시간선택제 일자리 해외사례 연구

2014. 3





고용노동부
Ministry of Employment and Labor

노사발전재단
Korea Labor Foundation

연 구 진

❖ **연구책임자 :** 배규식(한국노동연구원 선임연구위원)

❖ **공동연구진 :** 김 훈(한국노동연구원 선임연구위원)
정동관(한국노동연구원 연구위원)
양윤정(한국외국어대학교 국제지역대학원 교수)
최연혁(한국외국어대학교 정치외교학과 교수)
이상민(한양대학교 경영학부 교수)

CONTENTS 목차

Chapter Ⅰ **서론** (배규식)

1. 왜 시간선택제인가? ····· 3
2. 해외사례를 통한 시간선택제의 가능성 타진 ····· 4
3. 해외 시간선택제 사례 조사를 위한 공통 질문지 ····· 5

Chapter Ⅱ **네덜란드 시간제 현황 및 기업사례** (배규식)

1. 개념 및 현황 ····· 11
2. 시간제근로 활성화 배경과 이행과정 ····· 21
3. 정부 정책 및 법제도 ····· 23
4. ING 기업사례 ····· 25
5. Randstad Holdings 사례 ····· 29
6. 네덜란드 전문직의 시간제 근로 사례 ····· 34
7. 네덜란드의 시간제 고용 활용의 시사점 ····· 38

Chapter Ⅲ **일본 시간제 현황과 기업 사례** (김훈)

1. 시간제 일자리의 현황과 특징 ····· 43
2. 시간선택제의 유형별 사례 ····· 54
3. 정책적 시사점 ····· 77

Chapter Ⅳ **영국 시간제 현황 및 기업사례** (정동관)

1. 영국 시간제 일자리 활용 현황 및 특징 ····· 85
2. 영국 시간제 근로의 특성과 사회/경제적 배경 ····· 88
3. 정부 정책 및 법제도 ····· 89
4. 시간제 일자리 운영사례 Ⅰ(Oxfordshire County council) ···· 90
5. 시간제 일자리 운영사례 Ⅱ(NHS) ····· 93
6. 정책적 시사점 ····· 99

CONTENTS 목차

Chapter V **스웨덴 시간제 근로 사례** (양윤정, 최연혁)

1. 서론 ····· 111
2. 스웨덴의 시간제 근로와 여성고용 현황 ····· 113
3. '스웨덴 모델' 복지국가와 고용정책 관련 법제도 ····· 123
4. 고용 상황의 변화 ····· 132
5. 기업 사례 ····· 135
6. 결 론 ····· 149

Chapter VI **독일 시간제 일자리 사례** (이상민)

1. 들어가며 ····· 159
2. 이론적 배경 ····· 163
3. 독일 노사관계와 근로시간제도의 변천 ····· 174
5. 독일의 시간제근로 관련 법제도와 현황 ····· 189
5. 독일 기업 사례 ····· 202
6. 시사점 ····· 213

Chapter VII **해외사례 비교와 한국의 시간제 정책에 갖는 함의** (배규식)

참고문헌 ····· 224

CONTENTS 표목차

〈표 Ⅱ-1〉 네덜란드 고용인구 중 시간제와 전일제 비율 ····· 12
〈표 Ⅱ-2〉 네덜란드에서 시간제로 일하는 남녀 비율 ····· 12
〈표 Ⅱ-3〉 네덜란드 시간제 고용의 증가에 따른 고용성과 ····· 14
〈표 Ⅱ-4〉 주평균 근로시간 ····· 14
〈표 Ⅱ-5〉 산업별 주당 평균근로시간 ····· 15
〈표 Ⅱ-6〉 직업별 시간제 고용의 비중 ····· 16
〈표 Ⅱ-7〉 학력 수준별 전일제, 시간제와 비정규직 비중 ····· 20
〈표 Ⅱ-8〉 네덜란드의 돌봄휴가제도 ····· 24
〈표 Ⅱ-9〉 Randstad Holdings근로자의 성별, 근로시간별, 계약별 구성 ····· 30
〈표 Ⅱ-10〉 네덜란드 초등학교의 시간제 교사 비율 ····· 35
〈표 Ⅱ-11〉 네덜란드 중학교 시간제 교사 비율 ····· 36
〈표 Ⅲ-1〉 비정규근로자 고용 이유 ····· 45
〈표 Ⅲ-2〉 비정규근로자의 현재의 일자리 선택 이유 ····· 46
〈표 Ⅲ-3〉 다카시마야 고용형태별 인력구성 ····· 55
〈표 Ⅲ-4〉 다카시마야 WLB지원제도와 이용 상황 ····· 60
〈표 Ⅲ-5〉 육아단시간근무 패턴 ····· 62
〈표 Ⅲ-6〉 고용형태별/성별 인원수, 평균연령·근속연수 ····· 65
〈표 Ⅲ-7〉 고용형태별 처우·근로조건 ····· 66
〈표 Ⅲ-8〉 근무선택제도와 단시간근무제도 ····· 67
〈표 Ⅲ-9〉 근무선택제도의 근무패턴 ····· 68
〈표 Ⅲ-10〉 근무선택제 및 각종 단시간근무제도 이용 현황 ····· 69
〈표 Ⅲ-11〉 시간선택제 이용 현황 ····· 76
〈표 Ⅲ-12〉 육아를 위한 소정노동시간의 단축 조치 등 각 제도의 유무 및 최장이용가능기간별 사업장 비율 ····· 78
〈표 Ⅲ-13〉 일본의 양립지원조성금 제도 ····· 79
〈표 Ⅳ-1〉 연도별 시간제 비율 ····· 85
〈표 Ⅳ-2〉 시간제 일자리의 성별에 따른 직종분포 ····· 86
〈표 Ⅳ-3〉 시간제 비율 - 자발적 / 비자발적 ····· 87
〈표 Ⅳ-4〉 전일제 남성 대비 상대적 시간당 임금 ····· 88
〈표 Ⅳ-5〉 Oxfordshire County Council 근로자 현황 ····· 91

CONTENTS 표목차

〈표 Ⅴ-1〉 OECD 국가의 여성과 시간제 고용률 ····· 114
〈표 Ⅴ-2〉 스웨덴 남녀(20-64세) 근로형태와 근로시간 ····· 116
〈표 Ⅴ-3〉 스웨덴 남녀(20-64세) 산업별 근로시간 분포 ····· 118
〈표 Ⅴ-4〉 유급부모휴가 사용일수 ····· 122
〈표 Ⅴ-5〉 SEB 스웨덴 시간제 근로 현황 ····· 137
〈표 Ⅴ-6〉 스웨덴 기업사례 요약 ····· 148
〈표 Ⅵ-1〉 시간선택제 근로의 고용형태 특성 ····· 161
〈표 Ⅵ-2〉 기업의 유연화 전략 구분 ····· 163
〈표 Ⅵ-3〉 고용유연화의 구분 ····· 165
〈표 Ⅵ-4〉 근로시간체제 ····· 170
〈표 Ⅵ-5〉 독일의 시간제 근로 활용률 ····· 195
〈표 Ⅵ-6〉 독일의 성별 시간제 근로 활용률 ····· 195
〈표 Ⅵ-7〉 독일의 연령별 시간제 근로 활용률 ····· 196
〈표 Ⅵ-8〉 독일의 시간제 근로 중 비자발적 근로 비율 ····· 196
〈표 Ⅵ-9〉 독일의 가임기·육아기 여성 및 남성의 시간제 근로 활용률 ····· 197
〈표 Ⅵ-10〉 독일의 고용률 ····· 197
〈표 Ⅵ-11〉 에페데 베스트의 인력현황 ····· 212
〈표 Ⅷ-1〉 양질의 시간제 근로에 관한 실용적 정의 ····· 219

CONTENTS 그림목차

[그림 Ⅱ-1] 네덜란드 남녀시간제 고용의 비중, 시간제 중 여성 비중(국제비교) ····· 11
[그림 Ⅱ-2] 네덜란드의 시간제 고용의 증가 ····· 13
[그림 Ⅱ-3] 12세미만 자녀를 가진 부부의 소득모델 ····· 17
[그림 Ⅱ-4] (남성)외벌이 모델의 축소와 1.5소득자모델의 증가 ····· 18
[그림 Ⅱ-5] 12세 이하 자녀를 가진 부부의 주당 근로시간 ····· 19
[그림 Ⅲ-1] 일본의 정규 · 비정규 고용규모 추이 ····· 43
[그림 Ⅲ-2] 단시간근로자수 추이 ····· 44
[그림 Ⅲ-3] 비정규근로의 기간화 ····· 48
[그림 Ⅲ-4] 시간제노동자 평균근속연수 추이 ····· 49
[그림 Ⅲ-5] 일반노동자와 시간제노동자의 시간당 소정내급여액 격차추이 ····· 50
[그림 Ⅲ-6] 무기·유기별 시간제근로자 고용 상황 ····· 50
[그림 Ⅲ-7] 현재 회사에서 단시간근로자로 일하고 있는 기간 ····· 51
[그림 Ⅲ-8] 현재 업무나 회사에 대한 만족도 ····· 52
[그림 Ⅲ-9] 현재 업무나 회사에 만족하는 이유 ····· 53
[그림 Ⅲ-10] 다카시마야 재고용제도(정규직·계약직) ····· 64
[그림 Ⅲ-11] 로프트사원체계 ····· 70
[그림 Ⅲ-12] 로프트 평가요소 ····· 73
[그림 Ⅳ-1] 유연근로제도를 활용하는 사업장 ····· 90
[그림 Ⅴ-1] 스웨덴 남녀(20-64세) 근로형태와 근로시간 ····· 116
[그림 Ⅴ-2] 스웨덴 남녀(20-64세)의 주중 일일 평균 시간 사용의 변화 ····· 121
[그림 Ⅴ-3] 스웨덴 남녀(20-64세)의 생애주기 및 가구형태에 따른 비급여 노동 시간 ·· 122
[그림 Ⅵ-1] 시간선택제에 관한 노사정의 공통적 이해관계 ····· 162
[그림 Ⅵ-2] 근로시간제도 유형 ····· 169
[그림 Ⅵ-3] 내부적 유연화 전략의 원인과 효과 ····· 184
[그림 Ⅵ-4] 주요 경제위기 국면에서 국내총생산 추이 ····· 186
[그림 Ⅵ-5] 주요 경제위기 국면에서 노동생산량 추이 ····· 187
[그림 Ⅵ-6] 주요 경제위기 국면에서 취업률 추이 ····· 187
[그림 Ⅵ-7] 주요 경제위기 국면에서 근로시간 추이 ····· 188
[그림 Ⅵ-8] 시간제근로자에서 동일 기업 전일제근로자로 전환 가능성 ····· 201
[그림 Ⅵ-9] 전일제 근로자와 시간제 근로자의 승진가능성 ····· 202
[그림 Ⅶ-1] 주요국의 남녀 시간제 고용의 비율 ····· 217

I

서 론

배규식

1. 왜 시간선택제인가?
2. 해외사례를 통한 시간선택제의 가능성 타진
3. 해외 시간선택제 사례 조사를 위한 공통 질문지



Ⅰ. 서 론

1. 왜 시간선택제인가?

- 정부는 2013년 6월 고용률 70% 달성 로드맵을 발표하면서 시간선택제를 통해 근로자의 자발적 선택에 의한 새로운 유형의 양질의 일자리를 만듦으로써 '일과 생활의 균형', '근로시간 단축' 및 이를 통한 '일자리 창출'이라는 목표를 제시했음.
- 정부의 이런 계획은 그동안 우리의 고용시스템에서 전일제 중심 고용관행이 매우 강한 사회적 규범으로 자리를 잡아 시간제 일자리수가 180만개가 넘었음에도 불구하고 고용안정, 임금수준, 4대 보험 가입, 기업복지, 숙련수준 등 모든 지표에서 일자리의 질이 매우 낮아 제대로 된 일자리로 취급받지 못해 온 점에 비추어 매우 의미있는 목표와 접근방법을 취하고 있다고 할 수 있음.
- 현재 180만개에 이르는 시간제 일자리는 임시직(계약기간 1년 미만)이나 일용직(계약기간이 30일 미만)의 비율이 93%, 30인 미만 사업체에 고용되어 있는 시간제 근로자의 85% 수준에 이르며, 주로 단순업무에 종사하고 있는 등 일자리의 질이 낮은 수준에 머물고 있음.
- 따라서 한국에서 많은 근로자들이 경험한 시간제 근로는 고용이 불안하며, 임금수준이 낮고, 단순한 아르바이트형 일자리에 가까운 것으로 인식되어 부정적 인식이 저변에 깔려 있음.
- 한국에서 섣불리 시간제 고용을 늘리자는 문제를 제기했다가는 가장 질이 낮은 일자리를 더 만들어 그렇지 않아도 이중화, 양극화되어 있는 노동시장에서 바닥 일자리 수를 늘리자는 것이냐의 비판을 받기 쉬운 구조 아래 놓여 있기 때문에 시간제 근로를 늘리는 정책도 매우 조심스럽게, 양질의 시간제 근로를 실제로 늘릴 수 있도록 주의깊게 추진될 필요가 있음.
- 이런 상황에서 정부의 계획은 시간제 일자리를 '질이 낮은 일자리'가 아니라 기존의 질이 낮은 시간제 일자리와는 질적으로 구분되고, 정규직과 같은 내용과 수준을 갖는

'제대로 된 일자리'로 만들고 그런 양질의 시간제 일자리(시간선택제 일자리)를 근로자들의 생애주기적 필요나 개인 혹은 가족의 필요에 따라 자발적인 선택에 의해 만들어 질 수 있게 하겠다고 하는 것임.

- 또한 이런 계획이 제대로 실현된다면, 우리의 전일제 중심의 고용시스템에서 중요한 질적인 변화가 일어나게 될 것인바, 시간선택제가 정규직 전일제와 마찬가지로 중요한 근무형태로 자리를 잡아 근로자들의 일·생활균형, 여성고용률의 제고, 중고령자들의 정년연장이나 고용연장과 연계된 점진적 퇴직, 일자리 창출에 기여할 수 있는 중요한 고용의 디딤돌을 놓는 일이 될 수 있는 가능성을 높이게 될 것으로 기대됨.
- 그러나 여전히 정부의 시간선택제에 대해 노동계와 여성계의 다수 그리고 학계의 적지 않은 분들도 의혹의 눈초리를 거두지 않고 있어 앞으로 근로자들의 선택에 의한 양질의 시간제라는 시간선택제가 정착되기까지는 시행착오와 시간이 소요될 것으로 보임.

2. 해외사례를 통한 시간선택제의 가능성 타진

- 이런 상황에서 시간선택제의 시험, 도입, 정착, 확산에 실질적인 도움이 되고 국내의 시간선택제에 관한 우려 섞인 시선에 대해서도 모범적인 사례를 제시하는 것만큼 설득력이 있는 방법이 없겠다는 판단에서 해외 근로자들의 선택에 기초한 양질의 시간제 일자리의 창출과 운영 사례를 소개하기로 함.
- 이 글에서는 네덜란드, 일본, 영국, 스웨덴, 독일의 시간제에 대한 전반적인 추세와 상황을 개괄하는 가운데 기업과 공공기관의 양질의 시간제에 관한 사례를 소개하고 있음.
- 외국의 양질의 시간제 우수 기업(기관) 사례수집과 연구를 위해 각 연구자들이 한 나라씩 맡아서 해당국에 3~5일 출장을 가서 해당기업이나 기관의 관련자들과 학자들을 면담하였으며, 이를 기초로 하여 사례연구가 작성되었음.
- 보다 심층적이고 풍부한 사례연구를 위해 좀 더 장시간에 걸쳐서 적어도 2~3차례 조사를 해야 하지만 영국과 네덜란드의 경우 2010년에 한번 방문하여 유사한 조사를

한 경험이 있어 이번이 2회째의 방문이었으며, 그 외 다른 나라의 경우 1회의 방문에 그쳐 사례연구가 아주 풍부하게 이루어졌다고 할 수는 없음.

- 그러나 연구의 초점이 정규직 시간제 일자리의 창출과 사용 사례에 관해 맞추어져 있던 만큼 1~2회의 방문으로도 연구에 필요한 정보와 자료를 얻기 위한 면담이나 자료 확보를 할 수 있었음.
- 또한 기타 관련된 문헌이나 자료들을 확보하여 보완함으로써 사례연구가 맥락과 두절되지 않고 각 나라의 독특한 노동시장, 가족제도, 노사관계, 여성고용과의 맥락 속에서 해석될 수 있도록 하였음.
- 이번 해외 시간선택제 사례 연구가 시간선택제에 관한 보다 풍부한 논의를 제공함은 물론 한국에 정착되는데 도움이 되기를 희망함.

3. 해외 시간선택제 사례 조사를 위한 공통 질문지

가. 시간제 고용 현황

- 전체 근로자 중 시간제 근로자수는 얼마나 되는가? 공공부문에서 시간제 고용의 수는? 민간부문에서 시간제 고용의 수는? 당신의 조직/회사에서 전체 근로자 중 시간제 근로자수는?
- 시간제 근로자 중 여성 시간제 근로자 비중은 어느 정도인가?
- 처음부터 시간제 고용으로 뽑은 경우와 전일제 고용에서 자발적으로 시간제 고용으로 전환한 경우가 각각 얼마나 되는가?
- 시간제 근로자수를 전일제 고용에 상응하는(full-time equivalents) 근로자수로 계산하면 얼마나 되는가?
- 전일제 고용으로 환산한 결과, 시간제 고용을 활용하고 있는 현재와 그렇지 않았던 그 이전을 비교하면 고용에 어떠한 변화가 생겼나?
- 시간제로 고용된 종업원의 근무형태는 1일 노동시간을 줄이는 형태인가 아니면 1주 근무일수를 줄인 형태인가? 어떤 것이 더 보편적인가?

- 시간제 근로자 가운데 짧은 시간제(주 20시간 미만)와 긴 시간제(주 20~35시간) 가운데 어떤 시간제가 더 많은가? 시간제 근로자들은 어떤 시간제를 선호하는가?

나. 시간제 고용 특성

- 시간제 고용을 활용하는 이유는 무엇인가? (법적 규제 때문인가? 근로자들의 요청 때문인가? 아니면 사용자의 선호 때문인가?)
- 시간제 고용은 어느 정도 자발적인가?
- 전일제 근무자가 시간제 고용으로 전환하기를 원할 경우, 얼마나 쉽게 가능한가? 사용자의 거부권, 근로자들의 법적 요청권, 법적 규정은 실제로 어떻게 활용되고 있는가?
- 전일제로 근무하다가 시간제 고용으로 바꾼 종업원이 다시 전일제로 근무하길 원할 경우, 얼마나 쉽게 가능한가? 그리고 처음에 시간제 근로자로 채용되었다가 전일제로 바꾸는 것도 가능한가? 가능하다면 얼마나 쉬운가?
- 시간제 근로자의 경우, 근로기한의 정함이 있는가(temporary contract) 아니면 기한의 정함이 없는 정규직 계약(open-ended contract)인가?
- 시간제 고용은 주로 어떤 직무, 직종에서 활용되는가? 예외적인 특수한 직무에서만 활용되는가? 그렇지 않으면 폭넓게 활용되는 편인가?
- 반대로, 시간제 고용을 활용하기 어려운 직무나 직종이 있는가? 전문직 또는 관리직에서 시간제 고용 활용 정도는 어떤가?

다. 시간제 고용의 비용적 측면

- 시간제 고용이 비용측면에서 어떻다고 생각되는가? 전일제 고용 방식만 활용하던 때와 비교했을 때 비용에 어떠한 변화가 생겼는가? (근로시간에 비례하는 비용 또는 근로시간과 관련이 없는 관리비용 등)
- 시간제 근로자들의 보상 기준은 어떻게 되나? 시간 비례성의 원칙(pro rata basis)이 적용되는가? 시간 비례성이 적용되기 어려운 비용이 있지 않은가?

- 시간제 근로자들의 훈련/교육 또는 경력관리는 어떻게 이뤄지나? 전일제 근로자들과 비교했을 때 차이점이 있는가?
- 기업이나 조직에서 전일제 고용이 아닌 시간제 고용을 쓰는 이유는 무엇인가?
- 시간제 고용을 사용하는 경우 얻어지는 이익과 불이익을 구분한다면 어떻게 이야기할 수 있는가?

라. 시간제 근로자 근무조정

- 근무 요일을 정하는데 특별한 원칙이 있는가? 한번 정해 놓으면 쉽게 요일을 바꿀 수 있는가?
- 업무량의 변화가 있을 때에, 시간제 근로자가 어떻게 근무일정을 조정하는가? 특별히 활용하는 software가 있는가?
- 시간제 근로자들의 개인 혹은 가정상의 필요와 회사나 조직의 업무상의 필요 사이에 matching을 하기 위해 어떤 기법이나 프로그램들을 활용해 왔는가?
- 시간제 근로자들이 계약된 시간 이상으로 연장근로를 하는 경우는 자주 있는가?
- 짧은 근로시간으로 인하여 야기되는 의사소통의 어려움(정확한 인수인계 등), 일정한 시간 내에 완료가 필요한 업무는 어떻게 처리 혹은 보완하고 있는가?
- 시간제 근로자가 휴가/병가를 냈을 경우, 부족인력은 어떻게 충원을 하는가?
- 네덜란드의 경우 출산과 육아시기에 시간제 근로를 선택한 여성들은 나중에 자녀들을 키우고 나서도 근로시간을 늘리는데 소극적이라는데 그런 현상이 나타나지는 않는가?

마. 시간제 근로자 당사자 관련 질문

- 시간제 고용을 선택하는 종업원들의 인구통계적 특징(demographic characteristics)은 어떻게 되는가? (성별, 연령별, 맞벌이, 임산부, (입학 전) 자녀 유무 등)
- 시간제 근로자들이 인사고과, 승진 그리고 동료들과의 소통/협업 등에서 겪게 되는 불이익이 있지는 않은가?

- 시간제 고용이 근로자들의 일과 삶의 균형을 맞추기 위해 활용되고 있는가? 그렇다면 그 비중은?
- 육아 휴직(parental leaves) 관련하여, 주로 남성(아버지)이 신청하는가 여성(어머니)이 신청하는가? 아버지의 비중은 어느 정도 되는가?
- 시간제 고용이 육아 휴직의 대안이 된다고 볼 수 있는가? 어떤 경우에 그렇게 활용된다고 보는가?

바. 시간제 고용의 효과

- 시간제 고용이 여러 성과 변수들에 긍정적인 영향을 미쳤는가? (능력있는 여성직원들의 이직방지, 종업원들의 이직감소, 생산성 향상, 이윤 증가 등)
- 시간제 고용이 여성들이 출산 후 일에서 단절되는 사회적 문제를 개선하는데 도움이 된다고 생각하는가?
- 시간제 고용을 여성들이 많이 선택한다면, 맞벌이의 경우 시간제 고용은 여성들을 전일제 고용 대신 시간제 고용에 묶어놓는 효과가 있는 것은 아닌가?

Ⅱ

네덜란드 시간제 현황 및 기업사례

배규식

1. 개념 및 현황
2. 시간제근로 활성화 배경과 이행과정
3. 정부 정책 및 법제도
4. ING 기업사례
5. Randstad Holdings 사례
6. 네덜란드 전문직의 시간제 근로 사례
7. 네덜란드의 시간제 고용 활용의 시사점

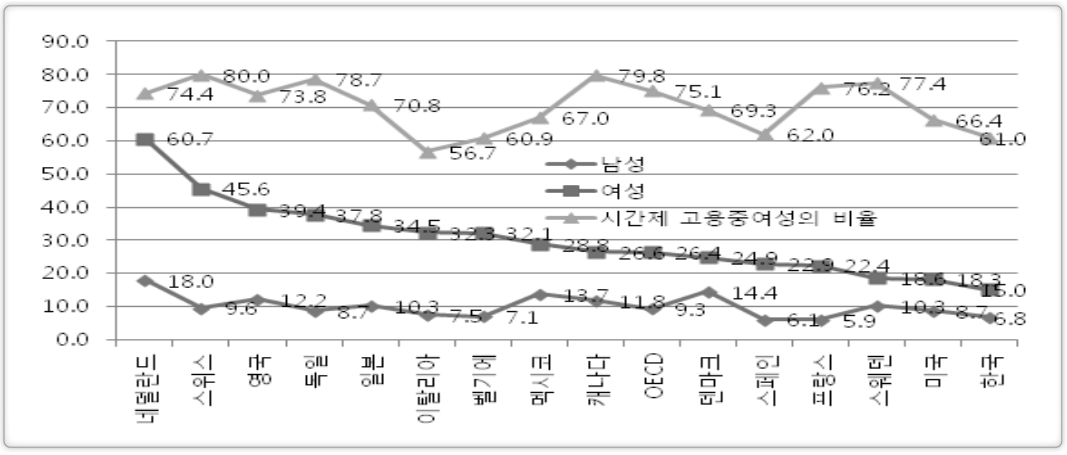
Ⅱ. 네덜란드 시간제 현황 및 기업사례

1. 개념 및 현황

- 네덜란드의 시간제 고용은 주 36시간 미만을 일하는 경우를 말하며, 전체 고용의 37.8%가 시간제 고용으로 OECD 평균인 16.9%, 그리고 한국의 시간제 고용 비중인 10.2%보다 훨씬 높음.
- 네덜란드는 시간제고용 경제(part-time economy)라고 할 정도로 시간제 고용이 네덜란드 고용모델의 중심에 있는데, 이것은 결혼한 부부로 구성된 가구당 1.5인이 고용된 모델로서 과거 남성외벌이 모델에서 부부맞벌이 모델로 전환하되, 남성 전일제, 여성 시간제라는 사회적 분업이 정착되어 있음.
- 네덜란드는 1주 기본근로시간이 주 36~40시간으로 분포되어 있지만, 공공부문이나 대기업의 경우 상당수가 주 36시간을 기본근로시간으로 삼고 있음.

가. 시간제 고용의 실태

[그림 Ⅱ-1] 네덜란드 남녀시간제 고용의 비중, 시간제 중 여성 비중(국제비교)



자료: OECD. 2013. OECD Employment Outlook 2013.

- 네덜란드에서는 [그림 II-1]에서 보듯이 여성고용의 60.7%, 남성고용의 18.0%가 시간제근로로, 여성 고용 가운데 시간제 고용의 비중이 다른 나라보다 훨씬 높게 나타나고 있으나 시간제 고용 중 여성의 비중이 특히 높은 것은 아님.
- 네덜란드의 여성고용률(15~64세)은 70.4%로 OECD 평균 57.2%, 그리고 한국 여성고용률 53.5%보다 훨씬 높으며 25~54세까지의 네덜란드 여성고용률도 79.0%로 OECD 평균 66.0%, 한국 61.0%보다 높게 나타나고 있음.

〈표 II-1〉 네덜란드 고용인구 중 시간제와 전일제 비율

(단위: %)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
0~16시간(짧은 시간제)	13.8	13.1	11.4	12.0	13.8	14.9	15.7	16.4
17~35시간(긴 시간제)	29.3	30.8	31.5	31.9	32.0	31.8	32.4	31.9
36시간이상 전일제	56.8	56.2	57.1	56.0	54.2	53.2	52.0	51.7

자료: Netherlands Working Conditions Survey 2005 – 2012(2010년부터 새로운 표본선정 방법이 시행되어 시계열 추세에서 일정한 변화를 낳고 있음)

- 〈표 II-1〉에서 보는 것처럼 2012년 현재 전일제로 일하는 비율은 51.7%로 2005년에 비해 5.1%p가 줄어들었는데, 이것이 2009년 경제위기 이후의 경기침체를 반영하는 것인지, 아니면 시간제 고용이 늘어나는 추세를 반영한 것인지를 판단하기는 어려움.
- 시간제 일자리 가운데 긴 시간제 일자리(주 17시간 이상)의 비중이 짧은 시간제 일자리 비중보다 거의 2배가 될 정도로 높음. 이처럼 대체로 질 낮은 일자리가 될 우려가 큰 짧은 시간제 일자리 비중이 적기 때문에, 네덜란드의 시간제 일자리의 질이 비교적 좋음을 알 수 있음.

〈표 II-2〉 네덜란드에서 시간제로 일하는 남녀 비율

(단위: %)

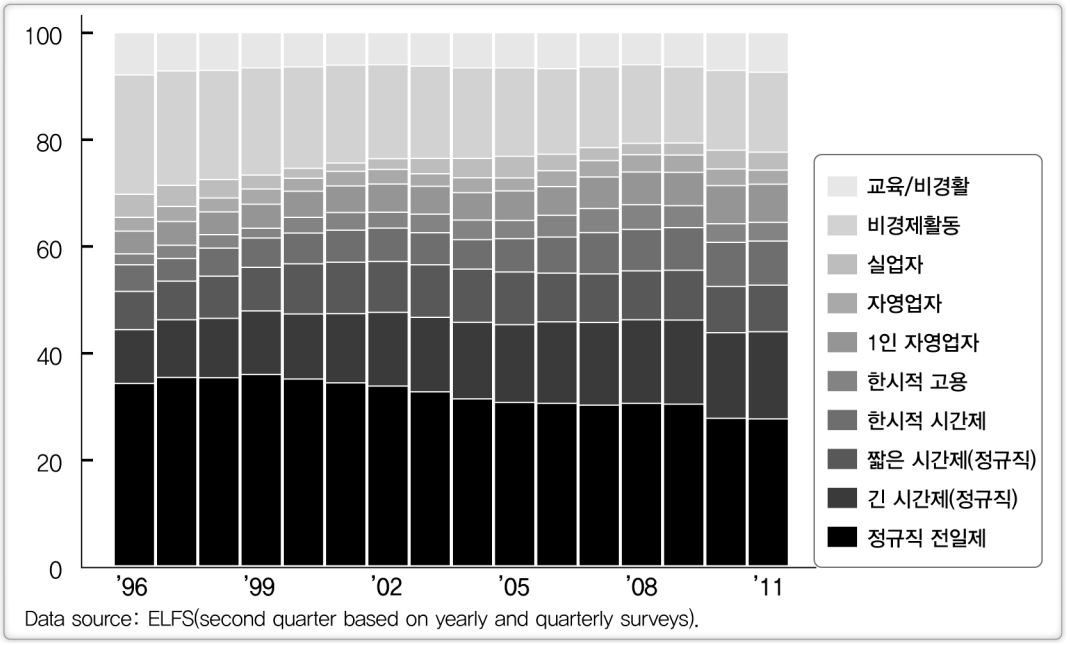
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
여성 시간제 고용 비율	74.8	74.8	73.9	73.5	75.4	75.8	77.0	77.0
남성 시간제 고용 비율	17.0	17.7	17.0	18.6	20.1	21.3	22.2	22.5
시간제 고용의 비율	43.2	43.8	42.9	43.9	45.8	46.7	48.0	48.3

자료: Netherlands Working Conditions Survey 2005–2012.

- 전체 고용 가운데 시간제 고용의 비중은 2012년 현재 48.3%로 세계적으로 가장 높은 비율이며, 시간제 고용비율은 2005~2012년 사이에 5.15%p나 늘어났음.

- 여성 시간제 고용의 비중은 잘 알려진 것처럼 77.0%에 이를 정도로 높으나 남성 시간제 고용의 비중도 22.5%로 높을 뿐 아니라 2005~2012년 사이에 무려 5.5%p나 증가하여 세계에서 남성 시간제 고용이 가장 높게 나타나고 있음.

[그림 Ⅱ-2] 네덜란드의 시간제 고용의 증가



Data source: ELFS(second quarter based on yearly and quarterly surveys).

- 네덜란드에서 정규직 전일제는 점차 줄어들고 그 대신 정규직의 긴 시간제 고용이 비교적 크게 늘어났으며, 짧은 시간제 고용은 1990년대 말과 2000년대 초에 약간 늘어난 뒤 거의 같은 수준으로 머무르고 있으며, 한시적 시간제(fixed-term part-time)도 점진적으로 늘어났음.
- 시간제 고용 가운데 정규직 시간제 고용이 한시적 시간제 고용 보다 훨씬 크게 늘어나 전체 시간제 고용 가운데 정규직 형태가 75.9%에 이르고, 한시적 시간제 고용은 전체 시간제 고용의 24.1% 수준으로 학생들이 주로 음식숙박업, 서비스업 등에서 학업과 동시에 용돈을 벌기 위해 공부하는 동안 일하는 것이 주된 형태를 띠고 있음.
- 시간제 고용은 1980년대 말부터 늘어나기 시작하였는데, 1996~2011년 사이에 전체 노동시장에서 시간제 고용이 크게 늘어 네덜란드의 고용률 제고에 크게 기여하고 있음을 볼 수 있음.

나. 산업별, 직업별 시간제 고용

〈표 II-3〉 네덜란드 시간제 고용의 증가에 따른 고용성과

(단위: %)

		1990	1994	2000	2006	2009
네덜란드 실업률		5.9	6.6 *	2.8	4.7 †	3.4
OECD평균		6.1	7.3 *	6.2	6.8 †	8.3
네덜란드 고용률(15~64세)		61.8	63.9	72.1	71.9	75.8
OECD평균		65.1	64.0	65.7	65.4	64.8
(25~54세)	네덜란드 고용률	71.2	73.7	81.1	83.1	85.2
	OECD평균	74.9	74.4	76.1	76.5	75.0
	네덜란드 여성고용률	52.4	59.4	70.2	75.7	79.6
	OECD평균	59.6	61.2	64.1	65.6	65.3
	네덜란드 남성고용률	89.2	87.5	91.6	90.5	90.7
	OECD평균	90.3	87.6	88.3	87.1	84.7

주 : *는 1995년 통계치, †는 2005년 통계치임
자료 : OECD, 각년도 OECD Employment Outlook

- 네덜란드에서 시간제 고용의 증가로 네덜란드 고용률은 1990-2009년 사이에 14.0%p가 상승했고, 같은 기간에 25세~54세의 여성고용률은 52.4%에서 79.6%로 무려 27.0%p가 상승하여 OECD국가 평균 5.7%p 상승에 비해 놀라운 성과를 보여주고 있음.

〈표 II-4〉 주평균 근로시간

(단위: 시간)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
여성 주평균 근로시간	25.2	25.6	26.1	26.2	25.5	25.3	25.1	24.8
남성 주평균 근로시간	35.9	36.0	36.4	36.1	35.6	35.2	35.0	35.0
전체 주평균 근로시간	30.8	30.9	31.4	31.4	30.8	30.4	30.2	30.0

자료: Netherlands Working Conditions Survey 2005 – 2012

- 주당 기본근로시간이 36~40시간으로 짧고, 시간제 고용의 높은 비율과 연장근로를 매우 제한적으로 하는 경향 때문에 네덜란드의 주당 평균 근로시간은 30시간에 불과할 정도로 짧음.
- 남성들의 주당 근로시간이 35.0시간이 반면, 시간제 고용비중이 아주 높은 여성들의 주당 평균 근로시간은 24.8시간에 불과함.

〈표 II-5〉 산업별 주당 평균근로시간

(단위: 시간)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
농업	30.1	27.8	31.1	30.9	28.8	28.4	29.1	29.6
제조업	34.8	35.8	35.8	35.8	35.6	35.1	35.0	35.2
건설업	37.3	37.5	38.0	37.9	37.3	37.7	37.4	37.6
상업	28.1	28.6	29.1	29.3	26.6	27.6	27.2	26.9
운수업	33.6	33.5	34.5	34.1	33.2	33.4	32.8	32.5
음식숙박업	24.5	23.6	26.2	25.1	23.0	23.1	22.6	22.0
정보통신업	35.7	35.9	36.0	36.3	36.1	35.1	35.1	35.3
금융서비스	32.5	32.8	33.5	33.0	33.6	33.9	33.6	33.9
사업서비스	31.5	31.9	32.7	32.6	32.3	31.8	31.4	31.3
공공서비스	33.8	33.6	33.9	34.0	33.9	34.2	33.8	34.0
교육	29.9	30.4	30.4	30.3	30.4	29.9	30.6	30.0
보건, 사회돌봄서비스	25.6	25.1	25.5	25.5	25.4	25.2	25.5	24.8
문화, 스포츠, 오락	27.9	28.0	28.4	29.2	28.6	27.2	26.8	26.8
전체	30.8	30.9	31.4	31.4	30.8	30.4	30.2	30.0

자료: Netherlands Working Conditions Survey 2005-2012.

- 〈표 II-5〉에서 보는 것처럼 산업별로 주당 평균 근로시간에서 상당한 차이를 보이고 있는데, 가령 음식숙박업이나 보건, 사회돌봄서비스업의 주당 평균 근로시간이 각각 22.0시간, 24.8시간인 반면, 제조업이나 건설업의 주당 평균 근로시간은 각각 35.2시간, 37.6시간으로 산업별로 주당 평균 근로시간이 12~15시간까지 차이를 보이고 있음.
- 제조업, 건설업, 정보통신업 등이 산업의 특성상 생산이나 작업을 위해 여전히 전일제 근로에 의존할 수밖에 없는 특성을 갖고 있어 주당 평균 근로시간이 길게 나타나고 있음.
- 음식숙박업, 상업(도소매업) 그리고 문화, 스포츠, 오락 등에서는 영업시간이나 하루나 1주일 가운데 수요가 몰리는 시간(peak time)대가 있어서, 그리고 공공부문이 대부분인 보건, 사회돌봄서비스, 교육부문에서는 여성들이 지배적인 부문으로서 시간제 고용의 비중이 높아서 주당 평균 근로시간이 짧은 것으로 나타나는 것으로 보임.
- 짧은 시간제 고용(주 1~11시간)은 주로 소매, 식당, 호텔, 청소, 우편서비스, 개인서비스 등에 집중되어 있고, 중간이나 긴 시간제 고용(주 12시간~34시간)은 널리 확산되어 있으나 주로 여성 지배적인 부문인 보건, 교육, 공공행정 부문에 집중되어 있음(Wielers 2013).

- 주로 학생들이 짧은 시간제 일자리에서 일을 하며, 어린 자녀를 가진 여성들은 중간 혹은 긴 시간제 일자리에서 일을 하고 있음.
- 네덜란드의 시간제 고용의 성장은 여성의 고용과 서비스 고용의 증가와 함께 가속화되어 나타남(Visser 외 2004).

〈표 II-6〉 직업별 시간제 고용의 비중

(단위: %)

	2005	2007	2009	2011	2012		
					전체	남성	여성
수공직/제조관련직	16.8	18.2	22.1	23.5	20.3	12.3	73.4
운수직	18.8	20.1	23.4	28.4	26.3	22.1	63.8
행정직	55.9	55.9	59.5	58.9	60.2	20.4	74.2
상업직	52.8	50.0	56.1	57.3	58.1	33.6	78.7
서비스직	50.9	49.1	52.8	56.5	56.7	31.5	81.1
보건/사회적돌봄서비스	79.9	81.3	79.7	82.1	82.6	46.5	88.0
교육직	57.0	57.0	59.1	60.7	60.8	34.9	74.8
전문직	20.0	19.3	22.3	22.6	23.5	15.4	57.3
농업	36.3	33.8	38.6	34.1	36.7	29.8	70.0
감독직과 관리직	17.1	17.8	15.5	17.4	19.0	10.1	43.6
기타 직업	40.8	37.9	41.3	45.4	44.4	27.4	65.2
Total	43.1	42.9	45.9	48.0	48.2	22.3	77.0

자료:Netherlands Working Conditions Survey 2005-2012.

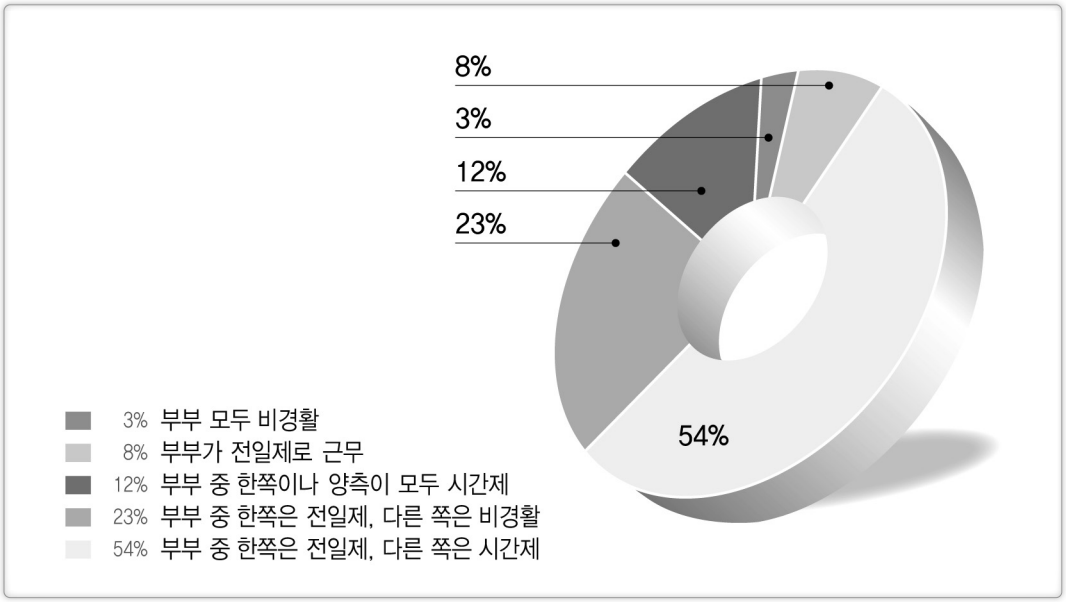
- 직업별로 시간제 고용의 비중을 보더라도 남성들의 비중이 높은 감독직과 수공직 및 제조관련직, 전문직 그리고 농업직을 제외하고 전체적으로 여성들이 많은 직종에서는 시간제 고용의 비중이 전체 직업별 고용의 1/2을 넘어서고 있음.
- 특히 의료보건직과 사회적 돌봄서비스직에서는 전체적으로 82.6%가 시간제 고용으로 전체 직업 가운데 그 비율이 가장 높으며, 행정직과 교육직도 각각 60.2%, 60.8%가 시간제 고용으로 구성되어 있음.
- 이것은 의료보건직, 사회적 돌봄서비스직, 행정직, 교육직 등을 포괄하는 공공부문 혹은 준공공부문 등 여성들이 지배적인 직종의 시간제 고용 비중이 매우 높은 것을 말해주고 있음(Wielers 2013).

- 2009년 네덜란드 가령 중앙정부의 공무원들 가운데 전일제 공무원이 82,515명이고 시간제 공무원은 전일제로 환산하면 32,779명(실제 인원으로 환산하면 50,430명, 시간제 공무원을 0.65 FTE로 계산함)이 되어 전체 공무원 수는 132,945명 가량이 되고 시간제 공무원 수의 비중은 38.0%가량 됨(OECD 2012).
- 민간부문에서는 상업직(도소매업), 서비스직에서 시간제 고용의 비중이 높은 편이고 그 가운데 여성의 시간제 고용 비중이 높게 나타나고 있음.
- 직업별로 남녀간의 시간제 고용의 비중을 보면, 여성의 시간제 고용비중이 남성의 시간제 고용비중에 비해 평균 3배가 넘고 있으며, 감독직과 관리직에서만 여성들의 시간제 고용이 50% 미만으로 나타나고 있음.

다. 시간제 고용과 가족

- 가구당 1.5 소득자 모델이 네덜란드에서 가장 공통적인 모델로서 부부 중 한 사람은 전일제로 다른 한 사람은 시간제로 근무하는 식임.

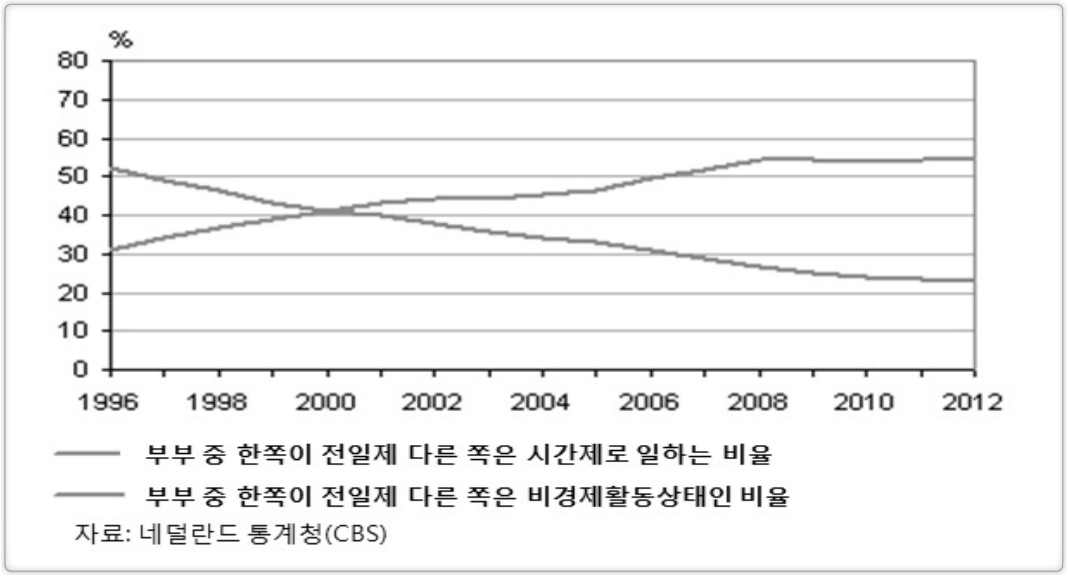
[그림 Ⅱ-3] 12세미만 자녀를 가진 부부의 소득모델 (2012년 현재)



자료: 네덜란드 통계청(CBS)

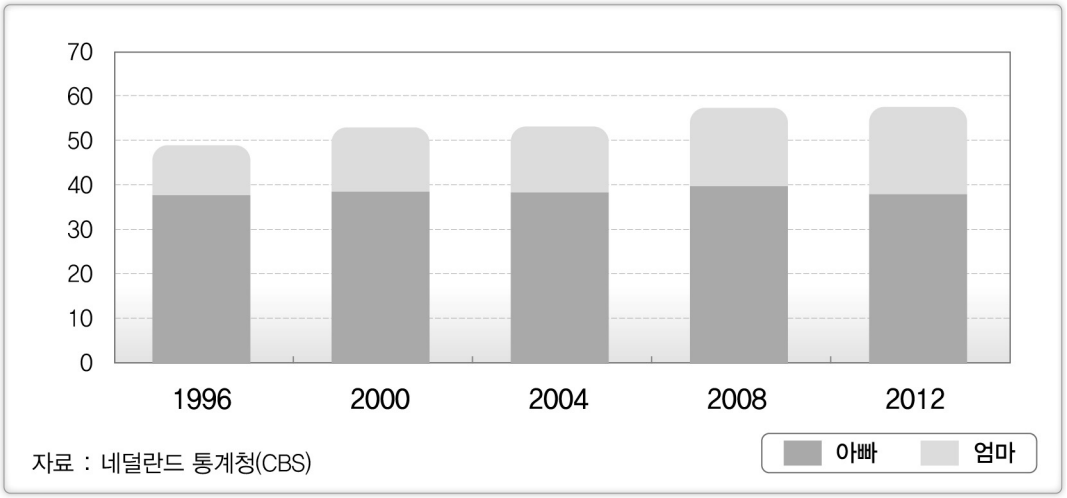
- [그림 II-3]에서 보듯이 2012년 현재 네덜란드에서 12세 이하의 자녀를 가진 부부로 된 120만 가구 가운데 54%가 부부 중 한쪽(보통 남편)은 전일제, 다른 한쪽(보통 아내)은 시간제로 일하고 있어 가구당 1.5인 소득자 모델이 보편적인데 이것은 1996년 31%에서 23%p가량 증가한 것임.
- 12세 이하의 자녀를 가진 부부로 된 120만 가구 가운데 부부 양측이 전일제로 일하는 비율은 1996년에 4%에서 2012년 8%로 증가했으나 여전히 매우 낮은 반면, 부부 중 한쪽은 전일제, 다른 한쪽은 비경활 상태로 있는 비율도 23%나 되어 남성외벌이 모델이 아직도 일정하게 남아 있음을 알 수 있음.
- 12세 이하의 자녀를 가진 부부로 된 120만 가구 가운데 적어도 부부 한쪽이 시간제로 일하는 비율은 66%나 되어 시간제 근로가 높은 비율로 활용되고 있음.

[그림 II-4] (남성)외벌이 모델의 축소와 1.5소득자모델의 증가(12세 이하의 자녀를 둔 부부)



- [그림 II-4]에서 보듯 12세 이하의 자녀를 둔 부부로 된 가구에서 (남성)외벌이 모델은 크게 감소한 반면, 가구당 1.5 소득자 모델은 상당한 비율로 늘어나고 있어 지난 16년 동안에 네덜란드에서 가족-고용모델에 중요한 변화가 있어나고 있음을 알 수 있음.

[그림 Ⅱ-5] 12세 이하 자녀를 가진 부부의 주당 근로시간



자료 : 네덜란드 통계청(CBS)

주: 위쪽이 엄마, 아래쪽이 아빠

- [그림 II-5]에서 보듯이 12세 이하의 자녀를 가진 부부가 일하는 경우 주당 근로시간을 보면, 남성(아빠)들은 전일제로 일하고 있고, 여성(엄마)들은 시간제로 일하고 있는 남녀분업형 고용시스템이 정착되어 있는 가운데 엄마들의 주당 평균 근로시간이 1996년 10시간 남짓한 시간에서 2012년 20시간에 가깝게 증가하고 있음.

라. 근로자의 연령대와 시간제 고용

- 학생들은 음식업, 호텔업에서 하루 중 특정시간대 혹은 1주일 가운데 특정일에 몰리는 수요에 대응하기 위해 상대적으로 짧은 시간제 고용을 필요로 하는 수요에 맞추어 짧은 시간제 고용을 선호함.
- 학생들은 그들의 부모나 국가로부터 재정적으로 독립하기 위해 시간제 일자리와 교육을 병행할 수 있는 짧은 시간제 고용을 선호하는데, 사용자들에게도 비용절약적이기 때문에, 특히 학생들이 많이 일하고 있는 음식업과 호텔업의 주당 평균 근로시간이 전체 산업 가운데 가장 짧게 나타나고 있음.
- 청년들의 시간제 일자리는 청년들이 학교 졸업 후 생애 일자리(career jobs)로 연결하는 교량역할을 하고 있으며, 청년층의 실업률을 낮추는데 도움이 되고 있음.

- 여성들은 대개 결혼하기 전에 전일제로 취업하였다가 출산 후 시간제로 전환하여 일하며, 자녀들이 성장한 뒤에도 여전히 시간제로 일하는 것을 선호하고 있음.
- 상대적으로 적지만 점점 많은 고령 근로자들이 시간제 일자리에 취업하고 있는데 많은 고령 근로자들이 시간제로 기존에 하던 일을 계속하기를 원하고 있음.
- 고령근로자들(55~65세)은 시간제 근로를 자신의 생애 일자리에서 단계적으로 물러나기 위해 선호하고 있고, 많은 조기퇴직한 근로자들이 그들의 생애일자리에서 퇴직한 뒤에 제2의 일자리를 시간제 일자리로서 갖기를 원하고 있음.

마. 시간제 일자리의 질

- 대부분의 짧은 시간제 일자리(주 1시간~11시간)는 비정규직이라고 볼 수 있으나 중간이나 긴 시간제 일자리는 전일제 일자리와 마찬가지로 비정규직 일자리의 비율이 25% 수준 이하임(Wielers 2013).

〈표 II-7〉 학력 수준별 전일제, 시간제와 비정규직 비중

(단위: %)

	전일제	시간제	비정규직
초등 졸	48	32	20
중졸	37	41	22
직업중 졸	59	30	11
일반고 졸	45	37	17
직업고 졸	59	36	5
전문대 졸	58	39	3
대학 졸	64	34	1

자료: Wielers. 2013.

- 네덜란드에서는 전일제와 비정규직 비중이 학력에 따라 크게 달라지고 영향을 받고 있으나 비정규직이 시간제 고용에 집중되지는 않고 있음.
- 시간제 근로의 정상적 일자리화(normalization of part-time)는 1993년 신경로(The New Course) 중앙협약이 촉진한 노동시간제도의 '협상을 통한 유연성'이라는 과정을 통해 뒷받침되었는데, 이 협약에는 임금인상억제를 조세감면, 노동시장참여율 제고,

노동시간 단축과 결합하고 있었음(Visser 외 2004).

- 시간제 일자리가 빠르게 늘고 있었던 1998년 단체협약의 적용을 받고 있었던 전일제 일자리가 91%였는데, 단체협약의 적용을 받는 시간제 일자리는 81%에 달하여 전일제보다는 낮은 비율이었지만, 기간제가 아닌 정규직 일자리였고, 해고로부터 완전한 보호를 받고 있는 양질의 일자리였음(Visser 외 2004).
- 여성들의 비중이 매우 높은 시간제 근로자들은 전일제 근로자들에 비해 시간당 임금의 차별은 없으나 훈련기회가 더 적고, 승진할 기회가 더 낮은 것이 시간제 근로를 함에 따른 불이익(penality)라고 할 수 있음.
- 시간제 근로에 따른 불이익은 시간제 근로가 널리 확산되어 있어 그 비중이 더 높은 곳에서는 더 적은 경향이 있음(OECD 2010).
- 시간제 근로에 따른 이익(premium)으로는 전일제에 비해 불규칙한 근로시간이 덜 잦으며, 업무로 인한 압력이나 스트레스가 더 낮아서 건강에 더 유리하며, 일·생활 갈등이 낮아 더 나은 일·생활 균형을 누릴 수 있고, 여성들의 경우 직무만족도도 높음(Wielers 2013).

2. 시간제근로 활성화 배경과 이행과정

가. 배경

- 네덜란드도 1970년대까지는 강한 모성이데올로기와 남성외벌이(male breadwinner model)모델이 지배하던 사회로 시간제 고용은 현재의 한국과 같이 비중도 낮고, 대부분 비정규직이고 일자리 질도 낮은 수준이었음.
- 1980년대 초 심각한 경제위기를 맞아 노사정이 바세나르(Wassernar)협약을 체결하면서 실업률을 낮추고 일자리를 늘리기 위해 임금동결, 노동시간 단축 그리고 시간제 고용의 도입을 합의했음.
- 1980년대 초 이래 노조가 노동시간 단축 특히 시간제 근로를 찬성한 두 가지 이유 중 하나는 실업의 불안 때문이었고, 다른 하나는 여성근로자들의 선호도를 반영한 것으로 볼 수 있음(Tijdens 2001).

- 기업 경영진들이 변화를 빨리 추진하려 하지 않을 것임은 쉽게 이해할 수 있는데, 네덜란드에서 시간제 근로에 대한 요구는 여성근로자들로부터 그리고 노조로부터 나왔고, 그동안 시간제 근로의 도입에 강하게 반대를 하던 기업경영진들도 어느 순간에 네덜란드 사회가 원한다면, 그리고 시간제 근로 도입이 여성들을 노동시장에 끌어들일 수 있는 것이라면, 당연히 받아들여야 하는 것으로 인식하게 되어 그것에 적응하기 위해 노력하기 시작함.
- 1980년대만 하더라도 사용자측에서 시간제 고용의 도입 확대에 대해 난색을 표했으나 사회적 합의를 바탕으로 노동시간 단축에 따른 비생산적 시간을 줄이고 시간제 고용의 사용에 따른 비용 감소 및 내부화, 그리고 시간제 고용활용 방법을 개선해 나감으로써 점차 확산시켜 나감.
- 또한 시간제 고용은 여전히 육아서비스가 부족하고 여성들의 모성이데올로기가 강하게 남아 있는 네덜란드에서는 일과 가정의 양립을 가능하게 하는 것으로서 여성들에 의해 선호됨.
- 1980년대 말과 1990년대 초에는 네덜란드의 경기가 활성화되면서 인력부족으로 여성인력의 활용 필요성이 증가하면서 여성인력들을 중심으로 시간제 고용의 확대가 지속적으로 이루어짐.

나. 이행과정

- 1980년대 초에 실업률이 높은 시기에는 은행을 제외한 상당수 기업들이 시간제 근로의 필요를 느끼지 못했으나 1980년대 후반과 1990년대 초중반에 들어서면서 노동시장에서 노동력 공급이 부족해지자 대학을 졸업하고 일을 찾는 많은 여성대졸자들을 채용하게 되었고 기업들은 그들이 결혼하고 출산하고 육아를 하는 기간 동안에도 일을 계속하되 근로시간을 줄여서 일하기를 원하고 있는 것을 수용할 수밖에 없었음.
- 이때 네덜란드 정부는 각종 노동시장 정책, 슬로건 등으로 시간제 근로를 사용하도록 장려하고, 전일제에서 시간제로 전환하려는 근로자들을 수용하도록 그리고 그들이 차별을 받지 않도록 지원을 했음.
- 이런 과정과 정부 정책 그리고 기업들의 시간제 근로에 대한 입장 변화를 통해 네덜란드

기업에서 시간제 근로를 바라보는 사고방식(mentality)이 근본적으로 변화했고 시간제 근로를 통해 일·생활 균형을 맞추는 것이 정착되었음.

- 기업 경영진이 시간제 근로의 사용에 대해 초기에 거부감을 갖다가 점차 자연스럽게 받아들이는데 약 10년가량이 걸렸는데, 1980년대 초에 전일제 근로에서 시간제로의 전환은 시작되었지만, 실제로 1990년대 10년간의 변화를 거쳐 1990년대 후반이나 말에 가서야 시간제 근로가 제도적으로 그리고 기업들 내부에 자연스런 근무형태의 관행으로 정착되었다고 할 수 있음.
- 기업들이 시간제 고용에 대한 규제를 받아들여서 시간제 근로를 사용하면서 시간제 근로를 통해 새로운 가능성을 찾아내어 시간적 유연성, 노는 시간을 줄이는 시간관리의 효율성을 높일 수 있게 되었음.

3. 정부 정책 및 법제도

- 1993년 시간제 근로자들의 법적 지위 강화: 법적 최저임금과 최저 연차휴가수당의 적용
- 1994년 주 13시간 미만의 짧은 시간제 근로의 노동조건 개선 입법
- 1996년 시간제 근로자에게 동등한 대우의 명시적 권리를 부여하는 법 제정 - 시간당 임금, 연장근로시간, 휴가기간의 보상, 보너스, 훈련 등

네덜란드의 연장근로와 연장근로수당의 지급

- 네덜란드에는 연장근로를 규율하는 법이 없고 대부분 단체협약에 연장근로와 연장근로수당에 관한 규정이 있음.
- 유럽중앙법원의 판결에 따르면, 시간제 근로자들의 연장근로수당은 전일제 근로자들의 주당 기준 노동시간이 초과되는 경우에만 지급하는 것이 불평등한 대우에 해당되지 않는다고 되어 있음.
- 그러나 네덜란드에서 노사는 단체협약에 계약된 근로시간(전일제 고용이든 시간제 고용이든)을 초과하여 일을 하는 것에 대해서는 연장근로수당을 지급하는 것으로 되어 있음.

- 2000년 노동과 돌봄법(Work and Care Act)을 제정하여 각종 법정 휴가제도를 개선함.

〈표 II-8〉 네덜란드의 돌봄휴가제도

휴가의 종류	휴가 길이	유급 여부
출산휴가(maternity leave)	16주	- 병가급여의 1일 최대 지급액 194.85유로까지 소득의 100% 지급 - 실업수당기금에서 지급
출산 아빠휴가(paternity leave)	2일	- 소득의 100% 지급 - 사용자가 지급
부모 육아휴직(parental leave) - 1년 이상 근속자에게 적용	13주에서 26주로 연장	- 6개월 휴직하거나 12개월 시간제로 휴직도 가능 - 자녀가 8세까지 사용 가능 - 무급이나 세금공제 가능
입양휴가(adoption leave)	4주	- 병가급여의 1일 최대 지급액 194.85유로까지 소득의 100% 지급
단기 돌봄휴가 (short-term care leave)	1년당 10일	- 집에서 같이 사는 아픈 가족의 간호,

- 2000년 노동시간조정법(The Working Time Adjustment Act)

1) 근로자들에게 현재의 일자리에서 노동시간수를 줄이거나 늘리는 요청을 할 수 있는 권리 부여, 사용자들에게는 사업상 어려움이 없으면 이러한 요청을 수용해야만 하도록 함.
2) 근로자가 10인 미만인 소규모 사업장을 제외하고 1년 이상의 근속자들은 노동시간 조정을 요구할 수 있는 권리가 있고, 노동시간 조정 요청은 2년에 한 번씩 할 수 있음.
3) 노동시간 변경을 원하는 근로자는 사용자에게 서면으로 적어도 4개월 전에 노동시간 변경 요청을 해야 하고 그 요청서에는 시작날짜, 주당 노동시간 조정의 크기, 근로자가 원하는 주당 노동시간의 분산정도 등을 포함해야 함.
4) 근로자들의 노동시간 변경신청(근로시간 연장 보다는 단축이 훨씬 많음) 요구는 대부분 승인되며 오직 소수만이 법원으로 감.
5) 근로시간의 변경 요청권이 입법화되기 전에 이미 시간제 근로는 단체협약에 의해 각 조직에서 제도화되어 있었음.

- 기업경영진이 초기에 강하게 반대했던 전일제 근로의 시간제 근로로의 전환과 시간제 근로에 대한 보호규제를 받아들이는 데는 시간제 근로를 통해 실업률을 낮추고, 여성고용률을 높이려는 네덜란드 정부의 강력한 정책의지도 중요한 작용을 했음.
- 정부가 제대로 된 시간제 고용 규제 특히 차별금지 규제를 마련하고 이것이 이행되도록 하는 것이 매우 중요한데 그렇지 않으면 시간제 고용의 질을 낮추어 시간제로 일하는 근로자들에 대해 더 적은 임금을 줄 수 있기 때문임.
- 그러나 네덜란드에서는 노사가 전일제 근로를 시간제 근로로 전환하는 것을 허용하는 단체협약을 체결한 뒤, 정부는 시간제 고용에 대한 차별금지 법을 제정하였고 이미 시간제 고용의 증가가 이루어진 뒤에 시간제 고용에 관한 다른 노동법과 제도(근로자들의 강한 근무시간 단축청구권 등)가 갖추어졌음.
- 시간제 고용과 관련된 조세제도의 개편(2001년)은 가구에서 부차적 소득자(대개 여성)들의 한계 조세부담을 낮추어 여성들의 고용률 제고에 긍정적 영향을 미친 것으로 평가되고 있음.

4. ING 기업사례

가. ING 소개

- ING는 네덜란드에 본사가 있는 보험 및 은행 업무를 담당하는 세계적인 금융기관으로서 전세계 40개국에 진출해서 사업을 하고 있으며 84,718명을 고용하여 2012년 매출액 426.4억 유로, 31억 유로의 순이익을 낸 회사로 한국에도 비교적 성공적으로 진출함.
- 네덜란드 은행, 보험 등 금융 산업에서는 1주 전일제 기본 근로시간이 단체협약에 의해 36시간으로 정해져 있음.
- ING Bank는 네덜란드에서 최대은행 중 하나로 ING의 네덜란드 은행부문에서는 2012년 말 현재 18,000여명이 일을 하고 있는데, 49.9%가 여성이고 50.1%가 남성이며, 약 3,000명이 시간제로 일하고 있음.
- ING Bank에서는 전체직원의 약 18%가 시간제로 일하고 있는데 시간제 근로를 하고 있는 직원의 87%가 여성, 시간제 근로의 13%가 남성임.

- 시간제 근로를 하는 직원들이 일하는 부서나 직종은 특정 직종이나 부서에 한정되지 않고 모든 부서와 직종에 비교적 골고루 퍼져 있고 관리직의 직급이 올라갈수록 시간제 근로를 하는 비중이 낮아지고 있으나 높은 부장급 자리에 있는 여성이 시간제로 일하는 경우도 있음.
- ING Bank의 관리자들도 시간제 근로를 하는 경우가 적지 않으나 시간제 관리자들은 대부분 1주 4일 32시간을 일하는 경우가 많음

나. 네덜란드 은행산업에서의 노동시간 단축과 시간제 근로

- 1983~1984년 네덜란드 은행의 노사는 단체협약에 노동시간 단축과 정규직이 노동시간의 개별적인 단축을 허용하는 조항을 포함하는 대신 임금억제를 했는데, 1983년에 은행의 전체 인력 가운데 1%(1,476명)의 전일제 일자리가 시간제 일자리로 전환했고 그 다음 여러 해 동안에 이런 식의 점진적인 변화가 계속되었음.
- 이리하여 1980년에 네덜란드 4대 은행의 여성인력 중 시간제(주 20~32시간/전일제 주 40시간) 비율이 12~22%에서 1985년에는 30~40%로 증가했고, 1995년에는 ABN-Amro와 RABO에서는 40%, NMB Postbank에서는 48%에 이르렀고 1997년에는 은행 전체 인력 가운데 시간제 고용의 비중이 22%로 증가했음(Tijdens 1997).
- 네덜란드 은행에서는 1995~1996년 노동시간 단축, 시간제 고용의 활성화는 노동시간의 유연화 그리고 휴일, 야간 노동시간의 할증료를 낮추는 것과 교환이 이루어졌음(Tijdens 2001).
- 네덜란드 은행 노사는 1996년 주 40시간에서 주 36시간으로 노동시간 단축에 따라 줄어드는 시간당 임금을 보상하는 것으로 합의했는데, 이와 교환하여 저녁과 토요일 근무를 제한하는 조항의 제거, 저녁이나 주말근무시 할증률의 인하 그리고 임금억제 등을 합의했음.
- 이때 여성, 맞벌이, 중간 이상의 학력을 가진 은행직원들은 노동시간 단축을 지지했으나, 저소득, 저학력 그리고 경력상승의 기회가 적을 것으로 생각되는 은행직원들은 노동시간 단축에 부정적이었음(Tijdens 2001).

다. 네덜란드 ING Bank에서의 시간제 근로

- 네덜란드 ING Bank에서는 '새로운 접근법의 근무'(New Approach to Working)라는 프로그램이 시행되고 있는데, 이것은 직원들에게 언제, 어디에서 근무할 지에 대한 상당한 선택권을 부여하는 것임.
- 이것을 통해 근무시간과 근무장소에서의 유연성, 직원들의 선택권과 자유를 부여함으로써 근로자들의 일·생활 균형을 더 높일 수 있고, 만족도를 높일 수 있으며, ING에게도 비용을 절약할 수 있는 기회를 줄 수 있음.
- 이에 따라 1주일에 1~2일은 집에서 근무할 수도 있고, 근무시간을 개인이나 가정의 사정에 따라 좀 늘리거나 줄여서 근무할 수도 있으나, 이런 변화는 사전에 계획되어 관리자나 팀 구성원들과 상의하여 승인을 받은 뒤에 할 수 있음.
- 시간제 근로의 형태는 1주 3일 혹은 1주 4일 근무하는 1주 24시간, 1주 32시간 근무형태가 가장 일반적이고 20시간 미만을 일하는 경우는 매우 드묾.
- 또한 상당수 직원들이 전일제(주 36시간)로 근무하되 1주에 4일 근무, 1일 9시간씩 근무하거나 혹은 격주마다 하루를 추가로 쉬거나 혹은 매우 수요일 혹은 금요일 오후를 쉬고 있음.
- 이러한 근무형태로 학교수업이 12시에 끝나 아이들이 일찍 귀가하는 수요일 '아빠의 날'이나 금요일에는 전체를 쉬거나 오후에 쉬는 사람들이 많아서 수요일 혹은 금요일 오후에는 사무실이 텅 빈 것을 볼 수 있을 정도임.
- ING Bank에서 시간제로 일하는 직원들에게 적용되는 규칙은 1주일에 같은 요일에 근무하도록 하는 것인데 그 이유는 같은 직원이 주마다 근무하는 날짜를 바꾸는 경우에 시간계획을 작성할 수 없기 때문임.
- 시간제 근로를 하는 사람들도 거의 전부 정규직(open-ended contract) 계약 아래 일하고 있음.
- 다만, 네덜란드 ING에서는 모든 직원들이 일단은 기간제 계약으로 시작한 뒤 3년 이내에 정규직으로 전환되는 과정을 밟고 있음.
- 네덜란드 ING Bank에서는 원래는 전일제로 고용되었다가 시간제로 전환한 직원들도 있고, 처음부터 시간제로 고용된 직원들도 있는데, 현재 시간제로 근무하는 사람

가운데에는 전자의 경우가 더 많음. 그 이유는 대부분 전일제로 일하다가 결혼하고 아이를 낳으면서 시간제로 전환하였고 현재 아이를 키우면서 근무하기 위해 시간제로 일하고 있기 때문임.

- 그러나 역으로 원래 시간제 근무를 하는 것으로 채용되었다가 나중에 전일제로 전환한 경우도 적지 않음.
- 전일제로 근무하다가 시간제 근무로 전환을 하기는 비교적 쉬우나, 역으로 시간제로 전환했다가 전일제로 다시 복귀하려는 경우 일이 많으면 쉽지만, 일이 없거나 작은 경우에는 전일제 자리가 빌 때까지 기다려야 함.
- 보통 전일제에서 시간제로 일하고 싶은 경우 해당 근로자는 사전에 미리 의사를 표명하고 관리자와 상의를 해야 하는데, ING에서는 같이 일하는 직원이 많은 부서의 경우에도 관리자와 몇 달 전부터 상의를 한 뒤 보통 1개월 전에 공식적인 의사를 표명하면 되지만, 가령 육아휴직(parental leaves)을 가고자 하는 경우에는 2개월 전에 신청을 해야 함.
- ING에서 전일제 근무자가 시간제로 전환하고 싶다는 의사를 표명했을 때 부서의 사정에 따라 관리자와 협의하여 약간의 시기는 조정할 수 있으나 시간제 전환요구를 거부한 경우는 별로 없음.

라. 시간제 근로와 차별, 시간제 고용 사용에 따른 비용과 이득 및 불편

- 시간제로 근무하는 직원이나 전일제로 근무하는 직원 사이에는 아무런 차이나 차별이 없으며 시간제 근로를 하는 직원들이 평가에서 불리한 점수를 받는 경우도 없음.
- 시간제 근로를 하는 직원들에 대해 임금만이 아니라, 휴가수당(holidays allowance - ING에서는 긴 여름휴가를 갈 때 1개월분의 월급을 휴가수당으로 지급), 연차휴가의 길이, 출근수당(1주 3일 출근 시, 출근수당의 3/5 지급) 등을 지급할 때도 시간비례성(proportionality 혹은 on the pro rata basis)에 의해서 계산하여 지급함.
- 수요일 오후나 금요일 오후에는 모두가 근무하지 않으려 해서 자리가 비게 될 수 있기 때문에 이 시간대에 근무를 하도록 근무스케줄을 짜는 것이 어려운 점이 있는데, 직원들 사이에 돌아가면서 교대로 근무를 하도록 하고 있음.

