

# 근로자들의 근무유연성에 대한 요구 분석

## - 한 가족친화인증기업 근로자들의 사례 -

A Case Study on the  
Family-Friendly Firm Workers' Flexibility Needs

서울대학교 소비자아동학부  
박 사 이 현 아\*  
광주대학교 가정복지학과  
교 수 김 선 미\*\*  
우석대학교 실버복지학과  
교 수 이 승 미

Dept. of Consumer studies and Resource Management, Seoul National Univ.

*Doctor Hyun-Ah Lee*

Dept. of Family Welfare, Gwangju Univ.

*Professor Seon-Mi Kim*

Dept. of Senior Welfare, Woosuk Univ.

*Professor Seung-Mi Lee*

### 〈목 차〉

- |            |             |
|------------|-------------|
| I. 문제제기    | IV. 결과 및 해석 |
| II. 이론적 배경 | V. 요약 및 논의  |
| III. 연구방법  | 참고문헌        |

### 〈Abstract〉

This qualitative case study focused on the workers' flexibility needs. We selected eight full-time workers from one 2009 family friendly certified firm for observation and in-depth interview. The workers are categorized into three groups; male employees with housewives, double income family workers depending on extended family, and double income family workers depending on paid babysitter.

The spouse's work status and informal extended familial support to child care were crucial factors to influence their work family life styles and flexibility needs. The flex

\* 주저자: 이현아 (leehyun88@korea.kr)

\*\* 교신저자: 김선미 (yupy1005@hanmail.net)

time is the most desirable everyday needs for the dual working child caring parents depending on the paid help. And the female workers' concerned about the stigma effect of the institutionalized flexibility use of the inferior labors.

Key Words : 근무유연성(work-flexibility) 가족친화인증기업(family friendly certified firm)

## I. 문제제기

최근 근무유연성에 관한 담론은 국가의 주도하에 상용직 단시간근로 등을 포함한 유연근무제 논의로 형성되고 있다. 지난 2010년 2월 국가고용전략회의에서 '유연근무제 확산방안'을 논의하였는데, 산업구조가 창조경제로 변화함에 따라 선진국들이 단시간근로를 중심으로 한 유연근무제를 확산시키는 추세에 있고, 우리나라도 사회 전체적으로 고용률을 높여나가기 위해서는 유연근무제 확산을 통하여 개인의 생애 경로에 따른 근로시간 재배치가 중요하다고 그 추진배경을 설명한 바 있다(노동부, 2010). 즉, 유연근무제 확산이 세계적인 추세이며, 우리의 경우에도 국가고용률을 높이기 위해서 유연근무제를 확산시킬 필요가 있다는 점으로 그 필요성을 제시하였다.

한편 기업관점에서도 유연근무제는 핵심인재 확보와 조직몰입도 증대 방안으로 그 필요성이 제기되고 있다. '창조경영과 유연근무제'라는 기업의 보고서에 의하면, 글로벌 선진기업을 중심으로 성과중심의 유연근무제가 확산되고 있으며, 이처럼 유연근무제가 확산되는 것은 산업구조가 R&D, 디자인, 전문직 등 지식근로자 중심으로 변화한 것을 주요 동인으로 하고 있으며, 일과 생활의 균형이 핵심인재를 확보·유지하고 직원들의 조직몰입도를 높이는 주요인으로 부상하고 있다는 점(정지은, 2009)에서 그 주요 동인을 찾고 있다.

요컨대, 정부와 기업은 모두 유연근무제를

도입하고 확산할 동인을 가지고 있음을 확인할 수 있다. 유연근무를 “근로자와 사업주가 근무 시간이나 장소를 선택·조정하여, 일과 가정을 조화롭게 하거나, 인력활용의 효율성을 제고할 수 있도록 하는 제도”로 규정하는 개념정의 속에는 근무의 유연성이 ‘인력활용과 효율성이라는 기업의 이익’과 ‘일과 가정의 조화라는 근로자의 필요’를 충족시켜야하며, 거기에는 반드시 근로자와 사업주 양자의 선택권이 보장되어야 한다는 점이 명확하다.

따라서 근무의 유연성에 대한 연구는 첫째, 그 제도화로 인하여 기업이 갖는 비용과 이익의 측면을 설명해야 하고, 둘째, 근로자의 일-가정 조화를 위해 어떤 방식으로 근무의 유연성이 확보되어야 하는지 설명해야 한다. 근무유연성에 따른 기업의 비용 이익, 효과적인 제도화방안 등에 관한 관심은 국·내외 경영학 연구에서 보여주고 있다. 반면, 근로자의 일-가정 조화의 관점에서 근무유연성을 주시한 연구는 아직 찾기 어렵다. 이에 본 연구는 '생활의 질 향상을 목표로 하고 가정생활현상을 연구대상으로 삼는' 가정학자의 시각에서 근로자의 일-가정 조화를 위한 근로자들의 근무유연성 요구를 세밀하게 규명하는 것을 목표로 하였다.

한편 기업과 정부가 아닌 노동조합의 대응을 보면, 유연근무제가 가져올 비정규직화의 가속화현상-“민간부문의 비차별적 단시간 고용 확산”-이나 일자리나누기가 아닌 일자리쪼개기-여성의 일-“가정 양립을 명분으로 한 노동시간 유연화 및 성과주의 임금체계 도입,”외부

노동시장 유연화를 위한 전제로서 내부노동시장의 유연화”-를 초래하여 보다 열악한 일자리를 양산하지 않을까라는 우려에 근거한 담론을 생산하고 있다(전국민주노동조합총연맹, 2010, 44-45). 이렇듯 여러 관련자들에 의해 근무의 유연성에 관한 담론이 활발하게 형성되어 가는 국면에서 본 연구는 궁극적으로 모두에게 유익한 제도로 유연근무제가 정착되기를 지향하면서, 특히 근로자들의 생활에 근거한 근무유연성의 요구를 분석하여 유연근무제가 효과적으로 제도화될 수 있도록 기초 자료를 세밀하게 제공하기 위해 계획되었다.

이를 위해 본 논문은 우선 여성가족부에서 수여하는 가족친화인증을 획득한 기업에서 근무하는 근로자를 대상으로 근무유연성에 대한 요구를 분석하였다. 취업과 그 지속 자체가 문제가 되는 열악한 환경의 근로자들에게서보다는 일자리의 안정성이 상당히 확보된 근로자들에게서 근무의 유연성 요구를 찾기가 수월하리라 판단하였고, 가족친화인증을 획득한 기업이 이러한 조건에 더 부합할 것으로 판단하였다.

근로자들이 일-가정생활을 어떻게 운영해내며, 그 가운데 일터에서 수정되었으면 하는 근무유연성에 대한 요구가 어떻게 나타났는지를 세밀하게 보기 위해 일반화보다는 깊이를 추구하는, 근로자들의 생활전체를 최대한 있는 그대로 볼 수 있게 해 주는 질적 연구방법(조용환, 2005)을 택하였다. 근로자들의 근무유연성에 대한 요구는 일과 가정생활을 운영하면서 가족으로부터의 요구와 자원 및 일터로부터의 요구와 자원 그리고 근로자가 생활을 능동적으로 조절하는 적극적인 행위성(agency)이 상호작용한 결과로 산출되는 것으로 여겼기 때문이다.

## II. 이론적 배경

이론적 배경으로는 선행연구를 통하여 유연근무제의 정의와 형태 및 장점을 살펴보고, 유연근무제도 도입시 부딪히게 되는 난점과 성공적인 도입을 위한 조건에 대해 살펴보았다.

### 1. 유연근무제란 무엇인가?

유연근무제란 “근로자와 사업주가 근무시간이나 장소를 선택 조정하여, 일과 가정을 조화롭게 하거나, 인력활용의 효율성을 제고할 수 있도록 하는 제도(노동부, 2010)”로서 회사 경영진이 도입해서 실시하는 업무관행이라고 할 수 있다. 유연근무제는 다양한 형태로 발전해 왔는데, 근로총시간을 유지하면서 시작과 끝 시간에 대한 유연성을 주는 것이 탄력근무와 압축근무라면, 근로시간의 총 길이에 유연성을 주는 것이 단시간근로이고, 장소에 대한 유연성을 제공하는 것이 재택근무이다. 먼저, 탄력근무의 예를 보면, 출근시간을 7시에서 10사이로 하여 그 때 이후로 총 8시간을 일하는 것이다. 이 때 직장에서는 일정한 근무시간을 핵심근로시간으로 하여 업무협조와 회의가 그 시간에 이루어지도록 지정하면 된다. 또한 압축근무는 주 40시간동안 할 일을 주5일이 아닌 주4일 동안에 하는 제도로 10시간씩 4일을 일하거나, 때로는 2주에 걸쳐서 9일을 일하는 형태를 띤다. 단시간근무는 주당 40시간 이하로 근로시간을 선택하는 것으로 파트타임의 경우가 여기에 해당되지만, 최근 들어 정규직이면서도 단시간근로를 도입하는 사례<sup>1)</sup>도 증가하고 있고, 퍼플잡(purple job)<sup>2)</sup>의 개념도 여기에 해당한다. 단시간 근로를 가능하게 하기 위해

1) KB국민은행과 부산은행의 경우 2009년 이후 그리고 한독약품은 2010년에 육아기 근로시간 단축제를 도입 운영하고 있고, 보스턴컨설팅그룹(시작년도 미상)과 한국 IBM은 2003근무시간에 비례하여 급여를 지급하는 정규직 시간제근무를 도입 운영하고 있다(이경목·조동성·이기영·김효선·김선미·장은미·노영주·김옥선, 2010; 173-240).

