

석사학위논문

주52시간제 도입에 따른 중소기업의
인적자원관리 대응사례연구

2021년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

이 유 선

석사학위논문
지도교수 하성욱

주52시간제 도입에 따른 중소기업의 인적자원관리 대응사례연구

Case study of response to human resource
management of SMEs following the introduction
of the 52-hour workweek

2021년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

이 유 선

석사학위논문
지도교수 하성욱

주52시간제 도입에 따른 중소기업의 인적자원관리 대응사례연구

Case study of response to human resource
management of SMEs following the introduction
of the 52-hour workweek

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2021년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

이 유 선

이유선의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2021년 6월 일

심사위원장 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

국 문 초 록

주52시간제 도입에 따른 중소기업의 인적자원관리대응사례연구

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

이 유 선

근로시간 단축을 위한 주 52시간제도는 2018년 7월에 300인 이상의 대
기업을 기점으로 하여 2021년 7월에는 5인 이상의 사업장에 전면적으로 도
입하게 된다. 이러한 제도의 시행은 우리사회의 장시간 근로의 뿌리 깊은 관
행을 개선하여 워라벨을 구현할 것으로 기대하고 있다. 그러나 근로시간의 단
축은 우리가 원하는 방향이 아닌 근로자의 임금의 감소, 기업의 노동비용의
상승이라는 부정적인 결과로 귀결될 우려가 있어서 이러한 부작용의 발생을
방지하는 기업의 인사관리의 대응이 중요하다. 그러나 중소기업은 기업의 경
영환경과 인사관리의 역량 등의 차이에 따라서 제도의 성공적인 정착을 위한
준비 제대로 이루어지지 못하고 있는 실정이다.

본 연구는 이러한 중소기업이 처한 어려움을 극복하기 위하여 근로시간
단축을 위한 주 52시간제도의 도입에 따른 실제의 기업의 인사관리대응 사례
를 연구하였다.

주 52시간제도 정착을 위하여 기업의 인사관리 방안을 근로시간의 통제,

유연근무제도 도입, 업무효율화, 인력배치의 4가지 방안 유형별로 정리할 수 있는데, 이들 방안을 기업에 적용하여 실증분석을 진행하였다. 첫째방안으로 근로시간의 통제는 강제적인 근로시간을 준수하는 인사관리의 실시이다. 둘째방안으로 업무효율화를 위하여 직무중심인사관리, 고성과 작업장혁신, 공정한 평가제도, 성과급 제도의 도입이다. 셋째방안으로 인력배치의 경우 내부적으로 배치이동을 하거나 외부적으로 채용을 진행한다. 넷째 방안으로 유연근무제도의 도입을 통하여 노동의 유연성을 제고하는 방안이다. 이러한 4가지 유형의 방안에 대하여 중소기업에서 어떻게 적용해 나가는지를 분석함으로써 주 52시간제도의 성공적인 정착을 위한 실증적인 시사점을 도출한다.

주 52시간제도는 전면적인 도입이 이루어지고 있으나 이에 대응하기 위한 기업에게는 쉽지 않은 과제가 부여되고 있는 상황이다. 중소기업에서 인사관리의 합리적인 대응을 통한 주 52시간제도의 성공적인 정착은 기업과 근로자와 사회 모두가 윈윈함으로써 삶의 질을 한 단계 높여주게 될 것이다.

【주요어】

근로시간 단축, 주52시간제도, 인사관리 대응, 유연근무제도, 인력배치,

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경	1
제 2 절 연구의 목적	2
제 2 장 이론적 배경	3
제 1 절 장시간 근로의 원인에 대한 기존 연구	3
1) 개요	3
2) 시간외근로수당과 시간외근로	3
3) 장시간 근로의 원인	4
4) 소결	7
제 2 절 근로시간 단축의 영향에 대한 기존 연구	8
1) 근로시간 단축이 고용에 미치는 영향	8
2) 근로시간 단축이 임금에 미치는 영향	9
3) 근로시간 단축이 생산성 및 기업성과 등에 미치는 영향	10
4) 근로시간 단축이 기업의 인사관리 등에 미치는 영향	11
5) 소결	12
제 3 절 근로시간 단축 시 주요 이슈	13
1) 기업의 노동비용 증가	13
2) 근로자의 임금 감소	13
3) 노사관계 불안	14
4) 생산성 이슈	14
5) 소결	15
제 4 절 근로시간 단축 시 문제점에 대한 대응방안을 다룬 기존 연구	16
1) 인사전략 측면	16
2) 인사제도 측면	18
3) 소결	19
제 5 절 근로시간 단축 시 인사관리의 상황적 요인과 기존 모형	21
1) 인사관리의 상황적 요인	21

2) 기존 연구모형	22
제 6 절 본 연구의 프레임 워크	24
제 3 장 근로시간 실태	25
제 1 절 근로시간의 개념	25
제 2 절 외국과 우리나라의 근로시간의 현황	30
1) OECD 국가의 근로시간의 비교	30
2) 우리나라 근로시간 현황	32
3) 국내 • 회 근로시간 현황	36
4) 우리나라의 근로시간 단축의 필요성	37
제 3 절 근로시간 단축의 과정	39
1) 근로시간 단축의 변천과정	39
2) 2018년 근로기준법 개정	43
제 4 장 사 례 연 구	45
제 1 절 A 사의 사례	45
1) A 사의 현황	45
2) A 사의 근로시간 단축의 필요성	45
3) A 사의 상황변수	46
4) A 사의 근로시간 단축 도입과정	47
제 2 절 A 사의 사례분석	53
1) 개요	53
2) 시간 통제 방안	53
3) 인력배치 방안	53
4) 업무효율화 방안	54
5) 유연근무제 방안	57
제 3 절 사례분석의 결론	65
제 5 장 결 론	68

참 고 문 헌	70
ABSTRACT	72

표 목 차

[표 3-1] 우리나라 법정근로시간 단축 내용과 과정	27
[표 3-2] OECD 국가의 연평균 근로시간 비교	31
[표 3-3] 연간 실 근로시간 추이	32
[표 3-4] 고용형태별 근로시간 현황	33
[표 3-5] 직종별 월 근로시간 현황	34
[표 3-6] 산업분류별 근로시간 비교	35
[표 3-7] 국내 • 외 근로시간 현황	36
[표 3-8] 근로시간 관련 규정의 개정 연혁	40
[표 3-9] 근로시간 특례제도 개선 공익위원 합의안	42
[표 4-1] 유연근무제도 정리	51
[표 4-2] 기업의 선택근로시간제 도입사례	61
[표 4-3] 기업의 유연근무제 도입사례	62
[표 4-4] 예비가설 정리	67

그림 목 차

[그림 1-1] 근로시간 단축에 대한 기존 연구모형	23
[그림 1-2] 본 연구의 프레임 워크	24
[그림 4-1] 기본 모형	49

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경

우리나라의 근로시간은 2012년도에 OECD 평균보다 1.21배, 2019년에는 1.14배 많은 근로를 한 것으로 나타났다. 우리나라의 근로시간은 꾸준히 감소하고 있으나 아직도 우리사회의 장시간 근로의 관행은 뿌리 깊게 이어져 오고 있다. 이러한 장시간근로의 관행을 개선하여 국민의 건강한 근로와 삶과 일의 균형을 도모하는 목적으로 주 52시간제도 도입이 제도화 되었다. 근로시간 단축을 위한 주 52시간제도는 2018년 7월에 300인 이상의 대기업을 기점으로 하여 2021년 7월에는 5인 이상의 사업장에 전면적으로 시행을 예고하고 있다. 이에 따라서 대부분의 기업이 주 52시간제도 도입에 따른 대응방안을 준비하여야 할 시기이다. 그러나 2021년 2월에 매칭플랫폼 사람인에서 중소기업 400개사를 대상으로 주 52시간도입에 대하여 조사결과를 발표하였다. 그런데 조사기업의 과반인 50.3%가 아직도 준비방안이 부족하거나, 준비를 전혀 못하고 있다고 답했다는 조사결과를 발표하였다. 한편, 2021년 1월 취업자 수는 98.2만 명이 감소하여 국제통화기금(IMF) 외환위기 이후 22년 만에 최대 폭으로 급감하여 코로나시기의 기업의 심각한 어려운 상황을 보여주고 있다.

본 연구는 장시간 과로의 사회를 탈피하기위한 주 52시간제도가 기업에 효율저하라는 부작용으로 귀결되지 않도록 기업이 인적자원관리 측면에서 어떻게 대응하여야 하는지에 대한 고민에서 출발하였다. 특히 중소기업은 인적자원관리를 체계적으로 하고 있지 못한 경우가 많아서 근로시간 단축에 대하여 준비가 부족하다. 이러한 상황은 많은 중소기업에서 근로시간 단축이 임금의 단축과 노동비용상승이라는 부작용이 발생할 우려가 높게 나타나고 있다. 따라서 본 논문은 근로시간 단축에 직면한 중소기업들이 근로시간 단축을 성공적으로 정착시키기 위한 방안에 대하여 찾아보고자 한다. 이러한 방안을 찾아내기 위하여 실제 중소기업에서 근로시간 단축에 대응하는 인사관리 방안

은 어떻게 진행되었는지를 추적하는 실증분석을 할 것이다.

제 2 절 연구의 목적

본 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 근로시간 단축을 위한 주 52시간제도 도입에 따른 기존의 기업의 인사관리 방안을 정리하여 제시한다.

둘째, 근로시간 단축에 대응하는 중소기업의 실제적인 사례를 분석함으로써 기업이 실제 적용하는 방안에 대하여 실증적인 결과를 제시한다.

셋째, 기업의 근로시간 단축의 성공적인 정착방안을 통하여 노사가 상생하는 핵심적이고 실제적인 방안을 제시한다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 장시간 근로의 원인에 대한 기존 연구

1) 개요

장시간근로는 왜 발생하고 근로시간의 단축은 어떠한 이슈가 발생되는지와 관련하여 연구를 살펴보기로 한다. 이러한 이슈를 통하여 근로시간 단축에 있어서 필요한 연구영역에 대한 시사점을 얻을 수 있다. 먼저 장시간근로는 시간외근로수당에 의해서 밀접한 영향을 받는다. 따라서 먼저 시간외근로수당과 초과근로의 관계를 살펴본 후 장시간근로의 발생원인과 근로시간 단축에 따른 쟁점에 대해서 살펴보려고 한다.

2) 시간외근로수당과 시간외근로

시간외근로수당과 시간외근로에 대하여 어떠한 영향을 미치는가에 대하여 기존의 연구를 살펴보기로 한다. Hamermesh&Trejo(2000)는 캘리포니아 주에 대하여 시간외근로에 대한 가산임금과 시간외근로시간을 연구하였다. 연구결과 시간외근로의 가산임금 적용은 시간외근로시간을 감소시키는 것으로 보고하였다. 가산임금의 적용이 인건비의 증가를 가져오므로 사용자는 시간외근로를 감소시킨 것으로 해석되었다. Trejo(2003)는 미국의 주요 산업 11개를 대상으로 한 연구결과 시간외근로에 대한 수당지급기준의 강화가 시간외근로 감소에 영향이 없는 것으로 결론을 내렸다.

시간외근로수당과 시간외근로시간과의 관계는 고용계약모델(employment contract model)과 노동수요모델(labor demand model)로 구분하여 접근하는 것이 필요하다(이정아,2013). 고용계약모델은 사용자는 급여총액과 총 노동시간에 대한 암묵적 계약을 체결한다는 것이다. 고용계약모델의 경우에는 총 노동시간에

대하여 급여총액이 결정되어 있기 때문에 시간외근로수당이 증가하게 되면 정액 급여 등 감소를 통하여 총액급여를 유지한다.

한편 노동수요모델은 사용자가 노동비용을 최소화하는 고용을 결정한다고 보는 것이다. 노동수요모델의 경우 시간외근로 가산률 등의 원인에 의하여 가산근로수당이 증가하게 되는 경우 사용자는 인건비를 감소하기 위하여 시간외근로를 억제하며 신규인력을 고용하게 된다는 것이다. 이정아(2013)는 2010년도 고용형태별로 근로실태조사 자료를 사용하여 시간외노동시간과 정액급여와의 관계를 연구하였다. 연구결과 시간외노동시간이 많을수록 정액급여는 낮아졌다. 연구자는 우리나라가 근로기준법상 시간외근로에 대한 50%의 가산률은 정액급여의 하향조정을 함으로써 무력화되고 있다고 주장하였다

시간외근로수당이 시간외근로에 대하여 미치는 영향은 연구결과는 상반되어 있으나, 우리나라의 실증분석의 결과 초과근로수당의 할증률이 높아지면 정액급여가 하향 조정되고 초과노동시간이 많을수록 정액급여가 낮아지고 있어서 고용계약모델이 적용되고 있다고 보고되고 있다.

3) 장시간 근로의 원인

우리나라에서 장시간 근로는 여러 가지 원인에 의해서 발생하였고 유지되고 있다. 장시간 근로의 원인은 사용자 측 원인, 근로자 측 원인, 법제도적 측 원인으로 나누어 보기로 한다.(김강식, 2014, 배규식 2012, 이지만, 2013)

가) 사용자 측면

첫 번째, 낮은 고용유연성 때문이다(김강신,2014) 우리나라의 경우 노동법상 해고를 매우 엄격하게 제한하고 있기 때문에 생산량 및 매출액에 따라 인력의 유연성을 가져가기 어려운 측면이 있다. 따라서 기업은 최소인력 사용전략을 선택하고 생산량 등의 변화에 연장근로로 대응하고 있다. (배규식,2012)

두 번째, 기업의 양적투입 위주 생산전략 때문이다.(배규식,2012) 우리나라의 제조업은 이직까지 인력의 양적투입을 기반으로 하는 생산체제를 유지하고 있다.

우리나라의 산업들은 고부가가치를 가지는 산업으로 일부 재편되었다. 하지만 대부분의 중소기업에서는 여전히 인력투입의 증대를 함으로써 생산량과 부가가치를 증대하는 구조를 여전히 유지하고 있다.

세 번째, 기업의 저임금 전략 때문이다.(배규식, 2012) 기업은 인건비 절감을 위해서 최대한 저임금의 근로자를 채용하려고 한다. 저임금 근로자에게 낮은 인건비로 인하여 연장근로 등을 용이하게 진행하게 되고 이는 장시간 근로로 이어지게 된다. 이러한 저임금 전략은 앞서 살펴본 고용계약모델(employment contract model)에 근거해서 시행되고 있다고 보아야 한다. 즉, 과도한 시간외근로를 진행하기 위해서 고정임금을 낮추는 전략을 선택하고 있는 것이다.

네 번째, 기업의 2조 2교대제 등 교대제 때문이다. (김강식, 2014 : 배규식, 2012). 전통적으로 제조업은 2조2교대를 선택하여 운영하고 있다.(2012년 노동부 자료에 따르면 제조업의 약 77%가 2조2교대제를 운영하고 있다). 2조 2교대제의 방식은 2명의 근로자가 서로 맞교대를 하는 것으로 가장 인건비가 낮은 형태이다. 그러나 1년 내내 공장을 가동하는 경우에는 2조 2교대는 주당 연장근로가 12시간을 상회하게 되어 현행법에 저촉된다.

다섯 번째, 낙후된 업무관리 관행 때문이다. (김강식, 2014 : 이지만, 2013) 우리나라 관리자들은 일찍 출근하고 늦게 퇴근하는 것을 미덕으로 여긴다. 따라서 근로자들은 실제 업무상 필요와 무관하게 상사준치보기 등으로 인하여 야근을 하고 있다.

나) 근로자 측면

첫 번째, 저임금 근로자의 경우 생계비 확보를 위해서이다.(김강신, 2014 : 배규식, 2012). 우리나라 중소기업의 근로자는 대체로 임금수준이 낮은 저임금 근로자이다. 이러한 저임금 근로자의 기본연봉으로써는 생계를 유지하기 곤란하기 때문에 생계비 확보를 위하여 연장근로 등을 선호하게 된다. 우리나라의 경우 연장근로 가산률이 50%이므로 근로자 측에서 더욱 연장근로를 선호하는 현상이 발생하게 된다. 이러한 현상 역시 고용계약모델(employment contract model)의 결과로써 나타나고 있다고 보아야 한다. 즉, 근로자는 시간외근로수당을 포함한 총

액임금을 기대하고 근로를 제공하므로 급여의 감소를 감수하면서까지 시간외근로를 줄이는 것은 실제적으로 매우 어렵다고 볼 수 있다.

두 번째, 노동조합 등과의 암묵적 합의 때문이다. 지금까지 지속적으로 법정근로시간이 단축되었으나 노동조합이 있는 경우 장시간 근로가 지속되고 있는 사업장이 많이 있다. 이는 장시간 근로에 대한 사용자와 노동조합의 암묵적 합의가 이루어지고 있음을 보여준다. 이와 같이 사용자와 노동조합간의 암묵적 합의를 통하여 사용자측에서는 인력운영의 효율성을 제고하고 근로자 측에서는 소득의 향상을 추구하는 모습을 보이고 있다.

세 번째, 휴가보다는 금전적 보상을 더 선호하는 현상 때문이다.(김강식, 2014) 근로기준법상 근로자는 최소 연간 15일의 연차유급휴가를 받는다. 그러나 종전의 우리나라의 근로자는 휴가를 사용하는 대신에 미사용 휴가를 수당으로 받는 것을 더 선호하고 있다. 최근 많은 기업에서 연차휴가 사용촉진제도 확용을 통해서 연차휴가를 장려하는 방향으로 조직문화를 변화시키고 있어서 매우 바람직한 추세를 보이고 있다.

다) 법제도적 측면

첫 번째, 휴일근로를 별도로 인정하는 행정해석 때문이다.(배규식, 2012 : 이지만, 2013) 정부는 행정해석(근기68207-2855, 2000. 9. 19)을 통해 연장근로와 별도로 휴일근로를 인정하고 있다. 따라서 기업은 근로자에게 주당 시간외근로 12시간과는 별도로 주당 16시간에 대하여 추가적인 휴일근로를 시킬 수 있도록 되어 있다. 이러한 행정해석은 장시간 근로를 유발하는 제도적 요인으로 작용하고 있는 것이다.

두 번째, 근로시간 위반에 대한 느슨한 제재 때문이다(배규식, 2012) 현행 근로기준법 제 53조는 1주간의 연장근로시간을 12시간으로 제한하고 있다. 그러나 실제로 많은 사업장에서는 생산목표 달성과 인력부족을 이유로 하여 근로자에게 주 12시간을 초과하는 연장근로를 시키고 있다. 원칙적으로 정부는 근로감독을 하여 주 12시간을 초과하는 연장근로를 시킨 사업주를 형사 처벌해야 하나 아직까지는 느슨한 제재를 진행해왔다.

세 번째, 포괄임금제를 인정하기 때문이다.(배규식, 2012) 포괄임금제란 ‘기본 임금을 미리 산정하지 아니한 채 시간외 근로 등에 대한 제 수당을 합한 금액을 월급여액이나 일당임금 등으로 정한 계약’(대법원 1997.4.25 선고, 95다 4056판결)을 말한다. 이러한 포괄임금제는 법률에는 없고 판례에서 인정하고 있다. 포괄임금제는 근로시간에 따라서 임금을 결정하지 않아서 상시적인 연장근로가 발생 가능한 구조이어서 장시간 근로의 원인이 되고 있다.

