

# 근무 형태의 변화 : 유연 근무 제도

최근 각기업들은 기업 환경의 급격한 변화에 대응하기 위하여 여러가지 경영 혁신 활동을 벌이고 있다. 예컨대 비즈니스 리엔지니어링, 리스트럭처링, 벤치마킹, 총체적 품질 본위의 경영(TQM), 기업 문화의 개발, 학습 조직의 구축, 기업간의 전략적 제휴, 네트워크의 형성 등 기업이 처한 상황에 따라 적절한 방법을 모색하고 있다. 특히 기업의 글로벌화가 진전됨에 따라 새로운 제도나 관리 시스템을 더 이상 특정 국가에게만 적용되는 것이 아니며 정보 시스템의 발달로 모든 정보를 세계가 공유할 수 있게 되었다. 따라서 이와같은 환경 변화에 대응하기 위한 가장 두드러진 변화중의 하나는 직장인들의 근무 형태가 변하고 있다는 점이다.

김원익 / 현대경제사회연구원,  
인사조직(經營博)

## ■ 근무 형태 변화

직장인들의 근무 형태가 변화하고 있는 이유는 무엇 때문일까?

첫째, 근로자들의 가치관이 일 중심에서 개인 생활 중심으로 변하기 때문이다. 즉, 과거에 비해 요즘의 젊은이들은 월급을 많이 주고 일을 많이 시키는 회사보다는 직장 환경이 쾌적하고 자유로운 풍토의 직장을 더 선호하고 있으며, 기업들도 인간 존중의 사회에 걸맞는 기업 경영을 위해 직원들에게 보다 보람있는 일로 삶의 질(quality of work life)을 증진시켜 줌으로써 생산성을 향상시킬 수 있다고 판단했기 때문이다. 뿐만 아니라 세계화, 개방화의 시대에 기업이 요구하는 창의적이고 도전적인 인재들을 확보하기 위해서는 조직 목표와 종업원의 욕구를 통합시킬 수 있는 방안을 모색하여야 할 것이다.

둘째, 법정 근로시간이 과거 주당 48 시간에서 44 시간으로 줄었기 때문이다. 과거 우리나라의 근로기준법에서는 주당 근로시간이 48 시간이었으나 지난 89년 3월 노동법 개정을 통해 주당 44 시간 근로 제도가 도입된 이후 토요일 오전 근무가 관행화되는 과정에서 자연스럽게 논의되기 시작하였다. 이웃 일본이 1 인당 국민소득이 2만 7천 달러가 되던 지난 92년부터 전면적인 주 5 일 근무 제도를 실시하였다는 점에서 볼 때에는 시기 상조라고도 할 수 있지만, 주당 40 시간의 노동으로 이행하는 과정에서 자연스럽게 대두된 것이라고 할 수 있다.

셋째, 경영혁신운동의 도입으로 인하여 조직 구조의 변화와 더불어 최근 관심이 고조되고 있는 연봉제, 직능 자격제 등의 新인사 제도의 도입은 직무 설계에 대한 전면적인 재검토를 요구하기 때문이다. 즉, 정보 시스템의 발달로 전략적 네트워크나 업무의 제휴로 인하여 과거 수직적인 조직 구조가 수평적인 조직 구조로 변화하고 있기 때문에, 이제는 어느 곳에서도 과거와 같은 안정된 직장을 구하기가 어려울 뿐만 아니라 고정된 근무 형태가 더 이상 경쟁력을 갖고 있지 못하기 때문이다. 따라서 이와 같은 직무를 둘러싼 환경 변화에 적응하기 위해서는 새로운 형태의 근무 조건이 필요하게 되었다.

이와같은 근무 형태의 변화는 근로자들의 생활 패턴을 변화시킬 뿐만 아니라 삶의 질(quality of life)을 변화시키는 관리 시스템의 변화이기 때문에 우리가 관심있게 살펴보아야 할 중요한 이슈이다. 따라서 본 글에서는 근무 형태의 변화가 어떻게 이루어지고 있는지를 살펴보고, 이러한 변화가 기업 경영자들에게 주는 의미를 살펴보고자 한다.