〈표 1〉 공무원 신규도입 및 활성화 대상 유연근무제 유형

구분	유형	개념	대상 업무 및 정책 고객예시
근무 장소	①재택근무제	부여받은 업무를 사무실이 아닌 집에서 수행	·소청심사, 징계검토, 전산프로그램 개발 등 개별적·독립적으로 수행이 가능한 업무
	②원격근무제	주거지 인접지의 원격근무용 사무실(스마트오피스)에 출근하여 근무	·장애우, 육아부담자, 원거리 출퇴근자 등
		모바일기기를 이용, 사무실이 아닌 장소에서 근무	·주차관리, 시설관리, 통계조사, 식의약품감시업무 등
근무 시간	③탄력근무제 (시차출퇴근제)	1일 8시간(주 40시간) 근무체제를 유지 출근시간을 자율적으로 조정(07:00~10:00) * '09.7~9 행안부에서 시행한 '조기 출·퇴근제'도 시차출근제의 한 형태	·모든 업무 ·육아부담자, 퇴근 후 학원 수강자 등
	④선택적 근무시간제	1일 8시간에 구애받지 않고 주 40시간 범위내에서 1일 근무시간을 자율 조정(자유롭게 출·퇴근시간을 조정)	·연구직 ·육아부담자, 퇴근 후 학원 수강자 등
	⑤집약근무제	총 근무시간(주 40시간)을 유지하면서 집약근무로 보다 짧은 기간 동안(5일 미만) 근무 * 예 : 1일 10시간 근무시 4일만 출근	·연구직 ·원거리 출퇴근자(주말부부)
	⑥재량근무제	실 근무시간을 따지지 않고 기관과 개인이 합의한 시간을 근무시간으로 간주 * 고도의 전문적 지식과 기술이 필요해 업무수행 방법이나 시간배분을 담당자의 재량에 맡길 필 요가 있는 분야	·연구직 ·국방홍보영화, KTV 프로그램 제작 등
근무 방법	⑦집중근무제	핵심근무시간(예 : 10:00~12:00)을 설정, 이 시간에는 회의·출장·전화 등을 지양하고 최대한 업무에 집중 하도록 함	·정책·기획업무수행기관 등
근무 복장	⑧자율복장제	연중 자유롭게 편안한 복장을 착용토록 하여 유연 하고 창의적인 사고를 진작(냉·난방 등 에너지 절 약에도 기여)	·전 기관 *대민업무담당기관 등은 제외
근무 형태	⑨시간제근무	Full-time근무 보다 짧은 시간을 근무	·모든 업무

출처 ; 국가고용전략회의(2010.2), 유연근무제 확산방안

서 직무공유제가 필요하다. 끝으로 재택근무는 근로자의 집이나 원거리 사무실에서 약속된 스

케줄에 따라 일하는 제도이며, 정보화기술의 발전이 가져온 유연근무제의 형태로 최근들어

- 2) ‘퍼플잡(purple job)’은 2009년부터 여성가족부에서 유연근무제를 활성화하기 위해 만든 신조어로 대비적인 두 색깔인 파란색과 빨간색이 섞여 보라색이 되는 것처럼 ‘일’과 ‘가정’, ‘남성’과 ‘여성’과 같이 대비되는 두 영역이 조화롭게 양립할 수 있도록 하자는 뜻을 담고 있다. 즉, 개별근로자가 자신이 원하는 시간대에 원하는 시간 만큼 일하되, 직업의 안정성 및 경력개발은 정규직근로자와 동일하게 유지되고, 일과 삶(가정)의 균형과 조화를 통해 평등한 가족생활, 노동생활을 영위할 수 있는 일자리를 포괄적으로 지칭한다(여성부, 2009).

모바일오피스나 스마트워크의 개념으로 발전하고 있다. 재택근무의 장점은 출퇴근시간을 줄일 수 있고, 방해받지 않고 일을 할 수 있는 점이다.

한편 2010년부터 시행중인 공공부문 유연근무제 활성화를 위해 대상으로 삼고 있는 유연근무제 유형은 아래 <표1>와 같이 근무장소, 근무시간, 근무방법, 근무복장, 근무형태를 기준으로 다양하게 분류할 수 있다. 근무장소에 따라 재택근무제, 원격근무제로, 근무시간에 따라 탄력근무제, 선택적 근무시간제, 집약근무제, 재량근무제로, 근무방법에 따라 집중근무제, 근무복장에 따라 자율복장제, 근무형태에 따라 시간제근무 등으로 나뉜다. 별표로 표시된 것은 이미 도입된 유형으로 공공부원에서 활성화대상으로 삼고 있는 것이다.

## 2. 유연근무제의 장점 혹은 효과는 무엇인가?

유연근무제는 근로자와 고용주 모두에게 실질적으로 도움을 줄 때, 실효성있는 제도가 될 것이다. 선행연구 가운데 유연근무제의 장점으로 들고 있는 특징은 직무만족도향상, 이직의도감소, 창의성고양, 업무효율성 제고, 스트레스 및 직무소진 감소, 일-가정의 양립, 등이다. 첫째, 유연근무제가 근로자의 직무만족과 사기를 높여 애사심을 고취한다는 점은 Rothausen(1994)의 연구에서 알 수 있다. 그의 연구에서 탄력근로를 포함한 유연한 근무형태가 직무만족도를 높인다고 증명하였는데 자녀를 둔 근로자의 경우에 특히 만족도가 높다고 한다. 둘째, 유연근무제가 이직의도를 줄여 기업으로 하여금 인재유지에 도움을 줄 수 있는데, Rau & Hyland(2002)의 연구 결과 미국의 MBA학생들을 연구한 결과 일-가족 갈등을 많이 느끼고 있는 학생들의 경우 탄력근무를 제시하는 조직에 더 관심을 갖고 있다. 셋째, 유연근무제가 근로자

들의 창의성을 높일 가능성에 대해서는 Van Dyne, Kossek & Lobel (2007)의 연구결과 근로 유연성 증가가 팀 프로세스에 유연성을 높였으며, Lambert(2000)는 가족친화적 경영이 근로자들이 회사개선을 위한 자발적인 건의와 같은 조직시민행동을 증가시킨다고 하였다. 넷째, Eaton(2003)은 유연근로제를 도입한 기업에서의 근로자들이 회사에 더 몰입하고 충성심을 느낀다는 점과 그러한 기업에서 생산성도 높았다는 것을 밝혔다. Munck(2001)의 연구에서는 매리어트 호텔의 직원들에게 일-가정균형을 위해 고안된 프로그램을 시행하였을 때 일주일에 5시간을 더 적게 일하면서도 서비스 수준에서 과거의 수준을 유지할 수 있다는 연구결과를 보여주었다. 다섯째, 유연근무제는 근로자의 스트레스와 직무소진을 줄일 수 있다고 Raghuram & Wisenfeld(2004)가 재택근무와 같은 가상근무(virtual work)가 업무스트레스와 부적적으로 관련이 있다는 연구 결과를 제시하였다. 끝으로, 유연근무제는 근로자들이 일과 가족을 양립하는데 도움을 준다. Thomas & Ganster(1995)는 자율적인 스케줄링을 도입하고 있는 직장의 근로자들이 일-가족 갈등을 낮게 느끼고, 육체적 정신적 건강상태가 양호하다는 것을 보여주었다.

## 3. 유연근무제를 어떻게 도입·활용할 것인가?

기업과 근로자 편에서 이러한 잠재적 잇점을 가지는 유연근무제는 그 도입에 문제점 또한 잠재되어 있다는 연구보고가 있으며, 성공적인 도입을 위해 고려할 사안들에 대한 연구결과도 살펴볼 필요성이 있다. 먼저, 유연근무제를 도입하는 과정에서 발견된 문제점으로는 경영진의 저항, 직무강도의 심화, 경력개발상 어려움 및 활용의 여성 편중 등이 있다. 선행연구의 결과를 살펴보면, 먼저, 유연근무제는

일하는 방식의 체계적인 검토와 변경을 요구하고 상대적으로 근로자에게 그 통제권을 부여함으로써 경영진 혹은 상사의 저항이 있다고 한다 (Bailyn, 1993). 또한 유연근무제는 단시간 근로와 같은 예를 볼 때, 줄어든 근로 시간에도 불구하고 업무내용과 양의 조절이 비례하지 못하는 경우와 같이 직무강도를 심화시킬 수 있다. 또한 유연근무제 활용에 부수하여 경력 개발에 필요한 중요한 직무할당에서 배제되기 쉽다는 연구도 있다. Keiller&Anderson (2008)의 연구 결과 유연근무제는 개인의 발전을 위한 기회에 있어서 시간비용을 초래한다고 하였다. Thomlinson (2007)은 유연근무제를 여성들이 더 많이 활용하고 있다고 하였는데, 미국과 영국에서 여성들이 시간제 근무를 선택하는 경향이 높은데, 국가·사회적 자녀양육 지원의 부족한 현실에서 이러한 현상은 모자가정의 경제적 빈곤을 가속화한다는 지적도 하고 있다.

한 편, 기업에서 유연근무제를 도입한다고 해도 활용이 어렵다는 점을 규명한 학자도 있다. Eaton(2003)에 따르면 근로자들을 상대로 한 조사 시 제시한 유연근무제도의 형태 중 공식적으로 도입된 유연근무제도의 개수와 실제로 활용하고 있는 개수의 간격이 크다는 점을 규명하였는데, 중요한 것은 유연근무제도의 유무가 아니라 그 활용가능성이 조직에 대한 충성도 및 생산성과 관련이 있음을 입증하였다. 또한 유연근무제의 성공을 위해서는 직무분석과 재설계(Bailyn, 1993; Perlow, 1996), 제도 정착을 위한 근로자의 적극적인 개입(Bailyn, 1993) 및 본래적인 취지의 달성을 위한 정기적인 모니터링과 평가(Shaefer, 2005)도 필요하다.

### III. 연구방법

이 연구를 통해 규명하려는 연구문제는 근로자들이 자신의 가족 환경 속에서 일-가정 생활을 어떻게 구성하고 있으며 그 가운데에서 일터로부터 확보되었으면 하는 근무유연성은 무엇인가를 분석해내는 것이다. 동일한 하나의 기업에 속한 근로자들을 조사함으로써 일터에서의 유사한 조건에도 불구하고, 근로자들의 상이한 가족환경이 주는 상이한 영향력과 더불어 그러한 상이한 조건에 대한 능동적인 조절 과정을 보다 잘 살펴보고자 하였다.

이 연구문제를 풀기 위해 적용한 연구방법은 심층면접을 활용한 질적 연구방법이다. 먼저, 2009년에 가족친화인증을 획득한 서울소재 기업을 선정<sup>3)</sup>하여 2010년 7월 6일에 전략기획팀장과 인사담당상무 및 인사담당과장 그리고 연구진이 모여 연구의 취지를 공유하고 연구에 협조하기로 합의하였다. 연구대상기업은 건설사업관리(construction management)기업으로, 2010년에 수행한 여성가족부의 연구프로젝트인 ‘기업의 유연근무제 도입 확산 지원방안연구’에 기꺼이 협조해 주었다. 조사당시인 총 직원은 570명이며 이 가운데 남성은 527명, 여성 43명으로 남성의 비율이 현저히 높다. 근무유연성에 대한 요구와 일-가정 갈등이 여성근로자만의 일이 아님과 더불어 유연근무제도의 도입과 확산이 남·녀 근로자 모두를 포함하는 것이어야 함을 상기할 때, 남성이 지배적인 기업에서의 조사는 더욱 의미가 클 것으로 기대되었다.

근로자 가운데 관리직 종사자는 95명, 기술직은 475명이며, 전체 인원 중 정규직은 451명이다. 이 기업은 가족 친화적 제도로 다양한 제도들을 시행중인데 대표적인 가족친화프로그램을 보면, 전 직원을 대상으로 임원은 5년 근

3) 이 연구는 2010년 여성가족부의 연구용역 ‘기업의 유연근무제 도입·확산 지원방안 연구’를 위한 기업조사자료를 활용하였음.

속, 일반 직원은 10년 근속 후 2개월간의 안식 유급휴가(refresh)를 제공하며, 3개월의 법정 출산휴가 후 육아휴직을 3개월 의무사용하게 하고 있다. 또한 직원들의 출산 장려를 위해 자녀 출산시마다 50만원씩 축하금을 지원하며, 매주 목요일은 오후 5시 정시퇴근을 시행하고 있다. 유치원부터 대학교까지 자녀수에 제한 없이 무제한 학자금도 지원한다. 정기 채용 시에는 여성채용 비율을 20%이상으로 의무화하고 있다.

