 나타난 원인 중 하나로 2018년 7월 시행된 주52시간제의 영향을 고려해 볼 수 있다.<sup>11)</sup> 주52시간제는 장시간 근로 문제 해소를 통한 일·가정 양립 실현과 삶의 질 제고, 근로자의 건강권 보호를 위해 주당 근무시간을 최대 68시간에서 52시간으로 단축하는 제도이다. 당시 기업 부담을 고려하여 300인 이상 사업장과 정부 및 공공 기관부터 단계적으로 시행함에 따라 유연근무제 시행 수준에 일정 부분 긍정적 영향을 주었을 것으로 보인다. 주52시간제에 대응하기 위해 기업은 신규 채용, 교대제 개편, 유연근무제 도입, 정시퇴근 문화 확산 등의 조치가 필요했으며 이로 인해 근로시간 유연화와 같은 유연근무제의 도입이 증가된 측

면이 있다(류성민, 2019, p.23). 또한 주52시간제 도입 준비와 시행 과정에서 사업장 내 출·퇴근 시간 및 초과근무 시간에 대한 관리가 강화되고 장시간 근로 문제에 대한 인식이 개선됨에 따라 근로자들의 유연근무제 활용 분위기 조성에도 긍정적 영향을 준 것으로 해석할 수 있다.<sup>12)</sup>

‘노동조합 유무가 일·가정 양립 제도 도입에 미치는 영향에 대해서는 선행 연구 결과가 다양하게 나타나고 있는데, 노조가 있는 경우 일·가정 양립 제도를 더 많이 시행한다는 연구가 있는 반면(이민우, 이영진, 한재창, 2008, p.205), 일·가정 양립 제도 도입·활용에 있어 노동조합이 휴가·휴직 제도나 직장보육시설과 같이 전일제 근무를 지원하는 제도들은 선호하나 선택적 근무시간제와 같이 근무 스케줄 조정을 통한 제도들은 선호하지 않는다는 연구도 있다(박경원, 2014, p.3201). 본 연구 결과는 근로시간과 소득 감소가 수반되지 않는 근로시간 유연화의 시행에 노동조합의 긍정적 영향을 확인했다는 점에서 선행 연구들을 보완하는 의미가 있다.<sup>13)</sup>

‘고학력 여성인력 비중은 경력관리, 승진 불이익 우려 등으로 육아휴직이나 육아기 근로시간 단축 활용을 주저하는 고학력 여성들이 근로시간·소득 감소 없는 근로시간 유연화에 대한 수요를 형성하고 있으며, 기업 자율 시행 제도인 근로시간 유연화의 도입에 있어 이와 같은 구성원의 수요가 영향을 미친 것으로 해석된다. 기업 관점에서는 구성원들의 제도에 수요에 부응함으로써 업무 능력 향상과 기업의 생산성 제고를 도모할 수 있으며 유능한 인력의 이직 방지 등과 같은 인력관리 측면의 효과도 기대할 수 있기 때문이다.<sup>14)</sup>

둘째, 인사관리 특성 중에는 승진 결정 기준이 공개되는 기업인 경우(RRR=1.851) 제도가 도입되어 실제 활용되고 있는 기업일 가능성이 높게 나타났다. 조직 내 승진 결정은 객관적인 성과평가 결과뿐만 아니라 정성적인 평가가 반영될 여지가

10) 다만, 300인 미만 기업(173개)에 비해 300명~1천 명 미만 규모의 기업(86개)의 경우 시행 수준이 높았으나, 1천 명 이상으로 규모가 더 큰 기업(63개)은 유의미하지 않았다. 이에 대해서는 업종, 본 연구의 표본 규모 등이 영향을 미쳤을 수 있으며 관련 변수들을 종합적으로 고려한 추가 분석이 필요한 것으로 보인다.

11) 본 연구에서 활용한 2018년 여성관리자패널조사는 주52시간제의 근거법인 「근로기준법」 개정안이 국회를 통과(2018. 2. 28.)한 후 시행(2018. 7. 1.)되기 시작한 시점에 조사가 이루어졌다.

12) 주52시간제가 근무환경 영향에 미치는 효과에 대해 남녀 모두 ‘정시퇴근 증가(각 3.34점, 5점 만점)에 가장 높은 점수를 주었으며, 장시간 근로관행 개선에 도움이 되었는지 정도에 대해 여성은 3.51점, 남성은 3.31점을 준 것으로 나타났다(김난주, 이선행, 신우리, 심혜민, 2021, p.185).

13) 노동조합 유무가 근로시간 유연화 시행에 영향을 미치는 과정에서 주52시간제에 찬성하는 노동계 입장이 반영되었을 수 있으나, 주52시간제 적용 유예 및 탄력근로제 단위기간 확대(3개월 → 6개월) 등에 대해 이견이 있었으며(박기용, 이지혜, 2018), 조사 당시 주52시간제가 적용되지 않았던 300인 미만 사업장 노조의 영향이 구분되지 않으므로 이를 종합적으로 반영한 추가 연구가 필요하다(50인~300인 미만 사업장은 2020.1.1.부터, 5인 이상~50인 미만 사업장은 2021.7.1.부터 시행).

