

서울형 일·가족양립직장문화 확산을 위한 방안 연구

- 유연근무제를 중심으로 -

책임연구원 : 최선아(서울시여성가족재단 정책연구실 차장)

공동연구원 : 문은영(서울시여성가족재단 정책연구실 연구위원)



서울시여성가족재단

Seoul Foundation of Women & Family

Contents

I 서론

- 1. 연구 필요성 및 목적 3
- 2. 연구내용 및 방법 7
- 3. 연구추진체계 8
- 4. 연구의 기대효과 및 활용방안 9

II 선행연구 및 선진사례 분석

- 1. 선행연구 13
- 2. 선진사례 17
- 3. 시사점 24

Ⅲ 서울시 기업의 유연근무제 현황 분석

1. 서울시 기업 설문조사 분석	27
1) 조사개요	27
2) 조사결과	31
3) 시사점	59
2. 서울시 기업 FGI 분석	61
1) 조사개요	61
2) 조사결과	63
3) 시사점	73

Ⅳ 서울시 일·가족양립직장문화 확산을 위한 정책방안

1. 기업의 제도 활용 활성화를 위한 방안	77
2. 일·가족양립직장문화 확산을 위한 제언	81

참고문헌 _	85
--------	----

부 록 _	87
----------	----

표 목차

표 I - 1	유연근무제 유형	5
표 II - 1	각 국의 유연근무제 관련 법제	17
표 II - 2	미국 기업의 유연근로제 유형별 현황	19
표 III - 1	서울시 지원 가족친화경영 무료컨설팅 기업DB 현황	28
표 III - 2	서울시 기업의 유연근무제 도입 및 활용 현황 조사 개요	29
표 III - 3	설문지 주요내용	30
표 III - 4	설문조사에서 제시된 유연근무제 유형	30
표 III - 5	분석대상 기업유형 현황	31
표 III - 6	분석대상 기업업종 분류 현황	32
표 III - 7	근로자 수 분포 현황	34
표 III - 8	기업에 종사하는 근로자 현황	35
표 III - 9	유연근무제 도입 여부	36
표 III-10	기업유형별 유연근무제 도입 현황	36
표 III-11	유연근무제 개별 도입 기업 수 현황	37
표 III-12	응답기업 중 유연근무제 유형별 도입 현황	38
표 III-13	기업유형별 유연근무제 도입 현황	39
표 III-14	기업업종별 유연근무제 도입 여부	40
표 III-15	기업업종별 세부 유연근무제 도입 현황	41
표 III-16	유연근무제 도입 시기별 현황	43
표 III-17	유연근무제 도입 이유(복수 응답)	44
표 III-18	기업유형별 유연근무제 도입 원인(복수응답)	45
표 III-19	유연근무제 전체 근무자 활용 현황	46
표 III-20	유연근무제 유형별 정규직/비정규직 남녀 근로자 활용 현황	47
표 III-21	유연근무제 활용 정도 인식	48
표 III-22	기업유형별 유연근무제 활용 정도 인식	49

Table Contents

표 III-23	유연근무제의 원활한 활용 이유(복수응답)	50
표 III-24	기업유형별 유연근무제의 원활한 활용 이유(복수응답)	51
표 III-25	기업유형별 적합한 유연근무제 유형	53
표 III-26	기업업종별 적합한 유연근무제 유형	54
표 III-27	유연근무제 활성화를 위한 방안	55
표 III-28	유연근무제 활성화 방안에 대한 세부 필요성 정도	56
표 III-29	일·가족양립직장문화 조성을 위해 컨설팅 운영에 필요한 지원	57
표 III-30	기업유형별 일·가족양립직장문화 조성을 위한 컨설팅 사후관리 지원 내용	58
표 III-31	FGI조사 대상 개요	62
표 III-32	유연근무제 도입 현황	62

그림 목차

■ 그림 I- 1 ■	과제 수행 체계도	9
■ 그림 III- 1 ■	서울시 지원 가족친화경영 무료컨설팅 기업DB 현황	28
■ 그림 III- 2 ■	분석대상 기업유형 현황	32
■ 그림 III- 3 ■	분석대상 기업업종 분류 현황	33
■ 그림 III- 4 ■	근로자 수 분포 현황	34
■ 그림 III- 5 ■	기업에 종사하는 근로자 현황	35
■ 그림 III- 6 ■	유연근무제 도입 여부	36
■ 그림 III- 7 ■	기업유형별 유연근무제 도입 현황	37
■ 그림 III- 8 ■	유연근무제 개별 도입 기업 수 현황	38
■ 그림 III- 9 ■	응답기업 중 유연근무제 유형별 도입 현황	39
■ 그림 III-10 ■	기업유형별 유연근무제 도입 현황	40
■ 그림 III-11 ■	기업업종별 유연근무제 도입 여부	41
■ 그림 III-12 ■	기업업종별 세부 유연근무제 도입 현황	42
■ 그림 III-13 ■	유연근무제 도입 시기별 현황	43
■ 그림 III-14 ■	유연근무제 도입 이유	44
■ 그림 III-15 ■	기업유형별 유연근무제 도입 원인	45
■ 그림 III-16 ■	유연근무제 전체 근무자 활용 현황	46
■ 그림 III-17 ■	유연근무제 유형별 정규직/비정규직 남녀 근로자 활용 현황	48
■ 그림 III-18 ■	유연근무제 활용 정도 인식	48
■ 그림 III-19 ■	기업유형별 유연근무제 활용 정도 인식	49
■ 그림 III-20 ■	유연근무제의 원활한 활용 이유	50
■ 그림 III-21 ■	기업유형별 유연근무제의 원활한 활용 이유	52
■ 그림 III-22 ■	기업유형별 적합한 유연근무제 유형	53
■ 그림 III-23 ■	기업업종별 적합한 유연근무제 유형	55
■ 그림 III-24 ■	유연근무제 활성화 방안에 대한 세부 필요성 정도	56
■ 그림 III-25 ■	일·가족양립직장문화 조성을 위해 컨설팅 운영에 필요한 지원 ...	58

연구요약

1. 연구필요성 및 목적

- 일·가족(생활)의 균형에 영향을 미치는 핵심적인 요인의 하나는 근로시간이나, 서울시 근로자의 경우 2013년 주당 평균 근로시간이 43.2시간에 달해 OECD 평균 34시간에 비해 여전히 장시간 근로하고 있음. 한국의 시간당 노동생산성은 30.4달러로 34개 OECD 회원국 중 28위로 장시간 근로는 기업의 생산성에도 긍정적인 영향을 끼치지 못하고 있음.
- 또한 장시간 근로는 노동시장 내 남녀 격차와 성차별을 낳는 주요 요인으로 실제 장시간근로로 인한 가족책임 수행의 어려움은 주로 여성에게서 나타났다. 서울시는 일·가족양립직장문화의 민간부문 확산을 위한 사업을 2009년부터 지속적으로 진행해 왔지만, 2013년 서울시의 만19세 이상 취업자 중 절반이상의 남성(58.7%)은 여전히 가정보다는 일을 우선시 하는 것으로 나타났다.
- 따라서 과도한 근로시간의 규제를 통한 가족생활 시간 확보 방안이 필요함. 그러나 국내 상시근로자 10인 이상 기업의 유연근무제 도입율은 30.3%, 제도 활용률은 16.1%로 매우 저조함.
- 이에 본 연구에서는 첫째, 서울시 일·가족양립직장문화 확산을 위해 서울시 기업의 유연근무제 도입 및 활용현황 관련 기초자료 마련, 둘째, 기업과 근로자를 위한 유연근무제 도입 및 활용의 효과적인 지원책 강구, 셋째, 일·가족양립 정책 확산 및 정착을 위해 서울시가 수행해야 할 실질적인 정책방안을 제시하고자 함.

2. 연구내용 및 방법

- 이 연구는 유연근무제도 관련 문헌연구를 통해 선행연구들의 관점 분석 및 국내외 기업들의 유연근무제 도입 및 활용 선진사례를 조사하였음.
- 또한 서울시 기업의 유연근무제 현황 분석을 위해 기업의 인사담당자를 대상으로 설문조사 및 FGI(집단심층면접)를 실시함.
- 마지막으로 서울시의 모든 근로자들이 일·가족양립의 삶을 실현하기 위해 필요한 근로시간 조정의 방법인 유연근무제 도입 및 활성화 지원책과, 서울시의 실질적인 일·가족양립정책 방안을 제시함.

3. 선행연구 및 선진사례 분석

- 유연근무제는 “시간적 정형성과 공간적 정형성을 완화하여 노동의 유연성을 높이는 제도”로 정의되며, 노동시간, 노동방식, 노동장소의 유연성을 의미하고, 재택근무제, 원격근무제, 단시간근무제, 시차출퇴근제, 탄력적 근무시간제, 선택적 근무시간제, 집약근무제, 재량근무제, 보상휴가제, 집중근무제 유형으로 구분됨.
- 선행연구에 따르면 국내기업의 유연근무제 도입율은 2010년 기준 전국 30% 정도로, 여전히 매우 낮은 경향을 보이고 있고 주로 외국계 기업이나 대기업에 집중되어 있음. 또한 여성들이 주로 가족돌봄을 위해 제도를 활용하고 있음. 따라서 중소기업의 특징, 업무 등에 맞는 맞춤형 제도의 설계 및 활용 지원, 성평등한 일·가족양립문화 정착에 힘써야 할 것임.
- 선진사례의 경우, 영국, 네덜란드, 미국 등의 유연근무제 정책 특징을 살펴보았음. 해외기업의 사례로는 미국 베스트바이의 ROWE 프로그램, 일본 오릭스의 Flex Office 근무제, 영국 NEC의 연간 근로시간제 등의 도입 목적 및 활용과 성과 등을 살펴봄. 국내 기업의 경우 유한킴벌리, 삼성SDS, 동부CNS, 딜로이트 안진 등 외국계 기업 및 대기업을 중심으로 한 유연근무제 도입 및 시행 사례를 살펴봄.

4. 서울시 기업에서의 유연근무제 현황 분석

□ 설문조사

- 설문조사는 서울시가 2009년부터 실시한 가족친화경영 무료컨설팅 지원 기업 414개와 '14년도 기업 11개를 포함하여, 총 425개 기업을 대상으로 실시하였고 이 중 총 200개의 설문지를 회수하여 분석함. 설문지 주요내용은 크게 유연근무제 도입 현황 및 사유, 활용 현황 및 사유, 업종에 적합한 유연근무제, 유연근무제 활성화 방안으로 구성됨.
- 조사결과, 서울시 기업의 유연근무제 도입율은 34.0%, 활용률은 12.8%로 도입과 활용이 모두 낮았음. 그러나 제도 도입과 활용의 사유가 기업의 이익과 근로자의 일·가족양립이라는 두 가지 측면에서 균형을 이루고 있었음.
- 유형은 보상휴가제가 18.0%로 가장 많이 도입, 다음으로는 시차출퇴근제 17.0%, 단시간(시간제)근로제도, 탄력적근무시간제 순이었음. 기업유형별로는 대기업은 시차출퇴근제, 중소기업은 보상휴가제 도입이 가장 많았음.
- 제도 활용률은 비정규직 중 여성이 가장 많아 여성의 불안정한 고용과 가정 안에서의 불평등한 성역할의 문제 해결이 시급한 것을 알 수 있었음.
- 서울시 기업의 유연근무제 활성화 방안은 제도 도입 자체도 중요하지만, 기업 내 제도나 활용자에 대한 이해와 문화 조성이 가장 중요한 것으로 나타남.

□ FGI 조사 결과

- 대상은 설문조사에서 유연근무제 도입이 높았던 제조업, 전문과학 및 기술서비스업 등 10개 업종별 인사담당자를 선정하여 도입 여부, 유형, 사유, 절차 및 주체 등에 대해 조사함.

- 조사결과, 유연근무제 도입과 활용을 통한 근로시간 조정은 업무의 효율적 운영이 우선적 목표였고, 도입 주체는 CEO나 임원진의 의지이지만, 활용의 활성화는 조직 내부의 합의와 노력이 관건인 것으로 나타남.
- 유연근무제의 활용은 기업의 업종, 직무의 특징을 분석하여 도입할 때 활성화가 될 수 있으며, 활용의 주체가 점차 다양해져가지만 여전히 가정과 사회에서 가족 내 돌봄의 책임을 여성에게 돌리고 있는 상황은 개선되지 않고 있었음.
- 마지막으로 비용과 질 높은 대체인력의 부족이 활성화의 걸림돌이 되며, 정부나 지자체의 지원은 행정적이고 강압적이라는 현장 의견이 있었음.

5. 서울시 일·가족양립직장문화 확산을 위한 정책방안

- 기업의 제도 활용 활성화 방안으로는 인식개선과 문화조성을 우선으로 하여, 유연근무제 도입과 활용을 통한 가시적인 성과인 구체적인 사례 발굴, 제도 이용과 활성화 추진을 쉽게 따라할 수 있는 관련 가이드 매뉴얼 자료 개발 및 배포, 누구나 이용할 수 있는 분위기 조성을 위해 성평등한 문화에 대한 이해와 가치의 효과 제시가 필요함.
- 일·가족양립직장문화 확산을 위한 제언에서는 서울시가 수행해야 할 실질적인 정책을 다음과 같이 제안함. 첫째는 일·가족양립 관련 법령의 서울시 기업 내규 명문화 지원 시스템 마련, 둘째, 중소기업을 위한 일·가족양립지원제도 마련 및 활성화 컨설팅 지원, 셋째, 업종/직무/직급에 맞춘 일·가족양립지원제도 개발, 넷째, 제도 활용을 위해 질 좋은 인프라 확보 및 관리 방안과 현실적인 인센티브 정책 제시, 마지막으로 근로시간의 단축과 일·가족 및 생활양립의 이용이 여성에게 집중된 만큼 남성 근로자 맞춤형 일·가족양립지원정책을 마련하여 남녀 모두가 이용할 수 있는 정책이 필요함.

I

서론

1. 연구 필요성 및 목적
2. 연구 내용 및 방법
3. 연구추진체계
4. 연구의 기대효과 및 활용방안

Seoul
Foundation of
Women &
Family

I 서론

1. 연구 필요성 및 목적

□ 필요성

- OECD의 일·가족양립정책 정의에 따르면 일·가족양립정책은 개인과 사회와 관련된 두 가지 중요한 목표를 포함하고 있다. 그 하나는 사회성원들이 노동 시장에 충분히 참여할 수 있게 됨으로써 수입을 창출하고 사회에 충분히 참여하는 것이며, 또한 동시에 자녀를 잘 양육하도록 지원하는 것이다. 즉 사회성원으로서 노동시장과 가족 영역에서 시장 노동과 돌봄 노동을 잘 수행해 나갈 수 있도록 지원하는 것을 말하며, 주요 정책 대상은 자녀를 돌보는 근로자가 된다는 것이다. 이러한 일·가족양립정책의 범주는 크게 현금급여 및 조세제도, 휴가정책, 보육서비스, 가족 친화적 근로시간 등 4가지 범주로 나눌 수 있다(류연규, 2009).
- 4가지 범주 중 일·가족(생활)의 균형에 영향을 미치는 핵심적인 요인의 하나는 근로시간이다(신경아, 2009). 근로시간 변화와 관련해서的问题是 노동시간, 일하는 방식, 근무형태에 있으며, 이미 유럽 복지국가들은 가족과 함께 보낼 수 있는 가족시간 및 부모시간을 확보할 수 있도록 노동시간을 줄이고 노동 시간을 유연하게 사용할 수 있도록 하는 등 다양한 방식의 유연성 전략을 활용하여, 근로시간 단축이 일과 가족생활의 양립에 긍정적인 효과를 가져 온다는 보고들이 강조되고 있다(홍승아, 2011).

- 서울시 근로자의 경우 2013년 주당 평균 근로시간이 43.2시간으로 2003년보다 6시간 정도 짧아졌지만(통계청, 2013), OECD 평균 34시간에 비하면 여전히 길다. 결국 서울시 근로자들은 하루의 대부분을 직장에서 보냄으로써 가족생활을 영위하는데 필요한 시간과 에너지를 충분히 확보하지 못하는 등 만성적인 시간 부족 상황에 처해있는 것이다.
- 이런 장시간 근로는 근로자 개인에게 뿐만 아니라 기업의 입장에서조차 해볼 필요가 있다. 실제 2012년 노동생산성 국제 분석 결과에 따르면, 한국의 노동생산성은 시간당 30.4달러로 34개 OECD회원국 중 28위였다. 결국 멕시코에 이어 가장 오랜 시간을 일하지만, 기업의 생산성도 근로자 개인의 삶의 질에도 긍정적인 영향을 끼치지 못하고 있는 것이다.
- 또한 장시간 근로는 노동시장 내 남녀 격차와 성차별을 낳는 주요 요인으로 지적되어왔다(신경아, 2009). 우리나라는 대표적인 남성부양자 모델(male-breadwinner model) 국가로, 가족 내에서 남성이 가족부양자로서 일차적인 소득원이 되고 배우자인 여성은 육아 및 가사부담의 일차적 책임을 지는 형태로 성 역할 분담이 이루어져 있어 기혼여성의 경제활동 참여는 노동시장에서의 근로시간과 매우 밀접한 관련이 있다. 따라서 양육 및 가사부담으로 인해 시간제약을 느끼는 기혼여성에게는 근로시간의 단축 및 재량성 확대가 일·가족(생활) 균형의 핵심이다(황수경, 2010).
- 서울시는 이런 현실을 감안하여 2009년부터 일·가족양립직장문화의 민간부문 확산을 위해 ‘가족친화 직장 문화 확산’¹⁾ 사업을 진행해 왔다. 그러나 2013년 서울시의 만19세 이상 취업자 중 절반이상의 남성(58.7%)은 가정보다는 일을 우선시 하는 것으로 나타나(통계청, 2013), 성평등에 기반한 일·가족양립문화 조성 사업의 지속적인 필요성을 확인할 수 있었다.
- 따라서 서울의 모든 근로자의 일·가족생활 양립을 가능하게 하고 노동시장 내 남녀 격차를 줄이기 위해서는 과도한 근로시간 규제를 통한 가족생활에

1) 서울시 가족친화직장문화조성사업은 매년 민간위탁으로 진행되어, 2009년도에는 고용노동부산하의 뉴패러다임센터, 2010년도 (사)한국능률협회, 2011년도 대한상공회의소, 2012~2013년도 (사)한국능률협회에서 사업을 수행하였다.

대한 시간 확보 방안이 필요하다(신경아, 2009). 이에 가장 보편적으로 적용 가능한 근로시간 정책인 유연근무제에 대한 도입과 활용에 대한 관심과 논의는 필수적이다. 일·가족양립의 차원에서 유연근무제로 인한 효과는 이미 선행연구들을 통해 확인되었는데 취업부모들의 일·가족양립이 가능해졌다는 점, 여성들의 경력단절 예방 측면, 자녀뿐만 아니라 배우자와의 관계에 대한 긍정적인 변화와(홍승아, 2011), 기업의 입장에서는 근로자의 직무만족과 애사심 고양, 근로자의 이직 의도 저하, 인재유지에 도움 및 업무효율성 향상(김태홍, 2010) 등으로 다양했다.

- 그러나 국내 상시근로자 10인 이상 기업의 유연근무제 도입율은 30.3%였고(김태홍 외, 2010), 유연근무제도를 활용하는 임금근로자는 16.1%로 나타나(통계청, 2013), 국내 민간기업의 유연근무제 도입 및 활용은 여전히 저조하다.

표 I-1 유연근무제 유형²⁾

구분	유형	내용
근무장소	재택근무제	부여받은 업무를 사무실이 아닌 집에서 수행
	원격근무제	대부분의 업무를 사무실이 아닌 장소에서 컴퓨터 등을 이용하여 수행하거나, 주거지 인접지의 원격근무용 사무실(스마트오피스)에서 근무
근무시간	단시간(시간제) 근무제	사업장에서 같은 종류의 업무에 종사하는 통상근로자의 1주 소정근로시간보다 짧게 근로하는 제도
	시차출퇴근제	출퇴근시간대에 시차를 두거나 또는 자유롭게 선택하거나, 노사합의로 1개월 이내에서 총 근로시간만 정하고 출퇴근시간을 근로자가 자유롭게 선택하는 제도
	탄력적 근무시간제	일이 많은 주(일)의 근로시간은 늘리는 대신 다른 주(일)의 근로시간을 줄여 평균으로 법정근로시간 내(주40시간)로 맞추는 제도
	선택적 근무시간제	1일 8시간에 구애받지 않고 주 40시간 범위 내에서 1일 근무시간을 자율 조정(자유롭게 출·퇴근시간을 조정)
	집약근무제	총 근무시간(주 40시간)을 유지하면서 집약근무로 보다 짧은 기간(5일 미만) 동안 근무(예: 1일 10시간 근무 시 4일만 출근)

2) 유연근무제의 유형 중 ‘단시간(시간제)근무제’는 근로시간 조정을 위한 정규직 시간선택제와 파트타임 비정규직의 근무형태로 나눌 수 있다. 더불어 ‘탄력적근무시간제’는 '09년 행정안전부에서 시행한 조기 출퇴근제도 시차출근제의 한 형태로 활용되기도 한다.

구분	유형	내용
	재량근무제	실 근무시간을 따지지 않고 기관과 개인이 합의한 시간을 근무시간으로 간주(고도의 전문적 지식과 기술이 필요해 업무 수행방법이나 시간 배분을 담당자의 재량에 맡길 필요가 있는 분야)
	보상휴가제	연장근로·야간근로 및 휴일근로에 대하여 임금을 지급하는 대신에 휴가를 부여하는 제도
근무방법	집중근무제	핵심근무시간(예:10:00~12:00)을 설정, 이 시간에는 회의·출장·전화 등을 지양하고 최대한 업무에 집중하는 근무 형태

□ 목적

- 서울시여성가족재단은 일·가족양립지원센터의 설립과 함께 성평등한 일·가족양립 직장문화 조성을 위한 중장기적 설계의 일환으로 민간 확산 효과성을 제고하는 관련 사업과 연구를 진행할 계획이다.
- 이러한 계획에 따라, 본 연구는 일과 가족생활을 양립함에 있어 가장 시급히 해결해야 할 문제인 근로시간 변화의 필요성에 주안점을 두고 다음의 세 가지 목적으로 연구를 진행하였다.
- 첫째는 서울시 기업의 유연근무제 도입, 활용현황 관련 기초자료의 마련이다. 일·가족양립 문화조성을 위해 근로시간 개선은 매우 중요한 문제임에도 불구하고, 서울시 기업의 유연근무제 도입이나 활용에 대한 자료는 여전히 명확하지 않아 현황을 파악할 수 있는 기초자료 마련을 우선으로 하였다.
- 둘째는 이 기초자료를 바탕으로 서울시의 일·가족양립직장문화 확산을 위해 본 센터가 수행하는 중소기업 대상 컨설팅 등에서 기업과 근로자를 위한 유연근무제 도입과 활용의 효과적인 지원책을 강구하고자 한다.
- 마지막으로, 일·가족양립직장문화 확산을 위하여 서울시가 수행해야 할 실질적인 정책방안을 모색할 것이다.

2. 연구내용 및 방법

- 본 연구는 서울시 기업들의 일·가족양립문화 조성을 위한 유연근무제 도입과 활용에 초점을 두고 기초자료를 마련하여 유연근무제에 대한 효과적인 지원책 및 실질적인 정책방안을 시사하고자 한다. 따라서 서울시 기업들의 유연근무제 도입·활용 및 이를 지원하기 위한 수요를 파악할 수 있는 방법과 내용을 중심으로 진행되었다.

☐ 일·가족양립을 위한 유연근무제 관련 선행연구 및 선진사례 분석

- 우선 문헌연구를 통해 유연근무제도에 대한 국내 현황 조사 및 일·가족양립을 위한 근로시간의 문제에 주안점을 두고 유연근무제를 다룬 선행연구들의 관점을 분석하였다.
- 또한 국내외 기업들의 유연근무제 도입 및 활용의 선진사례를 조사하여 도입 계기, 과정, 주요특징을 살펴보았다.

☐ 서울시 기업에 대한 현황 분석

- 서울시 기업에 대한 현황 분석은 기본적으로 설문조사 분석을 통해 이루어졌다.
- 설문은 서울시 소재 기업으로 2009~2013년까지 서울시의 가족친화경영 컨설팅을 받은 기업과 2014년도 일·가족양립 컨설팅 대상 기업 등의 인사담당자를 대상으로 유연근무제 도입 및 활용 현황, 요구 등을 조사하였다.
- 마지막으로 FGI(집단심층면접) 조사방법을 활용하여 기업 내 관련 담당자를 대상으로 유연근무제 도입 계기, 과정, 또는 미도입의 사유 등을 살펴보면서 설문조사 내용 보완 및 현장 의견 분석을 실시하였다.

□ 서울시 일·가족양립문화 확산을 위한 정책방안 도출

- 제언에서는 설문조사 및 FGI를 통해 파악된 현황 및 요구의 분석 결과를 바탕으로, 전문가 6인과 재단 연구진이 함께 다음과 같은 결론을 도출하였다.
- 서울시의 모든 근로자들이 일·가족양립의 삶을 실현하기 위해 필요한 근로시간 조정의 방법인 유연근무제 도입 및 활성화 지원책, 그리고 서울시 시민의 삶의 질 향상과 성평등 문화 확산을 위해 필요한 실질적인 일·가족양립 정책의 방안제시이다.

