

2014

연구보고서  
(수시과제)-3

I S S U E P A P E R

## 기업의 시간선택제 일자리 수요 활성화 방안

수행과제명 • 시간선택제 도입기업 사례조사


과제책임자 • 김영옥 선임연구위원




한국여성정책연구원  
Korean Women's Development Institute



## 기업의 시간선택제 일자리 수요 활성화 방안\*

수행 과제명  시간선택제 도입기업 사례조사

과제책임자  김영옥 선임연구위원

 Tel: 02-3156-7131

 e-mail: youngkk@kwidimail.re.kr

### 요약

양질의 시간제 근로 담론을 토대로 2013년 이후 기업의 시간선택제 근로 도입 규모를 파악하고, 어떤 업무에서 어떤 근로조건으로 시간선택제가 도입되는지를 조사·분석함으로써 향후 시간선택제 근로 정책의 방향과 기업의 시간선택제 일자리 수요 활성화 방안에 대한 시사점을 제시함.

## 1 배경 및 문제점

「고용률 70% 로드맵」에 이어 “경제혁신 3개년 계획”의 세부실행과제로 양질의 시간제 일자리를 지칭하는 시간선택제 근로의 확산 지원이 포

\* 이 보고서를 다음과 같이 인용해 주십시오.

김영옥·김종숙·문강분·배호중(2014). 시간선택제 도입기업 사례조사. 서울: 한국여성정책연구원

함됨으로써 시간선택제 정책은 새정부 핵심고용정책의 하나로 자리매김함. 그럼에도 시간선택제 일자리의 확산은 더딘 편인데, 그 이유는 양질의 시간제 일자리에 대한 수요에 비해 공급이 미치지 못하는 것이 아닐까함. 기업들은 여전히 전일제 인력운용을 선호하며 일부 업무에서만 피크타임 대응 등의 목적으로 시간제를 활용하기 때문일 것으로 짐작됨.

일부 대기업을 중심으로 시간선택제 근로가 도입되고 있는 것이 언론보도를 통해 알려지고 있음. 즉 2013년 중반이후 CJ, 스타벅스, 기업은행 등 몇몇 선두기업들이 고학력 경력단절여성을 대상으로 한 시간선택제 일자리 제공 프로젝트를 실시함. 정부는 시간선택제 근로에 대한 기업수요를 활성화하기 위한 방안으로 2013년 11월 26일 『시간선택제 일자리 채용 박람회』를 개최했고, 이 박람회에 10개 그룹 82개 기업이 참여하여 시간선택제 일자리에 1만 명을 채용할 계획을 밝힌 바 있음. 그러나 이들 박람회 참가기업들의 시간선택제 일자리 채용계획이 어느 정도 성과를 내고 있는지에 대한 점검은 아직 이루어지지 못했음.

이에 시간선택제 일자리 채용계획이 현장에서 구현되고 있는지를 포함하여 2013년 이후 등장한 시간선택제, 즉 양질의 시간제 일자리가 어느 정도 도입되고 있는지를 파악할 필요가 있음. 기업의 시간선택제 근로 도입 규모를 진단하고, 어떤 업무에서 어떤 근로조건으로 시간선택제가 도입되는지를 조사하는 것은 향후 시간선택제 일자리 확산을 위한 당면과제를 푸는 기초자료가 될 것임. 본 연구의 목적은 시간선택제 일자리를 도입한 기업의 전반적 현황을 파악하고 기업 사례조사를 통하여 각 기업의 도입 동기 및 인사관리 현황, 성과와 문제점 등을 분석함으로써 시간선택제 근로정책의 향후 방향에 대한 시사점을 도출하려는 것임.

## 2 조사 및 분석결과

### ■ 시간제 근로의 현주소

- 우리나라 시간제 근로자의 규모는 2002년 806천명이었으나 2013년에 1,883천명으로 10년 만에 두 배 이상으로 증가하였음(2013년 기준 전체 임금근로자의 10.3%, 비정규직 근로자 중 31.7%를 차지).
- 시간제 근로자는 2000년대 중반 이후 빠르게 증가하여 전체 일자리 증가를 주도(특히 여성근로자에서 두드러짐)하고 있지만 시간제 일자리의 질이 열악하고 개선되는 조짐이 나타나지 않고 있는데, 이것이 향후 시간제 일자리의 확산을 제한하는 방향으로 작동하지 않을까 우려됨.
- 2014년 3월 경제활동인구조사 부가조사에서 시간제 근로자의 54.7%가 비자발적인 것으로 나타남. 기혼여성 시간제 근로자중 비자발적인 비중이 미혼여성에서보다 높는데 이것은 시간제 근로가 일·가정 양립을 위한 자발적 선택으로 작동하기 보다는 어쩔 수 없는 선택지인 것을 암시하고 있음.
- 시간제 근로자의 90% 이상이 임시, 일용직으로 일하고 상용근로자는 9.5%에 불과하며 시간제 근로자의 64.2%가 10인 미만의 영세사업장에서 일하는 반면, 2.8%만이 300인 이상 대기업에 종사하는 것으로 나타났음.
- 2014년 3월 시간제 근로자의 평균 시간당임금은 남성 9,159원, 여성 8,237원으로 남성 정규직 시간당 임금(15,337원)을 100으로 할 때 각각 59.7, 53.7 수준이며 시간제 근로자 중 최저임금(2014년 5,210원) 미만인 시간급 수령 근로자는 39.8%에 이르는 것으로 나타났음.
- 시간제 근로자는 사회보험에서 배제되어 있으며(2014년 3월 기준, 시간제 근로자의 고용보험 가입률은 17.6%에 불과) 임금 이외의 부가급여에서도 시간제 근로자의 적용률이 낮음(상여금의 경우 시간제 근로자의 17.1%만이 혜택을 받고, 퇴직금, 시간외 수당, 유급휴

가는 각각 12.9%, 8.8%, 7.8%의 수혜율을 나타냄). 다만 2004년 8월 조사와 비교했을 때 과거에 비해 전반적으로 시간제 근로자에 대한 차별이 조금씩 해소되고 있는 것으로 나타난 점은 긍정적인 점.

