

선진국 기업들은 어떻게 유연근무제를 정착시켰는가

방상진 수석연구원, 경영연구센터 (sjbang@posri.re.kr)

목차

1. 우리나라 기업의 유연근무제 활용실태
2. 선진국 기업들의 유연근무제 정착 비결
3. 시사점

Executive Summary

- 정부나 언론을 통해 ‘생산성 향상’, ‘인재 확보’, ‘일·가정 양립’ 등 유연근무제도의 긍정적 효과가 강조되고 있음에도 불구하고 아직까지 우리나라의 대다수 기업들은 유연근무제 도입에 미온적임
 - 유연근무제 활용률은 22%로, 시간제 근로 11.3%, 시차출퇴근제 12.7%, 탄력적 근로시간제 9.2%, 재택근무 3.0%임
- 우리와 달리 유럽이나 미국 등 서구기업은 물론 일본기업도 유연근무제를 활발히 도입하고 있는데, 이들 국가의 유연근무제 확산 비결은 다음과 같음
 - ◆ ‘여성·고령인력 증가’, ‘저출산’ 대응이라는 국가 차원의 명확한 목적에서 출발, 국가적 공감대 형성을 통해 필요성에 대한 인식 제고
 - 미국은 1980년대 이후 여성/고령 인구 증가에 대비하기 위해 연방정부 차원에서 적극 도입, 일본은 장관급 ‘근로방식 개혁 담당상’을 임명하여 유연근무제를 저출산 대책의 핵심 정책으로 삼아 확산에 총력
 - ◆ 실근로시간 단축과 병행하여 실효성 확보
 - 장시간 초과근로가 표준적인 규범으로 확립되어 있는 근무환경에서는 유연근무제가 제대로 활용되기 어려움. 선진국들은 실근로시간 단축과 유연근무제 도입을 함께 추진함으로써 유연근무제의 실효성을 확보
 - ◆ 기업은 유연근무제를 우수인재 유인책 및 동기부여 방안으로 적극 활용
 - 밀레니얼 세대에 어필하는 유연근무제를 고용브랜드화 할 필요. 일본은 ‘아베노믹스’ 이후 기업의 인력 유치 경쟁이 본격화되면서 유연근무제 활성화
 - ◆ 유연근무제 도입, 운영의 기반이 되는 인사관리 체계, IT 시스템 등 도입 要
 - 유럽 및 미국은 ‘직무중심 인사관리’를 통해 보다 쉽게 유연근무제를 정착. 일본은 원전사고 후 절전을 위한 조기 귀가, 재택근무 경험을 토대로 변화 가능성을 얻고 IT 시스템, 새로운 평가제도 등을 적극적으로 도입
- 선진국들이 먼저 겪은 출산율 하락, 생산가능인구 감소 및 이로 인한 우수인재 확보의 어려움 등은 당장 우리 눈 앞으로 다가온 이슈임. 따라서 보다 적극적이고 선제적인 대응 필요
 - 도입이 용이한 직무 중심의 시범 운영, 평가/정보관리 체계 정비, 초과근로 단축 등 병행을 통해 우수인재 유치 및 동기부여를 위한 실질적인 유인책으로 정착시키기 위한 노력이 요구됨

1. 우리나라 기업의 유연근무제 활용실태

□ 최근 대한상공회의소의 조사에 따르면 유연근무제 도입기업 10곳 중 9곳이 긍정적인 효과를 얻은 것으로 나타남

○ 직원은 '일·가정 양립', 기업은 '생산성 향상'의 효과를 얻었다고 답변

- 직원 측면에서는 '일·가정 양립에 도움이 됐다'는 응답이 96.7%, '직무 만족도가 높아졌다'는 응답이 96.0%
- 기업 측면에서도 '생산성 향상'(92.0%), '이직률 감소'(92.0%), '인재 확보'(87.3%) 등의 효과를 거둔 것으로 조사됨 (대한상공회의소, 2016. 6.)

[참고] 유연근무제란?