3. 연구추진체계

- 서울형 일·가족양립직장문화 확산을 위한 방안연구 추진을 위해 다음과 같이 계획설계, 자료분석, 조사연구, 정책방안도출 단계로 연구를 추진하였다. 계획 설계 단계는 일·가족양립직장문화 정착(2014년 연구주제: 유연근무제)을 위한 연구수행의 세부설계를 진행하였고, 자료분석 단계에서는 기업의 유연근무제 활용현황에 대한 기존문헌수집과 기초통계 및 행정자료를 분석하였다.
- 조사연구 단계에서는 서울시 기업의 현황파악을 위해 서울시에서 컨설팅을 받은 기업 자료를 수합하여 기업DB를 구축, 그 기업들을 중심으로 본 연구의 주요 주제인 유연근무제 확산 방안을 도출하기 위해 기업에서의 현황을 조사하고, 인사담당자 대상 FGI를 실시하였다. 마지막으로 정책방안도출 단계에서는 전문가 조사 및 자문회의를 통해 유연근무제의 민간 확산을 위한 지원책 및 정책방안을 도출하고자 시도하였다.

그림 I-1 | 과제 수행 체계도



4. 연구의 기대효과 및 활용방안

- 본 연구는 서울시 기업들의 효과적인 일·가족양립직장문화 확산을 위해, 기업의 현실적 현황과 정책수요를 파악함으로써 체감도 있는 정책지원을 모색하기 위한 사전조사의 일환으로 진행되었다. 따라서 본 연구의 조사결과 내용을 토대로 차년도 기업대상 컨설팅 사업을 기획하고, 기업맞춤형 제도 설계에 활용하고자 한다.

- 본 연구는 민간에서의 일가족양립관련 제도 활용률 제고와 확산을 위해 벤치마킹할 수 있는 구체적인 사례발굴과 연계하지 못한 한계가 있지만, 추후 기업에서 직면하는 문제점을 개선해 나가기 위한 노력들과 이를 위해 효과적인 지원방안을 구체화하는 작업을 진행하고자 한다. 즉 기업에서의 우수사례를 발굴하고 이를 확산할 수 있는 방안 모색을 통해 서울시 일가족양립 직장문화조성에 기여할 수 있다는 점에서 연구의 활용과 효과를 기대할 수 있다.

II

선행연구 및 선진사례 분석

1. 선행연구
2. 선진사례
3. 시사점

Seoul
Foundation of
Women &
Family

II

선행연구 및 선진사례 분석

1. 선행연구

- 이 연구는 일·가족생활의 양립을 위해 가장 시급히 해결해야 할 문제인 근로 시간에 주안점을 두고, 그 해결방안으로서 유연근무제를 다루고 있다. 따라서 유연근무제에 대한 관심이 확산된 시점³⁾ 전후로 유연근무제 도입 및 활용 실태, 효과, 문제점 등을 다룬 선행연구들을 중심으로 문헌조사 및 분석을 진행하였다.

☐ 유연근무제 개념

- 유연근무제는 “시간적 정형성과 공간적 정형성을 완화하여 노동의 유연성을 높이는 제도”로 정의되며, 노동시간(flexibility in the amounts of hours), 노동방식(flexibility in the scheduling of hours), 노동장소(flexibility in the place)의 유연성을 의미한다(홍승아 외, 2011). 2010년 국가적으로 유연근무제 확산 노력을 기울였던 고용노동부는 유연근무제를 “근로자와 사업주가 근무시간이나 장소를 선택 조정하여, 일과 가정을 조화롭게 하거나, 인력활용의 효율성을 제고할 수 있도록 하는 제도”라고 정의하였다. 기업의 유연

3) 국내 유연근무제도 도입은 1990년대 중반 민간 부문에서 기업 운영의 효율성을 위해 나타났다. 그러나 2010년 제2차 국가고용전략회의에서 “유연근무제 확산방안”, 7월에는 일과 삶의 조화를 위한 “스마트워크 활성화 전략”을 발표하면서, 2010년을 기점으로 근로시간에 대한 정책으로서 유연근무제의 논의가 확산되었다(홍승아 2011).

근무제 도입·확산 지원방안을 연구한 서울대학교 경영연구소는 유연근무제란 “근로자들이 일하는 시간과 장소에 있어서 유연성을 제공하는 회사 측의 정책 혹은 경영진의 업무관행을 의미한다”고 정의하고, 기존의 직장에서 9시에서 5시까지 근무해야하는 전통적인 근무방식에 대한 대안적인 근무방식이라는 면에서 유연근무제를 곧 대안근무방식이라고도 말했다(이경목 외, 2010).

- 유연근무제는 대표적으로 총 7가지 유형으로 구분되며, ■ 표 I -1 ■ 과 같이 재택 근무제, 원격근무제, 탄력근무제(시차출퇴근제), 선택적 근무시간제, 집약근무제, 재량근무제, 집중근무제가 있다. 또한 국내 기업은 연장근로, 야간근로, 휴일근로에 대해서 임금 지급 대신에, 휴가를 부여하는 제도인 ‘보상휴가제’라는 유형을 활용하고 있다(김태홍 외, 2010).
- 이러한 유연근무제의 개념과 유형을 바탕으로 보면 결국 유연근무제 도입과 실행의 주체는 기업(CEO, 임원진)이고, 제도의 대상은 근로자가 된다. 제도를 통해 근로자는 시간과 업무의 효율적 운영에 따라 일과 가족생활의 형평성을 확보하고, 기업은 조직에 대한 만족도와 애사심을 갖춘 인력 활용을 통해 생산성 향상 및 비용절감의 효과를 경험하게 된다(김태홍, 2010; 홍승아, 2011).

□ 유연근무제 도입 및 활용 실태 관련

- 국내의 유연근무제도 도입 실태 관련 선행연구는 전국의 10인 이상의 민간 기업 10,000개를 대상으로 유연근무제 도입 및 활용 여부를 조사한 김태홍(2010)의 연구가 대표적이다.
- 이 연구에 따르면, 유연근무제를 1개 이상 도입한 사업체는 전국 10,000개 기업 중 30.3%로 나타났고, 이중 지난 1년간 제도를 활용하고 있는 사업체는 27.0% 였다. 유형별로는 단시간근로제도를 도입한 사업체가 13.7%로 가장 높았고, 다음은 보상휴가제로 11.6%, 탄력적 근로시간제 7.3%, 선택적근로시간제 6.1%, 원격근무제 2.8%, 재량근무제 2.2%, 재택근로시간제가 1.6%로 가장 낮았다(김태홍, 2010).
- 유연근무제는 전반적으로 사업체 규모가 클수록 도입비율이 높은 것으로 나타났고, 도입된 곳들은 대부분이 제도를 실제적으로 활용하고 있었다. 또한 대체로

2개 이상의 유형을 도입하고 있는 경우가 많은 것으로 나타났다(김태홍, 2010).

- 한국노동연구원에서 2011년 조사한 사업체 패널조사 4차 자료를 분석한 배규식(2013)의 연구에 따르면, 전국의 총 46,002개의 기업체 중 평균적으로 선택적 근무시간제 6.6%, 탄력적근무시간제 7.2%, 재택근무제가 1.4% 도입된 것으로 나타났다. 사업체 규모로 보면 규모가 작은 사업체에 비하여 규모가 큰 사업체가, 업종별로는 비제조업 관련 기업이 제조업 관련 기업보다 3가지 유형의 유연근무제 도입율이 높은 것으로 나타났다.
- 고용노동부의 2011년 기업체 근로비용 조사 결과에 따르면, 기업의 유연근무제 유형별 도입율은 탄력적 근로시간제가 6.1%로 가장 높았고, 재량근무제 4.1%, 선택적근로시간제 3.3%, 그 밖에 시간제근무제 2.0%, 재택근무제 1.4%, 원격근무제가 0.7%로 가장 낮게 나타났다(대한상공회의소, 2013).
- 기타 유연근무제 관련 양적분석 연구는, 기업 대상이 아닌 유연근무제를 이용하는 근로자의 만족도 등에 대한 설문조사나(홍승아 외, 2011), 유연근무제 관련 대표적인 설문조사인 김태홍(2010)자료 등을 재분석하여 활용하고 있었다(양인숙 외, 2011).
- 그리고 대체로의 연구들은 양적분석의 보완이나 유연근무제의 효과, 활용의 관점 등을 구체적으로 파악하기 위해 기업, 근로자 대상으로 심층면접이나 사례연구를 실시하였다(이현아 외, 2011; 홍승아 외, 2011; 양인숙 외, 2012; 배규식 외, 2013).

□ 유연근무제 도입 및 활용 관점 관련

- 양인숙(2011)은 유연근무제의 활용에 따른 효과적 측면에서, 일과 가족의 양립과 여성 고용률 제고라는 본연의 정책목표를 달성하기 위해서는 근로자 친화적 접근이 요구되지만, 실제로 기업 현장에서는 주로 기업의 효율성과 비용절감을 위한 단시간근로제도 및 보상휴가제도, 계절적 업무량에 대응하는 탄력근무제도가 중심이 되고 있다는 점에서 제도 도입의 효과를 기대하기 어렵다고 보았다.
- 김태홍(2010) 또한 시간제근로제도의 급속한 증가가 청년층, 고령층, 육아기 이후 경력단절 여성 등 취약계층 중심으로 급속히 확산되는 것에 대한 현상

을 우려하며 활용의 방향과 효과가 바르게 실행될 수 있도록 근로조건이나 사회보험 가입률 등에 대한 개선이 필요하다고 보았다.

- 도입된 유연근무 제도를 이용하는 근로자의 이유를 중심으로 살펴보았을 때, 홍승아(2011)는 취업부모들은 업무 효율성 향상, 회사의 방침에 따라 이용한다는 이유가 자녀양육 및 교육문제나 출퇴근 시간의 이유보다 상대적으로 높게 나타나 아직 유연근무제가 근로자의 일·가족양립 지원의 성격으로 적극적으로 제도화되지는 못한 것으로 보았다.
- 그럼에도 불구하고 유연근무제로 인해 전반적으로 가족과 함께하는 시간이 늘어 가족생활에 긍정적인 변화를 가져 왔으며, 여성의 경우 자녀와의 관계에서 긍정적인 변화의 경험이 남성보다 높게 나타났다. 이는 시간의 활용에서 여성은 유연근무제로 인한 시간적 여유의 2/3 이상을 자녀양육 및 교육에 사용하는 반면, 남성은 절반 미만만이 자녀양육에 사용하고 그 외는 자신의 취미생활에 사용하기 때문이었다(홍승아, 2011). 이러한 유연근무제 이용의 성별화된 경험은 유연근무제 시행의 역효과와 제도로의 안정적인 정착이 쉽지 않을 수 있음을 보여준다(이현아 외, 2011).
- 따라서 유연근무제를 일·가족 양립을 위한 방안으로 활용하고 확산시키기 위해서는 남성이 중심이 된 장시간근로 문화 및 가사와 육아에 대한 책임이 여성에게 집중되어 있는 구조에 대한 접근이 필요하다. 이에 대해 선행연구들은 일·가족양립 정책의 성별화 해체, 유연근무제의 이용대상이 어린자녀가 있는 여성이 아니라 모든 취업부모에게 적용가능 하도록 하는 정책, 모든 근로자의 생애주기를 고려한 제도 도입과 활용이 필요하다고 밝혔다(홍승아, 2011; 이현아 외, 2012; 국미애, 2013; 배규식, 2013).
- 결국 일·가족 양립을 위한 유연근무제의 도입, 활용, 확산의 중요한 문제는 시간과 책임의 중요성을 균형적으로 배분하는 것이며(홍승아, 2011), 유연근무제의 성공은 도입의 배경과 목표를 고려한 사전에 꼭 필요한 직무의 형태와 근로자에 맞춘 분석과 설계에 있는 것으로 간주된다(이경목 외, 2010).
- 이러한 시도로서 고용노동부나 여성가족부의 유연근무제 관련 이용 매뉴얼이 발간되기도 하였으며(고용노동부, 2010; 여성가족부, 2013), 일·가족 양

립을 지원하는 유연근무제 도입을 고려하거나 설계함에 있어 필요한 정보를 제공하는 여성인력 활용 확대를 위한 유연근무제 매뉴얼이 개발되기도 하였다(양인숙, 2012; 여성가족부 2013).

2. 선진사례

- 본 연구에서는 유연근무제 도입과 활용을 통해 근로자들의 자유로운 근로시간 활용을 통한 만족도 상승과 이를 통해 기업발전의 원동력을 확보한 국내외 기업들의 선진사례를 살펴보고자 한다. 성공모델은 제도 도입과 활용의 올바른 설계, 제도의 정착화 및 효과를 극대화할 수 있는 전략 등에 좋은 예시가 될 것이다.

□ 국외 현황

- 선진 국가들은 유연근무제에 대한 정부의 적극적인 노력으로 관련 법제를 통한 안전망이 구축되어 있고, 도입율만큼 제도 활용율도 높다.

표 II-1 각국의 유연근무제 관련 법제

구분	호주	오스트리아	벨기에	덴마크	핀란드	프랑스	독일	그리스	이탈리아	네덜란드	뉴질랜드	노르웨이	포르투갈	스페인	스웨덴	스위스	영국
노동시간단축 보편적 권리			•		•	•	•				•						
부모권	점진적 복귀	•	•	•		•	•	•		•		•	•	•	•		
	시간제		•		•					•		•	•	•	•		
	부모휴가				•					•		•	•	•	•		
	노동시간 단축	•	•								•	•	•	•	•		•
	초과/교대근무 거부	•										•		•		•	
성인돌봄	노동시간 단축	•		•							•			•			•
교육훈련	노동시간 단축			•	•	•	•		•	•		•	•	•	•		
고령자	노동시간 단축		•	•	•	•	•		•	•				•	•		

자료: 홍승아(2010), “유연근무제의 도입과 발전과제”, 『젠더리뷰』

- 영국의 경우 유연근무제의 제도적 발달과 법제화를 위한 구체적 노력을 20여년간 기울여왔고, 2000년부터는 매년 3년간 유연근무제도를 포함한 「일생활균형 실태조사(Work-Life Balance Survey)」를 실시하며 조사를 통해 문화적 변화를 시간적으로 추적한다(홍승아, 2010). 영국은 법정 근로시간에 대한 규제가 없고, 유연근로제의 특징으로는 여성의 단시간근로제 유형이 대표적이며, 여성은 여성에 대한 간접차별 금지와 단시간 보호 법령에 따라 보호받고 있다.
- 네덜란드는 근로자의 생애주기에 따른 수요에 부합하는 고용형태로서 유연근무제를 시행하고 있는데, 일과 가정의 양립을 가능하게 하면서 서비스 경제에 적합한 파트타임 고용이 가장 잘 발달된 나라다. 다만, 남성들은 학생이나 노령층이 파트타임 고용의 주요한 집단으로 구성되어 있는 반면, 여성들은 자녀양육기의 여성들이 가장 많아 역시 노동시장과 가족 내 젠더역할의 분리가 지속되고 있는 것을 발견할 수 있다(홍승아, 2010).
- 미국의 경우 유연근무제에 대해 정부가 매우 적극적이다. 2008년 「근로가족을 위한 유연근로법안(Working Families Flexibilities Act)」이 의회에 발의되었고, 오바마 대통령이 주재하는 「백악관 유연근무 포럼(White House Forum on Workplace Flexibilities)」에서도 유연근무에 대한 정부의 관심과 추진의지를 표명했다(홍승아, 2010). 2014년에는 여성근로자의 이슈이자, 미국의 경제성장과 가정복지, 글로벌 경제체제에서의 경쟁력 확보를 위해 오바마 2기 행정부의 핵심 추진 정책 가운데 하나로 유연근로제 확대가 포함되었다. 기본적으로 미국은 기업복지가 발달하여 기업의 자발적인 제도 도입과 이용률이 높은 편이다. 2014년 미국 내 50인 이상 기업 전체를 대상으로 1,051명의 고용주를 샘플로 선정해 설문을 실시한 결과에 따르면, 미국에서 가장 보편적으로 실시되고 있는 유연근무제는 ‘휴식시간에 대한 자율성(92%), 개인/가족 사유로 유급 결근(82%), 출퇴근 시간 조정(81%)’으로 나타났다. 이외에도 미국의 유연근로제도 활용의 특성은 규모가 큰 기업보다 작은 기업에서 더 많이 실시되고 있는 것으로 나타났다(한국노동연구원, 2014).

【 표 II-2 】 미국 기업의 유연근로제 유형별 현황

단위 : %

유연근로제 유형	제도 허용 대상		기업규모에 따른 제도 도입	
	(1) 최소한의 일부 근로자들에게 허용	(2) 대다수 혹은 전체 근로자들에게 허용	(3) 50~99명 기업	(4) 1,000명 이상 기업
시차근무 및 재택근무				
정기적으로 출퇴근시간 조정	81	27	33	20
매일 출퇴근 시간 조정	41	10	14	5
요일별로 근무시간(근무강도) 조정	43	10	14	5
가끔 업무 일부 재택근무	67	8	11	4
정기적으로 업무 일부 재택근무	38	3	4	2
근로시간 활용 유연성				
휴식시간의 자율적 선택	92	61	66	52
교대근무시간 자율적 선택	40	7	7	14
초과근무 자율적 선택	45	25	26	15
근로시간 단축				
직위/직책 변화 없이 풀타임과 파트타임 간 전환	36	6	6	10
일자리 나눔	29	1	2	1
1년 중 제한된 개월 수만 근로	18	2	2	2
기타 유연성				
단계적으로 근무시간을 줄여나간 후 퇴직	54	18	19	12
6개월 이상 유급/무급 안식휴가 제공 및 이후 같은 직급/직책 복귀	28	10	12	8
가족부양/돌봄 사유로 장기휴직	52	32	34	26
장기휴직 후 복직 시 특별히 고려	20	8	9	8

자료 : 한국노동연구원(2014), “미국의 유연근로제 도입 현황과 기대효과”, 『국제노동브리프』

□ 해외 기업 사례

- 미국의 전자제품 유통업체인 베스트바이는 2003년 'ROWE(Result-Only Work Environment)' 프로그램 도입과 함께 근무문화 혁신을 병행해 새로운 근무 제도를 조기에 정착시켰다(삼성경제연구소, 2009).
 - ROWE 프로그램은 업무를 처리하는 시간과 장소의 개념을 철저히 파괴한 혁신적인 유연근무제 유형으로, 업무만 완수된다면 언제, 어느 때라도 자신이 원하는 것을 할 수 있다는 것이 핵심이며, 개인적인 일을 처리하기 위해 늦게 출근하거나, 점심식사를 2시간 동안 하는 등 근무 중 사적인 일정에 대해서도 개인이 자율적으로 결정할 수 있다.
 - 이 제도의 도입은 직장에서 직원들이 시간을 허비하며 불필요한 회의에 끌려다니는 문제의 심각성을 인식하여 도입되었으며, 회의문화, 동료의 시간 존중 등에 관한 13개의 행동지침을 마련하였다. (예: 모든 직원은 회의 참석 여부를 스스로 결정하기, 타인의 시간사용에 대해 헐뜯거나 주관적으로 평가하지 않기 등)
 - ROWE 프로그램을 통해 직원의 만족도 상승뿐만 아니라 기업의 생산성도 크게 향상되었다. 도입 초기 300명을 대상으로 시범 실시한 결과, 3개월 후 이직률이 14%에서 0%로 감소한 반면, 임직원 만족도는 10% 상승하였다. 또한 2년 간 ROWE를 적용한 팀의 생산성은 다른 팀에 비해 41% 향상된 것으로 나타났다.
- 미국의 퍼스트테네시은행(FTB)은 시차출퇴근, 교대 근무, 파트타임 근무 등 유연근무제를 도입하여 직원의 60%가 이 제도를 이용하고 있다(삼성경제연구소, 2009).
 - FTB는 직원의 업무 능률성을 높이기 위해 이 제도를 고려하였고, 제도 도입 전 일·가족양립제도에 대해 관리자들을 대상으로 인식조사를 실시하였다. 그 결과 많은 근로자들이 그 효과를 알지 못한다는 걸 알게 되었고, 일·가족 양립 프로그램을 만들어 1,000명의 관리자를 교육하는 등 홍보에 주력하였다.
 - 유연근무제 유형 중 파트타임 근무는 주당 최소 20시간으로 근무시간을 줄

이는 것으로, 최소 1년 이상 근무한 근로자에 한해 제공한다.

- 유연근무제 도입으로 인해 FTB는 직원의 이직률이 85% 감소하여 이로 인해 연간 300만 달러를 절감하고, 고객 확보에 있어서도 동종 업종 평균인 87%보다 높은 비율인 96%를 차지하였으며, 고객만족도를 50%나 상승시켰다.
- 일본의 자동차 금융리스업체인 오릭스는 우수 여성인력이 육아를 병행하면서 근무할 수 있도록 2006년부터 'Flex Office'라는 재택근무제를 도입하여 여성을 위한 기업으로 유명하다(대한상공회의소, 2013).
 - Flex Office는 외근 후 사무실로 들어오지 않고 그곳에서 근무를 마무리하는 Drop-in Office, 재택근무로 부서나 업무의 제약 없이 신청하여 본부장의 승인을 받는 Home Office, 노트북을 통해 언제 어디서나 인트라넷에 접속해서 근무를 수행하는 Mobile Office 3가지로 구성되어 있다.
 - 이 제도의 도입은 전 사원의 40%가 여성이지만, 관리직으로 승진한 여성이 14%에 불과하다는 사실을 확인하고 우수 여성인력 활용의 차원에서 도입되었다.
 - 제도의 효과성이 검증되면서 초기에는 육아를 담당하는 여성 인력만을 대상으로 시작하였으나 점차 성별과 육아에 관계없이 전 직원으로 확산하여 사용하게 하였다.
- 네덜란드의 금융/보험 기업인 ING는 시간제 근무제, 플렉스 타임제, 압축근무제, 직무공유제, 재택근무제를 도입하여 시행하고 있다(대한상공회의소, 2013).
 - ING는 주 평균근로시간, 출퇴근시간, 주당 출근일수별 근로시간의 분배에 대해 근로자, 관리자, 직장평의회(works council)가 함께 설계하는 시스템으로 운영된다.
 - 시간제 근무제는 근로시간법에 따라 주 40시간보다 적게 일하는 제도이며, 압축 근무제는 주 4일 동안 9시간을 근무하는 것이다. 플렉스타임제는 출퇴근의 유연화제도로써 오전 8시~10시, 퇴근시간은 오후 4시~6시까지로 어느 시간이든 이용할 수 있다.

- 유연근무제의 정착은 비위계적 문화, 노사 간 상호 대화와 합의, 조직 내부의 신뢰 등에 초점을 두고 수행되고 있으며, 시간제 근무제도 이용율은 20%이고 재택근무나 전자근무를 활용하는 직원은 약 25%이다.
- 영국 최대 전시기획 전문회사인 NEC(The National Exhibition Centre Group)은 연간 근로시간제를 시행하는 대표적인 회사다(대한상공회의소, 2013).
- NEC는 각종 해상의 티켓 판매를 담당하던 박스오피스 내 단기 계약직 근로자를 상용직 신분으로 전환하기 위해 연간 근로시간제를 도입하였다.
- 제도에 대한 활용 관련 지침서가 존재하며, 초기에는 경영진에 의해 일방적으로 도입되었으나 점차 제도 운영의 기준 확대 등 수정이 필요할 때마다 노동조합과 협의과정을 거치게 되었다.
- 전체 근로자의 35%가 이 제도를 활용하고 있으며, 근로자는 제도를 통해 시장 변동이나 서비스에 대한 수요의 유무와 상관없이 지속적인 임금을 보장받을 수 있고, 회사는 적당한 인력을 필요로 하는 시간과 장소에 효율적으로 배치함으로써 경영상의 이득과 생산성을 향상시켰다.

□ 국내 기업 사례

- 국내의 경우, 외국계 기업에서 직원의 복지와 업무의 특성을 고려하여 이에 적합한 유형의 유연근무제도를 도입하고 시행하기 시작하여, 최근에는 대기업에서도 시행하고 있는 곳들이 있어 이를 중심으로 살펴보았다.
- 유한킴벌리는 가족친화경영체제를 탄탄하게 갖춘 기업으로, 1993년 생산직에 대한 교대근무제 도입, 1994년 관리직을 위한 시차출퇴근제 도입, 1996년 영업직의 현장출퇴근제를 도입한 유연근무제 도입 및 활용의 선두주자이다. 2007년 시차출퇴근제도의 이용시간대를 확대하고, 2011년 탄력점심시간제도 도입, 2012년 재택근무제를 도입하여 진보된 유연근무제를 시행해오고 있다. 유한킴벌리의 유연근무제는 가족친화경영과 맞물려 내부적으로는 사원들의 조직 및 직무몰입도가 90%에 가깝고, 외부적으로는 일하기 좋은 기업으로 손꼽히고 있다(서울시여성가족재단, 2014).

