

# 과학기술분야 일-생활균형 연구문화 확산을 위한 실천과제 안내서

2024 일-생활균형 연구문화 확산 컨설팅



# Contents

PART

01

## 개요

5

- 1. 일-생활균형 연구문화 확산 컨설팅 6
- 2. 숫자로 보는 컨설팅 성과 6
- 3. 컨설팅 프로세스 8

PART

02

## 일-생활균형 연구문화 확산 컨설팅 실천과제 소개

11

- 1. 임신·출산·육아기 지원 12
- 2. 조직문화 개선 23
- 3. 인사제도 33
- 4. 인재 육성 43
- 5. 다양성 추진 57
- 6. 기타 66

PART

03

일-생활균형 연구문화  
확산 컨설팅 활용 가이드

69

PART

04

컨설팅 함께 하기

73



과학기술분야

일-생활균형 연구문화 확산을 위한 실천과제 안내서

2024 일-생활균형 연구문화 확산 컨설팅



PART

# 01

## 개요

1. 일-생활균형 연구문화 확산 컨설팅
2. 숫자로 보는 컨설팅 성과
3. 컨설팅 프로세스

1

## 일·생활균형 연구문화 확산 컨설팅

### 목적

과학기술분야 연구기관의 일·생활균형 문화정책 및 효율적 이행을 위한 기관 실천 과제를 발굴하여 확산·보급 촉진

### 대상기관

과학기술분야 연구기관과 대학, 민간기업 등

### 지원 내용

전문 컨설턴트(공인 노무사)가 1:1 매칭되어 기관을 직접 방문

- ① 기관 현황 진단 및 분석
- ② 기관환경에 적합한 맞춤형 제도 설계 및 실행계획 수립
- ③ 사후 관리 제공

2

## 숫자로 보는 컨설팅 성과

### 3개년 종합 정리

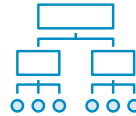
2021년~2023년까지 총 25개 기관 컨설팅 수행, 총 59개 제도설계

### 컨설팅 영역 TOP3



임신·출산·육아기 지원

27%



조직문화 개선

24%



인사제도 개편

17%

### 단일 제도 중 가장 많은 컨설팅이 진행된 제도



육아휴직자의  
직장 복귀  
프로그램

총 11회



일·생활균형을 위한  
조직문화  
개선 프로그램

총 10회



육아휴직복직자  
평가제도 개선

총 5회

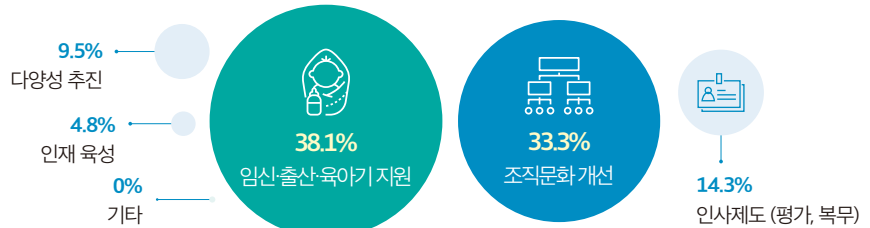


인재 육성  
프로그램

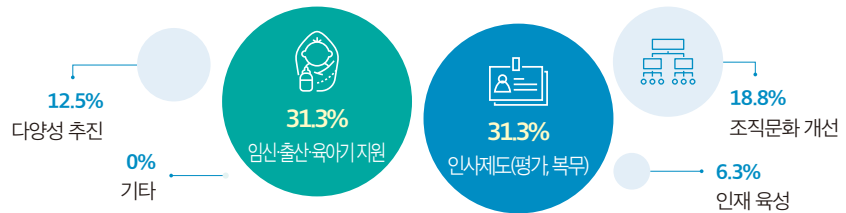
총 4회

### 컨설팅 영역별 제도설계 비율

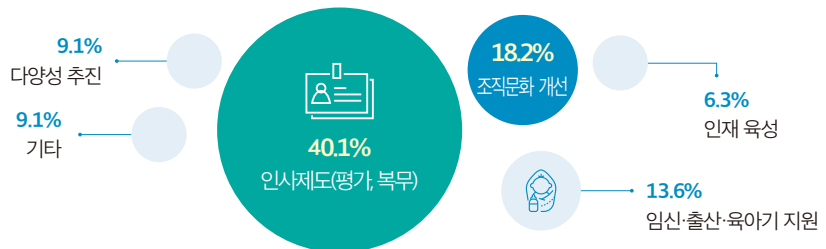
#### 2021년



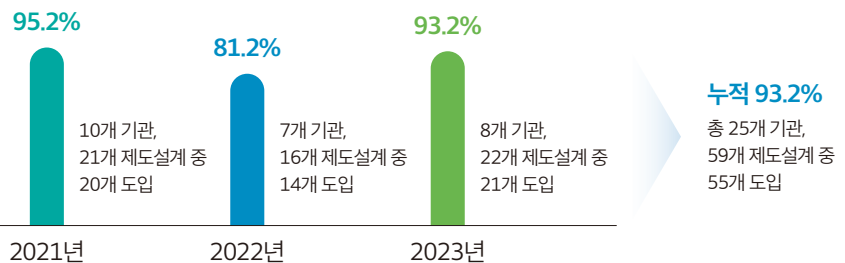
#### 2022년



#### 2023년



### 제도 이행률

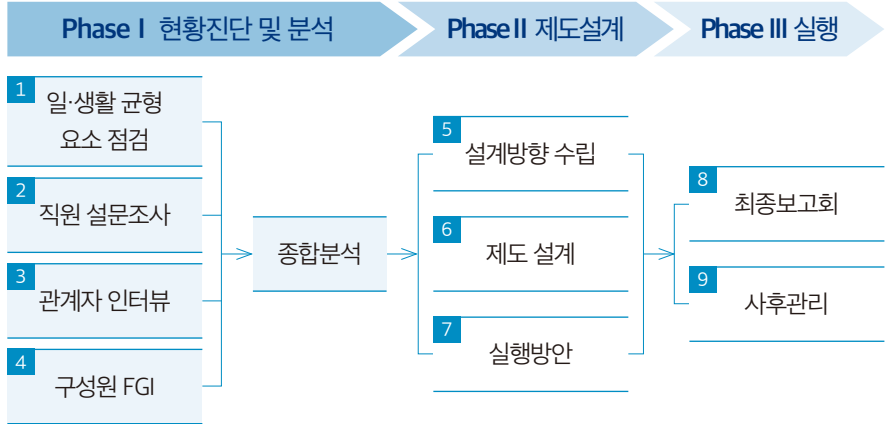


3

## 컨설팅 프로세스

### 컨설팅 Framework

컨설팅의 효과적 수행 및 품질 관리를 위해 표준 수행모델에 따라 단계별 실시



### 단계별 프로세스

#### 0 사전준비

전문 컨설턴트(공인노무사 등)가 직접 방문하여 착수 미팅 진행 및 기관 기초 현황 파악

#### I 현황진단 및 분석

- 1) 일·생활균형 요소 점검 : 성별대표성, 인재육성 등 5개 영역, 13개 평가 범주로 구성된 점검표를 통한 조직 내 인력구성 및 인사제도, 조직문화 등의 **일·생활 균형 요소 점검**

인재 육성	경력개발지원	일·생활 균형	유연근무제	조직 문화	회사의 정책
	경력단절방지		연차유급휴가		성평등
			근로시간		

- 2) 임직원 설문 조사 : 일·생활균형에 관한 전문가가 참여하여 최근 사례·경향을 반영·개선한 고도화된 설문 조사로 임직원들의 성인지 의식 및 일·생활 균형 수준 분석 <5개 영역, 총 37개 문항>

구분	세부 분류
성인지 의식 (9문항)	성별 고정관념, 생활문화, 성평등 실천의지, 조직문화의 성인지 의식
ESG 전략 및 인사관리 제도 (9문항)	ESG 전략, 승진, 평가 등 인사관리제도의 성차별 관행 존재 여부



구분	세부 분류
조직문화 및 커뮤니케이션 (9문항)	경영진의 인식, 조직문화, 커뮤니케이션, 리더십 등 진단
일·생활 균형 (10문항)	여가와 휴가, 휴식, 일하는 시간과 환경, 생활시간과 가사, 돌봄 부담에 대한 인식 차이 조사
필요한 사내 제도	성별다양성 및 일·생활 균형 문화 확대를 위해 개선 및 도입이 시급하다고 느끼는 제도 조사

3) 관계자 인터뷰 및 구성원 FGI : **CEO와 인사담당자 인터뷰**를 비롯하여 현황자료 및 설문으로 취합되지 않는 숨겨진 이슈 파악을 위한 임직원 심층 인터뷰

## II 제도설계

현황 **분석 결과에 기반한 기관 맞춤형 제도**를 설계하고, 타사 도입 사례 등을 함께 고려하여, 기관에서 바로 운영할 수 있도록 단계별 도입 절차 및 실행계획 등 **실행 방안(Action Plan)** 제공

## III 실행

제도의 실행 및 안착을 위한 **전문 노무사 자문** 및 컨설팅 **다음 연도의 사후 관리** 통해 제도 시행 과정에서 새로이 발견된 애로사항 등의 추가 지원

## 컨설팅 종합 보고서

컨설팅 종료 시, 기관의 일·생활균형 요소 점검 결과와 임직원 설문 및 인터뷰 결과 등 종합 진단 내용, 최종 도출된 맞춤형 컨설팅 제도 및 실행안을 담은 컨설팅 종합보고서 제공

### 컨설팅 종합 보고서(예시)

The image shows a preview of a consulting report titled '일·생활균형 연구문화 확산 컨설팅 결과보고서' (Work-Life Balance Research Culture Expansion Consulting Results Report). The report includes several key sections:

- 일·생활균형 요소 점검·인력운영** (Work-Life Balance Element Check & Staff Management): A table comparing 'Current Status' (현재) and 'Target' (목표) for various metrics like 'Work-Life Balance' (54% vs 50%), 'Work-Life Balance' (46% vs 50%), and 'Work-Life Balance' (100% vs 100%).
- 설문조사 결과 분석** (Survey Results Analysis): A section with multiple pie charts and text boxes analyzing survey data. It includes a 'Key Issues' section with bullet points such as 'Work-Life Balance' and 'Work-Life Balance'.

과학기술분야

일-생활균형 연구문화 확산을 위한 실천과제 안내서

2024 일-생활균형 연구문화 확산 컨설팅



PART

02

# 일-생활균형 연구문화 확산 컨설팅 실천과제 소개

1. 임신·출산·육아기 지원
2. 조직문화 개선
3. 인사제도
4. 인재 육성
5. 다양성 추진
6. 기타

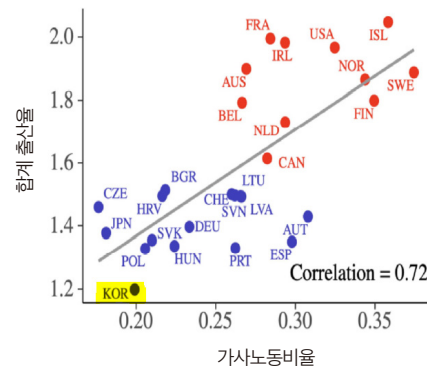
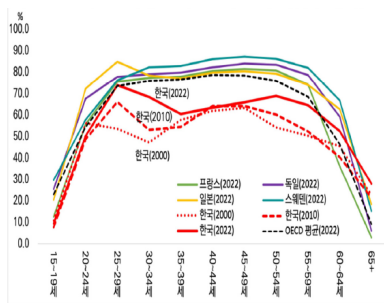
1

임신·출산·  
육아기 지원

1.1 개요

완화된 M-curve 현상과 착시효과

- 우리나라 여성의 고용률은 출산·육아에 따른 경력단절에 의해 30대에 들어서면서 급격히 감소하는 전형적인 M-curve의 형태를 보여왔음
- 최근 조사에서는 이전보다 M-curve가 다소 완화된 듯한 결과를 보이거나, 이는 여성들의 결혼 또는 출산의 연기·포기로 인한 착시효과일 수 있음. 또한, M-curve를 보이지 않는 다른 선진국과 비교하면, 우리나라는 임신·출산·육아와 관련된 30~40대 여성의 고용률이 확연히 낮아지는 M-curve를 여전히 확인할 수 있음



일부 OECD 국가들의 여성 연령별 고용률 <sup>1)</sup>

국가별 남성의 가사노동비율과 합계출산율 <sup>2)</sup>

생산인구 감소, 저출생 해결을 위해서는 남성의 육아가사 참여가 필수적

- 최근 연구결과에 따르면, 남성의 육아 가사 참여와 합계출산율 사이에 강한 상관관계가 있는 것으로 밝혀짐. 출산율이 1.5명 미만인 모든 국가(오른쪽 그래프, 파란색)에서 남성은 가정에서의 업무의 1/3도 하지 않은 것을 의미
- 임신·출산·육아기 지원은 여성 근로자만의 문제가 아니라 남성 근로자에게도 필요하며, 여성 근로자의 경력단절을 막고 남성 근로자의 육아 참여를 지원하는 제도가 함께 뒷받침될 때 일·생활균형 문화 조성과 더불어 국가적 문제인 저출생 해결에도 도움이 될 수 있음

1) OECD(2024), Employment rate(indicator). doi: 10.1787/1de68a9b-en(Accessed on 24 January 2024)  
 2) Doepke, M. 외 3인, A new era in the economics of fertility. VoxEU.org, 11.xEU.org, 11

## 1.2 제도

구분	제도명	연도	내용
복귀 지원	직장 복귀 프로그램	'21, '22, '23	· 임산부 배려 안내문 및 모성보호제도 등 사내 지원제도, 복직 후 체크 사항 등으로 구성된 안내 자료 제공 · 복직 3월 전, 직무 적응을 위한 교육 훈련 기회 제공
대체 인력	육아휴직 대체 인력 활용 가이드라인	'21	· 육아휴직 등 대체 인력 활용 방안 가이드라인 · 육아휴직 등 사전 신고제 시행
돌봄 지원	직장 어린이집 대상 연령 확대	'22	· 현재 1~5세 반으로 운영되는 직장 어린이집을 0세 반까지 확대 운영
부모 맞돌봄 지원	남성 자동 육아휴직제	'22	· 배우자 출산휴가를 사용한 남성 직원에 자동 육아 휴직 적용. 미사용 시 불원 신청서 작성
	육아기 남성 직원 대상 모성보호제도 활성화 프로그램	'22	· 양육 관련 교육, 체험활동, 집단 상담, 육아휴직 경험 사례 등을 공유하는 '아빠 육아 학교' 도입
정보 제공	육아휴직 사용 권고 프로그램	'23	· 매년 초 및 출산휴가 신청 시 대상자에게 육아 휴직 신청서 및 관련 안내자료 배포

### ☞ 우수사례

#### ㉞ 기관

㉞ 기관에서는 육아휴직자의 직장 복귀를 독려하기 위한 직장 복귀 프로그램을 신설하였습니다. 육아휴직 중인 근로자에게는 직장 복귀 3개월 전부터 발령될 부서 등에 관한 정보를 제공하고, 육아휴직 후 복직한 근로자에게는 직장 복귀 최초 1년간 직무 적응 프로그램을 도입하였습니다. 또한, 복직자의 적응 및 일·생활균형을 지원하기 위해 복직 직후 1개월간 재택근무 사용이 가능하도록 하였습니다.

#### ㉟ 기관

㉟ 기관에서는 실제 육아휴직 사용 후 복귀한 여성 근로자와의 일·생활균형 사례 공유 등을 소통할 수 있는 네트워크 구축의 필요성에 대한 니즈를 고려하여 직장 복귀 멘토링 프로그램을 도입하였습니다. 기관 내 여성 관리자 인원수를 고려하여 관리자인 멘토와 육아휴직 후 최근에 복직한 근로자가 멘토를 보조하여 휴직 예정인 근로자 멘티를 정서적으로 지원하는 3자 멘토링 형태로 도입하여 조직에 대한 정보뿐만 아니라 육아 노하우, 성공적인 일·생활균형 경험 등을 공유할 수 있도록 지원하였습니다.

### 1.3 대표 제도 : 직장 복귀 프로그램

#### 현황·이슈

- 육아휴직 사용자가 업무 복귀 후 업무 부적응, 일·생활균형의 어려움, 아이에 대한 죄책감 등으로 퇴사하여 경력단절이 발생하는 경우가 잦은 바, 원활한 직장 적응을 도울 수 있는 직장 복귀 지원 프로그램이 필요

#### 주요 내용

- 직장 복귀 프로그램은 교육, 정보제공, 1:1 관리, 멘토링제도 중심으로 크게 4가지 유형으로 구분
  - **교육 프로그램** : 복직 전·후 직무 적응을 위한 교육 훈련 기회 제공
  - **정보제공** : 사내 모성보호제도 및 국가 지원금에 대한 안내자료 제공
  - **인사담당자의 1:1 관리** : 인사담당자와의 면담을 통한 맞춤형 지원
  - **멘토링 제도** : 휴직 경험자를 멘토로 지정하여 복귀 후 조직 내 적응 지원 및 양육 정보공유 등의 네트워크 형성 지원

유형	활용 방법
<b>교육 프로그램</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 육아휴직자가 복귀에 대한 두려움을 덜고, 복귀 후 빠른 시간 내 회사 생활에 적응할 수 있도록 돕는 목적의 학습 도입</li> <li>· 웹 기반 학습 시스템과 복귀 이후 이루어지는 집단교육 등 다양한 방식 가능</li> </ul>
<b>정보제공</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 일·생활균형 지원 가이드북을 제작하여, 출산휴가, 육아휴직, 육아기 단축 근로 중인 구성원들에게 배포하고 복귀 시 사전 직무 면담 프로세스 도입</li> <li>· 모성보호 알림, 임신축사, 육아 Guide book 전달</li> <li>· 복귀 전 환영 메시지를 발송하고 모성보호제도에 대한 안내자료 발송 (주요 인사제도, 교육 정보 등)</li> </ul>
<b>인사담당자의 1:1관리</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 인사담당자가 임신부 간담회를 진행하며 임신부 가이드북을 배포</li> <li>· 인사담당자가 임신, 출산, 육아휴직기의 근로자를 대상으로 1:1로 관리하며, 휴직자 회사 소식 연결 서비스 등 원스톱 인사서비스 제공</li> </ul>
<b>멘토링 제도</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 육아휴직 후 복귀를 앞둔 근로자(멘티)가 이미 육아휴직과 복귀를 경험한 선배 근로자(멘토)로부터 상담 및 조언(멘토링)을 받아 직장에 조기 적응할 수 있도록 함</li> <li>· 직원간 네트워크를 활성화하여 일과 생활의 균형 추구</li> </ul>

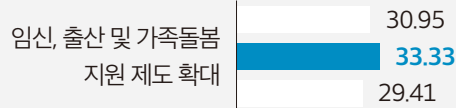
## 컨설팅 대표 사례

### ㉓ 기관

3개월 전 복직 안내정보 제공, 복직 후 1개월간 재택근무 가능

#### ○ 진단 및 분석

- 일·생활균형요소 점검결과, 모성보호 및 일·생활균형을 위한 제도는 충분히 도입하고 있는 것으로 확인됨. 다만 육아휴직자의 복직을 지원하는 직장 복귀 프로그램은 별도로 마련되어 있지 않음
- 설문 조사 및 인터뷰 결과, 임신, 출산 및 가족돌봄 지원 제도 확대 필요성에 대한 응답이 높게 나타났으며, 직장 복귀 프로그램에 관한 니즈가 강한 것으로 확인됨



- 특히 복직 후 소속팀 변경에 대한 사항을 복직 당일에 알려주는 경우도 존재하고 육아 휴직 사용 후 복귀 직전까지 발령 부서 및 담당업무를 모르는 경우가 많다는 애로사항 파악

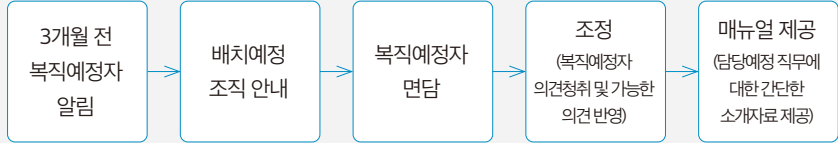
#### ○ 제도설계

- 육아휴직자의 원활한 직장 복귀를 지원함과 동시에 향후 육아휴직 사용을 장려하기 위해 육아휴직자 직장 복귀 프로그램 도입
- 기관 현황 등을 고려하여 4가지 유형의 직장 복귀 프로그램 중 정보제공 중심의 직장 복귀 프로그램을 도입하였으며 도출된 운영방안은 복직 전과 후로 구분

구분	순서	단계	알림 내용	알림 시기	수행주체
복직 전	1단계	보직 배치	· 사전면담 실시 통해 희망하는 보직을 반영할 수 있도록 함 · 본인의 전문성을 살릴 수 있는 보직에 배치할 수 있도록 함 · 휴직자가 보직을 준비할 수 있는 기간을 보장하기 위해 육아휴직 전 알림 제공	복직 3개월 전	인사 총무팀
	2단계	관련 제도 안내	· 복직자가 활용 가능한 법적제도 및 내부 운영 제도 적극 소개	복직 시기 및 근무지 결정 후	
	3단계	부서장 고지	· 휴직자 복직사실을 해당 부서장에게 알림 · 육아기 근로자 특성 등 관련한 주의 사항 사전 알림		

- 복직 전 1단계에서는 보직 배치 전 복직예정자의 보직 부서 등에 대한 의견을 청취함으로써 발령에 대한 수용도를 높이고, 복직 후 담당 직무에 대한 사전자료 제공을 통해 복직에 대한 부담감을 줄이도록 함

\*복직 전 1단계 : 보직 배치 과정



- 복직 전 2~3단계에서는 복직 후 사용할 수 있는 관련 제도 등에 대한 안내와 복직자의 발령 예정 부서의 부서장 및 상급자에게 복직자 적응 지원에 필요한 안내사항들을 고지

\*복직 전 2~3단계 : 관련 제도 안내 및 부서장 고지

관련 제도		주요 내용
현황	육아기 근로시간 단축	· 월 소정 근로시간을 근로자가 직접 선택하여 근무 (의무·선택 근로시간대 준수)
	시차 출퇴근제	· 1일 소정근로시간(8시간)을 유지하되, 오전 07~10시 사이 자율 출퇴근
추가 도입안	복직자 재택근무	· 육아휴직 복직자의 직장적응 및 일·가정 양립 지원을 고려하여 복직 직후 1개월 간 재택근무 사용이 가능하도록 제도 개선

부서장 고지		주요 내용
내용	고지 대상	· 발령예정 부서 상급자 및 부서장
	고지 내용	① 직원이 눈치보지 않고 유연근무, 육아시간 등을 쓸 수 있도록 합니다. ② 정시퇴근을 독려하며 눈치주지 않습니다. ③ 퇴근 직전 업무지시, 퇴근 후 업무연락은 자제합니다. ④ 휴가 사유를 묻지 않고, 휴가 사용을 독려합니다. ⑤ 회식을 강요하지 않고 회식 일정은 사전에 정해 놓습니다. ⑥ 부서장으로부터 솔선하여 근무혁신을 실천합니다. ⑦ 직원의 연가 및 육아시간 등은 가급적 사유를 묻지 않고 결재합니다.

