

# 근로형태 다양화에 따른 인적자원개발 지원 방안

최지희 · 심지현

장주희 · 김태홍

기본연구 2011-43  
보안등급 일반과제

KRIVET 2011 | Korea Research Institute for Vocational Education & Training

# 근로형태 다양화에 따른 인적자원개발 지원 방안

최지희 · 심지현

장주희 · 김태홍

## 머 리 말

노동시장의 변화, 작업조직의 변화, 그리고 일 가치관의 변화로 인한 근로형태의 다양화가 최근 이슈가 되고 있다. 산업구조의 변화와 테크놀로지의 발달로 1970년대의 포디즘식 일조직에서 탈피하여 신기술에 맞는 새로운 일조직이 출현하게 되었다. 9시 출근 6시 퇴근의 전통적 근무방식에서 벗어나 출퇴근 시간을 자유롭게 조절하는 것은 물론 근무장소도 직장이 아닌 집 또는 스마트워크 센터가 되는 경우가 늘고 있다.

기존의 근로형태 다양화가 단시간 근로와 같이 근로시간의 수량을 조절하는 ‘수량적 유연화’에 초점을 두었다면, 최근의 근로형태 다양화 논의의 초점은 업무일정과 근로 장소의 변화를 포함하는 기능적 유연화 쪽으로 초점이 옮겨가고 있다.

본 연구는 국내에서 스마트 워크 등 보다 선진적 형태의 근로형태 다양화에 대한 관심이 증대되고 시점에서 이같은 선진적 근로형태가 국내에서 확산되기 위해 인적자원개발 측면에서 어떠한 변화가 필요한가를 살펴보고, 이에 기초하여 국가와 개인 그리고 기업이 향후 어떠한 방향으로 인적자원개발을 변화시켜 나가야 할지에 대해 그 방향을 제시하고자 하였다.

근로형태 다양화에 대한 개인과 기업의 수요는 날로 늘어나고 있으나 이를 뒷받침할 정책적 방안이 부족한 시점에서 개개인과 기업의 인적자원개발 변화의 방향을 제시하고 이를 정부가 어떻게 지원해 나갈 것인가를 지시해주는 것은 매우 중요한 의미를 지닌다고 본다.

본 연구의 수행은 최지희 박사가 책임을 맡고 진행하였으며 심지현 박사와 장주희 박사, 그리고 여성정책개발원의 김태홍 박사가 공동으로 연구를 진행하였다. 연구수행 과정에서 유연근무제 도입에 따른 기업의 인적자원개발 변화에 관한 집중면담을 통해 연구에 도움을 준 기업관계자와 전문가 여러분에게 감사를 드리며 짧은 기간 내에 연구 수행에 최선을 다한 연구진에게도 감사를 전한다. 마지막으로 본 보고서에 제시된 견해들은 연구진의 것이며 한국직업능력개발원의 공식적 견해가 아님을 밝힌다.

2011년 12월

한국직업능력개발원  
원장 박 영 범

## 제목 차례

### 요 약

#### 제1장 서 론\_1

- 제1절 연구 개요 ..... 3
- 제2절 근로형태 다양화의 배경 ..... 10

#### 제2장 우리나라의 유연근무제 도입 및 활용실태\_15

- 제1절 근무유형별 근로자 현황과 특성 ..... 17
- 제2절 유연근무제 사업체 도입 현황과 특징 ..... 45
- 제3절 소결 ..... 69

#### 제3장 해외 유연근무제 도입 실태와 현황\_73

- 제1절 유럽 근로자의 유연근무제 참여 현황 ..... 75
- 제2절 유럽 기업의 유연근무제 참여 현황 ..... 93
- 제3절 유럽의 텔레워크 실시 현황과 제도화 과정 ..... 109
- 제4절 소결 ..... 126

#### 제4장 근로형태 다양화와 인적자원관리적 노력\_131

- 제1절 유연근무제의 배경과 선진사례 ..... 133
- 제2절 국내기업 질문지 및 면담 조사결과 ..... 144
- 제3절 유연근무제와 조직의 변화 ..... 163

제4절 유연근무제와 인적자원관리 전략 ..... 175  
제5절 소결 ..... 196

**제5장 근로형태 다양화와 인적자원개발의 변화\_199**

제1절 유연근무 실시와 요구 역량의 변화 ..... 201  
제2절 유연근무 실시와 HRD 프랙티스의 변화 ..... 222  
제3절 소결 ..... 231

**제6장 근로형태 다양화와 인적자원개발 지원 방안\_235**

제1절 요약 및 논의 ..... 237  
제2절 근로형태 다양화와 인적자원개발 지원 방안 ..... 243

**SUMMARY\_255**

**참고문헌\_259**

**부 록\_269**

1. 『유연근무제 실시에 따른 기업의 인적자원개발 전략』  
질문지 ..... 271  
2. 부표 ..... 285

## 표 차례

<표 2-1> 시간제 근로자의 산업별 분포 .....	21
<표 2-2> 산업별 임금근로자수 및 산업별 시간제 근로자 비중 .....	23
<표 2-3> 직종별 시간제 근로자 .....	24
<표 2-4> 직종별 임금 및 시간제 근로자수와 비율 .....	25
<표 2-5> 시간제근로자 사회보험 가입 및 급부혜택 .....	26
<표 2-6> 시간제근로자 등의 월급여, 시간당정액급여 및 격차 .....	28
<표 2-7> 임금근로자 및 시간제근로자의 직업훈련경험 .....	29
<표 2-8> 연령별 임금근로자 직업훈련경험 .....	30
<표 2-9> 연령별 시간제근로자 직업훈련경험 .....	31
<표 2-10> 교육정도별 임금근로자 직업훈련경험 .....	31
<표 2-11> 교육정도별 시간제근로자 직업훈련경험 .....	33
<표 2-12> 임금근로자 및 재택근로자 비율 .....	34
<표 2-13> 연령별 임금 및 재택근로자수와 비율(2011년) .....	34
<표 2-14> 교육정도별 임금 및 재택근로자수와 비율(2011년) .....	35
<표 2-15> 산업별 재택근로자 현황 .....	36
<표 2-16> 직종별 재택근로자 .....	38
<표 2-17> 재택근로자 근로환경 .....	39
<표 2-18> 재택 및 가내근로자 등의 월 급여, 시간당정액급여 및 격차 .....	40
<표 2-19> 임금근로자 및 재택근로자의 직업훈련경험 .....	42
<표 2-20> 연령별 재택근로자 직업훈련경험 .....	43

<표 2-21> 교육정도별 재택근로자의 직업훈련 경험 .....	44
<표 2-22> 유연근무제도의 유형 및 운영사례 .....	46
<표 2-23> 유연근무제도 도입 사업체 .....	52
<표 2-24> 유연근무유형별 유연근무근로자 비율 .....	53
<표 2-25> 시간제근로제도 도입 사업체 비율 .....	56
<표 2-26> 통상근로자 대비 시간제근로자의 생산성/업무몰입도/ 충성도 .....	58
<표 2-27> 시간제 제도 운영의 어려움 .....	59
<표 2-28> 선택적 근로시간제 도입 사업체 비율 .....	60
<표 2-29> 탄력적 근로제 도입 사업체 비율 .....	63
<표 2-30> 재택 및 원격근무제 도입 사업체 비율 .....	64
<표 3-1> EU 27개국의 비전형 근로자 비율 변화 .....	89
<표 3-2> EU국가 근로자의 텔레워크 참여 비율 .....	115
<표 4-1> 유연근무제 실시 국내 기업 1차 질문지 조사 결과 .....	145
<표 4-2> 해외의 신세대 직장인 연구 .....	168
<표 4-3> 레빈(Lewin)의 조직변화의 3단계 모형 .....	170
<표 4-4> 혁신적 업무제도와 조직의 경제적 성과사이의 인적자원관리와 개발의 역할 .....	181
<표 4-5> 유연근무제 도입을 위한 촉진조건 .....	188
<표 4-6> 국내 기업들이 해외 기업과 가장 큰 차이를 보이는 조직 분위기와 관행 .....	196

<표 5-1> 유연근무 관련 중요 역량 .....	215
<표 5-2> 유연근무 형태별 중요 역량 .....	216
<표 5-3> 유연근무에 따른 중요 역량 변화의 원인 .....	217
<표 5-4> 기업조사에서 나타난 유연근무 도입에 따른 중요 역량 (기업별) .....	220
<표 5-5> 유연근무 실시로 인한 새로운 인적자원개발 니즈 .....	227
<표 5-6> 유연근무 관련 실시 중인 인적자원개발 프랙티스 .....	228
<부록 표 1> 연령별 시간제 근로자(2010년 8월) .....	285
<부록 표 2> 교육정도별 시간제 근로자 .....	286
<부록 표 3> 직종별 시간제 근로자(2010) .....	287
<부록 표 4> 산업별 임금 및 재택 근로자수와 비율 .....	288
<부록 표 5> 직종별 재택 근로자 .....	289

## 그림 차례

[그림 2-1] 성별 시간제 근로자 추이 .....	18
[그림 2-2] 연령별, 학력별 임금근로자 중 시간제 비율 .....	20
[그림 2-3] 기업의 시간제 근로제도 활용사유 .....	56
[그림 2-4] 기업의 선택적 근로시간제 활용사유 .....	61
[그림 2-5] 기업의 원격근무제 활용사유 .....	65
[그림 2-6] 기업의 원격근무제 활용사유 .....	67
[그림 3-1] 유럽의 15세 이상 시간제 근로자 비율(2007) .....	76
[그림 3-2] 전체 시간제근무자 비율 vs. 비자발적 시간제근무자 비율(2007) .....	79
[그림 3-3] EU 국가의 성별 초과시간 근로자 비율(2004) .....	81
[그림 3-4] EU 근로자의 장시간(48시간 이상) 근로자 비율(2007) ....	83
[그림 3-5] EU 남녀근로자의 근로시간 구성의 유연화(2004) .....	86
[그림 3-6] EU27의 시간제 근무자 비중별 시간제 근무 시행업체 비율 .....	94
[그림 3-7] EU국 사업자의 산업별 시간제 근로자 비율(%) .....	96
[그림 3-8] 지난 12개월간 초과시간 근로 시행업체 비율(2009) ...	98
[그림 3-9] 근로시간 계좌제(working time accounts) 실시 및 미실시 기업의 초과시간 근로보상 형태(%) .....	99
[그림 3-10] EU27개국 사업체의 유연근무제 도입 및 활용비율 ....	102
[그림 3-11] 유형별 기업의 유연근무제 실시 현황(%) .....	104

[그림 3-12] EU 국가의 장기 근로시간 저축제도 시행 사업장 비율 .....	105
[그림 3-13] 유연근무제도 사용 빈도(2004~2005vs2009) .....	107
[그림 3-14] EU 국가의 텔레워커 증가 추이(2000&2005) .....	117
[그림 3-15] EU 27 근로자의 산업 및 직업별 텔레워크 참여율 ....	118
[그림 3-16] 연성vs.경성법&자율적vs.비자율적 텔레워크 협약 체결 방식 .....	122
[그림 4-1] 패러다임 변화를 주도하는 요소들 .....	166
[그림 5-1] 유연근무 적용 장애요인 .....	204
[그림 5-2] 무경계 노동에 요구되는 지식의 네 가지 차원 .....	210
[그림 6-1] 근로형태 다양화와 패러다임의 변화 .....	244
[그림 6-2] 근로형태 다양화와 개인의 인적자원개발 니즈의 변화 ....	246
[그림 6-3] 근로형태 다양화에 따른 인적자원개발 지원 방안 ....	254



## 요 약

### I. 연구 개요

#### 1. 연구의 목적

근로형태 다양화는 최근 국내외에서 주요 이슈로 떠오르고 있다. 산업구조의 변화와 테크놀로지의 발달로 1970년대의 포디즘식 일 조직에서 탈피한 신기술에 맞는 새로운 일 조직이 출현하면서 새로운 근로 형태가 늘어나고 있다. 기존의 근로형태 유연화가 단시간 근로와 같이 근로의 양을 변화시키는 데 초점을 둔 ‘수량적 유연화’였다면, 최근의 근로형태 다양화에 관한 논의의 초점은 근로시간의 조직(work schedule) 방식과 근로 장소의 변화와 같은 기능적 유연화에 중점이 두어지고 있다.

본 연구는 국내에서 스마트워크 등 보다 선진적 형태의 근로형태 다양화에 대한 관심이 증대되고 있는 현 시점에서 이 같은 선진적 형태의 유연근무제가 국내에서 확산되기 위해 어떠한 조직 내 변화와 인적자원개발의 변화가 필요한가를 살펴보고, 이에 기초하여 개인과 기업, 그리고 향후 인적자원개발의 방향을 제시하고자 하였다. 특히 국내 유연근무제 도입 실태를 파악하고, 기업의 업무효율성과 성과를 올릴 수 있는 유연근무제 확대에 있어 외국과 비교하여 어떠한 장애요소가 존재하며, 이를 극복하기 위해 개인, 국가, 정부 등 주요 이해당사자가 인적자원개발을 위해 어떠한 노력을 기울여야 할 필요가 있는지를 제시하고자 하였다.

## 2. 연구의 내용 및 방법

먼저, 제2장에서는 국내 유연근무제 실시 현황을 분석하였다. 통계청의 근로형태별 부가조사와 2010년 고용노동부가 실시한 사업장의 유연근무제 실태조사 결과에 기초하며, 우리나라에서 유연근무제 실시 및 참여 현황을 개별 근로자와 기업 측면에서 별도로 분석하였다.

제3장에서는 해외의 유연근무제 실시 현황과 추이를 살펴보았다. 다양한 국가들이 공존하고 있는 유럽의 EU 회원국들을 중심으로 유연근무제 실시 현황을 분석하여 제시하였다. 특히 유럽 EU 국가들의 텔레워크 제도화 과정을 자세히 분석, 제시함으로써 유연근무제 실시의 인프라가 서로 다른 국가들이 어떻게 텔레워크와 같은 첨단 형태의 유연근무제를 받아들이고 있는가를 비교하였다.

제4장에서는 먼저 우리나라 기업들이 유연근무제 도입과 실행에 있어서 실제로 직면한 문제가 무엇인가를 유연근무제 실시 주요 기업들을 대상으로 질문지 및 면담조사를 통해 알아보았다. 또 선진적 형태의 유연근무제 도입에 따른 기업의 인사관리 및 조직적 측면의 변화를 중점적으로 분석, 제시하였다.

제5장에서는 유연근무제 실시와 적용을 위해 근로자와 기업이 필요로 하는 직업능력의 변화와 이를 개발하기 위해 인적자원개발이 어떻게 변화해야 하는가에 대한 방향을 제시하였다.

마지막으로, 제6장에서는 국내외 유연근무제 실태 분석 결과와, 국내 기업 조사 결과, 그리고 제4장과 제5장의 인적자원개발에 관한 논의들에 기초하여 개인의 인적자원개발의 방향과 기업, 그리고 국가의

인적자원개발 지원 방안을 제시하였다.

본 연구의 수행과정에서 사용된 자료 및 방법을 소개하면 다음과 같다. 먼저, 국내 근로자의 유연근무제 실태 파악을 위해 통계청의 『경제활동인구조사: 근로형태별 부가조사』원자료 분석과 『고용형태별 근로실태조사보고서』를 활용하였으며, 국내 사업체의 유연근무제 도입 실태와 관련해서는 2010년 고용노동부가 실시한 『유연근무제 및 시간제 사업체 실태조사』결과를 활용하였다.

유럽의 유연근무제 실시 현황을 분석하기 위해서는 유럽 EU 27개국 근로자의 근로현황을 조사한 『유럽근로환경조사』(European Working Conditions Survey: EWCS) 각 연도 보고서와 자료들을 활용하였으며, EU 27개국 기업들의 유연근무제도 실시현황 파악을 위해 『2009 유럽 사업체조사(European Company Survey)』보고서 자료를 활용하였다.

국내 기업의 유연근무제 도입 및 실시에 따른 세부적 문제점과 애로사항을 파악하고, 특히 도입 과정에서의 인적자원개발 수요의 변화를 파악하기 위해, 국내에서 유연근무제를 실시하고 있는 주요기업을 대상으로 질문지 조사와 집중면담조사(FGI)를 실시하였다. 유연근무제를 실시하고 있는 20개 기업을 대상으로 1차적으로 질문지를 통해 선진적 형태의 유연근무제 실시에 따른 기업의 인사관리 및 인적자원개발에 대한 수요변화를 파악하였다. 또한 1차 질문지 조사에 기초하여 4~5개의 유연근무제 실시 핵심 대기업 인사담당자를 대상으로 집중면담조사를 실시하였다.

최종적으로 인적자원개발 지원에 관한 정책과제를 도출하기 위하여 관련 전문가 및 기업 인사담당자 등의 의견을 수렴하였으며, 1차적 의견에 대한 검토를 의뢰하였다.

## II. 주요 연구결과

국내 근로자와 기업의 유연근무제 도입 실태 및 활용 실태를 살펴보면 다음과 같다.

우리나라의 시간제 근로자 수와 비중은 2002년 이후 지속적으로 증가하고 있으며, 여성의 시간제 근로자 참여율이 남성보다 훨씬 더 높게 나타난다. 우리나라의 재택근무 근로자의 비중은 매우 낮으나 통계청 자료에 의하면 빠르게 증가하고 있다. 2010년 우리나라의 재택근로자 비중은 0.4%에서 2011년 0.5%로 증가하고 있으며, 여성과 남성의 재택근로자 비중은 2010년 각각 0.8%, 0.1%에서 2011년 각각 1.0%, 0.2%로 성장하고 있다. 재택근로자의 산업별 분포를 보면 제조업 비중이 절대적으로 높고, 직종별로는 단순노무직이 31.5%로 가장 높고, 전문직과 관리직, 사무직 순으로 나타난다.

우리나라에서 시간제 근로자와 재택근로자 수가 늘고 있으나, 해외 선진국의 시간제 근로 및 재택근로자 수에 비하면 아직 매우 적으며, 특히 재택근로와 같은 경우 아직까지는 스마트워크(텔레워크)와 같이 첨단기술을 동반하기보다는 직종별 특성에 의한 전통적 재택근무 직종인 경우가 다수를 차지하고 있다.

제3장에서는 유럽 EU 국가들의 유연근무제 도입 실태에 대하여 살펴보았다. 유럽 국가들의 시간제 근로는 우리나라보다 훨씬 시행 정도가 폭넓은 것으로 나타났다. 또 유럽 대부분의 국가에서 근로시간의 구성 및 근로 장소 측면에서의 유연화가 증가하고 있다. 시차출퇴근제 및 근로시간 저축제 등 근로시간 구성 측면에서 유연근무제를 실시하

고 있는 유럽 기업들의 비중은 EU 27개국 평균이 60%에 달하는 것으로 나타나며, 이 같은 결과는 시간제 근로를 제외하면 유연근무제를 실시하는 기업이 5%대인 우리나라의 경우와 대조를 이룬다.

유럽에서 첨단 통신기기를 사용하여 장소에 관계없이 근무가 가능한 텔레워크 근무자의 비중은 지난 5년 동안 눈에 띄게 늘고 있는 것으로 나타났다. 텔레워크 시행은 산업별로는 서비스업의 특정 분야, 직업별로는 고숙련 전문직 근로자를 중심으로 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 텔레워크에 대한 관심이 고조되면서 EU는 2002년 『유럽 텔레워크 협약』을 통해 모든 유럽 국가들이 이를 적극적으로 도입하여 활용하도록 권고하였다. 이 과정에서 각 국가별로 텔레워크의 제도화 방식의 차이가 나타났는데, 예를 들면 체코와 같이 국가적 입법화를 통해 텔레워크를 받아들인 경우, 독일과 같이 노동단체와 기업주 단체의 단체 협상을 통해 텔레워크를 제도화한 경우, 영국 등과 같이 개별 노조 및 기업에 텔레워크 도입을 자율적으로 맡긴 경우로 나누어 볼 수 있다.

제4장에서는 유연근무제를 현재 시행하고 있거나 도입을 준비하고 있는 기업들을 대상으로, 도입에서 발견되는 문제들과 해결방안을 중심으로 질문지 및 면담 조사한 결과를 제시하였다.

기업 조사 결과에 나타난 바에 따르면, 우리나라에서 선진적 유연근무제 도입은 매우 최근의 현상으로 조사 대상 기업 대부분이 시차출퇴근제를 비롯한 집약근무제, 재택근무제 등의 도입이 2011년 올해부터 이루어지고 있다고 응답하고 있다. 이는 미국 및 유럽의 선진국에서 유연근무제는 근로조직 및 형태의 합리화를 위해 비교적 일찍부터 도입되어 온 것과 대조적이다. 우리나라에서 유연근무제의 도입은

CEO의 의지 등을 통해 급격하게 이루어지고 있으며, 대부분 인사조직에 있어서의 획기적 변화를 수반하고 있었다.

그러나 향후 국내에서 텔레워크 형태의 공간과 시간을 변화시킬 수 있는 유연근무제의 시행은 점차로 증가할 것으로 나타났다. 이와 관련하여 유연근무제 도입에 필요한 인사관리 측면의 변화나 기술적인 변화, 그리고 근로자의 능력의 변화를 위한 교육 등은 중소기업에게는 적잖은 부담으로 작용할 수 있어, 이에 대한 정부와 사회의 지원이 요구된다고 볼 수 있다.

이러한 결과에 기초하여 제4장과 제5장에서는 유연근무제 확산을 위한 전제조건으로서 기업의 인사관리제도와 인적자원개발의 변화를 보다 심층적으로 논의하였다.

### Ⅲ. 근로형태 다양화에 따른 인적자원개발 지원 방안

우리나라에서 선진적 형태의 유연근무제가 확대되어 나가기 위해서는 일과 조직, 그리고 능력개발에 대한 사회 전반적 패러다임의 변화가 필요하다. 이상의 연구결과에 기초하여 선진적 근로형태 도입과 실시를 위한 주체별 인적자원개발의 방향과 국가의 지원 방안을 제시하면 다음과 같다.

#### 1. 개인의 인적자원개발 방향

개인에게 요구되는 인적자원개발의 방향을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 변화하는 근로환경에 적응하기 위해 향후 예상되는 유연근무

의 확산 등 변화하는 일터 환경에 대해 이해와 인식이 필요하다.

둘째, ICT의 발달과 함께 유연근무제 도입에 따른 디지털 세대와 기성세대의 적응의 차이를 해결하기 위한 기성세대의 재교육이 중요한 이슈이다.

셋째로, 변화하는 일터 환경에서 업무 성과를 올리기 위해 요구되는 역량이 무엇인가에 대한 관심과 학습 의지가 요구된다.

넷째, 개인의 비형식적 학습을 통한 자기주도적 직업능력개발 노력이 요구된다. 유연근무제하에서 요구되는 자기주도적인 업무 처리 능력, 오프라인 환경에서의 리더십, 커뮤니케이션 능력 등은 형식적 학습을 통해 형성될 뿐 아니라, 일터의 경험 등을 통한 비형식적 형태의 학습을 통해 보다 효과적으로 습득될 수 있다.

다섯째, 지속적인 평생학습의 노력이 요구된다. 이상의 능력들은 단기적으로 습득되는 것이 아니라 지속적으로 형식, 비형식, 무형식적 학습을 통해 습득되므로 평생에 걸친 지속적인 능력개발의 노력이 요구된다.

## 2. 기업의 인적자원개발 지원 방향

향후 기업은 직무의 특성, 조직 구성원, 가치관의 변화로 인한 조직 관리 패러다임의 변화에 대한 능동적인 대응이 필요하게 될 것이다.

첫째, 유연근무제의 성공적 도입과 실시를 위해서는 인적자원개발을 포함한 인사제도 전반의 변화가 필요하다.

둘째, 근로형태 다양화에 따라 변화되는 필요 역량을 파악하고, 이를 학교 교육과정 등 인력양성 과정에 적극적으로 반영하려는 기업체

의 적극적인 역할이 요구된다. 이를 위해서는 기업과 학교가 팀을 이루는 산학협력을 통하여 학교교육이 변화하는 일터의 요구를 고려하여 이루어질 수 있도록 환경과 교육내용을 제공할 필요가 있다.

셋째, 기업들도 적극적으로 유연근무제 시행에 대한 보다 체계적인 정보를 수집하고 홍보해 나갈 필요가 있다. 짧은 기간에 여러 가지 조직의 변화를 감행해야 하는 상황에서 도입에 따른 시행착오를 줄이기 위해서는 타 사례들을 검토하고 홍보하는 노력이 필요하다.

넷째, 유연근무제 실시에 따른 체계적 인적자원개발 프로그램의 개발과 보급이 필요하다. 유연근무제의 성공적인 도입과 확산을 위해서는 근로형태 다양화에 따른 인적자원개발의 수요를 보다 체계적으로 파악하여 이를 양성할 필요가 있다.

### 3. 정부의 인적자원개발 지원 방안

국가가 유연근무제 도입과 확산에 따라 개인과 국가의 인적자원개발을 어떻게 지원해 나가야 할 것인가에 대한 구체적 방안을 제시하면 다음과 같다.

#### 가. 기업에 대한 지원 방안

첫째, 국내에서 유연근무제 확대를 위해서는 기업의 IT 인프라 구축 지원이 필요하다.

둘째, 유연근무제 실시의 우수사례(best practice)를 통해 유연근무제의 시행을 홍보하고 지원할 필요가 있다.

셋째, 재택 및 원격근무 등 유연근무제에 대해 국가가 보다 적극적으로 개입하는 방안을 모색해 볼 수 있다. 이와 관련하여 유럽의 EU 신 회원국들의 텔레워크(스마트워크를 이용한 원격 및 재택근무) 도입 과정에서 국가가 이를 입법화함으로써 높은 도입 의지를 보인 바 있다.

또 기업의 유연근무제 확산을 위해 정부가 지원할 수 있는 방안은 노사관계에 대한 지원을 통해서이다. 정부가 근로형태 다양화와 관련하여 노사의 협의를 이끌어 내는 과정을 지원하는 것도 중요한 방안이다.

마지막으로, 유연근무제 실시에 대비한 기업의 인적자원개발에 대하여 정부의 적극적 지원이 필요하며, 이를 위해 정부는 기업의 인적자원개발을 위한 정보와 프로그램을 개발하여 제공할 필요가 있다. 이 밖에도 기업과 학교와의 산학협력을 촉진하여 근로자들이 입직 전에 근로환경의 변화와 인적자원개발 니즈의 변화를 파악하고 이에 대응하여 자기주도적 학습이 이루어지도록 노력을 기울일 필요가 있다.

#### 나. 개인에 대한 지원 방안

첫째, 정부는 근로환경 변화에 따른 개인의 능력개발 수요의 변화에 대해 개인에게 알려 줄(signal) 필요가 있다.

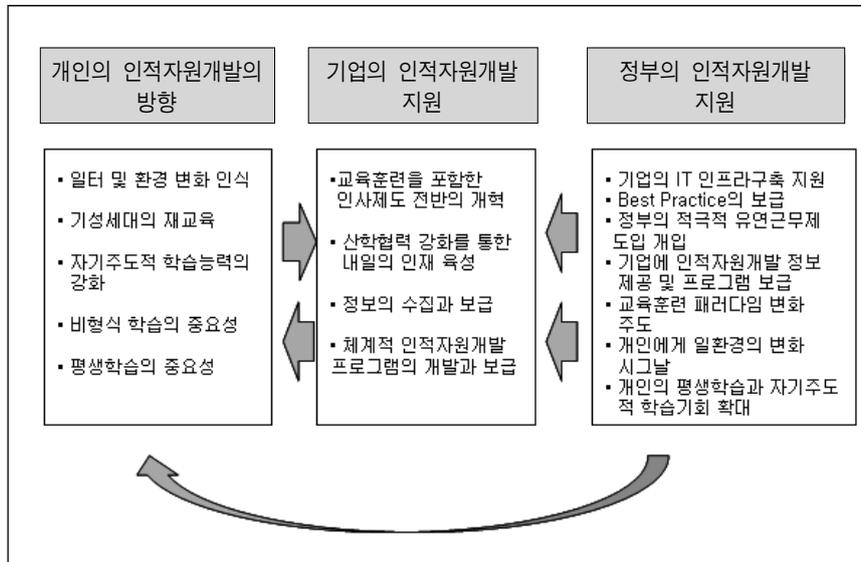
둘째, 근로환경 변화에 따른 교육과 훈련을 제공할 필요가 있다. 교육과 훈련의 제공은 앞서 언급한 바와 같이 학교의 교육과정의 변화나 능력개발 프로그램의 제공 등을 통해 가능하다.

셋째, 개인에게 평생학습 기회의 제공과 자기주도적 학습 기회를 확대할 필요가 있다.

또, 개인 근로자가 인적자원개발 패러다임의 변화에 따라 자신의 능

력을 개발해 나갈 수 있도록 전반적 교육훈련 프로그램을 개선할 필요가 있다. 이를 위해서는 정부와 교육훈련기관 등 교육훈련 수요자와의 협의 및 담화가 필요하다.

[그림 1] 근로형태 다양화에 따른 인적자원개발 지원 방안



주: [그림 6-3]과 동일

# 제1장

## 서론

제1절 연구 개요

제2절 근로형태 다양화의 배경



## 제1장 | 서론

최지희

### 제1절 연구 개요

#### 1. 연구의 필요성 및 목적

근로형태 다양화는 최근 국내외에서 주요 이슈로 떠오르고 있다. 서비스업의 성장 등 산업구조의 변화와 테크놀로지의 발달로 1970년대의 포디즘식 일 조직에서 탈피한 신기술에 맞는 새로운 일 조직이 출현하면서 새로운 근로형태가 늘어나고 있다.

국내외에서 시간제 근로가 증가하는 등 노동력의 양적 유연화가 이루어지고 있다. 기존의 근로형태 유연화가 단시간 근로와 같이 근로의 양을 변화시키는 데 초점을 둔 ‘수량적 유연화’였다면, 최근의 근로형태 다양화에 대한 논의의 초점은 근로시간의 조직 방식과 근로 장소의 변화와 같은 기능적 유연화에 보다 중점이 두어지고 있다. 근로의 수량적 유연화와 기능적 유연화 간의 상관관계에 대한 논의는 차지하더라도, 선진적 유연근무제 형태로 알려져 있는 근무시간의 구성과 장소의 유연화는 최근의 근로형태 다양화에 대한 논의의 핵심이 되고 있다.

#### 4 근로형태 다양화에 따른 인적자원개발 지원 방안

미국 뿐 아니라 유럽 등 선진국에서 이 같은 유연근무제는 증가하고 있으며, 특히 첨단 통신기술을 이용하여 원 근무처가 아닌 제3의 장소 나 가정에서 업무를 수행하는 텔레워크 근무자의 수도 늘고 있는 추세이다. 이와 관련하여 우리나라 정부는 2010년 7월 ‘스마트워크 활성화 전략’을 발표하고, 오는 2015년까지 전체 노동력 인구의 스마트워크 참여율을 30%까지 높인다는 방침을 발표하였다.

출퇴근 시간의 조정, 1일 근무 시간의 자율적 조정, 그리고 재택 및 원격 근무 등 보다 개인 근로자의 선택의 폭을 넓히는 보다 선진적 형태의 유연근무제는 기업의 생산성에도 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타난다. 최근 미국에서 종업원 20인 이상 기업의 인사·재무 담당자가 뽑은 가장 효과적 직원 복리후생 수단은 1위가 ‘교육훈련(29%)’이며, 그다음이 ‘탄력적 근무 및 원격근무(24%)’로서 일반 직원 뿐 아니라 경영자측도 이 같은 유연한 근로형태들을 긍정적으로 평가하고 있는 것으로 나타나고 있다(Accountemps survey, 2011).

이러한 기능적 형태의 근로유연화는 근로자에게 자율적으로 근무 시간과 방식을 선택할 수 있도록 함으로써 직접적인 금전적 보상 없이도 기업이 생산성을 높일 수 있는 주요 수단으로 인식되고 있다. 또한, 유럽과 미국 등 선진국의 경우 근로자의 생활환경과 근로 가치관의 변화를 반영하여 초과 근로에 대한 보상을 금전적 형태보다 휴가(타임오프)와 같은 비경제적 형태로 지급하는 경우가 늘고 있다. 이 같은 근로형태의 기능적 유연화는 시간제 근로에 비해 기업, 개인 근로자, 정부 등에 의해 긍정적으로 평가받고 있으며, 해외 선진국에서 시행이 증가하고 있는 추세이다.

국내에서도 근로 시간 구성과 장소 등에 있어서의 유연근무제 확대

에 대한 관심과 수요는 증가하고 있으나 실제로 유연근무제에 대한 실시와 참여는 기대에 훨씬 못 미치는 수준이다(고용노동부, 2010; 통계청, 2010 & 2011). 국내 유연근무제와 근로형태 다양화를 모니터링하기 위해 고용노동부는 2010년부터 사업장을 대상으로 유연근무제 실시에 관한 조사를 실시해 오고 있으며, 정부도 이를 지원하기로 정책적 방향을 제시하고 있다.

한편 유럽 국가들의 텔레워크 도입을 지원하기 위해 EU는 지난 2002년 ‘유럽 텔레워크 협약’을 체결하고 회원국들에 대해 원격 및 재택근무 도입을 권고해 오고 있다(EFILWC, 2010b).

근로형태 다양화와 선진적 형태의 유연근무제 도입은 기업, 개인 근로자, 그리고 정부 모두에게 있어서 도전이라 할 수 있다. 이같이 선진적 형태의 유연근무제를 받아들여 확대해 나가기 위해서는 그에 알맞은 일 조직의 변화와 인적자원 개발계획의 수립이 필요하다. 유연근무제를 보다 적극적으로 시행하고 있는 외국의 사례들을 보면 새로운 근로형태에 필요한 인사조직의 변화와 인적자원개발 수요의 변화를 경험하고 있는 것으로 나타난다.

본 연구는 국내에서 스마트워크 등 보다 선진적 형태의 근로형태 다양화에 대한 관심이 증대되고 있는 현 시점에서, 이 같은 선진적 형태의 유연근무제가 국내에서 확산되기 위해 어떠한 조직적 변화와 인적자원개발의 변화가 필요한가를 살펴보고, 이에 기초하여 개인과 기업, 그리고 향후 인적자원개발의 방향을 제시하고자 한다. 특히 국내 유연근무제 도입 실태를 파악하고, 기업의 업무 효율성과 성과를 높일 수 있는 유연근무제 확대에 있어 외국과 비교하여 어떠한 장애요소가 존재하며, 이를 극복하기 위해 개인, 국가, 정부 등 주요 이해당사자가

## 6 근로형태 다양화에 따른 인적자원개발 지원 방안

인적자원개발을 위해 어떠한 노력을 기울여야 할 필요가 있는지를 논의하고자 한다.

### 2. 연구의 내용 및 방법

#### 가. 연구의 내용

본 연구의 주요 내용은 다음과 같다.

먼저, 제2장에서는 국내 유연근무제 실시 현황을 분석하였다. 통계청의 근로형태별 부가조사와 2010년 고용노동부가 실시한 사업장의 유연근무제 실태조사 결과에 기초하며, 우리나라에서 유연근무제 실시 및 참여현황을 개별 근로자와 기업 측면에서 별도로 분석하였다.

제3장에서는 해외의 다양한 유연근무제 실시 현황을 살펴보았다. 다양한 국가들이 공존하고 있는 유럽의 EU 회원국들을 중심으로 유연근무제 실시 현황을 분석하여 제시하였다. 특히 개별 근로자 수준에서 다양한 유연근무제 참여 현황과, 기업 수준에서 유연근무제 실시 현황을 별도로 분석하였다. 근로자의 유연근무제 참여와 기업의 유연근무제 실시는 동일한 제도라는 측면에서는 공통점이 있지만 엄밀한 의미에서 서로 다른 데이터와 정보에 기초하고 있으므로 이를 분리하여 제시하였다. 여기서는 단시간 근로, 초과근로 등 수량적 형태의 유연근무제보다, 시차 출퇴근제, 집약근무제, 근로시간 저축제 등 기능적 형태의 보다 선진적 유연근무제의 분석에 초점을 두었다. 특히 3장에서는 유럽 EU 국가들의 텔레워크 제도화 과정을 자세히 분석 제시함으로써 유연근무제 실시의 인프라가 서로 다른 국가들이 어떻게 텔

레워크와 같은 첨단 형태의 유연근무제를 받아들이고 있는가를 비교하여 보았다.

제4장의 2절에서는 국내 및 해외 유연근무제 분석결과에 기초하여 우리나라 기업들이 선진적 형태의 유연근무제 도입에 있어서 어떠한 어려움을 겪고 있으며, 이에 대해 어떻게 반응하고 있는가를 살펴보았다. 집약근무제 및 재택근무제와 같은 기능적 형태의 유연근무제를 현재 도입해 시행하고 있거나 본격적 도입을 준비하고 있는 기업을 중심으로 이들이 겪는 문제점과 도입 과정 등을 조사하여 제시하였다. 4장의 나머지 절에서는 선진적 형태의 유연근무제 도입에 따른 인사관리 및 조직적 측면의 변화를 중점적으로 살펴보았다.

제5장에서는 이 같은 유연근무제를 시행함에 있어서 기업이 필요로 하는 직업능력의 변화와 이를 개발하기 위한 인적자원개발이 어떻게 변화해야 하는가에 대한 방향을 제시하였다. 국내외 유연근무제 실태와 기업 질문지 및 면담조사를 기반으로 하고, 외국 사례와 선행연구 결과들을 종합하여 새로운 능력개발의 방향과 주요 내용들을 제시하였다.

마지막으로 제6장에서는 국내외 유연근무제 실태 분석 결과와 국내 기업 조사결과, 그리고 제4장과 제5장의 인적자원개발에 관한 논의들에 기초하여 개인의 인적자원개발의 방향, 그리고 기업 및 국가의 인적자원개발 지원 방안을 제시하였다.

#### 나. 연구의 방법

먼저 국내외 유연근무제 실시 현황 파악을 위해 기초 통계자료들을

## 8 근로형태 다양화에 따른 인적자원개발 지원 방안

활용하였다. 국내 근로자의 유연근무제 실태 파악을 위해서는 통계청의 『경제활동인구조사: 근로형태별 부가조사』원자료 분석과 통계청의 『고용형태별근로실태조사보고서』를 활용하였으며, 국내 사업체의 유연근무제 도입 실태와 관련해서는 고용노동부가 2010년 실시한 『유연근무제 및 시간제 사업체 실태조사』결과를 활용하였다.

또한 유럽의 유연근무제 실시 현황을 분석하기 위해 유럽 EU 27개국 근로자의 근로현황을 조사한 『유럽근로조건조사』(European Working Conditions Survey: EWCS)의 보고서와 자료들을 활용하였으며, 유럽 27개국 근로자들의 유연근무제 참여와 함께 27개국 사업체들의 유연근무제 실시현황을 파악하기 위해 『2009 유럽사업체조사』(European Company Survey) 보고서 자료를 활용하였다. 이들 자료들은 유럽의 다양한 유연근무제 실태에 대한 각국별 통계자료를 자세히 분석하고 있어 유연근무제 시행 실태의 방향을 제시해 주고 있다.

국내 기업의 유연근무제 실시의 애로사항과 도입 과정에서 겪는 인사관리 및 인적자원개발 수요의 변화를 파악하기 위해 본 연구에서는 국내에서 유연근무제를 실시하는 주요 기업을 대상으로 질문지 조사와 집중면담조사(FGI)를 병행하였다. 먼저, 유연근무제 실시 20개 기업을 대상으로 1차적으로 질문지를 통해 선진적 형태의 유연근무제 실시에 따른 기업의 인사관리 및 인적자원 개발에 대한 수요변화를 파악하였다. 이 중 실제 질문지에 응답한 이들의 수는 절반에밖에 미치지 못하며, 응답에 불응한 이유는 대부분이 ‘해당 사항 없음.’이었다. 또한 1차 질문지 조사에 기초하여 4~5개의 유연근무제 실시 핵심 대기업 인사담당자를 대상으로 집중 면담조사를 실시하였다.

마지막으로, 인적자원개발 지원에 관한 정책과제 도출을 위해 관련

전문가 및 기업 인사담당자 등의 의견을 수렴하였으며, 1차적 의견에 대한 검토를 의뢰하였다.

### 3. 용어 정의

앞에서 언급한 바와 같이 근로환경 변화에 따라 근로형태 다양화는 매우 다양하게 진행되고 있다. 다양한 근로형태에는 시간제 근로(part-time work), 장시간 근로, 초과 근로(over-time) 등 근로시간 길이에 변화가 있는 경우와, 시차출퇴근제, 집중 근무제와 같이 근로시간 길이의 변화는 없으나 근로시간대와 1일 근로시간을 개인이 자율적으로 변화할 수 있는 경우, 그리고 재택 및 원격근무와 같이 근로장소를 변경시킬 수 있는 경우로 나누어 볼 수 있다. 이 밖에도 주말 또는 밤 시간대에 이루어지는 비전형 시간대 근로도 근로시간 구성의 변화로 볼 수 있다.

본 연구에서는 이 같은 다양한 근로형태를 지칭하는 용어로서 ‘유연근무제(flexible work)’를 사용하고자 한다. 위에서 언급한 바와 같이 ‘유연근무제’는 근로시간(길이)의 유연성, 근로시간 구성(work schedule)의 유연성, 그리고 근로 장소의 유연성을 포함한 개념으로서, 직장(장소)에서 주 5일 오전 9시부터 오후 5시까지의 정기적으로 이루어지는 전통적 또는 전형적 근로형태와는 다른 근로 방식들을 지칭하는 것이다. 유연근무제는 국내뿐 아니라 해외의 근로형태 다양화에서 자주 사용되는 용어로서 근로형태 다양화라는 용어보다 현재의 근로형태 변화의 본질을 더 정확하게 기술해 주므로 본 연구에서 ‘근로

형태 다양화'라는 용어와 호환적으로 사용될 것이다.

광의의 의미에서의 '유연근무제'가 전형적이고 전통적 근로형태 외의 모든 근로방식을 지칭하는 반면, 협의의 의미에서의 '유연근무제'는 집약근무제 및 재택근무 등 근로시간대와 근로 장소에서 기존과는 획기적인 근로 양식을 지칭하는 것으로 여러 연구에서 사용되고 있다. 따라서 본 연구에서 이러한 선진적인 형태의 유연한 근로형태를 지칭하기 위해 '유연근무제'가 사용되기도 하였다. 폭넓은 의미에서의 유연근무제에 대한 자세한 설명은 2장의 <표 2-22>에 제시되어 있다.

## 제2절 근로형태 다양화의 배경

근로형태 다양화 논의의 배경은 크게 기술(technology)의 변화, 노동시장의 변화, 그리고 근로 가치관의 변화의 세 가지로 나누어 볼 수 있다.

근로형태의 혁신적 변화가 이루어진 첫 번째 배경으로 정보통신기술(ICT)의 발달을 포함한 테크놀로지의 변화를 들 수 있다. 재택 및 원격근무 등이 가능해진 가장 큰 배경은 컴퓨터 사용의 증가와 통신기술의 발달이라 할 수 있다. 기술의 발달로 많은 업무들이 자동화되고, 통신기술의 발달로 화상회의 등 직접 접촉하지 않고도 의사소통을 할 수 있는 방법들이 생겨나면서 굳이 일터에 나가서 일을 하지 않고도 근무가 가능하게 된 것이다. 아울러 기술의 발달에 따른 산업구조의 변화도 중요한 영향을 미치고 있다고 볼 수 있다. 최근 유럽의 근로자와 기업에 대한 유연근무제 참여 조사 결과에 의하면 특정 업종

과 직종에서 유연근무제 참여 비율이 훨씬 더 높게 나타나고 있다. 이 같은 결과는 산업구조와 직업구조의 변화가 유연근무제의 확산에 영향을 미치고 있다는 것을 시사해 주는 것이다.

두 번째로, 유연근무제가 확대된 배경으로 노동시장의 변화를 들 수 있다. 여성의 경제활동 참여가 늘어나 노동시장에서 여성이 차지하는 비중이 늘게 되었으며, 여성의 경제활동 참여는 근로자의 근로조건에 대한 수요에 변화를 가져오게 되었다. 장시간 근로가 줄어들게 되었으며, 일과 가정을 병행할 수 있는 일자리를 선호하는 근로자들이 늘어나게 되었다. 여성 근로자의 증가와 함께 노동시장과 유연근무제에 영향을 미칠 수 있는 요소로서 많은 이들이 인구의 고령화를 들고 있다. 우리나라를 포함하여 세계적으로 진행되고 있는 인구 고령화로 인해 노동시장에서 고령자의 비중이 높아지고 있으며, 고령자 인력의 활용을 위해 단시간 근로뿐 아니라 보다 유연한 근로형태를 확대해 나가야 한다는 것이 여러 나라의 정책에서도 중요한 이슈로 떠오르고 있다.

특히 인구 고령화는 기대수명의 증가뿐 아니라 출산율 감소에서 기인되므로, 인구감소를 동반하는 경우가 많다. 출산율 감소로 인한 인구감소의 문제는 이미 일본, 유럽 등 선진국들이 직면하고 있는 문제이며, 나머지 국가들의 경우도 머지않아 직면하게 될 과제이다. 이미 유럽 등의 국가에서는 인구감소로 인한 노동력 감소의 문제를 해결하기 위해 고령화 인구의 활용을 정책적 대안으로 내놓고 있다. 유연근무제의 확대는 노동력의 고령화와 함께 주요하게 고려되어야 할 노동정책의 과제라 할 수 있다.

마지막으로, 유연근무제 확대의 배경으로서 근로자의 일 가치관의 변화를 들 수 있다. 사회의 경제적 수준이 전반적으로 높아지고 사회

## 12 근로형태 다양화에 따른 인적자원개발 지원 방안

가 변화하면서 일 중심에서 일과 가정이 양립할 수 있는 일자리를 선호하는 방향으로 일 가치관의 변화가 일어나고 있다. 사회변화로 인한 성 역할의 변화와 함께 여성뿐 아니라 남성도 일과 가정이 양립할 수 있는 일자리를 선호하는 방향으로 일 가치관이 변화하고 있으며, 일과 가정을 양립할 수 있는 일자리에 대한 선호도가 높아지고 있다. 이러한 사회 전반의 변화와 일 가치관의 변화는 어떠한 일자리가 가장 좋은 일자리인가에 대한 전통적인 가치관이 변화하고 있음을 의미한다.

이 같은 변화들은 유연한 근무제도에 대한 수요가 앞으로도 지속적으로 증가할 것임을 예고해 준다. 통신기술의 발달과 확산은 유연한 근무형태 확대를 촉진할 것이며, 여성과 고령인구의 경제활동 참여가 지속적으로 증가함에 따라 이들이 선호하는 비전통적 근무형태에 대한 수요가 늘어날 것이다. 또 탈산업시대 세대가 증가함에 따라, 기존 산업시대 세대들의 일 중심적 가치관에서 벗어나 삶의 질을 추구하는 일 가치관이 보다 지배적이 될 것이며, 이러한 수요를 충족시킬 수 있는 일자리에 대한 수요가 증가할 것이다.

노동시장 이동에 관한 연구들에 의하면 근로자의 노동시장 이동에 주요한 영향을 미치는 요소는 소득과 근로조건이다(Cedefop, 2010). 이는 근로조건이 소득과 함께 근로자의 일자리 선택에 영향을 미치는 가장 중요한 요소임을 말해 준다. 근로형태 다양화는 근로자가 일을 선택하는 가장 중요한 기준 중 하나인 근로조건 개선과 밀접한 연관관을 가지고 있다. 유럽 EC의 산하기구로 설립된 ‘유럽 근로조건 개선기구’(European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions)는 유럽 기업들의 근로조건 개선에 관한 조사인 유럽기업조사(ECS)에서 유연근무제 시행 여부를 가장 핵심적 주제로

다루고 있다. 또한 이 조사에서는 국가별로 시행되는 유연근무제의 종류와 해당 유연근무제의 시행 정도에 차이는 있으나 기업들이 유연근무제를 확대해 나가고 있는 것으로 나타난다.

이처럼, 국가별로 문화적, 제도적 차이에 따라 유연근무제 실시 형태와 보다 지배적 유연근무제도 유형에 차이가 있을 수는 있으나, 향후 유연근무제의 확대와 확대의 방향은 인적자원개발 및 활용에 영향을 미칠 수 있는 매우 중요한 주제임에 분명하다. 본 연구에서는 선진적 형태의 유연근무제를 중심으로 국내와 해외의 유연근무제 실시 현황 및 실태를 검토하고, 앞으로 우리나라에서 유연근무제를 확대해 나가기 위해 기업의 인사조직과 인적자원개발이 어떠한 방향으로 변화해 나가야 하는가를 분석해 제시한 후, 유연근무제 확산에 따른 개인, 기업, 국가 등 주체별 인적자원개발의 방향을 논의함으로써 새로운 근로환경에 맞는 인적자원개발의 방향을 제시하고자 한다.



## 제2장

# 우리나라의 유연근무제 도입 및 활용 실태

제1절 근무 유형별 근로자 현황과 특성

제2절 유연근무제 사업체 도입 현황과 특징

제3절 소결



## 제2장 | 우리나라의 유연근무제 도입 및 활용 실태

김태홍

### 제1절 근무 유형별 근로자 현황과 특성

#### 1. 시간제 근무 근로자 현황

##### 가. 시간제 근로자 현황과 특징

시간제 근로자에 대한 현황은 가구조사로 이루어지는 「경제활동인구조사 근로형태별 조사」를 통해서 파악할 수 있다.<sup>1)</sup> 통계청 조사결과에 의하면 시간제 근로자는 2002년 807천 명에서 2010년 1,620천 명으로 2배 이상 증가하였다. 여성 시간제 근로자는 2002년 579천 명에서 점차 증가하여서 2010년 1,194천 명이었다. 임금근로자 중 시간제 비율을 성별로 보면, 여성 2010년 16.4%, 남성 4.4%이었다. 여성 임금근로자 중 시간제 비율은 2002년 10.0%에서 2004년까지 증가하다가, 2005년 11.7%로 일시적으로 하락한 이후 다시 증가하였다. 이에 비해 남성은 2002년 2.7%에서 2009년을 제외하고 지속적으로 증

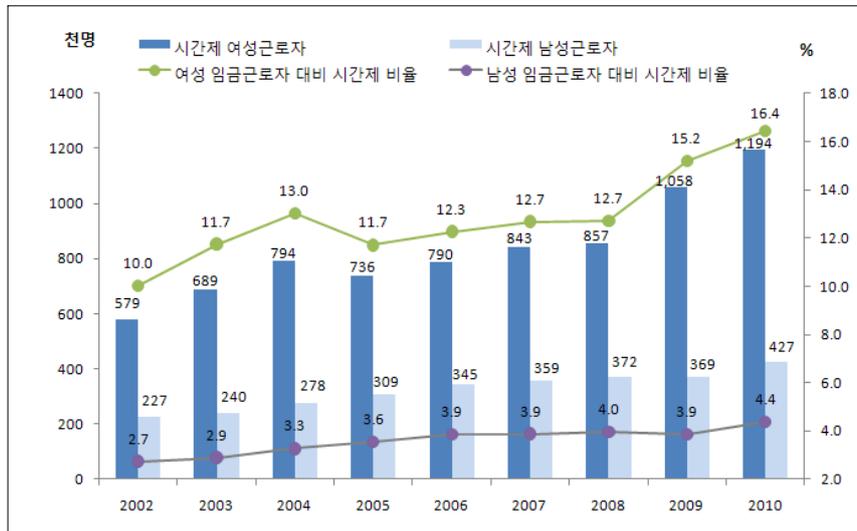
1) 통계청 「경제활동인구조사: 근로형태별 부가조사」의 시간제근로자 정의는 '평소 1주에 36시간 미만 일하기로 정해져 있는 근로자'임.

18 근로형태 다양화에 따른 인적자원개발 지원 방안

가하는 추이를 보였다.

시간제 근로자의 여성 비율은 2002년 71.7%에서 2003년 74.2%로 증가하였으나, 그 이후 하락하여 금융위기가 있었던 2008년 69.7%이었다. 최근 여성 비율이 다시 증가하여 2009년 74.2%, 2010년 73.7%로, 여전히 시간제 근로자의 여성화 현상을 보였다. 2002~2010년 동안 연령별 시간제 근로자 변화를 보면, 60세 이상 시간제 근로자가 남녀 모두 가장 많이 증가하였고, 그다음은 남성은 20대가 많이 증가하였다. 이에 비해 여성은 40대, 50대가 그다음으로 많이 증가하였다. 즉, 여성의 경우 장·노년층의 시간제 근로자가 크게 증가하였다(<부표 1> 참조).

[그림 2-1] 성별 시간제 근로자 추이



자료: 통계청(2011), 2011년 8월 경제활동인구조사 부가조사(근로형태별, 비임금 근로) 원자료 분석

임금근로자 중 시간제 비율을 연령별로 보면, 남녀 모두 15~19세

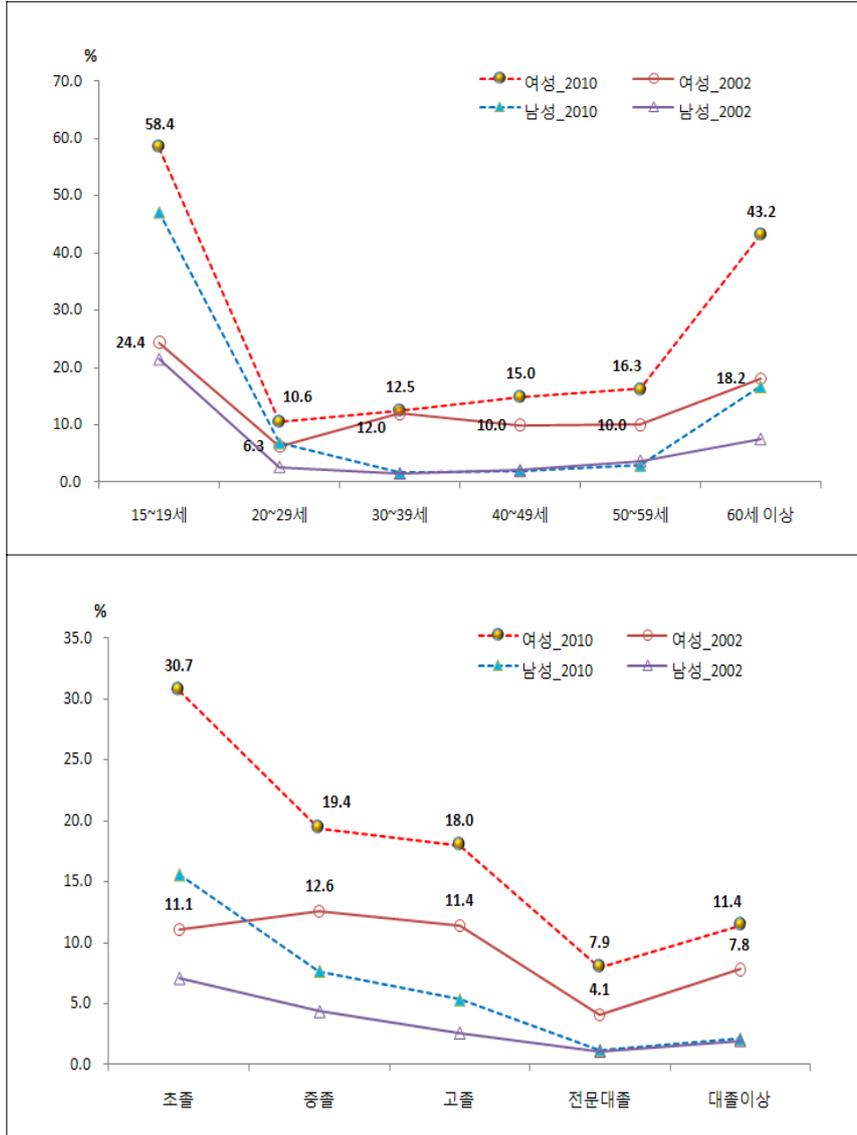
학력층과 60세 이상 고령층 근로자가 가장 높았다. 2002년에 비해서 이들 연령층 집단의 시간제 비율은 크게 증가하였다. 또한 여성의 경우 과거 30대 초반의 가사·육아 부담이 있는 여성들의 시간제 비율이 높았으나, 최근에는 20대 후반과 30대 초반 여성들의 시간제 비율이 가장 낮았다.

교육 정도별 임금근로자 중 시간제 비율을 보면 학력이 낮을수록 시간제로 일하는 근로자 비율이 높았다. 또한 2002~2010년 동안 시간제 비율 변화를 보면 여성의 경우 학력에 관계없이 전체적으로 시간제로 일하는 근로자 비율이 증가하였다. 특히 저학력 여성의 경우 시간제 비율이 급증하였다. 남성의 경우 대졸 이상 남성 중에서 시간제 근로자 비율은 동 기간에 거의 변화가 없었다. 이에 비해 초졸은 7.1%에서 15.6%로 크게 증가하였다. 즉, 남녀를 불문하고 저학력 집단의 시간제 근로자 비율은 높게 증가하였다.

20 근로형태 다양화에 따른 인적자원개발 지원 방안

[그림 2-2] 연령별, 학력별 임금근로자 중 시간제 비율

(단위: %)



자료: 통계청, 『경제활동인구조사』(각 연도 8월), 근로형태별 부가조사 원자료 분석

시간제 근로자의 산업별 분포를 보면, 2011년 3월 현재 전체 시간제 근로자의 16.9% 도소매업에 종사하고 있고, 14.8% 교육 서비스업, 14.5% 숙박·음식점업, 10.6% 보건업 및 사회복지 서비스업, 8.0%가 공공행정, 국방 및 사회보장 행정에 종사하고 있었다. 이들 5개 시간제 다수 활용 사업체에 종사하는 시간제 근로자가 전체 시간제 근로자의 64.8%이었다. 성별로 보면 여성은 전체 산업별 분포와 같았다. 그러나 남성은 시간제 근로자의 17.4%가 건설업에, 그리고 3.7%만이 보건 및 사회 서비스업에 종사하고 있었다.

〈표 2-1〉 시간제 근로자의 산업별 분포

(단위: 천명, %)

산업 부문	전체	여성	남성	여성 비율	시간제 근로자 비율		
					전체	여성	남성
전 체	1,532	1,077	455	70.3	100.0	100.0	100.0
농림어업	27	22	4	83.2	1.7	2.1	1.0
광업	0	0	0	0	0	0	0
제조업	89	66	22	74.7	5.8	6.2	4.9
전기가스증기수도사업	0	0	0	0	0	0	0
하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업	0	0	0	0	0	0	0
건설업	85	6	79	7.1	5.6	0.6	17.4
도·소매업	259	182	77	70.2	16.9	16.9	17.0
운수업	16	2	14	12.9	1.0	0.2	3.0
숙박 및 음식점업	222	165	57	74.1	14.5	15.3	12.6
출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	20	12	8	60.3	1.3	1.1	1.8
금융 및 보험업	13	11	2	87.6	0.8	1.0	0.4

<표 계속>

22 근로형태 다양화에 따른 인적자원개발 지원 방안

산업 부문	전체	여성	남성	여성 비율	시간제 근로자 비율		
					전체	여성	남성
부동산업 및 임대업	27	19	8	69.9	1.8	1.8	1.8
전문, 과학 및 기술 서비스업	11	7	4	65.5	0.7	0.6	0.8
사업시설 관리 및 사업지원 서비스업	65	51	14	78.5	4.3	4.8	3.1
공공행정, 국방 및 사회보장 행정	122	78	44	64.1	8.0	7.3	9.7
교육 서비스업	226	174	52	77.0	14.8	16.2	11.4
보건업 및 사회복지 서비스업	163	146	17	89.7	10.6	13.6	3.7
예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	56	35	21	62.7	3.7	3.3	4.6
협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업	72	41	31	57.3	4.7	3.8	6.8
가구 내 고용활동, 달리 분류되지 않는 자가소비 생산	58	57	0	99.2	3.8	5.3	0.1
국제 및 외국기관	0	0	0	0	0	0	0

자료: 통계청(2011), 2011년 8월 경제활동인구조사 부가조사(근로형태별, 비임금 근로) 원자료 분석

산업별 여성 근로자 중에서 시간제 구성비를 보면, ‘가구 내 고용활동, 달리 분류되지 않는 자가소비 생산 등’이 가장 높아서 40.4%이었다. 이들 업종에 종사하는 여성의 2명 중 1명은 시간제 근로자였다. 그다음은 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업(24.1%), 숙박 및 음식점업(20.3%), 교육 서비스업(17.2%) 순이었다.

〈표 2-2〉 산업별 임금근로자 수 및 산업별 시간제 근로자 비중

(단위: 천명, %)

산업 부문	임금근로자			시간제 근로자			시간제근로자/ 임금근로자 비율		
	전체	여성	남성	전체	여성	남성	전체	여성	남성
전 체	17,065	7,239	9,825	1,532	1,077	455	9.0	14.9	4.6
농림어업	174	98	76	27	22	4	15.3	22.6	5.9
광업	23	1	22	0	0	0	0.0	0.0	0.0
제조업	3,517	1,096	2,422	89	66	22	2.5	6.1	0.9
전기가스증기수도사업	82	13	69	0	0	0	0.0	0.0	0.0
하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업	66	11	55	0	0	0	0.0	0.0	0.0
건설업	1,268	120	1,148	85	6	79	6.7	5.1	6.9
도·소매업	2,083	971	1,112	259	182	77	12.5	18.8	6.9
운수업	692	94	598	16	2	14	2.3	2.2	2.3
숙박 및 음식점업	1,093	756	337	222	165	57	20.3	21.8	17.1
출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	601	155	446	20	12	8	3.3	7.8	1.8
금융 및 보험업	800	413	388	13	11	2	1.6	2.7	0.4
부동산업 및 임대업	318	116	202	27	19	8	8.5	16.2	4.0
전문, 과학 및 기술 서비스업	794	236	558	11	7	4	1.3	3.0	0.7
사업시설관리 및 사업지원 서비스업	1,037	471	567	65	51	14	6.3	10.9	2.5
공공행정, 국방 및 사회보장 행정	932	318	614	122	78	44	13.1	24.6	7.2
교육 서비스업	1,316	871	446	226	174	52	17.2	20.0	11.7
보건업 및 사회복지 서비스업	1,195	997	199	163	146	17	13.6	14.7	8.4
예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	234	114	120	56	35	21	24.1	30.9	17.5
협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업	681	247	434	72	41	31	10.6	16.8	7.1
가구 내 고용활동	143	139	4	58	57	0	40.4	41.3	11.8
국제 및 외국기관	15	4	11	0	0	0	0.0	0.0	0.0

자료: 통계청(2011), 2011년 8월 경제활동인구조사 부가조사(근로형태별, 비임금 근로) 원 자료 분석

24 근로형태 다양화에 따른 인적자원개발 지원 방안

시간제의 직종별 분포를 보면, 2011년 3월 기준 시간제 근로자의 37.4%가 단순노무직이었다. 그리고 30.4%는 서비스·판매 종사자, 17.5%는 전문가 및 관련 종사자, 8.1% 사무종사자이었다. 이를 성별로 보면 여성 시간제 근로자의 36.8%가 단순노무직, 그다음 서비스판매직 34.5%, 전문가 및 관련 종사자 17.9%, 사무종사자 8.7% 순이었다. 남성은 단순노무직, 서비스 판매직, 전문가 및 관련 종사자 순으로 많았으나, 여성과는 달리 기능 관련 종사자 구성비가 10.8%로 상당히 높은 특징을 보였다.

〈표 2-3〉 직종별 시간제 근로자

(단위: 천명, %)

구분	전체	여성	남성	여성비율	전체 시간제 근로자중 해당 근로자 비율		
					전체	여성	남성
전체	1,532	1,077	455	70.3	100.0	100.0	100.0
관리자	3	0	3	0.0	0.2	0.0	0.7
전문가 및 관련종사자	269	193	76	71.9	17.5	17.9	16.6
사무종사자	124	93	31	75.0	8.1	8.7	6.8
서비스·판매	465	371	94	79.7	30.4	34.5	20.7
농어업숙련	4	2	2	52.3	0.3	0.2	0.4
기능 관련	61	12	49	19.6	4.0	1.1	10.8
장치기계조립	33	9	24	27.0	2.1	0.8	5.2
단순노무직	572	396	176	69.2	37.4	36.8	38.7

자료: 통계청(2011), 2011년 8월 경제활동인구조사 부가조사(근로형태별, 비임금 근로) 원자료 분석

또한 직종별로 임금근로자 중에서 시간제 비율을 보면, 가장 시간제 비율이 높은 직종도 단순노무직으로 20.0%이었다. 그다음은 서비스 및 판매직으로 15.8%, 농어업 관련 숙련근로자 7.6%이었다. 성별로 보면, 여성은 단순노무직 26.5%, 농어업 숙련 근로자 20.8%, 서비스 및 판매직 20.0%, 전문가 11.3%이었다. 이에 비해 남성은 임금근로자 중에서 시간제 비율이 여성의 14.9%에 비해서 훨씬 낮은 4.6%이었다. 그리고 직종별 시간제 비율도 단순노무직을 제외한 서비스·판매직 8.6%, 농어업 숙련 근로자 4.4%, 전문가 및 관련 종사자와 기능 관련 종사자가 각각 3.7%이었다.