#### ■ 양질의 시간제 근로 담론

- ① 현행 시간제 법제의 한계와 입법 필요성
- 현행법은 시간제 근로와 관련하여 근기법에는 개념 정의와 시간제 근로자에 대한 대우기준, 고령법상 모성보호 차원의 시간제 근로 전환 근거규정 및 기단법상 시간제 근로 차별금지 및 구제 등 노동 관계제법에 걸쳐 모두 ‘단시간’이란 법명으로 규율되고 있음. “단” 시간이란 소정 근로시간에 비해 짧은 것으로 기본적으로 정규적이지 않고 예외적이라는 뉘앙스를 담고 있으며, 보호법이나 차별법적 차원에서 특별히 취급되고 있음.
- 현행법상 근로조건에 대한 비례보호원칙이 선포되지는 않고 있으며, 오히려 초단시간 근로자의 경우 휴일·휴가에 대한 보호를 배제하고 있어 근로시간이 짧은 경우 법제상 불이익이 예정되어 있음.
  - 한편, 사용자 입장에서는 시간제 근로자 활용시, 근로조건의 서면 명시, 기단법상 차별분쟁가능성의 확대 등 큰 부담을 지게 되는 측면이 있음.
- 이러한 한계를 극복하기 위해서는 용어상의 혼란을 극복하고 시간제 근로자의 체계적 보호와 차별의 금지를 실효화할 뿐 아니라 나아가 양질을 확보하기 위한 법제의 정비가 긴요하다. 비정규법상 차별법리로 시간제근로에 대한 체계적 차별을 방어하는 것은 한계가 있을 수밖에 없음.
  - 시간제근로의 활성화를 촉진하기 위해서는 시간제의 특성에 걸맞는 종합적이고 체계적인 내용을 갖춘 독립적 법률의 제정이 필요하다고 판단됨. 내용상 양질의 시간제근로를 확보하기 위해서는 소극적으로 차별을 금지하는 수준에 머무르는 것이 아니라, 시간제근로 선택의 폭을 넓혀 사유와 주체를 확대하여 통상근로

자와 시간제근로자간 유연한 호환이 가능하도록 체계적인 입법을 추진하는 것이 요구됨.

② 수요측 요인 극복을 위한 인센티브의 실효화

● 시간제 근로의 ‘질’에 대한 많은 강조에도 불구하고, 법제상의 보호만으로 새롭게 만들어지는 시간제 일자리의 질을 담보하기 어렵다는 점이 문제임. 네덜란드나 스웨덴처럼 법제도뿐만 아니라 사회적 협약과 공공정책을 통해 확보되고 보호될 필요가 있음. 더불어 현행법상 그와 같은 시간제 일자리를 지원하고 촉진하는 제도가 미비하므로 민간부문을 중심으로 시간선택제 일자리를 확대를 위하여 구체적이고 실효성 있는 지원제도가 마련될 필요가 있음.

● 2010년 이래 시간선택제 일자리 컨설팅서비스 및 10인 미만 영세사업장을 대상으로 시간선택제 일자리 창출에 참여하는 경우 인건비의 ½을 지원하고 있으며, 올해부터 우선지원대상기업이 시간선택제 근로자를 신규채용할 때 고용보험과 국민연금 보험료의 사업주 부담분 전액을 지원하고 있음. 이러한 지원제도만으로 사업주의 부담을 상쇄할 만한 인센티브로서 충분한지에 대해 의문이 있음.

③ 관(官) 주도로부터 사업장 당사자 자율로의 전환

● 시간제근로 관련하여 수요측과 공급측의 역할은 상호 갈등적 측면이 많음. 우선 기업의 관점에서는 시간 근로는 근로시간 조정을 통하여 경기 변동에 대처할 수 있게 한다는 긍정적인 측면이 있으나 채용, 교육훈련, 사회보장 등과 관련된 고정비용으로 전체 노동비용을 높일 가능성에 대한 우려가 제기될 수 있음. 개인 근로자의 관점에서 육아기 여성 근로자, 교육을 받고 있는 청년층 근로자의 일과 삶의 양립 가능성을 높이고 생애기간에 걸쳐 노동시장에 쉽게 진입, 퇴출할 수 있게 하며 이에 따라 삶의 만족도를 높인다는 측면에서 긍정적인 측면이 있음.

그러나 파트타임 근로자는 전일제 근로자에 비하여 시간당 임금이 낮고 기타 사회보장 지원도 낮으며 질 나쁜 일자리의 트랩에서 빠져나오기 어려운 점을 부인할 수 없기 때문임.

- 시간제의 확대는 결국 개별기업 차원의 고용철학과 전략의 변화가 수반되어야 하는 과정이며, 외부에서 정부 권위에 의해 추진될 수도 없고, 그렇게 되어서도 곤란할 것임. 노사는 현재의 장시간근로를 기반으로 하는 단기 성과주의의 폐해 즉, 근로자의 정신적 육체적 건강의 손실, 안전의 미비와 재해의 발생, 노사간 신뢰의 상실 및 생산성 저하와 같은 부정적 요소를 극복하고 일과 삶이 공존하는 새로운 사업장 질서를 세워가는 가운데 시간제근로가 고려될 수 있을 것임. 이를 위해 노사정간의 진지한 사회적 대화를 통해 당사자가 납득할 만한 시간제근로 활성화 방안을 도출하고, 실제 여건이 되는 기업부터 솔선하여 모범을 창출하는 방식으로 추진할 필요가 있음.

#### ■ 시간선택제 일자리 지원 정책 시행

- 정부는 시간선택제 근로에 대한 기업 수요를 활성화시키기 위해 두 가지 접근을 시도하고 있음. 하나는 기업이 자발적으로 양질의 시간제 근로자를 채용하도록 홍보하거나 컨설팅서비스를 제공하는 것임. 시간선택제 일자리 박람회 참가 권유 및 노사발전재단의 “시간선택제 일자리 컨설팅 지원” 등이 이에 해당함. 다른 하나는 대체로 중소기업인 우선지원대상기업에게 시간선택제 인건비를 지원하는, 즉 금전적 인센티브를 제공하는 것임.
- ① 시간선택제 박람회 참가기업 실태
- 언론을 통해 보도된 바와 같이 2013년 중반이후 CJ, 스타벅스, 기업은행 등 선두기업들이 고학력 경력단절여성을 대상으로 한 양질의 시간제를 제공하기 시작했는데, 정부는 이러한 민간의 이니셔티브를 몰아서 11월 26일 「시간선택제 일자리 채용 박람회」를 개최하기에 이르렀. 박람회에서는 10개 그룹 82개 기업이 참여하여 시간선택제 일자리에 1만 명을 채용계획을 밝혔음. 채용계획에서는 ①고객상담·판매·매장관리·승무원·텔러 등 유통이나 서비스 업종 외에도 제조, 건설업 등 다양한 업종에 걸쳐 있으며 ②심리상담사, 통·

번역사, 변호사, 약사 등 상당수의 전문직종이 포함되었고 ③경력 직 채용이 많아 경력단절여성이나 장년층에 적합한 직무가 나타나는 등의 특징이 나타났음.