### ■ 근무 형태의 변화 유형

근무 형태의 변화 유형은 격주마다 토요일은 쉬게 하는 격주 토요일 휴무 제도, 아예 토요일은 근무하지 않는 주 5일 근무 제도, 출퇴근 시간을 자율적으로 결정하도록 한 자율 출퇴근 제도, 그리고 삼성그룹이 시작함으로써 화제가

되었던 조기 출퇴근 제도 등의 형태로 나타나고 있다. 이와같은 근무 형태의 변화를 탄력적인 근무 제도 혹은 유연 근무 제도(flexible working hours system)라는 명칭으로 함께 논의할 수 있을 것이다.

### 격주 토요일 휴무 제도

격주 토요일 휴무 제도가 논의 대상에 등장하게 된 것은 지난 1989년 3월부터 법정 노동 시간이 주 44 시간으로 바뀌면서부터이다. 왜냐하면, 오전 4 시간 근무를 위해 기계 가동을 위한 워밍업 시간이나 조업 종료를 위한 후처리 작업이 상당하기 때문에 실제로 들어가는 비용에 비해 토요일 근무의 효과가 적고, 근로자의 입장에서 4 시간 근무를 위하여 출퇴근해야 하는 번거로움과 시간 낭비가 많기 때문에 이러한 비효율을 제거함으로써 근로자들에게는 여가 시간을 보장하고 회사로서는 설비 가동과 에너지의 효율을 높일 수 있는 방안이 필요했다. 보통 우리가 주당 44 시간을 근무하게 되는데, 매주 토요일마다 오전 4 시간만 근무하던 것을 주당 노동 시간은 그대로 둔채 한 주 토요일은 8 시간을 모두 일하고 그 다음 주 토요일은 아예 근무를 하지 않고 쉬게 되면, 업무의 효율성 면에서 좋을 뿐 아니라 개인에게도 여유 시간을 줄 수 있기 때문에 기업측이나 근로자측에서 모두 환영을 받고 있는 듯 하다.

그러나 노동조합측에서는 변형근로시간제의 폐해를 들어 이에 반대하고 있으나, 많은 기업

<표 1> 유연 근무 제도의 도입 현황

근무 형태	특 징	실시 기업
격주 토요일휴무 제도	격주로 토요일마다 휴무하는 제도로서, 회사마다 내용이 조금씩 차이가 있음.	유공, 선경인더스트리, SKC 등 선경그룹 7 개사, 양회, 컴퓨터, 정유 등 쌍용그룹의 주요 계열사, 한화그룹, 미원그룹, LG그룹, 호남석유화학, 대흥기획 등 롯데그룹, 인켈, 진도, 삼성전자
주5일 근무제도	월요일부터 금요일까지 주당 40시간의 노동을 하는 제도.	삼아약품, 한라그룹, 외국계 제약 업체, 한국 IBM 등 다국적기업
자율 출퇴근제도	핵심 시간대를 정해놓고 나머지 시간대에 자율적으로 출퇴근 시간을 조정할 수 있는 제도	쌍용정유, LG전자, 삼보컴퓨터, 중외제약연구소
조기 출퇴근제도	아침 일찍 조기 출근하여 업무 수행후 조기 퇴근하는 제도	삼성그룹, 미원그룹, 금강그룹, 쌍용그룹

체들이 노사 합의하에 이를 도입하고 있는 것으로 나타났다. 왜냐하면 그냥 토요일 오후까지 근무하게 되면 연장 근로에 해당되기 때문에, 초과분에 대해서는 통상 임금의 1.5 배의 시간외 수당을 지불해야 하기 때문이다.

