



특집 07

유연근무제 확대 및 스마트워크센터 이용 활성화 방안



곽임근 (청주시 부시장), 김종배 (이엔터프라이즈), 이남용 (숭실대학교)

목 차 »

1. 서 론
2. 관련연구
3. 유연근무제 활성화를 위한 전략
4. 전략별 추진 계획
5. 결론 및 향후연구과제

요 약

조직의 경쟁력 확보차원에서 공공부문에 도입한 유연근무제가 제도시행 2년차에 접어들었다. 근로자들에게 일하는 시간과 장소에 있어서 유연성을 제공하게 되어 일-가족 양립이라는 현실적인 문제가 해결되었다. 그 결과 근로자의 직무만족과 사기진작으로 이어지면서 생산성 향상에 많은 기여를 하고 있는 것으로 나타났다. 유연근무제도 도입 첫 해인 2010년도 중앙 및 지방자치단체 운영현황을 분석한 결과 근무유형별로는 시차출퇴근제가 90.5%로 가장 높은 비중을 차지하였고, 신청사유별로는 여가·자기개발, 출퇴근 편의, 효율적 업무수행, 임신·육아 순이 20%내외로 고루 분포되었다. 남녀의 비율별로는 남성이 63.3%, 여성이 36.4%로 전체공무원 남녀비율과 유사한 것으로 나타났다. 제도시행 초기인 점을 고려하여 설문을 통하여 운영현황을 점검하고 그 결과를 바탕으로 법령·제도상 문제점과 공직문

화 내부 장애요인을 도출한 후 SWOT chart 분석 기법을 통해 향후 활성화 방안 및 추진계획을 제시하였다. 특히, IT기술의 발달로 인한 시간과 장소에 얽매이지 않고 언제 어디서나 일할 수 있는 선진화된 근무방식인 스마트워크의 확충 필요성과 활성화 방안에 대한 구체적인 추진계획도 제시하였다.

1. 서 론

선진 외국정부 및 민간기업은 오래전부터 경쟁력 확보차원에서 전략적으로 유연근무제를 적극적으로 실시하고 있다. 국민소득 2만달러에 머물고 있는 우리나라도 국가경쟁력 제고를 위한 전략으로 '10년 8월부터 정부·공공기관·민간기업에 전면 도입하여 실시하고 있다.

그러나, 제도의 성공적인 정착과 운영 활성화를 위하여 유연근무제 본격 실시 이후 시행 초기 단계에 나타난 법령 및 제도상의 문제점을 파악

하기 위하여, 전 행정기관(중앙·지방)에 『유연근무제 운영지침』 시달('10.7) 및 전면 실시('10.8) 이후 각 기관별 운영현황 점검 및 분석이 필요하다.

그리고, 운영과정에서 나타난 유연근무 신청의 저조와 관리자의 부정적 인식 등 문제점을 보완·개선하는 제도 활성화 방안 마련이 필요하다.

본 논문에서는 중앙·지방정부를 대상으로 유연근무제도 설문조사 실시결과를 토대로 운영현황과 운영과정상의 문제점을 분석하고 도출된 문제점에 대한 전략적 추진계획을 제안한다. 제안하는 전략은 제도를 지속적으로 정비·보완하는 것과 기관 및 기관장의 관심과 참여를 유도하는 것, 우수운영사례 발굴·전파와 제도에 대한 정확한 정보제공, '스마트워크센터' 확충 및 이용 등이다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 1장의 서론에 이어 2장에서는 유연근무제의 정의, 유형, 효과와 정부의 유연근무제 도입 및 추진현황과 유연근무제 도입 및 활용의 문제점 그리고 유연근무제 성공의 조건 등에 대하여 설명하고, 3장에서는 유연근무제 활성화를 위한 전략들을 SWOT차트 분석을 통해 살펴본다. 그리고 4장은 전략별 추진계획에 대하여 설명하고 분석하며 마지막으로 5장에서 결론을 도출한다.

2. 관련연구

2.1 유연근무제의 정의, 유형, 효과

2.1.1 유연근무제의 정의

유연근무제(Flexible working arrangement)란 근로자들이 일하는 시간과 장소에 있어서 유연성을 제공하는 회사측의 정책 혹은 경영진의 업무관행을 의미한다. 기존의 직장에서 9시에서 6시

까지 근무해야하는 전통적인 근무방식에 대해서 대안적인 근무방식이라는 면에서 대안근무방식(Alternative working arrangement)라는 표현을 쓰기도 한다.

이러한 유연근무제는 근로자들의 일-가족 양립이라는 현실적인 문제를 해결하는데 매우 중요한 역할을 하기 때문에 가족친화경영에 있어서 가장 핵심적인 요소로 자리잡고 있다. 또한, 근로자들에게 자신의 일 관련 역할에 대해 자율적이고 능동적으로 생각하게 한다는 점에서 근로자들의 조직에 대한 애사심과 직무에 대한 만족도를 높임으로써, 조직의 성과향상에도 도움을 줄 수 있는 방법으로 미국, 영국, 및 기타 유럽국가의 기업에서 이미 도입되기 시작하였다. 미국의 노동청에서 2005년에 발표한 자료에 의하면, 2004년 현재 미국의 정규직 근로자의 약 24.5%가 유연근무제를 활용하고 있다고 답하였다 (Schaefer, 2005).

