

교대제와 노동시간

www.kli.re.kr

배규식 · 박태주 · 이문호 · 이영호
김종진 · 정승국 · 김인아

목 차

요 약	i
제1장 서론 - 문제의 제기	(배규식) 1
제2장 교대제와 노동시간 관련 접근방법과 이론적 설명틀 (배규식)	6
1. 교대제와 노동시간에 관한 기존의 시각이나 선행연구	6
2. 연구의 핵심적 질문과 교대제와 노동시간에 관한 이론적 설명틀	11
3. 연구방법론과 연구의 구성	13
4. 교대근무, 교대제란 무엇인가?	15
제3장 교대제와 노동시간의 실태 분석	(배규식) 17
1. 교대제 실시 비율 - 산업별, 기업규모별 분포	18
2. 교대제 형태	23
3. 교대제 형태별 노동시간	28
4. 교대제 기업의 장시간 노동	36
제4장 제조업 교대제와 노동시간 사례 (박태주 · 이문호 · 이영호)	41
1. 현대자동차 주간연속 2교대제의 도입 경과와 의의	41
2. 자동차 부품업체의 장시간 노동과 교대제 개선 방안	91
3. 4조2교대제 도입 - 유한킴벌리와 포스코 사례 연구	133

제5장 서비스업 교대제와 노동시간 사례 (김종진 · 정승국 · 배규식)	183
1. 유통업 장시간 노동과 교대제 연구	183
2. 호텔업의 교대제와 노동시간	235
3. 버스업종의 교대제와 노동시간	273
제6장 공공부문 교대제와 노동시간 사례	(배규식) 304
1. 경찰 교대제와 노동시간	304
제7장 교대제 및 노동시간과 건강	(김인아) 334
1. 서 론	334
2. 교대제 및 노동시간의 건강영향: 문헌 고찰	336
3. 교대제 및 노동시간의 건강영향: 국가서베이자료	345
4. 국내 사례	351
5. 결 론	367
제8장 교대제와 노동시간 연구결과 논의와 개선방안 (배규식)	375
1. 7개 사례산업의 교대제와 노동시간의 요약과 비교	375
2. 교대제와 노동시간 실태와 사례연구 결과 분석과 이론적 논의	377
3. 교대제와 노동시간 연구결과의 정책적 함의	385
4. 교대제 개편의 방향	389
5. 교대제 개편과 노동시간 단축 시에 고려할 사항	394
6. 추후의 연구과제	399
참고문헌	400

표 목 차

<표 3- 1> 교대제 실시 기업의 산업별 분포	19
<표 3- 2> 교대제 실시 사업체 비율	20
<표 3- 3> 교대제 실시 기업의 규모별 분포	20
<표 3- 4> 교대제 실시 기업의 규모별 분포	21
<표 3- 5> 교대제 실시 여부에 따른 주 노동시간과 초과근로시간 ..	22
<표 3- 6> 산업별 교대제 형태	25
<표 3- 7> 기업규모별 교대제 형태	28
<표 3- 8> 각 교대제, 산업별 주 노동시간과 주 초과근로시간	29
<표 3- 9> 각 교대제별, 기업체 규모별 주 노동시간과 주 초과근로시간	31
<표 3-10> 월 휴일근로시간(월 휴일근로일수, 1일 휴일근로시간) ..	33
<표 3-11> 교대제 실시 기업의 산업별 장시간 노동 비율	37
<표 3-12> 교대제 실시 기업의 기업규모별 장시간 노동 비율	38
<표 4- 1> 현대자동차의 기술직 교대제 근무형태	44
<표 4- 2> 현대자동차 기술직(시급제) 연간 노동시간 추이 및 실태	45
<표 4- 3> 노동시간대별 노동자 수 및 비중(2011년)	45
<표 4- 4> 제조업과 현대자동차 노동시간 비교(2011년)	46
<표 4- 5> 완성차업체의 근로기준법 위반 노동자 비율	48
<표 4- 6> 주간연속 2교대제 노사 합의 및 협의 경과	51
<표 4- 7> 근무형태별 생산능력 비교	54
<표 4- 8> 독일 폭스바겐 주요 공장의 근무형태	55
<표 4- 9> 주간연속 2교대제를 둘러싼 노사간의 주요 쟁점	61
<표 4-10> 현대자동차의 근무형태(2012년 노사 합의안)	62

<표 4-11> 추가 작업시간의 내역(노사 합의안)	64
<표 4-12> 현재의 임금 및 연속 2교대제 임금비교 및 보전방법 (근속연수 21년, 평균 연령 46세 기준)	65
<표 4-13> 자문위원회 의견서와 노사 합의 결과의 비교	65
<표 4-14> 각 정당의 근로기준법(근로시간 관련) 개정 법률안	74
<표 4-15> 주간연속 2교대제가 도입되어야 하는 이유	76
<표 4-16> 근무형태 변경 관련 협력업체 설문조사 결과	81
<표 4-17> 현대차와 부품업체 연간 노동시간	97
<표 4-18> 부품업체의 납품 현황	97
<표 4-19> 교대제 형태와 업체 비중	98
<표 4-20> 교대제별 인원 현황	99
<표 4-21> 교대제별 연 평균 노동시간	100
<표 4-22> 교대제/노동시간별 업체 비중	100
<표 4-23> 교대제별 월 평균 잔업/특근시간	101
<표 4-24> 직무별 교대제 현황	101
<표 4-25> 교대제 필요성	103
<표 4-26> 야간노동의 필요성	103
<표 4-27> D사의 교대제별 인원 및 노동시간	112
<표 4-28> S사의 교대제별 인원 및 노동시간	116
<표 4-29> S사의 3조3교대 근무형태	119
<표 4-30> 독일 자동차 부품사 Aeroquip 회사의 유연교대제	130
<표 4-31> 4조3교대와 4조2교대 비교	137
<표 4-32> 3조3교대와 4조2교대 비교	137
<표 4-33> 4조2교대 장점 비교	138
<표 4-34> 분배된 경제적 가치	141
<표 4-35> 김천공장의 4조2교대 도입과정	147
<표 4-36> 김천공장의 4조2교대	147
<표 4-37> 군포공장 4조2교대 근무편성표	148
<표 4-38> 유한킴벌리 교대조 개편일정	149
<표 4-39> 유한킴벌리 노동조합원수	151

<표 4-40> 직원 현황(기준일: 2011. 12. 31)	158
<표 4-41> 포스코 시장점유율	158
<표 4-42> 4조2교대 시범운영 및 본 시행전환 일정	169
<표 4-43> 포스코 4조3교대와 4조2교대 비교	170
<표 4-44> 성과몰입도 추이	175
<표 4-45> 품질부적합률 추세	176
<표 4-46> 안전재해(포스코 직영 기준)	176
<표 4-47> 교육시간 추이	176
<표 4-48> 유한킴벌리와 포스코 4조2교대 도입 비교	179
<표 5- 1> 주요 유통업 기업의 업태별 현황과 매장수(2012. 6)	186
<표 5- 2> 300인 이상 주요 유통업체 사내하도급 실태 (주요 백화점, 할인점)	189
<표 5- 3> 제조업과 유통업 노동조건 비교(1999~2011년)	191
<표 5- 4> 주요 유통업 종사자 노동조건(매장 계산원 및 상점 판매원)	192
<표 5- 5> 유통업 교대제와 노동시간	192
<표 5- 6> 유통업 영업시간 변화(백화점, 할인점, 면세점)	193
<표 5- 7> 주요 유통업체 재무 및 수익률 현황(2008.12~2011.12) ..	194
<표 5- 8> H기업 고용 및 노사관계 특징	195
<표 5- 9> H기업 할인점 근무형태와 교대제	197
<표 5-10> H기업 할인점 서울지역 B점포 계산직 근무일정표 (2012. 7)	198
<표 5-11> N기업 지역 중소형 할인점 시간제(파트타임) 계산직 근무일정표(2012. 7)	199
<표 5-12> H기업 할인점 직장생활 만족도 및 노동조건(2011년)	200
<표 5-13> B기업 고용 및 노사관계 특징	205
<표 5-14> B기업 면세점 A브랜드 근무형태와 교대제	206
<표 5-15> 면세점 판매직 주요 일과 및 업무	207
<표 5-16> B업체 (㉔)브랜드 공항 면세점(13인 근무 매장)	208

<표 5-17> B업체 ㉔브랜드 시내 호텔 면세점(5인 근무 매장)	209
<표 5-18> B기업 면세점 판매직 퇴사·이직률(2011. 11~2012. 6) ...	210
<표 5-19> B기업 면세점 판매직 노동실태 I (2012. 7)	211
<표 5-20> B기업 면세점 판매직 노동실태II(2012. 7)	212
<표 5-21> B기업 면세점 판매직 임금체계 추이 비교(2010~12년)·	215
<표 5-22> R기업 고용 및 노사관계 특징	217
<표 5-23> 백화점 화장품 판매직 근무형태	218
<표 5-24> 백화점 화장품 및 가방 판매직 1일 작업과정	219
<표 5-25> R기업 백화점 판매직 근무형태 (4인 근무 매장: D등급 매장)	220
<표 5-26> R기업 백화점 판매직 근무형태 (11인 근무 매장, A등급 매장)	221
<표 5-27> R기업 백화점 판매직 노동시간 추이 비교(2007~12년)·	223
<표 5-28> R기업 백화점 판매직 퇴사·이직률(2011. 7~2012. 6)	223
<표 5-29> R기업 백화점 판매직 노동실태 I (2012. 7)	224
<표 5-30> R기업 백화점 판매직 노동실태II(2012. 7)	225
<표 5-31> R기업 백화점 판매직 임금실태 추이 비교	229
<표 5-32> 주요 선진국 유통업 영업시간 규제 사례	232
<표 5-33> 대형 유통업 규제 관련 주요 입법안(2012. 8)	233
<표 5-34> 면세점 및 백화점 판매직 임금실태	234
<표 5-35> 연구대상 호텔 개관	240
<표 5-36> 한국 호텔들의 업체수와 객실수	243
<표 5-37> 주 5일제 실시 여부	245
<표 5-38> 일반 근로자 초과근로 현황	245
<표 5-39> 초과근로수당이 차지하는 비중	246
<표 5-40> 주휴 근로 현황	246
<표 5-41> 교대제 실시 현황	247
<표 5-42> 교대제 종류	247
<표 5-43> 주된 교대제 유형	248
<표 5-44> 탄력적 노동시간 운영	249

<표 5-45> 탄력적 노동시간제도의 운영 시기	249
<표 5-46> 탄력적 노동시간제도 적용 근로자 비율	250
<표 5-47> A호텔 교대제 현황	251
<표 5-48> 벨 & 도어 교대제 편성표	252
<표 5-49> 그랜드 클럽 교대제 편성표	254
<표 5-50> 프론트 데스크 교대제 편성표	255
<표 5-51> lobby concierge 교대제 편성표	256
<표 5-52> B호텔 프론트 데스크의 교대제 편성표	260
<표 5-53> 양식당의 교대제 편성표	261
<표 5-54> C호텔 프론트 데스크의 교대제 편성표	265
<표 5-55> 각 호텔의 교대제제도 특성	267
<표 5-56> 2011년도 대도시 시내버스 월 노동시간과 근로일수	274
<표 5-57> 연간 유급휴일, 식시시간, 휴게시간 등에 관한 규정	276
<표 5-58> 중소도시 시내버스 교대근무형태	278
<표 5-59> 임금협정서상 중소도시 시내버스의 근무형태와 노동시간	279
<표 5-60> 서울, 경기 마을버스 노동시간(2012년)	283
<표 5-61> 2011~12년 마을버스 노동시간과 월급수준	283
<표 5-62> 1일 운행시간 등(협정서 조사)	287
<표 5-63> 시외버스 월평균 노동시간과 초과근로시간	288
<표 5-64> 고속버스의 실제 노동시간(2011년)	291
<표 5-65> 임금구조 및 임금수준의 비교	292
<표 5-66> 버스 소업종별 근무형태와 노동시간 및 임금	294
<표 6- 1> 주 평균 노동시간과 월 평균 노동시간	308
<표 6- 2> 근무지/급지별 장시간 노동의 비율	309
<표 6- 3> 장시간 노동과 일과 가정의 충돌	310
<표 6- 4> 불규칙한 노동시간(교대제 등)과 일과 가정의 충돌	310
<표 6- 5> 대표적인 교대제의 유형	312
<표 6- 6> 급지별 노동시간	313

<표 6- 7> 112 신고 처리건수(2012. 4. 30 기준)	314
<표 6- 8> 참여관찰 경찰서 노동시간과 교대제 형태(급지별)	320
<표 6- 9> 급지별 노동시간 관련 각 지표	321
<표 6-10> 한 달 평균 야간노동시간 및 총 노동시간(1급지)	322
<표 6-11> 급지별 노동시간 관련 지표	328
<표 7- 1> 일과 관련한 사고로 인한 병가와 노동시간 특성의 관련성	348
<표 7- 2> 일과 관련한 질병으로 인한 병가와 노동시간 특성의 관련성	349
<표 7- 3> 불면증(수면문제)과 노동시간 특성의 관련성	350
<표 7- 4> 우울과 노동시간 특성의 관련성	350
<표 7- 5> 근무시간에 따른 주관적 건강	351
<표 7- 6> 교대근무 및 근무시간, 직종, 지역에 따른 주관적 건강	· 352
<표 7- 7> 교대근무 유무에 따른 연령별 당뇨 의사진단 경험률	· 352
<표 7- 8> 회귀분석을 통한 교대근무와 장시간 노동에 따른 만성 질환 의사진단 경험률의 차이	353
<표 7- 9> 교대근무 유무에 따른 수면장애	353
<표 7-10> 교대근무 및 근무시간, 직종, 지역에 따른 수면장애 증상	354
<표 7-11> 직종에 따른 업무 중 폭언·폭언 경험	356
<표 7-12> 피로도 호소 수준	365
<표 7-13> 조합원들의 직업성 질병 호소 1순위 질환	366
<표 8- 1> 7개 산업의 교대제와 노동시간의 특징 비교	376
<표 8- 2> 외국의 야간노동시간 규제	388

그림목차

[그림 2- 1] 교대제와 노동시간을 설명하는 이론적 틀	12
[그림 2- 2] 유럽연합 27개국의 교대제와 비교대제의 노동시간 비교	23
[그림 4- 1] 독일 벤츠 엔진공장 그룹작업의 효과	122
[그림 4- 2] 유한킴벌리 매출액 및 순이익의 연도별 추이	140
[그림 4- 3] 유아용품 시장점유율	143
[그림 4- 4] 여성용품 시장점유율	143
[그림 4- 5] 군포공장 직능자격제도	150
[그림 4- 6] 유아용품 생산성 향상 및 낭비율 감소(군포공장)	154
[그림 4- 7] 여성용품 생산성 향상 및 낭비율 감소(군포공장)	154
[그림 4- 8] 여성용품 시장점유율(경쟁사 대비)	155
[그림 4- 9] 재해건수	155
[그림 4-10] 제안건수 증가	156
[그림 4-11] 노경협의회 대표명의 직원공지회보(2010.4.5)	165
[그림 4-12] 4조2교대 시범운영 신청서 양식	169
[그림 4-13] 포스코 4조2교대(8일 주기)	170
[그림 5- 1] 한국 유통산업 변화와 사업 다각화	187
[그림 5- 2] 유통업 고용구조와 고용관계	190
[그림 5- 3] H기업 할인점 근무배치 현황 I (long time)	202
[그림 5- 4] H기업 할인점 근무배치 현황 II(short time)	203
[그림 5- 5] B기업 면세점 판매직 업무상 질병 유경험	213
[그림 5- 6] B기업 면세점 판매직 업무상 질병 관련 증상 의견	214
[그림 5- 7] R기업 백화점 판매직 업무상 재해 질병 유형	227

[그림 5- 8] R기업 백화점 판매직 업무상 질병 관련 건강 증상 유형	227
[그림 5- 9] R기업 판매직 조합원의 영업시간 단축(주 1회 휴점제) 선전전 활동:1~150회(2009~12년)	228
[그림 5-10] 유통업 장시간 노동 해소 방안의 단계별 시나리오	231
[그림 7- 1] 노동시간의 특성과 건강	338
[그림 7- 2] 교대근무의 건강영향	338
[그림 7- 3] 교대근무와 심혈관 질환 간의 연관성 조사 역학 연구 정리(2009년)	340
[그림 7- 4] 교대근무로 인한 심혈관 질환 발생 기전(mechanism) ..	341
[그림 7- 5] 근무시간 길이 및 교대형태의 우울증상과의 관련성	345
[그림 7- 6] 근무시간과 근무일정의 우울증상과의 관련성	346
[그림 7- 7] 직종에 따른 수면증상 관련 유병률	357
[그림 7- 8] 직종에 따른 교대근무 관련 증상의 유병률	358
[그림 7- 9] 근무형태와 수면장애	360
[그림 7-10] 교대형태에 따른 주요 의사진단 경험이 있는 만성 질환의 유병률	360
[그림 7-11] 근무형태와 질병양상(상시주간-주야 맞교대 비교)	362
[그림 7-12] 나이와 질병양상	362
[그림 7-13] 연령별 수면 길이(야간근무 시)	363
[그림 7-14] 교대작업자의 건강을 보호하기 위한 조치	371

요약

◆ 연구의 목적과 대상

국제노동기구(ILO)에 따르면, 교대근무(shift work)는 노동시간을 조직화하는 한 방식으로, 노동자들이 일터에서 정상적인 근무시간(오전 9시~오후 6시)과 다른 시간이나 야간에 서로 이어서 일을 함으로써 개별 노동자들의 노동시간보다 사업체가 더 긴 시간을 운영할 수 있도록 하는 것을 말한다고 규정하고 있다. 교대제는 교대근무가 상시화되어 체계화, 제도화되어 있어 기업들의 제도화된 작업조직의 근간을 이루고 근로자들의 노동생활이나 가정생활을 규정하고 있는 노동시간제도를 의미한다. 교대근무제라는 노동시간제도는 노동시간의 길이, 임금 이외에도 각 기업들의 작업조직, 야간노동, 휴일근로, 건강과 안전 및 일과 생활의 균형, 노동시간의 유연성, 인력수준, 기업들의 인건비 비중 등과 긴밀하게 연계되어 있다. 한국의 장시간 노동체제는 낡은 교대근무제라는 구조화된 제도에 의해 뒷받침되어 유지되어 왔다. 따라서 장시간 노동의 구조로서 교대근무제라는 노동시간제도를 바꾸려면, 위에서 말한 1일 혹은 주간 노동시간의 길이, 임금수준, 각 기업들의 재화나 서비스 생산과 관련된 작업조직, 야간노동, 휴일근로, 인력수준, 기업들의 인건비를 조정해야 하며, 그에 따라 노동자들의 건강과 안전 및 일과 생활의 균형, 노동시간의 유연성 등이 영향을 받게 된다.

교대제와 노동시간 문제는 기업이나 노조에서 실용적인 목적에 여러 가지 관심을 보이고 현장에서 많이 다루어지기는 했으나 학문적인 연구의 대상이 된 것은 주로 야간노동이나 장시간 노동과 관련된 건강과 안전측면에서의 산업의학적 분석이 대부분을 이루고 있다.

이에 본 연구는 교대제와 연계된 장시간 노동 문제를 해결하기 위해 현재의 교대제 존재형태, 교대제의 문제점을 분석하고 현재의 교대제를 어떻게 개선할 것인가에 관심을 두고자 한다. 동시에 교대제가 노동자들의 안전, 건강, 복리 문제에 미치는 영향을 분석하고 이를 개선하기 위한 노력도 기울일 필요가 있다. 본 연구의 주된 목적은 우리나라 기업들에서 존재하는 교대제의 실태를 밝히고 분석하는 가운데 교대제가 안고 있는 제반 문제점들을 도출해 내고, 교대제 개선 방향과 구체적인 개선방안을 모색하는 데 있다.

이를 위해 교대제의 배경, 수요의 변동폭과 집중도, 교대제의 형태, 교대제의 운영방식, 가동시간(영업시간)과의 고정적 연계 여부, 야간 노동 포함 여부, 휴일근무, 기업의 인력최소화 전략과 인력수준, 장시간 노동 여부, 그리고 교대제의 결과 등의 실태와 연계관계를 파악하기 위해서 여러 연구자들과 함께 7개 산업에 대한 사례연구를 실시하였다. 산업별로 교대제와 노동시간에 관한 사례연구는 제조업, 서비스업, 공공부문으로 나누어 진행하여 여러 산업을 아우르는 가운데 교대제의 존재형태와 문제점을 전체적으로 파악·분석하고자 했다. 제조업에서는 현대자동차의 주야 2교대제의 주간 2교대제로 개편 사례, 자동차부품업체의 교대제와 노동시간 사례, 포스코와 유한킴벌리의 4조2교대 도입 사례에 초점을 맞추어 현재의 교대제 쟁점과 향후 방향으로서 4조2교대제를 다루었다. 서비스업에서는 유통부문의 백화점, 면세점과 할인매장, 호텔산업, 버스운송업의 사례를 포함했다. 공공부문에서는 경찰의 교대제와 노동시간 사례를 살펴보았다.

◆ 교대제와 노동시간 실태와 사례연구 결과 분석

교대제는 업종이나 산업의 특성상 불가피하게 교대제 근무를 해야 하는 측면이 있다. 그러나 교대제 근무형태가 2조2교대제, 2조 격일제, 3조2교대제 등 낡은 형태에 머물러 있고 주간 혹은 월간 근무일

수가 많은 것은 교대제가 장시간 노동을 관행화, 일상화하는 구조로 이용되고 있음을 말해준다. 교대제 때문에 노동시간이 길어지는 것이 아니라 장시간 노동이 교대제의 유형과 교대제의 운영방식, 휴일 근무 요구 등으로 구조화되어 유지되고 있는 것이 산업별 및 기업별 사례연구를 통해 밝혀지고 있다. 또한 교대제 형태와 관계없이 휴일 근로가 상시화되어 있어 노동시간이 더 길어지고 있다. 장시간 노동을 낳는 2조2교대제, 2조격일제, 3조2교대제 등 낡은 교대제와 상시화된 휴일근무는 상대적인 저비용으로 생산체제를 유지하기 위한 장시간 노동시간제도라고 할 수 있다.

기업들이 인력사용의 최소화를 통한 인건비의 절약을 위해 인력수준을 낮게 유지하면서 낡은 교대제와 상시화 휴일근무를 이용하여 장시간 노동을 재생산하고 있다. 실제로 소요되는 인력보다 인위적으로 낮은 인력수준을 유지하고 이를 적은 인력이 장시간 노동을 감내하게 함으로써 상대적인 저비용 구조 속에 투입 중심의 생산체제가 유지되고 있다. 여기에서 발생하는 어려움을 연장근로수당, 휴일수당 등으로 보상하여 저비용 생산체제를 유지하고 있었고, 이들 산업이나 직종에 근무하는 근로자들은 높은 비중의 연장근로수당, 휴일근로수당 때문에 상대적으로 더 받는 임금에 만족하면서 현재의 장시간 노동을 감내하고 있었다.

한편 1일 24시간 영업, 사업운영 혹은 공장가동을 하는 곳이나 혹은 밤 늦게까지 영업이나 공장을 가동하는 업종에서는 야간노동이 상시화, 관례화되어 있으며, 운수업이나 제조업에서 나타나는 것처럼 꼭 강제하는 것은 아니지만 정기적 휴일특근도 관행화되어 있다. 이러한 교대제 아래에서 근로자들이 일과 생활의 균형 혹은 일과 가정의 양립을 위해 필요로 하는 노동시간의 유연성, 선택의 여지는 거의 없거나 있더라도 매우 좁다. 결국 우리의 교대제는 노동시간의 길이, 휴가, 노동시간대, 주 혹은 월 노동일수 등에서 회사의 결정권이 우선이고 근로자들의 일과 생활의 균형을 위한 선택권이나 편의는 거의 고려되지 않고 있다.

◆ 교대제와 노동시간 연구결과의 정책적 함의

교대제와 노동시간 연구결과의 정책적 함의를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 교대제에 의존하고 있는 제조업과 상당수 서비스업에서 교대제를 바꾸지 않고 노동시간을 줄이는 것은 기본적으로 매우 어렵게 되어 있다. 교대제 특히 낡은 교대제가 장시간 노동의 구조적 버팀목이기 때문이다. 노사가 담합하여 현재의 노동시간을 유지하는데 이해관계를 같이하고 있는 회사가 많기 때문에 교대제 개편의 동력은 정부의 장시간 노동에 대한 규제로부터 나올 수밖에 없다. 노동시간 규제 강화, 즉 초과근로시간의 규제를 강화함으로써 기존 낡은 교대제를 지속가능하지 않게 하여 교대제를 개편하되 노동시간도 동시에 줄이는 결과를 가져올 수 있다.

둘째, 노동시간을 줄이고, 교대제를 개혁하면서 필요한 인력을 증원하여 인력최소화 정책에 일정한 수정을 가하면서 저비용 생산체제에서 탈피할 필요가 있다. 이를 위해서는 생산성 증가를 위해 노력하되 이와 함께 인력증원과 그와 연계된 서비스 비용 인상 등을 일정하게 감당할 준비와 각오가 필요하다.

셋째, 장시간 노동을 구조화하고 있는 낡은 교대제를 개편하기 위해서는 장시간 노동을 이제까지보다 엄격하게 규제할 필요가 있다. 즉, 무엇보다 휴일근로시간의 연장근로시간 포함, 기존의 근로시간 규제 적용제외, 근로시간 특례업종, 근로시간 계산의 특례, 포괄임금제 등 장시간 노동에 대한 규제를 완화하거나 무역화하는 것을 개선하여 법적 규제를 강화해야 할 것이다.

넷째, 각국의 노동시간과 야간노동시간에 대한 규제 여부를 참고하여 우리나라에서도 야간노동을 줄이고, 근로자들의 건강과 안전 보호를 위해 야간노동시간과 야간노동을 하는 근로자들의 건강검진 등에 관한 규제를 수립하도록 해야 한다.

마지막으로, 인체공학적 표준에 따른 보다 나은 교대제의 설계를 위한 중요한 방침을 고려할 필요가 있다.

◆ 교대제 개편의 방향과 고려사항

1. 교대제 개편의 방향

우리의 기존 교대제를 개선하지 않고는 노동시간의 단축, 노동시간의 유연성, 일과 삶의 균형, 건강한 노동생활의 보장, 잦은 산업재해나 사고의 감소 등을 이루기 어려울 것으로 보인다. 교대제 개편을 통해 장시간 노동을 줄임으로써 장시간 노동 체제를 개혁하여 기존의 인력투입 위주의 생산시스템 개편을 통해 고용과 노동생활의 질을 높이고, 동시에 생산성과 효율을 높일 수 있는 방안을 모색할 필요가 있다. 교대제 개편은 특히 제조업에서 한국의 장시간 노동을 줄이기 위해 한국사회가 넘어야 할 첫 번째 큰 고개이다. 이 낡은 교대제의 개혁이라는 고개를 넘지 않고서는 한국에서 장시간 노동을 줄이기는 어렵다.

교대제 개편과 노동시간 단축을 동시에 추진하기 위해서는 사업운영시간(가동시간)과 교대제가 고정된 형태로 연계되어 있는 관계(coupling)를 끊고 해체해야 한다. 사업이나 공장운영을 길게(24시간까지) 늘리면서도 노동시간을 줄일 수 있는 형태로 사업운영시간(영업시간, 공장가동시간)과 교대제 간의 고정된 관계를 해체할(decoupling) 필요가 있다. 이 경우에도 교대제의 원활한 운영과 시간대별 수요의 변화에 맞춘 각 교대조 인원의 조정 등 세부적인 노동시간의 재설계와 세심한 관리가 필요하다.

도로운송업, 서비스업 등에서는 월 만근일수를 줄여 현재도 남아 있는 주 48시간 시대의 장시간 노동을 주 40시간 시대의 노동시간으로 개선해야 한다. 동시에 교대제 아래 상시화된 휴일근로일수를 없애거나 최소화해야 한다. 휴일근로일수만을 없애거나 줄이더라도 교대제 아래 장시간 노동의 30~40%가량을 줄일 수 있으므로, 휴일노동시간을 연장근로시간에 포함하여 주 혹은 월 초과근로시간을 규제하는 방향으로 노동시간 규제를 강화할 필요가 있다.

교대제 아래 1일, 특정 주의 장시간 노동, 휴일근무가 불가피한 경우 특정 시간의 장시간 노동을 현금으로 보상하기보다 일정한 한계를 정하여 휴가로 보상을 하도록 하는 보상휴가제의 사용을 확대해야 한다. 이렇게 교대제 아래 장시간 노동, 연속노동에 대해 보상휴가제를 확대하는 것은 장시간 노동을 줄여 과중고용을 막고 휴식을 취할 충분한 시간을 부여하여 근로자들의 건강과 안전을 확보하는 데 필요하다.

또한 교대제의 개편이 이루어지고 동시에 장시간 노동을 줄이기 위해서는 적절한 인력수준이 확보되어야 하며, 이를 위해서는 기업들의 인력최소화 정책을 완화할 수 있어야 한다. 이것은 교대제 개편과 더불어 고용의 증가가 이루어져야 하며, 이를 위해 일정한 비용을 지불해야 한다는 것을 의미한다. 이를 위해서는 버스업, 경찰직종과 같이 공공부문이나 공공성이 높은 산업, 업종, 직종에서는 공공적인 지출이 이루어져야 적정인력 수준을 확보할 수 있으며 교대제를 개편하고 노동시간을 줄일 수 있다. 노동시간의 배치와 길이는 빈곤, 임금, 일상의 불안정성, 가족관계와 공동체, 삶의 질에 지대한 영향을 미치는 요인이다. 노동시간 단축은 노동자의 건강과 삶의 질 향상을 위해 반드시 필요하다.

2. 교대제 개편과 노동시간 단축 시에 고려할 사항

교대제 개편작업은 노동시간 및 그와 연계된 작업조직의 변화에서 매우 큰 질적 변화를 의미한다. 따라서 교대제 개편과 노동시간 단축에는 기업 측에 적지 않은 추가비용이 들 수 있으며 근로자들도 노동시간 단축에 따라 임금의 조정 등 일정한 부담을 져야 할 수도 있다. 노동시간의 배분이 달라지는 것 이외에도 작업조직과 더 나아가서는 생산시스템의 개편과 더불어 임금체계의 개편 등이 이루어져야 한다. 또한 중소기업들의 교대제 개편을 뒷받침할 다양한 혁신활동의 체계적인 지원, 서비스 요금 인상, 불공정 경쟁을 없애기 위한 규제 강화 등도 함께 고려되어야 할 사항이라고 하겠다.

제 1 장

서론 - 문제의 제기

현재의 노동시간제도는 기본적으로 과거 자본주의 초기의 공장제를 기반으로 설계되어 형성된 것이라고 보는 견해들이 많다. 그런 견해에도 불구하고 현 노동시간제도가 서비스업에도 적용될 수 있는 보편적인 기준이나 원칙이 없었더라면, 대부분의 선진국에서 서비스업의 고용비중이 70%를 훨씬 넘는 현실에서 벌써 폐기되거나 대폭 수정되었을 것이다. 오히려 노동시간제도는 20세기 초 1일 8시간, 주 48시간제로 정의되고 규제된 노동시간을 어떻게 하면 효과적으로 활용할 수 있는가를 고민하는 과학적 관리와도 밀접하게 연계되어 발전하였다.

과거 1일 8시간, 주 48시간 노동제, 나아가서는 주 40시간제 아래에서도 전일제가 지배적인 고용규범으로 머무는 한 남성외벌이 모델을 기반으로 한 것이다. 여성들의 경제활동이 늘어나고 사회진출이 활발해지면서, 기존의 1일 8시간 주 48시간 혹은 주 40시간제 아래 전일제 고용규범은 점차 적합하지 않게 되었다. 자본주의 노동시장의 규제가 완화되면서 제조업과 서비스업에서 노동의 시장지향성이 확장됨에 따라 1일 24시간 사회가 되었다. 기업의 영업시간(공장가동시간, 사업운영시간)이 야간과 주말로 늘어나면서 노동시간도 저녁, 야간, 주말로 확대되고 있고 근무시간대나 노동시간의 길어도 점차 다양화되고 있다. 과거에는 노동시간과 자유시간이 낮과 밤, 그리고 주중과 주말로 명확하게 분리되어 있었으나 이제 그런 경계가 점차 없어지고 있다.

