

# 유연근무제 우리 기업은 어떻게 운영할까요

## 2

유연근무·원격근무  
도입방법을 중심으로

유연근무제 우리 기업은 어떻게 운영할까요 2

 <p>불필요한 야근 줄이기</p>	 <p>퇴근 후 업무연락 자제</p>	 <p>업무집중도 향상</p>
<p>야근은 졸임표 눈치는 마침표 삶은 이음표</p> <p><b>근무혁신</b></p> <p><b>10대 제안</b></p>	 <p>똑똑한 회의</p>	 <p>명확한 업무지시</p>
<p><b>근무혁신</b></p> <p><b>10대 제안</b></p>	 <p>유연한 근무</p>	 <p>똑똑한 보고</p>
 <p>건전한 회식문화</p>	 <p>연가사용 활성화</p>	 <p>관리자부터 실천하기</p>



일·가정  
균형있게 건강하게  
고용노동부

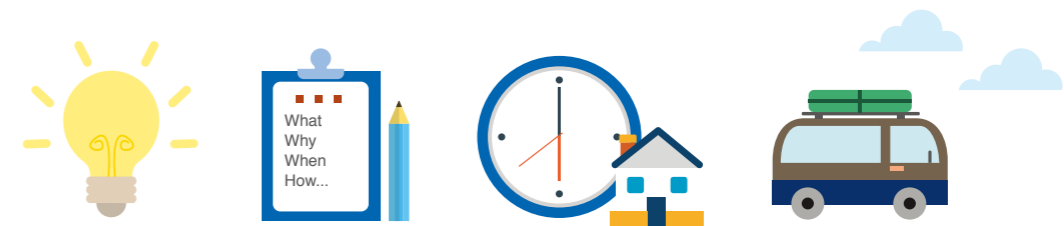
일·가정  
균형있게 건강하게

고용노동부

# 유연근무제 우리 기업은 어떻게 운영할까요

## 2

유연근무·원격근무  
도입방법을 중심으로



# 차례



## 1. 유연근무제, 기업의 미래와 직원의 삶을 바꿉니다 4

지금 여러분의 일터 모습은 어떻습니까?	6
유연근무제, 왜 필요할까요?	12
유연근무제, 어떤 장점들이 있나요?	20

## 2. 앞선 기업의 선택, 유연근무제로 스마트하게 일해요 28

(주)하나투어	30
(주)신한은행	32
(주)아모레퍼시픽	34
(주)KTcs	35
유한킴벌리(주)	36
메디포스트(주)	38
(주)트리니티소프트	39
(주)우아한 형제들	40
(주)브레인커머스	42
(주)지엠홀딩스	43
<b>선진국 기업의 유연근무 도입 · 활용 사례</b>	<b>44</b>
일본 파나소닉	44
미국 아이비엠	45
네덜란드 아이앤지뱅크	46
영국 브리티시 텔레콤	47

## 3. 우리 회사에 꼭 맞는 유연근무제 만들기 48

우리 회사에도 유연근무제가 필요할까요?	50
우리 회사에는 어떤 유연근무제가 필요할까요?	52
유연근무제를 도입하려면 어떤 절차를 거쳐야 하나요?	54
<b>1단계 우리 회사 살펴보기</b>	<b>56</b>
01 구성원 니즈 조사	57
02 도입 가능성 판단을 위한 조직진단	67
03 장애요인 파악과 극복방안 마련	71
<b>2단계 제도 설계하기</b>	<b>72</b>
01 도입범위 및 대상선정	73
02 도입모델 및 운영방법 결정	81
03 효과적인 인사 · 노무관리	122
<b>3단계 실행단계</b>	<b>130</b>
01 법적 요건 구비	131
02 제도화	154
<b>4단계 사후관리</b>	<b>171</b>

## 4. 근로시간 유연화 지원제도 176

## 5. 언론보도 사례 194



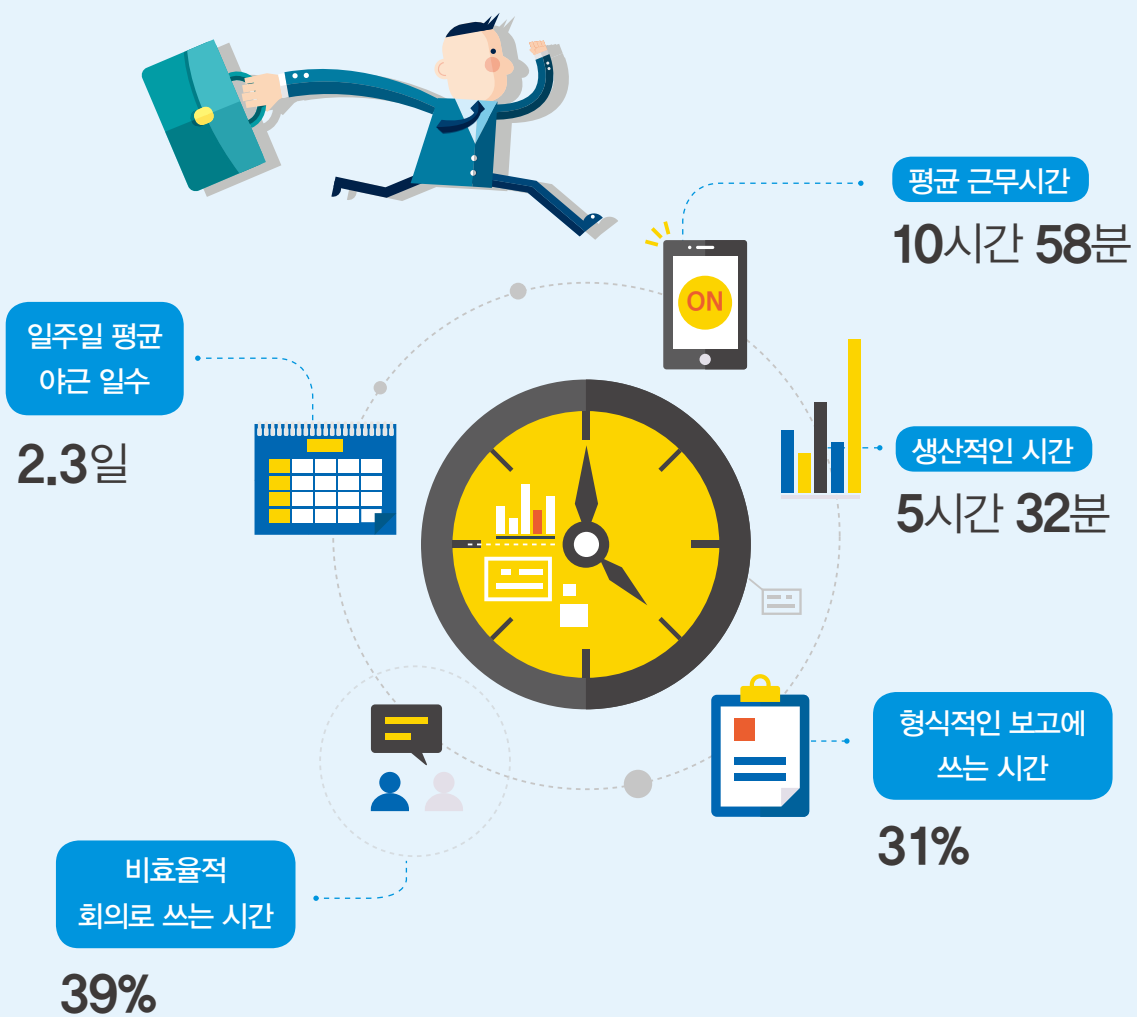
1

—

유연근무제,  
기업의 미래와  
직원의 삶을 바꿉니다

# 01 지금 여러분의 일터 모습은 어떻습니까?

## 김 대리의 하루



타임 서베이(Time survey)\* 결과  
\* 8개 기업 대리급 45명을 대상으로 일주일 일과를 시간별로 기록분석

## 가장 심각한 문제는 아근!

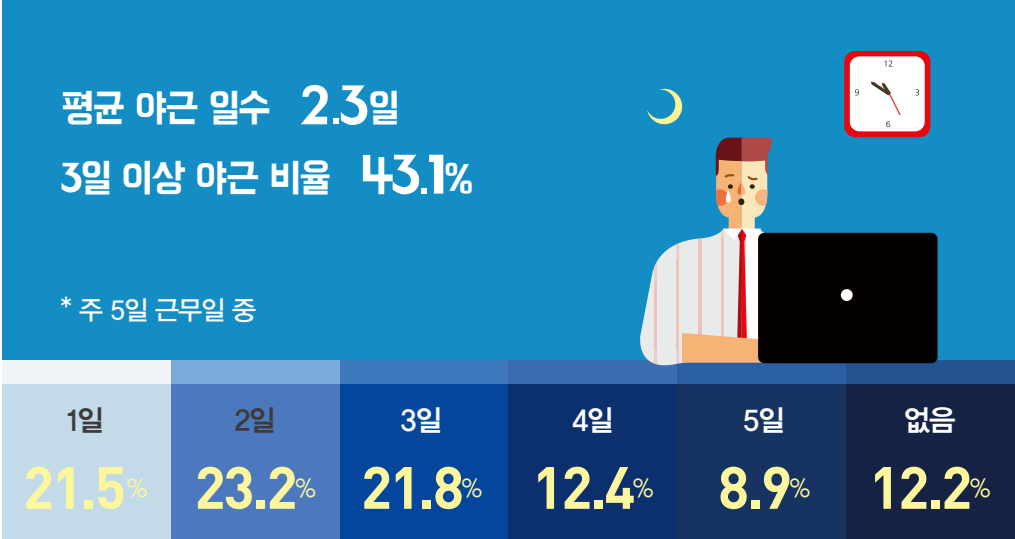
### 한국형 기업문화 진단 결과



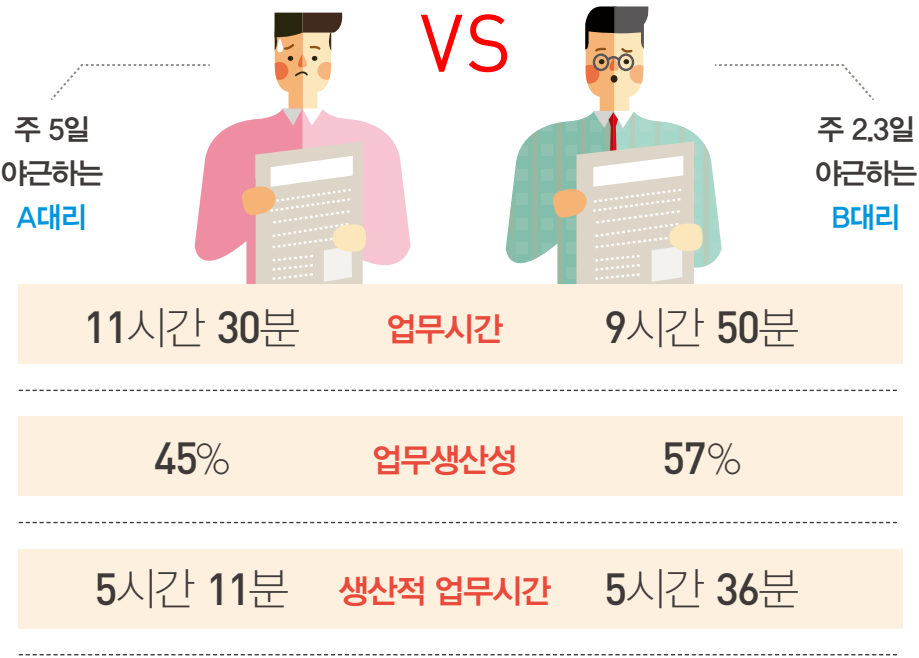
### 조사개요

- 「한국기업의 조직건강도와 기업문화 진단 보고서」
- 대상 : 기업 100곳 / 근로자 40,951명
- 기간 : 2015. 6월 ~ 12월
- 주체 : 대한상의 McKinsey & Company
- 방법 : 조직진단 설문조사, 심층 인터뷰, Time Survey

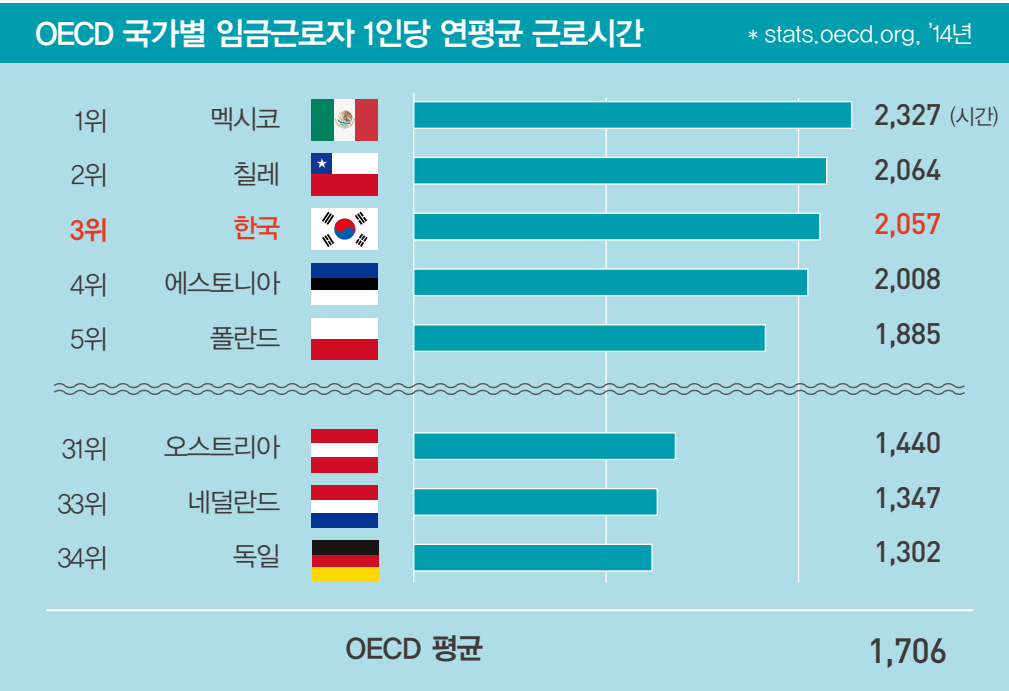
# 1 야근



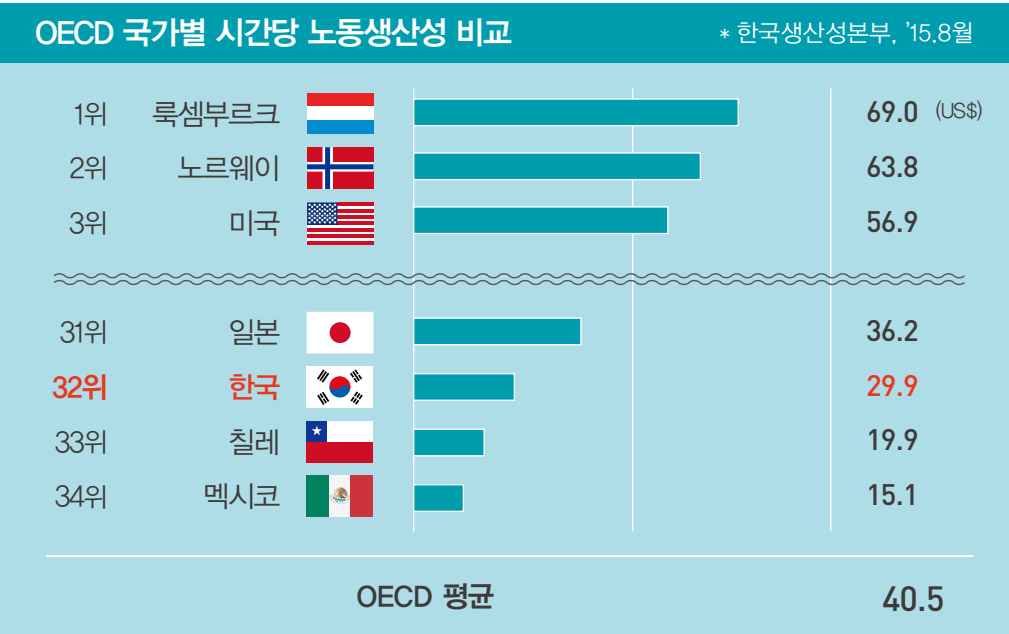
야근을 많이 할수록 생산적인 업무시간은 오히려 줄어드는 **야근의 역설!**



# 한국 근로자의 연평균 근로시간은 OECD 국가 중 3위!

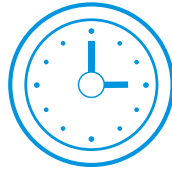


# 한국의 시간당 노동생산성은 OECD 국가 중 32위!



## 2 비효율적 회의와 보고문화

아근·비효율적 회의·형식적이거나 과도한 보고로 업무 비효율이 발생한다 60%



비생산적인 회의가 많다면 그 이유는?(단위: %)

잡은 회의로 인한 무력감	25
리더의 일방적 소통	25
회의목적 불분명	19
개인·부서간 책임 떠넘기기	14
기타	17



보고로 인해 낭비되는 시간이 많다면 그 이유는?(단위: %)

사소한 것까지 보고 요구	42
보고서 외양 및 형식 꾸미기	24
불분명한 업무 지시	15
과다한 결재라인	9
기타	10



지속적인 성과를 내는 조직, 경쟁력 있는 기업이 되기 위해서는 일하는 방식과 근로문화의 혁신이 필요합니다.

**그 해답은 '유연근무제'에서 찾을 수 있습니다.**

## 유연근무제란? 근로시간이나 장소에 대해 유연성을 제공하는 제도입니다

일하는 시간을 유연하게!



### 시차출퇴근제

주 5일, 1일 8시간, 주당 40시간 근무를 준수하면서 출·퇴근 시간을 조정하는 제도

### 재량근무제

업무특성상 업무 수행방법을 근로자의 재량에 따라 결정하고 사용자와 근로자가 합의한 시간을 근로시간으로 보는 제도

### 탄력근무제

평균 근로시간이 주 40시간이 되도록 하는 범위 내에서 1일 근무시간을 자유롭게 조정하는 제도

### 전환형 시간선택제

근로자의 필요에 따라 전일제에서 시간선택제로 전환(근로시간 단축)하여 근무하다가 전일제로 복귀하여 근무하는 제도

일하는 장소를 유연하게!



### 재택근무제

근로자가 회사에 출근하지 않고 집에서 근무하는 제도

### 원격근무제

주거지, 출장지 등과 가까운 원격근무용 사무실에 출근해서 일하거나, 사무실이 아닌 장소에서 모바일 기기를 이용하여 근무하는 제도

# 02 유연근무제, 왜 필요할까요?

## 1 기업의 경쟁력 확보

### 저성장 시대에서 살아남기

불확실한 경영환경 속에서 살아남기 위해서는 업무생산성을 향상시켜 기업의 경쟁력을 키워야 합니다.



### 지식노동 시대에 적응하기

지식노동 시대에서 업무효율을 증대시키기 위해서는 근무시간과 장소를 자유롭게 선택할 수 있어야 합니다.

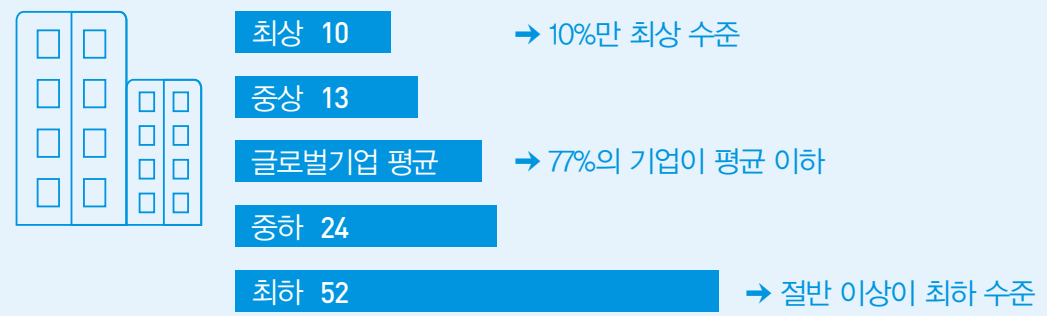


### 스마트 시대! 똑똑하게 일하기

스마트폰, 태블릿 등 각종 스마트 기기가 생활 속으로 들어오면서 굳이 회사에 출근하지 않아도 업무수행이 가능해졌습니다. 이제 노동패턴도 근무시간과 공간에 제약이 없는 유연근무로 바뀌어야 합니다.



### 글로벌 기업과 비교해 본 한국기업의 조직건강도(단위: %)



### 워크스마트를 통해 업무성과를 향상시킬 수 있다고 응답한 비율(단위: %)



「한국기업의 조직건강도와 기업문화 진단 보고서」, 대한상의 McKinsey & Company, 2015  
\* 기업 100곳 / 근로자 40,951명 대상 조사

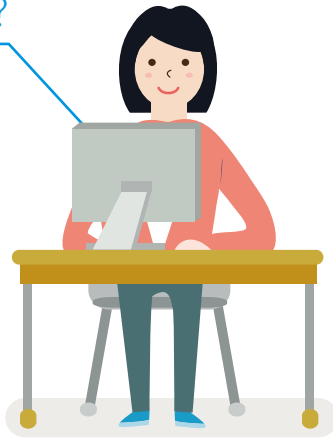
「한국기업의 워크스마트 인식수준」, 삼성경제연구소, 2011  
\* 응답자 1,776명

## 2 우수인재 확보

젊은 인재들은 보상, 승진 같은 전통적인 동기부여 요소보다 조직으로부터의 인정, 성장 기회, 업무에 대한 자기 주도성, 일과 삶의 균형 등에서 더 큰 몰입과 충성도를 느낍니다. 유연근무제는 그 자체만으로도 큰 유인요소로 작용합니다.

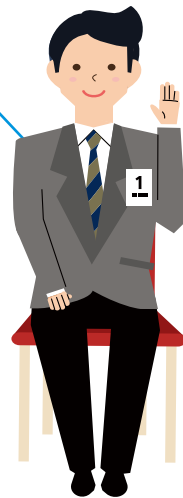
### 청년 구직자들이 생각하는 좋은 일 또는 좋은 직장은?

순위	내용	비율(%)
1	일하면서 재미를 느낄 수 있는 곳	49.7
2	좋은 직장 동료와 선배를 만날 수 있는 곳	16.8
3	나의 노력으로 사회에 도움을 줄 수 있는 곳	16.2
4	남들이 선망하는 명예를 얻을 수 있는 곳	8.6
5	돈을 많이 벌 수 있는 곳	7.9



### 청년 구직자들이 취업하고 싶은 회사는? \*복수응답

순위	내용	비율(%)
1	직원 복지혜택이 많은 회사	59.4
2	고용 안정성이 높은 회사	46.5
3	야근 없고 자유로운 휴가사용 등 근무여건이 좋은 회사	43.9
4	연봉이 높은 회사	32.1
5	성장 가능성이 높은 회사	28.4

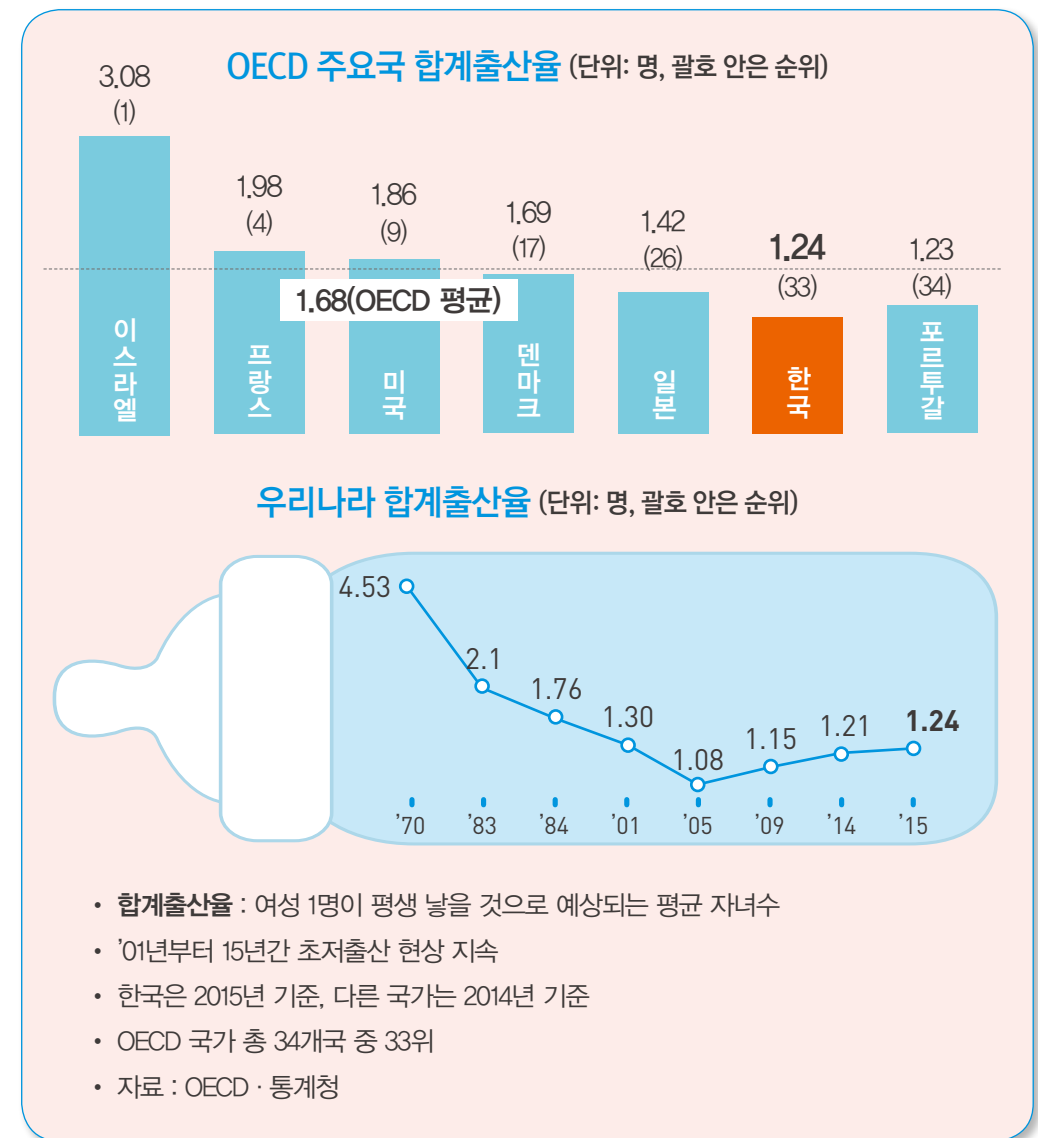


\* 출처: 만 34세 미만 청년 구직자 1,092명 대상, 취업포털 잡코리아, 2016

## 3 숙련인력 이직 방지

### 일·가정 양립의 어려움으로 인한 이직 문제

일과 육아 사이에서 출산을 꺼리거나 직장을 떠나는 근로자가 늘고 있습니다. 요즘 같은 인재전쟁 시대에 숙련 인력의 이직은 기업에서도 손실입니다. 유연근무제로 일·가정이 양립할 수 있는 근로환경을 만들어야 합니다.











## 선진국 보다 낮은 여성 고용률

한국의 여성 고용률은 선진국보다 여전히 낮은 수준입니다. 유연하게 근무할 수 있다면 여성의 경력단절을 예방하여 경제활동 참가율을 높일 수 있을 것입니다.



경력단절여성 규모 '14년 205만 명  
결혼·임신·출산·육아 사유가 91%

**OECD 국가 여성고용률 비교 (15~64세, 단위: %)**  
한국은 OECD 35개국 중 29위 ('15년 기준) \* 자료: OECD, Stats.OECD.org

독일  69.9	일본  64.6	스페인  44.4
영국  68.6	프랑스  60.6	터키  30.5
호주  66.8	한국  55.7	OECD 평균 62.0

**일본의 '1억 총 활약사회' 만들기**  
저출산·고령화 문제 극복을 위한 '1억 총 활약사회' 프로젝트 추진

- 출산율 높이기**  
'여성 노동력 활용'을 주요 국정과제로 인식하고, 50년 후에도 인구 1억 명을 유지하겠다는 목표 아래 현재 1.4명인 합계 출산율을 1.8명으로 끌어올리기 위한 다양한 정부 지원책 마련
- 재택근무 활성화**  
'15년 6월 국무회의 의결을 통해 '12년 11.5%인 재택근무 도입기업 비율을 '20년까지 3배로 늘리기로 하고, '16년 8월에는 '일하는 방식 개혁' 담당 장관 자리 신설
- 근무간 인터벌 제도**  
불필요한 야근, 조기출근을 줄이기 위해 퇴근 이후 다음날 출근까지 일정 시간의 간격을 의무적으로 확보하게 하는 제도로, 이를 도입하는 기업에 보조금 지급 예정

## 여기서 잠깐!

일·가정 양립이 어려우면  
이런 문제가 생길 수 있어요

### 직장인의 65%가 경험했다는 번 아웃 증후군(Burn out Syndrome)

한 가지 일에만 몰두하던 사람이 극도의 신체적, 정신적 피로감으로 인해 무기력증, 자기혐오, 직무 거부 등에 빠지는 현상

혹시 우리 직장에도 번 아웃 증후군을 겪는 직원들은 없는지 살펴보세요!

\* 직장인 1,015명 대상 설문조사(이지윌페어, '15년 8월)

### 약 930만 명이 겪고 있다는 시간 빈곤(Time Poor)

$$168\text{시간} - (\text{근무} + \text{출·퇴근} + \text{보육} + \text{가사}) = \text{개인돌봄 시간} < 97$$

일주일 168시간 중 개인 관리와 가사보육 등 가계 생산에 필요한 시간을 제외한 남은 시간이 주당 근로시간보다 적을 경우, 즉 일에 쫓겨 자신만의 시간을 가질 수 없다고 느끼는 사람 또는 현상

전체 노동인구의 42%인 약 930만 명이 '시간 빈곤' 상태에 있다고 합니다. 삶의 질 만족도가 낮은 것도 시간 빈곤 현상과도 관련 있다고 볼 수 있겠죠!

\* 「소득과 시간 빈곤 계층을 위한 고용복지정책 수립방안」 (한국고용정보원, '14년 11월)



## 우리나라의 유연근무 도입 현황은?



유연근무는 이미 1990년대부터 선진국을 중심으로 보편화된 근무형태입니다. 도입률이 미국 81%, 유럽은 66%에 달하며 저출산·고령화로 일손 부족에 시달리는 일본에서도 빠르게 확산되고 있습니다. 그러나 우리나라의 도입률은 12.7%에 불과합니다.

유연근무제 도입률 국제비교 (단위: %)

	한국 1)	유럽 2)	미국 3)	일본 4)	네덜란드 5)
시간제	11.3	69.0	36.0	-	39.1
시차출퇴근	12.7	66.0	81.0	-	-
탄력적 근로시간	9.2	-	-	52.8	-
재택근무	3.0	-	38.0	11.5	29.6

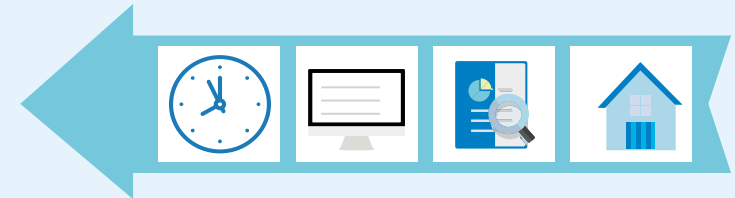
1) 고용노동부, 일·가정양립 실태조사(2015) 2) Eurofound, European company survey 2013  
 3) 2014 전미고용주조사 4) 일본 후생노동성, 2014년 취업조건종합조사  
 5) '14. OECD, '12. 네덜란드 통계청

- 사업장 규모가 작을수록 유연근무 실시율 낮음
- 중소기업 근로자가 전체 근로자의 90%를 차지하므로 중소기업의 적극적인 도입 필요

국내 사업장 규모별 유연근무제 실시율 (단위: %)

구분	근로시간의 유연화				근로장소의 유연화		모두 시행 안함	
	근로시간 단축 (시간제)	시차 출퇴근	탄력적 근로	재량 근로	재택 근무	스마트 워크		
전 체	11.3	12.7	9.2	5.3	3.0	3.4	78.0	
규모	5~9인	7.7	8.4	6.9	4.7	2.6	2.6	82.5
	10~29인	8.0	8.7	7.2	5.4	2.2	2.2	81.5
	30~99인	11.8	12.7	10.0	5.9	4.5	4.1	77.3
	100~299인	13.8	20.0	6.2	3.1	2.3	3.8	73.8
	300인 이상	26.0	26.0	23.0	8.0	4.0	7.0	63.0

출처: 2015 일·가정 양립 실태조사



# 03 유연근무제, 어떤 장점들이 있나요?

최근 유연근무제 도입 기업들과 근로자들을 대상으로 조사한 결과, 90% 이상 '만족한다'고 답했습니다. '일·가정 양립, 생산성 향상'이라는 두 마리 토끼를 모두 잡고 있는 셈입니다.

## 유연근무제 도입 효과 (단위: %)

**기업 측면 효과**

생산성 향상	92.0
이직률 감소	92.0
우수인재 확보	87.3



**근로자 측면 효과**

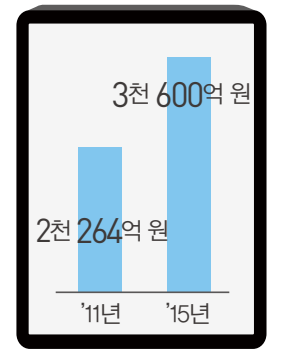
일·가정 양립	96.7
직무만족	96.0

\* 자료 : 대한상공회의소 (유연근무제 도입기업 150곳 조사, 복수응답 / '16년 6월)

## 1 업무생산성 향상

**HNT 하나투어**

**4년 만에 매출 59% 증가!**  
2011년 5월부터 유연근무제를 도입하여 '16년 7월 말 기준, 전체 직원 2천 357명 중 1천 223명이 활용하고 있다. 제도 도입 후 4년 만에 매출이 59%나 증가했다.

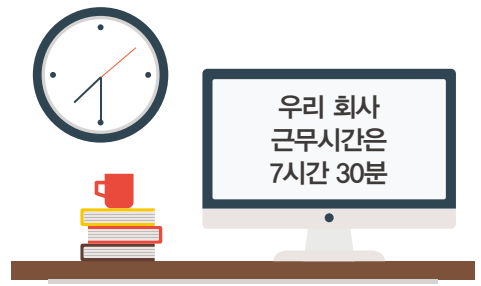


**유한킴벌리**

**1년간 매출 10% 이상 증가!**  
유연근무제 도입 후 직원들의 여유시간이 늘어났고 업무 만족도 상승으로 제도 시행 1년 만에 매출이 10% 이상 늘어났다.

**트리니티소프트**

**업무효율성 증대!**  
본사를 서울에서 경기도로 옮기면서 근무 시간을 7시간 30분으로 단축했고 시차출퇴근제를 도입했다. 그 결과, 직원들의 업무효율성이 높아졌다.



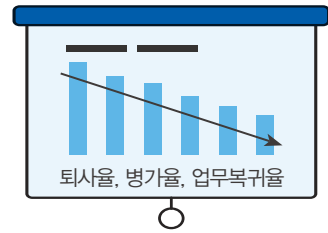
“육아부담이 줄면서 마음도 편해지고 일에 대한 집중력도 높아지는 것 같아요.”  
“재택근무 덕분에 출퇴근 시간이 절약되니까 여유가 생기네요. 업무 효율이 훨씬 좋아졌어요.”

## 2 이직률 감소

### 한샘개발 콜센터

#### 이직률 5%에서 2%로 감소

이 회사의 여성 상담사들은 초등학교 자녀가 방학하면 3개월간 재택근무를 할 수 있다. 여직원들이 육아 고민 없이 일에 전념할 수 있게 되자 5%에 달하던 이직률이 2%로 낮아졌다



### HNT 하나투어

#### 퇴사율 9%에서 5%로 감소

유연근무제 도입 후 퇴사율이 2011년 9.3%에서 2015년 5.8%로 줄었다. 직원들의 병가율도 75% 감소했고 육아 휴직 후 업무 복귀율도 90%에 육박한다.

### 파인글로벌

#### 집은 옮겨도 직장은 옮기지 않아요!

3년간 근무한 직원이 결혼 때문에 타 지역으로 이사한 것을 계기로 재택근무제를 도입했다. 전체 직원의 70%가 여성인 이 회사는 재택근무 도입으로 숙련 근로자의 이직을 막을 수 있었다.



“회사가 멀어서 새벽 6시 반엔 집에서 나와야 했고 밤 9시나 돼야 집에 도착했죠. 너무 힘들어서 그만두려고 했는데 재택근무를 한 후부터 그런 생각이 사라졌어요.”  
 “경력단절 될까봐 육아휴직을 고민했는데 재택근무를 할 수 있다고 해서 신청했어요. 어른들 도움 없이 일과 육아를 병행할 수 있어서 좋아요.”

## 3 조직만족도와 직무몰입도 증대

### MEDIPOST 메디포스트

#### 직원만족도 쑥쑥

유연근무제 도입 후 생산성과 직원 만족도가 향상되었다. 특히 기업 이미지가 개선되어 우수인재 유치에 도움이 되고 있다.



### FUJI XEROX 후지제록스코리아

#### 직무만족도 5% 상승!

직원 편의와 생산성 향상을 위해 시차출퇴근제, 현장출퇴근제 등을 도입한 후 직무만족도가 5% 상승했고 작업장 혁신으로 직원들의 피로도가 줄어 산업안전 만족도가 증가했다.

### 유한김벌리

#### 조직몰입도 증대

다양한 공간에서 업무를 볼 수 있는 스마트 오피스와 스마트워크센터를 구축했고 재택근무제도 도입했다. 그 결과, 직무 및 조직 몰입도가 증대되었다.

항목	'10	'13
조직몰입도	86	91
직무몰입도	76	87

(\*사원들의 긍정적인 의견, %)



“일주일에 4일은 집에서 가까운 거점 사무실로 출근해요. 아이를 어린이집에 맡기고 찾는 문제가 해결돼서 마음 편히 일하고 있어요. 회사에 고마운 마음이 들어서 업무에 대한 마음가짐이 적극적으로 바뀌었어요.”

## 4 조직문화 개선

AMOREPACIFIC 아모레퍼시픽

유연근무제 도입 이후 사내 눈치 해소 등 조직문화 개선 효과가 나타났다.

### 조직만족도 조사

**Q** 우리 회사에서는 눈치 보지 않고 자유롭게 휴가를 사용할 수 있다

2014년 **그렇다** 55.2 %

2015년 **그렇다** 69.1%

✓ 긍정응답률 13.9% 증가

**Q** 나는 불필요한 야근을 하도록 압박을 받지 않는다

2014년 **그렇다** 69.6 %

2015년 **그렇다** 74.7%

✓ 긍정응답률 5.1% 증가

**Q** 나는 내가 원하는 근무 시간을 선택할 수 있다

2014년 **그렇다** 43.8 %

2015년 **그렇다** 50.1%

✓ 긍정응답률 6.3% 증가



“남들보다 2시간 일찍 출근하고 오후 4시에 퇴근하고 있어요. 대학원 공부를 하고 있는데 평소 하고 싶었던 공부를 할 수 있어서 행복해요. 열심히 공부해서 회사에서 필요로 하는 인재가 되고 싶어요.”



### 원격근무의 생산성을 조사해 보니...

미국 스탠포드대학은 원격근무의 생산성을 연구하기 위해 9개월간 중국의 콜센터 직원들의 업무 완성도를 조사했다. 조사결과에 따르면, 집에서 근무를 하는 콜센터 직원이 사무실에 나와서 근무하는 동료보다 13.5% 더 많은 전화 업무를 완수한 것으로 나타났다. 또한 원격근무를 하는 직원의 이직률이 50%나 낮아 직장 만족도에도 긍정적인 영향을 끼치는 것으로 밝혀졌다.

## 5 사무실 등 관리비용 절감

IBM 한국 IBM

유연근무제를 적극 실시한 결과, 사무실 공간관리 비용을 연간 약 22억 원 정도로 절감하게 되었다.



모든 직원은 언제, 어디서, 어떻게 근무할지 선택할 관리가 있다.  
- 한국 IBM



### 유연근무의 일석삼조 효과

캐나다 통신회사 텔러스는 직원들에게 근무유연성을 제공하기 위해 원격근무를 시작했다. 직원 2만 7천여 명 중 70%가 집, 사무실, 거래처 등에서 모바일로 접속해 업무를 진행했다. 그 결과, 직원의 업무성과 점수가 54점에서 87점으로 61% 상승했고 사무실 임대비용 등 부동산 관련 지출은 연간 4천만 달러 줄었다. 직원의 통근 거리가 연간 3천 3백만 킬로미터나 단축되면서 환경을 오염시키는 탄소 배출도 연간 8천 톤 감소했다.



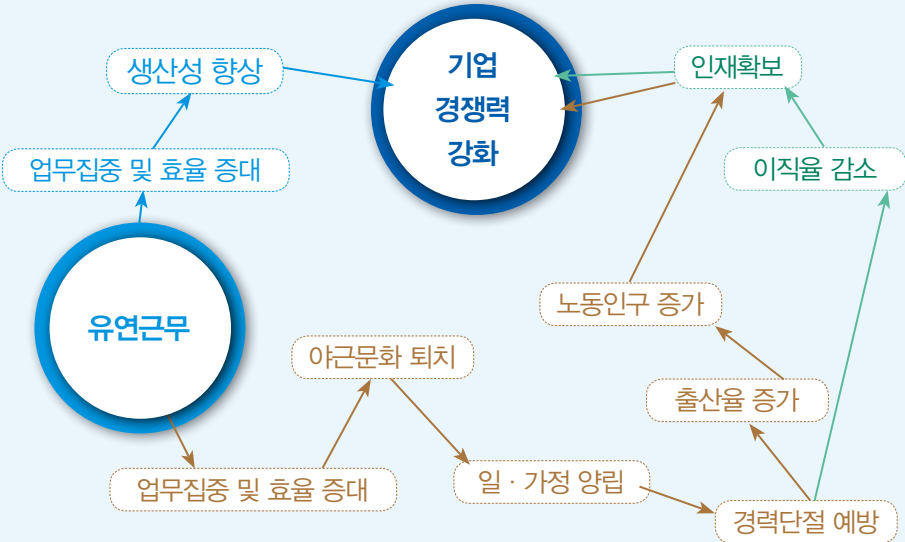
아침에 눈 뜨면 출근하고 싶은 회사가 되어야 합니다.

행복한 직원이 고객을 만족시킬 수 있습니다.



가정의 희생을 강요하며 직장과 업무를 우선시하는 근로문화로는 더 이상 조직의 경쟁력을 기대할 수 없습니다.  
기업의 성장 동력은 '인재의 힘'입니다.  
우수한 인재를 확보하고, 직원들이 즐겁게 업무에 몰입할 수 있는 근로환경을 만들어야 합니다.

