

수요과제

공공기관 유형별 유연근무제 활성화 방안

2012. 11. 30

kipf 한국조세연구원
공공기관정책연구센터

목 차

I. 연구배경 및 목적	11
1. 유연근무제 도입과 확산	11
2. 활성화를 위한 정책방향 모색	12
II. 설문조사 개요	13
1. 개요	13
2. 대상기관	13
3. 설문지 구성	14
4. 설문조사	15
III. 분석결과	16
1. 유연근무 선호형태	16
가. 개요	16
나. 범주별 분석결과	17
다. 함의/고려사항	23
2. 유연근무제 활성화를 위한 개선방향	25
가. 개요	25
나. 일반적인 경향	25
다. 범주별 분석	26
라. 함의/고려사항	32
3. 시간제근무제도 활용현황	33
가. 개요	33
나. 범주별 분석결과	35

다. 합의/고려사항	40
4. 탄력근무제도 활용현황	40
가. 개요	40
나. 범주별 분석결과	42
다. 합의/고려사항	48
5. 근무시간선택제 활용현황	48
가. 개요	48
나. 범주별 분석결과	50
다. 합의/고려사항	55
6. 집약근무제 활용현황	56
가. 개요	56
나. 범주별 분석결과	58
다. 합의/고려사항	62
7. 재량근무제 활용현황	63
가. 개요	63
나. 범주별 분석결과	64
다. 합의/고려사항	69
8. 재택근무제도 활용현황	69
가. 개요	69
나. 범주별 분석결과	71
다. 합의/고려사항	76
9. 스마트워크 활용현황	76
가. 개요	76
나. 범주별 분석결과	78
다. 합의/고려사항	82
10. 유연근무제 활용중단	83
가. 개요	83

나. 범주별 분석결과	84
다. 함의/고려사항	87
IV. 상관분석 및 분산분석 결과	89
1. 상관분석	89
가. 분석결과	89
나. 함의/고려사항	93
2. 분산분석	95
가. 분석결과	95
나. 함의/고려사항	99
V. 직무특성에 따른 유형분류	100
1. 직무특성	100
2. 직무특성에 따른 직무별 유형화	112
가. I 유형: 원형	112
나. II 유형: 하트형	112
다. III 유형: 원형	113
VI. 유연근무제 활용의사	115
1. 인력특성 중심	115
가. 개요	115
나. 분석결과	117
다. 함의/고려사항	123
2. 기관중심	124
가. 탄력근무제	124
나. 집약근무제	126
다. 근무시간선택제	128
라. 함의 및 고려사항	129

VII. 정책적 시사점	131
1. 유연근무제 활용만족도: 활용규모와 수용수준	131
2. 선호 유연근무 형태: 유연성과 규칙성의 조화	133
3. 유연성 수준에 따른 순차적 도입과 관리: 시간과 장소의 유연성	134
4. 유연근무제 활용환경개선: 교육홍보와 정부주도의 변화	137
5. 공공기관 지방이전과 업무수행: 스마트워크 활성화 추진	139
참고문헌	139
별첨서식	141

표 목 차

〈표 III-1〉 유연근무 선호형태	16
〈표 III-2〉 유연근무 선호형태: 성별 비교	17
〈표 III-3〉 유연근무의 선호형태: 결혼여부별 비교	20
〈표 III-4〉 유연근무제 활성화를 위한 개선방향	25
〈표 III-5〉 유연근무제 활성화를 위한 개선방향: 성별 비교	27
〈표 III-6〉 유연근무제 활성화를 위한 개선방향: 산업군별 비교	32
〈표 III-7〉 시간제 근무활용 이유	34
〈표 III-8〉 시간제 근무 미활용 이유	35
〈표 III-9〉 시간제 근무활용 동기: 연령별 비교	38
〈표 III-10〉 시간제 근무 미활용 이유: 결혼여부별 비교	39
〈표 III-11〉 탄력근무제 활용 이유	41
〈표 III-12〉 탄력근무제 미활용 이유	41
〈표 III-13〉 탄력근무제 미활용 이유: 성별 비교	43
〈표 III-14〉 탄력근무제 활용 이유: 연령별 비교	45
〈표 III-15〉 탄력근무제 미활용 이유: 혼인여부별 비교	47
〈표 III-16〉 근무시간선택제 활용이유	49
〈표 III-17〉 근무시간선택제 미활용 이유	50
〈표 III-18〉 근무시간선택제 활용 이유: 성별 비교	51
〈표 III-19〉 근무시간선택제 미활용 이유: 성별 비교	51
〈표 III-20〉 근무시간선택제 활용 이유: 연령대별 비교	52
〈표 III-21〉 근무시간선택제 미활용 이유: 연령별 비교	53
〈표 III-22〉 근무시간선택제 미활용 이유: 혼인여부별 비교	55
〈표 III-23〉 집약근무제 활용 이유	57

〈표 III-24〉 집약근무제 미활용 이유	58
〈표 III-25〉 집약근무제 미활용 이유: 성별 비교	59
〈표 III-26〉 집약근무제 미활용 이유: 연령별 비교	61
〈표 III-27〉 집약근무제 미활용 이유: 혼인여부별 비교	62
〈표 III-28〉 재량근무제 활용 이유	64
〈표 III-29〉 재량근무제 미활용 이유	64
〈표 III-30〉 재량근무제 활용 이유: 성별 비교	65
〈표 III-31〉 재량근무제 미활용 이유: 성별 비교	66
〈표 III-32〉 재량근무제 활용 이유: 연령별 비교	67
〈표 III-33〉 재량근무제 미활용 이유: 연령별 비교	67
〈표 III-34〉 재량근무제 미활용 이유: 혼인여부별 비교	68
〈표 III-35〉 재택근무제 활용 이유	70
〈표 III-36〉 재택근무제 미활용 이유	70
〈표 III-37〉 재택근무제 활용 이유: 성별 비교	71
〈표 III-38〉 재택근무제 미활용 이유: 성별 비교	72
〈표 III-39〉 재택근무제 활용 이유: 연령별 비교	73
〈표 III-40〉 재택근무제 미활용 이유: 연령별 비교	74
〈표 III-41〉 재택근무제 미활용 이유: 혼인여부별 비교	75
〈표 III-42〉 스마트워크제 활용 이유	77
〈표 III-43〉 스마트워크 미활용 이유	77
〈표 III-44〉 스마트워크 활용 이유: 성별 비교	78
〈표 III-45〉 스마트워크 미활용 이유: 성별 비교	79
〈표 III-46〉 스마트워크 활용 이유: 연령별 비교	80
〈표 III-47〉 스마트워크 미활용 이유: 연령별 비교	81
〈표 III-48〉 스마트워크 활용 이유: 혼인여부별 비교	81
〈표 III-49〉 스마트워크 미활용 이유: 혼인여부별 비교	82
〈표 III-50〉 유연근무제 중단 이유	84
〈표 III-51〉 유연근무제 중단 이유: 성별 비교	85

〈표 III-52〉 유연근무제 중단 이유: 연령별 비교.....	86
〈표 III-53〉 유연근무제 중단 이유: 혼인여부별 비교.....	87
〈표 IV-1〉 응답 그룹간 성향 차이가 존재하는 문항 정리표.....	95
〈표 IV-2〉 응답 그룹간 성향 차이가 존재하는 문항 정리표.....	97
〈표 IV-3〉 응답 그룹간 성향 차이가 존재하는 문항 정리표.....	98
〈표 VI-4〉 유연근무 유형별 선호도.....	116
〈표 VI-5〉 선호 유연근무 유형 선택이유.....	116
〈표 VI-6〉 선호 유연근무 유형: 성별 비교.....	117
〈표 VI-7〉 선호 유연근무 유형 선택이유: 성별 비교.....	118
〈표 VI-8〉 선호 유연근무 유형: 연령별 비교.....	119
〈표 VI-9〉 선호 유연근무 유형 선택이유(1순위): 연령별 비교.....	119
〈표 VI-10〉 선호 유연근무 유형: 혼인여부별 비교.....	120
〈표 VI-11〉 선호 유연근무 유형 선택이유: 혼인여부별 비교.....	121
〈표 VI-12〉 선호 유연근무 유형: 가족수입형태별 비교.....	122
〈표 VI-13〉 직위직급별 희망 유연근무제.....	122
〈표 VI-14〉 탄력근무제를 1순위로 희망하는 기관.....	125
〈표 VI-15〉 집약근무제를 1순위로 희망하는 기관.....	127
〈표 VI-16〉 근무시간선택제를 1순위로 희망하는 기관.....	129
〈표 VII-17〉 유연근무제 유형별 전체 만족도.....	132
[별첨 1] 각 유연근무제 활용 근로자의 만족도, 근로자의 직위/직급, 연령과 유연근무 선호 방향 및 개선사항의 상관계수표.....	141
[별첨 2] 직무특성과 유연근무 선호 방향 및 개선사항의 상관계수표.....	142
[별첨 3] 각 유연근무제도 활용 여부와 유연근무 선호 방향 및 개선사항의 분산분석 결과.....	143
[별첨 4] 유연근무 중단 경험, 소속기관 지방이전 대상 여부, 본사/지사, 성별, 결혼여부, 10세이하 자녀 유무, 부양가족 유무, 맞벌이/외벌이와 유연근무 선호 방향 및 개선사항의 분산분석 결과.....	150
[별첨 5] 정규직/비정규직/무기계약직, 실무자/관리자/임원이상, 20대/30대/40대/ 50대 이상과 유연근무 선호 방향 및 개선사항의 분산분석 결과.....	158

그림목차

[그림 Ⅲ-1] 유연근무 선호형태: 연령별 비교	19
[그림 Ⅲ-2] 유연근무 선호형태: 직위/직급별 비교	21
[그림 Ⅲ-3] 유연근무 선호형태: 기관의 기능특성별 비교	23
[그림 Ⅲ-4] 유연근무제 활성화를 위한 개선방향: 연령별 비교	28
[그림 Ⅲ-5] 유연근무제 활성화를 위한 개선방향: 결혼여부별 비교	29
[그림 Ⅲ-6] 유연근무제 활성화를 위한 개선방향: 직위/직급별 비교	30
[그림 Ⅲ-7] 시간제 근무활용 동기: 성별 비교1)	36
[그림 Ⅲ-8] 시간제 근무활용 이유: 결혼여부별 비교1)	39
[그림 Ⅲ-9] 탄력근무제제 활용 이유: 성별 비교1)	43
[그림 Ⅲ-10] 탄력근무제 미활용 이유: 연령별 비교	46
[그림 Ⅲ-11] 탄력근무제 활용 이유: 혼인여부에 따른 비교1)	47
[그림 Ⅲ-12] 근무시간선택제 활용 이유: 혼인여부별 비교1)	54
[그림 Ⅲ-13] 집약근무제 활용 이유: 성별 비교1)	59

I. 연구배경 및 목적

1. 유연근무제 도입과 확산

- 여성들의 노동시장참여 증가와 저출산 및 고령화 현상이 심화됨에 따라 전통적인 근로형태에 대한 재검토 필요
 - 기존의 근로형태는 부양가족이 있는 여성인력에게 부담이 되고 있을 뿐만 아니라, 저출산을 심화시킴으로서 장래 국가적인 인적 자원 수급과 확보에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예견
 - 실질적으로 출산과 양육이 가능한 근무환경조성 필요성 확산
 - 따라서, 일과 가정이 양립할 수 있는 새로운 방식의 근로형태를 도입·확산할 필요성 증가
- 정부는 일과 가정이 양립할 수 있는 조화로운 근로문화·환경이 공공기관에서 정착·확산할 수 있도록 가족친화적(family-friendly)인 유연근무제(flexible workplace) 활성화를 추진하고 있음
 - 2011년 1월부터 공기업과 준정부기관을 대상으로 유연근무제 실시를 권고하고 있음
- 2011년도 유연근무제 현황조사에서 유연근무제 활용수준은 아직 낮으나, 유연근무제 활용경험자들의 만족도가 높고, 향후 지속적인 활용가능성이 높은 것으로 확인
- 일과 가정양립을 통해 공공기관의 숙련된 노동인력의 이탈을 방지하고 업무수행 능력을 제고하기 위해서는 유연근무제의 제도적 환경과 실제 활용행태에 대한 정기적인 점검 필요

2. 활성화를 위한 정책방향 모색

- 정부는 유연근무제에 대한 공공기관 근로자들의 인식 및 태도조사를 통해 활용 현황 및 의견을 조사하여 유연근무 방식과 활용절차를 설계하고, 도입과 확산을 위한 지침을 작성하여 제시할 필요성 있음
- 공공기관은 특수목적으로 설립된 조직으로 기관의 규모, 인적 자원의 구성, 업무성격의 차이가 있기 때문에, 다양한 기관을 대상으로 유연근무제 활용현황과 제도적 개선방향에 대한 의견을 조사
- 본 연구는 설문조사를 중심으로 공공기관 유연근무제 활성화를 위한 환경조성과 제도개선방향 모색

II. 설문조사 개요

1. 개요

- 현재 탄력근무제(시차출퇴근제)를 중심으로 다양한 유연근무형태가 제도화되기 시작하였으나, 전반적으로 도입기관들이 많지 않고, 도입 이후 실질적인 활용수준, 활용실태에 대한 정보가 부재하여 향후 유연근무제 개선을 위한 점검 작업 필요
- 주요 공공기관 가운데 유연근무제를 도입하여 활용하고 있으며, 잠재적으로 활성화 가능성이 높은 기관들을 선정하여 활용실태와 활용근로자들의 경험을 조사하기 위한 설문조사 설계 및 실시

2. 대상기관

- 가장 보편적으로 활용하고 있는 탄력근무제이외 근무시간선택, 집약근무, 재량근무, 재택근무, 스마트워크를 제도화하고 있거나 활용하고 있는 기관들을 중심으로 대상기관 선정
 - 연구진흥형, 산업형, 기금·금융형 뿐만 아니라 다양한 분야에서 활동 중인 공공기관들을 포함하여 선정
 - 또한, 대상기관 선정 시 여성근로자 비율 고려하여 여성근로자 비율이 높은 기관을 우선적으로 포함
- 총 31개 공공기관을 설문대상 기관으로 선정하였음
 - 공무원연금공단, 건강보험심사평가원, 국민체육진흥공단, 국립공원관리공단, 교통안전공단, 과학기술정책연구원, 노사발전재단, 농업기술실용화재단, 서울대학

교 병원, 선박안전기술공단, 예금보험공사, 예술의 전당, 정보통신산업진흥원, 중소기업기술정보진흥원, 한국고전번역원, 한국남부발전, 한국도로공사, 한국보건복지인력개발원, 한국산업기술진흥원, 한국수산자원관리공단, 한국수자원공사, 한국소비자원, 한국언론진흥재단, 한국여성정책연구원, 한국원자력연구원, 한국장학재단, 한국전기안전공사, 한국전자통신연구원, 한국정보화진흥원, 한국주택금융공사, 한국환경정책평가연구원(이상 31개 기관)을 대상으로 설문조사 실시

3. 설문지 구성

- 설문지의 주요구성은 (1) 유연근무제의 설계방향, (2) 유연근무제 활성화를 위한 개선방안, (3) 유연근무제 유형별 활용경험과 만족도, (4) 응답자의 기본정보에 관한 항목으로 구성하였음
- 유연근무제의 설계방향에 관련하여서는 시간의 유연성과 장소의 유연성 및 장기연수 및 휴가에 관련한 질문들로 구성
- 유연근무제 활성화를 위한 개선방안을 묻는 설문항목은 조직문화 및 기관의 인력관리시스템의 제도적 환경, 물리적 여건에 관한 질문을 중심으로 구성
- 유연근무제 활용경험에 관한 설문은 활용경험 유무, 경험자의 활용 동기, 경험자의 만족도, 및 활용하지 않은 근로자의 미활용 이유에 대한 질문으로 구성하였음
 - 이와 함께 전반적으로 유연근무제를 활용하다가 중단한 경험이 있는 인력들의 중단사유에 대한 질문도 포함하였음
- 향후 유연근무제 활성화 과정에서 고려할 수 있는 시사점을 발굴하기 위해 전체 설문응답자들을 대상으로 향후 활용의사가 있는 유연근무제 유형과 이를 선택한 동기에 대한 질문도 포함하였음

- 설문지의 적실성을 높이기 위하여, 공식적인 설문조사를 실시하기 이전에 2회의 파일럿조사를 실시하였으며, 이를 통해 설문문항을 점검·수정하였음

4. 설문조사

- 설문조사기간은 2012년 10월8일부터 2주간으로 하여 실시하였음
- 설문대상 31개 기관에서 근무하는 10,730명을 대상으로 유연근무제 활용현황과 경험 및 인식수준에 대해 조사하였으며, 8,955명으로부터 설문지를 회수하여 총 회수율은 83.5% 수준이며, 이 중에서 신뢰성이 떨어지는 790명의 설문응답은 제외하여, 8,165명의 응답을 분석함(최종회수율: 80.3%)
 - 기관별 정원이 500명 이하인 기관은 전수조사를 실시하였으며, 500명 이상인 기관은 직급과 근무지를 고려하여 500명을 추출하여 조사하였음
 - 표본추출 시 가급적 기관의 남녀비율, 직급별 비율을 반영하여 추출
 - 회수된 8,955명의 설문지 가운데 응답신뢰성이 떨어지는 790명의 응답지는 분석에서 제외하였음
 - 질문에 대해서 신뢰할 수 있는 답변이라고 보기 힘든 패턴이 있는 응답성향 (patterned responses)¹⁾이나 전체적으로 특정번호로 고정되어 선택한 경우는 제외함²⁾

1) 선택형 응답에 패턴이 있는 경우로 1234567 1234567 이나 123454321 123454321 같은 응답 형태는 제외하였음

2) 설문 문항별로 무응답이나 중복응답 등 결측처리된 사례의 차이가 있어 응답관측치 규모에 차이가 있음

Ⅲ. 분석결과

1. 유연근무 선호형태

가. 개요

- 주요 31개 공공기관에서 근무하는 인력들이 활용하기 희망하는 유연근무제의 설계 방향을 업무시간, 장소의 시각에서 질문하였음
 - 업무시간차원에서는 일일 업무시간규모의 선호수준(양적측면)과 근무시간선택의 유연성 희망수준 확인하였으며, 이와 함께 업무장소 선택에 대한 선호수준도 확인하였음
 - 전통적인 유연근무형태가 아닌 장기휴가 및 연수에 대한 의견도 조사함
- 설문을 통해 조사된 근무유연성 확보방향에 대한 선호도를 연령별, 성별, 혼인여부별, 직위직급별, 산업특성별 분류로 나누어 분석함

〈표 Ⅲ-1〉 유연근무 선호형태

선 호 형 태	전체	
	평균	표준편차
1. 일일 업무시간 단축	4.42	1.567
2. 일일 업무시간 증가, 휴일일수의 증가	4.48	1.713
3. 원하는 시간 선택 근무	5.36	1.449
4. 원하는 장소 선택 근무	5.11	1.539
5. 업무량에 따른 출퇴근 시간 자율제	5.41	1.479
6. 1개월 이상 장기휴가 혹은 연수	5.88	1.366

주: 7점 척도 기준임³⁾

- 앞으로 바라는 유연근무의 방향의 1순위는 평균 5.88점으로 1개월 이상 장기 휴가 혹은 연수로 나타남
 - 2순위로는 업무량에 따른 출퇴근 시간의 자율적 조정(5.41점), 그리고 원하는 시간 선택근무(5.36점) 순으로 선호가 강하였으며, 원하는 장소 선택근무 평균 5.11점이었음
 - 시간의 유연성에 대한 선호가 장소의 유연성보다 상대적으로 강한 것으로 나타남
 - 현재의 총 업무시간이나 업무일수 자체를 조정하는 방안에 대해서는 다소 회의적인 시각이 존재함

나. 범주별 분석결과

1) 성별 비교

- 성별에 따라서 희망하는 유연근무의 방향 선호도 1순위는 모두 '1개월 이상 장기 휴가 혹은 연수'이며, 성별에 따른 차이는 나타나지 않음

〈표 Ⅲ-2〉 유연근무 선호형태: 성별 비교

선 호 형 태	남 자		여 자	
	평균	표준편차	평균	표준편차
1. 일일 업무시간 단축	4.32	1.584	4.64	1.507
2. 일일 업무시간 증가, 휴일일수의 증가	4.54	1.699	4.34	1.740
3. 원하는 시간 선택 근무	5.28	1.471	5.54	1.382
4. 원하는 장소 선택 근무	5.04	1.556	5.28	1.487
5. 업무량에 따른 출퇴근 시간 자율제	5.32	1.510	5.61	1.388
6. 1개월 이상 장기휴가 혹은 연수	5.79	1.403	6.07	1.258

주: 7점 척도 기준임

3) 본 보고서에서는 7점 척도를 적용하면, 6.3점(90%), 5.6점(80%), 4.9점(70%)을 기준으로 관측치를 상대적으로 해석함

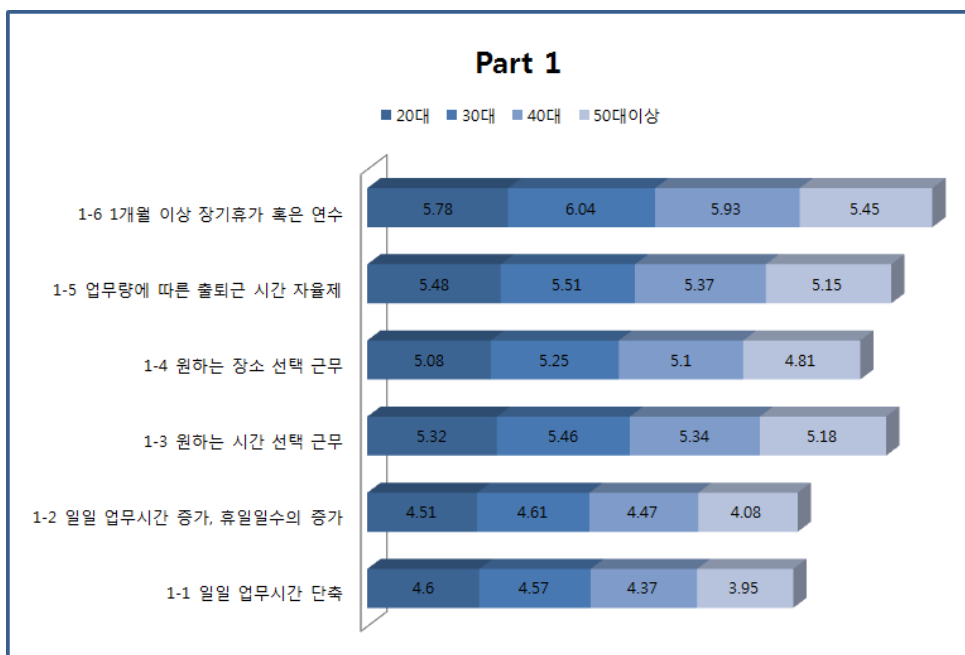
- 항목별 성별을 기준으로 선호방향에 대한 차이는 발견되지 않고 있으나, 여성의 경우 거의 모든 항목의 평균값이 남성보다 높게 나타나고 있음
 - 일반적으로 유연성 수준이 높거나 개인별 자율성 범위가 넓은 형태로 근무유연성을 선호하는 경향이 큼
 - 이는 여성근로자들이 상대적으로 남성보다 근무방식의 유연한 변화에 대해 필요성을 더 느끼고 있는 것으로 볼 수 있음
 - 기존의 일일업무시간을 단축하는 것과 일일업무시간을 늘려 근무일수를 줄이고 휴일을 늘리는 방식에 대한 선호는 다른 방식에 비해 낮은 것으로 파악됨
 - 전반적으로 기존의 일일업무시간 자체를 조정하는 방안에 대해서도 다소 긍정적인 의견을 보이고 있으나, 다른 형식에 비해서는 선호도가 낮음
 - 우리나라에서 단시간근무제와 같은 업무시간 단축방식이 근무의 유연성을 확보하는 방안이기보다는 불안정적인 고용형태나 임금감소로 인식되는 측면이 강한 현상을 반영한 것으로 추측할 수 있음
- 남성과 여성근로자 모두 장소보다는 시간의 유연성 확보에 대한 관심이 더 많은 것으로 확인되었음

2) 연령별 비교

- 연령대별로 선호하는 유연근무 방향의 1순위는 1개월 이상 장기 휴가 혹은 연수로 연령에 따른 차이없이 대부분 일치하고 있음
 - 연령별 분석결과 유연근무형태에 대한 선호도 순위에는 큰 차이가 없으나, 50대 이상의 경우 다른 연령대에 비해 대부분 유연근무형태의 필요성에 대한 인식수준이 다소 낮은 것으로 파악됨
 - 50대의 경우, 출산과 양육의무와 상대적으로 거리가 있는 연령대이며, 이미 오랜 기간 전통적인 근무형태에 적응하고 있음을 암시
 - 특히, 50대 이상의 경우 '장소의 유연성'에 대한 선호도(4.81)가 다른 연령대에 비해 낮게 나타나고 있음
 - 20대와 40대의 응답성향은 거의 일치하고 있는 것으로 나타남

- 반면, 30대의 경우 다른 연령대와 비교하면, 유연근무 형태와 상관없이 모든 문항에서 필요성 인식수준이 가장 높은 것으로 확인됨
- 설문에 응답한 공공기관 근로자들 가운데 가장 적극적으로 활발하게 업무를 수행하여야 할 30대 인력군(群)에서 근무방식의 변화를 가장 강하게 인식

[그림 Ⅲ-1] 유연근무 선호형태: 연령별 비교



주: 7점 척도 기준임

- 50대를 제외하고도 20-40대 연령대에서 일과 가정의 양립을 위한 근무시간과 장소에 대한 유연성을 필요로 하고 있으나, 30대가 특히 더 높게 나타나고 있는 것은 이 연령대가 다른 연령대에 비하여 유아기-유년기에 해당하는 자녀가 있을 확률이 더 높다는 점을 유의해야함을 암시하고 있음
 - 30대가 실질적으로 일과 가정의 양립에 대한 갈등이 가장 클 수 있는 연령대라는 점에서 유연근무의 필요성 재확인
- 모든 연령대에서 시간의 유연성에 대한 선호가 장소의 유연성에 대한 선호보다 높게

나타남

- 일일 업무시간의 단축을 제외한 모든 문항에서 30대의 선호강도가 가장 강하게 나타났음
- 이는 유연근무에 대한 수요가 다른 연령대에 비해 30대에서 가장 크다는 것을 암시

3) 결혼여부에 따른 분석결과

- 기혼인력과 미혼인력간의 유연근무형태의 선호순위 차이가 없으며, 두 인력군(群) 모두 ‘장기휴가 혹은 연수’를 가장 선호하고 있었으며, 그 다음으로는 ‘업무량에 따른 출퇴근시간 자율제’를 선호하고 있었음
- 거의 모든 문항에서 기혼자와 미혼자의 선호강도도 유사하게 나타남

〈표 Ⅲ-3〉 유연근무의 선호형태: 결혼여부별 비교

선 호 형 태	기혼		미혼		기타	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
1. 일일 업무시간 단축	4.36	1,612	4.55	1,463	4.23	1,493
2. 일일 업무시간 증가, 휴일일수 증가	4.43	1,742	4.57	1,655	4.65	1,562
3. 원하는 시간 선택 근무	5.35	1,474	5.38	1,398	5.55	1,484
4. 원하는 장소 선택 근무	5.11	1,570	5.12	1,471	5.08	1,685
5. 업무량에 따른 출퇴근 시간 자율제	5.38	1,515	5.47	1,403	5.68	1,347
6. 1개월 이상 장기휴가 혹은 연수	5.87	1,389	5.89	1,315	5.73	1,485

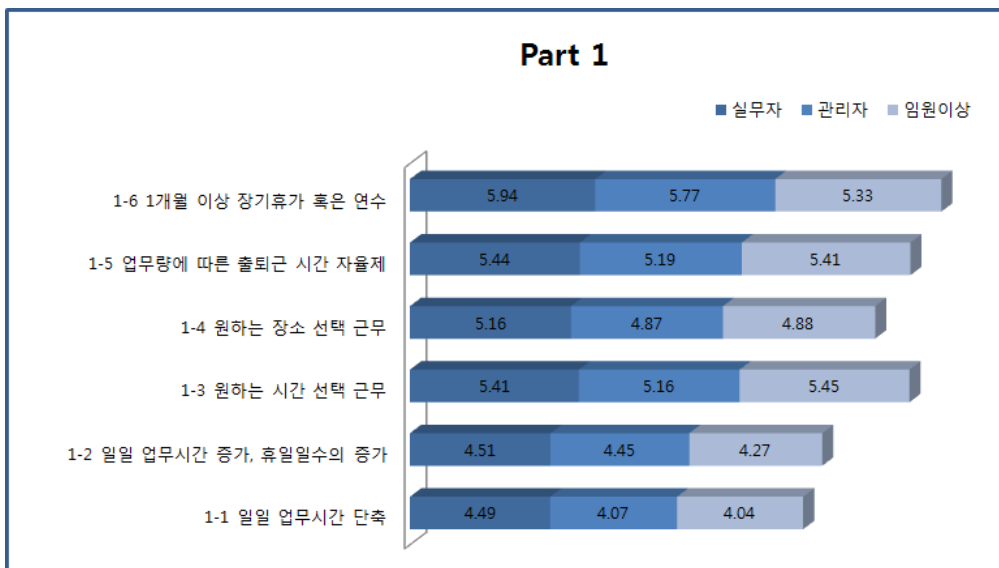
주: 7점 척도 기준임

4) 직위/직급 차이에 따른 분석결과

- 직위/직급별 분석결과에 따르면, 실무자와 관리자들은 ‘장기 휴가 혹은 연수’ 필요성에 대한 인식이 가장 높은 것으로 나타났으며, 다른 범주별 분석결과와 같이 ‘업무량에 따른 자율출퇴근제’가 2순위로 확인됨

- 반면, 설문대상기관의 임원 경우는 다른 범주별 분석결과와 달리, ‘원하는 시간 선택 근무’에 대한 선호가 가장 강한 것으로 나타났으며, ‘업무량에 따른 자율출퇴근제’에 대한 선호가 2순위로 나타났음
 - 임원의 경우, ‘장기휴가나 연수’에 대한 선호도 높게 나타났으나, ‘자율출퇴근제’와 ‘원하는 시간선택’와 같이 시간적 유연성과 자율성에 대한 선호가 높게 나타나고 있음
 - 업무의 발생과 처리가 전통적인 업무시간프레임 안에서 이루어지기 보다는 일상적 업무시간 이외에 발생하거나 처리하여야 하는 경우가 많기 때문일 것으로 추정할 수 있음

[그림 Ⅲ-2] 유연근무 선호형태: 직위/직급별 비교



주: 7점 척도 기준임

- 거의 모든 유연근무방식에 대한 실무자들의 선호수준이 관리자나 임원들보다 높게 나타나고 있음
 - 임원군(群)의 선호강도가 가장 높았던 ‘시간의 자율성’을 제외한 모든 유형에서 실무자들의 선호강도가 다른 인력군(群)에 비해 가장 높았음
 - 특히, ‘장소의 유연성’ 문항에 대한 임원과 관리자의 응답성향과 실무자의 응답수

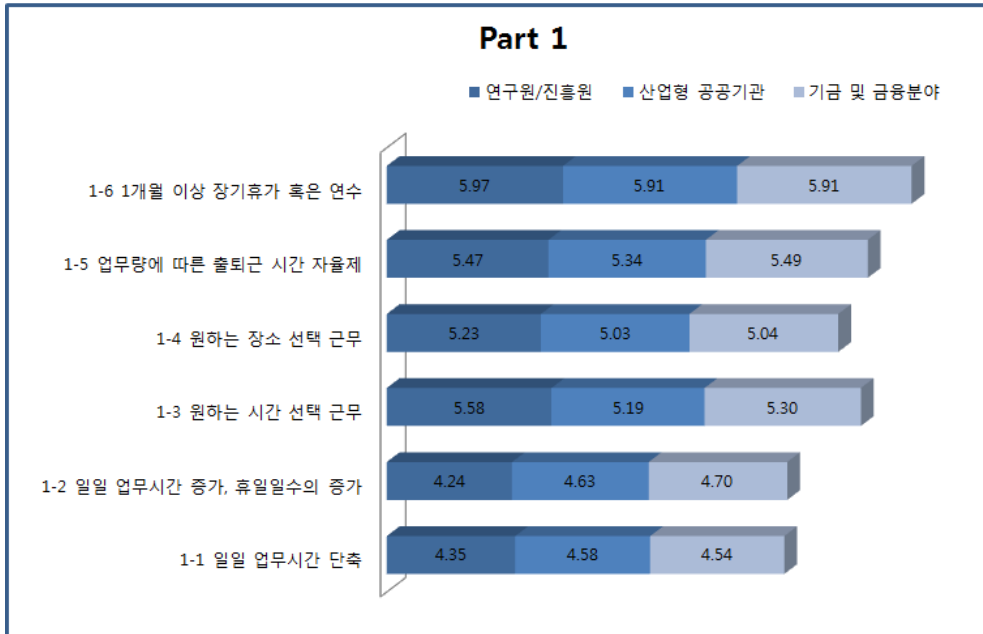
준을 유의하여 비교할 필요성 있음

- 실무자보다 관리책임이 강한 관리자들과 임원의 경우, 유연근무의 필요성은 인식하고 있으나, 실무자보다는 관리자적 시각이 다소 반영된 것으로 볼 수 있음
- '장소의 유연성'에서 나타나는 선호강도의 차이가 이를 간접적으로 반영한 것으로 판단됨

5) 기관의 주요기능 특성차이에 따른 분석결과

- 설문대상 기관중에서 연구/진흥기관, 산업형 기관, 금융 및 기금형 기관을 구분하여 비교하여도 주요기능의 특성과 상관없이 모든 유형의 기관에서 '1개월 이상 장기 휴가 혹은 연수'를 공통적으로 가장 선호하는 것으로 조사
- 연구진흥기능 중심의 공공기관, 산업형 공공기관, 기금 및 금융분야 공공기관 등 기관의 기능특성에 따라서 특별한 차이는 없음
 - 다만, 기관별 유연근무에 대한 선호강도는 2순위에서 차이 발생
 - 연구진흥분야의 경우, '근무시간 선택의 자율성'을 선호하는데 비해, 산업형 공공기관과 기금 및 금융분야의 공공기관의 경우, '업무량에 따른 출퇴근시간 자율제'를 2순위로 선호하였음
 - 선호강도 2순위가 다르게 나타나고 있으나, 모두 장소보다는 '시간적 유연성 및 자율성'을 전제로 한다는 점에서 공통점을 가지고 있음

[그림 III-3] 유연근무 선호형태: 기관의 기능특성별 비교



주: 7점 척도 기준임

- 산업형 기관이나 기금 및 금융분야 공공기관과 비교하여 연구·진흥 공공기관 근로자들의 시간과 장소의 자율성과 유연성에 대한 선호강도가 상대적으로 큰 것으로 나타남
 - 연구중심 업무의 특성상 시간과 장소의 제약으로부터 자유롭고 독립적으로 수행할 수 있기 때문

다. 합의/고려사항

- 유연근무 방향에 대한 기타의견에서 다양한 의견 제시됨
 - 정규 근무시간을 충족하면서 쉴 수 있는 제도, 안식년 혹은 유급 장기 휴식 등의 의견 제시
 - 다른 항목에 비해 근무시간 단축에 대한 선호가 낮은 것은 시간제근무가 정규직 근로자에게는 일반적이지 않은 근무형태이기 때문임
 - 즉, 시간제근무로 얻는 유연성보다는 시간제 근무로 발생하는 임금감소와 고용

지위 불안과 같은 부작용에 대한 인식이 더 강한 것으로 보임

- 유연근무방식에 대한 고민이외에도 진정한 의미의 유연근무가 활성화될 수 있는 환경이 조성되어야 한다는 의견도 다수 확인되었음
- 연령별, 성별, 혼인여부에 따라서는 차이 없이 1순위로는 1개월 이상 장기휴가 혹은 연수, 2순위로는 업무량에 따른 자율출퇴근시간제를 선호하였음
 - 각 범주별 비교에서 비교집단별 선호순위에는 큰 차이가 없었으나, 동일 방식의 유연근무에 대한 선호강도에서 차이가 있음
- 세 유형(산업, 금융, 연구)의 공공기관에서 근무시간과 장소선택 자율성에 대한 선호강도가 모두 높게 나타남
 - 그 중에서도 연구진흥기능 중심의 공공기관 근로자들의 선호강도가 더 강한 것으로 확인됨
- 일일 업무시간의 단축에 대해 설문 응답자들의 선호강도는 다른 질문에 비해 상대적으로 낮게 나타나고 있음
 - 즉, 현행 정규직 근로시간인 주 5일 40시간, 일일 8시간의 근무시간에 대해서 불만족하고 있는 상태는 아닌 것으로 판단됨
 - 이는 단시간근로제와 연계하여 해석할 필요가 있으며, 현재 단시간근로를 유연근무형태이기보다 임금이 감소하는 특수근무형태로 인식되고 있는 실정을 반영하고 있는 것으로 보임
- 대다수의 응답자들이 유연근무의 방향에 대해 실질적이고 안정적인 정착을 원하고 있으며, 그러한 정착을 통해 점진적으로는 장기적인 휴가를 갈 수 있는 환경이 마련되기를 기대하는 것으로 나타남

2. 유연근무제 활성화를 위한 개선방향

가. 개요

- 공공기관에서 유연근무제를 활성화하기 위한 환경조성과 개선되어야 하는 문제점들에 대한 근로자의 태도를 조사하였으며, 응답내용을 연령별, 성별, 결혼여부별, 직위·직급별, 기관의 주요 기능적 특성을 기준으로 구분하여 비교
- 주요 설문취지는 근로자들이 유연근무제를 필요에 따라 효과적으로 활용케 하기 위해서 먼저 개선되어야 하는 점들을 조직문화, 제도적 구비수준, 물리적 환경 및 지원관점에서 평가

나. 일반적인 경향

- 유연근무를 위해 개선되어야 하는 사항에 대해서는 평균 5.83으로 업무부여 이후 자율성을 인정해야 한다는 응답이 상대적으로 높게 나타남

〈표 Ⅲ-4〉 유연근무제 활성화를 위한 개선방향

개 선 방 향	전체응답	
	평균	표준편차
1. 자리를 지켜야만 일이 된다는 인식개선	5.65	1.298
2. 상사들이 먼저 유연근무제를 활용	5.67	1.310
3. 개인 업무의 명확한 부여	5.75	1.160
4. 모든 업무의 매뉴얼화	5.14	1.413
5. 공정한 성과평가 제도 마련	5.78	1.173
6. 자기개발과 여가를 위한 지원제도 필요	5.68	1.257
7. 근로자 역량 강화가 우선	5.65	1.203
8. 업무부여 이후 자율성 인정	5.83	1.087
9. 유연근무를 위한 기기·시설 지원	5.54	1.244
10. 보다 정밀한 근태관리 제도 필요	5.24	1.407

주: 7점 척도 기준임

- 이와 함께 공정한 성과평가시스템 구축(5.78)도 중요한 요인으로 인식되고 있었으며, 업무의 매뉴얼화, 근태관리와 같은 통제적 접근에 대한 선호강도가 가장 낮았음
- 자율성과 조직문화의 수용도를 제고하기 위한 방안을 긍정적으로 평가하는 반면, 자율성을 제한하는 방식에 대해서는 상대적으로 부정적인 견해가 많았음

다. 범주별 분석

1) 성별 분석결과

- 남성과 여성근로자 모두 설문에서 제시한 개선방향에 전반적으로 동의하고 있음을 확인
 - 7점 척도에서 모든 문항의 평균값이 6점에 가깝게 조사되었음
- 성별을 기준으로 비교하면, 가장 필요한 개선방향으로 인식되고 있는 것은 ‘업무부여 이후 자율성이 부여’라는 점으로 남녀 모두 일치된 의견 제시
 - 남성의 경우, ‘공정한 성과평가’와 ‘명확한 개인 업무부여’에 대한 선호강도가 2-3순위로 나타났으며, 여성의 경우, 업무부여 이후 자율성을 인정하여야 한다고 선호하고 있으나, ‘명확한 개인 업무부여’와 ‘공정한 성과평가’에 대한 선호강도가 2-3순위로 확인됨
 - 성별에 따라, 2-3순위 선호강도가 순위가 뒤바뀌었으나, 강도의 차이가 미비하여 큰 차이가 있다고 볼 수는 없음
- 남녀 근로자 모두에게서 선호수준이 가장 저조한 개선영역은 ‘정밀한 근태관리’와 ‘업무의 매뉴얼화’로 확인됨
 - 업무의 매뉴얼화와 정밀한 근태관리는 업무의 자율성 강화와 상반되는 성격이 강하기 때문에, 궁극적으로 유연근무제 확산을 위한 개선방향으로는 다른 대안보다 설득력이 약한 것으로 판단됨