- 시간제 근무를 하는 직원들에게 긴급하게 연락하여 처리할 일이 있을 때는 관리자가 시간제 근무자와 언제나 연락이 가능하도록 하고 있으나 연락이 되지 않을 때는 불편함이 있음.
- 시간제 고용을 사용함에 따른 비용은 그렇게 느낄 정도로 크지 않으며, 가령 시간제 근로자에 대한 훈련이나 교육비용이 전일제 근로자와 같을 수 있으나 그것은 법으로 강제되어 있고 인사관리자들조차 다른 비용은 그리 크게 느끼고 있지 않음.
- 사무실 공간이나 컴퓨터 등은 시간제 근로를 하는 직원들 사이에 공유를 하는 경우가 많아 추가로 비용이 들지는 않음.
- 회사의 입장에서 시간제 근로자를 쓰는 이득도 있는데, 그것은 시간적 유연성을 발휘하여 업무가 집중되는 때는 고정된 전일제 근로자 수 이외에 시간제 근로자를 늘려 배치하여 근무하게 하고, 업무가 적은 날이나 주말에는 줄어든 업무의 양에 맞추어 시간제 근로자들의 수를 줄여 배치함으로써 업무량의 변화와 근무인력의 수를 유연하게 맞추어 최적화하여 배치하여 활용함으로써 효율성을 높일 수 있음.
- 회사의 입장에서는 시간제 근로를 장려하지도 은근히 말리는 것도 없고 매우 중립적인 입장을 취하고 있음.

5. Randstad Holdings 사례

가. Randstad Holdings 소개

- Randstad는 미국의 Manpower나 스위스의 Adecco와 같은 다국적 인력회사로서 전세계 40개국에 4,496개의 지부를 갖고 인력파견업을 중심으로 하여 전문인력을 소개하는 헤드헌팅업, 인사관리대행업, 교육과 훈련 등 다양한 인력서비스를 제공하는 네덜란드계 회사임.
- 전세계적으로 2012년 말 현재 171억 유로의 매출액(25조 6,500억원), 약 29,320여명(네덜란드에는 4,730명, 프랑스에 3,880명, 독일에 2,770명, 북아메리카에 6,370명 등)의 직원을 두고 있으며, 1년에 581,700명(네덜란드에서는 85,400명)의 근로자들을 파견하거나 소개하고 있음.

〈표 II-9〉 Randstad Holdings근로자의 성별, 근로시간별, 계약별 구성(2012년 현재)

(단위: %)

		비율			비율
남성	전일제	29.9	여성	전일제	52.0
	시간제	1.5		시간제	16.6
정규직		92.5	기간제		7.5

자료: Randstad. 2013. Annual Report 2012.

- 이처럼 여성들이 다수(전 세계 68.8%, 네덜란드에서는 71.4%)를 차지하고 있는 가운데 여성들이 고위관리자 가운데서 차지하는 비율도 44.4%에 이르는데, 네덜란드에서는 35.6%에 머물러 세계의 평균보다 낮음.

나. Randstad Holdings의 시간제 근로

- 네덜란드에서는 3~4년 전에는 시간제 근로로 전환을 신청하는 사람들이 적지 않았으나 이미 시간제 근로를 원하는 사람은 시간제 근로를 하고 있기 때문에 전일제에서 시간제 근로로 전환하는 사람이 많지 않음.
- 근로시간은 유연한 시스템으로 운영되고 있는데, 근로자들의 선택이나 사용자들의 필요에 의해 좀 더 길게 일할 수도 있고 좀 더 짧게 일할 수도 있는데, 일정한 규제 즉 유럽의 시간제 지침, 파견노동 지침 그리고 기간제 지침이라는 규제를 받아야 하고 세 가지 모두에서 임금, 고용조건 등에서 어떤 차이나 차별도 허용하지 않고 있음.
- 만약에 근로시간이나 계약의 종류에 따라 차별을 하는 경우 심한 제재가 내려지고 있고 국내법이나 단체협약에 의해서도 시간제 고용이 규제됨.
- 가령 Randstad 법률부서에 근무하는 변호사들의 과반수가 시간제로 일하고 있는데, 실제로 인수합병이 이루어지는 바쁜 작업 속에서 시간제로 근무하는 변호사들과 일정을 맞추는 일이 간단하지는 않지만 누구도 시간제 근무에 대해 의문을 제기하지는 않음.
- 특히 매주 수요일에는 “아빠의 날”이라고 해서 초등학교가 12시에 끝나기 때문에 Randstad에서도 수요일 오후에는 오전만 일하거나 쉬는 직원들이 많아서 평소에는

차량이 가득 들어차 있는 주차장이 반쯤이 비어 있을 정도로 많은 직원(남녀 모두)들이 근무하지 않도록 일정을 편성해 두고 있음.

- 그러나 20년 전에는 당시에도 시간제로 근무하기를 원하는 직원들이 있었지만, 사용자들이 그렇게 해서는 도저히 일을 할 수 없다면서 시간제로 근무하는 것을 허용하지 않았기 때문에 이런 식으로 수요일 오후 일정을 근무하지 않는 것으로 편성해 두는 것은 수용되지 못했음.
- 이렇게 하기 위해서는 기업들이 작업을 하는 방식을 다르게 하고 일정을 다르게 짤 수 있어야만 했으나 그 당시에는 기업 경영진 사이에 그렇게 하는 것이 불가능하거나 매우 어렵다는 강한 인식이 있었음.
- Randstad에는 2~4명이 하나의 단위구조 아래에서 일하는데, 과거 전일제 중심으로 일하던 것에서 시간제 고용을 고려하여 일할 수 있게 된 데에는 정보통신기술(이동통신기술, e-mail 등)이 제공하는 의사소통의 신속성, 편의성이 작업과 근무시간을 새롭게 조직하는데 큰 역할을 했음.
- 처음에는 전일제 고용으로 입사하여 시간제 근무로 전환하는 사람이 처음부터 시간제 고용으로 입사하여 시간제 근무를 계속 하는 사람 보다 많음.
- 젊은 사람들은 전일제로 취업하여 일을 하다가 생애의 일정한 시기 즉 여성들의 경우 임신, 출산, 육아의 시기 등에 시간제 근로로 전환하여 근무를 하다 막내자녀가 일정하게 성장한 8살 이후에는 다시 전일제로 시간을 늘려 근무를 하거나 혹은 약간만 시간을 늘리되 여전히 시간제로 근무하는 경우가 있으며, 맞벌이 가정의 남성들도 부인의 고용여부에 따라 육아, 가사 등을 위해 시간제 근무를 하는 사람들이 늘고 있음.
- 시간제 근로가 단계적 퇴직을 위한 수단으로 사용되지 못하고 있는데, 그것은 근속연수가 늘면서 더 많은 연차휴가를 가질 수 있게 되어 고령 근로자들은 시간제 근로를 하지 않고도 많은 휴가를 이용할 수 있으므로 연간 근로시간은 짧은 편임.
- 여성중간관리자들이 시간제 근로를 하는 경우도 점차 많아지고 있는데 시간제 관리자로 일하려면, 주 4일은 일을 해야 하기 때문에 주 32시간 근무 혹은 주 4일 36시간 근무가 많은 편임.
- 여성직원들의 1주 평균 근로시간은 보통 23~24시간인데 그것은 아이들을 키우면서 동시에 노동시장에서 이탈되고 싶지 않기 위해서 선택할 수 있는 근무시간이고,

남성들은 시간제 근로를 하는 경우에도 주로 하루를 더 쉬는 식이기 때문에 주 32시간이 대부분임.

- 주 20시간 미만의 짧은 시간제 근로를 하는 사람들은 대부분 여성들로 가족이 없고 주 2일 정도를 일하기를 원하며 휴가, 삶을 즐기기 위한 일정한 수입을 필요로 하고 있음.

다. 시간제 근로의 관리

- 시간제 근로를 하게 되면 관리상 때로는 불편한 점이 있을 수 있지만 시간제 근로를 받아들여 익숙해지면 그렇게 불편한 것도 아님. 대신 계획을 잘 세울 필요가 있음.
- 전일제 근무로 주 40시간 이상을 하는 경우 근로자들이 언제나 일에 집중하여 높은 생산성을 낼 수 있는 것도 아니고 때로는 일이 없어서 쉴 수도 있고 8시간 이상 지속적으로 일에 집중할 수 없기 때문에 업무 효율성이 떨어질 수도 있지만 시간제로 주 20시간만을 일하는 경우 업무집중도가 높아서 더 생산적으로 일할 수 있음.
- 규모가 큰 조직에서는 일정한 수의 근로자들이 시간제 근로를 하고 있어도 업무와 근로시간을 맞추어 조절할 수 있으나 규모가 작은 조직에서는 시간제 근로를 하는 경우 여러 가지 어려움이 발생할 수 있음.
- 회사 법률팀에서 지도적 위치에 있는 변호사가 시간제로 일하고 있는 경우와 같이 일의 과정을 분담하기가 어렵고 복잡한 전문적인 일이나 관리자들의 일은 사람들 사이에 나누어 하기가 어려운 점이 있기 때문에 시간제 고용을 쓰기가 곤란한 점이 있음.
- 네덜란드의 기업문화도 시간제 근로를 하는 어려움을 덜어주고 있는데, 일본 같은 나라에서는 같은 기업에 다니는 사람들이 친구도 되고 식사도 같이 하고 업무시간 이후에 술도 같이 먹고 가장 많이 어울리게 되어 회사의 일과 개인생활이 뒤얽혀 있는데 비해, 네덜란드에서는 일은 일이고 개인적인 생활은 따로라는 인식이 강하여 시간제 근로를 한다고 하더라도 회사나 어느 부서의 서클에서 소외되는 일이 적거나 없음.
- 이와 더불어 네덜란드에서는 기업에 대한 소속감이 상대적으로 약하여 기업들 사이에 일자리를 자주 옮기는 편이며, 시간제 근무를 하는 사람들은 승진을 강하게 열망하지 않고, 임금 이상으로 여가를 통해 취미와 사회생활을 즐기거나 가정생활에 충실하게

하는 것도 중요하게 여기고 있어 일·생활 균형에서 일에 치우치지 않고 있음.

- 정말로 중요한 거래가 있는 경우, 시간제로 일하더라도 해당 주에는 전일제로 일하거나 혹은 필요한 경우에는 언제나 연락을 취할 수 있게 하고 있음.
- 시간제 근로를 이용하는 것이 인력사용에서 유연성을 갖는데 매우 유리한 점이 있는데, 가령 Randstad가 시간제 파견근로자들을 보내온 항공운수업의 경우 겨울에는 더 많은 시간제 근로자를 필요로 하고, 여름에는 시간제 근로자를 덜 필요로 하여, 산업의 주기에 맞추어 인력을 유연하게 조절하여 사용하는데 시간제 근로가 기여하고 있음.
- 시간제 근로를 제대로 활용하기 위해서는 조직 내 의사소통이 매우 중요하여 시간제 근로를 하는 개별 근로자와 관련 관리자 및 같은 조직내의 구성원들 사이에서만이 아니라 경영진과 노조 사이에도 보다 긴밀한 의사소통을 통해 시간제 근로를 사용하는데 따른 시간별 업무량과 근무시간대의 매칭, 회사의 업무상의 필요와 시간제 근로자 개인의 선택과 요구 사이의 타협과 조율 등이 이루어질 수 있도록 해야 함.
- 항공회사나 병원에서 시간제 근로로 일하는 승무원이나 간호사들의 풀(pool)이 있어 이 풀(pool)에서 유연하게 시간제 근로를 하는 승무원이나 간호사들을 채우되 개별 승무원이나 개별 간호사들의 개인적인 사정이나 요구를 일정하게 고려하여 전체 작업일정을 조정함으로써 상당한 유연성을 발휘할 수 있음.
- 그러나 이 경우에도 항공회사나 병원에서 회사의 사정으로 시간제 근로자들에게 원래 정해진 날이 아닌 주말이나 어떤 특정한 날에 일해 주기를 원하는데, 해당 시간제 근로자가 그렇게 근무하기를 원하지 않는다면, 해당 회사는 해당 직무를 수행할 수 있는 파견직 시간제 근로자 혹은 프리랜서를 시간제로 사용하게 됨.
- 이와 같이 시간제 근로를 제대로 활용하기 위해서는 언제나 대체 가능하고 이용할 수 있는 파견직 시간제 근로자들이 있어야 시간제 근로자들이 제공하기 어려운 시간대나 교대조 등의 공백을 메울 수 있어 기업들의 사업운영이 원활하게 이루어질 수 있음. 특히 규모가 작은 기업들에서는 시간제 근로자들의 근무 스케줄이나 휴가 및 긴급한 때는 대체인력이 없기 때문에 파견직 시간제 근로 등이 매우 유용하게 활용될 수밖에 없음.
- 산업별로 업무량에 맞추어 시간제 근로, 교대제 근로자들의 일정을 조정하기 위한 작업스케줄 편성 소프트웨어들이 개발되어 있어 활용되고 있음.

6. 네덜란드 전문직의 시간제 근로 사례

- 네덜란드에는 변호사, 시간제 외과의사, 시간제 회계사, 시간제 엔지니어 그리고 시간제 교사 등 전문직의 상당수가 시간제로 일하고 있음.

가. 전문직 사례

(1) 변호사

- 네덜란드의 바인과 스텔(Wijn & Stael Advocaten) 법무법인에서는 33명의 변호사 가운데 14명이 시간제로 일하고 있는데 주 4일 근무가 보통임.
- 이 법무법인에는 20여년 전만 해도 여성 파트너변호사가 한 명도 없었고 시간제 근무는 꿈도 꿀 수 없는 것이었음.
- 이 법무법인의 파트너 변호사 9명 가운데 6명이 시간제로 근무하고 있음
- 이 법무법인에서도 2006년에 처음으로 두 명의 자녀가 있는 젊은 파트너 변호사 한명이 시간제로 일하기 시작하면서 어린 자녀를 둔 다른 변호사들이 뒤이어 시간제로 일하는 것이 확산됨.

(2) 회계법인의 회계사

- 전직 재무부장관이었고 현재는 회계법인인 KPMG의 파트너인 바우터 보스(Wouter Bos)씨는 1주 4일 근무로 일하고 있음.
- 회계업무에 종사하는 보다 많은 남성들이 그들의 생애경력을 포기하지 않고 가족과 시간을 보내기를 원하여 시간제 근무를 선택하고 있음.

(3) 전문의 등 의사

- 암스테르담 남쪽에 있는 치켄휘스 암스텔란트(Ziekenhuis Amstelland) 병원에서 근무하는 85명의 전문의 가운데 31명이 여성이고 그 가운데 2/3가 시간제로 일하고 있음.
- 몇몇 외과의사는 시간제로 훈련을 받는데, 이 때문에 몇몇 의사들은 다른 외과의사들의 환자까지 통합적으로 진료하고 있음.

- 이런 식으로 외과의사들이 시간제로 일하는 것은 10년 전이라면 생각조차 할 수 없는 것이었음.
- 만약 병원들이 전일제 외과의사를 고집한다면 그 병원들은 의사인력의 부족문제를 갖게 될 것인데 그 이유는 하위직 의사(junior doctors)의 3/4이 여성이고 시간제 근무를 원하는 여성의사들이 그 병원들을 외면할 것이기 때문임.

(4) 엔지니어

- 발라스트 네담(Ballast Nedam)이라는 회사에서 남성들이 지배적인 영역이었던 엔지니어 영역에서 여성토목엔지니어로 일하는 마르티나 도퍼(Martina Dopper)가 2007년 주 3일 시간제로 일하겠다고 신청했을 때 회사는 그녀에게 시간제 엔지니어로 근무하면 승진이 없을 것임을 이해하고 있으라고 이야기하였음.
- 그러나 그녀는 2010년 승진했는데, 이것은 남성 엔지니어들도 시간제로 근무하면서 가족들과 더 많은 시간을 보낼 수 있게 됨을 의미함.

(5) 학교 교사

〈표 Ⅱ-10〉 네덜란드 초등학교의 시간제 교사 비율

(단위: 명, %)

		2008	2010	2012
초등학교 교사	짧은시간제(0.5fte이하)	25,470 (21.4)	28,292 (23.0)	27,326 (23.7)
	긴시간제(0.5~0.8fte)	37,886 (31.8)	40,257 (32.7)	40,803 (35.4)
	시간제합계	63,356 (53.2)	68,549 (55.7)	68,129 (59.1)
	전일제(0.8fte이상)	55,722 (46.8)	54,390 (44.3)	47,133 (40.9)
초등학교 여교사	짧은시간제(0.5fte이하)	22,853 (22.6)	25,299 (24.0)	24,548 (24.6)
	긴시간제(0.5~0.8fte)	36,403 (36.0)	38,823 (36.9)	39,406 (39.6)
	시간제합계	59,256 (58.6)	64,122 (60.9)	63,954 (64.2)
	전일제(0.8fte이상)	41,786 (41.4)	41,206 (39.1)	35,677 (35.8)

		2008	2010	2012
초등학교 남교사	짧은시간제(0.5fte이하)	2,518 (14.3)	2,992 (17.0)	2,777 (17.7)
	긴시간제(0.5~0.8fte)	1,363 (7.7)	1,434 (8.1)	1,397 (8.9)
	시간제합계	3,881 (22.0)	4,426 (25.1)	4,174 (26.7)
	전일제(0.8fte이상)	13,784 (78.0)	13,184 (74.9)	11,456 (73.3)

주: fte는 Full time equivalent의 줄임말로 전일제로 환산했을 때라는 말이 됨.
자료: 네덜란드 교육문화부. 2013

- 학교교육과 같이 여성이 지배적인 부문은 거의 전적으로 시간제 근무의 한 형태인 직무공유제로 운영되고 있음.
- 〈표 II-10〉에서 보듯이 네덜란드에서는 초등학교 시간제 교사의 비율이 2012년 현재 전체의 59.1%에 이르고 있는데 전일제의 80% 수준을 일하는 교사를 전일제로 인정하고도 이 정도 수준의 비율을 보이고 있음.
- 초등학교 시간제 교사 비율이 지난 4년 사이에 5.9%p나 상승했으며 초등학교 여교사의 시간제 교사 비율은 2012년 현재 64.2%이고 남교사의 시간제 비율은 26.7%로 시간제 여교사 비율보다는 훨씬 낮으나 그렇다고 아주 낮은 편은 아님.

〈표 II-11〉 네덜란드 중학교 시간제 교사 비율

(단위: 명, %)

		2008	2010	2012
중학교 교사	짧은시간제(0.5fte미만)	7,881 (10.4)	7,996 (10.4)	7,765 (10.4)
	긴시간제(0.5~0.8fte)	18,668 (24.7)	19,430 (25.3)	19,352 (26.0)
	시간제합계	26,549 (35.2)	27,426 (35.7)	27,117 (36.4)
	전일제(0.8fte이상)	48,934 (64.8)	49,285 (64.3)	47,308 (63.6)
중학교 여교사	짧은시간제(0.5fte미만)	4,914 (14.0)	5,193 (13.9)	5,039 (13.4)
	긴시간제(0.5~0.8fte)	13,234 (38.0)	14,309 (38.3)	14,584 (38.8)
	시간제합계	18,148 (52.0)	19,502 (52.2)	19,623 (52.2)
	전일제(0.8fte이상)	16,705 (48.0)	17,905 (47.8)	17,939 (47.8)

		2008	2010	2012
중학교 남교사	짧은시간제(0.5fte미만)	2,758 (7.1)	2,803 (7.1)	2,726 (7.4)
	긴시간제(0.5~0.8fte)	4,997 (12.8)	5,120 (13.0)	4,768 (13.0)
	시간제합계	7,755 (19.9)	7,923 (20.1)	7,494 (20.4)
	전일제(0.8fte이상)	31,143 (80.1)	31,380 (79.9)	29,369 (79.6)

주: fte는 Full time equivalent의 줄임말로 전일제로 환산했을 때라는 말이 됨.
자료: 네덜란드 교육문화부. 2013

- 네덜란드의 중학교에서는 2012년 현재 시간제 교사의 비중이 초등학교보다는 훨씬 낮은 36.4% 수준인데, 여교사 중 시간제 여교사의 비중은 52.2%이고 남교사 중 시간제 남교사의 비중은 20.4% 수준임.

나. 전문직 시간제 근무의 장려

(1) 네덜란드 정부의 '현대 남성의 상' 수상 제도

- 네덜란드 정부는 성별로 남녀 간 굳어져 있는 분업이나 남성지배적, 여성지배적 유형을 깨는 것에 대해 '현대 남성의 상'을 수여해 왔음.
- 루쩌 그루트 바싱크(Rutger Groot Wassink)는 남성들을 위한 시간제 근로를 촉진하는 캠페인을 공동으로 주관하고 그 스스로 주 4일 근무를 하여 그 상을 받았음.

(2) 여성잡지인 로프(Lof)의 '일하는 아빠 상' 수상 제도

- 여성잡지인 로프(Lof)는 2009년부터 '일하는 아빠 상'을 제정하여 사용자에 대항하여 남성들의 시간제로 일할 권리를 이행하게 하는 법원의 판결을 얻어낸 남성에게 상을 주도록 했음.

다. 시간제 근로와 유연근로의 결합

(1) 네덜란드 최대 보험회사인 아키미어(Achmea)

- 이 회사의 인사관리자인 라트바우드 반 할(Radboud van Hal)은 그의 가족과 아침 및 저녁을 같이 먹고 수요일 오후에는 축구를 하면서도 주 40시간을 일하고 있음.
- 그는 아침에는 집에서 일하고 도로가 복잡하지 않을 때 일하러 가는데 그의 사무실이 있는 19층 빌딩에서 근로자들은 스마트폰, 노트북, 그리고 사물함을 갖고 있을 뿐 어느 지정된 자리와 책상이 없이 일하고 있음. 현재 7개의 작업공간은 10명의 직원들을 위한 것으로 내년에는 작업공간 수가 6개로 줄어들게 되어 있음.

(2) 네덜란드 마이크로소프트 본부

- 인적자원부서의 장이자 두 아이의 엄마인 이네케 호크만(Indene Hoseman)은 시간제 근무를 하고 있었으나 시간과 장소에 구애됨이 없이 일할 수 있도록 한 유연한 근무제가 도입된 뒤에는 전일제로 일하고 있음.
- 네덜란드의 마이크로소프트사 직원들의 95%가 1주 1일 이상 집에서 일하고 있으며 직원들의 25%가 매주 5일 중 4일을 집에서 일하고 있음.
- 각 팀은 물리적으로 최소한 요건들을 갖고 있는데, 어떤 팀은 사무실에서 1주에 2회 모임을 갖고 다른 팀들은 1주일에 1회 모임을 갖고 있음.
- 온라인 의사소통과 다중통화로 시간, 연료 그리고 문서 낭비를 줄여, 마이크로소프트는 탄소발자국을 2010년에 900톤만큼 줄일 수 있었음.
- 네덜란드에서조차 이런 유연, 원격근로는 아직 예외적이지만 점차 확대되고 있음.

7. 네덜란드의 시간제 고용 활용의 시사점

- 네덜란드는 1970년대까지 강하게 남아있던 남성외벌이 모델, 결혼한 여성들의 노동시장 퇴장과 전업주부화, 시간제 고용의 낮은 질, 미발달한 육아서비스 등 한국과 유사한 사회적, 노동시장적 특성을 갖고 있었음.

- 앞서 논의한 바와 같이 일·생활 균형, 실업률 감소, 여성고용률 제고, 일자리의 사회적 나누기 등을 가능하게 한 네덜란드의 높은 비율의 시간제 고용은 네덜란드에 본래부터 정착되어 있었던 것이 아님
- 1980년대 이후 높은 실업률, 점차 학력이 높아가는 여성들의 노동시장 참여, 노동시간 단축, 일·생활 균형이라는 노동시장의 변화와 사회적 필요에 부응하여 네덜란드의 높은 비율의 시간제 고용은 노사간의 합의와 국가의 정책적 지원에 힘입어 제도적인 변화 속에서 이루어진 것임.
- 네덜란드에서 정규직 전일제에서 정규직 시간제로의 전환을 가장 먼저 허용한 것이 은행산업이었는데, 노조의 집단적 노동시간 단축요구와 기혼여성 직원들의 일·생활 균형을 위한 개별적 근무시간 단축 요구로 시작되었으나 은행산업 경영진의 비용절약과 ICT 기술사용에 따른 기존 여성 행정, 사무인력 사용의 축소라는 내부적 필요성이 결합됨(Tijdens 2001).
- 네덜란드에서 시간제 고용 증가는 기존의 남성외벌이 모델로부터 기존 여성인력을 활용하되 육아서비스가 부족한 네덜란드에서 일·생활 균형을 가능하게 하는 가구당 1.5인 고용모델로의 전환을 가져옴으로써 남성외벌이 모델에서 오는 남성가장의 높은 임금 요구를 낮추는데도 도움이 되었음.
- 또한 먼저 노사가 시간제 고용의 도입, 시간제 고용에 대한 차별금지 그리고 정규직 전일제를 정규직 시간제로 전환할 수 있도록 합의한 뒤 뒤이어 정부가 전일제 고용에 비하여 시간제 고용에 대한 차별을 금지하는 법안을 나중에 제정하였고, 정규직 전일제 근로자가 정규직 시간제로 전환을 요구할 수 있는 권리를 부여한 입법은 2000년에나 되어서 제정되었음.
- 그러나 네덜란드의 양질의 시간제 고용의 확대는 네덜란드가 높은 실업률과 경제위기를 경험하고 있는 상황에서 노사가 일자리를 사회적으로 나누기 위한 해법의 하나로, 즉 구조조정보다는 노동시간 단축을 통해 위기를 극복하기 위한 방법의 하나로 그리고 이미 노동시간이 짧은 상태에서 집단적인 노동시간 단축과 함께 이루어졌다는 점이 특징적임.
- 네덜란드에서의 양질의 시간제 고용의 확대는 1980년대~2000년대 노사 양측의 요구, 노동시장의 요구, 사회적 요구를 일정하게 반영한 형태로 이루어진 것으로 고용률을 높이는 데는 성공했음.

- 시간제 고용은 다른 범주의 근로자들이 근로시간을 그들의 선호도에 맞출 수 있도록 허용함으로서 근로자들이 전일제와 비경제활동 사이에 선택지를 넓힘으로서 고용률을 높이는데 기여를 해 왔음.
- 그러나 네덜란드가 경기가 호황국면에 들어서 노동시장에 노동력 공급이 부족할 때 시간제 근무를 하고 있던 다수의 여성 시간제 근로자들이 시간제 근로에 만족하여 더 이상 노동시간을 늘리기를 원하지 않아 가구당 1.5인 고용(남성 전일제, 여성 시간제)모델이 고착되어 성별 불평등을 지속시킨다는 학계의 비판을 받고 있는 한계가 있음(Wielers 2013).
- 네덜란드에서 시간제 근로는 고용조건에 관한 한 전일제 근로와 동등한 권한을 부여받고 있으나, 다만 시간제 근로가 훈련기회와 경력발전의 기회가 더 낮게 부여되는 경향이 있음.

III

일본 시간제 현황과 기업 사례

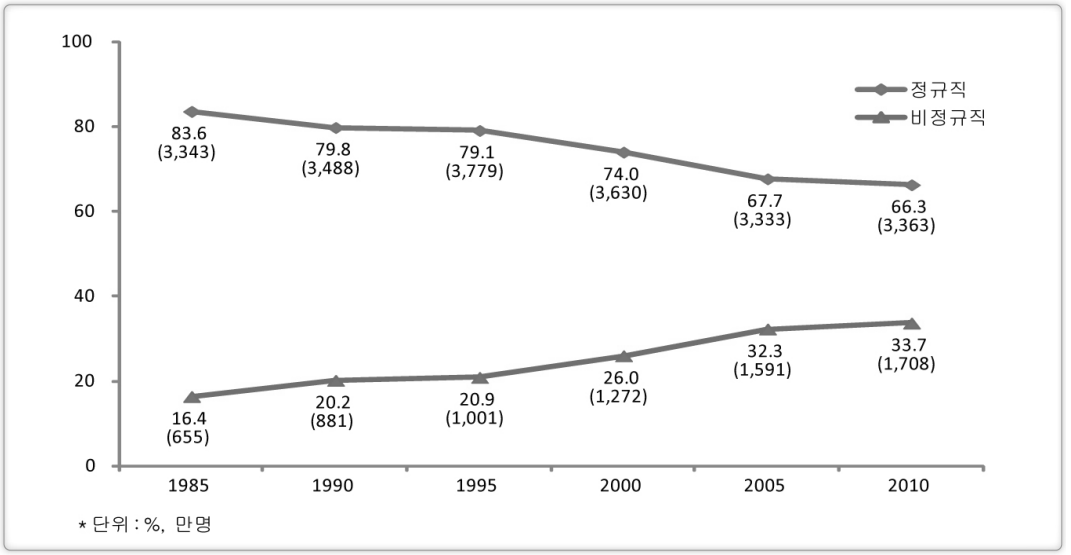
김훈

1. 시간제 일자리의 현황과 특징
2. 시간선택제의 유형별 사례
3. 정책적 시사점

Ⅲ. 일본 시간제 현황과 기업 사례

1. 시간제 일자리의 현황과 특징

[그림 Ⅲ-1] 일본의 정규 · 비정규 고용규모 추이

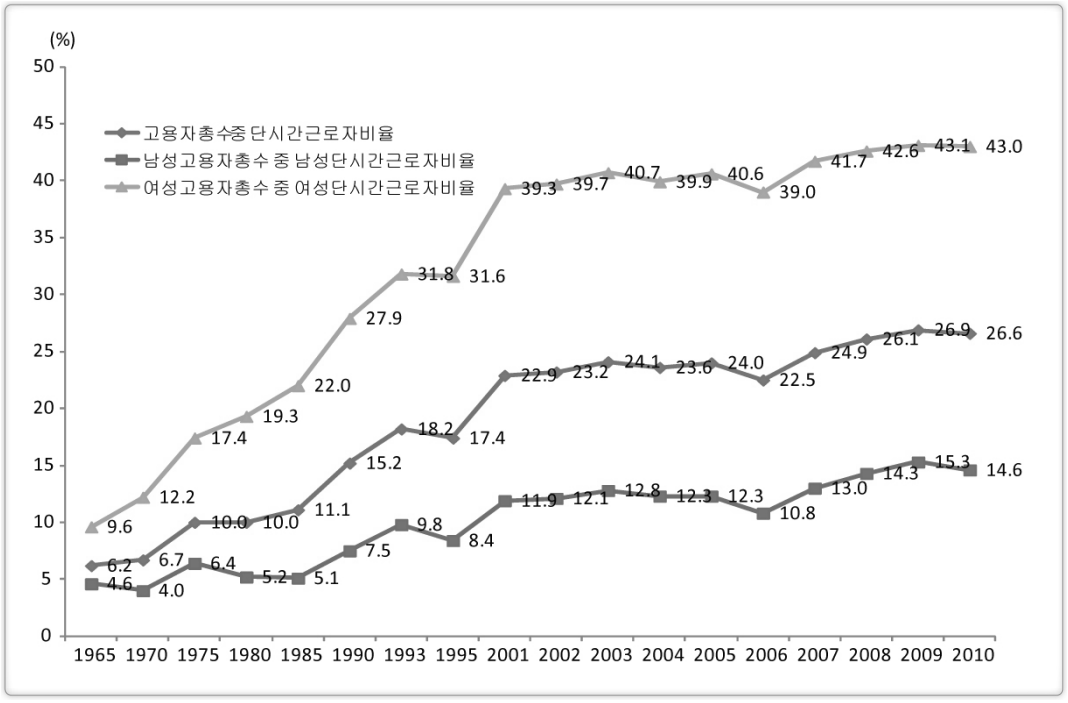


자료: 總務省「勞動力調査」
출처: 勞動政策研究 · 研修機構(2012, p11)에 기초하여 필자 작성.

- 일본에서는 1990년대 초 거품경제가 붕괴되고 장기에 걸쳐 경제침체 국면이 지속되는 가운데 비정규고용의 규모가 지속적으로 확대되어 옴.
  - 일본 총무성이 실시하는 「노동력조사」(우리의 「경제활동인구조사」에 해당)에 따르면 임원을 제외한 피고용자총수에서 정규고용이 차지하는 비율은 [그림 Ⅲ-1]에서와 같이 1985년 83.6%(3,343만명)에서 2010년 66.3%(3,363만명)로 25년간 무려 17.3%p 줄어듦.
  - 반면 비정규고용의 비율은 1985년 16.4%(655만명)에서 2010년 33.7%(1,708만명)로 25년간 같은 포인트만큼 늘어남.

- 이 통계는 피고용자가 자신이 일하는 일터에서 어떤 '호칭'으로 불리는가에 따라 정규고용인가 비정규고용인가를 구분한 것임. 정규고용으로 분류되는 사람들은 일터에서 '정사원'으로 불리는 사람들이며, 비정규고용에는 취업시간이나 일수에 관계없이 일터에서 '파트' 또는 '아르바이트'로 불리는 '파트·아르바이트'외에 '파견사원', '계약사원', '촉탁사원' 등이 모두 포함됨. 이중 가장 큰 비중을 차지하고 있는 것이 '파트·아르바이트'로서 2010년 현재 전체 고용자 5,071만명 중 22.7%(1,150만명), 전체 비정규고용자(1,708만명) 중 67.3%가 이 범주에 속함.

[그림 Ⅲ-2] 단시간근로자수 추이



자료: 總務省「勞動力調査」
출처: 厚生労働省(2011b, 부표 3)

- 일터에서 '파트'로 불리는 근로자들 중에는 실제로는 전일제로 일하며 때로는 잔업까지 소화해야 하는 경우도 상당수 있음.

- 시간제근로자를 일터에서 불리는 호칭이 아니라 '1주 소정노동시간이 35시간 미만인 자'로 정의하여 총무성 「노동력조사」에 기초하여 그 규모를 파악해 보면 [그림 Ⅲ-2]에서와 같이 고용자총수에서 차지하는 시간제근로자의 비율은 1990년 15.2%, 1995년 17.4%, 2005년 24.%, 2010년 26.6%로 증가해 왔음.
- 2010년 현재 여성고용자총수 중 여성 시간제근로자 비율은 43.0%, 남성고용자총수 중 남성시간제근로자 비율은 14.6%임. 또한 시간제근로자총수 중 여성 비율은 63.8%, 남성 비율은 31.7%임.

〈표 Ⅲ-1〉 비정규근로자 고용 이유(고용형태별)

(단위: %)

	1999			2003			2007		
	시간제	계약직	파견	시간제	계약직	파견	시간제	계약직	파견자
1. 정사원을 확보할 수 없어서	9.3	7.5	8.5	12.4	14.3	16.9	17.6	18.2	26.0
2. 정사원을 중요업무에 특화시키기 위해서	14.6	11.5	14.2	12.8	15.4	17.2	15.3	10.6	20.4
3. 전문적 업무에 대응하기 위해서	11.5	42.4	23.8	10.1	44.9	25.9	12.7	43.6	20.2
4. 즉전력·능력있는 인재 확보를 위해서	10.6	34.6	31.0	12.3	37.9	39.6	11.8	38.3	35.2
5. 경기변동에 따라 고용량을 조절하기 위해서	26.9	19.0	26.2	23.4	21.7	26.4	18.0	15.6	25.7
6. 긴 영업(조업)시간에 대응하기 위해서	23.9	6.2	6.0	20.4	8.9	2.8	21.7	6.4	3.4
7. 1일·주중의 업무의 번한에 대응하기 위해서	36.2	4.0	8.1	35.0	3.5	8.0	37.2	4.5	13.1
8. 임사·계절적 업무량의 변화에 대응하기 위해서	19.1	6.5	22.8	15.4	9.0	14.4	14.5	5.0	20.3
9. 임금 절약을 위해서	61.5	33.8	40.3	55.0	30.3	26.2	41.1	28.3	18.8
10. 임금 이외의 노무비용 절약을 위해서	–	–	–	23.9	11.9	26.6	21.3	8.1	16.6
11. 고연령자의 재고용대책을 위해서	5.5	18.0	0.9	6.4	7.3	1.7	7.9	11.0	2.6
12. 정사원의 육아개호휴업대책의 대체를 위해서	4.7	4.6	7.5	2.1	2.1	8.8	1.6	2.4	6.5
13. 그 외	6.1	7.0	5.8	2.4	1.8	1.7	14.1	13.2	7.0

자료: 厚生労働省, 「就業形態の多様化に関する総合実態調査」
출처: 厚生労働省(2011a, p.312)

● 〈표 Ⅲ-1〉은 후생노동성이 실시한 「취업형태의 다양화에 관한 종합실태조사」(1997, 2003, 2007) 결과 중 고용형태별[1]로 기업들이 비정규근로자를 고용하는 이유를 제시한 것임.

- 이를 보면 시간제근로자는 '1일 · 주중의 업무의 번한(繁閑)에 대응하기 위해서', 계약직은 '전문적 업무에 대응하기 위해서', 그리고 파견근로자는 '즉전력 · 능력있는 인재를 활용하기 위해서' 기업에서 주로 활용되고 있는 것으로 파악됨.
- 하지만 조사 연도에 따라 또 고용형태에 따라 강약에 차이가 있긴 하지만 '임금절약'과 '경기변동에 따른 고용량의 조절'은 모든 고용형태에 걸쳐 기업들이 비정규형태로 근로자를 고용하는 중요한 이유로 파악됨.

〈표 Ⅲ-2〉 비정규근로자의 현재의 일자리 선택 이유(고용형태별)

(단위: %)

	1999			2003			2007		
	시간제	계약직	파견	시간제	계약직	파견	시간제	계약직	파견
1. 전문적인 자격 · 기능을 살릴 수 있어서	5.9	37.1	25.7	9.5	40.7	21.1	9.0	37.0	18.5
2. 보다 수입이 높은 일자리에 종사하고 싶어서	3.7	10.2	19.8	7.0	14.6	15.7	4.0	17.0	21.2
3. 자신의 형편에 맞는 시간에 일할 수 있어서	43.9	6.8	13.6	38.8	9.9	15.2	55.9	13.5	17.7
4. 근무시간 · 일수가 짧아서	37.3	7.7	11.6	28.8	8.8	14.7	19.2	9.3	8.8
5. 업무가 간단하고 책임이 적어서	12.8	3.5	8.4	10.9	4.3	6.3	8.6	6.2	12.4
6. 취업조정을 하기 위해서	–	–	–	12.4	3.3	5.0	7.1	2.1	1.6
7. 가계보조 또는 학비 등을 벌기 위해서	41.2	12.3	14.2	42.3	14.4	15.5	42.4	18.5	16.1
8. 자신이 자유롭게 쓸 수 있는 돈을 벌기 위해	–	–	–	28.0	14.5	16.7	22.7	13.5	17.4
9. 통근시간이 짧아서	35.5	13.1	12.9	33.2	14.4	15.0	25.1	16.8	17.6
10. 조직에 속박되고 싶지 않아서	6.3	11.5	26.8	7.5	9.9	23.1	5.8	7.0	12.3
11. 정사원으로 일할 수 있는 회사가 없어서	8.5	29.3	29.1	21.6	36.1	40.0	12.2	31.5	37.3
12 가정사정(가사 · 육아 · 개호 등)이나 다른 활동(취미 · 학습 등)과 양립할 수 있기 때문에	36.0	13.3	21.9	25.8	10.3	23.5	32.0	11.3	15.9
13. 정사원으로서의 근무가 체력적으로 어렵기 때문에	11.7	7.9	4.1	5.6	2.6	2.7	3.1	2.8	1.6
14. 그 외	7.1	23.7	22.3	1.7	7.0	4.4	5.4	22.4	20.6

자료: 厚生労働省, 「就業形態の多様化に関する総合実態調査」

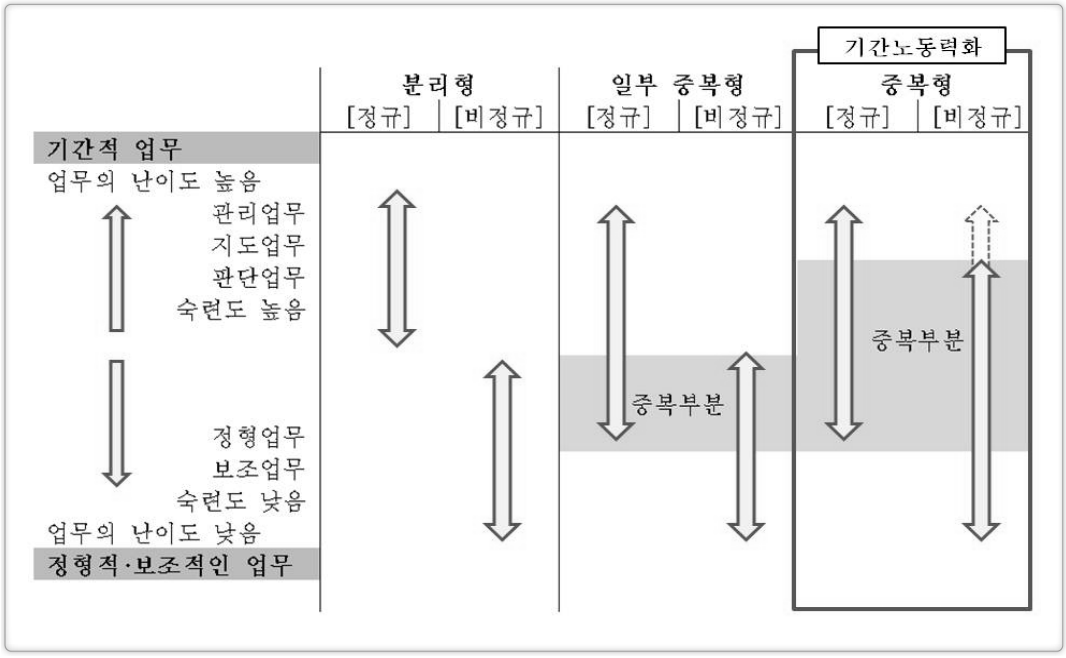
출처: 厚生労働省(2011a, p.314)

1) 이 조사에서 시간제노동자는 '정사원보다 1일 소정노동시간이 짧든가 1주간 소정노동일수가 적은 노동자', 계약직은 '특정직종에 종사하여 전문적 능력 발휘를 목적으로 고용기간을 정하여 계약하는 자'로 정의됨. 파견노동자는 노동자파견법상의 파견노동자임.

- 비정규근로자라고 해서 현재의 일자리를 갖게 된 이유가 다 같이 동일한 것은 아님. 〈표 Ⅲ-2〉를 보면 시간제근로자의 경우 '자신의 형편에 맞는 시간에 일할 수 있어서'가 시간제일자리를 갖게 된 주된 동기로 파악됨. 시간제근로의 주된 공급원은 주부층과 학생층으로 가정생활 또는 학업과 양립 가능한 탄력적인 고용형태의 일자리로 시간제근로가 선택되고 있음을 알 수 있음.
  - '가계보조 또는 학비 등을 벌기 위해서'도 주요한 동기임. 대학진학률이 높아져 학업과 병행 가능한 시간제일자리를 찾는 학생들이 늘어나 계절, 요일 또는 시간대에 따라 서비스수요에 변동 폭이 큰 서비스업 부문에 주로 투입되어 온 것으로 추정됨.
  - 주부층의 경우 '가계보조'의 의미는 일의적으로 파악되지 않음. 여가시간을 활용해서 약간의 용돈을 벌고 싶다거나 가계에 조금 보탬이 되기 위해서 시간제일자리를 찾는 '가계보조형'에서 시간제근로로 벌어들인 수입이 없어서는 가계를 안정적으로 유지하기 힘든 이른바 '생계유지형'으로 그 의미가 질적으로 바뀌고 있기 때문임.
- 취업동기를 파악하기 위한 여러 이유 중 '정사원으로 일할 수 있는 회사가 없어서'라는 이유는 본인이 원해서가 아니라 어쩔 수 없이 비정규 고용형태의 일자리를 선택하게 된 '비자발적' 동기를 나타내는 지표로 주로 거론됨.
  - 〈표 Ⅲ-2〉를 보면 '정사원으로 일할 수 있는 있는 회사가 없어서'를 주된 이유로 들고 있는 비율은 연도에 따라 시간제근로자의 경우 8.5% → 21.6% → 12.2%, 계약직 29.3% → 36.1% → 31.5%, 파견노동자는 29.1% → 40% → 37.3%의 비율을 보이고 있음.
  - 시간제근로자의 주류는 주부층이지만 이들은 가정에 중심을 두지 않을 수 없기 때문에 일과 생활의 양립이 가능한 근무시간이나 근무지가 제한될 수밖에 없음. 이들이 계약직이나 파견노동과 같이 전일제 근무가 요구되는 고용형태의 일자리를 갖기는 곤란함. 따라서 정규고용의 기회를 얻지 못해 시간제일자리를 갖게 된 사람들은 취직빙하기에 정규고용의 기회를 얻지 못한 미혼의 청년층 프리터가 다수일 것으로 추정됨.
- 1990년대 이후 일본에서 진전된 노동시장의 구조변화에는 비정규고용의 증대(정규고용의 비정규고용으로의 '대체')라는 양적인 변화의 측면뿐만 아니라 질적인 변화의 측면 또한 내포되어 있음.

- 이와 같은 질적인 변화는 '기간화(基幹化)'와 '상용화(常用化')로 압축됨. '기간화'란 정규일자리가 비정규일자리로 '대체'되어 시간제근로자가 늘어나는 가운데 기존의 정규근로자가 수행해 온 '기간적 업무'를 시간제근로자가 떠맡게 되는 현상을 의미함.

[그림 Ⅲ-3] 비정규근로의 기간화



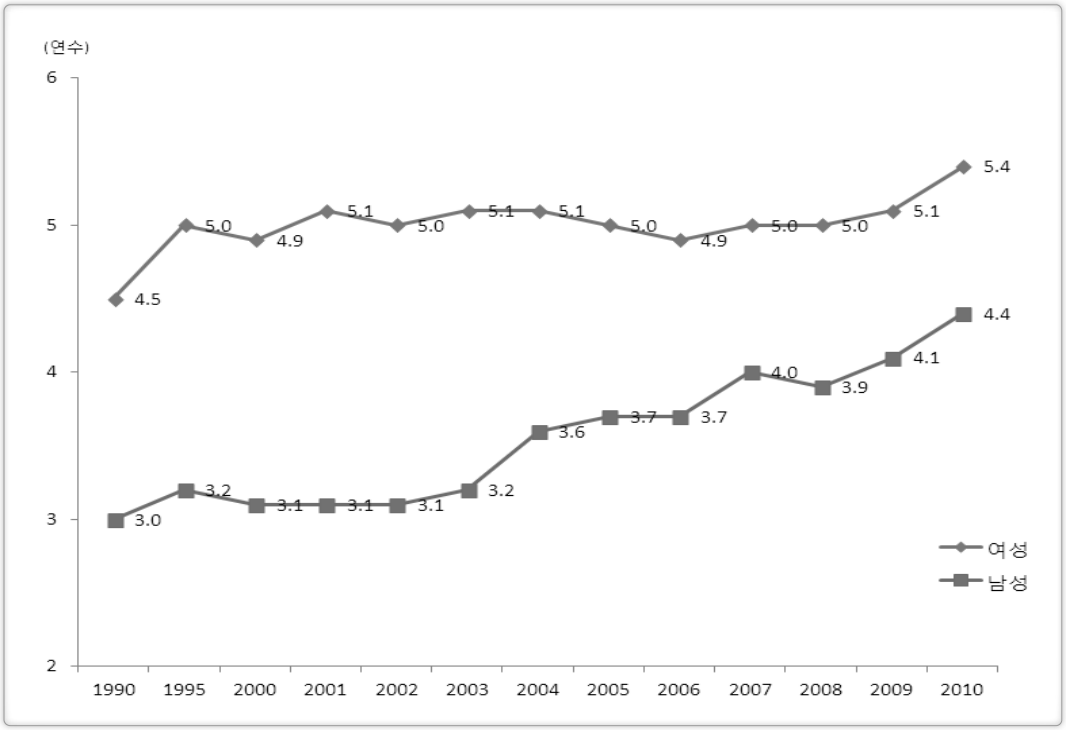
출처: 武石恵美子(2005, p.9)

- '기간적 업무'란 ①관리업무(부하 관리나 직장 관리), ②지도업무(직장의 다른 사원 지도·육성), ③판단을 요하는 업무(정해진 패턴에 따라 업무를 수행하는 것이 아니라, 업무 수행에 상황 판단이 요구되는 비정형적인 업무) 등임([그림 Ⅲ-3], 참조).
- 유통업을 예로 들면 '기간화'란 매장에서 일하는 시간제근로자가 상품의 진열이나 보충 등 단순보조적인 업무뿐만 아니라 제품의 발주나 반품처리, 다른 시간제근로자의 감독이나 교육 등 난이도가 높은 업무를 수행하게 되는 것을 말함.

● 한편 '상용화'란 비정규근로자들이 일터를 전전하지 않고 동일한 일터에 계속 몸담고 있음에 따라 근속연수가 늘어나는 현상을 의미함.

- 후생노동성의 「임금구조기본통계조사」(2010)에 따르면 시간제근로자의 평균근속연수는 [그림 Ⅲ-4]에서와 같이 1990년에는 남성 3.0년, 여성 4.5년이었는데 2010년에는 남성 4.4년, 여성 5.4년으로 늘어남.[2)]

[그림 Ⅲ-4] 시간제노동자 평균근속연수 추이

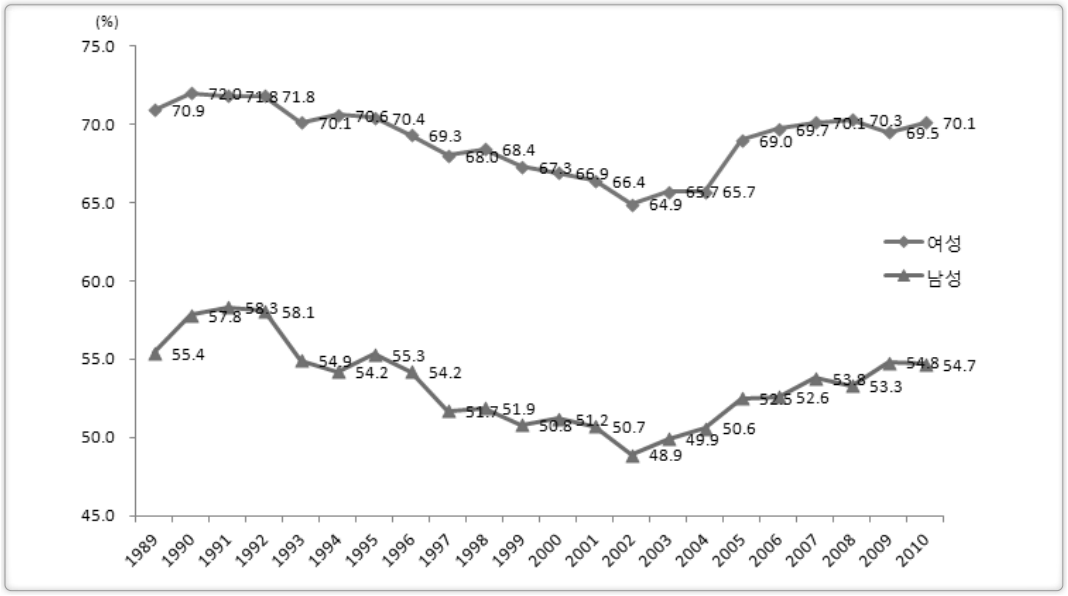


자료: 厚生勞動省, 「賃金構造基本統計調査」.
출처: 厚生勞動省(2011b, 부표 9).

- '일반근로자(사용근로자 중 시간제근로자 이외의 자)'와 비교한 시간제근로자의 시간당 평균 소정내급여액의 수준은 [그림 Ⅲ-5]에서와 같이 1990년 남성 57.8%, 여성 72.0%에서 저점을 기록한 2002년 남성 48.9%, 여성 64.9%에 이르기까지 지속적으로 저하되어 왔음.

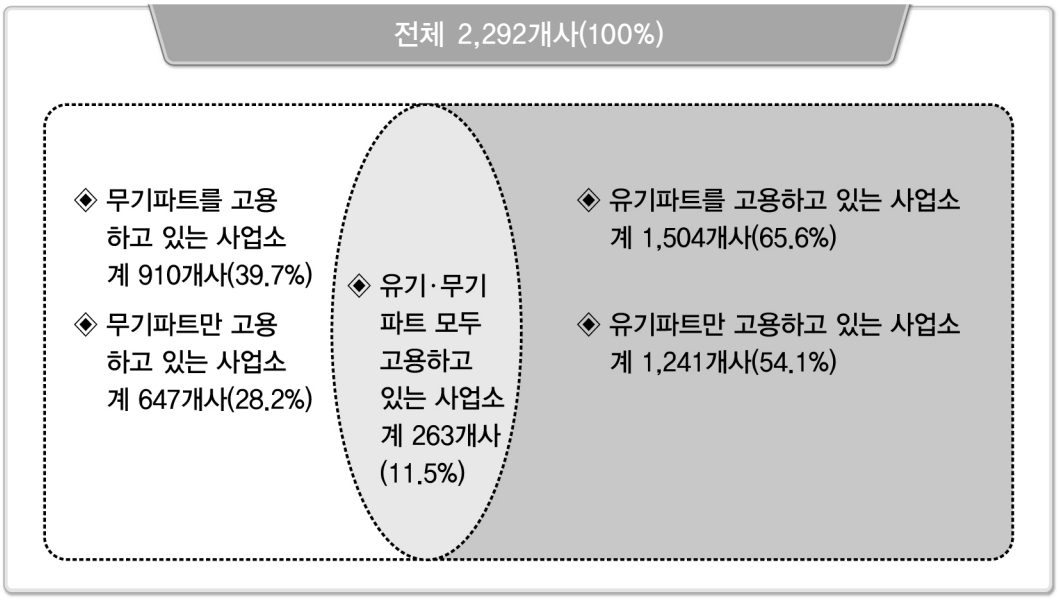
2) 이 조사에서 시간제노동자는 '동일사업장의 일반노동자(상용노동자중 시간제노동자 이외의 자, 필자주)보다 1일 소정노동시간이 짧거나 1일 소정노동시간이 같더라도 1주 소정노동일수가 적은 노동자'로 정의됨.

[그림 Ⅲ-5] 일반노동자와 시간제노동자의 시간당 소정내급여액 격차추이



자료: 厚生勞動省, 「賃金構造基本統計調査」.
출처: 厚生勞動省(2011b, 부표 12).

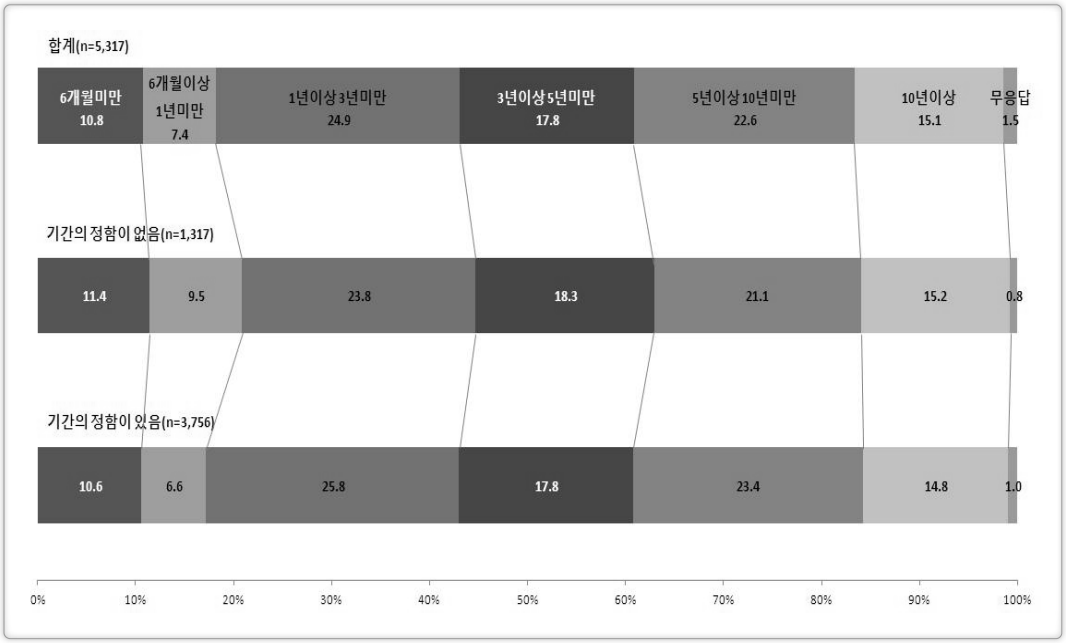
[그림 Ⅲ-6] 무기·유기별 시간제근로자 고용 상황



출처: 勞動政策研究 · 研修機構(2013, p.19)

- JILPT(일본노동정책연구・연수기구)가 2012년 전국의 15개 산업, 상용근로자 5인 이상 사업장을 대상으로 실시한 「단시간근로자의 다양한 실태에 관한 조사」(조사기준일: 2012.7.1) 에 따르면 전체 2,292개 사업장 중 기간의 정함이 없는 무기계약의 시간제근로자를 고용하고 있는 사업장은 910개사, 39.7%로 파악됨([그림 Ⅲ-6], 참조).
  - 기간의 정함이 있는 유기계약의 시간제근로자만 고용하고 있는 사업장은 1,241개사로 전체 조사대상 사업장의 54.1%.
- 위의 JILPT조사를 통해 시간제근로자들이 동일한 회사에서 얼마나 오랜 동안 계속 근무하고 있는지 살펴보면 [그림 Ⅲ-7]에서와 같이 '3년 이상 5년 미만' 17.8%, '5년 이상 10년 미만' 22.6%, '10년 이상' 15.1%로 3년 이상 근무자가 전체의 55.5%에 달함.
  - 이와 같은 시간제노동자의 상용화 경향은 고용계약 형태(유기와 무기)와 관계 없이 거의 유사하게 나타남.

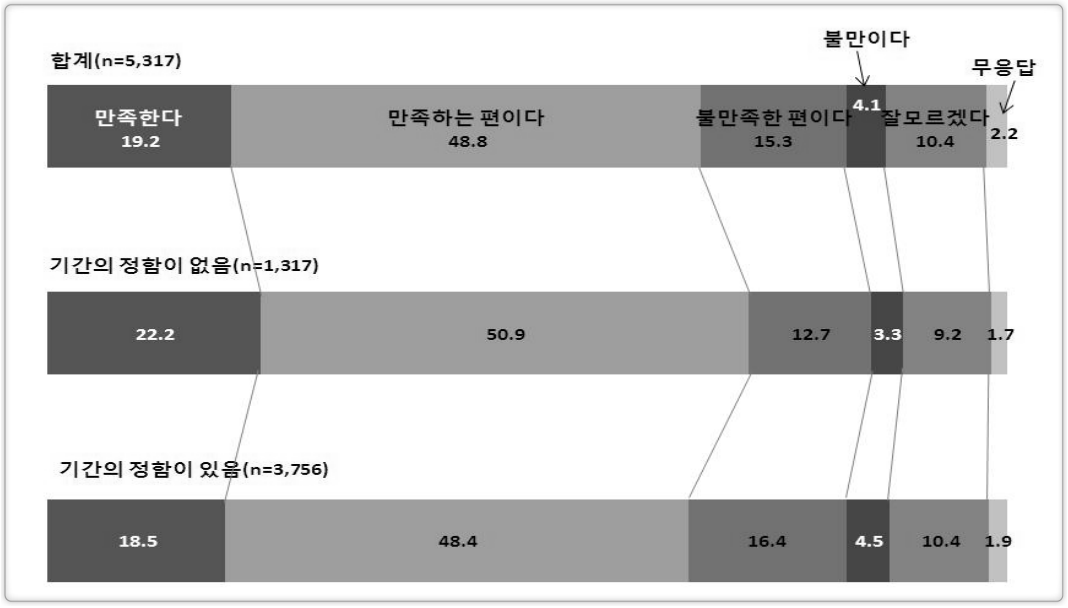
[그림 Ⅲ-7] 현재 회사에서 단시간근로자로 일하고 있는 기간



출처: 勞動政策研究・研修機構(2013, p.41)

- 동일한 JILPT조사를 통해 시간제노동자들이 현재 다니고 있는 회사에서 맡고 있는 업무와 회사에 대해 어느 정도 만족하고 있는지 살펴보면 '만족한다' 19.2%, '만족하는 편이다' 48.8%로 전체의 약70% 가까이가 만족하고 있음([그림 Ⅲ-8], 참조).
  - 이와 같은 만족도는 유기계약에 비해 무기계약 시간노동자에게서 상대적으로 다소 더 높게 파악됨.

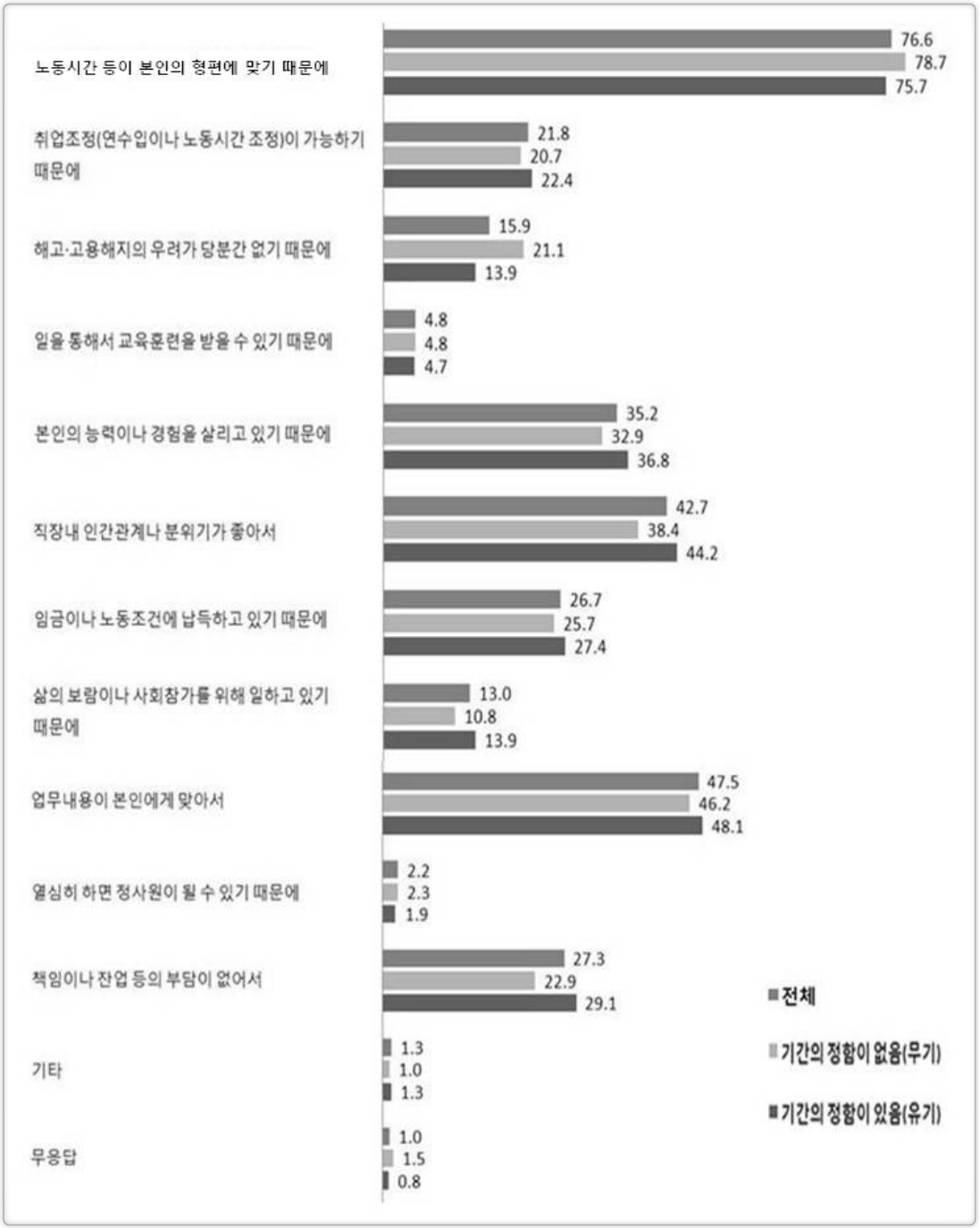
[그림 Ⅲ-8] 현재 업무나 회사에 대한 만족도



출처: 勞動政策研究 · 研修機構(2013, p.59)

- 시간제노동자들이 현재 맡고 있는 업무나 회사에 대해 만족하고 있는 이유는 '노동시간 등이 본인의 형편에 맞기 때문에'가 76.7%로 가장 높게 파악되며 고용계약(유기 또는 무기)에 따른 차이는 발견되지 않음([그림 Ⅲ-9], 참조).

[그림 Ⅲ-9] 현재 업무나 회사에 만족하는 이유

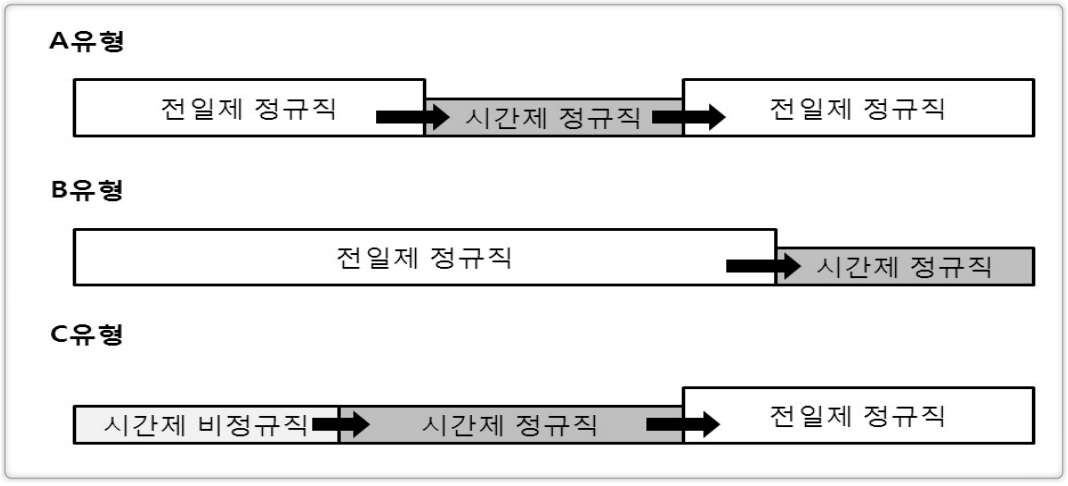


출처: 勞動政策研究 · 研修機構(2013, p.59)

2. 시간선택제의 유형별 사례[3)]

가. 시간선택제의 유형

- A유형: 소정의 사유 또는 요건을 충족한 전일제 정규직근로자가 소정의 기한 내에서 '일시적'으로 시간제 정규직을 선택
- B유형: 전일제 정규직근로자가 육아·개호 또는 자기계발 등 소정의 사유에 의해 '항상적'으로 시간제 정규직으로 이행하는 유형('항상적'이라 함은 시간제 근무의 선택이 가능한 기간에 제한을 두지 않는다는 의미)
- C유형: 기간의 정함이 있는 고용계약(유기계약)을 맺고 있는 시간제 비정규직이 기간의 정함이 없는 고용계약(무기계약)의 시간제 정규직으로 이행하는 유형



※ 시간제 정규직: ①고용계약에 기간의 정함이 없고, ②전일제 정규직에 비해 1주간의 소정노동시간이 짧으며, ③전일제 정규직을 기준으로 임금 등의 대우가 노동시간에 비례하여 결정되는 일자리.

3) 여기에서는 다카시마야, 다이마루마쓰자카야, 로프트 등 유통업 부문의 3개 사례를 다루고 있음. 다카시마야의 면담조사는 2012.7. 13:30~15:30에 걸쳐 오사카점 총무부의 I씨를 대상으로 이루어졌음. 다이마루마쓰자카야의 면담조사는 2013.11.12 14:00~17:00에 걸쳐 도쿄본사 인사부 인사기획·노무담당인 K씨를 대상으로 이루어졌음. 로프트의 면담조사는 2013.10.7 14:00~16:00에 걸쳐 도쿄의 UA젠센본부 사무실에서 동사의 인사부장인 M씨를 대상으로 이루어졌음. 본문의 표나 그림은 별도의 각주가 없는 한 면담을 통해 입수한 자료에 기초한 것임.

(1) A유형: 다카시마야(高島屋) 사례

■ A유형은 소정의 사유 또는 요건을 충족한 전일제 정규직근로자가 소정의 기한 내에서 '일시적'으로 시간제 정규직을 선택하는 유형. 다카시마야의 '육아단시간근무제도'가 이에 해당.

(가) 회사 개요

- 다카시마야(백화점)는 1919년 8월 20일 주식회사로 설립되어 현재 국내 20개 점포, 해외 3개 점포를 전개.
- 2013년 2월 28일 현재 종업원 구성은 정사원 5,176명, 촉탁사원 · 계약사원 · 파트사원 5,100명으로 총 종업원 수는 10,276명.
  - 종업원 평균연령은 44.4세(남성 45.8세, 여성 43.0), 평균근속연수는 22.5년(남성 23.2년, 여성 21.9년)으로 내부 인력구성의 고령화가 상당히 진전되어 있는 상태. (http://www.takashimaya.co.jp/corp/Saiyou/freshman/kigyo/01.html)

〈표 Ⅲ-3〉 다카시마야 고용형태별 인력구성(2011.4.1 현재, 전출자 제외)

구분(호칭)		내용	%	여성(%)
풀캐스트		정사원(정규직)	50.0	50.0
촉탁원		전문적 능력발휘를 목적으로 한 1년 계약직	3.2	39.9
정년 후 직원	커리어캐스트 · 쉐어드캐스트	정년 후 재고용의 1년 전일제 계약직	4.2	16.7
	쉐어드크루	정년 후 재고용의 1년 시간제 계약직	7.1	90.3
계약사원	세일즈캐스트	판매직의 1년 전일제 계약직	12.4	97.7
	스태프캐스트 · 서비스캐스트	사무 · 서비스직의 1년 전일제 계약직		
파트사원	세일즈크루	판매직의 1년 시간제 계약직 단시간근무	23.1	99.7
	스태프크루 · 서비스크루	사무 · 서비스직의 1년 시간제 계약직		
계			100.0	68.5

- 다카시마야는 2007년 12월 사회적 합의로 책정된 「WLB 헌장」에 입각하여 후생노동성 주도로 추진되어 온 「일과 생활의 조화추진프로젝트」 참가 10개 기업 중 하나. (http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/sigoto-seikatu/)

(나) 판매직 고용관리

ⅰ) 시간제 계약직(세일즈크루)

- 고용계약: 계약기간은 1년 이내. 직무는 판매직에 한정. 계약 갱신한도 연령은 만60세. 계약 갱신 시기는 매년 5월 11일.
- 근무시간: 근무시간은 원칙적으로 하루 7시간(휴식시간60분)으로 주5일 근무. 시프트제로 9:50~20:10 중 근무시간은 개별 계약으로 결정. 시간제 계약직(세일즈크루) 약 3000명 중 주당 실노동시간 30시간근무자 약1200명, 25시간근무자 약900명, 20시간근무자 약 500명. 사회보험의 적용·비적용자의 비율은 거의 5:5. 출퇴근시간 및 휴식 시간은 고용계약시 개별적으로 결정. 시프트근무를 하고 있는 경우 매장별로 다음 분기의 근무스케줄을 편성하여 그에 따라 교대 근무.

