

# 공직자 유연근무제에 대한 인식 및 활성화 영향 요인 탐색: 진주시를 중심으로\*

이 정 석\*\*

오 세 희\*\*\*

## 국문요약

2010년 8월 공직자 유연근무제가 전면 실시되었지만, 이의 활용실적은 저조한 편이므로 활용도 제고 및 향후 확대시행에 대비한 기초자치단체 차원의 대비가 필요한 상황이다. 이에 유연근무제 활성화를 위하여 진주시 공직자를 대상으로 설문조사를 실시하여, 인식을 조사하고 상관분석 및 회귀분석을 통하여 다음과 같은 결과를 얻었다. 유연근무제 활성화에 있어 사회적 요인과 제도적 요인이 의미 있는 영향을 미치고 있었다. 사회적요인은 첫째, 일과 가정의 양립에 대한 사회적 인식 확산, 둘째, 일과 삶의 조화에 대한 사회적 인식 확산이었으며, 제도적 요인은 첫째, 제도 확산을 위한 운영개선과 제도적 보완, 둘째, 인사상 불이익 방지 시스템 도입, 셋째, 시간제 근무자 인력풀 및 교육훈련, 넷째, 예산확보, 다섯째, 인센티브 지원인 것으로 나타났다. 이를 바탕으로 유연근무제의 활성화를 위하여 첫째, 제도의 홍보 및 설명회 강화, 둘째, 직원의 다양한 욕구, 의견, 선호를 반영한 제도 설계, 셋째, 장애요인의 해결, 넷째, 제도의 활성화와 관련된 요인 제고, 다섯째, 제도 시행을 위한 환경의 조성 등이 필요하다. 그러나 진주시를 대상으로 하였으므로 후속연구를 통한 일반화가 필요하다.

주제어: 공직자 유연근무제, 유연근무제 영향요인, 유연근무제 활성화

## I. 서론

공직자 유연근무제는 「유연근무제 운영지침」(행정안전부, 2010.7)이 전 행정기관에 시달된 후 같은 해 8월에 전면 실시에 들어갔다. 정부가 2012년 1/4분기 유연근무제 운영 실적을 점검한 결과에 따르면, 전체 286개 공공기관 중 183개 기관(기관 대비 64%)의 16만9천명(총 직원 대비 5.8%)이 유연근무를 활용 중인 것으로 나타났다(기획재정부, 2012). 이처럼 기관 참여 실적이 나

\* 본 연구는 2012년 진주시 정책과제인 『진주시 공직자 유연근무제 활성화 방안』의 일부를 활용하여 수정하고 논문으로 발전시킨 것임.

\*\* 제1저자

\*\*\* 교신저자

쁘지 않은 것은 ‘공직생산성 향상’, ‘공무원 사기양양’, ‘국가경쟁력 제고’ 등의 차원에서 정부가 적극 도입·활성화를 권장해(행정안전부, 2011) 온 영향 때문이겠지만, 실질적인 운영 실적이 저조한 것은 대부분의 기관이 그러한 것처럼 진주시도 예외는 아니었다. 진주시의 경우, 행정안전부(현 안전행정부)의 운영지침(2011. 6.)에 따라 “조직생산성 향상 및 공무원 사기양양을 위해 유연근무제 운영계획”을 수립하여(2011. 10.) 시범적으로 실시하는 데 그쳤다. 따라서 향후 이 제도를 실질적으로 도입·시행하기 위해서는 공직자들의 관심 유도 및 참여율을 제고시킬 수 있는 근본적인 대책 마련이 필요하다. 특히, 유연근무제의 장·단점을 비롯한 이론적 논의는 물론, 공직자의 인식을 폭넓게 파악하여 제도 시행 및 활용 여부나 시행상의 장애요인 등을 분석해 나가는 노력이 수반될 때 유연근무제도의 성공적 정착과 활성화를 기대할 수 있다.

본 연구의 목적은 진주시 공직자를 대상으로 하여 유연근무제에 대한 인식을 폭넓게 조사함으로써 유연근무제의 활성화 방안을 마련하는 데 있다. 이를 위해 유연근무제에 대한 직원의 이해도와 필요성 정도, 선호하는 유형 및 유연근무제 활성화를 위한 영향요인 등을 조사·분석하고자 한다. 이 결과를 토대로 공직자의 인식을 전환하고 관심과 참여율을 제고시킬 수 있는 활성화 방안을 제시함으로써 기초자치단체가 향후 유연근무제를 확대 시행하는 데 참고자료가 될 수 있을 것이다.

한편, 본 연구의 공간적 범위는 기초자치단체인 진주시에 한정한다. 즉, 진주시 소속 공직자(본청, 읍·면·동사무소, 사업소 등 근무자)를 대상으로 인식을 조사하며, 시간적 범위는 유연근무제가 본격 시행된 2010년 10월 이후부터 현재까지로 한다. 본 연구에서는 주로 두 가지 연구방법에 의존하였는데, 각종 연구논문 및 보고서, 정부 및 지방자치단체의 내부자료 및 언론보도 등에 대한 문헌연구와 더불어 이 제도의 대표적인 이해관계자라고 할 수 있는 진주시 소속 공직자 전체를 대상으로 한 설문조사를 실시하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 유연근무제의 의의 및 유형

유연근무제란 그간의 획일화된 근무형태를 개인·업무·기관별 특성에 맞추어 다양화함으로써 직무 생산성을 향상하고 직원의 사기를 높이기 위해 도입된 제도로 선진 외국정부 및 기업 등은 오래 전부터 전략적으로 도입하였다. 전통적인 근무방식에 대한 대안적 근무방식이라는 점에서 대안근무방식(Alternative Working Arrangement)이라고도 한다. 본고에서 말하는 공직자 유연근무제는 제도 시행의 대상을 공직자에 한정하는데, ‘공직 생산성 향상’과 ‘공무원 사기양양’을 달성하고, 최종적으로는 ‘국가경쟁력을 제고’하기 위한 전략으로 근무형태를 유연화하는 데서 출발한다. 여기서 유연화란 ‘업무 일정’의 유연성(주당 근무시간은 일정하지만 출퇴근 시간이나 업무 일정을 유연하게 설계), ‘업무량’의 유연성(일하는 근무시간 자체를 유연하게 설계), ‘업무 장소’의 유연성(업무장소를 유연하게 설계)을 의미한다(양건모, 2010; 배귀희·양건모, 2011에서 재

인용). 정부 분류법에 따르면, 유연근무제는 좀 더 세분화할 수 있다. 즉, 근무장소, 근무시간, 근무방법, 근무복장, 근무형태에 따라 크게 9가지 유형으로 분류할 수 있다(<표 1> 참조).

〈표 1〉 유연근무제의 유형

구분	유형	개념
근무장소 (Place)	① 재택근무제 At-home work	• 부여받은 업무를 사무실이 아닌 집에서 수행
	② 원격근무제 Telework	• 주거지 인접지의 원격근무용 사무실(스마트오피스)에 출근하여 근무 • 모바일 기기를 이용, 사무실이 아닌 장소에서 근무
근무시간 (Time)	③ 탄력근무제 (시차출퇴근제) Flex time	• 1일 8시간(주 40시간) 근무체제를 유지 • 출근시간을 자율적으로 조정(07:00~10:00) * '09.7~9 행정안전부에서 시행한 '조기 출·퇴근제'도 시차출근제의 한 형태
	④ 선택적 근무시간제 Alternative work schedule	• 1일 8시간에 구애받지 않고 주 40시간 범위내에서 1일 근무시간을 자율 조정(자유롭게 출·퇴근시간을 조정)
	⑤ 집약근무제 Compressed work	• 총 근무시간(주 40시간)을 유지하면서 집약근무로 보다 짧은 기간(5일 미만) 동안 근무 * 예: 1일 10시간 근무 시 4일만 출근
	⑥ 재량근무제 Discretionary work	• 실 근무시간을 따지지 않고 기관과 개인이 합의한 시간을 근무시간으로 간주 * 고도의 전문적 지식과 기술이 필요해 업무 수행방법이나 시간 배분을 담당자의 재량에 맡길 필요가 있는 분야
근무방법 (Way)	⑦ 집중근무제 Core-time work	• 핵심근무시간(예: 10:00~12:00)을 설정, 이 시간에는 회의·출장·전화 등을 지양하고 최대한 업무에 집중하도록 함
근무복장 (Dress)	⑧ 자율복장제 Free-dress code	• 연중 자유롭고 편안한 복장을 착용토록 하여 유연하고 창의적인 사고를 진작(냉·난방 등 에너지 절약에도 기여)
근무형태 (Type)	⑨ 시간제근무 Part-time work	• Full-time 근무보다 짧은 시간을 근무

자료: 행정안전부(2010a) 참조

유연근무제가 도입되게 된 배경 및 필요성은 다양한 측면에서 논의되어 왔는데, 크게 네 가지 측면에서 고려해 볼 수 있다. 즉, 여성공무원 증가에 따른 일과 가정의 양립 지원, 일자리 나누기(job sharing)를 통한 유희인력의 취업 촉진, 세대교체에 따른 유연한 인력 활용, 인력 운영의 탄력적인 활용 가능하다(이정석, 2012에서 재인용).

유연근무제는 2002년에 법률 개정 등을 통해 제도 도입의 근거가 마련되었다. 정부는 2010년 2월에 5개 분야 9개 유형의 유연근무제를 도입하기로 결정한 후, 5월부터 7월에 걸쳐 23개 기관 1,238명을 대상으로 시범적으로 실시한 뒤 평가를 거쳤고, 7월 말에 유연근무제 운영지침을 시달하였으며, 8월부터 중앙정부와 지방자치단체에서 전면적으로 실시되기에 이르렀다(행정안전부, 2011).