〈표 Ⅲ-5〉 유연근무제 활성화를 위한 개선방향: 성별 비교

개 선 방 향	남자		여자	
	평균	표준편차	평균	표준편차
1. 자리를 지켜야만 일이 된다는 인식개선	5.62	1.311	5.71	1.270
2. 상사들이 먼저 유연근무제를 활용	5.67	1.307	5.69	1.315
3. 개인 업무의 명확한 부여	5.71	1.169	5.85	1.137
4. 모든 업무의 매뉴얼화	5.06	1.428	5.34	1.362
5. 공정한 성과평가 제도 마련	5.74	1.192	5.84	1.130
6. 자기개발과 여가를 위한 지원제도 필요	5.67	1.260	5.72	1.254
7. 근로자 역량 강화가 우선	5.62	1.213	5.72	1.174
8. 업무부여 이후 자율성 인정	5.80	1.088	5.89	1.085
9. 유연근무를 위한 기기·시설 지원	5.51	1.252	5.60	1.228
10. 보다 정밀한 근태관리 제도 필요	5.20	1.425	5.34	1.361

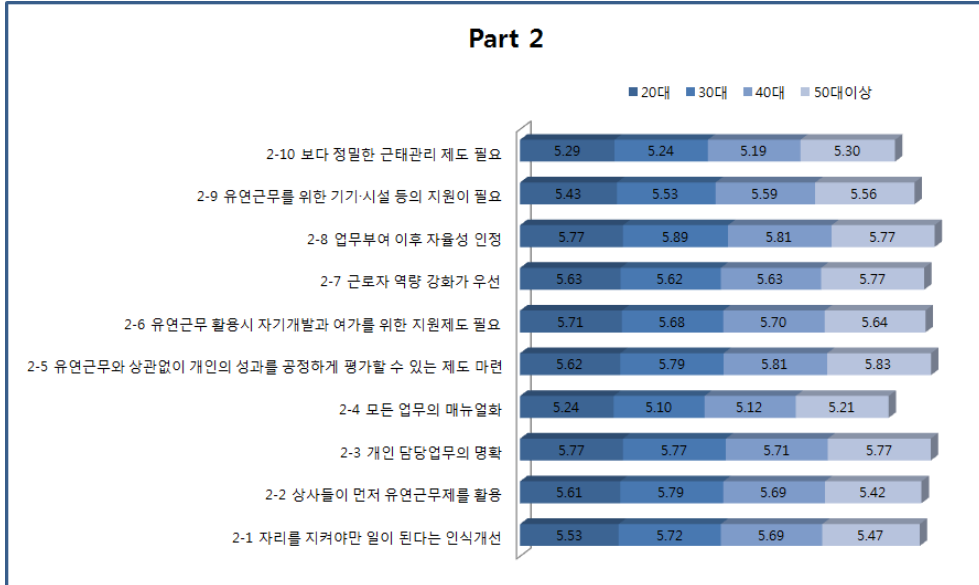
주: 7점 척도 기준임

2) 연령별 분석결과

- 연령별로는 20대, 30대, 40대, 50대 이상에 대해서 개선방향 1순위 선호강도에 차이가 나타남
 - 20대의 경우 ‘명확한 개인 업무부여,’ ‘업무부여 이후 자율성 인정’해야 한다는 개선방향에 대한 선호강도가 큼
 - 반면, 30대는 ‘업무부여 이후 자율성 인정’에 대한 선호강도가 크게 나타났으며, 40대의 경우는 ‘공정한 성과평가’와 함께 ‘업무부여 이후 자율성 인정’과 같은 개선방향에 대한 공감도가 1순위로 동일하게 나타났음
 - 50대의 경우, 유연근무와 상관없이 개인의 성과를 공정하게 평가할 수 있는 제도의 마련을 우선시 하고 있음

- 유연근무제를 위해 ‘모든 업무를 매뉴얼화’한다는 방향에 대해서는 모든 연령대의 인식이 다른 개선방향에 비해 상대적으로 부정적인 것으로 나타남

[그림 III-4] 유연근무제 활성화를 위한 개선방향: 연령별 비교



주: 7점 척도 기준임

- 문항별로 개선방향에 대한 선호강도를 분석하면 50대 이상의 선호와 다른 연령대의 선호수준 사이에 강도 차이가 나타나고 있음
 - 상사들이 먼저 유연근무제를 활용하여야 한다는 의견은 30대에서 가장 강하게 나타났으며, 50대 이상에서 가장 낮은 강도를 보이고 있음
 - 근로자들의 역량강화가 우선되어야한다는 개선방향에 대한 공감도는 50대 이상에서 가장 높게 나타났으며, 다른 연령대에서는 비슷한 수준으로 파악
 - ‘자리를 지켜야만 일이 된다는 인식개선’의 필요성은 30대에서 가장 높았으며, 50대 이상에서 가장 낮게 나타났음
 - ‘공정한 성과평가’의 필요성은 50대 이상에서 가장 높았으며, 20대 이상에서 가장 낮게 나타났음

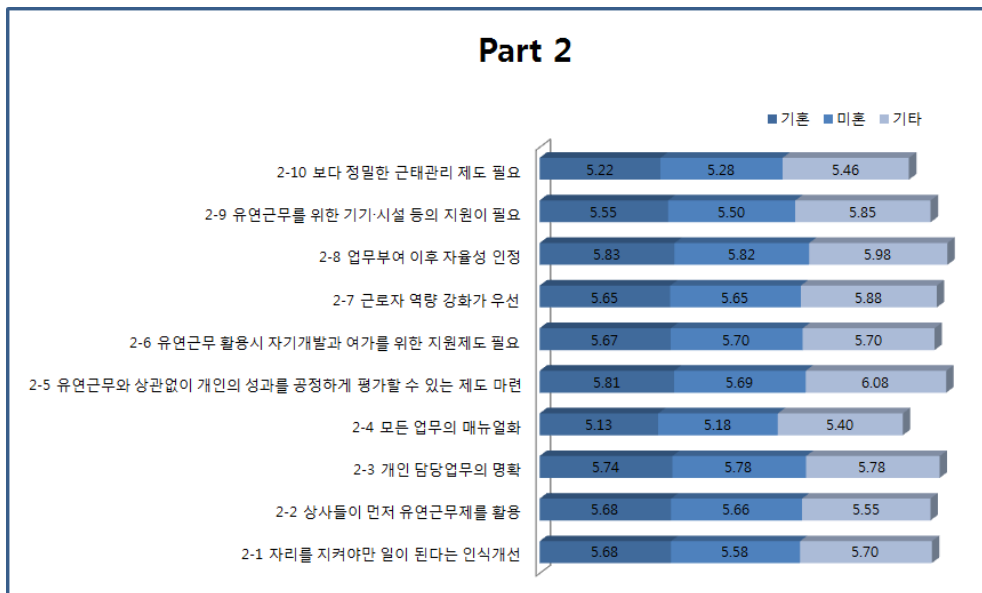
- 50대의 응답은 유연근무제 도입 기반을 조성하는 방향에 대해서는 동의하고 있으나, 20-30대 근로자보다 성과평가와 역량강화, 근태관리 등 관리중심적인 접근도 중요하게 인식하고 있는 것을 확인

3) 결혼여부별 분석결과

□ 결혼여부에 따라서 조금씩 선호도의 차이가 나타남

- 기혼의 경우, 1순위로 ‘업무부여 이후 자율성인정,’ 2순위로 ‘유연근무와 상관없이 개인의 성과를 공정하게 평가할 수 있는 제도가 마련’되어야 한다는 의견임
- 미혼의 경우에도 ‘업무부여 이후 자율성을 인정’해야 한다는 것이 1순위이나, 2순위가 ‘명확한 개인별 업무부여’인 것으로 나타남
- 기타(사별, 이혼)의 경우, 유연근무와 상관없이 개인의 성과를 공정하게 평가할 수 있는 제도의 마련이 1순위, 2순위의 경우 업무부여 이후 자율성 인정이라는 의견이 나타남

[그림 Ⅲ-5] 유연근무제 활성화를 위한 개선방향: 결혼여부별 비교



주: 7점 척도 기준임

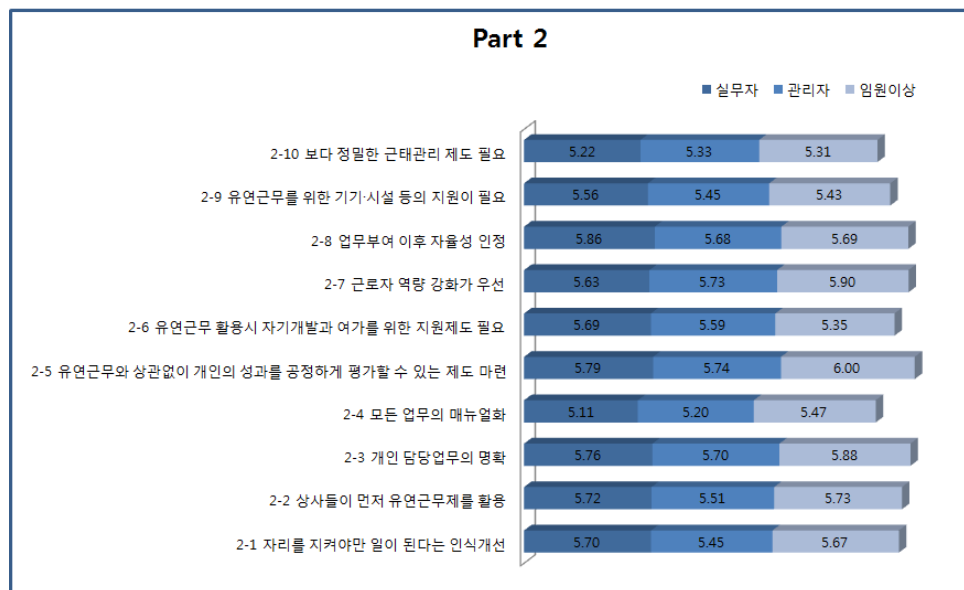
□ 기혼근로자와 미혼근로자 사이의 차이는 크게 나타나지 않음

- 다만, 기혼근로자가 공정한 평가제도의 필요성을 미혼근로자보다는 좀 더 강조하고 있음

4) 직위/직급별 분석결과

- 응답자들의 직위에 따라 유연근무제 활성화 방안에 대한 인식의 차이가 있음
 - 실무자의 경우 1순위로 '업무부여 이후 자율성을 인정'해야 한다고 나타났으며, 2순위로 유연근무와 상관없이 개인의 '성과를 공정하게 평가'할 수 있는 제도를 마련해야 한다고 응답함
 - 관리자의 경우, '근로자 역량강화'와, '명확한 개인별 업무배정'에 대한 선호강도가 높게 나타내었고, 임원의 경우, 공정한 성과평가제도 마련과, 근로자 역량강화를 우선시 함
- 실무자와 관리자가 모든 업무의 매뉴얼화를 상대적으로 비 선호하는 반면, 임원이상의 경우, 보다 정밀한 근태관리에 대한 제도 마련을 선호하지 않는 것으로 나타남

[그림 III-6] 유연근무제 활성화를 위한 개선방향: 직위/직급별 비교



주: 7점 척도 기준임

- 개선방향에 따라 직급별 시각 차이가 관찰되는 경우가 있으며, 실무자와 관리자·임원 간의 차이가 일반적임

- 정밀한 근태관리에 대한 실무자들의 선호강도가 관리자와 임원에 비해 낮은 것으로 나타남
 - 유연근무제를 위한 물리적 시설 지원에 대한 선호강도는 실무자가 가장 높으며, 관리자와 임원의 선호강도는 상대적으로 낮게 나타남
 - ‘업무부여 이후 자율성인정’을 강화하는 개선방향에 대해서도 실무자대비 관리자와 임원들의 체감수준이 다소 차이가 있는 것으로 확인됨
 - 유연근무제 활성화를 위해 ‘근로자의 역량강화’가 우선되어야 한다는 의견은 임원급에서 월등하게 높게 나타났으며, 실무자 레벨에 가까울수록 낮게 나타남
 - ‘업무의 매뉴얼화’에 대해서도 임원들의 선호강도가 타 직급보다 높게 나타나고 있으며, 유연근무제 활성화와 함께 ‘자기개발에 대한 지원’에 대해서는 실무자들의 선호강도가 컸으며, 임원들의 강도는 낮게 나타남
- 관리책임이 큰 임원들과 관리자 그룹에 비해 실무자관점의 유연근무제 개선방향에 대한 선호강도의 차이가 존재하였으며, 이는 업무과정의 자율성과 관리책임의 긴장 관계를 암시하는 것으로 추측됨

5) 기관의 주요업무 특성차이에 따른 분석결과

- 설문대상 기관 중에서 연구/진흥기관, 산업형 기관, 금융 및 기금형 기관을 구분비교하면, ‘1개월 이상 장기 휴가 혹은 연수’를 공통적으로 가장 선호하는 것으로 관찰
- 연구원/진흥원의 경우 1순위로 업무부여 이후 자율성 인정을 선호하였고, 2순위로는 평가 제도를 마련해야 한다고 응답함
 - 산업형과 기금관리 및 금융분야 공공기관도 1순위로 업무부여 이후 자율성을 인정해야 한다고 응답하였으나, 2순위로는 상사들이 먼저 유연근무를 활용해야 한다고 응답함

〈표 Ⅲ-6〉 유연근무제 활성화를 위한 개선방향: 산업군별 비교

개 선 방 향	연구원/진흥원		산업분야		기금/금융 분야	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
1. 자리를 지켜야만 일이 된다는 인식개선	5.73	1.271	5.74	1.260	5.58	1.239
2. 상사들이 먼저 유연근무제를 활용	5.64	1.312	5.86	1.261	5.76	1.202
3. 개인 업무의 명확한 부여	5.86	1.124	5.76	1.153	5.66	1.135
4. 모든 업무의 메뉴얼화	4.98	1.503	5.19	1.372	5.22	1.320
5. 공정한 성과평가 제도 마련	5.89	1.102	5.72	1.190	5.73	1.142
6. 자기개발과 여가를 위한 지원제도 필요	5.63	1.286	5.79	1.190	5.71	1.160
7. 근로자 역량 강화가 우선	5.69	1.200	5.70	1.187	5.56	1.153
8. 업무부여 이후 자율성 인정	5.93	1.031	5.88	1.072	5.77	1.011
9. 유연근무를 위한 기기·시설 지원	5.55	1.241	5.63	1.225	5.52	1.198
10. 보다 정밀한 근태관리 제도 필요	5.07	1.514	5.38	1.343	5.31	1.278

주: 7점 척도 기준임

- 연구 및 진흥분야와 달리 산업분야의 공공기관의 경우 직급체계가 상대적으로 다단계로 구성되어 있으며, 업무구조가 직급체계와 밀접하게 연계된 경우가 많아 하위 실무자들의 유연근무제 활용을 위해서는 직속상관들의 솔선수범이 선행되어야 한다는 의견이 큰 것으로 판단됨
- 이에 반해, 연구진흥기관의 경우 성과평가의 공정성이나 명확한 업무분장에 대한 요청이 더 큰 것으로 확인됨

라. 합의/고려사항

- 유연근무를 위해 개선되어야 하는 사항에 대해서 기타의견이 제시됨
- 인식적인 측면에 대해서는 관리자 혹은 실제 참여자들의 유연근무에 대한 긍정적인 인식이 자리 잡아야 함, 조직 내의 신뢰문화 정착 등의 의견이 제시
 - 성과측정 기법의 변화(업무량을 통한 성과측정), 짧은 시간 안에 효과를 창출 했을 경우에 판단할 수 있는 지표마련 등의 의견이 제기됨

- 유연근무를 위해 개선되어야 하는 사항에 대해서 우선적으로 요구되는 사안은 대부분 업무부여 이후 자율성 인정, 유연근무와 상관없이 개인의 성과를 공정하게 평가할 수 있는 제도의 마련이라는 응답이 대체적으로 높게 나타남
- 특히 직위/직급별로 관리자, 임원의 경우 개개인의 역량강화를 우선시 하는 반면 실무자급의 경우 자율성을 인정해야 한다는 선호도가 높게 나오는 것으로 각 직급별 특성이 유연근무제 개선사항에서 뚜렷하게 나타나는 것으로 보여짐
- 유연근무를 위해 개선되었으면 하는 사항에 대해서 살펴본 결과 대부분의 응답이 업무의 명확화나, 자율성의 인정 등의 업무와 관련된 제도의 구축을 원하였으나, 반면 업무의 매뉴얼화는 비현실적이라는 이유로 상대적으로 선호하지 않는 것으로 나타남
- 효과적인 유연근무제도의 정착을 위해서 인식적으로 유연근무제가 긍정적이라고 실제적인 근로자, 관리자, 임원 측에서 인정하는 직장 문화가 형성되어야 함
 - 업무적인 측면에서 개개인에게 독립성과 자율성을 부여함으로써, 업무에 대한 책임감과 자부심을 증진시킴으로써, 시간으로 하는 업무가 아닌, 효율성을 증가시킬 수 있는 업무추진이 될 수 있도록 독려하는 제도적인 지표 및 성과측정 방법 등이 구축되어야 할 것임

3. 시간제근무제도 활용현황

가. 개요

- 시간제근무란 통상근로시간보다 짧은 시간 근무하는 것을 의미하며, 일반적으로 유연근무 유형으로 분류되나, 우리나라의 경우 근로자의 필요에 따라 시간제 근무를 하기보다는 비정규직 일자리 중심으로 활용되는 것이 일반적이기 때문에 다른 유연근무제와 비교하여 근로자들의 인식차이가 있음

- 전체응답자 중 시간제근무를 활용한다고 응답한 근로자는 2.9%이며, 이들의 평균 활용만족도는 5.12점으로 나타남(7점 척도)
- 시간제근무를 하는 주된 원인으로 '육아 및 가정에 충실하기 위해서'라고 응답한 근로자(30.4%)가 가장 많았으며, 취미 및 여가생활을 주요 동기로 답한 경우도 23.4% 관찰됨

〈표 Ⅲ-7〉 시간제 근무활용 이유

(단위: 명, %)

활 용 이 유	전체	
	빈도	비율
1. 육아 등 가정에 충실	65	30.4
2. 학업지속유지	32	15.0
3. 취미, 여가생활	50	23.4
4. 건강상 이유	21	9.8
5. 업무량이 주 30시간 이내 처리 가능	11	5.1
6. 기타	35	16.4
합 계	214	100.0

- 시간제근무 미활용 이유로는 제도가 마련되어 있지 않아서라는 이유 외에, 소득이 줄어들기 때문에, 경력관리에 좋지 않을 것이라는 등의 다양한 이유들이 제기됨
 - 대부분 미활용 원인은 제도의 부재나 제도가 가지고 있는 단점이나 한계에 대한 부정적인 인식에서 기인한 것으로 보임

〈표 Ⅲ-8〉 시간제 근무 미활용 이유

(단위: 명, %)

미활용이유	전체	
	빈도	비율
1. 소득이 줄어들기 때문	1199	16.5
2. 성과평가에서 불이익을 받을까봐	487	6.7
3. 경력관리에 좋지 않을 것 같아서	422	5.8
4. 상사, 동료의 부정적인 인식 때문에	1116	15.3
5. 제도가 마련되어 있지 않기 때문에	2673	36.7
6. 기타	1384	19.0
합 계	7281	100.0

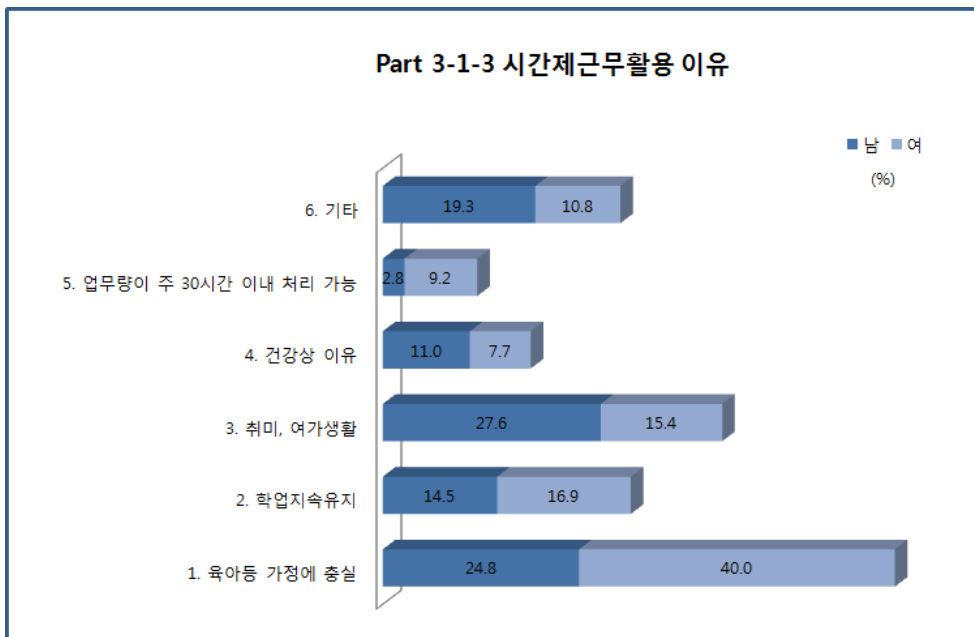
나. 범주별 분석결과

1) 성별에 따른 비교

- 성별에 따라서는 남자의 경우 3.0%, 여성의 경우 2.7%가 시간제근무를 하고 있는 것으로 응답하였음
- 시간제근무 만족도의 경우 남성이 평균 5.05(n=151) 여성이 평균 5.31(n=64)로 남성보다 여성의 만족도가 높게 나타남
 - 일반적으로 시간제근무방식을 활용하는 것에 대해 크게 만족하지는 않지만, 불만 수준이 높지 않은 것으로 판단됨
 - 육아와 가사의무 때문에 활용한다는 인력비중이 높은 여성근로자의 만족도가 남정보다는 상대적으로 높은 것으로 판단
 - 육아와 가사의무 이외의 다른 이유로 활용하는 경우에는 시간제근무에 따른 혜택이나 이익보다는 임금감소와 같이 개인이 감수해야할 부담이 발생하기 때문에 만족도에 부정적인 요인으로 작동할 수 있음
 - 남성의 만족도가 상대적으로 낮게 나타나는 것도 육아보다는 다른 이유로 활용하는 비중이 높기때문인 것으로 추정할 수 있음

- 남성의 경우 시간제근무 활용이유 1순위에 대해 취미, 여가생활 때문이라고 27.6%가 응답하였고, 여성의 경우 육아 등 가정에 충실하기 위해서가 40.0%로 나타남
 - 시간제근무방식이 아직 유연근무의 형태로 정착되지 않은 상황에서 임금감소를 감수하면서 여성들이 활용하는 주된 이유는 가사의무인 것으로 확인되었으며, 남성의 경우 취미여가생활과 함께 가사의무를 중요한 이유로 제시하고 있었음
 - 하지만, 남성보다는 여성근로자가 일-가정 양립을 위한 근무방식으로 시간제 근무를 활용하는 비중이 높았으며, 남성근로자의 경우에는 학업을 계속하거나 취미 여가생활을 위해 활용하는 비중이 높음

[그림 III-7] 시간제 근무활용 동기: 성별 비교¹⁾



주: 1) 활용자 중에서는 남성이 70.9%, 여성이 29.1%를 차지함

- 미활용 이유를 질문하는 문항에 대해서는 대다수 남성(34.8%)과 여성(41.0%) 근로자가 제도가 마련되어 있지 않기 때문이라고 응답

2) 연령별 비교

- 응답자 전체를 대상으로 연령에 따라서는 20대 3.7%, 30대 2.5%, 40대 2.3%, 50대 이상 4.2%로 50대 이상이 시간제 근무에 대해 다른 연령대 보다 가장 많은 활용률을 보임
- 시간제근무 활용에 대한 연령별 만족도는 평균 20대 5.08(n=40), 30대 4.92(n=75), 40대 5.20(n=49), 50대 이상 5.44(n=48)로 나타남
- 1순위 활용이유에 대해 20대는 취미, 여가생활(30.8%), 30~40대는 육아 등 가정에 충실(42.5%), 50대 이상 취미, 여가생활(35.6%)라고 응답하였음
 - 20대의 경우, 취미와 여가생활, 학업지속유지를 동기로 선택한 비중이 과반을 넘고 있어, 활용이유가 일-가정 양립보다는 자기개발인 것으로 추측
 - 30-40대의 경우, 육아와 가사의무가 주된 활용이유이었으며, 학업지속을 이유로 활용하는 경향은 연령대가 높아질수록 감소하는 경향이 나타남
 - 30대의 경우, 다른 연령대에 비해 취미와 여가생활이 시간제근무의 활용이유로 선호강도가 가장 낮게 나타나고 있음
 - 즉, 시간근무제를 활용하는 30대는 일-가정의 전통적인 관점에서 유연근무제에 대한 필요성을 가장 강하게 느끼고 있음
 - 50대 이상의 경우, 육아 및 가사에 대한 의무가 활용 동기로 작용하기보다는 취미 및 여가생활이 주된 이유로 파악되며, '건강상 이유'는 전반적으로 낮으나, 다른 연령대에 비해 높게 나타나고 있음

〈표 Ⅲ-9〉 시간제 근무활용 동기: 연령별 비교¹⁾

(단위: 명, %)

활 용 동 기	20대		30대		40대		50대 이상	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 육아 등 가정에 충실	6	15.4	31	42.5	20	40.0	6	13.3
2. 학업지속유지	11	28.2	14	19.2	3	6.0	2	4.4
3. 취미, 여가생활	12	30.8	8	11.0	13	26.0	16	35.6
4. 건강상 이유	4	10.3	6	8.2	4	8.0	7	15.6
5. 업무량이 주 30시간 내 처리가능	3	7.7	3	4.1	3	6.0	1	2.2
6. 기타	3	7.7	11	15.1	7	14.0	13	28.9
합 계	39	100.0	73	100.0	50	100.0	45	100.0

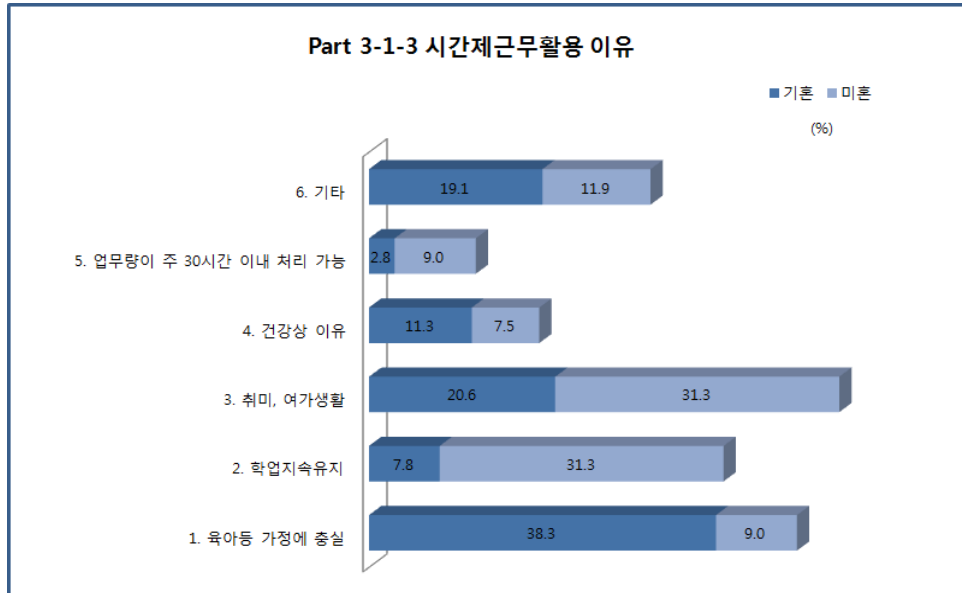
주: 1) 활용자 중에서는 20대 18.0%, 30대 35.7%, 40대 23.8%, 50대 이상 22.5%를 차지함

- 미활용 이유에 대해서는 각 연령대에 상관없이 제도가 마련되지 않아서 라는 의견이 대다수를 차지함

3) 결혼여부에 따른 비교

- 응답자 전체를 대상으로 혼인여부에 따른 활용률은 기혼의 경우 2.9%, 미혼 2.8%, 기타 2.6%로 나타남
- 혼인여부에 따른 시간제근무활용 만족도는 평균 기혼 5.24(n=143), 미혼 4.87(n=70), 기타 5.00(n=1)로 나타남
- 미혼자보다는 기혼자들의 활용만족도가 더 높은 것으로 나타나고 있음
 - 연령대가 높을수록 시간제근무제도의 활용만족도가 높은 경향이 기혼자의 만족도에 반영된 것으로 보임
- 1순위 활용이유에 대해서 기혼의 경우 육아 등 가정에 충실이 38.3%, 미혼의 경우 학업지속 유지 및 취미, 여가생활이 31.3%
- 혼인여부에 따른 시간제근무 활용이유에 대한 뚜렷한 선호도 차이가 있음

[그림 Ⅲ-8] 시간제 근무활용 이유: 결혼여부별 비교¹⁾



주: 1) 활용자 중에서는 기혼 68.1%, 미혼 31.4%, 기타 0.5%를 차지함

- 미 활용 이유에 대해서는 제도마련이 되지 않아서라는 응답이 다수의견임
 - 특이사항으로 기타(이혼, 사별 등)의 경우(25.7%), 기혼(17.6%)과 미혼 (14.0%)보다 소득이 줄어들기 때문에 시간제 근무를 미 활용한다는 의견이 상대적으로 높게 나타남

〈표 Ⅲ-10〉 시간제 근무 미활용 이유: 결혼여부별 비교

(단위: 명, %)

미 활용 이유	기혼		미혼		기타	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 소득이 줄어들기 때문	864	17.6	321	14.0	9	25.7
2. 성과평가상 불이익을 받을까봐	357	7.3	123	5.4	1	2.9
3. 경력관리에 좋지 않을 것 같아서	286	5.8	132	5.7	2	5.7
4. 상사, 동료의 부정적인 인식	799	16.3	308	13.4	3	8.6
5. 제도가 마련되어 있지 않아서	1709	34.8	941	41.0	12	34.3
6. 기타	900	18.3	472	20.5	8	22.9
합 계	4915	100.0	2297	100.0	35	100.0

다. 합의/고려사항

- 미활용이유에 대한 기타 의견에 대해서는 필요성을 느끼지 못해서, 혹은 제도에 대해서 잘 모른다는 응답이 많이 나타났으며, 업무의 특성상 이용할 수 없다는 의견이 나타남
 - 그 밖의 의견으로 업무량이 너무 많아서, 비효율적, 동료의 활용률이 적어서 등이 나타남
- 시간제 근무의 활용이유의 선호는 대부분 연령대, 성별, 혼인여부에 따라 여성이고 30대, 기혼의 경우 육아문제로 인한 이유를 제시하였고, 그 밖의 응답자들은 취미 혹은 학업 때문이라는 이유로 나누어 짐
- 미활용 이유에는 제도가 마련되어 있기 않기 때문이라는 의견이 제시되었으며, 특히 기타 의견 중에서도 필요성이 없다거나, 업무량 과다로 사용할 수 없다는 의견이 대부분의 의견으로 도출됨

4. 탄력근무제도 활용현황

가. 개요

- 탄력근무제(시차출퇴근제)는 1일 8시간 근무체제를 유지하면서 출근시간을 자율적으로 조정하는 제도를 말하며, 일반적으로 시차출퇴근제를 의미함
 - 유연근무방식 가운데 다른 형태에 비해 가장 보편화되어 있으며, 대부분 출퇴근 시간대를 1-2시간 유연하게 조정하는 제도임
- 탄력근무제를 활용하는 사람은 전체응답자 중 14.2%를 차지함
- 탄력근무제에 대한 만족도는 평균 5.53으로 다른 유연근무제 유형에 비해 가장 높은 만족도를 보이고 있음

□ 탄력근무제 활용이유는 복잡한 출, 퇴근 시간을 피하기 위해서라는 의견이 39.4%로 가장 높게 나타났으며, 그 뒤로 육아 등 가정에 충실하기 위해서라는 의견이 21.3%로 나타났음

〈표 Ⅲ-11〉 탄력근무제 활용 이유

(단위: 명, %)

활 용 이 유	전체	
	빈도	비율
1. 복잡한 출, 퇴근 시간 피하기 위해	439	39.4
2. 육아 등 가정에 충실	238	21.3
3. 학업 지속	77	6.9
4. 취미생활이나 여가생활	145	13.0
5. 기타	216	19.4
합 계	1115	100.0

□ 탄력근무제를 활용하지 않는 이유로는 일의 특성상 업무시간의 변경이 어려워서 (27.5%), 모두 일하는데 눈치가 보여서(22.4%)로 다른 항목에 비해 상대적으로 높게 나타남

〈표 Ⅲ-12〉 탄력근무제 미활용 이유

(단위: 명, %)

미 활 용 이 유	전체	
	빈도	비율
1. 일의 특성상 업무 시간 변경이 어려움	1806	27.5
2. 만성적인 야근	1045	15.9
3. 모두 일하는데 눈치 보임	1467	22.4
4. 제도가 마련되어 있지 않음	1371	20.9
5. 기타	868	13.2
합 계	6557	100.0

○ 만성적인 야근(15.9%)도 시차출퇴근제(탄력근무제)의 확산을 저해하는 주요

요인 가운데 하나로 확인

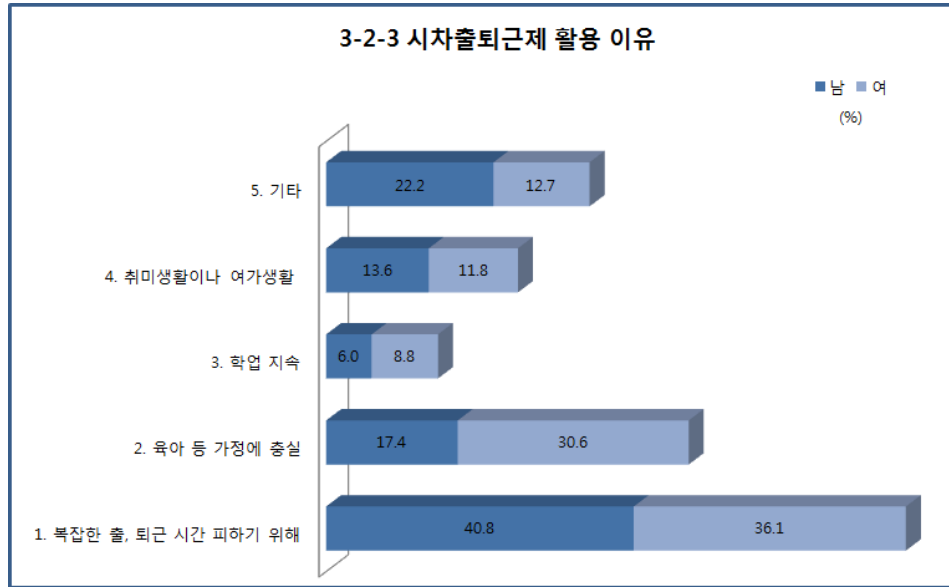
- 출근시간을 1시간 앞당겨도 야근이 불가피한 경우, 출퇴근 시간조정의 실익이 없기 때문에 탄력근무제 활용에 대한 인센티브 없음

나. 범주별 분석결과

1) 성별에 따른 비교

- 남자의 경우 14.4%, 여성의 경우 13.6%가 탄력근무제를 활용하고 있었음
- 성별에 따른 탄력근무제 평균 만족도는 남성 5.51(n=717), 여성 5.58(n=297) 수준으로 유사한 것으로 나타남
- 남성(40.8%)과 여성(36.1%) 모두 1순위로 복잡한 출퇴근 시간을 피하기 위해서 탄력근무제를 이용하고 있다고 응답하였으나, 여성의 경우 2순위로 육아 등 가정에 충실하기 위해서라는 응답이 30.6%로 1순위와 큰 차이가 나타나지 않는 비율로 나타남
 - 남성과 여성근로자 모두 탄력근무제 활용의 주요 동기는 혼잡시간대를 피하기 위한 것으로 나타남
 - 2순위 선호강도를 보면, 탄력근무제를 활용하는 남성근로자보다 여성근로자에게 상대적으로 육아의 문제가 중요한 이유가 되고 있음을 암시
- 탄력근무제는 현재 가장 보편적으로 활용되고 있는 유연근무제 형태이나, 일-가정 양립의무보다는 혼잡한 출퇴근시간의 편의 때문에 활용하는 근로자들이 상당수 있음

[그림 III-9] 탄력근무제제 활용 이유: 성별 비교¹⁾



주: 1) 활용자 중에서는 남성이 70.1%, 여성이 29.9%를 차지함

- 활용하지 않는 이유로, 남성근로자의 경우 업무특성상 시간 변경이 어렵다는 점 (30.8%), 여성의 경우, 제도가 마련되어 있지 않아서(25.9%) 라는 답변과 모두 일을 하는데 눈치가 보인다는 의견(25.7%) 비중이 상대적으로 높음

〈표 III-13〉 탄력근무제 미활용 이유: 성별 비교

(단위: 명, %)

미 활용 이유	남자		여자	
	빈도	비율	빈도	비율
1. 일의 특성상 업무 시간 변경이 어려움	1387	30.8	405	20.1
2. 만성적인 야근	764	16.9	278	13.8
3. 모두 일하는데 눈치 보임	943	20.9	519	25.7
4. 제도가 마련되어 있지 않음	843	18.7	522	25.9
5. 기타	573	12.7	293	14.5
합 계	4510	100.0	2017	100.0

- 남성근로자들보다 여성근로자들의 경우 제도미비와 조직문화로 인해 활용하기

어려운 것으로 확인

- 남성근로자들도 주변눈치로 인해 사차출퇴근 활용이 어렵다고 응답
- 만성적인 야근도 탄력근무제 활용을 제한하는 것으로 나타남

2) 연령별 비교

- 전체 응답자 가운데, 연령에 따라서 20대 10.5%, 30대 14.4%, 40대 15.0%, 50대 이상 15.9%로 연령대가 높아질수록 탄력근무제 활용률이 증가
 - 20대의 경우 시차출퇴근의 활용수준이 다른 연령대에 비해 낮음
 - 30-40대 근로자 활용규모가 가장 크나, 응답자대비 활용비중으로 보면, 50대 이상의 활용비율이 가장 높은 것으로 나타남
- 반면, 탄력근무제 만족도는 연령별로 평균 20대 5.36(n=102), 30대 5.39(n=410), 40대 5.67(n=317), 50대 이상 5.70(n=183)으로 연령대가 높아질수록 만족도가 높게 나타남
- 1순위 활용이유에 대해서는 비율의 차이는 있었으나 연령에 상관없이 복잡한 출/퇴근 시간을 피하기 위해서라고 답한 응답자 비중이 가장 많았음
 - 2순위 활용 동기로는 20대는 취미생활이나 여가생활을 위해서가 24.8%, 30대~40대는 육아 등 가정에 충실하기 위해서 각각 29.0%, 26.4%으로 확인되었으며, 50대 이상에서는 기타 답변이 많았음
 - 다른 연령대에 비해 30-40대의 경우, 직장과 가정에서 실질적인 기대역할이 가장 강한 연령대임을 반영하고 있음

〈표 Ⅲ-14〉 탄력근무제 활용 이유: 연령별 비교¹⁾

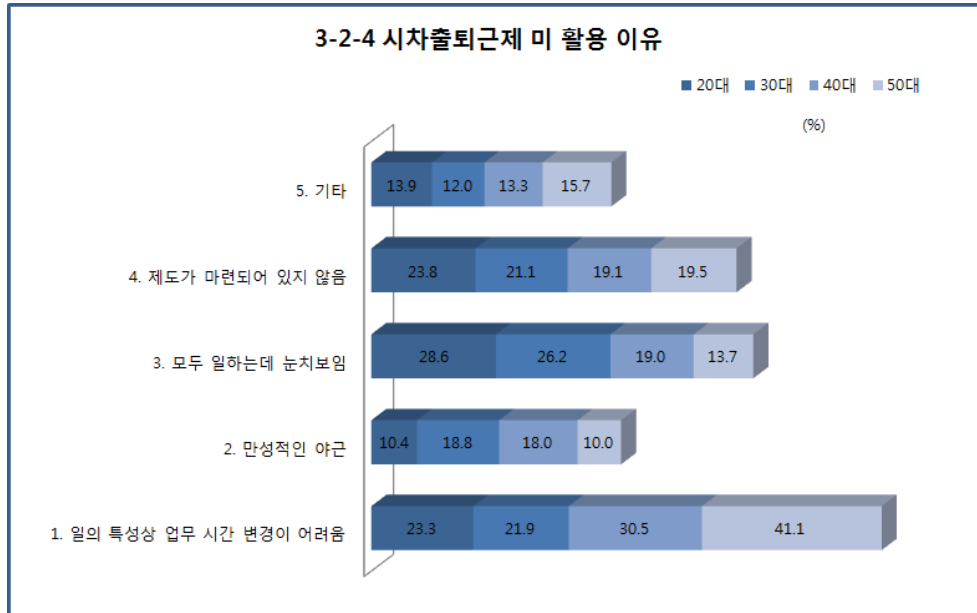
(단위: 명, %)

