# 2016년 국외출장 결과보고

## -싱가포르 가족친화사례조사-

2017. 1.

한국건강가정진흥원
KOREAN INSTITUTE FOR HEALTHY FAMILY

# 목 차

□ 국외출장 결과요약 ····· 3

Ⅰ. 출장개요 ····· 4

Ⅱ. 싱가포르의 가족친화기업 지원 정책 ····· 7

Ⅲ. 현장방문기관 인터뷰 세부 내용 ····· 8

Ⅳ. 시사점 ····· 14

□ 별첨 ····· 17

# 국외출장 결과요약

| | | | |
|---|---|---|---|
| 사 업 명 | 2016년 국외출장 결과보고<br>「싱가포르 가족친화정책 및 기업사례 조사」 | | |
| 담 당 자 | 하00, 이00, 전00,<br>강00(총 4인) | 부 명 | 가족친화사업부<br>가족사업지원부<br>전략기획부 |
| | | 제 출 일 | 2017.01.03 |
| 소요예산 | ○ 17,975,280원 | 출장기간 | 2016.12.05.~12.09<br>(4박 5일) |
| 예산과목 | ○ (항)경상운영비_(목)_국외여비_(세목)_국외여비 등 | | |
| 추진배경 | ○ 선진 외국의 가족친화정책 및 가족친화 우수기업 운영 사례를 벤치마킹하여 한국건강가정진흥원의 가족친화서비스 수행 발전방안 모색<br>○ 양성평등지수 아시아 1위인 싱가포르 여성인력 정책 벤치마킹 | | |
| 추진방향 | ○ 정부 및 공공기관의 정책마련과 시행의 추진체계 확인<br>○ 민간기업의 가족친화정책의 방향 및 벤치마킹 요소 인터뷰 | | |
| 사업내용 | ○ 일정 : 12월 5일~12월 9일(4박 5일)<br>○ 출장단 규모 : 총 4인(4급 1명, 5급 3명)<br>○ 싱가포르 정부기관 3개소, 민간기업 1개소(총 4개소)<br>○ 국외출장보고서 작성 | | |
| 시사점 | ○ 싱가포르의 가족친화정책방향과 공공기관의 역할에 대한 벤치마킹을 통해 국내의 가족친화정책 및 한가원의 가족친화사업방향 모색<br>○ 성과측정을 위한 공공기관의 역할 정립 필요 | | |

# 국 외 출 장  보 고
## -가족친화정책 및 기업사례 조사-

ㅇ 선진 외국의 가족친화정책 및 가족친화제도 시행 우수기업 운영 사례를 벤치마킹하여 한국건강가정진흥원의 가족친화서비스 수행의 발전방안 모색

ㅇ 양성평등지수 아시아 1위인 싱가포르 여성인력 정책 벤치마킹

## Ⅰ. 출장개요

○ 방문기관

- 싱가포르 내 정부기관 3개소, 민간기업 1개소

※ (공공부문)Singapore Quality Centre, Multitaz International URA(URBAN REDEVELPMENT AUTHORITY)

(민간부문)Masterbulk Pte Ltd.

○ 기간 : 2015. 12. 5.(월) ~ 12. 9.(금) 4박 5일

○ 출장인원 : 총 4명(가족사업본부, 경영기획실)

| NO | 부명 | 출 장 자 | 역할 |
|---|---|---|---|
| 1 | 가족친화사업부 | 하 0 0(4급) | ○ 국외출장단 총괄<br>○ 관련 제도 연구 및 이해 |
| 2 | 가족친화사업부 | 이 0 0(5급) | ○ 방문일정 및 제반사항관리<br>○ 관련 자료 수집 및 정리 |
| 3 | 가족사업지원부 | 전 0 0(5급) | ○ 관련 자료 수집 및 정리<br>○ 방문 후 자료 정리 |
| 4 | 전략기획부 | 강 0 0(5급) | ○ 관련 자료 수집 및 정리<br>○ 방문 후 자료 정리 |