- 삼성SDS는 2001년 재택근무 형태의 유연근무제를 처음 도입, 2002년 플렉서블 타임을 도입하여 8~10시에 출퇴근 시간을 정할 수 있도록 하고, 같은 해 모바일 오피스 제도도 도입하였다. 2010년 본격적인 유연근무제 활성화를 위해 'AWS(Adaptive Working System)'을 도입하여 재택근무, 유연근로시간 제도 등을 시행하였다. 2011년에는 자율출근제를 도입하여 6시부터 13시까지 30분 단위로 출근시간을 선택할 수 있게 하였다. 2012년 자율출근제의 경우, 여성의 70%가 활용하고 있는 것으로 나타났다(양인숙, 2012).
- 동부CNS는 콜상담 서비스 및 자동차 긴급출동서비스 등을 수행하는 서비스 전문회사이다. 2008년 콜업무 종사 여성인력의 퇴직자 발생율을 줄이기 위해 재택근무제도를 도입하였고, 4/6/8기간으로 업무시간제를 선택할 수 있도록 하여 일·가정양립을 위해 주로 여성들이 재택근무를 선택하여 활용하고 있다(양인숙, 2012).
- 딜로이트 안진은 회계법인사로 2010년부터 미국 본사의 분위기와 HR 차원의 혁신 등을 이유로 시차출퇴근제를 도입하여 시행, 이후 자율근무시간제, 단축근무제, 재택근무, 개인휴직 등을 통해 유연하고 자율적인 근무환경을 조성하고 있다. 이를 통해 10년 넘게 Best Workplace for Women으로 선정될 정도로 여성우대 정책으로 기업 이미지를 높였고, 전문인력 근로자들은 일과 가족생활 간 균형유지에 큰 도움을 받고 있다(양인숙, 2012).
- 구글코리아는 유연근무제 활용에서 가장 혁신적인 회사일 것이다. 미국 본사가 이미 포춘지가 선정한 미국에서 일하기 좋은 100대 회사 중 1위를 차지했고, 그 본사의 유연한 근무제도와 복지제도를 그대로 도입하고 시행하고 있기 때문이다. 구글은 정해진 유연근무제도가 없다. 왜냐하면 기본적으로 정해진 근무시간이나 장소가 없기 때문이다. 구글은 임직원 포함 직원 모두가 정해진 시간과 장소에 상관없이 개인 스케줄에 따라 업무를 수행하고, Work from Home이라는 개념으로 노트북만 있으면 어디서든 24시간 업무가 가능하도록 되어 있다(양인숙, 2012).

3. 시사점

- 선행연구 및 선진사례를 통해 본 연구는 다음과 같은 시사점을 도출하였다.
 - 국내기업의 유연근무제 도입율은 2010년 기준 전국 30% 정도로, 여전히 매우 낮은 경향을 보이고 있고 이 또한 외국계 기업이나 대기업에 집중되어 있다. 따라서 유연근무제 도입이나 활용에서 사각지대에 있는 경제적으로나 인력운영 측면에서 불리한 중소기업에 대한 제도 및 지원의 방향 설정이 필요하다.
 - 지원 시에 반드시 고려되어야 할 점은 서울시 민간기업의 일·가족양립직장문화 조성을 위한 유연근무제 도입 및 실행을 통해 실현하고자 하는 것이, 근로자의 복지적 측면, 기업의 생산성 향상 측면, 그리고 서울시의 성평등한 문화 정착이라는 점이다.
 - 이런 목표를 바탕으로, 제도를 도입하려는 기업 지원 시 기업 내 성평등 및 유연근무제에 대한 인식정도, 도입의 이유, 기업 근로자의 성별구성, 업종의 특징에 따른 직무주요 형태 등을 고려한 맞춤형 설계가 필요하다.
 - 설계 후, 실행과 축진을 독려하고 실제 운영 결과를 모니터링하여 제도 도입과 실행의 긍정적인 결과가 도출될 수 있도록 해야 할 것이다.
 - 이러한 목표 달성을 위해서는 우선 서울시 기업의 유연근무제 도입 및 활용에 대한 기초자료가 필요하다.
- 이에 본 연구는 서울시 일·가족양립 직장문화의 민간부문 확산 방안 마련을 위해 서울시 기업의 유연근무제 도입 및 활용 등에 대한 현황을 설문조사와 담당자 심층면접을 통해 살펴보고자 한다.

III

서울시 기업의 유연근무제 현황 분석

1. 서울시 기업 설문조사 분석
2. 서울시 기업 FGI 분석

Seoul
Foundation of
Women &
Family

III

서울시 기업의 유연근무제 현황 분석

- 본 장에서는 서울시 기업의 유연근무제 현황과 관련한 조사 자료들을 분석하여 도입과 활용의 실태들을 살펴보고자 한다. 선행연구들에 따르면 민간 기업의 유연근무제도 도입 및 활용실태는 전국 단위에서 조사되었지만, 서울시 기업을 대상으로 한 데이터는 없는 상황이다. 따라서 이 연구는 설문조사를 통해 서울시 기업의 유연근무제 관련 현황 추이를 보여주고자 한다. 더불어 기업 업종별 인사담당자를 대상으로 FGI를 진행하여 설문조사 분석을 보완하고 유연근무제에 대한 필요성이나 요구에 대한 현장의 의견을 수렴하였다.

1. 서울시 기업 설문조사 분석

1) 조사개요

- 본 조사는 일·가족양립을 위한 정책의 일환인 유연근무제의 실태 및 정책 수요 파악을 위해 서울시 기업을 대상으로 설문을 진행하였다.
- 대상은 서울시가 2009년부터 실시한 가족친화경영 무료컨설팅 지원을 받은 기업 414개⁴⁾와 ‘14년도 서울시 여성가족재단 일·가족양립지원센터로부터 무료컨설팅을 받은 기업 11개로, 총 425개 기업에 대해 실시하였다. 응답은

기업별로 조직의 제도 도입뿐만 아니라 활용 현황까지 잘 알고 있는 인사담당자에 의해 이루어졌다.

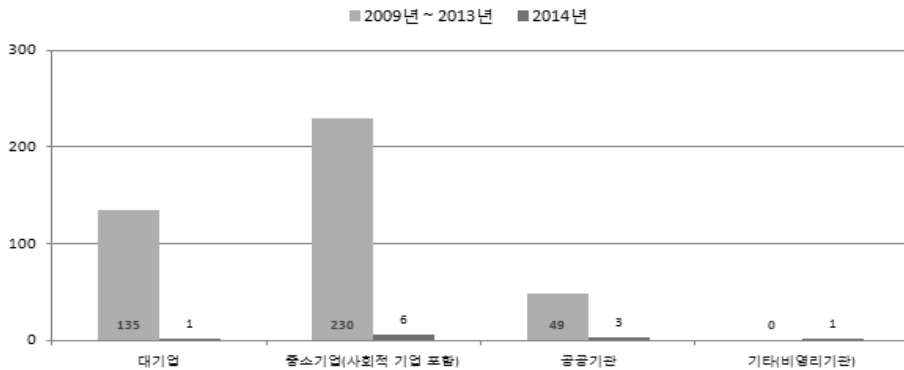
- 대상 선정의 이유는 서울시 무료컨설팅의 사후관리 차원에서 일·가족양립 지원제도 중 유연근무제 도입 및 활용 현황에 대한 모니터링을 위해, 그리고 조사를 위한 접근이 용이하다는 점에서였다.

【 표 III-1 】 서울시 지원 가족친화경영 무료컨설팅 기업DB 현황

단위 : 개(%)

구분	대기업	중소기업 (사회적 기업 포함)	공공기관	기타 (비영리기관)	합계
2009년 ~ 2013년	135	230	49	-	414
2014년	1	6	3	1	11
합계	136(32.0)	236(55.6)	52(12.2)	1(0.2)	425(100.0)

【 그림 III-1 】 서울시 지원 가족친화경영 무료컨설팅 기업DB 현황



- 조사방법은 이메일을 통하여 실시하였으나 설문지 수집을 저조로 인해, 강남, 영등포, 종로 등 DB기업들이 주로 위치하고 있는 지역을 선정하여 직접 방문하여 추가 진행하였다.

4) 서울시 여성가족재단 일·가족양립지원센터는 서울시 일·가족양립문화 조성을 위해 그간 서울시로부터 무료컨설팅을 받은 기업DB를 구축하였다.

표 III-2 서울시 기업의 유연근무제 도입 및 활용 현황 조사 개요

구분	내용
조 사 명	〈유연근무제 실태 및 정책 수요 조사〉
조사목적	일·가족양립을 위한 정책의 일환인 서울시 기업 내 유연근무제의 실태 및 정책 파악
조사대상	총 425개 기업 및 기관(인사담당자) - '09 ~ '14년도 서울시 가족친화경영(일·가족양립) 무료컨설팅 대상 기업 등
조사일정	2014년 11월~12월 중 2주간
조사방법	- 1차 : 이메일 - 2차 : 방문 조사
조사도구	구조화된 질문지
자료분석 방법	SPSS 20.0을 이용한 기술통계, 교차분석

- 설문지 주요내용은 크게 유연근무제 도입 현황 및 사유, 활용 현황 및 사유, 업종에 적합한 유연근무제, 유연근무제 활성화 방안으로 구성되었으며, 세부내용은 다음의 표 III-3 과 같다.⁵⁾
- 기업형태 중 기업규모는 「독점규제 및 공정거래에 관한 법률」 제14조 제1항에 따른 상호출자제한 기업집단에 속하는 경우 대기업으로, 「산업발전법」 제10조의 2에 규정된 중견기업과, 「중소기업기본법」에서 규정한 중소기업으로 분류하였다. 업종분류는 통계청의 <한국표준산업분류체계>에 따른 총 17개 업종으로 구분하였다.
- 또한 도입의 이유, 활용·미활용 이유, 활성화 방안은 관련 선행연구를 바탕으로 기업의 입장에서 직무, 업무, 비용, 인력, 기업이미지 등으로 선택문항을 구성하였고, 근로자에 대해서는 효율적인 업무수행, 근로자 복지, 일·가족양립, 개인 삶의 질, 동료 또는 상사와의 관계 등의 측면에서 구분하였다.

5) 설문지 원본은 <부록> 참고.

■ 표 III-3 ■ 설문지 주요내용

분야		내용
1. 기업 형태		기업명, 설립연도, 기업구분-민간(대기업, 중견기업, 중소기업)/공공, 기업 업종분류, 근로자수(정규직/비정규직, 남/여, 기혼/미혼), 응답자 정보
2. 유연근무제 도입 현황		유연근무제 유형별 도입여부 및 도입연도
3. 유연근무제 도입 이유 (복수응답)		직무특성, 업무효율, 근로자 복지, 기업 비용절감, 우수인재 유치, 기업이미지 홍보, 정부 지원, 기타
4. 도입 및 실행된 유연근무제 이용자 수		유연근무제 유형별(정규직/비정규직, 남/여, 기혼/미혼)
5. 유연근무제 활용 (복수응답)	5-1. 활용 이유	업무효율, 가족친화, 삶의 질 향상, 조직 권유, 조직의 평가, 기타
	5-2. 미활용 이유	업무부적합, 주변의 눈치, 인사승진 불이익, 소득 감소, 고용 불안, 노무관리의 어려움, 제도내용에 대한 무지함, 기타
6. 귀사에 가장 적합한 유연근무제 유형		총 7가지 유형 중 선택
7. 유연근무제 활성화 방안의 필요성 (5점 척도)		경영진 인식개선, 주변의 이해와 지원, 공정한 평가를 받을 수 있는 성과관리시스템, 인사관리 절차 및 업무간소화, 기업 인센티브 지원
8. 일·가족양립직장문화 조성을 위한 컨설팅에서 원하는 지원사항 (복수응답, 우선순위)		컨설팅 전담 운영기관, 전문적인 컨설턴트 지원, 기업에 맞는 프로그램 제시, 스스로 실행할 수 있는 매뉴얼, 타기업과의 교류, 사후관리, 기업 홍보, 참여기업 인센티브, 기타

○ 설문에서 제시된 유연근무제 유형은 다음의 ■ 표 III-4 ■ 와 같다.

■ 표 III-4 ■ 설문조사에서 제시된 유연근무제 유형

유형	내용
단시간(시간제) 근로제도	사업장에서 같은 종류의 업무에 종사하는 통상근로자의 1주 소정근로시간보다 짧게 근로하는 제도(주 40시간보다 짧은 시간근무)
시차출퇴근제 (선택적근로시간제)	출퇴근시간대에 시차를 두거나 또는 자유롭게 선택하거나, 노사합의로 1개월 이내에서 총 근로시간만 정하고 출퇴근시간을 근로자가 자유롭게 선택하는 제도를 포괄함(1일 8시간 근무 유지, 오전 7시~11시 출근시간 선택)
탄력적근무시간제	일이 많은 주(일)의 근로시간은 늘리는 대신 다른 주(일)의 근로시간을 줄여 평균으로 법정 근로시간 내(주40,44시간제)로 맞추는 제도(1일 10~12시간 근무, 주 3.5~4일 근무)
재택근무제	1주일에 하루 이상을 사무실이 아닌 '집'에서 업무를 수행하는 근무형태 (사무실이 아닌 자택에서 근무)
원격근무제	업무를 사무실이 아닌 장소에서 컴퓨터 등을 이용하여 수행하는 근무형태 (자택 인근 별도 사무실에서 근무)

유형	내용
제량근로시간제	업무 성질상 업무수행방법을 근로자의 제량에 맡길 필요가 있는 경우 노사합의로 정한 시간을 근로한 것으로 보는 제도(출퇴근 의무 없이 프로젝트수행으로 주 40시간 인정)
보상휴가제	연장근로·야간근로 및 휴일근로에 대하여 임금을 지급하는 대신에 휴가를 부여하는 제도

2) 조사결과

□ 분석대상 개요

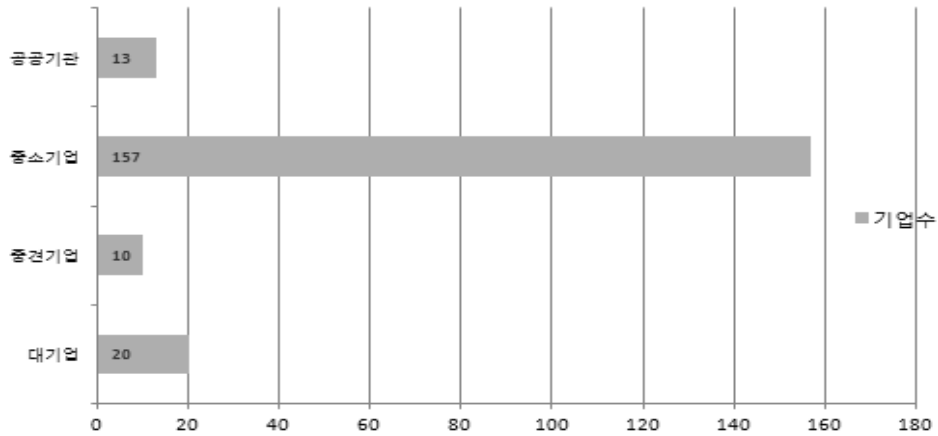
- 본 설문조사의 표본 총 425개 중 실제 설문에 응답한 기업은 총 200개이며, 민간기업이 187개(93.5%)로 공공기관 13개(6.5%)보다 월등히 많았다. 이는 **Ⅰ 표 III-1** 과 같이 서울시 가족친화경영 및 일·가족양립지원이 민간기업을 중심으로 실시되어 표본 총 425개 중 민간기업이 372개(87.5%)라는 점과 맥락을 같이 한다.
- 또한, 설문에 응한 민간기업 총 187개 중 대기업 20개, 중견기업 10개, 중소기업이 157개로, 중소기업이 전체 중 78.5%를 차지하는 것으로 나타났다.

Ⅰ 표 III-5 Ⅰ 분석대상 기업유형 현황

단위 : 개(%)

구 분		기업 수(비율)	
민간기업	대기업	187(93.5)	20(10.0)
	중견기업		10(5.0)
	중소기업		157(78.5)
공공기관		13(6.5)	
총계		200(100.0)	

■ 그림 III-2 ■ 분석대상 기업유형 현황



○ 전체 설문조사에 응답한 200개의 기업업종 분류 현황을 살펴보면, 한국표준 산업분류 체계에 따른 총 17개 업종 중 제조업 40개(20.0%), 기타 업종 34개 (17.0%), 도매 및 소매업 24개(12.0%), 전문과학 및 기술서비스업 20개 (10.0%), 출판·영상·방송통신 및 정보서비스업 18개(9.0%), 운수업 11개(5.5%), 금융 및 보험업 10개(5%) 순으로 높은 비중을 차지하는 업종으로 나타났다.

■ 표 III-6 ■ 분석대상 기업업종 분류 현황⁶⁾

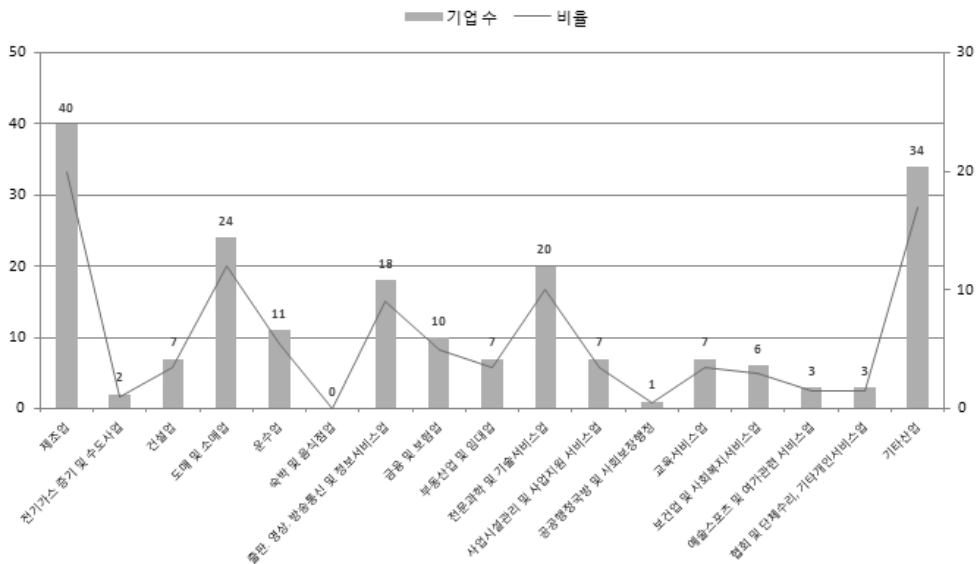
단위 : 개(%)

구 분	기업 수(비율)
제조업	40(20.0)
전기가스 증기 및 수도사업	2(1.0)
건설업	7(3.5)
도매 및 소매업	24(12.0)
운수업	11(5.5)
출판·영상·방송통신 및 정보서비스업	18(9.0)
금융 및 보험업	10(5.0)
부동산업 및 임대업	7(3.5)

6) 숙박 및 음식점업은 0개로 나타나 분석에서 제외하였다.

구 분	기업 수(비율)
전문과학 및 기술서비스업	20(10.0)
사업시설관리 및 사업지원 서비스업	7(3.5)
공공행정국방 및 사회보장행정	1(0.5)
교육서비스업	7(3.5)
보건업 및 사회복지서비스업	6(3.0)
예술스포츠 및 여가관련 서비스업	3(1.5)
협회 및 단체수리, 기타개인서비스업	3(1.5)
기타산업	34(17.0)
총계	200(100.0)

■ 그림 III-3 ■ 분석대상 기업업종 분류 현황



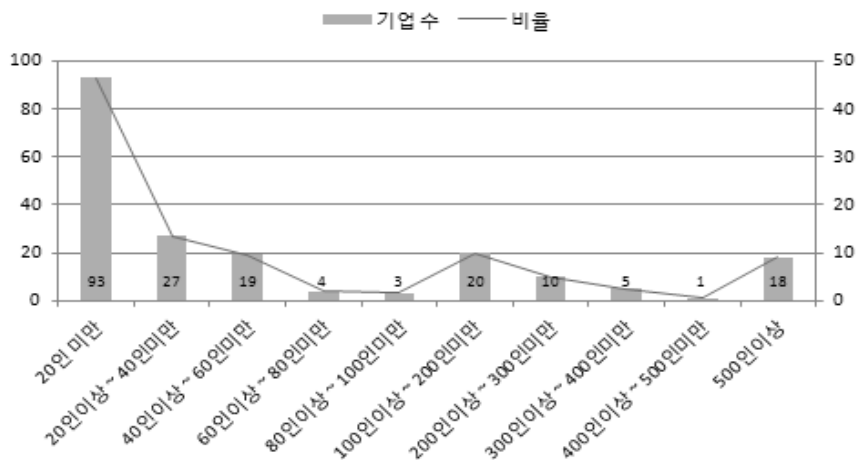
- 기업에 종사하는 근로자수에 따라 기업 규모를 파악한 결과, 100인 미만의 기업이 146개로 전체 설문기업의 73.0%를 차지하였으며, 그 중에서도 20인 미만의 기업이 93개(46.5%)로 절반에 가까웠다.
- 또한 설문에 참여한 기업 중 78.5%가 300인 미만의 중소기업이고, 그 중에서도 근로자 규모가 상대적으로 작은 기업이 주로 설문에 응한 것으로 나타났다.

표 Ⅲ-7 근로자 수 분포 현황

단위 : 개(%)

구 분		기업 수(비율)
100인 미만	20인 미만	93(46.5)
	20인 이상 ~ 40인 미만	27(13.5)
	40인 이상 ~ 60인 미만	19(9.5)
	60인 이상 ~ 80인 미만	4(2.0)
	80인 이상 ~ 100인 미만	3(1.5)
	소계	146(73.0)
100인 이상 ~ 200인 미만		20(10.0)
200인 이상 ~ 300인 미만		10(5.0)
300인 이상 ~ 400인 미만		5(2.5)
400인 이상 ~ 500인 미만		1(0.5)
500인 이상		18(9.0)
총계		200(100.0)

그림 Ⅲ-4 근로자 수 분포 현황



- 설문에 참여한 전체 기업의 총 근로자수는 75,217명으로 이 중 정규직 남자는 36,342명(48.3%), 정규직 여자 29,632명(39.4%), 비정규직 남자 3,494명(4.6%), 비정규직 여자 5,749명(7.6%)이었다. 고용형태로 살펴보면 정규직이 88.8%로

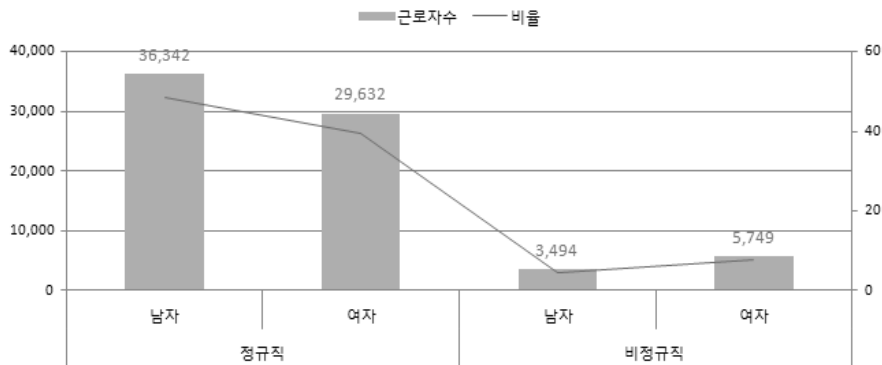
비정규직 12.2%보다 압도적으로 많았고, 성별 분포는 남자가 52.9%, 여자가 47.1%로 남자가 좀 더 많았지만 큰 차이는 없었다.

표 III-8 기업에 종사하는 근로자 현황

단위 : 명(%)

구 분		근로자 수(비율)
정규직	남자	36,342(48.3)
	여자	29,632(39.4)
비정규직	남자	3,494(4.6)
	여자	5,749(7.7)
합계		75,217(100.0%)

그림 III-5 기업에 종사하는 근로자 현황



□ 유연근무제 도입 현황

- 총 200개 기업 중 유연근무제 유형 중 1개라도 도입하고 있을 경우, 제도를 도입한 것으로 보았을 때 200개 중 68개(34.0%)가 제도를 도입하고 있었고, 미도입 기업은 132개(66.0%)였다.

7) 본 조사의 항목 구성 시 고용형태별/성별에 따른 기혼, 미혼을 구별하였으나 조사결과 기혼, 미혼에 대한 미가입 또는 불명확한 기업이 많아 분석이 불가하였음. 이는 유연근무제 이용근로자 수에 대한 문항도 동일함.

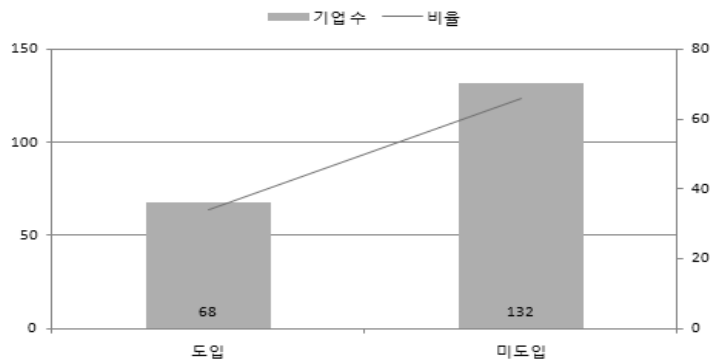
- 이 결과는 전국의 10인 이상 민간기업 10,000개 중 유연근무제를 1개 이상 도입한 사업체가 30.3%로 나타났던 것(김태홍, 2010)과 비교했을 때 약 4% 정도 높지만, 큰 차이는 아니었다.

