유연근무제 활용의 디커플링과 직무분석 활용의 조절효과에 관한 연구

홍종윤*·장훌**·오재원***

최근 주 52시간제로 인해 많은 기업들이 유연근무제 도입하고 있다. 그럼에도 불구하고 대부분의 기업들은 유연근무제 도입만 하고 활용에는 그다지 관심이 없어 보인다. 즉, 제도의 디커플링(decoupling)이 발생하고 있는 것이다. 실제 고용노동부에서 조사한 일가정양립실태조사에서 많은 기업들이 도입은 하고 있으나 활용 실적은 저조한 편이다. 본 연구는 유연근무제 디커플링의 선행요인을 분석하고, 직무분석 활용정도가 제도의 디커플링을 감소시키는 조절요인으로 분석을 진행하였다. 분석결과, 기업들은 규범적 압력과 모방적 압력이 강해질 경우 제도의 디커플링이 발생하는 것으로 나타났다. 특히, 외부 네트워킹 활동이 강하더라도 제도의 디커플링이 발생하는 것은 인사부서와 같은 조직의 문지기들이 형식적인 역할만 하는 것으로 추정된다. 또한, 규범적 압력과 모방적 압력이 강하더라도 직무분석 활용도가 높을수록 제도의 디커플링이 감소하는 것으로 확인되었다. 즉, 조직 내에서 직무분석이 조직정체성을 구분해주는 역할에 기여한 것으로 추정된다. 이러한 분석결과를 바탕으로 이론적, 실무적 시사점을 논의하였다.

주요용어 : 유연근무제, 직무분석 활용, 디커플링, 패널분석, 조절효과

Ⅰ. 서론

OECD 국가별 비교에서 매년 상위권으로 한국에게 오명을 안겨주는 지표 중 하나는 ‘근로시간’이다(이수연·전병준·김효선, 2019). 한국의 근로시간은 2020년 기준 연평균 근로시간이 1,908시간으로 OECD 회원국 중 멕시코와 코스타리카 다음인 세 번째에 위치하고 있다. 한국은 근로시간은 길지만 생산성이 다른 주요 국가에 비해 낮은 수준으로 나타났다. 2020년 기준 OECD 주요국의 시간당 노동생산성을 보면, 한국은 $41.7로 미국($74.3), 프랑스($68.0), 독일($66.3), 호주($53.6) 등 다른 국가와 비교했을 때 근로시간 대비 생산성이 매우 비효율적이라는 것을 알 수 있다.

그동안 한국 정부는 이러한 장시간 근로문제를 해결하기 위해 ‘주 52시간제’라는 방법을 중심으로 해결책을 논의하여 왔다(노민선·조호수, 2019). 실제, 2018년 2월 근로기준법이 국회를 통과하여 2018년 7월 1일부터 300인 이상 사업체에서는 주 52시간을 초과할 수 없게 규정하였다(이혜정·명순영·유규창, 2020). 기업에서는 주 52시간제라는 제도적 환경에 조응하기 위해 여러 가지 방안을 모색하였는데 그 중 하나가 ‘유연근무제’이다. 기업들은 유연근무제를 도입하면서 장시간 근로관행

* (주 저자) 한양대학교 일반대학원 경영학과 조직인사전공 박사과정(hjy2023@hanyang.ac.kr)
** (공동저자) 한양대학교 일반대학원 경영학과 조직인사전공 박사과정(blessjh@hanyang.ac.kr)
*** (공동저자) 한양대학교 일반대학원 경영학과 조직인사전공 석사(oh-jw@naver.com)

개선 및 워라밸(WLB; Work-Life Balance) 등으로 문제를 해결하고자 하고 있다. 이는 유연근무제를 도입하여 외부환경과 상호작용하면서 조직에 정당성을 부여하는 것으로 보인다.

한편, 유연근무제는 일-가정 양립제도로서 연구의 필요성이 제기되면서 연구가 진행되었다. 먼저, 유연근무제가 조직성과에 미치는 영향이 주로 연구되었다(안은정·신은종, 2010; 정장훈·조문석·장용석, 2011; 박경환, 2015). 둘째, 유연근무제가 개별 근로자에게 미치는 영향이 있었다(홍민기, 2017; 성민정·원숙연, 2017; 최은미·강제상, 2021). 그 중 제도의 디커플링과 관련된 연구는 정장훈 외(2011)과 김정인(2017)이 있다. 그러나, 전자의 경우 횡단면 분석이어서 제도의 인과관계를 추정하기에는 한계가 있고, 제도 도입과 미도입으로만 구분하여 측정하여 제도의 활용에 대한 디커플링은 파악은 힘든 부분이 있다. 후자의 경우 공공부문을 중심으로 여성, 장애인, 비수도권 등 인력비율에 관한 균형인사제도와 유연근무제의 디커플링 선행요인을 분석하였다.

앞서 설명한 두 연구들에서는 제도의 디커플링과 관련된 선행요인에 대한 분석은 있었으나, 제도의 디커플링에 관한 강화나 완화 등에 대한 조절효과는 부족하였다. 이에 본 연구는 유연근무제 활용의 디커플링 선행요인을 탐색하고, 이러한 제도의 디커플링 발생을 조절하는데 있어, 직무분석 활용이 어떠한 역할을 하는지 패널분석하고자 한다. 결과적으로 이를 통해 기업들에서 발생하는 유연근무제 활용의 디커플링 현상을 포착하는 동시에 직무분석 활용도를 통한 직무중심 인사관리로의 변화를 추정할 수 있을 것으로 기대된다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 2장에서는 유연근무제의 개념 및 정의를 파악한 뒤 고용노동부에서 제공하는 「일가정양립실태조사」를 통해 유연근무제 도입 및 활용에 대한 현황을 분석하였다. 3장에서는 신제도주의에서 설명하는 제도적 동형화와 디커플링(decoupling)이라는 제도적 환경을 통해 기업들이 유연근무제를 도입하고 활용하지 않는지, 그리고 이러한 현상을 직무분석 활용에 따라 어떻게 감소되는지 논의하였다. 4장에서는 가설검증에 앞서 한국노동연구원의 「사업체패널조사」자료의 기초통계 및 상관분석을 제시하였다. 5장에서는 가설검증을 위해 패널분석 결과를 설명하였다. 6장에서는 본 연구의 결론 및 이론적, 정책적, 실무적 시사점 등을 논의하였다.

Ⅱ. 유연근무제의 개념과 현황

1. 유연근무제 개념 및 유형

유연근무제는 근로시간의 결정 및 배치 등을 탄력적으로 운영할 수 있도록 하는 제도로 정의하고 있다(고용노동부, 2021). 유연근무제와 유사한 개념으로 탄력적 근무제도도 있다. 탄력적 근무제도는 근로자의 일과 가정의 조화를 위해 근무장소나 근무시간을 근로자의 선택에 따라 융통성 있게 선택하고 조정할 수 있는 제도를 말한다(한지숙·유계숙, 2009). 위에서 제시한 기준을 바탕으로 유연근무제를 분류하면 다음과 같다. 근로시간의 유연화에 따른 시간선택제, 시차출퇴근제, 선택근무제, 재량근무제 등이 있고, 근로장소의 유연화에 따른 재택근무제나 원격근무제 등이 있다(전형

진, 2020; 고용노동부, 2021).

유형별 유연근무제는 다음과 같이 정의할 수 있다(고용노동부, 2021). 먼저, 근로시간에 따른 유연근무제의 경우 시간선택제는 개인 사유로 근로자의 필요에 따라 전일제 근로자가 일정기간 동안 짧은 시간 근무하면서 전일제와 차별 없이 근무하는 형태를 말한다. 시차출퇴근제는 근로자의 필요에 따라 출퇴근시간을 조절하여 교통혼잡시간을 피하고, 유연한 시간을 활용할 수 있는 제도를 말한다. 선택근무제는 일정기간의 단위로 정해진 총 근로시간 범위 내에서 업무의 시작 및 종료시간, 1일 근로시간을 근로자가 자율적으로 결정할 수 있는 제도를 말한다. 재량근무제는 근로시간의 배분과 업무수행방법을 근로자의 재량에 맡기고 사용자와 근로자 간 합의한 시간을 근무한 것으로 인정하는 제도이다. 둘째, 근로장소에 따른 유연근무제의 경우, 원격근무제는 원격근무용 사무실에서 근무하거나 사무실이 아닌 장소에서 모바일 기기를 이용하여 근무하는 제도이다. 재택근무제는 근무편의를 위해 마련된 장소(자택 포함)에서 업무를 수행하는 형태이다.

<표 1> 유형별 유연근무제

	유형별	내용
근로시간 유연화	시간선택제	일정기간 동안 짧은 시간 근무하면서 전일제와 차별 없이 근무
	시차출퇴근제	출퇴근시간을 조절하여 유연한 시간을 활용
	선택근무제	1일 근로시간을 근로자가 자율적으로 결정
	재량근무제	근로자의 재량(근로시간/업무)에 맡기고, 노사 간 합의한 시간을 근무
근로장소 유연화	원격근무제	사무실이 아닌 곳에서 모바일 기기를 이용하여 근무
	재택근무제	근무편의를 위해 마련된 장소(자택 포함)에서 업무를 수행

*자료: 고용노동부(2021)를 저자가 재정리함.