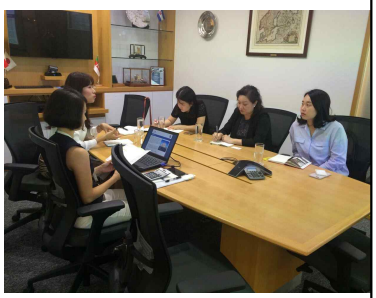
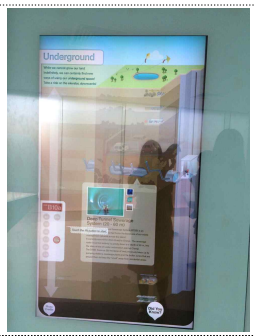
## ○ 출장내용

- 기관 방문 및 담당자 인터뷰
- 방문 기관 현장 투어
- 향후 한국건강가정진흥원 가족친화사업 운영사례 시사점 논의

## ○ 싱가포르 현지출장일정

| 일자 | 방문지 | 내용 |
|---|---|---|
| 12.5.(월) | 싱가포르 도착 | ● 창이공항 |
| 12.6.(화) | Service Quality Centre | ● 기업의Work-Life Balance 정책시행 및 제도 지원 정착 노력<br>● WDA(교육훈련기관)운영 |
| | MultiTaz International | ● 정부정책을 지원하는 컨설팅 업체<br>● 기업대상 설문조사 |
| 12.7(수) | MasterBulk | ● 싱가포르 선박회사(해양수송업체, 중소기업해당)<br>● 정부정책 및 사내정책을 마련하여 다양한 가족친화정책 시행 |
| 12.8.(목) | URA<br>(Urban Redecelopment Authority) | ● 도시재개발청(국가개발부산하기관)<br>● 싱가포르 기본도시계획을 한눈에 볼 수 있음 |
| 12.9.(금) | 귀국 | ● 인천국제공항 |

## ○ 싱가포르 현장방문 사진

| 일자 | 방문지 | 현장 사진 | |
|---|---|---|---|
| 12.6.(화) | Service Quality Centre |  |  |
| | MultiTaz International |  |  |
| 12.7(수) | MasterBulk |  |  |
| 12.8.(목) | URA (Urban Redecelopment Authority) |  |  |
| | MINISTRY OF MANPOWER |  |  |

# Ⅱ. 싱가포르의 가족친화기업 지원 정책

## □ 배경

○ 싱가포르의 경제·정치·복지체계는 서구 식민지배와 말레이시아 연방으로부터의 독립 등의 사회적 변화에 맞춰 위기관리에 효율적인 권위주의적인 중앙집권체제이자 실용주의적 국가지도 이념을 갖고 있음.

○ 작은 국토적 측면이나 적은 인구 상황을 고려할 때 인적자원의 효율적 운영을 극대화하는 것에 모든 정책이 주력하고 있음. 이에, 이민을 활성화하고, 해외로의 사업 추진, 자국민의 생활만족도를 높이기 위한 노력을 많이 하는 사회적 분위기임.

## □ 관련 법제 및 제도 현황

○ Work-Life Harmony 정책

- 중앙정부는 가족돌봄휴가, 유연근무제/탄력근무제, 근로자지원정책 등 세 가지 차원으로 구분된 정책 가이드라인을 가지고 있음.

| 항목 | 프로그램 |
|---|---|
| 돌봄휴가(Family Care Leave) | 노령부모 간호휴가, 산후휴가(모성,부성 포함), 출산 및 입양휴가, 안식휴가 등 |
| 근로시간의 유연성 (Flexible Work Arrangement) | 출·퇴근 시간의 자율적 조정, 재택근무, 파트타임, 집중된 형태의 근로 등 |
| 근로자지원정책(Employee Support Schemes) | 자녀양육지원/노인요양센터, 가족돌봄정보제공, 가족을 위한 사회활동 등 |

○ Work-Life 양립을 위한 위원회(committee)를 통해 가족친화적 환경이 잘 조성되어 있는 우수 기업을 선정하여 수상하기도 하며, Work-Life Excellence Award Logo를 부여하여 기업 자사 제품에 부착하게 하기도 함.



# Ⅲ. 현장방문기관 인터뷰 세부 내용

## 1. Service Quality Centre

○인터뷰 : Caroline Lim

○소속/직위 : Service Quality Centre / Deputy Director

○Service Quality Centre 소개

: 싱가포르에서 서비스 표준을 높이려는 정부의 노력의 일환으로 싱가포르 에어라인과 SPRING Singapore*가 설립한 회사임.(우리나라의 생산성본부와 유사한 개념으로 이해할 수 있음.)

