

## 독일과 네덜란드의 일·생활 균형 현황 및 시사점

강민정(한국여성정책연구원 여성고용연구본부 연구위원)

### 들어가며

- 한국여성정책연구원에서는 고용노동부와 함께 유연근무, 일·생활 균형이 보편화되어 있는 대표적인 국가인 독일과 네덜란드를 방문하여 선진제도와 우수기업 사례를 조사하고 정책적 시사점을 도출하였음.
- 독일은 OECD 국가 중 근로시간이 가장 짧고 근로시간의 유연한 활용과 폭넓은 부모수당제도를 운영하며, 2015년 이후 합계출산율 1.5명대를 유지하고 있는 국가임(2022년 기준 근로시간 독일 연 1,295시간, OECD 평균 1,651시간, 한국 1,904시간).
- 네덜란드는 전세계에서 시간제 고용이 가장 발달한 국가 중 하나이며, 근로시간의 길이뿐 아니라 근로시간대, 근로장소에 대한 변경을 사용자에게 요구할 수 있는 권리가 보장되어 있어, 근로자의 자녀양육 시간을 보장하는 국가임(네덜란드의 합계출산율은 2023년 기준 약 1.6명).
- 현지 조사는 2024년 6월 5일~12일까지 6박 8일간 진행되었으며, 독일 뉘른베르크와 뮌헨, 네덜란드 암스테르담, 헤이그의 주요 정부기관 및 연구소, 우수기업을 방문하였음.

<표 1> 출장 일정

일자	방문기관	내용
6.6(목)	FATH(건설장비 제조업)	육아휴직, 유연근로 활용의 구체적 사례 및 성과
	독일 노동연구소	일생활 균형 정책성과 및 개선사항, 시사점
6.7(금)	독일 연방노동청	일생활 균형제도 도입 및 정착 과정, 활성화 요인
	Maiborn Wolff (IT)	육아휴직, 유연근로 활용의 구체적 사례 및 성과
6.10(월)	네덜란드 사회경제위원회	노사정 역할, 대타협을 위한 제언
	Blue bricks(컨설팅)	육아휴직, 유연근로 활용의 구체적 사례 및 성과
6.11(화)	AFAS software(IT)	육아휴직, 유연근로 활용의 구체적 사례 및 성과
	네덜란드 사회고용부	일생활 균형제도 현황, 제도 도입 및 정착 과정, 활성화 요인

# 독일의 일·생활 균형 제도 운영 및 우수기업 사례

## ■ 사례 조사기관 및 기업 개요

### ● FATH GmbH

- '89년에 설립하였고, 기계부품 개발 및 제조업, 직원 수 469명(남 269, 여 200명), 독일본사 인원 321명(남 152, 여 169명)임. 시간제 근로자는 74명으로 이 중 여성이 80%이며, 관리직 중 여성 비율은 25%임.
- 해당 기업은 '인간 중심 기업'을 슬로건으로 삼고 기업의 이익뿐만 아니라 근로자의 삶을 풍부히 하는 것을 모토로 하며, CEO는 일·생활 균형 방침이 직원들의 창의성, 유연성에 크게 도움이 되어 경영실적에도 기여한다는 믿음을 갖고 있음.

### ● IAB(Institut für Arbeitsmarkt-und Berufsforschung)

- 1967년 설립된 연방고용청(Bundesagentur für Arbeit) 산하 노동시장 및 직업 연구소로, 노동시장과 사회정책, 경제성장, 인구변동, 기업과 고용 등의 연구를 수행함.
- 전체 인원 300여명 중 약 220명이 연구인력이며, 노동시장 연구, 노동시장 정책 효과에 대한 평가, 패널데이터와 같은 자료 생산 등을 수행함.

### ● 연방고용청(BA, Bundesagentur für Arbeit)

- 독일 노동사회부 산하기관으로 자체적으로 공공업무를 수행하며, 한국의 지방고용노동관서와 유사하게 고용서비스 정책 집행을 담당함.
- 고용 가능성 및 소득 능력 증진, 고용주 상담, 조언, 아동수당 지급, 장애인 노동시장 통합 촉진, 직업훈련 또는 취업 알선·지원, 촉진, 실업 및 파산 수당 등 소득 대체 수당 지급 업무를 담당하며, 고용서비스 통합정책 추진, 근로자, 고용주를 위한 서비스를 제공함.