2. 유연근무제도 현황

본 연구는 이론적 배경 및 논의와 연구분석에 앞서 우리나라 유연근무제 기초현황을 파악하기 위해 고용노동부에세 제공하는 「일가정양립실태조사」를 분석하였다. 해당 조사는 매년 전국의 상시근로자 5인 이상의 고용사업장을 대상으로 조사하고 있고, 사업장 내 유연근무제도의 도입 및 활용에 대한 변화를 확인할 수 있는 장점이 있다. 또한, 유연근무제도를 도입하지 않은 이유, 도입이유, 효과 등도 파악할 수 있다. 이를 통해 기업에서의 전반적인 유연근무제 도입 및 활용 현황 등을 파악하여, 이론적 논의와 실증분석에 기초분석을 제공할 것이다.

1) 유연근무제도 도입 및 활용 현황

유연근무제를 도입한 기업 현황을 보면 다음과 같다. 시간선택제를 도입한 기업은 2017년 13.9%에서 2019년 13.2%로 약 0.7%p 감소하였다. 시차출근제를 도입한 기업은 2017년 15.3%에서 2019년 16.5%로 약 1.2%p 증가하였다. 선택근무제를 도입한 기업은 2017년 8.9%에서 2019년 8.6%로 약 0.3%p 감소하였다. 재량근무제를 도입한 기업은 2017년 7.4%에서 2019년 7.0%로 약 0.4%p 감소하였다. 원격근무제를 도입한 기업은 2017년 3.6%에서 2019년 4.4%로 약 0.8%p 감소하였다. 재택근

무제를 도입한 기업은 2017년 4.4%에서 2019년 6.3%로 약 1.9% 증가하였다. 최근 시차출근제와 재택근무제를 도입한 것으로 보아, 기업에서 직원들의 워라밸을 좀 더 고려하는 추세로 가는 것으로 보인다.

<표 2> 연도별 유연근무제 도입 현황

제도별	도입 여부	2017		2018		2019		증감	
		빈도 (개)	비율 (%)	빈도 (개)	비율 (%)	빈도 (개)	비율 (%)	빈도 (개)	비율 (%p)
전체		747,749	-	762,032	-	799,361	-	51,612	-
시간선택제	예	103,684	13.9	102,435	13.4	105,788	13.2	2,104	-0.7
	아니오	644,065	86.1	659,597	86.6	693,573	86.8	49,508	0.7
시차출퇴근제	예	114,213	15.3	130,974	17.2	131,659	16.5	17,446	1.2
	아니오	633,536	84.7	631,058	82.8	667,702	83.5	34,166	-1.2
선택근무제	예	66,620	8.9	66,116	8.7	68,682	8.6	2,062	-0.3
	아니오	681,129	91.1	695,916	91.3	730,679	91.4	49,550	0.3
재량근무제	예	55,288	7.4	58,120	7.6	55,958	7.0	670	-0.4
	아니오	692,461	92.6	703,912	92.4	743,403	93.0	50,942	0.4
원격근무제	예	26,786	3.6	26,293	3.5	35,206	4.4	8,420	0.8
	아니오	720,963	96.4	735,739	96.5	764,155	95.6	43,192	-0.8
재택근무제	예	33,242	4.4	34,008	4.5	50,000	6.3	16,758	1.9
	아니오	714,507	95.6	728,024	95.5	749,361	93.7	34,854	-1.9

*자료: 고용노동부, 「일가정양립실태조사」

유연근무제 활용 현황을 보면 다음과 같다. 시간선택제를 활용하는 기업은 2017년 25.9%에서 2019년 23.7%로 약 2.3%p 감소하였다. 시차출퇴근제를 활용하는 기업은 2017년 28.6%에서 2019년 29.4%로 약 0.9%p 증가하였다. 선택근무제를 활용하는 기업은 2017년 16.7%에사 2019년 15.4%로 1.3%p 감소하였다. 재량근무제를 활용하는 기업은 2017년 13.8%에서 2019년 12.5%로 약 1.3%p 감소하였다. 원격근무제를 활용하는 기업은 2017년 6.7%에서 2019년 7.0%로 약 1.2%p 증가하였다. 재택근무제를 활용하는 기업은 2017년 8.3%에서 2019년 11.2%로 약 2.9%p 증가하였다. 정리하면, 시차출퇴근제와 재택근무제의 활용 측면에서 볼 때, 조직에서 직원들의 시간과 장소를 효율적으로 활용할 수 있는 방향으로 제도를 운영하고 있다. 종합적을 보면, 최근 유연근무제를 도입하는 기업들은 직원들의 워라밸을 고려하고 있고, 유연근무제를 활용하는 기업은 직원들의 시간과 장소를 효율적으로 활용할 수 있는 방향으로 제도를 운영하고 있다고 볼 수 있다.

<표 3> 연도별 유연근무제 활용 현황

제도별	2017		2018		2019		증감	
	빈도 (개)	비율 (%)	빈도 (개)	비율 (%)	빈도 (개)	비율 (%)	빈도 (개)	비율 (%p)
전체	399,833	100.0	417,946	100.0	447,293	100.0	47,460	-
시간선택제	103,684	25.9	102,435	24.5	105,788	23.7	2,104	-2.3
시차출퇴근제	114,213	28.6	130,974	31.3	131,659	29.4	17,446	0.9
선택근무제	66,620	16.7	66,116	15.8	68,682	15.4	2,062	-1.3
재량근무제	55,288	13.8	58,120	13.9	55,958	12.5	670	-1.3
원격근무제	26,786	6.7	26,293	6.3	35,206	7.9	8,420	1.2
재택근무제	33,242	8.3	34,008	8.1	50,000	11.2	16,758	2.9

*자료: 고용노동부, 「일가정양립실태조사」

2) 유연근무제도 미도입 사유 현황

아래 표는 유연근무제를 도입하지 않은 기업들의 미도입 사유를 확인하였다. 최근 3개년 동안 대부분의 기업들은 '노무관리(직원 근태, 근무평정 등)의 어려움'을 1순위, '희망직원 없음'을 2순위, '거래기업/고객과의 관계 때문'을 3순위로 응답하였다. 이는 여전히 유연근무제가 대부분의 사업주에게 이득보다 관리비용이나 기타 비용 등 부작용이 많은 제도로 인식되고 있고, 근로자에게는 협업이나 소통 등의 문제로 업무의 효율성을 저하하는 제도로 보고 있는 것으로 추정된다(정재우, 2017).

<표 4> 연도별 유연근무제 미도입 사유 현황

	2017		2018		2019		증감	
	빈도 (개)	비율 (%)	빈도 (개)	비율 (%)	빈도 (개)	비율 (%)	빈도 (개)	비율 (%p)
전체	569,745	100.0	566,654	100.0	644,446	100.0	74,701	-
적합한 직무가 없음	390,708	68.6	-	-	-	-	-	-
노무관리의 어려움	51,801	9.1	123,449	21.8	254,518	39.5	202,717	30.4
도입, 절차 등을 모름	8,519	1.5	15,360	2.7	9,223	1.4	704	-0.1
거래기업/고객과의 관계 때문	38,500	6.8	101,592	17.9	114,159	17.7	75,659	10.9
도입비용이 커서	4,720	0.8	4,520	0.8	3,736	0.6	-984	-0.2
정보보안 문제	2,228	0.4	3,076	0.5	1,993	0.3	-235	-0.1
노동조합/직원의 반대	1,182	0.2	1,196	0.2	556	0.1	-626	-0.1
희망 직원 없음	72,086	12.7	287,261	50.7	237,081	36.8	164,995	24.1
업무특성상 불가	-	-	30,201	5.3	23,179	3.6	-	-

*자료: 고용노동부, 「일가정양립실태조사」

Ⅲ. 이론적 배경 및 논의

제도적 동형화(institutional isomorphism)는 조직장(field) 내에 있는 조직들이 제도화 과정을 거치면서 서로 유사한 모습을 띄게 되는 현상을 말한다(DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). 신제도주의 조직론에서 강조되는 제도적 환경(institutional environment)은 강압적(coercive), 규범적(normative), 모방적(mimic) 환경으로 구분된다(Scott & Davis, 2015). 강압적 동형화는 일반적으로 정부규제와 같이 선택의 여지없이 강제적으로 받아들이는 경우를 말한다. 규범적 동형화는 특정 분야의 전문집단에 의해 제도적 규범을 받아들이는 경우를 의미한다. 모방적 동형화는 앞선 조직의 제도적 정보나 경험을 벤치마킹함으로써 발생한다(DiMaggio & Powell, 1983). 제도적 동형화는 기본적으로 기업 간 제도들이 외부의 다양한 요인들에 의해 서로 비슷해져 가는 현상을 설명하는 틀로 접근하였으나, 최근에는 조직의 변화와 혁신에 미치는 영향에 주목하면서 제도적 압력의 의미로 사용되기도 한다(김일경·장용석, 2010).