14) 2019 일·가정 양립 실태조사에 의하면 유연근로제를 도입한 주된 이유로 “생산성 등 업무효과를 높이기 위해서” 46.6%, “근로자의 일·가정 양립 지원” 33.2%, “인력유출 방지 및 인재 영입” 7.9%, “근로자 및 노조의 요구” 7.1% 순으로 나타났다(전기택, 김종숙, 강민정, 김난주, 이선행, 권소영, 2020, p. xvi)

표 4. 제도 시행에 대한 다항로지분분석

구분	근로시간 유연화 (n=327)		육아기근로시간 단축 (n=327)	
	시행1 (도입O, 활용X)	시행2 (도입O, 활용O)	시행1 (도입O, 활용X)	시행2 (도입O, 활용O)
	RRR(S. E.)	RRR(S. E.)	RRR(S. E.)	RRR(S. E.)
조직 유형 (ref: 민간부문)	17.837*(20.79)	21.526**(22.57)	2.592(2.296)	5.656*(4.400)
기업 규모 (ref: 300명 미만)	규모1: 300~1천	1.136(.619)	2.166*(.742)	2.279.(1.064)
	규모2: 1천 이상	.922(.579)	1.999(.780)	.671(.424)
노동조합 유무 (ref: 없음)	1.138(.526)	2.093*(.608)	1.493(.569)	1.103(.342)
기업 특성	정규직 중 여성 비중 (ref: 30% 미만)	.599(.283)	1.468(.423)	1.464(.551)
	여성 인력 중 4년제 대졸 이상 비중 (ref: 60% 미만)	2.736*(1.308)	2.443**(.728)	1.162(.460)
	여성 인력 중 중간관리자 이상 비중 (ref: 20% 미만)	.429(.216)	1.586(.485)	1.656(.663)
인사 관리 특성	능력 또는 성과 중심의 인사관리	1.212(.336)	.959(.170)	1.113(.253)
	승진 결정에 대한 기준 공개 (ref: 아님)	1.693(.835)	1.851*(.562)	1.093(.439)
	중간관리자로의 승진에 남녀 간 차이 여부와 이유 (ref: 남녀 차이 없음)	차이 이유1 (능력 부족) .514(.366)	.619(.257)	.455(.243)
	차이 이유2 (차별 관행) .904(.489)	.682(.232)	.515(.226)	.384**(.137)
조직 문화 특성	CEO의 여성인력 중요성 강조	1.034(.252)	1.370*(.208)	1.497*(.300)
	밝게 일해야 평가 받는 문화	.964(.224)	.961(.140)	.229(.326)
cons	.060*(.080)	.060**(.051)	.045**(.049)	.165*(.144)
모형의 카이제곱( $\chi^2$ )	119.11***		89.76***	
Log likelihood	-241.57		-278.47	

주: 1) 제도 없음(base outcome), RRR(Relative Risk Ratio)

2) \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

큰 만큼 근로자 입장에서는 일·가정 양립 제도 활용 시 불이익을 받을 수 있다는 우려가 큰 영역이다. 따라서 승진 결정 기준이 공개되는 기업일수록 인사관리가 투명하고 공정하게 이루어진다고 볼 수 있다. 이러한 기업일수록 근로시간 유연화 시행 수준이 높게 나타난 것은 인사 관리 투명성이 높은 기업의 경우 일·가정 양립 지원 의지가 높고 근로자들이 느끼는 일·가정 양립의 정도가 높아진다는 선행 연구를 구체적으로 뒷받침하는 결과로서 의미가 있다(이해정, 유규창, 2011, p.51).

셋째, 조직문화 특성으로는 최고 경영자가 여성 인력의 중요성을 강조하는 문화일수록(RRR=1.370) 제도 도입과 활용 가능성이 증가하였다. 여성 관리자를 대상으로 근로시간 유연화 활용에 대한 결정요인을 분석한 연구에서도 최고 경영자의 여성 인력에 대한 인식이 개인의 제도 활용 선택에 긍정적 영

향을 미치는 것으로 나타난 바 있으며(방진아, 허순임, 2021, p.58), 기업의 관점에서도 동일한 결과를 확인했다는 점에서 의미가 있다. 또한 최고 경영자의 성평등 지원 정도가 높을수록 유연근무제의 활성화에 긍정적 영향을 미친다는 선행 연구와도 맥락을 같이 하는 결과이다(이수연, 김효선, 2019, p.184).

제도는 있으나 활용되지 않는 경우(시행1)와 제도가 있으며 실제 활용되는 경우(시행2)에 대한 영향 요인을 비교해 보면, ‘공공부문인 경우’, ‘대졸 이상 고학력 여성 인력 비중이 높은 경우’와 같은 두 개의 변수가 시행1과 시행2에 공통적으로 유의한 것으로 나타나 제도 도입에 미치는 영향력이 큰 것으로 볼 수 있다. 또한 ‘기업 규모가 300인 이상~1천 명 미만인 경우’, ‘노동조합이 있는 경우’, ‘승진 결정 기준을 공개하는 기업인 경우’, ‘최고 경영자의 여성 인력 중요성 강조 정도’와

같은 네 개의 변수는 시행1에서는 유의미하지 않았으나 시행2에서만 유의미한 것으로 나타나 도입된 제도가 실제 활용되는 데 긍정적 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다.

### 나. 육아기 근로시간 단축

육아기 근로시간 단축제도는 남녀고용평등법에 의해 근로자가 신청할 경우 허용해야 하는 의무제도로서 도입 여부에 대한 기업의 자율성은 없으나, 제도 유무에 대한 기업 인사담당자의 응답을 통해 해당 기업에서 육아기 근로시간 단축이 실제 활용 가능한 제도로 인식되고 있는지 여부를 확인할 수 있다. 따라서 본 연구에서 육아기 근로시간 단축에 대한 '제도 유무' 또는 '도입 여부'는 실제 기업에서 '제도가 도입된 것으로 인식하고 있는지 여부'의 의미로 해석할 수 있으며 제도가 없다고 응답한 경우 제도 시행 수준이 가장 낮은 기업에 해당한다고 볼 수 있다.