〈표 2-4〉 직종별 임금 및 시간제 근로자 수와 비율

(단위: 천명, %)

구분	임금근로자			시간제 근로자			시간제 근로자/ 임금근로자 비율		
	전체	여성	남성	전체	여성	남성	전체	여성	남성
전체	17,065	7,239	9,825	1,532	1,077	455	9.0	14.9	4.6
관리자	389	38	352	3	0	3	0.9	0.0	1.0
전문가 및 관련종사자	3,726	1,704	2,022	269	193	76	7.2	11.3	3.7
사무종사자	3,682	1,669	2,013	124	93	31	3.4	5.6	1.5
서비스·판매	2,952	1,854	1,098	465	371	94	15.8	20.0	8.6
농어업 숙련	56	11	46	4	2	2	7.6	20.8	4.4
기능 관련	1,551	205	1,345	61	12	49	3.9	5.8	3.7
장치기계조립	1,843	265	1,579	33	9	24	1.8	3.3	1.5
단순노무직	2,865	1,494	1,370	572	396	176	20.0	26.5	12.8

자료: 통계청(2011), 2011년 8월 경제활동인구조사 부가조사(근로형태별, 비임금 근로) 원자료 분석

## 나. 시간제 근로자의 근로환경

시간제 근로자의 근로조건은 매년 점진적으로 개선되고 있으나 여전히 열악한 수준이다. 즉, 시간제 근로자 중에서 퇴직금을 받을 수 있는 근로자는 2011년 3월 현재 8.5%에 불과하고, 상여금은 11.2%, 시간외 수당과 유급휴가는 각각 6.2%와 5.2%만이 혜택을 보고 있었다. 성별로 보면 퇴직금을 받을 수 있는 여성은 10.4%이지만 남성은 4.0%로 나타났고, 상여금은 여성이 13.1%로 남성(6.5%)에 비해 6.6% 높았다. 시간 외 수당과 유급휴가의 경우도 여성이 각각 6.9%와 6.1%로 남성에 비해 2.4%와 3.0% 더 많이 받고 있는 것으로 나타났다.

시간제 근로자의 사회보험 가입 정도를 보면, 매년 가입 근로자 비율이 증가하는 추이를 보이고 있지만 가입 수준은 여전히 낮다. 국민연금의 직장가입자 비율은 9.9%이고, 건강보험과 고용보험은 각각 11.4%와 11.9%이었다. 성별로 보면 여성 시간제의 사회보험 가입 비율이 남성보다 더 높았다.

〈표 2-5〉 시간제 근로자 사회보험 가입 및 급부 혜택

(단위: 천명, %)

구분	전체	남성	여성	전체 시간제 근로자 중 해당 근로자 비율		
				전체	남성	여성
퇴직금	130	18	111	8.5	4.0	10.4
상여금	171	30	141	11.2	6.5	13.1
시간 외 수당	95	21	75	6.2	4.5	6.9
유급휴가	80	14	66	5.2	3.1	6.1
국민연금	1272	394	878	9.9	3.6	12.5
건강보험	121	45	77	11.4	6.8	13.3
고용보험	13	5	8	11.9	5.6	14.6

자료: 통계청(2011), 2011년 8월 경제활동인구조사 부가조사(근로형태별, 비임금 근로) 원자료 분석

시간제 근로자의 임금수준을 보면, 2007년 월평균 급여는 616천원이었고, 2010년에는 653천 원이었다. 이와 같은 월평균 급여 수준은 정규직, 비정규직 근로자에 비해서 상당히 낮은 수준이다.

시간제 근로자는 정규직 근로자보다 월평균 근로시간이 짧다. 이에 따라 시간당 정액급여를 보면 2007년 시간제 근로자의 시간급은 6,232원이었고, 정규직 근로자 11,026원, 비정규직 근로자 7,359원이었다. 시간제 근로자의 이러한 시간급은 정규직의 56.5%, 비정규직의 84.7%로, 상대적으로 비정규직 간의 격차는 정규직보다 훨씬 작았다. 시간제 근로자를 성별로 구분해서 보면 남성 시간제 근로자는 7,526원, 여성 5,659원으로, 시간제 근로자의 남녀 임금격차는 75.2%이었다. 이와 같은 남녀 임금격차는 정규직(66.8%)이나 비정규직(71.1%)의 남녀 임금격차보다는 작았다.

2010년 시간제근로자의 임금수준은 시간급 기준으로 2007년에 비해서 12.4% 증가하였는데, 이와 같은 증가 수준은 정규직 10.3%, 비정규직 9.6%보다 높았다. 성별로 구분해서 보면 남성 시간제는 13.3% 증가하였는데, 여성은 10.7%로 다소 증가율이 낮았다. 또한 시간제 근로자와 정규직 및 비정규직의 임금격차를 보면 2007년에 비해서 다소 개선되어, 2010년 각각 57.6%, 86.9%이었다.

〈표 2-6〉 시간제 근로자 등의 월 급여, 시간당 정액급여 및 격차

(단위: 천원, 원, %)

구분	월 급여	시간당 정액 급여			시간당 정액 급여		
	전체	전체	남성	여성	성별 차이	남성대비 여성비율	
2007년	전체 근로자	1,847	10,275	11,831	7,673	4,158	64.9
	정규직 근로자	2,027	11,026	12,404	8,282	4,122	66.8
	비정규직근로자	1,145	7,359	8,687	6,175	2,512	71.1
	시간제 근로자	616	6,232	7,526	5,659	1,867	75.2
2010년	전체 근로자	2,023	11,155	12,880	8,370	4,510	65.0
	정규직 근로자	2,285	12,160	13,716	9,161	4,555	66.8
	비정규직근로자	1,219	8,067	9,443	6,732	2,711	71.3
	시간제 근로자	653	7,007	8,530	6,263	2,267	73.4

자료: 통계청, 『고용형태별 근로실태조사보고서』

#### 다. 시간제 근로자의 직업훈련 현황

지난 1년 동안 시간제 근로자의 직업능력개발을 위한 교육훈련 경험에 대한 조사결과에 의하면 2011년 전체 시간제 근로자 1,532천 명 중에서 직업훈련을 받은 시간제 근로자는 263천 명으로 17.2%이었다. 전체 임금근로자와 시간제 근로자의 직업훈련 현황을 비교하면, 전체 임금근로자 17,065천 명 중에서 직업훈련을 받은 근로자 수는 6,040천 명(직업훈련 이수자 비율 35.4%)이었다. 즉, 시간제 근로자는 임금근로자보다 훨씬 직업훈련을 이수한 근로자 비율이 낮은 것으로 나타났다.

직업훈련을 받은 경험이 있는 시간제 근로자 비율을 성별로 보면 여성이 20.4%이며 남성은 9.4%로, 여성 시간제 근로자가 남성보다

직업훈련을 받은 경험이 많은 것으로 나타났다. 이에 비해 여성 임금 근로자 중에서 직업훈련을 받은 근로자 비율은 32.5% 남성은 37.5%로서, 시간제 근로자와는 달리 임금근로자는 남성이 더 훈련을 많이 받았다. 그리고 임금근로자와 시간제 근로자의 직업훈련 이수자 비율을 보면, 남성의 경우 임금근로자에 비해서 시간제 근로자는 직업훈련을 받은 근로자 비율이 극히 낮은 것으로 나타났다. 그 결과 직업훈련을 받은 임금근로자 중에서 여성 비율은 39.0%에 불과한 반면에, 직업훈련을 받은 시간제 근로자의 대부분, 즉 83.7%는 여성이었다.

〈표 2-7〉 임금근로자 및 시간제 근로자의 직업훈련 경험

(단위: 천명, %)

구분		전체 임금근로자	직업훈련을 받은 근로자 수	직업훈련을 받은 근로자 비율
임금근로자	전체	17,065	6,040	35.4
	여성	7,239	2,355	32.5
	남성	9,825	3,685	37.5
	여성 비율	42.4	39.0	0
시간제 근로자	전체	1,532	263	17.2
	여성	1,077	220	20.4
	남성	455	43	9.4
	여성 비율	70.3	83.7	0

자료: 통계청(2011), 2011년 8월 경제활동인구조사 부가조사(근로형태별, 비임금 근로) 원자료 분석

연령계층별 임금근로자의 직업능력개발 참여 현황을 보면 30대의 직업훈련 참가율이 가장 높아서 40.8%이었고, 그다음은 40대 37.7%, 20대 35.0%이었다. 성별로 보면, 여성 임금근로자는 30대, 20대, 그리고 40대 순으로 직업훈련 이수자 비율이 높았다. 이에 비해 남성은 40

30 근로형태 다양화에 따른 인적자원개발 지원 방안

대, 30대, 그리고 50대 순으로 직업훈련 이수자 비율이 높았다. 즉, 남녀 모두 30대와 40대에서 직업훈련 이수자 비율이 가장 높은 것으로 나타났으며, 그다음은 남성은 50대, 여성 20대 훈련이수자 비율이 높았다.

〈표 2-8〉 연령별 임금근로자 직업훈련 경험

(단위: 천명, %)

구분	임금근로자 수			직업훈련을 받은 근로자 수			직업훈련을 받은 근로자 수 비율		
	전체	여성	남성	전체	여성	남성	전체	여성	남성
전체	17,065	7,239	9,825	6,040	2,355	3,685	35.4	32.5	37.5
15~19세	197	102	96	18	8	10	9.3	8.3	10.4
20~29세	3,334	1,790	1,543	1,168	662	506	35.0	37.0	32.8
30~39세	4,785	1,704	3,081	1,952	684	1,268	40.8	40.2	41.1
40~49세	4,587	1,906	2,681	1,730	619	1,111	37.7	32.5	41.4
50~59세	2,937	1,215	1,722	954	306	647	32.5	25.2	37.6
60세 이상	1,225	523	702	219	75	143	17.8	14.4	20.4

자료: 통계청(2011), 2011년 8월 경제활동인구조사 부가조사(근로형태별, 비임금 근로) 원자료 분석

시간제 근로자 중에서 직업능력개발 참여자 비율을 보면 가장 참여자 비율이 높은 연령대는 40대로 22.4%이었고, 그다음은 30대와 50대로 18.2%이었다. 성별로 보면 여성 시간제 근로자 중에서 직업능력개발을 받은 비율은 40대가 가장 높아서 25.4%이었고, 그다음은 50대 21.2%, 30대 20.7%, 20대 20.4%로 유사하였다. 이에 비해 남성은 60세 이상 집단, 50대의 직업능력개발 참여 비율이 다른 연령집단보다 높아서 각각 14.8%, 10.0%로 높은 특징을 보였다.

〈표 2-9〉 연령별 시간제 근로자 직업훈련 경험

(단위: 천명, %)

구분	시간제 근로자 수			직업훈련을 받은 시간제 근로자 수			직업훈련을 받은 근로자 수 비율		
	전체	여성	남성	전체	여성	남성	전체	여성	남성
전체	1,532	1,077	455	263	220	43	17.2	20.4	9.4
15~19세	117	67	50	7	3	3	5.6	4.8	6.6
20~29세	278	165	113	40	34	6	14.4	20.4	5.7
30~39세	235	195	40	43	40	2	18.2	20.7	5.6
40~49세	314	253	60	70	64	6	22.4	25.4	9.8
50~59세	269	196	73	49	42	7	18.2	21.2	10.0
60세 이상	319	200	118	54	37	18	17.0	18.4	14.8

자료: 통계청(2011), 2011년 8월 경제활동인구조사 부가조사(근로형태별, 비임금 근로) 원자료 분석

교육수준별 임금근로자의 직업훈련 이수자 비율을 보면 대졸 이상이 가장 높아서 51.5%(2,750천명)이었다. 그다음은 전문대졸 40.4%, 고졸, 중졸 이하 등으로 학력수준이 높을수록 직업교육훈련 이수자 비율이 높은 것으로 나타났다. 성별로 보면 남녀 모두 교육수준이 높을수록 직업교육훈련 이수자 비율도 높은 특징을 보였다.

〈표 2-10〉 교육정도별 임금근로자 직업훈련 경험

(단위: 천명, %)

구분	임금근로자 수			직업훈련을 받은 임금근로자 수			직업훈련을 받은 근로자 수 비율		
	전체	여성	남성	전체	여성	남성	전체	여성	남성
전체	17,065	7,239	9,825	6,040	2,355	3,685	35.4	32.5	37.5
초졸	1,235	763	472	190	103	87	15.4	13.5	18.4

&lt;표 계속&gt;

32 근로형태 다양화에 따른 인적자원개발 지원 방안

구분	임금근로자 수			직업훈련을 받은 임금근로자 수			직업훈련을 받은 근로자 수 비율		
	전체	여성	남성	전체	여성	남성	전체	여성	남성
중졸	1,370	681	690	265	116	149	19.3	17.1	21.6
고졸	6,591	2,835	3,756	1,813	740	1,073	27.5	26.1	28.6
전문대졸	2,528	1,165	1,363	1,023	473	549	40.4	40.6	40.3
대졸 이상	5,341	1,797	3,544	2,750	923	1,827	51.5	51.4	51.5

자료: 통계청(2011), 2011년 8월 경제활동인구조사 부가조사(근로형태별, 비임금 근로) 원자료 분석

시간제 근로자의 경우를 보면 임금근로자와는 달리 전문대졸의 교육훈련 이수자 비율이 가장 높아서 23.5%이고, 그다음은 대졸이상으로 21.4%, 중졸 18.3%, 고졸 15.6%이었다. 즉, 전문대졸 이상 시간제 근로자가 고졸 이하보다 상대적으로 직업훈련을 받은 비율이 더 높은 특징을 보였다. 성별로 보면 여성 시간제 근로자는 전문대졸, 대졸 이상, 그리고 중졸순으로 시간제 중에서 직업훈련을 받은 근로자 비율이 높았다. 이에 비해 남성은 초졸, 중졸 등 저학력 시간제 근로자들이 상대적으로 직업훈련을 받은 시간제 비율이 더 높은 특징을 보였다. 남성 시간제의 경우 연령집단별 훈련이수자 비율과 같이 비교하면, 상대적으로 남성 시간제는 고령자이면서 저학력인 집단일수록 교육훈련을 받은 비율이 높은 것으로 나타났다.

〈표 2-11〉 교육정도별 시간제 근로자 직업훈련 경험

(단위: 천명, %)

구분	시간제 근로자 수			직업훈련을 받은 시간제 근로자 수			직업훈련을 받은 근로자 수 비율		
	전체	여성	남성	전체	여성	남성	전체	여성	남성
전체	1,532	1,077	455	263	220	43	17.2	20.4	9.4
초졸	294	219	75	43	32	11	14.7	14.8	14.5
중졸	197	130	67	36	28	8	18.3	21.7	11.7
고졸	710	481	229	111	92	19	15.6	19.2	8.1
전문대졸	93	77	16	22	22	0	23.5	28.5	0.0
대졸 이상	238	170	68	51	45	6	21.4	26.6	8.2

자료: 통계청(2011), 2011년 8월 경제활동인구조사 부가조사(근로형태별, 비임금 근로) 원자료 분석

## 2. 재택근무 근로자 현황

### 가. 재택근무 근로자 현황과 특징

통계청 조사결과에 의하면, 재택근로자는 2010년 65천 명에서 2011년 89천 명으로 약 37% 증가하였다. 여성 재택근로자는 2010년 58천 명에서 점차 증가하여서 2011년 74천 명이였다. 임금근로자 중 재택근무 비율을 성별로 보면, 2010년 여성은 0.8%, 남성은 0.1%이었다. 여성 임금근로자 중 재택근로자 비율은 2010년 0.8%에서 2011년 1.0%로 증가하였다. 또한 남성도 2010년 0.1%에서 2011년 0.2%로 증가하였다. 재택근로자의 여성 비율은 2010년 89.7%에서 2011년 82.9%로 감소하였다.

〈표 2-12〉 임금근로자 및 재택근로자 비율

(단위: 천명, %)

구분	2010			2011		
	전체	여성	남성	전체	여성	남성
전체 임금근로자	16,617	7,075	9,541	17,065	7,239	9,825
전체 재택근로자	65	58	7	89	74	15
재택근로자/임금근로자	0.4	0.8	0.1	0.5	1.0	0.2
여성 재택근로자/ 재택근로자	89.7			82.9		

주: 각 2010~2011년도 3월 조사 통계

자료: 통계청, 「경제활동인구조사」(각 연도), 근로형태별 부가조사 원자료 분석

임금근로자 중 재택근로자 비율을 연령별로 보면, 남녀 모두 30~39세와 60세 이상 고령층 근로자가 가장 높았다. 또 2010년 여성의 경우, 30대 초반의 가사·육아부담이 있는 여성들의 재택 비율이 높았으나, 2011년에는 연령계층 중에서 20대 후반과 30대 초반 여성들의 재택 비율이 가장 낮았다.

〈표 2-13〉 연령별 임금 및 재택근로자 수와 비율(2011년)

(단위: 천명, %)

구분		전체	15~19세	20~29세	30~39세	40~49세	50~59세	60세 이상
		임금근로자	전체 17,065 남성 9,825 여성 7,239	197 96 102	3,334 1,543 1,790	4,785 3,081 1,704	4,587 2,681 1,906	2,937 1,722 1,215
재택근로자	전체 89 남성 15 여성 74	0 0 0	10 3 8	30 0 30	23 4 19	16 4 12	10 4 6	
재택근로자/ 임금근로자	전체 0.5 남성 0.2 여성 1.0	0.0 0.0 0.0	0.3 0.2 0.4	0.6 0.0 1.8	0.5 0.1 1.0	0.6 0.3 1.0	0.8 0.6 1.1	

자료: 통계청(2011), 2011년 8월 경제활동인구조사 부가조사(근로형태별, 비임금 근로) 원자료 분석

교육정도별 임금근로자 중 재택 비율을 보면 학력이 낮을수록 재택에서 일하는 근로자비율이 높았다. 저학력 여성의 경우 재택비율이 높았다. 남성의 경우 대졸이상 남성중에서 재택근로자 비율은 동 기간에 거의 변화가 없었다. 이에 비해 초졸은 0.6%에서 1.0%로 크게 증가하였다. 즉, 남녀를 불문하고 저학력 집단의 재택근로자 비율은 높게 증가하였다.

〈표 2-14〉 교육정도별 임금 및 재택근로자수와 비율(2011년)

(단위: 천명, %)

구분		전체	초졸	중졸	고졸	전문대졸	대졸이상
임금근로자	전체	17,065	1,235	1,370	6,591	2,528	5,341
	남성	9,825	472	690	3,756	1,363	3,544
	여성	7,239	763	681	2,835	1,165	1,797
재택근로자	전체	89	17	7	47	5	12
	남성	15	5	1	7	0	3
	여성	74	12	7	40	5	9
재택근로자/ 임금근로자	전체	0.5	1.4	0.5	0.7	0.2	0.2
	남성	0.2	1.0	0.1	0.2	0.0	0.1
	여성	1.0	1.6	1.0	1.4	0.4	0.5

자료: 통계청(2011), 2011년 8월 경제활동인구조사 부가조사(근로형태별, 비임금 근로) 원자료 분석

재택근로자의 산업별 분포를 보면 2011년 3월 현재 전체 재택근로자의 66.7%가 제조업에 종사하고 있고, 6.8% 도소매업, 5.3% 건설업, 4.0%로 사업시설관리 및 사업지원 서비스업, 교육 서비스업에 종사하고 있었다. 이들 5개 다수 활용 사업체에 종사하는 재택 근로자가 전체 재택근로자의 86.8%이었다. 성별로 보면 여성은 전체 산업별 분포와 같았다. 그러나 남성은 재택근로자의 43.1%가 제조업에, 그리고

23.4%만이 건설업에 종사하고 있었다.

산업별 여성 근로자 중에서 재택 구성비를 보면, ‘제조업’이 가장 높아서 1.7%이었다. 이들 재택근로자 수가 너무 적기 때문에 차지하는 비중이 극히 적다. 그다음은 ‘가구 내 고용활동, 달리 분류되지 않는 자가소비 생산 등’이(0.8%), 건설업, 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업, 전문, 과학 및 기술 서비스업(0.4%)순이었다.

〈표 2-15〉 산업별 재택근로자 현황

(단위 : 명, %)

산업 부분	전체	여성	남성	여성 비율	전체 재택근로자 중 해당 근로자 구성비		
					전체	여성	남성
전 체	89,160	73,918	15,242	82.9	100.0	100.0	100.0
농림어업	263	263	0	100.0	0.3	0.4	0.0
광업	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
제조업	59,499	52,933	6,566	89.0	66.7	71.6	43.1
전기가스증기수도사업	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
건설업	4,761	1,192	3,569	25.0	5.3	1.6	23.4
도소매업	6,064	5,660	404	93.3	6.8	7.7	2.7
운수업	463	463	0	100.0	0.5	0.6	0.0
숙박 및 음식점업	1,559	1,559	0	100.0	1.7	2.1	0.0
출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	2,578	1,543	1,035	59.853	2.9	2.1	6.8
금융 및 보험업	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
부동산업 및 임대업	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
전문, 과학 및 기술 서비스업	2,879	2,469	410	85.8	3.2	3.3	2.7

<표 계속>

산업 부분	전체	여성	남성	여성 비율	전체 재택근로자 중 해당 근로자 구성비		
					전체	여성	남성
사업시설 관리 및 사업지원 서비스업	3,569	3,083	486	86.4	4.0	4.2	3.2
공공행정, 국방 및 사회보장 행정	499	499	0	100.0	0.6	0.7	0.0
교육 서비스업	3,542	2,063	1,479	58.2	4.0	2.8	9.7
보건업 및 사회복지 서비스업	1,054	1,054	0	100.0	1.2	1.4	0.0
예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0
협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업	1,301	485	816	37.3	1.5	0.7	5.4
가구 내 고용활동, 달리 분류되지 않는 자가소비 생산	1,129	652	477	57.8	1.3	0.9	3.1
국제 및 외국기관	0	0	0	0.0	0.0	0.0	0.0

자료: 통계청(2011), 2011년 8월 경제활동인구조사 부가조사(근로형태별, 비임금 근로) 원  
자료 분석

재택근로자의 직종별 분포를 보면, 2011년 3월 기준 재택근로자의 66.2%가 단순노무직이었다. 그리고 8.9%는 전문가 및 관련 종사자, 7.4%는 사무종사자, 5.9%는 장치기계조립 종사자이었다. 이를 성별로 보면 여성 재택근로자의 73.4%가 단순노무직, 그다음 사무종사자와 장치기계조립 종사자가 6.4%로 같았으며, 전문가 및 관련 종사자 6.3%, 기능관련 4.5%, 서비스판매 3.0%순이었다. 남성은 단순노무직 31.5%, 전문가 및 관련 종사자 21.6%, 관리자 12.8%, 사무종사자 12.1%순으로 많았으며, 여성과는 달리 전문가 및 관련 종사자 구성비가 21.6%로 상당히 높은 특징을 보였다.

〈표 2-16〉 직종별 재택근로자

(단위: 명, %)

직종	전체	여성	남성	여성비율	재택근로자 비율		
					전체	여성	남성
전체	89,160	73,918	15,242	82.9	100.0	100.0	100.0
관리자	1,957	0	1,957	0.0	2.2	0.0	12.8
전문가 및 관련종사자	7,977	4,690	3,287	58.8	8.9	6.3	21.6
사무종사자	6,579	4,728	1,851	71.9	7.4	6.4	12.1
서비스판매	3,317	2,197	1,120	66.2	3.7	3.0	7.3
농어업숙련	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0
기능관련	5,025	3,356	1,669	66.8	5.6	4.5	11.0
장치기계조립	5,259	4,709	550	89.5	5.9	6.4	3.6
단순노무직	59,046	54,238	4,808	91.9	66.2	73.4	31.5

자료: 통계청(2011), 2011년 8월 경제활동인구조사 부가조사(근로형태별, 비임금 근로) 원자료 분석

또한 직종별로 임금근로자 중에서 재택 비율을 보면, 재택 비율이 가장 높은 직종도 단순노무직으로 2.1%이었다. 그다음은 관리직으로 0.5%, 기능관련 및 장치기계조립 근로자 0.3%이었다. 성별로 보면 여성은 단순노무직 3.6%, 장치기계조립에 1.8%, 기능 관련 근로자에 1.6%, 전문가 및 관련 종사자, 사무종사자 0.3%이었다. 이에 비해 남성은 임금근로자 중에서 재택 비율이 여성의 1.0%에 비해서 훨씬 낮은 0.2%이었다. 그리고 직종별 재택 비율도 관리자 0.6%, 단순노무직 0.4%, 전문가 및 관련 종사자 0.2%이었다.

### 나. 재택근무 근로자의 근로환경

재택근로자의 근로조건은 매년 점진적으로 개선되고 있으나 여전히 열악한 수준이다. 즉, 재택근로자 중 퇴직금을 받는 근로자는 2011년 3월 현재 11.8%에 불과하고, 상여금은 14.6%, 시간 외 수당과 유급휴가는 각각 5.5%와 9.6%만이 혜택을 보고 있었다. 성별로 보면 퇴직금을 받을 수 있는 여성은 6.3%인데 반해 남성은 38.1%로 나타났고, 상여금은 여성이 8.4%로 남성(45.0%)에 비해 36.6% 낮았다. 시간외 수당과 유급휴가의 경우도 여성이 각각 1.3%와 4.5%로 남성에 비해 24.5%와 29.9%를 덜 받고 있는 것으로 나타났다.

재택근로자의 사회보험가입 정도를 보면, 매년 상승추이를 보이고 있지만 가입정도는 여전히 낮다. 국민연금의 직장가입자 비율은 11.8%이고, 건강보험과 고용보험은 각각 12.4%와 9.7%이었다. 성별로 보면 여성 재택근로자의 사회보험 가입 비율이 남성보다 더 낮았다.

〈표 2-17〉 재택근로자의 근로환경

(단위: 명, %)

구분	전체	남성	여성	재택 근로자중 해당 제도 수혜자 비율		
				전체	남성	여성
퇴직금	10,496	5,806	4,690	11.8	38.1	6.3
상여금	13,052	6,856	6,196	14.6	45.0	8.4
시간 외 수당	4,907	3,927	980	5.5	25.8	1.3
유급휴가	8,604	5,244	3,360	9.6	34.4	4.5
국민연금	75,415	9,437	65,978	11.8	38.1	6.3
건강보험	11,047	6,357	4,690	12.4	41.7	6.3
고용보험	8,672	4,961	3,711	9.7	32.5	5.0

자료: 통계청(2011), 2011년 8월 경제활동인구조사 부가조사(근로형태별, 비임금 근로) 원자료 분석, 국민연금, 건강보험은 직장인 가입자만 해당

또한 재택 및 가내근로자의 임금수준을 보면 2007년 월평균 급여는 817천 원으로 앞에서 살펴본 시간제 근로자 616천 원보다 많았다. 그러나 시간급을 기준으로 하면 재택 및 가내근로자는 5,659원으로 시간제 6,232원보다 낮았다. 남녀 재택 및 가내근로자의 시간급을 보면 남성은 5,927원, 여성 5,615원이었다. 이와 같은 시간급을 시간제와 비교하면 남성 재택 및 가내근로자는 시간제보다 임금수준이 낮은데 비해서, 여성은 여성 시간제(5,659원)와 거의 같았다.

〈표 2-18〉 재택 및 가내근로자 등의 월 급여, 시간당 정액급여 및 격차

(단위: 천원, 원, %)

구분	월 급여	시간당 정액급여			시간당 정액급여		
	전체	전체	남성	여성	성별 차이	남성대비 여성비율	
2007년	재택/가내근로자	817	5,659	5,927	5,615	312	94.7
	파견/용역근로자	1,306	6,797	7,097	6,442	655	90.8
	일일근로자	1,255	8,585	10,428	5,609	4,819	53.8
	기간제근로자	1,585	9,378	10,236	8,448	1,788	82.5
2010년	재택/가내근로자	922	5,883	7,403	5,477	1,926	74.0
	파견/용역근로자	1,144	6,009	5,896	6,127	-231	103.9
	일일근로자	1,219	7,972	9,856	5,399	4,457	54.8
	기간제근로자	1,425	8,132	9,084	7,197	1,887	79.2

자료: 통계청, 「고용형태별 근로실태조사보고서」

2010년 재택 및 가내근로자의 시간급을 보면 2007~2010년 동안에 4.0% 증가하였다. 그러나 성별로 보면 남성은 24.9%나 증가한데 비

해서, 여성은 오히려 2.5% 감소하였다. 이에 따라 재택 및 가내근로자의 남녀 임금격차는 2007년 94.7%에서 2010년 74.0%로 오히려 확대되었다. 파견 및 용역근로자의 경우는 시간급이 2007년에 비해서 오히려 11.6%나 감소되었는데, 남성 시간급 감소율이 16.9%로 여성 감소분 4.9%보다 더 큰 특징을 보였다.

#### 다. 재택근무 근로자의 직업훈련 현황

재택근로자의 지난 1년 동안 직업능력개발을 위한 교육훈련 경험에 대한 조사결과에 의하면 2011년 현재 전체 재택근로자 89천 명 중에서 직업훈련을 받은 재택근로자는 11천 명으로서 12.8%이었다. 전체 임금근로자와 재택근로자의 직업훈련 현황을 비교하면, 전체 임금근로자 17,065천 명 중에서 직업훈련을 받은 근로자수는 6,040천명(직업훈련 이수자 비율 35.4%)이었다. 즉, 재택근로자는 임금근로자보다 직업훈련을 이수한 근로자 비율이 훨씬 낮은 것으로 나타났다.

직업훈련을 받은 경험이 있는 재택근로자 비율을 성별로 보면, 여성이 6.9%이며 남성은 41.8%로, 남성 재택 근로자가 여성보다 직업훈련을 받은 경험이 많은 것으로 나타났다. 또한 여성 임금근로자 중에서 직업훈련을 받은 근로자 비율은 32.5%, 남성은 37.5%로서, 재택근로자와 유사하게 임금근로자도 남성이 더 훈련을 많이 받았다. 하지만 재택 근로자의 비율 차는 34.9%로 큰 차를 보이고 있다. 그리고 임금근로자와 재택근로자의 직업훈련 이수자 비율을 보면 남성의 경우 임금근로자에 비해서 재택근로자는 직업훈련을 받은 근로자비율이 높은 것으로 나타났다. 그리고 직업훈련을 받은 임금근로자 중에서 여성비

율은 39.0%에 불과한 반면에, 시간제 근로자 비율과 달리 직업훈련을 받은 여성 재택근로자의 비율은 44.6%로 남성보다 약간 낮은 수준이었다.

〈표 2-19〉 임금근로자 및 재택근로자의 직업훈련 경험

(단위: 천명, %)

구분		전체 임금근로자	직업훈련을 받은 근로자 수	직업훈련을 받은 근로자 비율
임금근로자	전체	17,065	6,040	35.4
	여성	7,239	2,355	32.5
	남성	9,825	3,685	37.5
	여성 비율	42.4	39.0	-
재택근로자	전체	89	11	12.8
	여성	74	5	6.9
	남성	15	6	41.8
	여성 비율	82.9	44.6	-

자료: 통계청(2011), 2011년 8월 경제활동인구조사 부가조사(근로형태별, 비임금 근로) 원자료 분석

연령계층별 임금근로자의 직업능력개발 참여 현황을 보면 30대의 훈련참가율이 가장 높아서 40.8%이었고, 그 다음은 40대 37.7%, 20대 35.0%이었다. 성별로 보면 여성 임금근로자는 30대, 20대, 그리고 40대순으로 직업훈련 이수자 비율이 높았다. 이에 비해 남성은 40대, 30대, 그리고 50대순으로 직업훈련 이수자 비율이 높았다. 즉, 남녀 모두 30대와 40대의 직업훈련 이수자 비율이 가장 높은 것으로 나타났다. 그다음은 남성은 50대, 여성 20대에서 직업훈련 이수자 비율이 높았다.

재택근로자 중에서 직업능력개발 참여자 비율을 보면 가장 참여자 비율이 높은 연령대는 20대로 42.5%이었고, 그다음은 50대로 14.1%이었다. 성별로 보면 여성 재택근로자 중에서 직업능력개발을 받은 비율은 20대가 가장 높아서 30.0%이었고, 그다음은 30대 6.7%, 50대 2.9%, 40대 2.7%로 상당한 격차를 나타냈다. 이에 비해 남성은 20대 78.7%로 집중되어 있으며, 40~50대의 직업능력개발 참여비율이 다른 연령집단보다 높아서 각각 47.5%, 44.8%로 높은 특징을 보였다.

〈표 2-20〉 연령별 재택근로자 직업훈련 경험

(단위: 명, %)

구분	재택근로자 수			직업훈련을 받은 근로자 수			직업훈련을 받은 근로자 수 비율		
	전체	여성	남성	전체	여성	남성	전체	여성	남성
전체	89,160	73,919	15,241	11,493	5,130	6,363	12.9	6.9	41.7
15~19세	0	0	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0
20~29세	10,086	7,505	2,581	4,283	2,252	2,031	42.5	30.0	78.7
30~39세	30,137	30,137	0	2,034	2,034	0	6.7	6.7	0.0
40~49세	22,613	18,639	3,974	2,388	499	1,889	10.6	2.7	47.5
50~59세	16,311	11,944	4,367	2,302	345	1,957	14.1	2.9	44.8
60세 이상	10,013	5,694	4,319	486	0	486	4.9	0.0	11.3

자료: 통계청(2011), 2011년 8월 경제활동인구조사 부가조사(근로형태별, 비임금 근로) 원자료 분석

교육수준별 임금근로자의 직업훈련 이수자 비율을 보면 대졸 이상이 가장 높아서 51.5%(2,750천 명)이었다. 그다음은 전문대졸 40.4%, 고졸, 중졸 이하 등으로 학력수준이 높을수록 직업교육훈련 이수자 비율이 높은 것으로 나타났다. 성별로 보면 남녀 모두 교육수준이 높을수록 직업교육훈련 이수자 비율도 높은 특징을 보였다.

재택근로자의 경우를 보면 임금근로자와 유사하게 대졸의 교육훈련 이수자 비율이 가장 높아서 56.7%이고, 그다음은 고졸로 15.2%, 중졸 4.9%, 초졸 2.9%이었다. 즉, 대졸 이상 재택근로자가 고졸이하보다 상대적으로 직업훈련을 받은 비율이 더 높은 특징을 보였다. 성별로 보면 여성 재택은 대졸, 고졸, 그리고 중졸순으로 재택 중에서 직업훈련을 받은 근로자 비율이 높았다. 이와 유사하게 남성도 대졸, 고졸 등 재택근로자들이 여성과 유사한 형태로 직업훈련을 받은 특징을 보였다. 하지만 고졸에서는 남성과 여성의 차가 31.1%로 남성 재택근로자의 직업훈련 참여 비율이 여성에 비해 더 높게 나타났다. 남성재택의 경우 연령집단별 훈련이수자비율과 같이 비교하면, 상대적으로 남성 재택은 고령자이면서 고학력인 집단일수록 교육훈련을 받은 비율이 높은 것으로 나타났다.

〈표 2-21〉 교육정도별 재택근로자의 직업훈련 경험

(단위: 천명, %)

구분	재택근로자 수			직업훈련을 받은 근로자 수			직업훈련을 받은 근로자 수 비율		
	전체	여성	남성	전체	여성	남성	전체	여성	남성
전체	89,162	73,919	15,243	11,494	5,130	6,364	12.9	6.9	41.8
초졸	16,876	12,435	4,927	486	0	486	2.9	0.0	9.9
중졸	7,020	6,458	562	345	345	0	4.9	5.3	0.0
고졸	40,675	36,799	6,541	6,197	3,532	2,665	15.2	9.6	40.7
전문대졸	5,216	5,216	0	0	0	0	0.0	0.0	0.0
대졸이상	7,881	7,881	3,213	4,466	1,253	3,213	56.7	15.9	100.0

자료: 통계청(2011), 2011년 8월 경제활동인구조사 부가조사(근로형태별, 비임금 근로) 원자료 분석

## 제2절 유연근무제 사업체 도입 현황과 특징

### 1. 유연근무제도의 유형과 특징

유연근무제도(flexible work arrangements)에 대한 정의는 다양하고, 각국의 연구자나 정책마다 유연근무제도가 포괄하는 개별 근무제도에 차이가 있다. 주요 선진국의 조사나 정책의 유연근무제에 대한 정의(definition)와 포괄하는 개별 제도를 보면, 먼저 영국의 일 가정양립조사(Work-Life Balance Employee Survey)에서는 유연근무제를 ‘근로시간, 근무시간의 분포 등에 관계없이 표준적인 근무시간 모델(월요일부터 금요일까지의 전일제)과 다른 제도’로 정의하고 있다. 이 보고서에서 탄력근무제, 초과근무, 근무시간제, 비정상적 근무시간제, 육아휴가 또는 다른 형태의 장기 휴가 등을 유연근무제도로 포괄하고 있다.<sup>2)</sup>

미국 노동부 여성국은 2003년부터 유연선택프로젝트(flex-options project)를 추진해 오고 있다. 이 프로젝트에서는 사업장 유연성(workplace flexibility)이라는 용어를 사용하는데, 이러한 사업장유연성에는 근로시간과 관련하여 ‘선택적 근로시간제’, ‘압축근로주간’, ‘교대제’, 근로시간 길이와 관련하여 ‘단시간’, ‘직무 나누기(job sharing)’, 근무 장소와 관련해서 ‘원격’, ‘계절적 재배치’, 그리고 시간관리제도와 관련해서는 ‘자유회의 시간제’ 등과 같은 다양한 제도 등을 포괄하고 있다.<sup>3)</sup>

일본의 21세기 직업재단의 「양립 지원을 위한 유연한 근무방식 연

2) European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions(2004~2005), Working time and work - life balance in European companies.

3) U.S. Department of Labor, Women's Bureau(2009), Flex-Options Guide, Creating 21st century Workplace flexibility.

구회 보고서」에서는 유연근무 방식을 ‘근로자가 시간, 장소, 휴가에 대해 선택을 할 수 있는 제도’라고 정의하고 있다.<sup>4)</sup> 호주 EOWA(2008)의 유연근무제도(flexible working provisions)는 ‘가족이나 돌봄 휴가(family and carer’s leave)’, ‘시간제근로’와 ‘탄력적 혹은 시차출퇴근과 같은 유연근로시간제’를 포괄하는 개념으로 사용하고 있다.<sup>5)</sup>

최근 우리나라도 행정부처를 중심으로 유연근무제 확산정책을 추진하고 있다. 행정안전부(2010년)는 유연근무제를 ‘생산성을 제고하려는 조직관리 전략을 일환으로 직무수행에 따르는 시·공간적 제약을 최소화하기 위해 정형화된 근무형태에서 탈피하여 다양한 출퇴근 시간, 근무 장소, 고용 형태 등으로 근무하는 제도’라고 정의했다. 이에 따라 유연근무제를 협의로는 근무시간·근무장소 등의 다양화를, 광의로는 근무복장, 근무방식 등 근무문화(culture)의 유연화까지 포함시켰다.

〈표 2-22〉 유연근무제도의 유형 및 운영사례

유연근무제 유형	제도의 특징	운영사례		
		한국	일본	미국, 유럽
- 단시간 근무제 (part-time work)	특정한 기업의 통상 근로자의 근로시간보다 짧은 시간을 근로하는 제도	KPMG, 서울대학교 병원, 우리금융그룹	도토, 엠손 기린맥주, 소니	FTB, IBM, 스위스 취리히 대학병원
- 일시적 파트타임 전환 - 풀타임-시간제 전환제	풀타임으로 근무하던 근로자가 풀타임 복귀를 전제로 하여 시간제 근무로 전환할 수 있도록 하는 제도로, 자녀 출산 등의 상황 등이 있음.	풀무원, KB 국민은행		BMS, SD&M(독일)

<표 계속>

4) 21世紀職業財団(2009), 兩立支援のための柔軟な働き方研究会報告書, 平成21年3月.

5) EOWA(2008), EOWA Survey on Workplace Flexibility.

유연근무제 유형	제도의 특징	운영사례		
		한국	일본	미국, 유럽
직무공유제 (Job shares)	하나의 풀타임 직무를 두 사람 이상의 근로자가 시간제 근무로 공유하여 직무공유자 간에 업무시간을 탄력적으로 조정하는 제도			KPMG, IBM, Kraft사, 캐나다 Royal Bank, 벨 캐나다(Bell Canada)
- 선택적 근로시간제 (Flexitime) - 자율출근제 - 선택적 근로시간제	총 근로시간의 범위 내에서 개별근로자의 편의에 따라 근로자가 자율적으로 근무스케줄을 조정하는 형태	유한킴벌리, 삼성SDS, CJ, 한국P&G, 대웅제약, LG생명과학, 동화약품	마쓰다	KPMG, 포드인텔, IBM, 제러널밀스 TI
집중근무제 (Compressed Workweeks)	근로자가 5일 모두를 일하는 형태가 아니라 근무일을 줄여서 일주일 근무시간을 유지하는 근무형태로 10시간씩 4일을 근무하여 총 근로시간을 채우는 형태	풀무원, 동화약품		KPMG, IBM, BMW(독일)
재량근무제 (Discretionary work)	사업주와 근로자 대표가 합의하여 출장이나 그 밖의 사유로 근로시간의 전부 또는 일부를 사업장 밖에서 근로하여도 근로시간을 인정해 주는 제도			
탄력적 근무제	특정한 단위 기간을 평균하여 1주 근로시간이 40시간을 초과하지 않는 범위에서, 특정한 주에 1주 40시간 특정한 날에 1일 8시간을 초과하여 근로하는 제도	호텔신라		
교대근무제 (Shift Arrangements)	고용주가 배정한 시간대에 교대근무를 하는 근로자가 편의에 따라 보다 유연한 교대근무 스케줄을 가질 수 있도록 하는 형태	유한킴벌리, 현대자동차		Kraft사, 엘리릴리(영국), 베링거링겔하임(영국)

&lt;표 계속&gt;

유연근무제 유형	제도의 특징	운영사례		
		한국	일본	미국, 유럽
재택근무제 (work-at-home)	근로자가 직장과 가정에 설치된 컴퓨터 또는 통신 수단을 사용하여 직장이 아닌 곳에서 근무하는 형태			
원격근무제 e-Work@Home	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 스폿 오피스: 모바일 근무자가 출장 시 수시로 업무를 처리할 수 있는 간이 오피스 도교와 오사카에 설치</li> <li>• 프리어드레스 오피스(free-address office): 사무실 내에 직원 개인별 좌석을 설치하지 않고 공동으로 사용하는 시스템</li> </ul>	삼성 SDS, 한국 P&G, 대응계약	소니, 파나소닉	KPMG, IBM, 인텔, 휴렛팩커드, 제너럴 밀스 엘리릴리(영국), 브리티시텔레콤(영국), 베링거링겔 하임(영국), 셀(영국)

자료: 김태홍 외(2010), 「근무유형별 근로실태에 관한 조사 및 분석 연구」

고용노동부(2010년)는 유연근무제를 ‘근로자와 사업주가 근무시간이나 장소를 선택하여 조정하여, 가정과 일을 조화롭게 하거나 고용유연화를 수행할 수 있도록 하는 제도’라고 하였다. 그리고 유연근무제 유형으로는 자율출퇴근제, 재택근무제, 집중근무제, 시간제, 장기휴가제 등이 있다고 했다.

유연근무제의 개별 유형과 제도의 특징, 그리고 각국 기업들의 운영 사례를 보면 <표 2-22>와 같다. 먼저 단시간 근로제(part-time work)는 통상근로자의 근로시간보다 짧게 근로하는 제도를 말한다. 단시간 근로자의 통계를 생산하기 위해서 사용하는 정의는, 주당 근로시간이 35시간 미만(미국 등) 혹은 30시간 미만인(OECD 등) 근로자를 말한다. 그리고 조사대상자에게 시간제 여부를 질문하여, 응답자가 시간제라고 응답하면(self-report) 시간제로 분류하는 방법도 있다. 이러한 단

시간 근로자는 고용계약의 기간에 따라 고용계약기간이 정해지지 않으면 정규직 단시간 근로자, 유계약이면 임시직 단시간 근로자라고 한다. 우리나라와 일본의 단시간 근로자는 대부분이 임시직 단시간근로자이다.

그리고 정규직 근로자가 육아, 교육, 정년 등의 이유로 근로시간을 단축하여 일정 기간 동안 단시간 근로를 하고, 정해진 기간 이후에 다시 풀타임으로 전환하는 풀타임-파트타임 전환제, 일시적 파트타임 전환제 등이 있다. 유럽의 경우 이러한 제도 활성화를 위해 법적으로 정규직근로자의 근로시간 단축 청구권을 허용하고 있다. 이 외에도 하나의 풀타임 직무를 두 사람 이상의 근로자가 파트타임으로 공유하며, 업무시간은 직무공유자 간에 탄력적으로 조정하는 직무공유제(job sharing)가 있다.

선택적 근로시간제(Flextime work, Alternative work schedule)는 총 근로시간의 범위 내에서 개별근로자의 편의에 따라 근로자가 자율적으로 근무 스케줄을 조정하는 제도를 말한다. 선택적 근로시간제도의 경우 출근 시간대와 퇴근 시간대가 정해진 제도(Staggered hour scheme)<sup>6)</sup>와 핵심 시간대(core time)를 제외하고 출퇴근 시간을 자유롭게 선택할 수 있는 제도(glide time)가 있다. 또한 집약근무로 보다 짧은 기간 동안(5일 미만) 근무하는 집약근무제(compressed work), 일정기간 동안 근무시간을 자발적으로 단축하고 단축된 근무시간에 비례해서 임금을 삭감하는 자발적 근무시간제도(voluntary reduced

6) 선택적 근로시간제도 중에서 근로자 혹은 근로자 집단이 서로 다른 시간대에 출퇴근하는 제도로서, 한 번 근로자가 출퇴근 시간을 정하면 변경할 수 없음. 이와 같은 선택적 근로시간제도(Staggered hour scheme)는 교통이 아주 혼잡한 싱가포르 기업, 예컨대 싱가포르 국립대학 병원 등 많은 기업들이 많이 활용하고 있음. ILO(2005).

work-time program) 등이 있다.

탄력적 근로시간제는 특정한 단위기간을 평균하여 1주 근로시간이 40시간을 초과하지 않는 범위에서, 특정한 주에 1주 40시간 특정한 날에 1일 8시간을 초과하여 근로하는 제도이다. 일본 변형근로시간제(modified working hours system)를 비롯한 주요 선진국의 탄력적 근로시간제도는 단위기간을 1년 이내로 설정할 수 있다. 우리나라에서 기업이 선택적 근로시간제나 탄력적 근무제를 도입, 운영하려면 제도에 대해서 노사가 합의를 해야 한다.

재량 근로시간제는 사업주와 근로자 대표가 합의하여 출장이나 그 밖의 사유로 근로시간의 전부 또는 일부를 사업장 밖에서 근로하여도 근로시간을 인정해 주는 제도이다. 일본의 경우 특정한 사정이 있어서 근로시간의 산정이 곤란하거나 통상 산정방식이 적절하지 않은 경우 노사합의에 의해서 정해진 시간을 근로한 것으로 간주하는 간주(みなし)근로시간제라고 한다. 그리고 연구개발 등과 같이 그 업무성격이 수행방법, 시간배분의 결정 등에 관하여 구체적으로 지시하는 것이 곤란하여 정해진 업무를 수행했을 경우에, 사전에 정한 근로시간을 한 것으로 노사합의에 의해서 정한 전문 업무 재량근로제, 사업운영과 관련된 기획, 입안, 조사 및 분석 업무를 하는 사무직 근로자를 대상으로 노사위원회에서 정한 근로시간을 근로한 것으로 간주하는 기획 업무형 재량근로제가 있다.

유연근무제도 중에서 근무 장소가 유연한 제도로는, 근로자가 직장이 아닌 가정에서 근무하는 재택근무제와 근로자가 컴퓨터 또는 통신수단을 사용하여 직장이 아닌 곳에서 근무하는 원격근무제가 있다. 또한 영업사원이 매일 사무실에 출근하지 않고 회사가 지원하는 정보시

스텝과 통신수단을 이용하여 필요한 영업현장에서 업무를 수행하는 제도인 현장출퇴근제가 있다. 사무실을 유연하게 활용하는 경우로, 모바일 근무자가 출장 시 수시로 업무를 처리할 수 있는 간이 오피스인 스폿 오피스, 사무실 내에 직원 개인별 좌석을 설치하지 않고 공동으로 사용하는 시스템인 프리어드레스 오피스제도(free-address office system)가 있다.

## 2. 기업의 유연근무제 도입 현황

우리나라 상시근로자 10인 이상 사업체 216천 개 중에서 10천 개를 표본 추출하여 조사한 결과에 의하면, 유연근무제, 즉 시간제, 선택적 근로시간제도, 탄력적 근로시간제도, 재택근무 혹은 원격근무제, 재량근로시간제, 그리고 보상휴가제 중에서 제도를 1개 이상 도입한 사업체는 30.3%(65,687개 사업체)이었다.<sup>7)</sup> 그리고 앞에서 언급한 7개 유연근무제 중에서 1개만 도입한 사업체는 20.2%, 2개 6.8%, 3개 2.2%, 그리고 4개를 도입한 사업체 비율은 1.1%이었다. 즉, 유연근무제를 도입하고 있는 사업체의 38.4%가 2개 이상을 동시에 도입하고 있었다.

7) 유연근무제 및 시간제 사업체 실태조사는 김태홍 외(2010), 『근무형태별 근로실태에 관한 조사 및 분석 연구』에서 발췌한 것임. 사업체 조사는 「2008년 사업체노동실태조사」의 10인 이상 사업체 216,660개에서 표본추출한 표본사업체 10,000개를 추출하여 조사함.

〈표 2-23〉 유연근무제도 도입 사업체

(단위 : 개, %)

구분	제도 도입 여부	제도 도입 사업체 비율1)	제도 활용 사업체 비율1)	제도 도입 업체의 제도 활용률2)	
제도 없음	150,974 (69.7)				
제도 있음	소계	65,687(30.3)	65,687(30.3)	58,517(27.0)	89.1
	1개		43,688(20.2)	40,462(18.7)	92.6
	2개		14,795(6.8)	12,724(5.9)	86.0
	3개		4,846(2.2)	3,768(1.7)	77.8
	4개		1,617(0.7)	1,154(0.5)	71.4
	5개		650(0.3)	395(0.2)	60.7
	6개		91(0.0)	14(0.0)	15.7
전체 조사된 사업체	216,661 (100.0)				

주: 1. 도입(활용) 비율은, 조사 사업체 중 도입(활용) 사업체 비율을 나타냄

2. 활용률은 제도 도입 사업체 중에서 제도 활용 사업체 비율을 나타냄

자료: 김태홍 외(2010), 「근무유형별 근로실태에 관한 조사 및 분석 연구」

사업체의 제도 활용률을 보면 원격근무제를 도입한 사업체는 91.8%가 제도를 활용하고 있었다. 그다음은 단시간 근로시간제로 활용률이 91.4%인 반면에, 재택근무제(73.8%)와 재량근로시간제도(79.3%)는 상대적으로 활용률이 낮았다

또한 유연근무제 활용 근로자 현황을 보면 보상휴가제, 즉 연장근로나 휴일근로에 대하여 임금을 지급하는 대신에 휴가를 부여하는 제도를 도입한 사업체의 경우 전체 근로자의 36.2%가 동 제도를 활용하고 있었다. 그리고 원격근무제는 활용 근로자 비율이 28.8%, 선택적 근로시간제 27.2%, 시간제 13.9%, 재택근무제 이용 근로자 비율 13.3%, 재량근로시간제 9.3%순으로 높은 비율을 보였다. 여성 근로자가 많이 활용하는 유연근무제로는 보상휴가제로 전체 여성의 35.4%가 활용하

고 있었다. 선택적 근로시간제 30.9%, 시간제 14.5%, 탄력적 근로시간제 23.2%이었다.

〈표 2-24〉 유연근무유형별 유연근무근로자 비율

(단위 : %)

구 분		시간제	시차 출퇴근제	탄력적 근로 시간제	재택 근무제	원격 근무제	재량 근로 시간제	보상 휴가제
유연근로자 비율	전체 <sup>1)</sup>	13.9	27.2	25.1	13.3	28.8	9.3	36.2
	여성 <sup>2)</sup>	14.5	30.9	23.2	11.2	28.7	20.8	35.4
	남성 <sup>3)</sup>	13.4	25.3	27.1	14.4	28.8	7.8	36.7
유연근로자 중 여성 비율 <sup>4)</sup>		52.0	38.1	45.7	28.8	16.2	25.7	40.5
상용직 근로자 중 유연근로자 비율 <sup>5)</sup>		1.2	26.3	27.4	14.1	28.2	8.3	38.0
임시·일용 근로자 중 유연근로자 비율 <sup>6)</sup>		92.6	35.4	9.5	5.1	36.8	15.7	21.7
유연근로자 중 임시·일용 유연근로자 비율 <sup>7)</sup>		92.5	11.7	4.7	3.4	8.0	22.4	6.7

- 주: 1. (해당 유연근무자/해당 전체 근로자) ×100  
 2. (해당 여성 유연근무자/해당 여성 근로자) ×100  
 3. (해당 남성 유연근무자/해당 남성 근로자) ×100  
 4. (여성 유연근로자/전체 유연근로자) ×100  
 5. (상용직 유연근로자/상용직근로자) ×100  
 6. (임시·일용 유연근로자/임시·일용 근로자) ×100  
 7. (임시·일용 유연근로자 /유연근로자) ×100

자료: 김태홍 외(2010), 「근무유형별 근로실태에 관한 조사 및 분석 연구」

유연근무제를 활용하고 있는 근로자 중에서 여성 비율을 보면 시간제가 52.0%<sup>8)</sup>로 가장 높았다. 그다음은 탄력적 근로시간제(45.7%), 선

8) OECD Employment Outlook 2010에 의하면 한국의 전체 시간제 근로자 중 여성 비율은

택적 근로시간제(38.1%), 재택근무제(28.8%)순이었다. 그리고 시간제 근로를 하고 있는 근로자 중에서 상용근로자 비율은 1.2%이었고, 재량근로시간제 8.3%로, 이들 유연근로제는 대부분 임시, 일용직 고용 형태를 가진 근로자가 활용하고 있었다.

전체 상용직 근로자 중 유연 근무를 하는 근로자 비율은 시간제(1.2%)와 재량근로시간제(8.3%)로, 상용직은 이러한 유연근무제를 거의 활용하고 있지 않았다. 이에 비해 원격근무제(28.2%), 탄력적 근로시간제(27.4%), 선택적 근로시간제(26.3%) 등은 상용직근로자의 활용 비율이 다소 높았다.

이러한 우리나라의 유연근무제 활용은 아직 주요 선진국과 비교하면 상당히 낮은 수준이다. 즉, 유럽연합의 2004-2005년에 유럽연합 21개국을 대상으로 한 사업체 조사 결과에 의하면<sup>9)</sup>, 조사대상 기업의 48%가 1개 이상의 유연근무제도를 실시하고 있었다. 또한 2개 이상의 유연근무제도를 실시하고 있는 기업 비율도 상당히 높았다. 즉, 스웨덴(65%), 핀란드(62%)는 유연근무제를 2개 이상 도입한 기업 비율이 60% 이상이었고, 도입 비율이 40~57%인 국가가 11개국이었다. 포르투갈(23%)과 그리스(29%)만 도입 비율이 30% 미만이었다.

그리고 유럽연합 21개국을 대상으로 조사한 결과에 의하면 사업체의 64%가 1명 이상의 시간제 근로자를 활용하고 있었다. 사업체의 28.0%는 시간제에서 전일제로의 전환이 신속하게 이루어지고 있었으

---

59.3%로 나타났다.

9) 이 조사는 유럽연합의 유럽 생활 및 근로조건개선재단(European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions)이 유럽 21개국의 10인 이상 기업을 대상으로 2004~2005년 실시한 조사로, 구체적인 조사대상은 21,031명의 기업의 인사담당자와 5,232명의 근로자 대표를 대상으로 실시하였다. 조사결과는 Working Time and Work-Life Balance(ESWT)로 발간되었다.

며, 27.0%는 일정 대기기간 이후에 전환이 가능하다고 했다. 선택적 근로시간제 도입 사업체 비율이 48.0%, 출퇴근 자율시간제도 도입 비율이 48.0%, 근로시간계좌제 67.0% 등이었다.

### 3. 기업의 유형별 유연근무제 활용 현황 및 특징

#### 가. 시간제 도입 및 운영 현황

우리나라 상시근로자 10인 이상 사업체 217천 개 중에서 시간제를 도입한 사업체는 13.7%이었다. 시간제를 도입한 사업체 중에서 지난 1년 동안 제도를 활용한 근로자가 있는 사업체 비율, 즉 사업체 제도 활용률은 91.4%이었다. 시간제를 가진 종업원 수 10인 이상 사업체 수는 29,725개인데, 이 중에서 20.8%가 숙박 및 음식점업, 14.2%가 도소매업, 13.0%가 제조업, 11.2%가 교육서비스업, 그리고 7.6%가 금융보험업이었다. 즉 시간제를 도입하고 있는 사업체의 약 70%가 이들 5개 업종에 속했다. 또한 이들 시간제 도입 사업체는 여성 비율이 상당히 높은 특징을 보였다.

사업체 규모별로 보면 종업원 수 500인 이상 대기업의 시간제 도입 비율이 가장 높았는데, 이들 대기업들은 주로 보건 및 사회복지서비스업, 교육서비스업, 사업시설 관리 및 사업지원 서비스업에 속하는 사업체이었다. 종업원 수 300인 미만의 사업체의 시간제 도입 비율은 비슷하였다. 그리고 이들 소규모 사업체는 주로 숙박 및 음식점업, 도소매업, 교육서비스, 보건 및 사회복지 서비스, 협회 및 단체, 수리 및 기타 개인서비스업에 속했다.

〈표 2-25〉 시간제 근로제도 도입 사업체 비율

(단위 : 개, %)

구분	도입 사업체1)	활용 사업체1)	도입 사업체의 제도 활용률2)	전체 10인 이상 사업체
사업체	29,726(13.7)	27,189(12.5)	91.4	216,660

주: 1. 도입(활용) 비율은, 조사 사업체 중 도입(활용) 사업체 비율을 나타냄

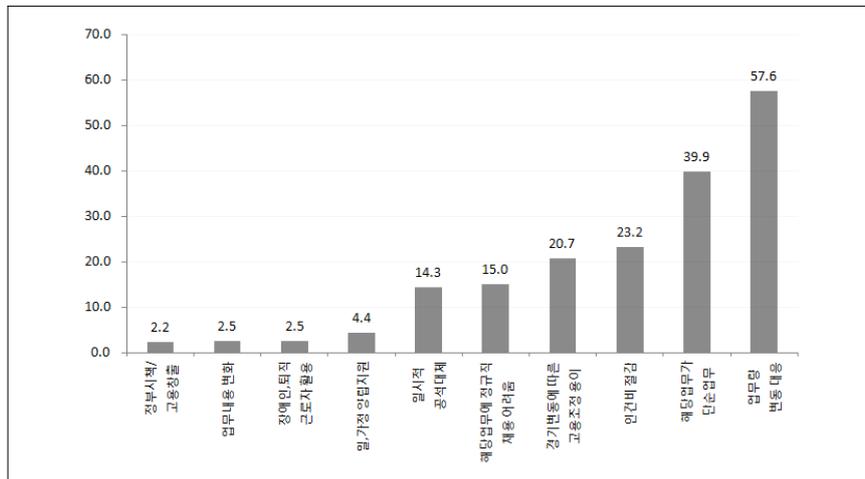
2. 활용률은 제도 도입 사업체 중에서 제도 활용 사업체 비율을 나타냄

자료: 김태홍 외(2010), 『근무유형별 근로실태에 관한 조사 및 분석 연구』재정리

기업의 시간제 활용 사유를 보면, ‘1일 또는 계절적 업무량 변동에 대응하기 위해’가 57.6%로 가장 많고, ‘해당 업무가 단순 업무이기 때문에’(39.9%), ‘인건비 절감을 위해서’(23.2%), ‘경기변동에 따른 고용조정이 용이하기 때문에’(20.7%) 등 주로 경영상의 이유로 인해 활용하는 것으로 나타났다. 이와 같은 현상은 일 가정 양립 등 근로자 측 이유로 인해서 시간제를 도입한 EU 기업(41.0%)과 다소 차이가 있다.

〔그림 2-3〕 기업의 시간제 근로제도 활용 사유

(단위: %)



주: 복수응답 허용

자료: 김태홍 외(2010), 『근무유형별 근로실태에 관한 조사 및 분석 연구』재정리

기업이 활용하고 있는 시간제의 유형을 보면, 시간제를 활용하고 있는 전체 사업체의 92.1%가 계약제 시간제를 활용하고 있었다. 11.6%는 고용계약기간을 정하지 않거나 무기계약으로 간주되는 시간제를 활용하고 있었다. 그리고 2.5% 기업은 정규직 근로시간 단축제를 활용하고 있었다.<sup>10)</sup> 시간제 근로자의 통상근로자로 전환 가능성에 대한 조사결과에 의하면, 기업의 46.3%는 실질적으로 정규직 풀타임근로자로의 전환이 불가능한 것으로 나타났다. 조사된 기업의 40.1%에서는 일정한 조건을 충족하면 시간제에서 통상근로자로 전환이 가능하고, 13.6%는 예외적인 경우에 가능한 것으로 나타났다.

기업이 시간제를 활용하는 주된 직종은 서비스직(41.1%)과 단순노무직(30.3%)이었다. 그다음으로 시간제를 많이 활용하는 직종은 사무직(12.3%), 판매직(3.9%), 생산직(3.9%), 전문직(3.7%), 기술·준전문직(3.5%)순이었다. 산업별 시간제 활용 직종을 보면, 제조업은 생산직(57.9%), 전기, 가스/하수/건설업은 단순노무직(83.3%)을 중심으로 시간제를 활용하고 있었다. 그리고 도매 및 소매업, 운수업, 숙박 및 음식점업, 사업시설 관리 및 사업지원서비스업, 출판방송통신 및 정보서비스업/예술스포츠/협회 기타 등의 경우 산업특성이 반영되어, 주된 시간제 직종은 서비스직(40%이상)이었다. 금융 및 보험업/부동산 임대업, 전문, 과학 및 기술서비스업, 교육서비스업은 ‘사무직’과 ‘단순노무직’을 대상으로 시간제를 활용하고 있었다, 그리고 보건업 및 사회복지서비스업은 ‘단순노무직’, ‘서비스직’, ‘전문직’을 대상으로 활용하고 있었다.

기업대상 시간제 근로자의 생산성을 통상근로자와 비교 평가한 조

10) 한 가지 이상의 시간제 유형을 사용하고 있는 사업체가 존재.

사결과를 보면, 대부분 통상근로자에 비해서 생산성이 비슷하거나 낮다고 평가를 하였다. 즉, 통상근로자에 비해서 시간제 근로자의 생산성이 ‘비슷하다’ 53.0%, ‘낮다’, ‘매우 낮다’로 평가한 사업체는 각각 35.0%와 2.7%이었다. ‘매우 높다’와 ‘높다’로 평가한 사업체는 각각 1.2%와 8.1%이었다. 규모별로 보면 소규모 사업체는 300인 이상 대기업에 비해서 ‘높다(매우 높다 포함)’고 평가한 사업체 비율이 다소 높았다.

시간제 근로자의 업무몰입도에 대한 사업체 평가를 보면, 39.9%는 통상근로자에 비해 업무몰입도가 낮고, 48.3%의 사업체는 비슷하다고 평가하였다. 이에 비해 ‘높다(매우 높다 포함)’고 평가한 사업체는 8.8%에 불과하였다. 즉, 정규직 풀타임근로자에 비해 비슷하거나 낮다고 평가하는 사업체가 많았다. 조직에 대한 충성도에 대한 기업의 평가를 보면, 시간제 근로자의 통상근로자와 비교하여 낮거나 비슷하다는 평가가 높았다. 즉, 통상근로자에 비해 ‘낮다’고 평가한 사업체 비율이 46.6%로 매우 높고, ‘비슷하다’가 41.4%이었다.