또한 노동시간이 주 40시간 이하로 단축되어 초과근로시간이 매우 적

은 서유럽국가들에서는 고객들의 수요패턴 변화에 맞춘 서비스 공급의 필요, 즉 1일 24시간 서비스 수요에 맞추어 서비스 제공 시스템과 어떻게 맞출 것인지를 고민하게 되었다. 노동서비스에 대한 수요와 노동서비스 공급의 시간과 양 사이의 매칭(matching) 문제가 중요하게 대두되었다. 노동서비스의 공급을 공급시간대, 공급량, 공급의 주기패턴 등에 맞추어 재조직화하는 것이 필요했다. 뿐만 아니라 생산설비의 최대 시간 가동을 통한 비용감소, 납기단축을 비롯하여 석유정제, 철강, 화학 등의 연속생산 공정에서 기술적으로 요구되는 끊임없는 생산의 필요성, 생산의 동기화와 적기생산 요구 등으로 제조업에서도 공장가동시간의 증가와 함께 주말노동, 야간노동의 필요성이 증가했다. 그리고 지속적으로 필수적인 사회적 서비스를 제공해야 하는 부문(전력, 병원, 운송, 전기, 통신, 경찰, 소방)에서 24시간 서비스 제공을 위해 교대제가 필요했다.

이런 맥락에서 교대제는 제조업과 서비스업에서 매우 중요한 노동시간 조직화, 작업조직의 한 형태가 되어 왔다. 교대제가 부여하는 사업운영상의 유연성은 서비스와 제품 생산수준의 증감, 시간대별 많고 적음, 더 긴 시간 동안 상업적 서비스의 제공을 뒷받침하고 있다. 교대제는 표준적인 주간노동(9:00~18:00)과는 다른 1일 노동시간의 짜임새를 포함한다. 교대제는 여러 다른 팀의 노동자들을 잇달아 배치함으로써 기업의 사업운영 시간을 하루에 8시간에서 24시간까지 확대하고 주말노동도 포함하며, 특정시간대에 몰리는 수요에 대응하는 것 등을 목적으로 하고 있다. 노동시간 재조직화와 관련되어 교대제, 작업조직, 노동자들의 건강, 임금, 더 나아가서는 생산시스템의 문제까지 관련된다. 그런 점에서 노동시간의 조직과 관리는 자본주의 고용관계의 핵심에 놓여 있다고 할 수 있다(Rubery, Ward and Grimshaw, 2006: 123)

이와 같은 노동시간의 재조직화를 추동한 근본적인 동력은, 우선, 기업들이 자본활용시간을 늘리는 것과 가장 비용효과적인 유연성에 따른 이익, 둘째, 활용할 수 있는 노동량에서의 구조적 변화, 셋째, 고용문제가 노동시간에 관해 새로운 조치들을 취할 것을 국가, 경영진, 그리고 노동에 대해 요구하는 도전으로부터 비롯되고 있다(Lehndorff, 1998). 유럽과 미국 등에서 과거 산업시대에 만들어진 전통적인 노동시간제도는 일정하게

침식되어 왔으나, 아직 대안적인 새로운 노동시간 모델이 나타나지 않고 있다는 것이다(Lehndorff, 2000).

노동시간제도를 둘러싼 서구의 위와 같은 고민과 노력에 비하여 우리나라에서 노동시간, 교대제와 작업조직 문제는 훨씬 원초적이고 근본적인 이슈, 즉 장시간 노동의 과중노동으로부터의 개선, 노동자들의 건강과 안전 보장, 그리고 양적 투입 위주의 생산시스템으로부터의 탈피라는 요구로부터 비롯되고 있다. 그러나 완성차, 조선, 은행 등에서 보이는 것과 같이 중소기업들은 물론 대기업들도 여전히 장시간 과중노동에 거의 중독되다시피하여 노동시간 단축에 대해 저항감을 보이고 있다.

노동시간의 재조직화와 관련해서 우리나라는 두 가지 압력을 동시에 받고 있다고 할 수 있다. 하나는 장시간 과중노동을 단축하라는 사회적 요구이고 다른 하나는 동시에 제품과 서비스의 변화하는 수요 혹은 근로자 개인의 필요에 맞추어 노동시간을 효과적이고 유연하게 활용해야 한다는 기업과 근로자들의 요구가 그것이다. 전자와 관련해서는 장시간 노동 단축의 필요성에 대해 필자의 다른 연구에서 논의한 바 있다(배규식 외, 2011). 후자와 관련해서도 필자의 앞선 연구에서 부분적으로 다루면서, 장시간 노동이 노동시간 유연성의 지배적인 유형이다 보니 오히려 다른 유형의 노동시간 유연성 여지를 잠식했다고 지적한 바 있다(배규식 외, 2010). 우리나라의 경우 순서로 보면 장시간 노동을 단축하는 것이 우선이되 동시에 노동시간을 다양하게 유연한 방식으로 활용할 가능성에 대해 기업과 근로자들의 요구에 기초하여 세부적인 정책적 패키지를 고민할 필요가 있다.

이와 더불어 노동시간제도를 우리의 생산시스템과 연계하여 전체적으로 재구축할 필요성도 제기되고 있다. 장시간 노동에 기초한 작업조직, 양적 투입 위주의 생산으로부터 노동시간은 짧되 부가가치가 높은 생산으로의 전환이 요구되고 있다. 교대제가 기존의 장시간 노동과 양적 투입 중심의 생산의 기반이 되어 왔다면, 생산시스템의 업그레이드와 장시간 노동의 단축을 위해서는 교대제를 개편해야만 한다. 노동시간 단축을 실질적으로 뒷받침할 교대제 개편에는 노동자들의 건강과 안전 보장, 일·생활의 균형 보장, 기업과 노동자들 양측의 요구에 따른 노동시간 유연성

과 자율성 보장 등이 이루어져야 할 것이다. 더구나 교대제 개편에 따른 노동시간의 단축에도 불구하고 단축 전과 같은 수준의 임금을 지불해야 하는 데서 오는 비용상승을 상쇄하기 위해서는 작업과 생산과정의 재설계에 기초한 작업방식의 보다 효율적인 재조직화, 작업과정의 합리화, 필요한 자동화나 기계화를 위한 자본투자 등이 수반되어야 한다. 좀 더 근본적으로 노동시간의 효과적인 관리를 위한 노동시간 측정, 산정, 관리에 필요한 새로운 사회적 자본이 구축되어야 할 것이다. 그런 점에서 교대제 개편은 단순히 노동시간의 변화만을 포함하는 것이 아니라 작업조직, 나아가서는 생산시스템, 노동생활과 가정생활, 임금체계 등에서의 중요한 변화를 수반할 수밖에 없는 기업과 근로자들의 경제적 변화이자 사회적 변화이기도 하다.

국제적으로 교대제 근무와 관련된 논의는 여기에서 우리가 다루고자 하는 장시간 노동과 교대제, 그리고 교대제와 작업조직의 연계를 벌써 넘어서고 있다. 과거부터 서구 선진국에서 교대제는 노동자들의 건강과 안전과 관련하여 상당한 주목과 연구의 대상이 되었으나 요즘 들어서는 교대제와 관련한 지배적인 연구는 노동자들의 건강과 안전과 관련된 내용이다. 교대제와 노동시간에 관한 심포지엄에서 노동자들의 건강과 안전이 거의 지배적인 연구주체가 된 지 오래되었다는 점이 이런 관심과 경향을 말해주고 있다. 교대제와 노동시간에 관한 정례적인 국제심포지엄의 주제를 보면, 서구 선진국들에서 교대제와 노동시간에 관한 관심과 경향이 어디에 있는가를 알 수 있다. 2009년 제18차 심포지엄 주제는 ‘고령화와 노동시간: 안전한 환경 만들기’, 2010년 제19차 심포지엄 주제는 ‘24시간 사회에서의 건강과 복리’, 2011년 제20차 심포지엄의 주제는 ‘24시간 사회에서 생물학적 메커니즘, 회복, 위험관리’였고, 2012년 제21차 국제심포지엄의 주제는 ‘1주7일/24시간 사회 - 시간생물학에서 실질생활로’였다(<http://www.workingtime.org/conferences>). 이처럼 최근 들어 ‘24시간 사회’의 도래, 경제의 서비스화와 더불어 진행되어 온 노동시간의 유연화와 연계된 다양화된 교대제, 비표준적인 작업일정(non-standard work schedules), 야간노동이라는 최근의 교대제와 노동시간 짜임(arrangements)이 노동자들의 건강, 안전, 복리에 어떤 영향을 미치는가를 연구하고 분석

하는 것으로 발전하고 있다(Tucker and Folkard, 2012).

우리의 입장에서는 우선 교대제와 연계된 장시간 노동 문제를 해결하기 위해 현재의 교대제 문제점을 분석하고 현재의 교대제를 어떻게 개선할 것인가에 관심을 두고자 한다. 동시에 교대제가 노동자들의 안전, 건강, 복리 문제에 미치는 영향을 분석하고 이를 개선하기 위한 노력도 기울일 필요가 있다. 본 연구의 주된 목적은 우리나라 기업들에서 교대제의 실태를 밝히고 분석하는 가운데 교대제가 안고 있는 제반 문제점들을 도출해 내고, 교대제 개선방향과 구체적인 개선방안을 모색하는 데 있다.

다음 장에서는 교대제와 노동시간과 관련된 기존 이론이나 선행연구들을 검토하는 가운데 본 연구의 핵심적 질문과 교대제와 노동시간에 대한 이론적 설명틀을 제시하고 있다. 이어 연구방법론과 연구의 구성을 소개하고 교대제를 정의하고 있다.

제 2 장

교대제와 노동시간 관련 접근방법과 이론적 설명틀

1. 교대제와 노동시간에 관한 기존의 시각이나 선행연구

교대제와 노동시간 문제는 기업이나 노조에서 실용적인 목적에서 여러 가지 관심을 보이고 현장에서 많이 다루어지기는 했으나 학문적인 연구의 대상이 된 것은 주로 야간노동이나 장시간 노동과 관련된 건강과 안전 측면에서의 산업의학적 분석이 대부분을 이루고 있다. 교대제와 노동시간과 관련해서 이와 같이 연구가 적은 것은 주제 자체의 실용적인 성격 이외에도 적어도 유럽에서는 교대제가 사업운영시간(operating hours)과 분리되어 다양화되었고 따라서 더 이상 장시간과 연계되어 특별히 문제가 되지 않고 있는 사정을 반영한 것으로 보인다.

교대제와 노동시간에 관한 시각은 여러 가지 측면에서 이루어지고 있다. 교대제와 노동시간에 대한 이론적 접근으로 주목할 만한 것으로 먼저, 근로자의 노동시간역량론(working time capability)이 있다(Lee and McCann, 2006). 교대제는 기본적으로 생산설비를 최대한 가동할 목적으로 혹은 고객의 요구에 부응하거나 납기에 맞추기 위한 필요 때문에 사용자 주도로 노동시간을 가능한 재화와 서비스 생산의 필요성에 맞추기 위해 조직화된 것이다. 이런 식의 교대제 아래에서는 근로자들의 선택권, 개인적 선호, 일과 가정의 양립을 위한 고려가 거의 없이 근로자들은 고정된 교대제 근무형태와 노동시간에 맞추고 적응해야만 하는 것이 요구될 뿐이다.

기껏해야 노동시간에 대한 다른 선택지가 거의 없는 가운데 시간제 고용과 같은 경우 근로자들의 ‘자발적인(voluntary)’이라는 표현은 결국 매우 제한된 기존 선택지에 적응한 선호(adaptive preferences)를 나타낸 것에 불과할 것이라고 한다.

이처럼 사용자의 노동시간 결정권이나 주권 중심으로 노동시간 특히 교대제 노동시간이 이루어지는 것에 대해 근로자의 노동시간에 대한 주권론이나 혹은 근로자 개인의 선택권을 강조하는 접근법이 노동시간 역량론이다. 여기에서는 노동시간과 관련된 근로자들의 개인적 선호도, 복리, 일과 가족의 양립 등 근로자 개인이 노동시간과 관련해서 노동시간의 길이, 시간대 등 노동시간의 조직화에 대한 선택권을 행사할 수 있게 되는 것으로 노동시간역량(working time capability)론이라고 할 수 있다. 이 논의는 꼭 교대제 관련해서 논의된 내용은 아니지만, 교대조 근무형태와 관련하여 더욱 의미 있게 적용될 수 있다.

교대제와 노동시간에 접근할 수 있는 시각으로 ‘온전한 노동시간론(decent working time)’이 있다(Boulin et al., 2006). 이것은 교대제가 장시간 노동을 뒷받침하여, 생활에 불편을 낳으며 야간노동과 같이 생체리듬을 깨뜨리는 경우 교대제는 노동자들의 건강과 안전을 해치거나 일과 생활의 균형이나 일과 가정의 양립에 방해가 되기 때문에 ‘온전하지 않은(indecent)’ 노동시간제가 될 수 있다는 것이다. 건강과 안전, 일과 가정의 양립 어려움, 성평등, 생산성 효율성, 노동자들의 노동시간 결정에 참여할 기회와 능력이라는 다섯 가지 기준에서 일정한 수준을 충족할 때 교대제가 ‘온전한 노동시간’을 보장한다고 할 수 있다(Boulin et al., 2006: 25). 노동시간이 생애주기에 따른 개인과 가족의 요구를 수용하여 노동시간과 소득의 개인적 선택지와 타협적 교환을 허용할 수 있을 때 ‘온전한 노동시간’이 실제화될 수 있음을 밝히고 있다(Anxo, Boulin and Fagan, 2006). 이런 점에서 기업의 생산상의 필요성과 요구에 일방적으로 맞추어 설계된 교대제 아래에서의 노동시간제도는 노동자의 건강과 안전에 위해가 되기 쉽고, 일과 생활의 균형을 깨뜨리기 쉬우며, 성불평등을 낳고, 노동자들이 노동시간 결정에 참여할 수 있는 영향력을 줄이거나 없앨 수 있다는 점에서 자칫 ‘온전한 노동시간’과는 거리가 멀 수 있다. 그러나 교대

제가 짧은 노동시간을 바탕으로, 노동자들의 건강이나 안전에 주의하며, 일과 생활의 균형과 노동자들의 노동시간에 대한 선택권을 일정하게 보장하는 형태라면 '온전한 노동시간'제가 될 수도 있다.

교대제를 사업운영시간/영업시간 및 노동시간과의 관계에서 살펴본 연구가 있다(Zagelmeyer and Smith, 2005; Smith and Zagelmeyer, 2009; Lehdorff, 2000; Delsen and Smits, 2008). 자클레미어와 스미스(2005, 2007)의 연구에서는 나라별 비교연구를 하면서 유럽 중소기업에서 영업시간(사업운영시간)과 노동시간 패턴(교대제 포함)을 노동시간의 규제와 연계하여 살펴보았다. 노동시간 패턴(교대제 포함)을 영업시간과의 연계 속에서 나라별, 사업체 규모별을 분석하고 다양한 노동시간 패턴(교대제)의 사용이 영업시간의 연장에 긍정적으로 영향을 주며, 특히 중소기업들이 혜택을 받을 수 있음을 밝히고 있다.

렌도르프(Lehdorff, 2000)는 유럽 10개 국가의 38개 자동차 차체와 조립공장을 대상으로 노동시간, 교대제, 공장가동시간을 비교한 연구에서 유럽자동차산업의 노동시간과 영업시간을 교대제와 연계하여 분석하면서 1990년대 말 호경기를 맞아 주말작업, 야간작업을 포함하여 공장가동시간을 연장하는 경향이 노동시간 단축과 동시에 진행되면서 다양하고 유연한 교대제의 형태가 실험되고 출현하고 있음을 밝히고 있다. 그리고 이러한 공장가동시간의 연장 경향 속에 노동시간 단축과 유연화 경향은 공장가동시간과 교대제 사이의 고정적 연계관계를 해체시키는 것(decoupling)을 통해서 개별 노동자들의 노동시간을 유연하게 하고 줄일 수 있다는 것이다. 수요증가가 공장가동시간을 연장하더라도 유연하고 다양한 교대제 때문에 노동시간이 증가하기는커녕 단축되고 있다는 점을 밝히고 있어 한국에서의 경험과 대비되고 있다.

델센과 스미츠(Delsen and Smits, 2008)는 유럽 6개국을 상대로 한 2003년 유럽연합의 영업시간, 노동시간, 고용에 관한 기업실태조사(EUC OWE)를 바탕으로 계량 분석하여 국가 간의 비교를 하고 있는데, 여기에서 유럽국가들 사이에 영업시간과 노동시간 전략, 사업체특성, 경제적/제도적 맥락 사이의 차이를 설명하면서 다양한 노동시간의 선택지가 무엇에 의해 결정되는가를 밝히고자 했다. 유럽국가들에서는 교대제와 일요

일 근무제가 영업시간 연장을 위해 사용되는 가장 중요한 근로시간 선택 지였으며 주간 영업시간은 노동시간 전략에 의해 결정되며 이를 뒷받침하는 다양한 노동시간의 선택지는 노사간의 교섭력과 노동시간 선호도에 의해 결정됨을 밝히고 있다.

노동시간(교대제와 같은 사회적으로 조직화된 노동시간 포함)과 작업 조직의 관계를 공생적인(symbiotic) 관계로 본 시각도 있다(Lehndorff, 2000). 현재의 작업조직이나 노동시간이 기본적으로 산업혁명 당시에 형성되어 제조업을 중심으로 산업화시대에 그 골격이 만들어진 것이기 때문에 경제의 서비스화가 상당한 정도로 진행된 20세기 말이나 21세기 초에는 더 이상 적합하지 않다는 주장(tertiarization-서비스경제론)이 강력하게 제기되었다(Baethge, 1999). 노동시간의 조직화와 관련된 변화는 작업의 조직화와 불가피하게 연계되어 있다(Lehndorff, 2000). 노동시간은 노동투입의 양과 질 및 방식을 결정하는 데 핵심적인 변수로 노동시간을 재조직화하는 것은 작업의 디자인, 작업의 배분, 작업의 속도와 강도 조정, 전체 작업 scheduling의 조정, 기계화·자동화의 정도와 노동자의 노동 의존도 사이의 관계 재조정 등이 필요하다. 노동시간의 단축, 교대제 개편, 노동시간의 유연성과 같은 노동시간의 재조직화는 이와 같이 재화나 서비스를 생산하는 작업조직의 재편 혹은 재조직화를 수반할 수밖에 없다. 교대제 개편은 기존의 노동시간 조직화 방식을 바꾸는 것으로 이에 수반하는 작업조직의 개편이 동시에 이루어져야 한다는 것이다.

교대제와 사회적으로 불편한 노동시간(unsocial hours), 압축노동시간(comperssed working hours)의 관계를 분석한 연구도 주목할 필요가 있다. 교대제 가운데 우리에게 있어서는 선진적인 교대제로 인식될 수 있는 4조2교대제와 같은 압축노동시간은 1주에 같은 시간을 일하더라도 근무일수를 줄이고 한 근무조의 노동시간을 늘려서 일하는 방식을 말한다. 압축노동시간제는 근무교대조 사이에 휴식시간 증가, 통근시간 감소, 작업 스케줄과 직장 외부 생활과의 조화라는 점에서 장점을 가질 수 있다. 그러나 압축노동시간은 피로증가, 근무교대에 대한 신경 등의 효과 이외에도 만성적인 건강 영향, 조직적인 기능에서의 변화와 같은 결과를 낳을 수도 있다(Tucker, 2006). 그런 점에서 4조2교대제는 한편으로는 현재의

2조2교대제, 3조2교대제, 3조3교대제를 개선하는 대안으로 제시될 수 있으나 압축노동시간제가 안고 있는 피로의 증가나 긴 야간노동, 건강에 대한 부정적인 영향 등은 면밀하게 고려되고 부정적 영향을 줄이려는 노력을 할 필요가 있다.

한국에서 교대제에 대한 관심은 유한킴벌리의 4조2교대제의 성공적 실험과 연계된 노동시간 단축과 현장학습조직화를 통한 생산성과 품질 혁신 그리고 고용의 유지 등을 중심으로 한 유한킴벌리의 혁신사례가 정리되어 모델화되었다(노용진 외, 2002; 김동배 외, 2004). 유한킴벌리 혁신모델은 뉴패러다임센터가 설립되면서 사회적으로 best practices로 인정받으면서 유용한 모델로서 공인되는 과정을 거쳤다. 유한킴벌리의 교대제 개편을 핵심으로 하는 혁신모델에 대해 포스코가 관심을 갖고 협력회사들에서 이 혁신모델의 도입을 실험해 봄으로써 철강업 등을 중심으로 유한킴벌리 혁신모델이 확산의 계기를 맞았다.

한국에서의 교대제는 주로 사업운영시간과 고정화된 관계(coupling)를 맺어 하루를 단위로 2조2교대제, 2조격일제, 혹은 3조3교대제, 3조2교대제, 4조3교대제, 4조2교대제 혹은 복격일제 등으로 되어 있어 교대제는 교대제를 하지 않는 기업들보다 대체로 장시간 노동과 밀접하게 연계되어 있음이 확인되었다(배규식 외, 2011). 이상민 외(2011)는 교대제와 노동시간에 관한 본격적인 연구를 수행했는데, 여기에서 교대제와 장시간 노동 간의 관계를 산업, 업종별 사례연구를 통해 실태를 밝히고 장시간 노동의 원인을 노사의 전략과 입장, 원하청관계, 사회제도적 측면에서 살펴보고 있다.

앞서 살펴보았듯이 외국에서는 교대제가 주로 야간노동, 사회적으로 불편한 시간대(unsocial hours)의 노동, 1회 노동시간의 길이나 휴식시간 보장 그리고 건강 및 안전효과와 관련된 연구에 집중되어 있다. 우리가 관심을 갖고 있는 교대제와 장시간 노동, 교대제 형태, 교대제 운영, 장시간 노동 단축을 위한 교대제 개선방안에 대한 연구는 매우 드문 것으로 보인다.

한국에서도 교대제와 노동시간의 관계 특히 장시간 노동과의 관계, 교대제 형태의 결정요인, 교대제 형태와 노동시간 간의 관계, 교대제 운영 방식, 교대제의 결과에 대해 보다 체계적이고 종합적인 연구가 이루어진

적이 없다. 본 연구는 국내외의 연구에서 나타난 연구공백을 채우고 한국에서 장시간 노동을 뒷받침하고 있는 교대제를 다양한 측면에서 조사하고 분석함으로써 교대제의 구조, 형태, 운영양태를 밝히고, 교대제 개선방안을 찾아보고자 하는 실천적이고 정책적인 관심에서 출발하고 있다.

2. 연구의 핵심적 질문과 교대제와 노동시간에 관한 이론적 설명틀

교대제는 장시간 노동의 원인이 아니라 장시간 노동 체제를 유지하는 구조적인 기둥(pillars) 가운데 하나임을 밝힌 바 있다(배규식 외, 2011). 또한 교대제와 노동시간에 관해 다양한 시각과 이론으로 접근하여 설명할 수 있음을 알아보았다. 그렇다면 한국에서 교대제는 어떻게, 어떤 메커니즘에 의해 장시간 노동을 유지, 재생산하고 있는가? 교대제의 다양한 형태와 노동시간 특히 장시간 노동은 어떤 관계를 맺고 있는가? 각 산업과 직종에서 장시간 노동을 뒷받침하는 교대제는 어떤 배경 아래에서 형성되었고, 어떤 조건과 제약 아래에서 재생산되고 있는가? 우리나라의 각 산업과 업종, 직종의 현실에서 가동시간(영업시간)과 교대제 간의 고정된 관계는 변화 가능한가? 노동시간 단축을 위한 교대제 개편은 어떻게 할 수 있는가? 교대제 개편의 모범사례나 보다 창의적인 교대제 사례는 없는가? 이런 연구와 관련된 핵심적 질문을 갖고 교대제와 노동시간 연구를 하고자 한다.

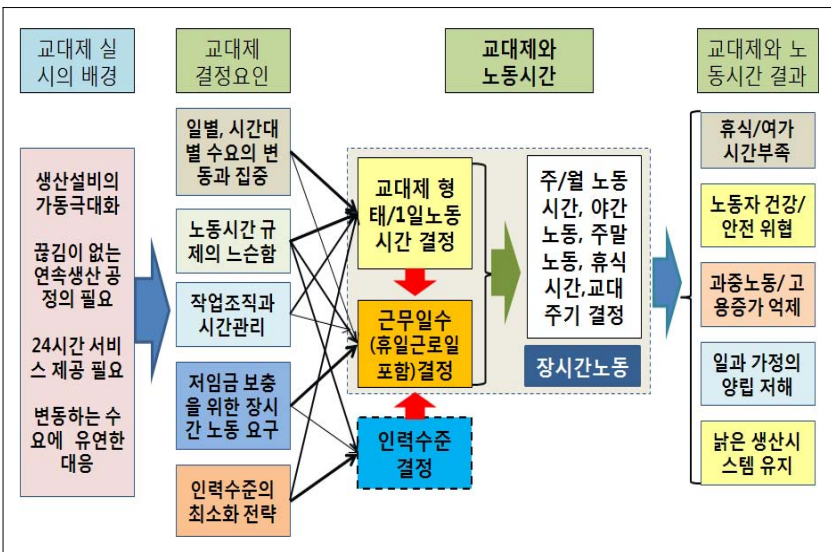
본 연구에서는 아울러 교대제와 영업시간(사업운영시간)이 어떻게 연계되어 있는가, 그리고 이와 같은 교대제와 사업운영시간의 고정된 연계가 장시간 노동과 어떤 관계를 갖는가를 분석하고자 한다. 교대제, 사업운영시간(영업시간), 장시간 노동과의 삼자관계가 어떤 맥락에서 구조화 되었으며, 그 특징과 원인은 무엇인가를 밝히고자 한다. 이와 같은 비교적 짝지어지고 고정화된(coupling) 관계 및 장시간 노동의 산업, 업종별 특성, 노사의 담합 여부와 그 배경 및 노사의 손익, 지속가능성, 유연성과 경직성, 건강에 미치는 영향 등을 살펴보고자 한다.

아래에서 언급하는 바와 같이 교대제는 거의 모든 나라와 산업이나 업종에서 비싼 생산설비와 시설 가동의 극대화를 통한 비용절감, 석유정제

나 철강 등과 같이 끊임 없는 연속생산 공정의 필요, 24시간 서비스와 같이 길어진 영업시간 동안 서비스 제공의 필요성, 요일별 혹은 하루 중 시간대별로 변동하는 수요에 대한 유연한 대응을 위해 필요하다. 더구나 1주 7일, 1일 24시간 서비스경제가 도래하면서 교대제의 필요성은 더욱 커지고 있다. 이런 교대제의 필요성이 교대제 형태나 노동시간을 바로 결정하는 것은 아니다. 교대제의 일반적 필요성은 거시적으로 국가별 노동시간 규제와 규범, 생산시스템과 연계된 작업조직과 시간관리 관행, 산업·업종별·서비스별 수요의 변동폭과 집중도, 기업 측의 인력수준의 최소화 전략 여부, 노동자들의 1일, 1주일 장시간 노동 수용 여부에 의해서 매개되어 교대제 형태나 근무일수가 결정된다. 또한 기업 측의 인력수준 최소화 전략이 인력수준을 결정하고, 인력수준을 어느 정도 유지하느냐에 따라 교대제 형태, 교대조당 노동시간, 근무일수 등이 정해지게 된다.

교대제 형태와 1일 노동시간은 일별·요일별 수요의 변동폭과 집중도, 노동시간의 규제와 관행, 인력수준 최소화 전략 및 작업조직과 시간관리 방식에 의해 결정되게 된다. 근무일수는 무엇보다 일단 교대제 형태와 1일 노동시간이 결정되는 것에 따라서 정해지는데, 그 이외에도 인력수준

(그림 2-1) 교대제와 노동시간을 설명하는 이론적 틀



의 최소화 전략에 따른 인력수준, 저임금 보충을 위한 노동자들의 노동시간 연장 요구, 노동시간의 규제와 규범, 그리고 부분적으로는 수요의 변동폭과 집중도 및 작업조직과 노동시간 관리방식 등에 의해서 결정된다. 이와 같이 교대제 형태, 1일 노동시간이 결정되고 근무일수가 결정되면, 주간 및 월간 노동시간, 야간노동시간, 주말노동시간, 휴게시간, 교대주기가 결정되게 되는데, 우리의 경우에는 결국 야간노동, 주말노동이 많은 장시간 노동이 되고 있다. 이와 같이 장시간 노동을 담지하여 구조화하고 있는 교대제와 노동시간제도는 노동자들에게는 휴식시간과 여가시간이 부족하여 피로가 누적됨으로써 건강과 안전을 위협할 가능성을 높이고, 노동자들의 가정에는 일과 가정의 양립을 저해하는 요인으로 작용하고 있다. 또한 고용된 노동자들의 과중노동으로 노동시장에서는 거시적으로 일자리를 증가시킬 수 있는 요인을 줄이며, 기업이나 국가적으로는 물량과 비교적 중저숙련 인력 투입 위주의 낡은 생산방식에 의존하게 함으로써 생산시스템의 고도화를 막고 있다.

3. 연구방법론과 연구의 구성

본 연구에서는 실태조사 자료를 이용한 비교적 간단한 양적 분석과 사례연구를 통한 질적인 연구방법을 사용하였다. 교대제와 노동시간의 일반적 실태를 파악하기 위해서 기존 실태조사, 즉 고용노동부에서 실시한 기업체 노동비용조사 시범조사 결과(2012년 9월)와 한국노동연구원에서 실시한 사업체패널조사 2007, 2009 그리고 사업체패널 부가조사 2010 결과를 이용하였다. 기업체 노동비용조사 시범조사 자료와 사업체패널조사 자료는 교대제 실시 비율, 교대제의 존재 형태와 산업별·기업규모별 분포, 노동시간과의 관계 등을 밝히고 한국기업들 속에 교대제가 어떤 모습으로 존재하는지를 서술하는 기초 데이터로 이용되었다. 아울러 통계청과 고용노동부의 행정통계 및 기존에 교대제와 노동시간에 대한 실태조사 자료 재검토(자동차와 금속)를 이용하여 교대제와 노동시간의 제 측면을 분석하고 산업별 교대제와 노동시간 사례연구에서도 활용할 것이다. 기존 연구로는 고용노동부의 노동시간패널조사 결과와 기존 금속노조,

서비스노조연맹의 근로시간조사를 부분적으로 인용하고 있다.

교대제의 배경, 수요의 변동폭과 집중도, 교대제의 형태, 교대제의 운영 방식, 가동시간(영업시간)과의 고정적 연계 여부, 야간노동 포함 여부, 휴일근무, 기업의 인력최소화 전략과 인력수준, 장시간 노동 여부, 그리고 교대제의 결과 등의 실태와 연계관계를 파악하기 위해서 여러 연구자들과 함께 7개 산업에 대한 사례연구를 실시하였다. 산업별 교대제와 노동시간에 관한 사례연구는 제조업, 서비스업, 공공부문으로 나누어 진행하여 골고루 반영되도록 했다. 제조업에서는 현대자동차의 주야 2교대제의 주간 2교대제로 개편 사례, 자동차부품업체의 교대제와 노동시간 사례, 포스코와 유한킴벌리의 4조2교대 도입 사례에 초점을 맞추어 현재의 교대제 쟁점과 향후 방향으로서 4조2교대제를 다루었다. 서비스업에서는 유통부문의 백화점, 면세점과 할인매장, 호텔산업, 버스운송업의 사례를 포함했다. 공공부문에서는 경찰의 교대제와 노동시간 사례를 살펴보았다. 특히 경찰의 교대제와 노동시간 사례는 약 7,476명(경찰인력의 10.6%)로부터 교대제와 노동시간에 관한 비교적 풍부한 실태조사 결과와 지구대, 수사형사, 교통경찰에 대한 면담조사 결과를 이용하여 연구를 진행하였다. 사례연구는 교대제를 실시하고 있는 회사나 공공부문 인사관리자/간부들 및 노조간부들을 상대로 한 특정그룹 집단면담(Focus Group Interview) 혹은 개별면담을 통해서 교대제의 다양한 형태의 배경, 수요변화에 따른 활용방식, 장시간 노동과의 관계 등을 상호 비교하고 그 차이와 공통점을 살필 수 있었다.

제조업과 서비스, 공공부문의 교대제 실시 사업체들을 대상으로 현장 면담을 통해 교대제의 존재 이유와 배경, 영업시간, 교대제의 보다 구체적이고 다양한 형태 및 다양한 교대제와 노동시간의 관계를 파악할 수 있었다. 또한 수요변동에 따른 교대제 형태, 노동시간의 조정방식, 교대제 형태와 연장근로시간 및 임금수준, 교대제의 업종별 및 직종별 형태와 특성 등을 심층면담을 통해 다양하고 세부적으로 조사하고 파악할 수 있었다. 특히 교대제가 광범위하게 활용되고 있는 업종별(자동차, 자동차부품, 호텔, 할인매장과 백화점, 버스) 및 직종별(경찰 지구대) 사례연구를 통해 업종이나 직종의 특징과 결합되어 있는 교대제 특성을 분석하여 문제점

을 분석하고 개선방안을 찾아낼 수 있었다.

