

## 플렉스타임제 도입의 성과 : (주)메디슨의 事例

명 영 철  
(주) 메 디 슨  
기 획 실 장

플렉스타임제는 아직까지 선진국형, 미래형 종업원 근무체제인 것으로 국내에 알려져 있다. 도입 실시의 방향도 실천적으로 쉽게 머리 속에 그려지지 않는다. 그러나 원만히 기업 내에 정착될 경우, 이 제도는 경영자와 종업원을 하나로 화합하게 하는 바람직한 기업문화를 창출해 낼 수 있을 것으로 보인다. 이 글은 이 제도의 문제점은 무엇이며, 이들 문제는 어떻게 해결될 수 있는가를 (주)메디슨의 경험 사례를 통해 설명해 주고 있다.

### 플렉스타임제란

**플**렉스타임제는 Flexible Time Operation System을 의미하는 것으로 개인이 회사와의 합의 하에 가장 효율적인 시간을 지정하여 자율적으로 근무할 수 있도록 함으로써 조직 전체의 생산성을 향상시키고 부수적으로는 개인의 시간 활용을 발전적으로 사용할 수 있도록

배려해 주는 제도를 말한다.

이미 서구 사회와 같은 문화와 근무 여건을 갖춘 회사나 조직에서는 시행한 지 오래된 제도이나 우리나라나 아시아 개발도상국과 같은 성장 중심의 사회에서는 주변 및 내부 여건상 적용의 어려움이 많은 제도이기도 하다.

여기서는 (주)메디슨에서 정의하고 시행하는 개념을 중심으로 이 제도에 대한

전반적인 내용을 소개하고자 한다.

## 메디슨의 플렉스타임 제도

이 제도의 도입 배경에는 외적인 요인과 내적인 요인이 있다.

외적으로는 경쟁이 가속화되고 국제화되는 추세 속에서 이제 기업은 기존의 경영 자원을 총동원하여 입체적으로 대응해야 하며, 여기에 경쟁우위를 확보하기 위한 경영의 차별화 요소는 바로 “시간”이라는 점이다.

신세대는 개인 여가의 선용을 실질적으로 바라고 있고 현장 근무자 대부분이 이들이어서 대외적으로 이들의 상대적 자부심을 키워주는 수단이 필요하게 된 것이다. 회사에서 인재 양성과 사원 만족이라는 측면에서 보면, 이 제도는 교육시간(경비지원 포함) 배려를 위한 실질적인 뒷받침이 될 수 있다. 따라서 단순한 복리후생 차원에서 이 제도가 도입된 것은 아니다.

최근 시간중심 경영(time-based management)에 대한 성공적인 사례와 추진 방향들이 속속 발표되고 경영에 접목되고

있는 현실을 보면, 시간이 이제는 현대 경영의 중요한 관리 요소라는 사실은 누구도 부인하기 힘들게 되었다. 이러한 새로운 차원의 경영 혁신을 필요로 하는 시대적 요구에 따라 회사원들이 그 감각과 중요성을 문화로서 받아들이고 피부로 느낄 수 있는 현장 중심의 시간중심 관리와 경영을 실천하기 위해 이 제도의 도입 필요성을 느꼈던 것이다.

한편, 내적인 요인으로는 사원들의 사고 변화에 대한 제도적 뒷받침이 필요하게 되었다는 점을 들 수 있다.

초우량 기업 즉, 우수 기업의 조건 중에서 사원들의 자부심은 매우 중요한 의미를 지니는데 최근 신세대의 조직 구성원 비중이 높아지면서 이들 신세대의 자부심과 요구를 조직 내에서 소화할 필요가 있었기 때문이다.

특히 신세대는 개인 여가의 선용을 실질적으로 바라고 있고, 회사의 운영을 실질적으로 담당하는 현장 근무자 대부분이 이들이라는 사실은 더욱 이 제도의 중요성을 인식하게 하였고, 대외적으로 상대적인 자부심을 키워주는 수단이 필요하게 된 것이다. 다시 말하면, 업무 증가에 따른 효율성 제고는, 시간이라는 제한된 요소를 어떻게 활용하느냐 하는 문제와 여가 활용을 통한 개인의 발전, 자질 향상

과 관련이 있다. 회사에서 인재 양성과 사원 만족이라는 측면에서 보면, 이 제도는 교육시간(경비지원 포함) 배려를 위한 실질적인 뒷받침이 될 수 있는 제도로서 종전의 고정된 근무시간 개념에서 탈피한 것이다. 그렇지만 실제 운영에 있어서는 기존의 플렉스타임 근무제도를 우리 기업 문화와 각 부문별 업무 구조에 맞는 개념으로 수정하여 도입하였다.