### ● MaibornWolff GmbH

- '89년 설립된 IT(소프트웨어 솔루션) 기업으로, 직원 수는 900명이이고 이 중 여성은 약 1/3을 차지함.
- 기업 평가 플랫폼인 Kununu에서 선정한 독일·오스트리아·스위스 내 워라벨 기업 순위 6위이고 14년 연속 글로벌 신뢰기반 평가기관인 GPTW에서 일하기 좋은 회사로 선정되었음.
- CEO는 일·생활 균형에 있어서 유연한 시간을 일할 수 있는 것이 핵심이라고 보고 있으며, 가족적 요소와 직업 요소가 조화를 이뤘을 때 재능이 충분히 펼쳐질 수 있다고 생각함. 특히 남성들에게 제도가 더 많이 활용될 때, 여성이 더 많은 기회를 가질 수 있다고 보고 있음.

## ■ 독일의 일·생활 균형 제도 관련 실태

### ● IAB(Institut für Arbeitsmarkt-und Berufsforschung)의 일·생활 균형 제도 관련 연구 성과에 따르면,

- 독일에서는 육아휴직을 보편적으로 엄마 12개월, 아빠 2개월로 활용하고 있음. 남성 육아휴직 비중은 2008년 21.2%에서 2020년 43.7%로 증가하였는데, 남성이 육아휴직급여를 수급한 경우 엄마가 직장에 복귀하는 시기가 빨라진 것으로 나타남.
- 저소득 여성에만 지급되었던 육아휴직수당을 2007년 모든 부모로 확대하며 순소득의 65%까지 보장하였음. 그 이후 고소득 여성의 육아휴직 사용이 많아졌고, 그와 함께 고숙련 여성의 출산 역시 늘어났음.
- 2024년 4월 이후 출생아부터 자녀 출생 직후 1달 동안 부부가 육아휴직을 동시에 사용 가능하고, 이후 10개월 사용은 부나 모 1명에게만 수당을 지급하도록 제도 개선이 이루어졌는데, 이는 육아휴직을 최대한 짧게 사용하고 노동시장에 빠르게 복귀하도록 하려는 취지임.
- 50인 이상 대상 기업 조사 결과, 재택근무 활용이 높아지고 있음(2014년 32%, 2020년 62%, 2023년 77%). 규모별로 살펴보면, 2023년 기준 1-9인 기업 중 27%, 10-49인 기업 중 45%, 50-249인 기업 중 78%, 250인 이상 기업 중 92%가 재택근로를 제공하고 있음.
- '88년 동등대우법 도입과 '01년 기회균등협약(독일 사용자 단체 연합-정부)에 의해 자발적으로 4개 종류의 기회균등 조치를 취하기로 하였는데, 그 결과 '02년부터 '16년까지 육아휴직, 보육시설, 근로시간 저축계좌제 사용이 점진적으로 증가했음. 기회균등조치를 1개 이상 취한 곳의 여성이 출산 후 동일사업장 복귀비율이 높고(약 10%p) 기업 내 성별 임금격차가 감소하고 여성의 승진가능성도 증가하는 것으로 나타남.

### ● 독일의 일·생활 균형 관련 남녀 격차 현황을 살펴보면(연방고용청, Bundesagentur für Arbeit),

- 육아휴직 활용률은 여성이 남성보다 약 14배, 유자녀 근로자의 시간제 근로 종사비율은 여성이 남성보다 약 7.5배 더 높게 나타났고, 주간 무급 가사 노동시간은 여성이 남성보다 9시간 이상 많은 것으로 나타남.
- 동일 업무 기준 남성의 임금이 여성보다 18% 높으며, 연평균 연금의 경우 남성이 여성보다 27.1%p 많이 수령해 여성의 빈곤 확률이 더 높음.
- 연방고용청은 여성의 직업적 상황을 개선하고 여성이 직업생활을 잘 할 수 있도록 지원 의무가 있음. 모든 직원은 남녀격차 해소를 기본원칙으로 업무를 수행하며, 남녀 기회균등을 위한 업무만 담당하는 전담자도 지정하여 상담, 취업 알선 등을 수행함.