### 기업의 발전과 지속성장을 가능케 하는 유연근무제, 지금 시작하세요!



2

-

앞선 기업의 선택,  
유연근무제로  
스마트하게 일해요



업종 여행서비스업

(주) 하나투어

근로자 2,357명 (여성 1,294명, 54.9%)



### 도입배경

2011년부터 스마트워킹의 일환으로 재택·거점근무 및 유연근무 실시

### 활용현황

활용 제도	활용 내용
<p>1</p> <p>시차출퇴근</p>	<p>업무특성, 자기개발, 건강상 이유, 장거리 출퇴근 등의 사유에 따라 오전 8시부터 10시 사이에 출근할 수 있도록 조정</p> <p>👤 활용인원 234명</p>
<p>2</p> <p>재택근무</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 근로자 필요에 따라 사무실이 아닌 집 등의 장소에서 근무</li> <li>■ 1년 이상 근무한 모든 직무(IT직무 제외)의 근로자가 가능</li> <li>■ 주로 여성근로자(95.8%)가 활용</li> <li>■ 총 근로자 2,357명 중 월 평균 120여 명* 사용</li> </ul> <p>👤 활용인원 142명</p> <p>재택근무 활용 근로자의 사유별 비율</p>

- 3

거점근무

거주지 인근에 사무실\*을 운영, 30분 이내 출퇴근 하도록 인프라 마련  
\*신도림, 노원, 부평, 왕십리, 선릉, 김포공항, 범계, 화정, 연신내, 수원, 구리

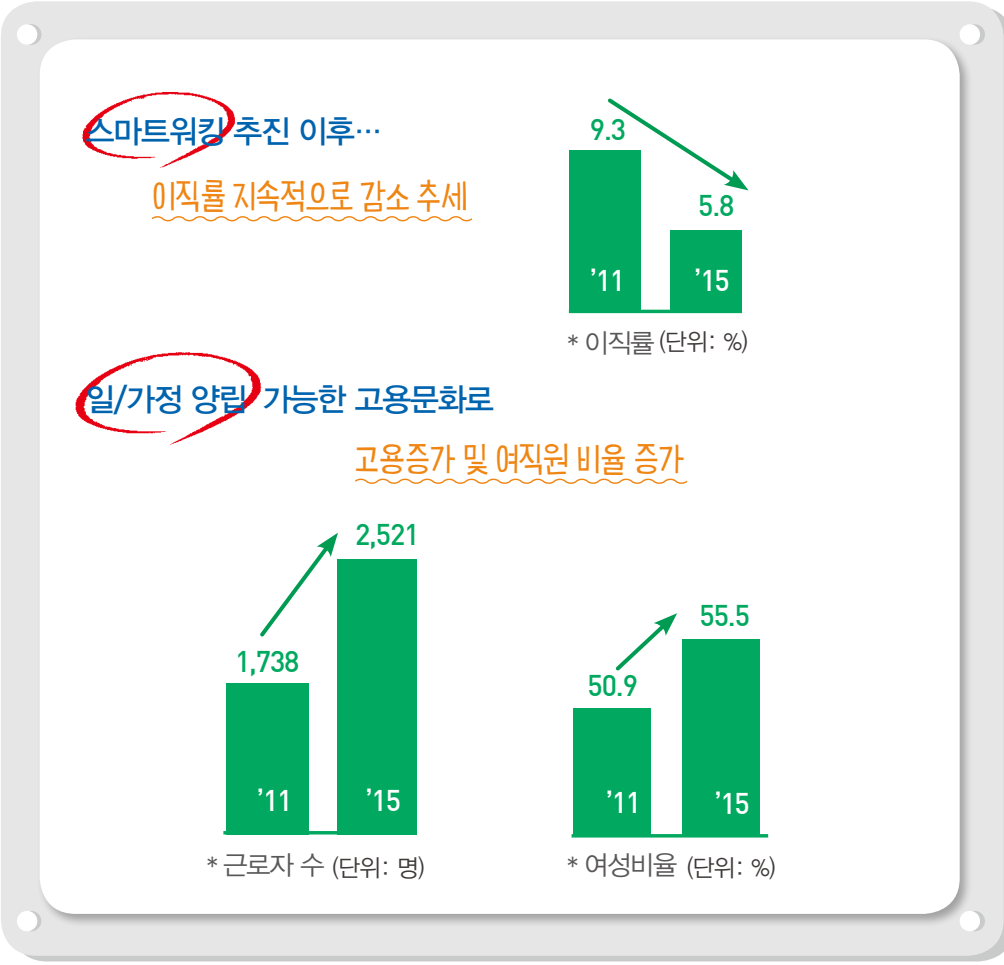
👤 활용인원 545명
- 4

스마트세일즈

효율적인 업무운영을 위해 영업직무를 담당하는 직원은 현장 거래처로 바로 출근하는 제도

👤 활용인원 302명

### 도입성과





## 업종 금융업

(주)신한은행

근로자 14,515명 (여성 6,299명, 43.4%)



## 도입배경

- '신한 행복 프로젝트'의 세부 추진과제 중 하나로 「스마트워킹」 추진
- '16.7월부터 국내 은행권 최초로 본격 도입



### 신한 행복 프로젝트

직원 만족 위해 ①의미 ②만족 ③즐거움을 과제로 선정하여 경력컨설팅, 직장어린이집, 스마트워킹, 취미활동·문화 생활 지원 등 추진

### 스마트워킹

스마트워크센터 설치, 유연근무제 도입, 캐주얼복장 등 드레스코드 변화

## 활용현황('16년 8월 기준)

제도	내용
1 시차출퇴근	<p>본부 및 영업점 전 직원이 육아문제·원거리 출퇴근·글로벌 업무·자기계발 등을 위해 근무시간 조정을 원하는 경우 신청 가능</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 일일 단위·장기간·주기적 신청 가능</li> <li>▶ 출근시간을 09:00~11:00로 유연하게 설계</li> </ul> <p> 활용인원 75명</p>

## 2

### 스마트 워킹센터

본부 전 직원 및 영업점 직원 중 외부 섭외업무 담당 직원 등 단독 수행 가능한 업무를 하는 근로자를 대상으로 실시

**운영센터** 총 3개 센터 운영

- 죽전·서울역 : ICT 직원 전용
- 강남 : 전직원 사용
- 일 평균 30명 활용

활용인원 142명

## 3

### 재택근무

- 자택 등 사무실 외에 기타 장소에서 근무하는 제도
- 은행 전산망 사용 필요 없이 단독수행 가능한 업무\*를 담당하는 본부 및 영업점 전 직원을 대상으로 실시

\*사업 아이디어 도출, 상품·디자인 개발, 정보 검색·조사, 단순문서 작업 등

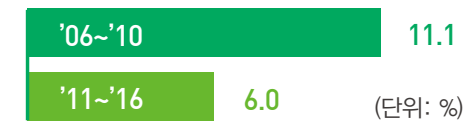
활용인원 7명

## 기대효과

〈다양한 유연근무제 운용으로 근무만족도 및 업무 몰입도 제고〉

'11년 육아기 전환형 시간선택제 도입 이후...

육아휴직 중 퇴직비율 감소





(주)아모레퍼시픽

업종 화장품 · 생활용품 제조업

근로자 6,055명



### 도입배경

일하는 방식과 문화를 개선하여 구성원들이 마음껏 능력을 발휘하는 환경 조성

### 활용현황('16년 8월 기준)

제도	내용
<b>1</b> 시차출퇴근 ABC Working Time	<ul style="list-style-type: none"> <li>근로자들이 월~금요일 중 원하는 날짜를 선택, 오전 7~10시 사이에 1시간 단위로 선택적 출근 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 07:00 ~ 16:00 / 08:00 ~ 17:00 / 10:00 ~ 19:00</li> <li>▶ 일 평균 70~120명 활용</li> </ul> </li> </ul> <p> 활용인원 234명</p>
<b>2</b> 현장출퇴근	<ul style="list-style-type: none"> <li>현장에서 반드시 실천하도록 운영하며 채널별로 유동적으로 운영 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 임원(30%), 영업사원(50%)은 현장근무 필수</li> </ul> </li> </ul> <p> 활용인원 142명</p>

### 도입성과

〈자체 인식조사 결과〉

시차출퇴근 및 현장출퇴근 제도 도입 이후...

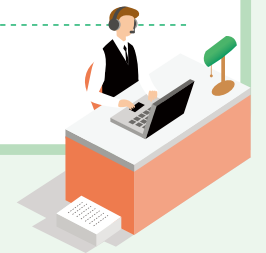
사내 눈치 해소 등 조직문화 개선 효과



(주)KTcs

업종 콜센터 서비스업

근로자 10,362명



### 도입배경

- 근로자의 야간근무 폐지 후 인력효율화를 위해 2001년부터 114 번호안내 야간 재택 시행
  - 활용 직원들의 만족도 증가 및 피로도 감소로 2007년부터 주간재택\* 도입
- \* 일·가정 양립 지원을 위한 노사협의 실천

### 활용현황('16년 8월 기준)

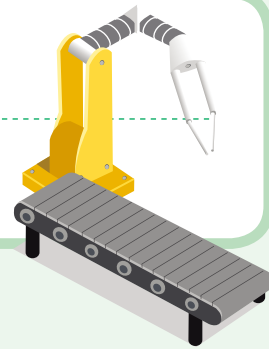
- 월 평균 478명 사용 중
- 재택 근로자가 상근 근로자와 동일한 업무를 수행할 수 있도록 자택에 업무시설 (PC, 인터넷, 좌석 등) 구축
  - ▶ 재택근무자 업무시설 구축에 대한 보상(통신료, 공간사용료 등) 지원
  - ▶ 재택(주·야간) 정원제 운영 중이며, 육아 및 학업으로 인해 상근이 힘든 직원을 대상으로 신청 및 선발



유한김벌리(주)

업종 제조·판매업

근로자 1,705명



### 도입배경

- '11년 9월, 스마트 오피스 및 스마트워크센터 구축(죽전, 군포)
- '12년 5월 가족 친화경영 실현 위해 재택근무 도입



#### 스마트 오피스

임산부 우선석 등 변동좌석제로 다양한 공간에서 업무 가능

#### 재택근무

초등학교 3학년 이하의 자녀가 있거나 유·사산 위험이 있는  
사원 중 정보통신 기기를 활용한 업무를 수행할 수 있는 사원이 활용

### 활용현황('16년 8월 기준)

- 연 평균 5명 사용(마케팅, 영업지원, 고객센터 등 업무 담당자)
- 활용 사유는 주로 육아, 개인치료

### 도입성과

도입 후 직원들의 조직 및 직무몰입도가 상승하였으며 다양성과 포용역량, 소통, 경영방향과 목표이해 등에 대해서도 긍정적인 반응 도출

조직 내 다양성, 소통 관련 조사 결과 (직원들의 긍정적 의견, %)

#### 다양성과 포용역량

우리 회사는 일과 삶의 균형을 유지하도록 지원해준다



우리 회사는 직원들 사이의 차이점을 이해하고 인정한다



#### 소통

직원들에게 개방적이고 솔직한 의사소통을 한다



회사 및 업무 관련 정보가 잘 공유된다



#### 경영방향과 목표이해

우리 회사의 전략과 목표를 잘 이해하고 있다



The Future of Biotechnology...  
**MEDIPOST**

메디포스트(주)

업종 **줄기세포치료제 제조업**

근로자 207명



### 도입배경

- CEO의 적극적인 의지를 바탕으로 연구개발본부에 시범 운영
- 인사팀에서 효과를 분석·보완하여 전체 직원을 대상으로 확대 시행

### 활용현황('16년 8월 기준)

- 시차출퇴근제(8~10시 출근), 탄력근무제(주 40시간 근무), 스마트워크(모바일 그룹웨어를 활용한 결재 시스템) 등

### 도입성과

생산성 및 근로자 만족도 향상

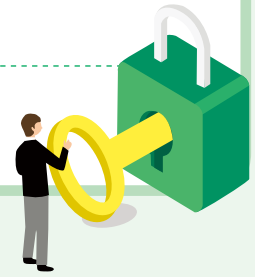
기업 이미지 개선으로 ... 이직률 감소 및 우수인재유치 도움



(주)트리니티소프트

업종 **정보 보호 컨설팅**

근로자 35명



### 도입배경

- '13년 8월 본사 사옥을 구로디지털단지에서 안양으로 이전하면서 장거리 출·퇴근 직원 부담을 줄여주고 업무 효율성을 높이기 위해 근로시간 단축 및 시차출퇴근제 도입

### 활용현황('16년 8월 기준)

제도	내용
1 근무시간 단축	근로자 전체 대상 (근무시간 7시간 30분으로 단축)
2 시차출퇴근	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 4명 신청 ('16년 5월 시행)               <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 08:00~10:00 출근시간대</li> <li>▶ 13:00~16:00 고정(집중)근로시간대</li> <li>▶ 16:30~18:30 퇴근시간대</li> </ul> </li> </ul>

### 도입성과

직원들의 출근 부담 및 근무시간 감소로 업무 집중도 강화  
자녀의 등원·등교 준비 시간 확보 및 양육 부담 완화

**우아한  
형제들**  
(주)우아한형제들

업종 모바일 SW개발 및 공급업

근로자 369명(여성 150명)



## 도입배경

- 성장이 빠른 벤처기업의 특성상 일이 많을 수밖에 없으나, 구성원들은 마땅히 누려야 하는 개인시간을 부담 없이 쓸 수 있어야 한다는 생각에서 마련

## 활용현황('16년 8월 기준)

- '새마음운동' 사내 캠페인 진행

**캠페인 구호** "퇴근할 땐 인사하지 않습니다", "휴가에는 사유가 없습니다"

- 효율적인 업무수행 위해 '송파구에서 일 잘하는 11가지 방법' 실천
  - ▶ 불필요한 보고절차 지양
  - ▶ 메신저, 이메일 적극 활용
- 4.5일 근무제 시행 ▶ 월요일은 오후 1시 출근
- 결혼휴가 및 남자직원 출산휴가 ▶ 2주(유급)
- 우아한 학무모 휴가 ▶ 입학, 졸업, 발표회 등의 행사 시 1일 유급휴가
- 우아한 어린이날
  - ▶ 초등학교 이하 자녀가 있는 직원은 어린이날 휴가(4일, 6일 택 1일)
- '지만가 제도' 시행
  - ▶ 지만가 → '지만(저만) 집에 갑니다', '지금 만나러 갑니다'의 줄임말
  - ▶ 배우자, 자녀, 양가 부모 등 가족 생일, 결혼기념일에는 4시 퇴근

## 도입성과



직원 **만족도** 및 **업무  
몰입도** 증대

기업**이미지** 및 **인지도**  
급속 상승



출산휴가 및 육아휴직 **종료 후  
복귀율 100%**

최근 3년간 **연평균  
70% 성장(매출 기준)**

▶ 2016년 전년 대비 100% 성장 예상





업종 정보처리서비스업

(주)브레인커머스

근로자 51명(여성 19명)



업종 화장품제조업

(주)지엠홀딩스

근로자 27명

### 도입배경

- 일·가정 양립 문화 확산 위해 자율실천 가능한 부분을 사내 문화로 정착하도록 추진

### 활용현황('16년 8월 기준)

- 정시퇴근 문화 정착 ▶ 최근 3개월간 전체 직원의 평균 퇴근시간 7시 20분 (공식 퇴근시간 7시)
- 매월 마지막 주 금요일 하프 데이 ▶ 오후 3시 퇴근
- 연차·재택근무·출퇴근 시간 등 당일 근무일정 조정 가능
- 재택근무 활성화 ▶ 하루 평균 3명 재택 근무
- 아빠 출산 휴가 2주
- 출산·육아휴직 근로자에게 격주로 담당 업무 및 회사 상황 공유

### 도입성과

기업 만족도 및 업무 몰입도 향상  
 기업이미지 및 인지도 상승으로 우수인재 확보  
 신규 직원 채용 시 지원자 300% 정도 증가

\* 스타트업 기업의 특성상 우수인재 확보는 기업 경쟁력과 직결

### 활용현황

- 전 직원이 매주 1~2일은 재택·원격근무를 할 수 있도록 근무제도 설계
  - ▶ 외부 컴퓨터에서 사내 메신저에 접속하여 업무협의 등 진행
  - ▶ 주 40시간 내에서 1일 근무시간은 자유롭게 조정하는 탄력근무 도입

## 선진국 기업의 유연근무 도입 · 활용 사례

**Panasonic** 업종 전자제품 제조업

파나소닉 국가 일본 

### 도입개요

- '06년 1,000여 명의 직원을 대상으로 유연근무 시범 운영
- 제도 보완 후 '07년 4월 유연근무제 「e-work@home」 도입
- 유연근무 확산을 위한 전담조직 「e-work 추진실」을 본사 직할로 신설, 부사장을 포함한 임원 7명을 자문위원으로 구성

### 도입내용

- 재택근무, 모바일근무, 스팟오피스(모바일 근무자의 업무처리 장소), 프리 어드레스 오피스(사무실 내 공동 사용 좌석) 등 다양한 텔레워크 근무방식 도입
- 사장이 재택근무를 직접 실천하고 사내통신망에 제도 활용 소감, 의견 등을 직원과 공유하며 임직원의 참여 유도

### 도입성과

업무 효율  
50%↑

업무 피로도  
50%↓

가족 친밀도  
40%↑

생산성 향상 및  
일·가정 양립에  
긍정적 효과

**IBM**

업종 컴퓨터 하드웨어 · 소프트웨어 서비스

아이비엠 국가 미국 

### 도입개요

- '80년 자율출퇴근제 도입 후 유연근무제의 유형과 적용대상을 점진적으로 확대하여 총 6가지 유연근무제도\* 운영
- \* ① 자율출퇴근제 ② 집중근무제 ③ 파트타임제 ④ 재택근무제 ⑤ 직무공유제 ⑥ 장기휴가제
- '92년, 출산휴가 후 복직하는 여성 근로자를 위해 시간제 근무 도입
- '92년, 북미 영업 인력을 대상으로 재택근무제 시범 실시
- '95년, 전체 직원(해외 지점 포함)으로 재택근무 대상 확대

### 도입내용

- 재택 근로자의 성과를 효과적으로 관리하고 직원 역량을 평가할 수 있도록 관리자 교육(Flexibility Awareness Program) 강화
- 근무시간이 아닌 최종 성과를 기준으로 평가하는 성과평가제 도입

## 선진국 기업의 유연근무 도입 · 활용 사례

ING 

업종 금융업

아이엔지뱅크

국가 네덜란드 

### 도입배경

- 근무시간과 장소를 조정할 수 있는 선택권을 보장하여 개인 사정에 따라 시간제 근로 및 재택근무 · 압축근무\* · 직무공유제 등을 활용하도록 운영  
\* 압축근무(Compressed work weeks): 주 4일 동안 9시간 근무
- 사용자 · 관리자와 사업단위의 직장평의회(work council)가 개인의 필요를 반영하여 주 평균 근로시간, 출퇴근시간, 주당 출근일수별 근로시간 분배 등을 공동으로 설계

### 제도확산

- 노동조합과 직장평의회가 근로시간의 유연성, 일 · 가정 양립 정책수립 등 유연근무 확산에 큰 역할
- 관리자들은 유연근무가 정착되려면 제도의 존재보다 조직 내부의 신뢰, 원활한 의사소통, 비위계적 문화, 노사간 합의 등 유연한 조직 문화가 필요하다고 판단

BT 

업종 통신서비스업

브리티시 텔레콤

국가 영국 

### 도입개요

- '90년대 초 5가지 프로그램\* 도입  
\* ① 일자리 공유 ② 재택근무 ③ 부분재택근무 ④ 탄력근무 ⑤ 스마트워크 플레이스
- 전체 직원의 88%가 5가지 프로그램 중 하나를 활용
- 재택근무 참여자는 약 10%

### 도입성과

생산성 ↑

- 사무실 체류 직원들에 비해 생산성 20~60% 증가
- 재택근무 직원은 고객응대 수준 향상
- 응대율 20% 증가

직원 만족도 ↑

- 병가율 63% 감소
- 산후 복귀율 99% (업계평균 47%)
- 재택근무자 무단 결근율 20% 낮음

운영비용 ↓

- 사무공간 감소로 매년 약 9억 달러 절감('93~'06)
- 1인당 사무실 운영비용 연 83% 절감

출장비 ↓

- 화상회의로 연 86만 건 감소
- CO<sub>2</sub> 배출량 750만 kg 감소

출처: '09년 8월, 한국정보화진흥원

3

-

우리 회사에

꼭 맞는

유연근무제 만들기

# Check List

## 우리 회사에도 유연근무제가 필요할까요?

우리 회사에도 유연근무제 도입이 필요한지 알아보기 위해 아래 항목들에 해당되는지 체크해보고 어떠한 이슈가 있는지 살펴봅니다. Yes에 체크한 항목이 많을수록 유연근무제 도입을 긍정적으로 검토해볼 수 있습니다.

### 유연근무제 도입 니즈 체크리스트

#### 인력확보 관련 이슈

- 이직률이 전반적으로 높은 편이다  Yes,  No
- 인력충원에 어려움이 많다  Yes,  No
- 우수인재 확보를 위한 유인수단이 필요하다  Yes,  No
- 육아, 간병으로 인해 이직하는 근로자가 상당수 있다  Yes,  No

#### 근무시간, 근무여건 개선 이슈

- 원거리 출·퇴근자가 많다  Yes,  No
- 상사 눈치를 보느라 정시퇴근을 못하는 문화가 있다  Yes,  No
- 잡은 출장, 외근으로 인한 이동이나 대기시간이 많다  Yes,  No
- 비효율적인 장시간 근무로 업무효율이 떨어진다  Yes,  No
- 거래처로 바로 출·퇴근하는 것이 효율적인 직무들이 있다  Yes,  No

#### 일·가정 양립 관련 이슈

- 육아 등으로 인한 휴직·휴가 신청자가 많다  Yes,  No
- 출산 후 직장 복귀율이 높지 않다  Yes,  No
- 출산, 육아휴직으로 인한 대체인력 채용에 어려움이 있다  Yes,  No
- 출산을 앞두거나 육아기 근로자들이 많다  Yes,  No

#### 생산성 향상, 비용절감 이슈

- 사무실 운영비용 절감 필요성이 있다  Yes,  No
- 출장비, 교통비 절감 필요성이 있다  Yes,  No
- 야근으로 인한 추가 인건비 및 에너지 비용 절감 필요성이 있다  Yes,  No
- 생산성 및 업무효율 향상을 위해 일하는 방식을 바꿀 필요가 있다  Yes,  No

#### 고객응대, 업무량 대응 이슈

- 고객응대 수준, 고객서비스를 향상시킬 필요가 있다  Yes,  No
- 업무량 변화, 집중에 따라 효율적 인력배치가 필요하다  Yes,  No
- 야간이나 주말에 업무를 수행해야 하는 직무가 있다  Yes,  No



# Type

## 우리 회사에는 어떤 유연근무제가 필요할까요?

도입 이슈에 따라 우리 회사에 적용할 수 있는 유연근무제 유형은 어떠한 것이 있는지 살펴봅니다.

### 이슈별로 도입 가능한 유연근무제

#### 1 인력확보 이슈가 있는 경우



시차출퇴근제, 탄력근무제, 재량근무제, 재택근무제, 원격근무제, 전환형 시간선택제 등 근로시간 및 장소의 유연화는 근로자들의 다양한 욕구와 사정에 대응할 수 있어 인력확보 및 유지에 보다 용이함

#### 2 근무시간, 근무여건 개선 이슈가 있는 경우



**시차출퇴근제** 근무시간 조정을 통해 원거리 출·퇴근자 배려  
**탄력근무제** 탄력근무제를 통한 여가활용 효과 상승  
**재량근무제** 비효율적 장시간 근로 개선  
**재택근무제** 출·퇴근시간 감소분만큼 피로도 감소 및 여가확보  
**원격근무제** 위성 사무실 또는 이동형 원격근무제로 불필요한 이동시간 및 근로자 피로도 감소  
**전환형 시간선택제** 임신, 육아, 건강, 돌봄 등의 사유로 전일제로 일하기 어려운 근로자의 경력단절 예방

#### 3 일·가정 양립 관련 이슈가 있는 경우



**시차출퇴근제** 자녀의 등·하원 및 등·하교시간에 맞춰 출·퇴근  
**탄력근무제** 근무일 및 근무시간을 조절, 육아·가족돌봄에 필요한 시간 확보  
**재량근무제** 근로시간 및 업무수행 방식을 근로자 스스로 결정, 집중근무 후 육아·가족돌봄에 필요한 시간 확보 가능  
**재택근무제** 출·퇴근에 소모되는 시간을 육아 및 가족돌봄에 활용, 육아 및 가족돌봄에 돌발상황 발생 시 신속대응 가능  
**원격근무제** 불필요한 이동시간 및 근로자 피로도 감소로 육아·가사에 필요한 시간과 체력을 확보  
**전환형 시간선택제** 일(직장)과 임신, 육아, 자기계발, 건강, 돌봄 등을 병행할 수 있는 시간과 체력을 확보

#### 4 생산성 향상, 비용절감 이슈가 있는 경우



**시차출퇴근제·탄력근무제** 회의시간 최적화, 집중근무 등으로 효율적인 근무 가능하며 개인 사정 고려한 근무시간 조정으로 업무 몰입도 증가  
**재량근무제** 불필요한 야근 감소로 추가 인건비 절감, 업무량 및 시간에 대한 재량권 부여로 업무효율 증가  
**재택근무제** 출·퇴근에 따른 교통비 절감, 육아 등 개인 사정으로 인한 이직 방지로 인력확보에 필요한 시간·비용 감소  
**원격근무제** 업무몰입 가능한 창의적 공간(위성 사무실) 제공으로 현장근무자의 이동형 원격근무제 실시 가능, 사무실 공간 및 운영비용 절감, 불필요한 이동시간 감소로 업무효율 증가  
**전환형 시간선택제** 숙련인력 이직 방지, 업무집중도 및 애사심 향상 등으로 생산성 제고 및 업무효율 증가

#### 5 고객응대, 업무량 대응 이슈가 있는 경우

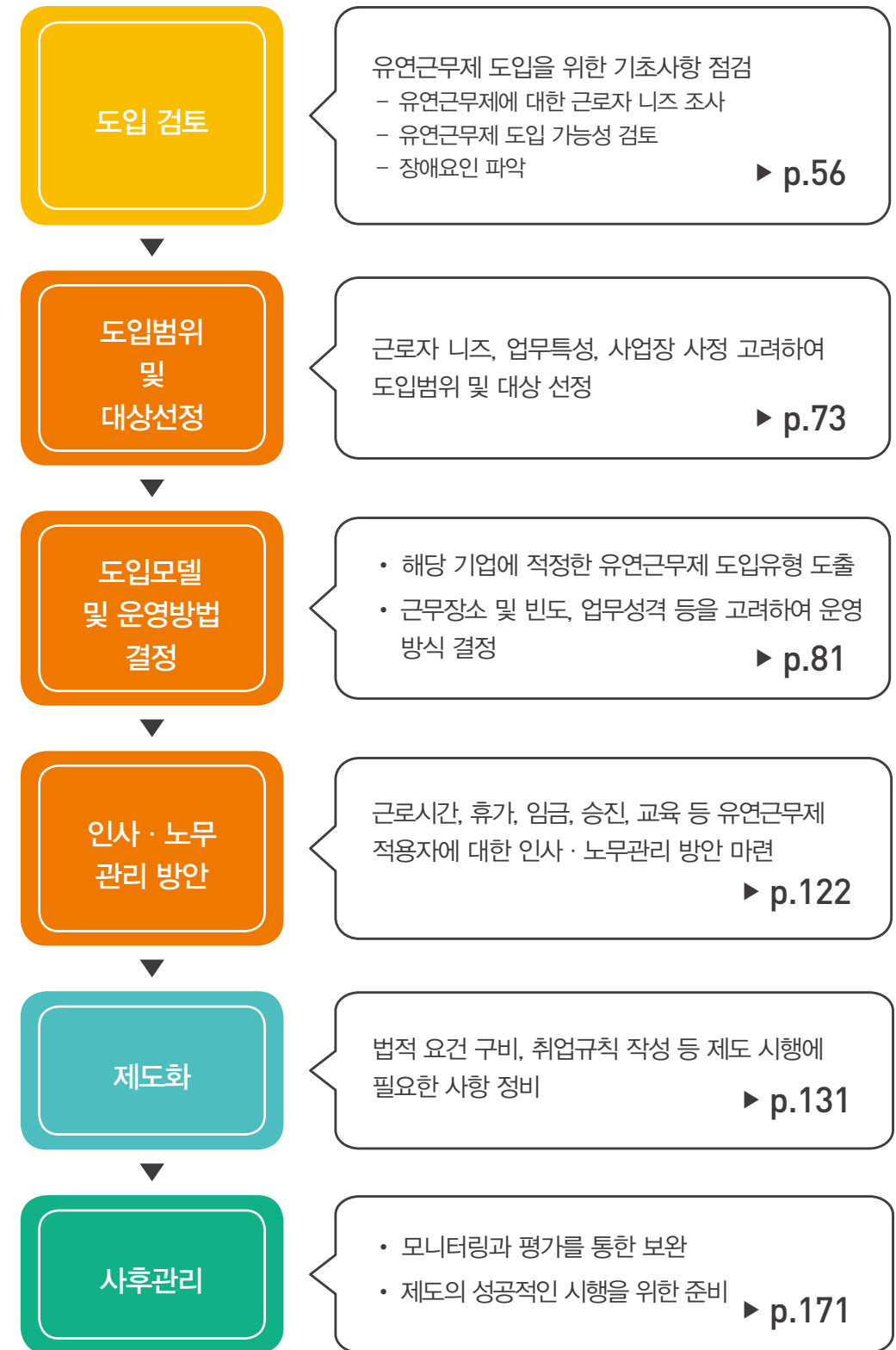
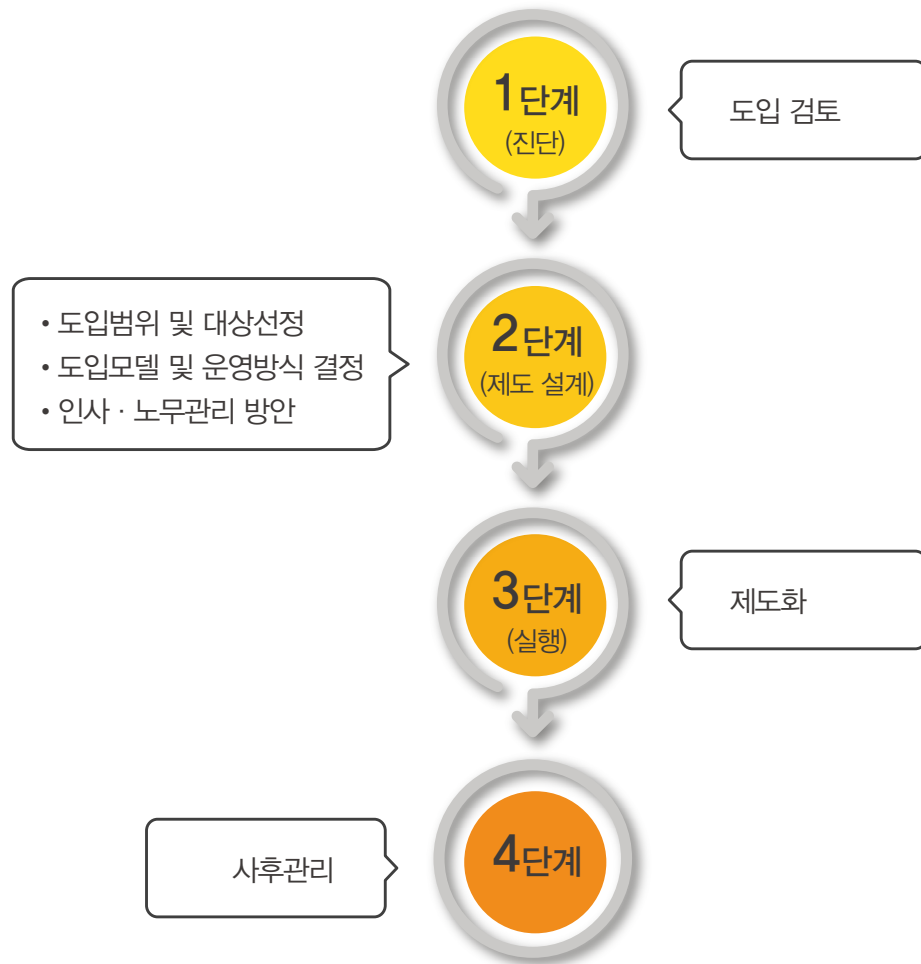


**시차출퇴근제** 동일한 인원으로도 고객 집중시간대에 맞춰 인원 배치를 차별화 하여 고객응대 가능  
**탄력근무제** 단위 기간별로 고객 및 업무량이 집중되는 시기에는 근무시간을 늘리고 아닌 경우에는 줄이며 탄력 대응  
**재량근무제** 업무 마감시한 및 대응량에 맞춰 집중 업무 가능  
**재택근무제** 근로자 피로도 감소로 고객응대 서비스의 질 향상  
**원격근무제** 직무 및 업무몰입도 증가로 고객응대 서비스의 질 향상  
**전환형 시간선택제** 근로자 만족도 증가, 피로도 감소 등으로 서비스 품질 향상

# Process

## 유연근무제를 도입하려면 어떤 절차를 거쳐야 하나요?

유연근무제는 일반적으로 다음과 같은 절차를 통해 도입하게 됩니다



# STEP 1

## 우리 회사 살펴보기



# 01 구성원 니즈 조사

우리 조직에 유연근무제 도입의 필요성이 있다고 판단되면 다음과 같은 준비가 필요합니다.

- ① 제도에 대한 직원들의 다양한 니즈와 기대 효과를 검토하여 도입목적을 명확히 합니다.
- ② 업무적용 가능성 등을 평가하여 우리 회사의 도입 가능성을 점검합니다.
- ③ 도입에 대한 의사결정을 합니다.
- ④ 장애요인 및 제약요건을 파악하여 제도 설계에 반영하도록 합니다.

구성원의 니즈를 조사하기 위해 가장 일반적으로 사용하는 방법은 설문조사입니다. 질문항목 구성 내용은 다음과 같습니다.

### 유연근무제 니즈 조사를 위한 설문구성 내용

진단항목	설문구성 항목
직장만족도 및 조직몰입도	<ul style="list-style-type: none"><li>• 업무, 직장, 가정생활 등에 대한 전반적인 만족도</li><li>• 조직몰입도, 이직 의사 및 사유</li><li>• 현재의 직장 및 가정생활 등에 대한 애로사항</li></ul>
조직진단	<ul style="list-style-type: none"><li>• 근무제도 진단 → 근무방식, 근로시간 등에 대한 생각</li><li>• 유연근무제 지원 분위기</li></ul>
직무특성 및 효과성	<ul style="list-style-type: none"><li>• 제도 도입이 적합하거나 필요한 직무</li><li>• 제도 도입의 효과</li></ul>
유연근무제 선호도	<ul style="list-style-type: none"><li>• 유연근무제 도입 시 선호 제도 및 활용 의사</li><li>• 유연근무제 도입 시 적용 용이도</li></ul>
제도정착에 필요한 사항	<ul style="list-style-type: none"><li>• 유연근무제 도입 시 전제되어야 하거나 개선되어야 하는 사항</li><li>- 운영효율성, 성과중심의 평가시스템, 업무절차 간소화, 정보시스템 등</li></ul>



직원용 설문지

유연근무제 도입을 위한 직원 의견조사 설문지

근로방식과 문화를 개선하고 일과 가정의 균형을 회복하기 위한 방안으로 유연근무제가 주목받고 있습니다. 우리 0000(주)는 직원의 근무여건을 개선하고 일과 가정생활을 조화롭게 수행할 수 있도록 유연근무제 도입을 준비하고 있습니다. 제도 도입에 대한 의견을 청취하여 설계를 위한 기초자료로 활용하고자 합니다. 성공적인 제도 설계를 할 수 있도록 한 문항도 빠짐없이 솔직하게 응답하여 주시기 바랍니다.

- ◆ 제출처 : 사내 인트라넷 시스템에서 작성 및 제출
- ◆ 제출기한 : 2016년 00월 00일
- ◆ 문의처 : 유연근무제 도입 TFT 담당자 ○○○

☎ tel : 02-000-0000

유연근무제 용어 설명

 <p>24h 시차 출퇴근제</p>	<p>주 5일, 1일 8시간, 주당 40시간 근무를 준수하면서 출·퇴근시간을 조정하는 제도</p>
 <p>14 탄력 근무제</p>	<p>평균 근로시간이 주 40시간이 되도록 하는 범위 내에서 1일 근무시간을 자유롭게 조정하는 제도</p>
 <p>재량 근무제</p>	<p>업무특성상 업무 수행방법을 근로자의 재량에 따라 결정하고 사용자와 근로자가 합의한 시간을 근로시간으로 보는 제도</p>
 <p>재택 근무제</p>	<p>근로자가 회사에 출근하지 않고 집에서 근무하는 제도</p>
 <p>원격 사무실형 원격근무제</p>	<p>주거지, 출장지 등과 가까운 원격근무용 사무실에 출근해서 일하는 제도</p>
 <p>이동형 원격근무제</p>	<p>사무실이 아닌 장소에서 모바일 기기를 이용하여 근무하는 제도</p>
 <p>전일제 시간선택제 전환형 시간선택제</p>	<p>근로자의 필요에 따라 전일제에서 시간선택제로 전환(근로시간 단축)하여 근무하다가 전일제로 복귀하여 근무하는 제도 *임시기, 육아기 근로시간 단축이 대표적인 예이며, 상세 내용은 '전환형 시간선택제 운영 매뉴얼' 및 '전환형 시간선택제 패키지 도입·운영 매뉴얼' 참조(고용노동부 홈페이지 알림마당)</p>



## 근무방식에 대한 질문입니다

1. 귀하의 소정 근로시간은 몇 시간입니까? 주당 ( )시간 근무

2. 귀하의 주당 실제 총 근로시간은 몇 시간입니까? 주당 총 ( )시간 근무

3. 귀하의 정시퇴근 횟수는 어떠하십니까?

①	②	③	④	⑤
전혀 없다	월 1-2회	주 1-2회	주 3일 이상	매일

4. 다음은 귀하가 속한 부서의 분위기와 관련된 질문입니다. 해당란에  표를 하십시오.

귀하가 속한 부서의 분위기	전혀 동의 안함	동의 안함	보통	동의	매우 동의
정시에 퇴근하면 눈치가 보인다	1	2	3	4	5
성과보다는 사무실에 일찍 출근하여 늦게까지 일하는 사람이 좋은 평가를 받는다	1	2	3	4	5
일을 최우선으로 하는 사람을 바람직하게 여기는 것 같다	1	2	3	4	5
비효율적인 보고 및 회의가 너무 많다	1	2	3	4	5
출산이나 육아문제가 걸린 여성 직원과 함께 일하는 것을 싫어하는 분위기가 있다	1	2	3	4	5
사적인 이유로 휴가나 휴직을 하는 것이 어렵다	1	2	3	4	5

5. 평소 근무방식에 대해 어떻게 생각하십니까?

- ① 일하는 장소는 어떤 곳이든 될 수 있으니 회사에 꼭 내 자리가 있을 필요는 없다
- ② 회사에 내 자리가 없더라도 업무를 보기 위해 타인과 공유할 수 있는 자리는 있어야 한다
- ③ 필요에 따라 집, 위성 사무실 등에서 일할 수 있지만 회사에 내 자리는 있어야 한다
- ④ 꼭 회사 사무실이어야 하며, 회사에는 내 자리가 정해져 있어야 한다

6. 근무시간에 대해 어떻게 생각하십니까?

- ① 업무성과만 명확히 낸다면 출·퇴근시간과 근무시간은 자유로운 것이 좋다
- ② 근무시간은 정해져 있지만 출·퇴근시간은 자유로운 것이 효율적이다
- ③ 근무시간 및 출·퇴근시간이 정해져 있는 것이 편하다

## 유연근무제에 대한 질문입니다



### 7. 유연근무제를 도입한다면 활용의사가 있습니까?

①	②	③	④	⑤	⑥
전혀 없다	없다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	어떤 제도를 도입하느냐에 따라 다르다

### 8. 유연근무제 중 가장 활용해보고 싶은 제도가 있다면 어느 제도입니까?

- ① 시차출퇴근제      ② 탄력근무제      ③ 재량근무제  
 ④ 재택근무      ⑤ 위성 사무실형 원격근무제      ⑥ 이동형 원격근무제

#### 8-1. 해당 제도를 이용하고 싶은 이유는 무엇입니까?

- ① 장거리 출·퇴근의 피로 감소  
 ② 육아, 가사 부담 해결, 가족에 대한 지원 가능  
 ③ 시간의 효율적 활용  
 ④ 업무집중 및 업무효율 증대  
 ⑤ 여유시간 확보로 자기개발 및 취미활동 가능  
 ⑥ 기타 ( )

#### 8-2. 해당 제도를 도입하여 정착시키는데 있어 전제되거나 개선되어야 할 사항은 어떤 것이 있을까요?

예) 업무보고 방식 변경, 업무절차 간소화, 평가제도 정비, 성과중심 조직문화, 보안시스템 정비 등  
 ( )

### 9. 유연근무제를 활용하고 싶은 의사가 없다면 그 이유는 무엇입니까?

- ① 유연근무제에 적합한 업무가 아니어서  
 ② 승진, 성과평가 시 불이익이 우려되어서  
 ③ 다른 사람과의 협업이 어려울 것 같아서  
 ④ 고립감, 외로움을 느끼게 될 것 같아서  
 ⑤ 업무를 수행하는데 비효율적인 면이 많을 것 같아서  
 ⑥ 기타 ( )

### 10. 본인이 수행하고 있는 직무는 아니나 사내 유연근무제 도입이 적합하거나 필요한 직무는 어떤 것이 있을까요?

유연근무제 도입이 적당한 직무 : ( )

#### 10-1. 유연근무제가 적합하거나 필요한 이유는? ( )

#### 10-2. 유연근무제 도입이 적합하다면 어떤 유형이 적당할까요?

- ① 시차출퇴근제      ② 탄력근무제      ③ 재량근무제  
 ④ 재택근무제      ⑤ 위성 사무실형 원격근무제      ⑥ 이동형 원격근무제

### 11. 유연근무제 도입 시 근로자에게 가장 큰 도움이 되는 것은 무엇이라고 생각하십니까?

- ① 일과 가정 모두에 충실할 수 있음  
 ② 취미활동, 학습 등 자기개발 기회 확보  
 ③ 충분한 휴식  
 ④ 소속 기업에 대한 자부심 향상  
 ⑤ 업무효율 증가, 실 근로시간 단축  
 ⑥ 기타 ( )

### 12. 유연근무제 도입 시 회사에 가장 큰 도움이 되는 것은 무엇이라고 생각하십니까?

- ① 생산성, 고객응대 향상  
 ② 근로자의 직무몰입 및 직무만족 향상  
 ③ 업무효율 증가  
 ④ 인력 확보  
 ⑤ 이직 감소  
 ⑥ 비용 절감  
 ⑦ 기타 ( )

### 13. 유연근무제를 성공적으로 도입하고 활용률을 높이기 위해서는 어떤 조치들이 필요하다고 생각하십니까?

( )



다음은 직장 만족도에 대한 질문입니다

14. 다음은 귀하의 직장 및 가족, 경력에 대한 만족도를 측정하기 위한 문항입니다.  
 다음 문항을 읽고 귀하의 느낌이나 생각과 가장 일치하는 칸에  표를 해 주십시오.

직장과 가족, 경력에 대한 만족도	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
나는 내가 하는 업무에 만족하고 있다	1	2	3	4	5
내 능력과 경력을 감안할 때 현재 직무나 직위에 만족한다	1	2	3	4	5
현 평가제도 및 평가결과에 만족하고 있다	1	2	3	4	5
직속상사의 업무처리 능력이나 부하를 대하는 태도에 만족한다	1	2	3	4	5
나는 동료들과의 인간관계에 만족한다	1	2	3	4	5
나의 임금수준에 만족한다	1	2	3	4	5
회사의 복리후생 수준에 만족한다	1	2	3	4	5
사는 보람을 다른 것에서보다 가족에게서 느낀다	1	2	3	4	5
업무시간이 길어서 가족의 일에 소홀하게 된다	1	2	3	4	5
가족에 대한 책임으로 스트레스를 받기 때문에 업무에 집중하기가 어렵다	1	2	3	4	5

15. 귀하는 본인이 일(직장)과 삶(가족, 취미)을 잘 조화시키고 있다고 생각하십니까?

- ① 잘 조화시키고 있지 못하다    ② 보통이다    ③ 잘 조화시키고 있다

15-1. 일과 삶의 조화가 잘 이루어지지 않고 있다면, 그 이유는 무엇입니까?

- ① 장시간 근무로 개인적인 삶(개인 취미, 가족과의 시간)을 누릴 시간이 부족해서  
 ② 일을 최우선 순위로 하므로  
 ③ 일 외에 개인적인 삶을 즐기는데 익숙하지 않고 정보도 부족하기 때문에  
 ④ 기타 ( )

16. 현재의 직장 및 가정생활 등에 대한 애로사항을 해결하기 위해 가장 필요하다고 생각하는 것은?

( )

17. 귀하는 최근 6개월 사이에 현 직장을 그만둘 생각을 한 적이 있습니까?

- ① 예    ② 아니오

17-1. 그만둘 생각을 하게 된 가장 큰 이유 하나만 선택하여 주십시오 ( )

- ① 일이 너무 힘들어서(장시간 근무, 노동 강도 등)  
 ② 현 직장에서 내가 성장할 전망이 보이지 않아서  
 ③ 임금 등 처우가 불만족스러워서  
 ④ 상사나 동료 등 관계가 만족스럽지 않아서  
 ⑤ 현 직장보다 더 나은 일자리가 나타나서  
 ⑥ 내 사업을 해보고 싶어서  
 ⑦ 가사, 육아, 학업 등 개인 사정으로  
 ⑧ 기타:

마지막으로 귀하의 인적 특성에 대한 질문입니다

성별	① 남성 ② 여성
연령	① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대
근속기간	① 6개월 미만 ② 6개월 이상 1년 미만 ③ 1년 이상 3년 미만 ④ 3년 이상 5년 미만 ⑤ 5년 이상 10년 미만 ⑥ 10년 이상
학력	① 고졸 이하 ② 초대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸 이상
부서	① 관리부 ② 생산본부 ③ 영업본부 ④ 구매본부 ⑤ 품질관리부
직종	① 사무직 ② 연구직 ③ 생산직 ④ 기술직
직급	① 사원 ② 대리 및 주임급 ③ 과장급 ④ 차장급 ⑤ 부장급 이상
고용유형	① 정규직 ② 계약직
결혼여부	① 미혼 ② 기혼
자녀수	자녀 수 ( )명
자녀평균나이	자녀의 평균 나이 ( 세)

설문에 참여해 주셔서 대단히 감사합니다

## 02 도입 가능성 판단을 위한 조직진단

기업차원에서는 성공적인 제도 도입을 위해 필요한 사항을 점검해 봅니다.

### 1 진단해보기

#### 🔍 제도 도입 지원 분위기

• 경영진의 제도 도입 의지가 있는가?

①	②	③	④	⑤
매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

• 회사차원에서 유연근무제의 도입 및 사용을 지원하는 분위기가 존재하는가?

①	②	③	④	⑤
매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

• 근로자를 신뢰하고 자율성을 부여할 수 있는 조직 분위기가 존재하는가?

①	②	③	④	⑤
매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

#### 🔍 구성원 선호 정도

• 해당 제도에 대한 직원들의 선호가 있는가?

①	②	③	④	⑤
매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

• 제도 도입에 대해 구성원들의 거부감이 적고 친화도가 높은 편인가?

①	②	③	④	⑤
매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

### 제도 도입의 용이성

• 근무방식의 변경이 용이한가?

①	②	③	④	⑤
매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

• 제도 도입으로 업무 분담 및 프로세스 조정이 필요한 경우 조정이 가능한가?

①	②	③	④	⑤
매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

• 유연근무제 활용 근로자와 다른 근로자간 의사소통을 원활하게 진행할 수 있는 장치를 마련할 수 있는가?

①	②	③	④	⑤
매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

### 제도 도입의 효과

• 유연근무제 도입으로 고객서비스의 질이 떨어지거나 업무효율이 저하될 가능성은 없는가?

①	②	③	④	⑤
매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

• 제도 도입이 조직문화에 부정적 영향을 미칠 우려는 없는가?

①	②	③	④	⑤
매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

### 업무환경 구축 가능성

• 제도 도입에 공간, 설비 및 장비 지원이 필요한 경우 이에 대한 지원이 가능한가?

①	②	③	④	⑤
매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

• 제도 도입에 필요한 정보기술 인프라가 구비되어 있거나 구비가 가능한가?