이렇듯 조직은 자원의 획득과 생존을 위해 제도적 압력을 받아들이는데, 그럼에도 불구하고 제도화가 요구하는 바가 조직의 특수성과 기술적 합리성과 모순될 가능성이 있다(Scott & Davis, 2015). 조직은 이러한 갈등을 해결하기 위해 분리(decoupling)에 의한 느슨한 결합(loosely coupling)의 구조를 활용한다. 제도의 디커플링은 외부압력에 조응하기 위해 제도화된 공식구조를 도입하되, 내부에서는 기술적 합리성을 유지하기 위해 활용하지 않는 괴리가 발생할 수 있다(Meyer & Rowan, 1977). 다시 말해, 제도화된 구조나 관행을 도입함과 동시에 조직은 사회적 정당성을 얻고, 이와 함께 도입된 제도화된 구조나 관행(practice)의 실행이나 활용을 분리시킴으로써 조직 내부의 기술적 효율성도 함께 얻을 수 있다(김동배, 2010).

1. 강압적 동형화의 디커플링

강압적 동형화는 민간부문보다 공공부문에서 일어날 가능성이 높다. 공공기관은 주무부처가 제공하는 재무적 및 인적 자원에 의존하기 있기 때문에 상위조직의 요구에 따르거나, 여러 제도를 도입하게 되는 강압적 동형화가 발생할 가능성이 높다(DiMaggio & Powell, 983). 하지만 제도가 조직이 가진 현실과 다르다면, 조직은 정당성 확보를 위해 도입된 제도를 반드시 현실에서 활용하기는 어려울 수 있다(Brunsson, 1989). 제도를 도입하는 조직의 입장에서 본다면, 전략적 판단에 따른 외부 환경의 요구가 서로 다른 경우 상징적 순응은 조직을 보호하는 기제로 작용할 것이다(Oliver, 1991). 따라서 제도와 현실의 괴리는 외부 환경의 관찰자 입장에서 보다 엄격하게 갖춤으로써 극복될 수 있고, 제도적 환경의 감독에 보다 노출정도가 강할수록 이러한 괴리의 정도는 낮아질 것이다(구자숙, 2009).

일반적으로 공공부문은 위계적 문화가 강하다. 위계적 문화는 안정과 통제를 바탕으로 내부지향성을 보인다. 통제를 중심으로 안정적인 기반 위에서 조직의 내적 효율성을 강조한다. 위계적 문화

가 높은 조직은 조직문화를 유지하고자 전통, 관행, 공식적 규칙을 정당성으로 강조하며, 관행을 유지하려고 한다(Zammuto & Krakower, 1991). 공공기관의 경우 상위부처와 어느 정도의 종속적인 관계를 유지하고 있는지에 따라 인사관리제도 활용의 디커플링 발생 정도가 달라질 수 있다. 특히, 강한 통제력을 가진 상위조직이 하위조직에 대해 얼마나 강한 영향력을 미치는지에 따라 조직 상호 간 동형화가 발생할 수 있고, 디커플링 역시 줄어들 가능성이 있다(Edelman, 1992). 그러나, 반대로 통제력이 강한 상위조직이 하위조직에 강한 통제력을 미칠 때, 오히려 제도의 디커플링이 발생할 가능성이 높아질 수 있다(Kostova & Roth, 2002).

한편, 2018년 7월부터 주52시간제가 시행됨에 따라 대부분의 공공기관들은 근로시간의 단축에 따른 근로환경 및 근로형태에 대한 변화의 필요성이 제기되었다(서형준, 2021). 공공기관에서 제도의 디커플링은 기관장의 특성에 따라 제도의 운영이 달라질 수 있다. 한국의 경우 공공기관의 기관장 인사권은 공공기관 운영위원회와 각 부처의 영향 등을 받게 되는데, 공공기관의 입장에서는 정부가 제시하는 정책방향에 동조할 수 밖에 없다(김정인, 2017). 또한, 대부분의 기관장들은 공공기관 경영평가와 같은 외부적 통제를 받기 때문에, 제도의 디커플링을 통해 외부적 정당성을 유지하는 동시에 조직 내부의 기술적 요구와 균형을 확보하고자 노력하기 때문이다(박석희, 2009).

공공기관이 정부와 계약관계에 있는 경우 정부정책으로부터 영향을 더 크게 받을 수 있다. 공공접근성이 높은 조직은 정부 또는 대중으로부터 압력을 더 많이 받아, 제도 도입에 긍정적인 방향으로 영향을 미친다(Edelman, 1992). 하지만, 이러한 조직은 외부 자원을 유지하기 위해 정부정책에 대한 수용도와 민감도를 크게 반응할 가능성이 높다(이수영·김동원, 2014). 따라서, 외부적 정당성을 유지하면서 조직 내부의 균형을 확보하여 조직 관성(organizational inertia)을 유지할 것이다. 왜냐하면, 조직 관성이 높은 조직은 위계적 문화를 중요하게 생각해 새로운 제도의 채택에는 소극적인 반면(Hannan & Freeman, 1977), 제도를 도입해도 상징적인 경향이 있기 때문이다.

강압적 동형화의 더커플링과 관련된 선행연구들을 보면, Tolbert(1985)는 대학의 수입원천을 공공, 민간, 자체조달 등 세 가지 부문으로 나누어 자원교환의 다양성과 동형화 사이에 정(+)의 효과를 분석하였다. 대학의 경우 정부로부터 받은 융자과 정부보조금 그리고 자체조달 등이 주 수입원천이었고, 나머지는 민간부문에서 자원을 획득하는 것으로 분석되었다. 김정인(2017)은 공공기관 인사관리제도 중 균형인사제도와 유연근무제를 중심으로 제도의 디커플링 현상과 원인을 분석하였다. 분석결과, 공공기관과 주무부처와의 종속성이 강하고, 대민서비스를 간접적으로 제공할수록, 사업의 시장성이 강할수록 위 제도들의 디커플링 현상 발생 가능성이 증가하였다.

가설1: 공공부문 조달비율이 높은 기업일수록 유연근무제도를 도입하였으나 활용하지 않을 것이다.

2. 규범적 동형화의 디커플링

일반적으로 조직은 생존과 발전을 모색하는 과정에서 다양한 문제들을 직면한다. 여러 가지 문제들을 해결하기 위해 모든 조직들이 공유하고 있는 상식을 통해 이를 대처할 수 있지만, 때때로 상식적 해결책보다는 규범(norm)이라는 것을 따라야 하는 경우가 있다(이항영 외., 2007). 그 대표적인 예가 규범적 동형화(normative isomorphism)이다. 규범적 동형화는 제도적 규범을 도입하는 과정에서 전문가 집단이 정당성을 확보하기 위해 규범을 생산하는데, 이 과정에서 특정 제도가 제공하는 지식을 제공하여 그 제도가 확산된다는 것이다(DiMaggio & Powell, 1983).

조직이 외부환경에서 필요 또는 요구하는 규칙이나 조건 등을 탐색하기 위한 정보활동을 하는데, 그 활동을 '외부 네트워킹 활동'이라고 한다. 이러한 활동은 대체적으로 인사담당자들이 맡는데, 이들은 교육기관, 협회 등을 통해 사회화 과정을 통해 인사노무분야의 규범에 특화되어있는 사람들이다(Bacon & Hoque, 2005). 조직은 이러한 활동을 통해 유사한 환경 속에 있는 조직장(organizational field) 수준에서 기업의 구조나 인사관리제도를 비슷하게 만드는 영향을 주게 된다(DiMaggio & Powell, 1983).

제도적 환경에서 조직은 정당성을 확보하기 위해 사회적으로 당연하게 여기는 인지적 또는 규범적 상징 요소들을 채택하게 된다. 그러나, 개별 조직이 보유한 자원과 역량은 각자 서로 다른 한계가 있기 때문에, 정당성 확보를 채택한 제도를 현실에 적용하는 것은 조직에 큰 문제를 야기할 수 있다. 이러한 문제를 해결하고자 조직은 디커플링을 통해 조직이 가진 자원 및 역량 간에 받아들이기 힘든 외부환경의 요구로부터 조직 스스로를 보호하는 합리화된 전략을 추구하게 된다(Meyer & Rowan, 1977; Oliver, 1991). 다시 말해, 외부환경에서 요구하는 압력이 반드시 제도의 활용에 있어 충분한 조건은 아니라는 것이다(조선미·강정한, 2011).

