

# 공공기관 유연근무제 도입에 대한 소고

## I. 배경



박한준

한국조세연구원  
부연구위원  
(hanpark@kipf.re.kr)

유연근무제(flexible work arrangement, flexible workplace)는 근로자에게 일하는 시간과 장소의 유연성을 제공하는 정책이나 제도로 시간적 정형성과 공간적 정형성을 완화하여 노동의 유연성을 높이는 근무형태로 정의되고 있다(이경목 외, 2010; 홍승아, 2010). 주 5일, 1일 8시간 출퇴근 형태의 전통적인 근무방식에 벗어나, 근로자들에게 시간과 장소를 중심으로 근무의 자율성을 제공하는 제도이다. 가족 구성원들의 기대 역할이 다양해지고 가구별 수입구조가 다원화되면서, 일과 가정의 갈등(work-life conflict)이 사회적 쟁점으로 부각되었으며, 이를 해결할 수 있는 대안으로 유연근무제에 대한 논의가 본격화되고 있다.

유연근무제의 도입과 활용을 주도하고 있는 원동력은 크게 두 가지로 구분할 수 있다. 하나는 여성인력의 경제활동 참여가 증가하면서 전통적인 고용환경과 인력 관리구조의 한계를 비판하는 ‘일과 가정의 균형(work-life balance)’에 대한 논의가 활발해지고 있다는 점이다. 다른 하나는 업무과정에 대한 통제보다는 업무결과와 성과를 강조(result-oriented)하는 문화의 확산이다. 고용과 근로에 대한 새로운 인식들이 유연근무제를 이끌고 있는 양측을 이루고 있는 것이다.

우리나라의 경우도, 최근의 여성고용률을 살펴보면, 유연근무제의 잠재적 수요와 가치를 가늠해 볼 수 있다. 2011년도 기준 여성고용률<sup>1)</sup>은 53.1%로 OECD 회원국 평균 56.7%보다 3.6%p 낮으며, 호주(66.7%), 독일(67.7%), 스웨덴(71.9%) 등 주요국에 비해서 차이를 보이고 있다. 지난 10여 년간 우리나라 여성고용의 변화를 추적하여 비교하여도 2001년 50.9%에서 크게 증가하지 못하고 있다. 하지만, 주목할 것은 같은 기간 우리나라 여성고용률은 젊은 인력군을 중심으로 꾸준히 개선되어 왔다는 사실이다(표 2) 참조). 여성들의 고학력화가 빠르게 진행됨에 따라, 이들의 사회진출 및 경제활동 동기가 강화되었을 뿐만 아니라, 채용도 크게 확대되고

1) 15~64세 여성인력의 경제활동 참가율

있기 때문이다. 2009년 이후에는 여학생의 대학진학률이 남학생들을 앞서기 시작하여, 기업 입장에서 고급노동력의 공급주체로서 여성인력의 중요성이 더욱 커지고 있는 상황이다. 최근 여성의 경제활동 참여가 증가하면서, 이러한 변화를 저출산의 원인으로 파악하는 견해도 있다. 하지만, 출산회피나 저출산을 여성인력의 경제활동 참여 증가의 산물이라고 보는 일차적인 단순 결과론적 시각보다는 일과 가정의 양립과 균형을 이루어 문제를 해결하려는 적극적이고 본질적인 접근이 필요하다.

유연근무제에 대한 논의는 근로자의 근무여건을 개선한다는 의미도 있으나, 업무과정을 통제하기보다는 자율성을 제공하여 최종 성과를 강조하는 관리전략으로 확산되고 있다. 일례로, 미국의 유명 전자제품 판매회사인 Best Buy는 'Result-Oriented Work Environment (ROWE)'라는 프로그램을 시행하여, 근무시간과 장소를 제한하지 않는 자율성을 제공하고 있다. 직원의 요청에 대응하는 동시에 고성능 조직(high-performing organization)으로 전환하여 '투입 시간'보다는 '결과'를 중시하는 혁신 전략으로 유연근무제를 활용하고 있는 것이다. 유연근무제가 일과 가정의 균형에 효과적인 제도로 인식되고 있으나, 조직의 성과 제고와 우수인력의 이직을 예방하는 수단으로도 활용되고 있는 것이다.

이러한 효용가치를 실현하기 위해서 정부는 공공부문을 중심으로 유연근무제 활성화 노력을 기울이고 있다. 정부 부처부터 '생산성 향상, 일자리 창출, 저출산 대응'이라는 정책 어젠다의 해결책으로 유연근무제 도입을 고민하고 있는 것은 민간의 부정적 인식을 개선하는 데 공공부문의 역할을 중요하게 인식하고 있기 때문이다. 사회정책적 견지에서, 공공기관은 주요 노동·고용정책 변화에 따른 인력관리의 효과와 쟁점을 검증하는 시험대(test bed) 역할을 담당하고 있어, 새로운 인력관리 방식의 도입과 확산과정에서 민간부문에 비

**유연근무제에 대한 논의는 근로자의 근무여건을 개선한다는 의미도 있으나, 업무과정을 통제하기보다는 자율성을 제공하여 최종 성과를 강조하는 관리전략으로 확산되고 있다.**

해 실행 동력이 매우 크다는 점도 부인할 수 없다.

공공기관의 유연근무제 활용은 우수 여성인력들의 노동시장 이탈을 방지하고, 저출산과 같은 사회적 문제를 해결하기 위해 공공기관에서부터 도입하기로 한 것이 계기가 되었다. 공공부문에서 선도모델을 발굴하여 민간에 확산할 것을 협의하였고, 이에 따라 2011년 1월부터 공기업과 준정부기관을 대상으로 유연근무제 도입과 확대 실시를 권고하였으며, 이후 실적을 정기적으로 점검하고 있는 실정이다. 하지만, 유연근무제 도입과 활용이 여전히 형식적 수준에 그치고 있어, 활성화 방향에 대한 지속적인 논의가 필요하다. 따라서 본고에서는 이에 대한 소개와 공공기관 근로자들의 인식수준 조사결과를 바탕으로 도입 현황과 쟁점을 점검하고, 향후 발전방향에 대해 논의하고자 한다.

## II. 유연근무제 의의와 유형

### 1. 도입배경

유연근무제는 일과 가사의무를 조화롭게 하거나, 인력활용의 효율성을 제고하는 것을 목적으로 근로자에게 노동시간과 장소에 대한 선택권을 허용하는 것이다. 현대 산업구조와 고용구조의 변화가 이러한 유연근무제의 필요성을 증대시켰다고 볼 수 있다.

## 2011년 1월부터 공기업과 준정부기관을 대상으로 가족친화적인 유연근무제 도입과 확대 실시를 권고하고 있으나, 아직 적극적으로 활용되지 않고 있다.

우리나라는 1988년 「남녀고용평등법」이 제정된 이후 수차례 개정을 거쳐 탄생한 「남녀고용평등과 일·가정양립지원에 관한 법률」(2007)에서 여성 고용촉진, 적극적 고용개선조치(affirmative action)와 일-가정 양립(work-life balance)을 지원하기 위한 유연근무제와 같은 새로운 제도 도입을 규정하고 있다. 2010년 2월 대통령 주재 제2차 국가고용전략회의에서 공공부문 유연근무제 선도모형을 발굴하여 민간에 확산할 것을 협의하면서 본격적으로 추진되었다. 이에 따라, 2011년 1월부터 공기업과 준정부기관을 대상으로 가족친화적인(family-friendly) 유연근무제 도입과 확대 실시를 권고하고 있으나, 아직 적극적으로 활용되지 않고 있다. 기획재정부(2011)가 조사한 바에 따르면, 2011년 1월에서 10월까지 10개월 동안 공기업과 준정부기관 근로자 가운데 1만 5천여명, 약 8.3%만이 유연근무제를 활용하고 있는 것으로 나타나 도입 초기단계에 머물러 있으며, 활성화되지 못하고 있음을 보여준다.

### 2. 유연근무형태

전통적인 근무형태를 유연하게 변화시키는 방식에 따라, 크게 업무일정의 유연성(flexibility in scheduling), 업무량의 유연성(flexibility in amount), 그리고 업무장소의 유연성(flexibility in place)으로 구분할 수 있다(Georgetown University Law Center, 2010). 업무일정의 유연성은 근무일정을 탄력적, 집약

적으로 조정하는 것을 의미하며, 업무량의 유연성은 시간제근무나 직무공유방식으로 나타날 수 있으며, 업무장소의 유연성은 재택근무와 같은 물리적 장소의 제약을 해소하는 것을 의미한다(배귀희·양건모, 2011).