\*출처 : 인사혁신처, 장기휴직 복직자 업무 적응지원 가이드

- 복직 후에는 최초 1년 동안 직무 적응 프로그램 운영을 비롯하여 추가 도입안으로 육아 휴직 복직자의 직장 적응 및 일·생활균형 증진을 위해 복직 직후 1개월간 재택근무 사용이 가능하도록 제도 개선

구분	순서	단계	알림 내용	알림 시기	수행주체
복직 후	1단계	업무 및 시스템 변화 공유	· 휴직 기간동안 변경된 내부 시스템 및 내부 변화에 대해 안내 제공 · 부서 자체적으로 복직자 대상 교육 실시 · 홈페이지 및 게시판을 활용하여 변동 사항 안내	복직 직후	인사 총무팀
	2단계	정서 지원	· 복직 후 심리적, 정서적 어려움을 해결할 수 있는 소통창구 안내 · 공무원 마음건강 센터 안내	복직 ~ 1년 간	
	3단계	가족 친화 문화 조성	· 복직자가 활용 가능한 법적제도 및 내부 운영 제도를 부서 및 해당자에게 알림	복직 직후	



## 컨설팅 대표 사례

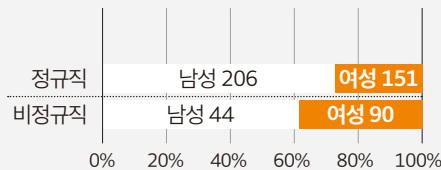
### ㉠ 기관

#### 모성보호제도 전담 담당자 지정. 생애주기에 따른 모성보호제도 담당자 업무 매뉴얼 제작

#### ○ 진단 및 분석

- 일·생활균형요소 점검결과, 여성 직원의 수가 약 50%에 달하여 모성보호제도 지원에 대한 필요성이 큰 기관임에도 육아휴직자의 복직 지원을 위한 프로그램이 별도로 마련되어 있지 않음

고용형태별 남녀근로자 수



고용형태별 인력현황

※ 2023.07. 기준

구분	남성	여성	합계	여성비율
정규직	206	151	357	42.3%
비정규직	44	90	134	67.3%
합계	250	241	491	49.1%

- 설문 조사 및 인터뷰 결과, 소속팀원들과의 관계, 복직 후 업무 및 조직에의 적응 등이 우려되어 육아휴직 사용을 망설이는 직원들의 의견이 도출됨

#### ○ 제도설계

- 육아휴직자의 안정적인 직장 복귀를 지원하고 조직 차원에서도 육아기 근로자를 배려하는 문화를 조성하여 지속적인 일·생활균형을 도모할 수 있도록 육아휴직자 직장 복귀 프로그램을 도입
- 기존에 직장 복귀 프로그램을 도입·운영 중인 타사 사례를 참고하여 기관의 현황에 맞는 맞춤형 직장 복귀 프로그램을 설계·도입함
- 해당 기관에서는 인사담당 부서에 모성보호 담당자를 지정하여 담당자가 설계된 맞춤형 직장 복귀 프로그램을 임신·출산기, 휴·복직기로 구분하여 모성보호제도 담당자의 업무 매뉴얼로 작성하고, 향후 모성보호제도 담당자는 작성된 매뉴얼을 바탕으로 전사에 직장 복귀 프로그램 지속적 운영하기로 함
- 임신·출산의 경우, 여성 근로자가 임신 사실을 알리면 출산휴가, 육아휴직 등 관련 정보를 제공하고 임신축하키트를 지급

Example

#### 맞춤형 직장 복귀 프로그램 설계안

구분	순서	단계	알림 내용	알림 시기	수행주체
임산·출산	1단계	임신 사실 고지	·임신한 직원은 인재육성팀 모성제도 담당자에게 해당 사실을 알림	임신 확인 후	당사자
	2단계	모성제도 안내 및 임신 축하	·해당 직원에게 임신기 근로시간 단축, 변경, 출산휴가 등 활용 가능한 모성제도와 신청 방법을 안내하고, 임신축하키트를 전달함	임신 사실을 전달받은 후	인재육성팀
	3단계	출산휴가 등 사용시기 조사	·출산휴가 및 육아휴직 사용 여부, 시기, 기간을 조사 ·출산예정일 3개월 전까지 출산휴가 및 육아휴직 사용 신청을 접수 ·해당 사실을 소속 팀장에게 육아휴직자의 휴·복직 예정시기를 안내하고 및 대체인력 수요를 확인함	출산예정일 3개월 전	인재육성팀

구분	순서	단계	알림 내용	알림 시기	수행주체
휴 복 직	1단계	사전 면담 및 부서장 고지	·사전면담을 통해 복직 여부 및 희망부서 수요를 조사하여 당사자가 전문성을 살릴 수 있는 보직에 배치할 수 있도록 함 ·휴직자 복직사실을 해당 부서장에게 알림	복직예정일 2개월 전	인재 육성팀 및 해당 부서
	2단계	복직 안내	·복직 부서에서 복직자를 환영해줄 수 있도록 부서비를 지원함 ·복직자가 활용 가능한 법적제도를 복직자에게 안내하고, 해당 부서장에게도 안내하여 적극적인 제도 활용을 지원함	복직예정일 일주일 전	인재 육성팀
	3단계	업무 및 시스템 변화공유	·휴직 기간동안 변경된 시스템 및 내부 변화에 대해 안내 제공 ·육아휴직 복직자를 대상으로 한 워킹맘& 대디 정서 지원 및 교육안내	복직 후	인재 육성팀

- 육아휴직 및 복직의 경우, 육아휴직 후 복직 2개월 전, 복직예정자는 인사팀과의 사전 면담을 실시하고 복직예정자의 소속부서에는 모성보호제도 관련 안내사항을 사전에 숙지할 수 있도록 전달. 또한, 복직자 환영회식비를 지급하여 복직자 소속부서 구성원 모두가 복직 후에도 일과 양육을 병행할 수 있는 문화 조성에 적극적으로 협조하도록 지원

### 부서내 구성원의 역할

#### 복직자의 말말말

#### 복직자의 고충

#### “이럴 땐 힘들었어요”

- 아이등하원 때문에 어쩔 수 없이 정시 출퇴근을 해야 하는데, 과장님과 직원들이 못마땅하게 여기는 것 같아 늘 눈치가 보입니다.
- 휴직 기간동안 각종 시스템이나 절차가 많이 바뀌었는데, 알려주는 사람이 없어 그때그때 혼자서 해결해야만 했던게 힘들었고 남들보다 더 많은 노력을 해야 했습니다.
- 비상근무 등 예상치 못한 업무가 생겨 야근을 해야될 때 아이를 봐줄 곳이 없어 그때마다 너무 힘이 들었습니다.
- 부서내 회식이나 행사 등에 육아를 이유로 직원들과 함께하지 못할 때 눈치가 보이고 혼자만 열외가 되는 것 같아 미안한 맘이 들었습니다.
- 복직 시 갈 수 있는 부서 선택권이 없어 격무 부서에 발령이 났을 때 육아와 일을 병행하기 너무 힘들었습니다.
- 근무예정지를 복직 전 충분한 기간을 두고 알려줘야 아이 보육시설에도 대비를 하는데 복직에 임박해서 알려주어 한동안은 육아에 애를 먹었습니다.
- 오랜만에 일을 하는거라 업무 적응기간이 며칠이라도 있었으면 좋겠는데, 복직과 동시에 비휴직자와 동일한 업무량을 소화해야 해서 복직 후 당분간은 야근을 해야만 했습니다.

\*출처 : 인사혁신처 주관 장기휴직 복직자 간담회, 복직자와의 1:1 인터뷰, 2008 행정안전부 연구용역 출산휴가·육아휴직자를 위한 효율적인 업무복귀프로그램 개발 설문조사 결과

부서장의 역할	부서원의 역할
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 직원이 눈치보지 않고 유연근무, 육아시간 등 쓸 수 있도록 함</li> <li>· 정시 퇴근을 독려하며 눈치주지 않음</li> <li>· 퇴근 직전 업무지시, 퇴근 후 업무 연락은 자제</li> <li>· 휴가 사유를 묻지 않고, 휴가 사용을 독려함</li> <li>· 회식을 강요하지 않고, 회식 일정은 사전에 정해 놓음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 육아가사·요양과 일을 병행하는 동료의 사정을 이해하고 배려함</li> <li>· 동료가 개인 사정으로 인해 각종 행사, 차출, 회식 등에 참석하지 못하더라도 이해함</li> <li>· 전임자는 동료가 업무에 빠르게 적응할 수 있도록 업무인계를 정확하게 함</li> <li>· 동료의 유연근무, 육아시간, 연가 등 사용을 당연한 권리로 인식하고 그 사용을 독려</li> </ul>

\*참고 : 인사혁신처, 장기휴직 복직자 업무 적응지원 가이드

## 컨설팅 대표 사례

### ㉔ 기관

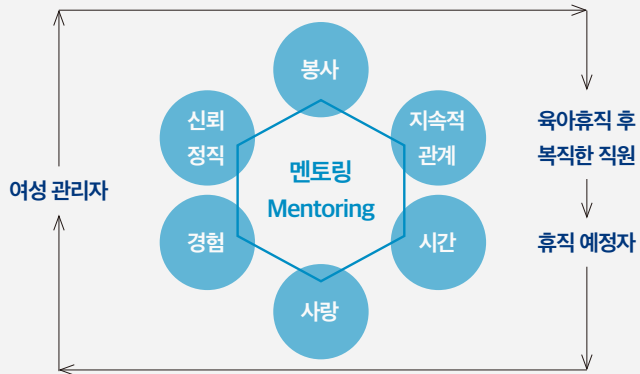
멘토 매칭, 3월 전 직무 적응 교육 기회 제공, 복직안내자료 전달

#### ○ 진단 및 분석

- 일·생활균형요소 점검결과, 시차출퇴근제, 재택근무 등의 다양한 출산·육아 지원제도가 도입되어 있으나, 육아휴직 등의 사용 이후 복직한 구성원의 업무 적응을 돕는 프로그램은 별도로 존재하지 않음
- 구성원 FGI 결과, 실제 육아휴직 후 복귀한 여성 근로자와의 일·생활균형 사례 등을 공유할 수 있는 네트워크 구축에 대한 필요성이 확인됨

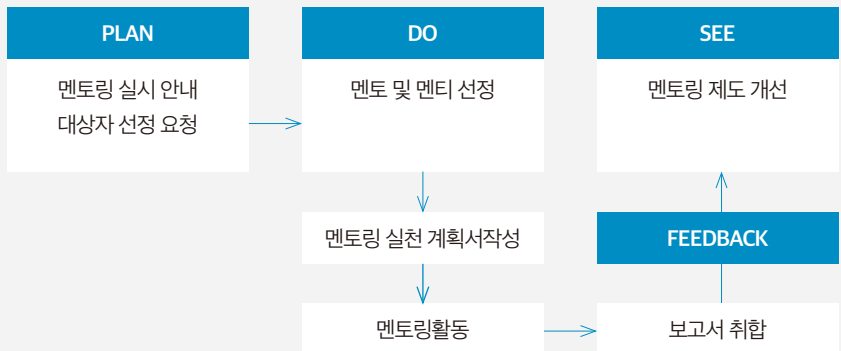
#### ○ 제도설계

- 기관 현황 및 타사 사례 등을 검토하여 멘토링 제도 중심의 직장 복귀 프로그램으로 결정. 기관의 여성 관리자 인원 수 및 육아휴직 후 복직자 인원 수를 고려했을 때 1:1 멘토링 보다는 3자 멘토링 제도 도입이 적합할 것으로 판단



- 멘토링 프로그램이 단순 친목 모임으로 변질되지 않도록 단계별 역할과 이후 개선방안 등을 고려하여 멘토링 제도 운영체계와 업무 R&R(역할,책임)을 명확히 설계

#### 운영방안 설계안 - 운영체계



운영방안 설계안 - 업무 R&R

교육 주관팀	협업 부서	교육 주관팀
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 멘토링 실시 계획 수립, 안내</li> <li>· 멘토교육 : 멘토링-역량</li> <li>· 멘티 사전 역량 평가</li> <li>· 멘토링 활동 관리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 멘토-멘티 대상자 선정</li> <li>· 멘토링 실천계획서</li> <li>· 멘토링 활동</li> <li>· 활동 결과 보고서 작성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 활동 결과 보고서 종합분석 및 평가</li> <li>· 역량개발목표서 상 최종 평가 (계획서 이행여부, 일지 작성 여부, 최종평가서 종합 평가)</li> <li>· 멘토링 제도 개선</li> </ul>

- 지속적인 제도 운영을 위해 멘토링 제도의 목표 및 운영 방안 등을 정리한 운영 매뉴얼을 작성하여 제도가 체계적으로 운영될 수 있도록 함

순서	구분	주요 내용
1	멘토링 목표	· 육아휴직 사용 후 성공적으로 복직한 여성관리자와 육아휴직을 사용하고 복직한 근로자, 육아휴직 사용 예정자 사이 정보 공유 및 정서적 유대감 형성
2	멘토 그룹 설정	· 육아휴직을 사용하고 성공적으로 복직한 믿고 따를 수 있는 여성관리자
3	멘티 그룹 설정	· 육아휴직 사용 후 복직한 근로자, 육아 휴직 사용 예정자
4	세부 운영 방안	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 멘토/멘티 명단 작성</li> <li>· 멘토/멘티 프로파일 교환 : 기본적인 소개 사항 교환</li> <li>· 멘토/멘티 결연식 개최</li> <li>· 멘토 교육</li> <li>· 멘토/멘티 활동일지 작성</li> <li>· 멘토링 활동 촉진 프로그램 안내(활동비 지원, 우수 멘토 선발 포상 등)</li> </ul>
5	실시	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 멘토/멘티의 미팅 : 월 2회 미팅</li> <li>· 원칙, 상황에 따라 변동 가능</li> <li>· 멘토의 활동결과 보고</li> <li>· 활동 촉진 프로그램 시행</li> </ul>
6	활동평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 활동결과 보고서 종합분석 및 평가</li> <li>· 활동 촉진 프로그램 시상</li> </ul>
7	개선·피드백	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 차기 멘토링 개선계획 수립 : 멘토링 문제점 분석-개선대책안 마련</li> <li>· 우수 멘토링 사례 홍보</li> <li>· 멘토 pool 구성</li> </ul>

- 멘토 매칭, 3월 전 직무 적응 교육 기회 제공, 복직안내자료 전달

## 컨설팅 대표 사례

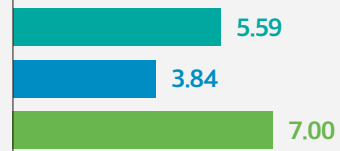
### ㉠ 기관

#### 복직 전 부서장 사전 면담, 담당 부서장에 업무 적응 기간 부여 권고

##### ○ 진단 및 분석

- 일·생활균형요소 점검결과, 법령에 근거한 모성보호제도가 모두 도입되어 있으며 육아휴직은 최대 3년까지 사용할 수 있도록 규정되어 일·생활균형 지원을 위한 제도는 잘 도입되어 있으나 육아휴직을 사용하고 복직한 이후에 직장 복귀를 지원하는 프로그램은 별도로 존재하지 않음
- 설문 조사 결과, 인사관리제도에 관한 만족도가 가장 낮았으며 특히 육아휴직으로 인해 동료 불편을 느낀다는 설문에 대해 직급별 인식 차이가 크게 나타남

\*우리 기관에서는 직원들이 육아와 관련하여 휴가를 사용하는 것에 대해 동료들의 불만이 있다



\*역문항, 역문항 처리된 결과값으로 해석에 유의

■ 사원급(실무자) ■ 중간관리자 ■ 고위관리자, 임원

- 구성원 FGI 결과, 출산휴가나 육아휴직을 사용하는 것에는 어려움이 없지만 복직하는 것에는 여전히 부담이 있다는 의견을 비롯하여 육아휴직 후 복직을 돕는 내부적 시스템이 있으면 업무에 도움도 되고 복귀 두려움이 감소할 것 같다는 내부적 분위기 확인

##### ○ 제도설계

- 육아휴직에 대한 인식 개선이 필요하며 복귀자에 대한 별도의 협력 조치 및 업무 관련 안내 등이 부재하여 이를 개선하기 위해 육아기 직장 복귀에 따른 알림 및 정보를 제공하는 제도 도입
- 복직 전 단계에서는 1) 인사팀이 정기적으로 육아휴직 및 복직 대상자 파악, 2) 복직 2주 전 복직 대상자에게 복직 일정을 문자메시지, 전화 등 채널을 통해 사전 안내, 3) 복직자는 복직원 제출 시 부서장과 사전 면담 실시, 4) 복직 후 수행 업무 협의 및 복직자의 의사를 고려한 배치 지원
- 또한, 복직 부서에 대한 육아휴직 복귀자에 대한 배려규율 안내문을 제공하여 내부적으로 복귀자 친화적 분위기를 조성하고 배려 도모

### Example

#### ○ 복직 전 배려규율 공지 ○

우리 구성원의 일·가정양립 및 원활한 업무 적응을 위해서는 부서장, 부서원 모두의 따뜻한 이해와 배려가 필요합니다.  
구성원에 대한 배려는 휴직 등에 대한 특혜가 아닌 우리 모두가 누려야 할 권리를 보다 잘 보장받기 위한 후속조치입니다.

1. 복직 전에는 업무를 부여하지 않는다.
2. 복직 후 업무 부여 시 부서장은 해당 직원과 협의 절차를 거친다.
3. 복직자가 업무에 적응할 수 있는 기간을 최소 3일 부여한다.
4. 직원의 유연근무, 연차사용 독려하고 이해한다.
5. 전임자는 업무에 적응할 수 있도록 정확하게 업무 인계한다.