ⅱ) 전일제 계약직(세일즈캐스트)

- 고용계약: 계약기간은 1년 이내. 직무는 판매직에 한정. 계약 갱신한도 연령은 만60세. 계약 갱신 시기는 매년 5월 16일.
  - 전일제 계약직(세일즈케스트)으로 채용되기 위해서는 통상 다음과 같은 절차를 밟음. 우선 다카시마야 그룹의 인재파견회사에서 '소개예정파견' 절차를 밟고, 파견사원으로 3개월 간 다카시마야에서 근무한 후, 다카시마야와 해당 파견사원 쌍방의 합의가 있으면 전일제 계약직으로 정식 채용.
- 근무시간: 근무시간은 원칙적으로 하루 7시간45분(휴식시간80분)[4]으로 주5일 근무. 시프트제로 9:50~20:10 중 근무시간은 개별 계약으로 결정. 연차유급휴가는 입사 첫해 10일, 최대 20일임.
- 주된 업무: 접객 판매업무/판매후 처리(배송용 포장작업, 수리가공절차, 상품주문절차 등)/정보수집(매장정보·타지점정보·상품정보 등 수집)/고객관리(고객명부관리, DM 작성, 전화응대 등)/상품관리(재고점검, 재고조사 등)/ 매장관리(청소 등 개·폐점 준비, 상품 배치변경·교체, 전시준비, 상품정리, 디스플레이 등)/정보제공(상품동향·고객동향 등 매장 운영에 필요한 정보제공).

4) 근무시간은 각 점포마다 약간의 차이가 있으나 9:50~20:10분의 시간 내에서의 시프트제로 7시간45분 이하, 휴식시간80분은 동일함.

(다) 사무·서비스직 고용관리

ⅰ) 시간제 계약직(스태프·서비스크루)

- 고용계약: 계약기간은 1년 이내. 직무는 사무작업, 레지스터, 서비스(상품권, 동호회, 고객서비스, 전화교환 등) 등. 계약 갱신한도 연령은 만60세. 계약 갱신 시기는 매년 5월 11일.
- 근무시간: 근무시간은 원칙적으로 하루 실노동시간 6시간(휴식시간60분)으로 주5일 근무. 시프트제로 9:50～20:10 중 근무시간은 개별 계약으로 결정.

ⅱ) 전일제 계약직(스태프·서비스캐스트)

- 고용계약: 계약기간은 1년 이내. 직무는 사무직/레지스터업무직/고객서비스직(상품권·동호회 등)/전화교환직/식당객석직의 5종류. 계약 갱신한도 연령은 만60세(만60세를 맞는 달 말일까지). 계약갱신 시기는 매년 5월 16일.
- 근로시간: 실노동시간은 하루 7시간 35분. 휴식시간 80분. 주5일 근무.

(라) 급여제도 개요

ⅰ) 시간제 계약직의 급여체계

- 월례급여= (기본시급×근무시간수)+초과근무수당+조직업적가산
  - 월례급여는 시급에 기초하여 근무시간에 따라 지급.
  - 기본시급의 베이스는 기초시급+능력급. 기초시급은 소속 점포(지역)별로 설정하여 지급하며 춘계 임금교섭시 베이스업 요구에 대응하는 임금항목.
  - 능력급은 개인의 직무 성과나 근무자세 등에 따라 지급되는 급여. 사무·서비스직의 경우 능력급 테이블은 49랭크까지 설정되어 있음. 판매직은 17랭크까지 설정되어 있으며, 능력급테이블은 0엔(1랭크)부터 시작하여 1랭크마다 5엔 격차가 남. 평정이 좋지 않으면 해당 연도에 승급이 되지 않거나 감급되는 경우도 있음. 급여 개정은 계약갱신에 맞추어 매년 6월 실시.

ⅱ) 전일제 계약직의 급여체계

- 월급제로 기본급 구성은 본급+능력급.

- 본급은 사무·서비스직의 경우 소속된 점포, 근무시간에 따라 설정. 판매직의 경우에는 전 점포 일률 정액.
- 능력급은 기본적으로 시간제 계약직과 동일. 능력급테이블은 사무·서비스직의 경우 40랭크까지 설정되어 있음. 판매직은 28랭크. 인사고과 평정(6단계)에 기초하여 승급 또는 감급이 결정됨. 급여 개정은 계약갱신에 맞추어 매년 6월 실시.

iii) 조직업적가산

- 백화점 업무의 기본은 '판매'라는 판매제일주의의 관점에서 판매실적을 개인의 처우에 반영시키는 제도(매월 급여에 가산). 정규직 사원(풀캐스트)뿐만 아니라 팀워크를 다지기 위해 계약직 사원도 적용 대상으로 하고 있음.
  - 대상자: 기본적으로 본사 영업조직에 소속하는 직원(경영층 제외).
  - 업적평가의 대상지표: 업적은 반기(상반기: 3~8월, 하반기 9~이듬해 2월) 단위의 '매상'과 '상품 이익액'을 지표로 각 부서 단위로 평가.
  - 지급방법: 동기부여를 위해 다음 반기에 매월 지불.
  - 지급내용: 랭크0부터 랭크2까지의 3단계로 나누어 전일제 계약직의 경우 0엔, 1000엔, 2000엔으로 1000엔 피치, 시간제 계약직은 0엔, 500엔, 1000엔으로 500엔 피치로 설정.

iv) 상여

- 시간제 계약직의 경우 상여는 6월과 12월에 2회 지급. 상반기(3~8월)분은 6월, 하반기(9월~이듬해 2월)분은 12월에 재적기준일(상반기는 5월 10일, 하반기는 11월 10일)에 계속해서 1개월 이상 근무하고 있는 시간제 계약직에게 지급.
  - 상여 금액은 개인의 실적고과 평정(A: 1.3, B:1.2, C:1.1, D:1.0, E:0.9, F: 0.8, G:0.7) 결과에 따라 아래의 산출방식으로 결정.
  - 상여금액 = 기본시간급× 6개월 총 근무시간/6×사정율×점포별 변동률
- 사무·서비스직의 전일제 계약직의 경우 상여는 크루와 동일하게 6월과 12월에 2회 지급. 상여 금액은 개인의 실적고과 평정에 따라 점포별 상여테이블(12랭크로 분류된 정액설정)에 따라 결정.

- 판매직의 전일제 계약직의 경우 위의 사무· 서비스직과는 지급방법이 다름. 상여금액은 개인의 기본급(능력레벨)을 반영한 '기본액'과 기간 업적을 반영한 '업적사정액'으로 구성(상여금=기본액+업적사정액)되어, 6월과 12월 연 2회 지급. '기본액'은 매월 지불되는 기본급 총액의 반액(0.5개월 분)이고, 연간 1개월분 보장. '업적사정액'은 개인의 실적고과 평정에 의해 업적사정액표(6랭크로 분류된 정액설정)에 입각하여 결정.

(마) WLB지원제도

- 다카시마야는 2005년부터 「차세대육성지원대책추진법[5]」에 입각한 '차세대육성행동계획'를 책정하여 유기고용사원을 포함한 전종업원의 WLB 실현을 위한 시책을 전개해 오고 있음(1기 2년 계획으로 현재 5기 액션플랜 추진 중[6]).

- 제5기 액션플랜(2013.4.1～2015.3.31)의 주요 내용
  - 육아를 하고 있는 종업원(유기고용사원 포함)을 대상으로 계획기간 내에 남성사원의 경우 육아휴직 취득자 30명 이상, 여성사원의 경우 육아휴직 취득률 90% 이상 수준 실현.
  - 계획 기간 내에 육아근무자의 능력발휘를 위한 대책(육아근무자간담회를 통한 정보수집, 육아근무자 연수 등)실시.
  - 다양성에 기초하여 육아 부담이 없는 종업원을 포함한 모든 종업원에 대하여 계획기간 내에 업무생산성 향상과 일하기 좋은 직장환경 정비를 위한 대책(WLB연수, 시간외노동 삭감과 평준화를 위한 대책, 연차유급휴가취득촉진운동, 장애자고용촉진 등) 실시.
  - 계획기간 내에 종업원의 건강관리지원(산업의(産業醫) 미팅 실시, 모든 종업원을 대상으로 정신건강검진, 조직진단 등) 실시.

---

5) 2003년 법률 제120호로 제정, 2005년 4월1일 시행. 단 본 법은 2015년 3월31일까지의 시한입법임.
6) 제1기 액션플랜(2005.4.1~2007.3.31), 제2기 액션플랜(2007.4.1~2009.3.31), 제3기 액션플랜(2009.4.1~2011.3.31), 제4기 액션플랜(2011.4.1~2013.3.31), 제5기 액션플랜(2013.4.1~2015.3.31).

〈표 Ⅲ-4〉 다카시마야 WLB지원제도와 이용 상황 (2013년 5월 15일 기준)

(단위: 명)

제도명	제도내용	고용형태	현재 이용자	제도개시 이후 이용자
육아휴직제도 1986년 (유기 2005년) 도입	자녀가 만3세가 될 때까지 취득가능. 취득기간이 14일 이내라면 그 기간은 유급, 근년가산. 90명의 남성이 취득	정규직	88	2,306
		계약직	65	264
		계	153	2,570
육아 단시간근무제도 1991년 (유기 2005년) 도입	자녀가 초등학교 4학년이 될 때까지 취득가능. 5개의 패턴에서 선택. 18명의 남성이 취득	정규직	417	2,752
		계약직	91	184
		계	508	2,936
개호휴직제도 1991년 (유기 2005년) 도입	대상가족 1명 당 통산 1년까지 취득 가능	정규직	0	62
		계약직	4	65
		계	4	127
개호 단시간근무제도 1991년 (유기 2005년) 도입	대상가족 1명 당 통산 1년까지 취득 가능. 4개의 패턴에서 선택	정규직	2	79
		계약직	0	20
		계	2	99
학교행사휴가 2007년 도입	자녀의 학교행사(운동회·수업참관 등)로의 참가를 장려하는 휴가	전직원	2012년 1년간 989명, 연일수 1,602일 취득.	
리저브휴가(육아) 2007년 사유추가	실효된 연차유급휴가를 적립하여 제한된 용도 내에서 이용할 수 있는 휴가. 육아는 3세 이상 초등학교 취학 전의 「자녀」가 있는 사람, 불임치료는 불임치료를 할 경우 취득이 가능함. 각각 본인의 적립일수 범위 내에서 연간 40일까지 1일 단위로 취득 가능	정규직	2012년 1년간 7명, 연일수 31일 취득.	
리저브휴가 (불임치료) 2007년 사유추가		정규직	2012년 1년간 1명, 연일수 23일 취득.	
재고용제도 1986년 도입	결혼 및 출산, 육아, 개호 등의 이유로 퇴직한 사원에 대해 근무했던 기간의 경험을 살려 다시 일할 수 있도록 하는 제도	정규직	제도도입 이후 35명 복직, 현재도 21명 근무.	
봉사활동 휴직 1991년 도입	계속해서 근무할 의사가 있는 직원이 봉사활동을 위해 1개월 이상 3년 이내에 필요한 기간만큼 취득 가능. 기준내 급여의 60%를 한도로 급여를 지급	정규직	제도도입 이후 4명 취득.	
봉사활동 휴가 2007년 도입	지역사회에 공헌하는 봉사활동에의 참가를 장려하는 휴가	전직원	2012년 1년간 219명, 연일수 321일 취득.	
리저브휴가 (봉사활동) 1996년 도입	실효된 연차유급휴가를 적립하여 제한된 용도 내에서 이용할 수 있는 휴가. 본인의 적립일수 범위 내에서 연간 30일까지 1일 단위로 취득 가능	정규직	2012년 1년간 3명, 연일수 5일 취득.	

자료: http://www.takashimaya.co.jp/corp/sigoto-seikatu/wlb_1.html.

● 육아휴직제도

- 1986년에 도입. 당시의 육아휴직제도는 여성 정규직 사원을 대상으로 한 것으로, 육아휴직기간은 1년. 그 후 1991년에는 대상을 남성 정규직 사원까지 포함하는 것으로 확대. 1992년에는 육아휴직 가능기간을 '자녀가 만2세가 될 때까지'로 연장. 2010년에는 '자녀가 만3세가 될 때까지'로 연장.
- 계약직 사원에 대해서는 2005년 4월 '자녀가 만1세 6개월이 될 때까지'를 육아휴직가능기간으로 육아휴직제도를 도입. 2010년 4월부터 휴직가능기간을 정규직 사원(풀캐스트)과 동일하게 '자녀가 만3세가 될 때까지'로 연장.
- 2007년 1월 '단기 육아휴직제도'가 신설됨. 휴직기간이 14일 이내의 경우 '유급'으로 근속연수에 가산. 정규직뿐만 아니라 계약직 사원도 대상으로 함. 이 제도 도입으로 남성 정규직 사원의 육아휴직 취득이 촉진되어 2013년에 들어 19명의 남성이 취득(5월 기준).

● 육아단시간근무제도

- 육아단시간근무제도는 1991년 먼저 정규직(풀캐스트)을 대상으로 도입(당시에는 자녀가 만4세가 될 때까지, 재적기간이 통산 8년까지). 근무패턴은 A(1일 5시간, 연간휴일 122일), B(1일 6시간45분, 연간휴일 92일)의 두 가지 패턴(통상근무의 경우, 1일 소정노동시간 7시간 35분, 연간소정휴일 122일).
- 그 후 이용가능기간이 연장되고 근무패턴의 선택지가 늘어나(A~E의 다섯 가지 패턴) 현재는 〈표 Ⅲ-5〉에서와 같이 운용되고 있음. 전일제 계약직 사원에 대해서도 2005년 4월부터 동 근무제도가 적용되고 이용가능기간도 2007년 1월부터는 정규직 사원과 동일한 기간으로 연장됨.
- 현재 정규직(풀캐스트), 전일제 계약직 사원 모두 '자녀가 초등학교 4학년이 될 때까지' 이용 가능.
- 급여는 노동시간에 비례하여 감액. 상여도 실노동시간에 비례하여 감액. 단, 단시간근무제도의 이용기간도 근속연수에 포함되기 때문에 퇴직금의 지급금액에는 영향을 미치지 않음. 또한 단시간근무 중이라도 승격에 필요한 조건을 갖추면 승격시험을 치를 자격이 주어짐. 단시간근무 중이라도 승격의 기회가 주어져 부장 이상의 관리직으로 임용된 사례도 있음.

〈표 Ⅲ-5〉 육아단시간근무 패턴

	A	B	C	D	E
1일 실노동시간 (기본패턴)	5시간 (9:50~15:35, 휴식45분)	6시간 45분 (9:50~17:20, 휴식 45분)	6시간 45분(9:50~16:35, 휴식45분)	6시간 (9:50~17:20, 휴식 45분)	7시간 35분 (9:50~18:25, 휴식 60분)
휴일일수	연간 122일 (통상근무자와 동일)	연간 92일	연간 122일 (통상근무자와 동일)	연간 122일 (통상근무자와 동일)	연간 122일 (통상근무자와 동일)
연간 노동시간	1,245시간	1,841시간 (통상근무자와 동일)	1,640시간 15분	1,458시간	1,841시간 (통상근무자와 동일)

- 개호휴직·개호근무제도
  - 개호휴직제도, 개호근무제도는 모두 1991년 (계약직 사원은 2005년)에 도입. 개호휴직제도는 2013년부터 정규직 사원(풀캐스트)의 경우 대상가족 1명 1개 사유당 1회였던 것을 상한을 1년으로 정하되 횟수는 무제한. 계약직 사원도 마찬가지로 개정.

- 그 외 WLB 지원 제도
  - 학교행사휴가: 자녀의 학교행사(운동회·수업참관·입학식·졸업식 등)에 참가하도록 장려하는 제도로 자녀(손자도 대상)가 초등학교를 졸업할 때까지 연간 2일까지 유급으로 휴가 취득 가능.
  - 리저브휴가: 리저브휴가는 정규직 사원(풀캐스트)을 대상으로 한 제도로 미사용 연차유급휴가를 적립하여 제한된 용도 내에서 이용할 수 있는 휴가제도. 본인의 부상이나 질병 또는 가족개호, 봉사활동 등을 위해 사용 가능하며, 2007년에 그 사유로 '육아'(자녀가 2세 이상 초등학교 취학 전까지)와 '본인의 불임치료'가 추가됨. 적립일수의 제한은 없으며 본인의 적립일수 한도 내에서 연간 40일까지 1일 단위로 취득 가능.
  - 재고용제도: 결혼이나 출산·육아, 개호 등을 이유로 퇴직한 사원을 재고용하는 제도로, 이직기간이 10년 이내, 재고용 시점 연령이 45세 이하를 대상. 제도는

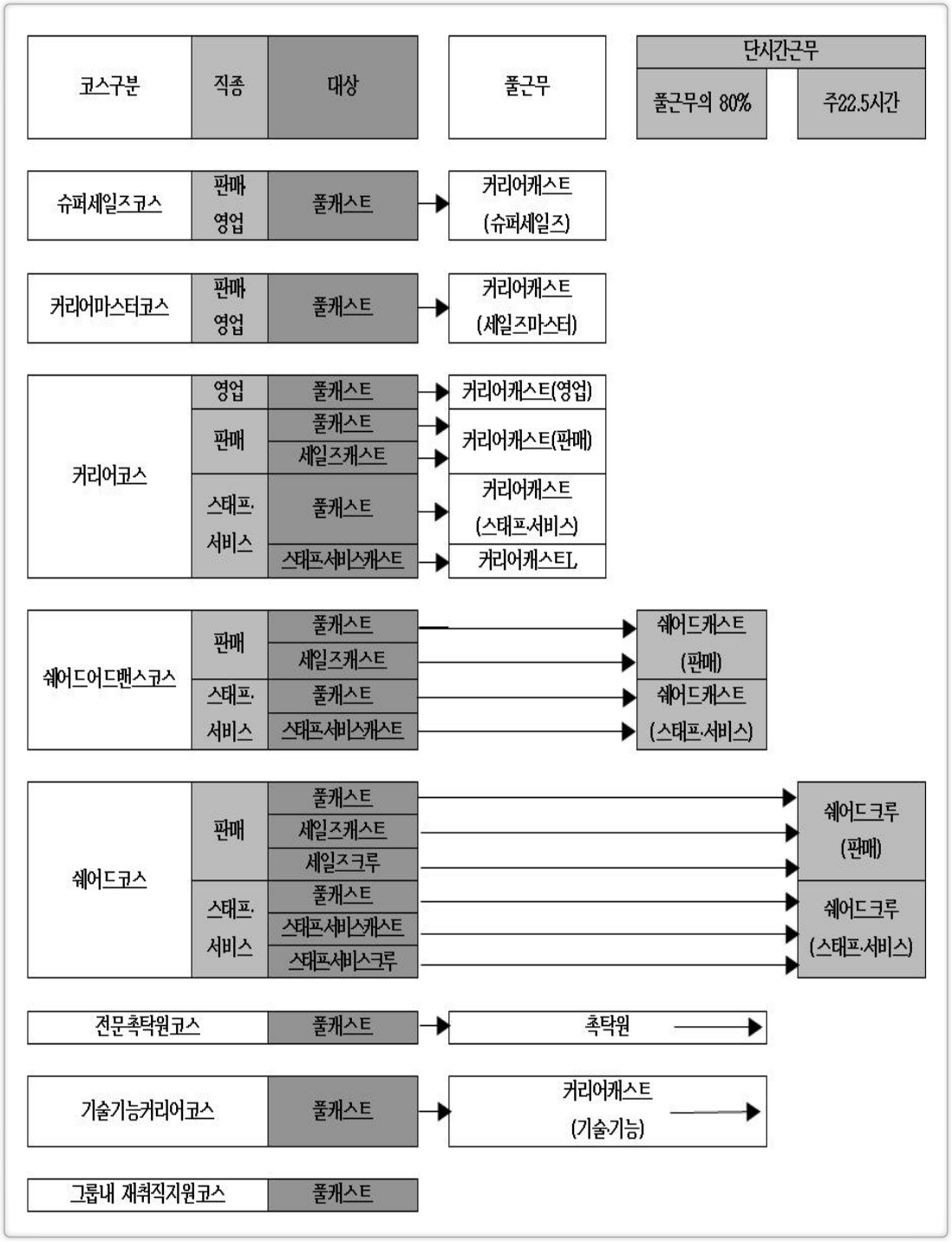
1986년에 도입되었는데, 지금까지 이 제도로 재고용된 인원은 약 35명, 2013년 현재 21명이 근무. 1999년부터 남성직원에게도 제도 적용. 최근 자격인정자의 퇴직 이유로는 배우자의 전근이 많음. 2013년에 개호를 이유로 퇴직한 사원에 한하여 재고용연령을 50세미만으로 인상.

- 단신부임자의 귀성휴가: 거주지 이전을 수반하는 인사이동으로 단신부임을 하고 있는 사원을 대상으로 가족 곁으로 귀성할 수 있도록 유급휴가를 부여하는 제도. 원래 단신부임자에게는 귀성의 유무에 관계없이 월1회 귀성을 위한 수당(여비)을 지급하고 있었는데, 이 조치에 추가적으로 2008년 7월 휴가제도를 도입. 연간 4일까지 유급휴가 사용 가능

(바) 60세 이후 재고용제도

- 다카시마야에서는 [그림 Ⅲ-10]에서와 같이 정규직뿐만 아니라 계약직 사원도 대상으로 하는 정년후 재고용제도를 도입하여 운영하고 있음. 2013년 5월 1,486명의 재고용자가 근무하고 있으며 그 중 절반 정도가 계약직 사원의 재고용
- 전문인재 재고용코스; 1) 부장직 경험자 중 회사가 요청하는 전문촉탁코스, 2) 프로 판매영업직의 슈퍼세일즈코스, 3)특정 기술·기능을 보유한 사람의 기술기능커리어 코스
- 정년을 맞이한 근로자(정규직 및 계약직)가 재고용되는 재고용코스에는 전일제근무와 시간제근무가 있는데, 전자는 '커리어코스', 후자는 '쉐어드코스'라고 부름. '쉐어드코스'에는 연간 1458시간(전일제근무의 80%) 근무의 '어드밴스코스'와 주22.5시간 근무의 '레귤러코스'의 2가지 코스가 있음. '쉐어드코스'는 워크쉐어링적 요소가 강하며, 주22.5시간근무의 레귤러코스는 주3일 7.5시간과 주5일 4.5시간 중 선택이 가능. '어드밴스코스'는 주5일 근무를 4일로 하거나, 1일 7.5시간 근무를 6시간 근무로 하는 두 가지 선택지가 있음(http://toyokeizai.net/articles/-/13088?page=5).

[그림 Ⅲ-10] 다카시마야 재고용제도(정규직·계약직)



(2) B유형: 다이마루마쓰자카야(大丸松坂屋) 사례

■ B유형은 전일제 정규직노동자가 소정의 사유에 따라 '항상적'으로 시간제 정규직으로 이행하는 유형. 다이마루마쓰자카야에서 시행되고 있는 '근무선택제도'가 이에 해당.

(가) 회사개요

● 다이마루마쓰자카야(백화점)는 일본 전국에 걸쳐 주요 도시에 22개의 점포를 두고 있으며 2013년 11월 현재 자본금 100억엔, 종업원수 6,590명(비정규직 2,007명 포함, 평균연령 44.5세, 평균근속년수 19.3년)에 달하는 대기업임.

〈표 Ⅲ-6〉 고용형태별/성별 인원수, 평균연령·근속연수(2013년 11월 1일 현재)

		남	여	총계
사원(정규직)	인원수(명)	2,365	2,218	4,583
	평균연령(세)	45.78	42.13	44.01
	평균근속연수(년)	22.90	20.74	21.85
정년촉탁재고용	인원수(명)	225	48	273
	평균연령(세)	61.74	61.33	61.67
	평균근속연수(년)	38.80	40.27	39.05
정년촉탁	인원수(명)	16		16
	평균연령(세)	61.31		61.31
	평균근속연수(년)	37.69		37.69
일반촉탁	인원수(명)	30	38	68
	평균연령(세)	51.17	45.76	48.15
	평균근속연수(년)	13.67	15.08	14.46
파트너	인원수(명)	37	1,598	1,635
	평균연령(세)	38.46	41.60	41.53
	평균근속연수(년)	7.22	9.81	9.75
파트너(계속고용)	인원수(명)	3	12	15
	평균연령(세)	64.00	62.92	63.13
	평균근속연수(년)	8.67	13.50	12.53
합계	인원수(명)	2,754	3,942	6,590
	평균연령(세)	47.56	42.28	44.45
	평균근속연수(년)	23.49	16.38	19.30

(나) 고용형태별 노동조건

- 다이마루마쓰자카야의 정규직 사원 및 비정규 계약직 사원의 처우·근로조건은 〈표 Ⅲ-7〉과 같음.

〈표 Ⅲ-7〉 고용형태별 처우·근로조건

고용형태	취업규칙상의 자격	고용계약 기간	처우·노동조건			
			급여	상여	퇴직금 (전별금)	근로 시간
사원 (정규직)	–	–	월급	있음	있음	연간 1,848시간
정년 재고용 촉탁	사원이 만60세가 되어 정년퇴직하였으나 정년재고용을 희망하여 고용한 자	1년 (6~5월)	월급	없음	없음	연간 1,848시간 선택근무가능
일반촉탁	특수한 식견 또는 기능을 필요로 하는 업무 및 회사가 특히 필요하다고 인정한 업무에 종사시키기 위해 고용한 자	1년 (5~4월)	월급	있음	퇴직금 있음	연간 1,848시간
정년촉탁	만60세가 된 사원 중 회사가 특히 필요로 하는 업무에 종사시키기 위해 고용한 자	1년(각자 생일 맞는 달에 따라 설정)	월급	있음	전별금 있음	개별결정
파트너 (월급)	영업부문(SP), 단골고객상대 영업부문(OSP), 사무·기획부문(P) 각 부문의 역할에 종사시키기 위해 고용한 자(주30시간 이상)	1년 (6~5월)	월급	그레이드2 이상: 있음 그레이드1: 없음	없음	연간 1,848시간, 1,764시간, 1,512시간 중 선택
파트너 (시급)	SP, OSP, P 각각의 역할에 종사시키기 위해 고용한 자(주30시간 미만)		시간급	인센티브 있음		개별결정 (주30시간 미만)

(다) 근무선택제도

- 다이마루마쓰자카야에서 소정노동시간과 근무일수의 조합으로 주소정노동시간의 단축이 가능한 '근무선택제도'가 처음 도입된 것은 2002년임.

- 당시에는 55세 이상 시니어층의 다양한 워크스타일의 선택을 가능하게 하기 위한 목적으로 도입되었으나 2008년부터 개개인의 가치관의 다양화나 일과 생활의 균형에 대한 니즈 증가에 대응하기 위해 연령에 관계없이 전종업원이 이용할 수 있는 제도로 확충됨.

● 이 회사에도 A 유형의 육아단시간근무제도가 도입되어 있음. 근속1년 이상의 종업원이라면 정규직/계약직 구분없이 누구라도 자녀가 초등학교에 입학하는 달의 말일까지 ①6시간 45분, ②6시간, ③5시간 15분, ④5시간 등 4개의 선택지가운데 택일하여 시간제 근무가 가능함.

- 근무선택제도를 이용할 경우 육아단시간근무제도에 이어 자녀가 중학교에 입학하는 달의 말일까지 이 제도의 이용이 가능함(〈표 Ⅲ-8〉 참조).

〈표 Ⅲ-8〉 근무선택제도와 단시간근무제도

<table>
<tr><th>적용목적</th><th>근무선택제도</th><th>단시간근무제도</th></tr>
<tr><td>육아</td><td>중학교입학 시기까지
*현행육아근무제도와의 선택 취득 가능</td><td>육아근무제도
(초등학교입학 시기까지, 통산8년)</td></tr>
<tr><td>개호</td><td rowspan="6">당해 사유가 존재하는 기간
(입사 4년차 이후)
*취미 등, 시니어라이프의 충실을 적용 목적으로 할 경우
만50세 이후</td><td>개호근무제도
(동일개호인 대상 1년 한도,
통산 2년, 1개월 단위로 취득 가능)</td></tr>
<tr><td>지역사회 공헌</td><td rowspan="5">재활근무제도
55세 이상
(의사의 판단에 따른 일정기간)</td></tr>
<tr><td>자원봉사활동</td></tr>
<tr><td>수학·자기계발</td></tr>
<tr><td>건강 악화</td></tr>
<tr><td>취미 등, 시니어라이프 충실</td></tr>
</table>

- 가족 개호를 사유로 하는 경우에는 입사 4년차 이후부터 그 개호가 필요한 기간 동안 근무선택제도를 이용할 수 있음.
- '지역사회 공헌', '자원봉사활동', '수학(修學) 및 자기계발', '건강 악화' 등의 사유가 있을 경우 연령과 무관하게 입사 4년차 이후라면 모든 종업원이 근무선택제도 이용을 신청할 수 있으며 '당해사유가 존재하는 기간' 동안 이용 가능함.
- 취미나 노후생활의 충실을 사유로 하는 경우 기존에는 55세 이상 종업원으로 대상을 한정했지만 지금은 50세 이상으로 이용 가능 대상층이 확대됨.

- 이 회사의 근무선택제도의 특징은 종업원 개개인의 니즈에 따라 일·생활 균형의 실현은 물론 본인이 희망하는 커리어 형성에 도움이 될 수 있게끔 주단위의 근무일수·근무시간을 개별적로 결정할 수 있도록 근무패턴이 다양하게 설정되어 있다는데 있음.
  - 제도상으로는 〈표 Ⅲ-9〉에서와 같이 주2~6일, 1일 4~10시간을 범위로 하는 총16가지의 근무패턴이 설정되어 있어 개별 니즈에 따른 근무패턴의 선택이 가능함.

〈표 Ⅲ-9〉 근무선택제도의 근무패턴

구분	주6일	주5일	주4일	주3일	주2일	근무패턴		
10시간				주30h	주20h	9:45~20:55		
9시간				주27h	주18h	9:45~19:55	10:45~20:55	
8시간			주32h	주24h		9:45~18:55	11:45~20:55	
7시간20분			주29h20m	주22h		9:45~18:15	12:15~20:45	
6시간		주30h	주24h			9:45~16:55	12:15~19:25	13:45~20:55
5시간		주25h	주20h			9:45~15:55	12:15~18:25	14:45~20:55
4시간	주24h	주20h				9:45~14:55	11:15~16:25	16:00~20:55

주: 휴게시간은 1일 70분이 원칙이지만 1일 소정노동시간이 5시간 미만인 경우 휴게시간을 취하지 않을 수 있음.

  - 이 근무선택제도를 이용할 경우 임금·상여·퇴직금은 소정노동시간에 비례하여 산정됨. 사회보험은 계속 적용되지만 주3일 이하 선택근무 또는 실노동시간 27.5시간 미만일 경우 적용이 제외됨.
  - 제도의 성격상 소정외 노동은 극히 예외적으로 발생하지만 만일 발생할 경우 통상근무 1일 소정노동시간에 달하는 노동시간에 대해서는 할증임금이 적용되지 않으며 통상근무 1일 소정노동시간을 초과하게 되면 할증임금이 지급됨.

- 2013년 9월 현재 근무선택제를 이용하고 있는 종업원은 205명(정규직 사원 157명, 각종 유기계약직 사원 47명). 육아 외 사유로 근무선택제를 이용한 사례는 과거에 몇 건(자기계발, 자원봉사활동 등) 있긴 했지만 지금은 거의 100% '육아' 사유로 근무선택제도가 활용되고 있음.

〈표 Ⅲ-10〉 근무선택제 및 각종 단시간근무제도 이용 현황

(단위: 명)

	2013년 3월 1일			2013년 9월 1일		
	정규직	유기계약직	합계	정규직	유기계약직	합계
육아근무	282(1)	2	284	270(1)	2	272
개호근무	5(2)	2	7	4(2)	1	5
재활근무	59	1	60	46	1	47
근무선택	133	70	203	157	48	205
합계	179	75	554	477	52	529

(3) C유형: 로프트(LOFT) 사례

■ C유형은 기간의 정함이 있는 고용계약(유기계약)을 맺고 있는 시간제 비정규직이 기간의 정함이 없는 고용계약(무기계약)의 시간제 정규직으로 이행하는 유형임. 로프트의 '로프트사원' 전환제도가 이에 해당.

(가) 회사 개요

- 세부(西武)백화점으로부터 분사(分社)하여 1996년 설립. 문구·버라이어티·건강잡화·가정용품·인테리어 등 5개 상품분야를 주력으로 하는 대형생활잡화전문점을 일본 전국에서 전개. 직영 75개 점포(2013년 9월 현재). URL=http://www.loft.co.jp
- 종업원 규모: 정규(무기)고용의 '로프트사원' 3,040명(전문직 780명(여성 382명), 일반직 2,260명(여성 1,797명)), 비정규(유기)고용의 '파트너사원' 1,005명(여성 724명) 및 '어시스트사원' 110명(여성 74명), 총 4,155명(여성 2,979명)(2013년 9월 현재).

(나) '로프트사원' 전환제도 개요

- 2008년 3월 인사제도를 개혁하여 유기고용의 시간제 계약직 사원('파트너사원' 및 '어시스트사원')을 무기계약직으로 전환하는 제도를 도입. '파트너사원'은 1년, '어시스트 사원'은 6개월 단위로 회사와 본인 합의하에 고용계약을 갱신하고 있으나, 이들을 60세 정년까지의 기간의 정함이 없는 무기계약직으로 전환하는 경로를 마련([그림 Ⅲ-11] 참조).

(다) '로프트사원' 제도 도입 배경

- 시간제 계약직 사원('파트너사원' 및 '어시스트사원')이 무기계약직인 '로프트사원'으로 전환할 수 있는 경로를 마련하여 일원화된 자격·처우의 체계 하에 관리하는 제도개혁을 시행한 이유는 크게 두 가지로 볼 수 있음.

[그림 Ⅲ-11] 로프트사원체계

<table>
<tr><th></th><th>사원구분</th><th>등급</th><th>주요직무·호칭</th><th>임금</th><th>근무지</th><th>근무시간</th></tr>
<tr><td rowspan="11">전문직층
일반직층</td><td rowspan="11">로프트사원(무기)</td><td>전문 7</td><td>대형점 관장·본부 부장</td><td rowspan="11">월급제</td><td rowspan="10">전국</td><td rowspan="10">주 32~40시간 근무</td></tr>
<tr><td>전문 6</td><td>대형점 관장·대형점 차장</td></tr>
<tr><td>전문 5</td><td>과장·중형점 점장</td></tr>
<tr><td>전문 4②</td><td>소형점 점장·바이어·유닛에디터</td></tr>
<tr><td>전문 4①</td><td>바이어·유닛에디터</td></tr>
<tr><td>전문 3</td><td>계장</td></tr>
<tr><td>전문 2</td><td>주임·판매 매니저</td></tr>
<tr><td>전문 1</td><td>치프</td></tr>
<tr><td rowspan="2">일반2등급</td><td>치프후보
(실무사원 포함)</td></tr>
<tr><td>판매리더</td><td rowspan="2">지역</td><td rowspan="2">주 20~40시간 근무</td></tr>
<tr><td>일반1등급</td><td>프런트</td><td>시급제</td></tr>
<tr><td colspan="2">파트너사원(유기)
어시스트사원(유기)</td><td colspan="2">프런트</td><td>시급제</td><td>사업장(점포)</td><td>주 40시간 근무</td></tr>
</table>

※ 실무사원(4년제 대학 신규 졸업자)은 월급제·주 32시간 이상 근무

- 첫째, 점포 운영 및 고객 대응이라는 중요한 역할을 담당하는 프런트(매장 담당) 인재의 육성·강화가 로프트라는 회사의 브랜드이미지의 유지·향상에 절대적으로 필요했기 때문임. 이를 위해서는 프런트를 담당하는 비정규 시간제 계약직 사원에게 동기를 부여하고 이들의 능력개발 의욕을 높일 필요가 있었음. 정규직과 비정규직이라는 '신분' 차별적인 처우 구분을 폐지하여 처우는 '동일가치노동·동일임금' 원칙에 따른다는 의식을 정착시켜 나감과 동시에 시간제 계약직으로 입사한

사원이나 정규직으로 입사한 사원이나 다 같이 능력과 의욕만 있다면 보다 높은 수준의 직무나 역할을 담당하는 경력형성을 지향할 수 있는 시스템이 요구된다고 판단함.

- 둘째, 우수한 프런트(매장담당) 인재의 채용과 정착 향상을 도모하기 위해서임. '로프트사원' 제도를 도입하기 전에는 회사를 그만두는 시간제 계약직 사원이 연간 1700명에 달하여 이와 동일한 인원을 새로이 충원해야 하는 상황이 빚어져 채용비용만 해도 연간 수천만 엔에 달함. 로프트 브랜드는 젊은 층의 인지도가 높아 시간제 계약직 사원 중에는 20~30대의 프리터가 많았음. 이러한 젊은 시간제 사원들이 주로 '다른 회사에 정사원으로 취직되었다', '시간급이 보다 높은 직장을 찾았다'는 이유로 퇴직. 시간제 계약직사원의 처우를 높이고 정규직과의 차별을 없애는 일은 프런트 인재의 확보와 정착을 위해 반드시 필요하다고 생각.
- 그러나 한편으로는 시간제 계약직 사원의 경우 '단시간근무'라는 니즈가 있음. 프리터도 많지만 단시간근무를 희망하는 주부층도 적지 않음. 그래서 주 40시간의 풀타임근무뿐만 아니라 단시간근무도 선택할 수 있게 함.

● 로프트에서는 무기계약 사원으로의 전환제도를 두고 있지만 지금도 프런트(매장담당) 인재로서 '파트너사원'이나 '어시스트사원'으로 불리는 상당수의 유기계약 사원을 활용.

- 로프트와 같은 유통서비스업에서 점포의 운영은 [인원수×시간]으로 요원관리를 하고 있음. 생산성을 유지하기 위해서는 손님이 많은 시간대에는 인원을 많이 배치하고 그렇지 않은 시간대에는 인원을 적게 배치하는 것이 기본. 따라서 근무시간 '단축' 요구에 대응하는 것보다 '연장' 요구에 대응하는 것이 관리상 더 어려움. 근무시간이 긴 사원이 증가하면 [인원수×시간]이 고정되는 부분이 많아져 탄력적인 요원배치의 여지가 작아지기 때문임. 프런트의 주력으로 파트타이머를 활용해온 '플로형 인재 활용'의 이점이 여기 있었음. 2008년 '로프트사원' 제도를 도입하게 되어 '스톡형 인재 활용'으로 방향을 돌리자 풀타임근무를 선택하는 사람들이 늘어나 요원관리가 어려워짐. 물론 정착도 향상으로 숙련도가 높아져 인재의 질이 높아지고 있기 때문에 [인원수×시간]만으로는 측정할 수 없는 생산성의 향상은 있음. 그러나 상품단가가 저렴하고 계절적인 성수기와 비수기의 차이가 현저하고 노동집약형인 유통서비스업계에서는 아무래도 질보다는 양으로 승부할 수밖에 없는 부분이 있음. 이러한

어려움을 해소하고 '플로형 인재 활용'의 이점을 확보하기 위해 유기계약의 '파트너·어시스트사원' 제도를 계속 유지.

(라) 사원 구분별 고용관리 현황

- '어시스트 사원'은 최장 주40시간까지 근무 가능. 6개월 이하 단기계약으로 채용되며 계약갱신은 1회로 한정됨(최장 1년). 학력은 고졸 이상.
  - 주로 계산대의 캐셔 업무. 시급은 교통비를 포함하여 시급 1,040엔. 10:15~21:45 시간대에서 시프트 교대제로 근무. 주 3일 이상 근무 요건. 주20시간 이상 28시간 미만 근무자는 고용보험 가입(학생 제외). 주28시간 이상 2개월 이상 근무자는 고용보험·건강보험·후생연금 가입.

- '파트너 사원'은 6개월 단위 유기계약으로 채용. 계약의 반복갱신은 7회까지 가능하며 최장 4년 동안 근무 가능. 학력은 고졸 이상. 채용 후 3개월은 견습 기간. 2회째 계약 갱신 이후부터 무기계약으로의 전환 신청 자격이 부여됨.
  - 업무 내용은 판매스태프(접객판매·상품진열·발주·캐셔)·판촉사무(PC조작)·레지 전임스태프 등. 시급은 960엔(고졸 초임의 직종별 평균 시세). 견습 종료 후 반년마다 평가를 실시하여 승급(昇給)에 반영. 견습기간 중 1일 왕복 1,000엔까지 교통비 실비지급. 견습 종료 후는 6개월 정기대금(상한 150,000엔) 실비 지급.
  - 10:15~21:45 시간대에서 시프트 교대제로 근무. 주 3일 이상 근무 요건. 근무시간은 주당 40시간 범위 내에서 개별 상담에 의해 결정 가능하지만 기본 시프트는 1일 5시간(예: A) 10:15~16:00 휴게 45분, B) 16:30~21:45 휴게 15분) 또는 7시간(예: A) 10:15~18:15 휴게 60분, B) 13:45~21:45 휴게 60분).
  - 주20시간 이상 28시간 미만 근무자는 고용보험 가입(학생 제외). 주28시간 이상 2개월 이상 근무자는 고용보험·건강보험·후생연금 가입. 면담 시점에서 '파트너 사원'의 절반 정도는 대학생.

- 유기고용의 '파트너사원'에서 무기고용의 '일반1등급' 사원으로의 전환은 다음의 평가 절차를 거쳐 이루어짐. 먼저 전환을 신청한 평가대상자가 속한 팀의 판매리더 의견을 참고하여 계장이 1차 평가를 함. 2차 평가자는 판매과장(소형점의 경우는 점장), 최종평가자는 관장(소형점의 경우 영업부장)임.

- 반년마다(상반기는 9월, 하반기는 3월) 실시되는 평가 결과가 근거자료로 활용됨. 평가요소는 경험(업무수행능력+업무지식), 자세(책임감+적극성), 태도(협조성+규율준수)의 3가지임. 각 평가 요소별로 5점 만점으로 포인트 평가가 이루어짐.
- 이 평가 요소는 '파트너사원', '일반1등급 사원', '일반2등급의 판매리더' 모두에게 적용되지만 각 요소별로 평가 비중에 차이가 있음. 평가 결과는 승급(昇給)에 반영.

[그림 Ⅲ-12] 로프트 평가요소

평가 항목	경험	자세	태도
일반2등급	60%	20%	20%
일반1등급	50%	25%	25%
파트너사원	20%	40%	40%

- 일반 1등급 사원의 업무 내용과 근무 방식은 파트너사원과 동일. 단 무기계약 전환 후 시급은 1,040엔(전문대졸 초임 수준)에서 출발.

● 일반 2등급은 '치프(chief) 후보'군('실무사원' 포함)과 '판매 리더'군으로 구분됨.

- '치프 후보'군은 일반직에서 전문직으로 승격(스텝업)하기 위한 '등용문'으로 전문직에게 적용되는 평가·처우제도가 동일하게 적용됨. 임금은 월급제로 '직무급'이 적용되고 거주지 이전을 수반하는 전근이 전제가 됨. 로프트는 현재 매년 몇 개 점포의 신규 출점을 계속하고 있어 그 곳에는 어쩔 수 없이 기존 점포에서 경험을 쌓은 사원을 전근시켜 배치할 필요가 발생함. 신규 출점에 대응하는 경우뿐만이 아니라 미래의 간부사원을 육성하기 위해서는 여러 지역이나 복수 점포에서의 근무경험이 요구됨. 근무시간도 전문직과 마찬가지로 주32~40 시간제가 적용됨. '치프 후보'는 '판매 리더' 경험 2년 이상인 자 가운데 능력 평가를 통해 선발. 즉 '판매 리더'에서 2년 체류 시점이 본인이 앞으로 전문직으로서의 경력 형성을 지향할지 여부를 선택하게 되는 시점. '치프 후보'로서 1년 후 전문 1등급인 치프로의 승격 자격 요건이 부여됨.

- '실무사원'은 신규대졸 채용자에게 적용되는 구분임. 4년제 대졸 입사자의 초임급(월급제)은 19만 5000엔(이를 풀타임근무(주 40시간)의 평균 월 소정노동시간수(168시간)로 나누면 시간 당 임금은 1160엔). 전일제근무와 거주지 이전을 수반하는 전국 단위의 전근이 조건. '치프 후보'와 마찬가지로 1년 후 전문 1등급인 치프로의 승격 자격 요건이 부여됨.
- '판매 리더'는 일반 1등급에서 승격하는 계층. 승격요건은 소정의 인정을 받는 것과 1회 이상의 국내 유학(다른 점포에서의 직무를 원칙적으로 3개월간 경험하는 것을 국내 유학이라 함)임. 임금은 지금까지 축적해 온 시급 수준의 연장선상에서 '직능자격급'으로 불리는 월급제로 전환됨. 근무지는 특정 지역에 한정되며 원칙적으로 거주지 이전을 수반하는 전근은 없음.

● 전문직층에는 직무급제도가 적용됨. 이 제도는 매기(6개월 단위) 평가에 따라 변경되는 임금제도임(과장 이상 평가는 연 1회). 등급마다 S·A·B·C의 네 단계 임금액이 설정되어 있어, 6개월마다 이루어지는 네 단계 평가 성적에 따라 그에 상응하는 임금액이 적용됨(과장 이상을 제외하고 6개월마다 임금개정). 즉 같은 등급에 머무를 경우, 앞의 평가에서 B를 받고 다음 평가에서 A를 받게 되면 임금이 올라가지만 C를 받으면 임금이 내려감. S·A·B·C는 상대평가이며 각각 10%·15%·40%·35%의 분포.

- 이 직무급제도는 2006년부터 도입된 '직무수행력' 평가제도에 기초해 있음. 직무수행력 평가는 전문직층의 각 등급에 '요구되는 성과책임'을 '업적달성도'(수치 판정)와 '직무활동레벨'(레벨 판정)로 구분하여 이루어짐. '업적달성도' 평가에 사용되는 수치는 매상액이나 회전율, 재고부족률 등이며, '직무활동레벨' 평가는 경험 및 능력 등을 '육성' 시점에서 판단. '업무달성도'와 '직무활동레벨'의 비중은 50:50~75:25로 상위 등급일수록 '업무달성도'를 중시하고 있음.
- 또한 상여는 월급제 사원이 그 대상이며, 고정 상여와 변동 상여로 구성됨. 고정 상여는 업적과 상관없이 직무마다 기준 임금에 일정한 월수를 곱하여 산출. 변동 상여는 개인별 업적달성도 결과에 따라 개별 상여 포인트를 부여하여 그것에 포인트 단가를 곱하여 산출.

- 일반직층에는 상여가 없지만 장려수당(일반 1등급)이 있음. 또한 로프트에는 퇴직금제도가 없으며 월급제 사원이 가입자격을 갖는 확정거출기업연금제도를 도입하고 있음.

(마) 시간선택제 이용 현황

- 로프트에서는 종업원이 소정노동시간의 단축이나 연장을 희망한다면 원칙적으로 6개월에 한번 면담을 통해서 신청하게 되는데 그 이외 시기라도 사원의 생활사정의 변화에 따라 탄력적으로 대응하고 있음.

- 〈표 Ⅲ-11〉에서와 같이 2013년 9월 현재 전문직의 풀타임근무자 가운데 단축근무를 하고 있는 사람은 여성 18명, 남성 3명. 대부분이 육아를 사유로 한 단축근무(1일 2.5시간 단축, 초등학교 5학년까지). 전문직 중에는 '항상적'으로 파트타임근무를 선택하고 있는 사람들도 있음(여성 6명, 남성 11명).

- '일반2등급' 풀타임근무자 가운데 단축근무를 하고 있는 사람은 5명으로 모두 여성. '항상적'으로 파트타임근무를 선택한 사람은 '치프후보'군의 여성 2명.

- 프런트(매장)를 담당하는 '일반1등급' 풀타임근무자 가운데 단축근무를 하고 있는 사람은 여성 16명, 남성 1명. '항상적'으로 파트타임근무를 선택하고 있는 사람은 여성 910명, 남성 134명으로 '일반1등급'사원 중 약 절반 정도.

- 유기고용의 파트너사원 중 풀타임근무자는 68명(여성 51명, 남성 17명), 나머지 1,005명은 모두 파트타임근무자(여성 673명, 남성 264명).

- 유기고용의 어시스트사원은 110명 모두 파트타임근무자

〈표 Ⅲ-11〉 시간선택제 이용 현황(2013년 9월 현재, 단위: 명)

		풀타임				계	파트타임		계
		여성	남성	단축근무					
				여성	남성		여성	남성	
전문직	집행임원	1	6			7	0	0	7
	전문7	2	14			16	0	0	16
	전문6	4	26		1	30	0	0	30
	전문5	24	64	1	1	88	0	5	93
	전문4②	51	52	1		103	2	1	106
	전문4①	21	18	1		39	1	1	41
	전문3	55	64	5	1	119	0	0	119
	전문2	118	81	6		199	3	4	206
	전문1	100	62	4		162	0	0	162
전문직계		376	387	18	3	763	6	11	780
일반 2등급	일반2 (치프후보)	92	52	3		144	2	0	146
	일반2 (실무사원)	16	12			28	0	0	28
	일반2 (판매리더)	20	1	2		21	0	0	21
일반2등급(월급)계		128	65	5		193	2	0	195
일반1등급(시급)		757	264	16	1	1,021	910	134	2,065
파트너사원		51	17			68	673	264	1,005
어시스트사원		0	0			0	76	34	110
㈜로프트계		1,312	733	39	4	2,045	1,667	443	4,155

(바) 무기계약직 전환제도 도입 이후의 성과

- 제도 도입 이전인 2007년도에 연간 약 60%에 달하던 프런트(매장담당) 사원 이직률이 매년 감소하여 현재(면담 시점 기준)는 약 20%로 저하되어 정착도가 괄목할 정도로 개선됨.

  - 매년 시행하고 있는 사원 의식조사 결과를 비교해보면 정년(60세)까지 근무하기를

희망하는 사원이나 로프트에서 커리어의 스텝업을 희망하는 사원의 비율이 늘어나 왔으며 회사에 대한 '만족도'도 상승. 우수한 인재의 확보 측면에서뿐만 아니라 정착율 향상에 따른 업무숙련도의 상승이라는 측면에서도 긍정적인 효과가 있었다고 평가됨.

※ 2008년 3월 인사제도 개혁 이후 시급제 사원에서 월급제 사원으로 전환된 인원은 약 550명 정도(면담 시점 기준).

3. 정책적 시사점

- 시간선택제의 A, B, C 세 가지 유형 중 일시적으로 시간제 정규직으로 이행하는 A 유형은 육아단축무제도가 전형적.
  - 2010년 6월 시행된 일본의 개정 육아·개호휴업법에서는 3세 미만의 자녀를 양육하는 노동자가 희망할 경우 1일 소정노동시간을 원칙적으로 6시간으로 단축하는 조치를 사업주가 의무적으로 강구해야만 하도록 규정하고 있음(동법 23조 1항, 동법 시행규칙 34조).
    - 동법에서는 '업무의 성질상 또는 업무의 실시체제에 비추어 소정노동시간의 단축조치를 강구하기가 곤란하다고 인정되는 업무에 종사하는 노동자'는 근로시간단축조치의 적용 대상에서 제외하고 있지만, 이들에 대해서도 육아를 위해 이용 가능한 플렉스타임제도, 시차출퇴근제도, 사업장내 보육시설의 설치 운영 및 기타 이에 준하는 편의 공여 등의 조치를 취할 것을 노력의무로 부과하고 있음.
    - 나아가 동법에서는 3세 미만의 자녀를 양육하는 노동자로부터 청구가 있을 경우 '사업의 정상적인 운영을 저해하는 경우'를 제외하고는 사업주가 소정외 노동을 시킬 수 없도록 규정하고 있음(동법 16조의8).
  - 후생노동성의 매년 실시하는 「고용균등기본조사(2012년도)」[7]에 따르면 이 규정에 따라 실제 '단시간근무제도'를 도입한 사업장의 비율은 〈표 Ⅲ-12〉에서와 같이 58.4%에 이르고 있으며 법 규정을 상회하는 내용으로 제도를 도입한 사업장도 상당수에 달하는 것으로 파악됨.

7) 이 조사(사업장단위)는 일본 전국의 4,160개 사업장(유효회답)을 대상으로 실시되었으며 조사기준일은 2012년 10월 1일임.

〈표 Ⅲ-12〉 육아를 위한 소정노동시간의 단축 조치 등 각 제도의 유무 및 최장이용가능기간별 사업장 비율(2012년)

(단위: %)

	제도 있음	최장이용가능기간						
		3세 까지 ①	3세~초등학교입학전 일정한 연령까지 ②	초등학교 입학시기 까지 ③	초등학교 입학~초 등 3학년(또는 9세)까지 ④	초등학교 4학년~학교 졸업(또는 12세)까지 ⑤	초등학교 졸업 이후에도 이용가능 ⑥	'초등학교 입학시기 까지'이상 ③~⑥
단시간근무제도	58.4	37.5	1.6	12.1	3.9	2.1	1.2	19.2
소정외 노동 면제	54.9	31.1	1.8	17.2	2.1	1.4	1.4	22.1
육아의 경우 이용 가능한 플렉스타임제도	13.2	6.8	0.7	2.4	0.7	0.6	2.0	5.7
시차출퇴근제도	32.9	18.0	1.4	7.9	1.9	1.4	2.3	13.5
사업소내 보육시설	2.6	1.2	0.1	1.0	0.2	0.1	0.1	1.4
육아에 필요한 경비 원조조치	4.4	1.6	0.3	0.9	1.0	0.1	0.4	2.5
육아휴직에 준하는 조치	11.3	7.8	0.5	1.5	0.3	0.5	0.6	2.9

자료: 厚生勞動省(2012b, p.12)

- 일본에서는 육아·개호휴업법 상 1세 미만의 자녀를 양육하는 근로자는(남녀불문) 당해 자녀가 1세가 될 때까지의 일정 기간을 특정하여 육아휴직을 사업주에게 신청할 수 있음.
  - 2009년 동법 개정에 따라 부모 근로자가 함께 육아휴직을 취득하는 경우에는 1세2개월까지로 기간이 연장됨. 즉, 자녀가 1세가 될 때까지의 일정기간 동안은 모친이 육아휴직을 하고, 그 후 1세2개월이 될 때까지는 부친이 육아휴직을 취득하는 등의 이용 방법이 가능해짐.
  - 또한 육아휴직에 이어 자녀가 3세가 될 때까지 육아단축근무제도의 활용이 법적으로 보장되고 있음. 법 규정을 상회하는 내용으로 육아단축근무제도가 이용 가능한 기업도 상당수에 이름.
  - 한편, 우리나라의 경우 고용평등법 상 만6세 이하이면서 초등학교 입학 전의 자녀를 둔 경우 1년 이내의 범위 내에서 육아휴직이나 육아기 근로시간단축을 서로 갈음해서 사용할 수 있도록 규정되어 있음.

➡ 직장을 갖고 있는 여성의 출산·육아 부담에 따른 이직이나 경력단절을 방지하기 위해서는 일본과 같이 육아휴직과는 별개로 육아기 근로시간단축이 가능하도록 제도를 개선할 필요가 있음.

➡ 이와 함께 근로자들의 '일과 생활의 균형'(WLB) 실현을 지원하기 위한 제도를 도입하여 실제로 이용을 촉진하는 기업에 대한 조성금 지급 등 다양한 지원 시책이 강구될 필요가 있음(〈표 Ⅲ-13〉 참조).

〈표 Ⅲ-13〉 일본의 양립지원조성금 제도(厚生勞動省, http://mhlw.go.jp)

- 양립지원조성금이란 종업원의 직업생활과 가정생활의 양립을 지원하기 위한 제도를 도입하여 이용을 촉진한 사업주 또는 사업주단체에게 지급하는 조성금.

1. 사업소내 보육시설설치·운영 등 지원조성금

- 근로자를 위한 보육시설을 사업소내(근로자의 통근경로 또는 근접 지역을 포함)에 설치, 증축하는 사업주·사업주단체에게 그 비용의 일부를 조성하며, 보육에 사용하는 교구 등의 구입비용 중 일부도 지원.

(1) 설치비: 대기업 사업주에게 사업소내 보육시설 건축 또는 구입비용의 1/3을 지원. 중소기업사업주에게는 2/3를 지원. 조성한도금액은 대기업이 1,500만엔, 중소기업은 2,300만엔.

(2) 증축비: 한 시설 당 5명 이상 정원을 늘리기 위해 기존의 사업소내 보육시설을 증축할 경우 대기업 사업주에게 그 비용의 1/3, 중소기업 사업주에게 1/2을 조성. 대기업의 조성한도금액은 750만엔, 중소기업은 1,150만엔.

(3) 운영비: 새로이 사업내 보육시설 운영을 개시한 대기업 사업주에게 사업소내 보육시설 운영 비용 합계금액의 1/2, 중소기업사업주에게는 2/3를 지원. 단 지급대상기간은 사업소내 보육시설 운영을 개시한 날부터 연속되는 5년간이 한도. 1년간의 지급한도금액은 사업소내 보육시설의 현 인원 및 운영형태에 따라 다름.

2. 육아기 단시간근무지원조성금

- 육아기 단축근무제도를 도입하여 근로자에게 당해 제도를 이용하도록 한 사업주에게 육아기 단시간근무지원조성금을 지급하여 직업생활과 가정생활의 양립지원에 대한 사업주의 대응을 촉진시킴으로써 근로자의 고용 안정에 이바지하는 것을 목적으로 함.

– 초등학교 입학 전 자녀를 둔 노동자가 이용할 수 있는 단시간근무제도를 단체협약 또는 취업규칙에 규정하여 근로자가 그 제도를 연속해서 6개월 이상 이용한 경우 사업주에게 조성금을 지급.
– 지급되는 금액은 지급대상 노동자가 최초 발생시 중소기업사업주에게 40만엔, 그 외 기업에게 30만엔 지급. 두 번째 이상 지급대상노동자가 발생할 경우 1인당, 중소기업사업주에게 15만엔, 그 외 기업에게 10만엔 지급. 단, 최초 이용자를 포함하여 한 사업주 당 총 10명(중소기업사업주는 총 5명)이 한도.

3. 중소기업양립지원조성금

(1) 대체요원확보코스

- 아래 사항에 해당하는 중소기업사업주에게 지급.
  – 육아휴직을 종료한 근로자를 원직 도는 원직에 상당하는 업무에 복귀시키는 취지의 처우를 취업규칙 등에 규정
  – 휴업취득자의 대체요원을 확보
  – 휴업취득자를 원직 또는 원직에 상당하는 업무에 복귀시킴
  – 한 기업에 5년간, 대상 육아휴직취득자 한 사람 당 15만엔, 한해 한 사업주 당 총 10명까지 지급.

(2)휴직중 능력향상코스

- 육아휴직 또는 개호휴업 취득자를 원활하게 직장에 복귀시킬 목적으로 다음 중 하나 이상의 직장복귀프로그램을 실시한 중소기업사업주에게 지급.
  – ①재택강습, ②직장환경적응강습, ③직장복귀직전강습, ④직장복귀직후강습
  – 한도 금액은 지급대상노동자 한 사람 당 21만엔. 한 사업주 당 육아휴직자, 개호휴업자 각각 5년간, 1년에 총 20명 한도.

(3)계속취업지원코스

- 상시고용 근로자 100명 이상 기업을 대상으로, 육아휴직취득자를 원직 또는 원직에 상당하는 업무에 복귀시켜 1년 이상 계속해서 고용하고, 양립을 지원하는 제도의 내용 이해나 이용촉진을 위한 직장연수를 실시한 사업주에게 최초 40만 엔, 두 번째부터 다섯 번째 대상자가 있을 경우 15만 엔 지원.

(4) 기간고용자(=기간제근로자)계속취업지원코스 (2013년도 신설)
아래 사항에 해당하는 중소기업사업주에게 지급.

- 기간고용자와 정사원이 동등한 요건으로 이용할 수 있는 육아휴직제도, 육아단시간근무제도를 취업규칙에 규정
- 기간고용자의 육아휴직취득자를 원직 또는 원직에 상당하는 업무에 복귀시켜 6개월 이상 계속해서 고용
- 양립을 지원하는 제도의 내용 이해나 이용촉진을 위한 직장연수를 실시

육아휴직취득자	지급액
최초 이용자	40만엔
두 번째 이용자~다섯 번째 이용자	15만엔
기간고용자의 육아휴직취득자가 정사원으로 복귀한 경우	최초 발생시 10만엔 가산 두 번째~다섯 번째 5만엔 가산

- 일본의 시간선택제 유형 가운데 특히 주목되는 것은 기간의 정함이 있는 고용계약(유기계약)을 맺고 있는 시간제 비정규직이 기간의 정함이 없는 고용계약(무기계약)의 시간제 정규직으로 이행하는 C유형임.
  - 시간제 비정규직(유기고용)의 '상용화'와 '기간화'가 진전됨에 따라 일본의 많은 기업들이 무기고용의 정규직화를 추진.
  - 2007년 개정된 일본의 파트타임노동법은 정규직 전환 촉진을 의무화하는 규정(12조)을 두고 있음.
    - 동법에 따르면 통상노동자로의 전환을 추진하기 위해 사업주는 의무적으로 ①통상노동자를 모집할 경우 그 모집 내용(업무내용, 임금, 노동시간 등)을 이미 고용하고 있는 시간제노동자에게 공지하거나, ②통상노동자를 새로 배치할 때 이미 고용하고 있는 시간제노동자에게도 신청할 기회를 부여하거나, ③일정한 자격을 갖춘 시간제노동자를 대상으로 한 통상노동자로의 전환을 위한 시험제도를 설치하거나 하는 등의 조치 가운데 어느 하나의 조치를 취해야 함.
  - 일본 정부(후생노동성)도 기간제근로자, 시간제근로자, 파견근로자 등 비정규

근로자의 기업내 경력형성을 촉진하기 위하여 ①정규직 전환, ②인재 육성, ③처우 개선 등의 조치를 실시한 사업주에 대해 일정한 조성금을 지급하는 「커리어·업 조성금」 제도를 운영하고 있음. (厚生勞動省, http://mhlw.go.jp)

- 기간의 정함이 없는 근로자로의 전환 시에는 ①'유기 → 정규': 1인당 40만엔(30만엔), ②'유기 → 무기': 1인당 20만엔(15만엔), ③'무기 → 정규': 1인당 20만엔(15만엔)이 지급됨 (※( )는 대기업의 경우. 1년에 1사업장 당 10인까지 지원).

- 우리나라의 경우 ①정년의 보장(계약기간이 없는 근로자), ②최저임금 130% 이상 임금 지급, ③전일제근로자와의 균등대우(근로시간비례의 원칙 적용)를 지원 요건으로 해서 시간선택제 일자리를 새롭게 창출하는 사업주를 대상으로 임금의 50%를 지원(월60만 한도, 2014년부터 월80만원 한도로 상향조정 예정)하는 제도를 운영(고용노동부·노사발전재단 2013, 56).

- 하지만 '최근 1년 이내 지원받으려는 사업장에 근무한 경력이 있는 근로자를 재고용하는 경우'는 이 제도의 지원 대상에서 '제외'되어 있어 기간의 정함이 있는 시간제 비정규근로자들의 기간의 정함이 없는 시간제 정규근로자로의 전환을 촉진하는 데는 기능하지 못할 것으로 예상됨.

➡ 이 제도가 기간의 정함이 있는 시간제 비정규근로자들의 처우개선이나 기간의 정함이 없는 시간제 정규근로자로의 전환을 촉진하는 방향으로 기능할 수 있도록 재검토가 요구됨.

Ⅳ

영국 시간제 현황 및 기업사례

정동관

1. 영국 시간제 일자리 활용 현황 및 특징
2. 영국 시간제 근로 특성의 사회/ 경제적 배경
3. 정부 정책 및 법제도
4. 시간제 일자리 운영사례 Ⅰ
5. 시간제 일자리 운영사례 Ⅱ
6. 정책적 시사점

Ⅰ. 영국 시간제 현황 및 기업사례

1. 영국 시간제 일자리 활용 현황 및 특징

- 영국 통계청(ONS, Office for National Statistics)에서 제공하는 자료를 근거로 영국에서 시간제 근로가 어느 정도로 활용되고 있는지 살펴보면(〈표 IV-1〉 참조), 전체 근로자들 중에서 시간제로 일을 하는 근로자의 비율이 26% 정도임. 시간제로 근로하는 여성들의 비율은 전체 여성 근로자 가운데 42%에 이르는데, 이러한 수치는 영국이 유럽에서 네덜란드 다음으로 시간제를 많이 활용한다는 것을 의미함. G7 국가들의 경우 시간제 근로자 비율이 평균 18% 정도밖에 되지 않음(OECD 2010).

- 반면, 최근 3년 동안 시간제 근로자의 비율에는 큰 변화가 없었음.

〈표 Ⅳ-1〉 연도별 시간제 비율, 2011-2013

(단위: 명, %)

연도	전일제 근로자	시간제 근로자	시간제 비율(1)*	시간제 비율(2)**	시간제 비율(3)***
2011	18,392,922	6,592,838	35.84	26.39	41.78
2012	18,328,188	6,743,275	36.79	26.90	42.14
2013	18,684,693	6,707,724	35.90	26.42	41.75

주: * 시간제 비율 (1): 시간제 근로자/전일제 근로자*100
** 시간제 비율 (2): 시간제 근로자/ 전체 근로자 (전일제 + 시간제 근로자) *100
*** 시간제 비율 (3): 여성 시간제 근로자/ 여성 전체 근로자 (전일제 + 시간제 근로자) *100
출처: ONS(Office for National Statistics)

- 시간제 일자리의 질적인 특성을 파악하기 위하여 어떤 직종에서 시간제 일자리를 많이 활용하는지 확인할 필요가 있음(〈표 IV-2〉 참조). 우선, 전체 시간제 근로자의 직종분포와 여성 시간제 근로자의 직종분포 사이에 유사성이 높다는 점에서 여성들의 시간제 근로 비율이 남성들보다 상대적으로 높다는 사실을 간접적으로 확인할 수 있음.

〈표 Ⅳ-2〉 시간제 일자리의 성별에 따른 직종분포, 2011-2013

(단위: %)

직 종	2011			2012			2013		
	전체	남자	여자	전체	남자	여자	전체	남자	여자
경영 및 행정부서 관리직	6.5	8.1	6.0	7.2	9.0	6.6	7.4	9.0	6.9
전문직	9.6	10.7	9.2	9.4	9.6	9.4	9.7	9.8	9.7
준전문직 및 기술직	12.4	9.9	13.2	12.1	10.4	12.7	12.6	11.3	13.1
사무행정직 및 비서직	14.7	5.4	18.0	14.6	5.4	18.0	14.4	6.0	17.4
숙련직	3.9	10.3	1.7	4.3	10.8	1.9	4.0	9.8	1.9
개인 서비스직	14.3	6.0	17.2	14.0	5.2	17.2	14.0	6.1	16.8
판매 및 고객 서비스직	15.4	14.9	15.6	15.4	16.0	15.1	15.0	14.8	15.1
가공, 공장 및 기계 조작	2.9	8.4	1.0	2.9	7.8	1.1	2.8	7.9	1.0
단순직	19.7	25.0	17.9	20.0	25.6	18.0	19.9	25.1	18.0
전체	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

* 출처: ONS(Office for National Statistics)

- 남성 시간제 근로자에 비하여 여성 시간제 근로자의 경우, 특정 직종에 쏠리는 현상이 훨씬 더 두드러짐. 여성 시간제 근로자들 대다수가 사무행정직 및 비서직(15%), 개인 서비스직(17%), 그리고 판매 및 고객 서비스직(15%)에 근무하고 있는데, 이러한 직종들은 전통적인 여성 지배직종이면서 하위직종(lower-grade)에 해당함 (Bonney, 2005).

- 남녀를 불문하고 저임금(lower-paid) 직종인 단순직에서 가장 많은 시간제 일자리를 발견할 수 있는데, 이는 상당한 규모의 질 낮은 (짧은)시간 일자리가 영국에 존재하고 있음을 나타냄.[8)]

- 영국 시간제 근로의 또 다른 특징 중의 하나가 많은 여성들이 자발적인 선택에 의하여 시간제 근무를 하고 있다는 점임(〈표 IV-3〉 참조). 노동력조사(Labour Force Survey)에 의하면, 약 76%의 시간제 근로 여성들이 전일제 근무를 원하지 않는다고 답변하고 있으나 공공보육 시설의 미흡으로 가정에서 부담해야 하는 보육비가 크기 때문에

8) "좋은 시간제 일자리"란 개념은 다양하게 규정될 수 있겠지만, 대부분 다음 세 가지를 포함한 개념으로 정의함: 1) 20시간에서 34시간 사이에서 주당 근로시간을 자발적으로 정할 수 있고, 2) 비례의 원칙에 의해서 처우되며(pro rata treatment), 그리고 3) 전일제 근로할 때와 동일한 수준의 능력과 책임을 요구하는 일자리여야 함(no downgrading). (Ibanez, 2011).

이러한 선택을 하는 것으로 짐작됨. 그런 의미에서 - 영국 시간제 일자리의 질과 공공보육시설의 상태를 고려할 때 - 시간제 근로 선택에 있어서 높은 자발성은 불가피한 측면이 있음.[9)]

〈표 Ⅳ-3〉 시간제 비율 - 자발적 / 비자발적, 2008-2013

(단위: %)

연 도	남성 비자발	남성 자발	여성 비자발	여성 자발
2008	16.4	49.4	7.2	78.1
2009	22.6	45.3	8.7	77.8
2010	25.4	43.6	10.7	75.9
2011	27.6	44.3	11.7	75.6
2012	31.5	42.0	13.1	74.2
2013	32.4	42.8	13.0	74.2

주: 피고용인과 자영업을 포함한 전체 응답자 (파트타임 근무의 이유를 밝히지 않은 사람들도 포함) 중, 비자발적 시간제 비중은 "전일제 일자리를 찾을 수 없어서"(couldn't find full-time jobs)에 응답한 비율이고, 자발적 시간제는 "전일제를 원하지 않아서"(didn't want full-time jobs)에 응답한 비율임.
출처: ONS(Office for National Statistics)

- 영국 시간제 일자리의 질과 공공보육시설의 상태를 고려할 때 시간제근로 선택의 높은 자발성은 해석에서 이런 특징들을 고려할 필요가 있음.

- 또한, 〈표 IV-3〉에서 알 수 있듯이 2010년 이후 비자발적 시간제 근로가 급격하게 늘고 있음. 금융 위기 이후 정부 지출이 감소하고 민간/공공 분야에서 정리해고가 많이 발생하면서 시간제 일자리가 늘어나는 추세는 당분간 지속될 것으로 보이는데, 이러한 까닭으로 비자발적 시간제 근로가 늘어나고 있음. 비자발적인 시간제 근로의 증가는 정책 입안자 입장에서 바라본다면, 경기 불황시기에 근로자 유보율(고용률)을 유지하는데 따르는 불가피한 비용이라고 볼 수 있음. 영국 노동조합회(The Trades Union Congress(TUC)) 의장이 이러한 추세를 경고하며 “전일제 일자리를 찾기가 점점 어려워진다”는 내용의 성명을 발표하였음(Cam 2012).

