

## 공무원 근무혁신에 관한 인식변화 연구\*

조 태 준\*\* · 송 용 찬\*\*\*

### 논 문 요 약

인사혁신처는 공직사회의 일·가정 양립과 생산성 향상을 위해 2017년부터 매해 「공무원 근무혁신 지침」을 제시하고 있다. 해당 지침에는 가정친화적 복무제도, 연가 및 유연근무 활성화, 그리고 초과근무 관리 등을 포함하였으며, 이후에는 환경변화(ex: 코로나19의 발생과 포스트 코로나)에 대응하기 위한 전략 등을 포함함으로써 공직사회의 불합리한 관행을 제거하고 외부 수요에 적극적으로 대응하는 복무관리를 제시했다는 점에서 의미를 찾을 수 있다. 본 연구는 공무원 근무혁신 지침에 포함된 전략과 내용을 논의함과 동시에, 공무원의 인식을 조사하였다. 이를 바탕으로 본 연구는 공무원 근무혁신은 앞으로 어떤 전략, 내용, 수단으로 변화할 필요가 있는지를 제안하였다.

**주제어:** 공무원 근무혁신, 근무혁신에 대한 인식

\* 본 연구는 인사혁신처 노사공동연구회(2017.4.25.)와 한국인사행정학회 춘계학술대회(2017.5.25.)에서 발표한 논문을 기반으로 추가 설문(2021.9)을 통해 수정한 논문입니다.

\*\* 주저자

\*\*\* 교신저자

## I. 서론

인사혁신처는 공직사회의 일·가정 양립과 근무혁신을 통한 생산성 제고를 위해 「공무원 근무혁신 지침」을 2017년부터 매해 제시하고 있다. 근무혁신은 근무시간 중 업무 집중도를 높이는 효율적·생산적인 근무문화를 정착해서 공직 생산성을 높일 뿐 아니라, 출산·육아 등을 병행할 수 있는 문화를 확산함으로써 일·가정 양립을 지원하는 인적자원관리의 새로운 패러다임이다(인사혁신처, 2017; 2018). 우리나라 근로자의 노동시간은 OECD 국가 중에서 길지만, 노동생산성은 낮은 국가로 나타났다(OECD, 2016a; 2016b). 이와 같은 문제를 해결하기 위해서 우리나라 정부는 중·장기적인 관점에서 근무방식의 변화뿐 아니라, 조직 및 근로문화의 혁신을 통해 생산성을 높이고 일·가정 양립의 정착에 관심을 기울이게 되었다. 또한, 공직사회의 근무혁신은 민간부문의 근로문화와 일하는 방식의 변화를 촉진함으로써 국가 차원의 생산성을 높이고 불필요한 근무 등을 줄이는 역할을 할 것으로 기대하였다.

인사혁신처는 공무원 근무혁신 지침에 가정친화적 복무제도, 연가 및 유연근무 활성화, 그리고 초과근무 관리 등을 포함하였으며(인사혁신처, 2017; 2018; 2019), 이후에는 환경변화(ex: 코로나19의 발생과 포스트 코로나)에 대응하기 위한 관리 및 근무 혁신안을 발표하였다(인사혁신처, 2020; 2021). 공무원 근무혁신 지침은 공직사회의 일·가정 양립 등을 촉진하는 계기로 작용하였으며, 불필요한 초과근무의 억제와 연가 활성화 등을 통해 공직문화의 변화에 일정 부분 이바지하였다. 특히, 코로나19 등의 외부환경 변화에 적극적으로 대응하는 차원에서 발표한 재택근무 활성화 등은 유연한 복무관리의 도입 근거를 마련했다는 점에서 평가받고 있다. 이에 덧붙여, 밀레니얼 세대의 등장에 따라 기존의 불합리한 조직문화(ex: 시보 딱 문화)를 개선하기 위한 노력도 긍정적으로 평가할 수 있다.

공직사회 근무혁신을 위한 지난 몇 년의 노력에도 불구하고, 일·가정 양립과 공무원의 근무행태 혁신, 그리고 조직문화의 개선이 완성되었다고 판단하기는 어렵다. 공직사회의 일하는 방식과 조직문화는 특정 인사제도와 정책 의지만으로 변화하기 어렵다는 점에서 지속적인 노력이 필요하다. 근무혁신을 위한 제도적 노력과 더불어 해당 과정에서 공무원이 느끼는 근무혁신의 장애요인과 제도개선의 방향성 등을 적극적으로 고려한다면 해당 노력의 성과가 극대화할 것으로 기대할 수 있다. 즉, 조직구성원의 변화 및 혁신에 대한 저항이나 수용성 부족 등도 새로운 제도와 프로그램의 도입과 적용에 부정적인 영향을 준다는 점에서 근무혁신의 주체이자 객체인 공무원의 인식을 조사해서 해당 결과를 참고하는 노력도 필요하다(김미경, 2016). 따라서 공무원이 근무혁신 지침에 대해 어떤 의견을 갖는지, 그리고 어떤 점에서 개선이 필요한지를 살펴보는 것은 근무혁신의 성공에 일정 부분 영향을 주는 요소로 이해할 수 있다. 이에 본 연구는 향후 근무혁신의 확산을 위해 해당 지침과 제도 등에 대한 공무원의 인식을 2017년과 2021년에 조사·비교하여 근무혁신의 성과를 점검함과 동시에, 해당 제도의 활용을 저해하는 요인을 분석함으로써 보다 발전적인 관점에서 근무혁신의 정착과

활성화를 위한 방안을 제안하고자 한다.

## II. 문헌 연구

인사혁신처의 공무원 근무혁신 지침의 내용은 이론적·학문적 논의에 기반하지 않고 있다. 즉, 공무원 근무혁신을 실무적인 관점에서 접근함으로써 공직사회의 일·가정 양립과 일하는 방식의 개선 등에 초점을 두었다는 점에서 체계적인 문헌 연구에는 한계가 있다. 이에 본 연구는 인사혁신처가 2017년부터 발표한 해당 지침의 주요 내용을 논의한 후, 근무혁신과 관련한 선행연구를 논의하고자 한다.

### 1. 공무원 근무혁신 지침의 주요 내용

2017년부터 2019년에 발표한 공무원 근무혁신 지침에는 큰 차이가 없다. 해당 시기의 지침에는 유연근무 활성화, 가정친화적 제도의 운영 확대, 초과근무 감축, 그리고 연가 활성화 등이 포함되었으며, 해당 노력으로 일·가정 양립과 공직 생산성 향상 등의 성과를 도모하고자 하였다. 2020년부터 코로나19 감염병 사태가 발생하고 지속함에 따라 감염위험을 최소화할 수 있는 복무관리와 근무혁신을 위한 인식 및 제도의 변화 등과 관련한 지침을 추가하였다. 이하에서는 코로나19로 인해 환경변화가 발생한 이전과 이후로 구분해서 공무원 근무혁신 지침의 주요 내용을 살펴본다.

#### 1) 2017년~2019년 공무원 근무혁신 지침

2017년 공무원 근무혁신의 목표는 “일·가정 양립을 위한 근무혁신”이었고, 2018~2019년은 목표는 “업무 효율성 및 일·삶의 조화를 위한 근무혁신”이었다. 즉, 근무혁신이 지향하는 목표는 일·가정 양립, 그리고 이를 통한 근무혁신과 업무 효율성 증대 등으로 요약할 수 있다. 인사혁신처는 근무혁신의 목표를 달성하려는 추진방안으로 유연근무 활성화, 가정친화적 제도의 운영, 초과근무 감축, 연가 활성화 등을 제시하였다.

첫째, 유연근무 활성화는 개인·업무·기관별 특성에 맞게 근무형태를 다양화함으로써 공직사회의 생산성을 높이고 일·가정 양립을 확산하고자 하였다. 해당 목표를 달성하기 위해 근무시간의 자율적 설계, 부서 차원의 적극적 활용, 이용자에 대한 불이익 금지, 그리고 기관장의 관심 등을 추진 원칙으로 제시하였으며, 해당 원칙을 구체화하기 위해 다양한 추진방안을 제시하였다(인사혁신처, 2017; 2018; 2019). 해당 추진방안은 유연근무제 자율목표제 설정, 개인별 근무시간 자율설계, 유연근무의 집단적 활용, 간부 공무원의 출선수범과 활용실

적의 점검·공표, 그리고 유연근무 허용 및 불이익 금지 등이다(인사혁신처, 2017; 2018; 2019). 인사혁신처는 유연근무의 정착 및 확산을 위해 성과관리와 복무 차원에서 제도적 노력을 기울였으며, 이와 동시에 유연근무를 공무원의 권리보장 차원에서 접근함으로써 일·가정 양립의 촉진을 위해 노력하였다.

둘째, 가정친화적 제도의 확대를 통해서 일·가정 양립을 공무원의 권리로 인식함과 동시에, 출산과 육아에 친화적인 조직 분위기를 조성하는 데 초점을 맞추었다. 해당 목표를 달성하기 위해 적절한 휴식 시간의 보장, 창의적 공무원 육성과 가정친화적 근무환경 조성, 그리고 관련 제도 이용자에 대한 불이익 금지 등을 추진 원칙으로 제시하였다(인사혁신처, 2017; 2018; 2019). 해당 원칙을 구체화하기 위해 모성보호 및 육아시간의 이행, 직원 고충상담 등 근무환경 개선, 그리고 가정친화적 복무제도 활용의 장려 등을 제시하였다.

셋째, 초과근무 관리는 기존에 관행적·습관적으로 진행했던 불필요한 초과근무를 감소시킴으로써 최소한의 휴식 시간을 제공함과 동시에 현업공무원에게는 초과근무 목적에 맞게끔 운영하는 데 초점을 맞추었다. 초과근무 관리를 구체화하기 위해 인사혁신처는 근로 간 최소휴식 시간을 보장함으로써 과도한 업무 부담에 따른 초과근무의 시행을 억제하였으며, 5급(상당) 이하 공무원에게 자기주도 근무시간제를 운영함과 동시에 초과근무 감축 실적을 부서장 평가에 반영하는 제도를 도입하였다(인사혁신처, 2017). 또한, 개인별·부서별 초과근무시간 등을 관리함과 동시에, 집중 근무시간 운영을 활성화함으로써 업무의 효율을 높이려고 노력하였다(인사혁신처, 2017). 이외에도 주말 및 공휴일 근무를 엄격하게 제한한 점, 그리고 퇴근 후 업무 연락 자제 등은 불필요한 초과근무에 따른 생산성과 동기부여의 저하 등을 예방하기 위한 노력으로 평가할 수 있다. 이외에도 시간외근무시간 산정 시 개인용무시간(ex: 학원수업, 운동, 육아 등)을 자율적으로 제외한 점, 그리고 현장 공무원에게 ICT를 활용한 근무체계를 지원하는 노력을 통해 업무의 집중도와 효율성을 높이는 근태관리를 도모하였다(인사혁신처, 2018; 2019).