표 III-9 유연근무제 도입 여부

단위 : 명(%)

구 분	기업 수(비율)
도입	68(34.0)
미도입	132(66.0)
총계	200(100.0)

그림 III-6 유연근무제 도입 여부



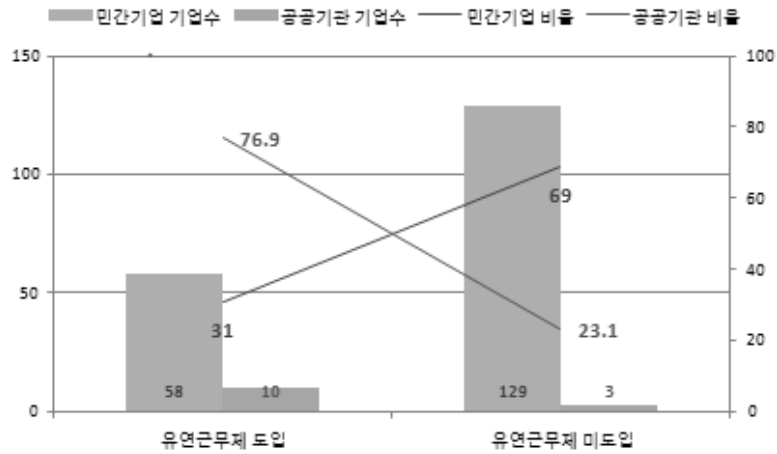
- 기업유형별로 구분하여 유연근무제 도입 여부를 분석한 결과, 민간기업 187개 중 58개(31.0%)가 제도를 도입하고 있으며, 공공기관 14개 중 10개(76.9%)가 제도를 도입하고 있는 것으로 나타나 서울시 민간기업의 유연근무제 도입율은 공공기관의 절반에도 미치지 못하고 있었다.

표 III-10 기업유형별 유연근무제 도입 현황

단위 : 개(%)

구 분	민간기업	공공기관	전체
유연근무제 도입	58(31.0)	10(76.9)	68(100.0)
유연근무제 미도입	129(69.0)	3(23.1)	132(100.0)
합계	187(100.0)	13(100.0)	200(100.0)

그림 III-7 기업유형별 유연근무제 도입 현황



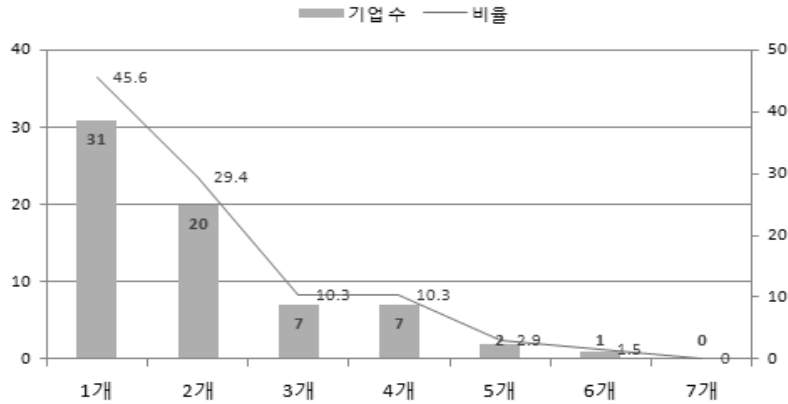
- 유연근무제를 도입하고 있는 것으로 나타난 68개 기업 중 개수별 도입 현황을 살펴보면, 1개 도입이 31개(45.6%)로 가장 많았고, 2개 도입이 20개(29.4%)로 나타났다. 즉, 서울시 기업은 대체로 1~2개 정도의 유연근무제도를 도입하고 있었다.

표 III-11 유연근무제 개별 도입 기업 수 현황

단위 : 개(%)

구분	기업 수(비율)
1개	31(45.6)
2개	20(29.4)
3개	7(10.3)
4개	7(10.3)
5개	2(2.9)
6개	1(1.5)
7개	0(0.0)
총계	68(100.0)

■ 그림 III-8 ■ 유연근무제 개별 도입 기업 수 현황



- 유연근무제도가 도입된 비율을 분석한 결과, 각 제도의 도입율은 전체 기업의 20%를 넘지 못했다. 각 제도별 도입현황을 살펴보면, 전국 사업체 대상 유연근무제 조사에서 도입율이 두 번째였던 보상휴가제(11.6%)를(김태홍 외, 2010) 서울시에서는 가장 많이(전체 200개 기업 중 36개(18.0%)) 도입하고 있는 것으로 나타났다.
- 시차출퇴근제가 34개(17.0%)로 그 다음으로 높게 나타났고, 단시간근로제도 26개(13.0%), 탄력적근무시간제 24개(12.0%), 재택근무제 12개(6.0%) 순으로 높게 나타났다. 원격근무제와 재량근로시간제는 각각 3개(1.5%), 1개(0.5%)로 도입율이 가장 낮았다.

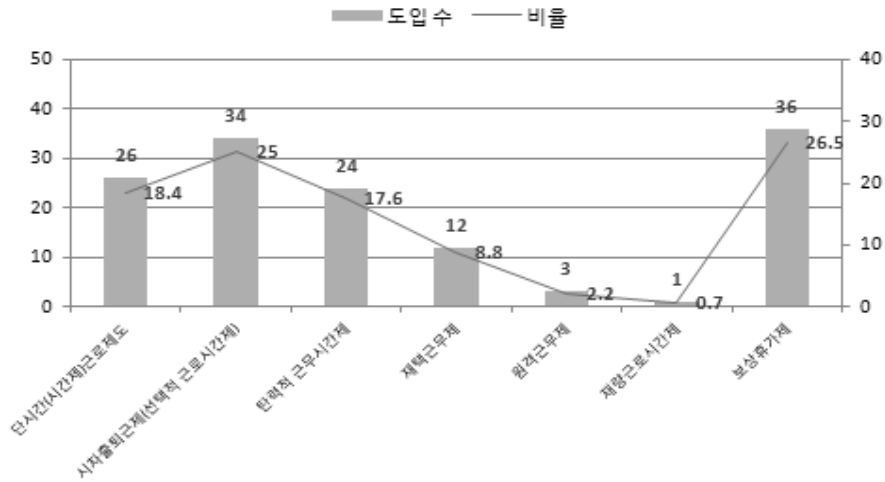
■ 표 III-12 ■ 응답기업 중 유연근무제 유형별 도입 현황

단위 : 개(%)

구 분	도입 빈도(제도 내 도입 비율)
단시간(시간제)근로제도	26(13.0)
시차출퇴근제(선택적근로시간제)	34(17.0)
탄력적근무시간제	24(12.0)
재택근무제	12(6.0)
원격근무제	3(1.5)
재량근로시간제	1(0.5)
보상휴가제	36(18.0)

* 유형별 비율은 전체 200개 기업 대비 각 제도 도입율을 나타냄.

■ 그림 III-9 ■ 응답기업 중 유연근무제 유형별 도입 현황



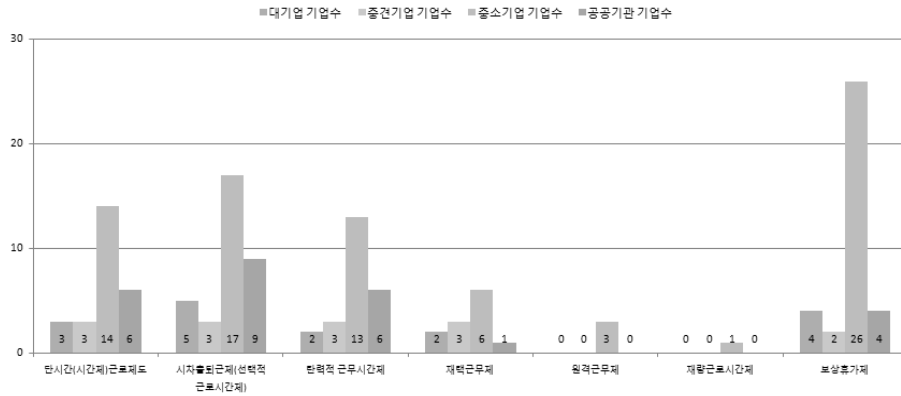
- 기업유형별로 유연근무제 유형별 도입 추이를 보면, 대기업의 경우 시차출퇴근제(5개, 31.3%)와 보상휴가제(4개, 25.0%)를 가장 많이 도입하고 있었다. 중소기업은 보상휴가제가 26개(32.5%)로 가장 많았고, 시차출퇴근제, 단시간 근로제도, 탄력적근무시간제 순으로 도입율이 높았다.
- 유연근무제 중 원격근무제와 재량근로시간제는 중소기업에서만 각각 3개 (3.8%), 1개(1.3%)로 전반적으로 낮은 도입율을 보이고 있었다.

■ 표 III-13 ■ 기업유형별 유연근무제 도입 현황

단위 : 개(%)

구 분	민간기업			공공기관	전체
	대기업	중견기업	중소기업		
단시간(시간제)근로제도	3(18.8)	3(21.4)	14(17.5)	6(23.1)	26(18.4)
시차출퇴근제(선택적근로시간제)	5(31.3)	3(21.4)	17(21.3)	9(34.6)	34(25.0)
탄력적근무시간제	2(12.5)	3(21.4)	13(16.3)	6(23.1)	24(17.6)
재택근무제	2(12.5)	3(21.4)	6(7.5)	1(3.8)	12(8.8)
원격근무제	0(0.0)	0(0.0)	3(3.8)	0(0.0)	3(2.2)
재량근로시간제	0(0.0)	0(0.0)	1(1.3)	0(0.0)	1(0.7)
보상휴가제	4(25.0)	2(14.3)	26(32.5)	4(15.4)	36(26.5)
총계	16(100.0)	14(100.0)	80(100.0)	26(100.0)	136(100.0)

그림 III-10 기업유형별 유연근무제 도입 현황



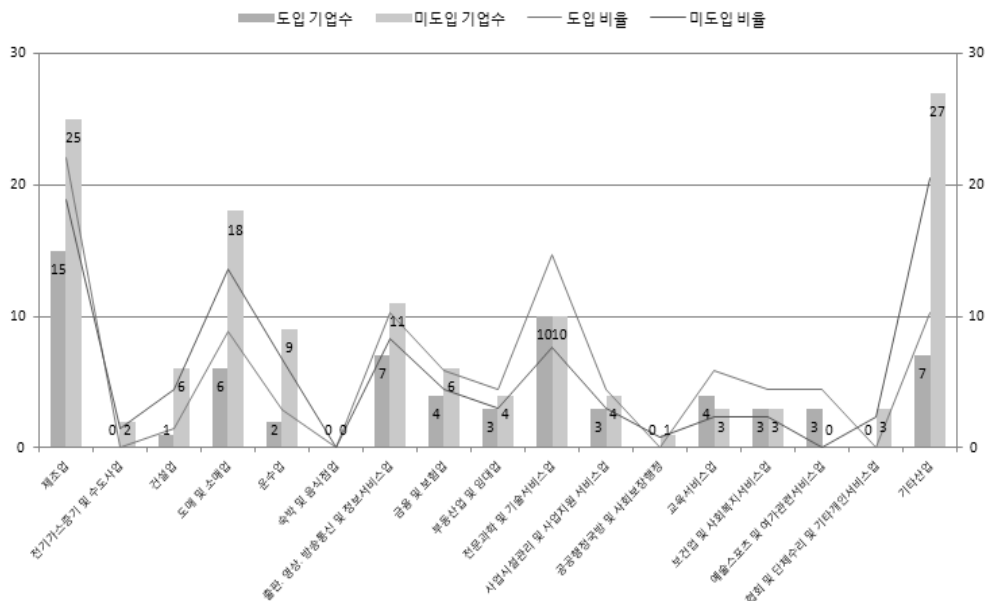
○ 기업업종별 유연근무제 도입 여부를 살펴보면, 전체 도입율이 낮은(34.0%) 만큼 대체로의 업종이 미도입한 경우가 많았다. 제조업과 전문과학 및 기술 서비스업이 각각 15개(22.1%), 10개(14.7%)로 도입율이 높은 편에 속했다.

표 III-14 기업업종별 유연근무제 도입 여부

단위 : 개(%)

구 분	도입	미도입	전체
제조업	15(22.1)	25(18.9)	40(20.0)
전기가스증기 및 수도사업	0(0.0)	2(1.5)	2(1.0)
건설업	1(1.5)	6(4.5)	7(3.5)
도매 및 소매업	6(8.8)	18(13.6)	24(12.0)
운수업	2(2.9)	9(6.8)	11(5.5)
출판·영상·방송통신 및 정보서비스업	7(10.3)	11(8.3)	18(9.0)
금융 및 보험업	4(5.9)	6(4.5)	10(5.0)
부동산업 및 임대업	3(4.4)	4(3.0)	7(3.5)
전문과학 및 기술서비스업	10(14.7)	10(7.6)	20(10.0)
사업시설관리 및 사업지원 서비스업	3(4.4)	4(3.0)	7(3.5)
공공행정국방 및 사회보장행정	0(0.0)	1(0.8)	1(0.5)
교육서비스업	4(5.9)	3(2.3)	7(3.5)
보건업 및 사회복지서비스업	3(4.4)	3(2.3)	6(3.0)
예술스포츠 및 여가관련서비스업	3(4.4)	0(0.0)	3(1.5)
협회 및 단체수리 및 기타개인서비스업	0(0.0)	3(2.3)	3(1.5)
기타산업	7(10.3)	27(20.5)	34(17.0)
총계	68(100.0)	132(100.0)	200(100.0)

그림 III-11 기업업종별 유연근무제 도입 여부



- 기업업종별 세부 유연근무제 도입 현황은 제조업의 경우 시차출퇴근제, 보상휴가제를 많이 도입하고 있었다. 전문과학 및 기술서비스업에서는 탄력적 근로시간제 도입이 가장 많았고 시차출퇴근제와 보상휴가제 도입도 많았다.
- 재택근무제, 원격근무제, 재량근무제의 경우 도입율이 매우 낮았는데, 제조업에서 재택근무제는 가장 높은 도입율(3개, 25.0%)을 보였으며, 출판·영상·방송통신 및 정보서비스업에서도 재택근무제와 원격근무제를 도입하고 있는 것을 볼 수 있었다.

표 III-15 기업업종별 세부 유연근무제 도입 현황⁸⁾

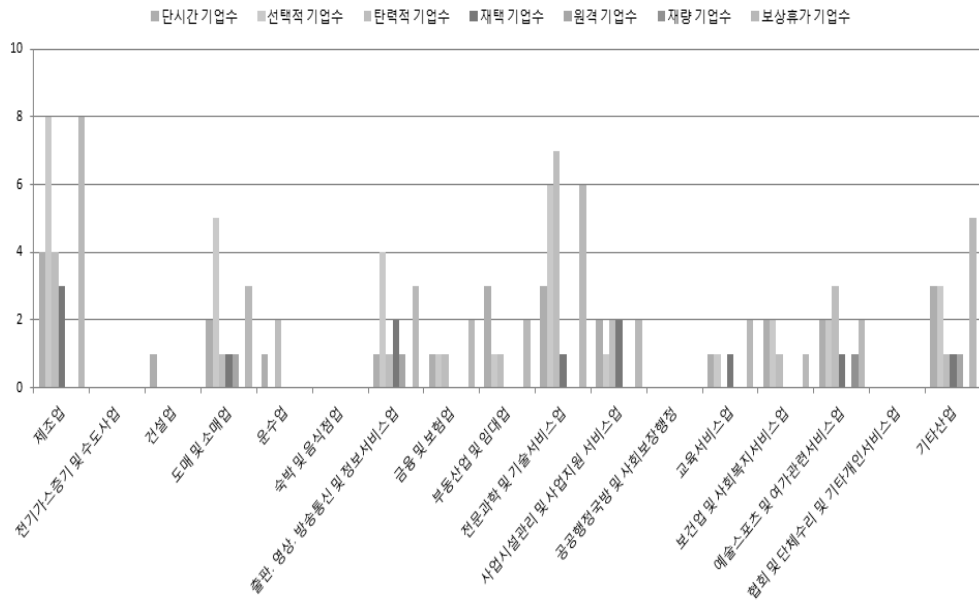
단위 : 개(%)

구 분	단시간	선택적	탄력적	재택	원격	재량	보상 휴가	전체
제조업	4(15.4)	8(23.5)	4(16.7)	3(25.0)	0(0.0)	0(0.0)	8(22.2)	27(19.9)
건설업	1(3.8)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	1(0.7)

8) '전기·가스·증기 및 수도사업', '공공행정국방 및 사회보장행정', '협회 및 단체수리 및 기타개인서비스업'은 유연근무제 도입이 없는 것으로 나타나 분석에서 제외하였다.

구 분	단시간	선택적	탄력적	재택	원격	재량	보상 휴가	전체
도매 및 소매업	2(7.7)	5(14.7)	1(4.2)	1(8.3)	1(33.3)	0(0.0)	3(8.3)	13(9.6)
운수업	1(3.8)	0(0.0)	2(8.3)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	3(2.2)
출판·영상·방송통신 및 정보서비스업	1(3.8)	4(11.8)	1(4.2)	2(16.7)	1(33.3)	0(0.0)	3(8.3)	12(8.8)
금융 및 보험업	1(3.8)	1(2.9)	1(4.2)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	2(5.6)	5(3.7)
부동산업 및 임대업	3(11.5)	1(2.9)	1(4.2)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	2(5.6)	7(5.1)
전문과학 및 기술서비스업	3(11.5)	6(17.6)	7(29.2)	1(8.3)	0(0.0)	0(0.0)	6(16.7)	23(16.9)
사업시설관리 및 사업지원 서비스업	2(7.7)	1(2.9)	2(8.3)	2(16.7)	0(0.0)	0(0.0)	2(5.6)	9(6.6)
교육서비스업	1(3.8)	1(2.9)	0(0.0)	1(8.3)	0(0.0)	0(0.0)	2(5.6)	5(3.7)
보건업 및 사회복지서비스업	2(7.7)	2(5.9)	1(4.2)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	1(2.8)	6(4.4)
예술·스포츠 및 여가관련서비스업	2(7.7)	2(5.9)	3(12.5)	1(8.3)	0(0.0)	1(100.0)	2(5.6)	11(8.1)
기타산업	3(11.5)	3(8.8)	1(4.2)	1(8.3)	1(33.3)	0(0.0)	5(13.9)	14(10.3)
총계	26 (100.0)	34 (100.0)	24 (100.0)	12 (100.0)	3 (100.0)	1 (100.0)	36 (100.0)	136 (100.0)

■ 그림 III-12 ■ 기업업종별 세부 유연근무제 도입 현황



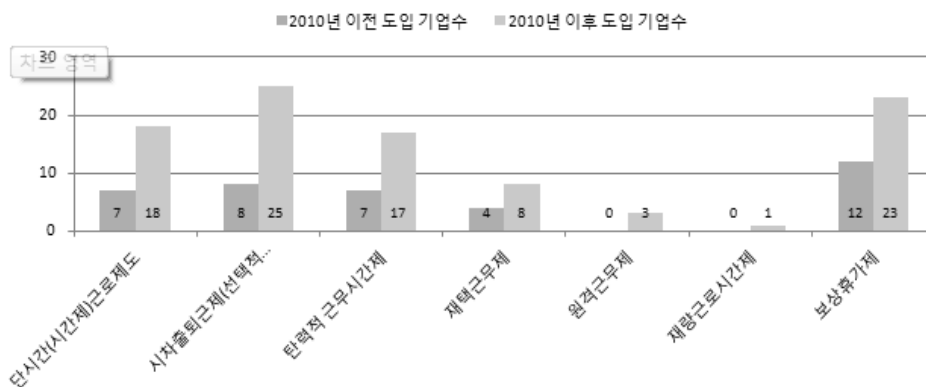
- 유연근무제에 대한 관심과 논의가 확산되던 2010년을 기준으로 유연근무제 도입시기를 비교한 결과, 2010년 이전(49개)보다 2010년 이후(84개) 도입이 약 2배가 많은 것으로 나타났다.
- 이러한 결과는 국가적 차원에서 유연근무제 도입 및 확산을 주도한 것이 민간영역에도 영향을 끼친 것이라 볼 수 있겠다.

표 III-16 유연근무제 도입 시기별 현황

단위: 개(%)			
구 분	2010년 이전 도입	2010년 이후 도입	전체
단시간(시간제)근로제도	7(28.0)	18(72.0)	25
시차출퇴근제(선택적근로시간제)	8(24.2)	25(75.8)	33
탄력적근무시간제	7(29.2)	17(70.8)	24
재택근무제	4(33.3)	8(66.7)	12
원격근무제	0(0.0)	3(100.0)	3
재량근로시간제	0(0.0)	1(100.0)	1
보상휴가제	12(34.3)	23(65.7)	35
총계	49(36.8)	84(63.2)	133(100.0)

missing value : n=3

그림 III-13 유연근무제 도입 시기별 현황



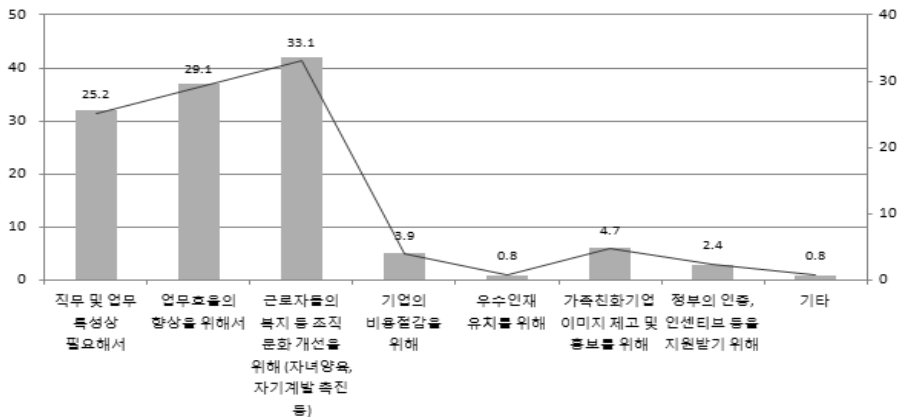
□ 유연근무제 도입 이유

○ 유연근무제를 도입하고 있다고 응답한 68개 기업 중, 유연근무제 도입 이유는 ‘근로자들의 복지 등 조직문화 개선을 위해(자녀양육, 자기계발 촉진 등)’가 42개(33.1%)로 가장 높았고, ‘업무 효율의 향상을 위해서’가 37개(29.1%), ‘직무 및 업무특성상 필요해서’가 32개(25.2%)로 높게 나타났다. 즉, 유연근무제도의 도입 계기는 결국 근로자의 일·가족양립지원에 초점이 맞춰진 것으로 볼 수 있으며, 더불어 업무의 적합성(54.3%) 또한 매우 중요한 도입의 이유인 것으로 나타났다.

【표 III-17】 유연근무제 도입 이유(복수 응답)

구 분		단위 : 개(%)
		응답 수(비율)
직무 및 업무 특성상 필요해서		32(25.2)
업무효율의 향상을 위해서		37(29.1)
근로자들의 복지 등 조직 문화 개선을 위해(자녀양육, 자기계발 촉진 등)		42(33.1)
기업의 비용절감을 위해		5(3.9)
우수인재 유치를 위해		1(0.8)
가족친화기업 이미지 제고 및 홍보를 위해		6(4.7)
정부의 인증, 인센티브 등을 지원받기 위해		3(2.4)
기타		1(0.8)
총계		127(100.0)

【그림 III-14】 유연근무제 도입 이유



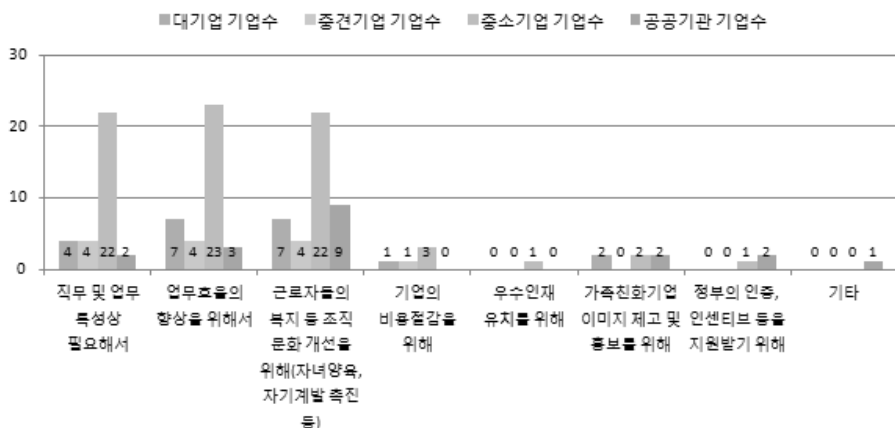
- 기업유형별로 유연근무제를 도입한 이유를 분석한 결과, 민간기업에 해당하는 대기업, 중견기업, 중소기업 모두 ‘직무 및 업무특성상 필요해서’, ‘업무효율의 향상을 위해서’, ‘근로자들의 복지 등 조직문화 개선을 위해서’가 거의 비슷하게 많았다. 반면, 공공기관의 경우, ‘근로자들의 복지 등 조직문화 개선을 위해’가 절반(47.4%) 가까이로 나타났다.
- 민간기업의 경우, 이윤 창출과 향상이 조직의 핵심 운영목표인 만큼 제도 도입에 있어서도 공공기관의 제도 도입 이유와 우선 순위가 다른 것으로 볼 수 있겠다.

