

주 52시간 근무제도, 일하는 방식의 패러다임 변화를 위한 촉진제

조성일 수석연구원, 경영인프라연구센터 (sizif@posri.re.kr)

목차

1. 주 52시간 근무제도와 이슈
2. 국가별 운영 현황
3. 유연근무제도는 대안이 될 수 있을까?
4. 일하는 방식의 패러다임 전환 필요

Executive Summary

- 주 52시간 근무제도는 고질적인 장시간 근로 관행을 지양하고, 워라벨(Work & Life Balance)을 추구하기 위한 목적으로 도입
 - 지난 해 도입된 이후 정부가 제도 기간을 '18년 12월말에서 '19년 3월말까지로 연장했으나, 탄력적 근로시간제의 단위기간에 대한 이슈가 여전히 쟁점
 - '19년 2월 경제사회노동위원회에서 탄력적 근로시간 제도 개선 관련 최종 합의를 도출, 탄력적 근로시간제의 단위기간을 최대 6개월로 규정
- 타국가의 운영 현황을 보면, 국가가 세부 내용을 간섭하기 보다는 노사에 재량권을 줘 기업마다 특성에 맞춰 유연하게 적용하는 것이 기본 방향
 - 독일, 영국의 경우 평균 근로시간이 일정 수준을 초과하지 않는 한 노사가 자율적으로 근로시간 배분. 특히 독일은 다양한 유형의 근로시간 저축계좌가 널리 활용 중
 - 프랑스, 포르투갈, 핀란드, 일본, 미국 등에서는 탄력적 근로시간제를 1년 단위로도 설계 가능
- 유연근무제도는 근로자·사용자가 근로시간이나 근로장소 등을 선택·조정하여 워라벨과 인력활용의 효율성을 높이려는 목적으로 도입한 제도
 - 산업과 기업 차원에서는 특성이 각기 다르고 다양한 환경의 영향을 받기 때문에 공통된 운영방식은 없고, 공통 적용이 가능한 직군별 운영방식을 참고할 필요
 - 그러나 유연근무제도는 주 52시간 근무제도에 대한 대증적(對症的) 처방일 뿐임
- 운영 측면에서 대안을 고민하기보다 좀더 높은 차원인 패러다임 전환 관점에서 접근할 필요
 - 업무수행 측면: Work Diet 필요. 하지 않아도 되는 일들을 없애는 것이 중요하며, 업무자동화 프로그램을 통해 저부가가치 업무 축소 가능
 - 조직문화 측면: 애자일(Agile) 문화로의 변화 필요. 애자일 방법의 핵심은 협력과 피드백으로, 이를 위한 조직구조 변화도 고민 필요
- 우리나라 기업들도 주 52시간 근무제도를 일하는 방식의 변화를 촉구하는 촉진제로 활용하여 경영환경에 대비하기 위한 조직문화 구축 노력 필요
 - 애자일 방식 등의 조직 운영 및 문화 구축을 위한 중장기적인 마스터플랜을 수립하여 추진할 필요

1. 주 52시간 근무제도와 이슈

□ 주 52시간 근무제도는 고질적인 장시간 근로 관행을 지양하고, 워라밸(Work & Life Balance)을 추구하기 위한 목적으로 도입

○ 지난해 도입되어 뜨거운 감자로 떠오른 주 52시간 근무제도는 정부가 제도 기간을 작년 12월말에서 올해 3월말까지로 연장

- 주 52시간 근무제도가 시행되면서 1주 최대 노동시간이 68시간에서 52시간으로 단축
- 노동계는 근로시간 단축에는 찬성하나 임금 감소를 우려하고, 경영계는 이에 따른 업무효율/생산성 저하 등의 이유로 기업경영이 어려워질 것을 우려

□ 주 52시간 근무제도는 1주일에 최대 52시간을 초과하여 근무할 수 없도록 한 제도임

○ 주 5일 평일 근무(1일 8시간*5일) 40시간과 야근, 휴일 근무를 포함해 12시간을 초과하여 근무할 수 없도록 규정

- 기존의 68시간(주 40시간 + 주중 야근 최대 12시간 + 휴일 일일 최대 8시간, 총 16시간)에서 16시간이 줄어듦
- 기존에는 1주에 휴일을 포함하지 않아(1주=5일) 휴일근로를 별개로 보았으나, 이번 개정 시 1주를 휴일을 포함한 연속된 7일로 명시함에 따라 실근로시간이 축소되는 효과