4) 소결

장시간근로는 근로자와 사용자와 법제도 요인으로 용인되어왔다. 그러나 과도한 연장근로는 근로자의 건강과 삶의 질에 심각한 문제점을 야기하여 왔다. 이에 따라서 근로시간의 단축을 성공적으로 진행하는 방안은 사회적으로 중요한 이슈가 되었다.

제 2 절 근로시간 단축의 영향에 대한 기존 연구

근로시간의 단축은 고용과 노동의 변수 등 기업에 대하여 어떠한 방식으로 영향을 미치는가에 대하여 기존의 다양한 연구가 진행되어 왔다. 이러한 연구에 대하여 살펴보기로 한다.

1) 근로시간단축이 고용에 미치는 영향

근로시간의 단축이 고용에 어떠한 영향을 미치는 가에 대한 연구를 살펴보고자 한다. Bauer&Zimmermann(1999)은 초과근로의 감소에 따른 미숙련 노동자의 고용과의 관계에 대하여 독일 근로자를 대상으로 연구하였다, 연구결과에 따르면 숙련노동자에게서는 초과수요가 존재하고 숙련노동자와 미숙련노동자는 대체관계에 있어서 초과근로의 감소에 따라서 미숙련노동자의 고용을 감소시킨다고 밝히고 있다. Brunello(1989)는 일본 기업을 대상으로 연구한 결과 근로시간 단축은 고용을 감소시키는 것으로 나타났다. Hunt(1999)는 1984년에서 1994년까지의 독일 기업을 분석한 결과 법정근로시간 단축에 따라서 고용을 감소시킨 것으로 나타났다. 성일(2002), 김형락 · 이정민(2012)에 따르면 근로시간 단축은 신규고용을 하락시키는 등 고용에 영향을 끼치지 않는다고 주장하였다. 윤기설(2014)은 2013 현대자동차 주간연속 2교대제를 분석한 결과 고용이 11.5%이상 증가하리라는 예상과 달리 고용창출의 효과가 거의 없는 것으로 나타났다. Hayden(2006)은 프랑스의 경우에는 근로시간의 단축으로 인해 1999년부터 2001년 동안에 일자리가 약 30만개에서 50만개 정도가 창출되었다고 주장하였다. 유정준 · 이진(2014)은 근로시간 단축이 고용에 미치는 효과의 경우 기업규모에 따라서 달라진다는 것을 입증하였다. 안지영(2014)은 전체 상장기업을 대상으로 근로시간 단축이 고용에 미치는 효과를 분석한 결과, 통계적으로 유의미한 영향은 발견되지 않았다. 그리고 대기업 군과 중소기업 군으로 나누어 분석한 결과, 대기업 군에서는 고용창출에 긍정적인 영향을 미쳤으나 중소기업 군에서는 고용에 대하여 부정적인 영향을 주었다고 주장하였다. 김종숙 · 조문경(2014)은 사업체의 여성 고용규모와 비중, 근로자들의 근로시간에 미친 근로시간제도의 영향을

분석의 결과, 남성과 다르게 여성들의 고용 규모와 비중에 있어서 소규모 사업장을 중심으로 감소했다고 주장하였다.

2) 근로시간 단축이 임금에 미치는 영향

근로시간의 단축이 임금에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 기존의 연구를 검토하고자 한다. 조경엽(2018)은 대기업 근로자는 월평균 41만 7천원 감소하여서 감소율이 7.9%에 그치는데 반해 30~299인 사업체 근로자의 임금은 39만 1천원이 감소하여서 감소율이 12.3%에 달할 것이라고 했다. 월임금 감소율에 대하여는 30~299인 사업체 소속의 비정규직 근로자가 19%로 가장 높게 감소하며, 대기업의 정규직 근로자의 임금의 경우에는 7.8% 감소로 가장 작은 감소폭을 나타낼 것이라고 전망했다. 연장근로시간 제한에 대하여 대기업보다는 중소기업에서, 고임금 근로자보다는 저임금 근로자에서 더 큰 영향을 미칠 것이라고 주장했다. 이지평·오정훈·송태정(2000)은 주40시간제도의 도입에 따른 기업이 종전과 같은 생산량을 유지하기 위하여 법정근로시간 단축 분만큼 초과근로시간을 증가하게 되면 임금이 14.6% 증가할 것이라고 예측했다. 민승규(2001)도 주 40시간제도의 도입에 따른 실근무시간이 동일한 경우 임금이 14.5%가 증가할 것이라고 주장하였다. 남성일(2002)은 거시모형을 이용한 실증분석을 통해 법정근로시간 단축은 실질임금을 상승시킨다고 하였다. 송일호(2004)는 1985년 1월에서 1998년 12월까지 노동부와 통계청에서 제공하는 제조업체 자료를 분석하였다. 분석결과 법정근로시간을 단축하는 경우 정상근로의 시간당 임금과 시간외근로의 시간당 임금에 대하여 모두 상승시킨다고 주장하였다. 김형락·이정민(2012)은 2004년부터 점진적으로 실시된 주 40시간 근무제, 즉 주 5일 근무제의 도입이 임금에 미친 효과를 2004년부터 2009년까지 고용노동부 자료인 「고용형태별 근로실태조사」 자료 분석을 함으로써 시간당 임금이 약 6.6% 정도가 상승하였다는 것을 밝혀냈다. 김유선(2008)은 1989~91년과 2004~7년 사이에 이루어진 법정근로시간이 단축이 실 근로시간, 고용 및 실질임금에 미친 영향을 분석한 결과 실 근로시간 단축으로 시간당 임금은 증가했다. 즉 실근로시간이 10% 단축되는 경우, 시간당임금은 장기적으로 13.3%증가했으며, 월임금총액은 유의미한 영향

을 받지 않았다고 주장하였다.

3) 근로시간 단축이 생산성 및 기업성과 등에 미치는 영향

근로시간의 단축이 생산성과 기업성과에 대하여 어떤 관계가 있는 지에 대한 기존의 연구를 검토한다. 박우람, 박윤수(2017)는 근로시간 단축 정책이 10인 이상 제조업 사업체의 노동생산성에 미치는 영향을 분석한 결과, 근로자 1인당 연간 실질 부가가치의 산출에 있어 약 1.5% 정도 향상시키는 것으로 나타났다. 이지평 · 오정훈 · 송태정(2000)은 주40시간제도의 도입에 따라서 법정근로시간이 9.1% 감소하는 경우 생산성이 약 5.9% 증가할 것이라고 예상하였다. 어수봉(2007)은 주 40시간제도의 도입 전후에 있어서 생산성과 노동 강도 등의 변화에 대하여 설문조사한 결과 근로시간 단축 후에 생산성은 약간 증가한 것으로 나타났다. 그러나 설문조사에 대한 응답이라는 조사방식을 고려하면 신뢰도는 높지 않을 것으로 보아야 한다. 신관호 · 신동균 · 유경준(2002)은 비가분성 노동모형을 가지고 근로시간 단축이 고용, 생산성, 소비에 미치는 효과에 대하여 분석한 결과, 유효 노동량의 2.03% 감소에 따른 자본, 총생산, 투자 및 소비 모두 2.03% 감소했다고 했다. 이상민(2009)은 노동연구원에서 1,000개 사업장을 연구하였다. 연구 결과 주 40시간제도의 도입에 따라서 1인당 노동생산성과 연평균 영업이익의 향상에 대하여 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 안희탁(2012)은 1991년의 후생 노동성 노동시간백서를 인용하였는데 ‘근로시간과 생산성에 대한 거시적 분석을 한 결과(제조업, 1973~1987) 소정근로시간에 대하여 1% 단축을 하는 경우 생산성은 3.7% 향상을 가져 온다’라고 주장하였다. 노용진(2014)은 사업체 패널 자료(2005~2011)를 사용하여 주 40시간제도의 도입에 따른 근로시간, 노동생산성 등의 관계를 연구하였다. 연구 결과 주 40시간제 도입이 노동생산성에 약하게나마 통계적으로 유의미한 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 정준구 · 정재훈 · 박기찬(2009)의 경우 중소기업을 대상으로 주 40시간제도의 도입에 대한 효과를 분석하였다. 분석 결과로 근로시간 단축은 직무성과에 거의 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 백용기 · 오완근(2002)은 법정근로시간이 단축되는 경우

산업 전반에 걸쳐서 생산이 감소할 것으로 예상하였다. 송일호(2004)는 근로자의 집단을 구분하여 연구를 진행하였다. 전체근로자를 대상으로 한 법정근로시간의 단축은 생산성 향상에 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 그러나 상용근로자와 생산직 근로자를 대상으로 한 법정근로시간 단축은 생산성을 향상시키는 것으로 나타났다는 주장하였다. 이는 근로시간 단축에 대하여 적극적으로 대처한 경우는 생산성의 향상을 이룰 수 있지만 그렇지 못한 경우는 노동비용만을 증가시켜 오히려 생산성이 감소할 수 있다는 것을 보여준다고 해석할 수 있다.

4) 근로시간 단축이 기업의 인사관리 등에 미치는 영향

근로시간의 단축은 인적자원관리에 어떠한 영향을 미치게 되는 지 기존의 연구를 검토한다. 김정희 · 김창은(2002)은 실증연구를 통하여 토요일무제 시행이 이직성향은 감소시키며 조직몰입은 증대시키는 효과가 있음을 입증하였다. 박소영(2012)은 노동연구원의 사업체들의 패널 자료를 기초로 인사관리 유형과 근로시간의 관계를 분석하였다. 연구결과 경쟁형 인사제도보다는 몰입형 인사제도에 서 기업체의 실 근로시간이 감소한 것으로 나타났다. 또한 경쟁형 인사제도를 시행할 경우에는 몰입형 인사제도를 함께 시행하여야 근로시간 증가를 조절한다고 주장하였다. 정혜선(2005)은 근로시간 단축에 따른 산업재해에 대한 영향을 연구하였다. 연구의 결과로써 주 48시간에서 주 44시간으로 근로시간이 단축된 경우 근로시간이 1%가 감소하면 산재율은 전 산업 기준으로는 3.7%가 감소함을 나타났다. 이처럼 근로시간 단축은 산재율의 변화 등의 근로자의 안전에 대한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다. 정우진 · 김강식(2014)은 실증연구를 함으로서 초과근로가 일-가정 갈등 및 일-여가 갈등에 대하여 정(+)의 영향을 미치고 나아가 일-가정 갈등 및 일-여가 갈등은 이직의향에 대하여 정(+)의 영향을 미친다고 주장하였다. 김강식(2014)은 근로시간 단축을 위하여 근로시간의 효율적 관리, 연차휴가의 사용 촉진, 생산성 향상과 더불어 고용의 유연화, 임금체계의 개편, 근로시간의 유연화 등이 필요하다고 주장하였다. 이동명(2005)은 근로시간의 단축을 한국후지제록스에서 진행한 사례를 연구하였다. 연구자는 근로시간의 단축이 성공적인 정착을 위하여는 구성원의 참여를 강화하는 현장조직 구성, 노사 간

의 커뮤니케이션의 촉진, 성과중심의 보상제도 구축, 구성원의 교육의 강화 등이 요구된다고 주장하였다.

5) 소결

근로시간 단축이 고용에 미치는 효과는 다양한 결론에 도달하고 있음을 보여주고 있다. 근로시간의 단축의 고용에 미치는 효과를 분석하기 위해서는 기업규모, 성별, 시행환경 등 다양한 요소를 고려한 판단이 필요하다.

근로시간 단축이 임금에 미치는 영향은 근로자의 임금을 상승시킴으로써 기업의 노동비용을 증가시키는 것으로 보고하고 있다.

근로시간 단축이 생산성과 기업성과에 관한 기존의 연구를 다양한 결론에 도달하고 있고, 기업의 적극적인 대응은 생산성과 기업성과를 긍정적인 방향으로 유도하고 있음이 보고되고 있다.

기업 인사관리에 영향은 이직성향과 산재율이 감소하고, 직무몰입을 증가시킨다. 이러한 근로시간의 단축의 정착을 위해서는 인적자원관리의 전반적인 변화가 동반되어야 한다고 보고되고 있다.

기존의 연구에 따르면 근로시간의 단축은 고용에 미치는 영향은 일관적으로 이루어지지 않는다. 임금은 상승하고 기업의 노동비용은 증가한다. 기업의 생산성과 성과에 미치는 영향도 획일적이지 않다. 기업 인사관리측면에서 이직성향과 산재율이 감소하고, 직무몰입을 증가시킨다.

결론적으로 근로시간의 단축이 고용, 노동 및 인사관리 지표에 대하여 미치는 영향이 하나의 상관관계를 가지고 있지 않다는 것을 보여주고 있다. 그러나 기존의 연구는 인사관리제도의 변화의 구체적인 관리방안에 대해서까지는 연구되어 있지 않아서 경영학적, 인사조직적인 접근을 보여주고 있지 못하다.

제 3 절 근로시간 단축 시 주요 이슈

근로시간의 단축에 따라서 다양한 이슈가 등장하게 된다. 기업은 추가인력의 투입으로 노동비용이 증가할 가능성이 높으며, 반대로 근로자는 근로시간의 감소로 소득이 감소할 가능성이 높다. 이러한 이슈에 대해서 구체적으로 살펴보기로 하자(김강식, 2014)

1) 기업의 노동비용 증가

근로시간 단축에 따라서 인건비의 증가가 나타나게 된다. 근로시간이 주당 68시간에서 주당 52시간으로 단축하게 되는 경우 기업이 동일한 생산량을 유지하기 위해서는 교대제 개편, 신규채용 등 추가인력의 투입을 하여야 한다. 만약 추가인력을 투입하지 않는 경우 단축된 근로시간만큼의 생산량 감소 등에 따라서 생산차질이 발생하게 될 것이다. 교대제 개편의 경우 2조 2교대를 3조 3교대로 개편하게 되는 경우 약 50%의 가량의 인력이 증가한다. 우리나라의 경우 고용의 유연성이 매우 낮아서 기업은 생산물량 증가를 위하여 연장근로의 방식으로 대응해 왔다. 향후 주 68시간에서 주 52시간으로 근로시간 한도의 단축이 이루어지면 추가인력의 고용은 노동비용의 상승으로 이어질 가능성이 높다.

2) 근로자의 임금감소

근로시간 단축은 근로자는 임금의 감소로 이어지게 된다. 주 68시간의 근로시간이 주 52시간으로 단축되는 경우 산술적으로 26.5%의 임금의 감소가 이루어진다. 물론 교대제 개편 등이 이루어져 연장근로시간이 더욱 줄어든다면 임금의 감소율은 더욱 커지게 된다. 우리나라의 경우 저임금 근로자들은 연장근로를 통하여 생계비를 확보하여왔기 때문에 근로자가 이러한 임금감소를 수용하기는 매우 어려울 것으로 보인다. 근로자들은 일을 더 많이 하고 임금을 더 많이 받기를 희망할 가능성이 매우 높다.

3) 노사관계 불안

근로시간 단축은 사용자측에서는 노동비용의 증가로 근로자측에서는 임금의 감소로 이어진다. 노동조합 등 근로자 측에서는 임금의 감소가 없는 근로시간 단축의 시행을 요구할 가능성이 높다. 그러나 사용자 측에서는 경영상의 어려움을 이유로 임금의 감소가 없이 근로시간 단축을 수용하기 어려울 것이다. 이러한 서로간의 입장 차이에 따라서 노사관계의 불안과 갈등으로 이어질 가능성이 높아서 이는 근로시간 단축에 따른 추가적인 리스크가 될 수 있다.

4) 생산성 이슈

근로시간 단축은 필수적으로 생산성과 연계를 하여 살펴보아야 한다. 앞에서 살펴본 바와 같이 근로시간의 단축에 따라서 회사의 노동비용을 증가시키고 종업원의 소득을 감소시킬 가능성이 매우 높다. 그러나 이러한 형태는 기업과 근로자 모두가 원하지 않는 결과이다. 근로시간 단축이라는 환경변화는 기업과 근로자 모두가 윈-윈(win-win) 할 수 있는 결과를 이끌어 낼 수 있다. 기업은 생산성 향상을 이루어서 추가적인 인력의 투입을 최소화해야 한다. 또한 근로자는 생산성 향상의 결과로 임금보전을 이루어 내는 것이다. 이와 같이 근로시간 단축에 대하여 긍정적인 시각으로 바라보는 것이 요구되며 궁극적으로 생산성 향상을 위한 인사관리의 과제를 도출하고 실천하는 것이 필요하다.

5) 소결

근로시간의 단축은 투입시간의 감소로 노동비용이 증가하고 근로자는 임금이 감소하여 노사관계는 불안정한 상태로 진행될 수 있다. 이러한 문제점을 해결하기 위해서는 근로시간 단축이 기업의 생산성 증대로 상쇄되어 노동비용상승이나 임금의 감소로 이루어지지 않도록 진행할 필요가 있다. 생산성을 증대하기 위해서는 기업의 인적자원관리의 변화를 이루어 나가야 한다.

그러나 생산성의 증대는 단기간에 이루어 내기 어려운 것이고 주 52제도의 도입은 정책적인 측면에서 강제하는 것이어서 기업의 입장에서는 생산의 차질을 방지하는 것이 단기적으로 증대한 과제가 될 것으로 보인다. 인적자원 관리방안으로 유연근무제도의 도입은 노동의 양적유연성과 질적 유연성을 제고하고 생산성을 자극하거나 생산에 차질을 방지하여 임금과 노동비용에 대하여 영향을 미칠 수 있다. 우리나라의 근로시간 단축은 주 52시간제도로 단기간에 강제되고 있다는 측면을 고려하면 기업의 인적자원관리의 변화는 유연근무제도를 중심으로 전개될 것이 예측되며 이는 기업의 안정과 성장에 영향을 미치는 중요한 과제로 등장할 것이다. 그러나 유연근무제도의 도입과 운영방안에 관련한 연구는 극히 부족한 실정이다.

제 4 절 근로시간 단축 시 문제점에 대한 대응방안을 다룬 기존 연구

근로시간의 단축은 기업의 노동비용의 증가와 근로자의 임금감소로 노사관계가 악화될 수 있는 문제점을 가지고 있다. 이러한 문제점에 대응하기 위해서는 합리적인 시간관리 방안을 통하여 생산성을 향상시킴으로써 극복할 수 있다. 합리적인 인사관리를 위한 기업의 인적자원관리의 방안에 대하여 기존의 연구를 살펴보기로 한다.

1) 인사전략 측면

가) 직무중심 인적자원관리

직무중심 인적자원관리란 먼저 직무를 결정한 후 인력을 채용하는 것으로 외부시장에 대한 의존도가 높고 직무별 경력경로에 따라 인력을 운영하는 것을 말한다. 직무중심 인적자원관리는 채용관리, 직무관리, 평가관리, 교육훈련관리, 보상관리, 승진·경력관리, 퇴직관리로 구분된다.(정연양, 1996) 직무중심 인적자원관리의 기초는 직무관리이며, 직무관리는 채용관리, 교육훈련관리, 승진·경력관리, 평가관리, 보상관리 영향을 주게 된다. 직무중심 인적자원관리에 있어서 중요한 핵심기능인 직무관리의 영역에는 직무분석(job analysis) 및 직무평가(job evaluation)가 있다. 직무분석이란 직무에 대한 자세한 정보를 얻는 과정을 의미한다. (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wrigt, 2010)직무분석을 체계적으로 실시함으로써 직무중심 인적자원관리는 성공적으로 정착될 수 있다.