복직 후 사내 변경사항 공유

사내정보알림 리스트

근로조건 변동에 관한 사항	임금(임금협약체결 등)
	근로시간
	휴가·휴일
조직 및 인사 변화	인사이동
	노사협의회 의결사항
	업무 시스템 등 수행방식의 변화
기타	휴직자가 복직하였을 때 알면 유용한 정보

- 복직 후 단계에서는 1) 복직자에게 복직에 대한 안내문 제공 및 인사담당자 면담 실시, 2) 배치 후 담당 부서장에게 업무 적응 기간(최소 1주일 이상) 부여 권고, 3) 필요에 따라 불시적 현장 방문, 면담 등으로 이행 여부 확인
- 제도설계 이후 추가 개선사항으로 '육아휴직자 대상 Onboarding 프로그램' 도입: 비슷한 시기 복직자들을 그룹화하여 부서배치 전에 사전 버퍼(Buffer) 기간을 두어, 업무가 아닌 사내 Tour, 집단 워크숍, 트레이닝 등 각종 프로그램 시행. 비슷한 시기의 육아휴직 복직자들은 통상 나이, 직급, 사회적 상황 등에서 공감대가 많으므로 친밀감 형성이 수월. 이러한 프로그램으로 서로 인간관계를 형성할 수 있는 기간 부여 시, 집단의를 형성할 수 있게 하여 복직에 대한 부담은 줄이고 조직몰입 강화 가능

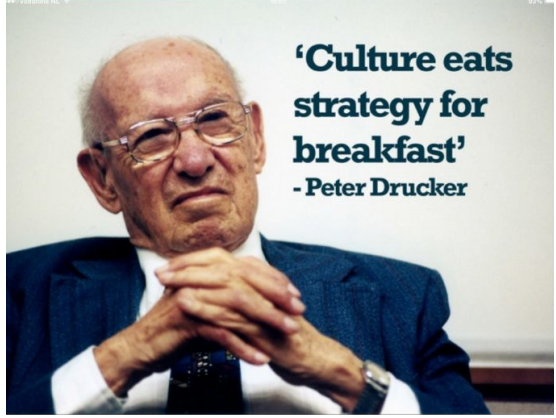
온보딩 : @ 기관 제공 사내 투어(Youtube)



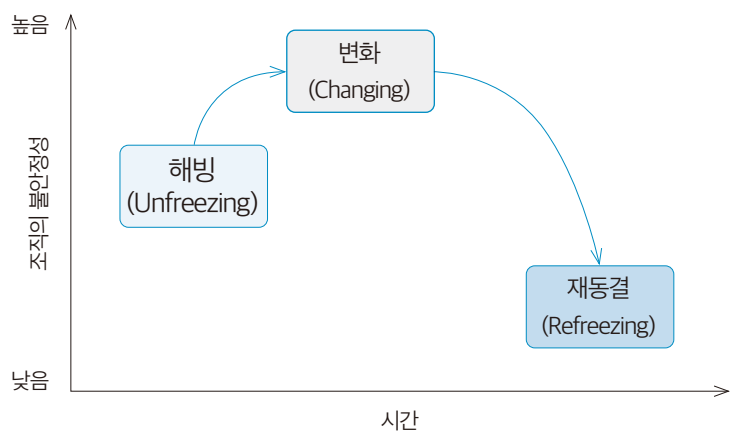
## 2 조직문화 개선

### 2.1 개요

“Culture eats strategy for breakfast (Peter Drucker)”



- 피터 드러커는 “문화는 전략을 아침 식사로 먹는다”라는 명언을 통해 기업의 성공은 ‘전략보다 조직문화’가 좌우함을 제시. 하지만 대개 조직은 ‘눈에 보이지 않는 문화’보다는 ‘확연하게 드러나는 전략’에 더 집중. 결국, 이는 전략과 문화가 따로 노는 이른바 ‘디커플링(Decoupling)’ 상황을 초래하여 비효율 발생
- 조직문화의 변화는 ‘해빙(Unfreezing)-변화(Changing)-재동결(Refreezing)’의 3단계를 거쳐 이루어져야 함(Kurt Lewin). 하지만 많은 조직이 2단계인 변화에만 초점을 맞추고 있으며, 문화의 배경적 차이를 무시한 채 수많은 조직에 대해 동일한 방법을 일률적으로 적용하려고 하여 결국 변화를 이끌어내지 못하고 실패하게 됨



레빈 변화 모델(Lewin Change Model)

## 2.2 제도

구분	제도명	연도	내용
인식 개선	다양성 인식 개선프로그램	'21	· 중간관리자 리더십 교육 실시 · 보직자 대상 맞춤형 성희롱 예방교육 실시 · 책임급 승격자 교육 시, 다양성 인식 관련 프로그램 포함
	다양성 인식 캠페인	'21	· 성평등 의식 제고 관련 다양성 인식 캠페인 포스터 게시 · 사내 포털사이트에 캠페인 팝업 활성화
	성인지감수성 교육 강화	'23	· 모든 근로자를 대상으로 한 성인지 감수성 강화 교육 실시 · 고충상담원을 대상으로 한 고충상담원 기본 교육 실시
일·생활 균형	성평등한 조직문화 구축 프로그램	'21	· 관리자급 리더십 교육과 전직원대상 가족 친화 인식 개선 교육 실시(KIRD, 외부 강사 활용)
	일·가정양립을 위한 조직문화 개선프로그램	'21, '22	· 연 1회 관리자급 대상 성별 다양성 리더십 교육 실시 · 연 1회 전 직원 대상 다양성 인식 개선 교육 도입
	일·생활균형에 대한 인식 및 조직문화 정밀진단	'22	· 기관 특성 반영한 조직문화 진단 설문지 확정 · 일·생활균형 인식 점검 및 조직문화 정밀진단
	육아기 근로자 대상 기관장 간담회	'22	· 워킹맘, 워킹대디 대상으로 육아·업무 병행 시 문제점·아이디어 제안 · 모성보호제도 사용자 증가부서 시상
	일·생활균형 문화 인식 개선프로그램	'23	- 전 임직원 대상 일·생활균형 위한 타운홀 미팅 - 보직자 대상 일·생활균형 인식 개선 교육 및 신입 보직자 교육 시 필수 포함 규정화
	조직문화 진단 프로그램 제공	'23	· 정기적 조직문화 조사 및 진단 프로그램(계량화) 도입 · 결과 피드백 및 개선방안 마련
	일·가정양립 정책공유 간담회 신설	'23	· 전체 근로자 대상 연 2회 시행 · 일·가정양립 제도 현황, 계획, 우수사례 공유 및 제안 등 공유

### ☰ 우수사례

#### ㉞ 기관

㉞ 기관에서는 직급 간 조직문화에 대한 인식 격차가 가장 크게 나타난 점을 고려하여, 다양성이 존중되는 조직문화 구축을 위해 성별, 세대 간, 고용형태 간의 차이에 대한 다름의 이해 및 존중이 필요함에 대한 다양성 인식 캠페인을 도입하였습니다. 기관 내 설문 조사를 통해 실제 개선이 필요한 부분을 파악하고 이에 대한 개선 내용을 사내 홈페이지 배너 및 포스터와 팝업을 제작하여 캠페인을 수행하였습니다.

#### ㉟ 기관

㉟ 기관에서는 일·생활균형을 위한 조직문화 개선프로그램으로 관리자급 대상의 성별 다양성 리더십 개선 교육(연 1회)과 전 직원을 대상으로 하는 다양성 인식 개선 교육을 실시하였고, 임신·육아 지원제도를 활용한 남성 직원의 인터뷰 콘텐츠를 제작하여 일·생활균형 조직문화 개선 사례를 공유하였습니다.



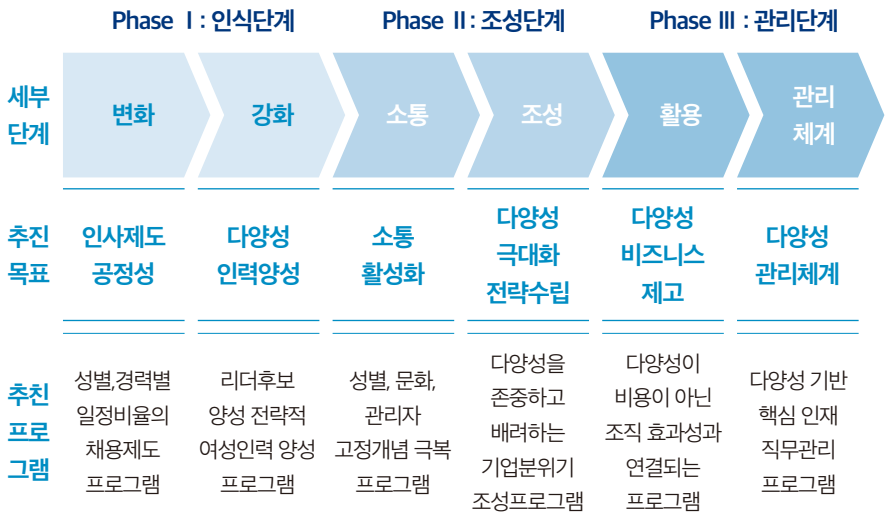
## 2.3 일·생활균형 조직문화 개선

### 현황·이슈

조직 내 모성보호 및 일·생활균형을 위한 제도들을 자유롭게 활용할 수 있도록 조직 내 성평등 및 일·생활균형 의식 제고를 위한 조직문화 개선프로그램 필요

### 주요 내용

조직문화 개선은 I. 구성원들의 일·생활균형 인식 수준 점검 → II. 다양성 인식 및 성평등의식 개선 교육 등의 맞춤형 문화 조성 → III. 피드백을 통한 지속적 관리의 3단계로 실시



\*WISET 민간기업을 위한 성별다양성 가이드라인 참고

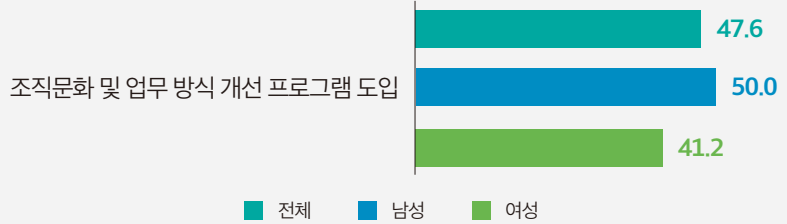
### 컨설팅 대표 사례

#### ㉓ 기관

#### 전체 근로자 대상 일·생활균형 정책공유 및 소통의장 마련

##### ○ 진단 및 분석

- 일·생활균형요소 점검결과, 일·생활균형을 위한 제도와 규정은 타 기관과 유사한 수준이나 해당 기관은 최근 3개년 사이에 여성 근로자 수가 급격히 증가하였기에 제도사용률이 낮았으며 제도에 대한 소개나 사용 장려가 충분하지 않았음
- 설문 조사 결과 조직문화 및 업무방식 개선프로그램 도입에 대한 요구가 가장 큰 것으로 응답되었고, 심층적인 니즈 파악을 위해 진행된 구성원 FGI에서는 일·생활균형제도에 대한 논의 및 정보공유가 필요하다는 의견이 가장 많았음



### ○제도설계

- 설문 조사 및 FGI 등을 통한 조직 진단결과 파악된 기관의 현재 조직문화는 [인식단계]에 해당되어, 최고경영진에서부터 관리자와 구성원 간 소통 활성화를 통해 [조성단계]로 개선하고자 함
- 이를 위해 전체 근로자를 대상으로 한 간담회를 설계하여 기관 구성원들의 일과 생활균형의 실질적 고충을 수렴하고 지원제도를 개선하고자 일·가정양립 정책공유 간담회를 도입



\*WISET 민간기업을 위한 성별다양성 가이드라인 참고

- 구체적인 간담회 운영방안 설계에 앞서 벤치마킹할 타사 사례를 검토하고 기관 현황을 고려한 일·가정양립 정책공유 간담회 세부 운영안 최종 도출. 간담회 효과성 측정 및 개선을 위하여 간담회 이후 만족도 조사를 통한 효과성 제고

### 세부 운영방안

대상	전체근로자	시간	2회 x 1시간
취지	· 일·생활균형 문화에 대한 최고경영진의 경영 철학 및 지원 의지 표명 및 소통 활성화 · 관리자들의 일·생활 균형을 조직적 지원의 필요성 인식 개선 효과 및 출산 육아 지원 제도 활성화 · 우수사례 공유 및 필요제도 제안을 활성화하여 장기적으로 일·생활양립이 이루어질 수 있도록 함		

1회차	내용
기관의 제도 소개	· 일·생활양립과 관련하여 운영중인 기관의 현행 제도 안내 · 대상, 기간, 근로조건 등 세부사항 안내 · 관련 질의 창구 안내
제도활용 실적 및 계획 공유	· 당해연도 반기 동안의 실적 공유 · 향후 관련제도 사용에 대한 계획 공유
도입 예정 제도 소개	· 기관의 일·생활양립과 관련하여 도입을 고려중인 제도 및 도입예정 시기에 관한 안내
2회차	내용
일과 양육 병행의 어려움 및 아이디어 제안	· 남성 육아기 근로자와 여성 육아기 근로자의 일과 양육 병행시 어려움에 대한 고충 수렴 및 해결방안에 대한 아이디어 제안
일·생활 균형 활성화를 위한 노력	· 기관장의 일·생활 균형을 위한 경영철학 및 적극적 지지표명
우수 사례 공유	· 구성원 중 육아휴직 등 출산육아 지원 제도 사용 우수 사례 공유 및 제도 활용률 증가

**Example**

**간담회 만족도 설문 조사 예시**

구분	방법
조사시점	간담회 마친 후 즉시
주요내용	간담회 필요성 내용 만족도 및 일·생활 균형 제도 활성화에 미치는 영향 등을 포함한 8개 항목
수행방법	모바일 설문(url 공유 또는 바코드 활용)
수행주체	인사총무팀

**기관장 간담회 만족도 조사**

1. 이번 간담회는 본인에게 필요한 시간이었습니까?
2. 이번 간담회에서 다른 내용들을 이해하기 쉬웠습니까?
3. 이번 간담회에 대해 만족하십니까?
4. 간담회 시간은 적절하였습니까?
5. 간담회 중 어떤 부분이 가장 도움이 되었습니까?
6. 간담회를 통해 일·생활 균형 문화 확산에 도움이 될 것이라고 기대하십니까?
7. 원활한 소통을 위한 참여인원이 적절하였습니까?
8. 아쉬운 점 및 개선 사항을 자유롭게 적어주세요.

**컨설팅 대표 사례**

④ 기관

**보직자 대상 성별 균형 및 일·생활균형 인식 개선 교육의 필수 규정화**

○ 진단 및 분석

- 일·생활균형요소 점검결과, 출산 육아 지원제도 등의 일·생활균형을 위한 제도의 도입이 우수하고 일·생활균형을 위한 담당 직원을 배치하여 적극 지원함
- 임직원 대상 설문 조사 및 구성원 FGI 결과, 세대와 경험의 차이에서 비롯된 인식 차이가 있어 제도를 자유롭게 활용하기 위해서는 관리자를 대상으로 한 인식 개선 교육 등 기관에 도입된 제도를 자유롭게 활용할 수 있는 조직문화 개선이 필요하다는 응답이 가장 높게 도출됨

우리 연구원은 일·생활 균형을 위한 제도는 확실히 마련되어 있다고 생각되나, 세대나 경력의 차이에서 비롯된 인식차이가 있어 이를 자유롭게 활용하기 위해서는 근로자를 대상으로 한 인식 개선 교육이 필요하다.

연구원 내에 일·생활 균형 문화가 자연스럽게 정착되기 위해서는 성별에 구별없이 연구원 차원에서 적극적으로 제도 활용을 장려하는 문화가 조성되면 좋겠다.

### ○ 제도설계

- 조직 내 전 직원 대상 법정 의무교육, 보직자 대상 리더십 교육은 실시 중이나 일·생활균형 관련 조직문화 개선을 위한 교육 프로그램이 없는 점을 고려하여 1) 관리자 대상의 성별 다양성 및 일·생활균형 인식 개선 교육과 2) 전 임직원을 대상으로 하는 타운홀 미팅을 도입

#### 관리자 대상

구분	성별 다양성 및 일·생활 균형 인식 개선 교육
대상	임원, 보직자
주요 내용	· 성별 다양성과 조직 경쟁력 · 다양성 관리를 통한 일·생활 균형 문화의 롤모델이자 지지자로서의 관리자 역할

#### 임직원 대상

구분	타운홀 미팅(Town hall meeting)
대상	전체 직원, 육아기 근로자, 임직원
주요 내용	· 연구원 내 모성보호 및 워라밸 관련 지원 제도 홍보 및 우수사례 공유 · 제도 활용에 관한 공개토론을 통한 의견 공유 및 인식 개선

구분	성별 다양성 및 일·생활 균형 인식 개선 교육	타운홀 미팅(Town hall meeting)
특이 사항	· 관리자 교육의 실효성을 확보하기 위하여 신입보직자 교육 시 필수 이수 과정에 포함	· 육아기 근로자를 대상으로 하여 타겟형 타운홀 미팅 진행 후, 전 임직원 대상으로 확대하여 일·생활균형과 관련한 개방 토론 진행
운영 프로세스	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">연간 교육 운영 계획 일·생활균형 인식 개선 교육</div> <span>→</span> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">관리자 대상 인식 개선 교육 및 전임직원 대상 타운홀 미팅 개최</div> <span>→</span> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">교육 및 타운홀 미팅에 관한 구성원 만족도 설문조사</div> </div>	

- 조직 가치 변화를 위한 Change Leader로서의 관리자급 교육은 다양성 관리를 통한 일·생활균형 문화의 롤모델이자 지지자로서의 관리자의 역할에 관한 내용으로 구성, 실효성 확보를 위해 신입 보직자 교육 시 필수 이수 과정에 포함하도록 규정

- 전 임직원을 대상으로 하는 타운홀 미팅은 **반기별 1회**씩 진행하며, 구성원들이 일과 생활의 균형을 위한 변화를 당연하게 받아들일 수 있도록 조직 내 기본적 가정을 변화시키기 위한 것으로서 기관 내 모성보호 및 워라벨 관련 지원제도의 홍보, 우수사례 공유, 제도 활용에 대한 개방적 공개 토론으로 진행

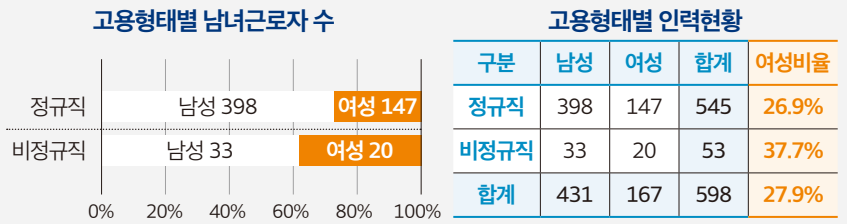
### 컨설팅 대표 사례

#### ㉔ 기관

#### 관리자급 리더십 교육, 전 직원 대상 다양성 인식 개선 교육 프로그램 도입

##### ○진단 및 분석

- 일·생활균형요소 점검결과, 기관 내 전체 직원 중 월등히 높은 남성 근로자의 비율이 모성보호를 위한 자율적 제도 도입 및 사용에 영향을 미치는 것으로 파악됨

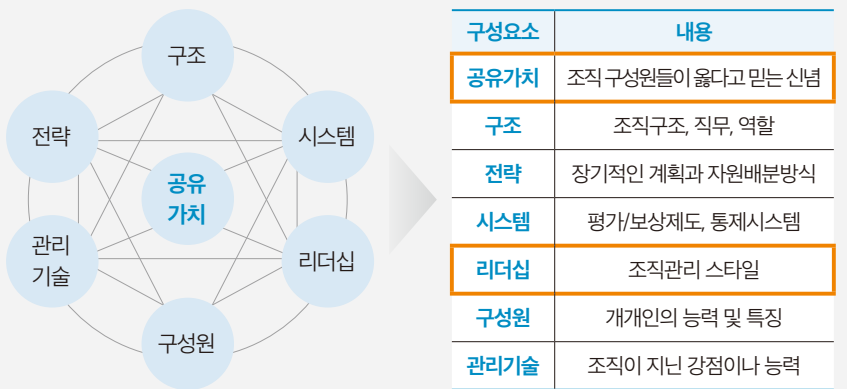


- 설문 조사 결과 가장 시급한 개선과제로 '관리자의 성평등의식 제고'가 도출되었고 구성원 FGI에서도 경영진의 일·생활균형을 위한 의지 및 제도설계 등의 지원은 충분한 것으로 확인되나, 각 부서 관리자별 인식 차이가 존재, 일·생활균형 제도 활용을 위한 조직문화 개선이 필요하다는 결과가 도출됨

##### ○제도설계

- 설문 조사 등의 현황진단 결과, 조직문화 진단 도구인 7S 모형을 활용하여 기관의 조직 문화를 진단하고 이에 대한 개선방안을 마련하기로 함

#### 7S 모형



\*7S 모형은 파스칼과 피터스가 고안한 조직문화구성 요소로, Mckinsey&Company에서 기업문화 분석 모델로 활용함

- 7S 모형 진단결과, 구성원들이 공유하고 있는 가치와 조직 분위기에 직접적인 영향을 미치는 리더십 개선이 필요한 것으로 판단되어, 1) 일·생활균형 의식 및 지속적인 의지 제고를 위한 **관리자급 리더십 교육**, 2) 공유가치의 기본적 가정을 변화시키기 위한 **전 직원 대상 다양성 교육 시행**
- **관리자급 리더십 교육**은 관리자 특성을 고려하여 사례별 심층 교육이 가능한 토론회 또는 참여형 등 맞춤형 워크숍 방식으로 실시

**Example**

**관리자급 리더십 교육**

<b>대상</b>	관리자	<b>시간</b>	4시간	<b>강의유형</b>	워크숍형
<b>학습목표</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 시대 변화에 따른 조직문화의 특성</li> <li>· 성평등한 조직문화 형성을 위한 조직 다양성 관리 전략 실천</li> </ul>				
<b>강의 주요 모듈</b>	<b>내용</b>				
<b>존중과 배려의 조직문화 형성을 위한 양성평등 언어</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 조직 내 언어 감수성 향상</li> <li>· 성 평등한 조직문화 만들기</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>· 성차별적 언어 사용 사례</li> </ul>		
<b>근무 환경 중심의 성차별 개선</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 성차별 개선을 위한 정부 제도</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>· 성평등 인사관리 개선 방안</li> </ul>		
<b>조직 다양성 관리와 양성평등</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 양질의 칼, 조직 다양성</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>· 조직 다양성 관리</li> </ul>		

- 전 직원 대상 다양성 인식 교육은 커리큘럼 구성의 용이성 및 효과성을 고려하여 모듈형으로 설계, 육아 지원제도를 사용한 경험이 있는 직원을 활용하여 양성 평등적 조직문화 실현을 위한 공통 인식을 함양하고 다양성을 포용하는 조직문화 조성에 관한 내용으로 구성

**Example**

**전 직원 대상 다양성 인식 교육**

<b>대상</b>	전 직원	<b>시간</b>	3시간	<b>강의유형</b>	모듈형
<b>강의운영</b>	육아지원제도 사용 직원 또는 외부강사 초빙				
<b>학습목표</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 양성평등적 조직문화 실현을 위한 공통 인식 함양</li> <li>· 일과 생활의 균형을 이룰 수 있는 문화 조성</li> </ul>				
<b>주요 모듈</b>	<b>내용</b>				
<b>무의식적 편견대응</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 조직 내 의사결정에 영향을 미치는 심리적 과정 검토</li> <li>· 직원간 잠재력 활용 및 효과적인 의사소통 방법</li> </ul>				
<b>직장에서의 다양성과 포용성</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 다양성과 포용성 개요</li> <li>· 조직 성과에 긍정적 영향을 미치는 전략적 차원에서의 다양성</li> </ul>				
<b>일·생활균형 문화 조성</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 연구원의 모성보호제도 사용현황 및 경험자 소감</li> <li>· 연구원내 출산육아 지원제도 안내 및 실제 경험 직원 사례 공유</li> </ul>				