○ 2004년 주 5일 근무제도가 도입될 때는 법정근로시간 단축(주 44시간 → 40시간), 임금 계산의 기준이 되는 소정근로시간의 변화, 연차휴가제도 변경 등 변화가 많았음

○ 반면 이번 주 52시간 근무제도는 실근로시간이 줄어드는 것 외에 다른 변화는 크지 않음

- 법정근로시간(주 40시간)의 변동 없이 연장근로와 휴일근로 등 초과근무시간을 주 12시간으로 제한

□ 문제는 규정상 야근과 휴일 근무가 주 12시간을 초과할 수 없으나, 현실적인 한계가 있으며 예외 상황이 발생할 수도 있다는 점임

- 연장근로의 제한 단위가 ‘주(週)’ 단위이기 때문에 예외적인 업무의 양이 주 단위로 균질한 사업장은 큰 문제가 없음
 - 그러나 생산직 등 정기적이고 동일한 업무를 수행하는 분야가 아니면 여기에 해당되는 사업장은 그리 많지 않음
 - 특히 관리직군은 비정형적인 업무의 비중이 높아 업무를 계획적으로 수행하기 어려움
 - 직군 특성뿐만 아니라 업종의 특성에 따라서도 편차가 있을 수 있음
 - 집중근무가 불가피한 소프트웨어 개발이나 게임업체, 여름 성수기에 물량이 배가되는 빙과/음료, 에어컨 제조업체 등이 예외 업종에 해당될 수 있음
 - 조선/건설업의 경우 납기를 맞추기 위한 장시간 근무가 많고, 바이오/제약업의 경우, 임상시험이 6개월 이상 소요되는 특성을 보유
- 이러한 예외적 상황에 대비하기 위해 선택적 근로시간제와 탄력적 근로시간제라는 유연근무제도를 활용할 수 있도록 함
 - 선택적 근로시간제는 1달을 기준으로 주당 평균을 52시간 이내로 맞추는 제도
 - 탄력적 근로시간제는 일정기간(2주 혹은 단체협약 시 3개월) 주 64시간까지 근로시간을 늘리되 평균 근로시간은 주 40~52시간으로 맞추는 제도
- 그러나 유연근무제도의 연장 단위기간에 대한 경영계와 노동계의 입장에는 큰 차이가 있음
 - 경영계에서는 선택적 근로시간제의 단위기간인 1달을 6개월 혹은 1년으로, 탄력적 근로시간제의 단위기간인 2주/3개월을 각각 3개월/1년으로 연장 희망
 - 반면 노동계는 단위기간을 확대하면 근로자의 건강권이 침해될 우려가 있고, 실질임금이 줄어든 수 있다는 점을 들어 반대입장을 고수

□ 이와 관련 경제사회노동위원회는 2월 19일 ‘노동시간제도개선위원회’ 전체회의에서 탄력적 근로시간제의 단위기간을 연장기로 합의

- 탄력적 근로시간제의 단위기간을 최대 6개월로 연장
 - 탄력적 근로시간제를 도입하기 위해서는 반드시 근로자대표와 서면합의를 거쳐야 함
 - 탄력적 근로시간제를 시행하고 3개월이 지난 경우에는 주별로 근로시간을 정하고, 최소 2주 전에 근로일별 근로시간을 노동자에게 통보하여야 함

2. 국가별 운영 현황

- 독일이나 영국의 경우, 평균 근로시간이 일정 수준을 초과하지 않는 한에서 노사가 자율적으로 근로시간을 배분
 - 프랑스, 포르투갈, 핀란드, 일본, 미국 등에서는 탄력적 근로시간제를 1년 단위로도 설계 가능
 - 특히 독일에서는 이런 제도적 배경을 토대로 다양한 유형의 근로시간 저축계좌가 널리 활용 중
- 많은 국가들이 수요 등 상황변화에 기업이 대응할 수 있도록 근로시간의 최대 한도를 설정
 - 싱가포르의 연장근로한도는 원칙적으로 1개월간 72시간이나, 주문량이 많거나 경기변동이 큰 경우 추가 연장 가능
 - 미국은 근로시간 상한을 법률에서 제한하고 있지 않음
 - 영국은 근로자와 합의할 경우 1주 48시간을 초과하는 근로가 가능하며 이에 대한 상한 규제가 법률에 없음
 - 프랑스나 네덜란드도 1주간 최대 60시간까지 근로시간을 운영할 수 있는 여지를 법률로 규정
- 결국 법을 기준으로 하되 국가가 세부적인 내용까지 간섭하기보다 노사에 재량권을 주어 기업마다 특성에 맞추어 유연하게 적용하고자 하는 것이 기본적인 방향