나) 일터혁신을 통한 고성과작업장 구축

고성과작업장이란 통제중심의 테일러리즘에서 벗어나 구성원의 몰입과 참여를 통한 조직성과의 향상에 초점을 둔 인적자원관리 시스템을 의미한다.(전인 · 오선희, 2012) 일터혁신을 통해 생산성을 향상시키기 위해서는 우선 조직 내에 잠재되어 있는 많은 낭비의 요소를 찾아내고 제거한 후 근로자가 보유하고 있는

숙련의 능력을 발휘할 수 있는 작업장으로 만들어야 할 것이다. 이는 궁극적으로 고성과 작업장으로 나아가야 하며 고성과 작업장이 되기 위해서는 우선, 근로자가 회사의 경영에 의구심을 갖지 않도록 투명하고 열린 경영을 실천해야 한다. 그리고 조직 내 활발한 커뮤니케이션을 통해 인간존중경영을 실천함으로써 협력적인 노사관계를 구축해야 한다.

두 번째, 작업장의 학습조직화를 통해 근로자의 다기능화를 가능하게 하고 숙련 향상에 큰 역할을 하여 이는 생산성 향상으로 연결될 수 있게 해야 한다.

세 번째, 참여적 작업 조직 속에서 학습하고 근로자가 회사의 문제점에 대해서 다양한 해결방안을 제시함으로써 고객만족과 조직효율성을 제고할 수 있도록 해야 한다.

네 번째, 혁신적인 인사제도, 즉 직무급, 목표에 의한 관리, 개인성과급, 집단성과급, 경력관리제도 등을 통하여 근로자가 일하고 싶은 의욕이 일어나도록 해야 한다.

다) 통상임금

통상임금이란 소정근로의 대가로 근로자에게 지급되는 금품으로 정기적, 일률적, 고정적인 성격을 가지고 지급되는 임금이다. 통상임금은 연장, 야간, 휴일근로수당의 산정의 기초가 되는 임금이다. 이에 따라서 통상임금은 연장, 야간, 휴일근로수당의 산정의 기초가 되는 임금이다. 이에 따라서 통상임금과 근로시간 단축과의 관계는 통상임금의 증가에 따른 노동비용의 증가와 관련된다. 즉, 통상임금 리스크는 연장근로 등의 장시간 근로를 최소화한다면 통상임금증가에 대한 부담금이 매우 적어질 것이다. 결국 초과근로시간 단축을 통하여 통상임금 이슈에 대한 근본적인 해결을 이루어 낼 수 있다.

라) 정년연장

과거에는 정년에 대하여 법으로 규정하고 있지 않았으나 2016. 01. 01부터 정년을 법률로써 정년을 60세 이상으로 정하게 되었다. 우리나라에서처럼 근로시

간이 긴 경우에는 정년연장과 근로시간을 서로 연계하여 살펴보는 것이 필요하다. 근로자의 생산성은 통상적으로 입사 후에 점점 증가하다가 일정 연령부터는 하락한다. 고령자에 대한 근로시간 단축은 초과근로시간에 대한 단축 뿐 아니라 기준근로시간(주 40시간)에 대한 단축을 함께 검토하는 것이 필요하다.

2) 인사제도 측면

가) 성과를 반영하는 평가제도

기업은 감소된 근로시간을 효율적으로 관리하기 위해서는 인적자원관리의 중요성은 더욱 높아질 것이고 인사평가는 인적자원관리의 핵심이다. 인사평가의 목적은 개인의 능력 및 성과의 차이를 공정하게 측정하여 그 결과를 보수와 신분에 차별적으로 반영함으로써 근로자에게 동기를 부여하고 조직의 효율성을 높이는 것이라고 볼 수 있다.(정연양, 2000) 우리나라 기업의 인사평가제도의 문제점은 기업이 인사평가의 중요성을 인식하지 못하고, 연말에 행하는 부가적이 업무정도로 인식하여 평가를 위한 인사평가를 실시함으로써, 인사평가제도의 활용이 제한적이라는 점이다. 인사평가는 조직의 성과를 향상시키기 위한 것으로 개인의 성과를 관리함으로써 조직의 성과를 극대화 하는 성과관리를 위한 인사평가가 되어야 한다. 피터 드러커는 1954년 경영의 실제(The Practice of Management)를 통해 목표에 의한 관리(MBO : management by objectives and self-control) 제안하였다. 목표에 의한 관리의 의미는 목표만을 관리하는 것이 아니라 목표에 의해 조직과 사람의 성과를 관리하는 개념이다. 우리나라의 대부분의 기업에서 목표에 의한 관리 제도를 도입하여 운영하고 있으나 앞으로 더욱 근로시간 단축과 더불어 목표에 의한 관리제도의 진정한 의미에 대하여 다시 한 번 생각해 보아야 할 것이다.

나) 성과를 반영하는 성과급 제도의 시행

직무관리, 평가관리, 교육훈련관리, 승진·경력관리 등의 제도가 잘 운영되더

라도 임금제도에 문제가 많아 근로자들이 자신이 과소한 보상을 받고 있다고 느낀다면 직장을 떠나거나 또는 자신의 노력을 줄이는 일이 발생하게 된다. 회사는 임금을 통해 근로자에게 동기를 부여하고 이를 통해 성과를 극대화하려고 노력해야 한다. 동기부여에 가장 효과적인 임금은 성과급이라고 이다. 유규창·박우성(2007)은 성과주의 인사제도는 조직성과에 긍정적인 영향을 가져오게 되고 특히 연봉제의 경우 목표관리제도와 같이 운영되는 것이 더욱 효과적이라고 했다. 정연양(2008)은 성과급 제도를 도입한 기업의 경우 직무만족도가 그렇지 않은 경우보다 더 높다고 했고, 최근 기업들은 성과급 제도를 많이 도입하고 있다. 앞으로 근로시간이 단축되게 되면 생산량 등의 성과가 줄어들 가능성이 높기 때문에 치밀하게 설계되어 운영됨으로써 그 효과를 얻을 수 있을 것이다.

다) 유연인적자원관리제도의 도입

근로시간이 단축되게 되면 근로시간의 효율적인 관리가 필요하다. 이를 위해 기업은 유연한 인력운영체계를 갖추어야 하고, 유연 인적자원 관리를 위해서는 근로시간의 유연성과 고용형태의 유연성으로 나누어 볼 수 있다. 근로시간의 유연성은 탄력적 근로시간제도, 선택적 근로시간제도, 재량근로시간제도, 간주근로시간제도, 스마트 워크 등을 통하여 확보할 수 있다. 고용형태의 유연성은 단시간 근로자와 기간제 근로자의 활용을 통하여 확보할 수 있다. 인력규모의 증가는 직접비와 더불어 간접비 등 노동비용을 증가시킬 것이다. 기업은 고용형태의 포트폴리오 전략을 통하여 정규직근로자와 계약직 근로자간의 적절한 조화를 이루어 인력운영에서의 유연성을 확보하여야 한다.

3) 소결

기존의 연구는 기업의 생산성을 제고할 수 있는 인사제도 전반적인 변화를 요구하고 있다. 먼저 인사전략측면에서 제시한 직무중심 인적자원관리, 고성과작업장, 법적 이슈 대응(통상임금, 휴일근로수당 / 연장근로수당, 정년 연장)을 주문하고 있다. 그러나 이러한 인사 전략적 요구는 거시적이며 추상적이기도 하다.

따라서 개별기업이 적용하기에는 세부적인 방법론이 문제된다. 인사제도 측면에서는 공정한 평가제도, 성과급제도, 유연근무제도를 제시하고 있다. 그러나 공정한 평가제도와 성과급제도는 노사의 공정성에 대한 신뢰가 바탕이 되지 않으면 부작용이 큰 제도이다. 더욱이 노조가 있는 사업장에서는 노조의 저항에 번번이 막혀서 성공하기 힘들다. 더욱이 효과가 장기적이며 측정하기 힘들다. 기업은 근로시간단축에 따라서 당장에 생산차질을 방지하여야 효율성을 제고하는 것이 과제이다. 이러한 방안에 대하여 유연근무제도는 일정부분 기여가 가능할 것으로 보인다. 즉 기업의 근로시간 단축 시 유연근무제도의 도입은 양적유연성을 통하여 기업이 바쁜 시기에 집중적으로 노동을 투입하여 기업의 노동비용을 낮출 수 있다. 질적 유연성을 통하여 생산성을 증가하고 임금의 감소를 방지하고 노동비용에 영향을 줄 수 있다. 이러한 방안을 통하여 당장의 생산차질을 방지하는 방안으로도 가능하다. 최근의 기업의 근로시간의 단축에 대한 대응은 유연근무제도의 광범위한 도입이 이루어지고 있는 것으로 보인다. 그러나 기존의 연구는 인사관리에서 생산성에 영향을 미치는 제도 전반에 대하여 이론적이고 원론적인 언급에 치고 있어서 실증적인 연구를 진행하고 있지는 않다. 따라서 실제 기업에서 사례를 통하여 유연근무제도를 왜 도입을 하였고 어떠한 방식으로 근로시간의 단축의 이슈를 해결해 나가고 있는 지에 대한 실증적인 연구의 진행은 의미가 있다.

제 5 절 근로시간 단축 시 인사관리의 상황적 요인과 기존 모형

1) 인사관리의 상황적 요인

가) 제조업 VS 서비스업

기업의 업종에 따라서 시간외근로시간 단축에 대한 대응이 다르게 나타난다. 제조업의 경우에는 초과근로시간의 단축은 직업적으로 교대제 운영 등에 차질을 발생시키고 나아가서 생산량의 감소로 이어지게 된다. 제조업의 경우에는 근로시간 단축에 따라서 인건비 증가나 생산량 감소 등으로 이어지나 서비스업의 경우는 다양한 대응방안이 고려될 수 있을 것이다. 이와 같이 제조업과 서비스업의 경우 사업의 특수성으로 초과근로에 대한 대응은 상이하게 이루어질 수 있으며 이에 따른 인사노무관리 이슈 또한 다르게 나타날 것이다.

나) 사무직 VS 생산직

기업에서 시간외근로시간 단축은 사무직과 생산직을 비교하여 검토하여야 한다. 우리나라 기업 중 대부분의 사무직의 경우 포괄임금제의 적용을 받고 있다. 즉, 사무직 근로자의 경우 임금 안에서 일정금액의 초과근로수당을 실제 초과근로여부와는 무관하게 지급받고 있는 것이다. 또한 사무직의 경우에 초과근로를 하더라도 초과근로수당을 지급받지 못하는 경우가 매우 많다. 생산직의 경우 초과근로시간 단축은 바로 초과근로수당의 감소로 이어진다. 그러나 사무직의 경우에 초과근로시간의 단축이 있더라도 포괄임금제 등으로 지급을 받아온 기존의 임금이 유지될 가능성이 높다. 만약 시간외근로시간 단축 시 생산직 임금은 감소되며 사무직 임금에는 변화가 없는 경우 동일 사업장이더라도 초과근로시간의 단축에 대하여 사무직과 생산직에서 각각 다른 반응을 보이게 될 것이다. 이와 같이 사무직과 생산직의 차이를 반영하여 초과근로시간 단축에 따른 인사관리방안을 구축하는 것이 필요하다.

다) 원정기업 VS 하청기업

초과근로시간은 기업이 원정인지 하청인지에 따라서 상이한 접근이 필요하다. 원정기업은 자본효율성과 노동생산성 향상의 효과를 원정기업이 누리게 된다. 원정기업은 근로시간 단축에 따라 지속적으로 공장과 설비의 가동시간을 높임으로써 자본 효율성을 제고하고 인력운영을 합리화함으로써 노동생산성을 높이는 등의 노력을 진행하여 기업의 경쟁력을 높일 수 있다. 그러나 하청기업이 자본효율성과 노동생산성을 향상시켰을 경우에는 원정기업에서는 이를 단가인하에 반영하기를 요구하는 경우가 많다. 즉, 하청기업에서 노동 효율성과 자본 생산성을 향상시키는 노력이 무의미해지는 결과가 나타날 것이다. 따라서 하청기업과 원정기업은 서로 업무를 기준으로 도급계약을 체결하고 원정기업은 하청기업에서의 자본효율성과 노동생산성 향상 결과에 대하여 인정해 주어야 할 것이다.

라) 상시적 시간외근로수요 VS 일시적 시간외근로수요

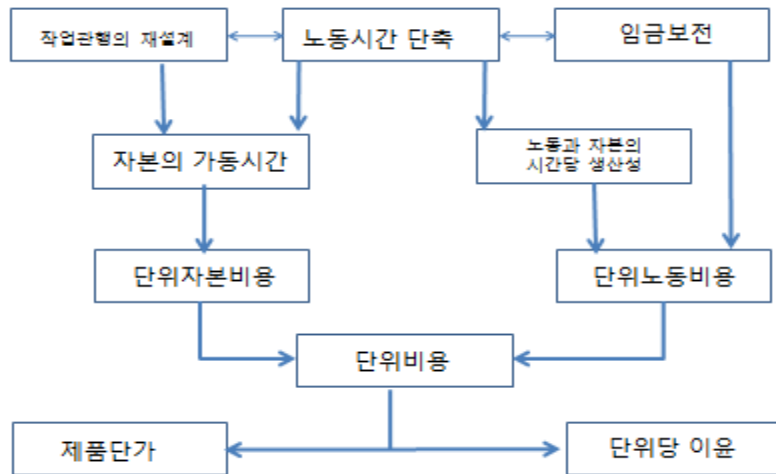
기업에서 상시적 시간외근로수요의 경우에 제도적인 접근을 통하여 대응을 하는 것이 필요하며 이 경우 인원의 증가가 발생할 수 있다. 그러나 일시적 초과근로수요의 경우에는 기존 근무하는 근로자의 초과근로를 통하여서 해결하는 것이 더 효율적일 것이다. 이와 같이 초과근로시간 단축에 대하여 해당 초과근로의 원인과 형태에 대한 명확한 파악을 먼저 진행하고 초과근로수요 유형에 따른 적합한 대응방안의 적용이 필요하다. 또한 일시적 초과근로수요가 상시적 초과근로수요로 변화되는 경우도 발생할 수 있어서 초과근로수요에 대해서 지속적인 검토가 필요하다.

2) 기존연구모형

근로시간 단축의 영향에 대하여 <그림 2-1>과 같이 설명이 가능하다. 노동시간을 단축하면 작업관행의 재설계가 일어나며 자본의 가동시간의 변화에 따라서 단위자본비용에 영향을 준다. 또한 노동시간 단축에 따라서 생산성에 영향을 미

치고 임금보전 여부에 따라서 단위노동비용에 영향을 주게 된다. 단위자본비용과 단위노동비용의 변경은 새로운 단위비용을 형성한다. 이러한 단위비용이 결국에는 제품단가와 단위당 이윤을 결정하게 된다.

〈그림 2-1〉 근로시간 단축에 대한 기존 연구 모형

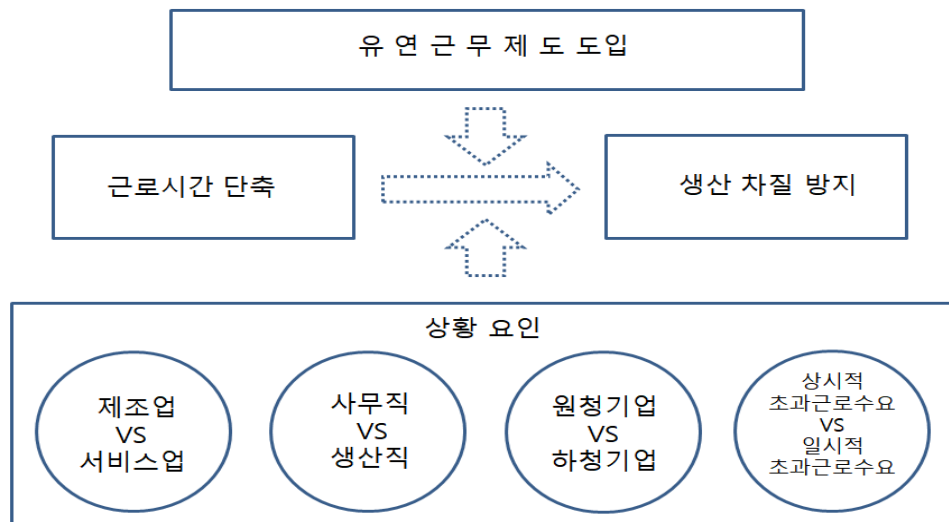


자료 : Cetto and Taddei(1994), Bosch&Lehndorff(2001) 재인용

제 6 절 본 연구의 프레임 워크

근로시간 단축은 노동비용에 영향을 미치고 이것이 노사관계에 영향을 주어서 생산성에 귀결된다. 따라서 근로시간의 단축은 임금을 인하하고 노동비용을 상승시켜서 생산성에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 또한 근로시간 단축에 따른 생산에 대한 차질은 기업을 불안정에 빠뜨릴 수 있다. 이러한 문제점들을 해결하기 위하여 인적자원 관리가 이루어져야 한다. 인적자원관리제도중에서 유연근무제도는 노동의 유연성을 제고함으로써 생산의 차질을 방지한다는 가설을 수립하였다. 또한 유연근무제도는 임금인하 및 노동비용의 상승을 방지하여 생산성을 제고할 것으로 보인다. 한편 유연근무제도의 도입은 제조업인지 서비스업인지, 사무직인지 생산직인지, 원청기업인지 하청기업인지, 상시적 초과근로수요인지 일시적 초과근로수요인지에 따라서 도입 형태가 달라지는 것으로 프레임을 설계하였다.

〈그림 2-2〉 본 연구의 프레임 워크



제 3 장 근로시간 실태

제 1 절 근로시간의 개념

1) 근로시간의 개념

근로시간이란 근로기준법 제 50조 제 1항에 따르면 근로자가 사용자의 지휘와 감독 하에서 근로계약상의 근로를 제공하는 시간으로써, 작업 개시로부터 작업 종료까지의 시간에서 휴식시간을 제외한 시간을 말한다. 제 2항에서는 근로시간에 관하여 1주간의 근로시간에서 휴게시간을 제외하고 주 40시간을 초과할 수 없고, 1일의 근로시간은 휴게시간을 제외하고 8시간을 초과할 수 없다고 규정하고 있다. 고용노동부는 근로시간은 작업개시로부터 종료시간에서 휴게시간을 제외한 시간으로써, 이는 실 근로시간을 의미한다고 정의하고 작업개시 전 준비작업과 작업종료 후에 이루어지는 정돈 등에 소용되는 시간까지가 근로시간에 포함되고, 참가의무가 있는 기술연수시간(근기 01234-14835, 1988.9.29) 등도 근로시간에 포함된다고 말하고 있다. 2012년 2월 1일에 신설된 근로기준법 제 50조 제 3항에서는 작업을 위하여 근로자가 사용자의 지휘, 감독 아래에 있는 대기시간 등이 근로시간임을 명확히 하였다. 여기에서 대기시간과 휴게시간을 구별되어야 할 것이다. 대기시간은 사용자의 지시에 의해 작업에 종사할 준비가 되어 있는 상태의 시간이며, 작업상 사용자부터의 지휘, 감독 하에 있는 시간을 말하고, 휴게시간은 사용자의 작업상 지휘, 감독 하에 있지 않고 근로자가 자유롭게 이용 가능한 시간을 말한다. 작업시간 도중 휴식이나 수면시간이라도 근로자에게 자유로운 이용이 보장되지 않은 경우 근로시간에 포함된다고 대법원의 판결도 있다. 근로시간 중 휴게시간이라도 실질적으로 사용자의 지휘, 감독 하에 있는 대기시간이라면 근로시간이 될 것이다. (대법원 1992. 4.14. 선고 91다 20548 판결 : 대법원 1993. 5.27 선고 92다 24509 판결) 그러나 아직까지도 현실에서는 여전히 사용자의 지휘, 감독 하에 있는 지에 대한 구별이 쉽지 않은 경우가 적지 않고 부속시간, 작업준비시간, 작업정리시간, 교육시간, 행사시간 등이 근로시간에 포함되는 지

여부를 판단하기 어려워 혼란을 겪고 있는 경우가 많다.