먼저 제도가 없는 기업을 기준(reference)으로 제도는 있으나 활용되지 않는 기업에 속할 가능성을 높이는 영향 요인으로는 조직 문화적 특성인 최고 경영자의 여성 인력 중요성 강조 정도(RRR=1.497)만 유의미하게 나타났다.

다음으로 제도가 있으며 활용되고 있는 기업에 대한 영향 요인을 살펴보면 첫째, 기업 특성 중에는 공공부문일 경우(RRR=5.656), 기업 규모가 300인 이상~1천 명 미만인 경우(RRR=4.053) 및 1천 명 이상인 경우(RRR=3.653), 정규직 중 여성 비중이 평균치인 30% 이상으로 높은 경우(RRR=1.920) 제도 시행 수준이 높은 것으로 나타났다. '기업 규모'와 관련해서는 조직 규모가 클수록 대체인력 채용 등 육아기 근로시간 단축 제도 시행에 따른 부담을 감당할 자원과 역력이 있기 때문인 것으로 해석된다.<sup>15)</sup> '정규직 중 여성 비중'의 경우 동 제도를 인지하고 있는 여성 근로자의 제도 신청이 기업의 제도 시행을 견인했을 수 있으며 정규직 인력의 30%를 차지하고 있는 여성 인력에 대한 관리·지원의 필요성도 기업의 제도 시행에 긍정적 영향을 미친 것으로 보인다(유규창, 김향아, 2006, p.118).<sup>16)</sup>

인사관리 특성으로는 과장급 이상 중간관리자로의 승진에 남녀 간 차이 여부와 이유가 통계적으로 유의미하게 나타났는데, 승진에 남녀 간 차이가 없는 경우에 비해 남녀 차별적인 문화나 관행에 의한 차이가 있는 경우(RRR=.384) 제도가 있으며 활용되고 있는 기업일 가능성이 낮게 나타나 제도 시행의 장애 요인임을 확인할 수 있었다. 특히, 승진에 차이가 있지만 그 원인이 남녀 차별적인 문화나 관행이 아닌 여성 인력의 능력 부족에 기인한다고 응답한 경우에는 유의한 영향이 없는 것으로 나타났다.

이는 남녀 간 승진 차이의 원인이 능력 부족에 의한 경우 합리적인 인사관리가 이루어지고 있는 것으로 볼 수 있으며 이 경우 제도의 도입과 활용 여부에 영향 요인으로 작용하지 않는 반면, 불합리한 남녀차별적인 관행·문화에 의한 승진 차이가 있는 경우 법적 의무화 되어 있는 육아기 근로시간 단축과 같은 일·가정 양립 제도 시행에 부정적 영향을 미치고 있음을 나타낸다. 이는 일·가정 양립 제도가 실제 작동하기 위해서는 기업 현장에서 남녀차별적인 인사 관행과 인사관리 제도 개선이 선행되어야 함을 실증적으로 확인했다는 점에서 의미가 있다.

조직문화 특성으로는 최고 경영자의 여성 인력 중요성 강조 정도가 높을수록(RRR=1.516) 제도가 도입되어 활용되고 있는 기업일 가능성이 높았다. 육아기 근로시간 단축은 법정 의무 제도이며 제도 활성화를 위해 근로자와 기업에 각각 육아기 근로시간 단축 급여와 장려금을 지원하고 있으나, 기업 현장에서는 여전히 최고 경영자의 인식과 의지가 제도 정착과 활용에 중요한 요인임을 알 수 있다.

제도는 있으나 활용되지 않는 경우(시행1)와 제도가 있으며 실제 활용되는 경우(시행2)에 대한 영향요인을 비교해 보면, '최고 경영자의 여성 인력 중요성 강조 정도'가 시행1과 시행2에 공통적으로 유의한 것으로 나타나 제도 도입(제도가 도입되어 있음을 인지하고 있는지 여부)에 미치는 영향력이 큰 것으로 확인되었다. 또한 시행1에서는 유의미하지 않았으나 시행2에서만 유의미한 요인으로는 '공공부문일 경우', '기업 규모가 300인 이상으로 큰 경우', '정규직 중 여성 인력 비

15) 육아기 근로시간 단축 시행에 따른 기업의 어려움을 조사한 결과에 의하면 "단축된 근로시간으로 인한 동료 직원의 업무량 증가"가 52.7%, "단축된 근로시간에 업무를 대신할 대체인력 확보의 어려움"이 20.8%로 나타났다(전기택, 김중숙, 강민정, 김난주, 이선행, 권소영 2020, p. xii).

16) 본 연구에서 활용한 인사 담당자 대상 여성관리자패널조사에서는 해당 기업의 비정규직 인력 현황에 대한 조사 결과가 없어 정규직/비정규직 인력 간 비교는 어려우나, 인사상 불이익 우려 등으로 비정규직 인력이 일·가정 양립 제도의 사각지대에 놓여 있는 현실을 고려할 때 '정규직 중 여성 비중이 제도 시행에 긍정적 영향요인으로 나타난 동 결과는 비정규직 여성 인력의 제도 활용 어려움을 보여준 것으로 해석된다(이재희, 2019, p.21).

중이 높은 경우와 같은 세 개 변수는 도입된 제도가 현장에서 활용되는데 긍정적 영향을 미치고 있었으며, '남녀 차별적 관행에 의한 승진 기회 차이가 있는 경우는 제도의 활용에 부정적 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다.