넷째, 연가 활성화는 자유롭게 계획적으로 연가를 사용함으로써 일과 휴식이 양립하는 근무문화를 조성하는 데 초점을 맞추었다(인사혁신처, 2017). 공직사회의 연가 활성화를 위해 연가 사용실적을 부서장 평가에 반영하였으며, 이와 동시에 연가를 자유롭게 사용할 수 있도록 간부 공무원이 솔선수범하는 근무 분위기를 조성하려고 노력하였다(인사혁신처, 2017). 또한, 기관별 연가 사용 목표를 설정하고 저축 연가의 활용을 독려하는 방식을 통해 연가 활성화를 위해 노력하였다(인사혁신처, 2017). 이에 덧붙여, 자녀 방학 등과 연계한 하계 및 동계 휴가제의 시행 등도 제도화하였다(인사혁신처, 2018; 2019). 연가 활성화를 위한 제도적 노력은 그동안 상사의 눈치와 경직화된 조직문화 등으로 인해 개인의 권리 중 하나인 연가를 자유롭게 활용하지 못했던 관행을 개선하는 데 초점을 두었다.

## 2) 2020년 공무원 근무혁신 지침

인사혁신처(2020)는 2020년 근무혁신의 환경변화로 코로나19의 유행, 밀레니얼 세대의 등장, 근무혁신 분위기 조성 등을 제시하였다. 이에 따라 근무혁신의 목표를 “코로나19로부터 안전한 공직사회, 일과 삶 양립을 위한 근무혁신 동력 재가동”으로 제시하였다. 코로나19에 따른 환경변화는 공직 내 유연한 복무관리의 필요성을 확인하는 계기로 작용하였다(인사혁신처, 2020). 또한, 일과 삶의 균형을 강조하는 밀레니얼 세대의 공무원 비중이 증가함에 따라 이들의 특징을 조직문화와 근무방식에 반영할 필요성이 있었으며, 기존 근무혁신에 대한 공직사회의 인식전환 등이 부족하다는 평가도 근무혁신의 추진 필요성으로 제시하였다(인사혁신처, 2020). 인사혁신처는 해당 환경변화에 대응하기 위해 감염위험 최소화를 위한 효율적 업무추진, 지속 가능한 근무혁신을 위한 인식전환, 상시·체계적 근무혁신 추진, 그리고 가정친화적 복무 운영 강화 등의 전략을 제시하였다.

첫째, 감염위험 최소화를 위한 효율적 업무추진은 비대면·비접촉 근무 활성화와 재택근무 등 코로나19에 적합한 복무관리를 활성화하는 데 초점을 맞추었다. 해당 목표를 달성하기 위해 「생활 속 거리 두기 이행을 위한 공무원 복무관리 지침」에 따라 유연근무 등을 적극적으로 활용함으로써 사무실 밀집도를 낮추고자 하였다. 이에 덧붙여, 기관별·부서별 적정 비율의 원격근무(ex: 재택근무, 스마트워크 근무), 시차출퇴근제, 점심시간 시차 운영, 비대면 회의 등을 활성화함으로써 공직사회의 코로나19 확산을 방지하는 데 노력하였다(인사혁신처, 2020). 또한, 비대면·비접촉 근무를 시행함에 따라 의사소통의 문제가 발생하지 않게끔 노력함과 동시에, 상호신뢰를 바탕으로 성과 중심의 복무관리를 운영함으로써 복무관리의 체계성을 확보하기 위해 노력하였다(인사혁신처, 2020).

둘째, 지속 가능한 근무혁신을 위한 인식전환으로 관리자와 공무원의 역할 변화에 관심을 기울였다. 즉, 관리자를 근무혁신의 매니저에서 지원자로, 그리고 공무원을 근무혁신의 대상에서 주체로 변화시키는 데 초점을 맞추었다(인사혁신처, 2020). 인사혁신처는 해당 전략을 통해 관리자가 밀레니얼 세대 공무원을 이해하는 데 필요한 역량·역할·책임의 변화를 강조했다. 이와 동시에 관리자는 소속 공무원의 연가와 유연근무 등을 적절하게 보장함으로써 업무능률을 높이는 지원자의 역할로 변화를 강조하였다(인사혁신처, 2020). 또한, 소속 공무원을 근무혁신의 대상에서 주체로 인식함으로써 근무혁신에 대한 인식과 역할의 변화를 도모하였다. 즉, 근무혁신은 기관이나 관리자의 노력보다는 공무원 개인이 일과 삶의 균형을 강조하고, 효율적으로 업무시간을 관리하며, 불필요한 초과근무 등을 자제함으로써 시작하고 완성한다는 인식을 강조하였다(인사혁신처, 2020). 마지막으로, 인사혁신처(2020)는 근무혁신 인식변화를 위해 교육과 미담 사례의 공유 등을 통해 근무혁신을 확산하려 하였다.

### 3) 2021년 공무원 근무혁신 지침

인사혁신처(2021)는 환경변화 요인으로 코로나19의 장기화, 포스트 코로나 시대의 준비, 밀레니얼 세대의 대두, 저출산 문제, 그리고 기관별 근무혁신의 격차 등을 제시하였다. 특히, 코로나19의 장기화로 인해 일하는 방식의 변화에 대한 수요가 지속해서 증대하였고, 공무원의 백신 접종에 따른 업무 공백에 대한 지원을 구체화할 필요가 발생하였으며, 세대 간 갈등을 어떻게 관리할 것인지에 대한 논의가 주요 이슈로 등장하였다. 인사혁신처(2021)는 이와 같은 환경변화 등을 고려해서 감염위험을 최소화하는 복무관리 실시, 밀레니얼·포스트 코로나 대비 근무혁신 추진, 기관별 균형 있는 근무혁신 확산, 그리고 가정친화적 복무제도 운영 강화 등을 근무혁신 전략으로 제시하였다.

첫째, 코로나19 백신의 예방접종을 위한 복무관리를 시행함으로써 감염위험을 최소화하는 데 초점을 맞추었다. 해당 목표를 달성하기 위해 접종 당일 필요한 시간에 공가와 접종 후에 이상 증상의 발생 시에 병가를 부여함과 동시에, 백신 접종으로 인해 공가·병가 시에 업무대행자와 인수인계 등을 제도화함으로써 백신 접종률을 높이고 행정서비스 제공의 차질이 없게끔 노력하였다(인사혁신처, 2021). 즉, 코로나19 백신 예방접종과 관련한 복무관리 지침을 제도화함으로써 백신 접종을 쉽게 할 뿐만 아니라, 백신 접종으로 발생할 수 있는 업무 공백 등을 예방하는 데 관심을 기울였다.

둘째, 밀레니얼·포스트 코로나 시대에 대비한 복무관리에 관심을 둬으로써 세대 간 갈등을 예방하고 코로나19 이후에 적절한 관리기법 등의 선제적 도입에 초점을 맞추었다. 특히, 적극적인 업무량 관리를 통해 근무혁신의 장애요인을 제거하는 데 관심을 기울임과 동시에, 업무 배분의 공정성도 확보하려는 노력을 관리자에게 부여하였다(인사혁신처, 2021). 또한, 관리자를 대상으로 '리버스 멘토링(reverse mentoring)'을 실시함으로써 밀레니얼 세대의 특성을 학습하는 노력을 제도화하였다(인사혁신처, 2021). 마지막으로, 공직 내 갑질·성희롱 등의 문제해결을 위해 관리자가 시대변화에 맞게끔 인식을 전환하고 구성원 간 수평적인 관계를 형성하기 위한 교육·훈련 등에도 관심을 기울였다. 해당 노력은 밀레니얼 세대가 공직 사회의 주요 집단으로 등장함에 따라 관리자의 역할과 인식변화 등을 도모함으로써 관리의 효율성과 조직문화의 변화를 달성하고자 했다. 포스트 코로나에 대비한 근무혁신의 경우, 일상 업무에서도 비대면 근무방식을 자유롭게 활용할 수 있도록 장려함과 동시에 퇴근 후나 주말에도 긴급 현안 발생 시에 GVPN 등을 통해 출근하지 않고 업무를 처리할 수 있는 관리 시스템을 도입하였다(인사혁신처, 2021).

셋째, 연가 사용·초과근무·유연근무 등에서 기관별 목표를 설정하고 추진함으로써 균형 있는 근무혁신에 초점을 맞추었다. 연가는 다양한 기준(ex: 지난해 실적, 코로나19 상황, 기관별 권장연가일수 평균 등)을 고려하여 설정하였으며, 초과근무는 부처별 총량을 설정하는 등의 접근을 통해 기관별 근무혁신의 목표를 설정하도록 하였다(인사혁신처, 2021). 이를 통

해 기관별 연가 사용 등에서 차이가 발생하는 점을 조정하려 노력하였으며, 개인별 연가사용 계획의 수립과 문제해결형 점검·관리를 통해 연가 사용을 독려하는 등의 노력을 기울였다(인사혁신처, 2021). 이에 덧붙여, 인사혁신처(2021)는 부서별 근무혁신실적(ex: 연가 사용 및 초과근무 감축 등)을 부서평가에 반영하도록 함으로써 근무혁신의 지속가능성과 실효성을 확보하기 위한 노력을 수행하였다.

## 2. 선행연구 검토

공직 내 근무혁신에 포함된 내용에 관한 연구는 현재까지 활발하게 이루어지지 않고 있다. 예를 들어, 유연근무제도에 관한 연구는 다수 존재하지만, 여성학 분야를 중심으로 성(gender)차별 해소 등의 이슈가 연구의 주류를 이루고 있다(국미애, 2013; 권태희, 2010; 원숙연, 2013). 또한, 기존 연구에서는 초과근무의 감축 등의 근무혁신에 관한 논의보다는 초과근무수당과 관련된 연구가 일부분 진행되었으나, 연가 활성화와 관련된 연구는 제한적인 것으로 평가하고 있다(김자희, 2014; 양재열, 2015). 선행연구는 유연근무의 제도 활성화 및 정착과 관련하여 몇 가지 시사점을 제공하고 있다.