	20대		30대		40대		50대 이상	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 복잡한 출, 퇴근 시간 피하기 위해	44	38.9	155	34.1	132	37.8	105	55.0
2. 육아 등 가정에 충실	6	5.3	132	29.0	92	26.4	6	3.1
3. 학업 지속	14	12.4	44	9.7	12	3.4	6	3.1
4. 취미생활이나 여가생활	28	24.8	48	10.5	39	11.2	30	15.7
5. 기타	21	18.6	76	16.7	74	21.2	44	23.0
합 계	113	100.0	455	100.0	349	100.0	191	100.0

주: 1) 활용자 중에서는 20대 10.4%, 30대 41.0%, 40대 31.6%, 50대 이상 17.0%로 나타남

- 탄력근무제를 활용하지 않는 이유로는, 20대(28.6%)~30대(26.2%)는 많은 비중이 일하는데 눈치가 보이기 때문이라고 답하였으며, 40(30.5%)~50대 이상(41.1%)의 경우는 일의 특성상 업무시간의 변경이 어렵다고 응답
 - 모두 일하는데 눈치가 보인다고 응답한 비중이 연령대가 낮을수록 높게 나타나고 있어, 나이 어린 신입직원일수록 시차출퇴근 중심의 탄력근무제 활용이 쉽지 않은 것으로 판단됨
 - 일의 특성상 활용불가하다고 응답한 경우는 연령대가 높아질수록 증가하는 경향이 큼
 - 즉 연령이 낮을수록 주변의 눈치 때문에, 높을수록 일의 특성 때문에 활용이 어렵다고 응답하고 있음
 - 주변의 눈치 때문에 활용불가하다고 응답한 사례가 20대 근로자그룹에서 가장 높게 나타났으며(28.6%), 30대에서 26.2%, 40대에서 19.0%, 50대에서 13.7% 순으로 연령대가 상승할수록 낮아지고 있다는 것은 조직의 보수성에서 기인한 것으로 보임
 - 각 연령대 별로 만성적인 야근으로 인해 시차출퇴근제를 미활용하고 있다는 의견이 10% 이상 있지만, 다른 의견에 비해 가장 낮다는 점에서 제도가 정착되면 활용가치는 충분한 것으로 판단됨

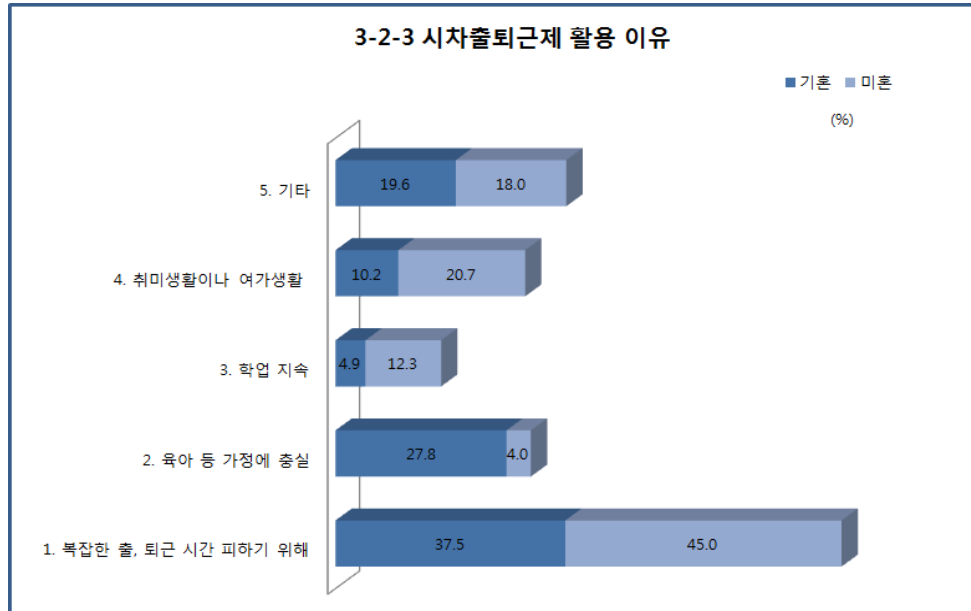
[그림 III-10] 탄력근무제 미활용 이유: 연령별 비교



3) 혼인여부에 따른 비교

- 응답자 전체를 대상으로 한 경우 혼인여부에 따라서 활용률은 기혼의 경우 15.2%, 미혼 12.0%, 기타 22.5%로 나타남
- 혼인여부별 시차출퇴근제 활용 만족도 평균은 기혼의 경우 5.59(n=735), 미혼 5.35(n=271), 기타 6.00(n=8)로 나타남
- 1순위 활용이유에 대해서 기혼과 미혼의 경우 모두 복잡한 출, 퇴근 시간을 피하기 위해서가 각각 37.5%, 45.0%로 나타났음
 - 이외에도 기혼자의 경우에는 상당수가 가사로 인해 활용하고 있었으며, 미혼자의 경우는 취미나 여가생활 또는 학업으로 인해 활용하고 있음
 - 기혼자들에게는 가사의무를 위해 활용가치 있음 확인

[그림 Ⅲ-11] 탄력근무제 활용 이유: 혼인여부에 따른 비교¹⁾



주: 1) 활용자 중에서는 기혼 71.3%, 미혼 27.1%, 기타 1.6%로 나타남

- 탄력근무제를 활용하지 않는 가장 주된 이유로 기혼의 경우 일의 특성상 업무시간 변경이 어려움 29.8%, 미혼의 경우, 모두 일하는데 눈치가 보인다(26.3%)고 응답함
 - 기혼자보다는 미혼의 경우, 주변의 눈치로 활용이 더 어려운 것으로 확인
 - 기타 응답자의 경우, 일의 특성상 업무시간 변경이 어렵다(43.3%)는 의견이 가장 큰 비중을 차지함

〈표 Ⅲ-15〉 탄력근무제 미활용 이유: 혼인여부별 비교

(단위: 명, %)

미 활용 이유	기혼		미혼		기타	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 일의 특성상 업무 시간 변경이 어려움	1304	29.8	475	22.4	13	43.3
2. 만성적인 야근	753	17.2	286	13.5	3	10.0
3. 모두 일하는데 눈치 보임	902	20.6	556	26.3	4	13.3
4. 제도가 마련되어 있지 않음	831	19.0	527	24.9	5	16.7
5. 기타	587	13.4	273	12.9	5	16.7
합 계	4377	100.0	2117	100.0	30	100.0

다. 합의/고려사항

- 미활용 이유에 대한 기타 의견에 대해서는 현 상태 유지가 편안함, 혹은 홍보의 미흡으로 인해 활용할 수 없음 등의 의견들이 제시
 - 그 밖의 의견으로 필요성이 없음, 혹은 승인 제도가 너무 복잡함, 상사가 허락하지 않음 등의 의견이 제시됨
 - 그러나 현행제도에 만족하고 있다 혹은 필요성이 없다는 기타의견이 가장 많이 도출됨
- 시차출퇴근제의 활용도는 여타 제도보다 높은 활용률을 보이고 있는 만큼, 시차출퇴근 제도의 홍보 및 다양한 시간대 설정이 요구됨
- 활용이유로 복잡한 출퇴근을 피하기 위해서라는 의견이 대다수로 나타났는데, 이러한 시차출퇴근제가 활성화 된다면, 복잡한 출퇴근시간이 거래 비용의 감소로 인하여 경제적인 파급효과까지 증가될 수 있으며, 업무의 효율성도 증가할 것으로 고려됨
- 미활용 이유로 제기된 이슈로는 상사나 동료에게 눈치가 보이기 때문이라는 의견이 나타남
 - 제도의 정착을 위해서는 활용자 및 주변의 인식이 매우 중요하기 때문에, 유연근무제 활용에 대한 긍정적인 인식을 조성할 수 있는 문화와 환경이 마련되어야 함

5. 근무시간선택제 활용현황

가. 개요

- 근무시간선택제는 주 5일 근무하되 1일 8시간 기준과 관계없이 주 40시간 범위 내에서 1일 근무시간을 자율 조정하는 것을 말함
- 근무시간선택제의 활용률은 전체 설문응답자 가운데 3.4% 임

- 근무시간선택제의 활용에 대한 만족도는 평균 5.17로 나타나, 시간제근무와 비슷한 수준이며, 탄력근무제(시차출퇴근제)보다는 낮음
 - 활용만족도가 다른 유연근무 유형에 비해 높지는 않음

- 공공기관 근로자들의 근무시간선택제의 활용이유는 업무효율성과 생산성 증가(42.7%)를 위해서라는 응답이 가장 많이 관찰되었으며, 개인사정에 따른 시간조정 편리성(20.2%)도 주요 동기로 확인
 - 특징적인 것은 다른 제도에 비해, 육아와 같은 가사의무가 시차출퇴근이나 시간제근무유형에 비해 후순위 동기로 나타남

〈표 Ⅲ-16〉 근무시간선택제 활용이유

(단위: 명, %)

	전체	
	빈도	비율
1. 업무 효율성과 생산성 증가	106	42.7
2. 개인사정에 따라 시간조정 편리	50	20.2
3. 육아등 가정에 더 충실	31	12.5
4. 학업을 지속적으로 유지	20	8.1
5. 취미생활이나 여가생활을 즐기기 위해	20	8.1
6. 기타	21	8.5
합 계	248	100.0

- 근무시간선택제의 미활용 이유로는 제도가 마련되어 있지 않아서라는 의견이 45.6%로 가장 높게 나타났으며, 일의 특성상 업무시간의 변경이 어렵다는 의견이 23.8%로 상대적으로 높게 나타났음

〈표 Ⅲ-17〉 근무시간선택제 미활용 이유

(단위: 명, %)

	전체	
	빈도	비율
1. 일의 특성상 업무시간 변경이 어려움	1748	23.8
2. 일일이 근무시간 기록이 번거로움	308	4.2
3. 눈치 보임	878	11.9
4. 상사, 동료의 부정적 인식	513	7.0
5. 제도가 마련되어 있지 않음	3354	45.6
6. 기타	548	7.5
합 계	7349	100.0

나. 범주별 분석결과

1) 성별에 따른 비교

- 남자의 경우 3.4%, 여성의 경우 3.0%가 근무시간선택제를 활용하고 있다고 응답하였음
- 근무시간선택제의 만족도는 남자 평균 5.05(n=150), 여자 평균 5.39(n=62)로 여성이 남성보다 만족도가 높게 나타남
- 남성(46.5%)과 여성(34.3%) 모두 '업무효율성과 생산성 제고'를 위해 근무시간선택제를 활용하고 있다는 응답비중이 가장 높았음
 - 여성의 경우 근무시간선택제 활용이유로 개인사정에 따라 시간조정이 편리하기 때문이라는 응답이 32.9%로 남성에 비해서 높은 비율을 차지함
 - 육아 등 가사에 충실하기 위해서 근무시간선택제를 활용하는 경우는 남성근로자가 약간 더 높게 나타났으나, 큰 차이없음

〈표 Ⅲ-18〉 근무시간선택제 활용 이유: 성별 비교¹⁾

(단위: 명, %)

	남자		여자	
	빈도	비율	빈도	비율
1. 업무 효율성과 생산성 증가	80	46.5	24	34.3
2. 개인사정에 따라 시간조정 편리	26	15.1	23	32.9
3. 육아등 가정에 더 충실	21	12.2	7	10.0
4. 학업을 지속적으로 유지	13	7.6	7	10.0
5. 취미생활이나 여가생활을 즐기기 위해	15	8.7	5	7.1
6. 기타	17	9.9	4	5.7
합 계	172	100.0	70	100.0

주: 1) 활용자 중에서는 남성이 71.4%, 여성이 28.6%를 차지함

□ 탄력근무제를 활용하지 않는 이유로는 제도가 마련되어 있지 않기 때문이라는 응답 비중이 남성근로자 43.1%, 여성근로자 51.5%로 가장 컸으며, 2순위 미활용 이유로 남성(27.0%)과 여성(16.5%) 모두 일의 특성상 업무시간 변경이 어렵기 때문이라는 응답이 상당수 있었음

〈표 Ⅲ-19〉 근무시간선택제 미활용 이유: 성별 비교

(단위: 명, %)

	남자		여자	
	빈도	비율	빈도	비율
1. 일의 특성상 업무시간 변경이 어려움	1370	27.0	370	16.5
2. 일일이 근무시간 기록이 번거로움	217	4.3	90	4.0
3. 눈치 보임	571	11.3	304	13.5
4. 상사, 동료의 부정적 인식	361	7.1	148	6.6
5. 제도가 마련되어 있지 않음	2187	43.1	1157	51.5
6. 기타	369	7.3	177	7.9
합 계	5075	100.0	2246	100.0

2) 연령별 비교

- 연령대별로 20대 3.1%, 30대 3.7%, 40대 2.7%, 50대 이상 3.7%가 근무시간선택제를 활용하고 있음
- 연령별 근무시간선택제 만족도는 평균 20대 5.37(n=27), 30대 5.03(n=100), 40대 5.19(n=47), 50대 이상 5.24(n=38)로 나타남
 - 20대 근로자의 만족도가 상대적으로 높게 나타났으며, 30-40대 근로자의 만족도는 낮음
- 20대 근로자의 경우, ‘개인사정에 따라 시간조정이 편리’하기 때문이라고 응답한 비중이 가장 높았으며(30.3%), 30~50대 이상 구간에서는 모두 1순위 활용동기로 업무효율성과 생산성 증가를 각각 46.9%, 39.3%, 50.0% 비중으로 응답함

〈표 Ⅲ-20〉 근무시간선택제 활용 이유: 연령대별 비교¹⁾

(단위: 명, %)

	20대		30대		40대		50대 이상	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 업무 효율성과 생산성 증가	9	27.3	53	46.9	22	39.3	20	50.0
2. 개인사정에 따라 시간조정 편리	10	30.3	19	16.8	14	25.0	6	15.0
3. 육아등 가정에 더 충실	1	3.0	22	19.5	4	7.1	1	2.5
4. 학업을 지속적으로 유지	5	15.2	9	8.0	5	8.9	1	2.5
5. 취미생활이나 여가생활을 즐기기 위해	3	9.1	5	4.4	6	10.7	6	15.0
6. 기타	5	15.2	5	4.4	5	8.9	6	15.0
합 계	33	100.0	113	100.0	56	100.0	40	100.0

주: 1) 활용자 중에서는 20대 13.0%, 30대 45.8%, 40대 24.0%, 50대 이상 17.2%로 나타남

- 30대의 경우에만 근무시간선택제의 활용 동기로 육아 등 가사의무라고 응답한 사례가 다수 존재하였으나, 다른 유형에 비해 상대적으로 일-가정 양립적인 동기가 약함
 - 학업지속의 필요로 근무시간 선택제를 활용하고 있는 경우는 20대가 가장 높은 것으로 관찰됨

- 근무시간선택제를 활용하지 않는 이유로 제도가 마련되어 있지 않아서 이용하지 못한다는 의견이 가장 많았으나, 연령에 상관없이 일의 특성상 업무시간 변경이 어렵다는 지적도 상당수 있었음
 - 상사나 동료의 부정적인 인식은 크게 영향을 미치지 않는 것으로 확인
 - 특히, 일의 특성상 업무시간 변경이 어렵다는 지적은 연령대가 높을수록 증가하는 경향을 보이는 반면, 눈치 때문에 활용하지 못한다는 의견은 연령대가 증가할수록 감소하는 경향 있음

〈표 Ⅲ-21〉 근무시간선택제 미활용 이유: 연령별 비교

(단위: 명, %)

미활용이유	20대		30대		40대		50대 이상	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 일의 특성상 업무시간 변경이 어려움	191	19.1	577	19.6	606	27.2	361	32.6
2. 근무시간 기록이 번거로움	39	3.9	125	4.2	101	4.5	42	3.8
3. 눈치 보임	151	15.1	415	14.1	226	10.2	81	7.3
4. 상사, 동료의 부정적 인식	56	5.6	246	8.4	153	6.9	53	4.8
5. 제도가 마련되어 있지 않음	464	46.3	1386	47.1	980	44.0	481	43.5
6. 기타	101	10.1	195	6.6	159	7.1	88	8.0
합 계	1002	100.0	2944	100.0	2225	100.0	1106	100.0

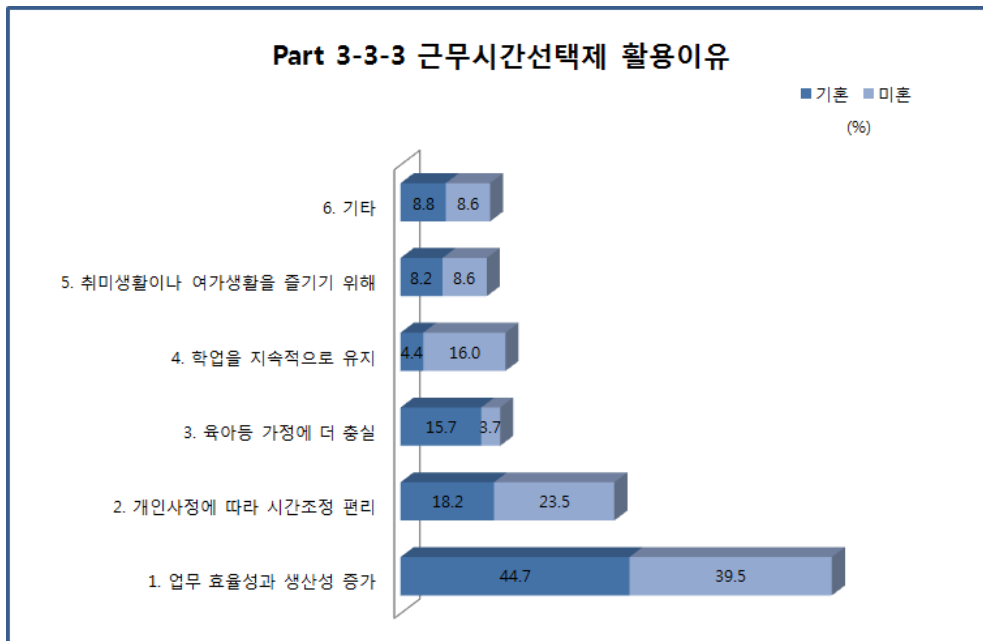
3) 혼인여부별 비교

- 응답자 전체를 대상으로 한 경우 혼인여부에 따라서 활용률은 기혼의 경우 3.2%, 미혼 3.3%, 기타 7.9%로 관찰
- 근무시간선택제에 따른 혼인여부에 따른 만족도는 평균 기혼 5.15(n=143), 미혼 5.13(n=67), 기타 5.50(n=2)로 나타남
- 1순위 활용이유에 대해서 기혼(44.7%)과 미혼(39.5%)의 경우 모두 업무의 생산성과 효율성이 증가하기 때문이라고 응답함
 - 미혼의 경우 2순위 활용 동기는 개인사정에 따라 시간조정이 편리하다는 응답

로 기혼자보다 높은 비율로 나타남

- 다른 유형의 유연근무제보다 가사부담으로 활용한다는 기혼자들의 응답비중이 낮게 나타나고 있는 것이 특이함
 - 기혼자의 경우, 가사와 직접 관련된 동기에 대한 비중은 미혼자들보다 높게 나타났으나 다른 유형의 활용동기로서 차지하는 비중에 비해 낮음
 - 개인사정에 따른 조정필요성에 대한 응답도 미혼자들에 비해 낮음
 - 즉, 기혼자에게 주 5일 근무하나 요일별 근무시간을 자율적으로 조정하는 것은 특정시간대에 집중되는 가사와 육아의무를 해소하는데 크게 도움이 되지 않을 수 있기 때문임
 - 즉, 하루 8시간 이하로 근무하는 것은 다른 근무일에 8시간 이상 근무하는 것을 의미하는 것이기 때문에, 일일 근무시간의 불규칙성을 허용하는 근무형태의 유연성은 매일 고정적으로 특정시간대에 집중되는 육아 의무를 수행하는데 크게 도움이 되지 않을 수 있음

[그림 III-12] 근무시간선택제 활용 이유: 혼인여부별 비교¹⁾



주: 1) 활용자 중에서는 기혼이 66.4%, 미혼이 32.4%, 기타가 1.2%를 차지함

- 근무시간선택제를 활용하지 않는 주된 이유에 대해서 제도가 마련되어 있지 않아서 이용하지 못한다는 의견이 가장 많았으나, 그 외에도 결혼유무와는 상관없이 업무특성상 시간변경이 어렵기 때문이라는 응답도 상당수 존재

〈표 Ⅲ-22〉 근무시간선택제 미활용 이유: 혼인여부별 비교

(단위: 명, %)

	기혼		미혼		기타	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 일의 특성상 업무시간 변경이 어려움	1275	25.7	452	19.5	12	35.3
2. 일일이 근무시간 기록이 번거로움	209	4.2	97	4.2	1	2.9
3. 눈치 보임	550	11.1	322	13.9	2	5.9
4. 상사, 동료의 부정적 인식	359	7.2	147	6.3	3	8.8
5. 제도가 마련되어 있지 않음	2224	44.8	1106	47.7	13	38.2
6. 기타	346	7.0	196	8.4	3	8.8
합 계	4963	100.0	2320	100.0	34	100.0

다. 합의/고려사항

- 근무시간선택제 활용수준은 매우 낮은 수준이며, 육아 및 가사를 위해 활용하는 수준도 다른 유형에 비해 낮은 것으로 나타남
- 근무시간선택제를 활용하는 주된 이유에 대해서는 업무시간의 효율성과 생산성 증가를 위해서라는 응답이 높은 비율을 차지하고 있으며, 그 밖의 의견으로는 개인사정에 의한 시간조절이 용이하기 때문이라는 의견이 제시됨
- 근무시간 선택제는 육아나 가사보다는 업무시간의 효율성과 생산성을 높이기 위해 사용하고 있다는 의견이 높은 비율로 제시된 만큼 업무성격에 따라 업무수요가 불규칙하게 발생하거나 자율적으로 활용할 수 있는 경우, 근무시간선택제를 활성화하는 것이 조직생산성 제고방안으로 활용가치 있음
- 반면, 일일 근무시간을 자유롭게 조정할 수 있다는 점에서 “시간”측면에서 유연성의

폭이 매우 넓은 제도이기는 하나, 양육과 가사의무는 매일 불규칙적으로 발생하기보다는 특정시간대에 일정하게 규칙적으로 순환 발생하는 경우가 대부분이기 때문에 근무시간선택제가 제공하는 시간적 유연성이 일-가정양립에 크게 기여하지 않을 수도 있음

- 설문조사 결과, 육아 및 가사 때문에 근무시간선택제를 활용하는 근로자가 상대적으로 후순위로 나타난 점도 이와 연관성이 높은 것으로 추측됨
- 따라서, 탄력근무제가 출퇴근시간을 일정하게 조정하여 예측가능하게 가사와 육아를 관리할 수 있다는 점에서 근무시간선택제보다 일-가정양립 관점에서 더 효과적일 수 있음

6. 집약근무제 활용현황

가. 개요

- 집약근무제란 주 40시간을 유지하면서 집약근무로 주 5일 미만 근무하는 것을 의미하는 것으로, 탄력근무제, 근무시간선택제와 같이 시간의 유연성을 확대하는 근무형태를 지향하나, 다른 근무형태에 비해 근무일수의 단축이 집약근무제의 가장 큰 특징이라고 할 수 있음
- 응답자 가운데 집약근무제 활용자 비율은 0.6%로 활용수준이 매우 낮음⁴⁾
- 집약근무제의 활용에 대한 평균만족도는 5.12로 나타남
 - 탄력근무제 활용자의 만족도보다는 낮으며, 시간제근무와 근무시간선택제 활용자의 만족도와 비슷한 수준임

4) 활용응답자들의 소속기관은 과학기술정책연구원, 한국도로공사, 한국산업기술진흥원, 한국소비자원, 국립공원관리공단, 농업기술실용화재단, 한국여성정책연구원, 한국고전번역원, 교통안전공단, 예금보험공사, 한국전기안전공사, 건강보험심사평가원, 한국수자원공사(이상 13개 기관) 이며, 이들 기관 중에서 한국고전번역원의 활용비중이 높다(28.8%).

- 집약근무제의 활용이유로 가장 많은 비중을 차지한 것은 집중해서 일하고, 쉴 수 있어서(59.0%)라는 응답이었으며, 2순위 활용동기는 육아 및 가사에 좀 더 충실하기 위해서(17.9%)로 나타남
 - 집약근무제 활용이유에 대해 ‘출근 일수를 최대한 줄이기 위해서’라고 응답한 근로자는 없었음
 - 단순히 출근일수를 줄이기 위해 집약근무제를 활용하기보다는 업무집중도를 높이거나 개인적인 상황이나 필요 때문에 활용하고 있음

〈표 Ⅲ-23〉 집약근무제 활용 이유

(단위: 명, %)

	전체	
	빈도	비율
1. 집중해서 일하고, 쉴 수 있어서	23	59.0
2. 출근 일을 최대한 줄이기 위해	0	0.0
3. 육아 등 가정에 좀 더 충실	7	17.9
4. 학업을 지속적으로 유지	6	15.4
5. 취미생활이나 여가생활을 즐기기 위해	2	5.1
6. 기타	1	2.6
합 계	39	100.0

- 응답자들이 집약근무제를 활용하지 않는 주된 이유는 제도가 마련되어 있지 않기 (57.1%)때문인 것으로 파악되었으며, 그 밖에 업무특성상 평일에 쉴 수 없다 (16.5%)는 응답도 상당수 있었음
 - 고객, 협력사와의 관계(5.6%)에 대한 응답도 업무특성에 포함시킨다면, 업무와 관련하여 활용할 수 없다고 응답한 근로자가 20%수준을 넘을 것으로 추정가능

〈표 Ⅲ-24〉 집약근무제 미활용 이유

(단위: 명, %)

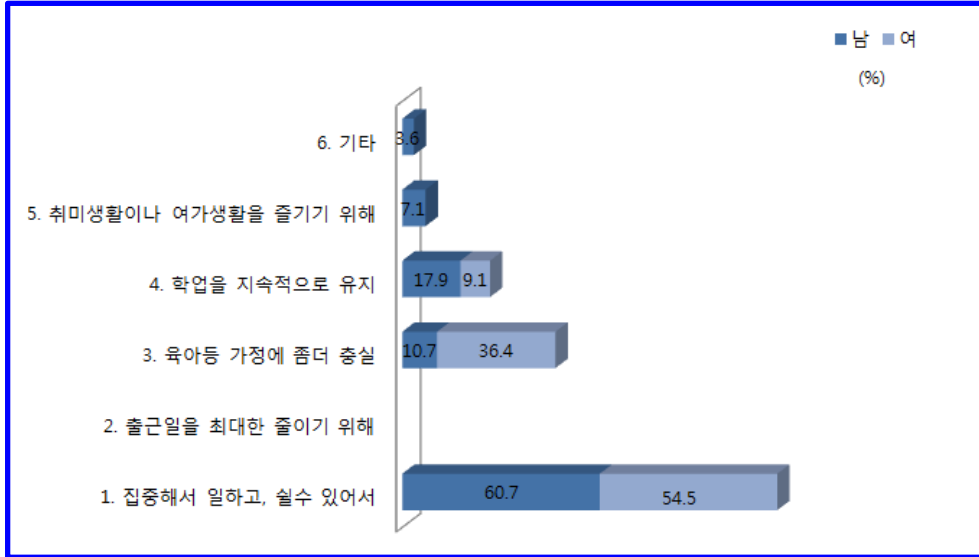
	전체	
	빈도	비율
1. 업무특성상 평일에 설 수 없음	1229	16.5
2. 동료 등의 업무부담 가중	557	7.5
3. 고객, 협력사의 불편 예상	417	5.6
4. 상사, 동료의 부정적인 인식	551	7.4
5. 제도가 마련되어 있지 않음	4252	57.1
6. 기타	437	5.9
합 계	7443	100.0

나. 범주별 분석결과

1) 성별에 따른 비교

- 응답자 전체를 대상으로 한 경우 성별에 따라서 남성의 경우 0.6%, 여성의 경우 0.5%를 활용하고 있어, 제도 활용수준이 매우 낮음
- 집약근무제 성별에 따른 만족도는 평균 남성이 5.09(n=23), 여성 5.20(n=10)으로 나타남
 - 관측사례가 적어 일반화하기 힘들다, 남성근로자의 만족도가 여성근로자에 비해 다소 낮은 것으로 관찰됨
- 집약근무제 활용이유로는 남성(60.7%)과 여성근로자(54.5%) 대부분이 집중하고 일한 후 설 수 있기 때문이라고 응답하였음
 - 여성의 경우, 남성보다 육아와 가사의무를 위해 집약근무제를 활용하고 있는 것으로 확인됨
 - 남성보다는 여성이 육아에 대한 부담을 더 많이 느끼고 있는 것을 암시
 - 남성의 경우, 학업 때문에 활용하는 비중이 더 높음

[그림 Ⅲ-13] 집약근무제 활용 이유: 성별 비교¹⁾



주: 1) 활용자 중에서는 남성이 72.7%, 여성이 27.3%를 차지함

□ 집약근무제를 활용하지 않는 이유에 대해서는 남녀 근로자의 차이가 없었으며, 제도가 없어서 라는 의견 외에 업무특성상 평일에 쉴 수 없기 때문이라는 응답비중이 가장 높았음

<표 Ⅲ-25> 집약근무제 미활용 이유: 성별 비교

(단위: 명, %)

	남자		여자	
	빈도	비율	빈도	비율
1. 업무특성상 평일에 쉴수 없음	966	18.8	259	11.4
2. 동료 등의 업무부담 가중	381	7.4	175	7.7
3. 고객, 협력사의 불편 예상	294	5.7	118	5.2
4. 상사, 동료의 부정적인 인식	393	7.7	156	6.9
5. 제도가 마련되어 있지 않음	2801	54.6	1428	62.8
6. 기타	299	5.8	137	6.0
합 계	5134	100.0	2273	100.0

2) 연령별 비교

- 응답자 전체를 대상으로 한 경우 연령에 따라서는 20대 0.4%, 30대 0.5%, 40대 0.8%, 50대 이상 0.6%로 집약근무제를 활용함
 - 20대 보다는 연령층이 높아질수록 집약근무제 활용률이 상대적으로 높게 나타남
- 연령별 집약근무제 만족도는 평균적으로 20대 3.33(n=3), 30대 5.22(n=9), 40대 5.25(n=16), 50대 이상 5.60(n=5)수준임
 - 연령대가 높을수록 만족도가 높게 나타나는 경향 있음
- 1순위 활용 이유에 대해서 20대의 경우 학업을 지속적으로 유지(66.7%)를 나타냈고, 30~50대 이상 이상의 경우는 집중해서 일하고 싶을 수 있기 때문이라는 응답이 대다수를 차지하였음
 - 20대의 경우, 학업 때문에 집약근무제를 활용하는 인력들이 대부분이었으며, 만족도가 3.33점(7점 척도)수준으로 낮은 것은 점에 주목할 필요 있음
 - 20대 이외 연령대의 경우, 업무의 집중도를 높이고 휴식시간을 확보하기 위한 방편으로 집약근무제를 활용하고 있어 활용이유가 업무연관성이 높으나, 20대의 경우에는 업무자체 연관성보다는 외적 요인으로 활용하고 있기 때문에 만족도 수준이 떨어지는 것으로 판단
 - 집약근무제 활용 실익이 떨어질 수 있는 상황은 무엇보다도 과도한 업무량으로 출근일수를 조절하지 못하는 환경에서 발생할 수 있음
- 근로자들이 집약근무제를 활용하지 않는 이유로는 아직 집약근무제를 실시하는 기관이 많지 않기 때문인 것으로 파악되었으며, 업무의 특성상 집약근무가 불가능하다는 응답도 상당수 있었음

〈표 Ⅲ-26〉 집약근무제 미활용 이유: 연령별 비교¹⁾

(단위: 명, %)

	20대		30대		40대		50대 이상	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 업무특성상 평일에 설 수 없음	148	14.6	407	13.5	398	17.8	265	23.8
2. 동료 등의 업무부담 가중	84	8.3	240	8.0	169	7.6	62	5.6
3. 고객, 협력사의 불편 예상	48	4.7	175	5.8	134	6.0	55	4.9
4. 상사, 동료의 부정적인 인식	73	7.2	271	9.0	144	6.4	61	5.5
5. 제도가 마련되어 있지 않음	584	57.8	1746	58.1	1272	56.9	596	53.6
6. 기타	74	7.3	165	5.5	120	5.4	73	6.6
합 계	1011	100.0	3004	100.0	2237	100.0	1112	100.0

주: 1) 활용자 중에서는 20대 9.1%, 30대 34.1%, 40대 41.0%, 50대 이상 15.8%로 나타남

3) 혼인여부별 비교

- 응답자 전체를 대상으로 한 경우 혼인여부에 따른 활용률은 기혼의 경우 0.5%, 미혼 0.6%, 기타 2.6%임
- 혼인여부에 따른 근무시간 선택제 만족도 평균은 기혼 5.62(n=21), 미혼 4.09(n=11), 기타 6.00(n=1)으로 나타남
 - 미혼자보다 기혼자의 만족도가 높았으며, 상당한 차이가 있는 것으로 확인
- 1순위 활용이유에 대해서 기혼(57.7%)과 미혼(58.3%)의 경우 모두, 집중해서 일하고 설 수 있어서라고 응답함
 - 특징적인 것은 미혼근로자의 만족도가 현저히 떨어지는 것임
 - 집약근무제를 활용실익이 사라지는 경우는 정해진 근무시간이외 야근이 발생하거나 정해진 근무일 이외에도 추가적으로 출근할 일이 발생할 경우에 불만이 증가할 수 있음
 - 혼인여부별 구분하여 비교하였으나, 연령효과가 반영된 것으로 추정됨
 - 20대 만족도 수준이 가장 낮게 관찰되었던 점을 환기할 필요 있음

- 집약근무제를 활용하지 않는 가장 주된 이유로 제도부재로 인한 활용불가 의견이 가장 많았으나, 이외 의견으로 결혼유무에 상관없이 일의 특성상 평일에 쉴 수 없어서 라고 나타남

〈표 Ⅲ-27〉 집약근무제 미활용 이유: 혼인여부별 비교¹⁾

(단위: 명, %)

	기혼		미혼		기타	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 업무특성상 평일에 쉴 수 없음	900	17.9	315	13.4	9	25.0
2. 동료 등의 업무부담 가중	362	7.2	193	8.2		
3. 고객, 협력사의 불편 예상	290	5.8	118	5.0	4	11.1
4. 상사, 동료의 부정적인 인식	366	7.3	177	7.5	3	8.3
5. 제도가 마련되어 있지 않음	2828	56.4	1383	58.9	18	50.0
6. 기타	270	5.4	164	7.0	2	5.6
합 계	5016	100.0	2350	100.0	36	100.0

주: 1) 활용자 중에서는 기혼이 63.6%, 미혼이 34.1%, 기타 2.3%를 차지함

다. 합의/고려사항

- 집약근무제 활용응답자 규모가 매우 작기 때문에 활용 동기의 유의성을 제한적으로 해석할 필요성 있음
- 전반적으로는 업무의 집중도를 높이기 위한 근무형태라는 것을 암시하고 있으나, 여성근로자의 경우 육아와 가사를 위해 활용하고 있는 것으로 나타남
- 기혼자와 미혼자, 연령대별로 만족도 격차가 크게 나타나고 있는 점에 유의할 필요 있음
- 20대의 경우에는 업무집중도 제고보다는 학업을 위해 활용하고 있었으며, 만족도가 현저히 낮은 것으로 나타남
 - 업무량이 불규칙하거나 과다하여 출근일수를 조정할 수 없는 상황에서 만족도가 떨어질 수 있다는 점에서 집약근무제 활용실익을 크게 느끼지 못하고 있는

것으로 추정

- 반면에, 단순히 집약근무제 활용이유인 학업의 성취도가 떨어지는 경우에도 집약근무제 활용성고가 낮기 때문에, 제도 활용의 만족도가 낮을 수 있음

7. 재량근무제 활용현황

가. 개요

- 재량근무제란 출퇴근의무 없이 프로젝트 수행으로 주 40시간 업무수행을 인정하는 것을 말함
- 재량근무제 활용률은 0.2%로 매우 낮음⁵⁾
- 재량근무제의 활용에 대한 만족도는 평균 4.67로 나타나고 있어, 타 유연근무형태에 비해 만족도가 상대적으로 낮게 나타남
- 재량근무제의 주된 활용이유로는 자율적으로 수행할 수 있는 업무(30.8%)이기 때문이라는 응답이 많았음
 - 하지만, 재량근무제 활용근로자가 많지 않아 설문결과가 제한적임
 - 재량근무제의 경우 활용률이 낮기 때문에, 활용이유 항목 간 비율의 차이는 있으나 빈도수로는 큰 차이가 없기 때문에 주어진 모든 이유가 재량근무제 활용이유가 된다고 볼 수 있음
 - 활용이유 항목을 종합하면, 업무의 특성상 자율성이 높고 성과가 팀워크보다는 개인적 역량과 상관관계가 높을 때 재량근무 활용 경향
 - 활용근무자 소속 9개 기관 가운데 과학기술정책연구원의 재량근무자가 가장 많은 점으로 볼 때, 재량근무는 연구업무 등 독립적인 업무수행시 활용이 상대적으

5) 활용응답자 소속기관은 과학기술정책연구원, 국립공원관리공단, 한국수산자원관리공단, 농업기술실용화재단, 교통안전공단, 한국주택금융공사, 한국전기안전공사, 건강보험시사평가원, 한국수자원공사 9개 기관임

로 용이할 수 있음을 암시

〈표 Ⅲ-28〉 재량근무제 활용 이유

(단위: 명, %)

활 용 이 유	전체	
	빈도	비율
1. 업무 효율성, 생산성 증가	3	23.1
2. 업무 창의성 증가	3	23.1
3. 업무 특성상, 근무시간, 장소 의미 없음	3	23.1
4. 자율적으로 수행할 수 있는 업무임	4	30.8
합 계	13	100.0

- 공공기관 근로자들이 재량근무제를 활용하지 않는 이유로 제도부재(62.1%)와 업무 특성상 정해진 시간, 장소에서 일해야 하기 때문(23.4%)이라는 응답의 비중이 많았음

〈표 Ⅲ-29〉 재량근무제 미활용 이유

(단위: 명, %)

미 활 용 이 유	전 체	
	빈도	비율
1. 업무 특성상 정해진 시간, 장소에서 일해야 함	1745	23.4
2. 성과평가 상 불이익	284	3.8
3. 상사, 동료의 부정적인 인식	444	6.0
4. 제도가 마련되어 있지 않음	4632	62.1
5. 기타	355	4.8
합 계	7460	100.0

나. 범주별 분석결과

1) 성별에 따른 비교

- 전체 응답자 중 재량근무제 활용근로자 규모는 매우 작았으며, 남성과 여성근로자로

구분하여 보면, 모두 0.2%로 활용수준은 유사함

- 성별에 따른 재량근무제 만족도는 평균 남성 4.71(n=7), 여성 4.60(n=5)으로 비슷한 수준임
 - 남성근로자의 만족도가 다소 높으나 유사한 큰 차이는 없음
- 설문에 응답한 공공기관 근로자들이 재량근무제를 활용하는 이유로 남성근로자의 경우 업무특성상 근무시간, 장소가 의미 없기 때문이라는 응답과(37.5%) 자율적으로 수행할 수 있는 업무(37.5%)이기 때문이라는 응답이 많았으며, 여성의 경우는 업무의 창의성이 증가(60.0%)하기 때문이라고 응답
 - 남성의 경우 업무 창의성이 증가한다는 설문에 대해서는 응답은 없었으며, 여성의 경우 업무특성상 근무시간, 장소가 의미 없다는 질의에 무응답으로 나타남
 - 응답항목에는 차이가 있으나, 대부분 업무의 특성상 독립적, 자율적으로 수행할 수 있기 때문인 것으로 추정됨

〈표 Ⅲ-30〉 재량근무제 활용 이유: 성별 비교¹⁾

(단위: 명, %)

활 용 이 유	남자		여자	
	빈도	비율	빈도	비율
1. 업무 효율성, 생산성 증가	2	25.0	1	20.0
2. 업무 창의성 증가	0	0.0	3	60.0
3. 업무 특성상, 근무시간, 장소 의미 없음	3	37.5	0	0.0
4. 자율적으로 수행할 수 있는 업무임	3	37.5	1	20.0
합 계	8	100.0	5	100.0