〈표 2-26〉 통상근로자 대비 시간제 근로자의 생산성/업무몰입도/충성도

(단위 : %)

구분	매우 높다	높다	비슷하다	낮다	매우 낮다	전체
생산성	1.2	8.1	53.0	35.0	2.7	100.0
업무몰입도	1.2	7.6	48.3	39.9	3.0	100.0
충성도	1.0	6.9	41.4	46.6	4.2	100.0

자료: 김태홍 외(2010), 「근무유형별 근로실태에 관한 조사 및 분석 연구」재정리

시간제를 도입하지 않은 사업체의 약 90%(복수응답)는 ‘직무 및 업무 특성상 불필요’, 14.4%는 ‘근로시간 조정, 정산 등 노무관리의 어려움’ 때문에 제도를 도입하지 않았다. 그리고 제도를 운영하고 있는 기업의 시간제 시행 어려움을 보면 기업의 42.6%는 시간제 시행에 ‘별다른 어려움이 없다’고 했다.

〈표 2-27〉 시간제 제도 운영의 어려움

(단위: 10점 만점)

시간제 시행의 성과	주된 성과	만족도
시간제 근로에 적합한 직무 부족	10.1%	5.60
근로자 간 화합 및 융화의 어려움	9.9%	6.00
작업능률이 정규직에 비해 낮음	21.7%	6.10
교통비, 식비 등 간접비용 증가	3.2%	6.14
채용/훈련비용 등 관리비용 증가	12.1%	6.28
적정한 인력의 채용 어려움	26.8%	6.47
정규직 전환의 부담	4.4%	6.70
별 다른 어려움은 없음	42.6%	6.99

주: 점수가 높을수록 만족하고, 평균 만족도 점수는 6.56점임  
 자료: 김태홍 외(2010), 『근무유형별 근로실태에 관한 조사 및 분석 연구』, 재정리

그러나 ‘시행에 어려움이 있다’고 응답한 사업체의 경우, 26.8%는 ‘적정한 인력의 채용에 어려움’을 호소했고, 21.7%의 사업체는 ‘작업 능력이 정규직에 비해 낮은 어려움’을 호소했다. 이 외의 사업체의 어려움을 보면, 채용 및 훈련비용 등 관리비용의 증가(12.1%), ‘시간제 근로에 적합한 직무 부족’(10.1%), ‘근로자 간 화합 및 융화의 어려움’(9.9%)순으로 나타났다. 따라서 시간제의 확산을 위해서 이들 집단을 대상으로 적합 업종 및 직종, 시간제 관리방법에 대한 컨설팅을 강화하는 것이 필요하다. 그리고 기업 및 사업주 단체를 대상으로 개별

유연근무제도의 장단점, 외국기업의 운영 현황에 대한 설명회와 홍보를 적극적으로 하는 것이 필요하다. 이 외에도 기업들이 필요로 하는 자질을 가진 시간제를 쉽게 확보할 수 있도록 시간제 고용지원서비스를 강화하는 것이 필요하다.

#### 나. 선택적 근로시간제 도입 및 운영 현황

선택적 근로시간제는 근로자가 출퇴근 시간에 시차를 두거나, 일정한 기간 이내에 총 근로시간을 정하고 출퇴근시간을 자유롭게 정하는 제도이다. 우리나라 기업 중에서 선택적 근로시간제를 도입한 사업체 비율은 6.1%이었다. 선택적 근로시간제를 도입한 사업체 중에서 지난 1년 동안 제도를 활용한 근로자가 있는 사업체 비율, 즉 사업체의 제도 활용률은 85.2%이었다.

〈표 2-28〉 선택적 근로시간제 도입 사업체 비율

(단위: 개, %)

구분	도입 사업체	활용 사업체	도입 사업체의 제도 활용률	전체 10인 이상 사업체
사업체	13,119(6.1)	11,188(5.2)	85.2	216,660

자료: 김태홍 외(2010), 『근무유형별 근로실태에 관한 조사 및 분석 연구』재정리

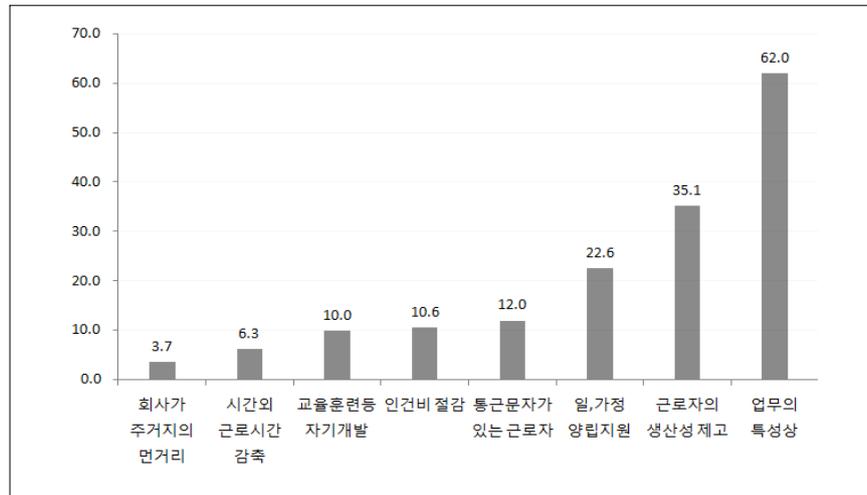
선택적 근로시간제는 일반적으로 세가지 유형으로 이루어진다. 첫째는 출근 시간과 퇴근 시간을 조정하는 방법이고, 두 번째는 집중근로시간을 제외하고 자유롭게 출퇴근하는 방법이다. 그리고 세 번째는 정해진 근무시간 내에서 자유롭게 근무하는 방법이다. 선택적 근로시간제의 세 가지 유형 중 출근시간과 퇴근시간을 정하는 형태가 85.4%

(복수응답)로 가장 많았고, 근무시간 내에서 자유롭게 근무하는 형태가 다음으로 54.6%를 보였다. 집중근무시간을 제외하고 자유롭게 출퇴근하는 형태 시행하는 사업체는 6.9%로 다른 유형에 비해 매우 낮았다.

선택적 근로시간제를 활용하는 이유는 ‘업무나 직무의 특성 때문에’(62.0%)와 ‘근로자의 생산성 제고를 위해’(35.1%)와 같이 일반적으로 경영적 판단에 의해 제도를 활용하는 비율이 높았지만, ‘근로자의 일·가정 양립을 위해서’(22.6%), ‘통근 문제가 있는 근로자를 위해서’(12.0%)와 같이 근로자의 근무환경 때문에 활용하는 사업체도 적지 않았다. 이에 비해 ‘시간의 초과 근로시간을 줄이기 위해’와 ‘회사가 주거단지와 멀리 떨어져 있어’ 선택적 근로시간제를 활용하는 사업체는 각각 6.3%와 3.7%로 낮게 나타났다.

[그림 2-4] 기업의 선택적 근로시간제 활용 사유

(단위: %)



주: 복수응답

자료: 김태홍 외(2010), 『근무유형별 근로실태에 관한 조사 및 분석 연구』에서 재정리

선택적 근로시간제를 활용하는 주된 직종은 서비스직(31.4%)과 사무직(26.6%)으로 나타났다. 전문직과 기술·준전문직이 주로 활용한다고 응답한 사업체는 각각 11.1%, 8.6%로 나타났고, 관리직(6.0%)과 판매직(5.7%), 생산직(2.9%)의 활용비율은 높지 않았다. 선택적 근로시간제를 활용하고 있는 집단은 뚜렷이 구분되지 않는 것으로 나타났다. 즉, ‘활용하는 주된 근로자가 있는가’에 대한 질문에 66.6%의 사업체는 ‘특별한 집단의 구분 없음’으로 응답하였다.

선택적 근로시간제를 시행하고 있는 사업체는 ‘의사소통 및 관리감독의 어려움’(44.0%)을 제도를 시행함에 있어서 어려움으로 가장 많이 응답하였다. 그리고 ‘업무연속성 및 업무효율성 저하’(30.0%), ‘근로자 간 화합 및 융화의 어려움’(23.7%), ‘협력을 통한 시너지 효과 약화’(20.6%)순으로 어려움이 있다고 응답하였다. 반면, ‘신입사원 경우 조직적응의 지연’과 ‘제도 활용 근로자의 근무평정 어려움’ 등에서 어려움이 있다고 응답한 사업체는 각각 5.4%와 4.3%로 상당히 적었다.

#### 다. 탄력적 근로시간제 도입 및 운영 현황

탄력적 근로시간제는 주(週) 혹은 월(月) 단위로 전체 근로시간은 동일하나, 특정한 주에 많이 일하는 대신에 다른 주에 적게 일하는 제도이다. 우리나라 근로기준법에 의하면 2주 이내의 일정한 기간을 정해서 운영하는 탄력적 근로시간제는 노사합의가 필요 없으나, 3개월 이내를 기준으로 하는 경우에는 사용자와 근로자 대표 간의 서면합의에 따라 시행해야 한다. 이러한 선택적 근로시간제를 도입한 사업체 비율은 7.3%이었다. 그리고 제도 도입 사업체 중에서 지난 1년 동안

제도를 활용한 근로자가 있는 사업체 비율, 즉 사업체 제도 활용률은 80.0%이었다.

〈표 2-29〉 탄력적 근로시간제 도입 사업체 비율

(단위 : 개, %)

구분	도입 사업체	활용 사업체	도입 사업체의 제도 활용률	전체 10인 이상 사업체
사업체	15,753(7.3)	12,638(5.8)	80.0	216,660

자료: 김태홍 외(2010), 「근무유형별 근로실태에 관한 조사 및 분석 연구」에서 재정리

우리나라 기업들이 탄력적 근로시간제를 활용하는 이유는 ‘업무량 변화에 따른 근무시간 조정을 위해’가 73.1%로 압도적으로 높았고, 그 외 ‘근로자의 생산성 제고를 위해’가 20.9%이었다. 그리고 노동비용과 관련된 ‘초과근로수당 절감을 위해서’ 제도를 도입한 사업체 비율(6.0%)은 상당히 낮았다.

산업별로 보면 운수업(80%), 숙박 및 음식점업(84.1%), 교육서비스업(88.5%), 보건업 및 사회복지서비스업(75.9%) 등은 ‘업무량 변화에 따른 근무시간 조정을 위해’ 제도를 도입한 사업체 비율이 상당히 높았다. 탄력적 근로시간제를 주로 활용하고있는 직종을 보면, 전반적으로 서비스직에서 가장 많이 활용하고 있었으며(38.3%), 다음으로 사무직(22.0%), 기술직/준전문직(10.9%) 등의 순으로 나타났다. 즉, 탄력적 근로시간제는 대부분 서비스직이나 사무직 종사자들이 주로 사용하고 있는 것으로 나타났다.

탄력적 근로시간제를 운영하고 있는 사업체의 제도 시행에서의 어려움을 보면, ‘의사소통 및 관리감독의 어려움’(34.9%)이 가장 높게

나타났으며, 그 다음은 ‘업무연속성 및 업무효율성 저하’(26.9%), ‘집중근로로 인한 근로자 건강악화’(12.3%), ‘근로자 간 화합 및 융화의 어려움’(12.0%), ‘제도 활용 근로자의 근무평정 어려움’(6.9%) 등의 순으로 나타났다. 따라서 탄력적 근무제 운영과 관련해서는 조직 내 의사소통의 문제, 업무연속성 및 효율화, 근무평정 등은 향후 탄력적 근로시간제의 확산과정에서 보완이 필요한 것으로 나타났다.

#### 라. 원격 및 재택근무제 도입 및 운영 현황

우리나라 사업체 중에서 원격근무제를 도입한 사업체비율은 2.8%, 재택근무제는 1.6%이었다. 그리고 원격근무제를 도입한 사업체의 제도 활용률은 91.8%로 상당히 높은 데 비해서, 재택근무제는 73.8%이었다. 즉, 우리나라의 경우 재택근무제를 도입한 기업 비율은 상당히 낮고, 이들 기업의 제도 활용률도 저조하였다.

〈표 2-30〉 재택 및 원격근무제 도입 사업체 비율

(단위: 개, %)

구분	도입 사업체	활용 사업체	도입 사업체의 제도 활용률	전체 10인 이상 사업체
재택근무	3,447(1.6)	2,561(1.2)	73.8	216,660
원격근무	6,079(2.8)	5,591(2.6)	91.8	

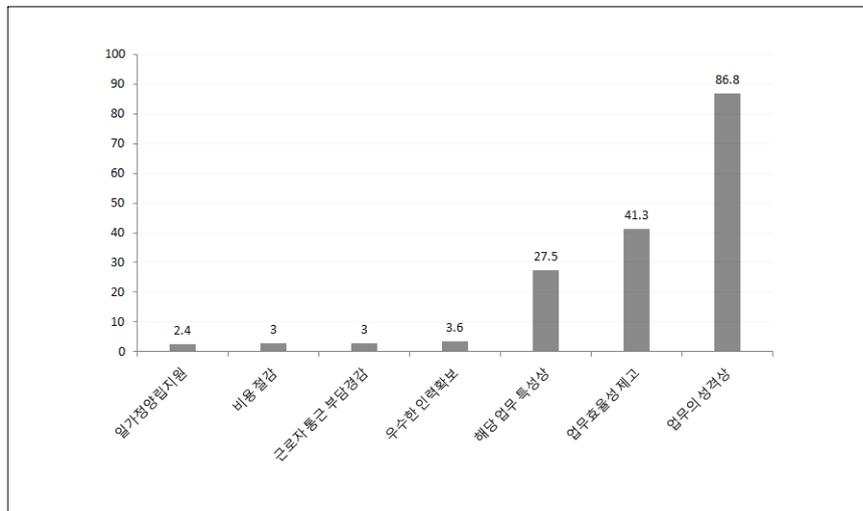
자료: 김태홍 외(2010), 『근무유형별 근로실태에 관한 조사 및 분석 연구』 재정리

원격근무를 활용하고 있는 기업의 제도 활용 목적을 보면 대부분의 사업체(86.8%)에서 원격근무제를 ‘업무의 성격상 필요하기 때문에’ 활용하고 있었다. 그 외 ‘업무효율성 및 생산성 제고를 위해서’가

41.3%, ‘해당 업무가 장소에 구애를 받지 않으므로’ 27.5%로 나타났다. 즉, 대부분의 사업체에서 업무성격이나 직무특성 때문에 원격근무제를 도입, 활용하고 있는 것으로 나타났다.

[그림 2-5] 기업의 원격근무제 활용 사유

(단위: %)



주: 복수응답

자료: 김태홍 외(2010), 『근무유형별 근로실태에 관한 조사 및 분석 연구』 재정리

산업별로 보면, 제조/건설/도소매/운수업(91%), 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스/금융(75%), 전문, 과학 및 기술서비스업(87.5%), 교육서비스업(85.7%) 등에서 ‘업무의 성격상 필요하기 때문’이라고 응답한 사업체 비율이 상당히 높았다. 사업체들이 원격근무제를 주로 활용하는 있는 직종을 보면, 서비스직(24.6%), 판매직(21.0%), 기술직/(준)전문직(18.0%) 등 고르게 나타났다.

사업체의 원격근무제 실시 효과를 보면, 사업체의 43.1%가 ‘생산성

제고'라고 응답하였고, 그다음은 '업무량 변동에 따른 근로시간 조정'(29.3%), '고객에 대한 서비스 품질 제고'(34.7%), '근로자 만족도 및 사기제고'(24%), '시간 외 근무시간 감소'(17.4%) 등의 순으로 나타났다. 즉, 현재까지 실시되고 있는 원격근무제도는 기업의 업무량 및 근로시간 조정 기능에 중요한 역할을 하고 있는 것으로 분석된다.

우리나라 기업 중에서 원격근무제 운영과 관련해서 근로자를 교육 혹은 능력개발을 하고 있는 현황을 보면, 절반 이상의 기업에서 (51.5%) 특별한 교육을 실시하고 있지 않았다. 그러나 근로자를 대상으로 집합연수를 실시하고 있는 기업 비율은 24.6%로 다소 있었고, 그 외 사내 네트워크/인트라넷에 정보제공/주의사항 제공(16.2%), 원격근무자를 관리하는 관리자에 대한 집합연수(7.8%) 등을 실시하였다.

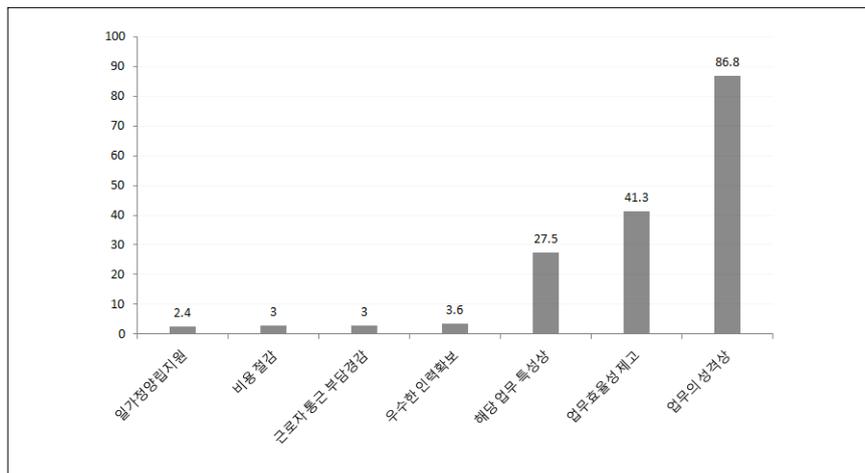
원격근무제 시행과 관련해서 제도 운영의 어려움을 보면 사업체의 29.3%가 '관리감독 및 근무평정의 어려움'을 가장 많이 지적하였다. 그다음은 '동료 간 의사소통의 어려움'(28.1%), '협력이 필요한 업무수행의 어려움'(27.5%), '상하 간 의사소통의 어려움'(16.8%), '직원 간 융화, 직장 연대감의 약화'(12.6%) 등의 순으로 나타났다. 특히 제조/건설/도소매/운수업에서는 '동료 간 의사소통의 어려움'(31.5%)과 '관리감독 및 근무평정의 어려움'(28.1%)을 중요한 어려움으로 꼽고 있었다. 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스/금융업에서는 '상하 간 의사소통의 어려움'(40%)과 '협력이 필요한 업무수행의 어려움'(40%)을 들었다.

기업에서 재택근무제의 활용 이유는 '업무의 성격상 필요하기 때문'이라는 응답이 59.1%로 가장 높게 나타났으며, 다음으로 '업무효율성 및 생산성 제고를 위해서'(27.3%), '해당 업무가 장소에 구애를 받지

않으므로'(20.5%) 등의 순으로 나타났다. 즉, 우리나라 기업들은 재택근무제도를 업무성격과 특성을 감안하여 주로 도입한 것으로 나타났다. 재택근무제를 활용하고 있는 직종을 보면, 기술직 및 준전문직을 중심으로 가장 많이 활용하고 있었다. 그다음은 전문직, 사무직순이었다. 업종별로 보면 전문, 과학 및 기술서비스업 기업의 48.6%, 출판, 방송통신 및 정보서비스, 금융업 기업의 45.5%가 기술직 및 준전문직을 대상으로 운영하고 있었다. 이에 비해 교육서비스업은 사무직과 서비스직을 중심으로 운영하고 있었다.

[그림 2-6] 기업의 원격근무제 활용 사유

(단위: %)



주: 복수응답

자료: 김태홍 외(2010), 『근무유형별 근로실태에 관한 조사 및 분석 연구』재정리

우리나라 기업들이 활용하고 있는 재택근무 유형을 보면, 사업체의 60.2%가 주 5일 재택근무, 그다음은 주 3일(14.8%), 주 2일(10.2%)

등의 순으로 나타났다. 즉, 1주일 내내 재택근무하는 형태가 가장 많음을 알 수 있다. 기업에서 근로자의 재택근무를 위해 교육이나 능력 개발을 실시하는지를 보면, ‘특별한 교육을 실시하지 않는 경우’가 가장 많이 나타났고(58%), 다음으로 ‘근로자 대상 집합연수를 실시’하는 것으로(31.8%) 나타났다. 산업별로 살펴보면 교육서비스업을 제외하고 대부분의 산업에서는 ‘특별한 교육을 실시하지 않는다.’는 비율이 가장 높게 나타났다. 교육서비스업에서는 ‘근로자 대상 집합연수를 실시’한다는 응답이 46.2%로 가장 높게 나타났다.

재택근무제를 실시한 효과를 보면, 사업체의 42%는 ‘근로자 만족도 및 사기제고’에 효과가 있었다고 했다. 그다음으로 ‘업무량 변동에 따른 근로시간 조정’(36.4%), ‘생산성 제고’(23.9%), ‘사무실 운영비 등 각종 비용 절감’과 ‘우수인력 확보’가 각각 14.8% 등의 순으로 나타났다. 즉, 재택근무제는 근로자의 만족도, 사기 제고, 생산성 제고, 우수인력 확보 등 근로자 관리와 관련된 측면에서 많은 효과가 있는 것으로 나타났다. 이에 비해 재택근무제 운영 사업체의 제도 운영의 어려움을 보면, ‘협력이 필요한 업무수행의 어려움’이라고 응답한 사업체 비율이 34.1%로 가장 높았다. 그리고 ‘상하 간 의사소통의 어려움’(22.7%), ‘동료 간 의사소통의 어려움’(21.6%), 관리감독 및 근무평정의 어려움이라는 기업(21.6%)도 다소 있었다.

### 제3절 소결

이 장에서는 우리나라 개인 근로자와 기업의 다양한 형태의 유연근무제 실시 현황을 살펴보았다. 먼저, 통계청 「경제활동인구조사」 자료를 중심으로 근로자의 시간제 근로 및 유연근무제 참여 실태와 현황을 살펴보았으며, 다음으로 2010년 고용노동부가 사업체를 대상으로 실시한 ‘근무유형별 근로실태조사’ 결과를 중심으로 우리나라 기업의 유연근무제 실시현황을 살펴보았다.

먼저, 우리나라의 시간제 근로자 현황을 살펴보면 시간제 근로자수와 비중은 2002년 이후 지속적으로 증가하고 있으며, 여성과 남성을 비교해 보면 여성의 시간제 근로자 참여율이 남성보다 훨씬 더 높게 나타났다. 2011년 3월 통계청 자료에 따르면 전체 임금근로자 중 시간제 근로자 비율은 9.0%에 달하며, 남성은 시간제 근로자 비중이 4.6%에 이르는 반면, 여성의 경우 시간제 근로자 비중은 14.9%에 달하여 여성 시간제 근로자 비중이 남성보다 3배 정도 가깝게 높게 나타난다. 수적인 측면에 있어서도 여성 시간제 근로자 수가 남성보다 2배 이상 높게 나타났다. 한편 시간제 근로자의 경우 전체 임금근로자에 비해 직업훈련 기회가 상대적으로 매우 제한되어 있는 것으로 나타났다.

우리나라의 재택근무 근로자의 비중은 매우 낮으나 통계청 자료에 의하면 빠르게 증가하고 있는 것으로 나타났다. 2010년 우리나라의 임금근로자 중 재택근로자 비중은 전체 0.4%에서 2011년 0.5%로 증가하고 있으며, 2010년에서 2011년 동안 재택근무자 수는 37%나 증

가한 것으로 나타난다. 한편 재택근무에서도 여성의 비중이 남성에 비해 높은 것으로 나타났다. 여성과 남성의 재택근로자 비중은 2010년 각각 0.8%, 0.1%에서 2011년 각각 1.0%, 0.2%로 성장하고 있으며, 여성의 재택근무 비중이 남성보다 훨씬 더 높게 나타났다. 한편 연령 별로는 남녀 모두 60대 이후 고령층의 재택근무가 가장 높은 것으로 나타나 재택근무 시 가구 내 고용이 큰 비중을 차지하는 것으로 나타났다.

한편 재택근로자의 산업별 분포를 보면 전체의 66.7%가 제조업에 근무하고 있으며, 직종별로는 단순노무직이 31.5%로 가장 높고, 전문직 21.6%, 관리직과 사무직이 각각 12.8%와 11.1%로 나타났다. 우리나라에서 재택근로자의 훈련을 받을 기회는 일반 근로자에 비해 훨씬 낮은 것으로 나타나, 우리나라 재택근로자의 열악한 근로환경을 알려 준다.

한편 우리나라 사업체의 다양한 근로형태 실시 현황을 보면, 먼저 시간제 근로 실시 사업체는 조사 전체 사업장 중 12.5%에 달하고 있다. 이에 반해 선택적 근로시간제 실시 사업장은 전체의 5.2%에 달하며, 탄력적 근로시간제(집약근로제) 실시 사업장은 전체의 5.8%에 달한다. 또한 재택근무제를 실시하는 사업장은 조사 사업장 중 1.2%, 원격근무를 실시하는 사업장은 조사 사업장의 2.6%에 달하는 것으로 나타났다.

이처럼 우리나라에서 시간제 근로자와 재택근로자 수가 늘고 있으나, 3장 해외 사례에서 살펴보게 될 해외 선진국의 시간제 근로 및 재택근로자 수에 비하면 아직 매우 낮으며, 특히 재택근로와 같은 경우 아직까지는 스마트워크(텔레워크)와 같이 첨단기술을 동반하기보다는

직종별 특성에 의한 전통적 재택근무 직종인 경우가 다수를 차지하고 있다. 또한 사업장 조사에서 나타난 유연근무제를 실시하고 있는 사업체들의 경우도 전사적으로 실시하기 보다는 일부 부서에 국한되어 도입 활용되고 있는 경우도 많은 것으로 나타난다. 이 같은 상황을 파악하기 위해 본 연구에서는 유연근무제를 실시하는 것으로 알려진 기업들을 대상으로 실제 유연근무제 실시 현황과 도입 과정 등에 대해 질문지 및 FGI 조사를 실시하였으며, 그 결과가 4장에 제시되어 있다.

2장에서 살펴본 국내 기업들의 유연근무제 실시 현황에 대한 분석 결과에 의하면 우리나라에서 시간제 근무는 여성을 중심으로 빠르게 확대되고 있으며, 재택근무의 경우도 여성의 참여 비율이 높고, 아직까지 텔레워크<sup>11)</sup> 형태의 선진적 재택 및 원격근무의 도입은 매우 낮은 것으로 나타난다. 그러나 통계청과 고용노동부의 조사결과 분석은 우리나라에서 근로형태의 다양화가 상대적으로 빠르게 나타나고 있으며, 이에 대한 체계적 대비가 필요함을 시사해 준다.

---

11) EU의 ‘유럽 텔레워크 협약’의 텔레워크 정의에 의하면 ICT(통신기술)을 활용하여 직장 또는 직장 외의 장소에서 업무를 수행하는 것을 지칭함.



## 제3장

# 해외 유연근무제 도입 실태와 현황

제1절 유럽 근로자의 유연근무제 참여현황

제2절 유럽 기업의 유연근무제 참여현황

제3절 유럽의 텔레워크 실시 현황과  
제도화 과정

제4절 소결



## 제3장 | 해외 유연근무제 도입 실태와 현황

최지희

### 제1절 유럽 근로자의 유연근무제 참여 현황

#### 1. 근로시간의 양적 유연화

##### 가. 단시간 근로(part-time work)

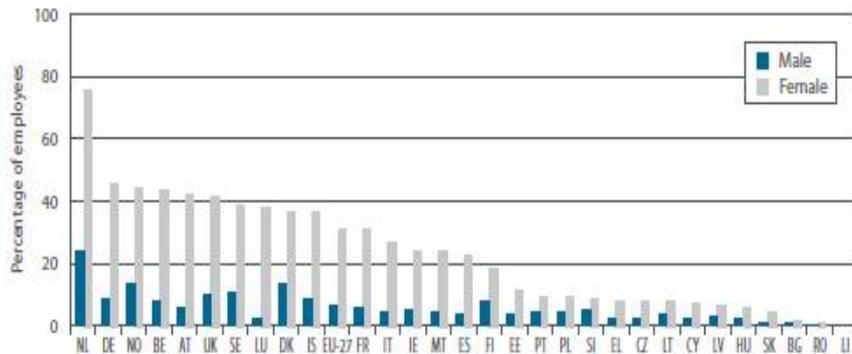
시간제 근로자의 비중은 근로시간의 양적 유연화의 주요 척도이다. EU 고용전략(employment strategy)의 지침(guideline) 제21조항은 ‘고용안정성 및 유연성의 제고 및 노동시장 분절의 감축’인데, 이 조항이 제대로 달성되고 있는가를 모니터링하기 위한 주요 척도로서 EU는 국가별 시간제 근로자의 비중을 사용하고 있다.

##### 1) 유럽 근로자의 단시간 근로 참여 추이

[그림 3-1]에는 2007 EU 경제활동 인구조사(labour force survey) 결과에 따른 EU 27개 국가들의 성별 시간제 근로자 비중이 제시되어 있다. 이 그림에 의하면 여성의 시간제 근로자 비중이 국가별로 남성

보다 최소 2배 이상 높게 나타나는 것을 알 수 있다. 국가별로 남자와 여자 모두 가장 시간제 비율이 높은 국가는 네덜란드로 EU 27개국 중 시간제 근로자 비율이 가장 높았고(남성 24%, 여성 76%), 동유럽 국가들의 경우 대부분 시간제 근로자 비중이 낮은 수준을 보였다. 특히 불가리아와 루마니아의 시간제 근로자 비중은 매우 낮게 나타나고 있다. 시간제 근로자 비율의 성별 격차가 가장 큰 것도 네덜란드로서 무려 52%의 차를 보이고 있다. 또한 덴마크, 노르웨이, 오스트리아, 영국, 스웨덴, 덴마크 등은 여성 근로자 중 시간제 근로자 비중이 40%에 달하는 높은 비율을 나타내고 있는 점이 주목할 만하다.

[그림 3-1] 유럽의 15세 이상 시간제 근로자 비율(2007)



자료: European Commission(2009), Flexible working time arrangements and gender equality: A comparative review of 30 European countries

주: Eurostat(2007), 『EU labour force survey』에 기초함(Liechtenstein은 자료 부재)

기업 규모별 시간제 근로자 비중을 살펴보면, 유럽 21개국 사업장을 대상으로 한 조사 결과에 따르면 시간제 근무의 시행은 기업(사업장) 규모가 클수록 더 흔하게 나타나는데, 근로자 50인 이하 소규모

사업장의 50%가 시간제 근로를 시행하는 반면, 근로자 50~199인과 200인 이상 대규모 사업장의 경우 80%가 시간제 근로 제도를 시행하고 있는 것으로 나타났다. 또한 시간제 근로 시행은 산업부문별로 차이가 나는 것으로 나타났는데, 제조업보다는 서비스 부문 사업체의 시간제 시행 비중이 높고, 서비스 부문 중에서도 보건·복지 분야, 교육 분야, 기타 개인 및 사회 서비스 분야, 호텔 숙박업 등에서 특별히 높게 나타났다. 한편, 숙련 근로자 비율이 높은 사업장일수록 시간제 근로자 비중은 낮은 것으로 나타났다(Anxo et al., 2007). 한편, 이러한 시간제 근무 도입 이유에 대해 유럽 고용주들의 1/3 이상이 근로자들의 욕구를 충족시키기 위해 시행하고 있다고 응답하는 반면, 나머지 1/3은 경제적 고려 또는 기업의 필요에 의해서라고 응답하고 있으며 나머지는 두 가지 모두를 이유로 들고 있다.

## 2) 시간제 근무의 긍정적 측면

시간제 근무는 근로자들의 생활 패턴 변화에 따라 긍정적 측면을 가지고 있기도 하다. 즉, 시간제 근무는 근로자들이 추가적 교육훈련, 양육 및 레저 활동에 참여할 기회를 주기 때문에 생애주기적 관점에서 교육훈련이 필요한 젊은이들과 양육의무를 가진 부모, 그리고 고령자(older workers)들에게 긍정적 기회를 제공할 수 있다.

이 같은 경향은 생애주기별, 성별, 유럽 근로자의 시간제 근로 참여에서 살펴볼 수 있다. 남성 근로자의 경우 15~24세 연령 근로자의 시간제 근로 비율이 가장 높게 나타나는데, 이는 교육과 일을 병행할 수 있기 때문으로 보이며, 이로 인해 여성과 남성의 시간제 근무 비율 격

차는 대체로 연령이 낮을수록 낮고 연령이 높을수록 높아지는 경향을 보인다.

일과 삶의 균형(work-life balance)이라는 관점에서 시간제 근무는 개인 근로시간의 조정을 보다 자유롭게 함으로써 일과 개인생활의 양립이 가능하게 한다는 점에서 긍정적으로 볼 수 있다. 따라서 시간제 근무 제도의 가용성은 여성의 경제활동 참여에 긍정적 영향을 주는 것으로 알려져 있다(Jaumotte, 2003). 한편 ‘유럽근로조건조사’(EWCS)에 의하면 남녀 모두 시간제 근로자의 ‘일과 삶의 균형’에 대한 만족도가 전일제 근로자들보다 더 높게 나타나고 있다.

### 3) 시간제 근무의 부정적 측면

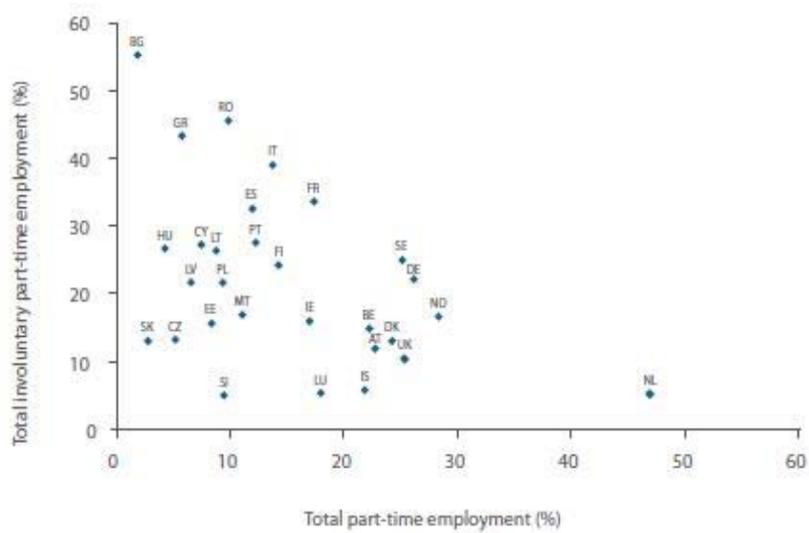
이와 같은 시간제 근로의 긍정적 측면에도 불구하고 시간제 근무는 고용의 불안정성 등 여러 가지 위험을 내포하고 있다.

유럽통계청의 조사에 따르면 근로자들은 풀타임 잡(job)을 찾을 수 없을 때 비자발적으로 시간제 근무를 선택하게 된다고 한다. ‘비자발적’ 시간제 근무의 실제 측정은 매우 어려우며 결과도 매우 제한적으로 해석되어야 하겠으나, 2007 EU의 경제활동인구조사 결과에 의하면 불가리아, 루마니아, 그리스, 이탈리아, 프랑스, 스페인 등에서의 비자발적 시간제 근무는 특히 더 높게 나타나고 있다.

한편, 다음 [그림 3-2]에서 나타난 바와 같이 국가별 전체 시간제 근로자 비중과 이 중 비자발적 시간제 근로자 비율은 역의 관계를 보이고 있다. 이에 대해서는 시간제 근로의 제도화 정도가 중요한 역할을 하는 것으로 추론해 볼 수 있다. 즉 상대적으로 시간제 근로자 비율이

높은 나라의 경우 시간제 근무가 더 잘 제도화되어 있고, 더 자연스럽게 받아들여지기 때문에 비자발적 근로자의 비중이 더 낮은 것으로 해석할 수 있다.

[그림 3-2] 전체 시간제 근무자 비율 vs. 비자발적 시간제 근무자 비율(2007)



자료: European Commission(2009), Flexible working time arrangements and gender equality: A comparative review of 30 European countries

주: Eurostat(2007), 『EU labour force survey』에 기초함

시간제 근로와 관련하여 이슈가 되는 것 중 하나는 시간제 근로가 다른 형태의 유연근무와 결합된 경우이다. 예를 들어 ‘불안정한’ 시간제 근로의 예로서 독일의 미니 잡(mini-jobs) 또는 미디 잡(midi-jobs)의 경우를 들 수 있는데, 전체 급여가 400유로를 초과하지 않는 경우 ‘미니잡’, 400유로에서 800유로 사이일 경우 ‘미디잡’으로 불리고 있다.

이처럼 저소득과 단시간 근로가 결합된 경우를 들 수 있는데, 오스트리아의 경우도 시간제 근무 일자리는 대부분 저임금 단시간 근로로 구성되어 있으며, 고용불안정, 낮은 수준, 그리고 전망이 없는 경우가 많다.

한편 영국에서는 시간제 근로자들은 낮은 임금의 몇몇 서비스 및 생산직에 집중되어 있으며, 여성 시간제 근로자의 경우 종종 자신의 능력 이하 수준의 일을 하고 있다(EOC, 2005). 그리스에서 시간제 근무는 계약직(fixed-term employment)으로 간주되는 반면, 프랑스에서의 시간제 근무도 계약제, 비정형 시간대 근무 또는 야간 근무인 경우가 많다.

또한, 시간제 근무는 개인의 커리어에 부정적인 영향을 주기도 한다. 유럽 21개국의 기업 관리자 및 근로자 대표를 대상으로 한 조사결과, 기업 관리자 중 61%는 비슷한 능력을 가진 시간제 근무자와 풀타임 근무자의 승진 전망이 동일하다고 응답한 반면, 근로자 대표들은 49%만 동일하다고 응답하고 있다. 시간제 근무자 비율이 낮은 기업일수록 시간제 근로자의 승진 전망에 대해 더 부정적이었으며, 전기, 가스, 수도, 금융 중개업 등 특정 산업 부문 관리자들은 행정·보건 분야의 관리자보다 더 부정적인 경향을 보이고 있다.

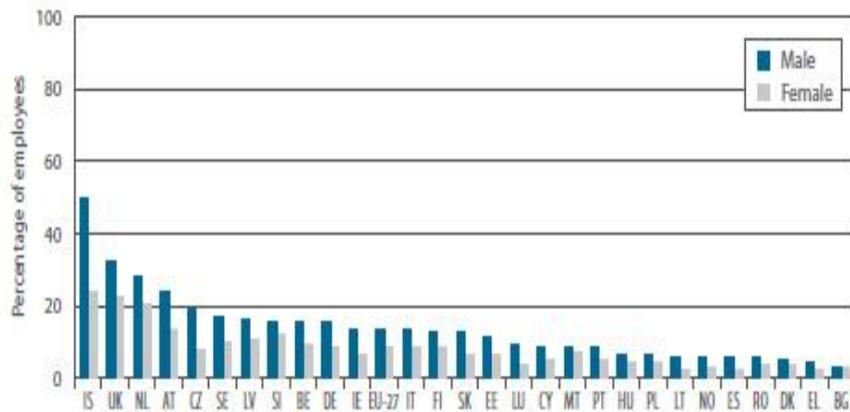
#### 나. 초과시간 근로(over time)

근로자 관점에서 초과 근무에 관심을 갖게 되는 이유는 임금프리미엄과 경력 고려 또는 동료들 대신해야 하기 때문인 것으로 나타났다.

2004 EU 경제활동인구조사의 부가조사(ad hoc module) 결과에 따

르면 초과근무자의 비중이 가장 높게 나타나는 국가는 아이슬란드로 남성 49.1%, 여성 23.8%이며, 가장 낮은 국가는 불가리아로 남성과 여성 모두 2.6%로 나타났다. EU 27개 회원국 평균은 남성 13.4%, 여성 8.7%로 나타났다. 초과근무에 대한 성별 격차는 불가리아를 제외하고 모든 국가에서 남성 초과시간 근로자가 여성보다 높게 나타났다.

[그림 3-3] EU 국가의 성별 초과시간 근로자 비율(2004)



자료: European Commission(2009), Flexible working time arrangements and gender equality: A comparative review of 30 European countries

주: Eurostat(2004), 『EU labour force survey』 부가조사에 기초함(프랑스와 Liechtenstein은 자료부재)

2001 자료에 따르면, 전일제 일자리를 가진 남성 초과시간 근로자가 여성 전일제 초과시간 근로자에 비해 수당을 지급받는 경향이 더 높은 것으로 나타났다. 여성의 경우는 주당 7시간의 초과근무시간 중 3시간에 대하여 수당을 지급받아 전체의 40%를 수당으로 받는 반면, 남성의 경우는 9시간 초과근무 중 5시간에 대한 수당을 지급받아

60%를 수당으로 받는 것으로 나타났다. 덴마크, 독일, 그리스, 이탈리아, 핀란드에서는 전일제 및 시간제 근무자가 초과시간을 수당으로 받는 비율이 70% 이상으로 EU 전체 평균보다 더 높은 것으로 나타났다.

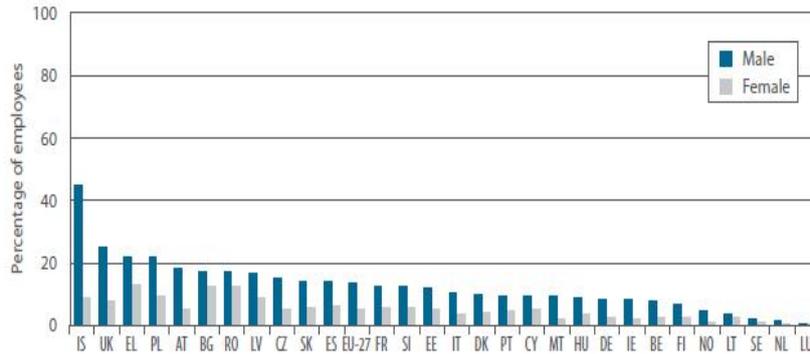
근로자 관점에서 초과근로는 추가급여의 기회를 제공하기 때문에 매력적이다. 특히 초과근로로 인한 추가급여는 노동시장에 진입하는 청년층 근로자에게 매력적일 뿐 아니라 가족부양 책임이 있는 장년층 근로자들에게도 매력적이다. 대부분의 나라에서는 25~49세의 핵심 생산연령에서 초과시간 근무가 보다 일반적이며, 여성 근로자들의 경우 일반적으로 초과시간 근무 비중도 낮고 연령 간 격차도 작게 나타난다.

#### 다. 장시간 근로

장시간 근로제는 주당 48시간 이상 근무로 정의된다. 장시간 근로는 주로 농·어업 부문 근로자에게서 흔하게 나타나는데, 이는 장시간 근로가 최근 경향이라기보다 ‘전통적’ 방법의 근로 유연화임을 보여주는 것이다(Parent-Thirion et al., 2007).

EU 경제활동인구조사에 따르면 모든 국가에서 남성 근로자의 장시간 근무가 여성 근로자보다 더 높은 것으로 나타나며, 이러한 경향은 전 연령집단에서 발견된다. 성별 격차가 가장 크게 나타나는 국가는 아이슬란드로 37%의 격차를 보이고 있으며, 네덜란드는 성별격차가 1%로 가장 작게 나타나는 나라이다.

[그림 3-4] EU 근로자의 장시간(48시간 이상) 근로자 비율(2007)



자료: European Commission(2009), Flexible working time arrangements and gender equality: A comparative review of 30 European countries

주: Eurostat(2007), 『EU labour force survey』에 기초함(Liechtenstein 자료부재)

1992~2007년 기간 동안 유럽의 장시간 근로에 있어서는 뚜렷한 증감 추세가 나타나지 않고 있다. 덴마크, 독일, 그리스, 프랑스, 이탈리아, 네덜란드와 같은 기존 EU 회원국들 대부분에서 장시간 근로자의 비중은 별 변화를 보이지 않고 있으며, 벨기에와 스페인에서만 증가 경향을 보여 주고 있다.

장시간 근무제는 고용주 주도적 근무형태로 알려져 있으며, 일과 삶의 균형에 부정적인 영향을 준다고 여겨지고 있으나, 남성근로자와 같은 특정 집단의 경우 추가 급여가 매력적일 수 있다. 그리스와 불가리아, 루마니아에서는 남자 근로자의 경우 15세 이상 24세 이하의 젊은 연령층에서 장시간 근로가 가장 높으며, 연령에 따라서 감소하는 경향을 보여 준다. 대부분의 다른 국가에서는 25세 이상 49세 이하의 장년층 집단에서 장시간 근로자의 비율이 가장 높고, 50세 이상의 높은 연령층 집단에서는 약간 낮아지는 경향을 보이고 있다.

장시간 근무는 일과 삶 균형에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타나는데, Parent Thirion et al.(2007)의 연구결과에 따르면 장시간 근무를 하는 근로자는 그렇지 않은 근로자들에 비해 자신의 근로시간이 자신의 사회와 가족에 대한 몰입에 적합지 않다고 느낄 확률이 3배나 높은 것으로 나타난다. 한편 영국에서의 한 조사에 따르면 장시간 근로의 이유는 직업에 따라 다른데, 생산직 근로자들의 경우 재정적인 이유가 가장 큰 반면, 경영자와 전문가들의 경우 주로 일에 대한 몰입과 일의 양 때문인 것으로 응답하고 있다. 또한 일에 있어서 자율성이 높을수록 장시간 근로의 이유가 일에 대한 몰입으로 응답할 확률이 높은 것으로 나타난다.

또한 장시간 근로는 보다 평면적이고 개별화된 조직에서 승진을 위한 경쟁전략이 될 수 있으며, 경제 상황이 악화되었을 때 해고를 피할 수 있는 수단이 될 수 있다. 그러나 일반적으로 장시간 근로는 대부분의 근로자가 기피하는 형태의 근로 유연화이다. 근로시간을 늘이고 줄일 수 있는 여지를 남긴다는 것은 얼핏 일과 삶의 균형을 높일 것처럼 여겨지나, 장시간과 반사회적 노동의 부정적인 영향을 상쇄하기에는 충분치 못한 것이다.

## 2. 근무시간 구성(work schedule)의 유연화

근로시간 길이의 유연화가 보다 전통적인 형태의 근로 유연화라면 최근에 보다 이슈가 되고 있는 근무 유연화는 근무시간의 조직과 구성의 유연화라 할 수 있다. 또한 나중에 살펴보겠지만, 근무시간 구성의 유연화는 최근 이슈가 되고 있는 스마트워크 등을 통해 대표되는

근로 장소의 유연화에도 밀접한 연관을 지닌다. 근무시간 구성의 유연화는 유럽 및 미국 등의 일부 기업에서 좀 더 일찍부터 시행되어 왔으며, 최근 들어서서 선진적 근로형태로서 더욱 관심을 받고 있다.

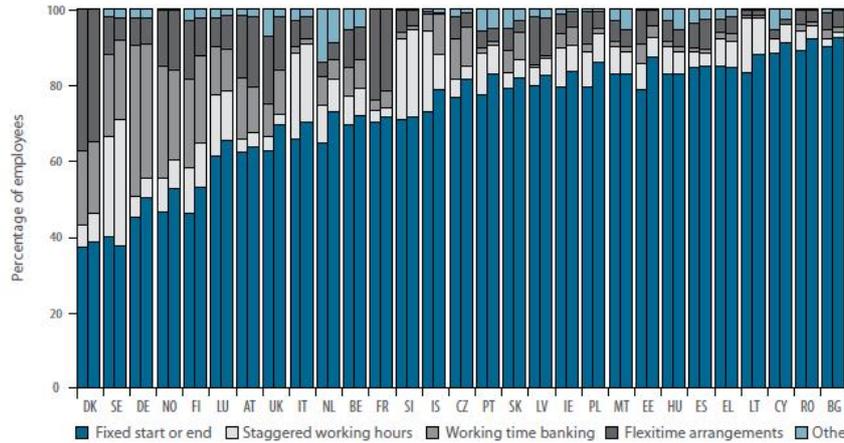
#### 가. 근무시간 구성 유연화의 여러 형태

근로시간 구성에 있어서의 유연성을 측정하는 중요한 지표 중 하나는 규정된 출퇴근 시간 외에 다른 근무일정이 가능한가이다. 2004년 EU 경제활동인구조사의 부가조사에는 개별 근로자의 근로시간 유연제 활용에 대한 자료가 포함되어 있다.

근무시간 유연제는 고정된 출퇴근 시간과 다른 근무시간을 개인 또는 회사가 결정하는 것으로서, 크게 시차출퇴근제(staggered hours employees), 탄력근무제(flexitime arrangement), 근로시간 저축제도(working time banking) 세 가지로 나누어진다.

시차출퇴근제란 고용주 또는 근로자가 출퇴근 시간을 고정적으로 변경할 수 있는 것을 뜻하며, 이 경우 출퇴근 시간의 변경은 가능하나 일일 근무시간은 달라지지 않는다. 이에 반해 탄력근무제는 개인이 일일 근무의 시작과 끝을 유연하게 정할 수 있으며, 개인적인 근무 스케줄 선택이 가능하다. 마지막으로, 근로시간 저축제도는 주 또는 월 단위의 근무시간을 기준으로 근로시간을 저축하거나 빌릴 수 있는 제도로써 해당기간 동안 표준시간을 초과하여 근무할 경우 이를 미래에 사용할 수 있는 것이다. 이때 저축한 시간을 사용하는 방법은 1일 이하, 즉 하루 중 몇 시간의 휴가를 얻는 방법과 1일 이상, 즉 수일의 휴가를 사용하는 방법이 있다.

[그림 3-5] EU 남녀 근로자의 근로시간 구성의 유연화(2004)



왼쪽 막대: 남성 근로자, 오른쪽 막대: 여성 근로자

자료: European Commission(2009), Flexible working time arrangements and gender equality: A comparative review of 30 European countries

주: Eurostat(2004), 『EU labour force survey』 부가조사에 기초함(Liechtenstein은 자료부재)

2004년, EU 경제활동인구조사 부가조사에 따르면 덴마크의 경우 탄력근무제(flexitime arrangement)와 근로시간 저축제도(working time banking)가 활발하게 활용되고 있으며, 스웨덴은 시차출퇴근제(staggered hours)가, 독일은 근로시간 저축제도가 주요 근로시간 구성의 유연화 형태로 나타난다. 이에 반해 유연근무제에서 가장 낮은 수준을 보이는 국가들은 주로 EU 신 회원국과 남유럽 국가들로, 이들 국가들의 경우 근로시간 저축제도가 세 가지 유형의 유연 근무제도 중 가장 비중이 낮게 나타난다.

세 가지 형태의 유연근무제 모두 고숙련 직업일수록, 그리고 여성보다는 남성에게서, 공공 행정 및 비즈니스 활동 부문에서 더 높게 나타난다(Statistics in Focus, 2007; Burchell et al., 2007). 또한 유럽 21개

국 사업장 조사에 따르면 기업 규모가 클수록 더 흔하게 나타난다. 한편, EU 유연근무제에 관한 연구들은 이 같은 유연근무제가 도입된 가장 큰 이유로서 일과 가족, 그리고 개인의 삶의 조정 가능성을 들고 있다. 그러나 근로자의 삶의 편리성 추구만이 유연근무제 확산의 원인이라 할 수 없으며, 경영주들은 유연근무제 도입의 주요한 이유로서 기업별 작업양식에 더 잘 맞는 근로시간 채택을 들고 있다(Riedman et al., 2006).

근무시간 구성의 유연화를 연령 측면에서 보면 25세 이상 49세 이하 집단이 가장 높고, 15세 이상 24세 이하 집단이 가장 낮은 것으로 나타난다. 또한 경영자와 전문가들과 같이 고숙련 직업에서 근무시간 구성의 유연화가 더욱 높게 나타난다.

근로시간 구성의 유연화는 근로자가 부모로서 일과 가정생활을 조화할 수 있도록 도움을 주는 것으로 나타난다. 그러나 EU 경제활동인구조사의 부가조사에 따르면 EU 수준의 25~49세의 자녀를 가진 부모가 자녀를 갖지 않은 근로자들보다 근무시간상의 유연근무제를 선택하지 않는 것으로 나타나며, 이는 남녀 근로자 모두의 경우에 적용되었다.

근무시간상 유연근무제와 관련하여 또 하나의 주요 이슈는 이러한 근무형태의 활용 여부이다. 일과 삶 균형에 관한 유럽 2007년 기업 조사에 따르면 유연근무제의 실제 활용률은 여성 근로자 비중이 높은 사업장에서 더욱 높은 것으로 나타났다(Hayward et al., 2007). 또한 전반적으로 여성 근로자가 남성 근로자보다 유연근무제의 사용 비중이 높았으며, 남자 부모보다 여자 부모의 유연근무제 사용 비중이 높게 나타났다. 이에 반해 독일의 연구는 남성 근로자 비중이 높은 대기업에 장기적 근로계좌제의 활용이 집중되어 있다고 밝히고 있다.

### 나. 근무시간 구성 유연화가 미치는 영향

근무시간 구성의 유연화는 일반적으로 일과 삶의 균형에 긍정적 영향을 줄 것으로 기대하고 있다. 그러나 경험적 증거들은 이를 지지해 주고 있지 못한데, 연구결과에 따르면 유연 출퇴근 시간을 가진 근로자들보다 고정 출퇴근 시간을 가진 근로자의 일과 삶의 균형에 대한 만족도가 더 높은 것으로 보고하고 있다(Parent-Thirion et al., 2007). 이는 유연성보다 예측가능성이 더 중요하다는 것을 의미한다. 또한 같은 연구결과에 의하면 근무시간에 자율성이 높을수록 일과 삶의 균형에 대한 불만족도가 높은 것으로 나타난다. 이는 자율성이 높은 집단일수록 장시간 근로 가능성이 높은 것, 그리고 유연성에 통제가 필요함을 의미한다. 만약 일과 여가 간에 확실한 경계가 없어진다면 저녁과 주말 근무가 ‘일상적’인 것이 되고 이는 가족 또는 사생활 침범이 되기 때문이다.

한편 Riedman et al.(2006)의 연구 결과에 따르면, 고용주의 관점에서 유연근무제 도입의 주요 효과는 높은 직업만족도(61%), 작업량에 맞추어 근무시간을 조정(54%), 낮은 결근율(27%), 유급 초과근무시간 감소(22%) 등으로 나타난다. 경영자들도 유연근무제에 대해 대체로 긍정적이거나 유연근무제 실시에 따른 의사소통의 문제, 비용 상승의 문제 등 부정적 측면을 지적하는 경영자들도 적지 않은 것으로 나타난다.

### 다. 유럽의 비전형 근로(atypical hours)

유럽에서의 비전형 근로는 증가하는 추이를 보이고 있다. 저녁 시간 근무와 같은 경우에 서비스 부문의 발달과 가게 오픈 시간에 관한 법

적규정의 확장과 같은 이유들로 증가하고 있으며, 대부분 국가에서 남성이 여성보다 저녁 시간대에 더 많이 근무하는 것으로 나타나지만, 에스토니아, 그리스, 스페인, 노르웨이, 리투아니아 등의 국가에서는 여성이 저녁시간대에 더 많이 근무하는 것으로 나타난다.

주말 근무의 경우에는 토요일이 일요일 근무보다 높은 비율을 보이고 있는데, 이는 가게 오픈 시간과 관련하여 일요일 오픈 시간이 더 제한적이기 때문이다. 성별에서는 눈에 띄는 차이를 찾아볼 수 없다.

〈표 3-1〉 EU 27개국의 비전형 근로자 비율 변화

구분	2000		2007	
	Men	Women	Men	Women
Shift	16.3	13.2	19.0	16.2
Saturday	27.6	27.1	27.3	27.2
Sunday	11.3	11.5	13.2	13.3
Night	9.3	5.3	9.4	5.3
Evening	19.3	15.6	21.5	18.0

자료: European Commission(2009), Flexible working time arrangements and gender equality: A comparative review of 30 European countries

주: 원자료는 Statistics in Focus(2008) 관련 자료에 의거

비전형적 근무는 젊은 근로자에서 가장 높게 나타나는데, 이는 젊은 근로자들은 다른 연령대의 근로자들보다 비전형적 시간에 근무하는 것에 덜 불편함을 느끼고, 비전형적 근무가 교육과 일을 함께하기에 좋은 전략이기 때문이다.

때때로 비전형적 근무가 고용자 주도의 근무로 여겨져 근로자의 개인적 삶에서는 불편하다고 여겨질 수도 있다. 핀란드의 한 연구결과에 따르면 비전형적 근무를 하고 있는 근로자들 중 결혼 혹은 동거하는 근

로자들은 그들의 배우자와 함께하는 시간이 부족(77%)한 것으로 나타난다. 하지만 아이가 있는 근로자의 경우 보육시설 이용의 대안이 될 수 있으며, 부부 중 하나가 교대 근무(shift)나 period work를 하는 가정의 경우에는 집안일과 육아 관련해서 부부 모두가 종일 근무하는 가정에 비해 더 평등한 것으로 나타난다. Burchell et al.(2007)은 정상근무시간 외의 근무는 일과 삶의 균형에 부정적인 영향을 준다고 말하고 있다.

### 3. 근로 장소(venue)의 유연화

일의 구성에 있어서 또 하나의 유연성은 근무 장소와 방법에서 찾을 수 있다. 유럽근로환경조사(European Working Conditions Survey: EWCS)에 의하면 근무시간의 대부분을 집에서 일하는 재택근무자의 비율은 아직 유럽에서도 낮은 편이다. 그에 비해 주 1일 정도를 재택근무하는 제도가 더 넓게 사용되고 있다.

재택근무제를 크게 구분하면 PC를 사용하여 근무시간의 전부 혹은 대부분을 집에서 근무하는 원격근무(텔레워크)와 텔레워크 외 재택근무로 구분할 수 있다. 2005 유럽근로환경조사 결과에 따르면 텔레워킹 비율이 가장 높은 국가는 체코(9.1%)이며, 오스트리아(5.1%), 슬로바키아(5.0%)가 그 뒤를 따른다. 낮은 비율을 나타내는 국가로는 불가리아(0.2%)가 가장 낮으며, 루마니아(0.5%)와 포르투갈(0.6%)도 아직은 낮은 수준에 머물러 있다.

텔레워킹을 제외한 재택근무제를 살펴보면, 아일랜드(5.2%)가 가장 높고, 벨기에(5.1%)와 핀란드(4.8%) 순으로 나타난다. 가장 낮은 국가들은 포르투갈, 몰타, 라트비아(1%) 등이 해당된다.

이러한 재택근무제를 성별이나 교육 등과 같은 개인적 특성 측면에서 살펴본다면 다음과 같다. 성별은 대부분의 국가에서 남성이 여성보다 다소 높은 비율을 보이고 있으며(체코, 독일, 그리스, 이탈리아, 루마니아, 슬로베니아, 스페인 제외), 교육 수준에서는 원격 및 재택근무자 대부분이 매우 높은 학력을 가지고 있으며, 원격 및 재택근무는 경영자 및 전문가 등 고숙련 직종에서 더욱 일반화되어 있다(EFILWC, 2007).

#### 가. 유럽 근로자의 재택 및 원격근무 추이

EFILWC(2007)에 따르면 재택근무자(텔레워크 포함)는 증가하는 추세를 보이고 있다. 국가별로 살펴본다면 영국의 경우 1998년 16%에 해당하는 재택근무자가 2004년 25%에 달했으며, 노르웨이의 경우 2001년 14%에서 2007년 28%로 2배 가까운 성장률을 보이고 있다. EWCS에 따르면 몇몇 국가들은 새로운 기술의 결과로 지난 10년간 눈에 띄게 텔레워크 발생이 증가한 것으로 조사되고 있다. 하지만 전체 노동력에 비교하면 아직도 낮은 수치에 해당한다.

유럽근로환경조사(EWCS)에 따르면 오스트리아, 슬로바키아, 핀란드, 네덜란드 등 몇몇 국가의 대부분의 재택근무자들은 중간 나이 그룹에서, 반면 불가리아는 영에이지 그룹에서 체코, 영국, 에스토니아는 고령근로자 그룹에서 높은 비율을 보이고 있다.

#### 나. 재택 및 원격근무가 미치는 영향

EWCS의 조사에 따르면 일반적으로 재택근로자들은 자신의 업무 시작 시간과 끝내는 시간을 결정할 수 있고, 근무시간과 업무에 관하

여 조정할 수 있는 더 많은 옵션을 가졌기 때문에 유연성이 증가하는 것으로 나타난다.

채택근무를 실시하고 있는 근로자 중 64%에 해당하는 근로자가 업무 시작 시간과 끝내는 시간을 설정하지 않았으며, 54%에 해당하는 근로자는 자신의 근무시간을 스스로 정하는 것으로 알려졌다. 이러한 채택근무제는 일과 삶의 균형 관점에서 긍정적 영향이 있는 것처럼 보이나, 초과근무의 문제와 업무와 비업무 간 구분이 불분명한 문제점을 가지고 있다.

#### 4. 근로자 유연근무제 참여 종합

덴마크, 스웨덴, 독일, 노르웨이, 핀란드 5개국은 형태는 다르지만 유연근무제가 잘 실행되어지고 있는 국가이다. 가장 낮은 수준의 유연성을 보여 주는 국가는 EU 신 회원국들과 남유럽 국가로 근로시간 저축제도는 여전히 익숙하지 않은 개념이다. 유연근무제는 때때로 일하는 부모들이 일과 가정생활의 조화를 지원하는 조정의 역할을 한다고 여겨지지만 유연근무제의 실제 적용과는 차이를 보이고 있으며, ‘유연성’은 여전히 ‘여성적’이라고 여겨지고 있다. 이러한 유연근무제는 유급근무와 여가 간의 모호한 차이를 보일 수 있으며, 사생활과 가정의 생활의 부정적 영향을 줄 수도 있다.

지난 10년간 텔레워크는 눈에 띄게 증가해 왔으나 전체 노동력인구 중에서 차지하는 비중은 여전히 낮은 수준에 머무르고 있으며, 비전형적시간대 근무 중 일요일, 밤 근무는 안정적 추이를 보이고 있고, 저녁시간과 일요일 근무는 약간 증가하는 추세를 보이고 있다.

## 제2절 유럽 기업의 유연근무제 실시 현황

3장의 1절에서는 개별 근로자 측면에서 유럽의 다양한 형태 유연근무제 참여 실태를 살펴보았다. 2절에서는 EU 국가들의 2009 『유럽기업조사(European Company Survey: ECS)』결과를 중심으로 유럽에서 기업의 유연근무제 실시 현황을 알아보고자 한다.

### 1. 근로시간 길이의 유연화

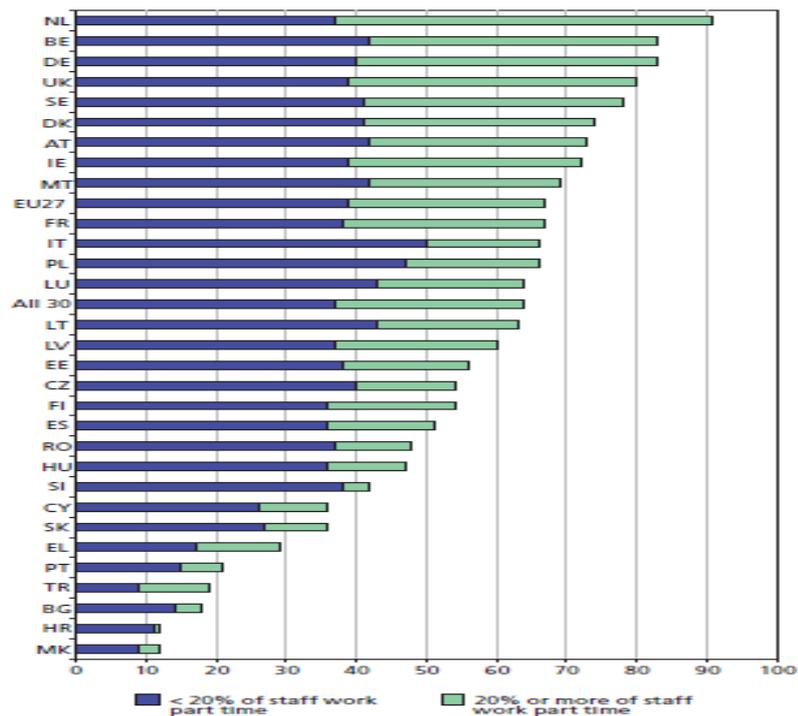
#### 가. 기업의 단시간 근로(part-time work) 실시 현황

시간제 근무는 유럽에서 가장 널리 쓰이는 비전형적 고용형태의 하나로 기업 입장에서는 하루 또는 일주일 이내 작업량 변화에 대응하여 인력을 활용할 수 있다는 이점이 있으며, 근로자의 입장에서는 가정 및 집안일과의 균형을 촉진한다는 측면에서 선호되기도 하는 근로형태이다. 유럽의 전반적인 고용률 증가를 위하여 시간제 근무가 확대되고 있는 추세에 있으며, 유럽 국가 내에서 시간제 고용은 국가별로 다양한 차이를 보여 주고 있다.

시간제 근무에 대한 EU 의회 지침에 따르면 시간제 근로자들에 대한 차별을 금지하고, 시간제 업무의 질 향상을 제공하려는 규정을 만들고 있으나, 그럼에도 불구하고 근무 조건에 있어 국가 간 차이가 나타나고 있다. 일과 생활 균형의 관점에서 시간제 고용의 질은 어떤 시간제 근무적이 제공되어지며, 또 그러한 일이 기업 안에서 실시되는 방법 같은 특정 조건에 큰 정도로 달라진다.