※ SPRING Singapore*: 싱가포르 기업이 싱가포르 제품 및 서비스에 대한 신뢰를 키우고 성장하도록 돕는 일을 담당하는 무역사업부 산하 기관임.

○Key Point

- 기업의 Work-Life Balance를 제도 지원 및 정착을 위한 정부의 주요 지원 정책에 대한 이해

■ 주요 인터뷰 정리

1) Work-Life Balance가 중요한 이유는?

- 새로운 세대의 요구와 여성의 노동참여율 증가
- 인구노령화에 따른 노동인력 감소(낮은 출생률)

2) Work-Life Balance 기대효과는?

- 생산성 향상과 노동자의 만족도(낮은 이직율)
- 건강유지가능으로 건강과 관련된 비용감소
- 고객사에 영향(일하는 사람들이 즐거우면 그들이 상대하는 고객들도 영향을 받게 되다는 관점)

3) Flexible Work Arregements(유연근무 환경조성)의 주요내용 설명?

① Telecommuting(원격근무): 스마트 워크 센터 조성(집근처 도서관 등활용), 민간 모바일 오피스 업체(Regus)연계를 통한 원격근무 환경 조성, 특히 영업직 사원들에게 유용한 제도, 출퇴근에 많은 시간을 허비하지 않고 자신의 집과 가까운 곳에서 근무함으로써 효율성 증대 효과 기대

② Creative Scheduling: 공장 노동자의 경우 하루 12시간을 일하게 됨, 이를 2명이 하던일을 3명이 나눠 함으로써 근무시간 조정

③ Part time work: 정규 근로시간은 주당 44시간 이지만, 파트타임근무자의 경우 주당 근무시간을 줄여 35시간 이하로 근무할 수 있음. 일하는 날을 줄이기, 주당 근무날짜 지정하여 근무, 주말만 근무 등 다양한 활용 예시가 있음.

④ Job sharing: 한사람의 일을 두 사람이 나눠 하는 제도

ex)은퇴를 앞둔 나이 든 직원과 젊은 직원 간의 노하우 공유함으로써 고용주에게는 생산성 향상 효과기여, 실제 일하는 직원들에게도 도움이 됨(한 사람이 해외 출장 또는 출산휴가 등 업무 공백 시 유용), Job sharing을 통해 업무과부하로 인한 퇴사 등 예방 가능 효과

⑤ Phased Retirement(단계적 은퇴): 은퇴연령 55세→65세(현재)연장, 서비스 분야의 경우 노령 근로자의 경우 업무 재배치를 통한 고용 연장, 정부에서는 가능한 늦게까지 근로할 수 있도록 권장 하고 있는 분위기.

### 4) Leave Benefits(싱가폴 기업의 권장 공식휴가)

- 결혼휴가
- 아빠육아휴직(1주일)
- 출산휴가(최대16주까지, 셋째자녀는 16주 동안 100%정부지원)
- 자녀돌봄휴가(7세이전 아동, 1년에 6일, 엄마아빠 각각 6일씩 사용 가능, 전염병 등 특정한 사유 발생 시 사용, 6일 중 3일은 회사부담- 나머지는 정부지원)
- 휴가 또는 금전적 보상(Grants) 지원

### 5) Employee Supports Schemes(일하는 직원을 위한 복지)

부모직장 탐방, 어린이집 비용 지원, 건강검진, 유연한 점심시간 사용, 수유시간 보장, 직장 내 어린이집, Work-Life Balance관련 간담회 개최, Work-Life Balance 활성화를 위한 중견관리자 훈련 등

### 6) Work-Life Grants 지원 방법 : 기금마련을 통한 금전적 혜택 제공

※ 관련업무 지원주요기관










(노동부) (교육훈련기관) (노동조합) (고용주연합)

- NTUC: 싱가포르 노동조합 총괄기관, 영역별 노동조합에 대한 지원 역할
- TAFEP: 노동자들의 위한 정부기관
- SNEF: 고용주들의 연합
- WDA: 노동자들을 위한 실제적인 교육 프로그램 제공

① Developmental Grant(개발 및 정착단계 지원)