주: 1) 활용자 중에서는 남성이 62.5%, 여성이 37.5%를 차지함

- 재량근무제를 활용하지 않는 이유로 성별에 따른 차이는 없었으며, 제도가 없어서 라는 의견과 업무특성상 정해진 시간, 장소에서 일해야 하기 때문이라는 의견이 절대적이었음
 - 근무형태의 유연성이 매우 높은 제도이나, 남성(4.0)과 여성(3.4) 모두 재량근무

제 활용으로 인해 성과평가과정에서 발생할 수 있는 불이익에 대한 걱정은 크지 않은 것으로 보임

〈표 Ⅲ-31〉 재량근무제 미활용 이유: 성별 비교

(단위: 명, %)

미활용이유	남자		여자	
	빈도	비율	빈도	비율
1. 업무 특성상 정해진 시간, 장소에서 일해야 함	1315	25.5	423	18.6
2. 성과평가 시 불이익	205	4.0	78	3.4
3. 상사, 동료의 부정적인 인식	325	6.3	116	5.1
4. 제도가 마련되어 있지 않음	3050	59.2	1558	68.4
5. 기타	253	4.9	102	4.5
합 계	5148	100.0	2277	100.0

- 재량근무제에서 나타난 것처럼 근무형태의 유연성 수준이 높은 제도는 주위의 부정적 인식이나 성과평가에서 불이익 발생을 우려하기보다는 제도자체의 미비가 제도 정착과 확산을 가로막는 가장 큰 문제점으로 나타남
- 재량근무제 정착에 우호적인 조직문화나 환경조성 논의는 2차적인 것으로 판단됨

2) 연령별 비교

- 응답자 전체를 대상으로 한 경우 연령별에 따라서는 20대 5명, 30대 1명, 40대 1명, 50대 이상 5명이 재량근무제를 활용하고 있다고 응답함
 - 20대그룹과 50대이상 그룹에서 활용빈도가 상대적으로 높으며, 30-40대에서는 낮게 나타남⁶⁾
- 재량근무제의 연령별 만족도는 평균 20대 4.60(n=5), 30대 4.00(n=1), 40대 4.00(n=1), 50대 이상 5.00(n=5)로 나타남
 - 30-40대에 비해 20대그룹과 50대이상 그룹의 만족도가 상대적으로 높음

6) 활용자가 적어서 직접적인 규모 비교는 제한적임

- 1순위 활용 이유에 대해서 20대의 경우 업무의 창의성의 증가(40.0%)를 나타냈고, 30대는 업무의 효율성과 생산성 증가(50.0%) 및 업무의 창의성 증가(50.0%), 50대 이상의 경우 자율적으로 수행할 수 있는 업무(50.0%)라는 응답이 대다수를 차지 하였음

〈표 Ⅲ-32〉 재량근무제 활용 이유: 연령별 비교¹⁾

(단위: 명, %)

활 용 이 유	20대		30대		50대 이상	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 업무 효율성, 생산성 증가	1	20.0	1	50.0	1	16.7
2. 업무 창의성 증가	2	40.0	1	50.0	0	0.0
3. 업무 특성상, 근무시간, 장소 의미 없음	1	20.0	0	0.0	2	33.3
4. 자율적으로 수행할 수 있는 업무임	1	20.0	0	0.0	3	50.0
합 계	5	100.0	2	100.0	6	100.0

주: 1) 활용자 중에서는 20대 37.5%, 30대 12.5%, 40대 6.3%, 50대 이상 43.7%로 나타남

- 연령대별 재량근무제 미활용 이유를 비교하면, 연령과는 상관없이 제도부재라는 의견이 과반이 넘고 있으며, 이외에는 업무특성상 정해진 시간, 장소에서 일해야 하기 때문이라는 응답의 비중이 큼

〈표 Ⅲ-33〉 재량근무제 미활용 이유: 연령별 비교

(단위: 명, %)

미 활 용 이 유	20대		30대		40대		50대 이상	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 업무특성상 시간과 장소제약 있음	203	20.2	617	20.5	565	25.2	344	30.8
2. 성과평가 상 불이익	42	4.2	119	3.9	90	4.0	32	2.9
3. 상사, 동료의 부정적인 인식	58	5.8	220	7.3	126	5.6	37	3.3
4. 제도가 마련되어 있지 않음	641	63.7	1932	64.1	1365	60.8	638	57.2
5. 기타	63	6.3	126	4.2	98	4.4	65	5.8
합 계	1007	100.0	3014	100.0	2244	100.0	1116	100.0

3) 혼인여부별 비교

- 혼인여부에 따라 재량근무제 활용률은 기혼의 경우 0.2%, 미혼 0.3%로 큰 차이가 없음
- 혼인여부에 따른 재량근무제 만족도는 평균 기혼 4.83(n=6), 미혼 4.50(n=6)으로 나타남
 - 기혼자의 만족도가 미혼근로자에 비해 다소 높게 나타나고 있으나, 응답자 규모가 작아 일반화하기에는 제한적임

〈표 Ⅲ-34〉 재량근무제 미활용 이유: 혼인여부별 비교¹⁾

(단위: 명, %)

미활용이유	기혼		미혼		기타	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 업무 특성상 시간과 장소 제약 있음	1261	25.1	464	19.7	12	32.4
2. 성과평가상 불이익	194	3.9	88	3.7	0	0.0
3. 상사, 동료의 부정적인 인식	297	5.9	139	5.9	4	10.8
4. 제도가 마련되어 있지 않음	3052	60.7	1537	65.2	18	48.6
5. 기타	224	4.5	128	5.4	3	8.1
합 계	5028	100.0	2356	100.0	37	100.0

주: 1) 활용자 중에서는 기혼이 56.3%, 미혼 43.7%를 차지함

- 혼인여부에 따라 재량근무제 활용 동기를 살펴보면 가장 비중이 높은 응답은, 기혼의 경우 자율적으로 수행할 수 있는 업무라는 응답(42.9%)이었으며, 미혼근로자의 경우 업무의 창의성 증가(50.0%)로 나타남
- 재량근무제를 활용하지 않는 이유에 대해서 제도가 마련되어 있지 않아서 이용하지 못한다는 의견이 가장 많았으나, 이외 의견으로 결혼유무에 상관없이 업무 특성상 정해진 시간, 장소에서 일해야 한다고 응답의 비중도 컸음

다. 합의/고려사항

- 유형별 유연근무제 중에서 가장 적게 활용되고 있는 것은 재량근무제로 0.2%정도의 매우 저조한 활용률을 나타냄
- 재량근무제 활용사례가 매우 적어서, 설문에서 확인한 결과활용이나 해석의 유의성이 제한적임

8. 재택근무제도 활용현황

가. 개요

- 재택근무란 출근하지 않고, 담당업무를 사무실이 아닌 주거지에서 수행하는 것을 의미함
- 재택근무제의 활용응답자는 전체 응답자의 0.7% 수준으로 집약근무제, 재량근무제와 같이 활용수준이 매우 낮음⁷⁾
- 재택근무제의 활용에 대한 만족도는 평균 5.17로 다른 유형의 유연근무제와 비슷한 수준인 것으로 확인
- 재택근무제의 활용이유로는 자율적으로 수행할 수 있는 업무(31.3%)라는 응답비중이 상대적으로 높았으며, 단독으로 처리하는 업무가 많아서 굳이 출근할 필요가 없다(22.9%)고 응답한 활용자도 상당수 있었음
 - 현재 육아 및 가사의무 때문에 재택근무를 활용하는 근로자는 많지 않은 것으로 추정

7) 활용응답자 소속기관은 과학기술정책연구원, 한국도로공사, 국립공원관리공단, 예술의 전당, 한국수산자원관리공단, 한국원자력연구원, 한국고전번역원, 교통안전공단, 한국주택금융공사, 예금보험공사, 한국전기안전공사, 한국정보화진흥원, 한국수자원공사(이상 13개)

〈표 Ⅲ-35〉 재택근무제 활용 이유

(단위: 명, %)

활 용 이 유	전체	
	빈도	비율
1. 출, 퇴근 시간과 비용 절약	9	18.8
2. 업무 단독처리가 가능하여 출근할 필요 없음	11	22.9
3. 자율적으로 수행할 수 있는 업무	15	31.3
4. 출, 퇴근 부담이 없어 거주지 이전이 자유로움	0	0.0
5. 육아 등 가정에 좀 더 충실	2	4.2
6. 기타	11	22.9
합 계	48	100.0

- 재택근무제의 미 활용이유는 제도부재(55.8%)가 가장 컸으며, 업무성격상 동료나 고객과의 직접적인 대면필요성으로 활용하기 어려운 것으로 나타남
- 조직문화나 환경보다는 제도부재와 업무특성 등과 같은 기본적인 요건에 대한 지적이 절대적이었음

〈표 Ⅲ-36〉 재택근무제 미활용 이유

(단위: 명, %)

미 활 용 이 유	전체	
	빈도	비율
1. 동료, 고객과 직접 만나야 하는 업무임	1366	18.4
2. 재택근무를 위한 기기나 시설이 제공 미비	487	6.5
3. 업무처리가 더디고 불편함	329	4.4
4. 집에서 업무 집중이 어려움	377	5.1
5. 성과평가과정에서 불이익 우려	270	3.6
6. 동료들과 멀어지고 소외감이 들어서	127	1.7
7. 제도가 마련되어 있지 않아서	4150	55.8
8. 기타	334	4.5
합 계	7440	100.0

- 성과평가과정에서의 불이익이나 동료와의 소외현상 등을 장애로 지적하지 않고 있음
 - 제도가 확산되거나 경험이 부재한 상황이기 때문에, 향후 제도활용이 증가하면서 활용 동기나 미활용 이유에 변화가 있을 것으로 예상됨

나. 범주별 분석결과

1) 성별에 따른 비교

- 성별에 따라서 남성 0.7%, 여성 0.6%가 재택근무를 활용하고 있는 것으로 파악되었으며, 남녀간 큰 차이는 없음
- 성별에 따른 재택근무제 평균만족도는 남성은 5.27점(n=26), 여성은 4.89점(n=9)으로 남성이 여성보다 상대적으로 더 만족하고 있음
 - 재택근무를 활용하는 근로자 규모가 작고, 남성과 여성근로자 규모도 차이가 있어 직접적인 비교는 어려우나, 만족도 점수차가 적지 않은 점에 유의할 필요 있음

〈표 Ⅲ-37〉 재택근무제 활용 이유: 성별 비교¹⁾

(단위: 명, %)

활 용 이 유	남자		여자	
	빈도	비율	빈도	비율
1. 출, 퇴근 시간과 비용 절약	5	14.3	4	30.8
2. 업무 단독처리가 가능하여 출근할 필요 없음	8	22.9	3	23.1
3. 자율적으로 수행할 수 있는 업무	12	34.3	3	23.1
4. 출, 퇴근 부담이 없어 거주지 이전이 자유로움	0	0.0	0	0.0
5. 육아 등 가정에 좀 더 충실	2	5.7	0	0.0
6. 기타	8	22.9	3	23.1
합 계	35	100.0	13	100.0

주: 1) 활용자 중에서는 남성이 71.7%, 여성이 28.3%를 차지함

- 재택근무제 활용이유로는 남성의 경우, 자율적으로 수행할 수 있는 업무이기 때문

(34.3%)으로 나타났으며, 여성의 경우 출/퇴근 시간과 비용절약이 30.8%로 나타남

- 남성과 여성 재택근무제 활용이유 중 출/퇴근 부담이 없어 거주지 이전이 자유롭다는 항목에는 응답자가 없었음
- 여성의 경우, 출퇴근 비용절약을 위해 재택근무를 활용한다는 비중이 제일 컸으나, 대부분 재택근무의 주요 활용 동기는 남녀 모두 업무의 특성상 자율성과 독립성이 강하기 때문인 것으로 나타남

□ 재택근무제를 활용하지 않는 주요 이유로는 제도가 없어서 라는 의견이 성별과는 관계없이 과반이상이었으며, 남녀 근로자 가운데 모두 동료, 고객과 직접 만나야 하는 업무이기 때문에 활용하지 않는다는 응답자도 상당수 있음

- 제도부재가 가장 재택근무제 활용미비의 주요 원인으로 파악되었으며, 업무성격상 활용이 어렵다는 응답이 차 순위 원인으로 확인됨
- 제도부재로 인한 활용경험이 미비하여 다른 미활용 이유에 대한 응답이 저조한 것을 판단됨

〈표 Ⅲ-38〉 재택근무제 미활용 이유: 성별 비교

(단위: 명, %)

미활용이유	남자		여자	
	빈도	비율	빈도	비율
1. 동료, 고객과 직접 만나야 하는 업무	1039	20.3	323	14.2
2. 재택근무를 위한 기기나 시설이 제공 미비	327	6.4	160	7.0
3. 업무처리가 더디고 불편함	232	4.5	96	4.2
4. 집에서 업무 집중이 어려움	288	5.6	86	3.8
5. 성과평가 상 불이익	193	3.8	76	3.3
6. 동료들과 멀어지고 소외감이 들어서	89	1.7	36	1.6
7. 제도가 마련되어 있지 않아서	2723	53.1	1403	61.6
8. 기타	237	4.6	96	4.2
합 계	5128	100.0	2276	100.0

2) 연령별 비교

- 연령에 따라서는 20대 1.0%, 30대 0.7%, 40대 0.6%, 50대 이상 0.5%로 재택근무제를 활용하고 있어, 20대 활용률이 약간 높은 것으로 확인되었으며 다른 연령대는 비슷한 수준임
- 재택근무제에 대한 평균 만족도는 20대 5.00(n=7), 30대 5.27(n=15), 40대 5.33 (n=9), 50대 이상 4.75(n=4)로 나타남
 - 30-40대 만족도가 높으며, 50대이상 그룹에서는 만족도가 낮음
 - 50대 이상 이용자의 만족도가 낮은 것은 전통적인 근무형태에 익숙해져 있기 때문에 새로운 유연한 근무형태에 대한 적응력이 상대적으로 떨어지기 때문일 수도 있음
 - 이를 확인하기 위해서는 활용기간 및 다른 요인들을 함께 점검해야 함
- 연령별로 재택근무 활용 동기를 살펴보면, 20대 근로자의 경우 자율적으로 수행할 수 있는 업무(36.4%)이기 때문이라는 응답비중이 가장 많았으며, 30대의 경우에는 다양한 의견이 많았으며, 출퇴근시간과 비용 절약(25.0%)을 위해 활용한다는 응답 비중도 높았음

〈표 Ⅲ-39〉 재택근무제 활용 이유: 연령별 비교¹⁾

(단위: 명, %)

활 용 이 유	20대		30대		40대		50대 이상	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 출퇴근 시간과 비용 절약	2	18.2	5	25.0	1	9.1	1	16.7
2. 업무 단독처리가 가능하여 출근 필요없음	3	27.3	3	15.0	4	36.4	1	16.7
3. 자율적으로 수행할 수 있는 업무	4	36.4	3	15.0	4	36.4	4	66.7
4. 출퇴근 부담없어 거주지 이전이 자유로움	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
5. 육아 등 가정에 좀 더 충실	0	0.0	1	5.0	1	9.1	0	0.0
6. 기타	2	18.2	8	40.0	1	9.1	0	0.0
합 계	11	100.0	20	100.0	11	100.0	6	100.0

주: 1) 이용자 중에서는 20대 20.8%, 30대 43.4%, 40대 24.5%, 50대 이상 11.3%로 나타남

- 40대 활용자의 경우, 단독으로 처리하는 업무가 많아 굳이 출근할 필요 없다는 응답(36.4%)과 자율적으로 수행할 수 있는 업무이기 때문이라는 응답(36.4%)비중이 높게 나타났으며, 50대 이상의 경우 자율적으로 수행할 수 있는 업무이기 때문이라는 이유가 66.7%로 나타남
- 연령에 따라서 재택근무제 활용이유 중 모두, 출, 퇴근 부담이 없어 거주지 이전이 자유롭다는 의견에는 무응답을 나타냄
 - 가사의무로 활용하는 경우는 많지 않은 것으로 관찰되었으며, 30-40대에만 소수 존재하는 것으로 확인
- 재택근무제를 활용하지 않는 주된 이유로 연령대와 상관없이 제도가 없어서 라는 의견이 가장 많았으며, 이외에 업무특성상 정해진 시간, 장소에서 일해야 하기 때문이라는 의견 다수

〈표 Ⅲ-40〉 재택근무제 미활용 이유: 연령별 비교

(단위: 명, %)

미 활용 이유	20대		30대		40대		50대 이상	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 동료, 고객과 만나야 하는 업무	138	13.7	492	16.4	463	20.7	267	24.0
2. 기기나 시설이 제공 미비	69	6.9	236	7.9	109	4.9	71	6.4
3. 업무처리가 더디고 불편함	65	6.5	133	4.4	97	4.3	29	2.6
4. 집에서 업무 집중이 어려움	50	5.0	151	5.0	128	5.7	45	4.0
5. 성과평가과정 불이익 우려	31	3.1	151	5.0	72	3.2	15	1.3
6. 동료들과 멀어지고 소외감유발	24	2.4	48	1.6	39	1.7	14	1.3
7. 제도가 마련되어 있지 않아서	567	56.3	1685	56.1	1224	54.7	617	55.4
8. 기타	63	6.3	107	3.6	104	4.7	56	5.0
합 계	1007	100.0	3003	100.0	2236	100.0	1114	100.0

3) 혼인여부별 비교

- 혼인여부에 따라서 기혼의 0.6%, 미혼 0.8%가 재택근무제 활용하고 있는 것으로 확인

- 혼인여부에 따른 재택근무제 평균만족도는 기혼근로자가 5.10점(n=20), 미혼근로자가 5.27점(n=15)으로 나타남
 - 미혼과 기혼근로자간의 큰 차이는 없으나, 미혼근로자의 만족도가 다소 높은 것으로 관찰
- 재택근무제 활용 동기에 대해서는, 기혼(36.7%)과 미혼(22.2%)근로자 모두 자율적으로 수행할 수 있는 업무이기 때문에 활용한다는 응답이 1순위였음
- 재택근무제를 활용하지 않는 이유로는, 혼인여부와 상관없이 제도가 마련되어 있지 않아서 이용하지 못한다는 의견이 가장 많았으며, 그 외 의견으로는 동료 및 고객과 직접 만나야 하는 직업적 특성 때문이라고 응답비중도 높았음
 - 미혼과 기혼근로자 모두 재택근무라는 특성상 업무집중도가 떨어질 수 있어서라는 활용하지 않는다는 의견은 많지 않았으며, 동료들과 관계가 소원해질 것이라는 우려도 크지 않은 것으로 확인

〈표 Ⅲ-41〉 재택근무제 미활용 이유: 혼인여부별 비교¹⁾

(단위: 명, %)

미활용이유	기혼		미혼		기타	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 동료, 고객과 직접 만나야 하는 업무	1018	20.3	329	14.0	11	29.7
2. 재택근무위한 기기나 시설이 제공 미비	326	6.5	157	6.7	4	10.8
3. 업무처리가 더디고 불편함	205	4.1	121	5.1	1	2.7
4. 집에서 업무 집중이 어려움	257	5.1	116	4.9	1	2.7
5. 성과평가상 불이익	191	3.8	78	3.3	0	0.0
6. 동료들과 멀어지고 소외감이 들어서	73	1.5	51	2.2	1	2.7
7. 제도가 마련되어 있지 않아서	2720	54.3	1388	59.0	18	48.6
8. 기타	218	4.4	114	4.8	1	2.7
합계	5008	100.0	2354	100.0	37	100.0

주: 1) 활용자 중에서는 기혼 62.3%, 미혼이 37.7%를 차지함

다. 합의/고려사항

- 재택근무 활용에 대한 응답 역시 유연근무제 유형 중 많은 비중을 차지하지는 않고 있음
- 활용 이유로는 업무의 자율성, 독립성 때문이라고 응답하고 있으며, 미활용 이유에 대해서도 업무상 다른 사람과의 협의가 필요하기 때문이라고 응답
 - 이러한 이유들을 통해 재택근무의 활용과 미활용 여부는 업무특성에 따라 이용 가능한 업무와 이용 불가능한 업무여부에 따라 선택의 여부가 나누어진다고 볼 수 있음
 - 즉 제도가 시행된다고 하더라도, 모두가 이용할 수 없는 제한적으로 대상을 규제할 수밖에 없다고 볼 수 있음

9. 스마트워크 활용현황

가. 개요

- 스마트워크란 주거지 인접 원격근무 사무실에 출근하거나 모바일 기기를 이용, 사무실이 아닌 장소에서 근무하는 것을 말함
- 스마트워크제를 활용한다고 응답한 공공기관 근로자는 전체응답자의 5.0% 수준으로 다른 유형에 비해서는 활용규모가 작지 않음
- 스마트워크제의 활용에 대한 만족도는 평균 5.70으로 상대적으로 다른 유형에 비해 높은 편임
- 대다수 스마트워크 활용자가 출퇴근 시간과 비용절약(53.1%)을 주요 활용 동기로 응답하였음
 - 그 밖의 활용 동기로 자율적으로 수행할 수 있는 업무(16.7%), 외근이 많은 업무

(12.8%) 등 업무특성에 근거해 스마트워크를 활용한다고 응답

〈표 Ⅲ-42〉 스마트워크제 활용 이유

(단위: 명, %)

활 용 이 유	전체	
	빈도	비율
1. 출, 퇴근 시간과 비용 절약	207	53.1
2. 업무 단독처리 가능하여 출근할 필요 없음	26	6.7
3. 외근이 많은 업무	50	12.8
4. 자율적으로 수행할 수 있는 업무	65	16.7
5. 출퇴근 부담이 없어 거주지 이전이 자유로움	22	5.6
6. 기타	20	5.1
합 계	390	100.0

□ 스마트워크제의 미 활용이유는 제도가 마련되어 있지 않아서(57.1%)외에 스마트 워크를 위한 기기나 시설이 지원되지 않음(11.7%)으로 나타남

〈표 Ⅲ-43〉 스마트워크 미활용 이유

(단위: 명, %)

미 활 용 이 유	전체	
	빈도	비율
1. 정보화기기 사용이 서투르고 어려움	148	2.1
2. 스마트워크를 위한 기기나 시설이 지원되지 않음	843	11.7
3. 업무처리가 더디고 불편	704	9.8
4. 성과평가 불이익 우려	214	3.0
5. 동료들과 멀어지고 소외감	192	2.7
6. 스마트워크센터 등 일할 만한 곳을 찾기 어려움	366	5.1
7. 제도가 마련되어 있지 않아서	4101	57.1
8. 기타	614	8.5
합 계	7182	100.0

나. 범주별 분석결과

1) 성별

- 응답자 전체를 대상으로 한 경우 성별에 따라서 남성 5.8%, 여성 3.2%의 활용률을 보임
- 스마트워크제의 평균 만족도의 경우 남성이 5.62(n=222), 여성이 6.02(n=52)로 상대적으로 여성의 만족도가 높았음
- 스마트워크 활용이유 1순위로 남성(50.2%)과 여성(64.5%) 모두 출, 퇴근 시간과 비용절약이라고 응답함
 - 남성의 경우 스마트워크 활용 동기로 외근이 많은 업무이기 때문이라고 응답한 경우도 많았으나, 이에 대해 여성의 경우 응답자 없음
 - 재택근무와 함께 장소적 유연성을 제공하는 스마트워크의 경우 혼잡한 출퇴근시간에 발생하는 비용(cost)을 줄이기 위한 수단으로 접근하는 경향이 높은 것으로 파악됨

〈표 Ⅲ-44〉 스마트워크 활용 이유: 성별 비교¹⁾

(단위: 명, %)

활 용 이 유	남자		여자	
	빈도	비율	빈도	비율
1. 출, 퇴근 시간과 비용 절약	157	50.2	49	64.5
2. 업무 단독처리 가능하여 출근할 필요 없음	23	7.3	3	3.9
3. 외근이 많은 업무	50	16.0	0	0.0
4. 자율적으로 수행할 수 있는 업무	53	16.9	12	15.8
5. 출퇴근 부담이 없어 거주지 이전이 자유로움	15	4.8	7	9.2
6. 기타	15	4.8	5	6.6
합 계	313	100.0	76	100.0

주: 1) 활용자 중에서는 남성이 80.3%, 여성이 19.7%를 차지함

- 스마트워크를 활용하지 않는 이유로 제도가 도입되지 않은 상태라는 의견이 가장 많았으며, 이외에 남녀 모두 스마트워크를 위한 기기나 시설이 지원되지 않아 활용하지 않는다고 응답함
 - 응답비중이 10% 수준이나 업무처리가 더디고 불편해서라는 의견도 있음
 - 스마트워크제도가 제대로 정착되기 위해서는 장비 및 업무를 위한 지원이 필수적으로 고려되어야 함
 - 부족한 스마트워크센터 등 물리적인 환경의 한계로 인해 스마트워크 활용에 대해 회의적인 시각도 상당수 존재하는 것으로 확인

〈표 Ⅲ-45〉 스마트워크 미활용 이유: 성별 비교

(단위: 명, %)

미활용이유	남자		여자	
	빈도	비율	빈도	비율
1. 정보화기기 사용이 서투르고 어려움	105	2.1	42	1.9
2. 스마트워크를 위한 기기나 시설지원 미비	598	12.2	241	10.8
3. 업무처리가 더디고 불편	519	10.6	179	8.0
4. 성과평가상 불이익	170	3.5	40	1.8
5. 동료들과 멀어지고 소외감	148	3.0	43	1.9
6. 스마트워크센터 등 외부의 업무장소 부재	265	5.4	100	4.5
7. 제도가 마련되어 있지 않아서	2667	54.3	1418	63.5
8. 기타	443	9.0	171	7.7
합 계	4915	100.0	2234	100.0

2) 연령별 분석결과

- 응답자 전체를 대상으로 한 경우 연령에 따라서는 20대 4.3%, 30대 5.2%, 40대 5.6%, 50대 이상 3.8%로 스마트워크를 활용함
 - 큰 차이는 없으나, 30-40대에서 스마트워크 활용비중이 다소 높은 것으로 확인됨
- 연령에 따른 스마트워크 활용 만족도는 평균 20대 5.95(n=38), 30대 5.68(n=117),

40대 5.79(n=86), 50대 이상 5.24(n=33)로 20대 연령층이 스마트워크에 대해 만족도가 가장 큰 것으로 나타남

- 대체로 스마트워크활용 만족도가 다른 유형에 비해 높은 편이나, 50대 이상 그룹의 만족도가 상대적으로 낮음

- 1순위 활용 이유에 대해서는 연령에 상관없이 출, 퇴근 시간과 비용절약을 이유로 하였으며, 2순위의 경우 20대는 자율적으로 수행할 수 있는 업무(29.2%), 30대, 외근이 많은 업무(14.0%), 40대 자율적으로 수행할 수 있는 업무(20.6%), 50대 이상 기타(13.3%)로 나타남

〈표 Ⅲ-46〉 스마트워크 활용 이유: 연령별 비교¹⁾

(단위: 명, %)

활 용 이 유	20대		30대		40대		50대 이상	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 출, 퇴근 시간과 비용 절약	28	58.3	90	54.9	62	47.3	26	57.8
2. 업무 단독처리 가능하여 출근할 필요 없음			15	9.1	7	5.3	4	8.9
3. 외근이 많은 업무	3	6.3	23	14.0	20	15.3	4	8.9
4. 자율적으로 수행할 수 있는 업무	14	29.2	20	12.2	27	20.6	4	8.9
5. 출퇴근부담이 없어 거주지 이전 자유로움	3	6.3	8	4.9	9	6.9	1	2.2
6. 기타			8	4.9	6	4.6	6	13.3
합 계	48	100.0	164	100.0	131	100.0	45	100.0

주: 1) 이용자 중에서는 20대 12.2%, 30대 42.6%, 40대 33.5%, 50대 이상 11.7%로 나타남

- 스마트워크를 활용하지 않는 이유로는 연령과는 상관없이 제도가 없기 때문에 활용하지 못한다는 응답이 가장 많았으며, 2순위 미 활용 이유로는 20대(11.5%)와 40대(10.8%)의 경우, 업무처리가 더디고 불편해서라고 응답하였으며, 30대(13.1%)와 50대 이상(11.7%)의 경우 스마트워크를 위한 기기나 시설이 지원되지 않아서라고 응답함

〈표 Ⅲ-47〉 스마트워크 미 활용 이유: 연령별 비교

(단위: 명, %)

미 활용 이유	20대		30대		40대		50대 이상	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 정보화기기 사용이 서투르고 어려움	18	1.8	53	1.8	39	1.8	35	3.2
2. 스마트워크 위한 기기나 시설지원 미비	107	11.0	380	13.1	219	10.2	128	11.7
3. 업무처리가 더디고 불편	112	11.5	259	8.9	232	10.8	93	8.5
4. 성과평가상 불이익	18	1.8	98	3.4	74	3.5	19	1.7
5. 동료들과 멀어지고 소외감	23	2.4	72	2.5	70	3.3	25	2.3
6. 스마트워크센터 등 외부 업무장소 부재	48	4.9	153	5.3	112	5.2	51	4.7
7. 제도가 마련되어 있지 않아서	573	58.8	1660	57.3	1193	55.7	627	57.5
8. 기타	76	7.8	221	7.6	202	9.4	112	10.3
합 계	975	100.0	2896	100.0	2141	100.0	1090	100.0

3) 혼인여부별 분석결과

□ 혼인여부에 따른 스마트워크 활용률은 기혼자는 5.4%, 미혼자는 4.1%, 기타는 2.6%인 것으로 관찰

〈표 Ⅲ-48〉 스마트워크 활용 이유: 혼인여부별 비교¹⁾

(단위: 명, %)

활 용 이 유	기혼		미혼	
	빈도	비율	빈도	비율
1. 출, 퇴근 시간과 비용 절약	152	53.3	54	52.4
2. 업무 단독처리 가능하여 출근할 필요 없음	20	7.0	6	5.8
3. 외근이 많은 업무	35	12.3	14	13.6
4. 자율적으로 수행할 수 있는 업무	42	14.7	23	22.3
5. 출퇴근부담이 없어 거주지 이전 자유로움	18	6.3	4	3.9
6. 기타	18	6.3	2	1.9
합 계	285	100.0	103	100.0

주: 1) 활용자 중에서는 기혼이 73.2%, 미혼이 26.5%, 기타0.3%를 차지함

- 혼인여부에 따른 스마트워크 활용만족도 평균은 기혼이 5.69점(n=196), 미혼 5.73점(n=77)으로 기혼이 미혼보다 상대적으로 높은 만족도를 나타냄
- 스마트워크 1순위 활용 동기로는 기혼(53.3%)과 미혼(52.4%) 모두 출퇴근 시간과 비용 절약이라는 응답함
 - 이외에도 혼인여부에 따른 차이는 거의 없는 것으로 조사
- 혼인여부에 따른 스마트워크 미활용 이유로는 혼인여부와는 상관없이 제도가 마련되어 있지 않기 때문이라는 응답이 가장 많았으며, 스마트워크를 위한 기기나 시설이 지원되지 않아서라는 응답도 상당수 있었음

〈표 Ⅲ-49〉 스마트워크 미활용 이유: 혼인여부별 비교

(단위: 명, %)

미활용이유	기혼		미혼		기타	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 정보화기기 사용이 서투르고 어려움	109	2.3	38	1.7		
2. 스마트워크 위한 기기나 시설지원 미비	574	11.9	256	11.2	6	16.7
3. 업무처리가 더디고 불편	483	10.0	211	9.2	3	8.3
4. 성과평가 상 불이익	163	3.4	46	2.0	1	2.8
5. 동료들과 멀어지고 소외감	135	2.8	55	2.4	1	2.8
6. 스마트워크센터 등 외부 업무장소 부재	241	5.0	124	5.4		
7. 제도가 마련되어 있지 않아서	2674	55.5	1389	60.6	22	61.1
8. 기타	438	9.1	172	7.5	3	8.3
합 계	4817	100.0	2291	100.0	36	100.0

다. 합의/고려사항

- 스마트워크의 활용수준은 다른 유연근무 유형보다 상대적으로 높게 나타남
- 스마트워크제도의 미활용 이유로는 스마트워크 센터가 집과 가깝지 않아서, 오히려 사무실이 집과 가까워서, 업무특성상 불가능 등의 의견이 나타남

- 또는 일의 시스템화가 중요하며, 동료들과의 소통이 중요하기 때문이라는 의견도 많이 나타났음
- 성별, 연령별, 혼인여부별로 큰 차이는 나타나지 않으며, 대부분의 활용이유로는 출퇴근 시간과 비용이 절약된다는 의견이 차지하였음
- 미 활용이유도 유형 혹은 범주별로 차이가 나타나진 않았으며, 대부분의 의견이 스마트워크를 위한 기기나 시설이 지원되지 않아서, 업무처리가 더디고 불편해서로 나타남
- 유연근무제 유형 중 스마트워크에 대해서 상대적으로 많은 사람들이 관심을 가지고 있음
 - 그러나 활용하지 못하거나, 이용하지 않는 이유는, 시설이나 기기가 미흡하기 때문에 업무를 하는데 원활하게 이루어지지 않아서임
 - 이를 극복하기 위해, 스마트워크센터의 업무를 지원할 수 있는 기술적인 부분에 대한 보완이 필요함
- 특히 스마트워크는 시차출근제와 함께, 만족도가 높은 유연근무제 유형으로, 앞으로 스마트워크에 대한 수요가 확대될 것으로 예상되며, 다른 유연근무유형과 복합적인 활용이 가능하다면 활용효과가 제고될 것으로 예상됨

10. 유연근무제 활용중단

가. 개요

- 응답자 가운데 과거 유연근무제를 활용하였으나, 지속적으로 활용하지 않고 현재 정상근무하고 있는 근로자의 활용중단 원인을 조사하여 연령별, 성별, 혼인여부별 차이를 분석

- 유연근무제를 활용했다 중단한 응답자는 전체 응답자 6627명 가운데 566명이었으며, 이는 전체응답자의 8.6% 수준임
- 중단이유로 가장 빈도수가 많았던 것은 유연근무제를 계속해서 활용할 이유가 사라졌다는 항목이었으며(28.6%), 직속상관이나 팀원에게 눈치가 보인다고 답한 경우도 2순위로 23.0%인 것으로 파악되었음

〈표 Ⅲ-50〉 유연근무제 중단 이유

(단위: 명, %)

중 단 이 유	전체	
	빈도	비율
1. 유연근무제 활용 이유가 없어짐	117	28.6
2. 업무처리가 더디고 불편	71	17.4
3. 인사 상 불이익	15	3.7
4. 업무량이 과도하게 늘고 집중	30	7.3
5. 조직생활 고립	15	3.7
6. 직속상관이나 팀원에게 눈치	94	23.0
7. 시간제 근로 활용으로 소득 감소	8	2.0
8. 향후 고용안정성에 위협에	7	1.7
9. 기타	52	12.7
합 계	409	100.0

나. 범주별 분석결과

1) 성별에 따른 비교

- 유연근무제를 활용했다 중단한 남/녀의 비율은 각각 67.3%, 32.7%이었음
- 남성근로자 중단사유로 가장 비중이 높은 것은 ‘유연근무 활용이유 소멸’이었는데 반해, 여성근로자의 경우 직속상관이나 팀원들에게 눈치가 보이기 때문이라고 답한 경우가 35%에 이룸

- 하지만, 여성근로자들의 상당수도 역시 활용사유가 소멸하여 유연근무를 중단하였다고 응답하였으며(28.8%), 남성근로자의 경우 직속상관이나 동료들의 눈치 때문에 활용 중단한 것이 2순위로 나타남
- 남성과 여성근로자의 1-2순위 중단이유가 뒤바뀌었음

〈표 Ⅲ-51〉 유연근무제 중단 이유: 성별 비교

(단위: 명, %)

중 단 이 유	남자		여자	
	빈도	비율	빈도	비율
1. 유연근무제 활용 이유가 없어짐	117	28.6	51	28.8
2. 업무처리가 더디고 불편	71	17.4	13	7.3
3. 인사상 불이익	15	3.7	5	2.8
4. 업무량이 과도하게 늘고 집중	30	7.3	13	7.3
5. 조직생활 고립	15	3.7	5	2.8
6. 직속상관이나 팀원에게 눈치	94	23.0	62	35.0
7. 시간제 근로 활용으로 소득 감소	8	2.0	0	0.0
8. 향후 고용안정성에 위협에	7	1.7	5	2.8
9. 기타	52	12.7	23	13.0
합 계	409	100.0	177	100.0

2) 연령별 비교

- 활용이후 중단하였다고 응답한 근로자들을 연령대별로 20대(4.3%), 30대(9.7%), 40대(8.6%), 50대 이상(10.0%)으로 20대 이상이 유연근무제 중단 경험이 더 높은 것으로 나타남

〈표 Ⅲ-52〉 유연근무제 중단 이유: 연령별 비교

(단위: 명, %)

미 활용 이유	20대		30대		40대		50대 이상	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 유연근무제 활용 이유가 없어짐	8	20.0	75	28.4	51	28.8	34	33.0
2. 업무처리가 더디고 불편	4	10.0	30	11.4	30	16.9	19	18.4
3. 인사 상 불이익	1	2.5	7	2.7	9	5.1	3	2.9
4. 업무량이 과도하게 늘고 집중	6	15.0	18	6.8	12	6.8	7	6.8
5. 조직생활 고립	0	0.0	8	3.0	7	4.0	4	3.9
6. 직속상관이나 팀원에게 눈치	14	35.0	86	32.6	40	22.6	16	15.5
7. 시간제 근로 활용으로 소득 감소	0	0.0	1	.4	2	1.1	5	4.9
8. 향후 고용안정성에 위협에	1	2.5	3	1.1	6	3.4	2	1.9
9. 기타	6	15.0	36	13.6	20	11.3	13	12.6
합 계	40	100.0	264	100.0	177	100.0	103	100.0

- 그 이유로 20~40대는 순위의 차등은 있으나, 활용이유가 없어지거나, 직속상관이나 팀원에게 눈치 보인다는 이유가 나타났으나, 50대 이상의 경우, 업무처리가 더디고 불편해서라는 의견이 나타남
- 직속상관이나 동료팀원으로부터 눈치가 보여 유연근무제 활용을 중단하였다는 응답비중은 연령대가 낮아질수록 높게 나타냄
 - 업무처리가 더디고 불편하여 중단하였다고 응답한 비중도 연령대가 높을수록 비례하여 높게 나타냄
 - 유연근무제 활용이유가 사라져 중단하였다고 응답한 비중은 연령대가 높을수록 비례하여 높게 나타냄
- 연령대가 낮을수록 업무수행 과정상 한계나 활용이유 소멸로 인해 유연근무제 활용을 중단하였다고보다는 상관이나 동료의 눈치로 인해 중단할 개연성이 높은 것으로 추측가능
- 특이한 것은 가장 낮은 연령대인 20대의 경우, 유연근무제 활용으로 업무량이 집중되었다는 불만이 다른 연령대의 2배 수준인 것으로 관찰

- 다른 중단사유에 비해 주요한 사유라고 할 수는 없으나 유의한 차이라고 할 수 있음

3) 혼인여부별 분석결과

- 결혼유무에 따라서는 활용규모는 기혼근로자는 9.7%, 미혼인 경우는 6.2%, 이외 기타 9.7%수준으로 응답하였음
- 유연근무제 중단 이유로는 기혼의 경우, 1순위 유연근무제 활용이유가 없어짐, 2순위 직속상관이나 팀원에게 눈치가 보임이 나타났으며, 미혼의 경우 1순위로 직속상관이나 팀원에게 눈치가 보임, 2순위 유연근무제 활용이유가 없어짐으로 나타남

〈표 Ⅲ-53〉 유연근무제 중단 이유: 혼인여부별 비교

(단위: 명, %)

중 단 이 유	기혼		미혼		기타	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 유연근무제 활용 이유가 없어짐	131	29.4	36	26.3	1	33.3
2. 업무처리가 더디고 불편	70	15.7	13	9.5	1	33.3
3. 인사상 불이익	16	3.6	3	2.2	1	33.3
4. 업무량이 과도하게 늘고 집중	30	6.7	13	9.5	0	0.0
5. 조직생활 고립	18	4.0	2	1.5	0	0.0
6. 직속상관이나 팀원에게 눈치	108	24.2	48	35.0	0	0.0
7. 시간제 근로 활용으로 소득 감소	8	1.8	0	0.0	0	0.0
8. 향후 고용안정성에 위협에	11	2.5	1	.7	0	0.0
9. 기타	54	12.1	21	15.3	0	0.0
합 계	446	100.0	137	100.0	3	100.0

다. 합의/고려사항

- 유연근무제를 중단한 이유에 대해서 유연근무의 활용이유가 없어졌다는 의견이 상대적으로 높은 비율을 차지하였으나, 직속상관이나 팀원에게 눈치가 보인다는 의견