〈표 1〉 유연근무제 유형별 개요

| 구분   | 근무방식                                  | 내용                                                                                         |
|------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 업무량  | 시간제근무                                 | 주 40시간보다 짧은 시간 근무                                                                          |
|      | 주 40시간 근무하되, 출퇴근시간·근무시간·근무일 등을 자율 조정  |                                                                                            |
|      | 시차출퇴근                                 | 1일 8시간 근무체제 유지하면서, 출퇴근시간 조정 매일 동일한 출근시각을 정하거나, 요일마다 다른 출근시각을 선택(출근시간대는 07:00~10:00 중에서 선택) |
|      | 근무시간 선택                               | 주 5일 근무하나, 1일 근무시간을 8시간으로 특정하지 않고, 4~12시간에서 조정하여, 일일근무시간 차별                                |
| 업무장소 | 집약근무                                  | 주 3.5일 내지 4일 근무하여 주당 근무일수를 줄이나, 1일 근무시간을 10~12시간으로 연장                                      |
|      | 회사(사무실소재지)에서 근무하지 않고 정보통신망 등을 이용하여 근무 |                                                                                            |
|      | 재택근무                                  | 사무실에 출근하지 않고, 자택에서 근무                                                                      |
|      | 스마트워크                                 | 자택 인근 스마트워크센터 등, 별도 사무공간에서 근무하거나, 모바일기기를 이용하여 사무실이 아닌 장소에서 근무                              |
|      | 재량근무                                  | 출퇴근의무 없이 프로젝트 수행으로 주 40시간 인정(고도의 전문적 지식과 기술이 필요해 업무 수행 방법이나 시간배분을 담당자의 재량에 맡길 필요가 있는 분야)   |

업무량의 유연성과 업무일정의 유연성을 확대하는 것은 정도의 차이는 있으나, 출퇴근 중심의 전통적 근무형태를 유지하고 있다. 따라서 유연근무형태 중에서 규칙성과 보수적인 성향이 상대적으로 강한 방식들이 포함되어 있다. 현재, 공기업과 준정부기관에서 다른 형태에 비해 활용수준이 가장 높은 형태인 ‘시차출퇴근제’는 업무일정의 유연성을 최소한으로 제공하는 근무방식이라고 할 수 있다. 업무일정의 유연성을

제공하는 근무시간선택형이나 집약근무제는 시차출퇴근제보다 규칙성 수준이 낮거나 근무일수를 축소한 형태로 전통적인 근무형태에서 좀더 유연성을 확대한 형태라고 할 수 있다. 시간제근무의 경우, 해외에서는 유연근무의 한 형태로 활용되고 있으나 우리나라에서는 비정규직 고용방식의 하나로 이해되고 있다는 점에 유의할 필요가 있다. 일과 가정의 양립을 실현하기 위한 근무방식이라기보다는 업무와 고용의 안정성이 떨어지고 임금수준이 낮은 일자리로 인식되고 있기 때문이다.

업무장소의 유연성을 강화하는 근무형태는 업무량이나 일정을 조정하는 방식보다 더욱 자율적인 근무형태라고 할 수 있다. 재택근무와 스마트워크센터를 활용하는 방식뿐만 아니라, 프로젝트 단위로 최대한 자율성을 제공하는 재량근무형태도 이에 해당된다고 할 수 있다. 이와 같은 파격적인 근무방식도 세부 유형에 포함되어 있으나, 대부분의 기관에서 도입하지 않은 것으로 파악되고 있으며, 제도를 도입하고 있어도 활용하는 기관은 많지 않다.

2012년 상반기 274<sup>2)</sup>개 공공기관의 유연근무 현황을 점검한 자료에 따르면, 159개(58.0%) 기관이 시차출퇴근을 도입하고 있었으며, 근무시간선택형을 도입하고 있는 기관은 51개(18.6%), 집약근무형 도입기관은 26개(9.5%), 재량근무형은 12개(4.4%), 재택근무형은 25개(9.1%), 스마트워크는 23개(8.4%) 기관이 도입하고 있는 것으로 확인되었다. 유연성 수준이 낮은 시차출퇴근제를 도입하고 있는 159개 기관들은 대부분 실제 활용하고 있었으나, 근무시간선택형은 33개, 집약근무형은 10개, 재택근무형은 9개, 스마트워크는 11개 기관만이 실제 활용하고 있었다. 또한, 재량근무의 경우 12개의 기관이 도입한 것으로 나타났으나, 실제 활용하고 있는 기관은 없는 것으로 조사된

**유연근무제와 같이 기존의 조직업무구조와 근무형태를 전면적으로 바꾸는 혁신의 성공은 도입 여부에 따라 결정되는 것이 아니라, 리더십이나 조직문화와 같이 새로운 변화를 수용하는 비제도적 요인에 달려있다.**

점에도 유의하여야 한다. 즉, 기관의 제도 도입 자체만으로는 유연근무제 활성화 여부를 판단할 수 없다. 유연근무제와 같이 기존의 조직업무구조와 근무형태를 전면적으로 바꾸는 유연근무제와 같은 혁신의 성공은 도입 여부에 따라 결정되는 것이 아니라, 리더십이나 조직문화와 같이 새로운 변화를 수용하는 비제도적 요인에 달려 있음을 암시하고 있기 때문이다.

### III. 유연근무제 활용의 잠재가치와 효용

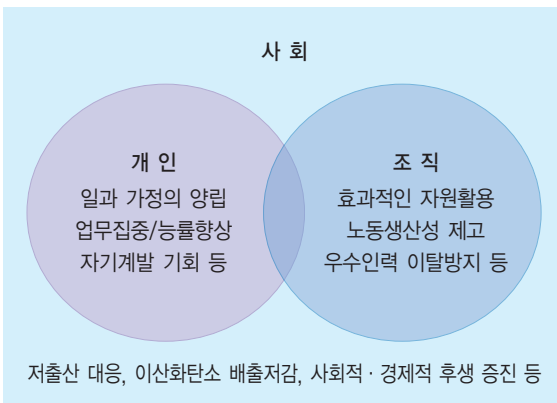
유연근무제 효과에 대한 일반적인 연구는 일과 가정의 양립과 균형에 초점을 두고 출발하였으나, 최근에는 인력관리의 효과 및 사회적 가치에 대한 논의로 확대·진행되고 있다. 일례로, 시차출퇴근 활용으로 자녀와 함께 있는 시간이 증가하였고, 자녀들의 생활패턴에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 주장뿐만 아니라, 조기출근과 퇴근으로 여가활동이 늘어나고 이에 따른 지출 변화가 발생하여 내수 활성화를 유도할 수 있다는 견해도 있다. 출퇴근 혼잡시간을 피하거나 출퇴근비용을 절감하는 것도 유연근무제의 효과로 언급되고 있다. 이는 유연근무제 확산에 따른 교통분산효과가 사회적·경제적인 후생을 증진시킬 수 있

2) 전체 288개 공공기관을 대상으로 실시한 유연근무 도입현황 설문조사에 274개 기관이 회신하였음(응답률: 95.14%)

**해외 주요국들과는 달리,  
여전히 많은 여성 근로자들이 생애주기 가운데  
결혼, 출산, 육아기를 중심으로 노동시장을  
이탈하고 있는 것을 확인할 수 있다.**

다는 가능성을 담고 있는 것이다. 미시적으로는 원격 근무나 재택근무에 따른 출퇴근 교통 혼잡 및 집중 해소, 이산화탄소 배출저감 효과에 대한 논의도 유연근무제 활용의 긍정적인 측면으로 광범위하게 언급되고 있다.<sup>3)</sup>

[그림 1] 유연근무제 활용편익



최근에는 앞서 언급한 바와 같이 업무장소의 유연성을 강조하는 새로운 근무형태를 도입할 경우 조직관리 관점에서도 의미가 있다는 점이 강조되고 있다. 재택근무나 재량근무가 활성화되고 전통적 방식으로 근무하는 인력이 감소할수록 사무공간 확보와 유지에 따른 비용을 절감할 수 있는 장점이 있다. 전통적 근무

형태를 유지하기 위해 소요되었던 물리적 공간과 유지비용을 절약함으로써 탄력적 자원운용의 폭을 확대시켜주기 때문이다. 유연근무제 효과에 대한 연구와 논의가 충분히 성숙한 상태는 아니지만, 그 효용과 잠재가치에 대해 다양한 시각으로 분석되고 있다. 이 가운데, 가족친화적인 유연근무제가 여성근로자들에게 어떤 효용가치가 있는지 검토해 보고 인력관리 관점에서 어떠한 논의들이 있는지 살펴보면, 다음과 같이 정리할 수 있다.

## 1. 일과 가정 양립기반 제공

### 가. 우리나라 여성고용의 특징

우리나라 여성인력 노동시장의 특징은 전반적으로 고용률이 정체되어 있는 것이 특징이다(김주영, 2010). 여학생 대학진학 증가에 따른 여성의 고학력화가 진행되고 있으며, 대학졸업 이후 노동시장에 새롭게 참여하는 20대 중후반 연령대 고용률이 증가하고 있음에도 불구하고 전체 고용률은 크게 증가하지 않고 있는 것이다. 우리나라 여성고용률 변화추이를 연령구간별로 나누어 통계치를 살펴보면, 그 원인을 쉽게 찾을 수 있다. 해외 주요국들과는 달리, 여전히 많은 여성 근로자들이 생애주기 가운데 결혼, 출산, 육아기를 중심으로 노동시장을 이탈하고 있는 것을 확인할 수 있다(민현주, 2011). 여성인력의 경력단절현상이 나타나고 있는 것이다(〈표 2〉 참조).

지난 10여 년간 25~29세 구간의 여성고용률은 2001년 55.25%에서 2011년 67.76%까지 12.51%p 증가하였으며, 같은 기간 30~34세 연령대 여성고용률은 47.76%에서 53.21%로 5.45%p 완만하게 증가하

3) Digital Quality of Life 보고서에 따르면, 미국의 경우 향후 10여 년 내 전체 근로자 중 10%가 추가로 원격근무를 시행하면 온실가스 281억톤이 감소할 것으로 전망하고 있음

〈표 2〉 주요국 연령구간별 여성고용률 비교 (2001~2011)

