

### III. 21世紀型 柔軟 勤務制의 導入

- (背景) 사업 구조 개편과 같은 經營 環境 變化에 민감하게 대응할 수 있고, 직업의 전문화와 여성의 사회 진출 확대에 의한 就業 構造 變化에 대처할 수 있는 柔軟 勤務制의 도입 필요성이 증가함
- (意義)
  - 柔軟 勤務制란 근무 시간과 장소를 고정시키는 정형화된 근무 제도를 탈피하여, 다양한 근무 제도를 도입함으로써 生産性을 높이고 기업 조직에 柔軟性을 부여하는 인사 제도임
  - 柔軟 勤務制는 勤勞者에게는 많은 여가를 통한 사회·문화적 생활을 향상시키는 이점이 있고, 企業에는 생산성 증대·결근율 및 이직률 감소 등의 이점이 있음
- (類型 및 事例) 모빌 오피스制, 在宅 勤務制, 플렉스 타임制, 수퍼 플렉스 타임制, 24時間 選擇 勤務制, 壓縮 勤務制, 早期 出退勤制, 集中 勤務制, 일자리 勤務制 등의 다양한 형태가 있으며, 한국IBM, AT&T社 등에서 이러한 제도를 적극 도입하고 있음
- (示唆點)
  - 직장과 가정을 양립할 수 있는 프로그램을 開發하고 직무 능력이 저하되지 않도록 再教育 訓練을 충실히 운영해야 할 것임
  - 향후 유연 근무제가 모든 직급과 조직으로 擴大될 것이며, 이에 따라 하부 시스템의 整備가 뒷받침되어야 할 것임

經營 環境 變化, 就業 構造 變化에 대처할 수 있는 柔軟 勤務制의 도입이 시급하게 됨

#### ○ 背景

- 최근 국내 기업들이 도입하고 있는 새로운 근무 형태는 경영난 타개와 생산성 제고에 목적을 두고 있음
  - 유연 근무제를 도입하는 기업이 증가하는 것은 우수 인력 확보를 통한 경쟁력 제고와 24시간 가동 체제를 요구하는 글로벌 경쟁 시대의 산물로 볼 수 있음
  - 전통적 근무 시간과 공간 자체에 변화를 가해 업무의 효율성을 높이고, 의식을 변화시켜 유연성을 확보하려는 노력이 증가함

- 사업 구조 개편과 같은 경영 환경 변화에 민감하게 대응할 수 있고, 직업의 전문화와 여성의 사회 진출 확대 등 취업 구조 변화에도 대처할 수 있는 유연 근무제의 도입 필요성이 증가함

勤勞者에게는 여가와 사회·문화 생활을 향상시키고, 企業에는 생산성 증대 및 이직률 감소 등의 이점이 있음

○ 柔軟 勤務制의 意義

- 柔軟 勤務制란 근무 시간과 장소를 고정시키는 정형화된 근무 제도를 탈피하여, 개인의 특성에 맞는 다양한 근무 제도를 도입함으로써 생산성을 높이고 기업 조직에 유연성을 부여하는 인사 제도임
  - 이 제도는 법정 근로 시간에 대한 변형을 인정하고, 노동 시간 규제를 일정 한도에서 유연화 시킴으로써 특수한 노동 형태를 가능하게 함
- 업무 특성상 불황기에는 근무 시간을 단축하고, 호황기에는 근무 시간을 늘리는 방법으로 단위 기간 내의 총 근로 시간을 단축하여 업무 비용을 줄일 수 있음
  - AT&T사의 연구에 따르면 유연 근무제를 실시하기 위해 1달러를 투자할 경우, 2달러의 사무실 유지 비용을 절감하는 효과가 있음
- 유연 근무제의 효과는 다음과 같음
  - 첫째, 유연 근무제는 근로자에게는 많은 여가와 사회·문화적 생활을 향상시키는 이점이 있고, 기업에는 우수 인재 확보와 생산성 증대·결근율 및 이직률 감소 등의 이점이 있음
  - 둘째, 인재 확보에 따라 신규 채용 비용을 감소시키는 효과를 얻을 수 있고, 생산 인력 부족을 타개하기 위해 기혼 여성 인력을 활용할 수 있음
  - 셋째, 교통난을 완화함으로써 연료 소비를 줄이고 공기 오염을 막는 효과도 있어 정부도 유연