<표 2> 독일의 일·생활 균형 남녀 격차 현황

구분	여성	남성
3세 미만 자녀를 둔 근로자의 육아휴직 활용률	42.6%	3%
유자녀 근로자의 시간제 근로 종사비율	67%	9%
주간 무급 가사 노동시간	29시간 52분	20시간 41분
동일 업무 기준 시간당 임금	20.84유로	25.3유로
연평균 수령 연금	18,663유로	25,599유로

- 육아지원 및 유연근로 관련 법제로는 「시간제 및 기간제 근로에 관한 법」, 「근로시간법」, 「종업원평의회법」, 「부모수당법」, 「가족간병기간에 따른 법」, 「충분한 보육시설 제공 의무」가 있음. 구체적인 내용은 다음 <표 3>과 같음.

**<표 3> 독일의 육아지원 및 유연근로 관련 법제**

구분	내용
시간제 및 기간제 근로에 관한 법	종업원 수 15명 이상 사업장에서 6개월 이상 근무하면 근로시간 단축 청구권이 생기며, 45명 이상 사업장에서는 한시적 근로시간 단축 가능
근로시간법	법의 최장 근로시간 범위 안에서 언제든지 유연하게 근로시간을 배치할 수 있는 가능성을 보장, 근로시간 저축계좌제(초과근로 적립해서 휴일 등으로 사용)도 규정하고 있음.
종업원평의회법	유연한 근로시간(원거리 근로)에 대해서는 사용자 일방적이 아닌 반드시 종업원평의회와 공동 결정 필요 유연근로시간은 법에 규정이 있기보다 자체적으로 사업장 형편에 따라 신뢰근로시간제, 출퇴근 시각 변경, 저축계좌제 등을 사용
부모수당법	자녀 1인당 3년간 주 32시간까지 단시간 근로가 가능하며, 육아휴직을 시간제로 사용하는 경우 수당 지급(부모수당플러스)
가족간병기간에 따른 법	가족 구성원(자녀, 부모 등) 간병 필요할 때 일정기간 일을 안할 수 있도록 아니면 근로시간을 단축할 수 있도록 하는 가능성을 보장하고 있음
충분한 보육시설 제공 의무	만 1세부터 초등학교 입학전까지 모든 지자체는 충분한 보육시설을 제공해야 할 의무가 있음

● **독일의 경력단절여성 지원정책으로는 경력단절여성 대상 정보제공과 상담, 전직지원서비스를 중심으로 이루어지고 있음.**

- 경력단절여성(직업귀환자)의 취업촉진을 위해 정보제공, 개별상담, 과거경력에 따른 전직지원서비스 등을 지원함. 자녀가 있는 경우 자녀보육시설이 있어야 전일제가 가능하고, 전일제가 어려우면 필요한 조건에 대한 상담을 진행하고 있음.
- 부모수당이 지급되는 대상자 중 장기미취업자에게는 수당지급이 완료되기 전에 지역고용사무소에서 연락을 해주고, 주로 장기실업자 대상으로 육아휴직기간이 긴 경우 6개월에 한번 정도 전화상담을 진행하고 있음.

## ■ 독일 일·생활 균형 제도 운영 우수 기업 사례

● **근무형태**

- **FATH GmbH** 기업을 살펴보면, 9시~16시까지가 주 업무시간이며, 팀에서 협의하여 8-17시 사이에 근로시간 조정이 가능함. 또한 전일 근로와 시간제 근로 간 이동이 원활함. 독일은 전문인력 부족 현상을 겪고 있어, 근로자들이 원하는 방식의 근무 형태를 제공하고자 노력하고 있음. 또한 업무에 따라서 재택근무를 활용하고 있으며, 사무직의 40%가 모바일 근무를 활용함.
- **MaibornWolff GmbH**의 경우, 전체 직원 중 1/4는 시간제 근무 중이며, 특히 유자녀 남성은 50%, 유자녀 여성은 70%가 시간제임. 보통 시간제는 남성 32시간, 여성 25시간 근무하는데, 급여수준이 높기 때문에 시간제가 가능하며, 시간제와 전일제 간 전환이 언제든지 가능함. 재택근무는 코로나 이전부터 활성화되어 있었고, 현재는 주2일 출근, 주3일 재택이 일반적임. 직원의 40%는 주4일 재택, 50% 이상이 주3일 재택근무를 하고 있으며, 별도 신청 없이 팀원들과 협의하여 활용 가능함. 업무성과로 평가가 이루어지며, 업무가 정해진 기한 안에 완료되어야 하기 때문에 상호신뢰 기반 하에 별도의 시간관리를 하지 않음. 연봉 6만 유로 이상이면 담세율이 45%(사회보험까지 합하면 55%)로 높기 때문에 굳이 긴 시간 일하지 않으려 함. 또한 시간제 근무를 해도 승진에서 배제되지 않고 근로시간보다는 성과로 평가받기 때문에 시간제 근무에 따른 불이익이 없음.

