

조세 · 재정 BRIEF

공공기관 유연근무제 활성화방향

요 약

- 정부는 일과 가정이 양립할 수 있는 조화로운 근로문화· 환경이 공공기관에서 정착· 확산할 수 있도록 가족친화적(family-friendly)인 유연근무제(flexible workplace) 활성화를 추진하고 있음
- 2010년 2월 18일 대통령주재 제2차 국가고용전략회의에서 공공부문에서 유연근무제 선도모델 발굴하여 민간에 확산할 것을 협의
- 2011년 1월부터 공기업과 준정부기관을 대상으로 유연근무제 실시를 권고
- 시차출퇴근제를 중심으로 유연근무제 활용이 늘어나고 있으나, 업무장소의 유연성이 강한 근무형태의 활용수준 미비함
 - 근로자들이 상사나 동료들의 눈치로 활용을 꺼리고 있으며, 유연근무제 활용에 보수적으로 접근하고 있음
- 유연근무제 활성화를 위해서는 조직구성원간의 신뢰구축, 조직문화 혁신, 강력한 리더십의 지원이 전제되어야 함

I 배경

1. 유연근무제 도입과 확산

- 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
- 여성들의 노동시장참여 증가와 저출산 및 고령화 현상이 심화됨에 따라 전통적인 근로형태에 대한 재검토 필요
- 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 필요 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

설문개요

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
- 가장 보편적으로 활용하고 있는 탄력근무제이외 근무시간선택, 집약근무, 재량근무, 재택근무, 스마트워크를 제도화하고 있거나 활용하고 있는 기관들을 중심으로 총 31개¹⁾의 대상기관 선정

2. 설문구성

- 설문의 주요내용은 (1) 유연근무제 활성화를 위한 개선방안, (2) 유연근무제 유형별 활용경험과 만족도, (3) 응답자의 기본정보에 관한 항목으로 구성하였음

3. 설문조사

- 설문조사기간은 2012년 10월 8일부터 2주간으로 하여 실시하였음
- 설문대상 31개 기관에서 근무하는 1만 730명을 대상으로 유연근무제 활용현황과 경험 및 인식수준에 대해 조사하였으며, 8,955명으로부터 설문지를 회수하여 총회수율은 83.5% 수준이며, 이 중에서 신뢰성이 떨어지는 790명의 설문응답은 제외하여, 8,165명의 응답을 분석함(최종회수율: 80.3%)

1) 공무원연금공단, 건강보험심사평가원, 국민체육진흥공단, 국립공원관리공단, 교통안전공단, 과학기술정책연구원, 노사발전재단, 농업기술실용화재단, 서울대학교 병원, 선박안전기술공단, 예금보험공사, 예술의 전당, 정보통신산업진흥원, 중소기업기술정보진흥원, 한국고전번역원, 한국남부발전, 한국도로공사, 한국보건복지인력개발원, 한국산업기술진흥원, 한국수산자원관리공단, 한국수자원공사, 한국소비자원, 한국연론진흥재단, 한국여성정책연구원, 한국원자력연구원, 한국장학재단, 한국전기안전공사, 한국전자통신연구원, 한국정보화진흥원, 한국주택금융공사, 한국환경정책평가연구원



분석결과

1. 유연근무제 활성화를 위한 개선방향

- 유연근무를 위해 개선되어야 하는 사항에 대해서는 평균 5.83으로 업무부여 이후 자율성을 인정해야 한다는 응답이 상대적으로 높게 나타남
 - 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
- 결혼여부에 따라서 기혼근로자는 1순위로 ‘업무부여 이후 자율성인정,’ 2순위로 ‘유연근무와 상관없이 개인의 성과를 공정하게 평가할 수 있는 제도가 마련’ 강조
 - 미혼의 경우에도 ‘업무부여 이후 자율성을 인정’해야 한다는 것이 1순위이나, 2순위가 ‘명확한 개인별 업무부여’인 것으로 나타남
- 설문대상 기관 중에서 연구/진흥기관, 산업형 기관, 금융 및 기금형 기관을 구분·비교하면, 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

2. 시간제근무제도 활용현황

- 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
- 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

3. 탄력근무제도 활용현황

- 탄력근무제(시차출퇴근제)는 1일 8시간 근무체제를 유지하면서 출근시간을 자율적으로 조정하는 제도를 말하며, 일반적으로 시차출퇴근제를 의미함
 - 유연근무방식 가운데 다른 형태에 비해 가장 보편화되어 있으며, 대부분 출퇴근시간대를 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
- 탄력근무제를 활용하지 않는 이유로는 일의 특성상 업무시간 변경이 어려워(27.5%), 모두 일하는데 눈치가 보여서(22.4%)로 다른 항목에 비해 상대적으로 높게 나타남
 - 만성적인 야근(15.9%)도 시차출퇴근제(탄력근무제)의 확산을 저해하는 주요 요인 가운데 하나로 확인

6 공공기관 유연근무제 활성화방향

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

- 남성과 여성근로자 모두 탄력근무근제의 주요 활용 동기는 혼잡시간대를 피하기 위한 것으로 나타남
 - 2순위 선호강도를 보면, 탄력근무제를 활용하는 남성근로자보다 여성근로자에게 상대적으로 육아의 문제가 중요한 이유가 되고 있음을 암시

4. 근무시간선택제 활용현황

- 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
- 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
- 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-가정 양립에 크게 기여하지 않을 수도 있음