9) 90년대 후반까지만 하더라도 영국의 공공보육시설은 다른 유럽 국가들에 비해서 형편없이 낮은 수준이었음. 하지만, 2004년 10개년 육아지원정책(the 10-year childcare strategy) 실행 이후 상황이 많이 나아져서 보육지원이 미치는 범위만 고려한다면 유럽 국가들의 평균적인 수준까지 향상됐음. 예를 들어 3~4세 미취학 아동의 경우, 주당 15시간, 일년에 38주 동안 무상으로 어린이 집을 이용할 수 있게 됐음. 하지만, 공공보육시설의 질에 대해서는 여전히 불만이 높은 편임.

〈표 Ⅳ-4〉 전일제 남성 대비 상대적 시간당 임금, 2010-2012

	전일제		시간제	
	남성	여성	남성	여성
2010	1.00	0.89	0.59	0.61
2011	1.00	0.89	0.58	0.61
2012	1.00	0.90	0.58	0.61

출처: ONS(Office for National Statistics)

- 끝으로, 전일제 남성대비 시간제 근로자가 받는 상대적 시간당 임금을 살펴보면(〈표 IV-4〉 참조), 시간제 근로자가 대체적으로 전일제 근무 남성 대비 60% 정도의 수준의 임금을 받고 있음. 남녀 사이에 그다지 큰 차이는 없음. 이러한 임금격차는 시간제 일자리가 상대적으로 저임금 또는/그리고 하위직종에서 많이 발견되기 때문으로 추정됨.

2. 영국 시간제 근로의 특성과 사회/경제적 배경

- 영국 시간제 근로의 가장 큰 특징 중의 하나는, 유럽의 다른 국가들이 1980년대 들어서면서 여성들의 교육수준 향상과 맞물려 시간제 일자리가 늘어난 것에 비해, 영국에서는 1950년대 때 이미 여성의 주요한 고용형태로 시간제 근로가 자리를 잡았다는 점임(이주희 외 2010).
- 이는 자유주의적 전통에 기반한 사회적/제도적 맥락 - 정부의 노동시장 규제 최소주의 그리고 자치주의적(voluntarism) 노사관계 등 - 에서 고용주들이 고용형태를 결정하는데 있어서 큰 자율성을 누릴 수 있었기 때문임.
- 그 결과, 영국의 시간제 근로는 근로시간/근로조건 등에서 상당히 다양한 형태를 띠고 있음. 뒤집어 말하면, 주당 근로시간이 10시간에도 미치지 못하는 초단시간 일자리 -주변적 일자리(marginal part-time)- 그리고 주당 임금이 사회보험(National Insurance, NI) 기여 의무 수준에도 미치지 못하는 저임금 시간제 일자리 등 질 낮은 시간제 일자리가 그만큼 많이 존재한다는 뜻임.

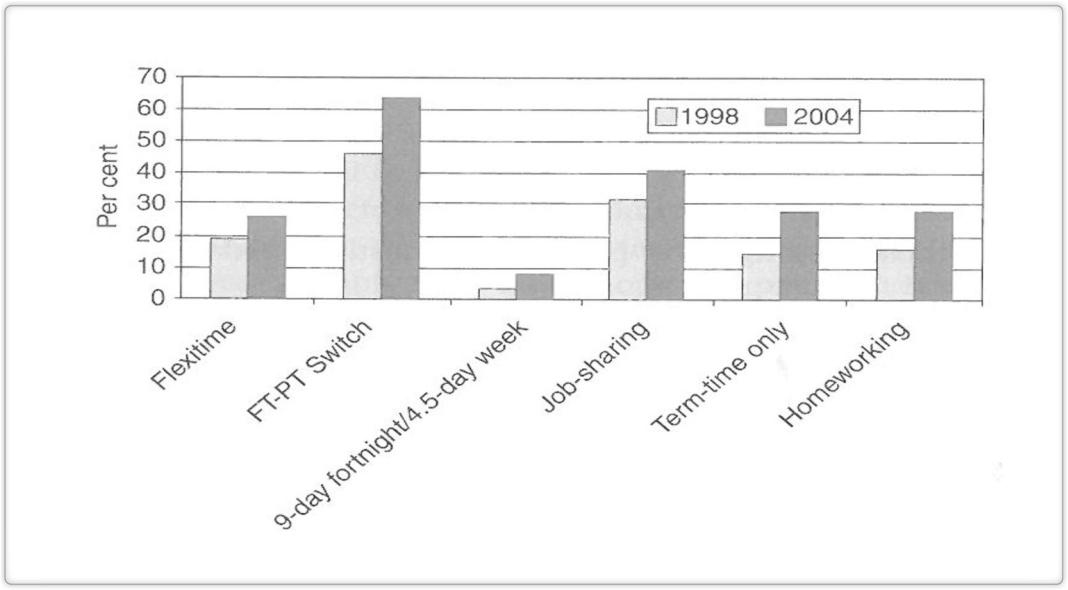
3. 정부 정책 및 법제도

- 영국의 경우, 1990년대 초반까지만 하더라도 노동법으로든 또는 단체협약으로든 시간제 근로를 규제하거나 금지한 경우가 거의 없었음(Cam 2012).
- 자발주의(voluntarism)의 전통 하에서 영국의 단체 협약은 법적 강제력을 갖지 않는 신사협정이었고, 법제화되지 않은 자발주의적 노사관계는 1980년대 이후 보수 정부 하에서 한계를 드러냈음. 1997년 노동당이 집권하면서 노동당 정부는 그 동안의 문제점들을 해결하기 위하여 노사관계의 다양한 이슈들에 대해서 법제화를 시도하게 됨. EU에서 마련된 다양한 지침(Directive)들 또한 이러한 시대적 변화에 큰 도움을 줌.
- 1998년 사상 처음으로 근로시간법(the Working Time Regulations)을 제정함.
- 2000년도에 통상적인 전일제 근로자보다 적은 시간을 일하는 시간제 근로자를 동등하게 대우하여 차별하지 않는다는 내용을 핵심으로 한 시간제 근로자법(Part-time Workers Regulation)이 탄생됨.
- 최근 영국 사회는 생애주기에 따른 “일과 삶의 균형”을 강조하면서 이를 달성할 수 있는 방안에 대해서 고심하고 있는데, 그러한 노력의 일환으로 2002년, 2006년에 각각 가족친화적 근로(family-friendly working)와 일과 가족법(Work and Families Act)이 제정됨.
- 시간제 근로는 삶과 일의 균형을 맞추기 위한 다양한 유연근로형태(Flexible Working Arrangements)의 한 방식으로서 활용되고 있음.[10] [그림 Ⅳ-1]에서 알 수 있듯이 전반적으로 유연근로가 비교적 빠르게 확대되고 있는 추세임. 2006년 이후 대다수의 근로자들이 한 가지 이상의 방식으로 유연근로를 선택할 수 있게 됐고, 고용주들도 일과 삶의 균형을 유지하는 것이 단순히 개인의 선택이나 역량만의 문제가 아니라고 생각하기 시작함. 일례로 2003년과 2006년도에 고용주들을 대상으로 한“일과 삶의 균형에 관한 의식조사”에서 유연근로제도가 비용편익측면에서도 회사에 도움이 된다는 의견을 꽤 많이 발견할 수 있었음(Green 2011).

10) 영국에서는 시간제 근로가 유연근로의 한 가지 형태로 활용되고 있음. 시간제 근로 외에 활용되고 있는 유연근로형태로는 일자리 나누기(job sharing), 재택근무(home-working), 탄력적 근로시간제(annualized hours), 학기 근로(term-time/seasonal working), 선택적 근무시간(staggered working hours), 압축 시간제(compressed hours), 그리고 무급 휴가(unpaid leave)가 있음. 자세한 내용은 이주희 외(2010) 참조.

[그림 Ⅳ-1] 유연근로제도를 활용하는 사업장

(단위: %)



* 25인 이상 사업장만을 고려
* 출처: Green 2011

4. 시간제 일자리 운영사례 Ⅰ(Oxfordshire County council)

가. Oxfordshire County council 소개

- 영국 옥스퍼드주(Oxfordshire)의 지방정부. 현재 5,107명이 근무하고 있으며 그 중에서 2,259명(44.23%)이 시간제로 일하고 있음.
- 〈표 IV-5〉에 의하면, 전일제 근로의 경우 남성의 비중이 근소하게 앞서는 반면, 시간제 근로의 경우 여성의 비율이 85%로써 압도적으로 높음.
- 연령별 고용형태를 살펴보면, 시간제 근로와 전일제 근로 사이에 큰 차이는 없지만, 일반적으로 나이가 늘어나면서 시간제 근로자의 비중이 커지고 있음. 이는 유연정년제도(flexible retirement) - 55세 이상의 직원들이 일찍 연금을 신청하면서 근무시간을 줄일 수 있도록 한 제도 - 와 관련이 있음.

〈표 Ⅳ-5〉 Oxfordshire County Council 근로자 현황

(단위: 명, %)

		시간제근로자	전일제근로자
근로자수		2,280 명	2,827 명
정규직 기준(FTE)		1,166 명	2,827 명
성별 (%)	남자	13.81	57.48
	여자	86.19	42.52
인종 (%)	백인	84.99	87.39
	기타	4.38	6.21
	모름	10.62	6.39
장애여부 (%)	장애	2.21	2.56
	비장애	97.79	97.51
나이 (%)	16-24	2.43	5.79
	25-34	11.64	21.28
	35-44	22.31	22.51
	45-54	31.96	29.49
	55-64	26.74	19.91
	65+	4.91	1.02

출처: Oxfordshire County council 내부자료

나. Oxfordshire County council에서의 시간제 근로

- 거의 대부분의 시간제 근로자들은 정규직(open-ended contract) 근로계약을 맺고 있고, 대개 주 2~3일 정도 근무하고 있음.
- 전일제에서 시간제 근무로의 전환뿐만 아니라 시간제에서 전일제 근무로도 전환이 가능함. 후자의 경우는 전일제 자리에 결원이 우선 발생하여야 하고, 그 후 지원/경쟁을 통하여 근무형태 전환이 이뤄짐.
- 경우에 따라 다르긴 하지만, 일주일 단위이든, 한 달 단위이든, 아니면 분기별이든 시간제 근로자간 업무 인수인계에 관한 회의를 주최하면서 상급자는 인수인계 프로세스를 직접 관리감독하고 있음.

- 단순 노무직/비숙련직에 시간제 근로자들이 더 많은 것은 사실이지만, 전문직종에서도 상당수 시간제 근로자들이 종사하고 있음.
- 청소, 요식 조달업 등과 같은 업무들이 이미 민간기업에 아웃소싱 됐다는 점을 고려해 볼 때, 현재 활용 중인 시간제 일자리의 대다수는 비용 절감차원이라기 보다는 생애 주기별 일과 삶의 균형을 맞추기 위한 것임. (자녀들뿐만 아니라 부모도 포함하여) 가족 보살핌의 책임이 있는 여성들이 주로 시간제로 일을 하고 있음.
- 자녀 보육료가 너무 비싸서 저임금 근로자들은 지불할 수 없는 수준임. 비싼 보육비가 시간제 근로를 선택하는 주요한 요인이라는 점은 여기서도 확인할 수 있음.
- 고령 근로자 중 일부는, 유연정년제도를 활용하여 시간제로 근무하고 있음.
- 민간 기업과 비교할 때, 시간제 근로 전환이 훨씬 더 자유롭고, 이런 까닭에 민간기업에 비하여 여성 고용률이 높을 뿐만 아니라, 고위직 여성의 비율도 높음. 상당수 임원들이 여성임(거의 50%에 육박).
- 전일제에서 시간제로 전환할 때, 거의 대부분 동일한 업무를 수행하게 됨. 따라서 시간제 일자리로 전환할 때 더 낮은 수준의 일자리로 옮겨야 하는 문제(job downgrading)는 발생하지 않음(Connolly & Gregory 2008).

다. 시간제 근로와 차별, 시간제 고용 활용에 따른 비용과 이득 및 불편

- 임금, 병가/출산휴가 등 대부분의 근무조건들이 비례방식(pro rata basis)으로 결정되어 차별적 요소가 거의 없음. 다만, 최상위 직종의 경우 일자리 나눔(job sharing) 또는 시간제 근무가 제한되기 때문에 최상위 직급 승진에 관한 한 일정 정도 차별이 있다고 볼 수 있음.
- 하지만, 임원들 중에서 시간제로 일을 하다가 전일제로 전환한 사람들이 다수 있음. 일과 삶의 균형에 관한 궁극적 목적은 이처럼 어떤 한 번의 결정으로 이룰 수 있는 게 아니라, 근로자로 하여금 생의 주기에 맞춰 필요에 따라 일의 양(얼마만큼), 근무 스케줄(언제부터 언제까지), 또는 작업장의 위치(어디서) 등을 선택/조절할 수 있게 허용함으로써 성취할 수 있음. 따라서 유연근로형태에 관한 정책을 입안 시, 좀 더 동적인(dynamic) 시각을 갖고 사안을 바라볼 필요가 있음.

- 직원이 가족 돌봄, 건강상 또는 다른 중요한 이유로 시간제 근로를 신청한 경우, 고용주는 최대한 협력적인 태도를 보이면서 거의 수용하는 편임.
- 시간제 고용으로 인하여 관리해야 하는 인력이 늘어나기 때문에 추가적인 관리비용이 발생하는 경우도 있고, 시간제 근로자에게도 전일제 근로자와 동일한 교육훈련/경력관리를 제공해야 하기 때문에 비용이 늘어나는 경우도 있음.
- 하지만, 시간제 근로자들끼리 하나의 직무를 나눠서 일하다 보면, 갑자기 발생하는 어느 한 사람의 공백을 다른 사람들이 채울 수가 있어서 업무적 공백이 발생할 위험성이 줄어드는 이점이 있음.
- 통계적 자료는 없지만, 시간제 근로자들이 겪는 시간적 제약이 크기 때문에 업무 강도가 더 높은 경향이 있다고 함.
- 그렇다고 하더라도 고용 형태가 직접적으로 근무성과에 영향을 미치지는 않음. 동일 업무를 수행하는 전일제 근로자와 시간제 근로자 사이에 본질적인 차이(교육 수준, 업무 능력 등)는 존재하지 않고, 단지 다른 패턴으로 근무를 하고 있는 것에 불과함.
- 시간 근로제 덕분으로 능력이 뛰어나고 경험이 풍부한 여성 인력들이 가족을 돌봐야 하는 이유 때문에 경력 단절을 겪지 않아도 된다는 점이 시간 근로제의 가장 큰 사회적 공헌임은 두 말할 나위 없음.

5. 시간제 일자리 운영사례 Ⅱ(NHS)[11)]

가. NHS 소개

- 영국의 보건의료산업은 중앙 집중적인 공공기관에 의해 주도되고 있는데 국가보건서비스국(National Health Service, NHS)이 바로 그것임.
- NHS는 GDP 대비 6%, 전체 일반예산의 14%에 달하는 공공부문 보건의료지출을

11) 런던 외곽에 위치한 Homerton University Hospital의 노조 지부장과의 인터뷰를 기반으로 작성한 사례연구이지만, 대부분의 공공 병원이 비슷한 방식으로 운영되고 있어서 영국 공공 병원의 일반적인 상황이라고 봐도 무방함. Homerton University Hospital은 런던 부근에 위치한 병원들 중에서 가장 큰 것 중의 하나임.

관장하는 거대조직이며 전국에 걸쳐 1백만 명 이상의 종업원을 고용하고 있고 그 임금총액은 전체 공공부문 임금총액의 4분의 1을 차지하고 있음

- 노동당 정부 집권 당시인 1948년 창설된 NHS는 국민의 조세에 의해 재원이 조달되고 있으며 국가가 국민에게 포괄적인 서비스를 제공한다는 정신에 따라 모든 국민에게 무상의료를 제공하고 있음.

나. NHS 시간 근로제의특징

- 대부분의 시간제 근로자들은 처음에 전일제로 근무하다가 개인적 사정(출산 등)으로 근로시간을 줄인 경우임.
- 반대로 시간제 근로자가 전일제 근무를 원하는 경우도 전환이 가능하나, 전일제 결원이 발생한 경우, 경쟁을 통하여 전환하게 됨.
- 임금, 수당, 출산 휴가/병가, 그리고 교육훈련 등 어느 조건에서도 전일제 근무자와 시간제 근무자 사이에 차별이 없음.
- 대부분의 시간제 근로의 형태는 하루에 근무하는 시간을 줄이는 방식이 아니라 근무일수를 줄이는 방식으로 이루어짐. 즉, 하루에 4~5시간 근무를 하면서 시간제로 일을 하는 게 아니라 일주일에 2~3일 근무를 하는 형태로 이루어짐.
- 의사들의 경우 대부분 전일제로 근무를 하지만, 일반적 노동시장에서의 일시적 도우미(temporary helper)와 유사한 형태의 Locum doctor라는 제도가 있음. 병원에 일시적인 결원이 생기거나, 환자를 돌볼 의사가 모자란 경우, 또는 병원이 정규직 의사를 고용할 수 있는 경제적 여건이 안 될 경우에 locum doctor라 불리는 의사가 병원을 방문하여 일반 의사의 업무를 대신 수행할 수 있게 한 제도임. 이들 의사들은 병원에 소속된 게 아니라 NHS와 협약을 맺은 민간 파견업체에 속한 인력들로서 영국에서 하루에 평균 3,500명 정도의 locum doctor들이 활동하고 있다고 함.
- 주말에만 근로하는 간호사들은 없음.
- NHS 종사자들의 경우도 유연 정년제도(flexible retirement)를 활용하여 시간제로 근로하는 경우가 많음. NHS 종사자들은 대부분 국가 연금제도(State pension

arrangements) 그리고 이와는 별도인 NHS 연금제도에 가입돼 있어서 은퇴 후 두 개의 연금을 탈 수 있음. NHS 연금이 국가 연금보다 수령시기가 빠름. 60세가 되면 "조기 NHS 연금"을 신청하여 연금을 받으면서 동시에 시간제로 일을 하며 소득을 보전 하다가, 완전히 은퇴를 하고 나서 NHS 연금과 국가 연금을 받으며 생활하는 것이 일반적인 고령자 근로자의 근무 형태임.

- 간호사가 아이를 낳으면 6개월 유급 육아 휴직을 떠날 수 있지만, 그 이후에 자녀가 미취학 아동일 때 주어지는 권리인 부모 휴직의 경우는 무급임. 아버지 육아 휴직의 경우는 유급으로 2주 동안 갈 수 있음.[12)]
- 유연근로형태(flexible working arrangements)를 신청하려면 최소한 그 병원에서 26주 이상 일을 해야 하고, 유연근로가 업무의 필요에 부합하고 동료 직원들의 근무 패턴과 마찰이 없는 경우 유연근로신청이 받아들여짐. 근로자들은 1년에 한번만 유연근무를 신청할 수 있고, 유연 근무를 시작하게 됐다면 특별히 다르게 명시하지 않으면 고용계약조건이 영구히 바뀌는 것을 의미함.
- 종업원이 근무시간을 줄여 시간제로 근무하기를 원한다면 병원은 그 부족한 시간을 충당할 사람을 찾는 광고를 하게 되는데, 그러한 광고활동으로도 적합한 대체인력을 구하지 못한다면 근로시간 축소 요구를 재검토하게 됨.
- 유연근로가 이미 실행되고 난 이후라도 바로 위 상급 관리자(line manager)에 의하여 지속적인(실행 후 3개월 뒤 그리고 다시 6개월 뒤에) 확인/검토를 받게 됨. 특히, 직원의 유연근로로 인하여 병원이 환자에게 제공하는 서비스에 지장이 생길 경우에 더욱 더 엄격한 재검토를 받게 됨. 새롭게 시도되는 유연근로가 어떠한 결과를 낳을지 관리자들이 미리 예상할 수 없는 경우, 시험 운영을 미리 가져보는 것을 원칙으로 함. 그런 이후 새로운 유연근로 제도의 계속 실행여부를 결정.
- 유연근로제도를 통하여 종업원들이 행사할 수 있는 근무 패턴에 관한 결정권이

12) 여기서 설명되고 있는 육아휴가관련 규정은 비단 NHS에만 적용되는 것이 아니라 다른 섹터에서도 거의 유사함. 현 제도에 따르면, 임신을 한 근로자는 52주 동안 육아휴직을 가질 수 있는 권리가 주어지는데, 이 중 39주 동안은 법적 육아 수당을 수령할 수 있음. 2015년도부터 실행 예정인 새 육아휴직제도에 따르면, 출산 후 1년 동안 부부가 육아휴직을 나눠서 쓸 수 있게 됨. 또한, 전 국무총리였던 토니블레어와 고든 브라운도 아버지 육아휴직을 떠났을 정도로 최고위직 남성 근로자들도 아버지 육아휴직을 많이 활용하고 있음.

커지면서 병원의 근무여건이 좋아졌다는 평과 함께 전반적인 행복지수가 증대했다고 반응하는 종업원이 늘어남.

- 개선된 종업원의 만족도 또는 행복은 실제로 그들이 병원이 좀 더 효율적으로 돌아가는데 도움이 될 만한 긍정적인 자유재량적 태도(동료를 적극적으로 돕거나 근로계약서상에 명시되지 않은 일도 수행하는 등)를 띄게 하는데 도움을 주고 있음. 유연근무 덕분에 가족과의 마찰로 인한 스트레스가 줄어든 게 큰 원인이라고 함.
- 그 결과, 조직의 성과에도 긍정적인 영향을 미치는데 예를 들어, NHS가 시행중인 유연근로방식의 긍정적인 영향으로 환자 보살핌이 더 좋아졌고, 간호사들의 병가(sick leave) 및 이직이 줄었으며, 또한 일시적 도우미 의사나 간호사 활용도 감소됐다고 함(Atkinson & Hall 2011).

다. NHS에서 유연근로 (시간제 근로) 지원 절차

- 유연 근로를 신청하려는 사람은 우선, 본인의 의도에 대해서 직속상관과 논의하기 위한 회의를 하게 되는데, 최소한 본인이 원하는 새로운 근로형태 시작 4주 전에는 이뤄져야 함(신청양식 [붙임] 참조). 종업원이 유연 근로 신청 절차를 취소하려면 관리자에서 서면으로 통보해야 함.
- 유연 근로 신청을 하기 전에, 종업원은 제안한 유연근로가 야기할 금전적 영향에 대해서 알아둘 필요가 있고, 인사 담당부서에 그것에 대해서 문의할 것을 권장. 금전적 영향은 다음과 같은 항목들에 발생 가능.

  - 월급과 수당 그리고 그 밖에 다른 수령금
  - 연, 월차 자격
  - 연금 자격/기여
  - 고용조건

- 직속상관은 직원으로부터 유연근로 신청을 받았다는 사실을 고지하고, 14일 이내에 그 신청 내용에 관하여 다른 관련자들과 논의하기 위한 회의를 주선해야 함(회의주선양식은 [붙임] 참조). 미팅을 통하여 제안 받은 유연근무 이유에 대한 논의과정을 거치고, 그것을 충족시키기 위한 최선의 방안에 대해서 모색해야 함.

과거 비슷한 형태의 유연근무신청을 받았지만 병원 사정상 수용하지 못했던 경험이 있다면, 미팅을 통하여 다른 대안을 찾아볼 기회를 가져야 함. 유연근무 신청자와 해당 관리자는 근무 형태 변화로 영향을 받게 될 유관부서 관계자들과도 함께 논의해야 함.

- 유연 근무 신청자는 자기의 요구사항이 변경될 수 있다는 가능성에 대해서 열린 마음으로 회의에 참석하는 것이 좋음. 즉, 다른 형태의 유연근로 가능성 또는 최소한 유연근로 시작일과 종료일 변경 등에 대해서는 유연한 태도를 견지해야 함. 새로운 근무패턴이 신청자나 관리자 모두에게 적합한 지 사전에 파악하기 어려운 경우에는 시범기간을 가져보는 게 서로에게 유리함. 이러한 시범 운영은 대게 8주간 정도 지속됨을 원칙으로 함.
- 관리자는 직원으로부터 유연근무 요구를 받고 난 후 28일 이내 그 당사자에게 결정 내용을 통보해야 함 (통보 양식은 [붙임] 참조).
- 이러한 절차가 진행되는 동안 유연 근무 신청자와 직속상관은 인사부서로부터 지속적으로 조언을 구하는 게 바람직함.
- 관리자는 유연 근로 신청에 대해서 객관적으로 그리고 주의깊게 고민하여야 하고 그러한 요구가 과업 수행에 지장이 없다면 가능한 한 수용하여야 함. 하지만, 충분히 납득할 만한 경영상의 이유가 있어서 본인의 결정을 정당화할 수 있다면 유연근로신청을 거부할 수 있음(신청거부와 관련된 양식 [붙임] 참조).

  - 추가 비용의 부담
  - 환자의 요구에 부응하고자 하는 병원의 능력에 상당한 부정적 영향 초래
  - 다른 직원들 사이에서 업무 재조정이 불가능
  - 새로운 직원을 채용하기 어려운 재정적 상황
  - 서비스 질에 부정적 영향
  - 성과에 부정적 영향
  - 직원이 일을 하겠다고 제안한 기간 동안 업무량 미달
  - 계획된 구조 조정이 있을 시

- 신청한 유연 근무가 거절됐을 시 해당 직원은 인사부서의 조언을 구해야 함. 인사부서 관계자들은 해당 유연근무신청을 받아들였을 때 발생하는 추가 비용에 대한 고려뿐만이 아니라 바뀐 근무형태가 야기하는 고용 계약조건의 변화 등에 대해서도 충분히

논의해야 함. 만일 유연 근무를 신청한 당사자가 인사부서가 마련한 회의에 참석하지 않으면서 불참 이유도 제시하지 않는다면 그 신청은 보류된 것으로 간주.

- 유연근무신청을 거부당한 병원 직원이 그러한 결정에 이의를 제기하고자 한다면 14일 이내에 상급 관리자(즉, 직속상관의 상관)에게 서면으로 이의를 제기해야 하고, 이의제기 사유에 대해 충분히 설명해야 함.
- 상급 관리자는 그 후 14일 이내에 유연근무 신청 직원과 신청내용 및 다른 대안에 대해서 논의하기 위한 회의를 주선해야 함. 직원은 노동조합 대표자 또는 법률 전문가가 아닌 직장 동료나 친구를 회의에 동반할 수 있음.
- 이의 제기에 관한 회의에는 다음과 같은 사람들이 참석을 해야 함.

  - 상급 관리자(회의장(Chair of the Appeal))
  - 인사 담당자(HR Advisor to the Chair)
  - 유연근무 신청자
  - 유연근무 신청자의 대리인
  - 담당 관리자(line manager)
  - 직속 상사의 인사 조언자(HR advisor to the line manager)

- 회의는 다음과 같은 순서로 진행: 회의장이 유연근무 신청자와 담당 직속 관리자에게 차례로 본인들의 주장을 제시하도록 요구. 그 다음에 나머지 회의 참석자들에게 사안을 명확하게 파악하기 위해서 각각 그들에게 질문할 수 있는 기회 부여. 최종 결과는 회의장이 7일 이내에 유연근무 신청자와 그의 대리인에게 서면으로 제출해야 함.
- 회의 결과는 다음 2가지 중에 하나임

  - 이의 신청을 받아들임: 회의장은 시험운영 기간과 합의에 이른 자세한 근로 형태에 대해서 명확히 설명해야 함.
  - 이의 신청을 받아들이지 않음: 회의장은 분명한 이유를 제시하여 충분히 정당화해야 함. 그리고 이번 결정이 최종안이고 더 이상 이의를 제기할 수 없음을 명확히 해야 함.

- 유연근무 신청자가 최종 결과에 만족을 할 수 없을 경우, NHS 고충처리정책을 참조하여 대처

6. 정책적 시사점

- 민간 부문에서는 그렇지 못한 경우에 대한 연구 결과가 발표되기도 하지만, 최소한 공공 부문의 시간제 일자리는 질적으로 상당히 우수하여 전일제 일자리와 비교했을 때 임금, 수당, 휴가, 그리고 교육훈련/경력관리 등 대부분의 공식적인 영역에서 차별이 존재하지 않음.
- 최상위 직급에 오른 여성 근로자의 경우에도 그 자리까지 이르는 과정에서 시간제로 일을 한 경험을 가진 이들이 다수 있음. 생애 주기에 따라 활용되는 시간제 일자리가 여성 고용률 향상에 도움이 될 뿐만 아니라 고급 여성 인력들의 경력 단절을 미연에 방지하여 그들이 사회 고위층으로 진출하는 데에도 많은 기여를 하고 있다고 판단됨.
- 하지만, 인사고과/승진 등 눈에 보이지 않는 차별이 있을 수도 있다는 점을 완전히 배제할 수는 없음. 이번 사례 연구에서 최상위 직급에서는 시간제 근로나 일자리 나누기 등의 유연 근로형태가 허용되지 않음을 알 수 있었음.
- 영국의 시간제 근로가 여성들의 경력관리에 도움이 되는 것만도 아님. 실제로 육아휴직 이후 시간제 근로로 노동시장에 재진입을 시도한 여성에게 직업 기회가 제한적으로 주어진다는 부정적인 연구 결과를 발표한 논문도 다수 있음(e.g. Cam 2012; Connolly & Gregory 2009).
- 영국 시간제 일자리에 대한 논의를 통해 얻을 수 있는 정책적 교훈 중 가장 핵심적 사항은 전일제와 시간제 근로자간의 차별을 없애기 위하여 실효성 높은 법적 규제장치 마련에 있음. 영국의 경우도 과거 법제도 틀이 갖추어지지 않은 상태에서 사용자의 자율적인 의사에 따라 시간제 일자리가 활용된 결과, 근무 조건이 열악한 시간제 일자리가 많이 만들어졌음. 그러한 시간제 일자리가 여전히 상당수 존재하고 그로 인한 사회적 문제가 심각한 수준임. 일례로 비교 가능한 전일제 근로자(comparable full-timer)가 존재하지 않는 경우 법의 보호 밖에서 고용 계약이 체결/유지되기 때문에 문제 해결이 훨씬 더 어려움.
- 2000년대 이후 새롭게 제정된 노동 관련법들의 실효성에 대해서 불만을 갖고 있는 사람들이 여전히 존재하지만, 대체적으로 이 때 이후 시간제 일자리가 질적인 면에서

상당히 향상됐다는 의견이 많음. 따라서 시간제 근로를 비단 고용률 증가를 위한 수단으로 바라보지 말고 - 물론 간접적/장기적으로 그런 효과도 발생할 수도 있겠지만 - 일·삶 균형측면에서 유연근로제(스마트 근로제)의 한 형태로서 접근하는 것이 바람직하며, 그러한 목적의식을 갖고 관련 규정 정비작업을 추진해 나가야 함.

- 나아가, 고용형태에 따른 근로조건의 차별을 없애기 위한 법/제도 정비뿐만 아니라, 노사 당사자들의 인식 전환에 도움을 줄 수 있는 사회적 대화를 확산해야 함. 2000년 이후 영국에서 여러 노동 관련 법들이 만들어지기 이전에도 유연근로의 필요성이 어느 정도 대두되었지만, 법제화 이후 유연근로에 대한 노사의 태도 및 인식에 큰 변화가 일어났음.
- 비용편익 분석을 해본 결과 시간근로제도의 효율성을 체감하고 지지하기 시작한 고용주들이 늘어났다는 얘기임. 그 결과, 보다 자발적인 풍토 속에서 신속하게 유연근로 관련 정책들이 (민간/공공 영역을 막론하고) 확산해가는 경향을 보였음.
- 그 동안 우리나라에서 흔히 있었던 새로운 제도의 도입 패턴을 살펴보면, 민간 부문에서 어떤 제도의 필요성이나 효용가치에 대해서 충분히 고민해보지 못한 상황에서 - 즉, 어떠한 제도가 더 나은지, 제도적 경쟁을 통하여 우리나라 사정에 더 적합한 실행방안을 찾는 식의 노력이 부족한 상황에서 - 정부가 지나치게 서둘러 가장 적합한 제도에 관한 청사진을 독자적으로 그려놓고 민간부문에 그러한 사실을 전파/전달하는 방식이 많았음.
- 그 결과, 모든 경우에 그러한 것은 아니었지만, 일부 기업들 중에서 정부 보조금에만 집착하여 제도적 변화가 불러올 혜택 또는 부작용에 대한 인식 수준이 높지 않은 상황에서 새로운 제도를 무비판적으로 도입/시행하는 경우가 꽤 있었음. 물론 새로운 제도의 효용가치가 높다는 것이 다른 나라에서 이미 입증되었음에도 불구하고 민간 영역에서 그러한 제도를 도입하는데 주저하고 있는 상황이라면, 정부 보조금에 의존한 방식으로라도 우선 경험하게 하는 것이 하나의 방법일 수는 있음. 하지만, 결국 자발적인 인식 변화를 수반하지 않는 법/제도의 변화가 높은 실효성을 보일 거라고 기대하기는 어려움.
- 새로운 법제도만으로도 임금 등 눈에 보이는 영역에서는 긍정적인 효과를 낼 수도

있음. 하지만, 그 외의 차별적 요소를 쉽사리 관찰하기 어려운 영역에서는 - 인사고과, 승진, 또는 동료들과의 관계 등 - 새로운 법적 장치만으로 시간제 근로자를 보호하기 어려움. 특히, 전일제가 사회적 규범이고 회사에 대한 높은 충성심을 강조하는 조직문화를 갖고 있는 우리나라 실정에서는 더더욱 그러함.

- 요약하면, 정부 입장에서 막혀있는 물꼬를 튼다는 방향에서 '우선 한번 경험 시켜보자'는 취지로 민간 기업들의 협조를 구하여 시간제로 운영되는 일자리를 늘리는 것은 일정 정도의 합리성을 가짐. 하지만, 법제도의 뒷받침이 부족한 상황에서 우리 사회에 이미 널리 퍼져 있는 질 낮은 비정규직 일자리와 별반 다르지 않은 형태의 시간제 일자리만 늘어난다면 시간제 일자리에 관한 의식전환은커녕 또다시 정부의 신뢰를 떨어뜨리는 부작용만 낳게 될 공산이 큼. 법제도 정비와 함께 노사의 인식전환에 도움을 줄 수 있는 방안에 대한 모색도 필요함.

- 시간 근로제를 비롯한 유연근로방식에 대한 관심이 점차 커지고 있고 그러한 제도의 긍정적인 영향에 관한 학계 논문도 늘어나고 있는 추세임. 얼마 전까지만 하더라도 학계에서 고성과 작업장(high performance work system)을 위한 인사관리 정책(HR practices)을 논의할 때 유연근로방식이 포함되지 않았을 정도로 유연근로방식이란 인사관리는 우리나라뿐만 아니라 다른 나라에서도 새로운 제도였음(Atkinson & Hall 2011). 하지만, 최근에는 이에 대한 논문도 많이 발표되고 있고, 대부분의 연구들이 유연근로가 근로자의 행복(subjective wellbeing)을 증가시킴으로써 조직의 성과를 향상시킬 수 있고, 따라서 다른 고성과 인사정책들의 보완적 역할을 수행할 것으로 기대하고 있음.

- 따라서, 정부에서 시행중인 '시간선택제'가 본래 제도 취지를 살리는 방향으로 진행이 된다면 향후 기업들이 자발적으로 이 제도를 활용할 뿐만 아니라 기업 경쟁 우위의 중요한 원천(resource)로 작용할 가능성이 충분히 있음.

- 끝으로, 유럽 국가들이 겪은 시간제 일자리 도입과정에 관한 연구에서 알 수 있는 분명한 사실 하나는, 유럽 국가들도 불과 2~30년 전만 하더라도 전일제 일자리가 사회적 규범(norm)이어서 제도 도입 초창기에 시간제 일자리가 불러올 결과의 불확실성 때문에 노, 사, 정 모두가 반대했다는 점임. 노조는 시간제 일자리 도입으로

고용의 안정성이 떨어질 것을 우려했을 뿐만 아니라, 인력 구성이 다양해지면서 한 목소리를 내기 어려울 것 같다는 이유로 반대했고, 사측은 (현재 우리나라 상황과 유사하게) 노무 관리의 어려움뿐만 아니라 비용 상승을 우려했으며, 그리고 정부 또한 시간제 일자리에 대한 대중들의 지지가 얼마만큼 실질적인 정책 추진동력으로 작용할 지에 대해서 의구심을 갖고 있었음. 서로에 대한 입장 차이로 인하여 노, 사, 정 간 합의를 이루고 이를 기반으로 법을 제정하는데 10년 정도의 시간이 소요됐음. 즉, 요는 현재의 갈등상황이 아니라, 서로간의 갈등과 반목을 해소하고 합의를 이끌어내는 능력이 우리사회에 존재하느냐 여부임.

[붙임 #1]

Flexible Working Policy and Procedure

Homerton University Hospital NHS
NHS Foundation Trust

Appendix 2a - Flexible Working Application Form

To be completed by the employee			
Name:			
Job title:			
Department:			
Division :			
Start date with Trust:			
Type of employment contract: (please circle)	**Permanent** **Fixed Term** If fixed term, please specify end date:		
Which of the following flexible working arrangements are you applying for? (Please circle)	**Part Time Working** **Job Share** **Annualised Hours** **Compressed Hours** **Term Time/Seasonal Working** **Home Working** **Staggered Working Hours** **Temporarily Reduced Hours** **Unpaid Leave**		
Proposed start date for change:		**Proposed end date:** (If applicable)	
During your employment with the Trust, have you applied for flexible working arrangements in the past? (please circle)	**No** **Yes** (if yes, please give details)		

Flexible Working Policy and Procedure

Homerton University Hospital NHS
NHS Foundation Trust

Please describe your current working arrangements: E.g. hours worked per week, shift pattern and days worked.
Please give your reasons for making this request:
Describe your proposed working pattern:
Impact of Proposed Working Pattern Please identify any potential benefits, or difficulties, that may arise should your request for flexible working is agreed, e.g., how the change in working pattern may affect your work, the impact on your team, or on patient care. Please use a separate sheet if necessary.

How could the issues outlined above be addressed and resolved? Please describe how you propose to accommodate your proposed new working pattern, and still ensure that you fulfil the requirements of your job description, your objectives, and your professional/personal development plan.

Signature of Applicant:	
Date:	

[붙임 #2]

Flexible Working Policy and Procedure

Homerton University Hospital NHS
NHS Foundation Trust

Appendix 2b - Flexible Working Decision Form

To be completed by the manager			
If you require any support during his process, please contact the Employee Relations Team on Employee.Relations@homerton.nhs.uk			
1. Do you accept this Application? (Please Circle)	**Yes** **Yes, with amendments** **No**		
2. If you accept this application, please give details of the employee's newly agreed working pattern and explain how this will be accommodated: (If you are rejecting this request, please go to section 4)			
3. If you accept this proposal but with amendments to the original application, please give details of the working arrangements that have been agreed upon:			
Agreed start date of change in working arrangements:		**Agreed end date** (if applicable):	
4. If you are rejecting this application, please circle your reasons for doing so:			

Please circle the relevant options/s and remember that your reasons for refusal must include at least one of these categories.
- **The Burden of additional costs** - **Detrimental effect on the Trust's ability to meet patient demands** - **Inability to reorganise work among existing staff** - **Inability to recruit additional staff** - **Detrimental Impact on quality** - **Detrimental impact on performance** - **Insufficiency of work during the periods the employee proposes to work** - **Planned structural change**
4. Please give a more detailed explanation for the reason/s for refusal relating specifically to the employees' application:
5. If you can agree to the proposed change in working arrangements for a fixed time only, or would like to try it out on a trial basis, please give details on how this will be arranged:

Start date:		**End date/ Date of review:** (delete as appropriate)	
Signature of Manager:			
Date:			

If you have accepted the application, please complete a Change Form detailing the change of contract and send it to the HR Resource Team as soon as possible in order that we avoid overpayment.

V

스웨덴 시간제 근로 사례

양윤정, 최연혁

1. 서론
2. 스웨덴의 시간제 근로와 여성고용 현황
3. '스웨덴 모델' 복지국가와 고용정책 관련 법제도
4. 고용 상황의 변화
5. 기업 사례
6. 결 론

Ⅴ. 스웨덴 시간제 근로 사례

1. 서론

- 제5장의 목적은 스웨덴 민간 기업에서의 시간제 일자리 현황과 운영에 관한 심층적 사례 연구를 통해 우리나라의 시간선택제 일자리 창출 및 운영에 관한 정책적 함의와 시사점을 얻고자 함. 이 장에서 우리는 소위 남녀 '맞벌이모델'이 사회적 규범으로 알려져 있으며, 이에 따라 여성의 고용률 역시 유럽에서도 단연 높은 스웨덴에서, 시간제 일자리의 활용이 과연 어느 정도로 여성의 고용률 증가에 이바지 하는가, 우리에게 시사하는 정책적 함의는 무엇인가를 알아보고자 함.
- 2절에서는 스웨덴의 현재 여성 고용률과 시간제 일자리의 현황을 정리함. 우선, 스웨덴에서는 '시간제 근로'를 EU의 정의에 따라 전일제 근로자들의 평균 근로시간 미만으로 일하는 근로자들을 일컫는다는 점을 명시할 필요가 있음. 이는 통상 35시간 미만 근로자들을 칭하며, 시간제 근로자들 사이에서도 근로 시간의 차이가 커서 대개 주당 20-34시간의 긴 시간제근로(long part-time work)와 주 20시간 미만의 초단시간근로(short part-time work)로 나뉨. 따라서 보통 OECD에서 정의하듯이 시간제 고용을 '주 30시간 미만 근로'로 정의할 때, 전일제로 분류되는 상당수의 고용이 사실은 스웨덴의 정의에 따르면 '긴 시간제근로'를 하고 있는 것임. 한편, 스웨덴은 OECD 국가 대비 비교적 낮은 시간제 고용률을 기록하고 있는 반면, 여성 고용률은 가장 높게 나타나고 있음.
- 현재 스웨덴에서 시간제 근로는 전일제 근로자가 부분 휴직을 통해 단축 근로하는 형태가 지배적임. 특히 유급 부모휴가제도의 발전은 어린아이(8세 이하)를 둔 부모들이 일과 육아를 병행할 수 있도록 근로시간을 단축할 수 있는 권리를 보장함으로써, 전일제에서 시간제 근로로, 그리고 다시 전일제 일자리로 복귀하는 것을 법적으로 보호함. 노동시간을 엄격히 규제하는 단체협약과 여전히 상대적으로 강력한 노동권은 시간제 근로가 임시 단시간 근무 형태로 영구화될 수 있는 우려를 불식시킴. 나아가,

충분한 유급휴가제도, 개별 유연근무시간제의 활용, 그리고 무엇보다 역사적으로 사회적 합의에 의해 선택한 맞벌이 모델을 유지하기 위한 사회 공동체적인 노력이 전일제 근로를 남녀 모두의 이상적인 근무형태로 인정하고 있으며, 특히 노조측에서는 최근 여성 집중 산업들에서 나타나고 있는 임시직 시간제 근로의 확대에 강한 우려를 표명하고 있음.

- 스웨덴에서 여성의 전일제 고용률은 1970년도까지만 해도 40% 이하였으며 이것이 2011년 현재 약 53%까지 증가한 데 비해, 긴 시간제 고용률은 1970년 14.5%에서 1990년 30%까지 증가했다가 2011년에 약 21%로 감소하여 왔음. 즉, 1990년 이전까지 긴 시간제 일자리는 여성 고용률 증가에 큰 역할을 한 것임. 그러나 전후 중요한 사회적 합의는 남녀 동일하게 전일제 일자리 중심으로 변화해야 한다는 것이었으며, 이에 따라 여성에게는 전일제 고용의 기회를, 남성에게는 육아와 돌봄에 보다 많은 시간을 할애할 수 있도록 부모휴가제도의 변화 등 지속적인 제도적 지원이 마련되어 왔음을 간과해서는 안 됨. 3절에서는 이러한 오늘의 현황이 사실은 지난 반세기 이상의 역사적, 정책적 변화와 맞물려 있음을 보여줌. 이는 노사협약주의, 평등주의, 그리고 가족복지를 통한 삶의 질 향상이라는 세 가지 특징으로 대표되는 소위 '스웨덴 모델'로 축약됨.
- 이러한 역사적, 정책적 변화에 관한 이해를 바탕으로, 4절은 현재 스웨덴의 민간기업에 관한 사례 보고임. 글로벌 기업이자 스웨덴에 본부를 두고 있는 두 기업의 사례 선택은 두 가지 측면에서 결정되었음. 첫째 기준은 소위 '여성 집중' 산업/기업, '남성 집중' 산업/기업, 그리고 '남녀공동' 산업/기업을 각각 선택함으로써 남녀 근로자 비중의 차이에 따른 기업 내 시간제 근로 문화와 운영의 차이를 보여줄 수 있는 사례를 우선적으로 선택하고자 하였음. 최근 스웨덴 시장에서 '여성 집중' 산업으로는 병원, 보건, 교육 등이, '남성 집중' 산업으로는 제조업, 에너지 관련, 그리고 '남녀공동' 산업으로는 금융과 비즈니스 서비스, 소매업 등이 대표적임(〈표 V-3〉 참조). 그러나 본 연구에 주어진 시간 내 연락과 인터뷰가 가능한 곳으로 축소해야 하는 현실적 제약으로 인해, 결과적으로 '남녀공동' 기업과 '남성 집중' 기업 두 곳이 선정되어 조사에 포함되었음. 이는 편의상 선택의 측면이 크며, 이러한 방법론적 한계는 가능한 여성 집중 산업의 특성에 관한 설명, 특히 사무직과 생산직 근로자들을 대표하는 노조의 여성 관계자들과의 인터뷰를 통해 보완하고자 하였음.

- 이러한 사례 선택의 한계에도 불구하고, 4절은 기업들의 전형적인 시간제 근로를 바라보는 시각과 기본적인 접근 방법을 보여준다고 피력할 수 있는데, 이는 다시 3절의 역사적 맥락과 법제도의 성격으로 이해될 수 있음. 즉, 스웨덴의 탄탄한 노동시장과 정책, 안정적이고 신뢰성 있는 법제도의 운영은 각 기업에 따른 다양성보다는 대부분의 산업/기업에서 거의 예측가능한 모습을 보여주고 있음. 4절에서는 두 기업의 시간제 고용의 규모와 시간제 일자리에 관한 공급, 수요 측면, 그리고 시간 관리 등을 소개하고 있는데, 실상 전일제 일자리를 사회적 규범으로 하는 스웨덴의 노동시장에서 정규직 시간제 고용은 대개 부모휴가 혹은 육아를 위한 단축근무이거나, 혹은 점진적 은퇴를 위해 단축 근무를 하는 경우 등 두 가지로 압축됨. 다만, 상대적으로 여성 근로자가 많은 기업/산업에서 일과 가정의 양립을 위한 육아로 인한 단축 근무에의 관대성이 더 크게 나타났으며, 이는 현재 전일제 정규직을 규범으로 삼는 스웨덴의 노동시장에서 시간제 고용이 여성의 고용률을 높이는 효용성보다는 남녀의 여전히 성차별적인 육아와 가사돌봄 책임에 관한 불만을 토로하는 여성 근로자들의 목소리를 높이는 이유가 되는 것을 볼 수 있음.
- 마지막 5절에서는 스웨덴의 시간제 근로 현황과 기업사례, 그리고 역사적 맥락에서 찾아볼 수 있는 시사점을 종합적으로 정리하고자 함.

2. 스웨덴의 시간제 근로와 여성고용 현황

가. 스웨덴의 시간제 근로와 여성 고용률

- 2012년 현재, 스웨덴은 OECD 국가 중에서도 가장 높은 여성 고용률(15-64세 기준 71.8%)을 기록하고 있으며, 25-54세 여성의 총 고용 대비 전일제(주 30 시간 이상) 비율은 87.5%에 달함.
- 한편, 총 시간제 고용 중 여성의 비율은 67.5%로, OECD 평균 대비 약 10% 포인트 낮으며, 여성이 시간제 고용의 80% 이상을 차지하는 네덜란드, 독일, 영국, 프랑스 등 유럽 선진국이나 일본(83.5%)과는 확연한 차이를 보여주고 있음(OECD.Stat, 〈표 Ⅴ-1〉). OECD의 비교가능한 정의(common definition; 주 30시간 미만 기준, 자영업자 포함 총 고용 대비)에 의한 스웨덴의 총 시간제 고용률은 2012년 현재

14.3%를 기록하고 있으며, 이는 OECD 평균(16.9%)보다 2.6% 포인트 낮은 수치이자, 네덜란드 37.8%, 영국 24.9%, 일본 20.5%에 비해 월등히 낮은 것으로 나타나고 있음.

- 지난 1987년 전체 시간제 고용의 91%를 차지했던 피고용인(25-54세) 기준 여성의 시간제 고용률은 이후 지속적인 하락세를 보여온 반면, 여성의 전일제 비율은 지속적인 상승세로 지난 1987년 69.6%에서 2012년에는 87.5%로 상승, 거의 대다수의 여성이 전일제로 일하고 있는 것으로 나타남. 요컨대, 다른 국가 대비 스웨덴 노동시장의 특징은 성별의 구분 없이 남녀 모두 전일제 정규직으로 일하는 '남녀공동부양자모델(dual earner/career model)', 소위 '맞벌이(듀얼커리어)모델'로 이해할 수 있음.
- 그러나 이러한 OECD 수치들은 (비교가능하도록 만든) '공동정의(common definition)에 의한 주 30시간 미만 기준이므로, 비교적 관점에서의 해석은 가능해도 해당 국가에 관한 정확한 이해에서는 주의를 요함. 정작 스웨덴에서는 '시간제 근로'를 EU의 정의에 따라 전일제 근로자들의 평균 근로시간 미만으로 일하는 근로자들을 일컬으며, 이는 통상 35시간 미만 근로자들을 칭함. 시간제 근로자들 사이에서도 근로시간의 차이가 커서 대개 주당 20-34시간의 긴 시간제근로(long part-time work)와 주 20시간 미만의 초단시간근로(short part-time work)로 나누며, 많은 여성들이 '긴 시간제근로'를 하고 있는 것으로 나타남. 즉, OECD 정의에 따른 시간제 고용률은 상당히 축소 보고되는 것임.

〈표 V-1〉 OECD 국가의 여성과 시간제 고용률 (2012년, %)

국가	여성 고용률 (15-64세)	시간제 고용률* (남녀, 전체 고용 대비**)	여성 (25-54세)	
스웨덴	71.8	14.3	전일제	87.5
			시간제	12.5
			시간제 고용 중 여성	67.5
네덜란드	70.4	37.8	전일제	44.1
			시간제	55.9
			시간제 고용 중 여성	87.1
독일	68.0	22.1	전일제	62.1
			시간제	37.9
			시간제 고용 중 여성	85.1
영국	65.1	24.9	전일제	64.4
			시간제	35.6
			시간제 고용 중 여성	82.8

국가	여성 고용률 (15-64세)	시간제 고용률* (남녀, 전체 고용 대비**)	여성 (25-54세)	
미국	62.2	13.4	전일제	87.3
			시간제	12.7
			시간제 고용 중 여성	75.2
일본	60.7	20.5	전일제	69.4
			시간제	30.6
			시간제 고용 중 여성	83.5
프랑스	60.0	13.8	전일제	79.4
			시간제	20.6
			시간제 고용 중 여성	81.1
OECD 평균	57.0	16.9	전일제	77.1
			시간제	22.9
			시간제 고용 중 여성	77.8
한국	53.5	10.2	전일제	89.2
			시간제	10.8
			시간제 고용 중 여성	67.0
그리스	41.9	9.7	전일제	85.3
			시간제	14.7
			시간제 고용 중 여성	65.5

주: *여기서 시간제 고용은 OECD 비교가능한 정의(common definition)인 주 30시간 미만 근로를 의미
**자영업자를 포함한 전체 고용 대비 비율임. 자영업자를 제외한 피고용인(dependent employment) 대비 비율과 약간의 차이가 있지만, 후자의 경우 한국과 일본의 자료가 부재함.
자료: OECD 통계(OECD.Stat, data extracted on 19 Oct 2013)

- 스웨덴의 주 35시간 미만 기준을 적용할 때, 여성의 전일제 비율은 2000년대 중반까지도 67~68%대를 유지하다가 2011년에 이르러서야 겨우 70%를 넘어서게 됨. 즉, 25-54세 사이 여성의 약 1/3이 최근에까지 (주로 긴) 시간제 고용의 대다수를 차지하고 있었으며, 이는 '듀얼커리어모델'에서 여성이 육아를 위한 단축 근로를 더 많이 하는 것과 밀접한 상관관계가 있는 것으로 이해됨. 25-54세 피고용인 대비 시간제 고용의 여성 비율은 2008년까지도 80%대를 차지하고 있었으며, 2009년에 와서야 80% 이하로 감소하기 시작하여 최근 2012년도에는 76.8%를 기록하고 있음.
- 한편, 스웨덴의 많은 여성 시간제 근로자들은 주 20시간 미만의 초단시간근로가 아닌, 비교적 긴 시간제근로(20-34시간)로 근무하고 있는 것으로 나타나고 있음. 2011년도 현재 20-64세 인구 총 550만(여성 270만) 명 중 남성 88.6%, 여성 82.3%가 경제활동인구로 분류되며, 남녀 고용률은 각각 82.6%와 77.0%(실업률 각각 6%와

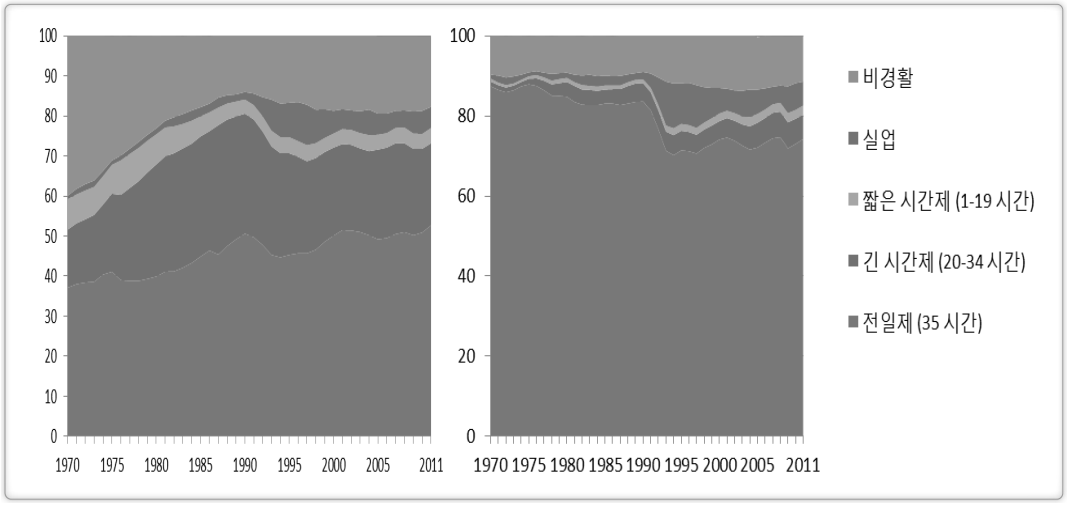
5.3%)이며, 이 중, 남성은 약 90%가 주 35시간 이상의 전일제로 일하는 반면, 여성의 전일제 비율은 68.4%에 불과함. 나머지 26.6%가 긴 시간제근로, 그리고 약 5%가 초단시간근로(짧은 시간제) 고용인 것으로 파악되고 있음(〈표 V-2〉; [그림 V-1]).

〈표 V-2〉 스웨덴 남녀(20-64세) 근로형태와 근로시간 (1970-2011)

연도		1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2011
여	고용률	59.2	67.8	75.4	79.9	84.1	74.7	75.6	75.3	77.0
	전일제(35시간+)	37.1	41.1	39.9	44.9	50.6	45.3	50.1	49.2	52.7
	긴 시간제(20-34시간)	14.5	19.5	28.0	30.0	30.0	25.4	22.0	22.4	20.5
	짧은 시간제(1-19시간)	7.6	7.2	7.5	5.0	3.5	4.0	3.5	3.7	3.8
	총 근로자 대비 시간제 비율	37.3	39.4	47.1	43.8	39.8	39.4	33.7	34.7	31.6
남	고용률	89.3	89.9	89.5	87.6	89.1	78.0	80.6	80.5	82.6
	전일제(35시간+)	87.4	87.9	84.8	83.1	83.6	71.4	74.1	72.1	74.2
	긴 시간제(20-34시간)	1.2	1.4	3.7	3.5	4.6	4.9	4.6	6.2	6.1
	짧은 시간제(1-19시간)	0.7	0.6	1.0	1.0	0.9	1.7	1.9	2.2	2.3
	총 근로자 대비 시간제 비율	2.1	2.2	5.3	5.1	6.2	8.5	8.1	10.4	10.2

자료: 스웨덴 Labour Force Surveys

[그림 V-1] 스웨덴 남녀(20-64세) 근로형태와 근로시간 (1970-2011)



자료: 스웨덴 Labour Force Surveys

- 특히 여성의 긴 시간제 고용(주20-34시간 근무)은 지난 1970~80년대에 특히 크게 증가하여, 전반적인 여성의 고용률 증가에 기여한 것으로 보여짐. 1970년도만 해도 60% 미만에 머물렀던 여성(20-64세)의 고용률은 이후 약 20년간 꾸준히 증가하여, 1990년 최고 84.1%에까지 이르는데, 긴 시간제 일자리의 증가율이 전일제 일자리의 증가보다 큰 폭으로 상승하는 양상을 볼 수 있음. 1970년 37.1%였던 전일제가 1980년에는 약 40%로 증가, 최고 정점이었던 1990년의 경우, 50.6%를 기록한 반면, 긴 시간제 고용률은 1970년 14.5%에서 1990년 30%로 20년 동안 두 배가 넘는 증가율을 보임. 이후 2000년대 이래 20세 이상 여성의 전일제 고용률은 약 50% 내외를 유지하고 있으며, 긴 시간제의 비율은 20-24%를 기록하고 있음. 한편, 주20시간 미만의 초단시간근로는 1970년 7.6%에서 꾸준히 감소하여 1995년의 4% 이후 최근까지도 4% 미만을 유지하고 있음. 1990년대 초 경제위기에 전반적으로 실업이 증가하면서 여성 고용률 역시 주춤하였지만 이후 전일제와 긴 시간제의 비율은 비교적 안정적으로 유지되어 왔음.
- 오히려 주목할 만한 현상은 남성의 전일제 고용률이 1970년 87.4%에서 1992년 76.7%로 최초로 80% 미만으로 떨어진 이래 이후 최근까지 75%를 넘어서지 못하고 있는 반면, 1970년 1.2%에 불과하던 긴 시간제 고용률은 1980년 3.7%, 1995년 4.9%, 그리고 최근 2011년 6.1%로 꾸준히 증가하고 있음. 남녀를 불문하고 긴 시간제 근로는 특히 육아, 즉 일과 가정의 양립과 긴밀한 관계가 있는 것으로 파악되는데, 이는 아래 2절에서 자세히 다루고자 함.

〈표 Ⅴ-3〉 스웨덴 남녀(20-64세) 산업별 근로시간 분포 (2012)

		총 근로자 수 (천명)	%	1-19시간 (천명)	비중 (short)	20-34시간 (천명)	비중 (long)	35시간+ (천명)	비중 (full)	평균협약 근로시간
여성	보건, 사회서비스	561.6	26.8	22.8	0.04	200.7	0.36	336.6	0.60	34.7
	교육	365.0	17.4	13.5	0.04	92.0	0.25	259.2	0.71	37.2
	금융, 비즈니스 서비스	314.7	15.0	13.9	0.04	60.2	0.19	240.0	0.76	36.6
	무역	222.2	10.6	20.7	0.09	70.9	0.32	130.3	0.59	33.8
	행정	150.7	7.2	3.0	0.02	23.0	0.15	124.5	0.83	37.8
	제조업, 광업, 에너지, 환경	138.2	6.6	2.8	0.02	19.8	0.14	115.6	0.84	37.7
	개인서비스	117.1	5.6	10.1	0.09	32.4	0.28	74.2	0.63	34.4
	건설, 교통	76.8	3.7	3.9	0.05	15.0	0.20	57.8	0.75	36.5
	호텔, 식당서비스	68.0	3.2	8.4	0.12	22.3	0.33	37.1	0.55	33.4
	정보통신	57.7	2.8	1.0	0.02	8.9	0.15	47.8	0.83	38.0
	농림어업	17.4	0.8	1.8	0.10	4.3	0.25	11.1	0.64	38.2
	총	2,094.4	100.0	102.7	0.05	550.8	0.26	1,437.1	0.69	35.9
남성	건설, 교통	452.4	19.7	9.8	0.02	31.2	0.07	414.9	0.92	40.4
	제조업, 광업, 에너지, 환경	438.0	19.0	3.6	0.01	25.3	0.06	408.8	0.93	39.8
	금융, 비즈니스 서비스	390.0	16.9	14.8	0.04	28.5	0.07	346.1	0.89	39.3
	무역	294.9	12.8	12.2	0.04	21.4	0.07	260.9	0.88	40.0
	정보통신	137.1	6.0	2.3	0.02	6.4	0.05	128.2	0.94	40.3
	교육	131.2	5.7	6.3	0.05	14.2	0.11	110.7	0.84	39.6
	보건, 사회서비스	125.4	5.4	5.8	0.05	23.6	0.19	95.5	0.76	37.1
	행정	122.7	5.3	1.9	0.02	6.0	0.05	114.7	0.93	39.9
	개인서비스	86.3	3.7	6.2	0.07	9.9	0.11	69.8	0.81	38.4
	농림어업	58.6	2.5	2.0	0.03	5.1	0.09	51.3	0.88	46.4
	호텔, 식당서비스	57.6	2.5	4.9	0.09	11.2	0.19	41.2	0.72	40.1
	총	2,301.5	100.0	70.2	0.03	179.1	0.08	2,048.4	0.89	39.9

자료: 스웨덴 Labour Force Surveys

- 〈표 Ⅴ-3〉은 2012년 현재 경제활동참여연령(20-64세)의 스웨덴 남녀의 산업별 근로시간 분포를 보여주고 있는데, 산업의 성별 분화가 뚜렷하게 나타남. 즉, 보건 및 사회서비스, 교육 분야에는 여성이, 건설, 교통, 제조업, 광업, 에너지, 환경 분야에는 남성이 분야별 총 근로자 대비 다수 근로하고 있는 것으로 나타나고 있음. 특히 보건 및 사회서비스와 교육 분야는 여성이 각 약 82%와 74%를 차지하고 있는 '여성집중(women dominated)' 산업으로, 건설 및 교통과 제조업, 광업, 에너지, 환경은 남성이 각 85.5%와 75.5%를 차지하고 있는 '남성집중(men dominated)' 산업으로 분류될 수 있음. 한편 금융, 비즈니스 서비스 분야는 여성이 약간 더 많은 55%, 무역 분야는 남성이 약간 더 많은 57%를 차지하지만, 굳이 구분한다면 '남녀공동' 산업으로 분류될 수 있음. 농림어업과 정보통신의 경우 남성이 약 70%와 77%를 차지하고 있지만, 총 근로자 수 비중으로 볼 때 그리 큰 의미를 부여하기는 어려워 보임.
- 한편, 여성 근로자들의 평균 협약 근로시간은 주당 약 36시간이 채 안 되며, 총 여성 근로자 수의 1/4 이상(26%)이 평균 20-34시간 근무, 즉 긴 시간제 근로를 하고 있는 것으로 나타남. 또한, 긴 시간제 근로를 주로 하는 것으로 나타나는 보건, 사회서비스, 무역, 개인서비스, 호텔, 식당서비스 등의 분야들은 평균 협약 근로시간도 33~34시간으로 다른 산업에 비해 비교적 짧은 것으로 파악되며, 이러한 분야에서 일하는 남성 근로자들의 시간제 근로의 비중은 다른 남성집중 산업에 비해 비교적 높게 나타나는 것을 볼 수 있음. 남성들은 보건, 사회서비스와 개인서비스 분야를 제외한 모든 분야에서 약 40시간에 가까운, 즉 전일제 근무가 일상임. 반면, 여성 네 명 중 한 명 꼴로 일하고 있는 보건, 사회서비스 분야는 평균 협약 근로시간이 35시간에 못 미치고 있으며, 이들 중 약 36%가 긴 시간제 근로를 하고 있는 것으로 파악되고 있어, 산업과 근로시간에 있어서 성별 차이가 존재함을 가늠해 볼 수 있음. 이는 아래 4절 기업 사례에서 다시 주목되는 대목이기도 함.

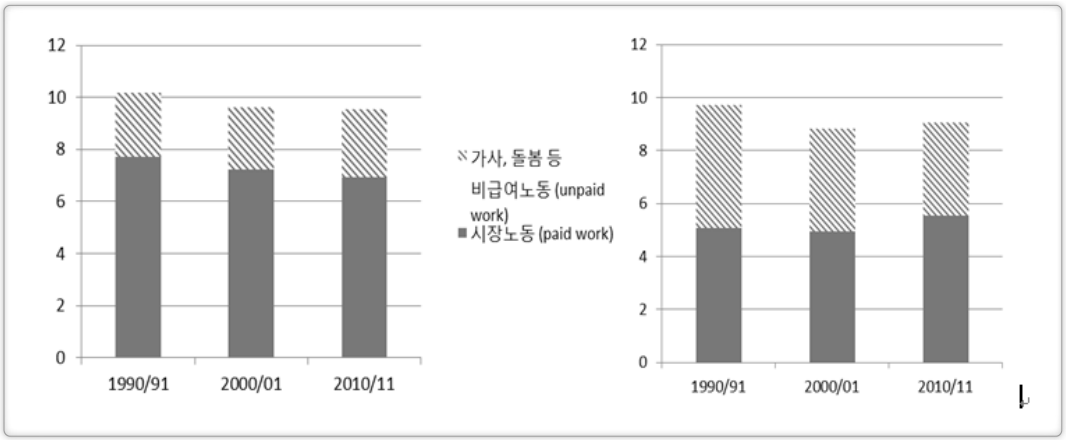
나. 육아와 단축 근로

- 남성의 긴 시간제 근로의 꾸준한 증가에도 불구하고, 위의 내용은 표면적으로는 맞벌이 모델을 표방하지만, 상대적으로 가장 발전된 복지국가인 스웨덴에서조차 여전히 남성보다는 여성이 육아와 가사 업무에 주 역할을 맡고 있는 현실을 반영한다고 볼 수 있음.

- 실제로, 2011년 기준, 20-64세 근로자 중 만1~5세 사이의 어린 아이를 둔 부모 집단에서 여성이 시간제 근로를 하는 비중은 40% 이상에 달한 반면, 남성은 여전히 약 90%가 전일제로 근무하는 것으로 파악되고 있음.[13)]
- 또한, '육아'는 여성의 시간제 근로에 있어서 '전일제 일자리를 찾을 수 없어서'에 이어 두 번째로 중요한 이유에 해당하나, 남성의 경우, '건강상의 이유, 개인의 역량 감소', '학업', '전일제를 원치 않아서' 등에의 응답 수가 더 높은 것으로 나타남(SCB 2012).
- 2010/11년도 남녀의 시간사용 차이에 관한 조사에 의하면, 20-64세 연령구간의 남녀가 주중 평균 하루 7.5시간씩 거의 동일하게 '일'한 것으로 나타남(SCB 2012: 38-39). 다만, 그것이 노동시장에서 급여를 받고 하는 일(paid work)인지, 가사, 육아, 돌봄 등 급여가 지급되지 않는 일(unpaid work)인지에 따라 남녀 차이가 확연했는데, 여성이 후자의 비급여 노동에 더 많은 시간을 할애하는 것으로 조사되었음([그림 V-2]). 주중 평균 여성은 시장노동에 매일 5.5시간 사용하는 반면 남성은 거의 7시간 사용하는 것으로 나타남. 이는 20년 전인 1990/91년에 비해 여성이 주중 하루 평균 30분씩 노동시장에서의 일을 늘려온 반면 남성은 45분씩 줄여 온 양상임.
- 한편, 여성은 가사, 돌봄 등의 비급여 노동에 주중 하루 평균 3.5 시간을 사용하는데 이는 20년 전에 비해 1시간 이상 감소된 것인 반면, 남성은 평균 2.5시간을 사용하며, 이는 20년 전에 비해 8분 증가한 것으로 나타남. 2010/11년도 현재 주중 평균 여성의 시장 노동시간은 약 30시간으로, 1990/91년의 27시간에서 3시간 증가했으며, 남성은 41시간에서 37시간으로 감소 추세에 있음.
- 한편, 주중 가사, 돌봄 등의 비급여 노동에의 남성의 참여 시간은 21시간으로, 이는 여성의 26시간에 비해 5시간 짧으며, 20년 전의 수치와 별 차이가 없는 것으로 나타남. 여성의 20년 전 수치는 33시간에 달함. 즉, 남성의 가사 노동에의 참여시간은 그리 변화가 없으면서 여성의 가사 노동시간이 줄어든 데에는 가사, 돌봄 노동 등의 공적/사적 부문으로의 외주화가 빠르게 이루어 진 것으로 유추해 볼 수 있음.

13) 한편, 아이가 만1세가 되기 전에는 오히려 부모휴가제를 활용하여 여성도 80%가 전일제(휴가 사용 중)로 파악됨,

[그림 Ⅴ-2] 스웨덴 남녀(20-64세)의 주중 일일 평균 시간 사용의 변화 (1990-2011)

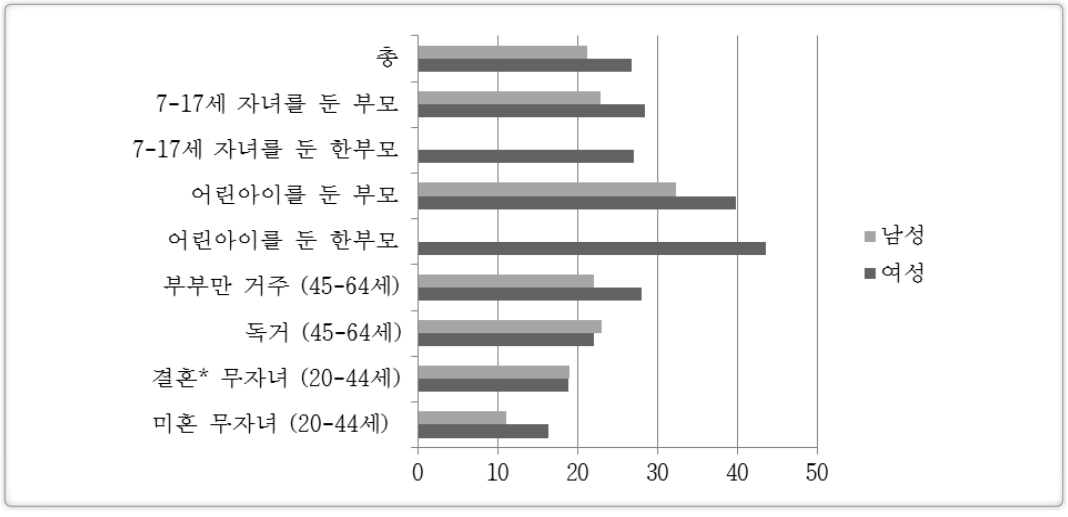


- 이는 남녀의 생애주기, 그리고 가구형태별 비급여 노동시간에서 더욱 확연히 나타남([그림 V-3]). 남녀 모두 7세 미만 어린아이를 둔 시기에 주로 가사, 돌봄 노동을 포함하는 비급여 노동시간이 비교적 긴 것으로 나타남.