〈표 1〉 2013년 11월 「시간선택제 일자리 채용 박람회」의 채용인원

(단위: 개사, 명)

참가 그룹	채용인원 (업체수)	직종별 채용인원							
		관리· 사무	판매· 영업	기술· 개발	안내· 상담	안전 관리	기능· 생산	전문직	음식 서비스
합계	10,865(82)	2,159	2,109	1,701	1,570	1,319	824	620	563
삼성	6,000(20)	1,831	288	1,447	176	1,316	467	453	22
롯데	1,944(10)	-	1,090	10	558	-	6	150	130
신세계	1,006(6)	-	333	-	80	-	270	-	323
CJ	509(11)	10	218	6	215	-	27	-	33
LG	406(14)	57	-	23	291	3	21	11	-
한진	400(7)	58	-	210	120	-	8	-	4
신한	200(1)	200	-	-	-	-	-	-	-
한화	150(3)	-	50	-	50	-	25	-	25
GS	150(4)	-	130	-	-	-	-	-	20
SK	100(6)	3	-	5	80	-	-	6	6

※ 롯데 910명(점포관리 120명, 판매 790명), SK 15명(고객상담)은 전일제

자료: 고용노동부 보도자료 “시간선택제 일자리 1만개를 잡아라!” 2013.11.19.

〈표 2〉 2013년 11월 「시간선택제 일자리 채용 박람회」의 기업별 직종

그룹	기업명	직종
삼성 20개사 6,000명	삼성전자, 삼성SDI, 삼성전기, 삼성SDS, 삼성디스플레이, 삼성생명, 삼성화재, 삼성테크윈, 삼성물산건설부문, 삼성엔지니어링, 제일모직, 삼성에버랜드, 호텔신라, 에스원, 삼성카드, 삼성증권, 삼성중공업, 삼성전자판매, 삼성생명서비스, 삼성탈레스	연구개발지원(SW 및 제품개발, CAD 등), 특수 전문분야(통·번역사, 심리상담사, 간호사, 보육교사 등), 환경안전, 사무, 서비스, 생산지원 분야



그룹	기업명	직종
롯데 10개사 1,034명	롯데백화점, 롯데마트, 롯데손해보험, 롯데카드, 롯데홈쇼핑, 롯데호텔, 롯데리아, 롯데시네마, 롯데유통, 하이마트	CS강사, 식품안전, 고객센터서비스, 서비스 강사, 방송심의모니터링, 예약접수, 점포관리자, 매장관리, 순회판촉
신세계 6개사 1006명	신세계백화점, (주)이마트, (주)신세계인터내셔널, (주)신세계푸드, (주)스타벅스커피코리아, (주)신세계SVN	데스크, 캐셔, 진열판매, 상품관리, 영양사, 바리스타, 베이커리 생산
CJ 11개사 509명	CJ 제일제당, 푸드빌, CJ 프레시웨이, E&M, CJ CGV, 헬로비전, 대한통운, CJ 오쇼핑, CJ 올리브영, CJ 시스템즈, CJ 텔레닉스	간호사, 약사, 사업지원, 조리원, 영상 디자인, 사무지원, 보세사, 웹디자인, 매장운영, 모니터링, 고객상담
LG 14개사 406명	LG디스플레이, LG상사, LG이노텍, 하이텔서비스, LG실트론, 행복누리, LG화학, 아인텔서비스, LG하우시스, 씨에스리더, LG생활건강, 씨에스원파트너즈, LG생명과학, 유세스파트너즈	생산지원, 사무지원, 상담직, 복지시설 관리, 번역, 심리상담사, 콜센터상담원, 간호사, CAD, 뷰티컨설턴트
한진 7개사 400명	대한항공, 에어코리아, (주)한진, 한국공항, (주)진에어, 한국종합서비스, 유니컨버스	객실승무원, 공항운송, 시스템 운영, 수하물조업지원, 행정지원, 버스운전직, 항공예약접수
신한은행 1개사 200명	(주)신한은행	텔러
한화 3개사 150명	한화호텔앤드리조트, 한화갤러리아, 한화손해보험	시설/식음료, 식자재 검수, 고객상담 서비스
GS 4개사 150명	GS 리테일, GS 홈쇼핑, GS 엠비즈, 파르나스호텔	유통/판매, 유통/서비스
SK 6개사 85명	SK 이노베이션, 서비스에이스, 엠앤서비스, 삼구INC, J&F상사, 후니드	사서, 고객상담, Test, 조리원

자료: 고용노동부 보도자료 “시간선택제 일자리 1만개를 잡아라!” 2013.11.19.에서 정리

● 그러나 시간선택제 일자리 채용 박람회에 참가하여 이와 같이 채용 계획을 밝힌 기업들의 이후 진행상황은 명확하지 않음. 아직까지는 평가에 필요한 시간이 충분히 확보되지 않아 성급한 판단이 될 수 있겠지만, 해당기업 계획서에서의 금년 상반기 일자리 목표량조차 채워지고 있다고 보기 어려움. 다양한 업무로 시간선택제 일자리의

영역을 넓히겠다는 목표는 더욱 달성이 어려운 듯함.

- 한편 시간선택제의 근로조건은 다양하게 나타나는데, 해당기업의 홈페이지 시간선택제 구인공고를 중심으로 살펴본 결과, 삼성그룹의 경우 2년 계약직으로 롯데그룹, 신세계그룹의 경우 정규직과 동등한 대우(성과급, 4대 보험, 학자금 등), CJ, LG는 기존 풀타임 근무자와 마찬가지로 고용이 보장되는 시간제로, 한진그룹은 처우를 근무시간에 비례해 지급하는 것으로, 기업은행, 신한은행, 한화, GS, SK는 정규직과 동등한 대우(정년보장, 근로시간 비례연봉, 복리후생)를 제공하는 것으로 정리됨.