〈국가별 탄력적 근로시간제 단위기간 비교〉

국가	단위기간	국가	단위기간
독일	6개월 또는 24주 이내 (단체협약 시 1년 이내)	네덜란드	4주 (단체협약 시 16주 이내)
프랑스	4주 (단체협약 시 1년 이내)	미국	26주 이내 (단체협약 시 52주 이내)
영국	17주	일본	변형노동시간제 (1주, 1개월, 1년)

자료: 이투데이(2018.3.21)에서 수정 인용

3. 유연근무제도는 대안이 될 수 있을까?

□ 유연근무제도는 근로자·사용자가 근로시간이나 근로장소 등을 선택·조정하여 워라밸과 인력활용의 효율성을 높이려는 목적으로 도입한 제도

○ 근무시간, 장소, 업무량, 업무 연속성 등을 기준으로 유형 구분이 가능

- 이 중 근무시간과 관련된 유형으로는 근로기준법의 탄력적 근로시간제, 선택적 근로시간제, 사업장 밖 근로시간제, 재량근로시간제 등이 존재

○ 산업과 기업 차원에서는 특성이 각기 다르고 다양한 환경의 영향을 받기 때문에 공통된 운영방식은 없고, 공통 적용이 가능한 직군별 운영방식을 참고할 필요

- 외근이 잦은 영업직은 ‘사업장 밖 근로시간제(간주 근로시간제)’가 적합

· 출장 등 사유로 사업장 밖에서 업무를 수행하여 근로시간을 산정하기 어려운 경우, 소정근로시간을 근로한 것으로 인정

- 관리직은 출퇴근 시간을 자유롭게 선택할 수 있는 ‘선택적 근로시간제’가 상대적으로 적합

· 1일 8시간에 구애받지 않고 주 40시간 범위 내에서 1일 근무시간을 자율적으로 조정 가능

- 연구개발직군은 재량근로시간제가 적합

· 업무성격상 업무수행 방법을 근로자의 재량에 맡길 필요가 있는 경우, 노사합의로 정한 시간을 근로한 것으로 간주

· R&D 업무처럼 근로자의 재량 범위가 큰 경우에 효과적

- 생산직은 탄력적 근로시간제가 적합

· 업무가 많은 주(일)의 근로시간을 늘리는 대신 다른 주(일)의 근로시간을 줄여 평균적으로는 법정근로시간 내로 근로시간을 맞춤

· 주기가 일정하고 수행 내용의 변동성이 적은 업무에 적합

□ 그러나 이러한 유연근무제도는 주 52시간 근무제도에 대한 대증적(對症的) 처방일 뿐임

- 일하는 시간을 줄이려 하는 정부의 노력에 대해 위반을 피해가고자 일하는 시간대를 변경하는 방식으로 대응하는 것은 단기 전략에 불과
 - 정부의 근본적인 도입 취지는 일자리 창출이나 이 또한 기업 입장에서는 현재의 경영상황을 고려할 때 적용하기 힘든 과제임
 - 직군별 유연근무제도 운영전략 수립이 효과적이나, 이를 위해서는 우선 HR 체계가 사람중심에서 직무중심으로 변화해야 할 필요가 있음
- 따라서 운영 측면의 대안을 고민하기보다 좀더 높은 차원인 패러다임 전환 관점에서 접근할 필요

4. 일하는 방식의 패러다임 전환 필요

□ 업무수행 측면에서는 Work Diet가 필요

- 하지 않아도 되는 일들이 여전히 존재하며 이를 없애는 것이 중요
 - 권오현 삼성전자 종합기술원 원장은 해야 '할 일 리스트'만 만드는 것이 아니라 '하지 않아야 할 일의 리스트'를 만드는 것이 더 중요하다고 피력
- 단순반복적인 저가치 업무는 이제 사람이 할 필요가 없음
 - RPA(Robotic Process Automation)¹와 같은 프로그램 도입을 통해 Work Diet가 가능
 - 주 52시간 근무제도 도입으로 인력 운영의 어려움이 가중되면서 이에 대한 대안으로 RPA에 대한 관심이 증가
 - 다른 IT 프로젝트 대비 짧은 구축기간, 저렴한 비용과 명확한 ROI 등 장점이 커 '14년 이후 글로벌 대기업을 중심으로 확산 중
 - 국내에서도 '16년 이후 은행, 보험, 카드사 등 금융권을 중심으로 계약관리, 보험증권 처리, 정보조회 등 Back-Office 업무에 도입
 - '17년 주 52시간 근무제도 도입이 가시화되면서 제조, 물류, 공공 등 쉼 산업으로 빠르게 확산

¹ 단순하고 반복적인 사무업무를 Software 프로그램으로 자동화하는 것.