2009년 유럽기업조사(ECS)에 의하면 EU 27개국 10인 이상 기업의 78%가 시간제 근로를 사용하고 있는 것으로 나타났다. 고정(fixed) 시간제 인력 활용이 많은 나라는 네덜란드, 핀란드, 벨기에 순이었고, 유연한(flexible) 시간제 근로는 터키(57%), 몰타(56%), 아일랜드(53%), 라트비아 및 영국 (각48%), 독일(47%) 순서로 나타났다. 2004년 EU 21개국 시간제 근무에 대한 유럽기업조사(ESWT:the Establishment Survey on Working Time and Work-life Balance, 2004-2005)와 2009

[그림 3-6] EU27의 시간제 근무자 비중별 시간제 근무 시행업체 비율(%)



자료: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions(2010)

주: 1. 『European Company Survey 2009』에 기초함

2. 조사대상은 종업원 10인 이상 사업체

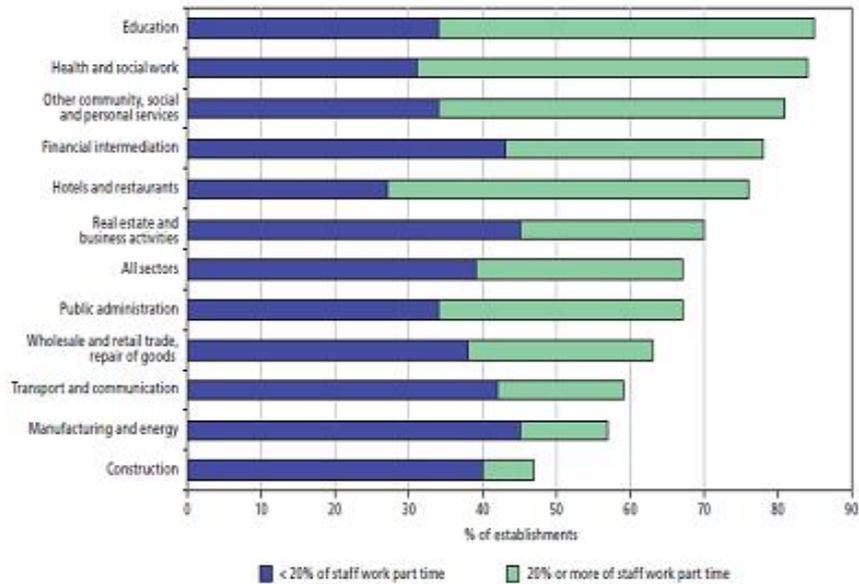
년에 실시한 EU 21개국 10인 이상 기업을 대상으로 한 유럽기업조사(ECS 2009)를 비교해 본 결과, 시간제 근로자의 비율이 2009년에는 2004년보다 전반적으로 6~9% 증가한 것으로 보여진다. 주로 시간제 근로자 활용이 높은 산업분야는 제조업 및 에너지 분야, 건설 및 교육 분야인 것으로 나타났다.

2009 유럽기업조사(ECS)에서 기업의 시간제 근로자 활용에 대해서 세 가지 경우, 즉 1) 시간제 사용 없음, 2) 시간제 근로자가 인력의 20% 미만 차지하는 경우, 그리고 3) 시간제 근로자가 인력의 20% 이상을 차지하는 경우로 나누어 조사한 결과, EU 27개국 10인 이상 기업의 2/3에 달하는 67%가 현재 최소 1명 이상의 시간제 근로자를 채용하고 있는 것으로 나타났다. 시간제 근로자를 활용하는 10인 이상 기업의 비율은 나라마다 상당히 다른데, 네덜란드는 10인 이상 기업의 91%가 시간제 근로자를 활용하고 있었으며, EU 국가 중 시간제 근로자를 가장 많이 활용하는 나라로 나타나고 있다. 네덜란드 외에 시간제 근로자 채용 비율이 높은 나라는 벨기에, 독일, 영국, 스웨덴이며, 가장 작은 비율을 차지하는 나라는 CC3을 비롯하여 불가리아, 슬로바키아, 더 작은 남유럽 회원국(포르투갈, 그리스, 키프로스)으로 나타났다.

2004년 EU 21개국 시간제 근무에 대한 유럽기업조사(ESWT:the Establishment Survey on Working Time and Work-life Balance, 2004-2005)와 2009년에 실시한 EU 21개국 10인 이상 기업을 대상으로 한 2009 유럽기업조사(ECS) 조사 결과를 비교하여 보면, 2004년 시간제 근무 시행 비율은 64%로 나타났고, 2009년 시간제근무 시행 비율은 69%로 증감한 것으로 나타났다. 이러한 경향은 EU 21개국 모두에서 나타났지만, 남유럽, 슬로베니아, 룩셈부르크에서 가장 강하게 나타났으며, 폴란드는 시간제 근로형태가 다소 감소하였다.

독일, 영국, 프랑스 국가별 특징을 살펴보면 다음과 같다. 독일에서 불안정한 일로써 단시간 근무를 미니 mini-jobs 또는 midi-jobs라 부르는데, mini-jobs는 임금이 400유로를 넘지 않고, midi-jobs의 임금은 400~800 사이이다. 독일에서 근무시간은 규제 대상이 아니며, mini-jobs는 시간당 매우 낮은 금액을 받고 일하고 있으며, 전체 취업자의 17%를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 독일은 유럽 국가 중에서 시간제 근로자 채용 비율이 높은 편에 속하며, 여성 시간제 근로자 비율이 높게 나타난다. 나이가 들수록 여성 시간제 근로자가 증가하는 추세를 보였는데, 이는 일과 생활을 양립할 수 있게 하는 중요한 수단으로 작용하고 있음을 보여 주는 것이다.

[그림 3-7] EU국 사업장의 산업별 시간제근로자 비율(%)



자료: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions(2010)

주: 1. 『European Company Survey 2009』에 기초함

2. 조사대상은 종업원 10인 이상 사업체

영국에서는 시간제 근로자 채용 비율이 높게 나타났다. 여성 시간제 근로자 비율이 높게 나타났으며, 남성 시간제 근로자 비율도 다른 유럽국가에 비해 상대적으로 높게 나타났다. 영국에서는 시간제 근로가 서비스 직종에 집중되어 있고, 낮은 임금을 받는 경우가 대부분인 것으로 나타났다. 프랑스에서는 원치 않게 시간제 근로를 하는 비율이 높게 나타났으며, 시간제 근로는 계약기간이 있거나 비정형 근로이다.

기업 조사 결과에서도 시간제 근로는 서비스 부문에 집중되고 있는데, 특히 EU의 10인 이상 기업 중 종업원의 20% 이상을 시간제로 고용하는 기업은 호텔, 레스토랑, 교육, 건강, 사회사업, 기타 사회 및 개인 서비스 등 서비스업에 집중되어 있었다. 이 업종들은 여성 인력의 비중이 높은 산업부문이기도 하다.

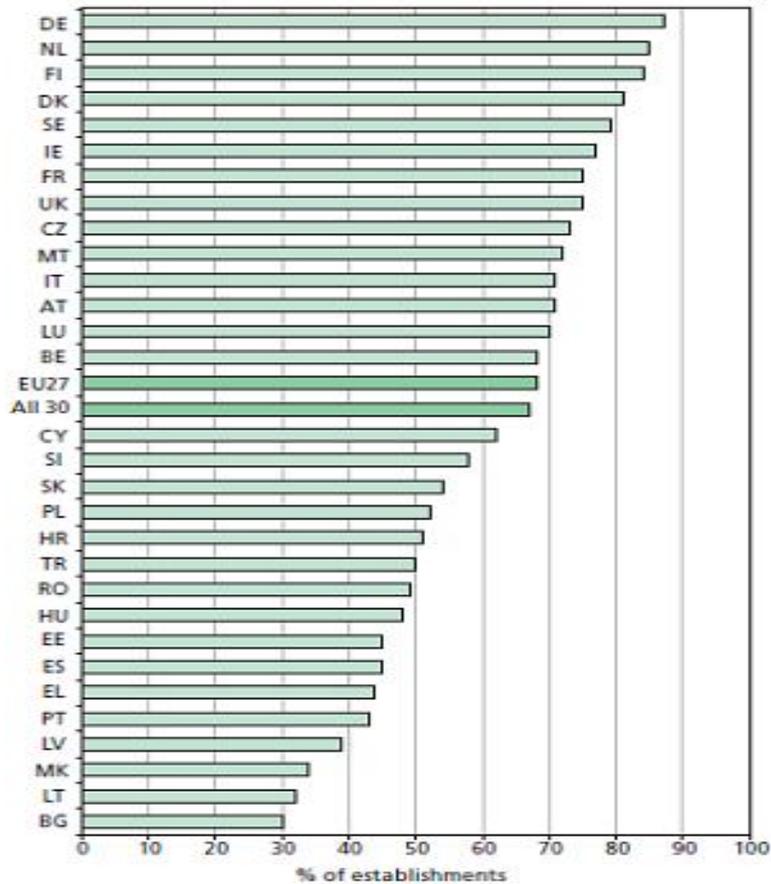
EU 27개 회원국에서 시간제 근로자를 고용하는 10인 이상 기업의 평균 28%가 시간제 근로자에게 고도로 숙련된 위치 또는 감독의 역할을 맡기고 있었으며, 시간제 근로자 비중이 가장 높은 네덜란드는 이 비율이 54%로 가장 높게 나타났다. 시간제 근로자를 주요 위치에 고용하는 기업은 보건 및 사회사업, 금융, 부동산 분야 등이 가장 많았다.

#### 나. 기업의 초과시간 근로 실시 현황

초과시간 근무제는 유럽 내 국가에서도 차이가 많이 나타나는 것으로 나타났다. 초과시간 근무는 근로자의 입장에서 추가 수입을 벌 수 있는 매력적인 선택이 될 수 있으며, 특히 노동시장에 막 진입한 젊은 사람들에게나 가족을 부양해야 하는 중년층에게 매력적인 선택이 될 수 있을 것이다. 또한 근로자들이 의무로 받아들일 확률이 높으며 동료들과 나누어서 일할 수 있기 때문에 쉽게 받아들여질 수 있다. 또한

기업의 입장에서는 일시적으로 업무량이 많아졌을 때 추가적으로 직원을 모집하거나 훈련시키지 않고 인력을 활용할 수 있다는 점에서 장점이 될 수 있어, 잔업이 생겼을 때 초과시간 근무제가 가장 전통적으로 쓰이는 기업전략이다.

[그림 3-8] 지난 12개월간 초과시간 근로 시행업체 비율(2009)(%)



자료: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions(2010)

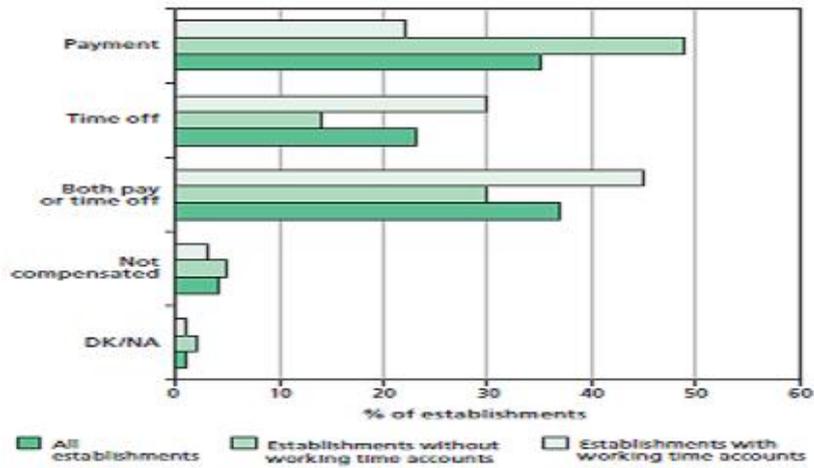
주: 1. 『European Company Survey 2009』에 기초함

2. 분모는 10인 이상 사업장임

EU 27개국 10인 이상 기업을 대상으로 한 유럽기업조사(ECS 2009)에 따르면, EU 27개국에서 2/3(68%) 이상이 초과근무시간 제도를 활용하고 있다고 한다. EU 27개국 10인 이상 기업의 29%가 초과근무에 활용하는 인력은 20% 미만으로 하고 있으며, EU 27개국 10인 이상 기업의 26%는 거의 모든 비율의 근로자(80% 이상)를 초과근무에 활용하고 있다.

독일, 네덜란드, 북유럽국가, 아일랜드, 프랑스, 영국은 남유럽, 중앙 및 동유럽보다 더 초과근무에 의지하고 있다. 그러나 체코, 몰타, 이탈리아만 EU 국가의 평균 68%보다 높은 비율을 차지하여 이러한 규칙에 예외가 되고 있다.

[그림 3-9] 근로시간계좌제(working time accounts) 실시 및 미실시 기업의 초과시간 근로보상 형태(%)



자료: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions(2010)

주: 1. 『European Company Survey 2009』에 기초함

2. 분모는 EU 27개국 10인 이상 사업장 중 지난 12개월간 초과근로를 시행한 사업장임  
 'DK/NA' 범주는 '모름 또는 무응답' 지칭

초과시간 근로와 관련하여 관심사 중의 하나는 초과시간 근로에 대한 보상 방식이다. 2009년 유럽 사업장조사(ECS) 결과에 의하면, 아직까지 보다 지배적인 보상 방식은 초과 급여로서 조사 사업장의 35%가 급여로 보상하는 방식을 택하고 있는 반면 23%만이 타임오프제, 즉 ‘유급 근로시간 면제 제도’ 형태의 보상을 제공하고 있는 것으로 나타난다.

초과근로에 대한 보상 방식에 있어서의 국가 간 격차도 큰 것으로 나타났다. 독일의 경우 전 사업장의 46%가 초과근로에 대해 금전적 보상만을 제공하고 있는 것으로 나타나며, 벨기에, 덴마크, 룩셈부르크도 금전적 보상을 제공하는 사업장 비중이 높은 국가에 속한다.

또한 드물기는 하지만 전체 기업의 4%는 초과근무에 대한 어떠한 보상도 하지 않는 것으로 나타났으며, 이를 업종별로 보면 제조업 분야 2%, 서비스 분야 5%, 부동산과 비즈니스 활동 8%, 교육분야 7%로 나타났다. 초과근무에 대해 보상을 하지 않는 기업의 비중은 국가별로는 네덜란드 14%, 리투아니아 11%, 벨기에 8%, 헝가리 6%, 독일 6%의 비율을 보였으며, 이들 국가들의 경우 초과근무에 대해 전혀 보상하지 않는 기업의 비중이 EU 평균보다 높은 국가들이다.

한편, 유연성뿐 아니라 일과 삶의 균형 관점에서 볼 때 타임오프제에 의한 초과근로 보상은 초과급여 형태의 보상과 본질적인 차이가 있다고 볼 수 있다. 근로시간계좌제(working time accounts)를 시행하고 있지 않은 사업장에서 타임오프제에 의한 초과근로 보상방식은 기존의 초과급여 중심의 초과근로에서 근로시간계좌제에 보다 제도적으로 접근하고 있다고 볼 수 있다.

## 2. 근무시간 구성의 유연화

근무시간 구성의 유연성은 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 한 가지는 매일 출퇴근 시간을 변경할 수는 있지만 하루 근무시간은 변경할 수 없는 경우이고, 또 한 가지는 이보다 좀 더 진보된 형태로 일일 근무시간의 양을 조절하는 것이 가능한 경우로, 이 경우 일일 초과된 근로시간을 ‘축적’하거나 부족한 근로시간을 나중에 채우는 방식이 가능하다. 첫 번째를 선택적 근로시간제(basic flexitime arrangements)로 명명할 수 있다면, 두 번째 형태는 근로시간계좌제(working time account)로 명명할 수 있다.

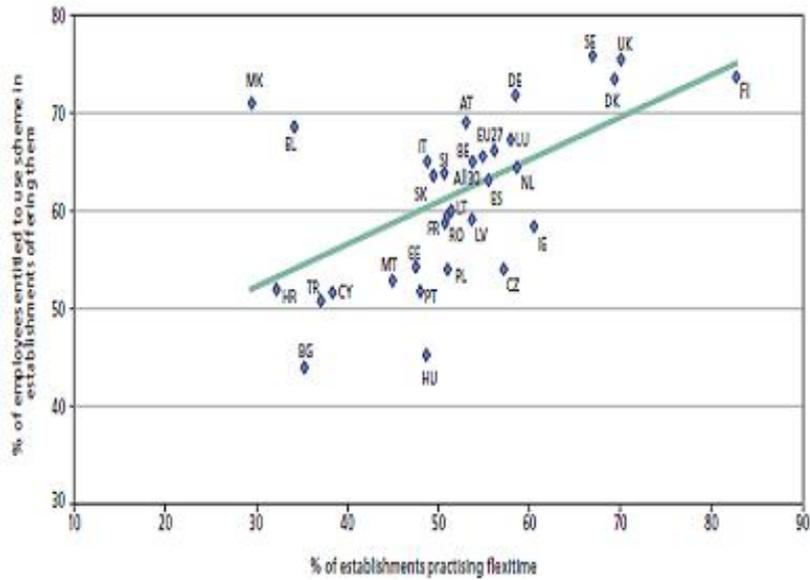
2009년 유럽기업조사 결과에 의하면 근무시간 유연제를 도입한 기업의 경영자와 노동자 대표의 2/3 이상이 제도 도입의 결과로 근로자의 직무만족도가 높아졌으며, 직무에 적합한 근로시간의 선택이 가능해졌다고 응답하였다.

2009년 유럽기업조사 결과 조사대상인 10인 이상 사업장의 56%가 앞에서 언급한 두 가지 형태 중 하나의 근무시간 유연제를 실시하고 있는 것으로 나타났으며, 실시 기업 중에는 선택적 출퇴근제를 비공식적으로 실시하는 경우부터, 정식으로 근로시간계좌제를 실시하는 기업까지 다양한 사례들이 포함되었다.

한편 기업별로 실시하는 각 유연근무제도는 종업원 전체에 개방된 것이 아니라 사무직, 경영자, 또는 비교대근무자 등 특정 직무를 담당하는 경우에 국한된 경우도 있으나, 평균적으로 볼 때 유연근무제를 실시하는 기업의 2/3에 달하는 근로자들에게 기회가 제공되었으므로 나타난다. 이는 제도를 도입한 기업들의 대부분이 종업들에게 기회

를 제공하고 있는 것을 보여 주는 것이다. 아래의 그림을 보면 유연근무제를 도입한 기업의 종업원 45~65%에 달하는 이들이 이 제도를 활용하도록 허용되어 있음을 보여준다. 국가별로는 유연근무제 도입 기업 비율이 높을수록 기업 내 근로자들에게 제도를 개방하는 비율이 높아지는 것을 보여 준다.

[그림 3-10] EU 27개국 사업체의 유연근무제 도입 및 활용 비율(%)



자료: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions(2010)

주: 1. 『European Company Survey 2009』에 기초함

2. x축 분모는 종업원 10인 이상 모든 사업장이며, y축 분모는 유연근무제를 시행하는 10인 이상 모든 사업장임

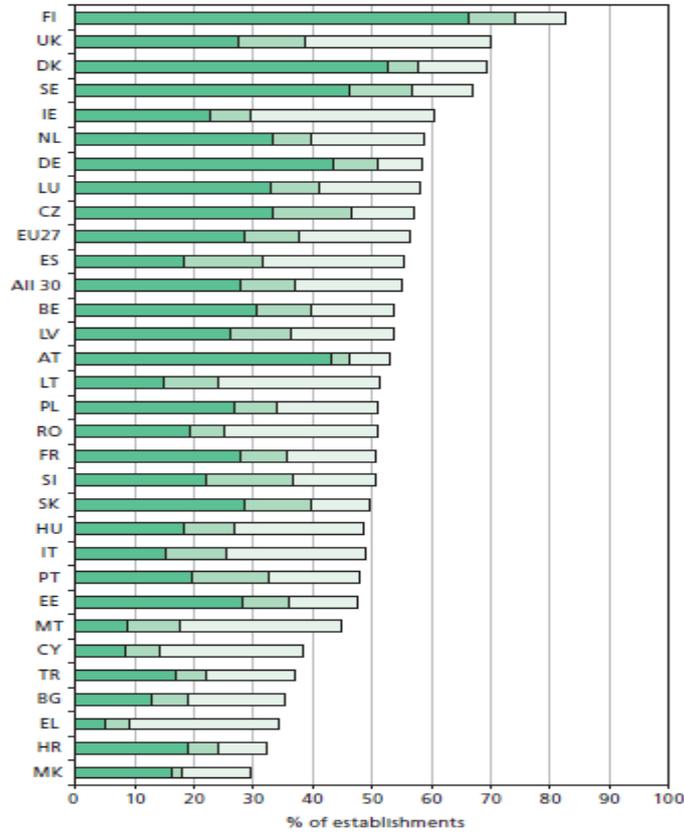
### 가. 근로시간 저축과 유연근무제

[그림 3-11]에는 국가별로 세 가지 형태의 다른 유연근무제 도입 및 시행 실태에 대한 분석결과가 제시되어 있다. 첫 번째는 일일 초과 근로시간의 축적이 가능하고 축적한 시간을 휴가일수로 사용하는 것이 가능한 경우, 둘째는 근로시간의 축적은 가능하나, 이를 휴가일수로 사용하는 것은 불가능한 경우로서 일일 근로시간을 변경하는 것은 가능한 경우이고, 마지막은 출퇴근 시간 변경은 가능하나 일일 근무시간은 변경은 불가능한 형태의 유연근무제도이다.

핀란드는 EU 27개국 중 기업의 유연근무제 실시율이 가장 높은 나라로 핀란드 전체 기업의 80% 이상이 유연근무제를 실시하고 있으며, 다음으로 전체 기업의 2/3 이상이 시행하고 있는 나라는 영국(70%), 덴마크(69%), 스웨덴(67%)순으로 나타났다. EU 27개국 중 실시 비율이 가장 낮은 나라는 불가리아, 그리스, 그리고 후보국(CC3) 등으로 전체의 약 1/3 정도가 유연근무제를 시행하고 있었다.

북유럽, 독일, 오스트리아 등의 국가들은 매우 높은 수준의 유연근무제를 시행하고 있는 것을 알 수 있는데, 이들 국가들의 경우 일일 근로시간의 축적이 가능할 뿐 아니라, 이를 휴가일수로 사용할 수 있는 가능성까지 열려 있다. 이는 정형화된 주 5일 근무 대신 일일 근무 시간에 따라 주 3일 근무도 가능함을 의미한다.

[그림 3-11] 유형별 기업의 유연근무제 실시 현황(%)



- 축적한 시간을 휴가일수로 사용
- 시간의 축적 가능하나, 휴가일수 사용 불가(예: 일일 근로시간 변경)
- 출퇴근 시간 변경은 가능하나, 일일 근무시간은 변경 불가

자료: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions(2010)

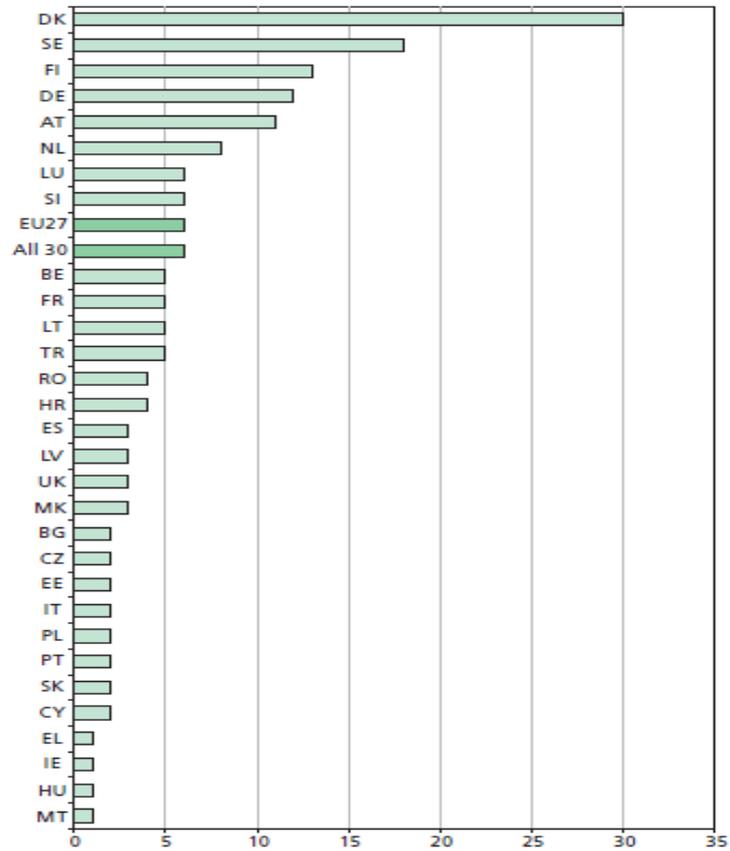
주: 1. 『European Company Survey 2009』에 기초함

2. 분모는 전체 10인 이상 사업장임. 각 막대그래프의 끝은 모든 형태의 유연근무제를 사용하는 사업장 비중을 나타내며, 막대 내의 구분은 각각 다른 형태이 유연근무제 시행 비중을 나타냄. 예를 들어 EU 27개국의 사업장 전체의 56%가 유연근무제를 시행하고 있으며, 이중 저축이 가능한 근로시간계좌제를 시행하는 사업장 비중은 28.7%, 일일 근로시간만 변경한 근로시간계좌제 사용 비중 9%, 근무시간 저축이 불가능한 유연근무제를 사용하는 국가는 18.5%로 나타남

나. 장기적 근로시간 저축제도

장기적 근로시간 저축제도는 근로시간 유연제도 중 가장 침예한 형태라 할 수 있다. 2009년 유럽기업조사 결과에 의하면, 1년 이상의 장

[그림 3-12] EU 국가의 장기 근로시간 저축제도 시행 사업장 비율(%)



자료: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions(2010)

주: 1. 『European Company Survey 2009』에 기초함

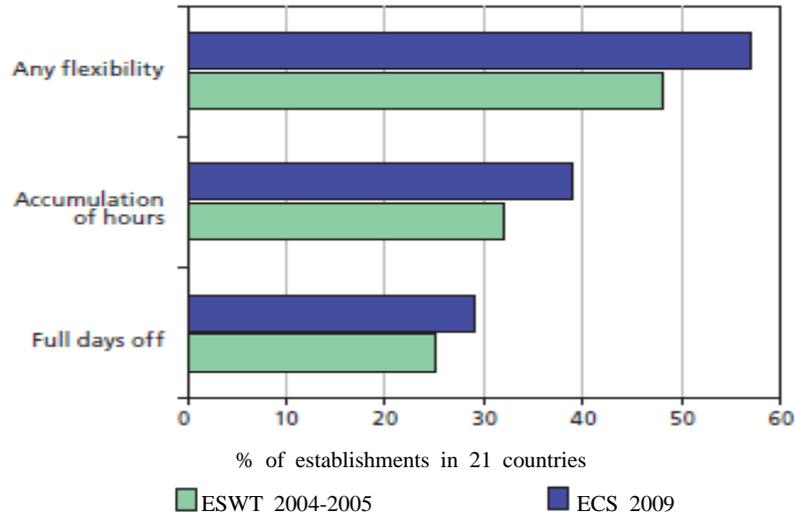
2. 분모는 10인 이상 사업장임

기적 근로시간 축적을 허용하는 기업은 10인 이상 사업장 전체의 6%에 불과한 것으로 나타났다. 장기적 근로시간 저축제도를 허용하는 기업비율은 국가별로 덴마크가 가장 높아 전체 사업장의 30%가 제도를 도입하고 있으며, 스웨덴 18%, 핀란드 13%, 독일 12%순으로 높게 나타났다. 그러나 현재처럼 경제가 불안정한 시기에 기업이 문을 닫을 경우 근로자의 장기적 근로시간 저축은 손실의 위험을 포함한다는 지적이 있다.

#### 다. EU 기업의 유연근무제 시행 추이

2004~2005년의 EU국가 기업의 유연근무제 실시 조사 결과와 2009년 조사결과를 비교한 결과 세 가지 유연근무제 형태 모두에서 EU국 기업들의 유연근무제 실시 증가가 이루어진 것으로 나타났다. 즉 지난 4년간 유럽 기업들의 유연근무제 실시 비율이 전체적으로 증가하였으며, 근로시간 축적을 허용하는 기업의 비율도 증가하였다. 또한 축적된 시간을 휴가일수로 전환하도록 허용하는 기업들의 비율도 증가하였다.

[그림 3-13] 유연근무제도 사용 빈도(2004-2005 vs 2009)



자료: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions(2010)  
 주: 『European Company Survey 2009』, 『European Working Conditions Survey 2004~2005』  
 에 기초함

### 3. 유럽 기업 조사의 시사점

근무시간 유연성은 유럽에서 유연성의 광범위한 형태이다. 그럼에도 국가 전역에 걸쳐, 그리고 경제 활동 부문에 걸쳐, 근무시간 유연성의 다양한 사용에 있어서 몇 가지 중요한 차이점이 나타났다.

첫째, 시간제 근무는 유럽에서 10인 이상 기업 2/3 이상이 시행하고 있을 만큼 근무시간 유연성의 형태 중 가장 널리 활용되는 형태이다. 그러나 유럽 전체에 걸쳐 모든 산업 부문의 상당한 비율의 기업들이 초과근무를 시행하고 있는 반면, 시간제 근무의 활용은 특정 국가, 그

리고 특정 분야에 더 집중되어 있다. 또한, 몇몇 남유럽 국가들의 경우 시간제 근무의 시행은 여전히 드물게 이뤄지고 있다.

둘째, 시간제 업무의 질은 여전히 문제이다. 기업에서 주변부의 시간제 근무가 높은 비율을 차지하고 있고, 기업에서 시간제 근로자가 고도로 숙련된 위치 또는 감독의 역할을 하는 빈도가 낮다는 조사 결과가 나왔다.

셋째, 근무시간 유연성의 가장 역동적인 요소는 근로시간 계좌제를 포함하는 형태의 유연근무제의 확산으로서 이러한 형태의 유연근무제를 실시하는 기업의 비율은 2004~2005년 이래로 크게 증가하고 있다.

넷째, 초과근무는 유럽 전역에 걸쳐 확산되었다. 그러나 초과 근무에 대한 보상의 관행이 다양해지고 있다. 초과근무시간이 반드시 금전적 측면에서 보상을 가져오는 것은 아니다. EU 27개국 10인 이상 기업의 1/4은 일반적으로 초과 근무시간을 휴가로 보상하며, 1/3은 그 밖의 다양한 형태의 보상을 하고 있다. 휴가 형태로 보상하는 것이 돈으로 보상하는 것 보다 고용주들에게 더 유연성의 여지를 제공하는 경향이 있다.

다섯째, 텔레워크는 유럽 전역에 걸쳐 확대되는 추세에 있으나 ‘완전히 재택근무’를 하는 근로자의 수는 아직 적은 것으로 나타났다.

일, 개인, 가족이 조화롭게 어울리게 하는 것은 유럽연합(EU)의 지속적인 과제로, 개인들은 더 많은 유연성과 그들의 삶에서 일-생활의 균형을 기대하게 됨에 따라, 근로자들의 다양한 근무시간 유연성에 대한 요구도 증가할 것으로 보인다.

## 제3절 유럽의 텔레워크 실시 현황과 제도화 과정

### 1. 유럽 텔레워크 협약(EFAT)

#### 가. 도입 배경

2002년 체결된 『유럽 텔레워크 협약』(European Framework Agreement on Telework) 제2조에 의하면 ‘텔레워크’는 근무지 또는 근무지 이외의 장소에서 정보통신기술(IT)을 활용하여 일을 기획하거나 수행하는 것을 말한다. 또한 이 같은 정의는 독일, 영국, 프랑스, 이탈리아, 스페인, 핀란드, 스웨덴, 벨기에 등 9개국에서 법 제도화와 노사 단체협약 과정에서 실제로 사용되고 있다.

이 정의에서 엿볼 수 있는 바와 같이 최근 들어 이슈가 되고 있는 텔레워크 도입의 가장 직접적 배경은 정보통신기술의 발달이라 할 수 있다. 즉, 텔레워크가 도입되어 활용될 수 있는 직접적 기반은 텔레워크가 가능할 수 있는 IT 기술의 발달과, IT 테크놀로지의 보급, 그리고 개별 사용자의 IT 활용도 증가이다(EFILWC, 2010).

유럽에서도 정보통신기술의 발달로 근무지가 아닌 곳에서 컴퓨터 네트워크나 원격통신을 이용해 업무를 수행하는 이들이 늘어나고 있다. 이 같은 배경에서 EC(European Council)는 유럽의 사회적 파트너(노사단체들)들에게 이 같은 변화를 반영하여 일을 재조직화할 것을 요청하였으며, 보다 구체적으로는 텔레워크를 노사협상 의제에 포함할 것을 요청하였다. 이 같은 노력의 결과로 2002년 유럽의 최대 사회적 파트너들이라 할 수 있는 BusinessEuropa(이전 UNICE), 유럽 기술자

및 중소기업협회(European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises)(UEAPME) 등 사주 단체와, 유럽노동조합연맹(European Trade Union Confederation: ETUC) 등이 사인한 유럽 텔레워크 협정이 체결되었다. 이 협정은 텔레워커들의 채용 및 근무조건, 훈련, 단체협상권리 등을 규정하고 있다.

이처럼 유럽이 유럽 텔레워크 조약 체결을 통해 새로운 근무형태를 EU 국가들에 확산하고자 하는 이유는 무엇보다 업무 수행 방식과 업무의 조직을 합리화하고 선진화하고자 하는 노력의 일환이라 할 수 있다.

#### 나. 협약에 명시된 텔레워커의 권리

텔레워커의 근무방식은 기존의 전통적 방식과는 매우 다른 새로운 방식이라 할 수 있다. 따라서 텔레워크 근무는 관점에 따라 특권이 될 수도 있지만, 기존 근무방식과의 차이에 대한 고용주와 근로자의 충분한 공감대가 형성되지 않은 상황에서 자칫 근로자에게 불리하게 작용할 수 있다. 후술하겠지만, 실제로 이러한 불안감은 국내 텔레워크 실시 기업 인사담당자를 대상으로 한 면담조사에서도 나타나고 있다.

2002년 체결된 유럽 텔레워크 협약에는 텔레워커들이 일반 근무자와 차별받지 않고 일반 근로자와 동등한 권리를 누릴 수 있도록 데이터 보호, 개인 정보 보호 및 교육에 대한 관련 권한 등 비차별 조항이 명시되어 있다. 비차별 조항의 주요 내용들을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 자발적으로 텔레워크를 선택할 권리(voluntary nature of telework)이다. 상호동의에 의해 텔레워크를 해야 할 권리나 의무는 없다. 이

협약에 의하면 근로자와 고용자 모두 고용 관계와 노동 조건에 편견 없이 언제든지 중단할 수 있도록 되어 있다.

둘째, 동등한 대우를 받을 권리와 단체권으로서 유럽 텔레워크 협약에 따르면 텔레워커가 기존의 근무지(employer's premises)에서 근무하는 자신의 동료들과 동등한 단체교섭권을 가질 수 있도록 되어 있다.

셋째, 훈련을 받을 권리(access to training)이다. 협약에 따르면 유럽의 사회적 파트너들은 비슷한 수준의 텔레워커들에게 교육 및 경력 개발에 관한 동일한 권한을 제공하기로 합의하였다. 협약에서는 잠재적인 고립 상황에서 그들의 작업 조직 형태와 관련하여 텔레워커들을 위한 특별교육의 필요성을 고려하였다.

넷째, 일과 근로시간을 선택할 권리(organisation of work and working time)로서, 이 조항에 따르면 '텔레워커는 자신의 근무시간을 구성하는 것을 스스로 관리한다.'는 것과 동시에 텔레워크에 관한 근무시간 규정의 일반적인 적용을 인정하고 있다.

다섯째, 건강과 안전에 대한 권리이다. 이 조항에 따르면 고용주는 텔레워커의 근무지에 관해 직장 보건 및 안전 조치에 관한 책임이 있다. 또한 고용주는 텔레워커에게 근무와 관련한 위험성(특히 컴퓨터 장비를 사용하는 작업관련 위험)을 알려야 하고, 텔레워커에게는 이러한 안전정책을 정확하게 이행해야 하는 책임이 있다.

다음으로, 사생활과 개인 정보 보호(privacy and data protection) 조항이다. 텔레워커의 근무 장소가 그들의 집일 경우 텔레워커의 프라이버시는 매우 중요한 문제가 될 수 있다. 유럽 텔레워크 협약에 따르면 고용주는 텔레워커의 프라이버시를 존중해야 하며 고용주가 근무지를 방문해야 할 경우 사전 통지 후 근로자의 동의를 얻어야 한다. 또한

고용주는 어떤 종류의 모니터링 시스템이던 근로자 대표에게 공지하고 상의한 후에 도입할 수 있다. 데이터 보호에 관련하여 고용주는 적절한 조치를 해야 하며, 사내 정책뿐만 아니라 관련된 모든 법규를 공지해야 할 책임이 있다.

이 밖에도 이 협약은 텔레워크에게 기존 근무지에서 근무하는 근로자에 비해 개인적 근무 일정 배치에 더 많은 유연성을 제공하고 있으며, 텔레워크의 작업량과 성과 기준은 다른 근로자들과 동일해야 한다는 것을 규정하고 있다.

#### 다. 텔레워크에 대한 유럽의 정부, 기업 및 노조의 입장

유럽 국가의 정부들은 대체로 텔레워크의 증가를 지지하고 있다. 텔레워크는 근로자의 일과 생활의 균형 측면이나 개인 발전의 기회를 제공한다는 점에서 매우 매력적이기 때문이다. 텔레워크의 가장 큰 장점은 일과 육아를 병행할 수 있다는 유연성에 있으며, 이와 더불어 통근시간의 교통체증도 해결해 주는 측면을 가지고 있다는 것이다.

다음으로, 유럽에서 고용주들도 텔레워크에 관해 일반적으로 긍정적인 견해를 표명하고 있다. 고용주들은 텔레워크를 하기 위한 초기 설정과 관리와 관련된 비용에 직면하게 되는데, 그럼에도 불구하고 장기적 관점에서는 대체로 매우 긍정적으로 평가하고 있다. 이는 텔레워크 제도로 인해 근로자의 거주지와 관계없이 근로자를 유연하게 고용할 수 있으며, 근무형태상 결근률이 낮은 등 여러 가지 이점을 가지고 있기 때문으로 보인다.

마지막으로, 유럽 국가의 노동조합들은 텔레워크에 관련하여 한편

으로는 지지를 보이면서도 매우 조심스러운 입장을 취하고 있다. 노동조합은 텔레워크가 근로자의 일과 삶의 균형 측면에서 새로운 기회의 제공과, 무엇보다 남녀에게 동등한 기회를 부여한다는 점에서 장점을 가지고 있다는 것을 인정하지만 모든 부분에서 긍정적이지는 않다고 보고 있다.

노동조합의 우려 중 하나는 고립과 근무시간 및 일정에 관한 것이다. 텔레워크로 인한 사회적 고립(social isolation)은 그룹의 일원이라는 느낌을 갖기 어렵게 할 뿐만 아니라 ‘눈에서 멀어지면 마음에서 멀어지는 것’과 같이 보이지 않는 텔레워크들의 경우 경력 및 평가 등에서 불이익을 받을 수 있다는 점이다. 또 하나는 근무시간과 관련된 것으로, 실제로 텔레워커들의 경우 9시에서 6시라는 정해놓은 출퇴근시간 대신 ‘데드라인(기한)’에 따라 업무를 수행하기 때문에 오히려 더 많은 스트레스를 받을 수 있다. 실제로 텔레워커들은 종종 불가능한 마감 날짜를 맞추기 위해 ‘워커홀릭’이 되는 경향을 보이는데, 이는 텔레워크 시행을 위해 시간당 표준 업무량 및 생산성에 대한 명확한 사전 규정이 필요함을 보여 준다. 또 하나의 노조의 염려 사항은 텔레워크 근무 시 근로자들이 여기저기 흩어져서 근무하기 때문에 근로자들의 대표 선정과 조직 참여가 어렵다는 점이다. 또한, 노조 단체들은 근로자들이 서로 따로 떨어져 있음으로 해서 고용주와 표준고용계약이 아닌 개별적으로 1 대 1의 프리랜서식 계약을 체결하는 경향이 나타날 것을 우려하고 있다. 실제로 그리스에서는 텔레워크의 노조 집단 규정을 무시하고 개별적으로 고용계약을 맺은 사례가 발생하였다.

## 2. 유럽 국가의 텔레워크 참여 실태

유럽 국가별로 사용하는 텔레워크에 관한 정의가 각기 다르기 때문에 실제로 각국별로 텔레워크 시행 정도를 엄밀하게 비교하는 것은 간단하지 않은 문제이다. 재택 및 원격근무는 유럽에서도 비교적 새로운 근무형태로서 텔레워크 시행에 관한 데이터 수집을 최근에 시작한 국가들이 대다수를 이루고 있다.

여기서 논의하는 텔레워크에 관한 자료는 『유럽근로조건개선재단』(Eurofound)이 2005년 실시한 유럽근로조건조사(European Working Conditions Survey: EWCS)를 기초로 하고 있다.<sup>12)</sup> EWCS는 임금근로자만을 대상으로 하고 있는데, 이는 자료의 한계로서 일반적으로 자영업의 유연근무제 참여율이 임금근로자보다 더 높은 것으로 평가되고 있다. EWCS 조사에서는 ‘근무시간의 1/4 이상을 근무지 외의 장소에서 ‘개인용 컴퓨터’로 근무한 경우를 텔레워크 근무자로 간주하고 있다.

---

12) 유럽근로조건조사(EWCS)는 각 단계별(multi-stage), 층화된 랜덤 샘플, EU 15세 이상 근로가능자를 대상으로 EU 25개국과 불가리아, 크로아티아, 노르웨이, 루마니아, 스위스, 터키 등의 31개국의 약 30,000명의 유럽 노동자들을 대상으로 2005년 9월부터 11월까지 조사됨.

〈표 3-2〉 EU 국가 근로자의 텔레워크 참여 비율

(단위: %)

국가	근무시간의 1/4 이상을 텔레워크 근무	거의 대부분의 근무시간을 텔레워크 근무
체코	15.2	9.0
덴마크	14.4	2.6
벨기에	13.0	2.2
라트비아	12.2	1.8
네덜란드	12.0	1.9
에스토니아	11.8	1.4
핀란드	10.6	1.6
폴란드	10.3	2.3
노르웨이	9.7	1.3
스웨덴	9.4	0.4
오스트리아	8.6	3.2
영국	8.1	2.5
슬로바키아	7.2	3.4
그리스	7.2	1.4
스페인	6.9	1.5
리투아니아	6.8	0.7
슬로베니아	6.7	1.9
독일	6.7	1.2
프랑스	5.7	1.6
사이프러스	5.7	0.0
룩셈부르크	4.8	0.0
아일랜드	4.2	0.5
헝가리	2.8	0.5
루마니아	2.5	0.7
이탈리아	2.3	0.5
포르투갈	1.8	0.4
불가리아	1.6	0.0
몰타	0.0	0.0
EU 27	7.0	1.7

자료: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions(2010)

주: 1. 『European Working Conditions Survey 2005』에 기초함

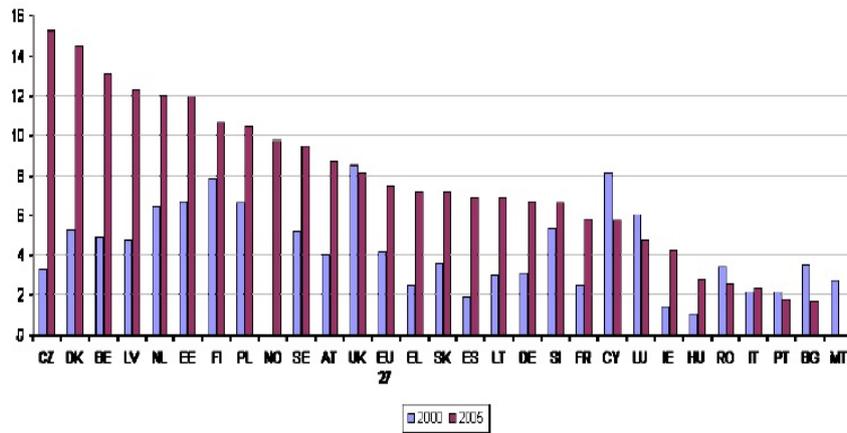
2. 위 표는 2005년 EWCS(유럽근로조건조사) 설문문항 11의 ‘당신의 주업무에 재택근무를 포함합니까?’에 대한 응답 결과에 기초함

<표 3-2>에 나타난 국가별 텔레워크 시행 비율을 보면 체코가 15.2%로 가장 높으며, 불가리아가 1.6%로 가장 낮은 실시율을 보이고 있다. 벨기에, 덴마크, 네덜란드 등과 체코, 에스토니아, 라트비아, 폴란드 등 동유럽 국가들이 높은 분포를 보이고 있으며, 스칸디나비아 반도 국가들인 핀란드, 노르웨이, 스웨덴은 평균 이상의 수준을, 그리고 불가리아, 헝가리, 이탈리아, 포르투갈과 루마니아 등은 3%로 미만의 낮은 수준을 보이고 있다. 한편, 국가별로 부분적 텔레워크 참여자와 풀타임 텔레워크 참여자 간의 격차는 부분적 텔레워크 참여자가 평균 4배 정도 높게 나타나고 있다.

유럽에서 텔레워크의 시행은 점차로 증가하고 있는 추세로서 이는 2000년도와 2005년의 유럽 국가의 텔레워크 시행 정도를 비교한 [그림 3-14]에서 나타나고 있다. 그림에서 보는 바와 같이 대부분의 나라에서 텔레워크 참여의 증가가 나타나고 있는데, 여기에는 인터넷과 홈컴퓨팅 시스템, 통신장비 등과 같은 테크놀로지의 발전과, EU 전역에 걸친 광대역 데이터 전송 및 장비 가격의 하락도 일조를 하고 있다고 볼 수 있다(EFILWC, 2010).

[그림 3-14] EU 국가의 텔레워커 증가 추이(2000 & 2005)

(단위: %)



자료: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions(2010)

주: 1. 『European Working Conditions Survey 2005』에 기초함

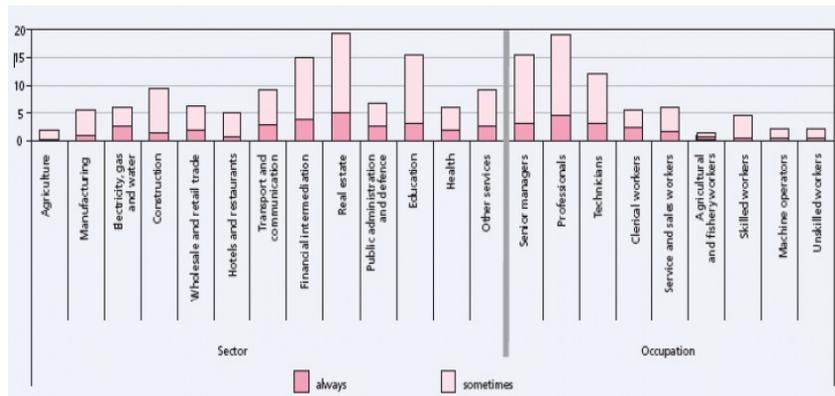
2. 국가별 수치는 근무시간이 적어도 1/4을 원격 및 재택근무로 대체하는 근로자들의 비율임

[그림 3-14]에 보면 2000년부터 2005년에 이르기까지 5년 동안 텔레워커는 빠른 성장을 보이고 있다. 체코의 경우 거의 5배에 이르는 증가를 보이고 있으며, 벨기에와 덴마크, 라트비아도 2000년에 비해 텔레워커 참여가 2배 이상 높아진 것을 알 수 있다. 반면 불가리아와 사이프러스, 룩셈부르크, 폴란드, 루마니아 등은 감소하였으며, 영국의 경우는 2000년과 큰 차이를 보이지 않고 있다.

한편, 국가별로 실시한 텔레워커에 관한 조사에서도 이와 유사한 증가 경향을 발견할 수 있다. 네덜란드 통계청의 2009년 발표에 의하면 네덜란드에서 텔레워커를 시행하는 기업들이 2003년에서 2007년에 이르는 4년 동안 배로 증가하였다.

룩셈부르크는 EU 15개국 중 유일하게 텔레워크 참여의 감소를 보이는 국가인데, 이는 룩셈부르크의 상대적으로 높은 국경을 넘어 근무하는 근로자들 비율 때문으로 볼 수 있다. 예를 들어 룩셈부르크의 국경 이동 근로자들이 자신의 주거지인 벨기에 또는 프랑스에서 텔레워킹을 할 경우 높은 세금과 사회보험금을 지불해야 하므로 텔레워크를 꺼리는 현상이 발생하고 있다.

[그림 3-15] EU 27 근로자의 산업 및 직업별 텔레워크 참여율(%)



자료: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions(2010)

주: 1. 『European Working Conditions Survey 2005』에 기초함

2. always=근무시간 거의 대부분, sometimes= 근무시간의 1/4 이상

산업별로 볼 때 텔레워크는 부동산, 금융 중개, 교육 등의 산업부문에서 15% 정도의 높은 실시율을 보이고 있으며, 고숙련 근로자인 전문직 근로자, 경영자 및 기술직을 가진 사람들의 텔레워크 참여가 10%로 높게 나타났다. 또한 교육수준이 높은 근로자일수록 텔레워크에 관여할 가능성이 더 높은 것으로 나타났는데, 전체 텔레워크 근로

자 중 1/4 정도가 고교 이상의 학력을 가지고 있으며, 절반 이상이 고등교육 학력을 가지고 있는 것으로 나타났다.

성별로는 남성 8.1%, 여성 5.8%로 남성 근로자의 텔레워크 비율이 더 높게 나타나는데, 이 같은 차이는 남녀 간 산업 및 직종 분포가 다른 것과, 산업 및 직종별 텔레워크 시행의 차이로 설명할 수 있다.

텔레워크 참여의 성별 격차와 관련하여 벨기에 사례를 소개하면, 벨기에의 텔레워커들은 주로 고등교육을 받은 남성 근로자들로서 정보통신기술(ICT) 부문에 근무하며, 관리직에 있는 근로자들이다(Taskin and Vendramin, 2004). 또한 텔레워커들은 주로 도시에 살며, 통근시간을 소모하고 싶어하지 않는 이들이라 할 수 있다.

### 3. EU 국가들의 텔레워크 제도화와 규제 방식

EC 조약 제139조에 의하면 범 EU 수준에서 사회적 파트너 단체들이 체결한 협약을 이행하는 방식은 크게 두 가지로 나누어진다. 첫째는 회원국의 기업주, 노조, 그리고 정부에 고유한 절차와 관행에 따라 시행하는 방식으로서 이를 자율적 노선(autonomous route) 또는 자율적 협약(autonomous agreement) 방식이라 불린다. 둘째는 EC의 각료회의(Council of Ministers)의 결정을 통해 각 국가에 하달되는 방식으로 보다 덜 자율적인 방식이라 할 수 있으며, 이제까지 유럽의 사회적 파트너들이 체결한 3개의 협약, 즉 ‘육아휴직’, ‘시간제 근로’ 그리고 ‘계약제 근로’에 관한 협약은 두 번째 방식으로 시행되었는데, EU의 각료회의의 지시(Council Directive) 사항을 통해 각국에 전달되었다.

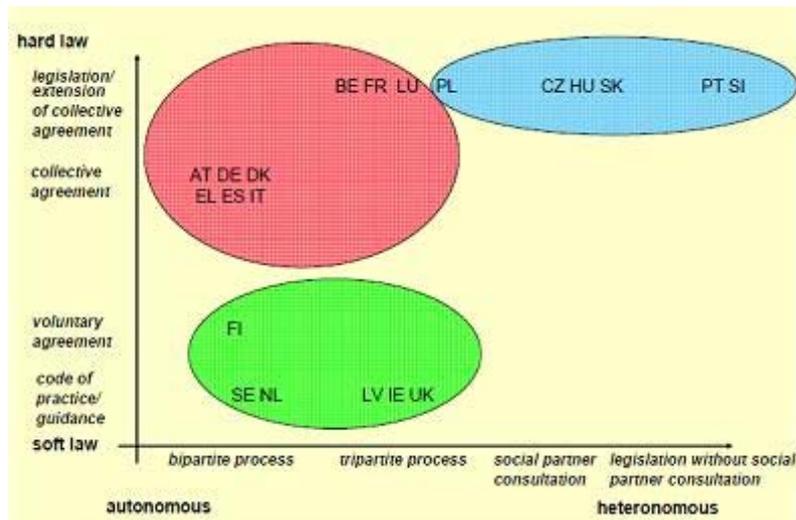
이에 반해 ‘텔레워크에 관한 유럽협약’은 유럽의 사회적 파트너들이 체결한 최초의 ‘자율적 노선’에 의한 협약이라 할 수 있다. ‘유럽 노사관계 사전’에 따르면 ‘자율적 협약’은 범유럽 사회단체(social partners)에 의해 맺어진 협약으로서 국제 명령이나 조례와 같은 효력을 갖지는 않으나, 협약을 맺은 단체에 소속한 각국의 조직이나 단체는 각 국가의 노사관계 수준에 맞추어 이를 실행할 의무를 갖게 된다.

텔레워크를 촉진하기 위한 ‘텔레워크에 관한 EU 협약’이 범유럽 차원에서 체결된 것은 2002년이나 개별 회원국 수준에서 또는 범유럽 차원의 특정 산업부문에서 텔레워크를 촉진하기 위한 규제 조항(regulation)은 이미 그 이전부터 존재해 왔다. 독일의 경우 텔레워크에 관한 첫 단체협약이 1995년 Deutsch Telekom AG에서 체결되었고, 1999년 이후부터는 단체협약에서 빈번하게 다루어졌으며, T-Mobile, Allianz, Bosch 등 여러 기업들에서 시행되었다. 오스트리아는 1997년에 석유산업에서 텔레워크에 관한 조항이 등장하였으나 이 경우 원격근무지와 관련된 모든 비용을 고용주가 부담하였다. 스웨덴에서는, 2002년 유럽 텔레워크 협정이 체결되기 이전 중앙 및 지방정보의 공공부문에서 텔레워크가 시행되었다. 노르웨이의 경우 소매업의 단체협약에 텔레워크 조항이 포함되었다. 또한, 유럽 텔레워크 협약(European Framework Agreement)이 체결되기 1년 전인 2001년에는 범유럽 수준의 통신부문과 소매업 부문의 사회적 담화위원회(sectoral social dialogue committees)가 텔레워크 관련 협약을 체결하였다. 유럽 텔레워크 협약은 유럽 전체에 확산되고 있는 산업별 사회적 담화를 잘 대변해 준다고 볼 수 있다.

『유럽 텔레워크 협약』이 각 국가에서 시행된 과정을 살펴보면 각 회원국에서 제도화된 과정이 연성법(soft law)을 통해서인가 경성법(hard law)을 통해서인가로 나누어 볼 수 있다. 여기서 연성법이라 함은 지침(guidelines), 선언(declaration), 견해(opinions) 등과 같은 방식으로 경성법의 주요 실행수단이 규정(regulations), 명령(directives), 결정(decisions) 등인 것과 좋은 대조를 이룬다. 또한, 연성법(soft law)에 속하는 방식들은 적용대상에 대해 구속력은 없으나, 때로 법적 효력을 발생하기도 하며, 정책 목표를 달성하기 위한 보다 유연적인 방법이라 할 수 있다. Marginson과 Sisson에 의하면 노사관계에 관한 경성법의 조항들은 주로 기본권과 의무를 다루며 임금이나 근로시간과 같은 핵심 안건을 규제하는 데 사용되고, 지켜지지 않을 경우 제재를 가할 수 있으며 포괄적이고 강제적이다. 반면에 연성법은 최소 조항만을 포함하며, 스트레스나 텔레워크와 같은 보다 덜 심각한 안건에 대해 규제하는데 사용된다(2006).

유럽 텔레워크 협약의 시행에 있어서 ‘자율적 노선’을 택함에 따라 EU 회원국들은 텔레워크 협약 시행에 있어서 다양한 방식을 취하고 있다. 어떻게 텔레워크 제도를 시행하고 있는가를 보고한 21개국들은 텔레워크 협약을 실행한 방식에 따라 크게 세 가지 유형으로 나누어 볼 수 있다.

[그림 3-16] 연성 대 경성법, 그리고 자율적 대 비자율적  
텔레워크 협약 이행방식



자료: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions(2010)

주: 1. 『European Working Conditions Survey 2005』에 기초함

2. 우측상단의 원은 ‘입법화를 통한 제도화’ 유형, 좌측상단 원은 ‘단체협약을 통한 제도화’ 유형, 좌측하단은 ‘연성법을 통한 제도화’ 유형을 지칭

첫째, 유럽 텔레워크 협약을 시행하기 위해 회원국들이 가장 많이 선택한 방식은 단체 협상을 통해서이다([그림 3-16] 참조). 유럽 21개국 중 9개 국가가 국가 수준 또는 산업부문 간의 단체협약을 통해 텔레워크를 제도화하였다. 두 번째 형태는 유럽 텔레워크 협약에 제시된 제안과 방침에 기초하여 텔레워크에 관한 공동의 지침, 강령, 권고와 같은 ‘자발적’ 방식을 통해 텔레워크를 시행해 나간 나라들로서 6개 국가가 여기에 속한다. 마지막으로, 나머지 6개 국가들의 경우 유럽 텔레워크 협약 시행을 위해 국가수준에서 입법화가 이루어졌다.

한편, EU 27개국 중 나머지 6개 국가들의 경우 2009년을 기준으로

유럽 텔레워크 협정을 시행하기 위한 별다른 국가 차원의 제도적 노력이 이루어지지 않았는데, 이들은 불가리아, 사이프러스, 에스토니아, 리투아니아, 몰타, 그리고 루마니아 등이다. EU 27개국 중 유럽 텔레워크 시행을 제도화한 세 가지 방식을 좀 더 자세히 살펴보면 다음과 같다.

#### □ 정부의 입법화를 통한 제도화 사례

체코, 헝가리, 폴란드, 포르투갈, 슬로바키아, 슬로베니아 등은 유럽 텔레워크 협약을 이행하기 위해 새로운 국가 법안을 제정한 경우이다. 이 경우 텔레워크에 대한 규제는 법적 강제성을 띠며 모든 기업에 적용된다. 한편 이 방식을 택한 국가들의 경우는 포르투갈을 제외하면 모두 EU의 새로운 회원국들이라는 공통적 특성을 가지고 있다.

이들 신회원국들의 경우 아직 산업별 단체협약의 전통이 수립되어 있지 못하고, 따라서 사회적 파트너십을 위한 인프라가 제대로 구축되지 못하기 때문에 입법화 방식을 선택한 것으로 볼 수 있다. 한편, 이들 국가들의 사례는 범유럽 차원에서 유연법(soft law)으로 시작한 텔레워크 제도가 국가별로는 공식 법규화된 형태를 띠는 다소 이례적인 사례들이라 할 수 있다.

#### □ 단체협약을 통한 시행 사례

노사 간의 단체협약을 통해 유럽 텔레워크 협약을 제도화한 방식으로 21개국 중 가장 많은 EU 국가들이 텔레워크 시행에 있어 이 방식

을 채택하고 있다. 이들 국가들은 노사관계에서 주로 경성법(hard law)을 통해 텔레워크를 제도화한 경우로 오스트리아, 벨기에, 덴마크, 독일, 그리스, 프랑스, 이탈리아, 룩셈부르크, 스페인 등 9개국에 속한다. 또한 이들 국가는 국가수준, 산업별 수준, 기업 수준에서 체결된 단체협약의 범위와 구속력의 정도에 따라 다시 나누어 볼 수 있다.

먼저 벨기에 프랑스, 룩셈부르크 3국은 산업 간 협약(the cross-industry agreement)을 왕령 또는 장관령을 통해 모든 기업과 국민에게 확대하였으며 그 결과 전 노동력 인구에게 적용되게 되었다. 한편, 오스트리아, 덴마크, 독일, 그리스, 이탈리아, 스페인 등 6개국은 유럽 텔레워크 협약을 실행하기 위해 단체협약을 체결하였으나, 시행단계에서 이 협약의 효력이 전체 근로자에 미치지 못함으로써 근로자 전체에 적용되는 단체협약에 비해 ‘취약한(soften)’ 실행 형태라 할 수 있다.

이 중 덴마크의 경우는 일부 노동조합과 고용주 단체들이 연방 및 산업별 수준에서 텔레워크 협약을 실행하였음에도 불구하고, 최근 연구에서는 덴마크의 주요 노동조합과 사업주 단체들이 이 협약을 개별 산업 및 지역 수준에서의 단체협약으로 확산시키는 데 실패했다고 평가하고 있다(Larsen and Anderson, 2007). 예를 들어, 덴마크 사업주 연합(Confederation of Danish Employers) 산하 13개 계열 단체 중 오직 하나만이 단체협약을 통해 텔레워크 협약을 실행하였고, 2개의 계열 단체는 이를 단지 지침으로만 사용하였다. 마찬가지로 덴마크 노조 연합의 18개 산하 단체 중 오직 8개만이 텔레워크 단체협약을 시행하였다.

이에 비해 덴마크 공공부문의 단체협약에는 텔레워크 협약이 상대적으로 높게 반영되고 있다. 덴마크의 급여직원연합(Confederation of

Salaried Employees)과 공무원(Civil Servants) 연합의 98개의 회원 조직들 중 일부 67개가 유럽 텔레워크 협약을 받아들인 것으로 나타났는데 이들 노조 단체들은 대부분 공공부문의 근로자를 대표하고 있다.

#### □ 자발적(soft law) 메커니즘을 통한 시행

세 번째 그룹에 속하는 국가들은 핀란드, 아일랜드, 라트비아, 네덜란드, 스웨덴, 영국 등 6개국이다. 이들 국가의 경우 자발적 협약, 기업윤리지침(codes of conduct), 권고(guidance) 등을 통해 유럽 텔레워크 협약을 실행한 사례이다. 이 국가들이 이같이 자발적인 방식을 채택한 이유는 국가별로 독특한 근로조건에 맞추어 텔레워크에 관한 정보를 제공하기 위한 것이다. 이들 국가 중 네덜란드와 스웨덴은 전국 수준에서는 자발적 협약이 이루어졌으나 몇몇 산업부문에서는 강제력을 지닌 산업별 단체협약이 이루어졌다.

이들 6개국 중 아일랜드, 라트비아, 네덜란드, 스웨덴, 영국 등 5개국은 EU 텔레워크 협약 실행을 위해 권고(recommendations), 직업규약(codes of practice), 지도 조항을 수정하였으며, 이 중 네덜란드는 전국 수준의 노동조합인 노동재단(Foundation of Labors)이 산업별, 그리고 기업별 단체협약에 텔레워크 관련 조항이 포함될 수 있도록 하는 권고안을 발표하였다. 또한, 핀란드의 경우는 국가수준에서 자발적 협약이 이루어졌다. 이들 6개 국가들이 텔레워크 시행을 위해 선택한 ‘자발적’ 방식들은 국가별로 매우 다양함을 보여 준다.

전체적으로 볼 때 EU 회원국들이 유럽 텔레워크 협약을 적용하여 실행한 방식들을 살펴보면 유럽 수준에서 ‘자율적 협약’으로 시작한

텔레워크 협약이 일부 국가들의 경우 구속력을 가진 단체협약이나 국가 입법화의 형태로 나타난 것을 볼 수 있다. 결론적으로 어떠한 방식으로든 유럽 텔레워크를 제도화하고자 노력한 국가들 중 15개국에서는 공식적 제도화(hard law)의 형태로 나타났으며, 6개국만이 비공식적 형태로 나타났다고 볼 수 있다. 따라서 유럽식 노사관계를 잘 보여주는 ‘유연한’ 형태의 텔레워크 협약이 각 국가에서 실행되는 단계에서 국가별 노사관계에서는 공식적 규약의 형태로 나타나고 있는 점은 흥미롭다고 볼 수 있다.

#### 제4절 소 결

3장에서는 유럽 EU 국가들의 유연근무제 도입 실태를 살펴보았다. 특히 유럽 국가의 근로자와 유연근무제 참여 실태 및 추이, 그리고 유럽 기업의 유연근무제 참여 실태 및 추이를 각각 별도로 나누어 제시하였으며, 유럽에서 최근 이슈가 되고 있는 텔레워크를 중심으로 유럽의 EU 국가들이 어떤 과정을 거쳐 텔레워크와 같은 선진적 제도들을 제도화해 가고 있는지를 살펴보았다.