메디슨 내에서의 이 제도는 조직과 근무 성격에 따라 몇 가지 형태로 나뉘어져 실시되고 있다. 즉, 각 조직은 업무 구조에 따라 상호 합의하여 자율적으로 운영방식을 결정, 실시하고 있는 것이다. 단, 각 부서와 사원은 몇 가지 사항을 준수해야 할 의무가 주어진다.

다시 정리하면 플렉스타임 근무제도는 그 도입 목적을 대외 경쟁력 강화를 위한 경영 혁신의 일환에 두고, 사원의 자부심과 요구를 조직을 통해 소화함으로써 사원 만족과 업무 효율성을 높이려는 제도이다. 따라서 단순한 복리후생 차원에서 이 제도가 도입된 것은 아니다.

메디슨 내에서의 이 제도는 조직과 근무의 성격에 따라 조기 출퇴근형, 부서

별·팀별 시간조정형(정시 출퇴근, 현지 출퇴근 포함), 프로젝트별 시간조정형, 개인별 시간조정형 등의 네 가지 형태로 나뉘어져 실시되고 있다. 즉, 각 조직은 업무 구조에 따라 상호 합의하여 자율적으로 운영 방식을 결정한다.

단, 회사내 조직간 업무 조정을 위하여 그리고 對고객 서비스를 위하여 각 부서와 사원은 몇 가지 사항을 준수해야 할 의무가 주어진다. 첫째, 고객에 대한 약속, 부서 간의 협조 사항은 제도의 운영 형태와 상관없이 최우선적으로 존중·처리되어야 하며 둘째, 강력한 정보 네트워크를 구축·활용하여 정보 전달이 강화되어야 하고 시간중심 관리가 강화·실천되어야 한다. 셋째, 인간 관계를 포함하여 지속적인 상호교류 유지를 위해 전원이 참석하는 전체 회의는 반드시 참석하여야 하며(불참시 제재) 마지막으로, 출퇴근 5분 전후로 1일 2회 반드시 LAN상의 전자우편, 게시판 정보 등의 정보전달 사항을 확인·처리해야 한다는 것이다.

## 제도 도입의 경과

플렉스타임제도는 1993년 10월부터 시범적으로 운영되었다. 추진을 위한 교육과 운영 지침은 각 부서별로 자율적인 합

의 과정을 거쳐 결정되었다. 즉, 부서별 운영 지침이란 전체 운영 지침에 대해 부서별로 예상되는 문제점, 대응 방안, 필요 조건 등이 고려되어 보완 조치된 사항이다.

각 담당자 간의 근무 형태 차이에서 오는 이해 부족과 시간대 불일치로 인한 문제가 나타나 운영 정보망, 특히 외부 통신 수단 강화가 필수적이라는 결론을 얻어 그 이후 대폭적인 투자가 이루어졌다. 다만 관리 부문의 의식 전환 및 소외감 문제 해결은 상당한 노력과 시간이 소요되고 있다. 생산부서에서는 조기 출퇴근형이 권장되었다. 당시의 계절별 생산량 변화에 따른 생산시간 증가로 사원들이 오해하는 소지가 있어 아직까지는 정상근무체제를 유지하고 있다.

처음 실시하는 제도라는 점에서 반응도 각 부서별로 다양하게 차이를 보여주었다. 실시 한 달 간의 분위기는 제도 그 자체에 대한 혼돈, 기대감, 자부심 등이었다.

각 부서에서 예상한 의사소통 문제는 대외 업무의 처리가 지연될 수 있다는 것

이었다. 전통적인 관리사고 방식을 지닌 사원(특히 관리부문 사원)들에게는 이 제도 수용을 위한 의식의 전환이 필요하였고 이들이 가질 수 있는 소외감을 해소해야 하는 문제가 제기되었다.

부서간 정보 전달과 의사 소통을 위한 구체적인 운영지침이 운영 과정에서 수정을 필요로 했고 회의 등의 문제는 간단히 조정되었다. 그러나 각 담당자 간의 근무 형태 차이에서 오는 이해 부족과 시간대 불일치로 인한 문제가 나타나, 운영 정보망이 강화되어야 한다는 것과 사원들은 이 정보망을 적극 활용할 것이 요구되었다. 실제 운영 과정에서 보면 특히 관리자의 전산에 대한 관심도에 따라 정보망 운영문제는 부서 간에 차이를 드러내었다.