유연근무제의 시행과 관련해서는 명암이 분명히 갈리는 측면이 있다. 우선, 유연근무제는 행정서비스의 대응성 제고, 공무원의 다양한 삶의 욕구에 대한 대안 제시, 노동시장 내 다양한 요구에 대한 대응 가능, 직무만족도 제고 등과 같은 효과를 가져다 줄 것으로 기대되고 있다(곽임근 외, 2011; 이정석, 2010). 한편, 유연근무제는 몇 가지 장애요인 때문에 확대 시행이 쉽지 않다는 지적도 존재한다. 즉, 유연근무제 신청에 따른 인사·보수 면에서의 불이익 우려, 공직사회

의 경직된 조직문화, 근무 환경적 여건, 계약직 공무원에 대한 불신 등으로 인해 공직자들이 신청이 활발하지 않을 수 있다는 것이다(정만석, 2010; 이정석, 2010; 광임근 외, 2011; 양인숙, 2011; 양인숙·문미경, 2011).

## 2. 유연근무제 운영 실태

행정안전부의 ‘2011년 유연근무제 운영실태 분석’ 결과, 중앙 및 지방자치단체에서 유연근무제를 이용하고 있는 공무원은 모두 21,021명으로 전년도의 5,972명보다 3.5배나 증가하였다. 특히, 지방공무원은 전년도의 525명보다 무려 24배나 증가한 12,414명이 유연근무를 실시하고 있으며, 제주특별자치도, 서울 송파구, 경남 창원·사천·함안·의령·함양·산청·하동 지역에서 운용 중인 것으로 나타났다.

2011년 12월 말 현재 중앙부처 공무원의 5.9%, 지방자치단체 공무원의 5.1%가 유연근무를 시행 중인 것으로 나타났으며, 근무유형별로는 ‘시차출퇴근형’이 20,478명(97.4%)으로 압도적으로 많았고, ‘스마트워크 근무형’이 175명(0.8%), ‘근무시간 선택형’이 128명(0.6%), ‘재택근무형’이 115명(0.5%) 순이며, 이전 조사결과와 유사한 성향을 나타내고 있다<sup>1)</sup>. 즉, 우리나라 공무원들은 시차출퇴근제 형태를 선호하고 있고 이러한 현상이 당분간 지속되리라는 것을 짐작할 수 있다.

한편, 유연근무제는 외국에서도 적극적으로 활용되고 있는데, 주요 활용사례는 다음과 같다<sup>2)</sup>. 우선, 영국은 최소한의 유연근무제의 제공을 법적으로 의무화하고 있으며, 사용자들과 근로자들도 제도의 장점을 인식하고 있다. 집약근무, 유연근무, 재택근무, 시간제근무 등의 형태로 실시하고 있으며, 특히 시간제근무가 활성화되어 국가공무원의 20%, 지방공무원의 50% 이상이 시간제 공무원이다. 국가 시간제공무원 비율은 지속적으로 증가하고 있는데(13%(2000) → 18%(2005) → 20%(2008)), 여기에는 사용자와 근로자의 인식 변화와 국가 차원의 캠페인이 큰 역할을 하였다.

독일은 1980년대 후반부터 유연근무제를 활용하기 시작하여 현재 상당수의 기업이 유연근무제를 운용하고 있다. 시간제근무는 3.7%(2001년)에서 9.8%(2003년)로 증가하는 추세이며, 근로시간 계정제도(time-banking)를 시행하고 있다. 이것은 개인의 근로시간을 은행구좌와 같이 기록하고 소정 근로시간을 초과한 부분을 저축으로 파악하기 위한 제도이다. 이외에도 탄력 시간제, 시간의 근로구좌, 시간단축구좌, 근로시간제도 등 다양한 유형이 실시 중에 있다.

미국에서는 근무의 탄력성 제고를 위해 대체적 근무시간, 원격근무, 시간제근무 등을 장려하고 있다. 현재 시간제 근무의 경우에는 대부분의 정부기관에 도입되어 있고 널리 활용되고 있는데, 1978년 연방공무원 P·T(Part Time)고용법이 제정되면서 도입되었다. P·T고용법은 미국 연방정부에서의 시간제 근로자가 명백히 정규 상근 근로자(regular permanent worker)임을 명시하고 이들에 대한 대우에 있어서 어떠한 차별도 인정하지 않음을 보장함과 동시에 이들에 대한 처우(급여·휴가 등 인사관리상)에 있어서는 근무시간에 비례하여 일반 공무원과 동일한 기준을 적

1) 2010년 12월 말 현재 유연근무제도를 이용한 공무원 중 90.5%는 시차출퇴근제를 이용(광임근 외, 2011)했으며, 이 외의 조사(배귀희·양건모, 2011; 이선우, 1997; 김준모, 2001)에서도 유사한 결과가 나타났다.

2) 강정석·신동현(2000), 진중순(2010), 행정안전부 홈페이지를 참고하여 작성.

용받을 것을 규정하고 있다.

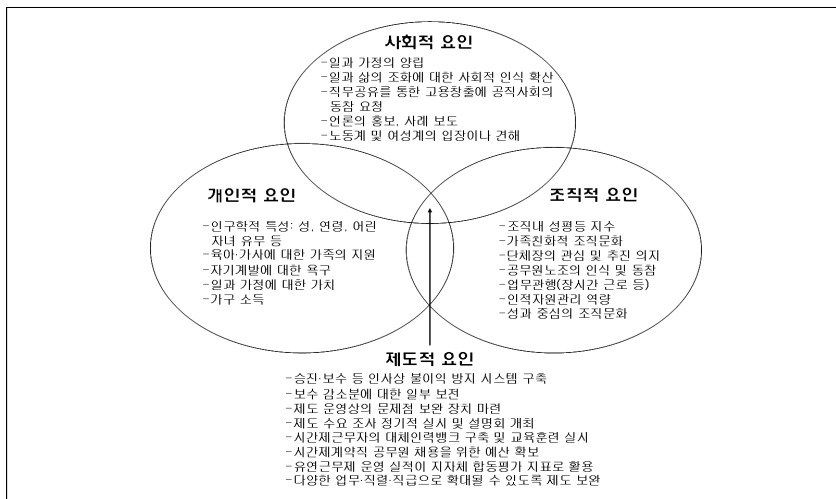
외국사례에서 유연근무제의 활성화를 위해서는 정부 차원의 강력한 법·제도적 보장 및 적극적인 홍보가 선결되어야 하고, 중앙정부의 노력에 보조를 맞추어 지방자치단체 차원에서도 시범 운용 등을 통한 단계적 도입에 관심을 가져야 하며, 제도의 성공적 도입을 위해 근무시간의 유연성 활용 후 유연근무제 유형별로 적합한 직무를 발굴하는 것이 필요하다는 것을 시사하고 있다.

### 3. 유연근무제 활성화 영향요인

유연근무제의 활성화에 영향을 미치는 요인에 관한 선행연구는 거의 없는 실정이다. 다만, 양인숙(2010)의 연구에서 제시된 ‘시간제 근무제도 활성화의 영향요인의 개념적 모델’은 중요한 참고사항이 될 수 있을 것이다. 양인숙(2010)은 시간제 근무제도 활성화에 영향을 미치는 요인을 파악하기 위해 독특한 개념적 모델을 제시했는데, 사회적 요인·조직적 요인·개인적 요인을 우선 설명한 다음, 행정기관에서 시간제 근무제도와 관련한 제도들이 법적인 구속력을 필요로 한다는 점에서 세 가지 요인들과 공통적으로 영향력을 주고받는 제도적 요인을 추가하였다. 본 연구에서는 양인숙(2010)의 4가지 영향요인을 원용하는 것으로 하지만, 문헌연구를 통해 지표를 좀 더 보강하는 방법으로 유연근무제를 활성화하는 요인을 구성하였다.

공직자 유연근무제 활성화의 영향요인으로는 첫째, 공직자의 개인적 특성 등에 기인하는 개인적 요인, 둘째, 공직자가 몸담고 있는 조직적 특성에 기인하는 조직적 요인, 셋째, 사회 전반적인 분위기에 기인하는 사회적 요인, 넷째, 구속력이 부여된 법·제도상의 특성에 기인하는 제도적 요인 등이 있다. 이 4가지 요인은 각각 상호관계를 가지고 있는데, 특히 제도적 요인은 모든 요인과 관계를 형성하고 있으므로 가장 중요한 위치를 차지하고 있다고 할 수 있다. 유연근무제의 활성화 요인을 구체화하면 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 유연근무제를 활성화하는 요인



자료: 양인숙(2010)에서 수정하여 작성.