#### 다. 근로시간 유연화와 육아기 근로시간 단축 비교

근로시간 유연화와 육아기 근로시간 단축의 시행에 대한 영향요인을 비교해 보면 다음과 같다. 첫째, 기업 특성으로 양 제도에 공통적으로 유의미한 변수는 '공공부문 여부', '기업 규모'로 나타났다. 근로시간 유연화에만 유의미한 변수는 '노동조합 유무', '4년제 대졸 이상 여성 인력 비중'이었으며, 육아기 근로시간 단축에만 유의미한 변수는 '정규직 중 여성 비중'이었다.

둘째, 인사관리 특성과 관련하여 근로시간 유연화는 '승진 결정 기준 공개 여부'가 유의미한 변수였으며, 육아기 근로시간 단축은 '남녀 차별적 관행에 의해 승진 차이가 있는지 여부'가 여러 변수 중 유일하게 부정적 영향 요인으로 작용하였다. 이를 통해 투명하고 공정한 인사관리가 정착된 기업의 경우 자율 시행제도인 근로시간 유연화를 도입하여 활용하는 등 일·가정 양립 제도 시행에 적극적인 반면, 불합리한 인사상 남녀 차별이 남아 있는 기업의 경우 법적 의무 제도조차 제대로 시행하지 않는 현실을 확인할 수 있었다. 한편, 남녀 간 승진 차이 여부는 근로시간 유연화에는 유의한 영향 요인이 아닌 것으로 나타났는데, 이는 근로시간 유연화의 경우 육아기 근로시간 단축에 비해 남녀 모두 사용할 수 있는 제도라는 인식이 높은 점이 반영된 것으로 해석된다.<sup>17)</sup> 셋째, 조직문화 특성으로는 '최고 경영자의 여성 인력 중요성 강조'가 두 제도 모두 유의미한 요인으로 확인되었다.

이와 같은 두 제도 간 영향 요인의 차이는 크게 '자율적 도입 여부'와 '총 근로시간 단축 여부'라는 특성에 기인한 것으로 보인다. 근로시간 유연화는 제도의 자율성으로 인해 노동조합 유무, 고학력 여성 인력 비중과 같이 제도에 대한 수요가 도입과 활용에 직접적으로 영향을 미친 반면, 육아기 근로시간 단

축의 경우 법정 제도인 만큼 정규직 중 여성 근로자 비중이 제도 활용에 반영된 것으로 보인다.

또한 '근로시간 단축 여부'에 따른 기업과 근로자의 부담 정도에 따라 두 제도의 시행 수준에 차이가 나타났는데 근로시간 유연화는 기업 자율적으로 도입된 제도이기 때문에 도입 단계에서부터 이미 적극적인 제도 시행 의지가 있다고 볼 수 있으며, 근로자 입장에서도 근로 기준이나 임금의 변화를 수반하지 않으므로 제도 활용이 보다 용이하다고 할 수 있다. 이에 반해 육아기 근로시간 단축은 법적 의무제도로써 도입되었으나, 근로시간과 임금 감소, 근로자 입장에서 제도를 신청·활용하기 어려운 조직문화, 기업의 대체인력 채용 부담 등의 이유로 아직까지 제도가 현장에서 활성화되지 못하고 있다.

이는 두 제도의 도입과 활용 빈도를 통해서도 확인할 수 있는데 근로시간 유연화의 경우 조사 대상 총 346개 기업 중 제도를 도입한 기업은 188개였으며 이 중 제도가 도입되었으나 활용되지 않는 기업은 14.9%인 28개에 불과한 반면, 육아기 근로시간 단축의 경우 제도가 있다고 응답한 기업 251개 중 제도가 활용되지 않는다고 응답한 기업은 22.7%인 57개 기업으로 근로시간 유연화에 비해 제도의 도입과 활용 간 간극이 높게 나타났다.

## V. 결론

본 연구는 근로 시간과 자녀 돌봄 시간을 조정함으로써 직장생활을 유지하면서 일상적인 시간 갈등을 완화시킬 수 있는 근로시간 유연화 제도가 일·가정 양립 차원에서 보다 활성화될 필요가 있다는 문제 인식을 토대로 기업의 근로시간 유연화 제도의 도입 및 활용에 대한 영향 요인을 제도 시행의 주체인 기업의 관점에서 살펴보았다. 특히 근로시간 유연화와 함께 대표적인 육아시간 지원제도인 육아기 근로시간 단축과의 비교 분석을 통해 두 제도가 갖는 특징에 따른 영향요인의 차이가 무엇인지 탐색해 보았다.

17) 2018년도 여성관리자 패널조사 인사담당자용 조사에 의하면 조사 대상 364개 기업에서 탄력근무제를 사용한 근로자는 총 30,307명이었으며 이 중 남성은 26,859명 여성은 3,448명이었다. 선택적 근무시간제를 사용한 근로자는 총 21,477명이었으며 이 중 남성은 13,716명 여성은 7,731명으로 나타났다. 반면, 여성관리자 패널조사에서 육아기 근로시간 단축은 성별에 따른 사용현황에 대한 문항이 없어 정확한 비교는 어려우나, 2020년도 총 사용자 14,698명의 성별을 보면 남성 1,639명(11.2%), 여성 13,059명(88.8%)으로 여성의 활용 비중이 절대적으로 높은 것을 확인할 수 있다.