가) 법정근로시간의 정의 및 변천과정

법정근로시간이란 법에서 정하고 있는 근로시간을 말한다. 즉, 근로기준법 등 관련법령에 따르면 1주 단위 및 1일 단위로 정해진 최저기준근로시간을 의미한다. (시사경제용어사전, 기획재정부, 2010.11 : 근로기준법 제 50조 및 제 69조) 근로기준법 제 50조에 따르면 휴게시간을 제외한 1주간의 근로시간은 40시간, 1일 근로시간이 8시간을 초과할 수 없음을 규정하고 있다. 따라서 일반 근로자의 법정근로시간은 1주당 40시간, 1일당 8시간이다. 근로기준법 제 69조에서는 신체적, 정신적으로 미성숙한 상태에 있는 연소근로자(15세 이상에서 18세 미만의 근로자)에 대한 법정근로시간을 1일 7시간 및 1주에 40시간으로 제한하여 일반 근로자보다 1일 근로시간의 상한을 낮게 정하고 있으며, 이 밖에도 산업안전보건법 제 46조에 따르면 유해위험작업으로 잠함, 잠수작업 등의 고기압과 관련 있는 작업에 종사하는 근로자의 업무상 특수성을 반영하여서 법정근로시간을 1일 6시간과 1주 34시간으로 제한하고 있다. 법정근로시간은 근로기준법이 제정된 1953년도에 1주 48시간 1일 8시간이었던 것이 점점 단축되어 현재에 이르게 되었다. 결과만 놓고 보면 법정근로시간이 주 8시간 단축되는 데 그쳤고, 일단위의 근로시간은 조금도 단축되지 않았다. 따라서 1989년과 2003년 근로기준법 개정을 통하여 법정근로시간 단축은 커다란 변화라고 할 수 있을 것이다. 우리나라의 법정근로시간 단축에 대한 내용과 과정을 요약하면 <표 3-1>와 같다.

〈표 3-1〉 우리나라 법정근로시간 단축내용과 과정

제·개정 일	시행일	제·개정 내용		비고
		일 근로시 간	주 근로시간	
1953년 05월 10 일	공포일로부터 90일 후	8시간	48시간	
1989년 03월 29 일	1989년 03월 29일	8시간	48 46시간	모든 사업장
	1990년 09월 30일		46 44시간	300인 이상, 금융 보험업 등
	1991년 09월 30일		46 44시간	나머지 사업장
2003년 08월 29 일	2004년 07월 01일	8시간	40시간	1000인 이상, 금융 보험업 등
	2005년 07월 01일			300~999인 사업장
	2006년 07월 01일			100~299인 사업장
	2007년 07월 01일			50~99인 사업장
	2008년 07월 01일			20~49인 사업장
	2011년 07월 01일			5~19인 사업장

나) 소정근로시간

소정근로시간은 법정근로시간의 범위 내에서 근로자와 사용자 간에 약정한 근로시간을 말한다. (근로기준법 제 2조 제 1항 제 7호) 즉 일반 근로자의 경우에 있어서 1일 8시간 및 1주 40시간이내에서 근로계약 등에서 근로하기로 약정한 시간을 의미한다. 일반적으로 사업장에서는 소정근로시간을 근로계약, 취업규칙 또는 단체협약으로 정하고 있다. 실근로시간이 사업장 현실과 사정에 따라서 실

질적으로 행해진 근로시간이라면 소정근로시간은 노사 간에 미리 합의한 시간이라 할 수 있다.

근로기준법 제 2조 제 1항 제 8호에 따르면 단시간근로자는 소정근로시간이 통상근로자의 소정근로시간에 비하여 적은 근로자로 정의하고 있다. 따라서 사업장에서 근로자들의 소정근로시간에 대하여 1주 40시간으로 정한 경우에 1주 동안에 40시간보다 적은 시간의 근로를 하기로 한 근로자가 단시간 근로자이다. 예를 들어 소정근로시간이 일 8시간 및 주 40시간인 사업장에서 주 5일 동안 6시간씩 근로하기로 합의한 경우 단시간 근로자가 되는 것이다. 따라서 사업장의 소정근로시간이란 근로자들의 고정적인 근로시간을 의미하며, 단시간 근로자 인지의 여부를 구분하는 기준이 되며, 근로자의 통상임금을 산정하는 기초가 되는 개념이 되므로 근로자에게는 중요한 근로조건의 기준이다.

다) 연장근로시간

연장근로시간이나 추가근로시간 또는 시간외 근로시간이란 소정근로시간 이외에 추가적으로 근무하는 시간을 의미한다. 근로기준법에서는 법정근로시간을 초과하는 근로를 연장근로하고 하고 연장근로에 대해서는 가산수당을 지급하도록 규정하고 있다.(근로기준법 제 53조 및 제 56조) 한편 근로기준법에 의한 근로시간 및 휴게시간 특례(근로기준법 제 59조), 근로시간 및 휴일, 휴게의 적용제외(근로기준법 제 63조), 근로시간 계산의 특례(근로기준법 제 58조)와 판례로 허용하고 있는 포괄임금제도가 연장근로에 대한 제한을 무의미하게 하고 있다.

야간근로란 오후 10시부터 오전 6시까지 사이에 이루어지는 근로를 말한다.(근로기준법 제 56조). 따라서 근로가 행해지는 시간대를 기준으로 야간근로가 될 수도 있고, 그렇지 않을 수도 있다. 사용자는 근로자가 야간근로를 하는 경우 50% 이상의 가산 수당을 추가 지급하여야 한다.(근로기준법 제 56조) 야간근로는 근로자의 건강에 악영향을 미칠 수 있기 때문에 여성근로자 특히 임신부와 18세 미만자의 경우 해당하는 근로자 동의와 고용노동부장관의 인가를 요건으로 한다.(근로기준법 제 70조) 또한 야간근로의 경우는 감시, 단속적인 근로에 대하여 고용노동부장관의 승인을 받은 근로자로서 근로시간, 휴게와 휴일의 적용이 제외되

는 근로자의 경우에도 적용이 배제되지 않는다. (근로기준법 제 63조)

라) 휴일근로시간

휴일근로는 휴일로 정해진 날에 행하는 근로를 말한다. 휴일은 근로자가 사용자의 지휘, 명령으로부터 완전히 벗어나는 날로써 (김형재, 2012 : P. 452) 법정휴일과 약정휴일로 구분할 수 있다. 법정휴일은 법에서 정하는 휴일로써 근로기준법 제 55조에서 규정하는 주휴일 및 근로자의 날 제정에 관한 법률에 따른 근로자의 날이 있다. 약정휴일은 법정휴일 이외에 단체협약이나 취업규칙 또는 근로계약으로 당사자의 합의에 따라서 휴일로 정한 날을 말한다. 휴일근로는 근로자에게 휴식의 시간을 빼앗아가므로 근로자가 휴일에 근로를 하는 경우에 사용자는 통상임금의 50% 이상으로 가산하여 지급하여야 한다. 또한 사용자가 18세 이상의 여성을 휴일에 근로시키기 위해서는 동의가 요구되고, 임신부와 18세 미만자를 휴일에 근로시키기 위해서는 해당하는 근로자의 동의와 고용노동부장관의 인가를 요구하여 특별히 더 제약을 하고 있다(근로기준법 제 70조) 그러나 고용노동부는 휴일근로시간은 연장근로시간과 별개로 산정한다는 행정해석(근기 68207-2855. 1주간동안 12시간을 한도로 제 49조의 근로시간을 연장할 수 있다는 규정에서 연장근로시간에는 휴일근로시간을 포함하지 아니한다.)을 유지하고 있어 휴일근로와 연장근로에 대하여 쉽게 허용하고 있다는 비판을 받고 있다.

제 2 절 외국과 우리나라의 근로시간의 현황

1) OECD 국가의 근로시간의 비교

우리나라가 OECD 국가들 중에서도 장시간의 근로를 한다는 것은 널리 알려진 사실이다. 2019년을 기준으로 우리나라의 근로시간을 OECD 평균치와 비교하면 301 시간이 더 길다. 우리나라와 경제수준이 비슷한 호주와 비교하면 255 시간이 길고, 덴마크보다는 587 시간이 길다. 특히, 덴마크는 OECD국가 중에서 최단 근로시간을 보이고 있다. 일본과 비교했을 때도 300시간 이상이 우리나라의 근로시간이 길다. 다행히도 우리나라의 근로시간이 감소하는 추세에 있고, 2004년부터 근로시간 단축에 대해 많은 노력을 기울여온 결과 2015년부터 2019년까지 OECD회원국들 중에 가장 많이 근로시간이 단축된 것을 볼 수 있다. 최근에 최장시간 근로국가라는 오명을 멕시코에게 내주었지만, 아직도 장시간 근로시간을 가진 국가의 대열에서는 벗어나지 못하고 있는 형편이다.

〈표 3-2〉 OECD 국가의 연평균 근로시간 비교 (통계청)

국가별	2015	2016	2017	2018	2019
	전체 취업자	전체 취업자	전체 취업자	전체 취업자	전체 취업자
한국	2,083	2,068	2,018	1,993	1,967
일본	1,719	1,714	1,709	1,680	1,644
캐나다	1,712	1,706	1,695	1,708	1,670
멕시코	2,140	2,146	2,148	2,149	2,137
미국	1,783	1,778	1,778	1,783	1,779
칠레	1,988	1,974	1,954	1,941	1,914
오스트리아	1,495	1,507	1,498	1,502	1,501
벨기에	1,575	1,574	1,578	1,583	-
체코	1,756	1,779	1,784	1,792	1,788
덴마크	1,407	1,412	1,405	1,382	1,380
에스토니아	1,763	1,767	1,768	1,724	1,711
핀란드	1,555	1,555	1,549	1,546	1,540
프랑스	1,519	1,522	1,505	1,495	1,505
독일	1,401	1,395	1,391	1,390	1,386
그리스	1,944	1,943	1,957	1,956	1,949
헝가리	1,746	1,760	1,747	1,729	1,725
아이슬란드	1,486	1,474	1,464	1,449	1,454
아일랜드	1,771	1,763	1,775	1,785	1,772
이탈리아	1,718	1,722	1,719	1,722	1,718
룩셈부르크	1,514	1,513	1,507	1,506	1,506
네덜란드	1,426	1,437	1,435	1,431	1,434
노르웨이	1,392	1,394	1,381	1,383	1,384
폴란드	1,829	1,831	1,812	1,787	1,806
포르투갈	1,732	1,737	1,727	1,722	1,719
슬로바키아	1,754	1,740	1,714	1,704	1,695
스페인	1,694	1,702	1,690	1,696	1,686
스웨덴	1,466	1,478	1,467	1,466	1,452
스위스	1,590	1,590	1,570	1,561	1,557
영국	1,527	1,541	1,540	1,535	1,538
오스트레일리아	1,733	1,740	1,726	1,723	1,712
뉴질랜드	1,751	1,751	1,752	1,754	1,779

우리나라의 근로시간은 근로시간 단축에 대한 논의가 시작된 2012년과 2019년을 비교했을 때 매우 크게 감소하고 있다. < 표 3 - 3 >를 살펴보면 2019년도 2,119 시간, 2019년에는 1967시간으로 152시간이 감소한 반면, OECD 는 1,752 시간에서 1726시간으로 26시간 감소했다. 한국은 2012년도에 OECD 평균보다 1.21배, 2019년에는 1.14배 많은 근로를 한 것으로 나타났다. 또한 최근 우리나라의 근로시간의 감소폭은 OECD 평균에 비하여 약 5.8배 빠르게 감소하였다는 점을 확인할 수 있다. 2021년부터 주 52시간제도가 5인 이상 전 사업장으로 확대되는 만큼 이러한 감소추세는 지속될 것으로 예상된다.

<표 3-3> 연간 실 근로시간 추이 : 전체취업자

(AverageAnnualHoursActuallyWorkedperWorker : TotalEmployment)

	한국 (A)	OECD 평균 (B)	A/B
2012	2,119 시간	1,752 시간	1.21 배
2019	1,967시간	1726 시간	1.14 배
연평균 감소폭	152시간	26 시간	5.8 배

자료:OECD,<http://stats.oecd.org/>,2020.9. 현재.

2) 우리나라 근로시간 현황

고용형태별 근로시간 현황을 <표 3-4>를 통해 살펴보면 정규직근로자는 월평균 165.2 시간, 비정규직 근로자는 월평균 112.1시간으로 정규직 근로자의 근로시간이 비정규직 근로자의 근로시간보다 약 53시간 더 길게 근무하고 있으며, 초과근로시간과 휴일근로시간의 경우에도 정규직 근로자의 근로시간이 길다고 보고되고 있다.

〈표 3-4〉고용형태별 근로시간 현황

(단위 : 시간)

고용형태	2019			
	총근로시간	소정일 근로시간	초과근로시간	휴일근로시간
전체근로자	152.4	144.9	7.5	2.4
정규근로자	165.2	156.6	8.6	2.7
비정규근로자	112.1	108.0	4.0	1.3

출처 : 고용노동부, 「고용형태별근로실태조사」

〈표 3-5〉를 통해 직종별 월 근로시간에 대하여 살펴보면 장치, 기계조작 및 조립 종사자가 가장 장시간 근무를 하고 있으며 그 다음은 농림어업 숙련 종사자이고, 기능원 및 관련 기능 종사자 순서로 나타났다. 전문가 및 관련 종사자의 근로시간이 158시간으로 가장 적게 나타났다. 초과근로시간에 대해서는 역시 장치 기계조작 및 조립종사자가 가장 많았고, 기능원 및 관련 기능 종사자 및 단순노무종사자 순서로 나타났다. 이는 생산현장 근로자들의 총근로시간과 초과근로시간의 비중이 높음이 확인된 결과로 볼 수 있다.

〈표 3-5〉 직종별 월 근로시간 현황

구분	2019			
	총근로시간	소정 근로시간	초과 근로시간	휴일 근로시간
전직종	163.6	153.1	10.5	3.3
관리자	159.2	155.0	4.2	1.0
전문가 및 관련 종사자	158.0	151.6	6.4	1.4
사무종사자	160.0	153.7	6.4	1.6
서비스 종사자	155.7	148.4	7.2	1.8
판매종사자	159.7	153.3	6.4	1.8
농림어업 숙련 종사자	172.9	164.1	8.8	3.8
기능원 및 관련 기능 종사자	171.1	155.6	15.5	6.4
장치, 기계조작 및 조립종사자	178.2	154.5	23.7	8.6
단순노무종사자	167.2	154.3	12.9	4.7

출처 : 고용노동부, 「고용형태별근로실태조사」

〈표 3-6〉은 산업별 근로시간을 보여주고 있다. 2012년에는 총근로시간이 부동산 및 임대업, 숙박 및 음식점업, 광업 순으로 장시간 근로를 하고 있고, 초과근로시간은 제조업, 광업, 운수업 순으로 나타났다. 2019년에는 총근로시간이 광업, 숙박 및 음식점업, 제조업 순으로 장시간 근로를 하고 있고, 초과근로시간은 광업, 제조업, 하수·폐기물처리 다음으로 원료재생 및 환경복원업 순으로 나타났다. 2012년과 2019년을 비교해보면 총근로시간이 부동산 및 임대업이 가장 많이 단축되었고, 그 다음으로 음식 및 숙박업, 제조업 순으로 나타났다. 이는 광업, 운수업, 부동산 및 임대업은 객관적인 근무시간 측정이 어려움 점을 감안한다면 여전히 제조업과 음식점 및 숙박업의 근무시간이 긴 것을 알 수 있다.

〈표 3-6〉 산업분류별 근로시간 비교

구분	2019				2012			B-A
	총근로 시간(A)	소정실 근로시 간	초과근 로시간	휴일근 로시간	총근로 시간(B)	소정실 근로시 간	초과근 로시간	
전체	163.6	153.1	10.5	3.3	182.3	1664	16.0	18.7
농업, 임업 및 어업	165.1	161.0	4.0	2.0	172.8	168.1	4.7	7.7
광업	186.8	166.1	20.8	9.9	196.1	168.2	28.0	9.3
제조업	174.6	155.0	19.6	6.9	195.8	164.3	31.4	21.2
전기, 가스, 증기 및 수도사업	164.6	157.1	7.5	1.0	174.7	161.7	13.1	10.1
하수, 폐기물 처리, 원료재 생 및 환경업	173.1	160.0	13.2	5.0	186.2	171.1	14.4	13.1
건설업	161.4	153.8	7.6	2.3	175.3	169.0	6.4	13.9
도매 및 소매업	162.8	156.9	5.9	1.6	181.1	172.9	8.3	18.3
운수업	163.1	150.1	13.0	4.5	183.4	165.2	18.2	20.3
숙박 및 음식점업	175.3	165.4	9.9	3.2	197.1	187.8	9.3	21.8
출판, 영상, 통신 및 정보서비스업	156.9	150.9	6.0	1.1	164.9	160.6	4.4	8.0
금융 및 보험업	154.4	150.3	4.1	0.4	164.5	159.8	4.7	10.1
부동산업 및 임대업	169.8	166.9	3.0	0.6	200.6	196.1	4.4	30.8
전문, 과학 및 기술서비스업	156.6	151.4	5.2	0.8	166.7	161.0	5.6	10.1
사업시설관리 및 사업지원 서비스업	159.3	150.5	8.7	2.9	179.1	164.7	14.4	19.8
교육서비스업	143.7	139.9	3.7	0.6	163.7	159.1	4.6	20.0
보건업 및 사회복지서비스 업	154.3	148.3	6.1	1.4	174.4	166.2	8.2	20.1
예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	164.6	155.7	8.9	3.8	180.0	166.4	13.6	15.4
협회 및 단체, 수리 및 기타 개인서비스업	158.0	152.2	5.8	2.1	175.7	169.1	6.6	17.7

출처 : 고용노동부, 「고용형태별근로실태조사」

3) 국내 · 외 근로시간 현황

우리나라와 외국의 경우 대체로 주 근무시간은 40시간을 기준으로 하고 있는 것으로 보인다. 주 연장근로의 경우에 우리나라가 외국의 경우에 비하여 12시간으로 짧게 규정되어 있고, 가산임금의 경우에 50%로 외국에 비해 높은 편이다.