기업들이 유연근무제를 도입하고 활용하지 않는 이유는 2장에서 보았듯이 직원 근태, 평가 등 인사관리의 어려움이 있다는 것을 확인하였다. 제도와 현실의 괴리가 발생할 수 있는 배경은 제도의 내용이 애매모호하거나 조직 자체의 지식과 경험이 부족하여 실행하기 어려울 수 있다는 것이다. 앞서 언급했듯이, 제도의 필요성이 사회적으로 강하게 작용한다고 해서 꼭 그 내용이 정교하게 갖추었다고 보기는 힘들다는 것이다(구자숙, 2009). 결과적으로 유연근무제가 도입되었더라도 활용되는데 있어, 조직 내부에 형성된 조직문화가 이를 뒷받침하지 못한다면 유연근무제를 도입하여도 활용하지 못하게 된다는 것이다(Thompson et al., 1999).

규범적 동형화의 디커플링과 관련된 선행연구를 보면, 정장훈·조문석·장용석(2011)은 일-가정 양립제도의 도입과 디커플링이 조직성과에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과, 일-가정양립제도를 도입한 경우 1인당 매출액에 긍정적인 영향을 미쳤지만, 제도의 디커플링까지 고려했을 때 1인당 매출액에 유의미하지 않았다. 또한, 법적으로 강제하는 제도를 활용하지 않는 경우 1인당 매출액에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 고원태(2019)는 육아휴직제도의 도입과 활용을 분석하였다. 분석결과, 인사부서의 활동이 디커플링을 증가시키는 것으로 확인되었다. 이는 규범적 동형화

가 발생하여도 인사부서는 법률을 위반하지 않는 수준에서 제도를 활용하는 수준에 그치는 것으로 판단된다.

가설2: 외부 네트워킹 활동이 높은 기업일수록 유연근무제를 도입하였으나 활용하지 않을 것이다.

3. 모방적 동형화의 디커플링

모방적 동형화(mimetic isomorphism)는 조직의 기술체계나 조직목표가 애매하고, 외부환경이 불확실성이 높은 경우 조직은 다른 조직을 모방하여 조직의 나아갈 방향을 정하여 불확실성에 대처하는 방편이다(DiMaggio & Powell, 1983; March & Olsen, 1976). 기업의 성공사례나 관행 등을 벤치마킹하는 것이 모방적 동형화의 대표적인 예라고 할 수 있다. 조직의 모방적 동형화 과정은 주로 컨설팅과 같은 외부전문기관이나 교육기관 등을 통해 이루어진다. 이러한 동형화 과정의 특징은 제도의 효과나 본래의 목적과는 유사하게 효과를 나타낼 수도 있으나 그렇지 않을 수도 있다(강영철 & 이철주, 2009).

외부환경의 제도적 압력이나 모방에 의해 제도가 도입된 경우 제도의 디커플링이 더욱 빈번하게 나타난다(Meyer & Rowan, 1977). 조직이 제도를 도입하는데 있어 제도 본연의 동기나 의도와는 다르게 외부적인 정당성의 확보에 치우친 경우 디커플링의 가능성은 더욱 높아진다는 것이다(구자숙, 2009). 특히, 후발주자로 제도를 도입한 조직은 동형화 압력에 의해서 도입하였더라도 제도적 관행의 상징적 동조 즉 디커플링이 발생할 가능성이 높다(Westpha & Zajac, 1994). 이는 조직이 우수한 조직을 도입한 조직의 행태를 보고 유사하게 모방하는 경우라고 볼 수 있다.

유연근무제를 모방적으로 도입한 기업에서는 CSR 활동과 같이 마케팅 측면에서 기업 브랜드 가치 상승이나 장기적인 경쟁우위 등의 일환으로 접근할 수 있지만(Carroll & Shabana, 2010), 기존 제도와는 새로 도입하는 제도 간에 괴리가 발생할 수 있다. 유연근무제의 경우 조직성과 제고라는 합리적 및 효율적 이유가 있지만, 주 52시간제의 대응책이라는 경영상의 대유행에 대한 동형화 과정을 통한 모방의 결과이기도 하다(노용진·김동배·박우성, 2003; 박경환, 2015). 따라서 유연근무제가 효율적인 제도라는 취지를 가지고 있어도 모방한 조직에게 맞지 않는다면, 조직은 도입만 하고 활용을 하지 않을 가능성이 높다. 예를 들어, 유연근무제의 도입 이전에 업무조정이나 압축근로가 발생하는 조직이라면(곽임금·김종배·이남용, 2011), 성과평가나 기존 조직내부의 반발이 발생할 가능성이 있다(김정인, 2017).

모방적 동형화의 디커플링과 관련된 선행연구를 보면, Westphal & Zajac(1999)는 CEO의 장기간 인센티브 플랜 도입과 활용에 대해 분석하였다. 분석결과, 다른 조직보다 늦게 제도를 도입한 조직은 제도적 관행의 디커플링이 발생할 가능성이 높다는 연구결과를 제시하였다. 성민정·원숙연(2018)은 아버지 대상 가족친화대상제도가 확산과 해당 제도의 디커플링을 분석하였다. 분석결과,

상사의 지원이 높을수록 연령이 높을수록 제도의 디커플링이 발생하였다. 오래된 조직은 동종업계 및 경쟁업체에 있어 모방의 대상이 된다는 점에서 매우 중요하다고 주장한다. 기업의 내부적 CSR 반면, 손선화 외(2018)은 기업의 인권경영 도입을 제도적 환경에 고려하여 분석하였다. 우수 사업장에 대한 벤치마킹을 시도한 기업은 인권경영을 운영하는 것으로 나타났다.

가설3: 우수 사업장을 벤치마킹한 기업의 경우 유연근무제를 도입하였으나 활용하지 않을 것이다.

4. 직무분석 활용의 조절효과

최근 우리나라 기업들은 신규채용보다는 경력직을 채용하는 방식으로 외부노동시장을 적극 활용하고 있다. 더불어, 기업근속에 대한 보상을 줄이고 있는 방향으로 내부노동시장이 점차 이완되고 있다(김기희·배진한, 2006; 배진한, 2018). 이는 그동안 내부노동시장을 중심으로 운영되던 연공중심 인사관리에서 외부노동시장을 중심으로 직무중심 인사관리로 변화하고 있다는 것을 보여주고 있다. 직무중심 인사관리는 일반적으로 학력, 연령, 근속연수 등 연공적 특성을 내포하고 있는 연공중심 인사관리와 다르게 수행하는 직무의 가치와 근로자가 가진 역량의 적합성에 따라 운영되는 인사관리를 말한다(유규창, 2014).

이러한 직무중심 관리가 이루어지기 위해서는 직무분석이 선제적으로 이루어져야 한다. 직무분석(job analysis)은 직무담당자가 담당하는 직무의 내용요소, 작업특성, 자격요건(숙련, 의무, 책임), 필요기술, 정신/육체적 노력 등을 자세하게 조사하는 것을 말한다(Harvey, 1991). 직무분석을 통해 직무가 잘 정의되어 있는 조직은 해당 직무에 적합한 인력을 배치할 수 있어, 누가 그 직무를 맡더라도 유사한 결과를 도출할 수 있다(Milkovich , Newman & Gerhart, 2013). 최근 기업들이 유연근무제 도입이나 활용에 있어 디커플링이 발생하는 요인은 여전히 사업주에게 이득보다 관리비용이나 부작용이 많은 제도로 인식되는 점과 더불어 근로자들에게는 협업이나 커뮤니케이션 등의 문제로 업무의 효율성을 저하시킨다는 점 때문이다(정재우, 2017).

제도적 동형화와 제도의 디커플링 간의 관계를 분석한 선행연구는 다음과 같다. 정장훈(2013)은 공공부문 조직에서 성과중심 인사관리제도의 디커플링 선행요인을 전략적 선택, 제도의 동형화, 공공성으로 구분하여 분석하였다. 분석결과, 상위조직 통제정도와 규범적 압력의 민감도가 높을 때 디커플링이 증가하였고, 조직정체성을 명확하게 인식할수록 디커플링이 감소하는 것으로 나타났다. 김종관·강희경(2014)은 성과와 보상의 연계에서 나타나는 디커플링의 영향을 분석하였다. 분석결과, 최고경영자의 인식과 구조적 관성(상사보고, 전결, 전문화 등)은 목표관리제의 디커플링을 감소시키고, 목표관리제와 연봉제 간의 디커플링 정도도 함께 낮추는 것으로 나타났다. 또한, 제도적 동형화 용인은 목표관리제와 연봉제, 그리고 목표관리제와 연봉제 간의 디커플링 정도를 모두 감소시키는 효과를 보여주었다.

가설 4. 직무분석의 활용은 유연근무제 도입 및 활용에서 발생하는 디커플링을 감소시킬 것

이다.

가설 4-1. 직무분석의 활용은 공공부문 조달비율이 높은 기업의 유연근무제 디커플링을 감소시킬 것이다.

가설 4-2. 직무분석의 활용은 외부 네트워크 활용 비율이 높은 기업의 유연근무제 디커플링을 감소시킬 것이다.

가설 4-3. 직무분석의 활용은 우수 사업장 벤치마킹 비율이 높은 기업의 유연근무제 디커플링을 감소시킬 것이다.