표 III-18 기업유형별 유연근무제 도입 원인(복수응답)

단위 : 개(%)

구 분	민간기업			공공기관	전체
	대기업	중견기업	중소기업		
직무 및 업무 특성상 필요해서	4(19.0)	4(30.8)	22(40.7)	2(10.5)	32(25.2)
업무효율의 향상을 위해서	7(33.3)	4(30.8)	23(31.1)	3(15.8)	37(29.1)
근로자들의 복지 등 조직 문화 개선을 위해 (자녀양육, 자기계발 촉진 등)	7(33.3)	4(30.8)	22(40.7)	9(47.4)	42(33.1)
기업의 비용절감을 위해	1(4.8)	1(7.7)	3(4.1)	0(0.0)	5(3.9)
우수인재 유치를 위해	0(0.0)	0(0.0)	1(1.4)	0(0.0)	1(0.8)
가족친화기업 이미지 제고 및 홍보를 위해	2(9.5)	0(0.0)	2(2.7)	2(10.5)	6(4.7)
정부의 인증, 인센티브 등을 지원받기 위해	0(0.0)	0(0.0)	1(1.4)	2(10.5)	3(2.4)
기타	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	1(5.3)	1(0.8)
총계	21 (100.0)	13 (100.0)	74 (100.0)	19 (100.0)	127 (100.0)

그림 III-15 기업유형별 유연근무제 도입 원인



□ 유연근무제 활용 현황

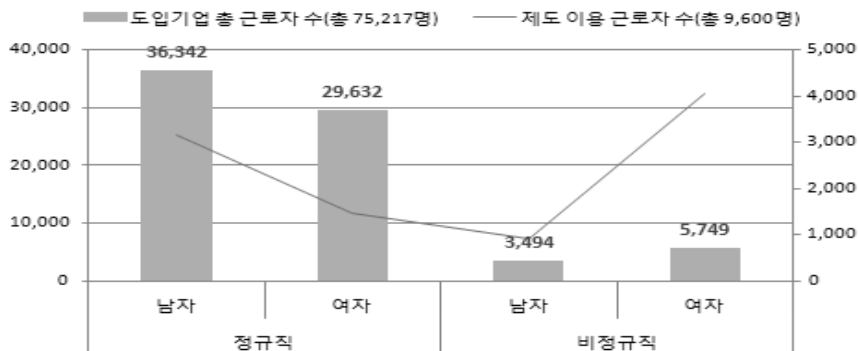
- 제도를 도입하고 있는 기업 총 68개의 근로자 수는 75,217명으로, 그 중 유연근무제를 이용하고 있는 근로자는 9,600명(12.8%)으로 나타나 낮은 도입율(34.0%)만큼 활용률 역시 낮았다.
- 고용형태별로 살펴보면 정규직(7.0%)보다 비정규직(53.7%)의 유연근무제 활용이 월등히 높았으며, 정규직의 경우는 여자(5.0%)보다 남자(8.7%)가 높았던 반면 비정규직의 경우 여자(70.7%)가 남자(25.9%)보다 활용률이 3배 가량 많았다.
- 비정규직 여자 근로자의 제도 활용이 남자보다 많은 이유는, 앞선 선행연구에서도 나타난 것처럼 가족돌봄이나 취업형태에서의 성불평등으로 인해 일·가족양립을 위한 유연근무제가 여성에게 집중되어 있거나 여성의 불안정한 고용상태에 따른 것으로 볼 수 있겠다.

표 III-19 유연근무제 전체 근무자 활용 현황

단위 : 명(%)

도입 기업 총 근로자 수				제도 이용 근로자 수			
정규직		비정규직		정규직		비정규직	
남자	여자	남자	여자	남자	여자	남자	여자
75,217				9,600(12.8)			
65,974		9,243		4,632(7.0)		4,968(53.7)	
36,342	29,632	3,494	5,749	3,155(8.7)	1,477(5.0)	906(25.9)	4,062(70.7)

그림 III-16 유연근무제 전체 근무자 활용 현황



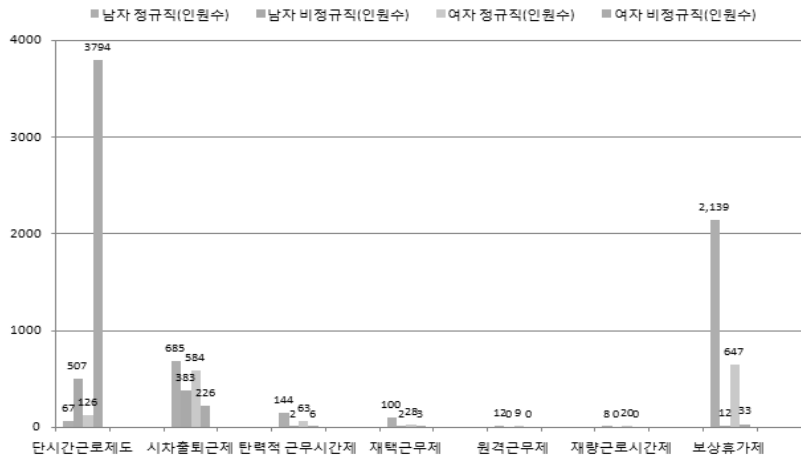
- 유연근무제 유형별로 살펴보면, 단시간근로제도가 가장 많이 활용되고 있었고, 다음으로는 보상휴가제 활용이 많았다. 도입율이 가장 높았던 시차출퇴근제의 활용은 19.6%로 세 번째였다.
- 근로자의 고용형태 및 성별에 따른 활용은, 정규직 남자와 여자는 보상휴가제, 시차출퇴근제 활용이 많았다. 반면 비정규직 남자와 여자는 단시간근로제도 활용이 가장 많았다. 따라서 ■ 표 III-19 ■의 비정규직의 유연근무제 활용률이 정규직보다 높은 이유는 대체로 파트타임 형태의 근로시간 사용에 따른 것으로 볼 수 있겠다. 또한 비정규직 여자의 경우, 유연근무제 유형의 93.4%를 단시간근로제도로 이용하고 있어, 비정규직의 파트타임 형태의 근로시간 사용은 여성에게 집중되어 있으며 그러한 이유는 선행연구들의 조사결과처럼 가족에 대한 돌봄의 책임을 주로 여성이 수행하고 있기 때문이라고 보여진다.

■ 표 III-20 ■ 유연근무제 유형별 정규직/비정규직 남녀 근로자 활용 현황

단위 : 명(%)

구 분	정규직		비정규직		전체
	남자	여자	남자	여자	
단시간근로제도	67(2.1)	126(8.5)	507(56.0)	3,794(93.4)	4,494 (46.8)
시차출퇴근제	685(21.7)	584(39.5)	383(42.3)	226(5.6)	1,878 (19.6)
탄력적근무시간제	144(4.6)	63(4.3)	2(0.2)	6(0.1)	215 (2.2)
채택근무제	100(3.2)	28(1.9)	2(0.2)	3(0.1)	133 (1.4)
원격근무제	12(0.4)	9(0.6)	0(0.0)	0(0.0)	21 (0.2)
재량근로시간제	8(0.2)	20(1.4)	0(0.0)	0(0.0)	28 (0.3)
보상휴가제	2,139(67.8)	647(43.8)	12(1.3)	33(0.8)	2,831 (29.5)
총계	3,155 (100.0)	1,477 (100.0)	906 (100.0)	4,062 (100.0)	9,600 (100.0)

■ 그림 III-17 ■ 유연근무제 유형별 정규직/비정규직 남녀 근로자 활용 현황



□ 유연근무제 활용 정도

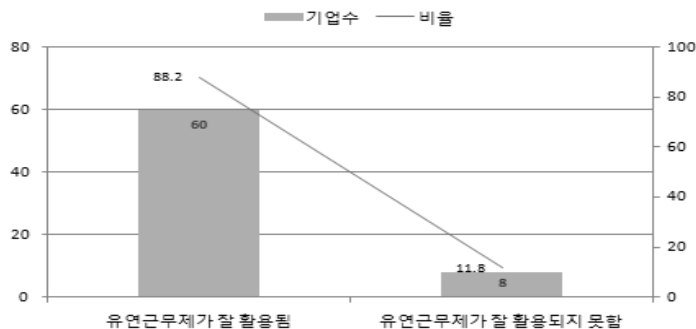
- 제도를 도입하고 있는 기업 총 68개 기업의 인사담당자들은 유연근무제 활용이 잘 되고 있다고(88.2%) 응답했다.

■ 표 III-21 ■ 유연근무제 활용 정도 인식

단위 : 개(%)

구 분	기업 수(비율)
유연근무제가 잘 활용됨	60(88.2)
유연근무제가 잘 활용되지 못함	8(11.8)
총계	68(100.0)

■ 그림 III-18 ■ 유연근무제 활용 정도 인식



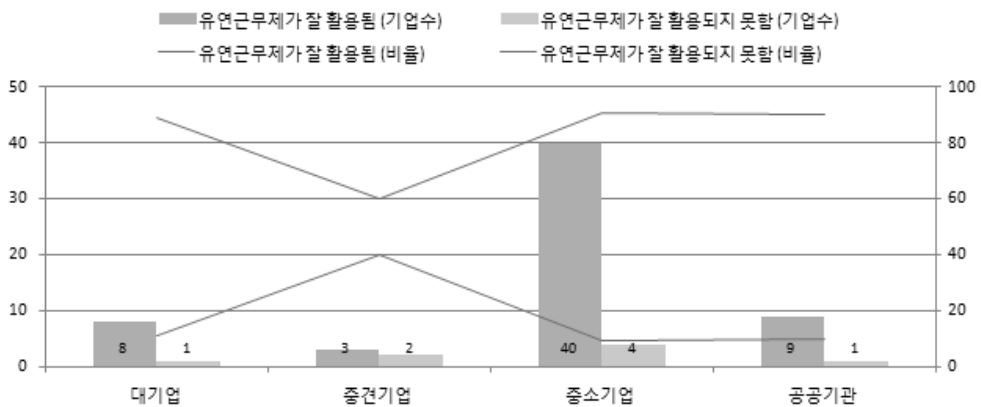
- 유연근무제 활용 정도에 대한 기업유형별 인사 담당자들의 인식을 살펴보면, 대체로 제도 활용이 잘 되고 있다고 인식했으나 특히 중소기업에서 가장 잘 활용된다고 인식하고 있었다.

표 III-22
기업유형별 유연근무제 활용 정도 인식

단위 : 개(%)

구 분	대기업	중견기업	중소기업	공공기관	합계
유연근무제가 잘 활용됨	8(88.9)	3(60.0)	40(90.9)	9(90.0)	60(88.2)
유연근무제가 잘 활용되지 못함	1(11.1)	2(40.0)	4(9.1)	1(10.0)	8(11.8)
총계	9(100.0)	5(100.0)	44(100.0)	10(100.0)	68(100.0)

그림 III-19
기업유형별 유연근무제 활용 정도 인식



- 유연근무제를 도입하는 68개 기업 중, 유연근무제가 잘 활용되고 있다고 답변한 60개 기업을 대상으로 이유를 분석한 결과, ‘업무수행에 적합하고 편리하여 업무효율성 향상이 높아져서’가 41개(42.3%)로 가장 높게 나타났으며, ‘자녀양육 등 가족친화에 도움이 되어서(24.7%)’, ‘자기계발 등 삶의 질 향상에 도움이 되어서(20.6%)’순으로 나타났다.
- 결국 유연근무제가 잘 활용되는 것은 앞서 **표 III-18**의 유연근무제 도입 원인과 비슷하게 근로자 입장에서는 가족 및 자기 생활에 대한 여유와 만족,

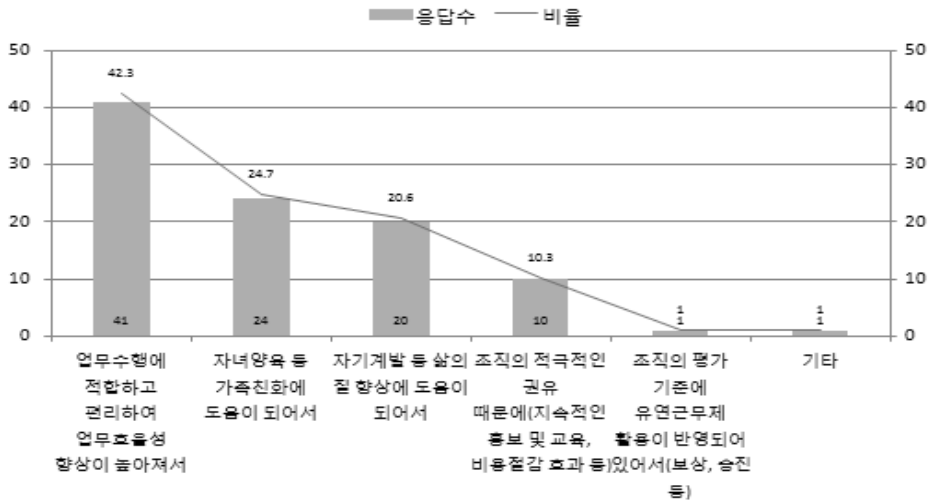
기업의 경우 업무효율성 향상을 통한 이익 상승의 측면으로 나타나 일·가족양립지원을 위한 제도의 도입과 활용이 같은 맥락에서 이루어지는 것을 확인할 수 있었다.

표 III-23 유연근무제의 원활한 활용 이유(복수응답)

단위 : 개(%)

구 분	응답 수(비율)
업무수행에 적합하고 편리하여 업무효율성 향상이 높아져서	41(42.3)
자녀양육 등 가족친화에 도움이 되어서	24(24.7)
자기계발 등 삶의 질 향상에 도움이 되어서	20(20.6)
조직의 적극적인 권유 때문에(지속적인 홍보 및 교육, 비용절감 효과 등)	10(10.3)
조직의 평가 기준에 유연근무제 활용이 반영되어 있어서(보상, 승진 등)	1(1.0)
기타	1(1.0)
총계	97(100.0)

그림 III-20 유연근무제의 원활한 활용 이유



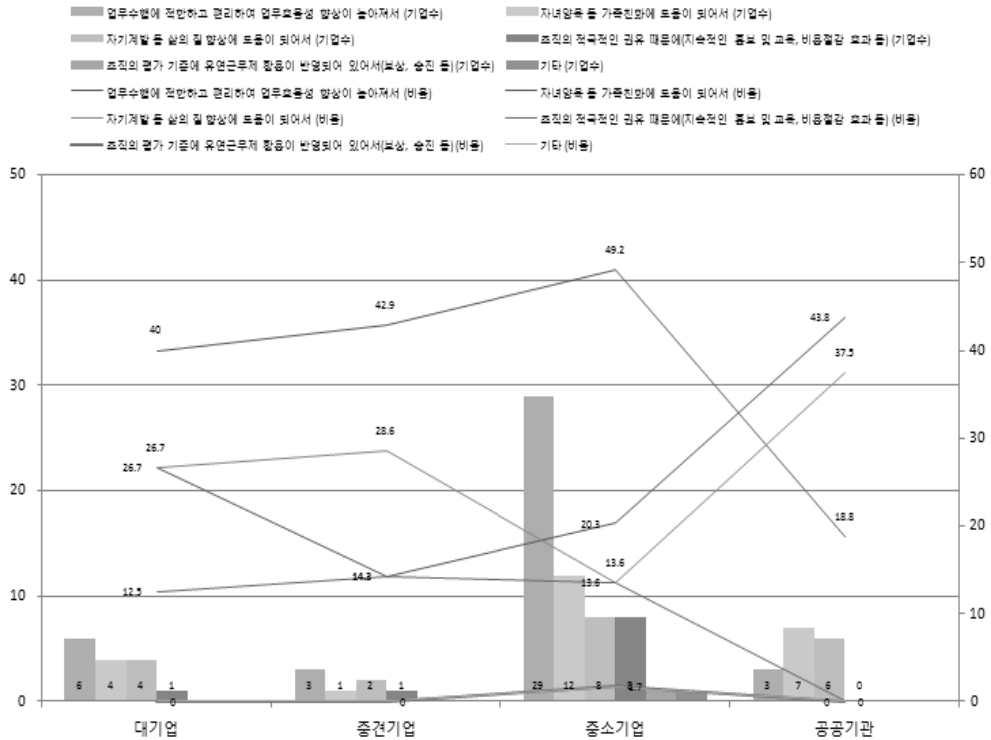
- 기업유형별로 유연근무제가 원활하게 활용되는 이유를 살펴보면, 민간기업에 해당하는 대기업, 중견기업, 중소기업의 경우 ‘업무수행에 적합하고 편리하여 업무효율성 향상이 높아져서’를 꼽은 반면, 공공기관은 ‘자녀양육 등 가족친화에 도움이 되어서’를 이유로 선택했다.
- 유연근무제가 잘 활용되지 못하고 있다고 답변한 기업은 앞서 언급한대로 8개 기업으로 소수에 해당되어 그 결과를 제시하지 않았지만, 이유를 분석한 결과 ‘업무량 및 업무특성 등에 적합하지 않아서’, ‘동료, 상사의 눈치 등 분위기 조성이 되지 않아서’가 높게 나타났다.

표 III-24 기업유형별 유연근무제의 원활한 활용 이유(복수응답)

단위 : 개(%)

구 분	대기업	중견기업	중소기업	공공기관	전체
업무수행에 적합하고 편리하여 업무효율성 향상이 높아져서	6(40.0)	3(42.9)	29(49.2)	3(18.8)	41
자녀양육 등 가족친화에 도움이 되어서	4(26.7)	1(14.3)	12(20.3)	7(43.8)	24
자기계발 등 삶의 질 향상에 도움이 되어서	4(26.7)	2(28.6)	8(13.6)	6(37.5)	20
조직의 적극적인 권유 때문에 (지속적인 홍보 및 교육, 비용절감 효과 등)	1(12.5)	1(14.3)	8(13.6)	0(0.0)	10
조직의 평가 기준에 유연근무제 활용이 반영되어 있어서 (보상, 승진 등)	0(0.0)	0(0.0)	1(1.7)	0(0.0)	1
기타	0(0.0)	0(0.0)	1(1.7)	0(0.0)	1
총계	15 (100.0)	7 (100.0)	59 (100.0)	16 (100.0)	97 (100.0)

■ 그림 III-21 ■ 기업유형별 유연근무제의 원활한 활용 이유



□ 기업 특성에 맞는 유연근무제

○ 기업유형별 가장 적합한 유연근무제를 파악한 결과, 대기업, 중견기업, 공공기관의 경우 시차출퇴근제(선택적근로시간제)를 가장 적합한 유연근무제 적용 유형으로 꼽은 반면, 중소기업은 탄력적근무시간제가 가장 적합하다고 선택하였다. 중소기업의 경우, ■ 표 III-13 ■ 과 비교할 때 도입된 유연근무제는 보상휴가제가 많았지만, 기업에 적합한 유연근무제는 탄력적 시간근무제가 높게 나타나 도입과 적합성 인식에 차이가 있는 것으로 나타났다.

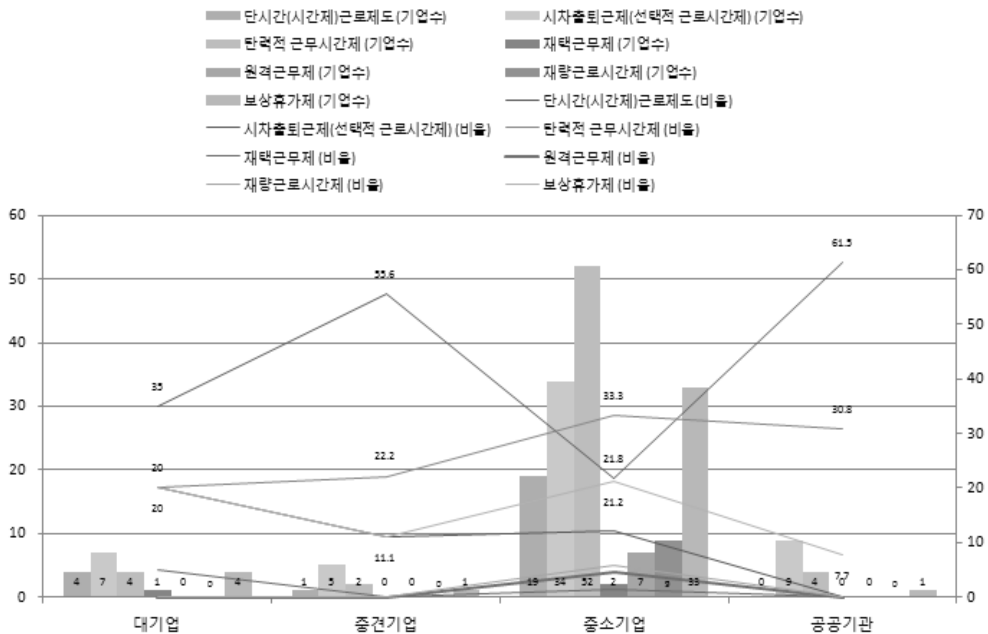
표 III-25 기업유형별 적합한 유연근무제 유형

단위 : 개(%)

구 분	대기업	중견기업	중소기업	공공기관	전체
단시간(시간제)근로제도	4(20.0)	1(11.1)	19(12.2)	0(0.0)	24
시차출퇴근제 (선택적근로시간제)	7(35.0)	5(55.6)	34(21.8)	9(61.5)	54
탄력적근무시간제	4(20.0)	2(22.2)	52(33.3)	4(30.8)	62
재택근무제	1(5.0)	0(0.0)	2(1.3)	0(0.0)	3
원격근무제	0(0.0)	0(0.0)	7(4.5)	0(0.0)	7
재량근로시간제	0(0.0)	0(0.0)	9(5.8)	0(0.0)	9
보상휴가제	4(20.0)	1(11.1)	33(21.2)	1(7.7)	39
총계	20 (100.0)	9 (100.0)	156 (100.0)	13 (100.0)	198 (100.0)

missing value : n=2

그림 III-22 기업유형별 적합한 유연근무제 유형



○ 기업업종별 유연근무제 적합성을 분석한 결과, 설문에 참여율이 높았던 제조업은 ‘탄력적근무시간제’, 도매 및 소매업과 전문과학 및 기술서비스업, 교육서비스업은 ‘시차출퇴근제’가 기업이 직접 선정한 업종별 적합한 제도 유형으로 나타났다.

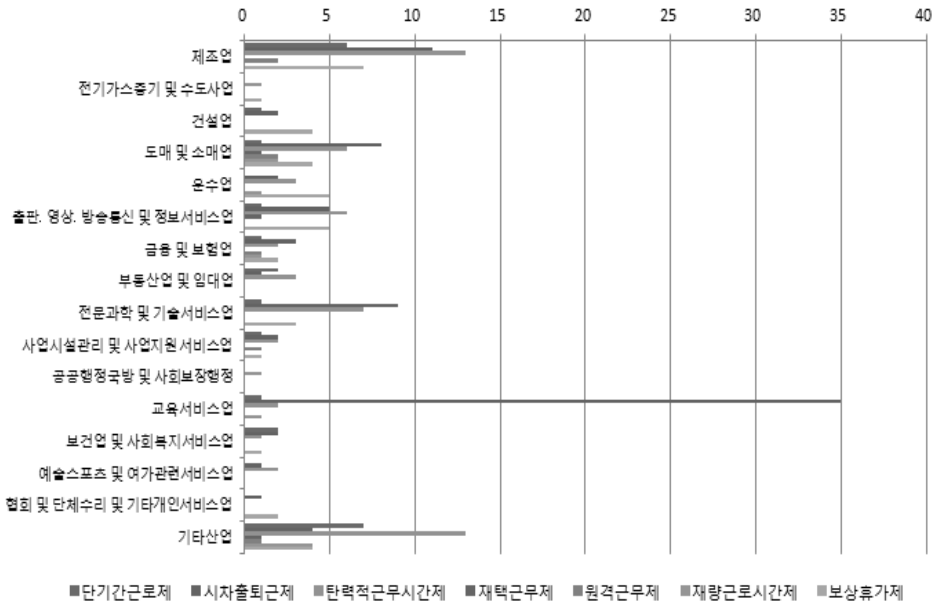
【 표 III-26 】 기업업종별 적합한 유연근무제 유형

단위 : 개(%)

구 분	단기간 근로제	시차 출퇴근제	탄력적 근무 시간제	재택 근무제	원격 근무제	재량 근로 시간제	보상 휴가제	전체
제조업	6(15.4)	11(28.2)	13(33.3)	0(0.0)	2(5.1)	0(0.0)	7(17.9)	39(100.0)
전기가스증기 및 수도사업	0(0.0)	0(0.0)	1(50.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	1(50.0)	2(100.0)
건설업	1(14.3)	2(28.6)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	4(57.1)	7(100.0)
도매 및 소매업	1(4.2)	8(33.3)	6(25.0)	1(4.2)	2(8.3)	2(8.3)	4(16.7)	24(100.0)
운수업	0(0.0)	2(18.2)	3(27.3)	0(0.0)	0(0.0)	1(9.1)	5(45.5)	11(100.0)
출판영상방송통신 및 정보서비스업	1(5.6)	5(27.8)	6(33.3)	1(5.6)	0(0.0)	0(0.0)	5(27.8)	18(100.0)
금융 및 보험업	1(10.0)	3(30.0)	2(20.0)	0(0.0)	1(10.0)	1(10.0)	2(20.0)	10(100.0)
부동산업 및 임대업	2(33.3)	1(16.7)	3(50.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	6(100.0)
전문과학 및 기술서비스업	1(5.0)	9(45.0)	7(35.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	3(15.0)	20(100.0)
사업시설관리 및 사업지원 서비스업	1(14.3)	2(28.6)	2(28.6)	0(0.0)	1(14.3)	0(0.0)	1(14.3)	7(100.0)
공공행정국방 및 사회보장행정	0(0.0)	0(0.0)	1(100.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	1(100.0)
교육서비스업	1(2.6)	35(89.7)	2(5.1)	0(0.0)	0(0.0)	1(2.6)	0(0.0)	39(100.0)
보건업 및 사회복지서비스업	2(33.3)	2(33.3)	1(16.7)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	1(16.7)	6(100.0)
예술스포츠 및 여가관련서비스업	0(0.0)	1(33.3)	2(66.7)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	3(100.0)
협회 및 단체수리 및 기타개인서비스업	0(0.0)	1(33.3)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	2(66.7)	3(100.0)
기타산업	7(20.6)	4(11.8)	13(38.2)	1(2.9)	1(2.9)	4(11.8)	4(11.8)	34(100.0)
총계	24	54	62	3	7	9	39	198 (100.0)

missing value : n=2

그림 III-23 기업업종별 적합한 유연근무제 유형



□ 유연근무제 활성화 방안

- 유연근무제를 도입하고 있는 기업이 선택한 제도 활성화 방안을 분석한 결과, ‘동료, 상사의 적극적인 이해와 지원’에 대한 필요성이 가장 요구되는 사항으로, 다음은 ‘경영진의 인식개선’으로 나타나 물리적인 환경마련도 중요하지만 조직 내에서의 시선이나 이해가 활성화를 위해 매우 중요한 것으로 현장에서는 인식하고 있었다.