①	②	③	④	⑤
매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

### 관련 제도 정비 가능성

• 유연근무제 도입에 따른 정보 보안이 필요한 경우 그 대책을 마련할 수 있는가?

①	②	③	④	⑤
매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

• 유연근무제 적용자의 업무성과를 평가할 수 있는 기준이 있거나 기준을 마련할 수 있는가?

①	②	③	④	⑤
매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

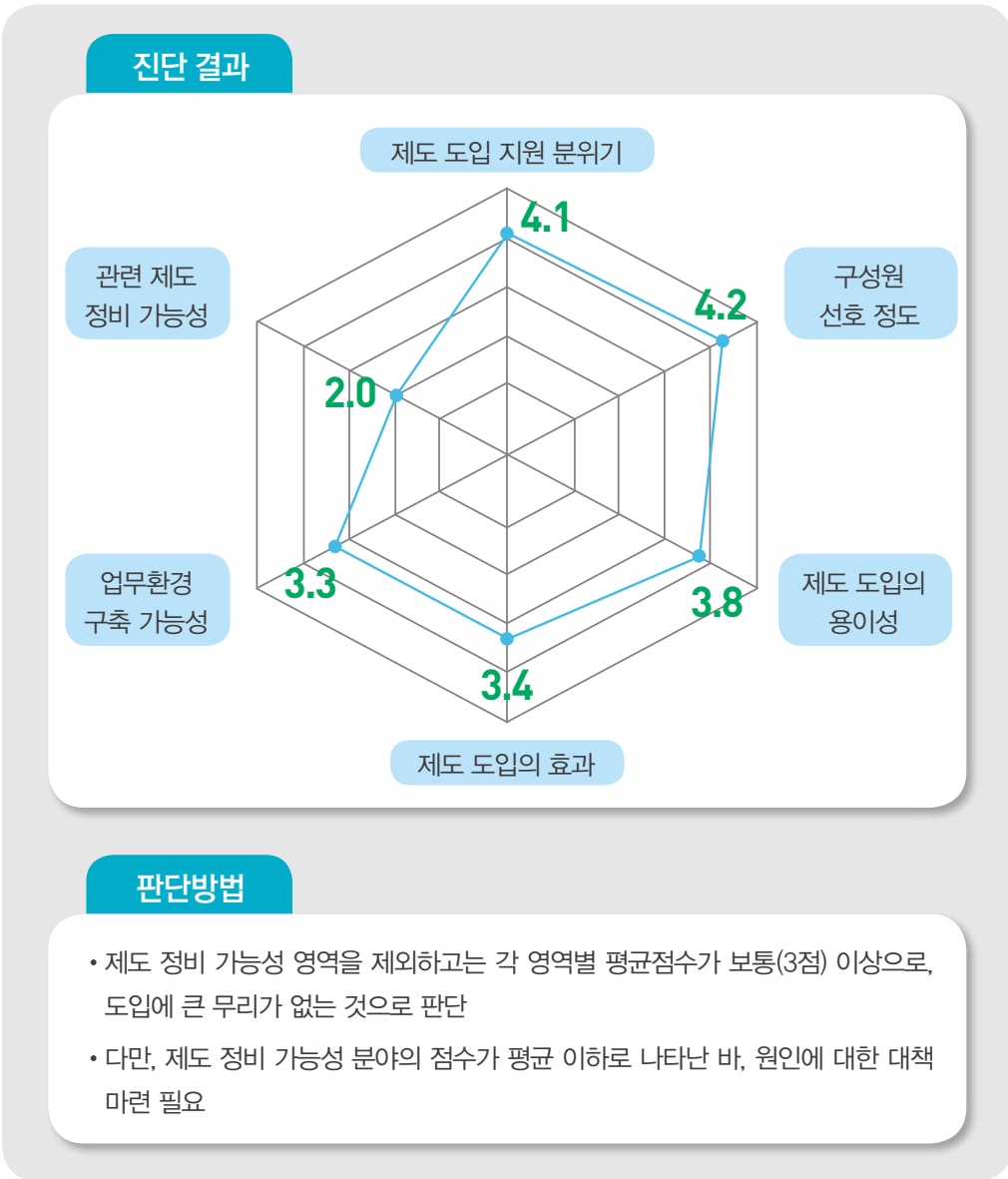
• 유연근무제 적용자가 교육 기회, 승진 등에서 불이익을 받지 않게 하는 장치들이 마련되어 있거나 마련할 수 있는가?

①	②	③	④	⑤
매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다

## 2 도입 가능성 판단

진단항목의 점수를 영역별로 평균하여 살펴본 후, 제도 도입을 위해 보완할 분야를 체크합니다.

### 제도 도입 가능성 진단 및 판단 방법 예시



## 03 장애요인 파악과 극복방안 마련

### ◆ 불이익 우려 해소방안 마련

유연근무자의 조직 내 가시성 감소로 근로자는 평가에 대한 불이익을, 관리자는 관리의 어려움이 있을 수 있으므로 성과에 초점을 둔 고과 및 승진 시스템 구축·정착이 필요합니다. 유연근무자에 대한 평가·승진·배치·전환의 불이익을 금지하는 방침을 명문화하고 고과상 불이익 여부는 모니터링 실시 등을 통해 해소합니다.

### ◆ 소통의 기회 마련 필요

근로자들 간 업무공간 및 시간의 불일치로 인해 유연근무자들은 회사 정보로부터 멀어지고 사람들과의 관계가 소원해지는 데 대한 불안감이나 불만족을 가질 수 있습니다. 정기 출근모임, 정기 교육 강좌 개최, 사내 동호회 활동 등 소통의 기회를 마련하여 직원 간 소속감과 유대를 증진시킬 필요가 있습니다.

### ◆ 의사소통 구조 및 협업의 원칙 개선

‘즉각적인 의사결정과 협업이 어렵다’, ‘자료 공유가 용이하지 않다’, ‘돌발적인 사건이나 상황에 대한 대응이 어려워질 수 있다’는 우려가 나타날 수 있습니다. 대면 의사결정 방식에 대한 고정관념에서 벗어나도록 교육을 하고 새로운 의사소통 방식에 대한 의견을 수렴하며 공감대를 형성하는 것이 중요합니다.

### ◆ 기술투자 비용부담 경감방안 마련

유연근무제도 중 스마트워크 도입은 기술투자 비용이 많이 투입된다는 점에서 장애요인이 될 수 있습니다. 특히 중소기업의 경우, 인력 사정을 비롯해 클라우드링, 토탈 솔루션 개발과 같은 IT 인프라 및 ICT 시스템 개발에 고가의 비용이 들어가야 한다는 부담감으로 도입을 망설이게 됩니다. 스마트워크 확산을 위해서는 정부의 적극적인 지원이 필요하며 도입을 추진하는 담당자들은 관련 지원 제도에 대해 다각적으로 검토합니다.

# STEP 2

## 제도 설계하기



# 01 도입범위 및 대상선정

## 1 도입대상 직무선정

### 도입대상 직무선정 시 검토사항



유연근무제 도입에 적합한 직무인지를  
살펴보기 위해 직무조사를 통해  
다음과 같은 항목을 검토하여 직무특성을 파악합니다.



✔ 직무 적합성 검토 항목

검토영역	검토항목	검토내용
업무관리 측면	업무의 계획성	계획적으로 실시할 수 있는 업무인가
	업무의 자율성	자율적으로 관리가 가능한 업무인가
	업무량	시기별 업무량 변화 또는 과부하에 따라 근무시간을 조정할 필요성이 있는가
직무수행 방식	업무의 독립성	독립적으로 분리되어 수행 가능한 업무인가
	업무의 집중도	높은 집중도가 요구되는가
	협업 요구도	거래처, 동료, 타부서와의 협업이 요구되는가
	대면 접촉성	타인과의 대면에 의한 응대가 없는가
	커뮤니케이션	타인과의 커뮤니케이션이 빈번히 요구되는가
관리감독	관리방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 원격으로 관리와 통제가 용이한 업무인가</li> <li>• 관리자의 관리감독 필요성이 낮은 업무인가</li> <li>• 업무결재, 보고, 지시의 빈도</li> </ul>
	보안	높은 수준의 보안을 요구하는 업무인가
	평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과관리가 직무단위로 이루어지는가</li> <li>• 객관적인 성과평가가 수월한가</li> </ul>
공간적 특성, 작업기반	IT 적용도	정보통신 기술을 기반으로 업무가 진행되는가
	작업공간	업무수행에 물리적인 공간이 필요한가
	물리적 작업여부	업무 중 회사 내 문서열람, 물건이동 등의 필요성이 있는가
	장비 및 기구사용	특수한 기구나 장비의 사용여부 및 빈도

💬 직무특성을 고려한 유연근무제 선택

- ▶ 이 매뉴얼에서 소개하고 있는 시차출퇴근제, 탄력근무제, 재량근무제, 재택근무제, 원격근무제 중 적용대상 직무가 법적으로 규정되어 있는 재량근무제 외에는 거의 대부분의 직무에 유연근무제를 적용할 수 있습니다.
- ▶ 다만, 유연근무제의 특성에 따라 더 효과적인 직무, 도입이 더 용이한 직무가 있을 뿐입니다.

유연근무제 유형에 따라 적용할 수 있는 대표적인 직무는 다음과 같습니다. 우리 회사의 직무들과 비교하여 특성에 맞는 효과적인 유연근무제를 선택합니다.



시차출퇴근제

- 거의 모든 직무에 적용 가능
- \* 운영시간이 특정되어있는 고객응대 및 상담업무의 경우 수행자가 단 한 명일 때는 불가능

탄력근무제

- 업무량 및 근무시간을 조정하기 쉬운 업무
- 개별적으로 수행이 가능한 직무
- 정해진 시간에 일하는 것보다 자유롭게 근무시간대를 조정해 일하는 것이 효율적인 업무

재량근무제

- 적용대상 직무가 법적으로 규정되어 있음 (근로기준법 시행령 제31조)
- 고도의 전문 지식과 기술이 필요해 업무수행 방법이나 시간 배분을 업무수행자의 재량에 맡길 필요가 있는 분야

### 재택근무제

- 스스로 업무계획을 세우고 자율적으로 업무관리를 할 수 있는 직무
- 독립적이고 개별적인 업무수행이 가능한 직무
- 다른 팀이나 조직과의 업무협조가 빈번하게 발생하지 않는 업무
- 동료, 상사와의 대면업무가 제한적인 직무
- 고객과의 대면접촉이 거의 없는 업무
- 원격으로 관리감독이 가능하거나 결재나 보고의 빈도가 낮은 직무
- 높은 수준의 보안을 요구하지 않거나 보안대책을 마련할 수 있는 직무
- 업무실적 평가의 계량화가 용이한 업무
- 정보통신기술을 이용하여 근무할 수 있는 모든 직무가 가능
- 특정한 장소에서 이루어지지 않아도 되는 직무
- 회사 내 문서열람, 장비사용 등이 필요 없는 경우

### 원격근무제

#### 위성 사무실형

- 개별적, 독립적으로 업무수행이 가능한 직무
- 다른 팀이나 조직과의 업무협조가 일상적으로 발생하지 않는 업무
- 동료, 상사, 고객과의 대면업무가 일상적이지 않은 직무
- 높은 수준의 보안을 요구하지 않거나 보안대책을 마련할 수 있는 직무
- 업무의 집중도를 위해 별도의 공간이 필요하거나 독립적 장소에서 업무수행이 가능한 직무
- 특정한 장소에서 이루어지지 않아도 되는 직무
- 회사 내 문서열람, 장비사용 등이 필요 없는 직무

#### 이동형

- 현장에서 업무처리가 이루어지는 직무
- 높은 수준의 보안을 요구하지 않거나 보안대책을 마련할 수 있는 직무
- 정보통신기술을 이용하여 근무할 수 있는 직무
- 업무실적 평가의 계량화가 용이한 직무
- 물리적인 작업공간이 필요하지 않은 직무
- 회사 내 문서열람, 장비사용 등이 필요 없는 직무

### 법령으로 대상업무가 제한되는 경우



근로기준법 제58조 제3항(근로시간 계산의 특례) 및 시행령 제31조(재량근로의 대상업무)는 재량근로의 적용이 가능한 업무를 한정적으로 규정하고 있어, 그 외의 업무는 근로계약서 및 취업규칙에 명시하고 근로자 대표와 합의하여도 재량근로를 실시할 수 없습니다.

### 재량근로가 허용되는 업무

재량근로 대상 업무	허용 범위
신상품 또는 신기술의 연구개발, 인문사회과학, 자연과학 분야의 연구 업무	상품재료, 제품, 생산, 제조공정 등의 개발 또는 기술적 개선 등 기타 폭넓은 범위의 연구, 개발 및 이와 관련된 시험 등을 말함. 단순한 보조적 업무는 포함되지 않음.
정보처리시스템의 설계·분석 업무	(정보의 정리, 가공, 축적, 검색 등의 처리를 목적으로 컴퓨터 하드웨어, 소프트웨어, 통신망, 데이터를 처리하는 프로그램 등이 구성요소로 편성된) '정보처리 시스템'의 선정, 설계, 평가, 문제점 발견, 개선 등의 업무가 포함될 수 있음.
신문, 방송·출판 사업에서의 기사의 취재, 편성, 편집 업무	'신문·방송, 정기간행물에 기사 취재 또는 내용에 관한 기획 및 입안, 원고작성, 편집배정, 내용 점검 등의 업무. 단순한 교정업무는 포함되지 않음.
의복, 실내장식, 공업제품, 광고 등의 디자인·고안 업무	전문성·창의성이 필요한 디자인 업무 등을 말하며 단지 제품제작에만 종사하는 근로자는 포함되지 않음.
방송 프로그램, 영화 등의 제작 사업에서의 프로듀서·감독 업무	'프로듀서'는 방송·영화 등의 제작 전반에 대해 책임을 지고 기획 결정·대외 섭외·스태프 선정·예산 등을 총괄하는 자를 말하며, 감독업무는 스태프를 통솔·지휘하여 현장 제작 작업을 총괄하는 업무를 말함.



### 법령내용

근로기준법 시행령 제31조(재량근로의 대상업무) 법 제58조제3항 전단에서 "대통령령으로 정하는 업무"란 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 업무를 말한다. <개정 2010.7.12>

1. 신상품 또는 신기술의 연구개발이나 인문사회과학 또는 자연과학 분야의 연구 업무
2. 정보처리 시스템의 설계 또는 분석 업무
3. 신문, 방송 또는 출판 사업에서의 기사의 취재, 편성 또는 편집 업무
4. 의복·실내장식·공업제품·광고 등의 디자인 또는 고안 업무
5. 방송 프로그램·영화 등의 제작 사업에서의 프로듀서나 감독 업무
6. 그 밖에 고용노동부 장관이 정하는 업무

## 2 인적 적용범위

### 유연근무제 신청사유 및 신청자격 제한

- ▶ 유연근무제의 신청사유 및 자격을 별도로 제시하거나 제한하는 방법으로 제도 도입 범위를 정할 수 있습니다.

제도 도입목적을 고려하여 출·퇴근 거리, 육아, 유·사산 위험, 건강, 간병, 학업 등의 사유가 있는 경우에 유연근무제를 신청하도록 하는 방법

\* 만 8세 이하 자녀가 있거나 유·사산 위험이 있는 사원, 출·퇴근에 소요되는 시간이 편도 기준으로 1시간 30분 이상 소요되는 경우 등

유연근무제의 특성상 신청자격을 독립적인 업무수행이 가능한 자로 제한하도록 일정 근무경력을 요구하거나 자기관리 능력을 고려하게 하는 방법

\* 근무경력이 1년 이상인 자, 3개월간의 수습기간을 끝낸 근로자, 전년도 인사고과 C등급 이상인 자 등

### 법령상 대상 근로자의 연령 제한

- ▶ 자율형·선택형 시차출퇴근제와 탄력근무제는 근로기준법 제52조의 '선택적 근로시간제'의 적용을 받습니다. 해당 법 조항은 '15세 이상 18세 미만 근로자(연소근로자)'를 대상 근로자에서 제외하고 있으므로 연소근로자에게는 적용할 수 없습니다.

### 3 적용방법

- ▶ 유연근무제는 모든 임직원을 상대로 전면 시행하거나, 개인별 또는 일부 부서를 대상으로 실시한 후 점차 확대하여 시행할 수 있습니다.

#### 유연근무제 적용형태

적용형태	추진방법
전사적 적용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 종합적 · 연차별 추진계획, 예산계획 수립 절차를 통해 유연근무제 추진계획과 전략 마련</li> <li>• 기업의 모든 부서와 임직원을 대상으로 추진</li> </ul>
파일럿 적용 (단계적 범위 확대)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업의 일부 부서와 조직을 대상으로 유연근무제 추진</li> <li>• 파일럿 성과를 바탕으로 제도 적용대상의 확대 여부를 판단하고 계획을 수정 · 보완</li> </ul>
개인별 적용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 유연근무제 추진 범위의 주요 아이템 중 개별로 실행 가능한 요소를 바탕으로 업무효율화, 근무환경 개선 등 추진</li> <li>• 개별성과를 종합하여 우수한 성과의 내부 공유 및 확산</li> </ul>

출처 : 「중소기업을 위한 스마트워크 구축가이드, 미래창조과학부&한국정보화진흥원, 2014」

## 02 도입모델 및 운영방법 결정

### 1 시차출퇴근제

#### 유형 및 운영 예시

- ▶ 시차출퇴근제는 1일 8시간 1주 40시간으로 정해진 근로시간의 양은 지키도록 하되, 근로자별로 출 · 퇴근 시각에 차이를 두어 근무하는 제도입니다.

출 · 퇴근 시각을 근로자의 선택에 맡기지, 의무적으로 근무해야 하는 시간대를 정할지의 여부를 결정하여 해당 부서 및 직무 특성에 따라 다양하게 설계할 수 있습니다. 두 요소에 따라 유형을 나누면 아래와 같습니다.

#### 출 · 퇴근 시각 선택 가능



\*의무근로시간대 미정



\*의무근로시간대 특정

#### 출 · 퇴근 시각 고정



\*회사 승인 시각에 출 · 퇴근

### A형 자율형

출·퇴근 시각을 근로자가 자유롭게 선택하여 1일 8시간 근로를 제공하는 제도로써, 의무적으로 근무해야 하는 근로시간대를 정하지 않는 유형입니다.



- 근무가능한 시간대 지정: 의무적으로 근무해야 하는 시간대를 정하지 않더라도 사업장 개방시간 등 제약은 따를 수 있으므로 근무 가능한 시간 범위는 지정해야 합니다.
- 휴게시간 지정여부 결정: 휴게시간을 지정할 것인지, 근로자가 임의로 1시간을 휴게 하도록 할 것인지도 정해야 합니다.

### B형 선택형

의무적으로 근로해야 하는 시간대 즉, 실시 단위(전사 또는 부서)의 직원들이 공동으로 근무해야 하는 시간대를 정하고 그 시간대를 포함, 1일 8시간을 근무하되 출·퇴근 시각을 선택할 수 있게 하는 유형입니다.



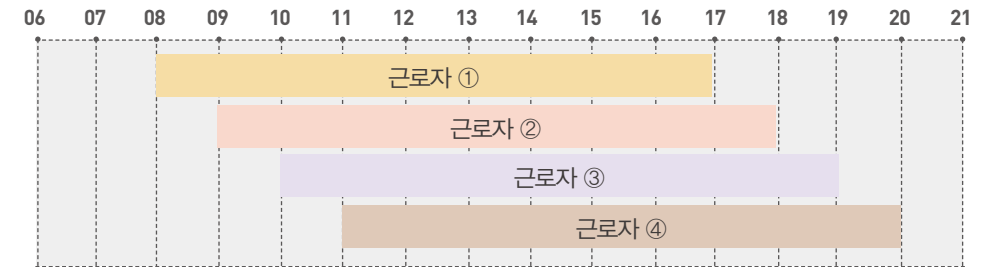
\* 출근시간: 근로자 선택

- 선택적 출근시간대 결정: 선택적 출근시간대를 정하면 1일 8시간 근무, 1시간 휴게 원칙에 따라 퇴근시간대가 결정됩니다.
- 의무근로시간대(공동근로시간대) 결정 후, 출근시간의 시차 단위(즉, 30분 혹은 1시간 단위의 시차 단위)를 정하여 운영합니다.

### C형 고정형

정규 근무시간과 다른 출·퇴근할 수 있는 시간대를 정하되, 근로자의 신청에 따라 사전에 몇 시에 출근하고 퇴근할 것인지를 정합니다. 근로자가 일정기간(한 달 내지는 승인기간) 동안 정해진 시각에 출·퇴근하는 것을 의미합니다.

자율형이나 선택형은 근로자의 편의에 따라 출·퇴근 시각을 수시로 선택할 수 있습니다. 고정형은 다양한 출·퇴근 시각들 중 하나를 선택하여 승인받은 기간 동안 정해진 출·퇴근 시각을 준수한다는 점에서 차이가 있습니다.



- 회사 및 각 부서(시행 단위)의 업무특성과 여건에 따라 출·퇴근 시각을 차별화할 수 있는 범위와 단위를 정한 후, 시행할 수 있습니다.

## 운영방법 결정



### 가. 시차출퇴근제 유형결정

▶ 앞서 살펴본 바와 같이 시차출퇴근제의 유형은 자율형, 선택형, 고정형으로 나누어 볼 수 있습니다. 따라서 직무의 특성을 고려하여 유형을 결정합니다.

#### 자율형 시차출퇴근제

근로자 1인이 독립적으로 수행 가능하거나 업무수행과정에서 대면 조율 및 협의의 빈도가 낮은 업무에는 자율형 시차출퇴근제가 적합합니다.

#### 선택형 및 고정형 시차출퇴근제

- 거의 모든 업무에 적용할 수 있으며, 자율형 시차출퇴근제에 비해 상대적으로 업무수행 과정상 대면 조율 및 협의를 필요로 하는 업무에 적용할 수 있습니다.
- ‘접객업무’ 및 ‘상담업무’와 같이 특정한 운영시간이 있고, (출·퇴근 시각은 차별화 하더라도) 업무가 집중되는 시간대가 있어 해당 시간대에 근로자들의 집중 근무가 필요한 경우 효과적입니다.
- 시차출퇴근제는 부서별로 다른 유형을 선택할 수 있으며, 하나의 부서에서 두 가지 이상의 유형을 도입하는 것도 가능하므로, 부서와 업무 현황에 따라 적절하게 혼합한 형태로 운영할 수 있습니다.

### 나. 근무시간 및 단위기간 결정

구분	결정사항
자율형 시차출퇴근제	운영의 효율성을 위해 사업장 개방시간 등 ‘업무 제공이 가능한 시간’의 범위를 정하여 운영해야 하므로 1일 중 근무 가능한 총 시간대를 결정
선택형 시차출퇴근제	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>선택적 출근시간대 결정</b> ‘출근 가능한 시간 범위’와 ‘시차 출·퇴근의 간격’을 함께 정하며, 근로자 선호도와 업무수행 방식 등을 고려하여 출근시간을 30분 혹은 1시간 단위로 선택하도록 결정</li> <li>• <b>의무 근로시간대 결정</b> 대면회의, 지시사항 전달 등 효율적인 조직 관리를 위해 반드시 근무해야 하는 시간대를 결정</li> </ul>
고정형 시차출퇴근제	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>시차 출·퇴근 근무유형 결정</b> ▲6-2제 ▲7-4제 ▲8-5제 ▲9-6제 ▲10-7제 등</li> </ul>

### 다. 신청 및 허용 기준 등 결정

시차출퇴근제의 운영을 위한 필요 사항들을 결정합니다.

결정 항목	내용
허용 가능인원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실시 단위의 전원을 대상으로 할지 일부를 대상으로 할지 결정 (단, 자율형과 선택형의 경우 15세 이상 18세 미만의 근로자에게는 실시할 수 없음에 유의)</li> <li>• 일부를 대상으로 할 경우 시차출퇴근 허용 가능 인원 수 고려</li> <li>• 고정형의 경우 필요에 따라, 각 시간대별 허용 가능인원 수 결정</li> </ul>
실시 사유의 제한 여부	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 육아, 자기계발, 가족돌봄 등 시차출퇴근의 사유를 특정 항목으로 제한하여 시행할 것인지, 사유에 제한 없이 허용 가능인원 범위 내에서 허용할지를 결정</li> </ul>
신청방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시차출퇴근제 신청방법 결정 ex) 부서장의 의견을 첨부하여 인사 관리팀에 신청</li> </ul>
허가의 우선순위	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시차출퇴근제를 신청한 인원이 허용가능 인원을 초과하였을 경우 어떤 기준에 따라 우선권을 부여할 것인지를 결정</li> </ul>

## 라. 취업규칙 변경 및 근로자 대표와의 서면합의

- ▶ 시차출퇴근제 시행을 위해서는 취업규칙 변경, 근로자 대표와의 서면합의 또는 근로계약서상의 근로시간 명시가 필요합니다.

### 자율형 시차출퇴근제

- 근로시간의 일부 또는 전부를 근로자의 선택에 맡기는 제도
- 근로기준법 제52조의 '선택적 근로시간제'에 해당



- 취업규칙에 근거규정 마련
- 근로자 대표와 합의
- 근로계약서에 관련내용 명시

### 고정형 시차출퇴근제

- 통상적인 '9-6제'근무와 달리 출·퇴근 시각을 변경하는 것에 불과
- 근로자가 출·퇴근 시각을 임의로 변경하거나 선택할 수 없음



- 취업규칙에 근거규정 마련
- 근로계약서에 시차출퇴근 시각 명시

- ✓ 자세한 내용은 132페이지 '3단계 실행단계의 법적 구비요건' 참조

## 2 탄력근무제

### 유형 및 운영 예시

- ▶ 탄력근무제는 정산기간을 평균하여 1주 40시간을 초과하지 않는 범위 내에서 1일 근로시간 및 주당 근무일수를 자유롭게 조정하여 근무하는 제도입니다.
- ▶ 근로시간의 길이와 주당 근로일수를 조절할 수 있다는 점에서 시차출퇴근제와 차이가 있습니다.
- ▶ 탄력근무제의 유형은 근무일수 조절 여부에 따라 근로일수 조절형과 근로시간 조절형으로 나뉘볼 수 있습니다.
- ▶ 세부적으로는 주당 평균 40시간의 근로시간을 산정하는 정산기간을 어느 정도의 길이로 정하느냐에 따라 구분할 수 있습니다.

## 가. 근로일수 조절(가능)형

- ▶ 탄력근무제는 근로시간의 길이와 근로일수를 조절할 수 있도록 설계할 수 있습니다. '의무적으로 출근해야 하는 날을 정하는지의 여부'와 '정산기간의 길이'를 정하여 다양한 방식으로 운영할 수 있습니다.

### 1주 단위 근로일수 조절(가능)형

- 근로시간의 정산기간을 1주일로 정하고, 월요일 13:00~17:00 (4시간)을 의무근로일 및 근로시간으로 정한 경우, 1주 40시간을 초과하지 않는 범위 내에서 근로자의 의사에 따라 근로시간을 다양하게 탄력 운영할 수 있습니다.
- 근로일수 조절(가능)형의 경우는 의무근로일 및 근로시간을 준수하되 근로자의 선택에 따라 출근일수를 4~5일 내지 그 이상으로 조절하여 활용할 수 있습니다.

#### 활용 예시 ①

월	화	수	목	금
<b>의무근로일</b> 13:00~17:00 4시간 근무	08:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	08:00~17:00 8시간 근무 1시간 휴게	08:30~22:00 12시간 근무 1시간 휴게	08:00~12:00 4시간 근무

#### 활용 예시 ②

월	화	수	목	금
<b>의무근로일</b> 08:00~17:00 의무근로시간 포함 8시간 근무	08:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	08:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	08:00~17:00 8시간 근무	<b>출근 안함</b>

### 2주 단위 근로일수 조절(가능)형

- 매주 월요일 13:00~17:00 (4시간)을 의무근로일 및 근로시간으로 정하고, 근로 시간 정산기간을 2주로 정한 경우입니다.
- 1주 단위와 달리 특정주에 40시간을 초과하여 근무하고 다른 주에는 주 40시간 미만으로 근무하는 것이 가능합니다. 의무근로일을 2주당 1일로 정할 경우에는 근로시간 및 근로일을 보다 탄력적으로 운용할 수 있습니다.

#### 활용 예시 ①

	월	화	수	목	금
제 1 주	<b>의무근로일</b> 13:00~17:00 4시간 근무	08:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	08:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	08:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	08:00~17:00 8시간 근무
	<b>의무근로일</b> 08:00~17:00 의무근로시간 포함 8시간 근무	08:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	08:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	<b>출근 안함</b>	<b>출근 안함</b>

#### 활용 예시 ②

	월	화	수	목	금
제 1 주	<b>의무근로일</b> 08:00~17:00 의무근로시간 포함 8시간 근무	08:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	<b>출근 안함</b>	08:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	08:00~17:00 8시간 근무
	<b>의무근로일</b> 13:00~22:00 의무근로시간 포함 8시간 근무	08:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	08:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	08:00~17:00 8시간 근무	<b>출근 안함</b>

### 4주 단위 근로일수 조절(가능) 형

- 근로시간 정산기간을 4주로 정하고 격주 월요일 오후 13:00~17:00을 의무근로시간 대로 정하는 경우 아래와 같은 방식으로 근로자의 선택에 따라 근무할 수 있습니다.
- 4주간을 평균하여 1주 40시간을 초과하지 않는 한, 특정일에 8시간 이상 또는 이하를 근무할 수 있고, 특정주에는 40시간을 초과하거나 40시간 미만으로 근무할 수도 있습니다.

#### 활용 예시 ①

	월	화	수	목	금
제 1 주	<b>의무근로일</b> 08:00~17:00 의무근로시간 포함 8시간 근무	08:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	08:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	출근 안함	출근 안함
제 2 주	출근 안함	08:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	08:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	08:00~17:00 8시간 근무	08:00~17:00 8시간 근무
제 3 주	<b>의무근로일</b> 08:00~17:00 의무근로시간 포함 8시간 근무	08:00~17:00 8시간 근무	08:00~17:00 8시간 근무	08:00~17:00 8시간 근무	08:00~17:00 8시간 근무
제 4 주	08:00~17:00 8시간 근무	08:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	08:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	08:00~17:00 8시간 근무	08:00~17:00 8시간 근무

#### 활용 예시 ②

	월	화	수	목	금
제 1 주	<b>의무근로일</b> 08:00~17:00 의무근로시간 포함 8시간 근무	8:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	08:00~17:00 8시간 근무	08:00~17:00 8시간 근무	08:00~17:00 8시간 근무
제 2 주	출근 안함	08:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	08:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	08:00~17:00 8시간 근무	08:00~12:00 4시간 근무
제 3 주	<b>의무근로일</b> 08:00~17:00 의무근로시간 포함 8시간 근무	08:00~17:00 8시간 근무	8:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	08:00~17:00 8시간 근무	08:00~12:00 4시간 근무
제 4 주	출근 안함	08:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	08:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	08:00~17:00 8시간 근무	08:00~17:00 8시간 근무

## 나. 근로시간 조절형

- ▶ 근로시간 조절형은 근무일수는 조절할 수 없고 근로시간만 조절할 수 있으며 주 5일을 근무하되 1일 근무시간을 근로자가 자유롭게 조절할 수 있습니다.
- ▶ 근로시간 정산기간과 의무근로 제공이 필요한 시간대를 정하여 시행할 수 있습니다.

### 1주 단위 근로시간 조절형

- 1주 단위로 탄력근무제를 실시하되, 주 5일을 출근하면서 매주 월요일 13:00 ~ 17:00를 의무근로시간대로 정한 경우입니다.
- 근로자의 사정 및 업무 효율상의 편의에 따라 특정일에 8시간을 초과하여 근무한 후 특정일에 8시간 미만으로 근무할 수 있습니다.

#### 활용 예시 ①

일	화	수	목	금
<b>의무근로일</b>	08:30~22:00	08:00~17:00	08:30~22:00	08:00~12:00
13:00~17:00 4시간 근무	12시간 근무 1.5시간 휴게	8시간 근무	12시간 근무 1.5시간 휴게	4시간 근무

#### 활용 예시 ②

일	화	수	목	금
<b>의무근로일</b>	08:30~22:00	08:30~22:00	08:00~12:00	08:00~12:00
08:00~17:00 의무근로시간 포함 8시간 근무	12시간 근무 1.5시간 휴게	12시간 근무 1.5시간 휴게	4시간 근무	4시간 근무

### 2주 단위 근로시간 조절형

- 2주 단위로 탄력근무제를 실시하되, 주 5일을 출근하면서 매주 월요일 13:00 ~ 17:00를 의무근로시간대로 정한 경우입니다.
- 근로자의 사정 및 업무 효율상의 편의에 따라 특정일에 8시간을 초과하고 특정주에 40시간을 초과하여 근무한 후 다른 날은 8시간 미만으로, 다른 주는 40시간 미만으로 근무할 수 있습니다.

#### 활용 예시 ①

	일	화	수	목	금
제 1 주	<b>의무근로일</b>	08:00~17:00	08:00~17:00	08:00~17:00	08:00~12:00
	13:00~17:00 4시간 근무	8시간 근무	8시간 근무	8시간 근무	4시간 근무
제 2 주	<b>의무근로일</b>	08:30~22:00	08:30~22:00	08:30~22:00	08:00~17:00
	13:00~17:00 4시간 근무	12시간 근무 1.5시간 휴게	12시간 근무 1.5시간 휴게	12시간 근무 1.5시간 휴게	8시간 근무

#### 활용 예시 ②

	일	화	수	목	금
제 1 주	<b>의무근로일</b>	08:00~20:00	08:00~20:00	08:00~20:00	08:00~17:00
	08:00~17:00 의무근로시간 포함 8시간 근무	10시간 근무	10시간 근무	10시간 근무	8시간 근무
제 2 주	<b>의무근로일</b>	10:00~20:00	10:00~20:00	10:00~20:00	08:00~13:30
	13:00~17:00 4시간 근무	9시간 근무	9시간 근무	9시간 근무	5시간 근무 30분 휴게

### 4주 단위 근로시간 조절형

- 4주 단위로 탄력근무제를 실시하되, 주 5일을 출근하면서 매주 월요일 13:00~ 17:00를 의무근로시간대로 정한 경우입니다.
- 근로자의 사정 및 업무 효율상의 편의에 따라 특정일에 8시간을 초과하고 특정주에 40시간을 초과하여 근무한 후 다른 날은 8시간 미만으로, 다른 주는 40시간 미만으로 근무합니다. 이 경우 4주간을 평균하여 주 40시간을 초과하지 않았다면 연장근로한 것으로 보지 않습니다.

### 활용 예시 ①

	월	화	수	목	금
제 1 주	<b>의무근로일</b> 08:00~17:00 의무근로시간 포함 8시간 근무	08:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	08:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	08:00~12:00 4시간 근무	08:00~12:00 4시간 근무
제 2 주	08:00~12:00 4시간 근무	08:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	08:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	08:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	08:00~17:00 8시간 근무
제 3 주	<b>의무근로일</b> 08:00~17:00 의무근로시간 포함 8시간 근무	08:00~17:00 8시간 근무	08:00~17:00 8시간 근무	08:00~17:00 8시간 근무	08:00~17:00 8시간 근무
제 4 주	13:00~17:00 4시간 근무	10:00~15:00 4시간 근무 1시간 휴게	08:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	08:30~22:00 12시간 근무 1.5시간 휴게	10:00~15:00 4시간 근무 1시간 휴게

## 운영방법 결정



### 가. 탄력근무제 유형 결정

- ▶ 탄력근무제의 유형은 주당 근무일수까지 조절할 수 있도록 할 것인지의 여부와 주당 평균 40시간의 근로시간을 산정하는데 필요한 정산기간의 길이, 반드시 출근해야 하는 날을 정할 것인지의 여부에 따라 달라질 수 있습니다.
- ▶ 실시 부서, 업무특성 및 업무순환 주기 등을 감안하여 작업 완료에 집중적인 시간을 투자해야 하는 성격이 클수록 근무일수 조절(가능)형 탄력근무제도를 도입하는 것이 효과적입니다.
- ▶ 회사에서 탄력근무제를 시행하더라도 각 부서 및 업무 특성에 따라 탄력근무제의 유형을 근로일수 조절(가능)형과 근로시간 조절형을 차별화하여 도입할 수도 있습니다.

### 나. 의무근로일 및 단위기간 결정

- ▶ 업무수행의 순환 단위를 고려하여 1주 내지 4주의 근로시간 정산기간을 정합니다.
- ▶ 탄력근무제는 근로자가 허용한도의 범위 내에서 자신의 근로시간을 자유롭게 조절할 수 있다는 점에서 자율형 및 선택형 시차출퇴근제처럼 근로기준법 제 52조(선택적 근로시간제)의 적용을 받습니다.
- ▶ 시차출퇴근제와는 달리 1일의 근로시간 내지 주당 근무일수까지 조절이 허용된다는 점에서 '근로시간 정산기간'을 정하는 것이 더욱 중요하며 '근로시간 정산기간'은 1개월 이내로 제한됩니다.

## 다. 신청 및 허용 기준 등 결정

▶ 탄력근무제의 운영을 위한 필요 사항들을 결정합니다.

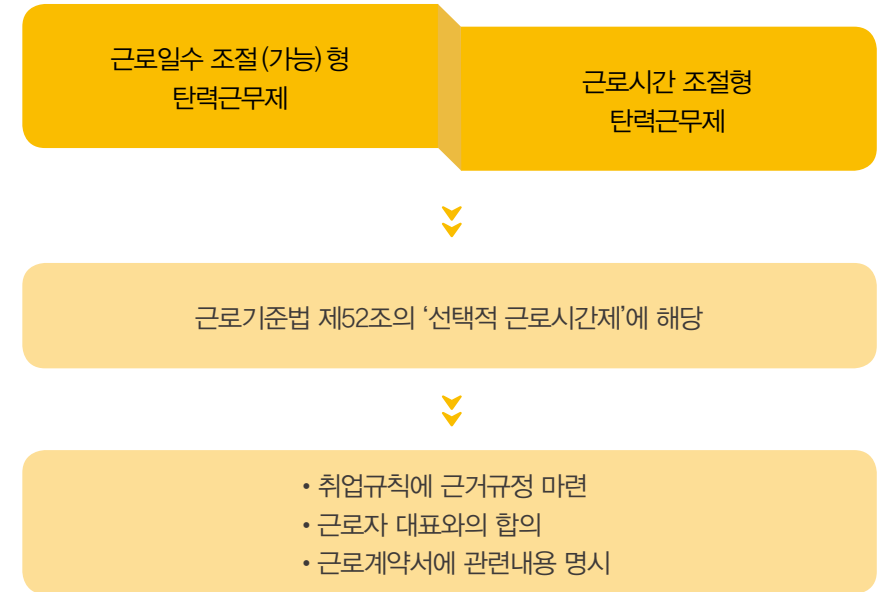
결정 항목	내용
허용 가능인원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실시 단위의 전원을 대상으로 할지 일부를 대상으로 할지 (단, '15세 이상 18세 미만의 근로자'는 실시할 수 없음에 유의)</li> <li>• 일부를 대상으로 할 경우 탄력근무제 허용 가능 인력의 수</li> </ul>
실시 사유의 제한 여부	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 신청사유에 제한을 둘 것인지, 제한 없이 허용 가능 인원 범위 내에서 허용할 것인지</li> </ul>
신청방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 탄력근무제의 신청 방법 결정 ex) 부서장의 의견을 첨부하여 인사관리팀에 신청</li> </ul>
허가의 우선순위	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 탄력근무제를 신청한 인원이 허용가능 인원을 초과하였을 경우 어떤 기준에 따라 우선권을 부여할 것인지</li> </ul>

### 탄력근무제 유형 결정 예시

- **대상부서** 재무팀
- **도입유형** 근로일수 조절(가능) 탄력근무제
  - 1주 40시간 한도로 근무
  - 의무근로일의 의무근로시간 외에 근로자의 선택에 따라 근로일, 시업 및 종업시간, 1일 근로시간을 조절하여 근무 가능
- **근로시간정산기간** 1주
- **의무근로일 및 의무근로시간** 매주 월요일 13:00~17:00
- **탄력근무제 실시 가능인원** 00명
- **신청사유 제한여부** 제한 없음
- **신청방법** 탄력근무제 희망자는 부서장에게 탄력근무제 개시일 2주 전까지 신청서를 제출하고, 부서장은 신청자의 탄력근무제 허용에 대한 의견을 첨부하여 HR부서로 제출
- **탄력근무제의 허가** HR팀은 부서장의 의견을 참고하여 신청자의 탄력근무제 허용 여부를 결정
  - \* 단, 탄력근무제 허용가능 인원보다 신청자가 많을 경우에는 신청사유 및 부서장의 의견, 업무 현황 등을 종합 고려하여 대상자를 선정·통보

## 라. 취업규칙 변경 및 근로자 대표와의 서면합의

▶ 탄력근무제 시행을 위해서는 취업규칙 변경 및 근로자 대표와의 서면합의가 필요합니다.



☑ 자세한 내용은 132페이지 '3단계 실행단계의 법적 구비요건' 참조

### 3 재량근무제

#### 유형 및 운영 예시

- ▶ 재량근무제는 업무수행 방법과 시간의 배분문제를 본인의 재량에 맡기는 것으로서, 실제 업무시간과 관계없이 당사자 간에 미리 합의한 시간을 근무한 것으로 인정하는 제도입니다.
- ▶ 근로시간의 배분은 물론 업무수행 방법까지 근로자의 재량에 맡기고, 실제 근무한 시간에 관계없이 근로자 대표와 서면 합의한 시간을 근로한 것으로 보는 근로기준법상 '근로시간 계산의 특례'에 해당합니다.
- ▶ 따라서 근로기준법 시행령에서 정하는 업무에 한하여 허용된다는 점에서 시차출퇴근제나 탄력근무제와 차이가 있습니다.
- ▶ 이 제도는 재량근무 기간을 어떻게 설정하는지에 따라 A. '프로젝트형'과 B. '일상형'으로 나누어 볼 수 있습니다.

#### 가. 프로젝트형

- ▶ 근로자가 완수해야 할 과업을 정하고 이에 필요한 기간을 정한 후, 해당 기간 동안 '근로한 것으로 인정되는 근로시간의 양'을 정하는 것입니다.

##### 예시 ▶ 프로젝트형 재량근로시간제

○○소프트웨어를 개발 완료해야 하는 6개월의 기간 동안 매월 실 근로시간을 기준으로 200시간을 근무한 것으로 간주한다.

#### 나. 일상형

- ▶ 과업을 특정하지 않고 근로자가 담당하고 있는 업무에 통상 소요되는 근로시간을 파악하여 일정기간 동안 적용하도록 하는 유형입니다.

##### 예시 ▶ 일상형 재량근로시간제

기사 취재 및 편집업무를 수행함에 있어 근로시간의 운용 및 업무수행 방법은 근로자의 재량에 맡기고, 1일 10시간의 근로를 제공한 것으로 본다.

## ☞ 운영방법 결정



### 가. 재량근무제 유형 결정

- ▶ 재량근무제 도입대상 업무의 특성에 따라 ‘프로젝트형’과 ‘일상형’ 중 도입유형을 결정합니다.

#### 프로젝트형 재량근무제

소프트웨어 개발 등과 같이 일정한 기간 동안 근로의 결과물을 산출해 내야 하는 업무로서, 수개월 이상 장기간에 걸쳐 한 개의 프로젝트에 근로자가 투입되는 경우에 적합합니다.

#### 일상형 재량근무제

기사 취재 및 편집, 시험분석 업무 등 수시로 발생하는 요청에 대응하고 업무 처리에 소요되는 기간이 비교적 짧은 경우는 일상형 재량근무제가 적합합니다.

### 나. 기간 및 근로시간 결정

- ▶ 재량근로제는 실제 근무한 시간과 관계없이 근로자 대표와 서면 합의한 시간을 근로한 것으로 간주하므로 일(日), 월(月) 등 ‘단위기간’을 정한 후 해당 기간 동안 근무한 것으로 간주할 ‘근로시간의 양’을 결정해야 합니다.

### 다. 허용기준의 결정

- ▶ 재량근로제는 도입부서 및 직무의 특성에 따라 일괄 실시할 수도 있고, 실시 가능 부서 또는 직무를 정한 후 근로자의 신청에 따라 실시할 수도 있습니다.
- ▶ 근로자의 신청에 따라 실시할 경우에는 그 허가 기준을 정하여야 합니다.

### 라. 취업규칙 변경 및 근로자 대표와 서면합의

- ▶ 재량근로제는 근로기준법 제58조(근로시간 계산의 특례) 제3항의 적용으로 실 근무시간이 아닌 ‘근로자 대표와 합의한 근로시간’을 근로한 것으로 인정하는 제도입니다.
- ▶ 따라서 대상업무, 업무수행의 방법을 근로자의 재량에 맡긴다는 취지와 함께 적용기간, 그 기간 동안 인정하는 근로시간의 양을 근로자 대표와 서면 합의하는 방식으로 시행할 수 있습니다.

✓ 자세한 내용은 132페이지 ‘3단계 실행단계의 법적 구비요건’ 참조

## 4 재택근무제

### 유형 및 운영 예시

재택근무제는 재택근무가 상시적으로 이루어지는지, 수시로 이루어지는지 그 실시 빈도에 따라 상시형과 수시형으로 구분하여 볼 수 있습니다.

#### 가. 상시형 재택근무제

- ▶ 상시형 재택근무제는 대부분의 근무일을 재택근무로 하는 것으로, 근로시간의 전부 혹은 일부만을 재택근로로 실시할 수 있습니다.

#### 근로시간의 전부를 재택근무 하는 경우

근로시간 전부를 재택근무 하는 경우에는 근무시간대에 따라 주간 또는 야간 전담 형태로 운용할 수도 있고 근로시간대를 근로자 자율에 맡길 수도 있습니다. 필요에 따라 시간제 근로형태로 운영할 수도 있습니다.