- 유연근무제란 근로자와 사용자가 근로시간이나 근로장소 등을 선택·조정하여 일과 생활을 조화롭게(Work-life balance) 하고, 인력활용의 효율성을 높일 수 있는 제도
- 유연근무제는 ① 근로시간 유연화 ② 근무장소 다양화 ③ 근무량 조정 ④ 근무 연속성 유연화 제도로 구분할 수 있음

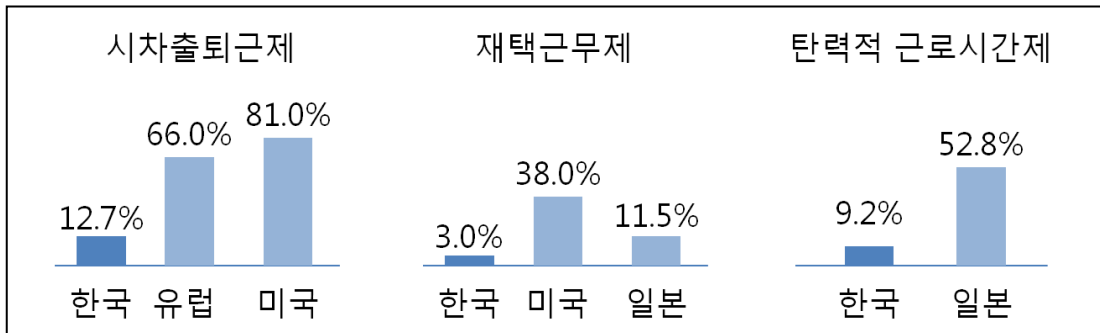
구분	주요 유형
① 근로시간 유연화	근로기준법의 탄력적근로시간제, 선택적근로시간제, 사업장 밖 근로시간제, 재량근로시간제 등 법정 제도 이외의 집중(집약)근로제, 시차출퇴근제 등
② 근무장소 다양화	재택근무제와 원격근무제 등
③ 근무량 조정	직무공유제와 시간제근로 등
④ 근무 연속성 유연화	장기휴가, 안식년 제도, 가족의료휴가, 보상휴가제 등

자료: 노동부, 유연근무제 우리 기업은 어떻게 운영할까요(2016.11.)

○ 유연근무제도의 긍정적 효과에도 불구하고 아직까지 우리나라의 대다수 기업들은 유연근무제 도입에 미온적임

- 우리나라 기업의 유연근무제 활용률은 22%로, 시간제 근로 11.3%, 시차출퇴근제 12.7%, 탄력적 근로시간제 9.2%, 재택근무 3.0% 수준에 머물고 있음
- 이에 비해 유럽, 미국, 일본 등 선진국 기업들은 절반이 넘는 기업들이 유연근무제를 활용 중

〈유연근무제 도입 국제비교〉



자료: 고용노동부, 일가정양립 실태조사(2015)
Eurofound, European company survey 2013
2014 전미고용주조사(National Study of Employer)
일본 후생노동성, 2014년 취업조건종합조사(탄력적근로시간제)
일본 각의결정, 장소·사람·일 창생종합전략(2014.12.) / 2012년 기준
※ 대한상공회의소(2016.6)에서 재인용

- 유연근무가 활성화되기 어려운 이유에 대해, ‘직무 성격상 곤란’하고 ‘조직문화와 분위기’가 적합하지 않다는 점 등이 걸림돌로 거론되고 있음
 - 인사담당자 및 사무직 직원을 대상으로 한 설문조사 결과, 인사담당자들의 52.3%는 ‘직무 성격상 곤란’을, 23.0%는 ‘조직문화와 분위기’를 유연근무제가 활성화되지 못하는 이유로 꼽고 있음
 - ‘제도가 다양하게 도입되지 않아서’란 응답도 인사담당자와 화이트칼라근로자 각각 17.3%와 19.9%로 조사되는 등 집단으로 수행되는 직무 특성, 제도의 실효성을 담보하기 힘든 조직 분위기, 제도적 뒷받침 부족 등이 문제점으로 거론되었음 (한국경제좋은일터연구소, 2014.3.)
- 유럽이나 미국 등 서구기업이나 일본기업에서 유연근무제가 확산될 수 있었던 비결은 무엇인지 살펴보고 이를 통해 시사점을 얻고자 함

2. 선진국 기업들의 유연근무제 정착 비결

- ‘여성·고령인력 증가 대응’, ‘저출산 대응’이라는 국가 차원의 명확한 목적에서 출발, 국가적 공감대 형성을 통해 필요성 인식 제고
- 미국은 1980년대 이후 여성의 사회진출 증대와 고령 인구 증가 등 인력구조 변화에 대응하기 위해 1993년 클린턴 행정부를 중심으로 미국 연방정부 차원에서 유연근무제를 적극적으로 도입하기 시작

〈미국 가정의 맞벌이와 외벌이 비율 추이〉
(18세 미만 자녀를 가진 혼인 가정 중 %)



자료: Pew Research Center(2014.6.)