비교적 일찍이 이 제도를 시행한 동아제약의 경우 이 제도의 실시전 85% 수준의 작업 능률이 89%로 향상되었고, 작업 손실률도 5%에서 1%로 낮아지고 제품 불량률도 7%에서 4%로 낮아졌기 때문에 상당수의 제조업체들이 이 제도의 도입을 희망하고 있거나 실시 중에 있는 것으로 나타났다(<표 1> 참조).

격주 토요일 휴무 제도의 장점은 제조 업체의 경우 공장 가동률이나 업무의 효율화를 기할 수 있고, 근로자측 입장에서는 여가 시간을 확보할 수 있다는 점이다. 이와같은 장점 때문에 격주 토요일 휴무 제도를 실시하고 있는 기업들이 점차 늘어나고 있는 추세이다. 그러나 격주마다 주말 오후를 회사에서 근무해야 하기 때문에 가정과 관련된 사생활의 불편과 불만이

있을 수 있으며, 제조 현장이 아닌 사무직의 경우 토요일 오후 근무가 자칫 시간만 때우는 식의 근무로 이루어질 개연성도 배제할 수 없다.

따라서 실제로 각 기업체가 실시하고 있는 구제안은 여러가지 형태로 나타나고 있다. 대부분의 회사들은 앞에서 말한대로 격주마다 토요일 휴무, 격주마다 토요일 오후까지 근무를 통해 주당 근로 시간을 채우는 방식을 채택하고 있으나, 어떤 회사에서는 격주 휴무를 하되 토요일은 오전 근무만 하도록 하고 부서의 상황에 따라 전직원이 토요일 휴무일을 지키기보다는 각자 순환적으로 휴무토록하여 사실상 매주 토요일 업무를 수행하고 있는 회사도 있다. 또다른 회사는 격주마다 연월차를 이용하여 쉬게 함으로써, 이는 앞으로 우리가 주 5일 근무 제도를 도입하기 위한 과도기 형태를 취하고 있기 때문에 오히려 '격주 5일 근무 제도'라고 하여 구분하는 것이 나을 듯 하다(<표 2> 참조).

<표 2> 토요 휴무 제도의 도입 형태

구 분	형 태
실시 빈도	월 1회, 월 2회(격주), 월 3회, 매주
적용 범위 (대상)	개인별, 반별, 부문별, 교대제별 전사공통
실시 기간	부정기적, 특정계절에 한정, 연중실시
도입 방법	단계적 실시, 전사동시 실시

### 주 5일 근무 제도

주 5일 근무 제도란 완전한 의미의 토요 휴무 제도로써, 월요일부터 금요일까지 주당 40시간 일하는 제도를 말한다. 오늘날 선진국의 경우에는 주 5일 근무 제도가 거의 보편화되어 있는데, 보통 주 5일 근무를 전면 실시하기 전까지 격주 토요 휴무제로 출발하여 완전 격주 토요 휴무(격주 토요일 4시간 근무)를 거쳐 주 5일 근무 제도를 실시하는 것이 일반적이다. 이미 프랑스에서는 1936년에 주 40시간제를 채택하였고, 미국에서도 1938년 공정노동기준법(Fair Labor Standard Act)이 제정되면서 3년에 걸쳐 주당 노동 시간을 44시간, 42시간, 40시간으로 단축하였다. 독일의 경우는 1938년 주당 노동 시간을 48시간으로 정하고 단체협약에 의해 계속 노동 시간을 단축하여 왔으며, 일본은 주 40시간 노동을 가장 늦게 도입하였다. 일본은 지난 1987년 9월 노동기준법 개정을 통해 주당 노동 시간을 40시간으로 정하고 88년 4월부터 규모별로 유예 기간을 두어 단계적으로 근로 시간의 단축을 추진하고 있

다. 그렇게 함으로써 주 5일 근무 제도의 도입에 따른 경영상의 충격을 완화시키고자 노력하였다. 일본은 현재 완전한 토요 휴무제, 즉 주 5일 근무 제도가 정착된 기업은 대기업의 경우 68.1%를 넘어서고 있다고 한다.