구체적인 면담 진행 협조는 인사과장이 전담하기로 하였으며, 서울 사무소에 근무하는 100여명의 근로자에 대해 남성근로자 중 전업주부를 아내로 둔 세 사례와 맞벌이가정 남성근로자 두 사례 그리고 기혼여성근로자 세 사례를 다양한 직무와 근무연한 본인 연령 및 자녀 연령을 기준으로 하여 준거적인 표집을 실시하였다. 연구진에서 조사대상이 될 특성을 가진 근로자를 요청하면 인사과장이 면담할 근로자를 소개하는 방식으로 진행하였다.

인터뷰는 크게 세 가지 내용을 담고 있다. 첫째, 유연근무제의 부존 여부 및 그에 대한 회사 내 활용 여부 둘째, 기업의 업무 특성과 조직문화 셋째, 개인의 직장생활 및 가정생활에 대한 부분이다. 인터뷰는 1시간~2시간 정도 소요되었으며 단 한차례의 인터뷰만 허용되었으므로 연구목적에 부합한 인터뷰 가이드 목록을 작성하여 참고로 하되 이야기의 진행순서에 따라 비구조화 된 방식<sup>4)</sup>으로 진행하였다. 모든 인터뷰는 사전 동의를 얻어서 녹음하였고, 당일로 간략한 내용 요약본을 만들었으며, 모든 내용은 전사하였다. 7월 6일부터 8월 25일까지 주요 인터뷰가 수행되었으며, 인터뷰를 통

해 파악한 근로자의 유연성에 대한 욕구는 석달간의 정리와 분석을 거쳐 12월 결과 보고회를 통해 인사담당 임직원에게 익명으로 종합적인 피드백 되었다.

자료의 진실성확보를 위해 허용된 범위 안에서 최대한 연구 참여자를 확보하려 하였으며, 한 근로자에 대하여 연구주제와 관련된 인터뷰가 포화되는 지점에 이르도록 충분히 시간을 소요하였다. 또한 이 기업의 휴게실에서 면담을 할 수 있어서 참여관찰을 겸할 수 있었다. 또한 문제제기 부분에서 서술한 다국적 기업 근로자 연구 및 국내 유연근무제 도입 활용 기업 근로자 연구를 병행하여 이 기업 근로자들의 면담내용을 비교 검토하였다. 복수의 근로자간 비교, 공동 연구자간 논의, 연구진과 정책입안 및 수행자와의 논의, 그리고 연구문헌과 연구결과의 비교 등을 통해 연구결과를 삼각검증(triangulation, 김영천, 2006)하였다.

## IV. 결과 및 해석

### 1. 전업주부를 아내로 둔 남성 근로자와 근무유연성 요구

“나는 가정에서는 경제적으로 탁월한 아빠, 직장에서는 모든 문제를 잘 해결하고 전문성을 가진 핵심 브레인이 되고 싶다.”

세 자녀를 가졌거나 아이가 장성한 세 명의 남성근로자는 모두 아내가 현재 전업주부이다.

4) 비구조화된 방식으로 물은 질문들의 목록에는 첫 직장에서부터 현 직장까지의 직장생활 경험, 현재 일주일간의 생활시간의 구성과 자녀를 돌보는 방식, 출퇴근시간이나 상황, 이 기업의 조직문화와 긴급 상황이 발생한 경우 직장에서의 근무의 유연성을 확보하는 방식과 허용의 정도, 가족친화기업으로서 이 기업이 가지는 제도와 그에 대한 연구 참여자의 활용경험이나 의견 등이 포함되었다.

조현우씨와 김울씨 그리고 방순도씨의 일상생활을 살펴보고 근무유연성에 대한 요구를 확인해보자.

조현우씨는 중학교 3학년생과 초등학교 6학년생 쌍둥이를 키우고 있고 현재 아내는 전업주부이다. 그는 출근은 오전 8시까지 하고 퇴근은 오후 6시에 하며, 면접당시 입사 10년차로 5년차 이상 임원에게 주는 리프레쉬 휴가를 2개월 간 떠났다. 조현우씨는 세 아이를 키우기 위해 어린이집 교사이던 아내의 직장생활을 그만 두게 하였다. 세 아이들을 아내가 근무하는 어린이집으로 같이 데리고 갈 때는 상관없었지만, 큰 아이가 초등학교가 되자 돌봐줄 사람이 없었기 때문이었다.

조현우씨는 가사 일은 거의 못 하고 아이들이 많이 하는 편이라고 한다. 조현우씨는 지금 시기를 자녀의 대학교육과 부부의 노후 준비를 위해 재산을 형성해야 하는 가장 중요한 단계라고 보므로 가정은 전업주부 아내가 전담하여 돌보고 자신은 일에 보다 집중하고 있다. 다음과 같은 하루 일과를 보면, 조현우씨의 일-가정 양립은 철저하게 부부간 성별 분업에 기초하고 있음을 잘 알 수 있다.

일주일간의 생활시간 구성 ; 평일, 6시경 일어나서 씻고 밥 먹고 6시 50분경 출근하여 7시 30분쯤 회사에 도착. 회사 내 휴게실에서 커피 가져와서 메일 확인 작업하고 8시 업무 시작하여 구성원들에게 아침 편지 보냄. 8시-9시 사이 오늘 할일 찾고 9시부터 본격적으로 업무 시작함. 기획업무 9시-10시 집중근무시간. 10시 이후 커피나 음료 마시고 손님들과의 약속과 같은 조금 더 느슨한 업무함. 11시45분-12시 45분 식사시간외부 손님 점심 meeting. 그 후, 오전업무 대비 오후업무 체크하고 1시부터 폴더관리-조직문화사례, real talk, 개인 블로그 확인 등 업무. 2시-3시경 구성원 미팅. 5시경 휴게실에서 기분전환. 저녁식사는 6시경 주로 회사 부근에서 먹음. 요일 별로 보면, 월요일은 취미생활, 화요일은

야근, 수요일은 현장 돌아보기, 목요일은 5시 칼 퇴근하여 자기 계발하는 날, 금요일은 집에서 보내기, 토요일은 주로 휴무지만, 월 1회는 사회봉사활동을 감.(조현우)

한 편 이전 두 직장에서 각 5년씩 근무하다가 이 회사에 입사해서 10년째 근무하고 있는 김울씨도 아내가 전업주부이며, 고등학교 2학년생인 한 명의 자녀를 두고 있다. 이 가정은 처음엔 맞벌이를 원했었지만 아이가 어릴 때 아내가 전업주부로 있다가 도중에 학원을 운영하였고 다시 사정이 어려워져 그만 두었다고 한다. 김울씨는 육아는 아내에게 다 맡겼었는데 부부가 합의한 것이 아니었기 때문에 아내에게 스트레스가 많았다고 하는데, 부부의 갈등을 해결하고자 회사에서 제공하는 심리 상담을 받고 아내와의 조율에 성공했으며, 아내는 드디어 아이가 초등학교 4학년 때 일하기 시작했다. 아내가 일을 해 보더니 김울씨가 하루에 네 4시간만 자고 일해야 하는 형편을 공감했고 또 남편의 일중독 증세를 이해했다고 한다. 김울씨는 요즘은 젊은 사람들 함께 아이 키우는 것 보면서 많이 반성한다고 한다.

김울씨는 자녀와는 집에 있는 시간동안 최선을 다하면 된다고 생각하는데, 그 시간동안 하는 일이라면 아이의 장래에 대한 의사소통이라고 한다. 그는 “나는 가정에서는 경제적으로 탁월한 아빠, 직장에서는 모든 문제를 잘 해결하고 전문성을 가진 핵심 브레인이 되고 싶다.”고 한다. 그는 본사에 근무한 최근 5년간 회사 급성장 시기에 팀장업무대행 등을 열심히 하다가 2년 전 쓰러져 암수술을 받았고 총 1년의 병가 후 복귀하였다. 그는 규정에 없는 최초의 혜택을 베풀어 준 회사에 고마움을 느끼고 있다. 김울씨는 스스로 일에 강박증이 있다고 하면서, 급여를 받으며 회사에 패를 끼치지 않기 위해 10년 동안 어느 하루도 4시간



이상 잔 적이 없다고 한다. 지금은 20개월간 진행되는 지방의 현장 프로젝트를 받아 하고 있는데, 현장의 업무는 출장base이며 과업이 명확하므로 일주일간 자유롭게 계획을 세워 수행하는 것이 가능하다고 한다.

전업주부를 아내로 둔 세 번째 사례로 방순도씨는 이 회사에 10년째 근무하고 있고, 세 아이를 두고 있다. 첫 직장이 파산하고 이 회사로 옮긴 후, 직장문화 적응에 어려움이 있었는데 이직 초기에 늘 자기를 계발하고자 공부하고 연구해야 하는 분위기, 특히 글로벌기업을 지향해서 영어 공부도 해야 하는 그러한 점들이 스트레스가 되었다고 한다. 1년에 총 25학점을 이수해야 해서 퇴근해서 1~2시간, 출근해서 근무시작 전까지 늘 공부해야 했다. 점심 시간에도 강의를 듣고, 밀리면 토요일, 일요일에 몰아서 듣기도 했다. 방순도씨는 이 회사가 복지부분이 좋고, 동호회지원 헬스클럽 지원 등 직원들 생각해 주는 게 많으며, 대외적으로 회사 이미지/능력에 대한 평가에 대해 자부심을 가지고 있다.

이 회사는 ‘현장근무시 3자녀 이상이면 접근 처로 유도하러’는 회사 방침이 있다. 근무 초기 방순도씨가 지방에서 1년 6개월 근무했을 때, 일주일에 한 번씩 서울 집에 왔는데 아이들이 보고 싶어 힘들었다고 한다. 회사에서는 한 달에 2회 왕복 교통비용과 현장수당 숙소 비용 및 아침 점심 저녁식사비용을 따로 제공하며, 현장에도 여직원이 2~3명 현장근무자 있다. 방순도씨가 보기에 이 회사에서는 여직원들도 언제든지 휴직하고, 복직할 수 있고 몸이 아파서 쉬어도 복직이 가능하다고 하면서 기혼 여직원 사례도 있다고 한다. 그렇게 해 주어도 문제가 없지 않나 하는 분위기 즉, 가족적인 분위기가 있어 동종업계와 비교해서 훨씬 복지 수준이 높다고 한다. 방순도씨는 입사초기 지방 근무 시에 아내가 몸이 안 좋아서 서울 근

무 신청했었으나 회장이 무급 휴직을 권유해 사용했다고 한다.

방순도씨가 속해 있는 엔지니어링 팀에서는 유연근무제가 가능해 보인다고 한다. 엔지니어링 팀은 30명이 넘는 인원이 5개 그룹으로 나뉘어 일하고 있고, 팀장 1명에 그룹장이 5명이다. 팀원들은 각자 자기 프로젝트를 책임져 수행하고 자신의 스케줄을 스스로 관리하므로 사전에 미팅 통보하면 그 시간에 미팅하면 된다고 본다. 필요한 경우 현장으로 출근해도 되고, 전자 결제를 하며, 업무 공유는 별로 없고, 지식을 공유하기 때문에 가능하리라고 한다. 본부장이 ‘스마트워크가 가능할까’ 물어본 적 있는데, 어느 정도 가능성을 보고 있는 듯하다고 느끼면서 방순도씨는 이를 위해서는 “공간구분이 되는 게 좋다. 하지만, 재택근무는 집중도가 떨어지고, 불편할 수 있을 것 같다. 사무실의 내 공간에 와 있는 게 좋고, 동료관계도 필요하다.”는 의견을 피력했다.