Ⅳ. 연구방법

1. 자료소개 및 수집

본 연구는 한국노동연구원에서 제공하는 「사업체패널조사」 2015년~2017년 자료를 활용하여 패널분석하였다. 「사업체패널조사」는 기업의 인적자원관리 체계를 격년으로 조사하고 있어, 조직단위의 채용, 교육훈련, 임금체계, 보상, 평가 등 전반적인 구조 및 특성을 분석할 수 있는 장점이 있다. 특히, 최근 기업에서 활용하고 있는 유연근무제와 직무분석 등을 조사하고 있어, 본 연구의 질문을 실증하기에 매우 적합한 자료라고 할 수 있다. 최근 3개년 「사업체패널조사」는 2015년 3,431개 사업장, 2017년 2,868개 사업장, 2017년 2,795개로 조사되었다. 본 연구에는 불균형 패널을 사용하였다. 왜냐하면, 균형패널 표본은 조사 기간 동안 한번도 탈락하지 않은 표본만으로 구성되어 완결성이 높을 수 있으나, 조사기간 동안 탈락하지 않고 유지하고 있는 사업체의 경우 제도 활용에 있어 뭔가 체계적인 특성이 있을 가능성이 있다(김정우, 2014). 예를 들어, 생존하고 있는 패널기업들은 다른 사업체들에 비해 더 오래되었거나, 규모가 더 클 가능성이 높다. 따라서, 전체 8,150개 중 1,312개 사업체가 분석에 활용되었다.

2. 변수측정

1) 종속변수

최근 이슈되고 있는 유연근무제를 중심으로 제도 활용의 디커플링을 측정하였다. 본 연구에서 유연근무제는 ‘집중근무시간제’, ‘재량근무제’, ‘교육휴가제’, ‘근로시간 저축제도’, ‘재택 및 원격근무제’ 등으로 구성되어 있다. 다섯 가지 유연근무제를 합하여 6점 척도(0~5점)로 만들었으나, 0으로 과분포(over-dispersion)되어 있어 더미화하였다. 따라서, 다섯 가지 유연근무제를 도입하였으나 활용하지 않는 경우를 1, 도입 및 활용하는 경우 0으로 구분하였다.

2) 독립변수

제도적 동형화를 측정하기 위해 다음과 같은 변수들을 활용하였다. 먼저, 강압적 동형화를 측정하기 위해 ‘공공부문 조달비율’을 활용하였다. 공공부문 조달 비율은 0~100%로 연속형 변수이다. 공공부문 조달 비율 변수를 통해 조직의 안정적인 자원확보를 측정할 수 있다(이항영·백경민·장용석, 2007). 둘째, 규범적 동형화를 측정하기 위해 인사노무 관련 전문잡기 구독, 다른 회사 인사담당자들과의 정기적인 회합, 경영자단체 및 협회로부터의 인사관리 정보 및 조언/자문, 컨설팅업체로부터의 관련 컨설팅 등 네 가지를 합하여 ‘외부 네트워킹 활동’을 활용하였다(윤언철·유규창, 2017). 셋째, 모방적 동형화를 측정하기 위해 우수기업의 ‘벤치마킹’ 여부를 활용하였다. 벤치마킹을 한 경우 1, 그렇지 않은 경우 0으로 더미화하였다(노용진, 2012).

3) 조절변수

조절변수인 직무분석의 경우 정원산정, 채용/선발기준, 직무급, 평가지표 개발, 교육훈련, 임금체계 개편 등을 합하여 0~7점 척도로 변수화하였다(김재원·유규창, 2016). 이를 통해 조직에서 직무분석 활용 정도를 확인할 수 있다.

4) 통제변수

본 연구의 통제변수는 기업연령, 기업규모, 시장경쟁, 노조유무, 인사관리 방향, 기업혁신, 연도 등이다. 기업연령은 2019년에서 설립연도를 차감한 후 로그화하였다. 오래된 조직은 누적된 경험과 자원으로 신기술 및 제도를 받아들이기 수월하지만(Aiken & Alford, 1970, 조직관성으로 인해 새로운 제도 도입에 소극적일 수 있어 투입하였다(Hannan & Freeman, 1977). 기업규모는 전체 근로자 수를 로그화하였다. 조직규모가 클수록 상대적으로 많은 자원을 보유할 가능성이 있어 다양한 제도를 도입할 가능성이 높다(Rogers, 1995). 시장경쟁은 '경쟁이 약하다(1점)'부터 '매우 심하다(5점)' 까지의 5점 척도를 역코딩하였다. 제품 및 서비스시장 경쟁 정도를 보여주는 지표로 기업의 시장환경을 보여주기 때문에 통제변수로 투입하였다(노용진·김미란, 2015). 노조유무는 유노조 기업과 무노조 기업으로 구분하여 유노조인 경우 1, 무노조인 경우 0으로 더미화하였다. 노동조합이 기업이 도입하려는 제도와 이해가 상충하여 디커플링이 발생할 가능성도 있다(김정인, 2017). 인사관리 방향은 전반적인 인사관리가 비용절감형 또는 헌신형, 내부육성 또는 외부확보, 개인성과 중시 또는 팀웍 강조 등 5점 척도인 5가지 문항을 합산 후 평균화하여 변수로 활용하였다(이선호·박우성, 2017). 시장전략은 주력 상품이나 서비스의 시장전략에 있어 '고객의 요구와 시장의 초기 신호에 적극적 대응(1점)'부터 '위 세가지 형태 모두 아님(4점)까지의 4점 척도를 역코딩하였다. 기업혁신은 제품/서비스 혁신, 공정혁신, 조직 혁신, 마케팅 혁신 등을 합하여 0~5점 척도로 변수화하였다.

<표 5> 변수의 조작적 정의 및 측정

변수명		변수측정	비고
종속변수	유연근무제 디커플링	도입은 하였으나 활용하지 않음=1 도입 및 활용함=0	더미화
독립변수	공공부문 조달비율	0~100%	백분율
	외부 네트워킹 활동	0~4점	5점 척도
	벤치마킹 여부	예=1 아니오=0	더미화
조절변수	직무분석 활용도	0~6점 (정원산정, 채용/선발기준, 직무급, 평가지표 개발, 교육훈련, 임금체계 개편 등)	7점 척도
통제변수	기업연령	log(2019-기업연령)	로그화
	기업규모	log(전체 근로자)	로그화
	시장경쟁	1~5점	역코딩
	노조유무	유노조=1 무노조=0	더미화
	인사관리 방향	인사관리 목표 1~5점 평균화(충성심, 내부육성 등)	
	시장전략	1~4점	4점 척도
	기업혁신	0~4점	5점 척도
	연도	2015년, 2017년, 2019년	

3. 분석방법

본 연구에서는 유연근무제 디커플링 선행요인을 분석하기 위해 패널분석 중 고정효과 모형(fixed effect model)을 활용하였다. 패널분석에는 고정효과 모형과 확률효과 모형(random effect model)이 대표적인 방식이다. 고정효과 모형은 오차항 μ_i를 확률변수(random variable)가 아니라 추정해야 할 모수(parameter)로 간주하는 반면, 확률효과 모형은 ui를 확률변수로 가정하여 추정한다. 따라서, 고정효과 모형의 경우 횡단면 분석에서 발생할 가능성이 있는 내생성(endogeneity) 문제를 통제할 수 있는 장점이 있고, 더불어 독립변수와 오차항 간에 상관관계가 있다는 것을 가정하기 때문에 독립변수의 외생성(exogeneity)을 가정하는 확률효과 모형에 비해 기업단위 패널분석에서 선호되고 있다(민인식·최필선, 2016; Cameron & Trivedi, 2009; Angrist & Pischke, 2009).

그러나, 고정효과 모형은 분석의 관심대상이 아닌 개체효과를 제거하기 위해 추정 시 집단 내 변환을 통해 평균으로부터의 편차를 활용하는 과정에서 시간불변 변수(time-invariant variable)나 매우 적은 변수들이 추정에서 누락하는 문제가 단점이 될 수 있다. 따라서, 고정효과 모형은 산업과 같은 변수들에 대한 효과는 파악하기 힘들다(Wooldrige, 2010). 그럼에도 불구하고 고정효과 모형을 선택하는 이유는 하우스만 테스트(hausman test) 결과가 적절하다고 판단했기 때문이다. 하우스만 테스트 결과, p값이 0.01보다 작기 때문에 1% 유의수준에서 귀무가설이 기각되었다. 따라서 확률효과 모형의 추정량은 일치추정량이 아니며, 고정효과 모형을 채택하는 것이 보다 적절하다고 할 수 있다.