또한 본 연구는 각 산업별 교대제 사례연구를 맡은 연구진들 사이에 교대제 학습, 각 연구계획 심의모임, 중간 연구결과 발표, 추가연구 진전 내용 점검과 토론, 최종 연구결과 심의 등 6회가량의 모임을 통해서 연구의 주제와 주된 초점, 연구방법론, 그리고 각 산업 사례의 분석방법 등에 관한 풍부한 논의를 통해서 공동의 인식을 높임으로써 여러 연구자가 참여하는 연구에서 발견될 수 있는 일관성의 부족 문제를 해결하기 위해 노력했다.

4. 교대근무, 교대제란 무엇인가?

교대근무, 교대제란 무엇인가? 국제노동기구(ILO)에 따르면, 교대근무(shift work)는 노동시간을 조직화하는 한 방식으로, 노동자들이 일터에서 다른 시간이나 야간에 서로 이어서 일을 함으로써 개별 노동자들의 노동시간보다 사업체가 더 긴 시간을 운영할 수 있도록 하는 것을 말한다고 규정하고 있다. 교대제는 교대근무를 하는 것이 상시화되어 체계화, 제도화되어 있어서 기업들의 제도화된 작업조직의 근간을 이루고 근로자들의 노동생활이나 가정생활을 규정하고 있는 노동시간제도를 의미한다. 어찌 보면 교대제가 근로기준법의 노동시간 규제보다 현실적으로 일터에서 노동시간을 결정하고 규정하는 더 강력한 힘을 발휘하고 있다.

광의의 교대근무 범주 아래 고정된 교대제와 순환적 교대제를 구분할 수 있다. 고정된 교대제 아래에서는 노동시간이 대체로 2교대 혹은 3교대제로 가령 아침조/오전조, 저녁조/오후조 혹은 여기에 야간조 등으로 조직될 수 있다. 순환교대제 아래에서는 노동자들은 일정한 시기를 주기로 정기적으로 변화하는 교대제로 일하게 되는데 순환교대제는 24시간을 주기로 돌기 때문에 그렇게 불려지는 것이다. 예를 들면, 오전조에서 오후조 그리고 야간조라는 식으로 순환한다. 만약 회사의 생산설비나 시설이 1주일 내내 쉬지 않고 가동되는 경우라면, 1주 7일, 24시간(1주 168시간) 연속 교대근무를 한다고 말할 수 있다. 실제로는 거의 셀 수 없을 정도로 여러 가지 교대근무 형태가 있을 수 있다.

많은 나라들에서 교대근무제는 보통 단체협약에 의해 규율되고, 각국의 노동시간에 관한 전반적인 법적인 틀에 의해서 형성된다. 특히 1일 노동시간과 주간 노동시간의 길이에 대한 제한, 장시간에 걸쳐서 노동시간을 평균하여 계산하는 유연한 여지, 연장근로, 야간노동, 주말노동, 휴식시간에 대한 규제에 의해서 형성된다. 장시간에 걸쳐서 노동시간을 평균할 기회 등이 교대제 시스템의 설계에 영향을 준다.

교대제는 노동시간을 담는 제도적인 틀로 그릇 역할을 하는 노동시간 제도의 하나라고 할 수 있다. 교대근무제라는 노동시간제도는 노동시간의 길이나 임금 이외에도 각 기업들의 작업조직, 야간노동, 휴일근로, 건강과 안전 및 일과 생활의 균형, 노동시간의 유연성, 인력수준, 기업들의 인건비 비중 등과 긴밀하게 연계되어 있다. 따라서 교대근무제라는 노동시간 제도를 바꾸려면, 위에서 말한 1일 혹은 주간 노동시간의 길이, 임금수준, 각 기업들의 재화나 서비스 생산과 관련된 작업조직, 야간노동, 휴일근로, 인력수준, 기업들의 인건비를 조정해야 하며, 그에 따라 노동자들의 건강과 안전 및 일과 생활의 균형, 노동시간의 유연성 등이 영향을 받게 된다.

제 3 장

교대제와 노동시간의 실태 분석

노동시간을 일정하게 확보하는 제도적인 틀로서 특정한 유형의 교대제가 결정되면, 근로자들은 그 유형의 교대제에서 요구하는 시간에 맞추어야 한다. 교대제는 외국에서도 매우 광범위하게 활용되고 있다. 야간노동을 포함하는 교대제 노동은 신뢰할 수 있고 비교할 수 있는 통계가 없기는 하지만 대부분의 유럽국가들에서 대략 전체 노동인구의 15~20%, 자영업자의 5.7%에서 근로자는 19.8%가 수행하고 있다. 유럽에서는 교대제 노동을 하는 노동인구의 비중이 전체 노동인구의 6.4%에서 30%에 이를 정도로 큰 차이를 보이고 있다. 미국에서는 야간노동을 포함한 교대제 노동이 전체 노동인구의 14.8%를 차지하는데, 남성 노동인구의 16.7%, 여성 노동인구의 12.4%가 교대제 노동을 하고 있다(WHO, 2010). 교대제 노동은 의료, 운수, 통신, 여가와 접객업 부문에서 노동인구의 30%를 초과할 정도로 널리 이용되고 있고, 서비스, 광산, 제조업 부문에서도 노동인구의 20~30%에 이를 정도로 널리 확산되어 있다. 교대제는 젊은 근로자들에게서 20% 이상에 이를 정도로 보다 널리 이용되고 있고, 근로자들의 나이가 들에 따라 55세 이후에는 대략 10% 정도로 감소하고 있다.

우리나라에서 교대제는 서비스업에서보다 제조업에서 더욱 긴요하게 활용되는 것으로 보인다. 그러면 우리나라 기업들은 어느 정도 교대제를 활용하고 있는지 알아보자. 주로 고용노동부에서 2012년 9월 조사한 기업체 노동비용조사 시범조사 결과와 한국노동연구원의 사업체패널조사 결과를 이용하여 교대제의 실태를 알아보기로 하자.

1. 교대제 실시 비율-산업별, 기업규모별 분포

<표 3-1>에서는 교대제를 실시하는 비율이 비교적 높은 산업만을 나열하였다. 우리나라 기업들 가운데 교대제를 실시하는 기업들의 비중은 15.5%에 달하고 있다. 이 비율은 2011년 9월 같은 조사 결과 교대제 실시 기업 비중이 15.2%로 나온 것과 비추어도 거의 같은 수준으로 확인되고 있다. <표 3-1>에서 30인 이상 기업에서의 교대제 실시 비율은 33.6%로 <표 3-2>에 나오는 2009년의 36.3%보다 약 2.7%가량 낮게 나타나고 있다. 교대제 실시 사업체 가운데 모든 근로자가 교대제 근무를 하는 것임을 감안하면, 전체 기업체를 기준으로 할 때는 우리의 교대제 근무 근로자 비중이 유럽국가들보다는 꽤 낮은 편이다. 그러나 30인 이상의 기업체를 기준으로 하면, 교대제 실시 비율이 33.6%로 교대제 사업체에 근무하는 근로자의 2분의 1만이 교대제 근무를 한다고 하면, 근로자의 16.8%가 교대제 근무를 하는 셈이 되어 유럽의 14.8%와 비견될 수 있는 수준이라고 할 수 있다.

교대제 실시 비중이 평균보다 높은 산업은 제조업, 전기·가스·수도업, 운수업, 음식숙박업, 부동산 및 임대업, 사업시설관리 및 사업지원서비스업, 예술·스포츠·여가 관련 서비스업, 광업 등이다. 이들 산업의 특징은 24시간 서비스를 제공해야 하거나 생산설비를 가능하면 장시간 동안 가동해서 최대한 활용해야 비용을 줄일 수 있는 곳이다. 기업체의 수가 많은 제조업에서 교대제 실시 비중이 22.5%로 평균보다도 높고, 운수업에서도 교대제 실시 비중이 35.4%, 그리고 사업시설관리업과 사업지원서비스업에서도 교대제 실시 비중이 37.0%로 높게 나타나고 있다.

<표 3-1>에서 제조업 30인 이상의 교대제 실시 기업의 비율은 39.2%로, <표 3-2> 2009년의 40.9%보다는 약 1.7%가 낮으나 대체로 유사한 수준이라고 할 수 있다. 서비스업 30인 이상의 경우, <표 3-1>에서 교대제 실시 기업의 비율은 28.0%로, <표 3-2>의 비제조업 32.5%보다 4.5%가 낮았다. 앞의 1.7%보다 다소 높은 4.5%의 차이는 비제조업에 광업, 전기·가스·수도업, 건설업 등이 포함되어 있다는 점에서 부분적으로 설명이 가능하며, 여전히 기업체 노동비용조사 시범조사에서는 교대제를 실시하

〈표 3-1〉 교대제 실시 기업의 산업별 분포

		전체 기업체수	교대제 실시 비율(%)
전체		89,582	15.5
전체(>30인 이상)		28,191	33.6
산업별	광업	278	13.4
	제조업	35,086	22.5
	제조업(>30인 이상)	14,015	39.2
	경공업	7,504	28.0
	화학공업	6,550	21.8
	금속 및 자동차	14,359	21.3
	전기, 전자	6,673	19.3
	전기가스수도업	99	54.3
	서비스업	41,886	13.6
	서비스업(>30인 이상)	14,176	28.0
	운수업	5,152	35.4
	음식숙박업	1,234	28.1
	부동산임대	1,696	27.0
	사업시설관리사업지원	4,205	37.0
예술스포츠여가	679	44.2	
규모별	10~29인	59,105	7.3
	30~99인	22,470	25.6
	100~299인	6,073	49.2
	중소기업	87,648	14.9
	300~499인	872	47.0
	500~999인	628	43.0
	1,000인 이상	434	48.6
	대기업	1,934	46.1

주: 상용근로자만을 대상으로 조사했고, 공공행정/국방/사회보장행정자료, 교육서비스업, 보건 및 사회복지서비스업 등은 조사대상에서 제외되었음. 또한 교대제 실시 비율이 낮은 서비스업종도 조사는 하였으나 위의 표에서 배제하였음.
 자료: 고용노동부(2012), 기업체 노동비용조사 시범조사, 가중치 부여.

〈표 3-2〉 교대제 실시 사업체 비율

(단위: %)

		2005	2007	2009
전 체		38.6	37.3	36.3
산업	제 조 업	43.1	43.3	40.9
	비제조업	34.8	32.3	32.5

주: 30인 이상의 사업체를 대상으로 조사함.
 자료: 한국노동연구원(2012), 사업체패널 2005, 2007, 2009; 한국고용관계 현상, 재인용.

〈표 3-3〉 교대제 실시 기업의 규모별 분포

		전체 기업체수	교대제 실시 비율(%)
전 체		89,582	15.5
전 체(>30인 이상)		28,191	33.6
규모별	10~29인	59,105	7.3
	30~99인	22,470	25.6
	100~299인	6,073	49.2
	중소기업(10~299인)	87,648	14.9
	중소기업(30~299인)	28,543	30.6
	300~499인	872	47.0
	500~999인	628	43.0
	1,000인 이상	434	48.6
	대기업	1,934	46.1

주: 상용근로자만을 대상으로 조사했고, 공공행정/국방/사회보장행정자료, 교육서비스업, 보건 및 사회복지서비스업 등은 조사대상에서 제외되었음. 또한 교대제 실시 비율이 낮은 서비스업종도 조사는 하였으나 위의 표에서 배제하였음.
 자료: 고용노동부(2012), 기업체 노동비용조사 시범조사, 가중치 부여.

는 곳이 서비스업에서는 약간 낮게 나타나고 있음을 알 수 있었다.

〈표 3-3〉에서 기업규모별로는 대체로 영세·소기업에서는 교대제를 실시하는 기업의 비중이 낮은 반면, 규모가 클수록 교대제 실시 비율이 높아지고 있다. 중소기업에서는 교대제 실시 기업 비율이 14.9%인 데 비해 대기업에서는 46.1%로 나타나 현격한 차이를 보이고 있다. 특히 다수의

〈표 3-4〉 교대제 실시 기업의 규모별 분포

		전체 사업체수	교대제 사업체수	교대제 실시 비율(%)
전체 사업체		38,991	13,804	35.4
규모별	30~90인	29,111	9,234	31.7
	100~299인	7,516	3,443	45.8
	중소기업(30~299인)	36,627	12,677	34.6
	300~499인	1,319	650	49.3
	500인 이상	1,046	477	45.6
	대기업	2,364	1,127	47.7

주: 30인 이상의 사업체를 대상으로 조사함.
 자료: 한국노동연구원(2009), 사업체패널.

소기업들로 이루어진 10~29인 규모의 기업들에서는 교대제 실시 비율이 7.3%로 다른 규모에 비해 매우 낮은 수준을 보이고 있다. 100인 이상의 기업에서는 교대제 실시 비율이 규모와 관련이 없이 43~49% 사이에 놓여 있어 높은 비율로 교대제가 실시되고 있음을 알 수 있다.

사업체패널 2009 조사에 따르면, 30인 이상 사업체의 교대제 실시 비율은 35.4%로 앞의 기업체 노동비용조사 시범조사 결과와 별다른 차이가 없다. 또한 30~299인의 중소기업의 교대제 실시 비율은 앞의 기업체 노동비용조사 결과에서는 30.6%였으나 사업체패널 2009 결과 교대제 실시 비율은 34.6%로 약 4%의 차이가 났다. 두 조사에서 대기업의 경우는 기업체 노동비용조사 시범조사와 사업체패널조사 각각에서 교대제 실시 비율이 46.1%, 47.7%로 그리 큰 차이를 보이지 않고 있다.

교대제 실시 사업체와 교대제 미실시 사업체의 구분에 의한 노동시간을 비교해 보자. 전체를 보면, 교대제 실시 사업체와 교대제 미실시 사업체 사이에 주 노동시간은 1.24시간, 월로 환산하면 5.31시간, 그리고 주 초과근로 시간에서는 1.22시간의 차이를 보이고 있다. 30~99인 사이의 사업체서는 주 노동시간과 주 초과근로시간에서 1.44시간, 1.32시간, 100~299인 사업체에서는 각각 0.85시간, 1.04시간, 300~499인 사업체에서는 각각 1.84시간, 2.04시간, 500인 이상의 사업체에서는 1.03시간, 0.98시간의 차이가 있었으며, 그중에서도 300~499인 사업체에서 가장 큰 격차가 나타나고 있다.

〈표 3-5〉 교대제 실시 여부에 따른 주 노동시간과 초과근로시간

(단위: 사업체수, 시간)

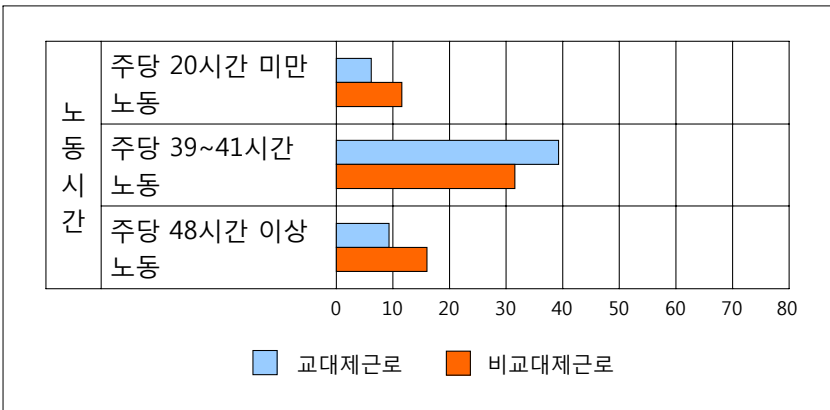
		교대제 실시			교대제 미실시		
		표본수	주 노동시간	초과 근로시간	표본수	주 근로시간	초과 근로시간
전 체		14,788	47.13	6.63	25,431	45.89	5.41
규모	30~99인	9,881	47.39	6.78	20,399	45.95	5.46
	100~299인	3,843	46.55	6.27	4,063	45.70	5.23
	300~499인	566	47.46	7.26	476	45.62	5.22
	500인 이상	498	46.03	5.80	493	45.00	4.82
산업	제조업	6,460	49.28	8.90	9,349	47.47	7.10
	비제조업	8,329	45.46	4.88	16,082	44.97	4.43
부문	민간부문	14,681	47.14	6.64	25,173	45.90	5.42
	공공부문	107	46.28	6.04	258	44.12	3.97

자료: 한국노동연구원(2009), 사업체패널.

제조업에서는 교대제 실시 사업체와 미실시 사업체 사이에 주 노동시간과 주 초과근로시간이 각각 1.81시간, 1.80시간, 비제조업에서는 각각 0.49시간, 0.45시간으로 큰 차이를 보이고 있다. 민간부문에서는 양자 사이의 격차가 각각 1.24시간, 1.24시간, 공공부문에서는 각각 2.16시간, 2.07시간으로 공공부문에서의 격차가 민간부문에서의 격차보다 크게 나타나고 있다. 결국 제조업 교대제 실시 사업체에서 미실시 사업체에서보다 주 노동시간, 주 초과근로시간이 길게 나타났고, 공공부문의 교대제 실시 사업체에서도 마찬가지로 미실시 사업체와 비교하여 주 노동시간, 주 초과근로시간이 길게 나타나고 있다.

[그림 2-2] 그래프는 사업체조사가 아니라 근로자조사를 했다는 점에서 한국의 사업체조사를 바탕으로 한 통계와 근본적인 차이가 있다. 그런 점을 감안하더라도 한국과는 대조적으로 유럽연합 국가들에서는 교대제 근무를 하는 근로자들이 교대제 근무를 하지 않는 근로자들보다 노동시간이 더 표준노동시간에 가깝고, 주당 48시간 이상을 근무하는 장시간 근로를 하는 비율은 더 낮게 나타나고 있다. 즉 한국에서는 교대제가 장시간 노동 구조의 하나로 나타나는 데 비해 유럽국가들에서는 그렇게 나타

(그림 2-2) 유럽연합 27개국의 교대제와 비교대제의 노동시간 비교



자료: Parent-Thirion, A. et al.(2007).

나지 않고 있다는 점이 주목된다. 이것은 유럽국가들에서 특히 유럽연합에 참여한 동유럽국가들을 포함하여 교대제가 장시간 노동을 관례화하고 담지하는 형태가 아니라 노동시간을 줄인 형태로 정착되고 있음을 보여주는 것이다.

2. 교대제 형태

기업들이 실시하는 교대제도 어떤 형태의 교대제냐에 따라 노동시간에서 상당한 차이를 낳을 수 있다. 교대제 중에서도 과거 주 48시간제 시대의 저임금, 장시간 노동 체제에서 광범위하게 활용되었고 현재까지 남아 있는 낡은 교대제가 있는가 하면, 주 40시간제와 노동시간의 단축 추세에 맞추어 노동시간을 줄인 ‘우선적(decent)’ 교대제도 있다. 또한 고정적이고 교대조 사이에 근무책임이 바뀌는 2조2교대제, 3조2교대제, 3조3교대제, 4조3교대제, 4조2교대제, 2조격일제뿐 아니라 시차교대제, 복격일제, 변형복격일제, 경찰에서 보이는 불규칙한 교대제 등 매우 다양한 형태를 띠고 있다. 교대제 형태는 수요의 패턴, 사업운영(가동)시간의 길이, 인력 수준과 비용, 노동시간의 규제 등에 따라서 다양하게 변화해 왔다.

또한 교대제의 형태만이 아니라 교대제가 어떻게 운영되는가도 노동시

간의 길이를 결정하는 데 중요한 요소가 되고 있다.

먼저, 교대제를 실시하고 있는 기업들이 어떤 형태의 교대제를 어느 정도로 실시하고 있는지 산업별, 기업규모별로 살펴보았다. 그리고 산업별, 기업규모별로 교대제 실시 형태의 특징과 차이들을 알아보았다.

교대제 실시 기업 가운데 가장 높은 비율을 차지하는 교대제는 2조2교대제였다. 교대제 실시 기업 중 60.8%가 2조2교대제를 실시하고 있었고, 그 다음이 2조격일제 14.6%, 3조2교대제 12.8%, 주간2교대제 6.6%, 3조3교대제 5.7%, 4조3교대제 4.2% 순이었다. 30인 이상의 기업의 경우 2조2교대제 실시 사업체 비율이 62.0%, 2조격일제의 비율도 15.6%, 3조3교대제 6.7%, 4조3교대제가 5.3%로 약간 올라간 반면 3조2교대제가 10.1%로 낮아졌다. 2조2교대제와 2조격일제의 합계 비율이 10인 이상의 기업에서는 75.4%인데 30인 이상의 기업에서는 77.6%로 나타났다. 30인 이상 사업체를 대상으로 한 사업체패널 2009에서는 2조2교대제가 56.3%, 2조격일제 11.6%로, 두 개의 교대제 합이 67.9%로 나타나, 위의 표에서의 77.6%와 약 10%의 격차를 보이고 있다. 두 조사(기업체 노동비용조사 시범조사 2012와 사업체패널조사 2009) 사이의 차이는, 전자의 조사에서는 3조3교대제와 3조2교대제의 비율이 각각 6.7%, 10.1%인 데 비해 후자의 조사에서는 각각 18.5%, 7.7%로 적지 않은 차이를 보이고 있다. 그러나 2조2교대제의 비중이 가장 높은 것은 약 5%포인트를 약간 넘는 차이가 있기는 하지만 두 조사에서 공통적으로 나타나고 있다. 주간2교대제가 아닌 주야맞교대 형태의 2조2교대제, 이틀에 하루씩 근무하는 2조격일제와 같은 전근대적인 교대형태가 교대제 실시 사업체의 75.4%(같은 조사에서 30인 이상의 경우 77.6% 그리고 사업체패널 2009에서는 67.9%)를 차지하여 한국의 교대근무제가 아직도 낡은 형태의 교대제를 유지하고 있음을 드러내고 있다.

제조업에서는 2조2교대제를 실시하는 기업이 79.1%(사업체패널 2009 조사에서는 68.1%)로 압도적으로 높은 비율을 차지하고, 2조격일제의 비율까지 합치면 80.9%(사업체패널 2009에서는 75.9%)에 이르러 낡은 교대제 비율이 더 높게 나타나고 있다. 제조업에서 3조2교대제가 9.5%(사업체

〈표 3-6〉 산업별 교대제 형태

	교대제 기업수	교대제 실시 형태(%)								
		2조 격일제	2조2교 대제	주간2 교대	3조3교 대제	3조2교 대제	4조3교 대제	4조2교 대제	기타	
전체	13,924	14.6	60.8	6.6	5.7	12.8	4.2	1.0	2.3	
(30인 이상 기업)	9,472	15.6	62.0	6.4	6.7	10.1	5.3	1.1	2.5	
산업 별	제조업 전체	7,879	1.8	79.1	3.7	4.0	9.5	4.7	0.4	0.1
	(30인 이상 기업)	5,494	2.6	78.7	5.3	4.1	6.7	6.7	0.5	0.1
	경공업	2,104	3.4	70.3	5.7	0.1	16.8	7.4	0.0	0.1
	화학공업	1,425	0.0	68.0	4.3	2.4	20.3	9.6	0.6	0.1
	금속/자동차	3,062	0.0	92.0	1.4	4.9	2.1	2.0	0.6	0.0
	전기/전자	1,288	5.7	75.4	5.1	9.9	3.3	1.2	0.0	0.1
	전기가스수도사업	54	0.0	0.0	6.9	13.3	6.9	57.5	17.4	1.9
	서비스업	5,714	31.6	36.8	10.1	8.1	17.6	3.2	1.9	5.4
	(30인 이상 기업)	3,969	33.5	38.9	7.9	10.2	14.9	3.3	1.8	5.8
	하수폐기환경복원	144	0.0	39.1	14.3	10.9	18.9	15.1	1.6	1.6
	도매/소매업	621	6.4	23.5	27.5	13.1	41.9	0.3	0.6	0.0
	운수업	1,825	22.0	53.0	9.1	3.8	1.5	2.2	0.0	13.1
	육상운송업	1,537	23.7	49.8	9.6	4.2	1.8	0.0	0.0	15.0
	음식숙박업	346	28.4	45.9	4.8	7.6	24.8	4.4	0.0	0.9
	부동산임대	457	57.6	25.5	2.4	4.4	20.5	0.6	0.0	3.6
	사업시설관리사업 지원서비스업	1,554	56.7	21.1	5.5	11.5	20.5	3.9	6.2	1.5
	예술스포츠연가	300	18.2	53.7	26.5	1.7	26.4	0.0	1.7	6.8

주: 전체에서 합계가 100%를 넘는 것은 한 기업 안에 2개 이상의 교대제를 실시하는 기업들이 있기 때문이다.

자료: 고용노동부(2012), 기업체 노동비용조사 시범조사, 가중치 부여.

패널 2009에서는 6.5%)로 그 다음을 잇고 있으나 주간2교대제나 4조2교대제 등 교대제 근무형태 가운데 선진적인 형태는 비율이 낮다. 이처럼 제조업에서 낮은 교대근무제의 비중이 높은 것은 생산직을 중심으로 노동자들의 상시적 장시간 노동에 의존하는 정도가 매우 높을 뿐 아니라 작업조직의 합리적 재조직화도 어렵게 하는 그야말로 노동투입 중심의 생

산시스템이 넓게 존재하고 있음을 시사하고 있다. 제조업 가운데에서도 금속·자동차산업에서는 2조2교대제 실시 기업 비율이 92.0%(사업체패널 2009에서도 금속제조업의 2조2교대제 실시 비율은 87.8%)에 달할 정도로 높고 그 외에는 3조3교대제가 4.9%로 일부 있을 뿐이다. 금속·자동차산업에서 주야맞교대 형태의 2조2교대제의 실시 비율이 이처럼 높은 것은 상시화된 장시간 노동이 산업 전반에 규범과 같이 존재하면서 산업의 노동투입의 기반이 되고 있음을 의미한다.

제조업 중 전기전자산업도 2조2교대제 실시 기업 비중이 75.4%로 높고, 3조3교대제가 9.3%, 주간2교대제도 5.1%, 2조격일제도 5.7%에 달하고 있어 2조격일제와 2조2교대제를 합치면 81.1%가 낡은 교대제에 의존하고 있다. 화학공업과 경공업의 경우 2조2교대제의 비율이 68~70.3%로 높으나 다른 제조업보다는 낮은 수준이며 그 대신 2조2교대제보다는 개선된 교대제 형태인 3조2교대제와 4조3교대제의 비중이 각각 16.8~20.3%, 7.4~9.6%를 차지하여, 두 교대제를 합하면 화학공업 37.1%, 경공업 17.0%에 이르고 있다.

제조업에서 낡은 교대제가 높은 비중을 차지하는 데 비해, 기업체수가 적은 전기, 가스, 수도업의 경우는 24시간 가동 체제임에도 불구하고 4조3교대제가 57.5%로 중심이고 4조2교대제가 17.4%, 3조3교대제가 13.3%, 기타 주간2교대제와 3조3교대제가 각각 6.9%로 교대제가 매우 개선되어 있음을 알 수 있다.

서비스업에는 24시간 서비스를 제공해야 하는 곳이 부분적으로 있고 대체로 고객들의 수요 패턴에 맞추어 서비스를 제공해야 하지만, 제조업과 같이 가능한 한 생산설비나 시설을 가동해야 할 필요성이 있지는 않기 때문에 주야맞교대제 형식의 2조2교대제에 의존하는 기업들의 비율은 36.8%(같은 조사의 30인 이상 기업에서는 39.1%, 사업체패널 2009에서 비제조업의 비율은 44.9%)로 낮았다. 그러나 서비스업에서는 격일제(1일 근무, 1일 휴무)를 시행하고 있는 기업이 31.6%(같은 조사의 30인 이상 기업에서는 33.5%, 사업체패널 2009에서 비제조업의 비율은 15.2%)에 달할 정도로 높아 2조2교대제의 시행 기업체 비중과 합치면 68.4%(같은 조사의 30인 이상 기업체 72.5%, 사업체패널 2009의 비제조업에서는 70.1%)에 이

르러 제조업보다는 낮으나 역시 비교적 높은 수준으로 낡은 교대제가 유지되고 있다. 특히 제조업과 비교하여 2조2교대제 비율이 낮은 대신 2조격일제 실시 기업의 비중이 높은 특징을 보이고 있다. 그 대신 3조2교대제 시행 기업이 17.6%(사업체패널 2009의 비제조업에서는 8.9%), 주간2교대제가 10.1%, 3조3교대제가 8.1%(사업체패널 2009의 비제조업에서 22.5%)로 약간 개선된 교대근무제를 실시하고 있는 기업의 비율이 제조업에 비해 약간 높다. 서비스업 내에서는 부동산·임대업, 사업시설관리업과 사업시설지원서비스업에서 2조격일제(1일 근무, 1일 휴무)를 실시하는 기업 비율이 50%를 초과하여 높았고, 2조2교대제와 3조3교대제의 실시 비율이 20%대로 비슷한 수준에 있었다. 운수업, 특히 육상운송업, 음식숙박업에서는 2조2교대제의 실시 비율이 45.9~53.0%에 이를 정도로 높았고, 2조격일제 실시 비율도 22.0~28.4%가 되어 두 개의 낡은 교대제를 합치면, 육상운송업에서 73.5%, 음식숙박업에서 74.3%에 달하고 있다. 음식숙박업에서는 3조2교대제의 실시 비율도 24.8%에 이르고, 육상운송업에서는 주간2교대제가 9.6%, 기타 교대제(복격일제) 등이 15.0%에 달하고 있다. 서비스업 가운데에서 가장 다양한 교대제의 특징을 보이는 업종이 도매·소매업이다. 도매·소매업에서는 3조2교대제 실시 기업의 비율이 41.9%에 달하고 있으나 주간2교대제가 27.5%, 2조2교대제가 23.5%, 3조3교대제가 13.1%로 골고루 분포되어 있는데 이것은 영업시간의 길이, 고객이 몰리는 시간 등에 따라 다양한 형태를 취하고 있기 때문으로 보인다. 특히 도·소매업에서 주간2교대제의 비중이 높은 것은 심야시간을 피해 주간을 중심으로 운영되는 곳에서 고객이 몰리는 시간대에 인력을 투입하는 것과 관련이 있다.

제조업과 서비스업은 산업과 수요의 특성 때문에 교대제 형태가 다르고 과거부터 내려온 낡은 교대제 관행에 높게 의존하고 있는데, 제조업이 서비스업보다 더 낡은 교대제를 여전히 실시하고 있다.

<표 3-7>에서 드러나는 것과 같이 중소기업들의 2조2교대제 의존 비율이 59.3~64.7%에 이를 정도로 높게 나타나고 있는 데 비해 기업규모가 클수록 2조2교대제 실시 기업 비율은 현저하게 떨어져 1,000인 이상의 기업에서는 2조2교대제 실시 비율이 31.7%에 불과하였다. 그 대신 대기업

<표 3-7> 기업규모별 교대제 형태

		교대제 기업수	교대제 실시 형태(%)							
			2조격 일제	2조2교 대제	주간2 교대	3조3교 대제	3조2교 대제	4조3교 대제	4조2교 대제	기타
전 체		13,924	14.6	60.8	6.6	5.7	12.8	4.2	1.0	2.3
규 모 별	10~29인	4,288	12.7	59.3	6.2	3.5	18.7	1.3	0.8	1.8
	30~99인	5,760	16.6	64.7	6.8	5.3	8.6	2.4	0.6	2.2
	100~299인	2,986	12.7	60.0	6.9	7.4	10.0	7.6	1.7	2.6
	중소기업	13,034	14.4	61.8	6.6	5.2	12.2	3.2	0.9	2.2
	300~499인	410	17.3	54.3	4.7	7.1	16.2	10.2	2.9	2.5
	500~999인	270	18.6	44.5	7.9	18.7	19.2	19.0	2.6	1.5
	1,000인 이상	211	12.4	31.7	4.8	15.6	29.2	34.2	3.7	7.7
	대기업	891	16.5	46.0	5.7	12.6	20.2	18.6	3.0	3.4

자료 : 고용노동부(2012), 기업체 노동비용조사 시범조사, 가중치 부여.

들의 3조2교대제, 4조3교대제, 3조3교대제 실시 비율이 높아지고 있어서 대기업들일수록 개선된 교대제를 실시하고 있음을 볼 수 있다. 그러나 기업규모와 상관없이 2조격일제 실시 기업 비율이 12.4~18.6%에 이를 정도로 낮지 않았다. 전체적으로는 중소기업에서 2조격일제와 2조2교대제 실시 기업들을 합친 비중이 76.2%이고 대기업에서는 62.5%로 나타났다. 주간2교대제는 중소기업이 대기업보다 약간 높았으나, 3조3교대제, 3조2교대제, 4조3교대제 실시 기업들을 합친 비율이 중소기업에서는 20.6%, 대기업에서는 51.4%에 이르러 상당한 차이를 보여주고 있다.