2.1.2 유연근무제의 유형

유연근무제는 다양한 형태로 발전해왔는데, 그 대표적인 것으로 탄력근로, 압축근로, 단시간근로, 그리고 재택근로를 들 수 있다. 탄력근로와 압축근로가 근로시간은 그대로 두면서 일을 시작하고 끝나는 시간에 대한 유연성을 제공하는 것이라면, 단시간근로는 근로시간의 길이에 있어서 유연성을 제공하는 것이고, 재택근로는 장소에 대한 유연성을 제공하는 것이다. 각각의 유연근무제의 특징을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 탄력근로(flex-time)는 근로자들은 하루의 일과를 시작하는 시간과 끝나는 시간에 있어서 선택과 조정이 가능한 제도를 말한다. 예를 들면, 출근시간이 7시에서 10사이로 탄력적이고, 그 이후에 8시간을 일하는 경우를 들 수 있다. 이러한 경우 직장에서는 하루의 일정한 근무시간(예를 들면, 10시에서 3시)을 핵심근로시간으로 지

정이 되어서 그 시간에 업무협조와 회의가 이루어지도록 지정이 되는 경우가 많다.

둘째, 압축근로(*compressed work weeks*)는 근로자가 주 40시간의 일을 주5일이 아닌 4일에 걸쳐서 할 수 있도록 하는 제도이다. 가장 일반적으로는 10시간씩 4일을 일하는 것이나, 경우에 따라서는 2주에 걸쳐서 9일을 일하고 10번째 날에 쉬는 형태이다.

셋째, 단시간근로(*reduced-load work*)는 근로자가 40시간 이하의 근로시간을 선택하는 경우를 말한다. 통상 파트타임으로 일하는 경우가 이에 해당하나, 최근에는 정규직이면서도 단시간근로를 도입하는 사례도 증가하고 있다. 이러한 단시간 근로를 가능하게 하기 위해서 직무공유(*job sharing*)와 같은 제도가 보완되기도 한다.

넷째, 재택근무(*telecommuting*)는 근로자들이 집 혹은 기타 원거리 사무실에서 약속된 스케줄에 따라 일할 수 있도록 하는 제도이다. IT 기술의 발전으로 가상공간(*virtual space*)에서의 업무공유가 가능하게 됨으로써 생겨난 유연근무제이다. 출퇴근시간을 줄일 수 있다는 점에서 선호되기도 하고, 방해받지 않고 일을 할 수 있는 시간을 확보하기 위해서 활용되기도 한다.

2.1.3 유연근무제의 긍정적인 효과

유연근무제는 근로자뿐만 아니라 고용주 모두에게도 실질적으로 도움을 주는 윈윈 접근으로 평가받고 있다. 유연근무제의 장점으로는 다음과 같은 여섯 가지를 들 수 있다.

첫째, 유연근무제는 근로자의 직무만족과 사기를 높여 애사심이 높아진다. Rothausen(1994)은 탄력근로를 포함한 유연한 근무형태가 직무만족도를 높인다는 것을 보였다. 이러한 결과는 자녀를 둔 근로자의 경우에 특히 만족도가 높은 것으

로 나타났다.

둘째, 유연근무제는 근로자의 이직의도를 줄이고 인재유지에 도움을 준다. Rau & Hyland (2002)는 미국의 MBA학생들에 대한 연구결과 일-가족 갈등을 많이 느끼고 있는 학생들의 경우 탄력근무를 제시하는 조직에 더 관심을 갖고 있음을 보였다.

셋째, 유연근무제는 근로자들의 창의성을 높인다. van Dyne, Kossek & Lobel (2007)은 근로의 유연성의 증가가 팀 프로세스에 유연성을 높인다는 것을 보였으며, Lambert(2000)는 가족친화적 경영이 근로자들이 회사개선을 위한 자발적인 건의와 같은 조직시민행동을 증가시킨다는 것을 보였다.

넷째, 유연근무제는 근로자의 스트레스와 직무소진을 줄인다. Raghuram & Wisenfeld (2004)는 재택근무와 같은 가상근무(*virtual work*)가 업무 스트레스와 부적적으로 관련이 있음을 보였다.

다섯째, 유연근무제는 근로자들이 일과 가족을 양립하는데 도움을 준다. Thomas & Ganster (1995)는 자율적인 스케줄링을 도입하고 있는 직장에 근무하는 근로자들이 일-가족 갈등을 낮게 느끼고, 육체적 정신적 건강상태가 양호하다는 것을 보였다.

여섯째, 유연근무제는 근로자들이 일하는 방식을 개선하여 업무효율성을 높인다. Eaton (2003)은 유연근로제를 도입한 기업에서의 근로자들이 회사에 더 몰입하고 충성심을 느낀다는 것을 밝혔다. 또한 생산성도 높았다는 것을 밝혔다. Munck(2001)의 연구에서는 매리어트 호텔의 직원들에게 일-가정균형을 위해 고안된 프로그램을 시행하였을 때 일주일에 5시간을 더 적게 일하면서도 서비스 수준에서 과거의 수준을 유지할 수 있다는 연구결과를 보여주었다.

2.2 정부의 유연근무제 도입 추진현황

2.2.1 유연근무제 추진 경과

정부조직의 생산성 향상을 위해 조직구성원의 단순 업무시간이나 업무량 관리체제에서 성과중심의 근무체제로 전환하는 것이 필요하다. 획일화된 공무원의 근무형태를 개인·업무·기관별 특성에 맞게 다양화하여 공직생산성 향상과 공무원의 사기를 양양할 수 있기 때문이다.

이러한 행정환경의 요구에 따라 행정안전부는 '10년도 연두업무보고(09.12.30)에 이어 「유연근무제 활성화 기본계획」을 수립(10.2.11)하여 ①시간제근무, ②시차출퇴근제, ③선택적 근무시간제, ④집약근무제, ⑤재량근무제, ⑥재택근무제, ⑦원격근무제 ⑧집중근무제, ⑨자율복장제 등 9개 유형의 유연근무제를 도입·활성화를 추진하게 되었다.

