Journal of Korean Home Management Association
Vol.32 No.3 Serial No.129 2014.6. 17~29
ISSN(print) 1229-1331
http://dx.doi.org/10.7466/JKHMA.2014.32.3.17

유연근무제에 대한 기업의 요구와 근로자의 요구
: CS(고객센터)기업 사례를 중심으로

Business and Workers' Needs for Flexible Work Arrangements
: Focusing on the Case of a Customer Center Business

김선미(Seon Mi Kim)[1], 이현아(Hyun Ah Lee)[2*]
[1]Department of Family Welfare, Gwangju University
[2]Research Institute of Human Ecology, Seoul National University

<Abstract>

This study attempted to explore business and workers'needs for flexible work arrangements focusing on the case of a customer center business. We conducted in-depth interview and focus group interviews with the CEO of the company as well as with workers employed at the company in order to identify their need for flexible work arrangements. The subject of this study is a customer service center business that offers a variety of flexible work arrangements. We found that there is a need for flexible work arrangements in terms of both businesses and workers. These results suggest that flexible work arrangements can be activated when they meet the needs of businesses and workers. Flexible work arrangements can be activated when they meet the businesses'goals in human resource management and workers'goals for achieving work-family balance.

▲주제어(Key Words) : 유연근무제(flexible work arrangements), 질적 사례분석(qualitative case study), 고객센터기업(customer center business), 일가정양립(work and family balance)

Ⅰ. 서 론

우리나라 여성의 고용률은 OECD 국가들 중에서 하위권에 속한다. OECD(2011) 자료에 의하면, 2009년 현재 59.8%로 스웨덴 81.9%, 네덜란드 79.6%, 미국 70.2%에 비해 매우 낮은 편이며, OECD 평균인 70.9% 보다도 낮은 수치이다. 특히 남성 고용률과의 격차(우리나라 86.3%, 스웨덴 86.9%, 미국 81.5%)가 크다는 것이 두드러진 특징이다. 여성들의 학력 수준은 급속도로 높아졌지만 이것이 고용률과 연결되지 못하는 것은 결혼과 출산 이후 여성의 경력단절이 심하기 때문이다. 우리나라의 출산율 또한 2009년 1.15명으로 OECD 국가 중 최저수준이다(OECD, 2011). 저출산 문제는 저조한 여성 고용률과 동전의 앞뒷면과 같이 맥을 같이하는 현상이다. 최근 여성의 경제활동참여가 높은 국가에서 출산율도 높다는 연구가 보고되면서 우리나라 여성 고용문제와 저출산 문제가

• 이 연구는 여성가족부 용역보고서 "기업의 유연근무제 도입 확산 지원방안 연구(2010)" 수행 시 조사한 사례기업의 실행연구 및 심층면접 자료를 토대로 재분석한 것임.
• 이 논문은 2011년도 정부재원(교육과학기술부 사회과학연구지원사업비)으로 한국연구재단의 지원을 받아 연구되었음(NRF-2011-C00003).
* Corresponding Author : Hyun Ah Lee, Research Institute of Human Ecology, College of Human Ecology, Seoul National University, 1 Gwanak-ro, Gwanak-gu, Seoul 151-742, Korea, Tel: +82-10-7107-9968, E-mail: leehyun@snu.ac.kr

서로 관련성이 있다는 인식이 높아졌다.

저출산은 노동공급의 감소, 저축・투자・소비의 위축 등 경제 전반의 활력과 성장 잠재력을 약화시키며, 노인에 대한 부양부담 증가로 재정의 지속가능성을 저해하고 세대간 갈등 야기하는 등 사회경제적 파급효과를 초래한다. 이러한 저출산의 사회경제적 파급효과는 우리사회의 지속가능성의 문제로 연결되므로 이에 대한 국가적 대응이 요구된다. 정부는 2006년부터 '저출산고령사회기본계획'을 수립・시행하는 등 본격적으로 대응체계를 구축하고 있다. 제2차 저출산고령사회 기본계획에서는 출산과 양육에 유리한 환경조성을 위해 일가정 양립 일상화에 관심을 모으고 구체적으로는 육아를 위한 휴가휴직제도 개선, 유연한 근무형태 확산, 가족친화 직장환경 조성 등을 추진하고 있다. 특히 유연근무제 확산은 여성 고용률과 출산율 제고를 위한 핵심적 과제로 국가적인 주목을 받고 있다. '퍼플잡', '반듯한 시간제 일자리', '정규직 시간제' 등 다양한 명칭으로 유연근무제를 확산하기 위한 노력이 이루어지고 있다.

한편 기업의 입장에서 유연근무제는 노동시장의 상황변화에 따라 고용을 유연하게 조정한다는 유연성 전략하에서 생산성 향상, 근로자의 직업만족도 증가, 우수한 인력의 유지, 근로자의 결근율 감소, 근로자의 이직율 감소 등의 효과를 가져 오는 제도로 평가된다(Ministry of Employment and Labor, 2010). 유연근무제는 가족친화적 기업문화와 관행을 만드는데 있어서 가장 중요한 가족친화제도의 하나이다. 유연근무제는 육아휴직, 근로자 지원과 같은 복지형 가족친화제도라기 보다는 일하는 방식의 개선을 통해 생산성 증대를 가져올 수 있는 기업의 이윤추구목적에도 부합하는 가족친화제도이다. 즉, 유연근무제는 일가정양립을 원하는 근로자의 요구 뿐 아니라 생산성 향상을 추구하는 기업의 요구에도 부응하는 제도이며, 더 나아가서는 우리사회의 지속가능성을 보장해야하는 국가적 요구에도 부합하는 제도인 것이다.

그러나 우리나라 노동시장의 현실에서는 유연근무제가 기업에 적용되는 데는 많은 한계를 가지고 있다. 실제 유연근무제는 다른 복지형 가족친화제도에 비해서 가장 도입하기 어려운 제도이다. 그 이유로 기존 연구는 세 가지를 제시하고 있다. 첫째, 기업의 업종과 직무의 특성에 따라 요구되는 유연성의 형태가 달라지기 때문에, 각 기업의 다양한 직무에 대한 분석과 유연근무제의 가능성에 대한 맞춤형 설계가 선행되어야 하는 점이 기업의 부담으로 작용하기 때문이다. 둘째, 유연근무제는 근로자에게 많은 권한을 위양하는 것이 요구되기 때문에 부서장과 경영진이 적극적으로 저항하기 때문이다. 셋째, 유연근무제의 실시로 인한 성공적인 국내 벤치마킹 사례의 부재로 인해서 유연근무제 도입할 경우 성공에 대한 불확실성을 느끼기 때문이다(Ministry of Gender Equality and Family, 2010).

본 연구는 기업의 가족친화적 제도 중에서 유연근무제가 근로자의 일가정양립을 지원하는 가장 핵심적인 제도라 보고, 유연근무제를 효과적으로 활용하고 있는 기업의 사례를 분석해 보고자 한다. 실제 유연근무제를 도입하여 활용하고 있는 기업의 경영진과 근로자들을 심층적으로 면접하여 유연근무제에 대한 요구를 분석함으로써 유연근무제 활성화를 위한 기초자료를 제공하고 기업들의 유연근무제 도입과 활용을 촉진할 수 있는 정책적 대안을 제시하는 것을 연구 목적으로 하였다.