유럽 국가들의 경우 시간제 근로는 우리나라보다 훨씬 시행 정도가 폭넓은 것으로 나타났다. 유럽에서도 시간제 근로자의 비중이 점점 늘어나고 있으며, 특히 여성이 남성에 비해 훨씬 더 시간제 근로자 비중이 높은 것으로 나타났다. 유럽 국가 전체에서 여성 근로자 중 시간제 근로자 비중은 30%가 넘게 나타나며, 남성의 시간제 근로자 비중은

이보다 훨씬 낮은 6~7%로 나타났다. 시간제 근로자 비중이 가장 높은 나라는 네덜란드로서 남성 근로자의 24%, 여성 근로자의 76%가 시간제 근로자인 것으로 나타났다. 시간제 근로는 서비스업 분야에 집중되어 있으며, 서비스업 중에서도 보건복지, 교육, 개인 및 사회서비스업, 호텔 숙박업 등의 특정 업종에 집중되어 있었다.

유럽에서 초과시간 근로는 25~49세의 장년층에서 가장 폭넓게 이루어지고 있었으며, 이는 이 연령대가 가족부양의 책임 등으로 초과근로로 인한 추가소득이 가장 필요한 시기이기 때문으로 보인다. 초과근로 형태는 초과근로를 보상하는 방식에 따라 탄력근무제와 같은 근로시간 구성의 유연화와도 밀접한 관련을 가진다는 점에서 중요하다. 유럽에서는 아직까지 초과근로를 추가 급여의 형태로 금전적으로 보상하는 기업들이 많으나, 타임오프제를 통해 근로시간을 면제해 주는 기업들이 늘어나고 있다. 초과근로의 보상방식에 따라 초과근로는 유연근무제로 전환이 가능하다는 점에서 흥미롭다고 볼 수 있다.

장시간 근로는 보다 전통적인 근로형태로서 유럽에서 농어업 등에서 주로 나타나고 있으며 증가 추이는 나타나지 않고 있다. 근로시간 길이의 유연화 측면에서 유럽에서는 시간제 근로가 늘고 있으며, 이로 인해 전체 근로자의 평균 근로시간이 줄어들고 있는 추세이다.

유럽 국가들의 경우 근로시간의 구성 및 근로 장소 측면에서의 유연화가 증가하고 있음이 나타났다. 시차출퇴근제 및 근로시간 저축제 등 근로시간 구성 측면에서 유연근무제를 실시하고 있는 유럽 기업들의 비중은 EU 27개국 평균이 60%에 달하는 것으로 나타났으며, 핀란드는 유연근무제 실시 기업이 80%를 넘고 있으며, 영국 70%, 덴마크 69%로 나타났다. 이 같은 결과는 시간제 근로를 제외하면 유연근무제

를 실시하는 기업이 5%대인 우리나라의 경우와 대조를 보여주는 것이다. 이 같은 근로시간 구성의 유연화는 유럽국가들에서 증가하는 추세를 보였다.

유럽에서 첨단 통신기기를 사용하여 장소에 관계없이 근무가 가능한 텔레워크 근무자의 비중은 지난 5년 동안 눈에 띄게 늘고 있는 것으로 나타났다. 이는 ICT 기술의 발달과 함께 EU가 유럽 텔레워크 협약을 통해 유럽 국가들이 새로운 근로형태를 제도화하도록 격려하고 있는 것과도 밀접한 관계를 가지고 있다. 특히 근무시간의 1/4 이상을 텔레워크로 근무하는 텔레워커들의 비중이 국가별로 빠르게 증가하고 있으며, 텔레워커 시행은 산업별로는 서비스업의 특정분야, 직업별로는 고속런 전문직 근로자를 중심으로 이루어지고 있는 것으로 나타난다.

텔레워크는 최근 국내에서도 ‘스마트워크’를 통해 관심이 증가하고 있는 분야로 IT의 발달과 함께 장소에 관계없이 근무가 가능하게 하는 근로형태이다. 이 장의 3절에서는 특히 텔레워크에 대해 텔레워커의 정의와 근로조건, 그리고 유럽에서의 국가별 시행 형태와 함께 유럽의 국가들이 어떠한 과정을 거쳐 텔레워크를 도입하고 있는가를 살펴보았다. 텔레워크는 그 이전부터 유럽의 선진국을 중심으로 시행이 되고 있었으나, 텔레워크에 대한 관심이 고조되면서 EU는 2002년 『유럽텔레워크협약』을 통해 모든 유럽 국가들이 이 새로운 근로형태를 보다 적극적으로 도입하여 활용하도록 권고하였다. 이 과정에서 각 국가별로 텔레워크의 제도화 방식의 차이가 나타났는데, 주로 체코와 같은 EU 신 회원국들의 경우 국가적으로 입법화를 통해 텔레워크를 받아들였으며, 독일, 덴마크와 같이 노조 등 사회적 단체가 잘 발달되어

있고 노사 간 협상의 역사를 가지고 있는 국가들의 경우에는 노동단체와 기업주 단체들이 단체 협상을 통해 텔레워크를 제도화하였으며, 핀란드, 영국 등은 이 두 가지 방식 외에도 국가별 노사관계의 특성에 따라 개별 노조 및 기업에 보다 자율성을 부과한 국가사례는 영국, 핀란드, 스웨덴 등이다. 이 같은 유럽 국가에서의 텔레워크 제도화 사례는 우리나라의 텔레워크 확장에도 시사하는 바가 크다고 하겠다.



## 제4장

# 근로형태 다양화와 인적자원관리적 노력

- 제1절 유연근무제의 배경과 선진 사례
- 제2절 국내 기업 질문지 및 면담 조사 결과
- 제3절 유연근무제와 조직의 변화
- 제4절 유연근무제와 인적자원관리 전략
- 제5절 소결



## 제4장 | 근로형태 다양화와 인적자원관리적 노력

심지현

### 제1절 유연근무제의 배경과 선진 사례

유연근무제란 일정한 시간이나 장소 등의 정형화된 근무형태에서 탈피하여 근무방식을 신축적으로 적용하는 제도라고 할 수 있다. 국내에서는 흔히 시차출근제라고 하는 탄력근무제를 중심으로 유연근무제가 시행되고 있다. 하지만 최근에는 정부를 중심으로 IT 인프라를 활용한 원격근무제 확산이 진행되고 있다. 일본의 경우, 최근 저출산 고령화에 대한 기업과 정부 차원의 공동 대응의 하나로 재택근무제를 활발하게 도입하고 있다. 일본 정부는 ‘2010년 취업인구의 20%를 재택근무로 전환’하는 것을 목표로 하는 ‘e-japan project’를 추진하였으며, 이때 파나소닉, NEC, NTT 등의 일본 내 대기업들이 적극적으로 이 프로젝트에 동참하였다.

한국은 저출산 고령화가 빠르게 진행되면서 약 15년 뒤에는 초고령 국가로의 도입을 앞두고 있다. 한국의 고령화 속도는 현재 세계 1위라고 볼 수 있다. 따라서 한국도 급격한 생산가능 인구 감소에 따른 노동생산성 저하라는 고령화 사회가 부담해야 하는 많은 문제점에 대비하여 대안적 근무 제도를 적극적으로 수용할 필요성이 있다.

## 1. 유연근무제 확산의 배경

유연근무제가 한국뿐 아니라 전 세계적으로 각광받기 시작한 것을 다양한 배경에 기인하는 현상이라고 할 수 있다. 첫째, 노동근로에서 지식근로 중심의 산업구조로 변화함에 따라, 새로운 시장이 창조되면서 순식간에 시장우위를 점하는 기업들이 나타남에 따라 창의성은 기업의 핵심경쟁력으로 부각되어, 근무방식은 ‘work hard’에서 ‘work smart’로 변화하게 된 것이 가장 큰 이유라고 볼 수 있다. 산업구조가 R & D나 디자인, 전문직 등 지식근로자 중심으로 변화하고, 이에 따라 전 세계적으로 글로벌 경쟁이 가속화되면서 창조경영이 중시되고 효율적, 합리적으로 일하는 형태가 강조되면서 유연근무제의 중요성이 점차 부각되고 있다. 이러한 상황에서 노동근로 시대에 적합한 시간 및 장소를 제한하는 획일적인 관리방식으로는 더 이상 큰 성과를 기대하기 힘든 상황이 도래했다고 볼 수 있다. 둘째, 지식기반사회로 이동하면서 핵심인재를 유치하기 위한 경쟁이 가속화되자 기업들이 핵심인재 확보 및 유지수단으로 자율적인 근무문화가 주목을 받기 시작하였다. 일과 삶의 균형(work life balance)을 고용 브랜드 및 고용 홍보의 수단으로 활용하면서 자율적인 근무형태를 보장하는 유연근무제가 경쟁력 있는 근무조건으로 인식되면서 그 중요성이 또한 높아지고 있다. 즉, 개인의 자율성을 존중하는 근무문화가 핵심인재 및 우수 여성인력을 확보하고 유지하는 고용 브랜드(employment brand)화가 되었다고 볼 수 있다.

종합적으로, 유연근무제는 조직 구성원들의 창의성을 키워 결과적으로는 기업의 경쟁력을 강화하고 이윤을 극대화시키기 위한 한 방법

인 동시에, 점차 그 희소가치가 높아지는 핵심인재를 유치하기 위한 수단으로서 그 경제적 가치와 중요성이 향후 더욱 강조될 새로운 관리 기법으로 인식되고 있는 것이다.

## 2. 해외 기업의 유연근무제 도입 사례<sup>13)</sup>

글로벌 선진기업을 중심으로 유연근무제 도입이 크게 확산되고 있다. 미국 기업의 유연근무제 도입 비율은 1996년 31%에서 2005년 74%로 10년 만에 2배 이상이 증가하였으며, 현재도 지속적으로 증가추세에 있다고 볼 수 있다(Hewitt Associates, 2005).

### 가. IBM

IBM의 경우에는 6가지 유연근무제 메뉴를 제공하는 것을 그 대표적인 특징으로 볼 수 있다. IBM은 1980년 자율출근제를 도입한 이래 유연근무제의 유형과 적용대상을 점진적으로 확대하였다. 1992년에는 출산휴가 후 복귀하는 여직원들이 순조롭게 업무에 적응할 수 있도록 시간제 근무를 도입하고, 1993년에는 북미의 영업 인력을 대상으로 재택근무제를 도입하여 현재는 전 직원의 약 40%가 제도의 혜택을 받고 있다. 전 세계의 IBM 직원들은 해당 지역의 문화, 법, 조직, 직무특성에 적합하게 자율출퇴근제, 집중근무제, 시간제 근무제, 재택근무제, 직무공유제(job sharing), 장기휴가제의 6가지 유연근무제를 선택할 수 있다.

13) SERI 경영노트 제 25호 『창조경영과 유연근무제』를 재구성.

IBM에서는 유연근무제를 복리후생의 일환으로 보지 않고 전략적 차원에서 유연근무제를 활용하고 있다. 즉, 유연한 근무환경이 생산성과 업무몰입을 높이고, 우수인재를 확보·유지하는 중요한 수단이라는 확신을 가지고 제도를 활용하고 있다. 유연근무제를 효과적으로 정착시키기 위하여 근무시간이 아닌 목표 대비 진척 사항, 최종 결과물을 기준으로 평가하는 성과 평가제를 도입하였다.

#### 나. Best Buy

미국 전자제품 유통업체인 Best Buy는 ROWE(Result Only Work Environment) 프로그램을 도입하여 유연근무제를 추진하였다. 이것은 업무를 처리하는 시간과 장소의 개념을 철저하게 파괴한 혁신적인 유연근무제로 평가받고 있으며, ‘업무만 완수된다면 직원들은 언제 어느 때라도 자신이 원하는 것을 할 수 있다’는 것이 ROWE의 핵심이라고 할 수 있다. 개인적인 일을 처리하기 위해 늦게 출근하거나, 점심식사를 2시간 동안 하는 등 근무 중 사적인 일정에 대해서도 개인이 자율적으로 결정하도록 하는 것이 이 제도의 특징이다.

Best Buy에서는 2003년에 ROWE 도입과 함께 회의문화, 동료의 시간 존중 등에 대한 13개의 행동지침을 마련하여 근무문화 혁신을 병행해 새로운 근무 제도를 조기에 정착시켰다. ROWE 프로그램 도입에 따른 생산선 확대에 고무되어 CEO인 앤더슨이 이 제도의 확산을 주도했으며, 현재 4,000여 명의 본사 스태프 전원이 이 프로그램하에서 근무 중이다.

#### 다. Panasonic

Panasonic에서는 2006년 1,000여 명을 대상으로 시범실시를 통해 주요 이슈를 분석하고 제반 제도를 정비하여 2007년 유연근무제를 본격적으로 실시하였으며, 2008년 10월말 현재 재택근무를 활용하는 인력만도 5,000명 이상으로 조사되고 있다. Panasonic의 유연근무제는 e-work@home으로 대표될 수 있는데, 이것은 성별, 인종, 국적에 관계 없이 회사를 위해서 의욕적으로 일할 수 있는 근무환경을 만드는 것이 그 목적이라고 할 수 있다. 본사 및 주요 자회사 23개 사를 포함한 사무직 직원 3만여 명을 대상으로 일하는 방법의 다양화를 본격 추진하였으며, 본사 직할 조직인 ‘e-work 추진실’이 주축이 되어 재택근무, 모바일 근무, 스폿 오피스<sup>14)</sup>, 프리어드레스 오피스<sup>15)</sup> 등 4대 e-work 제도를 동시에 도입하였다.

재택근무 도입 후 업무 집중도와 생산성이 크게 향상되었으며, 스폿 오피스 덕분에 출장 중 남는 시간을 효율적으로 활용할 수 있어 회사 입장에서 장점이 많은 것으로 평가되고 있다.

### 3. 유연근무제 시행의 효과<sup>16)</sup>

유연근무제의 긍정적인 효과에 대해서 국내에서 실증적으로 조사된 바는 없지만, 기존 문헌연구 중심으로 나타난 유연근무제의 긍정적인 효과는 다음과 같다.

14) 모바일 근무자가 출장 시 수시로 업무를 처리할 수 있는 간이 오피스로 도쿄와 오사카에 설치.

15) 사무실 내에 직원 개인별 좌석을 설치하지 않고 공동으로 사용하는 시스템.

16) 박임근, 김종배, 이남용(2001). 유연근무제 확대 및 스마트워크센터 이용 활성화 방안, 정보처리학회지 제18권 제2호를 재구성함.

첫째, 유연근무제는 근로자의 직무만족과 사기를 높여 애사심을 높여 줄 수 있다(Rothausen, 1994). 이 조사에서는 특히 자녀가 있는 조직 구성원의 경우 그 만족도가 더 높은 것으로 나타났다.

둘째, 유연근무제는 근로자의 이직 의도를 줄이고 인재 유지에 도움을 주는 것으로 나타났다(Rau & Hyland, 2002). 이 연구에 따르면, 미국의 MBA학생들 중 일과 가정의 양립에 있어 갈등을 많이 겪고 있는 경우, 탄력 근무를 제시하는 조직에 더 관심을 가지고 있는 것으로 나타났다.

셋째, 유연근무제를 적용하는 조직에서는 근로자들의 창의성이 높아질 수 있다. 특히 근로 유연성의 증가는 팀 프로세스에의 유연성을 높일 수 있으며(Van Dyne, Kossek & Lobel, 2007), 가족친화적 경영은 근로자들이 회사개선을 위한 자발적인 건의와 같은 조직시민행동을 증가시킨다는 것이 조사되었다(Lambert, 2000).

넷째, 유연근무제는 근로자의 스트레스를 줄이는 데 효과가 있는 것으로 조사되었다(Raghuram & Wiesenfeld, 2004). 재택근무나 스마트워크 같은 유연근무제를 활용하는 조직들의 경우, 그 구성원들의 스트레스가 줄어든 것이 조사되었다.

다섯째, 유연근무제는 근로자들이 일과 가족 사이의 균형을 유지하는 데 도움을 주어, 육체적·정신적 건강상태를 양호한 수준으로 유지시키는 도움을 주는 것으로 조사되었다(Thomas & Ganster, 1995). 즉, 조직 구성원들이 개인 스케줄을 자율적인 수준으로 유지할 수 있도록 함으로써, 결과적으로 가족과의 시간을 가능하게 해주어 구성원들의 건강상태에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

마지막으로, 유연근무제를 도입할 경우 조직구성원들의 일하는 방식에

큰 변화를 주어 업무효율성을 높이는 것으로 조사되었다. Eaton(2003)은 유연근로제를 도입한 기업에서의 근로자들이 회사에 더욱 몰입하고 충성심을 느끼며 생산성도 높인다는 것을 밝혔다. 추가적으로 유연근무제를 도입하여 실제 근무시간이 주당 5시간 줄어들어도 성과는 달라지지 않는다는 연구가 조사되었다(Munck, 2001).

종합적으로 분석하자면, 유연근무제는 조직구성원뿐 아니라 고용주에게도 실질적으로 도움을 줄 수 있는 윈윈(win-win) 전략이 될 수 있다. 직무만족과 애사심을 높이고, 창의성, 직무 스트레스 등을 줄여 조직성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있으며, 근로자의 이직 의도를 줄여 핵심인재 유치 및 유지에 큰 기여를 할 수 있는 제도로서 유연근무제 도입 및 활성화는 조직성과 측면에서도 보다 적극적으로 추진될 것으로 기대된다.

#### 4. 국내의 유연근무제 시행 조직이 경험하는 어려움

국내기업에서 유연근무제와 같은 근로형태 다양화를 적용하는 실태에 대한 연구(김태홍, 2010)에 의하면, 한국의 상시근로자 10인 이상 사업체 중에서 유연근무제, 즉 단시간 근로제도, 선택적 근로시간제도, 탄력적 근로시간제도, 재택근무 혹은 원격근무제, 재량 근로시간제, 보상휴가제를 1개 이상 도입한 사업체는 30.3%로 조사되고 있다. 산업별로 유연근무제 도입 현황을 유연근무제를 1개 이상 도입하고 있는 사업체를 중심으로 살펴보면 업종별 제도 도입률이 가장 높은 업종은 ‘숙박 및 음식점업’으로 64.7%였고, 그다음은 ‘전기, 가스, 증기 및 수도 사업’으로 해당 업종 사업체의 52.8%가 도입하였으며, 뒤이어 ‘예

술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업'(50.1%), '교육서비스업(46.6%)', '보건업 및 사회복지서비스업'(41.8%)순으로 나타났다. 한편, 광업(7.7%), 제조업(19%), 건설업(20.4%), 부동산업 및 임대업(15.6%) 등에서는 평균보다 낮은 유연근무제 도입 현황을 보이고 있다.

선진국의 유연근무제 도입 현황에 비해 국내 기업들의 유연근무제 도입 실태는 여전히 초기단계를 걷고 있다고 할 수 있다. 1990년대 말 한국IBM, P&G코리아 및 유한킴벌리와 같은 외자계기업을 중심으로 유연근무제가 도입되기 시작했음에도 불구하고, 국내 기업은 여전히 소극적 태도를 유지하고 있다. 한국의 경우, 재택근무 도입률이 0.7%로 선진국의 1/20에 불과한데(한국정보화진흥원, 2009), 한국의 IT 인프라가 세계 최고 수준임을 감안하면 이러한 비율은 매우 낮은 편이라는 분석을 얻을 수 있다.

기업에서 탄력적 근로시간제를 시행함에 있어서 어떤 어려움이 있는가에 대한 기존의 조사(김태홍, 2010)에 따르면, '의사소통 및 관리 감독의 어려움', '업무연속성 및 업무효율성의 저하', '근로자 간 화합 및 융화의 어려움', 그리고 '제도 활용 근로자의 근무평정의 어려움' 등으로 조사되었다. 조사된 어려움과 함께 근로형태 다양화에 대한 기존 연구들에 의해서 지적된 유연근무제의 도입 및 활용을 저해하는 다음과 같은 요소들이 복합적으로 작용하여 국내의 유연근무제 도입을 지연시키고 있는 것으로 분석된다.

#### 가. 유연근무제 도입상의 어려움

첫째, 유연근무제 도입상의 문제점으로 복지제도로서의 가족친화정

책과 달리 조직의 문화와 직결되는 일하는 방식에 대한 체계적인 검토가 필요하다는 점에서 경영진이 부담과 저항을 느끼는 요인을 들 수 있다. 유연근무제의 경우 조직근로자에게 더 많은 자율성과 통제성을 주는 것이기 때문에 이런 부분에서 경영진의 불안감이 크게 작용할 수 있는 것으로 지적되었다(Bailyn, 1993).

둘째, 유연근무제가 짧은 시간에 더 많은 일을 하기를 요구한다는 점에서 직무강도가 심화되기도 하여 조직 구성원 및 노조에게 큰 반발을 사, 도입이 어려운 경우도 지적되고 있다. 단시간 근로의 경우에 줄어든 업무시간에도 불구하고 업무의 내용과 양에 대한 조정이 보통 이루어지지 않기 때문에 직무강도가 심화되는 경향이 나타나고 있다. 특히 압축근무(compressed-work week)의 경우에도 업무 외 시간에도 함께 일하는 특성상 업무가 도리어 과도해지는 부분이 지적되었다.

셋째, 유연근무제의 활용으로 인해 경력개발에 필요한 직무를 할당받지 못함으로써 경력개발에 어려움을 겪게 되는 문제가 지적되었다(Keliher & Anderson, 2008). 유연근무제가 근로자들의 개인의 발전을 위한 기회를 저해하여 시간 및 비용을 발생시켜 유연근무제하에서 근무하는 조직구성원에게 불만을 야기할 수 있으며, 이 때문에 유연근무제의 효과적인 적용을 방해할 수 있는 것으로 조사되었다.

마지막으로, 유연근무제의 활용이 여성에게만 편중되고 있어 조직 내부적으로 여성만을 위한 제도라는 인식으로 야기되는 어려움으로 인해, 조직내에서 적극적으로 유연근무제를 도입하는데 방해가 되거나, 여성을 위한 제도라는 인식 때문에 유연근무제 도입에 있어 남성 근로자에게 반발을 살 수 있어, 유연근무제의 도입이 어렵게 되는 점 등이 조사되었다(Tomlison, 2007).

#### 나. 유연근무제 도입과 활용상 괴리의 문제점

또한 유연근무제의 도입과 활용상의 괴리에 의해 발생하는 문제점들도 조사되었다. 이는 위의 다양한 도입상 어려움에 의해 유연근무제를 공식적으로 조직에 도입시켜도 실질적으로 활용하는 것이 어려운 현실상의 문제점을 의미한다. 이러한 이유 때문에 많은 조직에서 도입하고 있는 유연근무제의 개수와 실제로 제도로 활용되고 있는 제도 개수에 차이가 발생하기도 한다. 기존의 연구(Eaton, 2003)에 의하면, 평균적으로 기업 내에 적용한 유연근무제 관련 제도는 3.2개인 데 반해, 실제로 활용 중이거나 활용 가능한 제도에 대한 응답은 1.5개에 불과하여 그 괴리감을 보여 주고 있다.

### 5. 시사점

본 절에서 논의한 유연근무제 확산의 배경 및 해외 기업들의 유연근무제 도입 사례를 분석해 보면, 글로벌 선진기업들은 위와 같은 조직 내의 긍정적인 효과를 고려하여 유연근무제를 적극적으로 도입하였으며, 유연근무제가 완전히 정착되어 이미 유연근무제가 체화된 단계라고 볼 수 있지만, 국내는 도입이 이제 막 확대되기 시작하는 단계라고 볼 수 있다. 이는 글로벌 선진기업들이 유연근무제를 생산성 향상을 위한 전략적 차원의 도구로 인식하고 활용하는 데 반해, 국내 기업들은 유연근무제를 아직 복리후생 차원으로 인식하고 있는 데 그 원인이 있다고 할 수 있다. 글로벌 기업들은 유연근무제를 활용하여 업무효율성을 향상시키고, 유연하고 창조적인 근무환경을 조성하고

우수한 인재를 확보하며, 직원만족도를 제고하는 등 조직전략 및 조직문화적 측면에서 접근하는 모습을 보이고 있다.

하지만 국내에서는 아직 유연근무제에 대한 철저한 성과평가 문화가 정착되지 못하였고, 육아기 여성을 위한 복리후생 차원으로 인식되어 유연근무제 정착이 미흡한 것으로 보인다. 이에 따라 정부에서 추진하는 육아지원 및 직무공유제(job sharing) 차원의 유연근무제는 비정규직화, 여성노동자의 저임금 파트타임화와 동일선상에서 받아들여져 직원들의 거부감을 일으켜 도입이 어려운 경우가 많다. 또한 유연근무제를 복리후생 차원에서 인식하고 있기 때문에 의사결정자의 입장에서도 성과가 보장되지 않는 부가적인 비용 발생의 근원이라고 인식되어 도입을 망설이는 경우가 자주 발견되곤 한다.

따라서 본 연구에서는, 유연근무제에 대한 세계적인 추세와 사례에서 도출한 시사점을 중심으로 제2절에서는 국내 기업 질문지 및 면담조사 결과를 분석하여 국내에서 성공적으로 유연근무제를 수행하고 있는 기업들 사이의 공통분모를 도출하고자 한다. 이를 바탕으로 제3절에서는 유연근무제의 도입 전에 필요한 조직적 변화로서의 패러다임 변화에 대해 논하고, 제4절에서는 보다 세부적으로 어떻게 국내 조직들이 유연근무제를 전략적 차원에서 받아들여 성공적으로 정착시킬 수 있는가에 대하여 다양한 인적자원관리 측면의 노력에 대해서 제시함으로써 국내 기업에서의 유연근무제 확산을 위한 논의를 이어 가고자 한다.

## 제2절 국내 기업 질문지 및 면담 조사 결과

### 1. 개 요

본 연구에서는 2장과 3장의 국내 및 해외 유연근무제 도입 결과에 기초하여 국내 기업의 유연근무제 실시와 도입에 따른 문제점, 그리고 인사관리 및 인적자원개발에 관한 요구 변화를 알아보고자 유연근무제를 실시하고 있는 핵심 기업들을 중심으로 질문지 및 면담조사를 실시하였다. 1차 질문지 조사는 사전조사에서 유연근무제를 실시하고 있는 것으로 알려진 국내 20개 기업을 대상으로 질문지를 배포하였고, 1차 질문지 조사에서 유연근무제 실시 단계별로 대표적 사례라 할 수 있는 기업 4~5개 기업을 지정하여 집중면담(FGI)을 실시하였다. 1차 질문지 조사에 사용된 질문지는 본 연구의 부록에 제시되어 있다.

조사에서 핵심이 된 것은 기존의 단시간 근로 등 근로시간의 양적 유연화에 관한 사항보다는 새로운 근로형태 다양화 추세에 맞추어 시차출퇴근제, 집약근무제, 재택근무제, 원격근무제 등 근로시간 구성 및 근무 장소의 변화를 수반하는 근로형태에 중점을 두었다. 앞에서도 언급한 바 있으나, 조사에서 이러한 근무형태에 중점을 둔 이유는 이러한 다양한 근무형태들이 보다 미래적인 일 조직과 업무 합리화 측면에서 주목을 받을 것으로 기대되기 때문이다. 조사 결과에서 제시하겠지만, 국내 기업 조사에서도 해외 유연근무제 실시 현황을 통해 살펴본 바와 같이 유연근무제의 도입 과정 인사관리 및 인적자원개발과 관련하여 유사한 이슈들이 발생하고 있음을 알 수 있었다.

〈표 4-1〉 유연근무제 실시 국내 기업 1차 질문지 조사 결과

질문내용	A사	B사	C사	D사	E사	J사	K사
업종	통신	IT	제조업(식품)	제조업(생필품)	금융	IT	유통
유연근무제 실시 현황 (도입시기/직원참여비율/만족도조사실시여부)(A1)	통신 - 선택근무시간제 - 채택근무제	- 시차출퇴근제 (2011.07도입/30%/미실시) 원격근무제 (2011.07도입/10%/미실시)	- 시차출퇴근제 (2002도입/40%/실시:만족) - 계약근무제(2002도입/직접근/실시:불만족) - 채택근무제(2008도입/2%미만/실시:만족) - 원격근무제(2008도입/15%/미실시)	- 시차출퇴근제 (1994.04도입/100%/미실시) 원격근무제 (2011.09도입/미실시)	- 시차출퇴근제 (본의중) - 시간제근무제 (본의중) - 채택근무제 (본의중)	- 시차출퇴근제 (2011.06도입/60%/미실시)	- 시차출퇴근제 (2011.02도입/온라인사업부30%/미실시) - 육아기단축근로제 (신청자거의없음)
제도 도입의 배경(A2)	정부의 유연근무제 확산 방안에 따라 실시 - 유연근무제 실시에 대한 경영진의 높은 의지에 따라 실시함		- 업무효율성향상을 목적으로 도입함 - 기업문화 혁신을 목적으로 함 - 사문화간 등 경비 절약을 목적으로 실시	- 업무효율성향상을 목적으로 도입함 - 기업문화 혁신을 목적으로 함 - 여성인력의 도입을 위하여 도입 - 사무공간 등 경비 절약을 목적으로 실시 - 커뮤니케이션 향상	- 업무효율성향상을 목적으로 도입함 - 기업문화 혁신을 목적으로 함 - 사무공간 등 경비 절약을 목적으로 실시 - 기업의 혁신추진과 채용 및 실적을 위하여 실시함	- 업무효율성향상을 목적으로 도입함 - 업무효율성향상을 목적으로 도입함	- 기업문화 혁신을 목적으로 함 - 여성인력의 도입을 위하여 도입함
제도 도입의 장애요소 (A4)	- 환국적인 문화가 장애요소로 작용함	- 상대방과의 근무형태 차이로 커뮤니케이션이 발생할 수 있음 - 문산된 출퇴근시간으로 인해 일과 중 회의 등을 위한 Core time이 감소함	- 조직문화가 장애요소로 작용함 - 기존출퇴근시간에 대한 고정관념이 대항요소로 작용함	- 노조와의 협의가 통한 공감대 형성이 필요함	- 노동조합과 본 제도의 실현을 위한 합의/성과추진 등의 조직문화/전문화/인프라의 원리/핵심적 문화/부하직의 기능을 지해하지 않는다는 전제하에 근무시간 유연화 필요	- 회사정책에 대한 내부에서 소통하지 못함 - 부서 단위 기가 장애요소로 작용됨	- 근무시간이 해이해질 수 있는 것이 있음 - 출퇴근 회의시간 등 관련의 어려움 - 유플업의 특성이 유연근무제 도입에 장애요인이 될 수 있음

<표 계속>

질문내용	A사	B사	C사	D사	E사	J사	K사
제도 시행의 장애요소(A5)	- 커뮤니케이션의 부재 - 성과평가의 어려움		- 구성원의 유연근무제에 대한 충분한 이해가 필요함 - 조직장의 관리마인드 변화에 긴시간이 필요할 수 있음	- 성과평가의 어려움	- 노조와 단체협상 · 논의중에 있음 - 비용의 적절한 배분이 장애요소가 될 수 있음	- 조기출근자는 퇴근 시간 지키기 어려움	- 조직원 관리의 어려움(출퇴근 등) - 조기출근자는 퇴근 시간 지키기 어려움
인사관리 측면의 변화(B2)	- 정부의 유연근무제 확산에 따라 실시 - 유연근무제 실시에 대한 경영진의 높은 의지에 따라 변화함		- 삼성그룹과의 분리로 독자적 문화형성의 필요성이 대두됨에 따라 실시하게 됨 - 식품회사에서 생활 문화기입으로의 변화 위한 조직의 체질개선 필요해짐 - 시합(유연한 조직문화 필요)	- 유연근무제 실시에 대한 경영진의 높은 의지에 따라 시행함 - 스마트오피스공간 조성에 따른 제도적 변화 필요하게 되어 실 시함	- 사업환경의 변화 - Work & life balance 측면에서의 아이디어에서 비롯됨 - 인재 확보를 위한 업무환경 조성의 필요성에 따라 시행함		- 상부의 여성인력 확대의 필요성
인사관리제도 도입의 장애요소(B3)	- 노조와의 공감대 형성이 필요함		- 부서장들 교체시 신규 대체인력의 미확보 - 급작스런 조직문화 개편시 매니저들 대목교재: 적합한 인재 확보 어려움	- 노조와의 공감대 형성이 필요함	- 재택근무제: 노동조합과 사전협의 필요 - 선택적 근무시간제: 근로시간축소의 어려움		- 제도정착을 위한 준비(설명회, 출퇴근관리시스템 등)
새로운 인사제도 도입하지 않은 이유(B4)					- 노조와 단체협상 · 논의중에 있음		- 장기적으로 시행 가능하지에 대한 의구심
유연근무제 도입 및 성공의 주요 요소(B5)	- IT 기술능력이 필요함 - 자기주도적 근무 - 새로운 리더십 필요함 - 사용자가 일정한 근무패턴을 유지할 필요가 있음		- CEO의 강한 추진력 - 사업의 종류와 유연 근무제 도입의 연계성이 성공의 주요요소가 될 수 있음	- 기관장이나의 사결정권자의 의지 - 합리적인 성과평가가 필요함 - 노사간의 신뢰형성을 통한 공감대형성이 중요함	- 노조와 단체협상 · 논의중에 있음 - 조직의 문화 - 피롤메니저의 리더십	- 의사결정권자의 의지 - 제도의 자율화를 위한 분위기 조성 - 업무가 업무시간을 바꾸지 않아야 함	- 내부관리자들의 지원 - 유연근무제 신청자들이 민원하게 근무 시간을 바꾸지 않아야 함

<표 계속>

질문내용	A사	B사	C사	D사	E사	J사	K사
새로운 HRD 프랙티스 (C4)	- 스마트워크 인덱스(index) 만들고 있음	없음		- 스마트오피스 도입 - 지속적으로 유연 근무제 확대할 계획	- 원격지 학습 강사 교육 - 문화지능연수		- 유연근무제에 대한 설명회 진행
진반적 코렌트(C5)	- 관리자부터 시행해야 문화로 자리잡을 수 있으며, 유연근무제 시행에 있어 인프라 구축이 중요하다고 생각됨	- 새로운 교육프로그램 개발이 필요함 - 유연근무제 정보제공을 위한 자료개발 및 설명회 개최 등이 필요함 - 유연근무제 필요성 대한 구성원 대상 홍보가 요구됨	- 유연근무제는 '개인형'보다는 '조직단위'의 구현 형태가 더 적합하다고 생각됨 : 개인의 상이와 업무시간의 상이와 집중근무제 도입에 따른 부조화 발생/ 조직단위의 경우, 업무특성을 반영하여 부서별로 시간을 운영하는 것이 본연의 목적에 더욱 부합하는 것 같음	- 정부의 출산수범이 절대적이라고 보임, 정부차원에 서 전사회를 대상으로 유연근무, 창외적 인제, 성과평가가 중요할 필요 있음			- 개개의 라이프스타일에 맞춘 유연근무제 찬성(특히, 영유아를 가진 워킹맘들에 게 적함) - 조적분위기가 더 이상 관리자들을 의식하지 않고, 자유로이 신청하고 정착화 되었으면 함

## 2. 조사 결과

### 가. 1차 질문지 조사

질문지 조사의 주요 질의 사항은 크게 세 가지로 나누어 볼 수 있다. 첫째는 각 기업의 유연근무제 실시 현황과 실태에 관한 것으로서 기업의 유형별 유연근무제 실시 여부 및 도입 시기, 직원 참여 비율, 만족도 조사 여부, 실시하지 않는 이유 등을 물어보았고, 각 기업이 유연근무제를 도입하는 데 있어서 주요 장애요인이 어떤 것이며, 도입 후 시행과정에서 어떠한 난점들이 있었는지를 물었다.

둘째는 인사관리 측면의 변화에 대한 것으로 유연근무제 실시에 따라 인사관리 측면에 어떤 변화가 있었으며, 이러한 변화가 필요한 원인이 무엇이었는지를 설문하였다. 또한 인사관리제도의 변화가 없었다면 그 원인이 무엇이었는가를 물어보고, 유연근무제가 성공적으로 정착하기 위해 필요한 요건들이 무엇인지를 조사하였다.

세 번째는 유연근무제 실시에 따른 기업의 인적자원개발 니즈의 변화에 관한 것으로 집약근무제, 재택 및 원격근무제 등 근로시간뿐 아니라 근로시간의 구성 및 근무 장소의 변화가 일어남에 따라 각 기업에서 인적자원개발에 대한 현재와 향후 수요가 어떻게 변화하고 있으며 또 어떻게 변화해야 하는가에 대해 인사담당자들의 의견을 물어보았다.

<표 4-1>에는 질문지에 응답한 기업들의 응답결과가 제시되어 있다. 이 표는 질문조사에 응한 기업들 중 유연근무제 실시에 대한 해당 사항이 존재하는 기업들을 중심으로 결과를 정리하고 있다.

<표 4-1>에 나타난 바에 의하면 아직까지 우리나라에서 전사적으로 집약근무제와 재택근무제를 실시하고 있는 기업은 매우 적은 것으로 나타난다. 이 두 가지 근무형태를 특별히 언급하는 이유는 해외 사례에서도 살펴보았거니와, 이 두 형태가 근무형태 유연화 중 가장 선진적인 근로형태이며 최근의 현상에 속하기 때문이다. 특히 재택근무의 경우 업무의 특성상 일찍부터 재택근무를 해 온 특정 업종을 제외하면 재택근무가 전 회사에 걸쳐 시행되는 경우는 매우 드물고 최근의 현상이라 할 수 있다. 유연근무제를 실시한다고 응답한 기업들 대부분의 경우 시차출퇴근제만을 운영하고 있는 경우가 많았으며(J사, K사 등), 실시한다고 응답한 기업들 대부분이 최근(2011)에 제도 도입을 한 것으로 나타났다. 여러 유연근무제를 시행하고 있다고 응답한 경우도 D사와 같이 아직까지는 회사 전체적으로 시행되기보다는 인사부서를 중심으로 일부 부서에서만 시험적으로 시행되고 있는 경우도 있었다.

회사별 제도 도입의 배경에 대해서는 거의 모든 인사담당자가 유연근무제도가 업무효율성을 높이기 때문이라고 응답하고 있다. 이 밖에도 기업문화의 혁신, 사무공간 등 경비절약도 유연근무제 도입의 효과라고 응답하고 있다.

제도 도입의 장애요소로서는 한국적인 문화를 가장 큰 이유로 들고 있다. 구체적으로는 회사 방침임에도 개별적으로 사용하기 위해 눈치를 보아야 하는 상황(J사), 기존의 9-5 출퇴근문화에 대한 고정관념(C사), 근무기간의 해이에 대한 염려(K사) 등으로 응답하고 있다. 또한 노조가 존재하는 기업들의 경우 노조와의 공감대 형성이 중요하다고 응답하고 있다.

유연근무제 도입 이후 유연근무제를 시행해 나감에 있어서 장애요

소로서는 집약근무제 및 재택근무제 실시에 따른 팀원 또는 부서원 간의 커뮤니케이션의 부재, 성과평가의 어려움, 그리고 여전히 눈치 보기 등 조직문화 등을 난제로 들고 있다.

유연근무제 실시에 따른 인사관리제도의 변화와 관련해서는 도입과 관련된 것으로서 조직의 체질개선, 그리고 보다 유연한 조직으로의 변화를 꼽았으며, 조직문화의 변화, 리더십 등 팀장 및 관리자의 태도의 변화 등을 꼽았다. 인사관리제도를 변화에 따른 어려움과 관련해서는 급격한 조직문화 및 조직구조 개편으로 인해 새로운 관리자들이 많이 필요하게 됨에 따른 인적자원 배치와 활용의 문제를 꼽았으며, 유연근무제 도입에 따른 근로시간의 측정 등을 이유로 꼽았다. 인사관리제도 변화와 관련한 응답은 회사가 재택근무제 등 유연근무제를 이미 상당기간 시행해 오고 있는 경우, 최근에 도입하여 시행하고 있는 경우, 그리고 향후 도입을 고려하고 있는 경우 등 회사의 제도 도입 여부와 현재 제도 시행 단계에 따라 다른 것으로 나타났다.

유연근무제 도입에 따른 새로운 인적자원개발(HRD) 프랙티스에 대한 필요와 관련해서, 기업들이 현재 시행하고 있는 HRD 프랙티스와 관련하여 스마트워크를 위한 인텍스를 개발하여 사용(A사), 웹기반 회의 및 연수를 위한 원격지 학습교육 및 기업 문화 변화를 위한 ‘문화지능 연수’ 실시(E사) 등을 들었다. 기업 인사담당자들은 유연근무제의 성공적 도입과 실시를 위해 단기적 인적자원개발도 필요하지만, 유연근무제 실시 및 확대에 따른 조직문화의 변화와 근로형태의 변화에 따라 장기적으로 근로자들에게 어떠한 능력들이 필요한가에 대해 응답하고 있다. 이에 대한 자세한 응답결과는 5장 근로형태 다양화에 따른 인적자원개발의 변화에서 논의될 것이다.

### 나. 2차 집중면담(FGI) 조사

유연근무제에 관한 2차 기업 면담조사에서는 기업의 인사담당자와의 FGI를 통해 기업의 유연근무제의 도입 배경, 도입 과정, 그리고 도입 결과를 파악하였으며, 도입 전후의 인사관리제도 및 인적자원개발 제도의 변화에 대해 집중적으로 질의하였다.

집중 면담 결과 기업의 유연근무제 실시 현황과 유연근무제 도입에서 겪는 문제와 어려움은 기업의 유연근무제 도입 시기, 유연근무제 도입 단계, 그리고 기업의 업종에 따라 다른 것으로 나타났다.

먼저 A기업은 최근 재택근무제 등 유연근무제를 전사적으로 제도화한 경우로 짧은 기간 동안 유연근무제에 적합한 인사제도 등을 도입하고 변화를 추구해 나가고 있다. A기업의 경우 정보통신 분야의 기업으로 업종과 직종이 비교적 특화되어 있고, IT기반이 강하여 비교적 짧은 기간 내에 재택근무를 포함한 스마트워크 도입이 가능했던 경우이다.

이에 반해 C기업은 일찍이 2002년부터 재택근무제와 집약근무제를 도입하여 시행해 온 기업으로, 유연근무제 도입 후 제도가 정착되기까지 4~5년이라는 상당한 기간이 경과한 경우이다. C기업의 경우 업종은 제조업이 주를 이루고 있으나 기업 내에서 업종과 직종이 매우 다양하여 제도 도입 과정에서 표준화된 시행 모형을 적용하기가 어려웠으며, 이로 인해 제도의 정착에 상당한 시간이 소요되었다.

E기업은 외국계 금융 회사로 현재 시차출퇴근제, 집약근무제, 재택근무제 등의 유연근무제 도입을 논의 중이며, HR 부서 등 일부 부서를 중심으로 이 제도들이 이미 시행되고 있다. 한편, 금융업은 구조상 조직단위의 유연화가 이미 이루어져 있어 유연근무제를 시행하기에

적합한 인사조직을 가지고 있으며, 영업직 등의 비중이 커 성과중심의 평가제도 적용에 있어서도 유연근무제 도입이 편리한 이점을 가지고 있다. 이로 인해 IT와 금융 분야는 외국에서 유연근무제 시행이 가장 높은 업종으로 꼽히고 있다. E기업의 경우 해외 본사에서는 이미 오래 전부터 유연근무제가 시행되고 있으나, 우리나라에서는 국내 기업 문화 등의 이유로 시행이 늦추어져 왔으며 현재 노조와 유연근무제의 시행을 협상 중이다.

#### 1) 유연근무제의 도입의 주요 요소

##### 가) 환경변화에 따른 기업의 업무효율화 요구

기업들이 유연근무제를 도입하는 가장 중요한 이유는 업무효율화이다. 집중 면담 조사에 참여한 A, C, E 기업 모두 유연근무제 도입의 1차적 배경으로 업무효율성 향상을 들고 있다. 이러한 결과는 본 연구의 조사뿐 아니라, 2010년 고용노동부의 기업의 근로형태 조사, 그리고 해외 기업의 조사에서도 나타나고 있는 바이다. 기업은 유연근무제 도입을 통해 업무 방식을 효율화하고, 이를 통해 빠르게 변화하는 대외 환경에 적응할 수 있는 조직과 근무형태를 확산하고자 노력하고 있다.

##### 나) CEO의 의지

반면, 국내 기업들의 유연근무제 도입의 직접적 배경에는 업무효율화라는 외적 요소와 함께, 경영주의 강력한 의지도 중요한 역할을 하

고 있는 것으로 나타났다. A기업의 경우 CEO의 스마트워크 도입에 대한 강한 의지는 유연근무제 도입을 서두르게 된 직접적인 계기가 되었으며, C기업의 경우도 조직문화를 쇠퇴시키고 독자적 기업문화를 형성하고자 하는 CEO의 의지가 제도 도입에 중요한 역할을 하였다. 이에 반해 E기업의 경우는 외국계 회사로 적극적 추진 주체가 없다는 것이 도입이 늦어지고 있는 원인이라 할 수 있다.

#### 다) 노동조합의 태도

유연근무제 도입에서 또 하나의 주요 변수는 노동조합의 유연근무제에 대한 태도이다. A기업의 경우 노동조합의 반대가 있었으나 이를 협상을 통해 극복하여 도입에 성공하였으며, C기업의 경우는 노동조합이 없어 유연근무제의 도입이 상대적으로 용이했다고 볼 수 있다. 또한 E기업의 경우는 노동조합과의 협상을 통해 도입을 추진하고 있는 경우이다. 3장의 해외 유연근무제 사례에서 본 바에 의하면 외국의 경우 노동조합의 텔레워크와 같은 새로운 근무형태에 대한 태도는 복합적인 것으로 나타났다. 이는 새로운 근무형태가 단순히 근무 방식만을 변화하는 것이 아니라, 일의 특성, 그리고 조직과 인사관리제도의 변화까지를 동반하기 때문에 변화 과정에서 적응하지 못하는 근로자들에게 불이익이 돌아갈 가능성을 우려하는 것임을 기술한 바 있다. 국내에서는 유연근무제가 아직까지 생소하고 도입 초기단계에 있으며, 상대적으로 인사제도의 급격한 변화를 거쳐 도입되고 있어 이에 대한 노동조합의 우려가 더욱 큰 것으로 보인다.

## 2) 유연근무제의 도입 과정

유연근무제 도입 기업들의 도입과정을 보면 다음과 같은 면들이 특징을 이룬다고 볼 수 있다.

### 가) 도입 및 시행 전 준비사항

기업들의 면담결과에 의하면 선진적 형태의 집약근무제 및 재택근무제와 같은 선진적 유연근무제 도입 전 또는 도입을 위한 준비를 위해 거쳐야 하는 과정 중에 중요한 항목들은 다음과 같다.

#### (1) 직무분석 시행

첫째는 직무분석 과정이다. A기업의 경우도 스마트워크 시행에 있어 제일 먼저 직무분석을 시행하고, 그 결과 텔레워크가 가능한 업종 및 직무분야부터 시행을 시작하였다. 직무분야와 특성은 유연근무제 및 재택근무 실시에서 매우 중요한 비중을 차지한다. 또한, A기업의 경우 3개부서 이상 협업이 없는 경우부터 재택근무를 시행하였다. 따라서 예를 들어 모든 부서를 지원해야 하는 지원부서의 경우 재택근무가 어려울 수도 있다. C기업의 경우도 유연근무제 도입을 위해 가장 먼저 수행한 작업으로 직무분석을 들었다.

#### (2) IT 인프라 구축

둘째는 유연근무제 시행을 위해 필요한 작업으로 기업들은 IT 인프라 구축을 들고 있다. 선진적 형태의 유연근무제 실시는 시간적 측면

과 공간적 측면을 가지고 있는데, 특히 원격 및 재택근무를 위해 가장 중요한 것 중의 하나가 ICT 기술과 인프라 구축이다. A기업이 비교적 단시간 안에 시간적, 그리고 공간적 유연근무제를 성공적으로 도입할 수 있었던 중요한 이유 중 하나는 통신업체로서 ICT 인프라 구축이 이미 이루어져 있었고, 기술적인 기반과 함께 직원들이 이미 IT 활용 능력을 갖추고 있었기 때문이다. 이에 반해 2002년 유연근무제를 도입하여 시행해 나가는 과정에서 수년간 어려움을 겪은 가장 큰 이유로 C기업은 당시 국내 ICT 인프라가 현재만큼 잘 구축되어 있지 못했던 현황을 가장 큰 이유로 들었다. 시간적인 형태의 유연근무제를 시행함에 있어서도 IT의 발달은 중요한 요소라 할 수 있다. 유연근무제의 시행을 위해서는 직접적이고 대면적인 의사소통보다는 컴퓨터 등의 매체를 통한 의사소통과 직원관리가 필요하기 때문에 유연근무제를 통해 업무를 수행하는 쪽과 관리하는 쪽 모두 ICT 구축은 중요한 요소라 할 수 있다.

### (3) 조직의 평면화 및 소규모화

셋째는 유연근무제 도입 준비단계에서 또 하나의 요소로 꼽을 있는 것이 조직개편이다. 유연근무제의 도입을 위해서는 기존의 위계적 조직을 팀단위의 보다 소규모 실행조직으로 개편함으로써 보다 평면적(flat) 조직으로 개편하였다는 것이 면담자들의 공통적인 설명이다. 이 같은 조직의 유연화는 해외 유연근무제에 관한 연구에서도 여러 차례 강조되고 있는 바로서 팀제와 같은 유연한 조직으로의 조직 개편은 유연근무제 도입의 전제조건이라 볼 수 있다. 또한 국내 기업들이 경우 유연근무제가 개인 단위보다는 팀 단위로 이루어지고 있었는데, 이

는 팀 단위가 기업이 가진 기능을 보여 주는 단위이며, 평가체계 등과 연계되어 활용될 수 있기 때문인 것으로 보인다. C기업 인사담당자의 설명에 의하면, 유연근무제 도입을 위해 기존의 조직을 팀으로 잘라 평면적 조직도를 만드는 것만으로는 유연근무제 시행이 성공적으로 정착될 수 없다는 것이다. 이보다는 실제로 조직 자체가 보다 평면적인 조직으로 탈바꿈하여야 하는데, 우선 기업 내 문화의 변화가 필요하며, 이를 위해 C기업은 2002년 도입을 전후로 기존의 직함 대신 서로를 연령과 직급에 관계없이 ‘○○○님’으로 부르는 혁신적인 시도를 하였으며, 주민등록번호를 사용하는 직원번호를 사용하지 않는 등 조직의 실제적 평면화를 위한 노력을 기울였다. 이 같은 결과는 유연근무제의 도입은 조직체계의 변화와 함께 기존 조직문화의 변화를 필요로 한다는 것을 시사한다.

#### (4) 보상 및 평가체계 개선

다음으로 중요한 것은 유연근무제에 맞는 보상체계의 마련이다. 유연근무제 도입 과정에서 근로자가 가장 염려하는 것은 관리자의 눈에 보이지 않음으로 해서 발생할 수 있는 불이익에 관한 것이다. 이러한 문제를 불식시키기 위해서는 유연근무제 방식에 맞추어 보상체계를 바꿀 필요가 있다. A기업의 경우 유연근무제 시행을 위해 인사고과 제도를 새롭게 바꾸었으며, 보다 구체적으로는 팀별로 과제(프로젝트)를 선택하고 목표를 설정하도록 하고 그에 따른 평가가 이루어지도록 하였다. 평가방식의 변화는 관리자의 마인드의 변화에도 영향을 미치는 것으로서 관리자들이 새로운 근무형식에 따라 평가하도록 평가체도를 개선하였다. C기업의 경우도 유연근무제의 정착을 위한 평가체

계의 개편이 이루어졌다. 평가와 보상제도는 불가분의 관계에 있으며, 이에 따라 C기업도 평가를 부서별 평가체계를 시행하고 유연근무제도 부서별로 시행하였다. 이 기업들에서 유연근무제의 도입은 평가방식의 변화와 일 추진 방식의 변화를 가져온 것으로 나타났다.

#### (5) 기업 문화의 변화

다섯째는 유연근무제의 도입에서 기업 문화의 변화를 필요로 하는 것으로 나타났다. 앞의 질문지 조사에서 유연근무제를 본격적으로 도입하지 못한 기업들의 경우 가장 큰 요인이 ‘눈치 보기’ 등의 조직문화라는 응답이 지배적이었으며, 눈으로 관리하고 실재를 보여 주어야 한다는 것이 아직도 많은 관리자와 피관리자의 의식 속에 자리 잡고 있다고 응답하고 있다. 이러한 문화를 해결하기 위해 평가제도 및 조직개편 등의 작업과 함께 도입 과정에서 조직문화 변화를 위한 노력이 필요하다. 앞에서 언급한 바와 같이 C기업은 유연근무제 정착을 위한 조직문화 변화를 위해 직급 대신 호칭으로 부르기, 사원번호 표기하지 않기 등 새로운 문화 정착에 노력하였다고 응답하고 있다.

이 밖에 시행에 대한 관리 과정에서 성공적으로 이루어지고 있는지를 모니터링하고, 크고 작게 발생하는 문제들을 해결해 나가는 노력이 필요하다. A기업은 재택근무제 등 유연근무제 도입 시행에 발생하는 문제들을 효과적으로 파악하기 위해 ‘119’등 사내 인트라넷 사이트를 통해 직원들의 유연근무제 실시에 대한 불편사항을 자율적으로 신고하도록 하고, 이에 대한 대책을 마련하는 방안으로 도입 과정의 시행착오를 줄이려 노력하였다. C기업은 상대적으로 유연근무제 도입이 이른 사례로서 보다 오랜 기간에 걸쳐 시행착오를 거치며 제도를 정착시켰다. 이렇게 오랜 시간이 걸린 데에는 제도 도입이 일러 선행가

적었던 이유도 있으며, 다양한 직군이 존재하여 직군에 따라 제도를 맞추어가는 것이 상대적으로 어려웠던 것도 이유로 들 수 있다.

또 한 가지 유연근무제 도입 과정에서 기업 또는 업종별로 개별 조직에 따라 특성에 맞는 유연근무제 실시가 이루어지고 있는 것을 알 수 있었다. 유연근무제는 업무의 특성과 밀접한 연관을 지니며 기업별로 업무의 특성과 다양화 정도에 차이가 있으므로 이를 도입하는 과정과 도입 후의 실시 과정에서도 직면하는 문제들이 다를 수 있었다. 유연근무제 도입에서 각 조직에 맞는 조정(customize)이 필요함을 알 수 있었다.

#### 나) 시행 전후의 변화

이 밖에 면담에서 나타난 도입 및 시행에 있어서 중요한 점들을 정리해 보면 다음과 같다.

##### (1) 팀장과 관리자의 교육

유연근무제의 실제적 추진주체이자 추진 단위로서 팀장과 관리자에 대한 교육이 중요하다. 팀장과 관리자의 태도 변화가 이루어지지 않으면 선진적 형태의 유연근무제가 시행되기 어려우며, 도입 단계에서 팀장과 관리자의 마인드 전환과 유연근무제를 시행해 나가기 위한 별도의 교육이 필요하다.

##### (2) 일에 대한 마인드의 변화

일에 대한 마인드의 변화이다. 선진적 형태의 유연근무제는 아직 우리 정서에 익숙하지 않는 측면을 포함하고 있으며 새롭게 시도되는

측면이 있으므로 새로운 일 문화를 받아들이고 새로운 방식에 적응해 나가고자 하는 열린 태도가 필요하다는 것이 면담자들의 공통된 견해였다. 또한 팀장과 관리자들도 관리 중심의 마인드에서 벗어나 자기주도적으로 일을 해 나가는 것을 지원하도록 태도를 바꾸어나가는 것이 필요하다.

### (3) 근로자의 능력변화와 능력개발 필요

면담에서 유연근무제의 도입과 시행에 적응하기 위한 근로자들의 능력변화에 관한 것들을 요약해 보면 다음과 같다.

첫째, 자기주도적 업무 능력의 강화이다. 유연근무제는 타인의 감시나 감독과 관리 없이 자기 스스로 업무일정을 기획하고 관리해 나가는 것이 핵심이다. 따라서 자기주도적 업무 능력의 강화가 필요하다.

둘째, 시간관리 능력이다. 이전에는 9시부터 6시까지의 주어진 시간을 근무하는 것이 초점이었다면 보다 유연한 근무형태하에서는 주어진 일을 해내는 것이 보다 중요하며, 주어진 일을 수행하기 위해 시간을 효율적으로 사용하는 것이 매우 중요하다.

셋째, 팀워크 능력이다. 면담자 모두 유연근무제 실시의 단위는 팀이 될 수밖에 없다고 응답하고 있으며, 팀 단위의 기간별 목표 설정, 과제 수행이 일 운영방식이 되므로 팀 간의 의사소통과 협력이 매우 중요하다. 또한, 집단 지성을 이용할 수 있는 능력과 네트워크를 통한 의사소통 능력도 함께 중요한 것으로 꼽혔다. 유연근무제 하에서는 팀 간의 면 대 면 이외의 의사소통을 증가시키는 것도 팀과 협력하는 중요한 능력이라 할 수 있다.

넷째, 변화에 대한 적응능력이다. 유연근무제 자체가 끊임없이 변화

하는 외부환경에 보다 효율적으로 대처하기 위해 도입된 것이므로 이를 받아들여려면 IT 및 IT를 이용한 의사소통 등 새로운 업무 방식에 대해 지속적으로 적응하고자 하는 열린 마인드와 적응능력이 필요하다.

다섯째, IT 활용능력이다. 재택근무하에서는 얼굴을 보지 않고 의사소통 및 업무처리, 보고 등이 이루어져야 하므로 직원들의 IT 활용능력은 유연근무제 도입을 위한 주요 전제조건이다.

마지막으로, 윤리의식의 강화이다. 유연근무제는 ‘자기주도적’ 능력과 ‘보이지 않는 곳’에서도 일할 수 있는 능력이 필요하므로 일에 대한 헌신도와 성실성이 무엇보다 중요하게 요구된다. A기업 인사담당자는 스마트워크 시행에 있어서 직무분석과 함께 개인의 특성 분석도 필요하다고 설명하고 있다. 개인 특성에 따라 스마트워크에 맞추어 업무를 수행해 나갈 만한 준비가 되어 있지 않는 근로자들도 있다는 것이다.

### 3. 시사점

유연근무제를 현재 시행하고 있거나 도입을 준비하고 있는 핵심적 대기업들을 중심으로 시행한 질문지 및 FGI를 통해 발견되는 점들을 다시 한 번 요약해 보면 다음과 같다.

먼저, 우리나라 기업의 유연근무제 도입과 성공에 중요한 영향을 미치는 것은 CEO의 의지라 할 수 있다. 또한, 업종과 직종의 특성이나 복잡성도 유연근무제 실시의 주요 변수라 할 수 있다. 업종과 기업에 따라 상대적으로 유연근무제 도입이 용이한 경우와 그렇지 못한 경우가 나타났다. 이 밖에 기업 IT 인프라 수준이 잘 갖추어진 기업일수록

유연근무제 도입과 성공 가능성이 높은 것으로 나타났다. 실제적으로 대기업 또는 IT 분야의 기업은 IT 인프라를 잘 갖추고 있어 유연근무제 도입이 유리할 수 있다. 또한 유연근무제의 성과가 단기보다는 장기적으로 나타나기 때문에 단기적 성과가 중요한 기업들의 경우 시행이 용이하지 않을 수 있다. 또한 노조가 있는 기업의 경우 노조의 협력도 유연근무제 도입의 중요한 변수가 될 수 있다. 유연근무제의 도입은 근로조건을 변화시킬 수 있으므로 노조의 협력과 동의는 도입에서 필수라 할 수 있다.

한편 유연근무제의 도입을 위해서는 여러 가지 인프라 구축이 필요한 것으로 나타나고 있다. 먼저 IT 기술 등 모바일화를 통해 기술적 기반을 갖추는 것이 필요하며, 유연근무제 수행에 적합하게 조직구조를 개편하는 것도 필수적인 것으로 나타난다. 또한 조직구조의 평면조직화 및 소규모화와 함께 유연근무제 시행에 성공하려면 평가체계의 변화가 필요하다. 팀 단위의 평가방식 등 평가체계 구축이 필요하다. 이와 함께 제대로 유연근무제가 시행되고 있는지를 모니터링할 수 있는 관리체계의 구축도 필요하다. 또한 유연근무제 수행 주체로서의 관리자와 팀장의 마인드 변화와 관리자와 팀장의 교육이 필요하다.

이와 같이 유연근무제 성공적 도입과 시행을 위해서는 여러 가지 인사조직 체계의 변화가 필요하며 동시에 유연근무제 시행에 맞추어 근로자의 태도와 능력의 변화가 필요하다. 면담자들은 유연근무제에 적합한 근로자의 능력변화로써 자기주도적 능력, 시간관리 능력, 팀워크 능력, 변화에 대한 적응능력, IT 활용능력, 윤리의식 강화 등을 들고 있다. 질문지 및 면담조사 결과에서 나타난 바와 같이 우리나라에서 선진적 유연근무제 도입은 매우 최근의 현상이다. 조사대상 기업

대부분에서 시차출퇴근제를 비롯한 집약근무제, 재택근무제 등의 도입이 2011년 올해부터 이루어지고 있다고 응답한 것은 이러한 선진적 형태의 유연근무제가 우리나라에서 도입 초기단계에 있음을 보여 준다.

또한 유연근무제를 도입하여 시행하기 시작하였거나, 도입하고 이행하고 있는 기업들의 사례는 외국 선진국들의 경우와는 매우 다른 양상을 보여준다고 볼 수 있다. 미국 및 유럽의 선진국에서 유연근무제는 근로조직 및 형태의 합리화를 위해 비교적 일찍부터 도입되어 왔으며, 상당한 시간을 거쳐서 진행되어 왔다. 이에 반해 우리나라의 유연근무제 도입은 CEO의 의지 등을 통해 급격하게 이루어지고 있으며, 대부분 인사조직에 있어서의 획기적 변화를 수반하고 있다. 해외 선진국의 경우 일조직의 변화가 선행되고 IT의 발달에 따른 재택근무 등 텔레워크가 늘어나고 있는 추세에 반해, 우리나라의 경우 텔레워크 형태의 재택근무제를 도입하여 시행하기 위해서는 조직구조의 변혁, 조직문화의 변화가 동시에 필요하다. 가히 조직의 혁명이라 할 만한 변화로서 이를 기업 의 인사담당자들은 ‘경영혁신’으로 표현하고 있다.

또한 우리나라에서 시행되고 있는 유연근무제는 아직까지는 문화적 특성을 반영하며 개인단위보다는 팀 단위로 수행되고 있으며, 팀 내에서 개인별 유연성을 가지고 있는 단계이다. 이는 우리나라의 문화적 특성과 조직문화를 반영하는 것으로서 아직까지 개인 단위의 선진적 유연근무제 시행은 어렵다고 면담자들은 평가하고 있다. 이는 우리나라 문화와 풍토에 맞는 형태의 유연근무제가 시행되고 있음을 시사해 준다.

그러나 향후 국내에서 텔레워크 형태의 공간과 시간을 변화시킬 수 있는 유연근무제의 시행은 점차로 증가할 것으로 보인다. 유연근무제

는 근로자의 일과 삶 양립에 기여하는 것으로 주장되고 있기도 하지만, 무엇보다 기업의 생산성과 업무효율성을 높이는 수단으로 인식되고 있기 때문이다. 국내에서는 아직까지 유연근무제 시행의 역사가 짧아 기업의 성과 평가에 대한 데이터가 확실하게 존재하지 않으나, 생산성을 높이는 근로형태라는 인식이 확산될 경우 유연근무제의 도입은 예상보다 빠르게 증가할 수 있을 것으로 보인다. 다만 유연근무제 도입에 필요한 인사관리 측면의 변화나 기술적인 변화, 그리고 근로자의 능력의 변화를 위한 교육 등은 중소기업에게는 적잖은 부담으로 작용할 수 있어, 이에 대한 정부와 사회의 지원이 요구된다고 볼 수 있다.

### 제3절 유연근무제와 조직의 변화

제2절에서는 본 연구를 위해 국내 기업들을 대상으로 수행한 설문조사 결과가 정리되었다. 이에 따르면, 유연근무제는 단순하게 조직 내에서 시행하기로 결정하고 다음날 손쉽게 시작할 수 있는 제도가 아니다. 유연근무제를 도입하고자 하는 조직에서는 제도 도입 전에 충분한 준비를 거쳐야 하며, 직무분석이나 IT 인프라 구축, 조직구조의 평면화, 보상 및 평가체제의 개선, 기업문화의 변화 등의 작업이 이 시기에 수행되어야 한다. 시행 이후에는 유연근무제라는 조직의 변화를 지속적으로 이끌어 나가기 위한 노력들이 이루어져야 하는데, 팀장과 관리자의 교육, 일에 대한 마인드의 교육, 근로자의 능력변화와 능력개발 등이 추가적으로 조직 차원에서 수행되어야 한다.