방순도씨는 일주일에 1-2회 회식을 하고 늦어도 자정쯤 귀가하는데 자정을 넘기면 10만원의 벌금을 아내에게 내게 되어 있다. 평소에는 오전 7시~8시에 보통 퇴근하고 현장근무 시에는 오후 6시에 퇴근한다. 귀가 후 9시~9시 30분까지는 무조건 아이들과 놀아주자하고 있다. 그리고 방순도씨는 한 주일 동안 세 자녀를 돌 본 아내를 대신하여 토요일과 일요일 아침식사는 전담한다. 토요일에는 가족들과 놀러 나가서 함께 시간을 보내고, 일요일에는 공부, 휴식 등을 한다. 방순도씨는 내년 안에 리프레쉬(refresh)휴가를 사용할 예정이다. 첫째, 둘째 아이들을 데리고 해외여행을 다녀오고, 나머지는 막내딸과 같이 시간 보낼 생각이다. 이 회사는 연봉을 개인의 능력에 맞춰 전산계약 하는데 방순도씨의 가족은 남편 혼자 벌어오는 많지 않은 급여에 맞추어 사는 방식-학습지 재사용, 의복 재활용 외식보다는 집에서 먹기 등-을 터

득해 살고 있다고 한다. 그 동안 세 자녀를 키운 아내는 현재 방송통신대학교에 다니고 있다.

요컨대, 전업주부 아내를 둔 남성 근로자들은 비교적 육아와 가사의 부담에서 자유로운 반면에 일에 몰두하는 경향이 강하며 그 일을 통해 가정에서 자녀들에게 경제적으로 도움이 되고 사회적으로 성공한 아버지 상을 보여주고자 하였다. 세 자녀를 둔 조현우씨는 아내가 취업을 중단하고 육아에 전념한 경우이고, 한 자녀를 둔 김율씨는 중간에 맞벌이를 시도하다가 실패하여 아내가 현재 전업주부로 지내는 경우이지만 그런 과정을 통해 부부간 갈등이 줄고 공통의 목표를 공유하게 된 경우이며, 세 아이를 둔 방순도씨는 작은 소득으로 알뜰하게 육아하는 법을 터득하며 살고 있다. 이 회사 근로자들의 평균연령대에 해당하면서 전업주부를 아내로 둔 이 세 사례를 보면, 아내는 가정을, 취업남편은 소득활동을 전문적으로 분담하는 생활양식을 어느 정도 정착해 일-가정생활의 균형을 잡고 있다. 회사의 근무의 유연성에 대한 질문에 대해서 의견은 주었지만 잠재된 욕구는 확인되지 않았다.

## 2. 확대가족에 의존하는 맞벌이 근로자의 근무유연성 요구

심층면접에 응한 여덟 명의 근로자 가운데, 김승희씨와 구선희씨 그리고 길한복씨는 각각 맞벌이 가정으로서 세 살, 다섯 살과 열 살, 두 살과 네 살 아이들을 키우는 육아기에 속해 있는데 이들은 육아문제를 확대가족에 의존하여 해결하고 있다. 이들의 일상생활과 근무유연성에 대한 요구를 살펴보자.

세 살짜리 자녀를 둔 신입사원 김승희씨는 커리어에 도움이 되고 자신의 거주지와 사무실이 다른 회사보다 거리상 유리한 위치라는 점

그리고 은행, 관공서, 쇼핑센터, 영화관 등이 가까이에 있는 직장의 주변 환경 때문에 이 회사로 왔다. 박사학위 소지자로서 뚜렷한 직업 정체성을 가진 김승희씨는 해외에서 2년간 박사 후 과정을 거쳐 입사하였고, 아이는 결혼 3년 후 해외에서 출산하였다.

아이는 집과 보다 가까운 남편 회사 부설 어린이집에 다닌다. 김승희씨는 아침 여섯 시 삼십 분에 집에서 나오고 남편은 아이를 데리고 출근한다. 아이가 아파서 어린이집에 못 갈 때나 남편의 출퇴근시간이 불규칙할 때 한 달에 절반 정도는 친정어머니가 와서 아이를 돌봐준다. 친정어머니가 없으면 남편이 저녁 일곱 시까지 근무하다 아이를 찾아 퇴근하고, 아이를 찾아올 친정어머니가 있으면 남편은 저녁 여덟 시에서 아홉 시 사이에 퇴근한다. 자기계발시간으로 정해 전 사원이 모두 다섯 시에 퇴근하는 목요일에는 김승희씨가 아이를 찾는다. 하지만 김승희씨의 아이는 대체로 매일 오랜 시간 어린이집에서 지내야 한다. “아이가 뻥 셉니다.”

김승희씨는 아이만 생각한다면, 휴직하고 싶다고 한다. 그의 남편은 그 직장 남성 1호 휴직자로서 육아휴직하고 아내가 아이를 낳은 타국으로 아기를 보러 왔었다. 아이가 돌 될 때까지는 엄마가 기르는 게 좋을 듯 하다 것이 김승희씨의 의견이다. 김승희씨가 보기에, “아이를 낳아서 6개월까지는 하루 종일 엄마가 같이 있는 게 좋고, 그 다음부터는 한나절 정도 떨어져 있는 것은 아이에게는 괜찮을 듯 하나 엄마는 한나절 근무하면 업무 효율이 떨어질 듯하다.” 김승희씨는 출퇴근시간에 3시간이나 소모한다. 자신의 업무특성상 재택근무가 가능할 듯 하고 일주일에 이틀정도 업무협의를 위해 사무실에 오면 될 듯 하지만, 집에서도 공간분리가 되거나 집 근처에 일 할 공간이 있어야 할 것 같다고 한다. 재택근무를 하게 되

면 하루 세 시간씩의 출퇴근시간을 다른 데 쓸 수 있어서 좋을 것 같다. 현재 김승희씨는 퇴근하고도 어디에선가 일할 공간이 필요한데 그래서 주말에는 도서관에 간다고 한다. 순환해서 쓸 수 있는 사무실이 있으면 좋겠다는 생각이다.

그러나 재택근무를 한다면 동료들과의 어울림이나 동료들과의 동등한 레벨에서의 평가받기가 어려울 것 같고, 보이지 않는 잡일들도 나와 있는 사람들이 더 하게 될 수 있으므로 팀이 모두 유연근무제를 해야 이런 문제가 없을 듯하다는 것이 김승희씨의 생각이다. 김승희씨는 육아기에 휴직하는 것보다 일부 시간이라도 일하는 단축근로를 선호하고 있다. “완전히 쉬는 것보다는 그 기간 동안 일을 30%라도 하는 게 나은 것 같다. 경력유지도 되고,.....”

아이도 서너 명을 낳고 싶은데 키워보니 너무 어려워서 두 명 정도 생각하면서, 김승희씨는 2년 내에 둘째 출산을 예정하고 있다. 양육을 생각한다면, 근무환경이 보다 유연한 대학으로 가야되지 않나 생각하지만, 현장에서 일하는 건 현실 적용 가능한 연구를 위해 좋다고 한다. 김승희씨는 “엄마 자신이 행복해야 아이도 행복하다.”면서, 직업정체성이 뚜렷한 여성근로자로서 아이와의 관계에서도 취업에 대한 내적 정당성을 확보하고 있다.

기술에 기초한 여성 전문 인력이 회사 내에 열 명 정도로 희소한데 김승희씨는 성격이 너무 강하다는 평가를 받고 있으며, 처음 입사했을 때 상사에게 “집에 일이 있다고 일을 소홀히 하고 그런 건 못 본다.”라는 이야기를 듣기도 했다고 한다. 이 두 가지 점을 김승희씨는 회사사람들이 여성근로자에게 이중적인 잣대를 들이대는 것으로 생각하며, 이러한 이중적 잣대 때문에 제도가 쉽게 정착되기는 어려운 문화적인 한계가 있다고 한다.

2010년 6월에는 여성사우회가 생겼지만, 합

계 육아의 애로사항 같은 것을 이야기할 사람은 별로 없다고 한다. 탄력근무제는 있지만 시행사례가 없고, 유연근무제도 다수가 하지 않는 이상 함부로 하기 힘들다고 본다. 탄력근무제를 여성에 국한하지 않고, 팀제로 운영하는 것을 건의하고 싶은데, 그 이유는 남자가 아기를 돌보아야 힘든 지 알 수 있고, 남녀를 동등하게 섞어서 이 제도를 시행하게 해야 성공할 수 있을 것이기 때문이라고 한다.

현재 김승희씨의 부서에서는 ‘CEO 와의 피드백, 다른 팀과의 커뮤니케이션이 수시로 일어나기 때문에 유연근무제가 힘들 것 같다.’면서 유연근무제가 제도화되어도 사용할 의향이 없다고 한다. “필요해도 못 쓸 것 같다. 너무 특이해 보여서 튀고 싶지 않다. 그렇지 않아도 여자라서 인식적으로 그런 면이 있는데, 쓰라고 해도 안 쓸 듯 하다.”

한 편, 초등학교 3학년인 열 살 아이와 다섯 살 아이를 키우는 인사부서 복리후생 담당 여성근로자 구선희씨는 은퇴한 친정아버지가 두 아이를 모두 돌봐주는데 친정어머니는 아직까지도 계약직 공무원으로 일하고 있다. 평일에는 친정 부모님이 구선희씨의 가정에서 함께 지내다가 주말에는 처가로 돌아간다. 가사 일은 친정엄마와 구선희씨가 나누어서 한다. “남편은 이런 좋은 조건이니 육아와 가사에 참여하지 않는다.”고 한다.

“일단 일하겠다고 맘먹으면 확실히 육아는 이런 식으로 누군가 전담해줘야지 그렇지 않고는 출퇴근 시간을 활용해서 일과 가정의 만족도를 높인다는데 반대한다. 정부가 육아를 맡아 줘야지-예컨대 육아도우미 하나 구하는 것도 너무 힘이 든다.-회사에서 유연제해서 해결하라는 것은 어불성설이다. 특히 매출이 일어나지 않는 인사업무는 추가인원 선발 요구도 어려워 많은 업무를 담당해야 하므로 더욱 그렇다.” 구선희씨는 남성지배적인 직장문화에서

전통적인 일-가정 분리모델의 가치관을 내면화하고 있다. 구선희씨는 여성 소수 직장에서 여성의 편익을 위한다는 제도가 여성에게 불리하게 작용할 수 있기 때문에 저항감이 크다.