3. 교대제 형태별 노동시간

가. 교대제 아래의 주 노동시간과 초과근로시간

<표 3-8>에서 각 교대제별, 산업별 주당 노동시간과 주 초과근로시간을 비교해 보면, 산업별로 혹은 교대제별로 확연한 차이를 볼 수 있다. 주 노동시간과 주 초과근로시간이 가장 긴 교대제가 2조2교대제이고, 그 다

〈표 3-8〉 각 교대제, 산업별 주 노동시간과 주 초과근로시간

(단위 : 시간)

		교대제 전체	2조 격일제	2조 2교대제	주간 2교대제	3조 3교대제	3조 2교대제	4조 3교대제
전 체		47.5 7.7	47.1 3.7	49.2 9.8	37.4 3.5	46.8 6.2	46.3 6.4	45.1 4.4
산업 별	제조업	49.4 10.4		50.3 11.5	45.4 6.1	48.0 8.1	46.7 6.7	46.2 5.1
	경공업	46.5 9.3	-	45.4 9.5	40.5 2.3	52.0 12.0	48.5 8.5	49.9 6.1
	화학공업	49.4 9.5	-	52.2 12.2	50.8 10.8	42.3 2.2	48.6 8.6	44.7 5.8
	금속자동차	51.4 11.6	-	52.0 12.3	45.7 5.7	51.1 10.8	44.0 4.0	41.3 1.3
	전기전자	49.6 10.4		51.2 11.4	48.9 8.9	49.3 12.4	49.4 9.4	43.0 3.5
	전기가스 수도사업	42.1 1.8	-	-	48.0 0.0	40.0 0.0	40.8 0.8	41.7 2.1
	서비스업	45.0 4.2	48.4 4.0	45.7 4.9	32.8 2.1	46.0 4.9	46.1 6.2	43.7 3.4
	하수폐기물/환경 복원	47.9 7.7		51.9 11.5	42.6 2.6	45.0 5.0	50.6 10.6	43.8 3.8
	도소매업	36.0 2.5	40.4 0.4	46.8 6.8	16.4 0.3	40.1 0.1	55.5 15.5	-
	운수업	42.1 3.6	44.7 6.7	43.0 3.3	36.3 2.5	48.7 3.7	40.4 0.4	41.9 1.9
	육상운송업	41.2 3.0	44.1 6.3	41.9 2.3	35.8 2.9	48.7 3.7	40.4 0.4	40.4 0.4
	음식숙박업	47.5 3.9	45.3 2.0	51.2 5.6	40.4 0.4	44.9 4.4	40.4 0.4	45.8 3.0
	부동산임대업	43.4 2.7	45.2 2.6	37.2 1.0	42.4 9.0	40.4 5.5	45.0 5.7	46.0 6.0
	사업시설관리/ 사업지원업	51.4 5.7	52.1 3.6	53.0 9.1	36.2 1.9	53.6 9.4	44.5 4.8	45.8 5.4
	예술/스포츠/여가	44.0 3.3	42.4 0.9	42.5 2.4	46.3 5.3	44.2 3.6	50.0 10.0	-

자료 : 고용노동부(2012), 기업체 노동비용조사 시범조사, 가중치 부여.

음이 2조격일제인데 2조격일제 아래에서는 주 노동시간은 47.1시간으로 길지만, 주 초과근로시간은 3.7시간으로 여전히 주 44시간제의 적용을 받고 있는 것처럼 보인다. 3조3교대제, 3조2교대제, 4조3교대제는 각각 주 노동시간이 46.8, 46.3, 45.1시간이 되고 있고, 주 초과근로시간은 6.2시간, 6.4시간, 4.4시간으로 되어 있다. 경공업에서는 2조2교대제에서보다 3조3교대제, 3조2교대제 아래에서 주 노동시간이 길게 나타나는데, 이것은 3조3교대제에서 휴무가 없이 근무하는 교대제인 경우가 많고 3조2교대제에서는 2개조에 걸쳐 연이어 근무하는 휴일근로가 많기 때문으로 보인다. 도소매업과 부동산임대업에서도 2조2교대제보다 3조2교대제에서 주 노동시간이 긴 것은 유사한 이유 때문으로 보인다.

아래의 표에서 보듯이 교대제별 주 노동시간과 초과근로시간은 2조2교대제에서 49.2시간, 9.8시간으로 가장 길었고, 주간2교대제 아래에서 35.4시간, 3.5시간으로 가장 짧았다. 다음으로 주 노동시간과 초과근로시간이 긴 교대제는 2조격일제(47.1시간, 3.7시간), 3조3교대제(46.8시간, 6.2시간), 3조2교대제(46.3시간, 6.4시간) 그리고 4조3교대제(45.1시간, 4.4시간) 순이었다.

주 노동시간과 초과근로시간을 산업별로 살펴보자. 제조업에서는 2조2교대제 아래에서 주 노동시간, 주 초과근로시간이 가장 길게 나타나 각각 50.3시간, 11.5시간으로 조사되고 있다. 그 다음으로는 3조3교대제, 3조2교대제에서 주 노동시간과 주 초과근로시간이 각각 48.0시간, 8.1시간 그리고 46.7시간, 6.7시간으로 나타났다. 경공업에서는 3조3교대제에서 주 노동시간이 가장 길어 52.0시간이었고, 3조2교대제에서도 주 48.5시간, 주 초과근로시간은 각각 12.0시간, 8.5시간이었다. 화학공업에서는 2조2교대제와 주간2교대제 아래에서 주간 노동시간과 주 초과근로시간이 길어서 각각 52.2시간, 12.2시간, 그리고 50.8시간과 10.8시간으로 드러났다. 금속산업과 자동차산업의 경우에는 2조2교대제 아래에서 주간 노동시간이 52.0시간 주 초과근로시간이 12.3시간, 그리고 3조3교대제 아래에서 주간 노동시간이 51.1시간, 주 초과근로시간이 10.8시간이었다. 전기전자산업에서도 2조2교대제나 3조3교대제 아래에서 주간 노동시간과 주 초과근로시간이 가장 길었으나 금속과 자동차산업에서보다 약간 짧았다.

제조업은 대략 2조2교대제에서 주 노동시간이 길었으며, 노동시간이 짧은 교대제는 경공업에서는 주간2교대제, 금속·자동차산업에서는 4조3교대제, 화학공업에서는 3조3교대제와 4조3교대제였다.

기업규모별로 주 노동시간과 주 초과근로시간을 살펴보면, 30~99인 사이의 기업이 주 노동시간이 가장 길고 주 초과근로시간도 가장 길게 나타나고 있다. 주 노동시간이 가장 짧은 곳은 10~29인 사이이고, 주 초과근로시간이 가장 짧은 곳은 1,000인 이상의 기업인데, 이것은 주 노동시간과 주 초과근로시간 사이에 실제 근무시간과 초과근로산정시간 사이에 차이가 존재하기 때문이다. 주 노동시간이 가장 긴 곳을 기업규모별, 교대제별로 나열하면, 300~999인 사이의 2조격일제를 하는 기업들과 30~99인의 2조2교대제 기업, 500~999인 사이의 3조3교대제를 실시하는 기업들이었다. 300~599인 사이의 4조2교대제를 실시하는 소수의 기업들에서 주간 노동시간이 길게 나왔는데 이것은 데이터가 의심스러워 좀 더 면밀한 조사를 필요로 한다.

〈표 3-9〉 각 교대제별, 기업체 규모별 주 노동시간과 주 초과근로시간

(단위 : 시간)

		교대제 전체	2조 격일제	2조 2교대제	주간 2교대제	3조 3교대제	3조 2교대제	4조 3교대제	4조 2교대제
전체		47.5 7.7	47.1 3.7	49.2 9.8	37.4 3.5	46.8 6.2	46.3 6.4	45.1 4.4	49.7 9.6
규모 별	10~29인	45.6 7.3	47.1 5.0	47.8 9.6	26.9 1.0	45.4 4.9	44.7 6.0	40.0 0.0	-
	30~99인	48.9 8.5	45.5 2.6	50.6 10.5	43.0 5.5	48.2 8.1	45.8 5.8	51.4 7.5	-
	100~299인	47.5 7.3	49.2 3.7	48.4 9.0	38.6 2.9	47.3 6.8	47.9 7.2	43.1 3.1	46.4 6.4
	300~499인	48.2 7.4	53.9 4.6	48.4 9.1	47.9 3.2	46.2 4.4	46.1 5.5	40.6 4.5	54.8 14.8
	500~999인	46.8 6.4	52.0 7.0	48.0 8.3	40.9 4.3	50.8 8.3	46.5 8.0	45.4 5.2	46.5 6.5
	1,000인 이상	46.5 6.2	49.2 6.2	46.7 6.9	48.2 5.0	48.0 6.4	47.5 6.0	45.7 5.7	41.4 1.4

자료 : 고용노동부(2012), 기업체 노동비용조사 시범조사, 가중치 부여.

노동시간이 짧은 곳은 주간2교대제를 하는 기업규모 10~299인 기업들과 500~999인 기업들, 그리고 4조3교대제를 하는 기업규모 10~29인 기업들과, 100~499인 기업들, 4조2교대제 기업 중 1,000인 이상의 기업들이다. 기업규모별, 교대제별로 보면 표본수가 줄어들어 일관성이 떨어지고 있다.

나. 교대제 아래의 월 휴일근로시간

<표 3-10>에서 굵은 글씨로 되어 있는 숫자는 모두 기업체수 비중이 9% 이상 되는 곳으로 휴일근무일수, 휴일근로시간을 볼 때 의미가 있는 것이라 할 수 있다. 전체적으로 월 휴일근로시간은 2조2교대제 아래에서 16시간, 3조2교대제 아래에서 월 10.13시간, 2조격일제 아래에서 7.38시간이 되고 있다. 산업별로 휴일근무일수와 휴일근로시간을 나누어 보자. 제조업에서는 2조2교대제 아래에서 휴일근로시간은 월 18.8시간, 3조2교대제 아래에서는 월 7.6시간이 되고 있다. 경공업에서는 휴일근로시간은 2조2교대제에서 월 11.44시간, 3조2교대제에서 월 13.5시간이 되고 있다. 화학공업에서는 근로자들이 휴일근로를 매우 길게 하고 있는데 2조2교대제에서는 22.33시간, 4조3교대제 아래에서 16.4시간, 3조2교대제에서는 8.8시간 하고 있었다. 금속산업과 자동차산업에서는 2조2교대제에서 휴일근로를 월 19.53시간을 하고 있다. 전기전자산업에서는 휴일근로를 3조3교대제 아래에서 월 46.3시간, 2조2교대제에서는 23.77시간을 하고 있었는데, 3조3교대제에서 휴일근로시간이 긴 것은 인력부족이나 생산물량이 많을 때 한 사람이 2개조에 걸쳐 근무하는 경우가 많기 때문인 것으로 보인다.

서비스업에서는 2조격일제, 2조2교대제, 주간2교대제, 3조2교대제 아래에서 월 휴일근로를 8.3~12.11시간 하고 있다. 하수, 폐기물처리, 환경복원업에서는 교대제별로 월 휴일근무시간에 상당한 격차를 보이고 있는데, 3조2교대제에서 43.5시간, 2조2교대제에서 24.1시간을 하는 반면, 주간2교대제나 3조3교대제 아래에서는 휴일근무를 하지 않거나 하더라도 시간의 길이가 짧다. 도소매업에서는 월 휴일근로시간이 2조2교대제에서 25.8시

〈표 3-10〉 월 휴일근로시간(월 휴일근로일수, 1일 휴일근로시간)

(단위 : 시간)

		2조 격일제	2조2 교대	주간2 교대	3조2 교대제	3조3 교대제	4조3 교대제	4조2 교대제	기타
전 체	월 휴일근로일수	1.70	2.86	3.07	2.03	1.65	1.71	2.38	1.92
	1일 휴일근로시간	4.34	5.60	4.50	4.99	3.68	4.64	6.64	2.49
	월 휴일근로시간	7.38	16.02	13.82	10.13	6.07	7.93	15.80	4.78
제조업		0.99 3.46	3.08 6.10	3.06 6.83	1.54 4.94	1.51 3.16	1.64 4.94	1.92 7.24	
		3.43	18.79	20.90	7.61	4.77	8.10	13.90	
		2.00 7.00	2.23 5.13	1.23 4.37	4.50 3.00	1.10 3.26	0.68 4.08	0.00 0.00	
경공업		14.00	11.44	5.38	13.5	3.59	2.77	0.00	
			3.50	4.40	1.38	0.40	2.46	2.50	
			6.38	9.01	6.37	1.43	6.67	7.63	
화학공업			22.33	39.64	8.79	0.57	16.41	19.08	
			2.86	3.99	0.63	5.81	2.15	1.77	
			6.83	7.81	2.49	7.37	3.31	7.45	
금속자동차			19.53	31.16	1.57	42.82	7.12	13.19	
		0.00	4.58	4.51	2.61	5.99	2.03		2.00
		0.00	5.19	8.62	7.48	7.73	4.65		8.00
전기전자		0.00	23.77	38.88	19.52	46.30	9.44		16.00
				0.00	0.00	0.00	2.00	3.50	0.00
				0.00	0.00	0.00	5.83	6.45	0.00
전기가스 수도사업				0.00	0.00	0.00	11.66	22.58	0.00
		1.82	2.25	3.23	2.38	1.75	1.68	2.41	1.91
		4.56	4.28	3.08	5.10	4.04	3.76	6.49	2.38
서비스업		8.30	9.63	9.95	12.14	7.07	6.32	15.64	4.55
			3.17	0.00	5.11	2.07	1.28	1.00	0.00
			7.36	0.00	8.51	2.85	1.17	12.00	0.00
하수폐기물 환경복원업			24.09	0.00	43.49	5.90	1.50	12.00	0.00
		1.13	3.36	6.72	1.49	0.32	0.00	0.00	
		8.00	7.68	0.00	7.74	1.22	0.00	0.00	
도매소매업		9.04	25.80	0.00	11.53	0.39	0.00	0.00	
		2.59	1.75	2.02	0.09	3.24	0.48		2.17
		3.27	3.47	4.58	0.48	6.68	3.86		2.25
운수업		8.47	6.07	9.25	0.04	21.64	1.85		4.88
		2.70	1.73	2.28	0.06	3.24	3.24		2.14
		2.52	2.97	5.17	0.29	6.68	6.68		2.13
육상운송업		6.80	5.13	11.79	0.02	21.64	21.64		4.56
		3.24	3.54	2.95	2.00	2.69	4.03		1.00
		4.95	3.22	5.33	6.75	4.72	7.74		4.00
음식숙박업		16.04	11.40	15.72	13.50	12.70	31.19		4.00
		1.84	2.71	3.82	2.48	0.91	2.00		2.82
		3.02	8.00	4.39	1.92	2.43	8.00		7.51
부동산업 임대업		5.56	21.68	16.77	4.76	2.21	16.00		21.18
		1.34	2.19	1.15	3.28	2.24	1.22	2.66	0.58
		5.27	4.15	7.23	3.11	6.14	2.48	6.94	1.70
사업시설관리사 업지원		7.06	9.09	8.31	10.20	13.75	3.03	18.46	0.99
		2.86	2.26	2.40	1.00	3.04		0.00	0.00
		5.02	4.47	3.32	10.00	5.80		0.00	0.00
예술스포츠 여가		14.36	10.10	7.68	10.00	17.63		0.00	0.00

자료 : 고용노동부(2012), 기업체 노동비용조사 시범조사, 가중치 부여.

간 3조2교대제 아래에서 11.53시간을 하고 있으나 주간 2교대제나 3조3교대제에서는 월 휴일근로가 없거나 거의 없다. 육상운송업에서는 월 휴일근로시간이 격일제에서 월 6.8시간, 2조2교대제 5.13시간, 주간2교대제 아래에서는 11.79시간으로 나타났다. 음식숙박업에서 월 휴일근로시간은 2조격일제에서 16시간, 2조2교대제에서 11.4시간, 3조2교대제에서 13.5시간으로 평균보다 길게 나타났다. 부동산·임대업에서는 월 휴일근로시간이 2조2교대제에서 21.68시간, 2조격일제에서 5.56시간, 3조2교대제에서는 4.76시간으로 상당한 차이를 보이는 것으로 조사되었다. 사업시설관리업과 사업지원서비스업에서는 월 휴일근로시간이 3조3교대제에서 가장 길어 13.75시간, 3조2교대제에서 10.2, 2조2교대제에서 9.1시간, 2조격일제에서 7.06시간으로 조사되어 여기에서도 평균보다 약간 높게 나타나고 있다.

위에서 보듯이 월 휴일근로시간은 산업별 특성을 반영하여 교대제 형태의 비중을 달리하고 교대제 형태에 따라서 휴일근로시간에서 상당한 차이를 보이고 있다. 전체적으로 월 휴일근로시간이 7.38시간인데 이를 주 노동시간으로 환산하면 1.72시간이 되고 있어 주 7.7시간의 초과근로시간의 22.34%를 차지하고 있다. 바꿔 말하면, 휴일근로시간이 전체 초과근로시간의 22.34%를 차지할 정도로 그 비중이 크다는 것이다.

다. 주 노동시간과 초과근로시간의 산정

또 하나 지적할 수 있는 중요한 사항이 주 노동시간과 주 초과근로시간을 교대제별로 산업별로 비교해 보면, 주 초과근로시간 산정의 기준이 되는 주 소정노동시간의 길이가 상당한 차이가 나는 것을 볼 수 있다. 주 40시간제가 전면적으로 시행된 이후인 2012년 9월에 조사되었기 때문에 모든 산업과 기업규모에 따른 법정 주 기준근로시간의 차이는 없다. 교대제 전체를 보거나 2조2교대제, 3조2교대제, 3조3교대제 아래에서는 주 초과근로시간은 주 40시간을 초과한 경우에 대개 적용되고 있다고 할 수 있다. 그러나 2조격일제 아래에서는 주 노동시간은 47.1시간인데, 주 초과근로시간은 3.7시간으로 주 3.4시간을 제대로 초과근로시간으로 산정하지 않고 있음이 드러난다. 역으로 주간2교대제 아래에서는 주 노동시간이

37.4시간인데도 주 초과근로시간이 3.5시간으로 산정되어 여기에서는 주 소정근로시간이 33.9시간이 되고 있음을 알 수 있다. 산업별로 세부적으로 살펴보면, 제조업에서는 대략 주 40시간이나 그 약간 적은 시간을 기준으로 주 초과근로 산정이 시작되는 것을 할 수 있다. 그러나 서비스업에서는 2조격일제의 경우 주 노동시간이 48.4시간임에도 불구하고 주 초과근로시간은 4.0시간에 불과하여 4.4시간 정도가 초과근로로 산정되지 않고 있다. 또한 주간2교대제 아래에서는 주 32.8시간의 노동시간에도 불구하고 주 2.1시간의 초과근로시간으로 산정해 주고 있어 앞의 실제 초과근로를 하고도 산정되지 않는 경우와 대비되고 있다.

각 산업별로 살펴보자. 경공업에서는 주 노동시간이 45.4시간, 주 초과근로시간이 9.5시간으로 잡혀 있어 주 기준근로시간인 35.9시간을 넘어서면 초과근로시간으로 산정하고 있다. 전기가스수도업에서는 약 4개사에 해당되는 주간2교대제 아래에서 주 48시간을 일하고 있으나 주 초과근로시간이 없는 것으로 나타나고 있다. 그런데 전기가스수도업은 노동시간도 비교적 짧고, 주 초과근로시간도 짧은데 가장 노동시간이 길게 나타나는 주간2교대제 아래에서 8시간이나 초과근로시간으로 산정되지 않는 이유가 설명되지 않는다. 도소매업에서는 주간2교대제 아래에선 주 노동시간이 16.4시간으로 짧은데, 이것은 주간에 2개조로 나누어 시간제 노동을 쓰고 있기 때문이다. 운수업에서는 주간2교대제 아래에서 주 노동시간이 약 36시간 정도로 짧음에도 불구하고 2.5~2.9시간의 주 초과근로시간이 발생하고 있다. 반대로 운수업에서는 그 비중은 매우 낮으나, 3조3교대제 아래에서는 주 48.7시간의 노동에도 불구하고 주 초과근로시간이 3.7시간으로 짧아서 주 45시간 이후부터 초과근로시간으로 산정되고 있음을 알 수 있다. 같은 산업에서 이처럼 상반되게 주 초과근로시간을 산정하는 기준시간이 약 6.2~6.6시간이나 차이가 나고 있다. 음식·숙박업에서도 2조격일제와 2조2교대제 아래에서 주 노동시간이 각각 45.3시간, 51.2시간인데 주 초과근로시간은 2.0시간, 5.6시간으로 각각 주 3.3시간, 4.6시간을 초과근로시간으로 인정받지 못하고 있다. 부동산·임대업에서도 가장 비중이 높은 2조격일제 아래에서 주 45.2시간 일하고 주 2.6시간의 초과근로시간을 인정받고 있으나, 반대로 2조2교대제 아래에서는 주 37.2시간

일하고 주 1시간의 초과근로, 3조3교대제 아래에서는 주 40.4시간 일하고 있지만 주 5.5시간의 초과근로를 인정받고 있다. 사업시설관리와 사업지원서비스업에서 전체적으로 주 51.4시간 일하는데, 주 초과근로시간으로 산정된 시간은 5.7시간으로 주 5.7시간은 초과근로시간으로 인정받지 못하고 있다. 이 산업에서 2조격일제 아래에서는 주 52.1시간을 일하나 주 초과근로시간이 3.6시간으로 산정되어 8.5시간을 초과근로시간으로 인정받지 못하고 있고 다른 교대제 아래에서도 이보다는 적으나 초과근로시간으로 인정받지 못하는 시간이 주 4시간가량 되고 있다.

그러면, 왜 이렇게 2조격일제 혹은 2조2교대제 아래에서는 실제로 일하고도 초과근로로 인정받지 못하는 시간이 길며, 다른 경우에는 주 노동시간이 40시간 미만임에도 불구하고 주 초과근로시간을 인정해 주는 것인가? 고용노동부의 기업체 노동비용조사로는 알 수 없으나 2조격일제의 경우에는 중간의 취침시간, 휴게시간 등을 모두 노동시간으로 산정하고 있어서 이를 초과근로시간 산정에서는 제외하지 않았나 추측된다. 그러나 이 점에 대해서는 보다 정밀한 조사와 분석이 요구된다.

4. 교대제 기업의 장시간 노동

아래의 표에서 교대제 실시 기업들의 장시간 노동 비중을 주 초과근로 8시간, 12시간을 기준으로 하여 분석해 보았다. 교대제 기업 가운데 주 초과근로시간이 8시간 이상인 곳, 즉 주 노동시간이 48시간 이상인 곳의 비율은 무려 전체 교대제 기업의 54.3%나 되었다. 교대제 기업 가운데 주 초과근로시간이 12시간 이상인 곳의 비율도 36.5%나 되었다. 30인 이상으로 기업으로 한정하는 경우 주 8시간 이상 초과근로를 하는 기업의 비율은 55.5%나 되었고, 주 12시간 이상 초과근로를 하는 기업의 비율은 36.6%가 되었다. 교대제 실시 기업들은 과반수가 장시간 노동을 하고 있고 근로기준법상 주 연장근로한도인 주 12시간 이상 초과근로를 실시하는 기업들이 36.6%나 될 정도로 장시간 노동이 집중되어 있다.

이 수치는 교대제 기업의 값이기 때문에 한국노동연구원의 사업체패널 조사 2005, 2007, 2009와 사업체패널 부가조사 2010의 결과(30인 이상의

〈표 3-11〉 교대제 실시 기업의 산업별 장시간 노동 비율

		기업수	주 초과근로 8시간 이상 기업(%)	주 초과근로 12시간 이상 기업(%)
전 체		13,924	54.3	36.5
산 업 별	제조업	7,879	74.3	52.3
	경공업	2,104	69.4	56.7
	화학공업	1,425	62.6	42.4
	금속 및 자동차	3,062	81.0	55.1
	전기, 전자	1,288	79.6	49.4
	전기가스수도사업	54	9.6	4.6
	서비스업	5,714	27.2	16.5
	하수폐기물환경복원업	144	49.1	23.9
	도매소매업	621	14.6	14.0
	운수업	1,825	20.9	13.8
	육상운송업	1,537	16.7	12.1
	음식숙박업	346	26.4	14.7
	부동산임대업	457	20.0	8.0
	사업시설관리 사업지원서비스업	1,554	39.1	23.3
	예술스포츠여가업	300	31.0	6.8

자료 : 고용노동부(2012), 기업체 노동비용조사 시범조사, 가중치 부여.

사업체 조사)의 주 초과근로시간이 8시간 이상인 사업체는 전체 사업체의 38.1~42.7%로 주 초과근로시간 12시간 이상 사업체 비율 15.1~18.2%와 비교하여 훨씬 높게 나타났다(배규식 외, 2011).

교대제 실시 기업 가운데 제조업에서는 주 8시간 이상 초과근로 기업의 비중이 74.3%를 차지하고 주 12시간 이상의 초과근로 기업 비중은 52.3%를 차지할 정도로 높다. 경공업 가운데 교대제 실시 기업의 주 12시간 이상 초과근로 기업 비중은 제조업보다 더 높아서 56.7%이다. 금속·자동차산업 그리고 전기·전자산업의 교대제 실시 기업 중 주 8시간 이상 초과근로 기업의 비중은 각각 81.0%, 79.6%로 아주 높아서 5개 회사 중 4개사가 해당되고 있다. 이들 산업에서 교대제 실시 기업 중 주 초과근로 12시간 이상인 기업의 비율은 각각 55.1%, 49.4%이다. 전반적으로

제조업의 교대제 기업들은 장시간 노동 비중이 다른 산업에 비해 훨씬 높게 나타나고 있음을 볼 수 있다.

서비스업에서는 교대제 실시 기업 중 주 8시간 이상 초과근로를 하는 기업의 비중은 제조업보다 훨씬 낮아서 27.2%이고, 주 12시간 이상 초과근로를 하는 기업의 비중은 16.5%에 머무르고 있다. 서비스업 가운데 하수·폐기물·환경복원업과 사업시설관리·사업지원서비스업에서 주 8시간, 주 12시간 이상 초과근로를 하는 기업의 비중이 높은 편이며, 그 반대로 운수업, 도소매업, 그리고 부동산·임대업에서는 그 비율이 낮은 편이다.

교대제 실시 기업들의 기업규모별로 장시간 노동을 얼마나 하는지 알아보았다. 소기업보다는 중기업에서 장시간 노동을 높은 비율로 하고 있으며 다시 대기업에서는 장시간 노동 비율이 떨어지고 있다. 교대제 실시 기업 가운데 30~99인 사이의 기업들에서 주 8시간 이상 초과근로 기업의 비중이 58.9%에 달하고, 주 12시간 이상 초과근로 기업의 비중도 40.5%로 가장 높았다. 반면 교대제 실시 기업 중 10~29인 기업들은 주 8시간 이상 초과근로 기업의 비중, 주 12시간 이상 초과근로 기업의 비중이 각각 51.6%, 36.2%로 평균보다 약간 낮았다. 또한 500~999인 사이 교대제 실시 기업에서는 주 8시간 이상의 초과근로시간, 주 12시간 이상의

〈표 3-12〉 교대제 실시 기업의 기업규모별 장시간 노동 비율

		기업수	주 초과근로 8시간 이상 기업(%)	주 초과근로 12시간 이상 기업(%)
전 체		13,924	54.3	36.5
규모별	10~29인	4,288	51.6	36.2
	30~99인	5,760	58.9	40.5
	100~299인	2,986	50.9	32.1
	300~499인	410	53.4	28.6
	500~999인	270	45.6	26.5
	1,000인 이상	211	44.8	23.4
	30인 이상	9,637	55.5	36.6

자료: 고용노동부(2012), 기업체 노동비용조사 시범조사, 가중치 부여.

초과근로시간은 각각 45.6%, 26.5%이고 1,000인 이상의 기업들 가운데 그 비중은 각각 44.8%, 23.4%로 낮아졌다.

교대제와 노동시간의 실태를 고용노동부의 기업체 노동비용 시범조사와 한국노동연구원의 사업체패널조사를 사용하여 분석한 결과를 요약해보자. 우리가 확인할 수 있는 점은 교대제 실시 기업의 노동시간이 교대제를 실시하지 않는 기업의 노동시간보다 길고 장시간 노동의 비중이 더 높다는 사실이다. 교대제 실시 기업에서 주 평균 초과근로시간이 7.7시간으로 나와서 사업체패널 부가조사 2010에 따른 30인 이상 전체 사업체 주 평균 초과근로시간 5.8~6.7시간보다 약 주 1~1.9시간이 긴 것을 알 수 있다.¹⁾ 또한 교대제 가운데에서는 2조2교대제, 2조격일제와 같은 낡은 형태의 교대제가 여전히 높은 비중을 차지하고 있고, 이들 낡은 교대제는 결국 장시간 노동과 연계되고 있다. 산업별, 기업규모별로 교대제 형태에서 일정한 차이를 보이고 있으나, 제조업에서 2조2교대제의 비중이 아주 높고 노동시간도 길며, 서비스업에서는 2조2교대제의 비중이 상대적으로 낮고 다른 교대조 형태도 발달되어 있다. 또한 교대제를 실시하는 사업체에서 특히 제조업에서 주 8시간 이상, 그리고 주 12시간 이상의 초과근로를 하는 사업체 비율이 매우 높았다. 이는 전체 사업체 가운데에서 주 8시간 이상, 주 12시간 이상 초과근로를 하는 사업체 비율과 비교해서도 높은 수준이었다. 또한 교대제 실시 기업에서는 휴일근로도 적지 않게 하고 있는데 휴일근로 실시 정도도 산업별, 교대제별로 달랐지만, 휴일근로가 전체 초과근로에 기여하는 비율이 월 22.34%에 이를 정도로 높았다. 전체적으로 보면, 주 40시간제의 실시에도 불구하고 교대제 실시 기업 가운데에서 주 48시간 시대 때의 노동시간 수준을 유지하는 기업들이 적지 않다. 교대제 실시 기업에서 노동시간의 산정 특히 초과근로시간 산정에서 산업별, 교대제 형태별로 적지 않은 차이를 보였는데, 그 원인이나 기준이 어디에 있는지가 분명하지 않아서 밝히지 못했다.

1) 사업체패널 부가조사 2010에 의하면, 월 평균 연장근로시간이 15.96시간이고 월 휴가근무일수가 1.62일이며, 휴일근무일 중 평균 노동시간이 5.6~8시간이라면, 월 초과근로시간은 $[15.96 + 1.62일 * (5.6 \sim 8시간)]$ 이며 월 4.2857주이므로 이 값을 4.2857로 나누면, 주 평균 초과근로시간이 5.8~6.7시간이 된다.

이런 점에서 한국에서 교대제는 장시간 노동을 담지하는 구조적인 그릇인데 그런 측면은 서비스업에서보다 제조업에서 더욱 두드러지고 있다. 교대제 특히 낡은 교대제인 2조격일제, 2조2교대제 및 3조3교대제나 3조2교대제가 상시화되고 있는 휴일근로와 결합하여 장시간 노동을 구조화하고 있는 것이다. 이런 점에서 장시간 노동의 단축은 이와 같은 낡은 교대제의 개편, 즉 2조격일제, 2조2교대제를 4조교대제, 3조교대제로 바꾸어 근무일수를 줄이고 휴일근무를 보다 엄격하게 규제하지 않으면 어렵게끔 되어 있다.

제 4 장

제조업 교대제와 노동시간 사례

1. 현대자동차 주간연속 2교대제의 도입 경과와 의의

가. 문제의 제기

노동시간 단축이 사회적 이슈로 등장하고 있다. 고용노동부(이하 노동부)는 2011년 10월, 완성차업체의 노동시간에 대해 근로감독을 실시한 데 이어 근로기준법의 개정까지 공언하고 나섰다. 휴일근로시간을 연장근로 시간에 포함시키고 근로시간 특례업종을 축소시키겠다는 것이다. 이러한 노동부의 ‘선제공격’에 이어 각 정당 역시 노동시간 단축을 주요한 선거 공약으로 내걸고 있다. 법을 바꾸어 노동시간 단축을 강제하고 이를 일자리 창출로 연결시키겠다는 것이다.

보쉬(Bosch, 2000)는 “의심할 나위 없이 지난 100년간 노동시간의 단축은 주로 입법적인 변화와 단체협약의 결과였다”고 주장하고 있다. 한국에서 제도적인 노동시간의 단축은 주로 법률의 변화를 통해 이루어졌다. 노동시간의 영역에서 노동조합이 침묵한 가운데 법을 통해 기업 내부의 변화를 추동하여 온 것이다.