## ● 일·육아 병행 지원

- FATH GmbH은 육아휴직 사용에 있어 여성은 보통 12개월 사용하고 남성은 4~5개월 사용하며, 최근 남성 육아휴직 늘어나고 있음. 휴직으로 인한 공백은 팀에서 조정하고, 업무가 과다해질 경우 새로 보조인력을 채용하거나 파견근로자를 활용함. 해당 기업에서는 ▲ 결혼·출산일 기념 당일 특별휴가 제공, ▲ 연 1회 직원 자녀 초대 키즈데이(kids day) 운영, ▲ 방학 공백 보완을 위한 다른 회사 협력 직원 자녀 놀이프로그램(summer holiday care) 2주간 제공, ▲ 번 아웃 방지 회복탄력성 훈련(resilience training) 실시, ▲ 건강관리 프로그램 운영, ▲ 전기 자전거 보조, ▲ 작업복 임직원 할인 등 일·생활 균형 관련 다양한 지원제도를 운영하고 있음.
- MaibornWolff GmbH은 '23년 58명의 직원이 육아휴직을 사용하였으며(여성 34명, 남성 24명), 육아휴직 복귀율 남성 83%, 여성 95%로 높음. 다만 남성은 대체로 2개월 사용하는데, 업무 특성 상 긴 휴직이 경력단절에 영향을 미치기 때문임. 일하면서도 충분히 자녀를 양육할 수 있도록 지원하고자 근로시간을 유연화하고 있으며, 자녀가 하교하는 16시 이후에는 미팅을 잡지 않음. 또한 1년 중 30일 휴가가 부여되며, 별도 신청할 필요 없이 팀 내에서 조정 가능함. 독일은 유치원을 만 3세부터 갈 수 있고 그 이전까지 보낼 수 있는 보육시설은 부족하기도 하고 비용이 상당함. 따라서 독일에서도 영아기 자녀의 돌봄지원정책에 대한 요구가 커지고 있음.

# 네덜란드의 일·생활 균형 제도 운영 및 우수기업 사례

## ■ 사례 조사기관 및 기업 개요

### ● 사회경제위원회(SER, Sociaal-Economische Raad)

- 1950년 「산업조직법(Industrial organization act)」에 의해 설치된 법적 기구로서, 국내·국제적 사회경제정책 현안 및 입법 관련하여 정부 및 의회에 정책적인 자문 역할을 담당함.
- 경영계, 노동계, 전문가 각 11명씩 총 33명으로 구성(임기: 2년)되어 있으며, 양질의 일자리, 지속가능한 성장, 공정한 소득분배를 목표로 함.

### ● 사회고용부(SZW, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid)

- 고용 및 노동시장, 노사관계, 사회보장, 근로자 권리 보장, 산업안전보건 등 관련 정책을 담당하는 정부 부처임.
- 노동 업무, 급여 및 노동시장 재진입 위한 재할 제공, 소득보장, 일과 양육 조화, 노동조건 등 관리·감독을 수행함.

### ● Blue Bricks

- '07년 설립된 IT 솔루션 컨설팅 기업이며, 직원 수 120명임. 여성 직원 증가 추세로, '17년 여성 비율 15.5%에서 '22년 34%로 증가하였음.
- 글로벌 신뢰기반 평가기관인 GPTW에서 일하기 좋은 회사로 선정되었음.
- 사람이 중요한 회사, 직원 회사 고객을 위한 회사, 좋은 서비스를 제공하려면 직원이 행복해야 한다는 경영방침을 갖고 있음.