- 제도설계 이후 추가 개선사항으로 육아 지원제도를 사용한 남성 직원의 인터뷰를 유튜브 콘텐츠로 제작하여 조직 내 일·생활균형 제도 소개 및 활용 효과 등 일·생활균형 문화 조성을 위한 사례로 공유 및 활용



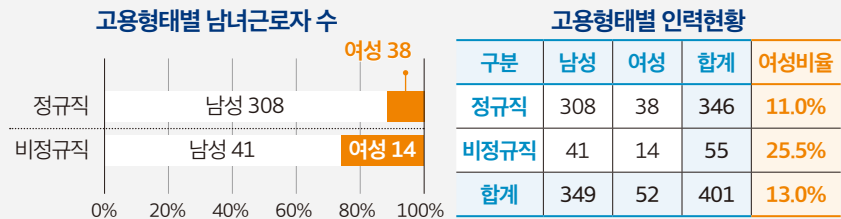
## 컨설팅 대표 사례

### ㉠ 기관

매월 모성보호제도 1개 이상 선정하여 업무포털 팝업 공지. 제도사용 장려 및 홍보 프로그램 운영

### ○ 진단 및 분석

- 일·생활균형요소 점검결과, 여성 근로자의 비율이 매우 낮으며 남성 중심적인 조직문화가 존재하는 것으로 파악되나 조직문화 개선프로그램이 부재



- 기관 현황분석 결과, 출산휴가, 육아휴직 등 다양한 지원제도를 도입하고, 출산장려금을 지급하는 등 출산·육아 지원제도가 잘 갖춰져 있으나 제도사용을 장려하거나 홍보하는 프로그램이 없는 상태임

- 설문 조사 결과, 경영진의 성평등 인식 제고 필요성을 크게 느끼는 것으로 나타났으며, 구성원 FGI에서도 가족 친화적인 조직문화가 정착된다면 성별과 관련한 조직 내 불균형한 요소들이 자연스럽게 감소할 것이라는 결과가 도출

### ○ 제도설계

- 남성 중심적인 조직문화를 개선하고 가족 친화적인 조직문화 구축을 위한 인식 개선 활동으로서 성평등한 조직문화 구축 프로그램 설계

- 매월 1개 이상의 모성보호제도를 선정하여 월별 제도 안내문을 제작하고 업무포털에 팝업 또는 공지사항으로 게시함으로써 제도사용을 권장하는 동시에 정보 제공

- 설문 조사 및 FGI 등 현황진단 결과에서 모성보호 관련 사내제도는 잘 갖춰져 있으나 홍보 등이 미흡하다는 결과를 반영, 매월 사내 모성보호제도를 소개 홍보함으로써 이를 통해 사내제도 사용을 활성화하고 가족 친화적인 조직 분위기 조성

가족 친화 제도 사용 장려 캠페인 시행 일정(예시)

구분	내용
1월	임신기 근로자 연장·야간·휴일 근로 제한 / 임신 중 쉬운 근로 전환
2월	임신기 근로시간 단축
3월	태아검진 시간 사용
4월	난임치료휴가
5월	출산전후휴가
6월	유·사산휴가
7월	배우자출산휴가
8월	산후 1년 지나지 않은 근로자 연장·야간·휴일 근로 제한
9월	육아시간
10월	육아휴직
11월	육아기 근로시간 단축
12월	가족돌봄휴직·휴가

1월

조 직 문 화  
캠 페 인

▶ 임신한 근로자는 연장근로·야간·휴일 근로를 할 수 없습니다.

임신 중에는 연장근로·야간·휴일근로가 금지됩니다.  
※야간근로: 밤 10시 ~ 새벽 6시 사이에 이루어지는 근로

야간·휴일근로의 예외적 허용 사유
임신중인 여성 근로자의 명시적 청구
+
근로자대표와의 사전협의 / 고용노동부장관의 인가

▶ 임신 중에는 쉬운 종류의 근로로 전환할 수 있습니다.

임신 중에는 사용자에게 쉬운 종류의 근로로 전환해 줄 것을 요구할 수 있습니다.

근거조문

근로기준법 제70조(야간근로와 휴일근로의 제한)  
근로기준법 제74조(임산부의 보호)

2월

조 직 문 화  
캠 페 인

▶ 임신한 근로자는 근로시간 단축을 신청할 수 있습니다.

임신 12주 이내 또는 36주 이후의 근로자는  
임금 저하 없이 1일 2시간의 근로시간 단축을 신청할 수 있습니다.

신청 방법	근로시간 단축 개시 예정일의 3일 전까지 신청
제출 서류	근로시간 단축 신청서 + 진단서(임신 주수 확인 목적)

단축 방식

출근 시간을 늦추거나 퇴근을 일찍 하는 등 제한은 없습니다.  
근로자가 신청하는 방식으로 허용하는 것이 원칙이며, 근로자가 원할 경우 1시간 단축도 가능합니다.

근거조문

근로기준법 제74조(임산부의 보호)  
근로기준법 시행령 제43조의2(임신기간 근로시간 단축의 신청)



### 3 인사제도

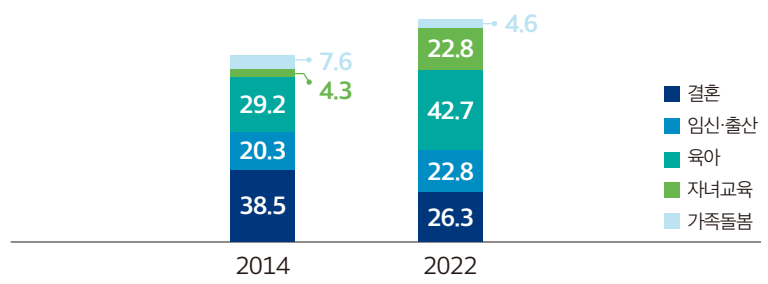
#### 3.1 개요

##### 인구 국가비상사태 선언에 따른 일·가정양립 강화 지원제도 및 그 활용

- 우리나라의 저출생 현상이 빠른 속도로 악화하는 가운데 최근 정부는 인구 국가비상사태를 선언하고 저출생의 직접적 원인 중 하나인 일·가정양립 강화를 위한 각종 정책을 추진하기로 발표
- '23년 처음 발간된 「여성경제활동백서」에 따르면 우리나라의 출산율은 계속 감소하고 있는 것에 비해 '22년 임신·출산 및 육아에 따른 경력단절 여성의 비율은 오히려 더 증가하였고, 규모 측면에서도 육아를 이유로 한 경력단절 여성의 규모가 국가와 기업의 많은 지원에도 불구하고 크게 감소하지 않은 것으로 파악됨
- 이는 노동시장의 이중구조가 고착화되어 있는 우리나라 노동현장의 특성상 정부의 각종 정책들이 주로 대기업에서나 도입·운영될 수 있는 실정이며, 실제로 도입된 제도를 근로자들이 활용하기 위해서는 기존의 다른 제도들과의 수평적 적합성뿐만 아니라 해당 조직의 조직문화도 크게 영향을 미치기 때문

#### 사유별 경력단절 여성 비율 변화

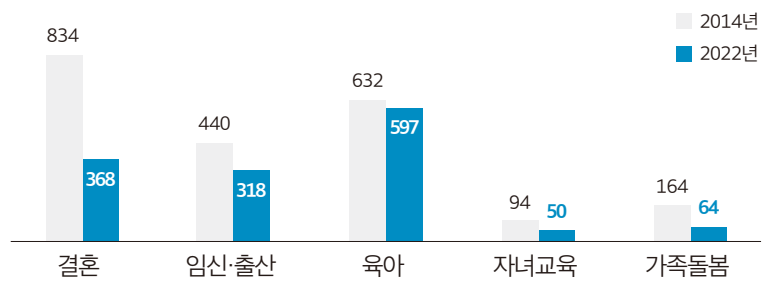
(단위: %)



자료 : 통계청, 「경제활동인구조사」

#### 사유별 경력단절 여성 규모

(단위: 천명)



자료 : 통계청, 「경제활동인구조사」

### 3.2 제도

구분	제도명	연도	내용
휴직자 및 복직자 평가	복직자 대상 평가 유예제도 개선	'21, '22	· 1년 이상 육아휴직자 또는 평가대상 기간 중 출산한 경우 평가 유예제도 적용 · 평가유예 시기를 출산한 해와 이듬해 모두 유예 가능으로 확대
	출산휴가자 및 육아휴직자 평가제도 개선	'22	· 기존의 평가 제외 제도 외에 평가 유예제도 도입 또는 피평가자 희망 시 평가 참여 가능
	평가지표 조정 방안 신설 및 육아 휴직자 평정방법 개선	'23	· 부서별 인원 변동 상황 고려하여 '성과관리조정' 기간을 두고 BSC(Balanced Scorecard) 부서지표 조정 기회 부여 · 피 평가집단 평균점수와 최근 2년간 본인 점수 비교 후 높은 점수 부여
	육아휴직자 승진 및 평가규정 개정	'23	· 육아휴직자 승진제한 규정 삭제 · 대상 기간 직전 3년간 본인 평균점수 부여
유연 근무제	육아기 연구자 대상 재량근로제 도입	'21	· 육아기 연구자(만 8세 이하 또는 초등학교 2학년 이하 자녀) 대상으로 '프로젝트형'과 '일상형' 중 '일상형' 재량 근로제 도입
	유연근무제 확대 도입 (재량근로제 등)	'22	· 근로시간의 자율성 확대를 위해 1주 40시간 기준 재량 근로제 도입, 연구원 및 직원 일괄 실시
	재택근무 가이드라인	'22	· 임신, 출산, 육아기 근로자 대상 재택근무 가이드라인 구축
휴가 제도	일·생활균형을 위한 휴가제도 개선	'23	· 시간 단위 연차제도 도입하여 일·생활균형 실현

#### ☒ 우수사례

##### ㉓ 기관

㉓ 기관에서는 육아휴직에 따른 불이익을 방지하고 육아휴직 활용률을 증가시키고자, 육아휴직자의 평가 및 승진상 불이익 방지를 위해 평가유예 대상자에게 동일 직군의 평균점수와 본인의 최근 2년간 점수를 비교하여 높은 점수를 부여하는 방식으로 평가제도를 개선하도록 컨설팅을 받았습니다. 또한, BSC(Balanced Scorecard) 평가 과정 중 '지표조정위원회'를 구성하여 육아휴직 등으로 인해 부서별 인원 변동이 발생한 경우, 평정 지표조정 방안 및 절차를 신설하였습니다.

##### ㉔ 기관

㉔ 기관에서는 근로시간의 자율성을 확대하고자 노사간 합의를 통해 1주 40시간을 기준으로 연구직 및 기술직 중 희망자에 대하여 '일상형 재량근로제'를 도입하였습니다. 여기서 '재량근로제'란 업무수행 방법과 시간의 배분을 근로자 본인의 재량에 맡기는 것으로 실제 업무시간과 관계없이 당사자 간 미리 합의한 시간을 근무한 것으로 인정하는 제도로서, 근로기준법 제58조제3항 및 시행령에 따라 제도적용이 가능한 대상 업무가 규정되어 있는 법정 유연근무제도입니다.

### 3.3 육아휴직자 평정 개선

#### 현황·이슈

육아휴직자의 평가에서 불이익을 주거나 승진에서 배제 또는 승진에 직·간접적으로 영향을 주지 않도록 육아휴직 등으로 인한 불이익을 방지하여 모성보호 제도의 사용률 및 실효성 개선 필요

#### 주요 내용

- 평가 방법 : 전체 평가 등급 중 중간 단계의 등급을 부여하거나 유예 또는 제외하는 방법이 가장 일반적이고, 일부 기관에서는 동일 직무 전체 근로자 집단 평균과 최근 2년간 피평가자의 점수 중 높은 점수를 부여하거나 근속일수에 비례하여 산정하는 유형도 존재
- 평가 조건 : 육아휴직자에 대해 별도 평가 규정을 두고 평가를 진행하거나 평가 기간의 근무 일수에 따라 적용되는 평가 규정을 다르게 하는 유형이 있음

#### 평가방법 유형

중간 평가 등급 부여
평가 유예
평가 제외
전체 집단의 평균 점수와 최근 2년 간 피평가자의 점수 중 높은 점수 부여
근속일수에 비례하여 선정

#### 평가조건 유형

육아휴직자에 대한 별도 적용	출산한 해 또는 이듬해 중 1회
	육아휴직 대상 자녀 당 1회 신청
	육아휴직 당해 연도, 복귀 당해 연도
근속 기간에 따른 적용	해당 연도 6개월 미만 근무시
	해당 연도 3개월 미만 근무시

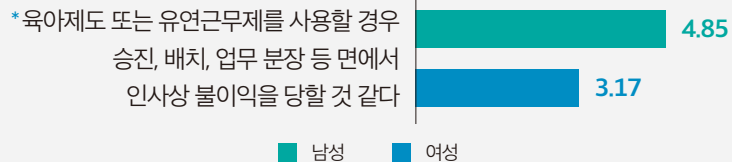
## 컨설팅 대표 사례

### ㉔ 기관

육아휴직 기간이 근속연수에는 산입되지만 승진대상에서 제외되는 인사 규정에 단서 조항을 추가하여 육아휴직자도 승진 대상자에 포함되도록 개정

#### ○진단 및 분석

- 일·생활균형요소 점검결과, 해당 기관의 최근 3년간 육아휴직을 사용한 인원은 총 5명으로 전체 근로자 수 대비 2%에 불과하여 타 기관 대비 육아휴직 등의 제도사용률이 현저히 낮은 것으로 확인됨
- 설문 조사에서 ‘육아휴직 등을 사용할 경우 인사상 불이익을 당할 것 같다’라는 문항에 대한 여성 근로자들의 인식 점수가 전체 평균(4.4점)보다 매우 낮게 나타나, 도입된 육아 지원제도에도 불구하고 실제 제도를 사용하기 어려운 분위기가 직·간접적으로 형성되어 있는 것을 확인



- 구성원 FGI 결과, ‘불이익한 평가 체계 등 때문에 육아휴직 사용과 복귀가 어렵다’라는 의견이 도출됨. 또한, 승진에 대한 불이익 여부를 정량적으로 확인하기는 어려우나, 육아휴직자를 승진 대상자에서 제외하는 내부 규정이 있는 점이 육아휴직 제도사용을 꺼리게 한 주요 요인에 해당하는 것으로 분석됨

#### ○제도설계

- 육아휴직자는 평가 체계상으로는 동일직급의 평균 평점이 부여되고 근속연수에 산입됨. 그러나 근속연수에 도달하더라도 승진제한 규정상 “휴직 중에 있는 자”에 해당되어 승진 대상자에서 제외. 근속연수에 따라 자동 승진되는 직급에서는 직접적인 불이익 발생
- 고용노동부 및 국가인권위원회는 육아휴직자임을 이유로 승진 대상자에서 제외되는 것은 위법이라는 입장이며, 국민연금공단을 비롯한 타 공공기관에서는 육아휴직자이더라도 승진 대상자에 포함하도록 운영 중인 사례를 참고하여 기관 내부 승진제한규정을 개정하여 육아휴직 기간 중이라도 승진 대상자에 포함되는 방식으로 개정

### 승진관련 행정해석 및 관련 타 기관 운영사례

#### 고용노동부 행정해석(여성교육정책과-1738, 2015.06.16)

- 「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률」 제19조제3항에 의하면 “사업주는 육아휴직을 이유로 해고나 그 밖의 불리한 처우를 하여서는 아니”되며, 같은 법 제19조제4항에 의하면 “육아휴직 기간은 근속기간에 포함한다”고 규정
- 따라서 육아휴직 중인 자를 승진대상에서 제외하거나, 육아휴직 기간을 근속기간으로 인정하지 않는 인사관리 규정은 법 위반

인권위원회 권고(2006.10.25)

· 국가인권위원회는 승진 소요 연수에 도달한 승진대상자 임에도 육아휴직 중인 것을 이유로 승진에서 제외하는 것은 합리적 이유가 없는 차별이라 판단하고 대한적십자사총재에게 육아 휴직제도의 근본취지가 훼손되지 않도록 승진관련 「직원운영 규정」을 개정할 것을 권고

운영사례	기관
휴직 중 승진	국민연금공단, 한국고용정보원, 매트 라이프, 일라이 릴리 한국법인, 롯데 커머스, 한독약품 등
당사자 신청으로 휴직 중 승진	대한적십자사 등
승진 시 가점 또는 다자녀 승진	한미글로벌, 공무원임용령 개정안, 충북·충남·전북·대전 등 지자체 다수, 인천관광공사(예정) 등

승진관련 개선안

기존 규정

제26조(승진의 제한) ① 다음의 각 호의 어느 하나에 해당하는 자는 승진대상에서 제외한다.  
1. 징계처분, 직위해제 및 휴직 중에 있는 자. <개정>

개정안

제26조(승진의 제한) ① 다음의 각 호의 어느 하나에 해당하는 자는 승진대상에서 제외한다.  
1. 징계처분, 직위해제 및 휴직 중에 있는 자, 다만 직원의 제31조 제7호에 따라 휴직을 신청한 경우로서, 제33조제2항 단서에 해당하는 자는 포함한다.

- 다만, 해당 기관은 공공기관의 하위 기관에 속하여 해당 규정의 도입을 위해서는 본부 차원의 개정 및 협의 필요

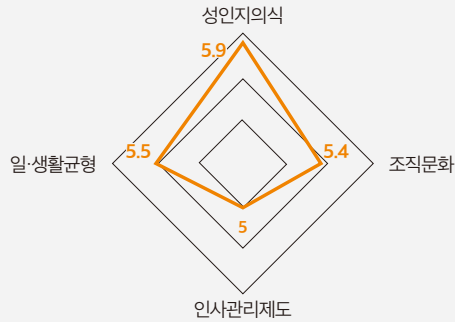
컨설팅 대표 사례

④ 기관

- ① 내규의 승진제한 규정에서 육아휴직자 또는 출산휴가자를 제외
- ② 평가대상 기간 중 6개월 미만 재직한 해에 대하여 평가 유예제도 도입하고 대상 기간 직전 3년간 본인 점수의 평균등급 부여

○ 진단 및 분석

- 일·생활균형요소 점검결과, 기관 내부 규정상 모든 휴직자에 대해 승진제한 규정이 있어 남녀고용평등법 제19조제3항 '육아휴직을 이유로' 한 차별로 이어질 수 있는 위험 요인이 파악됨
- 설문 조사 결과, 인사관리제도에 대한 임직원의 만족도가 가장 낮은 것으로 확인 되었으며, 세부 항목으로는 생애주기프로그램 운영 사항에 대한 니즈가 많은 것으로 확인됨



- 관계자 인터뷰 및 구성원 FGI 결과, 기관의 규모가 작고 여성의 채용이 많아진 것이 불과 3년 전이어서 현재까지 육아휴직을 사유로 승진제의 대상자가 발생하지 않았으며, 해당 규정이 법령 위반에 해당하는 것을 인지하지 못했다는 것을 확인

구분	주요내용
현행	<p><b>승진세칙 제1조</b></p> <p>제3장 승진자의 제한 제11조(승진자의 제한)승진 제외 대상자는 다음 각 호와 같다.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 징계요구·의결 및 징계처분이 진행 중이거나 징계처분을 받은 후 2년이 경과되지 아니한 자. 단, 중점부패행위로 징계처분을 받은 경우에는 3개월을 추가로 가중하여 승진을 제한한다.(개정 2019.12.31.)</li> <li>2. 휴직 중인자 승진예정일 전 1년 중 6개월 이상 휴직자, 다만, 병역법 등 법률에 의한 업무를 수행하기 위하여 휴직한 자는 그러하지 아니한다.(개정 2019.12.31.)</li> <li>3. 기타 해당 규정에 적용되는 자</li> </ol>
문제점	<p><b>관련법령 위반우려</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률」 제19호(육아휴직)</li> <li>③ 사업주는 육아휴직을 이유로 해고나 그 밖의 불리한 처우를 하여서는 아니 되며, 육아휴직기간에는 그 근로자를 해고하지 못한다. 다만, 사업을 계속할 수 없는 경우에는 그러하지 아니하다.</li> <li>· 회시번호 : 여성고용정책과-977, 회시일자 : 2012-03-21</li> </ul> <p>단지, 육아휴직 중이라는 이유로 승진 대상에서 육아휴직자를 배제하는 규정을 두고 있다면, 「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률」 제19조제3항을 위반한 것으로 판단됩니다.</p>

○ 제도설계

- ① 직전 및 당해 연도 육아휴직자에 대한 승진제의 규정을 삭제·개정함으로써 육아휴직 사용을 활성화하고
- ② 육아휴직자가 평정에 있어 실질적인 불이익을 받지 않도록 육아휴직자에 대한 별도의 평정 방법 도입
- 현재까지는 기관의 규모가 작아 해당 규정에 근거하여 승진제의 대상자가 된 경우는 발생하지 않았으나 육아휴직 사용을 어렵게 만드는 규정에 해당되므로 해당 승진제외 대상자 정의 규정에서 육아휴직 등을 목적으로 휴직한 자는 제외하는 단서조항을 추가하여 개정

