

서울시 일·가족양립지원센터 중·장기 발전방안 연구

책임연구원: 이선형(서울시여성가족재단 가족정책실, 연구위원)



서울시여성가족재단

Seoul Foundation of Women & Family

Contents

I 서론

1. 연구 배경 및 목적	3
2. 연구 방법	5
1) 문헌 연구	5
2) 현장전문가 면접조사 FGI	5
3. 연구 추진 체계	7
4. 연구의 구성	8

II 서울시 일·가족양립정책 추진체계 현황

1. 일·가족양립 정책 정의와 범주	11
2. 일·가족양립정책 추진체계 현황	16
1) 전국 일·가족양립 정책 추진체계	16
2) 서울시 일·가족양립 정책 추진체계	18
3. 서울시 일·가족양립지원센터 주요 추진 성과 및 한계	20
1) 운영 방향: 목표 및 비전	20
2) 직장문화 조성 사업 성과 및 한계: 컨설팅	26
3) 사회환경 조성 사업 성과 및 한계: 네트워크·홍보	30
4. 시사점	35

Ⅲ 서울시 일·가족양립 정책 현장 전문가 면접 조사 결과

- 1. 조사개요 39
- 2. 일·가족양립지원센터 운영 방향 40
 - 1) 일·생활균형으로의 패러다임 전환 40
 - 2) 지역기반 일·생활균형 정책 추진 활성화 42
- 3. 일·가족양립 직장문화 조성 강화 43
 - 1) 컨설팅 추진과정에서의 협력 44
 - 2) 컨설팅의 성과 제고: 노동권 보장, 생산성 향상, 의무 시행 46
 - 3) 컨설턴트 역량 강화 47
- 4. 일·가족양립 사회환경 조성 강화 50
 - 1) 직장맘지원센터와의 협력 53
 - 2) 새일센터와의 협력 54
 - 3) 사회환경 조성을 위한 교육 강화 57

Ⅳ 서울시 일·가족양립지원센터 중·장기 발전방안

- 1. 서울시 일·가족양립지원센터 운영 방향 및 세부과제 61
 - 1) 일·생활균형 패러다임 전환 61
 - 2) 일·가족양립 정책 총괄기능 강화 62
 - 3) 일·가족양립 네트워크 기능 강화 63
 - 4) 지역기반 일·생활균형 정책 개발 강화 64

Table Contents

표 목차

표 I-1	현장전문가 면접 조사 대상	6
표 I-2	연구 추진 체계	7
표 II-1	전국 일·가정양립지원 추진체계 현황: 운영 방식	16
표 II-2	전국 일·가정양립지원 추진체계 현황: 사업 내용	17
표 II-3	전국 일·가정양립지원 추진체계 현황: 주요 특징	18
표 II-4	서울시 일·가족양립 정책 관련 부서	19
표 II-5	일·가족양립지원센터의 기능(2013년)	24
표 II-6	서울시 일·가족양립지원센터 컨설팅 현황(2017년 6월 기준)	26
표 II-7	서울시 일·가족양립 우수기업 현황(2017년 12월 기준)	27
표 II-8	일터혁신 컨설팅 사업	29
표 II-9	일·가족양립지원센터 네트워크 사업 추진내역	30
표 II-10	일·가족양립지원센터 홍보 사업 추진내역	34
표 III-1	현장전문가 면접 조사 대상	39
표 IV-1	서울시 일·가족양립 정책 컨트롤 타워 기구 신설(안)	63

그림 목차

■ 그림 II-1	■ 가족친화적 지역사회 모델	15
■ 그림 II-2	■ 여성친화도시 추진 목표 및 과제	15
■ 그림 II-3	■ 서울시 일·가족양립정책 관련 부서 및 업무	19
■ 그림 II-4	■ 서울시 일·가족양립지원센터 추진 방향	21
■ 그림 II-5	■ 서울시 일·가족양립지원센터 비전&과제(2015년)	25
■ 그림 II-6	■ 서울시 일·가족양립지원센터 비전&전략(2016년)	26
■ 그림 II-7	■ 일·가족양립수준: 제도활용	27
■ 그림 II-8	■ 일가족양립수준: 유연한 조직문화	28
■ 그림 II-9	■ 일가족양립수준: 제도환경	28
■ 그림 IV-2	■ 서울시 일·가족양립지원센터 위상 강화	64

연구요약

1. 서론

□ 연구 배경 및 목적

- 서울시는 일·가족양립정책에 대한 종합적·체계적 추진을 위해 일·가족양립지원센터를 설치하고, 서울시 일·가족양립 정책 개발 연구·조사, 사업실행, 평가 등의 기능을 부여하였음
- 일·가족양립 관련된 서울시 내·외부 추진체계 신설 등 정책 환경의 변화에 따라 일·가족양립 지원센터의 역할과 위상에 대한 점검이 요구됨
- 서울시 일·가족양립지원센터 성과에 대한 비판적 검토를 통해, 일·가족양립 추진체계를 중심으로 중·장기적 발전방향을 도출하고자 함

□ 연구 방법

- 문헌연구: 일·가족양립정책 추진체계 및 세부과제 관련 선행연구 검토. 서울시 및 일·가족양립지원센터 자료 검토
- 현장전문가 면접조사 및 FGI: 일·가족양립 정책을 추진하고 있는 서울시 및 타지역 관련 현장전문가, 기업 컨설팅을 주도하고 있는 현장 전문가 등을 대상으로 면접조사 실시(16명)

2. 서울시 일·가족양립 정책 추진 현황

□ 일·가족양립 정책 정의와 범주

- 일·가족양립지원센터 추진 정책 범위 설정을 위한 용어 정리가 필요함. 일·가족양립, 일·가정양립, 일·생활균형, 가족친화 등 다양한 용어가 사용되고 있지만, 개념적으로 명확하게 구분되기 보다는 추진부서에서 추구하는 가치에 따른 선택으로 보임. 서울시 일·가족양립지원센터 역시 성별·생애주기별 일·가족양립을 포괄하여 일·생활균형의 가치를 이미 포함하고 있음
- 또한 ‘가족친화’, ‘여성친화’ 등의 명칭으로 추진되는 가족친화기업과 여성친화기업, 가족친화 지역사회와 여성친화도시 등은 기업과 지역이라는 동일한 범위를 대상으로 추진하는 사업으로 중복되는 내용이 발견됨

□ 일·가족양립 정책 추진체계 현황

- 전국여성정책기관에서 위탁 및 고유 업무로 수행되고 있으며, 기업·근로자·지역사회를 대상으로 한 사업에 따라 약간의 차이를 보임

【 표 II-1 】 전국 일·가정양립지원 추진체계 현황: 운영 방식

구분		설립 시기	추진체계 특징	
한국건강가정진흥원		2011	한국건강가정진흥원 사업지원본부 가족친화부 가족친화인증심사는 별도 위탁기관에서 진행	
서울	직장맘 지원센터	서울시	2012	서울여성노동자회 위탁 운영
		금천	2016	서울여성노동법률지원센터 위탁 운영
		은평	2017	(사)노동희망 위탁 운영
	일·가족양립지원센터	2014	서울시여성가족재단 가족정책실 고유 업무	
경기도 일·가정양립지원센터		2008	경기도여성가족연구원 여성동행정책부 고유 업무 (구) 일자리전략센터 명칭 변경	
대구 일·가정양립지원센터		2015	대구여성가족재단 위탁 운영	
부산 일·가정양립지원센터		2015	부산여성가족개발원 일·가족연구부 고유 업무 * 2018년부터 시 수탁으로 운영 예정	
광주 일·가정양립 지원본부		2016	광주시 직영, (구)여성발전센터 명칭 변경	
제주 가족친화지원센터		2016	제주여성가족연구원에서 시 수탁으로 운영	

【 표 II-2 】 전국 일·가정양립지원 추진체계 현황: 사업 내용

구분		설립 시기	사업 내용	
한국건강가정진흥원		2011	가족친화컨설팅, 교육, 포럼	
서울	직장맘 지원센터	서울시	2012	직장맘 3고충 상담, 교육, 정보 제공, 부모커뮤니티
		금천	2016	직장맘 3고충 상담, 교육, 정보 제공
		은평	2017	직장맘 3고충 상담, 교육, 정보 제공
	일·가족양립지원센터	2014	연구, 컨설팅, 네트워크, 홍보, 교육	
경기도 일·가정양립지원센터		2008	여성고용안정우수기업 선정, 워킹맘 커뮤니티	
대구 일·가정양립지원센터		2015	연구, 컨설팅, 네트워크, 홍보	
부산 일·가정양립지원센터		2015	일·가정양립포털 구축, 네트워크	
광주 일·가정양립 지원본부		2016	일·가정양립사회환경 조성, 직장맘지원센터, 새일센터, 직업능력개발교육 운영, 여성긴급전화 1366, 폭력전문상담, 인권전문가 양성 등	
제주 가족친화지원센터		2016	가족친화경영 컨설팅, 교육, 전문가 양성, 네트워크 생애주기별 맞춤형 교육, 아버지교실 등 지역사회돌봄공동체 조성, 육아나눔터 운영 컨설팅 등	

【 표 II-3 】 전국 일·가정양립지원 추진체계 현황: 주요 특징

구분		설립 시기	특징	
한국건강가정진흥원		2011	컨설팅과 인증업무 분리 추진에 대한 비판	
서울	직장맘 지원센터	서울시	직장맘 밀착상담 효과 높음 지역기반 특징 약함	
		금천		2016
		은평		2017
	일·가족양립지원센터	2014	연구와 연계, 기업 참여 저조 지역사회환경조성 사업 취약	
경기도 일·가정양립지원센터		2008	일자리사업과의 연계로 인한 시너지	
대구 일·가정양립지원센터		2015	가족친화인증과 연계하여 시너지 높임	
부산 일·가정양립지원센터		2015	고용노동부 일·생활균형추진단 사업 수행	
광주 일·가정양립 지원본부		2016	광주지역 여성정책을 포괄적으로 담당	
제주 가족친화지원센터		2016	가족친화인증과 연계, 지역사회 대상 사업 강화	

- 서울시 일·가족양립 정책 추진체계: 일, 가족, 기업 지원 등 복합적인 영역에 대한 지원을 포함하고 있어, 서울시 정책 추진체계도 분산되어 있음.

【 표 II-4 】 서울시 일·가족양립 정책 관련 부서

정책 분야	담당 부서
일·가족양립지원센터	여성가족정책실-가족담당관-출산장려팀
직장맘지원센터	여성가족정책실-여성정책담당관-여성단체협력팀
노동복지센터, 근로자복지관 등	일자리노동정책관-노동정책담당관-권익개선팀
노동시간 단축	일자리노동정책관-노동정책팀
강소기업 발굴, 고용상의 차별 금지	일자리노동정책관-일자리정책담당관-일자리혁신팀
중소기업 지원	경제진흥본부-경제정책관-경제정책과-기업협력팀
서울시 조직문화 개선	행정국-인사과-조직문화팀

□ 서울시 일·가족양립지원센터 주요 추진성과 및 한계

- 운영 방향 및 목표: 지금까지의 운영방향에서 ‘성평등 일·생활균형’ 을 전면적으로 내세운 목표 설정 및 강화 필요함. 여성의 노동권·남성의 돌봄권 보장, 포괄적 돌봄 지원, 공공에서 민간부문으로의 확산, 소규모 기업 및 비정규직 등 정책 사각지대 지원, 지역사회 연계 강화 등과 같은 방향을 구체화 할 수 있는 세부 과제 발굴 필요함
- 직장문화 조성 컨설팅: 일·가족양립 관련 제도 도입 및 활용에 그치는 것이 아니라, 돌봄에 대한 책임을 수행하고 있는 근로자에 대한 임금 및 평가 체계에서의 차별이 없도록 조직진단 및 컨설팅이 이루어져야 함. 현재 센터에서 추진하고 있는 컨설팅

은 이 같은 목적을 달성하고 있다고 보기는 어려움. 유사한 기업 컨설팅 사업과의 연계 및 향후 컨설팅 실효성을 위한 별도의 연구가 필요함

- 사회환경 조성 사업: 서울시 일·가족양립 정책 네트워크 허브 역할 미비. 기업 및 시민을 대상으로 중간지원조직 서비스를 연계하는 것에서 나아가, 기관의 특징을 반영한 종합적인 네트워크 구축을 통해 서울시 일·가족양립, 향후 일·생활균형을 위한 정책 패러다임 및 세부사업 발굴을 강화해야 함.

3. 서울시 일·가족양립 정책 현장 전문가 면접 조사

□ 조사 목적 및 개요

- 서울시 일·가족양립 정책 현장 전문가 면접을 통해 향후 일·가족양립지원센터의 역할 및 위상에 대한 자문

표 Ⅲ-5 현장전문가 면접 조사 대상

구분	전문가	조사대상	인원
중앙	A	한국건강가정진흥원 가족친화부	2
	B	노사발전재단 컨설턴트	
타 지역	C	대구 일·가정양립지원센터	4
	D	제주 가족친화지원센터	
	E	부산 일·가정양립지원센터	
	F	인천 일·생활균형 지역 추진단	
서울시	G	일·가족양립 관련 담당 공무원	3
	H	일·가족양립 관련 담당 공무원	
	I	일·가족양립 관련 담당 공무원	
	J	직장맘지원센터장	2
여성가족재단	K	직장맘지원센터장	2
	L	초기 사업 설계 및 담당자	
	M	초기 사업 설계 및 담당자	3
	N	일·가족양립지원센터 컨설턴트	
	O	일·가족양립지원센터 컨설턴트	
P	일·가족양립지원센터 컨설턴트		
합계			16

□ 조사 결과

- 일·생활균형으로의 패러다임 전환 명시
- 지역 기반 일·생활균형 정책 추진 활성화
- 컨설팅 추진과정에서 중앙·지방정부 협력: 가족친화컨설팅의 차별화된 장점 강화, 정부 주도 컨설팅 실효성 제고 필요
- 컨설팅의 성과 제고: 노동권 보장, 생산성 향상, 의무 시행 등 강화, 컨설턴트 역량 강화 계획 필요
- 일·가족양립 사회환경 조성 강화: 네트워크 및 포럼 운영 관련 중복 사업 검토, 부서 간 협력 강화, 서울시 일·가족양립 관련 중간지원조직기구 특성 반영한 네트워크 강화, 지역의 기업지원 부서와의 협력, 직장맘지원센터, 새일센터와의 협력 강화
- 사회환경 조성을 위한 교육 강화

4. 서울시 일·가족양립지원센터 중·장기 발전방안

□ 서울시 일·가족양립지원센터 운영 방향 및 세부과제

- 일·생활균형 패러다임 전환, 일·생활균형 네트워크 기능, 지역기반 일·생활균형 정책 개발 강화
- 일·가족양립 정책 총괄 기능 강화: 컨트롤 타워 기구 신설

【표 IV-6】 서울시 일·가족양립 정책 컨트롤 타워 기구 신설(안)

	지원단 설치		위원회 설치		
	1안	2안	3안	4안	5안
내용	일자리, 가족, 여가 등 서울시민의 일·생활 균형 정책 총괄 기구		외부 위원회 신규 설치	기존 거버넌스 및 위원회에 일·생활균형 관련 분과 신설	
안	일·생활균형 지원단(신설)	일·가족양립 지원단(강화)	일·생활 균형 위원회(신설)	성평등 위원회 일·생활균형 분과(신설)	복지 거버넌스 일·생활균형분과(신설)
장·단점 및 주안점	지원단 역할 및 총괄 담당을 분명하게 하지 않을 경우 운영이 어려움		실·국간 협력을 총괄할 수 있는 위원회 신설	성평등 관점에서 일·생활균형 정책 추진 강점, 기존 분과와 성격을 맞추는 것이 필요	‘복지’ 라는 범주로 한정될 경우 참여 주체가 한정될 수 있음. *기업 및 여가 관련 기관 참여 어려움

I

서론

1. 연구 배경 및 목적
2. 연구 방법
3. 연구 추진 체계
4. 연구의 구성

Seoul
Foundation of
Women &
Family

I 서론

1. 연구 배경 및 목적

서울시는 일·가족양립정책에 대한 종합적·체계적 추진을 위해 2014년도에 일·가족양립지원센터를 설치하였다. 일·가족양립정책은 기업·근로자·시민을 대상으로 일영역과 가족영역의 정책을 종합적으로 수립해야하는 영역으로, 센터는 서울시 일·가족양립 정책의 방향성 제시, 정책개발 연구·조사, 사업실행, 평가 등의 기능이 요구되는 종합적 추진기구로 출발하였다.

센터 설립 당시에는 직장맘지원센터나 건강가정지원센터 등 기존 사업 추진기구를 확대·운영하는 것도 검토를 하였으나, 최종적으로 여성가족정책 전문기관인 여성가족재단에 센터를 설치하는 것으로 결정되었다. 직장맘지원센터의 경우 근로자 중심으로 운영되고, 건강가정지원센터의 경우 관련법령에 따라 추진하는 사업, 예를 들면 아이돌보미 사업이나 가족대상 교육 사업 등이 많아 추가로 사업을 확대하는 것의 어려움 등이 근거로 제시되었다(서울시내부자료, 2013).

서울시는 2013년 지방정부 차원에서 『일·가족양립 종합지원대책』을 수립하고, 일·가족양립지원체계 구축, 가족친화 직장문화 조성, 돌봄지원체계강화, 일·가족양립 인식개선 유도 등 4개의 영역에서 28개 세부과제를 제시하였다. 「일·가족양립지원센터」와 「일·가족양립지원단」은 일·가족양립 정책의 종합적·체계적 추진을 위한 주요한 세부 과제로 제시되었다. 「일·가족양립지원단」은 관계기관 및 관련 전문가로 구성된 회의체로서 일·가족양립 지원의 컨트롤 타워 역할 수행 및 관

계기관 간 협조체계 구축을 목적으로 구성되었다.¹⁾ 지원단은 서울시 내·외부에서 기업 정책, 가족, 저출산, 직장맘 등 다양한 영역의 전문가 및 행정주체가 참여하는 추진기구의 역할을 갖고 있었던 셈이다. 그러나 이 기구는 법정위원회도 아니고, 회의 자체 역시 안전에 따라 탄력적으로 구성·운영되는 등 실질적인 권한과 역할을 갖지 못한 유명무실한 회의체로 축소되었다.²⁾

일·가족양립지원센터 역시 서울시 일·가족양립정책의 방향성을 제시하는 중심적인 역할을 수행하고 있는가에 대해서도 많은 비판이 있어 왔다.³⁾ 일·가족양립지원센터 역할의 많은 부분이 서울형 가족친화기업문화 조성 및 정착을 위한 컨설팅을 포함하게 되면서, 중앙정부에서 추진하고 있는 가족친화인증 컨설팅과 유사한 사업을 중복적으로 수행하는 것에 대한 비판도 지속적으로 제기되었다.⁴⁾ 실제 사업의 성과 지표가 가족친화기업문화 조성을 위한 컨설팅 기업의 양적 증가로 구성됨으로써, 서울시 일·가족양립 정책의 종합적, 체계적 수립이라는 목표를 위한 기반 조성은 지연될 수 밖에 없었던 한계가 발견되었다.

이러한 논의들이 서울시 일·가족양립지원센터가 내부적으로 직면해 왔던 다양한 비판의 지점들이었다면, 외부적으로는 서울시뿐만 아니라 다른 지역에서도 일·가족양립과 관련된 추진체계들이 신설되고, 서울시 차원에서도 직장맘지원센터를 비롯한 노동권익센터, 노동복지센터 등 다양한 관련 기관들이 늘어나고 있는 환경의 변화는 일·가족양립지원센터의 역할과 위상에 대한 점검을 더욱 요구하게 되었다. 또한 2017년에는 서울시 차원에서 「서울형 저출산 종합대책」을 마련하기 위한 실·국간 협의체를 구성하는 과정에서 일·가족양립과 관련된 다양한 세부과제들이

1) 설립 당시 지원단 구성은 서울시 여성가족정책담당관, 출산육아담당관, 아동청소년담당관, 서울시 여성가족재단, 인구보건복지협회 서울지회, 직장맘지원센터, 건강가정지원센터, 일·가족양립 관련 전문가 5명(사회복지학과 교수, 한국여성정책연구원 연구위원, 국회입법조사처 입법조사관, 대한상공회의소 노사인력팀장, 한국경영자총협회 고용정책팀장)가 참여하였다.