정부지원금(기업당 $40,000):지원, 컨설팅, 교육, 구조적으로 셋팅하고 실행하기 위한 비용 지원, 주로 중소기업에 지원이 이루어짐

② FWA(Flexible Work Arrangement) Incentive(제도가 잘 운영되도록 지원)

기업 내 중역급 관리자(이사급)를 앰버써더로 임명, 지속적인 인식개선 등 교육 지원, 추후 구체적인 실행 결과물 제출토록 함

기업 내 실제 교육이 이루어 질 수 있게 하고, 여러 제도들이 실제 실행될 수 있도록 리더 역할 수행, 구체적으로 진행한 결과물 제시

▶ FWA Incentive 지원 기준

- 직원의 20%정도 이용 하는 경우, 최대 연간 $75,000 지원
- 직원의 30%정도 이용 하는 경우, 최대 연간 $120,000 지원

**※ 싱가포르 내 정부 등 유관기관의 30%정도가 이 제도의 지원을 받고 있음**

## 2. MultiTaz

○인터뷰 : Janet Foo

○소속/직위: MultiTaz Talent Search & Solutions Pte Ltd / Director

○MultiTaz 소개

: 신생기업, 중소기업 및 다국적 기업을 위한 신뢰할 수 있는 통합 BPO(Business Process Outsourcing) 및 back-office 지원 및 컨설팅 제공업체

○Key Point

- 싱가포르 내 다양한 기업에서 실제 시행되고 있는 Work-Life Balance 제도에 대해 이해하는 시간

### 1) 2016년도 MultiTaz에서 시행한 기업대상 Work-Life Balance 설문조사 결과

○ 직장을 오래 다니는데 가장 중요한 요소는?

– 급여, 복지혜택, 직장과의 거리, 커리어의 발전, 직장문화 순

※ 싱가포르 정부에서는 1순위로 나타난 Work-Life Balance 부분에 가장 초점을 두고 Grants를 회사에 지급하는데 노력을 하고 있음

### 2) MultiTaz의 기업 컨설팅 사례

| | |
|---|---|
| NIIT(IT회사) | ▪ 1년이하 영아를 둔 가정, 집에서 재택근무 가능<br>▪ 지역사회 커뮤니티 활동 참여를 위한 휴가 제공(연차 이외 4일간)<br>▪ 휴가비용 일부 지원: 일만하는 직원에 대한 휴가 권고, 휴식 보장 등 |
| ASCOTT<br>(서비스형 APT) | ▪ 근무시간 선택제도(24시간 서비스 업무에 대한 지원제도)<br>▪ 재택근무(특정한 이유, 질병, 자녀양육 등 사유)<br>▪ 휴식, 재충전 등을 위한 위원회 구성(AWE some) |
| OCBC Bank | ▪ Flexible Work Hours*<br>※ Flexible Work Hours*: Work-Life Balance 정책의 대표적인 제도이며, 싱가포르내 60% 기업에서 이 제도를 활용하고 있음.<br>▪ PSLE* Leave Scheme<br>※ PSLE*:싱가포르의 중학교 진학시험, 매우 중요한 이벤트임.<br>▪ 3개월 간 커리어 브레이크: 5년이상 근무한 자, 3개월 간 무급, 이유불문, 총 2회까지 이용 가능 |
| Singtel(통신사) | ▪ 연차 이외의 휴가 제도 운영: Flexi family leave 5일, 공부 및 시험휴가 7일, 지역사회 커뮤니티 참여 휴가 1일 등<br>▪ 레크레이션 클럽 운영: 강연, 휘트니스 등 다양한 활동 지원<br>▪ 전문적인 상담(work life coaching) 제공 |

## 3. MASTERBULK

○ 인터뷰 : Astrini Prajogo

○ 소속/직위: MASTERBULK / HR & Administration Manager

○ MASTERBULK 소개

: 싱가포르 선박회사(해양수송업체), 원자재취급회사

○ Key Point

– 싱가포르 정부정책을 바탕으로, 독자적인 가족친화정책을 시행하여 일·가정 양립을 도모하고 있음

– 구조조정을 거쳐 2016년 현재 10명의 직원이 근무중(직원 절반이 여성임)