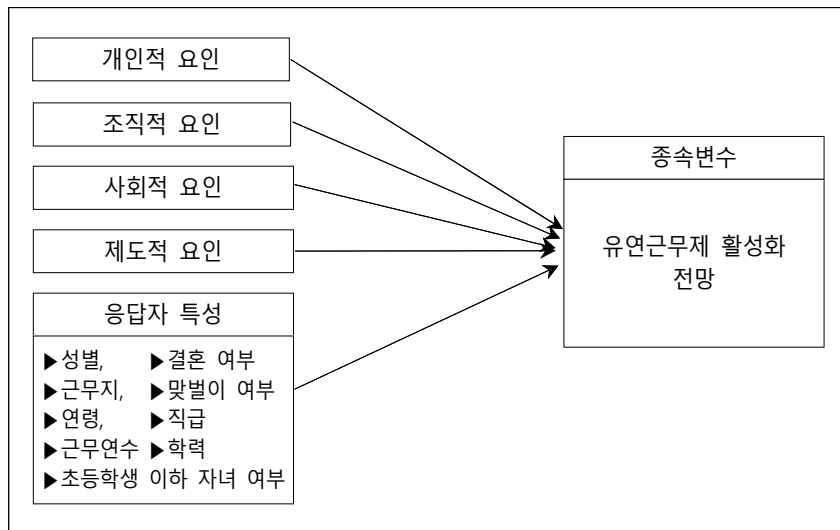
### Ⅲ. 연구설계

#### 1. 연구모형

본 연구에서 공직자 유연근무제의 활성화는 진주시 공직자들이 이 제도의 활성화를 바랐직한 것으로 여기고, 제도 활성화의 요인을 보완 개선하며, 제도의 유형을 점증시켜 확대 운용하는 것을 가리키는데, 이것은 유연근무제의 활성화 전망에 대한 진주시 공직자들의 인식을 바탕으로 조사·분석하였다.

유연근무제 활성화의 영향요인으로는 앞서 이론적 논의에서 검토한 바와 같이 4가지 요인을 독립변수로 삼아 각각 유연근무제 활성화에 미치는 영향을 검정하고자 한다. 그리고 추가적으로 성별·연령·초등학생 이하 자녀 여부(이상 개인적 요인에 미포함)·결혼여부·근무지·맞벌이 여부·직급·근무연수·학력과 같은 응답자의 개인적 특성도 유력한 영향요인으로 포함시켜<sup>3)</sup> <그림 2>와 같이 정리하여 가설적 연구모형으로 삼았다.

〈그림 2〉 연구 모형



3) 여기서 개인적 요인과 별도로 응답자 특성을 통제변수로 포함시킨 이유는 다음과 같다. 성별은 여성의 경우 남성보다 일·가정 양립(육아 문제) 문제에 관심이 더 많기 때문에, 연령은 젊은 공무원일수록 자녀양육, 경력발전 등 다양한 삶의 욕구를 갖고 있으므로, 초등학생 이하 자녀 여부와 결혼 여부는 일·가정 양립(육아 문제)과 관계가 있기 때문에, 근무지는 원격지 근무자일수록 출근시각에 신경을 쓰기 때문에, 직급은 상·하급자 간에 입장 차이가 있기 때문에, 근무연수는 조직문화에의 적응 정도와 관계가 있기 때문에, 학력은 고학력자일수록 경력발전 등 다양한 삶의 욕구를 갖고 있을 가능성이 크기 때문에, 모두 다 유연근무제의 활성화에 영향을 미칠 것이라고 생각할 수 있다.

## 2. 측정 및 자료수집

본 연구에서 사용하는 자료는 공직자 유연근무제의 활성화 전망과 유연근무제 활성화의 영향 요인에 대한 진주시 소속 공직자들의 인식 수준으로서 직접적인 설문조사를 통하여 수집되었다. 즉, 연구대상은 진주시 소속 공직자이며, 설문조사는 구조화된 설문지를 이용하여 직접 면접조사를 실시한 다음 회수하는 방법과 이메일을 통해 응답자에게 전송된 설문지 파일에 직접 응답한 후 저장하여 회신하는 방법을 병행하였다.

2012년 7월 12일부터 23일까지 12일간 설문조사를 실시하였고, 총 조사대상자는 1,609명의 진주시 소속 현직 공무원으로서, 이 중 설문에 응답한 사람은 467명(회수율: 29.0%)이었다. 회수된 설문지를 검토한 결과, 별다른 이상이 없었으므로 467부 전부를 유효자료로 판단하고 분석대상으로 삼았다.

〈표 2〉 응답자 일반적 특성

구 분		빈도(%)	구 분		빈도(%)
성별	남자	253(54.2)	직급	4~5급	2(0.4)
	여자	214(45.8)		6급	103(22.7)
결혼 여부	기혼	392(83.9)		7급	192(41.2)
	미혼	75(16.1)		8~9급	161(34.5)
맞벌이 여부	외벌이	99(25.2)		기타	5(1.1)
	맞벌이	294(74.8)	재직 기간	7년 미만	91(19.5)
초등학생 이하 자녀 유무	있음	156(33.7)		7~14년 미만	124(26.6)
	없음	307(66.3)		14~21년 미만	105(22.5)
연령	20대	13(2.8)		21~28년 미만	82(17.6)
	30대	189(40.5)	28년 이상	65(13.9)	
	40대	145(31.0)	현재 근무지	시 본청	194(41.8)
	50대 이상	120(25.7)		동 주민센터	113(24.4)
학력	고졸 이하	29(6.3)		읍면 사무소	95(20.5)
	대졸 이하	397(85.6)	사업소	62(13.4)	
	대학원 입학 이상	38(8.2)	합 계	467명	

설문문항은 총 6개 분야 60개 문항으로 구성되어 있는데, 45개 문항은 Likert-type의 5점 척도로 측정되었고, 일부 문항은 응답자의 성실성을 확인하기 위해 역점수 문항으로 구성하였다.

〈표 3〉 설문조사 문항

문항	설문문항	문항수
응답자 특성	성별, 결혼여부, 맞벌이 여부, 연령, 직급, 근무연수, 학력, 초등학교 이하 자녀 여부, 근무지	9문항
유연근무제 이해도	유연근무제 유형에 따른 이해정도 시간제근무, 시차출퇴근제, 근무시간선택제, 집약근무제, 재량근무제, 재택근무제, 원격근무제, 집중근무제	8문항
유연근무제 선호유형	1~2)가장 선호하는 유연근무제 유형1, 2	2문항
유연근무제 활용에 관한 인식	도입 필요성, 도입 불필요 이유, 도입 필요 이유, 적용에 적합한 업무영역, 활용의 이유	5문항
유연근무제 활성화 요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>개인적요인 가족에 대한 지원(역), 가족관계 원만, 자기개발, 경제적 여유, 직업 우선(역)</li> </ul>	5문항 (역점수 2문항)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직적요인 기관 분위기, 관행적인 초과근무(역), 근무시간 이외 업무(역), 일과 가정 존중 및 의견 수용, 인사상 남성 유리(역), 제도 이용시 불이익(역), 남성의 자녀교육 참여도, 기관장의 의지, 노조, 기관차원 노력, 성과중심 조직문화</li> </ul>	11문항 (역점수 4문항)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>사회적요인 일 가정 양립인식 확산, 공직사회 직무공유 요구, 언론홍보, 일과 삶의 조화 인식 확산, 노동계 및 여성계의 부정적 인식(역)</li> </ul>	5문항 (역점수 1문항)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>제도적요인 인사상 불이익 방지, 인센티브 도입, 제도 개선장치 마련, 수요조사 및 홍보, 시간제 근무자 인력풀 및 교육시스템 마련, 예산확보, 제도운영실적에 대한 지원, 제도의 보완</li> </ul>	8문항
유연근무제 활성화 전망	<ul style="list-style-type: none"> <li>유연근무제 활성화에 대한 전망 유형 확대를 통한 운영확대, 적합 직무유형 발굴, 활성화 요인 보완 및 개선, 현행 제도의 개선을 통한 활용, 제도 활용 공직자 증가, 자치단체 활성화 필요, 정부차원 노력이 긍정적 작용</li> </ul>	7문항

회수한 설문지는 처리과정을 거친 다음, SPSS/Win을 이용하여 일차적으로 타당도 및 신뢰도 분석을 실시하고, 신뢰도가 높은 문항들에 대해 빈도분석을 실시하고, 필요한 항목 간에는 평균 비교(독립표본t검정, 분산분석(F검정))와 더불어 교차분석을 실시한다. 유연근무제 활성화의 영향 요인을 분석하기 전에 먼저 단순상관분석을 실시하고, 이어서 회귀분석을 실시하여 유연근무제의 활성화를 위한 영향요인과 응답자 특성이 유연근무제의 활성화에 미치는 영향을 비교하였다.

문항별 신뢰도 분석의 결과 유연근무제 활성화 전망은 .880이었고, 유연근무제의 이해도 및 필요성 문항의 신뢰도는 .870으로 나타났다(<표 4> 참조).



〈표 4〉 신뢰도 분석 결과

문항	신뢰도( $\alpha$ )
유연근무제의 이해도 및 필요성(총 9문항)	.870
유연근무제 활성화 전망(7문항)	.880

다음으로 유연근무제의 활성화 요인과 관련된 요인분석 결과는 다음과 같다. <표 5>와 같이 4개의 요인들이 명확하게 묶어졌다. 모두 고유값이 '1' 이상이었으며, 요인적재값도 기준을 통과하였다. 제도적 요인 6문항, 사회적 요인 5문항, 조직적 요인 2문항, 개인적 요인 2문항으로 구분할 수 있으며, 15개의 문항으로 4개의 요인을 추출한 결과 전체 분산의 60.05%를 설명하고 있다. 이렇게 선정된 변수별 문항들을 대상으로 신뢰도를 분석한 결과 Cronbach's  $\alpha$  값이 제도적 요인 .866, 사회적 요인 .719, 조직적 요인 .546, 개인적 요인 .362로 나타났다.