본 연구의 사례기업인 A社 고객센터는 위로부터 유연근무제를 실험해 온 역사를 가지고 있는데 가장 큰 이유는 비수기와 성수기의 구분이 뚜렷하여 인력수급을 위한 근로자확보와 동시에 인건비절약을 위한 휴가활용이 바로 유연근무제 도입으로 가능하리라 보고 다양한 유연근무제를 도입한 사례의 기업이다. 이러한 기업의 사례를 통해서 기업의 인사관리와 다양한 유연근무제의 실시 그리고 그에 대한 근로자들의 반응이 어떻게 상호작용하는지 그 과정을 살펴볼 수 있다는 점이 본 연구의 특징이라 할 수 있다. 그동안 가정학분야에서 이루어진 가족친화제도와 관련된 연구들은 가족친화적 기업문화, 제도와 정책의 현황을 전반적으로 살펴본 것(S. I. Choi, & G. S. Yoo, 2006; Y. K. Jeong, 2011)과 기업의 가족친화제도가 근로자의 자아효능감이나 삶의 질, 자녀출산 그리고 일가정양립에 미치는 영향을 살펴본 것(G. S. Yoo, 2008; J. S. Han, & G. S. Yoo, 2009; G. S. Yoo, 2010; P. S. Kim, 2012)이 있지만, 전반적인 가족친화제도나 정책의 현황이나 영향을 다룬 것으로 유연근무제를 집중적으로 조명하지는 못하였다. 최근 유연근무제를 주제로 한 연구(H. A. Lee, S. M. Lee, & S. M. Kim, 2011; H. A. Lee, S. M. Kim, & S. M. Lee, 2012)가 이루어지고는 있으나 주로 근로자의 근무유연성에 대한 요구를 중심으로 활성화방안을 모색한 것이다. 본 연구는 유연근무제에 대한 기업과 근로자 양측 요구를 동시에 살펴본다는 점에서 기존의 연구와 차별성이 있다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 첫째, A社고객센터 연구과정을 기술하였다. 둘째, A社고객센터의 유연근무제 도입 배경을 설명하고, 이러한 배경이 유연근무제 도입과 확산에 미치는 영향을 검토하였다. 셋째, A社고객센터에서 사용되었거나 사용되고 있는 유연근무제를 소개하고 이에 대한 근로자들의 인식 및 평가를 인터뷰 사례를 중심으로 기술하였다. 마지막으로 유연근무제에 대한 A社고객센터의 유연근무제에 대한 기업과 근로자의 요

구를 종합하고 이를 토대로 유연근무제 도입 및 확산에 주는 시사점을 도출해보았다.

Ⅱ. 선행연구 고찰

1. 유연근무제 정의 및 유형

유연근무제(flexible work arrangements)에 대한 정의는 규정 주체나 연구목적에 따라 차이를 보인다. 우선 우리나라 행정부처에서의 정의를 살펴보면, 행정안전부는 유연근무제를 공직생산성을 향상시키고 삶의 질을 높이기 위해 개인, 업무, 기관별 특성에 맞는 유연한 근무형태를 선택하여 활용할 수 있는 제도라고 정의하고 2010년 유연근무제 활성화 기본계획을 수립하고 제2차 국가고용전략회의에서 '유연근무제 확산 방안'을 보고한 바 있다. 행정안전부의 유연근무제 운영지침에 따르면 크게 3가지 유형(시간제근무, 탄력근무제, 원격근무제)의 유연근무제가 있다. 시간제근무는 주 40시간보다 짧은 시간을 근무하는 것으로 주당 15시간-35시간 근무하는 경우에 해당된다. 탄력근무제는 주 40시간 근무하되 출퇴근 시각이나 근무시간, 근무일을 자율로 조정하는 것으로, 시차출퇴근형, 근무시간선택형, 집약근무형, 재량근무형 등이 여기에 속한다. 원격근무제는 특정한 근무 장소를 정하지 않고 정보통신망을 이용하여 근무하는 것으로 재택근무형과 스마트워크근무형으로 나뉜다(Ministry of Public Administration and Security, 2011).

한편 고용노동부에서는 유연근무제란 "근로자와 사업주가 근무시간이나 장소를 선택 조정하여, 일과 가정을 조화롭게 하거나, 인력활용의 효율성을 제고할 수 있도록 하는 제도로 정의하고, 단시간근로제, 선택적 근로시간제, 탄력적 근로시간제, 재택근무제, 원격근무제, 재량근로시간제, 보상휴가제로 나누어 운용실태를 조사한 바 있다. 여기서 단시간근로제란 정규직보다 짧게 일하는 시간제와 정규직 육아기 근로시간 단축제도를 포함하는 것이고, 선택적 근로시간제는 근로자가 출퇴근시간을 시차를 두거나 혹은 일정한 기간 이내에서 총근로시간을 정하고 출퇴근 시간을 자유롭게 정하는 제도를 말한다. 탄력적 근로시간제도는 주 혹은 월 단위로 전체 근로시간은 동일하나, 특정한 주에 많이 일하는 대신 다른 주에 적게 일하는 제도를 의미하며 2주 단위 탄력적 근무제와 2개월 이내 탄력적 근무제 등을 포함한다. 재택근무제는 1주일에 하루 이상을 사무실이 아닌 집에서 업무를 수행하는 것을 말하며, 원격근무제는 1주일에 하루 이상 사

Table 1. Flexible Work Arragements : A definition and Examples

category	type	definition
flexibility in work scheduling	1. Alternative Work Schedules	- Flextime : Schedules based on worker needs within set parameters approved by a supervisor. - Compressed workweeks : Workers work full time hours in less than the traditional 5-day workweek by increasing daily hours worked.
	2. Arrangenebts Regarding Shifts and breaks	- Shift arrangements : Workers who are assigned shifts by their employers enter into arrangements with their employers giving them flexibility regarding the shifts they are assigned. - Break Arrangements : Workers who generally can only take assigned breaks enter into an arrangement with their employers giving them more flexibility over when they take breaks.
flexibility in the amount of hours worked	1. Part Time Work	Workers who usually work less than 35 hours per week.
	2. Transition Period Part Time	Workers gradually return to work after a major life event
	3. Job Shares	two or more workers share the duties of one full time job, with each person working on a part time basis.
	4. Part-year work	workers work only a certain number of months per year
flexibility in the place of work	1. Telework/Home Work	Workers work remotely from their own homes, using a telecommunications connection to the workplace if necessary
	2. Telework/Satellite Location	Workers work remotely from a designated satellite work center.
	3. Alternating Location	Workers work part-year in one location and part-year in a second location.

Source : Georgetown University Low Center(2010), Workplace flexibility 2010.

무실이 아닌 주거 밀집지역에서 혹은 이동하면서 컴퓨터나 정보통신기기등을 이용하며 업무를 수행하는 형태이다. 재량근로시간제는 업무특성으로 인해 업무 수행방법을 근로자의 재량에 맡길 필요가 있어 노사합의로 정한 시간을 근로한 것으로 보는 제도이며, 마지막으로 보상휴가제는 연장근로, 야간근로, 휴일근로에 대해서 임금지급 대신에 휴가를 부여하는 제도를 말한다(Ministry of Employment and Labor, 2010).

미국의 Workplace Flexibility 2010에서는 유연근무제를 업무를 수행하는 시간이나 장소를 정규적으로 바꾸는 근무 구조 스펙트럼의 하나로 정의하고, 근무스케쥴 유연성, 근무시간 유연성, 근무장소 유연성의 3가지 유형으로 나누어 설명하였다(<Table 1> 참조). 구체적으로 스케쥴 유연성 유형에는 플렉스타임제, 압축근무제와 같은 대안적 근무제도와 교대 및 휴가 배치관련 유연근무제가 포함되고, 근무시간 유연성 유형으로는 파트타임제, 일시적 파트타임제, 연중 파트타임제, 직무공유제가 포함되고, 근무장소 유연성 유형에는 원격 재택근무, 원격 위성근무, 근무지 교차제 등이 포함된다(Georgetown University Low Center, 2010).

이상 유연근무제 정의를 종합해보면, 유연근무제란 근무 시간이나 근무 장소, 근무 스케쥴을 정규적으로 조정하여 근로 유연성을 향상시킴으로써 근로자의 일가정 양립을 지원하고 기업의 인력활용 효율성을 제고하는 제도라 할 수 있다.