(단위: %)

| 국 가  | 연령구간  | 2001  | 2002  | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 한국   | 15~64 | 50.95 | 51.96 | 51.11 | 52.16 | 52.54 | 53.08 | 53.24 | 53.19 | 52.21 | 52.63 | 53.11 |
|      | 25~29 | 55.25 | 57.54 | 58.12 | 61.22 | 63.04 | 64.27 | 65.35 | 66.34 | 65.55 | 66.23 | 67.76 |
|      | 30~34 | 47.76 | 48.57 | 48.37 | 48.89 | 48.60 | 51.62 | 52.05 | 51.74 | 50.13 | 52.86 | 53.21 |
|      | 35~39 | 58.36 | 58.16 | 56.76 | 57.33 | 57.27 | 58.42 | 57.38 | 57.39 | 54.87 | 54.35 | 54.06 |
|      | 40~44 | 61.99 | 62.79 | 62.81 | 64.14 | 64.02 | 64.30 | 65.20 | 64.62 | 63.97 | 64.14 | 64.20 |
|      | 45~49 | 63.17 | 63.23 | 60.34 | 61.21 | 61.64 | 63.31 | 64.14 | 64.69 | 64.15 | 64.22 | 65.61 |
| 호주   | 15~64 | 61.67 | 62.04 | 62.96 | 63.00 | 64.60 | 65.50 | 66.14 | 66.74 | 66.28 | 66.18 | 66.70 |
|      | 25~29 | 69.98 | 69.04 | 69.80 | 69.73 | 71.47 | 71.62 | 72.34 | 72.44 | 70.76 | 70.17 | 72.29 |
|      | 30~34 | 63.86 | 63.61 | 64.44 | 64.55 | 67.16 | 67.18 | 66.85 | 69.03 | 67.77 | 67.72 | 68.04 |
|      | 35~39 | 65.07 | 65.51 | 66.73 | 64.70 | 66.22 | 68.16 | 69.71 | 68.69 | 69.75 | 69.40 | 69.77 |
|      | 40~44 | 70.92 | 70.67 | 70.76 | 70.91 | 73.40 | 73.68 | 73.56 | 75.11 | 73.99 | 73.01 | 73.79 |
|      | 45~49 | 70.98 | 72.90 | 74.80 | 74.95 | 75.23 | 75.74 | 76.91 | 76.97 | 77.15 | 76.93 | 76.65 |
| 프랑스  | 15~64 | 55.73 | 56.43 | 58.22 | 58.23 | 58.36 | 58.55 | 59.57 | 60.24 | 59.85 | 59.69 | 59.66 |
|      | 25~29 | 68.92 | 70.81 | 71.82 | 71.34 | 71.90 | 72.79 | 72.52 | 72.85 | 72.31 | 72.18 | 70.88 |
|      | 30~34 | 69.44 | 69.24 | 71.67 | 71.12 | 71.91 | 70.56 | 73.51 | 76.24 | 73.80 | 73.72 | 73.29 |
|      | 35~39 | 71.61 | 72.34 | 73.86 | 74.61 | 73.73 | 75.04 | 76.47 | 78.17 | 78.07 | 77.74 | 76.63 |
|      | 40~44 | 73.84 | 75.10 | 76.88 | 76.86 | 76.09 | 77.31 | 79.13 | 79.46 | 79.27 | 78.68 | 79.37 |
|      | 45~49 | 73.57 | 74.24 | 75.13 | 76.18 | 78.21 | 78.95 | 79.31 | 80.35 | 79.80 | 80.40 | 80.47 |
| 독일   | 15~64 | 58.72 | 58.83 | 58.74 | 59.19 | 59.55 | 61.43 | 63.19 | 64.32 | 65.18 | 66.12 | 67.68 |
|      | 25~29 | 69.73 | 69.59 | 68.53 | 67.95 | 65.29 | 67.61 | 68.91 | 70.24 | 71.40 | 72.39 | 74.64 |
|      | 30~34 | 70.95 | 71.09 | 68.37 | 72.01 | 66.48 | 70.00 | 70.96 | 70.53 | 72.23 | 72.61 | 74.92 |
|      | 35~39 | 72.43 | 72.09 | 71.68 | 72.92 | 71.28 | 72.65 | 74.34 | 74.61 | 74.69 | 74.86 | 76.18 |
|      | 40~44 | 74.95 | 75.20 | 76.35 | 74.76 | 75.16 | 76.63 | 77.46 | 78.15 | 78.61 | 79.71 | 80.81 |
|      | 45~49 | 74.34 | 74.74 | 75.94 | 74.44 | 74.91 | 76.09 | 77.46 | 78.28 | 78.47 | 79.76 | 80.74 |
| 일본   | 15~64 | 57.01 | 56.52 | 56.81 | 57.36 | 58.10 | 58.83 | 59.48 | 59.74 | 59.75 | 60.10 | 60.25 |
|      | 25~29 | 65.98 | 66.24 | 68.07 | 69.59 | 70.33 | 71.53 | 71.43 | 71.81 | 72.09 | 72.65 | 72.81 |
|      | 30~34 | 55.07 | 55.98 | 56.28 | 58.14 | 58.76 | 59.71 | 60.99 | 61.74 | 63.00 | 64.15 | 64.19 |
|      | 35~39 | 59.30 | 58.62 | 59.47 | 59.35 | 60.00 | 60.93 | 61.51 | 62.16 | 62.13 | 62.63 | 63.88 |
|      | 40~44 | 67.79 | 67.62 | 67.44 | 67.60 | 68.25 | 68.92 | 69.80 | 68.67 | 68.16 | 68.30 | 67.98 |
|      | 45~49 | 70.40 | 69.76 | 70.28 | 70.66 | 71.83 | 72.14 | 73.77 | 72.87 | 72.16 | 72.73 | 73.02 |
| 스웨덴  | 15~64 | 73.48 | 73.40 | 72.81 | 71.81 | 71.78 | 72.12 | 73.21 | 73.20 | 70.21 | 70.27 | 71.86 |
|      | 25~29 | 75.35 | 74.47 | 74.64 | 72.68 | 74.02 | 74.44 | 75.76 | 76.31 | 73.97 | 72.65 | 74.76 |
|      | 30~34 | 80.66 | 81.06 | 79.00 | 79.19 | 78.26 | 81.14 | 82.78 | 83.38 | 81.24 | 80.89 | 81.87 |
|      | 35~39 | 83.39 | 83.49 | 82.46 | 82.07 | 82.87 | 82.59 | 84.42 | 85.91 | 83.53 | 83.32 | 83.24 |
|      | 40~44 | 86.06 | 85.71 | 84.83 | 83.68 | 84.21 | 83.48 | 85.11 | 85.67 | 85.40 | 85.31 | 86.82 |
|      | 45~49 | 85.76 | 85.12 | 85.12 | 84.79 | 84.23 | 84.31 | 85.88 | 85.16 | 83.29 | 84.35 | 85.85 |
| OECD | 15~64 | 55.08 | 55.05 | 55.08 | 55.44 | 55.91 | 56.68 | 57.23 | 57.57 | 56.67 | 56.63 | 56.74 |
|      | 25~29 | 61.23 | 61.37 | 61.55 | 62.05 | 62.65 | 64.01 | 64.44 | 65.06 | 63.81 | 63.79 | 63.58 |
|      | 30~34 | 61.47 | 61.51 | 61.06 | 62.23 | 62.15 | 63.07 | 63.90 | 64.29 | 63.46 | 63.38 | 63.48 |
|      | 35~39 | 64.37 | 64.15 | 63.96 | 64.51 | 64.65 | 65.42 | 65.74 | 66.35 | 65.27 | 65.23 | 65.13 |
|      | 40~44 | 67.31 | 67.13 | 67.26 | 67.46 | 67.88 | 68.63 | 69.28 | 69.33 | 68.54 | 68.31 | 68.41 |
|      | 45~49 | 66.98 | 67.12 | 67.46 | 67.56 | 68.09 | 68.52 | 69.28 | 69.71 | 68.83 | 69.00 | 69.22 |

자료: OECD DB(updated 2012.7)

유연근무제는 여성근로자에게  
노동시장 이탈에 대한 대안을 제시하는 것이다.  
출산과 육아부담으로 인한  
비자발적인 이탈 이외의 다른 선택의 기회를  
제공함으로써 직장을 계속 유지하는 것이  
가능하도록 하기 때문이다.

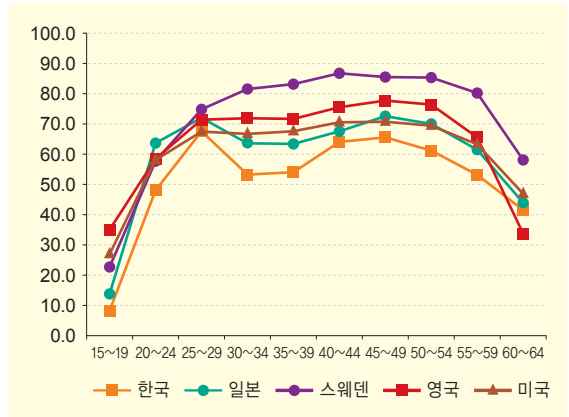
였다. 즉, 젊은 인력을 중심으로 여성고용이 확대되고 있는 것이다. 하지만, 전체적으로 연령구간별 고용률 수준을 비교하면 여성인력의 경력단절현상은 여전히 개선되지 않고 있음을 암시하고 있다.

2011년 OECD 회원국 여성고용률 평균을 살펴보면, 30대 여성고용률은 25~29세 연령구간 여성고용률과 비교하여 차이가 거의 없지만, 우리나라 경우 30~34세, 35~39세 연령대 고용률이 타 구간에 비해 현저히 낮게 나타나고 있다. 2011년 기준으로 양 구간의 고용률은 인접구간인 25~29세, 40~44세 연령대 고용률에 비해 약 10%p 이상 낮아, 여성인력의 경력단절이 존재하고 있음을 보여주고 있다. 일본에서도 이와 같은 현상이 나타나고 있다. 한국과 일본의 경우에는 30대 초중반 출산과 양육을 목적으로 노동시장에서 이탈하였다가 30대 후반, 40대 진입하면서 다시 취업하고 있다는 것을 의미한다(원종학, 2007).

[그림 2]에서 관찰한 것과 같이 한국과 일본에서 연령구간별 M-curve를 그리면서 나타나고 있는 경력단절현상은 역시 전통적으로 여성 중심으로 형성되어 있는 가사, 출산, 양육의무에 따른 가사노동의 부담이 주요 원인이라고 할 수 있다. 특히, 남녀간 임금격차, 승진기회의 차이가 존재하는 경우에는 가사노동의 부담이 여성인력의 노동시장 이탈을 더욱 강하게 초래하고 있는 것이다(민현주, 2011, p.54).