## ② 시간선택제 일자리 창출 지원사업 실태

- 정부는 시간선택제 일자리 창출을 지원하기 위해 첫째, 시간제일자리창출 사업 참여를 희망하는 사업주로부터 사업신청을 받아 심사·승인 후 사업장 진단 및 제도개선 관련 컨설팅서비스를 제공하고 있으며, 둘째, 시간선택제 근로 인건비를 지원하고 있음. 전자의 컨설팅 제공은 원칙적으로 모든 사업주(기업 규모 및 업종 제한 없음, 1인 사업장 제외)를 대상으로 하여 시간선택제 적합 직무개발, 직무재설계 등을 지원함. 지원한도는 기업규모별 최대 500~1,000만원(비우선지원대상기업, 공공기관은 지원 금액만큼 추가 자부담 있음)이며, 컨설팅기간은 4주~8주(사후관리 2개월 필요)임.
- 후자의 인건비 지원 사업은 지원요건을 통과한 사업주에게 시간제 근로자 1명당 월 80만원 한도<sup>1)</sup> 임금의 50%를 1년간 지원함. 지원 대상 근로자 수는 사업장에 소속된 피보험자수의 15%를 한도로 하되, 우선지원대상기업은 30% 이내까지 확대가능함. 인건비 지원 사업의 지원요건은 다음과 같이 엄격하게 규정되어 있음.<sup>2)</sup>
  - 사업주가 직무의 분할, 근무체계 개편 또는 새로운 시간제직무 개발 등 시간제 일자리 마련을 위한 제도를 새로 도입하거나 확대하여야 함(새로운 시간제 직무개발형, 장시간 직무분할형, 일·

1) 2012년에는 40만원 한도, 2013년에는 60만원 한도였다.

2) 노사발전재단, 『시간선택제 일자리 도입 및 운영 안내서』, 2013.11.28.

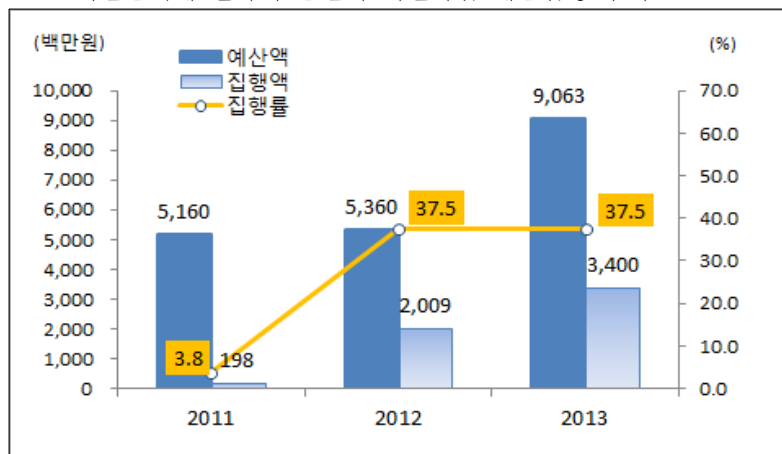
가정 양립형 등).

- 사업주가 근로계약기간의 정함이 없고, 주 15시간 이상 30시간 이하의 시간제 근로자에게, 최저임금 130%의 임금 지급, 전일제 근로자와 균등대우(근로시간비례의 원칙 적용)
- 최근 1년 이내 지원받으려는 사업장에 근무한 경력이 있는 근로자를 재고용하는 경우에는 제외

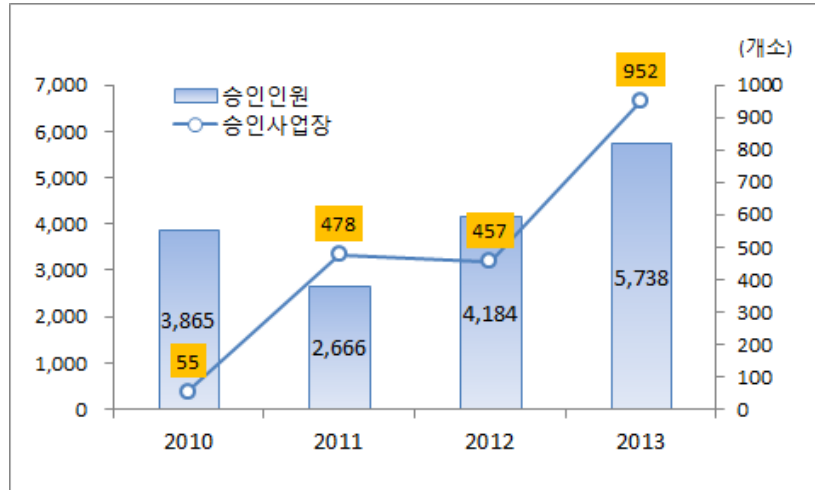
● 시간선택제 인건비 지원사업은 2010년에 시범사업을 거쳐 계속 추진 중임. 시범사업기간인 2010년의 경우 승인사업장이 55개이었으나 승인인원은 3,865명으로 사업장당 인건비지원 인원수가 평균 70명인데, 이는 상대적으로 대규모 사업장을 대상으로 지원사업을 시작한 때문으로 보임. 2011년 이후 사업장당 승인인원은 평균 6~9명의 수준을 유지함.

● 승인 사업장과 승인 인원수(시간선택제 일자리 지원수)는 [그림 1]과 같이 증가하는 추세이며 2013년도에 총 952개 사업장의 5,738명 시간선택제 근로자의 인건비가 지원되었음. 그렇지만 예산집행률 측면에서는 부진상태를 면치 못하고 있음. 2013년도 예산액은 91억원이었으나 집행액은 34억으로 집행률이 37.5%로 나타남.<sup>3)</sup>

3) <표> 시간선택제 일자리 인건비 지원사업 예산집행 추이



자료: 고용노동부 내부자료



자료: 노사발전재단 내부자료.

[그림 1] 시간선택제 인건비 지원사업 승인사업장 및 승인인원수

- 또한 노사발전재단은 시간선택제 인건비 지원 및 컨설팅 제공 사업을 진행하면서 매년 시간제 일자리 창출 우수사례집을 펴내고 있는데 「2010년 단시간 근로(시간제일자리) 우수 사례집」에는 8개, 「2011년 시간제일자리 창출 지원사업 우수 사례집」에는 11개, 「2012년 시간제일자리 창출 지원사업 우수 사례집」에는 7개, 「2013년 시간선택제 일자리 창출 지원사업 기업 사례집」에는 8개로 총 34개 사례를 수록하고 있음. 우수사례에서 나타난 시간선택제 일자의 직무와 근로조건을 살펴보면 <표 3>과 같음. 업종별로 시간선택제 근로자의 담당직무가 다양하지만 분절가능한 업무를 대상으로 피크타임 완화 유형이나 장시간 근로환경 개선유형이 주류를 이루고 그에 맞춰 근무시간 등이 설계되는 것을 알 수 있음. 근로조건을 보면 임금은 비례원칙으로, 교육·복리후생은 전일제 근로자와 차이가 없게 운영되며, 전환형 사례가 발견되기는 하나 대부분이 신규채용형임.