그런데 한국에서 근로기준법을 통한 노동시간의 규제는 한 마디로 ‘중이호랑이’라고 할 만큼 제 기능을 발휘하지 못하였다(Lee et al., 2007). 이는 근로기준법이 그 적용범위에서 허점을 안고 있다는 사실과 더불어 근로감독이 제대로 이루어지지 않고 있다는 사실에서 비롯된다. 노동시간

에 관한 한 한국의 법 준수율(observance rate)은 2000년의 경우 24.5%로 '예외적으로' 낮으며(Lee et al., 2007) 노동시간 규제가 적용되는 영역은 전체 노동자의 25%에 지나지 않는다(배규식, 2012). 5인 미만 사업장은 근로기준법의 적용범위에 해당되지 않는 데다 특례업종(근로기준법 제59조)과 근로기준법 적용제외 업종(동법 제63조)이 광범위하게 존재하고 있는 탓이다. 게다가 최근 완성차업체와 자동차 부품업체, 그리고 식료품 제조업체에 대한 노동부의 근로감독에서도 드러났듯이 대부분의 기업이 근로기준법상의 노동시간 규제 조항을 위반하고 있다(고용노동부 보도자료, 2011; 2012a; 2012b). 느슨한 법 집행으로 인해 대부분의 업종이 노동시간 규제의 치외법권지대로 바뀌었다고 해도 과언이 아니다.

법을 통한 규제는 본질적으로 노동시간의 길이(length) 그 자체에 관심을 갖는다. 그런데 기업 차원에서는 노동시간의 길이뿐 아니라 그것이 어떻게 배치되는가(arranged) 역시 중요하다. 가령 주 40시간을 일하더라도 매주 같은 시간에 일하는 사람과 교대제로 일하는 사람은 전혀 다른 상황에 처하게 된다(Messenger, 2004: 147). 게다가 법은 노동시간 단축에 따른 생산물량의 문제나 임금의 보전에 대해서도 원칙적으로 개입하지 않는다. 법은 노동시간의 배치는 물론이거니와 생산방식이나 임금 및 근로조건의 변화에 관한 한 기업에 맡겨둘 뿐이다.

기업 차원에서 노동시간의 단축을 사례로 삼은 연구는 흔치 않다. 사회적 관심의 대상이 되었던 유한킴벌리 사례(정규식, 2004)와 최근 철강업체 등의 사례가 일부 존재할 뿐이다(배규식·조성재 외, 2011). 이러한 상황에서 현대자동차(이하 현대차)에서 벌어지고 있는 교대제 변경에 관한 논의는 노동시간 단축의 새로운 지평을 연다는 점에서 관심의 대상이 된다. 현대차의 근로시간 단축에 대해서는 박태주(2009a; 2009b), 강신준(2010) 등의 연구가 존재하나 이들은 주간연속 2교대제가 노사간에 논의되는 과정에서 나왔다는 점에서 중간보고서의 성격을 벗어나지 못한다. 이 글은 주간연속 2교대제를 둘러싼 현대차의 노사 합의를 바탕으로 기업 차원에서 노동시간을 단축하는 과정에서 나타나는 쟁점들과 아울러 그것이 갖는 의미를 살펴보기 위한 것이다. 현대차를 사례로 삼은 데는 몇 가지 이유가 있다.

첫째로 현대차는 대표적으로 장시간 노동이 이루어지는 사업장이다(후술). 더욱이 현대차 노사는 오랫동안 주간연속 2교대제의 도입을 둘러싸고 논의를 거듭하여 왔으며 최근에는 업계 최초로 주간연속 2교대제를 도입하였다. 그 과정에서 현대차 노사는 노동시간 단축과 관련하여 기업 차원에서 발생할 수 있는 제반 쟁점들을 드러냈다고 할 수 있다. 이러한 점에서 현대차의 주간연속 2교대제 논의는 노동시간 단축을 둘러싼 노사간의 상호관계와 갈등 메커니즘을 드러낼 수 있는 시금석으로서 성격을 띤다.

둘째는 현대차가 산업 차원이나 노사관계에서 차지하는 영향력과 상징성이다. 자동차산업은 높은 산업연관효과를 가지고 있으며 그 정점에는 현대차가 존재한다. 게다가 현대차 노조(금속노조 현대차지부)는 민주노총의 중심 사업장 노조라는 위상을 갖는다. 이러한 상황에서 현대차의 교대제 변경은 다른 완성차업체는 물론 협력업체, 나아가 금속산업 전반에 영향을 미친다. 노동시간 단축의 ‘사회적 신호탄’으로 나타나는 것이다. 뿐만 아니라 현대차의 노동시간 단축 과정에서 이루어진 노사 합의는 일종의 ‘사회적 기준’으로 작용하여 다른 사업장의 노동시간 단축에 준거점이 될 수 있다.

마지막으로 현대차에서는 불황기의 고용불안이나 물량감소에 대비하기 위한 임시적인 피난처로서가 아니라 호황기의 장기적이고 구조적인 조치로서 노동시간 단축을 논의하여 왔다는 점이다. 다시 말해 그것은 노동자의 삶의 질의 향상과 회사의 경쟁력 제고를 목적으로 추진되었다는 점에서 ‘노동시간 단축을 통한 일자리 나누기(work-sharing)’와 성격을 달리한다. 이처럼 호황기에 노동시간의 단축이 추진되었다는 사실은 한편으로는 노동시간 단축을 어렵게 만드는 요인이 되지만 다른 한편으로는 현대차의 경험을 일반화할 수 있는 가능성을 높이기도 한다.

이 글의 구성은 다음과 같다. 먼저 현대차의 노동시간 실태와 주간연속 2교대제의 합의 배경을 살펴본다. 다음으로 주간연속 2교대제에 관한 그간의 논의 경과를, 그리고 근무형태 변경을 둘러싼 주요 쟁점들을 검토한다. 여기에는 생산능력의 보전, 근무형태 및 야간노동, 임금의 보전, 노동생산성의 제고 및 표준 M/H의 도입, 그리고 도입시기 등이 포함된다. 이

어서 주간연속 2교대제를 둘러싼 노사 합의를 살펴보고, 평가와 과제를 검토한다. 마지막으로 요약 및 맺음말이 따른다.

나. 현대자동차의 장시간 노동 현황과 주간연속 2교대제의 논의

1) 장시간 노동의 현황

현대차에서 흔히 ‘10/10’ 근무형태라 불리는 기존의 근무형태는 <표 4-1>과 같다. 주간조는 08시부터 18시 50분까지, 야간조는 21시부터 그 다음날 아침 8시까지 근무한다. 이 경우 유급노동시간은 각각 9시간 50분, 10시간이 되나 실근로시간은 9시간 15분으로 동일하다.²⁾ 휴일특근은 토(일)요일 17시에 시작하여 다음날 아침 8시에 종료되며 유급노동시간은 14시간이다. 현대차가 평일 야간조는 물론이거니와 휴일근로(특근)를 밤샘노동으로 편성하는 주요한 요인은 야간노동에 따른 할증임금 때문이라

<표 4-1> 현대자동차의 기술직 교대제 근무형태

주간조		야간조	
08:00~10:00	노동시간(2시간)	21:00~23:00	노동시간(2시간)
10:00~10:10	휴게시간(10분)	23:00~23:10	휴게시간(10분)
10:10~12:00	노동시간(1시간 50분)	23:10~01:00	노동시간(1시간 50분)
12:00~13:00	식사시간(60분: 무급)	01:00~02:00	식사시간(60분: 무급)
13:00~15:00	노동시간(2시간)	02:00~04:00	노동시간(2시간)
15:00~15:10	휴게시간(10분)	04:00~04:20	휴게시간(20분)
15:10~17:00	노동시간(1시간 50분)	04:20~06:00	노동시간(1시간 40분)
17:00~17:15	휴식(간식지급)	06:00~06:15	휴게시간(15분)
17:15~18:50	노동시간(1시간 35분)	06:15~08:00	노동시간(1시간 45분)
휴일특근: 토(일)요일 17:00~일(월)요일 08:00 - 유급근로시간 14시간(실근로시간 12시간 25분)			

2) 주간조의 경우 정취노동시간은 7시간 40분, 연장노동시간은 1시간 35분이다. 야간조는 각각 7시간 30분, 1시간 45분이다. 따라서 평일의 실노동시간은 각각 9시간 15분(555분)이 된다.

〈표 4-2〉 현대자동차 기술직(시급제) 연간 노동시간 추이 및 실태

(단위 : 시간)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
평일	2,023	1,951	2,021	2,027	1,955	2,035	2,026
(정취)	1,670	1,621	1,672	1,701	1,662	1,658	1,639
(연장)	353	330	349	326	293	377	387
휴일	494	445	507	374	285	453	652
전체	2,517	2,396	2,528	2,401	2,240	2,488	2,678

주 : 회사자료.

〈표 4-3〉 노동시간대별 노동자 수 및 비중(2011년)

	2,000시간 미만	2,000~ 2,200시간	2,200~ 2,400시간	2,400~ 2,600시간	2,600~ 2,800시간	2,800~ 3,000시간	3,000시간 이상
인원	1,627명	953명	2,003명	4,489명	6,473명	5,148명	5,148명
비율	6.3%	3.7%	7.7%	17.4%	25.0%	19.9%	19.9%

주 : 회사자료.

고 할 수 있다.³⁾

2011년 기준 현대차 기술직(생산직) 노동자의 연 평균 노동시간은 2,678시간에 이르고 있다. 이 가운데 평일정취(표준)시간은 1,639시간(61.2%)인 데 반해 평일연장근로(잔업)는 387시간(14.5%)에 이른다. 휴일근로(특근)는 652시간(24.3%)이다. 연장근로시간과 휴일근로시간을 더한 초과근로시간은 1,039시간으로 전체의 38.8%를 기록하고 있다. 이는 하루 2시간의 고정연장근로에다 한 달에 평균 3.8회의 특근을 하는 수준이다. 또한 연 3,000시간 초과자도 5,148명으로 전체 기술직 노동자의 20%에 이른다. 2,600시간 초과자는 65%이다. 반면에 2,000시간 미만은 6.3%, 2,200시간 미만은 10.0%에 지나지 않는다.

현대차 노사가 주간연속 2교대제를 논의하면서도 이처럼 최대의 노동

3) 휴일 14시간 노동에는 총 33.5 통상시급이 지급된다. 여기에는 휴일정취근로수당(17:00~익일 01:00, 8시간×150%)과 연장근로수당(익일 02:00~08:00, 6시간×300%), 그리고 야간근로수당(22:00~익일 06:00, 7시간×50%)이 포함된다. 01:00부터 02:00까지는 식사시간이다.

시간을 기록하였다는 것은 역설적이라고 할 수 있다. 이는 현대차의 노동시간이 생산하는 물량에 의존할 뿐 노동조합의 통제나 심지어 법률적인 규제조차 작동하지 않는다는 사실을 말한다. 오히려 노조가 장시간 노동 뿐 아니라 야간노동을 선호하는 경우가 광범위하게 발견되기도 한다.⁴⁾ 그 결과 조합원은 ‘노동전일적인 생활형태’라고 할 만큼 노동으로 획일화된 삶을 살고 있다. 현대차가 ‘과로의 현대차’ 내지 ‘초과노동의존적인 생산체제’를 형성하고 있다고 해도 지나친 말이 아니다.

현대차의 노동시간과 관련하여 특징적인 사실은 노동조합의 노동시간 효과가 소정근로시간은 줄이면서 초과근로는 늘리는 형태로 나타난다는 점이다. <표 4-4>에서 보듯이 현대차의 노동시간은 제조업에 비해서는 월 30.7시간, 자동차 및 트레일러 제조업에 비해서는 월 21.5시간이 길다. 여기에서 특징적인 것은 현대차의 경우 소정근로시간은 매우 짧은 데 반해 초과근로시간이 매우 길어 결과적으로 장시간 노동 체제를 이룬다는 사실이다.⁵⁾ 이는 노조의 노동시간 정책이 노동시간의 단축보다는 임금소득의 극대화에 맞춰져 있다는 사실을 말한다(조운기 외, 2001).

<표 4-4> 제조업과 현대자동차 노동시간 비교(2011년)

(단위: 시간/월)

		상용 소정근로시간	상용 초과근로시간	상용 총근로시간
제조업	전체	165.1	27.4	192.5
	300인 이상	154.1	34.0	188.0
자동차 및 트레일러 제조업	전체	156.4	45.3	201.7
	300인 이상	148.8	54.4	203.2
현대차		136.6	86.6	223.2

자료: 통계청(2011); 현대자동차는 회사자료.

- 4) 여기에는 △ 밤샘노동을 포함하여 구조화되고 일상화된 평일연장근로(잔업)와 휴일근로(특근), △ 공장 간 물량이동에 대한 조합원의 저항, △ 미사용 휴가에 대한 보상수준의 상향조정(통상임금의 100%에서 150%로), △ 근로기준법의 준수에 대한 무관심 등을 포함한다.
- 5) 소정근로시간이 짧은 것은 연월차휴가가 유지될 뿐 아니라 식목일, 제헌절, 노조창립기념일 등이 휴일이기 때문이다. 또한 휴일이 주휴일과 겹칠 경우 다음날이 유급휴일로 되며 명절(설, 추석 등) 전일에는 야간조가 휴업한다. 휴가로는 5일간의 하기휴가 이외에도 각종 경조 및 특별휴가가 존재한다.

현대차에서 장시간 노동이 나타나는 요인은 다양하다. 현대차의 뿌리 박힌 장시간 노동 체제는 국가의 노동시간 규제가 취약한 가운데 사용자의 비용절감 전략과 노동자의 임금소득 극대화 전략이 담합한 결과라고 할 수 있다(자세한 것은 박태주, 2009a; 배규식, 2012 참조). 그런데 현대차의 장시간 노동 체제는 주간연속 2교대제에 대한 노동조합의 요구와 근로기준법의 준수에 대한 제도적 압력이 높아지면서 변화의 바람을 맞았고 그것이 주간연속 2교대제의 합의로 나타났다고 할 수 있다.

2) 왜 주간연속 2교대제인가?

여기에서 드는 의문은 현대차의 장시간 노동이 노사담합의 산물이라면 노사는 어떻게 해서 주간연속 2교대제의 도입에 합의할 수 있었는가라는 점이다. 여기에는 내외부적인 요인이 함께 작용한 것으로 보인다. 장시간 노동을 둘러싼 노사의 담합구조를 내부적인 요인만으로 깨뜨린다는 것은 가능하지 않기 때문이다. 내부적으로는 노사가 2003년 주간연속 2교대제 논의를 시작하였고 2005년에는 이미 주간연속 2교대제의 도입에 합의까지 하였다는 사실을 들 수 있다. 노조 내부에서도 ‘임금삭감 없는 노동시간 단축’에 대한 조합원들의 강한 압력이 있어 왔다. 실제로 2000년대에 들어 주간연속 2교대제의 실현은 노조 임원선거의 핵심공약이었다고 해도 지나친 말이 아니다. 회사로서도 교대제 변경이 노사간의 핵심적인 갈등이슈로 등장한 데다 도입시기까지 합의한 마당에 이를 마냥 늦출 수 있는 상황은 아니었다.

외부적인 요인으로서 2011년 10월, 노동부가 실시한 근로감독을 들 수 있다. 노동부의 근로감독 결과 완성차 5사 모두 근로기준법 위반으로 적발되었다. 현대차의 경우 상용차(버스, 트럭)를 생산하는 전주공장과 울산 소재 공장의 위반 비율이 높았다. 특히 전주의 상용엔진 1공장은 39.0%, 상용엔진 2공장은 60.1%의 위반 비율을 보였다. 현대차가 근로감독에 적발된 주요 형태는 △조기출근, △식사시간 중 근로, △야간조 조기 투입, △주 2회 휴일특근, △주야 12시간 맞교대제, 그리고 △24시간 철야근무 등이었다.

노동부의 근로감독이 이루어지면서 드러난 변화의 하나는 주간연속 2

〈표 4-5〉 완성차업체의 근로기준법 위반 노동자 비율

(단위: %)

		완성차					엔진	변속기	소재	가타
		1공장	2공장	3공장	4공장	5공장				
현대 자동차	울산	14.1	21.3	17.7	25.8	14.1	13.1	19.1	28.1	9.6
	아산	11.5	-				4.2	-	6.1	-
	전주	19.5 (버스)	31.5 (트럭)	-			39.0(상용엔진1) 60.1(상용엔진2)		15.2	42.2
기아 자동차	안양	0.8	1.0	-						-
	화성	1.2	3.5	4.9	-					-
	광주	2.4	2.9	2.9	-					-
한국 GM	부평	0.4	3.8	-					-	-
	기타	0.4(창원), 0.4(군산)					2.9(창원 변속기), 8.6(보령 엔진/변속기)			
르노 삼성	부산	0.8					1.6(엔진), 4.8(소재), 11.2(보전 등)			
쌍용		8.6(평택)					19.1(창원 엔진)			

자료: 고용노동부(2011) 자료.

교대제에 대한 회사의 의지가 가시화되었다는 점이다. 그간 회사는 근무 형태의 변경에 대한 노사 합의에도 불구하고 그 이행에 대해서는 소극적인 입장을 보여 왔다. 설비투자나 인원충원, 임금의 인상 등이 따를 수 있을 뿐 아니라 생산물량의 보전에도 확신이 없었던 탓이다. 그러나 노동부의 근로감독에 적발되고 시정요구가 강화됨에 따라 회사로서는 주간연속 2교대제를 통해 노사간의 핵심이슈는 물론 근로기준법 위반 문제도 해결하겠다는 의지를 갖게 된 것으로 보인다. 실제로 현대차는 노동부에 ‘장시간 근로 개선계획서’를 제출하면서 2013년까지 주간연속 2교대제를 도입하겠다고 밝혔다. 게다가 노동부의 근로기준법 개정 공언과 정치권의 법 개정 움직임은 회사에 대해 노동시간 단축을 ‘피할 수 없는 조치’로 압박하였다. 이처럼 법·제도적인 개입은 장시간 노동에 대한 사회적 규제로 작용하면서 지지부진하던 현대차의 교대제 개편 논의를 활성화시킨 주요한 계기가 되었다.

노동조합으로서도 1998년 이래 끌어온 숙원과제를 해결하여야만 하는 내부적인 요인을 안고 있었다. 그러나 노동조합의 측면에서 보더라도 내부적인 요인만으로 주간연속 2교대제의 도입이 전적으로 설명되는 것은 아니다. 노동시간의 단축이 주요한 목표라면 이는 주간연속 2교대제가 아니라도 달성할 수 있기 때문이다. 연월차휴가의 소진만으로도 주간연속 2교대제에 못지않은 노동시간 단축 효과를 누릴 수 있다.⁶⁾ 잔업이나 특근은 노동자의 선택사항이다. 그러나 ‘자발적인’ 노동시간 단축은 임금의 삭감을 동반할 수 있다. 이에 반해 주간연속 2교대제는 임금보전과 월급제를 전제로 하는 노동시간 단축 프로그램이다. 만일 주간연속 2교대제가 실현되지 않은 상황에서 외부 압력에 의해 근로기준법 준수가 강행되면 임금보전이 문제로 불거질 수 있다. 노동조합으로서도 주간연속 2교대제의 실현은 내부적인 요인만으로는 설명되지 않는 외부적인 요인이 작용하였다고 할 수 있다.

기업 차원에서 이루어지는 노동시간의 단축과 법제도적인 개입은 서로를 ‘규제’하며 동시에 ‘지원’하는 관계라고 할 수 있다. 법제도적인 조치가 기업의 노동시간 단축을 강제하고 기업 내부에서는 노사 합의를 통해 실노동시간을 단축하는 방식이 그것이다. 이는 우리나라에서 실근로시간의 단축은 프랑스식의 법제도 선도형도, 독일식의 단체교섭 선도형도 아닌 단체교섭과 법제도의 상호보완형으로 설계할 수밖에 없을 것이라는 사실을 말한다. 이하에서는 현대차에서 진행된 주간연속 2교대제의 논의 경과를 살펴본다.

다. ‘주간연속 2교대제’ 논의의 경과

현대차에서 주간연속 2교대제에 대한 논의는 1998년 정리해고 당시 노

6) 2003년 근로기준법의 개정으로 주 40시간제가 도입되면서 월차휴가가 폐지되고 연차휴가는 25일을 상한으로 제한되었다. 그러나 현대차에서는 연월차휴가제도가 그대로 유지되고 있다. 2010년, 현대차 노동자들은 평균 38.6일의 연월차휴가 가운데 11.1일을 사용하는 데 그쳐 휴가 사용률은 30%에도 미치지 못한다. ‘10/10’ 근무형태에서 휴가만 소진하더라도 275시간(27.5일×10시간)의 노동시간이 단축될 수 있다. 그런데 노조는 2011년 단체교섭에서 미사용 휴가에 대한 보상기준을 통상임금의 100%에서 150%로 높이는 요구안을 관철시켰다.

조가 조합원들의 고용안정을 위해 '7+7'체제(주35시간 노동제)의 주간연속 2교대제를 제안한 데서 비롯되었다. 그런데 1998년의 주간연속 2교대 논의가 정리해고를 막기 위한 일시적인 제안이었다면, 2000년 이후에는 조합원 건강권, 고령화, 안정적 임금의 확보, 해외생산의 증대에 따른 국내물량 축소 가능성 등 다양한 배경에서 논의가 제기되었다. 이러한 논의들은 항상적인 근무형태의 변화를 통한 노동시간의 단축을 요구한 것이었다. 현대차에서 주간연속 2교대제와 관련하여 최초로 이루어진 합의는 2003년 단체교섭에서 근무형태변경추진팀을 구성하기로 합의한 사실이었다.

2005년 교섭에서 노사는 2009년 1월 1일자로 주간연속 2교대제를 도입하기로 합의하였다. 2006년에는 주간연속 2교대제와 연계된 월급제의 실현이 추가되었다. 2008년에는 주간연속 2교대제의 도입과 관련된 기본원칙이 합의되었다. 노사는 생산성의 증대를 통해 물량(생산능력)을 보전하고 이와 연계하여 임금을 보전함과 동시에 월급제를 도입한다는 것이 그것이었다. 생산능력을 보전하기 위해 '8/(8+1)' 형태를 거쳐 '8/8' 체제로 이행하는 한편 인원산정의 기초로서 M/H(man-hour) 산정기준을 마련하기로 합의하였다.⁷⁾ 또한 주간연속 2교대제의 원활한 시행을 위해 외부전문가로 구성된 전문위원회(2007. 2~2008. 6) 및 자문위원회(2011. 1~)를 도입하였다. 2012년 합의 이전까지 노사 합의 및 논의 과정을 정리하면 <표 4-6>과 같다.

2005년 이후 거듭된 노사 합의에도 불구하고 주간연속 2교대제의 시행은 불투명한 상황이었다. 우선 물량을 보전하는 방안은 2011년 실무협의를 통해 상당 부분 이견이 좁혀졌다. 설비투자자와 더불어 단위시간당 생산대수(UPH: Unit Per Hour)를 높이고 추가적으로 작업시간을 확보(비가동시간의 작업시간화)함으로써 물량을 보전하는 방식이었다. 그러나 물량보전 방안이 최종적으로 합의되지 않은 상황에서 임금보전 방안은 논

7) M/H(man-hour)란 3년 이상의 숙련자가 한 시간 동안 할 수 있는 작업분량을 말한다. 그 기준으로 현대차는 모답스(MODAPTS: MODular Arrangement of Pre-determined Time Standards)를 사용하고 있으나 노동조합은 이를 인정하지 않고 있다. 그리하여 신차의 투입이나 배치전환의 경우 인원산정을 둘러싸고 노사간 갈등요인이 되어 왔다.

〈표 4-6〉 주간연속 2교대제 노사 합의 및 협의 경과

	주요 내용	비고
2003	- 근무형태 변경 추진팀 구성 (노사 각 5명)	- 2003. 11 집행부 교체
2004	- 근무형태 변경 추진팀 확대 (노사 각 7명)	- 2005. 10 집행부 교체
2005	- 노사 합의로 2009.1.1부 주간연속 2교대 도입 · 임금/생산량 감소 대응, 인력운영 합의 전제	- 2007. 2 노사전문위 출범
2006	- 주간연속 2교대 연계, 생산직 월급제 실시 - 노사 동수로 추천한 전문위원회 구성	- 2007. 3 집행부 사퇴
2007	- 2008. 10. 1부 전주공장 시범운영 · 2008년 상반기 중 세부사항 합의 - 2008년 12월 말까지 최종안 노사 합의	- 2007. 10 집행부 교체
2008	- 8/8+1 근무형태 실시 (2009. 9월 중) - 평일근무(10/10) 생산능력 및 생산량을 유지 · 근무형태 변경(8/8+1)시 인원/설비 등 기준 - 생산직 월급제는 생산보전방법에 따라 평일 근무(10/10) 기준 연 총액임금 보장 - 인력운영 관련 'M/H위원회' 구성 · M/H 산정기준 및 적정인원 산정기준 합의	- 2008. 5 노사전문위 활동 중단 - 2009. 6 집행부 사퇴
2010	- 2010년 말까지 10/10 생산능력 유지방안 마련 합의 - 2011년 상반기까지 인력운영 기준 마련 합의 - 2011년 중 시행시기 결정 등에 합의 - 근무형태변경추진위 내 자문위 구성	
2011	- 생산능력 유지방안 (실무) 의견 접근 · 30 UPH UP+184.1시간 - 2,911억 원 설비투자 * M/H 기준 수립을 위한 현장실측 진행 못함	- 2011. 1 근추위 협의 진행 - 2011. 1 노사자문위 출범 - 2011. 11 집행부 교체(4대 지부)
2012	- 지부는 새로운 요구안을 제시 · 8/8 근무형태(각조 정취 20분 단축) 및 공장신설/인원충원 · 고정연장근로(O/T)수당, 할증수당 확대 및 교대수당 인상 · 2012년 연내 시행, · 표준 M/H의 도입과 주간연속 2교대제의 분리	

의의 대상조차 되지 못하였다. 특히 노사는 주간연속 2교대제를 2009년 1월 1일과 2009년 9월 중에 도입하기로 두 차례나 합의하였지만 이 역시 무산되고 말았다(후술). 뿐만 아니라 M/H위원회를 설치하여 M/H 산정

기준 및 인원산정기준을 마련한다는 합의는 조합원의 반발을 불러일으켜 결국 집행부의 사퇴를 가져왔는가 하면(2009. 6), 노사가 합의한 M/H 실측 작업이 대의원들에 의해 차단되는 등(2010. 6) 우여곡절을 겪었다(자세한 것은 박태주, 2009b를 참조).

더욱이 2011년 11월에 취임한 현대차 지부 4대 집행부는 주간연속 2교대제에 관한 기존 합의의 전면 재검토를 주장하고 나섰다. 지부는 연초 기자회견을 통해 연산 30만대의 생산설비 투자(완성차 공장 신설, PT 부문 증설) 및 3,500명의 신규채용을 요구함과 동시에 표준 M/H 문제는 주간연속 2교대제와 연계시키지 않는다는 입장을 발표하였다(2012. 1. 30). 이어 △ 8/8 근무형태(각조 정취 20분 단축)의 도입, △ 고정연장근로(O/T)수당의 도입, △ 할증수당 확대 및 교대수당 인상, △ 주간연속 2교대제의 2012년 연내 시행 등을 내용으로 하는 단체교섭 요구안을 회사에 발송하였다(2012.4). 이는 2012년에 들어 주간연속 2교대제를 둘러싸고 노사간의 이해가 장기간에 걸쳐 날카롭게 대립되었다는 사실을 말한다. 이하에서는 주간연속 2교대제의 도입을 둘러싼 노사간의 주요 쟁점을 살펴본다.

라. 주간연속 2교대제 시행을 둘러싼 주요 쟁점들

주간연속 2교대제 논의는 노동시간을 줄이는 단순한 문제가 아니었다. 거기에는 물량을 보전하기 위한 설비투자나 생산방식의 변경, 인원의 충원이나 배치전환, 그리고 생산성의 향상을 위한 노력 등이 따른다. 임금보전과 임금체계의 변경 또한 쟁점의 하나라면 여기에는 노동시간과 연계된 임금항목의 보전수준 및 보전방법, 그리고 월급제로의 전환 등이 포함된다. 그 외에도 식사시간의 조정이나 출퇴근 문제도 관심의 대상이 되지만 원하청 관계에 미치는 영향도 간과하긴 어렵다. 하르츠(Hartz, 1996)가 기업 차원의 노동시간 단축을 ‘조용한 혁명(silent revolution)’이라고 불렀을 때는 그것이 기업의 전반적인 생산방식은 물론 경영의 제반 사항, 나아가 노사관계에 미치는 영향이 광범위하다는 사실을 바탕에 두고 있었다.

이하에서는 현대차에서 근무형태 변경을 논의하는 과정에서 등장하였던 핵심적인 쟁점을 중심으로 살펴본다. 여기에는 △ 물량(생산능력)의 보전, △ 근무형태와 야간노동, △ 임금의 보전, △ 노동생산성의 제고 및 표준 M/H의 도입, 그리고 △ 주간연속 2교대제의 도입 시기 등이 포함된다.

1) 물량(생산능력)의 보전

현대차의 노동시간 단축은 그것이 호황기에 진행된다는 점에서 물량(생산능력)의 보전은 중요한 의미를 갖는다. 물량이 회사로서는 이윤의 원천이겠지만 노동자로서는 임금 및 고용안정의 변수이기 때문이다. 부품사로서는 생존의 근거이기도 하다. 그간 노사의 협의과정에서 물량의 보전이 필수적이라는 사실에 대해서는 의견 차이가 없었다.

물량은 'UPH×가동률×가동시간'으로 표시된다. 따라서 물량을 보전하기 위해서는 UPH를 높이는 방법(공장신설이나 설비투자, 인원의 충원 및 노동생산성의 증대 등), 가동시간을 늘리는 방법(잔업이나 교대조의 증대, 작업시간의 추가 등), 그리고 가동률을 높이는 방법(물량이동을 통한 혼류생산 등)이 동원된다. 물량의 보전과 관련하여 현대차 노사는 설비투자와 노동생산성의 증대를 통해 UPH를 높이고 작업시간을 추가함으로써 물량을 보전하는 방법을 택하였다. 구체적으로 UPH의 증가에 관해서는 이미 2011년 근무형태변경추진위원회 실무협의에서 기존의 402 UPH를 432 UPH로 30 UPH(7.5%) 높이기로 의견 접근이 이루어진 상태였다. 가동률 역시 2007년의 실적 가동률인 96.4%를 기준으로 삼기로 합의하였다. 추가작업시간에 대해서는 184.1시간으로 의견이 모아지고 있었다(후술). 그런데 2012년에 들어 노조가 공장의 신설과 인원의 충원을 통한 물량의 보전을 주장하고 나섬으로써 물량의 보전 수단이 새로운 논란거리로 등장하였다.

현재 자동차산업은 세계적으로 경기의 불확실성이 높아지는 가운데 과잉설비·과잉생산의 위기를 우려하는 목소리도 높아지고 있다. 따라서 공장을 신설하기보다는 현 설비를 효율적으로 활용하는 것이 위기에 대비하는 하나의 방법이 된다. 회사 역시 지금까지의 양적 규모의 경영에서 벗어나 질적 경영(서비스/품질개선)으로 경영전략의 초점을 전환시키고

있다(데일리안, 2012. 4. 9). 경기의 불확실성에 대비할 뿐 아니라 급속한 양적 팽창이 품질의 문제를 낳을 수 있다는 우려를 반영한 것이었다. 노동조합의 관점에서 보았을 때 공장신설이나 신규채용은 수요부진에 부딪혔을 때 고용불안을 심화시킬 수 있다. 그뿐만 아니라 공장의 신설은 기존 공장의 물량감소를 가져와 ‘잔업·특근의 감소 → 임금의 감소’를 가져올 수 있다. 이러한 사실은 기존의 설비를 효율적으로 활용하여 UPH를 높이고 필요할 경우 작업시간을 추가함으로써 물량을 보전하는 것이 노사 모두에게 합리적이라는 것을 말한다.

물량의 보전과 관련하여 남은 또 다른 쟁점은 근무형태의 문제였다. 기존의 ‘10/10’ 근무형태를 ‘8/8’ 형태로 바꾸는가 아니면 ‘8/8+1’ 형태로 가는가가 그것이었다. 기존의 단계적인 이행이라는 합의에도 불구하고 노조가 ‘8/8’ 형태의 직도입을 주장하고 나섰기 때문이었다. 두 번째는 ‘8/8+1’ 근무형태의 경우에도 물량보전이 어려운 PT부문⁸⁾의 일부 라인은 어떻게 할 것인가의 문제였다.

2) 근무형태와 야간노동

근무형태에서 ‘8/8+1’ 대신 ‘8/8’ 형태를 곧바로 도입하는 것은 무엇보다도 물량을 맞추기는 어렵다는 문제를 낳는다.

<표 4-7>에서 보듯 ‘8/8’ 형태에서는 31만 8,000대의 물량이 줄어든다. 이는 공장을 새로 짓지 않는 한 보전이 불가능한 규모라고 할 수 있다. 따라서 근무형태는 ‘8/8+1’을 기본모델로 하면서 각 부서의 특성에 맞게 부

<표 4-7> 근무형태별 생산능력 비교

(단위: 천 대, 2013년 작업시간 기준)

설비 UPH	운영 UPH	현재 (10/10)	기 합의안 (8/9)	10/10 대비 차이 (-11.4%)	노조요구안 (8/8)	10/10 대비 차이 (-19.9%)	8/9 대비 차이 (-9.5%)
		4,133 HR	3,660 HR		3,311 HR		
450	402	1,601	1,418	-183	1,283	-318	-135

주: 회사자료.