- 이중에서도 여성이 주40시간을 할애하는데, 이는 평균적으로 말하는 전일제 노동시간인 35시간 이상이며, 남성은 이에 약간 못 미치는 32시간을 할애하는 것으로 나타남. 특히 7세 미만 어린아이를 둔 한부모의 경우 여성이 43.5시간을 할애하고 있는 반면, 남성의 경우는 자료 자체가 없었음. 즉, 한부모의 자녀양육은 주로 여성이 맡는 것으로 이해할 수 있으며, 결혼율 자체가 그리 높지 않은 사회[14]에서 이는 곧, 여성에게 일과 육아를 양립할 수 있는 제도적 여건으로서 긴 시간제근로의 중요성을 가늠해 볼 수 있는 대목임.

14) 2010년 현재, 스웨덴의 15세 이상 인구 중 아직 미혼(21%)이나 이혼(5%) 등을 제외하고, 커플의 경우에 결혼한 상태는 48%, 동거(domestic partner)가 20%를 차지해, OECD 평균 각각 54%와 7%에 비해 동거율이 상대적으로 높은 것으로 나타남(원자료: Gallup World Poll 2010). 이는 자료가 포함된 OECD 34개국 중에 결혼이 50% 미만인 7개국 중의 하나이며, 동거율이 20%인 경우는 에스토니아, 아이슬랜드, 그리고 스웨덴 등 3개국이 전부였음. 흔히 높은 것으로 알려져 있는 프랑스도 11%에 불과한 것으로 나타남. (다만, 프랑스에서는 싱글(또는 결혼한 적 없음)이 29%, 사별이 10%로 높게 나타난 점이 두드러짐.)

[그림 V-3] 스웨덴 남녀(20-64세)의 생애주기 및 가구형태에 따른 비급여 노동 시간 (2010/11)



주: '결혼'에는 '동거'도 포함 (원래 표현은 cohabiting)
자료: Time use study, Statistics Sweden

- 스웨덴의 부모휴가제도는 세계 어느 곳보다도 관대한데, 남성에게 부모휴가 청구권을 제공한 것은 약 40년 전인 1974년이며([별첨 2]. 부모휴가제도 변천과정 참조), 그때까지만 해도 부모휴가제도 활용의 주체는 100%가 여성이었음(〈표 V-4〉). 1995년 '아버지의 달'의 도입으로 남녀 각각 최소 30일씩 휴가할당제를 도입하면서 남성의 사용비율이 겨우 10%에 이르게 되며, 최근 2011년 자료에는 전체 부모휴가의 약 1/4(24%)를 남성이 사용하고 있는 것으로 나타났음.

〈표 V-4〉 유급부모휴가 사용일수 (1974-2011)

연도	부모휴가 사용 일수(1000일)	여성(%)	남성(%)
1974	19,017	100	0
1980	27,020	95	5
1985	33,193	94	6
1990	48,292	93	7
1995	47,026	90	10
2000	35,661	88	12
2005	42,659	80	20
2011	50,284	76	24

주: 부모수당이 지급된 휴가를 일단위로 재계산한 수치임.
자료: Swedish Social Insurance Agency

- 이를 부모수당 혜택자 비율로 바꿔 말하면, 1985년에 전체 부모휴가 사용자 중의 약 1/4 (23%)이 남성이었으며, 2000년까지도 40% 미만이었던 것이 2005년이 되어서야 44%를 차지하였으며, 이것이 최근 2011년까지 별 변화를 보이고 있지 않음(Swedish Social Insurance Agency). 이렇듯, 혜택자 대비 사용일수의 남녀 차이가 더 크게 나타나는 것은, 남성도 점점 더 많은 부모휴가를 사용하고 있는 것은 사실이나(이에는 물론 법적인 효과를 간과할 수 없음), 결국 더 긴 시간을 부모휴가에 할애하는 것은 여성이라는 점임. 시간제 근로로의 전환은 부모휴가 사용 방법 중 일부이며, 실제로 여전히 남성보다는 여성들이 주로 '긴' 시간제 근로로의 전환을 겸하여 부모휴가를 이용하는 것으로 보임. 2011년도 통계에 의하면, 육아를 이유로 시간제 근로로 일하는 20-64세 시간제 근로자의 90%가 여성인 것으로 나타남(Swedish Labour Force Surveys). 요컨대, 육아문제를 제외하고 여성의 시간제 근로를 논하는 것은 무의미한 것임.

3. '스웨덴 모델' 복지국가와 고용정책 관련 법제도

- 스웨덴의 노동정책과 노동시장정책은 복지국가 형성과 사회보장제도의 발전과정과 궤를 함께 함. 특정적 국가작동 방식으로서의 스웨덴 모델의 특징은 바로 사회보장제도의 틀 형성과 매우 밀접한 관련이 있음(Lane 1991). 스웨덴의 복지국가 형성과정에서 발현되었던 다양한 정책의 조합, 즉 경제정책, 재정정책, 고용정책, 성평등정책, 그리고 교육정책과 직업교육 정책 등은 1940년대 이후 복지국가의 틀에 관한 정치적 논의, 그리고 노조와 기업인 등의 경제 주체간의 경쟁과 협조구조, 그리고 국민적 합의 등 시대적 요구에 따라 노동시장정책이 영향을 받음.
- 스웨덴의 현 노동 및 고용정책은 결국 이를 뒷받침하는 문화적 이해 없이는 불가능함. 현재 시행되고 있는 노동정책은 오랜 기간에 걸친 정치적 논의와 국가적 차원의 국가조사기능을 부여받은 국가특별위원회(Special Committees) 제안, 정당들의 정책 조율을 통한 법제화를 통해 현실화하기 때문에 제도적, 문화적 접근법을 통해 명확해질 수 있음.
- '국민의 집'으로도 불리는 스웨덴의 정치사회 모델을 통칭해 부르는 '스웨덴 모델'의

특징은 크게 세 가지로 정의해 볼 수 있음. 첫째, 살트쉐바덴의 노사협약주의, 둘째는 평등주의 사상, 그리고 셋째는 국민들이 폭넓게 지지하는 복지를 통한 삶의 질 확대임(Aspling 1989; Nilsson 1997; Svallfors 1996, 2000, 2004; Choe 2011).

- 그 중에서도 스웨덴의 노사관계의 틀과 평화적 협의와 타협을 가장 잘 표현하고 있는 것은 살트쉐바덴 정신(Saltsjöbadsandan, The Spirit of Saltsjöbaden)임. 3장에서는 우선 이러한 스웨덴 모델의 세 가지 특징에 관한 설명과 더불어 최근까지의 고용상황의 변화를 스케치함으로써, 다음 장의 기업사례의 역사적, 사회적 배경을 제공함.

가. '스웨덴 모델'의 세 가지 특징

(1) 노사협약주의

- 스웨덴 노동시장에서의 평화체제는 스웨덴 모델 구축의 가장 핵심적 요소로 평가됨. 1930년대 초까지 노사 양측은 파업(Strike)과 직장폐쇄(Lock-out)을 강력한 대항수단으로 사용하고 있었기 때문에 노동시장뿐만이 아니라 계급간의 갈등과 사회 전체에 불안 요인으로 작용하고 있었음. 1931년 파업과 소요 이후 1932년에 등장한 사민당 정부는 노사간의 갈등해소를 정책의 최우선 순위로 두고 노조단결권, 임금인상, 실업문제와 노동보험 문제 등에 큰 관심을 가지고 있었음(Thullberg and Ostberg 1994; Hansson 1996; Åmark 1994, 2005; Moschonas 2002).
- 노사간의 산업평화를 가능하게 한 가장 중요한 요인으로 코르피(Walter Korpi)는 노조의 권력자원을 듦. 즉, 노조가 살트쉐바덴조약에 참여하게 된 직접적 동기로 사민당을 통해 노동정책 및 노동환경정책, 임금 정책 등에 있어 친노조정책을 펼 것이라는 기대감을 가질 수 있었다는 점과 강한 노조의 힘에 따르는 책임의 부담이 결국 노사간의 타협점을 찾게 하는 계기가 되었다는 것임(Korpi 1994). 즉, 강한 노조의 자원은 책임과 의무가 있는 노조의 역할을 떠안게 하는 기폭제가 되었다는 측면에서 노동시장정책의 새로운 틀을 짤 수 있는 계기가 되었음.
- 노사간의 대타협은 단기적으로는 노동시장 주체들 간의 갈등관계를 평화체제로 이행하는 변곡점이 되어 주었고, 여기에 그치지 않고 사회적 신뢰, 합의문화도 완전히 새롭게 변화시키는 계기가 되어 스웨덴 역사에서는 이를 살트쉐바덴 정신(Saltsjöbadsandan)

이라고 부르기도 함(Halvarson, Lundmark and Staberg 1995; Arter 2009; Möller 2004).

- 하지만 1970년대 이후 평화적 타협정신이 점차 노사간의 긴장된 관계 속에서 퇴색되기 시작함. 1971년부터 노조가 들고 나온 기업수익금의 20% 노동기금의 요구를 바탕으로 한 임노동기금(Löntagarfonderna, Wage-earner's Fund)에 따른 갈등은 스웨덴 모델의 위기이자 새로운 변화의 시작이었음. 1969년 철광회사 LKAB 광부들의 3개월에 걸친 파업, 1971년 교원노조 SACO의 총파업, 1976년 사민당의 선거패배, 1977년의 Volvo 노동자 대 해고와 파업, 1909년 이후 최대규모인 14,000명이 참가한 1980년의 전국 공무원노조의 총파업과 이에 상응한 12,000명의 직장폐쇄 등 국가 경제의 마비사태로 이어지면서 노조와 사측간의 밀월관계가 상당히 상처를 입게 되었음 (Hansson 1996).
- 1974년에 발효된 고용보호법(Lagen om anställningsskydd, Employment Protection Law)은 사용자의 해고에 대한 피고용자의 고유권한을 다루고 있음. 이 법에 따르면 노조에 소속되었다는 이유로 해고를 할 수 없다고 규정하고 있으며, 임신이나 출산 등의 이유로 여성 피고용자를 해고할 수 없다고 못 박고 있음(7장). 이 법의 발효로 고용주는 피고용자를 임의적으로 해고할 수 없고, 반드시 직장노조의 협의를 거쳐 해고할 수 있게 해 줌으로써 1938년의 노사협약의 정신을 다시금 확인하는 법으로 인정되고 있음.
- 고용보호법 제22조는 해고의 원칙도 담고 있음. 회사가 경영상의 문제로 피고용자를 해고할 때 임의로 고용주가 해고자를 선정하여 통보하는 것이 아니라 입사의 역순으로 해고함. 즉 맨 마지막 입사한 순으로 해고하게 함으로써 경험과 연륜이 있는 피고용자를 보호하는 효과를 보고 있음. 25조는 회사의 경영여건이 개선되어 고용을 늘릴 때는 해고된 노동자를 우선으로 채용하게 하여 해고되는 노동자를 우대하는 내용을 담고 있음.
- 1982년에 개정된 고용보호법은 경영자들의 요구사항이 관철된 내용을 담고 있음. 즉 경기의 악화로 경영상황이 안 좋아도 마음대로 해고를 할 수 없게 된 기업 측에서는 고용보호법이 너무 노동자의 고용안정에만 초점을 두고 있어 실질적으로 경영악화를 초래해 경쟁력을 약화시키는 원인으로 보고, 6개월 인턴제 임시직과 시간제 비정규직을 채용할 수 있도록 해 노동유연성을 높일 수 있도록 하였음. 6개월 인턴제의 경우

사회보장을 모두 제공하기는 하지만 이 기간 동안 고용주가 2주의 유급해고를 할 수 있도록 하고 있음.

- 이 제도의 도입으로 반대로 정규직의 고용보호와 안정에 기여하고, 고용주들이 경기가 안 좋을 때 신속하게 해고할 수 있는 가능성을 열어주기는 했으나, 피고용자 입장에서 보면 불안정한 고용상태가 되어 노동시장 전체가 악영향을 받을 수 있다는 문제점을 안고 있었음. 하지만 1976년 발효된 노사공동결정권 법은 노사합의 사항으로만 비정규직의 비율을 늘려나갈 수 있기 때문에 고용주가 비정규직을 마냥 늘릴 수 있는 것도 아님.
- 1976년 발효된 노사간의 공동결정권에 관한 법(Medbestämmandelagen, MBL; Law on Shared Decision)은 노조의 경영권 참여를 합법화하고 있음. 노사가 합의하지 못할 때는 어느 한 측이 일방적으로 해고와 고용 등에 관한 사안을 결정할 수 없다고 못 박고 있어 좌익계열에서는 노동시장에서의 민주주의 법이라고 부르기도 하지만, 고용자 입장에서는 경영의 독립성을 훼손한 부당한 내용을 담고 있는 셈임.
- 1990년의 외환위기를 거치면서 파업금지, 임금인상금지 등의 반노조정책으로 사민당과 노조간에 냉전관계가 지속되었으며, 우익정권의 등장과 함께 복지제도의 대수술이 진행되기도 했지만, 근본적으로 전일제 정규직 중심의 노동시장 전통과 노사간의 합의를 존중하는 노동시장은 아직도 큰 틀에서 그대로 유지되고 있음(Starrin and Svensson 1998). 이 같이 노사의 평화체제는 2차 세계대전 이후 지속적 경제성장과 보편적 사회복지체제 구축, 삶의 질 확대, 빈부격차의 축소, 지역간의 갈등해소 등에 긍정적 영향을 끼침.
- 스웨덴의 노동과 연관된 쟁의가 발생할 경우 노사간의 합의사항만으로 해결할 수 없다는 노동계의 입장과 쟁의 시 빠르고 명확한 판단이 필요한 사측의 입장까지 반영한 노동쟁의 재판에 관한 법(Lag (1974:371) om rättegången i arbetstvister, Law on Trial in Labor Dispute)이 1974년 제정되었음. 고용, 및 해고, 그리고 임금수준과 관련되어 고용주와 피고용자간의 노동쟁의가 발생할 때 노동재판소에 사법적 판단을 의뢰할 수 있도록 함으로서 1973년 제정된 고용보호법의 시행과 관련하여 발생되는 다양한 노동관련 불협화음을 평화적으로 사법적으로 해결하기 위한 노력을 지속적으로 기울여 왔음.

- 1976년 제정된 노사간의 공동결정권에 관한 법에서도 노사문제에 관한 노사공동 합의에 관한 실천이 제대로 이루어지지 않을 경우 노사 양측에서는 노동재판소에 제소해 배상을 청구할 수 있도록 함으로써 모든 노사간의 문제를 중앙노사협상에만 맡겨 놓지 않고 사법적으로 판단할 수 있도록 해 줌으로써 보다 평화적 노사관계를 강화하고 제도화시키는데 기여했음.
- 6개월 비정규직 고용과 시간제 근무자의 고용에 관한 내용을 담고 있는 1982년 개정 고용보호법은 노동시장에 새로운 활력은 불어 넣었지만, 단기 근무자들이 정규직 및 전일제 근무자들의 고용조건, 임금 등에 관한 노사중앙교섭에 따라 권리를 보장해 왔으며, 차별 시 특별한 제재 수단이 없어 이를 보다 명확히 규정하는 시간제 및 비정규직 피고용자 보호법(Lag om förbud mot diskriminering av deltidsarbetande arbetstagare och arbetstagare med tidsbegränsad anställning; Prohibition of Discrimination of Employees Working Part Time and Employees with Fixed term Employment Act)은 2002년이 되어서야 제정되었음.
- 이 법은 점차 늘어나고 있는 시간제 및 비정규직 여성시간근로자들을 위한 보호의 측면에서 제정되었지만 명확한 의미에 있어서는 노사간의 중앙교섭과 협상의 효력이 갈수록 미약해지고 2006년 이후 노조 조직율이 점차 하락하고 있는 상황을 감안할 때 정규직-전일제로 기본 틀이 형성되어 있는 스웨덴의 노동시장에서 약자의 보호라는 측면에서도 매우 중요한 위치를 점하고 있음.

(2) 평등성

- 스웨덴 모델의 두 번째 특징으로 평등민주주의(Equal Democracy)를 들 수 있음. 스웨덴에서 사회 가치 중 가장 중요한 요소로 평등주의를 듦. 복지제도는 자본주의에서 파생되는 사회적 불평등과 계급적 차이 그리고 소외계급을 축소시키는데 탁월한 효과가 있음. 이를 통해 절대빈곤층이 없어지고 중산층이 두꺼워지며 부자와 가난한 사람과의 격차가 상당히 줄어들게 함. 에스핑-안데르센이 지적하는 것처럼 복지제도체제(Welfare State Regime)는 상당히 높은 수준의 평등을 지향함(Thullberg and Östberg 1994). 평등사상은 연대의식과 함께 사민당의 정책목표로 출발했으나 지금은 가장 중요한 국민의 가치로 자리매김한 셈임. 평등에 대한 교육은 개인의 선택 및 책임성과 함께 학교교육에 있어서 매우 중요한 가치로 다뤄짐.

- 평등사회에서 찾아 볼 수 있는 특징 중에서 가장 두드러진 것이 사회적 안정성임. 비록 평등주의(Egalitarianism)는 좌익계열인 사민당이 추구하는 노선이었음에도 불구하고, 우익정당인 보수당도 복지를 통한 평등적 가치의 추구는 스웨덴에 필수적인 요소라고 말할 정도임. 그 이유는 사회 각 계층간에, 지역간에 격차가 줄어 긴장관계가 줄어들고 사회갈등을 미연에 예방하는 효과가 있어서 사회의 안정을 바탕으로 경제발전에 중요한 역할을 한다고 보고 있기 때문임.
- 즉, 노동시장의 평화와 사회적 안정은 생산력 향상과 경쟁력 강화로 연결된다는 인식이 강함. 따라서 평등에 관한 인식은 좌와 우, 지역, 계급과 관계없이 스웨덴 경제발전에 가장 중요한 요소라는 인식이 뿌리 깊게 자리잡고 있음. 재원이 많이 필요한 사회보장제도 및 복지제도의 유지를 위해서는 높은 소득세와 기업의 사회적 책임성이 필수적임. 그러나 국민들은 복지제도의 유지 혹은 확대를 위해 아직도 세금인상에 폭넓게 동의할 정도로 복지제도에 대한 지지와 충성도가 매우 강함.
- 평등사상은 마샬(T. H. Marshall)이 주장한 세 권리, 즉 시민적 권리(Civil Right), 정치적 권리(Political Right), 그리고 사회적 권리(Social Right) 중 마지막 세 번째인 사회적 권리와 밀접한 연관성을 지님. 사회적 권리는 인간은 가난으로부터의 자유(Freedom from poverty)를 충족시켜야 하는데 개인이 달성하지 못할 때는 국가가 대신 충족시켜 주어야 할 의무가 있다는 주장임(Johansson 2008).
- 평등관계에서 또 한 가지 중요한 분야가 바로 남성과 여성의 성평등이라고 할 수 있음. 스웨덴은 성개발지수, 성권한척도 등 평등지수에서 세계1위를 지속적으로 차지하고 있음. 높은 생산참여와 정치권력분점 등 실질적인 부분에서 여성이 남성과 더불어 중요한 권력을 분점하고 있음(Bergqvist 1999).
- 스웨덴의 양성평등정치는 소위 '두명 당 한명 꼴로 여성을'이라는 내용을 담고 있는 '바르안난 다메르나스(Varannan damernas)'로 대표됨. 이 용어는 1970년대까지 구축된 복지제도를 기조로 한 가정 내에서의 양성평등적 구조를 정치 및 사회전반에 파격적으로 영향을 미친 다양한 정책목표를 제시하고 있음. 이 국가보고서의 제목인 '바르안난 다메르나스'는 스웨덴 양성평등 정책의 상징으로 1990년대 들어 세계에서 가장 앞서가는 양성평등국가를 지향하기 위한 국가적 목표로 자리 잡은 후 현재까지 스웨덴의 모든 정책분야에 필수적으로 적용되고 있음(Bergqvist 1999).

- 이 보고서는 또한 남-여성간의 불균형적 권력관계를 해소하기 위해 최우선으로 해결해야 할 사안이 중앙 및 지방의회 내 여성의원비율의 지속적 증가와 함께 사회 전면에 걸쳐 여성의 지위향상을 위해 노력해야 한다고 못 박고 있음. 따라서 남성과 여성의 사회적 위상이 결국 정치참여에 있어 불균형관계와 연결된다고 보고 여성의 권력확대를 위해 양성평등문제가 사회에서 중요한 아젠다로 자리잡게 되는 중요한 단서가 된 연구였음.
- 1991년 선거에서 승리한 우익정부는 사회부내에 양성평등부를 신설하고 양성평등의 구체적 실현을 위한 전문적인 행정업무를 관장하도록 함으로써 1980년 세계에서 유일하게 설립된 양성평등 옴뷰즈만제도와 같은 해에 제정된 양성평등법과 함께 매우 진일보한 양성평등정책 실현국가로 앞서갈 수 있는 계기가 되었음.
- 스웨덴에서 개인간 평등, 사회계층간 평등, 성평등, 그리고 지역간 평등 사회가 구현될 수 있었던 결정적 요인은 결국 재분배를 기조로 한 정치경제와 경제사회정책적인 요소, 정당 및 노조, 경제인 등 이익단체의 참여 등도 중요하겠으나 무엇보다도 교육기회의 평등을 들 수 있음. 이를 통해 모든 국민이 완전 무상으로 대학원 박사 과정까지 제공되기 때문에 국민들이 인생의 위기가 찾아 왔을 때 재교육의 기회를 얻어 언제든지 다시 중산층으로 재기할 수 있는 기회를 열어 준다는 측면에서 볼 때 평등사회의 기초라 볼 수 있음.
- 1932년 이후 처음으로 1976년 집권에 성공한 우익정권은, 경제위기와 함께 다시 찾아온 1991년 재집권, 그리고 2006년 사민당의 집권 실패 후 재집권에 성공하면서 고부담·고혜택의 스웨덴식 복지제도의 한계를 인식하고 소득세 인하를 통한 개인 및 가정의 자율적 선택권을 높이는 노력을 기울이는 동시에, 법인세 인하를 통해 일자리를 창출하여 실업률을 낮추고자 시도함. 그렇게 되면 국가예산으로 지불되는 실업급여 같은 사회보장성 예산이 축소되고 소득세 징수가 높아져 재정적자를 상당폭으로 줄일 수 있다는 인식을 가지고 있었음. 또한 민영화를 추진하여 국가재정을 충당함과 동시에 비대한 국가의 조직과 예산을 줄이고, 동시에 경제에 활성화를 가하고자 하는 노력을 기울였음. 1976년, 1991년 그리고 2006년에 등장한 우익정권들의 개혁정책을 보면 이러한 노력을 엿볼 수 있음.
- 2013년 현재 라인펠트(Fredrick Reinfeldt) 정권 하에서는 소득세 인하, 법인세 인하,

실업급여의 인하, 병가수당의 축소, 보건소 및 의사선택권, 그리고 개인병원 및 개인약국 허가 등의 일련의 개혁이 진행되고 있음.

(3) 가족복지제도와 삶의 질

- 마지막으로 가족복지제도의 팽창을 통한 삶의 질의 확대를 들 수 있음. 스웨덴의 가족복지제도는 일반적으로 사회민주주의 모델이라 불리는데, 다른 3가지의 모델 - 보수적 모델 혹은 대륙모델(Conservative Model or Continental Model), 영미모델 혹은 자유시장모델(Anglo-Saxon Model or Liberal Market Model), 그리고 남유럽 모델(The South European Model)들은 사회민주주의 모델과 근본적으로 다름.
- 우선 국가의 개입 정도와 국가의 세금의존도에 있어 여타 모델보다 높음. 북유럽 국가들은 전체 국민 총생산에 차지하는 조세율의 비율이 50%에 이름. 2012년 이후 덴마크가 48%로 1위, 스웨덴이 46%로 2위를 차지하고 다른 북유럽 국가들도 40%를 상회하고 있음(Ekonomifakta 2013). 사민주의 모델은 국가의 사회안전망 구축에 있어서도 단연 앞서며, 특히 사회부조, 공공서비스 등에 있어 세계에서 가장 앞섬. 개인의 사회적 위기에 대한 선택적 지원 등도 여타 모델에 비해, 시장이나 가정, 혹은 직장의 부담보다 국가가 더 높은 부담률을 보임. 출산 및 육아 부모보험, 실직급여, 병가급여 등의 지원도 탁월하게 높음(Esping-Andersen 1990, 1992, 1996).
- 1960년대 말부터 시작된 가족복지정책 논쟁은 여성의 평등권에 초점이 맞춰져 있음. 좌익공산당(Left Communist Party)와 사민당(Social Democratic Party)은 공공서비스의 확대를 통해 여성이 출산 이후에도 경력단절없이 직장생활을 할 수 있도록 해야 한다는 논리를 폈지만 중도우익 정당들은 부모가 자율적으로 선택할 수 있도록 사립탁아소 확대, 직접 양육 등의 방법을 선호하는 양상으로 전개되었음. 그러나 1965년부터 사민당 정권 하에서 진행된 가족정책 특위의 국가정책보고서에서 아동가족의 경제적 지원과 함께 출산, 육아와 관련하여 부부가 함께 처음부터 끝까지 계획세우고 실천할 수 있도록 산모휴가제(Maternal leave)를 부모보험제(Parental Insurance)로 전환할 것을 권고하고 있음(SOU 1972:34, 17-44).
- 이 보고서에 따라 1974년 발효된 부모보험법(Föräldraförsäkringslagen, Parental Insurance Law)은 출산휴가를 180일로 규정하고 직장여성을 출산으로부터 직장생활로

부터 자유롭게 해 주었음. 이 전까지만 해도 출산을 위해 퇴직을 신청하거나, 무급휴직을 신청해 고용주가 허락할 때만 출산휴가를 할 수 있어 여성직장인의 불평등한 노동조건으로 많은 사회적 논란이 있었음. 이때부터 노동시장에서 여성의 진정한 평등성이 보장되었다고 할 수 있음. 입양의 경우도 출산과 같은 동일한 조건으로 출산휴가를 사용할 수 있도록 입양을 권장하는 정책도 동시에 도입해 불임여성 들에게도 기회를 주었음.

- 1995년부터 직장 남성도 반드시 최소 30일을 출산휴가로 사용하도록 해 출산과 육아를 위해 남성의 책임성을 높이기 위한 노력을 기울였음. 2008년부터 보너스제를 도입해 출산부모가 480일의 출산휴가기간 동안 동시에 135일씩 합계 270일을 사용할 경우 최대 SEK13,500를 지급하는 제도를 도입했음. 남성이 70일 그리고 여성이 100일을 사용했을 경우 공동으로 동시에 겹치는 70일의 2배 즉 140일로 산출해 140/270 × 13,500을 계산한 SEK7,000를 부모의 통장에 50% 씩 SEK3,500를 입금하도록 하고 있음.
- 이 같은 노력을 기울이고 있으나 아직 2012년 기준으로 여성의 부모출산휴가일수의 사용 비율은 76%를 차지하고 있어 최근 들어 부모출산휴가 공동 양분제, 즉 50%씩 의무적으로 하자는 안이 폭넓게 정당차원에서 논의되기 시작했음(DN 2013).
- 1995년 이후 부모휴직법(Föräldraledighetslagen 1995:584)의 제정으로 출산과 양육을 위한 부모의 권리를 더욱 명확히 규정하고 있음. 자녀의 출산 시 1년 6개월까지 출산휴가를 사용할 수 있게 해 주고, 동시에 출산 혹은 육아의 이유로 임금이나 진급, 그리고 근무지 등의 불이익을 받을 수 없도록 하고 있음. 직장에 다시 복귀하고 나서도 아이가 8세가 될 때까지 잔여 출산휴가를 사용할 수 있도록 해, 자녀의 건강상의 이유로 하루 육아휴직, 1주일 육아 휴직 등을 활용할 수 있도록 해주고 있음.
- 이는 직장생활을 하고 있는 부모, 특히 여성 직장인들이 아이를 양육하는데 있어 직장의 이유로 양육을 소홀히 하거나, 다른 가족의 도움을 받아 자녀 병간호를 하게 하는 경우를 미연에 방지하는 효과도 보고 있음. 즉 직장인의 경우에도 양육을 우선으로 할 수 있도록 해 육아의 어려움으로 직장생활에서 불이익을 당하지 않도록 보호하고 있다는 점에서 의의가 있음.

- 최근 2010년에는 부모휴직법의 개정으로 자녀의 병간호 및 건강 등의 이유로 보다 자유롭게 임시부모휴직을 할 수 있도록 하고 단일부모의 경우 자신이 병 등으로 아이의 병간호를 할 수 없을 때 가족 중 한 사람이 대신 병가휴가를 내고 병가급여를 수령할 수 있도록 하고 있음.
- 이상에서 살펴본 스웨덴 노사화합모델, 평등주의적 복지모델은 스웨덴 노동시장정책과 노동정책의 변화를 이해하는데 필수적 요소가 됨. 아래에서는 이 같은 특징 들이 어떻게 스웨덴의 노동시장정책에 반영되고 있는지 검토해 보도록 함.

4. 고용 상황의 변화

- 1948년 노동시장위원회(Arbetsmarknadsstyrelsen, The board of labor market)가 설립되면서 스웨덴은 적극적 노동시장정책의 골격을 갖게 되었음. 1938년 살트쉐바덴 노사협약에서 체결한 4가지 합의사항, 즉 중앙임금교섭에 대한 조항, 고용 및 해고에 관한 조항, 노동환경에 대한 조항, 그리고 마지막으로 재취업 및 노동교육에 관한 조항을 바탕으로 1940년대부터 1970년대까지 노사간의 평화체제를 이루었음.
- 그러나 노동시장의 변화에 따른 해고시 노동자 재취업교육, 직업학교의 운영, 그리고 직업알선 노사협의체 운영 등의 부분은 1940년대 들어 제대로 작동하지 못하고 있다가 노사가 국가의 도움을 요청해 국가가 담당하도록 일임한 결과, 1948년 국가기관으로 노동시장위원회가 설립되어 이때부터 국가가 직업고등학교 관리, 취업알선 및 직업소개소 등을 설립해 적극적 노동시장 정책을 통해 완전고용을 지향했음(Rothstein 1986, 1994).
- 스웨덴의 고용정책은 1951년부터 소개되기 시작한 렌-마이드너 모델에 따른 완전고용, 경제성장, 형평성과 재분배 정책, 그리고 물가안정의 기조를 바탕으로 양질의 일자리 창출을 위해 연대임금제를 통한 대기업 성장, 중소기업 경쟁력 강화, 중화학 위주의 수출경제를 바탕으로 진행된 결과, 1970년대 초 이미 남성고용율 85% 도달로 노동력의 절대부족 현상과 함께 동시에 여성의 노동시장 참여도 빠르게 확대되었음(Erixon 1993, 1998). 1960년대 이후 일시적으로 노동이민정책을 통해 외국인 노동자를 수급받기는 했어도 국내의 양질의 노동력 확대가 더 효율적 노동정책이었음.

- 따라서 궁극적으로 2차 대전 이후 지속적 경제성장과 수출경제의 확대는 적극적 노동시장정책을 통한 완전고용 정책을 취하게 만들었음(Erixon 1998). 즉 전일제 고용정책은 사회보장제도와 가족복지정책을 수단으로 한 선순환적 노동시장정책의 기초를 이룸. 즉 노동자의 정규직화는 1938년의 노사협약의 중요한 약정임.
- 이후 스웨덴의 노동시장은 최근까지도 정규직 채용, 고용안정, 그리고 차별금지 등의 기본골격을 바탕으로 하고 있음. 여성의 경우에 있어서도 임신, 출산, 육아 등으로 노동시장에서 차별받지 않도록 출산휴가제가 도입되었음(Erimisch 1989; Esping-Andersen 1990, 1992, 1996). 1974년 도입된 부모보험제는 이 같은 정신을 잘 뒷받침해 주고 있으며, 현재 스웨덴 고용시장에서 성차별 금지의 기조 하에 원칙적으로 전일제 정규직을 우선으로 하고 있음.
- 고용주들의 애로사항을 반영해 1982년부터 도입된 시간제 고용은 노동유연성을 높이고 생산성 강화와 경쟁력 제고에 많은 긍정적 변화를 이끌어냈지만, 노동시장에서의 유연성은 항상 고용불안정을 초래해 노조의 반발을 야기하고 있음. 하지만 고용, 해고 등 노사간의 중요한 사항은 반드시 공동책임 하에서 논해야 한다는 공동결정권에 관한 법 MBL 은 스웨덴의 고용시장의 틀을 획기적으로 바꾸지는 못했고 노사간의 합의 하에 시간제 노동자의 채용비율을 결정하게 되어 있음.
- 그러나 시간제 근무노동자의 경우에 있어서도 정규직에 비해 봉급수준의 차이가 거의 없고 사회복지비용으로 기업이 채용 직원 당 31.24%를 부담하고 있어 병가급여, 실업급여, 부모보험 등의 모든 사회보장을 제공하고, 탁아소, 자녀 방과 후 교육과정 참여, 청소년시설 이용 등 모든 공공 복지서비스의 혜택을 볼 수 있기 때문에 시간제 고용이라고 해도 실질적으로 차별금지제도로 통제하고 있어 실질적인 고용평등이 폭넓게 실천되고 있음. 시간제 근무는 엄격한 의미로 정규직의 유연근무제에 바탕을 두고 있어서 본질적으로 차별적 요소를 원천적으로 봉쇄하고 있다는 점에서 여타 유럽 및 미국의 시간제 고용과는 차별된다고 할 수 있음.
- 이 같은 실천은 1990년대부터 불기 시작한 신행정운동(New Public Management)의 비용과 효율성의 측면을 강조하면서 개인의 노동생산성 제고와 유연한 근무환경의 도입으로 더욱 명확한 색채를 띠게 되었음. 즉 신행정운동의 10가지 규칙에 따라 정규직 유연근무제와 시간제 고용에 활기가 띠게 되었음.

- 신행정운동 10가지 규칙은 다음과 같음.
  - 서비스 공급자의 경쟁 권장(Promote competition between service providers)
  - 행정의 커뮤니티화를 통한 시민의 권익증진(Empower citizens by pushing control out of the bureaucracy into the community)
  - 결과위주의 행정평가(Measure performance, focusing not on inputs but, rather, on outcomes)
  - 규정과 규율이 아닌 목표위주의 행정(Be driven by goals, not rules and regulations)
  - 고객중심의 서비스사용자 정의와 선택권 보장(Redefine clients as customers and offer them choices between schools, training programs and housing options)
  - 사후관리보다 사전예방행정(Prevent problems before they emerge, rather than offering services afterwards)
  - 비용지출과 함께 수익성 고려(Earn money, rather than simply spend it)
  - 권위의 분산과 참여경영의 확대(Decentralize authority and embrace participatory management)
  - 행정서비스에 시장주의의 도입(Prefer market mechanisms to bureaucratic ones)
  - 공동체 문제해결에 있어 공적 영역과 사적 영역의 동원(Catalyze all sectors – public, private, and voluntary into solving community problems) (Hague and Harrop 2013:335)

- 스웨덴의 고용정책의 기조는 무엇보다 정규직 전일제이지만 1990년대 초부터 불기 시작한 신행정운동의 바람은 유연근무제 도입에 중요한 단서를 제공해 주었음. 이 제도는 고용안정에 초점을 두면서도 피고용자들이 하루 중 근무시간을 택해서 근무하거나, 주말근무, 야간근무 혹은 재택근무까지 가능하게 해 주었음. 또한 주부, 학생, 자기개발을 위한 재교육 등의 이유로 근무시간을 유연하게 줄일 수 있도록 하는 근무제가 정착하기 시작했음.

- 스웨덴에 찾아온 1990년 초의 경제위기는 더욱 그런 양상으로 변화시키는 계기가 되었음. 전체 해고보다는 50% 고용을 유지하면서 학업에 임하거나, 재취업 준비를 위한 교육에 참가하는 등의 근무방식도 도입되었고, 부모휴가제의 도입에 따라 점차 확대된 부모유연근무 육아제 등은 70% 근무, 30% 육아 등의 비율 등도 보편적으로 사용되었음.

- 1990년대 후반의 복지개혁은 유연시간 근무제의 폭넓은 도입과 적용에 기여한 것도 사실임. 하지만 유연시간근무제는 정형화된 고용형태가 아닌 변형적 일시적 근무형태로 다시 전일제 근무로 되돌아가기를 원하는 피고용자의 경우 아무 제약 없이 다시 복귀할 수 있었음. 이 같은 근무형태가 가능한 것은 노사협약정신에 따라 직장에서 자유롭게 근무시간을 조절할 수 있는 협의체가 존재하고, 임의로 해고하거나 불이익을 줄 수 없는 고용주의 한계 등으로 인해 가능할 수 있었음.
- 2000년대의 특징으로 스웨덴에서도 고용안정이 먼저인지, 아니면 복지의 기본인 일자리 창출이 먼저인지에 대한 사회적 논의가 일기 시작했음. 사민당 등 좌익계열은 새로운 일자리 창출을 가장 중요한 노동시장정책으로 보지만, 동시에 신규채용이나 기존 노동자의 경우에 있어서 공통적으로 고용안정성에 관심을 보이면서 무시할 수 없는 중요한 가치로 보는 경향이 강함.
- 위에서도 언급했듯이 스웨덴 노동시장의 기조가 노사간의 합의를 통한 정규직 우선 고용정책의 선호라 했지만, 노사간의 시각의 차이는 조금씩 명확해지고 있음. 1982년부터 도입되기 시작한 최대 6개월 임시 고용제 및 최대 2년 비정규직 채용에 관한 고용주 입장은 시간제를 바탕으로 한 능력임금제를 새로운 고용형태로 더욱 선호하지만, 노조의 경우 안정적인 고용형태인 정규직 유연근무제를 사수하기 위해 노력하고 있음(Motion 2011/12:A320; IF Metall 2013; Kommunal 2013; SN 2013). 스웨덴의 노사문화가 타협과 협의의 전제로 이루어지는 노동시장 평화주의에 원칙을 두고 있기 때문에 조만간 큰 변화는 예상되지 않지만, 2014년 선거 결과에 따라 스웨덴의 노사문화에 변화의 바람이 밀려올 수도 있을 것으로 전망됨.

5. 기업 사례

- 4절에서는 지난 2013년 10월 연구진이 직접 방문하여 인사담당자와 인터뷰 진행을 통해 조사한 스웨덴의 두 기업의 사례를 소개함.
- 첫 사례인 SEB는 스톡홀름에 본부가 위치하고 있는 글로벌 금융기관으로서 남녀 근로자의 비율이 각각 절반에 가까운 '남녀공동' 기업/산업으로 이해할 수 있으며, 두 번째 사례인 알파라발(Alfa Lavla)은 남성 기술자 위주의 글로벌 산업기술 솔루션 제공 업체임.

- 두 기업의 시간제 근로 현황과 운영의 공통점, 혹은 차이에의 이해를 통해 현재 스웨덴 노동시장에서의 시간제 근로 운영 현황에 관한 일면을 살펴봄.

가. Skandinaviska Enskilda Banken (SEB)

(1) 기업소개

- '전세계적 노르딕 은행(A Nordic bank with a global reach)'이라는 모토를 가진 SEB는 1856년 창립 이후, 현재 유럽, 아시아, 아메리카의 약 20여개 국가에 위치한 지점망에서 2,800여개의 주요기업의 투자 및 자산관리, 40만 여개 중소기업을 위한 금융서비스, 그리고 약 4백만 명의 개인고객을 유치하고 있는 글로벌 금융기관임.
- 2013년도 상반기 영업이익의 40%가 주요기업과 기관에서, 38%는 스웨덴 자국과 에스토니아, 라트비아, 리투아니아 등 발트해 연안 국가들의 소매금융에서, 그리고 나머지 22%는 프라이빗 뱅킹, 자산관리, 생명보험 등에서 창출되었음. 지역별로 나눠보면 영업이익의 절반이 넘는 60%가 스웨덴에서 이루어지며, 약 20%가 노르딕 국가들에서, 그리고 독일과 발트해 연안 국가들에서 각각 8%씩을 차지하며, 기타 지역에서의 영업이익은 약 5%에 그치고 있음.
- 2012년 약 SEK142억 (약 2조 원)의 매출이익을 올리며 파이낸셜 타임즈의 2013년 세계 500대 기업 중 441위를 차지하였음(Financial Times, FT 500 2013, www.ft.com/indepth/ft500,2013.9.29). 전 세계적으로 총 16,000 여명의 임직원, 이 중 절반이 스웨덴에서 근무하고 있으며, 스톡홀롬에 본부가 위치하고 있음.

(2) 시간제 근로 현황

- SEB 스웨덴에서 근무하는 총 8,959명의 임직원 가운데 정규직(permanent workers)이 약 93%인 8,313명을 차지하고, 나머지 672명은 임시직(temporary workers)으로 근무하고 있으며, 성비로는 여성이 약간 절반보다 많은 54%를 차지하고 있음(〈표 V-5〉). '시간제 근로(part time work)'의 형태로 나누면, 정규직의 약 9%(724명), 그리고 임시직 중에서는 80%가 넘는 인원(554명)이 시간당 임금을 받고 있는 것으로 나타나, 2013년 10월 현재 임시직을 포함한 총 직원 가운데 약 14%가 시간제 근로를 하고 있는 것으로 파악되고 있음.

〈표 Ⅴ-5〉 SEB 스웨덴 시간제 근로 현황

(단위: 명, 비율)

	총 근로자 수		정규직 (regular)		임시직 (temporary)	
총	8,985	1.00	8,313	0.93	672	0.07
전일제	7,707	0.86	7,589	0.91	118	0.18
시간제	1,278	0.14	724	0.09	554	0.82

자료: SEB 내부자료

- '시간제 근로' 현황에 관해 물었을 때 인사관리자는 우선 정규직이냐 임시직이냐를 먼저 구분해서 봐야 한다는 점을 강조하였는데, 이유인즉, 임시직은 일반직원으로 규정하지 않는다는 것이었음.[15] 일반적인 고용은 전일제 정규직을 의미하며, 임금, 인사, 근무 시간 관리 등은 단체협약에 의거함.
- 스웨덴의 단체협약은 노조가입 여부에 상관없이 모든 근로자에 적용되는데, SEB의 경우, 관리직, 회계업무, IT 등 작업분야별로 총 8개의 노조가 있으나 단체협약 대상 노조는 2개임. 이에 따라 '일반단체협약(사무직 노동자(white color workers) 노조인 TCO가입자용)'과 '고등교육근로자단체협약(전문직 노조인 SACO 가입자용)' 두 가지 협약이 있으며, 대개 석사 이상의 학위자는 이 둘 중에 선택할 수 있음. 고등학위가 없는 근로자는 자동적으로 일반단체협약을 따르게 됨.[16]
- 지난 2011년부터 시행중인 단체협약은 근무시간을 24/7 제도로 운영(주 7일, 하루 24시간에서선택 조정할 수 있도록 허용)하되, 정상 근무시간을 7-21시로 폭넓게 인정하고 이 중에서 7.7시간을 협의하여 결정하도록 하고 있음(주 38.5시간 기준). SEB는 시간제 임시직 고용보다는 개별 근무시간선택제(individual schedule)[17]를

15) 한편, 아래에서 보다 자세히 다루고 있듯이 시간당 임금이나 그 외 혜택 등에 있어서 근무 시간 비례로 볼 때 각종 수당이나 혜택에 있어 크게 차이가 나지도 않는 것으로 판단됨. 인사관리자에게 이 사실에 관해 재차 물어보았을 때, 담당 직원의 교육수준이나 경력 수준에 따른 차이 외에 크게 차별을 한다면 임시직 근로자를 차별하지 않도록 하는 법(시간제와 기간제 근로자에 대한 차별금지법, Prohibition of Discrimination of Employees Working Part Time and Employees with Fixed-term Employment Act (2002:293))에 위배된다는 답변이 돌아왔음.

16) 이는 대학학위 이상 근로자들의 임금이 더 높았던 과거의 역사에 기인할 뿐이며, 현재 실제 두 단체협약의 내용상의 큰 차이는 없음. 오히려 일반단체협약에서 시간외수당 등 일종의 수당 수준이 높게 책정되고 있는 것으로 파악되었음. 그러나 대개 수당지급 등은 부서별로 이루어지므로, 동일 부서 내에서 서로 다른 단체협약에 서명했다고 해서 개별수당의 차이가 나지는 않는다고 함.

17) 매일 8시간 전일 근무가 아니라, 개인과 가정의 여건에 따라 특정 요일에 단시간 근로를 하고

시행하고 있었는데, 주로 콜 센터, 폰뱅킹 센터, 지원부서 등 매 시간단위로 근무자의 위치파악이 필요한 부서에서 많이 이용되고 있었음.

- 정규직의 시간제 근로는 대다수가 육아기에 법적 권리로 보장된 단축 근무를 청구하는 경우, 혹은 부모휴가제(parental leave/benefits)[18] 등 언제든 전일제(주 38.5시간)[19]로의 복귀가 보장된 전환형 시간제 그룹인 반면, 임시직 시간제 근로의 대다수는 학업이 주이면서 일종의 아르바이트를 하는 학생들이었음. 두 그룹 모두 기업 입장에서 볼 때에는 자발적 의사에 의한 시간제 근로인 것이며, 그룹 별로 성별의 차이는 크게 눈에 띄지 않았음.
- 정규직 시간제 근로 집단을 다시 세분화 하면, 아이를 돌보기 위해 단축 근무를 선택한 집단이 가장 큰 집단이며, 다음으로는 은퇴연령[20]에 가까운 자로 점진적 은퇴를 위해 단축 근무를 희망하는 집단임.

(3) 시간제 근로의 특성 및 운영

① 수요 및 공급

- 주로 부모휴가 등 정규직 근로자 중에 단축 근로를 원하여 꼭 필요한 경우 대체인력 등을 위해 시간제 고용을 활용하는 경우가 있으나, 그 외 별도의 이유로 회사에서 시간제 고용을 하지는 않으며, 전일제 정규직 채용이 기본 원칙임.

대신 다른 요일에 장시간 근로로 주 38.5시간의 전일제 근로조건을 채울 수 있도록 하고 있음.

18) 8세 미만의 자녀를 둔 부모는 총 480일의 부모휴가(일정수준의 상한 금액을 둔 약 80%의 임금대체율이 보장된 390일과 기본정액급여 90일간)를 사용할 수 있으며, 휴가를 다 쓴 이후에도 아이가 8세가 될 때까지, 혹은 초등교육 1학년을 마칠 때까지의 육아 기간 동안 전일제 근로시간의 75%까지 시간제 근로에의 청구권을 가짐. 부모휴가의 역사적 변천 과정은 [별첨 2] 참조.

19) 전일제인지 아닌지를 결정하는 주당 근무시간은 단체협약에서 정하는데, 스웨덴 대부분의 단체협약에서 38-39시간을 기준으로 하고 있음. SEB의 경우 38.5시간.

20) 은퇴연령 65세(남녀 동일), 근로자가 원하는 경우에 법적 권리로서 67세까지 연장 근로할 수 있으나 매우 소수에 불과함. 공적연금은 65세부터 완전노령연금(full pension) 수령 가능, 기업연금은 62세부터 완전노령연금을 받을 수 있으며, 따라서 62세 은퇴자는 기업연금에서는 완전노령연금을 받으나 공적연금에서는 조기은퇴로 분리되어 완전노령연금액에 못 미치는 액수를 수령함. 조세방식의 최저보장연금 외에 모든 연금은 기본적으로 노동시장 참여 및 사회보험 납부기간에 연동되므로, 1970~80년대부터 단시간 근로를 해온 많은 여성들의 실제 연금 수령액은 상대적으로 낮은 형편이며, 이로 인해 경제적 형편에 따라서는 부족한 연금액을 채우기 위해 오히려 은퇴연령 이후까지 일하는 고령여성 근로자도 있는 형편임.

'대부분의 근로자들이 물론 전일제 일자리를 원함. 하지만 개인의 생애주기 중에서 어린아이가 있는 때라던가 기타 이유로 전일제 근로가 힘들어 근무시간을 단축하고 싶을 때가 있음. 어쨌든 기본은 전일제 근무임.' (인터뷰 중에서)

- 정규직 근로자 중에서 시간제 근로로 전환하는 사례는 크게 세 그룹인데, 이 중 가장 큰 그룹은 (ⅰ) 육아를 위해 법적으로 보장된 단축근무 신청자 (부모휴가와 별도로 무급휴직에 해당함, 대다수 여성), (ⅱ) 부모휴가 사용자, 그리고 (iii) 은퇴 전 단축근무를 희망하는 그룹으로 나뉨.
- (ⅰ)과 (ⅱ)의 경우 이전 직위로의 복귀가 법적으로 보장되어 있음.
- (ⅱ)의 경우에서 남성이 신청하는 경우는 대개 짧고, 여름휴가 기간에 주로 사용.
- (iii) 그룹의 경우, '80/90/100 제도 (80% 근무, 90% 임금 지급, 100% 연금액 지급)'를 지난 2000년도 초기부터 시행하고 있는데,[21] 이는 단체협약이 아닌, 고용주 측에서 제공하는 일종의 혜택[22]으로, 1) 고령 근로자가 신청하면, 2) 직속 상관과의 협의를 거쳐, 3) 회사의 허가를 받는 과정으로 이루어 짐. 단, 이후에라도 고용주가 필요한 경우에 단축 근로하던 고령 근로자의 전일제 근로로의 복귀를 명할 수 있음(현재까지 실제로 그런 경우는 없었다고 함). 58세 이상 고령 근로자의 경우, 주 1회 휴무를 신청할 수 있으며, 가능한 휴무일은 해당부서 직속 상사가 결정
- 요컨대, SEB의 시간제 고용이 사용주의 필요에 따른 것이라기보다는 근로자들의 개인생애 관점에서 일과 가정의 양립이라는 필요에 따른 자발적인 선택에 기인한 것이라 할 수 있으며,[23] 따라서 시간제 고용의 증감은 부서 내 인력의 평균 연령대와 상당한 상관관계가 있어 보임.
- 즉, 대부분의 근로자가 전일제로 근무를 시작하지만, → 아이가 생기면서 부모휴가,

21) 이는 55세부터 조기 은퇴(연금 수준은 62%로 삭감)를 장려하던 이전 관행에서 변화한 것임.

22) 본래의 취지는 인력 조정을 위해 은퇴를 앞둔 고령근로자들의 근로시간을 단축하기 위해 일종의 인센티브로 지급하기 시작한 것이나, 최근에는 오히려 근무시간의 유연성을 통해 은퇴를 늦추고 더 오래 일할 수 있는 인센티브로 작용하고 있으며, 고용주 입장에서는 사내인력의 고령화라는 배경 하에 세대간의 지식 전수 방안으로도 이해되고 있음.

23) 이 외 소수 그룹으로 건강이나 기타 일신상의 이유로 단축근무를 희망하는 경우가 있으나 이들의 시간제 근로는 고용주의 합의가 있어야 가능하며, 이전 전일제 동일직위로 돌아올 수 있는 법적 보호를 받는 부모휴가로 인한 단축 근로와 달리 대부분 다시 전일제로 돌아오는 경우는 거의 없다고 함.

단축 근로에의 법적 권리 등의 혜택을 영위하면서 시간제 근로로 전환하기도 하며, → 아이가 자라면서 다시 전일제로 복귀하였다가, → 은퇴 연령이 가까워지면서 근로시간 감축의 선택이 가능한 것임. 이러한 개인생애 흐름에 따른 시간제 근로의 활용으로 인해, 해당 부서의 평균 연령대가 얼마냐에 따라 그 부서의 시간제 고용 정도를 예측해 볼 수 있게 됨(아래 예 참조).

예) 현재 IT 지원부서의 평균연령은 47세. 위의 (i)의 이유로 단시간 근로하는 경우는 적은 편인 반면, 향후 (iii)의 이유로 단축 근로 신청자가 증가할 것으로 예상됨. 한편, 은행 지점망에서 근무하는 인력들은 보통 젊으므로 (i)의 이유로 단시간 근로하는 비율이 높음. 최근 몇 년 동안 구조조정으로 인해 신규채용을 많이 하지 않은 점을 감안하면 앞으로 전체인력의 고령화와 더불어 (iii)의 이유에 의한 시간제 근로의 증가를 예상해 볼 수 있음.

- 한편 총 직원 수의 약 7%를 차지하는 임시직 근로자는 다시 전일제와 시간제로 나뉘는데, 전일제 임시직은 대부분 정규직 단축 근무자(대부분 부모휴가 사용자)의 대체인력으로 6개월 또는 1년 정도 지속적으로, 전일제로 일하는 경우이며, 시간제 임시직은 대부분 학생들로서 학업을 지속하고자 용돈벌이를 위해 서비스 센터나 콜센터에서 주로 초단시간근로를 하는 경우임.

- 법적으로 임시직 시간제 근로는 18개월까지 사용할 수 있으나, SEB의 일반단체협약에서는 최대 5년 동안 총 27개월까지 시간제근로를 허용하고 있음. 더불어, 최근 단체협약(2011)에서 별도로 인정된 '학생근로자용 단체협약'에 의하면, 재학 증명서만 제시하면 27개월 이후까지도 임시직 시간제 근로를 계속할 수 있도록 허용하고 있는데, 인터뷰에 응한 인사관리자는 이를 두고 임시직 일자리를 지속하고자 하는 학생 근로자들의 요청에 기인한 것이라고 강조했음.

- 임시직 시간제 근로자들의 고용계약은 보통 6개월 단위로 연장하며, 이들이 전일제 정규직 고용을 원하는 경우에는 다른 신입직원과 마찬가지로 공식 채용절차를 거쳐야 함. 즉, 아무리 오랜 기간 동안 일해도 임시직 시간제 근로자가 자동적으로 정규직화 되지는 않음.

② 시간제 근로 형태 및 관리

- 시간제 근로로의 변경은 개인 근로자가 해당부서 직속 상관과의 협의 하에 결정[24]하면 헤드 인사부서에 알린 후 회계과로 넘겨 근무시간만큼 임금이 지급되도록 일괄

처리하도록 되어 있음. 개인별 근무시간 조정이지만 과정은 매우 단순, 신속하게 처리되는 것으로 이해할 수 있음.

- 시간제 근로로 변경하는 경우,[25] 물론 근로시간 단축에 따른 임금감소와 더불어, 임금에 연동된 모든 혜택의 감소를 의미하며, 이에는 상여금, 유급 휴가 일수, 연금(소득비례) 등이 포함됨. 이는 소위 적게 일한 시간만큼 혜택도 따라 감소(pro-rata basis)하는 상식에 기인함.[26]

- 다만, 모든 직원이 매년 직속상관과 함께 전년도 업적평가를 동반하는 매해 2월 연차임금협의(yearly salary review)에 필수적으로 참여하도록 되어 있는데, 여기서 대부분의 관리자들은 부모휴가 등의 이유로 휴무한 근로자에 대해 좋은 성적을 주지 않아 임금인상률에서 타 동료에 비해 적게 받는 경우가 종종 있음. 여성이 부모휴가 기간을 더 많이 쓰는 경향이 있으므로, 결국 여성 근로자가 남성동료에 비해 더 낮은 임금인상 결정을 받게 되는 상황이 도래하는 것임. 이는 사실상 어린 아이를 둔 시기로부터 시작된 남녀 임금의 차이가 평생을 가도 따라잡지 못하는 것으로 귀결되는 경향이 있으며, 인터뷰에 응한 두 명의 인사관리담당자들(여성)은 이러한 관행에 대해 대단히 불공정한 처사로 받아들이고 있었음.

- 정규직 시간제 근무 형태는 주 1회 휴무일 지정, 또는 매일 2시간 단축 근무의 형태 두 가지로 단순함. 시간제 근로자 중 61%가 주 1회 휴무를 선택하고 있으며, 나머지

---

24) 부모휴가로 단축 근무를 하는 것은 법적 권리이지만, 회사의 인사관리를 위해 상관에게 보고하고 어떠한 방식으로 단축할 것인가 협의 후에 결정.

25) 시간제 근로로의 변경 신청은 누구에게나 열려 있지만, 중간 관리자 이상의 상급 직위에서 시간제 근로는 사실상 거의 불가능하다고 봄.

26) 부모휴가의 법적 취지는 부모가 되는 것이 고용이나 근로조건에 부정적 영향을 끼치지 못하도록 하는 데 있음. 따라서 부모휴가 기간을 근무일자로 인정하고, 휴가 전 평정과 동일하게 취급해야 하는 것이 그 기본 취지이나, 차년도 임금인상협의에서는 휴가 동안의 근무평정이 불가능하다는 논리로 인상분이 적게 책정되는 것. 이러한 논리는 대개 해당 부서 팀 관리자(성별에 관계없이)에 의해 결정되고, 헤드 관리자(manager of managers)는 대부분 해당 부서 팀 관리자의 평가를 그대로 반영하는 경향. '(한숨) 이곳에서는 업무실적이 모든 것을 결정함. 여기서 실적을 내지 않으면, 당신은 여기 존재하지 않는 것이다 [따라서 동료들과 동일한 임금인상을 기대하지 말라는 뜻] (인터뷰에서).' 즉, 은행의 단체협약에 의거한 '동일업무에 관한 동일임금(Equal performances for equal position will have an equal pay)' 규정은 사실상 부모휴가의 더 많은 기간을 신청하는 여성들에게 불리하게 작용하고 있는 현실의 모습이었음.

39%는 매일 2시간 단축 근무를 실시하고 있는데, 후자(매일 단축 근무)의 경우는 육아를 위한 위의 (i) 그룹이 대부분이며, (iii) 그룹은 위에서 언급한 바와 같이 주 1회 휴무만 가능함.

- 기본적으로 전일제 근로자들에게 해당되는 초과근무수당 책정의 기준시간은 위에서 언급한 두 종류의 단체협약에 따라 다르게 적용됨. 고등교육근로자단체협약에서는 개별근무시간 이후 첫 2시간을 싱글초과근무(single overtime)로 인정하여 시간당 임금의 150% 지급하고, 이후 시간대 및 주말에는 더블초과근무(double overtime)로 인정하여 시간당 임금의 200%를 지급받도록 함.
- 반면, 일반단체협약은 개별탄력근무시간과 무관하게 일괄적으로 저녁 8시부터 더블초과근무로 인정하고 있음.[27] 연 최대 100시간까지 허용되며, 그 이상 초과근무가 필요하면 노조의 합의를 받아야 함.[28]
- 시간제 근로자들에게 초과근무는 있을 수 없으며, 단순한 근무의 연장선으로 인정하여 시간당 임금 100% 동일하게 지급함. 정규직 시간제 근로자들은 전일제 기준인 주당 38.5시간이 될 때까지, 연간 최대 50시간까지 연장근무 할 수 있음. 다만, 이렇게 근무시간이 연장되는 경우에는, 시간제 근로시 유급휴가, 연금 등의 불이익을 감안하여 대개 전일제로 복귀할 것을 권고함. 임시직 시간제 근로자들은 대개 초단시간근로(주 20시간 미만)이므로 단순히 몇 시간 근무했는지 보고하고 그만큼 시간당 임금을 지급받는 선에서 처리됨.

---

27) 이 경우, 만약 해당 근로자가 근무시간선택제로 7-16시 근무를 한다고 가정했을 때 고등교육근로자단체협약에서의 경우에는 저녁 6시부터 더블초과근무수당을 받을 수 있는 반면, 일반단체협약에 따르면 저녁 8시에 이를 때까지 시간당 임금의 150%만을 받게 불이익이 생김. 이는 일반적으로 누구나 저녁근로를 회피한다는 가정하에 노조에서 주장한 내용으로, 인터뷰에 응한 두 관리자 모두 이러한 협약이 모든 근로자들의 이익은 물론 탄력적 근무시간에 관한 개별 선호를 반영하지 못한다는 입장이었으며, 이러한 조항은 1990년대 중반부터 시작된 폰뱅킹, 지점 저녁시간대 운영시간 확대 등을 반영한 근무시간선택제 도입 이전에 만들어진 과거의 산물이라는 데 인식을 같이 하였음.

28) 단, 월소득이 SEK45,000(약 765만원) 이상 되는 근로자에게는 초과근무수당을 지급하지 않는 대신 연차 3일을 추가 지급함. 이러한 '초과근무수당 미지급과 추가 휴가' 조건은 알바라발 사례(아래)에서도 발견되었는데, 이는 주로 이정도 월급 수준의 근로자는 고위 관리직으로 구분하고 근무시간선택제를 허용하는 데서 기인한다고 이해할 수 있음.

- 전일제 근무자가 시간제 근로를 신청하는 경우 대체인력에 관한 기본적인 해결방안은 해당부서에서 알아서 하는 것을 전제로 하지만, 사실상 규모가 큰 부서에서 소수 인원이 시간제 근로로 전환하는 경우 대체인력은 거의 지원되지 않는 현실임. 이유인즉,
  - (ⅰ) 해당 개인이 재택근무 등으로 결국 전일제 근무나 마찬가지로 일하여, 부서 차원에서 크게 문제되지 않거나,
  - (ⅱ) 해당 부서에서 작업량 등에 문제가 제기되는 경우, 동일 부서에서 동료직원들이 조금씩 나눠 부담할 수 있으며 (인정에 의한 업무 분담),[29][30]
  - (ⅲ) 혹은, 꼭 필요한 경우에 한해, 대체인력의 임시직 시간제 고용을 하기도 함. 이 경우에는 사내 인터넷 공고를 먼저 하고, 사내에서 인력조달이 되지 않는 경우에만 대외 공식 채용공고를 냄. 사내 인력전환에는 여러 경우가 있을 수 있는데, 이에는 인력 구조조정 필요시, 혹은 개인 근로자가 업무 전환을 시도하는 경우 등이 포함됨. 사내 인력이 업무 전환을 통해 보충하는 경우, 대체근무 기간이 6개월 미만이면 원래 부서로 복귀하는 반면, 6개월 이상이 되면 대체근무를 요청한 부서의 관리자가 단축 근로 신청자가 전일제로 복귀한 후 대체근무자의 인사를 책임지도록 함.

나. Alfa Laval Sweden

(1) 기업 소개

- 알파라발은 열교환, 원심분리 및 유체 이송 관련 제품과 엔지니어링 솔루션을 제공하는 130여년 전통의 글로벌 기업으로, 일반적인 산업 공정과 에너지 최적화, 환경 보존 및 특히 안전과 위생이 강조되는 식품 및 제약 공정에 필요한 제품을 공급하고 있음.

---

29) 이러한 경우에 동료 직원들이 불만을 제기한 적이 없어 별 문제가 없다고 말하고 있으나, 이는 인터뷰 대상자가 인사부서 관리자급이라는 상황을 감안해야 할 것임. 즉, 실제 동료들이 불만을 가지고 있는지 아닌지는 직접 조사하지 않는 한 파악하기 힘들 것으로 사료됨.

30) 사내 인력이 충분할 때(대규모 구조조정이 있기 전인 몇 년 전까지)는 단축 근무를 신청한 동료를 위해 조금씩 업무분담을 하는 것에 문제가 없었으나, 구조조정 이후 현재의 인원에서 앞으로 단축 근로 신청자가 많아지면 대체인력을 외부로부터(주로 기간이 명시된 임시직 시간제 고용으로) 조달하게 될 것으로 예상됨. 임시직 시간제 고용으로 채용된 신규 인력은 내부 직원으로 간주되지 않으며, 이들이 정규직을 원하는 경우엔 공식 채용절차에 따라 재지원해야 함.

- 우리나라를 포함한 전세계 약 100여 개국에 진출해 있으며 이 중 50%는 지사 형식임. 유럽, 아시아, 미국 등에 28개의 대규모 생산 공장 및 70여개의 서비스 센터를 갖추고 있음. 세계적으로 총 16,000여명의 인원이 알파라발 그룹에서 근무하고 있는데, 특히, 스웨덴, 덴마크, 인도, 중국, 미국 그리고 프랑스에 많은 직원들이 근무하고 있음.
- 알파라발에서 제공하는 솔루션의 기본을 이루는 핵심 기술은 아래 세 가지이며, 다음과 같은 용도로 활용되고 있음.
  - 열교환 기술: 가열, 냉각, 열 회수, 증발, 응축, 환기, 냉동
  - 원심 분리 기술: 식품, 제약, 화학 및 석유화학 공정에서의 액체 처리, 원유에서의 추출 및 처리, 전기 전력 공장에서 연료 및 윤활유 처리, 산업용 유체 처리, 폐수 처리 공장에서 슬러지 탈수, 트럭 및 선박 디젤 엔진에서의 크랭크일 가스 분리 및 처리
  - 유체 이송 기술: 제약, 유제품, 건강 및 퍼스널 케어 제품
- 이 같은 핵심 기술들은 친환경 해양 솔루션을 비롯하여, 금속 및 광물 처리 산업, 기계류, 냉장 및 냉각, 바이오 연료, 발전, 생명공학 및 의약품, 선박설비 및 디젤, 식품, 오일 및 가스, 음료 및 주류, 철강 산업, 펄프 및 제지, 폐수처리, 화학 산업 등 광범위한 산업에서 활용되고 있음.

(2) 시간제 근로현황

- 알파라발은 산업 기술 솔루션이라는 기업의 특성 상 초대졸 이상의 고등교육을 받은 남성 기술자가 직원의 다수를 차지하고 있음.[31] 스웨덴 전 직원(약 1,500명) 대비 시간제 근로 비율은 약 3%에도 못 미치는 것으로 파악되고 있는데, 이를 남녀로 분리해 보면, 전체 직원의 약 80%를 구성하고 있는 남성의 경우 1%도 안 되는 0.86%만이 시간제 근로를 선택하고 있는 반면, 전 구성원의 약 1/5을 약간 상회하는 여성(22.2%)의 경우 거의 열 명의 한 명 꼴(9.98%)로 시간제 근로를 선택하고 있었음.

31) 남자 직원의 약 60%가 초대졸 이상의 학력을 보유하고 있으며, 나머지40%도 거의 고졸 이상. 직원의 약 22%를 구성하고 있는 여성 근로자 역시 초대졸 이상의 학력 보유자가 거의 70%를 차지하고 있음(내부 자료).

- 인터뷰가 이루어진 알파라발 툼바(Tumba)의 경우, 생산보다는 주로 R&D와 영업 및 공급을 담당하고 있으며, 시간제가 전체 직원(약 450명)의 약 10% 가량 차지하고 있었는데, 이는 생산공장이 있는 스웨덴 본부인 룬드(Lund) 등에 비해 훨씬 높은 비율임. 시간제 근로 선택은 생산직(blue collar workers)보다는 사무직 근로자(white collar workers) 사이에서 비교적 빈번한 것으로 이해되고 있으나, 그나마 남성 전문직의 경우는 거의 전무한 상태이며, 알파라발 툼바의 경우 단 한 명에 불과한 상황이었음.

(3) 시간제 근로의 특성 및 관리

① 수요 및 공급

- 고용주 입장에서 시간제 근로를 요구하는 경우는 드묾. 일반 외부공고 채용은 대개 전일제가 기본이며, 간혹 사내 근무전환 요청시 시간제 근로로의 단축근무를 함께 요청하는 경우가 있을 때에 한해 고용주와 근로자 간의 개별 협의에 의해 결정함.
- 시간제 근로 희망자는 주로, (ⅰ) 8세 이하 아이를 둔 부모 그룹과 (ⅱ) 은퇴연령 그룹(주로 회사에서 완전은퇴보다는 점진적 은퇴를 선호하여 단축 근로로의 전환을 허용할 만큼 전문경력을 가진 자) 등 두 그룹으로, 이는 위의 SEB의 예와 별반 다를 바 없었음.

  인터뷰 응답자 본인의 예) 첫째 아이가 어렸을 때 2년간 본인 및 본인의 배우자 둘 다 90% 단축 근무를 선택하여 매주 금요일에는 아이가 부모 중 한 사람과 집에서 지낼 수 있도록 했는데, 이는 매주 금요일까지 주 5일 보육시설에 보내졌던 둘째에 비해 유익한 영향을 미친 것으로 판단됨.[32]

- 주로 사무직의 (ⅰ) 그룹은 그나마 시간제 근로로의 단축 근무 선택보다는 유연근무시간제(flexible working hours)를 활용하는 경우가 많은데, 그 이유는 첫째, 단축근로에 따른 월급의 감액, 그리고 무엇보다도 근무시간을 단축한다고 업무가 줄어들거나 대체인력이 투입되지 않으므로 결국 본인의 업무 처리에 오히려 부담만 커지기 때문인 것으로 판단됨. 즉, 100% 전일제 근로나 75% 시간제 근로나 결국

32) 굳이 물어보지 않았는데도, 부모휴가 사용의 예로 단축근무가 아이의 발육에 유익한 영향을 미친 것으로 판단된다는 말을 덧붙인 것이 인상적이었음.

본인의 업무 책임은 본인만이 지는 상황에서, 단축 근무로서의 시간제 근로는 업무 분담이나 일자리 나누기의 효과가 아닌, 개인업무의 지연에 불과한 것으로 인식하기 때문임.

- 8세 이하의 자녀를 둔 여성 근로자가 부모휴가를 갈 때는 누구나 법적 권리를 인정하기 때문에 별 문제가 되지 않는 반면, 대개 외부 고객을 상대하는 남성 근로자가 1-2개월이 아닌 6개월 이상 긴 부모휴가를 신청하게 되면 관리자 입장에서 곤란해질 것으로 예상됨. 실제로 스웨덴에서는 부모휴가할당제를 도입한 1995년과 2002년 두 차례의 법 개정 이후 남성의 부모휴가 이용률이 급격히 증가해 왔으며, 2-3개월에 불과하던 '아버지 휴가'가 최근 들어 세대 변화와 더불어 점점 늘어나고 있는 추세임.
- 특히 최근 이슈가 되고 있는 부모휴가 남녀 절반씩 나눠 쓰기로 부모휴가할당제가 더욱 확대될 경우, (남성 집중 산업 부문에서 일하는 남성 근로자들을 포함하여) 더 많은 남성들이 부모휴가, 즉 많은 경우 시간제 근로를 신청하게 될 것이고, 이렇게 되면 사용주 인사관리 측면에서 순환 대체근무나 혹은 신규 시간제 채용 등 가능한 해결방안을 마련해야 할 것으로 예상됨.
- 알파라발 스웨덴은 현재 직원 평균 연령이 40대 중반,[33] 인터뷰를 수행한 알파라발 툼바의 경우는 이미 50대에 달하는, 여전히 보수적인 면이 강한 남성 집중 기업임. 따라서 아직까지는 체감할 만한 변화를 느끼지 않지만, 앞으로 세대 변화와 더불어 미래의 전망을 물었을 때, 인사관리자는 개인적으로는 찬성하지만 역시 관리자로서는 변화가 필요한, 고심해 볼만한 사항이라고 답변했음.