〈표 3-7〉 국내 · 외 근로시간 현황

구분	한국	미국	일본	프랑스	독일
법적근거	근로기준법	공정근로기준법	노동기준법	노동법	근로기준법
근로시간(일)	8시간	-	8시간	-	8시간
근로시간(주)	40시간	40시간	40시간(10인 미만 특별사업장 44시간)	35시간	미규정
연장근로(일)	한도미규정	한도미규정(일부 주는 10~12시간)	한도 미규정	1일 최대로 10시간 이내	24시간 한도(6개월 또는 24주간 일평균 8시간 이하)
연장근로(주)	12시간 한도	한도 미규정	15시간 한도	13시간 한도	한도 미규정
연장근로(월)	한도 미규정	한도 미규정	45시간 한도	한도 미규정	한도 미규정
연장근로(연)	한도 미규정	한도 미규정	30시간 한도	1년 최대근로 1,607시간 이내	한도 미규정
가산임금	50%(휴일근로 8시간 초과분 100%)	50%(고소득 사무직 제외, White collar Exemption)	25~50%(시간 외 25%, 휴일 35%, 야간 25%)	25%(주 44시간 이상은 50%)	규정 없음
보상휴가	부여가능 (100%)	공무원에 한해 부여가능 (150%)	부여가능 (100%)	부여가능(20명 미만 50%, 20명 이상 100%)	부여(근로시간 계좌제도)
탄력적 근로시간제	도입	도입	도입	도입	도입
탄력근로시간제(단위기간)	2주~3개월	6개월~1년(공무원은 2주)	(1개월)42시간 (1년)320시간	한도미규정(주기별 최대 한도 준수)	6개월 또는 24주(노사합의로 1년 이상하용)
탄력근로시간제(추가근로)	(2주)8시간(3개월)12시간	한도 없음(1주 평균 40시간)	(1개월)42시간 (1년)320시간	한도미규정(주기별 최대한도 준수)	한도 미규정(주당 48시간 이내)
특이사항	단계적 근로시간 단축 (18.7.1~)	연방법과 주법 중에서 근로자에게 유리한 내용을 적용	노사합의 시 법정 근로시간 초과근로 허용	50인 미만 중소기업은 노사합의로 근로시간 결정	-

* 자료 : 노민선(2018)

4) 우리나라의 근로시간 단축 필요성

우리나라는 OECD 국가와 비교하면 근로시간이 현저하게 길다. 이에 따라 우리나라에서 고착화되고 보편화되어있는 장시간 근로를 해결할 필요성에 대해서 개별 근로자, 기업 및 국가차원에서 살펴보겠다.

먼저 근로자 입장에서 보면 장시간 근로는 첫째, 근로자의 건강에 악영향을 미친다. 최근 산업안전보건연구원의 연구결과에 의하면 주 40시간 ~ 52시간을 근로한 경우 산업재해가 발생할 위험이 1.74배가 높았고, 52시간을 초과하여 근로한 경우에는 2.57배가 높아진다고 하였다. (김대성, 김은아, 김태균, 근로시간이 근로자의 건강 및 사고에 미치는 영향. 산업안전보건연구원, 2011) P 35~57 : 내일신문, 장시간 근로는 재해가 많고 생산성 떨어져, 2012.03.22) 그리고 최근 1년 동안 산재를 당한 근로자들의 주 평균적인 근로시간을 살펴보면 51.70시간으로 나타나 산재에 대한 경험이 없는 근로자들이 근로시간인 44.86시간에 비하여 평균 6.8시간이 더 길었다. (김대성, 김은아, 김태균 앞의 연구, P35) 둘째, 장시간 근로는 근로자들에게서 일과 가정의 양립을 저해한다. 근로자들이 연장근로와 휴일근로를 하는 경우 가족과 같이 하는 시간이 줄어드는 것은 당연하다. 연구결과에 따르면 일과 가정의 균형이 적절하지 않다고 응답한 근로자의 근로시간은 일과 가정의 균형이 적절하다고 응답한 근로자들에 비하여 11.9시간이 근로시간이 긴 것으로 나타났다. (내일신문, 앞의 기사)

기업차원에서 보면 근로자들이 장시간 근로에 시달리게 되는 경우 업무피로와 직무스트레스를 해소하지 못함으로써 결과적으로 생산성이 하락하는 부정적 효과가 발생한다. 우리나라는 OECD 국가들과 비교하면 최장시간 근로를 하지만 노동생산성은 하위수준에 머무르고 있다. (기획재정부, 2011 우리나라의 국가경쟁력 - 주요 분석결과, 2011, 12, P19) 따라서 기업은 근로자들에게 적절한 휴식을 보장함으로써 노동력이 질을 높이고 생산성의 향상을 추구하여야 할 것이다.

마지막으로 국가적 차원에서는 저조한 고용율과 높은 실업문제를 해결을 위하여 근로시간의 단축이 요구된다. 우리나라의 경우 기업이 고용유연성을 높이기 위하여 인력채용을 주저함으로써 고용률이 2003년도 이후 계속 정체를 하고 있고 선진국과 대비하여 청년, 여성과 취약계층의 고용률이 매우 낮다. 따라서 이미

고용된 근로자들의 경우 장시간 근로에 대하여 감당하여야 하는 산업구조가 형성되어 있다. 정부는 일자리를 창출하여 소득과 소비를 증대시키고 내수를 활성화하여 성장률 제고로 연결되는 성장 - 복지의 선순환 구조를 구축하기 위하여 근로시간의 단축이 필요하다고 한다, (관례부처 합동, 고용률 70% 로드맵 2013.6.4,P19)

제 3 절 근로시간 단축의 과정

1) 근로시간 단축의 변천과정

1953년부터 2012년까지 근로시간제도는 여러 차례 개정과정을 거쳐 왔고, 개정의 주요 내용은 <표 3-8>과 같다. 근로기준법상의 근로시간 규정 내용의 특징은 다음과 같다. (박종희(2012))

첫째, 제정법부터 지금까지 기본구조에는 변화가 없었고, 근로시간과 임금을 직접적으로 연결시키고 있는 입법체계는 지속적으로 유지되고 있다.

둘째, 기준근로시간은 제정 당시에는 1주 48시간에서 1989년에는 1주 44시간으로 단축되었으며, 2003년에는 1주 40시간으로 또다시 단축되었다. 단축하는 과정은 기업규모별로 연도별로 도입 시기를 달리하여 순차적인 단축이 진행되었다는 점은 눈에 띄는 특징이다.

셋째, 근로기준법 제정 시 주당 최대 근로시간에 대하여 60시간으로 한도를 정하면서 연장근로에 대한 요건을 인가받아 시행하도록 제한되었다. 이후 이와 같은 입법태도는 1989년에 주당 44시간 단축에도 그대로 유지되었으나, 1996년 개정에서 주 단위의 최대 근로시간에 대한 제한은 완화되었다.

넷째, 근로기준법 제정 시부터 현재까지의 근로시간 적용 제외 규정에 대하여 변경이 없고 그대로 유지하고 있다는 점 또한 우리나라의 근로시간 규정의 특징이다.

다섯째, 1961년 당시 시간외근로 규정 개정시, 휴일근로에 대하여 연장근로 및 야간근로와 동일한 선상에서 규정하고 있다는 점은 특징적인 요소이다.

〈표 3-8〉 근로시간 관련 규정의 개정 연혁

제·개정	제·개정의 주요 내용
1953년 제정	· 기준 근로시간 1일 8시간, 1주 48시간, 최장근로시간 60시간 · 시간외 휴일근로에 대한 50% 할증임금 규정 · 농림, 축산, 양잠, 수산사업 및 감시단속 근로 종사자 등에 대한 근로시간 적용제외
1961년 개정	· 근로시간 및 휴게시간의 특례 규정 신설
1980년 개정	· 변형근로시간 제도 도입(제42호 제2항)
1987년 개정	· 변경근로시간 규정(제42조 제2항) 삭제
1989년 개정	· 기준 근로시간 1주 48시간을 1주 44시간으로 단축 개정 · 연장근로에 대해 노동부장관의 인가 외에 본인의 동의 요건 추가 · 유해위험작업단축(1주36시간→1주34시간)
1996년 개정	· 탄력적 근로시간제도 도입(제42조의 2) · 선택적 근로시간제도 도입(제42조의 3) · 연장근로의 제한 규정 (제42조의 4)별도 신설 · 근로시간 계산의 특례규정 도입 (제46조의 2) · 간주근로시간 및 재량근로시간 제도 도입
2003년 개정	· 기준 근로시간 주 40시간으로 단축 (제49조 제1항) · '1개월 탄력적 근로시간제'를 '3개월 탄력적 근로시간제'로 연장 변경 · 보상휴가제(제55조의 2)도입(시간외근로에 대한 임금 대신 휴가 부여)

자료:박종희(2012)

근로시간 단축에 대한 논의는 2012년부터 시작되었다. 주 40시간제도의 도입을 통하여 법정 기준근로시간은 단축되었으나, 실질적인 근로시간의 단축은 진행되지 않았다. 이를 보완하고자 실질 근로시간 단축 방안에 대하여 논의가 본격적으로 진행되었다. 경제사회발전조사정위원회에서는 근로시간, 임금제도개선위원회 및 근로시간 특례업종개정위원회 그리고 그 이후의 실근로시간단축위원회를 구성을 하여서 장시간 근로개선을 논의 하였다. 근로시간, 임금제도개선위원회는 장시간 근로개선을 위하여 다음의 목표점을 합의하였다. (박종희 (2012))

첫째, 2020년 이내에 실 근로시간을 1800시간대로 단축하고 노사정 범국민추진위를 구성한다.

둘째, 양질의 파트타임 일자리를 창출하여 다양한 근무시간제의 도입을 위하여 노력한다.

셋째, 생산성향상과 직무를 반영하는 임금체계의 합리적인 전환을 위하여 노사가 공동으로 시범사업을 실시한다.

넷째, 중소기업의 장시간 근로개선을 위하여 근로시간 진단, 관리 컨설팅을 지원한다

합의의 결과로 구성된 근로시간 특례업종개선위원회(근로시간특례개선위원회는 2011년 8월부터 2012년 1월까지 활동하였다.)는 근로기준법 제 59조상의 근로시간 특례제도에 대해 논의하였다. 무제한으로 연장근로 허용, 광범위한 범위와 관련하여 특례업종 합리화 방안, 연장근로한도의 설정방안 등이 그것이다. 하지만 연장근로 상한 설정 여부에 대하여 의견의 차이를 좁히지 못하여서 노사정 합의를 이루지 못한 채, 공익위원만을 제안하고 활동을 마무리 하였다. 이에 대한 주요 내용은 <표 3-9>와 같다.

실 근로시간 단축위원회(실근로시간단축위원회는 2012년 2월에서부터 2013년 4월까지 활동하였다)에서 검토된 내용은 다음과 같다. 연장근로에 대한 상한이슈, 특례업종에 대한 제한 건, 보상휴가 및 대체휴가 등의 근로시간 계좌제 활용 건, 교대제 모델에 대한 개발 건, 탄력적 근로시간 1년으로의 운용기간 확대 건, 기업업무형 재량근로시간제에 대한 도입건, 연차휴가의 집단휴가제로 활용제고 방안 건, 휴일근로에 대한 연장근로로서의 할증임금 인정여부 건 등이 그 내용이다. 하지만 또 다시 노사정 합의를 이루지 못하고, 공익위원 권고한 채택으로 활동

을 마무리하였다. (박종희, (2012))

〈표 3-9〉근로시간 특례제도 개선 공익위원회의안 (변양규, 김선우,(2013))

- | |
|--|
| <p>① 특례업종 범위를 한국표준산업분류에 따FMS 명확화(현행 12개 →26개 업종)</p> <p>② 특례제도는 원칙적으로 아래에 하나에 해당하는 사업에 한해 인정</p> <p>i) 공중의 불편 방지, 안전 도모를 위해서 연장근로 또는 휴게시간 부여하는 원칙을 엄격히 적용하기 곤란한 사업</p> <p>ii) 해당 업종 자체의 특수성으로 인해 종업시각을 정하기 어렵거나, 종업시각이 특정되어 있어도 종업시각에 중단 또는 다음 근로일로의 연기하기에 현저히 곤란한 경우가 발생하는 사업</p> <p>③ 특례제도 설정의 원칙에 따라서 육상운송업, 수상운송업, 항공운송업, 기타운송관련 서비스업, 영상/오디오 기록을 제작 및 배급업, 방송업, 전기통신업, 보건업, 하수/폐수 및 분뇨처리업, 사회복지서비스업의 경우 특례 유지필요</p> <p>④ 특례업종이더라도 근로자의 건강 보호, 공중의 안전 등을 고려하여 초과 가능한 연장근로한도를 설정할 필요</p> <p>⑤ 특례 도입 시 노사가 서면합의 사항에 대하여 명확히 하도록 규정 정비를 할 필요 (대상 부서, 특례 내용 및 연장근로 한도 등)</p> |
|--|

2) 2018년 근로기준법 개정

가) 개정법의 의의

근로시간 단축을 포함하여 근로기준법상의 일부개정법률(법률 제 15513호)에 대하여 2018년 3월 20일 공포가 되었다. 그동안에 발의된 근로기준법 개정안의 주요 개정의 대상이 된 것은 근로시간의 단축과 합리적 조정이었다. 근로시간 단축에 대하여 대의적인 측면에서는 공감대가 형성되었으나, 그 내용과 방법에 대하여는 경영계와 노동계, 정부와 학계가 각각 의견이 달라 최종적인 합의의 문턱에서는 번번이 무산되어 왔었다. 근로시간에 대한 규정 개정은 그 동안의 여러 어려움을 극복하고 개정을 이루었다는 점에서 큰 의미가 있다.

나) 개정법의 목적

개정 근로기준법은 입법제안이유서에서 “실 근로시간 단축의 시대적 과제를 해결하고 향후 발생할 사회적 비용을 최소화하기 위하여 1주당 최대 근로시간이 휴일근로를 포함 52시간임을 분명히 하고, 가산임금 중복할증율을 규정하며, 사실상 제한 없는 근로를 허용하여 초장시간 근로의 원인이 되고 있는 근로시간 특례업종의 범위를 축소하는 등 근로시간 관련 제도를 정비함”을 개정의 목적으로 밝히고 있다.(이호석(2018)) 요약하면 장시간근로의 폐해시정을 통한 장시간 노동시간 국가의 부정적인 이미지를 청산하고 근로자의 건강 보호라고 할 수 있다.

다) 개정법의 주요 내용

개정 근로기준법의 주요한 내용을 살펴보기로 한다.

첫째, 근로시간 단축 관련하여 2018년 7월부터는 한 주의 최대 근로시간은 휴일근로를 포함하여서 52시간임을 명확히 하였다. 1주가 휴일을 포함하여 연속적인 7일임을 명시하였다. 그 동안에는 혼란이 있었던 휴일근로시간에 대하여 연

장근로한도시간 포함 여부, 가산수당의 중복지급 여부에 대한 혼란을 봉합하였다. 2021년 7월부터 2022년까지 한시적으로 30인 미만의 근로자를 사용하는 사업장의 경우 노사합의를 통하여 8시간의 특별연장근로를 허용하였다.(상시근로자 30인 미만 사업장의 경우에는 “연장근로가 필요한 사유와 그 기간”, “대상근로자의 범위”에 대하여 근로자 대표와의 서면합의가 있는 경우에는 주당 12시간에 추가 주당 8시간의 연장근로가 추가됨에 따라서 총 20시간의 연장근로가 허용된다. 다만, 해당기간동안 연장근로 한도 판단 시에도 휴일근로시간은 포함된다.) 근로시간 단축에 따른 기업의 부담을 고려하여서 기업규모별로 3단계에 걸쳐서 단계적으로 시행토록 하였다.

둘째, 8시간 이내의 휴일 근로에 대하여 통상임금의 50%를 가산하며, 8시간의 초과휴일근로에 대하여 통상임금의 100%를 가산토록 하였다. 가산임금에 대한 중복할증률로 인하여 기업체의 부담을 가중시킴으로써 휴일근로를 제한하는 효과가 있을 것이고 이는 간접적으로 근로시간에 대한 단축의 효과가 있게 될 것이다.

넷째, 근로시간 특례업종에 대하여 기존 26개에서 5개로 축소하였다. 노선여객자동차운송사업은 근로시간의 특례업종에서 제외하였다. 이는 직접적인 근로시간 단축의 효과를 가져 올 것이다. 근로시간 특례 유지 업종에 대하여서는 근로일간에 11시간의 연속휴식시간을 부여하였다.

다섯째, 연소자의 1주간의 근로시간 최대한도를 40시간에서 35시간으로 축소 조정하였다. (이호석 (2018))

제 4 장 사 례 연 구

제 1 절 A사의 사례

1) A사의 현황

A사의 경우 본사는 수도권에 입지하며 주 종업원이 100명이 넘는 규모의 중소기업이다. 주요생산시설은 지방에 공장을 두고 직접생산을 하고 있다. 주요 생산물은 농약제품인데 개인 소비자보다는 기업을 상대하는 B2B거래를 하는 기업이다. 주요거래기업들은 전국적으로 분포되어 있어서 전국적인 영업망과 유통체계를 갖추고 있다. A사의 조직구조는 대표를 정점으로 경영지원, 연구, 영업, 생산, 유통의 기업의 주요기능을 모두 가진 형태를 가지도 있다. A사의 주력상품인 농약제품 주로 봄, 여름에 집중적으로 사용되어야 하는 제품으로 생산스케줄이 이에 맞추어져 있다. 겨울에 농약의 본격적인 생산을 시작하여 초여름까지 집중적으로 생산한다. 이러한 상반기의 대다수의 생산이 이루어지고 하반기에는 생산량이 급격하게 줄고 회사의 정비나 소규모의 생산을 진행하는 패턴을 지니고 있다. A사는 우수한 기술력을 바탕으로 하여 지속적인 성장을 하고 있었고, 신규채용을 확대해 나가고 있다. 조직의 문화나 인사관리체계는 공동체 중심의 사람중심의 조직문화와 인사관리체계가 형성되어 있다.

2) A사의 근로시간 단축 필요성

A사는 100인이 넘는 사업장이어서 주 52시간제도의 도입 시기에 따라서 2020.01월부터는 주 52시간 제도를 시행하여야 하는 상황에 직면하였다. 근로시간단축이 필요한 주요한 사항은 다음과 같았다.

첫째, 성수기 과도한 연장의 문제의 발생이 문제가 된다. A사는 시장의 수요가 성수기와 비수기로 나누어져 있다. 이에 따라서 초과근무가 발생하고 있다. 생산

직군의 경우에는 성수기에 과도한 연장이 발생하여 주 52시간을 초과하고 있다. 성수기의 연장근로에 대한 해법이 필요한 상황이었다.

둘째, 교대제 개편 필요성이 대두되었다. A사에서는 생산직군에서 2조 2교대의 교대제를 사용하는 팀이 있는 데 교대조의 주기상 주 52시간을 초과하는 문제를 안고 있었다. 교대제의 개편을 통하여 주 52시간을 준수하여야 하는 문제를 가지고 있었다.

셋째, 전 직군에서 부정기적으로 주 52시간을 초과하는 문제가 있다. A사는 사무직군, 연구 직군, 영업직군, 생산직군으로 구성되어 있다. 이들의 각 직군별로 간헐적으로 주 52시간을 초과하고 있어서 이를 통제하는 방안에 대하여 고민하고 있었다.

3) A사의 상황변수

A사는 제조업종이다. 제조업과 서비스업 등 업종별로 초과근로시간 단축에 대한 대응이 서로 다르게 나타나게 된다. 제조업의 경우 초과근로시간의 단축은 직접적으로는 교대제 운영 등에 차질을 발생시키며 나아가 생산량의 감소로 이어지게 된다. 제조업의 경우에는 근로시간 단축에 따른 인건비 증가나 생산량 감소 등에 따른 인사노무관리 이슈가 발생할 수 있다.