- 자연친화적인 작업장을 만들어서 직원들이 어디서든 일할 수 있도록 하였음. 자유롭게 일하면서 창의적인 아이디어를 생산할 수 있다고 생각하여, 자연환경 속에서 피트니스, 테니스장, 바베큐장 등 다양한 장소를 제공하고 있고 언제든지 와서 일할 수 있음. 아이디어로 승부하는 회사이기 때문에 이런 곳에서 생산성이 더 높아졌다고 생각함.
- 유연근무제를 원하고 시간제 근로를 원하는 사람이 많기 때문에 좋은 인력을 구하려면 시간제 고용을 할 수밖에 없음.

## ● AFAS

- '96년 설립된 ERP·HR 등 IT 소프트웨어 개발회사로, 직원 수는 700명임. 이 중 여성은 33%이며, 평균연령 35세의 젊은 조직임.
- GPTW(글로벌 신뢰기반 평가기관)에서 3년 연속 일하기 좋은 회사로 선정되었으며, glassdoor 등에서 워라밸이 좋은 회사로 알려져 있음.

## ■ 네덜란드의 일·생활 균형 제도 관련 실태

### ● 네덜란드의 고용 현황을 살펴보면(네덜란드 사회경제위원회, Sociaal-Economische Raad),

- 2024년 기준, 여성(15~67세) 경활률 69%, 남성 77%, 시간제 근무(35시간 미만)는 여성취업자의 69%, 남성취업자의 29%임. 여성 평균 근로시간 주 28시간, 남성 주 36시간임.
- 최근 시간제의 남녀 간 격차가 줄어들고 있으며, 여성의 근로시간이 늘어나고 있음. 주 32시간 일하면 최저생계는 가능한데, 1.5생계부양자 모델일 경우 한쪽은(주로 여성) 주24시간 정도 일함. 사회보장제도가 잘 되어 있기 때문에 이런 형태가 일반적임.
- 40년 전 바세나르 협약을 통해 시간제 근로 촉진, 고용률 증가를 달성하였음
- 성평등을 위해 일가정 양립에 집중할 필요가 있음을 강조하였으며 일·가정양립에 가장 중요한 시간, 돈, 서비스에 정책적으로 집중하고 있음.

### ● 네덜란드의 육아휴직급여 운영실태를 살펴보면(네덜란드 사회경제위원회, Sociaal-Economische Raad),

- 2022년 소득대체율은 70%로 9주간의 육아휴직급여를 시행하였고, 출산 첫해에 이 육아휴직급여를 받을 수 있음. 2019년에 파트너휴가라고도 부르는 일종의 배우자출산휴가제도 신설하였음. 출산 전 1주, 출산 후 4주 내에 사용 가능하며, 출산 후 첫 6개월 동안 5주 추가 휴가를 신청할 수 있음.
- 육아휴직은 부부가 신청하고 파트너휴가는 배우자(파트너)가 쓸 수 있는 제도로 구분되어 있음.
- 육아휴직기간은 일하는 시간 기준으로 26주 부여되며 육아휴직급여는 국가 재원으로 지급됨. 파트너휴가는 첫주는 고용주, 5주는 직장보험공단에서 지급함.
- 노동시장 내 성평등을 위해 정책적으로 계속 고민 중에 있음. 여성도 학력수준이 높는데, 그 외의 사항들은 크게 나아지지 않은 상태로 판단하고 있음. 네덜란드도 시니어 포지션에 여성이 적은 문제가 있음. 최근 가장 큰 문제로 떠오른 것이 남성의 가사 및 육아 참여를 높이는 것으로, 남성의 돌봄 참여 제고를 정책 방향으로 설정함.
- 보육시설을 충분히 갖추는 것은 중요한 노동시장 도구이자, 아이들의 발달, 기회 평등을 위한 것으로 보고 있음. 특히 방과후 시간을 어떻게 지원할 것인가가 정책적으로 중요함.