유연근무제 활성화를 위한 공청회가 학계·전문가·민간기업 관계자 및 중앙부처·지자체 담당자 등 400여명이 참석한 가운데 개최(10.3.23)되고, 민간기업에 대한 유연근무제 운영현황 조사가 '10년 4월에, 그리고 유연근무제 활성화 워크숍이 전 중앙행정기관 인사·복무관계관 200여명이 참석한 가운데 '10.7.14-15일 양일간에 걸쳐 실시되었다. 이어서 유연근무제 시범실시 및 평가를 '10. 5~7월에 23개 기관의 1,238명을 대상으로 시범실시(중앙 : 행안부 등 13기관 1,074명, 지방 : 동대문구 등 10기관 164명)한 결과 이들의 약 76%가 근무만족도 향상, 85%가 유연근무제를 긍정적으로 평가하는 것으로 나타났다. 이와 같은 시범실시자 설문조사와 긍정적인 평가에 힘입어 「유연근무제 운영지침」을 시달('10.7. 23)하고 전 중앙 및 지자체에서 유연근무제를 전면 도입하여 실시('10.8.~)하고 있다.

2.2.2 유연근무제 운영현황 분석

유연근무제를 이용하는 공무원은 중앙 및 지방자치단체에서 총 5,972명(2010.12말)이 이용하고 있다. 이중 중앙부처가 41개 기관에서 5,447명, 지방자치단체가 10개 시·도 및 관할 시·군·구에서 525명으로 나타났다. 기관별 분석결과 인원 규모 순으로는, 중앙부처의 경우 국세청(1,108명)와 지경부(536명), 해경청(510명), 농식품부(503명), 교과부(367명)순으로 상위를 차지하고 있으며, 지방자치단체의 경우 경기(200명), 서울(136명), 전남(101명), 부산(45명)순으로 활용하는 것으로 나타났다.

현원대비 비율로는, 중앙부처의 경우 국가인권위(34.0%), 여성가족부(22.1%), 국민권익위(21.7%), 특허청(18.6%), 방송통신위(13.3%), 통계청(10.1%), 농림수산식품부(10.0%) 등이 상위를 차지하고 있으며, 지방자치단체의 경우 서울(2.6%)과 대전(1.7%), 경기(1.6%), 부산(0.8%), 인천(0.8%) 순으로 나타났다.

유연근무제 전면실시 직후인 '10년 9월말 현재 실시인원은 4,279명이었으나 같은 해 12월 말 현재로는 중앙이 1,565명(40.3%) 증가하였고, 지방이 128명(32.2%)증가한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 본 제도의 도입·시행초기 시점으로 활성화하기 어려운 점을 감안하면, 중앙행정기관에서는 시차출퇴근제를 중심으로 어느 정도 제도가 정착되고 있는 반면, 지방자치단체에서는 대부분 근거리출퇴근 때문에 상대적으로 실적이 저조한 결과를 보이고 있다.

근무유형별 분석결과는 전체 실시자(5,972명) 중 시차출퇴근제가 '10.9말 3,929명에서 '10.12말 5,409명으로 증가하면서 90.5%로 대부분 차지하고 있으며, 재택근무(3.1%) 및 원격근무인원(3.0%)도 증가추세를 보이고 있다. 향후 '스마트

〈표 1〉 중앙부처 유연근무제 실시현황

기관명	현원	합계	(비율)	시간제 근무	시차 출퇴근제	근무시간 선택제	집약 근무제	재량 근무제	재택 근무제	원격 근무제
총 계	-	5,447	-	43	5,061	67	15	0	177	84
국세청	21,025	1,108	(5.3%)	0	1,108	0	0	0	0	0
지식경제부	32,851	536	(1.6%)	0	536	0	0	0	0	0
해양경찰청	7,570	510	(6.7%)	1	504	4	1	0	0	0
농림수산식품부	5,035	503	(10.0%)	0	502	1	0	0	0	0
교육과학기술부	359,650	367	(0.1%)	1	365	0	1	0	0	0
특허청	1,577	294	(18.6%)	0	203	0	0	0	91	0
방송통신위원회	1,692	225	(13.3%)	0	223	2	0	0	0	0
통계청	2,313	234	(10.1%)	3	119	22	0	0	11	79
고용노동부	5,883	174	(3.0%)	19	91	0	0	0	64	0
농촌진흥청	1,906	168	(8.8%)	0	164	3	1	0	0	0
보건복지부	3,133	128	(4.1%)	2	119	7	0	0	0	0
행정안전부	3,143	122	(3.9%)	0	113	6	3	0	0	0
산림청	1,770	119	(6.7%)	0	109	10	0	0	0	0
기상청	1,351	105	(7.8%)	0	99	0	6	0	0	0
국민권익위원회	474	103	(21.7%)	0	103	0	0	0	0	0
관세청	4,614	89	(1.9%)	8	81	0	0	0	0	0
환경부	1,833	89	(4.9%)	1	79	7	2	0	0	0
병무청	1,970	84	(4.3%)	1	82	1	0	0	0	0
국가인권위원회	203	69	(34.0%)	0	69	0	0	0	0	0
통일부	529	67	(12.7%)	0	67	0	0	0	0	0
문화체육관광부	2,563	56	(2.2%)	0	55	1	0	0	0	0
여성가족부	213	47	(22.1%)	4	43	0	0	0	0	0
식품의약품안전청	1,499	39	(2.6%)	1	21	1	0	0	11	5
기획재정부	1,134	30	(2.6%)	0	30	0	0	0	0	0
국토해양부	6,183	26	(0.4%)	2	22	2	0	0	0	0
검찰청	9,623	21	(0.2%)	0	21	0	0	0	0	0
국가보훈처	1,351	21	(1.6%)	0	21	0	0	0	0	0
방위사업청	846	21	(2.5%)	0	21	0	0	0	0	0
국방부	999	20	(2.0%)	0	20	0	0	0	0	0
중소기업청	709	17	(2.4%)	0	17	0	0	0	0	0
감사원	1,034	12	(1.2%)	0	12	0	0	0	0	0
국무총리실	474	9	(1.9%)	0	9	0	0	0	0	0
법제처	198	7	(3.5%)	0	7	0	0	0	0	0
소방방재청	593	7	(1.2%)	0	7	0	0	0	0	0
조달청	936	7	(0.7%)	0	7	0	0	0	0	0
행복청	161	5	(3.1%)	0	5	0	0	0	0	0
법무부	19,057	3	(0.0%)	0	3	0	0	0	0	0
금융위원회	234	2	(0.9%)	0	2	0	0	0	0	0
외교통상부	1,312	2	(0.2%)	0	1	0	1	0	0	0
공정거래위원회	534	1	(0.2%)	0	1	0	0	0	0	0