현장 중심으로 수정한 운영 방식은 영업 부문의 외부 통신 수단의 강화가 필수적이라는 결론을 얻어 그 이후 대폭적인 투자가 이루어졌고 보고 체제와 수단도 개선되었다. 그러나 초기 단계에서의 시스템 운영 교육 부족으로 혼란이 빚어진 적도 있었다. 내부의 의사 전달 지연은 당연히 대외적인 업무 처리의 지연을 가져온다. 따라서 외부로부터의 불만 사례가 급증한다는 현장 보고에 따라 내부 의식 전환 및 대응 방식 변화가 뒤따라야 한다는 위기감을 불러일으킴으로써 경영 혁

신의 분위기가 조성되는 단계로 진입하게 되었다.

관리부문의 의식 전환 및 소외감 문제 해결은 상당한 노력과 시간이 소요되고 있다. 기존의 사고 방식을 바꾸는 그 자체가 쉬운 일이 아니지만 자부심을 주는 이 제도가 관리부문에 대해서는 어떤 변화도 주지 않는다는 점(관리부문은 정식 출퇴근)에서 소외감을 가져와 불만사항으로 남아 있게 되었다. 플렉스타임제는 사원간의 상호 신뢰를 바탕으로 한다는 점에서 중앙집권적인 근대관리 같은 관리방식으로는 이해하고 접목되기 어려운 점이 너무 많고, 궁극적으로는 사원 개인이 시간을 자율적으로 운영해 나간다는 측면이 있으므로 기존 관리 개념에 상반되는 점이 많다는 것이 그들이 지적하는 문제점이다.

또한, 관리부문은 업무의 특성상 타부서간의 업무 협조 창구 역할의 비중이 크므로 근무시간 차이로 인한 동시성, 실시간 처리 요구 업무는 자연히 시간 지연을 가져와 결과적으로는 본래의 제도의 목적과는 반대로 효율성이 저하되어 경쟁력 약화는 물론, 기존의 업무 효율도 따라가지 못한다는 것이다. 소외감이라는 측면에서 보면 개인의 여가 활용면에서 상대적으로 소외감을 느낀다는 것이고, 관리부문

이 메디슨 조직문화상 군림하는 것보다는 보여주는 관리, 보이지 않는 관리 방식의 흐름으로 인해 관리부문의 이해와 협조가 필요하고 의식 전환이 뒷받침되어야 한다는 것이다.

이를 위해서는 경영층과 관리자의 보상과 인사 측면에서의 배려가 요구되었다. 실제로 이러한 배려가 반영된 1993년 말 인사조치 이후에는 관리부문의 불만과 업무처리 문제가 현저히 감소될 수 있었다.

관리부서와는 달리 연구소와 마케팅부, 해외영업부, 전산실 일부(S/W) 등과 같은 부서에서는 개인별, 프로젝트별 운영 형태로 근무시간대 조정이 가능하여 이 제도의 장점을 가장 잘 살릴 수 있었다.

국내영업부와 고객지원부 같은 고객과 시장 즉, 현장 중심의 부서는 현지 출퇴근형이 적합하고(담당이 지역별로 구성되어 있음) 강력한 외부 통신 지원수단인 핸드폰, 삐삐, 휴대용 PC, 차량이 개인당 각 1 대씩 지원되고 운영상의 보완조치(통계분석, 정보전달 S/W 등)가 이루어져 현재 운영상의 큰 문제는 발견되지 않고 있다.

생산부에 대해서는 조기출퇴근형이 권장되었으나 당사의 계절별 생산량 변화에 따른 생산시간 증가로 사원들이 오해하는

소지가 있어 합의 도출을 위한 의견 수렴을 거쳤으나 반대와 찬성이 팽팽히 맞서 아직까지는 정상근무 체제를 유지하고 있다. 그러나 궁극적으로 이 부서도 효율성 위주로 방향을 전환한다는 방침에는 변함이 없다.

전체 사원에게 요구되는 조건 가운데 週初회의 참석이 있다. 이 회의는 매주 월요일 각 사업장(홍천, 연구소, 서울사무소)에 소 사원이 모여 공통 관심의 주제를 영상과 음성을 통해 발표하고 의견을 서로 나누는 회의를 말한다. 소 사원은 이 회의에 모두 참석하도록 의무화하고 있는데 만일 이 회의에 불참한 자는 지각 처리되고, 상습 지각자는 인사위원회에 회부되도록 하는 등 규정을 강화하였다. 이전의 제도 하에서 메디슨은 규정보다는 문화에 의한 개인의 자율관리를 중요시해 왔었다. 따라서 규정 강화 조치는 플렉스타임제도가 가지고 있는 개인주의적 성격 즉, 인간관계 유지의 어려움을 극복하고, 공통의 주제와 문제에 대한 공감대 형성의 부족을 메우기 위한 조치라고 할 수 있다.