도 그 뒤를 이었음

- 활용이유가 사라졌다는 이유에 대해서는 개인적인 사유이나, 팀원이나 상관에게 눈치가 보인다는 이유는 아직까지 유연근무제가 정착될 조직문화가 마련되지 않은 것으로 보여짐

- 유연근무제가 조성되기 위해서는 시스템적으로 유연근무제가 도입될 업무적 환경이 제대로 구축(성과평가의 제도적 구축, 시스템 기기 마련 등)되는 것도 중요하지만, 환경적·문화적으로 조직구성원들이 유연근무제를 긍정적으로 인식하는 것이 매우 중요할 것으로 고려됨

IV. 상관분석 및 분산분석 결과

1. 상관분석

가. 분석결과

1) 유연근무제 활용 근로자 만족도와 유연근무 선호 방향 및 개선사항 상관분석⁸⁾

□ 시간제 근무

- 시간제 근무에 대한 만족도가 높은 근로자일수록, 원하는 시간을 선택하여 일하는 것을 선호하는 경향이 있음

□ 근무시간선택제

- 근무시간선택제에 대한 만족도가 높은 근로자일수록, 원하는 시간을 선택하여 일하는 것을 선호하는 경향이 약하게 있음
- 근무시간선택제에 대한 만족도가 높은 근로자일수록, 업무량에 따라 퇴근시간을 자유롭게 결정하는 것을 선호하는 경향이 약하게 있음

□ 재택근무제

- 재택근무제에 대한 만족도가 높은 근로자일수록, 일일 업무시간을 늘리는 대신 휴일이 많아지는 것을 선호하는 경향이 있음
- 재택근무제에 대한 만족도가 높은 근로자일수록, 1개월 이상의 장기휴가나 연수를 선호하는 경향이 비교적 강하게 있음
- 재택근무제에 대한 만족도가 높은 근로자일수록, 유연근무를 위해 상사들이 먼저 유연근무제를 활용하는 모습을 보여야 한다고 생각하는 경향이 비교적 강하게 있음

8) 별첨 1 상관계수표 참고

□ 스마트워크제

- 스마트워크제에 대한 만족도가 높은 근로자일수록, 원하는 시간을 선택하여 일하는 것을 선호하는 경향이 약하게 있음
- 스마트워크제에 대한 만족도가 높은 근로자일수록, 원하는 장소에서 일하는 것을 선호하는 경향이 있음
- 스마트워크제에 대한 만족도가 높은 근로자일수록, 업무량에 따라 퇴근시간을 자유롭게 결정하는 것을 선호하는 경향이 약하게 있음
- 스마트워크제에 대한 만족도가 높은 근로자일수록, 1개월 이상의 장기휴가나 연수를 선호하는 경향이 있음
- 스마트워크제에 대한 만족도가 높은 근로자일수록, 유연근무를 위해 자리를 지켜야만 일이 된다는 인식을 개선해야 한다고 생각하는 경향이 약하게 있음
- 스마트워크제에 대한 만족도가 높은 근로자일수록, 유연근무를 위해 상사들이 먼저 유연근무제를 활용하는 모습을 보여야 한다고 생각하는 경향이 약하게 있음
- 스마트워크제에 대한 만족도가 높은 근로자일수록, 유연근무를 위해 업무부여 이후 자율성을 인정해야 한다고 생각하는 경향이 있음
- 스마트워크제에 대한 만족도가 높은 근로자일수록, 유연근무를 위해 기기, 시설 등의 지원이 필요하다고 생각하는 경향이 약하게 있음

□ 시차출퇴근제, 집약근무제, 재량근무제

- 의미있는 상관계수가 발견되지 않음

2) 근로자 직위/직급 및 연령과 유연근무 선호 방향 및 개선사항 상관분석 결과⁹⁾

□ 직위/직급

- 근로자의 직위/직급이 높을수록, 일일 업무시간이 짧아지는 것을 선호하지 않는 경향이 약하게 있음

9) 별첨 1 상관계수표 참고

□ 연령대

- 근로자의 연령대가 높을수록, 일일 업무시간이 짧아지는 것을 선호하지 않는 경향이 약하게 있음

3) 직무특성과 유연근무 선호 방향 및 개선사항의 상관분석 결과¹⁰⁾

□ 현장업무(외근)가 많은 직무

- 현장업무(외근)가 많은 직무를 담당하는 근로자일수록, 1개월 이상의 장기휴가나 연수를 선호하지 않는 경향이 약하게 있음

□ 전화통화 및 대민서비스가 많은 직무

- 전화통화 및 대민서비스가 많은 직무를 담당하는 근로자일수록, 일일 업무시간이 짧아지는 것을 선호하는 경향이 약하게 있음
- 전화통화 및 대민서비스가 많은 직무를 담당하는 근로자일수록, 유연근무를 위해 모든 업무의 매뉴얼화가 필요하다고 생각하는 경향이 약하게 있음
- 전화통화 및 대민서비스가 많은 직무를 담당하는 근로자일수록, 유연근무를 위해 자기개발 및 여가를 위한 지원제도가 필요하다고 생각하는 경향이 약하게 있음
- 전화통화 및 대민서비스가 많은 직무를 담당하는 근로자일수록, 유연근무를 위해 정밀한 근태관리가 필요하다고 생각하는 경향이 약하게 있음

□ 연구, 기술 등 전문성이 요구되는 직무

- 연구, 기술 등 전문성이 요구되는 직무를 담당하는 근로자일수록, 유연근무를 위해 유연근무제 활용과 상관없이 개인성과를 공정하게 평가해야 한다고 생각하는 경향이 약하게 있음
- 연구, 기술 등 전문성이 요구되는 직무를 담당하는 근로자일수록, 유연근무를 위해 업무자율성을 인정해야 한다고 생각하는 경향이 약하게 있음

10) 별첨 2 상관계수표 참고

- 하루 3시간 이상 야근이 일주일에 반 이상 발생하는 직무
 - 하루 3시간 이상 야근이 일주일에 반 이상 발생하는 직무를 담당하는 근로자일수록, 일일 업무시간을 늘리는 대신 휴일이 많아지는 것을 선호하는 경향이 약하게 있음
 - 하루 3시간 이상 야근이 일주일에 반 이상 발생하는 직무를 담당하는 근로자일수록, 1개월 이상의 장기휴가나 연수를 선호하지 않는 경향이 약하게 있음

- 3개 이상 부서와 연계해 처리해야 하는 업무가 많은 직무
 - 3개 이상 부서와 연계해 처리해야 하는 업무가 많은 직무를 담당하는 근로자일수록, 일일 업무시간을 늘리는 대신 휴일이 많아지는 것을 선호하는 경향이 약하게 있음
 - 3개 이상 부서와 연계해 처리해야 하는 업무가 많은 직무를 담당하는 근로자일수록, 유연근무를 위해 정밀한 근태관리가 필요하다고 생각하는 경향이 약하게 있음

- 상사, 동료의 불편 없이 독립적으로 업무를 수행할 수 있는 직무
 - 상사, 동료의 불편 없이 독립적으로 업무를 수행할 수 있는 직무를 담당하는 근로자일수록, 원하는 장소에서 일하는 것을 선호하는 경향이 약하게 있음

- 업무 내내 높은 집중도를 필요로 하는 직무
 - 업무 내내 높은 집중도를 필요로 하는 직무를 담당하는 근로자일수록, 원하는 시간을 선택하여 일하는 것을 선호하는 경향이 약하게 있음
 - 업무 내내 높은 집중도를 필요로 하는 직무를 담당하는 근로자일수록, 유연근무를 위해 개인 담당업무가 명확해야 한다고 생각하는 경향이 약하게 있음
 - 업무 내내 높은 집중도를 필요로 하는 직무를 담당하는 근로자일수록, 유연근무를 위해 유연근무제 활용과 상관없이 개인성과를 공정하게 평가해야 한다고 생각하는 경향이 약하게 있음
 - 업무 내내 높은 집중도를 필요로 하는 직무를 담당하는 근로자일수록, 유연근무를 위해 업무에 소홀함이 없도록 근로자 개인의 역량강화가 필요하다고 생각하는 경향이 약하게 있음

- 업무 내내 높은 집중도를 필요로 하는 직무를 담당하는 근로자일수록, 유연근무를 위해 업무자율성을 인정해야 한다고 생각하는 경향이 약하게 있음
 - 업무 내내 높은 집중도를 필요로 하는 직무를 담당하는 근로자일수록, 유연근무를 위해 유연근무 관련 기기/시설 등의 지원이 필요하다고 생각하는 경향이 약하게 있음
- 업무시간을 자유롭게 변경해도 업무에 지장이 없는 직무
- 업무시간을 자유롭게 변경해도 업무에 지장이 없는 직무를 담당하는 근로자일수록, 원하는 시간을 선택하여 일하는 것을 선호하는 경향이 있음
 - 업무시간을 자유롭게 변경해도 업무에 지장이 없는 직무를 담당하는 근로자일수록, 원하는 장소에서 일하는 것을 선호하는 경향이 약하게 있음
 - 업무시간을 자유롭게 변경해도 업무에 지장이 없는 직무를 담당하는 근로자일수록, 업무량에 따라 퇴근시간을 자유롭게 결정하는 것을 선호하는 경향이 약하게 있음
 - 업무시간을 자유롭게 변경해도 업무에 지장이 없는 직무를 담당하는 근로자일수록, 1개월 이상의 장기휴가나 연수를 선호하는 경향이 약하게 있음
 - 업무시간을 자유롭게 변경해도 업무에 지장이 없는 직무를 담당하는 근로자일수록, 유연근무를 위해 자리를 지켜야만 일이 된다는 인식을 개선해야 한다고 생각하는 경향이 약하게 있음
 - 업무시간을 자유롭게 변경해도 업무에 지장이 없는 직무를 담당하는 근로자일수록, 유연근무를 위해 업무 자율성을 인정해야 한다고 생각하는 경향이 약하게 있음
- 외부기관의 업무시간에 맞춰 일해야 하는 직무, 업무가 특정기간(시간)에 집중되는 경향이 있는 직무
- 의미 있는 상관관계가 발견되지 않음

나. 합의/고려사항

- 각 유연근무제 활용 근로자의 만족도와 유연근무 선호 방향 및 개선사항의 상관분석

결과

- 시간제 근무 및 근무시간선택제 근무자의 경우, 근무시간의 유연성을 선호하는 경향이 있는 것을 알 수 있음
- 재택근무제 근무자의 경우, 휴일/휴가에 대한 요구가 강하게 있음을 알 수 있으며, 상사들이 먼저 유연근무제를 활용해야 한다고 생각하고 있음
- 스마트워크제 근무자의 경우, 근무시간과 장소의 유연성을 선호하는 동시에 휴일/휴가에 대한 요구도 있음을 알 수 있음
- 스마트워크제 근무자의 경우, 유연근무에 대한 전반적인 인식개선 및 업무자율성이 필요하다고 생각하고 있으며, 제도 특성상 기기/시설 등의 지원이 필요하다고 생각하고 있음

□ 근로자의 직위/직급 및 연령과 유연근무 선호 방향 및 개선사항의 상관분석 결과

- 연령대와 직급이 높은 근로자의 경우, 일일 업무시간이 짧아지는 것에 부정적이라는 것을 알 수 있음
- 연령대와 직급이 높은 근로자의 경우, 거의 모든 문항에서 음(-)의 상관관계가 관찰되는 것으로 미루어 유연근무제에 대해서 부정적인 시각을 가지고 있는 것으로 판단됨
- 이는 조직 내 유연근무 확산 및 정착을 저해하는 요소로 작용할 수 있기 때문에, 상위 직급자에 대한 유연근무제 인식개선이 우선되어야 할 것으로 판단됨

□ 직무특성과 유연근무 선호 방향 및 개선사항의 상관분석 결과

- 전화통화/대민서비스가 많은 직무를 담당하는 근로자의 경우, 일일 업무시간 단축에 대한 선호가 있음. 감정노동으로 인한 스트레스가 있는 직무라는 점에서, 시간제 근무의 필요성이 있다고 판단됨
- 상시 연장근무가 발생하는 직무를 담당하는 근로자의 경우, 휴일/휴가에 대한 요구가 있음을 알 수 있음
- 업무시간 변경이 업무에 지장을 주지 않는 직무를 담당하는 근로자의 경우, 근무시간과 장소의 유연성을 선호하는 동시에 휴일/휴가에 대한 요구도 있어, 유연근무에 대한 선호와 필요성이 높다고 볼 수 있음

- 높은 업무집중도를 요구하는 직무를 담당하는 근로자의 경우, 선호하는 유연근무 방향은 뚜렷하지 않으나, 유연근무를 위해서는 업무분장 명확화, 공정한 성과평가, 근로자 역량강화, 업무자율성, 기기/시설 지원 등 여러 면에서 개선이 필요하다고 생각하고 있음
- 업무독립성이 있거나 업무시간 변경에 지장이 없는 직무를 담당하는 근로자의 경우, 근무장소의 유연성을 선호한다는 공통점이 있음. 업무특성상 재택근무 및 스마트워크 적용 가능성이 있음

2. 분산분석

가. 분석결과

- 각 유연근무제도 활용 여부와 유연근무 선호 방향 및 개선사항의 분산분석 결과 (별첨3 분산분석표 참고)
 - 각 유연근무제도의 활용 여부에 응답한 그룹간에 유연근무 선호 방향 및 개선사항에 대한 응답 성향 차이가 존재하는지를 분석함

〈표 IV-1〉 응답 그룹간 성향 차이가 존재하는 문항 정리표

독립표본 검정	시간제 근무	시차 출퇴근	근무시간 선택	집약 근무	재량 근무	재택 근무	스마트 워크
원하는 유연근무 방향							
1-1 일일 업무시간이 짧아졌으면 좋겠다.							○
1-2 일일 업무시간을 늘리고 대신 휴일이 많아지는 방향이면 좋겠다.		○					○
1-3 내가 원하는 시간을 선택하여 일을 할 수 있으면 좋겠다.							
1-4 내가 원하는 장소에서 일을 할 수 있으면 좋겠다.		○					
1-5 업무량에 따라 퇴근시간을 자유롭게 결정할 수 있으면 좋겠다.							

1-6 1개월 이상의 장기휴가나 연수가 가능했으면 좋겠다.			○		○		
유연근무 위해 개선되어야 할 것							
2-1 자리를 지켜야만 일이 된다는 인식을 개선해야 한다.							
2-2 상사들이 먼저 유연근무제를 활용하는 모습을 보여야 한다.							
2-3 개인 담당업무가 명확해야 한다.			○		○		
2-4 모든 업무의 매뉴얼화가 필요하다.		○					
2-5 유연근무제 활용과 상관없이 개인의 성과를 공정하게 평가할 수 있는 제도가 필요하다.					○		
2-6 유연근무 활용시 자기개발과 여가를 위한 지원제도가 필요하다.							
2-7 유연하게 근무해도 업무에 소홀함이 없도록 근로자 역량 강화가 우선되어야 한다.							
2-8 업무부여 이후 자율성을 인정해야 한다.							
2-9 유연근무를 위한 기기·시설 등의 지원이 필요하다.							
2-10 보다 정밀한 근태관리 제도가 필요하다.		○					

- 유연근무 중단 경험, 소속기관 지방이전 대상 여부, 본사/지사, 성별, 결혼여부, 10세 이하 자녀 유무, 부양가족 유무, 맞벌이/외벌이와 유연근무 선호 방향 및 개선사항의 분산분석 결과(별첨4 분산분석표 참고)
- 해당 문항에 응답한 그룹간에 유연근무 선호 방향 및 개선사항에 대한 응답 성향 차이가 존재하는지를 분석함

〈표 IV-2〉 응답 그룹간 성향 차이가 존재하는 문항 정리표

독립표본 검정	유연근무 중단	지방 이전	본사 지사	성별	결혼 여부	자녀 유무	부양가족 유무	맞벌이 외벌이
원하는 유연근무 방향								
1-1 일일 업무시간이 짧아졌으면 좋겠다.		○		○				○
1-2 일일 업무시간을 늘리고 대신 휴일이 많아지는 방향이면 좋겠다.			○	○				
1-3 내가 원하는 시간을 선택하여 일을 할 수 있으면 좋겠다.	○	○						
1-4 내가 원하는 장소에서 일을 할 수 있으면 좋겠다.				○		○		○
1-5 업무량에 따라 퇴근시간을 자유롭게 결정할 수 있으면 좋겠다.		○						○
1-6 1개월 이상의 장기휴가나 연수가 가능했으면 좋겠다.	○							
유연근무 위해 개선되어야 할 것								
2-1 자리를 지켜야만 일이 된다는 인식을 개선해야 한다.	○			○	○		○	
2-2 상사들이 먼저 유연근무제를 활용하는 모습을 보여야 한다.								
2-3 개인 담당업무가 명확해야 한다.	○			○				
2-4 모든 업무의 매뉴얼화가 필요하다.		○	○	○		○		○
2-5 유연근무제 활용과 상관없이 개인의 성과를 공정하게 평가할 수 있는 제도가 필요하다.	○	○		○				○
2-6 유연근무 활용시 자기개발과 여가를 위한 지원제도가 필요하다.								
2-7 유연하게 근무해도 업무에 소홀함이 없도록 근로자 역량 강화가 우선되어야 한다.		○		○		○		
2-8 업무부여 이후 자율성을 인정해야 한다.				○				
2-9 유연근무를 위한 기기·시설 등의 지원이 필요하다.		○		○			○	
2-10 보다 정밀한 근태관리 제도가 필요하다.		○	○	○		○		

- 정규직/비정규직/무기계약직, 실무자/관리자/임원이상, 20대/30대/40대/50대 이상
 이성과 유연근무 선호 방향 및 개선사항의 분산분석 결과(별첨5 분산분석표 참고)
- 해당 문항에 응답한 그룹간에 유연근무 선호 방향 및 개선사항에 대한 응답 성향 차이가 존재하는지를 분석함

〈표 IV-3〉 응답 그룹간 성향 차이가 존재하는 문항 정리표

독립표본 검정	고용형태	실무자/관리자/임원	연령대
원하는 유연근무 방향			
1-1 일일 업무시간이 짧아졌으면 좋겠다.			
1-2 일일 업무시간을 늘리고 대신 휴일이 많아지는 방향이면 좋겠다.			
1-3 내가 원하는 시간을 선택하여 일을 할 수 있으면 좋겠다.	○	○	
1-4 내가 원하는 장소에서 일을 할 수 있으면 좋겠다.	○	○	
1-5 업무량에 따라 퇴근시간을 자유롭게 결정할 수 있으면 좋겠다.		○	
1-6 1개월 이상의 장기휴가나 연수가 가능했으면 좋겠다.		○	
유연근무 위해 개선되어야 할 것			
2-1 자리를 지켜야만 일이 된다는 인식을 개선해야 한다.			
2-2 상사들이 먼저 유연근무제를 활용하는 모습을 보여야 한다.	○	○	
2-3 개인 담당업무가 명확해야 한다.			
2-4 모든 업무의 매뉴얼화가 필요하다.			○
2-5 유연근무제 활용과 상관없이 개인의 성과를 공정하게 평가할 수 있는 제도가 필요하다.	○		○
2-6 유연근무 활용시 자기개발과 여가를 위한 지원제도가 필요하다.		○	
2-7 유연하게 근무해도 업무에 소홀함이 없도록 근로자 역량 강화가 우선되어야 한다.			
2-8 업무부여 이후 자율성을 인정해야 한다.			○
2-9 유연근무를 위한 기기·시설 등의 지원이 필요하다.	○		
2-10 보다 정밀한 근태관리 제도가 필요하다.			

나. 합의/고려사항

- 각 유연근무제도 활용 여부와 유연근무 선호 방향 및 개선사항의 분산분석 결과
 - 몇몇 문항에서 응답 그룹간 성향 차이가 존재하는 것으로 나타났으나, 유의미한 합의를 발견하기 어려움

- 유연근무 중단 경험, 소속기관 지방이전 대상 여부, 본사/지사, 성별, 결혼여부, 10세 이하 자녀 유무, 부양가족 유무, 맞벌이/외벌이와 유연근무 선호 방향 및 개선사항의 분산분석 결과
 - 소속기관 지방이전 대상인 응답그룹과 이전 대상이 아닌 응답그룹간에 유의미한 차이가 여러 항목에서 발견됨
 - 지방이전 대상 기관과 아닌 기관의 특징 분석 필요
 - 남성 응답자와 여성 응답자간에 유의미한 차이가 거의 모든 항목에서 발견됨
 - 선호하는 유연근무 방향과 유연근무를 위한 개선방향에 대한 의견에 성별 차이가 존재하는 것으로 판단됨
 - 조직구성원의 성별 비율에 따라 유연근무제의 방향 및 확산 전략을 수립해야 할 필요가 있음

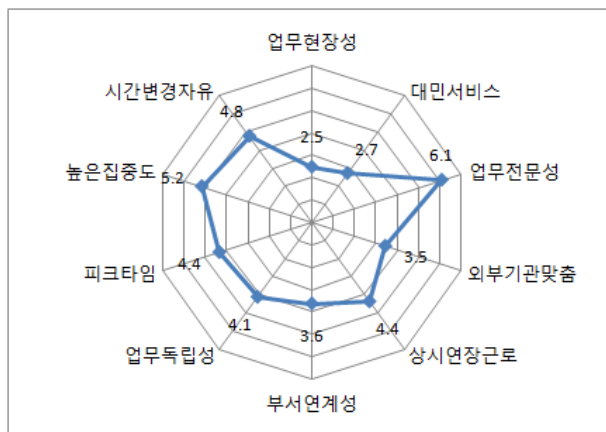
- 정규직/비정규직/무기계약직, 실무자/관리자/임원이상, 20대/30대/40대/50대 이상 이상과 유연근무 선호 방향 및 개선사항의 분산분석 결과
 - 몇몇 문항에서 응답 그룹간 성향 차이가 존재하는 것으로 나타났으나, 유의미한 합의를 발견하기 어려움

V. 직무특성에 따른 유형분류

1. 직무특성

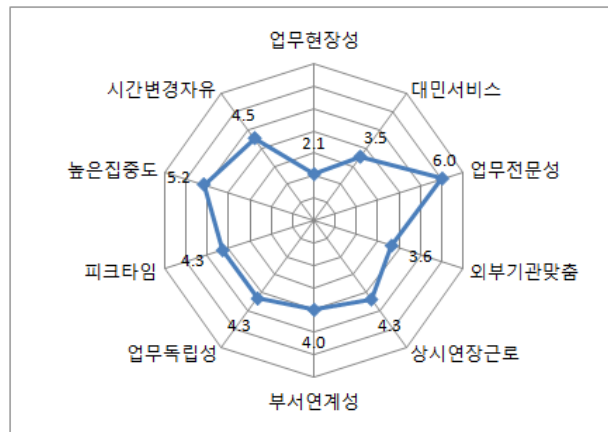
□ 전자·통신 직무

업무 현장성	대민 서비스	업무 전문성	외부기관 맞춤	상시 연장근로	부서 연계성	업무 독립성	피크타임	높은 집중도	시간변경 자유
2.5	2.7	6.1	3.5	4.4	3.6	4.1	4.4	5.2	4.8



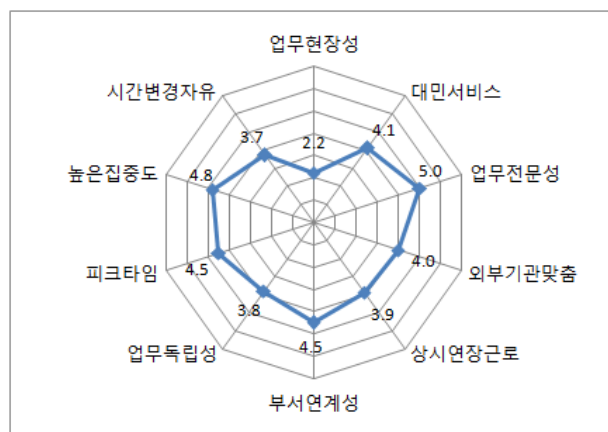
□ 정보·프로그래밍 직무

업무 현장성	대민 서비스	업무 전문성	외부기관 맞춤	상시 연장근로	부서 연계성	업무 독립성	피크타임	높은 집중도	시간변경 자유
2.1	3.5	6.0	3.6	4.3	4.0	4.3	4.3	5.2	4.5



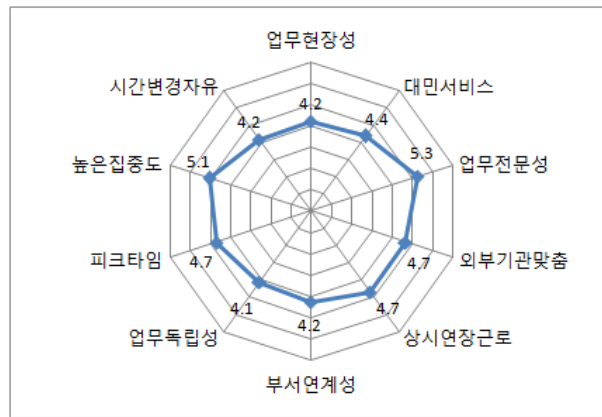
□ 전산처리·통계관리 직무

업무 현장성	대민 서비스	업무 전문성	외부기관 맞춤	상시 연장근로	부서 연계성	업무 독립성	피크타임	높은 집중도	시간변경 자유
2.2	4.1	5.0	4.0	3.9	4.5	3.8	4.5	4.8	3.7



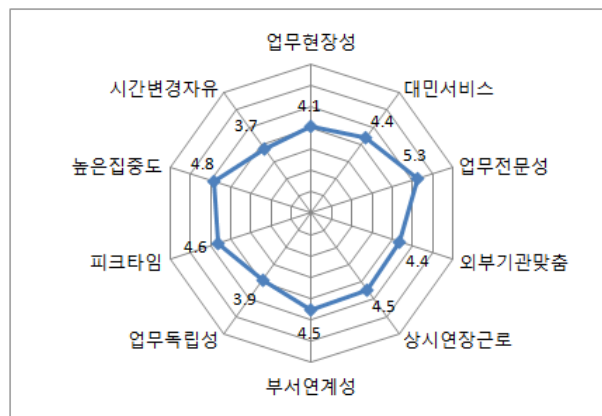
□ 전기·토목 직무

업무 현장성	대민 서비스	업무 전문성	외부기관 맞춤	상시 연장근로	부서 연계성	업무 독립성	피크타임	높은 집중도	시간변경 자유
4.2	4.4	5.3	4.7	4.7	4.2	4.1	4.7	5.1	4.2



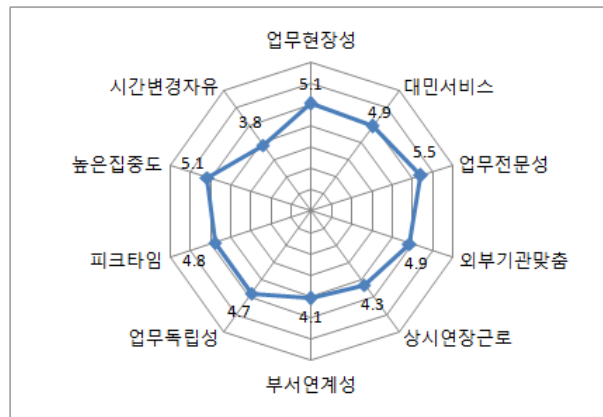
□ 시설관리 직무

업무 현장성	대민 서비스	업무 전문성	외부기관 맞춤	상시 연장근로	부서 연계성	업무 독립성	피크타임	높은 집중도	시간변경 자유
4.1	4.4	5.3	4.4	4.5	4.5	3.9	4.6	4.8	3.7



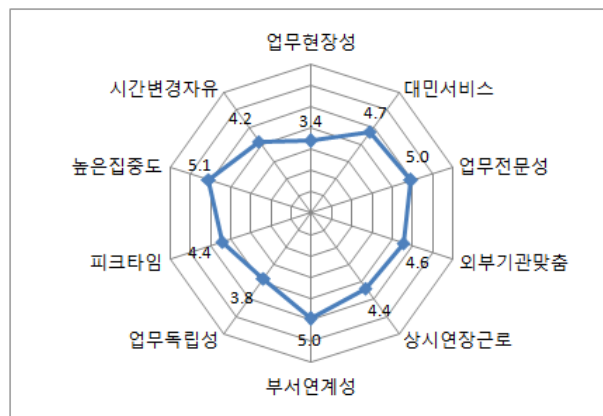
□ 지도·점검 직무

업무 현장성	대민 서비스	업무 전문성	외부기관 맞춤	상시 연장근로	부서 연계성	업무 독립성	피크타임	높은 집중도	시간변경 자유
5.1	4.9	5.5	4.9	4.3	4.1	4.7	4.8	5.1	3.8



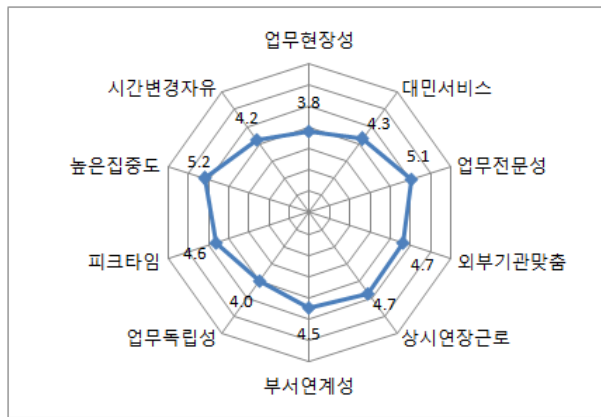
□ 국내영업·사업 직무

업무 현장성	대민 서비스	업무 전문성	외부기관 맞춤	상시 연장근로	부서 연계성	업무 독립성	피크타임	높은 집중도	시간변경 자유
3.4	4.7	5.0	4.6	4.4	5.0	3.8	4.4	5.1	4.2



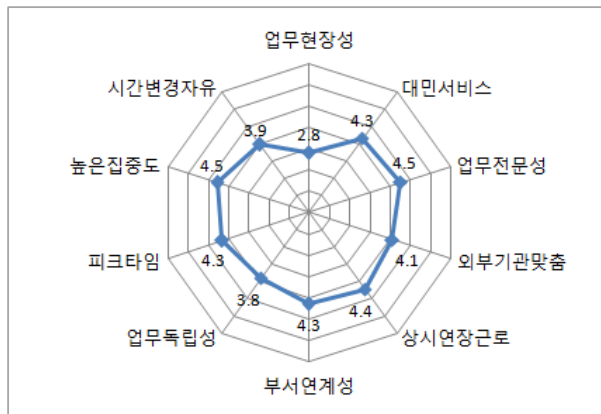
□ 해외영업·사업 직무

업무 현장성	대민 서비스	업무 전문성	외부기관 맞춤	상시 연장근로	부서 연계성	업무 독립성	피크타임	높은 집중도	시간변경 자유
3.8	4.3	5.1	4.7	4.7	4.5	4.0	4.6	5.2	4.2



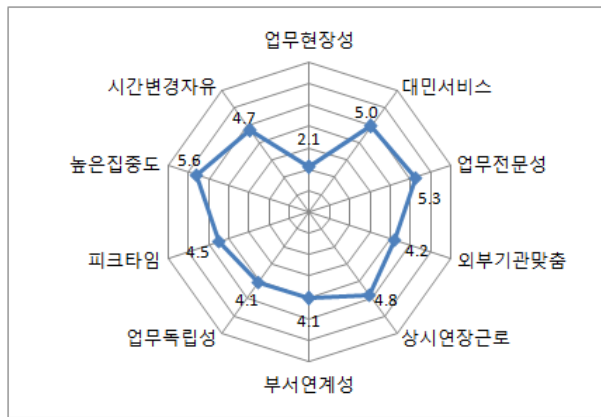
□ 의료·간호 직무

업무 현장성	대민 서비스	업무 전문성	외부기관 맞춤	상시 연장근로	부서 연계성	업무 독립성	피크타임	높은 집중도	시간변경 자유
2.8	4.3	4.5	4.1	4.4	4.3	3.8	4.3	4.5	3.9



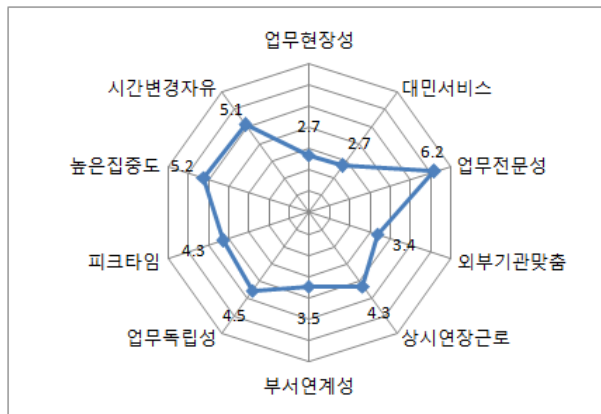
□ 심사·심의 직무

업무 현장성	대민 서비스	업무 전문성	외부기관 맞춤	상시 연장근로	부서 연계성	업무 독립성	피크타임	높은 집중도	시간변경 자유
2.1	5.0	5.3	4.2	4.8	4.1	4.1	4.5	5.6	4.7



□ 연구 직무

업무 현장성	대민 서비스	업무 전문성	외부기관 맞춤	상시 연장근로	부서 연계성	업무 독립성	피크타임	높은 집중도	시간변경 자유
2.7	2.7	6.2	3.4	4.3	3.5	4.5	4.3	5.2	5.1



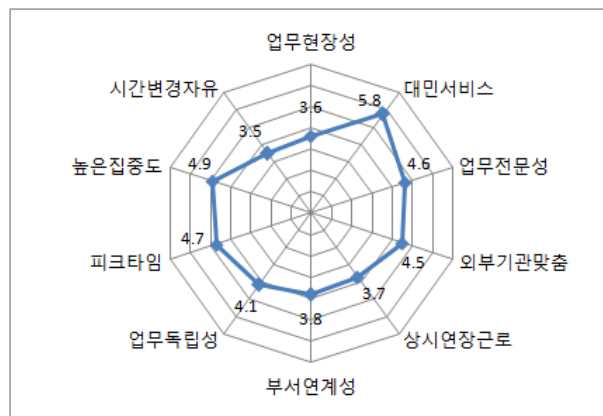
□ 행사운영 직무

업무 현장성	대민 서비스	업무 전문성	외부기관 맞춤	상시 연장근로	부서 연계성	업무 독립성	피크타임	높은 집중도	시간변경 자유
3.7	4.7	4.4	4.3	4.1	4.6	4.1	5.0	5.1	3.6



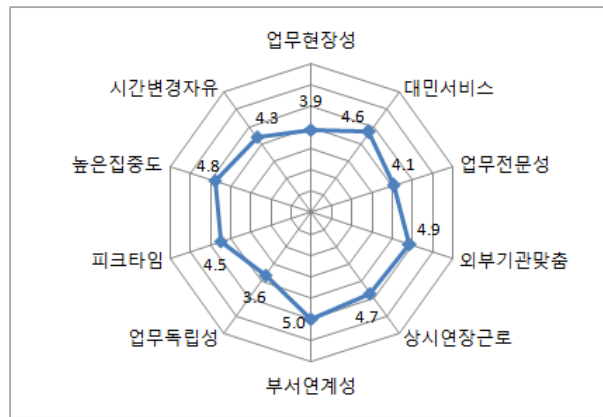
□ 민원·고객서비스 직무

업무 현장성	대민 서비스	업무 전문성	외부기관 맞춤	상시 연장근로	부서 연계성	업무 독립성	피크타임	높은 집중도	시간변경 자유
3.6	5.8	4.6	4.5	3.7	3.8	4.1	4.7	4.9	3.5



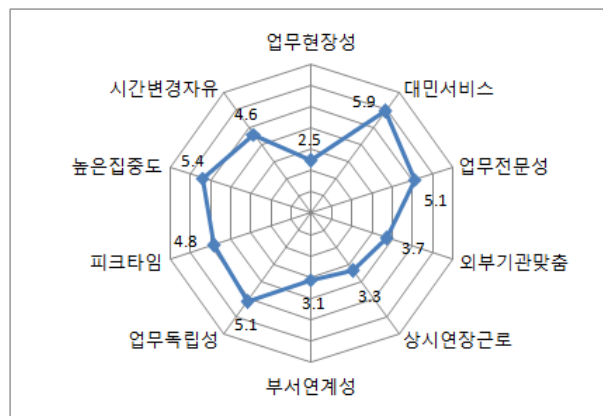
□ 대외협력 직무

업무 현장성	대민 서비스	업무 전문성	외부기관 맞춤	상시 연장근로	부서 연계성	업무 독립성	피크타임	높은 집중도	시간변경 자유
3.9	4.6	4.1	4.9	4.7	5.0	3.6	4.5	4.8	4.3



□ 상담·자문 직무

업무 현장성	대민 서비스	업무 전문성	외부기관 맞춤	상시 연장근로	부서 연계성	업무 독립성	피크타임	높은 집중도	시간변경 자유
2.5	5.9	5.1	3.7	3.3	3.1	5.1	4.8	5.4	4.6



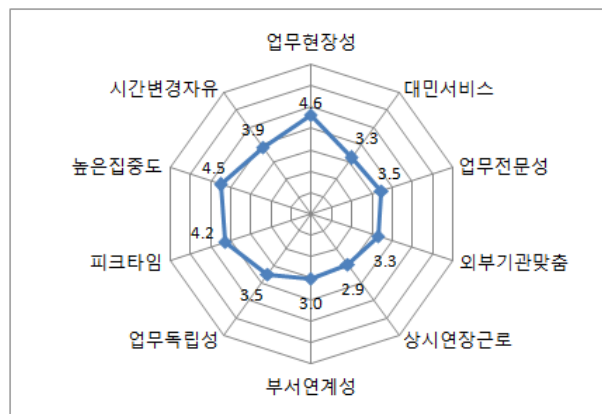
□ 서무·비서 직무

업무 현장성	대민 서비스	업무 전문성	외부기관 맞춤	상시 연장근로	부서 연계성	업무 독립성	피크타임	높은 집중도	시간변경 자유
1.8	4.6	2.7	3.3	2.6	3.9	3.4	4.3	4.2	3.5



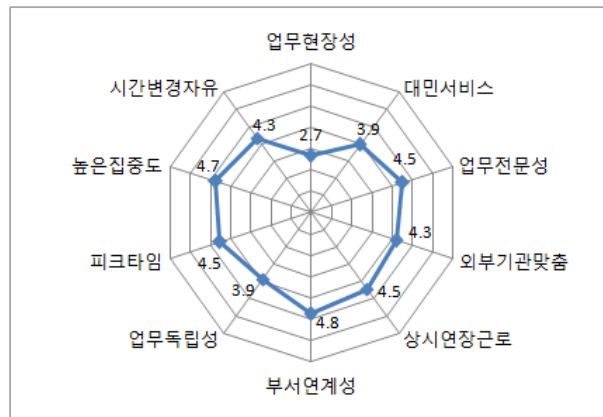
□ 단순노무 직무

업무 현장성	대민 서비스	업무 전문성	외부기관 맞춤	상시 연장근로	부서 연계성	업무 독립성	피크타임	높은 집중도	시간변경 자유
4.6	3.3	3.5	3.3	2.9	3.0	3.5	4.2	4.5	3.9



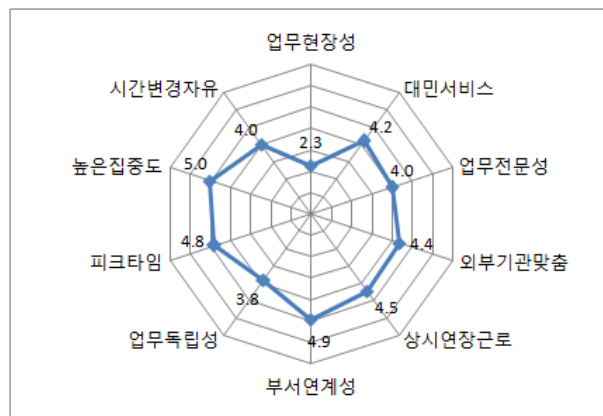
□ 일반사무(성과관리) 직무

업무 현장성	대민 서비스	업무 전문성	외부기관 맞춤	상시 연장근로	부서 연계성	업무 독립성	피크타임	높은 집중도	시간변경 자유
2.7	3.9	4.5	4.3	4.5	4.8	3.9	4.5	4.7	4.3



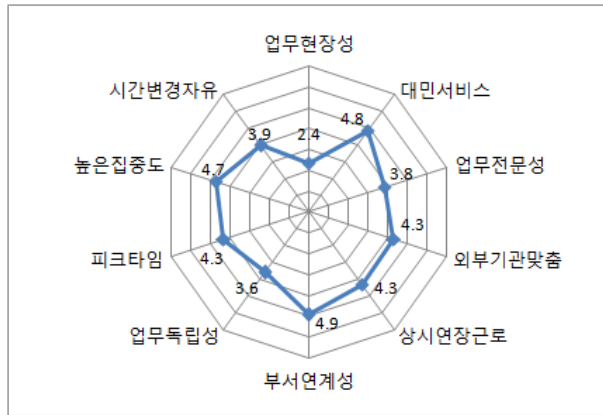
□ 일반사무(회계·예산·재무) 직무

업무 현장성	대민 서비스	업무 전문성	외부기관 맞춤	상시 연장근로	부서 연계성	업무 독립성	피크타임	높은 집중도	시간변경 자유
2.3	4.2	4.0	4.4	4.5	4.9	3.8	4.8	5.0	4.0