- 1960년대는 남성의 생계 부양이 일반적이었으나, 1980년대 이후 맞벌이 가정이 이를 추월하여 현재는 18세 미만 자녀를 가진 혼인 가정 중 맞벌이 가정 비율이 60%에 달하는 상황
- 2015년 기준, 65세 이상 노년 인구가 14.7%에 이르는 등(한국은 13.1%, '15년 통계청 기준) 미국 근로자들의 자녀, 노인 부양 부담이 증가하면서 국가적 차원에서 유연근무제 도입 촉진
- 일본은 '15년 10월, 인구 1억 명 유지를 목표로 저출산 정책을 추진하는 '1억총활약담당상'을 장관급으로 임명, '근로방식 개혁 담당상'도 겸임하게 하여 유연근무제를 저출산 대책의 핵심 정책으로 삼아 확산에 총력
- 유연근무제를 통해 일과 육아를 병행할 수 있는 기업문화 조성, 여성의 경력단절을 막고 남성의 육아 참여를 독려함으로써 저출산 문제 해결 노력

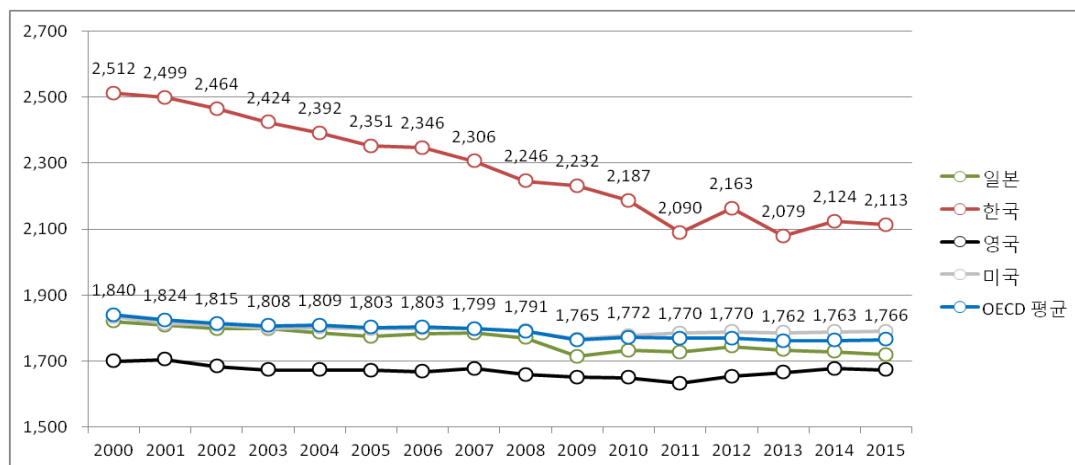
□ 실근로시간의 단축과 병행하여 실효성 확보

- 장시간 초과근로가 표준적인 규범으로 확립되어 있는 근무환경에서는 임금 및 경력에 대한 패널티 우려로 유연근무제가 제대로 활용되기 어려움(권혜원, 2016)
- 미국, 영국, 일본 등 선진국들은 실근로시간의 단축과 유연근무제 도입을 함께 추진함으로써 유연근무제의 실효성을 확보
- 미국의 연간 실근로시간은 OECD 평균 실근로시간에 비해 낮은 수준이며 꾸준한 감소 추세('11년 이후 OECD 평균 대비 약간 증가)
- 일본은 1980년대 전후 고도성장으로 경제 안정 상태에 접어들면서

내수확대를 통한 무역흑자 감소를 위해 근로시간 단축 도모

- 영국은 소득의 증가에 따라 노동을 줄이고 소비와 여가를 늘리려는 심리가 강해지면서 근로시간 단축 및 유연근무제 증가

〈OECD 국가의 연평균 실근로시간 변화(단위: 시간)〉



자료: OECD statistics

□ 기업은 유연근무제를 우수인재 유인책 및 동기부여 방안으로 적극 활용

○ 밀레니얼 세대에 어필하는 유연근무제를 고용브랜드화 하여 우수한 인재 유치 및 확보된 인재의 창의성을 극대화하고 조직 몰입도를 높이기 위해 활용