## 제도 도입의 성과

새로운 제도의 적용은 혁신의 일부로서

근본적인 사고의 전환과 실천이 핵심이라는 것을 소사원이 실감하는 계기가 되었고, 정보 전달과 의사 결정을 위한 시간의 중요성을 인식했다는 점이 이 제도의 추진단계에서 나타난 성과라고 할 수 있다.

**새로운 제도가 적용됨에 따라 업무 방식과 조직 문화의 변화를 가져오고 있다. 특히 무엇보다도 근본적인 사고의 전환과 실천이 핵심적 과제로 지적되었으며 정보 전달과 의사 결정을 위한 시간의 중요성을 인식하게 되었다. 이를 위해 정보통신 수단을 강화하기 위한 대폭적인 투자가 이루어졌으며, 동시 다발적으로 많은 정보를 판단하고 회신하기 위해 개인의 자질 향상과 조직 체계, 규정의 변화가 필요했다.**

한 단계 더 나아가서 구체적인 것은 이러한 시간의 중요성에 입각한 정보의 전달과 회신(feedback)에 있어 조직 전체를 분산, 통합 관리할 수 있는 강력한 컴퓨터시스템이 도구(수단)로서 활용되지 않고서는 이 제도의 성공적인 정착은 불가능하다는 사실을 공감하고 사내 근거리 통신망(LAN : local area network)에 대폭적으로 하드웨어(H/W)와, 소프트

웨어(S/W)의 투자가 이루어지고 운영에 대한 교육도 강화되었다.

특히 정보의 활용에 있어 정보통신망 중에서 전자우편시스템(E-Mail System)의 사용은 필수적으로 강화되었고 그 운용지침도 평가의 대상이 되었다. 이 과정에서 가장 효과적이고 사용에 있어서 자연적인 증가를 보인 것이 전자게시판이다. 全社적으로 신속·정확하게 알려주고 다양한 분야에 쉽게 응용될 수 있다는 점에서 5 배 이상의 효과 증대가 있었다고 평가된다. 현재 이 점을 발전적인 정보 혁신의 계기로 삼아 1993년 연말을 기준으로 사내 문서를 종이로 작성하는 일이 없어졌고, 1994년 상반기 중으로는 사내의 FAX를 전산시스템으로 수발신이 가능하도록 거의 마무리 단계에 이르고 있고 이미 홍천-서울 간은 光케이블 통신망(T1-LINE) 개통을 완료했다.

이러한 업무 방식의 변화는 조직 문화의 변화를 가져오고 있다.

동시 다발적으로 전달되는 많은 정보를 판단하고 회신(feedback)하기 위해서는 개인의 자질 향상과 조직 체계, 규정의 변화가 필요했다.

신속한 의사 결정을 위한 정보 처리능력, 정보 분별력과 판단능력 등을 처리하기 위한 권한 이양의 필요성을 상부와 하

부 모두에서 느끼게 되었고, 또한 개인 각자의 자질 향상을 위한 요구와 노력이 회사 전반에서 두드러지게 나타나고 회사도 이를 위한 교육 혁신을 위해 제도적 차원에서 준비 중에 있다.

다시 정리하면 이 제도의 성공적 정착 과정에서 경영 혁신을 구체적으로 실천할 수 있는 기반이 마련되었다는 점이 중요한 성과라고 할 수 있다.

### 제도 도입에 따른 유의 사항

이 제도 도입을 위한 유의 사항으로는 첫째, 목적에 충실해야 하고 둘째, 초기 운영 단계에 시범적 실시를 통해 조직에 맞는 제도를 찾아내야 하며 셋째, 시간 중심의 관리와 경영에 대한 이해가 선행되어야 하며 넷째, 사내에 기본 정보망이 구축되어 있어야 하며 다섯째, 혁신을 받아들일 정신적 자세가 되어 있어야 한다. 특히 문제 중심적, 내부 중심적 사고에서 목표중심적인 방향으로 업무를 추진하고 제도를 운영하는 것이 이 제도 도입의 비결이다.

아직은 국내에서 실시 그 자체가 낯설은 점이 있으나 최근 바람을 일으킨三星

의 조기출근제가 이 제도의 도입을 위한 사전 포석이었다고 볼 수 있다. 1994년 하반기부터三星그룹이 본격적으로 이 제도를 전 계열사에 실시할 경우 이를 뒤따를 회사가 많아 질 것으로 보이는 만큼 그 파급효과는 매우 클 것으로 보인다. 특히 국제화를 경영의 핵심과제로 하는 국내 대기업들의 방향을 보면 그러한 짐작은 충분히 있을 수 있다.