5. 스마트워크 활용현황

- 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 업무 특성에 근거해 스마트워크를 활용한다고 응답
- 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
- 응답자 전체를 대상으로 한 경우 연령에 따라서는 20대 4.3%, 30대 5.2%, 40대 5.6%, 50대 이상 3.8%로 스마트워크를 활용함

8 공공기관 유연근무제 활성화방향

- 혼인여부에 따른 스마트워크 활용률은 기혼자는 5.4%, 미혼자는 4.1%, 기타는 2.6%인 것으로 관찰
 - 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
- 스마트워크의 활용수준은 다른 유연근무 유형보다 상대적으로 높게 나타남

6. 유연근무제 활용중단

- 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 6,627명 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
- 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 - 남성과 여성근로자의 1-2순위 중단이유가 뒤바뀌었음
- 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
 - 그 이유로 20~40대는 순위의 차등은 있으나, 활용이유가 없어지거나, 직속상관이나 팀원에게 눈치 보인다는 이유가 나타났으나, 50대 이상의 경우, 업무처리가 더디고 불편해서라는 의견이 나타남

- 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 유연근무제 활용의사

1. 인력특성 중심

- 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

<표 1> 유연근무 유형별 선호도

(단위: 명, %)

유연근무 유형	전 체	
	빈 도	비 율
1. 시간제근무	752	9.3
2. 탄력근무제	2,276	28.2
3. 근무시간선택	1,530	19.0
4. 집약근무제	2,132	26.5
5. 재량근무제	425	5.3
6. 재택근무제	462	5.7
7. 스마트워크	478	5.9
합 계	8,055	100.0

10 공공기관 유연근무제 활성화방향

- 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

<표 2> 선호 유연근무 유형 선택이유

(단위: 명, %)

선택이유	전체	
	빈도	비율
1. 육아 등 가정에 충실	1,544	19.8
2. 학업 지속	365	4.7
3. 취미, 여가 생활	1,381	17.7
4. 건강상 이유	78	1.0
5. 업무 효율성, 생산성 증가	1,819	23.3
6. 개인사정에 따른 시간조정 용이	607	7.8
7. 출퇴근 시간, 경제적 부담 저하	1,346	17.2
8. 자율적인 업무수행 가능	431	5.5
9. 담당업무 특성상 가장 적합	241	3.1
합 계	7,812	100.0

- 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%),²⁾ 맞벌이(26.3%), 정규직(26.9%), 실무자(27.8%), 30대(29.4%)의 특성을 가진 응답자가 상대적으로 이 제도에 대한 선호가 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%),³⁾ 외벌이(5.7%), 비정규직(7.0%), 관리자급(5.5%),⁴⁾ 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
- 채택근무제의 경우 여성(7.1%), 미혼(5.9%), 맞벌이(6.6%), 실무자(6.0%), 20대(6.0%)의 응답자가 상대적으로 다른 특성을 가진 응답자 보다 채택근무제도를 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

VI

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

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

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

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

12 공공기관 유연근무제 활성화방향

1. 유연근무제 활용만족도: 활용규모와 수용수준

- 유연근무제를 활용하고 있는 근로자들의 만족도를 비교하면, 스마트워크와 탄력 근무제를 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

<표 3> 유연근무제 유형별 전체 만족도

(단위: 명, 점)

유형	활용응답자	평균만족도	표준편차
1. 시간제근무	219	5.12	1.374
2. 탄력근무제	1,018	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

- 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
- 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
- 탄력근무제가 이에 해당하며, 활용만족도가 상대적으로 높게 나타남

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
 - 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 30-40대뿐만 아니라, 50대 이상 연령층의 수용도도 높을 것으로 예상
 - 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
- 향후 유연근무제가 활성화되면, 활용규모와 활용기간에 대한 가이드라인 필요함
 - 탄력근무제의 경우에는 출퇴근 시간대를 특정하여 핵심근무시간대에는 부서인력이 모두 사무실에서 근무할 수 있도록 하여야 함

5) 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

14 공공기관 유연근무제 활성화방향

- 재택근무자, 재량근무자의 경우 전체 부서인력 중 일정 비율의 활용이 전제되어야 함
- 초기 재택근무 도입 시에는 1주일에 활용일수를 특정⁶⁾하여 시행한 후, 점차 활성화하는 방향이 바람직할 것임
- 전체 부서 인력 중 유연근무제 활용인력규모에 대한 고려도 필요함

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

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
- 우선 공정한 성과평가 제도를 마련하고, 유연근무제 활용과 갱신여부를 성과평가 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 있음⁷⁾

6) 예를 들어, 주 2-3회 이내, 1년 최대 100일 이내와 같은 조건을 두고 도입하여 제도가 정착되면 확대하는 방안을 고려할 수 있음

- 즉, 장소의 유연성을 활용한 근무형태 활용자의 관리는 결과중심의 성과평가 방식이 가장 효율적임
- 스마트워크의 경우는 스마트워크센터 자체가 사무실 업무환경을 구현하고 있어, 출퇴근과 같은 기본적인 근무태도는 점검 용이함

유연근무제는 일단 도입이 중요하며, 도입 이후에는 내부적으로 활용상황에 따라 자율적으로 재단하여 활용할 수 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 활용 상 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 있음⁸⁾

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

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

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

16 공공기관 유연근무제 활성화방향

- 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
 - 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 최소화 할 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 행사를 통해 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 공개적으로 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

참 고 문 헌

- 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.
- 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.