〈표 3〉 시간선택제 일자리 우수사례의 직무와 근로조건

업종	직무	업무설계 및 근로조건
보건 및 사회복지 서비스업	건강검진 안내, 간호, 요양보호사, 임상병리사, 물리치료, 행정지원, 간병 등	- 일일 5~6시간으로 주 30시간 - 교대제 또는 야간전담제 운영 - 임금과 휴가는 전일제 비례 부여 - 퇴직연금, 4대 보험 가입 - 연차휴가 및 수당 지급
사업지원 서비스업	고객상담, 콜센터 상담	- 일일 4~6시간 근무 - 전일제 대비 60% 수준의 기본급, 성과급 - 근로시간 비례 또는 전일제와 동일한 복지
금융, 공공서비스, 전기, 항공	창구텔러, 사무지원, 고객응대 및 컨설턴트, 고객센터 상담원	- 특정시간 피크타임제, 주25~30시간 - 임금은 비례원칙으로 교육, 복리후생은 통상근로자와 차이 없음 - 60세까지 등 정년보장 사례 출현
판매, 서비스	바리스타, 영화관 티켓판매 및 현장서비스, 매장관리	- 경력단절여성 리턴십 프로그램 - 점장급에서도 출현 - 주 20~30시간 - 오전, 오후, 저녁, 주말형 등 근무형태 다양 - 전일제와 차별없는 복지혜택
교육, 전문서비스	보육·영어강사, 게임개발, 리서치업무, 연구직, 실험·검사	- 주 16~30시간 - 전환형 사례 출현 - 임금은 비례원칙으로 교육, 복리후생은 통상근로자와 차이 없음

자료: 노사발전재단, 각년도 「시간선택제 일자리 창출 우수사례집」에서 정리

#### ■ 시간선택제 도입기업 사례조사 결과

● 시간선택제 근로를 도입한 총 17개 기업의 인사담당자를 대상으로 심층인터뷰를 진행한 결과임. 대상기업들의 업종은 제조업을 비롯하여 금융업, 도소매업, 항공운수업, 통신업, 사업지원서비스업 등으로 나타나며, 대부분이 상시근로자 1,000인 이상의 대기업이었음.

##### ① 도입단계

● 새로운 제도를 도입하는데 있어 도입의 사유나 계기는 이후 운영

및 성과에 영향을 미침. 외부의 요구보다 기업 내에서 자체적인 요구가 있었던 기업에서는 보다 용이하게 제도를 도입하고 운영할 수 있었던 것으로 나타났음. 기업의 속성상, 자체적인 인사관리 측면에서 시간제 활용에 대한 필요성이 제기될 수 있으며, 정규직으로 채용하여 안정적으로 인력을 운영할 경우에 장점이 많은 경우 시간선택제가 확산될 수 있음. 이러한 기업들은 피크타임 해소나 신규 업무 영역의 발굴 등으로 인한 시간선택제 인력 수요가 기업 내부에서 발생했던 사례들이 대부분이었음. 시간선택제 도입시 가장 용이하게 도입될 수 있는 방식은 특정업무시간대에 추가적으로 인원을 배치하는 방식임. 고객을 대응하는 업종의 특성상 오후에 업무가 집중되거나, 출장업무를 발굴하는 등 효율성을 높일 수 있는 방식으로 시간선택제가 도입되고 있음.

- 기업의 특성을 볼 때 모두가 그런 것은 아니나 기존에 여성인력의 비중이 높은 기업에서 시간선택제 도입이 보다 용이하게 이루어졌음을 알 수 있음. 이는 시간선택제가 아직은 여성들에게 더 높은 수요가 있음을 확인할 수 있는 결과임. 아직은 육아휴직을 사용하는 주요 대상이 여성근로자이므로, 육아휴직 후 복귀시 시간선택제로 전환하여 직장복귀를 지원함과 동시에 육아부담을 완화하는 등 장점이 많은 제도로 활용할 수 있음을 보여주고 있음. 이러한 경우에는 전일제에서 시간제로의 전환형 시간선택제 활용이 보다 활발하게 이루어졌는데 육아기 근로시간 단축제도와 유사한 형태로 운영되고 있음.
- 실제로 특정한 근로자들의 수요가 발생하는 경우에도 시간선택제가 활용될 수 있음. 특정 기업의 경우, 청년층을 활용하여 시간선택제를 운영하는 등 직무에 따른 대상의 차이도 있었음. 주로 일과 구직활동이나 훈련을 병행하는 수요에 부응하는 것으로 나타났는데 이 경우가 청년층의 노동시장 안착을 위한 디딤돌(step-stone)로서 시간선택제가 활용될 수 있음을 보이는 사례라 하겠음. 이와 같이 각 개인의 생애주기 단계별 요구에 부합할 수 있는 업무가 다양하게 발굴될 필요가 있을 것임.

## ② 운영단계

- 시간선택제 운영을 위해서는 일반적으로 업무 영역을 발굴하고, 필요인원을 산출하고, 이에 대한 배치 및 보상방안을 마련하는 단계로 준비가 이루어졌음을 알 수 있음. 이 과정을 수행하는 기업 내 조직은 주로 인사부서였으며, 모기업이 있는 경우 그룹차원에서 총괄하는 경우도 있었음.
  - 운영단계에서 기존의 구성원에게 시간선택제 수요에 대한 조사를 실시하고 이에 대한 사전지식을 제공하는 등 운영방침을 교육하여 기존 직원들의 인지도를 높인 경우 기업 내에서 비교적 시간선택제가 잘 운영된 것으로 나타났음. 동시에 시간선택제에 대한 사내 규정을 만든 경우 조직원들의 이해도가 높게 나타나 운영과정에 신규로 채용한 근로자들과의 융합 등에서 빈번하게 나타나는 문제점들을 사전에 줄일 수 있었음. 새로운 제도를 도입할 경우, 이에 대한 운영 규정과 매뉴얼 등을 갖추는 것이 시행착오를 줄여갈 수 있는 중요한 방법임을 알 수 있음.
  - 제도운영상의 어려움을 창의적으로 해결하는 것도 중요한 시사점으로 나타났음. 시간선택제를 활용하는데 있어서 근로자수가 증가함에 따라 공간의 부족은 중요한 제약요인임. 재택상담사를 시간선택제로 활용하여 기업의 공간부족을 해소하고 근로자의 일·가정양립 요구에 부응하는 방식이 바람직한 것으로 나타났음. 가정에 설비를 설치하여 재택근무를 하도록 함으로써 기업과 근로자가 모두 만족도를 높일 수 있었음. 향후 상당수의 고객지원업무를 담당하는 시간선택제 근로자들에게는 재택방식, 혹은 스마트워크센터의 활용 등을 통하여 공간의 제약을 해소하고 근로자들의 출퇴근 시간을 경감하는 방법을 확산해 볼 수 있을 것임.
- ## ③ 성과평가
- 아직은 도입 초기이므로 성과를 평가하기에 어려움이 있음. 동일한 업종의 기업들에서도 성공사례와 미흡사례가 동시에 도출되고 있기 때문임.