② 시간제 근로 형태 및 관리

- 보통의 경우, 하루 2시간 단축(즉, 하루 6시간) 근무가 대부분이며, 주 1일 휴무의 경우 고용주와 협의 하에 가능하지만, 경우에 따라 고용주가 근로자의 매일 근무를 원하는 경우, 근로자는 이에 따라야 함.

예) 63세 여성 근로자가 점진적 은퇴를 위해 금요일 휴무를 원했고 사측에서 이를 허용함. 이러한 경우는 부모 휴가/단축근로 등과 같이 법적으로 보장된 권리는 아니며, 근로자와 고용주

33) 2013년 10월 현재 알파라발 스웨덴의 남성 근로자의 평균 연령은46.5세, 여성은 평균 44세임.

간에 합의에 의거함. 이 경우, 사측에서 근로자의 경력과 능력을 인정하여 동 근로자의 조기은퇴를 원치 않은 경우라 할 수 있음.

- 시간제 근로로 인해 임금과 임금에 연계된 성과연계 보너스, 연금 등은 단축 근무시간에 비례하여 축소되지만, 산재보험이나 회사차 사용 등 다른 혜택들은 그대로 유지하는 것이 관례임. 오히려, 부모휴가의 경우 알파라발에서는 국가 지원 상한액 이상의 차액을 지원하여 실질 임금의 80% 수준을 보존해 줌.[34]
- 한편, 시간제 근로를 선택하는 경우, 단축된 시간만큼 채워줄 대체근로자는 별도로 배치하지 않는 경향이 있어, 결국 할당된 업무는 본인이 수행하므로, 단축 시간만큼 일을 더는 것이 아니라 일을 미루는 것에 불과하게 됨. 따라서 단축 근무가 법적으로 보장된 부모 휴가가 아니고서는 거의 사례를 찾아볼 수 없는 현실이며, 대체로 안내, IT, 회계 등 지원 부서에서 (주로 여성 근로자가) 간혹 신청하는 정도임.
- 단축 근로를 희망하는 경우, 1년 단위로 간단한 서식 작성으로 신청할 수 있으며, 근로자 본인과 직속상관, 그리고 인사관리자(대부분 형식적)의 서명을 받아 회계과에 넘기는 간단한 절차로 진행됨. 시간제 근로로의 신청은 적어도 1개월 이상 단축 근무를 원할 때 신청 가능하며, 1개월 미만의 경우는 대부분 휴가, 근무시간 조정 등으로 처리함.
- 시간제 근로자가 정해진 단축 근무시간보다 더 일했을 때는 초과수당(overtime payment)이 아닌 단순히 시간당 임금(100%)을 추가로 더 받으며(additional payment), 전일제에 해당하는 시간 이상을 근무해야 초과수당을 받을 수 있음. 따라서 보통의 경우 시간제 근로자가 초과 근무하는 경우는 매우 드문 경우임.

다. 소결

- 두 기업의 시간제 근로 활용 내용은 아래 표와 같이 요약될 수 있음(〈표 Ⅴ-6〉).

34) 이는 사실상 남성들의 휴가 사용률을 높이는 데 기여해야 할 것이나, 실제로 알파라발의 남성 근로자들의 휴가 사용률은 그리 높지 않음. 인터뷰에 응한 여성 인사관리자는 이런 면에서 기업이 여전히 '보수적(traditional)'이라고 해석하고 있었음.

〈표 Ⅴ-6〉 스웨덴 기업사례 요약

	SEB (스웨덴)	Alfa Laval (스웨덴)
기업 특징	(남녀공동) 금융업	(남성집중) 산업기술솔루션
총 근로자 수(명)	8,959	1,500
여성 근로자 비율	54%	22.2%
시간제 근로자 비율	14% [1]	3% [2]
시간제 근로의 경우	육아를 위한 단축근무 또는 부모휴가; 은퇴 전 단축근무	좌 동
대체 근로의 특징	주로 임시직 기간제로 대체하며, 정규직으로의 전환 기약 없음	현실적으로 매우 적음 (단축 근무보다는 유연근무제로 활용)

주 1. 정규직의 경우 약 9%에 해당하며, 총 근로자의 7%에 해당하는 임시직의 80% 이상이 시간당 임금 근로자인 관계로 총 시간제 근로자 비율이 높아진 것임.
2. 알파라발 스웨덴 전체에 해당하는 수치이며, 연구자가 방문한 툼바(Tumba)의 경우(10%)처럼 상대적으로 사무직 근로자가 많은 경우 시간제 근로자의 비율이 더 높게 나타남.

- SEB와 알파라발 두 기업 모두 대개 시간제 근로를 원하는 경우는 육아 또는 점진적 은퇴를 위한 단축근무 등 두 가지로 축약될 수 있는데, 육아의 경우 부모휴가 등 법적으로 보호되고 제도적으로 지원되는 단축 근무에의 권리로 당당하게 행사되고, 당연하게 받아들여지고 있는 반면, 은퇴 전 단축근무는 법적으로 제도화된 권리라기보다는 근로자의 편의를 인정해 주는 고용주의 동의를 구해야 하는 사안이며, 과거의 조기은퇴로의 인센티브 차원에서 최근에는 고령화 현상과 더불어 유능한 고령 근로자의 고용유지 차원에서 활용되고 있었음.

- 한편, 상대적으로 여성 근로자 비중이 큰 '남녀공동' 기업인 SEB와 '남성집중' 기업인 알파라발의 시간제 근로에 관한 운영의 차이가 약간 두드러짐. 여성 근로자가 상대적으로 많은 SEB에서는 시간제 근로의 활용도가 상대적으로 높게 나타났으며, 단축 근무자들을 위한 대체 근무 방식이 공식화되어 있는 반면, 알파라발에서는 긴 시간제 근로로의 단축 근무 전환을 원하는 경우의 이유도 비슷하고, 원칙적으로 가능했으나, 실제로 대체 근무가 제대로 이루어지지 않아 현실적으로 단축 근무보다는 유연근무제를 활용하도록 하는 분위기였으며, 그나마 소수의 시간제 근로는 대개 사무직 여성 근로자의 선택이었음.

- 성별집중 기업/산업에 따라 시간제 근로의 활용도 면에서 차이가 난다는 것은 모든 인터뷰에서 동일하게 지적된 사항이기도 했음. 즉, 여성 근로자가 많은 곳에서는 특히 육아를 위한 단축 근로, 다시 말하면, 긴 시간제 근로로의 전환이 빈번하게 이루어지는 반면, 남성 근로자 집중 기업/산업에서는 그러한 문화가 정착되어 있지 않아, 간혹 소수의 단축 근로 희망자가 있을 경우 대체 근무에 있어서 애로사항이 나타날 수 있다는 것임.
- 한편, 시간제 근무로의 전환은 이러한 기업의 특징을 차치하고는, 대부분 사무직 또는 하층 관리직에서 행해지고 있었으며, 상급 관리직이나 전문직의 경우는 남녀를 막론하고 일의 특성상 단축 근무가 무의미한 것으로 이해되고 있었음. 이는 놀라운 사안이 아니며, 이를 직업군의 차이에 의해서라기보다는 개인의 생애 접근적 측면에서 이해해야 할 것으로 사료됨.
- 즉, 단축 근무 또는 긴 시간제 근로로의 전환은 앞서 언급된 바와 같이 주로 인생에서 육아 시기에 일시적 필요에 의한 것으로 이해할 수 있는데, 어린아이를 둔 시기는 상급 관리직의 경우보다는 대개 사무직 또는 하층 관리직인 경우가 많을 것으로 쉽게 예측해 볼 수 있음. 이는 다시, 이러한 인생의 특수 시기를 제외하고는, 스웨덴의 노동 규범은 여전히 전일제라는 사실을 일깨워주는 사항이기도 함.
- 다만, 여전히 육아의 '주' 담당 인력은 여성이어서, 여성이 많은 기업/산업에서 법적 육아 권리가 더 많이 행사되고 있는 것으로 이해할 수 있으며, 이는 비교적 선진화되고 양성평등적 스웨덴 사회에서조차 여전히 남녀평등을 주창하는 여성 근로자들의 불만 요인이 되고 있음.

6. 결 론

- 시간제 근로 혹은 임시 단시간 근로를 선호하는 이유가 주로 가격경쟁력을 유지하려는 국가들과 달리, 근로시간과는 관계없이 근로유무에 따라 고용주가 사회보험 기여분을 부담하고, 나아가 시간제 근로자들에 대한 보호 법제가 탄탄한 스웨덴에서는 시간제 근로자를 사용함으로써 비용을 절감하는 효과를 거두기 힘듦. 따라서 값싼 노동력을 위해 시간제 근로를 선택하는 경우는 그리 많지 않아 보이며, 오히려 유연한 인력배치를

위한 활용이 더 설득력이 있어 보임(김영미 2011). 밤이나 주말 등 정상근무시간 이외의 고객 수요변동에 유연하게 대처할 수 있도록 시간대 인력배치 요구가 있는 은행인 SEB와 같은 사례가 이를 방증함.

- 현재, 스웨덴 사회의 규범은 남녀 모두가 주40시간 전후 전일제로 근로하는 것이라고 인터뷰에 응한 모든 관계자들(기업의 인사관리자와 노조의 정책연구자 포함)이 하나같이 입을 모음.
- 이를 입증해 주듯, 유연근무제나 개별 타임뱅크(time bank)[35]의 활용 등 근무시간을 탄력적으로 조정할 수 있는 제도 역시 잘 갖추어져 있음. 즉, 근무시간의 탄력적 활용과 충분한 휴가제도로 인해 스웨덴에서는 굳이 시간제 근로로 전환할 필요성을 느끼지 못하는 것으로 보임. 더구나, 대부분의 관리자급 일자리는 대개 더 높은 임금과 더 긴 연차 휴가를 조건으로 초과수당을 요구하지 않는 단체협약[36]을 맺고 있으며, 인터뷰에 응한 알파라발의 인사관리자 역시 이와 같은 근로 계약에 만족하고 있는 것으로 보였음. 이와 더불어, 장시간 근로를 하지 않는 것이 기본이며, 각 해당 부서팀의 관리자는 팀원이 너무 긴 시간 동안 일하지 않도록 지도, 감독할 의무가 있음을 강조하였음.
- SEB 역시 개별 근무시간선택제(individual schedule)를 시행하고 있었는데, 이러한 탄력적 근무시간선택제가 없었다면 시간제 고용이 더 많았을 것이라고 인사담당자는 인정하고 있음. 즉, 유연한 근무시간 조정이 가능함으로써 많은 정규직 근로자들이 굳이 시간제로 전환하지 않고 전일제로 일함과 동시에 가정생활을 양립할 수 있게 되는 것임.

---

35) 초과근무수당을 신청하지 않는 대신 개인마다 근무1일당 40분이 채워져 연간 최대 50시간이 허용되며, 이는 개인의 필요에 따라 자유롭게 사용할 수 있음. 알파라발 응답자의 경우, 근로계약에 따른 기본 휴가와 타임뱅크(약 1주)를 합해 연간 약 7주의 휴가에다가 아직 남아있는 부모휴가의 몇 주까지 보태면 충분한 휴가를 자유롭게 활용할 수 있어 굳이 시간제 근로를 선택, 단축 근무를 할 필요성을 느끼지 못하는 것으로 판단됨. 타임뱅크의 여분의 시간을 필요로 하지 않는 자는 이를 유급휴가로 사용하지 않는 대신 연금 추가납부로도 활용 가능함. 다만, 이러한 추가혜택은 중소기업보다는 대규모 기업에서 주로 제공함. 스웨덴의 기본 연간휴가는 약 5주. 즉, '기본 휴가 5주와 초과근무수당 지급', 혹은 '1주의 추가휴가 제공과 초과근무수당 미지급'라는 두 종류의 단체협약 중에 선택하는 경우인데, 근무시간을 탄력적으로 활용하는 상급 관리자급에게는 주로 선택의 여지없이 후자가 제공됨.

36) 노조는 물론 이런 종류의 단체협약을 좋아하지 않지만, 이러한 협약이 점점 더 많이 채택되고 있는 것이 최근 스웨덴 사회의 현실로 보임.

- 근무시간선택제는 해당 부서 직속 팀 상사와 합의만 이루어지면 자유롭게 조정이 가능함. 근무시간선택제는 1990년대 중반 폰뱅킹, 지점 저녁시간대 운영시간 확대 등에 따라 정상근무시간 외 근무가 점차 필요해짐에 따라 도입되었는데, 이는 특히 여성이 전일제로 근무할 수 있도록 하는 훌륭한 유인책으로 작용하는 것으로 판단됨. 탄력근무제가 시행되지 않는 경우 대부분 단시간근로를 신청하게 되는 쪽은 대개 여성이 될 것이기 때문임.[37]
- 한편, 위에서 언급했듯이 시간제 고용은 대체로 근로학생 등 시간당 일자리가 필요한 사람들에게 임시적으로 제공하는 일자리의 기회로서, 이들이 정규직으로 자동 전환, 연계되는 시스템은 없으며, 따라서 시간제 고용으로 인한 정식 직원 신규채용의 효과는 전무하다고 볼 수 있음. 인터뷰의 첫 시작을 정규직 직원과 임시직 직원은 별도로 고려해야 한다는 인사관리자의 강조는 그래서 의미심장한 것이었음.
- 더불어, 정규직 중 위에서 언급한 주 세 가지 이유 외 기타 일신상의 이유로 시간제 근로를 선택한 자는 다시 전일제로 복귀를 인정하지 않는 것이 인사관리 측면(대체인력 계획 등)에서 회사의 기본 원칙이며, 이러한 원칙을 수용하지 못하는 해당 근로자가 전일제로 복귀를 주장하는 경우가 시간제 근로전환 과정에 있어서 사용주 입장에서 가장 큰 애로사항임을 인정하였음. 이는 개인의 생애 관점에서 전일제-시간제 전환의 필요성을 인정하고 또 실제로 그러한 전환이 가능하도록 하는 데는 법적 권리로서의 보호가 필요 불가결하다는 점을 반영함.
- 한편, 시간제 근로는 실질적으로 어린 자녀의 유무와 긴밀한 연관성이 있는 것으로 보여지는데, 특히 사무직 여성의 노동시장 참여 형태에 영향을 끼치는 것으로 나타남. 싱글 여성의 시간제 근로 비율이 10% 이하인 데 반해 자녀가 생기면서 여성 근로자의 약 절반 가량이 긴 시간제 근로로 전환하며, 아이 출생 후 약 16~7개월 사이에 대개 원래의 전일제로 복귀하나 여전히 여성의 절반 가까이(48%)가 아이가 학교에 들어가기까지 주 10시간 가량 단축 근무, 즉 주 30시간 정도의 긴 시간제근로로 전환하는 것으로 파악되고 있음(TCO 인터뷰에서).[38]

37) 실제로 현재 시간제 근로로 전환한 정규직 근로자(위의 (i) 경우)의 다수가 여성임.

38) 최근에는 어린 아이를 둔 남성의 경우도 시간제 근로로의 전환 비율 역시 최근 9%로 증가 추세에 있으나, 이는 최근 변화여서 장기적인 패턴으로 정착할지는 아직 지켜봐야 할 것임(TCO 인터뷰에서).

- 이는, 주로 생산직 근로자들을 대변하는 노동자연맹인 LO에서 소위 소매업, 청소, 개인서비스 부분 등 블루칼라 노동직에서 대부분 전일제 일자리를 찾지 못한 비자발적 시간제 근로자들의 증가에 우려와 일맥상통하는 면이 있음. 특히 병원, 돌봄서비스, 소매업 등 여성집중 산업 부문(women dominated sector)에서 블루칼라 여성 노동자들에게는 대부분 해당 분야 일자리의 제공 자체가 아예 시간제로 이루어지기 때문에 생계를 위해 일을 해야만 하는 노동자 입장에서 선택의 여지가 없다는 점이며, 부차적인 보조 노동자(secondary workers)로서의 비정규직 단시간 근로 시간제 일자리에 반대하는 이유이기도 함.
- 사무직 여성 근로자의 경우 시간제 근로 비율이 육아기 이후에 집중적으로 증가하며 전체적으로는 30% 내외에 머무르는 반면, 생산직 여성 노동자의 경우 전 연령대에서 약 50% 수준에서 꾸준히 유지되는 것은 개인 생애관점에서 자발적 선택에 의한 근로형태의 전환 외에 다른 구조적인 이유가 있다는 것임. 또한, 쉽게 대체 가능한 단시간 근로계약은 정규직 전일제로의 전 단계(stepping stone)라기보다는 만성적인 임시 일자리로 지속되는 경우가 많으므로 제도적 도입의 첫 단추를 신중히 하라는 지적에 귀 기울여야 할 것임.
- 한편, 사례의 직접 대상인 기업의 인사관리담당자는 물론 추가정보를 위한 인터뷰에 응한 노조 관계자를 포함한 총 7명 전부 여성인 점은 매우 주목할 만 함. 이는 스웨덴 여성의 상대적으로 높은 고용률을 방증하기도 하지만, 다른 한편으로 이들이 공통으로 지적하는 여성 근로자의 애로사항은 여전히 여성이 보육과 가내 돌봄 노동을 담당하고 있다는 사실과, 따라서 법적으로 보장된 육아로 인한 단축 근로권 행사자가 대부분 여성으로, 이는 평균임금, 승진효과, 연금에 이르기까지 노동시장에서의 남녀 불평등을 고착화시키는 주요인이라는 점임. 2014년도 중요한 선거를 앞두고 최근 부모휴가의 남녀 공동 양분제에 관한 뜨거운 사회적 논쟁은 이러한 배경에 기반하고 있으며, 이후 스웨덴 사회 및 노동시장에서의 변화가 주목되는 사안이기도 함.
- 본 스웨덴 사례연구에서의 중요한 시사점으로는,
- 첫째, 시간제근로가 단순히 단시간 근로의 양산을 통한 고용 유연화를 위해서라기보다는 보다 포괄적인 일과 가정의 양립이라는 생애접근적 인식의 중요성임. 즉, 단순히 양적인 일자리 창출(그것이 여성의 노동시장 참여를 높이는 단기간적 목표를

이룰 수 있다 할지라도)이 목표가 아니라, 궁극적으로 남녀 모두가 노동시장에 안정적인 일자리를 보존해 나간다는 장기적인 목적 하에 정책을 구상해야 한다는 뜻임. 이에는, 현재 OECD 국가 중에서 가장 장시간 근로를 자랑하는 한국에서 일을 한다는 것이 곧 가정, 육아를 포기하는 일이 다반사라는 현실을 인지하여, 일방적인 고용정책을 넘어선, 공공보육, 육아휴직제도 등과 같은 가족정책이 함께 이루어져야 함을 의미함.

- 둘째, 현재 스웨덴 사회에서의 남녀 전일제를 기본으로 하는 노동사회의 규범은 하루아침에 이루어진 것이 아니라 지난 반세기 이상의 세월 동안 평등사상에 기초한 노사 협의의 전통과 이를 반영하는 법적, 제도적 지원을 통해 가능해 진 것이라는 사실임. 따라서 결정과정에의 참여가 있을 때 행위자들의 책임 의식도 요구할 수 있음. 목소리의 반영은 그에 대한 책임을 묻게 하는 한편, 비자발적, 수동적 참여에서는 책임성을 강요하기 어려움. 한 사회의 노사문화, 노동정책은 실제 당사자인 근로자들과 사용주들 간의 협의에 의거할 때 가장 안정적이고 지속가능할 것임. 사회적 합의가 우선되어야 함은, 스웨덴의 전일제 기본 남녀공동부양자모델과 이에 따른 부모휴가 제도의 발전과정에서 보여지듯이, 제도의 변화는 물론 사회 구성원의 인식의 변화에도 기여할 수 있으며, 이는 다시 노동시장에서의 행동변화로 귀결될 수 있다는 사실 때문임. 이러한 맥락에서 본 연구가 현재 우리에게 시사하는 가장 필요한 것은, 정부 주도적 정책으로서의 선언적 시간제 근로 활성화보다는 노사의 자발적 참여와 합의 하에 장기적인 노동시장의 규범을 공동으로 설정하고 이를 이루기 위한 노, 사, 정, 사회전반적인 공동의 노력일 것임.
- 이와 함께 노동시장정책과 고용정책, 그리고 일자리 창출정책은 시장의 주요 행위자인 기업과 노조의 적극적 참여와 협조 없이는 불가능한 것이므로 보다 적극적으로 대화를 유도하기 위한 정부적 차원의 노력이 지속적으로 이루어져야 함. 동시에 경력단절 여성을 위한 유연시간 근무제 등과 같은 정책도 중장기적인 가족복지정책의 틀의 확립과 예산 확대를 통해서 이루어져야 가능한 정책이기 때문에 여성-고용-복지 등의 유관부처의 협조체제 구축 등을 통해 종합적인 발상의 전환이 뒤따라야 한다는 사실을 명기할 필요가 있음.

별첨 – 1 | 스웨덴 고용과 연계된 법제도 및 특별위원회 활동

복지와 고용관련법	제정 및 개정	주요 내용
부보보험제 (Föräldraförskring, Parental Insurance)	1973	• 1965년부터 사민당 정권 하에서 진행된 가족정책 특위의 국가정책보고서에서 아동가족의 경제적 지원과 함께 출산, 육아와 관련하여 부부가 함께 처음부터 끝까지 계획세우고 실천할 수 있도록 산모휴가제(Maternal leave)를 부모보험제(Parental Insurance)로 전환할 것을 권고함. • 출산휴가를 180일로 규정. • 입양의 경우도 출산과 같은 동일한 조건으로 출산휴가를 사용할 수 있도록 함.
고용보호법 (Lagen om anställningsskydd, The Employment Protection Law)	1974 (제정)	• 임신이나 출산 등의 이유로 여성 피고용자를 해고할 수 없음 (7장) • 회사가 경영상의 문제로 피고용자를 해고할 때 임의로 고용주가 해고자를 선정하여 통보하는 것이 아니라 입사의 역순으로 해고함 (22조)
공동결정권에 관한 법 (Medbestämmandelagen, MBL; The Law on Shared Decision)	1976	• 노조의 경영권 합법화. • 노사가 합의한지 못할 때는 어느 한 측이 일방적으로 해고와 고용 등에 관한 사안을 결정할 수 없음. • 노동시장에서의 민주주의 법.
고용보호법	1982 (개정)	• 6개월 인턴제 임시직과 시간제 비정규직을 채용할 수 있도록 해 노동유연성을 높임 • 사회보장 제공과 2주의 유급해고를 할 수 있도록 함.
부모휴직법	1995 (제정)	• 자녀의 출산 시 1년 6개월까지 출산휴가를 사용할 수 있게 해 주고, 동시에 출산 혹은 육아의 이유로 임금이나 진급, 그리고 근무지 등의 불이익을 받을 수 없도록 함
부모휴직법	2010 (개정)	• 자녀의 병간호 및 건강 등의 이유로 보다 자유롭게 임시부모휴직을 할 수 있도록 함. • 단일부모의 경우 자신이 병 등으로 아이의 병간호를 할 수 없을 때 가족 중 한 사람이 대신 병가휴가를 내고 병가급여를 수령할 수 있도록 함.

별첨 – 2 | 스웨덴 유급 부모휴가제도의 변천과정 (1974–2012)

연도	(일반) 부모휴가	임시부모휴가	기타
1974	모성보호에서 부모보험으로 전환함으로써 남성에게도 부모휴가 청구권을 제공함 • 180일 유급휴가 • 임금 대체율* 90% • 자녀가 8세에 될 때까지 사용가능	아이병가제 도임 (아픈 아이를 돌보기 위한 가족휴가) • 가족당 연 10일 • 10세 미만 자녀에 한함 • 임금 대체율 90%	
1976	부모휴가 210일로 확대		
1977		자녀돌봄용 부모휴가제로 변경 • 휴가일수는 자녀의 수에 따라 차이	
1978	+ 270일로 확대, (이 중 30일은 최소정액급여)		
1980	'아빠의 날(daddy's days)' 도입 • 출산시 함께 할 수 있도록 • 임금 대체율 90%	+ 자녀당 연 60일 + 자녀 나이 12세까지로 확대	임신휴가제 도입 • 육체노동직에 한함 • 출산 60일전부터 사용가능
1985			임신휴가 신청대상자 확대 + 태아의 건강에 해로울 수 있는 작업장에서 일하는 여성도 포함
1986	+ 360일로 확대	'임시'부모휴가제로 명명	
1988		+ 자녀당 연 최대 90일	
1989	+ 450일로 확대 (이 중 90일은 최소정액급여)		
1990		+ 자녀당 연 최대 120일	
1991		– 자녀당 휴가 첫 14일 동안은 임금대체율 80%, 나머지 기간은 90%	

연도	(일반) 부모휴가	임시부모휴가	기타
1995	부모휴가할당제 도입 '아버지의 달', '어머니의 달' • 부모 각각 최소 30일씩 사용 (임금대체율 90%): 사용하지 않으면 소멸되는 권리(use-or-lose) • 나머지 390일 중에300일은 임금대체율 80%, 90일은 최소정액급여	+ 부모가 아닌 자가 부모를 대신해 아이를 돌보기 위해 휴무하는 경우 해당 급여를 지급할 수 있음.	
1996	- 부모할당의 달 임금대체율 85%로 축소 (부모 각 30일) - 나머지 중 300 대체율도 75%로 축소	- 임금대체율 75%로 축소	- 임신휴가급여 임금대체율 75%로 축소
1997	- 부모할당의 달 임금대체율 75%로 축소 (부모 각 30일)		
1998	+ 임금대체율 다시 80%로 증액	+ 좌와 동일	+ 좌와 동일
2002	+ 480일로 확대 (이 중 각 60일 부모할당)		
2008	성평등 보너스 (Gender equality bonus) 도입: 부부간에 부모휴가를 동등하게 배분하여 사용할수록 더 많은 보너스(세금감면) 제공.		
2012	+ 중복휴가제 (Double days) 도입: 생후 1년 기간 동안 최대 30일까지는 부부가 동시에 부모휴가 사용 가능 (단, 이 기간은 '성평등 보너스' 적용기간에서 제외) + 성평등 보너스를 세금감면 방식에서 실제금액 지급방식으로 변경: 부부가 휴가일수를 균등하게 사용하는 경우, 최대 개별 SEK13,500(약 230만원 지급		

주: 쉬운 이해를 위해 과거에 비해 확대된 내용은 + 로, 축소된 내용은 - 로 표기하였음.

* 보존임금 상한선(2013년 현재 SEK440,000, 약 7,480만원)이 존재하여 고소득자에게 임금대체율은 표에서 나오는 수치보다 낮을 수 있음.

자료: Statistics Sweden (2012), Women and Men in Sweden: Facts and figures, pp. 44-6에서 정리.

VI

독일 시간제 일자리 사례

이상민

1. 들어가며
2. 이론적 배경
3. 독일 노사관계와 근로시간제도의 변천
4. 독일의 시간제근로 관련 법제도와 현황
5. 독일 기업 사례
6. 시사점

Ⅵ. 독일 시간제 일자리 사례

1. 들어가며

- 최근 시간제근로에 관한 관심이 늘어나고 있음. 무엇보다 시간제근로 도입을 통해서 기존의 전일제 근로 일자리를 나누어서 새로운 일자리를 창출하고자 하는 정부의 의지가 시간제근로에 관한 관심을 처음으로 불러 일으켰다고 할 수 있음. 정부는 장시간근로 개선과 일·가정 양립, 그리고 고용률 70% 달성을 위하여 시간제근로를 확산시키고자 하지만, 아직 근로자들과 사용자들은 시간제근로 도입에 찬반이 나뉘는 반응을 보이고 있음.
- 근로자들은 시간제근로를 통하여 출산, 육아, 간병에 필요한 시간을 확보하고 근로시간을 줄임으로써 가정의 요구를 충족시키고 일과 삶을 조화시킬 수 있음. 또한 기업은 인력운영의 효율성과 유연성을 높이고 유능한 인재를 채용하고 유지하는 데에 시간제근로의 도움을 받을 수 있음. 그럼에도 불구하고 시간제근로에 대하여 소극적이거나 부정적인 반응을 보이는 이유는 시간제근로의 부정적 효과를 우려하기 때문이라고 할 수 있음.
- 근로자들은 시간제근로를 하면 현재의 장시간근로체제에서 주변인력으로 밀려날 것을 걱정함. 주변인력으로 전락하면 회사 경영이 악화될 때에 명예퇴직이나 권고퇴직을 할 수 있음. 또한 근로시간에 비례하여 전일제근로자들과 동등한 대우를 받기 어렵고 승진가능성도 낮아짐. 설사 핵심인력에서 벗어나지 않는다고 하더라도 늘 연장근로를 해야 하는 현재의 기업문화에서 시간제근로는 일상적인 연장근무로 본래의 취지를 유지하기 어려울 수 있음. 이러한 결과를 초래할 수 있는 위험을 감수하고 근로자들이 시간제근로를 선택하기는 어려움.
- 사용자 측은 시간제근로를 통하여 더 많은 인력을 고용하면 사원복지나 교육과 같은 간접적 인건비가 상승하여 수익을 저하시킬 것으로 내다봄. 또한 복잡한 근로시간 제도를 운영하는 데에 필요한 추가적 관리비용을 부담해야 함. 관리자들은 시간제근로

도입이 지금과 같이 다 같이 모여서 일하거나 그때그때 일을 줄 수 있는 관리의 유연성을 저해시킬 것으로 예상함. 그리고 시간제근로자들이 근로시간에 비례하여 전일제근로자와 같은 조직충성도를 보일 것이라고 보장하기 어려움. 오히려 직장생활을 일종의 부업으로 여기며 조직에 몰입하지 않을 가능성이 더 높다고 봄. 이러한 상황에서 사용자들이 시간제근로를 호의적으로 평가하고 적극적으로 도입해야 한다고 강변한다면 무리한 요구로 들릴 것임.

- 그렇다면 노사 양측이 시간제근로 도입에 자발적으로 동의하는 것은 불가능할 것인가? 아니면 어떤 특정한 조건이 갖추어지면 노사 양측이 시간제근로 도입에 적극적인 태도를 보일 것인가? 노사 양측이 시간제근로에 대하여 호의적인 태도를 보이려면 정부는 어떠한 정책을 취해야 할 것인가? 공공부문에서 시간선택제근로를 도입하여 이를 민간부문으로 확산시키려면 정부는 어떠한 정책을 취해야 할 것인가?

- 지금까지 우리나라에서 시간제 근로자는 동시에 기간제 근로자였음. 이 사실은 한국과 주요 선진국의 비정규직 고용을 비교할 때에 나타나는 대표적인 차이점임. 한국에서 시간제 일자리는 대부분 기간의 정함이 있는 고용계약을 맺기 때문에, 정규근로시간보다 짧은 근로시간을 갖는 시간제 근로자와 고용기간의 정함이 있는 기간제 근로자는 뚜렷하게 구분되지 않았음. 그동안 한국에서 직접고용 비정규직은 정규직과 마찬가지로 주당 40시간 일하면서 고용계약 기간의 정함이 있는 기간제 근로자와, 근로시간은 주당 40시간 보다 짧고 고용계약 기간도 정해져 있는 단시간근로자 혹은 시간제 근로자로 구분되었다고 할 수 있음. 한국에서 고용계약 기간의 정함이 없는 시간제 근로자는 소수이며, 대부분의 시간제 근로자들은 근로시간과 고용기간의 비정규성이라는 두 가지 어려움을 겪고 있음. 반면에 유럽 국가들에서 시행되고 있는 시간제 일자리는 고용계약 기간의 정함 여부와는 별개로 운영되었음. 유럽에서 시간제 근로자는 고용계약 기간의 정함이 있는 경우도 있지만, 그렇지 않은 경우가 대부분이었음. 그래서 유럽에서 직접고용 비정규직은 정규근로시간보다 짧게 일하면서 고용계약 기간의 정함이 없는 시간제 근로자와 정규근로시간에 일하고 고용계약 기간의 정함이 있는 기간제 근로자로 나뉨.

- 최근 정부와 일부 민간 기업에서 적극적으로 도입하고자 하는 '반듯한 시간제 일자리,' '시간선택제 일자리,' '시간제 정규직'은 유럽의 주요 선진국에 있지만 한국에 지금까지

없었던 일자리임. 이러한 일자리는 일과 가정의 조화를 추구하는 데에 유리한 단시간근로의 장점을 유지하면서 동시에 고용이 불안정한 기간제 일자리의 취약점을 크게 개선할 수 있음. 이를 통하여 특히 임신, 출산, 육아, 가사노동으로 경력이 단절된 여성인력이 노동시장에 참여할 동기를 높일 수 있음.

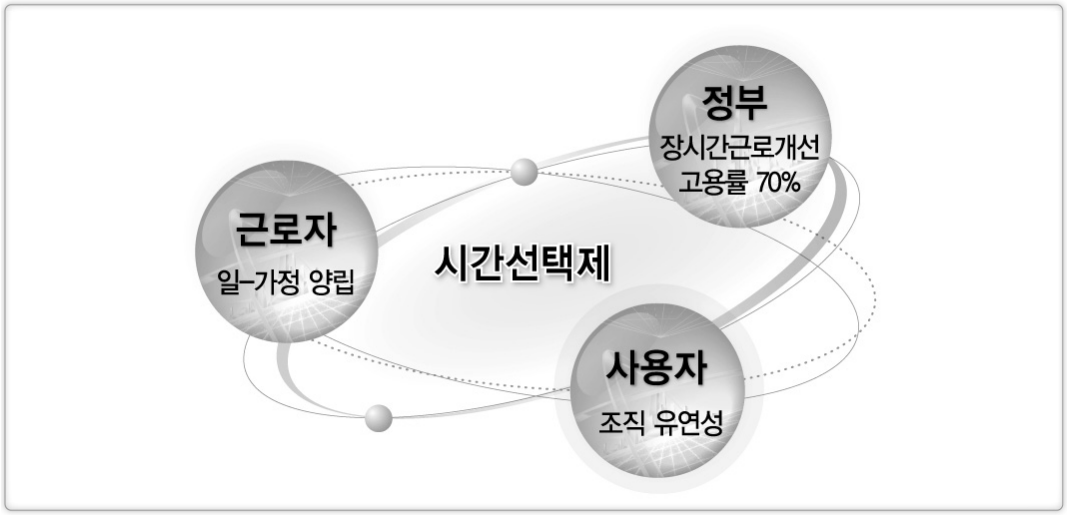
〈표 Ⅵ-1〉 시간선택제 근로의 고용형태 특성

	시간제	전일제
기간의 정함이 있음	기존의 시간제근로	기간제 근로
기간의 정함이 없음	시간선택제	정규직

자료: 필자 구성

- 시간제 일자리는 여성근로자들의 이해만을 충족시키는 것은 아님. 기업 환경의 불확실성이 증대하고 경쟁이 치열해지면서, 기업들은 급변하는 수요에 맞추어서 제품을 생산하거나 서비스를 제공하는 유연성을 높여야 하는 부담을 안고 있음. 시간제근로는 과도한 연장근로나 주말근로에 의존하지 않은 채 급격하게 증가한 수요를 충족하여 기업의 유연성을 높일 수 있는 방안임. 그러므로 시간제 정규직을 성공적으로 도입하여 확산한다면, 근로자의 일-가정 양립, 기업의 유연성 제고, 정부의 고용률 70% 달성 목표를 동시에 이룰 수 있을 것임.
- 그러나 오랜 동안 한국에서 지배적이던 시간제·기간제 일자리 대신에 시간제 정규직 일자리를 확산하는 일은 매우 도전적인 과제임. 무슨 제도이건 오랜 기간 지속되었다면 그 나름대로 정착한 이유가 있을 것임. 그 이유가 변하지 않으면 추진하는 과제는 도전에 그쳐서 성공을 거두지 못할 것임. 한국 기업에 깊이 뿌리 내린 시간제·기간제 일자리 관행의 이유를 알아낸다고 하더라도 이를 변화시키는 데에는 상당한 기간에 걸쳐 시행착오를 거치게 될 지도 모름. 시행착오를 줄이고 새로운 제도를 제도화하는 데에 걸리는 시간을 줄이려면 이미 시간제 정규직 일자리가 정착된 주요 선진국의 경험을 학습하고 배경을 연구하며 사례를 분석하는 것이 도움이 될 것임.

[그림 Ⅵ-1] 시간선택제에 관한 노사정의 공통적 이해관계



자료: 필자 구성

- 제6장은 시간제근로가 확산되어 있는 국가들 중에서 독일을 선택하여 분석의 대상으로 삼고자 함. 독일은 네덜란드와 더불어 시간제근로를 적극적으로 활용하는 국가임.
- 최근 독일 경제는 성장세를 유지하면서 실업률을 낮추는 데에 상당한 성과를 거두어 주목을 받고 있음. 이러한 노동시장정책의 성과는 현 메르켈 정부의 정책보다는 이전 슈레더 정부의 하르츠개혁에 기인한다는 견해가 지배적임. 최근 하르츠개혁을 통해 확산된 파견근로자들(Leiharbeiter)이 심각하게 낮은 처우를 받는 문제가 정치적 이슈로 등장하면서, 하르츠개혁은 비판의 대상이 되고 있음.
- 이처럼 현재의 독일 모델에 문제가 없는 것은 아님. 그러나 독일 기업에서 시행되고 있는 시간제근로와 관련하여 노사정이 상당한 합의에 도달하였고 공통의 긍정적 효과를 활용하고 있어서 우리 정부와 기업에도 중요한 시사점을 제공할 수 있을 것으로 보임.
- 이하에서는 먼저 고용의 유연화, 근로시간제와 근로시간체제, 그리고 르윈의 조직개발 3단계 모형을 중심으로 하여 시간제근로 도입과 관련한 이론적 배경을 살펴보고자 함. 그런 뒤에 독일 시간제근로의 간접적 환경이라고 할 수 있는 독일 노사관계와 근로시간제도의 변천, 그리고 독일 기업의 내부적 유연화 전략에 관하여 다루고자 함. 그런 뒤에 독일 시간제근로의 법제도와 도입 현황을 기술하고, 시간제근로를

도입하여 운영하고 있는 6개 독일 기업 사례를 소개함. 마지막으로 독일 기업의 시간제근로 사례가 한국 기업에 주는 시사점을 정리하고자 함.

2. 이론적 배경

가. 고용의 유연화

- 최근의 기업 환경에서 기업경영과 노사관계에 가장 중요한 영향을 미치는 요소 중 하나는 고용유연화 전략임. 고용유연화 전략은 기업 유연화 전략의 일환임. 기업의 유연화 전략은 생산방식의 유연화, 조직구조의 유연화, 고용유연화 등 크게 세 가지로 구분될 수 있음.

〈표 Ⅵ-2〉 기업의 유연화 전략 구분

구분	내용
생산방식 유연화 전략	– 범용기계 – 적기생산방식(JIT)
조직구조 유연화 전략	– 전략적 제휴를 통한 네트워크 구성 – 수평적 조직구조
고용유연화 전략	– 내부적 수량적 유연화 – 내부적 기능적 유연화 – 내부적 임금 유연화 – 외부적 수량적 유연화 – 외부적 기능적 유연화 – 외부적 임금 유연화

자료: 이상민(2008)

- 첫째, 생산방식의 유연화란 수요의 변화에 대처하기 위한 유연적 생산방식을 도입하는 것임. 과학기술의 급격한 발전으로 한두 가지의 기능만을 수행할 수 있던 종래의 전용기계가 다양한 기능을 상황에 따라 사용할 수 있는 범용기계로 대체된 것이나, 생산·판매·재고관리 등의 기능이 긴밀히 연관되어 필요한 제품을 필요한 시간에 필요한 양만큼 공급하는 적기생산방식(JIT)을 도입하는 것이 이에 속함.

- 둘째, 조직구조의 유연화 전략은 외부적인 조직구조 유연화와 내부적인 조직구조 유연화로 구분됨. 외부적인 조직구조 유연화의 대표적인 방식은 네트워크 구성임. 기존에 자산 혹은 경영자원을 획득하는 거래방식은 시장을 통한 '구매'와 조직을 통한 '내부화(internalization)' 등 두 가지였음. 전략적 제휴를 통한 네트워크는 이러한 두 가지 거래방식의 중간 형태라고 할 수 있음. 네트워크는 기업 특수성이 중간 정도인 경우에 가장 유리한 경영자원 획득 방식이라고 할 수 있음. 기업의 경영환경이 불확실해지고 급변하면서 이렇게 기업 특수성이 중간 정도인 경영자원을 획득할 필요성이 증대하게 되었고 이에 따라 전략적 제휴를 통한 네트워크 형성이 대두되었음. 한편 내부적인 조직구조 유연화는 기존의 수직적인 관료제 조직구조를 수평화 하여 지휘 및 통제 단계를 단축하고 하부로 보다 많은 권한을 위임함으로써 경영환경 변화에 보다 민첩하고 유연하게 대응하기 위한 노력이라고 할 수 있음.
- 셋째, 고용유연화(labor flexibilization) 전략임. 기업 간 국제적 경쟁이 심화되면서 고용유연화의 필요성은 증대하고 있음. 특히 급격한 수요 감소로 인하여 발생하게 되는 잉여인력 문제를 적절하게 해결하지 못하면 기업은 인력 운영의 효율성을 확보할 수 없고 지속적인 성장과 생존에 위협을 받을 수 있음. 또한 기업의 내부구성원인 근로자들이 생애주기에 따라 출산, 육아, 간병, 자기개발, 휴식 등의 다양한 삶의 요구를 받게 되는데, 이러한 근로자들의 일과 삶의 조화 문제는 인적자원 운영을 책임지고 있는 기업이 당면한 또 다른 환경적 요소라고 할 수 있음. 이에 기업들은 고용유연화를 통하여 노동력의 수요 변화에 능동적으로 대처하고자 함.
- 고용유연화는 다음 두 가지 기준에 따라 몇 가지 하위 범주로 구분됨.
- 첫째 기준은 고용유연성을 획득하는 노동시장 종류에 따라 내부적 유연화(internal flexibilization)와 외부적 유연화(external flexibilization)로 구분하는 것임. 내부적 유연화란 내부노동시장의 유연성을 제고하여 고용유연성을 높이는 방식으로 노동력 수요 변화의 충격을 흡수하는 기제를 기업 내부에서 찾는 것임. 반면에 외부적 유연화란 외부노동시장을 이용하여 고용유연성을 실현하는 방식으로 고용조정의 기제를 기업 외부에서 찾는 것임.
- 둘째 기준은 고용유연성을 획득하는 수단의 특성에 따라 수량적 유연화(numerical flexibilization), 기능적 유연화(functional flexibilization), 임금 유연화(wage

flexibilization)로 구분하는 것임. 수량적 유연화는 수요 변동에 따라 신축적으로 노동력 투입 수준을 조절하여 기업이 필요로 하는 노동력과 실제 노동력을 일치시키려는 노력임. 기능적 유연화는 교육훈련이나 배치전환을 통하여 개별 근로자들의 직무수행 범위를 확대하거나 전환하는 방식을 말함. 임금 유연화란 기업 성과나 근로자들의 개인적 성과 혹은 여타 기준에 따라 변동적이고 차별적인 임금을 지급하는 방식임.

- 기업의 고용유연화는 이와 같은 두 가지 기준에 따라 〈표 Ⅵ-3〉에서 보는 바와 같이 일반적으로 여섯 가지 범주로 구분될 수 있음.

〈표 Ⅵ-3〉 고용유연화의 구분

	내부적 유연화	외부적 유연화
수량적 유연화	– 유연적 근로시간제 – 직무공유제 – 시간제근로	– 정리해고 – 고용조정 목적의 비정규직 근로
기능적 유연화	– 소집단활동 – 직무순환 – 직무확대 교육 – 다기능 교육훈련	– 기술 및 숙련 획득 목적의 프리랜서 활용
임금 유연화	– 성과급제 – 시간제근로 비례 보상	– 인건비 절감 목적의 비정규직 근로 – 특정 고용형태에 대한 정부보조금 획득

자료: 이상민(2008) 수정 보완

① 내부적 수량적 유연화의 수단은 근로시간 유연화임. 선택적 근로시간제나 탄력적 근로시간제, 재량근로시간제, 근로시간저축계좌제 등과 같은 유연적 근로시간제를 도입하거나, 시간제근로를 도입하여 근로자의 일-삶 조화를 추구하거나 하나의 일자리에 소요되는 근로시간을 나누어 복수의 시간제근로 직무수행자가 담당하는 직무공유제(job sharing)가 이에 속함.

② 내부적 기능적 유연화는 소집단활동, 직무순환, 직무확대 교육, 다기능 교육 등을 통하여 근로자들의 직무수행능력을 심화하고 확대하는 방식을 말함. 이는 여타 내부적 유연화 수단과 상호보완적인데, 예를 들어서 유연적 근로시간제를 도입하려면, 담당직무수행자 부재 시에 그 직무를 대신 수행하여 줄 수 있는 동료의

다기능화가 일정 수준 필요하며, 다양한 직업능력을 획득하여 다양한 직무를 수행하는 근로자에게 이에 합당한 보상을 지급하는 임금유연화가 필요함.

③ 내부적 임금 유연화는 개인이나 기업의 성과에 연동하여 차별적인 임금을 지급하는 성과급제를 도입하는 것임. 또는 시간제근로자의 경우에 근로시간에 비례하여 임금을 지급하는 방식도 이에 속한다고 할 수 있음.

④ 외부적 수량적 유연화는 정리해고, 기간제 근로, 파견근로, 사내하청 등 외부노동시장을 활용하여 노동력 수요의 변화에 수량적인 방식으로 대응하는 것을 말함. 특히 정리해고를 포함하여 명예퇴직, 권고사직 등은 고용유연화의 가장 대표적인 수단으로 알려져 있음. 이외에도 수요 불확실성을 외부화하기 위하여 기간제 근로자나 파견근로자 또는 사내하청근로자를 활용하는 경우가 이에 해당함.

⑤ 외부적 기능적 유연화는 특정한 기술이나 숙련을 외부에서 획득하기 위하여 파견근로, 기간제 근로, 사내하청 등 비정규직 근로자를 활용하는 방식임. 대체로 고숙련이나 전문지식을 보유한 프리랜서를 특정한 프로젝트에 활용하는 경우가 대표적이라고 할 수 있음.

⑥ 외부적 임금 유연화는 인건비를 절감하기 위하여 기간제 근로, 파견근로, 사내하청 등 비정규직 근로자를 이용하는 경우를 말함. 또는 인턴제, 시간제근로, 고령근로자 등 특정한 고용형태를 활용하거나 경영상의 위기 시에 단축조업을 함으로써 정부보조금을 얻는 경우가 이에 해당함.

- 외부적 유연화 전략과 내부적 유연화 전략은 각각 상이한 장단점을 가짐.
- 먼저 외부적 유연화 전략은 무엇보다 노동력 수요 감소에 신속하게 대처할 수 있는 장점을 갖고 있음. 즉 제품 및 서비스 시장의 수요 급감으로 발생한 잉여인력을 신속하게 줄임으로써 경영을 정상화할 수 있음. 그러나 단점은 기업특수적 인적자본(firm-specific human capital)의 손실을 가져온다는 것임. 기업특수적 인적자본이란 해당 기업에서만 생산성을 향상시킬 수 있고 다른 기업에서는 원칙적으로 생산성 향상 효과를 가져 올 수 없는 인적자본, 즉 근로자의 직무수행능력이라고 할 수 있음. 해당 기업만이 보유하고 있는 생산설비를 다룰 수 있는 기능, 혹은 해당 기업 특유의 생산방식이나 기업문화에 관한 지식과 노하우가 바로 여기에 속함. 이러한 특성으로 근로자의 고용안정성이 보장되지 않으면 근로자들은 기업특수적 인적자본에 투자하기

위하여 노력할 동기를 잃게 됨. 왜냐하면 기업특수적 인적자본을 쌓기 위하여 교육훈련을 받고 개인적인 노력을 기울여도 해고되거나 이직하여 다른 직장으로 옮기게 되면 이러한 기업특수적 인적자본은 생산성 향상에 아무런 소용이 없으므로 개인의 소득 향상에도 기여하지 못하게 되기 때문임. 즉 외부적 유연화 전략은 해고된 근로자들이 이미 축적하였던 기업특수적 인적자본의 손실을 가져올 뿐만 아니라, 해고되지 않고 기업에 남아 있는 근로자들의 기업특수적 인적자본 투자 의욕을 감소시킴.

- 또한 외부적 유연화는 정리해고로 인하여 노사관계의 첨예한 갈등을 조장하고 신뢰를 저해함. 신뢰는 기업의 장기적인 경쟁력을 강화할 수 있는 원동력일 뿐만 아니라 근로자들의 사회경제적 지위를 상승시킬 수 있는 일종의 사회적 자본(social capital)이라고 할 수 있음. 장기적인 시간과 노력을 사회적 자본에 투자하지 않고서 노사 간의 신뢰를 구축할 수는 없음. 신속한 대응을 중시하여 외부적 유연화 전략을 선택하면 신뢰 구축의 기회를 잃게 될 수 있음.

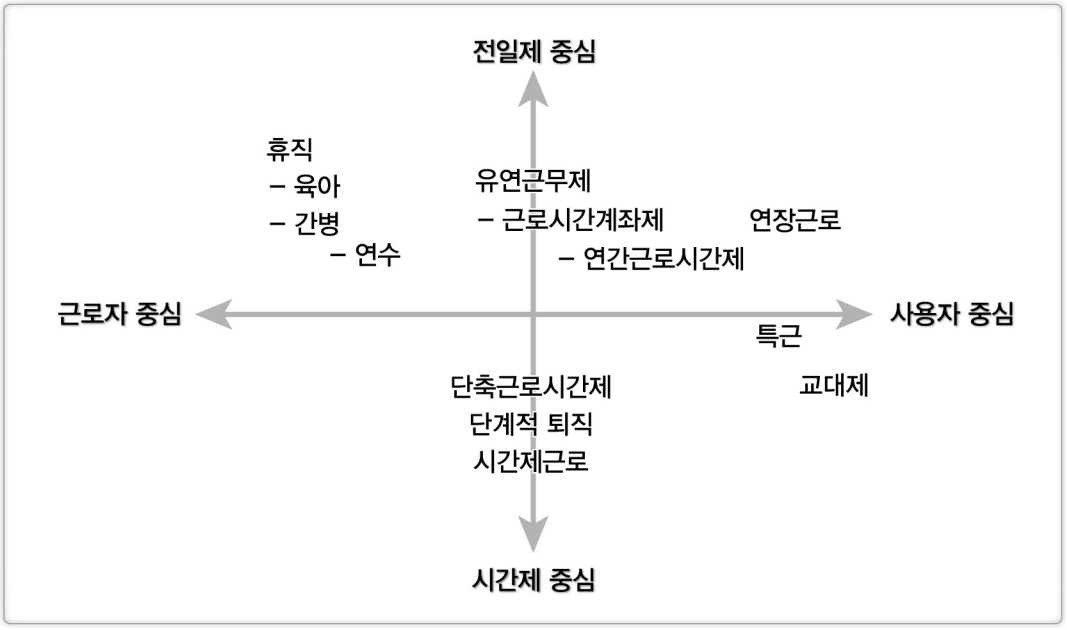
- 반면에 내부적 유연화 전략은 노동력 수요 변동에 민첩하게 대응하지 못하는 단점이 있을 수 있음. 수요의 변동에 따라 개별 근로자들의 근로시간을 조정하거나 직무수행 능력을 다양화하고 임금 수준을 변화시키는 것은 시간과 노력을 필요로 하는 복잡한 과정이기 때문임. 반면에 해고를 회피함으로써 해당 기업들은 생산성 향상에 중대한 영향을 미치는 기업특수적 인적자본을 보존할 수 있고 고용조정과 관련된 노사 간의 갈등을 회피할 수 있는 장점을 가짐.

- 내부적 유연화를 통하여 기업들은 기업특수적 인적자본을 보존할 수 있을 뿐만 아니라 내부노동시장의 유연성을 제고할 수 있음. 근로시간 유연화를 통하여 내부노동시장의 수량적인 측면을 유연화 할 수 있고, 교육훈련 강화 및 자율적 작업집단 도입을 통하여 기능적 측면의 내부노동시장 유연성을 제고함. 또한 보상적 측면에서 임금유연화를 통하여 기업성과나 개인성과에 따라 차별적인 보상을 지급하거나 시간제근로자의 근로시간에 비례하여 임금을 지급할 수 있음. 이처럼 근로시간 유연화, 교육훈련 강화, 차별급제 도입 등은 상이한 측면에서 내부노동시장의 유연성을 제고하기 위한 수단이 됨.

나. 근로시간제와 근로시간체제

- 시간제근로 도입은 내부적 유연화 전략의 일환으로 다양한 근로시간제도의 한 종류임. 시간제근로의 특성을 이해하려면 우선 근로시간제도를 주어진 기준에 따라 유형화하고 시간제근로와 다른 근로시간제도를 비교할 필요가 있음. Chung & Tijdens(2013)에 따르면, 다양한 근로시간제를 유형화하는 두 가지 기준은 전일제 중심(full-time centered)과 시간제 중심(part-time centered), 그리고 근로자 중심(employee-centered)과 사용자 중심(employer-centered).
- 이러한 유형 구분에서 전일제근로자에게 비하여 소정근로시간이 짧은 시간제근로(part-time work), 정년 이전에 소정근로시간을 단계적으로 줄이는 단계적 퇴직(phased retirement), 수요 감소에 대처하기 위하여 집단적으로 공장가동시간 또는 업무시간을 줄이는 근로시간단축제 등은 시간제와 관련된 근로시간제도임. 반면에 9시 출근 6시 퇴근의 획일적 근무형태를 다양화하는 유연근무제(flexible working hours), 잔업이나 연장근로를 휴무로 대체하는 근로시간계좌제(working time accounts), 연간 소정근로시간 범위 안에서 계절적 수요 변동에 따라 실근로시간을 유연하게 배분하는 연간근로시간제(annualized hours) 등은 기본적으로 전일제와 관련된 근로시간제도임. 이러한 근로시간제들은 근로자나 사용자의 이해를 동시에 충족시키기 위하여 운용될 수 있음.
- 반면에 육아휴직(parental leave), 간병휴직(care leave), 연수휴직(educational leave) 등은 전일제 중심의 근로시간제도이면서 근로자들의 이해를 충족시키기 위한 제도라고 할 수 있으며, 연장근로(overtime)는 전일제 중심이면서 동시에 사용자 이해 지향적인 제도로 구분됨.
- 시간제 중심 제도로 구분된 근로시간단축제를 근로자 중심과 사용자 중심의 기준으로 세분하면, 근로자들이 행사하는 근로시간 단축 요구권(right to reduce working hours)은 근로자 이해를 충족시키는 제도이고 사용자들의 조업단축은 사용자 이해를 지향한다고 할 수 있음.

[그림 Ⅵ-2] 근로시간제도 유형



자료: Chung & Tijdens(2013)

- 시간제근로는 시간제 중심의 전형적인 근로시간제도로, 근로자들이 일-가정 양립을 추구할 수 있는 개인재량시간을 확보할 수 있고, 사용자들은 소정근로시간 조정을 통하여 인력 활용의 효율성을 높일 수 있고 핵심인재의 생애주기에 따른 다양한 삶의 요구를 수용함으로써 기업특수적 인적자본을 유지할 수 있음. 또한 정부는 근로시간을 줄이고 일자리를 늘려 고용률을 증가시킬 수 있는 기회를 마련할 수 있음. 반면에 시간제 근로자들은 절대적인 근무시간이 부족하여 향후 승진이나 경력상승이 어려울 수 있으며, 사용자들은 늘어난 총원을 관리하는 데에 필요한 관리비용을 감수해야 하고, 정부는 정규직과 시간제 근로자 사이에 존재하는 차별을 해소하는 데에 소요되는 사회적 갈등 비용을 지불해야 함.
- 이러한 장점과 단점은 시간제근로와 함께 시간제 중심의 근로시간제도에 속하는 단계적 퇴직제과 단축근로시간제에도 적용됨. 그러므로 시간제근로의 장점의 효과를 확대하고 단점의 부작용을 축소하려면, 유사한 근로시간제도인 단계적 퇴직제나 근로시간단축제 도입을 장기적으로 함께 고려해야 함.

- 한 제도는 모든 조건에서 동일한 효과를 발휘하지 않음. 시간제근로 역시 특정한 사회적 맥락에서 다양한 형태를 나타낼 수 있는데, 특히 근로시간체제론(working time regimes)은 이러한 관점에서 국가별로 다양하게 시행될 수 있는 시간제 근로를 다루고 있음. Figart & Mutari(2000)는 양성평등과 유연화를 기준으로 삼아서 근로시간체제를 1) 남성외벌이, 2) 연대적 양성평등, 3) 자유유연화, 4) 고도 유연화 등 네 가지 유형으로 구분하였음.
- 첫째 유형인 남성외벌이는 양성평등과 유연화 수준이 모두 낮음. 이 유형에 속한 나라에서 남성은 장시간 근무하는 반면에 기혼여성에게 고용의 기회는 매우 적으며 근로시간은 전일제 근로자를 중심으로 매우 경직적으로 운영됨.
- 둘째 유형인 연대적 양성평등은 양성평등을 위하여 근로시간에 관한 사회적 규범을 바꾸는 특성을 갖고 있음. 여기에 속한 국가들은 근로시간유연화 대신에 주로 주당 소정근로시간을 단축함으로써 기혼여성들의 고용을 촉진하고자 함. 그러므로 양성평등의 수준은 높으나 근로시간의 유연화 정도는 낮음.
- 셋째 자유 유연화 유형은 보통 탈규제 환경에서 신자유주의 적용을 정치적인 배경으로 형성됨. 이 유형에서는 주로 여성인력이 집중된 업종이나 직위에 단시간 일자리가 집중되어 있고 남성외벌이 직무는 장시간근로를 통해 수요 변화에 대응함. 이 경우에 유연화 수준은 높은 편이지만, 양성평등의 수준은 낮음.
- 넷째 고도 유연화 유형은 양성평등과 유연화 정도가 모두 높음. 근로자들은 직장생활과 가정생활의 조화와 균형을 찾도록 하기 위하여 다양한 방식으로 근로시간 설계에 접근할 수 있음. 이들 국가에서 근로자들에게 진정한 유연성이란 근로자들이 근로시간을 스스로 재설계할 수 있는 권한을 행사하는 것임.

〈표 Ⅵ-4〉 근로시간체제

		유연화	
		낮음	높음
양성평등	높음	연대적 양성평등 (solidaristic gender equity)	고도 유연화 (high road flexibilization)
	낮음	남성 외벌이 (male breadwinner)	자유 유연화 (liberal flexibilization)

자료: Figart & Mutari(2000)

- 유럽 국가들 중에서 남성외벌이 유형은 그리스, 이탈리아, 스페인, 포르투갈, 연대적 양성평등 유형은 스웨덴, 덴마크, 프랑스, 벨기에, 핀란드, 자유 유연화 유형은 영국, 아일랜드, 그리고 엄격하게 말하자면 고도 유연화는 아니지만 상대적으로 볼 때에 다른 국가들에 비하여 고도 유연화에 근접한 국가들은 네덜란드, 룩셈부르크, 독일 등임.
- 이러한 근로시간체제 유형 분류에 따르면, 한국은 현재 남성외벌이형에 가깝다고 할 수 있음. 한국의 근로시간체제를 남성외벌이형에서 고도 유연화형으로 전환하려면, 양성평등과 유연화 두 마리 토끼를 함께 잡아야 하며, 이를 위해서 시간제 정규직 일자리의 정착이 필수적인 과제라고 할 수 있음. 고용안정과 차별철폐를 통하여 상당한 수준의 양성평등을 추구하고, 근로자의 일과 가정의 조화와 근로시간유연화를 추구할 수 있는 단시간근로의 장점을 살려서 유연화 수준을 높일 수 있을 것임.

다. 르윈의 조직개발 3단계 모형

- 본 연구의 독일 기업 사례는 커트 르윈(Kurt Lewin)의 조직변화 3단계 모형에 기초하여 분석하고자 함. Lewin은 조직의 변화 단계를 해빙(unfreezing), 이동(moving), 재결빙(refreezing)으로 구분하였음. Lewin의 고민은 애초에 사회 변화를 중심으로 이루어졌기 때문에 그의 3단계 변화 모형은 사회 변화에도 그대로 적용될 수 있음. Lewin 이전의 조직 변화와 관련된 이론은 주로 변화를 위한 제도 설계 자체에만 집중되어 있었음. 이에 비하여 Lewin의 이론은 변화 이전에 변화의 수용성을 높일 수 있는 해빙 단계와 변화를 추구하는 제도가 안정적으로 지속되는 재결빙 단계의 중요성을 강조하였음. 그는 조직의 변화 또는 사회 변화는 제도 설계보다 제도를 수용할 수 있는 주체들의 요구가 증대하는 것과, 적용될 제도가 정당성을 확보하여 지속적으로 유지될 수 있는 조건을 마련하는 것이 실질적인 변화를 가져오는 데에 결정적이라고 파악하였음.
- 해빙 단계는 기존 질서의 안정과 균형이 무너지고 새로운 제도 도입의 요구가 증대하는 국면임. 이해관계자들은 변화 이전의 상황에서 여러 가지 문제와 갈등을 겪게 되면서 새로운 제도 도입의 필요성을 절감해야 함. 만약에 변화와 관련된 이해관계자들이 기존 질서에 대하여 만족한다면 변화를 위한 제도를 치밀하게 설계한다고 하더라도

변화를 현실화하는 일은 매우 어렵게 됨. 설사 제도를 설계하여 실행에 옮긴다고 하더라도 궁극적으로 성공적으로 도입되어서 제도가 장기적으로 제도화되어 지속되기 어려움.

- 제도 설계 이전에 이해관계자의 변화 필요성과 수용성을 높이는 방법은 두 가지임. 첫째는 기존 제도의 부정적인 효과를 증폭시키는 것이고, 둘째는 새로운 제도 도입으로 예상되는 긍정적 효과의 기대수준을 높이는 것임. 그러므로 우리 사회에서 시간제근로가 성공적으로 정착되려면 우선 기존의 장시간근로체제와 전일제 중심의 근로형태로 인한 비용이 증가하거나 시간제근로를 통한 노사 양측의 효용과 수익에 대한 기대수준을 높여야 함. 휴일근로를 연장근로시간에 포함시켜서 장시간근로체제 유지의 비용을 높이거나 시간제근로를 성공적으로 정착시킨 외국 사례와 국내 모범사례 발굴을 통하여 긍정적 효과를 가시화하고 구체화할 필요가 있음.
- 이동 단계는 변화를 가져올 수 있는 제도를 설계하여 적용하는 시기임. 제도 설계와 적용을 통한 성공적인 조직개발은 다음과 같은 몇 가지 조건을 충족시켜야 함.
- 첫째, 조직의 조건과 변화의 수용성을 조사하고 이에 기초하여 제도를 설계해야 함. Lewin은 변화를 둘러싼 조직의 상황을 분석하기 위한 틀로써 역장분석(force field analysis)을 제시하고 있음. 역장분석의 핵심은 변화와 관련된 추동력(driving forces)과 억제력(refraining forces)을 도출하는 것임. 추동력이 변화를 일으키고 지원할 수 있는 이해관계자들의 이해관계에서 유래한다면, 억제력은 변화를 저지하고 기존의 질서를 유지하려는 이해관계자들의 요구로부터 형성됨. 이동 단계는 기본적으로 이 두 가지 힘을 변화시킴으로써 이루어짐. 변화를 가져오기 위한 제도 설계는 추동력을 강화하고 억제력을 약화하는 데에 초점을 둠. 대체로 변화를 위한 추동력을 강화하는 데에 주력하기 쉽지만, Lewin은 오히려 억제력을 약화시키는 데에 더 많은 노력을 기울여야 이동 단계를 성공시킬 수 있다고 보았음.
- 둘째, 근로자 설문조사와 인터뷰를 통하여 상호주관적인(intersubjective) 현실 인식을 기초로 제도를 설계해야 함. 이론이나 당위에 바탕으로 두고 제도를 설계한다면 현실적인 상황과 맥락을 고려하지 못하게 되어 실질적인 변화를 일으킬 수 없음. 또한 경영자의 주관적인 판단이나 현실적인 경험에만 기초한다면 제도 시행의 주체나 적용 대상의 해석과 인식을 반영할 수 없음. 전통적인 조직개발 기법의 하나인

실행연구(action research)를 통하여 구성원들의 인식을 파악하고 이에 기초하여 제도를 설계하고 실행에 옮겨야 하며, 제도 시행 이후 구성원들의 반응과 만족도를 다시 조사하여 제도의 미진한 부분을 보완하거나 재설계해야 함. 변화를 지향하는 제도가 안정적으로 정착될 때까지 이러한 피드백과 재설계를 반복하여 시행해야 함. 이러한 과정을 통하여 구성원들의 주관적인 인식을 교류하고 공유함으로써 공동의 인식 플랫폼을 확보하는 것임.

- 셋째, 제도의 설계와 시행에 구성원들의 적극적인 참여가 필요함. 참여는 구성원들의 심리적 소유감을 유발하여 변화의 대상이자 시행의 주체인 구성원들의 변화 수용도를 높일 수 있음. 궁극적으로 조직개발 제도를 통하여 조직의 분위기와 문화를 바꾸어야 한다면 문화 형성의 주체인 구성원들의 주체의식과 심리적 소유의식은 결정인 영향을 미치게 됨. 또한 구체적인 업무에 종사하고 있는 구성원들은 업무 현장에서 제도 시행의 불합리한 요소와 그 개선 방안을 잘 알 수 있음. 이들의 현장지식을 반영하는 것은 성공적인 제도 시행에 기여할 것임. 이런 점에서 상호주관성을 확보할 수 있도록 구성원들의 참여와 인식 공유를 초점에 두는 참여적 실행연구(participative action research) 활용이 필요함.
- 재결빙 단계는 새로운 제도 시행에 따른 변화가 안정적으로 지속될 수 있도록 강화(reinforcement) 기제를 적용하고 유지하고 개선하는 것을 주요 목적으로 삼음. 비록 새로운 제도를 실행에 옮긴다고 하더라도, 구성원들이 이 제도를 수용하고 유지할 동기요인이 부족하게 되면 다시 기존의 질서로 복귀할 수 있음. 새로운 제도를 적용한 기간은 기존 질서가 유지되었던 기간에 비하여 짧기 때문에 강화 기제를 구축하지 않으면 분위기와 문화의 변화로 나아갈 수 없음. 그러므로 이동 단계 이후에 구성원들이 새로운 제도를 유지하도록 동기부여하는 노력이 뒤따라야 함. 강화 기제는 변화 유지에 긍정적인 행동을 장려하는 긍정적 강화와 변화 유지를 저해하는 부정적 행동을 지양하는 부정적 강화로 구분됨. 특정한 행동을 장려하거나 지양하려면 적절한 보상이 뒤따라야 하는데, 보상 방식은 금전적 보상이나 승진, 칭찬과 같이 외부에서 주어지는 외재적 보상과 개인적인 만족, 성취감, 자긍심, 자부심을 강화하는 내재적 보상으로 나눌 수 있음. 이러한 강화 기제가 공식적인 제도나 동료 압력(peer pressure)과 같은 비공식적 제도를 통하여 작동하게 되면 구성원들의 암묵적 규범(implicit norm)과

공유가치(shared value)의 변화에도 영향을 미치게 되어 궁극적으로 문화의 변화를 가져오게 됨.

- 시간선택제근로가 도입되었다고 하더라도, 직장생활과 가정생활의 조화를 추구하는 근로자보다 직장생활에만 집중하는 근로자들이 조직의 핵심인력으로 인정받고, 시간제근로자들은 보상, 교육, 승진 등에서 차별을 받는다면 시간제근로의 지속을 위한 강화기제를 제대로 구축하였다고 볼 수 없음. 이렇게 되면 초기에 특정한 제도가 성공적으로 도입되었다고 하더라도 정당성을 확보하지 못한 채 오래 지속하지 못하고 곧 없어지게 될 것임.

3. 독일 노사관계와 근로시간제도의 변천

가. 독일 노사관계의 변천

- 독일의 노사관계는 이원적 이해대변구조(dual structure of interest representation)를 갖고 있음. 기본적으로 산별 단체교섭을 통하여 업종 수준의 노사관계 당사자인 산업별 노동조합과 산업별 사용자단체는 그들의 이해관계를 조율할 수 있는 기본틀을 마련하고, 사업장 수준의 노사관계 당사자인 개별 경영진과 사업장평의회(Betriebsrat)는 이 기본틀을 사업장 수준에서 구체적으로 적용할 수 있는 규범을 공동으로 결정하는 구조를 특징으로 함.
- 이로 인하여 독일의 노사관계는 근로자와 사용자 양쪽의 참여와 협력을 통한 성장과 배분, 효율과 공정을 양립시키는 대표적인 노사관계 모델로 평가되고 있음. 여느 국가와 마찬가지로 독일의 노사관계에서도 기본적으로 근로자와 사용자가 서로 이해를 달리하여 발생하는 '대립'적 측면과, 양측이 상호보완적인 입장을 가지고 서로의 이해관계를 수용하려는 '협력'적 측면이 공존하는데, 이 두 가지 측면을 적절하게 조화시키고자 하는 경향이 큰 장점이라고 할 수 있음. 독일 노사관계의 이러한 특징은 협력적 긴장 관계 또는 갈등적 협력 관계라고 불림.
- 독일의 산별 단체교섭은 기업 내부에서 발생할 수 있는 임금문제 갈등, 근로조건 갈등을 외부에서 해결함으로써, 기업이나 기업가들이 해당 기업의 혁신과 개발에만

힘쓸 수 있게 하는 체제라고 할 수 있음. 기업 내부 갈등을 외부화하여 업종 수준의 노사 양측 전문가들이 대립적 이슈를 논의함으로써 업종별 단체협약(Tarifvertrag) 형태로 노사관계의 기본 규칙을 설정하고, 기업 내부에서는 업종별 단체협약에 근거하여 개별 기업의 사용자와 사업장평의회는 기본적으로 사업장협약(Betriebsvereinbarung) 형태로 협력적 이슈에 집중할 수 있게 됨.