여성의 편익을 봐 주는 근무형태 반대 ; 남하고 또 일을 하다 보면 여자이기 때문에 남들하고 차별 대우 받는 게 너무 싫을 때가 있거든요. 어쩔 때 보면 여성구성원간담회 이런 게 있는데 저희는 그런게 싫은 거예요. 왜냐하면 남성 직원들하고 똑같은 대우로 해서 똑같이 승진을 하고 똑같이 내가 발전하고 싶은 거지. 여자이기 때문에 어떤 제도에 의해서 너네가 좀 편익을 봐줘 그러는 거 자체도 저는 싫었어요. 보호받는 게 아니냐 이런 마인드가 약간씩 있잖아요. 그리고 요즘은 조금 틀려졌지만 예전에는 ‘어머 저 애기가 조금 아파서요, 애기 오늘 뭐 학교에 뭐가 있어서요.’ 이런 이야기를 자주 하다 보면 아무래도 남자상사 분들은 조금 거리낌이 있을 수 있잖아요. 바쁘는데 업무 중에 나가야 되는 것 때문에 나중에 제 자리에 여성 T.O를 받는 게 아니고 남자 T.O를 받지 않을까 하는 생각, 제가 잘못을 하게 되면 여성 구성원을 채용하는데 약간 더 어려움이 있지 않을까라는 생각 때문에 오히려 남자 직원보다 더 일찍 오거나 오후 늦게까지 하거나 뭐 내가 여자라고 해서 업무하는데 전혀 지장이 없다는 걸 표현하고 싶었기 때문에 더 하게 되죠. 그런 생각 자체가 아직까지는 더 많을 거예요.(구선희)

이 회사도 가족친화경영을 주도하는 CEO의 마음과 달리 상사의 마인드에 따라, 근무유연성에 대한 처리가 달라진다고 한다. 상사가 스트레스를 주면 휴가와 같이 이용가능한 제도도 활용하지 않게 된다. 구선희씨는 상사의 자세에 대한 “신세대의 욕구(want)에 맞는 그 니즈(needs)를 잘 파악하고 고민해 줄 수 있도록 교육”이 필요하다는 생각을 한다. 단, 회사 제도상 구성원 면담부분이 있고 면담을 통해서 가정사를 잘 알게 되어 친근해지면 상사의 결정도 가족 친화적이 될 수 있다고는 한다. 구

선희씨가 속한 인사팀 남성 근무자들은 아기가 아프거나 집에 일이 있을 때 자연스럽게 그것에 시간을 낼 수 있는 휴가 분위기라고 한다. 구선희씨의 팀장은 맞벌이가정도 아니고 자녀들을 모두 키웠지만 부하직원들로 하여금 자유롭게 휴가를 사용할 수 있는 분위기를 만들어 준다고 한다. 제도화를 안 해도 팀장의 재량으로 휴가 제도를 사용할 수 있다고 한다.

단시간 근로에 대한 구선희씨의 의견은 “집중근무해서 월, 화 출근하고 수, 목, 금 쉬는 것이 낫지, 단시간근로는 격일제 근무보다 더 어렵다. 단시간근로를 하게 되면, 아이도 어차피 반일을 맡겨야 되고 교통비 식비 다 들어갈 것이다.” 김승희씨와 구선희씨는 단시간근로에 대한 여성근로자들의 상이한 입장을 잘 보여주고 있는데 김승희씨는 자녀를 돌보고 싶은 마음과 직장생활초기로 경력도 중단하기 싫은 마음이 반영된 형태가 단시간 근로인데 비해, 자신은 직접적인 필요성이 없는 구선희씨는 단시간근로로 인한 근로자 편의 비용지출이 격일제 근무보다 크다고 분석한다. 구선희씨는, 비용 측면에서 집중근로에 의한 격일제 근무를 매일 오전 오후 단축 근무보다 더 우세한 것으로 추천하고 있다.

인사관리 부서에서 일하는 구선희씨의 시간제 단축근로에 대한 입장은 “단축 근로하는 사람에게 임금수준을 어떻게 지급해야 하는지에 대한 가이드라인을 제공할 필요가 있고, 회사 입장에서는 직무를 공유하는 두 사람의 능력에 대한 비교가 되기 때문에 제도의 효용성이 없고, 둘 중 능력이 떨어지는 인력은 아웃당할 수 있다.”는 점이다. 기존에 일하던 사람은 내 자리가 없어지는 것이 아닐까 싶어 시간을 단축시키는 근무형태를 선택하지 않게 될 것이라고 전망한다.

한 편, 확대가족의 도움과 더불어 배우자의 근무유연성이 조합될 때 근로자는 최상의 조건

을 가지게 된다. 길한복씨의 경우5)가 그 예로서 두 살 네 살의 두 아이를 키우고 있지만, 아내가 월 수 금 격일로 아침 열시에 출근하여 저녁 일곱 시까지 근무하고 친정어머니가 네 살 아이를 어린이집 차에 태우고 두 살 아이를 집으로 데려가 돌보고 있으면, 오후 네 시에 친정아버지가 네 살 아이를 어린이집 차에서 마중해서 데려온다. 친정아버지는 육아도우미의 도움을 받는 다른 딸들의 자녀들의 하교와 학원등원을 돕는 일도 함께 하면서 퇴직 후 소일거리를 삼는다. 퇴근하는 아내가 친정에 들러 두 아이를 데리고 귀가하고 길한복씨는 아이들 취침전 목욕을 전담한다. 토요일은 길한복씨가 아이들을 돌보고, 아내는 다른 날보다 두 시간 빨리 퇴근한다. 순환보직제를 통해 매너리즘을 경계하려는 CEO의 방침에 따라 길한복씨도 곧 지방근무를 해야 하지만 “지방근무는 둘째가 곧 돌이므로 괜찮을 것이다.”라고 느끼는 이유도 현재 비교적 안정적으로 진행되고 있는 육아체계 때문일 것이다.

요컨대, 어린 자녀를 키우지만, 확대가족의 도움에 의존하는 경우 동거하면서 지원해 주는 구선희씨 경우가 별거하면서 간헐적으로 지원해주는 김승희씨네 경우보다 안정되게 보인다. 김승희씨는 회사에서의 실현가능성이나 분담과 확대가족지원에 의한 현 양육체계상 절실함 부족으로 근무의 유연성에 대한 명시적인 니즈를 표현하지는 않고 있으나, 유아를 기르고 있고 출산을 계획하고 있으므로 단시간근로나 재택근무제와 같이 육아에 필요한 시간의 확보에 대한 잠재적 니즈를 가지고 있다. 그에 비해 구선희씨는 근무의 유연성에 대한 기업의 관행에 회의적인데 현재 동거지원을 받기 때문일 수도 있고, 인사담당자이면서 또 남성적인 기

업문화를 내면화했기 때문으로도 보인다. 또한 확대가족의 동거여부는 부부의 양육분담체계에 영향을 주는데, 별거지원을 받는 김승희씨네와 길한복씨네가 부부간 분담을 하고 있다면, 동거지원을 받는 주선희씨가 전혀 부부간 분담을 하지 않는 점에서도 명확해진다.

핵가족과 사생활이 현대적인 삶의 전형(Arics,1960)임을 생각할 때, 확대가족에 대한 의존은 차선책이며 그 때문에 별거하면서 지원하는 것이 보다 보편적이고, 동거하면서 지원하는 경우는 예외적인 것이 될 것이다. 하지만 최상의 체계는 길한복씨네처럼 확대가족의 별거지원과 더불어 배우자 직장의 유연성이 조합될 때라고 할 수 있다. 그러나 맞벌이 가정이 확대가족의 지원을 받을 수 있는 경우는 희소하므로 근무의 유연성은 핵가족 맞벌이 부부의 궁극적인 일-가정 양립의 수단이라고 할 수 있다.

### 3. 유급 가사도우미에게 주로 의존하는 맞벌이 가정 근로자들의 근무유연성 요구

“제일 부러운 사람은 친정부모나 시부모가 옆에 있는 사람”

최한상씨와 양인혜씨도 맞벌이 가정의 근로자이지만, 확대가족의 도움이 크게 유용하지 않아 유급가사도우미 혹은 육아도우미와 부부가 ‘근근이’ 육아문제를 해결하고 있다. 이런 형태의 맞벌이 가정이 가장 보편적이며 또 향후 더욱 증가하리라 전망된다. 최한상씨와 양인혜씨는 앞의 사례들과 비교해 본다면 최악의 가정조건을 가지고 있다고 할 수 있는데, 최한상씨는 유연성이 낮은 직장에 근무하는 아내를 두었고, 양인혜씨는 육아를 전적으로 아내의 몫으로 치부하여 도무지 도움을 주지 않는 남

5) 길한복씨와 최한상씨 및 양인혜씨의 일-가정 생활 모습에 대한 일부 기술은 김소영외의 논문((2010년 102-103)도 참조할 것.

편을 두었다.

최한상씨는 부인의 회사가 남편보다 더 멀리 있고 남성근로자들과 경쟁해야 하는 제약회사에 근무하여 유연성이 높은 직업을 가지고 있다. 그의 아내는 첫째아이를 유산하자 퇴직하여 출산 후 애 돌이 지나 재취업하였는데, 육아를 전담할 사람이 없어서 11개월 된 아이를 구립어린이집에 적응시켰다. 전술한 길한복씨의 경우, 유연성이 있는 직업의 아내가 육아휴직·주 사흘근무·확대가족지원에 의존하여 아이를 너무 일찍 보육시설에 맡기지 않았던 것과 대조된다. 최한상씨는 아내가 육아를 전담했으면 좋겠다고 했었지만, 1년 동안 육아만 전담한 아내는 우울증을 겪었다고 하는데, 약사라는 전문직을 향한 직업정체성의 발달 및 취업어머니를 둔 영향력이 큰 것으로 풀이된다. 지금은 큰 아이가 두 살인데 한 살 된 둘째가 있다.

오전 여섯시 반에 기상한 아빠가 둘째인 딸을 깨워 분유를 주고, 엄마는 가사 일을 한다. 최한상씨는 오전 일곱 시에 출근하고 아내는 일곱 시 반에 출근한다. 첫째아 출산 후 한 달이 지나 고용한 육아도우미가 주5일 동안 오전 일곱 시부터 오후 일곱 시까지 월 140만원을 받고 오는데 주로 둘째 아이를 키운다. 둘째아이는 전적으로 부부와 육아도우미가 교대하며 돌봐야하고 첫째 아이는 일찍 어린이집에 등원하고 하원 후 귀가 시까지 잠시 외할머니 집에서 지낸다. 따라서 최한상씨는 어려서부터 어린이 집에 다니는 큰 애에 대한 걱정이 많고, 가급적 아버지 역할에 최선을 다하고 싶다고 한다. 주말에 큰 아이와 함께 시간을 많이 보내서 그런지 큰 아이가 유독 아빠를 많이 찾고 따른다고 한다.