2) 『2016년 일·가족양립 시행계획』(서울시 내부자료, 2016)에서는 「일·가족양립지원단」 구성·운영 과제 자체가 삭제됨.

3) 2014년 설립 이후 재단 내부 과제로서 수행되는 『서울시 일·가족양립지원센터 운영』사업에 대한 외부 심사 결과에서 지속적으로 제기됨

4) 일·가족양립지원센터 설립 이전부터 서울시에서 민간위탁 방식으로 추진하고 있던 가족친화 직장 조성 사업의 연속성 및 전문성을 확보할 필요성이 대두되어, 컨설팅 사업이 일·가족양립지원센터의 주요 역할에 포함되었음.

발굴되는 등 센터 내·외부적으로 일·가족양립에 대한 정책 요구가 높아지고 있다.

이런 배경 속에서 서울시 일·가족양립정책 추진에 있어 일·가족양립지원센터의 역할과 위상을 점검하여, 종합적이고 체계적인 정책개발 및 수행기관으로서 서울시 일·가족양립지원센터의 중·장기적 발전방향을 도출하고자 한다. 다만 이 연구에서는 서울시 일·가족양립 정책에 대한 중·장기적 방향을 세우는 것이라기보다는 서울시 일·가족양립정책 추진체계에 대한 검토를 통해, 일·가족양립지원센터가 서울시 일·가족양립정책의 싱크탱크이자 허브로서의 역할을 충실히 수행하기 위한 방안을 마련하는 것을 목적으로 한다.

2. 연구 방법

1) 문헌 연구

일·가족양립정책 추진체계 및 세부과제 관련한 선행연구를 검토하였다. 2013년 이후 서울시 일·가족양립 정책 종합계획 및 시행계획, 노동정책 및 직장맘지원 종합계획 등을 검토하였다. 서울시 일·가족양립지원센터 내부자료인 센터운영 결과 보고서 및 연구보고서, 사업결과보고서를 검토하였다.

2) 현장전문가 면접조사 FGI

중앙 및 지방정부 차원에서 일·가족양립정책을 추진하고 있는 현장 전문가에 대한 면접조사를 실시하였다. 각 지역에서 추진하고 있는 주요 사업 내용과 지역 내에서 다른 부서와의 협력관계, 중앙 정부와의 협력 및 연계 시스템에 대한 의견을 조사하여, 서울시 일·가족양립지원센터의 중·장기 발전방향 도출에 참고하였다.

특히 센터 설립 이후 일·가족양립지원센터의 주요 사업 추진 영역이었던 일·가족양립 직장문화 조성을 위한 맞춤형 컨설팅 사업의 방향성 도출을 위해 기업 컨설팅에 참여하고 있는 컨설턴트 그룹, 서울시 일·가족양립 정책 추진체계의 현황 및 향후 방향 도출을 위해 담당 공무원 및 직장맘지원센터 현장 전문가, 지역의 일·가족양립 정책 추진현황 그룹이 포함되었다.

【표 I-1】 현장전문가 면접 조사 대상

구분		전문가	조사대상	인원
직장문화 조성 컨설팅		A	한국건강가정진흥원 가족친화부	5
		B	노사발전재단 컨설턴트	
		N	일·가족양립지원센터 컨설턴트	
		O	일·가족양립지원센터 컨설턴트	
		P	일·가족양립지원센터 컨설턴트	
정책 추진체계	타 지역	C	대구 일·가정양립지원센터	4
		D	제주 가족친화지원센터	
		E	부산 일·가정양립지원센터	
		F	인천 일·생활균형 지역 추진단	
	서울시	G	일·가족양립 관련 담당 공무원	7
		H	일·가족양립 관련 담당 공무원	
		I	일·가족양립 관련 담당 공무원	
		J	직장맘지원센터장	
		K	직장맘지원센터장	
		L	초기 센터 설계 및 담당자	
M	초기 센터 설계 및 담당자			
합계				16

3. 연구 추진 체계

서울시 일·가족양립지원센터 중·장기 발전방안을 모색하기 위한 본 연구의 추진 체계를 표로 제시하면 아래와 같다.

【표 I-2】 연구 추진 체계

단계	주요내용	
1단계 연구 기획 및 착수	시행계획서 작성 및 제출	
	문헌연구 및 정책 검토	- 일·가족양립 정책 현황 검토 - 일·가족양립 정책 추진체계 및 사업 검토
	착수 자문회의	- 대상: 학계 전문가, 서울시 담당자, 연구진 - 논의내용: 연구방향 및 설계 적절성, 연구방법 타당성, 연구내용의 적절성 등
	착수결과보고서 작성 및 제출	
2단계 조사 단계	현장 전문가 면접 조사	- 중앙 및 지방정부 차원의 일·가족양립 정책 현장 전문가 조사 설계 - 중앙정부 차원, 타 지역 지방정부 차원, 서울 시 일·가족양립지원센터 현장 전문가 조사 실시(FGI 및 1:1 면접조사)
3단계 발전방향 도출	센터 중·장기 발전방향 도출	- 중·장기 발전방향 및 세부과제 도출
4단계 최종 보고	최종심의 및 최종보고 연구보고서 발간	

4. 연구의 구성

본 연구의 구성은 다음과 같다. II장에서는 서울시 일·가족양립지원센터의 중·장기 발전방안을 마련하기 위한 기본 단계로서 정책 현장에서 사용하는 용어에 대한 검토를 시작으로, 일·가족양립 정책 추진체계를 중심으로 살펴보았다. 이어서 지난 4년간 서울시 일·가족양립지원센터 운영과 관련한 주요 성과 및 한계를 검토하였다. III장에서는 서울시 일·가족양립 정책 현장 전문가를 대상으로 면접조사를 실시하고 그 결과를 분석하였다. 조사는 FGI 또는 일대일 면접, 서면조사의 방식으로 이루어졌으며, 서울시 일·가족양립지원센터 운영방향 및 세부 과제에 대한 자문이 중심이다. IV장에서는 서울시 일·가족양립지원센터 운영 방향 및 추진 전략, 세부과제를 도출하였다.

II

서울시 일·가족양립 정책 추진체계 현황

1. 일·가족양립 정책 정의와 범주
2. 일·가족양립 정책 추진체계 현황
3. 서울시 일·가족양립지원센터 주요 추진성과 및 한계
4. 시사점

Seoul
Foundation of
Women &
Family

II

서울시 일·가족양립 정책 추진체계 현황

1. 일·가족양립 정책 정의와 범주

서울시 일·가족양립지원센터의 중·장기 발전 방향을 수립하기 위해서는 센터에서 추진하고자 하는 일·가족양립 정책의 범위를 먼저 정하는 것이 필요하다. 정책 및 사업에 따라 일·가족양립, 일·가정양립, 일·생활균형, 가족친화 등 다양한 용어들이 사용되고 있으나, 현장에서는 각각의 용어들이 배타적으로 사용되고 있는 것은 아니다. 개념적인 구분보다는 사업 추진 부서의 성격 및 중점 가치에 따라 용어가 선택되는 측면이 있다. 가족 및 가정이 사업명에 들어간 경우 여성·가족 정책 담당부서, 일·생활균형으로만 추진될 경우 노동관련 부서의 업무로 분류된다. 그러나 그 같은 분류는 정책 공급자의 입장이며, 실제 기업 및 근로자 입장에서는 개념적으로 구분되는 것은 아니다. 예를 들어 서울시 일·가족양립지원센터에서 추진해 온 사업 방향 및 내용을 볼 때, 직원의 가족생활 뿐만 아니라 비혼 근로자의 삶과 취업에 대한 지원, 자녀양육기 뿐만 아니라 중·장년 근로자의 일·생활균형을 위한 지원이 컨설팅 내용에 포함된 것 역시 그 예이다.⁵⁾

‘일·가족양립’ (work family balance)은 개인이 일과 가족생활의 균형을 맞추는 삶에 대한 지향으로 정부와 기업의 정책의제이다(이선형, 2015). 개인의 생애주기

5) 2017년 새로 출범한 문재인 정부는 “휴식 있는 삶을 위한 일·생활의 균형 실현”을 국정과제로 채택하면서, 노동과 돌봄뿐만 아니라 휴식을 포함하는 정책 방향을 제시하였다. 국정과제에서 제시하고 있는 세부과제는 노동시간 단축 및 육아휴직제도 활성화 등 기존의 일·가족양립정책과 크게 다른 것은 없다.

와 가족 유형에 따라 갈등을 빚는 영역과 각 영역 간의 관계를 어떻게 이해하는가에 따라 논쟁이 되기도 한다. 일·가족양립 정책이 가족이 없는 사람의 자기 돌봄 및 여가활동을 배제하고 있기 때문에, 일·생활균형 정책을 지향하기도 한다.⁶⁾ ‘균형’ 또한 논란의 대상이다. 이는 일과 가족(또는 생활)을 한쪽이 늘어나면 다른 한쪽이 줄어드는 관계, 상호 대당의 관계로 가정한다는 점에서 일과 가족, 개인생활이 개인의 삶에 통합되어 하나의 전체를 구성하고 있는 현실을 간과하게 만든다는 것이다(Lewis & Cooper, 2005). 이에 최근에는 이러한 현실을 적절히 표현하는 용어로 일과 가족, 개인생활의 ‘통합(integration)’이 제안되기도 한다(Lewis & Gambles & Rapoport, 2007).

□ 가족친화, 여성친화

가족친화적 사회환경이란 “일과 가족의 양립을 지원하는 사회환경이며, 구체적으로는 돌봄의 사회적 분담과 지원체계가 구축되는 사회환경(홍승아·김혜영·류연규, 2007)”을 뜻한다. 가족을 중심축에 두고 가족생활에 밀접한 영향을 미치는 직장과 지역사회를 중요한 두 개의 축으로 설정할 수 있다(홍승아·김혜영·류연규, 2007). 즉 가족친화적 사회환경에서 가장 중요한 내용은 “돌봄의 사회적 분담과 지원체계 구축”이며, 실제 법령에서는 “일과 가정생활을 조화롭게 병행할 수 있고, 아동양육 및 가족부양 등에 대한 책임을 사회적으로 분담할 수 있는 제반 환경”(「가족친화 사회환경의 조성 촉진에 관한 법률」 제2조제1항⁷⁾)으로 정의하여, 돌봄을 아동양육 및 가족부양으로 구체화하고 있는 것을 볼 수 있다.

이 중에서 가족친화적 기업정책은, “가족의 자원과 아동발달에 적절한 환경을 조성함으로써 근로자의 일·가족생활의 조화를 촉진하고, 자녀를 둔 근로자에게 일과 양육에 관한 선택의 폭을 넓혀주며, 양성평등한 고용기회를 촉진하는 제

6) 여기서 ‘생활’을 ‘개인생활’이라는 용어로 대체해야 한다는 주장도 있는데, 이는 일과 생활을 대당으로 설정함으로써 일을 생활에서 분리된 것으로 간주하고, 일과 가족, 개인생활에 대한 통합적 이해를 저해하기 때문이다(Lewis & Gambles & Rapoport, 2007; 김원정, 2011: 166 재인용).

7) 「서울특별시 가족친화 사회환경조성 및 지원에 관한 조례」 제2조(정의)에서는 “‘가족친화 사회환경’을 일과 가정생활을 조화롭게 병행할 수 있고, 아동양육 및 가족부양 등에 대한 책임을 사회적으로 분담하며, 건강한 가정이 조성되도록 하는 제반 환경을 말한다. ‘로 정의하고 있어, 사회환경 조성의 목적을 건강한 가정 조성으로 오히려 축소하고 있다(문은영·장명선, 2014).

도” (OECD, 2002; 홍승아·김혜영·류연규, 2007: ii 재인용)로,⁸⁾ 가족친화적 지역사회는 “가족책임을 수행하고 가족생활이 이루어지는 공간 또는 공동체가 가족책임과 가족생활을 적극적으로 지원하는 지역사회로, 구체적으로 지역사회에서 생활하고 있는 모든 세대의 구성원들이 조화롭고, 행복한 삶을 즐길 수 있도록 지원하는 것으로, 아동·성인·노인 등의 일과 돌봄의 책임을 함께 나누고, 여가를 함께 즐기는 것”으로 정의하고 있다.⁹⁾ 가족친화적 기업정책에 대한 정의에서는 자녀양육 근로자 대상 기업 정책이지만, 가족친화적 지역사회는 아동·성인·노인 등 모든 세대의 구성원들이 일과 돌봄의 책임을 나누고 여가를 함께 즐기는 것으로 정의하고 있음을 알 수 있다.

□ 가족친화기업과 여성친화기업

그렇다면 가족친화기업과 여성친화기업은 다른 것인가? 가족친화기업은 여성가족부장관이 가족친화제도를 모범적으로 운영하는 기업 및 공공기관에 대하여 심사를 통해 인증을 부여하는 제도이다.

반면 여성친화기업은 『여성새로일하기센터』(이하 새일센터)가 여성친화적 일터를 조성하거나 취업자의 고용유지를 위한 협약을 체결한 업체이다. 새일센터는 여성가족부와 고용노동부가 공동으로 「경력단절여성등에 관한 경제활동촉진법」(2008년)에 근거하여 2009년부터 전국적으로 새일센터를 지정하여 운영하고 있다. 새일센터를 통해 직업상담, 동행면접, 새일여성인턴제 운영, 취업 후 사후관리 등 원스탑(One-Stop) 종합취업지원 서비스를 제공하고, 일·가정양립을 위한 복지서비스 제공 및 여성친화적 기업환경 조성으로 여성이 일하기 좋은 사업장을 만들어 여

8) “가족친화 직장환경”은 “근로자가 일과 가정생활을 조화롭게 병행할 수 있도록 가족친화제도가 운영되고 있는 직장환경”(「가족친화 사회환경의 조성 촉진에 관한 법률」 제2조제1항)으로 정의되고 있으며, 여기에서 가족친화제도란, 탄력적 근무제도(시차출퇴근제, 재택근무제, 시간제 근무 등), 자녀의 출산·양육 및 교육 지원 제도(배우자 출산휴가제, 육아휴직제, 직장보육 지원, 자녀 교육지원 프로그램 등), 부양가족 지원제도(부모 돌봄 서비스, 가족간호휴직제 등), 근로자 지원제도(근로자 건강·교육·상담프로그램 등) 등을 뜻한다(「가족친화 사회환경의 조성 촉진에 관한 법률」 제2조제1항).

9) 가족친화 마을환경이란 “노인부양이나 아동양육 등 가족 돌봄을 지역사회차원에서 분담할 수 있는 환경 및 다양한 가족구성원이 필요로 하는 시설과 공간을 충족시킬 수 있는 가족생활 여건이 갖추어진 마을환경”(「가족친화 사회환경의 조성 촉진에 관한 법률」 제2조제1항)

성의 경력단절을 사전에 예방하기 위한 목적으로 운영되고 있다(조주은, 2017). 이 과정에서 발굴된 기업을 ‘여성친화일촌기업’으로 협약하는 것으로 별도의 인증은 아니다. 여성친화일촌기업으로 선정될 경우, 여성친화기업 현판제작 전달, 새일 여성인턴제, 양성평등인식개선 및 여성친화적 기업환경 개선 지원 사업 등에 우선 선발을 인센티브로 제공하고 있다(이선형, 2016). 여성친화일촌기업은 별도의 인증 절차가 없기 때문에 새일센터 협력 기업 발굴의 성격이 강하고, 가족친화인증기업은 별도의 심사과정을 거친다는 점에서 다르다.

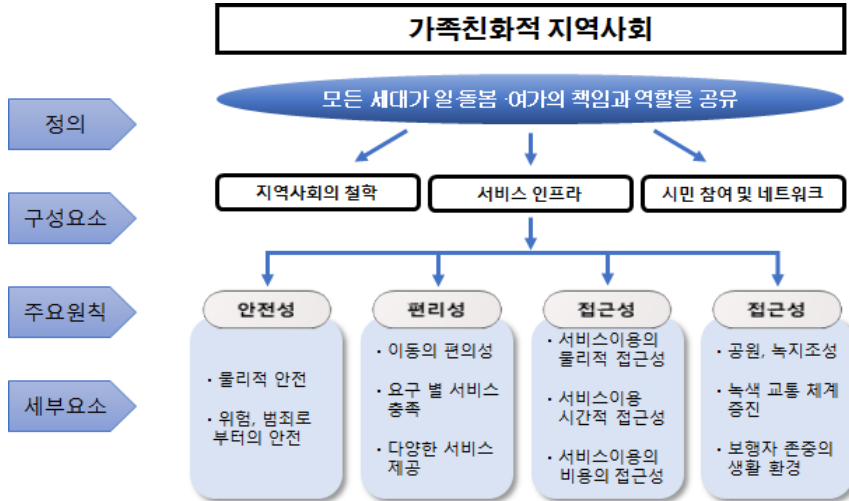
□ 가족친화 지역사회와 여성친화도시

그렇다면 가족친화마을 또는 가족친화적 지역사회와 여성친화도시는 다른 것인가? 우선 가족친화마을 및 가족친화적 지역사회는 별도의 선정 절차가 있는 것은 아니다. 여성친화도시 역시 별도의 법적 근거에 따라 선정하는 정책은 아니고, 2009년 익산시를 비롯한 지방자치단체에서 시작한 사업이다. 2015년 7월 1일부터는 『양성평등기본법』 제39조에 관련 조항이 추가되면서 법적 근거에 기반하여 시행되고 있다.¹⁰⁾

여성친화도시란 “지역정책에 여성과 남성이 평등하게 참여하고 여성의 역량강화, 돌봄 및 안전이 구현되도록 정책을 운영하는 지역” (여성가족부·한국여성정책연구원, 2017)이다. 여성친화도시에서 ‘여성’은 “사회적 약자를 대변하는 상징적인 의미이며 아동·청소년·장애인·노인에 대한 배려를 포함” 하는 것으로 정의되고 있다(여성가족부·한국여성정책연구원, 2017). 여성친화도시는 기초자치단체에서 실행하는 ‘지역 여성정책의 새로운 모델’로, 지금까지 추진해 오던 여성정책을 활성화시키고, 성인지적 관점을 바탕으로 도시 공간 정책을 종합적으로 추진하여 전반적으로 삶의 질을 향상시키고자 하는 정책으로 평가된다(유희정 외, 2010).

10) 양성평등기본법(‘15. 7. 1. 시행) 제 39조(여성친화도시) ① 국가와 지방자치단체는 지역정책과 발전과정에 여성과 남성이 평등하게 참여하고, 여성의 역량강화, 돌봄 및 안전이 구현되도록 정책을 운영하는 지역(이하 이 조에서 “여성친화도시”라 한다)을 조성하도록 노력하여야 한다. ② 여성가족부장관은 특별자치시·특별자치도 또는 시·군·자치구를 여성친화도시로 지정하고 이를 지원할 수 있다. ③ 여성친화도시의 지정 기준·절차, 지원 내용 등에 필요한 사항은 대통령령으로 정한다.

Ⅱ-1 가족친화적 지역사회 모델



출처: 홍승아 외, 2007:87

가족친화적 지역사회는 철학, 인프라, 네트워크 영역에서 안전성, 편리성, 접근성의 원칙에 비추어 보았을 때, 모든 세대가 일·돌봄·여가의 책임과 역할을 공유하고 있는 사회로 볼 수 있다.