우리나라에서 가장 먼저 주 5일 근무 제도를 도입 회사는 삼아약품으로서, 지난 1973년부터 시작하였다. 삼아약품의 최고 경영자가 사원 복지 차원에서 사원들에게 하루 시간을 돌려주고 사원들은 이 시간을 적절하게 활용해서 자기 완성의 기회로 삼아야 한다는 경영 철학때문에 당시 주변 여건을 고려하지 않고 전격적으로 실시하게 되었다. 주 5일 근무 제도를 도입한 이후 매출 단위 상승률이 73년 15%, 74년 15%, 75년 13%, 79년 17%로 증가하였고, 1인당 생산 증가율은 73년 18%, 74년 32%, 75년 28%로 올랐고, 작업 손실률은 73년 7%, 74년 2%, 79년 0.5%로 떨어졌다. 업무 수행률은 73년 65%, 74년 71%, 75년 73%, 79년 80%로 증가하였고, 출근률도 시행전에는 94% 수준이었으나 73년 98.5%, 74년 98.9%, 75년 99%, 79년 99.4%로 증가하여 출근부를 폐지하였다고 한다. 삼아약품이 주 5일 근무제를 도입한 후 가장 큰 성과는 이러한 수치적인 의미보다도 사원들의 의식 개혁이 더욱 중요한 성과였다고 한다.

주 5일 근무 제도의 가장 큰 장점은 충분한 휴식과 자기 발전을 위한 여가 시간을 보장함으로써 일할 때는 열심히 일하고, 놀 때는 열심히 노는 기업 문화를 창조할 수 있다는 것이다.

그러나 주 5일 근무 제도를 도입하기 위해서는 노동 시간 단축에 따른 경영상의 부담을 어떻게 해소할 것인가하는 등의 해결해야 할 과제가 많이 있다.

### 자율 출퇴근 제도

자율 출퇴근(flex-time) 제도란 쉽게 말해서 자유롭게 출퇴근 시간을 정해 놓고 근무하는 제도를 말한다. 보통 하루 일과가 9시에 시작하여 5시에 끝나지만 자율 출퇴근 시간 제도에서는 일과중 꼭 사무실에서 근무해야 하는 핵심 시간대(core time zone), 즉 공통 근무 시간대를 정해 놓고 이 시간대를 전후한 시간에 자율적으로 출근하여 정해진 8 시간을 근무한 후 퇴근하도록 하는 제도이다. 보통 핵심 시간대를 오전 10시부터 오후 3시까지로 정하는 것이 일반적이거나 이는 회사마다 서로 다르다. 자율 출퇴근 제도는 각자 자기의 생활 리듬에 맞추어서 출퇴근 시간을 정해 놓고 핵심 시간대에는 모든 직원들이 같은 장소에서 종전처럼 근무하도록 하고, 나머지 시간대에는 자율적으로 근무하도록 만든 제도이다(<표 3> 참조).

<표 3> 자율 출퇴근 근무제

자율 출퇴근 시간대	공통 근무 시간대	자율 출퇴근 시간대
오전 7시	오전 10시부터 오후 3시까지	오후 7시

이와 같은 자율 출퇴근 제도는 원래 독일의

경영컨설턴트인 크리스탈 카멜라 여사에 의해 처음 고안되었다고 한다. 그러나 이 제도를 가장 먼저 도입한 기업은 1967년 독일의 마셔슈미트 벨코프 블롭社로서 당시 많은 근로자들이 러시아워의 교통 혼잡에 시달린 나머지 지쳐서 일터에 도착하고 있다는 사실을 발견하고 고정 근무 시간제 대신에 근로자들이 스스로 자기의 근무 시간을 결정하도록 하여 2 년이내에 1만 2천 명의 전사원이 참여하게 됨으로써 큰 성과를 얻게 되었고, 마침내 전독일 기업뿐만 아니라 프랑스, 핀란드, 덴마크, 스웨덴, 이탈리아, 영국 미국 등의 산업체로 확산되어 서구 사회에서는 일찍부터 널리 일반화된 제도로 정착되었던 것이다.