근무제를 적극 권장하고 있음

- 유연 근무제의 시행상 단점은 다음과 같음
  - 첫째, 유연 근로의 허용이 오히려 평일의 연장 근무를 관례화시킬 수 있는 가능성이 있음
  - 둘째, 여가를 부업이나 돈벌이에 사용하는 근로자가 생겨나게 되어, 근로 시간 단축이 도리어 근로 시간 연장을 초래할 수 있음

○ 柔軟 勤務制의 類型 및 事例

이동 사무 장비를 갖추고 업무 현장이나 집에서 일하는 移動 事務室 制度임

- 모빌 오피스제(Mobile Office)
  - 모빌 오피스제는 회사 내에 일정한 자기 자리가 없이 휴대폰, 노트북컴퓨터, 무선호출기 등 이동 사무 장비를 갖추고 업무 현장에서 일하는 이동 사무실 제도임
  - 이 제도는 고객과 만나는 시간을 늘려 생산성을 극대화시키는 효과가 있음
  - 한국IBM은 모빌 오피스를 국내 최초로 도입하여 전 직원의 45%에 해당하는 서비스 영업 부문 직원 600명에게 노트북을 지급해 업무 처리를 할 수 있도록 하였음

집에서 근무하는 在宅 勤務制는 사무실 및 부대 시설 비용을 줄일 수 있음

- 在宅 勤務制
  - 재택 근무제는 회사에 나오지 않고 집에서 근무하는 제도로서 기업체의 전산화가 확대되어 실적 위주로 사원 관리를 할 수 있고, 사무실 공간 및 부대 시설 비용을 줄일 수 있는 이점이 있음
  - 그러나 재택 근무자가 감독자 없이 스스로 일정을 잡아가는 훈련이 안되어 있는 경우는 실패할 확율이 높음
  - 미국 전화회사 퍼시픽벨社는 직원의 13% 이상이 재택 근무를 하고 있으며, 국내 기업의 경우

한국듀폰과 LG그룹 정보처리 용역업체인 STM 이 재택 근무를 탄력적으로 운영하고 있음

핵심 근무 시간을 제외하고 출퇴근 시간을 자유롭게 결정하는 제도임

- 플렉스 타임제(Flextime)
  - 이 제도는 근로자가 고용자와 상의하여 자신의 출퇴근 시간을 임의로 정하는 것임
  - 업무 수행상 5~6시간의 핵심 시간대를 정해놓고, 그 앞뒤 2~3시간을 두어 그 범위안에서 자신의 출퇴근 시간을 선택케 하는 것임
  - LG전자의 경우 94년 11월부터 본사 10개 부서 250명을 대상으로 실시한 결과 96%가 만족했다고 응답했고, 95년 2월부터 생산 공장을 제외한 모든 부서에서 이 제도를 실시하고 있음

핵심 근무 시간 없이 출퇴근 시간 제한을 완화시킨 제도임

- 슈퍼 플렉스 타임제(Super Flextime)
  - 이 제도는 출퇴근 시간 제한을 완화하여 일이 없을 때는 출근 시간을 늦게하거나 퇴근 시간을 빨리할 수 있게 하는 것임
  - 이는 통상적인 플렉스 타임제와 달리 핵심 시간대가 없고 언제 근무해도 좋도록 한 것임
  - 일본 뎃판(凸版)인쇄에서는 기획, 판매 촉진, 연구 개발, 시스템 개발 부문을 대상으로 슈퍼 플렉스 타임제를 실시하고 있음

개인 희망에 따라 1주일 근무 시간만을 지키는 제도임

- 24時間 選擇 勤務制
  - 이 제도는 24시간 중 개인 희망에 따라 하루 8시간, 1주일 근무 시간만을 지키면 되는 제도임
  - 과거에는 종합상사를 주축으로 해외 영업 부서에 적용해 왔으나, 업무가 국제화되면서 기업 전체에 확산되고 있음
  - 한국듀폰은 본인의 희망에 따라 하루 8시간, 1주일 40시간만 지키면 되는 파격적인 출퇴근 자유 선택제를 실시하고 있음