이 제도의 장점만을 보면 실시해 볼 만한 가치가 있으나 문제점도 아울러 갖고 있으므로 회사의 업종, 문화, 조직구조 등이 충분히 고려된 상황에서 제도의 실시형태와, 시기가 결정되어야 한다.

이 제도의 도입에 있어서의 유의 사항을 간추려 보면 다음과 같다.

○ 목적에 충실하여야 한다. 실시하기 전에 충분히 조직구성원들의 이해와 의지가 모아져야 한다. 또한 對고객 만족과 경쟁력 강화의 측면에서 사원들의 자부심으로 이어지는 제도의 도입 과정이 매우 중요한 만큼 세밀한 계획을 가지고 시행을 추진하는 것이 바람직하며 이것은 최고경영층의 적극적인 배려와 노사간의 신뢰가 필수적이다.

○ 내용에 맞는지 확인하고 바꾸어 가야 한다. 운영 초기 단계에서 이 제도를

일부 조직에 시범적으로 운영해 본 다음, 문제점을 도출·시정하고 조직 문화를 어떻게 이끌어 갈 것인가를 검토해야 한다.

○ 시간중심의 관리와 경영에 대한 이해가 선행되어야 한다. 회사의 시간중심 관리와 경영이 초기 단계일 경우는 우선 충분한 개념 정립과 문화 차원의 계몽이 선행되어야 한다.

○ 정보통신망의 기본은 되어 있는가? 사내에 기본 정보망이 구축되어 있어야 하며 이는 조직 단위가 클수록 더욱 중요하다. 이와 함께 조직구성원들이 이것에 대한 중요성을 인식하고 있는지 확인해야 하며 필요하다면 교육이 병행되어야 한다.

○ 제도도 중요하지만 근간이 되는 혁신을 받아들일 정신적 자세가 되어 있는가 하는 것이 중요하다. 이 제도는 결국 그 자체의 의미보다 경영혁신의 실천적 단계라는 점을 잊지 말고 전 조직 구성원의 혁신적 자세가 필요하다. 이것이 바로 성공적 정착의 핵심인 것으로 여겨진다. 제도 시행 과정에서 발생하는 수많은 문제를, 유기체와 같은 조직 내의 상호작용을 통한 개선(KAIZEN)과 수정을 통해, 문제 중심적·내부 중심적 사고에서 과감히 벗어나 목표 중심적인 방향으로 업무를 추진하고 제도를 운용하는 것이 이 제도 도입의 비결임을 지적하고 싶다. ♣



## 조사원 플렉스타임제 본격 실시에 따른 설문조사

### 1. 플렉스타임제 실시에 대한 귀하의 의견은?

찬성 (90%)

반대 (8%)

기타 (2%)

### 2. 찬성, 반대하는 이유는?

- 1) 업무 효율성 증대(출퇴근 시간 감소, 해외 현지 시간대 근무가능 등)
- 2) 여가 활용(자기개발 시간 확보)
- 3) 기타: 부서 특성상 실시의 어려움 등

### 3. 이 제도의 도입시 어떤 효과를 예상하는가?

- 1) 업무의 효율성: 현재보다 향상될 것이다(70%), 비슷한 수준(25%), 저조해질 것이다(5%).
- 2) 개인의 능력 개발: 현재보다 향상(85%), 비슷한 수준(15%)
- 3) 상호 업무 협조: 현재보다 향상(25%), 비슷한 수준(50%), 저조(25%)
- 4) 외부와의 업무 협조: 현재보다 향상(20%), 비슷한 수준(55%), 저조(25%)
- 5) 인간 관계 (skinship) : 현재보다 향상(30%), 비슷한 수준(40%), 저조(30%)

### 4. 이 제도의 정착을 위해 자기 혁신이 필요한 것은?

적극적인 업무 자세, 책임감 강화, 타부서 이해를 위한 노력, 자기시간 관리 강화, 업무 권한이양 강화 필요

### 5. 이 제도의 시행에 따른 예상 문제점 및 대책?

- 업무 협조 저하와 이에 따른 근무시간 조정
- 부서내 근태 관리 자율적 강화 필요(신뢰감)
- 정보전달 약화에 따른 지침 필요
- 사내 인간관계 약화(문화적인 측면에서)에 대한 대책 필요
- 회의 진행에 차질 - 필요조건 원칙에 충실 요망