□ 조직문화와 구조 측면에서는 애자일(Agile) 방식으로 변화 필요

○ 애자일이란 2001년 발표된 ‘애자일 소프트웨어 개발 선언문’에 등장한 개념으로 소프트웨어 개발 방법론에서 유래

- 애자일 선언문에서 더 높은 가치를 두는 요소는 ‘개인과 상호작용’, ‘작동하는 소프트웨어’, ‘고객과의 협력’, ‘변화에 대응하기’의 4가지
- 애자일 방법론의 핵심 개념은 협력과 피드백임

[참고] 애자일 소프트웨어 개발 선언문

우리는 소프트웨어를 개발하고, 또 다른 사람의 개발을 도와주면서 소프트웨어 개발의 더 나은 방법들을 찾아가고 있다. 이 작업을 통해 우리는 다음을 가치 있게 여기게 되었다.

- 프로세스와 도구보다 개인과 상호작용
- 포괄적인 문서작업보다 작동하는 소프트웨어
- 계약 협상보다 고객과의 협력
- 계획을 따르기보다 변화에 대응하기

이 말은, 왼쪽에 있는 것들도 가치가 있지만, 우리는 오른쪽에 있는 것들에 더 높은 가치를 둔다는 것이다.

자료: <https://www.agilealliance.org>

○ 최근 글로벌 기업들을 중심으로 애자일 방법론이 소프트웨어 개발 방법론에 그치지 않고 조직구조와 문화, 경영철학으로까지 확산되는 분위기

- 구글, 아마존, 음악 스트리밍 서비스 기업인 스포티파이(Spotify) 등과 같은 기업은 애자일 방식을 통해 소기의 성과를 창출
- GE와 같은 제조기업도 2012년 패스트웍스(Fastworks)를 도입해 운영하고 있는데 이 조직도 애자일 방법론에 기반한 조직임
- 올해 신년사에서 애자일이라는 단어를 언급한 국내 CEO들이 많아졌는데, 이는 주 52시간 근무제도에 따른 생산성, 업무 효율성 저하를 염두에 둔 것임
- SK이노베이션과 SK브로드밴드는 '18년부터 기존 업무수행 프로세스를 대신하여 프로젝트별 소규모 팀을 구성하는 ‘애자일 시스템’을 운영 중

○ 조직구조 차원에서 최근 ‘데브옵스(Dev-Ops)’라는 조직을 운영하는 기업들이 증가하고 있음

- Dev-Ops란 소프트웨어의 개발(Development)과 운영(Operations)의 합성어
 - 원래는 ‘소프트웨어 개발자와 정보기술 전문가간의 소통, 협업 및 통합을 강조하는 개발 환경 또는 다양한 분야의 전문가 커뮤니티’라는 의미
- 이를 확산하여, IT, R&D, 생산, 마케팅 등의 부서에서 전문인력을 선발하여 하나의 팀으로 운영함으로써 분야(기능)별 협력을 통한 시너지 향상 도모
 - 이러한 변화는 일하는 방식이 기능 중심에서 제품/서비스 중심으로 변화하고 있다는 방증임
- 만도는 '18년 말 마케팅, 영업, 기술 등 기능 중심의 부서 체계를 브레이크, 스티어링, 서스펜션 등 주요 제품별 책임경영 조직체계로 전환
- MS도 서비스 중심조직으로 개편하여, 엔지니어링, 마케팅, 재무 등 여러 기능을 한 팀으로 통합한 다기능팀을 운영
 - 이는 장비와 온라인, 클라우드 등 여러 서비스가 어우러져 하나의 제품과 서비스를 이루기 때문에 ‘협업’을 늘리는 것이 가장 중요하다 판단했기 때문
 - 협업 효과뿐 아니라 부서 간 소통(업무협조 프로세스)에 걸리는 시간을 줄여주기 때문에 업무처리시간도 줄어드는 부가적 효과 발생