우리나라에서도 메디슨, 삼보컴퓨터, 금성사 등에서 실시하고 있고, 중외제약도 연구소를 중심으로 이 제도를 실시하기로 했다고 한다. 메디슨의 경우 부서의 근무 성격에 따라 자율적으로 운영 방식을 결정하도록 한 결과, 조기 출퇴근형, 부서별·팀별 시간 조정형(정시 출퇴근, 현지 출퇴근 포함), 프로젝트별 시간 조정형, 개인별 시간 조정형 등 4 가지 형태로 구분하여 실시하였다.

무엇보다도 자율 출퇴근 제도의 장점은 직무 재설계를 위해 사람마다 생활 리듬이 달라서 능률이 오르는 시간대가 다르다는 점을 고려했다는 것이다. 예컨대 ‘아침 체질’인 사람(주간형 인간)은 남보다 일찍 출근하여 정해진 근무시간을 일하고 퇴근하면 되고, ‘밤체질’인 사람(야간형 인간)은 남보다 늦게 출근하여 일하다가

늦게 퇴근하면 되기 때문이다. 또한 자율 출퇴근 제도는 결근률과 잔업 시간 비용을 감소시킬 수 있고 종업원의 자율성과 책임성을 증대시킴으로써 경영층에 대한 적대감을 없애고 생산성을 증대시킬 수 있다는 점에서 각광을 받고 있다.

그러나 핵심 시간대 이외에는 부하를 통제하기가 어렵고, 작업 교대에 따른 혼란과 작업의 계획·통제가 어렵고 비용이 많이 들며 단 한 사람만이 특정 기술이나 지식을 갖고 있을 때 많은 어려움이 뒤따른다.

### 조기 출퇴근 제도

조기 출퇴근 제도는 삼성그룹에서 가장 먼저 시작한 근무 형태로서 지난해 이근희 회장이 '마누라와 자식만 빼고 모조리 바꾸라'는 삼성 신경영 선언을 한 이후부터 아침 7시에 조기 출근하여 오후 4시까지만 근무하고 퇴근하도록 함으로써 삼성 변화의 한 상징으로 볼 수 있다. 이 제도를 도입함으로써 원거리 통근자들은 그렇지 않아도 출근시 교통 혼잡으로 인하여 일찍 출근하고 있는데, 조금만 더 일찍 출근하면 되기 때문에 상당히 환영하는 분위기인 것으로 나타났다. 그러나 갑작스런 오후 시간을 어떻게 활용하여야 할지 몰라 그냥 회사에 남아있기도 해서 여러가지 일화를 남기기도 했다. 그러나 이 제도를 도입한 후 시간이 경과함에 따라 쉽게 새로운 제도에 적응하기 어려운 사람들도 있기 때문에 불만의 소리도 나오고 있어

서 삼성그룹에서는 현재 전면 재검토중인 것으로 나타났다.

조기 출근 제도는 아침 일찍 출근하여 일을 마침으로써 여가 시간을 종업원들에게 돌려 준다는 것이었으나, 가장 큰 문제점은 확실적인 전면 실시에 있다. 왜냐하면 사람마다 개인차가 있는데, 이를 전부 무시하고 실시하였다는 점과 제조 공장에서도 과연 이를 환영하고 있느냐 하는 것이다.

### ■ 유연 근무 제도의 실시 요건

지금까지 논의된 근무 형태의 변화를 요약하면, 근무 시간의 단축과 출퇴근 시간의 자율적인 조정으로 요약된다. 앞으로 격주 휴무 제도는 필연적으로 많은 기업들로 확산될 것이며, 종업원들의 자율성을 최대한 존중해 주는 자율 출퇴근 제도는 영업, R&D, 연구소 등을 중심으로 확산되어 갈 것이다. 이와 같은 유연 근무 제도를 도입하는 기업들은 다음과 같은 점을 실시하기에 앞서서 충분히 고려하여야 할 것이다.