Ⅱ-2 여성친화도시 추진 목표 및 과제

비전	삶의 질을 살피는 지역 정책, 여성이 참여하는 행복한 지역 공동체				
가치	형평성	참여	돌봄	소통	
목표	성평등 정치 추진기반 구축	여성의 경제, 사회 참여확대	지역사회 안전 증진	가족친화 환경조성	여성의 지역사회 활동역량 강화
추진과제	모든 부서에서 성평등 관련 업무를 수행할 수 있는 제도적 기반 마련	여성의 취·창업 활성화 여성고용안정을 위한 지역사회 책무성 확대	각종 위협으로부터 안전한 지역환경조성 여성과 사회적 약자의 안전역량 강화	양성평등 고용환경 조성 돌봄에 대한 지역사회 책임 강화	지역사회 여성활동 확산 모든 분야의 여성 대표성 증진을 위한 조치

※ 출처: 여성가족부·한국여성정책연구원(2016), 『2016년 여성친화도시 신규지정 계획』 (한국여성정책연구원, 여성가족부, 2017.13 재인용)

각 정책 사업의 비전과 방향을 비교해 볼 수 있는 위 표에서 드러나듯이, “여성 친화도시” 사업의 경우 가족친화 지역사회 모형에 비해 성평등과 성주류화의 측면이 더 강조되어 있다.

2. 일·가족양립정책 추진체계 현황

1) 전국 일·가족양립 정책 추진체계

여성가족부의 가족친화인증사업뿐만 아니라 각 지역에서도 일·가족양립정책을 추진하기 위한 별도의 추진체계들이 다양한 형태로 만들어지고 있다. 서울시 일·가족양립지원센터처럼 여성정책기관에 설립되거나, 지방정부 차원에서 직영 또는 위탁의 형태로 운영하는 경우 등이 있다.

표 II-1 전국 일·가족양립지원 추진체계 현황: 운영 방식

구분		설립 시기	추진체계 특징	
한국건강가정진흥원		2011	한국건강가정진흥원 사업지원본부 가족친화부 가족친화인증심사는 별도 위탁기관에서 진행	
서울	직장맘 지원센터	서울시	2012	서울여성노동자회 위탁 운영
		금천	2016	서울여성노동법률지원센터 위탁 운영
		은평	2017	(사)노동희망 위탁 운영
	일·가족양립지원센터	2014	서울시여성가족재단 가족정책실 고유 업무	
경기도 일·가족양립지원센터		2008	경기도여성가족연구원 여성동행정책부 고유 업무 (구) 일자리전략센터 명칭 변경	
대구 일·가족양립지원센터		2015	대구여성가족재단 위탁 운영	
부산 일·가족양립지원센터		2015	부산여성가족개발원 일·가족연구부 고유 업무 * 2018년부터 시 수탁으로 운영 예정	
광주 일·가족양립 지원본부		2016	광주시 직영 (구)여성발전센터 명칭 변경	
제주 가족친화지원센터		2016	제주여성가족연구원에서 시 수탁으로 운영	

출처: 이선형(2016), 문은영(2017) 참고하여 재구성

위 표에서 보는 것처럼 일·가족양립 정책 추진체계를 살펴보면 서울시를 비롯하여 전국여성정책기관에서 고유 업무 또는 수탁의 형태로 추진되고 있는 것을 알 수 있다. 실제 업무를 살펴보면, 일·가족양립직장문화조성을 위한 컨설팅과 사회환경 조성을 위한 네트워크 및 홍보사업을 공통으로 수행하고 있다.

표 II-2 전국 일·가정양립지원 추진체계 현황: 사업 내용

구분		설립 시기	사업 내용	
한국건강가정진흥원		2011	가족친화컨설팅, 교육, 포럼	
서울	직장맘 지원센터	서울시	2012	직장맘 3고층 상담, 교육, 정보 제공, 부모커뮤니티
		금천	2016	직장맘 3고층 상담, 교육, 정보 제공
		은평	2017	직장맘 3고층 상담, 교육, 정보 제공
	일·가족양립지원센터	2014	연구, 컨설팅, 네트워크, 홍보, 교육	
경기도 일·가정양립지원센터		2008	여성고용안정우수기업 선정, 워킹맘 커뮤니티	
대구 일·가정양립지원센터		2015	연구, 컨설팅, 네트워크, 홍보	
부산 일·가정양립지원센터		2015	일·가정양립포털 구축, 네트워크	
광주 일·가정양립 지원본부		2016	일·가정양립사회환경 조성, 직장맘지원센터, 새일센터, 직업능력개발교육 운영, 여성긴급전화 1366, 폭력전문 상담, 인권전문가 양성 등	
제주 가족친화지원센터		2016	가족친화경영 컨설팅, 교육, 네트워크, 전문가 양성 생애주기별 맞춤형 교육, 아버지교실 등 지역사회돌봄공동체 조성, 육아나눔터 운영 컨설팅 등	

중앙정부 차원에서 수행하는 가족친화컨설팅 업무의 경우 여성가족부 장관이 인증하는 가족친화기업 인증이 제도화되어 있다는 것이 가장 특징적이다. 다만 컨설팅과 인증업무의 분리로 인해 효율적 운영이 어렵다는 것에 대한 비판이 제기되고 있다(조주은, 2014). 서울시 일·가족양립지원센터와 대구 일·가정양립지원센터에 연구 기능이 포함되어 있어, 사업과 연구의 연계를 통한 시너지 효과가 있을 것으로 예상된다. 광주 일·가정양립지원본부의 경우 폭력 및 인권 관련 업무가 포함되어 있고, 제주의 경우 지역사회 돌봄공동체 조성을 위한 사업이 활성화되어 있다는 점이 특징적이다. 서울시의 경우에는 직장맘지원센터가 있어 직장맘의 일·가정양립에 필수적인 노동권 보장을 위한 밀착상담 기능이 강화되어 있다는 것이 특징적이다.

【 표 II-3 】 전국 일·가족양립지원 추진체계 현황: 주요 특징

구분		설립 시기	특징
한국건강가정진흥원		2011	컨설팅과 인증업무 분리 추진에 대한 비판
서울	직장맘 지원센터	서울시	직장맘 밀착상담 효과 높음 지역기반 특징 약함
		금천	
		은평	
	일·가족양립지원센터	2014	연구와 연계, 기업 참여 저조 지역사회환경조성 사업 취약
경기도 일·가족양립지원센터		2008	일자리사업과의 연계로 인한 시너지
대구 일·가족양립지원센터		2015	가족친화인증과 연계하여 시너지 높임
부산 일·가족양립지원센터		2015	고용노동부 일·생활균형추진단 사업 수행
광주 일·가족양립 지원본부		2016	광주지역 여성정책을 포괄적으로 담당
제주 가족친화지원센터		2016	가족친화인증과 연계, 지역사회 대상 사업 강화

2) 서울시 일·가족양립 정책 추진체계

일·가족양립정책은 한 부처에서만 추진되지 않고, 일 영역과 가족 영역 등 복합적인 영역에 대한 지원 사업이다. 중앙정부 차원에서는 여성가족부, 고용노동부, 보건복지부 등이 일·가족양립 정책과 관련된 사업을 추진하고 있다.

부처별 사업을 정확하게 구분하기는 어렵지만, 대략적인 경향으로 살펴보면 여성의 경력단절 예방 및 지원, 가족친화기업 인증 및 경영 컨설팅 등에 대한 사업은 여성가족부에서 소관하고 있으며, 시간선택제 일자리 및 유연근무제, 노동시간 등과 관련된 정책은 고용노동부에서 추진하고 있다. 보건복지부는 저출산 대책을 위한 정책의 일부에 일·가족 양립에 관한 사업들이 포함되어 있다.

중앙 정부 차원뿐만 아니라 서울시 차원에서도 일·가족양립 정책을 추진하는 것은 다양한 실·국과의 협력이 필요하다. 실제 서울시 일·가족양립지원센터 설립 이후 연구 및 사업 추진과정에서 지속적으로 제기되었던 문제는 여성가족정책 담당 부서와의 협업뿐만 아니라 기업 및 노동 관련 정책 추진체계와의 협업의 어려움이 있었다. 아래 표에서 보는 것처럼 여성가족정책실 내부에서도 일·가족양립지원센터와 직장맘지원센터관련 업무를 담당하는 부서가 다르며, 기업지원 부서 및 노동정책 관련 업무도 다른 부서에서 추진하고 있다.

그림 II-3 서울시 일·가족양립정책 관련 부서 및 업무



표 II-4 서울시 일·가족양립 정책 관련 부서

정책 분야	담당 부서
일·가족양립지원센터	여성가족정책실-가족담당관-출산장려팀
직장맘지원센터	여성가족정책실-여성정책담당관-여성단체협력팀
노동복지센터, 근로자복지관 등	일자리노동정책관-노동정책담당관-권익개선팀
노동시간 단축	일자리노동정책관-노동정책팀
강소기업 발굴, 고용상의 차별 금지	일자리노동정책관-일자리정책담당관-일자리혁신팀
중소기업 지원	경제진흥본부-경제정책관-경제정책과-기업협력팀
서울시 조직문화 개선	행정국-인사과-조직문화팀

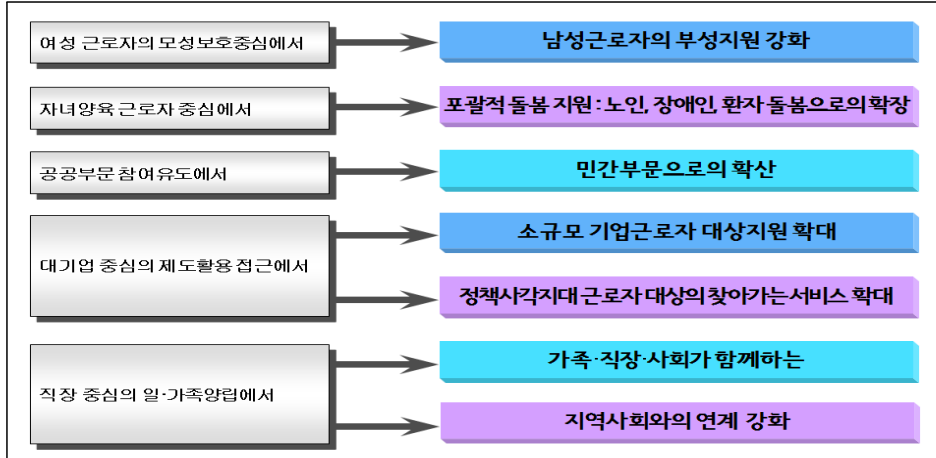
3. 서울시 일·가족양립지원센터 주요 추진 성과 및 한계

이 절에서는 서울시 일·가족양립지원센터의 4년간 사업 추진 내용을 검토하였다. 센터의 방향과 사업에 대한 검토는 매년 사업 계획 수립 단계에서 이루어지는 일이다. 매년 센터 운영 사업 결과 보고 내용에는 주어진 예산 및 인력, 당해년도 성과지표에 대한 달성을 기준으로 검토하게 된다. 따라서 이 연구에서는 각 년도 센터 운영 내용을 중·장기적 관점에서 검토하였다.

1) 운영 방향: 목표 및 비전

서울시 일·가족양립지원센터 설립 이후 센터 운영의 지향점은 큰 변화가 없었다. 첫째, 기존의 여성근로자 모성보호 중심의 정책과 사업을 남성근로자의 부성 및 돌봄권지원을 강화하기 위한 방향으로 설정하였다. 여성의 노동권과 남성의 돌봄권이 보장되는 것이 실질적인 성평등 일·가족양립의 주요한 방향이기 때문이다. 둘째, 일·가족양립이 자녀양육 근로자뿐만 아니라 생애주기별로 요구되는 일과 돌봄, 삶의 균형을 지원하는 정책으로 확장하였다. 그 다음으로는 일·가족양립 직장문화 조성을 위한 전략 방향으로서 공공부문의 참여를 유도하는 것에서 나아가 민간부문으로의 확산을 중요한 방향으로 잡았다. 실제 『서울시 일·가족양립 종합계획』(2013)에서도 서울시에서 선도적으로 정책을 시행하고 이를 민간기업으로까지 확산될 수 있도록 하는 방안이 주요한 계획으로 잡혀있다. 네 번째로 기존의 일·가족양립제도가 대기업 정규직 근로자 중심의 제도 활용을 높이는 것에 초점을 두었다면 서울시 일·가족양립지원센터에서는 소규모 기업 근로자와 비정규직 근로자 등 정책의 사각지대를 지원하는 것에 초점을 두었다. 다섯 번째로 직장중심의 일·가족양립뿐만 아니라 가족·직장·지역사회가 연대하여 일·가족양립 사회환경을 조성할 수 있는 방향으로의 전환을 주요한 목표로 설정하였다.

Ⅱ-4 서울시 일·가족양립지원센터 추진 방향



□ 여성의 노동권, 남성의 돌봄권 보장

서울시 일·가족양립지원센터 설립 이후 모성보호 뿐만 아니라 남성의 돌봄권 보장을 통한 성평등 일·가족양립을 실현하고자 하는 노력은 2015년 『서울시 3040 위경대디의 일·가족양립 지원방안 연구』(이선형, 2015)와 이 연구 결과 도출된 과제를 서울시 가족정책 및 일·가족양립정책, 저출산 정책에 반영하는 등의 성과를 보였다. 또한 일·가족양립 제도 도입과 활용에 있어서 남성의 참여를 독려하기 위하여 현장 캠페인에서도 남성의 제도 활용을 지속적으로 홍보하였다.

여성의 노동권 보장이라는 과제도 요원한 현실에서 남성 근로자에 초점을 맞추는 것은 시기상조라는 의견도 제기되었다. 그러나 남성의 돌봄권 보장 없는 일·가족양립 정책은 여성의 노동권 보장이 아닌 여성의 이중 부담을 가속화시키는 것과 다름없기 때문에 전략적으로 남성의 돌봄권 보장을 위해 연구와 사업을 우선적으로 실시하였다. 또한 서울시 일·가족양립 정책을 위한 추진체계라는 관점에서 직장맘지원센터에서 여성의 노동권 보장을 위한 정책을 우선적으로 추진하고 있기 때문에 일·가족양립지원센터에서 남성의 돌봄권 보장에 초점을 맞추었다.

그럼에도 불구하고 일·가족양립지원센터에서 여성의 노동권 보장을 위한 직장문화 조성을 위한 사업은 여전히 중요하다. 일터 혁신 및 일하는 방식의 변화를 가져

오는 컨설팅 추진과 더불어 여성 노동자에 대한 차별을 없앨 수 있는 직장문화 조성 컨설팅 내용이 적극 발굴되어야 할 것으로 보인다. 특히 직장맘지원센터의 직장맘 노동권 차별 사례가 보고된 기업의 직장문화 개선을 위해 일·가족양립지원센터와의 사업 연계를 적극적으로 고민해야 할 것으로 보인다. 이 부분에 대해서는 향후 세부과제 도출에서 상술하기로 한다.

□ 포괄적 돌봄 지원

센터에서 지향하는 일·가족양립이 자녀양육기에 국한된 근로자의 일·가족양립 지원이 아니라 가족 내에서 이루어지는 돌봄의 책임이 있는 모든 근로자의 일과 돌봄, 쉼을 지원하는 것임은 분명하다. 실제 2015년 일·가족양립지원센터에서 수행한 연구를 살펴보면 가족 내 돌봄 제공자의 일·가족양립, 특히 중·장년 여성 근로자의 일·생활균형 실태와 돌봄지원정책을 발굴하였다.¹¹⁾ 미취학 아동에 대한 보육지원 정책 이외의 돌봄 정책 영역에서는 사회적 인프라가 부족한 것이 현실이고, 그 같은 취약함을 중·장년 여성의 무급 노동으로 해결하고 있는 것이 현실이다.

센터에서 추진해 온 연구와 사업을 살펴볼 때, 생애주기별 일·생활균형 지원을 위한 정책 과제 발굴은 여전히 부족하다. 연구과제에서 도출한 결과를 기업 컨설팅 및 교육, 네트워크 사업과 연계하여 후속 과제로 이어질 수 있도록 하는 방안이 좀 더 적극적으로 마련되어야 한다.

□ 공공에서 민간부문의로의 확산

공공에서 민간으로의 확산이라는 추진방향은 공공영역에서의 제도를 민간으로 확산한다는 전략이었으나, 실제 컨설팅 현장에서 나타나는 결과는 공공영역과 민간영역은 업종에 따른 차이가 있을 뿐, 제도 활용률 및 여성 노동자의 차별 및 일·가족양립의 어려움은 큰 차이가 없는 것으로 나타났다(이선형, 2015, 장진희, 2017). 또한 공공영역의 경우에도 공무원, 공공기관, 투자출연기관, 민간위탁 기관 등 관련 법령 및 수준이 다양하기 때문에 일괄적으로 적용하는 것은 무리가 있다. 서울시

11) 이선형·조막래(2015), 『가족 내 다양한 돌봄 지원을 위한 기초조사 및 방안 마련 연구』, 서울시여성가족재단.

일·가족양립정책에서는 서울시 본청 및 자치구 등 공무원 조직문화를 우선적으로 개선한 후, 이를 민간기업으로 확산한다는 전략을 수립하였다(서울시, 2013). 그러나 투자출연기관 및 민간위탁 기관 등 서울시 정책 추진체계에 들어와 있는 광범한 영역의 조직문화 개선을 위해서는 서울시 조직문화 개선뿐만 아니라 민간위탁기관 및 투자출연기관에 대한 정책으로 확장해야 한다.

□ 정책 사각지대 지원: 소규모 기업 및 비정규직 근로자

일·가족양립정책이 대규모 임금근로자 중심의 제도라고 생각되는 이유는, 출산휴가·육아휴직 등 고용보험에 가입되어 있는 근로자 중심으로 제도가 설계되어 있고, 휴가 및 휴직으로 인한 인력 결원 발생 시 대체인력 의존도가 비교적 낮기 때문이다. 5인 미만 소규모기업이나 자영업의 경우 직원이 육아휴직을 신청했을 때, 업무 공백이 생기지 않도록 대체 인력 수급이 곧바로 이루어지지 않는다면, 육아휴직 신청이 부당해고로 이어질 가능성이 높다. 비정규직 근로자 역시 출산휴가 및 육아휴직 등 장기간의 휴직을 사용할 수 있다 하더라도, 휴직 기간이 끝난 이후 복귀가 아닌 퇴사를 전제로 한 경우들이 발견된다(직장맘지원센터 상담 사례집, 2015).

고용보험이 아닌 서울시 정책 사업 및 인건비 지원을 통해 휴가·휴직 인력으로 인한 업무 공백을 메울 수 있는 방안을 적극 제안하여, 소규모 사업장이거나 비정규직 근로자의 경우에도 일·가족양립을 할 수 있는 직장문화 조성이 필요하다. 그러나 그 동안 서울시 일·가족양립지원센터에서 수행한 컨설팅 사업의 경우 기존의 제도 도입 및 활용을 우선적으로 독려하는 방향으로 사업이 추진되었고, 서울시 차원에서 소규모 및 비정규직 근로자를 대상으로 한 정책 사업이 충분하지 않아, 컨설팅을 통한 우수 사례는 나타나지 않았다. 향후 컨설팅 사업에서 지속적으로 보완해야 할 영역이며, 중앙 법령의 제·개정을 비롯하여 서울시 차원의 개별 정책 사업을 선도적으로 발굴해야 할 것으로 보인다.