- 긍정적인 사례로는 시간선택제를 활용함으로써 인력의 퇴사율이 낮아져 안정적인 인력운영이 가능해진 성공사례가 발견되고 있으며, 이로 인하여 신규채용 후 교육훈련 등 비용절감이 가능해진 기업들이 나타나고 있음. 또한 시간선택제 운영을 위한 직무 개발이 이루어지면서 새로운 업무의 영역이 함께 확장되는 선순환구조가 발생함을 발견할 수 있었음.
  - 가장 시간선택제가 기업내에서 자연스럽게 자리 잡아가기 위한 수단으로는 전일제와 시간제간의 이동경로를 확보하는 것임. 인터뷰 결과 전일제와 시간제간의 이동경로가 마련된 곳은 보다 안정적으로 시간선택제가 운영됨을 알 수 있었고 조직내에서의 수용성도 높았음. 현재까지는 채용형 시간선택제가 일반적이지만, 향후 기업내에서 시간선택제로의 전환에 대한 요구들을 발굴하고 근로시간 선택의 유연성을 높여나갈 경우보다 시간선택제가 현장에서 자리잡을 수 있을 것으로 보임.
  - 부정적인 사례로는 채용한 시간선택제 근로자의 생산성이 기대수준보다 낮거나, 기존의 조직문화와 융화가 잘 되지 않는 문제점들이 나타났고, 결과적으로 인사관리 담당자들의 업무를 가중시키거나 성과에 부정적인 요인들이 되는 것들이었음. 이러한 현장에서의 문제점을 해결해나가기 위한 컨설팅 등 지원이 보다 세밀하게 이루어질 필요가 있는데, 제도 자체의 적용 뿐 아니라 기존 기업의 근로방식이나 조직문화와 밀접한 연관을 갖고 있기 때문임. 현재 정부가 지원하는 컨설팅 등의 폭과 깊이를 확장해나가며 타 부문 컨설팅과의 연계 등을 강화해 나가야 할 것임. 시간선택제 컨설팅과 가족친화 컨설팅을 연계한다거나 하는 등 정책간 연계 강화로 보다 종합적인 지원을 모색할 필요가 있음.
- ④ 향후 과제
- 시간선택제 도입기업의 운영사례를 통하여 향후 과제를 도출하면 다음과 같음. 시간선택제 확산을 위한 지원 메뉴가 다양화될 필요가 있음. 기업의 여건이 업종, 기업규모, 직무 등 상이하기 때문에



지원정책 역시 이에 대응해갈 필요가 있음. 이때 지원메뉴를 다양화하기 위해서는 타 정책들과의 연계가 중요함. 가장 요구가 높은 것은 인력의 DB를 지원하는 것으로 이는 대체인력 DB와의 연계가 필요할 것임.

- 시간선택제를 활용할 경우 업무 기초 교육훈련 시간의 소요 등이 중요한 문제였음. 전일제 기준으로 설정된 업무 교육훈련이 시간선택제에 적용될 경우 업무에 실제로 투입하기 위한 준비기간이 길어지므로 이를 지원하기 위해서는 고용보험의 사업주 훈련 등에 해당 내용 등을 보완하는 등 조치들을 발굴해갈 필요가 있음.
- 초기단계이므로 정책의 성공과 실패요인들이 일관되게 밝혀지기에 한계가 있으나 기업 내부에서 시간제와 전일제 간 이동경로가 마련된 경우 제도 정착이 용이한 것을 알 수 있음. 채용에 대한 지원 뿐 아니라 전환에 대한 지원 체계들이 보다 강화될 필요가 있음.
- 마지막으로 시간선택제에 대한 정책홍보, 기업에서 도입을 위한 기존 직원들의 이해를 높이는 과정 등은 여전히 매우 중요한 것으로 나타나고 있음. 기업 내부에서 명문화된 시간선택제 운영 지침이나 가이드라인을 마련하는 경우 제도에 대한 이해가 높아지는 것을 알 수 있음. 이를 위한 다양한 홍보 및 교육 매체 등을 개발하여 보급하는 것이 필요할 것임.

### 3 정책제언

#### ① 시간선택제 근로에 대한 관점 정립

▶ 단기과제가 아닌 장기과제로

- 시간제근로를 양질화하고 그 수가 증가하는 실질적 진전을 위해 노동시장 현실의 여건에 맞추어야 할 것이고, 특히 수요-공급측 주체

의 여건을 세밀히 고려하여 실효적으로 개선할 수 있도록 추진하는 것이 무엇보다 필요함.

- 제IV장의 사례분석에서 본 것처럼 시간선택제 근로를 도입한 기업들도 해당업무는 대체로 발권, 콜센터 상담 등이지 전체 업무로 확대한 것은 아니다. 우리나라 기업들은 오랫동안 전일제 인력을 중심으로 운용하면서 고용을 증가시키기보다는 초과근로나 휴일근로 등을 통해 노동수요를 조정하는 방식을 선호하는 경향이 강함. ‘상용형 시간제’ 등 시간선택제 일자리가 보다 다양한 업무에서 활용되려면 직무를 분할하고, 감독/규율하는 직무중심 인사관리가 필요하며 이것은 기업에게 상당한 비용으로 인식되고 있는 것이 사실임. 기업의 부담을 덜어주기 위한 인센티브로 인건비 및 사회보험료 등이 지원되고 있지만 그럼에도 기업의 수요가 활발하게 살아나지 않는 근본 이유가 여기에 있다고 봄.
- 우리나라 기업들은 시간제 근로가 분리가능하고 보조적인 일부 업무에 대해서만 가능하다는 생각을 갖고 있음. 김영옥외(2014)는 시간제 근로자를 현재 활용하고 있지 않은 사업체를 대상으로 시간제 근로자를 활용하지 않는 이유에 대해 질문하였음. ‘적합한 업무가 없어서’라는 응답이 83.6%로 압도적으로 높게 나타났고, 다음으로 ‘업무 몰입도가 떨어져서’(6.3%), ‘회의, 업무협의를 어려움 및 업무 연속성의 단절’(3.1%), ‘직원간의 형평성 문제 및 조직분위기 저해’(2.3%) 등의 순이었음.<sup>4)</sup>
- 따라서 이러한 시간제 근로에 대한 기업의 강고한 편견을 해소하고 인식을 개선하는 것이 필요함. 또한 기업이 인력운용에 있어 시간제근로를 활용하기 위해서는 기업조직 전체의 변화가 함께 이루어져야 하므로 인사전략상의 변화가 요구되고, 해당 조직에 고유한 내외부적 장애요인들을 해결해야 하므로 이에 상당한 시간이 필요할 수밖에 없음.