8) PT부문은 Power Train, 즉 엔진·변속기·소재부문을 말한다.

분적으로 변형하는 것이 현실적이라고 할 수 있다. 구체적으로 완성차 및 PT(power train) 부문은 ‘8/8+1’ 형태에서 UPH(시간당 생산량 - unit per hour) 향상과 추가작업시간을 확보하는 방식으로 물량을 보전하되 ‘8/8+1’ 형태로 물량을 맞추지 못하는 일부 PT 라인에 대해서는 3교대제를 도입하는 방안을 검토할 수 있다. 특히 자문위원회는 PT부문의 근무형태로서 ‘8/9+상시야간조’, 3조 2교대제, 3조 3교대제 등을 검토한 후 ‘8/9+상시야간조’ 형태가 상대적으로 적용가능성이 높다고 판단하였다. 3교대조를 운영하더라도 1조와 2조는 완성차부문과 동일하게 운영할 수 있다는 장점이 고려된 결과였다(현대자동차 근무형태변경추진위원회 자문위원회, 2011b). 그러나 상시야간조의 도입은 야간노동의 상시화라는 점에서 논란의 대상이 되었다.

‘주간연속 2교대제’라는 명칭 자체는 야간노동의 거부라는 의미를 담고

〈표 4-8〉 독일 폭스바겐 주요 공장의 근무형태

	주요 내용		주요 내용
Emden (승용완성차)	- 3순환 교대(전통적, 순환방향: 앞으로, 120명) - 2순환 교대+상시야간(490명) - 2순환 교대(4,820명)	Wolfsburg (승용완성차)	- 17교대수/4조 (960명) - 2순환 교대+상시야간(850명) - 3순환 교대 (전통적, 앞으로, 14,970명)
Hannover (상용차)	- 21교대수/5조 (70명) - 2순환 교대+상시야간(7,850명) - 3순환 교대 (전통적, 앞으로, 580명)	Braunschweig (바퀴축/ 완충기)	- 3순환 교대/4조(뒤로, 1,540명) - 18교대수/4조 (뒤로, 780명) - 21교대수/5조 (뒤로, 220명) - 18~19교대수/4조 (단기적, 앞으로, 230명) - 2순환 교대, 상시야침, 파트타임
Kassel (변속기)	- 3순환 교대 (전통적, 뒤로, 3,700명) - 2순환 교대(1,450명) - 3순환교대+의무특근/잔업 (전통적, 뒤로, 2011년 4월/ 9월까지, 1,300명) ⇒ Ergo18 모델로 전환 - 18교대수/4조(순환주기: 단기적, 앞으로, 250명)	Salzgitter (엔진)	- 2순환 교대+상시야간(950명) - 3순환 교대 (전통적, 앞으로, 1,260명) - 3순환교대/4조(130명) - 18교대수/4조 (단기적, 앞으로, 320명) - 21교대수/5조 (단기적, 앞으로, 260명)

자료: 현대자동차(2012) 근무형태변경추진위원회 자문위원회.

있다.⁹⁾ 야간노동은 수면장애(수면의 질의 문제, 주간졸림증, 불면증 등)나 생체리듬의 파괴에서 비롯되는 건강문제는 물론이거니와 가족생활이나 사회생활까지 어렵게 만든다(손미아, 2012). 그렇지만 자동차산업의 세계적 추세로 볼 때 야간노동의 완전 철폐는 비현실적이라는 사실을 확인할 필요가 있다. 1990년대 중반 이후 서구의 주요 완성차업체들은 2교대에서 3교대로 전환하였으며(Lehndorff, 2001), 독일의 완성차업체에서도 3교대제를 통한 야간노동이나 상시야간조는 폭넓게 관찰된다(표 4-8 참조). 이는 시장의 불확실성에 대비하여 설비증설이나 공장신설보다는 현 조건에서 개별 노동시간을 단축하되 공장의 가동시간은 늘려 물량을 맞추려는 전략에서 나온 것이다.

따라서 현대차의 경우 야간노동을 완전히 철폐하기보다는 야간노동을 부분적으로 인정하면서 그 위해요소를 최소화하기 위해 기술과 작업조직의 인간공학적인 개선과 ‘건강경영’을 강화하는 것이 현실적인 것이다. 다시 말해 야간노동이 불가피하다면 ‘보호되고 규제된 야간노동’을 위한 조건을 확보하는 일은 중요하다고 할 수 있다.¹⁰⁾

3) 임금의 보전

현대차 노조가 노동시간의 단축을 제기할 때 임금의 보전은 양보할 수 없는 전제조건이었다. “임금삭감 없는 노동시간 단축”이라는 구호는 그 전형적인 표현이었다. 그런데 노동시간 단축이 생산성의 향상을 가져오는 경우 비용중립성(cost neutrality)의 원칙에 비추어볼 때 그 몫은 보전

-
- 9) ‘주간연속 2교대제’는 1996년 도요타에서 도입되기 시작한 일본 완성차업체의 근무형태를 원형으로 한다. 그런데 일본에서는 ‘연속(連替) 2교대제’라고 부른다. ‘주간’이라는 표현은 국내에서 추가된 것이다.
- 10) 야간노동과 관련하여 국제노동기구(ILO, 규약 제90호 및 제171호)는 야간노동자들의 노동을 보호하기 위한 조치로서 다음과 같은 사실들을 제안하고 있다. △ 야간노동시간의 단축, △ 충분한 휴식기간의 확보, △ 직업안전보건수단(건강검진, 응급의료시설, 의료시설 접근권)의 확보, △ 건강상의 이유 또는 야간작업을 할 수 없는 노동자를 해고로부터 보호하기 위한 주간노동으로의 이동, △ 야간노동자들에 대한 보상(노동시간 면제(time-off), 수당, 기타), △ 야간노동(특히 형태, 직업 건강과 사회 서비스를 확보하기 위한 수단)에 관해 노동자 대표와의 협의 등이다. 한편 ILO에 따르면 야간노동은 24시부터 05시까지의 작업을 의미한다(제171호 규약).

되는 게 원칙이다. 비용중립성이란 노동생산성의 제고와 시간당 임금의 인상을 교환함으로써 단위노동비용(unit labor cost)을 유지하는 것을 말한다. 이 경우 인원충원은 없는 것으로 전제된다. 현대차의 경우 임금보전은 물량보전(근무형태 변경 시점의 설비/인원 기준)과 교환하는 것이며, 금액은 주간연속 2교대 도입시점의 평일근무(10/10) 기준 연 총액임금으로 나타난다. 이는 2008년, 2010년 노사 합의 사항이기도 하다.

이 경우 노사간의 쟁점은 임금감소분의 만회수준과 만회방식이다. 여기에는 야간노동이 줄어들에 따라 감소되는 야간(심야)할증수당의 보전 여부와 UPH 상승분 및 추가 작업시간에 대한 보전방안 등이 포함된다. 우선 노조는 야간노동시간이 줄어들어서 감소되는 야간할증수당에 대한 전액 보전을 요구하고 나섰다. 그렇지만 회사는 그것이 법정수당인 만큼 수행되지 않은 야간노동에 대한 수당은 보전할 수 없다는 입장이었다. 그런데 비용중립성의 원칙에서 볼 때 인원의 추가 없이 생산능력이 유지될 경우 야간할증수당은 보전되는 것이 원칙이다. 야간할증수당이 보전되더라도 단위노동비용의 증가는 일어나지 않기 때문이다.

한편 UPH 증가분은 보전하되 그 방식에 대해 회사는 변동급 형태를 주장하고 나섰다. 그러나 이는 통상급 형태의 보전이 바람직할 것이다. UPH의 증대는 항상적인 생산능력의 향상을 의미하기 때문이다. 한편 추가 작업시간에 대한 보상은 통상임금으로 이루어져야 한다는 것이 노조의 입장이었다. 회사는 변동급을 주장하였다. 이 경우 흑서기 휴게(15:00~15:20; 7/1~8/31)의 폐지나 명절 전일 야간작업은 그것이 항상적인 근무를 의미한다는 점에서 통상임금으로 보전하는 것이 합리적일 것이다. 다만 추가 작업시간 중 근무시간 외에 실시하는 조회 및 안전교육 등은 연장임금으로 산정, 지급할 필요가 있다.

그런데 여기에서 문제는 인원의 산정이나 생산성의 향상에서 기준이 되는 노동생산성(노동강도)에 대한 평가기준이 없다는 점이었다(강신준, 2010 참조). 이러한 문제는 공장별로 UPH 상승 정도가 다르기 때문에 공장 간 노동강도를 평준화시키기 위해서는 공장 간 배치전환이 이루어져야 한다는 사실과 관련된다. 이는 구체적으로 노동강도와 연계된 표준 M/H 문제로 나타난다.

4) 노동생산성의 제고 및 표준 M/H의 도입

임금인상(보전)이 생산성 증가분과 밀접한 관련을 갖는다면 생산성을 어떻게 증가시킬 것인가 역시 노사간에 쟁점이 되었다. 노동조합은 설비 투자와 인원충원을 통한 생산물량의 보전을 요구한 반면 회사는 설비투자를 동반하는 노동강도의 증대(생산의 효율화)를 주장하였다. 이는 궁극적으로 M/H의 문제에 가닿는다. M/H란 적정 노동강도와 적정 인원을 산정하는 잣대로 역할하기 때문이다. 이 문제는 현대차에서 주간연속 2교대제를 논의하는 과정에서 핵심적인 쟁점이었다고 해도 과언이 아니다.

표준 M/H와 관련하여 회사는 생산의 효율화는 물론 인원의 산정 및 배치전환을 위해서도 그 기준이 되는 표준 M/H는 불가결하다는 입장이었다. 또한 신차가 투입될 경우 인원협약에 따른 양산계획의 지연을 막기 위해서도 표준 M/H는 필요하였다. 이에 반해 노조는 표준 M/H가 궁극적으로는 노동강도의 증대는 물론 이에 따른 여유인력을 발생시킬 것이라는 점에서 도입 자체를 반대하였다. 더욱이 신차투입에 따른 ‘인원 교섭권’은 현장에서 작업자를 대표하는 대의원이 가진 현장권력의 핵심이었다.

M/H와 관련된 2010년 합의는 “노사 공동으로 M/H 위원회를 구성하여 2011년 6월까지 M/H 산정기준과 적정인원 산정기준 및 세부 시행방안을 수립한다”는 것이었다. 그러나 이는 이행되지 못하였다. 노사가 합의한 M/H 실측 작업을 현장의 일부 대의원이 막고 나선 탓이었다. 한편 현 노조 집행부는 장기적으로 M/H 표준의 필요성에는 동의하나 이를 주간연속 2교대제와 연계시켜서는 안 된다는 입장을 고수하였다. 이는 노조가 기존의 방식대로 지부가 아닌 작업장 차원에서 대의원을 중심으로 UPH 증대나 신차투입에 따른 인원협상을 수행하겠다는 의미이다.

표준 M/H의 도입을 둘러싸고 노사의 의견이 날카롭게 대립되는 가운데 자문위원회는 표준 M/H의 도입을 주간연속 2교대제와 분리하되 공장간 노동강도를 평균화시키는 것은 중요하고 이를 위해서는 인원산정의 기준을 도입할 필요가 있다고 제안하였다. 또한 노조 집행부가 표준 M/H의 필요성을 인정한다면 그것은 현 집행부의 임기 내에 도입되어야 했다(현대자동차 근무형태변경추진위원회 자문위원회, 2012).

생산물량을 보전하기 위한 UPH 상승분은 공장에 따라 다르다. 따라서 공장별 노동강도를 평균화시키려면 UPH 조정에 따른 배치전환이 불가피하다. 그렇다면 노사가 합의하여 전 공장에 공통적으로 적용되는 인원산정의 객관적인 기준이 필요하다. 이 기준을 만들지 않으면 현행 공장별로 진행되는 라인/공장별 인원산정방식(M/H 협상)으로는 공정성과 아울러 노동강도의 평균화를 확보하기 어려우며 공장별 눈치보거나 부서 이기주의적 행동과 갈등으로 인해 혼란이 나타날 수 있다. 더욱이 노사가 인원을 교섭할 경우 결국은 기존의 모답스(MODAPTS)가 비공식적인 기준으로 작용함으로써 노조로서는 현행의 노동강도 산정기준인 모답스를 부정하면서도 결과적으로는 그것을 수용할 수밖에 없는 모순적인 상황에 놓이게 된다.

그뿐만 아니라 노조도 표준 M/H의 도입 자체를 거부하지 않는다면 이 기회에 표준 M/H와 관련된 논란을 종식시키기 위해서도 현 집행부의 임기 내에 해당 작업을 마무리 지을 필요가 있었다. 이를 위해 주간연속 2교대제 시행계획이 확정된 이후 M/H 측정 작업에 들어가되 그 결과는 교대제 변경 이후에 발표하자는 것이 자문위원회의 제안이었다. 노조가 노사 공동의 실측 작업에 거부감을 느낀다면 노조가 해당 실측 작업을 진행하고 그 결과를 금속노조의 M/H 가이드라인(전국금속노동조합, 2011)에 맞추어 노사 공동으로 기존의 모답스와 비교하는 방안도 가능할 것이었다.

5) 도입시기

2005년 현대차 노사가 합의한 주간연속 2교대제의 도입시기는 ‘노사합의를 전제로’ 한 2009년 1월 1일이었다. 이 합의는 지켜지지 않았다. 준비는커녕 교대제 변경을 위한 기본원칙조차 2008년에 가서야 합의가 이루어졌기 때문이다. 2008년 교섭에서는 준비기간을 감안하여 도입시기를 ‘2009년 9월 중’으로 연기하였다. 전주공장에서 2009년 1월 중에 시범실시를 시행한다는 사실도 합의되었다. 그러나 전주공장의 시범실시는 2008년 말 닥친 금융위기의 여파에 따른 노사 합의의 부족으로, 그리고 전 공장 시행은 2009년 6월 노조 집행부의 사퇴로 단체교섭이 지연되면서 자

동적으로 무산되었다. 이어 2010년에는 ‘2011년 중에 시행시기를 결정’하기로 합의하였으나 이 역시 무산되고 말았다. 사전논의가 제대로 진전되지 않은 데다 집행부 선거에서 새로운 집행부가 당선되었기 때문이다. 결과적으로 주간연속 2교대제의 시행시기는 두 차례나 연기되었으며 시행시기 결정마저 무산되는 과정을 겪었다. 다만 회사는 근로기준법 준수와 연계시켜 2013년 도입을, 노조의 새 집행부는 2012년 내 도입을 주장하고 있을 뿐이었다.

주간연속 2교대제의 시행시기를 결정하는 관건은 설비투자에 필요한 기간과 협력업체의 준비기간이다. 먼저 설비투자를 위해서는 약 10~12개월이 필요하다는 것이 회사 측의 입장이었다. 특히 설비의 설치기간은 휴일이나 휴가를 활용하는 것이 최선이지만 부분적으로 공장의 가동을 중단(shut-down)하더라도 상당한 시일이 소요된다고 주장하였다. 여기에는 생산방식의 확정과 내부의 의사결정, 발주처의 선정 및 발주와 선적, 설치, 그리고 품질 테스트 등 생산의 안정화 기간이 필요하기 때문이다. 협력업체 역시 준비기간이 필요하다는 것도 문제였다. 후술하겠지만 1차 협력업체를 대상으로 한 조사에 의하면 대상 업체의 20%가 1년 이상의 준비기간을 필요로 한다고 응답하였다.

시행시기와 관련하여 또 하나 고려할 사항은 ‘노동의 정치’와 관련한 부분이다. 현 노조 집행부 임기 내에(~2013년 9월) 주간연속 2교대제를 도입하지 않으면 교대제 변경은 또다시 늦춰지거나 심지어 무산될 수 있는 상황이었다. 차기 집행부의 성격에 따라 달라지겠지만 현황의 파악에 시간이 걸리는 데다 새로운 요구조건이 나올 경우 얼마만큼의 시간이 더 걸릴지는 가늠하기조차 어렵기 때문이다. 또한 교대제 변경을 늦출 경우 근로기준법을 준수하기 위해서는 주간연속 2교대제가 아닌 ‘임금보전 없는 노동시간 단축’이 현실화될 가능성도 있다. 따라서 현 노조 집행부 임기 안에 교대제 변경을 마무리 지으려면 도입시기는 최소한 2013년 4월을 넘기기는 어려운 구조라고 할 수 있었다. 5월부터는 관례적으로 단체교섭이 시작되기 때문이었다.

이처럼 설비투자와 협력업체의 준비기간을 감안한 ‘현실적인 과제’와 노조의 내부사정을 감안한 ‘노동의 정치’가 충돌하는 과정에서 고려할 수

〈표 4-9〉 주간연속 2교대제를 둘러싼 노사간의 주요 쟁점

	회사	노조
물량보전	<ul style="list-style-type: none"> · UPH의 증대 · 추가작업시간의 확보 	<ul style="list-style-type: none"> · UPH의 증대 · 추가작업시간의 확보 · 공장의 신설 및 인원의 충원
근무형태	<ul style="list-style-type: none"> · ‘10/10’→‘8/8+1’→‘8/8’ · PT부문: 3교대제 도입 	<ul style="list-style-type: none"> · ‘10/10’→‘8/8’ · PT부문: 3교대제 반대
임금보전	<ul style="list-style-type: none"> · 야간할증수당 보전 불가 · UPH 향상분 및 추가작업시간은 변동급으로 보전 	<ul style="list-style-type: none"> · 야간할증수당 보전 · UPH 향상분 및 추가작업시간은 통상급으로 보전
표준M/H의 도입	<ul style="list-style-type: none"> · 표준 M/H의 도입 	<ul style="list-style-type: none"> · 표준M/H와 주간연속 2교대제 연계 반대 · 장기적으로 표준M/H 도입 찬성
도입시기	<ul style="list-style-type: none"> · 2013년 	<ul style="list-style-type: none"> · 2012년

있는 것은 ‘선(先)도입 후(後)보완’이라는 논리였다. 10년 이상 노사가 이 문제를 논의하였다면 현실적으로 미흡한 지점이 있더라도 주간연속 2교대제의 도입을 우선하지는 것이다.

주간연속 2교대제의 도입을 둘러싼 노사간의 주요 쟁점을 정리하면 <표 4-9>와 같다.

마. 주간연속 2교대제와 관련한 2012년 노사 합의

2012년 5월 15일 현대차 노사는 단체교섭을 시작하였으나 진전은 느렸다. 심지어 기본적이라고 할 수 있는 근무형태조차 합의를 보지 못한 상황이었다. 노조는 ‘8/8’ 형태를 주장한 데 반해 회사는 ‘8/8+1’ 형태를 주장하였다. 이러한 상황에서 노사는 근무형태변경추진위원회 본회의를 통해 근무형태 변경과 관련한 주요 쟁점에 대한 자문위원회의 의견을 요청하였다. 자문위원회의 1차 의견서는 단체교섭이 진행 중이던 6월 28일, 2차 의견서는 7월 19일에 각각 전달되었다. 주간연속 2교대제와 관련한 자문위원회 1차 의견서의 요지는 다음과 같다(현대자동차 근무형태변경추진위원회 자문위원회, 2012).

- 완성차부문과 PT부문은 동시에 [8/8+1] 체제 및 월급제를 도입한다.
- 시업시간은 7시 20분을 적극 검토하되 조합원의 의견을 수렴하여 결정한다.
- 물량은 [UPH 향상 + 추가 작업시간]을 통해 보전하되 일부 물량을 맞추지 못하는 PT 라인에 대해서는 3교대제, 즉 [주간연속 2교대제 (8/8+1) + 상시야간조]를 도입한다.
- 임금은 심야할증수당을 포함, 평일근무(10/10) 연 총액임금을 보전하되 UPH 상승분(생산성 증대분)은 통상임금으로 보전한다.
- 공장 간 노동강도의 평준화를 위해 배치전환을 실시하되 그 기준으로서 ‘노동강도 평가기준’을 마련한다(표준 M/H는 주간연속 2교대제 세부시행계획 확정 후 설정작업 착수).
- 시행시기는 2013년 4월 1일로 한다.

이어 2차 의견서에서는 1차 의견서 이후 노사간 쟁점으로 남은 도입시기와 인원충원에 관한 의견을 제시하였다. 자문위원회는 설비투자의 부담이 적은 아산공장은 2013년 2월 1일에 조기 시행하되 울산 및 전주공장은 4월 1일에 시행한다는 안을 제시하였다. 시업시간은 노조의 의견을 수용하여 6시 40분으로 조정하였다. 또한 노조가 요구한 인원충원에 대해

〈표 4-10〉 현대자동차의 근무형태(2012년 노사 합의안)

1 조		2 조	
06:40~08:40	노동시간(2시간)	15:20~17:20	노동시간(2시간)
08:40~08:50	휴게시간(10분)	17:20~17:30	휴게시간(10분)
08:50~10:40	노동시간(1시간50분)	17:30~19:30	노동시간(2시간)
10:40~11:20	식사시간(40분)	19:30~20:10	식사시간(40분)
11:20~13:20	노동시간(2시간)	20:10~22:20	노동시간(2시간10분)
13:20~13:30	휴게시간(10분)	22:20~22:30	휴게시간(10분)
13:30~15:20	노동시간(1시간50분)	22:30~00:00	노동시간(1시간30분)
		00:00~01:10	연장근무(1시간10분)

주: 상시주간조 근무자의 시·종업시간은 08:00~17:30(연장근무 30분 포함)으로 한다.

서는 비용중립성의 원칙에 따라 “현 인원을 기준으로 운영한다”를 제안함으로써 부정적인 입장을 밝혔다.

노사는 9월 5일 단체협약에 최종 서명하였다(구체적인 합의내용은 별첨 참조). 우선 근무형태는 2016년 3월까지 ‘8/8’ 제도를 도입하되 그 이전까지는 ‘8/8+1’ 근무형태를 시행하기로 하였다. 과도기적인 형태로 평일 1시간의 잔업을 인정한 것이었다. ‘8/8+1’ 근무형태는 완성차부문과 PT부문뿐 아니라 그간 1교대제(상시주간조)로 운영되어왔던 전주의 트럭과 엔진공장에도 적용된다. 그러나 별도 회의록에서 노사는 “1교대 생산라인 중 설비능력의 한계로 생산량 유지가 불가능한 부문”의 근무형태 변경은 “해당부문의 협의에 따른다”고 명시함으로써 시행을 사실상 유보시키고 말았다. 자문위원회가 제안하였던 PT부문의 야간상시조를 포함한 3교대제는 채택되지 않았다. 야간(밤샘)노동에 대한 거부감과 휴일노동(특근)이 줄어들지도 모른다는 조합원의 우려가 큰 탓이었다. PT부문의 3교대제 도입이 무산됨으로써 수요증가에 따른 공급부족이 발생할 경우 외주화(“물량교류”)가 현실적인 대안으로 등장할 것으로 보인다.

한편 1조의 근무시간은 종전의 합의보다 10분 늦추어 6시 40분에서 15시 20분까지, 그리고 2조는 15시 20분에 시작하여 01시 10분에 마치도록 설계되었다. 이 경우 2조의 잔업시간은 70분이 되어 2008년 합의에 비해 20분(연장근로 10분 + 휴게시간 근로 10분)이 늘어난다. 식사시간은 40분으로 조정되었다. 특근은 자문위원회가 제안한 평일근무체제(‘8/8+1’)로 바꾸는 대신 현행체제를 유지하였다. 한편 노사는 ‘8/8+1’ 근무형태 시행전의 인원·UPH·임금체계를 유지하면서 2013년 1월 7일부터 2주간 ‘8/8+1’ 근무시간을 시범 실시하기로 합의하였다.

주간연속 2교대제를 논의하는 과정에서 노사간 민감한 쟁점을 형성하였던 표준 M/H의 도입 문제는 “노사는 2012년 단체교섭 체결 이후 노사공동 M/H위원회를 구성하여 M/H 기준을 수립하고, ‘8/8’ 근무형태 도입 시부터 적용한다”로 합의되었다. 이는 표준 M/H의 수립과 주간연속 2교대제의 분리를 주장하였던 노조의 요구가 반영된 것이라고 할 수 있다. 이러한 합의는 요컨대 배치전환을 통해 공장 간 노동강도를 평준화시키는 과정을 밟지 않겠다는 것을 의미한다. 이는 결과적으로 공장 간 노동

강도의 평균화를 위해 UPH 상승이 높은 공장을 중심으로 신규인원의 충원을 요구하는 압력으로 나타날 것이다.

한편 생산량은 생산성 향상과 추가 작업시간을 통해 보전하되 이를 위해 회사는 병목공정의 개선과 작업편의성 확보를 위한 투자를 실시하기로 합의하였다. 생산성은 현 402 UPH에서 432 UPH로 올리기로 함으로써 2011년 실무협약에서 접근된 안을 수용하고 추가 작업시간은 185.8시간으로 소폭 조정하였다(기존 실무협약 의견접근 184.1시간이었다). 식목일과 제현절은 현행대로 휴일로 유지되는 대신 평일 2조의 연장근로가 20분 늘어났다. 대신 조회시간과 안전교육시간을 근무시간 바깥으로 빼기로 합의하였다.

임금보전 및 월급제와 관련하여서는 평일근무(10/10) 기준 총액임금을 통상임금으로 조정하여 보전하되 생산성 향상과 추가 작업시간에 따른 임금은 ‘근무능력향상수당’으로, 그리고 근무시간대 변경에 따른 임금(야간할증수당)은 ‘연속 2교대 전환수당’으로 지급하기로 하였다. 그 결과 주간연속 2교대제 근무자의 경우 야간할증수당은 보전된다. 이 경우 총 보전금액은 평균 근속연수 21년 기준, 월 51만 3,000원에 이른다. 그러나 기술직(생산직) 상시주간조와 신규입사자에 대해서는 별도의 월급제 임금

〈표 4-11〉 추가 작업시간의 내역(노사 합의안)

	연평균 작업시간 (기존 실무협약안)	신규 합의
조회시간	47.6시간	동일(47.3시간)
안전교육시간	48시간	동일(48시간)
혹서기 휴계시간	6.1시간	동일(6.1시간)
명절 전일 야간조	18.4시간	추석, 설 전일 야간조 휴무 유지, 신정 전일 야간조 근무(5.7시간)
식목일/제현절	24.3시간	현행 유지
2조 추가연장 10분	39.7시간	2조 추가연장 20분 (39.35*2= 78.7시간)
중복휴일 2일	(5.4시간)	현행 유지
전 체	184.1시간(189.5시간)	185.8 시간

주: 중복휴일은 회사 요구안으로 미합의 사항임. 각 연도 작업시간 기준.

〈표 4-12〉 현재의 임금 및 연속 2교대제 임금비교 및 보전방법
(근속연수 21년, 평균 연령 46세 기준)

임금유형	현재 임금	연속2교대제 임금	보전수당
평일연장	468,731원	212,241원	근무능력향상수당(256,490원)
심야할증	315,735원	142,982원	연속2교대제전환수당(256,893원)
야간차액	84,140원		
전 체	868,606원	355,223원	
차 액		513,383원	513,383원

자료: 현대차지부(2012. 9. 4), 『쟁대위속보』 제31호.

〈표 4-13〉 자문위원회 의견서와 노사 합의 결과의 비교

	자문위원회 의견	노사합의
근무형태	'8/8+1' 형태의 도입. 단 일부 PT 라인은 3교대제(8/8+1)+상시야간조) 도입	(완성차 및 PT 부문) '8/8+1' 형태의 도입(일부 PT 부문은 추후 협의)
시행시기	2013년 4월 1일(아산공장 조기시행)	2013년 3월 4일(노사 합의로 조기시행 가능)
8/8 도입시기	노사 합의로 결정	2016년 3월
물량보전	(완성차 부문) UPH 상승 및 추가작업시간	UPH 상승 및 추가작업시간
추가작업시간	189.5시간	185.8시간(잔업 20분 추가)
특근	평일근무형태 준용	논의 없음
야간(심야)할증수당	보전	보전
수당보전형태	통상임금	통상임금
M/H	'8/8+1' 도입 이후 적용	'8/8' 도입시부터 적용
인원충원	현 인원 기준	현 인원 기준 시행, 추후 협의
전환배치	공장 간 전환배치 필요(노동강도 평준화)	(공장 내 라인 간 전환배치)
상시주간조(1교대 사업장 포함)	8.5시간 + 월급제	8.5시간 + 월급제
전주 트럭공장	주간연속 2교대제 시행	해당부문 노사간 별도 협의 추진
협력업체	(가칭) 자동차산업 교대제 개선위원회 구성	논의 없음

체계를 적용하기로 하여 근무능력향상수당은 지급하되 연속 2교대 전환 수당(야간할증수당)은 제외하였다.

인원의 충원은 교섭의 막바지에 이르기까지 노사간에 쟁점을 형성하였던 부분이다. 노조는 증대되는 노동강도를 완화하기 위해 신규충원을 주장한 반면 회사는 기존의 합의안인 물량보전과 임금보전을 교환하기 위해서는 인원충원은 없어야 한다고 맞섰다. 인원충원에 대해서는 주간연속 2교대제를 실현하는 과정에서 신규투자에 따르는 충원이나 보전부문에서의 충원은 물론 장시간 근로를 해소하기 위한 충원은 불가피하다는 사실이 확인되었다. 가장 큰 쟁점이 되었던 직접 생산공정의 경우 일단은 현 인원을 유지하되 '8/8+1' 근무형태 시행 후 1개월간(2013. 3. 4~3. 31) UPH 상승 등 생산량의 변동에 따른 '적용·검증기간'을 거쳐 필요인원의 충원 여부를 협의하기로 합의하였다.

자문위원회가 제출한 의견과 노사 최종합의를 비교하면 <표 4-13>과 같다.

바. 현대자동차 주간연속 2교대제 논의의 평가 및 과제

1) 주간연속 2교대제의 평가

현대차의 주간연속 2교대제 합의는 그간 논의만 무성하였을 뿐 누구도 '가보지 못한 길'을 열었다는 사실만으로도 의미를 지닌다. 그간 주간연속 2교대제의 도입시기에 대해서는 두 차례의 합의가 있었다. 그러나 이는 준비의 부족과 노조 집행부 사퇴로 무산되고 말았다. 주간연속 2교대제가 무산된 이면에는 장시간 노동 체제 자체가 노사담합의 산물인 상황에서 노사 어느 쪽도 노동시간 단축에 대한 진정성을 보이지 않았다는 사실을 지적할 수 있다. 더욱이 노사가 힘겨루기의 결과로 도입시기를 합의하였지만 도입을 위한 노사공동작업의 여건도 조성되어 있지 않았다. 그런데 이번 합의는 노사관계 측면은 차치하더라도 노동부의 근로감독, 나아가 사회적으로 노동시간 단축에 대한 공감대가 확산되는 과정에서 이루어졌다는 점에서 실현 가능성은 매우 높다. 실제로 현대차 노사가 주간연속 2교대제를 '물릴 수 없는 카드'(노조간부 면담)로 합의한 이면에는 노사의 자발적인 노력 못지않게 노동부의 근로감독과 노동시간 단축을 위한 입

법적인 움직임, 그리고 사회적 공감대가 뒷받침되었다고 할 수 있다. 현대차의 노동시간 단축은 단체교섭과 법제도가 상호 보완적으로 작용하였다는 점에서 안소 등(Anxo et al., 2000)이 말한 ‘외부적으로 강요된 자발성(externally constrained voluntarism)’이라고 할 수 있다. 실제로 이러한 외부적인 개입은 내부의 경제적 실리주의에 포박된 장시간 노동 체제를 규제하는 데 결정적인 기여를 하였다.¹¹⁾

현대차의 주간연속 2교대제의 도입이 갖는 두 번째의 의의는 노동시간의 단축 효과이다. 그러면 현대차에서 주간연속 2교대제가 가져오는 노동시간 단축 효과는 얼마나 될까? 우선 현대차의 경우 연도별로 조업일수가 일정하지 않을 뿐 아니라 그것도 노동조합의 활동이나 선거 등에 따라 달라진다. 여기에서는 연간 평균 노동일을 230일(46주)로 잡아 평일의 유급노동시간을 중심으로 살펴본다(휴일근로, 즉 특근은 제외한다). 우선 기존의 10/10 근무형태의 경우 주간조는 9시간 50분, 야간조는 10시간을 근무한다. 수요일은 가정의 날로 주간조의 연장근로는 없다. 그렇다면 현대차의 평일 노동시간은 2,238시간이 된다.

$$\text{주간조의 1주 노동시간} = 9.83 \times 4 + 8 = 47.32 \text{시간}$$

$$\text{야간조의 1주 노동시간} = 10 \times 5 = 50 \text{시간}$$

$$\text{연간 노동시간} = (47.32 + 50) \times 23(\text{주}) = 2,238 \text{시간}$$

현대차가 ‘8/8+1’ 근무형태로 바뀔 경우 노동시간은 1,974시간으로 줄어든다.

$$\text{주간조의 1주 근로시간} = 8 \times 5 = 40 \text{시간}$$

$$\text{야간조의 1주 근로시간} = 9.167 \times 5 = 45.83 \text{시간}$$

$$\text{연간 노동시간} = (40 + 45.83) \times 23(\text{주}) = 1,974 \text{시간}$$

따라서 주간연속 2교대제로 인해 줄어드는 노동시간은 264시간(2,238시간 - 1,974시간)이 된다. 그런데 노사 합의에 의해 개인당 연간 약 50시

11) 그간 노동시간에 관한 한 제도적 규제가 진공상태였다는 점(regulatory vacuum; Kodz, et al., 2003)을 감안하면 이번의 제도적 개입은 그 자체로 획기적인 변화에 속한다.