### 1) MASTERBULK의 주요가족친화정책

○ 싱가포르 정부정책을 바탕으로, 독자적인 가족친화정책을 시행

| MASTREBULK의 가족친화정책 | 특성 |
|---|---|
| - 연차제도 : 15일+α | - 3년 이상 근로 시 매년 1일 추가<br>- 휴가 이월 가능 |
| - 결혼휴가 및 경조사휴가 : 3일 | |
| - 출산휴가 : 엄마 16주/ 아빠 1주 | - 16주의 출산휴가의 경우 정부는 싱가포르 국민에게만 부여하지만, MASTERBULK의 경우 직원 모두에게 부여함 |
| - 아픈 자녀 돌봄 휴가 : 60일 | - 2세 이하의 자녀가 아프거나, 상해를 입을 경우 이에 대한 돌봄 휴가 : 60일 |
| - 시험 준비휴가 : 1일 | - 자녀 PSLE[1]준비에 따른 휴가 |
| - 스터디 휴가 : 1일 | - 개인적으로 준비하는 시험에 따른 휴가 |
| - 조퇴 : 익월 2시간 정도 | - 전달 근무시간을 미리 준비해두고, 익월에 긴급한 경우 그만큼 사용(2시간 정도) |

1) PSLE(primary School Leaving Examination) : 싱가포르 초등학교 졸업시험으로써 성적에 따라 중등학교 과정의 등급이 결정됨.

| MASTREBULK의 가족친화정책 | 특성 |
|---|---|
| - 택시, 식사비 청구 | - 초과 근무를 한 직원대상<br>- 매일 최대 12시간, 매달 72시간 이상을 초과 근무할 수 없음 |
| - 보험 | - MASTERBULK의 경우 업무상 재해보험뿐만 아니라 치과, 피부과, 입원·수술 보험 등 개인적인 병원 진료비까지 청구 가능 |
| - 건강검진 | - 직원들의 나이를 바탕으로 한 건강검진 |
| - 장기근속 근무자에 대한보상 | - 최소 10년이상 근무자에게 감사패 수여<br>- 50세, 60세 생일을 맞은 직원에게 선물 증정 |
| - 유연근무제 | - 업무에 따라 유연근무제 사용 가능<br>- 재택근무 사용 가능<br>- 유연근무제를 사용함에 따라 약간의 월급 차이는 존재 |
| - 인종의 다양성을 반영한 공휴일 | - 싱가포르, 인도, 말레이시아, 중국의 국경일을 반영한 공통된 일수의 휴일 지급 |

### 2) MASTERBULK의 직원중심 가족친화제도운영을 통한 효과성

○ 자녀의 PSLE에 대비할 수 있는 휴가 제공을 통해 자녀 교육에 대한 배려

○ 시험을 준비하는 별도의 스터디 휴가 제공을 통한 자기계발 적극 장려

○ 정부의 7세 이하 자녀 돌봄 휴가와는 별도로, 2세 이하의 아픈 자녀 돌봄 휴가를 제공함으로써 자녀양육에 대한 부담 감소

○ 업무에 따라(업무에 피해를 주지 않는 선에서) 유연근무제를 적용함으로써 업무의 효율성 증진

○ 직원 해고 시 2달 전 해고통보 및 재취업·채용교육, 취업알선을 통해 직원들의 생계보장 추구

○ 여성 직원 보호정책을 통해 일·가정 양립도모

## 4. URA(URBAN REDEVELPMENT AUTHORITY)

○ 인터뷰 : AMY M.J
○ 소속/직위: OKO MARKETS / Program Director
○ URA 소개
: 1960년대 싱가포르의 긴급한 도심 재개발의 필요성으로 설립, 도시장기발전구성 및 도시관리계획을 주로 하며 조사/연구기능이 있음
○ Key Point
– 싱가포르 도시개발 역사 및 도심개발 마스터 플랜을 국민과 공유

1) URA의 주요정책

○ 비전 & 임무 : "살고, 일하고, 놀기에 좋은 싱가포르를 만들자"로 설정
○ URA는 도시계획수립 및 제안서 평가과정에서 다양한 이해관계자들과 대중들에게 심층적인 의견을 나누고 있음
○ 투자자들과 기업에 유리한 정책을 많이 추진하다보니 URA가 수립하는 모든 계획과 개발규제는 투명성이 높으며, 이를 위한 다양한 주민의견 참여 유도