일일 근무 시간을 늘리는 대신 추가 휴일을 갖는 제도임

- 壓縮 勤務制

- 이 제도는 주당 법정 근로 시간을 넘지 않는 범위에서 근로자들의 근무일을 줄이는 대신 근무하는 날에는 좀 더 일하도록 하는 제도임
- 생산량이나 서비스량을 탄력적으로 조정할 수 있으며, 제조업체의 경우 복수로 근무조를 편성하여 연중 무휴로 라인을 가동해 생산성을 극대화할 수 있음

오전 시간을 활용하여 오후 시간에 자기 계발을 하는 제도임

- 早期 出退勤制

- 조기 출퇴근제는 업무 효율이 높은 오전 시간을 활용하고 자기 계발에 투자할 수 있는 오후 시간을 늘린다는 취지에서 실시되고 있음
- 유럽 등의 선진국에서는 오전 6시 출근, 오후 3시 퇴근이 자리잡아 가고 있으며, 이런 직원들을 대상으로 레저 산업이 증가하고 있음.
- 그러나 조직원 개개인의 생활 패턴 변화를 고려하지 않은 일방적인 추진이라는 점과 타 기관과의 접촉이 빈번한 부서의 경우 업무 시간의 연장을 가져온다는 점이 문제가 되고 있음

일정 시간대에 업무의 흐름이 끊어지는 것을 방지하는 제도임

- 集中 勤務制

- 근무 시간 중 일정 시간대를 정해 이 시간에는 업무에만 집중하여 업무의 흐름이 끊어지는 것을 방지하고 효율을 극대화하기 위한 제도임
- 집중 근무 시간에는 전화를 받거나 걸지 않고 회의 소집도 일체 하지 않으며 커피·흡연·외부 방문객도 통제함
- 일본에서 유입된 이 제도는 다양한 이름으로 실시되어 효성의 '멀티타임제', 현대엔지니어링의 '맥스2운동', 현대전자의 '논스톱근무제', 코오롱상사의 '터치제로타임', 동원사업의 '업무몰입시간' 등이 있음

하나의 업무를  
두 사람이 나누  
어 근무하는 제  
도임

- 일자리 共有制(Work Sharing)
  - 하나의 일자리를 두 사람이 나누어 근무하는 개념으로, 인재 확보 전략의 일환으로 유연 근무제를 확대해 온 AT&T社에서 실시하고 있음
  - 일자리 공유제의 장점은 한가지 일에 두 사람의 아이디어를 활용할 수 있고, 서로 자극을 주거나 일에 집중하게 되어 업무 효율이 높아지는 것임

職場과 家庭을  
양립할 수 있는  
프로그램의 開發  
이 요구되며, 유  
연 근로의 확대  
에 따라 하부 시  
스템의 整備가  
뒷받침되어야 함

○ 示唆點

- 유연 근무제 도입시 우수한 인력을 확보하기 위해서는 직장과 가정을 양립할 수 있는 프로그램 (Work·Family Programs)의 개발과 재교육 훈련이 필요함
  - 여성의 장기 취업을 제도적으로 뒷받침하기 위해서는 단기적으로 일일 근로 시간을 탄력적으로 설정할 수 있는 제도를 확립해야 함
  - 중장기적으로는 육아휴직제, 간호휴직제, 재고용제 등의 일정 기간 근로를 중단할 수 있는 제도의 도입이 필요함
  - 또한 기업은 근로자의 직무 능력이 저하되지 않도록 재교육 훈련을 충실히 운영해야 할 것임
- 自社의 업무 특성에 부합되는 유연 근무제를 도입하기 위해서는 새로운 근무 형태를 개발할 수 있는 발상의 전환이 요구됨
  - 선택의 폭이 없이 일률적으로 이뤄지는 경직된 유연 근무제는 오히려 부작용을 낳을 수도 있음
  - 향후 유연 근무제는 모든 직급과 조직으로 확대되어 기업 구조 전체를 바꾸게 될 것이며, 이에 따라 인적 자원 관리의 제반 하부 시스템을 정비하는 일이 필요함

(한태일: tihan@cosmo.co.kr)