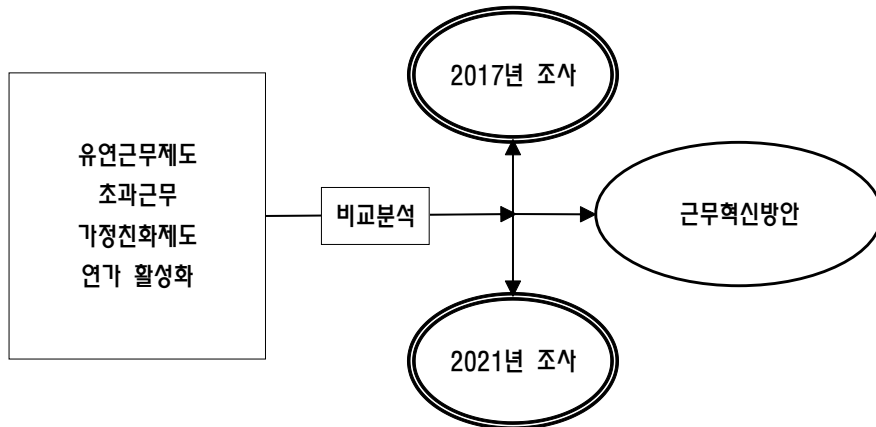
첫째, 유연근무의 활성화를 위해 제도 운영과 관련한 세부적인 지침이 필요하다는 점을 제안하였다. 선진국의 경우, 유연근무를 운영하기 위한 상세한 세부 지침을 마련하고 유연근무제의 활용을 당연히 요구할 수 있는 권리로 인정하고 있다고 설명한다(이자성, 2014; 진종순·장용진, 2010). 둘째, 관리자의 인식 제고를 통해 유연근무의 성과를 극대화할 수 있다는 점을 지적한다(진종순·장용진, 2010). 이와 같은 주장은 대부분의 경험적 연구에서 강조하고 있다. 즉, 상사와 동료에 대한 미안함, 또는 승진 등 경력에 대한 불안으로 유연근무를 선뜻 활용하기 어려운 분위기가 조직에 퍼져 있다고 지적하고 있다(양건모, 2010). 셋째, 유연근무로 인해 불가피하게 발생하는 대직 업무에 대한 조정과 관리체계의 구축 필요성을 강조하였다(양건모, 2010). 유연근무를 자유롭게 활용하기 위해서는 자신의 직무를 대직할 수 있는 시스템 등이 구축되어야 하지만, 현재까지는 제도 자체의 운영에만 관심을 기울일 뿐, 해당 제도의 운영을 뒷받침할 수 있는 추가의 제도와 시스템 구축이 미비하다는 점이 문제가 되고 있다. 넷째, 제도에 대한 인식 및 홍보가 필요하다. 예를 들어, 특정 지방자치단체에 근무하는 공무원을 대상으로 설문조사를 한 결과, 약 38%의 응답자가 유연근무제를 모르는 것으로 나타남에 따라서 해당 제도에 대한 지속적인 홍보 활동 등이 필요하다고 볼 수 있다(이정석·오세희, 2014).

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 분석의 틀

기존 연구에서는 일·가정 양립을 위한 근무혁신방안 중, 유연근무제에 많은 관심을 기울이고 있다(박세정, 2012; 양건모, 2010; 이자성, 2013; 진종순·장용진, 2010; 황순옥·한상일, 2013). 그러나 초과근무, 가정친화제도, 연가 활성화와 관련한 선행연구는 충분하지 않다. 이와 같은 문제 인식을 바탕으로 일·가정 양립을 위한 근무혁신에 대한 공무원의 인식을 검토하고자 다음과 같은 분석의 틀을 설정하고 연구를 진행하였다. 2017년에 이루어진 근무혁신에 대한 공무원 인식과 2021년의 인식을 비교하여 그 혁신방안을 구체적으로 모색하였다.

〈그림 1〉 분석의 틀



#### 2. 설문지의 구성

설문 문항의 설계는 기존 연구에서 근무혁신과 관련한 충분한 연구가 진행되지 않았다는 점에서 개방형 질문을 중심으로 다양한 의견을 확인하는 데 집중하였다. 또한, 유연근무제도에 관한 문항을 중심으로 설문 항목을 설계하되, 초과근무 등은 다양한 의견을 발굴하고 정리하는 데 초점을 맞추었다(〈표 1〉 참조). 설문 문항은 2017년과 2021년이 같다.



〈표 1〉 설문 문항

| 구분                | 설문 문항  |
|-------------------|--|
| 유연근무제도            | 1. 일·가정 양립과 업무 생산성 증진에 미치는 영향에 대한 인식<br>1-1. 긍정적·부정적 영향을 미친다고 인식하는 이유<br>2. 효과적인 유연근무제의 유형<br>3. 유연근무제의 활용 경험<br>3-1. 유연근무제의 활용 및 미활용 여부에 따른 평가<br>4. 유연근무 활성화 저해 원인<br>5. 기관과 부서장 입장에서 유연근무를 권장하지 않는 이유<br>6. 유연근무 활성화를 위한 정책 대안의 효과성 |
| 초과근무              | 초과근무의 원인<br>초과근무 감축을 위한 자유 의견  |
| 가정친화적 제도 및 연가 활성화 | 가정친화적 제도 및 연가 활성화를 위한 자유 의견  |
| 기타 근무혁신방안         | 근무 혁신을 위한 발전방안   |

### 3. 자료의 수집 및 연구대상

2017년도 설문자료의 수집은 전국통합공무원노동조합의 도움을 받아 진행되었다. 설문조사의 기간은 2017년 4월 10일부터 진행하여 1차로 4월 14일 839개의 설문을 받았으며, 수집된 설문지 등에서 불성실한 답변 등의 문제를 가지고 있는 설문지를 제외한 총 704부의 설문지를 본 연구에서 활용하였다. 공무원 근무혁신에 대한 공무원의 인식변화를 알아보기 위해 2021년 9월에 공무원을 대상으로 2017년에 실시한 내용과 같은 설문조사를 실시하여 330부의 설문을 회수하여 분석하였다.

본 연구에 참여한 응답자의 인구통계학적 특성은 다음과 같다(2017년 기준). 성별의 경우, 남성(354명, 50.28%)과 여성(350명, 49.72%)이 유사한 비율로 본 설문에 참여한 것으로 나타났다. 본 연구에 참여한 응답자의 연령대는 30대(221명, 31.39%), 40대(212명, 30.11%), 50대(175명, 24.85%), 20대(91명, 12.92%), 그리고 60대 이상(5명, 0.71%)의 순서로 나타났다. 또한, 응답자의 근속 기간은 '5년 이하'(280명, 39.77%)가 가장 많았고, '26년 이상'(109명, 15.48%)이 두 번째로 많은 것으로 나타났다. 마지막으로, 본 연구에 참여한 응답자의 직급은 7급(276명, 39.20%)이 가장 높은 비중을 차지했으며, 6·8·9급은 비슷한 비율로 참여하였다(〈표 2〉 참조).

2021년 설문에 참여한 응답자의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 본 연구에 참여한 남성은 약 42.1%인데 비해 여성은 56.7%로 2017년 성별 비율과는 어느 정도 차이가 있는 것으로 나타났다. 연령대는 50대(34.2%)가 가장 많이 참여한 것으로 나타났으며, 30대와 40대는 약 29%의 비중을 차지하는 것으로 나타났다. 20대는 2017년의 응답자 비율보다 낮았으며, 본 연구에 참여한 모든 연령대에서 가장 낮은 비율을 차지하는 것으로 나타났다. 근속 기간

은 '5년 이하'와 '26년 이상'이 약 25% 비율을 차지하는 것으로 나타났으며, '21~25년'의 가장 적은 비율인 것으로 나타났다. 마지막으로, 계급은 5급의 참여가 가장 저조했으며, 7급(31.2%)과 8급(27%)의 비중이 가장 높은 것으로 나타났다(<표 2> 참조).

〈표 2〉 응답자의 인구통계학적 특성

| 내용    | 기준      | 2017년 응답자 수  | 2021년 응답자 수 |
|-------|---------|--------------|-------------|
| 성별    | 남성      | 354명(50.28%) | 139명(42.1%) |
|       | 여성      | 350명(49.72%) | 187명(56.7%) |
| 연령    | 20대     | 91명(12.92%)  | 20명(6.1%)   |
|       | 30대     | 221명(31.39%) | 97명(29.4%)  |
|       | 40대     | 212명(30.11%) | 98명(29.7%)  |
|       | 50대     | 175명(24.85%) | 113명(34.2%) |
|       | 60대     | 5명(0.71%)    | 0명(0%)      |
| 근속 기간 | 5년 이하   | 280명(39.77%) | 84명(25.5%)  |
|       | 6년~10년  | 99명(14.06%)  | 57명(17.3%)  |
|       | 11년~15년 | 70명(9.94%)   | 40명(12.1%)  |
|       | 16년~20년 | 60명(8.52%)   | 34명(10.3%)  |
|       | 21년~25년 | 86명(12.21%)  | 31명(9.4%)   |
|       | 26년 이상  | 109명(15.48%) | 83명(25.2%)  |
| 계급    | 5급      | 13명(1.84%)   | 8명(2.4%)    |
|       | 6급      | 130명(18.46%) | 61명(18.5%)  |
|       | 7급      | 276명(39.20%) | 103명(31.2%) |
|       | 8급      | 122명(17.32%) | 89명(27.0%)  |
|       | 9급      | 163명(23.15%) | 68명(20.6%)  |

## IV. 분석 및 함의

### 1. 일·가정 양립과 관련한 유연근무제도에 관한 의견

#### 1) 유연근무제가 일·가정 양립과 업무 생산성 증진에 미치는 영향

2017년과 2021년을 비교한 결과, 유연근무제의 활성화가 일·가정 양립과 업무의 생산성에 긍정적인 영향을 미친다는 의견이 대다수를 차지하였고, 2017년에 비해 2021년의 긍정적인 답변이 증가한 것으로 나타났다(<표 3> 참조). 즉, 유연근무제가 일·가정 양립과 생산성에 긍정적인 영향을 미친다는 비율이 증가했으며, 이는 해당 제도가 본래의 목적을 적절하게 달

성하고 있음을 확인하는 결과로 제시할 수 있다.

〈표 3〉 유연근무에 대한 인식

| 구분                            | 2017년[빈도(%)] | 2021년[빈도(%)] |
|-------------------------------|--------------|--------------|
| 1. 일·가정 양립과 업무 생산성 증진에 긍정적이다. | 534명(75.88%) | 283명(86.5%)  |
| 2. 일·가정 양립과 업무 생산성 증진에 부정적이다. | 134명(19.03%) | 41명(12.5%)   |
| 3. 기타                         | 36명(5.10%)   | 3명(0.9%)     |

본 연구는 위의 설문 문항에 긍정적 또는 부정적 의견을 선택한 이유를 질문하였다. 2017년의 경우, 유연근무제의 활성화가 일·가정 양립과 업무의 생산성에 긍정적인 영향을 미친다고 인식한 응답자가 가장 많이 제시한 이유는 ‘업무수행의 효율성 증대’(29.2%)와 ‘시간 활용의 자율성 증대’(23.6%)로 나타났다. 이에 비해 ‘휴직 사유 감소’(1%)와 ‘업무처리의 유연성 확보’(2.2%) 등을 선택한 응답자의 비율이 낮았다. 2021년의 경우, ‘시간 활용의 자율성 증대’(51.5%)의 비율이 가장 높았으며, 2017년보다 두 배 정도 높아져 유연근무는 시간 활용의 자율성을 제공한다는 점에서 의미가 있었다. 그러나 ‘삶의 질 향상’(0%)에 대해서는 아무도 선택하지 않았으며, 2017년의 비율보다 낮아졌다. 이를 통해 유연근무가 삶의 질 확보를 유인하는 직접 기제(mechanism)가 아닐 수 있다는 점을 확인하였다. 또한, ‘업무수행의 효율성 증대’(17.3%)와 ‘육아의 분담 가능’(14.8%)도 2017년 비율보다 낮아진 것으로 나타났다(표 4) 참조. 이에 따라 유연근무제도를 ‘일과 삶의 균형’을 위한 제도로 인식하기보다는 업무시간을 자유롭게 활용할 수 있는 제도로 인식하는 경향이 있음을 확인할 수 있었다.