유연근무제와 함께 도입되어야 하는 이러한 노력들은 일반 조직에서는 쉽게 받아들여지거나 시행되기 어려운 경우가 많아, 결과적으로 패러다임의 전환과 함께 수행되어야 할 수준이라고 할 수 있다. 따라서 본 절에서는 유연근무제 시행에 앞서 수행되어야 할 가장 기본적인 변화로 패러다임의 전환을 제시하고자 한다. 유연근무제의 도입이 왜 패러다임의 전환이라는 원초적 변화까지 필요로 하는 것인지에 대하여 우선적으로 논하고, 패러다임의 전환을 위해 조직 차원에서 요구되는 것은 어떤 것인지에 대해 추가적으로 논함으로써 유연근무제와 패러다임과의 관계를 규명하고자 한다.

### 1. 유연근무제 시행 조직에서 요구되는 변화

기술적 진보와 가치관의 변화, 삶의 패턴 변화 등 21세기와 함께 우리 사회에 찾아온 변화와 고령화, 인력의 다양화, 여성인력의 증대 및 지식근로자의 대두라는 노동력의 변화로 인해 환경의 불확실성이 증대함에 따라 전통적 조직에서 유연조직화로의 변화는 고용관계에 큰 변화를 초래하였다. 구성원 개인의 조직 내 미래 경력에 대한 불확실성이 커짐에 따라 고용의 단기 지향성, 인력의 이동성, 승진경쟁, 직무와 역량의 중요성 역시 높아지고 있다. 이와 함께 전 세계적으로 근로형태의 다양화에 대한 관심이 늘어나고 있으며, 실제 적용 사례 및 연구 또한 급속히 증가하고 있다.

국내에서도 단시간 근로제도, 선택적 근로제도, 탄력적 근무제도, 원격근무제, 재택근무제와 같은 개별 유연근무제를 도입하는 기업들이 해마다 큰 폭으로 증가하고 있지만 아직 그 도입은 소극적 수준이

라고 볼 수 있다. 장기적으로 본다면 국내 조직은 다양한 근무형태가 이미 정착화 단계에 이른 국가들이 주로 선택하고 있는 유연근무제, 근로시간 계좌제, 단시간 근무 및 부모 휴가, 가족간호 휴가, 유연적 은퇴 등을 받아들여 보다 적극적으로 환경의 변화를 조직 내로 받아들여야 할 것이다. 그리고 이를 성공적으로 수행하기 위해서는 조직 내외적으로 많은 변화가 함께 이루어져야 할 것이다.

본 절에서는 우선 근로형태 다양화와 인적자원관리의 변화와 함께 조직 차원에서 요구받는 변화에는 어떤 것이 있는지에 대해서 제시하고 그 변화들을 효과적으로 이끌어 나가기 위해서 필요한 인적자원관리 차원의 전략에 대해서 논의하고자 한다.

#### 가. 패러다임의 변화

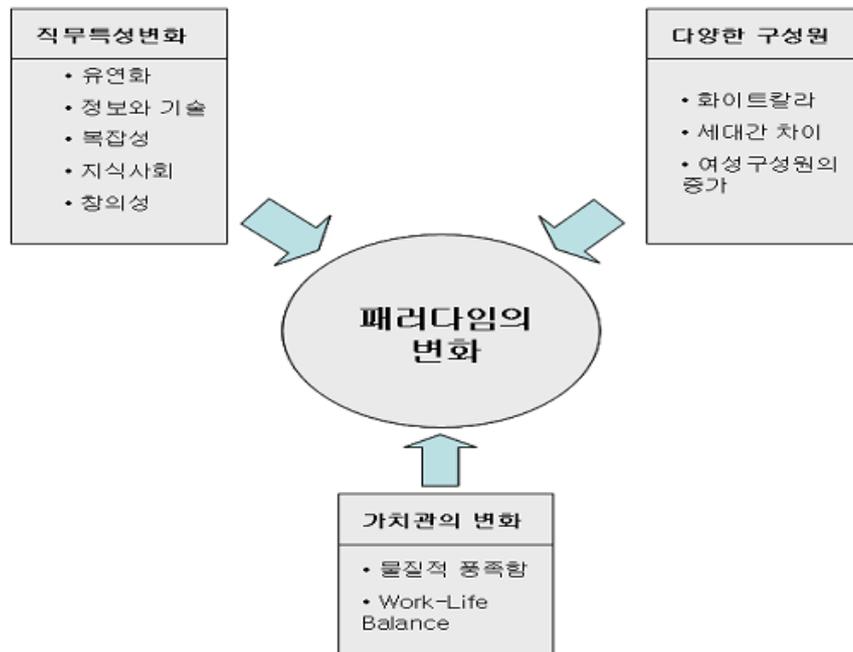
국내 조직 차원에서 유연근무제 시행에 따라 반드시 함께 고려되어야 할 사항으로 패러다임의 변화를 꼽을 수 있다. 토마스 쿤은 일찍이 패러다임을 한 시대를 지배하는 과학적 인식·관습·사고·관념·가치관 등이 결합된 총체적인 틀 또는 개념의 집합체로 정의하였다. 그에 따르면, 결국 현대사회를 정의할 수 있는 정보사회라는 것 또한 어떠한 특정 패러다임에 의해 지배되는 사회라고 할 수 있다. 패러다임의 변화는 그 시대에 살고 있는 이상 간파하기가 어렵지만, 시대를 통찰하는 안목을 가진 소수는 패러다임의 변화를 잡아내고 시대의 변화를 통해 나타나는 기회를 잡아 부를 축적하고 권력을 가질 수 있다. 반대로, 패러다임의 전환을 알아차리지 못하고 유연하게 변화에 적응하지 못한다면 새로운 패러다임에서는 살아남기 어려워진다. 새로운

패러다임을 어떻게 기업경영에 접목시켜 활용하느냐에 따라 근 미래의 기업형세 지도가 확연하게 바뀔 수 있다.

#### 나. 패러다임 변화를 주도하는 요소들

국내에서 우리 기업들의 조직 관리상의 패러다임의 변화를 야기하는 요소들은 크게 세 가지로 정리할 수 있다.

[그림 4-1] 패러다임 변화를 주도하는 요소들



먼저, 직무특성의 변화에 따른 기존 확실성의 근간이 모호해짐이 그 첫 번째 원인이라고 할 수 있다. 국내뿐 아니라 세계의 다양한 조직에

서는 이미 세계화와 개인화, 정치화, 디지털화, 환경화의 움직임에 따라 기존 조직들이 가지고 있던 기본적인 확실성의 근간이 이동됨을 경험하였다(Beck, 2000). 과거의 포드주의하의 대 산업은 대량생산과 대량소비로 대표되는 표준화되고 명확하게 구분과 통제가 가능한 직무들이었으나(Beck, 2000), 현대의 직무는 산업별로 규칙과 실행이 다른 '독특한 새로운 지형(distinctive new terrain)' (Smith, 2001)으로, 유연화(flexibility), 정보(information), 기술(technology), 속도(speed), 임시직(contingent workforce), 복잡성(complexity), 지식사회(knowledge society), 실업(unemployment) 등을 그 직무의 특성으로 가지게 되면서(Rogers, 2000), 기존에 기업들이 기본적으로 유지하던 조직형태 및 제도로는 새로운 직무를 효과적으로 관리하고 성과를 이끌어내는 데 한계를 경험하게 되었다.

둘째로, 노동력의 근간을 이루는 인적 구성원의 다양성이 경영의 패러다임을 바꾸는 변화요인이 되고 있다. 조직 구성원의 다양성(Diversity)은 조직창의성을 높이는 근간이 되기도 하지만 잘못 관리될 경우 방향성 상실의 원인이 되기도 한다. 따라서 조직 구성원의 다양성을 수렴할 필요성이 조직 내부에서 대두되기 시작한 것이다. 대부분의 조직구성원이 블루칼라이던 시대를 지나 남성 중심의 화이트칼라로 이루어진 조직에서, 젊은 세대, 특히 여성인력의 증대로 인한 인력의 다양성이 나타나고 있다. 기존의 한국 조직의 구성원은 대부분 베이비붐 시기에 태어난 남성으로 정신교육이 중시되던 시절에 군대 생활을 경험하고 위계질서가 분명한 남성 위주의 한국 조직을 구성해왔다. 하지만 젊은 세대들은 이전 세대와 전혀 다른 사회적, 경제적 경험으로 인해 기존의 관리방법과 리더십을 유지하는 것은 때로는 신세

대와 기존세대의 갈등을 불러일으키기도 하며, 이러한 불필요한 갈등은 조직의 경쟁력과 효율성에 큰 장애요소가 될 수 있다.

〈표 4-2〉 해외의 신세대 직장인 연구

연구 대상	출처	세대 특성
Y 세대 1982~1995년 출생	델로이트 (2009년)	인터넷 등 IT 기술 사용에 능하고, 낙관적이며 자신감이 강함
Y 세대 1980년 이후 출생	Fortune (2007년)	정당한 이유 없는 야근을 싫어하며, 모든 것의 1순위는 항상 자신
밀레니엄 세대 1981년 이후 출생	HR-Executive (2008년)	최신기술을 빠르게 습득하고, 인정의 욕구 및 집단 형상의 욕구가 강함
밀레니엄 세대 1977년 이후 출생	골드만삭스 (2007년)	IT 기술에 능하고, 팀워크와 자신의 성장을 중시

셋째, 새로운 가치관의 대두를 패러다임의 변화요인으로 들 수 있다. 농업사회에서 산업사회를 거쳐 산업자본이 지배하던 때는 인간의 절대적 욕망을 충족하기 위해 모두 노력하며 더 가지기 위해서 기를 쓰고 살아가야 했다. 하지만 현재 한국뿐 아니라 전 세계적으로는 좀 덜 가지고도 살아가며 개인의 행복을 추구하는 시대가 도래했다. 이런 차원에서 조직을 구성하는 개인들은 과거 세대가 그랬듯이 조직에 늦은 시간까지 일하며 성공하는 것을 인생의 목표로 삼지 않고, 적당히 별면서 개인의 삶을 즐길 수 있는 시간을 가지길 원한다. 기업과 조직 그리고 그 구성원의 역학관계는 급속한 변화를 경험하고 있으며 기업에서 사람의 중요성은 지속적으로 커지고 있고, 조직과 직무의 틀이 변화하며 기업에서 조직과 사람의 관계는 유기적으로 변화고 있다. 따라서 현대의 조직이 현 세대가 원하는 삶의 패턴을 지원하지 못하면

능력 있는 인재들은 자신의 삶의 가치를 충족시켜 줄 수 있는 조직으로 떠날 것이다.

기업들은 이러한 외부 환경변화를 맞이하여 전통적 리더십의 한계에 봉착하여 능동적으로 변화할 수 있는 자생력을 키우도록 강요받고 있으며, 유연근무제나 단시간 근무제, 다양한 가족 관련 휴가제와 같은 유동적인 인사관리적 변화가 새로운 대응전략으로 각광을 받고 있다. 유연근무제의 도입은 노동시장의 구조적 변화와 소비 및 여가생활 등 전반적인 생활 패턴의 변화에 기인한 것이므로, 향후 그 도입에 대한 요구가 더욱 커지게 될 것으로 기대되는 부분이라고 할 수 있다. 따라서 앞으로 국내 기업들이 국제적 무대에서 살아남기 위해서는 환경적 변화에 맞추어 미래사회에 적합한 패러다임으로 전환해야 할 필요성이 있다.

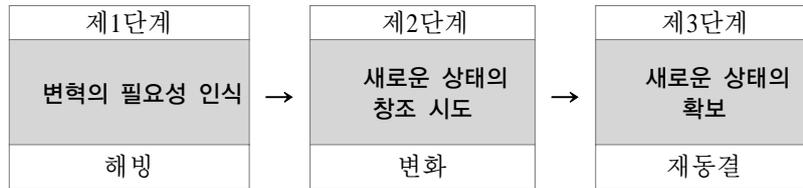
#### 다. 패러다임 변화를 위한 조직변화의 단계

새로운 패러다임에 맞추어 능력 있는 인재를 유치하고, 조직의 유연화를 추구하기 위해서는 전략적 조직변화의 긍정적 효과에 근거하여 적극적으로 조직 내부의 패러다임의 변화를 꾀할 필요가 있다. 기업이 전략적 조직변화를 위해 기울일 수 있는 조직 차원의 노력은 조직의 성과에 긍정적인 영향을 가져오기 때문에 미래를 준비하기 위한 패러다임의 변화 측면뿐 아니라, 조직성과 차원에서도 적극적으로 검토되어야 하는 부분이다(Grover & Grooker, 1995; Lambert, 2000; MacDuffie, 1995).

다양한 근로형태를 체득시켜 변화에 적절하게 대응할 수 있도록 조

직의 패러다임을 전환하는 것에는 많은 노력이 기울여져야 한다. 조직은 일정한 목적을 달성하기 위해 구성된 하나의 유기체이기 때문에 체계적인 변화의 단계를 거쳐야 한다. 조직의 변화관리에 대한 레빈(Lewin, 1947)의 3단계 모형에 따르면 변혁의 필요성을 인식하는 ‘해빙’ 단계가 바로 제1단계라 할 수 있으며, 새로운 상태의 창조를 시도하는 ‘변화’의 단계가 제2단계라 할 수 있다. 마지막으로, 변화된 새로운 상태를 확보하고 유지하는 ‘재동결’의 3단계가 체계적으로 이루어져야 조직의 변화가 이루어질 수 있는 것이다.

〈표 4-3〉 레빈(Lewin)의 조직변화의 3단계 모형



제1단계에서는 변화에 대한 필요성을 명확히 하여 조직 구성원들로 하여금 변화를 인식하고 수용하도록 해주는 단계로 조직 차원의 노력을 통해, 조직전체에 변화에 대한 동기를 부여하고 그 필요성에 대한 공감대를 이끌어 내는 단계라고 할 수 있다. 이 단계에서는 현재의 상태를 바꾸어야 함에 대한 필요성이 무엇인가에 대해 정확하게 진단하고, 조직이 변화를 통해 도달하고자 하는 이상적인 상태, 즉 목적이 무엇인가에 대한 명확한 방향성을 제시해야 하는 단계이다. 따라서 이 상태에서는 교육과 커뮤니케이션 등의 방법을 통해, 현 조직이 다양한 근로형태를 적용하는 명확한 필요성과 공감대를 형성해야 하는 단계

라고 할 수 있다. 현재 조직이 다양한 근로형태를 적용하지 않음으로써 나타나는 현재의 문제와 향후 발생할 수 있는 문제점 및 어려움은 무엇인가에 대해 명확하게 진단하고 다양한 고용형태를 조직에 정착 시킴으로써 조직이 얻을 수 있는 목적이 무엇인가에 대해 명확하게 제시되어야 한다.

제2단계에서는 조직 변화의 추진력이 증가하고 상대적으로 저항력이 감소하여 새로운 정보와 새로운 견해에 바탕을 둔 새로운 태도와 행동이 발전되는 과정이라고 할 수 있다. 변화 단계에 적절한 노력이 기울여진다면 조직 구성원들 사이에는 동일시(identification)와 내면화(internalization)가 일어나게 되는데, 동일시란 조직 구성원이 자신의 동료나 조직과의 관계에서 만족을 하고, 동료와 조직의 태도에 동화되어 자신도 일체화될 수 있다는 느낌을 받는 것을 뜻한다. 내면화란 조직구성원이 어떠한 변화가 자신의 가치체계에 부합될 때 그 변화에 동의하고 받아들임으로써 자신의 행동까지를 변화시키는 것을 뜻한다. 이 단계에서는 근로형태 다양화에 대해 조직 구성원에게 명확하고 충분한 정보 및 분석 결과를 제공하여 참여와 몰입을 하도록 지원방법을 고안하여 의사결정자에서 조직 하부자에 이르기까지의 모든 구성원이 근로형태의 다양화에 대한 두려움이나 의구심 때문에 가질 수 있는 저항을 해소해 주도록 노력해야 한다.

제3단계에서는 새로운 정책을 수립하고, 필요한 제도적 변화를 시도하여 새로운 상태를 안정화시켜 변화된 상태를 견고하게 만드는 단계이다. 이 단계에서는 무엇보다 최고경영자 층의 의지와 인식이 중요하며 2단계에서 최소화시킨 저항을 최소화시켜 주어 일어난 변화에 역행하여 과거로 회귀하려고 하는 관성을 막아야 한다. 즉, 변화를 지

지하는 힘과 저항하는 힘 사이에 균형을 잡기 위한 노력에서 저항을 억제할 수 있는 강력한 저항관리의 노력이 기울여져야 한다. 이 단계에서는 지속적으로 조직 구성원의 참여와 몰입을 독려하면서 강력한 지원 및 압력을 제공하여야 한다.

즉, 조직변화 관리의 측면에서 조직 내부적으로 인적자원관리 및 인적자원개발의 노력이 단계별로 체계적으로 이루어져야 성공적인 패러다임의 변화에 따른 조직변화가 정착될 수 있는 것이다.

## 2. 유연근무제 시행 조직이 경험하는 어려움

한국 기업에서 유연근무제와 같은 근로형태 다양화를 적용하는 실태에 대한 연구에 의하면 한국의 상시근로자 10인 이상 사업체 중에서 유연근무제, 즉 단시간 근로제도, 선택적 근로시간제도, 탄력적 근로시간제도, 재택근무 혹은 원격근무제, 재량 근로시간제, 보상휴가제를 1개 이상 도입한 사업체는 30.3%로 조사되고 있다. 산업별로 유연근무제 도입 현황을 유연근무제를 1개 이상 도입하고 있는 사업체를 중심으로 살펴보면 업종별 제도 도입률이 가장 높은 업종은 ‘숙박 및 음식점업’으로 64.7%였고, 그 다음은 ‘전기, 가스, 증기 및 수도사업’으로 해당 업종 사업체의 52.8%가 도입하였고, ‘예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업’(50.1%), ‘교육서비스업(46.6%)’, ‘보건업 및 사회복지 서비스업’(41.8%)순으로 나타났다. 한편, 광업(7.7%), 제조업(19%), 건설업(20.4%), 부동산업 및 임대업(15.6%) 등이 평균보다 낮은 유연근무제 도입현황을 보이고 있다(김태홍, 2010).

선진국의 유연근무제 도입 현황에 비해 국내 기업들의 유연근무제

도입은 여전히 초기 단계를 걷고 있다고 할 수 있다. 1990년대 말 한국 IBM, P&G코리아 및 유한킴벌리와 같은 외자계기업을 중심으로 유연근무제가 도입되기 시작했음에도 불구하고, 국내 기업은 여전히 소극적 태도를 유지하고 있다. 한국의 경우, 재택근무 도입률이 0.7%로 선진국의 1/20에 불과한데, 한국의 IT 인프라가 세계 최고 수준임을 감안하면 이러한 비율은 매우 낮은 편이라는 분석을 얻을 수 있다(한국정보화진흥원, 2009).

기업에서 탄력적 근로시간제를 시행함에 있어서 어떤 어려움이 있는가에 대한 조사 결과, ‘의사소통 및 관리감독의 어려움,’ ‘업무연속성 및 업무효율성의 저하,’ ‘근로자간 화합 및 융화의 어려움,’ 그리고 ‘제도 활용 근로자의 근무평정의 어려움’ 등으로 나타났다. 조사된 어려움과 함께 근로형태 다양화에 대한 기존 연구들에 의해서 지적된 유연근무제의 도입 및 활용을 저해하는 요소들에는 다음과 같은 것들이 있다.

#### 가. 유연근무제 도입상의 어려움

우선 유연근무제 도입상의 문제점으로 복지제도로서의 가족친화정책과 달리 조직의 문화와 직결되는 일하는 방식에 대한 체계적인 검토가 필요하다는 점에서 경영진이 부담을 느끼고 저항을 느끼는 요인을 들 수 있다. 유연근무제의 경우 조직근로자에게 더 많은 자율성과 통제성을 주는 것이기 때문에 이런 부분에서 경영진의 불안감이 크게 작용할 수 있는 것으로 지적되었다(Bailyn, 1993). 둘째로, 유연근무제가 짧은 시간에 더 많은 일을 하기를 요구한다는 점에서 직무강도가

심화되기도 하여 조직 구성원 및 노조에게 큰 반발을 사, 도입이 어려운 경우도 지적되고 있다. 단시간 근로의 경우에 줄어든 업무시간에도 불구하고 업무의 내용과 양에 대한 조정이 보통 이루어지지 않기 때문에 직무강도가 심화되는 경향이 나타나고 있다. 특히 압축근무(compressed-work week)의 경우에도 업무 외 시간에도 함께 일하는 특성상 업무가 도리어 과도해지는 부분이 지적되었다. 셋째, 유연근무제의 활용으로 인해 경력개발에 필요한 직무를 할당받지 못함으로 인해 경력개발에 어려움을 겪게 되는 어려움이 지적되었다(Keliher & Anderson, 2008). 유연근무제가 근로자들의 개인의 발전을 위한 기회를 저해하여 시간 및 비용을 발생시켜 유연근무제 하에서 근무하는 조직 구성원에게 불만을 야기할 수 있으며, 이 때문에 유연근무제의 효과적인 적용을 방해할 수 있는 것으로 조사되었다. 마지막으로, 유연근무제의 활용이 여성에게만 편중되고 있어 조직 내부적으로 여성만을 위한 제도라는 인식으로 야기되는 어려움으로 인해, 조직 내에서 적극적으로 유연근무제를 도입하는데 방해가 되거나, 여성을 위한 제도라는 인식 때문에 유연근무제 도입에 있어 남성 근로자의 반발을 살 수 있어, 유연근무제의 도입이 어렵게 되는 점 등이 조사되었다(Tomlison, 2007).

#### 나. 유연근무제 도입과 활용상 괴리의 문제점

또한 유연근무제의 도입과 활용상의 괴리에 의해 발생하는 문제점들도 조사되었다. 이는 위의 다양한 도입상 어려움에 의해 유연근무제를 공식적으로 조직에 도입시켜도 실질적으로 활용하는 것이 어려운

현실상의 문제점을 의미한다. 이런 이유 때문, 많은 조직에서 도입하고 있는 유연근무제의 개수와 실제로 제도로 활용되고 있는 제도 개수에 차이가 발생하기도 한다. 기존의 연구에 의하면, 평균적으로 기업 내에 적용한 유연근무제 관련 제도는 3.2개인데 반해, 실제로 활용중이거나 활용 가능한 제도에 대한 응답은 1.5개에 불과하여 그 괴리감을 보여 주고 있다(Eaton, 2003).

#### 제4절 유연근무제와 인적자원관리 전략

위에서 논의한 바와 같이, 다양한 근로형태를 조직 내에 적용하는 것은 국내 기업들이 신속하게 미래변화에 대비하고, 지속적 성장을 해나가는데 반드시 필요한 절차임에도 불구하고, 실제로 조직에 적용할 때 나타나는 다양한 문제점 때문에 적극적인 도입이 어려운 상황이라고 볼 수 있다. 따라서 유연근무제를 실제로 국내에 정착시키기 위해서는 어떻게 유연근무제 도입을 위한 계획을 체계적으로 추진하는가가 시급히 연구될 필요성이 있다.

본 연구에서는 근로형태다양화에 대한 기존 연구에 대한 문헌분석, 사례분석 및 집중면담, 설문분석 등을 통한 결과를 수합하여, 단계별로 필요한 조직관리 차원의 노력을 제시하고자 한다. 본장에서는 유연근무제의 성공적인 정착을 위하여 크게 3단계의 조건을 제시하고자 한다. 유연근무제 도입에 영향을 미치는 조건들, 유연근무제 정착을 촉진하는 조건들, 그리고 마지막으로 정착된 유연근무제를 유지하는 조건들로 나누어 각 단계별로 필요한 조직차원의 노력에는 어떤 것이

있는가를 논하고자 한다.

## 1. 성공적 유연근무제 도입에 영향을 미치는 조건들

왜 어떤 조직에서는 다양한 근로형태나 유연한 근무가 가능한데 비해서, 다른 조직에서는 어려운 것인가? 유연근무에 대한 문헌연구가 매우 드물긴 하지만, 몇몇의 기존 연구에 의하면 다양한 근로형태나 유연한 근무에 대한 인적자원관리 제도가 조직 내에 가능하도록 하는 것은 그 조직이 가지고 있는 환경 및 조건에 상당부분 기인하는 것으로 나타나고 있다.

### 가. 기업의 크기

Osterman(1994)에 의하면, 기업의 크기와 유연근무제의 관계가 명확하게 조사되지는 않았지만, 대체로 규모가 다소 작은 기업일수록 이러한 변화를 일으키기 쉬운 것으로 조사되었다. 이는 큰 조직일수록 유연근무제를 도입하기 전에 조정(coordination), 커뮤니케이션, 조직구성원의 협조 등에 드는 시간과 비용이 높은 것에 기인한다. 반면에, 규모가 다소 작은 조직일수록 태생적인 유연화와 덜 위계적인 형태를 갖고 있기 때문에 새로운 기술이나 제도를 적용해보기가 쉽다고 할 수 있다(Harrison, 1994). 따라서 유연근무제의 적용에 영향을 미칠 수 있는 조직의 크기를 효과적으로 조절하여 효율적 커뮤니케이션이나 조직구성원의 협력이 효과적으로 발현될 수 있는 평면적 구조나 팀제 같은 조직 형태를 가지도록 조절하는 작업이 필수적이라고 할

수 있다.

#### 나. 노동조합

노동조합의 존재 여부가 조직에서 유연근무제를 실천하는 데 도움이 되는가 방해가 되는가는 아직 불분명하다. 하지만 노조에 의한 단체협약이 다소 경직된 근무조건을 산출하는 상황을 고려하면, 새로운 유연 제도가 단체협약에 의해서 제공되는 조합원들에 대한 보호에 해를 끼치지 않을 것인가에 대한 노조의 우려가 발생할 수 있다. 노조 입장에서는, 사측이 이러한 유연근무제 관련한 제도를 이용하여 단체협약의 효과와 영향력을 약화시키고 노조원 간의 결속력을 저해시킬 것이라 판단하여 유연근무제의 도입을 반대하곤 한다. 하지만 노동조합의 존재가 유연근무제 도입을 활성화시키는 경우도 발견되고 있다. 미국 내 주요 전국노동조합의 경우에는 유연근무제를 포함한 직원 참여제도를 강력하게 지지하고 있기 때문이다(Lawler, Mohrman, and Ledford 1992). 명백하게, 노동조합의 존재가 유연근무제 도입에 방해가 되는가 도움이 되는가는 전적으로 노조와 사측이 얼마나 상호협력적인 관계를 형성하고 있는가에 달렸다고 볼 수도 있다. 특히 유연근무제를 도입함에 있어서 이 제도가 직원에게 도움이 될 것이며, 제도 도입에 있어서 노조가 얼마나 참여하느냐에 따라서 제도에 대한 노조의 태도는 극명하게 달라질 수 있는 문제라고 할 수 있다.

국내 제조업 C사의 경우, 노조가 없는 것이 유연근무제 도입을 빠르게 진행할 수 있었던 요인이라고 보기도 하며, 국내 금융업 E사의 경우는 노조의 존재로 인해 유연근무제의 도입에 앞서 장기간의 대치

상황을 연출하기도 하였다. 하지만 국내 기업 A사의 경우에는 유연근무제 도입에 앞서 노동조합과 다양한 방법으로 대화와 협의를 시도하여, 노사 양측이 만족하는 건강한 유연근무제 도입을 성공적으로 이끌 수 있었다. 따라서 노동조합의 존재가 유연근무제 도입에 긍정적인 효과를 가져올 수 있는 다양한 가능성을 염두에 두고 계획을 수립하여야 할 필요성이 있다.

#### 다. 새로운 기술

새로운 기술의 소개는 그 조직원들이 새로이 도입되는 필요한 기술을 어느 정도 보유하고 있는가를 확인하는 데 부가적인 비용을 발생시키곤 한다. 새로운 기술의 소개를 통한 이러한 확인 작업을 통해 위에서 언급한 “해방”이 이루어지기도 한다. 즉, 확인 작업을 하는 것이 현재 조직이 처해있는 상태에서 이동을 하게 하는 변화의 역할을 하게 되는 것이다. 하지만 이 비용은 조직의 환경과 상태에 따라 달라지기도 한다. 만약 새로이 도입하는 기술이 현재 조직이 활용하고 있는 업무 제도와 얼마나 연관되어 있는가에 따라 이 비용은 달라진다. 기존 연구자들에 의하면, 새로운 기술은 더욱 유연한 제도를 때로는 자극하여 더 빨리 조직 내에 유연근무제를 도입하게 할 수 있다(Piore & Sabel, 1984).

국내 기업 A사는 IT 선도 업체라는 강점을 십분 발휘하여, 유연근무제의 도입과 IT의 접목을 성공적으로 이끌어 낸 기업의 대표적인 국내 케이스라고 할 수 있다. 시설 장비를 사용하여 작업해야 하는 경우에는 유연근무제를 도입하고, 현장중심으로 활동해야 하는 영업직의 경우에는 IT 기기를 적극 활용하여 스마트워크를 도입하였는데, 이는

A사가 이미 다양한 근로형태에 적용 가능한 기술을 갖추고 있었기에 가능한 부분이라고 할 수 있다. 또한 E사의 경우, VPN(Virtual Private Network)의 유무에 따라 유연근무제 도입의 가능성이 높아진다고 분석하고 있다. 따라서 다양한 근로형태를 적용하려는 조직에서는 기업이 가지고 있는 기술을 평가하고, 근무형태 다양화에 따라 도입하여야 하는 기술을 파악하여야 다양한 근무형태를 조직 내에 성공적으로 정착시키는 가능성이 높아질 것이다.

#### 라. 산업

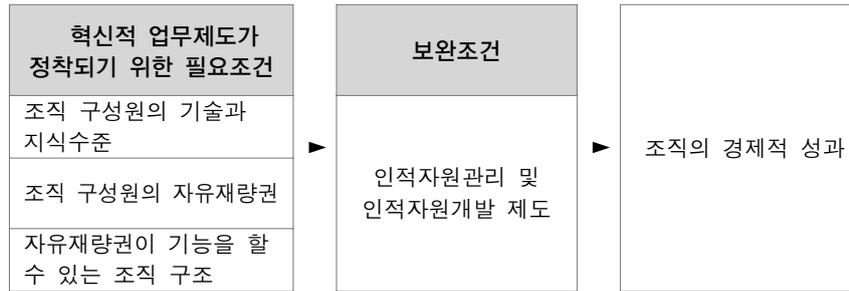
또한 산업의 분야에 따라서 새로운 제도는 공급되는 상품이나 서비스에 따라 크게 영향을 받을 수 있다. 시장의 경쟁상황이나 상품주거나, 사용되는 기술과 같은 요소들은 산업에 따라 매우 상이하기 때문에, 유연근무제와 관련한 제도의 도입은 그 조직이 처해 있는 산업의 종류에 크게 영향을 받을 수 있게 된다(Lawler, Mohrman, and Ledford, 1992). 본 연구의 1장에서 논의된 바와 같이, 서비스업, 도·소매업, 제조업, 교육서비스업, 금융보험업 등의 순서대로 유연근무제를 도입하고 있는 것으로 조사되었다. 위의 5개 이외의 산업에서 유연근무제를 도입하지 못하는 이유는 업무의 특성에 기인한다고 볼 수 있다. 위의 현황이 시사하는 점은, 유연근무제에 대한 사회의 요구가 커지고, 조직 효율성 차원에서 유연근무제의 효용이 크다고 해도, 산업이나 직무의 특성이 유연근무제에 적합하지 않으면 유연근무제의 도입이 오히려 조직에 해가 될 수도 있다는 것이다. 따라서 유연근무제를 도입하려는 조직에서는 조직이 속한 산업군과 직무의 특성을 면밀히 살펴

유연근무제의 도입이 조직에 어떠한 영향을 미칠 것인가를 객관적으로 분석할 필요가 있다.

## 2. 성공적인 유연근무제 도입의 촉진 조건

기존에 이미 많은 연구들은 적절한 인적자원관리적인 노력에 따라 조직 내에서 어떠한 특정 제도의 효과성이 영향을 받는다는 결과를 밝혀내었다. Bailey(1993)의 연구에 따르면, 혁신적인 업무 제도가 경제적 성과를 향상시키기 위해서는 다음의 세 가지 필요조건들이 만족되어야 한다고 주장했다. 첫째, 조직구성원들은 관리자가 가지고 있지 않은 지식과 기술을 보유하고 있어야 할 것, 둘째 그 기술과 지식을 조직 구성원들이 자유 재량권을 가지고 사용하도록 동기 부여할 것 셋째, 그 자유재량권이 성공적으로 경제적 성장을 이루어 낼 수 있는 방식으로 조직이 구조화되어 있을 것이 그 세 가지라고 할 수 있다. 이 세 가지 조건들에서 추측할 수 있듯이, 유연근무제와 같은 제도가 조직 내에서 성공적으로 정착하기 위해서는 특정 인적자원관리적인 제도가 동반되어야 하는 것이다. 하지만 특정 인적자원관리의 제도와 유연근무제 관련 제도가 반드시 상관관계가 존재하는 것은 아니다. 다만 유연근무제를 지원하는 제도가 조직의 효율성과 유연근무제 관련 제도의 효과성을 높여, 결과적으로 유연근무제 도입으로 인한 조직의 경제적 성공에 보완적인 역할을 수행할 수 있을 것이라는 시각이 강하다고 볼 수 있다. 이러한 측면에서 여기서는 인적자원관리 부분에서 어떠한 업무 제도가 유연근무제와 관련한 제도를 조직에 도입하는 데 촉진 조건으로서 도움이 될 수 있는가를 논하고자 한다.

〈표 4-4〉 혁신적 업무제도와 조직의 경제적 성과 사이의  
인적자원관리와 개발의 역할



가. 직무에 대한 분석과 재설계

유연근무제의 성공적인 도입에 앞서 가장 중요한 것은 직무분석이라고 볼 수 있다. 직무분석이란 분석적인 방법을 통하여 직무에 포함되는 일의 성질이나 직무를 수행하기 위하여 그 업무를 수행하는 조직 구성원에게 요구되는 직무 및 능력 등의 내용을 수집하고 분석하는 것으로 정의할 수 있다. 보통 직무분석은 기본계획을 수립하고, 대상 직위를 선정하여 직무기술서를 작성하며, 직무를 분석하고 평가하는 등의 절차에 따라서 수행된다. 이러한 과정을 통해서 도출된 정보를 정리한 문서를 직무기술서라 하며, 직무를 수행하기 위해 요구되는 최소한의 인적요건을 자세하게 작성한 문서가 직무명세서가 된다고 할 수 있다. 유연근무제의 도입에 앞서 직무분석이 중요한 이유는, 앞에서 제시한 바와 같이 유연근무제가 모든 업종과 직무에 적합한 것이 아니라, 특정 산업에 적합하고, 도입에 있어 적정한 기술이 동반되어야 하기 때문이다.

직무분석을 실시함에 있어 우선 직무분석에서 얻은 정보를 어디에

활용할 것인가가 결정되어야 하는데, 유연근무제에 사용할 정보를 도출하기 위한 직무분석이 제대로 수행된다면 그 결과를 활용하여 우선 그 직무가 유연근무제의 도입에 적절한 업무인지를 결정할 수 있으며, 둘째로 유연근무제 중 특히 어떠한 제도를 적용하기에 적절한지를 결정할 수 있으며, 마지막으로 유연근무제에 적합한 직무별 보상체계를 고안하는 데 활용할 수 있을 것이다. A사의 경우, 유연근무제 도입에 앞서 면밀한 직무분석을 실시하였으며, 그 결과에 따라 시설물을 관리하는 직군의 구성원에게는 시차출근제를 적용하였으며, 영업을 하는 직군에게는 스마트워크를 적용하여 유연근무제를 실시하였다. 특히 직무분석 결과를 활용하여 스마트워크를 활용하는 영업직의 보상체계를 재구성하는 데 활용하였다. 따라서 유연근무제를 도입함에 있어 인적자원관리부서에서 가장 먼저 수행해야 할 작업은 직무분석이라고 볼 수 있으며, 직무분석의 결과에 따라 유연근무제의 성공이 크게 영향을 받을 수 있다.

#### 나. 유연근무제 적용에 대한 홍보

직무분석 및 산업분석을 통하여 유연근무제가 조직의 산업 및 직무에 적합한가를 분석한 후에는 다양한 방법을 통하여 조직 구성원에게 유연근무제에 대한 홍보를 수행하는 것이 필요하다. 이는 조직 구성원과의 커뮤니케이션을 보다 적극적으로 시도하는 것을 의미한다. 홍보 방법으로는 다양한 방법을 시도할 수 있다. 우선 조직 구성원에게 유연근무제의 도입에 대한 설명회를 개최하여 유연근무제가 조직구성원의 고용안정성을 위협하기 위해 고안된 제도가 아니라는 점을 알릴

수 있을 것이다. 또한 홍보포스터를 제작하거나 유연근무제 운영지침 등을 마련하여 유연근무제에 대한 정보를 쉽게 이해할 수 있도록 제작 배포하는 것도 효과적인 방법이라고 볼 수 있다. 또한 조직 내 포털사이트를 이용하여 조직구성원에게 이메일로 제도를 설명하거나 이를 이용하여 조직 구성원들의 유연근무제에 대한 의식조사 등을 수행하고 그 결과를 공유하여 적극적으로 유연근무제를 홍보하고 동시에 구성원들의 의사를 수집하여 유연근무제가 조직의 효율화와 경쟁력 강화를 위해 필수적인 선택이라는 점에 대한 동의를 얻는 것이 필요하다고 볼 수 있다. C사의 경우에도, 초반에 유연근무제를 도입할 때 다양한 방법으로 유연근무제에 대한 홍보를 적극적으로 수행하여 유연근무제 도입으로 나타날 수 있는 혼란을 최소화하였다. 따라서 유연근무제 도입에 있어서 조직내에서는 나타날 수 있는 문제점에 대해서 최대한 자세하게 조사하여 발생 가능한 문제점에 대비하는 한편, 조직 구성원들에게 본 제도의 긍정적 효과와 적용의 필요성에 대해 충분히 홍보하여 유연근무제가 도입되었을 때 나타날 수 있는 혼란이나, 조직 구성원의 소외감을 최소화하도록 해야 한다.

#### 다. 파일럿 프로그램 실시

유연근무제 도입 전에 파일럿 프로그램(pilot program)을 운영하고 이에 대한 피드백을 받아 제도를 보완하는 것이, 유연근무제를 도입하였을 때의 반발을 최소화하고 제도를 보다 빠르게 정착 시키는 데 효과적이다. E사의 경우에도, 제도의 전면도입에 앞서 제도 도입 전에 파일럿 프로그램으로 유연근무제를 도입하여 만일에 발생할 수 있는

문제들은 제도를 효과적으로 수정하고 방지할 수 있는 기회로 활용하였다. 따라서 유연근무제를 도입하고자 하는 기업에서는 유연근무제 전면도입에 있어 발생할 수 있는 문제와 그 영향을 최소화하기 위해, 우선 제도를 국지적으로 적용하여 발생하는 문제점을 관찰하고 그 해결점을 도출하여, 유연근무제 도입에 동일한 문제가 전체 조직 차원에서 발생하지 않도록 충분한 대비책을 세워둘 필요성이 있는 것이다.

#### 라. 교육훈련 관련 제도

기존의 연구들에 의하면, 조직 내에 유연근무제 관련 제도를 도입함에 있어 교육훈련 관련 노력들이 얼마나 제공되느냐에 따라 유연근무제의 정착의 성공 여부가 결정된다. 다양하고 상이한 종류의 교육훈련 프로그램은 유연근무제에 차별적으로 도입될 필요성이 있다. 기초기술 교육훈련의 경우는 모든 조직구성을 포함한다는 사업주의 의지를 표명한 것이며, 직무기술 관련 교육훈련은 직무수행에 있어 필요한 특정 기술의 업그레이드에 대한 조직 차원의 관심을 표명하는 것이라고 할 수 있다. 그리고 작업장과 관련한 교육훈련의 경우는 상이한 종류의 제도의 목표를 조직 구성원들이 숙지해야 함을 얼마나 사업주가 심각하게 생각하고 있는가를 보여 주는 방법이라고 할 수 있다.

따라서 유연근무제 도입과 함께 시작되는 교육훈련 과정은 사업주가 유연근무제의 정착을 얼마나 원하고 있는가를 반영하는 지표가 될 수 있는 것이다. 또한 교육프로그램을 모든 조직 구성원에게 제공한다는 것은 유연근무제가 도입되는 것이 전체 조직원들의 고용을 전혀 위협하지 않는다는 것을 확신시켜 주는 방법이 될 수 있으므로, 총체

적인 시각에서 유연근무제 정착에 큰 도움이 되는 조직적 노력이라고 볼 수 있다. 유연근무제 도입과 교육훈련 관련 제도는 본 연구에 있어 중요한 부분을 차지하고 있기 때문에, 본 장에서는 유연근무제 도입 조직에서 교육훈련 관련 제도를 제공하는 것이 조직구성원에게 어떠한 영향을 줄 수 있는지에 대해서 논의하고, 다음 장에서 필요한 교육훈련 관련 제도에 대해 자세히 논하고자 한다.

#### 마. 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 유연근무제를 도입함에 있어서 가장 큰 어려움으로 꼽히기도 하는 문제점이다. 이미 유연근무제를 도입한 많은 조직에서는 유연근무제 도입에 따라 조직 구성원들이 느낄 수 있는 외로움과 소외감, 팀워크의 저해 등을 인지하고 있다. 유연근무제 도입과 함께 의사소통방법에도 새로운 변화가 필요하며, 의사소통 방법의 개선은 조직 내 유연근무제 관련 제도를 적용하고 정착하는 데 긍정적인 영향을 끼칠 수 있다. 기존 이메일에 의존하거나 일방적 명령하달식의 관리체제는 조직 구성원들에게 고립된 감정을 느끼게 해 전체 조직의 문화에 부정적 영향을 줄 수 있다. 이를 위해 관리자들은 새로운 의사소통 방법을 배워야 하며, 이메일뿐 아니라 보이스메일, 비디오 컨퍼런스나 면대면 미팅 등을 현재보다 더욱 적극적으로 활용할 필요가 있다. 유연근무제 도입과 함께 관리자들에게 요구되는 미덕은 보다 적극적인 의사소통 방법이라고 할 수 있다. 모든 조직구성원에 대한 접근법이 보다 강조되어야 할 것이며, 보다 잦은 의사소통이 공유되어야 할 것이다.

또한 조직 구성원들에게도 새로운 의사소통 방법을 전파시켜야 할 필요성이 있다. 새로운 의사소통에 활용되는 도구들의 사용법을 숙지하는 것은 물론이며, 각 도구들을 사용하는 데 있어서 공통되게 알고 있어야 하는 의사소통의 기초 규칙들을 수립하여야 하며, 이를 모든 구성원이 이해를 하는 것이 필요하다. 예를 들어, 이메일은 보고서를 보낼 때만 사용하게 하고, 모든 사람들이 프로젝트 이슈에 참여할 수 있도록 특정 시간과 장소에서 회의를 개최하게 하며, 인터넷 채팅방을 업무협의로 적극 활용한다던가 하는 기본 규칙을 정하는 것은 유연근무제 적용과 성공적인 정착에 크게 도움이 된다(Cascio, 2000).

국내의 기업 중 성공적으로 유연근무제를 도입한 E사의 경우에도 유연근무제 도입으로 인해 저해될 수 있는 커뮤니케이션을 강화하기 위하여, 다양한 방법을 인사 부서에서 개발하여 그 지침을 각 부서의 부서장이나 팀장에게 공유하게 하고, 적극적으로 다양한 방법을 사용하도록 하는 노력을 기울임으로써, 성공적으로 유연근무제를 조직 내에 도입할 수 있었다. 따라서 유연근무제를 성공적으로 도입하려는 조직의 인사관리부서에서는 단순하게 제도를 도입하는 데 그치지 말고, 유연근무제의 도입으로 발생할 수 있는 각 조직 특유의 커뮤니케이션상의 문제점에 대해 분석하고 이를 방지할 수 있는 방법을 고안하며, 또 필요하다면 커뮤니케이션의 효율성을 높일 수 있는 지침이나 가이드라인을 마련하여 배포하여야 할 것이다.

#### 바. 수평적 조직 구조

유연근무제를 효과적으로 정착시키기 위해서 필요한 것으로 수평적

조직 구조를 들 수 있다. 기존의 계층적(hierarchical) 조직 구조는 상부에서 명령이 전달되고, 하부에서 보고가 올라가기 위해서 수많은 단계를 거칠 수밖에 없었다. 하지만 유연근무제를 도입하게 되면 수직적 조직 구조에서 같이 모든 사람이 한 장소에, 같은 시간에 모이는 것이 어려워진다. 따라서 유연근무제 도입의 상황에서 조직구조를 수평적 형태로 바꾸는 것이 제도의 정착에 크게 필요하다.

수평적 조직 형태의 특성은 스피드 경영에 알맞은 형태라고 볼 수 있다. 도전성이나 유연성, 빠른 의사결정 등이 가능하며, 다음과 같은 장점이 있다.

첫째, 의사결정이 고객과 접촉하는 순간에 이루어질 정도로 실무에 근접하고, 반응시간이 빨라진다.

둘째, 팀 구성원은 책임감과 의무감을 느끼며, 탁월한 대인관계 기술, 문제해결능력, 참여도 등을 요구받아 해당 능력이 향상될 수 있다.

셋째, 생산성과 품질을 향상시키고 효율을 극대화하기 위한 일처리 과정을 위한 자발적인 재설계를 촉진한다.

C사의 경우에는 유연근무제의 도입과 함께 팀 형태의 수평적 조직 구조로 개편하여 조직 자체가 유연하게 바뀌는 작업을 수행하였다. 따라서 유연근무제를 도입하고자 하는 조직의 인사관리 부서에서는 유연근무제의 도입에 영향을 줄 수 있는 조직의 구조에 대해 면밀히 분석하여 유연근무제의 도입과 함께 조직의 성과를 보다 효과적으로 이끌어 낼 수 있도록 조직구조에 대한 보완책을 마련하여야 할 것이다.

〈표 4-5〉 유연근무제 도입을 위한 촉진 조건

종 류	필 요 성
직무분석과 재설계	- 유연근무제의 도입에 적합한 직무 도출 및 후속작업 활용성
유연근무제 홍보	- 유연근무제에 대한 오해 해소 및 혼란 최소화
파일럿 프로그램 실시	- 조직별로 적합한 유연근무제 운영방안 도출 가능 - 유연근무제 도입으로 인한 문제에 대해 미연 방지 기회
교육훈련 관련 제도	- 유연근무제 정착화 가속화 - 조직 구성원 고용보장에 대한 시그널링 효과
커뮤니케이션 강화	- 유연근무제 도입에 따른 외로움과 소외감, 팀워크의 저해 방지
수평적 조직구조 도입	- 유연성 및 빠른 의사결정으로 인해 유연근무제와 시너지 효과 발생

### 3. 성공적인 유연근무제 도입을 위한 유지 조건

기존의 많은 조직개발 관련 연구자들은 조직을 개발하고 발전시키기 위해서 가장 어려운 단계로 유지 단계를 지적하였다. 조직은 유기적인 존재로서 기존의 형태로 돌아가려는 관성이 있기 때문에, 아무리 혁신적이고 참신한 변화라도 조직 내에서 적절한 유지노력이 기울여지지 않는다면 그 변화는 자리를 잡지 못하고 사라지고 말기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 유연근무제의 활성화를 위해 제도의 도입과 관련하여 특히 어떠한 인적자원관리 관련 프랙티스가 유연근무제를 조직 내에 완전하게 유지시키는데 큰 영향을 줄 것인가에 관련하여 논하고자 한다.

## 가. 성과관리

유연근무제의 도입에 있어 가장 큰 어려움으로 지적되는 것이 바로 성과관리라고 할 수 있다. 유연근무제의 도입에 있어 관리자들에게 성과관리에 있어 요구되는 것은, 첫째 성과를 어떻게 정의할 것인가, 둘째 성과를 어떻게 측정할 것인가, 셋째 성과를 어떻게 장려할 것인가라고 할 수 있다.

### 1) 성과의 정의 문제

유연근무제 도입에 있어서 성과를 정의하는 작업은 매우 민감할 수 있다. 근대 한국 조직에서 기대되는 우수한 인재상은 시간에 맞추어 출근하고, 상사의 명령에 복종하며, 초과근무를 하여 업무를 마무리하는 조직원이었다고 볼 수 있다. 하지만 유연근무제 도입과 함께 더 이상 기존의 우수한 인재상을 동일하게 적용할 수 없는 상황으로 변화가 일어났다고 볼 수 있다. 따라서 우수한 인재상과 더불어 유연근무제의 도입에 따라 적정한 인재를 어떻게 정의하고, 이들이 수행하는 업무의 성과를 어떤 식으로 평가해야 할 것인가가 중요한 문제로 대두될 수밖에 없다. 특히, 조직 구성원의 성과평가문제는 민감한 사항으로 개인의 공정성 인식과 직결되어 조직몰입과 만족도에 큰 영향을 끼치며, 노동조합이 조직에 존재할 경우에는 문제가 발생할 수 있는 부분이라고 할 수 있다. 따라서 유연근무제의 도입을 성공적으로 마무리하기 위해서는 조직 내부적으로 업무와 산업의 특성을 반영하여 성과를 명확하게 정의할 필요성이 있다.

성과를 정의하기에 앞서 관리자가 고려해야 하는 사항에는 다음과 같은 것들이 있다. 팀의 궁극적인 목적은 무엇인가; 팀 구성원들이 다수의 역할을 수행하기를 원하는가, 팀 구성원들이 부가적으로 책임져야 하는 일에는 어떠한 것들이 있는가(신입직원 선택, 동료평가 등); 팀 리더는 어떠한 과정을 통해서 선출되는가, 팀에서 의사결정을 내리는 방식은 무엇인가; 팀의 권한은 어느 선까지인가(Townsend, DeMarie and Hendrickson, 1998) 등이 있다.

위의 사항들에 따라 명확한 기준이 정리되면 구체적이고 도전적인 목표를 정하고, 이를 어떤 방식으로 어떻게 측정할 것인가를 정하는 작업이 수행되어야 한다. 성과를 측정하는 방법은 특히 조직의 전략적 방향과 사업의 목적과 고객의 요구수준에 맞도록 연결지어 정해야 할 필요가 있다.

측정하는 방법을 결정지은 다음에는 평가에 대한 정의를 할 필요성이 있다. 평가 절차의 일반적인 평가는 조직 구성원이나 팀의 관심과 노력에 초점을 맞추어야 한다. 목표와 측정, 그리고 평가에 대한 전반적인 목적은 유연근무제 하에서 근무하는 직원들의 마음에 성과평가에 대한 일말의 의심을 남기지 않는 것이라고 할 수 있다. 유연근무제를 도입한 기업일수록 성과를 평가하는 데 있어서 예외적인 사례 등을 갑자기 적용하지 않도록 주의해야 하며 모든 평가와 피드백은 일상적으로 규칙적으로 이루어질 필요가 있으며, 이를 통해서 유연근무제 하에서 일하는 조직 구성원들은 심리적 안정을 느끼고 적절한 동기부여를 받으며 몰입할 수 있게 된다.

## 2) 성과 촉진의 문제

유연근무제하에서 근무하는 직원들을 관리하는 작업에 몰입한 관리자의 경우, 가장 중요한 업무는 직원들의 업무가 정시에 제대로 마무리 되게 하기 위해 불필요한 잡무를 줄여 주고 적절한 지원을 제공하는 것이라고 볼 수 있다.

유연근무제하에서 업무의 성공적 수행을 방해하는 요소들은 오래되고 뒤떨어진 장비와 기술, 중요한 정보를 제때에 제공받지 못하는 것, 비효율적 업무 프로세스와 디자인 등이라고 할 수 있다. 보통 조직 구성원들은 자신의 업무를 방해하는 요소들에 대해 매우 잘 알고 있기 때문에, 조직 구성원의 성과를 촉진하기 위해 관리자가 해야 할 일은 구성원의 생각을 적극적으로 수렴하고 이를 반영하여, 업무에 방해가 되는 요소들을 제거해 주는 일이라고 할 수 있다.

적절한 자본, 재료, 인적자원이야말로 유연근무제 도입을 통한 경제적 성과 달성에 있어 가장 중요한 요소라고 할 수 있다. 따라서 인적자원의 원활한 업무수행을 위해 기울여지는 모든 조직 차원의 노력은 조직 구성원의 몰입을 높여 주어 성과를 촉진시키는 결과를 낳을 수 있다.

## 3) 성과 장려의 문제

성과를 장려하기 위해서, 특히 뛰어난 성과를 반복적으로 장려하기 위해서, 가장 필요한 것은 조직 구성원이 가치 있다고 판단하는 보상을 적절한 시기에 적절한 방법으로 보상하는 것이라고 할 수 있다. 보

상에 대한 이 원칙은 유연근무제 도입 기업에 있어서는 더욱 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다.

이를 위해서 조직차원에서 유연근무제 하에서 근무하고 있는 조직 구성원을 대상으로 그들에게 무엇이 가장 중요한가에 대한 조사를 정기적으로 수행하는 것은 매우 효과적인 방법이 될 수 있다. 예를 들어, 임금수준이나 복리후생, 자유시간, 기술 업그레이드, 전문분야 개발의 기회 등과 같은 것들은 조직 내부 조사에서 가장 흔하게 수집되는 조건들이라고 할 수 있다. 이러한 조사결과를 기본으로 유연근무제와 연계하여 가장 효과적으로 조직 구성원들의 만족을 이끌어 낼 수 있는 보상프로그램을 고안하여 제공하는 것이 효과적일 수 있다. 일괄적으로 조직 성과 보상 항목들을 제공하는 것보다, 다양한 보상을 제공하고 카페테리아(cafeteria) 형식으로 조직 구성원에게 직접 선택하게 하는 방법도 만족도가 매우 큰 방법이다.

어떠한 보상을 할 것인가와 유사하게 조직에서 성과를 장려하기 위해서 중요하게 다루어져야 할 것들은 바로 적절한 시기에 보상을 제공하는 것이라고 할 수 있으며 추가적으로 적절한 방법으로 보상을 하는 것 또한 조직구성원에게 절차상 공정함을 보여 주는 측면에서 매우 필요한 방법이라고 할 수 있다. 이 과정에서 특히나 조직에서는 모든 조직 구성원에게, 시점에 상관없이, 편견 없이, 정확한 정보와 도덕적 기준에 기초하여 얼마나 지속적으로 보상을 제공했는가가 큰 의미를 갖게 된다. 유연근무제하에서, 조직 구성원이 받아들이는 보상에 관련한 공정함에 대해서 조직 차원의 조사를 수행하는 것도 조직 구성원의 성과를 장려하는 데 큰 영향을 끼치게 되는 요소가 될 수 있다 (Cascio, 1998).

### 나. 지속적인 모니터링

유연근무제가 실행되고 나서, 유연근무제를 성공적으로 조직에 정착시키고 유지시켜 나가기 위해서 가장 중요한 것 중 하나는 바로 정기적인 모니터링과 평가라고 할 수 있다. 조직마다 유연근무제의 목적이 다소 상이할 수 있기 때문에 그 목적에 부합되게 유연근무제가 실행되고 있는가를 평가하기 위한 평가 지표는 조직마다 다르게 개발되어 그 평가결과의 추이를 지속적으로 분석할 필요가 있다. 이를 위해서 인사관리적 차원에서 지속적으로 조직 구성원의 의견과 피드백을 들을 수 있는 창구를 마련할 필요가 있다. 국내에서 유연근무제를 성공적으로 도이하고 있는 기업들의 경우에는 내부 포털사이트 등을 활용하여 지속적으로 조직 구성원의 의견을 들을 수 있는 창구를 마련하고 있으며, 제기된 문제가 타당할 경우에는 즉각적으로 해결책을 마련하여 제도를 보완하고 있다. 이를 통하여 문제 및 불만이 확산되는 것을 막을 수 있으며, 제도의 정착을 보다 공고히 할 수 있다.

본 연구에서 수행한 조사에 따르면 유연근무제를 실시한 거의 모든 국내 기업에서 유연근무제의 정착을 위해서 가장 공격적으로 수행하고 있는 것이 바로 지속적인 모니터링이라고 볼 수 있다. 하지만 유연근무제 도입 초기에는 모든 인사담당자들은 모니터링을 적극적으로 수행하는 데 반해, 시간이 지날수록 모니터링에 소홀해 지는 경우가 자주 나타나기도 한다. 모니터링에 소홀해질 경우, 거의 모든 경우에 유연근무제의 정착은 실패로 돌아가기 쉽다. 따라서 유연근무제를 도입한 조직에서는 도입에 만족할 것이 아니라 지속적으로 그 결과와 정착 정도를 모니터링하기 위해, 조직 구성원의 만족도 조사와 같은

다양한 평가 방법을 개발하여 모니터링을 하거나, 어떤 구성원이 얼마나 자주 유연근무제를 사용하고 있는지에 대해 관심을 기울여 제도를 정착시키도록 하는 노력이 필요하다고 볼 수 있다.

#### 다. 조직 차원의 지속적 시그널링

조직 내에서 유연근무제를 성공적으로 정착시킨 국내 기업에서 공통적으로 찾아볼 수 있는 것이 CEO의 확고한 의지였다. 대부분의 기업들의 CEO들이 유연근무제 도입에 대해 아이디어를 내고, 강하게 추진할 것에 대해 조직을 독려했다. 또한 유연근무제 도입 후에도 CEO 서신(letter) 등과 같은 방법을 사용하여, 전 직원에게 유연근무제의 중요성과 필요성에 대해 지속적으로 시그널링을 함으로써, 조직 구성원들이 유연근무제에 대한 일치된 의식을 가지도록 해주도록 하여 도입된 유연근무제가 성공적으로 조직 내에 정착되도록 해야 한다.

국내 기업으로는 L사의 경우, 지속적으로 CEO 메시지를 이메일을 통해 전 직원에게 정기적으로 송부하여 유연근무제가 지속적으로 유지되도록 하고 있으며, L사와 A사, C사의 경우, 지속적으로 직원들이 유연근무제를 얼마나 활용하고 있는가를 체크하여, 그 결과를 전 직원 차원에서 공유하고 유연근무제를 적극적으로 활용하고 있는 팀이나 조직구성원을 다양한 방법으로 치하하는 방법을 적용하고 있었다. 이를 통해서 조직구성원에게 유연근무제의 활용을 보다 강하게 장려할 수 있으며 유연근무제에 대한 인식을 바꾸는 효과도 기대할 수 있는 것이다. 따라서 유연근무제를 정착시키고자 노력하는 기업의 인사관리 부서에서는 지속적으로 조직 내의 구성원들에게 유연근무제에 대

한 조직의 방향성에 대해 시그널링을 줄 수 있는 다양한 경로를 개발하여 지속적으로 소통하는 것이 필요하다.

#### 라. 조직문화의 혁신

유연근무제를 성공적으로 정착시킨다는 것은 결과적으로는 조직의 문화를 바꾸는 것이라고 볼 수도 있다. 기본적으로 국내 기업에는 호봉제에 대한 오랜 공감대가 형성되어 있기 때문에 위에서 논의한 바와 같이 유연근무제를 도입하고, 이에 따른 성과제도를 정립한다는 것은 기존의 호봉제를 완전히 뒤엎는 작업이라고 볼 수 있다. 하지만 이러한 작업은 국내 기업에서 큰 반발을 가져올 수 있는 것이라고 할 수 있다. <표 4-6>에 정리된 바와 같이, 국내 기업은 해외 기업들과 비교하여, 상명하복과 순종의 분위기, 협력 부족과 심각한 내부 경쟁, 학습지향형 소통의 부족함 등의 조직분위기와 관행적 특성을 가진다. 호봉제와 함께 한국 조직의 조직문화 및 분위기는 유연근무제를 정착시키고 유지하는 데 큰 걸림돌로 작용하게 된다.

조직문화를 바꾸는 일은 인사제도를 바꾸거나 새로운 제도를 적용하는 것과는 크게 다른 문제라고 할 수 있다. 하지만 유연근무제는 국내 기업의 제도적 관행 및 분위기를 혁신적으로 변화시키는 제도로 조직문화의 전반적인 전환 없이는 정착이 쉽지 않다. 조직문화가 유연근무제와 함께 바뀌지 않는다면 유연근무제는 정착이 되지 않고 사라져 버릴 것이기 때문이다.

본 연구를 위한 조사결과, A사와 C사의 경우 유연근무제 도입과 함께 조직문화를 바꾸려는 다양한 방법을 시도하였다. 본 장에서 언급한 다양한 형태의 인사관리제도와, 다음 장에서 논의될 인사관리개발 노

력이 합쳐져 약 5년 이상의 시간을 기울여 조직의 문화가 어느 정도 변화될 수 있었다. 따라서 유연근무제를 정착시키려는 조직은 우선 내부적인 조직진단을 통해 현재 조직에 유연근무제를 도입하고 정착시키는 데 있어서, 조직의 문화적 측면에서 이를 가장 저해하는 요소들을 추리는 작업이 선행되어야 할 것이며, 그 결과에 따라 어떤 부분을 어떻게 변화시켜야 하는지에 대한 면밀한 분석과 장기적인 노력이 필요하다고 볼 수 있다.

〈표 4-6〉 국내 기업들이 해외 기업과 가장 큰 차이를 보이는 조직 분위기와 관행

상명 하복과 순종의 분위기	- 수동적인 문화 - 상사의 의견과 주변의 시선, 동료들의 동의와 승인을 중시
협력 부족과 심각한 내부 경쟁	- 지나치게 경쟁적인 문화 - 경쟁을 부추기는 문화 - 적대적인 분위기
학습 지향형 소통이 크게 부족	- 위로부터의 하향 커뮤니케이션이 너무 많아 피로감 형성 - 토론 분위기가 미조성
역량개발, 성과평가 등에 대한 인사적 불만	- 직무개발 지원이 부족 - 직장 내 스트레스와 갈등 심화 - 지나친 단기주의

## 제5절 소결

본 장에서는 근로형태 다양화와 인적자원관리의 노력이라는 주제로, 전 세계적으로 유연근무제가 확산되기 시작한 배경과 그 필요성에 대해서 개별 기업적 차원에서 분석하고자 하였다. 해외 선진 기업 중 유

유연근무제를 성공적으로 도입하여 정착시킨 사례들을 소개함으로써, 성공적으로 유연근무제를 도입하기 위해 적용된 노력들이 충분한 사전적, 사후적 노력만 갖추어진다면 모든 조직에서도 가능한 것임을 보고자 했다. 또한 조직적 차원에서 유연근무제를 도입하는 것이 전체적으로 어떤 도움이 되는지를 정리함으로써 직원복지 차원이 아닌 직원의 생산성 제고 차원에서 시급히 적용되어야 할 것임을 밝혔다.

유연근무제를 도입함에 있어 국내 기업에서 가장 시급한 것은 패러다임의 전환이라고 볼 수 있다. 유연근무제와 같은 다양한 근로형태가 향후 전 세계적 고용관계의 트렌드가 될 것임이 자명하다면 이를 미리 준비하고 적용한 기업에만 발전의 가능성이 있지만, 조직이 가진 기존의 패러다임을 순식간에 바꾸는 것은 매우 어려운 일이기 때문에 조직개발 차원에서 순차적으로 서서히 패러다임을 바꾸어 유연근무제를 적용되어야 함이 논의되었다.

유연근무제를 도입하고자 하는 국내 기업들이 인적자원관리 차원에서 어떠한 노력을 경주해야 하는가를 해외와 국내 기업들의 유연근무제 도입 우수사례를 통하여 우선 유연근무제 도입 시점과 유연근무제 정착 시점으로 나누어 순차적으로 정리하였다. 성공적인 도입을 위해서는 직무분석과 적극적 홍보, 파일럿 프로그램의 시도, 커뮤니케이션, 조직구조변화 등의 필요성과 그 방법에 대해서 논의하였다. 본 연구의 조사과정에서 발견된 결과를 기초로 하여, 유연근무제 도입 이후의 성공적인 정착을 위해서 가장 필요한 성과의 재정의와 성과관리의 방법 등에 대하여 논하였으며, 이는 지속적인 모니터링과 시그널링과 함께 전반적인 조직문화를 바꾸는 데 공헌하여 결국 유연근무제의 성공적인 정착을 가져올 것임에 대하여 논의하였다.