□ 지역사회 연계 강화

서울시 일·가족양립지원센터 사업에서 직장문화 조성과 더불어 지역에 기반을 둔 사회환경 조성은 매우 중요한 사업 영역으로 네트워크·홍보 등의 사업으로 추진

되어왔다. 그러나 애초 센터를 계획할 당시, 일·가족양립 사회환경 조성과 관련된 영역은 지역 자원 및 기관의 연계의 수준에서 논의되었을 뿐, 지역의 특징을 반영한 사업 설계의 측면에서는 추진 성과가 발견되지 않는다. 1절에서 논의한 바와 같이 가족친화 지역사회는 모든 세대가 일·돌봄·여가의 책임과 역할을 공유하는 사회로서 일·가족양립 사회환경 조성은 지역에서 일·돌봄·여가의 책임과 역할을 공유할 수 있도록 지원하는 환경을 어떻게 조성할 것인가의 문제이다.

그러나 아래 표에서 보는 것처럼 초기 일·가족양립지원센터의 기능에는 지역사회의 특징을 고려한 사업 추진 내용은 포함되어 있지 않았고, 이후 사업 추진과정에서도 더 이상 발전되지 못했다는 점은 한계로 남는다.

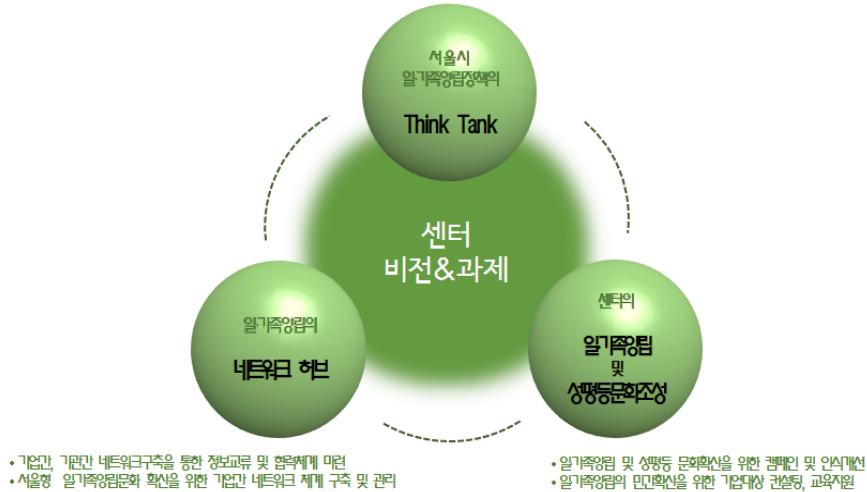
【 표 II-5 】 일·가족양립지원센터의 기능(2013년)

정책사업명	세부 내용
서울시 가족친화경영 확산을 위한 기업 대상 컨설팅 및 교육	<ul style="list-style-type: none"> - 기업 대상 컨설팅 기획 및 관리 - 기업컨설팅트트 양성 교육 - 기업 CEO/인사담당자 대상 교육 - 인증사업실시, 우수기업발굴 및 시상
서울시 일·가족양립지원을 위한 기업네트워크 구축 및 관리	<ul style="list-style-type: none"> - 기업 간 네트워크 구축을 통한 협의체 구성 및 사후관리 - 기업 상호 벤치마킹 및 교류기회 제공
일·가족양립문화 확산을 위한 인식개선사업	<ul style="list-style-type: none"> - 인식개선을 위한 홍보기능 강화
기업간 컨소시엄 구축 지원	<ul style="list-style-type: none"> - 서울시 기업네트워크에 기반한 컨소시엄 구성 - EAP 근로자통합상담소 공동운영
관련정보구축 및 홈페이지 관리	<ul style="list-style-type: none"> - 가족친화제도 및 사례에 대한 정보수집 및 DB구축 - 홈페이지 구축을 통한 관련정보 제공

*출처: 장명선 외(2013)

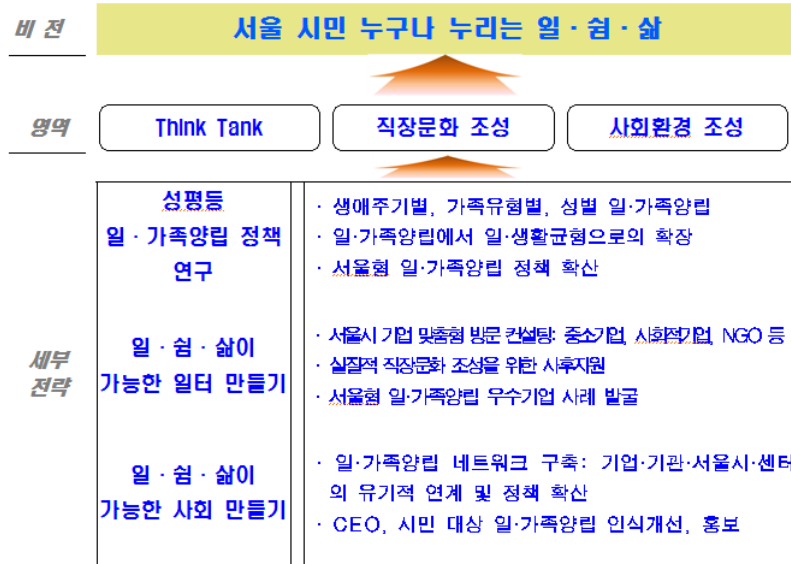
Ⅱ-5 서울시 일·가족양립지원센터 비전&과제(2015년)

- 서울형 일·가족양립문화 조성을 위한 기초조사 및 현황진단
- 서울시 일·가족양립지원방안마련을 위한 기초연구 실시



2015년 이후 서울시 일·가족양립지원센터 비전 및 전략체계도에서도 연구·컨설팅·네트워크의 영역에서 세부 사업 과제가 추진되고 있는 것을 볼 수 있으며, 2016년 이후 “일·쉽·삶이 가능한 사회만들기” 라는 전략하에서도 세부 과제는 서울시 일·가족양립 유관기관의 연계, 인식개선 및 홍보 차원에서만 접근되고 있다. 서울시는 다른 지역과 달리 인구 밀집도가 높고, 지역의 인프라가 잘 갖춰져 있는 대도시인데다가, 서울시 차원에서 공동체 조성을 위한 다양한 사업을 추진하고 있는 만큼 이를 반영한 일·가족양립 사회환경 조성 사업을 선도적으로 개발하는 것이 필요하다.

【그림 II-6】 서울시 일·가족양립지원센터 비전&전략(2016년)



2) 직장문화 조성 사업 성과 및 한계: 컨설팅

서울시 일·가족양립지원센터 설립 당시 서울시에서 추진하고 있던 기업 대상 맞춤형 컨설팅 사업이 센터 사업으로 포함되었다. 총 46개 기업 및 기관이 맞춤형 컨설팅에 참여하였으며(2017년 6월 기준), 기업의 규모와 업종, 근로자의 인구학적 특성을 고려하여 제도 도입 및 활용, 장애요인 제거등을 통한 문화조성 컨설팅을 최대 5년까지 실시하고 있다.

【표 II-6】 서울시 일·가족양립지원센터 컨설팅 현황(2017년 6월 기준)

(단위: 개)

	2014	2015	2016	전체
대기업	1	1	1	3
중소기업	4	5	9	18
공공기관	3	7	9	19
기타(NGO 등)	3	2	1	6
합계	11	15	20	46

컨설팅에 참여한 기업 중에서 심사를 거쳐 일·가족양립 우수기업으로 추천하며, 2016년까지 총 72개 기업 및 기관이 선정되었다.¹²⁾

표 II-7 서울시 일·가족양립 우수기업 현황(2017년 12월 기준)

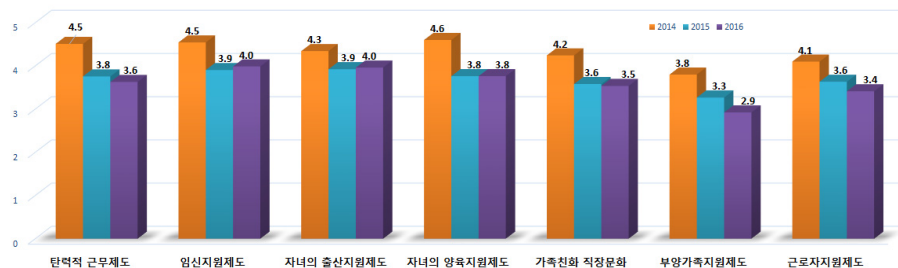
(단위: 개)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	전체
대기업			3	3	6		1		13
중소기업	1	1	12	5	3	5	5	4	36
공공기관			3	3	5	2	5	3	21
기타(NGO 등)						1		1	2
합계	1	1	18	11	14	8	11	8	72

일·가족양립지원센터의 컨설팅은 가족친화인증 컨설팅과 달리 최대 5년까지 지속적으로 사후 컨설팅을 실시함으로써, 제도 도입뿐만 아니라 직장문화 조성을 위한 지원을 하고 있다. 또한 성별·생애주기별·가족유형별 일·가족양립을 모두 포함하고, 성평등 가치를 담을 수 있도록 일·가족양립 수준진단 지표를 구성하였다.

실제 컨설팅에 참여한 기업을 대상으로 제도 활용 및 조직문화 수준을 진단한 결과 지속적 지원을 받은 기업의 진단 결과가 높게 나타나고 있는 것을 볼 수 있다. 즉 2014년도에 처음 컨설팅을 시작한 기업이 2016년에 컨설팅을 시작한 기업에 비해 제도 활용률이 다소 높게 나타났다.

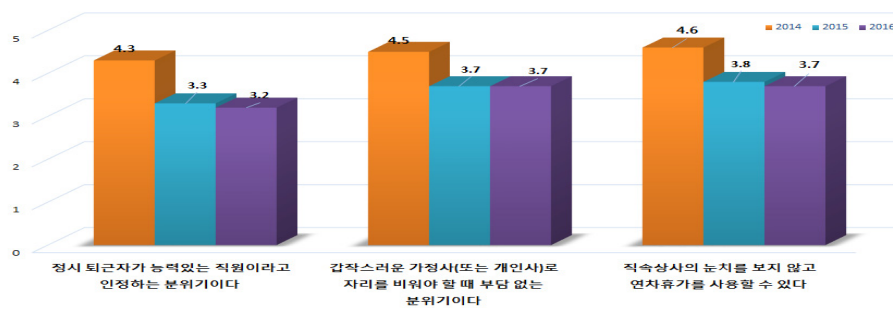
그림 II-7 일·가족양립수준: 제도활용



12) 일·가족양립지원센터에서 추천한 기업은 2014년 이후 맞춤형 컨설팅을 실시한 기업을 대상으로 한 기업임

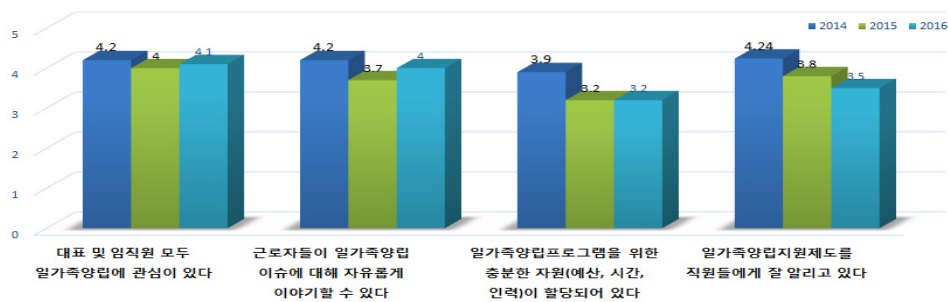
제도 활용률이 다소 높게 나타난 것과 동시에 조직문화를 진단한 지표에서도 지속적인 컨설팅을 받은 2014년 기업이 높게 나타나는 것을 볼 수 있다. 이는 서울시 일·가족양립지원센터에서 맞춤형 방문 컨설팅을 통해 단순한 제도 도입 및 활용이 아닌 지속적인 문화조성을 위해 다양한 프로그램 지원 등을 통해 노력한 결과의 반영이라 보여진다.

■ 그림 II-8 ■ 일가족양립수준: 유연한 조직문화



그럼에도 불구하고, 아래 그림에서 보는 것처럼 대표 및 임직원의 일·가족양립에 대한 관심과 근로자들의 일상적인 직장문화 속에서 일·가족양립이 체감되어 있는 정도로 구성되어 있다고 보기에는 어려움이 있는 것도 사실이다. 실질적인 일·가족양립 직장문화 조성을 위한 컨설팅의 효과성에 대해서는 향후 좀 더 면밀한 검토가 필요하다 하겠다.

■ 그림 II-9 ■ 일가족양립수준: 제도환경



중앙정부의 가족친화 컨설팅 이외에 고용노동부의 일터혁신 컨설팅 사업에서도 일·가족양립 제도 도입을 위한 컨설팅을 실시하고 있다. 아래 표에서 보는 것처럼 일·가족양립 컨설팅은 1일 과정의 기초 컨설팅과 전문컨설팅에 포함되어 있다.¹³⁾ 실질적인 일·가족양립 직장문화를 조성하기 위해서는 몇 가지 제도 도입 뿐만 아니라, 제도와 임금 및 평가 체계 등이 연동되어야 한다. 즉 돌봄에 대한 책임을 수행하는 근로자에 대한 임금 및 평가 체계에서의 차별이 없어야 휴가·휴직 사용이 활성화 될 것이기 때문이다. 현재 센터에서 추진하고 있는 컨설팅은 이 같은 목적을 달성하고 있다고 보기는 어려우며, 아래 표에서 보는 바와 같이 유사한 기업 컨설팅 사업과의 연계 및 향후 컨설팅 실효성을 위한 별도의 연구가 필요하다.

표 II-8 일터혁신 컨설팅 사업

구분	내용	
담당 부서	○ 고용노동부 노동정책실 노사협력정책관 노사협력정책과 ※ [법령] 고용보험법(제25조, 제1항) ※ [법령] 고용보험법 시행령(제33조, 제1항)	
수행 기관	○ 노사발전재단	
신청 자격	○ 고용보험에 가입하고 보험료를 체납하지 않은 사업장이 신청 ※ 비정규직고용구조개선 영역은 중소기업(고용보험법시행령 제12조제1항)에 한하여 지원 ※ 일가정 양립 영역은 근로자 수 500인 미만 기업에 한하여 지원 ○ 신청 사업장을 대상으로 '기업 여건, 도입 의지, 수행 효과성'을 심사하여 선정	
비용	○ 지원범위 내 전액 정부지원 ※ 상시근로자수 1,000명 이상 사업장의 경우 컨설팅 비용의 30% 자부담	
컨설팅 수행기간	사업장 기준 3주~15주. 다만 기초컨설팅은 1일	
컨설팅 영역	전문	○ ① 임금체계 개선, ② 평가체계 구축, ③ 장시간근로개선, ④ 평생학습체계 구축, ⑤ 노사파트너십 구축, ⑥ 작업조직·작업환경 개선, ⑦ 비정규직고용구조개선, ⑧ 시간선택제 일자리, ⑨ 장년고용안정체계 구축, ⑩일가정양립 등 일터혁신 컨설팅 ※통합진단 후 단일 또는 패키지 형태(2개까지)의 컨설팅 지원
	기초	○ 시간선택제일자리 및 일가정양립 컨설팅을 위한 상담, 진단 등
인프라	○ 인사담당자 교육, 중소기업 CEO코칭	

13) 2018년부터 일·가정양립 기초 컨설팅은 폐지될 예정임(고용노동부 내부 자료)

3) 사회환경 조성 사업 성과 및 한계: 네트워크·홍보

□ 서울시 일·가족양립지원센터 네트워크 추진 성과

서울시 일·가족양립지원센터는 서울시 일·가족양립 문화 확산을 위한 네트워크 사업을 설립 초기부터 지속적으로 추진해 왔다. 특히 일·가족양립직장문화 조성 컨설팅 기업에 대한 사후 관리가 지속적으로 이루어지지 않음으로써 일회성 사업에 그친다는 의견에 따라 컨설팅 기업간 네트워킹을 통한 성과 및 정보 공유사업이 센터의 주요 사업으로 계획되었다(장명선 외, 2013). 그러나 센터 초창기 네트워크 사업을 전담하는 인력의 부재¹⁴⁾와 컨설팅 기업의 업종 및 규모의 다양성 등으로 인하여 기업 간 네트워크 사업은 큰 변화를 보이고 있지 않다. 특히 컨설팅에 참여한 기업들 간의 네트워크 구축이라는 초기 목표와 달리 기업 네트워크는 일·가족양립 우수기업 시상식을 중심으로 진행되고 있다. 2016년 이후 네트워크 사업은 서울시 일·가족양립 정책 추진 관련 기관들의 네트워크 중심으로 운영되고 있다.

【 표 II-9 】 일·가족양립지원센터 네트워크 사업 추진내역

연도	2014년~2015년	2016년	2017년
목적	네트워킹 참여 기업·기관 구성	네트워크 안정화	네트워크 강화
추진 과제	<ul style="list-style-type: none"> 제1차 기업네트워크 포럼('15) <ul style="list-style-type: none"> - 연 1회 - 서울시 일자리 대장정과 연계: 기업 CEO 토크쇼 컨설팅 기업 CEO 간담회 <ul style="list-style-type: none"> - 연 3회 기관 간담회 <ul style="list-style-type: none"> - 매년 3회('15, ' 16) 	<ul style="list-style-type: none"> 제2차 기업네트워크 포럼 <ul style="list-style-type: none"> - 연 1회 - 서울시 일·가족양립 우수 기업 시상 - 미니박람회: 기업·기관·시민 참여 기관 네트워크 포럼 <ul style="list-style-type: none"> - 연 3회 포럼 - 일터·가족·지역의 일·가족 양립 지원 추진체계 연계 - 근로자 지원 및 기업 지원 기관 확대 	<ul style="list-style-type: none"> 제3차 기업네트워크 포럼 <ul style="list-style-type: none"> - 연 1회 - 일·가족양립 우수기업 시상 (*서울시 저출산 토론회, 일·가족양립분과 공동 추진) 기관 네트워크 포럼 <ul style="list-style-type: none"> - 연 3회 포럼 - 서울시 일·가족양립 정책 홍보 리플릿 제작 - 참여 기관 확대

14) 네트워크 및 인식개선 사업 전담 인력은 2016년에 배치되었음.

평가 및 개선 방안	<ul style="list-style-type: none"> • 네트워크 참여 기업·기관을 구성 • 기업 네트워크는 시민대상 캠페인성으로 진행되거나 간담회로 대체 • 기관 간담회의 범위 불분명 	<ul style="list-style-type: none"> • 기업 네트워크 포럼의 경우 시상식에 그치고 있어 네트워크 기능 미약 • 기관 네트워크 참여 기관 범위 확정: 서울시 공공영역 추진체계 • 정보 공유에 그침 	<ul style="list-style-type: none"> • 서울시 저출산 토론회와 연계하여 시민참여 확대된 기업네트워크 포럼 진행(우수기업 시상식) • 기관네트워크 공동사업 추진은 성과라고 볼 수 있으나 여전히 네트워크 확대 어려움 • 유사 네트워크와의 관계 설정 및 중복 문제 대두
---------------------	---	--	---

□ 서울시 일·가족양립정책 중간지원조직 네트워크 구축

네트워크 구축 사업 추진에 있어 중심을 기업에서 기관 네트워크로 초점을 이동하게 된 것은 서울시 일·가족양립지원센터가 서울시 일·가족양립정책의 허브로서 생애주기별, 가족유형별 일·가족양립 정책 추진체계 간 협력을 통해 기업 및 시민을 대상으로 한 정책 효과를 높이기 위한 것이었다.