〈표 5〉 유연근무제 활성화 요인의 타당도 및 신뢰도 분석 결과

문항	제도적 요인	사회적 요인	조직적 요인	개인적 요인
시간제 근무자 대체인력의 확보 및 시간제 계약직 공무원의 확대를 위한 예산 확보 뒷받침 필요	.857			
시간제 근무자의 대체인력뱅크 구축 및 교육훈련 시스템을 구축해야 함	.851			
다양한 업무, 직렬, 직급으로 확대될 수 있도록 제도 보완 필요	.774			
제도 운영상의 문제점을 보완하고 개선할 수 있는 장치가 마련될 필요	.738			
근무시간에 비례하여 보수·퇴직수당·연가 일수 등이 인정되므로, 그 감소분을 일부 보전하는 인센티브가 필요	.680			
근무성적평정 및 인사상의 불이익을 방지하는 시스템이 필요	.603			
일과 삶의 조화에 대한 사회적 인식이 확산 중		.813		
일과 가정의 양립에 대한 사회적 인식이 확산 중		.722		
언론기관에서 적극적으로 홍보하고, 국내외 우수사례를 자주 보도		.693		
오늘날 공직사회는 직무공유(일자리 나누기)를 통한 고용창출에 적극적으로 동참할 것을 요구받음		.692		
노동계 및 여성계에서는 단시간근로 확대나 근로시간의 유연성 확대가 비정규직을 양산할 수 있다는 점에서 부정적인 견해를 표명		-.475		
우리 기관은 가족문제로 휴가·휴직 등이 필요한 경우, 자유롭게 신청사용 가능			.801	
우리 기관은 일과 가정의 양립제도를 홍보하고 요구나 건의사항을 적극적으로 수용			.783	
가정생활에 충실하고 가족관계가 원만하기를 기대				.721
평소에 자기계발에 대한 욕구 강함				.668
고유값(eigen values)	4.138	2.444	1.341	1.085
설명된 분산(%)	27.589	16.292	8.940	7.231
신뢰도( $\alpha$ )	.866	.719	.546	.362

## IV. 분석결과

### 1. 유연근무제에 대한 이해도 및 선호 유형

유연근무제에 대한 이해 및 선호유형에 대하여 응답자들은 다음과 같이 응답하였다. 유연근무제의 유형 중 ‘시차출퇴근제’에 대하여 알고 있다(‘잘 안다’와 ‘조금 안다’를 합산)는 응답이 57.6%로 가장 많았고, ‘재택근무제(53.2%)’, ‘근무시간선택제(48.8%)’, ‘시간제 근무(48.1%)’ 등의 순으로 높게 나타났다. ‘재량근무제’는 알고 있다는 응답이 24.1%에 그쳐 가장 낮은 이해도를 나타냈다. 한편, 8가지 유형 중 본인이 가장 선호하는 것을 2가지씩만 선택하도록 한 복수응답에서, ‘시차출퇴근제’를 선택한 사람이 237명(26.3%)으로 가장 많았고, ‘근무시간선택제’(24.9%), ‘재택근무제’(12.6%), ‘시간제근무’(11.8%) 등의 순으로 응답률이 높게 나타났다<sup>4)</sup>. 앞서 가장 낮은 이해도를 나타냈던 ‘재량근무제’는 선호도도 가장 낮게 나타났다.

〈표 6〉 유연근무제에 대한 이해도 및 선호 유형

(단위: %)

유형		알고 있다	모른다	선호도(복수응답)	
				순위	
근무형태 (Type)	시간제 근무	48.1	14.8	11.8	4
	시차출퇴근제	57.6	13.9	26.3	1
근무시간 (Time)	근무시간선택제	48.8	18.0	24.9	2
	집약근무제	32.3	31.1	10.1	5
	재량근무제	24.1	37.4	2.8	8
근무장소 (Place)	재택근무제	53.2	14.9	12.6	3
	원격근무제	41.4	34.1	4.7	7
근무방법 (Way)	집중근무제	32.8	29.0	6.9	6

### 2. 유연근무제 활용

#### 1) 유연근무제 도입 필요성

진주시에 유연근무제 도입이 필요한지를 묻는 질문에 ‘필요하다’(‘매우 필요하다’와 ‘어느 정도 필요하다’를 합산, 이하 동일)가 54.1%로, 응답자의 과반이 이 제도의 필요성을 인식하고 있었다. 반면 ‘필요하지 않다’(‘별로 필요없다’와 ‘전혀 필요없다’를 합산, 이하 동일)는 24.5%로 낮게 나타났다.

집단별로 살펴보면, 성별에 있어서 남자(29.0%)는 여자(13.1%)에 비해서 ‘별로 필요없다’는 의견이 많으며, 여자(19.6%)는 남자(7.1%)에 비해서 ‘매우 필요하다’는 의견이 더 많은 것으로 나

4) 다중응답의 결과로 빈도는 902명이다. 즉, 유효 응답인 453명이 902개의 응답을 했다는 것으로 케이스 퍼센트는 199.1%를 나타냈다. 이것은 453명이 1인당 2개 정도의 응답을 했다는 것을 의미한다.

타났다. 맞벌이 여부에 있어서 외벌이(30.3%)는 맞벌이(20.1%)에 비해서 ‘별로 필요없다’는 의견이 많으며, 맞벌이(14.3%)는 외벌이(5.1%)에 비해서 ‘매우 필요하다’는 의견이 더 많은 것으로 조사되었다. 초등학교 이하 자녀 유무에 있어서 ‘자녀가 있음’(47.1%)은 ‘자녀가 없음’(38.1%)에 비해 ‘어느 정도 필요하다’는 의견이 많으며, ‘자녀가 없음’(24.4%)이 ‘자녀가 있음’(15.5%)에 비해 ‘별로 필요없다’는 의견이 더 많은 것으로 나타났고, 집단별로 유연근무제 도입 필요성에 차이가 있는 것으로 나타났다. 이상의 결과들은 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

〈표 7〉 유연근무제의 도입 필요성

(단위: 명, %)

구 분	전혀 필요없다	별로 필요없다	보통이다	어느 정도 필요하다	매우 필요하다	합 계	$\chi^2$	유의확률	
전체	13(2.8)	101(21.7)	100(21.5)	192(41.2)	60(12.9)	100.0	-	-	
성별	남자	7(2.8)	73(29.0)	55(21.8)	99(39.3)	18(7.1)	252(100)	28.001	.000***
	여자	6(2.8)	28(13.1)	45(21.0)	93(43.5)	42(19.6)	214(100)		
	전 체	13(2.8)	101(21.7)	100(21.5)	192(41.2)	60(12.9)	466(100)		
근로 여부	외벌이	5(5.1)	30(30.3)	20(20.2)	39(39.4)	5(5.1)	99(100)	10.579	.032*
	맞벌이	7(2.4)	59(20.1)	65(22.2)	120(41.0)	42(14.3)	293.(100)		
	전 체	12(3.1)	89(22.7)	85(21.7)	159(40.6)	47(12.0)	392(100)		
자녀 유무	있음	2(1.3)	24(15.5)	31(20.0)	73(47.1)	25(16.1)	155(100)	28.001	.000***
	없음	11(3.6)	75(24.4)	69(22.5)	117(38.1)	35(11.4)	307(100)		
	전 체	13(2.8)	99(21.4)	100(21.6)	190(41.1)	60(13.0)	462(100)		

\* p < .05 \*\*\* p < .001

한편, 유연근무제 도입 필요성을 재분류 하였을 때, 연령이 낮거나 학력이 높을수록 유연근무제의 도입이 ‘필요하다’는 응답이 높은 것으로 나타났으며, 집단별로 차이가 있었다. 이상의 결과들은 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다<sup>5)</sup>.

〈표 8〉 유연근무제의 도입 필요성(재분류)

(단위: 명, %)

구 분	필요하지 않다	보통이다	필요하다	합 계	$\chi^2$	유의확률
연령	30대 이하	31(15.4)	42(20.9)	128(63.7)	31.102	.000***
	40대	33(22.8)	33(22.8)	79(54.5)		
	50대	50(41.7)	25(20.8)	45(37.5)		
	전 체	114(24.5)	100(21.5)	252(54.1)		
학력	고졸 이하	31(44.8)	6(20.7)	10(34.5)	13.379	.010*
	대졸 이하	97(24.5)	88(22.2)	211(53.3)		
	대학원 입학이상	4(10.5)	6(15.8)	28(73.7)		
	전체	114(24.6)	100(21.6)	249(53.8)		

\* p < .05 \*\*\* p < .001

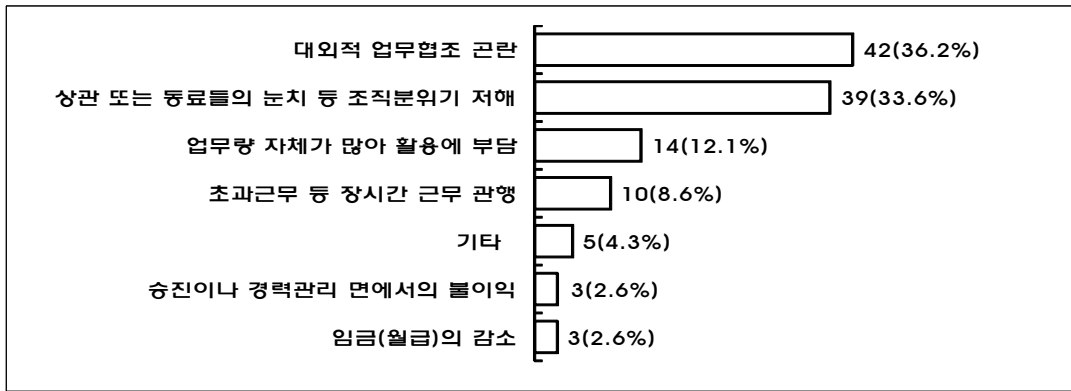
5) 기타 직급별 및 재직기간별 유연근무제 도입의 필요성을 살펴본 결과 집단 간에 통계적으로 유의한 차가 있었지만, 기대빈도가 5보다 작은 셀이 전체 셀의 20%를 초과해 교차분석의 기본 가정을 충족하지 않아 제시하지 않았다.