- 미국 노동부 통계국에 따르면, 1981년부터 2000년대에 태어난 밀레니얼 세대가 2015년 현재 미국 노동인구의 45%를 점하고 있음(1946~1964년 출생 베이비부머 세대는 31%, 1970년대 출생 X세대는 21% 차지)
- 밀레니얼 세대는 2013년 5월 타임지가 'Me Me Me Generation'으로 정의한 바와 같이 행복과 성공의 기준이 자기 자신에게 있으며, 집단 의식이 약하여 조직을 위한 희생이나 불필요한 야근 등을 지양함(진주화, 2016)
- 따라서, 선진기업일수록 우수한 두뇌의 인재를 유치하여 창의성을 최대한 활용하기 위해 유연근무제를 적극 도입

[참고] 구글, IBM의 성공 사례 Vs. 야후의 실패 사례

- 구글은 각자 업무 효율성이 가장 높은 시간대를 자유롭게 선택하도록 함으로써 업무 몰입을 높이며, 모든 직원에게 일주일 중 하루는 자신의 담당 업무 외에 무엇이든 할 수 있도록 허용하고 지원함. 셀프평가/동료평가 등이 뒷받침되어 완전한 유연근로에도 불구하고 생산성과 업무 효율성은 탁월
- IBM은 1980년 자율출퇴근제 도입 이래 유연근무제 유형을 점진적으로 확대, 전 세계 IBM 직원들은 해당지역의 문화, 직무특성 등에 적합한 제도를 선택하여 활용. 직원들은 IBM 근무의 첫째 이유를 유연근무제로 꼽고 있음
- 반면, 야후는 '12년 마리스 메이어 부임 이후 많은 직원들의 반대에도 불구하고 재택근무제를 폐지, 시대 흐름에 역행하는 제도로 능력 있는 인재들의 이직 쇄도. 결국 실패한 개혁으로 남게 됨

○ 일본은 '아베노믹스' 이후 청년취업률이 97%에 달하는 등 노동력 부족 현상에 직면, 기업의 인력 유치 경쟁이 본격화됨에 따라 유연근무제 활성화

- 일본의 생산가능인구(15~64세)는 2015년 7,708만 명으로, 작년 한 해만 83만 명 감소, 청년은 물론 여성·고령층 등 일할 수 있는 노동력의 최대 활용이 필요한 상황
- 가족의 간병 등을 이유로 직장을 그만두는 직원도 연간 10만 명에 이르러, 이들의 경력단절을 막고 노동력을 활용하기 위해 재택근무제 등 유연근무제 적극 도입

[참고] 도요타, 닛산의 재택근무제

- 도요타: '16년 8월부터 '총합직'으로 불리는 인사, 회계, 영업 부문에 종사하는 사무직과 개발 등을 담당하는 기술직을 대상으로 재택근무제 도입(1주 2시간 출근). 본사 임직원 약 7만2,000명 중 30%인 2만5,000여 명 해당, 입사 후 5년 정도 지난 직원부터 활용 가능
- 닛산: '06년부터 육아와 간호를 병행하는 노동자들을 대상으로 재택근무 제도를 도입, '10년부터 대상을 생산직을 제외한 쉐프직원으로 확대하여 재택근무를 활성화, '15년도에는 관리직을 포함하여 약 4,000명의 직원이 재택근무 제도 이용

□ 유연근무제 도입, 운영이 용이한 인사관리 체계, IT 시스템 등에 기반

○ 유럽 및 미국은 한국이나 일본의 ‘속인주의’ 인사관리와 대비되는 ‘직무중심 인사관리’를 통해 보다 쉽게 유연근무제를 정착

- 속인주의 인사관리란 직무를 수행하는 근로자 개인의 특성(성별, 학력, 나이, 근속연수 등)을 중심으로 인력을 배치, 활용, 보상하는 것을 의미
- 직무중심 인사관리란 담당하는 직무의 내용과 상대적인 가치에 따라 인사관리를 시행하는 것을 말함(유규창, 2014)
- 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리 하에서는 명확한 업무부여 및 근무시간이 아닌 목표 대비 진척사항과 최종결과물을 기준으로 한 평가가 가능하여 유연근무제 확산 및 정착이 상대적으로 용이