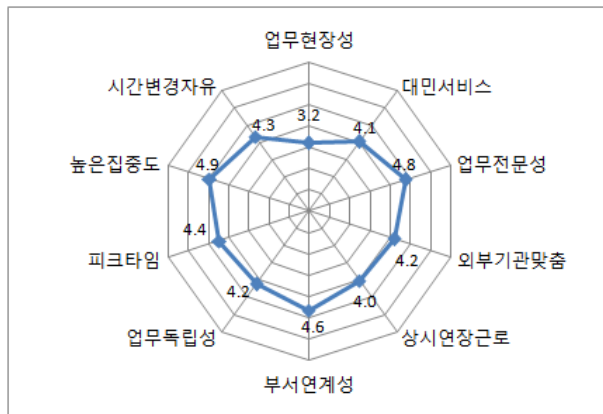
□ 일반사무(총무·계약) 직무

업무 현장성	대민 서비스	업무 전문성	외부기관 맞춤	상시 연장근로	부서 연계성	업무 독립성	피크타임	높은 집중도	시간변경 자유
2.4	4.8	3.8	4.3	4.3	4.9	3.6	4.3	4.7	3.9



□ 일반사무(감사·법무) 직무

업무 현장성	대민 서비스	업무 전문성	외부기관 맞춤	상시 연장근로	부서 연계성	업무 독립성	피크타임	높은 집중도	시간변경 자유
3.2	4.1	4.8	4.2	4.0	4.6	4.2	4.4	4.9	4.3



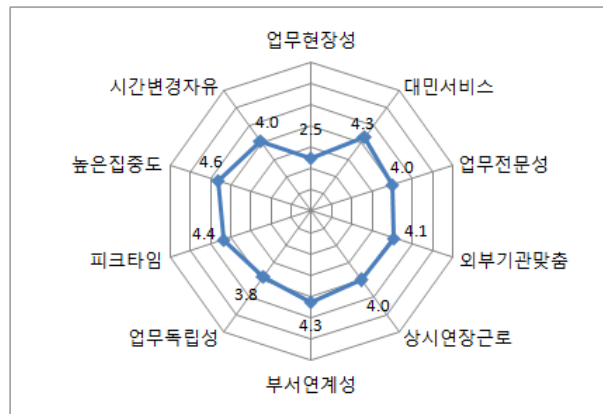
□ 일반사무(홍보) 직무

업무 현장성	대민 서비스	업무 전문성	외부기관 맞춤	상시 연장근로	부서 연계성	업무 독립성	피크타임	높은 집중도	시간변경 자유
3.6	4.8	4.3	4.4	4.4	4.8	4.0	4.8	4.9	4.2



□ 일반사무(기타) 직무

업무 현장성	대민 서비스	업무 전문성	외부기관 맞춤	상시 연장근로	부서 연계성	업무 독립성	피크타임	높은 집중도	시간변경 자유
2.5	4.3	4.0	4.1	4.0	4.3	3.8	4.4	4.6	4.0



2. 직무특성에 따른 직무별 유형화

가. I 유형: 원형

□ I 유형

- 유형특징: 업무현장성/대민서비스 평점이 낮고, 높은집중도/업무전문성 평점이 높은 유형(나머지 특성의 평점은 보통 수준)
- 해당직무: 전자/통신, 정보/프로그래밍, 연구
- 원하는 유연근무 방향: 근무시간의 유연성을 부여하되 일일 업무시간이 짧아지는 방향은 아님. 장기휴가 및 연수 기회 부여가 필요함(적용가능 제도 - 근무시간선택제, 재량근무제, 직무순환제 등)
- 유연근무를 위한 개선방향: 업무자율성 인정 및 공정한 성과평가가 필요함. 개인 담당업무가 명확해야 하지만 모든 업무의 매뉴얼화가 필요한 것은 아님. 개인 역량강화 및 유연근무를 위한 기기/시설 지원 필요. 정밀한 근태관리 불필요

나. II 유형: 하트형

□ II-1 유형

- 유형특징: 업무현장성 평점이 낮고, 나머지 특성 평점이 고루 높은 유형
- 해당직무: 전산처리/통계관리, 의료/간호, 일반사무(성과관리), 일반사무(회계/예산/재무), 일반사무(총무/계약), 일반사무(기타)
- 원하는 유연근무 방향: 장기휴가 및 연수 기회 부여 필요(적용가능 제도 - 직무순환제 등)
- 유연근무를 위한 개선방향: (특정 개선방향이 제시되지 않음)

□ II-2 유형

- 유형특징: 업무현장성 평점이 낮고, 평점이 특히 높거나 낮은 1~2개 특성이 발견되고 나머지 특성 평점은 보통 수준인 유형
- 해당직무: 심사/심의(대민서비스 및 높은집중도 평점 높음), 상담/자문(대민서비

스 및 높은집중도 평점 높음), 서무/비서(업무전문성 및 상시연장근로 평점 낮음)

- 원하는 유연근무 방향
 - 심사/심의, 상담/자문: 장기휴가 및 연수기회 부여 필요. 일일 업무시간 단축 및 근무시간의 유연성 부여 필요(적용가능 제도 - 직무순환제, 시간제 근무, 근로시간선택제 등)
 - 서무/비서: (장기휴가 및 연수기회 부여에 대한 상반된 경향을 가지므로, 특정 선호방향이 제시되지 않은 것으로 간주)
- 유연근무를 위한 개선방향: 심사/심의, 상담/자문 - (개인업무 정비, 공정한 평가, 유연근무 위한 조직적 지원, 정밀한 근태관리 등 거의 모든 개선방향의 필요성이 제기되어 특정 개선방향이 제시되지 않은 것으로 간주)

다. Ⅲ유형: 원형

□ Ⅲ-1 유형

- 유형특징: 모든 특성의 평점이 고루 높은 유형
- 해당직무: 전기/토목, 시설관리, 해외영업/사업, 행사운영, 대외협력, 일반사무(감사/법무), 일반사무(홍보)
- 원하는 유연근무 방향: 특정 선호방향이 제시되지 않음
- 유연근무를 위한 개선방향: 특정 개선방향이 제시되지 않음

□ Ⅲ-2 유형

- 유형특징: 모든 특성의 평점이 고루 낮은 유형
- 해당직무: 단순노무
- 원하는 유연근무 방향: 특정 선호방향이 제시되지 않음
- 유연근무를 위한 개선방향: 특정 개선방향이 제시되지 않음

□ Ⅲ-3 유형

- 유형특징: 모든 특성이 평점이 고루 높고, 평점이 특히 높거나 낮은 1~2개 특성이 발견되는 유형

- 해당직무: 지도/점검(업무전문성 및 업무현장성, 높은집중도 평점 높음), 국내영업/사업(높은집중도 및 부서연계성, 업무전문성 평점 높음), 민원/고객서비스(대민서비스 평점 높음)
- 원하는 유연근무 방향
 - 지도/점검: 근무시간의 유연성 부여 필요. 장기휴가 및 연수기회 불필요 (적용가능제도 - 근로시간선택제 등)
 - 국내영업/사업: 근무시간의 유연성 부여 필요. 휴일 증대 필요(적용가능제도 - 근로시간선택제, 집약근무제 등)
 - 민원/고객서비스: 일일 업무시간 단축 필요(적용가능제도 - 시간제 근무 등)
- 유연근무를 위한 개선방향
 - 지도/점검: 업무자율성 인정 및 공정한 성과평가가 필요함. 개인 업무 명확화, 개인 역량강화 및 유연근무를 위한 기기/시설 지원 필요
 - 국내영업/사업: 업무자율성 인정 및 공정한 성과평가가 필요함. 개인 역량강화 및 유연근무를 위한 기기/시설 지원 필요. 개인 업무 명확화 및 정밀한 근태관리 필요
 - 민원/고객서비스: 업무 매뉴얼화 및 정밀한 근태관리 필요. 자기개발 및 여가 지원 필요

VI. 유연근무제 활용의사

1. 인력특성 중심

가. 개요

- 설문대상 공공기관 근로자들이 일반적으로 선호하는 유연근무 형태를 7가지 유형 중심으로 조사
 - 본 분석은 시간제근무, 탄력근무, 근무시간선택, 집약근무제, 재량근무제, 재택근무제, 스마트워크제 중 응답자들이 가장 선호하는 유연근무제에 대해 인력특성을 살펴보고자 함
 - 인력특성 구성으로는 성별, 결혼여부, 맞벌이여부, 고용형태, 직위/직급, 연령으로 구분해서 분석함
- 유연근무 선호도가 가장 높은 유형은 탄력근무제(28.2%)이었으며, 차순위 선호 형태는 집약근무제(26.5%)로 나타났음
 - 선호도가 가장 높은 탄력근무제는 응답자 가운데 14.2%가 활용하고 있었음에 반해, 2순위 집약근무제 활용응답자는 0.6% 수준에 그침
 - 일반적으로 근로자들이 선호하는 다양한 유형의 유연근무제가 활성화되어있지는 않음
- 선호 유연근무 1순위 이유로는 업무효율성 생산성 증가(23.3%), 육아 등 가정의 충실(19.8%), 취미, 여가생활(17.7%), 출, 퇴근 시간 경제적 부담저하(17.2%)순으로 나타남
 - 하지만, 담당업무의 특성상 가장적합하기 때문에 활용한다는 의견은 3.1%에 그침
 - 각 유형별 미 활용이유에서는 업무특성상 활용할 수 없다는 응답이 상당수 있었음

- 나, 선호유형 선택 시 업무와의 적합성을 고려하여 활용한다는 응답률은 낮았음
 ○ 즉 실제 활용 시, 업무특성과의 적합성이 1차적인 쟁점은 아닐 수 있음

〈표 VI-4〉 유연근무 유형별 선호도

(단위: 명, %)

유연근무유형	전체	
	빈도	비율
1. 시간제근무	752	9.3
2. 탄력근무제	2276	28.2
3. 근무시간선택	1530	19.0
4. 집약근무제	2132	26.5
5. 재량근무제	425	5.3
6. 재택근무제	462	5.7
7. 스마트워크	478	5.9
합 계	8055	100.0

〈표 VI-5〉 선호 유연근무 유형 선택이유

(단위: 명, %)

선택이유	전체	
	빈도	비율
1. 육아 등 가정에 충실	1544	19.8
2. 학업 지속	365	4.7
3. 취미, 여가 생활	1381	17.7
4. 건강상 이유	78	1.0
5. 업무 효율성, 생산성 증가	1819	23.3
6. 개인사정에 따른 시간조정 용이	607	7.8
7. 출퇴근 시간, 경제적 부담 저하	1346	17.2
8. 자율적인 업무수행 가능	431	5.5
9. 담당업무 특성상 가장 적합	241	3.1
합 계	7812	100.0

나. 분석결과

1) 성별에 따른 비교

- 성별에 따른 희망유연근무제를 분석한 결과 남성의 경우 탄력근무(30.2%)를 가장 선호하였으며, 여성의 경우 집약근무제를 선호하였음(27.5%)
- 남성의 경우 선호 유연근무 2순위는 집약근무제(26.1%)로 타나났으며, 여성의 경우 선호 유연근무 2순위는 탄력근무제(23.7%)로 성별에 따라 1-2순위 선호가 교차함

〈표 VI-6〉 선호 유연근무 유형: 성별 비교

(단위: 명, %)

선 호 유 형	남자		여자	
	빈도	비율	빈도	비율
1. 시간제근무	451	8.2	297	11.9
2. 탄력근무제	1671	30.2	591	23.7
3. 근무시간선택	1047	18.9	476	19.1
4. 집약근무제	1442	26.1	686	27.5
5. 재량근무제	295	5.3	127	5.1
6. 재택근무제	281	5.1	177	7.1
7. 스마트워크	339	6.1	137	5.5
총	5526	100.0	2491	100.0

- 남성의 1순위 이유로는 업무효율성, 생산성이 증가한다고 나타났으며, 2순위에 대한 이유로는 자율적인 업무수행이 가능하기 때문이라고 응답함

〈표 VI-7〉 선호 유연근무 유형 선택이유: 성별 비교

(단위: 명, %)

선택이유	남자		여자	
	빈도	비율	빈도	비율
1. 육아 등 가정에 충실	955	17.9	581	23.9
2. 학업 지속	224	4.2	139	5.7
3. 취미, 여가 생활	982	18.4	389	16.0
4. 건강상 이유	56	1.0	21	0.9
5. 업무 효율성, 생산성 증가	1327	24.8	484	19.9
6. 개인사정에 따른 시간조정 용이	374	7.0	231	9.5
7. 출퇴근 시간, 경제적 부담 저하	922	17.2	420	17.3
8. 자율적인 업무수행 가능	329	6.2	101	4.2
9. 담당업무 특성상 가장 적합	179	3.3	62	2.6
합 계	5348	100.0	2492	100.0

- 여성의 1순위 이유로는 육아 등 가정에 충실하기 위해서라고 응답하였으며, 2순위에 대한 이유로는 업무효율성을 제고하기 위해서라고 응답함
- 즉, 여성의 경우 선호도가 가장 높은 집약근무제나 탄력근무제 활용을 육아나 가사를 위해서 활용하겠다는 것이 뚜렷하게 나타남

2) 연령별

- 연령에 따라 20대, 30대 근로자는 집약근무제를 선호하는 강도가 각각 27.1%, 29.4%로 가장 크게 나타났으며, 40대, 50대 이상 근로자는 각각 29.8%, 36.7%를 선호강도로 탄력근무제 활용을 가장 많이 희망하였음
- 일반적으로 탄력근무제와 집약근무제에 대한 선호가 강하며, 근무시간선택제를 희망하는 근로자가 상당수 있음을 확인
 - 특히 50대 이상의 경우 2순위인 집약근무제와 1순위 탄력근무제와는 현저한 %의 차이를 나타냈음

〈표 VI-8〉 선호 유연근무 유형: 연령별 비교

(단위: 명, %)

선 호 유 형	20대		30대		40대		50대 이상	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 시간제근무	165	14.7	273	8.4	216	9.0	87	7.2
2. 탄력근무제	254	22.6	839	25.9	713	29.8	444	36.7
3. 근무시간선택	224	20.0	586	18.1	465	19.4	239	19.8
4. 집약근무제	304	27.1	953	29.4	617	25.8	245	20.2
5. 재량근무제	67	6.0	167	5.1	116	4.8	70	5.8
6. 재택근무제	55	4.9	209	6.4	131	5.5	59	4.9
7. 스마트워크	53	4.7	215	6.6	138	5.8	66	5.5
합계	1122	100.0	3242	100.0	2396	100.0	1210	100.0

□ 1순위 선호 이유로 20대는 취미, 여가생활(23.4%), 30대는 육아등 가정의 충실 (27.6%), 40대는 업무효율성, 생산성 증가(24.0%), 50대 이상은 취미, 여가생활 (24.3%)를 선택하였음

〈표 VI-9〉 선호 유연근무 유형 선택이유(1순위): 연령별 비교

(단위: 명, %)

선 택 이 유	20대		30대		40대		50대 이상	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 육아 등 가정에 충실	94	8.5	880	27.6	484	21.0	72	6.3
2. 학업 지속	102	9.3	152	4.8	84	3.6	24	2.1
3. 취미, 여가 생활	258	23.4	428	13.4	398	17.2	276	24.3
4. 건강상 이유	15	1.4	29	.9	22	1.0	11	1.0
5. 업무 효율성, 생산성 증가	246	22.3	732	23.0	555	24.0	270	23.8
6. 개인사정에 따른 시간조정 용이	114	10.3	268	8.4	143	6.2	76	6.7
7. 출퇴근 시간, 경제적 부담 저하	190	17.2	475	14.9	409	17.7	258	22.8
8. 자율적인 업무수행 가능	54	4.9	150	4.7	124	5.4	100	8.8
9. 담당업무 특성상 가장 적합	29	2.6	75	2.4	89	3.9	47	4.1
합 계	1102	100.0	3189	100.0	2308	100.0	1134	100.0

- 업무효율성과 생산성 증가를 활용 동기로 선택한 근로자들이 모든 연령대에서 상당히 존재하고 있음
- 30-40대에서는 육아 및 가사의무 때문에 유연근무제를 활용하고 있음을 재확인할 수 있었음
- 생애주기 상 육아 및 가사의무에서 다소 벗어난 20대와 50대 이상 연령대에서는 취미와 여가활용을 위해 유연근무제 활용하고 있음을 확인

3) 혼인여부별 비교

- 기혼근로자와 미혼근로자 사이에 유연근무제 선호도가 다르게 나타남
- 혼인여부에 따른 희망유연근무제를 분석한 결과 미혼의 경우 탄력근무(29.8%)로 선호하였고, 기혼의 경우 집약근무제(28.3%), 기타의 경우 탄력근무와, 집약근무제를 모두 선호하는 경향이 나타났음
 - 기혼근로자가 주5일 매일 출근하는 탄력근무제를 선호하는 반면, 미혼근로자의 경우 일일근무시간이 늘어나는 대신 출근일수가 감소하는 집약근무형을 선호하고 있음

〈표 VI-10〉 선호 유연근무 유형: 혼인여부별 비교

(단위: 명, %)

	미혼		기혼		기타	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 시간제근무	458	8.5	286	11.1	3	7.5
2. 탄력근무	1602	29.8	647	25.0	12	30.0
3. 근무시간선택제	1025	19.0	490	18.9	7	17.5
4. 집약근무제	1381	25.7	732	28.3	12	30.0
5. 재량근무제	263	4.9	156	6.0	3	7.5
6. 재택근무제	315	5.9	141	5.5	2	5.0
7. 스마트워크제	340	6.3	135	5.2	1	2.5
합 계	5384	100	2587	100	40	100

- 하지만, 기혼자와 미혼근로자의 선호 유연근무형태는 1위와 2위의 순위가 교차할 뿐, 일반적인 선호경향은 비슷한 것으로 확인
- 선호유형을 선택한 이유로는 기혼의 경우 육아 등 가정에 충실(25.4%), 미혼의 경우 업무효율성, 생산성 증가(24.9%)를 선호
 - 기혼/미혼 근로자 모두 업무효율성을 주요 활용 동기로 제시하고 있으며, 혼인여부에 따라 활용 동기가 육아 및 가사, 취미와 여가로 나뉨

〈표 VI-11〉 선호 유연근무 유형 선택이유: 혼인여부별 비교 (단위: 명, %)

	기혼		미혼		기타	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 육아 등 가정에 충실	1321	25.4	208	8.2	7	18.9
2. 학업 지속	159	3.1	201	7.9	3	8.1
3. 취미, 여가 생활	815	15.7	547	21.6	8	21.6
4. 건강상 이유	50	1.0	27	1.1		
5. 업무 효율성, 생산성 증가	1173	22.6	631	24.9	7	18.9
6. 개인사정에 따른 시간조정 용이	332	6.4	268	10.6	3	8.1
7. 출, 퇴근 시간, 경제적 부담 저하	901	17.3	434	17.1	6	16.2
8. 자율적인 업무수행 가능	287	5.5	141	5.6	2	5.4
9. 담당업무 특성상 가장 적합	160	3.1	80	3.2	1	2.7
10. 기타						
합 계	5198	100.0	2537	100.0	37	100.0

- 맞벌이 여부에 따른 희망유연근무제를 분석한 결과 맞벌이(27.2%)와 외벌이(31.4%)에 차이 없이 탄력근무제를 선호하는 것으로 나타남
 - 다만 상대적으로 외벌이가 맞벌이에 비해 탄력근무에 대한 선호도가 4%가량 더 높게 나타남

〈표 VI-12〉 선호 유연근무 유형: 가족수입형태별 비교

(단위: 명, %)

	맞벌이		외벌이	
	빈도	비율	빈도	비율
1. 시간제근무	276	10.0	235	8.0
2. 탄력근무	750	27.2	928	31.4
3. 근무시간선택제	503	18.2	586	19.8
4. 집약근무제	725	26.3	732	24.8
5. 재량근무제	121	4.4	167	5.7
6. 재택근무제	181	6.6	151	5.1
7. 스마트워크제	202	7.3	156	5.3
합 계	2758	100	2955	100

4) 직위직급별

- 직위직급별에 따라서는 실무자의 경우 집약근무제(27.8%)를 가장 선호하였으며, 관리자(32.6%)와 임원이상(36.7%)의 경우 탄력근무를 희망유연근무제 유형으로 가장 선호하였음

〈표 VI-13〉 직위직급별 희망 유연근무제

(단위: 명, %)

	실무자		관리자		임원이상	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 시간제근무	561	9.2	92	7.6	4	8.2
2. 탄력근무	1644	27.0	393	32.6	18	36.7
3. 근무시간선택제	1128	18.5	244	20.3	7	14.3
4. 집약근무제	1693	27.8	288	23.9	13	26.5
5. 재량근무제	316	5.2	66	5.5	3	6.1
6. 재택근무제	374	6.1	52	4.3	1	2.0
7. 스마트워크제	375	6.2	69	5.7	3	6.1
합 계	6091	100.0	1204	100.0	49	100.0

- 관리자와 임원이상의 경우 희망 유연근무제 2순위인 집약근무제와 %의 차이가 상당히 나타나나, 실무자의 경우 2순위인 탄력근무제의 경우 27.0%로 1순위 집약근무제와 0.8%의 매우 근소한 차이를 보이고 있음

다. 합의/고려사항

- 시간제근무에 대해서는 여성(11.9%), 기혼자(11.1%), 맞벌이(10.0%), 비정규직(12.8%), 실무자(9.2%), 20대(12.7%)가 상대적으로 비교대상 중 이를 선호하고 있는 것으로 나타남
 - 특히 20대에서 시간제근무를 선호하는 것을 통해서, 유연근무제를 통해 자아실현을 위한 시간을 늘리고자 하는 것을 알 수 있음
- 탄력근무에 대해서는 남성(30.2%), 미혼(29.8%), 외벌이(31.4%), 정규직(29.0%), 임원이상(36.7%), 50대 이상(36.7%)이 상대적으로 선호도가 높게 나타남
 - 다른 제도에 비해 미혼과 외벌이가 이 제도에 대한 선호도가 높게 나타남
- 근무시간선택제에 대해서는 여성(19.1%), 미혼(19.0%), 외벌이(19.8%), 비정규직(21.2%), 관리자(20.3%), 20대(20.0%)의 특성을 가진 응답자들이 근무시간선택제에 대해서 선호도가 높게 나타남
- 집약근무제의 경우 여성(27.5%), 기혼(28.3%)¹¹⁾, 맞벌이(26.3%), 정규직(26.9%), 실무자(27.8%), 30대(29.4%)의 특성을 가진 응답자가 상대적으로 이 제도에 대한 선호도가 높게 나타남
 - 집약근무제는 탄력근무제 다음으로 선호도가 높은 제도로서, 남(26.1%)녀(27.5%), 맞벌이 유(26.3%)무(24.8%)에 따라 선호도 비율의 차이가 크게 나타나지 않음
- 재량근무제의 경우는 남성(5.3%), 기혼(6.0%)¹²⁾, 외벌이(5.7%), 비정규직(7.0%),

11) 기타의 경우 n수가 너무 작기 때문에 %가 높지만 그 논의에서 배제함

관리자급(5.5%)¹³⁾, 20대(6.0%)의 응답자가 상대적으로 이 제도를 선호하는 것으로 나타남

- 재량근무제의 경우 다른 제도들 보다 선호가 상대적으로 낮아, 선호의 비율의 차등이 심하지 않아, 이들의 특성이 뚜렷하게 나타난다고 보기 어려움

□ 재택근무제의 경우 여성(7.1%), 미혼(5.9%), 맞벌이(6.6%), 실무자(6.0%), 20대(6.0%)의 응답자가 상대적으로 다른 특성을 가진 응답자 보다 재택근무제도를 선호하는 것으로 나타남

- 특히 남성(5.1%)에 비해 여성이 더 선호하는 것으로 나타남

□ 스마트워크제의 경우 남성(6.1%), 미혼(6.3%), 맞벌이(7.3%), 실무자(6.2%), 30대(6.6%)가 이 제도를 선호하는 특성이 나타남

- 스마트워크제의 경우 다른 제도들 보다 선호가 상대적으로 낮아, 선호의 비율의 차등이 심하지 않아, 이들의 특성이 뚜렷하게 나타난다고 보기 어려움

2. 기관중심

□ 전체적으로 유연근무제 선호유형으로 가장 많이 응답하고 있는 것은 탄력근무제이며, 이외에도 집약근무제, 근무시간선택제에 대한 수요 확인

- 현재 기관에서 도입하여 실제로 활용하고 있는 유형에 대한 향후 활용의사가 높은 경향이 있음

가. 탄력근무제

□ 유연근무제 선호 1순위로 탄력근무를 선택한 기관은 총 31개 기관 중 예술의 전당, 한국전자통신 연구원 등 14개 기관

12) 기타의 경우 n수가 너무 작기 때문에 %가 높지만 그 논의에서 배재함

13) 기타의 경우 n수가 너무 작기 때문에 %가 높지만 그 논의에서 배재함

- 그 중 예술의 전당이 48.4%로 탄력근무를 상대적으로 가장 선호하는 기관으로 조사
- 반면에 국립공원을관리공단의 경우 1순위로 탄력근무를 선택하였으나, 2순위 선택인 집약근무제와 3%정도의 미미한 선호도 차이가 나타남
- 수자원공사의 경우도 2순위인 집약근무제와 1.3%의 근소한 차이 있음

〈표 VI-14〉 탄력근무제를 1순위로 희망하는 기관

(단위: 명, %)

선 호 유 형	과학기술정책 연구원		선박안전기술 공단		한국보건복지 인력개발원		한국수산자원 관리공단	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 시간제근무	9	6.1	15	10.6	0	0.0	16	7.7
2. 탄력근무	51	34.7	46	32.4	19	37.3	81	38.8
3. 근무시간선택제	33	22.4	23	16.2	11	21.6	44	21.1
4. 집약근무제	24	16.3	34	23.9	12	23.5	45	21.5
5. 재량근무제	21	14.3	6	4.2	5	9.8	12	5.7
6. 재택근무제	7	4.8	10	7.0	1	2.0	5	2.4
7. 스마트워크제	2	1.4	8	5.6	3	5.9	6	2.9
합 계	147	100.0	142	100.0	51	100.0	209	100.0
	예술의전당		한국전자통신 연구원		교통안전공단		한국여성정책 연구원	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 시간제근무	7	10.9	34	6.8	29	6.7	10	10.5
2. 탄력근무	31	48.4	154	31.0	157	36.0	27	28.4
3. 근무시간선택제	5	7.8	122	24.5	86	19.7	16	16.8
4. 집약근무제	14	21.9	107	21.5	114	26.1	23	24.2
5. 재량근무제	3	4.7	40	8.0	11	2.5	11	11.6
6. 재택근무제	1	1.6	25	5.0	13	3.0	5	5.3
7. 스마트워크제	3	4.7	15	3.0	26	6.0	3	3.2
합 계	64	100.0	497	100.0	436	100.0	95	100.0

	한국전기안전공사		원자력연구원		국립공원관리공단		한국언론진흥재단	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 시간제근무	26	6.2	27	5.6	39	15.9	4	3.7
2. 탄력근무	150	36.0	191	39.9	67	27.3	40	36.7
3. 근무시간선택제	67	16.1	103	21.5	54	22.0	14	12.8
4. 집약근무제	69	16.5	107	22.3	59	24.1	33	30.3
5. 재량근무제	25	6.0	32	6.7	10	4.1	7	6.4
6. 재택근무제	30	7.2	15	3.1	12	4.9	3	2.8
7. 스마트워크제	50	12.0	4	.8	4	1.6	8	7.3
합 계	417	100.0	479	100.0	245	100.0	109	100.0
	한국남부발전		수자원공사					
	빈도	비율	빈도	비율				
1. 시간제근무	37	12.9	46	9.5				
2. 탄력근무	92	32.1	152	31.3				
3. 근무시간선택제	73	25.4	102	21.0				
4. 집약근무제	65	22.6	147	30.3				
5. 재량근무제	8	2.8	17	3.5				
6. 재택근무제	8	2.8	12	2.5				
7. 스마트워크제	4	1.4	9	1.9				
합 계	287	100.0	485	100.0				

나. 집약근무제

- 선호 유연근무제 유형으로 집약근무제가 가장 높게 나타난 기관은 총 31개 기관 중 한국산업기술진흥원, 에금보험공사, 한국장학재단 등 15개의 기관으로 나타남

〈표 VI-15〉 집약근무제를 1순위로 희망하는 기관

(단위: 명, %)

선 호 유 형	노사발전재단		한국도로공사		한국소비자원		건강보험심사평가원	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 시간제근무	9	7.7	22	6.5	19	7.9	66	13.5
2. 탄력근무	26	22.2	91	26.8	17	7.1	101	20.7
3. 근무시간선택제	24	20.5	45	13.3	30	12.4	88	18.0
4. 집약근무제	35	29.9	121	35.7	93	38.6	133	27.2
5. 재량근무제	13	11.1	12	3.5	17	7.1	14	2.9
6. 재택근무제	7	6.0	15	4.4	33	13.7	52	10.6
7. 스마트워크제	3	2.6	33	9.7	32	13.3	35	7.2
합 계	117	100.0	339	100.0	241	100.0	489	100.0

	정보통신산업진흥원		중소기업기술정보진흥원		서울대학교병원		농업기술실용화재단	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 시간제근무	13	6.1	9	11.8	77	19.2	12	7.4
2. 탄력근무	58	27.4	20	26.3	76	18.9	48	29.4
3. 근무시간선택제	22	10.4	18	23.7	83	20.6	26	16.0
4. 집약근무제	70	33.0	25	32.9	95	23.6	56	34.4
5. 재량근무제	4	1.9	1	1.3	44	10.9	6	3.7
6. 재택근무제	17	8.0	1	1.3	15	3.7	12	7.4
7. 스마트워크제	28	13.2	2	2.6	12	3.0	3	1.8
합 계	212	100.0	76	100.0	402	100.0	163	100.0

	산업기술진흥원		주택금융공사		예금보험공사		정보화진흥원	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 시간제근무	25	12.1	14	5.4	37	9.0	11	4.1
2. 탄력근무	63	30.6	85	32.8	100	24.3	60	22.4
3. 근무시간선택제	34	16.5	39	15.1	46	11.2	38	14.2
4. 집약근무제	65	31.6	89	34.4	101	24.5	69	25.7
5. 재량근무제	6	2.9	2	.8	21	5.1	14	5.2
6. 재택근무제	11	5.3	12	4.6	37	9.0	26	9.7
7. 스마트워크제	2	1.0	18	6.9	70	17.0	50	18.7
합 계	206	100.0	259	100.0	412	100.0	268	100.0

	한국장학재단		공무원연금공단		환경정책평가연구원	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
1. 시간제근무	15	6.8	26	9.4	20	8.7
2. 탄력근무	64	28.8	60	21.7	42	18.2
3. 근무시간선택제	44	19.8	51	18.4	39	16.9
4. 집약근무제	78	35.1	79	28.5	68	29.4
5. 재량근무제	4	1.8	20	7.2	25	10.8
6. 재택근무제	8	3.6	24	8.7	19	8.2
7. 스마트워크제	9	4.1	17	6.1	18	7.8
합 계	222	100.0	277	100.0	231	100.0

- 그 중 한국소비자원이 38.6%로 집약근무를 타기관보다 상대적으로 가장 선호하는 기관으로 조사됨
- 반면에 예금보험공사, 한국산업기술진흥원, 한국정보화진흥원 등의 기관은 2순위를 차지한 탄력근무와 1순위인 집약근무와의 선호도 비율의 차이가 매우 미미하게 나타남

다. 근무시간선택제

- 기관의 최대선호 유형이 근무시간선택제인 기관은 31개 기관 중 국민체육진흥공단과 한국고전번역원으로 나타남
 - 국민체육진흥공단의 경우 29.6%, 한국고전번역원의 경우 39.3%로 한국고전번역원이 상대적으로 더 높은 선호도를 나타냄
 - 국민체육진흥공단과 한국고전번역원 현재 근무시간선택제를 실시하고 있기 때문에, 이에 대한 사전 경험이 축적되었고 제도에 대한 심적 수용수준이 높은 것으로 판단됨
 - 즉, 현재 실시하여 경험이 축적된 유형에 대한 조직의 수용도가 상대적으로 높은 것으로 확인

〈표 VI-16〉 근무시간선택제를 1순위로 희망하는 기관

(단위: 명, %)

선 호 형 태	국민체육진흥공단		한국고전번역원	
	빈도	비율	빈도	비율
1. 시간제근무	76	19.5	2	2.2
2. 탄력근무제	101	26.0	6	6.7
3. 근무시간선택제	115	29.6	35	39.3
4. 집약근무제	79	20.3	23	25.8
5. 재량근무제	7	1.8	7	7.9
6. 재택근무제	11	2.8	15	16.9
7. 스마트워크	0	0.0	1	1.1
합 계	389	100.0	89	100.0

라. 합의 및 고려사항

- (시간의 유연성) 기관별로 선호유형을 분석하면, 업무장소의 유연성보다는 업무시간의 유연성에 대한 선호가 더 강한 것으로 확인됨
 - 가장 기본적인 형태인 탄력근무제에 대한 선호가 강하며, 근무시간선택제보다는 집약근무제에 대한 선호가 강함
 - 일반적으로 근무형태의 유연성에 대한 선호가 보수적으로 증가하고 있는 것을 확인할 수 있음
 - 즉, 유연성과 함께 일정형식의 규칙성이 있는 형태에 대한 선호가 그렇지 않은 유형에 비해 상대적으로 강하게 나타남

- (장소의 유연성) 장소에 유연성수준이 높은 재택근무와 스마트워크에 대한 수요는 아직 크지 않음
 - 재택근무제에 대한 선호는 건강보험심사평가원, 소비자원, 고전번역원과 같이 일반산업분야에서 활동하는 기관보다는, 상대적이지만 심사/평가업무나 연구업무를 수행하는 기관에서 좀 더 강하게 나타남
 - 스마트워크에 대한 선호는 소비자원, 정보통신산업진흥원, 예금보험공사, 정보화

진흥원과 같은 기관에서 강하게 나타남

- 정보통신산업진흥원이나 정보화진흥원과 같이 업무성격이 스마트워크 확산과 관련성이 큰 기관에서 관심이 크게 나타남
 - 예금보험공사의 경우, 기관 자체적으로 스마트워크 확산을 위한 노력을 하고 있어 다른 기관에 비해 수요가 큰 것으로 판단됨
 - 업무장소의 유연성을 증가시키는 유연근무제는 기관별 수요가 크게 차이가 있을 것으로 판단되며, 기관의 확산의지 강도에 따라 재택근무나 스마트워크의 사용수준 차이가 날 것으로 파악
- (재량근무제) 업무시간과 장소를 제한하지 않는 재량근무제에 대한 선호는 수요가 많지 않으나, 독립적인 업무처리가 가능한 몇몇 기관에서 10% 수준의 수요가 확인되었음
- 재택근무제에 대한 선호는 노사발전재단과 환경정책평가연구원과 같은 연구조사기능이 강한 기관에서 상대적으로 강한 것으로 확인
 - 근무형태의 정형성이 최소화된 형태로 아직은 수요가 크지 않음

VII. 정책적 시사점

- 출퇴근 비용과 협소한 사무공간문제, 시설관리비용 등 여러 가지 해결할 수 있어 비용적인 측면에서 기관이나 근로자에게 혜택이 크기 때문에 유연근무제 활성화 필요 있음
 - 유연근무제는 일과 가정 양립뿐만 아니라, 업무효율성과 집중도를 제고시킬 수 있으며, 교통 및 환경과 관련한 사회적인 측면에서도 비용절감 효과가 있어 장기적으로 활성화되어야 함

1. 유연근무제 활용만족도: 활용규모와 수용수준

- 유연근무제를 활용하고 있는 근로자들의 만족도를 비교하면, 스마트워크와 탄력근무제를 활용하고 있는 경험자들의 만족도가 상대적으로 높게 나타남
 - 전반적으로 활용만족도 수준이 매우 높은 것은 아니나, 가장 보편적으로 활용되고 있는 유형인 탄력근무제의 만족도가 높으며, 원격근무형태인 스마트워크의 활용만족도가 높게 나타남
 - 스마트워크의 경우 스마트워크센터를 활용하는 것뿐만 아니라, 원격단말기를 활용한 외근형식의 근무형태도 포함하고 있다는 점에 유의하여야 함

〈표 VII-17〉 유연근무제 유형별 전체 만족도

(단위: 명, 점)

유형	활용응답자	평균만족도	표준편차
1. 시간제근무	219	5.12	1.374
2. 탄력근무제	1018	5.53	1.413
3. 근무시간선택	216	5.17	1.510
4. 집약근무제	33	5.12	1.965
5. 재량근무제	12	4.67	1.155
6. 재택근무제	35	5.17	1.740
7. 스마트워크	274	5.70	1.361

주: 만족도는 7점 척도 기준임

- 시간적 유연성과 공간적 유연성의 스펙트럼과 만족도와는 특별한 상관관계가 없는 것으로 판단되며, 시간적 유연성 중심의 탄력근무제와 공간적 유연성 중심의 스마트워크의 상대적 만족도가 높다는 것은 시간·공간적 유연성과는 크게 관련이 없는 것으로 판단됨
- 탄력근무제의 경우, 유연근무 형태 중에서 전통적 근무방식에 가장 근접한 것으로 활용자가 증가하고 있으며 조직내부의 수용도도 다른 형태보다 높기 때문에 근로자들의 활용환경이 성숙되어있기 때문인 것으로 해석가능
 - 반면, 전통적인 근무방식에서 가장 벗어나 있는 재량근무제의 경우 활용만족도가 가장 떨어지고 있는 점도 동일한 관점에서 접근가능
 - 재량근무는 업무수행의 자율성이 매우 높은 형태로 현 시점에서 매우 실험적인 근무방식이기 때문에 활용의사도 가장 낮은 것으로 조사되었으며, 조직내부의 수용도도 낮을 것으로 예상됨
 - 재량근무를 활용할 수 있는 환경이 조성되어 있지 않은 상태에서 활용만족도가 낮게 나타나고 있는 것으로 보임
- 활용자 규모가 크다는 것은 주변 동료와 상관의 활용수준도 상대적으로 높다는 것을 암시하며, 이는 주변을 의식하지 않고 활용할 수 있는 환경이나 분위기가 성숙되어

있다는 것을 암시

- 탄력근무제¹⁴⁾가 이에 해당하며, 활용만족도가 상대적으로 높게 나타남
- 다른 유형보다 일반화되어 있는 형태의 유연근무제가 조직수용도도 높고, 이에 따라 활용자의 만족도도 높은 것으로 추정됨

2. 선호 유연근무 형태: 유연성과 규칙성의 조화

- 개인적 특성별, 기관별 활용을 희망하는 유연근무제 유형에 다소 차이가 있는 경우도 있으나, 대부분 탄력근무제와 집약근무제 활용을 선호하고 있음
 - 탄력근무제의 경우 전술한 바와 같이 활용분위기가 성숙되어 있어 제도 확산이 용이하며 근로자들의 활용부담 없음
- 연령대별 유연근무 선호 유형과 선택이유를 살펴보면, 30-40대 연령층에서 가사 및 육아의무로 인한 유연근무제 활용수요가 상당함
 - 선호유형은 연령에 크게 상관없이 ‘탄력근무제’와 ‘집약근무제’이나 30-40대의 경우 선택이유가 육아와 가사의무에 집중되어 있음
 - 업무효율성과 생산성 증가를 위해 활용한다는 응답 비중도 높으나, 육아와 가사의무에 대한 응답이 타 연령대에 비해 매우 높음
 - 일과 가정의 양립과 업무효율성 유지 및 제고를 위해 활용가치 있음
 - 육아 및 가사의무도 규칙성이 있기 때문에 유연성이 큰 근무방식보다는 규칙성이 내재된 유연근무방식을 선호하고 있음
 - 직장업무와 가사의무의 일일 스케줄의 규칙성이 강한 유연근무제 활성화는 30-40대 뿐만 아니라, 50대 이상 연령층의 수용도도 높을 것으로 예상
 - 예를 들면, 탄력근무제의 경우 50대이상의 선호도가 40%수준(36.7%)으로

14) 본 설문조사의 스마트워크의 경우, 사무실 외부에서 업무를 수행하는 방식을 포함하고 있어 최근 논의되고 있는 스마트워크센터를 활용한 방식보다 광범위하다는 점에 유의하여야 함(다만, 사무실로 출퇴근하지 않는다는 점에서는 동일함). 광범위한 스마트워크도 이미 도입되어 시행되고 있었기 때문에 시행기간도 상대적으로 다른 유형보다 길며 조직 내 수용도 수준도 높아 활용자가 만족할 수 있는 여건이 성숙되어 있다고 볼 수 있음