2) 제도 도입의 불필요 및 필요 이유

(1) 제도 도입이 불필요한 이유

유연근무제의 도입이 불필요하다고 응답한 116명을 대상으로 이유를 질문한 결과는 <그림 3>과 같다. ‘대외적 업무협조 곤란’이 42명(36.2%)으로 가장 많았으며, 다음으로 ‘상관 또는 동료들의 눈치 등 조직분위기 저해’(33.6%), ‘업무량 자체가 많아 활용에 부담’(12.1%) 등의 순으로 나타났다. 이러한 결과는 응답자 특성별로 살펴볼 때 모든 항목에서 통계적으로 유의하지 않았다.

<그림 3> 유연근무제 도입이 불필요한 이유



(2) 제도 도입이 필요한 이유

유연근무제의 도입이 필요하다고 응답한 245명을 대상으로 그 이유를 질문한 결과는 <표 9>와 같다. 즉, ‘공무원의 다양한 삶의 욕구 대응’이 97명(39.6%)으로 가장 많았고, 다음으로 ‘가정 친화형 조직문화 조성’(28.2%), ‘행정생산성 향상’(23.7%) 등의 순이었으며, ‘교통혼잡 완화’는 0.4%로 가장 적었다.

<표 9> 유연근무제 도입이 필요한 이유

(단위: 명, %)

구 분	행정 생산성 향상	공무원의 다양한 삶의 욕구 대응	가정 친화형 조직문화 조성	사회 전체의 인력활용 극대화	근무 시간대 증대로 대민 서비스 확대	교통 혼잡 완화	합 계	χ <sup>2</sup>	유의 확률	
전체	58(23.7)	97(39.6)	69(28.2)	14(5.7)	6(2.4)	1(0.4)	245(100)	-	-	
성별	남자	30(42.9)	56(49.6)	20(17.7)	6(5.3)	1(0.9)	113(100)	17.159	.004**	
	여자	28(21.2)	41(31.1)	49(37.1)	8(6.1)	5(3.8)	132(100)			
	전체	58(23.7)	97(39.6)	69(28.2)	14(5.7)	6(2.4)	1(0.4)			245(100)
연령별	30대 이하	32(25.2)	35(27.6)	49(38.6)	8(6.3)	3(2.4)	0(0.0)	127(100)	25.32	.005**
	40대	14(18.9)	39(52.7)	15(20.3)	4(5.4)	1(1.4)	1(1.4)	74(100)		
	50대 이상	12(27.3)	23(52.3)	5(11.4)	2(4.5)	2(4.5)	0(0.0)	44(100)		
초등학생 이하 자녀	전체	58(23.7)	97(39.6)	69(28.2)	14(5.7)	6(2.4)	1(0.4)	245(100)	17.741	.003**
	있음	22(22.4)	31(31.6)	40(40.8)	4(4.1)	0(0.0)	1(1.0)	98(100)		
	없음	36(24.8)	64(44.1)	29(20.0)	10(6.9)	6(4.1)	0(0.0)	145(100)		
전 체	58(23.9)	95(39.1)	69(28.4)	14(5.8)	6(2.5)	1(0.4)	243(100)			

\*\* p < .01

유연근무제 도입이 필요한 이유를 집단별로 살펴보면, 성별에 있어서 남자(42.9%)는 여자(21.2%)에 비해서 ‘행정 생산성 향상’을 많이 선택했으며, 여자(37.1%)는 남자(17.7%)에 비해서 ‘가정친화형 조직문화 조성’을 더 많이 선택하였다. 연령별로 40대(52.7%)와 50대 이상(52.3%)이 30대 이하(27.6%)에 비해서 ‘공무원의 다양한 삶의 욕구 대응’을 많이 선택했으며, 30대 이하(38.6%)가 40대(20.3%)와 50대(11.4%)에 비해서 ‘가정친화형 조직문화 조성’을 더 많이 선택하였다. 초등학교 이하 자녀 유무에 있어서 ‘자녀가 있음’(40.8%)은 ‘자녀가 없음’(20.0%)에 비해 ‘가정친화형 조직문화 조성’을 많이 선택했으며, ‘자녀가 없음’(44.1%)은 ‘자녀가 있음’(31.6%)에 비해서 ‘공무원의 다양한 삶의 욕구 대응’을 더 많이 선택한 것으로 나타나 집단별로 차이가 있었다. 이상의 결과들은 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다<sup>6)</sup>.

### 3) 향후 유연근무제 활용 이유

향후 유연근무제를 활용한다면 어떠한 목적으로 활용할 것인지에 대해 질문한 결과는 <표 10>과 같다. 즉, 출산/육아를 선택한 응답자가 136명(29.6%)으로 가장 많았고, 다음으로 자기계발(학업 등)(28.9%), 취미생활/여가활용(23.0%) 등의 순으로 응답하였다.

〈표 10〉 향후 유연근무제 활용 이유

(단위: 명, %)

구 분	출산/ 육아	가사	자기계발 (학업 등)	건강, 원거리 출퇴근 등 개인사정	부모님 봉양	취미생활/ 여가활용	기타	합 계	$\chi^2$	유의 확률	
전체	136(29.6)	28(6.1)	133(28.9)	45(9.8)	10(2.2)	106(23.0)	2(0.4)	460(100)	-	-	
성별	남자	44(17.8)	11(4.5)	90(36.4)	29(11.7)	4(1.6)	69(27.9)	0(0.0)	247(100)	48.403	.000***
	여자	92(43.2)	17(8.0)	43(20.2)	16(7.5)	6(2.8)	37(17.4)	2(0.9)	213(100)		
	전체	136(29.6)	28(6.1)	133(28.9)	45(9.8)	10(2.2)	106(23.0)	2(0.4)	460(100)		
맞벌이 여부	외벌이	7(7.2)	6(6.2)	37(38.1)	14(14.4)	1(1.0)	32(33.0)	0(0.0)	97(100)	39.907	.000***
	맞벌이	108(37.1)	19(6.5)	67(23.0)	24(8.2)	8(2.7)	63(21.6)	2(0.7)	291(100)		
	전체	115(29.6)	25(6.4)	104(26.8)	38(9.8)	9(2.2)	95(24.5)	2(0.5)	388(100)		
연령별	30대 이하	103(52.0)	6(3.0)	55(27.8)	14(7.1)	1(0.5)	18( 9.1)	1(0.5)	198(100)	132.333	.000***
	40대	23(16.2)	20(14.1)	45(31.7)	15(10.6)	4(2.8)	35(24.6)	0(0.0)	142(100)		
	50대 이상	10(8.3)	2(1.7)	33(27.5)	16(13.3)	5(4.2)	53(44.2)	1(0.8)	120(100)		
	전체	136(29.6)	28(6.1)	133(28.9)	45(9.8)	10(2.2)	106(23.0)	2(0.4)	460(100)		

\*\*\* p < .001

향후 유연근무제 활용 이유를 집단별로 살펴보면, 성별에 있어서 남자(36.4%)는 여자(20.2%)에 비해서 ‘자기계발(학업 등)’을 많이 선택했으며, 여자(43.2%)는 남자(17.8%)에 비해서 ‘출산/육아’를 더 많이 선택하였다. 또한, 맞벌이 여부에 있어서 외벌이(38.1%)는 맞벌이(23.0%)에 비해서 ‘자기계발(학업 등)’을 많이 선택했으며, 맞벌이(37.1%)는 외벌이(7.2%)에 비해서 ‘출산/육

6) 한편, 결혼 여부, 맞벌이 여부, 직급별, 학력별에 따라서는 유의수준 .05 이하에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 제시하지 않았다.

아를 더 많이 선택하였다. 한편, 연령이 높을수록(9.1%<24.6%<44.2%) ‘취미생활/여가활용’을 많이 선택한 반면, 연령이 낮을수록(52.0%>16.2%>8.3%) ‘출산/육아’를 더 많이 선택하였다. 이상의 결과들은 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다).

### 3. 유연근무제 활성화 요인 및 전망

우선 유연근무제의 활성화 요인으로는 개인적, 조직적, 사회적, 제도적 요인이 있는데, 이것을 측정하기 위한 세부적인 문항들의 평가 결과는 <표 11>과 같다. 개인적 측면에서 진주시 공무원들은 자기 자신보다는 가족을 중요시하며, 조직적 측면에서는 그간의 기관 차원의 제도 홍보나 개선 노력에 대해 부정적인 견해를 가지고 있었다. 사회적 측면에서는 일과 가정의 양립 및 일과 삶의 조화에 대한 사회적 인식이 확산 중인 것을 긍정적으로 평가하고 있었으며, 제도적 측면에서는 제도 운영상의 문제점을 보완 및 개선할 수 있는 장치에 대한 필요성을 높게 평가하는 것으로 나타났다. 요인별 평균을 비교해 보았을 때 개인적 요인이 3.92점으로 가장 높았고, 다음으로 제도적 요인(3.81점), 사회적 요인(3.15점), 조직적 요인(3.05점)의 순으로 나타났다.