[그림 2] 주요국 연령구간별 여성고용률 (2011)

(단위: %, 세)



경력단절현상은 개인적으로도 경력이 중단된다는 점, 유희노동력이라는 사회적 비용으로 나타나는 측면도 있으며, 이들이 노동시장에 재진입할 때 대부분 과거 경력을 충분히 인정받지 못해 개인적인 비용도 발생하게 된다. 결국 여성관리자와 인재양성이 어려운 구조적인 문제로 이어지게 되는 것이다. 이를 해결하기 위해서는 경력단절이 발생하기 이전에 이를 방지하는 방안이 적극적으로 고려되어야 한다.

유연근무제는 여성근로자에게 노동시장 이탈에 대한 대안을 제시하는 것이다. 출산과 육아부담으로 인한 비자발적인 이탈 이외의 다른 선택의 기회를 제공함으로써 직장을 계속 유지하는 것이 가능하도록 하기 때문이다.

#### 나. 직급별 여성고용 현황

2011년 고용노동부의 보도자료(2011.10.4)에서도 우리나라 여성근로자들의 고용구조의 특성을 간접적으로 확인할 수 있다. 즉, 승진경로를 따라 인사계층의 상층부에 가까워질수록 여성인력의 진출이 급격히 떨어지고 있는 것을 확인할 수 있다. <표 3>에서 주목

하여야 하는 것은 상위직급일수록 여성인력 비중이 낮아진다는 점이다.

〈표 3〉 민간기업 및 공공기관 직급별 여성근로자 고용비율

(단위: 명, %)

| 구 분                    |                | 계                 | 임원급             | 과장급 이상            | 과장급 미만             |
|------------------------|----------------|-------------------|-----------------|-------------------|--------------------|
| 1,000인<br>이상<br>(674개) | 민간기업<br>(610개) | 688,907<br>(37.1) | 1,433<br>(7.17) | 42,270<br>(15.85) | 645,204<br>(42.22) |
|                        | 공공기관<br>(64개)  | 63,599<br>(29.95) | 12<br>(3.36)    | 4,080<br>(12.72)  | 59,507<br>(34.77)  |
| 999인<br>이하<br>(873개)   | 민간기업<br>(692개) | 164,104<br>(34.2) | 3,260<br>(8.37) | 10,932<br>(16.17) | 149,912<br>(38.47) |
|                        | 공공기관<br>(181개) | 16,676<br>(31.63) | 47<br>(5.19)    | 1,470<br>(12.47)  | 15,159<br>(40.75)  |

주: ( ) 안은 비중임.  
자료: 고용노동부, 「적극적 개선조치 현황 자료」(2011.10.4. 보도자료)

이러한 현상에 대한 해석은 접근시각에 따라 달라질 수 있다. 우선, 무엇보다도 승진과정에서 여성인력에 대한 차별이 작용하기 때문이라는 해석이 가능하다. 이와 함께 상위직급으로 올라갈수록 여성인력의 중도이탈에 따른 준비된 관리자 자원이 부족하기 때문이라는 설명도 가능할 것이다. 양자 모두 결과적으로는 경력사다리(career ladder)의 상층부에 근접할수록 여성인재 규모가 급격히 감소하여 여성임원 선발대상(pool)도 역시 부족할 수밖에 없는 구조적인 문제임을 암시하고 있다. 특히, 우리나라와 같이 타 연령구간에 비해 30대 여성고용률이 낮은 국가에서는 이러한 견해가 더욱 설득력을 가진다.

최근 여성인력의 고학력화와 경제활동 참여가 급격히 증가하면서, 신규 채용 중 대졸 여성인력의 비중이 크게 늘어나고 있는 추세이다. 오히려 신규 여성 입사자의 비율이 남성 입사자보다 높아지고 있는 분야가 증가하고 있다. 그런데 이들이 결혼과 출산, 육아기에 진입하는 시기는 일반적으로 직장에서 가장 활발하게 근무할 수 있는 기간과 중첩하게 된다. 이러한 상황

**유연근무제는 여성근로자로 하여금 전통적 근무형태에서 벗어날 수 있는 자율성을 제공함으로써 업무와 가사의무 간의 갈등 소지를 감소시키고 직업을 유지할 수 있도록 하는 인센티브로 작용할 수 있다.**

에서 현재와 같은 경력단절현상이 앞으로도 지속된다면, 업무역량이 가장 활발할 30대 여성인력의 노동시장 이탈은 기업의 인력관리 측면에서도 큰 손실일 수 밖에 없다.

이를 예방할 수 있는 대안으로 유연근무제가 가지는 의미에 주목하여야 한다. 유연근무제는 여성근로자로 하여금 전통적 근무형태에서 벗어날 수 있는 자율성을 제공함으로써 업무와 가사의무 간의 갈등 소지를 감소시키고 직업을 유지할 수 있도록 하는 인센티브로 작용할 수 있기 때문이다.

공공기관보다 민간기업의 직급별 여성근로자의 비중이 다소 나아보이지만, 공공기관 중에서 인력수요와 규모가 큰 공기업들이 남성근로자 수요가 많았던 SOC나 발전산업 등에 집중되어 있다는 점을 고려한다면, 민간기업의 상황이 나은 것으로 판단하기는 어렵다. 오히려, 전반적으로 여성근로자들의 직업안정성이 상대적으로 높은 공공기관이 선도적으로 유연근무제 모델을 제시할 것을 기대하는 것도 이러한 맥락에서 이해할 수 있다.

## 2. 인력 및 조직관리 수단

유연근무제는 업무량, 일정, 및 장소의 유연성을 제공하는 것 이외에도 장기휴가프로그램까지 다양한 형태로 발전하고 있다. 하지만, 유연근무제 도입에 따른 인력과 조직관리 관점에서의 연구는 아직 활발하게 진행되지 않고 있다(Beauregard & Henry, 2009). 다양

**글로벌기업의 사례에서 나타나듯이  
유연근무제는 기업의 필요로 인해  
민간부문에서도 제한적으로 늘어나고 있으나,  
우리나라의 경우 사회 전반으로  
확산되지 못하고 있다.**

한 형태의 유연근무제 도입과 활용에 따른 조직 효과성 측면의 연구결과가 충분히 축적되지 않았음에도 불구하고, 글로벌 기업들의 도입사례와 긍정적인 활용 사례들이 지속적으로 보고되고 있다.

컨설팅 업체인 Deloitte & Touche, 영국의 제약업체인 Astra Zeneca 이외 수많은 세계적인 기업들은 우수한 인재를 영입하고, 이들의 이직을 방지하기 위해 유연근무제를 도입하였다. 단지 근로자들에게 일과 가정의 양립을 지원하는 제도로서가 아니라, 새로운 인재를 확보하고 기존 우수인력을 유지하기 위한 인력관리수단으로 활용하는 경향이 확대되고 있다. Deloitte & Touche가 매우 적극적인 유연근무형태로 설계된 장기휴가프로그램(Personal Pursuits Program)을 도입하였던 것도 이직하는 기존 인력보다 더 우수한 인력을 채용할 가능성이 낮다는 우려에서 기인하였다고 한다.

실제로 영국 채용업계의 대표적 전문가 집단인 '채용 및 고용연합(Recruitment and Employment Confederation: REC)'이 작성한 유연근무 관련 보고서 'REC Flexible Work Commission Report'에는 유연근무제를 활용하여 인력관리의 효과성을 개선한 사례들이 인용되어 있다. 글로벌 렌터카 회사인 엔터프라이즈(Enterprise Rent-a-Car)에서는 정상근무자보다 유연근무를 활용하는 근로자의 근속유지가 더 용이한 것으로 확인되었으며, 미국 최대 전자제품 소매체인 업체 Best Buy에서는 유연근무 활용 경험자가

활용 이전에 비해 이직 의사가 32.5% 감소한 것으로 나타났다. 이러한 사례들은 유연근무제를 제공하는 기업들이 채용과정에서 우수인력 유인에 경쟁우위를 가지고 있다는 Perry-Smith & Blum(2000)의 연구결과와도 일관성을 보여주고 있다. 우리나라에서는 부정적인 인식이 강한 시간제근무(reduced hours)도 해외에서는 인재채용과 근속유지의 중요한 인센티브라는 연구결과도 있다(Williams, Ford, Dohoring, Lee, & MacDermid, 2000). 우수인력의 채용과 근속유지 효과뿐만 아니라, 유연근무 활용자의 생산성 향상도 기업 차원의 효과로 언급되고 있다.

이와 같이 유연근무제는 조직의 전략적 인력관리 수단으로도 잠재적 가치가 큰 제도임을 확인할 수 있다. 앞서 소개한 글로벌기업의 사례에서 나타나듯이 유연근무제는 기업의 필요로 인해 민간부문에서도 제한적으로 늘어나고 있으나, 우리나라의 경우 사회 전반으로 확산되지 못하고 있다. 따라서 공공기관부터 유연근무제를 도입하고 민간으로 확산하려는 노력은 긍정적으로 평가할 수 있을 것이다. 더욱이 공공기관 지방 이전이 본격화되면서 공공기관 근로자들의 거주지와 근무지 사이의 거리가 일반적인 출퇴근이 가능한 수준을 넘어서게 되었다. 이에 따라 유연근무제에 대한 수요가 늘어날 것을 기대한다면, 공공기관을 중심으로 유연근무제 활용과 확산의 선도적 모델을 제시하는 것은 의미가 있는 작업이 될 것이다.