〈표 4〉 유연근무를 긍정적으로 평가하는 이유

| 구분               | 2017년[빈도(%)] | 2021년[빈도(%)] |
|------------------|--------------|--------------|
| 1. 업무수행의 효율성 증대  | 156명(29.21%) | 57명(17.3%)   |
| 2. 시간 활용의 자율성 증대 | 126명(23.59%) | 170명(51.5%)  |
| 3. 육아의 분담 가능     | 110명(20.59%) | 49명(14.8%)   |
| 4. 휴직 사유 감소      | 7명(1%)       | 5명(1.5%)     |
| 5. 업무처리의 유연성 확보  | 16명(2.2%)    | 9명(2.7%)     |
| 6. 삶의 질 향상       | 28명(3.9%)    | 0명(0%)       |
| 7. 무응답           | 91명(17.04%)  | 40명(12.1%)   |

유연근무제의 활성화가 일·가정 양립과 업무 생산성에 부정적인 영향을 미친다고 인식한 응답자는 다음과 같은 이유를 제시하였다. 2017년의 경우, 유연근무에 대해 부정적으로 평가한 이유로 ‘조직의 분위기 또는 상사·동료의 눈치’(29.1%)와 ‘협업이 필요한 업무에 효과성 저해’(24.6%) 등을 제시하였다. 2021년의 경우, 2017년 설문에서 제시했던 부정적인 요인을

선택한 비율이 급감하였다. 즉, '협업이 필요한 업무에 효과성 저해'와 '조직의 분위기 또는 상사·동료의 눈치'를 선택한 비율이 각각 4.5%와 2.4%인 것으로 나타났다. 해당 결과는 지난 4년 동안 유연근무제의 활성화를 위해 협업체계를 고도화했을 뿐 아니라, 조직 분위기와 리더십의 변화를 도모함으로써 유연근무의 활용을 하나의 권리로 인식하게끔 하는 데 큰 노력을 기울인 것으로 판단할 수 있다. 다만, 2021년 설문에서는 '업무량의 불변'으로 인해 유연근무의 실효성이 크게 개선되지 않았다고 응답한 참여자의 비율이 2017년 설문보다 증가하였다(〈표 5〉 참조). 업무량이 과도하면 유연근무제를 활용해도 일과 삶의 균형, 그리고 생산성 향상 등을 기대할 수 없다는 점에서 유연근무제도와 업무량 관리를 함께 접근할 필요성을 제시했다는 점에서 의미를 찾을 수 있다.

〈표 5〉 유연근무를 부정적으로 평가하는 이유

| 구분                             | 2017년[빈도(%)] | 2021년[빈도(%)] |
|--------------------------------|--------------|--------------|
| 1. 업무량이 변하지 않아 의미가 없음          | 4명(3.0%)     | 26명(7.9%)    |
| 2. 업무 중 출·퇴근자 발생으로 분위기 훼손      | 2명(1.5%)     | 19명(5.8%)    |
| 3. 협업이 필요한 업무의 경우 효과성이 저해      | 33명(24.6%)   | 15명(4.5%)    |
| 4. 조직의 분위기나 상사·동료의 눈치로 활용이 어려움 | 39명(29.1%)   | 8명(2.4%)     |
| 5. 업무 집중도가 저해                  | 7명(5.2%)     | 1명(0.3%)     |
| 6. 나와는 관계없는 일                  | 2명(1.5%)     | 0명(0%)       |
| 7. 근무의 총시간이 동일하여 의미가 없음        | 3명(2.2%)     | 2명(0.6%)     |
| 8. 인원 만족도 저해                   | 5명(3.7%)     | 0명(0%)       |
| 9. 무응답                         | 39명(29.1%)   | 259명(78.5%)  |

## 2) 유연근무제의 유형에 대한 선호도

공무원이 선호하는 유연근무의 유형에 대한 2017년 분석 결과, 가장 높은 선호도를 보인 유연근무의 유형은 탄력시간제(58.10%)로 나타났다. 이에 비해서 스마트워크는 1%의 응답자만 선택하였고, 집중근무제와 재택근무도 각각 18%와 16%가 선호하였다. 2021년 분석 결과, 여전히 대다수 응답자가 탄력시간제를 가장 많이 선호하고 있었으며, 집중근무제와 재택근무의 비중도 2017년 결과와 유사하였다. 인사혁신처(2020; 2021)가 감염병 확산 등을 예방하기 위해 재택근무 등을 활성화하고 있음에도 불구하고 재택근무나 스마트워크 등이 상대적으로 덜 선호하는 유형으로 분류된 점은 논의가 필요하다. 즉, 재택근무를 코로나19로 인해 불가피하게 활용한 제도로 인식하였고, 이에 따라 유연근무를 활성화하는 과정에서 지속해서 이용할 수 있는 유형으로 이를 선택하지 않았다고 추정할 수 있다.

〈표 6〉 유연근무 유형별 선호도

| 구분       | 2017년[빈도(%)] | 2021년[빈도(%)] |
|----------|--------------|--------------|
| 1. 탄력시간제 | 409명(58.10%) | 200명(60.6%)  |
| 2. 집중근무제 | 126명(17.89%) | 70명(21.2%)   |
| 3. 재택근무  | 110명(15.62%) | 60명(18.2%)   |
| 4. 스마트워크 | 7명(1.0%)     | 0명           |
| 5. 기타    | 16명(2.2%)    | 0명           |
| 6. 무응답   | 36명(5.1%)    | 0명           |

### 3) 유연근무제 활용 여부

유연근무제의 활용 경험을 응답한 결과는 다음과 같다. 2017년의 경우, 응답자 대부분(93.2%)이 '유연근무제를 활용한 경험이 없다.'라고 응답하였지만, 2021년 조사에서는 약 26%의 참여자가 '유연근무를 활용한 경험이 있다.'라고 밝힘으로써 이용자가 많아졌음을 확인할 수 있다(〈표 7〉 참조). 지난 기간에 공직사회는 유연근무제의 활성화를 위해 제도적인 노력을 기울였을 뿐 아니라, 실제로 많은 공무원이 해당 제도를 활용함으로써 일과 삶의 균형, 그리고 생산성 향상 등을 높이려 노력했음을 확인하였다. 그러나 유연근무 활성화에 대한 기대치보다는 활용 빈도 등이 낮음에 따라 앞으로 유연근무를 활성화하기 위한 제도적·문화적·행태적·인식적 측면의 개선에 더 많은 관심을 가져야 하는 필요성을 확인했다.

〈표 7〉 유연근무 이용 경험 여부

| 구분                | 2017년[빈도(%)] | 2021년[빈도(%)] |
|-------------------|--------------|--------------|
| 1. 유연근무 활용 경험이 있음 | 48명(6.8%)    | 86명(26.2%)   |
| 2. 유연근무 활용 경험이 없음 | 654명(93.2%)  | 242명(73.3%)  |

유연근무제 이용자의 만족도를 조사한 결과, 2017년 연구에 참여한 응답자 43명은 해당 제도의 활용이 '개인적인 일정(개인의 여가 및 자기계발 포함)'을 조정하는 데 도움을 주었다고 평가했다(44.18%). 이에 덧붙여, 해당 설문에 참여한 응답자는 '유연근무가 영유아의 보육 시설 활용'을 쉽게 함으로써 일·가정 양립에 이바지했다고 평가했다(34.88%). 2021년 설문의 경우, '일·가정 양립에 효과가 없음'(5.76%)과 '현실성이 낮아 이용 중 취소했음'(3.84%)이라고 응답한 비율이 감소한 점, 그리고 '영유아의 보육시설 활용에 해당 제도가 긍정적으로 작용했다.'라는 비율이 증가한 점은 긍정적으로 평가할 수 있다(48.07%). 그러나 '개인적 일정 활용에 긍정적이다.'라는 비율(30.76%)이 낮아진 점은 향후 유연근무의 목표를 어디에 설정하고 제도의 특화를 이룰 것인지에 대한 논의의 필요성을 제시했다는 점에서 의미가 있다.

〈표 8〉 유연근무 이용자의 만족도

| 구분                               | 2017년[빈도(%)] | 2021년[빈도(%)] |
|----------------------------------|--------------|--------------|
| 1. 일·가정 양립에 효과 없음                | 3명(6.97%)    | 6명(5.76%)    |
| 2. 일·가정 양립에 긍정적(특히, 영유아 보육시설 활용) | 15명(34.88%)  | 50명(48.07%)  |
| 3. 개인적 일정 활용에 긍정적(여가 및 자기계발)     | 19명(44.18%)  | 32명(30.76%)  |
| 4. 현실성이 낮아 이용 중 취소               | 2명(4.65%)    | 4명(3.84%)    |
| 5. 의무적 참여                        | 4명(9.30%)    | 12명(11.53%)  |

유연근무제도를 이용하지 않은 응답자는 해당 이유를 다음과 같이 제시하였다(〈표 9〉 참조). 2017년의 경우, 응답자는 ‘조직 내 문제(ex: 조직 분위기, 직장 동료와의 관계 등)’로 해당 제도를 이용하지 않았다는 의견을 제시하였다(23.31%). 또한, ‘유연근무제도의 활용 필요성을 느끼지 못했다.’(22.63%)라는 의견, 또는 ‘활용할 기회가 없다.’(14.52%)라는 이유도 높은 비중을 차지하였다. 2021년의 경우, ‘조직 내 이슈(ex: 조직 분위기, 유연근무 시 대직 문제 등)’는 여전히 유연근무의 이용을 어렵게 하는 원인으로 제시되었다(20.3%). 따라서 공직 사회에서 유연근무의 활용을 독려하기 위해서는 조직문화, 관리자의 인식, 그리고 동료에게 피해를 주지 않을 수 있는 대직 체계에 대한 관리 등이 선행되어야 함을 확인하였다. 이에 비해 해당 제도의 활용 필요성을 느끼지 못해서 유연근무를 사용하지 않는다는 응답자의 비율(13.9%)은 2017년 조사보다 낮아진 것으로 나타났다. 해당 결과는 유연근무제가 일·가정 양립과 생산성 등에 긍정적인 영향을 미치는 제도로 인식하는 공무원이 증가했음을 설명한다고 할 수 있다.