최한상씨는 한사람이 꾸준히 봐주는 것이 아니라서 큰 아이가 혼란스러워하는 것 같다고 염려한다. 월 수 금은 오후 5시쯤 어린이집에서 큰 아이를 외할머니가 데려가 돌보다가 저

녁 8시에서 9시 사이에 데리고 온다. 틈틈이 최한상씨의 장모가 아닌 친어머니가 집에 와 큰 아이를 봐주기도 하는데, 어머니는 친손자를 너무 예뻐하지만 장모는 나름의 규율이 엄격하다고 한다. 또 어린이집에서도 선생님 나름의 규칙이 있기 때문에 아이가 세 명의 어른 사이에서 혼란스러워 하는 것 같다는 것이다. 최한상씨는 ‘육아관련 서적을 5권이나’ 공부했는데 큰 아이가 동생이 생겼을 때 퇴행현상을 보였기 때문이며, 아이의 행동엔 모두 이유가 있다는 것을 깨달았고, 그 때문에 대부분 큰 아이의 요구를 들어주려고 한다. 최한상씨는 육아와 관련하여 부인과는 갈등이 있다. 부인은 큰아이에게 아빠가 너무 호의적이면 안 된다고 하지만, 아빠로서의 안타까움 때문에 아내가 원하는 방향으로 할 수 없어서 아내는 최한상씨에게 불만이라고 한다.

“남성근로자에게 육아휴직이 필요한 시기라면 입사 후 5-10년 사이가 될 텐데, 경력사원을 대신할 3개월짜리 대체인력 선발은 쉽지 않을 것이다.”라는 것이 최한상씨의 판단이다. 최한상씨는 연년생인 둘째 출산 후 복귀만 보장된다면 1년 동안 육아 휴직할 생각을 했었다. 그래서 인사팀에 알아보았으나, 대체인력 수급의 문제로 포기하게 되었다. 그렇지만, 둘째 출산 후, 회사사정으로 한 달간 휴가 할 직원을 찾자 자원하여 기본 급 50%를 지급받고 휴직을 했었는데, 돈보다 시간이 필요했던 터라 유용했으나 회사에서 자신을 불필요하게 여길까봐 불안했었다고 한다. 지금은 수입을 생각하기 때문에 휴직이 어렵다. 최한상씨의 이러한 판단과 경험으로부터 알 수 있는 것은 남성근로자도 근무의 유연성을 절실하게 필요로 하는 경우가 있다는 점이다. 그 때 대체인력 확보와 복귀보장이 관건이 된다.

최한상씨는 아이들이 어려서 휴가도 제대로 못 가고, 회사업무는 업무대로 힘어 쓴 ‘일생

중 가장 힘든 시기'를 보내고 있다. 자녀에게 아빠로서 가장 큰 선물이 뭘까 라고 자문하면서 “사회적 성공이다, 자랑스러운 아빠가 되고 싶다.” 라는 욕심이 더 생겼다고 한다. 그래서 개인적 역량을 강화해야겠다고 결심하여 주말 학습을 통해 자격증도 취득했다. 그러면서 오히려 시간이 더 안 나고 항상 잠이 부족하며 몸에 무리가 가서 간수치가 올라갔다.

육아의 어려움 ; 엇그저께 식중독 걸려 갖고 오 후에 병원 갔다 진료 받고 퇴근 해 집에 갔는데 아줌마에게 보통 같으면 제가 왔으니까 들어가십시오. 그렇게 하는데 그날은 막 씻고 그냥 방바닥에 막 쓰러졌어요. 그 때 외할머니가 큰 애를 8시에 데려 왔는데, 큰애는 오면 저를 찾아요. 저한테 와서 막 안아 달라 그래요. 그 날은 방에 불켜놓고 누워 있는데 아니나 다를까 애가 오자마자 아빠 왔어? 아빠 어디 있어? 엄마가 아빠 지금 아파서 누워 있으니까, 지금 주무셔야 된다 그러니까 애가 막 옆에 와서 안아달라고 우는 거 예요. OO야! 아빠 너무 힘들니까 이따가 안아줄게 계속 그랬어요. 근데 애가 옆에서 막 우는 거예요. 진짜 막 만화책에 나오는 것처럼 막 우는 거예요. 코를 흘리고 막 안아 달라고. 근데 저는 딱 자 가지고 비몽사몽간에 보니까 애가 내가 아픈 걸 슬퍼하더라고, 애가 너무 우니까, 나중에 내가 죽으면 애가 이렇게 울까 이런 생각까지 드는 거예요. 근데 힘든데 애가 막 그렇게 울고 하니깐 그 상황에 저도 힘이 드니까 눈물이 나는 거 예요.(최한상)

실현가능성을 떠나 지금 최한상씨가 생각하는 최선의 대안은 부인이 육아를 전담하는 것이다. ‘냉장고에 이유식이 일주일째 그대로 있다고 아줌마가 이유식을 안 하는 것 같다.’고 아내가 걱정할 때, 최한상씨는 속으로 ‘그럼 회사를 왜 다니냐?’라는 생각이 든다고 한다. 그렇지만 또 아내가 당장 일을 그만 두는 것도 힘들 것 같다고 생각한다. “이 고비만 넘기면 아이들한테 해 줄 수 있는 것이 더 많기 때문

에 지금의 수입을 생각하면 아내가 당장 일을 그만 두는 것도 어렵다.”고 한다. 따라서 차선의 대안은 탄력근무이다. 보육시설에 다니는 아이가 한 시간 늦게 등원하고 한 시간 일찍 귀가할 수 있도록 부부의 일 스케줄을 조정하는 것을 뜻하며, 부부가 각각 한 시간씩 빨리 또는 늦게 출근하고 한 시간씩 늦게 퇴근할 수 있으면 가장 좋고 한 쪽 배우자의 직장에서 탄력근무가 어려우면 한 쪽 배우자가 단시간근로를 하는 방법을 의미한다.

탄력근무에 대한 요구 ; 문제는 큰애를 어린이집에서 7시까지 봐주긴 하지만 애기들이 늦게까지 있으면 힘들거든요. 보통 어린이집에서는 4시 5시부터 애기들이 한 명씩 가요. 그런데 7시 되면 자기 혼자만 남는 거예요. 부모님들이 와서 애기 데리고 갈 때마다 누구누구야 어머니 오셨다. 그러면 애기들이 다 나와요. 그러면 개만 가방 짐 챙겨서 가는 거예요. 남은 애들이 그런 걸 보면서 끝까지 오랫동안 있으면 그게 굉장히 상처가 될 수 있고.....만약에 애기 엄마나 아빠가 좀 퇴근을 일찍 한다면 그런 부분들이 좀 소화가 될 수 있으니까 그리고 아침에도 출근을 좀 늦게 한다면 애기 어린이집 보내고 오면 좋은데 정해진 시간 안에 출퇴근을 해야 되다 보니까.....회사를 포기하지 않고 다니되 정말 가장 좋은 방법은 출퇴근 시간을 탄력적으로 할 수 있다면 그것은 정말 좋죠.....직원들이 한 550명 이렇게 되는데 그 중에서 저와 같은 또래에 있는 사람 또 얼마 안돼요. 그리고 저희 부서가 한 9명 되는데 저같이 애기 있는 사람이 두 명이예요..... 사실 아홉 명 가운데 두 사람이 좀 출퇴근 시간 한 시간씩 조절을 한다고 해서 그거에 대한 공백은 옆 사람들이 좀 충분히 커버가 되거든요.....그러면 이제 아내와도 조절이 되고.....그래서 저 같은 경우는 큰애를 어린이집에서 빨리 데리고 와야 되고 또 외할머니가 또 애기를 또 빨리 데리고 오지 못할 경우에는 또 그런 탄력 근무제 굉장히 좀 필요성을 느끼고(최한상)

연년생 한 살과 두 살 아이의 양육을 유급 육아도우미와 보육시설에 각각 의존하고 큰 아이만 하원 후 잠깐 확대가족의 지원을 받으며 배우자의 근무유연성이 없는 최한상씨보다 더욱 사정이 더 열악해서 부부와 유급가사도우미가 두 아이 양육을 다 해결해야 하는 양인혜씨의 경우 다행이라면 아이들이 조금 자라서 일곱 살과 아홉 살이라는 점뿐이다.

양인혜씨는 여덟시까지 출근하고자 일곱 시 전에 집을 나서는데, 남편은 한 시간 반이 더 출근시간이 늦지만 아이들 등원 등교를 돕기를 거부하므로(대기업남성근로자들의 가사노동참여의 저조한 실태, 이재인, 2009 참조) 가사도우미가 여덟 시에 와서 아이들을 부부 중 빨리 퇴근하는 사람이 저녁 여덟시에 가사도우미아주머니와 교대한다. 가사도우미아주머니는 첫 아이 출산 한 달 후부터 고용하여 지금까지 세 차례 바뀌었고 큰 애가 초등학교 졸업할 때 까지 전일제고용을 지속할 예정이다. 아침시간에 자녀들의 등원 등교를 돕는 일을 남편이 한다거나 양인혜씨가 조금만 더 늦게 출근하고 조금 빨리 퇴근한다면 아주머니를 한나절만 고용해도 될 것 같다고 한다. 아주머니는 아이들 세 끼 식사와 간식 챙겨주기, 학원 챙겨 보내기, 샤워시키기, 준비물 체크하기를 한다. 유급가사도우미에 의존하는 방식의 불안정성에 대해 양인혜씨는 “아줌마가 자주 바뀌면 고용, 관리도 어렵고, 아이들이 심적으로 안정이 안 되고.....아줌마가 자주 바뀌었다면 바로 그만뒀을 것”이라고 추측함으로써 기혼여성근로자의 경력지속이 ‘가사도우미와의 불안정한 비공식적 계약(김선미, 2008)’에 종속되는 것임을 보여준다.

양인혜씨의 남편은 애들을 체계적으로 교육시키라면서, 아내에게 늘 그만두라는 입장이다. 지금도 양인혜씨는 매일같이 그만 두는 것을 고민하는데, “애들이 많지도 않은데다가 동네

엄마들 교육열 때문”이라고 한다. 그러나 한편으로 양인혜씨는 “집안일에 자신도 없고, 그만 둔다면 남편 월급으로 가사도우미를 쓸 수는 없을뿐더러, 일에 애착이 많은 것도 아니지만 성격이 일에 맞기도 하기 때문에 아마 계속해서 일을 하고 있지 않나” 생각하고 있다. 또 전업주부인 친구들은 양인혜씨에게 절대 일을 그만두지 말라고 하지만, 사실 전업주부들이 시간적으로 여유로운 것이 부럽다.