### 3. 한계

유연근무제 도입과 활용에 따른 긍정적인 측면이 있으나, 유연근무제 활용과정에서 나타날 수 있는 부작용과 한계를 간과하지 말아야 한다. 무엇보다도 유연근무제는 개별 근로자에게 근무시간과 장소의 선택을 허용하는 것이기 때문에 동료 간 접촉기회를 감소시킨다. 소속감이 떨어지게 되고 조직 소외와 고립이

심화된다는 지적과 동시에, 이에 따른 의사결정 지연과 같은 파생적 문제점에 대한 우려도 존재하고 있다. 외부고객이나 협업파트너와의 의사소통에 제약이 있다는 지적도 있다. 이와 같은 우려가 타인과의 관계에서 발생하는 제도적 한계라고 한다면, 개별적으로 유연근무자들은 업무분배 과정에서 직접적으로 의사표시를 할 수 있는 기회가 제한되어 있어 기피업무를 담당하게 되거나, 업무량이 편중되는 불이익을 받는다는 불만도 관찰되고 있다.

이 밖에도 유연근무제가 인력감축수단으로 변질될 수 있다는 시각이 존재하고 있으며, 재택근무자나 재량근무자 관련 사고에 대한 인식과 산업재해 판단이 모호할 수 있다는 점도 유연근무제 도입에 따라 풀어야 할 숙제라고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고, 유연근무제를 통해 실현할 수 있는 긍정적 효과가 매우 크기 때문에 공공기관이 주도하는 유연근무제 도입의 정책 취지가 퇴색되어서는 안된다. 또한, 활성화 과정을 통해 유연근무제의 한계와 장애 해결을 모색하는 작업도 병행되어야 할 것이다.

Ⅳ. 공공기관 근로자의 유연근무제 활용과 인식 수준

현재 도입하여 활용하고 있는 기관근로자들의 인식 수준을 검토하는 것은 향후 개선방향을 제시하는 데 기여할 수 있다. 산업형, 기금·금융형, 연구진흥형을 포함한 31개 주요공공기관 근로자 8천여 명의 활용경험과 인식수준을 조사한 설문결과<sup>4)</sup>는 다음과 같이 정리할 수 있다.

7개 유연근무방식(시간제근무, 시차출퇴근, 근무시간선택, 집약근무, 재량근무, 재택근무, 스마트워크)에 대한 활용의사를 묻는 질문에서 시차출퇴근에 대한 근로자들의 선호도가 가장 높은 것으로 확인하였다.

1. 유연근무제 활용의사

7개 유연근무방식(시간제근무, 시차출퇴근, 근무시간선택, 집약근무, 재량근무, 재택근무, 스마트워크)에 대한 활용의사를 묻는 질문에서 시차출퇴근(28.2%)에 대한 근로자들의 선호도가 가장 높은 것으로 확인하였다. 집약근무제 활용의사를 밝힌 근로자는 응답자의 26.5%, 근무시간선택형의 경우는 19%인 것으로 조사되었으며, 그 밖의 유연근무방식 활용의사는 10% 미만이었다. 활용의사가 가장 많았던 시차출퇴근, 집약근무, 근무시간선택은 모두 업무일정의 유연성(flexibility in scheduling)을 제공하는 근무형태라는 공통점이 있다. 일반적으로 업무량이나 업무장소의 유연성보다는 업무일정의 유연성에 대한 선호가 더 강하게 나타나고 있다.

〈표 4〉 유연근무 유형별 활용의사

(단위: %)

| 유 형 | 시간제<br>근무 | 시차<br>출퇴근 | 근무시간<br>선택 | 집약<br>근무 | 재량<br>근무 | 재택<br>근무 | 스마트<br>워크 | 총 계   |       |
|-----|-----------|-----------|------------|----------|----------|----------|-----------|-------|-------|
| 전 체 | 9.3       | 28.2      | 19.0       | 26.5     | 5.3      | 5.7      | 5.9       | 100.0 |       |
| 성 별 | 남성        | 8.2       | 30.2       | 18.9     | 26.1     | 5.3      | 5.1       | 6.1   | 100.0 |
|     | 여성        | 11.9      | 23.7       | 19.1     | 27.5     | 5.1      | 7.1       | 5.5   | 100.0 |

우리나라에서 시간제근무는 유연한 근무형태라기

4) 2012년 10월, 31개 공공기관 근로자 10,730명을 대상으로 설문조사하여 8,165명이 응답하였음(응답률: 80.3%)

업무장소의 유연성을 제공하는  
스마트워크, 재택근무, 재량근무는  
다른 형태의 유연근무제보다  
더욱 견고한 신뢰기반이 필요하다.

보다 불안정한 근무형태로 보는 부정적 인식이 강해 활용의사가 낮게 나타났다고 설명할 수 있으나, 업무장소의 유연성(flexibility in place)을 제공하는 근무형태에 대한 활용의사도 5% 수준으로 다른 유형에 비해 매우 낮게 나타나고 있다. 이는 근로자들이 재택근무나 재량근무의 직접적인 활용이나 관찰 경험이 없기 때문에, 새로운 제도를 활용하기에는 불확실성에 따른 우려가 크게 작용한 것으로 보인다. 이러한 현상은 본질적으로 유연근무제 활성화의 기반인 조직 신뢰가 성숙하지 않았음을 암시하는 것으로 이해할 수도 있다. 업무장소의 유연성을 제공하는 스마트워크, 재택근무, 재량근무는 다른 형태의 유연근무제보다 더욱 견고한 신뢰기반이 필요하기 때문이다.

전반적으로 근무방식의 자율성이 제한되어 있는 상황에서 가장 유연성이 낮은 유형의 활용의사가 높게 나타난다는 것은 유연근무에 대한 근로자들의 선호가 낮다기보다는 제도 활용의 불확실성 때문에 규칙성과 보수적 형태를 선호하면서 안전하게 접근하고 있다고 보는 것이 더 타당하다고 판단된다. 활용의사가 높게 나타난 업무일정의 유연성을 확대하는 근무형태 중에서도 규칙성이 강한 시차출퇴근이나 집약근무가 근무시간선택보다 활용의사가 더 높게 나타나고 있는 것도 이러한 성향을 일관성이 있게 반영하고 있는 것으로 추측할 수 있다.

〈표 5〉 향후 유연근무 활용 동기

(단위: %)

| 구분 | 육아양육<br>가사의무 | 학업<br>지속 | 취미여가<br>시간활용 | 출퇴근<br>체중회피 | 건강<br>문제 | 업무수행<br>효율증대 | 활용가능<br>업무성격 | 시간활용<br>자율성 | 총 계   |
|----|--------------|----------|--------------|-------------|----------|--------------|--------------|-------------|-------|
| 전체 | 19.8         | 4.7      | 17.7         | 17.2        | 1.0      | 23.3         | 8.6          | 7.8         | 100.0 |
| 성별 | 남성           | 17.9     | 4.2          | 18.4        | 17.2     | 1.0          | 24.8         | 9.5         | 100.0 |
|    | 여성           | 23.9     | 5.7          | 16.0        | 17.3     | 0.9          | 19.9         | 6.8         | 100.0 |

성별에 따른 활용의사에는 큰 차이가 없으나, 여성 근로자의 경우 집약근무에 대한 활용의사가 시차출퇴근보다 다소 높게 나타나고 있는 것은 근무형태의 규칙성을 유지하면서 주당 근무일을 줄이는 방식이기 때문에 ‘일과 가정의 양립’에 더 유용할 수 있다는 점이 반영된 것으로 보인다. 특정 유연근무형태 활용의사 이유에 대한 설문에서도 남성근로자는 업무효율성 제고를 위해 유연근무제를 활용한다는 의견이 가장 많았으나, 여성근로자는 육아와 가사 때문이라는 응답의 비중이 높았다는 점이 이를 뒷받침해준다.<sup>5)</sup>

여성근로자뿐만 아니라 남성근로자(17.9%)도 육아와 양육 등 가사의무 때문에 유연근무제 활용을 고려하고 있는 것으로 관찰되는 것은 맞벌이 형태의 가구별 수입구조가 증가하면서 조직 구성원 전체를 대상으로 일과 가정의 양립에 대한 근무환경이 조성되어야 함을 암시하고 있다.

5) 10세 단위 연령구간별로 비교하면, 30대 근로자의 경우 ‘집약근무제’ 활용의사가 가장 높게 나타났으며, 선택이유도 ‘육아와 가사의무’에 대한 응답빈도가 가장 높았음

〈표 6〉 주요기관 근로자들의 유연근무제 활용의사

(단위: %)

| 구 분               | 업무량    | 업무일정   |         |      | 업무장소 |        |      |
|-------------------|--------|--------|---------|------|------|--------|------|
|                   | 시간제 근무 | 시차 출퇴근 | 근무시간 선택 | 집약근무 | 재택근무 | 스마트 워크 | 재량근무 |
| 한 국 수 자 원 공 사     | 9.5    | 31.3   | 21.0    | 30.3 | 2.5  | 1.9    | 3.5  |
| 한 국 남 부 발 전       | 12.9   | 32.1   | 25.4    | 22.6 | 2.8  | 1.4    | 2.8  |
| 한 국 전 기 안 전 공 사   | 6.2    | 31.3   | 16.1    | 16.5 | 7.2  | 12.0   | 6.0  |
| 한 국 도 로 공 사       | 6.5    | 26.8   | 13.3    | 35.7 | 4.4  | 9.7    | 3.5  |
| 과 학 기 술 정 책 연 구 원 | 6.1    | 34.7   | 22.4    | 16.3 | 4.8  | 1.4    | 14.3 |
| 한 국 여 성 정 책 연 구 원 | 10.5   | 28.4   | 16.8    | 24.2 | 5.3  | 3.2    | 11.6 |
| 한 국 전 자 통 신 연 구 원 | 6.8    | 31.0   | 24.5    | 21.5 | 5.0  | 3.0    | 8.0  |
| 한 국 원 자 력 연 구 원   | 5.6    | 39.9   | 21.5    | 22.3 | 3.1  | 0.8    | 6.7  |
| 정 보 화 진 흥 원       | 4.1    | 22.4   | 14.2    | 25.7 | 9.7  | 18.7   | 5.2  |
| 환 경 정 책 평 가 연 구 원 | 8.7    | 18.2   | 16.9    | 29.4 | 8.2  | 7.8    | 10.8 |
| 한 국 고 전 번 역 원     | 2.2    | 6.7    | 39.3    | 25.8 | 16.9 | 1.1    | 7.9  |
| 서 울 대 학 교 병 원     | 19.2   | 18.9   | 20.6    | 23.6 | 3.7  | 3.0    | 10.9 |
| 한 국 소 비 자 원       | 7.9    | 7.1    | 12.4    | 38.6 | 13.7 | 13.3   | 7.1  |
| 건 강 보 험 심 사 평 가 원 | 13.5   | 20.7   | 18.0    | 27.2 | 10.6 | 7.2    | 2.9  |
| 국 민 체 육 진 흥 공 단   | 19.5   | 26.0   | 29.6    | 20.3 | 2.8  | 1.8    | 0.0  |
| 예 금 보 험 공 사       | 9.0    | 24.3   | 11.2    | 24.5 | 9.0  | 17.0   | 5.1  |