● 네덜란드의 기업 내 성별 다양성 제고 현황을 살펴보면(네덜란드 사회경제위원회, Sociaal-Economische Raad),

- 2019년부터 네덜란드 상위권 회사들의 성별 다양성에 제약이 되는 것이 무엇인지 논의를 시작했음. 다양성 제약 요소를 노동시장에서의 지위, 조직문화, 사회적 자본이라고 보고 있음.
- 5~6천개 회사 중 매출 및 규모에 따라 여성 할당제를 부여하고 있으며 SER에 관련 지표를 보고해야 함. 일종의 성별공시제도인데, 연간보고서를 네덜란드 사회경제위원회에 제출하도록 되어 있음. 의무사항은 아니지만 많은 기업들이 참여하고 있고, 공시하지 않은 기업은 '공시하지 않음'을 온라인 사이트에 공시하고 있음.
- 연간보고서 제출은 참여하는 방식인데, 약 5천개 대상기업 중 현재 2400개 정도가 자료를 제출했음.

● 네덜란드의 일·생활 균형제도 현황을 살펴보면(네덜란드 사회고용부),

- “일과 돌봄”의 정책목표는 1) 워라벨 촉진, 2) 노동시장 참여와 경제적 독립 촉진, 3) 남녀의 돌봄 책임을 동등하게 촉진, 4) 부모와 아이의 관계를 돈독히 하고, 5) 엄마와 자녀의 안전을 보장하는 것임.
- 유연근로: 근로시간의 계약, 워크 스케줄(패턴), 재택근무 여부 등을 근로자가 선택할 수 있고 대체로 사용자가 거부할 수 없지만, 재택근로는 환경의 문제가 있기 때문에 사용자의 입장이 좀 더 양해되기도 함.
- 단시간근로자의 지위: 근로환경, 임금, 훈련, 기능 수준 등을 차별할 수 없음. 단 사용자가 충분한 증거가 있다면 이러한 차이(승진 등)를 입증할 수 있음. 노동력이 부족한 분야(헬스케어, 교육 등)에서는 시간제 근로를 하다가 전일제 근로를 원할 때 전환이 가능함.
- 사용주와 논의하여 유연근로하는 것은 매우 자연스러우며, 근로자의 50~60%가 일주일에 1일 이상 재택근무를 하는 것으로 보고 있음. 유연근로 사용과 관련한 공식통계가 있지만 오히려 과소추정되었을 것으로 생각함. 통계에 잡히지 않는 유연근무가 더 많을 것으로 보고 있음.
- 우수한 인력 확보를 위해 기업은 일생활 균형을 충분히 갖추어야 한다는 인식이 있음.

● 네덜란드의 자녀돌봄 정책과 현황을 살펴보면(네덜란드 사회고용부),

- 자녀돌봄 정책의 목표: 일과 돌봄을 병행할 수 있도록 지원하고, 취학 전까지 아동의 발달을 지원하는 양질의 돌봄을 제공하는 것임.
- 돌봄의 유형: 한 달에 65시간 돌봄을 주로 이용하고 있음. 이는 보육인력이 부족하기 때문인데, 보육인력 부족의 이유는 임금이 낮고 일은 힘들고 책임은 크다는 점 때문임. 0~4세 아동의 90%가 1~2일 데이케어센터를 이용함.
- 여성들이 시간제로 많이 일하지만, 원한다면 시간을 더 늘릴 수 있음. 여성이 더 일한다면 노동력 부족도 해결할 수 있음. 직종에 따라 다르지만, 원하면 시간제에서 전일제로 전환 가능함.
- 전통적으로 여성들이 아이를 돌보는 문화 때문에 여성 시간제가 늘어났지만, 지금은 남성의 돌봄 참여를 늘리기 위해 배우자 출산휴가 급여를 지원하는 등 정책적으로도 노력하고 있음.
- 공식/비공식 돌봄 중 여전히 비공식 돌봄이 많음. 여성이 일하면 돌봄시간이 부족해지긴 하지만 남성의 돌봄 참여로 이 문제를 해결하려고 하고 있음.