2. 유연근무제 도입의 효과

유연근무제가 근로자와 기업 모두의 이익에 부합할 때 실효성 있는 제도로 정착할 수 있다. 많은 선행연구를 통해 유연근무제가 근로자 뿐 아니라 기업 모두에게 편익이 있는 제도임이 입증된 바 있다. 우선 유연근무제를 사용할 수 있는 근로자들은 직무에 더 만족하고 몰입하는 경향이 있다. 연구결과를 통해 유연근무제가 창의성 고양, 품질이나 생상선 향상, 시장점유율 향상에 기여하는 것으로 밝혀졌다(Corporate Voices for Working Families, 2005; B. B. Baltes, T. E. Briggs, J. W. Huff, J. A. Wright, & G. A. Neuman, 1999). Corporate Leadership Council 연구에 의하면 근로자의 직무몰입도가 10% 향상되면 근로자의 자발적 노력이 6% 증가하고, 업무성과는 2% 향상된다고 한다. 즉, 몰입도가 높은 근로자가 몰입도가 낮은 근로자보다 더 높은 성과를 낸다는 것이다(Workplace flexibility 2010).

또한 유연근무제와 개인과 가족 돌봄 휴가를 제공함으로써 예측하지 못한 결근을 줄일 수 있다. 유연근무제를 사용하는 근로자가 일-생활간 스트레스가 적고, 그 결과 결근을 덜하며, 생산성이 높다는 연구결과가 있다(Halpern, D.F., 2005). Corporate Voices for Working Families(2005)의 연구결과에 의하면, 유연근무제는 직원 채용과 유지에 기여하고 직원만족도와 몰입도를 증가시키며, 기업의 생산성과 수익창출 증가시키며, 고객서비스와 공정시간 주기에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 예를들면 한 대기업 근로자의 80%가 일과 가정의 요구를 균형적으로 유지할 수 있지 여부가 직업 선택과 직장 체류에 영향을 준다고 하였다.

그리고 유연근무제는 직접적으로 재무성과와 기업의 경영성과에 영향을 미친다는 연구결과가 있다. 한 보험회사에서 불만처리부서 팀 단위로 다양한 형태의 유연근무제를 시행한 결과, 품질의 저하 없이 불만 처리의 수와 효율성이 증가하고 계획하지 않은 휴가와 초가근무가 감소한 것으로 나타났다(Chubb Press Release, 2005; Workplace flexibility 2010에서 재인용)

이처럼 가족친화적인 근로환경을 조성하고 유연한 근로환경을 위한 대책을 도입하여 종사자의 이직 및 장기결근을 줄이고, 근로하는 부모, 특히 어머니의 직장근속율을 증가시키며, 가족친화적 직장에 가치를 부여하는 근로자들을 유인하는 등 기업노동력의 질을 향상시키는 기업경영사례를 찾아볼 수 있다(OECD, 2011). 노동력의 이직은 대체비용과 기술 및 지식의 상실이라는 측면에서 많은 비용을 초래하기 때문에 이직률을 감소시킴으로써 비용을 절감할 수 있다. 유연한 근로환경 조성을 통해 노동자의 스트레스, 장기결근, 질병휴가 등을 감소시키고, 이와 함께 직업만족도와 헌신도를 향상시킴으로써 노동력의 생산성 및 이익을 증가시킬 수 있는 것이다(OECD, 2011).

P. A. Reilly(2001)은 근무유연성을 통해 근로자가 얻을 수 있는 편익을 다음 <Table 2>와 같이 제시하였다. 근로자들은 다양한 유연성제도를 통해 기술의 습득, 가사책무의 충족, 고용비용 및 스트레스 감소, 라이프스타일 취향의 충족, 소득의 극대화, 커리어 기회의 증진, 종신고용의 보장, 고용주와의 적합성 테스트 등 여러 가지 편익을 취할 수 있다.

한편 P. A. Reilly(2001)은 유연근무제도를 활용한 고용주의 편익을 다음 <Table 3>과 같이 정리하고 있다. 대표적인 고용주의 편익으로는 공급자의 효율성, 근로패턴의 배치, 저임금, 오버헤트비용의 감소, 휴식시간의 축소 및 효율성 증진, 공급자의 숙련, 더나은 스케쥴링, 무결점서비스, 경계구분의 종식, 계약종료와 변경에 대한 능력, 기업성과에 따른 임금인상과 감소, 근로자의 가사욕구충족, 근로자의 라이프스타일 실현, 근로자의 다양성

Table 2. Employee's Benefit from Flexibility

Employees can benefit by	Possible solution
acquiring skills	task flexibility cross-functional working agency temporary work
meeting domestic responsibilities	variable hours patterns
reducing employment costs or stress	tele- or homeworking
meeting lifestyle preferences	agency temporary work variable hours patterns
maximizing earnings	fixed-term contract gain- or profit sharing
improving career opportunities	outsourcing skill flexibility
securing permanent employment	fixed-term contract agency temporary work
testing suitability of employer	fixed-term contract agency temporary work

Source : Reilly(2001). Flexibility at work: balancing the interests of employer and employee

Table 3. Employer's Benefit from Flexibility

Drivers for flexibility	Possible Solution	Bebefits
reducing costs	outsourcing variable hours patterns temps/agency labour remote working multi-skilling	efficiency of supplier alignment with work patterns lower wages reduced overheads downtime cut/ improved efficiency
improving quality/service	outsourcing variable hours patterns cross-functional working	expertise of supplier better scheduling seamless service
increasing productivity	multi-skilling various hours patterns	end to demarcation alignment with work patterns
hedging against change	outsourcing temps/agency/contractors gian- pr profit sharing	ability to terminate/alter contract ease of adjusting employee numbers up/down paybill rises and falls with corporate performance
meeting supply needs	variable hours patterns remote working temping	employee domestic needs met employee lifestyle suited variety of work offered

Source : Reilly(2001). Flexibility at work: balancing the interests of employer and employee

등이 있다. 이러한 고용주의 편익은 결과적으로 비용감소, 품질 및 서비스 개선, 생산성 증대, 변화에 대한 대비, 공급욕구의 충족이라는 성과로 기업의 이해에 부합하는 것이다.

이상 연구결과를 종합해보면, 유연근무제는 근로자뿐 아니라 고용주 모두에게 편익을 제공해주는 상생적

윈윈 전략임을 알 수 있고, 이는 근로자와 고용주의 이해와 요구가 맞닿는 지점에서 유연근무제가 실제 기업의 근무환경에서 활성화될 수 있음을 시사한다.

Ⅲ. 연구과정 및 배경

1. 연구협의 과정

2010년 6월 A社INT인사팀장, A社고객센터사장과 연구협의를 위한 미팅을 주선하였다. A社고객센터사장에게 그동안 진행사항을 소개하고 연구의 개요와 계획을 설명한 후 협조를 부탁드렸다. 이후에 사장과 사원 인터뷰가 세 차례 진행되었다. 고객센터의 휴가철 극성수기를 맞아 인터뷰가 중단되었으며 차후에 더 이상의 연구참여가 어렵겠다는 회신을 받았다. A社고객센터는 성수기와 비수기의 리듬이 장기 및 단기로 역동적으로 진행되며 업무 시간에는 업무 특성상 인터뷰를 진행할 수 없어 퇴근 후 시간을 내야 했기 때문에 근로자들의 반발이 있지 않았나 생각한다. 그러나 8월말 A社고객센터실장과의 협의를 통해 추가적인 직원 인터뷰를 지원받기로 하고 재택근무 실행연구 가능성을 타진하였다. 9월초 유연근무제를 사용한 경험이 있거나 자녀가 있는 기혼 근로자들을 집중적으로 인터뷰하였고 10월부터 실시된 재택근무 시범실시에 참여한 직원 두 명을 11월에 추가로 인터뷰하였다.