주요 분석 결과를 살펴보면, 첫째, 근로시간 유연화 시행에 대한 영향 요인은 여러 선행 연구의 결과와 같이 공공부문 여부, 노동조합 유무, 4년제 대졸 이상 여성 비중과 같은 기업 특성이 주요 요인으로 나타났다. 이에 더해 승진 결정 기준에 대한 공개 여부와 같이 투명하고 공정한 인사관리가 이루어지는 경우 제도 도입 가능성이 높아지는 것으로 나타났는데, 이는 여성 관리자들이 인지하는 인사제도 전반의 공정성과 차별 경험 인식이 일·가정 양립 제도의 효과성에 영향력을 행사할 수 있는 주요 변수라는 선행 연구를 구체적으로 뒷받침하는 의미 있는 결과이다(수몬이, 노현탁, 2014, p.27). 또한 기업의 인사관리는 많은 선행 연구에서 조직성과, 근로자 생산성 제고 등에 영향을 미치는 요인으로 다루어져 왔으나, 일·가정 양립 제도와의 관계를 분석한 연구는 많지 않은 만큼 승진 결정의 투명성과 근로시간 유연화의 관계를 확인했다는 점에서 선행 연구와의 차별성이 있다고 본다.

둘째, 육아기 근로시간 단축 시행에 대한 영향 요인은 기업 규모, 정규직 중 여성 비중과 같은 기업 특성과 함께 남녀 간 승진 차이 여부와 차별적 관행이 유의하게 나타났다. 육아기 근로시간 단축은 2007년 도입된 법적 의무제도 임에도 기대했던 만큼 현장의 활용도가 높지 않은 상황인데 기업 내 제도가 없다는 응답이 27.5%로 아직까지 제도에 대한 인식이 높지 않았으며 기업 규모와 여성 인력 비중이 제도 시행에 유의미한 요인으로 작용하고 있어 중소기업까지 제도 확산 노력이 필요함을 알 수 있다. 특히 선행 연구에서 다루지 않았던 남녀 간 승진 차이와 차별적 관행이 육아기 근로시간 단축제도 정착을 저해하는 요인임을 확인한 것은 표면적으로 드러나지 않는 현장의 제도 시행 장애 요인을 입증한 결과로서 의미가 있다. 일·가정 양립 제도가 현장에서 제대로 작동하기 위해서는 법적 강제성과 각종 지원금만으로는 불충분하며 아직도 기업 현장에 남아 있는 불합리한 남녀 차별적 인사 관행을 근절하는 노력이 지속되어야 함을 다시 한번 확인했다는 점에서 중요한 결과라고 할 수 있다.

셋째, 근로시간 유연화는 '제도가 도입되었지만 활용되지 않는 경우가 14.9% 수준에 불과하여 도입과 활용의 간극이 크지는 않았다. 이에 비해 육아기 근로시간 단축의 경우 제도가 도입된 기업의 22.7%가 활용되지 않고 있었는데, 근로시

간 유연화와 육아기 근로시간 단축 모두 제도가 도입되어 활용되고 있는 기업의 경우 최고 경영자의 여성 인력 중요성 강조가 통계적으로 유의미한 결정요인으로 나타나 최고 경영자의 관심과 의지의 중요성을 환기시킬 수 있는 결과로서 의미가 있다.

넷째, 근로시간 유연화와 육아기 근로시간 단축의 시행은 법적 강제성 여부, 근로시간·소득의 감소 여부, 남녀 모두 활용하고 있는지 여부와 같은 제도적 특성에 따라 영향 요인도 다르게 나타났는데 근로시간 유연화는 기업 자율 시행인 만큼 근로자들의 수요(노동조합 유무, 4년제 대졸 이상 여성 비중)가 제도 시행을 높이는 요인으로 작용하고 있는 반면, 육아기 근로시간 단축은 근로조건의 변화를 수반하며 시간 단축에 따른 업무 공백 우려가 있는 만큼 이러한 부담을 완화할 수 있는 요인(기업 규모, 정규직 중 여성 비중)이 제도 시행을 높이는 요인으로 작용하고 있다. 이는 근로시간 유연화가 다른 일·가정 양립 제도에 비해 상대적으로 제도 도입과 활용이 용이하다는 선행 연구의 결과를 시간지원 제도로서 유사성을 갖는 육아기 근로시간 단축과의 비교를 통해 확인했다는 점에서 의미가 있다.

근로시간 유연화 및 육아기 근로시간 단축 시행 제고를 위한 정책적 시사점으로는 첫째, 투명하고 공정한 인사관리가 확고히 정착되고 확산될 수 있도록 일·가정 양립 제도 차원에서 정책적 관심과 노력이 뒷받침되어야 한다. 무엇보다 아직까지 우리 사회에 남아 있는 남녀 차별 조직문화와 인사 관행을 근절하기 위한 노력이 선행되어야 한다. 이를 위해 정부와 기업·근로자 모두 문제 인식을 공유하고 차별 시정명령 등 법적 조치<sup>18)</sup>, 기업문화 캠페인 등 다각적 정책 노력을 전개할 필요가 있다. 이에 더하여 가족친화기업 인증·지원 제도에 승진 결정 기준의 공개와 같은 적극적 인사관리 노력을 반영하거나, 일·가정 양립 확산 차원의 인사관리 가이드라인 제공 및 우수사례 공유·확산 등을 통해 기업의 변화를 유도하고 지원해야 한다.

둘째, 근로시간 유연화 제도가 아직까지는 기업 규모가 큰 경우, 고학력 여성 비중이 높은 경우와 같이 양질의 일자리 중심으로 제한적으로 시행되고 있는 만큼, 중소기업 및 다양한 여성 일자리 현장에도 동 제도가 확산될 수 있도록

18) 남녀고용평등법 제10조는 근로자의 교육·배치 및 승진에 있어 사업주의 남녀차별 금지 원칙을 명시하고 있으며 제 37조제3항에서 위반 시 벌칙(500만 원 이하 벌금)을 규정하고 있다.