Ⅴ. 분석결과

1. 기초통계 및 상관분석 결과

「사업체패널조사」에서 유연근무제 도입부터 활용 정도를 분석하였다. 전체 8,150개 기업이 3개년 동안 응답하였는데, 2015년 3,212개 기업, 2017년 2,533개 기업, 2019년 2,405개 기업으로 나타났다. 유형별로 유연근무제 활용 여부를 보면, 집중근무시간제의 경우 2015년 55개에서 2019년 93개, 재량근무제의 경우 2015년 55개에서 2019년 85개, 근로시간저축제의 경우 2015년 60개에서 2019년 63개, 재택(원격)근무제의 경우 2015년 44개에서 2019년 109개로 증가하였다. 반면, 교육휴가제는 2015년 91개에서 2019년 61개로 감소하였다.

<표 6> 연도별 유연근무제도 도입 및 활용 현황

(단위: 개, %)

		2015년	2017년	2019년	합계
전체		3,212	2,533	2,405	8,150
집중근무시간제	활용하고 있음	55 (1.7)	86 (3.4)	93 (3.9)	234 (2.9)
	도입하고 있으나 활용하지 않음	174 (5.4)	212 (8.4)	223 (9.3)	609 (7.5)
	도입하지 않음	2,983 (92.9)	2,235 (88.2)	2,089 (86.9)	7,307 (89.7)
재량근무제	활용하고 있음	55 (1.7)	53 (2.1)	85 (3.5)	193 (2.4)
	도입하고 있으나 활용하지 않음	143 (4.5)	187 (7.4)	186 (7.7)	516 (6.3)
	도입하지 않음	3,014 (93.8)	2,293 (90.5)	2,134 (88.7)	7,441 (91.3)
교육휴가제	활용하고 있음	91 (2.8)	52 (2.1)	61 (2.5)	204 (2.5)
	도입하고 있으나 활용하지 않음	116 (3.6)	147 (5.8)	162 (6.7)	425 (5.2)
	도입하지 않음	3,005 (93.6)	2,334 (92.1)	2,182 (90.7)	7,521 (92.3)
근로시간저축제	활용하고 있음	60 (1.9)	53 (2.1)	63 (2.6)	176 (2.2)
	도입하고 있으나 활용하지 않음	101 (3.1)	147 (5.8)	156 (6.5)	404 (5.0)
	도입하지 않음	3,051 (95.0)	2,333 (92.1)	2,186 (90.9)	7,570 (92.9)
재택(원격)근무제	활용하고 있음	44 (1.4)	44 (1.7)	109 (4.5)	197 (2.4)
	도입하고 있으나 활용하지 않음	74 (2.3)	139 (5.5)	180 (7.5)	393 (4.8)
	도입하지 않음	3,094 (96.3)	2,350 (92.8)	2,116 (88.0)	7,560 (92.8)

*주) 괄호 안은 비율임.

<표 7> 기술통계 및 상관분석 결과(N=1,312)

	변수명	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	유연근무제도 디커플링	0.10	0.30	-												
2	공공부문 조달비율	8.96	22.76	0.05***	-											
3	외부 네트워킹 활동	1.17	1.26	0.17***	0.01	-										
4	벤치마킹 여부	0.14	0.35	0.18***	0.00	0.51***	-									
5	직무분석 활용도	0.96	1.32	0.06***	0.02*	0.23***	0.18***	-								
6	기업연령	3.01	0.66	0.02	0.03**	0.15***	0.09***	0.22***	-							
7	기업규모	4.69	1.13	0.05***	0.00	0.31***	0.24***	0.22***	0.23***	-						
8	시장경쟁	3.86	0.79	0.01	0.00	0.04***	0.03***	0.04***	0.01	0.03***	-					
9	노조유무	0.27	0.44	0.04***	0.02*	0.20***	0.13***	0.20***	0.32***	0.39***	-0.02**	-				
10	인사관리 방향	3.41	0.68	-0.01	0.00	0.09***	0.03***	0.12***	0.05***	0.03***	0.02**	0.00	-			
11	시장전략	0.77	1.23	0.11***	-0.01	0.26***	0.24***	0.24***	0.07***	0.17***	0.11***	0.09***	0.09***	-		
12	기업혁신	2.54	1.16	0.07***	-0.04***	0.16***	0.13***	0.07***	0.04***	0.07***	0.10***	-0.02	0.10***	0.31***	-	
13	연도	2016.80	1.65	0.09***	0.04***	0.06***	0.01	0.06***	0.19***	0.02	-0.02*	0.03***	0.03**	0.01	0.02*	-

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

<표 7>은 유연근무제 디커플링에 관련된 독립변수 및 통제변수에 대한 기술통계와 상관분석을 제시하고 있다. 먼저, 종속변수인 유연근무제도 디커플링 변수는 평균 0.10으로 확인되었다. 둘째, 독립변수인 공공부문 조달비율은 평균 8.96, 외부 네트워킹 활동은 평균 1.17, 벤치마킹 여부는 평균 0.14, 직무분석 활용도는 평균 0.96으로 확인되었다. 셋째, 통제변수의 경우 기업연령(로그)은 평균 3.01, 기업규모(로그)는 평균 4.69, 시장경쟁은 평균 3.86, 노조유무는 평균 0.27, 인사관리 방향은 평균 3.41, 시장전략 정도는 평균 0.77, 기업혁신 정도는 평균 2.54, 연도는 평균 2016.80으로 나타났다.

다음은 유연근무제 디커플링 변수와 독립변수 및 통제변수 간의 상관관계를 분석하기 위해 상관분석을 진행하였다. 공공부문 조달비율, 외부 네트워킹 활동, 벤치마킹 여부와 직무분석 활용도는 유연근무제 디커플링과 통계적으로 유의미한 $p<0.01$ 수준에서 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 통제변수의 경우 기업규모, 노조유무, 시장전략 정도, 기업혁신 정도, 연도 등은 유연근무제 디커플링과 통계적으로 유의한 $p<0.01$ 수준에서 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 반면, 기업연령, 시장경쟁, 인사관리 방향은 유연근무제 디커플링과 유의미한 상관관계가 없었다.

2. 유연근무제의 디커플링과 직무분석 활용의 조절효과에 대한 분석결과

[기본모형]은 가설검증을 하기 위한 독립변수를 제외한 통제변수만 투입한 후 분석한 결과이다. 시장경쟁과 유연근무제 디커플링 간의 관계는 유의수준 0.05 수준에서 통계적으로 유의미한 정(+)의 관계를 보여주고 있다. 또한, 시장전략도 유연근무제 디커플링 간의 관계에서 유의수준 5% 수준에서 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 정리하면, 시장경쟁 정도가 높을수록, 시장전략 정도가 강할수록 유연근무제 활용에 있어 디커플링이 발생할 가능성이 높다고 할 수 있다.

[모형 1]은 강압적 동형화가 제도의 디커플링에 미치는 영향을 분석하고자, 공공부문 조달비율 변수를 넣고 가설1을 검증하였다. 공공부문 조달비율은 유의미하지 않은 것으로 확인되었다. 통제변수 역시 앞서 [기본모형]과 비슷한 결과를 보이고 있다. [모형 2]에서는 규범적 동형화가 제도의 디커플링에 미치는 영향을 분석하고자, 외부 네트워킹 활동 변수를 넣고 가설2를 검증하였다. 외부 네트워킹 활동은 유연근무제 디커플링과 유의수준 1% 수준에서 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 통제변수의 경우 시장경쟁과 시장전략의 유의수준이 5%에서 10%로 변화하였다. [모형 3]에서는 모방적 동형화가 제도의 디커플링에 미치는 영향을 분석하기 위해 벤치마킹 여부를 투입하여 가설3을 검증하였다. 벤치마킹 여부는 유연근무제 디커플링과 유의수준 1% 수준에서 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

[모형 4]부터 [모형 6]까지는 직무분석 활용도를 조절변수로 투입하여 분석을 진행하였다. [모형 4]는 공공부문 조달비율과 직무분석 활용도 간의 상호작용 효과가 유연근무제 디커플링에 미치는 영향을 분석하였다. 공공부문 조달비율과 직무분석 활용도는 유의미하지 나오지 않았고, 공공부문 조달비율과 직무분석 활용정도 간의 상호작용 효과도 유의미하지 않았다. [모형 5]는 외부 네트워킹 활동과 직무분석 활용도 간의 상호작용을 분석하였다. 외부 네트워킹은 앞서 [모형 2]와 유사한 유의수준을 보였고, 직무분석 활용도는 유연근무제 디커플링과 유의미하지 않게 나타났다. 외부 네트워킹과 직무분석 활용도 간의 상호작용 효과는 유연근무제 디커플링과 유의수준 10% 수준에서 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인됐다. [모형 6]은 벤치마킹 여부와 직무분석 활용도의 상호작용 효과가 유연근무제 디커플링에 미치는 영향을 분석하였다. 벤치마킹 여부는 앞선 [모형 3]과 유사한 결과로 확인되었고, 직무분석 활용도는 유연근무제 활용과 유의미하지 않았다. 벤치마킹 여부와 직무분석 활용도 간의 상호작용 효과는 유연근무제 디커플링에 유의수준 1% 수준에서 부(-)의 효과를 미치는 것으로 나타났다.