〈표 9〉 유연근무 비이용자의 비이용 원인

| 구분                             | 2017년[빈도(%)] | 2021년[빈도(%)] |
|--------------------------------|--------------|--------------|
| 1. 조직의 분위기 및 상사·동료의 눈치로 사용이 곤란 | 159명(23.31%) | 67명(20.3%)   |
| 2. 유연근무제를 시행하지 않는 부서에서 근무      | 20명(3.05%)   | 27명(8.2%)    |
| 3. 필요성을 느끼지 못함(미혼 등)           | 148명(22.63%) | 46명(13.9%)   |
| 4. 제도에 대해 모름                   | 17명(2.60%)   | 5명(1.5%)     |
| 5. 부서 내 활성화가 미미함               | 28명(4.28%)   | 26명(7.9%)    |
| 6. 가족과의 시간이 맞지 않음              | 2명(0.3%)     | 0명(0%)       |
| 7. 사용할 기회가 없음                  | 95명(14.52%)  | 40명(12.1%)   |
| 8. 실행 전                        | 7명(1%)       | 13명(3.9%)    |
| 9. 무응답                         | 178명(27.21%) | 106명(32.2%)  |

## 4) 유연근무 활성화의 장애요인(개인의 인식과 관리요인을 중심으로)

본 연구는 설문에 참여한 응답자를 대상으로 유연근무제도가 활성화되지 않는 이유를 질문하였다. 유연근무제도의 활성화 장애요인을 개인 수준에서 논의한 결과는 다음과 같다(〈표 10〉 참조). 2017년의 경우, '동료에게 업무가 전가될 수 있다.'라는 이유로 유연근무제를 적극적으로 활용하지 않는 것으로 나타났다(58.94%). 또한, '부서 내에서 유연근무제 신청자가 없어서 자신이 먼저 신청하기 어렵다.'라는 비중도 높았다(17.75%). 2021년 결과도 2017년의 결과와 유사하였다. 즉, '업무 전가에 따른 미안함'(56.4%)으로 유연근무를 적극적으로 활용하지 못한다고 인식하였으며, 이와 동시에 '부서 내 분위기'(17.0%) 등이 해당 제도의 활성화를 막는다고 평가하였다. 2017년 이후에 인사혁신처는 꾸준히 근무혁신 지침을 발표하면서 유연근무의 활성화를 위해 노력했지만, 제도적인 노력과 비교해서 인식의 변화는 크지 않음을 확인하였다. 해당 결과를 바탕으로, 앞으로는 부서 내 대직 체계의 구축 등을 통해 유연근무를 사용함에 따라 동료에게 미안함을 느낄 필요가 없게끔 하려는 제도적 노력이 필요하며, 이와 동시에 유연근무는 공무원 개인이 누릴 수 있는 권리 중 하나임을 인식하게끔 하는 노력이 필요하다고 판단한다.

〈표 10〉 유연근무 활성화 장애요인(개인의 인식을 중심으로)

| 구분                           | 2017년[빈도(%)] | 2021년[빈도(%)] |
|------------------------------|--------------|--------------|
| 1. 제도를 잘 모른다.                | 39명(5.5%)    | 9명(2.7%)     |
| 2. 동료에게 업무가 전가될 수 있다.        | 415명(58.95%) | 186명(56.4%)  |
| 3. 승진이나 경력에서 불이익이 있을 것이다.    | 65명(9.23%)   | 45명(13.6%)   |
| 4. 부서 내 신청자가 없어 선뜻 신청하기 어렵다. | 125명(17.75%) | 56명(17.0%)   |
| 5. 부서장이나 동료와의 관계가 소원해질 수 있다. | 36명(5.11%)   | 26명(7.9%)    |
| 6. 기타                        | 20명(2.84%)   | 0명(0%)       |
| 7. 무응답                       | 4명(0.57%)    | 8명(2.4%)     |

유연근무제도를 활성화하기 어려운 이유를 관리적 측면에서 접근한 결과는 다음과 같다. 2017년의 경우, 유연근무가 '업무의 협업과 조정 등에 부정적인 영향을 미쳐서 직무 생산성을 낮춘다.'라는 의견을 가장 많이 제시하였다(37.78%). 즉, 유연근무제를 활성화함으로써 생산성을 높이겠다는 정부의 의도와는 달리, 공무원은 유연근무제가 생산성을 낮추는 원인이 될 수 있다고 인식하였다. 또한, 유연근무는 부서 관리를 어렵게 하는 요인으로 인식하는 비중도 높았다(29.40%). 2021년의 결과도 2017년의 결과와 유사하다. 즉, 본 설문에 참여한 응답자의 약 46%가 유연근무제로 인해 업무과정에서 협업과 조정에 어려움을 겪을 것으로 예상하였으며, 해당 비율은 2017년보다 높은 것으로 나타났다. 해당 결과는 근무혁신과 관련한 기존 노력으로 협업과 조정의 문제가 아직 해결이 안 된 것인지, 혹은 설문에 참여한 공무

원의 인식의 결과일 뿐인지는 확인하기 어렵다. 해당 문제가 어떤 이유에서 나타난 것인지 본 연구의 조사만으로는 특정하기 어렵지만, 유연근무가 ‘협업과 조정의 어려움’으로 연결된다는 인식이 존재한다는 점에서 앞으로는 협업과 조정을 위한 관리체계의 구축과 인식변화 등을 위한 노력이 필요함을 확인하였다.

〈표 11〉 유연근무 활성화 장애요인(관리요인을 중심으로)

| 구분                                       | 2017년[빈도(%)] | 2021년[빈도(%)] |
|--|--------------|--------------|
| 1. 부서 내 단결을 저해할 것이다.                     | 41명(0.58%)   | 17명(5.2%)    |
| 2. 부서의 관리를 어렵게 할 것이다.                    | 207명(29.40%) | 86명(26.1%)   |
| 3. 부서 및 기관 내 협업과 조정을 어렵게 하여 생산성을 낮출 것이다. | 266명(37.78%) | 152명(46.1%)  |
| 4. 전적으로 부서의 업무가 많다.                      | 85명(12.07%)  | 56명(17.0%)   |
| 5. 초과근무 관행으로 어차피 야근해야 한다.                | 72명(10.08%)  | 11명(3.3%)    |
| 6. 기타                                    | 23명(3.26%)   | 0명(0%)       |
| 7. 무응답                                   | 10명(1.42%)   | 8명(2.4%)     |

### 5) 유연근무 활성화를 위한 대안의 효과성

유연근무의 활성화를 위한 대안으로 공무원 근무혁신에 제시된 대안을 중심으로 공무원의 인식을 조사하였다. 2017년의 경우, ‘유연근무 허용 및 불이익 금지’(35.51%), ‘간부 공무원의 출선수범 및 활용실적 공표’(18.46%), 그리고 ‘유연근무제 집단 활용’(18.18%) 등으로 나타났다. 2021년의 경우, 2017년 설문에서 가장 높은 비율을 차지했던 ‘유연근무 허용 및 불이익 금지’를 선택한 응답자의 비율이 낮아진 점을 확인할 수 있다(16.1%). 해당 결과는 근무혁신을 지속해서 강조한 결과로 해석할 수 있다. 즉, 유연근무를 제도화하려는 노력과 더불어 유연근무 사용에 따른 개인적 불이익 등이 발생하지 않음에 따라 2017년보다 해당 대안을 강조하는 비중이 줄어든 것으로 판단한다. 또한, 본 설문에 참여한 응답자는 유연근무를 활성화하기 위한 대안으로 ‘개인별 근무시간 자율설계’(27.0%)를 높은 비율로 제시하였다. 해당 대안에 대한 비율은 2017년보다 약 두 배 이상 높았으며, 유연근무를 개인적인 사유 등에 따라 자율적으로 설계할 수 있는 권한을 부여한다면 더욱 활성화할 것으로 판단한다. 즉, 개인별 사유를 고려한 유연근무의 다양한 설계가 가능하다면 해당 제도의 사용 빈도와 만족도 등을 높아질 수 있음을 확인하였다.



〈표 12〉 유연근무 활성화를 위한 대안의 효과성

| 구분                              | 2017년[빈도(%)] | 2021년[빈도(%)] |
|---------------------------------|--------------|--------------|
| 1. 유연근무제 자율목표제 설정               | 51명(7.24%)   | 42명(12.7%)   |
| 2. 개인별 근무시간 자율설계                | 89명(12.64%)  | 89명(27.0%)   |
| 3. 유연근무제 집단적 활용                 | 128명(18.18%) | 74명(22.4%)   |
| 4. 간부공무원 솔선수범 및 주기적인 유연근무 실적 공표 | 130명(18.46%) | 66명(20.0%)   |
| 5. 유연근무 허용 및 불이익 금지             | 250명(35.51%) | 53명(16.1%)   |
| 6. 무응답                          | 56명(7.95%)   | 6명(1.8%)     |

## 2. 초과근무 등 기타 근무 혁신에 관한 의견

### 1) 초과근무의 원인에 대한 인식

초과근무의 원인에 대한 응답자의 응답 결과를 정리하면 다음과 같다. 2017년의 경우, 초과근무의 이유로 '일반적인 조직문화로 정착되었다.'라는 요인을 선택하였다(43.8%). 즉, 업무량이 많아서, 혹은 현안 대응 등으로 초과근무를 시행하기보다는 근무문화로 관례화되어 있다는 점을 지적하였다. 또한, '업무량이 많아 초과근무를 할 수밖에 없다.'라는 의견도 높은 비중을 차지하였다(28.83%). 초과근무를 당연하게 여기는 관례화된 조직문화, 그리고 과도한 업무량 등으로 인해 공직사회의 과도한 초과근무가 발생하는 것으로 나타났다. 2021년의 경우, 초과근무를 일반적인 조직문화로 인식했던 비율이 낮아졌음을 확인할 수 있다(30.3%). 즉, 정부가 2017년부터 초과근무를 감축하기 위한 다양한 노력을 기울인 점, 그리고 공무원의 인식이 변화된 점 등을 통해 초과근무를 당연하게 여기는 조직문화는 어느 정도 없어지고 있음을 확인하였다. 이에 덧붙여, 2021년 결과는 과도한 업무량으로 인해 초과근무가 불가피하다는 의견의 비중이 높은 것을 확인하였다(53.9%). 해당 비율은 2017년보다 높아진 결과이며, 이에 따라 공무원이 담당해야 하는 업무량이 법정 근무시간 내에 할 수 없을 정도로 많아진 점, 그리고 다양한 정책고객이 요구하는 현안에 대한 대응이 늘어난 점 등이 초과근무를 시행하는 주요 원인으로 제시하였다. 업무량의 경우, 공무원의 정원 등을 늘리는 방안, 그리고 효율적인 업무 프로세스의 개선 등이 전제되어야 한다는 점에서 초과근무의 총량을 관리하거나 부서평가 등에 반영하는 대안 등에 관심을 두는 인사혁신처의 접근방식은 소기의 목적을 아직 달성하지 못한 것으로 판단할 수 있다.