## 제5장

# 근로형태 다양화와 인적자원개발의 변화

제1절 유연근무 실시와 요구 역량의 변화

제2절 유연근무 실시와 HRD 프랙티스의  
변화

제3절 소결



## 제5장 | 근로형태 다양화와 인적자원개발의 변화

장주희

다양한 근로형태는 기업과 개인, 그리고 이들과 일을 둘러싼 환경 전체에 영향을 미치는 패러다임의 변화이다. 이러한 패러다임의 변화로 언제 어디서나 업무 방식에 제한이 없이 일하는 유연근무제를 도입하는 기업이 증가하고 있다. 제4장에서 기업들은 성공적인 유연근무를 위해 각종 인적자원관리 프랙티스를 도입하는 등 의도적인 노력을 하고 있음을 살펴보았다. 이 장에서는 기업의 인적자원개발 관점에서 유연근무에 대하여 고찰해 보기로 한다. 즉, 유연근무의 실시로 인한 인적자원개발의 변화는 무엇인지에 초점을 두어, 유연근무와 관련하여 강조되는 역량은 무엇이며, 성공적인 유연근무 실시를 위한 인적자원개발 프랙티스는 무엇인가를 탐색해 본다.

### 제1절 유연근무 실시와 요구 역량의 변화

본 절에서는 유연근무를 실시하는 조직에서 근로자에게 요구되는 역량이 무엇인지를 살펴보기로 한다. 먼저 문헌분석을 통하여 선행연

구에서 유연근무의 실시로 인해 중요성이 증가한 역량으로 제시된 무엇인가를 알아본다. 그다음, 유연근무를 실시하는 국내 기업체 인사담당자를 대상으로 이들이 인식하는 유연근무와 관련하여 중요한 것으로 부각되고 있는 역량은 무엇이며, 그 이유는 무엇인지를 살펴본다.

### 1. 유연근무와 요구역량의 변화

유연근무를 통하여 개인이 업무를 수행하고, 성과를 내며, 기업이 유연근무의 성공을 통해 당초 기대했던 이익을 얻기 위해서 인적자원개발의 관점에서 주목하게 되는 것이 유연근무 실시로 인해 특별히 더 중요해진 역량이 있는가, 새로이 강조되는 역량이 있는가의 여부이다. 이에 대해 국내외 선행연구에서 제시하고 있는 것은 세 가지이다.

첫째, 유연근무와 ICT(information & communication technology)는 떼려야 뗄 수 없는 관계라는 것이다. ICT의 발전이 없이는 언제 어디에서나 일한다는 유연근무의 성립 자체가 불가능하고, 유연근무가 제대로 작동하기 위해서는 ICT의 사용은 필수적이다. 따라서 ICT의 사용과 관계된 역량은 유연근무에 필수적인 것이고, ICT 사용에 관한 내용은 유연근무를 규정하는 단서조항으로 관련 규정과 지침에 항상 포함되는 것을 볼 수 있다.

둘째, 유연근무 실시는 특정 직무를 수행하는데 필요한 ‘직무 역량’보다는 직무의 종류를 떠나서 요구되는 ‘공통 역량’과 관련이 된다. 즉, 커뮤니케이션 스킬, 남과 함께 팀으로 일할 수 있는 능력, 시간 관리 등이 그것이다. 유연근무와 관련하여 어떠한 공통 역량이 중요한지 문헌을 중심으로 살펴보기로 한다.

셋째, 유연근무는 대부분의 경우 유연근무를 하는 직원 개개인의 역량뿐만 아니라 유연근무를 하는 직원을 관리하는 중간관리자의 태도에 성공여부가 달려있다고 할 만큼 중간관리자의 역할이 중요하다(Cranfield School of Management & Working Families, 2008). 따라서 유연근무와 관련하여 중간관리자에게 특히 요구되는 역량을 구별하여 탐색해 볼 필요가 있다.

#### 가. 유연근무와 ICT 역량

시간과 장소의 제약 없이 일하는 유연근무가 가능한 배경은 ICT와 직결된다. ICT의 발전으로 무선인터넷과 무선단말기, 네트워크를 활용하여 일할 수 있게 되면서 사무실이라는 정해진 공간이 아니더라도 직장의 네트워크에 접속해 정보를 공유할 수 있게 되었다.

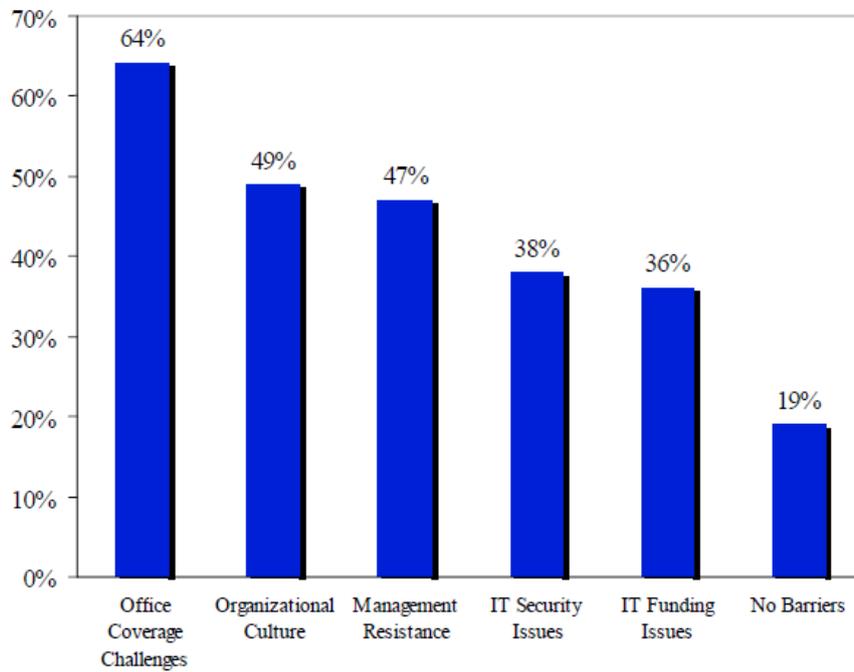
이와 같이 유연근무가 시작될 수 있었던 조건인 ICT는 당연히 유연근무를 위한 필수적인 역량으로 볼 수 있다. 유연근무에는 스마트워크 센터 등의 유연근무 시설과 단말기를 사용하는 경우가 많고, 화상회의, 컨퍼런스 콜 등 면대면 회의를 대체하는 유연근무제하의 새로운 방식들은 직원들이 ICT에 대한 친숙성과 이해도 및 활용능력을 갖추도록 요구한다. 정보통신기술에 대한 친숙성은 유연근무를 실시하는 조직에서 일하는 직원들이 가져야 하는 중요한 자질이다(Pérez & Ortega, 2003).

유연근무에서의 정보통신기술 활용은 자연히 정보보안 이슈와 연결이 된다. 미국 인사관리처(OPM)에서 발간된 유연근무 보고서를 보면 유연근무 적용의 장애요인으로 보안등급이 높은 업무 자료에 대한 접

204 근로형태 다양화에 따른 인적자원개발 지원 방안

속 제한, 조직문화, 경영층의 저항, 다음으로 IT 보안 이슈(38%)를 꼽았다.

[그림 5-1] 유연근무 적용 장애요인



자료: United States Office of Personnel Management(2011). p. 16

우리나라의 경우 방송통신위원회에서 ‘스마트워크 활성화를 위한 정보보호 권고’에서 스마트워크 이용자가 단말기, 설비, 정보 취급방침을 알고 정보보호를 위해 노력해야 한다는 점을 다음과 같이 명시하고 있다(방송통신위원회, 2011).

제12조(인식제고) 이용자는 안전한 스마트워크 이용이 이루어질 수 있도록 지속적인 보안 인식제고 활동을 수행해야 한다.

1. 이용자는 단말기 및 관련 설비, 정보 취급방침 등을 숙지할 수 있도록 주기적으로 교육을 받아야 한다.
2. 이용자는 스마트워크 센터 이용, 재택근무, 모바일 오피스 근무 시 정보보호 주의사항 및 침해사고 발생 시 대응방안 등을 반드시 숙지하고 주기적인 교육을 받아야 한다.
3. 이용자는 스마트워크 서비스 제공자가 중요정보의 유출을 방지하기 위해 스마트워크용 PC, 휴대단말기 등에 대한 업무 현황 모니터링이 이루어지고 있음을 사전에 인지하고 있어야 한다.

영국 Cambridgeshire County의 유연근무 지침을 보면, 관리자들은 유연근무를 하는 직원들의 ICT 요구를 파악하고 목적에 맞는 ICT 시스템과 기기를 제공해야 하며, 이들이 ICT 기기와 시설을 사용하는 데 필요한 훈련(ICT skills training)을 받도록 해야 한다고 명시하고 있다. 재택근무자의 경우 유연근무를 위한 이동전화, 집 전화, 노트북 컴퓨터 또는 데스크톱 컴퓨터 등이 필요하며, 집에서 개인의 IT 기기를 사용하는 것에 관련된 보안 정책이 필요하다(Cambridgeshire County Council, 2007).

영국 Hampshire County에서는 유연근무가 요구하는 기술로 사람 관리(people management), 시스템 관리(systems management), 대인관계 기술(personal skills) 세 가지가 있다고 보았다. 이 중 시스템 관리는 커뮤니케이션 시스템, 즉 ICT를 이용한 커뮤니케이션을 강조하고 있다. 즉 ICT 기술에 대해 이해하고, ICT 기술이 유연근무를 어떻게 지원하는가를 설명할 수 있어야 하며, ICT 기술을 갖추어야 함을 강조한다(Hampshire, 2009).

## 나. 공통 역량

Pérez와 Ortega(2003)에 따르면, 유연근무를 실시하는 조직에서는 요구되는 역량의 종류와 책임이 증가하는 경향이 있다. 직원 개인의 역할이 증대되는데 이는 더 많은 자율성과 조직 의사결정에의 참여로 나타난다. 이와 관련하여 유연근무 실시 조직의 직원들에게 요구되는 역량은 다음과 같다.

### 1) 시간관리 및 업무집중도 유지 능력

시간관리 능력은 유연근무를 성공으로 이끌 수 있는 핵심적인 역량이다. 재택근무의 경우라면 시간관리가 더욱 중요하다. 집은 원래 휴식의 공간이고 쉬고 싶다는 유혹이 있으므로 일터에서와 같이 업무에 집중하려면 철저한 시간관리가 필수적이다. 실제로 인크루트가 국내 기업을 대상으로 조사한 결과를 보면, 유연근무가 가져올 부정적인 영향으로 조직 결속력 저하(35.2%), 직원 관리 곤란(32.9%), 업무태만(27.3%)이 상위를 차지하고 있다(오동섭, 2011). 이와 같은 유연근무에 대한 우려를 불식시키기 위해서는 유연근무가 업무집중도 향상으로 이어져 조직의 성과 창출에 기여한다는 점이 실증적으로 입증되어야 할 것이다. 유연근무가 원래 집중적으로 일을 하여 업무효율성을 높이자는 취지에서 시작된 것인 만큼 시간을 잘 관리하는 것은 물론 업무에 집중할 수 있도록 해야 한다. 이를 위하여 할 일의 목록을 만들고, 우선순위를 정하여 일을 끝내는 기술을 훈련할 필요가 있다(김국현, 2011).

## 2) 팀워크

팀으로 일하는 능력은 유연근무가 증가하면서 새로운 전기를 맞게 될 것으로 전망된다. 즉, 지금까지의 대면 접촉이 빈번하게 일어나는 사무실 환경에서 일과 시간을 계속 보내는 전통적인 업무 방식에서 일과 시간의 일부에만 대면 접촉이 가능하거나 대면 접촉이 거의 없는 업무 환경이 된다면 팀으로 일한다는 것은 다른 양상을 띠게 되기 때문이다. 유연근무에서 결과에 따른 성과평가를 하기 위해 먼저 개인과 팀의 목표를 설정하는 것이 중요하므로, 이는 팀 성과 관리 기술과 연결되어 강조된다(ehampshire, 2009). 한편, 팀 빌딩(team building)을 팀원들이 유연근무제하에서 요구되는 새로운 업무 방식에 적응하도록 돕기 위해 워크숍 형식으로 진행할 수도 있다(Cambriegeshire County Council, 2007). 이는 결국 유연근무는 조직문화의 변화 없이는 성공적으로 이루어질 수 없기 때문에 조직 개발의 요소를 도입하여 유연근무의 정착을 꾀하는 방법의 하나로 보인다.

## 3) 커뮤니케이션 스킬

자율성이 강조되고 직원들의 의사결정에의 참여가 증대되는 조직에서는 직원 개인이 이니셔티브를 갖고, 팀으로 일하며 조직에서 요구되는 성과를 달성하기 위해 노력해야 하는데 여기에는 무엇보다도 의사소통능력이 중요하다.

유연근무가 실시되면서 이제 팀원들은 온라인으로 의사를 전달하는

데 익숙해지지 않으면 안 된다. 업무 시간 중 집중근무시간을 최대한 활용하기 위해서는 커뮤니케이션에도 제한된 시간만을 사용해야 한다. 이를 위해서는 요점만 보고하기, 회의 줄이기 등 여러 가지 제도의 개편이 뒤따른다(LG생활건강, 2011). 같은 맥락에서 직원들의 커뮤니케이션 스킬을 향상시키기 위한 노력도 필요하다.

김국현(2011)은 유연근무와 커뮤니케이션 스킬의 관계를 조금 다른 시각에서 보고 있는데, 직원들은 조직에게 자신이 재택근무를 할 수 있는 역량을 가진 사람이라는 것을 평소에 보여줄 필요가 있으며, 그 방법으로 평소 전화, 이메일, 메신저에 신속한 반응을 하여 항상 연락이 될 수 있다는 것을 보여주는 것이 중요하다고 하였다. 이러한 사례는 유연근무의 가장 큰 단점 중 하나가 전통적인 방식의 근무와 비교하였을 때 상대적으로 커뮤니케이션에 취약하게 될 수 있다는 것이며, 또한 커뮤니케이션 스킬이 유연근무에 가장 강조되어야 할 것임을 보여 준다고 하겠다.

#### 4) 다기능성(Multiskilling)과 다재다능성(Versatility)

유연근무를 하는 직원이라면 수행하는 직무의 종류를 불문하고 다양한 기술을 보유한 다기능성(multiskilling)과 여러 분야에서 일할 수 있는 다재다능성(versatility)을 가져야 한다. 다재다능성은 유연근무가 확대되면서 노동시장에서 더욱 각광받는 역량이 될 전망이다.

정보통신기술과 다양한 기술의 융복합화로 사회 변화의 속도가 더욱 빨라지고 있다. 이렇게 환경 변화가 극심할수록 조직과 환경의 변화하는 요구를 수용하고 적응하는 적응력(adaptability)과 학습하려는

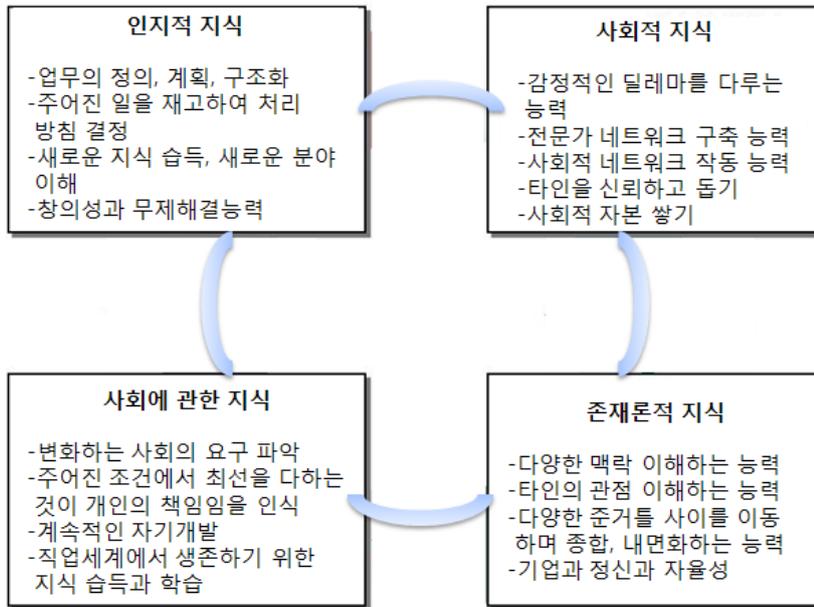
의지는 물론이고, 다양한 능력을 보유하여 상황에 따라 발휘할 수 있어야 한다는 것이다(Pérez & Ortega, 2003)(권정은, 2010).

### 5) 기타

유연근무를 위해서는 문제를 파악하고, 타인에게 설명하며, 해결하는 능력(problem identifying, problem defining, problem solving skills), 스스로 자기개발 및 계속 학습을 할 수 있는 능력이 요구된다. 또한, 자기를 스스로 점검하고 비판할 수 있는 능력(self-monitoring, self-regulating skill)도 유연근무의 시행으로 더욱 중요해지는 역량이다. 또한, 유연근무에서는 이전보다 높은 책임감과 윤리의식이 요구된다(Pérez & Ortega, 2003). 조직의 직원에 대한 신뢰와 직원의 책임감은 함께 오는 것으로 유연근무의 기본이라고 볼 수 있다(김국현, 2011).

한편, Allvin과 동료들(2011)은 유연근무와 유사한 개념으로 정해진 시간에 정해진 장소에서 고정된 절차와 제한된 책임을 가지고 일하는 전통적인 방식의 조직생활이 아닌 무경계 노동(work without boundaries)의 개념을 설명하였다. 이들은 무경계 노동에 요구되는 지식을 인지적(cognitive), 사회적(social), 사회에 관한(societal), 존재론적(existential) 차원의 네 가지로 나누었다. 다음의 [그림 5-2]는 무경계 노동에 요구되는 네 가지 차원의 지식을 보여 준다.

[그림 5-2] 무경계 노동에 요구되는 지식의 네 가지 차원



자료: Allvin et al.(2011) 내용을 바탕으로 구성

첫째, 무경계 노동에는 익숙한 일을 계속해서 잘하기 위한 지식 (knowledge of familiarity)이 별로 중요하지 않다. 일을 둘러싼 환경이 계속해서 변화하고 일 자체도 명확하지 않은 경우가 많기 때문에 무경계 노동에서 요구되는 인지적 차원의 지식으로는 스스로 업무를 정의하고 계획하고 구조화하는 능력, 주어진 일을 재고하고 일을 하기 위한 방침을 결정하는 능력, 새로운 지식을 습득하고 새로운 분야를 이해하는 능력, 창의성, 문제해결 능력 등의 지적 능력(intellectual ability)이 있다.

둘째, 사회적 차원의 지식으로는 감정적인 딜레마를 전문적으로 다

루는 사회적 역량(social competence)이 요구된다. 또한, 그때그때마다의 업무에 따라 협력을 하기 위해 전문가 네트워크를 구축하는 능력, 사회적 네트워크(social network)가 작동하도록 타인을 신뢰하고 도우며 타인으로부터의 도움을 기대할 수 있는 사회적 자본(social capital)을 쌓아 가는 능력이 필요하다.

셋째, 사회에 관한 지식은 개인의 근무 조건이 사회 변화의 일부라는 것을 인식하는 것에서 시작한다. 현재 시점에서 사회가 개인에게 요구하는 것이 무엇인지 파악하고, 주어진 조건에서 최선을 다하는 것이 전적으로 개인에게 달렸다는 점을 인식하는 것을 포함한다. 계속해서 자신을 개발하고 직업세계에서 생존하기 위한 지식을 습득하기 위한 학습이 요구된다.

넷째, 무경계 노동을 위해 요구되는 존재론적 지식은 다양한 맥락을 이해하는 능력과 관련된다. 새로운 정보를 가지고 새로운 업무를 단시간에 신속한 해내기 위해서는 변화하는 맥락과 외부 환경에 신속히 적응해야 한다. 타인의 관점을 이해하고 타인의 관점에서 바라볼 수 있는 능력, 즉 다양한 준거 틀(frame of reference) 사이를 자유롭게 이동하며 그것을 종합하여 내면화할 수 있는 능력이 요구된다. 기업가 정신(entrepreneurship)과 자율성(autonomy)은 무경계 노동에서 요구되는 중요한 태도이다.

오동섭(2011)은 유연근무제하에서 직원들은 10가지의 생존전략을 지녀야 한다고 하였다. 직원들은 제한된 시간에 업무의 집중도를 최대한 높임으로써 업무의 질을 향상하고, 시간관리를 잘하여 업무효율성을 높이며, 소속 기업에 대한 자부심과 책임감, 소속감과 연대의식을 가지고, 변화된 조직에서 신뢰를 확보해야 한다. 수행한 업무에 대해

서는 철저한 사후 확인을 하여 높은 책임감을 보여주고, 높은 직업적 윤리의식으로 조직으로부터 신뢰를 구축하며, 효율적으로 협업하고, 업무의 순위를 조정하며, 자기계발로 역량의 극대화를 위한 노력을 계속해야 한다.

#### 다. 중간관리자에게 특히 요구되는 역량

Pérez와 Ortega(2003)는 유연근무의 실시로 중간관리자에게 추가적으로 요구되는 자질이 있다고 하였다. 유연근무 실시로 직원들의 책임이 증가한 것과 마찬가지로 중간관리자의 책임도 전반적으로 증가하게 된다. 특히 인력을 조직화하고 관리하는 능력, 직원들에게 동기를 부여하고 교육시키며, 의사소통하는 능력과 분석력이 더욱 요구된다. 직원들이 모두 사무실에 있는 시간대가 줄어들고, 효율적인 시간 활용을 위해 회의를 줄이면서 팀원들 간에 만남이 줄어들어 조직의 팀워크가 감소할 가능성도 배제할 수 없다. 이러한 문제를 해결할 수 있는 방법을 찾는 것이 유연근무가 중간관리자에게는 가져오는 큰 도전이다.

중간관리자들은 재택근무 또는 원격근무를 하는 직원들과 의사소통하기 위한 최고의 방법을 찾는 것이 중요하다. 업무 지시를 명확히 하는 것이 중요하므로 업무와 기대되는 성과가 무엇인지를 명확히 정의하는 방법을 학습할 필요가 있다. 기준에 못 미치는 결과를 다루는 방법과 자신만의 리더십 스타일을 구축하는 것도 중요하다(Nilles, 1998). 또 변화를 지원하기 위해 영향력을 발휘하고 협상하는 기술, 팀원의 의견을 경청하는 능력, 유연근무에 대해 팀원을 코치하는 능력이 요구된다(Ehampshire, 2009).

Cambridgeshire County Council(2007)의 유연근무 지침은 성공적인 유연근무를 위해 문화의 변화가 요구됨을 강조하면서, 정해진 장소로 정시 출근하여 정시 퇴근하는 전통적인 투입(input) 중심의 경영이 아니라 산출(output)에 집중하는 관리로의 변화를 요청하였다. 이러한 변화에 따라 관리자들은 유연근무제에 더욱 적합한 관리 스타일을 학습할 필요가 있는데 이를 위한 경영 교육(management development)의 내용을 다음과 같이 제시하고 있다.

- 업무 수행에 있어 장소 독립성(location independence), 즉 다른 업무환경에서 어떤 업무요소가 수행될 수 있는가 하는 것에 대한 개념을 적용하기
- 업무를 효율적으로 수행하는데 필요한 것이 무엇인가에 대한 전통적인 가정에 도전하기. 예컨대 시설 공유하기 등
- 원격근무, 재택근무, 핫 데스크킹(hot-desking)이 어떻게 고객 니즈의 더 잘 만족시킬 수 있도록 할 것인가에 대한 고려
- 더 유연한 업무 패턴을 관리하는 것과 관련된 권한과 책임을 인정하기
- 성공적인 유연근무를 지원하는데 필수적으로 요청되는 시스템이 무엇인가에 대해 논의하기

여기에는 유연근무에서 일을 하는 데 있어 장소의 한계가 없다는 개념을 어떻게 적용할 것인가 하는 것, 업무에 있어 전통적인 가정들을 극복하고, 유연근무를 통해 고객의 요구를 만족시키기 위해 고려해야 할 사항들을 이해하는 등 어떻게 성공적인 유연근무를 지원할 것인가에 대한 내용이 포함된다.

호주의 공공기관 인사관리처에서 발간된 성공적인 유연근무를 위한 가이드라인에서는 다음과 같이 관리자 교육의 내용을 규정하고 있다

(Office of the Director of Equal Opportunity in Public Employment, 1997).

- 유연근무에 대한 직업들의 니즈를 만족시키면서 생산성을 유지하기
- 유연근무를 하는 직원들의 성과관리
- 유연근무의 장점
- 혁신적인 일 조직
- 직원들의 유연근무를 촉진하는 방법
- 효과적인 직무 설계

관리자들의 직원 관리 스킬을 잘 개발하기 위해서는 이와 같은 훈련 프로그램이 일반적인 관리자 교육과 통합되는 것이 제일 좋다. 직원들이 유연근무를 하면서도 생산성을 유지하도록 하고, 성과를 관리하며 조직을 혁신하고 유연근무를 확대하며, 효과적으로 직무를 디자인하는 방법에 대한 훈련이 필요하다는 것이다.

## 2. 유연근무 관련 중요 역량에 대한 국내 인사담당자의 인식

국내 유연근무 실시 기업에서 유연근무와 관련하여 중요하다고 생각하는 역량은 무엇인가를 설문과 면담을 통하여 살펴보았다. 그 결과 인사담당자들은 유연근무 실시와 관련하여 시간관리 스킬과 업무 집중도 유지 능력, 업무에 대한 책임감을 중요하다고 인식하고 있는 것으로 나타났다. 그 외에 커뮤니케이션 스킬, 팀워크, 높은 윤리의식, IT 기기 사용 스킬 등도 다소 중요하다고 인식하는 것으로 드러났다.

〈표 5-1〉 유연근무 관련 중요 역량

역량	평균	표준편차	최소값	최대값
IT 기기 사용 스킬	3.5	1.23	1	5
시간관리 스킬	4.46	0.74	2	5
업무집중도 유지 능력	4.46	0.74	2	5
리더십	3.32	1.29	1	5
커뮤니케이션 스킬	3.96	0.72	3	5
팀워크	3.82	1.14	1	5
자기계발능력	3.36	1.00	2	5
업무에 대한 책임감	4.23	1.02	1	5
높은 윤리의식	3.68	1.32	1	5

주: n=22. 유연근무 종류별(5개) 중복 응답을 허용하였음

1=전혀 중요하지 않음, 2=중요하지 않음, 3=보통, 4=중요함, 5=매우 중요함

인사담당자들의 응답을 산업별로 보면, IT 기업인 B사와 J사의 경우 IT 기기 사용 스킬이 유연근무와 관련하여 특별히 중요하지는 않다고 응답하였다. 이러한 응답은 제조업인 C사와 D사, 금융업인 E사, 유통업인 K사의 응답과 큰 차이를 보였다. 이들 기업은 유연근무와 관련하여 IT 기기 사용 스킬이 보통 또는 중요한 편이라고 응답하였다. 이러한 결과는 비록 그 사례 수가 적어 일반화에는 무리가 있으나, IT 기업 직원들의 평균적인 IT 스킬이 높기 때문에 IT 기업에서는 유연근무를 위해서 특별히 더 높은 IT 스킬이 요구되지 않는다고 인식하고 있음을 시사한다고 볼 수 있다.

다음으로, 유연근무 형태별로 중요 역량을 살펴보면 <표 5-2>와 같다. 먼저, 시간제 근무의 경우 인사담당자들은 시간관리 스킬, 팀워크, 업무집중도 유지 능력, 커뮤니케이션 스킬순으로 중요하다고 응답하였다. 시차출퇴근제의 경우에는 시간관리 스킬, 업무집중도 유지 능력,

커뮤니케이션 스킬, 자기계발능력순으로 중요하다고 응답하였다. 집약근무제의 경우에는 업무집중도 유지 능력, 업무에 대한 책임감, 시간관리 스킬, IT 기기 사용 스킬, 팀워크가 중요하다고 응답하였다. 재택근무제의 경우에는 업무에 대한 책임감, 업무집중도 유지 능력, 시간관리 스킬, 커뮤니케이션 스킬이 중요하다고 응답하였다. 마지막으로, 원격근무제에서는 시간관리 스킬, 업무에 대한 책임감, 업무집중도 유지 능력, 커뮤니케이션 스킬, 높은 윤리의식, 팀워크가 중요하였다.

이러한 응답을 종합해 보면, 시간관리 스킬, 업무집중도 유지 능력이 유연근무의 형태와 무관하게 공통적으로 가장 중요한 역량인 것으로 나타났다. 한편, 집약근무제, 재택근무제, 원격근무제에서는 업무에 대한 책임감이 중요한 역량으로 나타났으나, 시간제근무와 시차출퇴근제의 경우에는 중요도가 보통이었다.

〈표 5-2〉 유연근무 형태별 중요 역량

역량	시간제 근무	시차출퇴근제 또는 근무시간선택제	집약근무제	재택근무제	원격근무제
IT 기기 사용 스킬	3.0	2.4	4.0	3.8	2.8
시간 관리 스킬	4.0	4.4	4.5	4.5	4.8
업무집중도 유지 능력	3.8	4.4	4.8	4.8	4.6
리더십	3.0	2.6	3.8	3.8	2.6
커뮤니케이션 스킬	3.5	3.8	3.8	4.5	4.2
팀워크	4.0	3.2	4.0	4.0	4.0
자기계발능력	3.3	3.8	3.3	3.3	3.2
업무에 대한 책임감	3.5	3.2	4.8	5.0	4.8
높은 윤리의식	3.3	3.0	3.8	4.3	4.2

주: 시간제 근무, 집약근무제, 재택근무제의 경우 n=4. 시차출퇴근제, 원격근무제의 경우 n=5  
1=전혀 중요하지 않음, 2=중요하지 않음, 3=보통, 4=중요함, 5=매우 중요함

어떤 역량이 유연근무와 관련하여 왜 중요한가에 대한 인사담당자들의 응답은 다음과 같다. 먼저 IT 기기 사용 스킬은 재택근무나 원격근무에서와 같이 사무실에 나오지 않고도 필요한 정보를 공유하는 데 필요하다는 점이 지적되었다. 시간관리 스킬과 업무집중도 유지 능력은 출퇴근 시간의 분산으로 전통적인 근무시간제에서보다 팀원들이 다 같이 사무실에 있는 시간이 감소하면서 보다 짧은 시간 내에 필요한 업무를 하는 것이 중요해지면서 강조되고 있었다. 리더십, 커뮤니케이션 스킬, 팀워크는 다른 시간과 다른 공간에 있는 부하직원을 관리하고, 동료직원들과 업무적인 소통을 하는 어려움을 해소하기 위해 더욱 높은 수준이 요구되었다. 유연근무의 독립적인 업무 환경은 더 큰 책임감과 윤리의식을 요구하고 있다. <표 5-3>은 유연근무에 따른 각 역량의 중요성을 정리하여 제시하고 있다.

<표 5-3> 유연근무에 따른 중요 역량 변화의 원인

역량	유연근무와 관련하여 중요한 원인
IT 기기 사용 스킬	- 원거리에서 정보 및 데이터의 활용은 필수적임 - 스마트폰으로 문서 읽기, 결제 등을 자유롭게 할 수 있어야 함
시간 관리 스킬	- 출퇴근 시간의 분산으로 인해 Core Time이 감소하여 시간 관리 스킬이 더욱 중요해짐 - 상사의 밀착적인 관리보다는 독립적인 업무 수행이 증가하고 본인의 의지에 따른 업무시간 변경이 가능함에 따라 효율적 시간관리가 필수적임
업무집중도 유지 능력	- 출퇴근 시간의 분산으로 업무의 집중도가 떨어질 수 있으며, 비교적 컴팩트한 시간 내에 기존업무의 완성도를 높여야 함 - 업무집중도를 유지하기 위해 문제해결역량도 요구됨
리더십	- 목표달성을 위해 원격지에서 근무하는 직원들의 동기부여가 필요함. - 기존문화와의 상충부분을 조율하고, 스스로의 의사결정에 따른 업무진행을 지원하기 위한 리더십이 필요함

<표 계속>

역량	유연근무와 관련하여 중요한 원인
커뮤니케이션 스킬	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 면대면 대화는 물론 재택근무, 원격근무에 따른 원격 커뮤니케이션 스킬이 매우 중요함</li> <li>- 자신의 상황과 스케줄을 상사, 동료직원, 고객과 정확히 소통할 필요가 있음</li> <li>- 각기 다른 출퇴근 시간으로 인해 부재 시 메모를 남겨야 하는 상황도 다수 발생함</li> </ul>
팀워크	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 유연근무로 인해 직장 내 근무에 비해 개인주의가 초래될 가능성이 존재함</li> <li>- 원격에서 전통적인 업무 상황에서의 동일한 수준으로 팀원의 역량을 발휘하기 위해 잠재되어 있는 팀워크가 강조되어야 함</li> </ul>
자기계발능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 유연근무에 따라 개인별 시간관리를 통해 자기계발이 가능한 여분의 시간이 발생함</li> </ul>
업무에 대한 책임감	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자유로운 근무시간 조절과 독립적인 근무환경으로 인해 업무에 대한 책임감은 더욱 높아짐</li> </ul>
높은 윤리의식	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자유로운 출퇴근시간으로 근태관리측면에서 업무기피현상이 발생할 가능성이 존재함</li> </ul>

인사담당자 대상의 면담조사에서 유연근무를 위해 가장 필요한 역량으로 강조된 것으로는 크게 두 가지가 있었다.

첫째, 리더십이다. 직원들의 성과관리에는 리더십이 가장 중요하며, 직원의 윤리의식, 팀워크, 커뮤니케이션, 변화관리 등이 모두 리더십에 좌우된다고 볼 때 리더십의 중요성은 아무리 강조하여도 지나치지 않다. 시차출퇴근제, 재택근무, 원격근무 등으로 부하직원들과 대면 접촉할 기회가 감소함에 따라 원거리에서 직원들을 관리하는 리더십이 더욱 강조된다. 대면문화가 아닌 유연근무제 실시하의 새로운 리더십을 위한 교육의 중요성이 제기되는 부분이다. 이는 또한 ‘시간’이 아니라 ‘일’로 관리해야 한다는 점을 리더십 교육에서 강조해야 한다는 점, 따라서 ‘결과 중심의 평가’로의 인식 변화를 위한 교육 요구로 이어진다.

둘째, 유연근무는 커뮤니케이션 스킬의 변화를 요구한다. 업무 지시 및 협의에 있어 명확성이 무엇보다도 강조된다. 유연근무를 위한 커뮤니케이션에는 Microsoft Outlook의 이메일과 일정관리 및 일정 공유 기능, Microsoft SharePoint 등 온라인 정보공유를 통한 협업 프로그램 등 시간적, 공간적으로 흩어져 있는 동료들과의 커뮤니케이션을 돕는 다양한 도구 사용이 필요하다. 유연근무를 위해 평소 IT에 친숙해야 한다는 의견이 있었다. 그 예로, 평소에 VPN(Virtual Private Network)<sup>17)</sup> 사용에 익숙하다면 홍수 등 자연재해 발생의 비상상황에서 불가피하게 유연근무를 해야 하는 경우에도 업무에 지장이 없을 것이라는 점을 들 수 있다.

실제로 제2장에서 제시한 유연근무 실시 사업체에 대한 설문조사 결과를 보면, 선택적 근로시간제, 탄력적 근로시간제의 경우 의사소통 및 관리감독의 어려움이 가장 큰 것으로 응답하였다. 또한, 원격근무제와 재택근무제의 경우 상하 간 의사소통의 어려움, 동료 간 의사소통의 어려움이 큰 것으로 나타났다. 이처럼 유연근무는 전통적인 대면 업무 방식에서와 차별된 리더십과 커뮤니케이션 스킬을 요구하고 있음을 알 수 있다. 인사담당자들은 그 외에도 자기 주도적 업무 수행을 위한 시간 관리 스킬, 윤리의식, 변화에 대한 수용성, 팀빌딩, 네트워킹을 활용한 자기개발의 중요성 등을 강조하였다.

17) 기업체에서 인터넷과 같은 공공 네트워크를 마치 사설 네트워크를 구축한 것처럼 사용하는 가상사설망. 재택근무자, 출장이 잦은 직원, 현장 근무자들이 인터넷을 통하여 회사와 연결할 수 있음. 공공 네트워크를 이용하기 때문에 장소를 옮기더라도 유연하게 네트워크를 사용할 수 있어 본사와 지사, 지사와 지사 간의 자료 공유가 용이함.

〈표 5-4〉 기업조사에서 나타난 유연근무 도입에 따른 중요 역량(기업별)

구분	B사	C사	D사	E사	J사	K사	M사
IT 기기 사용 스킬			기본능력임	원거리에서 정보 및 데이터의 활용은 필수적임		스마트폰으로 문서 읽기, 결제 등이 자유로워야함	
시간 관리 스킬	분산된 출퇴근 시간으로 인해 일과 중회의 등을 위한 Core Time이 감소함.		상사와 관계없는 업무진행으로 자신의 시간관리 기술표준이 절대로 필요함	본인의지로 업무시간이 변경가능하기 때문에 효율적인 자체 시간관리가 필요	효율적 업무수행을 위해 시간관리를 필요함	정해진 시간 내에서의 업무효율 향상을 위해 필요함	
업무 집중도 유지 능력		중요함. 하위 항목 문제해결역량이 추가적으로 필요	업무집중도와 관련 없는 유연근무가 성공할 수 없음	비교적 Compact 한 시간 내에 기존 업무의 완성도 높여야 함	체계적 시간 관리를 위해 근무시간에 집중하여 업무를 처리하는 것이 중요함	각기 다른 출퇴근 시간 때문에 업무 집중력이 떨어질 수 있음	업무 시작 시각이 다르므로 출퇴근 분위기에 좌우되지 않고 본인 업무에 집중할 필요 있음
리더십		기존문화와 새문화의 상충부분을 조율해야 함	스스로의 의사결정으로 진행되므로 리더십이 필요	원격지 직원들과 같은 목표를 갖고 동기부여하기 위해 리더십 스킬이 요구됨			
커뮤니케이션 스킬	상대방과의 근무 형태의 차이로 일과 내에 효과적인 커뮤니케이션의 중요성이 커짐	화일적 소통방식은 업무효율을 저하시킴	자신의 상황과 스케줄을 고려하여 화의 소통할 수 있어야 함	면대면 대화보다 온라인 원격 커뮤니케이션 스킬이 매우 중요함	출근시간차이로 메일을 남겨야 하는 경우, 시간협의를 위해 커뮤니케이션 스킬이 중요함	업무 부재 시 커뮤니케이션을 원활하게 하는데 필요함	

<표 계속>

구분	B사	C사	D사	E사	J사	K사	M사
팀워크		유연근무가 개인 주의를 초래할 소지가 존재함	잠재되어 있는 팀워크의 중요성 부각됨	원격에서 동일한 팀워크의 효과를 발휘해야 함			동료간의 이해, 협조가 중요 (예: 10시출근자의 전화, 필요할 경우 미팅 참여, 다른 직원에게 사용자유에 대한 설명 등)
자기개발 능력			자기개발 능력은 업무 외로 평가되므로 크게 중요하지 않음	적당한 긴장감을 통해 자기개발의 기회를 지속적으로 가져야 함	유연근무제를 통한 시간관리로 자기개발 가능	여분의 시간 활용이 가능해짐에 따라 더욱 중요함	
업무에 대한 책임감			남들이 없는 공간에서 일하기 때문에 책임감은 절대적임	타인이 없는 곳에서라도 신중의 정신을 갖는 것이 필요함	시간의 자유가 생겨 업무에 대한 책임감 높아짐.	더욱 책임감을 진 갖고 업무를 진행해야 함	중요함 (예: 8.5계 사용직원의 경우, 상사가 출근하지 않은 8~9시 사이에 업무무를 보거나, 실제 출근을 8시30분경에 할 가능성이 있음)
높은 윤리 의식			근태관리에서 윤리 의식은 절대적임	직장 내 근무보다 더 강도 높은 윤리의식이 필요함	출근 시간 조정으로 업무의 기피가 발생할 수 있음.		

## 제2절 유연근무 실시와 HRD 프랙티스의 변화

본 절에서는 유연근무 실시로 조직에서 새롭게 요구되는 인적자원 개발 프랙티스에는 어떠한 것들이 있는가를 살펴보기로 한다. 먼저 관련 문헌에 나타난 인적자원개발 프랙티스인 교육훈련과 홍보 및 정보 제공 등에 대해 살펴본다. 다음에는 기업체 조사결과를 바탕으로 국내 유연근무제 실시 기업들에서 실시하고 있는 인적자원개발 프랙티스는 무엇인지를 살펴본다.

### 1. 유연근무 실시와 관련된 인적자원개발 프랙티스

유연근무는 개인이 각자 잘 알아서 하면 되는 것인가, 아니면 유연근무라는 제도가 잘 작동하게 하기 위한 별도의 노력이 필요한 것인가. 더 나아가, 성공적인 유연근무의 정착과 확대를 위해서 기업이 적용할 수 있는 인적자원개발 프랙티스는 어떤 것이 있는가. 유연근무를 도입하기 위한 단계에 대한 문헌과 지금까지 소개된 유연근무 사례를 통해 탐색해 보면 다음과 같이 유연근무를 지원하기 위한 여러 가지 인적자원개발 프랙티스가 있음을 알 수 있다.

#### 가. 유연근무 정착을 위한 인사제도 정비에 관련된 훈련 요구

제일 먼저 유연근무의 실시와 관련하여 필요하게 되는 인적자원개발 프랙티스로는 유연근무제가 정착될 수 있는 기반을 마련하기 위한 사내 역량 강화가 있다. 기업의 근무규정, 인사평가시스템 등 근로자

관리에 대해 유연근무제에 부합되는 새로운 제도적 정비가 필요한데 이때 제도 개선을 위해서는 직원과 관리자의 역량 향상이 필요하므로 교육훈련에 대한 필요가 발생한다.

Workplace Flexibility 2010은 조지타운대학 법센터(Georgetown Law)에서 시작된 유연근무 캠페인으로 여기에서 발간된 보고서에서는 어떤 종류의 유연근무가 적합한지 사용자가 스스로 판단할 수 있도록 교육을 시켜야 함을 주장하고 있다. 또한 인사 담당자들이 유연근무 프로그램과 필요한 규정을 만들 수 있도록 정보를 제공하고, 베스트 프랙티스를 제공하며, 해당 산업의 특수성을 고려하여 유연근무를 설계하도록 할 것을 주문하였다. 또한, 중간관리자가 유연근무자를 관리하는 데 필요한 교육과 기술 지원을 받도록 해야 하며, 직원들이 유연근무를 하기 위해 어떻게 관리자와 협상하여 요구를 관철할 수 있는가에 대한 훈련을 받아야 한다는 것과, 이를 위해 정부가 근로자와 사용자에게 필요한 훈련과 기술적 지원을 제공해야 함을 역설하고 있다 (Workplace Flexibility 2010, 2009).

#### 나. 유연근무에 대한 정보 제공 및 가치 교육

다음으로 유연근무제를 도입하더라도 직원들이 실제로 참여하고 성공적으로 정착하려면 유연근무제를 둘러싼 이슈들에 대한 조직 전반의 논의와 공감대가 형성되어야 한다. 경영진을 중심으로 유연근무제 도입의 가치에 관한 전 직원의 인식이 필요한 것이다. 유연근무제 또한 하나의 변화이므로 조직은 변화를 관리하는 측면에서 다양한 노력을 하여야 한다(이경목 외, 2010). 유연근무의 개념, 개인과 조직 차원

에서 유연근무의 이익, 유연근무의 필요성, 유연근무의 시행에 따른 업무 프로세스의 변화, 업무 시간의 개념, 과정이 아닌 결과에 대한 평가와 보상의 개념, 유연근무에 따른 자기개발 방법 등에 대해 정보를 제공하는 것이 그 첫째이다. 유연근무제의 활용과 유연근무제 도입 기업의 사례에 관한 자료집과 가이드라인을 개발하고, 설명회를 개최 하며, 소식지와 인트라넷을 활용하여 유연근무 방식이 조직과 직원 모두가 윈윈(win-win)하는 방법임을 홍보할 필요가 있다(남장현, 2011; 이경목 외, 2010). 유연근무제를 성공적으로 도입한 기업의 사례를 소개하는 것도 좋지만, 그 회사에서 유연근무가 어떻게 도입되어 운영되고 있는지를 직원들에게 홍보하는 것도 중요하다(Nilles, 1998).

#### 다. 유연근무자에 필요한 교육훈련

새롭게 유연근무를 시작하는 직원들이 새로운 업무 방식에 적응할 수 있도록 유연근무제의 실시 전과 이후 초기 단계에 오프라인 교육 프로그램을 실시할 필요가 발생할 수 있다(Nilles, 1998). 예컨대, 직무 공유(job sharing)로 업무를 할 경우 협동적이고 커뮤니케이션 스킬이 좋아야 하며, 만약 직무를 공유하는 직원들의 경험과 능력에 차이가 클 경우 교차 훈련(cross training)과 교육훈련 요구가 발생한다(University of Pennsylvania Division of Human Resources, 1999).

또한, 유연근무에는 IT와 정보보안에 관한 교육훈련이 필수적이다. ‘스마트워크 활성화를 위한 정보보호 권고(방송통신위원회, 2011)’에서는 다음과 같이 스마트워크 관리자가 해야 할 인적자산의 관리 업무 중 첫째로 IT와 정보보안에 관한 교육훈련을 들고 있다.

제9조 1항. 교육·훈련

- ① 스마트워크에 사용되는 장비 및 소프트웨어의 사용법에 대한 교육을 실시해야 한다.
- ② 스마트워크와 관련된 정보보호 교육을 정기적으로 연1회 이상 실시하여 스마트워크 정보보안 정책을 인식시켜야 한다. 스마트워크 정보보호 교육의 내용은 다음 각 호와 같다.
  - 가. 스마트워크 정보보호 기술 이해 및 기술 사용법
  - 나. 스마트워크 정보보호 내부규정 및 내부규정 미준수 시 벌칙 내용
  - 다. 스마트워크 업무 환경에 대한 안전조치 방법

라. 유연근무자의 교육훈련 기회의 보장

이 외에도 OJT의 기회를 얻기 힘든 유연근무 근로자의 사내교육 기회에 대한 불안감 제고를 위해 별도 사내교육이나 연수제도를 만드는 것도 권장된다(고용노동부, 2011). 실제로 해외의 사례를 보면 유연근무 근로자가 동등한 훈련기회를 제공받도록 하는 규정을 명시하고 있다. 예를 들면, 북아일랜드의 Business Services Organisation(2009)은 의료 및 사회사업 산업체의 유연근무를 위한 방침에서 “All staff availing of flexible working arrangements will be afforded the same opportunities to participate in training and development as other staff (유연근무제 참여 근로자에게 나머지 근로자와 동등한 교육훈련의 기회를 제공할 것)”(p. 3)라고 하여 균등한 훈련기회를 강조하고 있다. 또, 호주의 경우 성공적인 유연근무를 위한 가이드라인에서 다음과 같이 규정하고 있다(Office of the Director of Equal Opportunity in Public Employment, 1997).

“유연근무제 참여 근로자는 기존의 근로형태 근로자와 동일한 훈련기회의 보장이 전제되어야 하며, 정규 훈련과정 및 경력개발 프로그램에 참여할 기회가 주어져야 한다. 또한 이를 위해서는 근로자의 지식과 능력을 어떻게 유지하고 개발할 것인가에 대한 피고용자와 근로감독 간의 동의가 필요하다.”

관리자는 직원과의 동의하에 직원이 지식과 기술을 유지하고 개발하는 것을 지원해야 하며, 직원이 공식적인 훈련 및 경력개발 프로그램을 이수할 수 있도록 보장되어야 한다는 내용이다.

#### 마. 기업문화 차원의 접근

유연근무의 성공적인 정착을 위해서는 근무시간이 아니라 업무 결과를 바탕으로 성과를 평가하는 문화로의 의도적인 전환을 위한 의식 변화 프로그램이 필요하다(이경목 외, 2010). 미국의 경우 총무처(GSA)와 인사관리처(OPM)에서 2008년부터 관리자와 근로자의 교육 프로그램을 제공하고 있으며(홍효진, 2009), 유연근무의 부정적 인식을 줄이기 위한 교육을 실시하고 있다(이재성·김홍식, 2010).

## 2. 국내 유연근무 실시 기업의 인적자원개발 프랙티스

설문에 응답한 기업들은 전반적으로 유연근무제의 필요성에 대한 홍보가 매우 필요하다고 인식하고 있었다. 유연근무제에 대한 자료 개발과 설명회 개최도 필요하다고 인식하고 있었으나, 기존 교육 프로그램의 확대나 강화, 새로운 교육 프로그램 개발의 필요성에 대해서는 그보다는 동의의 정도가 낮았다. 유연근무제 실시로 인한 새로운 인적

자원개발 니즈에 대한 응답은 <표 5-5>에 정리하여 제시하였다.

**<표 5-5> 유연근무 실시로 인한 새로운 인적자원개발 니즈**

기업	인적자원개발 니즈
B사	- 유연근무제에 대한 정보제공을 위한 자료개발, 설명회 개최, 유연근무제의 필요성에 대한 구성원 대상 홍보가 필요함
C사	- 유연근무제에 대한 정보제공을 위해 자료를 개발하거나 설명회를 개최할 필요성이 있음 - 특히, 유연근무제 필요성에 대한 구성원 대상 홍보는 매우 필요함
D사	- 유연근무제의 필요성에 대한 구성원 대상 홍보가 매우 필요하며, 새로운 교육프로그램의 개발도 필요함
E사	- 유연근무제에 대한 정보제공을 위한 자료개발, 설명회 개최, 유연근무제 필요성에 대한 구성원 대상 홍보가 매우 필요함
J사	- CEO 메시지 전달과 같은 유연근무제의 필요성에 대한 구성원 대상 홍보가 요구됨
K사	- 정보제공을 위한 자료개발, 설명회 개최, 유연근무제 필요성에 대한 구성원 대상 홍보가 매우 필요함

다음으로, 유연근무제와 관련하여 조사 기업들이 시행하고 있는 인적자원개발 프랙티스를 조사한 결과는 <표 5-6>과 같다. 응답한 기업들은 모두 유연근무제에 대한 홍보를 하고 있었는데, 홍보의 대상은 전 직원, 유연근무 대상자 집단, 임직원, 관리자 등으로 다양하였다. 유연근무 관련 교육 프로그램을 시행하는 기업도 있었으나 많지는 않았다.

〈표 5-6〉 유연근무 관련 실시 중인 인적자원개발 프랙티스

기업	유연근무 도입	인적자원개발 프랙티스
A사	2011년	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 유연근무제 참여 독려                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- CEO 서신(letter), 대상별 독려 이메일 발송 등</li> </ul> </li> <li>○ 유연근무 활성화 위한 정보 제공                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 이메일, 게시판 활용해 유연근무 운영기준, 협업 시스템, 성공사례 제시</li> <li>- 사내 포털을 통해 스마트워크센터 이용을 위한 각종 정보 제공, 개선의견 접수</li> </ul> </li> <li>○ 전 직원, 관리자 대상 교육 실시                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- IT 시스템 활용 방법 등 유연근무 활용 툴</li> <li>- 스마트워크 개요와 추진계획, 관리자의 역할 등</li> </ul> </li> </ul>
C사	2002년, 2008년	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 관리자 교육을 통한 마인드 전환에 지속적 노력</li> </ul>
E사	현재 도입을 협의중	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 원격지 학습 강사교육                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 유연근무에 따라 웹 기반의 회의, 연수가 필수적이며, 이를 진행하는 강사 또는 회의 주관자들을 지원하기 위한 train-the-trainer 세션을 운영하고 있음</li> </ul> </li> <li>○ 문화지능 연수                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 유연근무에 따른 기업 문화의 변화, 작업환경의 변화에 초점을 둔 문화 변화 프로그램이 운영되고 있음</li> </ul> </li> </ul>
K사	2011년	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 유연근무제에 대한 설명회 진행                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 여직원 및 관리자를 대상으로 육아기 단축 근로제도를 상세히 설명하는 프로그램을 운영하고 있음</li> </ul> </li> </ul>
L사	2005년	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 유연근무의 개념을 재정립하여 CEO 메시지로 전파</li> <li>○ 스마트한 업무처리 스타일 구축 등 조직문화 변화                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 보고문화, 회의문화 혁신(이메일 보고, 컨퍼런스 콜 등)</li> <li>- 시간 관리, 업무의 집중도 강조</li> </ul> </li> </ul>

먼저, 최근 유연근무를 도입한 A사와 K사의 경우를 살펴보면 다음과 같다. A사는 정부의 ‘스마트워크’ 강조와 CEO의 강력한 의지로 최근 유연근무를 도입하였다. 통신업을 하고 있는 A사의 경우, 유연근무는 경영혁신의 도구인 동시에 신규 비즈니스 창출의 측면도 있어

유연근무에 대해 전략적인 드라이브를 걸고 있다. A사는 CEO letter 등을 통하여 ‘스마트워크’에 대한 CEO의 강력한 의지를 전 직원에게 전달하고 있다. 또한, 유연근무를 위한 가이드라인을 배포하고, 더 나아가 사내 포털에 스마트워크센터의 좌석을 이미지로 보여 주며, 스마트워크센터 근처의 식당, 은행 등에 대한 정보도 제공하고 있다. A사는 유연근무의 성공적인 정착을 위해 관리자 교육도 시행하고 있다. 관리자 교육의 내용은 직원들에 대한 신뢰, ‘시간’보다는 ‘일’ 단위의 직원 관리, 먼저 타인의 모범이 될 것을 관리자에게 요구하는 것으로 구성된다. 향후 자기 주도적인 일 관리 사례 교육을 통해 유연근무에 필요한 자기주도성을 키운다는 계획을 갖고 있다.

유통업에 속하는 K사는 A사와 마찬가지로 최근 유연근무제를 도입하였다. 시차출퇴근제는 온라인 사업 업무를 하는 직원들을 중심으로 참여하고 있다. 육아기 단축근로제도와 임신부 1시간 단축근무권장제도에 대한 설명회를 하고 있으나 이 제도에 참여하는 직원은 거의 없는 실정이다.

한편, E사는 시간제 근무제도, 시차출퇴근제도, 재택근무제도의 도입을 위해 현재 노사가 협의를 하고 있는 단계이다. E사는 직원 몰입도(employee engagement)를 높이기 위한 유연한 일 처리 구조(flexible working structure) 제공의 일환으로 유연근무를 도입하고 있다. E사는 webinar 틀인 WebEx 프로그램을 이용하여 리더십 프로그램, 퍼실리테이션 스킬 가이드 프로그램을 운영하고 있다. 또한, 유연근무의 근간인 개인 단위 성과 평가에 대한 직원들의 이해를 돕기 위한 문화적 지능(cultural intelligence) 프로그램도 운영하고 있다. 금융업의 특성상 지역별, 기능별 책임자가 따로 존재하는 매트릭스 구조이므로 여러

지역에 흩어져 있는 직원들을 관리하는 다수의 책임자들이 있어 원격 직원관리(distance management)가 매우 중요하다. 원격 직원관리는 유연근무 도입 후 더욱 중요해질 것으로 예상하고, 원격 직원관리를 위한 연수 프로그램을 개발하고 있다. 향후 유연근무로 직원 개인의 독립적인 업무가 증가할 경우, 셀프가이드가 더욱 많이 활용될 것으로 보고 있어 다양한 셀프가이드의 개발을 계획하고 있다. 또한, 향후 인적자원개발 부서의 과제로 공식적인 교육 프로그램이나 네트워킹을 통한 학습 이외에, 현장에서 일어나는 학습을 어떻게 구조화하여 유연근무자에게 제공할 것인가를 고민하고 있다. 실제로 시간제근로자나 재택근로자는 직업훈련 이수 비율이 낮은 현실을 감안하면 유연근무에 따른 공식적, 비공식적 학습 기회를 부족에 대한 대안이 필요한 것으로 보인다.

C사와 L사는 유연근무 시작이 다른 조사 기업들보다 빨랐다. C사는 2002년 처음 시차출퇴근제와 집약근무제를 도입한 이후 2008년 도입한 재택근무제, 원격근무제까지 다양한 유형의 유연근무를 시행하고 있다. C사의 인사담당자는 C사가 앞의 A사나 K사와 같은 메시지 전파, 홍보, 정보 공유, 교육의 과정을 거쳐 현재 유연근무가 어느 정도 정착되었다고 보고 있다. 유연근무제는 일하는 방식의 변화, 즉 조직문화의 변화이므로, 유연근무제의 성공을 위해서는 관리자 교육을 통한 마인드 전환이 중요하다는 점을 역설하였다.

L사는 2005년 시차출퇴근제도(flexible time)를 시작하였고, 2011년부터는 총 5개의 구간으로 나누어 운영하고 있다. 조직문화 혁신에 초점을 두고 있으며, 별도의 교육 프로그램 운영보다는 주기적인 모니터링과 피드백을 통해 시차출퇴근제도를 정착시켜 왔다.

이들 기업의 유연근무 시행 사례를 통해 몇 가지 공통점을 찾아볼 수 있다. 먼저, 인사담당자들은 공통적으로 유연근무 추진에 있어 CEO의 의지가 매우 중요하다는 점을 강조하였다. 정부의 유연근무에 대한 홍보에 의해서뿐만 아니라 기업의 비전과 전략, CEO 본인의 경영철학에 근거한 유연근무의 필요성이 필요하다. 또한 몇 가지 기업 사례에서, 노동조합이 있을 경우 기업 차원의 의지만으로 유연근무를 시작하는 것에는 많은 난관에 봉착한다는 것을 알 수 있었다. 앞의 제4장에서 살펴본 것처럼, 우리나라 현실에서 유연근무는 조직원 개인의 필요에 의해서보다는 생산성을 높이기 위한 회사 정책의 일환으로 시작되고, 조직원들은 책상을 공유하거나 재택근무를 하는 것에 아직까지 고용에 대한 불안을 느끼는 형편이다. 이처럼 유연근무를 시작하기까지 노동조합과 협의를 하는 과정에서 인내심을 가지고 유연근무가 직원에게도 이익이라는 점을 설득하기 위해서 지속적인 홍보가 필요하다.

### 제3절 소결

보다 유연한 업무 방식과 환경에 대한 근로자들의 요구와 생산성 향상을 위한 기업의 필요라는 두 가지 측면에서 유연근무는 점차 증가하고 있다. 유연근무는 일하는 방식의 변화라는 점에서 지금까지의 인적자원개발 방식에 큰 변화가 불가피하다. 먼저, 유연근무는 정해진 시간, 정해진 장소에서 대면 접촉을 기본으로 하는 업무 방식에서 요구되던 지식과 기술에서 한 걸음 더 나아간 역량을 직원들에게 요구한다. 업무를 독립적으로 수행하여 성과를 내기 위해서는 시간 관리

스킬, 업무에 대한 책임감, 윤리의식 등이 더욱 요구된다. 전보다 모든 팀원들이 사무실에 있는 시간이 줄어들면서 짧은 시간에 집중하여 일하는 업무집중도 유지 능력도 중요하다. 또한, 떨어져 있는 팀원들과 협업하기 위한 커뮤니케이션 스킬, IT 기기 사용 스킬도 필요하다.

이처럼 유연근무는 요구 역량에 변화를 가져오에도 불구하고 제2장에서 살펴본 것처럼 원격근무제 실시 기업의 51.5%, 재택근무 실시 기업의 58%가 특별한 교육을 실시하지 않는다고 응답하였다. 대부분의 기업체는 유연근무제로 인해 새로이 발생한 교육 니즈를 분석하고, 그에 대응한 교육을 실시하고 있지 않고 있는 것을 알 수 있었다. 더욱이 사업체 조사 결과에서 본 것처럼 유연근무자는 교육훈련 기회의 불이익을 경험할 가능성이 크고, 현장에서의 학습 기회도 감소하여 이에 대한 대책도 필요하다.

본 연구에서 조사한 유연근무 실시 기업의 인사담당자들은 유연근무 실시로 인해 자료의 개발, 정보의 제공이 필요하다고 인식하고 있었으나, 기존 교육 프로그램의 확대 시행이나 새로운 교육 프로그램 개발의 중요성에 대해서는 인식이 높지는 않았다.

인사담당자들은 서로 눈치를 보며 실적보다는 관계로 어필하는 연공서열 중심의 한국의 기업문화를 유연근무의 확산에 가장 큰 걸림돌로 지적하였다. 남들과 비슷해야 하고, 내용보다 형식에 치중하는 집단주의적, 유교적 문화가 기업에서 직원들이 자유롭게 유연근무를 신청하고 눈치를 보지 않고 제시시간에 퇴근하는 것을 가로막고 있다는 것이다. 이러한 조직문화를 변화시켜야 한다는 인식은 있었으나, 이에 대한 구체적인 대응책을 개발하여 실제로 적용하고 있는 사례는 많지 않았다.

정시 퇴근율이 80%에 이르는 L사의 경우 자사의 성공비결이 꾸준한 피드백과 만족도 조사에 있다고 할 만큼 기업이 유연근무에 가치를 부여하고 이를 직원들에게 인식시키는 것이 중요한 것으로 보인다. 따라서 기업 현장에서는 유연근무에 참여할 수 있도록 독려하고, 때로는 관리자들을 감독하는 강력한 추진력이 요구되고 있었다. 이와 같은 노력에도 불구하고 대다수의 기업에서 개인이 눈치를 보지 않고 지속적으로 유연근무를 하기는 쉽지가 않은 측면이 있다. 인사담당자들은 개인별이 아니라 부서 전체, 또는 부문 전체가 유연근무를 하도록 하는 것이 더 성공적이라고 입을 모았다.

본 연구에서 조사한 각 기업들은 자사의 경영환경과 여건에 맞게 유연근무를 도입하여 운영하고 있었으며, 유연근무 실시에 대한 서로 다른 장점과 약점을 갖고 있었다. IT 기업의 경우 높은 수준의 IT 인프라와 직원들의 IT 스킬이 유연근무에 긍정적인 요인으로 작용하고 있다는 사실을 면담을 통해 유추할 수 있었다. 한 외국계 기업의 경우, 본사에서 먼저 유연근무가 시작되었기 때문에 유연근무로 인한 인적자원개발의 새로운 요구가 무엇인가에 대한 이해가 다른 기업들보다도 높은 편이었다. 어떤 기업은 다국적 기업에서 유연근무를 경험하고 온 CEO가 자신이 가진 유연근무에 대한 확신을 바탕으로 유연근무를 강하게 추진하는 모습도 발견할 수 있었다. 이처럼 다양한 기업 상황과 기업별 유연근무에 대한 상이한 접근을 아우르는 유연근무 지원 방안을 모색할 필요가 있다.



## 제6장

# 근로형태 다양화와 인적자원개발 지원 방안

제1절 요약 및 논의

제2절 근로형태 다양화와 인적 자원개발  
지원 방안



## 제6장 | 근로형태 다양화와 인적자원개발 지원방안

최지희

### 제1절 요약 및 논의

#### 1. 요약

본 연구에서는 국내외 유연근무제의 다양한 형태 및 실시 현황을 살펴보고, 이에 기초하여 국내에서 선진적 형태의 유연근로제를 확대해 나가기 위해 기업에서 어떠한 인적자원관리 및 인적자원개발이 필요한가를 분석하여 제시하였다.

2장에서는 우리나라 근로자와 기업의 유연근무제 실시 현황을 살펴 보았다. 우리나라의 시간제 근로자 현황을 살펴보면 시간제 근로자 수와 비중은 2002년 이후 지속적으로 증가하고 있으며 여성의 시간제 근로자 참여율이 남성보다 훨씬 더 높게 나타난다. 우리나라의 재택근무 근로자의 비중은 매우 낮으나, 통계청 자료에 따르면 빠르게 증가하고 있다. 2010년 우리나라의 재택근로자 비중은 0.4%에서 2011년 0.5%로 증가하고 있으며, 여성과 남성의 재택근로자 비중은 2010년 각각 0.8%, 0.1%에서 2011년 1.0%, 0.2%로 성장하고 있다. 재택근로

자의 산업별 분포를 보면 제조업 비중이 절대적으로 높고, 직종별로는 단순노무직이 31.5%로 가장 높고, 전문직과 관리직, 사무직 순으로 나타난다.

우리나라에서 시간제 근로자와 재택근로자 수가 늘고 있으나, 해외 선진국의 시간제 근로 및 재택근로자 수에 비하면 아직 매우 적으며, 특히 재택근로와 같은 경우 아직까지는 스마트워크(텔레워크)와 같이 첨단기술을 동반하기보다는 직종별 특성에 의한 전통적 재택근무 직종인 경우가 다수를 차지하고 있다. 2장에서 살펴본 국내 기업들의 유연근무제 실시 현황에 대한 분석결과에 의하면 우리나라에서 시간제 근무는 여성을 중심으로 빠르게 확대되고 있으며, 재택근무의 경우도 여성의 참여비율이 높고, 아직까지 텔레워크<sup>18)</sup> 형태의 선진적 재택 및 원격근무의 도입은 매우 낮은 것으로 나타난다.