<표 11> 유연근무제 활성화 요인

(단위: %, 점)

구분	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	평균	요인별 평균	
개인적 요인	나는 가정생활에 충실하고 가족관계가 원만하기를 기대한다	0.2	0.9	12.9	49.5	36.6	4.21	3.92
	평소 자기계발에 대한 욕구가 강함	0.4	4.3	37.9	47.0	10.3	3.62	
조직적 요인	우리 기관은 가족문제로 필요한 경우 휴가·휴직을 자유롭게 신청하여 사용할 수 있다	3.0	14.2	43.1	33.4	6.3	3.26	3.05
	우리 기관은 일과 가정의 양립제도를 홍보하고, 요구나 건의사항을 적극적으로 수용한다	5.4	18.9	61.5	13.8	0.4	2.85	
사회적 요인	일과 가정의 양립에 대한 사회적 인식이 확산되고 있다	1.3	9.7	42.2	43.4	3.4	3.38	3.15
	일과 삶의 조화에 대한 사회적 인식이 확산되고 있다	1.5	10.8	42.5	39.3	5.8	3.37	
	오늘날 공직사회는 직무공유를 통한 고용창출에 적극적으로 동참할 것을 요구받고 있다	0.9	9.5	56.0	30.6	3.0	3.25	
	언론기관에서 적극적으로 홍보하고, 국내·외 우수사례를 자주 보도한다	3.0	26.5	52.2	16.8	1.5	2.87	
	노동계 및 여성계에서는 단시간근로 확대나 근로 시간의 유연성 확대가 비정규직을 양산할 수 있다는 점에서 부정적인 견해를 표명하고 있다	1.1	12.5	61.1	23.2	2.2	2.87	

7) 한편, 향후 유연근무제 활용 이유를 결혼 여부에 따라서 살펴본 결과 유의수준 .05 이하에서 통계적으로 유의한 차이는 확인되지 않았고, 직급별 및 학력별, 재직연수별로 살펴본 결과 모두 통계적으로 유의한 차이가 나타났지만, 기대빈도가 5보다 작은 셀이 전체 셀의 20%를 초과해 교차분석의 기본 가정을 충족하지 않아 제시하지 않았다.

제도적 요인	제도 운영상의 문제점을 보완하고 개선할 수 있는 장치가 마련되어 있어야 한다	0.4	2.1	21.2	59.0	17.4	3.91	3.81
	다양한 업무, 직렬, 직급으로 확대될 수 있도록 제도 보완이 필요하다	0.6	2.6	25.7	54.0	17.1	3.84	
	근무성적 평정 및 인사상의 불이익을 방지하는 시스템이 필요하다	1.1	3.0	24.0	56.4	15.6	3.82	
	시간제 근무자의 대체인력뱅크 구축 및 교육훈련 시스템을 구축해야 한다	1.1	2.2	27.5	54.8	14.5	3.79	
	시간제 근무자 대체인력의 확보 및 시간제 계약직 공무원의 채용을 위한 예산 확보가 뒷받침되어야 한다	1.3	3.2	27.0	54.4	14.1	3.77	
	근무시간에 비례하여 보수·퇴직수당·연가일수 등이 인정되므로, 그 감소분을 일부 보전하는 인센티브가 있어야 한다	0.4	5.1	29.3	53.7	11.3	3.70	

다음으로 유연근무제의 활성화 전망에 대해서 질문한 결과는 <표 12>와 같다. 즉, ‘진주시가 향후 유연근무제를 활성화하는 것이 바람직’하다는 의견의 평균이 3.66점으로 가장 높았고, ‘정부의 활성화 노력이 진주시의 제도 활성화에 긍정적으로 작용’(3.65점)과 ‘현행 제도 개선을 전제로 활용 희망’(3.54점)도 상대적으로 높게 나타났다. 그러나 ‘제도의 유형을 확대 운영할 것으로 예상’(3.10점)과 ‘제도에 적합한 직무유형을 개발할 것으로 예상’(3.13점)은 상대적으로 낮게 나타났다.

<표 12> 유연근무제의 활성화 전망

(단위: %, 점)

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	평균	전체 평균
나는 진주시가 향후 유연근무제를 활성화시키는 것이 바람직하다고 생각한다	1.3	4.8	30.7	52.6	10.6	3.66	3.38
나는 유연근무제의 활성화를 위한 정부의 지속적인 노력이 진주시의 유연근무제 활성화에 긍정적으로 작용할 것으로 생각한다	0.9	5.0	32.3	51.7	10.2	3.65	
나는 현행 유연근무제의 제도 개선을 전제로 유연근무제를 활용해 보고 싶다	2.2	8.4	31.2	49.6	8.7	3.54	
나는 유연근무제를 활용하는 진주시 공직자들이 점차 늘어날 것이라고 생각한다	1.5	11.5	36.9	46.0	4.1	3.40	
나는 진주시가 유연근무제 활성화 요인들을 보완하고 개선해 나갈 것이라고 생각한다	2.8	13.0	48.4	33.3	2.6	3.20	
나는 진주시가 유연근무제에 적합한 직무유형을 더욱 많이 찾고 늘려나갈 것이라고 생각한다	2.8	17.5	46.2	31.3	2.2	3.13	
나는 진주시가 유연근무제의 유형을 점차 늘려서 확대 운영할 것이라고 생각한다	2.8	16.9	50.0	28.1	2.2	3.10	

#### 4. 유연근무제 활성화 영향요인 탐색

##### 1) 상관분석

유연근무제의 활성화에 실질적인 영향을 미치는 요인들을 규명하기에 앞서, 유연근무제 활성화에 대한 전망(종속변수)과 영향요인들(독립변수) 간의 대략적 관계를 파악하기 위해 단순상관 분석을 실시하였다. 그 결과 종속변수와 독립변수 간에는 양(+의 상관관계)이 있는 것으로 나타났다. 조직적 요인을 제외한 나머지 요인들은 유의수준 .01 이하에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

〈표 13〉 유연근무제 활성화 전망과 영향요인 간 상관관계

	개인적 요인	조직적 요인	사회적 요인	제도적 요인	활성화 전망
개인적 요인	1.00				
조직적 요인	-.03	1.00			
사회적 요인	.13**	.24**	1.00		
제도적 요인	.38**	-.09	.07	1.00	
활성화 전망	.16**	.01	.24**	.28**	1.00

\*\* p < .01

특히, ‘유연근무제 활성화 전망’과 ‘제도적 요인’의 상관계수는 .28로 가장 높아 다른 요인들보다 더 관계가 깊다는 것을 알 수 있다. 결국, 진주시의 유연근무제 활성화 문제는 조직문화와 같은 조직적 요인보다는 개인적 여건, 사회적 분위기 그리고 제도적 뒷받침과 더 관련이 있다는 것을 짐작해 볼 수 있다.

##### 2) 회귀분석

유연근무제를 활성화하는 데 어떠한 요인이 영향을 미치는지 확인하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 본 분석에 있어서 종속변수는 유연근무제 활성화 전망 문항들(7개)을 하나로 묶은 ‘유연근무제 활성화 전망’이며, 독립변수는 개인적 요인, 사회적 요인, 조직적 요인, 제도적 요인이다. 그리고 응답자 특성도 독립변수로 포함시켰는데, 근무연수를 제외하고 성별·결혼여부·맞벌이여부·연령·직급·학력·초등학교 이하 자녀 유무·근무지와 같은 특성들은 가변수로 활용하였다.

다중회귀분석을 실시함에 있어서 독립변수는 유연근무제 활성화의 4가지 요인을 1차로 투입하였고, 2차로는 응답자의 특성 변수를 투입하였다<sup>8)</sup>. 회귀분석 결과는 <표 14>와 같다.

8) 독립변수의 투입방법으로는 입력(enter) 방식을 선정하였는데, 이것은 연구자가 고려하는 모든 독립변수들을 한꺼번에 포함하여 분석하는 방법으로 다른 독립변수들이 통제된 상태에서 특정 독립변수의 영향력을 알 수 있으며, 연구자가 고려하는 모든 독립변수들이 동시에 종속변수를 설명하는 정도를 알 수 있다.



<표 14> 유연근무제 활성화 전망에 대한 독립변수의 회귀분석 결과

독립변수		모델1			모델2		
		B	$\beta$	t	B	$\beta$	t
요인	개인적 요인	.04	.05	.78	.03	.02	.46
	조직적 요인	-.03	-.04	-.79	-.02	-.03	-.56
	사회적 요인	.32	.23	4.89***	.33	.24	4.98***
	제도적 요인	.28	.28	5.57***	.26	.26	5.04***
응답자 특성	근무연수				-.01	-.08	-.99
	성별더미†				-.08	-.07	-1.23
	결혼여부더미†				-.06	-.03	-.62
	맞벌이여부더미†				.01	.01	.15
	직급더미1†				-.08	-.06	-.80
	직급더미2†				-.06	-.05	-.51
	학력더미1†				-.20	-.12	-1.60
	학력더미2†				-.05	-.02	-.32
	초등자녀유무더미†				.03	.02	.38
	근무지더미1†				.04	.03	.54
	근무지더미2†				.04	.02	.47
	근무지더미3†				.06	.03	.64
상수	1.25		4.15***	1.69		4.35***	
$R^2$		.147			.168		
수정된 $R^2$		.139			.129		
F		17.839***			4.243***		
$\Delta R^2$					.021		

\*\*\* p < .001, †표시는 가변수로 처리된 변수임

회귀분석 결과, ‘사회적 요인’의 회귀계수(B)는 .32이고, ‘제도적 요인’의 회귀계수(B)는 .28이다. 회귀계수에 대한 가설검정 결과, 두 요인 모두 유의수준 .001 이하에서 ‘유연근무제 활성화 전망’에 대해 의미 있는 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, ‘제도적 요인’과 ‘사회적 요인’에 대한 공직자들의 인식이 긍정적일수록 유연근무제 활성화의 전망은 긍정적이지만(밝아지지만), 기타 2가지 요인에 대한 인식이 긍정적이라고 하여 유연근무제 활성화의 전망이 긍정적으로 된다(밝아진다)고 볼 수는 없다. <표 14>의 ‘모델 1’에서 회귀모형에 대한 설명력을 나타내는 결정계수(수정된  $R^2$ )는 .139로 유연근무제 활성화의 전망의 13.9%가 4개의 변수 요인에 의해 설명되고 있으며 모형의 F값은 17.839(p<.001)이다. 전반적으로 독립변수들의 상대적 중요도를 나타내는 표준화계수( $\beta$ )를 보면, 유연근무제 활성화의 전망에 영향을 미치는 요인 중에서 제도적 요인( $\beta=.28$ )이 사회적 요인( $\beta=.23$ )에 비해 종속변수에 더 의미 있는 영향을 미치는 것으로 나타났다.