2. 인터뷰 과정

인터뷰는 크게 세 가지 내용을 담고 있는데 첫째, 유연근무제 사용 현황, 인식, 평가, 요구에 대한 부분과 둘째, 기업의 업무 특성, 업무 분장, 조직문화에 대한 부분, 셋째, 개인의 직장생활 및 가정생활에 대한 부분이다. 인터뷰는 1시간~2시간 정도 소요되었으며 정해진 인터뷰 가이드에 따르지 않고 비구조화된 방식으로 진행되었다. 인터뷰 진행사항은 <Table 4>와 같다. 두 명의 연구자가 사장과 전략기획실장은 함께 심층면접하였고, 근로자들은 두 연구자가 같은 인터뷰가이드를 가지고 개별 면접하였다.

방대한 인터뷰자료는 전사한 후, 두 차례의 감환절차를 밟아 분석하였다. 먼저, 유연근무제에 대한 도입배경과 이 회사에서 도입하였거나 도입을 시도하려는 제도에 대한 기업과 근로자들의 진술을 추출하였다. 그리고 나서 유연근무제에 대한 도입배경과 유연근무제에 대한 기업의 요구와 근로자의 반응을 기술하였다. 이 회사의 사례에서 규명된 유연근무제도에는 시차출퇴근제, 요일차 근무제, 리프레쉬휴가, 대체휴가제도, 재택근무 및 단시간근무가 있다.

Table 4. Characteristics of Interview Participants and Interview Time

date/time	characteristics
2010.06.15	Strategic Planning Director
2010.07.08. 16:00-17:45	Chief Executive Officer
2010.07.08. 19:00~21:00	Job Training Instructor(30s, single, 6years work)
2010.07.08. 19:00~21:00	Seller Support Team Manager(30s, married, 8 months old child, 6years work)
2010.07.13. 18:00-19:30	INT HR Team Manager
2010.09.01. 19:00~20:10	Monitor Team Staff(30s, married, refresh leave, 2 years work)
2010.09.01. 19:00~20:30	Shopping Team Staff(30s, married, pregnant, 8 months work)
2010.09.06. 18:30~20:00	Shopping Team Staff(30s, married, 5 years old child, 7 months work)
2010.09.06. 18:50~20:10	Ticket Team Staff(30s, divorce, 14 years old child, 6 years work)
2010.09.06. 18:50~20:10	Seller Support Team Senior Staff(30s, married, parental leave, 6 year old child, 8 years work)
2010.09.08. 19:00~20:30	Ticket Team Staff(30s, married, pregnant, 7 years work)
2010.09.08. 18:50~20:00	Shopping Team(20s, married, 7 years old child, 2 years work)
2010.11.24. 16:15~17:25	Ticket Team Staff(30s, married, home-based telework, 4 years old child, 6 months work)
2010.11.24. 17:30~18:30	Ticket Team Staff(20s, single, home-based telework, 1 year work)

3. A社고객센터 유연근무제 도입 배경

A社고객센터는 A社INT에서 분사하여, 고객센터와 교육연수센터(서울 센터, 대구 센터, 중국 청도 센터)를 운영하고 있다. 현재 지식경제부와 콜센터 산업화 프로젝트를 진행하면서 대표적인 '저임금 여성 직종'이라는 문제를 극복하고 better jobs으로 거듭나기 위한 방안을 모색하고 있다. 대부분의 고객센터가 업무 및 운용의 효율성을 위하여 아웃소싱 전문업체에 위탁하고 비정규직원을 고용하여 운영하는 것과 달리 A社고객센터는 100% 정규직원으로 고용하고 자사 운영하고 있다.

고객센터 업무는 전화상담 업무가 주를 이루며 업무내용에 따라 쇼핑팀, 쇼핑지원팀, 셀러지원팀, 티켓팀으로 나뉘어 있고, 성수기와 비수기의 인력 요구에 상당한 차이가 있다. A社고객센터는 경영자의 강력한 의지에 따라 이러한 인력 불균형을 해소하기 위해 다양한 유연근무제를 활용하고 있다. A社고객센터는 지속적이고 체계적인 업무분석을 통해 업무 특성에 맞는 맞춤형 유연근무 형태를 발굴하여 시험하고 근로자와의 적합성 검증을 통해 특정한 유연근무 형태를 보류하거나 지속하는 등의 운영을 하고 있다. 그래서 A社고객센터에서 실시되지 않는 유연근무 형태가 있다면 그것은 그러한 유연근무 형태에 대한 정보가 없거나 그러한 근무형태를 실시하고자 하는 의지가 없기 때문이 아니라 그러한 유연근무 형태가 A社고객센터의 업무 특성에 적합하지 않거나 근로자가 사용하기를 원하지 않기 때문이다.

현재 시차출퇴근, 리프레쉬 휴가, 대체휴가(반차) 형태가 활용되고 있으며 요일차 근무형태는 시도하였으나 근로자의 반응이 저조하여 보류하였으며, 재택근무가 시범운영 중에 있다. 재택근무는 시범운영을 마치면 확대운영할 방침이다. 그리고 이전에 단시간근로에 대한 근로자 요구도 조사가 있었으나 지금처럼 기혼여성 근로자가 많지 않아서인지 근로자 요구가 적어서 실시되지 않았다고 한다.

A社고객센터는 근로자가 250명가량 되는데 서울센터의 경우 기혼여성이 차지하는 비율이 점차 증가하고 있으며 현재는 1/3 가량에 이르고 있다. 올해 신입사원 중에는 결혼하고 자녀 둘을 낳은 후 처음 직장생활을 시도한 기혼 여성이 있으며 자녀 3명을 출산하고 재입사한 근로자도 있다. 기혼여성의 진입장벽이 낮고 출퇴근시간이 정확하다는 점이 일과 가정의 병행을 원하는 기혼여성에게 장점으로 작용하고 있다. 대구 센터는 전문대졸 이상이 80%이며 서울 센터는 전문대졸 이상이 50% 고졸이 50% 정도로 구성되어 있다.

Ⅳ. 유연근무제에 대한 기업의 요구와 근로자 반응

1. 시차출퇴근제

1) 기업의 요구와 사용 현황

A社고객센터 티켓팀은 업무특성 때문에 9시에서 20시까지 365일 근무한다. 2009년부터(업무중심적)시차출퇴근제를 실시하고 있다. 성수기에는 9시~18시, 9시~20시의 시차출퇴근제를 운영하고 비수기에는 9시~6시, 10시~19시, 11시~20시의 시차출퇴근제를 운영하였다. A社고객센터의 다른 팀은 9시 출근 6시 정시퇴근 하지만 티켓팀은 20시까지 근무하는데 모든 직원이 20시까지 근무하면 추가비용이 발생한다. 18시~20시 사이는 콜이 있지만 많지 않기 때문에 사측에서는 추가비용을 줄이고 장거리 통근자를 고려하여 시차출퇴근제를 도입하였다. 현재는 11시~20시 출퇴근은 없어지고 9시~18시, 10시~20시(1시간 야근 포함)의 두 가지 시차출퇴근제가 운영되고 있다.

전화상담이라는 업무특성 때문에 아침 9시 직후에는 업무가 많지 않기 때문에 사측에서는 다른 팀의 원거리 통근자에게 10시 출근을 제안하기도 하는 등 경영자는 업무특성을 면밀하게 검토하여 그에 적합한 유연근무 방안을 제안하고 근로자가 원하면 시행한다. 시차출퇴근제는 업무량, 업무특성, 인력의 관계를 따져서 허용 한도 내에서 당사자가 원하면 실시하고 있다. A社고객센터의 시차출퇴근제는 근로자의 요구에서 출발한 것이 아니라 업무특성에 따른 기업의 생산성 향상 필요에서 출발했기 때문에 업무중심적 시차출퇴근제라고 할 수 있다.

A사 고객센터 사장

저희는 원래 출근시간이 9시인데 상황에 따라서는 콜 업무량이 바로 이루어지지 않거든요. 그런 인원이 놀고 있기도 해요. 그래서 일부 직원들에게 특히 원거리 근로자들한테는 오히려 저희가 제안을 해서 10시에 출근하는게 어떻겠냐고. 그것이 자기들이 맞다고 판단하면 오케이하거든요. 그래서 현재 실시하고 있습니다.