○ 일본은 원전사고 후 절전을 위한 조기 귀가, 재택근무 경험을 토대로 변화 가능성을 얻고 IT 시스템, 새로운 평가제도 등을 적극적으로 도입

- 2011년 원전사고에 따른 전력난 극복을 위해 재택근무, 업무시간 유연화 등을 강제적으로 경험하게 됨
- 이러한 경험을 토대로 저출산 극복을 위한 재택근무 등 확산 가능성을 더욱 적극적으로 탐색 중. 이를 뒷받침할 원격회의·영상회의·클라우드 등 IT 솔루션과 새로운 평가제도와 같은 인사제도 변화 시도

[참고] 아지노모토, 가와사키중공업의 정보시스템 및 인사시스템 변화

- 아지노모토(일본 식품기업): 관리직, 일반직, 계약직(촉탁사원) 등 3,500명에 이르는 모든 직원을 대상으로 재택근무 실시, 1주일에 하루만 의무 출근, 외부에서 근무하는 직원이 늘어나는 것에 대비해 1십억엔을 들여 정보 유출 위험이 낮은 노트북과 정보시스템을 구축할 예정이며, 노트북은 심야시간대는 아예 부팅할 수 없도록 해 야간 자유시간을 보장
- 가와사키중공업: 사무직과 기술직을 포함한 종합직 직원을 대상으로 연내 재택근무제를 도입, 인사부부터 시범으로 시작해 내년 전사로 확대. ‘시간당 매출’이라는 인사평가제도 개념을 도입해 효율성을 중시하고 장시간 근로를 줄어나갈 계획

3. 시사점

- 유연근무제는 자칫하면 ‘얻을 수 있는 이득보다 도입/관리비용이 더 많이 소요’되며, ‘제도와 시스템이 제대로 구비되지 않으면 부작용이 많은 제도’로 인식될 수 있음
 - 그간 미국, 일본 등 다른 선진국과 같은 국가 차원의 드라이브나 사회 전반적인 변화없이 각 기업들의 개별적 노력에 기대어 확산되어 왔기 때문에 이러한 어려움이 더욱 가중되어 왔음
- 그러나, 선진국들이 먼저 겪은 출산율 하락, 생산가능인구 감소와 이로 인한 우수 인재 확보의 어려움 등은 당장 우리 눈 앞으로 다가온 이슈이며, 향후 보다 적극적이고 선제적인 대응이 필요
 - 유연근무제 도입이 용이한 직무를 중심으로 시범 운영하고, 평가/정보관리체계 등 정비를 통해 확산 고려
 - 불필요한 초과근로의 감축 등을 통해 형식적인 제도로만 존재하는 유연근무제가 아닌, 인재 유치 및 동기부여에 실질적 역할을 할 수 있는 제도로 변화시킬 필요

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

[보고서/논문]

권혜원. 2016. '비교연구의 관점에서 본 한국의 유연근무제와 일-생활 균형: 제도의 실효성을 저해하는 요인은 무엇인가?', 전문경영인연구, 19(1): 71-99.

노동부. 2016.11. 유연근무제 우리 기업은 어떻게 운영할까요.

대한상공회의소. 2013.5. '선진국 사례로 본 유연근무제 확산방안 연구'.

대한상공회의소. 2016.6. '기업의 유연근무제 도입실태 조사'.

유계숙, 한지숙, 오아림. 2009. '한국과 미국의 유연근무제도 비교 및 제도 활성화 방안'에 관한 연구', 창조와 혁신, 2(2):105-142.

유규창, 2014. '한국기업의 임금체계: 직무급이 대안인가?', 월간노동리뷰 2월호, 37-54.

진주화. 2016. '밀레니얼 세대에게 필요한 동기부여 방식', LG경제연구원.

한국경제좋은일터연구소. 2014.3. '스마트 워크(Smart Work) 시대 화이트칼라 근무제도 개선방안'.

[홈페이지]

Pew Research Center (<http://pewresearch.tumblr.com>)

OECD Statistics (<http://stats.oecd.org/>)

[언론]

시사저널. 절전해야 사는 나라 생활 패턴을 바꾸다. 2012.6.17일자

문화일보. 도요타, 2만5,000명 '쉴일 재택근무'. 2016.6.9일자

한국경제. 이번엔 식품기업...일본 '재택근무' 전방위 확산. 2016.11.28일자

모토야. 닛산, 재택근무의 모범이 되다?. 2016.12.1일자