〈표 13〉 초과근무의 원인

| 구분                          | 2017년[빈도(%)] | 2021년[빈도(%)] |
|-----------------------------|--------------|--------------|
| 1. 일반적인 문화로 정착되었다.          | 339명(43.79%) | 100명(30.3%)  |
| 2. 업무량이 많아 초과근무를 할 수밖에 없다.  | 203명(28.83%) | 178명(53.9%)  |
| 3. 부서장이 퇴근하지 않아 퇴근이 어렵다.    | 20명(2.84%)   | 10명(3.0%)    |
| 4. 승진이나 경력에서 불이익이 있을 것이다.   | 22명(3.12%)   | 13명(3.9%)    |
| 5. 퇴근 직전이나 퇴근 후에도 업무지시를 한다. | 9명(1.27%)    | 15명(4.5%)    |
| 6. 무응답                      | 76명(10.79%)  | 14명(4.2%)    |

## 2) 초과근무의 감축을 위한 의견

초과근무의 감축에 대한 응답자의 의견은 다음과 같다. 2017년 설문 의 경우, ‘초과근무의 단가 상승’(56.53%)과 ‘초과근무 인정 시간의 상승’(8.66%) 등과 같은 수당에 관한 의견을 제시하였다. 또한, ‘채용 확대’(8.91%)와 ‘본봉의 현실화’(21.28%) 등도 높은 빈도인 것으로 나타났다(〈표 14〉 참조). 그러나 과도한 초과근무를 ‘수당의 현실화’로 해결할 수 있는지는 더 많은 논의가 필요하다. 특히, ‘초과근무 인정 시간’과 ‘단가의 상승’은 더 많은 소득을 원하는 공무원의 개인적 욕구와 연계되면 일시적인 해법에 불과하다. 즉, 초과근무에 대한 보상의 현실화 등의 접근보다는 어떻게 초과근무를 감축할 수 있는가에 고민해야 할 시점이다. 2021년의 경우, ‘초과근무의 단가’(7.9%)와 ‘인정 시간의 상승’(2.1%)을 요구하는 비중이 상대적으로 낮아진 점을 발견할 수 있다. 또한, ‘공제 시간의 폐기’(7.9%)에 대한 비중은 상대적으로 높아진 점을 발견할 수 있다. 해당 결과는 2017년의 결과와 비교했을 때 특이하지만, 해당 대안이 초과근무를 근본적으로 감축시킬 수 없다는 점에서 실효성은 낮다. 현실 가능성에 논쟁이 있을 수 있지만, ‘채용 확대를 통한 업무의 절대량 감소’(32.1%)가 초과근무에 대한 수요를 낮출 뿐 아니라 일·가정 양립을 촉진할 수 있다는 점에서 적극적으로 고려해야 할 것으로 판단한다.

〈표 14〉 초과근무 감축을 위한 자유 의견(무응답 제외)

| 구분                      | 2017년[빈도(%)] | 2021년[빈도(%)] |
|-------------------------|--------------|--------------|
| 1. 채용 확대를 통한 업무의 절대량 감소 | 36명(8.91%)   | 106명(32.1%)  |
| 2. 초과근무 단가 상승           | 188명(46.53%) | 26명(7.9%)    |
| 3. 초과근무 인정 시간 상승        | 35명(8.66%)   | 7명(2.1%)     |
| 4. 공제 시간의 폐기            | 4명(0.99%)    | 26명(7.9%)    |
| 5. 본봉의 현실화              | 86명(21.28%)  | 116명(35.2%)  |
| 6. 퇴근 직전 업무를 지시하는 관행 개선 | 3명(0.74%)    | 0명(0%)       |
| 7. 조직문화 개선(정시퇴근 독려 등)   | 23명(5.69%)   | 27명(8.2%)    |
| 8. 부서장 등 관리자의 솔선수범      | 6명(0.14%)    | 6명(1.8%)     |

|                      |            |           |
|----------------------|------------|-----------|
| 9. 초과근무 인정 시간을 축소    | 20명(4.95%) | 12명(3.6%) |
| 10. 성과와 보수의 연동 방식 확대 | 3명(0.74%)  | 0명(0%)    |
| 11. 기타 또는 무응답        | 0명(0%)     | 4명(1.2%)  |

### 3) 가정친화적 제도 활성화를 위한 의견

가정친화적 제도에 관한 내용을 정리하면 다음과 같다. 2017년의 경우, 응답자는 조직문화의 개선(21.79%), 패밀리 데이(family day)의 실시(21.79%), 그리고 제도 홍보 및 분위기 확산(28.07%) 등을 통해 가정친화적 제도를 활성화할 수 있다는 의견을 제시하였다. 2017년에는 가정친화적 제도가 활성화되지 않았거나, 혹은 해당 제도에 대한 인지도가 높지 않았다는 점에서 홍보 등을 강조한 것으로 이해할 수 있다. 2021년의 경우, 가정친화적 제도에 관한 홍보 등이 필요하다고 주장한 비율(3.6%)은 2017년 조사보다 많이 감소했으며, 해당 결과는 지난 몇 년간 제도적 노력 등을 통해 가정친화적 제도에 대한 인식과 활용이 어느 정도 정착단계에 도달했음을 확인할 수 있다. 이에 비해 조직문화 개선의 필요성을 주장하는 의견은 2017년 조사보다 크게 높아졌다. 즉, 기존에 다양한 노력을 통해 가정친화적 제도의 사용이 많아졌지만, 이를 자유롭게 활용하는 과정에서 아직도 동료와 관리자의 관계를 고려해야 하는 제약이 존재한다고 할 수 있다. 조직문화를 단기간에 변화할 수 없다는 점에서 앞으로도 가정친화적 조직문화를 구현하기 위한 다양한 제도적 노력과 인식개선이 필요함을 확인할 수 있다.

〈표 15〉 가정친화적 제도의 확산을 위한 의견

| 구분                           | 2017년[빈도(%)] | 2021년[빈도(%)] |
|------------------------------|--------------|--------------|
| 1. 채용 확대                     | 5명(6.41%)    | 76명(23.0%)   |
| 2. 조직문화 개선                   | 17명(21.79%)  | 160명(48.5%)  |
| 3. 생애주기에 적절한 제도를 다양화         | 5명(6.41%)    | 28명(8.5%)    |
| 4. 대직자에 대한 보상 고려             | 6명(7.69%)    | 31명(9.4%)    |
| 5. 사회문화 전반의 개선(가부장적 문화 등)    | 7명(8.97%)    | 18명(5.5%)    |
| 6. 패밀리 데이(family day)의 적극 실시 | 17명(21.79%)  | 0명(0%)       |
| 7. 제도 홍보 및 분위기 확산            | 18명(28.07%)  | 12명(3.6%)    |
| 8. 휴게실 확보 및 사용 가능한 분위기 조성    | 3명(3.84%)    | 1명(0.3%)     |

### 4) 연가 활성화를 위한 의견

연가 활성화에 관한 내용을 정리하면 다음과 같다. 2017년 설문문의 경우, 조직문화의 개선(22.98%)과 패밀리 데이의 실시(22명, 25.28%) 등과 같은 문화적·제도적 측면의 대안을 강조

하였다. 즉, 연가 활성화에 대한 공직사회의 인식이 낮을 뿐 아니라, 이를 수용할 수 있는 조직문화 등이 형성되지 않았던 2017년에는 조직문화의 개선과 패밀리 데이의 시행 등을 통해 연가 활성화를 위한 기본적인 논의에 관심을 둔 것으로 해석할 수 있다. 2021년의 경우, 설문 에 참여한 응답자는 패밀리 데이의 시행 등에는 관심을 전혀 보이지 않는 것으로 나타났다. 지난 기간에 제도와 문화의 개선, 그리고 인식의 변화 등을 통해 연가 활성화는 공직사회에 어느 정도 정착이 된 것으로 나타났다. 즉, '패밀리 데이의 시행 등이 이제는 필요 없다.'라는 의견을 확인했으며, 오히려 연가 활성화를 위해 '부서장의 솔선수범'(32.4%)이 필요함을 주장함으로써 제도화 등에는 어느 정도 성과를 거두었음을 확인할 수 있었다. 이에 덧붙여, 조직문화 개선(25.8%)은 2017년의 비율과 유사함에 따라 아직도 연가 활성화 등을 지원하는 조직문화의 개선은 과제로 남아 있음을 확인하였다.

〈표 16〉 연가 활성화를 위한 의견

| 구분                         | 2017년[빈도(%)] | 2021년[빈도(%)] |
|----------------------------|--------------|--------------|
| 1. 채용 확대                   | 6명(6.89%)    | 63명(19.1%)   |
| 2. 부서장 등 상사의 솔선수범          | 8명(9.19%)    | 107명(32.4%)  |
| 3. 조직문화 개선                 | 20명(22.98%)  | 85명(25.8%)   |
| 4. 단체신청 및 사용 활성화           | 8명(9.19%)    | 10명(3.0%)    |
| 5. 안식(월, 년) 도입             | 4명(4.59%)    | 38명(11.5%)   |
| 6. 패밀리 데이의 실시              | 22명(25.28%)  | 0명(0%)       |
| 7. 행사 등 동원 최소화             | 7명(8.04%)    | 12명(3.6%)    |
| 8. 고충상담의 응대 및 개선에 반영       | 2명(2.29%)    | 1명(0.3%)     |
| 9. 회식 최소화                  | 2명(2.29%)    | 0명(0%)       |
| 10. 휴게실 확보 및 사용 가능한 분위기 조성 | 3명(3.44%)    | 0명(0%)       |
| 11. 업무 목표를 사전 설정하고 자율시간 확보 | 1명(1.14%)    | 4명(1.2%)     |
| 12. 연가일수 상향 조정             | 4명(4.59%)    | 5명(1.5%)     |

#### 5) 근무혁신을 위한 기타 발전방안

근무혁신과 관련한 기타 발전방안에 대한 응답자의 의견을 정리하면 다음과 같다. 2017년 의 경우, 조직문화의 개선(33.33%), 유연근무 적합 분야의 적극 발굴(19.29%), 그리고 업무 프 로세스 최적화 및 표준화(12.28%) 등을 높은 비중으로 제시하였다. 해당 결과를 통해 제도 적·외형적 노력도 중요하지만, 근무혁신에는 문화의 개선이 가장 중요하다는 의견을 확인하 였다. 2021년의 경우, 조직문화 개선(17.3%)은 여전히 근무혁신을 위한 주요 요인임을 확인 할 수 있었다. 조직문화 개선에 대한 비중이 상대적으로 낮아진 점에서 지난 기간에 근무혁 신을 위한 조직문화의 개선이 어느 정도 효과를 창출했음을 확인하였다. 이에 덧붙여, 근무

혁신은 일방적인 지시와 지도 등에 따르기보다는 직원의 의견을 적극적으로 수용(27.3%)할 필요가 있다는 점을 확인하였다. 즉, 근무혁신 지침의 주요 내용과 방법 등을 결정하는 과정에서 공무원의 의견을 더욱 적극적으로 반영하면 이에 대한 수용도가 높아질 수 있다는 점을 시사한다. 또한, 근무혁신에 대한 제도화와 더불어 ‘관리자와 상급자의 솔선수범’(29.4%)에 대한 수요가 큰 것으로 나타났다. 즉, 근무혁신은 기존의 근무방식과 관례 등과는 차별화된다는 점에서 하급자로서는 자유롭게 활용하기 어려울 수가 있다. 따라서 상급자나 관리자가 근무혁신에 포함한 제도 등을 활용한다면 하급자는 해당 제도를 더욱 자유롭게 이용할 수 있다는 점에서 이들의 솔선수범을 요구하는 의견이 높았다.