구분	주요 내용
현행	제11조(승진자의 제한)승진 제외 대상자는 다음 각 호와 같다. 1. 징계요구·의결 및 징계처분이 진행 중이거나 징계처분을 받은 후 2년이 경과되지 아니한 자. 단, 중점부패행위로 징계처분을 받은 경우에는 3개월을 추가로 가중하여 승진을 제한한다. 2. 휴직 중인자 승진예정일 전 1년 중 6개월 이상 휴직자, 다만, 병역법 등 법률에 의한 업무를 수행하기 위하여 휴직한 자는 그러하지 아니한다. 3. 기타 해당 규정에 적용되는 자
개정	제11조(승진자의 제한)승진 제외 대상자는 다음 각 호와 같다. 1. 징계요구·의결 및 징계처분이 진행 중이거나 징계처분을 받은 후 2년이 경과되지 아니한 자. 단, 중점부패행위로 징계처분을 받은 경우에는 3개월을 추가로 가중하여 승진을 제한한다. 2. 휴직 중인자 승진예정일 전 1년 중 6개월 이상 휴직자, 다만, 병역법 등 법률에 의한 업무를 수행하기 위하여 휴직한 자, 남녀고용평등 및 일·가정양립 지원에 관한 법률에 의한 육아휴직자, 기타 연구소 규정에 의하여 육아를 목적으로 휴직한 자는 그러하지 아니한다. 3. 기타 해당 규정에 적용되는 자

- 유관 기관의 평가제도를 참고하여 평가대상 기간 중 육아휴직 또는 출산휴가를 사용한 자, 육아휴직 및 출산휴가를 사유로 한 6개월 미만 재직자에 대하여 평가대상 기간에서 6개월 미만 재직할 연도에 대하여 평가유예 적용
- 평가유예 적용 시, 평가등급은 대상 기간 **직전 3년간 본인 점수의 평균**을 부여하며 피평가자가 희망할 경우, 평가유예 적용을 제외하고 통상의 기준에 따라 평가에 참여할 수 있도록 함

구분	주요 내용
평가 제도 개선안	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 승진 제외 대상자 : 육아휴직자 예외규정 적용</li> <li>· 평가 제외 대상자 : 육아휴직자 및 출산휴가자 예외규정 적용</li> <li>· 근무평정계획 상 “평정대상” 결정 시                             <ul style="list-style-type: none"> <li>① 평정대상기간 중 육아휴직 및 출산휴가로 인하여 6개월 미만 재직하여 평정에서 제외된 경우 평정대상기간에 포함에 포함되는 최근 3개년 본인의 평균점수를 부여함</li> <li>② 근속이 3년 미만인 경우 평정대상기간에 포함되는 모든 기간의 평균점수를 부여함</li> <li>③ 입사 당해연도에 육아휴직등이 발생하여 직전연도 평가점수가 없는 경우 B등급을 부여함</li> </ul> </li> <li>· 승진 계획 상 “근무평정”에서도 동일 기준 적용</li> <li>· 육아휴직 외 사유로 평점점수가 없는 경우 : 기존과 동일</li> </ul>

평가 유예 제도 도입	구분	현행	개선안
	대상	-	출산휴가 및 육아휴직 사용자
평가제외 및 유예 적용	평가 제외는 대상자에 해당하면 평가에서 제외하며, 평가 유예는 별도의 규정이 없음	▶ 육아휴직 사용 다음연도 평가결과를 유예기간의 평가점수로 활용 (피평가자 희망 시 통상의 기준에 따른 평가 참여 가능)	

## 컨설팅 대표 사례

### ㉔ 기관

- ① 부서 내 육아휴직자 발생 시, '지표평가위원회'를 통해 부서 평가지표 조정 방안 신설
- ② 육아휴직자의 승진 평정 시, 동일 직군 평균점수와 피평가자의 최근 2년간 점수 중 가장 높은 점수를 부여

#### ○ 진단 및 분석

- 일·생활균형요소 점검결과, 해당 기관은 전략적 성과관리제도(BSC; Balanced Scorecard)를 활용한 하향식 목표분배를 통해 전사적 차원의 목표관리 평가를 지향하나, 휴직 등으로 팀 내 결원이 발생한 경우 해당 부서 소속팀원들에게 간접적인 불이익이 발생하지 않도록 평가제도를 개선할 필요성이 있음
- 평가는 전사적 목표관리와 부서·개인평가로 구성되는데 부서 내에 중도 휴직자가 발생하는 경우에는 목표 재분배 및 부서지표의 조정이 필요
- 구성원 FGI에서는 육아휴직 사용 시 눈치를 보는 분위기는 아니지만, 자신이 수행하던 업무가 다른 사람에게 전가되는 점 때문에 사용이 꺼려지기도 한다고 응답
- 또한, 현행 규정 검토 결과 기관 내 육아휴직자에 대한 별도의 승진 평정 규정이 부재하여, 평정기간 중 육아휴직 및 출산휴가로 평정점수가 없는 경우에 휴직 전후 평정점수를 평균하여 부여

#### ○ 제도설계

- BSC 성과관리 중인 다른 유관 기관의 사례를 검토하면 1) '성과관리조정 기간'을 두고 성과관리위원회의 자문을 통해 변경된 현황 등을 반영하거나 2) '지표평가위원회'를 구성하여 성과지표의 난이도를 평가함으로써, BSC 성과관리 평가의 수용성 제고
- 이에 육아휴직자 발생 시 **부서지표 조정 제도**를 도입하여, 1) 평가계획을 수립할 때 평가대상 기간 도중 중간점검을 할 수 있는 절차 신설 2) 성과지표의 타당성 및 지표 조정의 신뢰성 확보를 위해 성과지표 조정은 내·외부 위원으로 구성된 "지표평가위원회"의 심의·의결을 거치도록 개선
- BSC 성과관리 과정상 중간점검은 평가의 신뢰성·수용성 확보를 위해 필수적인 과정으로, 성과지표 중간 조정 과정을 통해서 단기적으로는 육아휴직자 및 육아휴직자 발생 부서의 구성원들에 대한 공정한 평가가 가능, 장기적으로는 육아휴직 사용 등 모성보호를 위한 제도 활용률을 높일 수 있을 것으로 기대

### 성과지표 조정의 기대효과

#### · 합리적 목표 설정

- 성과지표에 대한 타당성 확보
- 목표 수준에 대한 난이도 고려

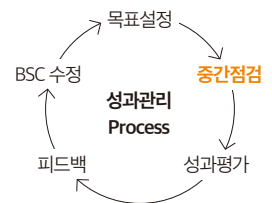
#### · 중간점검의 실질화

- 중간점검의 의식화 방지
- 필요시 목표 수정

#### · 환경변화 대응

- 환경변화에 따른 전략 및 성과지표 체계의 최신화

평가 수용성 확보  
및 육아휴직  
활용률 증가



출처: 법무부 BSC 성과관리 매뉴얼



- 육아휴직자에 대한 평정방법 개선은 유관 기관의 사례를 참고하여, **육아휴직자에 대한 별도 평가유예 제도를 신설함**으로써 육아휴직자에 대한 불이익을 방지하고 육아휴직 등 모성보호제도의 활용률 제고
- 평정 기간에 육아휴직 및 출산휴가로 인하여 평정점수가 없는 경우에는 평가유예를 적용하여 평가대상 기간 6개월 미만 재직한 연도에 대해 피 평가집단의 평균점수와 최근 2년간 본인의 점수를 비교하여 높은 점수를 부여하도록 함

**Example**

제도 설계안		근무평정 유예신청서																																																																																												
평가유예 대상자	육아휴직 또는 출산휴가를 사용한자	<div style="font-size: small;">                     서식 2-1 근무평정 유예신청서                      근무평정 유예신청서                 </div> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>본사(사업장)</td> <td>부서</td> <td>성명</td> <td>성</td> <td>년</td> <td>월</td> <td>일</td> </tr> <tr> <td>직위(직급)</td> <td>성명</td> <td>성</td> <td>년</td> <td>월</td> <td>일</td> <td></td> </tr> <tr> <td>평가 대상기간</td> <td>휴무 또는 출산기간</td> <td>평가대상기간</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>평가 대상기간</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>평가유예 시기</td> <td>평가대상기간 6개월 미만 재직한 연도</td> <td>신청내역</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>평가등급 부여</td> <td>피평가집단 평균점수와 최근 2년간 본인 점수를 비교하여 높은 점수를 부여</td> <td>담당업무</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>평가유예 적용</td> <td>일괄 적용</td> <td>신청사유</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>평가대상기간 6개월 미만 재직 연도</td> <td>년</td> <td>월</td> <td>일</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>신청사유</td> <td colspan="4">신청사유</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>부 내용용 확인일시</td> <td>년</td> <td>월</td> <td>일</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>년</td> <td>월</td> <td>일</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>부 내용용 확인일시</td> <td>년</td> <td>월</td> <td>일</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>년</td> <td>월</td> <td>일</td> <td></td> </tr> </table>	본사(사업장)	부서	성명	성	년	월	일	직위(직급)	성명	성	년	월	일		평가 대상기간	휴무 또는 출산기간	평가대상기간					평가 대상기간							평가유예 시기	평가대상기간 6개월 미만 재직한 연도	신청내역					평가등급 부여	피평가집단 평균점수와 최근 2년간 본인 점수를 비교하여 높은 점수를 부여	담당업무					평가유예 적용	일괄 적용	신청사유							평가대상기간 6개월 미만 재직 연도	년	월	일				신청사유	신청사유							부 내용용 확인일시	년	월	일					년	월	일				부 내용용 확인일시	년	월	일					년	월	일	
본사(사업장)	부서		성명	성	년	월	일																																																																																							
직위(직급)	성명		성	년	월	일																																																																																								
평가 대상기간	휴무 또는 출산기간		평가대상기간																																																																																											
평가 대상기간																																																																																														
평가유예 시기	평가대상기간 6개월 미만 재직한 연도	신청내역																																																																																												
평가등급 부여	피평가집단 평균점수와 최근 2년간 본인 점수를 비교하여 높은 점수를 부여	담당업무																																																																																												
평가유예 적용	일괄 적용	신청사유																																																																																												
		평가대상기간 6개월 미만 재직 연도	년	월	일																																																																																									
		신청사유	신청사유																																																																																											
		부 내용용 확인일시	년	월	일																																																																																									
			년	월	일																																																																																									
		부 내용용 확인일시	년	월	일																																																																																									
			년	월	일																																																																																									

### 컨설팅 대표 사례

#### ㉠ 기관

**‘평가 제외 제도’ 외에 평가대상 기간 중 출산·육아휴직 사용자는 평가유예를 신청하고 B등급을 부여하는 평가유예 제도 신설**

#### ○ 진단 및 분석

- 일·생활균형요소 점검결과, 최근 5년간 육아휴직자의 평가 결과 S등급은 1명도 존재하지 않았고, A등급은 7%만 존재하는 등 평가등급 비율 표준(S등급: 10%, A등급: 20%)에 현저히 미치지 않는 점이 확인됨

최근 5년간 육아휴직자(평가 제외 대상에 해당하지 않은 근로자)에 대한 평가 결과

	평가 등급 비율(권고/표준)	육아휴직자 평가결과 비율
S등급	10%	0%
A등급	20%	7%
B등급	40%	63%
C등급 ~ D등급	30%	30%
합계	100%	100%

- 구성원 FGI 결과, 육아휴직자에 대한 연구 배정 및 평가 차별은 느껴지지 않지만 연구과제에 대한 평가 시 기준이 정해져 있지 않아 육아휴직 등을 사용한 점이 평가에 적용되는지 알 수 없다고 답변함
- 기관 평가 규정상, 모성보호제도 사용 후 복직한 근로자에 대한 평가유예 제도가 존재하지 않아 평가 차별 발생 소지가 있는 것으로 확인됨

○제도설계

- 평가대상 기간 중 육아휴직 6개월 이상 또는 출산휴가 45일 이상 사용한 근로자는 평가대상에서 제외하고 평가 단계 중 중간등급인 B등급을 부여하는 '평가 제외 제도'를 운영 중임
- 다만, 평가 제외 대상자로 지정되지 않은 육아휴직자의 최근 5년간 평가에서 기준 평가등급 비율과 현저히 차이나는 평가를 받은 것으로 파악되어 결과적으로 육아휴직 등을 사용한 근로자에 대하여 차별이 발생할 여지가 존재함이 확인되었으므로 평가 제외 대상에 해당되지 않더라도 평가대상 기간 중 육아휴직 및 출산휴가를 사용한 근로자에 대하여는 평가유예를 선택할 수 있도록 평가유예 제도를 신설
- 기존의 '평가 제외 제도'는 유지하되, 평가대상 기간 중 육아휴직 또는 출산휴가를 사용한 근로자는 육아휴직(또는 출산휴가)을 사용한 해의 평가에 대하여 유예를 신청할 수 있으며, 평가유예를 선택하는 경우 중간등급인 B등급을 부여. 다만 피평가자가 희망하는 경우에는 평가유예 적용을 제외하고 통상의 기준에 따른 평가에 참여할 수 있도록 함

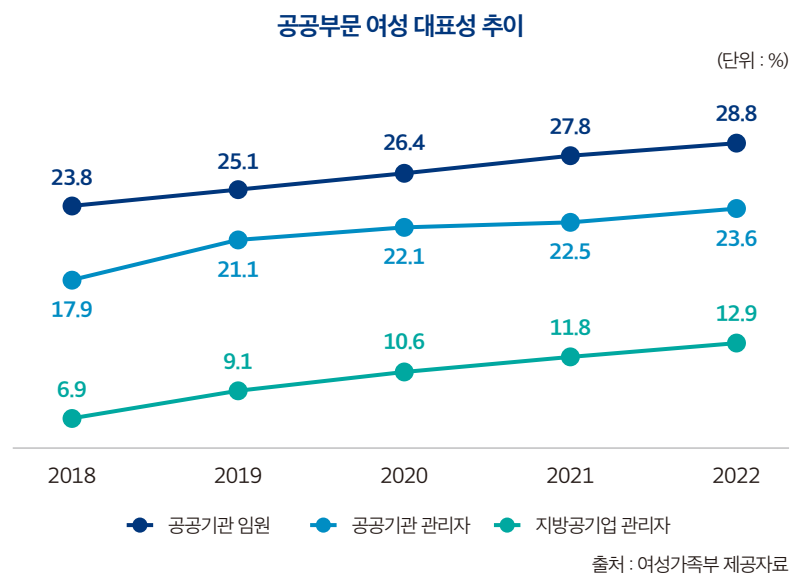
구분	현행
평가유예 대상자	평가 유예 제도는 운영하고 있지않음
평가제외 대상자	평가대상 기간 중 출산휴가 45일 이상 사용하였거나, 육아휴직 6개월 이상 사용한 경우
평가등급 부여	평가 제외 대상자에 대하여 평가등급 B등급 부여
평가제외 및 유예 적용	평가 제외는 대상자에 해당하면 평가에서 제외하며, 평가 유예는 별도의 규정이 없음



구분	개선안
평가유예 대상자	출산휴가 및 육아휴직 사용자
평가제외 대상자	현행 제도 유지
평가등급 부여	평가 유예 및 평가 제외 대상자에 대하여 평가 등급 B등급 부여
평가제외 및 유예 적용	피평가자 희망 시 통상의 기준에 따른 평가 참여 가능

4 인재 육성

4.1 개요  
나아지긴 했지만, 아직 여전한 유리천장



· 공공부문 여성 대표성 추이 자료에 따르면 정부의 ‘공공부문 여성 대표성 제고 계획’의 추진에 따라 공공부문의 여성 임원 및 관리자 비율이 꾸준히 증가하고 있는 것으로 파악됨. 그러나 지방공기업의 경우, 12.9%로 아직 낮은 수준이며 민간기업은 이보다도 더욱 낮은 실정임

금융권 여성 임원 현황(23.9. 기준)

구분	은행	임원수(단위 : 명)			여성 비율(단위 : %)	
		남	여	합계	임원비율	직원비율
시중 은행	KB국민은행	40	4	44	9.1	55.5
	하나은행	31	3	34	8.8	61.9
	신한은행	28	2	30	6.7	61.9
	우리은행	22	1	23	4.3	45.8
	NH농협은행	21	3	24	12.5	56.2

· 특히 금융권의 경우<sup>3)</sup>, 5대 시중 은행 전체 임직원 중 여성 근로자의 비율은 약 54%로 다른 업종에 비해 매우 높은 편이지만, 여성 임원은 단 9명에 불과하여 여성 인재 리더 육성이 시급

3) 2023년 9월, 5대 시중 은행 전체 임직원 수와 여성 등기임원 수(더불어민주당 강훈식 의원)

- 지속가능한 성장을 위해서는 기업의 다양성 증진은 필수적 과제이며, 조직 내 과소 대표성 문제를 해결하기 위해서는 여성 지도자 후보자군 발굴부터 역량 강화 교육, 보직자 교육까지 이어지는 단계별 인재 육성 제도가 필요함

## 4.2 제도

구분	제도명	연도	내용
역량 강화 교육	여성 근로자 역량 개발 교육	'21	· 전체 근로자 대상 외부 오프라인 교육 1회 및 연 2회 스터디 진행 · 역량 교육 전후 자기평가 및 익명평가 실시하여 효과성 관리
	여성 관리자 리더십 교육 프로그램	'22	· 여직원 협의회를 중심으로 팀 단위 세미나 방식의 여성 리더십 교육 시행
	여성 관리자 역량 강화 프로그램	'23	· 유능한 중간관리자가 핵심리더로 성장할 수 있도록 중간관리자 양성에 중점을 둔 역량 강화 교육 및 네트워크 제공 프로그램 제안
	여성 인재양성 교육 프로그램 신설	'23	· 핵심 리더십 역량 진단을 통한 여성 리더십 교육 시행 · 여성 네트워크 활성화 위해 가급적 오프라인 강의 실시

### ☞ 우수사례

#### ㉓ 기관

㉓ 기관에서는 관리직 중 여성의 비율의 10%로 현저히 낮은 여성 인재 활용을 개선하고 기업의 다양성을 증진하고자 여성들을 위한 리더십 교육을 진행하고 여성 네트워크 형성이 미흡한 점을 고려하여 여성 연구자 간 교류 확대를 위해 가급적 오프라인 강의를 통해 여성 네트워크를 활성화하고 여성 중간관리자 양성을 도모할 수 있도록 여성 인재양성 교육 프로그램을 신설하였습니다.

#### ㉔ 기관

㉔ 기관에서는 조직 내 여성 근로자가 관리자급으로 승진하여 탁월한 리더로 성장함으로써 기업의 다양성을 증진하고자 여성 근로자 직원협의회를 중심으로 여성 리더십 프로그램을 설계하였습니다. 자체 교육과 외부 교육을 병행한 교육 프로그램은 팀 단위 세미나 방식과 오프라인 강의 방식을 동시에 도입·실시하여 교육의 효과성을 제고하고 강의 참여 활성화를 통해 여직원 협의회 참여율의 상승효과를 함께 도모하였습니다.