A사의 조직은 사무직과 생산직으로 나누어져 있다. 사무직은 포괄임금제를 적용받고 있다. 즉, 사무직 근로자는 임금 내에서 일정금액의 초과근로수당을 실제 초과근로여부와는 무관하게 지급받고 있었다. 생산직의 경우에는 초과근로시간 단축의 경우 즉시 초과근로수당의 감소로 이어지게 된다. 만약 초과근로시간 단축의 경우 생산직 임금이 감소되고 사무직 임금의 변화가 없는 경우 동일 사업장이더라도 초과근로시간 단축에 대한 사무직과 생산직은 서로 다른 반응을 보이게 될 것이다. 이와 같이 사무직과 생산직의 차이를 반영하여 초과근로시간 단축에 따른 인사관리방안을 구축하는 것이 필요하다.

A사는 원청기업이다. 원청기업의 경우 근로시간 단축에 대응하여 지속적으로 공장과 설비의 가동시간을 높임으로써 자본 효율성을 제고하고 인력운영의 합리화를 통하여 노동생산성을 높이는 등의 노력을 함으로써 기업의 경쟁력을 높일

수 있다. 원청기업에 적합한 인사관리방안에 대하여 검토하는 것이 필요하다.

A사는 상시적 초과근로수요와 일시적 초과근로수요를 모두 가지고 있다, 상시적 초과근로수요의 경우 제도적 접근을 통하여 대응하는 것이 요구되며 인원의 증가가 발생할 수도 있다. 그러나 일시적 초과근로수요의 경우 기존의 근로자들의 초과근로를 통한 해결이 더욱 효율적일 것이다. 이와 같이 초과근로시간 단축의 경우 해당하는 초과근로의 원인 및 형태에 대한 명확한 파악이 먼저 이루어진 후에 초과근로수요의 유형에 따라서 적절한 대응방안이 적용되어야 한다.

4) A사의 근로시간 단축 도입과정

가) 근로시간 단축 일정

A사는 2019년 12월까지 주 52시간으로 근로시간을 단축하고 2020년 1월부터는 주 52시간을 시행하고자 하였다. 이를 위하여 2019년 6월부터 티에프 조직을 꾸려서 근로시간 단축에 따른 부정적인 효과의 분석과 이를 극복하기위한 인사관리제도의 구축방안을 마련하고자 하였다.

나) 근로시간 단축이 A사에 가져오는 부정적인 측면

첫째, 생산 차질이 우려되었다. A사의 경우 상반기에 농약의 수요가 집중되고 있어서 상반기에 생산이 집중적으로 이루어지고 있다. 이러한 상황에서 근로시간의 단축은 생산량의 강제적인 단축이 일어날 것이다. 하반기에는 수요가 적어서 인력이 남는 상황인데 상반기에 생산의 차질은 기업의 생산성에 심대한 타격으로 이루어질 수 있는 상황이다.

둘째, 임금 인하가능성이 제기되었다. 제조업 생산직군에서의 근로시간의 단축은 연장의 감소가 일어난다는 것을 의미한다. 생산직군의 경우에 연장시간을 감안하여 포괄임금을 구성하고 있다. 그러나 생산직군의 연장시간의 단축이나 교대제 개편에 따른 근로시간의 단축은 임금의 저하와 직결될 수밖에 없는 상황이다.

셋째, 노동비용 증가의 가능성이 이슈가 되었다. 상반기의 농약의 생산량을 유지하기 위해서는 단축된 근로시간만큼 새로운 인력을 채용하여야 한다. 그러나 같은 생산량을 만들어내는데 투입인력이 증가한다는 것은 노동비용이 증가할 수 밖에 없다.

넷째, 노사관계불안정 및 생산성 저하로 귀결되는 것에 대한 우려가 있었다. 근로시간의 단축은 근로자의 입장에서는 임금이 인하되고 기업의 입장에서는 노동비용이 증가하는 현실에 직면한다. 이러한 상황은 노사가 모두 불만족한 상황에 이르러서 노사관계는 불안정을 야기할 것이다. 이러한 조건들의 변화는 기업의 생산성에 부정적인 효과가 있게 될 것으로 보인다.

다) 인사관리방안 도입을 위한 기본 모형의 설계

(1) 기본모형의 의미

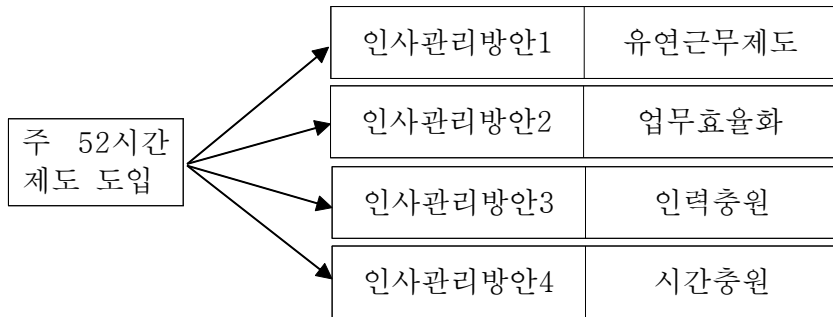
근로시간의 단축은 기업에 여러 가지 부정적인 영향을 가져올 수 있다. 근로시간의 단축이 기업에 부정적인 영향을 통하여 생산성을 저하시키는 것을 관리할 필요성이 대두한다. 기업의 적극적인 인사관리방안에 대하여 기존의 연구방안을 검토하여 대응방안을 분류하였다. 이러한 기본모형은 근로시간 단축에 따라서 기업의 인사관리대응에 대하여 기존의 방안을 총망라하여 4가지로 정리하였다.

기본모형을 통하여 기업이 인사관리 방안을 결정함에 있어서 기업의 다양한 조건이 작용할 것이다. 기업의 업종, 직군, 산업구조상의 위치 등에 따라서 결정의 내용이 달라질 수 있다. 또한 기업에서 하나의 방안만을 선택하는 것이 아니고 다양한 방안을 필요한 직군에 도입하게 될 것이다.

(2) 기본모형의 구성

기본모형은 주 52시간제도 도입에 따른 기업의 인사관리 변화방안은 근무시간 자체를 통제하는 방안, 근무시간을 유연화 하는 방안, 업무의 효율화 방안, 인력배분을 통한 방안 4가지 방안으로 구성된다.

〈그림 4-1〉기본모형



(3) 기본모형과 연구프레임워크와의 관계

본 연구는 근로시간 단축시 기업이 인적자원관리제도중에서 유연근무제도를 주로 활용함으로써 노동의 유연성을 제고하고 생산의 차질을 방지하여 생산성을 제고한다는 프레임워크를 수립하였다. 기본모형은 기존의 근로시간 단축에 따른 기업에서 대응하는 인사관리방안을 망라하여 설계한 것으로 이러한 방안 중에 하나가 유연근무제도이다. 기본모형을 중소기업에 근로시간 단축에 따른 인사관리 대응방안으로 제시할 것이다. 중소기업에서 기본모형의 적용의 결과 유연근무제도의 활용을 통하여 생산의 차질을 방지하려는 시도로 나아갈 것이라는 프레임워크의 타당성을 확인하고자 한다.

(4) 기본모형의 내용

첫째 방안은 근무시간 자체를 관리하는 방안이다. 이는 기업이 근무시간 자체를 주 52시간을 초과하지 않도록 강제적으로 단축하는 방안이다. 이를 적용하기 위해서는 근무시간측정이 가능하여야 하고, 근무시간의 단축이 업무의 성과에

영향이 적거나 미미하여야 한다. 그리고 상황적 요인으로 제조업보다는 서비스업, 생산직보다는 사무직, 하청기업보다는 원청기업에서 근로시간의 통제로 인한 비용발생이 적을 것으로 예측된다.

둘째 방안은 근무시간을 유연화하는 방안이다. 현재 진행되는 주 52시간제도는 법적으로 강제되어 진행되고 있어서 근로시간을 유연화하는 많은 제도 중에서 본 연구에서 검토하는 제도는 법상 인정되는 유연근무제도를 검토하고자 한다. 법적으로 인정되는 유연근무제도는 4가지로 나누어져 있다. 근무시간의 측정가능성, 업종, 직군, 원·하청 기업의 특성에 따라서 선택하는 유연근무제도는 다르게 결정된다. 탄력근무제도는 업무량이 많은 주(일)의 근로시간을 늘리는 것에 대신하여 다른 주(일)의 근로시간을 줄임으로써 평균적으로 법정근로시간 내 (주40시간)로 근로시간을 맞추는 근무제도이다. 선택적 근로시간제도는 1일 8시간, 1주 40시간에 구애받지 않고 주 평균 40시간 범위 내에서 근무시간을 자율적으로 조정할 수 있어서 출·퇴근 시간에 대하여 근로자가 자유롭게 선택할 수 있는 근무제도이다. 사업장 밖 간주근로시간제도는 출장 등 사유로 사업장 밖에서 근로로 인하여 근로시간에 대하여 실제로 산정하기 어려운 경우에 소정근로시간을 근로한 것으로 간주하는 근무제도이다. 재량근로시간제도는 업무의 성격상 업무수행방법에 대하여 근로자의 재량에 맡길 필요가 있는 경우에 노사가 합의로 정한 시간을 근로한 것으로 간주하는 근무 제도를 말한다.

〈표 4-1〉 유연근무제도 정리

유형	내용	적합직무
탄력적 근로시간제	업무량이 많은 주(일)의 근로시간을 늘리는 대신에 다른 주(일)의 근로시간을 줄여 평균적으로는 법정근로시간 내(주40시간)로 근로시간을 맞추어가는 근무제도	계절적인 영향을 받거나 시기별에 따라서 업무량 편차가 많은 업종 등
선택적 근로시간제	일정기간(1월 이내)이내의 단위로 정해진 총 근로시간 범위 내에서 근로자가 근로시간을 선택. 업무의 시작 및 종료시각, 1일의 근로시간에 대하여 근로자가 자율적으로 결정할 수 있도록 하는 제도	근로시간(근로일)에 따라서 업무량의 편차로 인하여 업무조율이 가능한 소프트웨어 개발, 사무관리 및 연구, 디자인, 설계 등
사업장밖 근로시간제 (간주 근로시간제)	출장 등 사유로 근로시간의 전부 또는 일부를 사업장 밖에서 근로하여 근로시간을 산정하기 어려운 경우에 소정근로시간 또는 업무수행에 통상 필요한 시간에 대하여 근로한 것으로 간주하는 근무제도	근로시간의 대부분에 있어서 사업장 밖에서 근무하는 영업직, A/S 업무 및 출장업무 등
재량근로 시간제	업무의 성질에 비추어 업무수행 방법을 근로자의 재량에 위임할 필요가 있는 업무로서 사용자가 근로자대표와의 서면합의로 정한 근로시간에 대하여 근로한 것으로 간주하는 제도	연구개발, IT, 방송 등 법에서 정한 업종에 도입 가능 (근로기준법 시행령 제31조)

출처: 유연근로시간제 가이드(고용노동부)

셋째 방안은 업무 효율화 방안이다. 업무프로세스의 혁신을 통하여 업무의 투입시간을 단축하는 제도이다. 기존의 인사전략측면에서 논의된 직무중심 인적자원관리, 고성과 작업장, 법적 이슈대응과 인사제도측면에서 공정한 평가제도와 성과급제도의 도입은 업무 프로세스의 혁신과정이다. 그러나 이러한 방안들은 근로시간의 단축과 별개로 사업장의 효율화 방안으로 논의되어 왔다. 이러한 방안들은 새로운 제도의 수립이라는 측면에서 거시적이며 장기적이다. 또한 제도가

효과를 발휘하기 위해서는 구성원의 신뢰와 협력이 필요하며 근로시간의 단축에 따른 업무의 생산성을 제고하기에는 개입되는 과정변수가 많다. 업종, 직군, 원·하청 기업의 특성에 따라서 인사제도의 도입가능성과 제도의 효과는 다르게 나타날 것으로 예측할 수 있다.

넷째 방안은 인력배분을 통한 방안이다. 인력배분은 사업장 내부에서 배치이동을 통한 임시적인 인력의 수급을 조달하는 방안과 외부 인력을 새로이 충원하는 방법으로 진행될 수 있다. 사업장 내부인력배분은 첫째, 업무가 대체가능하여야 하고, 둘째는, 여유인력이 존재하여야 한다. 외부 인력의 충원은 근로시간 단축에 대한 업무시간과 필요한 생산량을 확보할 수 있을 때까지 진행될 것이지만 기업의 인건비 총액의 제한을 받게 될 것이다. 이러한 인력배분은 기업의 업종, 직군, 원·하청, 교대제 특성 등에 따라서 영향을 받게 될 것이다.

라) 기본모형 적용을 통한 인사관리 방안 수립

A사는 2019년 6월부터 6개월의 준비기간을 거쳐서 2020년 1월부터 주 52시간의 근로시간 단축을 시행하였다. 이러한 단축에 따른 부작용을 최소화하기 위하여 인사관리 대응방안을 모색하였다. 먼저 근로시간 관리나 인력충원을 통하여 주 52시간을 준수하는 방안을 마련하였다. 또한 주요한 대응방안으로 근로시간을 단축을 이루는 동시에 단축에 따른 부작용을 최소화하기 위하여 유연근무제도를 전면적으로 도입하기로 하였다. 각 부서의 특성에 맞는 유연근무제도의 도입을 준비하였다.

제 2 절 A사의 사례분석

1) 개요

A사는 주 52시간 도입에 대응하여 새로운 인사관리방안을 도입하여 검토하였다. 기업의 실제의 근로시간 단축에 대응하는 인사관리방안 대한 의사결정 과정과 도입 제도에 대하여 논하고자 한다. 이러한 과정을 통하여 기업에 실제로 유의미한 제도에 대하여 검증하고자 한다.

2) 시간 통제방안

근로시간의 단축을 위하여 1차적으로 시도할 수 있는 방안으로 시간 자체를 관리하고 통제하는 방안을 고려하였다. 이러한 방안을 사용하기 위해서는 근무시간의 측정이 용이하고, 시간의 통제가 생산성에 큰 영향을 미치지 않을 조건이 필요하다.

A사의 경우에 제조업 생산부서의 경우 상반기에 수요가 집중되어 생산이 집중적으로 이루어지고 있다. 따라서 시간을 줄이면 생산에 심각한 차질이 나타날 것으로 예상되었다. 다만 부서상의 특징으로 사무직군중 경영지원부서의 경우에는 연장이 드물게 관찰되었다. 또한 납기를 준수하여야 하는 사무가 아니어서 시간의 통제가 쉽게 이루어 질 수 있는 업무의 특징을 가지고 있다. 다만 회계 팀의 경우 연말에 업무가 집중되거나 생산부서의 업무가 집중되는 시기에 경영지원부서의 지원이 필요한 경우 주말 근무가 나타날 수 있었다. 이러한 일시적인 초과근로에 대응하기 위하여 2주 단위 탄력근무제도를 사용할 수 있도록 하였다. 2주 단위 탄력근무제도는 근무시간 자체의 통제를 위한 방안으로 도입되었다.

3) 인력배치 방안

인력의 재배치는 여유인력의 부재로 고려하지 않았고 인력충원에 대하여 검토를 진행하였다. 근로시간의 단축은 반작용으로 인력의 충원의 문제가 제기된다.

A사의 경우 상반기의 시기에 수요가 집중됨으로써 연장이 가장 많이 발생하는 시기도 상반기이다. 생산직군의 경우 교대제인 팀과 교대제가 아닌 팀으로 구별되어 있다. 2교대제로 구성되어 있는 팀에서는 24시간동안 돌아가는 기계를 작동을 관찰하여 생산관리를 하고 있다. 하나의 기계당 2개의 팀이 배당되어 있어서 12시간 맞교대로 근무를 하고 있었다. 식사시간인 휴게시간을 제외하면 하루에 10시간을 근무하게 되는데 주 5일 근무를 하면 50시간을 근무하게 된다. 성수기에는 주말에도 기계를 돌리게 됨으로써 주 6일근무가 되어서 주 60시간을 근무하고 있어서 주 52시간을 초과하는 근로를 하고 있었다. 2교대제 팀에 대하여는 근무조를 하나 더 확대하여 3조 2교대조로의 개편을 추진하였다. 근무일은 주 5일 근무 2일 휴무 원칙에서 4일 근무 2일 휴무의 패턴으로 변경하기로 하였다. 2교대제 근무 시 근무시간은 주 평균 50시간 이었으나 3교대제 근무시간은 주 평균 46.7시간으로 감소하였다. $[(\text{하루 } 10\text{시간} \times (365\text{일}/12\text{달})) \times (\text{근무일 } 4\text{일}/\text{산정일 } 6\text{일})] / 4.34\text{주} = 46.7\text{H}$. 이때의 급여지급방식은 주 50시간에 대한 급여는 고정적인 급여이었고 주말 근무는 추가 연장수당으로 지급하고 있었다. 이에 따라서 기본 근로시간의 단축이 있으나 고정적인 월 급여는 삭감하지 않고 지급하기로 하였다. 다만 근로자의 입장에서는 상반기에 발생하는 주말 연장수당이 삭감되었다. 이러한 임금의 감소에 대하여 20~30세대의 의견은 근로시간이 단축된 것에 대하여 긍정적인 반응이었으나 40대 이상에서는 급여의 실질적인 삭감에 대하여 반응하였다. 회사의 입장에서는 신규 인력채용에 따른 노동비용이 상승하였다. 그러나 다른 한편으로는 기존의 추가연장수당의 지급이 없어졌으며 상반기의 수요의 집중에 따른 공장의 가동을 1주내내 운영할 수 있게 되었으므로 인력의 충원에 비례하여 생산량이 증가하였다. 이러한 생산성 제고의 효과와 추가연장수당의 감소는 신규채용에 따른 노동비용의 증가의 상쇄할 것으로 판단되었다. 다만 신규인력채용은 비성수기에는 여유인력의 가능성이 제기될 수 있어서 3교대제에 필수적인 숫자를 산정하여 채용을 진행하기로 하였다.

4) 업무 효율화 방안

근로시간 단축의 문제점을 극복하기 위한 효율성제고를 위한 인사관리 방안

대하여 검토하고 A사에 도입에 대한 검토를 진행하였다.

첫째, 직무중심 인적자원관리체계를 도입하는 방안을 논의하였다. 기존의 연공중심의 인사관리체계를 직무중심으로 바꾸고 직무를 기반으로 한 평가관리, 교육훈련관리, 보상관리, 승진·경력관리, 퇴직관리 등의 시스템을 구축하는 것이다. 이를 위하여서는 먼저 직무분석과 직무평가를 진행하여야 한다. A사의 경우 100인이 넘는 사업장이지만 생산 공장의 인력의 비중이 높게 나타나고 있고 조직의 문화 또한 온정주의적이고 가족주의적인 성향이 강하게 나타나고 있다. 사무직군의 경우 업무분류가 팀별로 구분되어 있으나 개인의 직무가 구별되지 않고 업무가 서로 겹쳐서 수행하고 있는 경우가 많다. 반면 생산직군의 경우에는 조별 기계를 관리하는 업무를 수행하고 있어서 개인의 직무가 상대적으로 명확하게 구분되어 있었다. 사무직군에서 직무의 경계를 구분하여 인사관리를 하는 것은 실제의 업무와 직무가 분리될 수 있다. 이러한 직무분석은 형식적이고 이론적인 의미로 진행될 소지가 있다. 생산직군에서는 직무보다는 기능과 숙련도를 중심으로 작업체계가 이루어지고 있다. 생산부서에서의 직무분석이 새로운 유의미한 가치와 연계시키는 것은 쉽지 않다. 직무중심의 인적자원관리에 대하여 장기적인 관점에서 유보하기로 하였다.