근로자들의 활용의사를 개별 기관별로 살펴보면, 모든 기관에서 일반적으로 업무일정의 유연성을 제공하는 근무형태를 선호하고 있는 것을 재확인할 수 있다. 그러나 전력에너지나 SOC기관과 비교하여 심사평가기관이나 연구기관 근로자의 활용의사는 다소 차이가 있음을 유의하여야 한다. 이들 기관들도 시차출퇴근이나 집약근무를 활용하겠다는 근로자의 비중이 상당하나, 다른 기관보다 재택근무와 재량근무 수요가 상당히 높게 나타나고 있다는 점을 간과해서는 안 된다. 이러한 차이는 업무가 주로 연구과제 중심으로 독립적으로 수행되기 때문에 나타나는 것으로 볼 수 있다. 과학기술정책연구원이나 환경정책평가연구원 같은 정책연구기관의 재택근무와 재량근무수요가 원자력연구원과 같은 기술과학연구기관보다 높게 나타

근로자들의 활용의사를 개별 기관별로 살펴보면, 모든 기관에서 일반적으로 업무일정의 유연성을 제공하는 근무형태를 선호하고 있는 것을 재확인할 수 있다.

나고 있는 것도 역시 기관의 업무특성이 반영된 것으로 설명될 수 있다. 정책연구기관과 달리, 특수한 시설과 환경을 갖춘 랩(lab)에서만 연구 수행이 가능한 기술연구기관의 경우에는 업무장소의 유연성에 대한 수요가 낮을 수밖에 없기 때문이다. 흥미로운 것은 유사한 연구기능을 수행하는 기관 근로자들도 담당하고

**공공기관의 유연근무제 도입이  
제한적으로 진행되고 있다.  
유연근무제가 실제 활용되지 않고  
규정으로만 존재하는 기관도 있으며,  
특정 형태를 중심으로 편향된 활용 성향을  
보이고 있는 것이 특징적이다.**

있는 업무성격과 환경에 따라 활용할 수 있는 근무형태를 스스로 인식하고 있다는 점이다.

시설물을 방문하여 안전점검을 위해 모바일기기를 활용하는 원격근무가 활성화되어 있는 한국전기안전공사에서 스마트워크에 대한 수요가 높게 나타나고 있는 것도 기관의 업무특성과 관련되어 있는 것으로 볼 수 있다. 정보화진흥원 근로자의 스마트워크 활용의사가 높은 것은 주무부처와 함께 기관의 주요사업으로 스마트워크 확산을 위한 드라이브를 강하게 걸고 있으며, 이미 스마트워크센터를 설치하여 활용하고 있어 내부적으로 스마트워크 활용에 대한 부담이나 불확실성이 낮기 때문이다. 요컨대, 주요 공공기관의 유연근무제 활용의사 분포는 근무형태별 활성화를 기관의 사업성격에 따라 다원적으로 접근하는 전략의 필요성을 보여주고 있다.

## 2. 주요 유연근무형태 활용만족도

공공기관의 유연근무제 도입이 제한적으로 진행되고 있다. 유연근무제가 실제 활용되지 않고 규정으로만 존재하는 기관도 있으며, 특정 형태를 중심으로 편향된 활용 성향을 보이고 있는 것이 특징적이다. 현황을 점검하는 것이 아직은 시기상조인 듯한 측면도 있으나, 도입 초기부터 활용 경험과 만족도를 정기적으로 모니터링하여 유연근무제의 개선 여지를 확인하는

작업이 필요하다. 활용수준이 미비한 집약근무, 재량근무, 재택근무를 제외하고, 시간제근무, 시차출퇴근, 근무시간선택, 스마트워크 활용 경험자의 만족도를 살펴보면 다소 차이를 보이고 있다.

무엇보다 시간제근무의 만족도가 가장 낮게 나타나고 있다. 이는 근무의 유연성보다 고용형태에 대한 부정적 인식이 반영되어 있는 것으로 판단되나, 남성보다 여성이, 미혼보다 기혼자들의 만족도가 상대적으로 높게 나타나고 있는 점에 유의하여야 한다. 시간제 근무형태에 대한 인식은 부정적이지만, 일과 가정 양립을 위한 제도적 가치가 내재되어 있음을 암시하고 있기 때문이다.

〈표 7〉 유연근무 경험자 평균 만족도 비교

(단위: 점 / 7점 척도)

| 유 형  |     | 시간제 근무 | 시차 출퇴근 | 근무시간 선택 | 스마트워크 |
|------|-----|--------|--------|---------|-------|
| 전 체  |     | 5.12   | 5.53   | 5.17    | 5.70  |
| 성 별  | 남 성 | 5.05   | 5.51   | 5.05    | 5.62  |
|      | 여 성 | 5.31   | 5.58   | 5.39    | 6.02  |
| 결혼여부 | 미 혼 | 4.87   | 5.35   | 5.13    | 5.69  |
|      | 기 혼 | 5.24   | 5.59   | 5.50    | 5.73  |

공공기관 유연근무자의 활용만족도가 가장 높은 제도는 시차출퇴근 유형이다. 설문조사에서도 확인한 것처럼 향후 활용의사도 가장 높기 때문에 가장 쉽게 활용할 수 있을 것으로 예상할 수 있다. 출퇴근 피크타임을 피하여 이동할 수 있으며, 특정 시간대에 규칙적으로 발생하는 육아의무를 해결할 수 있는 시간적 여유를 제공하는 동시에, 전통적인 근무방식에 가장 근접해 있어 보수적인 조직문화와 근무환경에서도 활용 부담이 상대적으로 적기 때문이다. 시차출퇴근제와 함께 업무일정의 유연성을 제공하고 있는 근무시간선택형태는 활용만족도가 높지 않다. 반면, 업무장소의 유연성을 제공하는 형태 중에서 활용이 점진적으로 확

대되고 스마트워크의 활용만족도는 5.70/7점 수준으로 다른 방식에 비해 높게 나타났다. 한 가지 유의하여야 할 것은 모바일기기를 이용하여 사무실에 출근하지 않고 근무하는 광의의 원격근무방식을 스마트워크에 포함하고 있다는 점이다. 스마트워크센터(원격근무센터)에서 근무하는 형태 이외에도 안전점검과 시설검사 등 업무 특성상 외근이 잦은 경우, 사무실 출퇴근을 강제하지 않고 지급된 모바일기기를 활용하여 근무하는 방식도 포함하고 있어, 스마트워크센터 활용근로자의 만족도라고 보기에 다소 한계가 있다.

종합적인 시각에서 개별 유연근무방식의 활용만족도 결과는 두 가지 의미로 해석 가능하다. 첫째, 시간제근무제뿐만 아니라 모든 유형에서 일관적으로 남성보다 여성이, 미혼근로자보다는 기혼근로자의 만족도가 높게 나타나고 있다. 이는 향후 유연근무형태가 활성화된다면 기혼·여성근로자의 직업생활에 기여할 수 있는 잠재력을 확인시켜주는 것이다. 둘째로 주목할 만한 것은 시차출퇴근제와 같이 보편적 활용범위가 높거나, 원격근무와 같이 특정 업무영역에서 활성화되어 있는 형태의 활용만족도가 높다는 점이다. 여기에서는 활성화되었기 때문에 활용만족도가 높은 것인지, 만족도가 높은 형태이기 때문에 활용규모가 늘어나는지 선후관계를 밝히는 데는 어려움이 있다.

### 3. 유연근무제 활용 중단이유

유연근무제를 활용하기 위해서는 소속부서장의 인가를 받도록 하는 것이 일반적이다.<sup>6)</sup> 제도의 도입, 설계, 관련규정 정비 등은 인사관리부서에서 담당하면서, 실질적인 제도의 운영은 부서 중심으로 이루어지고 있는 것이다. 즉, 인사부서는 지원업무를, 사업부

**시간제근무제뿐만 아니라  
모든 유형에서 일관적으로 남성보다 여성이,  
미혼근로자보다는 기혼근로자의  
만족도가 높게 나타나고 있다.**

서는 집행업무를 담당하는 구조이다. 따라서 제도 도입 이후에는 유연근무제의 실제적인 집행과 활용수준, 그리고 성과는 사업부서의 부서장과 해당부서의 조직문화에 의해 결정된다고 할 수 있다.