---

4) 김영옥외(2014), 시간선택제 사회보험료 지원 사업 수요조사, 근로복지공단

- 이런 상황에서 기업의 자발적 수요를 끌어내기란 쉬운 일이 아니며 단기간에 가능한 일도 아님. 우리의 일하는 방식을 바꾸는 패러다임 변화의 거대 틀 속에서 장기과제로 가져가야 하며 단기적 장애에 부딪혀 수량목표 달성에 급급해 양질을 적당한 선에서 타협해서는 어렵게 쌓아올리고 있는 정부정책 신뢰성을 한 순간에 잃게 할 것임.

#### ▶ 정부주도에서 노사 당사자 중심으로

- 현재 정부에 의해 주도되는 시간제근로 정책의 관료적 특성을 극복하고, 사업장내 분쟁해결시스템의 구축과 고충처리 차원에서의 사업장단위 해결노력이 진지하게 이루어지는 것이 바람직함. 시간제의 선택은 근로자측 뿐 아니라 사용자측에 의한 진지한 선택의 결과가 되어야 하는 것임.
- 현실의 시간제근로의 열악한 여건을 개선하지 않고 양질을 논할 수 없으므로 정부는 시간제근로자에 대한 사회안전망 확보와 전일제 근로자와의 차별을 해소하여야 하며, 기업이 스스로의 필요에 의해 시간제의 양질화를 추구할 수 있는 기반조성에 힘쓸 필요가 있음. 기업이 오로지 비용절약적 인사노무관리로는 변화하는 환경에 부응할 수 없다는 현실을 강조하여, 지속가능한 경영이라는 철학에 기반하여 인적자원에 대한 투자를 늘리는 가운데 근로시간 단축과 일·가정 양립의 가치를 추구해나가면서 자연스럽게 시간제의 활성화가 고려될 수 있도록 지원할 때 비로소 시간제의 양질화가 가능해질 것이기 때문임.

#### ▶ 여성등 취업취약계층을 위한 정책에서 보편적 고용정책으로

- 시간선택제 일자리는 일하는 방식·문화 개선과 관련한 과제이고 남성과 여성 모두에게 필요한 과제라 할 수 있음. 그런데 ‘여성을 위한 시간선택제 일자리 활성화’에서처럼 여성과 시간선택제 근로

를 연결하는 것은 기존 여성 중심의 질 낮은 시간제 일자리의 확대 등으로 오해와 우려를 증대시킬 수 있음.

- 실제로 본보고서 [그림 II-6]에서 본 바와 같이, 임금근로자의 연령 계층별로 시간제 근로자의 비중을 보면 남성과 여성 모두 20세 미만과 60세 이상의 연령층에서 시간제 비율이 높아 시간제 근로가 전일제 일자리를 구하기 전이나 은퇴 이후에 종사하는 고용형태인 것을 알 수 있음. 한편 여성의 경우 자녀 출산과 양육의 부담이 집중되는 30대 전·후반에 시간제 근로자가 차지하는 비율이 11.6%로써 전체 평균(17.4%)보다 낮음. 이처럼 일과 가정생활의 양립을 위한 대안으로서 시간제 고용에 대한 여성의 수요가 높을 것이라는 기대는 현실에서 작동하지 않음.

#### ▶ 장시간 전일제 중심의 근로문화 개선과 연계<sup>5)</sup>

- 시간제 근로의 확산은 전반적인 근로시간 감소추이와 맞물릴 때 속도가 붙을 것으로 전망함. 우리나라의 연 근로시간은 2,000시간을 넘었으나 주5일제 근무제도의 도입 등에 힘입어 1,700시간대 진입에 성공했으나 향후 감소세를 유지하려면 추가적 조치가 필요할 것으로 사료됨.
- 주 40시간제가 2004년부터 도입되고 있지만 임금근로자집단만 보더라도 실시율이 2013년 8월 현재 66.4%에 그치고 있음. 업종별 편차가 커서 [그림 V-1]에서 보듯이 전기·가스업, 행정서비스, 전문과학기술서비스, 금융보험업, 출판영상방송통신업 등에서 실시율이 90%를 넘지만 가구내서비스업, 숙박음식업, 협회기타개인서비스업, 건설업 등에서는 실시율이 40% 미만임. 사업체 규모별로는 5인 미만 영세사업체의 경우 25.7%만이 주 5일제가 실시되는 일자리에 종사하지만 사업체 규모가 커질수록 실시율은 증가하여 300인 이상 대

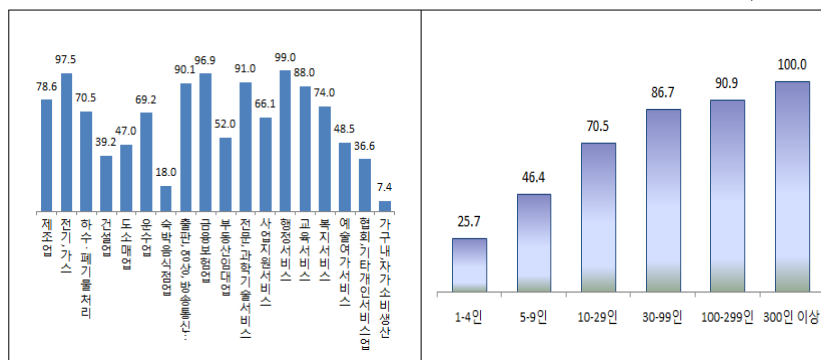
---

5) 김영옥(2014), KDI·한국노동연구원 공동 주최, 「고용률 70% 로드맵」 발표 1주년 토론회 토론회, 2014년 7월 4일.

규모 사업체의 경우 100%에 달하고 있음. 2011년 7월부터 5인 이상 사업장에 주5일 근무제가 전면 적용되었으나, 이러한 결과는 한계부분의 경우 주5일제 확산이 더딜 것을 시사하는 바, 향후 근로시간 감소를 위해서는 다양한 방안이 강구되어야 할 것으로 보임.

- 이에 기업 현장의 자율적 개선을 촉진하도록 장시간 근로개선 컨설팅 및 재정지원 요건을 완화할 필요가 있음. 예컨대 교대제 개편을 통해 근로시간 단축 및 신규채용한 기업에 대하여 신규채용 인건비, 설비투자 비용 및 용자, 기존 근로자 임금보전 비용 등을 패키지로 지원하는 방안을 검토할 수 있음. 또한 추가적인 법령 개정이 필요할 것으로 과도한 연장·휴일 근로 축소를 위해 연차휴가 방안 등을 포함하여 근로시간 단축 입법을 마무리해야 할 것임.