실제 서울시 일·가족양립지원센터에서는 네트워크에 참여하는 기관의 서비스를 컨설팅 참여 기업 및 근로자를 대상으로 적극 연계하였다. 건강가정지원센터 및 직장맘지원센터에서 실시하는 근로자 대상 교육프로그램, 50+센터에서 추진하는 은퇴자 대상 교육 프로그램 등은 기업에서도 매우 만족도가 높았다. 그러나 단순한 정보 공유와 서비스 연계는 네트워크 사업의 초기적인 단계라고 볼 수 있다. 네트워크를 통해 구축된 신뢰와 협력을 기반으로 공동의 사업을 기획하는 단계로 나아가는 것에 대한 요구가 제기될 수 밖에 없다. 2017년에는 네트워크 참여 기관에서 추진하고 있는 서비스를 생애주기별로 정리하는 서비스맵 리플릿을 제작하여 수요자 입장에서 서울시 일·가족양립정책을 한 눈에 알아볼 수 있도록 하였다.

□ 중앙 정부 차원의 네트워크 추진 사업 현황

일·가족양립 정책이 기업·정부·가족 등 다양한 차원에서 요구되는 정책 영역이기 때문에 네트워크 방식으로 사업을 추진하는 사례가 다수 발견된다. 중앙정부 차원에서도 여성가족부에서 「가족친화경영 실천포럼」, 『여성인재활용과 양성평등 실천 태스크포스』 운영하고 있으며, 고용노동부에서는 2017년부터 「일·생활균형 지역추진단」을 운영하고 있다. 여성가족부에서 운영하는 두 개의 네트워크 사업의

경우 기업, 정부, 전문가 등의 참여로 구성되며, 고용노동부 일·생활균형 지역추진단의 경우 광역단위를 중심으로 산업계, 노동계, 정부기관 등이 참여한다. 여성가족부 네트워크 사업과 달리 지역에 기반을 둔 네트워크 사업으로 “지역 맞춤형 전달체계 마련 및 일·생활 균형 이슈 확산”을 주요한 사업방향으로 설정하고 있다.¹⁵⁾

컨설팅 참여기업을 중심으로 한 네트워크보다는 지역의 특성을 고려한 네트워크 사업을 추진하고 있다는 점, 다양한 영역간 협력 네트워크를 지향한다는 점에서 서울시 일·가족양립지원센터 네트워크 사업은 고용노동부 일·생활균형지역 추진단 네트워크 사업에 좀 더 가깝다고 볼 수 있다.

□ 네트워크 사업 강화를 위한 방향

서울시 일·가족양립지원센터의 네트워크 사업 추진에 있어 주요한 서울시 정책 환경의 변화중의 하나는 민선6기 들어 서울시정의 주요한 가치로 협치가 더욱 강조됨에 따라 유관 기관의 느슨한 네트워크 방식으로 운영되던 기존의 사업방식은 센터 외부에서 형성되고 있는 다양한 거버넌스¹⁶⁾로부터 도전을 받을 수밖에 없다.

예를 들어 서울시 복지·여성가족분야의 민·관 상시소통체계로 구축된 서울복지 거버넌스의 가족분과 및 보육분과, 아동분과 등의 분과에서 논의되는 의제들은 서울시 일·가족양립정책과 연관된 의제들일 수 있다. 특히 가족분과의 2017년 사업 의제의 경우 다양한 가족의 일·가정양립을 위한 연구 및 논의를 위해 서울형 가족 정책에 대한 조례 개정안을 제시하는 등(김승연, 2017) 일·가족양립 네트워크로서의 기능을 일부 수행하고 있다.

또한 전국 여성정책연구기관으로 구성된 전국여성정책네트워크 차원에서도 일·가정양립을 주제로 포럼 및 네트워크 등을 조직하면서, 지역여성정책연구기관의

15) 구체적인 사업방향은 일·생활 균형 관련 지역 수요 파악, 지자체·지역 주요 사업주·노동 단체 등과의 협업체계 구축, 지역 현장의 일터문화 개선을 위한 기반 마련, 일·생활 균형 확산을 위한 정책메시지 개발 및 활동(고용노동부, 2017.6.)가

16) 거버넌스(governance)는 사전적 의미로는 ‘통치방식’, ‘관리양식 또는 지배구조’ 등의 의미를 가지며, 현실에서는 다양한 방식으로 존재한다(정병순, 2016). 거시적으로 위계(hierarchy), 시장(market), 네트워크(network)의 3가지 거버넌스 양식이 존재하며, 네트워크는 새로운 거버넌스 원리를 구현하는 것으로 관련 주체들 간의 느슨한 연계와 협력에 기반한 거버넌스를 의미한다(Rhodes, 1997, 정병순, 2016:32 재인용).

일·가정양립 정책 추진현황을 공유하고, 여성정책연구기관의 역할에 대한 논의가 시작되고 있다.¹⁷⁾

일·가족양립 관련 사업 추진에 있어서 네트워크 영역의 사업이 중요한 이유는 거버넌스의 발전 그 자체로도 의미가 있을 뿐 아니라, 일·가족양립 정책 영역이 일, 가족, 여가 등 다양한 영역에 복합적으로 관련되어 있기 때문이다.

서울시 일·가족양립지원센터와 비슷한 시기에 서울시 노동정책 관련 기관들의 네트워크 허브 역할을 목표로 사업을 추진해 온 서울노동권익센터의 사업 평가를 살펴보자. 서울시노동권익센터만의 독자적 역량으로 노동권익증진을 추진하는 것은 현실적으로 불가능에 가깝기 때문에, 서울시 및 자치구의 노동 관련 기관, 지역의 시민노동단체, 노동조합, 자치구노동복지센터 등 서울 전역에 다양한 자원을 연계하여 서울시 노동정책에 의미있는 방향을 제시함으로써 서울시 노동권익분야의 허브로 기능하고자 하는 목표를 세우고 있다(서울노동권익센터, 2017). 서울시 노동권익을 위한 허브 역할과 지역기반구축사업의 하나인 ‘공모사업’ 형태를 통해 사업의 직접수행이 불가능한 민간 노동단체를 지원하는 중간지원조직의 역할을 수행하고 있다(서울노동권익센터, 2017). 2015년에 설립된 노동권익센터는 네트워크 유지와 동시에 공동사업을 추진하였으나, 지역기반이 충분하지 않은 상황에서 노동권익센터는 중간지원조직으로서 기능하기보다 네트워크의 주요 재원으로 작용할 수밖에 없는 딜레마를 토로하고 있다(서울노동권익센터, 2017). 서울노동권익센터도 마찬가지로 마찬가지로 허브 및 중간지원조직의 역할을 수행하기 위해서는 허브 기관의 위상 정립과 동시에 네트워크 참여 기관과의 공동 사업 추진등이 요구된다. 서울시 일·가족양립지원센터의 네트워크 범위는 광역단위 기관에만 한정되어 있고, 민간의 참여도 제한적이다.

17) 지역여성정책기관의 일·가족양립정책 추진현황에 대해서는 II장을 참고할 것. 전국여성정책네트워크 차원에서 추진한 일·가정양립 포럼은, “유럽과 한국의 일·가정양립 정책의 현재와 미래” (2016. 12.), “저출산 문제 해소와 효과적인 일·가정양립 정책 개발” (2017. 5.), 2017년 정례회의·공동포럼에서 “지역여성정책연구기관의 역할과 일·가정양립정책 확산방안 모색” (문은영, 2017) 등이 있다.

□ 서울시 일·가족양립지원센터 인식개선 및 홍보 사업 추진내역

센터의 홍보 사업도 네트워크 사업과 마찬가지로 초기에 전담 인력이 있던 것이 아니기 때문에 별도의 사업으로 추진되는 것에는 한계가 있었다. 센터 자체적으로 홍보 전략을 수립하거나 기획한 것이라기보다는 대시민 캠페인의 성격이 강했다. 웹플랫폼 구축과 일·가족양립 수준을 확인해 볼 수 있는 자가진단의 개발 등을 통해 홍보 콘텐츠가 인프라를 구축하는 시기였다고 볼 수 있다.

2016년 이후 서울시에서 추진하는 대학생 인턴 사업과의 연계, 시민대상 공모전 사업과의 연계를 통한 일·가족양립 정책 메시지 홍보 전략은 한정된 인력과 예산의 상황을 극복하기 위한 좋은 시도라 평가된다.

또한 사업 수행과정에서 지속적으로 제기되었던 문제 중의 하나는 홍보 방식의 다각화 뿐만 아니라 홍보를 통해 전하고자 하는 메시지의 전달이 효과적이지 않다는 지적이었다.

【 표 II-10 】 일·가족양립지원센터 홍보 사업 추진내역

연도	2014년~2015년	2016년	2017년
목적	홍보 기반 구축	홍보 방식 다각화	시민참여 확대
추진 과제	<ul style="list-style-type: none"> 홍보 콘텐츠 개발 <ul style="list-style-type: none"> ‘888캠페인’ 엽서(‘14) ‘모모네 가족이야기’ (연극)제작(‘14) 일·가족양립자가진단 개발(‘15) 문화조성 캠페인 <ul style="list-style-type: none"> 여성정책박람회 토크콘서트: 서울시민 시간진단, 토크쇼, 연극 등(‘14) 일·가족양립 웹플랫폼 구축(‘14) 일·가족양립 자가진단(‘15) 컨설팅 사례집 	<ul style="list-style-type: none"> 홍보 콘텐츠 개발 <ul style="list-style-type: none"> 서울시 일·가족양립 우수기업 홍보영상(*서울시정 대학생 인턴 협력) 및 일·가족양립 홍보 영상 일·가족양립자가진단 개정 문화조성 캠페인 <ul style="list-style-type: none"> 미니박람회 시민 참여 확대 시민대상 공모전 실시(*서울시와 협력) 일·가족양립 자가진단 활용 인식개선 캠페인(온·오프라인) 	<ul style="list-style-type: none"> 홍보 콘텐츠 개발 <ul style="list-style-type: none"> 서울시 일·가족양립 정책 홍보 영상 인식개선 캠페인 및 홍보 확대 <ul style="list-style-type: none"> 시민참여 확대, 시민대상 공모전 자가진단 개선 및 활용 확대 일·가족양립 우수기업 홍보 확대 공공기관 모델 홍보 확대

- 센터 초기 일·가족양립을 주제로 한 홍보 인프라 구축의 시기
- 단발성 행사에 그침

- 시민참여 확대를 통한 인식개선 캠페인 효과 증대
- 기업 네트워크 포럼의 경우 시상식에 그치고 있어 네트워크 기능 미약
- 인식개선 캠페인 및 홍보 주제 집중 필요

- 시민참여는 지속적으로 확대하여 인식개선 캠페인 실효성 높이고자 함
- 서울시 일·가족양립 공공기관 선도모델 발굴을 위한 공공기관 우수기업 포럼을 별도 운영
- 공공기관 모델 홍보 별도 실시

4. 시사점

성평등 일·생활균형 방향 강화

지금까지의 운영방향에서 ‘성평등 일·생활균형’을 전면적으로 내세운 목표 설정 및 강화가 필요하다. 여성의 노동권·남성의 돌봄권 보장, 포괄적 돌봄지원, 공공에서 민간부문으로의 확산, 소규모 기업 및 비정규직 등 정책 사각지대 지원, 지역 사회 연계 강화 등과 같은 방향을 구체화 할 수 있는 세부 과제를 지속적으로 발굴함으로써 성평등 일·생활균형이 정책 전반에 반영될 수 있도록 센터의 사업을 계획하는 것이 필요하다.

서울시 일·가족양립지원센터의 역할과 위상 확대

일·가족양립정책은 일자리, 가족, 돌봄 등 다양한 영역을 관통하는 정책임에도 불구하고, 서울시 일·가족양립지원센터에서 그 동안 추진해온 사업은 일·가족양립 직장문화조성에 집중되어 있다.

물론 컨설팅을 통한 실질적인 기업의 변화를 어떻게 이끌어낼 것인가의 문제 역시 매우 중요하지만, 전체적인 일·가족양립 사회환경 조성을 위한 과제 영역에서 볼 때, 직장문화 조성보다 더불어, 가족 및 지역을 기반으로 한 연구와 사업은 미진했던 것으로 보인다. 따라서 향후 지역기반 돌봄정책 과제 수립, 가족 다양성을 반영한 정책 과제 발굴 및 사업 수행을 강화해야 할 것으로 보인다.

□ 서울시 일·가족양립 직장문화 조성 컨설팅 실효성 검토

서울시 일·가족양립 직장문화 조성 컨설팅은 기업의 일·가족양립 관련 제도 도입 및 활용을 독려하는 것에 그치는 것이 아니라, 돌봄에 대한 책임을 수행하고 있는 근로자에 대한 임금 및 평가 체계에서의 차별이 없도록 조직진단 및 컨설팅이 이루어져야 한다. 현재 센터에서 추진하고 있는 컨설팅은 이 같은 목적을 달성하고 있다고 보기는 어려우며, 유사한 기업 컨설팅 사업과의 연계 및 향후 컨설팅 실효성을 위한 별도의 연구가 필요하다.

□ 서울시 일·가족양립 정책 네트워크 허브 역할 미비

지난 3년간 서울시 일·가족양립지원센터의 사업 추진 내용을 살펴보면 가장 취약한 부분은 서울시 일·가족양립 정책 네트워크의 허브 역할이었다. 일·가족양립지원센터가 기업 대상 컨설팅을 추진하는 것과 동시에 서울시의 다양한 중간지원조직을 통해 수행하고 있는 일·가족양립 정책 및 서비스를 기업 컨설팅 과정에서 연계하는 역할을 수행해 왔다. 그러나 이와 같은 내용만으로는 서울시 일·가족양립지원센터가 서울시 일·가족양립정책 네트워크의 허브 역할을 하고 있다고 판단하기에는 무리가 있다. 향후 정책 네트워크 허브 역할을 강화할 수 있는 추진체계 강화가 필요하다.

III

서울시 일·가족양립 정책 현장 전문가 면접 조사 결과

1. 조사 개요
2. 일·가족양립지원센터 운영 방향
3. 일·가족양립 직장문화 조성 강화
4. 일·가족양립 사회환경 조성 강화

Seoul
Foundation of
Women &
Family

Ⅲ

서울시 일·가족양립 정책 현장 전문가 면접 조사 결과

Ⅲ

1. 조사개요

서울시 일·가족양립지원센터의 역할과 위상 및 향후 방향에 대해 정책 현장 전문가 16명을 대상으로 면접조사를 실시하였다. 조사 방식은 대면 및 서면을 병행하였다. 서면조사에 참여한 3명의 경우 내용을 보충하기 위하여 전화면접을 추가로 실시하였다. 조사 내용은 각 기관에서 수행하고 있는 일·가족양립 연구·사업 현황과 애로사항, 서울시 일·가족양립지원센터의 역할과 위상에 대한 의견, 일·가족양립 정책 추진에 있어 중앙과 지방정부와의 협력, 사업 추진단위에서 일·가족양립 정책 추진과 관련한 다양한 추진체계와의 협력에 대한 부분을 중점적으로 질문하였다.

표 Ⅲ-1 | 현장전문가 면접 조사 대상

구분	전문가	조사대상	인원
중앙	A	한국건강가정진흥원 가족친화부	2
	B	노사발전재단 컨설턴트	
타 지역	C	대구 일·가정양립지원센터	4
	D	제주 가족친화지원센터	
	E	부산 일·가정양립지원센터	
	F	인천 일·생활균형 지역 추진단	

구분	전문가	조사대상	인원
서울시	G	일·가족양립 관련 담당 공무원	3
	H	일·가족양립 관련 담당 공무원	
	I	일·가족양립 관련 담당 공무원	
	J	직장맘지원센터장	2
	K	직장맘지원센터장	
여성가족재단	L	초기 사업 설계 및 담당자	2
	M	초기 사업 설계 및 담당자	
	N	일·가족양립지원센터 컨설턴트	3
	O	일·가족양립지원센터 컨설턴트	
	P	일·가족양립지원센터 컨설턴트	
합계			16

2. 일·가족양립지원센터 운영 방향

1) 일·생활균형으로의 패러다임 전환

서울시 일·가족양립지원센터에서 추진해 온 연구 및 사업의 범위가 자녀양육기에 대한 지원뿐만 아니라 비혼 및 생애주기별 근로자의 일·돌봄·쉽을 지원하기 위한 정책이라는 점에서 볼 때, 이미 일·생활균형 정책으로의 지향성을 갖고 있다. 현장 전문가 역시 컨설팅을 통한 조직문화 개선 및 생산성 향상, 이직률 감소 등의 이슈는 여성근로자만의 문제가 아님을 지적하고 있다. 또한 현실적으로 컨설팅 수요처에 대한 발굴 및 기업의 욕구차원에서 볼 때에도 일·생활균형 정책으로의 전환이 적절하다는 제안을 하였다.

일·가족양립이 아니라 일·생활균형으로 가야함. 이직률이 여성만의 이슈는 아님. 컨설팅 수요처 발굴이라는 측면에서도 일·생활균형은 매우 중요함. 일·가족양립지원센터라는 이름도 고민이 필요함(전문가 K).

일·가족양립지원센터를 통해 서울시가 추진하고자 하는 방향, 얻고자 하는 효과가 무엇인지 물어야 함. 2018년도에는 일·생활균형 관련 포럼을 몇 번 진행해서, 일·가족양립 지원 이슈 중심으로 정책제안서를 내는 것도 생각해 볼 수 있음(전문가 K).

중앙정부 뿐만 아니라 서울시 차원에서도 장기적으로 일·생활균형을 위한 정책 추진체계를 강화하는 것이 필요하다는 의견을 제시하였다.

고용노동부, 여성가족부 차원에서 예산 노동과 일자리 측면에서 일·가족양립 정책을 보는 것이 중요함. 앞으로는 일·가족이 아니라 일·생활균형으로 가는 것이 필요함. 서울시도 장기적으로 고민을 해서 통합하던가 더 발전을 시키던가 해야 함(전문가 J).

<전문가 K>역시 일·생활균형이라는 큰 그림 속에서 선택과 집중을 어떻게 할 것인가, 보편성을 어떻게 담보할 것인가의 문제를 고민해야 한다는 의견을 제시하였다. 설사 가족친화라는 측면에서 사업을 추진한다하더라도 새로운 가족의 등장을 포괄할 수 있는 방향성을 분명하게 제시하는 것이 중요하다는 점을 지적하여, 초기 일·가족양립지원센터의 방향성이 계속 확인되었다.

계속 일·가족양립으로 갈 것인가, 가족친화로 갈 것인가, 우리에게 가족이란 무엇인가 등에 대한 방향이 있어야 함. 새로운 가족의 등장이 가치관의 충돌이라기보다는, 충돌로 보이는 것이 문제라고 생각함. 큰 그림 속에서 일·생활균형으로 잡아가는 것이 맞음. 선택과 집중을 어떻게 할 것인가, 보편성을 어떻게 담보할 것인가의 문제 등(전문가 K).

일·가족양립 정책을 추진함에 있어 성별, 생애주기별, 가족유형별 차이를 반영한 비전과 가치를 담아야 한다는 점의 중요성도 계속 제기되었다.

직장맘지원센터에서 발굴된 문제들을 잘 건드려 주고, 리프레임을 하는 것이 필요함. 일·가족양립지원센터의 중·장기 방향을 세운다고 할 때, 성중립적인 표현과 가치발굴, 젠더 평등이 중요함. 특히 요즘은 세제 혜택의 부분에서 비혼에 대한 차별 등을 다루어야 함(전문가 K).

또한 서울시 일·가족양립지원센터가 여성의 경력단절 예방을 위한 여성노동정책의 차원에서 사업을 추진하는 것이 중요하다는 점을 지적하였다. 일·생활균형을 위한 장시간 노동 감소 등 중·장기적인 방향 속에서 여성노동 및 일·생활균형 정책이 추진되어야 한다는 점을 강조하였다.