가장 높음

- 이는 직위/직급별 선호도에서도 관리자 및 임원들도 선호하는 방식으로 고 연령층의 보수적인 성향이 반영된 것으로 보이나, 일과 가정 양립을 위해 유연근무제가 절실히 필요한 30-40대 수요 및 선호와도 일치함

3. 유연성 수준에 따른 순차적 도입과 관리: 시간과 장소의 유연성

- 유연근무제 도입과 활성화는 유연성 수준에 따라 순차적으로 확산하는 방안을 고려할 필요 있음
- 성별, 연령대, 직급, 기관특성을 기준으로 시간과 장소의 유연성 선호수준을 비교하면, 모든 기준에서 시간의 유연성에 대한 선호가 장소의 유연성에 대한 선호수준보다 높게 나타나고 있음¹⁵⁾
 - 선호도와 수용도가 높은 탄력근무제와 집약근무제를 우선 도입 활성화하고, 다른 유형을 도입하는 방안을 고려할 수 있음
 - 근무시간선택제를 2단계로 고려할 수 있음
 - 탄력근무제와 집약근무제, 근무시간 선택제 등을 혼합한 유형으로 발전 활용하는 방안도 2단계 활성화 방안으로 고려 가능
 - 업무 수행장소의 유연성을 제공하는 재택근무와 재량근무의 경우 가장 유연성이 높은 근무형식으로 순차적 접근보다는 독립적으로 활성화시키는 방안을 고려할 수 있음
 - 스마트워크도 활성화 필요는 있으나 물리적 환경조성이 선행되어야 함
- 향후 유연근무제가 활성화되면, 활용규모와 활용기간에 대한 가이드라인 필요함
 - 탄력근무제의 경우에는 출퇴근 시간대를 특정하여 핵심근무시간대에는 부서인력이 모두 사무실에서 근무할 수 있도록 하여야 함

15) 본보고서 '유연근무 선호형태' 참고

- 재택근무자, 재량근무자의 경우 전체 부서인력 중 일정 비율의 활용이 전제되어야 함
 - 초기 재택근무 도입 시에는 1주일에 활용일수를 특정¹⁶⁾하여 시행한 후, 점차 활성화하는 방향이 바람직할 것임
 - 재택근무와 탄력근무 혼합방식의 유연근무제 활용이 일례가 될 수 있음
 - 전체 부서 인력 중 유연근무제 활용인력규모에 대한 고려도 필요함
 - 탄력근무, 집약근무, 근무시간선택제, 재택근무, 재량근무, 스마트워크 성격에 따라 활용규모를 적정하게 유지할 필요 있음
- 유연근무제 도입과 함께 근태관리에 대한 논쟁이나 갈등요인 있음
- 기획재정부와 행정안전부를 중심으로 유연근무제 활성화 분위기가 형성되고 있으나, 활용자에 대한 근태관리가 쟁점이 될 수 있음
 - 감사기능을 가지고 있는 국회 및 감사원은 유연근무제 활용 근로자에 대한 근태관리를 지적하거나 강조하고 있음
 - 설문조사에서는 유연근무제 활성화를 위한 개선방향으로 ‘업무부여 이후의 자율성 인정’을 강조하는 응답성향이 나타났으며, 반면 ‘근태관리강화’와 ‘업무의 매뉴얼화’와 같은 공식적인 관리수단을 강화하는 것을 유연근무제 활성화에 크게 도움이 된다고 보지 않고 있는 것으로 확인되었음
- 유연근무제 활성화를 위해서는 유연근무제 관리방식을 근태관리보다는 성과평가를 중심으로 발전시켜야 함
- 활성화 방향 설문결과, 실무자그룹에 비해 임원과 관리자그룹은 상대적으로 근로자의 역량강화와 근태관리를 강조하고 있으며, 실무자 그룹은 임원과 관리자그룹에 비해 업무부여 자율성을 더 강조하고 있음
 - 하지만, 공정한 평가제도 마련에 대해서는 모든 그룹이 중요하게 인식하며 공감하고 있음
 - 우선 공정한 성과평가 제도를 마련하고, 유연근무제 활용과 갱신여부를 성과평가

16) 예를 들어, 주2-3회 이내, 1년 최대 100일 이내와 같은 조건을 두고 도입하여 제도가 정착되면 확대하는 방안을 고려할 수 있음

결과와 연계시키는 방안을 고려할 수 있음

- 또한, 유연근무제 활용근로자에 대한 관리는 시간과 장소의 유연성 수준에 따라 차별화할 수 있음
 - 탄력근무제, 집약근무제, 근무시간선택제의 경우, 사전에 계획된 스케줄에 따라 근무하고 있는지 점검할 수 있으며, 활용태도가 불량할 경우 향후 연장이나 갱신을 제한하는 방안 고려할 수 있음
 - 재택근무나 재량근무의 경우는 아직 도입하지 않은 기관들 많으며, 활용수준도 미비해 근무태도를 강조하기보다 활성화에 집중하는 것이 바람직함
 - (초기) 민간이나 정부부처 사례를 보면, 기본적으로는 재택근무나 재량근무의 경우, 업무량을 특정단위로 측정할 수 있는 업무중심으로 활용
 - (장기) 궁극적으로는 작업량 측정 가능한 업무중심으로 접근하기보다는 자율적이고 독립적으로 수행 가능한 업무중심으로 확대할 필요 있음¹⁷⁾
 - 즉, 장소의 유연성을 활용한 근무형태 활용자의 관리는 결과중심의 성과평가 방식이 가장 효율적임
 - 재택근무자나 재량근무자의 업무수행과정 자체를 관리하기 위한 비용은 오히려 불필요한 거래비용만을 증가시킬 수 있음
 - 스마트워크의 경우는 스마트워크센터 자체가 사무실 업무환경을 구현하고 있어, 출퇴근과 같은 기본적인 근무태도는 점점 용이함
- 유연근무제는 일단 도입이 중요하며, 도입 이후에는 내부적으로 활용상황에 따라 자율적으로 재단하여 활용할 수 있음
 - 활성화 수준 점검과 함께 다양한 제도 도입여부도 정기적(분기별, 반기별) 점검할 필요 있음

17) 민간부문의 경우에도 초기에는 자율적으로 수행 가능한 업무를 중심으로 도입되었으나, 정보통신기술이 지원이 되는 경우에는 업무성격으로 제한하는 것이 큰 의미가 없다는 의견이 있음

4. 유연근무제 활용환경개선: 교육홍보와 정부주도의 변화

- 유연근무제 미활용이유로는 제도부재가 가장 큰 이유로 확인되었으나, 활용경험자의 중단이유를 살펴보면 상관과 동료의 눈치라는 응답이 상당한 비중으로 확인
 - 특히, 연령별로 보면 20-30대 활용경험자들 중 조직문화(상관과 동료의 눈치)로 활용을 중단한 비중이 40-50대에 비해 높음
 - 이러한 경향은 미혼자에게(기혼자에 비해), 여성에게(남성에 비해)도 나타나고 있음
 - 즉 조직계층의 하위단계에 있거나 여성들이 유연근무제 활용 시 조직문화 때문에 어려움을 겪는 경향이 상대적으로 큼

- 유연근무제 도입과 활용 활성화를 위해서는 조직계층에서의 지위, 성별에 따른 활용상 어려움이 없도록 환경을 조성할 필요성 있음
 - 이를 위해서는 간부급 관리자들이 유연근무제 활용을 주도할 필요성 있음
 - 설문조사에서도 실무자, 관리자, 임원 이상 모든 응답자들이 상사들이 먼저 유연근무제를 활용해야한다는 의견에 동의하고 있음¹⁸⁾

- 유연근무제 활성화를 위해서는 부서장을 중심으로 현장에서 활성화 노력이 강화되어야 함
 - 이를 위해서는 간부급 관리자 중심으로 유연근무제에 대한 교육과 홍보가 필요함
 - 임원 및 관리자급 간부들을 대상으로 교육을 통해 유연근무제에 대한 이해수준 제고
 - 유연근무 전문교육 강사 초청강의 활용
 - 전문교육기관을 통한 위탁의무교육 활용
 - 부서별 유연근무제 활성화, 만족도, 및 불만사례 결과를 부서장의 성과평가에 반영하는 방안도 고려할 수 있으나 신중하게 접근하여야 함

18) 동의수준을 7점척도로 질문한 항목에 실무자(5.72), 관리자(5.51), 임원이상(5.73)이 모두 공감하고 있음

- 유연근무제 도입과 활성화만을 생각한다면 가장 효과적인 방안이 될 수 있으나, 부서별 업무 및 인적 구성의 특성에 따라 상대평가가 어려울 수 있는 단점 있음
- 유연근무제는 경영진, 관리자, 실무자들 사이에 ‘신뢰(trust)’를 기반으로 활용되어야 부작용 최소화할 수 있음
- 눈치 보지 않고 활용할 수 있는 조직문화가 조직 내 사회적 자본(social capital)으로 기능하여야 유연근무제를 통한 업무성과도 강화할 수 있음
 - 이를 위해서는 기관장의 역할이 매우 중요하며, 지속적으로 확대하겠다는 경영방침에 대한 신뢰가 전제되어야 함
 - 전술한 바와 같이 초기 활성화를 위해 부서의 활용수준과 불만사례를 부서장 성과평가에 반영하는 방식으로 확대할 수 있겠으나, 장기적으로는 구성원 상호간의 신뢰를 바탕으로 활성화되어야 함
 - 상호간 신뢰구축을 위해 전문교육기관을 통한 교육과 초청강연뿐만 아니라, 기관 내부적인 상호이해를 위한 행사를 계획하거나 커뮤니케이션 채널을 확대하여야 함
 - 상호이해수준을 제고하기 위해 유연근무형태 일일체험이나 특정기간 활용을 권장할 수 있음
 - 예를 들면, 부서장의 월 1회 재택근무, 주 1회 스마트워크센터 근무, 주 2일 탄력근무와 같은 일일체험이나 의무 활용하도록 하는 방안 가능
 - 활성화를 위해 정상근무자와 형평성을 벗어난 혜택은 지양해야 하나, 기관 내부 우수사례를 공유하는 행사통해 공감대 형성하는 방안 가능
- 기관에서 도입한 제도에 대해서는 홍보를 적극적으로 확대하여야 함
- 근로자들의 제도유무 자체에 대한 인식수준을 높여 필요에 따라 즉시 활용할 수 있도록 홍보하여야 함
 - 모든 근로자들이 활용할 수 있는 유연근무제 형태를 인식하고 있도록 홍보하고, 활용절차를 간소화하며 신청과정이 용이토록 하여야 함
 - 예를 들어, 인트라넷을 통한 휴가신청과 같이 온라인으로 신청처리 절차를 공

개적으로 운영할 필요 있음

- 우수사례를 홍보하거나 선발하여 공공기관 내 유연근무제 활용분위기를 확산할 필요 있음
 - 우수기관으로 포상하거나 선정하면 홍보효과도 있으며, 타 공공기관에게도 도입과 활성화 압력으로 작용할 수 있음

5. 공공기관 지방이전과 업무수행: 스마트워크 활성화 추진

- 공공기관 본사의 지방이전에 따라 공공기관 지역사무소의 활용 활성화가 필요함
 - 공공기관의 지방이전에 따라 기관마다 고객이나 협력업체들과의 관계상 업무반경이 더욱 넓어져 지역사무소 설치필요성 증가
- 지역별 공공기관 내 스마트워크센터를 설치하여 공공기관별 상호 교차활용을 고려할 수 있음
 - 독립적인 스마트워크센터 설치에는 한계가 있기 때문에, 각 기관의 신규청사에 스마트워크센터를 설치하여 기관 상호간 활용편의 제공
 - 주요기관의 신청사에 지역통합 스마트워크센터 설립하는 방안 고려

참고문헌

1) 국내문헌

김혜원 외, “저출산 및 인구고령화 대응 연구: 가족친화적 고용정책의 기업수용성 연구”, 한국보건사회연구원, 2007.

배귀희, “우리나라 공직사회 시간제 근무제도의 발전방안을 위한 탐색적 연구: 영국과 미국의 제도분석을 중심으로”, 한국인사행정학회보 10(3), 2011.

예지은, 『워킹맘의 실태와 기업의 대응방안』, 삼성경제연구소 Issue Paper, 2010.

진종순, “공직사회 유연근무제의 발전방안에 관한 연구”, 한국인사행정학회보 9(3), 2010.

2) 국외문헌

Galinsky, E., Bond, J. T., & Hill, J., 『When Work Works: A Status Report on Workplace Flexibility』 IBM, 2004.

Harrington, B., 『The Work-Life Evolution Study』 Boston College Center for Work & Family, 2007.

[별첨 1] 각 유연근무제 활용 근로자의 만족도, 근로자의 직위/직급, 연령과 유연근무 선호 방향 및 개선사항의 상관계수표

상관분석(제도만족)	3-1-2 시간제 근무 만족도	3-2-2 시차출퇴근 제 만족도	3-3-2 근무시간선 택제 만족도	3-4-2 집안근무제 만족도	3-5-2 제방근무제 만족도	3-6-2 제택근무제 만족도	3-7-2 스마트워크 제 만족도	9-7, 직위/ 직급	9-8, 연령
원하는 유연근무 방향									
1-1. 일일 업무시간이 짧아졌으면 좋겠다.	Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N	-0.055(+) 0.038 1018						-0.100(**) 0.000 7440	-0.129(**) 0.000 8074
1-2. 일일 업무시간을 늘리고 대신 휴일이 많아지는 방향이면 좋겠다.	Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N	-0.075(+) 0.016 1016				.364(+) 0.032 35			-0.081(**) 0.000 8060
1-3. 내가 원하는 시간을 선택하여 일을 할 수 있으면 좋겠다.	Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N	.218(**) 0.001 219	.145(+) 0.033 215				.164(**) 0.007 272	-0.043(**) 0.000 7431	-0.067(**) 0.000 8065
1-4. 내가 원하는 장소에서 일을 할 수 있으면 좋겠다.	Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N						.201(**) 0.001 271	-0.069(**) 0.000 7430	-0.067(**) 0.000 8064
1-5. 업무량에 따라, 퇴근시간을 자유롭게 결정할 수 있으면 좋겠다.	Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N		.138(+) 0.043 216				.120(+) 0.046 274	-0.058(**) 0.000 7431	-0.075(**) 0.000 8065
1-6. 1개월 이상의 장기휴가나 연수가 가능했으면 좋겠다.	Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N					.441(+) 0.010 33	.242(**) 0.000 270	-0.055(**) 0.000 7350	-0.082(**) 0.000 7974
유연근무 위해 개선되어야 할 것									
2-1. 자리를 지켜야만 일이 된다는 인식을 개선해야 한다.	Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N						.169(**) 0.005 274	-0.066(**) 0.000 7430	
2-2. 상사들이 먼저 유연근무제를 활용하는 모습을 보여야 한다.	Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N					.411(+) 0.014 35	.187(**) 0.002 272	-0.054(**) 0.000 7435	-0.056(**) 0.000 8069
2-3. 개인 담임업무가 명확해야 한다.	Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N							.030(**) 0.009 7431	
2-4. 모든 업무의 매뉴얼화가 필요하다.	Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N								
2-5. 유연근무제 활용과 상관없이 개인의 성과를 증명하게 평가할 수 있는 제도가 필요하다.	Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N								.042(**) 0.000 8062
2-6. 유연근무 활용시 자기개발과 여가를 위한 지원제도가 필요하다.	Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N							-0.036(**) 0.002 7436	
2-7. 유연하게 근무해도 업무에 소홀함이 없도록 근로자 역량 강화가 우선되어야 한다.	Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N							.036(**) 0.002 7432	.030(**) 0.007 8066
2-8. 업무부여 이후 저출성을 인정해야 한다.	Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N						.205(**) 0.001 274	-0.061(**) 0.000 7435	
2-9. 유연근무를 위한 기기·시설 등의 지원이 필요하다.	Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N						.148(+) 0.014 274	-0.033(**) 0.005 7434	.033(**) 0.003 8068
2-10. 보다 정밀한 근무관리 제도가 필요하다.	Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N							.027(+) 0.020 7433	

** 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다. * 상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의합니다.
상관관계 계수의 해석 : 0.0~0.1 거의 관계없음 / 0.1~0.2 약한 양의 상관관계 / 0.2~0.4 보통의 양의 상관관계 / 0.4~0.6 비교적 강한 양의 상관관계 / 0.6~0.8 강한 양의 상관관계
Rea L.M., & Parker R.A. (2005). Designing & Conducting Survey Research a Comprehensive Guide (3rd Edition). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

[별첨 2] 직무특성과 유연근무 선호 방향 및 개선사항의 상관계수표

상관분석(직무특성)	8-1. 사무실에서 업무하는 시간보다 현장업무(외근)가 많다.	8-2. 전화통화 및 대면서비스가 많다.	8-3. 연구, 기술 등 전문성을 요구한다.	8-4. 외부기관과의 업무시간에 관해 일해야 한다.	8-5. 업무가 많아 업무시간이 부족하다.	8-6. 3개 이상 부서와 연계하여 하는 업무가 많다.	8-7. 상사, 동료의 업무로 인해 업무시간이 부족하다.	8-8. 업무가 특정한 시간(시간)에 집중되는 경향이 있다.	8-9. 업무시간 내내 자유롭게 편성해도 업무에 지장이 없다.	8-10. 업무시간을 자유롭게 편성해도 업무에 지장이 없다.
1-1. 일일 업무시간이 짧아졌으면 좋겠다. Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N	.129(**) 0.000 8149	-0.41(**) 0.000 8151	0.54(**) 0.000 8134	0.68(**) 0.000 8143	0.70(**) 0.000 8134	0.53(**) 0.000 8143				0.47(**) 0.000 8039
1-2. 일일 업무시간을 늘리고 대신 휴일이 많아지는 방향이면 좋겠다. Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N	0.025(*) 0.026 8135	0.076(**) 0.000 8135	0.082(**) 0.000 8120	0.128(**) 0.000 8129	0.102(**) 0.000 8120	0.055(**) 0.000 8129				0.031(**) 0.006 8025
1-3. 내가 원하는 시간 동안 선택하여 일을 할 수 있으면 좋겠다. Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N	-0.588(**) 0.000 8141	0.093(**) 0.000 8142	-0.036(**) 0.001 8125	0.063(**) 0.000 8134	-0.024(*) 0.031 8125	0.057(**) 0.000 8134				0.231(**) 0.000 8030
1-4. 내가 원하는 장소에서 일을 할 수 있으면 좋겠다. Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N	0.027(*) 0.016 8138	0.069(**) 0.000 8140	-0.029(**) 0.008 8123	0.056(**) 0.000 8132	-0.025(*) 0.026 8123	0.073(**) 0.000 8132				0.190(**) 0.000 8028
1-5. 업무량에 따라 퇴근시간을 자유롭게 결정할 수 있으면 좋겠다. Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N	0.025(*) 0.024 8140	0.040(**) 0.000 8142	-0.006 0.574 8125	0.054(**) 0.000 8134	0.004 0.703 8125	0.078(**) 0.000 8134				0.184(**) 0.000 8031
1-6. 1개월 이상의 장기 휴가나 연수가 가능했으면 좋겠다. Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N	-0.107(**) 0.000 8048	0.064(**) 0.000 8050	0.032(**) 0.004 8034	0.124(**) 0.000 8042	0.081(**) 0.000 8034	0.038(**) 0.001 8042				0.115(**) 0.000 7946
유연근무 위해 개선되어야 할 것										
2-1. 자리를 지켜야만 일이 된다는 인식을 개선해야 한다. Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N	-0.025(*) 0.022 8140	0.066(**) 0.000 8141		0.061(**) 0.000 8133	0.057(**) 0.000 8133	0.051(**) 0.000 8132				0.156(**) 0.000 8029
2-2. 상사들이 먼저 유연근무를 활용하는 모습을 보여야 한다. Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N	-0.050(**) 0.000 8145	0.038(**) 0.001 8144		0.068(**) 0.000 8138	0.044(**) 0.000 8129	0.054(**) 0.000 8138				0.094(**) 0.000 8034
2-3. 개인 담당업무가 명확해야 한다. Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N	-0.034(**) 0.002 8143	0.086(**) 0.000 8142		0.065(**) 0.000 8136	0.027(*) 0.015 8132	0.075(**) 0.000 8136				0.077(**) 0.000 8032
2-4. 모든 업무의 대우 차이가 필요하다. Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N	0.052(**) 0.000 8139	-0.067(**) 0.000 8140		0.085(**) 0.000 8123	0.079(**) 0.000 8123	0.092(**) 0.000 8132				-0.046(**) 0.000 8028
2-5. 유연근무제 활용과 상관없이 개인의 성과를 높였어야 평가될 수 있다. Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N	-0.037(**) 0.001 8138	0.119(**) 0.004 8140		0.087(**) 0.000 8132	0.032(**) 0.004 8126	0.067(**) 0.000 8132				0.081(**) 0.000 8028
2-6. 유연근무 활용시 자기개발과 여가를 위한 지원제도가 필요하다. Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N	0.035(**) 0.002 8146	0.109(**) 0.000 8145		0.048(**) 0.000 8140	0.036(**) 0.001 8130	0.081(**) 0.000 8139				0.034(**) 0.002 8035
2-7. 유연하게 근무해도 업무에 소홀함이 없도록 근무자가 역량 강화를 할 수 있어야 한다. Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N	0.058(**) 0.000 8141	0.083(**) 0.000 8141		0.051(**) 0.000 8135	0.049(**) 0.000 8126	0.068(**) 0.000 8135				0.025(*) 0.027 8031
2-8. 업무부여 이후 자발성을 인정해야 한다. Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N	-0.033(**) 0.003 8142	0.123(**) 0.000 8143		0.065(**) 0.000 8135	0.043(**) 0.000 8134	0.075(**) 0.000 8135				0.137(**) 0.000 8032
2-9. 유연근무제를 위한 기기/시설 등의 지원이 필요하다. Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N	0.098(**) 0.000 8143	0.064(**) 0.000 8145		0.080(**) 0.000 8137	0.050(**) 0.000 8128	0.082(**) 0.000 8137				0.037(**) 0.001 8033
2-10. 보다 정밀한 근태 관리 제도가 필요하다. Pearson 상관계수 유의확률 (양쪽) N	0.025(*) 0.022 8142	0.136(**) 0.000 8141		0.094(**) 0.000 8126	0.120(**) 0.000 8126	0.106(**) 0.000 8135				-0.061(**) 0.000 8031

** 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다. * 상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의합니다.
상관관계 계수의 해석: 0.0~0.1 약간의 양의 상관관계 / 0.2~0.4 보통의 양의 상관관계 / 0.4~0.6 비교적 강한 양의 상관관계 / 0.6~0.8 강한 양의 상관관계
Real.L.M., & Parker.R.A. (2005). Designing & Conducting Survey Research a Comprehensive Guide (3rd Edition). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

[별첨 3] 각 유언규무제도 활용 여부와 유언규무 선택 방향 및 개선사항의 분산분석 결과

독립변수 검정 3-1-1 시간제 근무 활용 여부 원하는 유언규무 방향	Levene의 등분산 검정 유의확률		평균의 동일성에 대한 t-검정 유의확률 (양쪽)	
	F	유의확률	t	자유도
1-1 일일 업무시간이 짧아졌으면 좋겠다. 등분산이 가정됨	6.929	0.008	0.727	7990
1-2 일일 업무시간을 늘리고 대신 휴일이 많아 지는 방향이면 좋겠다. 등분산이 가정되지 않음	13.314	0.000	-3.598	252.254
1-3 내가 원하는 시간을 선택하여 일을 할 수 있 으면 좋겠다. 등분산이 가정됨	0.031	0.861	1.226	7975
1-4 내가 원하는 장소에서 일을 할 수 있으면 좋 겠다. 등분산이 가정되지 않음	0.118	0.731	1.271	249.996
1-5 업무량에 따라 퇴근시간을 자유롭게 결정할 수 있으면 좋겠다. 등분산이 가정됨	0.044	0.833	0.756	7981
1-6 1개월 이상의 장기휴가나 연수가 가능했 으면 좋겠다. 등분산이 가정되지 않음	11.951	0.001	-4.034	248.436
유언규무 위해 개선되어야 할 것				
2-1 자리를 지켜야만 일이 된다는 인식을 개선 해야 한다. 등분산이 가정됨	0.229	0.632	-1.293	7979
2-2 상사들이 먼저 유언규무제를 활용하는 모습 을 보여야 한다. 등분산이 가정되지 않음	0.619	0.432	-1.290	247.976
2-3 개인 담당업무가 명확해야 한다. 등분산이 가정됨	1.256	0.262	-0.672	7980
2-4 모든 업무의 매뉴얼화가 필요하다. 등분산이 가정되지 않음	0.284	0.594	-0.651	7985
2-5 유언규무제 활용과 상관없이 개인의 성과를 공정하게 평가할 수 있는 제도가 필요하다. 등분산이 가정되지 않음	5.536	0.019	-2.326	245.988
2-6 유언규무 활용시 자기개발과 여가를 위한 지원제도가 필요하다. 등분산이 가정됨	0.881	0.348	0.540	7983
2-7 유언규무제도 업무에 소홀함이 없도록 근로자 역량 강화가 우선되어야 한다. 등분산이 가정되지 않음	0.019	0.892	0.562	248.550
2-8 업무부여 이후 자율성을 인정해야 한다. 등분산이 가정됨	2.995	0.084	-1.042	7982
2-9 유언규무를 위한 기기·시설 등의 지원이 필 요하다. 등분산이 가정되지 않음	0.089	0.766	-1.021	246.656
2-10 보다 정밀한 근태관리 제도가 필요하다. 등분산이 가정됨	0.210	0.647	-1.331	7984
등분산이 가정되지 않음			-1.323	248.509
				247.088
				0.187

독립표본 검정 3-2-1 시작철퇴근제 활용 여부 원하는 유연근무 방향		Levene의 등분산 검정		평균의 동일성에 대한 t-검정	
		F	유의확률	t	자유도
1-1	일일 업무시간이 짧아졌으면 좋겠다.	0.002	0.963	-1.136	8082
				-1.123	1535.529
1-2	일일 업무시간을 늘리고 대신 휴일이 많아지는 방향이면 좋겠다.	0.078	0.780	-5.426	8067
				-5.305	1520.900
1-3	내가 원하는 시간을 선택하여 일을 할 수 있으면 좋겠다.	23.221	0.000	8.642	8073
				9.049	1606.893
1-4	내가 원하는 장소에서 일을 할 수 있으면 좋겠다.	2.638	0.104	5.059	8071
				4.972	1524.665
1-5	업무량에 따라 퇴근시간을 자유롭게 결정할 수 있으면 좋겠다.	0.014	0.905	2.356	8073
				2.343	1541.568
1-6	1개월 이상의 장기휴가나 연수가 가능하면 좋겠다.	0.175	0.676	-0.445	7983
				-0.440	1505.950
유연근무 위해 개선되어야 할 것					
2-1	자리를 지켜야만 일이 된다는 인식을 개선해야 한다.	3.667	0.056	1.976	8073
				1.990	1556.482
2-2	상사들이 먼저 유연근무제를 활용하는 모습을 보여야 한다.	0.904	0.342	-2.092	8077
				-2.099	1550.274
2-3	개인 담당업무가 명확해야 한다.	0.005	0.943	1.337	8075
				1.326	1540.453
2-4	모든 업무의 매뉴얼화가 필요하다.	2.348	0.125	-3.197	8071
				-3.057	1498.485
2-5	유연근무제 활용과 상관없이 개인의 성과를 공정하게 평가할 수 있는 제도가 필요하다.	14.186	0.000	3.079	8070
				3.292	1636.598
2-6	유연근무 활용시 자기개발과 여가를 위한 지원제도가 필요하다.	0.530	0.467	-1.613	8078
				-1.593	1533.398
2-7	유연하게 근무해도 업무에 소홀함이 없도록 근로자 역량 강화가 우선되어야 한다.	1.666	0.197	1.380	8074
				1.406	1568.768
2-8	업무부여 이후 자율성을 인정해야 한다.	7.752	0.005	3.020	8074
				3.109	1585.763
2-9	유연근무를 위한 기기·시설 등의 지원이 필요하다.	0.185	0.667	-0.965	8076
				-0.956	1531.820
2-10	보다 정밀한 근태관리 제도가 필요하다.	0.837	0.360	-4.250	8074
				-4.088	1504.477

독립표본 검정 3-3-1 근무시간선택제 활용 여부 원하는 유연근무 방향		Levene의 등분산 검정 유의확률		평균의 동일성에 대한 t-검정 유의확률 (양쪽)	
		F	유의확률	t	자유도
1-1	일일 업무시간이 짧아졌으면 좋겠다.	3.697	0.055	0.611	7998
	등분산이 가정되지 않음			0.663	289.516
1-2	일일 업무시간을 늘리고 대신 휴일이 많아지는 방향이면 좋겠다.	8.964	0.003	-1.019	7983
	등분산이 가정되지 않음			-1.104	289.460
1-3	내가 원하는 시간을 선택하여 일을 할 수 있으면 좋겠다.	2.077	0.150	1.727	7989
	등분산이 가정되지 않음			1.810	286.694
1-4	내가 원하는 장소에서 일을 할 수 있으면 좋겠다.	1.052	0.305	0.558	7987
	등분산이 가정되지 않음			0.567	285.368
1-5	업무량에 따라 퇴근시간을 자유롭게 결정할 수 있으면 좋겠다.	1.900	0.168	0.398	7988
	등분산이 가정되지 않음			0.419	288.071
1-6	1개월 이상의 장기휴가나 연수가 가능하면 좋겠다.	4.365	0.037	-2.976	7901
	등분산이 가정되지 않음			-2.801	280.320
유연근무 위해 개선되어야 할 것					
2-1	자리를 지켜야만 일이 된다는 인식을 개선해야 한다.	9.226	0.002	-2.281	7989
	등분산이 가정되지 않음			-2.128	283.202
2-2	상사들이 먼저 유연근무제를 활용하는 모습을 보여야 한다.	16.769	0.000	-2.946	7993
	등분산이 가정되지 않음			-2.634	280.654
2-3	개인 담당업무가 명확해야 한다.	3.003	0.083	-2.881	7991
	등분산이 가정되지 않음			-2.762	283.042
2-4	모든 업무의 매뉴얼화가 필요하다.	0.307	0.580	1.217	7987
	등분산이 가정되지 않음			1.217	285.849
2-5	유연근무제 활용과 상관없이 개인의 성과를 공정하게 평가할 수 있는 제도가 필요하다.	1.541	0.215	-1.009	7986
	등분산이 가정되지 않음			-0.985	284.899
2-6	유연근무 활용시 자기개발과 여가를 위한 지원제도가 필요하다.	0.001	0.979	0.409	7994
	등분산이 가정되지 않음			0.410	285.862
2-7	유연하게 근무해도 업무에 소홀함이 없도록 근로자 역량 강화가 우선되어야 한다.	0.046	0.829	0.222	7990
	등분산이 가정되지 않음			0.224	286.158
2-8	업무부여 이후 자율성을 인정해야 한다.	0.165	0.684	-2.067	7990
	등분산이 가정되지 않음			-2.114	286.794
2-9	유연근무를 위한 기기·시설 등의 지원이 필요하다.	0.160	0.689	-0.530	7992
	등분산이 가정되지 않음			-0.527	285.586
2-10	보다 정밀한 근태관리 제도가 필요하다.	3.000	0.083	0.058	7990
	등분산이 가정되지 않음			0.063	289.961

독립표본 검정 3-4-1 집약근무제 활용 여부 원하는 유연근무 방향		Levene의 등분산 검정		평균의 동일성에 대한 t-검정	
		F	유의확률	t	유의확률 (양쪽)
1-1	일일 업무시간이 짧아졌으면 좋겠다.	0.355	0.551	2.258	0.024
	등분산이 가정됨			7872	
	등분산이 가정되지 않음			43.475	0.030
1-2	일일 업무시간을 늘리고 대신 휴일이 많아지는 방향이면 좋겠다.	0.036	0.850	-1.061	0.289
	등분산이 가정됨			-1.012	0.317
1-3	내가 원하는 시간을 선택하여 일을 할 수 있으면 좋겠다.	0.139	0.709	0.630	0.529
	등분산이 가정됨			0.594	0.555
	등분산이 가정되지 않음			43.432	
1-4	내가 원하는 장소에서 일을 할 수 있으면 좋겠다.	2.706	0.100	-0.001	0.999
	등분산이 가정됨			-0.001	0.999
	등분산이 가정되지 않음			43.362	
1-5	업무량에 따라 퇴근시간을 자유롭게 결정할 수 있으면 좋겠다.	1.962	0.161	-0.628	0.530
	등분산이 가정됨			-0.525	0.602
	등분산이 가정되지 않음			43.337	
1-6	1개월 이상의 장기휴가나 연수가 가능하면 좋겠다.	0.543	0.461	-0.681	0.496
	등분산이 가정됨			-0.649	0.520
	등분산이 가정되지 않음			42.424	
유연근무 위해 개선되어야 할 것					
2-1	자리를 지켜야만 일이 된다는 인식을 개선해야 한다.	2.909	0.088	0.631	0.528
	등분산이 가정됨			0.508	0.614
	등분산이 가정되지 않음			43.312	
2-2	상사들이 먼저 유연근무제를 활용하는 모습을 보여야 한다.	5.219	0.022	-1.174	0.241
	등분산이 가정됨			-0.923	0.361
	등분산이 가정되지 않음			43.298	
2-3	개인 담당업무가 명확해야 한다.	4.387	0.036	-1.354	0.176
	등분산이 가정됨			-1.223	0.228
	등분산이 가정되지 않음			43.395	
2-4	모든 업무의 매뉴얼화가 필요하다.	0.011	0.915	0.527	0.598
	등분산이 가정됨			0.539	0.592
	등분산이 가정되지 않음			43.508	
2-5	유연근무제 활용과 상관없이 개인의 성과를 공정하게 평가할 수 있는 제도가 필요하다.	0.054	0.816	-0.022	0.983
	등분산이 가정됨			-0.021	0.983
	등분산이 가정되지 않음			43.481	
2-6	유연근무 활용시 자기개발과 여가를 위한 지원제도가 필요하다.	2.995	0.084	0.833	0.405
	등분산이 가정됨			0.992	0.327
	등분산이 가정되지 않음			43.690	
2-7	유연하게 근무해도 업무에 소홀함이 없도록 근로자 역량 강화가 우선되어야 한다.	0.357	0.550	0.454	0.650
	등분산이 가정됨			0.492	0.625
	등분산이 가정되지 않음			43.572	
2-8	업무부여 이후 자율성을 인정해야 한다.	1.380	0.240	0.036	0.972
	등분산이 가정됨			0.033	0.974
	등분산이 가정되지 않음			43.422	
2-9	유연근무를 위한 기기·시설 등의 지원이 필요하다.	0.906	0.341	-0.469	0.639
	등분산이 가정됨			-0.415	0.681
	등분산이 가정되지 않음			43.378	
2-10	보다 정밀한 근태관리 제도가 필요하다.	0.142	0.706	-0.257	0.797
	등분산이 가정됨			-0.247	0.806
	등분산이 가정되지 않음			43.448	

독립표본 검정 3-5-1 재량근무제 활용 여부 원하는 유연근무 방향		Levene의 등분산 검정		평균의 동일성에 대한 t-검정		
		F	유의확률	t	자유도	
1-1	일일 업무시간이 짧아졌으면 좋겠다.	0.139	0.709	1.004	7861	0.315
	등분산이 가정됨			1.235	15,093	0.236
	등분산이 가정되지 않음			-2.140	7846	0.032
1-2	일일 업무시간을 늘리고 대신 휴일이 많아지는 방향이면 좋겠다.	0.128	0.721	-1.970	15,052	0.068
	등분산이 가정됨			-0.485	7852	0.628
	등분산이 가정되지 않음			-0.549	15,079	0.591
1-4	내가 원하는 장소에서 일을 할 수 있으면 좋겠다.	2.244	0.134	-0.775	7850	0.438
	등분산이 가정됨			-0.976	15,098	0.344
	등분산이 가정되지 않음			-0.603	7851	0.546
1-5	업무량에 따라 퇴근시간을 자유롭게 결정할 수 있으면 좋겠다.	0.186	0.666	-0.573	15,055	0.575
	등분산이 가정됨			-3.083	7765	0.002
	등분산이 가정되지 않음	1.730	0.188	-2.607	14,039	0.021
	유연근무 위해 개선되어야 할 것					
2-1	자리를 지켜야만 일이 된다는 인식을 개선해야 한다.	1.778	0.182	-0.452	7851	0.651
	등분산이 가정됨			-0.415	15,052	0.684
	등분산이 가정되지 않음			-1.424	7856	0.154
2-2	상사들이 먼저 유연근무제를 활용하는 모습을 보여야 한다.	0.280	0.596	-1.358	14,049	0.196
	등분산이 가정됨			-2.836	7854	0.005
	등분산이 가정되지 않음	2.367	0.124	-2.042	15,032	0.059
2-3	개인 담당업무가 명확해야 한다.	1.062	0.303	-1.975	7850	0.048
	등분산이 가정됨			-1.634	15,042	0.123
	등분산이 가정되지 않음			-3.702	7849	0.000
2-4	모든 업무의 매뉴얼화가 필요하다.	2.268	0.132	-5.478	15,135	0.000
	등분산이 가정됨			-0.172	7857	0.863
	등분산이 가정되지 않음	0.405	0.525	-0.200	15,082	0.845
2-5	유연근무제 활용과 상관없이 개인의 성과를 공정하게 평가할 수 있는 제도가 필요하다.	0.088	0.767	-1.520	7853	0.128
	등분산이 가정됨			-1.566	15,065	0.138
	등분산이 가정되지 않음			-2.150	7853	0.032
2-6	유연근무 활용시 자기개발과 여가를 위한 지원제도가 필요하다.	3.193	0.074	-1.809	15,043	0.090
	등분산이 가정됨			-0.931	7855	0.352
	등분산이 가정되지 않음	0.433	0.511	-0.806	15,046	0.433
2-7	유연하게 근무해도 업무에 소홀함이 없도록 근로자 역량 강화가 우선되어야 한다.	0.120	0.730	-2.432	7854	0.015
	등분산이 가정됨			-2.439	15,062	0.028
	등분산이 가정되지 않음					
2-8	업무부여 이후 자율성을 인정해야 한다.					
2-9	유연근무를 위한 기기·시설 등의 지원이 필요하다.					
2-10	보다 정밀한 근태관리 제도가 필요하다.					