첫째, 기존 업무의 철저한 분석을 통해 현행 업무를 체계화·과학화해야 한다. 많은 기업들이 지금까지 해온 그대로 계속 일을 해나가고 있으나, 앞으로 직무 자체가 엄청나게 변화하고 있기 때문에 경영 혁신 혹은 사무 혁신 등을 통하여 사무 생산성을 증대시키기 위한 과학적인 노력들이 필요하다고 생각된다. 과거 일본 기업들은 여러 차례에 걸쳐 치밀한 준비

와 사전 조사를 한후 사무 생산성을 증대시키기 위한 전사적인 노력이 지속적으로 추진되었다. 그러나 아직까지 우리나라 기업들은 체계적이고 합리적인 노력보다는 구호에만 그치고 있으나, 앞으로 21세기의 환경 변화에 대응하기 위해서는 소수 정예의 인원으로 업무 수행이 가능한 체제로 전환해야 한다.

그렇게 하기 위해서는 휴대용 PC, 무선 호출기, 팩시밀리 등과 같은 정보 인프라(information infrastructure)의 구축이 전제되어야 하며, 특히 자율 출퇴근 제도하에서는 이와 같은 지원 없이 잘못 도입부터 하는 경우 자칫 혼선을 빚기 쉽상이다.

둘째, 업종과 업무 성격에 따라 다르겠지만, 다양한 유연 근무 제도의 도입을 적극 고려하여야 한다. 최근 독일이나 프랑스에서는 실업률이 증가함에 따라 제조 공장의 근로자를 줄이지 않는 대신에 주 4 일만 정상 근무하는 주 3휴 제도가 도입되어 실시 중에 있고, 어떤 회사에서는 주 5 일 근무하는 대신에 하루 10 시간씩 근무하여 주 4 일만 근무하자는 4-40 프로그램이 실험 중에 있으며, 미국에서도 이와 비슷한 9/80 프로그램(하루 9 시간씩 2 주일에 9 일만 일하는 제도) 등이 연구되고 있다. 뿐만 아니라 하나의 일자리를 두사람이 나누어 일하는 방식인 직무 공유(Job Sharing) 제도, 정해진 시간에 사무실에 나와서 근무하는 것이 아니라 자택에서 일정한 양의 업무를 수행하는 재택 근무 제도(Telecommuting) 등이 있다. 이와 같은 다양한 프로그램들은 서로 장단점을

갖고 있기 때문에 충분히 비교 연구한 다음 도입을 추진하여야 할 것이다.

세째, 유연 근무 제도를 도입하기 위해서는 상호 신뢰감의 조성이 무엇보다도 필요하다. 이러한 제도의 도입을 통해 상호간의 발전이 있을 것이라는 확신을 갖고 권한의 위양, 수평적인 조직 구조를 통해 신뢰 분위기를 조성하는 기업 문화의 육성이 필요하다. 서로 믿고 말기는 신뢰 분위기의 조성 없이는 최근 논의가 되고 있는 학습 조직(Learning Organization)을 구축하기는 더욱 어렵다. 전통적인 수직적 조직 구조나 명령 하달식인 군대식 기업 문화만으로는 앞으로 성공적인 기업으로 성장·발전하기가 더욱 어려울 것이다.

#### ◆ 참고 문헌 ◆

- 김원석, "격주 토요일 휴무제", 「중소기업경제신문」, 1991. 6.28.
- 박내회, 경영관리, 서울:세영사, 1991.
- 「이코노미스트」, "주 5일 근무제 확산", 특집호, 1994. 9.21.
- 정권택 "토요일휴무제:선진국의 현황", 「인사관리」, 한국인사관리협회, 1994. 12.
- 「한국경제신문」, "플렉스타임제", 1994. 11.30.
- Peters. Tom, *Liberation Management*/노부호 외 역, 「해방경영」, 한국경제신문사, 1994.