표 III-27 유연근무제 활성화를 위한 방안

구 분	빈도	최소값	최대값	평균	표준편차
(1) 경영진의 인식개선	68	1	5	3.72	1.157
(2) 동료, 상사의 적극적인 이해와 지원	68	1	5	4.01	1.029
(3) 승진/보상/평가 등에서 공정한 평가를 받을 수 있는 성과관리 시스템 마련	68	1	5	3.35	1.062
(4) 인사관리 절차 및 업무의 간소화	68	1	5	3.26	0.940
(5) 기업에 대한 인센티브 지원	68	1	5	3.40	0.933

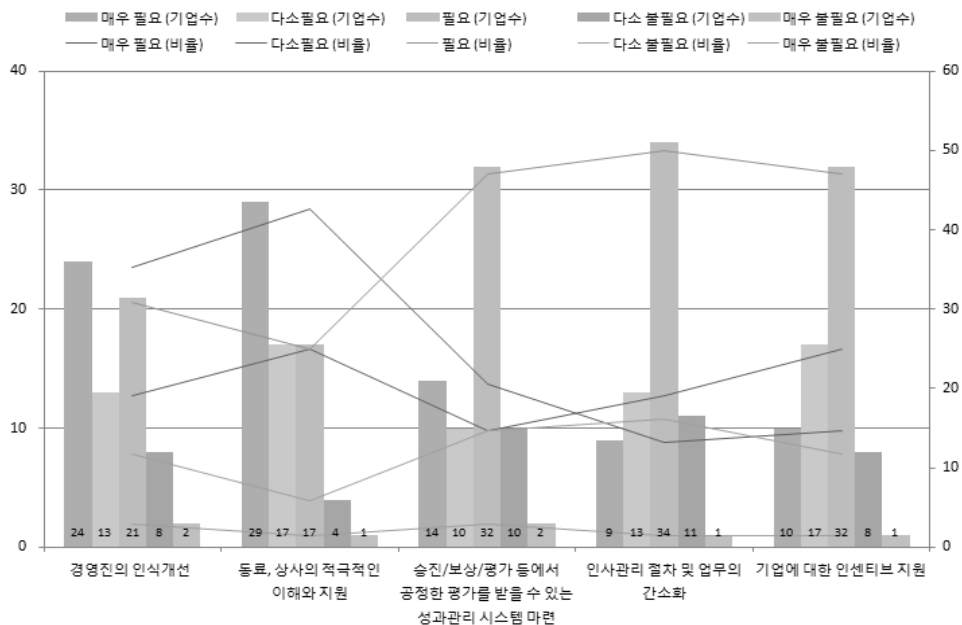
- 제도 활성화 방안별로 응답자의 필요성을 5점 척도에 따라 분석한 결과, ‘경영진의 인식개선’과 ‘동료, 상사의 적극적인 이해와 지원’에 대한 필요성은 비교적 높게 요구되어지고 있으나, ‘승진/보상/평가 등에서 공정한 평가를 받을 수 있는 성과관리 시스템 마련’, ‘인사관리 절차 및 업무의 간소화’, ‘기업에 대한 인센티브 지원’과 같은 방안은 비교적 낮게 나타났다.

■ 표 III-28 ■ 유연근무제 활성화 방안에 대한 세부 필요성 정도

단위 : 개(%)

구 분	매우 필요	다소 필요	필요	다소 불필요	매우 불필요
(1) 경영진의 인식개선	24(35.3)	13(19.1)	21(30.9)	8(11.8)	2(2.9)
(2) 동료, 상사의 적극적인 이해와 지원	29(42.6)	17(25.0)	17(25.0)	4(5.9)	1(1.5)
(3) 승진/보상/평가 등에서 공정한 평가를 받을 수 있는 성과관리 시스템 마련	14(20.6)	10(14.7)	32(47.1)	10(14.7)	2(2.9)
(4) 인사관리 절차 및 업무의 간소화	9(13.2)	13(19.1)	34(50.0)	11(16.2)	1(1.5)
(5) 기업에 대한 인센티브 지원	10(14.7)	17(25.0)	32(47.1)	8(11.8)	1(1.5)

■ 그림 III-24 ■ 유연근무제 활성화 방안에 대한 세부 필요성 정도



□ 일·가족양립직장문화 조성을 위해 컨설팅 운영에 필요한 지원

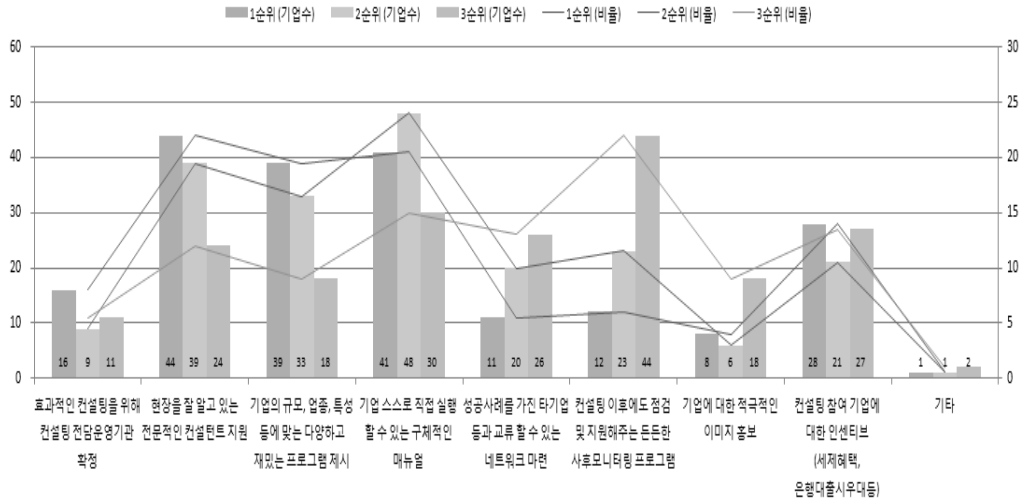
- 마지막은 일·가족양립직장문화 조성을 위해 기업이 컨설팅 지원을 받을 시 가장 필요하다고 생각되는 항목에 대한 순위별 선정으로, ‘기업 스스로 직접 실행할 수 있는 구체적인 매뉴얼’에 대한 수요가 가장 높았고, ‘현장을 잘 알고 있는 전문적인 컨설턴트’가 그 다음의 요구 사항으로 나타났다.

Ⅱ 표 III-29 Ⅱ 일·가족양립직장문화 조성을 위해 컨설팅 운영에 필요한 지원

단위 : 개(%)

구 분	1순위	2순위	3순위	전체
효과적인 컨설팅을 위해 컨설팅 전담운영기관 확정	16(8.0)	9(4.5)	11(5.5)	36
현장을 잘 알고 있는 전문적인 컨설턴트 지원	44(22.0)	39(19.5)	24(12.0)	107
기업의 규모, 업종, 특성 등에 맞는 다양하고 재밌는 프로그램 제시	39(19.5)	33(16.5)	18(9.0)	90
기업 스스로 직접 실행 할 수 있는 구체적인 매뉴얼	41(20.5)	48(24.0)	30(15.0)	119
성공사례를 가진 타기업 등과 교류 할 수 있는 네트워크 마련	11(5.5)	20(10.0)	26(13.0)	57
컨설팅 이후에도 점검 및 지원해주는 튼튼한 사후모니터링 프로그램	12(6.0)	23(11.5)	44(22.0)	79
기업에 대한 적극적인 이미지 홍보	8(4.0)	6(3.0)	18(9.0)	32
컨설팅 참여 기업에 대한 인센티브 (세제혜택, 은행대출시우대등)	28(14.0)	21(10.5)	27(13.5)	76
기타	1(0.5)	1(0.5)	2(1.0)	4
총계	200(100.0)	200(100.0)	200(100.0)	600(100.0)

【그림 III-25】 일·가족양립직장문화 조성을 위해 컨설팅 운영에 필요한 지원



○ 기업유형별로는 전체적인 요구가 비슷하게 나타났으나, 민간기업의 경우 컨설팅의 사후관리에 대한 지원 요구가 기업유형과 상관없이 3순위로 동일하게 나타났다.

【표 III-30】 기업유형별 일·가족양립직장문화 조성을 위한 컨설팅 사후관리 지원 내용

구 분	대기업	중견기업	중소기업	공공기관
1위	기업 스스로 직접 실행할 수 있는 구체적인 매뉴얼(70%) 기업의 규모, 업종, 특성 등에 맞는 다양하고 재밌는 프로그램 제시 (70.0%)	기업 스스로 직접 실행할 수 있는 구체적인 매뉴얼(80%)	기업 스스로 직접 실행할 수 있는 구체적인 매뉴얼(55%)	기업 스스로 직접 실행할 수 있는 구체적인 매뉴얼(78.6%)
2위	현장을 잘 알고 있는 전문적인 컨설턴트 지원(55%)	현장을 잘 알고 있는 전문적인 컨설턴트 지원(60%)	현장을 잘 알고 있는 전문적인 컨설턴트 지원(52.3%)	현장을 잘 알고 있는 전문적인 컨설턴트 지원(64.3%)
3위	컨설팅 이후에도 점진 및 지원해 주는 든든한 사후모니터링 프로그램(40%)	컨설팅 이후에도 점진 및 지원해 주는 든든한 사후모니터링 프로그램(50%)	컨설팅 이후에도 점진 및 지원해 주는 든든한 사후모니터링 프로그램(40%)	기업의 규모, 업종, 특성 등에 맞는 다양하고 재밌는 프로그램 제시(50.0%)

3) 시사점

- 설문조사를 통해 확인된 현황 및 분석내용을 정리하면 다음과 같다.
- 유연근무제 도입
 - 서울시 기업의 유연근무제 도입율은 34.0%로 높지 않았으며, 그 중에서도 민간기업은 31.4%, 공공기관은 71.4%로, 서울시 민간기업의 유연근무제 도입은 매우 낮은 수준으로 나타났다. 이 중 민간기업의 78.5%가 중소기업에 해당됨으로, 결국 본 연구의 서울시 유연근무제 도입 조사는 서울시 중소기업의 유연근무제 도입율을 보여주는 것이라 볼 수 있겠다.
 - 유연근무제를 도입한 경우는 대체로 1~2개의 제도를 도입하고 있었고, 그 중 보상휴가제가 18.0%로 가장 많이 도입되어 있었다. 다음으로는 시차출퇴근제 17.0%, 단시간(시간제)근로제도, 탄력적근무시간제 순이었고, 원격근무나 재량근무의 도입은 거의 없었다.
 - 기업유형별로는 대기업은 시차출퇴근제가 가장 많았고, 중소기업은 보상휴가제 도입이 많았다. 기업업종별로는 제조업 22.1%, 전문과학 및 기술서비스업이 14.7%로 도입율이 높았으며, 두 업종 모두 시차출퇴근제, 보상휴가제 도입율이 높게 나타났다.
 - 도입 시기는 정부가 유연근무제 확산을 적극적으로 펼쳤던 2010년 이후가 이전보다 2배 가량 많이 도입한 것으로 나타나, 민간에서의 유연근무제 도입에 대해서 정부나 지자체의 더 많은 지원이 이루어져야 할 것으로 보인다.
- 유연근무제 도입 이유
 - 유연근무제 도입은 우선 근로자들의 복지 등 조직문화 개선의 이유가 가장 많았고, 다음으로는 업무의 효율성이나 특성상 필요에 의한 도입이 많았다.
 - 특히, 민간기업과 공공기관의 도입 이유가 달랐는데 민간은 업무에 초점이 맞춰져 있었고, 공공은 근로자들을 위한 것으로 나타났다.
- 유연근무제 활용 현황
 - 유연근무제 활용은 도입율 34.0% 내에서 12.8%로 나타나 매우 낮은 수준이

었다. 그러나 이러한 낮은 활용률에도 불구하고, 인사담당자들의 88.2%는 유연근무제가 잘 활용되고 있다고 인식하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 업무 수행과 일·가족양립이라는 두 가지 이유에서 주로 제도가 도입되었고, 또한 그 두 가지 이유에서 주로 활용되고 있어 제도 도입의 취지가 현장에서 정확하게 실현되고 있기 때문이라고 볼 수 있겠다.

- 대상별 활용을 살펴본 결과, 비정규직 중 여성의 활용률이 가장 높아 유연근무제에 대한 선행연구들의 결과처럼 성불평등으로 인한 여성의 불안정한 고용 해결과 성인지적 시간 배분을 바탕으로 한 유연근무제 활용의 필요성을 다시 한 번 확인할 수 있었다.
- 유연근무제가 잘 활용되지 못하고 있는 이유 중 높게 나타난 것은 업무량이나 업무특성 때문이기도 했지만, 동료나 상사의 눈치라는 조직 문화적 특성도 높게 나타나 제도 활용에 있어서 물리적인 환경만큼 문화 또한 매우 중요한 것을 알 수 있었다.

○ 기업 특성에 맞는 유연근무제

- 기업유형에서 중소기업은 탄력적근무시간제를 가장 적합한 유연근무제로 꼽았고, 나머지 대기업, 중견기업, 공공기관은 시차출퇴근제를 택했다.
- 기업 업종별로는 제조업은 탄력적근무시간제, 도매 및 소매업과 전문과학 및 기술서비스업, 교육서비스업은 모두 시차출퇴근제를 가장 적합한 제도 유형이라고 선택했다.

○ 유연근무제 활성화 방안

- 유연근무제의 활성화를 위해서는 물리적인 환경 마련보다는 동료나 상사의 이해, 경영진의 인식개선과 같이 문화개선이 중요한 것으로 나타났다.
- 이런 문화개선을 위해서는 기업 스스로 직접 일·가족양립을 수행할 수 있는 매뉴얼을 마련해주고, 전문적인 컨설턴트를 지원해주는 것이 필요하다는 답이 많았다.

○ 이러한 결과를 통해, 다음과 같은 유연근무제도에 대한 현장의 요구를 확인할 수 있었다.

- 서울시 기업의 경우 유연근무제 도입율과 활용률은 낮았지만 도입과 활용의 사유가 기업의 이익과 근로자의 일·가족양립이라는 두 가지 측면에서 균형을 이루고 있었다.
- 서울시 기업은 대체로 보상휴가제나 시차출퇴근제 유형의 제도를 도입하고 있었으며, 정규직보다는 비정규직에서, 비정규직 중에서도 여성의 활용률이 가장 많아 여성의 불안정한 고용과 가정 안에서의 불평등한 성역할의 문제 해결이 시급한 것을 알 수 있었다.
- 또한 서울시 기업의 유연근무제 활성화 방안으로는 제도 도입 자체도 중요하지만, 제도 자체의 목적 및 제도 활용자에 대한 조직의 이해와 문화 조성이 활용의 중요한 변수인 것으로 나타났다.

2. 서울시 기업 FGI 분석

1) 조사개요

- 본 연구는 설문조사 결과에 대한 보완 및 추가를 위해 FGI를 실시하여 현장의 구체적인 의견을 수렴하였다.
- FGI는 서울시 소재 중소기업의 업종별 인사담당자 10명을 선정하여 진행하였다. 기업 선정은 유연근무제 도입 여부와 상관없이 서울시 컨설팅 지원을 받은 DB내 기업을 중심으로 진행하였으며, 일부 섭외가 되지 않은 업종에 한해서 서울시 소재 중소기업 내에서 선정하였다.
- 업종 선정은 설문조사에서 유연근무제 도입이 높았던 제조업, 전문과학 및 기술서비스업, 도매 및 소매업, 출판·영상·방송통신 및 정보서비스업과, 유연근무제 도입에서 특이사항을 보였던 교육서비스업 등을 대표적으로 선정하였다.
- FGI는 기업 간 정보교류 및 원활하고 다양한 의견 확보를 위해, 3~4명으로 구성하여 3차례에 걸쳐 진행하였다.

표 III-31 FGI조사 대상 개요

구분		DB기업 여부	업종	유형	근로자수 (여성비율)	부서 및 업무	직급
1차	A	○	제조업	민간	200 (60.0%)	경영지원	부장
	B	○	전문과학 및 기술서비스업	공공	92 (75.4%)	인사	사원
	C	○	기타서비스업	공공	34 (44.1%)	경영기획	주임
2차	D	○	유통/서비스업	민간	91 (80.0%)	인사	부장
	E	○	건설업	민간	164 (39.6%)	인사	실장
	F	○	도매 및 소매업	민간	6 (16.7%)	인사	사원
	G	×	교육서비스업	민간	102 (68.6%)	경영전략	사원
3차	H	○	IT	민간	135 (23.7%)	인사	대리
	I	×	출판·영상·방송통신 및 정보서비스업	민간	12 (33.3%)	경영기획	이사
	J	×	금융 및 보험업	민간	25 (44.0%)	경영지원	부장

- FGI의 주요 내용은 반구조화된 질문지를 이용해 유연근로제 도입 여부, 도입 유형, 도입 사유, 도입 절차 및 주체, 도입과 활용의 장·단점, 애로점, 인식정도 등을 중심으로 이루어졌다.
- FGI를 통해 확인한 사항들 중에는 설문조사 결과와 유사하게 대체로 1~2개의 유연근무제를 도입하고 있었고, 시차출퇴근제와 보상휴가제를 주로 이용하고 있었다.

표 III-32 유연근무제 도입 현황

구분	도입 여부	도입 제도 수	도입 유형	도입(미도입) 특징
A	○	1	시차출퇴근제	임원진의 의지
B	○	3	시차출퇴근제, 탄력적근무시간제, 재택근무제	정부 지침에 따른 도입
C	○	4	단시간근로제, 시차출퇴근제, 탄력적근무시간제, 보상휴가제	임원진과 인사담당자의 의지

구분	도입 여부	도입 제도 수	도입 유형	도입(미도입) 특징
D	○	2	시차출퇴근제, 단시간근로제	기업 철학 및 임원진의 의지
E	○	1	재량근로시간제	개인과 조직의 합의된 성과시스템
F	○	1	시차출퇴근제	서울시 컨설팅 지원을 통해 도입
G	×	-	-	출퇴근시간에 대한 보수적인 조직 문화
H	○	1	보상휴가제	업무 특성 및 근로자복지
I	○	1	보상휴가제	업무 특성 및 근로자복지
J	○	1	재량근로시간제	업무 특성 및 이익창출

2) 조사결과

○ 도입 주체 및 이유

- 유연근무제 도입의 주체는 크게 기업의 대표(또는 임원진)이거나 근로자인 경우로 나뉘지고, 도입 이유는 조직의 업무적 특성, 근로자의 복지를 위한 것으로 볼 수 있었다.
- 아래의 두 기업은 철저하게 업무의 효율적 운영을 위한 유연근무제 도입에 해당되는 경우로, 각 인사담당자들은 탄력적 근무제도라고 명명했지만 오히려 업무 성질상 업무수행 방법을 근로자와 회사가 합의하여 수행하는 형태인 재량근로시간제도에 가까웠다. 두 사례의 특징은 근무시간에 맞는 보상보다는 결과에 따른 보상시스템으로 운영되는 업무 형태였고, 영업이나 개인의 전문성을 이용한 프로젝트형 직무에 가까웠다.

우리 회사는 주로 영업 업무를 하는 팀으로 구성되어 있어요. 그리고 업무시간대비 급여를 지급하는 시스템이 아니죠. 그래서 창립 때부터 근무시간 자체가 유연하게 운영되었죠. 그러니까 출근시간은 엄격하게 지키는데요. 개인적인 사유에 따라 최소 하루 전에 보고하면 출근시간을 자유롭게 할 수 있어요. 퇴근시간은 상시 자율적인 시스템이죠. (J)

우리 회사의 상황과 업무의 특수성을 감안해서, 전사적 차원에서 탄력근무제 형태로 자율적인 근무를 하고 있어요. 저희는 근로계약상의 출퇴근 시간과 무관하게, 각 부서나 개인별로 본인의 일정과 업무의 일정에 맞추어 근무를 하고 있죠. 회사에서는 각 개인 및 부서에 대한 근무를 측정내지는, 점검, 또는 이걸 인사평가에 반영하지 않고 있어요. 성과는 각 개인이 사전에 합의한 내용이고, 모든 것에서 우선순위에 있어요. 우리 회사는 모든 업무에 있어서 사전에 개인별로 성과에 대해서 합의하는 과정이 있고, 그걸로 쌓이는 성과의 양에 따라 성과급도 부여되고, 패널티도 부여되고 그래요. 우리는 성과분개라고 하죠, 이걸.

택시를 탈 때, 길이 막히는 상황에서 기사가 승객에게 어느 길로 가냐고 물어보는 것과, 안 물어 보는 것의 차이라고 이해하시면 될까요? 기사가 질문을 던지는 순간, 이미 성과에 대한 합의가 진행되고 있는 것이고, 승객 또한 그 성과에 대해 얼마나 오래 걸리던간에 사전 과정에 참여하고, 합의한 형태가 되는 것과 같은 거죠. (E)

- 제도 미도입 이유도 결국 업무의 형태, 업무 효율성을 기준으로 하고 있어 기업의 유연근무제 도입에 대한 핵심은 기업의 이익 창출이 우선인 것을 확인할 수 있었다.

시행중인 제도가 없어요. 출판업 특성상 바쁜 시기가 특정되어 있는데 저자, 외주자, 제작업체 등 외부와의 협업이 많기 때문에 개인사정에 따라 근무시간 조정은 어렵다고 판단해요. (G)

- 또한 중소기업의 특징 상 비용으로의 지원이 어려워 근로자의 복지와 매칭하여 유연근무제도를 도입하여 활용하는 경우도 있었다. 이런 경우에는 주로 임원진의 제안으로 도입이 이루어졌다.

2010년쯤, 경영이 어려워져서 회사인원이 줄고 부서를 통합하고 그러면서 야근, 주말 출근 보상이 어렵잖아요. 중소기업체들은 자금이 넉넉하지 않으니까 그래요. 그래서 제가 제안했죠. 사실 그게 보상휴가제인지도 몰랐어요. 결국 의견을 제안한건 임원진이었어요. 직원들도 공감했죠. (I)

2011년쯤 보상휴가제를 도입했는데, 외부에서 근무하는 직원들이 많기 때문에 프로젝트 오픈 일정이 다가오면 주말에도 밤을 새서 개발하는 직원들이 많아요. 그래서 직원들의 고충을 덜어줄 수 있는 방법으로 도입했죠. (H)

- CEO의 의지(기업 철학 포함)에 따른 제도 도입은 무엇보다 중요하며, 아래의 기업 사례를 통해 다른 무엇보다 CEO의 의지가 곧 유연근무제의 확실한 활성화 방안 중 하나라는 것을 알 수 있었다. 특히 민간기업의 경우, 정부의 지침보다 CEO의 의지가 제도 도입에 중요한 영향을 미친다는 의견도 있었다.

회사 업무 자체가 여성과 관련되어 있고, 그러다보니까 사명 자체가 ‘여성의 삶을 풍요롭게’죠. 회사 사명과 가치에 이미 가족친화적 메시지가 포함되어 있어서 사장님이나 임원진이 그런 조직문화를 만들려고 적극적으로 지원해요. 그리고 여직원 비율도 높고요. 업무 특성 상 정시출근이 필요한 특정 부서 직원을 제외하고 나머지 부서의 시차출퇴근제 활용도는 90% 이상이에요. (G)

조직도 작고 인원도 작고, 또 우리가 하는 일도 뜻 깊은 일이고 하니까, 국장님이 굉장히 유연한 그런 것을 바라세요. 일단 저희 기관에서는 긍정적으로 많이 생각해 주시고요. 저희는 그래서 단시간, 시차출퇴근, 탄력근무, 보상휴가 이렇게 4개를 도입해서 운영하고 있어요. 사례조사를 해보니까 정말 유연한 곳들이 많더라고요. 우리는 그렇게 당장 할 수는 없지만, 국장님도 지원해주고 그러시니까 좀 더 유연하게 하려는 의지를 갖고 있고, 노력하려고 생각하고 있어요. (C)

회사 근로자들의 요구가 많았고, 사장님이 한번 해보자... 그래서 시작했죠. 이거 말고도 직원들 복지에 대해 사장님 의지가 오히려 너무 강해서, 가끔 우리들이 반대할 때도 있어요. 이런 부분은 제도적으로 묶는다 해도 묶여질 것도 아니고, 정부에서 시행하라고 해도 기업에서 안하면 그만이죠. 기업과 근로자는 갑을 관계에 있기 때문에 오너가 마인드가 되어 있어서 받아들이고 그런 거지, 제도적으로 안되어 있다 하더라도 오너가 우리는 이렇게 하자 하면 되는 거지. (A)

- 공공기관의 경우는 정부의 지침에 따라 유연근무제를 도입하는 것이 일반적이었으며, 기관에 대한 평가가 근본적인 이유지만 결국 직원들의 복지에 대한 요구와 맞아 운영되고 있었다.