#### 예시 ▶ 근로시간의 전부를 재택근무 하는 경우

- 파견 나가는 남편과 함께 해외로 이주를 해야 하는 상황 회사를 그만두는 대신 상사와 협의하여 재택근무 실시  
→ 상시형 재택근무 실시, 근무시간은 자율적으로 결정
- 외국계 기업에서 야간시간대 고객응대가 필요할 때 재택근무 실시  
→ 상시형 야간 재택근무 실시
- 콜센터의 안정적 인력유지를 위해 기혼여성의 니즈를 반영한 재택근무 도입  
→ 상시형 시간선택제 재택근무 실시

#### 근로시간의 일부를 재택근무 하는 경우

1일 근로시간 중 일부는 자택에서 근무, 일부는 사무실에서 근무하는 형태입니다.

#### 예시 ▶ 근로시간의 일부를 재택근무 하는 경우

- 자녀 양육을 위해 등하교 시간을 고려한 재택근무 실시  
→ 상시형 재택근무 실시, 자녀 등교 후 출근하여 일정 시간 근무한 후 하교시간에 맞춰 퇴근 후 나머지 시간은 재택근무

#### 나. 수시형 재택근무제

- ▶ 수시형 재택근무는 일주일 중 일부는 재택근무, 일부는 사무실에서 근무하는 형태로 일주일의 1일~4일 중에 재택근무일을 정하고 나머지는 사무실에서 근무하는 것입니다.
- ▶ 가령 주 5일 중 월요일과 화요일에는 재택근무를 하고, 나머지 수~금요일 3일은 사무실에서 근무하거나, 월~목요일까지 주 4일은 재택근무하고 나머지 금요일 하루는 사무실에서 근무하는 등의 방식입니다.

#### 예시 ▶ 수시형 재택근무제

- 재택근무를 실시하되, 부서 내 업무공유 및 진행상황 확인을 위해 사무실 출근 필요  
→ 수시형 재택근무 실시, 주 4일 재택근무, 주 1일 사무실 근무

## 운영방법 결정



### 가. 재택근무 유형 결정

- ▶ 재택근무제 도입목적, 도입대상 업무의 특성에 따라 ‘상시형’과 ‘수시형’중 도입 유형을 결정합니다.

#### 상시형 재택근무제

장애, 육아, 출·퇴근 거리, 가족돌봄 등의 사유로 통근의 어려움이 있거나, 업무의 독립성이 강하고 일상적인 관리감독의 필요성이 없는 경우에는 상시형 재택근무제를 도입할 수 있습니다.

#### 수시형 재택근무제

재택근무의 필요성은 있으나, 타 부서 및 거래처와의 업무협조, 조직 내 의사소통, 재택 근무자의 고립감 및 소속감 등을 고려했을 때 최소한의 사무실 근무가 필요하다면 수시형 재택근무제를 도입합니다.

### 나. 신청 및 승인절차

- ▶ 재택근무는 직무수행에 대한 감독이나 통제가 어렵기 때문에 스스로 일정을 관리하고 업무를 수행할 수 있는 역량 및 전문성이 요구됩니다. 이를 확인 및 검증하기 위해 다음과 같은 방법이 활용될 수 있습니다.

#### 재택근무 대상자의 신청자격을 제한하는 방법

재택근무의 특성상 독립적으로 업무수행이 가능해야 하므로 근로자 신청자격으로 일정근무 경력을 요구하거나 자기관리 능력을 고려할 수 있습니다.

#### 예시 ▶ 재택근무 신청자격

- 근무경력 1년 이상자
- 3개월간의 수습기간을 끝낸 근로자
- 전년도 인사고과 C등급 이상인 자

#### 부서장과의 협의 및 직속상사의 승인을 받아 신청을 하는 방법

근로자가 재택근무를 신청할 때, 부서장 또는 직속상사가 신청자의 업무 숙련도 및 자기통제력, 업무환경(장소 적합성) 등을 종합적으로 고려하여 재택근무에 대해 승인하도록 운영할 수 있습니다.

### 다. 실시방식

#### 재택근무자 준수사항 결정 및 전달

재택근무 승인 후 재택근무자에게 업무관련 연락 및 보고방식, 출·퇴근의 인정 등 복무에 관한 준수사항을 전달합니다. 보안이 필요한 사항은 비밀유지 각서 등을 요구하여 각별한 주의를 기울이도록 합니다.

#### 재택근무자의 근무장소 결정 및 변경

자택 근무가 원칙이나 자택이 적절하지 않을 경우 근무장소를 정하고 재택근무지의 변경이 필요한 경우에는 사전에 재택근무 변경신청을 하여 승인을 받도록 합니다. 장비의 대체, 수선, 근무지 이동 등으로 재택근무지 이외의 장소에서 근무할 때는 사전에 신고하여 허가를 받도록 합니다.

## 재택근무자의 업무관리

재택근무자는 근무시간대나 자신의 건강에 충분히 주의를 기울이고, 작업 능률을 감안해 자율적으로 업무를 수행하며, 일을 수행하는 동안에는 사생활과 분리되도록 주의합니다.

## 라. 종료 및 해제

- ▶ 근무형태를 재택근무만으로 한정하여 채용 또는 배치 전환된 경우가 아니라면 통상의 사업장 근무로 전환할 수 있다는 내용을 당사자와 미리 합의하거나, 취업 규칙에 반영해둡니다.

## 재택근무의 종료

근로자 신청이 있을 경우 재택근무를 종료하도록 하고, 근로자 신청이 없더라도 재택근무의 사유가 없어진 경우에는 종료할 수 있도록 합니다.

## 재택근무의 해제

재택근무자의 업무성능이 낮거나 복무관리 또는 보안상 문제가 있다고 판단될 경우에는 관리자가 해당 근무자의 재택근무 해제를 인사부서에 요청하도록 합니다.

## 업무환경 구축

- ▶ 재택근무자가 사무실에서 업무를 수행할 때와 동일하게 업무를 수행하기 위해서는 재택근무지에 근무환경 및 업무시설(좌석, PC 등)을 구축하는 것이 필요합니다.

## 가. 업무수행 공간 확보

- ▶ 재택근무는 가족이나 친지 등과의 접촉으로 업무수행에 차질을 야기할 수 있으므로 재택근로자로 하여금 업무수행을 위한 독립된 전용공간을 확보하도록 합니다.

## 나. IT 인프라 구축

- ▶ 회사는 자택에서 업무를 수행하는 데 필요한 기본적인 IT 기기 및 네트워크를 제공합니다.
- ▶ 컴퓨터 및 부속장비, 복합기, 통신장비, 화상회의를 위한 개인용 웹 카메라 등 업무 속성에 따라 관련 장비를 지원합니다. 사무실 시스템에 접속하거나 업무를 수행할 때 필요한 솔루션(전자결재, 메신저, 파일공유, 프로젝트 관리 솔루션 등)도 제공합니다.

## 다. 비용부담

- ▶ 재택근무와 관련된 통신비, 정보통신기기 비용, 소모성 비품 등은 사용자가 부담하는 것으로 하는 것이 일반적입니다.
- ▶ 재택근무 특성상 근로자가 지출한 비용에 대해 사용자가 신속하고 체계적으로 대처하기가 곤란할 수도 있으므로 ▲사용자가 사전에 일괄부담 할지 ▲재택근무를 하는 근로자가 먼저 부담하고 사용자가 후에 상환할지 ▲사용자가 지원해야 하는 비용의 범위를 어디까지로 할지 등에 대해 노사가 미리 충분히 협의하여 취업규칙 등에 정하는 것이 필요합니다.<sup>1)</sup>

## 보안대책

- ▶ 재택근무는 일반 가정에서 업무를 수행하기 때문에 정보 보안 등을 위한 대책을 마련해야 합니다.

### 예시 ▶ 재택근무 주요 보안대책

- 가정에서 사무실 시스템 접속 시 발생할 수 있는 보안 위협에 대해 해결방안을 마련하고 관련 기술을 개발
- 단말기에 기록을 남기지 않는 클라우드 방식의 컴퓨터 도입
- 재택근무자의 다른 가족 구성원이 정보 보호 관련 법률에 저촉되는 데이터 등에 접근하지 못하도록 할 것
- 문서 쓰레기의 안전한 처리
- 재택 사무공간 및 컴퓨터 잠그기

## 참고 ▶ IT 인프라 구축방법

- IT 관련 인프라는 초기비용이 발생하므로 현재의 정보시스템에서 단계적으로 확대하는 방안을 고려할 수 있습니다. 또한 기업이 직접 인프라를 구비하여 구축하는 방법과 전문 업체에서 제공하는 재택근무 플랫폼을 이용하여 서비스를 받는 방법이 있습니다.
- 기업 내부적으로 범용성이 없어 특수한 환경을 만들어야 하거나, 기업 특성상 보안에 민감한 경우에는 기업 내에 스마트 오피스 플랫폼을 직접 구축하는 방식을 이용합니다.
- 기업의 투자 여력이 충분하지 않을 때는 서비스 제공업체의 인프라와 운영 서비스를 임대하여 사용하는 방법을 고려합니다.

### ① 인하우스(In-House형: 구축형)

- 이 모델은 재택근무를 도입하고자 하는 기업 내에 재택근무 플랫폼을 구축하여 재택 근무자가 클라우드(Cloud) PC를 기반으로 하는 업무전용 PC 환경을 만들어 사내 근무자가 기존 PC를 그대로 이용할 수 있게 하는 형태의 서비스입니다.
- 이 경우 기업에서 운영 중인 업무시스템(결재, 메일, IM, 영상회의 등)과 연동할 수 있는 커스터마이징(customizing: 이용자가 사용방법과 기호에 맞춰 하드웨어나 소프트웨어를 설정하거나 기능을 변경하는 것) 작업이 필요합니다.

### ② 호스팅형(임대형)

- 호스팅형(임대형)은 서비스 제공업체의 재택근무 플랫폼을 이용하여 ASP(Application Service Provider) 서비스 형식으로 제공받는 모델입니다.
- 서비스 업체별로 차이는 있으나, 재택근무에 필요한 플랫폼과 PC 환경은 필수 항목으로 제공하고 보안, 협업 등의 나머지 요소는 선택적으로 제공합니다.
- 중소기업 등을 대상으로 기업용 솔루션(그룹웨어, ERP, 세무/회계 솔루션 등)은 이용할 수 있습니다.

출처 : 「기업을 위한 스마트워크 도입·운영 가이드북, 방송통신위원회, 2011」

## 5 원격근무제

### 유형 및 운영 예시

원격근무는 두 가지 유형으로 구분할 수 있습니다.

- ▶ 원격근무용 사무실에 출근하여 근무하는 **위성 사무실형 원격근무제**
- ▶ 근무장소의 고정 여부에 따라 공간적인 제약 없이 업무를 수행하는 **이동형 원격근무제**

### 가. 위성 사무실형 원격근무제

- ▶ 위성 사무실형 원격근무제는 원래 근무지가 아닌 거주지, 출장지 인근 등에 위치한 곳에서 근무할 수 있도록 사무실과 유사한 수준의 사무환경을 제공합니다. 유형은 위치한 장소의 특성 및 보유시설에 따라 다음과 같이 분류할 수 있습니다.<sup>2)</sup>

1) 고용노동부, 스마트워크 확산을 위한 노동관계법령 가이드라인, 2011

2) 「기업을 위한 스마트워크 도입·운영 가이드북, 방송통신위원회, 2011」 참조

### 원격 사무실 위치에 따른 분류

근로자 거주지 중심 위성 사무실	<ul style="list-style-type: none"> <li>출·퇴근 거리 및 교통 혼잡이 심각한 대도시 지역에서 적용할 수 있는 모델</li> <li>근로자가 많이 살고 있는 지역 중심으로 위성 사무실을 설치, 원래 근무지가 아닌 주거지와 가까운 지역에서 근무할 수 있는 환경 제공</li> </ul>
교통 중심 위성 사무실	<ul style="list-style-type: none"> <li>스마트워크 환경 구축 초기에 선도적으로 적용 가능</li> <li>공공기관의 대민서비스나 기업 보안 기준이 보통 수준인 민간 기업이 공통으로 활용 가능하도록 철도역사 및 공항, 버스 터미널 등에 설치</li> </ul>
사업 밀집지역 위성 사무실	<ul style="list-style-type: none"> <li>비즈니스를 위한 근로자 유동이 많은 지역에 영업직 직원이 임시로 활용할 수 있는 거점으로 활용하거나 소규모 벤처 기업의 사무실 본부로도 사용 가능</li> <li>업무공간보다는 회의공간 위주로 운영될 가능성이 높음</li> <li>위성 사무실 구축 및 운영 주체는 큰 건물을 소유하고 있는 건물주나 대기업이 될 가능성이 높음</li> </ul>

### 보유시설에 따른 분류

업무공간 중심 위성 사무실	<ul style="list-style-type: none"> <li>1인 또는 소수의 같은 기관 근로자들이 개인 업무수행을 하기에 적합한 공간을 제공하는 형태</li> </ul>
회의공간 중심 위성 사무실	<ul style="list-style-type: none"> <li>교통 및 상업 밀집지역에 위치한 스마트워크센터에서 오프라인 또는 온라인 회의, 교육, 세미나 등을 위한 목적으로 활용할 가능성이 높음</li> </ul>
복합 문화공간 중심 위성 사무실	<ul style="list-style-type: none"> <li>업무나 회의 중간에 휴식을 취할 수 있도록 다양한 문화 및 휴식 서비스를 함께 제공하는 공간을 마련</li> <li>비용이나 공간 활용 측면에서 유동인구가 많지 않은 신도시나 도심지 외곽 지역에 구축될 가능성이 높음</li> </ul>

### 예시 ▶ 위성 사무실형 원격근무제

- 본사 이전에 따라 출·퇴근거리가 멀어지는 직원들을 위해 직원이 많이 살고 있는 지역 인근에 위성 사무실을 운영하여 30분 이내에 출·퇴근하도록 지원  
→ 근로자 거주 지역 인근에 업무공간 중심의 위성 사무실 설치
- 거래처와의 회의 등으로 출장이 잦은 직원들을 위해 주된 출장지역의 교통 요지에 위성 사무실을 운영  
→ 교통 중심지에 회의공간 중심의 위성 사무실 설치
- 영업점 직원 중(외부 섭외 업무 등) 단독 업무수행이 가능한 근로자를 대상으로 비즈니스 중심지역에 위성 사무실을 운영  
→ 사업 밀집지역에 회의공간 중심의 위성 사무실 설치
- 근로자가 외근 후 자신의 사무실로 들어가지 않고 외근을 나간 근처의 지역 사무실에서 근무를 마무리하도록 주요 지역에 사무실을 설치  
→ 모바일 오피스(이동형 원격근무제)와 사업 밀집지역에 설치한 업무공간 중심의 위성 사무실형 원격근무제가 결합된 형태

### 나. 이동형 원격근무제

- 이동형 원격근무제는 스마트폰, PDA, 노트북 등을 이용하여 공간적인 제약 없이 업무를 수행하는 근무형태입니다. 출장, 외근 등으로 이동 중이거나 사무실 밖에 있더라도 업무를 수행할 수 있도록 근무환경 서비스를 제공하는 것입니다.
- 유형을 모바일 오피스를 활용하는 업무형태에 따라 두 가지 유형으로 구분할 수 있습니다.

이동형 원격근무제 유형 분류 <sup>3)</sup>

구분	내용
그룹웨어 서비스	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 모바일 단말기를 통해 메일, 전자결재, 회계처리 등의 일반적인 업무를 처리할 수 있는 환경을 제공</li> <li><b>메일</b> 업무를 위한 메일 작성 및 확인, 전송 등의 기능 제공</li> <li><b>전자결재</b> 기업 내부 전자문서 결재 요청, 승인 등의 서비스</li> <li><b>그룹웨어</b> 메일, 전자결재 등을 제외한 사내 공지, 일정 관리 등 기업의 일반적인 업무를 제공</li> </ul>
현장업무 서비스	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현장단속, 시설물 관리, 보험상담 등 현장업무를 수행할 수 있도록 기업특성 및 업무형태에 따라 서비스를 특화시켜 제공</li> <li><b>제조업</b> 자재관리, 생산스케줄 관리, 협업</li> <li><b>운수업</b> 물품 및 배차 관리, 물품배송, 차량 위치추적, 금융결제</li> <li><b>시설관리업</b> 시설물 관리, 위치정보 활용</li> <li><b>교육</b> 강의시간 · 학생정보 · 강의자료 · 출석 및 성적 관리</li> <li><b>의료</b> 의료진 정보관리, 진단, 환자정보, 시설 예약</li> <li><b>도 · 소매업</b> 물품관리, 매출관리, 금융결제</li> <li><b>영업관리</b> 고객관리, 녹취 · 청취, 금융결제</li> </ul>

예시 ▶ 이동형 원격근무제

- 영업사원의 경우 효율적인 업무운영을 위해 현장 거래처로 바로 출 · 퇴근하고, 업무 처리 및 보고는 모바일 기기를 활용하여 처리
- 사무실이 아닌 곳에서도 고객미팅 등을 할 수 있도록 고객사 곳곳이나 프로젝트 사이트, 기타 위성 사무실 등에서 근무
- 빠른 업무처리를 위해 고객상담 내용, 주문, 반품 등의 정보를 현장에서 바로 입력하여 사내 시스템으로 전송
- 취재기자들은 취재처에서 바로 출 · 퇴근 모바일 근무자가 출장시 업무를 수시로 처리할 수 있도록 간이 위성사무실 설치
- 안전활동에 대한 가이드나 주의사항, 재해 이력 등을 생산현장에서 스마트폰으로 보고 안전사항 점검결과는 스마트폰으로 등록
- 스마트폰을 통해 설비점검 대상물에 대한 정보를 읽고, 점검 이력을 확인할수 있으며 설비점검 결과를 바로 ERP에 저장할 수 있어 전산 입력을 직접 하는 것을 생략

운영방법 결정



가. 원격근무제 유형 결정

- ▶ 원격근무제 도입목적, 도입대상 업무의 특성에 따라 ‘위성 사무실형’과 ‘이동형’ 중 도입유형을 결정합니다.

3) 「기업을 위한 스마트워크 도입 · 운영 가이드북, 방송통신위원회, 2011」 참조

### 위성 사무실형 원격근무제

출·퇴근 시간의 감소, 창의적 사고 증진, 업무집중도 향상 등이 필요한 경우에 도입합니다. 재택근무와 달리 사무실과 유사한 근무환경이 제공되므로 근무공간의 유연성 확보는 필요하되, 재택근무제보다 근태관리 및 보안성 확보가 필요한 경우에 적합합니다.

### 이동형 원격근무제

무선 환경과 무선 단말기를 이용하여 어디서나 사내 시스템에 접속하여 업무 처리를 할 수 있습니다. 고객이나 협력업체 방문 등 외근 업무가 많거나 현장에서 신속한 업무처리가 즉시 필요한 경우에 도입합니다. 외근, 출장 등으로 자리를 비운 경우에도 직원 간에 신속한 소통이나 빠른 의사결정이 필요하다면 이동형 원격근무제를 도입하는 것이 효과적입니다.

## 나. 근무방식 결정

- ▶ 원격근무는 사무실에는 거의 출근하지 않고 대부분의 업무를 위성 사무실이나 외부에서 일하는 형태로 운영할 수 있습니다. 주 1~3회나 오전 또는 오후에만 위성 사무실이나 외부에서 일하는 형태로 운영할 수 있습니다. 제도 도입목적, 업무특성, 근로자 여건 등을 고려하여 근무방식을 미리 정합니다.

## 다. 신청 및 승인절차

- ▶ 원격근무를 하고자 하는 근로자는 신청서를 접수하여 부서장 또는 인사부서의 승인을 받습니다. 신청주기는 일·주·월 단위 등으로 가능하며, 사업장 상황에 맞게 미리 정하여 운영합니다.
- ▶ 위성 사무실형 원격근무제는 홈페이지 예약시스템이나 사내 인트라넷 등을 통해 근무일, 근무하고자 하는 위성 사무실과 좌석을 예약하고 해당 날짜에 근무합니다. 이동형 원격근무제는 원격근무를 신청하여 승인받은 근무장소에서 업무를 수행합니다.

## 라. 실시방식 결정

### 원격근무자 교육 실시

원격근무 적용 대상자에게 이용절차 및 근무방법, 예약, 출입통제 및 근태관리 방법, 시스템 사용법, 시설 및 PC 보안 등의 교육을 실시합니다.

### 원격근무자의 근무장소 결정 및 변경

- 위성 사무실형 원격근무자가 위성 사무실이 아닌 곳에서 근무하고자 할 때는 사전에 미리 신고를 하여 허가를 받아야 합니다.
- 이동형 원격근무제는 감독자가 승인한 구역을 근무장소로 간주하며, 업무수행 중 사적인 사유로 근무장소를 무단이탈할 수 없습니다.

## 업무환경 구축

### 가. 위성 사무실형 원격근무제

- ▶ 위성 사무실형 원격근무제는 회사의 외부시설이나 공간에서 업무를 수행할 수 있게 하는 것이므로 임직원이 업무를 볼 수 있는 사무공간을 필수로 갖추어야 합니다. 전화, 팩스, 인터넷 등이 가능한 네트워크 환경을 구축해야 하며 업무 효율을 높이고 용이한 운영을 할 수 있는 관리시스템도 갖추어야 합니다.

### 시설마련 <sup>4)</sup>

- 위성 사무실형 원격근무를 위한 업무시설은 기존에 정부나 민간에서 구축하여 운영 중인 위성 사무실을 임대하여 사용하거나 기업에서 시설을 직접 구축하는 방법이 있습니다.
- 기업 전용 스마트워크센터를 직접 구축하는 경우 진행절차 및 각 단계마다의 고려사항은 다음과 같습니다.

4) 「기업을 위한 스마트워크 도입·운영 가이드북, 방송통신위원회, 2011」 참조

## 위성 사무실 구축절차

### 1 계획수립

- 도입목적 확립
  - 위성 사무실형 원격근무제의 도입목적 및 이유 정의
- 프로젝트팀 구성
  - 임원급을 리더로 하여 경영기획, 인사·노무, 정보통신 부분 등을 구성



### 2 현황파악

- 위성 사무실 구축 관련 법령 및 제도현황 파악
- 건축계획 및 적용시스템에 대한 지침 작성
  - IT 환경 및 공간운영 지침
  - 기타 시설 및 설비에 대한 고려사항 검토



### 3 정책수립 및 업무분석

- 정책수립
  - 도입범위와 대상의 선정작업
  - 도입형태 및 업무계획, 비용설정
- 업무분석
  - 직무적합성, 적용가능성, IT 연계성 등을 통한 직무분석



### 4 시설 인프라 구축

- 공간(업무·회의·복합공간) 구축
  - 위성 사무실이 구축되는 건물의 주변 환경 및 수용인원을 고려한 각 공간의 구축 규모 및 비율 검토
- 설비 구축
  - 조명·냉난방·온·습도 조절 설비 등
  - 소방, 방재시스템(통합서비스와 연동하여 조기 조치 가능) 등

▶ 시설 인프라는 물리적인 환경을 구성하는 시설로 ▲ 근로자의 업무처리를 위해 활용하는 업무공간 ▲ 온라인 및 오프라인 회의, 세미나, 교육 등을 진행할 수 있는 회의실 ▲ 휴식을 취할 수 있는 문화공간·업무용 주변 기기를 공동으로 사용할 수 있는 사무공간 등으로 구분할 수 있습니다.

## 위성 사무실 시설 구성요소

구분	내용
업무공간	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 밀폐수준 개방형 / 독립형</li> <li>• 사용인원 기준 1인실 / 다인실</li> <li>• 사용기간 기준 단기형 / 장기형</li> </ul>
회의공간	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 온라인·오프라인·영상 회의공간 등</li> </ul>
사무공간	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공용서비스 공간 복사기, 스캐너, 팩스, 문구류 등</li> </ul>
문화공간	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 문화공간 실내정원, 독서룸 등</li> <li>• 건강공간 운동기구, 안마의자, 혈압 및 체지방 측정기, 수면실 등</li> </ul>

## IT 인프라

• IT 인프라는 원격근무에 필수적이며 위성 사무실 근무에서 IT 인프라는 네트워크와 어플리케이션으로 구분할 수 있습니다.

### 네트워크

원격근무가 가능한 유·무선 네트워크를 제공하는 것으로 LAN 케이블, LAN 단자, 허브(Hub), AP(Access Point) 등

### 어플리케이션

• 원격근무자가 외부에서도 회사와 같은 환경에서 협업 또는 커뮤니케이션을 할 수 있도록 제공  
 - 가상기업의 인트라넷, 웹 디스크, 일정관리, 실시간 협업(영상회의, UC 등), 웹 메일, 오피스 프로그램 등

## 운영시스템

- 위성 사무실 이용자의 업무효율을 높이고 운영을 용이하게 하는데 사용되는 관리시스템으로
  - ▲사용자 출입통제(개인 IC카드, 센서감지, 디지털 도어락, CCTV 등) ▲예약관리(온라인 오프라인 예약방식 제공) ▲이용자관리(개인계정·사용이력·권한 관리 등) ▲서버, 네트워크 장비(허브, 라우터, 공유기 등) 등이 있습니다.

## 나. 이동형 원격근무제

- ▶ 이동형 원격근무제 환경 구축에 필요한 것은 모바일 단말기, 모바일 응용프로그램, 무선 네트워크, 기업 업무와 관련된 내부 시스템 등입니다.
- ▶ 모바일 시장상황 및 기술 트렌드를 고려하여 조직업무의 모바일화에 최적인 운영체제와 기기를 선정해야 합니다. 모바일 시스템 구현을 위해 데이터 처리의 복잡성을 검토하여 용도에 맞는 개발방식도 선정해야 합니다.

### 이동형 원격근무제 업무환경 구축 구성요소

구분	내용
모바일 단말기	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직원 개개인이 소유한 휴대용 기기로 활용 가능 (스마트폰, 태블릿 PC 등)</li> <li>• 하드웨어(H/W), 운영체제(OS)로 구성하며 운영체제는 모바일 단말기 내 다양한 응용프로그램들의 설치 및 실행을 관리하는 역할을 수행</li> <li>• 모바일 운영체제 중 구글의 안드로이드, 애플의 iOS, 마이크로소프트의 윈도우·윈도우폰 등이 많이 사용되고 있음</li> </ul>
모바일 응용 프로그램	모바일 운영체제 상에서 설치 및 실행되는 서비스 프로그램으로 개발 방식에 따라 '모바일 웹(Mobile Web)'과 '모바일 앱(Mobile App)'으로 분류
무선 네트워크	광케이블 등의 유선 전송매체를 사용하지 않고 무선 네트워크를 활용하여 데이터를 전달하는 기술로서 이동통신망(3G/4G, WiBro 등)과 무선랜(WiFi) 등이 활용되고 있음
내부 시스템	모바일 오피스 업무가 실제로 처리되는 내부 시스템 영역으로 인증 서버, 데이터베이스(DB) 등으로 구성

## 보안대책

### 가. 위성 사무실형 원격근무제

- ▶ 위성 사무실을 다양한 소속의 근로자들이 공용으로 사용하므로 출입·서버·문서 출력·공용 PC 환경에 대한 보안과 함께 방음시설 등의 보안시스템을 구축하는 것이 필요합니다.
- ▶ 원격근무를 수행하는 근로자도 작업 중인 PC 화면을 다른 사람이 볼 수 있고 패스워드나 전화번호 등을 부주의하게 관리할 경우 기업시스템에 승인받지 않은 접속을 가능하게 만들 수도 있으므로 정보 보호에 주의를 기울여야 합니다.

#### 예시 ▶ 위성 사무실형 원격근무 주요 보안 대책

##### 시설 보안 및 출입 통제

- 공무원 근무공간을 물리적으로 분리하고, 출입구에 CCTV 설치
- 안내데스크의 신분 확인 및 생체인식 시스템을 통한 본인 확인 후 사무실 출입 가능

##### 사용자 PC 보안

- 스마트워크센터는 망분리 환경으로 구성되어, 업무용 PC에서는 인터넷 사용이 불가
- 업무수행에 필요한 자료는 부처별 원격 업무처리 시스템에 보관하고, 사용자 PC에 저장된 파일 재부팅 시 자동 삭제
- 사용자 PC에서 일반 USB 등 외부 저장장치로의 자료 이동 불가
  - 업무용 PC와 인터넷용 PC간 자료 이동 시 스마트워크센터 전용 보안 USB 사용

##### 원격업무 처리시스템

- 사용자는 스마트워크센터 전용 SBC(서버기반컴퓨팅) 방식의 기관별 원격업무 처리 시스템에 접속하여 업무수행
- 사용자 PC에 업무용 어플리케이션 설치 및 데이터 저장 등 금지
  - 원격업무 처리 시스템은 행정전자서명 인증서(GPKI)로 로그인

출처 : 도봉·분당 스마트워크센터 시범운영 이용기관 사용자 교육자료, 행정안전부, 2010

## 나. 이동형 원격근무제

- ▶ 이동단말기 분실 등 발생 가능한 보안사고에 대비하여 이동형 원격근무자 및 운영자 등을 대상으로 보안사항에 대한 가이드를 제시하는 것이 바람직합니다.

### 모바일 오피스 보안 요구사항 예시

예시 ▶ 이동형 사무실형 원격근무 주요 보안 대책 <sup>5)</sup>

#### 이용자 보안 요구사항

분류		내용	
단말 H/W	사용자 인증	수행시점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 구동 시 사용자 인증 수행</li> <li>• 일정기간 미사용 시 자동잠금 설정</li> <li>• 잠김 해제 시 사용자 인증 수행</li> </ul>
		인증방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 추측하기 어려운 비밀번호 사용</li> <li>• 주기적인 비밀번호 변경</li> <li>• 비밀번호 평문 저장 금지</li> </ul>
		실패조치	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일정횟수 이상 인증 실패 시 보안 담당자에게 요청</li> </ul>
모바일 S/W	SW 관리	SW 배포 설치	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서명 또는 허가한 SW만 설치</li> </ul>
	모바일 OS 보호	보안패치	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 모바일 OS 보안패치 최신 상태 유지</li> </ul>
		변조방지	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 모바일 OS의 무결성을 검사하여 변조 방지</li> </ul>
	데이터 보호	저장매체 접속통제	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 모바일 단말기 ↔ 업무 PC 접속 및 데이터 전송 자제</li> <li>• 담당자 허가를 받은 저장매체만 모바일 단말기에 사용</li> </ul>
네트워크 보안		무선 랜	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인가된 무선 AP만 접속</li> </ul>

#### 운영자 보안 요구사항

분류		내용
관리적 보안	모바일 단말기 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 모바일 단말기의 수리 교체 시 기관 보안담당자의 통제 하에 실시</li> </ul>
	S/W 취약점 분석	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무용 소프트웨어 도입 전 취약점 분석 및 보안조치 수행</li> </ul>
	보안성 검증	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 서비스, 인프라 등에 대한 주기적인 모의 해킹, 취약점 점검 등 보안성 검증 · 보안 조치 후 서비스 실시</li> </ul>
업무 서비스 보안	사용자 인증 보안	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ID, PW 외 OTP 또는 인증서 등 복합 인증</li> <li>• 기기인증서 또는 단말고유정보로 단말기 인증</li> </ul>
	서비스 보안	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (업무용 프로그램 배포) 서비스 관련 응용프로그램은 공개용 앱 스토어 배포금지</li> <li>• (업무서비스 보호) 업데이트 미 수행 시 서비스 접속 제한, 무결성 점검 수행, 비정상적인 접속 및 정보가 송신될 경우 강제 세션 종료 및 원인 분석을 위한 로그 기록</li> </ul>
	정보자산 보안	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 중요 정보의 유출 및 위 · 변조 금지</li> </ul>
인프라 보안	시스템 보안	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주기적 보안패치 실시</li> </ul>

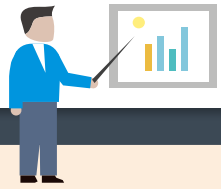
5) 「안전한 모바일 오피스 도입과 운영을 위한 정보보호수칙, 방송통신위원회, 2012」, 「모바일 오피스 정보보호 안내서, 미래창조과학부 · 한국인터넷진흥원, 2013」 참조

# 03 효과적인 인사·노무관리

## 1 업무 진행상황 관리

**업무 진행상황을 어떻게 관리할까요?**

유연근무제를 시행할 경우 관리자와 근무자들이 **장소적·시간적으로 분리되어 근무**할 수 있습니다. 이 경우 효과적인 업무관리에 필요한 사항을 생각해야 합니다.



- 업무내용 및 수행방법의 문서화**
  - 업무내용, 업무수행 방법 등을 문서화하여 교부하도록 합니다.
  - 공간적·시간적으로 분리되어 근무하는 근로자들이 자신의 업무를 스스로 원활하게 수행하는데 효과적입니다.
- 정보통신 기술의 활용과 연락방법의 공유**
  - 관리자나 동료 사이의 정보공유 및 업무협조를 위해 정보통신기술을 적절하게 활용하도록 합니다.
  - 평상시 또는 긴급시의 연락방법을 미리 정하여 필요시에 적절한 소통이 이루어지도록 합니다.
- 근무형태에 맞는 업무계획의 수립**
  - 사무실 근무에 적절한 일을 구분하여 업무계획을 세울 필요가 있습니다.
  - ex) 수시형 재택·원격근무자의 경우 ▲집중력·창의력이 필요한 일 등 재택·원격근무에 적합한 업무 ▲빈번한 협의·조정을 필요로 하거나 대면 접촉이 필수적인 업무 등
- 목표 성과와 평가방법에 대한 합의**
  - 성과 마감일을 관리자와 협의하여 업무계획을 세우고 업무의 진척 상황을 관리자에게 보고하도록 합니다.
  - 장기간에 걸친 업무는 중간보고 시기와 정기보고 주기를 정하는 것이 효과적입니다.
  - 매 시기 완료해야 할 목표를 정량적으로 제시할 수 있다면 작업일정의 한계를 설정하는데 도움이 되고, 구체적 목표가 제시되어 업무몰입도와 성취감을 높일 수도 있습니다.
- 문자화된 업무지시와 피드백**
  - 명확한 업무지시를 위해 업무지시는 전자메일 등 문자화된 형태로 합니다.
  - 업무지시를 변경할 때는 더욱 문자화된 지시를 하여 혼선을 막아야 합니다.
  - 업무보고 또한 문자화된 형식으로 주고받고 관리자는 이를 주의해서 읽고 의견을 줍니다.

## 2 근로시간 · 휴일 · 휴가관리 시 유의점

### 자율형·선택형 시차출퇴근제와 탄력근무제

- ▶ 자율형·선택형 시차출퇴근제와 탄력근무제는 근로기준법 제52조의 ‘선택적 근로시간제’<sup>6)</sup>에 해당합니다.
- ▶ 정산기간을 평균하였을 때 주 40시간을 초과하지 않는 경우는 특정일에 8시간을 초과하거나 특정주에 40시간을 초과하여 근로해도 연장근로에 해당하지 않습니다.

#### Q 연장근로시간 산정은 어떻게 할까요?

- ▶ ‘1개월 이내의 정산기간’을 정하고 ‘그 기간에 근로해야하는 총 근로시간’을 정하여 언제 몇 시간을 근무할 것인지를 근로자가 정하므로, 연장근로를 하였는지의 여부는 정산기간이 종료된 후에 알 수 있습니다.
- ▶ 정산기간 동안 총 실 근로시간이 법정 근로시간의 한도를 초과한 경우, 그 초과한 시간은 연장근로에 해당합니다.

6) ‘선택적 근로시간제’란 근로시간의 일부 또는 전부를 근로자의 선택에 따라 근무하도록 하는 제도로서, 근로기준법 제52조에서 그 요건을 정하고 있습니다.

#### Q 근로자가 임의로 정해진 총 근무시간을 초과하여 근무한 것도 연장근로에 해당하나요?

- ▶ 분쟁예방을 위해 연장근로가 필요한 경우에는 정산기간 전 또는 정산기간 도중 해당근로자와 별도로 합의해서 실시하도록 하거나, 필요 시 관리자의 승인을 받도록 하는 것이 바람직합니다.

#### Q 근로자 임의로 야간(22:00~06:00사이)에 근무한 경우도 야간근로수당을 지급해야 하나요?

- ▶ 자율적으로 근로할 수 있도록 허용한 시간대에 ‘야간시간대’가 포함되어 있고 근로자가 그 시간대에 근무한 경우에는 야간근로수당이 발생합니다. 그러나 자율적으로 근로가 가능한 시간대를 ‘06:00~22:00’의 범위 내에서 정한 경우 사용자의 요청이나 사전승인 없이는 야간근로수당이 발생하지 않습니다.

#### Q 총 근로시간을 초과하여 실제 근무한 경우 다음 정산기간의 근무시간을 줄이는 것으로 상계가 가능한가요?

- ▶ 상계할 수 없습니다. 초과한 근로시간은 해당 기간의 연장근로로 봅니다.

#### Q 총 근로시간보다 적게 근무한 경우 임금 감액이 가능한가요?

- ▶ 실제 근로한 시간이 약정된 시간에 미달하게 된 경우에는 미달한 시간에 해당 하는만큼 임금을 감액 지급할 수 있습니다.

## 재량근무제

**Q** 법정근로시간을 초과하여 '근로한 것으로 인정'하기로 합의하는 것도 가능한가요?

▶ 가능합니다. 다만, '근로한 것으로 인정'하기로 합의한 시간이 그 기간 평균 주 40시간을 초과하는 경우에는 '연장근로'에 해당하여 연장근로수당을 지급해야 합니다.

**Q** 재량근로자도 야간근로수당을 지급해야 하나요?

▶ 재량근로에 대한 합의에 있어 '야간(22:00~06:00)'에 근로를 제공할 수 있도록 합의한 경우 재량근로자가 야간근무를 하였다면 야간근로수당이 발생합니다. 그러나 이러한 합의 없이 근로자의 선호에 따라 야간근로를 실시한 경우에는 발생하지 않습니다.

**Q** 재량근로하기로 합의한 근로자에게도 휴일과 휴가를 부여해야 하나요?

▶ 재량근로자에게도 유급주휴일과 연차유급휴가를 부여해야 합니다. 근로 계약서 및 취업규칙에 '주휴일'을 명시하고, 통상의 근로자들과 같은 방식으로 연차유급휴가를 부여합니다.

## 재택근무 · 원격근무

### 근로시간 산정 방법

산정방법	업무형태 및 노사합의 여부
통상적인 근로자와 같은 방식으로 근로시간 산정	<ul style="list-style-type: none"> <li>정보통신기기가 상시 통신 가능한 상태여서 사용자가 정한 업무 시작 및 종료시각, 휴식시간 등의 관리가 가능한 경우</li> <li>ex) 콜센터 상담원이 재택 · 원격근무 하는 경우</li> </ul>
취업규칙 등에 정한 근로시간을 근무한 것으로 산정	<ul style="list-style-type: none"> <li>상시 통신 가능한 상태에 있지 않고 근로시간 관리가 어려운 경우</li> <li>ex) 제품포장 및 홍보물 디자인 업무를 재택 · 원격근무로 하지만 상시 통신 상태에 놓여있지 않은 경우</li> </ul>
업무수행을 위해 통상 필요한 시간을 근무한 것으로 산정	<ul style="list-style-type: none"> <li>근로시간 산정이 어려워 취업규칙 등에서 정한 근로시간을 근무한 것으로 산정하기로 하였으나 업무수행을 위해 해당시간을 초과하여 근로할 필요가 있는 경우</li> <li>ex) 사업장 밖 근로(이동형 원격근무)를 하는 근로자가 작업 준비 · 작업 마무리 등을 하기 위해 소정 근로시간을 초과하여 통상 1일 9시간 근무가 필요할 경우에는 1일 9시간을 근무한 것으로 간주</li> </ul>
노사합의에서 정한 시간을 근무한 것으로 산정	<ul style="list-style-type: none"> <li>근로시간 산정이 어려워 취업규칙 등에 정한 근로시간을 근무한 것으로 산정하기로 하였으나 업무수행을 위해 해당시간을 초과하여 근로할 필요가 있는 경우 + 노사가 서면합의로 근로시간을 정한 경우</li> <li>ex) 사업장 밖 근로(이동형 원격근무)를 하는 근로자가 작업 준비 · 작업 마무리 등을 하기 위해 소정근로시간을 초과하여 근무할 필요가 있어 노사합의로 근무시간을 1일 8.5시간으로 하기로 정했다면 8.5 시간을 근무한 것으로 산정</li> </ul>

Q

재택근무 및 원격근무 근로자들에게도 연장·야간·휴일근로가 적용되나요?

- ▶ 사용자의 지시에 따라 특정업무를 수행하는데 필요한 시간이 연장·야간·휴일근로를 발생시킬 경우 원칙적으로 그에 대한 수당을 지급해야 합니다. 분쟁예방을 위해 연장·야간·휴일근로가 필요할 경우 사전에 신청하여 사용자의 허가를 받도록 절차를 마련하는 것이 바람직합니다.
- ▶ 재택근무 및 원격근무 근로자에게도 주휴일과 연차유급휴가는 통상의 근로자들과 동일하게 적용됩니다.

### 3 평가 및 승진관리

#### ■ 근로의 양보다는 성과를 중심으로!

시차출퇴근제 등 근로시간 유연근무제도는 '정해진 근로시간을 준수'하는 것이 무엇보다 중요합니다. 성과를 기반으로 한 평가시스템 구축은 대면문화, 관계 중심적 문화에서 성과 중심적 업무방식으로서의 변화를 가져옵니다.

#### ■ 관리자에 대한 교육 강화!

성과를 효과적으로 관리하고 평가할 수 있도록 관리자 교육을 강화해야 합니다. 평가 방법뿐 아니라 '유연근무제에 대한 이해'와 '업무시간은 상대적인 것'이라는 인식을 확산시킬 수 있는 내용을 함께 진행하는 것이 효과적입니다.

#### ■ 재택·원격근무자들에 대한 불이익 방지!

유연근무제도의 실질적인 활용률을 높이기 위해서는 '교육·평가·승진 등에 있어 불이익이 없을 것'이라는 신뢰가 있어야 합니다. 특히 재택·원격근무자가 평가에 있어 불이익을 당하지 않게 하려면 일상적인 평가가 이루어지기 어려운 점을 감안하여 평가방법을 차별화하는 등의 보완이 필요합니다.

# STEP 3

## 실행단계



# 01 법적 요건 구비

▼ 유연근무제도에 적용되는 법령은 아래 표와 같습니다.

유연근무제별 적용법령

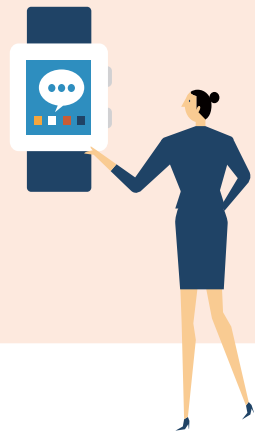
적용 근로기준법	유연근무제	사차출퇴근제		탄력 근무제	재량 근무제	재택 근무제	원격 근무제
		자율형, 선택형	고정형				
근로 조건 명시	법 제17조 (근로조건 명시)	○	○	○	○	○	○
	령 제8조 (명시해야 할 근로조건)	○	○	○	○	○	○
취업 규칙	법 제93조 (취업규칙)	○	○	○	○	△	△
선택적 근로 시간제	법 제52조 (선택적 근로시간제)						
	령 제29조 (선택적 근로시간제에 관한 합의사항)	○	X	○	X	X	X
사업장 밖 간주 근로 시간제	법 제58조 (근로시간 계산의 특례) 제1항, 제2항	X	X	X	○	△	△
재량 근로	법 제58조 (근로시간 계산의 특례) 제3항	X	X	X	○	X	X
	령 제31조 (재량근로 의 대상업무)						

○: 적용, △: 경우에 따라 적용여부 달라짐, X: 미적용

유연근무제를 도입하기 위해서는 적용법령에 따라 다음과 같은 법적 요건을 구비하여야 합니다.

### 유연근무제별 구비해야 하는 법적 요건

구분	근로계약서상 근로조건 명시	취업규칙 정비	근로자 대표와의 서면합의	기타 요건
시차출퇴근제	자율형	필요	필요	필요
	선택형	필요	필요	필요
	고정형	필요	필요	불필요
탄력근무제	필요	필요	필요	
재량근무제	필요	필요	필요	재량근로 대상 업무에 해당되어야 함
재택근무제	필요	경우에 따라 달라짐	경우에 따라 달라짐	
원격근무제	필요	경우에 따라 달라짐	경우에 따라 달라짐	



## 1 근로계약서상 근로조건 명시



### ■ 적용대상 유연근무제

구분	시차출퇴근제	탄력근무제	재량근무제	재택근로제	원격근무제
적용여부	○	○	○	○	○

유연근로제는 ‘근로시간’, ‘근로장소’의 유연화를 의미합니다. 유연근무제를 통하여 근로시간 또는 장소를 유연하게 운영할 경우에는 근로계약서에 해당 유연근무제의 시행으로 변경된 근로시간 및 장소에 관한 사항을 규정해야 합니다.

### ■ 관련 법령

#### 근로기준법 제17조【근로조건 명시】

- ① 사용자는 근로계약을 체결할 때에 근로자에게 다음 각 호의 사항을 명시하여야 한다. 근로계약 체결 후 다음 각 호의 사항을 변경하는 경우에도 또한 같다. (2010.5.25 개정)
1. 임금
  2. 소정근로시간
  3. 제55조에 따른 휴일
  4. 제60조에 따른 연차 유급휴가
  5. 그밖에 대통령령으로 정하는 근로조건 - 이하 생략 -

#### 근로기준법 시행령 제8조【명시하여야 할 근로조건】

- ① 법 제17조 제1항 제5호에서 “그 밖에 대통령령으로 정하는 근로조건”이란 다음 각 호의 사항을 말한다.
1. 취업의 장소와 종사하여야 할 업무에 관한 사항
  2. 법 제93조 제1호부터 제12호까지의 규정에서 정한 사항
  3. 사업장의 부속 기숙사에 근로자를 기숙하게 하는 경우에는 기숙사 규칙에서 정한 사항 - 이하 생략 -

#### 근로기준법 제93조(취업규칙의 작성·신고)

- 상시 10명 이상의 근로자를 사용하는 사용자는 다음 각 호의 사항에 관한 취업규칙을 작성하여 고용노동부장관에게 신고하여야 한다. 이를 변경하는 경우에도 또한 같다.
1. 업무의 시작과 종료 시각, 휴게시간, 휴일, 휴가 및 교대 근로에 관한 사항 - 이하 생략 -

■ 근로계약서 예시

시차출퇴근제

시차출퇴근제(자율형) 근로계약서 예시

제0조 근로시간 및 휴게시간

① 근로자가 취업규칙이 정하는 절차에 따라 시차출퇴근제의 허가를 받은 경우, 아래의 사업장 개방시간 내에 자유롭게 출퇴근하여 근로를 제공할 수 있다.