### 4.3 인재양성 프로그램

#### 현황·이슈

- 조직 내 보직자가 대다수 남성으로만 구성된 과소 대표성 문제를 해소하고 조직의 균형 발전을 위해서 여성 관리자 육성이 필요하며 이를 위한 여성 인재양성 단계별 교육 프로그램 필요

#### 주요 내용

- 여성 인재양성 프로그램은 후보자군 양성 > 발굴 > 보직자 교육 > 고위관리자 양성으로 단계별 진행하며 이를 통해 기업의 과소 대표성 문제를 해결하고 성별 다양성 증진을 목표로 함
- 로버트 카츠의 계층별 역량모델에 따르면, 계층에 따라 필요한 역량이 다르므로 실무자, 중간관리자, 고위관리자로 성장하는데 필요한 역량을 정의하고 이를 체계적으로 갖출 수 있는 단계별 맞춤형 교육이 필요

계층별 역량 모델

상위 관리자	TOP MANAGEMENT	개념화 능력	· 현상의 본질을 파악하고 새로운 대안을 제시하는 능력
중간 관리자	MIDDLE MANAGEMENT	대인관계 능력	· 부하에 대한 동기 부여나 갈등의 해결과 같은 대인적 상호작용 관련 능력
실무자	FIRST LINE MANAGEMENT	기술적 능력	· 기술 및 직능 분야 측면의 성과를 내는데 필요한 고유 기술에 관한 능력

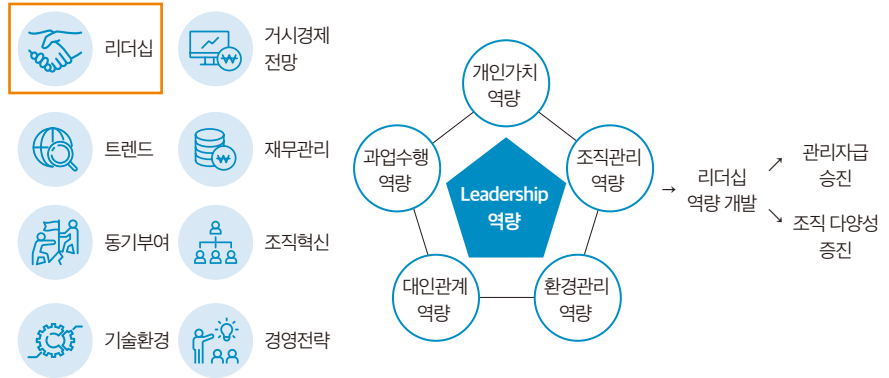
계층별 역량 강화지표

계층역량	<b>실무집행계층(6급 이하)</b>	<b>정책집행계층(4급-5급)</b>	<b>정책관리계층(3급)</b>	F10 역량 강	변화
	<b>관계지향 역량</b> · 솔선수범 · 팀워크 형성 · 갈등관리/공정한대우	<b>관계지향 역량</b> · 갈등관리 · 팀워크 형성 · 효과적 의사소통	<b>관계지향 역량</b> · 정책적 판단 · 위기관리 능력 · 조정과 판단력		전문성
	<b>리더십 역량</b> · 업무관리 및 조정 · 인력관리 · 명확한 지시	<b>리더십 역량</b> · 업무관리 및 조정 · 인력관리 · 명확한 지시			교류 협력
	<b>업무관리 역량</b> · 문제인식 및 해결 · 의사결정 · 계획수립	<b>업무관리 역량</b> · 문제인식 및 해결 · 의사결정 · 계획수립			사명감
	<b>전략적 접근 및 자기관리</b> · 글로벌 마인드 · 자기개발	<b>전략적 접근 및 자기관리</b> · 글로벌 마인드 · 정책방향 및 목표제시 · 자기개발			열정

\*자료 : 국가인재개발원 공무원 대상 역량교육 참고

- 여성 고위관리자 양성을 위한 필수 역량 중 하나인 '리더십' 역량 강화를 위한 직급 단계별 맞춤형 역량 강화 교육 프로그램은 다음과 같이 구성할 수 있음

**성공적인 임원을 위한 필수 역량 8가지**



**직급별 교육 수강**

실무자, 업무 담당자	중간 관리자	고위 관리자
셀프 리더십	코칭 리더십	팀장 리더십
협업 리더십	팀장 리더십	변화주도 리더십
감성 리더십	변화주도 리더십	리더십 개발
	리더십 개발	

- 교육 효과성 제고를 위해서 교육 전후를 비교하는 정성평가를 비롯하여 교육 만족도 조사 등의 교육 효과성 평가 및 피드백을 통해 개선사항 수정·보완

**여성근로자 리더십 교육 프로그램 효과성 평가 방법**

구분	내용	예시 설문
<b>1단계 반응 평가</b>	· 설문지 통해 조사 · 프로그램 운영 및 내용의 만족도 평가 · 차후 프로그램의 개선방향 수립	· 프로그램 참여로 유용성을 느꼈는가? · 어떤 유용성을 느꼈는가? · 실제 프로그램의 운영이 효과적 인가?
<b>2단계 학습 평가</b>	· 학습목표 달성도 평가 · 교육 내용에 따라 생략 가능	· 기술, 지식의 습득 및 태도의 변화
<b>3단계 행동 평가</b>	· 설문지 통해 조사 · 실제 프로그램의 영향력 정도 평가 · 장기간(3개월 이상) 경과 후 평가	· 여성 근로자의 개인 행동의 변화 여부 · 업무태도에서의 변화 여부 · 교육 내용의 지속적 사용 및 유지 여부
<b>4단계 결과 평가</b>	· 교육의 조직기여도 측정 · 투자 효과성 및 수익률에 대한 것이므로, 실제로 평가 실시가 어려울 수 있음	

## 컨설팅 대표 사례

### ㉓ 기관

유능한 중간관리자가 조직 내 핵심리더로 성장할 수 있도록 중간관리자 양성에 중점을 둔 맞춤형 역량 강화 교육 및 네트워크 형성 프로그램 신설

### ○진단 및 분석

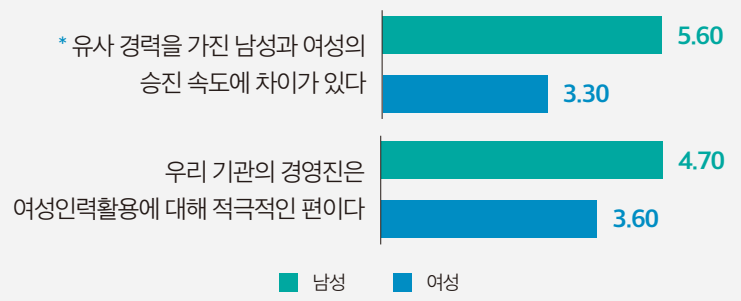
- 일·생활균형요소 점검결과, 관리자 및 임원 총 80명 중 여성 관리자는 단 1명으로 성별 비율 비교 결과 5.3%에 불과하여 공공기관 여성 관리자 비율('22년 목표: 28%, '27년 목표: 34.5%)과 비교해 볼 때, 중간관리자부터 여성 인재 육성 및 선출 방안 모색이 시급한 것으로 판단됨

관리자 및 임원현황

구분	남성		여성		합계 인원
	인원	비율	인원	비율	
기관장	1	100%	-	-	1
관리자	78	98.7%	1	1.3%	79
합계	79	99%	1%	1%	80

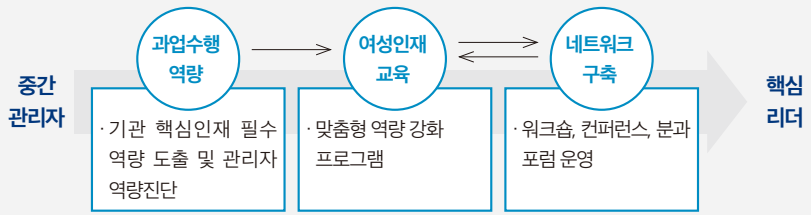
구분	관리자 및 임원 수	전체 정규직 직원 수	관리자 비율	관리자 및 임원 성별비율비교
남성	79	542	14.4%	5.3%
여성	1	130	0.8%	
합계	80	672	11.9%	

- 설문 조사 결과에서는 기관 경영진의 여성 인력 활용 적극성에 대한 문항과 유사 경력의 남성과 여성의 승진 속도 차이 존재 여부에 대한 문항에 여성과 남성의 응답 차이가 크게 발생하여 조직 내 여성 지도자 양성에 대한 성별 간 인식 격차가 큰 것으로 확인됨



### ○제도설계

- 조직 내에서 의사결정 권한을 가진 임원이 되는데 걸리는 시간은 평균 20년인 점을 감안하면, 조직 차원에서의 성별 대표성 강화를 위해서는 장기적 관점에서 여성 인재 육성 및 역량 강화가 선행되어야 하므로 **여성 관리자 역량 강화 프로그램 도입**
- 유능한 여성 중간관리자가 조직 내 핵심리더로 성장할 수 있도록 중간관리자 양성에 중점을 둔 맞춤형 역량 강화 교육 및 네트워크 제공 프로그램 설계



출처: 한국양성평등교육진흥원

### 교육 프로그램 설계안(1) - 중간관리자 과정

- 중간관리자 양성 과정 : 근속연수 5년 이상 대상. 후배 구성원을 이끌면서 업무를 수행하는 대인관계 역량 강화 프로그램

**Example**

<b>교육 개요</b>	· 1일 과정(이해편, 7h)    · 2일 과정(이해편+실전편, 14h)
<b>대상</b>	· 팀장, 과장급 관리자    · 근속연수 5년이상 여성 근로자 중 신청자
<b>교육 목표</b>	· 여성대표성 현황 및 배경의 이해를 통해 여성의 경력상승을 저해하는 원인 자각 · 중간관리자의 리더십 발휘에 있어 여성리더가 주목해야할 요소의 이해와 핵심 스킬 학습

구분	주요 모듈	내용
이해	<b>리더와 리더십</b>	· 리더와 리더십 · 역할에 따른 리더십 행동
	<b>여성과 리더십 포지션</b>	· 조직 내 리더로서 여성의 위치 · 경력상승 어려움을 가져오는 요인
	<b>여성의 리더십 행동</b>	· 조직의 성과를 향상시키는 리더십 행동 조망
	<b>핵심 리더십 역량 진단</b>	· 여성리더로서의 태도와 마인드셋, 핵심 리더십 스킬에 대한 자가진단
실전	<b>효과적 의사결정</b>	· 의사결정 의미와 권한의 단계 · 운영적 의사결정과 전략적 의사결정의 차이
	<b>동기부여와 피드백</b>	· 다양한 동기부여 방법 · 동기부여 수단으로서의 효과적 피드백
	<b>네트워킹</b>	· 네트워킹의 필요성과 기대효과

출처: 한국양성평등교육진흥원

### 교육 프로그램 설계안(2) - 고위관리자 과정

- 고위관리자 양성 : 근속연수 15년 이상 대상. 전략적 영향력 강화와 성별 다양성 문화 조성의 촉진자로서의 역할 강화 프로그램

**Example**

<b>교육 개요</b>	· 주1회 3h씩 7주    · 1일 워크숍(7h)
<b>대상</b>	· 부장급 이상의 관리자    · 근속연수 15년 이상 여성 중 신청자
<b>교육 목표</b>	· 조직의 리더들을 통하여 성과를 견인하는 상위 리더의 전략적 영향력 확대 · 조직 내 성별 다양성 문화 조성과 조직 변화를 주도하는 변화 촉진자 역할 인식



주요 모듈	내용	
여성, 리더의 시선	·여성리더의 리더십 의미전달	·최신 여성이슈 및 리더십 동향
리더십으로 발전하는 조직	·조직 내 다양성의 장점과 그룹별 특징	·다양성과 인재관리 원칙
경영마인드 탐구	·사회적 니즈와 경제적 가치의 창조	·사회적 이익 창출을 위한 비즈니스 모델
리더십의 성장	·경영자의 역량과 리더십	·자기분석과 리더십 실패요인의 예방
탁월한 리더되기	·강점을 기반으로 리더십 비전 수립	·상호존중의 파트너십 구축 기반
가치를 실현하는 소통	·협상의 개념 및 협상 요소	·협상을 위한 플래닝
사회변화 읽기	·미래 예측과 4차 산업혁명 전망	·경제 환경 변화와 경영트렌드 파악

출처: 한국양성평등교육진흥원

### 교육 프로그램 설계안(3) - 최상급 보직자 과정

- 최상급 보직자 양성을 위한 리더십 프로그램 진행



구분	중견 리더십프로그램 (Mid-level)	시니어 리더십 프로그램(Senior)	임원 리더십 프로그램(Executive)
기간	· 8 개 월 에 걸 쳐 13 일 프로그램 운영	· 4개월에 걸쳐 10일 프로그램 운영	· 7개월에 걸쳐 13일 이상의 프로그램 운영
대상	· 신규 팀 리더	· 시니어급 보직자	· 최상위급 보직자
개별 평가	· 360도 다면평가 · MBTI · Bar-On 정서지능지수 검사 (EQ-i) · Thomas-Kilmann 갈등 관리 테스트	· 360도 다면평가 · MBTI · FIRO-B(대인관계 성향 테스트) · Strengths Finder	· 360도 다면평가 (NIH의 임원 숙련 모델 (Executive Proficiency Model)에 맞춰 조정)
주요 프로그램	· 2시간 코칭 · 멘토링 · 리더십 개발 계획 수립	· 4.5시간 코칭 · 리더십 개발 액션플랜 수립	· 8시간 개별코칭 · 임원 진과의 네트워킹 이벤트
중점 분야	· 감정지능, 상호관계, 동기 부여 방안, 전략적 관리 방안, 갈등관리, 협상 및 설득방법, 변화관리 방안 등	· 협상 및 설득방안, 감정지능, 결과기반 책무, 학습 독려 방안, 커뮤니케이션 역량, 향상성(Resilience), 다양성과 암묵적 편견요소 등	· 리더하는 방안, 커뮤니케이션, 자기인식, 의회에서의 정책 결정, 변화를 이끄는 방법, 네트워킹 이벤트 등
과외 커리큘럼	· 응용 학습과제 수행 · 과업수행 및 코칭	· 1:1 코칭 실시 · 추천도서 및 자료목록 제공	· 커뮤니케이션 모듈 훈련 · 동료 어드바이저들과 함께 코칭 · 의회, 정책결정가와의 만남

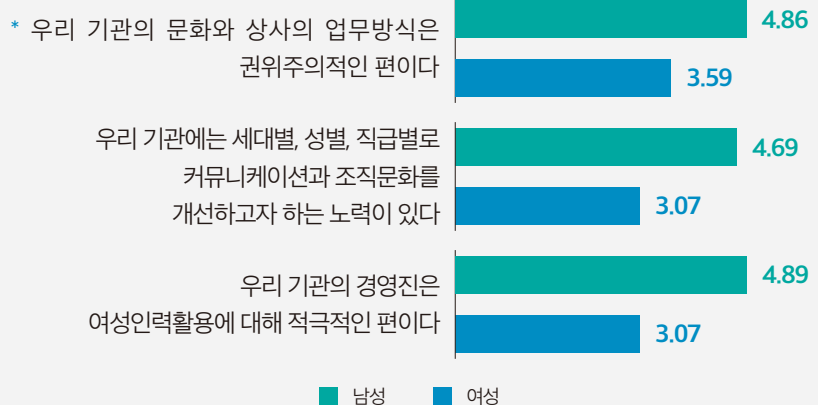
## 컨설팅 대표 사례

### ㉠ 기관

핵심 리더십 역량 진단 및 교육 프로그램 수요 조사를 통한 교육 운영방안 마련 및 미흡한 여성 네트워크를 강화하기 위해 가급적 오프라인 방식으로 운영

#### ○진단 및 분석

- 일·생활균형요소 점검결과, 관리직에서 여성의 비율이 10%로 남성보다 현저히 적은 상황이며 전반적으로 여성 인재의 활용이 부족한 편으로 확인됨에도 여성 인재양성 혹은 여성 지도자 양성을 위한 별도 교육 부재
- 설문 조사 결과, 예전보다 조직문화가 개선되고는 있으나 남성 직원 및 남성 보직자가 많다 보니 조직문화가 수직적이라고 느끼는 여성 직원이 많은 것으로 나타남. 특히 경영진의 여성 인력 활용에 대한 문항에서 여성과 남성의 응답 차이가 크게 나타남



- 구성원 FGI에서 과거 고위 관리직에 여성 임원이 있을 때는 여성 연구자 간 교류가 활발하였으나 최근에는 거의 사라진 것으로 확인됨

#### ○제도설계

- 중간 관리직 이상의 여성 지도자를 양성하기 위한 리더십 교육이 필요할 것으로 판단되며, 여성 지도자 양성을 위해 여성 직원간 교류를 늘리고, 성별 균형 및 다양성 증진 전략의 일환으로서 **여성 인재양성 교육 프로그램** 신설
- 여성 인재양성 교육 및 역량개발 지원 프로그램을 도입하여 여성 인재의 리더십 역량을 강화하고 여성 지도자의 비율을 지속적으로 확대하는 여성 인재 육성 기반 조성

#### 육성기반 조성

- 여성인재양성을 위한 제도 지원 및 교육 등 실시

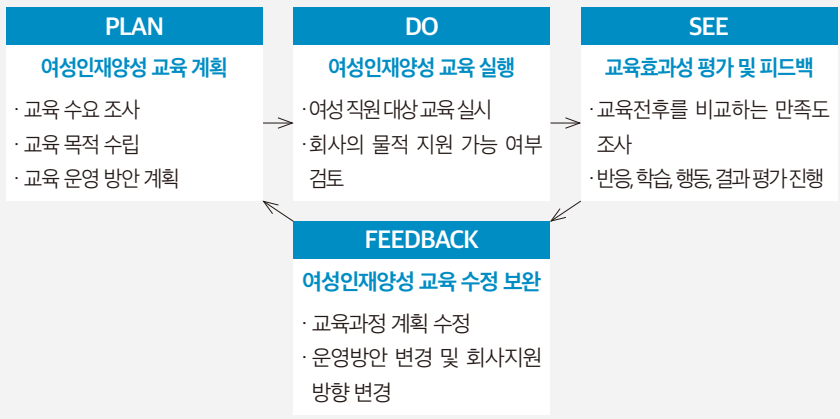
#### 육성기반 공고화

- 역량개발 지원 확대
- 다양성과 포용성 지향 조직 문화 적립

#### 여성리더 지속적 확대

- 여성리더 비율 확대
- 여성리더십 역량 확보

- 교육 프로그램은 Plan-Do-See 과정으로 설계하고 Plan 단계에서 핵심 리더십 역량 수준을 진단한 후, 기관에서 운영 중인 교육 수요 조사에 리더십 부분을 추가 실시하여 최종 교육 운영방안 수립 및 교육 시행



**핵심 리더십 역량 진단**

구분	역량군	하위역량					
핵심 리더십 역량	자기 관리	자기개발 능력	지속적 학습능력	디지털 리터러시	윤리의식	감정관리 능력	일과 삶의 균형관리 능력
	관계 관리	의사소통 능력	공감 및 배려능력	갈등관리 능력	조정 및 협상능력	협업 능력	
	성인지	성인지 감수성	성평등 관련 현안 파악 능력	성평등주의 실천능력			

**여성인재양성 교육 프로그램 운영 방안 수립**

교육개요	· 여성리더십 강화를 위한 리더십 및 직무역량 교육
교육대상	· 여성직원(특강의 경우 남성 직원 참여 가능)
교육 프로그램	· 여성 리더십 특강(과학기술분야 여성 리더 초청 강연) · 여성 중간관리자 양성 교육 · 여성과학기술인 워크숍, 여성 네트워크 참여 지원
교육내용	· 여성 리더로서의 조직 내 역할, 여성 리더의 필요성 · 여성과학기술인의 지속적인 경력 개발
운영방법	· 연 1회 여성 리더 초청 강연 진행 · 여성 연구자 대상 오프라인 세미나 분기별 1회 진행 · 외부 워크숍 교육비 지원, 내부 학점 인정

### 여성과학기술인 리더십과정

과학기술 여성리더 육성을 위하여 2015년 "과학기술 여성리더십과정"을 개설하였으며, 2021년에는 "미래를 디자인하는 리더십"을 주제로 리더십과정 7기를 기획·운영하였습니다.

- 교육대상 여성과총 회원단체 추천을 받은 여성과학기술인
- 교육일시 2021년 6월 7일 ~ 7월 26일, 매주 월요일, 총 8회(8강좌)
- 교육내용 최신 과학기술동향, 과학기술관련 정책 및 행정, 인문학·예술 등 다 학문과 과학의 융합 등



· 외부 워크숍 예시 : 한국여성과학기술단체총연합회 여성과학기술인 리더십과정

- 현재 여성 네트워크 형성이 미흡한 점을 고려, 가급적 온라인보다는 오프라인 강의를 통해 여성 네트워크를 활성화하고 여성 중간관리자 양성을 도모할 수 있도록 교육 시행

## 컨설팅 대표 사례

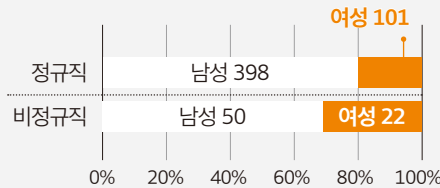
### ㉔ 기관

#### 여직원 협의회를 중심으로 한 여성 리더십 세미나 진행

#### ○ 진단 및 분석

- 일·생활균형요소 점검결과, 업종 특성상 여성 근로자의 비율이 낮은 편이며, 관리직에 있어서도 성별 불균형이 크므로 여직원 협의회를 통해 여성 근로자의 의견을 별도로 수집하고 수요에 따른 교육을 실시해왔음. 하지만 코로나 이후 여직원 협의회 활동이 중단되어 여전히 재개되지 않고 있음

고용형태별 남녀근로자 수



고용형태별 인력현황

구분	남성	여성	합계	여성비율
정규직	398	101	499	20%
비정규직	50	22	72	31%
합계	448	123	571	22%

임원현황

구분	남성		여성		합계 인원
	인원	비율	인원	비율	
비상임감사	1	100%	0	0%	1
원장	1	100%	0	0%	1
합계	2	100%	0	0%	2

관리자 수

구분	관리자 및 임원 수	전체 정규직 직원 수	관리자 비율	관리자 및 임원 성별비율비교
남성	40	398	10.1%	49.3%
여성	5	101	5%	
합계	45	499	9%	

- 구성원 FGI에서 코로나 이전처럼 여직원 협의회가 활성화될 수 있도록 하는 지원 방안과 승진 대상자가 아닌 여성 근로자들도 리더십 육성 프로그램을 이수하고 싶다는 의견이 제시됨

○ 제도설계

- 기관 특성상, 멘토가 되어줄 여성 관리자 및 임원의 적기 때문에 멘토링 제도보다는 실질적으로 활용할 수 있는 지식을 제공하는 여성 리더십 교육 프로그램을 도입하기로 함
- 기존에 여성 근로자 교육 활동의 중심이 되었던 여직원 협의회를 구심점으로 하여 팀 단위 세미나를 진행하고, 여직원 협의회에 소속되지 않은 여성 근로자들도 자유롭게 참여할 수 있도록 프로그램을 구성하며 여직원 협의회 참여율의 상승효과를 함께 도모하고자 강의는 오프라인 강의로 실시
- 팀 단위 세미나 수업 전, 토의 주제와 사례 공유 기회를 마련하여 세미나 참여도를 높이고 학습 효과성을 상승시키도록 진행함



여성근로자 리더십 교육 프로그램 도입(교육 내용 ①)

구분	주요내용
1차시	· 개인가치 역량 - 자기이해·개발능력 · 세릴 샌드버그의 TED 강연 및 <린인> 책 읽고 여성 리더십에 관한 토의
2차시	· 환경관리 역량 - 변화주도능력 향상 · <미래신재생에너지 관련 신사업분석보고서(미래기술정보리서치 지음)>을 읽고 우리회사의 앞으로 발전 방향에 관한 토의
3차시	· 대인관계 역량 - 동기부여·팀웍형성 능력 · 팀웍 스킬구성요소 22개에 대한 이해와 직장 내 경험담 및 사례 공유
4차시	· 조직관리 역량 - 자기이해·개발능력 · MBTI와 애니어그램 활용을 통해 자기이해력을 높이고 개발능력에 대한 파악
5차시	· 과업수행 능력 - 비즈니스 마인드 · <비즈니스 아이디어의 탄생(데이비드 블랜드, 알렉산더 오스터 지음)>을 읽고 책 내용 택 1 실천
6차시	· 커뮤니케이션 능력 향상 - 피드백의 방법 · <좋은 피드백 나쁜 피드백(나카하라 준 지음)>을 읽고 토의 후 피드백 습관 검토 및 실천

