

대한상의 브리프

한국능률협회컨설팅 정한규 본부장



제79호 2018년 9월 17일



근로시간 단축이 시행된 지 두 달이 지났지만 아직 많은 기업이 유연근무제에 대한 이해와 정보 부족으로 도입을 주저하고 있는 것으로 보입니다. 이번 호에서는 유연근무제의 유형과 도입절차를 살펴 보았습니다. [외부 필진 칼럼은 대한상의 견해와 다를 수 있습니다.]

주 52시간 근로시대, 유연근무제 올바르게 활용하기

주 52시간 근로시대를 맞아 유연근무제 도입의 필요성에 공감하는 기업이 늘고 있지만, 실제 도입한 기업은 37%에 불과해 선진국보다 여전히 낮은 수준이다.

이는 그간 주당 최대 68시간 근로할 수 있어 근무시간을 관리할 필요가 적었고, 법정 근로시간이 줄어든 이후에도 유연근무제의 긍정적 효과나 도입에 대한 정보가 부족했기 때문일 것이다.

이에 기업이 어떤 제도를 어떻게 도입하는 것이 바람직한지 유연근무제의 유형과 도입 프로세스를 소개하고자 한다.

무엇을 유연하게 활용할 것인가?

짧아진 근로시간을 보다 효율적으로 활용하기 위해 기업은 무엇을 유연하게 운용할 수 있을까.

기업이 유연성을 부여할 수 있는 대상으로 근무시간과 장소, 근무의 연속성 그리고 업무량 등 4가지로 분류해 유연근무제의 유형을 살펴본다.

‘근무시간’ 유연화

유연근무제의 가장 보편적인 형태가 근무시간을 유연하게 운용하는 것이다. 이와 관련해 근로기준법에서는 탄력적 근로시간제와 선택적 근로시간제, 간주근로시간제, 재량근로시간제를 규정하고 있다.

탄력적 근로시간제와 선택적 근로시간제는 특정시기에 업무가 집중되는 기업이 활용하기에 적합한 제도다. 두 제도는 공통으로 ‘단위기간’을 정해 해당기간의 평균근로시간이 주 40시간이 넘지 않는 범위 내에 근로시간을 자유롭게 조정할 수 있다.

[유연근무제의 유형]

근무시간 유연화

• 탄력적근로시간제, 선택적 근로시간제, 간주근로시간제, 재량근로시간제 등

근무장소 유연화

• 사무실형 원격근무제, 이동형 원격근무제, 재택근무제 등

근무연속성 유연화

• 집중휴가제, 계획휴가제, 안식년 제도, 보상휴가제, 근로시간저축 휴가제 등

업무량 유연화

• 교대제 개편, 직무공유제(job sharing), 시간제 근로(part time) 등

대한상의 브리프

대한상공회의소가 회원님께 드리는 최신 경제정보

차이점은 전자의 경우 단위기간이 최대 3개월로 생산직이 주 대상인 반면, 후자는 단위기간이 최대 1개월로 주로 사무직이 대상이 된다.

업무 특성상 근무시간 산정이 어렵거나 불필요한 경우에는 간주근로시간제나 재량근로시간제가 적절하다. 전자의 경우 사업장 밖 근무가 빈번한 외근직에, 후자의 경우 연구·개발이나 디자인·설계 등 성과를 시간으로 측정하기 어려운 직종에 주로 적용된다.

‘근무장소’ 유연화

IT 기술이 발달하고 업무도 다양해지면서 기존의 회사가 일괄 제공하는 사무실에서 근무하는 방식에서 벗어나 집이나 다른 제3의 장소에서 근무하는 방식도 보편화되고 있다.

근무장소를 유연하게 활용하는 대표적인 방식은 원격근무제와 재택근무제이다. 원격근무제는 스마트 워크 센터와 같은 외부에 따로 마련된 사무실에 출근해서 일하거나 장소 제약 없이 스마트폰을 이용해서 업무를 수행하는 제도다.

재택근무제는 집에서 업무공간을 마련해 일하는 제도로 재작년 도요타가 직원 2만 5천 명을 대상으로 실시해 화제가 됐다.

‘근무의 연속성’ 유연화

다양한 휴가제도를 활용해 근무 효율과 직원 만족을 함께 추구하는 방법도 있다. 법으로 보장된 연차휴가를 이용해 1주 이상의 연속휴가를 쓰는 집중휴가제나 연간 휴가계획을 미리 정하도록 권장하는 계획휴가제가 대표적인 사례다.