사업장 개방시간	07:00 ~ 21:00
----------	---------------

- ② 근로자는 1일 근무시간을 8시간을 원칙으로 하며, 연장근로 또는 야간근로를 실시할 경우에는 사전에 회사의 승인을 받아야 한다.
- ③ 근로자의 출근시각은 매시 정각 또는 매시 30분에 출근한 것으로 본다.
- ④ 근로자는 근로제공 중간에 1시간을 휴게하여야 한다. 휴게시간은 4시간 근무 후 1시간을 쉬고 업무에 복귀하는 것을 원칙으로 하되 근로자의 업무수행 편의를 위해 휴게시각을 변경할 수 있다.

시차출퇴근제(선택형) 근로계약서 예시

제0조 근로시간 및 휴게시간

- ① 근로시간은 1일 8시간 1주 40시간으로 한다.
- ② 근로자는 근로자의 편의에 따라 하기의 "선택적 출근시간대"의 범위 내에서 출근시각을 조절할 수 있다. 다만, "의무근로시간대"에는 반드시 근로를 제공해야 한다.

선택적 출근시간대	휴게시간	의무근로시간대
07:00~10:00	12:00~13:00	10:00~15:00

- ③ 근로자의 출근시각은 매시 정각 또는 매시 30분에 출근한 것으로 본다.
- ④ 회사는 업무상 필요성이 있을 경우, 전항에 의한 시업 및 종업시각과 휴게시간을 변경할 수 있다.

시차출퇴근제(고정형) 근로계약서 예시

제0조 근로시간 및 휴게시간

- ① 근로시간은 1일 8시간 1주 40시간으로 한다.
- ② 근로자가 취업규칙이 정하는 절차에 따라 시차출퇴근제의 허가를 받은 경우에는 아래 표의 시업 및 종업시각에 따라 근로하는 것을 허용한다.

시업시각	휴게시간	종업시각	허가사항 <sup>가)</sup>
08:00	12:00~13:00	17:00	
10:00	12:00~13:00	19:00	

- ③ 회사는 업무상 필요성이 있을 경우, 전항에 의한 시업 및 종업시각과 휴게시간을 변경할 수 있다.

탄력근무제

탄력근무제(근로시간 조절형) 근로계약서 예시

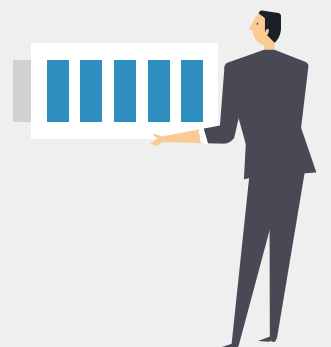
제0조 근로일 및 근로시간

- ① 근로자가 취업규칙이 정하는 절차에 따라 탄력근무제의 허가를 받은 경우, 하기의 선택적 근로시간대에서 근로일별 근로시간을 조절할 수 있다. 단, 의무근로시간에는 반드시 근로를 제공해야 한다.

근로일	선택적 근로시간대	의무근로시간대
월~금	07:00~13:00, 16:00~22:00	13:00 ~ 16:00

- ② 휴게시간은 근로시간 4시간당 30분씩 부여하며, 의무근로시간대를 제외한 시간 중에서 스스로 시간대를 정하여 사용한다.
- ③ 총 근로시간은 정산기간을 평균하여 1주 40시간을 초과하지 않아야 하며 근로시간의 정산기간은 매월 초일부터 말일까지로 한다.
- ④ 1일 표준 근로시간은 8시간으로 한다.

가) 시차출퇴근제 근무유형 중 허가 또는 합의된 사항에 근로자가 서명하도록 합니다.





## 재량근무제

### 재량근무제 근로계약서 예시

**제0조 업무내용 및 수행방법**

- 수행업무의 내용 : 소프트웨어 개발 및 정보처리시스템의 사례 또는 분석업무
- 위 업무를 수행하는 동안은 업무수행의 방법 및 시간배분의 결정을 본인에게 위임하며, 회사 측은 구체적인 지시를 하지 않는다.

**제0조 근로시간**

- 근로시간은 주당 48시간을 근로한 것으로 간주한다.
- 전항에 의하여 근로한 것으로 산정되는 시간 중 주 8시간은 연장근로로서 가산임금을 지급한다.
- 휴게시간은 근로시간 4시간당 30분을 부여하며, 근무자 스스로 시간을 정하여 사용하는 것으로 한다.

## 재택근무제

### 재택근무제(상시형) 근로계약서 예시

**제0조 근무장소**

- 근무장소는 근로자의 자택으로 한다. 만약 자택 이외의 장소에서 근무하고자 할 때에는 부서장에게 사전에 신고하여 허가를 얻어야 한다.
- 매월 마지막 주 월요일은 본사 사무실에서 근무하여야 한다.

**제0조 근무시간**

근무시간은 일 8시간으로 하며 22시부터 6시까지는 근무하지 않는다. 다만, 사용자의 승인을 얻어 근무할 수 있다.

## 원격근무제

### 원격근무제(위성 사무실형) 근로계약서 예시

**제0조 근무장소**

근무장소는 000에 소재한 원격사무실로 한다. 만약 원격사무실 외 장소에서 근무하고자 할 때에는 부서장에게 사전에 신고하여 허가를 얻어야 한다.

### 원격근무제(이동형) 근로계약서 예시

**제0조 근무장소**

- 이동형 원격근무제의 승인을 받은 경우, 승인 당시 부서장의 확인을 받은 조사대상 및 방문업체를 근무장소로 인정한다.
- 업무수행 중 사적사유에 의하여 전항의 근무장소를 무단이탈할 수 없다.



## 2 취업규칙의 변경



### ■ 적용대상 유연근무제

구분	시차출퇴근제	탄력근무제	재량근무제	재택근로제	원격근무제
적용여부	○	○	○	△	△

### 시차출퇴근제, 탄력근무제, 재량근무제

시차출퇴근제, 탄력근무제, 재량근무제는 “근로시간”에 관한 사항으로 취업규칙에 기재해야 하는 사항입니다. 특히 “자율형·선택형 시차출퇴근제”와 “탄력근무제”는 근로기준법 제52조의 “선택적 근로시간제”에 해당되어 “업무의 시작 및 종료시각을 근로자 결정에 맡긴다”는 내용이 취업규칙에 함께 반영되어야 합니다.

### 재택근로제와 원격근무제

- 취업규칙의 변경 없이 개별 근로자의 동의만으로 가능한 경우  
재택근로제와 원격근무제는 근로장소를 유연화하는 것으로, 근로장소에 관한 사항은 취업규칙에 기재할 의무가 없습니다. 따라서 근무장소 외 다른 근로조건의 변경이 없는 경우에는 원격근무제 적용대상 근로자의 개별적 동의를 받는 것만으로 실시가 가능합니다.
- 취업규칙을 변경해야 하는 경우  
① 근무장소 외 다른 근로조건의 변경이 있는 경우와 ② 해당 사업(또는 사업장)의 전체 근로자를 대상으로 일괄적으로 제도를 시행하는 경우에는 취업규칙을 변경하여야 합니다.

### 다른 근로조건에 변경이 있는 경우의 예시<sup>8)</sup>

- ① 스마트워킹을 하는 근로자에 대한 근로시간 산정방법을 달리하는 경우  
(예: 사업장 밖 근로시간제·재량 근로시간제 채택 등)
- ② 스마트워킹을 하는 근로자에 대한 임금의 결정·계산방법 등을 달리 하는 경우
- ③ 스마트워킹을 하는 근로자에 대한 수당의 내용을 달리하는 경우
- ④ 스마트워킹을 하는 근로자에 대하여 별도의 성과평가인사관리, 사내교육 연수제도 등을 적용하는 경우

### ■ 취업규칙 변경방법

#### 상시근로자수 10인 이상 사업장

취업규칙의 작성의무가 있는 사업장으로 취업규칙의 작성 및 변경을 통해 유연근무제를 도입하여야 합니다. 취업규칙의 작성 및 변경 시 근로자의 과반수를 대표하는 노동조합 또는 근로자 과반수의 의견을 들어야 합니다.

#### 상시근로자수 9명 이하 사업장

취업규칙의 작성의무가 없는 사업장이므로 취업규칙이 없는 경우 ‘취업규칙에 준하는 것’으로 관련 내용을 규정하여야 합니다. 취업규칙에 준하는 것은 특별한 형식을 요하지는 않으나, 최소한 서면으로 작성하여야 하며, 동 제도의 도입을 해당 근로자에게 주지시켜야 합니다.



8) 고용노동부, 스마트워크 확산을 위한 노동관계법령 가이드라인, 2011

■ 관련법령

**근로기준법 제93조 【취업규칙의 작성·신고】**

상시 10명 이상의 근로자를 사용하는 사용자는 다음 각 호의 사항에 관한 취업규칙을 작성하여 고용노동부장관에게 신고하여야 한다. 이를 변경하는 경우에도 또한 같다.

1. 업무의 시작과 종료 시각, 휴게시간, 휴일, 휴가 및 교대 근로에 관한 사항  
- 종략 -
12. 그 밖에 해당 사업 또는 사업장의 근로자 전체에 적용될 사항

**근로기준법 제52조 【선택적 근로시간제】**

사용자는 취업규칙(취업규칙에 준하는 것을 포함한다)에 따라 업무의 시작 및 종료 시각을 근로자의 결정에 맡기기로 한 근로자에 대하여 근로자 대표와의 서면 합의에 따라 다음 각 호의 사항을 정하면 1개월 이내의 정산기간을 평균하여 1주간의 근로시간이 제50조 제1항의 근로시간을 초과하지 아니하는 범위에서 1주간에 제50조제1항의 근로시간을, 1일에 제50조제2항의 근로시간을 초과하여 근로하게 할 수 있다.

1. 대상 근로자의 범위(15세 이상 18세 미만의 근로자는 제외한다)
2. 정산기간(1개월 이내의 일정한 기간으로 정하여야 한다)
3. 정산기간의 총 근로시간
4. 반드시 근로하여야 할 시간대를 정하는 경우에는 그 시작 및 종료 시각
5. 근로자가 그의 결정에 따라 근로할 수 있는 시간대를 정하는 경우에는 그 시작 및 종료 시각
6. 그밖에 대통령령으로 정하는 사항



3

근로자 대표와의 서면합의



■ 적용대상 유연근무제

구분	시차출퇴근제			탄력근무제	재량근무제	재택근로제	원격근무제
	자율형	선택형	고정형				
적용여부	○	○	x	○	○	△	△

시차출퇴근제(자율형, 선택형), 탄력근무제

“자율형·선택형 시차출퇴근제”와 “탄력근무제”는 근로기준법 제52조의 “선택적 근로시간제”에 해당되어 근로자 대표와의 서면합의가 필요합니다.

재량근무제

근로기준법 제58조 제3항의 “근로시간 계산의 특례”에 해당하여 “근로자 대표와의 서면합의”가 필요합니다.

재택근무제, 원격근무제

재택근무제와 원격근무제는 근무장소와 관련된 유연근무제로 제도시행에 필요한 법령상 요건이 정해져 있지 않습니다. 다만 근로시간과 관련된 유연근무제를 함께 적용하거나 근로시간을 산정하기 어려워 간주근로시간제를 적용할 경우, 해당 제도의 근로자 대표 서면합의 요건을 따릅니다.

재택·원격근무제 근로자 대표와의 서면합의 필요여부

근로자 대표와 서면합의가 필요 없는 경우

- 통상적인 근로시간을 적용하는 경우
- 고정형 시차출퇴근제를 함께 적용하는 경우

근로자 대표와의 서면합의가 필요한 경우

- 자율형·선택형 시차출퇴근제를 함께 적용하는 경우
- 탄력근무제를 함께 적용하는 경우
- 재량근무제를 함께 적용하는 경우
- 사업장 밖 근로시간제를 적용하는 경우



서면합의 내용

서면합의에 반드시 명시되어야 할 사항은 아래 표와 같습니다.

유연근무제 시행 시 근로자 대표와 서면 합의할 사항

유연근무제도	관련법률	근로자 대표와 서면 합의할 사항										
<table border="1"> <tr> <td>시차출퇴근제</td> <td> <table border="1"> <tr> <td>지율형</td> <td>근로기준법 제52조 (선택적 근로시간제)</td> <td rowspan="2"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 대상 근로자의 범위(15세 이상 18세 미만자 제외)</li> <li>• 1개월 이내의 정산기간(근로시간 산정의 단위기간)</li> <li>• 정산기간의 총 근로시간</li> <li>• 의무근로시간 내지 의무근로일이 있을 경우 그 시작 및 종료 시각</li> <li>• 근로자가 스스로의 결정에 따라 근로할 수 있는 시간대(선택적 근로시간대)를 정하는 경우에는 그 시작 및 종료 시각</li> <li>• 표준근로시간(유급휴가 등의 계산 기준으로 사용자와 근로자 대표가 합의하여 정한 1일의 근로시간)</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>선택형</td> <td>시행령 제29조 (선택적 근로시간제에 관한 합의사항)</td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td>탄력근무제</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	시차출퇴근제	<table border="1"> <tr> <td>지율형</td> <td>근로기준법 제52조 (선택적 근로시간제)</td> <td rowspan="2"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 대상 근로자의 범위(15세 이상 18세 미만자 제외)</li> <li>• 1개월 이내의 정산기간(근로시간 산정의 단위기간)</li> <li>• 정산기간의 총 근로시간</li> <li>• 의무근로시간 내지 의무근로일이 있을 경우 그 시작 및 종료 시각</li> <li>• 근로자가 스스로의 결정에 따라 근로할 수 있는 시간대(선택적 근로시간대)를 정하는 경우에는 그 시작 및 종료 시각</li> <li>• 표준근로시간(유급휴가 등의 계산 기준으로 사용자와 근로자 대표가 합의하여 정한 1일의 근로시간)</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>선택형</td> <td>시행령 제29조 (선택적 근로시간제에 관한 합의사항)</td> </tr> </table>	지율형	근로기준법 제52조 (선택적 근로시간제)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대상 근로자의 범위(15세 이상 18세 미만자 제외)</li> <li>• 1개월 이내의 정산기간(근로시간 산정의 단위기간)</li> <li>• 정산기간의 총 근로시간</li> <li>• 의무근로시간 내지 의무근로일이 있을 경우 그 시작 및 종료 시각</li> <li>• 근로자가 스스로의 결정에 따라 근로할 수 있는 시간대(선택적 근로시간대)를 정하는 경우에는 그 시작 및 종료 시각</li> <li>• 표준근로시간(유급휴가 등의 계산 기준으로 사용자와 근로자 대표가 합의하여 정한 1일의 근로시간)</li> </ul>	선택형	시행령 제29조 (선택적 근로시간제에 관한 합의사항)	탄력근무제			근로기준법 제58조 (근로시간 계산의 특례) 제3항	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대상 업무</li> <li>• 사용자가 업무의 수행 수단 및 시간 배분 등에 관하여 근로자에게 구체적인 지시를 하지 아니한다는 내용</li> <li>• 근로시간의 산정은 그 서면 합의로 정하는 바에 따른다는 내용</li> </ul>
시차출퇴근제	<table border="1"> <tr> <td>지율형</td> <td>근로기준법 제52조 (선택적 근로시간제)</td> <td rowspan="2"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 대상 근로자의 범위(15세 이상 18세 미만자 제외)</li> <li>• 1개월 이내의 정산기간(근로시간 산정의 단위기간)</li> <li>• 정산기간의 총 근로시간</li> <li>• 의무근로시간 내지 의무근로일이 있을 경우 그 시작 및 종료 시각</li> <li>• 근로자가 스스로의 결정에 따라 근로할 수 있는 시간대(선택적 근로시간대)를 정하는 경우에는 그 시작 및 종료 시각</li> <li>• 표준근로시간(유급휴가 등의 계산 기준으로 사용자와 근로자 대표가 합의하여 정한 1일의 근로시간)</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>선택형</td> <td>시행령 제29조 (선택적 근로시간제에 관한 합의사항)</td> </tr> </table>	지율형	근로기준법 제52조 (선택적 근로시간제)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대상 근로자의 범위(15세 이상 18세 미만자 제외)</li> <li>• 1개월 이내의 정산기간(근로시간 산정의 단위기간)</li> <li>• 정산기간의 총 근로시간</li> <li>• 의무근로시간 내지 의무근로일이 있을 경우 그 시작 및 종료 시각</li> <li>• 근로자가 스스로의 결정에 따라 근로할 수 있는 시간대(선택적 근로시간대)를 정하는 경우에는 그 시작 및 종료 시각</li> <li>• 표준근로시간(유급휴가 등의 계산 기준으로 사용자와 근로자 대표가 합의하여 정한 1일의 근로시간)</li> </ul>		선택형	시행령 제29조 (선택적 근로시간제에 관한 합의사항)					
지율형	근로기준법 제52조 (선택적 근로시간제)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대상 근로자의 범위(15세 이상 18세 미만자 제외)</li> <li>• 1개월 이내의 정산기간(근로시간 산정의 단위기간)</li> <li>• 정산기간의 총 근로시간</li> <li>• 의무근로시간 내지 의무근로일이 있을 경우 그 시작 및 종료 시각</li> <li>• 근로자가 스스로의 결정에 따라 근로할 수 있는 시간대(선택적 근로시간대)를 정하는 경우에는 그 시작 및 종료 시각</li> <li>• 표준근로시간(유급휴가 등의 계산 기준으로 사용자와 근로자 대표가 합의하여 정한 1일의 근로시간)</li> </ul>										
선택형	시행령 제29조 (선택적 근로시간제에 관한 합의사항)											
탄력근무제												
재택근무제	근로기준법 제58조 (근로시간 계산의 특례) 제1항 및 제2항 외	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 시차출퇴근제, 탄력근무제 동시 적용 시 : 선택적 근로시간제 서면합의 사항에 따름</li> <li>② 재량근무제 동시 적용 시 : 재량근로시간제 서면합의 사항에 따름</li> <li>③ 근로시간의 전부 또는 일부를 사업장 밖에서 근로하여 근로시간을 산정하기 어려운 경우 : 사업장 밖 간주근로시간제의 서면합의 사항에 따름</li> </ol>										
원격근무제		<p><b>간주근로시간제의 서면합의 사항</b></p> <p>업무를 수행하기 위하여 통상적으로 소정근로시간을 초과하여 근로할 필요가 있는 경우, 그 업무의 수행에 통상 필요한 시간을 노사합의로 정할 수 있음</p>										

## 선택적 근로시간제 서면합의 사항

근로기준법 제52조의 “선택적 근로시간제”의 적용을 받는 자율형·선택형 시차출퇴근제와 탄력근무제의 경우 ① 대상근로자의 범위 ② 1개월 이내의 정산기간 ③ 1개월 이내의 정산기간 ④ 의무근로시간대를 정한 경우 그 시작 및 종료시각 ⑤ 선택적 근로시간대의 시작 및 종료시각 ⑥ 표준근로시간에 대해 근로자 대표와 합의하여야 합니다.

### 선택적 근로시간대란 무엇일까요?

시차출퇴근제에서는 선택적 출근시간대를 의미합니다. 탄력근무제에서는 의무근로일 및 근로시간을 제외하고 근로자들이 사업장에 출근하여 근무가 가능한 사업장 개방시간을 의미합니다.

### 정산기간은 무엇이고 왜 필요한 것인가요?

앞서 유연근무제의 도입유형에서 살펴 본 것과 같이, 근로기준법 제52조의 “선택적 근로시간제”의 적용을 받는 “자율형·선택형 시차출퇴근제”와 “탄력근무제도”는 근로자의 의사에 따라 특정일에 1일 8시간을 초과하는 근로를 제공할 수도 있고, 특정주에 40시간을 초과하는 근로를 제공할 수도 있습니다.

그러나 “정산기간(단위기간)을 평균하여 1주 40시간을 초과하지 않는 경우에는 1일 8시간 1주 40시간을 근로한 것”으로 보기 때문에 연장근로수당이 발생하지 않습니다.

따라서 평균적으로 주 40시간을 근무했는지의 여부를 판단하기 위해서는 “해당 기간 총 근로시간/해당 기간의 주수”의 산식으로 근로자의 주당 평균 근로시간을 파악하여야 합니다. “정산기간”은 근로자들의 주당 평균 근로시간 산정을 하게 되는 단위기간을 의미합니다.

### 표준근로시간은 무엇이고 왜 필요한 것인가요?

근로기준법상 1주간 소정근로시간을 개근한 경우에 주 1일의 유급 주휴일을 부여하도록 하고 있고, 근로자가 사용하지 못한 연차유급휴가가 있는 경우에는 “일급통상임금 또는 평균임금”으로 보상하도록 하고 있습니다. 유급으로 처리되는 주휴일에 대한 임금과 연차유급휴가수당 모두 근로자의 1일 소정근로시간을 기준으로 산정하고 있습니다.

탄력근무제로 근무하는 근로자들의 경우는 매일 근무하는 시간이 다를 수 있습니다. 어떤 날은 12시간을 근무하고, 어떤 날은 아예 근무하지 않는 날도 발생하므로, “일급통상임금” 또는 “평균임금”을 어떻게 산정할 것인지 혼선이 생길 수 있습니다. 따라서 유급휴가 등의 계산기준이 되는 1일 표준근로시간을 정하지는 취지입니다. 1주당 평균 40시간을 근무하는 근로자라면, 표준근로시간을 “8시간”으로 정하는 것이 타당합니다.



## 재량근로시간제 서면합의 사항

근로시간은 원칙적으로 휴게시간을 제외하고 실 근로시간을 기준으로 계산해야 하나, 재량근로제 경우 “실 근로시간에 관계없이 근로자 대표와의 서면합의로 정한 시간을 근로한 것”으로 보기 때문에 “근로시간 계산방법의 특별한 예외”에 해당됩니다.

재량근로제를 시행하기 위해서는 제58조 제3항(근로시간 계산의 특례)에 따라 ① 대상업무 ② 업무의 수행수단 및 시간배분 등에 관하여 근로자에게 구체적인 지시를 하지 않는다는 내용 ③ 근로시간의 산정은 그 서면 합의로 정하는 바에 따른다는 내용을 명시하여 근로자 대표와 서면으로 합의하여야 합니다. 근로시간의 산정은 서면 합의로 정한 바에 따라서 서면합의 시 “인정하는 근로시간의 양”에 대하여도 명시하여야 합니다.

### 근로자 대표와 서면합의로 정하는 근로시간의 양은 어떻게 결정하나요?

재량근로제 적용대상 근로자 중 일부를 표본 추출하여 그간의 실 근로시간을 집계·분석하고, 분석한 결과에 따라 근로시간을 일별·월별·요일별로 결정할 수 있을 것입니다.

## 간주근로시간제 서면합의 사항

간주근로시간제는 근로자가 출장 그 밖의 사유로 근로시간의 전부 또는 일부를 사업장 밖에서 근로하여 근로시간을 실제로 산정하기 어려운 경우에 근로시간을 산정하는 방법을 정한 것으로 근로기준법 제58조 제1항과 제2항의 “근로시간 계산의 특례”에 해당합니다.

원칙적으로 소정근로시간을 근로한 것으로 보나, 당해 업무의 수행을 위해 통상적으로 소정근로시간을 초과한 근로가 필요한 경우에는 통상 필요한 시간을 근로시간으로 인정합니다. 다만 근로자 대표와 서면합의를 한 경우에는 그 합의에서 정한 시간을 그 업무 수행에 통상 필요한 시간으로 인정합니다.

### 통상 필요한 시간이란 무엇일까요?

사업장 밖 근로는 ① 소정근로시간 ② 당해 업무수행에 통상 필요한 시간 ③ 노사가 서면합의한 시간 중 어느 하나를 근로시간으로 인정하고 있습니다. 이 경우 업무수행에 통상적으로 필요한 시간이란 개인별로는 각각 필요한 시간이 다르더라도 평균적인 사람이 근무하는데 통상적으로 필요한 시간을 말합니다.



## ■ 근로자 대표 선출방법

### 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우

노동조합의 대표자 또는 노동조합으로부터 위임받은 자가 대표권을 행사합니다.

### 새로이 근로자 대표를 선정하는 경우

과반수 노동조합도 없는 경우 근로자 대표를 새로 선정해야 합니다. 선정방법에 특별한 제한은 없고, 사용자의 간섭이 배제된 상태에서 근로자들의 자유로운 의사표현이 보장되면 됩니다. 근로시간제도에 대한 대표권을 행사한다는 것을 근로자들이 충분히 인식한 상태에서 과반수 의사를 모으는 적당한 방법이면 됩니다.

## ■ 관련 법령

### 근로기준법 제52조 【선택적 근로시간제】

사용자는 취업규칙(취업규칙에 준하는 것을 포함한다)에 따라 업무의 시작 및 종료 시각을 근로자의 결정에 맡기기로 한 근로자에 대하여 근로자 대표와의 서면합의에 따라 다음 각 호의 사항을 정하면 1개월 이내의 정산기간을 평균하여 1주 간의 근로시간이 제50조제1항의 근로시간을 초과하지 아니하는 범위에서 1주 간에 제50조제1항의 근로시간을, 1일에 제50조제2항의 근로시간을 초과하여 근로하게 할 수 있다.

1. 대상 근로자의 범위(15세 이상 18세 미만의 근로자는 제외한다)
2. 정산기간(1개월 이내의 일정한 기간으로 정하여야 한다)
3. 정산기간의 총 근로시간
4. 반드시 근로하여야 할 시간대를 정하는 경우에는 그 시작 및 종료 시각
5. 근로자가 그의 결정에 따라 근로할 수 있는 시간대를 정하는 경우에는 그 시작 및 종료 시각
6. 그 밖에 대통령령으로 정하는 사항

근로기준법 시행령 제29조(선택적 근로시간제에 관한 합의사항) 법 제52조제6호에서 “그밖에 대통령령으로 정하는 사항”이란 표준근로시간(유급휴가 등의 계산 기준으로 사용자와 근로자 대표가 합의하여 정한 1일의 근로시간)을 말한다.

### 근로기준법 58조(근로시간 계산의 특례)

- ① 근로자가 출장이나 그밖의 사유로 근로시간의 전부 또는 일부를 사업장 밖에서 근로하여 근로시간을 산정하기 어려운 경우에는 소정근로시간을 근로한 것으로 본다. 다만, 그 업무를 수행하기 위하여 통상적으로 소정근로시간을 초과하여 근로할 필요가 있는 경우에는 그 업무의 수행에 통상 필요한 시간을 근로한 것으로 본다.
- ② 제1항 단서에도 불구하고 그 업무에 관하여 근로자 대표와 서면합의를 한 경우에는 그 합의에서 정하는 시간을 그 업무의 수행에 통상 필요한 시간으로 본다.
- ③ 업무의 성질에 비추어 업무수행 방법을 근로자의 재량에 위임할 필요가 있는 업무로서 대통령령으로 정하는 업무는 사용자가 근로자 대표와 서면 합의로 정한 시간을 근로한 것으로 본다. 이 경우 그 서면합의에는 다음 각 호의 사항을 명시하여야 한다.
  1. 대상 업무
  2. 사용자가 업무의 수행 수단 및 시간 배분 등에 관하여 근로자에게 구체적인 지시를 하지 아니한다는 내용
  3. 근로시간의 산정은 그 서면합의로 정하는 바에 따른다는 내용
- ④ 제1항과 제3항의 시행에 필요한 사항은 대통령령으로 정한다.

■ 합의서 예시

**시차출퇴근제 합의서**

---

자율형	선택형
-----	-----

○○주식회사 대표이사 ○○○와 근로자 대표 ○○○ 는 근로기준법 제52조가 정하는 “선택적 근로시간제”를 근거로 한 취업규칙 제○조가 정하는 시차출퇴근제에 필요한 사항에 대하여 다음과 같이 합의한다.

- 다음 -

- 대상 근로자 범위**  
전사 대리급 이상 사원으로서 사전에 시차출퇴근제 지침이 정하는 절차에 따라 허가를 받은 직원
- 정산기간**  
근로시간의 정산기간은 매월 초일부터 말일까지로 한다.
- 총 근로시간 : 40시간 × 해당 월의 역일수 / 7**
- 표준근로시간**  
1일의 표준근로시간은 8시간으로 한다.

---

**5. 사업장 개방시간(근로제공 가능시간대)**

사업장 개방시간
07:00 ~ 21:00

- 상기의 사업장 개방시간 중 근로를 제공 하되, 1일 8시간을 원칙으로 근무한다.
- 매시 정각 또는 매시 30분 중 인접한 시각에 출근한 것으로 본다.

---

**5. 의무근로시간대 및 선택적 출근시간대**

- 근로자의 편의에 따라 하기의 “선택적 출근시간대”의 범위 내에서 출근시각을 조절할 수 있다.

선택적 출근시간대	휴게시간	의무 근로시간대
07:00~10:00	12:00~13:00	10:00~15:00

- 매시 정각 또는 매시 30분 중 인접한 시각에 출근한 것으로 본다.

---

**6. 연장, 야간, 휴일근로**  
1일 8시간근무 원칙으로 제5조의 범위 내에서 근로하여야 하며, 연장, 야간, 휴일 근로를 실시할 경우에는 사전에 회사의 승인을 받아야 한다.

**7. 유효기간**  
이 합의서의 유효기간은 20 년 월 일부터 1년간으로 하되, 유효기간 만료 1개월 전까지 개정 관련 별도 의견이 없는 경우에는 그 후 1년간 자동갱신된다.  
20 . . . .

주식회사 ○○대표이사 (인)      근로자 대표 (인)

**탄력근무제 합의서**

---

근로일수조절 (가능)형	근로시간 조절형
--------------	----------

주식회사 ○○ 대표이사 ○○○와 근로자 대표 ○○○ 는 근로기준법 제52조가 정하는 “선택적 근로시간제”를 근거로 한 취업규칙 제○조가 정하는 탄력근무제에 필요한 사항에 대하여 다음과 같이 합의한다.

- 대상 근로자 범위**  
전사 대리급 이상 사원으로서 사전에 탄력근무제 지침이 정하는 절차에 따라 허가를 받은 직원
- 정산기간**  
근로시간의 정산기간은 매월 초일부터 말일까지로 한다.
- 총 근로시간 : 40시간 × 해당 월의 역일수 / 7**
- 표준근로시간**  
1일의 표준 근로시간은 8시간으로 한다.

---

<p><b>5. 사업장 개방시간(근로제공 가능시간대)</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <th style="width: 50%;">사업장 개방시간</th> <th style="width: 50%;">개방일</th> </tr> <tr> <td>07:00 ~ 22:00</td> <td>월~금</td> </tr> </table> <ol style="list-style-type: none"> <li>대상근로자는 상기 사업장 개방시간 및 개방일에 근로자의 선택에 따라 출퇴근 하여 근로 제공이 가능하며, 정산기간을 평균하여 주 40시간이 넘지 않는 한도 내에서 근로일 및 근로시간을 조절할 수 있다.</li> </ol>	사업장 개방시간	개방일	07:00 ~ 22:00	월~금	<p><b>5. 의무근로시간대 및 선택적 출근시간대</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <th style="width: 50%;">사업장 개방시간</th> <th style="width: 50%;">의무근로시간</th> </tr> <tr> <td>월~금 07:00 ~ 22:00</td> <td>월~금 13:00~17:00</td> </tr> </table> <ol style="list-style-type: none"> <li>대상근로자는 상기 사업장 개방시간에 근로자의 선택에 따라 출퇴근하여 근로 제공이 가능하다.</li> <li>정산기간을 평균하여 주 40시간이 넘지 않는 한도 내에서 1일의 근로시간을 조절할 수 있다.</li> <li>주 5일 출근을 원칙으로 하며, 의무근로 시간대에는 반드시 근로를 제공해야 한다.</li> </ol>	사업장 개방시간	의무근로시간	월~금 07:00 ~ 22:00	월~금 13:00~17:00
사업장 개방시간	개방일								
07:00 ~ 22:00	월~금								
사업장 개방시간	의무근로시간								
월~금 07:00 ~ 22:00	월~금 13:00~17:00								

---

**6. 연장, 야간, 휴일근로**  
연장, 야간, 휴일 근로를 실시할 경우에는 사전에 회사의 승인을 받아야 한다.

**7. 유효기간**  
이 합의서의 유효기간은 20 년 월 일부터 1년간으로 하되, 유효기간 만료 1개월 전까지 개정 관련 별도 의견이 없는 경우에는 그 후 1년간 자동갱신된다.  
20 . . . .

주식회사 ○○대표이사 (인)      근로자 대표 (인)



## 재량근무제 합의서

### 프로젝트형

### 일상형

○○주식회사 대표이사○○○ 와 근로자 대표 ○○○는 근로기준법 제58조가 제3항이 정하는 “근로시간계산의 특례”를 근거로 한 취업규칙 제 ○조가 정하는 재량근무제에 필요한 사항에 대하여 다음과 같이 합의한다.

#### 1. 대상 근로자 범위

- ① 전산 시스템 개발 프로그래머(정보처리시스템의 분석 또는 설계업무에 종사하는 자)
- ② 사보 및 계간지 제작부서 소속 기자

#### 2. 업무수행 방법

- ① 제조 각호에 해당하는 근로자에 대하여는 업무수행의 방법 및 시간배분의 결정을 본인에게 위임하며, 회사는 구체적인 지시를 하지 않는다.
- ② 전항에도 불구하고, 종사할 업무의 결정 및 내용에 관한 지시, 직장질서 및 시설관리상의 지시는 할 수 있다.

#### 3. 근로시간의 산정

- ① 프로그래머가 특정 프로그램 개발업무에 투입될 때에는 개발 완료하는데 필요한 기간을 정하고 해당기간 동안, 매월 실 근로시간을 기준으로 200시간을 근무한 것으로 간주한다.
- ② 전항에 의하여 근로한 것으로 산정되는 근로시간 중 매월 26시간은 법정기준 근로시간을 초과한 것이므로 이에 대하여는 연장근로 가산수당을 지급한다.
- ③ 휴게시간은 근로시간 4시간당 30분을 부여하며, 재택근무자 스스로 시간을 정하여 사용하는 것으로 한다.

#### 3. 근로시간의 산정

- ① 사보 및 계간지 제작부서 소속 기자는 주 소정근로일에 1일 10시간을 근로한 것으로 간주한다.
- ② 전항에 의하여 근로한 것으로 산정되는 시간 중 1일 2시간은 연장근로로서 가산 임금을 지급한다.
- ③ 휴게시간은 근로시간 4시간당 30분을 부여하며, 재량근무자 스스로 시간을 정하여 사용하는 것으로 한다.

#### 4. 야간, 휴일근로

근로시간의 배분 및 업무수행의 방법에 관하여 근로자 재량에 맡기므로 특별한 사정이 없는 한 야간근로 및 휴일근로는 인정하지 아니한다.

#### 5. 유효기간

이 합의서의 유효기간은 20 년 월 일부터 1년간으로 하되, 유효기간 만료 1개월 전까지 개정 관련 별도 의견이 없는 경우에는 그 후 1년간 자동갱신된다.

20 . . .

주식회사 ○○대표이사 (인) 근로자 대표 (인)

## 사업장 밖 근로시간제 합의서

○○주식회사 대표이사 ○○○와 근로자 대표 ○○○는 제58조 및 취업규칙 제00조에 따라 원격근무제의 근로시간에 대하여 다음과 같이 합의한다.

- 다음 -

#### 1. 적용대상 근로자 범위

- ① 재택근무자
- ② 이동형 원격근무자

#### 2. 근로시간

제1조에 따라 사업장 밖 근로시간이 적용되는 근로자는 1일 1시간의 연장근로를 포함하여 총 9시간을 근로한 것으로 본다.

#### 3. 휴게시간

휴게시간은 근로시간 중 1시간을 부여하며, 휴게시간이 특정되지 않은 경우 원격근무자가 스스로 시간을 정하여 휴게시간을 사용하는 것으로 한다.

#### 4. 연장, 야간, 휴일근로

원격근무자가 제2항의 연장근로 외에 추가로 연장, 야간, 휴일근로를 하고자 하는 경우에는 사전에 부서장의 승인을 받아야 한다.

#### 5. 가산수당

- ① 제2조에 따라 1일 1시간의 연장근로에 대하여는 별도의 연장근로수당을 지급한다.
- ② 제4조에 따라 사전에 승인을 받은 연장, 야간, 휴일근로에 대하여는 통상임금의 50%를 가산하여 지급한다.

#### 6. 유효기간

이 합의서의 유효기간은 20 년 월 일부터 1년간으로 하되, 유효기간 만료 1개월 전까지 개정 관련 별도 의견이 없는 경우에는 그 후 1년간 자동갱신된다.

20 . . .

○○주식회사 대표이사 (인) 근로자 대표 (인)

# 02 제도화

회사와 각 부서 업무에 적합한 유연근무제 모델을 선택하여, 유형 및 실행범위 및 방법을 결정한 후, 근로계약서, 근로자 대표와의 서면합의 등 실행을 위한 법적 요건을 서면화 하였다면, 유연근무제 대상자와 이를 관할하는 담당자의 업무처리 기준을 ① 규정<sup>9)</sup> 및 지침의 형태로 작성한 후 ② 실제 운영상 필요한 신청서식 등을 작성하여 ③ 근로자 설명회 등 구성원들에게 널리 알리고 의견수렴을 할 수 있는 방식으로 공식화합니다.

## 1 규정 및 지침의 작성

### ■ 취업규칙 예시

#### 시차출퇴근제 취업규칙 예시

##### 제0조 시차출퇴근제

- ① 회사는 근로시간 조정이 필요한 근로자에 대하여 시차출퇴근제를 도입할 수 있다.
- ② 시차출퇴근제를 신청하고자 하는 근로자는 <서식 제0호>의 시차출퇴근제 신청서를 적용받 고자 하는 날의 15일 전까지 소속 부서장에게 제출하여야 한다.
- ③ 시차출퇴근제를 신청하는 경우 다음 중 하나의 근로시간제를 선택할 수 있다.
  1. 고정형 : 7시 출근~4시 퇴근, 8시 출근~5시 퇴근, 10시 출근 ~7시 퇴근 중 택1
  2. 선택형 : 선택출근시간대 7시~11시, 의무근로시간대 11시~17시
  3. 자율형 : 근무가능시간대(7시~ 21시)에 자율적으로 1일 8시간 근로 후 퇴근
- ④ 근로자가 시차출퇴근제를 신청한 경우 소속 부서장은 신청사유, 담당업무의 특성, 업무 프로세스 등을 고려하여 허용여부를 결정하고 결정사항을 근로자에게 통지한다.
- ⑤ 근로자는 시차출퇴근제 기간을 연장하고자 하는 경우 기간 만료 1개월 전까지 연장신청을 하여 승인을 받아야 한다.

9) "고정형 시차출퇴근제도" 등 일부 유연근무제도는 "취업규칙" 변경 없이도 시행이 가능한 것이 있으나, 회사가 이를 제도화 할 때에는 그 기준을 "취업규칙" 등 규정과 지침의 형태로 서면화하는 것이 운영에 도움이 됩니다.

#### 탄력근무제 취업규칙 예시

##### 제0조 탄력근무제

- ① 회사는 근로일 및 근로시간 조정이 필요한 근로자에 대하여 탄력근무제를 도입할 수 있다.
- ② 탄력근무제를 신청하고자 하는 근로자는 <서식 제0호>의 탄력근무제 신청서를 적용받 고자 하는 날의 15일전까지 소속부서장에게 제출하여야 한다.
- ③ 탄력근무제를 신청하는 경우 다음 중 하나의 근로시간제를 선택할 수 있다.
  - 1.근무일수 조절형 : 사업장 개방일 및 개방시간 중에 근로자 선택에 따라 자율적으로 출·퇴근하여 근로를 제공하는 형태
  - 2.근로시간 조절형 : 의무근로시간대를 제외한 사업장 개방시간에 근로자의 선택에 따라 출·퇴근하여 근로 제공
- ④ 근로자가 탄력근무제를 신청한 경우 소속 부서장은 신청사유, 담당업무의 특성, 업무 프로세스 등을 고려하여 허용여부를 결정하고 결정사항을 근로자에게 통지한다.
- ⑤ 근로자는 탄력근무제 기간을 연장하고자 하는 경우 기간 만료 1개월 전까지 연장 신청 을 하여 승인을 받아야 한다.
- ⑥ 세부사항은 운영지침 및 근로자 대표와의 합의에 따른다.

#### 재량근무제 취업규칙 예시

##### 제0조 재량근무제

- ① 업무의 성질에 비추어 업무수행 방법을 근로자의 재량에 위임할 필요가 있는 경우 재량근무제를 도입할 수 있다. 단, 재량근무제를 도입하고자 하는 업무는 근로기준법 시행령 제31조에서 정한 재량근로 대상업무에 해당되어야 한다.
- ② 재량근무제를 신청하고자 하는 근로자는 <서식 제0호>의 재량근무제 신청서를 소속 부서장에게 제출하여야 한다.
- ③ 재량근무제를 신청하는 경우 소속 부서장은 신청사유, 담당업무의 특성, 업무프로세스 등을 고려하여 허용여부를 결정하고 결정사항을 근로자에게 통지한다.
- ④ 재량근무제를 적용받은 근로자에게는 업무수행 방법이나 시간배분에 대해 일체의 지시를 하지 않는다.
- ⑤ 근로자는 재량근무제 기간을 연장하고자 하는 경우 기간 만료 1개월 전까지 연장신청을 하여 승인을 받아야 한다.

## 재택·원격근무제 취업규칙 예시

### 제0조 재택·원격근무제

- ① 육아, 가족돌봄 등으로 인하여 근로시간의 전부 또는 일부를 자택 등에서 근무하기를 희망하는 근로자는 <서식 제0호>의 재택·원격근무 신청서를 관리팀에 제출하여 승인을 받아야 한다.
- ② 재택·원격근무제를 실시하는 근로자의 근로시간은 1일 8시간을 근로한 것으로 본다. 다만 수행업무에 필요한 시간을 고려하여 근로시간을 별도로 정할 수 있으며, 근로자 대표와 서면합의로 근로시간을 정한 경우에는 그에 따른다.
- ③ 휴게시간은 1일 1시간을 부여하며, 휴게시간이 특정되지 않은 경우 재택근무자가 스스로 1시간의 휴게시간을 활용하도록 한다.
- ④ 재택·원격근무자는 원칙적으로 자택, 위성 사무실 또는 감독자가 승인한 일정한 구역에서 근무하여야 하며, 그 이외의 장소에서 근무할 때에는 사전에 이를 미리 신고하여 허가를 받아야 한다. 다만, 급박한 사유가 발생하거나 관리자의 사전승인을 받는 것이 곤란한 경우에는 근무지 변경 후 즉시 관리자에게 보고하고 사후승인을 받아야 한다.
- ⑤ 업무회의, 업무지시, 업무수행평가, 교육, 행사 등의 사유로 인하여 회사의 출근요청이 있는 경우에는 이에 따라야 하며, 월 정기 출근일이 정해져 있는 경우 이를 준수하여야 한다.
- ⑥ 재택·원격근무를 종료하고자 할 때에는 <서식 제0호>의 재택·원격근무 종료신청서를 제출하여야 한다. 단 재택·원격근무의 사유가 없어진 경우 또는 재택근무자의 업무성과 및 복무관리 등을 이유로 재택·원격근무 해제를 소속부서장이 요청한 경우에는 그러하지 아니하다.