〈표 17〉 근무 혁신을 위한 자유 의견(무응답 제외)

| 구분                      | 2017년[빈도(%)] | 2021년[빈도(%)] |
|-------------------------|--------------|--------------|
| 1. 부서 배치에 성과 및 직원 의견 반영 | 3명(5.26%)    | 90명(27.3%)   |
| 2. 관리자 및 상급자의 솔선수범      | 2명(3.50%)    | 97명(29.4%)   |
| 3. 유연근무 적합 분야의 적극 발굴    | 11명(19.29%)  | 38명(11.5%)   |
| 4. 생애주기별 제도의 다양화        | 3명(5.26%)    | 21명(6.4%)    |
| 5. 조직문화 개선              | 19명(33.33%)  | 57명(17.3%)   |
| 6. 업무 프로세스 최적화 및 표준화    | 7명(12.28%)   | 0명(0%)       |
| 7. 초과근무 부당 수령에 대한 처벌강화  | 3명(5.26%)    | 3명(0.9%)     |
| 8. 대직자에 보상 등 고려         | 2명(3.50%)    | 7명(2.1%)     |
| 9. 채용 확대                | 4명(7.01%)    | 14명(4.2%)    |
| 10. 고충상담을 적극 수용 및 반영    | 3명(5.26%)    | 0명(0%)       |

## V. 논의 및 결론

### 1. 논의

#### 1) 공무원 근무혁신 지침에 관한 논의

인사혁신처가 2017년부터 발표하는 공무원 근무혁신 지침은 환경변화에 따라 주요 내용이 변화했지만, 유연근무 확대, 초과근무 감축, 가정친화적 제도를 통한 일·가정 양립의 강화, 연가 활성화 등의 기조는 유지하고 있다. 해당 노력을 통해 공직사회의 일·가정 양립과 생산성을 높이려는 목적은 긍정적으로 평가할 수 있다. 이에 덧붙여, 2020년부터 코로나19 등의 감염병 대응을 위해 근무혁신 차원에서 재택근무의 활성화, 대대면·비접촉 근무 확대, 지속 가능한 근무혁신을 위한 관리자의 역량 변화 등을 추가한 부분도 시의적절성을 확보했

다고 할 수 있다. 마지막으로, 밀레니얼 세대의 공직 유입이 확대하면서 세대 간 갈등을 예방하기 위해 리버스(reverse) 멘토링의 도입, 코로나19 백신 접종에 따른 공무원의 권리보장 확대, 그리고 업무 인수인계의 체계를 도입한 점 등은 환경변화에 적극적으로 대응하는 노력으로 평가할 수 있다. 이처럼 다양한 제도화 노력과 인식의 변화를 강조해서 공직사회와 공무원의 변화를 도모했다는 점에서 공무원 근무혁신 지침은 긍정적으로 평가할 수 있다. 이와 같은 긍정적인 평가에도 불구하고, 공무원 근무혁신을 보다 체계화하고 수용성을 높이기 위해서는 다음과 같은 논의가 필요하다.

첫째, 근무혁신의 지속가능성과 수용성을 높이기 위해서는 사람에게 더 많은 초점을 맞출 필요가 있다. 공직사회의 근무혁신을 도입하고 확산하기 위해 제도, 지침, 규정 등을 신설하고 해당 노력에 대한 평가체계를 도입하는 등의 제도적 노력은 일정한 수준에 도달한 것으로 평가할 수 있다. 그러나 근무혁신의 대상은 제도가 아닌 사람이어야 한다는 점, 그리고 사람은 근무혁신의 대상이 아니라 주체여야 한다는 점을 강조할 필요가 있다. 예를 들어, 관리자의 역할 변화를 요구하는 방안도 긍정적이지만, 이와 동시에 관리자에게 근무혁신 과정에서 어떤 권한을 부여할 것인지를 보다 구체화할 필요가 있다. 초과근무 총량제 등을 부서장 평가 등에 반영하는 것만으로 근무혁신을 완성할 수 없다는 점에서 관리자에게 근무혁신의 동력을 확보하기 위해 인사관리 권한 등의 부여를 고려할 필요가 있다. 이에 덧붙여, 모든 정부 부처에 일률적으로 근무혁신 지침과 방안을 제안하는 것도 의미가 있지만, 일·가정 양립과 직무 생산성의 향상을 위해 부서의 특수성을 인정하는 방법도 고려할 필요가 있다. 즉, 인사혁신처가 제안한 근무혁신방안의 도입과 활용에 덧붙여 부서의 특수성을 고려한 우수사례 등의 확산 등을 통해 다양한 방식을 통한 근무혁신을 공유한다면 공직사회의 혁신에도 일정 부분 도움을 줄 것으로 판단한다.

둘째, 근무혁신의 주체로서 공무원의 역할 등을 구체화할 필요가 있다. 인사혁신처는 근무혁신 지침을 통해 가정친화적 제도, 불필요한 초과근무의 감축, 연가 활성화 등을 공무원이 활용함으로써 일·가정 양립과 생산성을 높여야 하였다. 그러나 조직 상사의 솔선수범이 있어야 해당 제도 등을 활용할 수 있다는 의견이 2021년 설문조사에서도 다수 나오는 현실을 고려할 때, 근무혁신에 대한 공무원이 주도성을 갖기보다는 수동적인 지위에 머무르는 것으로 나타났다. 이처럼 근무혁신에 포함한 주요 내용과 제도를 주도적으로, 또는 자신에게 부여된 권리로 활용하지 못하고 수동적인 입장을 계속 고수한다면 근무혁신 과정에서 공무원은 객체로 머무를 가능성이 커질 수밖에 없다. 특히, 자신의 주장이 강하고 개인주의적 성향이 강하며 불합리하고 불공정한 조치 등에 거부감을 느끼는 밀레니얼 세대가 등장하면서 현재의 공직사회 분위기가 지속한다면 공직 내 세대 간 갈등 등이 더욱 심화할 것으로 예상할 수 있다. 이에 따라 공무원이 근무혁신의 주체로 등장할 필요가 있으며, 이는 변화과정에 주도적·주체적 역할을 요구한다고 할 수 있다. 해당 변화를 위해서는 근무혁신 지침에서 제안하고 있는 주요 내용은 공무원이 권리로서 누릴 수 있는 사항이라는 점을 인지함과 동시에,

관리자와 조직은 이를 공무원의 권리로 인정하는 인식의 변화가 필요하다. 특히, 연가 활성화와 가정친화적 제도의 활용 등은 일·가정 양립을 촉진함으로써 개인과 조직 단위의 성과 등에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 점에서 이를 적극적으로 활용할 필요가 있다. 이에 덧붙여, 현재는 부서 단위에서 초과근무와 연가 활성화 등을 평가 요소로 활용하지만, 앞으로는 공무원 개인의 초과근무 총량제와 연가 사용실적 등을 개인 평가에 활용하는 방안도 고려할 필요가 있다.

셋째, 공직사회의 근무혁신을 정착 및 확대하기 위해 인사혁신처는 근무혁신과 관련한 추가 분야와 이슈를 개발함과 동시에, 근무혁신의 내재화 수단 등에 관심을 기울일 필요가 있다. 인사혁신처는 2017년부터 공무원 근무혁신 지침을 통해 공직사회의 일·가정 양립, 탄력적인 근무형태의 도입, 공직 내 세대 간 갈등 예방 등을 위해 노력하고 있다. 즉, 근무혁신을 통해 공직사회에 그동안 관례화되었던 불합리한 관행 등을 제거함과 동시에 환경변화에 적극적으로 대응함으로써 공직의 만족도와 생산성을 높이려는 제도적 노력을 수행하고 있다는 점에서 긍정적으로 평가할 수 있다. 이에 덧붙여, 인사혁신처는 가정친화적 제도 등이 정착한 이후에 어떤 분야와 이슈로 근무혁신을 고도화할 것인지에 대한 논의를 시작할 필요가 있다. 현재의 근무혁신 지침에는 그동안 공직사회의 근무와 관련해서 문제가 되어 왔던 이슈, 예를 들어 관례화된 초과근무와 연가의 미사용 등을 개선함과 동시에, 새로운 환경변화에 적응하기 위한 복수관리방식의 변화와 세대 간 갈등 해소에 초점을 맞추었다. 따라서 근무와 관련한 기존의 이슈가 어느 정도 해결된 이후에 인사혁신처는 근무혁신과 관련한 새로운 이슈, 예를 들어 공무원과 관리자의 근무 관련한 인식변화를 위한 노력과 근무혁신의 지속성을 담보하기 위한 평가체계의 신설 등에 관심을 기울일 필요가 있다. 이에 덧붙여, 근무혁신의 주체이자 객체인 공무원의 의견을 어떻게 근무혁신 지침에 반영할지, 인사혁신처의 근무혁신 지침에는 포함하지 않았으나 근무혁신과 관련한 부처·부서별 우수사례를 어떻게 활용하고 확산할지, 그리고 근무혁신지수(가치) 등을 개발해서 정부혁신평가 등에 어떻게 반영할지에 대한 노력이 필요하다. 이를 위해서 인사혁신처는 근무혁신과 관련해서 지속적인 제도적 노력과 공직문화를 변화하려는 노력을 기울일 필요가 있다.