3장에서는 유럽 EU 국가들의 유연근무제 도입 실태를 살펴보았다. 유럽 국가들의 경우 시간제 근로는 우리나라보다 훨씬 시행정도가 폭 넓은 것으로 나타난다. 유럽 국가들의 경우 근로시간의 구성 및 근로장소 측면에서의 유연화가 증가하고 있다. 시차출퇴근제 및 근로시간 저축제 등 근로시간 구성 측면에서 유연근무제를 실시하고 있는 유럽 기업들의 비중은 EU 27개국 평균이 60%에 달하는 것으로 나타나며, 이같은 결과는 시간제 근로를 제외하면 유연근무제를 실시하는 기업이 5% 대인 우리나라의 경우와는 대조를 이룬다.

유럽에서 첨단 통신기기를 사용하여 장소에 관계없이 근무가 가능한 텔레워크 근무자의 비중은 지난 5년 동안 눈에 띄게 늘고 있는 것

---

18) EU의 '유럽 텔레워크 협약'의 텔레워크 정의에 의하면 ICT(통신기술)를 활용하여 직장 또는 직장 외의 장소에서 업무를 수행하는 것을 지칭함.

으로 타난다. 텔레워커 시행은 산업별로는 서비스업의 특정분야, 직업별로는 고숙련 전문직 근로자를 중심으로 이루어지고 있는 것으로 나타난다. 텔레워킹에 대한 관심이 고조되면서 EU는 2002년 『유럽 텔레워킹 협약』을 통해 모든 유럽 국가들이 이를 적극적으로 도입하여 활용하도록 권고하였다. 이 과정에서 각 국가별로 텔레워킹의 제도화 방식의 차이가 나타났는데, 체코와 같이 국가적 입법화를 통해 텔레워킹을 받아들인 경우, 독일과 같이 노동 단체와 기업주 단체의 단체 협상을 통해 텔레워킹을 제도화한 경우, 영국 등과 같이 개별 노조 및 기업에 텔레워킹 도입을 자율적으로 맡긴 경우로 나누어 볼 수 있다.

4장에서는 유연근무제를 현재 시행하고 있거나 도입을 준비하고 있는 기업들을 대상으로 도입에서 발견되는 문제들과 해결방안을 중심으로 질문지 및 면담 조사한 결과를 제시하였다.

기업조사 결과에 나타난 바에 의하면 우리나라에서 선진적 유연근무제 도입은 매우 최근의 현상으로 조사대상 기업 대부분이 시차출퇴근제를 비롯한 집약근무제, 재택근무제 등의 도입이 2011년 올해부터 이루어지고 있다고 응답하고 있다. 미국 및 유럽의 선진국에서 유연근무제는 근로조직 및 형태의 합리화를 위해 비교적 일찍부터 도입되어 온 데에 반해 우리나라의 유연근무제 도입은 CEO의 의지 등을 통해 급격하게 이루어지고 있으며, 대부분 인사조직에 있어서의 획기적 변화를 수반하고 있다. 이는 가히 조직의 혁명이라 할 만한 변화로서 이를 기업 의 인사담당자들은 ‘경영혁신’으로 표현하고 있다.

우리나라에서 시행되고 있는 유연근무제는 아직까지는 문화적 특성을 반영하며 개인 단위보다는 팀 단위로 수행되고 있으며, 팀 내에서 개인별 유연성을 가지고 있는 단계이다. 이는 우리나라 문화와 풍토에

맞는 형태의 유연근무제가 시행되고 있음을 시사해 준다.

그러나 향후 국내에서 텔레워크 형태의 공간과 시간을 변화시킬 수 있는 유연근무제의 시행은 점차로 증가할 것으로 나타났다. 국내에서는 아직까지 시행의 역사가 짧아 기업의 성과 평가에 대한 데이터가 확실하게 존재하지 않으나, 생산성을 높이는 근로형태라는 인식이 확산될 경우 유연근무제의 도입은 예상보다 빠르게 증가할 수 있을 것으로 보인다. 이와 관련 유연근무제 도입에 필요한 인사관리 측면의 변화나, 기술적인 변화, 그리고 근로자의 능력 변화를 위한 교육 등은 중소기업에게는 적잖은 부담으로 작용할 수 있어, 이에 대한 정부와 사회의 지원이 요구된다고 볼 수 있다.

이러한 결과에 기초하여 4장과 5장에서는 유연근무제 확산을 위한 기업의 인사관리제도와 인적자원개발의 변화에 대해 보다 심층적으로 논의하였다.

## 2. 논의

앞의 요약 부분에서 언급한 바와 같이 우리나라에서 유연근무제의 시행은 시간제 근로를 제외하면 시행 초기단계로서 기업의 제도 도입과 활용 비율이 낮을 뿐 아니라, 도입하여 시행하고 있는 기업들의 경우도 최근에 제도를 도입하였거나 도입하였더라도 전 직원이 활용하기보다는 일부 부서 및 직종을 중심으로 이루어지는 경우가 많았다. 또한, 본 연구에의 기업 조사 결과를 해외의 유연근무제 실시 현황과 비교해 보면, 우리나라 기업들의 경우 아직까지는 선진적 형태의 유연근무 제도를 본격적으로 시행해 나가기에 기업의 제도와 문화가 전반

적으로 미비함을 알 수 있다. 이러한 결과는 향후 기업의 근로형태의 다양화, 특히 선진적 형태의 유연근무제 실시를 확대해 나가려면 여러 가지 개혁이 필요함을 시사해 준다.

국내의 유연근무제 도입은 아직은 초기단계에 있지만, 향후 국내 기업들은 산업구조의 변화와 기술변화, 그리고 새롭게 변화하는 대외환경에 적응하여 기업이 성과와 업무의 효율성을 높이고, 국제경쟁력을 높이기 위해 선진적 형태의 유연근무제를 지속적으로 확대해 나갈 것으로 기대된다. 이때 중심이 되는 유연근무제 형태는 근로자가 자기주도적으로 업무를 기획할 수 있도록 개별 근로자의 근로일정을 유연화하는 근로형태와, 근로자가 첨단 통신기술을 이용하여 장소에 구애받지 않고 집 또는 직장이 아닌 제3의 장소에서 업무를 수행할 수 있는 텔레워크(원격 또는 첨단기술을 이용한 재택근무) 형태가 될 것이다. 본 연구를 통해서 나타난 바에 의하면, 이 같은 선진적 형태의 유연근무제들은 서로 간에 상호 연관성을 가지고 있는 것으로 나타난다. 즉, 근로자가 근무시간을 자율적으로 조정할 수 있는 시차출퇴근제와 집중근무제의 시행과 정착은 동시에 텔레워크 시행을 위한 기초 작업이 될 수 있다. 텔레워크 시행이 기술적인 측면에서 통신장비 등의 인프라를 추가적으로 필요로 한다면, 텔레워크 시행을 위한 기업 내 업무조직의 변화 및 보상 및 평가 체계의 변화와 같은 측면은 근무시간을 자율적으로 조정할 수 있는 형태의 유연근무제 실시에서도 전제조건이 되기 때문이다. 이와 같이 선진적 형태의 유연근무제 확대를 위해서는 기업의 조직과 보상체계, 그리고 개인 근로자와 기업의 직업능력개발 방식에 획기적인 변화가 필요하다. 이러한 측면에서 기업들은 유연근무제의 도입을 일종의 ‘경영혁신’으로 표현하고 있다.

한편, 작년 2010년 정부는 시간과 공간적 측면에서의 복합적 유연근무제 형태라 할 수 있는 스마트워크 참여자가 오는 2015년까지 전체 근로자의 30%에 이르도록 확대해 나간다는 방침을 발표한 바 있다. 이와 관련하여 행정안전부와 기획재정부는 지난해부터 유연근무제 운영지침을 발표하고 공무원과 기업들의 스마트워크 확대를 모니터링하고 있다. 정부의 이 같은 입장은 향후의 국제경쟁사회에서 국내 기업이 살아남기 위해서는 근로형태의 선진화를 통해 기업의 경쟁력을 높일 필요가 있다는 인식에서 비롯된 것으로 보인다.

한편, 3장에 제시된 유럽 국가들이 가장 선진적 유연근무 형태라 할 수 있는 텔레워킹을 제도화하는 과정에서 어떠한 여정을 거쳤는가에 관한 논의는 향후 우리나라에서 선진국 수준으로 유연근무제 확대를 위해 어떠한 노력들을 필요한가를 알려 준다. 유럽 국가의 텔레워킹 제도화 사례를 통해 살펴보면, 노사관계의 전통이 약하고, 아직 유연근무제 실시 기반이 약한 EU의 신 회원국들의 경우 텔레워킹의 제도화를 위해 국가가 입법화 등 보다 주도적인 역할을 한 것으로 나타난다.

결론적으로 볼 때, 최근의 다양한 근로형태의 출현은 기업의 입장에서 산업구조와 직종의 변화, 그리고 일의 세계의 변화에 따라 기업이 근로형태를 합리화하고자 하는 노력이라 할 수 있으며, 이러한 측면에서 볼 때 다양한 유연근무제도의 도입과 실시는 근로형태의 선진화로 볼 수 있다. 그러나 이 같은 선진적 형태의 유연근무제의 도입은 단순히 새로운 근로형태를 도입함으로써 실현되는 것이 아니라, 기업 조직의 전반적 변화, 기업의 평가방식의 변화와 핵심역량의 변화, 그리고 기업과 개인 근로자의 일하는 방식의 변화 등 기업과 개인의 근로 및 관리 양식의 변화를 수반한다고 볼 수 있다. 기업은 이 과정에서 조직구조와 업무의 수행에서 보다 효율적이고 유연한 형태로 변화하게 되

며, 이를 단시간 근로와 같은 수량적 유연화 형태에 대비하여 근로형태의 ‘기능적 유연화’라 칭하고 있다.

본 연구결과를 통해 살펴본 바와 같이, 현재의 흐름에서는 이 같은 기업의 기능적 유연화의 확대는 불가피한 현상이다. 그러나 현재 우리 국내 기업들이 처한 현황에 비추어 보면 향후 기업이 기능적 형태의 유연근무제를 확대해 나가기 위해서는 기업 자체적인 노력도 필요하겠지만, 개인과 기업이 새로운 근로형태에 제대로 적응해 나가기 위한 개인의 노력과 국가의 정책적 지원이 필요하다고 볼 수 있다.

## 제2절 근로형태 다양화와 인적자원개발 지원 방안

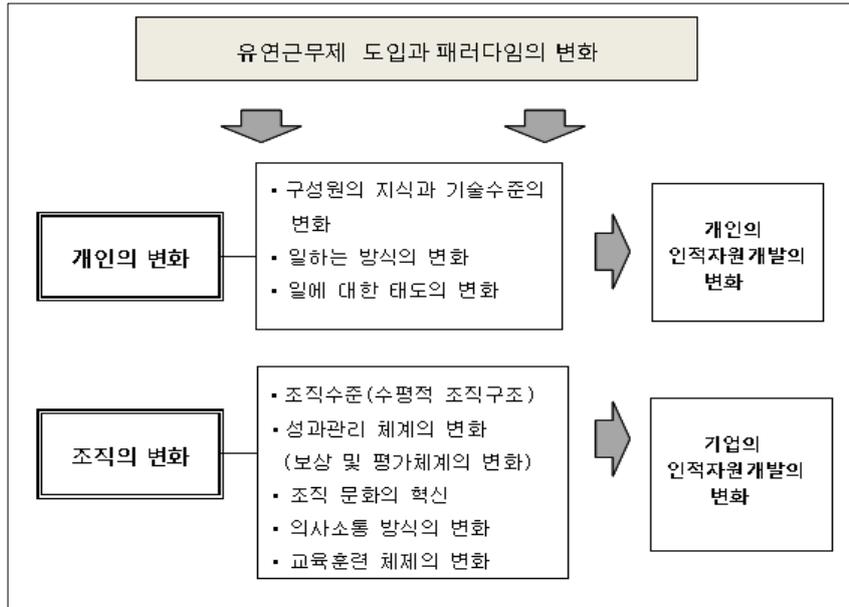
### 1. 인적자원개발 패러다임의 변화

#### 가. 인적자원개발 패러다임의 변화

1절에서 지적한 바와 같이 우리나라에서 선진적 형태의 유연근무제가 확대되어 나가기 위해서는 일과 조직, 그리고 능력개발에 대한 사회 전반적 패러다임의 변화가 필요하다([그림 6-1] 참조).

선진적 형태의 유연근무제를 받아들여 시행해 나가기 위해서는 먼저 개인적 측면에서는 근로자 개개인의 지식과 기술수준의 변화가 필요하며, 기존과는 일하는 방식의 변화가 필요하다. 또한, 일 중심으로 자신의 일과 시간을 관리할 수 있는 태도가 필요하며 타인의 일을 보는 관점도 달라져야 한다.

[그림 6-1] 근로형태 다양화와 패러다임의 변화



선진 형태의 유연근무제 확대를 위해서는 개인 못지않게 일조직의 변화도 필요하다. 기업의 조직은 보다 수평적 구조로 개편되어야 하며, 변화된 근로형태에 맞추어 개인의 성과를 관리하기 위한 성과관리 체계 및 보상체계의 변화가 필요하다. 또한 기존의 일 문화와는 다른 조직문화의 혁신이 필요하다. 본 연구의 면담 및 질문지 조사에서 근로시간 및 장소의 유연화를 위해 기업의 인사담당자들이 가장 중요한 것으로 꼽은 것은 TOP(관리자 및 팀장)부터 Bottom(평사원)까지 조직문화의 쇄신이다. 기존의 보이는 것에 의한 평가와, 남의 눈치를 보는 방식의 일 문화에서는 선진적 형태의 유연근무제 정착이 불가능하다. 또한 재택근무제 등 유연근무제는 의사소통 방식의 변화를 요구한다.

모바일 및 화상 등을 통한 의사소통 방식과 전자메일을 통한 업무전달 등 조직이 새로운 의사소통 방식을 받아들여 적용해 나가야 할 필요가 있다. 또한 유연근무제 도입에 따른 조직의 교육훈련 체계의 변화도 예상된다. 모두가 한자리에 모여서 하는 기존의 집체훈련 중심의 교육훈련 체계는 보다 근로자 개개인의 업무와 필요에 맞춘 교육훈련 체계의 뒷받침이 필요할 것이다.

또한 [그림 6-1]의 맨 오른쪽에서 제시하고 있는 개인과 조직이 변화는 개인의 인적자원개발 방식 및 수요의 변화를 동반할 것으로 기대된다. 또한 기업의 인적자원개발 니즈와 방식의 변화도 수반할 것으로 기대된다. 이와 관련하여 본 연구의 4장과 5장에서는 개인과 조직의 패러다임 변화와 인적자원개발 변화에 대한 논의가 제시되어 있다.

#### 나. 인적자원개발 니즈의 변화

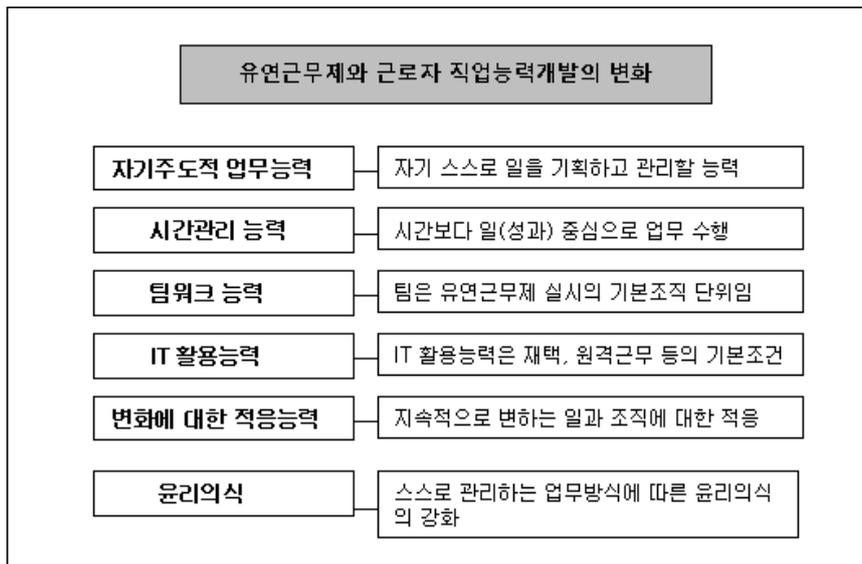
앞에서 언급한 바와 같이 새로운 근로형태의 성공적 도입과 실행을 위해서는 새로운 조직과 일 방식에 맞는 인적자원개발이 필요하다. 다음 [그림 6-2]에는 근로형태 다양화에 따른 개인에게 요구되는 직업능력의 변화에 관한 사항들이 제시되어 있다. 첫째는 자기주도적 업무능력이다. 유연근무제에 적응해 나가기 위해서는 개인은 타인의 감시 또는 감독이 없이도 자신의 일정을 관리하고 주도적으로 기획해 나가는 능력이 필요하다.

둘째, 시간관리능력이다. 유연근무 제도는 기존의 9-6의 시간 중심의 일 관리가 아니라 일 중심의 시간관리가 이루어져야 성공적으로 이루어질 수 있다. 일정 시간에 맞는 업무량을 수행할 수 있도록 일 중심으로

시간을 관리해 나갈 능력이 필요하다.

셋째, 팀워크 능력이다. 본 연구를 통해 살펴본 바와 같이 유연근무제하에서 조직은 보다 평면화되고 소규모화되어지며, 업무의 수행단위는 팀이 중심이 되게 된다. 따라서 팀워크 능력은 유연근무제에 적응하기 위한 주요 능력이라 할 수 있다.

[그림 6-2] 근로형태 다양화와 개인의 인적자원개발 니즈의 변화



넷째, IT 활용능력을 들 수 있다. 선진적 근로형태 확산을 위해 기업의 IT 인프라와 개인의 IT 활용능력은 필수적 조건이다. IT 활용능력을 키우기 위해서는 입직 전 단계에서 유연근무제에 적합한 IT 능력을 갖추는 것도 중요하지만, 유연근무제를 급속하게 도입하여 실행해 나가야 하는 상황에서는 기존 인력들의 IT 활용능력 제고도 매우 중요한

부분이라 할 수 있다. 기업 관계자들은 기존 인력이 새로운 업무형태에 적응하기 힘든 이유 중의 하나로 IT 활용능력을 들고 있다.

마지막으로, 근로자의 직업윤리 의식의 제고도 유연근무제의 시행에 있어서 매우 중요한 요소이다. 유연근무제하에서는 자기주도적으로 감독하는 사람 없이도 자기 스스로 일을 성취해 나갈 수 있는 능력이 중요하므로 개개인 근로자의 철저한 윤리의식 없이는 유연근무제의 성공적 정착이 어렵다고 볼 수 있다.

## 2. 인적자원개발 지원 방안

그러면 이 같은 능력들을 지원하기 위해 개인과 기업은 어떻게 인적자원개발을 추구해 나가야 하고, 국가는 어떻게 지원해야 할 것인가가 중요한 과제라 할 수 있다.

본 연구의 4장에서 언급한 바와 같이 우리나라의 유연근무제 도입과 시행은 점차적으로 유연근무제의 도입이 이루어진 해외 선진국들의 경우에 비해 조직의 변화, 개인의 능력개발의 변화, 그리고 이에 대한 사회의 적응이 동시에 이루어질 수밖에 없다는 차이점을 가지고 있다. 우리나라의 기업들은 외부환경의 변화에 대응하여 근로형태를 합리화해 나가려 노력하고 있으며, 개별 근로자 측면에서도 유연근무제의 성공적 정착은 향후 고령화와 출산율 감소로 인한 노동력 부족이 예측되는 국내 상황에서 여성 및 고령자 등의 인력의 노동시장 참여를 촉진하는 정책이 될 수 있다. 특히 유연근무제 도입과 시행에 유리한 직종과 기술적 인프라가 지속적으로 확대되고 있는 현실에서 보다 다양한 근로형태의 도입은 시대적인 현상이라 볼 수 있다.

### 가. 개인의 인적자원개발의 방향

개인에게 요구되는 인적자원개발의 방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 변화하는 근로환경에 적응하기 위해 향후 예상되는 유연근무의 확산 등 변화하는 일터 환경에 대해 이해와 인식이 필요하다. 기존과는 다른 일터에 대한 이해는 다양한 근로양식에 대한 준비도를 높여줄 것이다.

둘째, ICT의 발달과 함께 유연근무제 도입에 따라 일터에서도 세대별로 가치관의 차이가 발생하게 된다. 디지털 네이티브와 기성세대의 기술에 대한 친숙성 차이로 유연근무제 실시에 대한 적응도에 차이가 나게 된다. 이러한 문제 해결을 위해서는 기성세대의 재교육이 중요한 인적자원개발의 이슈라 할 수 있다.

셋째로, 변화하는 일터 환경에서 업무 성과를 내기 위해 요구되는 역량이 무엇인가에 대한 관심과 학습 의지가 요구된다. 유연근무제 확산에 따라 [그림 6-2]에 제시된 직업능력들은 기존의 근로방식하에서 요구되던 능력과 상이한 부분이 많으며 이렇게 변화하는 능력에 대해 개인이 관심을 가지고 자기주도적으로 학습해 나가는 능력이 필요하다. 유연근무제하에서 요구되는 자기주도적인 업무처리 능력, 오프라인 환경에서의 리더십, 커뮤니케이션 능력 등은 형식적 학습을 통해 형성될 뿐 아니라, 일터의 경험 등을 통한 비형식적, 자기주도적 형태의 학습을 통해 보다 효과적으로 습득될 수 있다.

넷째, 개인의 비형식적 학습을 통한 자기주도적 직업능력개발 노력이 요구된다. 이미 언급한 바와 같이 위에서 언급한 능력들은 형식적인 교육 프로그램보다는 업무를 하면서 혹은 개인의 소셜 네트워크를

통해 정보를 수집, 학습하면서 습득하게 된다. 따라서 비형식적 자기 주도적 학습은 개인의 직업능력개발 결과를 좌우하는 중요한 수단이 될 수 있다.

다섯째, 지속적인 평생학습의 노력이 요구된다. 이상의 능력들은 단기적으로 습득되는 것이 아니라 지속적으로 형식, 비형식, 무형식적 학습을 통해 습득되므로 평생에 걸친 지속적인 능력개발의 노력이 요구된다.

#### 나. 기업의 인적자원개발 지원의 방향

향후 기업은 직무의 특성, 조직구성원, 가치관의 변화로 인한 조직 관리 패러다임의 변화에 대한 능동적인 대응이 필요하게 될 것이다. 또한, 유연근무제와 같은 유동적인 인사관리는 이러한 패러다임 변화에 대한 대응전략의 하나로 볼 수 있다.

첫째, 유연근무제의 성공적 도입과 실시를 위해서는 인적자원개발을 포함한 인사제도 전반의 변화가 필요하다. 우리나라의 경우 유연근무제는 아직 시행 및 도입 초기 단계로서 대기업 및 특정 업종의 기업을 중심으로 시행되고 있으며, 도입 초기의 기업이 겪는 어려움을 겪고 있다. 한편, 기업 면담조사를 통해 살펴본 바와 같이 단순한 제도의 도입만으로는 성공을 보장하지 못하는 것으로 나타난다. 따라서 제도를 성공적으로 정착시키기 위해서는 각 기업의 문화와 사업 환경에 맞는 다양한 지원 방안을 고려하고 실험적으로 적용해 보며 효과를 평가하는 적극성이 요구된다. 유연근무 실시를 위해서는 채용, 교육, 배치, 평가, 승진, 보상 등 인사제도 전반에 있어서 종합적인 청사진이

필요하며, 각 기업들은 이에 대한 정보를 체계적으로 공유할 필요가 있다.

둘째, 근로형태 다양화에 따라 변화되는 필요 역량을 파악하고 이를 학교 교육과정 등 인력양성 과정에 적극적으로 반영하려는 기업체의 적극적 역할이 요구된다.

앞에서 언급한 바와 같이 유연근무제 실시에 적응하기 위해 필요한 태도와 역량은 하루아침에 형성되는 것이 아니며, 학교교육 단계의 커리큘럼과 교육이 전체적 패러다임에 반영되어야 한다. 이와 관련하여 기업은 기술변화에 대한 현장의 필요를 가장 빠르고 정확하게 파악할 수 있으므로, 그러한 정보를 학교에 전달하여 교육과정에 반영하도록 하여야 한다.

보다 구체적으로는 기업과 학교가 팀을 이루는 산학협력을 통하여 학교교육이 변화하는 일터의 요구를 고려하여 이루어질 수 있도록 환경과 교육내용을 제공할 필요가 있다. 이를 위해서는 산학협력의 촉진과 직업체험 기회의 확대 등 기업이 학교의 교육과정 개발에 보다 적극적으로 참여하는 태도가 필요하다.

셋째, 기업들도 적극적으로 유연근무제 시행에 대한 보다 정보를 수집하고 홍보해 나갈 필요가 있다. 본 연구에서 실시한 기업 조사에 의하면 유연근무제를 시행하고 있거나 도입하려는 기업들도 국내외 타기업의 시행과정 등에 대해 체계적인 정보를 가지고 있지 못한 경우가 많았다. 유연근무제도를 시행하고 있는 경우에도 단기적 성과에 초점을 두고 있는 기업의 특성상 제도개발에 관심을 가지는 이들은 인사과의 직원들을 중심으로 이루어지고 있는 경우가 많았다. 짧은 기간에 여러 가지 조직의 변화를 감행해야 하는 상황에서 도입에 따른 시

행착오를 줄이기 위해서는 타 사례들을 검토하고 홍보하는 노력이 필요하다.

넷째, 유연근무제 실시에 따른 체계적 인적자원개발 프로그램의 개발과 보급이 필요하다. 국내 유연근무제 도입 기업들의 경우 제도 변화에 따른 인적자원개발 수요에 대해 충분히 인식은 하고 있었으나 짧은 기간 내에 자체적으로 훈련 프로그램을 개발하기에는 역부족인 경우가 많았다. 제도 도입 확산을 위해서는 근로형태 다양화에 따른 인적자원개발의 수요를 보다 체계적으로 파악하여 이를 시행할 필요가 있다.

#### 다. 정부의 인적자원개발 지원의 방향

국가가 유연근무제 도입과 확산을 위해 개인과 기업을 어떻게 지원해 나가야 할 것인가에 대한 구체적 방안을 제시하면 다음과 같다.

##### 1) 기업에 대한 지원 방안

첫째, 국내에서 유연근무제 확대를 위해서는 기업의 IT 인프라 구축 지원이 필요하다. 텔레워크를 포함한 탄력적 근무제 등 선진적 형태의 유연근무제가 성공적으로 도입되어 시행되기 위해서는 IT 인프라 구축이 전제가 되어야 한다. 국내 기업 조사에서도 기업의 IT 인프라 구축 정도는 유연근무제 도입의 성공을 좌우하는 가장 중요한 요소 중 하나로 나타나고 있다. 그러나 일반 제조업 중심의 기업이나, 중소기업의 경우 유연근무제 시행에 필수적인 IT 인프라 구축은 쉽지 않은 상황이라 이에 대한 정책적인 지원이 요구된다.

둘째, 유연근무제 실시의 우수사례(best practice)를 통해 유연근무제의 시행을 홍보하고 지원할 필요가 있다. 현재 재택근무 및 집중근무제 등이 성공적으로 도입되어 시행되고 있는 기업들의 경우 오랜 기간 시행착오를 거치는 동안 축적된 노하우가 있으며, 이러한 사례들은 업종별로 적용에 한계가 있으나 도입을 고려하는 기업들에게 중요한 자료가 될 수 있다. 해외 사례들의 경우 우리나라 기업 실정에 맞지 않는 경우가 있으며, 우리나라에서 유연근무제가 정착되려면 시행착오의 과정을 거칠 수밖에 없다. 따라서 유사한 시행착오를 거친 기업들의 사례를 통해 도입을 지원하는 것도 중요한 정책 방안이 될 수 있다.

셋째, 재택 및 원격근무 등 유연근무제에 대해 국가가 보다 적극적으로 개입하는 방안이다. 주로 동유럽 국가들로 이루어진 EU의 신회원국들의 경우 텔레워크(스마트 워크를 이용한 원격 및 재택근무)를 도입하는 과정에서 국가가 이를 입법화함으로써 매우 높은 텔레워크 도입률을 보이고 있다. 우리나라에서도 여러 가지 고려할 사항이 있으나 국가가 좀 더 적극적으로 유연근무제를 추진해 나가는 것도 하나의 방안이라 할 수 있다.

또 한 가지 기업의 유연근무제 확산을 위해 정부가 지원할 수 있는 방안은 노사관계에 대한 지원을 통해서이다. 노조가 존재하는 국내 기업들의 경우 유연근무제 도입에 있어서 노동조합의 동의를 얻는 것은 매우 중요한 과정 중의 하나이다. CEO의 의지도 중요하지만 노동조합의 합의를 이끌어 내는 것도 중요하므로 정부가 근로형태 다양화와 관련하여 노사의 협의를 이끌어 내는 과정을 지원하는 것도 중요한 방안이라 할 수 있다.

마지막으로, 유연근무제 실시에 대비한 기업의 인적자원개발에 대

한 정부의 적극적 지원이 필요하다.

이를 위해 정부는 기업의 인적자원개발을 위한 정보와 프로그램을 개발하여 제공할 필요가 있다. 이를 위해서는 선진국의 사례를 검토하여 산업별, 직종별, 성별, 근로형태별로 예상되는 필요 역량과 그에 따른 훈련 요구 프로그램을 벤치마킹하려는 정책적 노력을 기울일 필요가 있다. 또한 국내 기업들을 중심으로 인적자원개발에 관한 수요를 파악하여 이에 관한 정보를 공유하고 홍보할 필요가 있다.

또한, 정부는 근로형태 다양화에 따른 인적자원개발 패러다임의 변화를 교육과정과 양성 및 향상 훈련단계에 반영할 필요가 있다. 앞서서도 언급한 바 있지만 근로형태 다양화에 따른 인적자원개발의 변화는 기업의 단기적 노력만으로는 성취하기 어려우며, 국가, 기업, 개인, 그리고 교육훈련기관이 함께 노력하여 성취하여야 할 과제이다. 정부는 이러한 변화에 대한 조정자(facilitator)의 역할을 수행하기 위해 각 주체들을 연결시키려는 노력을 기울여야 한다.

이 밖에 기업과 학교와의 산학협력을 촉진하여 근로자들이 입직 전에 근로환경의 변화와 인적자원개발 니즈의 변화를 파악하고, 이에 대응하여 자기주도적 학습이 이루어지도록 노력할 필요가 있다.

## 2) 개인에 대한 지원 방안

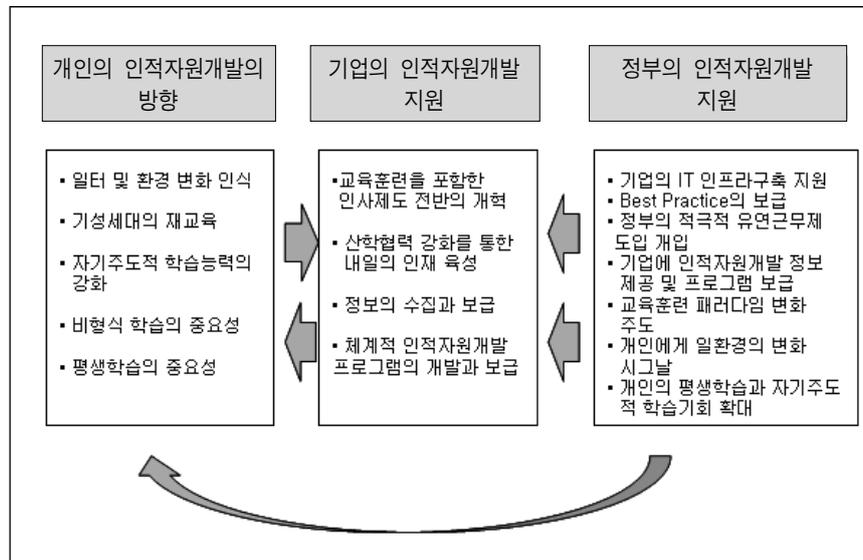
첫째, 정부는 근로환경 변화에 따른 개인의 능력개발 수요의 변화에 대해 개인에게 알려 줄(signal) 필요가 있다. 이를 알리기 위해서는 교육과 진로지도 등 정규 교육과정을 통해 알릴 수도 있고, 직업 안내 및 훈련 프로그램 등 비정규 교육과정을 통해 알릴 수도 있다.

둘째, 근로환경 변화에 따른 교육과 훈련을 제공할 필요가 있다. 교육과 훈련의 제공은 교육과정의 변화나 능력개발 프로그램의 제공 등을 통해 가능하다.

셋째, 개인에게 평생학습 기회의 제공과 자기주도적 학습 기회를 확대할 필요가 있다.

이 밖에 개인 근로자가 인적자원개발 패러다임의 변화에 따라 자신의 능력을 개발해 갈 수 있도록 전반적 교육훈련 프로그램을 개선할 필요가 있다. 이를 위해서는 정부와 교육훈련기관 등 교육훈련 수요자와의 협의 및 담화가 필요하다고 하겠다.

[그림 6-3] 근로형태 다양화에 따른 인적자원개발 지원 방안



## SUMMARY

**How to support worker competencies with increasing work flexibility**

Jihee Choi, Ji-Hyun Shim,  
Joohee Chang, Tae-Hong, Kim

Recently, flexible work has become an issue in the world of work. Changing industrial structure and introduction of ICT technology into the world of work is altering the way work is organized as well as the way work is performed. This changed work environment is posing a challenge to the regular 9 to 5 work schedule. Now, many workers around the world are adopting different work schedules which fit their individual needs. Also, many firms are offering their employees options to vary the number of working hours everyday, and also the chances to choose the venue to perform their work. Flexibility at work is taking various forms ranging from flexibility in the number of working hours(i.e. part time work), to flexibility in the organization of working hours(i.e. flex-time) and flexibility in working venues.

Work flexibility is an important issue because it is considered to improve the balance between work and life for workers and also it is

known to improve the productivity for employers due to rationalization of work organization. However, adoption of flexible work practices is still very low among Korean firms and there are factors that are in the way of firms adopting these practices in Korea.

This study tries to review the factors that are crucial to expanding flexible work practices among Korean firms. In particular, it focuses on the changes that are needed in terms of human resource management and human resource development at the firm level and at the individual level. Finally, the study suggests policy measures that need to be taken to support developing competencies needed in flexible work organization.

The content of this study is as follows. It first reviewed the instances of flexible work being practiced domestically by analysing data on flexible work both at establishment level and at the individual level. Second, it looked at the instances of flexible work being practiced overseas with focus on EU countries. In particular, it showed different routes 'telework', which is the most advanced form of work flexibility, is institutionalized in EU member countries. Third, it described the changes in work organization that is required to better adopt various forms of flexible work at the firm level by looking up to the relevant literature, and introducing the cases of global industries, and also by referring to the result of interviews conducted during this study with the HR personnels in firms which

have already adopted flexible work in Korea. Fourth, it tried to identify the changes in competencies required to better adopt flexible work by drawing conclusions from literature review and result of interviews with HRD personnel in firms practicing flexible work in Korea. Finally, it suggested the ways to support to develop these competencies both at the individual and firm levels.

This study reveals that flexible work is becoming more a trend rather than just a slogan around the world. More and more companies are trying to adopt more flexible work schedules partly as means of worker compensation but also for increased worker productivity. It is matter of time that flexible work will be adopted more widely by Korean firms. This study sheds some light on how to promote this adaptation by suggesting ways to develop the key competencies demanded by increased work flexibility.



## 참고문헌

- 강혜련(1999). 『주요 선진국의 가족친화적 기업정책 비교연구』, 『이화 경영논총』 제17권 제2호.
- 권정은(2010). 『변화하는 미래, 새로운 인재』, 한국정보화진흥원.
- 고용노동부(2011). 『스마트워크 확산을 위한 노동관계법령 가이드라인』.
- 김태홍 외(2010). 『근무형태별 근로실태에 관한 조사 및 분석 연구』, 고용노동부.
- \_\_\_\_\_ (2009). 『퍼플잡 창출·확산 기본계획 수립 및 추진방향 연구』, 여성부
- 김혜원 외(2007). 『가족친화적 고용정책의 기업수용성 연구』, 한국노동연구원
- 곽임근·김종배·이남용(2011). 『유연근무제 확대 및 스마트워크센터 이용 활성화 방안』, 『정보처리학회지』 제18권 제2호.
- 남장현(2011). 『공공부문 스마트 업무환경 구축 추진 동향』, KT종합기술원
- 방송통신위원회(2011). 『스마트워크 활성화를 위한 정보보호 권고』.
- 삼성경제연구소(2011). 워크스마트 실천전략연구.
- 유계숙(2009). 『가정과 조화되는 근로시간제도 정착방안 연구』, 경희대학교.
- 유계숙 외(2009). 『한국과 미국의 유연근무제도 비교 및 제도 활성화 방안에 관한 연구』, 창조와 혁신 제2권 제2호, 105~142쪽.
- 오동섭(2011). 『스마트워크 경영 시대의 사회통합과 노동 대변혁』, Jinhon M&B.

- 이경목 외(2010). 『기업의 유연근무제 도입·확산 지원방안 연구』, 여성부.
- 이승욱 외(2010). 『단시간 근로자 보호와 고용촉진 등에 관한 법률안 연구』, 고용노동부.
- 이재성·김홍식(2010). 『스마트워크 현황과 활성화 방안 연구』, 『한국 지역정보화학회지』 제13권 제4호, 75~96쪽.
- 정명기(2010). 『독일의 근로시간계좌와 노동유연성에 관한 연구』, 『한독 경상학회』 제28권 제2호, 29~52쪽.
- 하세정(2006). 『영국 유연근로제도의 현황』, 한국노동연구원.
- 황수경 외(2008). 『파트타임 등 일, 가정 양립형 일자리 확대를 위한 정책대안 연구』, 한국노동연구원.
- 홍승아(2010). 『유연근무제의 도입과 발전과제』, 한국여성정책연구원.
- 홍효진(2009). 『IT 기반 원격근무 재조명과 정책 이슈』, 한국정보화진흥원.
- LG생활건강(2011). Flexible Time제 정착을 위한 활동 소개. 내부자료.
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U.(2011). Work without Boundaries: Psychological Perspectives on the New Working Life. Chichester, U.K.: Wiley-Blackwell.
- Anxo, D., c. Fagan, M. Smith, M. Letablier and C. Perraudin (2007). Part-time work in European countries. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Bailey, T.(1993). Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne. Teachers college, Columbia University, January.

- Barbara Schneider(2010), The Human Face of Workplace Flexibility, ALFRED P.SLOAN Foundation 2010, U.S.
- Beck, U.(2000). The brave new world of work. Polity Press: Cabridge, UK.
- BERR(2007). The Third Work-Life Employer Survey.
- Burchell, B., C. Fagan, C. O'Brien and M. Amith(2007). Working conditions in the European Union: The gender perspective. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Business Enterprise & Regulatory Reform(2007). The Third Work-Life Employer Survey, Employment relations research series No.86. (United kingdom)
- Business Services Organisation(2009). Flexible Working Policy.
- Cambridgeshire County Council(2007). Flexible Working Policy.
- Cascio, W. F.(1998). Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits(5th ed.). Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_ (2000). Managing a virtual workplace, The Academy of Management Executive, Vol.14 No.3, pp. 81~90.
- CICERO Foundation(2007). Part-time Work in the Netherlands: Success or Failure, Dutch Ministry of Social Affairs and Employment, 2007.
- CIPD(2005). Flexible working: impact and implementation an employer survey, Survey report February 2005.

- Cranfield School of Management and Working Families(2008).  
Flexible Working and Performance: Summary of Research.
- Eaton, S.C.(2003). If you can use them: Flexibility policies,  
organizational commitment and perceived performance. *Industrial  
Relations*, 42, pp. 145~167.
- Ehampshire(2009). Smarter Working: Managing Home and Remote  
Workers. [www.ehampshire.org](http://www.ehampshire.org)
- EOC(Equal Opportunities Commission)(2005): Part time is not a  
crime so why the penalty? The interim report of the EOC's  
investigation into flexible and part-time working, and questions  
for consultation. Available at: [http://83.137.212.42/sitearchive/eoc/PDF/flexible\\_working\\_interim\\_summary.pdf/page=16854](http://83.137.212.42/sitearchive/eoc/PDF/flexible_working_interim_summary.pdf/page=16854)
- EOWA(2008). “EOWA Survey on Workplace Flexibility”. Paul  
Davies and Mark, Freedland, ed.,(2004), *Employment Policy  
and the Regulation of Part-time Work in the European,  
Union: A Comparative Analysis*, Cambridge University Press.
- Eurostat(2007). EU labour force survey database user guide. EC/  
Eurostat.
- \_\_\_\_\_(2007). Reconciliation between work and family life: Final  
report to the 2005 LFS ad hoc module.
- \_\_\_\_\_(2009). Reconciliation between work, private and family life  
in the European Union.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working  
Conditions(2009). Annual review of working conditions in the

EU 2008~ 2009.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions(2010a). European Company Survey 2009, Office for Official Publications of the European Communities.

---

\_\_\_\_\_ (2010b). Telework in the European Union.

---

\_\_\_\_\_ (2006). Working time and work-life balance in European companies, Establishment Survey on Working Time 2004-2005.

European Commission(2009). Flexible working time arrangements and gender equality: A comparative review of 30 European countries.

Harrison, B. (1994). Lean and mean: The changing landscape of corporate power in the age of flexibility. New York: Basic Books.

Hayward, B., B. Fong and A. Thornton(2007). 'The third work-life balance employer survey: main findings'. Employment Relations Research Series No 86. London: Department for Business Enterprise and Regulatory Reform.

Hewitt Associates(2005). "Hewitt Research Report: How well are employees saving and investing in 401(k) plans"

Jaumotte, F.(2003). Female labour force participation: past trends and main determinants in OECD countries, Paris: OECD.

- Kelliher C, Anderson D (2008) For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. *International Journal of Human Resource Management* 19: 419~31.
- Lambert, S. J.(2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 43. pp. 801~815.
- Larsen, T.T. and Andersen, S.K., 'A new mode of European regulation? The implementation of the Autonomous Framework Agreement on Telework in five countries', *European Journal of Industrial Relations*, Vol.13 No.2, 2007, pp. 181~198.
- Lawler, E. Mohrman, S. and Ledford, G.(1992). *Employee involvement and total quality management: Practices and results in fortune 1000 companies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawrence S. Root(2010). *Workplace Flexibility and Worker Agency: Finding Short-Term Flexibility within a Highly Structured Workplace*, ALFRED P.SLOAN Foundation, U.S.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: II. channels of group life; social planning and action research, *Human Relations*, Vo.1 No.2, pp. 143~153.
- Marginson, P. and Sisson, k., *European integration and industrial relations-Multi-level governance in the making*, London, Palgrave Macmillan.
- Munck, B. (2001), *Changing a culture of face time*. Harvard Business

- Review. Vol.79 No.10, pp. 125~131.
- Nilles, J. M.(1998). *Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Office of the Director of Equal Opportunity in Public Employment (1997). *Success with Flexible Work Practices*.
- Osterman, P.(1987). Choice among alternative internal labor market systems. *Industrial relations*, Vol.25 No.1, pp. 46~67.
- Parent-Thirion, A., E. Fernandez, J. Hurley and G. Vermeulen (2007). *Fourth European working conditions survey*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Pérez, Á. H., & Ortega, N.(2003). Training and Flexible Work Organisation in the European Metal Industry: Spain, France, Italy and Portugal. *Vocational Training* 28, pp. 46~60.
- Piore, Michael J.; Charles Sabel(1984). *The Second Industrial Divide*. Basic Books.
- Raghuram, S., & Wiesenfeld, B. (2004). Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Human Resource Management*, 43, pp. 259~277.
- Rau, B. L., M. M. Hyland(2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*. 55 pp. 111~136.
- Riedman, A., H. Lielenski, T. Szczurowska and A. Wagner(2006). *Working time and work-life balance in European companies*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European

Communities. Downloadable from: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0627.htm>.

Rogers, J. K. (2000). *Temps: The many faces of the changing workplace*. Ithaca, NY: ILR Press.

Rothausen, T. J. (1994). Job satisfaction and the parent worker: The role of flexibility and rewards. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.44 No.3, Jun 1994, pp. 317~336.

Sandra Vogel. *Working time in the European Union, EWCO-Comparative Studies*.

Smith, V.(2001). *Crossing the great divide: Worker risk and opportunity in the new economy*. ILR Press:Ithaca, NY.

Taskin, L. and Vendramin, P.(2004), *Le t  travail, une vague silencieuse*, Louvain-la-Neuve, Presses Universitaires de Louvain.

Thomas, L. T., and D. C. Ganster(1995). ""Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective."" *Journal of Applied Psychology* Vol.80 No.1:6~15.

Tomlinson J.(2007) *Employment regulation, welfare and gender regimes: A comparative analysis of women's working-time patterns and work-life balance in the UK and the US*. *International Journal of Human Resource Management* 18: 401~15.

Townsend, A.M., DeMarie, S.M., & Hendrickson, A. R.(1998). *Virtual teams: Technology and the workplace of the future*.

- The Academy of Management Executive, Vol.12 No.3: 17~29.
- TNS Infratest(2005). “Establishment Survey on Working Time and Work-Life Balance(ESWT) in 21 EU Member States Sampling Report”.
- United States Office of Personnel Management(2011). Status of Telework in the Federal Government: Report to the Congress.
- University of Pennsylvania Division of Human Resources(1999). Flexible Work Options Training Materials for Managers and Staff. Division of Worklife Programs. <http://www.hr.upenn.edu/quality/worklife/flexoptions/training.aspx>
- 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, pp. 1123~1153.
- Workplace Flexibility 2010(2009). Public Policy Platform on Flexible Work Arrangements. [http://workplaceflexibility2010.org/images/uploads/reports/report\\_1.pdf](http://workplaceflexibility2010.org/images/uploads/reports/report_1.pdf).
- 21世紀職業財団(2009), 両立支援のための柔軟な働き方研究会報告書, 平成21年3月.
- 厚生労働省(2002). 「賃金・労働時間制度等総合調査」.
- \_\_\_\_\_ (2007). 「パートタイム労働者総合実態調査」.



## 부 록

1. 『유연근무제 실시에 따른 기업의 인적자원개발 전략』 질문지
2. 부표



〈부록 1〉 『유연근무제 실시에 따른 기업의 인적자원개발 전략』  
질문지

안녕하십니까?

한국직업능력개발원(KRIVET)은 국가 인적자원개발정책 및 평생 직업능력개발을 위하여 1997년 설립된 정부출연 연구기관으로서 입직 및 양성단계에서의 직업교육훈련과 인재개발 정책에 관한 연구를 포함하여 자격제도, 교육훈련 프로그램 개발, 진로 및 상담서비스 제공, e-learning 등 다양한 연구와 사업을 수행하고 있습니다.

본 질문지는 최근 이슈가 되고 있는 기업의 유연근무제 실시와 도입에 따른 인사관리 및 인적자원개발에 대한 니즈를 파악하기 위한 것으로서 조사내용은 다음의 3파트로 구성되어 있습니다.

파트 1. 유연근무제 실시현황

파트 2. 유연근무제 실시에 따른 인사관리(HRM)의 변화

파트 3. 유연근무제 실시에 따른 인적자원개발(HRM)의 변화

응답결과는 기업의 유연근무제 확대에 따른 정부의 인적자원개발 정책 수립을 위한 연구의 주요한 기초자료로 활용될 것입니다. 바쁘시더라도 참여하셔서 정책수립에 도움이 되도록 협조를 부탁드립니다.

2011. 9.

한국직업능력개발원 고용능력개발연구실

본 조사에 대한 응답은 fax 또는 e-mail로 응답을 부탁드립니다.  
 fax: 02-3485-5110      e-mail: jhchoi@krivet.re.kr  
 문의: 최지희 박사(02-3485-5053)    심지현 박사(02-3485-5340)  
       장주희 박사(02-3485-5303)    원지숙 위촉연구원(02-3485-5198)

기업명	
소재지	도 시(군)
상시근로자수	① 150명~299명    ② 300명~499명    ③ 500명~999명 ④ 1,000명 이상

응답자 성명		소속팀(부서) 및 직위	(            ) 팀(부서) (            ) 직위
전화번호		e-mail	
휴대전화		fax 번호	

## I. 유연근무제 실시 현황

A1. 다음은 귀사에서 실시하고 있는 유연근무 제도들에 대한 질문입니다. 설문지 2쪽의 ‘<유연근무제 실시조사표> 응답 요령’을 참고하여 아래의 표에 응답하여 주십시오.

### 유연근무제 실시 조사표

(\*유연근무제 형태에 대한 설명 참조)

	문 1	문2	문3	문4	문5	문6
유연근무제 종류	도입 여부 (O/X)	도입 시기 (년/월)	직원 참여비율 (%)	만족도 조사 여부 (O/X)	만족도 조사 결과 *<보기1> 참조	실시 하지 않는 이유 *<보기2> 참조
시간제근무제도 (part-time work)						
시차출퇴근제도 (flextime-work)						
집약근무제도 (compressed work)						
재택근무제도						
원격근무제도 (Teleworking)						
기 타	※ 그밖에 실시하고 있는 유연근무제들이 있을 경우 직접 기재 요망 ( )					

※ 유연근무제 형태에 대한 설명

유연근무제 형태	제도에 대한 설명
시간제근무	주40시간보다 짧은 시간 근무
시차출퇴근제	1일 8시간(주 40시간) 근무체제를 유지하되 출퇴근시간을 자율적으로 조정 (8시 출근 & 7시 퇴근)
집약근무제	주간 총 근무시간(주 40시간)을 유지하되 집약근무로 보다 짧은 기간 동안(5일 미만) 근무(예: 1일 10시간 근무시 4일만 출근)
재택근무제	부여받은 업무를 사무실이 아닌 집에서 수행하는 제도
원격근무제	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 주거지 인접지의 원격근무용 사무실(스마트오피스)에 출근하여 근무하거나, 또는</li> <li>- 모바일기기를 이용하여 사무실이 아닌 장소에서 근무하는 경우</li> </ul>
기 타	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 집중근무제, 재량근무제, 육아기단축근로제도 등 위에 명시되지 않은 유연근무제 또는 스마트 워크 제도들</li> </ul>

<b>&lt;유연근무제 실시 조사표&gt; 응답 요령</b>
-----------------------------------

<문1> 도입여부: 해당 유연근무제도에 대한 도입여부를 O, X로 표시해 주십시오.

⇒ <문1>의 도입 여부에 O로 응답한 경우 ☞ <문2>~<문 5>에 응답

⇒ <문1>의 도입 여부가 X로 응답한 경우 ☞ <문6>의 실시하지 않는 이유에 응답

<문2> 도입시기: 해당 유연근무제를 귀하에 도입한 시기를 기입해 주십시오

<문3> 직원참여비율: 해당 유연근무제에 대한 직원들의 참여비율 (0%~100%)을 기재해 주십시오.

<문4> 만족도 조사여부: 해당 유연근무제에 대한 직원 만족도 조사 실시 여부를 O 또는 X로 표시해 주십시오

<문5> 만족도 조사결과: (<문 4>에서 만족도 조사를 실시하고 있다고 응답한 경우). 만족도 조사 결과 직원들의 만족도 수준이 어느 정도인지 다음의 <보기 1>에서 골라서 응답하여 주십시오.

<b>■ 보기 1</b>
---------------

- |                  |      |       |          |
|------------------|------|-------|----------|
| ① 매우 만족          | ② 만족 | ③ 불만족 | ④ 매우 불만족 |
| ⑤ 아직 결과를 평가하기 힘들 |      |       |          |

<문6> 실시하지 않는 이유 (<문1>에서 해당 유연근무제 도입여부에 X로 표시한 경우):

해당 유연근무제를 실시하지 않는 이유를 아래의 보기에서 선택하여 번호를 기입해 주십시오.

■ 보기 2

- ① 조만간 계획을 도입 중임      ② 직원의 수요가 없어서
  - ③ 기관장(CEO)의 반대로          ④ 업무의 성격상 제도 도입이 불가
  - ⑤ 제도를 도입하려면 너무 많은 변화가 필요해서
  - ⑥ 아직 조직문화가 형성되지 못해서
- ※ 위보기에 해당사항이 없는 경우 실시하지 않는 이유를 직접 기입해 주십시오.



278 근로형태 다양화에 따른 인적자원개발 지원 방안

A4. 귀사에서 A1에서 응답한 유연근무제들을 도입하는데 있어서 주요 장애요인은 어떠한 것들이었습니까?

A5. 귀사에서 A1에서 응답한 유연근무제들을 도입 후 실제로 시행에 나감해 있어 어떠한 어려운 점들이 있(었)는지 기술해 주십시오.

## II. 유연근무제 시행에 따른 인사관리(HRM)

※ 다음은 유연근무제를 실시에 따른 귀사의 인사관리(HRM) 관행의 변화에 관한 질문입니다.

B1. 귀사에서 유연근무제의 실시로 인해 인적자원관리(HRM)측면에서 새롭게 요구되는 사항은 무엇인지 해당사항에 응답하여 주십시오  
(중복선택가능)

구분	HRM 제도측면	도입여부	도입시기 (※보기 참조)	도입예정
①	유연근무제의 장점을 홍보하여 인재 선발에 활용			
②	유연근무에 요구되는 역량을 가진 인재를 채용			
③	직무분석을 통해 유연근무제에 적합한 직무를 파악			
④	유연근무제에 적합하도록 평가, 인사고과, 승진제도를 개편			
⑤	유연근무제에 적합하도록 조직형태를 개편			
⑥	기타			

※ 보기. 만약 해당사항이 있다면, 인적자원관리의 변화의 도입시기는?

(해당 제도의 도입시기 부분에 객관식 문항번호를 기입해주시시오)

- ① 유연근무제 도입 전에 도입
- ② 유연근무제 도입과 동시에 도입
- ③ 유연근무제 도입 이후 1년 이내 도입
- ④ 유연근무제에 도입 이후 2년 이내 도입

B2. 만약 귀사에서 인사관리측면의 변화가 있었다면, 변화를 시도했던 원인은 무엇이었습니까? (예: 기관장이나 의사결정권자의 지시, 유연근무제의 효율성을 높이기 위해서 등)

B3. 만약 귀사에서 인사관리측면의 변화가 있었다면, 변화를 시행하면서 경험한 어려움에는 어떤 것이 있었습니까? (예: 기관장이나 의사결정권자 반대, 타부서와의 협조문제 등)

B4. 만약 귀사에서 유연근무제와 함께 인사제도를 도입하지 않았다면, 그 이유는 무엇이었습니까? (예: 기관장이나 의사결정권자의 반대, 조직구성원들이 더 이상의 변화를 원하지 않아서 등)

B5. 유연근무제의 도입과 성공에 있어서 가장 중요한 것은 무엇이라고  
생각하십니까? (예: 기관장이나 의사결정권자의 의지, 조직구성원  
들의 참여 등)



### Ⅲ. 유연근무제 시행에 따른 인적자원개발(HRD)

※ 다음은 유연근무제를 실시에 따른 귀사의 인적자원개발(HRD) 체제의 변화에 관한 질문입니다.

C1. 귀사에서 다음의 유연근무제의 실시로 인해 직원들이 반드시 갖춰야 할 역량으로 새로이 대두되었거나, 향후 더욱 중요해질 것으로 판단되는 역량이 있습니까?

다음 중 해당하는 번호를 선택하여 아래의 표에 적어 주십시오.  
 ① 중요하지 않음 ② 중요하지 않음 ③ 보통 ④ 중요함  
 ⑤ 매우 중요함

유형 중요 역량	도입한 유연근무제	시간제 근무	시차 출퇴근제 또는 근무시간 선택제	집약 근무제	재택 근무제	원격 근무제
IT 기기 사용 스킬						
시간 관리 스킬						
업무 집중도 유지 능력						
리더십						
커뮤니케이션 스킬						
팀워크						
자기개발능력						
업무에 대한 책임감						
윤리 의식						

C2. 유연근무제 실시와 관련하여 왜 이런 역량들이 중요하다고 생각합니까? 아래의 표에 적어 주십시오.

	중요한 이유
IT 기기 사용 스킬	
시간관리 스킬	
업무집중도 유지 능력	
리더십	
커뮤니케이션 스킬	
팀워크	
자기계발능력	
업무에 대한 책임감	
높은 윤리의식	
기타: (            )	

C3. 다음 중 귀사에서 유연근무제의 실시로 인해 새롭게 요구되는 인적자원개발(HRD) 관련 프랙티스는 무엇입니까? 해당하는 란에 V 표시를 해 주십시오.

	전혀 요구되지 않음	요구되지 않음	보통	요구됨	매우 요구됨
새로운 교육프로그램을 개발					
기존의 교육프로그램을 확대/강화					
유연근무제에 대한 정보 제공을 위한 자료 개발 및 설명회 개최					
유연근무제의 필요성에 대한 구성원 대상 홍보 (예: CEO 메시지 전달 등)					

C4. 귀사에서 유연근무제와 관련하여 실시 중이거나 실시 예정인 인적자원개발(HRD) 프랙티스가 있으면 소개해주십시오.

C5. 마지막으로 유연근무제 실시와 관련된 의견이 있으면, 기술하여 주시기 바랍니다.

〈부표 1〉 연령별 시간제 근로자(2010년 8월)

(단위: 천명, %, %p)

성별	연령	2002	2010	2010~ 2002 증감	임금근로자 중 시간제비율	
					2002	2010
전체	계	807	1,620	813	5.8	9.5
	15~19세	70	114	44	23.2	53.8
	20~29세	179	304	125	4.5	8.9
	30~39세	214	264	50	5.0	5.5
	40~49세	169	336	167	5.2	7.4
	50~59세	92	241	149	6.0	8.5
	60세 이상	83	361	278	12.0	28.4
여성	계	579(71.7)	1,194(73.7)	615	10.0	16.4
	15~19세	43(61.4)	73(64.0)	30	24.4	58.4
	20~29세	128(71.5)	193(63.5)	65	6.3	10.6
	30~39세	171(79.9)	214(81.1)	43	12.0	12.5
	40~49세	128(75.7)	281(83.6)	153	10.0	15.0
	50~59세	56(60.9)	190(78.8)	134	10.0	16.3
	60세 이상	53(63.9)	242(67.0)	189	18.2	43.2
남성	계	227	427	200	2.7	4.4
	15~19세	27	41	14	21.4	47.1
	20~29세	51	111	60	2.6	6.9
	30~39세	43	50	7	1.5	1.6
	40~49세	41	54	13	2.1	2.0
	50~59세	36	51	15	3.7	3.0
	60세 이상	30	119	89	7.5	16.7

〈부표 2〉 교육정도별 시간제 근로자

(단위: 천명, %, %p)

성별	연령	2002	2010	2010~ 2002 증감	임금근로자 중 시간제비율	
					2002	2010
전체	계	807	1,620	813	5.8	9.5
	초졸이하	130	326	196	9.5	24.9
	중졸	135	186	51	8.2	13.7
	고졸	389	734	345	6.1	10.8
	전문대졸	39	104	65	2.5	4.3
	대졸이상	114	270	156	3.8	5.3
여성	계	579(71.7)	1,194(73.7)	615	10.0	16.4
	초졸이하	92(70.8)	248(76.1)	156	11.1	30.7
	중졸	97(71.9)	133(71.5)	36	12.6	19.4
	고졸	288(74.0)	525(71.5)	237	11.4	18.0
	전문대졸	30(76.9)	89(85.6)	59	4.1	7.9
	대졸이상	71(62.3)	198(73.3)	127	7.8	11.4
남성	계	227	427	200	2.7	4.4
	초졸이하	38	78	40	7.1	15.6
	중졸	38	52	14	4.4	7.7
	고졸	101	208	107	2.6	5.3
	전문대졸	9	16	7	1.1	1.2
	대졸이상	42	72	30	2.0	2.1

주: 1) 각 연도 8월 조사 통계. 2) ( )는 시간제 중 여성비율  
 자료: 통계청, 『경제활동인구조사』(각 연도), 근로형태별 부가조사 원자료 분석

## 〈부표 3〉 직종별 시간제 근로자(2010)

(단위: 천명, %, %p)

연령	계	여성	남성	여성 비율	임금근로자 중 시간제비율		
					계	여성	남성
계	1,620	1,194	427	73.7	9.5	16.4	4.4
관리자	3	1	2	33.3	0.8	3.0	0.6
전문가 및 관련종사자	296	223	73	75.3	8.0	13.5	3.6
사무종사자	120	97	22	80.8	3.4	5.9	1.2
서비스종사자	289	229	60	79.2	18.7	22.0	11.8
판매종사자	202	181	21	89.6	13.7	20.0	3.7
농림어업숙련자	5	1	3	20.0	7.5	8.3	5.5
기능원 및 관련 기능종사자	61	13	48	21.3	3.7	6.3	3.4
장치기계조작조립 종사자	27	8	19	29.6	1.5	2.8	1.2
단순노무종사자	618	440	177	71.2	21.4	29.5	12.7

주: 2010년 8월 조사 통계

자료: 통계청, 「경제활동인구조사」(2010), 근로형태별 부가조사 원자료 분석

〈부표 4〉 산업별 임금 및 재택 근로자수와 비율

(단위: 천명, %)

구분	임금근로자			재택 근로자			재택근로자/ 임금근로자 비율		
	전체	여성	남성	전체	여성	남성	전체	여성	남성
전체	17,065	7,239	9,825	89	74	15	0.5	1.0	0.2
농림어업	174	98	76	0	0	0	0.2	0.3	0.0
광업	23	1	22	0	0	0	0.0	0.0	0.0
제조업	3,517	1,096	2,422	59	53	7	1.7	4.8	0.3
전기가스증기수도사업	82	13	69	0	0	0	0.0	0.0	0.0
하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업	66	11	55	0	0	0	0.0	0.0	0.0
건설업	1,268	120	1,148	5	1	4	0.4	1.0	0.3
도소매업	2,083	971	1,112	6	6	0	0.3	0.6	0.0
운수업	692	94	598	0	0	0	0.1	0.5	0.0
숙박 및 음식점업	1,093	756	337	2	2	0	0.1	0.2	0.0
출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	601	155	446	3	2	1	0.4	1.0	0.2
금융 및 보험업	800	413	388	0	0	0	0.0	0.0	0.0
부동산업 및 임대업	318	116	202	0	0	0	0.0	0.0	0.0
전문, 과학 및 기술 서비스업	794	236	558	3	2	0	0.4	1.0	0.1
사업시설관리 및 사업지원 서비스업	1,037	471	567	4	3	0	0.3	0.7	0.1
공공행정, 국방 및 사회보장 행정	932	318	614	0	0	0	0.1	0.2	0.0
교육 서비스업	1,316	871	446	4	2	1	0.3	0.2	0.3
보건업 및 사회복지 서비스업	1,195	997	199	1	1	0	0.1	0.1	0.0
예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	234	114	120	0	0	0	0.0	0.0	0.0
협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업	681	247	434	1	0	1	0.2	0.2	0.2
가구내 고용활동	143	139	4	1	1	0	0.8	0.5	11.6
국제 및 외국기관	15	4	11	0	0	0	0.0	0.0	0.0

주: 각 2011년도 3월 조사 통계

자료: 통계청, 『경제활동인구조사』(각 연도), 근로형태별 부가조사 원자료 분석

## 〈부표 5〉 직종별 재택 근로자

(단위: 천명, %)

구분	임금근로자			재택 근로자			재택근로자/ 임금근로자 비율		
	전체	여성	남성	전체	여성	남성	전체	여성	남성
전체	17,065	7,239	9,825	89	74	15	0.5	1.0	0.2
관리자	389	38	352	2	0	2	0.5	0.0	0.6
전문가 및 관련종사자	3,726	1,704	2,022	8	5	3	0.2	0.3	0.2
사무종사자	3,682	1,669	2,013	7	5	2	0.2	0.3	0.1
서비스판매	2,952	1,854	1,098	3	2	1	0.1	0.1	0.1
농어업숙련	56	11	46	0	0	0	0.0	0.0	0.0
기능관련	1,551	205	1,345	5	3	2	0.3	1.6	0.1
장치기계조립	1,843	265	1,579	5	5	1	0.3	1.8	0.0
단순노무직	2,865	1,494	1,370	59	54	5	2.1	3.6	0.4

주: 각 2011년도 3월 조사 통계

자료: 통계청, 「경제활동인구조사」(각 연도), 근로형태별 부가조사 원자료 분석



## 근로형태 다양화에 따른 인적자원개발 지원 방안

- 발행연월일 2011년 12월 28일 인쇄  
2011년 12월 30일 발행
- 발행인 박 영 범
- 발행처 한국직업능력개발원  
135-949, 서울특별시 강남구 삼성로 147길 46  
홈페이지: <http://www.krivet.re.kr>  
전화: (02)3485-5000, 5100  
팩 스: (02)3485-5200
- 등록일자 1998년 6월 11일
- 등록번호 제16-1681호
- I S B N 978-89-6355-275-0 93330
- 인쇄처 범신사 (02)503-8737