## ■ 네덜란드 일·생활 균형 제도 운영 우수 기업 사례

### ● 근무형태

- Blue Bricks의 경우, 전체 직원 중 1/4는 시간제 근무 중이며, 특히 유자녀 남성은 50%, 유자녀 여성은 70% 사용함. 40시간은 주5일 근무, 36시간부터는 주4일, 주5일 선택이 가능함. 주로 주4일 근무를 많이 사용하는데, 월마다 방식을 바꿀 수 있음. 다만 한달전에 이 결정을 회사에 알려야 함. 매달 근무환경을 바꿀 수 있고, 초과근로도 할 수 있지만 그 결과는 본인이 책임져야 함. 재택근무도 근로시간에 포함됨. 일주일에 1번 나오고, 2일은 고객 만나고, 2일은 재택근무를 하는 유형이 가장 많음. 원하면 5일 출근도 가능함. 재택근무 시, 1회 315유로 정도의 환경조성비용이 지급되고 월 75유로의 전기세(직원이 받을때 세금 없음) 등을 지원함. 직원들이 번아웃이 오지 않도록 자유를 주고 근무를 유연화하는 것이 중요하다고 생각하고 있음. 근로시간 관리는 1달간 양식을 채우는 방식이지만(온라인), 스스로 작성하는 것이고 고객과의 관계와 업무가 중요한 것이므로 회사에서 관리하지는 않음. 고객도 시간을 관리하는 것이 아니라 결과물로서 거래하게 되는 것임. 초과근로도 본인이 직접 입력하고, 보상은 돈과 시간 중 본인이 선택함. 대부분 초과근로의 보상은 휴가로 사용하는데, 축적시간을 모아 2~3달 사용하기를 원하는 경우가 많음. 초과근로의 한계는 특별히 없지만, 너무 근로시간이 길면 업무량에 대해 회사와 논의함(주기적으로 모니터링). 유연한 근무방식이 고객과의 관계에 문제가 된다면 그에 대해서도 논의함. 전일제/시간제 근로자에 대한 평가나 승진은 차이가 없음.
- AFAS는 종사자 170명 정도가 40시간 미만으로 일하고, 대부분 32시간 일하며, 32시간보다 더 적게 일하는 사람도 있음. 내년 1월부터 주4일 근무를 시행할 예정임. 시도입으로 회사가 급상승하고 있어 주4일 근무해도 임금은 주5일 근무와 동일하게 지급할 수 있음. 신뢰로 일하기 때문에 매니지먼트, 컨트롤이 크게 필요하지 않음. 주4일제는 혁신, 창조 등을 이유로 오너가 결정하였는데, 시간을 더 들인다고 더 성과를 내는 업무가 아니기 때문임. 기술발전으로 더 스마트해지고 더 빨라졌기 때문에 오히려 업무는 더 쉬워지고 있음. 네덜란드에서는 하루 8시간이 최대 근로시간으로, 그 이상 일하면 과부하가 걸린다고 생각함. 이 회사가 시간에 구애받지 않는 것은 창의적 일을 하기 때문임. 한 시간을 일하더라도 일·생활 균형이 잘 되어야 좋은 성과를 낼 수 있음. 오히려 다른 과부하는 가족 관계, 건강 등이어서 그 문제를 해결하는 것이 더 중요함. 근로자마다 목표가 설정되어 있고 그 목표로 가는 과정은 투명하게 공개됨. 소그룹 회의, 간편한 회의, 서서 회의하는 공간 등을 만들어서 시간을 절약하는 등 업무를 효율화하고 있음. 신뢰를 바탕으로 노사가 계속 논의하고 있으며, 지금은 워라밸을 가장 중요하게 생각하고 있음.