워크센터' 확대에 따라 지속적으로 인원이 증가할 것으로 예상된다. 기타 근무시간선택제(1.7%), 집약근무제(0.3%), 재량근무제(0.0%) 등은 아직 실적이 저조한 것으로 나타났다.

신청사유별로 분석한 결과는, '여가 및 자기개발(20.2%)'이 가장 높은 비율이며, '출퇴근 편의(19.2%)'와 '효율적인 업무수행(17.9%)', 임신 및 육아(17.6%)등의 순으로 나타났다. 나머지는 '주말부부 등 기타(25.1%)'로 나타났다. 중앙부처와 지자체를 상호 비교할 경우, 대부분 수도권인 중앙부처는 '출퇴근 편의' 비율이 20.2%로 상대적으로 높게 나타났다. 지자체는 '임신·육아' 비율이 32.8%로 가장 높은 것에 이어서 '여가·자기개발' 비율이 29.5%차지하면서 두 번째 높은 것으로 나타났다.

신청자의 직급별로 분석한 결과는, 6급이하 및 기능직이 대다수를 차지(85.2%)하고 있다. 5급의 경우 지자체가 중앙부처에 비해 신청비율이 크게 낮은 것으로 나타나고 있는데 지자체에서는 5급의 상당수가 부서장에 해당하기 때문으로 추정된다.

신청자별 성별 분석으로는, 중앙부처의 경우 남성이 64.9%, 여성이 35.1%를 차지하고 있다. 이는 전체 중앙부처 공무원 남녀비율(중앙·지자체 각각 70:30)을 고려할 경우 중앙부처(男 64.9%/女 35.1%)는 대체로 남녀 공무원이 고루 유연근무제를 활용하고 있는 것으로 판단된다. 그러나 지자체(男50.5%/女49.5%)는 여성 활용 비중이 상대적으로 높은 것으로 나타났다.

〈표 2〉 지자체 유연근무제 실시현황

기관명	합계	시간제 근무	시차 출퇴근제	근무시간 선택제	집약 근무제	재량 근무제	재택 근무제	원격 근무제
총 계	525	43	348	33	-	1	7	93
경기도	200	8	66	33	-	-	-	93
서울특별시	136	19	110	-	-	-	7	-
전라남도	101	3	98	-	-	-	-	-
부산광역시	45	6	39	-	-	-	-	-
대전광역시	25	7	18	-	-	-	-	-
대구광역시	6	-	6	-	-	-	-	-
전라북도	5	-	5	-	-	-	-	-
제주특별자치도	5	-	5	-	-	-	-	-
충청북도	1	-	-	-	-	1	-	-
경상북도	1	-	1	-	-	-	-	-
인천광역시	0	-	-	-	-	-	-	-
울산광역시	0	-	-	-	-	-	-	-
광주광역시	0	-	-	-	-	-	-	-
강원도	0	-	-	-	-	-	-	-
충청남도	0	-	-	-	-	-	-	-
경상남도	0	-	-	-	-	-	-	-

〈표 3〉 근무유형별 분석결과

구 분	계	시간제 근무	시차 출퇴근제	근무시간 선택제	집약 근무제	재량 근무제	재택·원격 근무제
총 계	6,365 (100%)	2,160 (33.9%)	3,929 (61.7%)	107 (1.7%)	12 (0.2%)	1 (0.0%)	156 (2.5%)
중앙부처	3,882 (100%)	40 (1.0%)	3,607 (92.9%)	73 (1.9%)	12 (0.3%)	0 (0.0%)	150 (4.2%)
지자체	2,483 (100%)	2,120 (85.4%)	322 (13.0%)	34 (1.4%)	0 (0.0%)	1 (0.0%)	6 (0.2%)

〈표 4〉 신청사유별 분석결과

구 분	계	여가 및 자기계발	출퇴근 편의	효율적 업무수행	임신및 육아	주말부부	기타
총 계	5,972 (100%)	1,204 (20.2%)	1,145 (19.2%)	1,071 (17.9%)	1,049 (17.6%)	329 (5.5%)	1,174 (19.6%)
중앙부처	5,447 (100%)	1,049 (19.3%)	1,088 (20.0%)	1,009 (18.5%)	877 (16.1%)	307 (5.6%)	1,117 (20.5%)
지자체	525 (100%)	155 (29.5%)	57 (10.9%)	62 (11.8%)	172 (32.8%)	22 (4.2%)	57 (10.9%)

〈표 5〉 직급별 분석결과

구 분	계	4급이상	5급	6급이하	기능직
총 계	5,972 (100%)	105 (1.8%)	778 (13.0%)	3,999 (67%)	1,090 (18.2%)
중앙부처	5,447 (100%)	99 (1.8%)	747 (13.7%)	3,585 (65.8%)	1,016 (18.7%)
지자체	525 (100%)	6 (1.1%)	31 (5.9%)	414 (78.9%)	74 (14.1%)

〈표 6〉 성별 분석결과

구 분	계	남 성	여 성
총 계	5,972 (100%)	3,800 (63.6%)	2,172 (36.4%)
중앙부처	5,447 (100%)	3,535 (64.9%)	1,912 (35.1%)
지자체	525 (100%)	265 (50.5%)	260 (49.5%)

2.3 유연근무제 도입 및 활용상의 문제점

2.3.1 유연근무제의 도입상의 문제점

유연근무제의 다양한 장점에도 불구하고, 유연근무제가 실제 조직에서 도입되고 확산되는 데에

는 많은 어려움이 있다.