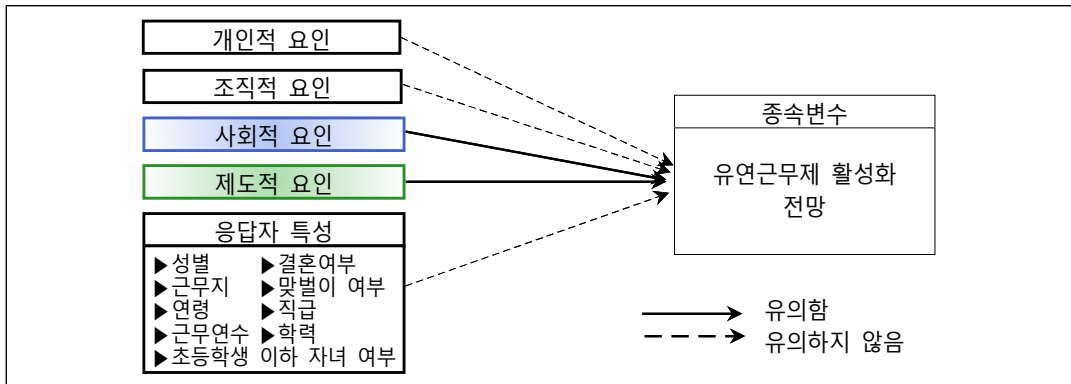
두 번째 회귀분석은 첫 번째 회귀분석의 독립변수에 응답자의 특성 변수들을 추가하여 분석한 것으로 그 결과는 <표 14>의 우측에 제시되어 있다. 비록 독립변수들이 추가되었지만, 유연근무제 활성화 요인인 4개의 독립변수는 회귀계수와 표준회귀계수의 값만 약간 변동되었을 뿐 첫 번째 회귀분석의 결과와 큰 차이가 없는 것으로 나타났다. 즉, ‘사회적 요인’의 회귀계수(B)는 .33이고, ‘제도적 요인’의 회귀계수(B)는 .26이다. 회귀계수에 대한 가설검정 결과, 두 요인 모두 .001 이하에서 ‘유연근무제 활성화 전망’에 대해 의미 있는 양(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 응답자 특성 변수들은 유의확률 .05 이하에서 종속변수에 대해 의미 있는 영향을 미치지 않는 것으로

나타났다. 즉, ‘사회적 요인’과 ‘제도적 요인’에 대한 인식이 긍정적일수록 유연근무제 활성화의 전망은 긍정적이지만(밝아지지만), 나머지 2가지 요인에 대한 인식과 더불어 응답자 특성에 따라 유연근무제 활성화의 전망이 긍정적으로 된다고 볼 수는 없다고 해석할 수 있다. <표 14>의 ‘모델 2’에서 회귀모형에 대한 설명력을 나타내는 결정계수(수정된  $R^2$ )는 .129로 유연근무제 활성화 전망의 12.9%가 16개의 변수(11개의 더미변수 포함) 요인에 의해 설명되고 있으며 모형의 F값은 4.243( $p < .001$ )으로 나타났다. 전반적으로 독립변수들의 상대적 중요도를 나타내는 표준화계수( $\beta$ )를 보면, 유연근무제 활성화의 전망에 영향을 미치는 요인 중에서 제도적 요인( $\beta = .26$ )이 사회적 요인( $\beta = .24$ )에 비해 종속변수에 더 의미 있는 영향을 미치는 것으로 나타났다.

두 가지 모형 중에서 더 많은 변수가 포함된 ‘모형 2’의 수정된 결정계수( $R^2$ )가 ‘모형 1’의 그것에 비해 감소했다는 것은 설명력이 없는 변수가 추가되어 있다는 것을 의미할 수 있다. 따라서 ‘모형 1’이 더 적합한 회귀모형이라고 판단된다.

지금까지 다중회귀분석을 통하여 독립변수와 종속변수 간의 인과관계를 구체적으로 검정하였다. 이러한 분석결과를 기초로 유연근무제의 활성화 전망과 영향요인들의 관계에 관한 가설적 연구모형(<그림 2>)에서 제시한 변수들의 관계 중에서 의미 있게 나온 관계와 그렇지 않은 관계를 구분하여 모형을 정립하면 다음의 <그림 4>와 같다. 결국 ‘유연근무제 활성화 전망’에 영향을 미치는 것은 ‘사회적 요인’과 ‘제도적 요인’으로 나타났다.

<그림 4> 검증된 모형: 독립변수와 종속변수 간 관계



## V. 논의 및 결론

설문조사 분석결과를 통하여 나타난 결과를 토대로 향후 유연근무제의 활성화를 위해서는 다음과 같은 논의가 필요하다. 첫째, 진주시 차원에서 제도에 대한 설명회 및 홍보가 강화될 필요가 있다. 우선 유연근무제에 대한 이해도가 유형별로 다르게 나타나고 있고, 과반을 차지하는 유형이 2개에 불과하다. 나아가, ‘재량근무제’와 같이 ‘모른다’(37.4%)가 더 많은 경우도 있어 진주시 차원의 홍보 및 공식적인 설명회와 함께, 유연근무제에 대한 직원 교육도 필요하다.

둘째, 직원들의 선호를 반영한 유연근무제의 제도 설계가 필요하다. 선호하는 유연근무제 유형을

두 개씩 선택하도록 한 결과, 다른 유형에 비해 시차출퇴근제(26.3%)와 근무시간선택제(24.9%)가 괄목할 정도로 많았다. 이것은 직원의 제도에 대한 이해 정도와 깊은 관련이 있다고 판단되며, 특히 근무시간의 유연성에 대한 직원들의 바람이 강하게 표출되고 있음을 알 수 있다. 따라서 진주시는 유연근무제를 도입하는 데 있어서 직원들의 선호를 반영하여 맞춤형 제도 설계를 해 나갈 필요가 있다.

셋째, 제도 도입의 필요성에 긍정적인 의견이 과반을 차지하고 있는데, 특히 젊은층과 여성들의 선호도가 상대적으로 높았다. 제도 도입의 필요성은 응답자의 과반이 필요하다고 응답하였는데, 남자보다 여자가, 외벌이보다 맞벌이가, 초등학교 이하 자녀를 가진 집단이, 연령이 낮을수록, 학력이 높을수록 더 강하게 느끼는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 일과 가정의 양립이 더 중시되는 젊은층과 여성에게 유연근무제의 필요성이 더 필요함을 시사하고 있다.

넷째, 제도 도입·시행 시에 직원들의 다양한 욕구와 의견을 최대한 반영할 필요가 있다. 유연근무제의 도입이 필요한 이유를 질문한 결과, 공무원의 다양한 삶의 욕구 대응, 가정친화형 조직문화 조성, 행정생산성 향상 등이 두드러지게 높게 나타났다. 이러한 결과는 성별, 연령별, 초등학교 이하 자녀 유무에 따라 우선순위에 있어서 상이한 성향을 나타내고 있으므로 응답자 특성에 맞는 다양한 의견을 반영할 필요가 있다는 것을 말해주고 있다. 향후 유연근무제를 활용하고자 하는 이유에 대해서는 ‘출산/육아’, ‘자기계발’, ‘취미생활/여가 활용’ 등의 순으로 두드러지게 높게 나타났는데, 이 결과에서도 성별, 맞벌이 여부, 초등학교 자녀 유무, 연령별로 통계적으로 유의한 차이를 보여 직원들의 다양한 욕구를 반영한 제도 시행이 필요하다는 것을 알 수 있다.

다섯째, 제도의 성공적인 도입 및 촉진을 위해서는 장애요인의 해소가 필요하다. 유연근무제의 도입이 불필요한 이유를 질문한 결과, 대외적 업무 협조 곤란, 상관 또는 동료들의 눈치 등 조직분위기 저해와 같은 이유가 두드러지게 높게 나타났다. 이것이 바로 제도 도입의 장애요인인데, 유연근무제의 활성화를 위해 반드시 해결되어야 할 과제이다. 즉, 제도 도입에 적합한 직무를 발굴해 내는 것은 물론, 상관 또는 동료들의 이해와 협조를 비롯한 조직문화가 개선되어야 한다. 유연근무제에 적합한 업무 영역은 연구업무, 대민봉사업무, 정책·사업 집행업무, 조직관리 핵심업무, 대민규제업무 등의 순으로 조사되었는데, 이러한 결과를 반영하여 해당 업무분야부터 우선 시행하도록 하는 것이 필요하다.