□ 일하는 방식의 패러다임 변화를 위해서는 리더십의 변화가 사전적이면서도 필수적

- ‘모호한 지시 → 엉뚱한 방향의 보고서 작성 → 보고서 수정’의 악순환은 상사의 모호한 지시에서 출발
- 더 큰 문제는 모호한 지시보다 해당 지시를 명확히 하고자 하는 부하의 질문에 대한 리더의 반응임
 - 부하의 질문에 명확히 답변하는 대신 권위를 앞세워 질책하는 관행은 여전
 - 이런 상황이 반복되면 부하는 확인 질문을 하지 않게 되고 이는 상하 간의 커뮤니케이션 부재로 연결
 - 이러한 관행이 누적되어 위계적이고 수직적인 조직문화가 고착화되는 악순환이 반복
- 이러한 악순환을 근절하기 위해서는 권위를 앞세운 불통의 리더십을 개혁할 필요

- 소위 말하는 끈대 리더십을 탈피하기 위한 다양한 노력이 필요하며, 개선되지 않을 경우에는 과감히 교체할 필요도 있음

□ 우리나라 기업들도 주 52시간 근무제도와 유연근무제도 운영에만 초점을 두기 보다 장기적 관점에서 일하는 방식의 혁신을 이어갈 필요

○ 주 52시간 근무제도를 일하는 방식의 혁신을 도모하는 촉진제로 활용할 필요

- 이를 계기로 애자일 방식의 조직 운영 및 문화 구축을 위한 중장기적인 마스터플랜을 수립하여 추진할 필요

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[참고자료]

[보고서/논문]

장재웅(2018), 「빅뱅 전환보다 단계적 전환방식이 이상적 애자일팀과 협업 쉽게 체질 개선을」, 『동아비즈니스리뷰』, 259호, pp.40~47.

장재웅(2018), 「아래서부터 혁신+경영진 전폭 신뢰 - 대기업 애자일 프로세스의 교본으로」, 『동아비즈니스리뷰』, 259호, pp.48~59.

남윤선(2018), 「속도보다 방향이 애자일의 핵심 - 애자일 문화가 변화에 대한 적응력 키워」, 『동아비즈니스리뷰』, 259호, pp.60~68.

이재형(2018), 「성장 마인드셋·상시 피드백 중시하는 애자일이 포스트 성과주의의 중심」, 『동아비즈니스리뷰』, 259호, pp.70~85.

조승빈(2018), 「비즈니스 전문성+변화 역량 갖춘 애자일 코치가 전환의 핵심」, 『동아비즈니스리뷰』, 259호, pp.86~93.

이재왕(2018), 「업무방식을 개편하는 것이라고요? 애자일은 사고방식을 바꾸는 겁니다」, 『동아비즈니스리뷰』, 259호, pp.94~98.

천성현(2019), 「2019년 HR 이슈와 과제」, 『인재경영』, 167호, pp.38~40.

박준우(2018), 「근로시간 단축에 따른 직군별 유연근무제 운영방안 I」, 『인재경영』, 164호, pp.80~82.

박준우(2018), 「근로시간 단축에 따른 직군별 유연근무제 운영방안 II」, 『인재경영』, 165호, pp.80~82.

박준우(2018), 「근로시간 단축에 따른 직군별 유연근무제 운영방안 III」, 『인재경영』, 166호, pp.75~77.

박준우(2019), 「근로시간 단축에 따른 직군별 유연근무제 운영방안 IV」, 『인재경영』, 167호, pp.97~99.

정제호(2019), 「주 52시간 시대의 해법, RPA를 주목하라」, 포스코경영연구원 이슈리포트.

천성현(2017), 「데이터 중심의 일하는 문화를 배우자」, 포스코경영연구원 이슈리포트.

[서적]

권오현(2018), *초격차*, 쌤앤파커스

유호현, 김혜진, 박정리, 송창걸, 이종호(2018), *실리콘밸리를 그리다*, 스마트북스

[홈페이지]

GE리포트 코리아 (<http://www.gereports.kr/digital-connections-and-success>)

대한민국 정책브리핑

(<http://www.korea.kr/news/pressReleaseView.do?newsId=156318055>)

로이슈

(http://ccnews.lawissue.co.kr/view.php?ud=2019022013312494392d12411ff9_12)

[언론]

동아일보 2019년 1월 8일자, 「“빨라야 살아남는다”...꼰대 벗고 뺏속까지 디지털화」

이투데이 2018년 3월 21일자, 「[근로시간단축 下] 해외사례 살펴보니...‘탄력적 근로시간제’ 채택해야」

한국경제 2019년 1월 30일자, 「최태원 SK그룹 회장 “임원들, 계급 떼고 플레이어로 뛰어라”」