- 여성 중간관리자로서 리더십을 발휘할 수 있도록 한국양성평등교육진흥원의 여성인재 아카데미와 연계하여 중간관리자 역량 강화 교육 프로그램 도입

### 여성근로자 리더십 교육 프로그램 도입(교육 내용 ②)

<b>교육목표</b> · 여성 대표성 현황 및 배경의 이해를 통해 여성의 경력상승을 저해하는 원인 자각 · 중간관리자의 리더십 발휘에 있어 여성리더가 주목해야할 요소의 이해와 핵심스킬 학습	<b>교육대상</b> · 팀장·과장급 관리자 · 직장경력 5년 이상인 중간관리자급 리더 * 후배 구성원을 이끌면서 업무를 수행하는 비공식적 리더 포함 · 상기 요건 중 하나에 해당하거나 각 요건과 동등하다고 인정되는 자
<b>교육형태</b> · 통합교육 : 개별신청으로 다양한 기업, 기관 재직 여성 중간 관리자 참여 · 기관교육 : 기업, 기관 신청으로 찾아가는 교육 진행	<b>교육시간</b> · 2일 교육(이해편+실전편, 14h) · 1일 교육(이해편, 7h)

### 컨설팅 대표 사례

#### ㉠ 기관

정규직 여성 직원을 대상으로 리더십 역량개발을 위해 한국양성평등교육진흥원의 여성인재 아카데미, 한국생산성본부의 리더십 교육과 연계한 오프라인 교육 지원 및 희망자에 한하여 팀 단위 스터디 프로그램 지원

#### ○ 진단 및 분석

- 일·생활균형요소 점검결과, 남성 관리자 및 임원 비율이 약 86%로 압도적으로 많은 편이며 관리자 성별 비율도 약 35%에 해당되어 성별 대표성의 불균형이 존재함을 확인

#### 관리자 현황

구분		남성		여성		합계 인원
		인원	비율	인원	비율	
고위 관리자	부원장	1	100%	-	-	1
	본부장	5	83.3%	1	16.7%	6
	부장	3	100%	-	-	3
	사업단장	1	100%	-	-	1
	단장	9	90%	1	10.0%	10
중간 관리자	센터장	15	83.3%	3	16.7%	18
	실장	13	81.2%	3	18.8%	16
	팀장	4	100%	-	-	4
합계		51	86.4%	8	13.6%	59

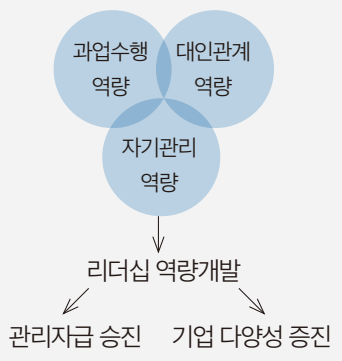
구분	관리자 수	전체 정규직 직원 수	관리자 비율	관리자 및 임원 성별비율비교
남성	51	423	12.1%	34.9%
여성	8	190	4.2%	
합계	59	613	9.6%	

- 구성원 FGI에서도 조직의 균형적 발전을 위해 여성인재 발굴과 육성이 중요하다는 의견이 제시되었으며, 관계자 인터뷰에서도 동일한 의견이 제시되어 기관의 여성 관리자 육성 필요성과 의지가 모두 존재함이 확인됨

○ 제도설계

- 여성 직원들이 관리자급으로 승진하여 역량을 발휘할 수 있도록 리더십에 관한 여성 근로자 역량 개발 교육 프로그램을 도입하기로 함
- 리더십 역량개발은 소속 여성 직원들이 관리자급으로 승진하여 탁월한 리더로서 성장할 수 있도록 도모하고 이로 인해 기업 다양성을 증진하고자 하는 목적으로 진행하며 기존에 활동하는 여성 협의체를 고려하여 정규직 여성 직원들을 대상으로 한 팀 단위 세미나 방식으로 진행

여성근로자 역량 개발 제도 도입 : 리더십 역량 교육



목적	· @ 기관 소속 여성직원들의 관리자급으로의 승진 및 탁월한 리더로서 성장 도모
대상	· @ 기관 소속 정규직 여성직원 대상
운영	· 과정 횟수 : 연 6회, 총 12시간(1회 2시간) · 교육 방법 : 팀 단위 세미나 진행

- 또한, 팀 단위 세미나(스터디, 회당 2시간 이내)와 더불어 전문 교육 프로그램(오프라인 강의)을 동시에 도입하여 교육 효과성을 높이고자 하며 사업장이 산재되어 있는 관계로 스터디는 반기별 1회 실시를 목표로 함
- 교육 목적에 따라 대상자를 다르게 정하며, 스터디는 역량개발을 희망하는 여성 직원 전체를 대상, 오프라인 교육은 여성 근로자뿐만 아니라 수강을 희망하는 전 직원을 대상으로 함

리더십 역량 교육 프로그램

구분	대상	내용	비고
스터디	전 여성직원 대상 중 희망자	· 팀 단위 스터디 수행 · 총 6차시 내 2회 수행 · 주제별(자기관리역량/대인관계역량/과업수행 역량) 수행	
오프라인 교육	리더십 역량 향상을 희망하는 전 직원	· 외부강사 초청 리더십 교육 · 한국양성평등교육진흥원 여성인재아카데미 활용 · 한국생산성본부(KPC) 리더십 교육 활용	직급별 실시

- 오프라인 교육 후 즉시 수강자를 대상으로 강의 만족도 조사를 실시하여 교육 효과성 평가 및 지속적으로 개선 운영

교육 만족도 조사

<교육 만족도 설문>

1. 이번 교육은 본인에게 필요한 교육이었습니까?
2. 이번 교육에서 다룬 내용들은 이해하기 쉬웠습니까?
3. 이번 교육에 대해 만족하십니까?
4. 교육 시간은 적절하였습니까?
5. 강사는 강의 내용과 관련한 전문 지식을 보유하고 있습니까?
6. 강사는 교육 내용을 이해하기 쉽게 전달하였습니까?
7. 교육 효과를 위한 수강 인원이 적절하였습니까?

구분	내용
조사 시점	교육이 끝난 즉시
조사 대상	오프라인 교육을 수강한 근로자
항목	강의 필요성, 강의 내용 및 강사 만족도 등을 포함한 7개 항목



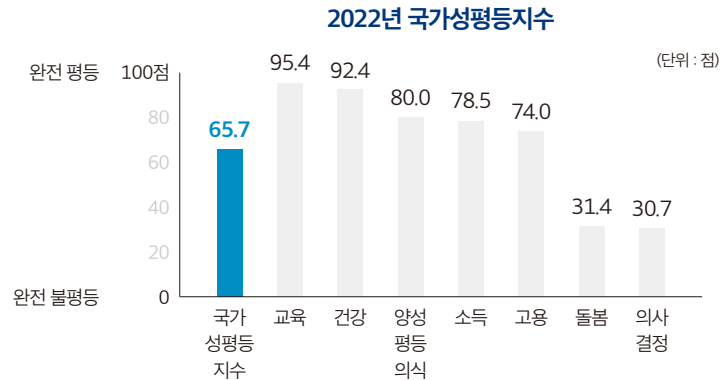
5

## 다양성 추진

## 5.1 개요

## 국가성평등지수, 의사결정 부문 최하위

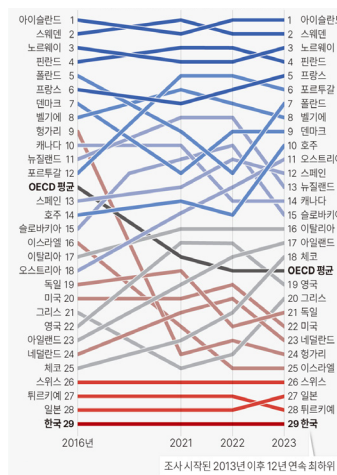
· 여성가족부의 '22년 국가성평등지수 결과에 따르면, 우리나라의 국가성평등지수는 전년도보다 0.2점 상향된 65.7점으로 소폭 상승한 것으로 나타났으나 세부지표 중 의사결정 부문은 30.7점에 해당되어 가장 낮은 것으로 나타남



자료: 여성가족부

· '24년 영국 이코노미스트가 OECD 회원국을 대상으로 산정한 '유리천장 지수'에서도 한국은 12년 연속 조사대상 29개국 중 29위로 최하위를 기록했으며, 관리직 여성 및 기업 내 여성 이사의 비율도 최하위권에 해당되어 의사결정 부문의 성별 대표성 및 다양성 증진을 위한 노력이 더욱 필요할 것으로 판단됨

## OECD 회원국 유리천장지수 순위



자료: 연합뉴스(자료: 이코노미스트)

· 기업의 다양성 존중은 기업의 사회적 책무일 뿐만 아니라 지속가능한 성장을 위해 반드시 갖추어야 할 기업 경쟁력의 원천에 해당됨

## 5.2 제도

구분	제도명	연도	내용
면접 위원	채용심사위원의 다양성 확보	'21	· 채용 과정에서 여성심사위원 확대 및 성차별적 요소를 제한하는 면접 가이드라인 제시 · 금지사항이 구체적으로 기재된 채용심사위원 서약서 및 유의사항 배포 · 면접 질문에 대한 익명 만족도 조사 실시
	면접위원 다양성 확보	'21	· 연구직 채용 시, 주니어 연구원의 2차 면접 참관 제도 실시 · 면접위원 서약서 보강 및 면접 질문 익명 조사 실시
	면접위원 가이드라인 및 사전 체크리스트 제작	'22	· 성평등 관련 체크리스트 제공하여 명확한 주의사항 제시 · 면접위원 서약서에 성평등 및 일·생활균형에 관한 사항 추가
의결 기구	노사협의회 여성 위원 필수 지정제	'22, '23	· 노사협의회 선출 방식을 통해 2명 이상의 여성위원 필수 지정화
	관리직의 성별 다양성 제고	'23	· 다양성 관리를 위한 직원협의체(다양성 위원회) 구성 · 상시 협의 진행하여 노사협의회 안건 상정

### ☞ 우수사례

#### ㉓ 기관

㉓ 기관에서는 노사협의회, 승진심사위원회를 비롯한 조직 의사 대변기구의 여성위원 부재로 인한 성별 대표성을 개선하기 위해 장기적 개선방안의 첫 시도으로써 직원협의체(다양성 위원회)를 구성하였습니다. 직원협의체는 사내 공고를 통해 자율투표로 선정된 직원들로 구성되어 상시 운영되며, 직원협의체에서 논의된 내용을 노사협의회 안건으로 상정하는 중간다리 역할을 함으로써 다양한 현장의 목소리를 적극적으로 수렴할 수 있도록 도입되었습니다.

#### ㉔ 기관

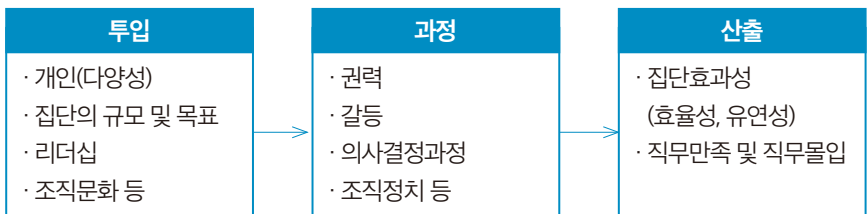
㉔ 기관에서는 면접 절차의 공정성과 면접위원의 다양성 확보를 위해 주니어 면접관 참관제도를 도입하였습니다. 성별 균형을 갖춘 주니어 면접관들이 면접위원들과 함께 면접 과정에 참관하여 면접 과정에서 발생할 수 있는 성차별적 질문들을 사전에 검토·차단하고, 면접 참관 경험을 통해 면접자로 성장할 수 있는 기회를 제공함으로써 향후 면접위원의 성별 다양성을 개선하고자 하였습니다.

### 5.3 다양성 증진

#### 현황·이슈

· 다양성은 집단수준 행동 분석모형에서 투입(Input) 변수에 해당되어 조직 효과성과 직원의 직무 만족, 직무몰입 등에 영향을 미침. 조직 내 다양성이 확보된다면 인 지적 자원, 즉 문제해결에 필요한 정보, 의견, 관점의 증가와 사회적 자본의 다양화를 통해 집단 전체의 성과 향상을 기대할 수 있음

#### 집단수준 행동의 분석



출처 : Gladstein, D. L.(1984). Groups in context : A model of task group effectiveness. Administrative Science Quarterly, 29(4), p.499-517. 수정인용

#### 주요 내용

- 성별 대표성 측면의 다양성을 증진하기 위해서 '다양성 위원회 설치', '여성 임원 육성 멘토링 프로그램', '최고 다양성 책임자(Chief Diversity Officer) 지정', '여성 임원 쿼터제' 등의 제도가 있음
- 또한, 다양성을 고려한 인적자원 관리 차원에서 '편견 없는 채용'과 '면접위원 성별 균형', '퇴사자 출구 인터뷰' 등을 도입할 수 있음
- 그 밖에 '다양성 보고서 발간', '임금 격차 조사', '성비 모니터링', '네트워킹 프로그램' 등 조직 내 다양성 증진을 위한 다양한 제도 존재

#### 컨설팅 대표 사례

##### ㉠ 기관

##### 관리직의 성별 다양성 제고(직원협의체 운영)

##### ○ 진단 및 분석

- 일·생활균형요소 점검결과, 관리자 및 임원(281명) 중 여성 관리자는 6명으로 2.8%에 불과하여 공공부문 성별 대표성 제고 계획의 '22년 목표(28%)', '27년 목표(34.5%)와 비교해볼 때, 여성 관리자 비율이 극히 낮은 편임
- 현재 공식적 의사 대변기구인 노사협의회, 고충 처리위원회, 노동조합의 여성 상임 간부는 없는 상황이며 노사협의회 및 노동조합 외의 별도의 의사 대변기구는 존재하지 않는 것으로 확인됨

- 구성원 FGI 결과, 현저히 낮은 여성 관리자 비율 및 의사 대변기구의 여성위원 부재로 여성관리자 확대뿐만 아니라 여성 근로자의 의견을 대변할 수 있는 여성위원의 필요성을 크게 느끼고 있는 것으로 확인됨

**○ 제도설계**

- 여성 근로자 및 직무별, 세대별, 사업장별 근로자를 대표하는 직원협의체를 구성하여 현장 목소리를 적극적으로 수렴함은 물론, 직원협의체 시 논의한 내용을 노사협의회 안건으로 상정하여 중간다리 역할을 수행할 수 있도록 직원 협의체(가칭: '다양성 위원회')를 신설
- 다양한 계층의 위원으로 구성된 의사 대변기구 참여 활동을 통하여 근로자 만족도 및 참여도를 증진하고 다양성 확보를 통한 투명하고 창의적 의사결정 및 글로벌 경쟁력 강화 기대
- 기존의 근로자참여법에 따른 노사협의회와 직원협의체의 가장 큰 차이점은 위원 구성에 관한 사항으로 다양한 계층의 현장 직원이 직접 참여하여 상시 논의를 진행하는 방식으로 운영

**노사협의회와 직원협의체의 비교**

구분	노사협의회	직원협의체
<b>목적</b>	· 생산성 향상과 근로자 복지 증진 등 미래지향적 노사 공동 이익 증진	· 폭 넓고 다양한 의견 수렴을 통한 노사 협의회 안건 상정
<b>위원 구성</b>	· 근로자참여법에 따라 사용자 위원과 근로자 위원으로 구성	· 직무별, 성별, 세대별, 사업장별 등 필요에 따라 다양하게 구성
<b>위원 자격</b>	· 3급 이상	· 근속년수, 직급, 성별 제한없이 근로자 투표에 의한 선출
<b>회의시기 및 안건</b>	· 특정기간(분기별 회의) · 근로조건	· 상시적으로 논의 · 다양한 안건 논의. 현안 또는 주제 선정 후 특정안건 해결을 목적으로 TF팀 체제로 운영도 가능

**기대효과**

- 전체 근로자의 과반수 노동조합이 있는 경우 대표자와 노동조합이 근로자 위원을 위촉하는 노사 협의회와 달리, 조직 내 성별, 직무별 등 상대적으로 과소 대표된 구성원을 포함하여 경영정보의 공유, 참여와 협력을 위한 범위 확대의 기반 틀 마련
- 상시 논의를 통한 투명하고 창의적 의사 결정 및 글로벌 경쟁력 강화

- 직원협의체 위원 구성 및 선출 방식 등 세부 운영방안은 최대한 다양한 구성원의 의견 수렴을 위한 목적에 부합하도록 설정하되, 시범적 도입을 통해 개선해나가는 방식으로 제안

### 직원협의체 세부 운영(안)

구분	1안
협의체명	<input checked="" type="checkbox"/> 전임직원 공모전을 통하여 친근하고 기관의 특성을 살린 협의체명 선정
활동 내용	<input checked="" type="checkbox"/> 제도 개선 및 사내 이슈 관련 노사 커뮤니케이션 시 직원 대표기구로서 활동 및 수시회의를 통한 사내 업무 환경 개선사항 논의
위원 구성	<input checked="" type="checkbox"/> 직무, 여성, 사업장별 세분화하여 각 부분별 대표 선출
선출 방식	· 각 부분별 관리자가 추천하여 선발
구분	2안
협의체명	· 한마음 협의체 등 일반적 직원 협의체명 선정
활동 내용	· 전 임직원을 대상으로 일·생활 균형과 관련 또는 현안 관련된 주제를 투표하여 선정 후, 관련 문제를 주체적으로 해결해갈 참여자를 모집하고, 노사가 함께 심사해 구성원 대표를 선발하여 활동
위원 구성	· 실무/중간/고위 관리자 및 성별로 단순화하여 대표 선출
선출 방식	<input checked="" type="checkbox"/> 사내공고를 통한 직급, 근속연속 등의 제한 없는 자를 투표

-직원협의체의 효과성 제고를 위해 협의체 운영 시 논의된 내용에 대한 공지 및 협의 내용, 운영방안에 대한 만족도 설문 조사를 시행하여 지속 개선함(만족도 설문조사 예시 27p 참고)

## 컨설팅 대표 사례

### ㉔ 기관

#### 노사협의회 여성위원 필수 지정제도

##### ○ 진단 및 분석

- 일·생활균형요소 점검결과, 전체 정규직 여성 비율이 48.1%에 해당되어 타 기관 대비 전체 직원의 성비는 상대적으로 균등한 편이나 근로자 의사대표기구에서는 성비, 연령, 직급 등이 상대적으로 편중되어 있음
- 특히 노사협의회 여성위원은 전체 위원 10명 중 2명, 노동조합 간부 중 여성 조합원의 비율은 6.3%에 해당되어 노동조합 및 노사협의회 등 의사대표기구에 대한 젊은 근로자들의 인식 부족 및 의사대표기구 구성 불균형이 확인됨
- 실무자 인터뷰에 따르면, 노동조합 및 노사협의회는 이미 마련되어 있으나 상대적으로 편중된 위원 구성 및 근로자들의 인식 부족으로 인해 적극적인 의견 반영이 부족한 분위기이며, 어느 정도 체험한 분위기라는 응답이 나타남

##### ○ 제도설계

- 기관 내 성별 다양성 증진과 일·생활균형을 적극적으로 실천하기 위하여 노사협의회 여성위원 필수 지정제도 도입
- 노사협의회 여성위원 필수 지정제도는 노사협의회 선출 방식을 통하여 4명 이상의 여성위원(근로자, 사용자)을 필수적으로 포함하는 것을 내용으로 하며 여성인재 경력개발, 일·가정양립, HR 지표 모니터링, 양성평등 조직문화 구축 등을 위한 다양한 활동을 기대할 수 있음

### 노사협의회 여성위원 필수 지정 제도 세부 운영방안

구분	1안	2안
선출방식	<input checked="" type="checkbox"/> 노사협의회 선출방식	CEO 또는 그룹장의 지명
여성 위원 구성 비율	<input checked="" type="checkbox"/> 4명 이상	전체 정규직 직원 대비 여성 직원 비율
위원회 프로세스		
안건 상정 회의 시 고려할 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 일·생활 균형에 필요한 제도 정립 및 관련 고충에 대한 의견 청취</li> <li>· 여성 관리자 비율 과소에 대한 대책 마련 등</li> </ul>	

- 노사협의회 여성위원 필수 지정제도의 정착을 위해 **도입기** - **활성화** - **고도화** 시기별로 수행해야 할 과제를 선정하였으며, 성공적인 제도 정착을 위해서는 경영진의 의사결정 지원 및 변화관리 모니터링이 상시적으로 이루어져 변화의 원동력이 제공되어야 함

### 노사협의회 여성위원 필수 지정 제도 도입 로드맵

	도입기	활성화	고도화
노사협의회 여성위원 필수 지정 제도 로드맵	· 노사협의회 규정 개정	· 노사협의회 위원 선출 시 여성 직원 후보자 추천 · 여성위원 4명 선발	· 노사협의회 안건 상정 및 회의 진행
변화 관리방안	필요성에 대한 공감대 형성(워크숍, 설명회 등)		
	이행을 위한 교육훈련 실시(변화리더십 등)		
	경영진의 의사결정지원과 변화관리 모니터링 실시		

## 컨설팅 대표 사례

### ㉔ 기관

#### 면접위원 다양성 확보

##### ○ 진단 및 분석

- 일·생활균형요소 점검결과, 정규직 직원 중 여성의 비율은 24.3%이며 비정규직 직원 중 여성의 비율은 36.5%로 전체 직원 대비 여성 직원은 28%에 해당하나 면접위원 중 여성은 10.6%에 불과하여 이에 대한 개선이 필요
- 설문 조사 결과, 우수한 여성 인력의 확대가 필요하다는 의견이 다수였으며 연구직 중 기술개발 분야에서는 남성에 대한 선호가 존재한다는 의견이 확인됨