## ■ 운영지침 예시

### 시차출퇴근제 운영지침 예시

#### ◆ 신청 및 승인

- 신청방법 : 부서장의 의견을 첨부하여 인사관리팀에 신청서를 제출 신청서에 적용받고자 하는 시차출퇴근제 유형을 표기
- 신청시기 : 매월 중순 이후(다음 달부터 실시)
- 승인 및 허가 : 부서장의 의견을 참조하여 업무수행에 지장이 없는 경우에 한하여 승인·통보함(고정형 시차출퇴근제의 경우 시간대별 근무인원을 고려하여 허용가능인원에 제한을 둘 수 있음)
- 실시기간 : 1개월 이상

#### ◆ 적용대상

- 신청사유 : 제한 없음
- 신청자격 : 전 사원(15세 이상 18세 미만 근로자는 제외)

#### ◆ 적용유형

- 자율형 : 사업장 개방시간(07:00~21:00) 내에 자유롭게 출·퇴근
- 선택형 : 의무근로시간대 반드시 근로제공, 선택근무시간대 자유롭게 출·퇴근

선택적 출근시간대	휴게시간	의무근로시간대
07:00~11:00	12:00~13:00	11:00~17:00

- 고정형 : 아래 A,B,C 형 중에 선택

구분	시업시각	휴게시간	종업시각
A형	07:00	12:00~13:00	16:00
B형	08:00	12:00~13:00	17:00
C형	10:00	12:00~13:00	19:00

#### ◆ 근로시간 및 휴게

- 1일 표준근무시간은 8시간을 원칙으로 함
- 출근시각은 매시 정각 또는 매시 30분에 출근한 것으로 봄
- 근로시간 중간에 1시간 휴게 부여, 업무 편의상 시간대 조절 가능
- 근로시간 정산기간 : 1개월(1일~말일)
- 총 근로시간 : 40시간 × 해당 월의 역일수 / 7

◆ 연장, 야간, 휴일근로

- 정산기간을 평균하였을 때 주 40시간을 초과하지 않는 경우는 특정일에 8시간을 초과하거나 특정주에 40시간을 초과하여 근로해도 연장수당이 지급되지 않음.
- 연장근로, 야간근로, 휴일근로를 실시할 경우에는 사전에 회사의 승인받아야 함.
- 승인받지 않은 연장, 야간, 휴일근로에 대하여는 수당이 발생하지 않음.
- 정산기간 동안의 총 근로시간에 미달하게 근무한 경우 미달한 시간에 해당되는 임금만큼 감액 가능
- 정산기간 동안의 총 근로시간을 초과하여 근무한 경우에는 해당 월의 연장근로로 보고 수당을 지급하여야 함.(다음 정산기간의 근무시간을 줄이는 방식으로 상계 불가)

◆ 기타

- 유연근무자에 대한 배치 및 전보, 평가, 승진, 교육 등 인사상 불이익 처분을 금지함.
- 각종 회의·행사 및 공동업무 등은 의무근로시간대를 활용하도록 하는 등 업무 추진에 차질이 발생하지 않도록 적절한 대책 수립·시행
- 시차출퇴근제 실시기간 중 교육, 당직 등이 포함되어 있을 경우 해당일의 근무 시간은 기본근무형태(09:00 ~ 18:00)로 함.
- 인사관리팀은 출·퇴근 시간을 확인할 수 있도록 출·퇴근 기록 장치를 점검하고 소속 부서장은 근무기강이 해이해지지 않도록 복무관리를 철저히 행할 것



탄력근무제 운영지침 예시



- 신청방법 : 부서장의 의견을 첨부하여 인사 관리팀에 신청서를 제출 신청서에 적용받고자 하는 탄력근무제 유형을 표기
- 신청시기 : 매월 중순 이후(다음 달부터 실시)
- 승인 및 허가 : 부서장의 의견을 참조하여 업무수행에 지장이 없는 경우에 한하여 승인·통보함(탄력근무제 허용가능 인원보다 신청자가 많을 경우에는 신청사유 및 부서장의 의견, 업무현황 등을 종합 고려하여 대상자를 선정)
- 실시기간 : 1개월 이상
- 신청사유 : 제한 없음(육아, 간병, 원거리 출·퇴근, 외국어 수강, 취미활동 등 개인사정이 있을 경우 업무에 지장이 없는 범위 내에서 적극 활용 가능)
- 신청자격 : 생산직, 고객 상담직 제외한 대리급 이상 근로자(15세 이상 18세 미만 근로자는 제외)
- 근무일수 조절형 : 사업장 개방시간 및 개방일에 근로자의 선택에 따라 출·퇴근 하여 근로 제공, 주 40시간이 넘지 않는 한도 내에서 근로일 및 근로시간 조절가능

사업장 개방시간	개방일
07:00 ~ 22:00	월~금

- 근로시간 조절형 : 사업장 개방시간에 근로자의 선택에 따라 출·퇴근하여 근로 제공(의무근로시간대에는 반드시 근로제공), 정산기간을 평균 하여 주 40시간이 넘지 않는 한도 내에서 1일의 근로시간 조절가능

사업장 개방시간	휴게시간	의무근로시간
월~금 07:00 ~ 22:00	12:00~13:00	월~금 13:00~15:00

## 재량근무제 운영지침 예시

### ◆ 신청 및 승인

- 신청방법 : 부서장의 의견을 첨부하여 인사 관리팀에 신청서를 수시 제출
- 승인 및 허가: 재량근로 대상업무에 해당하고, 업무수행에 지장이 없는 경우에 한하여 승인
- 실시기간 : 신청자와 인사 관리팀 합의로 정함.

### ◆ 적용대상

- 신청자격 : 전산시스템 개발 프로그래머, 사보 및 계간지 제작부서 소속 기자  
**근로기준법 시행령 제31조의 재량근로 대상업무에 해당하지 않으면 적용불가**

### ◆ 업무수행 방법

- 업무의 수행방법 및 시간배분 등에 관하여 재량근무제 적용 근로자에게 위임 (회사는 구체적 지시를 하지 않음)
- 종사할 업무의 결정, 직장질서 및 시설 관리상의 지시는 가능

### ◆ 근로시간 산정

- 전산시스템 개발 프로그래머 : ○○소프트웨어를 개발 완료해야 하는 6개월의 기간 동안 매월 실 근로시간을 기준으로 200시간을 근무한 것으로 간주한다.
- 사보 및 계간지 제작부서 소속 기자 : 1일 10시간의 근로를 제공한 것으로 본다.  
**위와 같이 운영하되, 근로자 대표와 서면 합의가 다시 이루어지는 경우 그에 따른다.**

### ◆ 연장, 야간, 휴일근로

- 서면합의로 정한 재량근로시간이 법정 근로시간을 초과하는 경우 연장근로에 대한 가산수당을 지급함.
- 재량근무자가 휴일 또는 야간(22:00~06:00)에 업무를 행하는 경우에는 미리 소속 부서장의 허가를 받아야 함. 허가를 받고 휴일 또는 야간에 업무를 행한 경우는 가산수당을 지급함.
- 승인받지 않은 연장, 야간, 휴일근로에 대하여는 수당이 발생하지 않음

### ◆ 재량근무제의 해제

- 재량근무제의 해제는 당사자 신청을 원칙으로 함.
- 재량근무제 적용자의 업무성과가 저해되거나 복무관리상 문제가 있다고 판단될 경우 부서장은 재량근무제의 해제를 명할 수 있음.

### ◆ 근로시간 및 휴게

- 1일 표준근무시간은 8시간을 원칙으로 함.
- 근무시작 및 종료시각은 근로자 결정에 의함.
- 휴게시간은 근로시간 4시간당 30분 부여, 업무 편의상 시간대 조절 가능
- 근로시간 정산기간 : 1개월(1일~말일)
- 총 근로시간 : 40시간 × 해당 월의 역일수 / 7

### ◆ 수당 등 지급

- 정산기간을 평균하였을 때 주 40시간을 초과하지 않는 경우는 특정일에 8시간을 초과하거나 특정주에 40시간을 초과하여 근로해도 연장수당이 지급되지 않음.
- 정산기간 동안의 총 근로시간에 미달하게 근무한 경우 미달한 시간에 해당되는 임금만큼 감액가능
- 정산기간 동안의 총 근로시간을 초과하여 근무한 경우 해당 월의 연장근로로 보고 수당을 지급하여야 함.(다음 정산기간의 근무시간을 줄이는 방식으로 상계 불가)
- 출근을 전제로 지급되는 수당(식대, 교통비 등)은 탄력근무제로 인해 출근하지 않는 일수만큼 공제하고 지급

### ◆ 탄력근무제의 해제

- 탄력근무제의 해제는 당사자 신청을 원칙으로 함.
- 탄력근무제 적용자의 업무성과가 저해되거나 복무관리상 문제가 있다고 판단될 경우 부서장은 탄력근무제의 해제를 명할 수 있음.

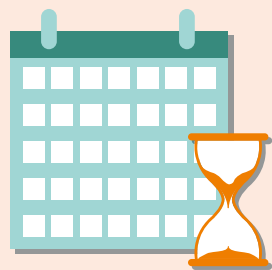
### ◆ 기타

- 유연근무자에 대한 배치 및 전보, 평가, 승진, 교육 등 인사상 불이익 처분을 금지함.
- 각종 회의·행사 및 공동업무 등은 의무근로시간대를 활용하도록 하는 등 업무 추진에 차질이 발생하지 않도록 적절한 대책 수립·시행
- 탄력근무제 실시기간 중 교육, 당직 등이 포함되어 있을 경우 해당일의 근무시간은 기본근무 형태(09:00 ~ 18:00)로 함.
- 인사관리팀은 출·퇴근시간을 확인할 수 있도록 출·퇴근 기록 장치를 점검하고 소속 부서장은 근무기강이 해이해지지 않도록 복무관리를 철저히 행할 것



◆ 기타

- 유연근무자에 대한 배치 및 전보, 평가, 승진, 교육 등 인사 상 불이익 처분을 금지함
- 재량근무제 실시기간 중 교육명령, 당직명령 등이 포함되어 있을 경우 해당일의 근무시간은 기본근무형태(09:00 ~ 18:00)로 함
- 인사 관리팀은 출·퇴근 시간을 확인할 수 있도록 출·퇴근기록 장치를 점검하고 소속 부서장은 근무기강이 해이해지지 않도록 복무관리를 철저히 행할 것



재택·원격근무제 운영지침 예시

◆ 신청 및 승인

- 신청방법 : 신청서를 소속 부서장에게 제출
- 신청시기 : 매월 중순 이후(다음 달부터 실시)
- 승인 및 허가 : 부서장은 업무적합성, 신청자의 업무숙련도 및 자기통제력, 재택 근무 장소의 적합성, 근무제 변경을 통해 업무성과가 향상될 수 있는지의 여부 및 신청자의 사정 등을 종합적으로 고려하여 승인
- 실시기간 : 최소 1개월 이상을 원칙으로 함

◆ 적용대상

- 신청사유 : 육아, 가족간호, 원거리 출·퇴근, 현장 출·퇴근 등
- 신청자격 : 근무경력 1년 이상자(전년도 인사고과 C등급 이하인 자는 제외)
- 적용대상업무 : 원칙적으로는 제한이 없으나, 보안위험, 안전, 장비구비 등에 문제가 있는 경우에는 허가가 불가능

◆ 적용유형

〈근무형태〉

- ▶ 재택근무제 : 정보통신기술을 활용하여 부여받은 업무를 집에서 수행하는 근무형태
- ▶ 위성 사무실형 원격근무제 : 정보통신기술을 활용하여 부여받은 업무를 주거지 근처의 지정된 장소(위성 사무실)에서 수행하는 근무형태
- ▶ 이동형 원격근무제 : 모바일 기기를 활용하여 장소적 제약 없이(장소를 옮기면서) 근무하는 형태

〈유형〉

- ▶ 주 1일 형태 : 주 1일 재택·원격근무, 주 4일 사무실 근무
- ▶ 주 2일 형태 : 주 2일 재택·원격근무, 주 3일 사무실 근무
- ▶ 주 3일 형태 : 주 3일 재택·원격근무, 주 2일 사무실 근무
- ▶ 주 4일 형태 : 주 4일 재택·원격근무, 주 1일 사무실 근무
- ▶ 상시형 : 주 5일 재택·원격근무, 월 1회 사무실 근무

◆ 근로시간

- 근무시간은 사무실 근무자와 동일하게 봄.
- 재택 및 원격근무와 함께 시차출퇴근제, 탄력근무제, 재량근무제 등 함께 신청 가능 (이 경우 시차출퇴근제 등에 관한 지침을 동시에 적용받음)

#### ◆ 근무장소 지정 및 변경

- 재택·원격근무자는 원칙적으로 자택 또는 위성 사무실에서 근무하는 것으로 함.
- 재택 또는 위성 사무실 이외의 장소에서 근무할 때에는 사전에 이를 미리 신고하여 허가를 받아야 함.
- 다만, 급박한 사유가 발생한 때와 관리자의 사전승인을 받는 것이 곤란한 경우에는 근무지 변경 후 즉시 관리자에게 보고하고 사후승인을 받아야 함.
- 이동형 원격근무의 경우에는 감독자가 승인한 일정한 구역을 근무장소로 봄.
- 업무수행 중 사적 사유에 의해서 임의로 근무장소를 무단이탈 할 수 없음.

#### ◆ 연장, 야간, 휴일근로

- 업무시작 및 종료시각, 휴식시간 등의 관리가 가능한 경우에는 통상적인 근로자와 같은 방식으로 근로시간 산정
- 사용자의 지시에 따라 특정업무를 수행하는데 필요한 시간이 연장·야간·휴일 근로를 발생시킬 경우 원칙적으로 그에 대한 수당을 지급
- 연장·야간·휴일근로가 필요할 경우 사전에 신청하여 사용자의 허가를 받아야 함

#### ◆ 종료 및 해제

- 근로자 신청이 있을 경우 재택근무를 종료
- 근로자 신청이 없더라도 재택근무의 사유가 없어진 경우에는 종료가능
- 재택근무자의 업무성과가 낮거나 복무관리 또는 보안상 문제가 있다고 판단될 경우에는 관리자가 해당 근무자의 재택근로 해제를 인사부서에 요청

#### ◆ 복무 및 업무관리

- 재택·원격근무자의 업무량은 소속 부서장이 재택·원격근무자의 신청 및 주당 재택·원격근무일수, 근무경력 등을 감안하여 결정함
- 부서장은 재택근무자의 업무시작 및 종료시간보다는 업무실적 및 결과물을 중심으로 복무를 관리하되, 필요한 경우에는 전화 또는 방문을 통해 근무상황을 확인할 수 있음
- 재택근무자는 근무하는 시간대나 자신의 건강에 충분히 주의를 기울이고 작업능률을 감안해 자율적으로 업무를 수행하며 일을 수행하는 동안에는 사생활과 분리되도록 주의

#### ◆ 교육

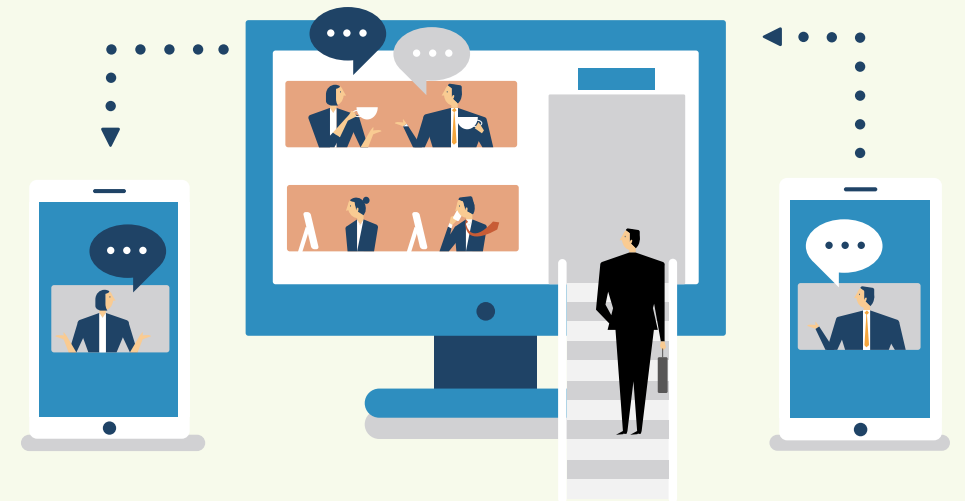
- 재택·원격근무 승인 후 해당근무자에게 업무관련 연락 및 보고방식, 출·퇴근의 인정 등 복무에 관한 준수사항을 전달하는 등 업무추진에 차질이 발생하지 않도록 함
- 원격근무 적용 대상자에게 이용절차 및 근무방법, 예약, 출입통제 및 근태관리 방법, 시스템 사용법, 시설 및 PC 보안 등의 교육을 실시
- 재택근무자는 보안서약서를 작성하여 이를 소속 부서장에게 제출하여야 함

#### ◆ 장비 및 비용지원

- 재택근무자에게는 통신비, 정보통신기기 비용, 소모성 비품 등을 지원함 (단, 전기요금, 난방비용 등을 지원하지 않음)

#### ◆ 기타

- 유연근무자에 대한 배치 및 전보, 평가, 승진, 교육 등 인사상 불이익 처분을 금지
- 재택근무 수행 중 긴급상황이 발생하였을 경우에는 부서 관리자에게 이를 즉시 보고하고 적절한 지시를 받아 대처해야 함
- 재택근무자는 보안서약서를 작성하여 이를 소속 부서장에게 제출하여야 함



## 2 신청서식 등의 작성



### ■ 신청 및 승인관련 서식

#### 유연근무제 신청(변경)서

성명		부서	
직급		입사일	
직무내용			
신청기간	년 월 일 ~ 년 월 일		
신청(변경)사유			
신청유형	<input type="checkbox"/> 시차출퇴근제 <input type="checkbox"/> 탄력근무제 <input type="checkbox"/> 재량근무제 <input type="checkbox"/> 재택근무제 <input type="checkbox"/> 원격근무제		
시차출퇴근제	<input type="checkbox"/> 7시~16시 <input type="checkbox"/> 8시~17시 <input type="checkbox"/> 10시~19시 <input type="checkbox"/> 선택출근시간대 7시~11시, 의무근로시간대 11시~17시 <input type="checkbox"/> 사업장 개방시간(07:00~21:00) 내에 자유롭게 출·퇴근 1일 근무시간은 8시간을 기준으로 함		
탄력근무제	<input type="checkbox"/> 근무일수 조절형 : 근무일 및 근무시간 조절가능 <input type="checkbox"/> 근로시간 조절형 : 1일 근로시간만 조절가능		
재량근무제	<ul style="list-style-type: none"> <li>재량근로제 대상업무 해당여부 : Yes <input type="checkbox"/>, NO <input type="checkbox"/></li> <li>간주근로시간 : ____시간</li> <li>대면보고 횟수 : <input type="checkbox"/> 주, <input type="checkbox"/> 월 ____회</li> </ul>		
재택근무제	재택근무장소	자택주소 : 자택전화번호 :	
	재택근무시간	근무요일 : <input type="checkbox"/> 월 <input type="checkbox"/> 화 <input type="checkbox"/> 수 <input type="checkbox"/> 목 <input type="checkbox"/> 금 근로시간 : ____시 부터 ~ ____시까지	
	필요기자재		
원격근무제	<ul style="list-style-type: none"> <li>유형 : <input type="checkbox"/> 위성 사무실형   <input type="checkbox"/> 이동형</li> <li>간주근로시간 : ____시간</li> <li>대면보고 횟수 : <input type="checkbox"/> 주, <input type="checkbox"/> 월 ____회</li> </ul>		
위와 같이 유연근무제를 신청(변경)합니다.			
		년 월 일	신청인 성명 (인)
위 사실을 확인함 첨부 : 부서장 의견서			
		년 월 일	부서장 성명 (인)

#### 유연근무제 승인통보서

성명		부서	
직급		입사일	
신청내용		신청일	
승인결과	<input type="checkbox"/> 승인, <input type="checkbox"/> 미승인		
승인기간	년 월 일 ~ 년 월 일		
승인 내역	시차 출퇴근제	유형	
		근로시간	
		기타	
	탄력근무제	정산기간	
		정산기간 총 근로시간	
		의무근로시간대	
		선택근로시간대	
	재량근무제	표준근로시간	
		간주근로시간	
		대면보고	
	재택근무제	재택근무지	
		재택근무일/ 사무일 근무일	
근로시간			
원격근무제	원격근무지		
	원격근무일/ 사무실 근무일		
	근로시간		
미승인 사유			
귀하의 유연근무제 신청에 대해 위와 같이 결정되었음을 통보합니다.			
		년 월 일	주식회사 대표이사 (인)

유연근무제 해제 신청서

성명		부서	
직급		직무	
유연근무제 현황	유 형		
	승인기간		
해제일	년 월 일		
해제사유			
위와 같이 유연근무제를 해제를 신청합니다.			
년 월 일			
			신청인 성명 (인)
위 사실을 확인함			
년 월 일			
			부서장 성명 (인)

■ 보안관련 서식

보안서약서 예시<sup>10)</sup>

- 소 속 : \_\_\_\_\_
- 직 급 : \_\_\_\_\_
- 성 명 : \_\_\_\_\_
- 생년월일 : \_\_\_\_\_

상기 본인은 재택·원격근무를 수행함에 있어서 회사의 보안유지를 위하여 다음의 사항을 서약합니다.

- 다 음 -

1. 재택·원격근무 승인 시 지정된 근무장소에서 업무를 수행한다.
2. 재택·원격근무 수행 중 근무장소에 가족을 포함한 외부인이 정보 보호 관련 법률에 저촉되는 데이터 등에 접근하지 못하도록 주의한다.
3. 회사에서 제공한 정보통신기기(컴퓨터, 전화, 팩스, 휴대폰 등), 프로그램 등은 업무 수행 용도로만 사용하며, 개인용으로 사용하거나 제3자에게 대여·제공·임대하지 않는다.
4. 회사에서 지급한 컴퓨터에는 재택·원격근무 수행에 필요한 소프트웨어만 설치하여 사용하며, 바이러스 감염이나 유포를 방지하기 위한 백신 프로그램을 설치하여 운영하고 백신 엔진을 최신 상태로 유지한다.
5. 재택·원격근무 수행 중 열람·작성·저장·출력한 문서는 외부로 유출되지 않도록 철저히 관리하고, 문서, 자료 등을 외부로 반출할 필요가 있는 경우에는 회사의 보안관리 지침에 따른다.
6. 회사로부터 제공받은 일체의 자료(문서, 사진, 파일, 프로그램, 전자매체 등)를 무단으로 복제, 변조, 훼손, 분실하지 않도록 주의한다.
7. 직무수행상 회사 및 개인정보가 필요한 경우 회사의 승인을 받아 제공받으며, 임의로 회사 기밀 및 개인정보에 접근하거나 열람하지 않는다.
8. 업무수행 과정에서 취득한 회사의 경영상·기술상·영업상의 정보 및 고객정보, 개인정보 등 일체의 기밀에 대하여 보안을 유지하며, 퇴직 후에도 누설하지 않는다.

10) 행정안전부, 공무원 유연근무제 지침, 2010, 한국여성정책연구원, 기업 내 여성인력 활용확대를 위한 유연근무제 매뉴얼 개발연구, 2012 참조하여 재정리

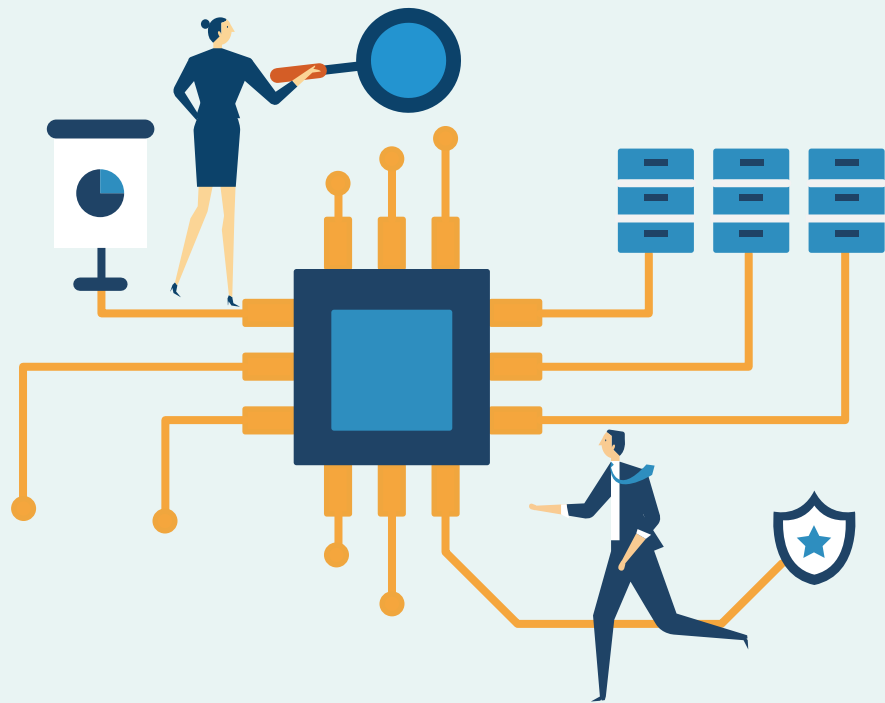
# STEP 4

## 사후관리

9. 재택·원격근무 수행용 컴퓨터에 화면보호기능을 설정하고, 화면 복귀 시 반드시 비밀번호를 입력하도록 한다.
10. 본인은 재택·원격근무 수행을 위하여 본인에게 부여된 ID, 비밀번호, 인증서, 단말기 등이 외부로 유출되지 않도록 철저히 관리하며, 유출되었음을 인지한 경우 즉시 사용정지 신청을 하고, 다시 발급 및 부여받도록 한다.
11. 정보통신기기 등의 고장·이상 시에는 임의로 점검·수리하지 않으며 회사에 보고 하고 지시에 따라 조치한다.
12. 업무와 관련하여 제공받은 정보, 자료, 물품 등 일체는 사용이 완료된 경우 회사에 반환하고, 관련 자료의 삭제, 폐기 등 보안을 철저히 한다.
13. 상기의 사항을 위반할 경우 민·형사상 모든 책임을 지며, 해고 등 인사상 불이익 처분을 받을 수 있음을 확인하며, 본 보안서약서를 준수하여 근무할 것을 서약합니다.

20 . . . .

작성자 ○○○ (인)



# 01 모니터링과 평가를 통한 보완이 필요합니다

유연근무제도를 보다 회사에 적합하게 보완하고, 그 활용률을 높이기 위해서는 지속적인 모니터링과 평가가 매우 효과적입니다.  
모니터링과 평가는 다양한 방식을 고민해 볼 수 있습니다.

## 노사 공동의 추진조직 구성

- 유연근무제도 설계를 추진할 조직을 '인사담당 부서'로 국한하지 않고, 인사담당자와 임원 및 근로자들이 함께 참여하는 조직을 구성할 수 있습니다.
- 이 조직을 통해 제도설계, 시행, 모니터링 및 평가, 보완의 과정을 순차적으로 진행할 경우 다양한 의견이 반영되어 보다 적합한 제도 수립 및 보완이 가능합니다.

## 직원들에 대한 의견조사

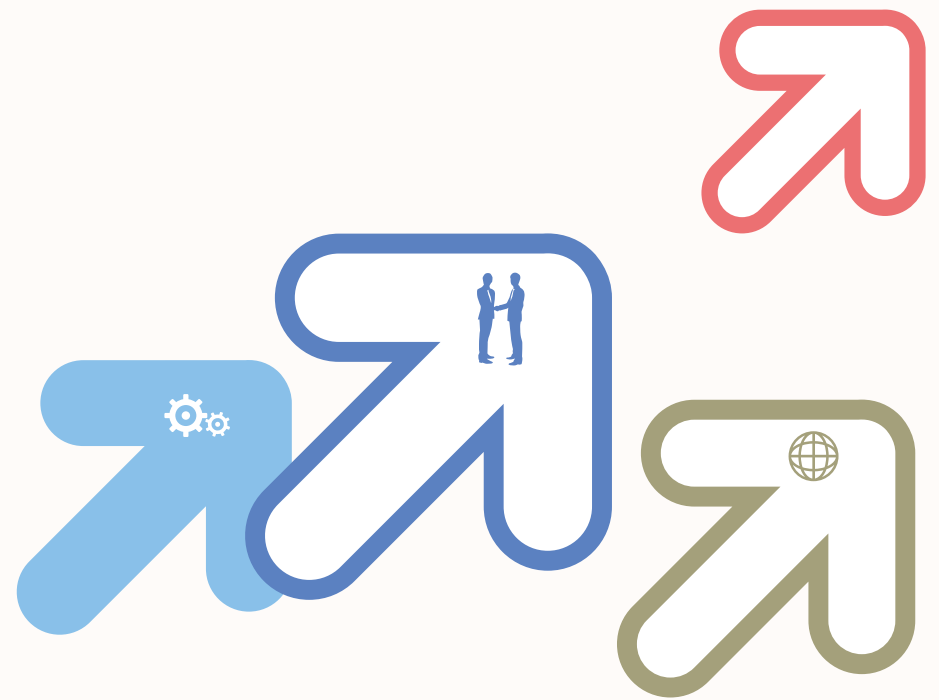
- 제도 수립 및 시행 이후 직원 설문 또는 집단 심층면접을 실시하여 예상치 못했던 제도상의 오류나 활용률을 높이기 위한 방안들에 대해 직원들의 의견을 수렴합니다.

## 활용소감 및 의견 제시 통로 마련

- 사내통신망, 사보 등을 통해 유연근무제 활용 근로자들의 제도 활용소감 등을 기고할 수 있도록 소통 통로를 마련합니다. 의견 제시 독려는 '유연근무제 활용 캠페인' 효과와 함께 제도 정착 및 보완에 도움이 될 수 있습니다.

## 유연근무제 활용률을 평가지표에 반영

- 내부 평가지표에 '유연근무 향상 노력도' 등을 지표로 신설할 경우, 유연근무 확산 및 정착에 필요한 교육의 수행 상황과 유연근무의 활용 여부, 정도를 정기적·지속적으로 체크할 수 있습니다.



# 02

## 제도의 성공적인 시행을 위한 준비가 필요합니다

### CEO 의지

기업에 새로운 제도를 도입하고 이를 정착하기 위해서는 'CEO의 의지'는 필수적입니다. CEO를 통해 제도가 갖는 의미와 목적, 정착에 대한 회사의 확고한 의지를 전달할 경우 유연근무제도 시행 및 정착에 효과를 얻을 수 있습니다.

### 성과중심의 체계적인 업무 및 인사관리시스템

성과관리가 정확하게 이루어지지 않으면 유연근무제 활용으로 인한 불이익을 우려하며 직원들이 부정적·소극적인 태도를 가질 수 있습니다. 직원들이 신뢰를 가지도록 체계적인 업무 및 인사관리시스템을 수립하는 것이 중요합니다.

### 부서장의 역량 강화 및 솔선수범

유연근무제 시행은 부서장에게 많은 부분이 일임되어 운영되므로 그 역할이 매우 중요합니다. 유연근무제 시행에 따른 업무관리 기법 및 인사노무관리 방법, 리더십 등 부서장의 역량 강화를 위한 교육이 필요합니다.

또한 수립된 제도의 활용률은 부서장 등 업무의 총괄·관리자의 태도(이해와 수용도)에 따라 크게 좌우됩니다. 부서장 스스로 유연근무제에 동참하고 부서원들에게 유연근무제 활용을 독려한다면 제도 활용률 제고에 도움이 될 것입니다.

### 대면(對面) 근로문화 개선 및 의사소통 체계화

우리나라 기업들은 여전히 대면시간(face time)을 중시하고 협업 시 구성원간 상호 의존성이 높은 경향이 있습니다. 유연근무제에 맞게 협업을 위한 의사소통의 구조를 개선하고 인식 개선을 위한 교육을 실시하는 것이 필요합니다.

특히 문자화된 업무보고·지시·피드백은 대면업무로 처리하던 많은 부분을 시스템 상으로 옮길 수 있습니다. 처음에는 번거롭게 여길 수 있으나, 시행을 거듭하여 정착될수록 '업무의 이력(history) 파악'에 도움이 됩니다.

### 조직문화 개선

조직의 경직성, 성과보다는 관계 중심의 조직관리, 야근의 일상화, 대면문화의 중시 등은 유연근무제의 정착과 활용에 큰 걸림돌이 됩니다. 신뢰와 존중, 자율과 책임, 관계보다는 성과에 초점, 일과 삶의 조화, 다양성 존중의 가치가 조직문화 저변에 자리 잡아야 합니다.

### 근로자들의 성숙한 책임의식

구성원들의 신뢰를 확보하기 위해서는 유연근무제 활용 근로자들의 성숙한 책임의식이 요구됩니다. 유연근무제의 정착을 위해 책임감 있는 업무추진, 진행과정에서의 적극적인 소통 노력 등을 통해 구성원들의 신뢰를 확보하는 것이 기본적으로 요구됩니다.



4

-

# 근로시간 유연화 지원제도

# 일하는 시간과 장소를 유연하게!

## 일가양득 지원

### 어떤 제도 인가요?

유연근무, 재택·원격 근무 등 일하는 시간과 장소가 유연한 근무제도를 확산하여 근로시간을 줄이고 일·가정 양립이 가능한 고용문화를 지원하는 제도

#### | 지원대상 |

일가양득 캠페인 참여기업 중 유연근무, 재택·원격근무 제도를 도입·확산하고자 하는 중소기업(우선지원대상기업)

#### | 지원내용 |

**유연근무** 활용 근로자 1인당 월 최대 30만 원을 최대 1년간 지원  
**재택·원격근무** 활용 근로자 1인당 월 최대 20만 원을 최대 1년간 지원  
 \*지원 한도: 총 근로자의 30% 이내

#### | 신청방법 |

**온라인** 일가양득 홈페이지(www.worklife.kr)에서 신청서 다운로드  
**오프라인** 고용노동(지)청 지역협력 부서에 사업계획서 제출






# 일가양득, 기업도 근로자도 행복가득

## 일가양득 캠페인

### 어떤 제도 인가요?

기업의 생산성과 경쟁력을 높이고 근로자가 마음껏 능력을 발휘할 수 있는 환경을 만들어 일과 가정의 균형을 찾아가는 캠페인으로서, 일·가정 양립을 위한 5개 핵심 분야를 선정하여 기업의 적극적 참여 유도

#### 일가양득 5개 핵심 분야

핵심 분야	세부 프로그램
 생산성과 효율성 제고	• 교대제 개편 • 회의시간 단축 • 집중근무제 등
 유연근무 활용도 높이기	• 시차출퇴근제 • 시간선택제 • 탄력근무제 등
 회식·야근 줄이기	• 가정의 날 • 정시퇴근제 등
 육아부담 나누기	• 육아휴직 • 육아기 근로시간 단축 • 수유실 설치 등
 자기계발 및 알찬 휴가 지원	• 동호회 지원 • 연차 사용 촉진 • 안식년 등

### | 지원대상 |

일가양득 5개 핵심 분야를 실천하고자 노력하며, 일·가정 양립 고용문화 확산에 관심이 있는 모든 기업

### | 지원내용 |

캠페인 참여기업은 홈페이지에 등재하고 소속 근로자에게는 제휴를 통한 할인 혜택을 제공

\* 일가양득 홈페이지 : [www.worklife.kr](http://www.worklife.kr)



## 일터혁신 컨설팅

### 어떤 제도 인가요?

기업의 경쟁력과 근로자의 삶의 질을 모두 향상시킬 수 있도록 사업장에 자율적인 일터혁신 기반을 구축하여 사업장 내·외부 환경 및 인적자원 관리 시스템 전반을 진단·분석하는 제도

### | 지원대상 |

고용보험에 가입하고 보험료를 체납하지 않은 사업장

### | 지원내용 |

컨설팅 비용 전액 지원

\* 단, 상시근로자수 1,000명 이상 사업장 또는 3개 영역 이상의 일터혁신 컨설팅을 희망하는 경우 컨설팅 비용의 30% 자부담

### | 신청방법 |

온라인 일터혁신 홈페이지([www.hpws.or.kr](http://www.hpws.or.kr))에서 접수

오프라인 노사발전재단 HR개발팀 (02-6021-1222, 1167, 1170)

구분	컨설팅 내용
장시간근로 개선	교대제 개편, 근로형태 유연화 등 근로시간 단축 및 업무효율화 * 관련 제도: 일가양득 지원, 일자리 함께하기
임금체계 개선	직무·성과·능력 중심의 임금체계 설계 등 합리적 임금체계 도입 * 관련 제도: 세대 간 상생고용·임금피크제·고령자고용 연장 지원
시간선택제 일자리	시간선택제 일자리 전환 및 시간선택제 일자리 도입·운영 방안 * 관련 제도: 시간선택제 일자리 지원(전환, 신규창출)
평가체계 구축	공정하고 합리적인 평가체계 구축
평생 학습 체계 구축	인재 확보 및 지속 가능한 경영발전을 위한 평생 학습체계 구축 * 관련 제도: 사업주 능력개발 지원금, 학습조직화 지원 등 연계
노사 파트너십 구축	경영전략과 연계한 노사관계 전략 수립 등 신뢰에 기반한 노사 파트너십 구축 * 관련 제도: 노사파트너십 프로그램
작업조직·작업환경 개선	직무순환제, 작업시스템 개편 등 생산주체로서 근로자의 역할 부여, 현장 책임경영 구현 지원 * 관련 제도: 사업주 능력개발 지원금, 학습조직화 지원
비정규직 고용구조 개선	비정규직의 정규직 전환을 위한 합법적 인사관리 체계 수립 * 관련 제도: 정규직 전환지원금
능력중심 인력운영 체계	공정 인사관리 체계 구축, 퇴직관리제도 도입 등 지원
기초컨설팅	시간선택제 도입·운영에 필요한 기초적 정보 및 자문 제공 인사관리 현황 진단, 인사·노무 담당자 대상 워크숍 및 교육 등

# 일하는 시간은 줄이고! 효율성은 높이고! 일자리는 늘리고!

## 시간선택제 전환 지원

### 어떤 제도 인가요?

임신, 육아, 자기계발, 가족돌봄, 건강, 퇴직준비 등 필요에 따라 전일제 근로자가 일정기간 동안 근로시간을 줄여 시간선택제로 일하고, 사유가 해소되면 전일제로 복귀하여 근무하는 제도입니다.

### 지원대상

시간선택제 전환제도를 도입하고 근로자의 필요(임신, 자녀보육, 간병, 학업, 퇴직준비 등)에 따라 전일제 근로자를 시간 선택제로 전환시킨 사업주(모든 기업 해당)

#### 지원 요건

- ① 시간선택제 전환제도 마련(전환사유 해소 시 전일제 복귀 보장)
- ② 전일제 근로자(6개월 이상 고용)의 청구에 따라 시간선택제로 전환(근로시간 단축)
- ③ 주 15시간 이상 30시간 이하 근무
- ④ 전환근로자의 전환기간이 최소 2주 이상

### 지원내용

전환장려금·간접노무비 등 최대 1년간 지원

#### ◆ 전환장려금(전환근로자의 임금감소분 보전금액 범위 내에서 지원)

- 주 15시간 이상 25시간 이하 근무로 전환: 월 최고 40만 원
- 주 25시간 초과 30시간 이하 근무로 전환: 월 최고 24만 원

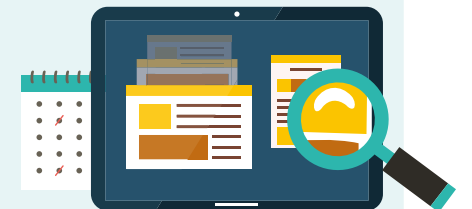
\* (임신근로자) 주 15시간 이상 30시간 이하 근무로 전환: 월 최고 40만 원

#### ◆ 간접노무비 : 전환제도 운영에 따른 인사·노무관리 비용을 1인당 월 20만 원 지원(중소·중견기업에 한함)

#### ◆ 대체인력 인건비 : 전환근로자의 업무 공백을 보충할 대체인력을 채용한 경우, 인건비의 50% 지원(중소·중견기업 월 60만 원, 대기업 월 30만 원 한도)

#### 지원 절차

제도 도입 후 시간선택제 전환(사업주·근로자) ⇒ 지원금 신청(사업주→고용센터) ⇒ 사실관계 확인 후 지원금 지급(고용센터)  
※'16.9.1.부터 사업계획서 제출 및 승인 절차 폐지



## 시간선택제 신규창출 지원

### 어떤 제도 인가요?

근무체제 개편 또는 새로운 직무 개발 등을 통해 고용이 안정된 시간선택제 일자리를 창출한 기업을 지원하는 제도입니다.

### 지원대상

시간선택제 사업계획 승인을 받고 지원요건을 충족하는 시간선택제 근로자를 채용한 사업주

#### 지원 요건

- ① 무기계약
- ② 최저임금 130%(중소기업은 120%) 이상 임금 지급
- ③ 주 15시간 이상 30시간 이하 근로
- ④ 사회보험 가입 등 기본적 근로조건 보장
- ⑤ 전일제 근로자와 균등대우(근로시간비례 원칙 적용)
- ⑥ 근태관리 시스템 도입



### 지원내용

임금의 50%를 월 최대 80만 원 한도로 지원

- 대기업은 월 60만 원 한도
- 최저임금 120%~130% 미만 우선지원 대상기업은 월 40만 원 한도
- 우선지원대상기업은 1인당 월 10만 원 추가 지원

구분	지원요건		지원내용		
	공통요건	차등요건	지원수준(한도)	기간	
대기업	① 무기계약직 신규고용 후 3개월 이상 고용유지 ② 주 15~30시간 근로 ③ 4대 사회보험 가입 ④ 통상근로자와 차별 금지 등	최저임금 130% 이상 지급한 경우	임금의 50% (월 60만 원)	-	1년
중소기업 (우선지원 대상기업)		최저임금 130% 이상 지급한 경우	임금의 50% (월 80만 원)	월 10만 원	
		최저임금 120~130% 지급한 경우	임금의 50% (월 40만 원)	추가 지원	



'17년부터 지원수준이 월 60만 원(대기업 30만 원)으로 인하되고, 간접 노무비(월 10만원)도 폐지될 예정입니다. 다만, '16년 사업계획 승인 사업장은 현행 기준을 적용하오니 참고하시기 바랍니다.

## 육아기 근로시간 단축 지원

### 어떤 제도 인가요?

육아휴직을 사용할 수 있는 근로자가 육아휴직 대신 근로시간을 줄여 주당 15~30시간 일하는 제도입니다.

### | 지원대상 |

육아휴직 대신 육아기 근로시간 단축을 사용한 근로자 및 이를 허용한 사업주

- 지원  
요건**
- ① 근로자가 육아기 근로시간 단축을 30일 이상 사용
  - ② 피보험단위기간을 통산하여 180일 이상

### | 지원내용 |

◆ **근로자 지원** : 월 통상임금의 60%를 단축한 시간에 비례하여 지급  
(최대 93.75만 원)

$$* \text{급여액} = \text{월 통상임금의 } 60\% \times \frac{\text{단축 전 근로시간} - \text{단축 후 근로시간}}{\text{단축 전 근로시간}}$$

◆ **사업주 지원** : 육아기 근로시간 단축 시 월 30만 원(대기업 20만 원) 지원,  
대체인력 채용 시 월 60만 원 (대기업 30만 원) 지원

- 지원  
절차**
- 근로자 지원** : 육아기 근로시간 단축 신청 및 사용(근로자→사업주)  
⇒ 사업주로부터 확인서를 받아 급여신청(근로자→고용센터) ⇒ 지원금 지급
- 사업주 지원** : 육아휴직 등 부여(사업주) ⇒ 근로자 복귀 후 지원금 신청(사업주→고용센터) ⇒ 지원금 지급

## 장년 근로시간 단축 지원

### 어떤 제도 인가요?

장년고용 안정, 인생 이모작 준비 등을 위해 장년 근로자의 근로시간을 주당 32시간 이하로 줄여 일하는 제도입니다.

### | 지원대상 |

주당 소정근로시간을 32시간 이하로 단축한 만 50세 이상 근로자와 사업주

### | 지원내용 |

◆ **근로자 지원** : 기존 임금보다 줄어든 임금의 50%를 월 90만 원 한도로 2년간 지원

◆ **사업주 지원** : 근로시간 단축 근로자 1인당 월 30만 원을 2년간 지원

## 일자리 함께하기 지원

### 어떤 제도 인가요?

근로시간 단축, 교대근로 개편, 정기적인 교육훈련 또는 안식휴가 부여 등을 통해 근로시간을 단축하고 기존 일자리에 추가하여 새로이 일자리를 만든 사업주를 지원하는 제도입니다.

### | 지원대상 |

신규고용 근로자 인건비, 설비투자비 용자 ⇒ 모든 기업 설비투자비, 임금 감소 근로자 임금보전 ⇒ 우선지원대상기업

### | 지원내용 |

◆ **인건비 지원** : 증가한 근로자 1명당 연 720~2,160만 원 지원

구분	지원기간	회차별 지원액 (3개월 단위)	총 지원액	
비제조업	1년	180만 원	720만 원	
제조업	대규모 기업	1년	225만 원	900만 원
	우선지원 대상기업	2년	270만 원	2,160만 원

◆ **설비투자 지원** : 우선지원대상기업에 최대 2억원 지원

\* 총 투자비의 1/3 범위 내에서 증가근로자수 1인당 500만 원(제조업은 1인당 1,000만 원)씩 산정

◆ **설비투자 용자** : 고용 확대를 위한 설비투자 시 투자비의 2/3 범위 내에서 최대 50억 원 지원

◆ **임금감소근로자 임금보전** : 우선지원 대상기업에 최대 5억 원 지원

\* 근로자의 임금감소분 중 사업주가 보전한 임금지 1/2범위 내에서 근로자 1인당 월 최대 30만 원을 지원

### | 신청방법 |

온라인 고용보험 홈페이지(www.ei.go.kr)에서 신청  
오프라인 고용센터 기업지원 부서에 구비서류 제출

자세한 내용이 궁금하다면?

일가양득 홈페이지 www.worklife.kr

☎ **문의처** : 고용노동부 고객상담센터 국번 없이 1350



## 대체인력 지원

### 어떤 제도 인가요?

근로시간 단축, 출산휴가, 육아휴직 등에 따른 업무공백을 메워줄 대체인력을 제때 충원할 수 있도록 지원하는 제도입니다.