간의 작업시간이 추가된다. 2개조를 합해 100여 시간에 달하는 조회와 안전교육시간, 그리고 신정 전일 야간근로가 여기에 해당된다. 따라서 현대차에서 주간연속 2교대제가 실시됨으로써 줄어드는 노동시간은 개인별로는 210시간 내외라고 할 수 있다. 이렇게 될 때 현대차에서 교대제 근무자의 평일노동시간은 잔업을 포함하여 2,030시간(평일근로시간의 연평균 근사치)에서 210시간을 뺀 1,820시간대로 떨어진다(위 계산식에서 평일 정취근로는 1,974시간이지만 이는 연월차휴가, 경조사 및 섯다운 공사 등으로 인해 줄어든다). 물론 이 경우 휴일근로(특근)시간은 제외된다.

현대차의 주간연속 2교대제는 그 논의과정에서 노동시간의 단축뿐 아니라 야간노동에 대해 사회적으로 문제를 제기하였다는 점에서도 의미를 갖는다. ‘주간’연속 2교대제라는 명칭이 의미하듯이 현대차의 교대제 변경은 노동시간 단축과 야간노동의 ‘철폐’가 결합된 프로젝트였다. 야간노동이 ‘2급 발암추정물질’이라든가 수면의 질 및 수명에 영향을 미친다는 주장은 물론 그것이 비사회적 시간에 이루어짐으로써 가족생활이나 사회생활을 어렵게 만든다는 문제제기는 대표적인 사례라고 할 수 있다.¹²⁾

셋째, 현대차의 교대제는 단체교섭을 통해 변경됨으로써 종업원의 참여가 폭넓게 이루어졌다는 점을 지적할 수 있다. 노동시간의 단축이 가져오는 제도의 복잡성이 노동조합에 의해 이해되고 나아가 그 부정적인 효과들이 노동조합의 참여로 완화되었을 때 노동시간의 단축은 훨씬 용이해진다(Grimshaw et al., 2010). 노동시간의 단축에서 중요한 것은 개별 노동자가 그들의 노동시간 결정에 영향을 미칠 수 있는 기회가 주어져야

12) 주간연속 2교대제의 목표가 노동시간 단축인가 아니면 야간노동의 철폐인가는 논의의 초기부터 노조 내부적으로도 쟁점사항이었다. 애초에 정리해고에 대비하기 위해서는 노동시간 단축이 중요하였고 이는 근골격계에 대응하는 과정에서도 마찬가지였다. 근골격계는 작업의 지속시간과 관련이 크기 때문이다. 그러나 뇌심혈관계 질환이나 직무스트레스가 강조되면서 논의의 초점은 야간노동의 철폐로 바뀐다. 이들은 야간노동과 관련이 크다고 알려져 있기 때문이다. 이처럼 주간연속 2교대제의 목표는 상황에 따라 변화하여 왔다. 그런데 자동차산업이 고도의 자본집약적인 산업이라는 특성상 야간노동의 철폐가 현실적이지 않다면 노동시간의 단축이 우선적인 목표가 될 수밖에 없을 것으로 보인다. 자문위원회가 PT 부문의 일부 라인에 대해 ‘8/9+야간상시조’를 제안한 이유도 여기에 있다. 결과적으로 주간연속 2교대제의 실현으로 야간노동은 축소되는 데 그쳤지만 최소한 평일의 밤샘노동은 사라지게 되었다.

하며 그것은 단체협약이나 다른 장치에 의해 보장되어야 한다는 점이다 (Bosch et al., 2001). 이러한 점에서 노조의 참여는 합의에 의한 변화 (negotiated change)를 가능하게 만들었다고 할 수 있다. 사실 노동시간은 핵심적인 근로조건을 형성하고 있었음에도 불구하고 노동조합으로서 는 그간 상대적으로 관심을 적게 기울인 영역이었다. 그러나 이번 현대차 노조가 이 문제의 해결에 참여함으로써 노동시간 단축은 이제 노동조합의 중요한 목표로 자리를 잡게 되었다고 할 수 있다. 더욱이 현대차가 주간연속 2교대제를 추진하던 시기가 상대적으로 호황기였다는 사실은 노조가 보다 공격적으로 노동시간 단축에 나설 수 있는 여건이 되었다. 회사가 물량의 보전을 우선할 수밖에 없는 상황에서 노조가 고용보장은 물론 임금보전을 요구한 것은 대표적인 사례에 속한다.

넷째, 현대차의 주간연속 2교대제가 미치는 과급효과이다. 현대차가 업계 ‘최초’로 이를 도입하기로 합의한 직후 다른 완성차와 자동차 부품업체 등이 연속적으로 주간연속 2교대제를 도입하기로 합의하였다. 기아차는 2012년 9월 12일, 현대차와 거의 동일한 형태로 주간연속 2교대제를 도입하기로 합의하였으며 한국 GM도 2014년 1월 1일자로 근무형태를 바꾸기로 노사가 의견을 모았다. 뿐만 아니라 금속산업 노사는 중앙산별교섭을 통해 1차 협력사의 경우 현대차보다 1년 늦은 2014년 3월까지 주간연속 2교대제를 도입하기로 협약을 체결하였다.

현대차의 노사 합의가 갖는 과급효과 가운데는 현대차의 도입기준이 하나의 준거틀로 작용할 것이라는 점도 포함된다. 특히 노동시간의 단축과 정에서 물량의 보전과 임금의 보전을 교환하였다는 사실은 다른 기업들이 노동시간을 단축할 때 주요한 원칙이 될 것이다. 여기에는 물량을 보전하는 수단으로 설비투자과 더불어 생산성의 향상과 추가 작업시간을 도입하기로 한 사실, 그리고 야간할증수당의 보전과 월급제의 실현 등이 포함된다. 생산성 및 노동강도의 평가기준으로서 표준 M/H의 도입에 합의하였다는 사실도 향후 생산의 효율화를 위한 바탕이 될 수 있을 것이다. 뿐만 아니라 물량 및 임금에 미치는 충격을 줄이기 위한 단계적인 이행이나 야간노동의 축소, 주간상시조의 근무형태 변경 및 임금보전, 인원충원 등에 관한 합의도 타 업체에 직접적인 영향을 미칠 것이다. 이러한 점에서 주

간연속 2교대제에 관한 현대차의 노사 합의는 ‘경향설정적인 단체협약 (trend-setting collective agreement)’에 해당된다(Kodz et al., 2003).

현대차의 주간연속 2교대제의 실현과정에서 특이한 사항은 2007년 이래 외부전문가가 결합하였다는 사실이다. 이는 전문위원회(2007. 2~2008. 6: 12명)와 자문위원회(2011. 1~현재: 5명)로 나누어진다. 이들은 교대제 변경과정에서 나타날 수 있는 제반 쟁점에 대한 전문적인 연구와 노사에 대한 교육, 그리고 노사간 의견의 조정 등을 담당하였다. 이러한 점에서 노사와 외부전문가로 구성된 3자위원회는 노사간의 상설적인 정책협의체이자 ‘기업 차원의 사회적 대화’(박준식, 2006a, 2006b 참고)라는 의미를 지닌다. 구체적으로 자문위원회는 주간연속 2교대제와 월급제 실현을 위한 촉진자(facilitator)이자 조정자(coordinator)로서 기능하였다고 할 수 있다. 특히 2012년 교섭과정에서 자문위원회는 노사의 요청에 의거, 두 차례의 의견을 제시하여 단체교섭의 타결을 직접적으로 지원하였다.¹³⁾

현대차가 주간연속 2교대제를 논의하고 도입하는 과정에서 아쉬운 지점이 없는 것은 아니다. 우선은 표준 M/H의 도입이나 인원의 충원, PT부문의 물량보전이나 전주공장의 교대제 전환 등이 주간연속 2교대제 (8/8+1) 도입 이후의 과제로 미루어짐으로써 여전히 노사갈등의 소지를 남기고 있다는 점이다. 뿐만 아니라 현대차의 노동시간 단축 과정에서 주목할 점은 그것이 가져오는 고용효과가 제한적이라는 사실이다.

노동시간 단축의 중요한 목표의 하나는 일자리의 창출이라고 할 수 있다. 이는 일자리를 재분배함으로써 실업에 따른 고통을 분담하자는 사회연대적인 의미를 지니고 있다. 더욱이 현대차는 경영위기에 따른 유희인력의 활용방안이 아니라 항상적인 노동시간 단축 방안으로서 주간연속 2교대제를 논의하여 왔다는 점에서 고용창출에 대한 기대는 더욱 컸다고 할 수 있다.

노동시간의 단축이 가져오는 고용효과는 생산성의 변화, 노동비용의 증가, 초과노동시간의 사용 등 다양한 요소에 의해 영향을 받는다(조윤기

13) 교대제 변경에 대한 외부전문가의 결합은 현대차에 그치지 않았다. 외부의 전문가와 현장의 노사 실무자가 결합하는 모델은 민주노총의 금속노조와 한국노총의 금속연맹, 기아차, 그리고 한국 GM 등으로 확산되었다.

외, 2001; Bosch, 2000). 다시 말해 생산성이 늘어나거나 노동비용이 증가할 경우, 그리고 초과근로시간을 활용할 경우에는 노동시간 단축에 따른 고용효과가 줄어든다. 현대차의 경우 노동시간의 단축과정에서 고용효과는 생산성의 증가와 추가 노동시간의 확보, 휴일근로형태의 유지, 그리고 시간당 임금의 상승 등에 의해 상쇄되었다고 할 수 있다. 이는 일차적으로 현대차의 현재 생산성이 낮다는 사실에 기인한다.¹⁴⁾ 생산성이 낮다는 것은 인력이 과잉상태(labor hoarding : Dreze, 1986)에 있다는 것을 의미한다. 생산을 효율화시킬 여지가 있는 상황에서 노동조합의 임금보전 압력이 작용할 경우 기업은 생산성 증가와 시간당 임금의 인상을 교환하고 신규채용은 꺼리게 된다(윤진호, 2000). 이처럼 현대차의 노동시간 단축이 가져오는 고용효과는 낮은 생산성과 임금보전 및 물량보전을 통한 단위노동비용(unit labor cost)의 유지라는 현대차의 특수성을 반영한다고 할 수 있다.¹⁵⁾ 더욱이 고용증가가 예상되었던 일부 공정(PT부문, 전주공장)에 대한 교대조 증가가 유보되었다는 사실은 ‘물량감소 → 특근(휴일근로) 감소 → 임금감소’에 대한 조합원의 우려가 작용하였다는 점에서 ‘장시간 노동을 통한 임금소득의 극대화 논리’는 여전히 유효한 것으로 보인다.

결과적으로 현대차에서의 노동시간 단축은 고용창출보다는 임금보전과 삶의 질 향상 내지 건강에 무게를 두고 진행되었다고 할 수 있다. 사실 현대차의 경우 일찍부터 물량보전의 원칙과 임금보전을 교환하기로 합의함으로써 인원의 충원 자체가 본격적인 노사간의 이슈로 발전하지 않았다. 설비투자과 노동생산성의 증대, 그리고 작업시간의 추가를 통해 물량을 보전하고 나아가 생산성의 증가를 임금의 증가로 보상함으로써 인원 충원의 여지를 봉쇄하여 버린 것이다. 이는 2008년과 2010년에 걸쳐 노사

14) 회사자료에 따르면 2010년의 경우 현대차의 편성효율은 53% 수준이다. 현대차 해외공장은 88.9%(2009년)에 이른다. 편성효율은 ‘표준조립인원/실조립인원’을 나타내는 비율로 편성효율이 53%라는 건 53명이 일할 곳을 100명이 일한다는 의미이다.

15) 임금인상률이 생산성 증가율보다 높을 경우 단위노동비용이 상승한다. 이는 기업의 경쟁력을 떨어뜨려 물량의 감소를 가져올 수 있을 뿐 아니라 기업은 노동을 자동화와 같은 다른 생산요소로 대체할 유인이 발생함으로써 고용효과를 줄인다(Walker, 2000).

가 합의한 원칙이기도 하였다. 물론 현대차는 신규투자나 보전부문, 그리고 장시간 근로 해소 등을 위해서는 추가 고용이 불가피할 뿐 아니라 노동강도 증대에 대응하기 위한 추가 고용 역시 추후 협의하기로 의견을 모은 상태이다. 뿐만 아니라 앞으로 교대조가 추가되거나 특근형태의 변동에 따른 신규고용의 가능성도 남겨두고 있다.

한편 현대차의 주간연속 2교대제는 보다 근본적으로 Δ 노동시간 단축 효과가 제한적이란 점, Δ 노동시간의 유연성이 의제로 논의되지 못하였다는 점, Δ 사회연대적 관점의 결여라는 한계를 드러내었다. 특히 사회연대적 관점에서는 협력업체에 대한 고려가 부족하였다는 사실을 포함한다. 고용의 창출에 대한 무관심이 경제적 실리주의의 연장이라면 협력업체의 교대제 변경에 대한 무관심에서는 ‘원청회사의 오만’이나 ‘원청노조의 횡포’가 느껴진다. 완성차업체의 근무형태 변경이 ‘그들의 잔치’로 끝나면서 사내하청이나 협력업체 종사자들은 논의과정에서 배제되는 것은 물론 자칫 그들은 고통의 담지자로 나타날 가능성도 있다. 마지막으로 여가와 삶의 질에 대한 고려 역시 충분하지 못하였다. 그러나 앞서도 지적하였듯이 현대차 노사가 택한 전술은 주간연속 2교대제를 먼저 도입하고 미흡한 지점은 지속적으로 보완한다는 것이었다. 이러한 점에서 앞서 말한 제반 한계는 앞으로의 과제에 해당된다.

2) 앞으로의 과제

주간연속 2교대제의 시행과 관련하여 당장 눈앞에 닥친 일은 2013년 1월 7일부터 2주간에 걸쳐 시행되는 시범실시를 거쳐 3월 4일부터 주간연속 2교대제를 본격적으로 도입하는 일이다. 그런데 현대차에서 주간연속 2교대제의 도입 여부는 크게 두 가지 변수에 의존한다. 내부의 준비정도가 그 하나라면 다른 하나는 부품업체가 완성차업체의 변화에 받을 맞출 수 있는가라는 점이다.

내부의 준비작업으로서 핵심적인 것은 설비투자이다. 회사로서는 노사 합의 이후 설비투자에 활용할 수 있는 시간은 불과 여섯 달에 불과하다(2012. 9~2013. 2). 그 밖에도 상시주간조의 근무형태 결정, 특근형태의 변경, M/H위원회의 구성, 출퇴근이나 식사의 문제, 임금체계의 정비,

UPH 상승에 따른 배치전환, 시범실시의 준비 등도 발등에 떨어진 불이다. 현재 1교대제로 운영되는 전주의 트럭이나 엔진공장을 2교대제로 바꾸는 일이나 '8/8+1' 체제에서 물량보전이 어려운 일부 PT 라인을 어떻게 처리하는가도 남아 있는 숙제이다. 이 과정에서 노사가 얼마나 협력적인 분위기에서 준비작업을 수행하는가가 관건이 될 것이다.

현대차에서 주간연속 2교대제의 도입은 노동시간 단축과 관련하여 실무 차원의 작업 이외에도 보다 근본적인 과제를 남긴다. 여기에는 △지속적인 노동시간의 단축 및 특근형태의 변경, △노동시간의 유연화, △삶의 질 및 여가시간의 활용, 그리고 △노동시간 단축에 대한 협력업체의 대응체계 구축 등이 포함된다. 이하에서는 이를 좀 더 구체적으로 살펴본다.

가) 지속적인 노동시간의 단축

앞에서도 지적하였듯이 현대차에서 '8/8+1' 형태의 주간연속 2교대제를 도입할 경우 단축되는 노동시간은 210시간 내외이다. 그러나 현대차의 장시간 노동 체제를 감안할 경우 주간연속 2교대제('8/8+1')를 통한 노동시간 단축은 비록 그것이 일거에 이루어진다는 점에서는 큰 폭이지만 현대차의 장시간 노동 체제를 감안하면 여전히 미흡하다고 말할 수밖에 없다. 예를 들어 2011년의 경우 휴일근로가 652시간에 이르렀다는 사실을 감안하면 주간연속 2교대제가 도입되더라도 전체 노동시간은 여전히 2,500시간대에 육박한다.¹⁶⁾ 이는 현대차의 경우 주간연속 2교대제가 도입되더라도 노동시간의 단축이 여전히 주요한 과제라는 사실을 의미한다.

추가적인 노동시간 단축 노력에는 노사가 합의한 대로 '8/8' 근무형태를 2016년에 도입하는 일이 포함된다. 그런데 현대차에서 '8/8' 근무형태를 도입한다는 것은 '8/8+1' 형태에서 잔업 1시간을 줄이는 것만을 의미하지는 않는다. 그것은 자동차업체에서 바람직한 교대제 모델의 정립하는 일을 의미하며 여기에는 8시간 노동제의 확립 이외에도 가동시간과 노동시간의 분리, 그리고 유연성의 확장 등을 통한 '유연 3교대제'의 확립이라는 과제를 포함한다.

노동시간 단축을 위한 제도적 접근이 8시간 노동제의 확립에 머무는 것

16) 2010년 우리나라 노동자의 평균 노동시간은 2,193시간이었으며(OECD, 2011) 2011년 제조업 노동자의 그것은 2,308시간이다(통계청, 2011).

은 아니다. 교대제의 변경 이외에도 △ 잔업최고치 또는 노동시간 상한제의 실시,¹⁷⁾ △ 초과노동에 대한 허가권의 지부 이전을 통한 규제의 강화, △ 연월차휴가의 소진이나 현금보상제의 점진적인 축소 등도 고려의 대상에 속한다. 이 가운데 시급한 것은 연월차휴가를 소진하는 일이다. 현대차 노조가 노동시간의 단축과 삶의 질의 향상을 강조하면서 연월차휴가의 사용에 대해서 입을 다문다는 사실은 자기모순이라고 할 수 있다.¹⁸⁾

〈표 4-14〉 각 정당의 근로기준법(근로시간 관련) 개정 법률안

새누리당(이완영 의원)	민주통합당(한정애 의원)
가. 휴일근로를 연장근로에 포함 - 기업규모별로 단계적으로 적용 - 일시적·예외적 사유가 있는 경우 일정 기간(3개월) 동안은 연장근로 한도를 주 20시간까지 허용 나. 탄력적 근로시간제의 단위기간 확대 - 현행 2주 및 3개월을 1개월 및 1년으로 각각 확대 - 단위기간이 3개월 이상 1년 이내의 경우 특정일의 소정근로시간 한도를 10시간으로 제한/1년 단위 탄력적 근로시간제의 경우 연속근로일을 12일로 제한 다. 근로시간저축휴가제의 도입 라. 근로시간 특례제도 정비 - 현행 12개의 특례업종을 제9차 표준산업분류에 따라 26개로 재분류하고 이 중 10개 업종은 특례업종 유지, 16개 업종은 제외	가. 이 법을 근로자를 사용하는 모든 사업 또는 사업장에 적용 나. 휴일근로를 연장근로에 포함 다. 가산임금의 액수 명시(포괄임금제 폐지) 라. 탄력적 근로시간제 및 선택적 근로시간제에 대한 근로시간 연장 규정을 삭제 마. 11시간 최소휴식시간제 도입 바. 근로시간·휴게시간의 특례 및 적용 제외 업종에 관한 규정을 삭제 사. 15세 이상 18세 미만인 근로자의 근로시간을 1주일에 35시간으로 제한

17) 사실상 연장노동이 정규화된 상황에서 노동시간 상한제의 설정은 과도한 노동을 제어하는 최소한의 필요조건이 된다(Lee et al., 2006:144). 현대차 노사는 2006년, 연 3,000시간의 노동시간 상한 설정에 합의하였으나 지켜지지 않았다.

18) 유급휴가에 관한 국제노동기구(ILO) 규약(132호 협약, 1970년)에 의하면 노동자들은 연간 최소한 3주의 유급휴가를 가질 권리를 갖고 있으며 그 가운데 2주는 연속적으로 사용할 수 있어야 한다. 또한 금전적인 보상(financial compensation)을 받기 위하여 휴가를 포기하거나 폐기하는 협정은 무효이고 금지되어야 한다(제12조). 시간은 시간으로 보상되어야 하는 것이다(김재훈, 2006).

유급휴가의 소진과 더불어 노동시간을 단축하기 위해서는 노사가 연도별 목표 노동시간을 설정하고 이를 관리할 (가칭) 『노동시간 통제위원회』를 구성할 필요가 있다(박태주, 2009a). 물론 추가적인 노동시간의 단축은 근로기준법의 개정 등 외적인 압력에 의해 영향을 받을 것이다(표 4-14 참조).

나) 휴일근로형태의 개선

노동시간의 추가적인 단축과 관련하여 현안 문제로 대두되는 것은 앞서 말한 연월차휴가의 소진 이외에도 휴일근로(특근)를 축소하는 일이다. 노동시간 단축과 관련하여 장시간 노동의 ‘주범’ 가운데 한 축을 이루는 산업은 주간연속 2교대제의 실시로 일정 부분 해소하였지만 다른 한 축인 특근형태에 대해서는 합의를 보지 못하였다. 현재 특근은 토요일 17시부터 일요일 아침 8시까지 14시간의 유급근로시간으로 이루어진다. 그런데 평일에 ‘8/8+1’ 체제로 근무하면서 휴일특근의 경우 14시간을, 그것도 밤샘노동으로 근무한다는 것은 주간연속 2교대제의 취지에도 맞지 않는다. 게다가 앞으로 휴일근로시간 전체를 연장근로시간에 산입하는 방향으로 근로기준법의 개정이 이루어진다면 14시간 특근은 어려워진다.

야간 장시간 근로는 노동시간이 초래하는 건강과 여가생활의 문제와 직결된다. 먼저 야간노동은 특히 그것이 장시간 노동과 결합할 경우 각종 질병의 원인이 된다. 현대차 노조가 2005년 실시한 교대제 관련 연구를 보면 야간노동을 하는 기간이 길어질수록 위장장해, 심혈관계 질환, 정신장해 유병률이 높아진다(한국노동안전보건연구소, 2005). 뿐만 아니라 45세 이상이 되면 야간근무 시 수면시간이 5시간 미만인 경우가 급격히 증가한다. 즉 연령증가로 인한 수면의 질 저하와 교대근무의 영향이 중첩되어 나타나는 것이다.

뿐만 아니라 주말노동은 야간노동과 더불어 대표적인 비사회적 노동시간(unsocial working time)을 이룬다. 2006년 울산리서치연구소에서 실시한 조합원 설문조사의 결과에 따르면 주간연속 2교대제가 도입되어야 하는 목적으로서 1순위로서는 “야간수면으로 건강회복 및 산업재해 감소”를, 2순위로서는 “직장과 가족 및 사회생활의 조화”라고 답하고 있다.

국제노동기구(ILO)의 규약에 따르면 “모든 공업부문 사업장의 근로자는 7일간의 기간 중에 최소한 24시간의 연속적인 휴식을 부여받아야 한

〈표 4-15〉 주간연속 2교대제가 도입되어야 하는 이유

(단위: %)

	야간수면으로 건강회복 및 산업재해 감소	직장과 가족, 사회생활의 조화	품질개선 및 생산성 향상	여가시간의 확대	교육훈련 기회의 증대	기타
1순위	77.1	16.5	0.9	4.1	0.3	1.0
2순위	11.7	59.4	10.2	16.2	1.7	0.7

자료: 울산리서치 연구소(2006).

다”고 규정하고 있다(주휴(공업) 협약, 제14호, 1921년). 또한 유럽연합(EU)의 지침에 따르면 14일을 평균하여 1일당 연속하여 최소한 11시간의 휴식시간이 부여되어야 하며 주휴일에는 최소한 연속 35시간(24시간 휴식의 보장에 11시간의 휴식이 첨가됨)의 휴식시간이 노동자에게 보장되어야 한다고 규정하고 있다(지침 93/104/EC)(경제사회발전노사정위원회, 2009).

원칙적으로 특근은 폐지하여야 한다. 그렇지만 물량이나 임금의 측면에서 일정 부분 특근이 불가피하다면 평일근무형태(‘8/8+1’)를 따름으로써 밤샘노동을 철폐하는 것이 바람직할 것이다. 이 경우 임금의 보전이 또다시 노사간의 쟁점이 될 수 있다. 뿐만 아니라 특근의 경우 컨베이어 속도의 저하 및 인원의 추가 투입으로 비효율이 발생하고 있다. 따라서 휴일근로의 경우 생산효율을 회복하는 일도 중요한 과제이다.

다) 노동시간의 유연화

유럽의 경험에 비추어 볼 때 노동시간의 단축은 노동시간의 유연화와 함께 진행되었다. 노동시간이 단축됨에 따라 노동력을 외연적으로 확장하는 것이 어려워지면서 이를 집약적으로 사용할 필요성이 높아진 탓이다. 장시간 노동이나 연장노동이 일반화된 상태에서 고민의 대상이 되지 않았던 노동시간의 유연화가 새로운 이슈로 등장하는 것이다. 노동시간의 유연화는 궁극적으로 개인의 노동시간과 공장의 가동시간을 분리시킴으로써 가동시간의 확장은 물론 수요의 변화에 용이하게 대응할 수 있게 만든다. 이처럼 노동시간의 유연화는 노동시간조직, 나아가 작업조직의 효율성을 높임으로써 장기적으로는 생산성을 향상시키는 중요한 근거가

된다(Bosch et al., 2001: 239). 더욱이 유럽의 사례에서 보듯이 노동시간의 단축은 노동자의 시간적 욕구에 대한 만족을 높이기 위한 노동자지향적인 노동시간의 유연화, 그리고 고용창출을 위한 일자리 나누기 정책 등과 결합하면서 이루어졌다(Boulin et al., 2006; Messenger, 2006).¹⁹⁾ 노동시간의 측면에서 새로운 형태의 유연화는 기능적인 유연화와 결합하여 해고나 비정규직의 활용과 같은 외적인 유연성을 대체하는 역할을 한다(윤윤규 외, 2008; Kerkhofs et al., 2008 참조).

현대차의 경우 주간연속 2교대제를 통한 노동시간의 단축은 오히려 노동의 경직성을 높였다고 할 수 있다. 그간 노동시간 유연성의 주요한 축이었던 산업의 여지를 줄여버린 탓이다. 기존의 시급제가 월급제로 바뀌어서 임금의 유연성이 줄어든다는 점도 간과하긴 어렵다. 뿐만 아니라 전 종업원이 동일한 시·종업시간을 갖는 단일한 근무형태는 그 자체가 매우 경직적이다. 그럼에도 불구하고 노동시간의 유연화는 주간연속 2교대제를 논의하는 과정에서 의제로 상정조차 되지 못하였다. 회사측의 의제설정능력의 한계를 드러낸 지점이라고 할 수 있다. 결과적으로 현대차는 노동시간의 길이(length)뿐 아니라 배분(distribution)이라는 점에서 유연한 노동시간 모델 대신 ‘단일하고 경직적인 노동시간 모델(uniform and inflexible working time model)’을 택하였다고 할 수 있다(Rubery et al., 2005).

노동시간의 유연화와 관련하여 특히 관심을 끄는 것은 노동시간 계좌제이다. 노동시간 계좌제란 실노동시간과 소정(협약)노동시간의 차이를 (+) 또는 (-) 계정의 형태로 적립하여 이를 보상휴가나 휴무, 또는 추가노동으로 정산하는 제도를 말한다. 노동시간 계좌제를 통해 사용자는 노동력 활용의 효율성을 높일 수 있지만 노동자로서는 노동시간의 자기 결정권을 높이는 것은 물론 고용안정을 확보하는 유력한 수단이 된다(배규

19) 물론 모든 유연한 근무형태가 일과 삶의 조화에 기여하는 것은 아니다. 영국의 경험에 의하면 재택근무, 집중근무제도 그리고 탄력시간제도는 일과 삶의 조화를 악화시키는 것으로 알려지고 있다(Grimshaw et al., 2010). 이 경우 핵심적인 의제의 하나는 노동시간체제를 결정할 때 누구의 선호를 우선하며 누가 노동시간을 통제하는가이다. 다시 말해 노동시간체제의 결정에 대한 노동조합의 참여 여부를 말한다(Kerkhofs et al., 2008).

식·이상민 외, 2011). 아울러 노동시간 계좌제는 노동시간이 단축되었을 때 임금을 보전함으로써 임금의 안정성을 높인다. 이처럼 노동시간 계좌제는 노동시간 단축을 통한 일자리 나누기의 한 형태이자 고용과 임금을 안정화시키는 방안이며 나아가 노동시간을 유연화시키는 수단이라는 의미를 지닌다(정명기, 2010; 이상민, 2012). 외국에서 노동시간의 단축이 노동시간의 유연성과 결합되어 추진되었으며 이 과정에서 노동시간 계좌제가 그 촉매제가 되었다는 사실은 주목할 필요가 있다.²⁰⁾

라) 삶의 질 및 여가에 대한 관심

현대차에서 근무형태를 바꾸려는 취지의 하나는 노동시간을 단축함으로써 삶의 질의 향상 또는 ‘일과 삶의 조화(work-life balance)’를 추구하는 것이라고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 교대제의 변경을 둘러싼 지금까지의 논의는 생산과 임금이라는 경제적인 요인에 집중함으로써 작업장 바깥의 삶은 분석의 대상에서 빠뜨려왔다(박태주, 2011). 장시간 노동은 건강에 좋지 않을 뿐 아니라 생활의 질을 떨어뜨린다. 장시간 노동의 결과는 시간빈곤(time poverty)이나 과로(overwork)로 나타난다. 여가시간이 줄어들 뿐 아니라 필수적인 시간인 수면이나 식사시간조차 줄어들기 때문이다. 장시간 노동이 가족생활과 사회생활을 어렵게 하는 것은 두 말할 나위도 없다.

실제로 현대차 노동자의 생활실태를 조사한 결과에 따르면 현대차 노동자들은 경제적 도구로서 장시간 노동을 선호하지만 다른 한편으로는 건강에 대한 강박적인 우려를 갖고 있다. 뿐만 아니라 배우자의 낮은 경제활동참가율과 가장(남편)의 낮은 가사분담률에서 보듯이 가부장적이고 성위계적인 가족문화를 갖고 있기도 하다. 여가생활에 대해서도 커다란 불만을 드러내고 있으며 사회관계에서는 고립되고 있다. 가령 현대차 노동자의 휴일사용실태를 살펴보면 휴식/TV시청이나 낮잠과 같은 소극적·소일형 여가활동은 38.2%를 차지하여 운동/스포츠 활동과 레저활동

20) 이와 관련하여 고용노동부는 2010년 11월, 근로시간 저축휴가제와 1년간 탄력적 근로시간제도를 운영하는 내용의 근로기준법 개정안을 입법 예고한 데 이어 2011년 6월 입법 발의를 하였다. 그러나 이는 국회에서 통과되지 않았으며 동일한 내용을 19대 국회에서 새누리당(이완영 의원)이 다시 입법 발의하였다.

과 같은 적극적·오락형 여가활동(13.2%)을 크게 앞지르고 있다(현대자동차 근무형태변경추진위원회 자문위원회, 2011a). 이러한 현상들이 무엇보다도 장시간 노동에서 비롯되었다는 것은 두말할 나위도 없다.