- 그러나 업종 수준의 단체협약은 대립적 이슈만을, 사업장 수준의 사업장협약은 협력적 이슈만을 다룬다고 기계적으로 구분할 수 없음. 업종 수준에서 노사 간의 기본적인 규칙이 설정되지만 이 규칙은 이해대립적인 측면과 이해공통적인 측면을 모두 포함한다고 할 수 있음. 또한 사업장 수준에서 개별 사용자와 사업장평의회도 업종별 단체협약을 사업장협약 형태로 구체화하면서 마찬가지로 이해대립적인 요소와 공통적인 요소를 통합하는 노력을 함. 그래서 일부 기업들은 사업장 수준의 노사관계가 대립적인 측면이 강하지만 다른 기업들은 협력적인 측면이 더 강할 수 있음. 대체로 사업장 수준의 노사관계는 광범위한 이슈에 대하여 노사 간의 공동결정을 규정하고 있는 사업장조직법(Betriebsverfassungsgesetz)에 기초하여 협력적인 긴장관계를 형성하고 있다고 볼 수 있음.
- 산업별 단체교섭을 하는 노사관계 당사자는 산업별 노동조합과 산업별 사용자단체임. 산업별 노동조합과 산업별 사용자단체는 이해관계측면에서는 서로 대립적인 입장을 가지고 있다고 볼 수 있지만, 단체교섭의 체계 측면에서 볼 때, 노동조합과 사용자단체는 상호보완적인 관계를 가짐(김영두·노광표 2005). 대표적인 노동조합조직은 독일노동조합연맹(Deutscher Gewerkschaftsbund, DGB)임.
- 독일의 사용자단체는 19세기 후반 노동조합의 성장에 대응하여 조직되기 시작하였음. 2차 세계대전이 발발하면서 사용자단체는 노동조합과 함께 해체되었다가 1945년 종전 이후 노동조합의 재결성에 뒤따라 다시 조직되었음. 독일의 사용자연합은 근로자단체에 대한 '대항단체'로 출발하였음. 그러나 차츰 사용자단체는 이러한 방어적인 목적 외의 다른 기능의 수행을 강조하기 시작했음. 20세기 들어 사용자단체에게 외국자본의 경쟁에 대응하고, 동종기업과 연관업체 간의 지나친 시장경쟁을 조절하며, 생산수단의 소유자로서 사용자들의 이익을 대변하고, 기업가들이 독자적인 차원에서 정치적인 영향력을 행사할 수 있도록 돕는 역할을 수행하게 되었음. 사용자단체는

산업사회의 발전에 따라 단체교섭의 주체로서 역할하며, 대외적으로 노동 및 사회정책에 대한 의견을 제시하고, 기업의 인사정책에 대한 교육에 관여하고, 소속 기업들에게 법과 제도의 변화에 대하여 조언을 제공하는 등의 서비스 기능이 강화되었음(김영두·노광표 2005).

- 현재 독일의 노사관계는 긴장관계 속에서도 상호협력적인 관계를 지향함. 여러 국가에서 귀감에 되고 있는 독일 노사관계의 협력적 긴장관계가 애초부터 존재했던 것은 아니었음. 독일 노사관계를 시기별로 나누면, '50-60년대', '70-80년대', 그리고 '90년대- 2000년대 이후 현재'로 나누어 볼 수 있으며, 해당 시기별로 노사관계는 각각 다른 모습을 보임. 근로자와 사용자가 단체교섭에서 주로 논의하는 핵심의제가 변화하고 있음을 알 수 있으며, 또한 논의하는 태도 변화가 확인됨.
- 1950년대에서 1960년대는 독일 노사관계 모델이 성립된 시기임. 독일 모델이란, 정치 및 종교에 독립적인 통일노조 설립을 원칙으로 하여 한 산업에 하나의 노조, 그리고 그 산업에 속하는 개별 기업에 직종을 초월하는 관할 노조를 두는 산업별 구성 원칙을 말함. 이 시기에 처음으로 독일사용자연합(BDA)이 구성되었음. 그러나 당시 사용자연합의 출현은 노동조합 건설에 대한 방어 조직이라는 기본적인 성격을 지니고 있었음. 그리고 이 시기에 교섭과정에 대한 국가의 개입을 엄격히 제한하는 교섭자율주의를 보장받게 됨. 1950-60년대는 독일의 노사관계가 경제적 호황 속에서 안정적으로 정착될 수 있었던 시기임. 당시 근로자들은 임금인상과 근로조건의 개선, 특히 근로시간의 단축을 요구하였음. 그래서 단체교섭의 주요 의제는 임금인상과 근로시간 단축이었음.
- 1970년대로 넘어오면서 1950-60년대 호황이던 독일 경제는 어려워지기 시작하였음. 1960년대 말부터 본격화된 독일자동차업계의 해외시장 진출은 1972년 브레턴우즈 통화협약의 폐기, 1973년 오일쇼크 등으로 인하여 난관에 봉착하게 됨. 그러나 이러한 어려움에도 불구하고 1980년대 초반까지 독일의 자동차산업은 독일의 대표적인 산업으로 여전히 세계적으로 인정받았음. 당시 자동차산업은 고품질 고부가가치 전략을 지향하였음. 1970년대 독일 자동차 산업에서 사업장 수준의 공동결정제도와 산업별 단체교섭 체제는 상보적인 기능을 수행하였고, 노사가 경영상의 어려움에 대한 인식을 공유하면서 비교적 안정적인 관계를 유지하였음.

- 그러나 이러한 관계는 1980년대에 들어서면서 변화하게 됨. 1980년대는 독일 노사관계의 도전적인 시기로, 일본 완성차업체의 위협뿐 아니라, 세계화와 유럽통합, 산업 및 고용구조의 변화, 탈규제와 유연화 등이 기존 노사관계와 노동시장의 위협요소로 등장하였음. 무엇보다 중요한 사건은 일본 완성차업체들의 등장이었음. 1980년대 중반 일본의 완성차업체들이 세계시장으로의 진출을 확대하고 입지를 확고히 하면서 독일 자동차업체들은 위협을 받게 됨. 이로 인하여 자동차산업은 침체기를 맞이하였고, 당시 독일에서는 급속하게 실업자가 급증하면서 고용안정에 대한 위협이 증가하게 되었음. 이에 노동조합은 또 다시 고용안정을 위한 근로시간의 단축을 주장하였음.
- 노동조합은 근로시간 단축과 더불어 임금인상을 요구하였는데, 이를 통하여 임금이 완전히 보전되는 전제 하에 근로시간 단축을 주장하였음. 하지만 이러한 경제적 상황에서 노조의 임금 저하 없는 근로시간 단축은 사용자들에게 큰 부담이었음. 그래서 1983년 12월 말부터 시작된 단체교섭은 1988년 4월 말까지 타결되지 못하였고, 같은 해 5월에는 부품업체를 비롯한 모든 완성차업체 근로자들이 총파업을 벌이게 되었음. 이에 사용자측은 직장폐쇄라는 강력한 방법으로 대응하였으며, 그 결과 근로자와 사용자 간의 갈등은 깊어져갔음. 결국 이러한 갈등은 조정절차를 거치게 됨. 이를 통하여 주간 근로시간을 38.5시간으로 줄이는 대신 공장가동시간을 연장시키는 근로시간 유연화 방식이 도입되었음. 그러므로 1980년대까지 노사관계의 핵심 쟁점은 여전히 근로시간의 단축과 임금인상이었음.
- 1990년대가 되었지만 독일의 상황은 나아지지 않았음. 1970년대부터 1980년대 초반까지 지속되었던 독일자동차산업의 호황과 안정적인 근로자와 사용자 간의 생산성연대는 1980년대 중반이 되면서 무너지기 시작하였고, 1990년대 동서독 통일을 이루면서 독일의 경제성장률은 1%대의 낮은 수준에 머물렀고, 실업률은 10% 가까이 치솟게 되었음. 그리고 1980년대에 시작된 일본자동차업계의 위협은 독일 자동차업계에 큰 타격을 주었음. 일본 자동차산업의 위협은 1990년대까지 이어졌고, 일본 업체들의 세계시장 점유율 확대와 독일을 비롯한 서유럽시장의 침체는 독일 업체들의 경영부진으로 이어졌음. 당시 독일 완성차업체의 생산조직은 질적 유연성을 추구하기에는 너무 많은 비용을 유발하고 있었음. 그러나 일본자동차산업을 따라가기 위하여 독일은 비용절감과 생산유연성을 확보할 수 있는 일본생산방식을 적극 도입하게

됨. 하지만 일본생산방식은 독일 근로자들의 노동강도 강화라는 반근로자적 문제를 발생시켜서 초기 도입이 쉽게 이루어질 수 없었음.

- 이러한 생산방식의 변화 움직임이 독일 자동차산업의 새로운 경쟁전략으로 자리잡게 되면서, 독일자동차산업에서 노사 간의 핵심 쟁점도 변화하게 됨. 1990년대가 되면서 근로자와 사용자는 고용안정과 경쟁력 유지를 강조하게 됨. 이 시기 근로자와 사용자는 한 마음으로 회사의 경쟁력 제고를 위해 결단을 내렸다고 볼 수 있음. 그러나 이러한 결정은 한 번에 쉽게 내려진 것은 아님.
- 1994년 금속산업의 단체협약에서 금속노조는 최초로 임금인상 대신에 고용보장을 최우선적인 의제로 제시하였음. 당시 사용자측은 임금동결, 공휴일의 축소, 주당 근로시간의 30~40시간 내 탄력적 운영 등을 제시하였음. 그러나 금속노조는 이를 쉽게 받아들일 수 없었으며, 경고파업과 가두시위 및 대중 집회 등을 행하면서 사용자측에 대응하였음. 결국 노사 양측은 임금보전 없이 주당 근로시간을 30시간까지 단축할 수 있다는 규정과 근로시간의 유연성을 강화하는 규정에 관하여 합의에 도달하였음.
- 1995년 이후 전개된 단체교섭에서도 노조는 고용안정을 요구하였음. 이에 사용자측은 근로시간의 유연성 증대를 요구하였음. 근로자들은 사용자 측이 제시한 근로시간 유연화 증대 요구를 받아들이게 되었음. 근로시간 유연화는 근로시간계좌를 활용하였고, 기업은 근로자의 초과근로에 대하여 임금을 지급하는 대신에 정규근로시간대에 휴무시간의 사용을 허용하였음. 이로 인해 기업은 초과근로에 대한 수당의 부담이 줄어들게 되었음. 그리고 근로자 측의 이러한 양보로 사용자측은 향후 3년간 정리해고를 실시하지 않은 것을 약속하였음.

나. 근로시간제도의 변천

- 독일은 근로시간이 짧고, 동시에 다양한 유연근무제를 활용하는 국가임. 독일의 근로시간은 생산방식이나 정치적·경제적 요인의 변화에 영향을 받았다고도 볼 수 있지만, 무엇보다 노사관계의 산물이라고 할 수 있음. 독일의 근로시간은 독일의 근로자 집단과 사용자 단체의 협력의 결과임. 독일 노동조합은 1960년대 이후부터 지속적으로 근로시간의 단축을 주장하여 왔고 사용자 단체와의 단체협약을 통하여

이를 관철시켰음. 이러한 독일의 근로시간의 특성을 자세히 살펴보기 위하여, 독일의 근로시간의 변화를 시기별로 살펴보고자 함.

- 1828년 독일의 주당 평균근로시간은 무려 82시간에 달하였음. 이후 이러한 초장시간 근로는 한동안 지속되었지만, 점차 감소하는 추세를 보였음. 1875년 주당 근로시간은 72시간으로 줄었고, 이후에도 근로시간은 지속적으로 줄어 1900년에는 60시간이 되었음. 그리고 1918년 1차 세계대전 이후 독일에서는 하루 8시간 근무에 기초한 주당 48시간 근로가 일반화되었음. 그러나 당시 근로시간은 법으로 정해져 있는 것이 아니었음. 더욱이 1933년부터 1945년 나치의 지배에서 독일의 모든 근로자들은 근로자로서의 권리를 보장받을 수 없었으며, 노동조합은 해체되었음. 이 당시 근로자들의 근로시간은 국가에 의하여 필요에 따라 임의대로 결정되었음(최균호, 2005).
- 2차 세계대전이 끝나고 통화개혁을 통하여 경제 상황이 호전되기 시작하자 1950년부터 1956년까지 주간 근로시간은 평균 47.5시간에서 48.9시간으로 증가하였음. 당시 노동조합에게는 임금과 근로시간이 가장 중요한 문제였음. 1955년 독일노총(Deutscher Gewekschaftsbund)은 하루에 8시간 5일 근무하는 주당 40시간 근무를 주장하였음(조성재·이상민, 2004). 이들은 근로시간 단축이 근로자의 건강을 보호하고, 근로자들에게 자유시간을 줌으로써 삶의 질을 높이는데 기여할 수 있다고 보았음. 그리고 근로시간 단축을 통한 근로자 삶의 지원은 근로의욕 고취를 통하여 생산성 향상에 기여할 것이라고 주장하였음.
- 독일사용자연합(BDA)은 노동조합의 근로시간 단축 요구를 크게 반대하지 않았음. 하지만 이들은 노동조합이 주장한 것과는 달리 근로시간의 단축은 부정적인 결과를 발생시킬 수도 있다고 보았음. 근로시간의 단축은 생산의 축소로 이어지고 이는 국민총생산을 줄여 국민생활을 어렵게 할 것이라고 보았음. 그러나 독일사용자연합은 이러한 염려에도 불구하고, 생산축소와 제조단가인상을 초래하지 않는 범위에서 근로시간의 변동에 찬성하였음. 그리고 근로시간의 변동은 개별기업 차원에서 적용되는 것으로 보았음(조성재·이상민 2004). 이러한 사용자집단의 결정은 노동조합과의 근로시간단축 논의를 수용한 것이라고 볼 수 있음. 이들은 기존에 가졌던 노사의 평화로운 관계를 유지하면서 생산성에 크게 부정적인 영향을 미치지 않는 범위 내에서 단계적으로 근로시간 단축을 시행하고자 한 것임.

- 이러한 독일사용자연합의 반응을 해석해 보자면, 먼저 당시 사용자연합은 노동조합의 결성에 대한 방어조직이라는 태생적 속성은 가지고 있었지만, 점차 노동조합과 사회동반자적 관계를 지향하는 특성을 갖게 되었음. 이러한 관계를 맺는 것이 노동조합과 대립적인 관계를 맺는 것보다 장기적으로 사용자에게 더 유리할 것으로 판단한 것임. 또한 당시 독일의 경제는 부흥기였기 때문에 이들은 근로자들의 요구를 수용할 수 있는 물리적 자원을 가지고 있었음. 그리고 사용자들은 근로자들의 이러한 요구를 수용하지 않았을 때에 발생할 수 있는 노동쟁의는 안정적인 경제성장에 심각한 피해를 줄 수 있다고 판단하여 근로시간 단축을 수용하였다고 볼 수 있음.
- 독일노총이 주당 40시간으로 근로시간을 단축하고자 했던 노력은 금속산업에서 시작되었음. 금속노조(IG Metall)와 금속사용자연합(Gesamtmetall)은 오랜 기간 동안 교섭 끝에 1956년 6월 11일, 같은 해 10월 1일부터 독일 전역에서 완전한 임금보전을 전제로 주당 48시간 근로를 주당 45시간으로 줄이기로 합의하였음. 이를 '브레멘 합의(Bremer Abkommen)'라고 함. 브레멘 합의 당시 임금상승률은 8%로 합의하였고, 이중 임금보전을 위한 부분이 6.5%, 그리고 실질적인 임금상승률이 1.5%였음.
- 브레멘 합의 이후 1958년 8월 28일 '소데너 합의(Sodener Abkommen)'를 통하여 1959년 1월 1일부터 주당 44시간으로 근로시간을 줄이기로 하였음. 그리고 이는 1960년 7월 8일 '바트 홈부르거 합의(Bad Homburger Abkommen)'를 통하여 점진적으로 주당 40시간 근로제를 도입하기로 하였음. 즉, 1962년 1월 1일부터 주당근로시간은 42.5시간, 1964년 1월 1일부터 41.5시간, 1965년 7월 1일부터 주당 40시간 근로시간을 시행하는 것임. 그러나 이러한 근로시간 단축 합의는 사용자 측의 일정 연기 요청으로 이루어지지 않았고, 결국 파업과 직장폐쇄가 발생하였음. 그리고 최초 일정으로부터 1년 후인 1967년 1월 1일부터 주 40시간 근로제가 비로소 시행되었음.
- 1960년대까지 전개된 근로시간 단축과정은 비록 노동쟁의를 발생시켰지만 대체로 순조롭게 진행되었음. 그리고 이러한 과정에서 당시 호조인 경제 상황이 영향을 미쳤음. 사용자단체는 경제 호황으로 인하여 근로자들이 요구를 수용할 수 있는 여유자원을 보유하고 있던 것임. 그러나 더욱 중요한 것은 근로시간 단축 과정에서 노동조합과 사용자단체가 모두 근로시간단축을 단계적으로 진행하여 절충하였다는 점임. 대폭적인

근로시간 단축을 요구하고 이것을 한 번에 관철시키는 투쟁적인 자세 대신에 양보하고 유연하게 대처하는 노동조합의 자세가 결정적인 역할을 하였음.

- 1960년대 금속산업을 중심으로 시작된 주 40시간 근로의 요구는 계속되었고, 이는 1970년대가 되면서 주 35시간 근로로 확산되었음. 당시 1960년대 말부터 본격화된 자동차산업의 해외시장 진출은 1972년 브레턴우즈 조약의 폐기, 1973년 오일쇼크에 영향을 받아 큰 어려움에 봉착하였음. 이로 인해 실업이 증가하였고, 금속노조는 주 35시간으로 근로시간을 줄여서 일자리를 나누어야 한다고 주장하였음(최균호 2005). 또한 금속노조뿐 아니라 당시 구조적 불황에 빠져있던 탄광 및 철강산업도 고용안정을 위한 대안으로 주 35시간 근로의 도입을 제기하였음.
- 35시간으로 근로시간을 단축하는 것은 1977년 9월 뒤셀도르프에서 본격적으로 논의되기 시작하였고, 1980년 베를린 노조총회에서 공식화되었음. 하지만 1960년대 제기된 주 40시간 근로시간제 때와는 달리, 사용자단체는 노동조합의 요구를 즉각 거부하였음. 사용자단체는 주 35시간으로 근로시간을 단축하는 것은 기업이 감당하기 힘든 추가적인 비용을 발생시켜 비용 부담이 증가하고, 독일 경제의 국제적인 경쟁력을 약화시킬 것이라고 보았음. 또한 이들은 노조가 발표했던 것과는 달리 35시간으로의 단축을 통하여 일자리 나누기가 발생하기보다는 오히려 경쟁력 약화에 따라 실업이 증가할 것이라고 보았음. 이러한 노사 간의 대립으로 인하여 파업 및 직장폐쇄가 발생하였음.
- 근로시간을 둘러싼 노사 간의 갈등은 1980년대에도 지속되었음. 사용자들은 계속해서 35시간 근로시간을 받아들이지 못하였음. 이러한 첨예한 대립 속에서, 주간 35시간 근로를 통하여 발생할 수 있는 생산성 저하의 문제는 근로시간의 유연화를 통하여 해결될 수 있다는 의견이 등장하였음. 근로시간 유연화는 근로시간과 공장의 가동시간을 분리하는 것으로, 수요의 변화에 대응할 수 있는 방법임(조성재·이상민, 2004). 근로시간 유연화는 정규근로시간은 단축하지만, 근로시간이 단축되기 이전의 공장가동시간을 그대로 유지하고, 이때 발생하는 추가적인 근로시간은 근로시간 계좌제와 같은 유연적 근무제도를 통하여 추가휴무 형태로 보상을 받게 됨(배규식·이상민·권현지, 2011). 만약에 소정근로시간보다 더 오래 일한 연장근로시간이 근로시간계좌에 계상되어 축적되면, 수요가 일시적으로 떨어진 시기에 집단휴무 혹은

개인적인 휴무를 줌. 이를 통하여 소정근로시간을 맞추고 수요 변동에 따른 인력 운영의 효율성을 증가시킴.

- 근로시간 단축을 둘러싼 노사 간의 장기적인 대립은 1984년 단체교섭에서 합의되었음. 당시 노동조합은 임금인상을 3.3%에서 3.5%로 인상하고, 완전한 임금보전이 되는 주당 35근로시간을 도입하고, 초과근로를 제한하는 협약안을 주장하였음. 이에 대해 사용자측은 탄력적 근로시간제도의 도입, 파트타임의 확대, 조기퇴직제도 실시 등의 대안을 제시하였음. 1983년 12월에 시작하여 다음해 4월까지 계속된 단체교섭은 1985년 4월 1일부터 주 38.5시간제 실시, 1987년 37.5시간제 실시, 1992년 36시간제 실시, 1995년 35시간제 실시 합의를 도출하였음(조성재 · 이상민 2004). 물론 이러한 교섭의 과정이 순탄한 것만은 아니었음. 약 30회에 걸친 협상의 결렬과 파업 및 직장폐쇄가 발생하였음. 결국 이러한 사태는 정부의 조정절차(Schichtungsverfahren)을 통해 해결되었음.
- 1990년대 들어 기업은 지속적으로 근로시간을 단축하면서, 이를 통해 발생할 수 있는 생산성 저하나 비용 부담 증가 문제를 최소화하기 위한 근로시간 조절 메커니즘을 물색하기 시작하였음. 조절 메커니즘은 근로시간과 가동시간을 분리한다는 근로시간 유연화의 발상을 기초로 형성되었음. 조절 메커니즘의 대표적인 형태가 근로시간 계좌제(Arbeitszeitkonto)임. 근로시간계좌제는 근로시간이 단축되기 이전 공장가동 시간을 그대로 유지하고, 이때에 발생하는 추가적인 근로시간분은 근로시간계좌에 돌려받을 수 있는 근로시간으로 적립됨. 이러한 근로시간 적립분은 수요의 급감으로 생산량을 줄여야 하는 경우나 또는 근로자들의 개인적인 필요에 따라 정규근로시간 중의 휴무시간으로 대체됨.
- 이러한 근로시간 유연화방식은 1992년에서 1993년 불황기를 계기로 더욱 확산되었음. 근로시간 유연화 방식은 이전에 기업이 연장근로나 단축근로와 같이 전통적으로 수행하였던 획일적인 근로시간 정책이나, 정리해고 및 신규인력 채용 등과 같은 외부적 유연화 방식과 달리, 기업 특수적 인적자본의 안정성을 유지하면서 비용을 절감할 수 있는 수단으로 평가되었음. 그러나 이러한 근로시간 유연화를 노동조합이 무조건 찬성한 것은 아님. 당시 경쟁 심화, 실업률 증가, 기업구조조정 등과 같은 요인으로 인하여 약화된 근로자대표조직은 사용자 측의 근로시간 유연화의 요구를 수용할 수밖에

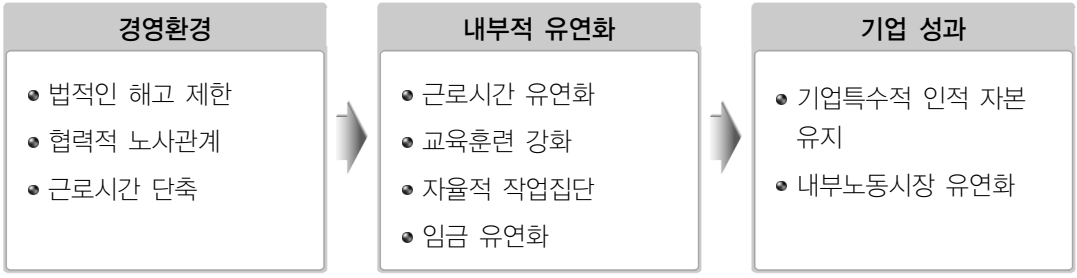
없었음(배규식 · 이상민 · 권현지 2011).

- 독일 사용자는 근로시간 단축이라는 노동조합의 요구를 수용하고 대신에 근로시간 유연화라는 요구를 관철시켰음. 결국 독일 노사 양측은 근로시간 단축과 근로시간 유연화를 주고받았다고 볼 수 있음. 독일 사용자의 관점에서 이러한 거래는 결코 손해를 가져오지 않았음. 기본적으로 노동조합의 요구를 단계적으로 수용함으로써 사회동반자적 관계를 손상시키지 않았음.
- 이러한 관계는 독일의 국가경쟁력에 매우 큰 밑거름으로 작용하게 됨. 독일 사용자는 노사갈등에서 오는 다양한 형태의 비용을 절감할 수 있으며 사회적 정당성을 얻게 되었음. 또한 공장가동시간 또는 영업시간을 그대로 유지함으로써 시장수요에 따른 생산량과 서비스 제공 수준을 유지하였던 반면에, 근로시간을 유연화하여 노동생산성을 개선할 수 있었음. '티끌 모아 태산'이라는 속담과 같이, 근로시간을 단축하는 대신에 근로시간계좌제를 통하여 장시간 근로시간체제에서 존재하였던 비효율적 근로시간 요소를 대폭 제거하면서 '숨어 있는 생산성'을 찾아낸 것임.

다. 내부적 유연화 전략

- 독일 기업들은 특히 고용 유연화를 위하여 가능한 한 해고는 배제하되 해고 이외의 모든 유연화 전략을 적극적으로 추구하고 있음. 미국과 비교하여 볼 때 미국은 일시해고(layoff)를 통한 고용 유연화를 추구하는 외부적 유연화 전략에 치중하고 있는 반면에, 독일은 근로시간 유연화, 교육훈련 강화, 직무순환, 자율적 작업집단 도입을 통한 다기능화 및 직무 다각화, 임금 유연화 등 내부적 유연화를 주로 추구하고 있음. 즉 제품 및 서비스의 수요가 감소하였을 때, 일반적으로 미국 기업들은 일시해고를 통하여 잉여인력문제를 해결하고 효율성을 증대하는 반면에 독일 기업들은 주로 근로시간의 조정 등 내부적 유연화를 통해 노동력 수요 급감의 충격을 내부화하고자 함.
- 독일 기업들이 외부적 유연화를 가능한 한 배제하고 이렇게 내부적 유연화 전략을 추구하는 이유는 해고를 엄격하게 제약하는 법적인 규정, 협력적인 노사관계, 그리고 단계적으로 단축되어 현재 주 35시간에 이르는 근로시간제도 등에 있음.

[그림 Ⅵ-3] 내부적 유연화 전략의 원인과 효과



자료: 이승렬 외(2005)

- 첫째로 해고를 엄격하게 제약하는 법적인 규정임. 개별 종업원 해고 시에 해고제한법(Kuendigungsschutzgesetz)에 따라 매우 까다로운 절차와 단계를 거쳐야 할 뿐만 아니라, 사업장 수준의 노동자대표조직인 사업장평의회(Betriebsrat)가 개별 종업원 해고 결정 시에 관여가 보장되어 있기 때문임. 또한 대량 해고 시에는 경영진이 사업장평의회와 공동으로 해고대상자를 결정하고 해고보상금을 지급해야 하기 때문에 기업은 경제적으로 큰 부담을 지게 됨.
- 둘째로 독일의 노사관계 당사자인 노동조합 및 사용자는 협력적인 균형 관계를 유지하고 있기 때문임. 독일의 노사관계 당사자들은 과학기술의 급격한 발달과 세계적인 경쟁의 심화로 경영환경 변화에 능동적으로 대응하고 경쟁에서 살아남기 위하여 고용 유연화 추구의 필요성에 관하여 공감하고 있지만 협력적인 노사관계 분위기를 해칠 수 있는 해고를 통한 외부적 유연화는 가능한 한 배제하고 있음. 독일 기업들은 협력적 노사관계를 기초로 하여 장기적인 고용관계를 맺고 있는데 이러한 장기적 고용관계는 종업원들의 기업특수적 인적자본 투자에 전제가 됨. 만약에 해고를 통한 외부적 고용 유연화를 추구하게 되면 이러한 장기적 고용관계는 유지될 수 없으며 협력적 노사관계 역시 지속되기 어려움. 이러한 조건에서 독일 기업들은 외부적 유연화보다는 내부적 유연화에 주력하게 된 것임.
- 셋째로 단계적으로 진행되어 온 근로시간 단축임. 독일의 노동조합은 1960년대 이후부터 지속적으로 근로시간의 단축을 주장하여 왔고 단체협약을 통하여 이를 관철시켰음. 현재 독일은 세계적으로 가장 짧은 근로시간을 갖고 있는 나라들 중의 하나임. 이러한 조건에서 독일의 사용자 측은 노동조합의 근로시간 단축 요구를

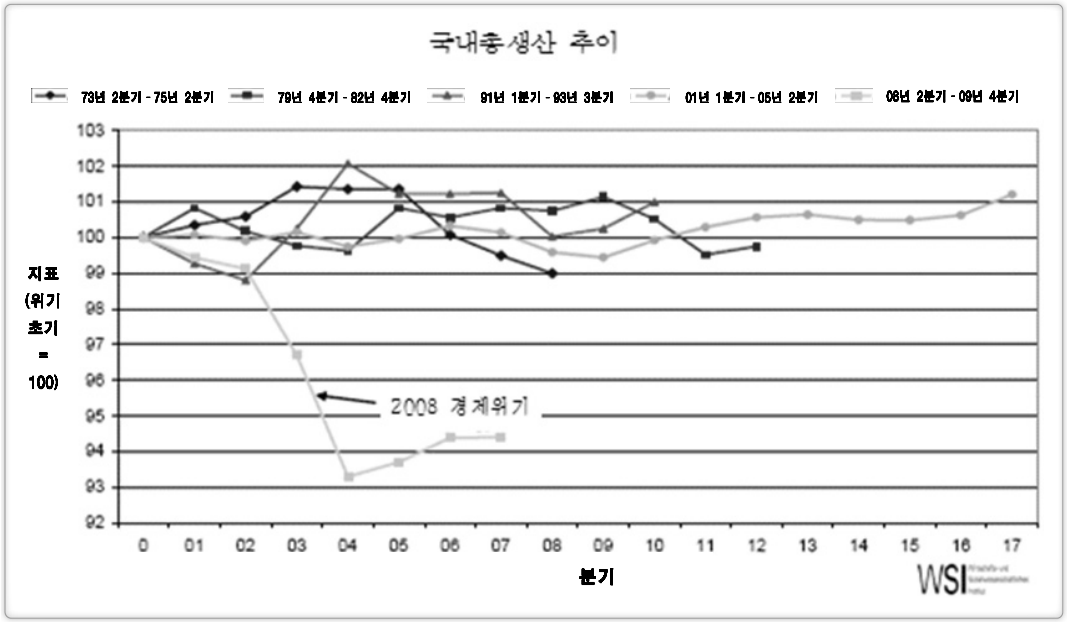
수용하는 대신에 경쟁이 심화되는 상황에서 주어진 근로시간과 인건비 조건 하에서 효율성을 극대화시킬 수 있는 내부적 유연화 전략을 도입하게 되었음.

- 이러한 독일의 경영환경에 대응하기 위하여 독일의 기업들은 근로시간 유연화, 교육훈련 강화를 통한 직무확대 및 다기능화, 자율적 작업집단 활성화, 개인별, 팀별 혹은 기업 성과를 평가하여 차등적으로 지급하는 성과급제 도입을 통한 임금유연화 등 내부적 유연화 전략을 추구하게 되었고 이를 통하여 협력적 노사관계와 장기적 고용관계에 기초한 기업특수적 인적자본을 유지하고 유연한 내부노동시장을 구축할 수 있었음.
- 미국 기업들이 주로 추구하는 외부적 유연화 전략과 독일 기업들이 주로 추구하는 내부적 유연화 전략은 각각 상이한 장단점을 가짐.
- 일시해고를 통한 외부적 유연화 전략은 무엇보다 노동력 수요 감소에 신속하게 대처할 수 있는 장점을 갖고 있음. 즉, 제품 및 서비스 시장의 수요 급감으로 발생한 잉여인력을 신속하게 줄임으로써 경영을 정상화할 수 있음. 그러나 외부적 유연화 전략의 단점은 기업특수적 인적자본의 손실이라는 것임. 일시해고는 기업이 경영상의 어려움에 처해 있을 때 일시적으로 근로자를 해고한 후 경기가 회복되면 재고용하는 것임. 그러나 실제로 미국 기업에서 일시해고된 근로자들의 대부분이 6개월 혹은 일 년 이내에 새로운 직장을 구하기 때문에 해당 기업은 그들이 소유한 기업특수적 인적자본을 잃게 됨.
- 반면 근로시간의 조정을 통한 독일 기업의 내부적 유연화 전략은 노동력 수요 감소에 민첩하게 대응하지 못하는 단점이 있음. 근로시간을 조정하고 개별 노동자들에게 할당하는 것은 시간과 노력을 필요로 하는 복잡한 과정이기 때문임. 그러나 해고를 회피함으로써 해당 기업들은 생산성 향상에 결정적인 영향을 미치는 기업특수적 인적자본을 보존할 수 있는 장점을 가짐.
- 내부적 유연화를 통하여 독일 기업들은 기업특수적 인적자본을 보존할 수 있을 뿐만 아니라 내부노동시장의 유연성을 제고할 수 있음. 근로시간 유연화를 통하여 내부노동시장의 수량적인 측면을 유연화할 수 있고, 교육훈련 강화 및 자율적 작업집단 도입을 통하여 기능적 측면의 내부노동시장 유연성을 제고함. 또한 보상적 측면에서 임금유연화를 통하여 개인성과 및 직무수행능력에 따라 차별적인 임금을 지급하게

됨. 이처럼 근로시간 유연화, 교육훈련 강화, 팀제, 성과급제 도입 등은 상이한 측면에서 내부노동시장의 유연성을 제고하기 위한 수단이 됨.

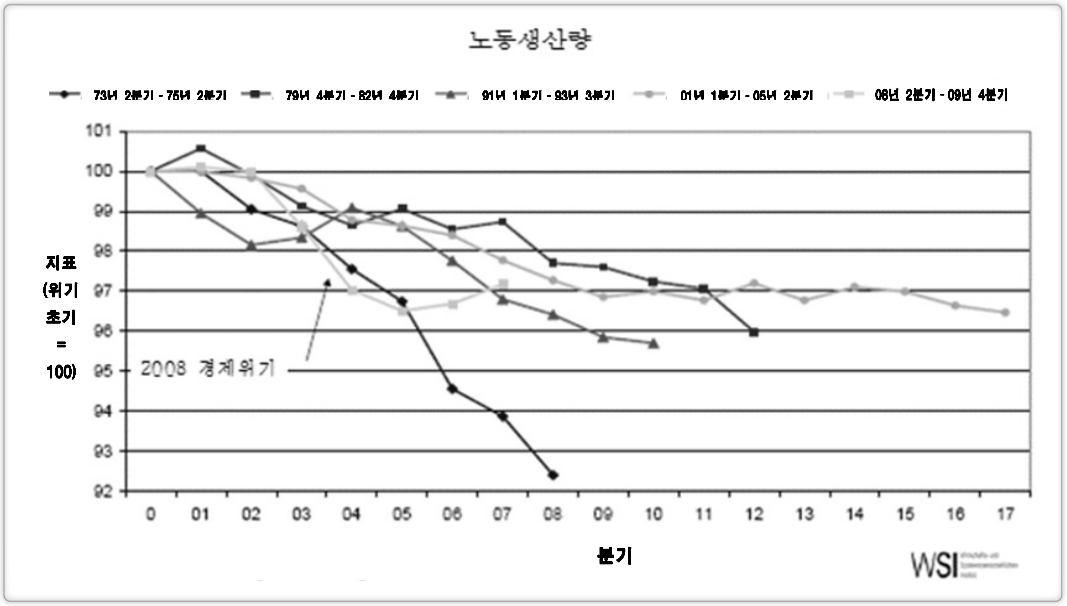
- 2008년 미국 발 서브프라임 모기지 사태로 촉발된 전 세계적 경제위기 상황에서, 독일의 국내총생산과 노동생산량은 급격하게 줄어들었음. 이러한 수요의 급격한 감소에도 불구하고 독일 경제는 취업률을 유지할 수 있었는데, 그 원인은 근로시간의 유연화를 통한 조정기제라고 할 수 있음. 즉 수요 감소에 따른 잉여인력을 해고하는 대신에 근로시간 단축을 통하여 수요의 변화에 대응하면서 고용을 유지할 수 있었음.
- Herzog-Stein & Seifert(2010)는 독일 경제의 다섯 차례 경제위기 상황에서 실질국내총생산, 취업자 수, 취업자 당 근로시간 등의 분기별 추이를 비교하여 근로시간 유연성의 고용안정 효과를 측정하였음.

[그림 Ⅵ-4] 주요 경제위기 국면에서 국내총생산 추이



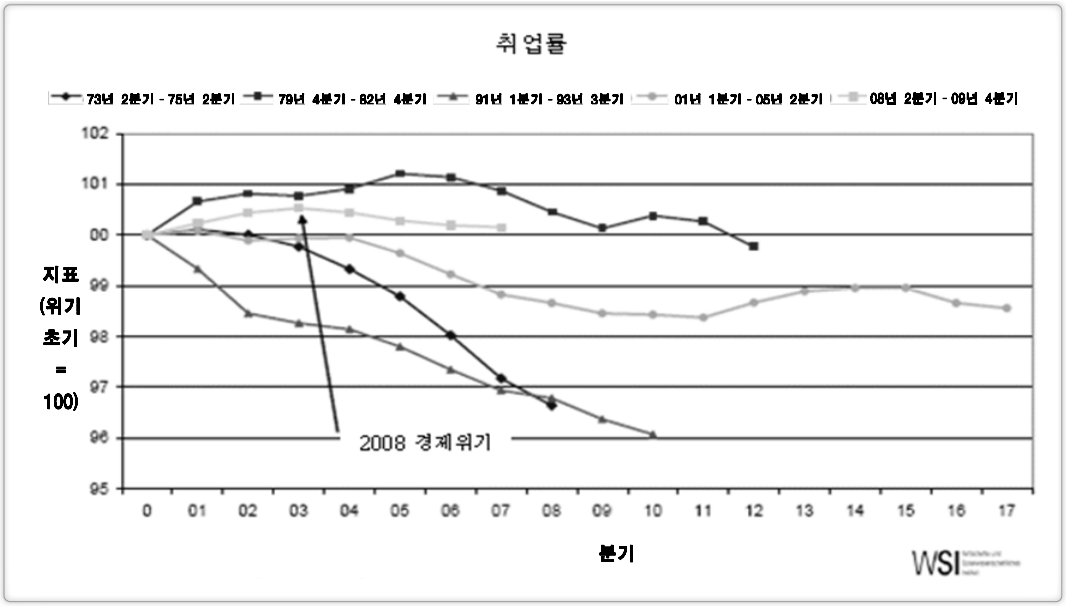
자료: Herzog-Stein & Seifert(2010)

[그림 Ⅵ-5] 주요 경제위기 국면에서 노동생산량 추이



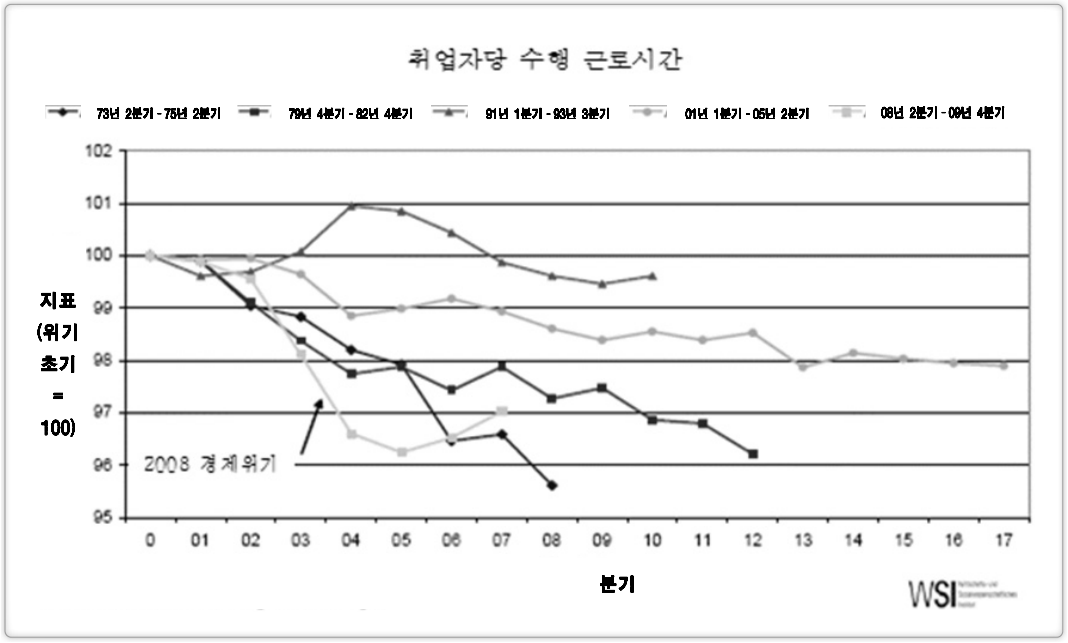
자료: Herzog-Stein & Seifert(2010)

[그림 Ⅵ-6] 주요 경제위기 국면에서 취업률 추이



자료: Herzog-Stein & Seifert(2010)

[그림 Ⅵ-7] 주요 경제위기 국면에서 근로시간 추이



자료: Herzog-Stein & Seifert(2010)

- 이들은 1973년 2분기부터 1975년 2분기까지 1차 경제위기, 1979년 4분기부터 1982년 4분기까지 2차 경제위기, 1991년 1분기부터 1993년 3분기까지 3차 경제위기, 2001년 1분기부터 2005년 2분기까지 4차 경제위기, 그리고 마지막으로 2008년 2분기부터 2009년 4분기까지 5차 경제위기로 구분하였음.
- 분석의 결과에 따르면, 2008년부터 2009년까지 5차 경제위기는 예전의 경제위기에 비하여 경제위기의 시작시점과 비교하여 시간이 지나면서 가장 심각한 실질국내총생산의 감소를 기록하는 것으로 나타났음. 이에 대응하여 취업자 당 근로시간의 분기별 추이도 5차 경제위기는 예전의 경제위기에 비하여 경제위기의 시작시점과 비교하여 가장 심각하게 감소하였음. 반면에 취업자 수의 분기별 추이는 5차 경제위기 시점에 비하여 거의 현상을 유지하거나 오히려 약간 높아지는 모습을 보이고 있음. 이러한 결과로 볼 때 독일 기업들은 과거에 비하여 근로시간 유연화를 통하여 수요 감소에 대응하고 고용수준을 유지하는 내부적 수량적 유연화 역량이 매우 신장되었다고 할 수 있음.

5. 독일의 시간제근로 관련 법제도와 현황

가. 시간제근로 관련 법제도

- 유럽연합의 시간제근로지침을 적용한 독일의 국내법은 '단시간근로 및 기간제 근로에 관한 법률'로, 공공부문 종사자를 포함하여 고용계약에 근거하여 고용된 모든 근로자에게 적용됨.
- 독일에서는 2001년 1월부터 '단시간근로 및 기간제 근로에 관한 법률' 이 시행되었음. 독일은 유럽연합의 시간제근로지침의 정의와 유사하게, 단시간 근로자를 전일제 근로자에 비하여 통상적으로 주당 근로시간이 짧은 근로자라고 정의하였음. 단시간 근로자의 기준은 주당 근로시간을 특정하지 아니한 경우에는 1년을 평균한 근로시간이 비교집단인 전일제 근로자의 소정근로시간에 비하여 짧으며, 이때의 전일제 근로자는 당해 사업장의 동종 또는 유사한 업무에 종사하는 자를 말함.
- 독일은 유럽연합의 시간제근로 지침을 바탕으로 시간제 근로자 차별대우금지원칙, 시간비례급부원칙, 그리고 시간제근로 기회 제공 원칙을 바탕으로 다음과 같은 내용을 제정하였음. 먼저, 차별대우금지원칙, 시간비례급부원칙에 따라 다음과 같은 의미를 명시하였음.
- 첫째, 단시간 근로자는 단시간근로를 이유로 전일제 근로자보다 불리한 처우를 받지 아니하며, 임금을 비롯하여 분할 가능한 금전적 보상에 대하여 최소한 전일제 근로자의 근로시간을 기준으로 산정한 비율에 상응하는 범위의 보장을 받음(제4조). 시간제 근로자와 전일제 근로자의 서로 다른 대우를 금지하는 것이 아니라, 보다 불리한 대우를 금지하고 있음(차별대우금지원칙). 이는 단시간 근로자가 노동정책적 사유에 근거하여 경우에 따라서는 전일제 근로자 보다 더 나은 지위를 가질 수 있음을 의미함. 또한 사용자는 적어도 전일제 근로자의 근로시간에 비례하여 임금 또는 그 외에 가치적으로 분할이 가능한 급부를 보장하여야 함(시간비례급부원칙). 그러나 객관적으로 정당한 사유가 있는 경우에는 달리 정할 수도 있음. 그리고 사용자는 근로자가 '단시간근로 및 기간제 근로에 관한 법률'에 따른 권리를 주장하였다는 이유로 승진이나 배치전환 등의 경우에 해당근로자를 불리하게 취급해서는 안 됨(제5조).

- 둘째, 사용자는 전일제 근로자와 단시간 근로자를 구분하지 않고 일자리에 대하여 공고하고 각종 정보를 제공해야 함(채용공고 및 정보제공의무). 이는 시간제근로 기회 제공 원칙을 바탕으로 함. 사용자는 공개 또는 사내채용을 위하여 채용공고를 할 경우 그 일자리가 단시간근로에도 적합한 경우, 전일제 근로자에게 뿐만 아니라 단시간 근로자에게도 함께 공고해야 함(제7조 제1항). 그리고 사용자는 자신의 근로시간을 변경하고자 하는 근로자에 대하여 현재 사업장이나 기업에 적합한 일자리가 있을 경우 이를 알려야 하는 의무를 가짐. 또한 사용자는 근로자 대표에게 단시간근로 채용계획을 알려야 하며, 단시간근로에서 전일제 근로의 전환 및 전일제 근로에서 단시간근로의 전환 등에 관한 정보를 제공해야 함(제7조 제 2항, 제3항).
- 셋째, 상시 15인 이상 사업장에서 6개월 이상 근무한 근로자는 사용자에게 자신의 근로계약상 근로시간을 단축시켜 줄 것을 요구할 수 있으며, 자신의 근로시간단축과 단축의 범위를 근로시간을 단축하고자 하는 날의 3개월 전까지 요구해야 함(제8조). 이에 대해 사용자는 근로시간 단축에 관한 합의를 위하여 근로자와 협의하는 과정을 가져야 하며, 근로자의 근로시간단축과 근로자가 원하는 근로시간의 배분을 받아들일 수 없는 경영상 이유가 발생하지 않는 한 사용자는 근로자의 요구를 수용해야 함(근로시간단축청구권). 여기서 경영상의 이유는 근로시간단축이 해당사업의 진행에 중대한 침해를 주거나, 혹은 지나치게 많은 비용이 발생하는 경우를 의미함.
- 그리고 사용자는 근로자가 제시한 근로시간단축 요구의 수용여부를 근로자가 근로시간을 단축하고자 하는 날의 1개월 전까지 서면으로 통지해야 함. 그러나 만약 근로자와 근로시간단축에 관하여 합의하지 못하였을 경우, 그리고 사용자가 근로시간의 단축을 원하는 날의 1개월 전까지 수용여부에 대한 서면통보를 하지 않은 경우에는 초기 근로자의 요구에 따라 근로시간이 단축되는 것으로 간주함. 그러나 사용자는 이미 합의된 근로시간분배를 변경할 수도 있음. 요구의 변경이나 거부에 대한 경영상의 필요가 급박할 경우 사용자의 변경권이 인정됨(사용자의 거부권). 이러한 경우 사용자는 1개월 전까지 그 변경사실을 근로자에게 통지해야 함. 단, 사용자의 변경권은 근로시간분배에만 해당하며, 근로시간 단축의 범위는 포함하지 않음.
- 넷째, 사용자는 현재 비어있는 전일제 근로자의 자리를 충원하고자 하는 경우 이미

근로시간의 연장에 대하여 희망을 통지한 시간제 근로자가 적격성을 갖추고 있는 한 우선적으로 그를 배려해야 함(제9조, 상용직 신규 채용 시 시간제 근로자 우선 배려). 이는 과거 전일제 근로자로 있다가 근로시간을 단축한 근로자에 대하여 다시 전일제 근로자로 복귀할 수 있는 가능성을 열어주고, 처음부터 시간제 근로로 채용된 근로자에게 자신의 근로시간을 연장할 수 있는 가능성을 부여하고자 한 것임. 따라서 전일제 근로자 채용 시에 기존의 시간제 근로자와 다른 지원자가 경쟁할 경우 기존의 시간제 근로자에게 우선권이 주어짐. 그리고 한 개의 전일제 일자리에 복수의 시간제 근로자가 동시에 지원하는 경우에는 사용자가 자유롭게 선발할 수 있음. 그러나 사용자의 시간제 근로자 배려 의무는 긴박한 경영상 필요가 발생하는 경우에는 면제됨.

- 다섯째, 시간제 근로자라도 직업능력을 향상시킬 수 있는 직업교육 또는 연수교육에 참가할 수 있는 기회를 부여받아야 함(직업교육 및 연수교육에 참가 배려). 그러나 이는 사용자에게 긴박한 경영상 필요가 발생할 경우 면제됨.
- 여섯째, 근로자가 시간제근로에서 전일제 근로로의 전환을 거부하거나 또는 전일제 근로에서 시간제 근로로의 전환을 거부하였다고 하여 근로자를 해고할 수 없음(제11조, 해고금지).
- 일곱째, 근로자와 사용자는 노동력의 수요 변동에 따라 근로를 제공할 것을 합의할 수 있음(수요에 따른 근로). 이러한 합의는 주당근로시간과 1일 근로시간의 길이가 명시되어야 함(제12조). 주당근로시간을 명시하지 아니한 경우에는 주당 10시간을 근무하기로 한 것으로 보며, 1일 근로시간을 명시하지 않은 경우에는 사용자는 매번 3시간 동안 연속하여 근로할 것을 근로자에게 요구할 수 있는 것으로 봄. 또한 근로자는 사용자가 자신이 일해야 할 시간을 최소한 근무 4일전까지 통보한 경우에 한하여 근로를 제공할 부담을 의무를 가짐.
- 여덟째, 근로자와 사용자는 하나 이상의 근로자가 하나의 일자리에 대하여 근로시간을 나누어 가지는 것을 합의할 수 있음(일자리 분할). 다수의 근로자가 서로 대리할 것에 대하여 개별적으로 합의한 경우 이들 중 한 근로자의 노무제공이 불가능한 경우에는 다른 근로자가 그를 대신하여 노무를 제공할 수 있음(제 13조). 그리고 일자리 분할에서 한 근로자가 이탈한 경우 사용자가 이를 이유로 해당 일자리를 분할하고 있는 근로자를 해고할 수 없음.

나. 시간제근로의 현황

- 독일의 전체 고용 중 시간제 근로의 비중은 2000년 17.6%, 2005년 21.5%, 2010년 21.7%, 2012년 22.1%로, 증가의 폭이 크지 않으나 꾸준하게 증가하는 것으로 나타남. 시간제 근로자수 또한 증가의 폭은 크지 않으나, 2000년 638만 6천명, 2005년 780만 2천명, 2010년 840만 9천명, 그리고 2012년 885만 8천명으로 꾸준히 증가하고 있음. 그리고 독일의 전체고용 중 시간제 근로 비중은 2012년 22.1%로 OECD 가입국 평균 16.9%보다 높으며, 네덜란드 다음으로 시간제 근로의 비중에 높은 국가임.
- 독일의 경우, 앞서 살펴본 네덜란드와 유사하게 남성과 여성의 시간제 근로 활용률의 차이가 큰 것으로 나타남. 2000년 성별 시간제 근로 비중은 남성 4.8%, 여성 33.9%, 2004년 남성 6.3%, 여성 37.0%, 2008년 7.9%, 여성 38.5%, 2010년 남성 7.9%, 여성 37.9%, 그리고 2012년 남성 8.7%, 여성 37.8%인 것으로 나타남.
- 남성의 경우 시간제 근로의 활용률이 큰 폭은 아니지만 지속적으로 증가하고 있는 것으로 나타났으며, 그에 반해 여성의 시간제 근로 활용은 2000년부터 2008년까지 증가하다가 2010년 감소하여 2012년까지 유사한 수준을 보이는 것으로 나타났음. 그리고 독일의 남성 근로자들이 시간제 근로를 활용하는 경향은 OECD 가입국의 평균에 비하여 낮은 것을 알 수 있음(OECD 가입국 2000년 5.8%, 2004년 7.3%, 2008년 8.1%, 2010년 9.0%, 2012년 9.3%).
- 그리고 연령별로 살펴보면, 독일에서는 60-64세에서 2000년 26.5%, 2005년 28.4%, 2012년 27.1%로 전체 고용 중 시간제 근로의 비중이 가장 높은 것으로 나타났음. 그 다음으로는 40-44세에서 시간제 근로의 활용률이 높은 것으로 나타났으며, 이는 2000년 19.8%, 2005년 22.4%, 2012년 23.0%로 꾸준히 증가하였음. 그리고 2000년 16-24세에서 시간제 근로의 활용률은 11.3%로 다른 연령과 비교하여 가장 낮은 활용률을 보이는 것으로 나타났지만, 이는 2012년 19.7%로 크게 증가하였고, 다른 연령대와 비슷한 수준에서 시간제 근로를 활용하고 있는 것으로 나타났음. 독일은 OECD 국가들과는 달리 60-64세의 시간제 근로의 활용률이 가장 높으며, 그 다음으로 40-44세의 시간제 근로 활용률이 높음.

- 또한 독일의 시간제 근로 중 비자발적 근로의 비중은 2000년 12.8%, 2005년 21.4%, 2010년 21.9%, 2012년 16.9%로 유럽 28개국(2010년 26.7%, 2012년 27.37%)과 비교하여, 낮은 것으로 나타났음. 성별로 나누어 살펴보면, 남성의 경우, 2000년 20.6%, 2005년 37.3%로 비자발적 시간제 근로의 비중이 크게 증가하였고 이는 2010년 37.8%로 유지되다가 2011년 28.4%, 2012년 28.3%로 크게 감소하였음. 여성의 경우도 이와 마찬가지로 2000년 11.7%, 2005년 18.4%로 크게 증가하다가 2011년 14.7%, 2012년 14.5%로 감소하였음.
- 독일의 시간제 근로 중 비자발적 시간제 근로 비중은 2005년부터 2010년까지 크게 증가하다가 그 후 감소하고 있다고 볼 수 있음. 비자발적 근로의 비중이 2010년 이후 감소세로 돌아선 이유는, 무엇보다 2001년 '단시간근로 및 기간제 근로에 관한 법률' 이 시행된 이후 업종별 단체협약을 통하여 시간제 근로자들을 각종 차별로부터 보호한 효과가 확산되고 하르츠개혁을 통한 '초단시간근로(미니잡)'가 확산하기 시작한 결과로 보임.
- 독일의 가임기 여성 근로자 또는 육아기의 여성과 남성 근로자의 경우 시간제 근로를 어느 정도 사용하는지를 살펴보면, 여성의 경우 19-24세와 25-49세를 비교하였을 때, 19-24세의 활용률은 2000년 15.95%에서 2008년 25.01%로 꾸준하게 증가하는 것으로 나타났고, 25-49세의 활용률은 2000년 39.26%에서 2008년 46.95%로 증가의 폭이 크지 않지만 꾸준히 증가한 것을 알 수 있음. 그리고 19-24세 보다 25-49세 여성의 시간제 근로 활용률이 약 2배 정도 높은 것을 확인할 수 있음.
- 여성 근로자와 남성 근로자의 활용률을 비교해보면, 두 시기 모두 남성 근로자는 여성 근로자와 비교하여 매우 적은 남성 근로자가 시간제를 활용하는 것으로 나타났음. 19-24세 시간제 근로를 활용하는 남성 근로자는 2000년 8.49%이었으며, 이는 2008년 14.63%로 약 5%정도 증가한 것으로 나타났음. 그리고 25-49세의 경우 3.74%이며, 2008년 6.67%로 약 3%정도 증가한 것으로 나타났음. 이는 여성 근로자에 비하여 매우 낮은 수준이라고 볼 수 있음.
- 시간제 근로와 고용률 간의 관계를 살펴보면 독일의 연령별 고용률을 보면, 16-24세의 1994년 고용률은 51.4%에서 2000년 47.2%, 2007년 45.9%로 감소하다가 2011년 48.2%,

2012년 46.6%로 증가와 감소를 반복하는 것으로 나타났음. 그리고 25-54세 고용률은 1994년 76.2%에서 2000년 79.3%로 약간 증가하였으며, 이는 2007년 80.3%, 2011년 82.8%, 그리고 2012년 83.2%로 꾸준히 증가하는 것으로 나타났음. 독일의 고용률은 OECD 평균 보다 높다고 볼 수 있음(15-24세: 2000년 45.5%, 2007년 43.1%, 2011년 39.7%, 2012년 39.7%, 25-54세: 2000년 75.9%, 2007년 77.0%, 2011년 75.4%, 2012년 75.6%).

- 남성과 여성으로 나누어 살펴보면, 남성의 경우에 15-24세의 고용률은 1994년에 53.9%에 비하여 2000년대 고용률이 감소하였다는 것을 알 수 있음. 그리고 이는 여성의 경우도 마찬가지로 1994년 약간 감소하였지만, 2007년 86.4%, 2011년 87.7%, 2012년 88.1%로 다시 증가하는 것을 확인할 수 있음. 여성의 25-54세는 1994년 65.3%에서 2000년 71.2%, 2007년 74.0%, 2011년 77.8%, 2012년 78.2%로 꾸준히 증가한 것을 알 수 있음. 이를 통하여 독일의 고용률의 증가와 안정화에는 시간제 근로의 큰 공로가 있었다고 볼 수 있으며, 또한 독일의 고용률은 여성들의 시간제 고용 비중의 증가에 영향을 받았다고 볼 수 있음(배규식, 2010).
- 독일은 고용률 70%로 진입하는 과정에서 시간제 근로가 고용률 제고에 기여하였다고 평가함. 그리고 2003년부터 2008년 사이 늘어난 일자리 중 시간제 일자리가 약 50.2%를 차지하는 것으로 보고 있음(일자리 약 2,797,000개 증가 이중 시간제 일자리 1,405,000개 증가).

〈표 V-3〉 스웨덴 남녀(20-64세) 산업별 근로시간 분포 (2012)

		총 근로자 수 (천명)	%	1-19시간 (천명)	비중 (short)	20-34시간 (천명)	비중 (long)	35시간+ (천명)	비중 (full)	평균협약 근로시간
여성	보건, 사회서비스	561.6	26.8	22.8	0.04	200.7	0.36	336.6	0.60	34.7
	교육	365.0	17.4	13.5	0.04	92.0	0.25	259.2	0.71	37.2
	금융, 비즈니스 서비스	314.7	15.0	13.9	0.04	60.2	0.19	240.0	0.76	36.6
	무역	222.2	10.6	20.7	0.09	70.9	0.32	130.3	0.59	33.8
	행정	150.7	7.2	3.0	0.02	23.0	0.15	124.5	0.83	37.8
	제조업, 광업, 에너지, 환경	138.2	6.6	2.8	0.02	19.8	0.14	115.6	0.84	37.7
	개인서비스	117.1	5.6	10.1	0.09	32.4	0.28	74.2	0.63	34.4
	건설, 교통	76.8	3.7	3.9	0.05	15.0	0.20	57.8	0.75	36.5
	호텔, 식당서비스	68.0	3.2	8.4	0.12	22.3	0.33	37.1	0.55	33.4
	정보통신	57.7	2.8	1.0	0.02	8.9	0.15	47.8	0.83	38.0
	농림어업	17.4	0.8	1.8	0.10	4.3	0.25	11.1	0.64	38.2
	총	2,094.4	100.0	102.7	0.05	550.8	0.26	1,437.1	0.69	35.9
남성	건설, 교통	452.4	19.7	9.8	0.02	31.2	0.07	414.9	0.92	40.4
	제조업, 광업, 에너지, 환경	438.0	19.0	3.6	0.01	25.3	0.06	408.8	0.93	39.8
	금융, 비즈니스 서비스	390.0	16.9	14.8	0.04	28.5	0.07	346.1	0.89	39.3
	무역	294.9	12.8	12.2	0.04	21.4	0.07	260.9	0.88	40.0
	정보통신	137.1	6.0	2.3	0.02	6.4	0.05	128.2	0.94	40.3
	교육	131.2	5.7	6.3	0.05	14.2	0.11	110.7	0.84	39.6
	보건, 사회서비스	125.4	5.4	5.8	0.05	23.6	0.19	95.5	0.76	37.1
	행정	122.7	5.3	1.9	0.02	6.0	0.05	114.7	0.93	39.9
	개인서비스	86.3	3.7	6.2	0.07	9.9	0.11	69.8	0.81	38.4
	농림어업	58.6	2.5	2.0	0.03	5.1	0.09	51.3	0.88	46.4
	호텔, 식당서비스	57.6	2.5	4.9	0.09	11.2	0.19	41.2	0.72	40.1
	총	2,301.5	100.0	70.2	0.03	179.1	0.08	2,048.4	0.89	39.9

자료: 스웨덴 Labour Force Surveys

〈표 Ⅵ-5〉 독일의 시간제 근로 활용률

(단위: 천명, %)

근로형태	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
정규근로	29938	29845	29464	28898	28335	28553	29053	29639	30146	30062	30329	30942	31204
시간제 근로	6386	6682	6811	7029	7127	7802	8119	8350	8396	8409	8409	8794	8858
총합	36324	36528	36275	35927	35462	36355	37172	37989	38541	38471	38738	39737	40062
시간제 근로 비중	17.6%	18.3%	18.8%	19.6%	20.1%	21.5%	21.8%	22.0%	21.8%	21.9%	21.7%	22.1%	22.1%

* 독일의 시간제 근로 정의: 한주의 35시간 이하를 일하는 근로 형태
* OECD common definition : 주당 30시간 이하 근로 형태
자료: OECD STAT

〈표 Ⅵ-6〉 독일의 성별 시간제 근로 활용률

(단위: 천명, %)

	2000		2004		2008		2010		2012	
근로형태	남자	여자	남자	여자	남자	여자	남자	여자	남자	여자
정규근로	19433	10505	18284	10052	19379	10767	19248	11081	19724	11480
시간제근로	990	5396	1224	5903	1654	6742	1644	6765	1884	6973
총합	20423	15901	19507	15955	21033	17509	20892	17846	21608	18454
시간제 근로 비중	4.8%	33.9%	6.3%	37.0%	7.9%	38.5%	7.9%	37.9%	8.7%	37.8%

자료: OECD STAT

〈표 Ⅵ-9〉 독일의 가임기·육아기 여성 및 남성의 시간제 근로 활용률

(단위 : 천명, %)

성별	연령	타입	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
여성	19–24	시간제	306	343	344	355	350	451	469	524	509
		전일제	1612	1604	1618	1584	1470	1544	1545	1574	1528
		총합	1918	1947	1961	1939	1820	1994	2014	2098	2037
		시간제 비율	15.95	17.61	17.51	18.30	19.24	22.59	23.27	24.98	25.01
	25–49	시간제	4176	4347	4360	4448	4445	4750	5011	5102	5150
		전일제	6458	6328	6230	6032	5854	5672	5627	5722	5827
		총합	10634	10674	10589	10479	10300	10422	10638	10824	10977
		시간제 비율	39.27	40.72	41.17	42.44	43.16	45.58	47.10	47.14	46.92
남성	19–24	시간제	184	197	206	204	210	287	299	338	346
		전일제	1987	1988	1915	1850	1787	1907	1949	2007	2020
		총합	2172	2185	2121	2053	1997	2194	2247	2345	2366
		시간제 비율	8.49	9.02	9.71	9.91	10.52	13.09	13.29	14.42	14.63
	25–49	시간제	499	496	555	563	628	804	983	899	861
		전일제	12823	12687	12394	12147	11797	11960	11967	12020	12036
		총합	13322	13182	12949	12710	12424	12763	12950	12919	12897
		시간제 비율	3.74	3.76	4.29	4.43	5.05	6.30	7.59	6.96	6.67

자료: EUROSTAT

〈표 Ⅵ-10〉 독일의 고용률

(단위 : %)

년도	연령	1994	2000	2007	2011	2012
전체	15–24	51.4	47.2	45.9	48.2	46.6
	25–54	76.2	79.3	80.3	82.8	83.2
남자	15–24	53.9	49.7	48.2	50.2	48.6
	25–54	86.6	84.3	86.4	87.7	88.1
여자	15–24	48.6	44.6	43.5	46.1	44.6
	25–54	65.3	71.2	74.0	77.8	78.2

자료: OECD Employment Outlook 2010,2013

- 독일의 고용률은 2004년 64.3%의 최저점에서 2008년 70%를 넘어섰고, 2012년에는 72.8%로 빠르게 개선되었음. 특히, 독일의 고용률은 2008년 글로벌 금융위기와 유로존 재정위기에 따른 경기상황 악화에도 일자리가 유지되고 고용률은 지속적으로 상승하는 모습을 보였음. 이러한 고용률 개선에는 다양한 이유가 있지만, 시간제 일자리의 확대가 기여하였다는 평가가 나오고 있음.
- 시간제 일자리에 대한 기업과 근로자의 적극적인 참여가 이루어지면서 총 고용 규모가 확대되는 고용 선순환 구조를 형성하게 된 것임. 우선, 정부가 꾸준히 추진한 고용유연화로 기업의 시간제 일자리의 수요가 확대되었음. 그리고 근로자들도 월 소득 400 유로 이하의 미니잡(mini-job)까지도 고용안전망으로 인식하게 되었음. 또한 전일제 근로자가 시간제 근로자로 전환할 수 있는 근로시간 조정제도가 정착되면서 근로자들의 시간제 일자리 참여가 증가하였음. 그리고 2007년 이후로는 신규 일자리가 시간제뿐만 아니라 전일제 일자리도 함께 늘어나는 고용 선순환 구조가 형성되면서 사회보장 재정수지도 흑자를 지속하고 있음(현대경제연구원 2013).
- 독일의 고용률의 증가와 안정화에는 시간제 근로의 큰 공로가 있었다는 점에서, 독일의 시간제 근로의 특성을 파악하기 위한 제도의 발전과정을 살펴보고자 함. 먼저, 당시 상황을 보면, 1970년대와 1980년대 독일경제는 2차례에 걸친 오일쇼크를 거치면서 심각한 스태그플레이션(stagflation)을 경험하였고, 이에 따라 실업률이 계속하여 증가하였음. 1970년 명목 GDP성장률은 13.7%이고, 실업률은 0.7%이었는데, GDP 성장률은 1975년 4.1%로 크게 감소하였으며, 이에 반해 실업률은 4.5%로 크게 증가하였음. 이후 GDP성장률이 조금 상승하는 추세를 보이고 실업률 또한 큰 폭 상승하지 않고 유지되는 경향을 보였지만, 이는 1980년대가 되면서 악화되었음. 1982년 GDP성장률은 5.1%, 실업률은 4.8%를 기록하였으며, 1985년 GDP성장률은 4.8%로 크게 떨어지고, 실업률은 8.8%로 크게 상승하였음. 1987년 GDP성장률은 2.9%로 더 감소하였으며, 실업률은 8.5%를 기록하는 등 계속하여 경제적 침체기가 이어졌음 (김상호 1997).
- 이러한 상황에서 독일은 고용유지를 위하여 고용관련 정책의 마련 및 개선을 우선순위에 두었음. 고용유지를 위하여 각종 보조금 제도 및 일자리 나누기를 정부가 강력히 추진하였음. 이러한 정부의 노력에도 불구하고 독일은 여전히 고물가와

지속적인 실업률 상승을 경험하게 됨. 당시 정부가 평가한 고실업의 원인으로는 첫째, 낮은 경제성장률, 둘째, 노동절약적 기술발전으로 인한 노동시장 구조의 변화, 셋째, 저임금 개발도상국과의 경쟁 심화, 넷째, 관대한 실업급여, 다섯째, 재취업의 어려움, 여섯째, 비효율적이고 경직적인 노동시장 등 여섯 가지가 있음. 그리고 무엇보다 사회적 규제와 너무 관대한 복지프로그램이 노동시장의 유연성을 저해하고, 그 결과 실업을 증가시키는 것이라고 강조하였음. 그러나 경제적 침체기는 계속되었고, 독일은 고용문제를 개선하기 위하여 새로운 활로를 찾으려 하였음(금재호 2013).

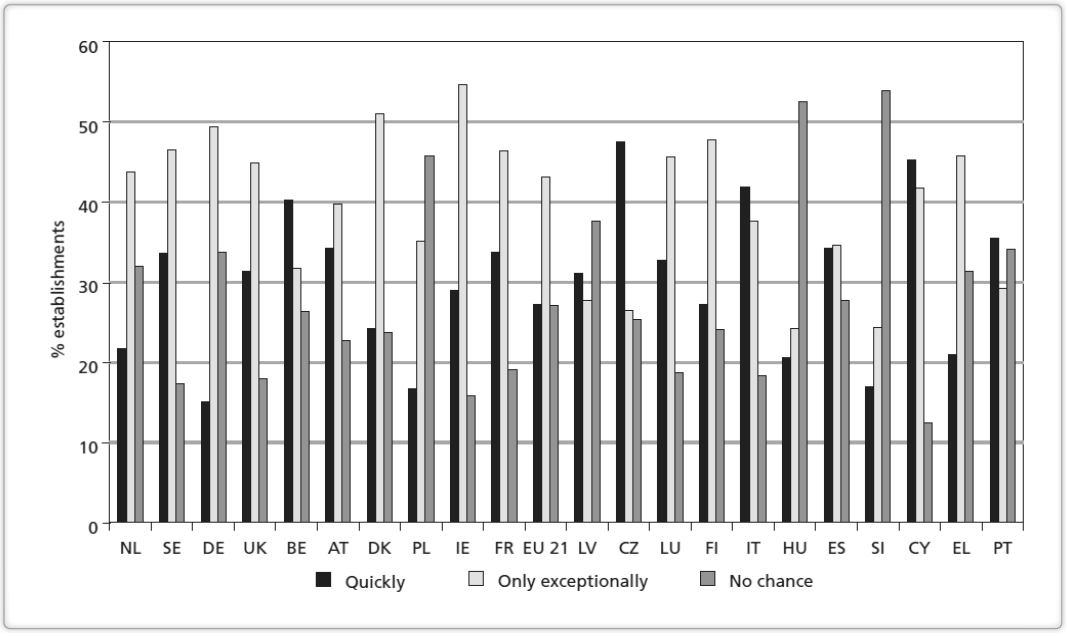
- 1980년대 후반 그리고 1990년대 초반이 되면서 경제성장률이 증가하고 실업률이 감소하는 등 고용상황의 개선이 이루어지는 기미가 보였음. 그러나 1990년 독일은 통일을 맞이하면서 발생한 통일비용으로 인해 경제적 불황 및 실업의 증가를 다시 경험하게 됨. 당시 독일은 '유럽의 병자(a sick man of Europe)' 라고 불리는 등 독일 경제에 대한 비관적인 목소리가 지배적이었음. 즉, 1970년대부터 1990년대까지 정부의 고용문제 해결을 위한 노력에도 불구하고 독일은 심각한 실업문제를 가지고 있었으며, 경제적으로 매우 어려운 상황에 놓이게 되었음.
- 독일의 시간제 근로는 여성근로자가 시간제 근로 형태로 일하게 되면서 발생하였음. 시간제 근로는 1990년대 독일이 통일되기 이전부터 활용되었으며, 주로 여성이 활용한 대표적인 비정규적인 근로방식임.
- 그러나 동독과 서독의 시간제 근로의 발생의 이유는 다른데 서독의 경우, 남성이 생계를 주도하는 모델을 가지고 있음. 이로 인해 아이나 노부모를 가족이 책임져야 한다는 책임의식이 굉장히 강하였으며, 이로 인하여 남성 생계부양자가 아닌 다른 가족 구성원이 노동시장에서 추가적으로 생계비를 벌 경우 큰 불이익을 경험하였음(Lewis, 1992). 즉, 여성은 노동시장의 진출을 할 수 없는 것임. 그러나 여성 근로자들은 노동시장으로 점차 진입하기 시작하였음. 그리고 이들은 일도 하면서 가정도 돌보아보야 하기 때문에 일과 삶의 양립을 추구하였고 이로 인해 시간제 근로 형태를 선호하게 됨. 이는 네덜란드와 유사한 이유에서 시간제 근로자 발생하게 된 것이라고 볼 수 있음.
- 그러나 동독의 경우, 여성들은 일과 가정의 양립을 위하여 시간제 근로를 선호한 것이라기보다는 현재 일자리를 유지하고 또는 새로운 일자리를 찾는 것이 쉽지 않아

시간제 근로를 선택하는 결과를 보였다고 볼 수 있음(Yerkes & Visser, 2006). 당시 동독의 경제상황은 매우 좋지 않았으며, 정규근로를 할 수 있는 일자리를 찾기란 매우 어려웠음. 특히, 여성의 경우 남성에 비하여 더욱 노동시장에 진출하는 것이 쉽지 않았고 이로 인하여 여성들은 불가피하게 시간제 근로 방식을 선택하게 된 것임.