### | 지원대상 |

대체인력을 채용하고자 하는 모든 기업

### | 지원내용 |

◆ **대체인력 채용지원** : 고용센터, 새일센터, 대체인력뱅크를 통해 맞춤형 인재 추천, 직무교육, 경력개발, 직업훈련 교육 등 구인·구직 서비스 지원

◆ **대체인력 지원금** : 전환형 시간선택제·육아휴직·육아기 근로시간 단축을 도입한 후 대체인력을 고용한 경우 대체인력 지원금 지원

#### 출산·육아기 대체인력 지원금

대체인력 1인당 중소기업 월 60만 원, 대기업 월 30만 원 정액 지원

#### 전환형 시간선택제 대체인력 지원금

대체인력 인건비의 50%를 지급(1인당 중소기업 월 60만원, 대기업 월 30만원 한도)

### | 신청방법 |

**온라인** 워크넷(www.work.go.kr) 또는  
대체인력뱅크(matchingbank.career.co.kr)

**오프라인** 고용센터 기업지원팀(지원금), 취업지원팀(서비스) 및  
대체인력뱅크(서울 1577-0221, 지방 1577-8505)

# 근로시간을 줄이는 맞춤형 패키지! 전환형 시간선택제 패키지 4가지 활용 모델

※모델명: ( ) 밖은 기업 측면, ( ) 안은 근로자 측면을 의미함

## 1 육아기 인재 활용형(자녀육아지원형)



임신·출산·육아·복귀

- **지원** : 임신·출산 근로자의 직장복귀 및 일·가정 양립
- **적용** : 임신기 근로시간 단축 범위 내 적용 또는 임신 + 출산휴가 + 육아휴직 + 전환형 시간선택제를 묶어서 활용
- **장점** : 경력단절 예방, 직장복귀율·업무적응력·직장만족도 향상
- **적용범률** : 근로기준법, 고용평등법



## 2 장년 인재 활용형(근로능력지속형)

### 장년 · 고령층의 퇴직 준비

- **지원** : 퇴직을 앞둔 장년층 근로자의 전직 준비 등
- **적용** : 전환형 시간선택제와 장년 근로시간 단축제를 묶어서 활용
- **장점** : 여유 있는 퇴직 준비



## 3 직원 건강 지원형(한가족함께형)

### 본인 또는 가족의 질병치료 및 돌봄

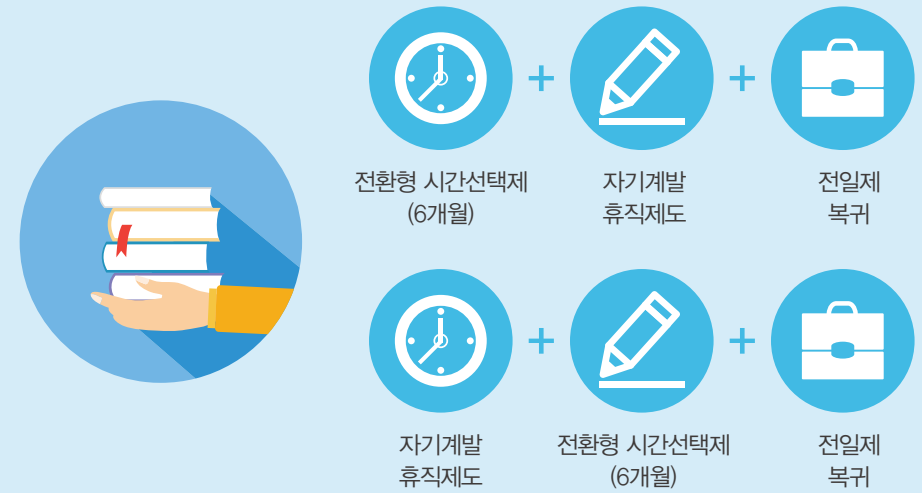
- **지원** : 근로자 본인의 질병치료 또는 가족돌봄
- **적용** : 산재보험급여 또는 가족돌봄 휴직
- **장점** : 경력단절 예방, 치료비 부담 해소, 직장복귀율 · 업무적응력 향상



## 4 직무능력 개발형(자아실현형)

### 학업, 자기개발, 일과 삶의 균형 등

- **지원** : 자기개발을 위한 교육훈련 및 학업, 일과 삶의 균형
- **장점** : 학위 및 자격증 취득 가능, 직장복귀율 및 업무적응력 향상



5

—

# 언론보도 사례

# “일·가정 양립하는 ‘꿈의 회사’ 우리가 만든다”

## 고용부, 환경개선 지원 대상 중소기업 8곳 선정

트리니티소프트는 근로자가 32명밖에 안 되는 중소기업이다. 게다가 다른 회사의 웹 방화벽 관리와 솔루션 개발, 정보 보호 컨설팅 등을 제공하는 IT서비스 업종이다. 그런데 이 회사에는 ‘근로 환경이 열악하고(중소기업) 근로 시간도 길 것(IT서비스업)’이라는 예상을 깨는 반전이 있다.

근로시간이다. 3년 전 서울 구로구에서 경기도 안양시로 사육을 옮긴 것을 계기로 출근 시간을 9시에서 9시 30분으로 늦췄다. 출근 시간 교통 체증을 조금이나마 피하고, 아이를 맡기고 출근해야 하는 맞벌이 직원들을 배려하기 위해서였다. 퇴근 시간은 6시를 유지했다. 결과적으로 하루 근무 시간은 법정 근로 시간인 8시간보다 짧은 7시간 30분이 됐다. 지난달부터는 매월 첫 주 금요일을 가족의 날로 정해 오후 4시면 전원 퇴근이다.

이번엔 근로자 개인별 필요에 따라 출퇴근 시간을 조정하는 ‘시차출퇴근제’를 도입하기로 했다. 직원들의 만족도는 당연히 높다. 트리니티소프트 이상호 이사는 “IT서비스를 제공해야 하는 입장에서 불가피한 야근이나 주말근무를 피할 수 없는 경우는 있지만, 이 경우에도 다음 날 늦게 출근하고 대체휴일을 이용하는 것을 원칙으로 하고 있다”고 말했다.

대기업에서도 쉽지 않은 ‘일·가정 양립’에 적극 나서는 중소기업들이 있다. 고용노동부는 20일 이처럼 재택근무나 시차출퇴근제 등 유연한 근무시스템을 적극 활용하는 중소기업 사업장 8곳을 일·가정 양립 환경개선 지원제도 대상으로 선정했다. 트리니티소프트와 엘앤씨바이오, 느티나무도서관재단, 한국비투아컨설팅, 떡파는사람들, 와이엠씨, 지디청주공장, 지디오창공장 등이다.

### 재택근무·시차출퇴근제 등 유연 근무시스템 적극 활용

### 1인당 월 최대 30만원 지원 연내 330개 中企 지원 계획

피부조직 이식제, 인공뼈 등을 만드는 엘앤씨바이오는 직원 50여 명 중 3명이 육아를 위해 잠시 근로시간을 줄인 전환형 시간선택제 근로자다. 5년 차에 들어선 ‘젊은 회사’답게 정시퇴근과 직원의 자율성도 강조해 왔다. 올해부터는 고용부 지원제도를 활용해 시차출퇴근제를 도입했다.

### 일·가정 양립 선도 중소기업 제도별 지원 내용

도입 제도	제도 내용	지원 내용
유연근무제	-시차출퇴근제 : 주 5일, 1일 8시간을 준수하면서 출퇴근 시간을 조정하는 제도 -재량근무제 : 업무특성상 근로자 재량에 따라야 하는 경우 사용자와 근로자가 합의한 시간을 근로시간으로 보는 제도 -탄력근무제 : 평균 근로시간이 주 40시간인 범위 내 1일 근무시간을 자유롭게 조정하는 제도	-해당 근로자 1인당 월 최대 30만원 지원 -전체 근로자수의 5% 이내 (최소 3명) -최대 1년간
재택·원격근무제	-재택근무제 : 근로자가 회사에 출근하지 않고 집에서 근무하는 제도 -원격근무제 : 주거지·출장지 등에 가까운 원격근무용 사무실로 출근하거나 모바일 기기를 활용, 사무실이 아닌 장소에서 근무하는 제도	-해당 근로자 1인당 월 최대 20만원 지원 -전체 근로자수의 10% 이내(최소 3명) -최대 1년간

〈자료:고용노동부〉

엘앤씨바이오 관계자는 “제도 전에는 서로 간에 육아 등을 배려해 출근, 퇴근 시간을 조정했는데 제도가 도입되면서 직원과 회사 모두 도움이 될 것으로 본다.”고 말했다.

IT서비스업 중에서도 근로가 팍팍하기로 유명한 시스템관리업을 하는 한국비투아컨설팅은 직원들의 잦은 이직에 고민을 하다 전격적으로 재택근무제를 도입하기로 했다. 회사 관계자는 “잘 구축된 인트라넷 시스템만으로도 업무관리가 가능하다는 점에 착안했다.”고 말했다.

고용부는 이들 8개 기업을 시작으로 매월 1회 이상 심사를 통해 지원 대상 중소기업을 선정, 올해 330개 중소기업을 지원할 계획이다. 지원 대상으로 선정되면 유연근무 근로자는 1인당 월 최대 30만 원(주 7만 원)씩 1년까지 지원받을 수 있다. 재택·원격근무는 월 20만 원(주 5만 원)씩 1년 동안 지원받는다.

지원받고 싶은 중소기업은 일가양득 홈페이지(www.worklife.kr)에서 신청서를 내려받아 지방고용노동관서 지역협력부서에 제출하면 된다.

조민영 기자 mymin@kmib.co.kr

# “월요일에는 집에서 일해요” 유연근무제 도입 중기 8곳 선정



고용노동부는 제2차 일가(家)양육 지원사업 승인 심사위원회를 개최해 유연근무, 재택·원격근무를 도입·확산할 8개 중소기업에 승인했다고 25일 밝혔다(자료사진). 사진/뉴스시스

고용부, 에스폴리텍 등 승인

체 에스폴리텍)

## “일·가정 생활 양립 유도 기대”

“우리 회사는 충북 진천에 위치하고 있어 육아를 하는 근로자가 아침에 출근시간에 맞춰 출근하기가 힘든 상황입니다. 출근시간을 탄력적으로 조정해 직원의 육아부담을 덜어주고, 자기계발의 기회를 부여한다면 근로자도 즐겁게 일하고 회사도 경쟁력이 생길 것입니다. 이후 컨설팅을 통해 생산직에도 유연근무제도를 도입할 수 있는 방법을 찾고 적용해볼 계획입니다.”(플라스틱 제조업

고용노동부는 제2차 일가(家)양육 지원사업 승인 심사위원회를 개최해 유연근무, 재택·원격근무를 도입·확산할 8개 중소기업에 승인했다고 25일 밝혔다.

일가양육 지원사업은 해당 캠페인에 참여하고 있는 기업 중 유연근무, 재택·원격근무를 도입·활용하는 중소기업에 인건비의 일부를 최대 1년간 지원하는 사업이다. 지원 대상에 포함되는 근무제도로는 ▲일 8시간, 주 40시간 범위 내에서 출

퇴근 시간을 조정하는 시차출퇴근제 ▲고용주와 노동자가 합의한 시간을 노동시간으로 보는 재량근무제 ▲주 40시간 범위 내에서 1일 노동시간을 자유롭게 조정하는 탄력근무제 ▲회사에 출근하지 않고 집에서 근무할 수 있는 재택근무제 ▲원격근무용 사무실이나 사무실이 아닌 장소에서 모바일기기 등을 이용해 근무하는 원격근무제 등이 있다.

이번에 승인된 중소기업은 지엠홀딩스, 엠에스 피씨앤에스, 솔루엠, 세영기업, 향미원, 에스폴리텍, 세원테크, 부여장수요양원 등 8개 기업이다.

직원 272명의 철강제련업체인 세영기업은 생산직 노동자에 대해서도 시차출근제와 탄력근무제를 도입할 계획이며, 직원 321명의 전자기기 전원부품 등 제조업체인 솔루엠은 모든 연구원을 대상으로 주 노동시간 40시간 범위 내에서 1일 노동시간을 자유롭게 조정할 수 있는 탄력근무제를 도입할 예정이다.

또 직원 27명의 화장품 제조업체인 지엠홀딩

스는 월요일 재택근무제 및 주 1일 탄력근무제를 시행할 계획이다. 지엠홀딩스 관계자는 “직원이 만족해야 회사도 함께 성장할 수 있는 거라 생각한다.”며 “불필요한 야근을 줄이고 직원이 만족하며 일할 수 있는 근무환경을 만들기 위해 재택·탄력근무제를 도입하게 됐다.”고 설명했다.

앞으로 고용부는 필요한 경우 승인을 받은 기업에 컨설팅·교육을 지원하고, 이를 사례집·매뉴얼로 제작해 유연근무 등을 계획하고 있는 중소기업에서 가이드라인으로 활용할 수 있도록 할 계획이다. 고용부는 중소기업이 유연한 고용환경을 마련할 수 있도록 현장감 있는 우수사례를 발굴·홍보함으로써 일·가정 양립 실천을 유도할 수 있을 것으로 기대하고 있다.

나영돈 고용부 청년여성고용정책관은 “우수한 인재가 오고 싶은 회사, 능력 있는 직원이 이직하지 않는 회사가 되기 위해 유연근무, 재택근무 등을 도입한다는 중소기업의 사례에 감명받았다.”며 “우수한 중소기업의 사례가 확산되도록 정부가 적극 지원하겠다.”고 밝혔다.

세종=김지영 기자 jijeong8506@etomato.com

# 일·가정 양립+저녁이 있는 삶... 유연근무제 날로 확산

30대그룹 절반이상 도입시행  
고정관념 깨고 효율성 인정  
중견·중기도 2배 이상 증가  
생산성·출산율 제고 기대

#1. 국내 최대 규모의 전자 회사에 다니는 조모(30) 대리는 금요일 오전 7시부터 오전 11시까지 짧은 근무를 마치고 사무실에서 나왔다. 남들보다 좀 더 빨리 주말을 만끽하기 위해서다. 4시간만 근무한 뒤 퇴근해 고속도로 체증이 시작하기 전 가족여행지인 통영으로 떠날 수 있었던 비결은 바로 '자율출퇴근제' 덕분이다. 오전 6시부터 오후 10시 사이에 하루 4시간 이상, 주 40시간을 일하기만 하면 출퇴근 시간을 1주일 내에서 자유롭게 선택할 수 있는 제도를 잘 활용한 것이다.

#2. 컴퓨터 시스템을 개발하는 중소기업에 근무하는 박 모(35·여) 매니저는 회사로 출근하는 대신 집에서 컴퓨터를 켜 채 근무한다. 4세의 아들과 갓 돌이 지난 딸을 키우며 결혼 전부터 다니던 회사를 그만두려던 중 회사에서 육아기 자녀를 둔 직원들을 대상으로 '재택근무'를 실시하기 시작했기 때문이다. 덕분에 박 씨는 1주일에 한 번 회사에 들어가 회의를 진행하고, 나머지 시간은 업무를 받아 집에서 일하며 정해진 날짜에 보고

만 하고 있다. 박 씨는 "아이들을 남의 손에 맡기지 않고 직접 키우면서 내 할 일도 이어갈 수 있다 보니 좋다"며 "아이들 걱정을 하지 않으며 일할 수 있다 보니 능률도 더 오르는 느낌이다"고 했다.

그동안 정부와 정치권의 구호로만 여겨졌던 '일·가정 양립'과 '저녁이 있는 삶'이 현실로 성큼 다가오고 있다. 대기업은 물론 중견·중소기업들까지도 직종별 특성에 맞춰 출·퇴근 시간을 조절하고, 심지어 집에서도 일할 수 있는 '유연근무제'를 본격적으로 실시하는 곳이 늘고 있다.

유연근무제란 근로시간단축제(시간제), 시차출퇴근제, 탄력적 근로시간제, 재량근로시간제, 재택근무제, 원격근무제, 이동근무제 등 7가지 제도를 통칭하는 말이다.

통계에 따르면 최근 대기업을 중심으로 유연근무제를 실시하거나 도입을 검토하는 곳이 많아지고 있다. 지난 2015년 전경련이 자산순위 30대 그룹을 대상으로 실시한 '30대 그룹 유연근무제 현황'조사 결과에 따르면 삼성·SK·LG·롯데·포스코·한화·KT·두산·신세계·CJ·LS·대우조선해양·현대·KCC·코오롱 등 15개 그룹이 최소 1개 이상의 계열사에서 유연근무제를 실시하고 있다.

전경련 관계자는 "그동안의 고정관념을 깨고 유연근무제의 효용성에 대해 인정하는 대기업이 늘고 있다"며 "앞으로 기업의 상황에 맞는 다양한 방식의 유연근무제 도입은 더 늘어날 것으로 보인다."고 했다. 중견·중소기업들 역시 유연근무제 도입에 동참하는 분위기다.

고용노동부에 따르면 지난해 유연근무제 중 하나인 시간선택제 일자리 창출계획을 제출한 기업은 1만3,338곳으로 2014년(5,957곳)보다 123.9% 지원 인원은 562명에서 1만1,056명으로 96.7% 각각 증가했다. 육아기 근로시간 단축제도를 이용한 노동자도 2,061명으로 전년 대비 84.7% 늘었다.

유연근무제 도입이 기업문화 개선은 물론 생산 효율에도 큰 도움이 될 것이라는 게 학계의 설명이다. 정재훈 서울여대 사회복지학 교수는 "선진국의 사례를 보더라도 유연근무제 도입은 생산성을 높이고 인력관리비용을 가장 최소화하는 제도로 알려져 있다. 지난 2014년 독일의 중소기업을 대상으로 실시한 심층 인터뷰를 통해서도 효과는 분명히 드러났다"며 "노동력의 전문성 유지 및 업무의 연속성 등을 봤을 때도 유연근무제를 통해 일·가정 양립을 실현하는 것 훨씬 더 효과적"이라고 했다.

신동윤 기자  
realbighead@heraldcorp.com

# 유연근무제, 기업도 직원도 '만족'

도입 150개사 93%가 긍정 답변  
 직원들은 “일·가정 양립에 도움”  
 기업은 “생산성 향상·이직률 감소”  
 시간제근로·시차출퇴근제 등 다양  
 장점 많지만 활용률은 22% 불과

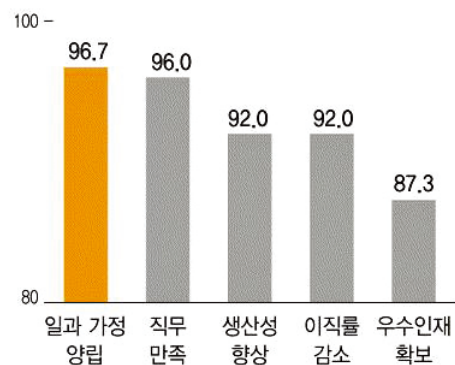
국내 생활용품업계 1위 업체인 유한킴벌리는 2011년부터 출퇴근 시간을 직원 스스로 정할 수 있는 시차출퇴근제, 굳이 사무실로 출근하지 않고 집에서 일할 수 있는 재택근무제 등 다양한 유연근무제도를 도입했다. 수평적 커뮤니케이션을 강화하기 위해 ‘지정좌석제’대신 전 임직원이 탁트인 테이블에 자유롭게 앉는 ‘변동좌석제’도 함께 시행했다. 유한킴벌리는 직원들의 여유시간이 1~2시간씩 늘어나고, 일에 대한 만족도가 높아지면서 제도 시행 1년 만에 회사 매출이 10% 이상 늘어나는 등 긍정적 효과가 나타났다고 밝혔다.

대한상공회의소는 유연근무제를 도입한 150개사와 도입을 검토 중인 150개사 등 기업 300곳을 대상으로 ‘유연근무제 도입 실태’를 조사한 결과, 도입 기업의 92.8%가 만족하는 것으로 나타났다고 27일 밝혔다.

직원들 설문에서는 ‘일과 가정의 양립’에 도움이 된다는 응답이 97%, 직무 만족도가 높아졌다는 응답이 96%에 달했다. 기업 쪽에서도

유연근무제 시행에 따른 만족도

(단위: %) 자료: 대한상의 (유연근무제 시행중인 150개 기업 조사)



생산성 향상 92%, 이직률 감소 92%, 우수 인재 확보 87% 등 모두 만족도가 높았다. 유연근무제 시행 기업 열 곳 중 아홉이 일과 가정의 양립, 생산성 향상이라는 두 마리 토끼를 모두 잡고 있는 셈이다.

유연근무제는 시간제근로(전일제 근로보다 근무시간 축소), 전환형시간제(필요에 따라 일정기간 근무시간을 줄여 일하고 이후 정상근무로 전환), 시차출퇴근제(출퇴근 시간 자율 조정), 탄력근로시간제(총 법정근로시간 안에서 업무량에 따라 기간별로 근로시간을 달리하는 제도) 등 다양한 형태로 운영된다. 근무시간이 법정 1일 근무시간인 8시간보다 짧으면 비정규직을 떠올리게 되지만, 유연근무제에 의한 근무시간 단축 근로자는 기존의 정규직 때와 똑같은 대우를 유지하는 게 특징이다. 다만 근무시간 단축으로 인해 급여는 줄어들 수 있다.

대한상의는 유연근무제의 장점에도 불구하고 실제 활용률은 22%로 선진국에 비해 크게 뒤진다고 밝혔다. 시차출퇴근제의 경우 한국은 활용률이 13%에 불과한 반면 미국은 81%, 유럽은 66%에 달한다. 시간제 근로도 한국은 11.3%인 반면 유럽은 69%에 이른다. 한국은 탄력적 근로 시간제와 재택근무 도입률도 각각 9.2%와 3%에 그치고 있다.

유연근무제 도입을 검토 중인 기업들이 겪는 어려움으로는 대체인력 채용으로 인한 인건비 부

담 증가(24.7%), 기존 근로자의 업무 증가에 따른 불만(23.3%), 인사관리의 어려움(22.7%) 등이 꼽혔다.

김인석 대한상의 고용노동정책팀장은 “기업들이 저출산-고령화 추세 속에서 일과 가정의 양립과 생산성 향상을 위한 유연근무제 도입에 적극 나서고, 이를 성공시키기 위해 기업문화와 시스템을 선진화할 필요가 있다.”고 말했다.

곽정수 선임기자  
 jskwak@hani.co.kr

# 집 근처로 출근합니다... 일하는 방법 혁신한 신한은행

강남 등 3곳에 스마트워킹 센터  
사무실 출근 않고 자유롭게 업무  
은행권 첫 자율출퇴근·재택근무도

서울 역삼동 신한은행 도곡중앙점 1층에 마련된 신한은행 스마트워킹 강남센터. 업무용 좌석 37개와 회의실이 갖춰진 센터에서 근무 중인 은행 직원들은 간편한 반팔 티셔츠 차림이었다. 다크가 마련된 휴게공간은 캐주얼한 분위기를 풍겼다. 신한은행은 26일 강남과 죽전·서울역에 총 3개의 스마트워킹센터를 열었다. 직원들은 기존 사무실이나 영업점으로 출근하지 않고 이 센터에서 일할 수 있다. 이곳은 복장제한이 없어서 반바지나 후드티 차림도 가능하다. 이날 스마트워킹 강남센터에서 근무한 인재개발부 방영범 차장은 “본점까지 한 시간가량 걸리는 출근 시간을 줄일 수 있게 됐다”며 “자유로운 분위기가 업무에 도움이 될 것”이라고 말했다.

신한은행이 재택근무를 포함한 유연근무제를 시범적으로 도입했다. 국내 은행권에서는 최초로. 조용병 신한은행장은 이날 스마트워킹 강남센터 개소식에서 “일하는 방식의 혁신을 통해 직원 행복과 은행 발전이 동시에 이뤄질 것”이라고 말했다.

집에서 일하는 재택근무나 스마트워킹센터를 이용하는 스마트워크제의 적용 대상은 약 6,500명이다. 본부에서 기획·연구조사·상품개발 업무를 맡고 있거나 ICT 그룹의 분석·설계를 담당하는 직원이 주를 이룬다. 은행 내부 전산망에 접속하지 않고도 일할 수 있으면 재택근무, 전산망은 이용하지만 협업 없이 단독으로 업무를 하면 스마트워크를 선택하면 된다. 영업점 직원 중 외부 섭외를 담당하는 RM(기업담당자)이나 PB(프라이빗뱅크)도 스마트워킹센터를 이용할 수 있다.

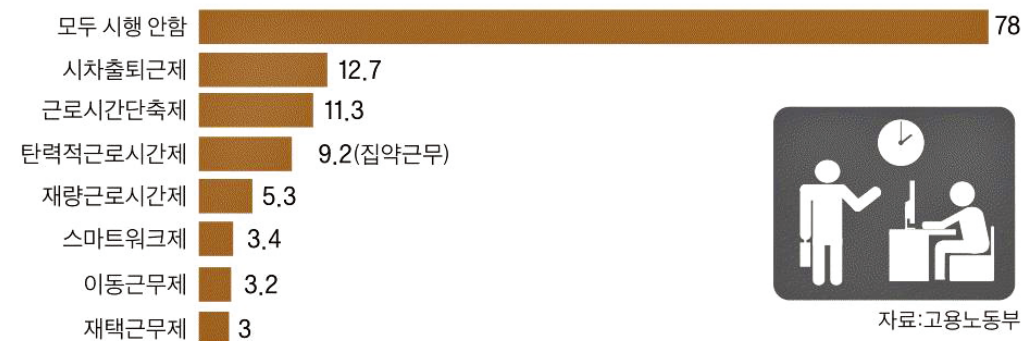
영업점 직원을 포함한 1만4000여 명의 전 직원은 출퇴근 시간을 조정하는 자율출퇴근제를 선택할 수 있다. 아이의 어린이집 등원을 위해 출근 시간을 미루거나, 해외 파트너의 업무시간에 맞추는 경우가 해당된다. 도입 단계여서 신청자는 자율출퇴근제 8명, 스마트워크제 30명에 그쳤다.

재택근무 신청자는 아직 없다. 은행 측은 보다 많은 직원이 유연근무제를 선택하도록 지점장·부서장들을 독려하고 있다. 우선 올 연말까지 유연근무제를 시범 실시한 뒤 제도를 보완해 나갈 방침이다.

노동력 부족에 시달리고 있는 일본 기업은 우수인력을 붙잡기 위해 앞 다투어 재택근무제를 도입 중이다. 일본 3대 은행 중 하나인 미쓰이스

## 유연근무제 도입 현황

단위:%, 복수응답 ※한국여성정책연구원, 기업 1000곳 표본 실태조사



자료:고용노동부

미토모 은행은 본사 직원 500명을 대상으로 시행해온 재택근무를 이달 말부터 전체 사원의 3분의 2에 해당하는 1만8,000명을 대상으로 확대한다. 이를 위해 보안 처리된 업무용 단말기를 직원에게 지급기로 했다. 미쓰비시도쿄UFJ 은행도 이달부터 본부 직원 4000명을 시작으로 재택근무를 도입했다. 미즈호 은행도 올해 안에 재택근무를 적용할 예정이어서 3대 은행이 모두 재택근무 체제가 된다.

그러나 국내 기업의 유연근무제 도입은 미미한 수준이다. 고용부 실태조사에 따르면 재택근무제를 채택한 기업은 고작 3%에 그친다. 한국여성정책연구원 강민정 여성고용연구센터장은 “유연근무제는 직원 만족을 높일 뿐 아니라 기업의 생산성에도 도움이 된다.”며 “다만 ‘재택근무를 하면 인사평가는 어떻게 해야 하는지’ 등에 대한 고민 때문에 도입을 주저하는 경우가 많다”고 말했다.

한애란 기자 aeyani@joongang.co.kr

# 유연근무 中 1인당 최대 월 30만원 재택근무 도입 땐 월 최고 20만원 지원

## 생활정책 Q & A

### 근로조건 개선 지원 사업 유형

고용노동부는 근로 환경을 보다 좋은 방향으로 개선하기 위해 다양한 '근로조건 개선 지원사업'을 펼치고 있다. 지원 대상에 선정되면 기업에 대한 컨설팅 비용 지원과 근로자 지원금 제공 등 혜택을 받을 수 있다. 1일 고용부의 근로조건 개선 지원사업에 대해 자세히 알아봤다.

#### ● 고용보험료 무체납 기업엔 맞춤 컨설팅

Q. 일·가정 양립 환경 개선 지원사업 내용은?

A. 유연근무와 재택·원격근무 등 일하는 시간과 장소가 유연한 근무제도를 중소기업에 도입해 장시간 근로 관행을 개선하고 일·가정 양립 고용 환경을 조성하는 것을 목표로 마련됐다. 자세한 사항은 일가양득 홈페이지(www.worklife.kr)에서 확인할 수 있다.

출퇴근 시간을 조정하는 시차출퇴근제, 근무 시간을 자유롭게 조정하는 탄력근무제 등 '유연근무제'를 도입하는 기업 중 사업신청서를 내 승인받은 곳에 한해 장려금으로 월 최대 30만 원(주 최대 7만 원)을 지원한다.

또 '재택·원격근무제'를 도입·활용하는 중소기업

업엔 월 최대 20만 원(주 최대 5만 원)을 지원한다. 고용부는 일과 가정의 균형을 찾고 기업 생산성을 높이기 위해 '일가양득' 캠페인을 추진하고 있다. 생산성과 효율성 제고, 유연근무 활용도 높이기, 회식·야근 줄이기, 육아 부담 나누기, 자기계발 및 알찬 휴가 지원 등 5가지가 골자다.

Q. 일터 혁신 컨설팅 지원사업은 무엇인가?

A. 사업장의 임금체계 개편과 비정규직 고용구조 개선, 중·고령자 고용 안정 및 청년 일자리 창출에 기여하기 위해 맞춤형 컨설팅을 제공하는 사업이다. 사업장 일터 혁신을 위한 컨설팅, 교육, 코칭, 직무모델 전파 등 인적자원관리체계 개선 지원에 초점을 맞추고 있다. 지원 대상은 고용보험에 가입하고 보험료를 체납하지 않은 사업장이다. 컨설팅 유형에 따라 50만~500만 원을 지원한다. 지난해 920개 사업장을 지원했다. 자세한 사항은 일터 혁신 홈페이지(www.hpws.or.kr)에서 확인하면 된다.

#### ● 자율 개선 사업장에는 최소 경비 제공

Q. 근로조건 자율 개선 지원은.

A. 근로감독관이 근로기준법 등 노동관계법 위반 여부를 확인·시정하는 대신 사업장 스스로 법 위반 여부를 점검하고 근로조건을 개선하도록 유도하는 제도다. 노무관리 전문가인 공인노무사가 근로조건이 취약한 영세·소규모 사업장의 근

### 고용노동부의 근로조건 개선 지원 사업

일·가정 양립 지원 대상	유연근무제	시차출퇴근제	주 5일, 1일 8시간, 주당 50시간 근무를 준수하면서 출퇴근 시간을 조정하는 제도
		재량근무제	사용자와 근로자가 합의한 시간을 근로시간으로 보는 제도
		탄력근무제	평균 근로시간이 주 40시간이 되도록 하는 범위 내에서 1일 근무시간을 자유롭게 조정하는 제도
	재택·원격근무제	재택근무제	근로자가 출근하지 않고 집에서 근무하는 제도
원격근무제		주거지, 출장지 등과 인접한 원격근무용 사무실이나 모바일기기를 이용해서 사무실이 아닌 장소에서 근무하는 제도	
지원 내용	유연근무제 지원 유연근무 장려금 월 최대 30만원(1주 최대 7만원)	재택·원격근무 지원	재택·원격근무 장려금 월 최대 20만원 (1주 최대 5만원)

로조건 자율 점검과 개선을 지원하고 국가가 필요한 최소 경비를 지원하는 방식으로 진행된다. 올해는 6월 말 시작해 9월까지 진행한다. 정부는 전국 1만 2,000곳을 대상으로 사업을 벌여 18억 원을 지원할 계획이다. 상시근로자 30인 미만 사업장 중 신청한 곳과 신고 사건 접수 사업장, 근

로계약서 미작성 등 감독이 필요한 사업장, 근로감독을 받았지만 신고 사건이 계속되고 있는 사업장이 중점 대상이다. 근로조건 개선계획 제출 뒤 25일 이내에 지방고용노동청에 결과를 보고해야 하며, 허위 제출 땐 근로감독을 실시한다.

정현용 기자 junghy77@seoul.co.kr

# 출퇴근 시간 자유롭게 정하는 워킹맘는다

## LG U+ 등 유연근무제 속속 도입

두 살 아이를 둔 LG 유플러스 정용희(35) 차장은 이달 1일부터 매일 오후 집 근처 어린이집에 들러 아이를 데리고 퇴근한다. 정 차장은 “이달부터 출퇴근 시간을 두 시간씩 앞당긴 덕분에 가사 도우미 손을 빌리지 않고 직접 아이를 데리고 와서 저녁 시간을 함께할 수 있다”고 말했다. 정 차장 책상에 놓인 명패에는 ‘근무 시간 오전 7시~오후 4시’로 적혀 있다.

LG 유플러스는 일과 가사를 병행하는 여직원들의 부담을 줄이기 위해 오전 7~10시 사이 본인이 원하는 시각에 출근하고, 오후 4~7시에 퇴근하는 ‘시차(時差) 출퇴근제’를 이달 1일 도입했다. LG 유플러스의 박지영 즐거운직장팀장은 “워킹 맘들의 경력 단절 문제를 해결하기 위해 이 제도를 도입했는데 여직원들의 만족도가 높다.”고 말했다. 이 회사는 현재 여직원들에게만 제도를 적용하고 있으나 향후 남성 직원으로도 확대할 계획이다.

### ◇삼성·LG·롯데·신한銀, 대기업들 앞장서

여성 직장인들의 육아 문제와 경력 단절, 저출산 문제 해결을 위해 유연근무제를 도입하는 기업들이 늘고 있다. 2009년 자율출근제를 도입한 삼성전자는 지난해 4월부터 자율퇴근제까지 도입해 출퇴근 시간을 탄력적으로 운영하고 있다. 오전 6시부터 오후 10시 사이 하루 4시간 이상, 주 40시간을 일하기만 하면 출퇴근 시간을 자유

롭게 선택할 수 있는 방식이다. 하루 8시간 근무해야 했던 기존 자율출근제보다 자율성이 더 많이 보장된다. 삼성전자 마케팅팀 김 모(36) 씨는 “지난 3월 아이가 유치원에 다니기 시작하면서부터 출근을 한 시간 늦췄다”며 “아이를 유치원 버스에 태워주고 출근하니 안심이 된다.”고 말했다.

LG 전자도 지난 4월부터 사무직을 대상으로 ‘시차출퇴근제’를 도입했다. 자녀가 만 8세 이하인 경우 오전 7시부터 오전 10시 사이에 자유롭게 출근 시각을 선택할 수 있다. 현재 여성 직원 300여 명이 이 제도를 활용하고 있다. 다섯 살 자녀를 키우는 김 모(36) 씨는 “원래 출근 시각보다 30분 늦은 오전 9시까지 출근한다.”면서 “아이가 유치원 가기 전에 직접 챙겨줄 수 있어서 한결 마음이 편하다”고 말했다.

롯데그룹은 현재 10여 개 계열사가 유연근무제를 시행하고 있다. 지난 1월 롯데건설이 동참하는 등 제도를 도입하는 계열사들이 계속 늘어나고 있다. 롯데건설 관계자는 “유연근무제 신청자가 부서 전체 인원 중 3분의 1이 넘지 않는 범위에서 한 달 단위로 신청을 받고 있다”고 말했다. 신한은행은 지난달 말 금융권에서 처음으로 유연근무제를 도입했다. 단독으로 업무를 처리할 수 있는 직원들은 사무실 대신 집이나 행정자치부가 운영하는 스마트워크센터에서 일을 하면 된다.

### ◇중견·중소기업도 잇따라 도입

유연근무제를 도입하는 중소·중견기업도 늘고 있다. 2011년 유연근무제를 도입한 하나투어는 재택근무·거점근무·시차출퇴근·재량근무 등 네



8일 LG 유플러스의 한 직원 책상에 ‘근무 시간 07:00~16:00’이라고 적힌 명패가 놓여 있다. 인재개발팀에서 일하는 정용희 씨는 시차(時差) 출퇴근제에 따라 이날 오후 4시 일을 마친 뒤 어린이집에 들러 두 살배기 아들을 데리고 퇴근했다. LG 유플러스 제공

時差 출퇴근제, 대기업들이 앞장  
중소·중견기업들도 도입 잇따라  
“유치원 준비물 챙길 수 있고…  
저녁엔 아이와 놀아줄 시간 생겨”

유연근무제 도입한 기업 92%  
“생산성 높고 이직률 줄어 만족”

가지 방식으로 유연근무제를 시행 중이다. 전체 직원 2,000여 명 중 100여 명이 재택근무를, 500여 명이 시차출퇴근을 활용하고 있다. 그 결과 5년 전에 9.3%였던 퇴직률이 지난해에는 5.8%로 떨어졌다. 같은 기간 여성 직원 수의 비중은 50.9%에서 55.5%로 늘었다. 전자 상거래 업체 G

마켓도 3년 전부터 시차출퇴근제를 운영하고 있으며 경북 포항에 있는 제강업체 세영기업도 최근 시차출퇴근제를 도입했다.

유연근무제에 대한 기업과 직원들의 만족도도 높다. 지난 6월 대한상공회의소 실태 조사 결과, 유연근무제를 도입한 150개 기업 중 138곳(92%)이 ‘제도에 만족한다.’고 응답했다. ‘직원들의 근무 만족도가 높아졌다’는 응답도 96%에 달했다.

대한상의 김인석 고용노동정책팀장은 “우리나라 기업의 시차출퇴근제 도입 비율은 12.7%로 60~80%에 달하는 미국·유럽 등 선진국에 비해 크게 낮은 수준”이라며 “국내에서도 여성 직장인들의 비율이 계속 높아지고 있어 유연근무제 도입은 앞으로 더욱 확산할 것”이라고 말했다.

김강한 기자

커버스토리 대한민국 스마트워크 어디까지 왔나

# 재택근무 '1주 1회' 의무화 ...

〈MS일부 팀〉

# 수도권 11곳에 '집 앞 사무실'

〈하나투어〉

더 이상 '지옥철'(붐비는 지하철을 지옥에 빗댄 말)은 없다. 회의 때문에 멀리 있는 본사까지 찾아가는 '원정 미팅'도 없다. 아이를 누가 어린이 집에 맡기러 갈지 아침부터 다들 필요도 없다.

스마트워크가 일상화된다면 일어날 변화다. 아직 스마트워크가 크게 확산되지는 않고 있지만 일부 기업은 그 싹을 틔우고 있다. 스마트워크 시대를 먼저 살고 있는 '스마트 워커'들은 시간과 공간을 효율적으로 활용하면서 '자유로운' 근무를 하고 있다.

### 사장 자리도 따로 없죠... '빈자리가 내 자리'

유한킴벌리는 2011년 8월 스마트워크를 시작했다. 변동좌석제를 도입하며 서울 강남구 테헤란로 본사에 임직원 수의 80%에 이르는 좌석과 라운지를 준비했다. 직원들은 각자 사물함에서 노트북PC와 서류를 꺼내 빈자리에 앉아 일을 시작한다. 임원실도 없었다. 과거 임원실의 활용도를 조사한 결과 근무시간의 60%가 비어 있는 상태인 것으로 나타났기 때문이다.

공간 혁신 이후 유한킴벌리는 직원들을 대상으로 설문조사를 했다. 변동좌석제 등 업무 공간을 바꾼 후 업무 집중도가 높아졌다는 응답이

### 유연근무제... 변동좌석제...

자기 책상 대신 1~40인실 사무 공간  
사장실-임원실도 따로 안 갖춰  
"부서별 문턱 사라져 협업 더 잘돼"

### 스마트워크 이후 달라진 일상

출퇴근 '지옥철' 고통 사라져  
근로자 97% "일-가정 양립 만족"  
기업 92% "생산성 향상 이직률 감소"

77%나 됐다. 다른 본부나 팀과의 협업이 늘어났다는 응답도 79%였다.

유연근무제 등을 도입한 마이크로소프트(MS)는 사무실 공간도 업무 성격에 맞춰 최적화했다. 사무실로 쓰고 있는 건물의 11~16층에 1~40인실까지 다양한 종류의 사무 공간을 마련한 것이 대표적이다. 원형 테이블, 일직선 테이블이 놓인 곳부터 소파만 놓인 곳까지 디자인은 각양각색이다. 사원부터 사장까지 지정 좌석이 없기 때문에 원하는 공간에서 근무를 하면 된다.



현재 여러 기업이 스마트워크에 최적화된 공간을 마련해 직원들의 업무 효율성 향상에 도움을 주고 있다. 위 사진은 변동좌석제를 적용한 유한킴벌리 본사 풍경. 직원들은 각자 사물함에서 노트북PC와 서류를 꺼내 빈자리에 앉아 근무한다. 신한은행은 장거리 출퇴근으로 힘들어하는 직원들을 위해 서울 강남구 등에서 '스마트워킹센터'를 운영 중이다. (아래 왼쪽 사진) 마이크로소프트는 지정석을 없애는 대신 다양한 용도의 사무 공간을 마련했다.

(아래 오른쪽 사진) 유한킴벌리 제공·박영대 sannae@donga.com·김재희 기자

이승연 MS 홍보팀 부장은 "일을 하다 보면 혼자 집중해서 해야 하는 경우와 팀원 중 한 명과 집중적으로 협의해야 하는 경우 등 업무 성격이 다양인데, 모든 직원에게 매일 같은 공간에서 같은 근무시간에 일하도록 하는 것은 오히려 일의 효율을 떨어뜨린다."고 말했다.

**굳이 회사 갈 필요 있나요... 원격근무·재택근무도**  
재택근무가 필요한 경우 팀장이 나서 권장하고 자연스럽게 이를 선택할 수 있는 분위기도 형

성되고 있었다.  
최민영 유한킴벌리 인사기획부 과장(32·여)은 사내 스마트워크 문화가 정착되면서 임신 7주차부터는 집에서 일을 하는 것이 가능했다. 임신부로서 1시간가량 걸려 고생스러운 출근을 하던 최 과장은 "지옥철 공포증에서 벗어났다"며 기뻐했다.  
현재 그는 오전 8시 50분경 서재에 들어가 노트북을 연다. 그리고 메신저와 영상통화 시스템을 활용해 업무를 시작한다. 정보통신 기술들 덕분에 회사로 출근하던 때와 크게 다르지 않은 환

경이다. 최 과장은 “첫 아이라 떨렸고 배 통증, 어지러움 같은 초기 증상이 있어서 걱정을 많이 했는데 재택근무를 팀장님이 먼저 권해 주셔서 고맙다”고 말했다.

‘집 앞의 회사’를 가능케 하는 스마트워크센터도 속속 생겨나고 있다. 하나투어는 서울 신도림, 노원, 왕십리 등을 비롯해 수도권에 11곳의 센터를 운영하고 있다. 곳곳에 사무실을 마련해 직원들이 출퇴근 때문에 길에 많은 시간을 버리지 않도록 배려한 것이다.

신한은행도 지난달 25일 국내 은행권 최초로 유연근무제를 본격적으로 도입하며 ‘스마트워킹센터’를 마련했다. 본부 직원과 영업점 중 외부 섭외 담당자처럼 홀로 업무를 처리해도 되는 이들이 대상이다. 전날까지 은행 인터넷에 신청해 부서장의 결재를 받으면 스마트워킹센터로 출근할 수 있다.

MS에는 원격근무 및 재택근무 허가에 관한 결재 자체가 없다. 상사에게 전날 구두 보고만 하면 된다. 재택근무를 쓸 수 있는 횟수에도 제한이 없다. 자신의 업무 성격과 일정에 따라 자유롭게 조정하면 된다. 몇몇 팀은 1주일에 1회 이상 재택근무를 하도록 규율을 정하기도 했다.

### 되찾은 아이들과의 아침·저녁

신한은행 글로벌개발부 백미경 과장(40·여)은 요즘 출퇴근길 발걸음이 가볍다. 유치원과 어린이 집에 다니는 두 아이와 가볍게 인사를 나눈 뒤 20여 분이 걸려 백 과장이 출근하는 곳은 서울 강남구에 있는 스마트워킹센터다.

원래 백 과장의 사무실은 서울 송파구 집에서 대중교통으로 2시간 거리인 경기 고양시에 있었다. 늦어도 오전 6시 반엔 집을 나와야 했고 퇴근

**?** **스마트워크(Smart work)**  
똑똑하게 일한다는 의미로, 시간과 장소에 구애받지 않고 정보기술 인프라 등을 활용해 일을 처리하는 업무환경을 뜻한다.

해서도 오후 9시나 돼야 집에 도착했다. 백 과장은 “두 아이의 눈 뜬 모습을 보고 대화를 나누는 건 주말에나 가능했다”며 “대체 무엇을 위해 이렇게 사는 건가 싶어 직장을 그만둘지를 심각하게 고민했던 적도 있다”고 털어놨다.

스마트워크는 아이들과의 아침과 저녁을 되찾아줬다. 출퇴근 시간이 줄어들자 업무 집중도도 한층 향상됐다. 집이 가까우니 행여나 아이들에게 갑자기 무슨 일이 생겨도 바로 달려갈 수 있다는 생각에 마음이 훨씬 안정됐기 때문이다.

백 과장은 “요즘은 해가 떠 있을 때 집에 가니 저녁에 아이들과 산책도 할 수 있다”며 “무엇보다 내년엔 초등학교에 입학하는 큰딸에게도 더 많은 관심을 쏟을 수 있게 돼 기쁘다”고 말했다.

강윤영 MS 중소기업팀 클라우드 담당 부장(36·여)도 요즘은 6세 딸이 유치원 버스에 오르는 걸 볼 수 있게 됐다. 유연근무제 덕분에 오전 8시 반에 아이를 버스에 태우고 10시가 넘어서도 출근할 수 있기 때문이다.

고용노동부가 5월 유연근무제를 도입했거나 검토 중인 기업 300곳을 대상으로 진행한 조사 결과에 따르면 근로자의 96.7%는 일과 가정의 양립, 96.0%는 직무 만족이라는 효과를 가져왔다고 답했다. 기업 역시 생산성 향상(92.0%), 이직률 감소(92.0%)에 도움을 받았다고 응답했다.

곽도영 now@donga.com · 김성모 · 김재희 기자  
박다예 인턴기자 서울여대 언론홍보학과 4학년

## [공무원이 말하는 정책이야기] 나영돈 고용부 정책관에게 들은 ‘일·가정 양립 대책

지난해 국내 근로자 1인당 근로시간은 2,113시간으로, 경제협력개발기구(OECD) 34개국 평균보다 347시간이나 많았다. 멕시코(2,246시간) 다음으로 두 번째로 길다. 장시간 근로는 노동생산성을 악화시키고 근로자 삶을 피폐하게 만드

는 주된 요인이다. 이에 따라 정부는 유연근무제와 남성 육아휴직을 활성화하는 데 총력을 기울이고 있다. 22일 나영돈 고용노동부 청년여성고용정책관을 만나 정부의 일·가정 양립 대책에 대해 들었다.