그만 둘까 말까 우왕좌왕 ; 도서관이나 동네 복지관에서 하는 저렴한 교육프로그램에도 아이를 데려갈 수 있고, 나도 문화센터에 가서 취미생활을 하거나 우아하게 브런치를 할 수 있다. 그만 둔다면, 아이들에게 못 시킨 게 수영이었다. 아직 어려서 씻고 벗고 그런 것도 어려우니까. 그리고 괜찮은 학원들은 셔틀버스가 안 다녀서 포기해버리는데 그런 것도 해주고 싶고, 엄마들끼리 한 집에 모여 어울리는 것에도 끼고 싶다. 그렇게 하지 못하니까 애들이 친한 친구가 소수다. 아이들 생각하면 그만 두는 게 맞는 것 같은데, 그만두면 난 또 뭘까 싶고, 살림에도 자신이 없다. 금전적인 것 보다는 일하고 있고, 사회적 지위가 있다는 평가, 자존심 그런 거 중요하게 생각하니까 그만 두지 못하고 있다. 그러나 조만간 그만 둘 것 같다. 언젠가는 모르겠지만. 내가 여기서 얻을 수 있는 것보다는 애들이 잃게 되는 게 있다는 생각이 자꾸 든다.(양인혜)

이와 관련하여 리프레쉬(refresh)휴가를 쓸 자격이 있는 양인혜씨의 의견은 흥미롭다. 남자들은 리프레쉬(refresh)휴가를 좋아하고 자신의 안식을 위해 알차게 보낼 수 있겠지만, 여자들은 일상생활에 충실하게 될 거고 너무 충실해지면 돌아오지 못할 수도 있지 않을까라고 생각하기 때문에 양인혜씨는 다시 돌아올 확신이 들 때 가려고 한다. “진정으로 리프레쉬(refresh)휴가를 하기 위해 가야겠죠. 그러나 전적으로 내가 내 시간을 쓰는 건 불가능하다. 왜냐면, 여자들은 돌봐야할 가정이 있고 애들



이 있으니까”

양인혜씨를 보면, 교육을 중심으로 한 모성 이데올로기를 피할 수 없는 여성근로자에게 초기 육아기와는 다른 이유로 근무유연성이 요구되었다. 양인혜씨는 초등학교 고학년과 중학교 입학시기에 사교육중심의 어머니역할이 중요하다고 보며 전업주부들의 사교육관리를 따라가야 할 각본으로 여기고 있다. 과잉사교육열은 지양되어야 하지만 거시적인 사회적 환경을 개인적으로 저항하지 못하는 경우 경력을 단절하면서 전업주부의 길을 선택할 가능성이 크지만, 직업정체성 위주로 형성되어 온 자아정체성의 지속의 문제와, 세밀히 계산할 때 자녀양육과 교육에 투입하고도 남을 시간을 계산하여 양인혜씨는 단시간근로가 가능하다면 훌륭한 수단이라고 인정하였다.

한 편, 양인혜씨는, 이 기업에서는 시차출퇴근제는 없고, 탄력근무제는 시행한다는 얘기만 있었지 비현실적인 것 같기도 하다. 출퇴근에 눈치를 보지는 않지만 업무량이 많아 퇴근시간이 5시인데 그 때 나가는 사람은 없고, 6시에 나가는 사람도 별로 없다. 퇴근시간에 대한 개념이 없기 때문에 한 시간 늦게 출근하고 한 시간 늦게 퇴근한다고 해도 단지 한 시간 늦게 출근했다는 것 밖에는 없지 일을 더 했다는 것을 인정받는 건 아닐 것 같다고 한다. “이런 제도가 여직원들 고려한 제도인 것 같은데 내가 팀장 입장이라도 의미가 없을 것 같고, 별로 좋아하지 않을 것 같고, 이용하는 사람이 몇몇일까 그런 생각이 든다. 왜냐하면 여덟시에 출근해서 대부분 일곱시, 여덟시에 퇴근하는데 한 시간 늦게 출근해서 똑같이 일곱시 여덟시에 퇴근하면 좀 그렇다.” 양인혜씨는 시차출퇴근제를 해도 남성근로자들이 사용할까에 대해 의구심이 있었고, 남성근로자들이 사용하지 않는다면 자신도 몇몇하게 이용할 수는 없을 것 같다고 한다.

양인혜씨는 회사에 재택근무는 없다고 전해 준다. 회사가 팀제로 운영되기 때문에, 회의도 때때로 하고 필요할 때 옆에서 팀장과 커뮤니케이션도 하고 주간으로 팀 미팅하기 때문에 불가능할 것 같다. 우리나라는 아무리 잘해도 근무태도가 안 좋으면 좋은 평가를 못 받는데 전체 조직이 재택근무로 운영되면 모를까 일부만, 소수만 그렇게 한다면 소외된 사람으로 되어 버리지 않을까 생각한다. 또한 양인혜씨는 육아기 단축근로를 상상해 본다면 “좋지만 형평성의 문제가 있다. 경력을 똑같이 인정받는 것도 그렇다. 내가 만일 육아기간 동안 단축근로를 했다면 같이 출발을 했을 때 남자들하고 경력, 급여에 차이가 나고, 능력에도 차이가 생길 것이다. 그걸 본인이 감수해야 하는데 마음은 아프겠다. 그리고 회사가 그렇게 해줄까 싶다. 관념 자체가 여자 자체가 저(低)직급, 잡무 그런 개념이 좀 있는데 그게 계속 가지 않을까? 남자들은 거의 안할 것 같다.”

단축근로에 대해 이야기를 나누면서 양인혜씨는 “큰애가 두 살도 안 돼 둘째가 태어나자 아주머니를 아침 7시 반에 오게 해서 갓난아이를 보게 하고, 첫째 애를 깨워서 옷 입혀서 어린이집에 데려다 놓고, 그 때가 제일 힘들었다.”고 하면서, “육아기 단축근로를 그 때 한다면 좋았을 것 같다. 만일 그 제도가 있었으면 내가 좀 보다가 할 수도 있었겠다. 그러나 업무를 본다면, 내 일을 다른 사람이 한다는 건 일의 흐름상 불가능하다. 오히려 압축근로, 집중근로는 가능 할 수 있을 것 같다. 연차도 있고 휴가도 있으니까. 보통 회사가 집중근로가 10-12시니까 10시까지까지는 출근해야한다.”

단시간 근로에 대한 생각 ; 단시간 근로, 나는 좋은데, 회사가 필요해야 되는데 배려 차원에서 만든 거면 제도를 이용하는 사람도 회사에 짐이 되는 것도 부담스럽다. 한나절 일하는 것에 대해 역지사지

로 생각하게 되는데 그래도 이용은 하고 싶다. 하지만 또 짐 되는 건 싫다. 내가 한나절만 일하게 되면 내 일을 누군가 해야 되는데 같은 팀원이 내 일을 나눠 하면 팀원도 못할 것이고 나도 싫다. 그렇다고 나머지 업무 할 사람을 뽑는다면 회사가 손해 아닌가?(양인혜)

요컨대, 유급가사도우미에 주로 의존하고 있는 남성 근로자와 여성근로자가 모든 사례 가운데 근무유연성에 대한 잠재적 욕구가 가장 강했다. 최한상씨는 면접당시에도 수면부족현상으로 쉴 새 없이 눈을 깜박였다. 그는 육아휴직과 탄력근무 등에 대한 욕구를 가지고 있지만, 이 기업의 근로자 평균연령이 40대 중 후반이므로 육아기 근로자가 드물며 더구나 남성 근로자가 육아를 위한 근무유연성에 대한 요구를 가지고 있음을 고려하여 제도로 만들기란 쉽지 않을 것 같다. 유급가사도우미와 부부가 육아를 해결해야 하는 양인혜씨 경우, 시차출퇴근제와 맞먹는 늦은 출근시간을 가지는 남편의 가부장적 태도, 그리고 엄마가 자녀를 전업주부로서 교육해야 한다는 모성이데올로기, 저항하기 어려운 사교육압력이 기혼여성근로자로 하여금 경제적 부담과 심리적 부담을 가중시키고 끊임없이 경력단절을 고려하게 하고 있다. 가족친화인증기업으로서 복지제도가 상대적으로 좋고 육아로 인한 사퇴나 질병 혹은 배우자의 근무지이동에 따른 사퇴를 휴직으로 대체하도록 해 줄 정도로 비공식적 유연성이 극단적인 경우에 작용하지만, 이 기업에 육아기 근로자들에게 긴급한 일상적인 근무의 유연성은 제도화되어 있지 못하다.

유급가사도우미에 의존하는 두 사례로부터 근무유연성에 대한 보다 긴급한 필요가 확인되었고 또 실현가능한 대안에 대한 진지한 토의도 가능했는데, 육아기 근로자들에게 ‘단기간 동안의 단시간근로 필요’ 혹은 압축근로나 집중근로와 같이 단시간근로를 대신할 근무유연

성들 그리고 영유아 혹은 초등학생을 혹사 방지하지 않고, 출퇴근하는 비동거 가사도우미의 출퇴근 시간과 보육시설이나 학교의 등하원/등하교 시간에 여유롭게 맞출 수 있는 일상적인 탄력근무에 대한 필요가 여성 뿐 아니라 남성에게서도 확인되었다.

개인근로자의 비용과 이익분석, 동료들과의 협업방식이나 대체가능성 등 업무특성과 업무를 수행하는 방식에 따라 개인근로자가 선택할 수 있는 다양한 형태의 유연근무제가 개방적으로 제도화되어야 한다.

## V. 요약 및 논의

이 연구는 “근로자들이 자신의 가족 환경 속에서 일-가정 생활을 어떻게 구성하고 있으며 그 가운데에서 일터로부터 확보되었으면 하는 근무유연성은 무엇인가?”라는 연구문제를 규명하고자 하였다. 하나의 가족친화인증기업을 선정하여 남녀 근로자 여덟 명을 심층면접하고 그 자료를 활용하였다. 근로자들이 일-가정생활을 꾸려가는 모습은 성별과 자녀의 수 그리고 가용 인적 자원과 비공식 체계에 따라 상이하게 나타났다. 근무유연성에 대한 요구가 발생하는 이유는 자녀양육의 틈새 보완과 어린 자녀 돌봄이나 교육에 대한 절대적인 시간의 필요성 그리고 자신이나 가족의 질병 혹은 배우자의 근무지이동 등이었다.

이 연구를 토대로 ‘기혼여성의 취업지속의 중요성’과 ‘유연근무제 도입의 전략적 필요성’ 그리고 ‘다양한 유연근무제의 유연한 활용’ 및 ‘비공식적 유연성의 공식적 제도화’ 라는 네 가지 논의사항을 도출하였다.

첫째, 남성근로자들은 결혼 초 부부간 협상을 통해 일-가정 영역을 전문화와 분업을 통해 해결하는 경우와 맞벌이 형태를 유지하면서 일-가정을 병행하는 경우로 나뉜다. 이 두 경우

에 남성근로자들이 가정에서 보내는 시간이나 일상적으로 체험하는 갈등은 서로 달랐다. 맞벌이 가정의 남성근로자들은 친척이나 가사(육아)도우미 등 비공식적 지원체계와 어린이집(혹은 유치원)과 같은 공식적인 지원체계를 통해 가정 요구를 해결하고 있었는데, 친척의 도움 혹은 직업이 유연한 아내를 둔 남성근로자는 전업주부를 아내로 둔 남성근로자와 같이 가정에 대한 부담이 거의 없었다. 하지만, 그렇지 못한 남성근로자들의 가정에서는 부부의 부담이 가중되었는데, 남성근로자들은 자녀가 어릴수록 가정영역에서 더 힘들어 했고, 그 때문에 일터에서 유연성확보를 절실하게 원하고 있었다. 유연성 요구가 강한 남성근로자들도 있다는 점은 바로 유연근무제가 여성근로자에게만 국한되어서는 안 된다는 점을 시사한다.