- 한국여성정책연구원의 연구결과에 따르면, 여성의 채용을 위해서는 면접단계에서의 성평등이 가장 중요하므로 우수한 여성인재의 채용을 위해 편견이 가장 많이 개입되는 면접 과정의 개선이 필요

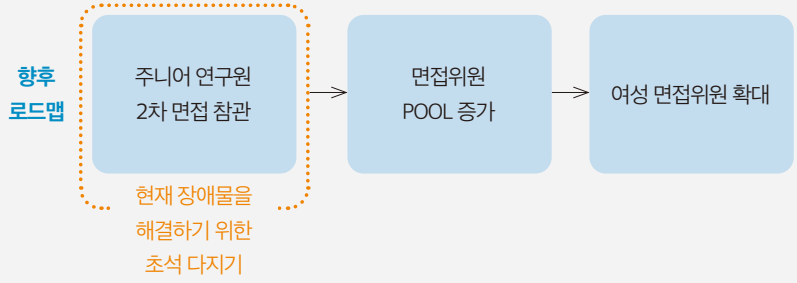
○ 제도설계

- 기관의 면접 현황을 분석한 결과, 면접위원 중 여성은 10.6%이고 구조화된 면접은 실시하고 있지 않으나 면접위원 가이드라인이 존재하며 외부 심사위원 서약서를 받아 면접 과정을 진행하고 있음

구분	당면하고 있는 주요 문제	해결방안	
인적 구성의 다양성 확보	여성 면접 위원	· 면접위원 중 여성위원은 전체 10.6%로 성별 불균형 · 면접이 주말에 이루어지고 일정 직급 이상의 관리자가 참여해야하는 관계로 여성 면접위원 참여가 어려운 것으로 파악됨	· 여성 면접위원 목표제
	심사 위원 교육	· <채용 전형위원 안내사항> 가이드라인 존재 · 외부심사위원에 대한 서약서만 존재함 · 해당 가이드라인에는 면접 시 금지되는사항이 나열되어 있으나 구체적인 예시가 없음	· 금지되는 질문사항에 대한 구체적인 예시 명시 · 심사위원 서약서에 내용 추가
다양성이 포용되는 채용절차	면접	· 면접절차에 직업기초능력의 경우 개인의 역량을 판단하는 항목이므로 구조화된 질문지를 통해서 편견이 개입할 수 있는 여지를 낮추는 것이 필요	· 구조화된 질문지 · 면접 질문에 대한 피드백

- 면접위원의 안내사항을 보강하고 면접 과정에 대한 익명 조사를 실시하여 채용 과정의 성별 차별 요소를 해소, 주니어 연구원의 2차 면접(연구실적 발표) 참관제도를 신설하여 면접위원의 성별 다양성을 확보할 수 있도록 제언

- 면접위원의 확대를 위해 내부 여성 주니어 채용 참관 제도를 실시하여 여성에게 불리하게 작용할 수 있는 질문들을 사전에 차단하고, 주니어 연구원들이 면접자로 성장할 수 있는 기회로 제공하여 향후 여성 면접위원 확대에 초석이 될 수 있음. 공정성을 위해 한 조에 여성, 남성이 모두 포함될 수 있도록 면접위원 조를 배치하여 실행



- 기관 상황상, 여성 면접위원의 즉시 확대는 달성하기 어려우므로 차별적인 면접이 실시되지 않도록 외부뿐만 아니라 내부 면접위원에게도 서약서를 받고 안내사항에서 면접 전형 시 유의사항에 구체적인 예시를 추가하여 차별적인 질문이 발생하지 않도록 사전에 예방

**채용 전형위원 안내사항 보강(유의사항)**

**면접전형 시 유의사항**

- 위원장을 중심으로 면접 진행방향, 역할분담 등에 대해 논의해야 함
- 성별, 신체조건, 용모, 학력, 연령 등 법령상 차별금지에 관한 내용을 질의하거나 평가의견에 남길 수 없음
- 면접전형 시 성차별 발언을 할 경우 관할 고용노동청에 신고될 수 있음
- 압박면접은 지양하고, 면접 질의는 평가항목에 맞게 질의해야 함
- 지원자별 질문 수와 면접 시간은 균등하게 부여될 수 있도록 시간관리가 필요함

**Example**

**금지되는 질문 예시**

<b>연령</b>	나이가 많은데 회사생활 잘 할 수 있겠어요?
	나이가 많은데 그동안 뭐 했어요?
	이 나이에 왜 이걸 해요?

- 면접 질문지 또한 평가 기준에 따른 구체적인 질문사항과 평가항목, 평가 기준에 대해 제공하여 기관에서 평가하고자 하는 역량에 대한 구체적인 평가가 이루어지도록 가이드라인 제시

**Example**

**채용 전형위원 안내사항 보강(질문지 예시)**

평가역량	유형	질문내용
<b>의사소통</b>	<b>경험 면접</b>	<p><b>[주질문1]</b> · 동료가 본인에게 불만을 제시한 상황에 대해 본인이 직접 소통하여 해결한 경험이 있다면 말씀해주시기 바랍니다.</p> <p><b>[주질문2]</b> · 타인의 의견이나 요구사항을 접수하고 조율했던 경험이 있다면 말씀해주시기 바랍니다.</p> <p><b>[주질문3]</b> · 전공외에 최신 기술이나 제품에 대해 설명한 경험이 있다면 말씀해주시기 바랍니다.</p>



평가역량	유형	질문내용
의사소통	경험 면접	<p><b>[세부질문]</b></p> <p><b>상황 및 문제</b>                      말씀해주신 내용은 언제, 어느 단체에서, 누구와 같이 경험했던 상황인가요?                      해당 경험의 구체적인 내용 및 상황에 대해서 구체적으로 말씀해주세요. 이 경험을 통해 어떤 생각(감정)이 들었습니까?</p> <p><b>역할</b>                      그 문제를 해결했던 과정(절차)를 순서대로 말씀해주세요. 그 역할 또는 문제해결을 보다 효과적으로 수행하기 위해 어떤 노력을 했습니까? 어떤 의도를 가지고 그런 행동을 하셨습니까? 문제해결 시 가장 어려웠던 점은 무엇이었나요?</p> <p><b>결과</b>                      경험의 결과는 어떠했습니까? 아쉬웠던 점은 무엇이었나요? 개선할 점은 무엇인가요?</p>

- 면접위원에 대한 평가가 아닌 면접 과정에서 좋았던 점과 좋지 않았던 점에 대해 익명으로 조사하여 좋은 질문은 다음 채용 시 공유하여 장려하고, 좋지 않았던 질문은 면접 안내사항에 추가하여 반복되지 않도록 함



**면접질문 익명 조사**

본 조사는 면접위원에 대한 평가가 아니라 우리 연구원의 면접과정을 보다 좋은 방향으로 개선하는 데에 참고자료로 사용하고자 합니다.  
 면접위원으로 참가하면서 좋았던 질문 혹은 개선이 필요한 질문에 대해 의견을 주시면 참고하여 다음 채용 때에 적극 반영하도록 하겠습니다.

<b>좋았던 질문</b>	
<b>개선이 필요한 질문</b>	



6

기타

그 밖에도 일·생활균형 문화 확산 및 조직문화 개선에 필요한 조직 내 각종 애로사항을 파악하고 전문 컨설턴트를 통한 해결 지원

제도

구분	제도명	연도	내용
규정 정비	일·생활균형 관련 규정 정비	'22	·현행 취업규칙에서 남녀고용평등법 등 양성평등 관련 규정 미비 사항 보완
	모성보호제도 관련 규정 정비	'23	· '19년 이후 개정된 모성보호 관련 법률 중심으로 취업규칙 개정 · 가족친화인증 갱신 위한 취업규칙 개정안 검토
	고충 상담-조사 분리 규정 마련	'23	·「성희롱·성폭력 예방지침」개정 ·「직장 내 괴롭힘 예방 대응에 관한 지침」개정 통해 고충 상담과 조사 절차의 분리
	징계요령 개정	'23	· 직장 내 성희롱 행위 관련 징계기준표 규정 세분화 · 성희롱 인정 행위에 대한 징계감경 금지조항 추가
시스템 정비 커뮤니케이션	사내 ERP 개선	'23	· 근로자들의 의견제시 관련 내부제도 검토 · 익명 의견제시 및 투표 메뉴 신설
	대면보고 최소화 캠페인	'23	· 그룹웨어 시스템을 통한 서면보고로 대면보고 최소화 · 대면보고 시, 사전 내용 및 일정 확정, 별도 보고자료 지양
	조직문화 개선 (커뮤니케이션) 프로그램 도입	'23	· 성별 간, 연령대별 커뮤니케이션 개선 교육 프로그램 도입 · 부서별 소통 증진 프로그램 제공
복지	EAP 소개 및 유형 제안	'23	· 직원 및 직원 가족 대상 심리상담 프로그램 제공

## ☞ 우수사례

### ㉓ 기관 : 고충 상담-조사 분리 규정 마련

㉓ 기관에서는 여성가족부의 「공공부문 성희롱·성폭력 사건처리 매뉴얼」에 따르면 상담과 조사의 목적이 다르므로 고충 상담과 조사를 별도로 운영할 것을 권고하는바, 해당 내용을 반영하여 기관의 「성희롱·성폭력 예방지침」 및 「직장 내 괴롭힘 예방 대응에 관한 지침」에서 관련 규정을 개정하였습니다.

### ㉔ 기관 : 대면보고 최소화 캠페인

㉔ 기관에서는 설문 조사 및 FGI 결과, 비효율적 대면보고에 대한 개선요구가 가장 많이 확인됨에 따라 고용노동부의 「근무혁신 10대 제안 및 실천방안 워크북」의 ‘똑똑한 보고’를 비롯한 타사 보고체계 개선 사례를 검토하여 사내 클라우드 시스템을 통한 연구 과정 상시 공유 및 그룹웨어 시스템 결재를 통한 대면보고 최소화 캠페인을 도입하였습니다.



과학기술분야

일-생활균형 연구문화 확산을 위한 실천과제 안내서

2024 일-생활균형 연구문화 확산 컨설팅



PART

03

**일-생활균형 연구문화  
확산 컨설팅  
활용 가이드**

## 우리 기관의 일·생활균형 수준은 어떨까요?

일·생활균형 연구문화 확산 컨설팅을 통해 현재 우리 기관의 조직문화와 구성원들의 인식 수준을 진단해보세요. 진단결과에 따라 전문 컨설턴트가 기관에 딱 맞춘 맞춤형 실행 계획(Action Plan)과 교육을 지원하는 맞춤형 컨설팅으로 우리 기관의 일·생활균형 조직문화를 구축하고 뉴노멀 시대의 새로운 기회와 가치를 만들어보세요.

### 임신·출산·육아기 지원

- Q 육아휴직 후 복직해야 하는데 업무와 환경에 잘 적응할 수 있을지 걱정돼요
- Q 휴직 후 회사 조직과 분위기가 많이 달라졌다고 하는데 적응할 수 있을까요
- Q 아이의 육아 지원을 위한 회사의 제도에 어떤 것들이 있는지 모르겠어요
- Q 복직하고 육아와 업무를 잘 병행할 수 있을지 걱정돼요
- Q 오랜만에 업무를 해야 하는데 제가 하던 업무를 다시 잘 해낼 수 있을까요
- Q 우리 아이를 위해 아빠인 제가 활용할 수 있는 제도는 무엇이 있을까요

- A 직장 복귀 프로그램(정보제공·1:1 관리·멘토링·직무교육 지원)
- A 남성 자동 육아휴직제
- A 육아기 남성 직원 대상 모성보호제도 활성화 프로그램
- A 육아휴직 사용 권고 프로그램



### 인사제도(평가·근무제도)

- Q 우리 조직은 육아휴직 등 모성보호제도가 있어도 사용하는 사람이 별로 없어요
- Q 육아휴직을 쓰고 싶는데 불이익이 있을까 봐 두려워요
- Q 내년이면 승진 대상자인데 올해 육아휴직을 써도 괜찮을까요
- Q 직원들의 일과 양육 병행을 지원하기 위해서 근로시간을 자율적으로 운영할 수 있을까요
- Q '일·생활균형'을 위해 육아휴직을 사용한 이후에도 자녀가 갑자기 아프거나 긴급 돌봄이 필요한 경우 자녀 돌봄 공백에 대한 대안으로 재택근무가 가능할까요
- Q 육아휴직을 쓰기에는 가계소득 감소로 직결되어 부담스러운데, 조금 더 유연하게 활용할 수 있는 제도는 없을까요

- A 육아휴직 후 복직자 평가유예 등 평정 개선
- A 육아휴직자 포함 부서의 부서평가지표 조정
- A 육아휴직자 승진 규정 개정
- A 유연근무제(재량근로제) 및 재택근무 가이드라인
- A 일·생활균형을 위한 휴가제도 개선



### 조직문화(일·생활균형 문화)

- Q 우리 조직은 구성원 간 세대/인식 차이가 심해서 갈등이 많아요
- Q 우리 회사는 군대처럼 경직적인 위계적 분위기여서  
주로 Top-down 방식으로 소통이 이루어지고 자유로운 의사소통이 힘들어요
- Q 우리 회사는 육아 및 일·생활균형에 대한 공감대가 형성되지 않아요
- Q 조직에 좋은 제도가 있어도 윗분들 눈치가 보여서 활용할 수가 없어요
- Q 제가 육아휴직을 가면 상사나 동료들이 어떻게 생각할지 걱정돼요

- A 조직문화 진단 프로그램
- A 생활균형 문화 인식 개선프로그램
- A 일·가정 양립 정책공유 간담회 및 기관장 town hall 미팅
- A 조직문화 개선(커뮤니케이션) 프로그램



### 다양성 추진 및 인재 육성

- Q 우리 조직은 기술이나 직무특성 때문인지 여성 인재를 확보하기가 어려워요
- Q 면접위원이 다 남성 위원으로 구성되어 있는데 특별한 문제는 없을까요
- Q 노동조합은 다 남성들만 가입해서 여성 근로자들에게 필요한 지원은 제대로 이루어지지 않는 것 같아요
- Q 조직의 의사결정 대표기구가 특정 성별, 연령에 집중되어 있어  
경영진에게 저희의 의견이 제대로 전달되지 않는 것 같아요
- Q 우리 회사에는 여성 임원·팀장님이 거의 없어요
- Q 조직의 의사결정은 주로 남성들이 결정해요
- Q 공공부문 성별 대표성 목표에 비해 현재 우리 기관의 상황은 많이 부족한데  
격차를 줄일 수 있는 방법은 없을까요

- A 채용심사위원 다양성 확보
- A 면접위원 가이드라인 및 사전 체크리스트 제작
- A 노사협의회 여성 위원 필수 지정제
- A 관리직의 성별 다양성 제고를 위한 직원협의체 운영
- A 여성인재 양성을 위한 단계별 역량 강화 프로그램
- A 여성 관리자 리더십 양성 교육



과학기술분야

일-생활균형 연구문화 확산을 위한 실천과제 안내서

2024 일-생활균형 연구문화 확산 컨설팅





PART

04

**컨설팅  
함께 하기**

1

'24년  
컨설팅 현황

대상 및 규모

올해 컨설팅 참여 기관은 총 17개 기관으로 신규기관 7곳 중 공공기관이 5개, 민간 기업이 2곳 참여하고 있습니다. 작년 컨설팅에 참여했던 10개 기관은 사후관리 컨설팅으로 함께 하고 있습니다.

※ 사후 컨설팅 10개 기관(21년 참여 2개, 23년 참여 8개)

컨설팅 지원내용

현재 각 기관마다 전문 컨설턴트(공인노무사)가 배정되어 해당 기관의 기초현황 분석부터 임직원 설문 조사, 관계자 및 경영진 인터뷰를 진행 중이며, 기관 현황진단 결과에 따라 컨설팅 필요 부문을 선정하여 기관 맞춤형 실행계획 및 교육을 지원할 예정입니다.

지원부문	상세내용 예시
인사 1 (평가제도)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 인사평가제도 개선(출산·육아휴직자, 출산휴가자 등)</li> <li>· 유연근무제 확대 도입(운영규정 마련 등)</li> <li>· 유형별 유연근무제의 기관 내 정착 위한 가이드라인 구축 등</li> </ul>
인사 2 (인적·성별 다양성 제고)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 면접위원 다양성 확보</li> <li>· 내부 주요 위원회 내 성별 대표성 균등 고려 등</li> </ul>
인사3 (교육)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 여성 관리자 역량 강화 개발 교육 (리더십, 멘토링 등)</li> </ul>
임신·출산·육아기 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 남성 자동 육아휴직제 도입</li> <li>· 육아기 남성 직원 대상 모성보호제도 활성화 프로그램 설계</li> <li>· 직장 복귀 지원 프로그램 설계</li> <li>· 직장 어린이집 운영방안 개선 (대상 연령 확대 등)</li> </ul>
조직문화	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 일·생활균형 문화정착을 위한 기관장 의지 제고, 소통강화</li> <li>· 일·생활균형을 위한 조직문화 개선프로그램 설계</li> <li>· 일·생활균형에 대한 인식 및 조직문화 정밀진단 방안 마련 등</li> </ul>
기타	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 그 외 컨설팅 실시 기관에서 제안하는 현안에 대해 컨설팅 지원</li> </ul>

2 '25년 일·생활균형 연구문화 확산 컨설팅 함께 하기

'24년부터 일·생활균형 연구문화 확산 컨설팅의 신청 대상이 민간기업까지 확대되었습니다. 이제 기관 내 일·생활균형 제도 및 양성평등 문화, 환경 개선을 희망하는 과학기술분야 공공기관은 물론 민간기업까지 컨설팅에 함께 참여하실 수 있습니다.

대상

· 기관 내 일·생활균형 제도 및 양성평등 문화, 환경 개선을 희망하는 과학기술분야 연구기관 및 기업 (지역 무관)

과학기술분야 연구기관(어느 하나 해당 시)

- 「정부출연연구기관 등의 설립·운영 및 육성에 관한 법률」 또는 「과학기술분야 정부출연연구기관 등의 설립·운영 및 육성에 관한 법률」에 따라 설립된 정부출연연구기관
- 「한국과학기술원법」, 「광주과학기술원법」, 「대구경북과학기술원법」, 「울산과학기술원법」에 따른 4대 과학기술원
- 「한국원자력안전기술원법」에 따른 한국원자력안전기술원
- 「국방과학연구소법」에 따른 국방과학연구소
- 「한국해양과학기술원법」에 따른 한국해양과학기술원
- 「방사선 및 방사선동위원소 이용진흥법」 제13조2에 따른 한국원자력의학원
- 「원자력안전법」 제6조에 따른 한국원자력통제기술원
- 「산업기술혁신 촉진법」에 따른 한국산업기술진흥원, 한국세라믹기술원 및 한국산업기술시험원
- 「국제과학비즈니스벨트 조성 및 지원에 관한 특별법」 제14조에 따른 기초과학연구원
- 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제4조부터 제6조까지의 규정에 따라 지정·고시된 공공기관 중 과학기술연구개발 관련 업무를 수행하고 있거나 해당 업무를 수행하는 기관 산하 부설연구소
- 국공립연구기관
- 「여성과학기술인 육성 및 지원법」 제11조 적극적조치 대상기관
- 「여성과학기술인 육성 및 지원법」 제12조 여성과학기술인 담당관을 지정하여 운영중인 기관

· 아래 제외 사유에 해당되지 않는 기업

참여제외 대상기관 (어느 하나 해당 시)

- 「국가연구개발혁신법」 제32조(부정행위 등에 대한 제재처분)에 의하여 국가연구개발 활동에 대하여 참여 제한을 받은 경우
- 그 외 제재조치 등 사업 참여제한 조치를 받은 경우

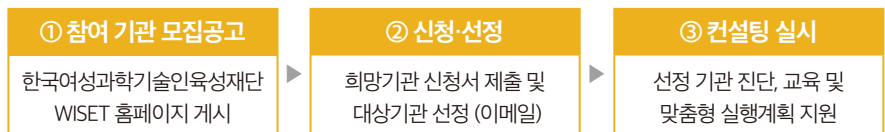
비용 국가지원사업으로 컨설팅 비용 전액 무료

기간 컨설팅(12주) + 사후관리(3개월)

컨설팅 절차(안)

- ① 컨설팅 신청 및 선정 → ② 컨설팅 착수 및 현황분석(3~5주) → ③ 제도설계(6주) → ④ 실천과제 확정(2주) → ⑤ 기관별 최종보고(2주) → ⑥ 사후관리(3개월)

모집절차



문의 한국여성과학기술인육성재단 정책연구센터(☎ 02-6411-1038)

과학기술분야

일-생활균형 연구문화 확산을 위한

실천과제 안내서

2024 일-생활균형 연구문화 확산 컨설팅

발행일	2024년 9월
발행처	한국여성과학기술인육성재단(WISET)
발행인	문애리
기획·집필	WISET 정책연구센터/공인노무사 장연수(노무법인 마로)
주소	서울특별시 강남구 테헤란로7길 22, 신관 309호 (한국여성과학기술인육성재단)
전화	02-6411-1000 (F. 02-6411-1001)
홈페이지	www.wiset.or.kr

**WISET** 한국여성과학기술인육성재단

본 책자의 내용은 무단으로 전재(全載)할 수 없으며, 인용할 경우 그 출처를 반드시 명기해주시기 바랍니다.  
책자의 내용 및 활용에 관한 문의는 한국여성과학기술인육성재단으로 연락주시기 바랍니다.

과학기술분야  
**일-생활균형**  
**연구문화 확산을 위한**  
**실천과제 안내서**

2024 일-생활균형 연구문화 확산 컨설팅



과학기술정보통신부



WISET 한국여성과학기술인육성재단