이 외에 연장·휴일근로를 한 경우 수당지급 대신 휴가를 주는 보상휴가제, 직원의 휴식과 자기개발 시간을 부여하는 안식년제 도입도 고려해 볼 만하다.

‘업무량’ 유연화

기존 인력으로 업무량을 감당하기 어렵다면 직원 개개인이 맡는 업무량의 조정이 불가피할 것이다. 하나의 업무를 두 명 이상이 나눠 맡는 직무공유제(job sharing)의 도입, 시간제 근로자 활용, 교대제 개편 등이 검토 가능하다.

다만, 이 경우 추가채용 부담이 발생하기 때문에 앞서 제시된 유연근무제를 최대한 활용하는 것이 우선 검토되어야 할 것이다.

어떤 절차에 따라 도입할 것인가?

근무 효율을 높이기 위해 무엇을 유연하게 할 것인가도 중요하지만 어떤 절차에 따라 적절히 제도를 마련할 것인가 역시 중요하다. 유연근무제 도입은 기본적으로 실태 진단과 제도 설계, 실행과 사후 관리의 4단계를 통해 이뤄진다.

[유연근무제 도입 프로세스]

step 1 실태진단

- 직무내용 등 기본사항 점검
- 근로자 Needs 조사
- 유연근무제 도입 가능성 검토

step 2 제도설계

- 도입범위 및 대상 검토
- 도입모델 및 운영방법 결정
- 인사·노무관리 방안 마련

step 3 제도실행

- 제도 실행의 법적요건 검토
- 교육·홍보 등 직원참여 유도

step 4 사후관리

- 마련된 제도 수시 점검
- 직원 만족도 조사 등 모니터링

대한상의 브리프

대한상공회의소가 회원님께 드리는 최신 경제정보

step 1 실태 진단

유연근무제 도입의 첫 단계는 근로시간 단축 등 변화된 근무환경으로 발생하는 문제가 무엇인지를 정확히 파악하는 것이다. 이를 위해서는 조직 내 직무와 업무 흐름을 분석해 현재의 근무제도가 효율적인지 측정하는 한편, 설문조사를 통해 직원의 불만은 무엇이고 어떤 근무형태를 선호하는지 상세히 파악할 필요가 있다.

아울러 도입이 필요하다고 판단되면 어떤 제도를 도입하는 것이 적절할지, 도입의 용이성이나 조직원의 수용성은 어떨지 등을 함께 파악해 다음 단계인 제도 설계와 실행 과정에서 예상되는 장애와 제약요인을 줄여나가야 할 것이다.

step 2 제도 설계

구체적으로 어떤 제도를 어떻게 설계할 것인지 결정하기 위해서는 대상 직무의 특성을 명확히 파악하는 것이 우선 과제다.

△협업과 커뮤니케이션의 필요성은 어느 정도인지, △보안유지나 통제는 어느 수준에서 이뤄져야 하는지, △업무량과 시간은 조절 가능한지, △물리적 공간은 필요한지 등을 직무별로 파악해 각 직무에 맞는 유연근무제도가 무엇인지를 판단한 후 세부적인 제도 설계에 나서야 할 것이다.

우리나라 특유의 기업문화적 요인도 제도 설계에 반영할 필요가 있다.

대면 보고가 선호되고 성과보다는 인간관계 위주로 인사평가가 이뤄지는 기업문화에서 유연근무제가 제대로 정착하기 어렵다. 그렇기 때문에 성과중심의 인사관리시스템 구축은 유연근무제 도입에서 반드시 요구되는 전제조건이다.

실제로 유한킴벌리는 ‘면대면(面對面)’ 업무방식을 개선하고 객관적인 인사평가시스템을 구축하는 등 기업문화를 선진화한 이후에 유연근무제를 성공적으로 도입해 정착시켰다.

step 3 제도 실행

실행단계에서 먼저 챙겨야 할 부분은 회사가 설계한 제도가 법에서 정하는 요건을 갖추었는지를 꼼꼼히 점검하는 것이다. 도입하려는 근무제 유형별로 △도입 시 근로자 대표와 서면합의를 해야 하는지, △근로계약서상 근로조건에 반영해야 하는지, △취업규칙은 정비해야 하는지, △기타 근로기준법상 요건과 일치하는지 등을 파악해 미비점을 보완해 나가야 한다.

도입된 제도의 성공적인 안착을 위한 노력도 필요하다. 먼저 새로 마련된 제도에 대해 구성원의 이해를 높이고 참여를 유도하기 위한 교육이 중요하다.