경력단절을 예방에 여성노동에 대한 지원이 같이 가야 하는데, 여성 노동에 대한 정확한 기본 정책이 없음. 박근혜 정부에서는 고용률 70%달성, 이런 목표라도 있었는데, 요즘 서울시의 기본적인 여성노동정책이 무엇인지가 없음. 여성노동에 대한 철학이 없음. 일·생활 균형을 위한 장시간 노동 감소 정책 등을 적극적으로 추진하는 것이 필요함(전문가 K)

2) 지역기반 일·생활균형 정책 추진 활성화

서울시 일·가족양립지원센터의 사업에 대한 전문가 의견 중에는 서울시의 정책 환경, 서울시의 지역적 특징을 반영한 사업 추진을 강조하는 것이 중요하다는 의견이 있었다. 특히 공공영역의 조직문화 개선이라는 측면에서 보더라도 서울시 본청 뿐만 아니라 자치구의 조직문화 개선을 염두에 두어야 한다는 점을 지적하였다. 또한 서울시에서 추진하고 있는 마을공동체 조성사업과 연계하는 사업과제 발굴 또한 서울시의 특성을 고려한 사업 추진이 될 수 있다는 점을 지적하였다.

서울시 자치구는 조직문화 변화가 어렵고, 기업의 CEO처럼 구청장의 인식이 중요함(전문가 O). 구 단위로 마을사업을 하고 있는데, 구 단위로 가족친화가 아니더라도 마을사업과 연계해서 가족친화 사업을 할 수도 있음(전문가 P).

서울시의 다양한 정책 추진을 위한 인프라를 유지 발전시키기 위해서는 일·생활 균형이 실현되는 도시가 되어야 하며, 이를 위해서 기업간의 네트워크와 포럼을 강화함으로써 인식전환을 위한 계기를 마련하는 것이 중요하다는 의견이 제시되었다.

서울시의 경우 중앙 및 다른 지역과 차별화되는 지점은 기업간의 네트워크와 포럼. 자연스럽게 문화가 바뀔 수 있도록 토대를 만들어가는 것이 중요함. 인식전환이 제일 중요하기 때문에 다른 교육과의 연계, 화두를 던지면서 교육을 진행하는 방식을 강화하는 것이 필요함. 서울시라는 인프라를 유지 발전시키기 위해서는 일·가족양립에 강한 서울시가 되어야 함(전문가 N).

직장맘지원센터에서 여성의 노동권 보장을 위한 법률지원에 초점을 맞추고 있지만 그 이후에 생기는 직장문화 개선에 대한 정책까지는 고려하지 못했다는 의견도 제시되었다. 또한 직장맘의 일·가족양립을 위해 개별 가구에서 수행되고 있는 가사

노동을 지역 차원에서 공동으로 해결하는 의견을 제시하기도 하였다. 현재 서울시에서 추진하고 있는 공동부엌 및 공동육아와 같은 사업의 경우 여성의 가사노동시간 감소를 위한 정책이라기보다는 공동체 활성화 방안의 일환으로 추진되는 사업이다. 그러나 향후 지역을 기반으로 추진되고 있는 서울시의 다양한 커뮤니티 사업에서 일·생활균형을 촉진할 수 있는 분야를 발굴하고 강화한다면 서울시 정책의 특징을 살릴 수 있는 사업이 추진될 수 있을 것으로 보인다.

서울시도 직장맘의 모성보호 법률지원만 생각했음. 출산휴가, 육아휴직을 사용할 수 있는 법률 상담만 해서는 어려움. 이 이후에 생기는 문제는 누가 상담하고 해결해 줄 것인가라는 문제가 남아 있음. 직장맘의 일·가족양립을 위해서 가사노동시간만이라도 줄여준다면 성공적일 것이라고 생각했음. 예를 들면 이스라엘의 키부츠 같은 것도 생각했음. 공동식당과 공동육아가 가능한 일·가정양립지원센터가 있다면 좋을 것 같음(전문가 J)

다른 한편 지역기반의 일·생활균형 사회환경 조성을 위한 과제는 지역 자원 및 기관을 연계하는 것뿐만 아니라 개인의 삶을 구성하는 시간 배분에 있어 직장 및 일이 아닌 사회적 관계망을 확장할 수 있도록 지원하는 정책 발굴도 생각해야 한다.

3. 일·가족양립 직장문화 조성 강화

일·가족양립 정책 추진체계의 분산으로 인한 효율적인 정책 추진의 어려움에 대해서는 많은 현장 전문가들이 의견을 제시하였다.

이와 같은 협력의 어려움은 서울시뿐만 아니라 중앙 및 다른 지역에서도 유사하게 발견되었다. 본 연구를 추진하는 과정에서 중앙 및 지역에서 일·가족양립 및 가족친화 관련 사업을 추진하고 있는 현장 전문가들에게 각각의 정책 집행 수준에서 다양한 추진체계들과의 수평적 협력관계에 대한 의견을 물었다. 협력의 범위는 기업 컨설팅 사업 추진, 네트워크 및 포럼 운영, 기업 지원 등 각각의 기관에서 추진하고 있는 사업을 중심으로 질문하였다.

본 연구의 FGI에 참여한 현장 전문가 그룹에는 중앙뿐만 아니라 이미 지역 차원

에서 일·가족양립 정책을 추진하고 있는 다양한 그룹을 포함하였다. 중앙 정부 차원에서 추진하고 있는 기업 인증 및 일자리 지원 사업과 지역에서 추진하고 있는 사업 간의 연계를 통한 시너지 창출 방안을 모색하기 위한 의견을 조사하였다.

이는 서울시 일·가족양립지원센터에서 추진하고 있는 컨설팅 사업과 서울시 일·가족양립 우수기업에 대한 지원 정책에 대한 향후 방향을 도출하기 위한 과정이기도 하였다. 그러나 서울과 다른 지역의 상황이 다르기 때문에 중앙 및 지역이라는 일괄적인 기준으로 비교하기에는 무리가 있을 것이다. 그럼에도 불구하고 지역에 기반을 두고 있는 기업 지원 및 네트워크 사업 추진에 있어서 효율적인 추진을 위한 중앙과 지방의 협력에 대한 고민은 동일하기 때문에 그 부분에 초점을 두어 살펴보겠다.

1) 컨설팅 추진과정에서의 협력

가족친화 컨설팅의 차별화된 장점 강화 필요

정부 정책 차원에서 기업에 컨설팅을 지원하는 대표적인 사업인 가족친화경영 컨설팅과 고용노동부에서 추진하는 일터혁신 컨설팅¹⁸⁾ 사업이 있다. 일터혁신 컨설팅 사업에 일·가족양립 내용이 포함되어 있다. 가족친화컨설팅을 추진하는 사업부서 입장에서 보면, 전체 일터혁신 컨설팅에서 일·가족양립은 다른 컨설팅 영역에 비해 “마이너” 한 것으로 취급되고 있기 때문에, 일·가족양립 그 자체에 초점을 맞추는 “가족친화컨설팅” 만의 장점을 유지하는 것에 대해서 매우 긍정적으로 평가하였다.

아무도 가족친화에 대해 모를 때 우리기관이 열심히 해서 사업초반 안착화시킨 면이 있음.
[다른 컨설팅 사업의 경우] 가족친화를 하기 때문에, 우리와 겹친다고 하지만 실제 내용에 들어가 보면, 일가족양립이 메인이 아니라 마이너 사업인 경우가 많음(전문가 A).

가족친화컨설팅 담당자는 실제 현장에서 가족친화컨설팅으로 들어가기 위해서는

18) 2004년 한국노동연구원 뉴패러다임센터 설립 이후 민간 기업 및 공공기관을 대상으로 근무체계 개선과 평생학습체계 구축을 목표로 뉴패러다임 컨설팅을 정부지원으로 추진해 왔으며(구자숙, 2007), 이후 노사발전재단에서 일터혁신컨설팅을 추진해 오고 있음. 자세한 내용은 2장 참고.

경영·인사·조직 등의 문제가 해결되어야 가족친화컨설팅 단계로 넘어갈 수 있는데, 이미 그 전에 일·가족양립 컨설팅 횟수가 다 차기 때문에 일·가족양립 컨설팅으로 까지 진행하지 못하는 경우를 지적하였다. 그렇기 때문에 가족친화컨설팅은 다른 컨설팅과 별도로 추진하는 것이 맞으며, 특히 전반적인 경영 효율성을 위한 컨설팅이 필요한 중소기업과 달리 실질적인 문화를 개선에 대한 요구가 있는 기업의 경우에는 가족친화컨설팅이 더 효과적일 수 있다는 점을 지적하였다.

실제 컨설팅에 가보면, 경영·인사·조직 등의 문제가 해결되어야 다음 단계로 넘어갈 수 있는 문제가 있음. 그 부분을 해결하고, 일·가족양립 컨설팅을 시작하려면 이미 컨설팅 횟수가 차서 못하는 경우가 있음.

가족친화 컨설팅은 다른 컨설팅과 따로 가야 한다고 생각함. 중소기업은 여건이 안 되므로 그런(경영·인사 등) 컨설팅이 필요할지 모르지만 실제로 정말 문화가 바뀌어야 한다고 생각하는 기업은 그런 것은 자체 노무사가 다 해결해주고 자기네들은 생각조차 못한 이점 [가족친화] 컨설팅 해줄 때 아름다운 컨설팅이 됨(전문가 A).

일터혁신 컨설팅과 가족친화 컨설팅의 내용 면에서 겹치는 부분이 있고, 실제 기업 입장에서 두 컨설팅 사업의 협력을 통해 더 효과적인 컨설팅을 받을 수 있다면, 제도 차원에서의 협력을 고려해 볼 수 있을 것이다. 그러나 가족친화 컨설팅을 추진하는 사업 담당자는 조직·인사·노무 등 일반적인 경영 컨설팅과 다른 가족친화 컨설팅만의 정체성을 더욱 강화하는 것이 필요하다는 점을 역설하였다.

가족친화 컨설팅을 단계별로 정비해서 다면화하려고 함. 협력도 중요하고 물량이나 이미지에서 밀리는 것은 맞지만, 오히려 그렇기 때문에 조직·노무 이외의 나머지를 어떻게 할 것인가에 훨씬 집중해야 함. 그것을 벗어나는 순간 색깔을 잃는 것임(전문가 A)

□ 정부 주도 컨설팅 실효성 제고 필요

각 부처에서 추진하는 컨설팅 내용의 측면에서 차별화 및 협력을 하는 것을 논하기에 앞서, 현재 정부주도의 기업 컨설팅이 효과적인가에 대한 검토가 필요하다는 점을 지적한 전문가도 있었다. 현재 노사발전재단에서 수행하고 있는 일터혁신 컨설팅 역시 실질적인 컨설팅 효과를 보기 위한 설계라기보다는 기업 수의 양적인 확

장에 치중한 사업이라는 것이다. 정부 주도의 기업 지원 컨설팅이 단지 근로자 지원만을 위한 것이 아니라 조직의 생존을 위해서 일·가족양립, 일·생활 균형 등의 가치를 기업의 주요한 전략과제로 설정하고, 그것을 위한 접근이 모색되어야 한다는 것이다.

사례가 발굴되지 않고 [컨설팅 제안] 실행률 담보가 안 되고, 다 그런 것은 아니지만 정부컨설팅의 예산이 상당부분 그렇게 손실되고 있다고 생각함. 가족친화지원센터 사후컨설팅도 마찬가지일 것임. 막대한 자원을 쓰는 것만큼 사업의 효과성이 있느냐 그건 아님(전문가 B).

물론 컨설팅 사업의 효과성이 사업 대상 기업수의 양적 확대 그 자체만으로 떨어진다고 보기는 어렵다. 컨설턴트 역량 및 예산 역시 컨설팅 사업의 효과성을 결정하는 주요한 변수가 될 것이다. 그러나 <전문가 B>의 지적처럼 컨설팅의 실질적인 효과를 평가할 수 있는 지표 및 사업 추진에 대한 고민이 요구된다 하겠다.

그러나 중앙정부 차원에서 일·가족양립 컨설팅을 설계하여 지역에서 실행하는 방식으로 추진하는 것에 대해서는 몇 가지 우려의 지점도 나타났다. 충분한 예산과 인력이 확보되지 않은 상태에서 중앙정부 차원에서 사업을 관리하게 될 경우 사업의 질적 발전보다는 양적인 성과 달성에 치중하게 될 우려가 있다는 것이다.

중앙에서 설계하여 지역으로 내리는 사업의 경우 인력과 예산이 충분히 확보되지 않은 상황에서 양적인 성과만 주어질 경우 폐해가 있음. 여성가족부 차원에서 건가센터를 확산하는 것처럼 가족친화지원센터를 전국에 확산하는 형태로 사업을 추진하는 것은 어려움이 있음. 가족친화인증기업에 대한 지원 및 사업 운영에 대한 체계적인 지원이 필요함. 지역의 자율성과 특징이 반영된 사업 설계가 필요함(전문가 M).

2) 컨설팅의 성과 제고: 노동권 보장, 생산성 향상, 의무 시행

일·가족양립직장문화 조성을 위한 맞춤형 컨설팅 사업의 성과는 무엇보다 실질적인 일·가족양립직장문화가 조성되어, 기업 입장에서는 근로자 이직률 감소 등을 통한 생산성 향상, 근로자 입장에서는 일·가족양립을 통한 삶의 질이 향상되는 것이 궁극적인 성과일 것이다.

<전문가 K>가 지적하고 있듯이 직장맘의 노동권 보장을 위한 상담의 성과는 기업의 정책에 따라서 영향을 받는다. 그러나 현재 기업을 대상으로 실시하고 있는 컨설팅 사업에서는 실질적인 효과를 담보하기에는 역부족이라는 의견을 제시하였다. 서울시 일·가족양립지원센터의 맞춤형 컨설팅 역시 이와 같은 비판에서 자유롭지는 못하다. 일·가족양립지원센터에서 추진하고 있는 맞춤형 컨설팅의 성과를 측정할 수 있는 적절한 지표와 자료가 축적되어 있다고 보기는 어렵다.

직장맘지원센터에서 노무사들이 상담을 하기는 하지만, 기업의 정책이 무엇이나에 따라 얼마만큼 집중할 수 있는가가 달려 있음, 즉 기업의 장애요인을 이미 알고 있음, 기업의 문제점을 찾아내고, 개선을 하는 것이 필요한 데, 컨설팅은 기업이 원해서 해야 하는 것임, 이 컨설팅을 정부가 정책적으로 지원하게 되면서, 진단조차 제대로 하지 못하고 있음, AA컨설팅의 경우에도 기업 당 300만원으로 수행하는데, 이 역시 일반 기업 컨설팅의 1/10 수준임(전문가 M).

특히 컨설팅의 성과를 여성노동 이슈와 기업의 생산성 향상과 연결시킬 수 있도록 사업이 추진되는 것이 중요함을 역설하였다. 현재 서울시 일·가족양립지원센터에서 추진하는 컨설팅 사업의 경우, 사업 추진 이후 기업 및 기관에서 도입하고 있는 제도 및 활용률에 대한 조사와 애초 컨설팅 시작 단계에서 기업 및 기관의 일·가족양립 수준 진단 지표에 대한 조사 결과의 연차별 비교, 현장의 만족도 수준에서 사업의 성과를 파악하고 있는 정도이다. <전문가 K>가 지적하고 있는 것처럼 궁극적으로 여성노동 이슈, 기업의 생산성과 연결된 지표 및 조사는 이루어지고 있지 않다.

컨설팅의 성과를 여성노동자 활용, 기업의 생산성 향상과 연결시키지 못하고 있음. 컨설팅을 통한 기업의 변화는 무엇으로 확인할 수 있을 것인가. 기업의 컨설팅은 여성노동이슈하고 같이 가야 함.

AA컨설팅의 경우 300만원을 받고, 근로자의 고용률 및 관리자 비율 개선을 목적으로 하고, 여가부의 컨설팅은 50만원 정도의 체크리스트 밖에 하지 못함. 여가부 가족친화 컨설팅의 경우 근로시간 단축도 다루어야 하는데, 거기까지는 다루지 못함. 근로시간단축 컨설팅은 고용노동부에서 노사발전재단에 위탁으로 함(전문가 K).

한편 현재의 일·가족양립 직장문화 조성 컨설팅이 기업 및 기관 대표의 의지가 있어야만 추진됨으로써 일·가족양립 직장문화가 훨씬 열악한 사업장이나 차별이 있는 직장문화에 대한 개선의 여지가 적다는 점이 지적되기도 한다. <전문가 J>는 기업에 대한 조사·감독권이 없기 때문에 컨설팅에 대한 강제력이 없다는 점을 지적하면서, 성희롱 예방교육처럼 기업이 의무적으로 컨설팅을 받을 수 있도록 하는 것을 법제화하는 것에 대한 의견을 제시하였다.

현재는 노동 옴부즈만 제도가 정착되어 있지 않고, 기업에 대한 조사·감독권이 없기 때문에 컨설팅에 대한 강제력이 없음. 성희롱예방교육처럼 1년에 한번씩 의무적으로 컨설팅을 받도록 하는 것이 필요함(전문가 J).

3) 컨설턴트 역량 강화

□ 컨설턴트 역량 강화 계획 필요

일·가족양립 직장문화 조성을 위한 컨설팅 수행 과정에서 컨설턴트의 역량은 매우 중요하다. 서울시에서 일·가족양립 컨설팅은 노무사 및 가족친화 컨설팅 경험이 있는 전문가 그룹에서 수행하고 있으며, 인력풀의 측면에서 보면 중앙정부의 가족친화 컨설턴트 그룹과 중복된다. 그러나 서울시 일·가족양립지원센터 컨설팅의 경우 기업 및 기관 맞춤형 컨설팅을 최대 4년간 지속하는 업무를 수행해야 하기 때문에 컨설턴트의 역량이 컨설팅의 질에 더욱 영향을 미치게 된다. 이를 위해 일·가족양립지원센터에서는 컨설팅 사업 수행 전·후로 컨설턴트 워크샵을 실시하고 있으며, 이 과정에서 센터가 지향하는 컨설팅 방향 및 과정을 공유하고 있다.

본 연구에 참여한 컨설팅 전문가는 단지 컨설턴트의 컨설팅을 지원하거나 1~2회 교육 및 워크샵을 통한 비전 공유보다는 컨설팅 콘텐츠를 기관 차원에서 내실있게 강화하는 것이 효율적일 것이라는 제안을 하였다. 즉 컨설팅을 개인의 역량에만 맡기는 것보다는 기관 내부적으로 콘텐츠를 개발하는 것이 필요하다는 의견을 제시하였다.

컨설팅을 개인의 역량에 맡기거나, 거창한 조직변화를 요구하는 것이 아니고, 가장 효과적인 주요 서비스를 표준화하여 내부적으로 콘텐츠를 만들어서 그것을 들고가게끔 해줘야 효

과성을 담보할 수 있다고 생각함. 컨설턴트의 개인 역량으로 편차가 너무 크기 때문에 이를 줄이고자 가장 효과적인 변화의 지점을 표준화해서 서비스할 수 있도록 해야 함(전문가 B).

컨설팅 과정에 대한 표준화 작업을 위해 일·가족양립지원센터에서는 매년 「컨설팅 매뉴얼」을 발간하고 있다. 그러나 실제 컨설팅에 참여하는 기업 및 기관의 경영상태 및 규모에 따라서 다양한 변수가 존재하기 때문에 컨설팅 매뉴얼에 있는 모든 과정을 일률적으로 적용하기에는 한계가 있다. 따라서 표준화된 매뉴얼 제작 및 콘텐츠 개발과 동시에 기업 및 기관 맞춤형에 걸맞는 컨설팅 개정이 지속적으로 필요하다. 이와 관련하여 실제 서울시 일·가족양립 컨설팅에 참여하였던 현장전문가들은 컨설팅 과정 자체에 대한 상호 공유를 통한 공동 작업, 나아가 그것이 컨설턴트 개인의 성과로도 공유됨으로써 동기부여를 할 수 있는 방법 등의 의견을 제시하였다

케이스 스터디, 집단지성을 발휘해야 한다고 생각함. 경영컨설팅이라고 했을 때, 중간에 공유를 하고 피드백을 주면 좋을 것 같음. 서로의 장점을 발휘해서 공동작업을 할 수 있으면 좋겠음. 다 끝나고 사례공유를 하는 것보다 첫 컨설팅을 하고 나서 공유의 장을 가지는 것이 좋을 것 같음(전문가 P).