첫째, 유연근무제가 육아휴직이나 근로자지원과 같은 복지제도로써의 가족친화정책과 달리 조직의 문화와 직결되는 일하는 방식에 대한 체계적인 검토가 필요하다는 점에서 경영진이 부담을 느끼고 저항을 느끼는 경우가 많다. 유연근무제

의 경우 일하는 시간과 방식에 대해 근로자에게 더 많은 통제권을 주는 것이기 때문에 근본적으로 상사와 경영진이 환영하기 어려운 면이 있다 (Bailyn, 1993).

둘째, 유연근무제가 짧은 시간에 더 많은 일을 하기를 요구한다는 점에서 직무강도가 심화된다는 지적이 있다. 이러한 지적은 단시간 근로의 경우에 줄어든 업무시간에도 불구하고 업무의 내용에 대한 조정이 제대로 이루어지지 않는 경우에 더 많이 일어나는 경향이 있었다. 또한 압축근로 (compressed-work weeks)의 경우에도 업무 외 시간에도 함께 일하는 특성상 일하게 되는 일이 발생하는 경우가 발생할 경우에도 해당이 되었다.

셋째, 유연근무제의 사용으로 인해서 경력개발에 필요한 직무를 할당받지 못함으로 인해서 경력개발에 어려움을 겪게 된다는 점이 지적되었다. Kelliher & Anderson(2008)은 유연근무제가 직무의 질(job quality)에 어떻게 영향을 미치는가에 관한 연구를 통해서 유연근무가 근로자들의 직무의 질에 대한 인식을 높인다는 것을 보였지만 개인의 발전을 위한 기회와 관련되어서 오랜 시간비용 발생한다는 것도 보였다.

마지막으로, 유연근무제의 활용이 여성에게 편중되고 있다는 점도 지적되었다. Tomlinson(2007)은 미국과 영국에서 여성들이 시간제 근무를 선택하는 경향이 높고, 자녀양육을 위한 국가적 사회적 지원이 부족하여 모자가정 중 상당수가 빈곤선보다 낮은 경제적 수준에서 살고 있다는 것을 보여주고 있다.

2.3.2 도입과 활용상의 괴리

이러한 다양한 이유로 인해서 유연근무제가 조직에 공식적으로 존재한다고 하더라도, 실질적으로 활용하는 것이 어려운 것이 현실이기도 하다. Eaton(2003)이 바이오기술 관련 종사 근로자들을

대상으로 한 연구에서도 7가지 유형의 유연근무 제도가 존재하는지에 관한 질문에 대해서는 평균 3.2개의 유연근무제가 있다고 응답한 반면, 이 중에서 활용 가능한 제도는 몇 개인가에 대해서는 1.5개라고 답하여서 그 벽이 높다는 것을 보여주었다. Eaton(2003)의 연구는 유연근무제의 유무가 아니라 유연근무제의 활용가능성이 조직에 대한 충성도 및 생산성과 관련이 있음을 보여서 유연근무제가 제도로써만이 존재하는 것의 위험성에 대해서도 경고하고 있다.

2.4 유연근무제 성공의 조건

2.4.1 직무에 대한 분석과 재설계

유연근무제의 성공적인 실행을 위해서는 업무 과정, 스케줄, 업무량, 업무배치 등 직무의 다양한 측면에 대한 검토와 분석이 요구된다 (Bailyn, 1993; Perlow, 1997). Bailyn 등 (2001)은 대부분의 조직이 여전히 생산성과 일-가족 균형을 분리된 목표로 인식하고 있는 것이 현실이라고 지적한다. 초기 제록스사의 소프트웨어개발부서에서 행해진 유연근무제에 관한 실험은 이러한 직무분석에 기초한 유연근무제의 실시가 어떤 성공을 가져오는지를 잘 보여준다. 야근과 밤샘근무가 일상화되어 있는 소프트웨어 개발부서원들에게 왜 이러한 관행을 바꾸지 않는지에 대해 심층적으로 취재한 결과 평상근무시간에 이루어지는 업무협조에 대한 요청으로 인해서 집중할 수 없기 때문이라고 답하였다. 이에 Perlow(1997)는 근무시간을 ‘집중근로시간’과 ‘상호작용시간’으로 분류해서 하루의 일정한 시간에는 서로 업무협조를 요청하지 않기로 약속을 정하고 약 한 달간 시행을 하였다. 이러한 근로형태의 도입은 야근과 밤샘근무를 줄이면서도 예정된 소프트웨어 개발의 기일을 맞추는 결과를 가져와서 유연근무제의 가

능성을 처음으로 보여주었다.