2) 근로자 평가

티켓팀의 시차출퇴근제는 업무특성에 따라 도입된 것이기 때문에 원거리 통근자에게 출근 시간을 늦추는 효과가 있다고 하더라도 그렇지 않은 근로자도 사용해야 하는 근무형태이기 때문에 사측의 생산성 향상을 위한 일방적인 유연근무 강요로 받아들여지고 있었다. 특히

<사례2>에서 볼 수 있듯이 9시 출근과 10시 출근이 일정 기간 유지되는 것이 아니라 2~3일 간격으로 순환되기 때문에 생활리듬에 부정적인 영향을 주기도 하였다. 사측에서는 티켓팀의 시차출퇴근제를 탄력근무라고 부르고 있고 근로자들도 그렇게 부르지만, 그것이 요즈음 사회에서 쟁점이 되고 있는 유연근무제의 한 형태라고는 생각하지 않는 근로자도 있고 <사례1>의 근로자처럼 시차출퇴근제라고 부르는 것조차 부당하다고 느끼고 있기도 하다.

사례1

연구자: 이 팀에서도 시차출퇴근제를 하나요?

근로자: 어머! 저희 회사에 시차출퇴근제를 하는 팀이 있어요?

*연구자: **팀에서 한다던데요?*

근로자: 그렇게 말하기 어려울텐데요. 아닐걸요. 업무특성 때문에 그렇게 밖에 일을 못하니까 어차피 아침에는 일이 별로 많지 않으니까 그렇게 하는 거지 원해서 하는 게 아닌데.

사례2

같은 업무를 하는 친구는 둘이예요. 그 친구랑 저랑 탄력근무를 하죠. 한 명이 9시에 나오고 6시에 퇴근하고 한 명은 10시에 나오고 8시에 퇴근하고. 이틀이나 삼일씩 돌아가면서 그렇게 해요. 아침에 일어나는 게 기복이 있으니까 오히려 힘들어요. 한 이틀 지나서 9시 출근에 익숙해졌다 싶으면 10시 출근해야 되고 그래요. 그것도 비수기에만 그렇게 해요. 성수기에는 한 명이 9시~6시 하면 다른 한 명이 9시~ 밤8시 그렇게 해요.

한편 9시~10시 사이에는 업무량이 적어서 사측에서 의지가 있다면 시차출퇴근제를 실시할 수 있다는 의견도 있었고 그런 제도가 생긴다면 적극 사용하겠다는 근로자도 있었다(<사례 3> 참조). 어린자녀가 있는 기혼여성 근로자는 아침에 30분, 1시간의 소중함을 공감하기 때문에 시차출퇴근제에 관심을 보였다. 다른 고객센터의 사정에 대해서도 빠르게 정보 공유가 되기 때문에 어떤 고객센터에 이런 탄력근무제가 생겼다 하면 금방 소문이 나지만 회사에 건의를 해서 우리도 해보자는 정도의 적극성을 가진 사람은 없다고 했다.

사례3

출근이 빠르든지 퇴근이 빠르든지 둘 중 하나만 되더라도 아이를 맡기고 찾아오고 그러는 게 참 좋을 거 같애요....제가 오래 다녔던 곳이기 때문에 그렇게 되어서 편하게 일하면 좋죠. 저는 오래 다녀서 그런지 어떤 팀에서 어떤 일을 맡기든 할 수 있을 것 같은데 시간적인 것 때문에 많이 고민이 되거든요.

2. 요일차 근무제

A社고객센터 티켓팀은 요일차 근무제를 실시한 경험이 있다. 티켓팀은 365일 근무하며 토요일의 업무량은 평일의 30%이고 일요일의 업무량은 평일의 10%에 달한다. 월~토요일은 9시~20시까지 일요일은 9시~18시까지 근무한다. 사측에서는 이러한 업무분석에 기초하여 월화수목금, 화수목금토, 수목금토일 근무조를 달리 하여 순환근무 하도록 요일차 근무제를 실시한 적이 있다. 그러나 주중에 일하고 주말에 쉬기를 원하는 근로자의 요구가 강해서 요일차 근무 형태는 지속되지 못하고 보류되었다.

A사 고객센터 사장

저희는 관리상의 부담은 어느정도 있지만 더 큰 이점을 지향해야 되는 거죠. 그래서 시차출근제가 여기에 포함되어 있는지 모르겠는데, 기본적으로 저희는 5일 근무제지만 고객들의 요구에 의해서 토요일에도 콜이 들어오거든요. 그때는 A조, B조 나눠서 근무를 합니다. 물론 그때는 오버타임 비용에 대해서 별도로 하고 그러다 보니까 회사의 비용도 올라가잖아요. 그래서 조금 상황이 되면 바꾸는게 뭐냐면 요일차근모도 하려고 하는데 이건 좀 어렵더라고요. 많은 인원들이 동일하게 토요일날, 일요일날 쉬고 싶어하지 그때 근무하고 주중에 쉬는 것을 별로 선호하지 않아요.

3. 리프레쉬 휴가

1) 기업의 요구와 사용 현황

A社고객센터의 모든 부서에서 비수기 리프레쉬 휴가제를 사용하고 있다. 고객센터는 성수기와 비수기의 단위가 한 달(6월과 7월의 인력수요 차이가 30~40%) 하루 단위로 민감하게 돌아가며 상대적으로 결근율이 높기 때문에 비수기(1월, 6월) 리프레쉬 휴가제를 도입하였다. 비수기에 리프레쉬 휴가를 신청하면 1~4주까지 무급으로 쉴 수 있는 제도이다. 비수기 리프레쉬 휴가제 실시 초기에 지원자가 없을 것을 예상하여 휴가 일수에 비례하는 휴가비(1주일 휴가에 5만원, 2주 휴가에 10만원, 3

주 휴가에 15만원 등)를 인센티브로 제공하였다. 지금은 리프레쉬 휴가 지원자가 많아서 팀장이 개인 사유를 점검하여 우선순위별로 실시하고 있다. 시간이 지날수록 근로자의 호응도가 커지고 있다. 2010년 6월 현재 근로자의 10%에 이르는 26명이 리프레쉬 휴가를 신청하였다.

A사 고객센터 사장

우리가 인력이 6월하고 7월에 거의 인력 차이가 30~40%가 납니다. 6월은 남아요. 그것을 고민하다가 한게 다른 회사는 잘 안쓸텐데 제가 만들었어요. 리플레쉬라고 만들었는데 뭐냐면 특정 기준이상을 근무한 직원들한테는 좀 쉬게끔 하자 근데 유상으로 하기에는 좀 그렇다 그렌데 무상으로 해야되는데 그럼 쉬겠냐, 그러면 어느정도는 혜택을 주자, 휴가비 개념으로. 처음에는 한달짜리 보름짜리로 했는데 기본적으로 누가 그걸 하겠습니까? .....(중략) 항상 프로모션이 중요해요. 그렇게 되게끔 해야 하는 건데 그래서 이제 약간 휴가비를 추가하는 거고 그래서 시도를 했는데 지금은 회사 내 복지제도가 되어버렸어요.

2) 근로자 평가

리프레쉬 휴가가 무급휴가이기 때문에 임금 손실이 너무 커서 사용하기 어렵다는 근로자의 반응도 있었으며, 리프레쉬 휴가의 원래 취지는 자기개발이지만 실제로는 몸이 아프거나 집안에 일이 있을 때 많이 사용하고 있어서 취지에 어긋난다는 지적을 하는 근로자도 있었다. 그러나 급여에 영향을 받지 않거나 불가피한 경우(학업, 병원, 육아 등)의 근로자들은 이 제도를 유용하게 활용하고 있다(<사례 4> 참조).

원칙적으로 리프레쉬 휴가는 사원 급에서만 사용할 수 있고 관리자는 사용할 수 없도록 되어 있다. 그러나 이번 연구를 통해서 대체인력이 필요 없는 단기간 동안 관리자도 리프레쉬 휴가를 쓸 수 있었으면 좋겠다는 기혼여성 근로자들의 상당한 요구가 발견되었다.