2) URA 도심개발청 층별 소개

○ 1층 : 싱가포르를 한눈에 볼 수 있는 축소 조형물, 더미모델 소개
(지속적 업그레이드), 상담실(정부 토지가 필요한 사람들과 상담)
○ 2층 : 싱가포르 도시계획의 비전과 목표영상 소개(19세기~현재), 역사소개 등
※ 참고 : http://www.ura.goc.sg

# Ⅳ. 시사점

**○ 가족친화제도에 관련한 전반적인 정책 마련은 정부부처에서 주도하고 이에 대한 실행 및 발전방향은 공공기관 및 민간주도로 이루어지는 것이 효과적임.**

– 싱가포르는 정부부처의 역할과 사업을 위탁받는 agency 간의 업무 구분이 명확하여 역할 중복이나 혼란이 없었음.

- 기업에게 적합한 정책을 적용시키고, 관련 제도 및 서비스 확대 보급에 집중하기 위해서는 중앙부처와 산하기관의 업무 분장이 명확할 필요가 있음. 중앙부처는 정책 마련에 집중하고, 실제 실행은 agency를 통해 실현시킴으로써 기업 현장에 밀착된 지원이 가능하도록 하여야 함.
- 또한, 싱가포르는 기업에 보급하려는 제도 및 관련 서비스 종류에 따라 전문성을 가진 다양한 agency를 동시다발적으로 선정함으로써 기업의 다양한 니즈에 적합한 지원이 가능하였음. 이에, 국내에서도 서비스 확대 및 긍정적 효과의 극대화를 위해서는 업무 내용에 따라 위탁기관을 다양화하고 공공기관이 위탁기관의 컨트롤타워 역할을 하는 것이 효과적일 것임.

**○ 기업에 가족친화제도 소개 및 컨설팅 시 기업의 CEO 대상 교육 필요성 및 효과성 확인하는 계기가 되었음.**

- 아직 국내에서는 가족친화인증에 대한 기업의 이해도가 낮은 편임. 더 많은 사업 홍보에 주력하여 추진하고 있으나 외부 자극보다는 기업 내부의 CEO 경영철학 등이 가족친화기업으로의 변화 및 안정화에 매우 큰 영향을 미치고 있음을 국내에서도 인지하고 있음.
- 실제 싱가포르의 기업 담당자나 agency 인터뷰 등을 통해 이 부분이 확인되었고, 향후 한가원에서도 기업 CEO(특히, 중소기업) 대상의 사업 아이템을 발굴할 필요가 있음.

**○ 가족친화정책과 제도의 발전을 위해서는 기업의 자발적이고 적극적 노력과 국민적 관심, 정부의 지원이 중요**

- 국내의 가족친화제도는 싱가포르와 비교 시 그리 부족하지 않음. 오히려 육아휴직 일수나 남성육아휴직을 장려하는 정책 등은

우리나라가 더 앞장서고 있는 실정임.

- 그러나 싱가포르는 유연근무제 정책 마련 및 제도 홍보 불과 2년 만에 전체 기업의 70%가 유연근무제를 사용하고 있어 우리나라의 현실과 매우 큰 차이를 보임. 이는 싱가포르의 국가적(국민적) 성향, 국가제도간의 연계성, 인센티브 등등의 영향으로 더 가속화되었을 수 있음.

- 이를 볼 때, 현재 우리나라에서 가족친화인증제도 확산을 위해서는 기업 내부에서 일·가정 양립의 필요성에 대한 자발적 인식이 먼저 필요하며, 정부는 일·가정 양립제도를 기업이 도입하도록 하는 유인책으로 강력한 인센티브를 도입하여야 할 것이며 우수기업에 대한 시상 등을 적극적으로 정책 홍보에 활용하여야 할 것임. 일·가정 양립에 대한 기업 및 국가적 신념이 확대되고 보편화되어진다면 현재의 다양한 시도 및 활동 등이 향후 더욱 빛을 발할 것으로 보임.

# □ 별첨

## 1. 현장방문 브리핑 자료(방문일자별 자료 첨부)

(1) Service Quality Centre

(2) MultiTaz International

(3) MasterBulk

## 2. 관계자 명함