2.4.2 근로자의 적극적인 개입

근로자들에 따라서 유연근무에 대한 다양한 이해와 필요가 존재할 수 있다. 유연근무제를 도입하는데 있어서 이러한 근로자의 다양성을 이해하는 것이 유연근무제를 실시했을 때 활용율을 높일 수 있다. 근로자의 개인적인 다양성에 대한 고려와 동시에 부서의 특성에 따른 필요에 대해서도 고려할 필요가 있다. 부서의 특성에 따라서 유연근무제의 필요성과 효과성이 달라지기 때문에 회사차원에서의 유연근무제의 필요성도 함께 고려되는 것이 필요하다 (Schaefer, 2005). 근로자의 적극적인 참여는 가족친화적인 업무개선이 업무성과로 이어지는데 있어서 매우 중요한 역할을 한다 (Bailyn, 1993). 이러한 참여를 통해서 제도의 정착이라는 조직의 목표를 개인의 목표로 내면화하게 되어서 개인적인 에너지와 아이디어를 쏟게 되어서 결과적으로 조직혁신의 가능성을 높이게 된다.

2.4.3 유연근무제에 대한 정기적인 모니터링과 평가

유연근무제가 실행되고 나서, 유연근무제가 본래의 취지와 목적을 충분히 달성하고 있는지에 대한 평가가 이루어져야한다. 이를 위해서는 근로자의 의견과 피드백에 귀 기울여야 한다는 점을 주장한다. 새로운 제도를 도입을 하기 전에 예비적으로 파일럿 프로그램을 운영하고 이에 대해서 피드백을 받는 것도 성공의 확률을 높일 수 있다 (Schaefer, 2005).

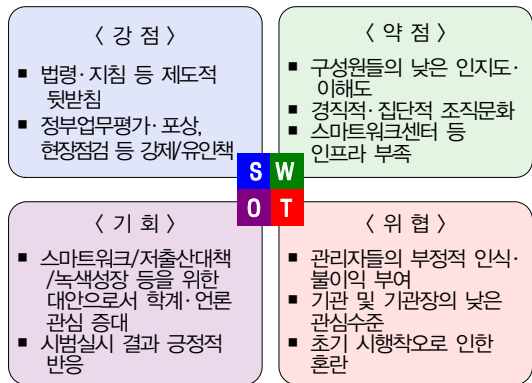
3. 유연근무제 활성화를 위한 전략

* SWOT 분석 : 내·외부 환경분석을 통해 강점

(Strength)과 약점(Weakness), 기회(Opportunity)와 위협(Threat) 요인을 분석하여 대응전략을 수립

3.1 유연근무제의 강점/약점/기회/위협 요인 도출

유연근무제 활성화를 위한 전략을 도출하기 위하여 SWOT 차트를 통해 내·외부 환경을 분석하고 강점(Strength)과 약점(Weakness), 기회(Opportunity)와 위협(Threat)요인을 도출하여 보면 다음과 같다. 강점으로는 법령·지침 등 정부가 제도적으로 뒷받침하고 정부업무평가요소 등에 유연근무 실시여부 등을 포함하고 있지만, 약점으로는 제도도입 초기로 인하여 구성원들의 인지도·이해도가 낮고 경직적·집단적 조직문화를 들 수 있다. 기회요인으로는 스마트워크, 저출산 대책, 녹색성장 등을 위한 대안으로서 학계·언론의 관심이 증대하고 있으나, 위협요인으로 관리자들과의 부정적인 인식과 기관장의 낮은 관심 수준 등을 들 수 있다.



3.2 활성화 전략 방향 도출

3.2.1 S-T 전략 (강점을 통해 위협을 회피)

유연근무제를 활성화하기 위해 지속적인 제도의 정비가 필요하며 이를 통해 유연근무제 참여

자들이 인사상 불이익 처분을 받지 않도록 하는 사전예방장치가 필요하다. 그리고 기관 및 기관장의 관심과 참여를 유도하기 위해서는 정부업무 평가와 포상 및 주기적인 현장점검 등을 적극 활용하는 방안이 효과가 있을 것이다.

3.2.2 W-O 전략 (약점을 극복하여 기회를 활용)

유연근무제 확산을 선도할 모범사례를 발굴·전파하여 공직사회의 경직된 조직문화를 개선하는 것이 필요하며, 직원들에 대한 적극적인 홍보와 교육을 통해 유연근무제도에 대한 인지도와 이해도를 제고하는 전략이 필요하다. 그리고 IT 기술을 활용한 스마트워크센터 확충 및 이용 활성화로 유연근무제의 지변을 확대하는 전략도 마련되어야 한다.

4. 전략별 추진 계획

4.1 제도 정비 및 지속 보완

4.1.1 유연근무제 운영근거 명확화 및 이의제기 절차 마련

유연근무제도는 지속적으로 정비하고 보완하는 것이 필요하다.

첫째, 『복무규정(대통령령)』에 유연근무제 운영에 대한 근거를 명확화 하여 개인의 근무시간·근무일·근무장소 등을 변경 가능함을 명시하고 해당공원에 대하여는 인사상의 불이익을 금지하는 조항을 신설하고 예규 및 지침에서 시차출퇴근제·근무시간선택제·집약근무제 등 유연근무제의 세부적인 유형 및 운영절차 등은 행정안전부장관이 정하도록 하는 위임조항 신설을 추진하는 것이 필요하다.

둘째, 유연근무제 세부유형을 단순화하여 그 유형을 시간제근무/탄력근무제/원격근무제로 재분류하는 것이 필요하다. 출·퇴근시각과 관련한 유형인 기존 시차출퇴근제·근무시간 선택제·집약근무제·재량근무제 등을 ‘탄력근무제’로 묶어 단순화하여 기존 7개 유형을 3개 유형으로 축소하여 제도에 대한 이해도를 제고하는 것이 필요하다.

셋째, 『유연근무제 운영지침(행안부예규)』을 개정하여 유연근무 신청 시 부서장이 부당한 승인거부를 할 경우 소속 행정기관장 혹은 복무총괄부서장 등에게 이의제기 할 수 있는 근거를 신설하는 것이 필요하다.