사례4

리프레쉬를 사용하는 분들은....저희 회사에는 학업을 병행하는 직원도 많거든요. 그러니까 리프레쉬를 사용해서 기말고사 대비한다든가 그러고 우리 회사에는 글쓰는 친구, 인터넷 작가가 있어요. 원고마감 시즌 되면 리프레쉬 이용해요. 개인적으로 라식 수술 한다든가 하기도 하고 아니면 정말로 재충전 시간이 필요해서 쉬는 사람도 있어요. 근데 미용목적으로는 사용을 금하고 있어요. 원칙적으로는 누구나 가능해서 선착순이지만, 다 쉴 수는 없으니까 사유가 타당한 경우가 고려되는 거죠.

4. 대체휴가제도(반차)

1) 기업의 요구와 사용 현황

A社고객센터는 토요일에 근무한 시간만큼 평일에 휴가로 사용할 수 있는 제도를 운영하고 있다. 연차가 없거나 연차를 쓰고 싶지 않은 경우, 평일에 일이 있을 때 오전 근무나 오후 근무를 하고 토요일 근무한다. 이 경우 지원자 유도를 위해 주말 근무에 교통비를 인센티브로 제공한다. 주말 근무가 필수적인 사업장에서 평일 유휴인력을 대체휴가 방식으로 주말 근무로 유도하는 방식이다.

A사 고객센터 사장

이 업계는 정규직을 안하고 파견직이나 계약직을 많이 했는데 저희들은 전격적으로 정규직으로 운영했어요. 왜냐하면 높은 이직률을 잡기위해서.. 정규직으로 하면 기업에서 복지 문제로 부담스러워하는데 실상 들여다보면 기업이 실제 져야할 부담이라는 게 크지 않아요. 그래서 처음부터 저희는 정규직으로 만들면서 해왔고 그러면서 리프레쉬 휴가와 시차휴가, 토요보상휴가도 우리가 만들었어요. 토요보상휴가는 토요일에 근무하면 보상해주는 제도예요. 보통은 대체만 시키거든요. 네시간이면 네시간. 그러면 근무자들이 부당하다 느낄수 있기 때문에 어느 정도 거기에 대한 보상을 해주는 거죠. 토요일에 콜이 없을 때는 단축근무도 하고, 교통비를 인센티브로 주기도하고...

2) 근로자 평가

반차를 활용하면 주중에 은행 업무를 볼 수도 있고 개인적으로 급하게 처리해야 될 일도 할 수 있어서 만족하는 근로자도 있고, 반차 역시 주말근무 수당을 주는 대신 평일 휴가를 쓰게 하는 것으로 받아들여 불만스럽게 생각하는 근로자가 있었으며 이 역시 사측의 필요에 따른 강요된 부분으로 받아들여지기도 하였다.

5. 재택근무

1) 기업의 요구와 사용 현황

업무 특성상 성수기와 비수기가 뚜렷하여 인력수요의 변동이 심하고, 고부가 업종이 아니므로 출퇴근시간 비용이 상대적으로 크며, 업무 공간 확장의 필요가 생김에

따라 사측에서는 재택근무에 관심을 갖게 되었고 2010년 11월부터 지원자 5명을 대상으로 시범 운영을 하고 있다. 재택근무 지원자 5명은 모두 상담원으로 그 중 3명은 기혼이고 2명은 미혼이다. 지원자 중 미혼인 근로자 한 명은 근태불량으로 사무실로 복귀하였고 4명의 지원자는 재택근무를 지속하고 있는 상황이다. 이 연구에서는 자녀가 있는 기혼여성 근로자와 중도 복귀한 미혼여성 근로자를 인터뷰하였다.

2) 근로자 평가

인터뷰에 응한 기혼 지원자는 자녀 때문에 재택근무를 신청하였다고 한다. 재택근무의 장점은 출퇴근 시간이 절약되어 아침, 저녁시간에 여유가 있고, 아이에게 더 많은 관심을 줄 수 있고 점심값과 교통비가 들지 않으며, 혼자서 조용히 일 할 수 있는 것이라고 했다. 재택근무의 단점은 고객의 요청이나 상급자 요구가 있거나 업무 내용을 잘 몰라 처리가 지연되기도 하며 혼자 고립된 공간에서 일하는 것에 적응해야 하는 점이라고 했다. A社고객센터의 경우 재택근무 지침을 사용하고 있었다. 재택근무자는 일반 근로자와 똑같은 시간에 근무하며 휴식시간이 10분 이상일 경우 팀장에게 보고된다고 한다. 이 근로자는 8시 40분 메신저에 로그인하고 공지에 따라 점심시간을 이용한 후 6시 로그아웃하여 출퇴근을 알린다고 한다. 반차나 월차 등은 다른 근로자와 동일하게 적용된다고 한다(<사례 5> 참조).

한편 재택근무를 지원하여 1개월 이용한 후 근태불량으로 회사에 복귀한 미혼 근로자는 자신은 재택근무가 만족스럽지 않지만 기혼여성에게는 필요할 수 있다고 하였다. 이 근로자에 따르면, 기혼자과 원거리 거주자를 위주로 지원자를 뽑았으며, 재택근무 신청자는 많았으나 선택된 사람은 적었으며 처음에는 근로자들이 많은 관심을 보였으나 실시 이후는 오히려 관심이 줄어들고 있다고 보았다. 이 근로자는 출퇴근 거리가 멀어서 재택근무를 지원하였으나 혼자 근무하니까 집중적으로 관리받는 느낌이 들어서 오히려 스트레스가 발생했다고 한다. 콜처리가 길어지거나 휴식이 길어지면 팀장으로부터 쪽지가 오기 때문에 개별 감독을 받는다는 스트레스가 생기고 오히려 휴식시간을 갖기가 어려운 문제를 단점으로 지적하였다. 재택근무의 장점은 혼자 일하니까 콜건수 향상되어 생산성이 높아지는 점을 지적하였다. 이 근로자는 자신은 출퇴근하면서 일하는 것이 더 좋다고 하면서 팀장 스타일에 따라 다를 수도 있다는 여지를 두었다. 그리고 재택근무를 활성화하려면 업무전달을 원활하게 하기 위한 시스템이 필요하다고 하였다.

사례5

처음 (재택근무) 신청받을 때 많이 지원하지 않았어요. 동료들은 급여가 깍이지 않을까 반신반의하는 분위기였기 때문에 별로 안했어요. 그런데 지금은 (재택근무) 하고 싶다는 동료들이 늘어나고 있어요....처음 재택근무자니깐 잘해야지 하는 생각으로 점심은 나가서 먹지 않으니까 10-15분 먼저 일 시작해서 더 스트레스 받기도 했어요. 업무량은 내가 하기에 달렸고 콜 수로 카운트되기 때문에 집에서 일해도 상관없고 상당히 만족해요. 업무만 익숙하다면 집에서 일하는 게 좋아요. 자녀 연령에 상관없이 애기 키우는 아줌마들에게 더 좋을 것 같애요. 회사에서 간담회를 한 번 했는데 전기료랑 커피를 지원해주기로 했어요

회사측에서 제시한 재택근무 도입시 애로사항은 기술적 측면과 운영 측면으로 나눌 수 있는데, 기술적 측면에서는 인터넷회선 구성에 따라 재택근무 시스템 설계에 유동적 부분 발생하고, 재택근무자 거주지가 확산 분포되어 있어 컴퓨터 오작동 문제발생시 처리에 장시간 소요되며, VPN 전용선에 비해 안정성이 떨어져 회선 이중화 필요하고 추가비용이 발생한다는 점이다. 운영 측면의 애로사항은 소속감과 팀웍 약화, 자기관리 어려움으로 인한 근태불량 및 업무집중도 하락, 업무 변경사항 전달방법 문제, 주1회 출근 근무 시 좌석이나 투자비 이중발생 등이 지적되었다. 사측에서는 재택근무가 인력과 공간활용의 탄력성을 확보하고 기혼 여성 근로자의 만족도 및 근로의욕 고취에 기여한 바가 크다고 판단하여 향후 고객센터 운영 상황에 따라 유지 또는 필요할 경우 확대할 계획을 갖고 있다. 재택근무 도입에 따른 애로사항 등을 해소하기 위해 재택근무와 단시간근무를 결합한 형태의 유연근무제가 필요할 것으로 판단되나 투자비 및 추가인력 소요비용 회수에 대한 어려움으로 인해 초기에는 재택-풀타임 근무 형태로 선별적으로 시행할 예정이라고 한다.