정책적 지원 방안을 강구해야 한다.

셋째, 육아기 근로시간 단축은 법적 의무제도이므로 이에 대한 기업의 인식 제고가 선행되어야 한다. 기업의 인사 담당자가 제도 시행요건을 정확히 인지하지 못한다면 근로자들의 제도 신청과 활용이 제한될 수밖에 없으므로 기업 인사 담당자를 대상으로 남녀고용평등법 및 일·가정 양립 제도, 제도 활성화를 위한 사업주·근로자 대상 각종 지원금 등에 대한 교육과 정보제공 노력이 강화되어야 할 것이다.<sup>19)</sup>

본 연구의 한계와 추가 연구가 필요한 부분은 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 분석 대상은 100인 이상 규모, 4년제 대졸 이상 근로자가 평균 60% 이상 해당하는 상대적으로 여건이 좋은 기업으로서 결과를 일반화하기에는 한계가 있다. 따라서 다양한 규모·인적 구성의 기업을 포함한 비교 연구가 필요하다. 둘째, 근로시간 유연화와 육아기 근로시간 단축 시행에 영향을 미칠 수 있는 직무·업종과 같은 산업적 특성과 함께 인사관리·조직문화 특성의 여러 변수들을 포함한 추가 연구가 필요하다. 또한 본 연구에서 독립변수로 포함한 인사관리 특성(성과 중심 인사관리, 남녀차별 인사 관행)과 조직문화 특성(최고경영자의 인식, 장시간 근로문화)의 변수들은 인사 담당

자의 주관적 판단에 기초하고 있으며, 데이터상의 제약으로 인해 일·가정 양립 제도 활용에 영향을 미치는 인사관리·조직문화 특성의 요인들을 충분히 반영하지 못한 측면이 있으므로 관련 변수들의 객관성·대표성을 제고할 수 있는 보완적 연구가 필요하다. 특히, 주52시간제의 전면적 시행으로 기업의 근로시간 관리 시스템과 장시간 근로문화에 변화가 시작되고 있는 만큼, 이를 반영한 제도 시행 결정요인을 살펴보는 연구도 이루어질 필요가 있다.<sup>20)</sup> 셋째, 기업의 근로시간 유연화 및 육아기 근로시간 단축의 시행에 장애요인으로 작용하는 요인들에 대한 구체적인 연구와 함께 제도 활용의 양 당사자인 근로자와 기업의 관점에서 제도 활용 결정요인을 비교하는 연구도 의미가 있을 것이다.

방진아는 서울시립대학교에서 박사과정을 수료하였다. 주요 관심분야는 여성경제활동 제고, 일·가정 양립, 근로시간 유연화이다.

(E-mail: passb77@naver.com)

허순임은 UCLA에서 보건정책학 박사학위를 받았으며, 서울시립대학교 행정학과 교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 건강보험 정책, 정책결정과정 및 제도 분석 등이다.

(E-mail: soonim@uos.ac.kr)

19) 2019 일·가정 양립 실태조사를 통한 육아기 근로시간 단축에 대한 기업 인사 담당자들의 인지도를 살펴보면, “잘 알고 있다” 20.7%, “대충 알고 있다” 21.6%, “들어본 적은 있다” 23.1%, “모른다”가 34.6%로 전반적인 인식 수준이 낮은 것으로 나타났다(전기택, 김종숙, 강민정, 김난주, 이선행, 권소영, 2020, p. xii)

20) 주52시간제가 장시간 근로자에게 미치는 영향에 대한 선행연구에 의하면 주52시간제 도입으로 근로시간 감축 효과를 확인할 수 있었던 반면, 근로시간 감축에 따른 근로자의 만족도에는 변화가 나타나지 않았다. 동 연구에서는 근로자의 삶의 질 향상을 위해서는 유연근무제 도입과 같은 제도의 병행 필요성을 제시하고 있다(심재선, 김호현, 2021, p.257).