둘째, 일터혁신을 통한 고성과작업장 구축방안에 대하여 검토하였다. 일터혁신을 통해 생산성을 향상시키기 위해서는 우선 조직 내에 잠재되어 있는 많은 낭비의 요소를 찾아내고 제거한 후 근로자가 보유하고 있는 숙련의 능력을 발휘할 수 있는 작업장으로 만드는 방안이다. 기존의 생산부서를 중심으로 품질개선과 혁신을 위한 활동이 진행되고 있었다. 생산부서에서 기계가 기본적으로 24시간을 돌아가고 있어서 총 시간을 단축시키는 것은 기계의 작동을 멈추는 방법 밖에 없어서 이는 생산량에 손실이 불가피하다. 따라서 낭비를 제거하고 업무의 효율을 가져오는 방안으로써 일터혁신을 진행하는 것은 의미가 있으나 근로시간 단축을 보전하기 어려운 측면이 있다. 다만 이를 사무직군에도 광범위하게 도입하여 전 직군에 대하여 생산성을 향상시키는 방안을 설계하여 진행하는 것은 의미가 있다. 그러나 일터혁신이 근로시간의 단축의 생산성 저하의 측면을 얼마나 보전하여 줄지를 측정하기 어려운 것이어서 일터혁신은 자체로 생산성을 향상시키는 기제이나 근로시간 단축에 따른 대응 방안으로 독립적인 의미를 부여하기

는 어려웠다.

셋째, 통상임금이슈에 대한 점검을 하였다. 통상임금리스크는 연장근로 등의 장시간 근로를 최소화한다면 통상임금증가에 대한 부담금이 매우 적어질 것으로 예상된다. A사의 사무직군의 경우 포괄임금으로 구성되어 있어서 통상임금의 증가가 연장시간의 단축과 연계가 적다. 생산직군의 경우에는 최저임금의 인상을 반영하여 통상임금이 상승하고 있었는데, 연장근로의 단축은 회사의 최저임금 인상에 따른 통상임금인상에 대한 기업의 부담은 경감될 것으로 예측하였다.

넷째, 정년연장의 이슈를 검토하였다. A사의 정년은 현재 60세로 규정되어 법이정한 하한으로 규정되어 있다. 생산직군에서는 정년이후에도 축탁직으로 계약하여 근무를 지속하는 경우가 많았다. 이러한 고령자에 대한 정년이후의 근무를 지속하되 근무시간을 단축하여 업무를 수행하게 하면 수련도는 높으나 체력이 떨어지는 점을 보완하여 정상적인 근무가 가능하다는 점, 정규직으로 신규채용을 증대하는 경우에 노동의 경직성으로 인하여 노동비용이 증가할 수 있다는 점을 고려하여 긍정적으로 평가하였다. 생산직군에서는 정년 후 축탁직으로 근무를 장려하기로 하였다.

다섯째, 공정한 평가제도의 도입을 검토하였다. A사의 경우 경영진의 자의적인 인사고과가 이루어져왔고 평가를 통한 성과를 관리하는 제도를 도입하고 있지 않았다. 근로시간 단축에 따른 효율성의 상실우려에 따라서 성과를 관리할 수 있는 평가제도의 도입을 검토하였다. 그러나 근로시간의 단축은 사무직군에서 보나 생산직군에서 주요한 문제가 된다. 사무직군에서는 업무수행의 결과가 납기를 준수하여 일정한 물량을 제공해야하는 것이 아니다. 업무수행시간을 유연하게 하여 업무수행이 가능하다. 그러나 생산직군에서는 상반기의 수요에 대응하는 물량을 생산해야 하고 이를 위하여 생산기계가 24시간 작동하여야 한다. 생산직군에서 평가를 통한 시간의 효율성을 제고하는 것보다는 필요한 시간을 투입하는 것이 중요한 요소이다. 또한 같은 조가 동일한 업무를 동일한 시간을 투입하고 있는 상황에서 각 개인에 대한 평가나 조에 대한 평가를 하기는 쉽지 않다. 개인의 평가는 협력적인 활동을 무너뜨려 새로운 문제를 발생시킬 수 있다. 생산직군에서 근무시간 단축에 대응하는 평가제도의 도입은 유의미한 가치를 발견하기 어려웠다. 평가제도가 성과를 관리하고 창출하는 일에 기여할 수 있지만, 생산직군의

근로시간 단축에 대한 독자적인 가치를 도출하기는 어려운 일이었다. A사의 근로시간의 단축은 생산직군에 중요한 사안이었으므로 평가제도의 도입은 제외하기로 하였다.

여섯째, 성과의 차이를 반영하는 성과급 제도의 시행을 검토하였다. 회사는 임금을 통해 근로자에게 동기를 부여하고 이를 통해 성과를 극대화하려고 노력해야 하는데 동기부여에 있어서 가장 효과적인 임금제도는 성과급이라고 볼 수 있다. 근로시간의 단축은 생산량 등의 성과가 줄어들 가능성이 있어서 성과급의 설계를 통하여 생산성을 유지하면 근로시간 단축의 부작용을 방지할 수 있다. A사의 경우 성과급을 운영하고 있지 않다. 이러한 이유는 생산 직군에서 성과급은 개인의 성과를 구별할 수 있어야 한다. 그러나 기계적인 생산과정에서 생산을 관리하는 시간의 투입이 핵심인 상황에서 개인의 성과를 구별하기는 어렵다. 조별 팀별성과를 구별하기도 마찬가지였다. 생산량은 기계의 작동시간에 비례해서 일정하게 산출되고 있었다. 개인이나 팀의 생산량을 측정하는 것이 무의미한 상황에서 성과급의 도입은 무의미 하다. 사무직군에 성과급의 도입을 고려할 수 있으나 근로시간의 단축과 관련한 독자적인 필요성을 찾기 어려웠다. 성과급의 도입은 제외하기로 하였다.

5) 유연근무제 방안

가) 의의

근로시간의 단축에 대응하여 임금의 저하를 방지하고 노동비용의 상승의 문제점에 대한 대응방안으로 유연근무제도의 도입이 집중적으로 검토되었다. 이는 유연근무제도의 노동의 양적유연성과 질적 유연성을 통한 생산성을 제고하는 기능을 가지고 있기 때문이다. 또한 유연근무제도는 시간 관리의 내용을 가지고 있어서 주 52시간제도 준수의 중요한 수단이다. 이하에서는 유연근무제도에 대하여 A사가 어떠한 방식으로 도입을 진행하였는지를 살펴보기로 한다.

나) 탄력근무시간제도

A사의 경우 상반기의 시기에 수요가 집중됨으로써 연장이 가장 많이 발생하는 시기도 상반기이다. 생산직군의 경우 교대제인 팀과 교대제가 아닌 팀으로 구별되어 있다. 교대제 팀의 경우 인력의 충원으로 진행하기로 하였다. 교대제가 아닌 팀의 경우 비성수기에는 하루 8시간 근무에 주 5일 근무가 기본근무이다. 그러나 성수기에는 하루 9시간 근무에 주 6~7일을 근무하고 있다. 성수기에는 주 54~63시간을 근무하고 있었다. 교대제가 아닌 생산 팀의 경우 고정급의 경우 주 40시간에 대하여 월 고정급이 계약되었고 성수기에는 추가연장에 대하여 변동적인 연장, 휴일 수당을 지급하고 있다. 근로시간 단축에 따라서 성수기에 필요한 작업시간을 확보하기 위해서는 추가적인 인력채용이 요구된다. 그러나 성수기의 인력채용은 비성수기에는 잉여인력이 되어서 노동비용을 급격하게 상승시킨다. 교대제의 경우에는 조를 늘리기 위하여 필수 인력이 요구되지만 교대제가 아닌 경우에는 필수인력의 제한이 없다. 따라서 성수기의 인력의 충원은 정규직이 아닌 비정규직을 통하여 이루어 채용을 진행함으로써 비성수기의 노동비용의 상승을 방지할 수 있다. 그러나 비정규직의 경우 필요한 기능이 부족하고, 원하는 인원이 필요한 시기에 충원된다는 보장도 없다. A사에서 가장 심각하게 고려되었던 것은 비정규직 인력의 충원은 정규직 인력의 연장을 없애서 주 40시간의 고정급을 수령하게 되는 문제였다. 이러한 임금의 저하는 기존의 생산직원으로써 동의하리라고 기대하기 어려운 상황이었다.

기존 생산직 정규직인원에 대하여 임금의 저하를 방지하고 성수기의 생산량을 유지하는 방안으로 고려한 것이 탄력근무제도이다. 탄력근무제도는 업무량이 많은 시기에 집중적으로 업무를 수행하고 업무량이 적은 시기에 업무시간을 단축함으로써 단위기간 내에 주 평균 52시간 이내로 근무시간을 통제할 수 있다. 단 2019년에는 3개월 단위의 탄력근무제도가 시행되고 있었다. A사의 경우 6개월이 성수기로 구성되어 있어서 탄력근무제도의 도입이 일부적인 문제의 해결이었다. 즉 비성수기인 12월 과 성수기인 1월, 2월을 단위기간으로 하고 성수기인 5월, 6월과 비성수기인 7월을 단위기간으로 묶어서 주 평균 52시간 이내로 근로시간을 단축하였다. 이에 따라서 1월, 2월, 5월, 6월에는 업무수행을 집중적으로 진행하는

것이 가능하였다. 그러나 3월과 4월의 경우에는 3개월 주 평균 52시간 이내로 단축하는 것이 불가능하다. 이 시기에는 일용직을 집중적으로 활용하여 주말의 근무를 일용직으로 대체하는 것으로 안을 수립하였다. 다만 이시기에도 6개월 단위 탄력근무제도의 논의가 활발하였고, 2021년도에는 6개월 단위 탄력근무제도 사 시행되었다. 6개월 단위 탄력근무제도를 사용하면 비성수기 10월,11월, 12월 과 성수기 1월,2월,3월 을 단위기간으로 하고, 성수기 4월,5월,6월 과 비성수기 7월,8월,9월을 단위기간으로 하여 주 평균 52시간 이내로 근무시간의 단축이 가능하다. 단기적으로 3개월 단위 탄력근무제도를 시행하고 장기적으로 제도가 도입되면 6개월 단위 탄력근무제도를 시행하기로 하였다. 이러한 탄력근무제도는 근로자의 임금은 감소시키지 않으면서 근로시간 단축에 따른 신규채용에 따른 노동비용의 상승을 억제하고 생산량은 동일하게 유지할 수 있다. 따라서 노동의 양적유연성을 통하여 실질적 근로시간은 단축하면서 생산량 유지를 통하여 생산성이 제고되는 효과가 있다. 또한 근로자의 입자에서는 임금은 유지하면서 근로시간이 단축되는 효과가 있고 노사관계의 안정성에 기여할 것으로 판단되었다.

다) 간주근무시간제도

간주근로시간제도는 사업장 밖에서 일하는데 근무시간의 측정이 어려운 경우에 도입이 고려된다. A사의 경우 영업부서의 경우에 전국적으로 지점을 가지고 있다. 각 지점은 지점장인 영업 인력을 관리 감독하는 체계를 지니고 있다. 이러한 영업사원의 근무시간에 대하여 본사에서는 파악하지 못하고 있었다. 각 지점의 지점장의 경우도 영업 인력에 대하여 별도의 인사관리를 하고 있는 것은 아니어서 사정이 다르지 않다. 영업사원의 근무시간은 계약서상 주 40시간으로 명기되어 있었다. A사의 경영지원부서에서 전국 각지의 영업점의 근로시간을 관리하거나 통제하는 것은 현실적으로 어려웠다. 각 지점은 지점장의 통솔 하에 매출을 관리하고 있으나 근무시간을 관리할 인력은 없으며 업무특성상 관리하기 어려웠다.

각 영업직군의 영업사원에 대하여는 외근을 위주로 하고 근무시간의 측정이 어려우므로 하루 8시간의 근무에 대하여 간주합의를 하기로 하였다. 주말의 근무의

경우에는 근무시간에 대하여 사전보고를 함으로써 장시간 근로를 통제하기로 하였다. 간주근무합의를 진행함으로써 영업사원이 스스로 근무시간을 단축할 수 있도록 하였고 주말근무에 대하여 사전보고하여 연장근무를 통제하기로 하였다. 이러한 간주근로시간제도의 도입은 추가적인 임금의 변동은 발생하지 않았고 기존의 연봉을 유지하였다. 기존의 연봉을 유지하면서 근로시간의 단축에 대한 효과는 발생할 것으로 예측되었다. 영업직군에 대하여는 업무효율화를 위한 평가나 성과급의 도입이 고려할 수 있는데 근로시간의 단축을 이유로 이슈가 제기되지는 않았고 장기적인 과제로 추진하기로 하였다.

라) 선택근로시간제도

(1) 타 기업사례

선택근로시간제도는 근무시간을 근로자가 선택하여 근무하고 계약된 근무시간의 총량을 근무한다. 생산직군의 탄력근무제도와 대비하여 사무직군에서는 가장 광범위하게 도입되고 있었다. 선택근로시간제도에 대한 게임사의 사례이다. 게임사에서는 주로 선택적 근로시간제도의 도입을 통하여 주 52시간제도의 준수를 하고자 하였다. 넷마블의 경우에는 협업을 위한 코어타임을 제외하고 나머지 업무시간을 자율적으로 선택 조절해 근무하고 있다. 선택적 근로시간제와 함께 탄력근무제도를 병행함으로써 건강한 조직문화를 정착시키기 위해 노력하고 있다. 넥슨은 의무근로시간을 정하고 그 이외에 최대근로가능시간에 인접하면 PC OFF 제를 사용하고 있다. 엔씨소프트와 웹젠은 출근시간을 유연하게 선택할 수 있는 유연출퇴근제를 시행중이다. 카카오게임즈는 매월 마지막 주 금요일 일괄 휴무일로 지정하고 점심시간은 1시간 30분으로 늘리고, 월요일은 출근 시간을 늦추고, 금요일은 퇴근시간을 앞당기는 선택근로시간제를 시행하고 있다.

〈표 4-2〉 기업의 선택근로시간제 도입사례

회 사 명	도입 시기	도입 제도	도 입 대상	제도의 내용
넷 마 블	2018.3	선택적 근무시 간제	전 임 직원	협업을 위한 코어타임(10시~16시, 점심시간 1시간 포함)을 제외하고 나머지 업무시간을 자율적으로 선택 조절해 근무. 건강한 조직문화 정착의 일환으로 야근 주말근무금지, 탄력근무제 도입. 종합건강검진 확대 등을 포함한 ‘일하는 문화개선안’을 시행중.
넥슨	2018.7	선택근 로제	전 임 직원	오전 7시에서 10시 사이 출근하고 15시에서 19에 퇴근하는 1안과, 오전 7시에서 11시사이에 출근하고, 16시에서 20시 사이에 퇴근하는 2안으로 운영. 넥슨은 출근 후 8시간 30분이 경과되면 별도의 알람을 하는 등 근로시간 관리 감독도 강화하여 주말/ 법정/ 휴일 및 오후 10시 이후 야간 근로도 원칙적으로 금한다. 여기에 ‘OFF제도’도 신설해 근로시간이 ‘최대 근로가능시간’에 인접하면 OFF를 부여해 전일/ 오전/ 오후 중 선택해 쉴 수 있게 함.
엔 씨 소 프 트	2018.1	선택근 로제	전 임 직원	출근시간을 오전 7~10시 사이 30분 단위로 선택할 수 있는 ‘유연출퇴근제’
웹젠	2018.7	선택근 로제	전 임 직원	오전 9시~11시 사이에 출근하는 가운데 8시간 근무에 맞춰 퇴근하는 방식이다. 40시간 근로시간을 기본으로 하여, 주당 52시간을 넘지 않는 선에서 한 주간 최장 연장근무는 12시간 제한
카 카 오 게 임즈	2018.7	선택근 로 제 (놀 금 제도)	전 임 직원	매월 마지막 주 금요일 일괄 휴무일로 지정하는 방식이다. 여기에 매일 점심시간을 기존 1시간에서 30분을 추가하고, 월요일에는 출근시간을 30분 늦추고, 금요일 퇴근을 1시간 30분 앞당김.

출처 : IT 조선(2018.6.29)

S사의 경우는 연구, 사무직군에서는 선택적 근로시간 제도를, 생산직군에서는 탄력적 근로시간 제도를 도입하고 있다. 연구, 사무직군은 업무시간을 기록하는 내부 시스템을 개편하는 등 선택적 근로시간제를 사용하고 있지만, 신제품 출시 등을 앞둔 집중적인 업무 투입이 필요한 시기에 있어서는 한계가 있다는 지적도 있다. 생산직은 계절적인 성수기 등을 대비하기 위해 3개월 단위의 탄력적 근로시간제를 시행하였다.