6. 단시간근무제

A社고객센터에서는 과거에 단시간근로에 대한 수요조사를 한 적이 있는데, 미혼이 다수였던 당시에는 호응이 별로 없어 진행되지 않았다고 한다. 미혼 근로자는 급여에 민감하기 때문에 단시간근로에 대한 요구가 적지만 기혼 근로자가 증가한 현 시점에서는 다시 수요조사를 하여 추진해 볼만하다는 근로자의 제안이 있었다(<사례 6>, <사례 7> 참조).

인터뷰를 하였던 모든 기혼여성 근로자가 육아기 단시간근로를 원했으며 적극적인 사용 의지를 밝혔다. 인터뷰에 응한 관리자 중에서는 업무특성상 관리자는 단시간근로를 사용할 수 없다고 한다면 사원 직급으로 이동하더라도 단시간근로를 사용하고 싶다고 하였다.

사례6

제가 결혼 전에 다녔던 무역회사는 야근을 밥먹듯했어요. 그나마 결혼하고 나니까 갈 수 있는 회사가 하나도 없었어요....반면에 여기는 결혼한 여자가 다니기 좋은 직장이라고 생각해요. 기혼여성에 대한 차별이 없어서 입사할 수 있었어요. 일단 출퇴근 시간이 명확하고, 육아휴직, 출산휴가를 사용하는데 전혀 문제가 없거든요. 이런 곳은 정말 많지 않아요. 바람이 있다면 저는 애 키우는 동안은 6시간 정도만 일하는 그런 제도가 있다면 좋겠어요.

사례7

내가 많이 벌면 좋지만 내 수입은 주수입이 아니고 부수입이거든요. 그렇지만 제가 1년 쉬면서 남편이 벌어다 주는 것만으로 생활하니까 저축이 안되고 참 힘들어요. 그것만 힘든 게 아니고 집에 있어보니까 진짜 우울증이 막 올 정도로 힘들어요. 그래서 저는 내가 좀 적게 벌더라도 탄력근무제를 시행해서 내가 가정을 좀 더 돌보면서 직장생활을 할 수 있다면 그게 더 좋을 거 같아요.

그 외에도 A社고객센터에서는 많은 근로자가 동일 업무를 하기 때문에, 제도화되어 있지는 않지만 다양한 사유의 무급휴가(긴급휴가)가 유연하게 이루어지고 있다. 육아휴직은 기본적으로 사용 가능하며 어머니가 수술을 해서 간병해야 하는 경우 퇴사보다는 1개월 무급휴가를 실시한다. 어린이집 2주 캠프 참여 때문에 퇴사하겠다는 경우에도 2주 무급휴가를 실시하였으며 연차 휴가가 없는 사원의 경우에도 수술 등 개인 사유로 무급휴가 가능하다.

Ⅴ. 결론 및 시사점

본 연구는 유연근무제를 효과적으로 활용하고 있는 기업의 사례를 분석하여 유연근무제 도입 및 확산에 시사점을 도출하는 것을 그 목적으로 하였다. 이를 위해 실제 다양한 유연근무제를 도입하여 활용하고 있는 기업의 경영진과 근로자들을 심층적으로 면접하여 유연근무제에 대한 요구를 분석하고, 유연근무제 도입과 관련된 시행착오 경험을 분석하였다. 본 연구의 사례기업인 A社고객센터는 경영진의 인력관리 차원에서 다양한 유연근무제를 실시하고 그리고 그에 대한 근로자들의 반응이 어떻게 상호작용하는지 그 과정을 잘 보여주는 사례이다.

A社고객센터는 고객관리라는 기업의 업무 특성에 따라 다양한 유연근무형태가 실험적으로 활용되고 있는 사례이다. 현재 A社고객센터에서 활용되고 있는 유연근무제는 근로자의 요구에 의해 시작된 것이라기보다는 기업의 인사관리의 필요에 의해서 발굴된 것들이라는 점에서 타사의 유연근무제와 차별화된다. 그동안의 유연근무제 논의는 주로 근로자의 일가정양립 관점에서 그 필요성이 강조되었다면, 본 연구에서 분석한 사례는 기업의 인사관리의 효율성과 생산성 향상의 관점에서 유연근무제 논의가 진행되었다는 점이 특징이다.

A社고객센터에서 시행되고 있는 유연근무제는 전체 인원을 정규직으로 고용하면서 성수기와 비수기의 파고를 넘나들어야 하는 기업의 요구가 강했기 때문에 도입된 것들이다. 경영자는 생산성 향상을 위해 유연근무제의 필요를 발견하면 새로운 제도를 도입하고 근로자들에게 제안하며 기본적으로는 신청을 받아 지원자가 사용할 수 있도록 하였다. 근로자의 입장에서는 새로운 유연근무 형태를 선택하면 불이익이 있을지도 모른다는 우려가 있기 때문에 처음에는 실제 지원자가 많지 않았다. 경영자는 이렇게 지원자가 적을 것으로 예상되는 경우에는 특정한 유연근무 형태의 사용을 유도하기 위해 인센티브를 제공하기도 하였다. 즉, A社고객센터 유연근무제 운영의 기본 규칙은 사측에서 제안하고 근로자가 선택하도록 유도하는 인센티브를 제공하고 그래도 효과가 없으면 제도를 보류하는 것으로 하였다. A社고객센터는 기업이 업무 특성상 유연근무제가 필요하다고 판단되면 생산성 향상을 위해 능동적으로 활용할 수 있다는 것을 보여준 사례이다.

본 연구는 유연근무제에 대한 요구가 근로자들에게만 있는 것이 아니라 기업경영 차원에서 경영자에게도 그 요구가 강하게 있고, 기업의 요구가 근로자의 요구가 서로 맞닿는 지점에서 유연근무제가 실제 기업 내에서 활성화될 수 있다는 사실을 보여주었다는 점에서 시사하는 바가 크다. A社고객센터의 사례는 경영자와 근로자가 유연근무제를 통해서 윈윈(Win-Win)할 수 있는 상황을 보여주었다. 특히 콜센터는 진입장벽이 낮은 만큼 이직율이 높은 것이 대부분 기업에서 겪는 고충인데, A社고객센터는 이러한 기업 인사관리의 고충을 기혼여성 근로자의 요구에 맞는 유연근무제 도입으로 극복하고자 시도하였다는 점에서 의미있는 사례이다. 기업의 경영자가

일과 가정을 양립할 수 있는 여건만 마련된다면 한 직장에서 오래 일하기를 희망하는 기혼근로자들의 요구를 잘 읽었고, 이것을 기업의 인사관리시스템으로 도입한 것이다. 근로자의 요구와 기업의 요구를 실제 제도로 담아낸 경영자의 안목과 노력이 유연근무제 활성화의 핵심적 동력이 된 것이다.

A社고객센터의 사례를 통해서 알 수 있듯이 유연근무제의 활성화에 있어 경영자의 안목과 노력이 매우 중요하다. 특히 기업이 유연근무제 도입을 주도하는 경우에는 더욱 그러하다. 그러므로 가족친화기업포럼과 같은 모임을 통해 경영자들이 서로 다른 기업의 유연근무제 사례를 접하고 성공과 실패요인을 서로 공유할 수 있도록 그 장을 열어주는 것이 필요해 보인다. 정책적으로 유연근무제 확산을 위해서 '가족친화포럼'[1]과 같은 경영자 네트워크를 지원하는 것이 유연근무제 확산에 구심점이 될 수 있음을 시사하는 결과이다.