## 참고문헌

- 강혜련, 임희정. (2000). 성취동기와 가족친화제도가 기혼 여성의 직장·가정 갈등과 경력몰입에 미치는 조절변인의 효과. *한국심리학회지: 여성*, 5(2), pp.1-14.
- 고용노동부. (2019. 8. 26.). *유연근로시간제 가이드*. <https://www.mole.go.kr>에서 2022. 1. 25. 인출.
- 구은미. (2015). 기업의 육아지원정책의 현황과 개선방안. *유아교육·보육복지연구*, 19(4), pp.223-246.
- 국가법령정보센터. (2022. 1. 1.). *고용창출장려금·고용안정장려금의 신청 및 지급에 관한 규정*. <https://www.law.go.kr>에서 2022. 1. 25. 인출.
- 국회입법조사처. (2014). 「남녀고용평등 및 일·가정 양립 지원에 관한 법률」의 육아기 근로시간 단축제도에 대한 입법영향분석. 서울: 국회입법조사처.
- 권은낭, 엄승미. (2021). 유연근무가 기혼 여성 관리자의 삶의 만족도에 미치는 영향. *여성연구*, 108(1), pp.99-129.
- 권태희. (2010). 유연근로가 여성 관리자의 직장-가정양립에 미치는 효과. *여성연구*, 78(1), pp.5-30.
- 권혜원. (2016). 비교연구의 관점에서 본 한국의 유연근무제와 일·생활 균형. *전문경영인연구*, 19(1), pp.71-99.
- 김경희, 반정호, 이정훈. (2008). 가족친화 고용정책의 기업수용성 분석. *산업노동연구*, 14(2), pp.23-58.
- 김근주. (2012). 일·가정 양립을 위한 근로시간 단축제도 법학논총. 29(3), pp.23-41.
- 김나영, 도남희, 이동하, 조혜주. (2016). 육아지원을 위한 시간정책의 실태 분석 및 활성화 방안 연구. 서울: 육아정책연구소
- 김난주, 이선행, 신우리, 심혜빈. (2021). 주 52시간 상한제가 여성노동에 미친 영향과 과제. 서울: 여성정책연구원.
- 김순귀, 정동빈. (2002). 로지스틱 회귀모형을 분석하기 위한 SPSS, SAS, STATA의 비교분석. *한국통계학회 학술발표논문집*, pp.287-292.
- 김연홍. (2016). 일·가정양립의 성공적 운영에 관한 사례 연구. *직업교육연구*, 35(3), pp.1-21.
- 김영미. (2020). 가정친화적 여성정책의 현황과 적용. *디지털융복합연구*, 18(2), pp.13-21.
- 김원정. (2018). *젠더 관점에서 본 한국 기업의 가족친화정책*. 박사학위논문, 서울대학교.
- 김은정. (2013). 미취학자녀를 둔 취업여성의 일·가정양립정책 인지도와 이용의향. *한국사회와 행정연구*, 24(2), pp.617-642.
- 김지현. (2021). 유연근무제도 사용이 기혼 여성 관리자의 일·삶의 만족도에 미치는 영향. *사회보장연구*, 37(3), pp.5-40.
- 김태홍, 고인아. (2001). *가족친화적인 고용정책의 현황과 활성화 방안*. 서울: 한국여성개발원.
- 김혜원. (2011). 가족친화제도와 기업성과. *노동정책연구*, 11(3), pp.1-24.
- 김혜원, 김경희, 김향아, 유계숙. (2007). *가족친화적 고용정책의 기업수용성 연구*. 세종: 한국보건사회연구원.
- 김희경. (2016). 기업의 일·가정 균형제도 효과성에 동료의 공정성 인식이 미치는 영향. *노사관계 연구*, 27, pp.35-59.
- 류성민. (2019). 유연근로제도 실태조사 결과 및 정책적 시사점. *노동리뷰*, pp.9-24.
- 민현주. (2010). 기업특성과 가족친화제도 활용 용이성. *노동정책연구*, 10(3), pp.119-145.
- 박경원. (2014). 노동조합이 가족친화제도의 도입과 활용에 미치는 영향. *한국자료분석학회*, 16(6), pp.3189-3206.
- 박경환. (2015). 유연근무제의 도입이 조직 효과성에 미치는 영향. *한국인적자원개발학회 학술연구발표회 발표논문집*, pp.1-25.
- 박기용, 이지혜. (2018. 11. 20.). 주52시간제 늦춘 당정, 탄력근로 확대 서둘러...노·정 충돌 고비. 한겨레. <https://www.hani.co.kr/arti/society/labor>에서 2022. 3. 21. 인출.
- 박예은, 윤미, 이예솔, 이효진, 정익중. (2016). 시간빈곤이 일·가족양립 만족도에 미치는 영향. *사회과학연구*, 32(2), pp.35-56.
- 방진아, 허순임. (2021). 근로시간 유연화가 여성 관리자의 일·가정양립 만족에 미치는 영향. *여성연구*, 111(4), pp.37-66.
- 수문이, 노현탁. (2014). 가족친화제도 활용과 여성관리자의 조직몰입. *조직과 인사관리 연구*, 38(2), pp.27-52.
- 신희연, 한보영. (2016). 장시간 근로와 조직: 초과근로시간이 여성 관리직 비율에 미치는 영향. *노동정책연구*, 16(4), pp.65-93.
- 심재선, 김호현. (2021). 주 52시간 상한제가 장시간 근로자에 미치는 영향. *경영컨설팅연구*, 21(3), pp.251-259.
- 안은정, 신은중. (2010). 일·가정 양립제도가 조직의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *산업관계연구*, 20(4), pp.177-216.
- 양동훈. (2017). 가족친화제도와 조직성과의 관계. *인사조직연구*, 25(1), pp.81-107.
- 유계숙. (2008). 가족친화제도의 시행에 영향을 미치는 기업의 특징. *한국가족관계학회지*, 13(1), pp.249-270.
- \_\_\_\_\_. (2010). 기업의 가족친화제도가 근로자의 자녀출산에 미치는 영향. *한국가정관리학회지*, 28(2), pp.89-96.
- \_\_\_\_\_. (2012). 저출산 대응을 위한 일·가정양립 지원정책. *한국심리학회지*, 18(1), pp.111-125.
- 유규창, 김향아. (2006). 모성보호제도 도입의 결정요인과 기업성과에