4.1.2 유연근무제 참여자들의 인사상 불이익 예방 장치 마련

기관장의 부정적인 인식으로 인한 유연근무제 참여자들의 보직 및 근무성적평가 등에 있어 부당한 차별과 불이익이 발생하지 않도록 주기적으로 실태를 점검할 필요가 있고, 유연근무제도의 안정적인 정착을 위하여 각 기관별 유연근무제 참여자들과 인사담당 부서장의 간담회 개최를 정례화하여 인사상 고충 청취·해결의 통로로 활용하는 방안도 모색할 필요가 있다.

4.1.3 설문조사를 통한 개선 필요사항 지속 보완

제도시행 초기임을 감안, 각 기관별 운영 과정에서 나타난 제도상 문제점에 대한 의견을 적극 수렴하여 지속적으로 보완하려는 접근이 필요하며 특히 유연근무제 참여자들을 직접 대상으로 하는 설문조사를 실시하여 결과를 제도개선에 반영하는 것이 필요하다.

4.2 기관 및 기관장의 관심과 참여 유도

4.2.1 '10년 정부업무평가에 유연근무제 실적 포함(기 반영)

기관장의 관심과 참여를 유도하기 위해 '10년부터 각 부처 자체평가 중 “행정관리역량평가-인사부문”에 ‘유연근무제 운영성과’ 반영하기 시작했다.(※인사부문 총 100점 중 12점)

평가 내용	세부 기준
시간제근무 및 유연근무제 기관 노력도(총 4점)	자체계획 수립(0~2점) 적합 직무발굴 및 수요조사(0~2점)
시간제근무 및 유연근무제 운영 실적(총 8점)	시간제근무 운영실적(1~4점) 유연근무제 운영실적(1~4점)

4.2.2 유연근무제 우수기관 및 유공자 포상

유연근무제 활성화 실적 우수기관 및 그에 기여한 유공자에 대한 정부포상을 실시하고 있으며 '10.10월에는 유연근무제 미실시 및 실적저조 기관을 대상으로 현장 점검을 실시하면서 업무담당자와의 면담 및 실제 유연근무제 참여자와의 인터뷰를 통해 활성화 장애요인을 확인하고 해결방안을 모색하였다. 기관별 자체계획 수립 및 실시에 어려움을 느끼는 기관들의 신청을 받아 민간 전문가와 함께 컨설팅을 실시하고 있으며 운영실적이 미흡한 기관에 대한 심리적 압력효과를 유도하기 위해 보도자료 등을 통해 각 기관별 운영 현황도 공개하고 있다.

4.3 우수 운영사례 발굴 및 전파

4.3.1 유연근무제 우수 운영사례 발굴

유연근무제를 통해 높은 삶의 질을 성취한 개인 및 업무효율성 증대효과가 나타난 기관의 사례들을 직접 발굴하여 그 사례를 보도자료, 가이드북, 교육자료 등에 반영하여 공무원 및 국민에게 홍보하는 것이 필요하다. 특히 유연근무제를

통해 업무효율성 증대 및 자기계발 등에 성공한 우수사례를 선정하는 것이 필요하다.

4.3.2 우수 운영사례 전파 및 활용

발굴한 우수 운영사례·수기 등은 공무원 및 국민에 적극적으로 전파·홍보하는 것이 필요한데, 각 기관에 공문을 통해 전파하여 각 공무원 공람토록 하는 것과 행정안전부뉴스레터, 정책포털(공감코리아) 및 신문기사 등 각종 홍보매체를 통한 대국민을 홍보하고 제도의 민간 확산에도 관심을 가져야 할 것이다.

4.4 제도에 대한 정확한 정보제공 및 홍보

홍보 포스터를 제작하여 각 기관 청사 내 복도 등에 게시하여 유연근무제에 대한 공무원들의 인지도 제고가 필요하고, 「유연근무제 운영지침」을 간결하고 이해하기 쉽게 요약하여 브로슈어 형태로 제작·배포하되 인사담당자보다는 실제 신청 직원의 눈높이에 맞게 내용을 구성하는 것이 필요하다.

그리고, 공무원들이 유연근무제에 대한 세부적인 정보를 쉽게 얻을 수 있도록 각 기관별로 업무 게시판에 「유연근무제 운영지침」 게시 협조를 요청하는 방안도 필요하다.

4.5 '스마트워크센터' 확충 및 이용 활성화

4.5.1 스마트워크센터 확충

시간과 장소에 얽매이지 않고 언제 어디서나 일할 수 있는 선진화된 근무방식을 도입하여 조직의 생산성을 향상하기 위한 원격근무(‘스마트워크’)를 위한 스마트워크센터 설치를 확대하여

'10.11월 중 2개소(서울 도봉구청(24석) 및 분당 KT사옥(25석))에 공무원들을 위한 스마트오피스를 설치하여 시범운영 중에 있으며, '11년 4개소, '12년 6개소 신설 등 '15년까지 50개소를 구축하여 추진할 계획이다. 참고로 스마트워크센터는 도심에 있는 대형사무실(중앙청사 등)에 출근하지 않고 주거지 인근의 원격사무실에서 업무를 처리할 수 있는 정보통신기반 사무실을 말한다.

4.5.2 스마트워크센터 이용 공무원·기관에 대한 제도적 지원

스마트워크센터 이용자·기관에 대해 복무규정·지침상 원격근무제와 관련한 각종 신청절차·운영기준 등 별도로 상세하게 안내하는 절차가 필요하여 스마트워크센터 이용자 가이드북에 '원격근무제' 신청·이용절차 수록이 필요하고, 정부업무 평가시('유연근무제 운영성과') 스마트워크센터 시범실시 참여기관에 대해 가점 부여도 필요한 것으로 보인다.