[유연근무제 도입 시 적용사항]

○ 적용, × 미적용

구분	근로 계약서상 근로조건 명시	취업규칙 작성	근로자 대표와 서면 합의
탄력근무제	○	○	○
재량근무제	○	○	○
재택근무제	○	경우마다 다름	경우마다 다름
원격근무제	○	경우마다 다름	경우마다 다름
시차출퇴근제	○	○	× (고정형)

대한상의 브리프

대한상공회의소가 회원님께 드리는 최신 경제정보

이를 통해 제도가 개인과 기업 모두에 도움이 되는 것임을 설명하고 제도 이용에 따른 불이익이 없음을 적극적으로 알려야 한다.

이 밖에도 구성원의 제도 활용을 지원하는 담당을 지정하는 것도 중요하다.

step 4 사후 관리

제도 실행이 제도의 성공으로 직결되기를 바라지만 현실은 그렇지 못한 경우가 많다. 예상치 못한 노사 간 갈등이나 저조한 활용률이 문제가 될 수 있고, 어떤 경우는 제도설계 자체에 오류가 있어 근본적인 개선이 필요한 경우도 발생한다. **그런 만큼 드러난 문제를 적시에 인지하고 현실에 맞게 개선해 나가는 사후적인 노력이 반드시 병행되어야 한다.**

이 경우 구성원의 참여와 만족도가 중요한 요소다. 그런 만큼 제도 운용에서 정기적인 직원 조사나 노조와 공동기구 설치 등을 통해 구성원의 지속적인 참여를 유도해야 할 것이다.

이와 함께 수시로 성공사례를 발굴해 공유하고 유연 근무제 활용에 인센티브를 제공하는 것도 고려해 볼 만하다.

무엇보다 CEO의 철학과 의지가 중요

앞서 언급한 것처럼 유연근무제에는 여러 유형이 있으며, 이 같은 제도가 기업 경쟁력과 직원 만족도를 높여주는 제도로 정착되기 위해서는 조직 내 전 구성원의 일치된 노력이 요구된다.

무엇보다 강조되는 것은 CEO의 철학과 의지다. 유연근무제를 단순히 직원 편의로 여기거나, 실무진에만 맡겨 놓으면 제도의 성공을 보장하기 어렵다. 그렇기 때문에 CEO는 제도도입 초기부터 적극적으로 참여해 제도의 필요성과 추진 방법론을 직원과 공유해 나가야 한다.

근로자의 성숙한 주인의식도 중요하다. 대부분 제도가 초기부터 성과를 내기는 어렵다. 제도의 긍정적인 면을 먼저 살피고 잘못된 부분은 회사와 함께 고쳐 나간다는 자세로 적극적으로 의견을 제시하고 참여할 필요가 있다. 

국내·외 경제지표

2018년 9월 17일 기준

1. 국내·외 경제성장률

(단위: %)

	2016	2017 ^(E)	IMF		OECD	
			2018 ^(P)	2019 ^(P)	2018 ^(P)	2019 ^(P)
한국	2.8	3.1	3.0	2.9	3.0	3.0
세계	3.2	3.7	3.9	3.9	3.8	3.9
미국	1.5	2.3	2.9	2.7	2.9	2.8
중국	6.7	6.9	6.6	6.4	6.7	6.4
일본	1.0	1.7	1.0	0.9	1.2	1.2
EU	2.0	2.4	2.2	1.9	2.2	2.1

* E : 잠정치(Estimate) / P : 예상치(Projections)

2. 환율·유가¹⁾

(단위: 원(환율), 달러(유가))

	2016	2017	'18.3월	4월	5월	6월	7월	8월
원/달러	1,161	1,131	1,072	1,068	1,076	1,093	1,123	1,121
원/엔(100엔)	1,068	1,009	1,011	994	981	993	1,008	1,010
원/위안	174.4	167.5	169.6	169.8	169.2	169.1	167.1	163.7
원/유로	1,283	1,276	1,323	1,312	1,272	1,275	1,312	1,296
유가(Dubai)	53.8	53.2	62.7	68.3	74.4	73.6	73.1	72.5

3. 산업지표

(단위: %(전년동기대비))

	2016	2017	'18.3월	4월	5월	6월	7월	8월
산업생산	3.0	2.3	-0.6	1.9	1.7	0.2	1.2	-
소매판매	3.9	1.9	7.0	5.4	4.5	4.1	6.0	-
설비투자	-1.3	14.1	0.1	1.6	-3.5	-14.7	-10.4	-
수출	-5.9	15.8	5.5	-1.9	12.9	-0.3	6.2	8.7
수입	-6.9	17.8	5.4	14.8	12.8	10.9	16.4	9.2

1) 환율은 월 평균 기준, 유가는 기말 기준