2011년도에 도입했는데, 2010년도에 안행부에서 지침이 내려왔어요. 공공기관은 경평에 들어가 있으니까 해요. 설문조사했더니 직원의 80% 정도가 찬성해서 정식 도입하고, 운영지침 만들어서 활용하고 있죠. 저희는 분기별로 신청을 하는데, 워낙 본인들이 알아서 챙기니까 홍보나 교육을 별도로 하고 있지는 않지만 잘들 사용을 하더라구요. (B)

- 민간기업의 경우, 서울시의 일·가족양립 지원 컨설팅을 통해 유연근무제 제도를 알고 도입한 경우도 있었다.

소매업이다 보니까, 상담전화에, 설게 응답에... 퇴근이 항상 늦어서 애로사항이 많았어요. 때마침 서울시 일·가족양립지원 프로그램을 알게 되었는데, 제일 먼저 근무시간에 대한 탄력성 부여해주는걸 시도하게 해줬고, 사장님이 오케이 하시고 직원들은 대찬성이었죠. 그래서 시차출퇴근제를 사용했어요. (F)

- 조직 내 유연근무제 제도 도입 이후 안정화를 위한 조직 내부의 합의와 노력 또한 매우 중요한 사안인 것으로 나타났다.

영업조직에서 평가는 근태보다는 업적위주니까 업적과 근무시간과의 상관관계를 제도적으로 규정짓기가 어려워요. 솔직히, 성과를 내는 직원들의 대부분은 기본적인 근무시간보다 더 많이 일하다보니까, 유연한 근무시간을 회사차원에서 막 장려하기가 좀 어려워요. 회사가 업적을 더 내라고 독려하면서, 근무시간을 줄이라고 하는 게 모순적이죠. 이런 점을 내부적으로 조정해야겠죠. (J)

2011년부터 단계적으로 진행했고, 본격적으로는 2013년부터 전체로 확대했어요. 초기 도입부터 설정까지 많은 갈등이 있었고, 많은 노력이 소요되었죠. 지금까지도 이 시스템에 적합하지 않은 직원들은 이탈하고 있어요. 잘하고 잘못하고의 문제가 아니라, 우리가 갖고 있는 시스템에 잘 적응하느냐, 못하느냐의 문제로 판단하고 있어요. (E)

처음에는 근무시간이 일괄적이지 않으니깐 질서가 안잡히는 느낌이 들고 업무공백도 느껴지고 그랬어요. 앞으로 계속할 수 있을지 반신반의했죠. 그래서 계속 회의하고, 임원진 의지도 설명하고 나누고, 그러면서 직접 프로그램에도 참석하고, 각자의 자리에서 노력하자고 했죠. (F)

○ 제도의 활용

- 서울시 기업은 주로 1~2개의 제도를 도입하여 활용하고 있는데, 이 때 업무의 형태나 직무에 따라 도입된 유연근무제의 활용도가 달랐다.

연구직들은 자유롭게 사용가능하죠. 개별연구 진행이고, 같은 과제 내에서 똑같이 3명이서 몇 시 출근, 몇 시 퇴근 이렇게 사용하죠. 행정직 같은 경우에는 제약이 많아요. 일

단 정시퇴근도 잘 못하는 상황이고, 경영지원 업무를 하다 보니까 일처리를 바로바로 해야 하고. 행정직에서는 유연근무제 딱 1명이 사용하고 있어요. (B)

많은 게 디자이너 있고, 영업직원 있고, 개발 쪽에 봉제... 바쁜 곳은 정해져있어요. 영업 파트에 있는 직원들은 일이 굉장히 많죠. 저희는 해외거래가 대부분이다 보니까 국내거래는 2~3% 될까 말까 하고요. 해외에 다 수출하다보니까 국가시차도 있고, 제조공장도 베트남에 있다 보니까 그런 것 때문에 야근이 많아지죠. 그러다보니까 각 팀에서 업무에 따라서 자율적으로 조정해가면서 하는 거죠.

만약 출퇴근 시차를 이용하는데 본인 업무와 직접적으로 연관이 있는 사람이 그것을 당신은 하면 안된다고 거부할 경우에는 할 수 없게 제한을 뒀어요. 업무적인 연관성이 있는 사람들이 다 오케이 하는 경우에 하게 되는 거죠. (A)

- 이런 점에서 업종별로 다양한 직무수행방식에 대한 정확한 분석에 따라 1가지의 유형이 아닌, 다양한 유형의 유연근무제 도입이 더욱 중요하다고 보여진다. 국내 유연근무제에 대한 도입 및 활용률이 낮아서 이를 양적 수치로 확인하고 활성화하는 방안 모색도 중요하지만, 장기적으로는 유연근무제 업종별, 직무별 적합성에 대한 검토 및 설계, 이에 대한 모니터링이 함께 고려될 때 형평성 있는 유연근무제 활용과 서울시 전체의 근로시간 조정이 가능할 것이다.

세부적으로는 부서별로 업무를 과학적 분해하고 해석해서, 맡은 직무의 업무 양과 질에 따라서 성과의 양이 주어지고, 일 주는 사람과 받는 사람이 합의를 할 수 있도록 시스템을 구축했어요. 과학적으로 업무를 분석하고 성과의 기준을 만드는 일이 핵심인거죠, 결국. (E)

다양한 유연근무제를 도입하면 좋겠지만, 회사 규모나 업무 특성상 다른 제도 도입은 어려워요. (I)

유연근무제 같은 경우는 3개를 도입하고 있지만, 실제로는 시차출퇴근제만 하고 사실상 나머지 2개는 운영을 하고 있지 않아요. 집약근무제는 형평성의 문제 때문에 어렵다고 홍보를 안하고, 재택근무제는 특별한 사유가 있지 않는 한 어렵다고해서 홍보를 안하고. (B)

- 또한 대부분 기혼 여성들의 유연근무제 활용 이유는 자녀양육에 집중되어 있었다. 본 연구의 설문조사 결과 중 ■ 표 III-20 ■ 에 따르면, ‘단시간근로제

도’에 대한 정규직 여성근로자의 활용률이 남성근로자보다 4배 많았고, ‘시차출퇴근제’ 또한 18% 가량 여성근로자 활용률이 더 높았다. 이는 돌봄에 대한 역할을 여성의 몫으로 인식하는 사고가 가정 및 사회에 여전히 만연해 있기 때문인 것으로 볼 수 있다.

특히 기혼 직원들은 자녀들의 어린이집, 유치원, 학교 등하교 지원을 위해 사용하고, 미혼자들은 자기 계발을 위해 쓰죠. (C)

시차출퇴근제를 하는데, 아침시간을 좀 활용할 수 있고, 8시 출근하는 사람은 저녁시간을 좀 활용할 수 있고. 시행한지 1년 정도 됐어요. 현재 50여명 가량 활용하고 있어요. 주로 여자들이 더 많기 때문에 여성 위주로 제도가 돌아가요. 그런 경우는 있더라고요. 일찍 오는 사람의 경우에는 남편이 늦게 가고. 이런 식으로 조정해서 하시는 것 같더라고요. 미혼일 경우에는 학원이나 자기개발 그런 쪽에 활용을 하려고 많이 하고. (A)

시차출퇴근제를 운영해요. 필요한 사람 누구나 출근시간을 오전 8시에서 10시 사이로 자율적으로 결정하게 하죠. 그리고 육아기 직원들을 위해서는 휴가를 활용한 단축근무 제도를 운영해요. 육아기에 있는 직원들이 보다 시간을 효율적으로 활용할 수 있도록 본인 휴가를 시간 단위로 분할하여 사용할 수 있도록 한거죠. (D)

유치원에 다니는 자녀를 가진 여성 직원이 있는데 그분도 아침에 여유롭게 아이를 케어하고 올 수 있어 쫓기는 마음 없이 출근을 하니 직장생활의 안정도와 집중도가 높아졌다는 말을 하더라고요. 맞벌이 하는 가정에서 유치원에 아이를 맡기거나 아이가 아프거나, 아이에 관한 어떤 상황이 벌어져 부모가 필요할 시에 부모 중 여성이 해결하는 일이 거의 대부분이지만... 뭐 제도 활용 면에서는 성별차이는 없다고 생각되요. 음... 직장 내에서 제도 활용에 있어 남녀 차별은 없지만 제도를 이용하는 빈도를 보면 그래도 가정 내에서 아직 여자에게 짐이 많은 것 같아요. (F)

- 반면, 남성근로자들의 제도 활용은 가족돌봄보다는 가족과의 쉼의 차원에서 이루어지고 있어, 남녀 간 가족과의 시간보내기 유형에 차이가 있었다.

남성 직원이 많은 편인데요. 3년간 보상휴가제를 사용한 직원이 75%이상은 되죠. 연말에 가족들과 시간을 보내기 위해 장기간 보상휴가를 신청해서 사용하거나 그래요. (H)

- 한편으로는 유연근무제의 활용이 단순히 가족을 돌보는 일에만 집중된 것이 아니라, 불가피한 개인의 활용이나 역량 개발에서도 자유롭게 활용되고 있었다. 또한 제도 도입과 활용에 대한 근로자들의 적극적인 인식 변화도 주목할 만한 사항이었다.

저희는 유연근무제도를 미혼들이 자기계발차 많이 활용하는 편이에요. 육아보다는 최근에 저랑 직원들 몇 명이 쓴 것은 자기 계발하러 악기를 배우겠다, 영어 학원을 가겠다, 대학원을 가겠다 이런 이유로 많이 쓰는 것 같아요. (C)

7시부터 10시까지 출근시간을 30분 단위로 조정해서 이용할 수 있는데, 육아 애들 학교 데려다주는 거 이런 것도 있지만, 출퇴근이 멀어서나, 러시아워 시간대를 피해서, 저희가 연구기관이다 보니까 학위 공부 때문에 등도 많아요. (B)

대중교통을 4번 갈아타고 오는 직원이 있는데 정시 출근 하지 못하는 경우가 종종 있었어요. 그 직원도 나름 성실하려고 노력을 하는데도 가끔 근무시간을 지키지 못하다 보니 스스로도 스트레스를 받고 다른 직원과의 형평성 문제가 있었죠. 이 제도를 시행하니깐 당당하게 10시쯤 출근해서 한 시간 늦게 퇴근하니 서로 오해가 없어졌죠. (F)

모든 제도가 그렇듯이 저희는 근로자들의 요구가 있으면 시행을 해요. 남자 육아휴직도 올해부터 시행을 했는데, 근로자들이 어느 정도 지나가면서 처음에는 그런걸 자기 연차로 사용을 하곤 했는데요. 올해 들어 중순 이후에 근로자 몇 사람이 이런 거 해야 되지 않나 이런 거 좀 시행할 때가 되지 않았나, 그런 요구가 발생된 거죠. 그러다보니 회사에서도 나쁘지 않고, 직원들이 회사에 대한 애사심도 높일 수 있는 그런 것도 있고, 그러다보니 적극적으로 도입을 하게 됐거든요. 근로자들의 요구가 있고, 그게 회사에 큰 악영향을 미치지 않는다고 하면 저희들은 어떤 거라도 할 수가 있어요. 회사의 이익에 반하지 않는 선에서... (A)

○ 제도 활성화 방안

- 본 연구의 설문조사 결과 중 ■ 표 III-27 ■ 에 따르면 유연근무제의 활성화 방안에서 ‘동료, 상사의 적극적인 이해와 지원’에 대한 필요성이 높게 나타났다. 집중인터뷰에서도 조직 내 이해에 대한 요구가 확인되었다.

옆에 있는 친구가 같이 일하는데 탄력근무제를 하겠다고 해서 반대하는 경우는 사실상 없어요. 근로자들 간에 이런 부분을 양해해주고, 업무적으로 도와주기도 하기 때문에...(A)

활용도가 높은 이유 중 하나는 눈치와 강요가 없는 수평적인 조직문화죠. 상사나 팀원 눈치가 보이면 누구라도 선뜻 그 제도를 활용하기는 어렵죠. (D)

지금까지 직장생활 패턴에 익숙한 직원이나 집이 가까워서 굳이 유연근무제를 활용하지 않는 사람들은 제도를 이용하는 사람들이 특혜를 받고 있다는 생각이 든다고 농담하는 일부 직원들이 있었어요. 이 제도의 취지 등을 회의 때마다 설명하고 있고 직원간의 화합이 잘되는 구조다 보니 차츰 서로를 배려하고 적극적 동참이 이루어지고 있는 것 같아요. 그러다보니까 이왕 자리를 비우는 일이 있을 때 제도가 도입되어 있으면, 서로 미안함도 덜하게 되고 오늘도 또나?, 뭐 그런 감정적 불편감도 없어지고요. (F)

만약 유연근무제를 사용하면서 성과를 내도 전반적으로 상사들이 출퇴근에 대한 인식이 보수적이기 때문에 필요는 하지만 도입을 하지 못하고 있는 거죠. (G)

- 유연근무제의 활성화 방안에서 ‘인사관리의 절차 및 업무의 간소화’가 낮게 나타났었는데, 이 또한 현장의견에서 확인되었다.

담당자인 저의 입장에서서는 어떻게 이게 유연근무제인가 싶어요. 이 정도로 유연해서는 안되겠다, 더 유연했으면 좋겠다 그런 생각이거든요. 실제로 사례를 조사한 적이 있는데 출퇴근 지문 아예 없고, 어떤 날은 안 나올 수 있고. 다른 기관은 사전신청 개념 자체가 없대요. 사전신청은 아니고, 팀 내에서 누가 언제 오는지는 알아야하니까 금요일 퇴근 전에 팀 내에서 공유할 수 있는 엑셀시트에 그 시간만 대략적으로 입력해주면 된다는 거죠. 지각이라는 개념 자체도 없는 거죠. 뭐, 솔직히 경영지원이나 운영하는 팀에서 어려움이 있는 것은 사실이지만 당연히 감내해야 하는 부분인 것 같고. (C)

이런 제도가 인사담당자의 불편 때문에 안한다, 한다는 것은 있을 수 없는 일이에요. (A)

○ 활성화를 위한 지원 요구

- 서울시 중소기업들의 경우, 유연근무제 도입이나 활성화를 위해 비용적인 측면과 질 높은 대체인력에 대한 지원의 필요성을 호소하고 있었다.

아무래도 중소기업이다 보니 비용과 업무처리가 문제이고요. (G)

아무래도 중소기업에서는 금전적인 부분을 간과할 수 없죠. 직원들의 편의와 가정생활을 원활히 할 수 있도록 많이 배려하고 도입해주고 싶지만 인원이 한정되어 있고, 시장이 요새 침체기다보니 금전적으로 어려운 부분이 많죠. (H)

대체인력으로 운영될 수 있겠지만, 능력 있고 숙련된 인력을 외부구입시장에서 찾기 어렵고, 채용된 단기직 대체인력은 기존 인력과 비교하면 업무 생산성과 질을 떨어뜨리죠. (D)

손실이 있는 게 어떤 상황이나 하면, 대체인력수급이 가장 큰 문제죠. 대체인력을 단기적으로 계약을 해서 뽑을 수도 있겠지만, 그렇게 했을 경우 업무효율이 굉장히 떨어져요. 업무 연속성도 없어지고. 단기로 입사하려고 하는 사람들이 훌륭한 사람들이 없어요. 소속감도 없고, 사명감도 없고. (A)

- 또한 도입 시점에서부터 각 기업의 입장을 고려하고, 장기적인 측면에서 계획을 세워 지원하는 것의 중요성을 강조하기도 하였다.

바로 도입이 가능한 제도부터, 장기적인 계획을 세우고 도입해야 할 제도까지 여러 방면에서 도입 및 활용을 위한 방안을 임원진에서 고민하고 있어요. 임원진이 필요성을 더 많이 느끼고 있는 것 같아요. (H)

무턱대로 도입하는 것이 지혜는 아니라고 생각해요. 진짜 직원들을 위한 것이 무엇인지 그리고 그것들을 활용했을 때 회사와 직원 모두에게 어떤 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것인지 고려하고 고심해야 할 사항들이 많아요. (D)

- 제도 활성화를 위해서는 기업 문화 조성이 중요한 것에 대해 동의하면서, 문화조성의 주도권은 기업의 대표에게 있지만 직원들의 의식이나 협력 또한 중요하다라는 의견도 있었다.

기업문화가 제일 문제가 아닐까합니다. 기업 경영인의 의식구조 개혁을 위해 많은 교육이 필요해요. (E)

재택근무 같은 건 아직 나갈 단계가 아니고. 단축근무를 적용하느냐 마느냐 얘기가 있었어요, 우리 회사에. 지금 적용 안하고 있는데, 회사는 업무 시간을 빼주는 대신 급여를 조정하겠다 했는데 그러니까 다들 안하겠다는 거예요. 기업 입장에서는 당연한거예요. 시간을 배려해주는 만큼 임금 조정이 있어야하는데, 본인들은 일하는 시간 줄이고 임금은 100프로 받고. 그건 욕심인거죠. 그런 상황이다 보니까 직원들이 그럼 안하겠다고 해서 시행을 안하게 됐어요. 상대적인 것은 항상 같이 고민을 해야 돼요. 좋은 것만 하고 나쁜 것은 안따르고 그것은 아니다라고 보죠, 저는. (A)

- 또한 국가의 지원을 통한 분위기 조성도 중요한 활성화 방안으로 꼽았는데, 국가의 지원이 현실적이지 않고 강압적이며 행정적이라는 지적도 있었다. 따라서 이를 해소할 수 있도록 기업과 대화하고 소통할 수 있는 기회 마련을 요구하는 의견도 있었다.

나라에서 많은 제도를 운영해주고 기획해서 중소기업들도 따라갈 수 있는 전체적인 분위기를 만들어주었으면 좋겠어요. (H)

정부에서 정책적인 생색내기 밖에는 사실 안되는거고. 지원을 해준다고 해도 찔끔찔끔 해가지고 애들 용돈 수준밖에 안되고, 나중에 행정적인 업무만 많아지고.... 나중에 실제 그게 있느냐 없느냐 부터 따져가면서 서류 같은 것도 그렇고.

정부에서 지원이 된다 해도 너무 불편해요. 지원해주는 만큼 관리 감독을 받아야 하는 것도 그렇고 모든 제도가 그렇듯이 1,2년차 지원을 해주다가 나중에 나 몰라라 하는 것도, 사탕하나 줬다가 뺀 것처럼, 처음부터 아예 안주는 것이 낫지 기업에게 악영향만 줄 수 있다고 봐요. (A)

저희도 불만인 것 중에 하나가 정부에서 뭔가를 시행하려고 하면 무조건 강제를 해요. 해당업무를 파악을 해야 해요. 어떤 업무가 시간제 근로에 맞는 업무인지 수행기사가 됐든 비서가 됐든 업무를 만든 다음에 채용을 해야 하는데 기존 정규직을 시간제 근로로 바꿀 수는 없잖아요. 이 사람이 기대하는 임금이 있고 하니까. 저희들이 시간제 업무 파악하고 하는 게 어렵긴 해요. 환경이 안되어 있는 상태에서 무조건 하는 게 힘들죠. 현실적이지 않고, 정부에서 압박만 하는 그런 것이 아닌가 이런 생각이 들어요. (B)

공청회 및 세미나 등 다양한 방면으로 많은 중소기업의 현업상의 애로사항들을 경청할 수 있는 채널들이 마련되었으면 좋겠네요. (E)

3) 시사점

○ FGI를 통해 설문조사의 결과들에 대한 현장 상황과 다음의 추가적인 것들을 확인할 수 있었다.

- 서울시 중소기업의 경우, 업무의 효율적 운영이 유연근무제 제도 도입 이유 이면서 동시에 미도입의 이유이기도 하다는 점이다. 결국, 유연근무제 도입과 활용을 통한 근로시간 조정은 업무의 효율적 운영이 우선적 목표이며, 이 목표 실현으로 근로자 개인과 가족을 위한 일·가족양립이 가능할 수 있다는 점이 주목할 점으로 보인다.
- 또한 유연근무제 도입은 CEO나 임원진의 의지가 가장 중요하지만, 활용의 활성화는 조직 내부의 합의와 노력이 관건이라는 점이다.
- 유연근무제 도입만큼 중요한 성공적인 활용은, 활용할 대상에게 주어지는 기회의 형평성이다. 이를 위해서는 기업의 업종, 직무의 특징을 분석하여 그에 적합한 다양한 유연근무제 유형의 도입 계획과 활용에 대한 모니터링이 필요할 것이다.
- 서울시 중소기업의 유연근무제 활용의 주체가 점차 다양해져가면서 일·가족양립 및 개인 생활을 누리는 문화가 점점 만들어져가고 있는 것으로 나타났다. 그러나 가정과 사회에서 모두 가족 내 돌봄의 책임을 여성에게 돌리고 있는 상황은 개선되지 않고 있어 유연근무제 활용이 여성근로자에게는 주로 가족에 대한 돌봄, 특히 자녀양육을 위한 도구로 활용되고 있다는 점을 주목해야 할 것이다.
- 중소기업의 경우, 근로자수가 많지 않고 가족적인 조직문화를 바탕으로 하는 만큼 제도 활성화를 위해 가장 필요한 것으로 꼽은 것은 설문조사에서와 마찬가지로 동료나 상사의 이해였다.
- 마지막으로 중소기업의 경우, 비용과 질 높은 대체인력의 부족이 제도 도입과 활성화의 걸림돌이 되며, 정부나 지자체의 지원이 기업의 특징별 맞춤 형태가 아니라 행정적이고 강압적인 측면이 있어 활용의 어려움을 느끼고 있었다.

IV

서울시 일·가족양립직장문화 확산을 위한 정책방안

1. 기업의 제도 활용 활성화를 위한 방안
2. 일·가족양립직장문화 확산을 위한 제언

Seoul
Foundation of
Women &
Family

IV

서울시 일·가족양립직장문화 확산을 위한 정책방안

- 조사 결과에 따르면, 서울시 기업, 특히 중소기업의 유연근무제 도입율은 34.0%로 낮은 수준이었고, 활용률은 이보다 더 낮은 수준인 12.8%로 도입된 제도의 절반도 채 활용되지 않고 있는 것으로 나타났다. 또한 제도의 도입은 기업 CEO나 임원진의 의지에 의한 것으로 나타났지만, 활용은 조직 내 문화조성이 중요한 것으로 나타났다. 제도 확산의 핵심은 성공적인 활용인 만큼, 활용의 주체인 기업 구성원들의 인식개선과 문화조성은 제도 활성화의 가장 근원적이며 핵심적인 사항이다. 따라서 본 장에서는 서울시 기업, 특히 본 연구 결과의 주요 조사대상이면서 서울시 일·가족양립센터의 주요 지원 대상인 중소기업의 제도 활용 활성화 방안을 인식개선과 문화조성의 측면에서 제시하고, 더 나아가 이를 지원할 수 있는 서울시의 실제적인 정책 방안을 제안하고자 한다.

1. 기업의 제도 활용 활성화를 위한 방안

□ 제도 활용을 통한 가시적인 성과 제시

- 유연근무제 도입과 활용의 주체는 조직을 구성하고 있는 모든 인력, 즉 CEO, 임원진, 근로자이다. 그러나 현실적으로 활용 대상의 선정이나 적극적인 활성화 및 지원은 기업 CEO 및 임원진에게 있음을 조사를 통해 확인한 바, 기업 CEO 및 임원진의 제도 활용에 대한 인식 변화는 매우 중요하다.

인식 변화는 기업들의 유연근무제도 도입 목적이 업무의 효율적 운영을 통한 기업의 실질적인 이익 창출에 있다는 점에 포커스를 두어야 한다. 앞서 FGI 조사결과에서처럼 우리나라 기업 문화는 근로시간을 기본으로 하는 특징을 가지고 있어, 근로시간이 곧 이익창출과 연결된다고 이해하는 경우가 많기 때문에 더욱 그러하다.

따라서 유연근무제를 통한 근로시간 단축이 기업 성장에 가시적인 성과를 낼 수 있다는 것을 보여주는 것이 CEO 및 임원진의 인식개선에 가장 효과적인 방법이 될 것이다.

- 중소기업의 경우 비용과 조직 구조상 인력관리를 가족친화적인 측면에서 담당하는 전문 직원이 부재하거나, 제도 도입과 활용에 대한 정보가 전혀 없는 경우가 많다. 또한 제도에 대한 정보를 접하더라도 주로 이런 제도 활용은 대기업에서 가능하다고 인식하거나, 아예 그 필요성 자체를 무시하기 쉽다. 따라서 중소기업 CEO 및 임원진들의 인식개선을 위해서는 특별히 중소기업들의 성공 사례를 개발하고 구체적인 성과뿐만 아니라 도입과 적용, 안착까지의 세부적인 과정과 변화를 소개하는 것이 중요할 것이다.
- 또한 기업 현장의 핵심에 있는 근로자의 직속상사인 중간관리자의 인식과 태도가 매우 중요하다는 것을 확인한바, 성공 사례 중 유연근무제 활용이 팀이나 부서의 성과에 미친 긍정적 영향 등을 나타내주는 것도 필요하다.
- 인식개선은 장기적인 관점에서 이루어져야하는 만큼, 가시적 성과의 노력이 반복적으로 이루어질 수 있도록 서울시와 관련 기관들은 기업 대상 포럼, CEO 및 임원진 교육, 관련 정보 등을 지속적으로 제공해야 할 것이다.