10.11월 현재 도봉과 분당에 '스마트워크센터'를 개소하여 10개 시범기관(공공 8, 민간 2)에서 소속직원 500여명이 체험근무를 실시하고 있다.

'10.12월에는 '스마트워크 포럼'이 창립되어 기업, 학계, 연구기관, 경제단체, 정부 등이 참여하여 스마트워크의 국가사회 확산을 위해 민-관이 협력하여 정책·기술을 개발하고 홍보 등의 역할을 담당하고 있다.

4.5.3 주요 서비스 내용

원격근무 지원시스템을 통한 전자결재, 이메일, 부처별 고유 업무처리시스템 등 사용이 가능한 본청과 동일한 업무환경을 제공하고, 망분리 기반의 듀얼PC, 프린터, 출입관리시스템, CCTV 등 업무에 집중할 수 있는 쾌적하고 안전한 사무

환경을 제공하고 휴게실 및 회의실(영상회의 포함)등 사무 편의시설이 제공되어야 한다.

5. 결론 및 향후연구과제

유연근무제는 근로자들이 일하는 시간과 장소에 있어서 유연성을 제공하는 일하는 방식에 있어서 획기적인 전환을 의미한다.

유연근무의 대표적인 형태는 근로시간에 따라 탄력근로, 압축근로, 단시간근로, 그리고 근무장소에 따라 재택근로 등으로 분류할 수 있다.

연구결과에 의한 유연근무제 실시의 긍정적인 효과는 근로자의 직무만족과 사기를 높여 애사심이 높아지고 근로자의 이직의도를 줄이고 인재유지에 도움을 주며, 조직개선을 위한 자발적인 건의 등 근로자의 창의성을 높이고 근로자의 스트레스와 직무소진을 줄이는 것과 근로자들이 일과 가족을 양립하는 데 도움을 주고 근로자들이 일하는 방식을 개선하여 업무효율성을 높이는 것으로 나타났다.

그러나, 지난해('10.8월) 도입·운영 중인 정부는 현황분석결과 다음과 같은 문제점이 도출되었다. 첫째는 일하는 방식에 대한 체계적인 검토가 필요하다는 점에서 경영진의 무관심이고, 둘째는 짧은 시간에 더 많은 일을 하기를 원하므로 직무강도가 심화된다는 점이며, 셋째는 경력개발에 필요한 직무를 할당받지 못해 경력개발에 어려움이 있으며, 마지막으로 유연근무제의 활용이 여성에게 편중되는 경향이 있다는 점이다.

유연근무제의 성공적인 정착을 위해서는 업무과정, 스케줄, 업무량, 업무배치 등 직무에 대한 분석과 재설계가 필요하고 유연근무제에 대한 취지 및 이해를 높이기 위한 근로자의 적극적인 개입과 참여가 필요하다. 마지막으로 유연근무제에 대한 정기적인 모니터링과 평가를 통해 피드백을

받는 것이 필요하다.

향후 추진과제로는, 첫째로 유연근무제 실시근거 명확화 등 법령·제도를 지속적으로 정비할 필요가 있고, 둘째로 유연근무제 우수 운영사례 발굴·홍보 등 유연근무제에 대한 인식을 제고하고 공직문화를 지속적으로 개선할 필요가 있으며, 끝으로는 스마트워크센터 추진동력 확보를 위한 ‘스마트워크촉진법’ 제정 및 인사·조직 관련 법령정비도 매우 필요하다고 생각한다.

참고 문헌

- [1] Eaton SC (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment and perceived performance. *Industrial Relations*, 42: 145-67.
- [2] Lambert SJ (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 43: 801-15.
- [3] Munck B (2001). Changing a culture of face time. *Harvard Business Review*, 79 November: 125-31.
- [4] Raghuram S, & Wisenfeld B (2004). Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Human Resource Management*, 43: 259-78.
- [5] Rau BL, & Hyland MA (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, 55: 111-36.
- [6] Rothausen TJ (1994). Job satisfaction and the parent workers: The role of flexibility and rewards. *Journal of Vocational Behavior*, 44: 317-36.
- [7] Schaefer P. 2005. Flexible work arrangements: Employer solutions to common problems. <http://www.businessknowhow.com/manage/flex-work.htm>

- [8] Thomas LT, & Ganster DC (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80: 6-15.
- [9] van Dyne L, Kossek E, & Lobel S (2007). Less need to be there: Cross-level effects of work practices that support work-life flexibility and enhance group processes and group-level OCB. *Human Relations*, 60: 1123-54.

저 자 약 력



곽 임 군

이메일 : igkwak@korea.kr

- 1980년 건국대학교 법학과(법학사)
- 1994년 미, Syracuse Univ. Maxwell 행정대학원(행정학석사)
- 2010년~현재 송실대학교 IT정책경영학과 박사과정
- 관심분야: 정보보호, 전자상거래보안



김 종 배

이메일 : kjb123@empas.com

- 2002년 8월 송실대학교 석사
- 2006년 8월 송실대학교 박사
- 2009년~현재 (사)해킹보안협회 학술연구위원장
- 관심분야: 소프트웨어 개발 방법론, 정보보호, 오픈소스 소프트웨어



이 남 용

이메일 : nylee@ssu.ac.kr

- 1980년~1983년 고려대학교 경영대학원 경영정보학 (MIS)(경영학석사)
- 1990년~1993년 미국 미시시피주립대학교 (MSU) 경영정보학(MIS)(경영학박사)
- 관심분야: 소프트웨어 테스트, 품질보증, MIS, 정보보호