- 미치는 영향에 관한 연구. *노동정책연구*, 6(3), pp.97-129.
- 윤소영, 김하늬, 고선강. (2009). 맞벌이 가정의 일·가정 균형을 위한 기업의 가족친화정책 실시, 활용 및 요구. *한국가족자원경영학회지*, 13(1), pp.1-22.
- 이삼식, 이지혜. (2011). 일가정양립정책과 보육정책간 연계방안 연구. 세종: 한국보건사회연구원.
- 이민우, 이영진, 한재창. (2008). 가족친화제도 도입을 결정하는 선행 요인 및 결과에 관한 연구. *노동정책연구*, 8(4), pp.183-214.
- 이수연, 김효선. (2019). 유연근무제 활성화의 선행변인 및 결과변인에 관한 연구. *조직과 인사관리 연구*, 43(1), pp.169-193.
- 이지인. (2018). 여성 근로자의 육아휴직제도와 육아기 근로시간 단축 제도 사용에 영향을 미치는 요인 비교. 석사학위논문, 서울대학교.
- 이재희. (2019). 일·가정양립 사각지대의 현황과 해소방안. 서울: 육아정책연구소.
- 이혜정, 명순영, 유규창. (2020). 초과근로와 일과 삶의 균형과의 관계에서 직무중심 인력계획과 인사평가의 조절효과. *노동정책연구*, 20(4), pp.35-62.
- 이혜정, 유규창. (2011). 일가정 양립제도와 여성근로자의 지각이 출산에 미치는 영향에 관한 연구. *여성연구*, 80(1), pp.37-79.
- 이호선, 강윤식. (2013). 가족친화경영 수준의 결정요인 분석. *한국콘텐츠학회논문지*, 13(2), pp.420-430.
- 전기택, 김종숙, 강민정, 김난주, 이선행, 권소영. (2020). 2019년 일·가정 양립 실태조사. 서울: 한국여성정책연구원.
- 전종근, 김주영, 구혜령. (2017). 가족친화제도 활용도의 결정요인에 관한 연구. *현대사회와 행정*, 27(2), pp.175-196.
- 정장훈, 조문석, 장용석. (2011). 일·가정 양립제도의 도입과 디커플링이 조직성과 향상에 미치는 영향. *노동정책연구*, 11(2), pp.179-215.
- 조희정. (2012). 가족친화적 조직문화에 영향을 미치는 인적자원관리 프랙티스에 관한 연구. 석사학위논문, 이화여자대학교.
- 진중순, 장은영. (2015). 유연근무제와 직무만족. *정부학 연구*, 21(2), pp.235-263.
- 최지훈, 안선희. (2017). 가족친화제도, 직장생활, 가정생활과 추가출산의향간의 관계. *한국가정관리학회지*, 35(2), pp.77-92.
- 통계청. (2020. 11. 24.). 2020년 상반기 지역별고용조사 경력단절여성 현황. <https://kostat.go.kr/portal>에서 2022. 1. 25. 인출.
- 한영선, 이연숙. (2015). 여성취업과 일·가정양립지원이 출산에 미치는 영향. *대한가정학회*, 53(1), pp.49-66.
- 한영선, 정영금. (2014). 유연근무제도가 기혼여성이 일·가정 갈등 및 촉진, 직무만족에 미치는 영향. *한국가족자원경영학회지*, 18(4), pp.1-26.
- 한운옥, 이영민. (2019). 여성의 경력단절에 관한 연구 동향 분석. *사회보장연구*, 30(1), pp.27-43.
- 한지숙, 유계숙. (2009). 기업의 가족친화제도 시행의 장애요인과 탄력적 근무제도 활성화 방안에 관한 연구. *한국가정관리학회지*, 27(5), pp.207-220.
- 홍지현, 김태홍, 김난주, 이서현, 전병유, 박지혜, 박미연. (2018). 2018년 여성관리자패널조사. 서울: 한국여성정책연구원.
- Blair-Loy, M. (2002). Employees' Use of Work-Family Policies and the Workplace Social Context. *Social Forces*, 80, pp.813-845.
- Budd, J. W., & Mumford, K. (2003). Family-Friendly Work Practices in Britain: Availability and Effective Coverage. *JEL Classification*, J13, J32, J70.
- DiMaggio, P. J. & W. W., Powell. (1983). The Iron Cage Revised: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), pp.147-160.
- Goodstein, Jerry, D. (1994). Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues. *Academy of Management Journal*, 37(2), pp.350-382.
- Osterman, P. (1995). Work/Family Programs and the Employment Relationship. *Administrative Science Quarterly*, 40, pp.681-700.
- Poelmans, S., & Sahibzada, K. (2004). A multi-level model for studying the context and impact of work-family policies and culture in organizations. *Human Resource Management Review*, 14(4), pp.409-431.
- Suazo, M. M., Martinez, P. G., & Sandoval, R. (2009). Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective. *Human Resource Management Review*, 19, pp.154-166.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), pp.301-326.

# Analysis of Factors Influencing the Implementation of a Work-Family Balance System in Companies

Bhang, Jin-ah<sup>1</sup> | Hur, Soonim<sup>1</sup>

<sup>1</sup> University of Seoul

---

## | Abstract |

Flexible working hours is a policy tool for work-family balance that supports workers to secure time to raise children while maintaining their work life. The purpose of this study is to analyze the factors influencing the introduction and use of flexible working hours in companies, and to obtain implications for policy effectiveness through comparative analysis with the reduction of working hours during childcare. To this end, the characteristics of company, HR management, and organizational culture were analyzed as major influencing factors. For the analysis data, the 7th Female Managers Panel Survey (2018) was used, and statistical analysis was conducted for a total of 346 companies.

As a result of the analysis, public sector institutions, the presence of a union, the proportion of highly educated women, and transparent HR management were significant in the implementation of flexible working hours, a corporate autonomous system. On the other hand, in the case of reduction of working hours during childcare, which is a legally mandatory system, the size of the company, whether there is a difference in promotion due to gender discrimination practices, and the perception of the CEO were significant. In particular, the results of this study, which confirmed that rational HR management is an important factor in the implementation of both systems, suggests that policy effectiveness can only be enhanced when HR management improvement in the aspect of work-family balance is accompanied.

**Keywords:** Work-Family Balance, Flexible Working Hours, Reduction of Working Hours During Childcare, HR Management