☐ 제도 이용과 활성화 추진의 용이성 제시

- 기업의 CEO나 임원진이 제도를 통한 가시적인 효과를 성공사례에서 확인하고 관심을 가진 후에는, 제도 도입 및 활성화의 과정이나 방법이 손쉽다고 인식하는 것이 중요하다. 조사결과에서도 나타난 것처럼, 기업들이 일·가족양립 직장문화 조성을 위해 가장 필요한 것으로 꼽는 것이 바로 기업 스스

로 제도를 도입하고 실천해볼 수 있는 매뉴얼 제공이었다는 점에서도 제도 적용 용이성의 중요성은 다시 한 번 확인할 수 있다. 즉, 기업들이 제도를 받아들이고 활용하는 것이 어렵거나 복잡하지 않다는 인식개선은 제도를 실행하고 활용할 근로자들에게는 매우 중요한 사안이다.

- 따라서 기업의 규모와 업종, 주요 직무 등을 과학적으로 분석하여 제도 도입을 위한 설계부터, 이용, 활성화 관련 가이드 매뉴얼 자료 개발 및 배포가 필요하다. 뿐만 아니라 기업이 이 자료를 활용하기 위하여 문의 및 컨설팅을 받을 수 있는 지원 기관을 마련해 놓는 것도 중요하다.
- 제도를 활용하여 성공 사례를 가진 기업과의 파트너십을 체결할 수 있는 시스템 구축 기반은 이용에 대한 실질적인 지원이기도 하다.

□ 성평등한 문화에 대한 이해와 가치의 효과 제시

- 현재 제도를 도입하고 이용하고 있는 실태를 보면, 대체로 기혼여성을 중심으로 유연근무제를 활용하고 있는 경우가 많았다. 유연근무제의 지속적인 이용이 이와 같이 제한적인 대상과 가족 돌봄에 치우친 불균형한 일·가족 양립으로 이어질 경우, 앞에서 제시한 기업의 생산성 향상 성과를 입증하는 구체적인 사례 발굴은 쉽지 않을 것이다. 또한 이용하는 대상이 한정되어 있다는 편견으로 인해, 이용을 원하는 남성이나 다른 대상에게 역차별로 인식될 수 있다.

따라서 성평등한 일·가족양립에 대한 인식과 문화가 가져올 유연근무제 활용의 가치와 효과를 이해시키는 것은 제도 활용 활성화를 위한 인식개선의 기본 방안이 될 것이다.

- 근로시간의 단축과 일·가족 및 생활양립은 성별, 결혼유무, 고용형태와 상관없이 누구나 이용할 수 있는 분위기 조성이 중요하다. 이러한 분위기 조성은 실제적인 근로시간 단축 활용의 기업 문화 및 개인의 변화로 이어질 수 있다.

- 현재 서울시 중소기업의 유연근무제 제도 이용률은 12.8%로 나타났지만, 제도 이용 대상의 한계로 인해 기업에서 이용하고 있는 근로자가 단 1명일지라도 제도를 이용하는 것으로 보는 것은 진정한 의미에서의 활용이라고 보기 어렵다.
- 따라서 대상별로 유연근무제 제도를 자유롭게 이용할 수 있는 분위기 조성을 위해 다음과 같은 방안을 마련할 수 있다.
 - 남성근로자에게는 일·가족양립의 의미와 가치, 부모로서의 아버지의 역할, 고충 등을 나누고 실천할 수 있는 성평등한 교육 기회를 주어야 한다. 특히, 부모의 역할은 이해하지만 역할을 수행할 수 있는 구체적인 방법을 모르는 남성근로자를 위한 실행 교육 지원은 매우 중요하다.
 - 여성근로자의 경우, 유연근무제도 이용 시 돌봄이 아닌 개인 삶의 쉽과 역량 강화 등을 위해 고민을 나누고 정보를 확보할 수 있는 기회가 필요하다. 이를 위해 가족뿐만 아니라 지역이나 직장만을 중심으로 하는 커뮤니티 등의 제도적 장치가 마련되어야 할 것이다.
 - 비정규직의 경우, 제도 이용에 대한 법령이나 노무와 관련한 소통의 창구를 지자체 차원에서 마련함으로써 고용의 불안에서 오는 문제를 해결하면서 제도를 이용할 수 있도록 지원해야 할 것이다.
- 특히 중소기업 중 20인 이하 기업은 가족친화경영 전임자가 없고 CEO가 곧 인사나 경영기획을 담당하는 경우가 많아, 제도 활용의 자유로운 분위기 조성을 위한 커뮤니케이션의 활성화가 어려운 경우가 많다. 따라서 CEO의 성평등한 일·가족양립제도 이용 및 활용에 대한 인식 개선 교육 또한 제도 이용과 활용 확산을 위한 분위기 조성에 핵심적인 기폭제가 될 수 있을 것이다.

2. 일·가족양립직장문화 확산을 위한 제언

- 기업의 제도 활용 활성화를 위한 인식개선 및 문화조성 방안을 바탕으로 서울시가 민간기업의 일·가족양립제도를 지원하기 위해 실행해야 할 실질적인 정책에 대한 제언은 다음과 같다.

□ 일·가족양립 관련 법령의 기업 내규 명문화 시스템 마련

- 「근로기준법」, 「모자보건법」, 「남녀고용평등과 일·가족양립 지원에 관한 법률」 등 일·가족양립을 지원하기 위한 관련 법령 및 내용은 다양하다. 이를 기업의 내규에 명문화하여 국가가 마련한 기본적인 지원을 이용하는 것은 일·가족양립제도를 활성화하는 가장 기초적인 방법일 것이다.
- 따라서 서울시 기업이라면 누구나 관련 법령을 내규화할 수 있는 시스템을 마련하여 제도를 도입하고 활용하는 기본 틀을 갖추도록 지원하는 정책이 요구된다. 예를 들어 「근로기준법」 제51조, 제52조의 경우, 탄력적근로시간제와 선택적 근로시간제와 같은 유연근무제도를 이용할 수 있는 법적 근거를 확보해 두고 있어, 이를 내규화할 경우 자연스럽게 제도 도입이 이루어져 근로자들의 활용과 연결이 가능할 것이다.

□ 중소기업을 위한 일·가족양립지원제도 마련 및 활성화 컨설팅 지원

- 서울시 기업 중 종사자수가 300인 미만인 중소기업의 비율은 99%이며, 이 중에서도 종사자수가 50인 미만인 사업체는 98%가 넘는다⁹⁾. 따라서 서울시는 대기업에 비해 상대적으로 부족한 중소기업의 재정 및 인력 환경을 고려하고 서울시 기업의 대다수를 차지하는 중소기업을 대상으로 일·가족양립지원 정책을 펼치는 것이 양적인 제도 활성화를 이룰 수 있는 지름길이 될 것

9) 2012년 기준, 서울시 기업은 총 780,999개이며, 이 중 종사자수가 300인 미만인 기업은 779,745개로 전체의 99.8%를 차지함. 이중 종사자수가 50인 미만인 기업은 770,641개(98.7%)임(통계청, 2013, 『통계로 본 서울 노동구조 및 직장인 자화상』).

이다.

- 서울시의 일·가족양립지원사업은 2009년부터 2013년까지 서울시 기업을 대상으로 컨설팅을 실시하였지만, 올해부터는 중소기업을 대상으로 맞춤형 심화컨설팅을 진행하였다. 따라서 컨설팅 대상의 집중화와 내용의 심화를 서울시 일·가족양립지원정책으로 안착하여 지속적으로 진행함으로써, 장기적으로 서울시 민간기업의 일·가족양립 정책 확산 및 정착을 꾀해야 할 것이다.
- 다만, 서울시 중소기업에 대한 일·가족양립지원 제도 보급 및 확산이 일정 수준이 되면, 소정의 비용을 지불하는 형태의 심화된 컨설팅이나 교육, 포럼 등을 일정 기간 제공하여 일·가족양립지원의 사후관리와 질적 강화를 고려하는 대비 정책이 또한 필요할 것이다.

□ 업종/직무/직급에 맞춘 일·가족양립지원제도 개발 지원

- 서울시 중소기업의 경우, 유연근무제 유형 중 주로 시차출퇴근제와 보상휴가제도를 도입하여 활용하고 있는 것으로 나타났으며, 따라서 이 두 가지 유형에 적합하지 않은 직무 수행 근로자들은 제도로부터 소외되는 경우가 많았다. 뿐만 아니라 제도가 도입되어 있어도 조직분위기나 상사 및 동료의 눈치가 제도 이용에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.
- 따라서 일·가족양립지원제도의 장점과 이를 실현할 수 있는 업종/직무/직급에 맞춘 다양한 제도 활용 정책을 마련하고, 누구나 쉽게 본인의 업무와 위치에 적합한 제도를 선택하여 이용할 수 있도록 돕는 문화나 지원이 필요하다.
- 예를 들어, 다음과 같이 유연근무제도의 업종별/직무별 맞춤 제도를 마련해 주는 것이다.
 - 영업직의 경우 유연근무제 중 원격근무제가 적합하다. 이런 경우, 스마트워크 시스템을 갖춘 대기업과 협력하거나 지역 내 스마트워크센터를 활용할 수 있도록 지원할 수 있다.
 - 연구직이 많은 전문과학 및 기술서비스업의 경우는 주 40시간을 활용하여 연구에 자유롭게 집중할 수 있도록 재량근로시간제를 도입하고 이용 및 활

용할 수 있는 가이드를 제공할 수 있다.

- 서비스직 또한 시간대별로 영업 인력을 가용할 수 있는 특성을 활용하여 시차출퇴근제를 도입하면, 남녀 모두 일·가족양립 차원에서 근로시간을 평등하게 이용할 수 있다.

- 이러한 맞춤형 제도 도입 이후에는 이용률 및 효과 등을 지속적으로 모니터링하여 지속적으로 제도 활용을 활성화 할 수 있도록 사후관리 시스템을 마련함으로써 그 효과를 지속 및 상승시킬 수 있을 것이다.

□ 제도 활용을 위한 물리적 환경 구성 및 실질적인 인센티브 제도 시행

- FGI 조사결과, 제도를 도입하고 활용하고 싶지만 질 좋은 인력수급이 어렵고, 정부나 지자체의 지원이 비현실적이고 행정적이라는 점이 현장의견으로 제기되었다.
- 이에 일·가족양립 제도 활용을 위해 질 좋은 인력이 확보될 수 있도록 관련된 중앙부처와 협력하여 서울시의 유휴 인력 관리 및 이용 방안을 마련하고, 기업 CEO나 근로자와의 소통을 통해 현실적인 인센티브 제도를 모색해야 할 것이다. 예를 들면, FGI에서 제안된 것처럼 일·가족양립지원제도의 활성화를 통해 조직문화 변화와 이익 창출이 된 우수 중소기업에 대해 종사자 수나 기업 수익을 차등화 하여 법인세를 조정해주는 등 현장과의 의견 조율을 통한 기업운영에 효과적인 인센티브 정책 마련이 필요한 것이다.

□ 성평등에 기반하여 누구나 자유롭게 이용할 수 있는 정책 마련

- 근로시간의 단축과 일·가족 및 생활양립은 현재 이용하고 있는 대상이 여성에게 집중되어 있는 것으로 나타났다. 실제 육아휴직제도는 남녀 모두를 대상으로 하지만, 정책에 대한 인식과 이용이 여성에게 집중되어 있어 남성 근로자의 이용은 쉽지 않다.
- 이에 남성 근로자 맞춤형 일·가족양립지원정책을 마련하여 남녀 모두 당당하게 해당 제도를 활용할 수 있다는 사례를 발굴함으로써 인식과 이용의 평

등을 피할 수 있을 것이다. 예를 들어, 남성을 위한 별도의 육아휴직제도를 마련하고 여성들이 주로 이용하고 있는 기존의 육아휴직제도의 사용 기간이나 방법 등의 내용을 조율하여 남녀 모두가 육아휴직제도를 사용하는 할 수 있도록 지원하는 등 다양한 남성 맞춤형 일·가족양립정책에 대한 논의를 통해 성평등한 제도 활성화 방안을 모색해야 할 것이다.

>>> 참고문헌

- 고용노동부(2010), 『유연한 근로시간제 도입 매뉴얼』.
- 고용노동부(2011), “유연근무제도와 여성일자리 정책 방향”, 남녀고용평등정책세미나.
- 국미애(2013), 『근로시간과 성 (불)평등 정치로서의 유연근무제』, 이화여자대학교 여성학과 박사논문.
- 김근주(2013), “영국의 단시간근로 현황과 문제점”, 한국노동연구원, 『국제노동브리프』, 8월호, 44-52쪽.
- 김태홍, 홍승아, 주재선, 이강성, 이상은, 조준모(2010), 『근무유형별 근로실태에 관한 조사 및 분석 연구』, 고용노동부.
- 대한상공회의소(2013), 『선진국 사례로 본 유연근무제 확산방안 연구』.
- 류연규(2009), “일가족양립정책과 노동시간 젠더 형평성의 관계에 대한 연구”, 『여성연구』, 제76호(1), 5-42쪽.
- 배규식, 윤자영, 김기민, 조인경, 윤정향, 권현지, 임주리, 백다례, Bosch, G., 무태, D., 문정혜(2013), 『근로시간과 일·생활 균형』, 한국노동연구원.
- 삼성경제연구소(2009), “창조경영과 유연근무제”, 『SERI 경영노트』, 제25호, 1-10쪽.
- 서울시여성가족재단(2014), 『국제회의 : 일·생활 균형을 통한 성평등 실현-함께 이루는 일·생활 퍼즐 맞추기』.
- 송다영(2012), “남녀 직장인의 무급근로시간 격차와 일가족양립 정책에의 함의 : 서울시 직장인 밀집지역을 중심으로”, 『비판사회정책』, 169-204쪽.
- 신경아(2009), “일-삶의 균형(work-life balance)과 근로시간”, 『민주사회와 정책연구』, 제16호, 176-211쪽.
- 양인숙, 문미경(2011), 『기업의 유연근무제 도입 실태 및 활성화 방안』, 한국여성정책연구원.
- 양인숙, 문미경, 홍승아, 강민정, 임희정(2012), 『기업내 여성인력 활용 확대를 위한 유연근무제 매뉴얼 개발 연구』, 한국여성정책연구원.
- 여성가족부(2013), 『모두가 행복해지는 유연근무제 : 일·가정양립지원을 위한 유연근무제 매뉴얼』.
- 이경목, 조동성, 이기영, 김효선, 김선미, 장은미, 노영주, 김옥선(2010), 『기업의 유연근무제 도입·확산 지원방안 연구』, 여성가족부.
- 이현아, 김선미, 이승미(2011), “근로자들의 근무유연성에 대한 요구 분석 : 한 가족친화인증 기업 근로자들의 사례”, 『한국가족자원경영학회지』, 제15호(2), 63-84쪽.
- 이현아, 김선미, 이승미(2012), “외국계기업사례분석을 통한 유연근무제 활성화 방안 연구”, 『한국가정관리학회지』, 제30호(20), 1-15쪽.

- 정영금(2011), “일생에 걸친 경력관리를 통한 일-생활 균형에 관한 기초연구”, 『한국가정관리학회지』, 제29호(1), 41-53쪽.
- 통계청(2013), 『2013년 유연근무제 활용 현황』.
- 통계청(2013), 『통계로 본 서울 노동구조 및 직장인 자화상』.
- 한국노동연구원(2014), “미국의 유연근로제 도입 현황과 기대효과”, 『국제노동브리프』, 6월, 40-52쪽.
- 황수경, 김훈, 김인선, 성지미, 유계숙(2008), 『파트타임 등 일·가정양립형 일자리 확대를 위한 정책대안 연구』, 노동부.
- 황은정, 김교성(2013), “일·가족 양립정책의 젠더 평등 효과”, 『한국사회복지조사연구』, 제34호, 37-71쪽.
- 홍승아(2010), “유연근무제의 도입과 발전과제”, 『젠더리뷰』, 여름호, 30-40쪽.
- 홍승아, 이미화, 김동기(2011), 『유연근무제와 가족생활의 변화』, 한국여성정책연구원.

부록

Seoul
Foundation of
Women &
Family



유연근무제 실태 및 정책 수요 조사

안녕하십니까. 서울특별시 여성가족재단입니다.

본 재단에서는 일·가족양립을 위한 정책의 일환인 기업 내 유연근무제의 실태 및 정책 수요를 파악하기 위하여 관련조사를 실시하고 있습니다.

이번 조사는 인사담당자를 대상으로 실시하고, 유연근무제 활성화 연구를 위한 기초자료 및 일·가족양립 컨설팅 설계에 활용하고자 합니다.

설문에 응답하신 내용은 연구목적 이외의 다른 용도로는 사용되지 않으며, 통계법 제 33조(비밀의 보호 등) 및 제34조(통계작성종사자 등의 의무)에 의거하여 비밀이 보장됩니다.

바쁘시겠지만 적극적인 협조와 정확한 작성을 부탁드립니다.

감사합니다.

2014년 11월

○ 조사주관기관 : 서울시여성가족재단 ☎ 02-810-5044, 5089)

※ 유연근무제란?

정형화된 근무형태를 개인, 업무, 기관별 특성에 맞추어 출·퇴근시간, 근무장소, 근무방식 등을 다양화하고, 이를 근로자가 자율적으로 선택하여 근무하는 제도를 말합니다. 유연근무제는 아래와 같이 7가지 유형으로 구분됩니다.

단시간(시간제) 근무제도	사업장에서 같은 종류의 업무에 종사하는 통상근로자의 1주 소정근로시간보다 짧게 근로하는 제도(주 40시간보다 짧은 시간근무)
시차출퇴근제 (선택적근로시간제)	출퇴근시간대에 시차를 두거나 또는 자유롭게 선택하거나, 노사합의로 1개월 이내에서 총 근로시간만 정하고 출퇴근시간을 근로자가 자유롭게 선택하는 제도를 포함함 (1일 8시간 근무 유지, 오전 7시~11시 출근시간 선택)
탄력적근무시간제	일이 많은 주(일)의 근로시간을 늘리는 대신 다른 주(일)의 근로시간을 줄여 평균으로 법정 근로시간 내(주40,44시간제)로 맞추는 제도(1일 10~12시간 근무, 주 3.5~4일 근무)
재택근무제	1주일에 하루 이상을 사무실이 아닌 '집'에서 업무를 수행하는 근무형태 (사무실이 아닌 자택에서 근무)
원격근무제	업무를 사무실이 아닌 장소에서 컴퓨터 등을 이용하여 수행하는 근무형태 (자택 인근 별도 사무실에서 근무)
재량근로시간제	업무 성질상 업무수행방법을 근로자의 재량에 맡길 필요가 있는 경우 노사합의로 정한 시간을 근로한 것으로 보는 제도(출퇴근 의무 없이 프로젝트수행으로 주40시간 인정)
보상휴가제	연장근로·야간근로 및 휴일근로에 대하여 임금을 지급하는 대신에 휴가를 부여하는 제도

설문 문항

1. 귀사에서 도입한 유연근무제도와 도입년도를 기재하여 주십시오.

구분	제도 도입	
	도입 (도입년도)	도입하지 않음
단시간(시간제)근로제도	① ()	②
시차출퇴근제 (선택적근로시간제)	① ()	②
탄력적근무시간제	① ()	②
재택근무제	① ()	②
원격근무제	① ()	②
재량근로시간제	① ()	②
보상휴가제	① ()	②

☞ 도입된 유형근무제도가 없을 경우, 문항 5, 7번에만 응답

2. 귀사가 유연근무제를 도입하게 된 이유는 무엇입니까? (복수 응답 가능)

- ① 직무 및 업무특성상 필요해서
- ② 업무효율의 향상을 위해서
- ③ 근로자들의 복지 등 조직문화 개선을 위해(자녀양육, 자기계발 촉진 등)
- ④ 기업의 비용절감을 위해
- ⑤ 우수인재 유치를 위해
- ⑥ 가족친화 기업이미지 제고 및 홍보를 위해
- ⑦ 정부의 인증, 인센티브 등을 지원받기 위해
- ⑧ 기타()

3. 귀사에서 도입하여 실행하고 있는 유연근무제 이용근로자 수를 기재하여 주십시오.

구분			단시간 근로제도	시차 출퇴근제	탄력적 근무 시간제	재택 근무제	원격 근무제	재량 근로 시간제	보상 휴가제
정규직	남	기혼							
		미혼							
	여	기혼							
		미혼							

구분			단시간 근로제도	시차 출퇴근제	탄력적 근무 시간제	재택 근무제	원격 근무제	재량 근로 시간제	보상 휴가제
비정규직	남	기혼							
		미혼							
	여	기혼							
		미혼							

6. 귀사의 유연근무제 활성화를 위해 필요한 방안의 필요성 정도를 표시하여 주시기 바랍니다.

구분	매우 필요	다소 필요	필요	다소 불필요	매우 불필요
(1) 경영진의 인식개선	⑤	④	③	②	①
(2) 동료, 상사의 적극적인 이해와 지원	⑤	④	③	②	①
(3) 승진/보상/평가 등에서 공정한 평가를 받을 수 있는 성과관리 시스템 마련	⑤	④	③	②	①
(4) 인사관리 절차 및 업무의 간소화	⑤	④	③	②	①
(5) 기업에 대한 인센티브 지원	⑤	④	③	②	①

7. 일·가족양립직장문화 조성을 위한 컨설팅 운영에서 꼭 필요한 지원 내용 3가지를 우선순위에 따라 선택해 주십시오.

- ① 효과적인 컨설팅을 위해 컨설팅 전담 운영기관 확정
- ② 현장을 잘 알고 있는 전문적인 컨설턴트 지원
- ③ 기업의 규모, 업종, 특성 등에 맞는 다양하고 재밌는 프로그램 제시
- ④ 기업 스스로 직접 실행할 수 있는 구체적인 매뉴얼
- ⑤ 성공사례를 가진 타 기업 등과 교류할 수 있는 네트워크 마련
- ⑥ 컨설팅 이후에도 점검 및 지원해주는 든든한 사후 모니터링 프로그램
- ⑦ 기업에 대한 적극적인 이미지 홍보
- ⑧ 컨설팅 참여기업에 대한 인센티브(세제혜택, 은행대출 시 우대 등)
- ⑨ 기타()

1순위		2순위		3순위	
-----	--	-----	--	-----	--

기업 일반 사항 (No.)																																		
(1) 회사명	(설립 년 월 일)																																	
(2) 기업구분	☐ ① 대기업 ☐ ② 중견기업 ☐ ③ 중소기업 ☐ ④ 공공기관																																	
(3) 기업업종 분류	☐ ① 제조업 ☐ ② 전기/가스/증기 및 수도사업 ☐ ③ 건설업 ☐ ④ 도매 및 소매업 ☐ ⑤ 운수업 ☐ ⑥ 숙박 및 음식점업 ☐ ⑦ 출판/영상/방송통신 및 정보서비스업 ☐ ⑧ 금융 및 보험업 ☐ ⑨ 부동산업 및 임대업 ☐ ⑩ 전문, 과학 및 기술서비스업 ☐ ⑪ 사업시설관리 및 사업지원서비스 ☐ ⑫ 공공행정, 국방 및 사회보장행정 ☐ ⑬ 교육 서비스업 ☐ ⑭ 보건업 및 사회복지서비스업 ☐ ⑮ 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업 ☐ ⑯ 협회 및 단체, 수리 및 기타개인서비스업 ☐ ⑰ 기타산업()																																	
(4) 근로자 수	<table border="1"> <tr> <td rowspan="2">정규직</td><td>남</td><td>기혼</td><td></td><td rowspan="8">총 명</td></tr> <tr> <td></td><td>미혼</td><td></td></tr> <tr> <td rowspan="2">여</td><td></td><td>기혼</td><td></td></tr> <tr> <td></td><td>미혼</td><td></td></tr> <tr> <td rowspan="2">비정규직</td><td>남</td><td>기혼</td><td></td></tr> <tr> <td></td><td>미혼</td><td></td></tr> <tr> <td rowspan="2">여</td><td></td><td>기혼</td><td></td></tr> <tr> <td></td><td>미혼</td><td></td></tr> </table>					정규직	남	기혼		총 명		미혼		여		기혼			미혼		비정규직	남	기혼			미혼		여		기혼			미혼	
정규직	남	기혼		총 명																														
		미혼																																
여		기혼																																
		미혼																																
비정규직	남	기혼																																
		미혼																																
여		기혼																																
		미혼																																
(5) 응답자 정보	① 부서명: ② 성명: ③ 전 화: ④ 성별: (남, 여)																																	

2014 정책연구-12

서울형 일·가족양립직장문화 확산을 위한 방안 연구

발행인 이숙진
연구자 최선아·문은영
발행일 2014년 12월
인쇄처 (주)인디엔피
발행처 서울시여성가족재단
주 소 서울시 동작구 여의대방로 54길 18
전 화 02-810-5000(代)

이 책의 저작권은 서울시여성가족재단에 있습니다.
무단 전재와 무단 복제를 금합니다.

함께해요 청림실천, 신뢰해요 서울시여성가족재단
www.seoulwomen.or.kr