설문에 응답한 근로자 가운데 566명이 유연근무제 활용을 중단하였다고 응답하였다. 그 가운데 31.2%가 더 이상 유연근무제를 활용할 이유가 없어져 중단하였다고 밝혔지만, 27.6%는 상사나 팀원들의 눈치 때문에 중단한 것으로 확인되었다. 유연근무자에 대한 과도한 업무량 편중현상(6.9%), 승진과 인사상 불이익(3.7%), 조직생활 고립(2.7%), 고용안정성에 대한 위협(1.6%)과 같이 제도자체나 업무과정과는 관련이 없는 조직문화·근무환경적인 원인이 42.5%에 이르는 점은 많은 유연근무자들이 비자발적으로 중단하고 있다는 것을 보여준다. 특히, 설문응답자 가운데 유연근무를 중단한 여성근로자의 37.8%가 상사나 팀원의 눈치로 유연근무제를 중단하고 있다는 점도 유연근무제가 활성화될 수 있도록 부서원 모두가 운영과정상 발생하는 문제들에 능동적으로 대처하기보다는 유연근무자 탓으로 돌리는 행태가 아직은 사라지지 않고 있다는 점을 간접적으로 암시하고 있다. 도입 초기이기 때문에 유연근무제에 대한 공감대가 형성되지 못해 조직 분위기(organizational atmosphere)가 부정적일 수 있다는 것이다. 이러한 현상은 해외 우수기업의

6) 유연근무제를 도입하여 활용하는 민간기업이나 공공기관에서 유연근무를 하기 위해서는 부서장의 승인을 받아 활용토록 하는 것이 일반적인 경향이다. 인사담당 부처(장)는 승인이 아닌 지원기능을 수행하고 있음

## 전통적 근무방식을 대체하는 실질적인 근무형태로 유연근무제를 정착시키기 위해서는 장기적·지속적으로 관심을 가져야 한다.

도입과정에서도 관찰되었던 문제점으로, 미국 인디애나폴리스에 거점을 둔 세계적인 제약회사인 Lilly and Company도 유연근무제 도입과정에서 중간관리자들의 거센 반발에 부딪혔던 경험이 있다.

유연근무의 문제점으로 외부고객과의 커뮤니케이션의 문제, 내부적 의사교환의 불편함을 지적하고 있으나, 이 때문에 유연근무제를 중단하거나 그만두게 하는 것은 제도의 본질을 정확하게 이해하지 못하는 것이다. 이러한 현상은 유연근무제의 문제점이 아니

라 기존 조직 및 업무구조와 유연근무제의 적합성이 떨어지기 때문에 발생하는 현상이며, 내외부적 업무 프로세스와 커뮤니케이션체계를 재설계하여 충분히 극복할 수 있기 때문이다. 이 외에도 업무수행의 불편과 근무시간 단축에 따른 소득 감소 때문에 유연근무를 중단하였다는 의견도 있었다.

### 4. 유연근무 활성화를 위한 개선방향

전통적 근무방식을 대체하는 실질적인 근무형태로 유연근무제를 정착시키기 위해서는 장기적·지속적으로 관심을 가져야 한다. 유연근무는 조직 전반의 일하는 방식을 본질적으로 혁신하는 것이기 때문에, 단순한 근무형태만을 변화시키는 것이 아니라 권한과 재량구조의 재조정과 조직구성원의 인식 전환도 모두 성공적으로 수반될 때 완성될 수 있다.

〈표 8〉 유연근무 활용중단 이유

(단위: %)

| 구분 | 제도활용<br>원인소멸 | 업무수행<br>지연불편 | 인사승진<br>불이익 | 업무량<br>증가집중 | 조직생활<br>고립우려 | 상사논치<br>팀원불만 | 소득감소 | 고용불안 | 기타   | 총계    |
|----|--------------|--------------|-------------|-------------|--------------|--------------|------|------|------|-------|
| 전체 | 31.2         | 13.1         | 3.7         | 6.9         | 2.7          | 27.6         | 1.0  | 1.6  | 12.2 | 100.0 |
| 성별 | 남성           | 32.1         | 16.5        | 4.0         | 6.5          | 2.8          | 23.2 | 1.5  | 11.9 | 100.0 |
|    | 여성           | 29.5         | 5.1         | 2.6         | 7.7          | 2.6          | 37.8 | 0.0  | 12.8 | 100.0 |

〈표 9〉 유연근무 활성화를 위한 개선방향

(단위: 점 / 7점 척도)

| 구분  | 유연근무<br>인식제고 | 상급간부<br>우선활용 | 명확한<br>업무부여 | 전체업무<br>매뉴얼화 | 성과결과<br>공정평가 | 자기계발<br>지원강화 | 직원역량<br>우선강화 | 업무수행<br>자율부여 | 시설기기<br>지원강화 | 엄격한<br>근태관리 |
|-----|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| 전체  | 5.65         | 5.67         | 5.75        | 5.14         | 5.78         | 5.68         | 5.65         | 5.83         | 5.54         | 5.24        |
| 성별  | 남성           | 5.62         | 5.67        | 5.71         | 5.06         | 5.74         | 5.67         | 5.62         | 5.51         | 5.20        |
|     | 여성           | 5.71         | 5.69        | 5.85         | 5.34         | 5.84         | 5.72         | 5.72         | 5.60         | 5.34        |
| 직급별 | 실무자          | 5.70         | 5.72        | 5.76         | 5.11         | 5.79         | 5.69         | 5.63         | 5.56         | 5.22        |
|     | 관리자          | 5.45         | 5.51        | 5.70         | 5.20         | 5.74         | 5.59         | 5.73         | 5.45         | 5.33        |
|     | 임원급          | 5.67         | 5.73        | 5.88         | 5.47         | 6.00         | 5.35         | 5.90         | 5.43         | 5.31        |

주: 유연근무 인식 제고: 자리를 지켜야 일을 한다는 인식 탈피

유연근무제 활성화를 위해 업무수행의 자율성이 부여되어야 한다는 방향에 대한 응답자들의 공감수준(5.83)이 높았다. 응답자들은 공정한 성과평가(5.78), 명확한 개인별 업무부여(5.75), 상사들의 선도적 활용(5.67), 자기계발 지원제도의 확대(5.68), 자리를 지켜야 일이 된다는 인식 개선(5.65) 등 조직 내 자율성과 공정성을 제고할 수 방향에 대해 더욱 긍정적으로 동의하고 있었다. 이에 반해, 모든 업무의 매뉴얼화(5.14)와 보다 정밀한 근태관리제도를 구축하고 강화(5.24)하는 것과 같은 통제나 (업무)절차를 구체화하는 방향에는 상대적으로 동의수준이 낮았다.

무엇보다도 남녀근로자 모두 유연근무를 위한 시설 구축 및 기기 제공과 같은 물리적인 환경조성보다 업무 수행의 자율성이 강화되어야 한다는 방향에 공감하고 있었다. 다만, 활성화 방향에 대한 견해에서 직급 별로 약간의 차이가 있었다. 실무자의 경우에는 업무 수행의 자율성이 필요하다는 의견이 가장 강한 데 비해, 관리자급 이상의 경우에는 공정한 성과평가시스템이 먼저 마련되어야 한다는 점을 더욱 강조하고 있었다. 요약하면, 업무과정을 하나씩 정의하여 판단하여야 한다는 입장과 엄격한 근태관리가 전제되어야 한다는 방향보다는 자율성과 공정한 평가가 가능한 환경이 활성화를 위한 토양을 제공한다는 것이 내포되어 있다. 즉, 유연근무 중단이 주요 원인이었던 ‘상사나 팀원들의 눈치’ 때문에 활용을 중단하거나 포기하는 사례가 반복되는 것을 방지하려면 통제보다는 먼저 자리에 붙어 있어야만 한다는 인식의 개선, 충분히 업무의 자율성을 부여하고 성과결과로 공정하게 평가하겠다는 원칙이 경영진부터 실무자까지 공유되어야 진정한 의미에서 유연근무가 활성화될 수 있을 것이다.

**무엇보다도 남녀근로자  
모두 유연근무를 위한 시설구축 및  
기기 제공과 같은 물리적인 환경조성보다  
업무 수행의 자율성이 강화되어야  
한다는 방향에 공감하고 있었다.**

## V. 맺음말

유연근무제에 대한 대부분의 평가는 유연근무제가 일-가정 균형(work-life balance)을 지향하는, 또는 가정친화적(family-friendly)이라는 특성에 초점을 맞추고 있다. 하지만, 이보다 중요한 유연근무제 도입의 본질적인 의미와 가치가 간과되고 있다. 여성근로자로 하여금 스스로 경력단절을 받아들일 수밖에 없었던 일과 가정의 갈등, 업무와 가사의무 불균형에 대한 책임소재를 근로자로부터 사용자인 기업과 기관에 180도 전환시켰다는 점이다.

과거 사용자인 기업이나 기관이 일과 가정의 양립을 외면하는 현실에서, 직장업무 수행과 가사의무 이행 사이의 갈등이 발생하면 해결 책임은 대체로 개인 근로자에게 미루어져 있었고, 이들에게는 노동시장 이탈 이외에는 달리 대안이 없었다. 즉, 기업이나 기관이 갈등 해결이 아닌 회피하는 상황에서 해결 책임이 근로자들에게 전가되었고, 기혼여성근로자들은 노동시장 이탈이라는 개별적 희생을 통해 갈등을 해소할 수밖에 없었던 것이다. 이런 점에서 우선 사용자에게 일-가정의 균형책임을 부과하는 유연근무제 도입 자체는 긍정적으로 평가하여야 한다. 새로운 근무방식의 도입이 유연근무제 활성화의 충분조건이라면, 오랫동안 구성원들이 집단경험과 반복적인 학습을 통해 형성한 문화의 변화는 필요조건이다. 조직문화는 구성원이 공유하는 가치판단의 기본전제이고 신념이다.

## **활용여건이 성숙하지 않고 불확실성이 높아 근로자들의 활용의사가 미분화 상태에 머물러 특정 근무형태에만 집중되어 있다는 점에 주목하여 이에 대처하여야 한다.**

보수적인 조직문화의 변화가 없다면 유연근무제는 단지 신화(myths)로 그칠 것이기 때문이다.