# 유연근무·男육아휴직 지원금 증액 추진



유연근로를 확산시켜 장시간 근로를 줄이면 일·가정 양립을 이끌고 장시간 근로로 인한 여성 경력 단절을 예방하는 한편 다양한 형태의 일자리를 창출할 수 있습니다. 고용률을 높이는 1석 3조의 효과를 거두는 셈입니다. 기업 입장에서도 생산성을 향상시키고 우수한 인재를 확보할 수 있는 이점이 있습니다. 하지만 이른바 ‘사내 눈치법’ 때문에 국내 유연근무제 도입률은 22.0%에 그치는 상황입니다. 근로자가 자유로이 출퇴근 시간을 조정하는 ‘시차출퇴근제’만 하더라도 도입률이 유럽은 66.0%, 미국은 81.0%에 이르지만 우리는 12.7%에 불과합니다. 일본의 자동차 제조업체 도요타는 이달부터 일주일에 2시간만 회사에서 근무하고 나머지는 재택근무를 하는 파격적인 유연근무제를 도입하기도 했습니다.

으로 지난해와 비교해 62.5% 증가했습니다. 그렇지만 전체 육아휴직자 4만 5,217명에 비해서는 여전히 부족한 수준입니다. 유연근무제의 경우 신청 승인기업에 한해 근로자 1인당 월 최대 30만 원을 지원하고, 남성 육아휴직은 ‘아빠의 달’제도를 통해 지원하고 있습니다.

현재 고용부는 유연근무와 남성 육아휴직에 대한 지원금을 현재보다 더 강화하는 방향으로 논의하고 있습니다.

또 전국 47개 지방고용노동청에 꾸려진 ‘일·가정 양립 민간협의체’를 통해 모성보호 제도 홍보도 병행하고 있습니다.

그러나 무엇보다 기업과 근로자가 적극적으로 동참하지 않으면 정책 실효성이 떨어지게 됩니다. 정부는 연가 사유 묻지 않기, 근무시간 외 업무 연락 자제 등의 내용을 담은 민관 캠페인을 진행하고 있습니다. 고질적인 근로문화를 뜯어고치기란 여간 어려운 일이 아닙니다. 기업과 국민들의 적극적인 참여와 협조가 반드시 필요합니다.

정현용 기자 junghy77@seoul.co.kr

남성 육아휴직은 점차 확산되는 추세입니다. 지난 6월 말 기준으로 남성 육아휴직자는 3,353명

인구 5000만 지키자 **연중기획** <3부> 구멍 뚫린 돌봄 **하** 일·가정 양립 정착시키자

## 네 살 아들 키우는 송 과장 “유연근무제가 신의 한 수”

하나투어 송원선 씨 육아 24시

본사 아닌 집 근처 사무실로 출근  
화·금요일은 집에서 재택근무

“처음엔 땀과 끊임 불명확해 혼란  
유연근무제 아니었다면 일 포기”

한국, 육아지원 제도 잘 갖췄지만  
기업들 참여·협조는 아직도 미흡

네 살배기 아들을 둔 하나투어 송 모(34·여) 과장은 육아 문제로 골머리를 앓은 적이 없다. 그의 하루는 일과 육아가 뒤엉키지 않고 잘 짜여 있다. 송 과장의 아침은 여유롭다. 오전 9시 30분쯤 아들의 손을 잡고 집을 나선다. 어린이집에 아이를 바래다주고 15분 정도 걸어 10시에 회사에 들어선다. 서울 종로구에 있는 본사가 아니라 집 근처 서울 강남구 선릉역 근처 ‘거점 사무실’이다. 한 시간 늦게 출근하고 한 시간 늦은 오후 7시 퇴근한다. 화요일과 금요일은 집에서 재택(在宅)근무를 한다. 출근할 때는 남편이 아이를 데려온다. 오후 7시 퇴근해 아이를 돌본다. 부모나 친척에게 아이 양육 도움을 청할 일이 없다. 이렇게 해도 일에 지장을 준 적은 없다.

송 과장은 2011년 결혼해 1년 만에 아들을 낳았다. 육아휴직을 다녀온 뒤 아이를 제대로 돌보

기가 힘들었다. 때마침 회사가 유연근무제를 도입했고 이게 가정을 건사하는 ‘신의 한 수’가 됐다. 송 과장은 “유연근무제가 아니었으면 일을 포기했을지도 모른다.”며 “처음엔 땀과 끊임이 명확하지 않아 혼란스러울 때가 있었지만 시간이 지나면서 업무를 완벽하게 해야 한다는 생각이 강해졌다.”고 말한다.

하나투어는 재택근무·거점근무·시차출퇴근·재량근무 등 네 가지 방식을 시행한다. 재량근무만 상급자 허락을 받고, 나머지는 자율적으로 선택한다. 직원들이 집 가까운 곳에서 일하게 거점 사무실을 여러 군데 냈다. 서울 선릉·왕십리·연신내·신도림·노원, 경기도 범계·화정·부평·김포 등 9곳에 있다. 5월에 수원에도 생긴다.

재량근무는 더 과격적이다. 언제 어디서 일을 하든 성과만 내면 된다. 2000여 명의 하나투어 직원 중 월평균 100여 명이 재택근무를, 500여 명이 시차출퇴근제를 활용한다. 유연근무제를 해치는 관리자는 단속 대상이다. 박상환 하나투어 회장은 “생산성을 높이고 회사의 수익을 올리려면 업무 환경에 따라 유연하게 근무하는 방식으로 바뀌어야 한다.”고 말했다.

저출산을 극복하기 위해서는 최소한 초등학교 저학년까지 육아가 고통스럽지 않아야 한다. 육아 때문에 일을 그만두는 일도 없어야 한다. 어느 한 군데도 막혀서는 안 된다. 한국도 1~3차 저출산·고령사회 계획을 시행하면서 제도의 틀은 비교적 잘 갖췄다. 하지만 그림만 근사할

**유연근무 활용하는 송 과장의 하루**

- 06:30~08:30 기상 후 아이와 잠깐 놀아준 뒤 가족과 함께 아침식사
- 09:30 4세 아들과 함께 어린이집으로
- 10:00 하나투어 본사(서울 종로구) 안 기고 강남구 거점 사무실로 출근
- 18:00~18:30 어린이집에서 아이 데려오기(날편)
- 19:20 (17:00 퇴근) 집 근처 키즈카페에서 놀아주기
- 20:00 저녁식사, 아이의 산책, 학습 보조, 놀아주기

※매주 화·금요일은 재택근무

자료: 고용노동부

---

**임신·출산·육아 지원제도**

임신	출산	육아
<ul style="list-style-type: none"> <li>근로시간 단축: 임신 12주 이내, 36주 이후 하루 2시간</li> <li>태아 검진시간: 정기 건강진단 청구 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>출산 전후 휴가: 출산 전후 90일, 유산·사산 5~90일, 최후 60일은 사립주가 통상임금 100%, 이후 30일은 국가가 지원</li> <li>중소기업은 국가가 모두 지원</li> <li>배우자 출산휴가: 3~5일(최초 3일은 유급)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>육아휴직: 만 8세 이하 또는 초등학교 2학년 이하 자녀를 둔 근로자(최대 1년) 통상임금의 40%(50만~100만원) 지급</li> <li>아빠의 날: 부모가 순차적으로 휴직하면 두 번째 사용자외 석 달간 통상임금 100%(최대 150만원) 지급</li> <li>육아기 근로시간 단축: 육아휴직 대신 최대 1년 근로시간 단축, 단속된 근로시간만큼 수당 지급</li> </ul>

뿐이며, 자세히 들여다보면 송송 구멍이 뚫려 있다. 여기엔 기업들의 참여나 협조가 미흡한 이유도 있다.

최근에야 일·가정 양립에 투자하는 기업이 늘고 있다. 항공 여객서비스 업체인 에어코리아는 직원 1,450명 가운데 1,137명이 여성이다. 이 회사 직원들은 ▶임신,기간 근로시간 단축 ▶출산 전후 휴가 ▶육아휴직 ▶육아기 근로시간 단축 ▶전환형 시간선택제(정규직 상태에서 시간을 줄여 근무하다 정상 근무로 복귀) 등을 한꺼번에 선택한다.

M 병원의 김 모 연구원은 “아이가 어릴 땐 친정어머니 도움으로 그럭저럭 버텼는데 초등학교에 들어가면서 답이 없었다.”며 “다행히 회사가 전환형 시간선택제를 도입해 1년 7개월 근무시간

을 줄인 덕분에 일을 계속하고 있다”고 말했다. LG 전자 인사담당자는 “육아 지원을 위한 유연근무제가 도입되면서 남녀를 막론하고 근로자의 만족도가 상당히 높다”고 말했다.

고용노동부 나영돈 청년여성고용정책관은 “일·가정 양립에 필요한 근무제도를 과감하게 도입한 회사에선 숙련인력의 이직 감소, 기업 이미지 향상, 직원의 충성도 제고에 따른 생산성 향상, 업무 집중도와 효율성 증가 같은 긍정적인 반응이 많다”고 말했다.

- ◆ 특별취재팀=신성식·김기찬·박수련·이예스더·김민상·황수연·정종훈·노진호 기자, 이지현(서울여대 국문4) 인턴 기자 ssshin@joongang.co.kr
- ◆ 공동취재=한국보건사회연구원

# ‘스마트 근무제’ 석달...스마트해진 은행

〈재택근무·자율출퇴근 등〉

## 신한銀 파격 실험 업계 새바람

“지율이 가방 다 찼겠지? 예인이는 오늘 아빠랑 병원 들렀다가 어린이집 갈 거야. 아빠가 데려다주니 좋지?”

“좋아! 매일 이랬으면 좋겠어.”

오전 8시 반, 평소 같으면 여느 은행원들이 그렇듯 회사에 앉아 업무를 보고 있을 시간이지만 24일은 좀 달랐다. 신한은행 본사 마케팅부 서호민(41·서울 서초동) 차장은 첫째 지율이(9) 손을 잡고 둘째 예인이(3)는 유모차에 태워 집을 나섰다. 부인은 아침 7시에 일터로 떠난 뒤다. 초등학교 정문까지 첫째를 바라다준 서 차장은 삼성동 안과에 들러 9시 반 첫 진료 시간에 둘째 검진을 받았다. 아이를 다시 집 근처 어린이집에 데려다 주는 것까지 그의 ‘임무’가 모두 끝난 시각은 오전 10시 반.

이후 그는 남대문 본사가 아닌, 역삼동 ‘스마트 워킹센터’로 발걸음을 옮겼다. 그 시각에 집에서 남대문 본사까지 이동하려면 차로 40분은 족히 걸리지만, 역삼동까지는 그 절반인 20분이면 충분했다. 서 차장은 이곳에 들어서자마자 대형 스크린에 ‘행원 번호’ 여덟 자리를 입력하고 출근 도장을 찍었다. 본사에서처럼 회사 전산 시스템에 연결되는 컴퓨터가 37대 배치돼 있고, 부서원들과 급히 회의를 해야 할 경우엔 화상회의실에서 얼굴도 볼 수 있다.

신한은행의 ‘스마트 근무제’가 보수적인 은행 문화에 새 바람을 불어넣고 있다. 이 은행은 지난

7월 말 업계 최초로 재택근무, 자율 출퇴근, 스마트 워킹센터 근무 등을 포함한 ‘스마트 근무제’를 도입했다. 워킹맘이나 원(遠)거리 출 퇴근자, 외근 직원 등 전체 직원(1만4555명)의 절반에 가까운 46%가 스마트 근무제 대상인데, 도입 석 달째 접어든 지금 젊은 워킹 대디부터 부장급 간부들까지 상당한 호응을 보내고 있다.

하루 8시간만 근무하면 노티치...

자율 출퇴근제 가장 인기 높아

스마트 워킹센터도 능률 높아

한때 혹독한 근무 강도로 악명,

이젠 부장급 간부들까지 호응

신한은행의 근무방식 변화가 주목받는 것은 신한이 ‘금융의 삼성전자’로 불릴 정도로 업무 강도가 세기로 유명하기 때문이다. 1등 주의를 내건 만큼 보수도 많지만, 신입 행원들이 혹독한 연수식을 치르는 모습이 화제가 되는 등 신한이 군대식 문화는 자주 구설에 올랐다.

재직자들의 기업 평가를 볼 수 있는 취업 정보 사이트 ‘잡플래닛’에는 신한은행 근무자들이 ‘업무 강도 상상 초월’, ‘영업 압박 심함’, ‘직원을 인간으로 대해달라’ 같은 신랄한 평가를 하고 있고, ‘업무와 삶의 균형’ 항목에서 별점 5점 만점에 2.4



신한은행 서호민 차장이 서울 역삼동 신한은행 스마트 워킹센터에서 회의를 진행하고 있다. 본점 마케팅부 소속인 그는 이날 남대문 본점으로 출근하는 대신, 집에서 가까운 스마트 워킹센터에서 업무를 봤다. 신한은행의 이 같은 스마트 근무제는 보수적인 은행 문화에 새바람을 불어넣고 있다는 평가다. 김연정 객원기자

점으로 업계 꼴등을 기록했다. 신한은행 내부에서도 더는 쥐어짜기식 인사관리로는 조직을 끌고 갈 순 없다는 위기의식이 퍼졌다. 조용병 신한은행장은 “시공간 제약 없이 효율적으로 일하는, 더 자유로운 신한 문화를 정착시키자는 게 목표”라며 스마트 근무제 도입 배경을 설명했다.

직원들에게 가장 인기 있는 제도는 자율 출퇴근이다. 석 달 사이 1인당 평균 3.5번꼴(총 5만 1526건) 활용했다. 미국·유럽 등 해외 영업 지원을 위해 늦게 출근하고 야근하는 경우도 있고, 반대로 일찍 출근 후 일찍 퇴근해 가족과 ‘저녁이 있는 삶’을 보내는 경우 등 사연도 다양했다. 고객 대면(對面) 업무를 하는 영업점 직원은 오전 9시~11시 사이에 30분 단위로 출근 시간을 선택하면 되고, 본사 직원은 자신이 원할 때면 언제든지 출근했다 퇴근해도 무방하다. 모두 1일 8시간(식사 1시간 제외) 근무 원칙만 지키면 된다. 부서

장·지점장이 직원들의 스마트 근무 신청을 받아 재량껏 결재해주는데, 최장 7일간 스마트 근무를 신청할 수 있다.

서 차장처럼 자율 출퇴근 하면서 ‘스마트 워킹센터’를 근무지로 활용하는 경우도 1700여건 있었다. 강남, 죽전, 서울역 인근에 마련된 스마트 워킹센터 3곳에서는 청바지에 티셔츠 차림으로 자유롭게 업무를 볼 수 있어 젊은 직원들 사이에서 “사무실에 있을 때보다 오히려 업무 능률이 더 오른다”는 의견이 나왔다. 서 차장의 경우 아이가 아플 때, 학교나 어린이집 행사가 있을 때 등 아빠가 필요한 날 본사가 아닌 집에서 가까운 역삼동 워킹센터로 출근한 게 벌써 8번째다. 그는 “아빠와 친해졌다며 아이들도 좋아하지만, 급할 때 와이프 대신 아이들을 돌볼 수 있기에 맞벌이하는 와이프가 스마트 근무제를 제일 반긴다”고 말했다. 김은정 기자

# 일본 '재택근무' 센바람

“육아나 (노부모) 간호를 해야 하는 사정을 안고 있는 사원들에게 실효가 있는 제도라고 생각한다.”(도레이)

“사정상 ‘파트 타임 근무’를 택하던 직원들이 재택근무를 통해 ‘풀 타임’으로 일하는 등 취업기회가 확대되고 있다.”(스미토모 화학)

일본 사회 변화에 따라 일본 회사도 달라지고 있다. ‘저출산·고령화’로 노동력 부족에 시달리고 있는 일본 사회가 여성의 노동력을 효율적으로 활용할 수 있는 ‘재택근무’ 도입에 적극적인 태도를 보이고 있다. <마이니치신문>은 4일 일본 내 주요 121개 기업들을 대상으로 ‘근로방식’에 대한 설문조사를 실시한 결과, 재택근무를 ‘도입하고 있거나 도입을 결정한 상태’라고 답한 곳이 48%(58개사)에 이르는 것으로 나타났다고 밝혔다. ‘도입을 검토하고 있다’는 회사도 25%(30개사)나 됐다. 일본 주요 기업들 대다수가 재택근무 도입에 매우 긍정적인 입장을 가진 것으로 확인된 셈이다.

‘회사 인간’(회사가 삶의 모든 것을 차지하는 형태)이라는 말이 보편화 될 정도로 직장 중심의 일본 사회가 이렇게 바뀌고 있는 것은 2010년을 고비로 인구 감소세로 돌아서는 등 심각한 노동력 부족 현상 탓이 크다. 일본의 생산연령 인구는 1995년 8,726만 명에서 2014년 현재 7786만 명으로 1,000만 명 가까이 줄었다. 인구 고령화로 인해 젊은 층에서는 ‘육아휴직’에 더해 나이가 들어 거동을 못하는 부모를 돌보기 위한 ‘간호휴직’까

주요기업 48% “도입했거나 확정”

저출산·고령화로 노동력 부족

육아·간호휴직에 경력단절 늘어

고속연자 활용 유연근무제 주목

정부 “여성 맘 편히 일하게” 뒷받침

일정 시간은 일 못하게 유도책도

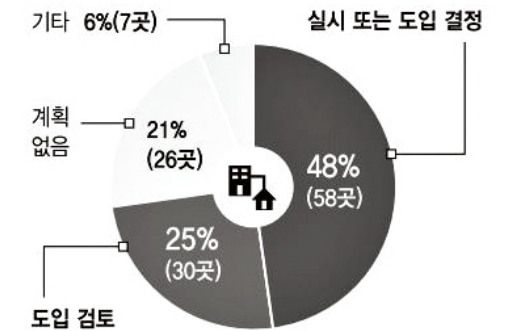
지 보편화되는 추세다. 이 과정에서 한창 일할 나이의 여성들이 직장을 그만두거나 비정규직 노동자의 길을 택하는 경우가 늘어나고 있다. 이에 일본 기업들은 애써 길러놓은 고속연 노동자들을 잃는 것이 경영상의 큰 문제로 인식하고 대응에 나선 것이다.

정부도 재택근무 등을 통한 ‘여성 노동력 활용’을 주요 국정과제 가운데 하나로 인식하고 있다. 아베 신조 정부는 정권 초기부터 ‘여성이 빛나는 사회’를 주요 정책 가운데 하나로 내세웠고, 이는 지난해 10월 아베 총리가 기자회견을 통해 직접 밝힌 ‘1억 총활약 사회’라는 개념으로 구체화됐다. 정부는 지난해 6월엔 2012년 기준 11.5%인 재택근무 도입 기업 비율을 2020년까지 3배로 늘린다는 방침을 각의결정(국무회의 의결)하기도 했다.



## 일본 기업들의 재택근무 상황

자료: <마이니치신문> ※조사 대상 일본 주요 기업 121개사



그러나 이번 설문조사에서 “현실적으로 모든 업무에 (재택근무를) 적용하는 것은 곤란하다. 정보 안전의 담보도 과제다.”(미쓰비시 전기), “여러 장점이 있지만, 노동시간 관리 등 과제 해결이 필요하다.”(도쿄 가스) 등 신중한 의견을 밝힌 기업들도 많았다고 신문은 전했다.

이와 함께 일본 후생노동성은 퇴근 이후 다음 날 아침 출근 때까지 일정 기간의 간격을 의무적으로 확보하게 하는 ‘근무 간 인터벌 제도’를 도

입하는 기업들에게 보조금을 지급할 예정이라고 <니혼게이지신문>이 보도했다. 유럽연합(EU)은 1993년 퇴근 이후 다음날 오전까지 적어도 11시간을 확보하도록 하고, 4개월 평균으로 1주에 48시간 이상의 근무를 하지 않도록 하는 것을 의무화하고 있다. 일본 정부도 이를 통해 불필요한 야근이나 조기출근을 없애 노동시간을 줄여나간다는 계획이다.

도쿄/길윤형 특파원 charisma@hani.co.kr

**저출산 고령화에 일손부족 시달리는 일본, 재택근무 빠르게 확산**

## 도요타, 사무직 1주일에 한 번 2시간만 출근하게 이온슈퍼, 한 달에 5일 점장까지 재택근무 허용

### 美 실리콘밸리 탄력근무제 일반화

일본의 거대 유통업체 '이온'의 의류판매 과장인 마에노 리에 씨(37)는 매주 월요일엔 집에서 일한다. 이와테(巖手) 현 이치노세키(一關) 시에서 자녀 셋을 키우며 간호가 필요한 아버지도 근처에서 모시는 그에게 일주일에 하루의 재택근무는 여간 요긴한 게 아니다.

월요일엔 집에서 보고서를 쓰고 e메일을 주고 받으면서 근무하는 것이다. 짬짬이 아버지를 돌보고 아이들을 학교에 보낼 수 있다. 그는 최근 니혼게이지아이신문 인터뷰에서 "재택근무 시간을 확보할 수 없었다면 일을 그만뒀야 했을 것"이라고 말했다.

저출산과 고령화로 일손 부족에 시달리는 일본에서도 미국과 유럽 등 선진국에서 보편화한 '재택근무 혁명'이 빠르게 확산되고 있다. 일본 제조업의 대표 주자인 도요타자동차를 비롯해 3대 메가 은행도 재택근무제를 도입한다.

도요타자동차는 입사 5년 차 이상 사무직과 기술직 사원 2만5000명을 대상으로 이달부터 근무 방식 다양화 실험에 들어간다. 컴퓨터를 활용하는 사무직의 경우 업무는 온라인으로 처리하고 일주일에 한 번 2시간만 출근하면 된다. 회사는

정보 보안을 위해 단말기에 기록이 남지 않는 클라우드 기반 컴퓨터를 지급하기로 했다.

새 제도를 통해 업무 경험이 풍부한 중견 직원이 육아나 부모 간병 등을 이유로 회사를 떠나는 것을 막는 게 가장 큰 목표다. 8월 15일 현재 근무시간과 관리시스템을 수정 보완하는 작업을 끝냈고 노동조합과 업무 조건에 대한 교섭을 진행하고 있다. 회사 측은 제도가 궤도에 오르면 상시 수백 명이 참여할 것으로 내다보고 있다.

'이온'의 도호쿠(東北) 지역 계열사인 이온슈퍼퍼센터는 2011년 3월 동일본 대지진으로 직원들이 대거 회사를 떠나자 각 점포의 과장, 부점장은 물론이고 점장까지 재택근무를 할 수 있도록 했다. 지진으로 큰 피해를 본 이 지역은 전국에서 인구 감소율이 가장 높았고, 직원이 육아나 간병을 위해 일을 그만두면 당장 점포 운영을 계속할 수 없을 정도로 일손이 부족했기 때문이다.

이온슈퍼퍼센터는 점장 등 관리직에게 한 달에 최대 5일간 재택근무를 인정해준다. 약 300명의 대상 인원 중 30여 명이 이용하고 있다. 점장, 과장 등의 상세한 업무 내용 일람표를 작성해 누가 빠져도 아래 직원이 메울 수 있게 했다. 상사는

### 해외 주요 업체들의 유연근무제 도입 현황

국가	업체	주요 내용
일본	도요타	이달부터 유연근무제 도입. 1주일에 한 번 2시간만 회사로 출근하고 이외 시간은 재택근무
미국	IBM	1995년부터 전 직원에게 재택근무 보장. 재택근무자의 성과 및 역량 관리를 위한 프로그램을 도입해 근무시간 대신 최종 성과를 기준으로 평가
네덜란드	ING	주 4일간 최대 9시간 동안만 근무하는 압축근무제 도입. 노사가 함께 평균 근로시간, 출퇴근 시간 등을 설계

의 직무 내용을 자세히 파악한 종업원들의 성장이 빨라졌고, 승진에 소극적이던 우수 여성 인력이 관리직에 도전하는 등 예기치 못한 효과도 얻었다.

은행권에서는 미쓰비시도쿄UFJ은행과 미쓰이스미토모 은행이 올 7월부터 시행에 들어간 데 이어 미즈호 은행도 연내 시행을 목표로 하고 있다. 근로자는 일과 가정을 함께 지키고 기업은 좋은 인재를 확보해 생산성을 올리는 '윈윈 실험'이 한창인 셈이다. 일본 정부는 8월 개각에서 '일하는 방식 담당'장관을 신설했다.

글로벌 정보기술(IT) 기업이 몰려 있는 미국 실리콘밸리에서는 근로자가 근무시간을 선택할 수 있는 탄력근무제가 일반화돼 있다. 벤처기업들은 직원들이 자유로운 업무 분위기 속에 창의력과 집중력을 극대화할 수 있도록 배려한다. 구글은 탄력근무제에 더해 근무시간의 20%를 하고

싶은 일에 쓰는 '20% 프로젝트'를 도입해 지메일, 구글어스와 같은 히트작을 만들어 내기도 했다.

실리콘밸리의 근무시간 유연화 정책은 더욱 확산될 것으로 보인다. 2000년대 창업 붐을 타고 몰려들었던 벤처기업의 젊은 개발자들이 이제는 결혼하고 가정을 꾸리는 중장년이 됐고, 일과 가정을 양립해야 한다는 분위기가 확산되고 있기 때문이다.

시장조사 업체인 CB인사이츠가 지난해 말 4040명의 실리콘밸리 창업자를 상대로 조사한 결과 63%가 "일과 가정을 양립할 수 있는 환경을 만들기 위해 적극 노력하고 있다"고 밝혔다. 뉴욕타임스는 "실리콘밸리의 여성 근로자 비율은 20, 30%로 다른 지역에 비해 비교적 낮지만 이들을 중심으로 유급휴가 및 유연근무제 확대를 요구하는 목소리가 높다"고 전했다.

탄력근무제는 미국 전역으로도 확산되고 있다. 지난해 여론조사기관 갤럽의 조사에 따르면 조사 대상 미국 노동자 가운데 37%가 자신의 노동 계약에 탄력근무 조항이 포함됐다고 답했다. 1995년 조사에는 단 9%만 이에 답했지만 20년 만에 4배 이상으로 증가한 것이다.

구인구직 업체인 플렉스잡스의 브리 레이놀즈 선임 분석가는 "탄력근무제는 근로자가 가정에 더 충실할 수 있는 기회를 주고 스트레스도 줄여준다."며 "불필요한 사내 정치에 소모하는 시간도 막을 수 있어 생산성이 증가하는 효과도 볼 수 있다."고 말했다.

도쿄=서영아 특파원 sya@donga.com / 황인찬 기자

# 재택근무 이어 주4일제... 일본 '파격근무' 확산

## 야후재팬, 주4일 근무 도입

근무시간 줄여 생산성 높이고  
간병·육아부담 덜어 인재 확보

아마존 등 글로벌기업도  
탄력근무로 '업무 혁신' 확대

일본에서 '주4일 근무제' 등 근무시간을 파격적으로 조절하는 기업이 늘고 있다. 아마존 등 미국 기업이 직원 사정에 따라 근로시간을 유연하게 정할 수 있는 제도를 속속 내놓은 데 이어 일본에서도 비슷한 움직임이 확산되고 있다. 이 같은 '유연근무제'는 근무시간을 줄이기 위한 정부의 노력과 유능한 인재를 확보하려는 기업의 목표가 맞아떨어진 결과라는 분석이 나온다.

### ◆야후재팬 등 주4일제 도입

25일 니혼게이자이신문에 따르면 포털사이트 야후재팬이 일본 전체 종업원 5,800여 명을 대상으로 주4일 근무제 도입을 검토하고 있다. 야후재팬은 사전 준비 단계로 현재 1주일에 이틀인 휴일을 토·일요일에 국한하지 않고 자유롭게 선택할 수 있도록 한 뒤 1주일에 3일을 쉬도록 근무 시스템을 바꿀 계획이다.

미야사카 마나부(宮坂學) 야후재팬 사장은 교도통신과의 인터뷰에서 “노동 시간과 생산성의 문제는 중요한 경영 테마”라며 “여러 어려움이 있겠지만 도전해보고 싶다”고 말했다. 이 신문은 야후가 유능한 인재를 확보하기 위해 이 같은 방식의 새로운 근무제 시행을 고려했다고 평가했다. 맞벌이 부부에게는 출산과 육아가 큰 부담인 만큼 주4일 근무제 도입이 잦은 이직과 저출산 문제를 완화하는 데 기여할 것이라는 전망이다.

지난해 10월에는 의류브랜드 유니클로를 보유한 패스트리테일링이 특정 지역에서만 근무하는 '지역 정사원'을 대상으로 주4일 근무할 수 있도록 했다. 매장이 붐비는 주말 근무시간을 늘리고 평일 하루를 추가로 쉬는 방식이다. 정미 기계제조업체인 사타케도 본사와 계열사 직원에게 시험적으로 주4일 근무제를 선택할 수 있도록 할 방침이다.

근무시간 유연화는 일본뿐만 아니라 세계 기업의 주요 과제다. 지난달 세계 최대 전자상거래 기업인 아마존은 주4일, 총 30시간 일하는 시간 선택제(파트타임) 근로자를 새로 모집하기도 했다. 네덜란드 ING은행은 근무시간과 장소를 조정할 수 있도록 하고 주 3~4일만 근무할 수 있는 제도를 시행 중이다.

## 유연근무제 확산되는 일본

근무 방식	기업	내용
주4일 근무	일본 야후	약 5800명 직원 대상 도입 검토
	패스트리테일링(유니클로)	2015년 10월 전근 없는 지방 근무자 약 1만명 대상 도입 (전체 직원의 5분의 1)
	사타케(정미기계 업체)	2017년 7월부터 한 달간 시험 예정
	일본 IBM	2004년 근무일수·시간 선택 가능한 '단기 시간 근무제' 도입 주 3일 근무도 가능
재택 근무	도요타자동차	2016년 8월 입사 5년차 이상 사무직과 기술개발직 2만5000여명 대상 도입
	미쓰이스미토모은행	지난 7월 전체 직원의 3분의 2인 약 1만8000명 대상 도입
	미쓰비시도쿄UFJ은행	지난 7월 본점 육아·간병이 필요한 직원 약 4000명 대상 시행
	리크루트홀딩스	2015년 10월 2000여명 대상으로 시범 도입한 뒤 올 1월부터 전 직원으로 확대 시행
	닛산자동차	2006년 육아·간병 직원 약 1만명에게 도입 2010년 생산직 제외한 전 직원으로 확대

### ◆근무 형태 파격도 잇따라

주4일 근무제뿐 아니라 재택근무, 출퇴근 시간 유연화 등 근무 방식을 다양화하려는 시도도 활발하다. 도요타자동차는 지난 6월 재택근무제를 시행하겠다고 밝혔다. 본사 전체 직원 7만2,000여 명 중 입사 5년 차 이상 사무직과 기술직 직원 2만 5000명을 대상으로 1주일에 2시간만 회사에서 근무하면 된다. 일본 대형 유통업체인 이온도 한 달에 최대 5일간 재택근무를 인정해준다. 일본 위스키 제조업체인 산토리 직원들은 1주일 중 며칠을 사무실이 아니라 다른 곳에서 근무할 수 있다.

은행권도 재택근무에 적극 나서고 있다. 미쓰이스미토모(三井住友) 은행, 미쓰비시(三菱)도쿄

UFJ은행은 올해 7월 재택근무를 도입했다. 미즈호 은행도 올해 재택근무제를 시행하겠다는 계획이다. 월스트리트저널은 “일본의 노동인구가 줄어들고 있어 직원에게 유연한 근무환경을 제공하지 않으면 유능한 직원의 이탈을 막을 수 없기 때문”이라고 분석했다.

일본 정부도 근무형태 파격을 독려하고 있다. 근무시간을 줄여 생산성을 높이기 위해서다. 아베 신조(安倍晋三) 일본 총리는 현재 4%인 재택근무 이용률을 2020년까지 10%로 높이겠다는 계획을 발표했다. 근무제도를 다양화하는 기업에 보조금을 제공한다.

홍윤정 기자 yjhong@hankyung.com

# 뻗뻗한 한국, 유연근무제 도입해야

최근 일본에서 놀랄만한 소식들이 전해졌다. 도요타자동차는 일주일에 2시간만 회사에서 일하고 나머지는 집에서 근무하는 재택근무제를 도입했다. 유니레버재팬도 근무 장소는 물론 업무 시간까지 직원 마음대로 선택하는 WAA(Work from Anywhere and Anytime)제도를 시행한다고 밝혔다. 한국만큼 보수적인 근무환경을 자랑하던 일본기업의 변화가 예사롭지 않다.

대한민국의 모습을 새삼 돌아보게 된다. 우리는 아직까지 9시에 사무실로 출근해 6시에 퇴근하는 근무제도를 고집하고 있다.

한국과 다르게 유럽이나 미국 등 선진국에선 '유연근무제'가 보편화돼 있다. 덕분에

근로자들은 상황에 따라 근무시간과 장소를 유연하게 정할 수 있다. 가령 출퇴근 시간을 근로자가 선택하는 '시차출퇴근제' 도입률이 유럽은 66%, 미국은 81%에 달하는데 한국은 12.7%에 불과하다. 또 한국에선 5%도 못 미치는 '재택근무제' 도입률이 미국에선 38%에 이른다고 한다.

선진국이 유연근무제를 적극적으로 도입한 이유는 무엇일까? 직원, 기업, 국가 모두에게 득이 되는 '일석삼조(一石三鳥)'의 효과가 있기 때문이다. 직원들은 최적의 근무시간과 장소를 선택

해 업무 생산성을 높일 수 있다. 일과 가정의 균형을 맞출 수 있어 직원들의 직무만족도 역시 올라간다. 실제 대한상의 조사 결과, 유연근무제를 도입한 기업 직원들의 %는 직무만족도가 높아졌다고 답했으며, 생산성이 향상되었다는 기업도 92%에 이르렀다.

이 같은 긍정적인 효과에도 불구하고 국내기업들은 유연근무제 도입에 소극적인 자세를 취하고 있다. 사내분위기만 망치고 업무효율까지 떨어질까 하는 걱정이 앞서기 때문이다.

“나비처럼 날아서 벌처럼 쪼라”

전설적인 복서 무하마드 알리는 말했다. 복싱을 할 때 유연하게 움직여서 효과 있게 때

**CEO칼럼**  
**이동근**  
대향상공회의소 상근부회장

리라는 의미다. 그러나 미숙한 복서들은 벌처럼 날아 나비처럼 때리곤 한다. 잔뜩 긴장한 채 덤비기만 할 뿐, 제대로 된 유효타를 건지지 못한다.

지금 한국 기업들이 그렇다. 매일 사무실에 앉아 뻗뻗하게 일하면서 정작 효과적으로 소통·혁신하는 모습은 찾아보기 힘들다. 유연근무제를 도입해 경직된 근무환경을 조금씩 풀어나가는 건 어렵까? 직원들이 나비처럼 유연하게 일하되 소통·혁신의 순간엔 벌처럼 쏠 수 있도록 완급조절 해나가는 지혜가 필요하다.



## 한경에세이

김재홍 KOTRA 사장  
jkim1573@kotra.or.kr



# ‘일가(家)양득’이 미래다

우리 부부는 베이비붐 세대다. 베이비붐 세대의 출생률이 현저히 상승한 1955~1963년에 태어난 사람들을 말한다. 그 시대 사람끼리 공유하는 추억이 많다. 학생으로 빼곡했던 ‘콩나물 교실’부터 그렇다. 교실이 부족해 오전·오후반 2부제로 수업을 진행하기도 했다.

가정을 꾸려 사회에 진출하던 모습도 닮아 있다. 급속한 산업화가 이뤄지던 1980년대 초중반은 여성의 사회 진출도 증가해 맞벌이가 가능해졌다. 그러나 현실은 달랐다. 여성은 결혼하면 직장을 그만두는 것을 당연하게 여겼다. 설혹 다닌다 해도 아이가 생기면 육아 휴직이 어려워 대개는 그만뒀다. 아내의 경우도 비슷했다.

그런 아내가 다시 사회생활을 하게 된 것은 운이 좋아서가 아니었다. 오랜 공백기를 거친 뒤 사회로 복귀하기까지 본인의 노력 못지않게 주변에서 많은 도움을 줬기에 가능했다. 아이들의 육아를 대신해준 장모님이 일등공신일 것이다. 여성 한 명이 직장생활을 하려면 또 다른 여성 한 명의 희생이 필요하다는 말처럼 당시 보육 여건은 지금보다 훨씬 열악했다.

남편으로서 나는 어떤 도움을 줬을까. 아내의

기억을 빌리는 것이 더 정확할 것 같다. 공무원 시절 해외연수를 갔을 때 아내는 학위 공부로 많이 바빴다. 그래서 겨울에는 애들을 데리고 시내에 있는 운하로 가서 오래도록 스케이트를 타고, 거실에 텐트를 치고 캠핑놀이도 하곤 했다. 애들이 초등학생이라 손이 많이 갈 때 이런 식으로 엄마를 대신해 놀아준 것이 큰 힘이 됐다는 얘기를 훗날 아내에게서 들었을 때 보람을 느꼈다.

요즘 일과 가정의 양립을 위한 해법 찾기가 사회 전반에서 시도되고 있다. 여성의 경제활동을 확대해 노동력 부족과 저출산 문제를 해소하려는 취지다. 우리 회사도 보육과 출산 지원을 비롯해 유연근무제 확대를 위해 제도를 지속적으로 개선하고 있다. 해외 발령자 및 남성 직원의 요리기술험상을 위한 요리강좌를 열고, 찾아가는 아버지 교실 프로그램도 운영하고 있다.

‘일가(家)양득’은 한 가정의 선택사항이 아니다. 국가의 존망이 걸린 저출산 문제를 해결하는 지름길이다. 따라서 범국가 차원의 대책 마련이 요구된다. 갓난아기의 울음소리를 듣기 어려운 나라는 미래가 없다. 콩나물 교실 같은 풍경을 다시 보고 싶다.



고 영 선 고용노동부 차관

# 유연근무제, 인식의 변화가 필요하다

최근 일본의 도요타는 일주일에 2시간만 회사에서 근무하고 나머지 시간은 집에서 근무할 수 있는 제도를 도입했다. 미쓰이스미토모 은행 등 일본의 3대 은행도 재택근무를 확대하고 있다. 유니레버재팬은 직원 스스로 근무 장소와 업무 시간을 선택할 수 있도록 할 예정이다. 저출산·고령화로 심각해진 일손 부족 문제를 해결하기 위한 방법으로 '재택근무 혁명'을 확산시키고 있는 것이다.



국내에서도 재택·원격근로를 비롯해 원하는 시간에 출·퇴근하는 시차출퇴근제가 확산하고 있다. 유연근무제는 개인뿐 아니라 기업과 국가 차원에서도 반드시 필요한 제도다. 개인 차원에서는 여성의 경력단절을 방지하는 데 도움이 되고, 기업 차원에서는 직장만족도와 업무효율을 높여 생산성과 혁신성을 향상시킬 수 있다. 또 여성고용률이 높아지면 출산율과 경제성장률도 높아진다는 연구 결과를 감안할 때 국가 차원에서도 저출산·저성장을 극복하는 중요한 통로가 될 수 있다.

하지만 안타깝게도 우리나라의 경우 유연근무제가 아직은 완전히 자리 잡지 못했다. 유연근무제 활용률은 22%, 재택근무는 3%에 불과하다. 이는 우리 기업문화가 산업화 시대에 머물고 있

기 때문이다. 불필요한 대면보고와 회의, 상시적인 야근과 잦은 회식이 그 예다. 퇴근 후에도 업무 지시가 수시로 내려오고, 근로자들은 근무시간 중에 개인적 통화, 소셜네트워크서비스(SNS) 등에 적지 않은 시간을 쓴다. 이처럼 근무시간의 '질'보다 '양'을 중시하고 집단의 획일성을 강조하며, 근무시간과 개인시간을 명확히 구분하지 않는 문화가 지속하는 한 유연근무제는 자리 잡기 어렵다. 유연근무제는 성과 중심의 근무행태, 개인의 자발성과 책임성, 구성원 간 상호 신뢰를 바탕으로 하기 때문이다.

유연근무제를 확산하기 위해서는 당사자인 근로자들 스스로 직장문화 개선을 위해 노력해야 한다. 또 경영진도 인적자원 관리에 더욱 많은 자원을 투입해야 한다. 단기적으로 비용이 늘더라도 장기적으로는 직원들에 대한 세심한 배려가 기업 경쟁력에 도움을 준다는 점을 인식해야 한다. 정부도 시간선택제 지원, 맞춤형 보육서비스 도입, 초등 돌봄 교실 확대 등을 통해 일·가정 양립에 노력해왔다. 앞으로는 재택·원격근무제도의 적용 방안 등을 담은 매뉴얼을 보급하고, 중소기업에 IT 시스템 등 인프라 구축비용을 지원할 계획이다. 일·가정 양립 제도에 대한 인식 개선을 위해 민관 합동 캠페인도 벌여 나갈 예정이다.

일본의 재택근무 활용 비율은 2014년 기준 11.5%에 달한다. 하지만 여기까지 이르는 데 15년이 필요했다. 우리나라의 선도 기업들도 수년간의 경험과 시행착오를 거쳐 조직문화로 정착시켜왔다. 오랜 기간 형성된 문화를 바꾸는 것은 결코 쉽지 않지만, 우리가 나아가야 할 방향임도 분명하다. 작은 것부터 실천하면서 우리의 생각을 조금씩 바꿔 나가야 한다. 유연근무제를 신청한 근로자를 유별나다고, 이를 허용한 관리자를 대단하다고 바라보는 것이 아니라 보편적이고 당연한 것으로 받아들이는 분위기가 만들어져야 한다.

# 저출산 고령화, 유연근무제가 답이다



한국외대 법학전문대학원 교수

## 특별기고

면 우리나라의 미래는 없다.

## 이정

정부는 매년 30조원의 혈세를 저출산 고령화 정책에 쏟아 붓고 있지만 국민 체감도는 낮다. 국내의 부족한 인력을 보충하기 위해 2004년부터 '외국인 고용허가제'를 도입했지만 불법체류 등의 문제로 아직까지 정착하지 못하고 있다. 결국 노사 스스로가 고용환경을 획기적으로 바꾸어 출산율을 높이는 방법밖에 없다. 직장과 가정을 양립할 수 있는 '유연근무제'는 하나의 대안이 될 수 있다.

저출산 고령화의 쓰나미가 다가오고 있다. 이미 1인 가구가 2인 가구를 추월해 그 수가 500만을 넘어섰다. 대형 서점이나 백화점에 가보면 1인 가구를 위한 코너를 따로 둘 정도로 독신을 위한 책과 물건이 인기라고 한다. 인구절벽의 전조현상은 이미 우리 주변에서 쉽게 찾아 볼 수 있다. 저출산 고령화 쓰나미에 대비할 방과제를 쌓지 않으면 쓰나미는 모든 것을 삼켜버릴 것이다.

유엔미래포럼에서 발간한 '유엔미래보고서(2009)'에 따르면 우리나라는 심각한 저출산으로 2305년에 남자 2만명, 여자 3만명 정도만 남게 될 것이라고 예측한 바 있다. 또한 영국 옥스퍼드대학 인구문제연구소도 '지구상에서 제일 먼저 사라질 나라'로 대한민국을 꼽았다고 한다.

흔히 저출산 고령화는 잠재성장률 저하와 연금 고갈을 염려한다. 하지만, 우리나라의 인구쇼크는 국가 존립을 위태롭게 할 정도로 거의 재앙 수준이다. 하루빨리 획기적으로 출산율을 높이거나 파격적으로 외국인 이민을 받아들이는지 않

첫째, 근로시간의 유연화는 일과 삶을 조화롭게 해 출산율을 높이는 데 도움이 될 것이다. 만성적인 잔업과 장시간 근로의 관행을 끊어야 한다. 우리와 비슷한 라이프 스타일을 가진 일본이 장시간 근로를 저출산의 원인으로 지목하고 '1억억 총활약상'에게 저출산과 근로개혁을 맡긴 것은 매우 시사적이다. 우리도 일본의 도요타처럼 주 2시간만 회사에 출근하고 나머지는 재택근무로 대체하는 등의 획기적인 유연화를 검토할 때다.

둘째, 임금체계를 유연화하는 것이다. 우리 기업의 임금체계는 아직도 고도경제성장기에 형성된 학력·스펙 위주의 채용과 연공임금의 성격이 강하다. 따라서 종전의 임금체계로는 고령화 정년연장에 따른 비용 부담을 감당하기 어려운 구조다. 정부도 이를 자각하고 올 초 '공정인사·취업규칙 지침'을 공표한 바 있다. 나름 의미있는 시도이지만 노동계가 '쉬운 해고'를 주장한다는 이유로 전면적으로 반대하고 있는 만큼

보다 객관적이고 공정한 평가기준을 마련할 필요가 있다.

셋째, 근로시간과 임금체계를 아우를 수 있는 고용형태를 유연화하는 것이다. 우리나라엔 정규직·비정규직을 비롯해 시간선택제, 무기계약직, 간접고용 등 고용형태가 다양화돼 있다. 문제는 이러한 다양한 고용형태를 어떻게 차별화된 제도로 정착시킬 것인가이다. 지금까지는 이들과 정규직 간 격차해소에만 방점을 두었다. 그러나 앞

으로는 근로자 스스로가 자신의 라이프 스타일에 맞는 근무제를 선택할 수 있도록 해야 한다. 비정규직의 비율이 지나치게 높은 만큼, 정규직을 다양화하는 것도 하나의 대안이 될 수 있다.

저출산 고령화 대책의 실천은 빠르면 빠를수록 좋다. 시기를 놓치면 가래로도 막을 수 없다. 인구절벽 앞에서는 여야도 노사도 이견이 있을 수 없다. 총체적 대처 없이는 재앙이 불가피하기 때문이다.



**발행일** 2016년 11월

**발행처** 고용노동부 고용문화개선정책과

**주요 집필진** (노사발전재단) 남지민 책임컨설턴트  
(다인노무법인) 최미진, 이소라 노무사

**디자인·제작** 초이스컴(주) TEL. 070-4245-9599