## 2) 인식조사에 관한 논의

본 연구는 인사혁신처의 공무원 근무혁신 지침에 따라 공직사회 내 근무혁신과 관련한 제도가 도입한 직후, 그리고 4년의 세월이 흐른 시점에 같은 설문 문항을 바탕으로 인식조사를 진행하였다. 해당 설문조사를 진행함으로써 근무혁신에 대한 공무원의 인식변화 차이를 비교하고자 하였다. 근무혁신에 대한 공무원의 인식은 대체로 긍정적으로 변화한 점을 발견하였으며, 특히 특정 이슈에서는 인식의 변화 등이 두드러진 것으로 나타났다. 이하에서는 인식조사의 결과 비교를 통해 향후 근무혁신의 방향성과 내용 등에 도움을 줄 수 있는 사안을

중심으로 논의를 진행하고자 한다.

첫째, 유연근무가 일·가정 양립과 생산성 향상에 긍정적인 영향을 미쳤다는 비율은 증가한 것으로 나타났다. 즉, 유연근무를 도입 및 적용함으로써 공직사회의 일·가정 양립에 대한 인식의 변화를 도모했을 뿐 아니라, 해당 제도를 실무에서 활용한 공무원의 숫자도 증가함에 따라 유연근무는 공직 내 유연하고 자율적인 복무관리의 유형으로 자리매김하고 있음을 확인하였다. 특히, 2017년과 2021년의 설문 비교 시, 시간 활용의 자율성 증대를 선택한 비율이 크게 높아진 점에 주목하고자 한다(〈표 4〉 참조). 본 연구에 참여한 응답자는 '시간 활용의 자율성 증대'를 유연근무를 긍정적으로 평가하는 이유로 선택한 비중이 매우 증가하였다. 즉, 2021년 설문에 참여한 응답자의 약 51%가 해당 이유로 유연근무를 긍정적으로 평가한 것으로 나타났다. 이에 비해 '업무수행의 효율성 증대'는 2017년의 29.2%에서 2021년에는 17.3%로 감소한 것으로 나타났다. 이외에도 유연근무를 긍정적으로 평가하는 이유 중에서 '삶의 질 향상'과 '업무처리의 유연성 확보'는 두 번의 조사에서 모두 낮은 비율을 차지하는 것으로 나타났다. 유연근무를 통해 시간 활용의 자율성을 확보하는 것은 개인의 직무만족 등에 긍정적인 영향을 줄 수 있고, 해당 결과는 궁극적으로 개인과 조직 단위의 생산성에 긍정적으로 작용할 수 있다는 점에서 소기의 목적을 달성할 수 있다고 판단한다. 그러나 유연근무가 두 번의 조사에서 모두 삶의 질 향상, 업무처리의 유연성 확대, 업무수행의 효율성 증대 등에 긍정적으로 작용하지 못했다면 해당 제도의 목적과 실효성 등에 대한 재검토가 필요하다고 판단한다. 즉, 유연근무의 최종적인 목적은 일·가정의 양립과 생산성 증대라는 점에서 유연근무제도에 대한 실제적인 효과분석 등을 통해 목표를 달성했는지를 분석함과 동시에, 향후 어떤 점을 개선해야 하는지에 대한 기초자료 수집에도 관심을 기울일 필요가 있다.

둘째, 유연근무 활성화의 장애요인에 대한 체계적인 분석과 이에 대한 관리체계의 구축이 필요하다. 개인의 인식을 중심으로 유연근무 활성화의 장애요인으로 조사한 결과, 2017년과 2021년 조사에서 '동료에게 업무 전가'를 선택한 비율이 과반수를 상회하는 것으로 나타났다(〈표 10〉 참조). 즉, 본 연구에 참여한 응답자는 자신이 유연근무제를 활용할 경우, 동료가 내 업무를 대신해서 처리해야 한다는 생각에 유연근무의 적극적인 사용을 주저하는 것으로 나타났다. 해당 장애요인을 해결할 수 있는 대안으로는 '대직 체계의 구축'을 제시할 수 있다. 부서 내 대직 체계를 적절하게 구축한다면 유연근무로 인해 특정인에게 업무가 집중되는 현상을 예방할 수 있다는 점에서, 그리고 유연근무제를 활용하는 공무원이 동료에게 심적으로 미안한 마음을 느끼지 않을 수 있다는 점에서 유용성을 주장할 수 있다. 이에 덧붙여, 원격근무체계 등을 활성화한다면 유연근무 중에도 업무를 적절히 처리할 수 있다는 점에서 유연근무의 유형을 보다 다양화하는 노력도 필요할 것으로 판단한다. 즉, 현재처럼 감염병 위험에 따라 사무실의 밀집도를 낮추기 위한 재택근무가 아니라 행정업무 등을 원격으로 처리할 수 있는 시스템과 개발과 보안장치 등의 마련에 더 많은 관심을 기울일 필요가 있다. 또한, 관리요인을 중심으로 유연근무 활성화의 장애요인을 조사한 결과, '부서 및 기관 내 협업



과 조정의 어려움'이 높은 비중을 차지한 것으로 나타났다. 유연근무는 예전처럼 한 장소에 모든 직원이 모여 같은 시간대에 근무하는 형태에서 벗어나 근무시간과 근무 장소 등을 달리 해서 업무를 수행하는 제도라는 점에서 협업과 조정의 어려움은 불가피하다. 이와 같은 협업과 조정의 어려움을 예방하고 감소하기 위해서는 동료 간 또는 부처 간 소통의 방식(ex: 비대면 회의 등)을 다양화할 필요가 있다. 특히, 최근에는 비대면 회의를 위한 소프트웨어와 장비 등이 급속도로 발전한 점을 고려할 때, 시간과 장소에 구애받지 않고 협업 등을 수행할 수 있는 여건(ex: 접근성)을 다양하게 구축할 필요가 있다. 이에 덧붙여, '유연근무의 집단적 활용' 등을 통해 특정 요일에는 협업과 조정 등이 불필요한 업무를 수행하는 등의 대안도 적극적으로 고려할 필요가 있다.

## 2. 결론

본 연구는 2017년부터 인사혁신처가 제시한 공무원 근무혁신 지침의 내용을 기반으로 근무혁신에 대한 공무원의 인식을 두 차례 조사한 결과를 바탕으로 진행하였다. 본 연구의 설문에 참여한 응답자는 가정친화적 제도의 활용이 일·가정 양립 및 직무 생산성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 점에 동의한 것으로 나타났다. 이와 같은 긍정적인 결과에도 불구하고, 유연근무를 활용하는 과정에서 아직도 조직 분위기 등을 살펴야 하는 상황이 지속하고 있으며, 이와 동시에 상사의 술선수법 등을 요구하는 목소리가 아직도 제시되고 있다는 점에 주목할 필요가 있다. 다양한 제도적 노력을 통해 가정친화적 제도를 도입했음에도 불구하고, 여러 제도를 활용하는데 제약이 뒤따른다는 점은 아직도 공직사회가 해당 제도를 적극적으로 수용하지 못하고 있음을 의미한다고 할 수 있다. 향후에는 근무혁신의 대상이자 주체인 공무원의 근무혁신에 대한 인식의 전환, 관리자를 비롯한 리더의 근무혁신에 대한 역할의 변화, 그리고 조직문화의 개선 등에 더 많은 관심을 기울일 필요가 있다. 즉, 제도적인 측면에서의 근무혁신은 상당 부분 도입·활용하고 있다는 점에서 앞으로는 근무혁신에 대한 소프트웨어 측면의 개선에 더 많은 관심을 기울일 필요가 있다고 판단한다.

## ≤참고문헌≥

- 국미애(2013). 유연근무제와 노동시간의 젠더 정치: 시간제 근무를 중심으로. 『여성학논집』, 30(1): 3-34.
- 권태희(2010). 유연근로가 여성 관리자의 직장-일가정 양립에 미치는 효과. 『여성연구』, 78: 5-30.
- 김미경(2016). 정부 3.0 성과확산을 위한 변화관리방안 제안: 일하는 방식 표준화 요인 개발을 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 15(2): 203-236.

- 김자희(2014). 소방공무원 초과근무수당 지급청구에 관한 법적 소고. 「국가법연구」. 10(2): 1-26.
- 박세정(2012). 일과 삶의 조화를 위한 자치단체의 유연근무제 도입: 현황과 향후 과제. 「한국지방자치연구」. 14(1): 49-75.
- 양건모(2010). 유연근무제도의 평가에 관한 연구: 공무원 인식조사를 중심으로. 「서울행정학회 학술대회 발표논문집(pp. 165-193)」.
- 양채열(2013). 공무원 초과근무수당 개선방안: 지식사회에서의 보상문제와 유인 합치성. 「한국재무학회 학술대회 발표논문집(pp. 840-848)」.
- 원숙연(2013). “Flexibility Stigma?” 유연근무 관련 정책의 현실과 맥락: 젠더 관점의 적용. 「한국정책학회 학술대회 발표논문집」.
- 이자성(2013). 「공공기관 유연근무제 현황 및 경상남도의 활성화 방안」. 경남발전연구원.
- 이정석·오세희(2014). 공직자 유연근무제에 대한 인식 및 활성화 영향 요인 탐색: 진주시를 중심으로. 「지방정부연구」. 18(1): 315-336.
- 인사혁신처(2017). 「공무원 근무혁신 지침안」.
- 인사혁신처(2018). 「공무원 근무혁신 지침」.
- 인사혁신처(2019). 「공무원 근무혁신 지침」.
- 인사혁신처(2020). 「공무원 근무혁신 지침」.
- 인사혁신처(2011). 「공무원 근무혁신 지침」.
- 진중순·장용진(2010). 공직사회 유연근무제의 발전방안에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」. 9(3): 29-55.
- 황순옥·한상일(2013). 춘천시 공무원의 유연근무제에 대한 인식과 그 효과에 관한 연구. 「지역발전연구」. 22(2): 71-93.

---

\* **조태준(趙兌濬)**: 미국 뉴욕주립대학교(SUNY at Albany)에서 행정학 박사학위를 취득하고 현재 상명대학교 행정학부 부교수로 재직 중이다. 관심 분야는 인사행정과 조직행태이다. 최근 논문으로는 “균형인사정책의 추진성과와 발전방향에 관한 연구(2021, 공저)”, “사회공헌조직체 유형별 적정성 진단을 통한 사회공헌 활성화 방안 연구: 은퇴공무원을 중심으로(2021, 공저)”, “전문직공무원의 성과에 관한 연구: 전문직공무원과 일반공무원의 인식비교를 중심으로(2021, 공저)” 등이 있다(taejunc@smu.ac.kr).

\* **송용찬(宋容贊)**: 중앙대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 중앙대학교 공공인재학부 조교수로 재직 중이다. 주요 관심 분야는 표준정책, 인사성과관리, 지방자치이다. 최근 연구는 “산업표준심의회 성과평가방안에 관한 연구(표준인증안전학회지 10권 4호)”, “공·사조직의 조직문화와 조직 사회자본: Hofstede의 모형을 중심으로(한국공공관리학회보 32권 3호)” 등이다(syc2070@cau.ac.kr).