### ● 일·육아 병행 지원

- Blue Bricks의 경우, 육아휴직급여는 정부정책과 동일하게 부여하고 있으며, 출산하면 많은 사람들이 시간제로 전환하여 일함. 이 회사는 27일 유급휴가 주고 있음(정부는 20일). 근로시간을 줄이고 휴가를 더 받는 계약을 할 수도 있는데, 10일의 추가 휴가를 절반의 비용으로 활용할 수 있음(1시간 30유로). 즉 절반의 급여를 받고 휴가를 10일 더 부여받는 것인데, 직원들은 연 3~4일 정도를 이렇게 사용함.
- AFAS는 일에 집중하는 것이 아이를 갖는 순간 힘들어지기 때문에 창의적인 일을 위해서는 이를 해결해주어야 한다는 생각으로 이 회사의 복지제도를 만들었음(스포츠, 레저활동이 가능한 공간, 점심, 저녁 제공, 영양사, 심리치료사 배치 등). 일하기 좋은 회사로 3년 연속 선정된 이유는 직원들에 대한 애정으로 좋은 환경을 조성했기 때문임. 회사는 신뢰를 바탕으로 운영되기 때문에, 규정은 별도로 없고, 단지 사회적 통념에 대한 룰만 지켜나가고 있음. 주로 컴퓨터로 일하므로 재택근무가 수월함. 하지만 회사에 좋은 환경을 조성해 놓고, 출근하고 싶은 곳으로 만들어 놓았음. 모든 유자녀 근로자들이 육아휴직을 사용함.

## 정책적 시사점

### ● 독일과 네덜란드 모두 우리나라에 비해 근로시간이 짧고 근로자와 사용자 협의 하에 근로시간과 장소를 유연하게 선택하는 것이 매우 일반화되어 있음.

- 이렇게 되기까지 다양한 사회경제적 요인들이 영향을 미쳤다고 보이는데, 특히 소득이 높아짐에 따라 담세율이 높아져 굳이 장시간 근로를 할 유인이 적음. 이들 국가에서도 자녀 출산 후 초등학교에 보내기 전까지 부모가 자녀를 직접 양육하기 위해서는 주로 여성들이 시간제 근로를 하면서 육아를 하는 가구형태가 보편적이기 때문에 특히 여성들의 시간제 근로가 많음.
- 이들 국가에서도 여성의 시간제 근로가 많은 것에 대한 문제의식을 갖고 있지만 이를 통해 여성들을 노동시장에 많이 유입시키고, 시간은 짧더라도 일과 돌봄을 병행할 수 있도록 하는 데 있어서 중요한 역할을 했다고 보고 있음.
- 다만, 이들의 시간제 근로는 한국과 달리 시간에 비례한 급여 외에는 전일제 근로자와 크게 차별받지 않도록 법과 근무조건이 보장되어 있기 때문에 시간제 근로를 한다고 해서 급여수준이 매우 낮거나 고용안정성이 많이 떨어지지 않는다는 점이 주목됨. 이는 다시 말해, 성별, 직종, 고용형태, 기업규모, 업종 등에 따른 노동시장에서의 격차가 기본적으로 크지 않기 때문에 시간제 근로를 한다고 해서 전일제 근로와의 격차 역시 크지 않기 때문으로 볼 수 있음.
- 산별노조, 직종별 노조 등 특성에 따른 노조와 기업 내에서도 노사 간 협의를 통해 근로시간과 일하는 방식을 정하는 것이 잘 정착되어 있기 때문에 사업주나 근로자가 일방적으로 원하는 근무형태를 정하는 것이 아니라, 상호간에 잘 협의하여 정해진다는 점 역시 특징이라 할 수 있음.

### ● 일·생활 균형 지원은 기업의 성과 제고, 근로자의 삶의 질 보장, 나아가 출산율 제고에도 긍정적 영향을 미치고 있음.

- 독일과 네덜란드는 일·생활 균형 지원을 기업의 성과를 높이는 데 잘 활용하고 인지하고 있고 근로자들에게 생활 영역의 시간(여가, 돌봄 등)을 충분히 부여함으로써 좋은 인력을 확보할 수 있는 기반을 조성하고 근로자들의 노동생산성을 높이고 있음.
- 출산율을 높이기 위한 목적은 아니었지만, 결과적으로 여성고용률도 높아지고(이들 국가는 물가가 비싸기 때문에 맞벌이를 반드시 해야만 하는 특성도 있음), 남녀 모두 일하면서 육아를 위한 시간도 확보할 수 있기 때문에 자연스럽게 아이를 낳고 키우는 것으로 이어진다고 볼 수 있음.
- 따라서 우리나라도 기업의 일·생활 균형 방침이 기업의 생산성을 떨어뜨리거나 비용을 발생시키는 것이 아니라 기업에게도 근로자에게도, 나아가 국가적으로도 더 효과적일 수 있음에 대한 경험이 점차 늘어나고 확산되어야 할 것임.