정리하면, 외부 네트워킹 활동을 많이 하고, 우수 사업장을 벤치마킹하는 조직인 경우 유연근무제 디커플링이 발생할 가능성이 높은 것으로 확인되었다. 그러나, 강압적 동형화의 변수로 활용한 공공부문 조달비율은 유연근무제 디커플링과 유의미하지 않게 나타났다. 상호작용에 있어, 외부 네트워킹 활동이 높더라도 직무분석 활용도가 높은 조직일수록 유연근무제 디커플링을 감소시키는 것으로 나타났다. 또한, 우수 사업장을 벤치마킹한 경우와 직무분석 활용도가 높은 조직일수록 유연근무제 디커플링을 줄이는 것으로 나타났다. 추가적으로 시장경쟁 정도가 강하고, 시장전략 정도가 적극적인 조직일수록 유연근무제 디커플링이 발생하는 것으로 나타났다.

<표 8> 유연근무제 활용의 디커플링 및 조절효과에 대한 분석결과: 고정효과 모형

	기본모형	모형 1	모형 2	모형 3	모형4	모형5	모형6
공공부문 조달비율		0.00 (0.00)			0.00 (0.00)		
외부 네트워킹 활동			0.35*** (0.06)			0.44*** (0.08)	
벤치마킹 여부				1.38*** (0.20)			1.82*** (0.28)
직무분석 활용도					0.07 (0.12)	0.18 (0.15)	0.16 (0.14)
공공부문 조달비율 × 직무분석 활용도					0.00 (0.00)		
외부 네트워킹 활동 × 직무분석 활용도						-0.07* (0.04)	
벤치마킹 여부 × 직무분석 활용도							-0.31** (0.13)
기업연령	0.36 (0.70)	0.35 (0.70)	0.46 (0.73)	0.63 (0.72)	0.33 (0.70)	0.40 (0.74)	0.67 (0.74)
기업규모	-0.03 (0.20)	-0.02 (0.20)	-0.04 (0.21)	-0.05 (0.22)	-0.02 (0.20)	-0.05 (0.21)	-0.08 (0.22)
시장경쟁	0.23** (0.10)	0.23** (0.10)	0.19* (0.10)	0.22** (0.10)	0.23** (0.10)	0.19** (0.10)	0.22** (0.10)
노조유무	0.87 (0.56)	0.86 (0.56)	0.78 (0.57)	0.88 (0.55)	0.85 (0.56)	0.82 (0.57)	0.89 (0.55)
인사관리 방향	-0.08 (0.10)	-0.08 (0.10)	-0.13 (0.11)	-0.10 (0.11)	-0.09 (0.10)	-0.12 (0.11)	-0.10 (0.11)
시장전략	0.15** (0.06)	0.15** (0.07)	0.12* (0.07)	0.13* (0.07)	0.15* (0.07)	0.13* (0.07)	0.14** (0.07)
기업혁신	0.07 (0.06)	0.07 (0.06)	0.01 (0.06)	0.02 (0.06)	0.07 (0.06)	0.01 (0.06)	0.01 (0.06)
N	1,312	1,312	1,312	1,312	1,312	1,312	1,312
N of groups	470	470	470	470	470	470	470

주1) 연도 통제함.
주2) 괄호 안은 표준오차임.
*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Ⅵ. 결론 및 시사점

본 연구는 사업체패널 2015년~2017년 자료를 사용하여 유연근무제 활용의 디커플링 선행요인 및 직무분석 활용의 조절효과를 분석하였다. 분석결과, 외부 네트워킹 활동이 많을수록, 우수 사업장을 벤치마킹한 조직인 경우 다른 조직에 비해 유연근무제 활용의 디커플링이 발생할 가능성이 높았다. 따라서, 규범적 동형화와 모방적 동형화의 발생은 제도 활용의 디커플링으로 이어질 수 있다고 설명된다. 반면, 공공부문 조달 비율이 반드시 높다고 해서 강압적 동형화로 인한 디커플링은 발생하지 않았다.

직무분석 활용도의 조절효과가 제도적 동형화와 유연근무제도 디커플링 간의 관계에서 나타난 분석결과는 다음과 같다. 먼저, 규범적 동형화와 유연근무제 디커플링 간의 관계에서 직무분석 활용도는 제도의 디커플링을 완화시키는 것으로 확인되었다. 즉, 외부 네트워킹 활동뿐만 아니라 직무분석 활용도가 높은 조직일수록 유연근무제 디커플링이 낮아진다는 것을 확인할 수 있다. 둘째, 모방적 동형화와 유연근무제 디커플링 간의 관계에서도 직무분석 활용도는 제도의 디커플링을 완화시키는 것으로 확인되었다. 따라서 우수 사업장을 벤치마킹하는 것과 더불어 직무분석 활용도가 높은 조직일수록 유연근무제 디커플링이 감소하는 것을 확인할 수 있다.

기존 디커플링 관련 선행연구에서는 디커플링의 발생을 조직 내부의 효율성을 보존하는 수단으로 보거나, 다양하고 이질적인 영역에서 조직의 생존을 위해 선호하는 제도를 채택하거나 무시하는 전략으로 보았다(Ruef & Scott, 1998; Heimer, 1999; George et al., 2006). 본 연구는 이러한 디커플링도 조직 현실에 맞게 직무분석이라는 틀이나 기준을 제시할 경우 제도의 디커플링이 감소한다는 것을 이론적으로 설명하였다. 또한, 조직의 생존전략의로서 디커플링이 조직의 내적 특성과 함께 발현될 경우 다른 결과를 나타낸다는 점을 설명하였다(Meyer & Rowan, 1977). 조직이 제도적 환경에 조응하여 정당화된 제도를 도입 및 활용하기 위해서는 조직 내 역량에 대한 깊은 분석이 필요하다는 것이다(정장훈·조문석·장용석, 2011).

실무적으로 볼 때, 규범적 동형화에 있어 한국의 인사조직은 전문가 집단의 역할을 하기 보다 조직이 현행 법률에 위반하지 않도록 제도에 순응하는 역할에만 초점을 두기 때문으로 추정된다(고원태, 2019). 이를 해결하기 위해서는 조직 내 역량을 분석하기 위한 직무분석과 같은 실질적인 깊은 분석이 필요하다. 또한, 합리적 선택이 아닌 제도적 환경에 조응하여 조직의 제도 도입이 디커플링을 유발하면, 대부분의 사업주에게 이득보다 관리비용이나 현실에 적용하기 힘든 제도로 인식될 수 있고, 근로자에게는 협업이나 소통 등의 문제로 업무의 효율성을 떨어뜨릴 수 있는 제도로 인식될 수 있는 우려가 있다(구자숙, 2009; 정재우, 2017). 따라서, 정부차원에서 유연근무제를 적극적으로 홍보 및 지원할 필요가 있다. 현재 고용노동부는 유연근무제 활용하는 중견·중소기업 근로자의 월 단위 활용횟수에 따라 1년간 최대 360만원을 지원하고 있다. 더불어, 유연근무제 활용 중견·중소기업에 사업주가 투자한 시스템 구축비의 1/2 이내의 범위에서 2,000만원 한도 지원하고

있다. 하지만, 이러한 물질적인 지원도 중요하지만, 유연근무제를 도입 및 활용하려는 조직에 대한 직무분석 컨설팅이 우선되어야 제도의 디커플링이 감소할 것으로 기대된다.

본 연구의 한계 및 추후과제는 다음과 같다. 먼저, 강압적 동형화 분석에 있어 해당 조직의 특성을 좀 더 고려하여 분석할 필요가 있다. 공공부문 조달 비율이 높은 기업은 대부분 공공기관일 가능성이 높다. 따라서 김정인(2017)이 주장하듯이 각 공공기관의 특성을 고려한 경영평가에 따라 해당 기관에 적합한 유연근무제 운영 현황을 분석할 필요가 있다. 디커플링은 채택된 제도가 개별 공공기관의 선호와 일치하지 않기 때문에 발생하므로 각 기관의 유형이나 선호를 반영한 제도평가 기준을 공공기관에 준비할 필요가 있다. 또한, 조직문화를 고려한 제도의 디커플링 분석이 필요하다. 본 연구에서는 제도의 활용이 어떠한 요인에 의해 디커플링이 발생하는지 초점에 맞췄으나, 추후 연구에서는 조직문화와 내부요인이나 제도의 확산에 있어 어떠한 행위자들과 관계를 맺느냐에 따라 신규 제도의 채택 및 활용이 달라지는지 연구할 필요가 있다(정대훈·신동엽, 2017). 이를 통해 조직 내부와 외부가 연결되는 고리를 찾아 신규 제도에서 발생하는 디커플링을 최소화할 것으로 기대된다.

참고문헌

강영철·이철주. (2009). 제도 확산의 영향요인으로서 동형화와 탈정치성에 대한 이해: 정부부처의 BSC 사례를 중심으로. *한국행정논집*, *21*(3), 1103-1134.