〈표 4-3〉 기업의 유연근무제 도입사례

회사 명	도입 시기	도입 제도	도입대상	제도의 내용
S 사	2012~	자율출 퇴근제		오전6시~오후 6시 사이에 원하는 시간에 출근해서 1일 4시간 이상, 주 40시간 이상을 근무하는 자율 출퇴근제
	2018.5	선택적 근무시 간제	연구, 사무직대상 주단위 자율출퇴근제 를 월 단위로 확대, 현재 시행중	자신의 업무시간을 기록하는 내부 시스템을 개편하는 등 연구사무직은 선택적 근로시간제만 시행하고 있는데 현재까지는 큰 무리수는 없는 상황. 단, 신제품의 출시 등을 앞두고 집중적인 업무투입이 필요한 상황 등에 대처하기에 한계가 있다는 지적이 있음
	미시행	재량근 로제	연구, 사무직 대상직원 스스로에게 근무에 대한 재량 부여, 현재 시행 안함. 최대 6개월 동안 업무수행과 근로시간 관리를 스스로 결정할 수 있도록 하겠다는 방침	재량근로제 미도입 사유가 노사 간의 이해충돌이 아님. 직원들 상호간 형평성에 대한 이의제기. 예컨대 개발자가 언제 출근하든 상관없이 1달 내에 업무를 완성하면 된다고 하자, 역량에 따라서 1주일 만에 완성하는 사람도 있고, 2개월이 걸리는 사람도 있다. 이들에 대해 업무부과와 평가의 형평성의 확보가 쉽지 않다는 것이 현자의 목소리임. 또한 개인에게 부여하는 과제의 난이도는 경우의 수가 수만가지여서 재량근로의 현장적용이 쉽지 않다고 생각. 재량근로시 출퇴근 시간 근무 장소에 대한 구체적인 지침을 마련하기도 어려운 것이 현실. 근무를 직원 재량에 맡긴다 해도 기본적인 관리는 기업입장에서는 불가피한 사안이어서 도입유보
	2018.5	탄력근 로시간 제	제조부문대상 , 계절적 성수기 등 대비하기위해 3개월간 시행	계절적인 성수기 등에 대비하기 위하여 3개월 단위 탄력근로시간제를 시행 중, 반도체라인은 4조 3교대제를 하는 공장은 주 40시간 이내에서 근무를 하고 있는 중임

출처 :머니투데이(2018.11.28)

(2) A사의 선택근로시간제도 사례

A사에서 사무직군에 대하여 선택적 근로시간제도의 도입을 검토하였다. 경영지원부서, 연구부서 등 사무직군 전반에 대하여 선택근로시간제도를 도입함으로써 근무시간의 단축에 대하여 검토하였다. 그러나 A사의 사무직군의 경우 기본적으로 주 40시간을 운영하고 있었다. 추가적인 연장의 발생은 드물게 관찰되었고 주 52시간을 넘는 경우도 희박하다. 근무시간을 단축할 필요성이 크지 않으나 주 52시간을 넘는 경우를 예방하기 위하여 선택근로시간제도의 도입의 필요성이 있는지에 대하여 고민을 하게 되었다. 대기업 군에서는 연구직군의 경우 주 52시간을 넘는 경우가 많고 전산체계를 구축하여 근무시간 총량을 관리하는 것이 용이하다. 그러나 중소기업에서 선택근로제도를 도입하기 위하여 근무시간을 관리하기 위해서는 전산시스템의 구축과 근무시간 관리라는 추가적인 업무의 부담이 발생하였다. 더욱이 중소기업의 경우 수요를 조절할 수 있는 지위에 있지 않아서 발생한 수요의 납기를 근무시간 단축을 이유로 미루게 된다면 경쟁사에 계약을 빼앗길 수 있는 위치에 있다. 기본적으로 초과수요가 발생하지 않는데 주 52시간을 준수하기 위하여 선택근로제도를 도입한다면 근무시간이 유연하게 되어 추가적인 인사관리과제가 발생한다. 근무시간의 총량을 관리 하는 관리시스템, 관리인력, 유연한 근무를 하지만 성과가 나빠지지 않았음을 증명하는 평가제도, 공장의 생산인력과 업무시간의 차이로 인한 소통의 장애극복, 공동체를 중시하는 조직문화의 변화 등이 같이 움직여야 도입할 수 있는 제도로 판단되었다. 이에 따라서 사무직군에 대하여 일반적인 선택근로시간제도는 도입하지 않았다. 다만 다른 사업장에 파견된 별도의 인력 군이 있었는데 이러한 인력에 대하여 근무시간 자체를 파악하기 어려웠다. 이들의 근무시간의 파견사업장의 업무시간과도 다르고 파견사업장에서 관리하지도 않는다. 이러한 별도로 움직이는 특수한 조직에 대하여 근무시간을 관리할 수 없으며 업무의 수행시간이 유동적이라는 특수성으로 인하여 이 조직의 인력에 한하여 선택근로시간제도를 도입하였다. 선택근로시간도의 도입으로 근무자가 스스로 근무시간을 관리하고 본사에 보고함으로써 과도한 연장이 발생하는 것을 통제하기로 하였다. 선택근로시간제도는 중소기업에서 사무직군에 일반적으로 도입하기는 어려운 제도로 보인다. 다만 연

구부서에서 프로젝트 수행으로 인하여 연장이 주기적으로 발생하는 경우나 근무시간이 유연하게 운영되고 있는 상황에서는 도입의 필요성이 있다. 이러한 선택 근무제도는 임금의 수준은 유지하면서 근무시간의 질적 유연성을 제고함으로써 생산성을 제고하는 수단으로 작용한다.

마) 기타

유연근무제도의 방안으로 사용하고 있는 보상휴가제도에 대하여는 연장근무의 발생에 대하여 보상 휴가에 대한 장려를 적극적으로 활용해나가기로 하였다. 재량근로시간제도의 경우 로펌 등의 전문가 집단에서 보고되고 있다. 재량근로시간제도는 연구직 군에서 사용여부가 검토되었다. 그러나 재량근로시간제도의 도입은 업무에 대한 지휘감독을 구체적으로 할 수 없고 업무시간을 근로자가 재량적으로 결정한다는 점에서 조직전체의 유기성을 저해할 것으로 판단되었다. 재량근로시간제도의 경우 도입하지 않기로 하였다.

제 3 절 사 례 분 석 의 결 론

근로시간 단축을 성공적으로 정착하기 위해서는 기업은 적극적인 인사관리방안을 강구하여야 한다. 이러한 기업의 인적자원관리 방안 중에서 유연근무제도를 주로 활용함으로써 생산의 차질을 방지할 것이라는 프레임워크를 수립하였다. 이러한 프레임워크가 실제 기업에 적용되는 지를 검증하는 도구로 기업에서 근로시간 단축에 대응할 수 있는 모든 경우의 수를 4가지로 유형화 하였다. 기본모형을 A사의 근로시간 단축에 대한 인사관리방안으로 검토하였고 A사의 대응과 의사결정과정을 살펴보았다

첫 번째 방안으로 시간의 통제는 가장 생산계획에 차질을 가져오거나 추가 인력의 고용으로 인한 노동비용의 증가의 가능성이 높게 나타났다. 두 번째 방안으로 인력배치 및 충원의 방법은 통상적으로는 신규채용에 따른 노동비용의 상승을 가져오고 기존인력의 연장수당의 감소로 귀결된다. 그러나 교대제의 개편으로 생산량의 증가를 가져오는 경우에 고정적인 임금의 감소는 노사합의에 따라서 일어나지 않았고 추가적인 연장의 경우에만 감소하였다. 교대제에서 초과근로가 나타나는 경우는 지속적일 수밖에 없고 이러한 경우에는 교대제 개편과 신규인력의 충원으로 이어진다. 만약 교대제 개편이 투입일수의 증가가 되는 경우에는 생산량이 증가되어 신규채용에 따른 인건비의 상승을 상쇄하는 작용을 하였다.

세 번째 방안으로 업무효율화를 위한 인사제도의 개편은 생산직군에서 특히 투입시간으로 생산량을 관리하는 경우에 의미를 찾을 수 없었다. 사무직군에서의 근무시간의 단축은 상대적으로 유연하게 이루어 질 수 있어서 근무시간단축과 업무효율화를 위한 인사제도의 개편은 서로 연계하여 요구되지 않았다.

네 번째 방안으로 유연근무제 방안도입을 검토하였다. 교대제가 아닌 생산직군에서 초과근로는 상시적인 아닌 계절적인 요인으로 나타나는 임시적인 초과근로가 발생하였다. 이러한 일시적인 초과근로에 대응하여 근로자를 충원하는 것은 기존근로자의 임금의 감소의 우려가 제기되고 비수기의 경우 충원한 근로자가 여유인력이 되는 문제가 발생한다. 임시적인 수요에 대응하여 노동의 투입량을 유지시키고 비수기에 여유인력이 발생하지 않기 위해서는 탄력적 근무시간제도의 도입으로 해결할 수 있었다. 상시적인 초과수요는 인력을 충원하지만 일시적

이고 계절적인 수요에는 탄력근무제도가 유용한 제도로 작동하였다.

한편 사무직군에서 선택근로시간제도는 대기업 군과 다르게 문제점이 야기되었다. 중소기업의 경우 선택근로시간제도의 도입은 근무시간을 단축하는 시스템과 인력의 문제, 공동체 조직문화에서 개별적으로 출퇴근시간의 유동화의 어려움, 사무직과 생산직의 근무시간의 상이에 따른 업무의 차질 우려 등이 제기되었다. 다만 장시간 근로가 나타나기 쉬운 연구직군의 경우나 근무시간이 유동적인 조직에서는 선택근로시간제도가 유용한 기제로 작동할 수 있다. 노동의 집중력을 제고하여 생산성을 제고할 수 있을 것으로 예상하였다.

A사에 유연근무제도의 도입이 가장 많은 직군과 근무인원에 대하여 적용되었고, 도입의 결과로 노동의 유연성을 통하여 생산차질 방지를 하고 있음을 확인하였다. 또한 유연근무제도의 도입으로 임금저하를 방지하고 노동비용상승을 억제하였다. 이러한 결과로 근무시간은 단축의 하였으나 생산량을 유지함으로써 생산성이 제고되는 결과를 보였다.

A사의 유연근무제도는 직군에 따라서, 초과수요의 상시성 여부에 따라서 각각 형태를 달리하여 도입되었다. 중소기업인 A사에서 교대제가 아닌 생산부서에서 초과수요는 계절적이고 임시적인 성격을 가지고 있었고 이에 따라서 탄력근무제도의 도입은 노동유연성을 통하여 생산차질을 방지하는 제도로 활용되었다. 반면 선택근무제도는 근무시간이 유동적으로 움직이는 조직에 대하여 부분적으로 도입되었다. 일반적인 사무직군에서는 관리시스템과 관리 인력의 정비가 추가적인 비용이 발생되고, 공장과 사무직군이 서로 다른 근무시간을 가지는 경우에 생산차질의 우려의 문제, 개인의 업무가 구분되지 않고 서로연계성이 강한 중소기업에서 자신의 업무를 중심으로 출퇴근 시간을 정하는 경우에 사무직 전체업무에 대한 부정적인 영향, 공동체로 움직여야 한다는 조직의 문화적 성격으로 대기업과는 달리 중소기업에서는 유용성이 떨어졌다.

사례의 분석의 결과로 다음의 예비가설을 제시한다.

예비가설1. 근로시간 단축에 대응하는 유연근무제도는 생산의 차질을 방

지하였다.

예비가설2. 유연근무제도의 실제도입결과 중소기업의 생산직군에서 탄력근무제도는 생산차질을 방지할 수 있는 제도이었다.

예비가설3. 유연근무제도의 실제도입결과 선택근무제도는 대기업에 비하여 중소기업에서는 유용성이 떨어졌다.

예비가설4. 근로시간단축에 따른 근로시간의 통제는 근로자의 임금감소를 가져왔다.

예비가설5. 근로시간단축에 따른 근로시간의 통제는 근로자의 노동비용 상승을 가져왔다.

예비가설6. 교대조의 확대는 생산량을 증대하는 효과를 가져왔다.

예비가설7. 근로시간 단축에 대응하는 업무효율화는 중소기업에서 인과성이 보이지 않았다.

〈표 4-4〉 예비가설 정리

연 번	예 비 가 설
예비가설1	근로시간 단축에 대응하는 유연근무제도는 생산의 차질을 방지 하였다.
예비가설2	유연근무제도의 실제도입결과 중소기업의 생산직군에서 탄력근무제도는 생산차질을 방지할 수 있는 제도이었다.
예비가설3	유연근무제도의 실제도입결과 선택근무제도는 대기업에 비하여 중소기업에서는 유용성이 떨어졌다.
예비가설4	근로시간단축에 따른 근로시간의 통제는 근로자의 임금감소를 가져왔다.
예비가설5	근로시간단축에 따른 근로시간의 통제는 근로자의 노동비용 상승을 가져왔다.
예비가설6	교대조의 확대는 생산량을 증대하는 효과를 가져왔다.
예비가설7	근로시간 단축에 대응하는 업무효율화는 중소기업에서 인과성이 보이지 않았다.

제 5 장 결 론

주 52시간제도의 도입은 근로자의 건강과 삶의 질의 향상을 위한 중요한 수단이며 이제는 돌이킬 수 없는 시점에 도달하였다. 이러한 근로시간단축의 과정은 2018년부터 시행되어 왔으나 중소기업의 체감시간은 너무 빠르게 진행된다고 느끼고 있으며 준비 또한 매우 부족한 상황이다. 이러한 상황에서 근로시간 단축을 진행한 중소기업사례를 통하여 중소기업이 근로시간 단축을 성공적으로 정착시킬 수 있는 시사점을 제시하고자 하였다. 이를 위하여 첫째, 근로시간의 단축에 대응하는 기업의 인사관리방안을 정리하였다. 근로시간의 통제, 유연근무제도 도입, 업무효율화, 인력배치의 4가지 그룹을 하여 중소기업에 적용할 수 있도록 정리하였다. 둘째, A기업에 대하여 이러한 4가지의 인사관리방안을 제시하고 A기업이 실제로 고민하고 결정해나가는 과정을 고찰하였다. 근로시간을 일정시간 이내로 통제만하는 것은 부작용이 커서 진행하지 않았다. 업무효율화의 경우 중소기업에서 직무중심의 인사관리와 성과관리를 하는 것은 대기업에 비하여 제약조건이 많다. 근로시간 관리를 목적으로 업무효율화를 고려하지 않았다. 인력배치의 경우 교대제 개편을 하는 과정에서 신규인력의 충원이 이루어 졌다. 교대제가 연장을 포함하고 있는 경우 이는 상시적인 초과근로로 이어져서 인력의 충원을 필요로 하였다. A사에서 광범위하게 도입된 것은 유연근무제도였다. 유연근무제도는 노동의 유연성을 가져와서 임금저하를 방지하고 노동비용의 상승의 부담을 제거하는 효과를 가져왔다. 유연근무제도는 근로시간 단축과 기업의 생산차질을 방지하고 생산성을 제고할 수 있는 기제로 작용하였다. A사의 유연근무제도의 실제 도입결과 중소기업에서 생산직군에 탄력근무제도는 생산차질을 방지할 수 있는 제도이었고, 선택근무제도는 대기업에 비하여 중소기업에서는 유용성이 떨어진다는 결론에 도달하였다.

이러한 유연근제도의 선택에는 제조업인지 서비스업인지, 사무직인지 생산직인지, 원청인지 하청인지, 상시적초과수요인지 일시적초과수요인지에 따라서 선택이 달라지고 있었다. 또한 중소기업이 처한 여건과 인사관리능력의 차이에 따

라서 유연근무제의 선택이 달라지고 있었다. 그러나 본 연구는 이러한 다양한 중소기업의 여건과 이슈에 따라서 유연근무제도가 어떻게 선택되고 조정되고 있는지 보여주고 있지 못하다. 향후 중소기업의 다양한 조건과 이슈의 등장에 따라서 유연근무의 성공적인 도입 방안에 대한 연구가 진행되어야 할 것으로 보인다.

참 고 문 헌

- 고용노동부 (2019). 고용형태별 근로실태 조사
- 김강식. (2014). 근로시간 단축의 쟁점과 과제. 질서경제저널, 17(1), 41-66
- 김유선. (2008). 법정근로시간 단축이 실 근로시간, 고용, 실질임금에 미치는 영향, 산업노동연구, 14(2), 1-22
- 김정희, 김창은. (2002). 근로시간 단축이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 실증연구. 2002 대한산공학회 추계학술대회 발표자료, 611-618
- 김종숙, 조문경. (2014) 법정근로시간 단축의 여성고용효과. 여성경제연구, 11(1), 109-140
- 김형락, 이정민. (2012). 주 40시간 근무제의 도입이 근로시간, 임금 및 고용에 미치는 영향. 노동경제논집, 35(3), 83-100
- 남성일.(2002). 초과근로시간의 결정요인, 산업관계연구, 25(2), 33-78
- 노민선. (2018). 국내·외 근로시간 단축지원 현황 및 정책과제
- 노용진. (2014). 주 40시간제의고용효과. 산업관계연구,24(2), 109-129
- 민승규. (2001). 주 5일 근무실시의 전제조건.
- 박소영. (2012). 경쟁 형과 몰입 형 인사제도가 근로시간에 미치는 영향. 국내석사학위논문, 한양대학교 대학원
- 배규식. (2012). 한국 장시간 노동체제의 지속요인. 경제와 사회, 95, 128-162
- 안지영. (2014). 근로시간 단축이 고용에 미치는 영향. 한국고용노사관계학회 2014 하계학술대회 발표자료
- 안희탁. (2012). 일본의 근로시간 단축과 이에 따른 고용 및 생산성 효과. 경총 임금연구 여름호, 30-52
- 어수봉. (2007). 실 근로시간 단축 저해요인 분석 및 향후 개선과제 마련을 위한 연구. 한국노총 중앙연구원, 노동부 학술연구용역보고서
- 유경준, 이진. (2014). 근로시간 단축의 고용효과분석: 기업규모별 추정을 중심으로. 노동경제논집, 37(1), 1-28
- 유규창, 박우성. (2007) 성과주의 인사제도의 도입 영향요인 및 조직성과, 인

사•조직연구, 15(3), 187-224

이동명. (2005). 한국후지제록스의 근로시간 단축과 그 시사점.

이상민. (2009). 근로 간 단축이 중소기업의 성과에 미친 영향. 인사조직학회 하계통합학술대회 발표자료, 969-977

이정아. (2013). 초과노동과 임금 결정의 수행성. 경제와 사회, 97, 226-251

이지만. (2013). 근로시간 단축 어떻게 할 것인가? 근로시간 단축 정책토론회 발표자료, 15-36

이지평, 오정훈, 송태정. (2000). 근로시간 단축의 영향과 기업에의 시사점. LG 경제연구원

전인, 오선희. (2012). 고성과 작업시스템이 조직성과에 미치는 영향: 운영성과의 매개효과를 중심으로. 이적자원관리연구, 19(3), 151-171

정연양. (2008). 성과급 임금제도와 직무만족도 간의 관계에 관한 연구. 인사관리연구, 32(3), 69-94

정우진, 김강식. (2014). 근로시간과 일-가정 갈등 및 이직의향. 질서경제저널, 17(2), 69-87

정준구, 정재훈, 박기찬. (2009). 주40시간 근무제가 직무환경 및 성과에 미치는 영향, 24(2), 105-136

정혜선. (2005). 근로시간 단축이 산업재해에 미치는 영향에 관한 연구.

ABSTRACT

Case study of response to human resource
management of SMEs following the introduction
of the 52-hour workweek

Lee, Yu-Sun

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service &

Consulting

The Graduate School

Hansung University

The 52-hour workweek system for reducing working hours will be introduced in July 2021 at large companies with 300 or more employees, starting with large companies with 300 or more employees in July 2018. It is expected that the implementation of this system will improve the deep-rooted practice of long working hours in our society to realize the work label. However, the reduction of working hours is not the direction we want, and there is a fear that it may lead to negative results such as a decrease in workers' wages and an increase in the company's labor cost. However, SMEs are not properly prepared for the successful establishment of the system due to differences in business environment and personnel management capabilities.

In order to overcome the difficulties faced by these small and medium-sized enterprises (SMEs), this study studied the case of actual corporate personnel management responses following the introduction of the 52-hour week system for reducing working hours.

In order to establish the 52-hour work week system, the company's personnel management plans can be organized into four types: control of working hours, introduction of flexible working system, work efficiency, and manpower allocation. These measures were applied to companies and empirical analysis was conducted. . The first way to control working hours is to implement personnel management that complies with compulsory working hours. The second method is to introduce job-oriented personnel management, high-performance workplace innovation, a fair evaluation system, and a performance-based pay system to improve work efficiency. Third, in the case of manpower assignment, internally relocating or hiring externally. The fourth method is to enhance the flexibility of labor through the introduction of a flexible working system. By analyzing how SMEs apply these four types of measures, empirical implications for the successful establishment of the 52-hour week system are derived.

Although the 52-hour week system is being fully introduced, it is a situation that is not easy for companies to respond to. The successful settlement of the 52-hour workweek system through rational response of personnel management in small and medium-sized enterprises (SMEs) will raise the quality of life by one level as it is a win-win for both companies, workers and society.

【Key Words】

The 52-hour workweek system, reducing working hours, the company's personnel management plans, flexible working system, manpower assignment