역량의 차이가 있음. 서로 역량을 향상시킬 수 있는 장이 있으면 좋겠음. 방법이 다양하지만 컨설팅 초기에는 아젠다가 나와줘야 함. 그걸 보고 서로의 장점에 따라 움직일 수 있게 토대를 만들어 줘야 함. 둘째로 사명감이나 자부심을 심어줘야 함(전문가 N).

시범적으로 중간보고를 받고, 멘토링을 하기도 하는데, 그런 방식 보다는 사례스터디를 연구물처럼 결과물로 내 준다면, 단순한 워크샵 보다 좋을 것 같음(전문가 O).

여성가족부의 가족친화지원센터에서 가족친화 컨설턴트를 초기에는 양성하였으나, 2016년 이후에는 보수교육 이외의 신규 양성 교육은 이루어지지 않고 있다. 경영학·가정학·여성학 등을 전공한 학계 전문가 그룹의 컨설턴트와 노무사 경력을 갖고 있는 컨설턴트 그룹이 가족친화 컨설팅을 수행하고 있는 그룹이다. 아래 <전문가 A>의 의견에서 보는 것처럼, 가족친화인증 전에는 심사원 경력이 있는 노무사 컨설팅 수요가 많지만, 가족친화경영에 대한 전문 컨설턴트와 노무전문 컨설턴트가 서로 보완하는 컨설팅이 이상적인 과정인 것은 맞다.

2011년부터 조금씩 신규로 양성을 해 왔으나, 2016년~2017년에는 신규 양성이 없었음. 이유는 컨설턴트 전문 분야가 너무 다양해서, 전문성을 무엇으로 보아야 하는 논란이 있어서 일단 중단했음. 한 부분으로 치우치면 너무 다양성이 없고, 대학교수나 연구원들의 컨설팅이 필요한 부분과 당장 투입되어 처방을 내릴 수 있는 노무사들의 컨설팅이 필요한 부분에 대한 분류작업이 필요했음. 컨설턴트가 국가공인이 아니라 애매하며, 양성 시에서 기존에 이 분야에서 활동하셨던 분들을 추천받아서 진행하였음(전문가 A).

인증 전은 심사원 하시는 노무사들의 수요가 많음. 그럼에도 불구하고 여전히 가족친화경영과 노무 분야 컨설턴트가 골고루 있어야 한다고 생각함(전문가 A).

노무사와 컨설턴트의 역량은 서로 다른 부분임. 사업초기 11년, 12년도에는 노무사와 프로그램 전문 컨설턴트가 팀으로 컨설팅을 나갔었는데 예산 문제로 한 명만 나가니까 이런 문제들이 나타남. 가능하다면 팀으로 컨설팅을 나가는 것이 가장 이상적임. 노무나 경영 경력이 없어도 프로그램 전문 컨설턴트가 필요함(전문가 A).

4. 일·가족양립 사회환경 조성 강화

네트워크 및 포럼 운영 관련하여 사업의 중복

일·가족양립 관련해서도 각 부처에서 유사한 포럼이 중복포럼의 경우에도 각 부처에서 유사한 내용의 사업을 추진하고 있기 때문에, 일·가족양립 정책을 총괄적으로 추진할 수 있는 독립적인 추진체계에 대한 의견이 지속적으로 제기되었다.

일·가정양립을 추진해야 하는 일가정양립지원센터를 독립으로 만들어야 한다는 얘기가 계속해서 나옴. 따로 하는 것은 예산 낭비고 효과성도 떨어짐. 고용노동부의 여성고용담당부서에서 시간제 사업 관련하여 비슷한 시도를 하였으나 무산되었음. 부처를 떠나서 이 역할을 담당하는 독립기관이 있어서, 연구·교육·근로자 지원을 할 수 있도록 하도록 하는 것이 필요함(전문가 B).

위 전문가는 중앙정부 차원에서 다양한 부처에서 사업을 추진함에 따라 발생하는 부작용을 최소화하기 위해 별도의 독립적인 기관을 설립된다면, 좀 더 효율적으로 사업을 추진하는 것이 가능할 것이다. 그러나 다양한 부처에서 각 부처의 주된 사업 목표에 맞게 일·가족양립과 관련된 세부 이슈들이 도출되고 있는 현재의 지형에서 볼 때, 과연 별도의 독립적인 기관의 역할이 기존의 사업단위에서 추진하고 있던

다양한 문제들을 포괄 할 수 있을 것인지는 좀 더 신중한 검토가 필요하다.

서울시 차원에서 일·가족양립 정책의 종합적인 추진기구로서 ‘일·가족양립지원센터’를 설립하였음에도 불구하고 실제 사업이 집행되는 과정에서는 종합적인 추진기구로서의 역할과 위상이 담보되지 않았기 때문이다. 결국 다양한 부처에서 추진하고 있는 사업의 경우 총괄의 역할을 추진할 수 있는 추진체계를 어떻게 구성하는 것이 필요한가에 대한 고민인 것이다.

□ 부서간 협력의 어려움

정책과 사업을 추진함에 있어 타부서와의 협력이 중요한 분야가 비단 일·가족양립 정책만은 아니다. 행정 현장에서는 업무를 추진함에 있어 ‘협력’이라는 업무 자체의 어려움을 지적하였다. 다른 부서와의 협력은 그 자체로 업무의 추가로 느껴질 뿐만 아니라, 협력의 결과가 항상 만족스럽거나 긍정적인 성과로 이어지리란 보장도 없기 때문이다.

협력이 아니라 일이 추가된다고 생각함. 없던 일이 생기면 회의를 한 번 이라도 더 해야 하기 때문임(전문가 G). 협력을 해야 하는 일은 늘 우선순위에서 밀린다는 것이 문제임(전문가 H). 협의하는 단계가 하나 더 생기는 것이기 때문에 직원들 입장에서는 추가적으로 일을 해야 한다고 생각을 함(전문가 G). 협력을 통한 사업의 추진 방식은 결과적으로 일이 추진되지 않는다고 하더라도, 그 사이에 직원들이 하는 일은 엄청 증가하는 것임(전문가 I). 과정이 힘들 뿐만 아니라 사후관리를 해야 하기 때문에, 담당이 바뀔 경우 협력에 기반한 사업이 연속성을 갖기는 쉽지 않음(전문가 G).

□ 서울시 일·가족양립 관련 중간지원조직기구 간의 차별점

서울시에서도 일·가족양립과 관련된 다양한 중간지원조직 간의 차별점에 대한 질문은 내·외부에서 지속적으로 제기되어 왔다. 2013년 일·가족양립지원센터 설립 당시에도 이미 직장맘지원센터 및 건강가정지원센터 사업과의 차별성에 대한 내용을 검토한 바 있다. 아래 <전문가 G>가 정리하고 있는 것처럼 일·가족양립지원센터, 직장맘지원센터, 노동권익센터는 노동환경 개선이라는 관점에서 유사한 업무를 수행하고 있는 중간지원조직이지만, 주요한 사업 대상이 기업·노동자 일반·여성 노동

자로 특화되어 있는 셈이다.

실제 일·가족양립지원센터, 직장맘지원센터, 노동권익센터가 어떻게 다른지 의원들이 항상 질문하는 지점임. 각 센터의 주요 대상이 다르다고 이야기하고 있음. 일·가족양립지원센터는 기업, 노동권익센터는 노동자, 직장맘지원센터는 여성이 대상으로 모성보호에 특화되어 있다고 이야기 함. 그런데 직장맘지원센터의 경우에는 관련 조례가 가족친화조례에 들어가 있어서 고치고 싶어도 고치기가 어려움(전문가 G).

각 센터의 주요 사업 대상이라는 면에서 차별성을 갖지만, 각 센터의 업무 추진에 있어 협력관계에 있는 서울시 담당 부서 간의 협력, 센터 간의 협력은 여전히 요구되는 부분이다. 권역별 센터가 설립되고 있는 직장맘지원센터와 달리 광역 센터의 역할을 수행하고 있는 서울시 일·가족양립지원센터와 서울시 노동권익센터의 경우 대상에서의 차별성뿐만 아니라 기능면에서 각 자치구 및 동 단위 일·가족양립 정책 관련 기관과의 네트워크 구축을 통한 사업 추진에 대한 기능이 요구된다.

실제 일·가족양립지원센터와 유사한 시기에 설립된 노동권익센터의 경우 서울시 노동 단체 및 자치구 노동복지센터와의 유기적 협력체계 구축을 통한 허브기능 강화를 중·장기 발전 방향으로 제시하고 있다(서울노동권익센터, 2017).

지역의 기업지원 부서와의 협력

일·가족양립 직장문화 조성을 위한 기업 지원 정책의 경우 여성정책 관련 기관에서 컨설팅 수요 기업 발굴은 쉽지 않다. 지역의 기업지원은 지방노동청 및 상공회의소 등의 기관과 협력이 되어야 하기 때문이다. 서울시뿐만 아니라 다른 지역에서도 기업 지원 부서와의 협력은 쉽지 않은 것으로 나타났다.

지역의 기업지원 기관과의 협력은 어려움. 기업지원 기관의 경우 지방노동청과 파트너십이 되어 있어, 가끔 엇갈릴 때가 있음. 민간에 상공회의소와 경충이 있는데, 상공은 시의 고용노동 쪽하고 연결이 되어 있고, 경충은 노동청하고 연결되어 있음. 한국노총대구지부도 노동청하고 파트너십이 되어 있어서, 기업대상으로 뭘 하려면 그런 기관들이 같이 해야 하는데 그게 잘 안됨(전문가 C).

고용노동부 지역생활균형추진단: 대구의 경우 경충에서 추진. 연구는 재단에서 추진, 사례 조사·발굴은 센터에 의뢰함. 내년에 고용노동부에서 더 확대해서 할 예정이라고 하니, 내년에는 컨소시엄을 구성하자는 얘기도 나오고 있음(전문가 C)

1) 직장맘지원센터와의 협력

서울시 일·가족양립정책 네트워크의 허브 및 정책 개발 기관으로서 서울시 일·가족양립정책과 관련한 다른 기관과의 협력은 매우 중요하다. 특히 중앙 및 다른지역과 달리 직장맘의 노동권 보장을 별도의 추진체계를 설립하여 실질적인 지원체계를 구축하고 있는 것은 주요한 특징이라고 볼 수 있다. 서울시 일·가족양립지원센터에서 기업 및 조직문화의 변화를 위한 컨설팅 사업을 추진하는 것과 더불어 개별 근로자에 초점을 둔 직장맘지원센터이 사업이 협력과 연계의 지점을 높일 수 있다면 서울시 정책 추진체계의 강점을 살릴 수 있는 사례가 될 것으로 보인다. 실제 직장맘지원센터에서 기업 대상 컨설팅 및 교육을 추진하고자 하였으나 기업체 수요발굴이 어려운 것으로 나타났다. 아래 <전문가 M>의 인용문에서 보는 것처럼, 기업 입장에서 직장맘 지원에 대해 호의적이지 않았으며, 개별 직장맘의 경우에도 별도의 교육시간을 개인적인 차원에서 내는 것도 용이하지 않은 것으로 나타났다.

[직장맘지원센터에서 컨설팅을 추진하는 것] 컨설팅 수요발굴이 어려워 포기하였음. 애초 계획은 수십개의 기업을 대상으로 교육을 추진하겠다 했는데, 교육을 원하는 기업 발굴이 쉽지 않았음. 서울시 관련 기관에 대한 호감으로 기업 발굴이 쉬울 것이라고 생각했는데, 직장맘 지원에 대한 비호감이 생각보다 컸음. 기업체의 변화를 이끌어내기 위해, 기업 접근성이 어려웠음

기업 접근성은 적고, 직장맘 대상 점심시간 교육은 조금 효과가 있음. 기획 특강 중에서 효과가 있었던 것은, 유명한 강사를 섭외할 경우 교육 참여자가 그래도 있었음(전문가 M).

<전문가 J>의 지적처럼 컨설팅 사업의 경우 기업 및 기관의 대표 차원에서 결정을 해야 하는 것이기 때문에, 노동자를 지원하는 직장맘지원센터 사업과 공동의 목표를 지향함에도 불구하고, 사업주가 동의하지 않으면 같이 추진하기에는 무리가 있는 것이 사실이다.

기업은 법망을 피할 수 있는 것만 찾기 때문에 사업주의 인식개선이 중요함. 노동시간 단축도 무조건 손해라고 생각함. [연구자: 직장맘지원센터 상담을 통해 육아휴직 제도 사용 이후 성공적으로 복귀한 사업장을 대상으로 컨설팅을 지원하는 것이 가능할까?] 가능할 것 같음. 많은 여성들이 각자의 사업장에서 자신이 육아휴직 최초 사용자라는 이야기를 함. 기업 컨설팅을 하게 되면, 그 여성들뿐만 아니라, 이후 출산휴가 및 육아휴직을 사용할 여성들을 위한 직장문화 조성이 가능할 것으로 보임(전문가 J).

서울시 일·가족양립지원센터의 컨설팅 사업과 직장맘들의 노동차별에 대한 개선정책의 시너지를 높이기 위한 방안의 하나로, 직장맘지원센터 상담을 통해 사업장으로 복귀한 이후, 직장문화의 개선을 위한 컨설팅 사업이 연계될 수 있다면 두 기관 간 협력을 통한 우수사례가 될 것으로 보인다. 직장맘이 겪어야 하는 차별의 문제는 개인적인 수준에서 해결해야 할 문제라기 보다는 조직문화의 개선을 통해 해결되어야 하는 문제이기 때문이다.

<전문가 K>의 의견처럼 직장맘지원센터와 일·가족양립지원센터는 서울시 일·가족양립정책 추진에 있어 “마차의 두 바퀴”와 같아서 서로 조화를 이루는 것이 필요하다.

직장맘지원센터와 일·가족양립지원센터는 마치 마차의 두 바퀴와 같아서, 서로 조화를 이루는 것이 필요함. 지금의 컨설팅을 다른 컨설팅과 비교 분석하여, 로드맵을 함께 짜는 것이 필요함(전문가 K)

2) 새일센터와의 협력

기업 지원 정책이 여성일자리 정책과 협력할 경우 좋은 성과로 이어질 가능성이 높다. 본 연구에 참여한 컨설턴트인 <전문가P>의 경우 새일센터의 취업 교육과 기업의 생산성 향상을 위한 수요가 맞은 경우이다.

새일센터와 공단의 기업들이 모여 간담회를 추진하고, 그 결과 시간선택제 여성근로자를 채용시키고자 했던 새일센터와 필요한 기계 구입 및 교육을 해준다면 시간선택제 여성근로자를 채용하겠다고 했던 기업이 필요가 맞아 협력이 잘 된 사례가 있음(전문가 P).

이 밖에도 새일센터의 경력단절 여성 지원을 위한 사업 인프라와 일·가족양립지원센터의 사업을 연계하는 것에 대한 의견을 제안하였다.

새일센터는 인턴을 취업시켜야 하기 때문에, 모두 장착이 되어 있음. 하반기에 경단예방 상담사를 5군데에 한 사람씩 줌. 취업설계사 월급을 주면서 계획을 만들었음(전문가 J).

<전문가 M>의 경우에도 새일센터와 같은 일자리 정책 추진체계 속에서 일·생활 균형 정책을 같이 수행할 경우 일자리 관련 네트워크, 기업에 대한 DB 등을 활용하여 서포터즈단 운영 등이 가능하여 좀 더 효율적이라는 것을 장점으로 들었다.

**의 일·생활균형 지역 추진단의 경우에도 정책연구실에서 사업을 추진했다면, 다양한 사업을 하지 못했을 것임. 인력이 부족한 것도 있지만, 정책연구실의 경우 연구에 국한되기 때문임. 일자리지원단에서 이 사업을 같이 추진했기 때문에 일자리 관련 네트워크, 기업에 대한 DB 등을 활용하여 서포터즈단 운영 등도 가능했다고 생각함. 가족 영역에만 국한되어 있는 경우 그 부분이 되게 미흡함(전문가 M).

서울의 일자리는 연구 영역이고 사업 영역이 아니기 때문에, 그런 구조가 가능하지 않았음. **의 경우 일자리지원단이 광역 새일센터 업무와 병행을 하고 있기 때문에 가능했을 것으로 보임(전문가 M).

서울시 일·가족양립지원센터 설립당시 여성 일자리 정책 추진체계와의 협력이 부족했다. 기업의 직장문화 조성을 위한 컨설팅, 중앙정부의 가족친화인증과의 연계성 부분이 훨씬 부각되었다. 그러나 경기도, 인천 등 다른 지역의 사례에서 보듯이 여성 고용 및 일자리 정책과의 협력이 이루어질 경우 여성의 노동권 보장을 위한 다양한 사업을 효율적으로 진행할 수 있을 것이다.

가족친화 직장조성 사업은 일자리와 연계되지 않으면 해결되지 않음. 경기도의 경우 여성 일자리 전략센터가 일·가족양립지원센터로 명칭이 바뀐 것임. 실제 업무는 여성 고용 쪽에 초점을 두고 있음. 워킹맘 커뮤니티 운영 등. 경기도 경제과학진흥원에서 좋은 일터 사업으로 진행하고 있음. 경기도의 경우 기업지원부서에서 인증 및 컨설팅을 진행하고, 여성 일자리 영역에서 여성 고용과 관련된 이슈를 다루고 있음(전문가 M).

□ 기업 컨설팅은 지역에서, 심사는 중앙에서

지역에서 추진하고 있는 일·가족양립 정책 사업 중에서 대부분의 기관에서 시행하고 있는 것은 지역 기업을 대상으로 한 컨설팅 사업이다. 특히 여성가족부의 가족친화인증사업과 연계하여 인증을 받기 위한 사전 컨설팅을 진행하는 경우가 많다. 현재 여성가족부에서 추진하고 있는 가족친화 인증을 위한 사전 컨설팅은 기업 맞춤형이라기 보다는 인증제도 안내를 위한 집단 설명회의 성격이 강하기 때문에, 지역에서는 기업으로 찾아가 제도 도입 및 활용에 대한 별도의 컨설팅을 추진하고 있다.

실제 지역에서 컨설팅을 추진하고 있는 현장 전문가는 기업 컨설팅을 중앙에서 모두 직접 추진하는 것은 한계가 있기 때문에 지역의 현황을 더 잘 파악하고 있는 지역 기관에서 컨설팅을 추진하는 것이 효율적이라는 의견을 제시하였다.

[컨설팅을] 중앙에서 하는 것은 한계가 있음. 지방은 거의 터치를 못함. 지역에서 그렇게 [많이] 신청하는 곳도 별로 없지만 신청한다고 해서 지역까지 파견하거나 이럴 사람도 별로 없음. 그러다 보니 중앙과 실제로 예산이나 사업상에 전혀 관계가 없지만, 우리가 하는 사업에 필요로 하니깐, 이 사업을 가지고 기업에 접근을 해서, 이것을 계기로 뭔가 틀을 만들어가니까 하는 것임. 대구에서는 자체 강사, 자체 컨설턴트를 두고 같이 운영을 하며, 거의 99% 우리가 커버를 함(전문가 C).