여섯째, 유연근무제의 활성화에 영향을 미치는 요인에 대한 집중적인 관리 및 관심의 제고가 필요하다. 설문조사를 통해 요인분석을 실시한 결과 유연근무제 활성화 요인으로 개인적 요인, 사회적 요인, 조직적 요인, 제도적 요인 등 연구모형과 같이 4개의 요인이 확인되었다. 이러한 4가지 요인 중에서는 조직적 요인 및 사회적 요인의 평균값이 상대적으로 작았는데, ‘보통’(3.00점)보다 낮은 점수가 나온 ‘우리 기관은 일과 가정의 양립제도를 홍보하고 요구나 건의사항을 적극적으로 수용’(2.85점), ‘언론기관에 적극적으로 홍보하고, 국내외 우수사례를 자주 보도’(2.87점), ‘유연근무제 확대가 비정규직을 양산할 수 있다는 점에서 노동계 및 여성계가 부정적인 견해 표명’(2.87점)(역점수 문항) 등 3개에 대해서는 집중적인 관리와 관심을 제고할 필요가 있다고 판단된다.

일곱째, ‘사회적 요인’과 ‘제도적 요인’ 관련 사항의 정비를 통해 제도 시행을 위한 환경 조성이 필요하다. 상관분석을 통해 ‘조직적 요인’을 제외한 3가지 요인과 ‘유연근무제 활성화의 전망’ 간에 통계적으로 유의한 상관관계가 있음이 확인되었고, 회귀분석을 통해서도 ‘사회적 요인’

과 ‘제도적 요인’이 ‘유연근무제 활성화의 전망’에 유의한 영향요인임을 확인하였다. 특히, ‘제도적 요인’이 ‘사회적 요인’에 비해 더 의미 있는 영향요인이라는 점은 유연근무제에 대한 국회나 시민단체의 반대가 거의 없어 이해관계자가 비교적 단순하다는 점(양건모, 2010)도 있었지만, 법적 구속력에 영향을 받는 행정기관의 특성을 감안할 때 법·제도적 정비를 통한 환경 조성이 사실상 더 시급하다는 것을 시사하고 있다.

여덟째, 종속변수를 설명할 수 있는 독립변수 외 다른 요인의 추가 발굴이 필요하다. ‘사회적 요인’과 ‘제도적 요인’은 ‘유연근무제의 활성화’에 의미 있는 영향을 미치는 것으로 검증되었지만, 그 설명력이 13.9%에 머물러 있기 때문이다. 즉, 종속변수에 대한 나머지 86.1%의 설명력은 여기서 사용된 4가지 독립변수 외 다른 요인들에 의해서 설명 가능한 것이다. 유연근무제가 더욱 활성화되기 위해서는 이러한 다른 요인들을 찾아내고 그것들을 구성하고 있는 변인들을 관리하는 후속적인 노력이 강구되어야 할 때 비로소 설명력을 제고함과 동시에 활성화가 가능할 것이다.

이상의 논의에서 공직자 유연근무제의 활성화를 위해서는 다양한 노력이 요구된다는 것을 알 수 있다. 먼저 유연근무제 활성화에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타난 사회적 요인과 제도적 요인의 집중관리를 통하여 활성화를 유도할 필요가 있다. 진주시 공직자들은 유연근무제의 활성화와 관련하여 대체로 긍정적인 인식(5점 만점에 3.38점)을 하고 있어 미래 전망이 밝은 편이다. 이러한 긍정적인 인식을 확산 및 지속시키기 위해서는 유연근무제 활성화 요인으로 검증된 사회적 요인과 제도적 요인에 해당하는 변인들을 관리해야 하며, 투자 역시 필요하다.

이와 함께, 유연근무제의 단계적 도입을 통해 시행착오를 최소화하고 제도적인 정비가 이루어질 필요가 있다. 유연근무제의 활성화에는 여전히 많은 장애요인이 상존하고 있고, 특히 조직 내의 부정적인 시각은 일시에 해소될 수 있는 성질의 것이 아니다. 이러한 점에서 진주시는 전면적인 과감한 도입을 시도할 수 있으나, 정부의 활성화 노력에 보조를 맞추면서 시범운영에 이은 단계적 도입에 관심을 가져야 할 때이다. 제도의 성공적 도입을 위해 가장 많이 활용되고 있고, 설문조사에서도 가장 선호하는 유형으로 나왔던 시차출퇴근제 및 근무시간선택제와 같은 근무시간의 유연성을 활용한 시책을 전 부서에 우선적으로 도입하고, 유형별로 적합한 직무를 계속해서 발굴해 나가는 노력이 강화되어야 한다. 그리고 진주시 차원에서는 법률의 범위 내에서 조례와 규칙의 개정을 통해 관내 공직자들이 부담 없이 제도를 활용할 수 있도록 환경을 조성해주는 노력도 동시에 이루어져야 할 것이다.

특히 지방자치단체는 유연근무제의 확산 및 활성화를 대비하여, 본 연구에서 제시한 시사점을 참고로 할 수 있을 것이다. 다만 본 연구는 진주시를 대상으로 하였으므로 여타 지방자치단체에 일반화하기에는 한계가 있을 수 있으므로, 이를 보완하기 위한 후속 연구가 필요하다고 본다.

## 참고문헌

- 강성석·신동면. (2000). 「공무원제도의 유연화: 시간제근로의 도입을 중심으로」. 한국행정학회 학술대회 발표논문집.

- 곽임근·김종배·이남용. (2011). 유연근무제 확대 및 스마트워크센터 이용 활성화 방안. 「정보처리학회지」, 18(2): 59-72.
- 기획재정부. (2012). 12년 1/4분기 공공기관 유연근무제 추진현황. 「보도자료」, 5.24.
- 김준모. (2001). 「대안적 근무형태와 공직사회」. 한국행정연구원.
- 배귀희·양건모. (2011). 공무원 유연근무제 정착에 관한 실증적 연구: 탄력근무, 시간제근무 및 재택근무를 중심으로. 「한국지방정부학회보」, 23(4): 125-153.
- 양건모. (2010). 「유연근무제도의 평가에 관한 연구: 공무원 인식조사를 중심으로」. 서울행정학회 동계학술대회 발표논문집.
- 양인숙. (2010). 「행정기관 시간제 근무제도의 운영모델에 관한 탐색적 연구」. 한국인사행정학회 2010 추계학술대회 발표논문집.
- 양인숙. (2011). 행정기관 시간제근무제도의 확산 전망과 과제, 한국노동연구원 편. 「노동리뷰」, 72: 15-20.
- 양인숙·문미경. (2011). 「기업의 유연근무제 도입 실태 및 활성화 방안」. 한국여성정책연구원.
- 이선우. (1997). 공무원 후생복지제도의 개선방안 모색. 「한국행정학보」, 31(4).
- 이정민. (2002). 시간제계약직공무원의 도입과 운영방안. 「인사행정」, 11.
- 이정석. (2010). 「‘시간제 근무 공무원 제도’ 시범운영의 인식 실태와 성공적 정착 방안」. 경남발전연구원 Issue Paper.
- 이정석 외. (2012). 「진주시 공직자 유연근무제 활성화 방안」. 진주시정책자문교수단 정책연구보고서. 진주시.
- 정만석. (2010). 「공직내 시간제근무 활성화 방안」. 행정안전부·한국인사행정학회, 공직생산성 향상을 위한 유연근무제 활성화 공청회.
- 진종순. (2010). 「공직사회 유연근무제의 발전방안: 시간제 근무를 중심으로」. 국회의원 김금래·여성가족부, 일·가정 양립을 위한 유연근무제 확산 방안 토론회.
- 행정안전부. (2010a). 유연근무제로 공직생산성 높이고, 대국민서비스도 향상: 유연근무제는 정부 경쟁력을 높이기 위한 전략. 「보도자료」 3.23.
- 행정안전부. (2010b). 「공직내 시간제근무 활성화 방안」. 서울: 행정안전부.
- 행정안전부. (2011). 「조직생산성 향상 및 공무원 사기양양을 위한 유연근무제 운영지침」. 서울: 행정안전부.

이정석(李政碩): 일본 도호쿠(東北)대학교 대학원 법학연구과에서 행정학박사학위를 취득하고, 경남발전연구원 부연구위원을 거쳐 현재 부산발전연구원 연구위원으로 재직 중이다. 관심분야는 도시 및 지방행정, 공공정책, 교육자치, 거버넌스 등이다(jslee@bdi.re.kr).

오세희(吳世熙): 교육부 서기관으로 근무하다 동아대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 인제대학교 행정학과 교수로 재직 중이다. 관심분야는 인사행정, 교육행정, 교육재정 등이다(shoh@inje.ac.kr).

Abstract

## An Analysis on Recognition of Public Officials for a Flexible Work System: Focusing on Jin-Ju City

Lee, Jeong-Seok

Oh, Se-Hee

The public officials flexible work system has been overall started on 2010's October. However, it is still needed to take an efforts for improving of public officials flexible work system to the local governments. Therefore this study surveyed recognition of flexible work system of Jin-Ju city public officials and obtained the results and influence factors below. First of all, social factors and institutional factors had a meaningful influences. There were important to related balance between work and house, and social recognition diffusing on compatibility work and life in social factors. Furthermore, there were also important related to revision of operating system, avoidance of disadvantage in human resources affairs, the workers pool and education and training. guaranteeing the budget. and offering incentives in institutional factors. In conclusion, in order to activate flexible work system, it is considering to the explanation and promotion to the operation, reflection of opinion public officials' opinion, solving of handicapped factors, enhancement of the related activating factors, and making of institutional environment.

Key Words: Public Official Flexible Work System, Influence Factor, Social Factor, Institutional Factor