기관에서는 유연성 수준이 가장 낮고 전통적 근무 방식과 유사성이 높은 시차출퇴근제가 가장 많이 활용되고 있다. 조직의 충격과 혼란을 최소화하면서, 점진적으로 유연근무에 대한 수용도(acceptance level)를 높이기 위해서는 유연성이 낮은 형태부터 단계적으로 도입하여 활용하는 방법이 전략이 될 수도 있다. 하지만, 다양한 유연근무방식 중에서 향후 시차출퇴근제를 활용하겠다는 근로자 비중이 가장 크며, 이밖에 활용의사 비중이 높게 나타난 방식들도 모두 ‘업무일정의 유연성’을 제공하는 형태에 한정되어 있다. 아직은 유연근무제 활용에 친화적이지 않은 조직문화 가운데 근로자들이 직·간접적인 경험과 학습을 반복하면서, 실제로 필요한 형태의 유연성이 높은 근무방식보다는 시차출퇴근처럼 활용부담이 적은 근무형태만을 중심으로 활용의사와 선호도가 재강화(reinforcement)될 우려가 크기 때문이다.

따라서 활용여건이 성숙하지 않고 불확실성이 높아 근로자들의 활용의사가 미분화 상태에 머물러 특정 근무형태에만 집중되어 있다는 점에 주목하여 이에 대처하여야 한다. 기관별 활용의사 비중에서 확인한 것처럼, 병원과 같이 업무가 24시간 지속적으로 유지되어야 하는 기관에서는 시간제근무에 대한 수요가, 시설 및 안전점검을 위해 외근이 많은 기관에서는 스마트워크가, 연구기관과 같이 업무의 독립성과 자율성이 강

한 업무를 수행할 경우에는 재택근무나 재량근무가 절대적으로는 미비한 수준이기는 하나 타 기관에 비해 활용의사가 다소 높게 나타난다는 것은 기관 성격과 근무형태의 적합성(fit)에 따른 활성화전략이 기본방향이 되어야 함을 암시하고 있다.

그 밖에 유연근무제 활성화 방안에는 다양한 의견들이 있다. 공정한 성과평가가 이루어져야 하고, 제반 시설과 기기가 보급되어야 하고, 업무의 자율성을 부여하여야 하며, 자리를 지켜야 일을 한다는 인식부터 바꾸어야 한다는 의견과 상사부터 선도적으로 활용하여야 한다는 것, 모두 중요한 전략들이다. 이들을 중심으로 유연근무제 활성화를 위한 몇 가지 제안을 할 수 있다.

첫째, 조직 내 신뢰도를 높여야 한다. 경영진에 대한 신뢰, 상사에 대한 신뢰, 동료 간의 신뢰, 하급자에 대한 신뢰가 있어야 한다. 다양한 유연근무자들이 업무를 회피하고 관리감독을 피하기 위해 유연근무를 악용한다는 불신이나 유연근무를 하면 인사나 승진에서 불이익을 당할 수 있다는 불신은 장애가 될 뿐이다.

둘째, 업무 특성에 따라 활용 가능한 유연근무 유형을 엄격하게 제한하려는 접근방식도 바람직하다고 보기 어렵다. 성과를 강조하는 업무환경 속에서, 특정 형태의 유연근무를 하면서 과연 담당업무의 성과를 달성할 수 있는지 여부는 누구보다 해당 업무를 수행하는 직원의 판단이 가장 정확할 수 있다. 예를 들면, 연구기관의 경우에는 개인책임별 연구 수행이 가능하기 때문에 다른 기관에 비해 재택근무와 같이 ‘업무장소의 자율성’을 제공하는 근무형태를 선호하고 있다. 정책연구기관의 경우에는 업무장소의 유연성을 제공하는 근무형태(재택근무, 재량근무, 스마트워크)를 활용할 의사가 20%가 넘는 것이 일반적이나, 공학과 기술 개발사업을 중점적으로 수행하는 연구기관의 경우에는 재택근무나 재량근무에 대한 선호가 매우 낮게 나타나고 있고 있으며, 스마트워크 활용의사는 가장 낮

게 나타나고 있다. 고도화된 랩(lab)과 같은 특수한 시설과 환경이 필요하기 때문이다. 대체적으로 직무의 특성에 따라, 업무담당자들은 기관이나 본인에게 어떤 근무형태가 적합한지 잘 알고 있다는 것이다. 즉, 기관 업무성격에 따라 활성화 전략의 차이는 필요하나, 굳이 유연근무형태를 구분하여 제한하는 것은 불필요하다는 것이다.

셋째, 기관 내·외부감사는 신중하게 수행되어야 한다. 유연근무제 활용의 기본 전제는 ‘신뢰’이다. 관리자와 실무자 사이의 신뢰 기반이 없다면, 유연근무제는 성공할 수가 없다. 단지 감사를 위한 감사를 지양하여야 한다. 그동안 유연근무제를 활용하고 있는 기관에 대한 감사에서 유연근무자들의 ‘근태관리’ 강화를 주장하거나 ‘근태관리’가 제대로 이루어지지 않는다는 지적이 있었다. 하지만 업무수행 과정을 하나하나 통제하고 스크린하는 것보다는 업무의 자율성을 보장하고, 최종적인 성과로 평가하는 방식이 유연근무제의 도입과 합목적적이라고 할 수 있다. 자칫, 근태관리 강화를 요구하는 감사는 유연근무 활성화를 주도할 기관의 의지를 반감시킬 수 있으며, 근로자들은 유연근무를 오히려 부담스러워할 상황을 초래할 수 있다. 이는 악용하는 소수를 막기 위해 유연근무제가 필요한 대다수 수요인력에게 희생을 요구하는 구도이기 때문이다. 불신은 유연근무제 활용을 어렵게 하고, 근태관리를 강조하는 일차원적인 감사방식은 불편함을 증가시킬 뿐, 신뢰를 구축·강화하지는 못한다는 점을 인식하여야 한다.

마지막으로, 적극적인 리더십의 지원이 뒷받침되어야 한다. 리더십은 조직문화의 변화를 주도할 수 있기 때문이다. 조직문화가 유연근무제를 자유롭게 활용할 수 있는 기반을 조성하지 못한다면, 재택근무나 재량근무와 같은 자율적인 근무방식의 도입은 공허한 구호에 그칠 것이다. 성공적으로 활성화하기 위해서는 경영진의 의지와 상급자들의 적극적인 활용

## 공공기관 유연근무제 도입과 활성화 노력은 최근 논의되는 여성임원 30% 의무할당제와 정부부처 지방이전에 따른 문제점에 대해서도 시사하는 바가 크다.

이 중요하다. 역사 속에서 형성된 기존 조직문화의 기본적인 전제(basic assumptions)와 가치체계(values)를 흔들 수 있는 핵심동인(動因)이 리더십이기 때문이다. E. H. Schein은 “문화와 리더십은 동전의 양면과 같은 속성을 가지고 있다(leadership and culture are two sides of the same coin)”고 하였다. 늘 성공적인 혁신사례에서 리더십이 주도적인 역할을 담당하였던 이유이다. British Telecommunication, Eli Lilly and Company, Astra Zeneca뿐만 아니라 글로벌기업에서 유연근무제가 정착할 수 있었던 가장 핵심적인 성공요인이 CEO의 결단, 고위층(Senior Leaders)의 지원이라는 데 이견이 없다는 점에서도 조직문화의 변화역군(change agent)으로서 리더십의 중요성을 재확인할 수 있다.

공공기관 유연근무제 도입과 활성화 노력은 최근 논의되는 여성임원 30% 의무할당제와 정부부처 지방이전에 따른 문제점에 대해서도 시사하는 바가 크다. 여성임원 30% 의무할당제 역시 고용과 인력관리의 시험대인 공공기관부터 우선적으로 시행하여 민간으로 확산하겠다는 의도가 담겨져 있다. 사회적으로 여성의 경력단절이 쟁점이 되는 상황에서 30% 의무할당제가 여성인재 진출 확대의 본질적인 해법이 될지, 승진과 인사과정에서의 불이익과 차별을 제거하고 비자발적인 이탈을 예방할 수 있는 유연근무제의 활성화가 선행되어야 하는지를 먼저 고민할 필요가 있다.

최근 목격되고 있는 정부부처 이전에 따른 비효율과 낭비, 심각한 가족분리현상이 공공기관 이전과정

에서도 또다시 재현될 것이라는 점은 누구라도 쉽게 예상할 수 있다. 이러한 문제점과 낭비에 대한 해결대안으로 유연근무제가 시사하는 바가 크다. 정부부처와 함께 공공기관의 근로자들에게 상황에 맞게 근무방식을 선택할 수 있도록 근무형태의 자율성을 제공한다면, 우수인력의 이직을 방지할 수 있을 뿐만 아니라, 새로운 인재들도 지속적으로 채용할 수 있는 강한 유인구조로 작동할 수 있기 때문이다. 

### 〈참고문헌〉

김주영, 「여성의 경력단절과 노동시장 재진입」, 『노동리뷰』 36, 2010

배귀희 외, 「공무원 유연근무제 정착에 관한 실증적 연구: 탄력근무, 시간제근무 및 재택근무를 중심으로」, 『한국지방자치학회보』 23(4), 2011

민현주, 「여성의 경력단절 기간별 생애사건 효과분석」, 『한국인구학』 34(1), 2011

원종학, 「일본의 저출산·고령화대책과 시사점」, 『재정포럼』, 한국조세연구원, 2007

예지은, 『워킹맘의 실태와 기업의 대응방안』, 삼성경제연구소, 2010

홍승아 외, 『유연근무제와 가족생활의 변화』, 한국여성정책연구원, 2011

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

Moen, P. & Kelly, E. L., *Flexible Work and Well-Being Study*, University of Minnesota, 2007

Perry-Smith, J. E. & Blum, T. C., “Work-Life Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance,” *Academy of Management Journal* 43(6), 2000

Recruitment & Employment Confederation, “REC Flexible Work Commission Report,” REC, 2011

Schein, E. G., *Organizational Culture and Leadership* 4th(ed.), John Wiley & Sons Inc., 2010

Beauregard, T. A. & Henry, L. C., “Making the Link between Work-Life Balance Practices and Organizational Performance,” *Human Resource Management Review* 19(1), 2009

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