현재 기업의 일·가족양립 직장문화 조성을 위한 사업은 제도 도입 및 활용률을 높이기 위한 기업 컨설팅과 대표 및 근로자 대상 교육이다. 중앙 정부 차원에서 전국 기업체를 대상으로 컨설팅과 교육을 실시하고 있는 체계가 과연 효율적인가 대한 검토가 필요하다. 경기도와 같이 별도의 인증제를 운영하는 방안과 가족친화인증제도와 지역의 기업 지원 정책을 연계하는 방안 등이 가능할 것이다.

아래 인용문에서 보듯이 일·가족양립 정책을 수행하고 있는 지역 자원이 다양하지 않은 경우 직장문화 및 사회환경 조성에 대한 사업을 모두 수행해야 하는 경우가 많기 때문에 중앙정부 차원에서 예산 및 인력, 사업에 대한 지원을 강화하는 것이 필요할 수 있다.

서울의 경우 수요가 많기 때문에 직장맘과 별도로 가는 것이 맞다고 생각됨. 그리고 컨설팅도 자체 컨설팅으로 가는 것도 좋다고 생각함. 다만 중앙 한가원이 컨셉을 잘못 잡고 있다고 생각함. 중앙 한가원에서는 직접 컨설팅을 하고, 교육을 하고 그런 것은 필요하지 않다고 봄. 오히려 각 지역을 지원하는 쪽으로 방향을 잡는 것이 맞다고 봄. 예를 들어 서울에 센터가 있으면 센터가 잘 하도록 지원을 해주고, 특히 지역에는 그런 부분이 매우 약하기 때문에, 이런 센터가 없으면 거의 접근할 방법이 없기 때문임(전문가 C).

지역에서는 우리 같은 센터가 다 해야 함. 직장맘, 가족친화, 시민문화, 지역사업, 마을사업도 다 해야 함. 그런 것들을 중앙센터에서 하려고 한다는 것은 조금 컨셉을 잘못 잡은 것임. 중앙의 센터 같은 경우에는 직접 사업으로 컨설팅과 교육을 시행하기 보다는 지역의 센터에서 할 수 있도록 지원하는 역할이 더 맞음. 그렇게 하는 것이 중앙의 입장에서도 훨씬 효율적임. 지역 입장에서는 간섭을 받는 것은 싫지만, 예산 지원이 있으면 매칭으로 지역 예산을 받기가 훨씬 수월해지기 때문임(전문가 C).

3) 사회환경 조성을 위한 교육 강화

일·가족양립 사회환경, 특히 직장문화 조성을 위해서는 기업 대표의 인식이 매우 중요하다. 법정 제도의 도입뿐만 아니라 활용, 일하는 방식의 변화 등 대표의 의지에 따라서 결정 될 수 있는 사항이 많기 때문이다. 서울시 일·가족양립지원센터에서는 기업 CEO를 대상으로 일·가족양립 조직문화 중요성 및 제도 도입과 관련된 교육을 실시하고, 교육 이후 실질적인 맞춤형 컨설팅으로 이어질 수 있도록 사업을 추진해 왔다.

또한 컨설팅에 참여한 기업에서 근로자 및 인사담당자를 대상으로 한 교육 수요를 적극 발굴하여, 서울시 일·가족양립 네트워크에 참여하는 기관에서 실시하고 있는 교육 프로그램으로 연계될 수 있도록 하였다. 예를 들어 건강가정지원센터 및 육아종합지원센터에서 실시하고 있는 아버지 대상 교육, 서울시 50+ 캠퍼스에서 실시하고 있는 은퇴교육 등을 기업·기관 컨설팅에 연계해 왔다. 본 연구에 참여한 전문가 의견에서도 향후 교육 관련 의견이 제시되었는데, 기업 대상 교육에서도 특히 직장맘의 역량강화 교육을 강화하는 것이 필요하다는 의견이 제시되었다.

직장맘의 역량강화교육을 하고 싶은데, 기업에서 시간을 내주지 않음. 시간이 된다면 직장맘을 대상으로 협상교육을 시키고 싶음. 성희롱 상담에서도 여성들이 양가감정을 갖고 있어 힘든 경우가 있는데, 싸움을 해야 함. 미국의 여성경제학자가 여성은 어떻게 원하는

것을 얻을까라는 책을 봤는데, 협상을 해야겠다고 생각하는 것이 제일 중요함. 찾아가는 교육을 하고 싶으나, 기업에서 원하지 않음. 기업에서 교육 훈련의 기회가 동등하다고 생각하지만 그렇지 않음. 아줌마들이 평가를 받기 때문에 근무시간에 교육가는 걸 잘 하지 않음. 여성 관리자 리더십 교육은 하지만, 일반 여성 직원 대상 교육은 잘 되고 있지 않음 (전문가 K)

직장맘 대상 교육의 경우 직장맘지원센터의 교육 계획과 상승작용을 낼 수 있는 방향으로 교육 계획을 수립하는 것이 필요한데, 위 <전문가 K>의 의견에서 보듯이 조직 내에서 직장맘의 고충을 해결하기 위한 개인적 역량 강화 교육이 강화된다면, 일·가족양립지원센터에서는 직장맘의 노동권 보장을 위한 제도적 환경 조성을 위한 컨설팅과 CEO 및 중간관리자 대상 교육을 강화하는 방식으로 구성할 수 있을 것이다. 또한 아래 전문가 의견에서 보듯이 서울시 일·가족양립지원센터의 직장문화 교육에 직장 내 성희롱 예방교육과 결합하여 성평등한 직장문화 조성과의 연계될 수 있다면 기존의 가족친화직장교육과 차별화 될 수 있을 것으로 보인다.

생애경력설계 등의 교육이 있는데 센터 관련 연구보고서를 보면 구성원들의 무배려, 성차별 등 내부의 인식개선이 우선되어야 부작용을 줄일 수 있음. 인식의 문제는 교육을 가지고 처방을 하는 방법이 가장 빨리 갈 수 있는 방법임. 교육 형식에서도 연극 형태로도 하는 곳이 있긴 한데, 비용이 많이 발생함(전문가 N). 적은 예산 안에서 차별화된 교육을 포함한다면, 성희롱예방교육과 연계할 경우 효과가 있을 것으로 보임(전문가 P).

출산휴가 및 육아휴직 등의 사유로 차별을 받거나 여성의 노동권을 침해하는 성희롱에 대한 처벌 및 규제가 제대로 마련되어 있지 않는 직장문화는 여성의 노동권과 남성의 돌봄권 보장을 통한 일·가족양립이 가능하지 않다. 향후 일·가족양립지원센터에서 수행하는 교육 콘텐츠 및 수행에 있어 단순한 제도 활용 뿐만 아니라 여성의 노동권에 대한 보장이 지속적으로 가능할 수 있도록 하는 것이 중요할 것이다.

IV

서울시 일·가족양립지원센터 중·장기 발전방안

1. 일·가족양립지원센터의 위상과 역할
2. 일·가족양립지원센터 세부 추진 과제
3. 연구 한계

Seoul
Foundation of
Women &
Family

IV

서울시 일·가족양립지원센터 중·장기 발전방안

IV

1. 서울시 일·가족양립지원센터 운영 방향 및 세부과제

서울시 일·가족양립지원센터는 서울시 일·가족양립정책의 종합적·체계적 추진을 위해 신설한 기구임에도 불구하고 인력 및 예산의 한계, 서울시 일·가족양립 정책 추진체계의 분산 등으로 인해 어려움이 많았다. 또한 설립 당시 제한된 예산 내에서 일·가족양립직장문화 조성을 위한 맞춤형 컨설팅이 우선적으로 추진됨에 따라 직장문화 조성 이외의 전략 및 방향 측면에서 볼 때 성과가 미진한 것으로 나타났다.

서울시 일·가족양립지원센터의 운영에 대한 중·장기적 방향을 설정하는 본 연구에서는 예산 및 인력 등 제한된 조건 하에서 센터의 기능을 보강하기 위한 단기적 과제보다는 “서울 시민 누구나 누리는 일·쉽·삶”이라는 센터의 비전을 달성하기 위한 방안을 제안하고자 한다.

1) 일·생활균형 패러다임 전환

서울시 일·가족양립지원센터의 중·장기적 운영 방향은 유지하는 것이 적절한 것으로 보인다. 다만 자녀양육기 뿐만이 아닌 포괄적 돌봄 지원, 성별·생애주기별·가족유형별 일·가족양립에 대한 지원 부분의 지향성을 분명히 하고자 ‘일·생활 균형’으로의 명칭을 변경할 것을 제안한다.

현 시점에서는 센터의 방향성 자체가 문제가 아니라 방향성을 현실에서 구체화할 수 있는 세부과제 추진 내용 및 전략에 대한 점검이 우선적으로 시행되는 것이 중요한 것으로 보인다. 본 연구에 참여한 많은 전문가들이 지적하고 있듯이 현재 서울시 일·가족양립지원센터의 역할과 위상, 인력 및 예산 구조로 볼 때에는 서울시 일·가족양립 및 일·생활 균형과 관련된 세부 과제, 그 중에서도 컨설팅 과제를 수행하는 기관의 역할을 넘어서기 힘들다는 것이 중론이다.

2) 일·가족양립 정책 총괄기능 강화

서울시는 전국에서 일·가족양립과 관련된 별도의 종합계획 수립 및 일·가족양립지원센터, 직장맘지원센터 등 선도적인 추진체계를 설립하였음에도 불구하고, 서울시 내부의 추진체계 분산으로 인해 효율적인 사업 수행에 어려움이 있는 것으로 나타났다. II장에서 살펴본 것처럼 여성가족정책실 내부에서도 직장맘지원센터와 일·가족양립지원센터 업무를 추진하는 부서가 다르고, 노동정책 및 기업지원 정책으로 확대할 경우 관련 실·국의 범위는 더욱 늘어나게 된다. 이는 일·가족양립 정책의 특성상 한 부서의 업무로 추진하는 것 자체가 쉽지 않기 때문이기도 할 것이다. 그렇기 때문에 2013년 일·가족양립정책 종합계획 수립 당시 서울시 일·가족양립 정책 추진체계의 주요한 인프라로서 센터 설립과 동시에 관련 실·국의 경계를 넘어 업무 협력이 가능하도록 ‘일·가족양립 지원단’을 구성하였다. 그러나 이후 일·가족양립지원단의 실질적인 컨트롤 타워 기능은 작동하지 않았으며, 센터의 기관 네트워크 간담회를 통해 중간지원조직의 연계 수준에서 그치고 말았다.

이에 서울시 일·가족양립, 나아가 일·생활균형 정책을 종합적으로 추진할 수 있는 기구를 강화할 것을 제안한다. 여기에는 일·가족·기업·여가 등 관련 현장 전문가 및 학계 전문가, 서울시 담당 실·국장이 참여하는 기구로 서울시 일·생활균형 정책 협력 총괄 및 컨트롤 타워의 기능을 수행한다. 크게 지원단과 위원회, 두 가지 방식으로 구성할 수 있으며, 현실적으로 가능한 세부 안까지 포함하면 총 다섯가지 안이 가능하다.

표 IV-1 서울시 일·가족양립 정책 컨트롤 타워 기구 신설(안)

	지원단 설치		위원회 설치		
	1안	2안	3안	4안	5안
내용	일자리, 가족, 여가 등 서울시민의 일·생활 균형 정책 총괄 기구		외부 위원회 신규 설치	기존 거버넌스 및 위원회에 일·생활균형 관련 분과 신설	
안	일·생활균형 지원단(신설)	일·가족양립 지원단(강화)	일·생활 균형 위원회(신설)	성평등 위원회 일·생활균형 분과(신설)	복지 거버넌스 일·생활균형분과(신설)
장·단점 및 주안점	지원단 역할 및 총괄 담당을 분명하게 하지 않을 경우 운영이 어려움		실·국간 협력을 총괄할 수 있는 위원회 신설	성평등 관점에서 일·생활균형 정책 추진 강점, 기존 분과와 성격을 맞추는 것이 필요	‘복지’ 라는 범주로 한정될 경우 참여 주체가 한정될 수 있음. *기업 및 여가 관련 기관 참여 어려움

3) 일·가족양립 네트워크 기능 강화

서울시 일·가족양립지원센터의 허브 기능을 강화하기 위해서는 센터의 위상이 제고되어야 한다. 우선 지속적으로 수행하던 일·가족양립 네트워크 사업을 기관의 정보 공유차원에서 나아가 서울시정의 거버넌스 가치를 반영하여 실질적인 협력에 기반한 과제 수행으로 변화시켜야 한다. 2017년 기관별 사업을 생애주기별로 맵핑한 리플릿 제작 및 배포등도 좋은 시도였으나, 좀 더 적극적으로 일·가족양립 이슈를 담론화 할 수 있는 주체 발굴 및 포럼으로 확대 운영하는 것이 필요하다.

이를 위해서는 일·가족양립지원센터의 총괄 및 허브기능을 명시한 조례 등의 제정을 통해 제도적 기반을 마련하는 것도 필요하며, 서울시 차원의 추진체계 속에서 총괄기구가 정비된다면 훨씬 효율적으로 운영될 수 있을 것으로 보인다.

단기적으로 서울시여성가족재단 내에서 일·가족양립지원센터의 위상을 강화하는 것도 필요할 것으로 보인다. 네트워크에 참여하는 외부 기관의 담당자들은 재단 업무에서 일·가족양립지원센터의 위상과 역할이 잘 드러나지 않는다는 점을 지적

하였다. 센터를 팀 수준의 위상으로 강화하는 것이 필요하다.

■ 그림 IV-1 ■ 서울시 일·가족양립지원센터 위상 강화



4) 지역기반 일·생활균형 정책 개발 강화

현재의 직장 중심, 일 중심 문화는 배우자 또는 가족구성원 중 누군가 돌봄 및 가사노동 등 가정을 책임지는 분업 구조를 전제하고 있으며, 이것은 기존의 차별적인 성별분업을 공고히 하는 기제로 작동한다. 또한 일중심 문화는 여가 및 지역사회 활동을 삶의 우선순위에서 후순위로 놓게 된다. 지역공동체를 회복하기 위한 다양한 정책 사업들에 다양한 시민이 참여하기 위해서는 개인의 삶에서 직장, 가정, 지역사회 등 각 생활영역의 위상이 균형적으로 제고될 필요가 있으며, 각 영역간 적절한 시간배분도 이루어져야 할 것이다. 이를 위해 지역에서 추진되고 있는 다양한 교육 및 공동체 활동 시간을 직장 내 근로자 대상 사회공헌 및 교육 시간에 포함하여, 근로자의 지역 주민 정체성에 기반한 시간을 확보할 수 있도록 하는 것이 필요하다.

참고문헌

- 고용노동부(2017), 「2017년 일·생활 균형 지역추진단 제안요청서」, 고용노동부.
- 김승연(2017), 『기능정립·역할배분·운영체계 개편으로 서울 복지거버넌스의 실효성 강화 필요』, 서울연구원.
- 김영주 외(2014), 『일하는 방식·문화 개선 가이드라인 개발 연구』, 부산: 일생활균형재단.
- 김원정(2011), “일·가족·개인생활의 변화”, 『정보사회의 이해』, 이항우 외, 서울: 미래인, 161-182쪽.
- 김효선(2012), “남녀 근로자의 가족친화문화인식과 남녀평등문화인식이 조직몰입에 미치는 효과” 『여성연구』, 2012년 제2호 통권 제83호, 5-33쪽.
- 류임량(2009), “기혼 취업 여성의 일-가족 전이(work-to-family spillover)에 대한 연령계층별 차이 연구”, 『페미니즘연구』, 통권9권 2호, 119-156쪽.
- 마경희(2009), “맞벌이가구 젠더체제 유형과 여성의 일-삶 경험”, 『일-가족-젠더』, 강이수, 파주: 한울 아카데미, 330-362쪽.
- 배규식 외(2013), 『노동시간과 일·생활 균형』, 서울: 한국노동연구원.
- 배은경(2009), “‘경제 위기’와 한국 여성 - 여성의 생애전망과 젠더/계층의 교차”, 『페미니즘 연구』, 제9권 제2호, 39-82쪽.
- 서울노동권익센터(2017), 『‘달려온 3년, 걸어갈 3년 함께 말하다 -중간지원조직과 광역노동허브 역할을 중심으로』, 서울노동권익센터 제4회 정기토론회 자료집.
- 서울시(2013), 『일·가족양립종합지원대책』, 서울시내부자료.
- 손문금(2005), “맞벌이 부부의 무급노동부담에 대한 실증적 연구”, 『페미니즘 연구』, 제5권, 239-287쪽.
- 송다영(2014), “남녀 직장인의 무급노동시간 격차와 일가족양립 정책에의 함의 : 서울시 직장인 밀집지역을 중심으로”, 『상황과 복지』, 제43호, 169-206쪽.
- 신경아(2009), “일-가족 양립논의의 현황과 쟁점”, 『일-가족-젠더』, 강이수, 파주: 한울 아카데미, 31-51쪽.
- 이선형 외(2014), 『젠더 관점에서 본 베이비부머의 가족생활 실태 및 지원방안』, 서울: 서울시여성가족재단.
- 이선형(2015), 『서울시 3040 워킹대디의 일·가족양립지원방안 연구』, 서울: 서울시여성가족재단.
- 이선형(2016), 『서울시 일·가족양립우수기업 인센티브 개발 연구』, 서울: 서울시여성가족재단.

- 이재경·장미혜(2003), “노동의 유연화와 공사 영역의 변화-일, 가족, 젠더 관계의 재구성을 중심으로”, 『근대적 시공간의 변화와 여성의 일: 미래여성학 워크숍』 자료집.
- 장지연(2013), “토론문: 모·부성 권리 사각지대 해소를 위한 방안”, 『함께 일하고 함께 돌보는 사회를 위한 토론회: 워킹대디의 지원과 모·부성 권리 사각지대를 해소를 위한 방안』, 민주정책연구원(2013. 08. 26.).
- 장지연(2015), “토론문: 일·가족양립정책을 보는 시각: 젠더 관점과 계층론적 접근을 위하여”, 『한국여성정책연구원 32주년 기념토론회: 일·가정양립: 행복한 대한민국의 미래』, 한국여성정책연구원(2015. 5. 28.).
- 정명기(2010), “독일의 근로시간계좌와 노동유연성에 관한 연구”, 『경상논총』, 제28권 2호, 29-52쪽.
- 정병순(2015), 『서울형 협치모델 구축방안』, 서울연구원.
- 조주은(2017), 『여성새로일하기센터 운영실태 조사결과 및 개선방안』, 국회입법조사처
- 최선아·문은영 (2014), 『서울형 일가족 양립직장문화 확산을 위한 방안 연구』, 서울, 서울시 여성가족재단.
- 한지영(2012), “노동, 돌봄과 법의 관계, 문제의 재구성: 근로기준법 제5장 개정을 중심으로”, 『이화젠더법학』, 제4권 제2호, 111-158쪽.
- 홍승아 외(2014), “가족친화제도의 기업성과 연구”, 서울: 경제·인문사회연구회.
- 홍승아(2015), “워킹대디의 일가정양립, 현실과 전망”, 『여성문화네트워크 워킹대디 쇼퍼런스』, 한국여성정책연구원(2015. 8. 21.).
- 홍승아·이인선(2012), “남성의 육아참여 활성화를 위한 제도개선 방안”, 서울, 한국여성정책연구원.

2017 정책연구-21

서울시 일·가족양립지원센터 중·장기 발전방안 연구

발행인 강경희

연구자 이선형

발행일 2017년 12월

인쇄처 행복한 나무

발간등록번호

발행처 서울시여성가족재단

주 소 서울시 동작구 여의대방로 54길 18

전 화 02-810-5101(대)

ISBN 979-11-87956-66-2(93330)

이 책의 저작권은 서울시여성가족재단에 있습니다.

무단 전재와 무단 복제를 금합니다.

함께해요 청렴실천, 신뢰해요 서울시여성가족재단

www.seoulwomen.or.kr