- 2001년 시간제 근로와 기간제 근로와 관련한 '단시간 근로 및 기간제 근로에 관한 법률'이 시행되면서, 근로자들은 사용자에게 근로시간을 줄이는 것을 요청할 수 있게 되었음(EIRO 2002).
- '단시간 근로 및 기간제 근로에 관한 법률'은 차별을 방지하고 시간제 근로를 촉진시키는 것을 목적으로 하였음. 이 법에서는 시간제 근로자를 '비교할 수 있는 통상 근로자의 1주간 소정근로시간에 비하여 근로시간이 짧은 근로자'로 정의하였음. 이 법에 따르면, 시간제 근로자는 정당한 사유가 있는 경우를 제외하고 시간제 근로를 이유로 비교 가능한 통상 근로자보다 불리한 처우를 받을 수 없음. 그리고 사용자가 기업 내에서 또는 공개적으로 인력채용에 관한 모집 공고를 낼 때에 해당 업무가 시간제 근로에 의해서도 수행될 수 있는 경우에는 이 사실을 공지하여 시간제 근로자 지원과 채용을 가능하도록 규정하고 있음. 또한 한 회사에 6개월 이상 근무한 근로자는 자신의 근로계약의 근로시간을 단축시켜 줄 것을 요구할 수 있는 근로시간단축청구권을 가지며, 사용자는 경영상의 이유가 없는 한 이러한 요구를 수용해야 함. 시간제 근로자가 근로계약 체결 시 합의된 근로시간의 연장을 요구할 경우, 사용자는 이에 상응하는 자리에 대하여 신규 채용을 하고자 할 때 동일한 자격을 가진 다른 자들에 우선하여 시간제 근로자를 채용해야 함. 이 외에도 사용자는 시간제 근로자에게 직업교육 및 연수에 참여할 수 있게 해야 하며, 시간제 근로자를 함부로 해고할 수 없음(공주대학교 산학협력단 2007).
- 시간제근로자와 관련하여 가장 중요한 이슈는 시간제근로자에서 동일한 기업의 전일제근로자로 전환가능성과 시간제근로자의 승진가능성이라고 할 수 있음. 전일제 근로자 전환 가능성이 시간제근로자의 근로시간선택권 행사 정도를 나타낸다면, 승진가능성은 시간제근로자의 차별 정도를 보여주는 대표적인 지표라고 할 수 있음. 삶과 근로의 조건 개선을 위한 유럽 재단(European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions)이 주관하여 실시한 2004-2005년 근로시간 사업체

조사(Establishment Survey on Working Time 2004-2005) 결과에 따르면, 유럽에서 시간제 근로자가 동일 기업 전일제 근로자로 전환할 수 있는 가능성은 상당한 수준에 도달한 것으로 보임.

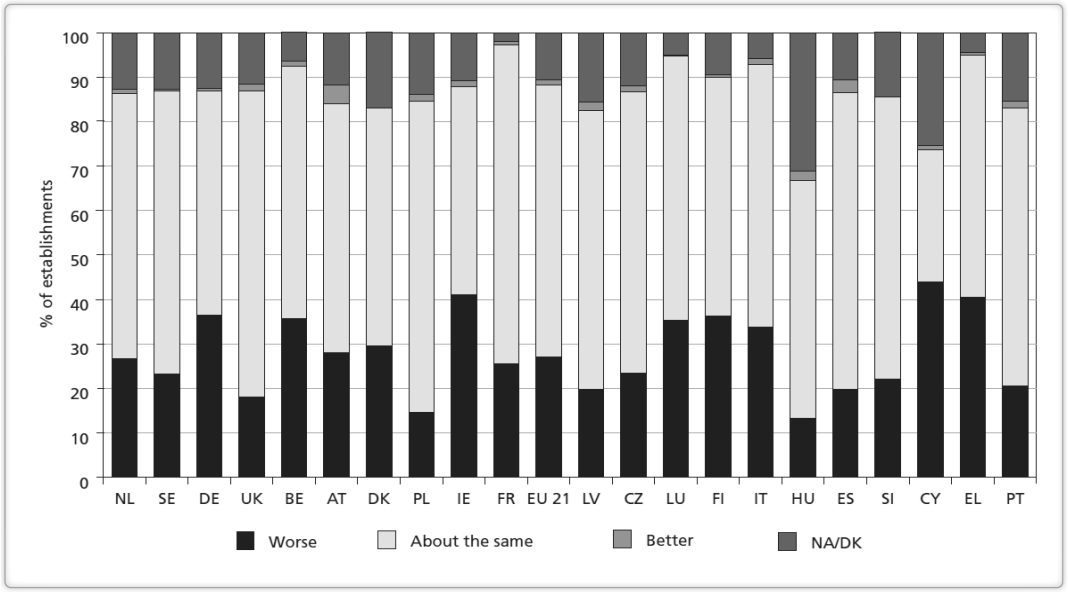
[그림 Ⅵ-8] 시간제근로자에서 동일 기업 전일제근로자로 전환 가능성



자료: Anxo et. al.(2007)

- 전환가능성을 1) 즉시(quickly), 2) 예외적으로(exceptional), 3) 불가능(no chance)으로 구분할 때에 독일은 15%, 49%, 33%로 나타났음. 대체로 예외적으로 전환 가능한 경우가 절반 가까이를 차지하고 있었음.
- 동일한 조사 결과에 따르면, 전일제 근로자와 시간제 근로자의 승진가능성이 거의 비슷한 수준(about the same)이라고 응답한 경우가 약 50%로 절반에 가까운 수준을 보이고 있음. 이러한 결과로 볼 때에 독일에서 전일제 근로자와 시간제 근로자 사이의 평등 수준은 상당히 높다고 할 수 있음.

[그림 Ⅵ-9] 전일제 근로자와 시간제 근로자의 승진가능성



자료: Anxo et. al.(2007)

5. 독일 기업 사례

- 독일 기업들도 1970년대까지 남성은 전일제 근무를 하고 여성은 전업주부 역할을 수행하는 전통적 남성외벌이모형을 따르고 있었음. 그러나 1980년대 이후 시간제근로 도입이 시작되어 1990년대와 2000년대를 거치면서 독일 기업에서 맞벌이 가정이 늘어나고 일과 삶의 조화를 추구하는 시간제근로는 크게 확산되었음. 이제 상당수의 독일 기업들은 시간제근로 변화와 관련하여 해빙과 이동 단계를 거쳐 재결빙 단계에 도달한 것으로 보임.
- 그렇다면 독일 기업들은 해빙, 이동, 재결빙 단계를 어떻게 구성하고 진행하였는가? Lewin의 3단계 모형에 기초하여 독일 기업 사례를 분석한다면, 이 질문은 가장 핵심적인 분석의 방향을 제시한다고 볼 수 있음.
- 시간제근로의 해빙 단계를 조성한 가장 큰 원동력은 인구 구성의 변화에 따른 고령화라고 할 수 있음. 출산율이 낮아지고 능력이 뛰어난 인력을 얻기 어렵게 되면서 기업들은

고학력 여성인력을 채용하고 유지하려고 노력을 다하게 되었음. 출산과 육아 때문에 여성들은 그들의 개인생애주기에서 가정을 위하여 특별히 많은 시간을 할애해야 하는 국면을 갖게 됨. 이러한 요구를 맞추려면 시간제근로를 통하여 일과 삶의 조화를 추구할 수 있도록 해주어야 함. 고령사회는 다른 한편으로 가족구성원 중 고령자를 간병해야 할 필요성을 증대시켰으며, 이로 인하여 출산이나 육아 이외에도 간병은 시간제근로의 주요한 원인으로 작용하게 되었음.

- 시간제근로의 또 다른 원동력은 양성평등과 여성해방에 관한 사회적 공감대가 형성되면서, 대기업에서 여성관리자의 비중을 획기적으로 늘려야 한다는 사회적 요구가 크게 늘어난 것이라 할 수 있음. 독일 정부와 정치권은 대기업 여성관리자 비중을 늘리기 위하여 쿼터제를 도입하는 방안까지 논의하면서 대기업을 압박하였음. 이러한 상황에서 대기업들은 사회적인 요구와 정치권의 압박에 반응하지 않고서는 사회적 정당성을 잃을 지경이 되었음. 여성관리자를 늘리는 획기적인 방안은 무엇보다 시간제근로를 활성화하여 생애국면에 따라 여성인력이 직장생활과 가정생활의 조화를 추구할 수 있도록 지원하는 것이었음. 특히 시간제관리자를 가능하도록 만드는 일이 중요한 과제로 제기된 것임.

- 이외에도 시간제근로 도입을 위한 해빙에 영향을 미친 요인은 근로시간 단축과 근로시간 유연화를 들 수 있음. 또한 전일제와 시간제의 차별을 금지하고 동등한 대우를 유지할 수 있었던 원인으로는 사업장평의회(Betriebsrat)에 기초한 공동결정제를 들 수 있음.

- 사례 연구의 대상이 된 기업들은 모두 사회적 환경 변화와 정부의 정책 드라이브를 시간제근로 확산의 핵심적인 요인으로 지목하였음. 기존의 전일제근로 중심 질서를 무너뜨리고 시간제근로의 확산을 가속화하여 해빙 단계를 조성한 원인은 공통적으로 기업 외부의 환경 변화에 있었음. 그러나 이러한 환경 변화에 대응하여 구체적인 제도를 설계하고 실행에 옮기는 이동 단계나 제도적 변화를 기업문화적 변화로 발전시키는 재결빙 단계는 기업마다 서로 다른 모습을 보였음. 그러므로 개별 기업에 대한 사례 분석은 주어진 기업 환경의 변화에 대응하여 시간제근로의 구체적인 제도를 설계하고 문화적 변화를 추구하는 과정인 이동 단계와 재결빙 단계에 초점을 두게 될 것임.

- 본 연구에서 독일 기업의 시간제근로 분석은 인사담당자들과 시간제근로자들을 대상으로 실시한 심층면접에 기초함. 독일의 Hertie 재단이 선정한 가족친화기업(familie und beruf)들 중에서 근로시간제도의 모범사례로 꼽힌 10개 기업들을 대상으로 독일 기업 사례에 대한 벤치마킹을 연구의 취지로 밝히고 이메일로 인터뷰를 신청하였으며, 이 가운데 인터뷰에 응한 5개 기업들을 대상으로 분석하였음. 이외에 중소 규모 기업 한 곳을 추가로 인터뷰하였음.

가. 하우카 코부르크(HUK-COBURG)

- 종합보험회사로 2012년도에 총매출액은 55.8억 유로에 달함. 총 계약건수는 3만 2천여 건으로 이 가운데 자동차보험 계약은 1만 6천여 건에 달함. 전체근로자 수는 8,581명으로 이 가운데 여성근로자의 비율은 58.6%임. 평균 연령은 42세이고 평균 근속연수는 16.2개월임.
- 이 회사에서는 약 5년 전부터 관리자들을 대상으로 시간제근로를 실시하였음. 시간제 관리자 제도를 도입한 가장 중요한 이유는 관리자들의 일과 가정을 조화시키기 위한 목적이고, 둘째 이유는 독일에서 관리직 비율이 상대적으로 낮은 편인데, 이를 높이기 위한 사회적 압력 때문이었음. 현재 관리자 중 약 5%가 시간제 근로를 하고 있으며, 이중에 절대 다수는 여성관리자이며 일부 남성관리자도 존재함. 관리자는 관리 책임을 지는 위계상의 부서 단위에 따라 임원, 부장, 과장, 팀장 등 4가지 부서책임자로 구분됨. 관리자 외에도 일반구성원들에게 시간제근로가 확산되어 있는데, 전체 근로자 중에서 29.3%는 시간제근로를 하고 있음.
- 만약에 단위부서 책임자가 시간제근로를 하는 경우에 단위부서 책임자 유고 시에는 그 역할을 대신하는 책임대리자(AWV, Abwesenheitsvertreter)를 정함. 단위부서 책임자 대리업무로 업무 부담이 늘어난 책임대리자의 기존 업무는 소속 직원들에게 위임하는데, 예를 들어서 시간제근무를 하는 부서원들의 소정근로시간을 늘려서 이를 충당하는 방식을 택함. 책임대리자는 단위부서 책임자 업무를 대신하는 분량에 비례하여 책임수당을 받음. 책임대리자 제도는 일종의 승계계획(succession plan)의 일환으로 향후 단위부서 책임자 양성을 위한 경력개발의 효과를 얻을 수 있음.

- 단위부서 책임자가 책임대리자에게 모든 일을 맡기는 것은 아님. 채용-평가-보상 등 핵심인사기능(Personalinstrumente), 부서구성원의 규율적(상벌적) 지휘(die disziplinarische Steuerung der Gruppe), 구성원 코칭(Coaching) 등은 책임대리자에게 위임되지 않으며 시간제 단위부서 책임자가 직접 수행해야 함.
- 시간제 관리자의 주당 근로시간은 총근로시간의 65%에 해당하는 25시간까지 단축할 수 있음. 그리고 근로일 주당 4일 혹은 5일로 배분되어 구성될 수 있음. 예를 들어서 주당 소정근로시간이 25시간인 경우에 월요일, 화요일, 수요일에 6시간 근무하고 목요일에 7시간 근무할 수 있음. 또는 월, 화, 수, 목, 금요일 매일 출근하여서 5시간 근무할 수도 있음.
- 관리자가 시간제근로를 신청할 경우에 다음과 같은 사항을 공식적으로 확인해야 함.
  - 언제부터 시간제근로를 시작할 것인가?
  - 현재 예상하기에 얼마나 오랜 기간 동안 시간제근로를 할 것인가?
  - 현재 근로시간에서 몇 시간이나 단축하여 시간제근로를 하고자 하는가? 이 질문에 응답하기 전에 관리자는 우선 기업의 인력수요 상황을 고려해야 함. 그리고 시간제근로 시에 최저근로시간은 25시간임.
  - 고객 관계, 부서 내 혹은 재택 시에 의사소통채널, 부서 조직화, 현재 진행 중인 업무의 향후 일정, 부서 상사 및 하급자들과의 현실적 문제들을 확인해야 함.
  - 관리자가 유지해야 하는 고유 기능 이외에 책임대리자에게 위임하고자 하는 업무를 명확히 해야 험. 또한 책임대리자가 관리자 업무의 일부를 위임받아 책임대리자의 기존 업무를 하급자들에게 위임할 시에 해당 업무를 명확히 해야 함.
  - 책임대리자에게 업무 위임 시에 사전에 인수인계 절차를 진행하도록 하며, 설비시설 출입권한 부여, 필요 교육훈련 확인, 해당 부서원들과 계획에 관한 공동의 의사소통 등을 진행해야 함.

나. 페르빗(perbit)

- 1983년에 두 명의 창립자에 의해 설립된 인사관리 관련 소프트웨어 개발업체임. 이 중 한 명은 소프트웨어 개발자이고 다른 한 명은 영업전문가였음. 현재 사무실은

노르트라인베스트팔렌 주의 알텐베르게(Altenberge)와 뮌스터(Muenster), 그리고 바덴뷔르텐베르크 주의 트로싱엔(Trossingen)에 두고 있음. 전체 근로자 수는 75명인데 이를 전일제 근로자로 환산하면 57명임. 그러므로 시간제근로를 운영함으로써 추가적으로 18개의 일자리를 창출한 셈임. 여성근로자의 비중은 약 40%임.

- 근로자들의 약 50%가 시간제근로를 하고 있으며, 시간제근로자와 전일제근로자들은 재량근로시간제에 기초하여 일하고 있음. 이 회사 스스로 근로시간관리를 위한 소프트웨어를 개발하였지만, 스스로 근태관리를 전혀 하지 않으며, 근로시간관리는 철저하게 근로자 본인의 자율적인 운영에 맡김. 이러한 방식은 신뢰를 형성한다는 장점도 있지만, 근로자 개인의 초과근로를 유발하여도 이를 보상할 수 없다는 단점도 존재함.
- 앞서 언급한 하우카 코부르크가 매우 공식화된 책임대리자 제도를 통하여 시간제 관리자 제도를 운영하는 데에 비하여, 페르빗은 가족적인 기업문화를 강조하며 기업과 구성원 간의 신뢰를 기반으로 시간제 관리자 제도를 운영하고 있음. 두 명의 창립자들은 기업 설립 초기부터 구성원 중심의 경영을 펼쳤으며, 자율적인 분위기에서 소프트웨어 개발자의 창의성이 발현될 수 있다는 점을 강조하였음. 두 명의 CEO 밑에 조직 위계상으로 부문 책임자와 팀 책임자 등 두 단계의 관리층만이 존재하여 매우 수평적인 조직구조를 갖고 있음. 성과지향적인 인사제도를 실시하고 있으나 성과평가에 따른 개인차등급은 판매부서를 제외하고 존재하지 않음. 또한 엄격한 근로시간 통제 대신에 개인의 재량에 근로시간을 맡기는 재량근로시간제를 실시하고 있음. 이를 통하여 매우 뛰어난 실력을 갖추고 있는 여성인력의 일과 가정의 조화를 지원함으로써 그들을 적극적으로 채용하여 유지하고자 하였음. 이들의 생애주기에 따라 제기되는 다양한 삶의 요구를 경력의 요구와 조화시킬 수 있도록 다양한 시간제근로를 운영하고 있음. 이에 따라 단일하거나 지배적인 시간제근로 형태가 존재하지 않으며 개별 구성원에 따라 매우 다양한 형태의 근로시간 양(量)과 시간대(時間帶)가 존재하며 시간제근로와 재택근무와 결합된 형태도 매우 일반적으로 적용되고 있음. 이렇게 노사 간의 신뢰에 기초한 재량근로시간을 운영할 수 있었던 것은 유형의 생산품을 제조하는 것이 아니라 무형의 소프트웨어를 개발한다는 업종의 특수성이 반영되었다고 할 수 있음.
- 예를 들어서 인터뷰 대상자인 트로싱엔 인사관리 담당자인 여성관리자의 경우에 이

회사에서 20년 동안 근무하였는데, 일을 시작할 당시에 이미 한 아이를 갖고 있어서 시간제근로로 15시간 일하기 시작하였으며, 아이가 커 가면서 20시간, 25시간, 30시간으로 근로시간을 늘려갔고, 아이가 성인이 된 후에 전일제 근로자로 일하게 되었음.

- 현재 전일제근로자의 주간 소정근로시간은 38시간인데, 대부분의 시간제근로자들은 20시간에서 30시간 일하며, 일부 여성 시간제근로자들은 20시간 미만 일하기도 하지만, 또 다른 여성인력은 시간제근로 형태로 35시간을 일함. 이들의 경우에 비록 근로시간을 3시간만 단축하였지만, 일과 가정의 조화를 추구하는 여성근로자들의 경우에 이 단축된 근로시간을 통하여 상당한 유연성을 확보할 수 있는 여지를 마련할 수 있음. 시간제근로의 임금은 철저하게 근로시간에 비례하여 지급하게 됨.
- 시간제근로의 경우에 근로시간을 단축하는 것이 가능하지만, 소프트웨어 개발자의 경우에 근로시간에 비례하여 일의 양과 성과를 평가하는 것이 쉽지 않음. 38시간 전일제 근로자와 35시간 시간제근로자의 일감과 성과를 구분하는 것은 쉽지 않은데, 이 경우에 예를 들어서 동일한 소프트웨어 개발 과업 시에 35시간 시간제근로자에게 12일의 작업기간이 주어진다면 38시간 전일제근로자에게는 10일의 작업기간이 주어지는 방식으로 시간제근로자에 대하여 배려함.
- 시간제근로, 재택근무, 재량근로시간제 등 다양한 유연근무제로 인하여 개인적으로 사무실에 근무하는 시간은 매우 다양함. 그러나 소프트웨어 개발자라고 하더라도 공동으로 회의를 하거나 밀접하게 협력하면서 일해야 하는 시간을 확보해야 함. 이는 사전에 계획하여 정하게 됨.
- 조직 위계상으로 경영진에 속하는 이 회사의 한 임원도 항상 시간제근로로 일하여 왔다는 사실에서 알 수 있듯이, 시간제근로자가 관리책임을 부여받는 관리자 역할을 수행하는 것이 불가능하지 않음. 다만, 10년 이상의 상당한 기간 동안에 20시간 미만의 근로시간을 수행하였던 근로자의 경우에 관리자 역할을 수행하는 데에 제약이 따를 수는 있음.

다. 보쉬(Bosch)

- 보쉬는 자동차부품 제작 업체로서 2012년 매출액은 525억 유로에 달하였으며, 이 가운데 77%는 독일 이외의 지역에서 거둔 매출이었음. 전체 근로자 수는 30만 여 명에 달하는데 이 가운데 독일에서 일하는 근로자 수는 12만 명에 조금 못 미침.
- 보쉬의 시간제근로 도입 배경은 크게 1) 여성관리자 비율 개선, 2) 다양성 관리(diversity management) 도입의 필요성, 그리고 3) 일과 삶의 조화 개선으로 구분하여 볼 수 있음. 여성관리자 비율 개선은 독일의 대기업들이 공통적으로 받았던 이슈라고 볼 수 있음. 다양성 관리는 보쉬와 같이 전 세계에 공장과 사업체 및 고객을 갖고 있는 업체로서는 그 중요성이 점차 증대하고 있으며, 여성인력과 관련하여 시간제근로 도입은 기본적으로 다양성을 높이는 데에 기여할 수 있다고 판단하였음. 또한 일과 삶의 조화는 여성인력뿐 아니라 최근의 모든 근로자들의 요구이자 생산성과 창의성 향상의 기본 원천으로 작용한다고 보았음.
- 보쉬는 매우 보수적이고 위계적인 기업 분위기로 시간제근로를 도입하기에 어려움이 많았음. 그동안 여러 차례 일과 삶의 조화를 추구하는 유연근무제 도입을 시도하였으나, 번번이 실패하였음. 기본적으로 제도는 도입하였지만 근로자들이 이 제도를 이용하는 비율은 극히 적었음. 그러므로 여성인력을 관리자로 개발하는 데에 큰 어려움을 겪었음. 이에 보쉬는 제도 도입 자체의 문제라기보다는 문화적 변화 차원의 노력으로 접근하였음. 이를 위하여 다음과 같이 “유연하고 가족친화적인 근로문화를 위한 기본원칙(Leitlinien fuer eine flexible und familienbewusste Arbeitskultur)”을 설정하고, 다양하고 구체적인 제도를 설계하고 실행에 옮김.

  ① 개인적 해법(Individuelle Loesungen): 근로시간과 장소의 유연한 설계는 가족친화적이면서 동시에 업무수요를 충족시킬 수 있어야 함. 그러므로 개인과 회사는 공동으로 이득을 볼 수 있는 개인적 해법을 찾아야 함.

  ② 모바일 워크(Mobiles Arbeiten): 많은 과업들은 반드시 업무현장에서 이루어져야 하는 것은 아님. 가정의 책임과 직업생활 간의 조화를 추구할 수 있으려면 우린 모바일워크를 가능하면 지원해야 함.

  ③ 신속한 경력재개(Schneller Wiedereinstieg): 가정생활의 요구로 발생한 휴무기간에서 신속하게 경력재개를 하려면 시간제근로를 통하여 적절한 업무경감이 이루어져야 함.

④ 성과주의(Ergebnisorientierung): 우리는 우리의 관리문화를 구성원들이 업무장소에서 오래 근무하는 것 대신에 직무열정(Engagement)과 성취한 결과를 핵심적으로 간주하는 방향으로 발전시키고자 함. 그러므로 당연히 근로자들의 휴가와 휴식을 존중하여야 함.

⑤ 시간제 관리자(Fuehrung in Teilzeit): 우리는 적극적으로 시간제근로를 하는 경영진과 관리자들을 지원할 것이며, 이를 통하여 시간제 관리자들이 가정의 책임을 다할 수 있도록 할 것임.

⑥ 배려(Ruecksichtsnahme): 항상 특별한 가정의 요구가 있을 시기가 존재하기 마련임. 우리의 목표는 이러한 구성원들을 배려하고 가능한 한 최선을 다하여 지원하는 것임.

⑦ 의무적 재실 기한 설정(Verbindliche Termine): 의무적으로 준수해야 하는 사무실 근무 시간 약속은 일과 가정의 조화를 위하여 필수불가결한 요소임. 그러므로 이미 보장된 돌봄시간에도 사무실 근무일정이나 회의시간을 잡을 수 있음.

⑧ 동료지원에 대한 존경(Kollegiale Wertschaetzung): 우린 가정의 요구를 크게 받고 있는 동료들을 지원하는 구성원들의 열정에 대하여 경의를 표함.

- 그리고 문화적 변화의 핵심적인 과제로 경영층과 관리자들이 직접 유연근무를 경험하는 것이 필요하다고 판단하였음. 그래서 현재 관리자 500명을 대상으로 MORE(Mindset Organisation Executives) 프로젝트를 실시하였음. 이 프로젝트는 관리자들이 단시간근로나 재택근로를 4개월간 직접 체험하는 프로그램임. 이미 2011년에 150명을 대상으로 3개월 간 시범 운영하였으며, 참여 관리자 중 80%가 계속 시간제근로 혹은 재택근로를 하기로 결정하였음.

- 보쉬의 접근은 기본적으로 사무실에서 근무하는 관리자들의 근무시간을 시간제근로와 재택근무를 통하여 80% 수준으로 줄이지만 업무성과는 그대로 100%를 유지하는 것임. 시간제근로와 재택근로를 경험한 관리자들은 사무실에서 근무하는 시간이 줄더라도 업무처리를 매우 효율적으로 하게 되어 생산성이 더 높아지거나 최소한 낮아지지 않았음. 이를 통하여 커다란 문화적 변화를 진행시킬 수 있었음.

- 보쉬는 기본적으로 특정한 생애주기에 필요한 요구를 충족시키기 위하여 시간제근로를 활용하고 있으나, 궁극적으로는 특정한 기간이 지난 후에 전일제로 복귀하는 것을 원칙으로 함.

라. 다임러(Daimler)

- 완성차 제조업체로 2012년 매출액은 1143억 유로임. 전체 근로자 수는 2012년 12월 31일 현재 27만 5천 여 명에 달하며 이 가운데 약 16만 명이 독일에서 일함. 이중에 약 10만 5천 명은 생산직 근로자이고 5만 5천 여 명의 사무직 근로자인데 교대제로 인하여 생산직 근로자들을 대상으로 시간제근로를 운영하기는 어려우며 대체로 사무직 근로자들을 대상으로 시간제근로를 운영함. 사무직 근로자들의 8%는 시간제근로자이며, 사무직 여성인력의 1/3이 시간제근로에 종사하고 있음.
- 1989년에 사업장 수준의 근로자대표기구인 사업장평의회(Betriebsrat)와 "가족시간(Familienzeit)에 관한 사업장협약(Betriebsvereinbarung)"을 체결하고 여성인력의 경우에 최장 10년간 출산과 육아를 통하여 휴직할 수 있으며, 이 기간이 지난 뒤에 복귀를 보장받을 수 있도록 규정하였음. 또한 인구고령화를 통하여 부모나 친지를 간병해야 하는 경우에 최장 4년간 휴직할 수 있도록 규정하였음.
- 그러나 이 기간 동안에 기술변화로 적응하지 못하는 경우가 발생하면서 이 휴직기간 동안 시간제근로로 부분적으로 특정한 프로젝트에 하거나 일정한 업무를 수행하고 또는 향상교육을 받으면서 기술변화 추세를 학습하고 적응할 수 있는 기회를 제공하고자 하였음. 이러한 휴직 기간 중의 경력단절을 막기 위한 수단으로 시간제근로를 활용한 것이 초기 도입의 배경이 되었음.
- 실질적으로 시간제근로의 도입이 확산된 계기는 2000년 단시간근로에 관한 법률이 제정된 것이었음. 그 이전에도 시간제근로가 존재하였지만, 상사가 업무수요를 이유로 시간제근로 신청을 거부할 수 있었음. 그러나 단시간근로에 관한 법률이 적용되면서 모든 근로자들이 시간제근로를 요구할 수 있는 권한이 인정되면서 시간제근로는 크게 확산되었으며, 관리자들도 시간제근로를 하고 있음. 전일제 근로자의 주간 소정근로시간은 현재 35시간(일간 7시간)이며, 시간제근로를 하는 관리자들은 대체로 25시간에서 30시간의 주간 근로시간 동안 근무함.
- 시간제근로에는 다양한 형태가 존재하는데, 수요 변화에 따라 3개월 이상 휴무하는 집약단시간근로(Blockteilzeit)를 실시하고 있음. 버스를 생산하는 만하임 공장은 만하임 시에 버스를 생산하여 납품하는데, 시 예산 운영 일정으로 1년에 7개월 동안 작업하고 나머지 5개월은 휴무를 하게 됨. 이러한 경우에 근로자들은 집약단시간근로

형태로 일하며 휴무기에는 다른 직업에 종사할 수도 있음.

- 그리고 호출근로(Arbeit auf Abruf)는 주로 시장수요가 최고조에 달하는 시기에 8월이나 9월 또는 12월에 대학생들을 대상으로 연간 100시간 혹은 200시간까지 시간제근로 계약을 체결하여 실시함. 이들이 수행하는 업무는 높은 수준의 숙련을 요하지 않는 것임. 이러한 호출근로를 위하여 대학생 인력풀을 가지고 있으며, 일반인들을 대상으로 호출근로를 실시하지 않음.
- 또 다른 시간제 근로 형태는 일자리 나누기(Arbeitsplatzteilung)임. 조직 위계상으로 볼 때에 관리자는 상위에 부서책임자와 하위에 팀 책임자로 구분되는데, 현재 팀 책임자 직무 30개를 대상으로 30쌍 60명이, 또한 2개 부서 책임자 일자리를 2쌍 4명이 맡아 일자리 나누기 형태로 수행하고 있음. 일자리 나누기를 실시하는 관리자들은 관리 책임을 공유하면서 상호 협의를 하기도 하고 일자리를 나누는 파트너와 갈등을 경험하기도 함. 인사관리자는 이들 간의 갈등 해소를 위한 프로그램을 진행하기도 하지만, 상호 협의를 통하여 점차 증대하고 있는 관리 책임을 분담하여 효율적이고 창의적인 해결책을 찾을 수 있음.

마. 에르고(ERGO)

- 독일과 유럽에서 사업을 벌이고 있으며 전 세계적으로는 약 30여 개 국가에서 활동을 하고 있는 보험회사임. 에르고는 매우 다양한 보험상품을 제공하고 있으며, 4만 8천 명의 근로자들이 사무직 근로자 혹은 프리랜서 영업직으로 일하고 있음. 2012년에 180억 유로의 매출액을 기록하였음.
- 에르고에서 운영되는 단시간근로의 가장 큰 특징은 신년이나 성탄절에 지급되는 상여금을 휴가로 대체할 수 있다는 점임. 이를 통하여 근로자들은 최장 약 3개월의 휴가를 보낼 수 있음. 이러한 유연근무제는 시간제근로에 포함되지 않지만, 시간제근로가 정착될 수 있는 분위기에 큰 기여를 하였다고 볼 수 있음.
- 전체적으로 에르고에서는 여성 직원의 25%, 남성 직원의 5%가 시간제근로를 함. 시간제근로를 하는 직원들은 대체로 전일제근무자의 약 60-80%에 해당하는 근로시간을 수행함. 시간제근로가 성공적으로 정착될 수 있었던 요인으로는 우선 CEO의 의지가 있었고, 다양한 유연적 근무제도를 시행하였으며, 이를 문화로

정착시키기 위하여 코칭이나 교육, 권한위임 등을 위해 노력한 것임. 시간제근무는 보통 육아휴직 기간과 그 이후에 정해진 기간 동안에 수행하며, 직원들이 정해진 기간이 지나면 다시 전일제근무로 복귀 가능함. 그러나 전일제 근무자가 정해진 기간 없이 무기한으로 시간제근무를 신청하여 하게 되면, 이후에 전일제근무로 복귀를 신청하더라도 기업이 이러한 신청을 이를 반드시 수용해야 하는 법적 의무는 없음.

바. 에페데 베스트(EPD-West)

- 기독교 관련 언론매체이며, 종교적, 정치적, 사회적, 교육적 이슈에 관한 기사를 발간함. 노르트라인베스트팔렌, 사란트 등 독일 서부 지역을 포괄함. 소속 직원들의 고용현황은 〈표 VI-11〉과 같음. 〈표 VI-11〉과 같이 시간제근로는 매우 일반적이며, 고용기간의 정함이 있는 한시적 시간제근로에 비하여 고용기간의 정함이 없는 시간제근로가 지배적임.
- 규모가 작은 조직의 경우에 시간제근로를 활용하여 조직의 인력풀을 늘릴 수 있고, 인력풀이 늘어남에 따라 발생하는 관리비용의 증가보다 인력풀이 늘어남에 따라 보다 다양한 자원과 역량을 활용할 수 있는 효용이 크다고 할 수 있음. 해당 사례와 같이 언론매체의 경우에 종사자들의 다양한 관점과 시각, 분석능력, 관심사 등이 요구되는데, 다양한 인력풀의 운영은 이러한 다양성 요구를 충족시키는 데에 효과적임.

〈표 Ⅵ-11〉 에페데 베스트의 인력현황

지역	인원	직무	전일제 대비 근로시간 비중	성별	고용기간 정함 유무
빌레펠트	1	기자	100%	남	무한
	1	기자	50%	여	무한
	1	비서	100%	여	무한
뒤셀도르프	1	기자	76%	여	무한
	1	기자	57%	남	무한
	1	기자	57%	여	무한
	1	기자	43%	여	유한
	1	편집주간	100%	남	무한
	1	비서	100%	여	무한
	1	비서	100%	여	무한
자브리켄	1	기자	50%	여	무한

주: 100% = 주 36.5시간, 예를 들어서 57%는 주 21시간 근무

6. 시사점

- 지금 우리의 미래 상황과 효과를 제대로 예측하여 정책 방향을 결정하기는 매우 어려움. 그러므로 이미 시간제근로에 대한 정부의 정책 경험이 있고 노사 간에 상당한 수준의 합의가 이루어진 외국의 기업 사례를 분석한다면 시간제근로의 형성 조건을 탐색하고 보다 효과적으로 제도를 설계하는 데에 도움이 될 것임. 이러한 노력은 흔히 벤치마킹을 통해 배울 수 있을 것임.
- 외국의 경험을 배우고 그들의 제도를 분석하여 한국적 상황에 적합한 정책을 제대로 설계하려면 두 가지 편향을 극복해야 할 것임.
- 첫째는 외국의 경험을 그대로 적용하고자 하는 편향임. 외국과 한국의 사회경제적 환경, 문화, 역사의 차이를 고려하지 않는다면 정책적인 시도는 노사 간의 합의를 이끌어내지 못하고 장기적으로 제도를 유지할 수 없을 것임.
- 둘째는 외국의 경험을 인정하지 않고 한국의 특수성만을 고집하는 편향임. 비록 한국과 외국의 맥락이 다르지만 공통점이 존재하기 마련인데, 어느 사회든지 출산이 줄어들고 고령화가 진전되면 개인생애주기에 따라 제기되는 가정의 요구를 충족시켜야 하는 필요성이 늘어나게 됨. 또한 양성평등의 사회적 정당성이 확산되면, 고학력 여성인력의 경력단절 문제가 나타나게 마련임. 이러한 환경의 변화에서 기업은 사회적인 요구를 충족하여 유능한 인재를 채용하려 하고 더 효율적으로 일하는 문화를 일구어서 시장경쟁력을 확보하고자 노력함. 사회의 기본적인 요구와 필요가 유사하다면 이를 충족시키려는 노력도 닮아지게 됨.
- 외국 사례를 벤치마킹하려면, 이러한 두 가지 편향을 극복해야 함. 외국 기업들의 환경과 같은 측면과 다른 측면을 고려하여서 우리 맥락에 적합한 제도적 조건과 그렇지 않은 조건을 조화시켜서 균형을 찾아야 함. 환경이 같은 측면의 제도적 요소는 그대로 도입하고 서로 다른 측면의 제도적 요소는 전통적인 방식에 따른다면 기계적인 결합에 불과하여 장기적으로 실질적인 정책적 효과를 발휘할 수 있는 제도를 설계할 수 없을 것임. 보다 창의적인 방식으로 두 측면을 실질적으로 결합하고자 접근해야 할 것임.
- 한국 시간제근로의 특성은 정부가 주도하지만 노사 양측은 소극적인 태도를 보인다는 점임. 이에 따라 시간제근로의 토대가 취약한 편임. 아직 제대로 해빙되지 않은

상태에서 변화를 추진했다가는 설사 시간제근로를 일시적으로 확산시킬 수 있다고 하더라도 지속적으로 양질의 시간제 일자리를 유지하고 확산하기에는 한계가 있을 것임.

- 독일 기업 사례 분석은 한국 사회에서 시간선택제를 도입하는 데에 중요한 시사점을 제공함. 고용률 70% 달성을 위하여 시간제 일자리를 창출하는 것도 중요하지만, 한국에서 시간선택제를 성공적으로 정착시키려면 다음과 같은 토대를 시간이 소요되더라도 제대로 마련해 놓아야 함.
- 첫째, 시간제근로 채용뿐 아니라 기존의 전일제를 시간제로 전환할 수 있는 기회를 확대해야 함. 특히 출산, 육아, 간병, 자기개발 등을 위하여 2-3년 시간제근로를 하고 다시 전일제로 복귀할 수 있는 관행이 광범위하게 정착되어야 함.
- 둘째, CEO, 상위관리자, 중간관리자가 시간제근로를 직접 경험하고, 이들의 상당수는 시간제관리자 역할을 성공적으로 수행할 수 있다는 확신을 가져야 함. 그들이 시간제근로의 장점을 직접 누려보지 못한다면 현장에서 결코 정착될 수 없음.
- 셋째, 고용률 70%가 우리 사회의 유일한 목표는 아님. 여성 CEO, 상위관리자, 중간관리자의 비중을 높이는 것도 우리 사회의 중요한 목표임. 그러므로 여성인력에게 시간제근로를 통하여 경력상승의 비전을 제시할 수 있어야 함. '선 고용, 후 양성평등'은 영원히 '주 고용 부 양성평등'에 안주할 수 있음.
- 넷째, 고용안정만으로 시간선택제 일자리의 양질을 담보할 수는 없음. 고용안정이 양질의 일자리에 필요조건이기는 하나 충분조건은 아님. 시간제근로를 하더라도 관리자로 승진할 수 있도록 승진의 기회가 전일제와 동등하게 주어져야 함.
- 다섯째, 시간제근로는 장시간근로 관행을 해소하는 데에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음. 반면 현재의 장시간근로 관행은 시간제근로자들의 무급 연장근로를 강요하는 효과를 가져올 수 있음. 현재의 장시간근로에 관한 근로감독을 강화하면서 동시에 자문(교육) 지원을 확대하여 장시간근로 관행을 완화하고 유연적인 근무형태를 확대하려는 노력이 병행되어야 함.

Ⅶ

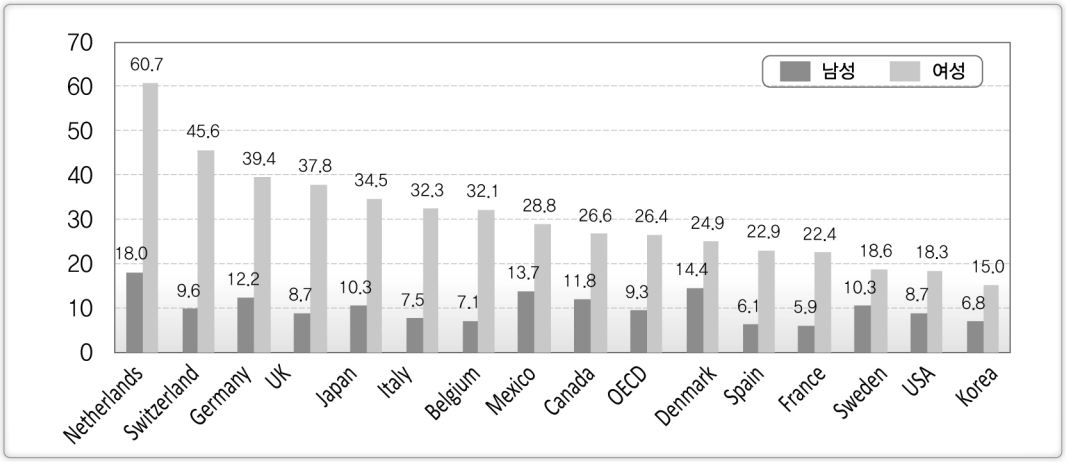
해외사례 비교와 한국의 시간제 정책에 갖는 함의

배규식

Ⅶ. 해외사례 비교와 한국의 시간제 정책에 갖는 함의

- 시간제 고용에 대한 상당한 경험과 노동시장 효과를 알 수 있으며, 시간제 고용에 대한 정부의 정책 노하우와 제도 및 노사 간에 상당한 수준의 합의가 이루어진 외국의 시간제 고용의 사례를 벤치마킹하여 분석한다면 시간제 고용의 형성 조건을 탐색하고 보다 효과적으로 제도를 설계하는 데에 도움이 될 것임.
- 이런 목적의식 아래 시간제 고용에 대한 공통의 문제의식, 조사할 체크리스트 등을 갖고 2013년 10월과 11월 약 2개월간에 걸쳐서 영국, 네덜란드, 스웨덴, 독일, 일본 등에 연구자들이 출장을 가서 시간제 고용의 사례에 대한 조사를 바탕으로 보고서를 작성했음.

[그림 Ⅶ-1] 주요국의 남녀 시간제 고용의 비율(2012년 현재)



자료: OECD Employment Outlook 2013.

- 각 나라 시간제는 해당 국가에서 남녀의 역할 정의와 분업에 따른 전통적인 가족제도, 여성들의 경제활동 참여 속에 전통적인 가족제도의 변화, 복지제도 속 보육시설과 서비스 제공 정도, 장시간 노동을 규율하는 노동시간제도와 일·생활균형을 가능케 하는 제도, 휴가와 휴일제도, 시간제 고용에 대한 보호, 노사관계 제도 등에 따라 나라별로 상당한 차이를 보이고 있음.

- 그러나 네덜란드, 일본, 독일 등에서 보는 것과 같이 전통적인 가족제도가 바뀌더라도 경로종속적이거나 가족이데올로기 등이 여전히 강하게 남아 있어 이후 여성들의 고용형태와 노동시장 진출방식 등에 큰 영향을 미치고 있음.
- 네덜란드와 독일을 비교한 연구에 의하면, 시간제 근로 비중의 차이는 산업구조(독일의 경우 제조업, 네덜란드는 서비스업 비중이 높음), 학생들의 노동정도(네덜란드에서는 일하는 학생이 더 많음), 사용자들의 태도(독일 사용자들이 근로자들의 노동시간 선택과 선호도를 허용하는데 더 주저함)과 같은 제도와 관행 등의 중요성에서 기인됨을 밝히고 있음(Allaart and Bellmann 2007).
- 시간제 고용은 각 나라별로 '초기에 시간제 고용이 어떤 형태, 어떤 내용으로 자리를 잡는가'가 그 이후 시간제 고용의 유형 결정에 매우 중요하며, 일단 한번 정착이 된 뒤에는 시간제의 유형과 내용을 변화시키기가 쉽지 않음.

시간선택제의 정의

- 시간제의 정의는 단시간 근로, 시간제 근로, 시간선택제 등 다양하게 사용되고 있는데, 특히 현 정부 들어 새롭게 사용되고 있는 시간선택제라는 새로운 용어가 등장하면서 더욱 혼동되기 쉬워서 이제 명확한 정의를 필요로 함.
- 정부가 새로 도입한 시간선택제는 제도 바깥에서 존재하던 저임금, 임시직 형태의 질이 낮은 시간제와는 질적으로 구분되는 의미로, 기존의 '양질의 시간제 일자리'에서 진화한 개념이라고 할 수 있음. '양질의 시간제 일자리'와 근로자들의 자발적인 선택에 의한 시간제라는 내용이 포함되어 있다고 볼 수 있음.
- 따라서 시간선택제는 기존의 저임금, 임시직 형태의 질이 낮은 시간제 일자리와 구분되는 근로자들이 자발적으로 선택한 '양질의 시간제 일자리'라고 정의할 수 있을 것임.
- 영국의 평등청(Equalities Office, 2010)에서 제안한 '양질의 시간제 근로(quality part-time work)에 관한 실용적인 정의를 인용하는 것으로 시간선택제의 정의를 보완해 볼 수 있을 것임.

〈표 Ⅷ-1〉 양질의 시간제 근로에 관한 실용적 정의

1. 양질의 시간제 근로는 비교가능한 전일제 근로와 시간비례적인 임금과 노동조건, 승진, 개발의 기회를 제공한다.
2. 양질의 시간제 근로는 시간제 근로자에게 숙련을 유지하거나 높일 수 있도록 한다.
3. 양질의 시간제 근로는 노사의 요구를 충족하면서 수용가능한 일·생활균형의 성취를 가능하게 한다.
4. 그리고 기업의 사정이 허용하는 곳에서는 원한다면, 같거나 더 높은 일자리수준에서 근로시간수를 늘려 전일제로 일할 수 있는 기회를 제공한다.

자료: Lyonnett, Baldauf and Behle. 2010. *Quality part-time work: a review of evidence*. Equalities Office, UK Government

시간제 고용과 공공부문

- 네덜란드, 영국, 스웨덴에서는 민간부문 보다 공공부문에서 시간선택제 일자리가 많았고 대체로 민간부문의 시간선택제 일자리보다 그 질이 나은 경우가 많았음.
- 그것은 서비스 산업에서 공공부문이 차지하는 비중이 상당히 큰 보건의료, 교육, 사회서비스 등 공공서비스 분야가 여성지배적 부문이었고 공공부문이 민간부문 보다 안정적인 일자리를 제공할 수 있었기 때문임.
- 영국, 네덜란드 등에서 공공부문의 시간제 일자리 비율은 매우 높은 편이었음.

시간제 고용의 질

- 일본의 경우 시간제 고용이 주로 임시직, 계약직 형태가 다수였으나 일부에서 시간제 고용의 사용화와 기간화가 이루어지면서, 정규직과 업무수행능력과 숙련도가 엇비슷하게 발전한 일부 노동자들을 상대로 정사원 단시간 근로의 개념이 도입되고 있음.
- 영국에서도 시간제 일자리가 민간부문에서는 주로 여성 저임금에 집중되었으며, 독일의 경우에도 미니잡이 시간제 일자리의 주요형태로 자리를 잡으면서 시간제 일자리의 임금수준, 고용계약, 직무내용 등의 측면에서 질적으로 낮은 일자리에 자리잡게 됨.

- 영국에서는 시간제 고용에 대한 법적 규제의 도입, 양질의 시간제 일자리(quality part-time)에 대한 강조 등의 방법으로 그만큼 질이 낮은 시간제 일자리를 개선하고자 하는 노력을 통해 일정한 성과를 내고 있는 것으로 보임(Gallie and Zhou 2009).
- 이에 비해 네덜란드, 스웨덴, 영국의 공공부문, 독일의 미니잡이 아닌 시간제 일자리는 전일제에 비해서 약간 떨어지지만, 대체로 고용계약이 정규직이거나 전일제와 동일한 대우를 받는 비율이 높은 수준임.

각 국의 시간제 사례

- 시간제 사례는 나라별 특성을 갖고 있으나, 이들 사례가 그 나라에서 얼마나 대표성이 있고 얼마나 광범위한지는 나라별로 적지 않은 차이가 있는 것으로 보임.
- 영국의 경우 시간제의 민간 우수사례를 찾기가 어려워 공공부문 가운데 지방정부와 국영의료기관의 시간제 사례를 선택했음.
- 영국에서 본 공공부문의 시간제 사례는 일자리의 질이 좋은 편이었으며, 그야말로 시간제의 취지에 맞게 전일제에서 시간제로의 전환이 조직의 사정이 허락하는 한 비교적 잘 수용되고 있었으나, 시간제에서 전일제로의 전환은 전일제 일자리가 비어 있는 경우에 한하여 허용되고 있었음.
- 영국의 공공부문에서 근로자들이 휴일, 휴가를 비교적 자유롭게 활용하고 있었고 전일제에서 시간제로의 전환도 비교적 잘 이루어지고 있었는데, 이때 일시적으로 비게 되는 일자리를 각종 임시직, 파견직으로 사용하고 있었고 그 규모가 적지 않았음(특히 간호사와 교사).
- 네덜란드에서는 영국과 달리 민간부문에서 사무직, 하급관리직, 전문직 등에서 양호한 시간제고용이 널리 활용되고 있었는데, 비교적 긴 시간제 일자리(substantial part-time)이 주로 이용되고 있었으며, 잘 알려져 있는 것처럼 여성들의 시간제 고용 비중이 높았지만, 남성들의 시간제 일자리에 대한 선택과 선호도도 높아가고 있었음.

시간제 고용의 보호

- 유럽연합 소속 국가들에서는 시간제 고용에 대해 법률적으로 명목상의 차별을 금지하는

것(유럽연합 차원의 지침(European part-time Directive)과 이를 국내법으로 적용하는 한 노력)은 물론 이를 실질화하는 다양한 제도(기업 내, 기업 간 비교가 횡적인 비교가 가능한 직무급 등의 임금제도와 산업, 업종별 임금결정 제도와 관행)들이 갖추어져 있고, 이를 정책적, 학술적으로 뒷받침하는 노력이 있어 왔음.

시간제 고용과 일·생활 균형

- 시간선택제 일자리가 그야말로 근로자 개인의 생애주기상의 필요, 가족의 요구, 혹은 다른 개인적 선호도에 맞추어 근로시간을 늘이거나 줄여서 근무할 수 있는 것을 의미하는 것이라면, 나라별로 시간제 일자리가 자발적이냐 비자발적이냐의 범위를 넘어서서 전일제 일자리에서 시간제 일자리로 그리고 역으로 시간변경 요구권을 포함해야 할 것임.
- 그런 점에서 일·생활 균형의 필요가 기타 개인적인 필요에 맞추어 네덜란드가 가장 광범위한 근로자들의 시간변경 요구권과 이에 대한 사용자들의 거부권 제약을 하고 있고, 독일이나 스웨덴의 경우에는 유사하게 보장하고 있으나, 영국에서는 변경요구의 여지를 일정하게 제한하고 사용자들이 거부할 수 있는 사유를 넓게 보장하고 있음.
- 네덜란드, 스웨덴, 일본, 독일, 영국 등의 시간제 일자리가 현재의 가족제도와 남녀 성별분업과 역할을 규정한 성제도(gender regimes)의 조건 아래에서 여성들의 고용과 일·생활 균형을 맞추는 데는 크게 기여를 해 온 것은 분명함.
- 여성 고용을 중심으로 하는 시간제 고용의 높은 비율은 기존의 보수적 가족제도와 성별 분업과 역할을 규정한 성 관련제도(gender regimes)를 남성외벌이 모델에서 변형된 맞벌이 모델로 변화시키면서도 또 부분적으로는 기존의 가족과 성관련제도에 맞추어 보완하는 역할을 하고 있음.
- 따라서 여성들의 시간제 고용이 여전히 남녀간 기존의 성별 역할과 분업을 영속화시키며, 여성들을 가정 내 부수적인 소득자이자 여성들의 경제적 독립을 저해하는 요인으로 작용하고 있다는 여성주의 학자들의 비판적 견해도 주목할 필요가 있음.

시간제 고용과 고용률 제고

- 시간제 고용은 영국, 네덜란드, 일본, 독일 등에서 고용률 특히 여성들의 고용률 증대와 긴밀한 관계를 갖고 증가해 왔으나, 스웨덴의 경우는 남녀 성평등을 강조하여 여성들의 경우에도 보육 등의 서비스를 보편적인 제공을 하면서 전일제 근무 혹은 전일제에 가까운 긴 시간제 근무를 하도록 국가정책 등이 설계되어 있어 지난 10년 이상 시간제 고용이 감소해 왔음.
- 네덜란드와 독일의 지난 20년간 경험은 여성 고용이 시간제 고용의 증가와 매우 밀접하게 연관되어 과거의 남성외벌이 모델에서 남성 전일제, 여성 시간제 분업모델로 서서히 탈피해 왔음을 보여주고 있음.

한국에 주는 시사점

- 현재 한국에서 시간제 고용은 정부가 주도하여 늘리려하지만 노사 양측은 소극적인 태도를 보이고 있고 연장근로가 상시화된 장시간 노동체제, 전일제 중심의 고용규범 등 시간제 고용의 확대 기반이 취약한 편임.
- 따라서 정부와 공공부문이 시간제 고용의 취약한 기반을 새로 만들고 보완하기 위해 공공부문이 앞장서서 시간제 고용과 관련된 제도 도입, 관행 개혁, 모범적 정착, 제도와 관행의 보급을 위해 보다 과감하게 나서야 할 것임.
- 또한 시간제 고용이 민간부문, 공공부문 현장에 정착될 수 있도록 하기 위해서는 현재 광범위하게 존재하는 장시간 노동(연장근로, 포괄임금제, 인력부족 등) 관행을 근본적으로 개혁해야만 함.
- 시간제 근로 채용(채용형 시간제 고용)뿐 아니라 기존의 전일제를 시간제로 전환할 수 있는 기회(전환형 시간제 고용)를 대폭 확대하여 특히 출산, 육아, 환자, 장애인, 노인, 자기개발, 건강 등을 위하여 2-3년 시간제근로를 하고 다시 전일제로 복귀할 수 있는 제도를 적극 도입하고 관행이 광범위하게 정착될 수 있도록 해야 함.
- 또한 시간제 고용이 제대로 뿌리를 내려 여성의 경력단절을 줄이고 여성고용률을 높이기 위해서는 기업과 공공부문 조직 내 조직문화(대면주의, 즉흥주의), 직장 제일주의 문화, 평가시스템, 근로시간 관리방식을 대폭 개선하여 일·생활균형을 존중하는 문화를 정착시켜야 함.

- 독일에서 시행하고 있는 것처럼 각 기업이나 공공부문 조직의 CEO, 상위관리자, 중간관리자가 시간제 근로를 직접 경험하면서 조직문화나 관행 등을 개혁할 수 있도록 시간제 근무 관리직 할당제를 도입하여 이들의 상당수는 시간제 관리자 역할을 성공적으로 수행할 수 있도록 해야 하고 시간제근로의 장점을 직접 누려보도록 해야 함.
- 시간제 고용을 늘리는 것은 결국 여성과 중고령자의 고용을 높이는 것인데, 여성들의 고용과 경력개발을 위해서는 일정시간 동안 시간제 근무를 하더라도 여성들의 관리자로의 승진경로와 기회를 보장하고 CEO, 상위관리자, 중간관리자의 비중을 높이는 것과 동시에 진행될 필요가 있음.
- 시간제 고용에 대한 차별금지 등 보호와 기존의 질이 낮은 시간제 고용의 질을 높이기 위한 다양한 노력(최저임금제 엄격적용, 4대 보험의 가입, 시간제 근로에 대한 남용억제 등)을 통해 새롭게 근로자들의 선택에 따라 창출되는 '양질의 시간제' 외에도 전반적인 시간제 고용을 개선할 필요가 있음.
- 시간제 고용 가운데 이미 반복 갱신되어 관련 업무에 익숙하거나 무기계약직화된 근로자들에 대해서는 일자리의 직무특성과 성격, 숙련도, 경험 등을 고려하여 적절한 직제와 고용보장 등을 통해 시간제 고용을 개선할 수 있는 길도 찾아야 할 것임.

참 고 문 헌

고용노동부·노사발전재단. 2013.『행복 키우고 희망 더하는 시간선택제 일자리: 시간선택제 일자리 도입·운영 안내서』.

공주대학교 산학협력단, 2007. 자발적 시간제 근로 활성화 방안 연구.

금재호. 2013. "독일의 노동시장에서 무엇을 배울 것인가."『월간노동리뷰』. 한국노동연구원.

김상호. 1997.『전후 독일의 노동시장 변화와 정책 추이』. 한국노동연구원.

김영두·노광표. 2005.『사용자단체 연구』. 한국노총중앙연구원.

김영미. 2011. "스웨덴의 시간제근로: 유연성과 성평등의 긴장 속 공존."『산업노동연구』17권 1호.

배규식. 2010. "시간제 근로의 촉진 : 정규직 시간제 근로를 중심으로."『월간노동리뷰』. 한국노동연구원.

배규식·김명중. 2011.『외국의 시간제 노동 사례에 비추어 본 한국의 시간제 노동』 한국노동연구원.

배규식·이상민·권현지. 2011.『근로시간의 유연성과 개선방안』. 한국노동연구원.

이상민. 2011. "독일 기업의 근로시간계좌제 사례 연구."『경상논총』. 한독경상학회 29권 2호.

_____. 2008. "노동유연성의 현황 및 결정요인: 한국과 영국의 비교." 윤윤규·정승국·노용진·이상민.『산업별 노동유연성에 대한 국제비교 연구』. 한국노동연구원.

이승렬·이동명·이상민·이종한·박의경. 2005.『근로시간 제도 개편에 따른 임금, 인적자원관리 변화』. 노동부 연구보고서.

이주희·김영미·우명숙·전병유·최은영·소마 나오코. 2010.『여성 고용률 제고를 위한 선진국 시간제 근로자 실태 연구』. 노사발전재단.

최균호. 2005. "독일기업의 근로시간 단축과 가족 및 여가 생활의 변화: 독일 폴크스바겐사의 주 28.8시간 근무제를 보기로."『독일어문학』30호.

현대경제연구원. 2013. 새로운 경제시스템 창출을 위한 경제주평.

労動政策研究・研修機構. 2013.『「短時間労働者の多様な実態に関する調査」結果』.

労動政策研究・研修機構編. 2012.『非正規就業の実態とその政策課題』, 労動政策研究・研修機構.

武石恵美子. 2005.『非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理の変化』. RIETI.

厚生労動省. 2011a.『労働経済白書: 世代ごとにみた働き方と雇用管理の動向』.

_____. 2011b.『今後のパートタイム労働対策に関する研究会報告書』.

_____. 2012a. 『望ましい働き方ビジョン: 非正規雇用問題に総合的に対応し, 労働者が希望する社会全体にとって望ましい働き方を実現する』.

_____. 2012b. 『厚生労動省,『「平成24年度雇用均等基本調査」の概況』.

_____. http://mhlw.go.jp

Allaart, P. & Lutz B. 2007. "Reasons for part-time work: an empirical analysis for Germany and the Netherlands." *International Journal of Manpower* 28(7).

Åmark, Klas. 1994. "Den svenska arbetarrörelsens förutsättningar och strategier (Conditions and Strategy of the Swedish Labour Movement)". Thullberg, Per and Kjell östberg(ed). *Den svenska modellen(The Swdish Model)*. Lund: Studentlitteratur.

Åmark, Klas. 2005. *Hundraår av välfärdspolitik. Välfärdsstatens framväxt i Norge och Sverige(복지정책의 100년: 노르웨이와 스웨덴에서 복지국가의 성장과정)*. Stockholm: Boréa.

Anxo, D., Fagan, C., Letablier, M., Perraudin, C., & Smith, M. 2007. *Part-Time Work in European Companies – Establishments Survey on Working Time 2004-2005*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Arter, David. 2009. *Scandinavian Politics Today*. Manchester: Manchester University Press.

Aspling, Sven. 1989. *100 År I Sverige. Vägen till Folkhemmet(스웨덴에서의 100년. 국민의 집 구축의 과정)*. Stockholm: Tiden.

Atkinson, C. & Hall, L. 2011. "Flexible Working and Happiness in the NHS." *Employee Relations 33(2)*.

Bergqvist, Christina, et al. 1999. *Equal Democracies: Gender and Politics in the Nordic Countries*. Oslo: Scandinavian University Press.

Bonney, N. 2005. "Overworked Britons?: Part-Time Work and Work-Life Balance." *Work, Employment&Society 19(2).*

Cam, S. 2012. "Involuntary Part-Time Workers in Britain: Evidence from the Labour Force Survey." *Industrial Relations Journal 43(3).*

Choe, Yonhyok. 2011. "Beyond the Welfare State: Institutionalized Conflict Treatment within the Nordic Welfare State Regime." *International Journal of Peace Research* 16(2).

Chung, H. & Tijdens, K. 2013. "Working time flexibility components and working time regimes in Europe: using company-level data across 21 countries." *The International Journal of Human Resource Management* 24(7).

Classon, Sigvard. 1988. *Kampen för tryggheten(보장된 삶을 위한 투쟁)*. Stockholm: Boréa.

Clement, Wallace & Rianne Mahon. 1994. "Swedish Social Democracy." *A Model in Transition*. Toronto: Canadian Scholars' Press.

Connolly, S. & Gregory, M. 2008. "Moving Down: Women's Part-Time Work and Occupational Change in Britain 1991–2001." *The Economic Journal* 118(526).

_____. 2009. *The Part-Time Pay Penalty: Earnings Trajectories of British Women*. Oxford Economic Papers 61(suppl 1).

Dahlberg, Hans. 1999. *Hundra år I Sverige(스웨덴 100년사)*. Stockholm: Bonniers. DN. 2013-07-04.

Einhorn, Eric S. & Logue, John. 1989. *Modern Welfare States: Politics and Policies in Social Democratic Scandinavia*. New York: Praeger.

EIRO(European Industrial Relations observatory Online). 2002. *2001 Annual review for Germany*.

Erixon, L. 1998. "The Golden Age of the Swedish Mode: Coherence between Capital Accumulation and Economic Policy in Sweden in the Early Post War Period."

Esping-Andersen, Gøsta. 1990. *Three Worlds of Welfare Capitalism*. Cambridge: Cambridge University Press.

Esping-Andersen, Gøsta. 1992. "The Making of a Social Democratic Welfare State", in Misgeld, Klaus, Karl Molin and Klas Åmark. (eds). *Creating Social Democracy: A Century of the Social Democratic Labor Party in Sweden*. Pennsylvania: Pennsylvania University Press.

Esping-Andersen, Gøsta. (ed). 1996. *Welfare States in Transition: National Adaptations in Global Economies*. London: Sage.

Gallie, D. & Zhou, Y. 2009. *Part-time work in Britain 1992-2006: From Periphery to Core?* SKOPE Research Paper. no.83.

Green, F. 2011. "Job Quality in Britain under the Labour Government." in P. Gregg & J. Wadsworth (eds.). *The Labour Market in Winter: The State of Working Britain*. Oxford: Oxford University Press.

Hague, Rod & Martin Harrpo. 2013. *Comparative Government and Politics*. London: Palgrave Macmillan.

Halvarson, Arne, Kjell Lundmark & Ulf Staberg. 1995. *Sverigesstatsskick(스웨덴의 통치체제)*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.

Hansson, Carl-Gösta. 1996. *Fackliga Karriärer(노조내 경력)*. Stockholm: Boréa.

Herzog-Stein, A. & Seifert, H. 2010. *Deutsches Beschaeftigungswunder und flexible Arbeitszeiten*. WSI-Diskussionspappier Nr.169. Wirtschafts und Sozialwissenschaftliches Institut, Duesseldorf.

Holmberg, Sören & Lennart Weibull. 1997. *Trends in Swedish Opinion*. Göteborg: The SOM Institute, Göteborg University.

Ibanez, Z. 2011. "Part-Time: Beyond Second Best? Access to Part-Time Employment: The Cases of Education and Local Government in the Netherlands and the United Kingdom." *Time & Society* 20(2).

Johansson, Håkan. 2008. *Socialpolitiska klassiker(사회정책의 고전들)*. Malmö: Liber

Korpi, Walter. 1994. "Sammanhålling och intressepolitik(Solidarity and Interest Politics)", Thullberg, Per and Kjell östberg. (ed) *Den svenska modellen(The Swedish Model)*. Lund: Studentlitteratur.

Lane, Jan-Erik & Svante Ersson. 1991. "Interpretations of the Swedish Model." *West European Politics* 14(3).

Lewis, J. 1992. "Gender and the Development of Welfare Regimes." *European Journal of Women's Studies* 1.

Lyonnett, C., Baldauf, B. & Behl H. 2010. *Quality part-time work: a review of evidence*. Equalities Office, UK Government.

Möller, Tommy. 2004. *Svenska politisk historia 1809-1975(스웨덴 정치사 1809-1975)*. Stockholm: Boréa.

Moschonas, Gerassimos. 2002. *In the Name of Social Democracy. The Great Transformation: 1945 to the Present*. London: Verso.

Nilsson, Lennart. 1997. "The fall and rise of support for the public sector", in Holmberg and Weibull. *Trends in Swedish Opinion*. Göteborg: The SOM Institute, Göteborg University.

OECD. 2012. *Human Resource Management Country Profiles: Netherlands*.

OECD. 2013. *OECD Statistics*.

OECD. 2013. *OECD Employment Outlook 2013*.

Randstad. 2013. *Annual Report 2012*.

Rothstein, Bo. 1986. *Den socialdemokratiska staten. Reformer och förvaltning inom svensk arbetsmarknads-och skolpolitik(사민주의국가: 노동시장 정책과 교육정책에 있어서의 개혁과 행정)*. Stockholm: Boréa.

Rothstein, Bo. 1996. *The Social Democratic State. The Swedish Model and the Bureaucratic Problem of Social Reforms*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Starrin, Bengt and Ronny Svensson. 1998. *Sverige efter välfärdskrisen mellan hot och hopp(복지위기 이후의 스웨덴. 위협과 희망 사이에서)*. Stockholm: Boréa.

Statistics Sweden(SCB). 2012. *Women and Men in Sweden: Facts and figures 2012*. Sweden: SCB.

Svallfors, Stefan. 1996. *Välfärdsstatens moraliska ekonomi. Välfärdsopinionen I 90-talets Sverige(복지국가의 도덕적 경제: 1990년대 스웨덴 복지여론)*. Stockholm: Boréa.

Svallfors, Stefan. 2000. *Sidospår. Essäeromklass & politik(비제도적 과정: 계급과 정치에 관한 에세이).* Stockholm: Boréa.

Svallfors, Stefan. 2004. *Klassamhällets kollektivamedvetande(계급사회의 집단의식).* Stockholm: Boréa.

The New York Times. 2010. 12. 29. "Working (part-time) in the 21 Century."

Thullberg, Per and Kjell östberg. (ed). 1994. *Den svenska modellen(The Swedish Model).* Lund: Studentlitteratur.

Tijdens, K. 1997. "Job Allocation: personnel policies and women's working hours in the banking sector in Time allocation and gender." K Tijdens, A. van Doorne-Huiskes and T. Willemsen (eds.) *Time Allocation and Gender: The relationship between paid labour and household labour.* Tilburg University Press.

_____. 2001. *The balance between working time reduction and working time differentiation: Explaining employers' and employees' preferences concerning the 36 hours working week in the Dutch banking sector.* paper for the 8th International symposium on Working Time. Amsterdam, March 14~16, 2001.

Visser, Jelle, T Wilthagen, R. Beltzer & E van der Putte. 2004. "The Netherlands - from a typicality to a typicality in Employment Policy and the regulation of part-time work in the European Union: A Comparative Analysis". S. Sciarra, P. Davies and M. Freedland (eds.) *Employment policy and the regulation of part-time in the European Union: A Comparative Analysis. Cambridge*, Cambridge University Press.

Warren, T. 2004. "Working part-time: achieving a successful 'work-life' balance?" *The British Journal of Sociology* 55(1).

Wieler, R. 2013. "Part-time work in the Netherlands", 노사발전재단 주최 시간선택제 일자리와 일·생활균형 국제세미나 발표자료(2013. 11. 12).

Yerkes, M. A. & Visser J. 2006. "Women's Preferences or Delineated Polices? the Development of part-time Work in the Netherlands, Germany and the United Kingdom." in Jean-Yves Boulin, M. Lallenment, Jon C. Messenger and F, Michon (eds.) *Decent Working Time: New trends, new issue. Geneva:* International

Labour Office.

Yerkes, M. A., 2006. *What Women Want: Individual Preferences, Heterogeneous Patterns?.* Amsterdam: University of Amsterdam, Doctoral Dissertation.

네덜란드 교육문화부. 2013. 내부 자료

네덜란드 통계청(CBS - Statistics Netherlands) 2013. 11. 5. Web magazine. More than half of couples with young children one-and-a-half-income earners.

네덜란드 통계청(CBS - Statistics Netherlands)c. 2013. Netherlands Working Conditions Survey 2005 – 2012.

DN. 2013. 부모휴가 분담제에 대한 논쟁. www.dn.se/nyheter/politik/majoritet-emot-delad-foraldraledighet/Ekonomifakta. http://ekonomifakta.se/

IF Metall(스웨덴 금속노조 고용보호에 관한 입장) http://www.ifmetall.se/ifmetall/avd/content.nsf/aget?openagent&key=ror_inte_var_anstallningstrygghet_1373520911431

Kommunal(스웨덴 지방자치공무원 노조의 고용보호에 관한 입장)http://www.kommunal.se/Kommunal/Medlem/Avtalsrorelse/Avtalsnyheter/Kommunal-kraver-battre-arbetstider-och-anstallningstrygghet-i-trafikbranschen/#.UpK-mX6weZM

SN(Svenskt Näringsliv) (스웨덴 경영자 총연맹의 고용보호법에 관한 입장) http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/las/

Statistics Sweden (SCB) http://www.scb.se/