고용노동부. (2021). 유연근로시간제 가이드(2019년 부분수정). 21.03.30.

고원태. (2019). 제도의 도입과 실행의 간극: 육아휴직 기간과 복귀를 중심으로. *사회과학논집*, *50*(1), 99-126.

구자숙. (2009). 기업에서의 모성보호제도에 대한 연구: 제도의 도입 및 현실과의 어긋남을 중심으로. *조사연구*, *10*(3), 107-130.

곽임금·김종배·이남용. (2011). 유연근무제 확대 및 스마트워크센터 이용 활성화 방안. *한국정보처리학회지*, *18*(2), 59-72.

김기희·배진한. (2006). 내부노동시장의 변화가 청년층 실업에 미친 영향. *제3회 사업체패널 학술대회*. 한국노동연구원.

김동배. (2010). 제도적 동형화와 상징적 동조: 연봉제의 사례. *노동정책연구*, *10*(1), 35-67.

김정우. (2014). 노동조합이 직접 및 간접고용비정규직의 고용에 미친 영향에 관한 패널분석. *산업노동연구*, *20*(1), 65-101.

김정인. (2017). 공공기관 인사관리 제도의 디커플링 (decoupling) 현상과 원인 분석: 균형인사제도와 유연근무제를 중심으로. *한국거버넌스학회보*, *24*(2), 1-26.

김종관·강희경. (2014). 성과주의 평가보상제도의 디커플링 현상의 선행변수와 결과변수에 관한 연구. *인적자원관리연구*, *21*(2), 27-47.

김재원·유규창. (2016). 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리와 고령화가 기업 성과에 미치는 영향. *노동정책연구*, *16*(2), 65-92.

노민선·조호수. (2019). 근로시간 단축이 기업의 신규고용과 노동비용에 미치는 영향. *한국혁신학회지*, *14*(3), 183-210.

노용진. (2012). 중소기업의 비공식적 인사 관행 영향 요인에 관하여. *산업관계연구*, *22*(4), 31-63.

노용진·김동배·박우성. (2003). 혁신적 인사관리제도 도입의 영향요인. *경영학연구*, *32*(4), 955-981.

노용진·김미란. (2015). 주 40 시간제 도입과 기업의 교육훈련투자. *산업관계연구*, *25*(1), 27-46.

민인식·최필선. (2016). STATA 패널데이터 분석, 지필미디어.

박경환. (2015). 유연근무제의 도입이 조직 효과성에 미치는 영향. *한국인적자원개발학회 학술연구발표회 발표논문집*, 1-25.

박석희. (2009). 공공기관 경영평가제도의 최근 쟁점과 과제. *한국행정학회 동계학술발표논문집*, *2009*, 1-18.

배진한. (2018). 기업 내부노동시장 변화와 인적자원개발 투자 유인. *노동경제논집*, *41*(1), 83-124.

서형준. (2021). 공공부문 스마트워크 이용 영향요인: 스마트워크센터와 재택근무이용을 중심으로. *한국정책과학학회보*, *25*(1), 1-35.

성민정·원숙연. (2017). 가족친화제도 디커플링 인식과 영향요인: 출산육아 및 근로시간제도를 중심으로. *한국행정학보*, *51*(2), 185-215.

손선화·엄영호·장용석. (2018). 한국 기업의 인권경영 도입에 관한 탐색적 연구. *지방정부연구*, *22*(2), 477-499.

안은정·신은종. (2010). 일-가정 양립제도가 조직의 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 재무성과와 여성의 이직의도를 중심으로. *산업관계연구*, *20*(4), 177-216.

유규창(2014).한국기업의 임금체계: 직무급이 대안인가?. *월간노동리뷰*, *2*, 37-54.

윤언철·유규창. (2017). 제도적 동형화가 몰입형 인사시스템에 미치는 영향: CSR 활동 추진의 매개효과를 중심으로. *윤리경영연구*, *17*(2), 1-24.

이선호·박우성. (2017). 비정규직 활용과 기업성과: 비정규직 인사관리 제도화의 조절효과. *산업관계연구*, *27*(1), 81-106.

이수연·전병준·김효선. (2019). 장시간 근로와 인식된 조직성과: 업무강도와 일가족갈등의 매개효과를 중심으로. *대한경영학회지*, *32*(11), 1917-1934.

이항영·백경민·장용석. (2007). 한국기업의 사외이사 선임: 조직이론적 접근. *한국사회학*, *41*(2), 27-66.

이혜정·명순영·유규창. (2020). 초과근로와 일과 삶의 균형과의 관계에서 직무중심 인력계획과 인사평가의 조절효과. *노동정책연구*, *20*(4), 35-62.

전형진. (2020). 「유연근무제의 도입 현황과 향후 과제」. 국회입법조사처.

정대훈·신동엽. (2017). 조직근접성과 신규제도의 채택 간의 관계: 지위와 적소기반 근접성의 영향을 중심으로. *경영학연구*, *46*(6), 1631-1662.

정장훈. (2013). 공공부문 성과주의 인사제도 활용에 관한 분석-제도 운영의 디커플링 (decoupling)을 중심으로. *한국거버넌스학회보*, *20*(1), 179-204.

정장훈·조문석·장용석. (2011). 일-가정 양립제도의 도입과 디커플링이 조직성과 향상에 미치는 영향. *노동정책연구*, *11*(2), 179-215.

정재우. (2017). 한국의 유연근무제 도입현황. *노동리뷰*, 87-92.

조선미·강정한. (2011). 제도의 채택과 디커플링 (Decoupling) 정도에 영향을 미치는 조직의 특성. *인사조직연구*, *19*, 253-297.

최은미·강제상. (2021). 조직유형이 개인의 일-삶 균형에 미치는 영향: 일-가정양립제도 디커플링 현상의 조절효과 검증. *한국인사행정학회보*, *20*(3), 129-154.

한지숙·유계숙. (2007). 기혼근로자의 성역할 태도와 일가족 지향성이 일-가족 갈등/촉진 및 가족친화제도 이용에 미치는 영향. *가정과삶의질연구*, *25*(5), 143-166.

홍민기. (2017). 일・가정 양립지원제도의 효과: 사업체 단위. *노동리뷰*, 23-35.

Aiken, M., & Alford, R. R. (1970). Community structure and innovation: The case of urban renewal. American sociological review, 650-665.

Angrist, J. D., Pischke, J. S., and J. S. Pischke(2009), *Mostly Harmless Econometrics: an Empiricist's Companion (Vol. 1)*, Princeton: Princeton University Press.

Bacon, N., & Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks. The International Journal of human resource management, 16(11), 1976-1999.

Brunsson, N. (1989). Administrative reforms as routines. Scandinavian journal of management, 5(3), 219-228.

Cameron, A. C., & Trivedi, P. K. (2009). Microeconometrics Using Stata STATA Press. College Station, Texas.

Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, *12*(1), 85-105.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.

Edelman, L. B. (1992). Legal ambiguity and symbolic structures: Organizational mediation of civil rights law. *American journal of sociology*, *97*(6), 1531-1576.

George, E., Chattopadhyay, P., Sitkin, S. B., & Barden, J. (2006). Cognitive underpinnings of institutional persistence and change: A framing perspective. *Academy of management review*, *31*(2), 347-365.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, *82*(5), 929-964.

Harvey, R. J.(1991). "Job analysis." In M. D. Dunnette & L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*(Vol. 2, 2nd Edition): 71~163. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Heimer, C. A. (1999). Competing institutions: Law, medicine, and family in neonatal intensive care. *Law and society review*, 17-66.

Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of management journal*, *45*(1), 215-233.

March, J. G., Olsen, J. P., & Christensen, S. (1976). *Ambiguity and choice in organizations*.

Universitetsforlaget.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, *83*(2), 340-363.

Milkovich, G., Newman, J. and B. Gerhart(2013). Compensation. 11th Edition. Columbus, OH : McGraw-Hill Education.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, *16*(1), 145-179.

Rogers, E. M. (1995). Diffusion of innovation. New York: Free Press.

Ruef, M., & Scott, W. R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative science quarterly*, 877-904.

Scott, W. R., & Davis, G. F. (2015). *Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives*. Routledge.

Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work - family benefits are not enough: The influence of work - family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work - family conflict. *Journal of vocational behavior*, *54*(3), 392-415.

Tolbert, P. S. (1985). Institutional environments and resource dependence: Sources of administrative structure in institutions of higher education. *Administrative science quarterly*, 1-13.

Westphal, J. D., & Zajac, E. J. (1994). Substance and symbolism in CEOs' long-term incentive plans. *Administrative science quarterly*, *39*(3), 367-390.

Westphal, J. D. (1999). Collaboration in the boardroom: Behavioral and performance consequences of CEO-board social ties. *Academy of management journal*, *42*(1), 7-24.

Wooldridge, J. M. (2010). *Econometric analysis of cross section and panel data*. MIT press.

Zammuto, R. F., & Krakower, J. Y. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. *Research in organizational change and development*, *5*, 83-114.