(단위: %)



자료: 통계청, 경제활동인구 부가조사 원자료.

[그림 2] 임금근로자의 업종별, 사업체 규모별 주40시간제 실시비율(2013년 8월)

## ② 법과 제도의 개선

### ▶ 법제 마련

- 시간제 근로와 관련하여 현행법에서는 ‘단시간’근로의 용어로 규율되고 있음. 또한 근로조건에 대한 비례보호원칙이 선포되지는 않고

있으며, 오히려 초단시간 근로자의 경우 휴일·휴가에 대한 보호를 배제하고 있어 근로시간이 짧은 경우 법제상 불이익이 예정되어 있음. 한편, 사용자 입장에서는 시간제 근로자 활용시, 근로조건의 서면명시, 기단법상 차별분쟁가능성의 확대 등 큰 부담을 지게 되는 측면이 있음.

- 따라서 용어상의 혼란을 극복하고 시간제 근로자의 체계적 보호와 차별의 금지를 실효화할 뿐 아니라 나아가 양질을 확보하기 위한 법제의 정비가 요구됨. 시간제근로의 활성화를 촉진하기 위해서는 시간제의 특성에 걸맞는 종합적이고 체계적인 내용을 갖춘 독립적 법률의 제정이 되어야 할 것임. 내용상 양질의 시간제근로를 확보하기 위해서는 소극적으로 차별을 금지하는 수준에 머무르는 것이 아니라, 시간제근로 선택의 폭을 넓혀 사유와 주체를 확대하여 통상근로자와 시간제근로자간 유연한 호환이 가능하도록 체계적인 입법을 추진하는 것이 필요함.

#### ▶ 육아기 근로시간 단축 등 전환형 시간선택제 일자리 활성화

- 육아휴직 대신 근로시간을 15~30시간으로 단축하는 육아기 근로시간 단축 제도가 2008년 6월 22일에 도입되었으나 의무규정이 아닌 임의규정이고 근로자에게 지급되는 급여제도가 없어 제도 시행이 미흡했음.
- 2011년 9월 22일부터는 육아기 근로시간 단축에 대해서도 육아휴직 급여액에 단축 비율을 곱한 금액을 육아기 근로시간 단축 급여로 지급했고 이어서 2012년 8월부터 육아기 근로시간 단축제도를 의무화하였음.
- 육아기 근로시간 단축 급여는 도입원년인 2011년에 총 39명에게 지급되었고(18백만원), 2012년에는 437명에게(733백만원), 2013년에는 736명에게 지급되었음. 이 제도는 시행기간이 짧아 평가하기에 이른 감이 있으나, 지금까지의 활용실적을 볼 때, 제도의 확산이 지

체되고 있다고 보기에 충분하며 따라서 제도 활성화가 지체되는 요인을 다각적으로 분석하고 대책을 마련하는 것이 필요하겠음.

#### ▶ 컨설팅 연계등 지원메뉴의 다양화

- 본보고서 제Ⅳ장의 기업사례에서 나타난 것처럼 시간선택제를 도입한 기업들은 성공적인 결과와 함께 미흡한 결과도 보이고 있음. 이러한 현장에서의 문제점을 해결해나가기 위한 컨설팅 등 지원이 보다 세밀하게 이루어질 필요가 있는데, 제도 자체의 적용 뿐 아니라 기존 기업의 근로방식이나 조직문화와 밀접한 연관을 갖고 있기 때문임. 현재 정부가 지원하는 컨설팅 등의 폭과 깊이를 확장해나가며 타 부문 컨설팅과의 연계 등을 강화해 나가야 할 것임. 예컨대 시간선택제 컨설팅과 가족친화 컨설팅을 연계한다거나 하는 등 정책간 연계 강화로 보다 종합적인 지원을 모색할 필요가 있음.
- 시간선택제 확산을 위한 지원 메뉴가 좀 더 다양화될 필요가 있음. 기업의 여건이 업종, 기업규모, 직무 등 상이하기 때문에 지원정책 역시 이에 대응해야 할 것임. 지원메뉴를 다양화하기 위해서는 타 정책들과의 연계가 중요함. 본 사례조사에서 기업들은 마땅한 인력을 찾을 수 없는 고충을 토로하면서 시간제 인력 DB에 대한 요구가 높았음. 기존의 대체인력 DB와 연계하여 (가칭) “시간제 전문인력 DB” 개발을 모색해봄직 함.
- 또한 시간선택제를 활용할 경우, 업무 적응에 필요한 교육훈련 시간의 확보가 중요한 문제로 나타났음. 기존의 업무 교육훈련은 전 일제를 기준으로 설정되었으므로 시간선택제에 맞는 교육훈련 지원이 가능하도록 고용보험의 사업주 훈련 등에 해당 내용 등을 보완하는 등 조치들을 개발해가도록 해야 함.
- 시간선택제 정책이 초기단계이므로 정책의 성공과 실패요인들이 일관되게 밝혀지기에는 한계가 있으나 기업 내부에서 시간제와 전 일제 간 이동경로가 마련된 경우 제도 정착이 용이한 것을 알 수

있었음. 이에 신규채용형에 대한 지원 뿐 아니라 전환에 대한 지원 체계들이 보다 강화될 필요가 있음.

- 마지막으로 시간선택제에 대한 홍보, 특히 기업 내부에서 시간선택제에 대한 이해를 높이는 홍보의 중요성을 간과해서는 안될 것임. 제IV장의 기업사례조사에서 기존 직원들의 이해를 높이는 과정이 제도 성공에 중요한 요소임이 확인되었음. 기업 내부에서 명문화된 시간선택제 운영 지침이나 가이드라인을 마련하는 경우 제도에 대한 이해가 높아졌음. 시간선택제에 대한 기업 내부의 이해와 수용도를 높일 수 있도록 정부는 다양한 매체를 활용하여 세분화된 직무유형별로 시간선택제 운용방법을 안내하는 매뉴얼을 개발해야 할 것임.

## 4 기대효과

- 양질의 시간제 근로에 대한 기업의 수요가 제한된 상황에 대한 담론과 실증분석을 통해 향후 시간선택제 근로정책의 방향과 기업의 시간선택제 수요를 활성화하는 방안을 모색하는데 기여할 것으로 기대함.

**주관부처 :** 고용노동부 시간선택제일자리팀

**관계부처 :** 여성가족부 여성인력개발과