전업주부아내를 둔 남성근로자는 안정적인 가정 경제를 위해 일에 더 몰두하였다. 따라서 일터에서 이들과 경쟁해야 하는 맞벌이 남성근로자가 가정 일 때문에 직장 일에 덜 몰두할 수도 없다. 그래서 맞벌이 남성근로자의 일-가정 양립은 더욱 어려워진다. 여성이 자녀의 양육과 교육을 전담해야 한다는 모성이데올로기와 또 자녀교육비와 가계재무개선을 위해 아내가 돈을 벌어야 한다는 생각 가운데에서 갈등하고 있으며 때때로 아내의 사직을 권유하기도 한다. 가부장제와 자본주의적 시장체계가 맞물려서 기혼여성의 반이 취업주부이며 반이 전업주부인 특수한 구조가 지속되는 한 남성근로자들의 사정이 서로 달라서 일-가정 양립을 위한 일터에서의 조정은 합의를 얻기 어려울 것이다. 따라서 기혼여성노동시장 진입장벽이 제거되고 경력단절이 완화되어 맞벌이가 주류가 되면 가정의 요구에 남성도 다 같이 응해야 하며 그로 인해 일터에서의 조정에 동일한 요구를 표출할 수 있을 것이다.

둘째, 남성지배적 기업 문화에서 여성근로자

들은 친척이나 가사도우미를 통하여 가정의 요구를 해결하고 일터로 나왔다. 그러므로 갈등을 표출하거나 일터의 조절을 요구해서도 안 된다는 의식이 내면화되어 있다. 따라서 여성근로자들은 뚜렷한 직업정체성에도 불구하고 모성이데올로기 때문에 자녀 양육과 교육을 위해 근무의 유연성에 대한 잠재적인 요구는 있었지만 설령 유연근무제가 제도화된더라도 활용할 의지가 없음을 보여주고 있다. 또 회사가 제시한 비정기적인 리프레쉬휴가를 활용했거나 질병 때문에 휴직한 근로자가 보여준 두려움 - “회사에서 더 이상 쓸모없는 존재로 취급될 것에 대한 두려움” - 을 보면, 현재와 같은 기업 문화 속에서는 유연근무제가 제도로 정착되기 어려움을 알 수 있다.

말하자면, 남성지배적인 직장에서 유연근무제의 활용이 여성근로자를 위한 복지제도라는 낙인의 가능성이나 가시권에서 사라진 근로자의 충성도를 의심하기 쉬운 조직문화를 생각할 때 제도화된 유연근무제와 활용되는 유연근무제의 괴리를 지적한 Eaton(2003)의 연구결과를 강화하고 있다. 유연근무제가 진정한 의미로 제도화되기 위해서는 보다 전략적인 접근이 필요하다. 어떻게 하면 유연근무제를 직장에 몰두하기 어려운 복잡한 가정의 요구를 가진 열악한 근로자가 활용하는 제도로 낙인찍히지 않게 하고, 유능한 인재의 유지와 확보에 필요한 제도로서 즉 일종의 인센티브(incentive)로서 인식하도록 할 수 있을까? 그 잠정적인 해답으로 여성근로자보다는 남성근로자부터, 하급직보다는 상급직부터, 성과평가가 좋은 직원에 대한 보상의 개념으로 운영될 것을 제안한다.

셋째, 가사도우미와의 교대시간 혹은 보육시설 등원 및 초등학교 등교시간과의 틈새에 근로자들의 고민이 몰려있음을 볼 때 가장 절실한 일상적 유연근무제는 바로 시차출퇴근제이다. 그러나 이 기업은 일주일에 하루만 정시

퇴근을 허용한다. 그 때문에 매일 시차출퇴근제와 같은 탄력근무를 실시하는 것은 무의미하다. 지금으로서 근로자들은 주 2회라도 정시퇴근을 할 수 있기를 희망하였다. 기업의 형편을 고려하여 시차출퇴근제 실시로 변화를 도모하려면 정시퇴근일 수를 늘려가는 것이 현실적인 대안이다.

채택근무에 대한 반응은 출퇴근 시간에 많은 시간이 소요되는 서울의 특성상 시간절약의 의미가 있겠지만, 일-가정 분리의 필요성과 동료와의 교류의 필요성을 볼 때, 부정적인 측면이 있으며, 업무의 특성상 채택근무가 불가능한 경우도 있다는 의견이었다. 채택근무의 제도화와 기업과 근로자의 협상은 결국 그 비용과 효과와의 차이에 따라 결정될 것이며, 근로자의 가족생활주기상 요구와 자원의 변화가 그러한 비용 효과분석의 결과를 상이하게 할 것이다.

이 기업의 근로자들은 근무의 유연성에 대한 요구가 잠재되어 있다. 다국적기업 근로자들이 기업이 유연근무제를 제도화하고 있기 때문에 더 갈망하거나 활용을 시도하는 것(이경목 외, 2010)과는 다르다. 가족 중 환자가 발생하거나 본인이 질병에 걸렸거나 배우자의 국외근무와 같은 요구가 있을 때, 근로자들은 사직을 고려하지만 이 기업은 휴직을 유도하여 이직을 막고 경력을 지속하게 하였으며 그로 인해 애사심이 깊어지는 듯하였다. 이러한 배려는 전문기술직 근로자들을 지속적으로 확보하려는 기업의 의지가 표현된 것이다. 동일선상에서 경영진이 이 글에서 규명한 것과 같이 육아나 간병을 위한 요구가 클 때, 활용할 수 있도록 단시간근로제도의 도입도 고려할 수 있을 것이다. 연구에 참여한 남 녀 근로자들은 영구적 단시간근로에 대한 요구를 가지고 있지는 않았으며, 가정의 긴급한 요구를 충족하거나 체계를 잡는데 필요한 시간투입을 확보하고

자 ‘단기간의 단시간근로’는 요구하였다.

넷째, 제도화된 유연근무제는 찾아보기 어려운 이 기업에서 한국적인 기업문화라고 할 수 있는 비공식적인 유연성은 많이 확인되었다. 상사와 부서장이 직원들의 상황을 고려하여 휴직이나 시간조정을 허용하는 분위기는, 제도가 있으면서도 활용을 제약하는 기업보다 유리한 상황이다. 그렇지만 지위고하, 성별, 상사의 인성이나 태도와 무관하게 근무 유연성을 활용할 수 있도록 하기 위해서 제도화가 필요하다. 제도화된 유연근무제가 기업의 생산성과 이익에 미치는 유익함(Eaton, 2003; Munck, 2001; Rothausen, 1994)을 고려할 때, 최고경영자와 인사담당부서가 근무유연성에 의한 기업의 이익을 간파하고 근로자의 요구를 조화롭게 반영할 필요성이 있다.

이제 이 논문을 통하여 후속 연구를 위한 제언을 해 보면, 근로자들의 근무유연성에 대한 요구를 가족친화기업 한 군대를 선정하여 근로자 심층인터뷰로 자료를 얻고 분석한 질적 연구이다. 연구협조를 인사 관리팀에 의뢰하였는데 연구 참여자를 단 1회씩 인터뷰하도록 허용되었다. 후속연구에서는 최소 2회 이상 인터뷰 자료를 얻을 수 있다면 더욱 더 심도 있는 결과를 얻을 수 있을 것이다. 또한 서울과 지방근무자로 구성된 이 기업의 근로자집단 가운데 서울사무소 근로자를 조사하였으므로 지방근무자의 근무유연성에 대한 요구는 조사하지 못했다. 지방근무자는 주말부부를 포함하여 분거가족으로 살아가야하는 경우가 많을 것이고 전혀 다른 일-가정 양립양상과 근무유연성 요구가 있을 것이다. 지방근무자에 대한 후속연구가 필요할 것이다. 한편 본 연구는 기혼 남녀를 대상으로 삼았으나, 1인가구의 비율이 높아지는 상황에서 독신남녀의 일-생활 균형에 관련된 근무유연성을 다룰 후속연구도 필요하다.

다. 그리고 기업의 이미지제고나 우수인력확보 차원에서 근로자복지 혹은 가족친화제도의 일환으로 유연근무제를 이미 시행하고 있는 기업이나, 유연근무제가 제도로 정착된 외국계 기업 등에 대한 후속연구도 의미 있을 것이다.

### 【참 고 문 헌】

- 1) 국가고용전략회의(2010.2). 유연근무제 확산방안.
- 2) 김소영·김선미·이기영(2011). 맞벌이 가정의 일-가정 양립의 양상과 조화로운 양립의 가능성 탐색 연구, 한국가족자원경영학회지, 15(1), 93-116.
- 3) 김선미(2008). 가사도우미에 의한 가사노동대체, 문화기술적 사례 연구, 한국가족자원경영학회지, 12(4), 15-33.
- 4) 김영천(2006). 질적연구방법론 1, 서울:문음사.
- 5) 노동부(2010). 유연근무제 확산방안 발표, 2010.2.18. 보도자료.
- 6) 여성부(2009). ‘퍼플칼라, 퍼플잡’의 의미와 향후 추진방향, 여성부.
- 7) 이경록·조동성·이기영·김효선·김선미·장은미·노영주·김옥선(2010). 기업의 유연근무제 도입 확산 지원방안 연구, 여성가족부
- 8) 이재인(2009). 가사노동 참여에 관한 한국 대기업 남성들의 경험과 인식: S재벌 직장인을 중심으로, 14(1), 119-134.
- 9) 전국민주노동조합총연맹, 전국공무원노동조합, 공공운수노조(준)(2010). 유연근무제 진단 및 대응방향 토론회 자료집
- 10) 정지은(2009). 창조경영과 유연근무제, SERI 경영 노트, 제 25호, 삼성경제연구소
- 11) 조용환(2005). 질적 연구-방법과 사례-. 교육과학사
- 12) 필립 아리에스(2003). 아동의 탄생, 새물

결, 문지영 옮김.

### <국외문헌>

- 1) Bailyn L (1993). Breaking the mold: Women, men, and time in the new corporate world. New York: Free Press.
- 2) Eaton SC (2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment and perceived performance. Industrial Relations, 42,145-67.
- 3) Kelliher C, & Anderson D (2008). For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. International Journal of Human Resource Management, 19, 419-31.
- 4) Lambert SJ (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. Academy of Management Journal, 43, 801-15.
- 5) Munck B (2001). Changing a culture of face time. Harvard Business Review, 79( November), 125-31.
- 6) Perlow LA (1997). Finding time: How corporations, individuals, and families can benefit from new work practices. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- 7) Raghuram S, & Wisenfeld B (2004). Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. Human Resource Management, 43,259-78.
- 8) Rau BL, & Hyland MA (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. Personnel Psychology, 55, 111-36.
- 9) Rothausen TJ (1994). Job satisfaction and the parent workers: The role of flexibility and rewards. Journal of Vocational Behavior, 44,

- 317-36.
- 10) Schaefer P. 2005. Flexible work arrangements: Employer solutions to common problems. <http://www.businessknowhow.com/manage/flex-work.htm>
- 11) Thomas LT, & Ganster DC (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6-15.
- 12) Tomlinson J (2007). Employment regulation, welfare and gender regimes: a comparative analysis of women's working-time patterns and work-life balance in the UK and the US. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 401-415.
- 13) Van Dyne L, Kossek E, & Lobel S (2007). Less need to be there: Cross-level effects of work practices that support work-life flexibility and enhance group processes and group-level OCB, *Human Relations*, 60, 23-54.
- 투 고 일 : 2011년 4월 1일
  - 심 사 일 : 2011년 4월 15일
  - 심사완료일 : 2011년 5월 22일