독립표본 검정		Levene의 등분산 검정		평균의 동일성에 대한 t-검정	
3-6-1 재택근무제 활용 여부		F	유의확률	t	유의확률 (양쪽)
원하는 유연근무 방향					
1-1	일일 업무시간이 짧아졌으면 좋겠다.	0.143	0.705	1.482	0.139
	등분산이 가정됨			1.458	0.151
	등분산이 가정되지 않음				
1-2	일일 업무시간을 늘리고 대신 휴일이 많아지는 방향이면 좋겠다.	0.173	0.678	-0.825	0.410
	등분산이 가정됨			-0.814	0.419
	등분산이 가정되지 않음				
1-3	내가 원하는 시간을 선택하여 일을 할 수 있으면 좋겠다.	1.424	0.233	1.318	0.187
	등분산이 가정됨			1.371	0.176
	등분산이 가정되지 않음				
1-4	내가 원하는 장소에서 일을 할 수 있으면 좋겠다.	0.295	0.587	1.257	0.209
	등분산이 가정됨			1.316	0.194
	등분산이 가정되지 않음				
1-5	업무량에 따라 퇴근시간을 자유롭게 결정할 수 있으면 좋겠다.	2.222	0.136	-0.266	0.790
	등분산이 가정됨			-0.232	0.818
	등분산이 가정되지 않음				
1-6	1개월 이상의 장기휴가나 연수가 가능하면 좋겠다.	7.590	0.006	-1.966	0.049
	등분산이 가정됨			-1.612	0.113
	등분산이 가정되지 않음				
유연근무 위해 개선되어야 할 것					
2-1	자리를 지켜야만 일이 된다는 인식을 개선해야 한다.	0.016	0.901	0.711	0.477
	등분산이 가정됨			0.681	0.499
	등분산이 가정되지 않음				
2-2	상사들이 먼저 유연근무제를 활용하는 모습을 보여야 한다.	0.007	0.935	0.826	0.409
	등분산이 가정됨			0.805	0.424
	등분산이 가정되지 않음				
2-3	개인 담당업무가 명확해야 한다.	1.478	0.224	-1.093	0.275
	등분산이 가정됨			-1.005	0.320
	등분산이 가정되지 않음				
2-4	모든 업무의 매뉴얼화가 필요하다.	0.048	0.826	-0.688	0.491
	등분산이 가정됨			-0.670	0.506
	등분산이 가정되지 않음				
2-5	유연근무제 활용과 상관없이 개인의 성과를 공정하게 평가할 수 있는 제도가 필요하다.	0.759	0.384	-0.946	0.344
	등분산이 가정됨			-0.917	0.364
	등분산이 가정되지 않음				
2-6	유연근무 활용시 자기개발과 여가를 위한 지원제도가 필요하다.	0.000	0.984	-0.436	0.663
	등분산이 가정됨			-0.452	0.653
	등분산이 가정되지 않음				
2-7	유연하게 근무해도 업무에 소홀함이 없도록 근로자 역량 강화가 우선되어야 한다.	3.439	0.064	1.256	0.209
	등분산이 가정됨			1.444	0.155
	등분산이 가정되지 않음				
2-8	업무부여 이후 자율성을 인정해야 한다.	0.907	0.341	-0.021	0.984
	등분산이 가정됨			-0.019	0.985
	등분산이 가정되지 않음				
2-9	유연근무를 위한 기기·시설 등의 지원이 필요하다.	0.000	0.993	0.488	0.626
	등분산이 가정됨			0.513	0.610
	등분산이 가정되지 않음				
2-10	보다 정밀한 근태관리 제도가 필요하다.	0.337	0.561	-1.790	0.074
	등분산이 가정됨			-1.683	0.098
	등분산이 가정되지 않음				

독립표본 검정 3-7-1 스마트워크제 활용 여부 원하는 유연근무 방향		Levene의 등분산 검정		평균의 동일성에 대한 t-검정		
		F	유의확률	t	자유도	유의확률 (양쪽)
1-1	일일 업무시간이 짧아졌으면 좋겠다.	0.010	0.920	2.731	7983	0.006
	등분산이 가정되지 않음			2.863	442.052	0.004
1-2	일일 업무시간을 늘리고 대신 휴일이 많아지는 방향이면 좋겠다.	0.332	0.565	2.998	7968	0.003
	등분산이 가정되지 않음			3.100	435.726	0.002
1-3	내가 원하는 시간을 선택하여 일을 할 수 있으면 좋겠다.	27.800	0.000	5.714	7974	0.000
	등분산이 가정되지 않음			6.464	448.441	0.000
1-4	내가 원하는 장소에서 일을 할 수 있으면 좋겠다.	30.100	0.000	7.927	7972	0.000
	등분산이 가정되지 않음			9.332	452.450	0.000
1-5	업무량에 따라 퇴근시간을 자유롭게 결정할 수 있으면 좋겠다.	13.264	0.000	4.315	7973	0.000
	등분산이 가정되지 않음			4.728	447.098	0.000
1-6	1개월 이상의 장기휴가나 연수가 가능하면 좋겠다.	12.747	0.000	3.829	7886	0.000
	등분산이 가정되지 않음			4.299	445.563	0.000
유연근무 위해 개선되어야 할 것						
2-1	자리를 지켜야만 일이 된다는 인식을 개선해야 한다.	31.474	0.000	4.759	7974	0.000
	등분산이 가정되지 않음			5.224	447.315	0.000
2-2	상사들이 먼저 유연근무제를 활용하는 모습을 보여야 한다.	18.434	0.000	4.599	7978	0.000
	등분산이 가정되지 않음			4.844	440.073	0.000
2-3	개인 담당업무가 명확해야 한다.	0.291	0.589	0.316	7976	0.752
	등분산이 가정되지 않음			0.313	436.487	0.754
2-4	모든 업무의 매뉴얼화가 필요하다.	0.022	0.882	-1.486	7972	0.137
	등분산이 가정되지 않음			-1.481	436.995	0.139
2-5	유연근무제 활용과 상관없이 개인의 성과를 공정하게 평가할 수 있는 제도가 필요하다.	6.782	0.009	2.242	7971	0.025
	등분산이 가정되지 않음			2.403	443.310	0.017
2-6	유연근무 활용시 자기개발과 여가를 위한 지원제도가 필요하다.	0.858	0.354	-1.735	7979	0.083
	등분산이 가정되지 않음			-1.681	434.338	0.093
2-7	유연하게 근무해도 업무에 소홀함이 없도록 근로자 역량 강화가 우선되어야 한다.	0.046	0.831	-1.822	7975	0.069
	등분산이 가정되지 않음			-1.812	436.786	0.071
2-8	업무부여 이후 자율성을 인정해야 한다.	14.264	0.000	1.284	7975	0.199
	등분산이 가정되지 않음			1.390	445.677	0.165
2-9	유연근무를 위한 기기·시설 등의 지원이 필요하다.	10.770	0.001	2.030	7977	0.042
	등분산이 가정되지 않음			2.171	444.249	0.030
2-10	보다 정밀한 근태관리 제도가 필요하다.	0.449	0.503	-2.520	7975	0.012
	등분산이 가정되지 않음			-2.474	435.549	0.014

[별첨 4] 유연근무 중단 경험, 소속기관 지방이전 대상 여부, 본사/지사, 성별, 결혼여부, 10세이하 자녀 유무, 부양가족 유무, 맞벌이/외벌이와 유연근무 선택 방향 및 개선사항의 분산분석 결과

독립표본 검정 4. 유연근무 중단 혹은 계획 여부 원하는 유연근무 방향	Levene의 등분산 검정 유의확률		평균의 동일성에 대한 t-검정 유의확률 (양쪽)	
	F	유의확률	t	자유도
1-1 일일 업무시간이 짧아졌으면 좋겠다.	12.873	0.000	-0.403	6625
1-2 일일 업무시간을 늘리고 대신 휴일이 많아지는 방향이면 좋겠다.	5.227	0.022	-0.369	653.361
1-3 내가 원하는 시간을 선택하여 일을 할 수 있으면 좋겠다.	4.601	0.032	0.778	6616
1-4 내가 원하는 장소에서 일을 할 수 있으면 좋겠다.	17.646	0.000	0.745	661.096
1-5 업무량에 따라 퇴근시간을 자유롭게 결정할 수 있으면 좋겠다.	9.267	0.002	3.262	6617
1-6 1개월 이상의 장기휴가나 연수가 가능했으면 좋겠다.	0.247	0.619	3.091	659.826
			1.221	6617
			1.124	654.544
			0.976	6618
			0.919	655.539
			3.721	6559
			3.597	654.699
2-1 자리를 지켜야만 일이 된다는 인식을 개선해야 한다.	0.049	0.825	2.939	6618
2-2 상사들이 먼저 유연근무제를 활용하는 모습을 보여야 한다.	1.114	0.291	2.858	667.650
2-3 개인 담당업무가 명확해야 한다.	0.056	0.813	1.665	6621
2-4 모든 업무의 매뉴얼화가 필요하다.	8.273	0.004	1.598	664.224
2-5 유연근무제 활용과 상관없이 개인의 성과를 공정하게 평가할 수 있는 제도가 필요하다.	0.641	0.423	3.008	6622
2-6 유연근무 활용시 자기개발과 여가를 위한 지원제도가 필요하다.	8.015	0.005	2.866	662.430
2-7 유연하게 근무해도 업무에 소홀함이 없도록 근로자 역량 강화가 우선되어야 한다.	1.726	0.189	0.096	6615
2-8 업무부여 이후 자율성을 인정해야 한다.	0.110	0.741	0.090	656.910
2-9 유연근무를 위한 기기·시설 등의 지원이 필요하다.	9.924	0.002	3.844	6617
2-10 보다 정밀한 근태관리 제도가 필요하다.	19.247	0.000	3.867	675.268
			0.404	6622
			0.375	655.844
			1.483	6619
			1.460	670.855
			2.388	6619
			2.374	673.375
			0.759	6621
			0.714	659.605
			-0.255	6619
			-0.230	647.450

독립표본 검정 5. 소속기관 지방이전 대상 여부 원하는 유연근무 방향		Levene의 등분산 검정		평균의 동일성에 대한 t-검정		
		F	유의확률	t	자유도	
1-1	일일 업무시간이 짧아졌으면 좋겠다.	2.837	0.092	5.200	8037	0.000
	등분산이 가정됨			5.200	8025.568	0.000
	등분산이 가정되지 않음					
1-2	일일 업무시간을 늘리고 대신 휴일이 많아지는 방향이면 좋겠다.	8.394	0.004	6.330	8022	0.000
	등분산이 가정됨			6.332	8020.601	0.000
	등분산이 가정되지 않음					
1-3	내가 원하는 시간을 선택하여 일을 할 수 있으면 좋겠다.	1.853	0.174	6.113	8028	0.000
	등분산이 가정됨			6.112	8006.482	0.000
	등분산이 가정되지 않음					
1-4	내가 원하는 장소에서 일을 할 수 있으면 좋겠다.	8.361	0.004	7.547	8028	0.000
	등분산이 가정됨			7.548	8022.678	0.000
	등분산이 가정되지 않음					
1-5	업무량에 따라 퇴근시간을 자유롭게 결정할 수 있으면 좋겠다.	0.137	0.711	4.530	8027	0.000
	등분산이 가정됨			4.531	8023.138	0.000
	등분산이 가정되지 않음					
1-6	1개월 이상의 장기휴가나 연수가 가능하면 좋겠다.	59.902	0.000	7.467	7940	0.000
	등분산이 가정됨			7.459	7864.117	0.000
	등분산이 가정되지 않음					
유연근무 위해 개선되어야 할 것						
2-1	자리를 지켜야만 일이 된다는 인식을 개선해야 한다.	41.456	0.000	8.373	8028	0.000
	등분산이 가정됨			8.363	7948.246	0.000
	등분산이 가정되지 않음					
2-2	상사들이 먼저 유연근무제를 활용하는 모습을 보여야 한다.	21.694	0.000	7.079	8032	0.000
	등분산이 가정됨			7.075	7999.056	0.000
	등분산이 가정되지 않음					
2-3	개인 담당업무가 명확해야 한다.	6.689	0.010	5.316	8032	0.000
	등분산이 가정됨			5.314	8010.729	0.000
	등분산이 가정되지 않음					
2-4	모든 업무의 매뉴얼화가 필요하다.	0.771	0.380	10.099	8026	0.000
	등분산이 가정됨			10.096	8003.652	0.000
	등분산이 가정되지 않음					
2-5	유연근무제 활용과 상관없이 개인의 성과를 공정하게 평가할 수 있는 제도가 필요하다.	3.814	0.051	4.827	8025	0.000
	등분산이 가정됨			4.827	8019.147	0.000
	등분산이 가정되지 않음					
2-6	유연근무 활용시 자기개발과 여가를 위한 지원제도가 필요하다.	27.553	0.000	7.645	8033	0.000
	등분산이 가정됨			7.640	7990.136	0.000
	등분산이 가정되지 않음					
2-7	유연하게 근무해도 업무에 소홀함이 없도록 근로자 역량 강화가 우선되어야 한다.	5.332	0.021	4.648	8029	0.000
	등분산이 가정됨			4.647	8005.125	0.000
	등분산이 가정되지 않음					
2-8	업무부여 이후 자율성을 인정해야 한다.	30.208	0.000	6.706	8029	0.000
	등분산이 가정됨			6.700	7967.885	0.000
	등분산이 가정되지 않음					
2-9	유연근무를 위한 기기·시설 등의 지원이 필요하다.	0.675	0.411	7.846	8031	0.000
	등분산이 가정됨			7.847	8025.295	0.000
	등분산이 가정되지 않음					
2-10	보다 정밀한 근태관리 제도가 필요하다.	0.249	0.618	9.165	8029	0.000
	등분산이 가정됨			9.160	7991.289	0.000
	등분산이 가정되지 않음					

독립표본 검정 A. 본사 / 지사	Levene의 등분산 검정 유의확률	t	평균의 동일성에 대한 t-검정 유의확률 (양쪽)	
			F	자유도
원하는 유연근무 방향				
1-1 일일 업무시간이 짧아졌으면 좋겠다.	등분산이 가정됨 등분산이 가정되지 않음	-0.713 -0.701	8163 1449.205	0.476 0.483
1-2 일일 업무시간을 늘리고 대신 휴일이 많아 지는 방향이면 좋겠다.	등분산이 가정됨	3.103	8148	0.002
1-3 내가 원하는 시간을 선택하여 일을 할 수 있 으면 좋겠다.	등분산이 가정됨 등분산이 가정되지 않음	3.100 4.484	1462.212 8154	0.002 0.000
1-4 내가 원하는 장소에서 일을 할 수 있으면 좋 겠다.	등분산이 가정됨 등분산이 가정되지 않음	4.185 0.441	1400.269 1429.606	0.000 0.648
1-5 업무량에 따라 퇴근시간을 자유롭게 결정할 수 있으면 좋겠다.	등분산이 가정됨	3.198	8153	0.001
1-6 1개월 이상의 장기휴가나 연수가 가능했으 면 좋겠다.	등분산이 가정됨 등분산이 가정되지 않음	3.007 9.123 7.999	1403.901 8061 1330.602	0.003 0.000 0.000
유연근무 위해 개선되어야 할 것				
2-1 자리를 지켜야만 일이 된다는 인식을 개선 해야 한다.	등분산이 가정됨 등분산이 가정되지 않음	1.147 1.095	8153 1416.923	0.251 0.274
2-2 상사들이 먼저 유연근무제를 활용하는 모습 을 보여야 한다.	등분산이 가정됨 등분산이 가정되지 않음	2.510 2.325	8158 1390.609	0.012 0.020
2-3 개인 담당업무가 명확해야 한다.	등분산이 가정됨 등분산이 가정되지 않음	-0.096 -0.094	8156 1441.241	0.924 0.925
2-4 모든 업무의 매뉴얼화가 필요하다.	등분산이 가정됨 등분산이 가정되지 않음	-5.265 -5.342	8152 1482.138	0.000 0.000
2-5 유연근무제 활용과 상관없이 개인의 성과를 공정하게 평가할 수 있는 제도가 필요하다.	등분산이 가정됨 등분산이 가정되지 않음	0.781 0.754	8151 1429.287	0.435 0.451
2-6 유연근무 활용시 자기개발과 여가를 위한 지원제도가 필요하다.	등분산이 가정됨 등분산이 가정되지 않음	-4.528 -4.676	8159 1501.663	0.000 0.000
2-7 유연하게 근무해도 업무에 소홀함이 없도록 근로자 역량 강화가 우선되어야 한다.	등분산이 가정됨 등분산이 가정되지 않음	-1.933 -1.909	8155 1449.884	0.053 0.056
2-8 업무부여 이후 자율성을 인정해야 한다.	등분산이 가정됨 등분산이 가정되지 않음	-0.121 -0.116	8155 1416.189	0.904 0.908
2-9 유연근무를 위한 기기·시설 등의 지원이 필 요하다.	등분산이 가정됨 등분산이 가정되지 않음	-1.511 -1.463	8157 1433.827	0.131 0.144
2-10 보다 정밀한 근태관리 제도가 필요하다.	등분산이 가정됨 등분산이 가정되지 않음	-3.681 -3.715	8155 1476.285	0.000 0.000

독립표본 검정 9-1. 남성 / 여성 원하는 유연근무 방향	Levene의 등분산 검정		평균의 동일성에 대한 t-검정	
	F	유의확률	t	자유도
1-1 일일 업무시간이 짧아졌으면 좋겠다.	0.576	0.448	-8.501	8121
1-2 일일 업무시간을 늘리고 대신 휴일이 많아지는 방향이면 좋겠다.	0.822	0.365	4.974	5076.663
1-3 내가 원하는 시간을 선택하여 일을 할 수 있으면 좋겠다.	8.107	0.004	4.929	8107
1-4 내가 원하는 장소에서 일을 할 수 있으면 좋겠다.	0.488	0.485	-7.560	4733.840
1-5 업무량에 따라 퇴근시간을 자유롭게 결정할 수 있으면 좋겠다.	21.969	0.000	-7.741	8112
1-6 1개월 이상의 장기휴가나 연수가 가능하면 좋겠다.	56.891	0.000	-6.466	5123.931
2-1 자리를 지켜야만 일이 된다는 인식을 개선해야 한다.	2.077	0.150	-6.580	5048.997
2-2 상사들이 먼저 유연근무제를 활용하는 모습을 보여야 한다.	0.814	0.367	-8.107	8112
2-3 개인 담당업무가 명확해야 한다.	5.672	0.017	-8.372	5232.396
2-4 모든 업무의 매뉴얼화가 필요하다.	0.138	0.711	-8.359	8020
2-5 유연근무제 활용과 상관없이 개인의 성과를 공정하게 평가할 수 있는 제도가 필요하다.	5.389	0.020	-8.713	5274.191
2-6 유연근무 활용시 자기개발과 여가를 위한 지원제도가 필요하다.	0.163	0.686	-2.865	8111
2-7 유연하게 근무해도 업무에 소홀함이 없도록 근로자 역량 강화가 우선되어야 한다.	1.293	0.256	-2.899	4974.001
2-8 업무부여 이후 자율성을 인정해야 한다.	0.949	0.330	-0.887	8116
2-9 유연근무를 위한 기기·시설 등의 지원이 필요하다.	1.123	0.289	-0.884	4819.736
2-10 보다 정밀한 근태관리 제도가 필요하다.	2.095	0.148	-4.913	8114
			-4.965	4968.612
			-8.475	5057.235
			-3.610	8109
			-3.684	5091.115
			-1.591	8117
			-1.594	4868.151
			-3.616	8113
			-3.661	4998.612
			-3.075	8114
			-3.079	4854.165
			-2.807	8115
			-2.827	4933.700
			-4.216	8113
			-4.291	5051.132

독립표본 검정 9-2. 기호 / 미호 원하는 유연근무 방향		Levene의 등분산 검정		평균의 동일성에 대한 t-검정	
		F	유의확률	t	자유도
1-1	일일 업무시간이 짧아졌으면 좋겠다.	10.781	0.001	-5.100	8075
				-5.278	5607.139
1-2	일일 업무시간을 늘리고 대신 휴일이 많아지는 방향이면 좋겠다.	6.961	0.008	-3.261	8061
				-3.320	5375.381
1-3	내가 원하는 시간을 선택하여 일을 할 수 있으면 좋겠다.	8.723	0.003	-0.933	8066
				-0.951	5383.030
1-4	내가 원하는 장소에서 일을 할 수 있으면 좋겠다.	12.862	0.000	-0.278	8065
				-0.284	5438.390
1-5	업무량에 따라 퇴근시간을 자유롭게 결정할 수 있으면 좋겠다.	11.642	0.001	-2.549	8066
				-2.619	5504.081
1-6	1개월 이상의 장기휴가나 연수가 가능하면 좋겠다.	2.809	0.094	-0.501	7974
				-0.510	5359.580
유연근무 위해 개선되어야 할 것					
2-1	자리를 지켜야만 일이 된다는 인식을 개선해야 한다.	1.034	0.309	3.039	8065
				3.049	5169.349
2-2	상사들이 먼저 유연근무제를 활용하는 모습을 보여야 한다.	0.432	0.511	0.554	8070
				0.552	5094.890
2-3	개인 담당업무가 명확해야 한다.	3.785	0.052	-1.609	8068
				-1.625	5262.714
2-4	모든 업무의 매뉴얼화가 필요하다.	0.761	0.383	-1.470	8064
				-1.479	5200.500
2-5	유연근무제 활용과 상관없이 개인의 성과를 공정하게 평가할 수 있는 제도가 필요하다.	6.788	0.009	4.514	8063
				4.514	5122.897
2-6	유연근무 활용시 자기개발과 여가를 위한 지원제도가 필요하다.	0.001	0.981	-1.007	8071
				-1.007	5137.252
2-7	유연하게 근무해도 업무에 소홀함이 없도록 근로자 역량 강화가 우선되어야 한다.	0.000	0.993	0.095	8067
				0.095	5157.164
2-8	업무부여 이후 자율성을 인정해야 한다.	1.074	0.300	0.310	8068
				0.309	5120.714
2-9	유연근무를 위한 기기·시설 등의 지원이 필요하다.	1.761	0.185	1.597	8069
				1.590	5068.497
2-10	보다 정밀한 근태관리 제도가 필요하다.	5.295	0.021	-1.794	8068
				-1.823	5348.159

독립표본 검정 9-3. 10세이하 자녀 유무 원하는 유연근무 방향		Levene의 등분산 검정		평균의 동일성에 대한 t-검정	
		F	유의확률	t	자유도
1-1	일일 업무시간이 짧아졌으면 좋겠다.	10.787	0.001	5.225	7864
				5.193	5714.995
1-2	일일 업무시간을 늘리고 대신 휴일이 많아지는 방향이면 좋겠다.	2.326	0.127	2.054	7850
				2.045	5730.861
1-3	내가 원하는 시간을 선택하여 일을 할 수 있으면 좋겠다.	0.322	0.570	2.416	7855
				2.422	5851.772
1-4	내가 원하는 장소에서 일을 할 수 있으면 좋겠다.	0.165	0.684	3.598	7854
				3.612	5881.957
1-5	업무량에 따라 퇴근시간을 자유롭게 결정할 수 있으면 좋겠다.	0.070	0.791	0.998	7855
				0.995	5763.065
1-6	1개월 이상의 장기휴가나 연수가 가능하면 좋겠다.	30.976	0.000	5.404	7765
				5.477	5980.619
유연근무 위해 개선되어야 할 것					
2-1	자리를 지켜야만 일이 된다는 인식을 개선해야 한다.	19.560	0.000	4.641	7854
				4.711	6078.436
2-2	상사들이 먼저 유연근무제를 활용하는 모습을 보여야 한다.	8.085	0.004	3.801	7859
				3.843	6006.950
2-3	개인 담당업무가 명확해야 한다.	10.250	0.001	-1.843	7857
				-1.829	5680.072
2-4	모든 업무의 매뉴얼화가 필요하다.	0.756	0.385	-2.838	7853
				-2.841	5840.169
2-5	유연근무제 활용과 상관없이 개인의 성과를 공정하게 평가할 수 있는 제도가 필요하다.	0.845	0.358	1.406	7854
				1.399	5731.652
2-6	유연근무 활용시 자기개발과 여가를 위한 지원제도가 필요하다.	1.723	0.189	-0.457	7860
				-0.456	5767.313
2-7	유연하게 근무해도 업무에 소홀함이 없도록 근로자 역량 강화가 우선되어야 한다.	5.954	0.015	-2.594	7856
				-2.577	5691.389
2-8	업무부여 이후 자율성을 인정해야 한다.	5.109	0.024	1.892	7857
				1.908	5962.484
2-9	유연근무를 위한 기기·시설 등의 지원이 필요하다.	0.146	0.702	0.581	7858
				0.580	5796.354
2-10	보다 정밀한 근태관리 제도가 필요하다.	0.007	0.934	-3.022	7856
				-3.012	5760.165

독립표본 검정 9-4. 부양가족 유무 원하는 유연근무 방향		Levene의 등분산 검정			평균의 동일성에 대한 t-검정		
		F	유의확률	t	자유도	유의확률 (양쪽)	
1-1	일일 업무시간이 짧아졌으면 좋겠다.	8.812	0.003	-3.920	8012	0.000	
				-4.075	4607.281	0.000	
1-2	일일 업무시간을 늘리고 대신 휴일이 많아지는 방향이면 좋겠다.	17.352	0.000	-2.974	7998	0.003	
				-3.071	4540.099	0.002	
1-3	내가 원하는 시간을 선택하여 일을 할 수 있으면 좋겠다.	6.443	0.011	1.437	8003	0.151	
				1.457	4355.721	0.145	
1-4	내가 원하는 장소에서 일을 할 수 있으면 좋겠다.	9.198	0.002	1.417	8003	0.157	
				1.441	4381.922	0.150	
1-5	업무량에 따라 퇴근시간을 자유롭게 결정할 수 있으면 좋겠다.	7.031	0.008	-0.616	8003	0.538	
				-0.631	4448.925	0.528	
1-6	1개월 이상의 장기휴가나 연수가 가능하면 좋겠다.	0.820	0.365	1.875	7912	0.061	
				1.884	4249.055	0.060	
유연근무 위해 개선되어야 할 것							
2-1	자리를 지켜야만 일이 된다는 인식을 개선해야 한다.	5.024	0.025	5.220	8002	0.000	
				5.193	4184.299	0.000	
2-2	상사들이 먼저 유연근무제를 활용하는 모습을 보여야 한다.	0.674	0.412	1.816	8007	0.069	
				1.806	4181.928	0.071	
2-3	개인 담당업무가 명확해야 한다.	0.256	0.613	1.574	8005	0.116	
				1.579	4258.023	0.114	
2-4	모든 업무의 매뉴얼화가 필요하다.	0.423	0.515	0.423	8001	0.672	
				0.423	4226.177	0.672	
2-5	유연근무제 활용과 상관없이 개인의 성과를 공정하게 평가할 수 있는 제도가 필요하다.	12.845	0.000	6.183	8000	0.000	
				6.147	4169.857	0.000	
2-6	유연근무 활용시 자기개발과 여가를 위한 지원제도가 필요하다.	0.135	0.713	0.680	8008	0.497	
				0.681	4239.103	0.496	
2-7	유연하게 근무해도 업무에 소홀함이 없도록 근로자 역량 강화가 우선되어야 한다.	0.646	0.422	1.307	8004	0.191	
				1.303	4207.764	0.193	
2-8	업무부여 이후 자율성을 인정해야 한다.	14.322	0.000	2.860	8006	0.004	
				2.812	4088.157	0.005	
2-9	유연근무를 위한 기기·시설 등의 지원이 필요하다.	1.516	0.218	4.099	8006	0.000	
				4.066	4158.644	0.000	
2-10	보다 정밀한 근태관리 제도가 필요하다.	6.237	0.013	-0.042	8004	0.966	
				-0.043	4366.164	0.966	

독립표본 검정 9-5. 맞벌이/외벌이 원하는 유연근무 방향		Levene의 등분산 검정			평균의 동일성에 대한 t-검정		
		F	유의확률	t	자유도	유의확률 (양쪽)	
1-1	일일 업무시간이 짧아졌으면 좋겠다.	1.266	0.260	6.134	5792	0.000	
	등분산이 가정됨						
	등분산이 가정되지 않음			6.141	5782.295	0.000	
1-2	일일 업무시간을 늘리고 대신 휴일이 많아지는 방향이면 좋겠다.	0.016	0.899	0.916	5780	0.360	
	등분산이 가정됨			0.916	5754.546	0.360	
1-3	내가 원하는 시간을 선택하여 일을 할 수 있으면 좋겠다.	8.785	0.003	5.797	5785	0.000	
	등분산이 가정됨			5.810	5784.368	0.000	
1-4	내가 원하는 장소에서 일을 할 수 있으면 좋겠다.	0.338	0.561	6.452	5784	0.000	
	등분산이 가정됨			6.461	5777.705	0.000	
1-5	업무량에 따라 퇴근시간을 자유롭게 결정할 수 있으면 좋겠다.	3.157	0.076	4.423	5784	0.000	
	등분산이 가정됨			4.429	5776.455	0.000	
1-6	1개월 이상의 장기휴가나 연수가 가능하면 좋겠다.	60.653	0.000	7.013	5711	0.000	
	등분산이 가정됨			7.040	5708.349	0.000	
	등분산이 가정되지 않음						
유연근무 위해 개선되어야 할 것							
2-1	자리를 지켜야만 일이 된다는 인식을 개선해야 한다.	13.580	0.000	3.479	5784	0.001	
	등분산이 가정됨			3.486	5781.472	0.000	
2-2	상사들이 먼저 유연근무제를 활용하는 모습을 보여야 한다.	7.386	0.007	2.748	5787	0.006	
	등분산이 가정됨			2.752	5780.748	0.006	
2-3	개인 담당업무가 명확해야 한다.	0.091	0.763	0.830	5786	0.407	
	등분산이 가정됨			0.830	5757.489	0.407	
2-4	모든 업무의 매뉴얼화가 필요하다.	0.046	0.831	3.559	5787	0.000	
	등분산이 가정됨			3.561	5769.399	0.000	
2-5	유연근무제 활용과 상관없이 개인의 성과를 공정하게 평가할 수 있는 제도가 필요하다.	5.727	0.017	2.918	5785	0.004	
	등분산이 가정됨			2.921	5773.624	0.003	
2-6	유연근무 활용시 자기개발과 여가를 위한 지원제도가 필요하다.	1.653	0.199	0.263	5789	0.793	
	등분산이 가정됨			0.263	5778.582	0.792	
2-7	유연하게 근무해도 업무에 소홀함이 없도록 근로자 역량 강화가 우선되어야 한다.	3.645	0.056	2.138	5784	0.033	
	등분산이 가정됨			2.142	5781.165	0.032	
2-8	업무부여 이후 자율성을 인정해야 한다.	14.387	0.000	2.849	5785	0.004	
	등분산이 가정됨			2.856	5784.185	0.004	
2-9	유연근무를 위한 기기·시설 등의 지원이 필요하다.	0.117	0.732	1.334	5787	0.182	
	등분산이 가정됨			1.334	5757.334	0.182	
2-10	보다 정밀한 근태관리 제도가 필요하다.	2.726	0.099	1.743	5788	0.081	
	등분산이 가정됨			1.746	5779.193	0.081	
	등분산이 가정되지 않음						

[별첨 5] 정규직/비정규직/무기계약직, 실무자/관리자/임원이상, 20대/30대/40대/50대 이상과 유연근무 선호 방향 및 개선사항의 분산분석 결과

임원배치 분산분석 정규직/비정규직/무기계약직 원하는 유연근무 방향	등분산검정		분산분석(ANOVA)					
	Levene 통계량	유의확률	구분	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1-1 일일 업무시간이 짧아졌으면 좋겠다.	10.290	0.000	집단-간 집단-내 합계	16.422 19789.469 19805.891	2 8056 8058	8.211 2.456	3.343	0.035
1-2 일일 업무시간을 늘리고 대신 휴일이 많아지는 방향이면 좋겠다.	5.229	0.005	집단-간 집단-내 합계	94.997 23551.883 23646.880	2 8042 8044	47.498 2.929	16.219	0.000
1-3 내가 원하는 시간을 선택하여 일을 할 수 있으면 좋겠다.	2.346	0.096	집단-간 집단-내 합계	34.683 16864.411 16899.094	2 8047 8049	17.341 2.096	8.275	0.000
1-4 내가 원하는 장소에서 일을 할 수 있으면 좋겠다.	1.533	0.216	집단-간 집단-내 합계	24.236 19043.009 19067.245	2 8046 8048	12.118 2.367	5.120	0.006
1-5 업무량에 따라 퇴근시간을 자유롭게 결정할 수 있으면 좋겠다.	4.679	0.009	집단-간 집단-내 합계	0.565 17589.359 17589.923	2 8047 8049	0.282 2.186	0.129	0.879
1-6 1개월 이상의 장기휴가나 연수가 가능했으면 좋겠다.	43.201	0.000	집단-간 집단-내 합계	213.258 14616.685 14829.944	2 7957 7959	106.629 1.837	58.047	0.000
유연근무 위해 개선되어야 할 것								
2-1 자리를 지켜야만 일이 된다는 인식을 개선해야 한다.	5.691	0.003	집단-간 집단-내 합계	47.491 13542.152 13589.643	2 8046 8048	23.746 1.683	14.108	0.000
2-2 상사들이 먼저 유연근무제를 활용하는 모습을 보여야 한다.	2.484	0.083	집단-간 집단-내 합계	25.535 13760.546 13786.081	2 8051 8053	12.767 1.709	7.470	0.001
2-3 개인 담당업무가 명확해야 한다.	1.733	0.177	집단-간 집단-내 합계	1.615 10864.956 10866.571	2 8049 8051	0.807 1.350	0.598	0.550
2-4 모든 업무의 매뉴얼화가 필요하다.	1.954	0.142	집단-간 집단-내 합계	4.270 16104.118 16108.388	2 8045 8047	2.135 2.002	1.067	0.344
2-5 유연근무제 활용과 상관없이 개인의 성과를 공정하게 평가할 수 있는 제도가 필요하다.	4.023	0.018	집단-간 집단-내 합계	38.677 11078.345 11117.022	2 8044 8046	19.338 1.377	14.042	0.000
2-6 유연근무 활용시 자기개발과 여가를 위한 지원제도가 필요하다.	2.704	0.067	집단-간 집단-내 합계	3.748 12769.000 12772.748	2 8052 8054	1.874 1.586	1.182	0.307
2-7 유연하게 근무해도 업무에 소몰함이 없도록 근로자 역량 강화가 우선되어야 한다.	2.706	0.067	집단-간 집단-내 합계	5.291 11640.011 11645.302	2 8048 8050	2.646 1.446	1.829	0.161
2-8 업무부여 이후 자율성을 인정해야 한다.	2.288	0.102	집단-간 집단-내 합계	10.351 9513.250 9523.601	2 8049 8051	5.175 1.182	4.379	0.013
2-9 유연근무를 위한 기기·시설 등의 지원이 필요하다.	0.534	0.586	집단-간 집단-내 합계	33.487 12458.400 12491.887	2 8050 8052	16.744 1.548	10.819	0.000
2-10 보다 정밀한 근태관리 제도가 필요하다.	1.414	0.243	집단-간 집단-내 합계	6.398 15960.719 15967.117	2 8048 8050	3.199 1.983	1.613	0.199

일원배치 분산분석 실무자/관리자/임원이상 원하는 유연근무 방향	등분산검정		구분	분산분석(ANOVA)				
	Levene 통계량	유의확률		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1-1 일일 업무시간이 짧아졌으면 좋겠다.	8.535	0.000	집단-간 집단-내 합계	188.942 18155.633 18344.576	2 7437 7439	94.471 2.441	38.698	0.000
1-2 일일 업무시간을 늘리고 대신 휴일이 많아지는 방향이면 좋겠다.	3.175	0.042	집단-간 집단-내 합계	6.225 21800.059 21806.285	2 7423 7425	3.113 2.937	1.060	0.347
1-3 내가 원하는 시간을 선택하여 일을 할 수 있으면 좋겠다.	1.177	0.308	집단-간 집단-내 합계	66.321 15532.319 15598.639	2 7428 7430	33.160 2.091	15.858	0.000
1-4 내가 원하는 장소에서 일을 할 수 있으면 좋겠다.	0.525	0.592	집단-간 집단-내 합계	87.857 17518.977 17606.834	2 7427 7429	43.928 2.359	18.623	0.000
1-5 업무량에 따라 퇴근시간을 자유롭게 결정할 수 있으면 좋겠다.	1.688	0.185	집단-간 집단-내 합계	64.548 16242.955 16307.503	2 7428 7430	32.274 2.187	14.759	0.000
1-6 1개월 이상의 장기휴가나 연수가 가능했으면 좋겠다.	3.002	0.050	집단-간 집단-내 합계	43.807 13234.664 13278.471	2 7347 7349	21.904 1.801	12.159	0.000
유연근무 위해 개선되어야 할 것								
2-1 자리를 지켜야만 일이 된다는 인식을 개선해야 한다.	9.305	0.000	집단-간 집단-내 합계	63.428 12309.903 12373.332	2 7427 7429	31.714 1.657	19.134	0.000
2-2 상사들이 먼저 유연근무제를 활용하는 모습을 보여야 한다.	4.085	0.017	집단-간 집단-내 합계	44.758 12717.049 12761.807	2 7432 7434	22.379 1.711	13.079	0.000
2-3 개인 담당업무가 명확해야 한다.	2.777	0.062	집단-간 집단-내 합계	3.927 10136.113 10140.041	2 7430 7432	1.964 1.364	1.439	0.237
2-4 모든 업무의 매뉴얼화가 필요하다.	3.016	0.049	집단-간 집단-내 합계	15.080 14984.279 14999.359	2 7428 7430	7.540 2.017	3.738	0.024
2-5 유연근무제 활용과 상관없이 개인의 성과를 공정하게 평가할 수 있는 제도가 필요하다.	2.614	0.073	집단-간 집단-내 합계	4.683 10311.838 10316.522	2 7428 7430	2.342 1.388	1.687	0.185
2-6 유연근무 활용시 자기개발과 여가를 위한 지원제도가 필요하다.	0.267	0.766	집단-간 집단-내 합계	15.967 11961.531 11977.498	2 7433 7435	7.984 1.609	4.961	0.007
2-7 유연하게 근무해도 업무에 소홀함이 없도록 근로자 역량 강화가 우선되어야 한다.	12.592	0.000	집단-간 집단-내 합계	14.441 10786.932 10801.374	2 7429 7431	7.221 1.452	4.973	0.007
2-8 업무부여 이후 자율성을 인정해야 한다.	4.830	0.008	집단-간 집단-내 합계	34.048 8773.134 8807.181	2 7432 7434	17.024 1.180	14.421	0.000
2-9 유연근무를 위한 기기·시설 등의 지원이 필요하다.	2.567	0.077	집단-간 집단-내 합계	12.684 11497.194 11509.878	2 7431 7433	6.342 1.547	4.099	0.017
2-10 보다 정밀한 근태관리 제도가 필요하다.	1.350	0.259	집단-간 집단-내 합계	11.387 14749.830 14761.218	2 7430 7432	5.694 1.985	2.868	0.057

일원배치 분산분석 20대/30대/40대/50대이상	등분산검정		분산분석(ANOVA)					
	Levene 통계량	유의확률	구분	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
원하는 유연근무 방향								
1-1 일일 업무시간이 짧아졌으면 좋겠다.	6.087	0.000	집단-간 집단-내 합계	394.639 19454.653 19849.293	3 8070 8073	131.546 2.411	54.567	0.000
1-2 일일 업무시간을 늘리고 대신 휴일이 많아지는 방향이면 좋겠다.	3.848	0.009	집단-간 집단-내 합계	256.758 23467.427 23724.185	3 8056 8059	85.586 2.913	29.380	0.000
1-3 내가 원하는 시간을 선택하여 일을 할 수 있으면 좋겠다.	6.656	0.000	집단-간 집단-내 합계	76.960 16890.780 16967.740	3 8061 8064	25.653 2.095	12.243	0.000
1-4 내가 원하는 장소에서 일을 할 수 있으면 좋겠다.	11.124	0.000	집단-간 집단-내 합계	178.453 18944.654 19123.107	3 8060 8063	59.484 2.350	25.308	0.000
1-5 업무량에 따라 퇴근시간을 자유롭게 결정할 수 있으면 좋겠다.	10.534	0.000	집단-간 집단-내 합계	127.161 17525.284 17652.446	3 8061 8064	42.387 2.174	19.497	0.000
1-6 1개월 이상의 장기휴가나 연수가 가능했으면 좋겠다.	40.246	0.000	집단-간 집단-내 합계	323.220 14551.963 14875.183	3 7970 7973	107.740 1.826	59.008	0.000
유연근무 위해 개선되어야 할 것								
2-1 자리를 지켜야만 일이 된다는 인식을 개선해야 한다.	8.243	0.000	집단-간 집단-내 합계	79.731 13552.428 13632.159	3 8060 8063	26.577 1.681	15.806	0.000
2-2 상사들이 먼저 유연근무제를 활용하는 모습을 보여야 한다.	8.636	0.000	집단-간 집단-내 합계	128.913 13693.442 13822.355	3 8065 8068	42.971 1.698	25.308	0.000
2-3 개인 담당업무가 명확해야 한다.	4.253	0.005	집단-간 집단-내 합계	5.363 10874.215 10879.578	3 8063 8066	1.788 1.349	1.325	0.264
2-4 모든 업무의 매뉴얼화가 필요하다.	2.607	0.050	집단-간 집단-내 합계	24.923 16135.896 16160.819	3 8059 8062	8.308 2.002	4.149	0.006
2-5 유연근무제 활용과 상관없이 개인의 성과를 공정하게 평가할 수 있는 제도가 필요하다.	3.098	0.026	집단-간 집단-내 합계	33.208 11084.353 11117.561	3 8058 8061	11.069 1.376	8.047	0.000
2-6 유연근무 활용시 자기개발과 여가를 위한 지원제도가 필요하다.	2.838	0.037	집단-간 집단-내 합계	4.016 12794.620 12798.636	3 8066 8069	1.339 1.586	0.844	0.470
2-7 유연하게 근무해도 업무에 소홀함이 없도록 근로자 역량 강화가 우선되어야 한다.	4.788	0.002	집단-간 집단-내 합계	21.166 11641.995 11663.161	3 8062 8065	7.055 1.444	4.886	0.002
2-8 업무부여 이후 자율성을 인정해야 한다.	2.393	0.066	집단-간 집단-내 합계	22.102 9512.605 9534.708	3 8063 8066	7.367 1.180	6.245	0.000
2-9 유연근무를 위한 기기·시설 등의 지원이 필요하다.	4.068	0.007	집단-간 집단-내 합계	19.632 12489.610 12509.242	3 8064 8067	6.544 1.549	4.225	0.005
2-10 보다 정밀한 근태관리 제도가 필요하다.	7.368	0.000	집단-간 집단-내 합계	12.849 15983.142 15995.991	3 8062 8065	4.283 1.983	2.160	0.090