한편 경영진의 적극적인 유연근무제 발굴 노력에도 불구하고 근로자들의 요구와 잘 들어맞지 않아 유연근무제 제도 정착이 실패하는 경우가 있는데, 이는 상향식 요구전달 채널의 부재에 기인한 것으로 이해된다. A社 기업의 사례에서도 경영자가 주도하여 개발한 유연근무 형태가 근로자들의 요구와 부합하지 않아 그 활용도가 떨어지는 사례가 있었다. 이는 근로자들의 잠재된 근로 유연성에 대한 요구를 전달할 수 있는 채널이 부재한 탓으로 이해된다. 장기적으로 근로자들의 요구를 반영한 인사관리시스템을 구축하기 위해서 기업내 가족친화지원센터(가칭)를 설치하고 전문가를 배치하는 등 근로자들의 일가정양립에 대한 요구를 수렴할 수 있는 제도적 장치가 필요하다. 이러한 제도 구축에 있어 가장 중요한 원동력은 가족친화경영을 추구하는 경영자의 태도와 인식이라 할 수 있다. 경영자의 태도와 인식 전환은 가족친화경영이 단지 근로자의 복지 향상만을 위한 것이 아니라 궁극적으로 기업의 인사관리와 생산성 향상에도 효과가 있다는 관점에 기반할 때 가능하다. 근로자와 경영자가 유연근무제를 통해 서로 상생할 수 있고, 이것이 결국에는 기업의 유지와 발전을 통한 지속가능성을 담보하는 것이라는 점을 경영자가 확신할 수 있도록 학계에서는 이러한 상생관계를 입증하는 다양한 연구로 근거를 제공해야 한다. 이것이 바로 근거중심(evidence-based) 정책 수립의 출발점이 된다.

본 연구는 유연근무제 도입 및 활성화를 위한 정책 수립에 있어 새로운 관점을 제공했다는 점에서 의미가 있다. 그동안 유연근무제 도입 논의가 주로 국가적 차원에서 저출산 문제 해소를 위해 근로자의 일가정양립을 가능하게 하는 수단으로 기업에게 제도 도입을 당위적으로 강요한 것이 사실이다. 그러나 일방적으로 근로자 입장에서 그들의 일-가정양립을 가능하게 하는 수단으로 유연근무제를 인식하는 것은 오히려 유연근무제 도입과 활성화의 장애요인이 될 수 있다. 본 연구는 유연근무제를 도입하는데 있어 근로자의 요구 뿐 아니라 기업의 요구 또한 함께 고려 대상이 되어야 한다는 점을 보여주었다는 점에서 정책 수립에 시사하는 바가 크다. 또한 기업의 단기적인 이익을 위한 수단으로 제한적 유연근무제를 도입하는 것은 근로자들의 생활상 요구를 제대로 반영하지 못하기 때문에 장기적으로 제도가 유지되지 못한다는 것을 보여주었다. 즉, 기업이 추구하는 바 인력확충과 생산성증대라는 목표를 달성하기 위해서는 기업의 경영자가 근로자의 일가정양립에 대한 요구를 제대로 읽고 이를 제도에 반영하려는 노력을 해야 한다. 결국 유연근무제에 대한 기업의 요구와 근로자의 요구가 만나는 접점이 어디인지 찾아내고 기업과 근로자가 상생적 편익을 취할 수 있는 현실적인 제도가 무엇인지 함께 고민할 때 유연근무제가 성공적으로 도입되고 활성화될 수 있는 것이다.

본 연구는 유연근무제 도입 및 확산을 위한 기업과 근로자의 상생적 관점을 제시하였다는 점에서 의의가 있으나, 특수한 고객센터 기업 사례를 중심으로 살펴보았다는 점에서 제한적이다. 향후 연구에서는 다양한 기업 유형과 기업 환경에 따라 경영자와 근로자의 요구가 어떻게 다른지 살펴봄으로써 정책입안자와 기업경영자가 보다 효과적인 정책과 제도를 수립하는데 도움이 되는 근거자료를 생산해야 할 것이다.

1) 일과 가정을 조화롭게 병행할 수 있는 직장환경 조성을 위해 기업과 관련 전문가 상호교류와 협력을 목적으로 2011년 만들어진 협의체로, 주로 가족친화 인증기업과 가족친화경영에 관심 있는 기업과 전문가가 네트워크를 구축하여 가족친화경영 관련 정보와 우수사례 ·활동을 공유함으로써 기업의 가족친화문화 확산을 도모하고 있으며, 여성가족부가 후원하에 가족친화지원센터에서 사무국을 운영하고 있음.

REFERENCES

Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., and Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. Journal of Applied Psychology, *84*(4), 496-513.

Corporate Voice for Working Families. (2005, Nov).

Business impacts of flexibility: An imparative for expansion. Washington D.C.

Choi, S. I. & Yoo, G. S. (2006). A Study on Stages of Development of Corporate Family-Friendly Policies and Programs, *Journal of Korean Home Management Association, 24*(4), 51-73.

Chubb Press Release. (2005, July 18). Chubb Workplace Flexibility Initiative Boosts Employee Productivity.

Department of Labor, Women's Bureau. (2009). Flex-options guide, creating 21st century workplace flexibility.

Department of Trade and Industry. (2004). Flexible working in th IT industry:long hours culture and work life balance at the margins?

Georgetown University Low Center. (2010). Workplace flexibility 2010. (http://workplaceflexibility2010.org/index.php/policy_components/flexible_work_arrangements/)

Halpern, D.F. (2005, May). How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money. Stress and Health, Retrieved June 2005 from http://berger.claremontmckenna.edu/Publications/Papers/StressHealth.pdf Corporate Voices, at 14-15.

Han, J. S. & Yoo, G. S. (2009). A Study of Obstacles to Implementing Family-friendly Policies & Offering Flexible Work Arrangements. *Journal of Korean Home Management Association, 27*(5), 207-220.

Jeong, Y. K. (2011). A Study on Family-Friendly Culture of Workplaces and Policies, *Journal of Korean Home Management Association, 29*(6), 123-136.

Kim, P. S. (2012). Influence of Family - friendly Corporate Environment on Women Managers" Self-efficacy and Career Success, *Journal of Korean Home Management Association, 30*(4), 49-57

Lee, H. A., Lee, S. M., Kim, S. M. (2011). A Case Study on the Family-Friendly Firm Workers' Flexibility Needs, *Journal of Korea family resource management association, 15*(2), 63-84.

Lee, H. A., Kim, S. M., Lee, S. M. (2012). A Study on Activation Plans of Flexible Work Arrangements Based on a Qualitative Case Study of a Foreign-affiliated Firm, *Journal of Korean Home Management Association, 30*(2), 173-187.

Ministry of Employment and Labor. (2010). Survey and Analysis on the working condition by type of work.

Ministry of Gender Equality and Family. (2010). Study on the Introduction Plan of Flexible Work Arrangement.

Ministry of Public Administration and Security. (2011). Operating instructions of Flexible Working Arrangement.

OECD. (2011). Doing Better for Families, OECD Publishing.

Reilly, P. A. (2001). Flexibility at work : balancing the interests of employer and employee. England: Gower.

Yoo, G. S. (2008). The Effects of Family-Friendly Culture on Employees' Work-Family Balance and Qualities of Lives, *Journal of Korean Home Management Association, 26*(5), 27-37.

Yoo, G. S. (2010). The Effects of Family-Friendly Corporate Policies on Employees" Childbirths, *Journal of Korean Home Management Association, 28*(2), 89-96.

□ 접 수 일 : 2014년 01월 15일
□ 심 사 일 : 2014년 05월 15일
□ 게재확정일 : 2014년 05월 23일