노동시간의 단축이 자동적으로 일과 삶의 조화, 나아가 여가생활의 질의 향상을 가져오는 것은 아니다. 때로는 불만족스러운 여가생활이 노동시간의 단축을 가로막는 것은 물론 장시간 노동으로 회귀하는 요인이 되기도 한다(허니컷, 2011). 여가생활의 질을 높이기 위해서는 무엇보다도 여가생활 내지 자유시간에 대한 적극적인 평가가 뒷받침되어야 한다. 단축된 노동시간으로 인해 남는 시간(늘어난 가치분 시간)은 경제적 목적을 가지지 않는 활동으로 채움으로써 개인과 집단 모두의 삶을 풍부하게 할 수 있다. 거기에는 가사노동의 분담과 아울러 자율적인 개인활동(autonomous individual activities)을 포함한다. 이러한 개인활동에는 개인의 취미 및 여가활동, 자기실현을 위한 활동, 교육훈련활동, 그리고 종교활동이나 봉사활동 등을 포함하며 폭넓게는 사회화(socialization)과정을 의미한다. 이는 경제적 권리투쟁에 국한된 노동조합의 관심사를 노동자의 삶의 질의 문제로 확대하여 일과 삶의 조화를 추구하는 노동운동의 새로운 모델을 필요로 한다는 사실을 말하는 것이기도 하다(박태주, 2011).

여가생활의 질을 높이는 과정에서 생활주변의 여가 인프라를 확충하고 다양한 여가 프로그램을 개발하는 일은 중요하다. 이를 위해서는 특히 주로 가족과 함께 보내는 주말여가의 특성상 가족여가를 활성화시킬 수 있는 인프라의 조성과 프로그램의 개발이 중요하다. 이와 더불어 자기개발이나 사회봉사활동에 대한 지원도 성과를 기대할 수 있는 영역이다. 문제는 기업복지수준을 높이더라도 동시에 노동자 연대수준을 제고하는 방향으로 그것의 활용방안을 설계하는 일이다. 그 핵심은 기업복지의 문호를 사내 비정규직에 대해서는 물론이거니와 지역주민에 대해서도 개방함으로써 사회복지적 성격을 강화하는 일이다. 이른바 기업복지의 지역화 내지 사회화라고 할 수 있다(유형근 외, 2008).

마) 협력업체의 노동시간 단축 대응체계의 구축

금속노조와 금속산업사용자협의회는 2012년 중앙교섭에서 자동차 부

품사의 교대제 변경시한을 못박았다. “노사는 심야노동 철폐와 노동시간 단축을 위해 주간연속 2교대제 도입 등 교대제 변경을 2014년 3월 말까지 1차 협력사부터 순차적으로 시행한다”는 합의가 그것이다. 여기에는 월급제의 도입도 포함된다. 현대차 노사가 2013년 3월부터 ‘8/8+1’ 교대제로 개편하기로 합의한 것을 감안하면 1년 안에 1차 협력사들의 교대제 개편을 완료하겠다는 뜻이다. 현대차의 교대제 변경이 완성차 업체를 거쳐 자동차 부품사로 확산되고 있는 것이다. 또한 노사는 “공정한 하도급 거래를 위해 일방적인 단가인하조치를 하지 않고 단가결정 시 원가와 물가의 연동을 우선적으로 고려”하도록 하는 한편 불공정 거래 개선방안을 위한 노사감시단을 운영하기로 합의하였다.²¹⁾

실제로 현대차가 노사 협의 단계에서 심각하게 검토하지 않았던 지점 이면서 주간연속 2교대제의 도입에서 가장 큰 걸림돌로 나타날 수 있는 부분은 협력업체의 대응능력이다. 자동차는 2만 개 이상의 부품을 필요로 하며 어느 하나라도 빠지면 자동차 생산이 중단된다. 따라서 부품사의 준비부족은 현대차의 근무형태 변경을 늦추는 빌미로 작용할 수 있다. <표 4-16>은 2011년 7~8월에 걸쳐 현대차 근무형태변경추진위원회 TFT에서 직서열 1차 협력업체를 대상으로 실시한 설문조사의 결과이다(설문응답 84개사). 이 표에 따르면 현대차가 근무형태를 변경할 경우 협력업체의 반 이상이 6개월 이상의 준비기간이 필요할 것으로 예상하고 있다. 그런데 현대차는 지난 9월, 단 6개월의 준비기간을 남겨 놓고 주간연속 2교대제를 도입하기로 합의하였다. 그 결과 상당수의 협력업체들은 제대로 된 준비기간도 갖지 못한 채 완성차 업체에 물량을 납품하여야 하는 상황이 벌어질 수 있다.

노동시간의 단축과 관련하여 부품사들은 이중적인 충격에 직면하고 있다. 하나는 원청의 노동시간 단축 및 교대제의 변경이고 다른 하나는 근로기준법을 통한 강제이다.²²⁾ 그런데 이 두 가지 충격은 상호 연관되어

21) 물론 이러한 합의는 완성차업체(원청)가 교섭에 참여하지 않았다는 사실로 인해 한계를 갖는다.

22) 고용노동부는 자동차·트레일러 제조업 및 금속가공제품 제조업의 500인 이상 기업 48개소를 대상으로 2012년 4월 16일~5월 11일에 걸쳐 근로시간 감독을 실시하였다. 이에 따르면 연장근로 한도를 초과하여 일을 한 범 위반 업체가 48개

〈표 4-16〉 근무형태 변경 관련 협력업체 설문조사 결과

문항	조사 결과
현대차 근무형태 변경 시 협력사 근무형태	- 현재 근무형태 유지(51.3%) - 아직 잘 모르겠다(28.8%) - 현대차 동일 근무형태(20.0%)
현대차 생산속도 향상 시 협력사 생산능력	- 생산성 향상 및 이에 따른 보완투자 필요(45.0%) - 현 시스템으로 대응 가능(35.0%) - 신규투자 필요(20.0%)
현대차 근무형태 변경 시 납품체계/방법	- 납품체계 및 방법 변경 필요(68.8%) - 현재 납품체계로 대응 가능(31.%)
현대차 근무형태 변경 시 대응필요 소요기간	- 6개월 미만(48.1%) - 6개월~1년(31.6%) - 1년(15.2%) - 1년 이상(5.1%)
현대차 근무형태 변경 관련 노사간 논의	- 구체적 논의 未진행(86.3%) - 논의 시작을 위해 준비(8.8%) - 논의 진행 중(5.0%)

자료: 현대자동차(2011), 주간연속 2교대제 노사 TFT.

영향을 미친다는 데 사안의 중대성이 있다.

우선 현대차에 납품하는 협력업체들로서 납품물량은 줄일 수 있는 변수가 아니다. 따라서 납품물량을 맞추면서 노동시간을 단축하여야 하고 때로는 현대차의 근무형태에 연동시켜야 하는 경우도 발생한다. 물량을 보전하는 대표적인 방법은 설비투자와 추가인원의 투입, 그리고 생산성의 향상이라고 할 수 있다. 그런데 노동강도의 증대는 상대적으로 높은 부품업체의 노동강도를 감안할 경우 그 여지가 넓지 않다. 뿐만 아니라 협력업체의 경우 재원의 부족을 경험하고 있다는 점에서 설비투자는 물론 인원의 충원도 용이하지 않다. 이러한 요인들은 하나같이 납품단가의 인상요인이 되지만 납품단가가 인상되리라는 보장은 없다. 오히려 납품단가 인하(CR: Cost Reduction)가 발생할 수도 있다. 더욱이 자동차산업의 경기가 불확실하다는 사실은 설비투자와 인원충원을 꺼리게 만드는

소 중 46개소(96%)에 이르렀다. 또한 27개소(56.2%)는 주중 연장근로만으로도 법이 정한 연장근로 한도인 주 12시간을 넘겨 운영되고 있었다(고용노동부 보도자료, 2012a).

요인이 된다.

게다가 협력업체의 노동조합은 현대차의 전례를 따라 임금의 보전 및 월급제의 실시를 요구할 것으로 예상할 수 있다. 그런데 협력업체 노조들이 임금보전을 요구하더라도 그 조건은 현대차와 다르다. 현대차는 생산성(UPH)의 향상을 전제로 임금보전을 요구하였으며 그 바탕에는 낮은 편성효율에서 보듯 노동강도를 높일 여유가 있다는 사실이 전제되었다. 그런데 협력업체는 노동강도를 높일 여유가 거의 없다는 점에서 물량을 확보하기 위해서는 인원을 충원할 수밖에 없다. 이 경우 사용자들은 인원의 충원에 따른 압력과 임금보전에 따른 압력이라는 이중적인 인건비 상승 압력을 받게 된다. 임금의 보전도 문제지만 임금체계의 변경, 즉 월급제의 이행은 또 다른 노사의 갈등요인이 될 수 있다.²³⁾

결론적으로 이는 주간연속 2교대제가 원하청 간 이중노동시장 구조를 강화하는 결과를 낳을 수도 있다는 사실을 말한다. 더욱이 원청회사가 비용절감을 위해 납품단가를 인하할 경우 그것은 직접적으로 협력업체 노동자의 임금보전을 어렵게 할 것이다. 또한 협력업체에서 설비투자가 제대로 이루어지지 못할 경우 협력업체에서는 납품물량을 맞추지 못하는 일이 발생하고 이는 납품선의 조정이나 외주화, 해외생산 등으로 이어져 부품산업의 구조조정을 촉발할 수도 있다.

부품사들의 완성차 및 완성차계열 부품업체에 전속도가 상당히 높은 상황에서 완성차의 교대제 변경은 부품업체들의 단순한 근무형태의 문제를 넘어서서, 부품업체의 수익성과 생존의 문제에 직접적인 영향을 미치면서 전반적인 부품업체의 구조조정을 가속화시킬 가능성이 있다(전국급속노동조합연맹, 2008).

물론 직서열업체를 제외한 대부분의 협력업체들은 주간연속 2교대제보다 노동시간 규제에 따른 단축의 압력에 직면하게 될 것이다. 이는 향후 노동시간 단축 과정에서 노동부의 근로감독과 국회의 입법활동 등 법제

23) 그렇지만 다수의 노동자들은 노동조합원이 아니며 단체협약의 적용범위로부터 벗어나 있는 것이 현실이다. 이 경우 노동시간의 단축을 주도하는 것은 사용자들이 될 수밖에 없으며 그 기준은 근로기준법의 준수와 원청에 대한 안정적인 물량의 공급이 될 것이다. 사용자 주도적인 노동시간 단축 모델에 대해서는 Rubery et al.(2005)을 참고할 수 있다.

도적 개입이 협력업체의 노동시간 단축에 더욱 큰 영향을 미친다는 사실을 말한다. 특히 자동차 부품업체는 완성차 업체에 비해 상대적으로 임금이 낮은 데다 노동시간 단축에 따른 임금보전이 용이하지 않다면 노동조합조차도 노동시간의 단축에 소극적일 수 있다. 장시간 노동이 노사담합의 산물이라면 노동시간의 단축을 위해서는 외부적 개입이 불가피하다고 할 수 있다. 자동차 부품업체의 노동시간을 단축하기 위해서는 법제도적 개입이 필수적이라는 인식은 한국의 장시간 노동 체제가 무엇보다도 ‘느슨한 노동법제와 미온적인 규제’를 특징으로 한다는 사실과 결부된다(배규식, 2012). 뿐만 아니라 노동시간에 대한 노동조합의 침묵과 무관심도 장시간 노동 체제의 형성에 일조하였다는 사실은 앞서서도 밝힌 바와 같다. 법제도적 개입의 필요성은 노동조합의 조직률이 낮을 뿐 아니라 단체협약의 적용범위가 제한적이고 또한 교섭구조가 분권화되어 있다는 점에서도 확인된다.

현대차의 교대제 변경은 현대차의 고유한 결정사항이지만 다른 한편으로 그것은 사회적 차원에서의 근무형태 결정이라는 성격을 갖는다. 이는 현대차가 근무형태를 결정하는 과정에서 직접 영향을 받는 당사자들을 참여시킬 필요가 있다는 사실을 말한다. 이를 위해서는 완성차 및 부품업체 노사가 참여하는 (가칭)‘자동차산업 교대제개선위원회’를 구성하여 구체적인 대안을 논의·마련해야 할 필요가 있다.²⁴⁾ 이를 통해 협력업체의 근무형태 변경을 위한 교육과 컨설팅 등 협력·지원 프로그램을 마련하는 것은 물론 자동차산업의 장시간 노동 체제를 전반적으로 개선하는 계기를 마련해야 한다. 교대제 변경에 따른 부품산업의 발전방안과 원하청 공정거래의 확립, 그리고 정부의 지원책 등도 논의의 대상이 될 것이다.

사. 맺음말

임금과 더불어 노동시간은 고용관계(employment relationship)를 규정

24) 이는 2008년 현대차의 노사 합의 사항이다. 당시 금속노조 역시 사용자단체와 ‘교대제 개선 실행위원회’를 구성하기로 합의하였다. 그러나 어느 것도 실현되지 않았다.

짓는 핵심적인 조건의 하나이자 노사간 논쟁적인 이슈의 하나이다. 특히 현대차에서 주간연속 2교대제의 도입은 기업 차원에서 이루어지는 실노동시간의 단축 과정이라는 점에서 관심의 대상이 되어 왔다. 특히 노동조합으로서는 그간 노동운동이 외면하여 온 노동시간 단축이라는 의제를 최초로 제기한다는 의미를 지니고 있다.

현대차 노사는 2013년 3월 4일자로 지금의 '10/10' 근무형태를 '8/8+1' 형태로 바꾸기로 합의하였다. 1조는 아침 6시 40분에 시작하여 오후 3시 20분에 작업이 끝난다. 2조는 오후 3시 20분부터 새벽 1시 10분까지 일함으로써 한 시간(70분)의 잔업이 추가된다. 이렇게 될 경우 연간 노동시간은 개인별로는 210시간이 줄어든다. 노동시간이 줄어들더라도 UPH를 높이고 추가 작업시간을 확보하여 '10/10'의 물량(생산능력)은 보전하기로 하였다. 대신 임금은 줄어드는 야간시간할증수당을 포함하여 '10/10' 수준의 임금을 보전하되 동시에 월급제를 시행하기로 의견을 모았다.

현대차 노사는 교대제의 변경과 관련하여 '완전한' 주간연속 2교대제의 실현보다는 '선(先)도입 후(後)보완'이라는 전략을 채택하였다. 현대차 노사는 2003년 이래 10년 가까이 주간연속 2교대제의 시행을 논의하여 왔다. 현대차 노사가 2013년 3월에 주간연속 2교대제를 도입하기로 합의한 이면에는 바로 이러한 논의를 바탕으로 "노사가 결단하여 먼저 시행하되 미흡한 부분은 지속적으로 보완·개선한다"는 인식이 전제되어 있었다(매일노동뉴스, 2012. 9. 7).

현대차의 노동시간 단축은 노동시간 단축에 대한 정치·사회적으로 형성된 공감대에 적극 부응하였다는 의미도 지닌다. 업계 최초로 근무형태를 바꿈으로써 노동시간의 단축과 야간노동의 축소를 실현시켰다는 것은 그 대표적인 의미에 속한다. 노조가 참여한 가운데 합의에 의한 변화를 일구어냈다는 사실이나 다른 업체에 대해 일종의 준거틀을 제공하였다는 사실도 의미가 크다. 자문위원회를 통해 외부의 전문가와 현장을 결합시켰다는 사실은 새로운 모델로 떠오르고 있기도 하다. 마지막으로 현대차의 노동시간 단축은 노사의 자율적인 협의가 아니라 외부의 법제도적 개입이 촉매제가 되었다는 사실을 보여준다. 이처럼 한국에서 노동시간의 단축은 법제도적인 접근(기존 법의 규제력 강화와 법제도의 개선)과 아울

러 기업 차원에서 노사의 인식변화를 필요로 한다. 즉 입법적인 노력과 단체협약을 통한 노력이 상호보완적으로 작용하면서 노동시간 단축을 일궈낸 것이다. 다른 한편 이는 노동조합이 상대적으로 약한 부품업체의 경우 결국 노동시간의 단축 여부는 노동시간을 규제하는 법제도적 뒷받침에 달려 있다는 사실을 말해준다.

현대차의 주간연속 2교대제는 그것이 갖는 상징성이나 의미에도 불구하고 몇 가지의 추가적인 과제를 남기는 것도 사실이다. 여기에는 Δ 지속적인 노동시간의 단축 및 Δ 노동시간의 유연화, Δ 삶의 질 및 여가시간의 활용, 그리고 Δ 노동시간 단축에 대한 협력업체의 대응체계 구축 등이 포함된다. 특히 지속적인 노동시간의 단축과 노동시간과 가동시간의 분리를 축으로 하는 노동시간의 유연화는 2016년 '8/8' 형태를 도입할 때 제도의 효율성을 결정짓는 핵심적인 요인이 될 것이다.

마지막으로 이 글은 현대차의 주간연속 2교대제에 대해 다루었지만 현대차의 경험을 기계적으로 일반화하기에는 몇 가지의 한계가 따르는 것도 사실이다. 현대차가 갖는 특수성으로서는 Δ 현대차는 원천으로서 독자적인 근무형태 설계가 가능할 뿐 아니라 납품단가 인하 압력이 없다는 점, Δ 상대적으로 재원이 풍부하다는 점(현대차는 국내 최대의 재벌일 뿐 아니라 2011년 사상최대의 실적을 보였다), Δ 임금이 높다는 점(즉 장시간 노동이 단순한 생계비 보충형이 아니다), Δ 생산성 향상을 통한 임금의 보전이 가능하였다는 점, 마지막으로 Δ 강한 노조가 존재한다는 점(따라서 노동시간 단축은 노사 합의를 전제로 한다) 등을 들 수 있다. 이러한 사실들이 현대차의 경험을 일반화하는 데는 걸림돌로 작용할 것이라고 예상할 수 있다.

40년 전 전태일 열사는 사람은 기계가 아니라고 외쳤다. 근로기준법을 지키라고 법전을 껴안고 불을 놓았다. 그러나 노동조합은 실노동시간의 단축에 대해 침묵하였고 그 결과 노동자들은 근로기준법조차 사문화시키면서 일하는 기계로 바뀌었다.²⁵⁾ 그러나 현대차에서 주간연속 2교대제가

25) 다음은 조합원 인터뷰 내용이다. “우리는 노동에 올인하는 삶을 살고 있다. 한 마디로 회사인생이다. 개인시간은 전무하다. 우리는 돈의 노예이고 일하는 기계다. 맞다... 여가생활을 즐기겠다는 생각은 안 하고 살아왔다”(현대자동차 근무형태

합의되면서 노동시간 단축을 향한 긴 여정은 시작되었다. 때로는 노동이 자기 자신을 실현하는 도구가 아니라 영혼의 실존을 갉아먹는 고통이 될 수도 있다. 또한 노동시간 단축은 과로사와 실업으로 노동시간이 양극화 되는 사회에서 ‘함께 살기’라는 사회적 연대의 가치를 실현시키는 길이기도 하다. 노동시간 단축은 우리 시대에서 노동해방의 아이콘이다. 이는 삶의 목적을 ‘노동을 통한 돈벌이’에서 ‘인간다운 삶의 실현’으로 재규정하는 일이다.

〈별첨 1〉 현대자동차 주간연속 2교대 별도 합의서

현대자동차주식회사와 전국금속노동조합 현대자동차지부(이하 ‘노사’라 한다)는 노사는 동반성장의 기본원칙 아래 전 종업원의 고용보장 및 삶의 질 향상을 도모하며 생산성 향상을 통한 글로벌 경쟁력 제고를 위하여 근무형태 변경과 관련하여 다음과 같이 합의한다.

- 다 음 -

1. 근무형태 변경

- (1) 노사는 ‘8/8’ 근무형태를 시행한다. 단, ‘8/8’ 근무형태는 근무위 본 회의를 통해 향후 중장기적인 설비투자 등 제반 조건을 감안, 2014년까지 구체적 방안을 노사 합의하여 2016년 3월까지 도입한다.
- (2) 현재 설비 및 제반 여건상 ‘8/8+1(연장근무, 이하 생략)’ 근무형태를 ‘8/8’ 근무형태 도입 전까지 우선 실시한다.
- (3) 노사는 ‘8/8+1’ 근무형태 도입방안을 전 공장(파워트레인, 소재 포함)에 동일하게 적용하며, 상시주간조도 동시 시행한다.
- (4) ‘8/8+1’ 근무형태의 시·종업시간은 별도 회의록에 따른다.

2. 생산능력, 생산량 유지 및 인원운영

- (1) 노사는 '8/8+1' 근무형태 도입시점의 인원 및 설비 등 제반 조건을 기준으로 생산성 향상과 추가 작업시간 확보를 통해 평일 '10/10' 생산능력 및 생산량을 유지하고, 회사는 이를 위하여 병목공정 개선, 작업편의성 확보를 위한 투자를 실시하며, '12년 단체교섭 합의 즉시 설비투자에 착수한다.
- (2) 근무형태 변경에 따라 신규투자, 보전부문, 장시간 근로 해소 등으로 인한 필요인원은 충원하고 세부 시행방안은 각 부문별 별도 협의한다.
- (3) 노사는 '8/8+1' 근무형태 변경 시 라인별 UPH UP을 실시하고, 운영인원은 4-(3)항에 따른다.
- (4) 노사는 '12년 단체교섭 체결 이후 노사공동 M/H위원회를 구성하여 M/H 기준을 수립하고, '8/8' 근무형태 도입 시부터 적용한다.

3. 임금체계 개선(월급제)

- (1) 기술직 시급제 임금형태는 월급제로 전환하며, 세부사항은 별도 협의하여 결정한다.
- (2) 주간연속 2교대 기술직 월급제의 임금수준은 생산능력 및 생산보전방법에 따라 시행 시점의 평일근무(10/10) 기준 총액임금을 통상임금으로 조정하여 보전하되, '8/8+1' 근무형태 변경 시 근무시간대 변경에 따른 임금을 포함한다.
- (3) 기술직 상시주간조는 근무시간 축소에 따른 생산성 향상을 반영한 별도 임금체계를 적용한다.
- (4) 노사는 정비직의 근무특성을 반영한 임금체계에 대하여 제도개선위에서 지속적으로 협의하여 방안을 마련한다.

4. 시행시기

- (1) 노사는 설비능력 보완 및 협력사 준비 등 제반 소요기간을 감안하여 '13년 3월 4일부로 '8/8+1' 근무형태를 시행하며, '12년 10월 말까지 '8/8+1' 근무형태 변경과 관련한 세부 시행방안을 협의한다.

- (2) 노사는 '8/8+1' 근무형태 시행 전 현 인원·UPH·임금체계를 유지 하면서 '13년 1월 7일부터 2주간 '8/8+1' 근무시간을 시범실시하며 작업피로도 확인, 출퇴근시간 변경에 따른 문제점 등 제반 조건을 점검하고 노사 협의하여 보완한다.
- (3) 노사는 '8/8+1' 근무형태 시행 후 1개월간(2013. 3. 4~3. 31) UPH UP 등 생산량 변동에 따라 '적용·검증기간'을 거쳐 필요인원 총 원 및 라인운영 관련 문제점에 대해 노사 협의한다.
단, 일정 부족으로 설비능력 보완이 지연되는 일부 부서는 생산량 부족 시 2조 연장근무를 2013년 3월 말까지 실시한다.
- (4) 제반 여건을 고려하여 조기사행이 가능한 공장에 대해서는 '12년 단체교섭 체결 이후 해당 부문 노사간 협의를 통하여 시행한다.

5. 후생복지 및 기타

- (1) 근무형태 변경에 따른 불편을 최소화하기 위하여 후생복지 관련 사항은 노사 협의를 통해 별도 방안을 마련한다.
- (2) 주간연속 2교대와 연계된 단체협약 해당 조항은 단협 개정 전까지 본 합의서를 한시 적용하고, 차기 단체교섭 시 개정한다.

2012. 9. 5.

<별첨 2> 주간연속 2교대 관련 별도 회의록

1. 근무형태 변경 관련

(1) 파워트레인(소재 포함) 동시도입 관련

- ① '8/8+1' 근무형태 변경과 관련, 파워트레인 부문은 시장상황에 따른 수요변화·설비 특성·기종에 따른 생산능력 및 생산량 유지 방안 등을 고려하여 '8/8+1' 근무형태 도입이 가능한 기종은 동시 도입한다.

- ② 동시도입 가능 기종 확대를 위하여 파워트레인 부문에 설비보완 투자를 실시하며, 설비증설 및 공정추가에 따른 인원충원이 불가피한 부분에 대해서는 별도 협의하여 적용한다. 단, 생산량 유지를 위해 투자를 하여도 불가한 경우 및 한시적 물량증가로 부족물량 발생 시 해당 부문 노사간 협의하여 결정한다.

(2) 상시주간조 관련

- ① 생산성 향상이 연계된 기술직 상시주간조에 대해서는 직무조사를 통한 업무특성을 고려하여 ‘8+0.5시간’ 근무형태를 적용한다. 단, 축소된 1.5시간에 해당하는 생산량 및 업무성과는 상기 근무시간 내에 달성한다.
- ② 1교대 생산라인 중 설비능력의 한계로 생산량 유지가 불가한 부문은 ‘8/8+1’ 근무형태를 비롯한 다양한 대응방안에 대하여 해당 부문 노사간 별도 협의하여 추진한다.
- ③ 일반직은 기존 근무형태를 유지하고, 근무형태 변경으로 인해 업무시간이 증대되지 않도록 한다.

(3) 시·종업시간

1 조		2 조	
06:40~08:40	노동시간(2시간)	15:20~17:20	노동시간(2시간)
08:40~08:50	휴게시간(10분)	17:20~17:30	휴게시간(10분)
08:50~10:40	노동시간(1시간50분)	17:30~19:30	노동시간(2시간)
10:40~11:20	식사시간(40분)	19:30~20:10	식사시간(40분)
11:20~13:20	노동시간(2시간)	20:10~22:20	노동시간(2시간10분)
13:20~13:30	휴게시간(10분)	22:20~22:30	휴게시간(10분)
13:30~15:20	노동시간(1시간50분)	22:30~00:00	노동시간(1시간30분)
		00:00~01:10	연장근무(1시간10분)

주: 1) 상시주간조 근무자 시·종업시간은 08:00~17:30(연장근무 30분 포함)으로 함. 단, 생산과 직접 연계된 생산공장 상시주간조의 시·종업시간은 별도 논의함.

2) 상기 시·종업시간에 대해서는 도입시점의 제반 여건을 감안하여 노사간 재논의할 수 있음.

2. 생산능력 및 생산량 유지 방안 관련

(1) 완성차 기준 내역(30UPH UP)

	현 운영 UPH	변경 UPH	조정 UPH
울산+아산	402	432	30
울산공장	339	366	27
1공장	78	84	6
#11	52	55	3
#12	26	29	3
2공장	64	69	5
#21	24	27	3
#22	40	42	2
3공장	84	90	6
#31	52	55	3
#32	32	35	3
4공장	54	58	4
#41	30	32	2
#42	24	26	2
5공장	59	65	6
#51	17	20	3
#52	42	45	3
아산공장	63	66	3
전주공장(버스)	2.8	3.01	0.21

주: '8/8+1' 근무형태 변경시점 기준 조정 UPH 적용.

(2) 생산량 보전에 따른 추가 작업시간은 아래와 같이 운영한다.

- ① 조회시간, 안전교육은 평일 근무시간 외 실시토록 한다.
- ② 혹서기 휴게시간 및 신정 전일 야간조에 대하여는 정상 근무토록 한다.

3. 기술직 시급제 월급제 전환 관련

(1) 기술직 시급제 사원에 대한 월급제 전환 방식은 다음과 같이 실시한다.

- ① 기본급은 '기본시급 × 240시간'으로 한다.
- ② 임금, 체수당 등 제반 기준에 대하여는 기존 시급제 기준과 동일하게 적용한다. 단, 근무형태 변경에 따른 보전수당은 별도 협의 후 적용한다.

(2) 생산량 보전 방법에 따라 보전되는 임금은 다음과 같이 적용한다.

- ① 생산성 향상(UPH UP, 추가작업시간)에 따른 임금은 ‘근무능력 향상수당’으로 지급하고, 근무시간대 변경에 따른 임금은 ‘연속2교대전환수당’으로 지급한다.
- ② 보전되는 임금을 통상수당으로 전환 시 인상효과를 반영하여 조정, 적용한다.
- ③ 근무형태 변경에 따른 보전임금은 근무형태 변경 시점의 재직자에 한하여 적용하되, 이후 입사자에 대하여 ‘근무능력향상수당’은 지급한다.

4. 후생복지 관련

- (1) 근무형태 변경에 따른 불편을 최소화하기 위하여 노사가 협력하여 시내버스 연장운행을 최우선으로 추진하며, 이를 위해 노·사·관 공동협의체를 구성한다.
- (2) 회사는 주차장, 통근버스 및 구내버스의 배차시간과 운행 횟수를 조정하되, 시내버스 연장운행과 연계하여 실무협의를 통해 세부 운영방안을 논의한다.
- (3) 조식은 공장별 거점식당을 운영하고, 중·석식시간 축소 및 식수 인원 분산 등을 감안하여 효율적인 식당운영 방안을 마련한다.

2012. 9. 5.

2. 자동차 부품업체의 장시간 노동과 교대제 개선 방안

가. 자동차 부품사, 퀘바디스?

지금까지 자동차산업에서 장시간 노동과 교대제의 문제점은 완성차를 중심으로 논의되어 왔다. 그러나 자동차는 2만여 개가 넘는 부품이 합쳐져 만들어지는 것으로, 완성차와 부품업체 간의 복잡하고 거대한 가치창

조의 사슬로 연결되어 있다. 이는 완성차와 부품업체가 상호 종속체제 속에 놓여 있다는 것을 의미하며, 완성차의 변화는 부품사의 변화 없이는 일어나기 힘들다는 것을 말해 준다. 특히 1990년대 이후 적기생산(JIT), 서열(JIS) 방식이 확대되면서 더욱 더 그 관계는 밀접하게 연결되고 있다.²⁶⁾ 따라서 완성차의 장시간 노동과 교대제 개선 논의는 부품사의 실태와 변화의 역량을 충분히 파악해야만 실천적인 의미를 가질 수 있을 것이다.

최근 조사들(고용노동부, 2012; 금속노조, 2012)을 살펴보면, 자동차 부품업체의 장시간 노동 문제는 완성차업체보다도 훨씬 더 심각한 상태로 보인다. 부품업체의 노동시간은 완성차보다 길고, 현재 국내 자동차산업의 호황기로 인해 대부분 최대 설비능력으로 가동되고 있으며, 또한 편성 효율도 극대화되어 보통 90%에 육박하고 있다. 따라서 부품업체가 노동시간을 단축하면서 현 납품물량을 맞추려면 새로운 공장 내지 설비를 증설하거나 신규채용을 통해 교대제를 늘리는 방법 등을 택해야 한다. 그러나 현재 부품업체는 대부분 그와 같은 설비투자나 신규인원 충원을 감당할 재정적 여력이 부족한 상태다. 이렇게 부품업체는 완성차보다 훨씬 더 큰 문제점을 안고 있지만, 이를 극복할 여력은 부족하다는 데 문제의 심각성이 있다.

이러한 상황에서 노동시간 단축에 대한 두 개의 대립적 시나리오가 공존하고 있다. 노동시간 단축에 대한 낙관론과 비관론이 그것이다. 낙관론은 노동시간 단축과 교대제 개선을 추진하는 고용노동부와 이를 지지하는 지식인 그룹이 펴는 논리인데, 다음과 같은 말이 전형적으로 그 논리를 대변한다.

“법을 제대로 지키면 근로조건 개선, 산재 예방, 일·가정 양립, 능력개발은 물론 일자리도 늘릴 수 있다.” (고용노동부, 2012)

노동시간을 단축하면 일자리를 나누어 고용이 늘어나며, 피로도가 줄어들어 직무 몰입이나 창의성이 높아지고, 가정과 자기계발 또는 취미와 사회생활에 더 많은 시간을 할애할 수 있어 삶의 질이 높아지는 등 그야

26) 이와 같이 완성차와 부품업체가 기술적, 조직적으로 하나의 체제로 연결되고 있는 현상을 일컬어 ‘시스템적 합리화’로 부르기도 한다.

말로 노동시간만 단축하면 모든 것이 해결될 것 같은 장밋빛 미래를 그리고 있다. 그러나 이에 대해 비관론자들의 반박도 만만치 않다. 주로 현장의 경영진들이 여기에 속하는데, 다음과 같은 말이 이들의 논리를 대변해 준다.

“누가 법 지킬 줄 몰라서 안 지키나? 부품사의 불법은 생존을 위한 것이다. 근로시간을 단축하면 기술과 설비투자, 인력채용이 불가피해 제품단가가 올라간다. 그런데 완성차에서는 제품단가를 내리면 내렸지 절대로 올려주지 않는다. 이렇게 되면 망하는 회사가 속출할 것이다. 특히 소규모 3/4/5차 벤더는 더욱 타격이 클 것이다. 임금을 줄여 대응하는 것 외에 다른 방도가 없을 텐데, 노사관계는 악화되고 양극화는 더욱 심해질 것이다.”
(부품업체 경영진 인터뷰)

한마디로, 현재와 같은 상황에서 노동시간이 단축되면 많은 중소 부품업체에는 경영위기가 닥치게 된다는 것이다. 기술과 인원, 설비 투자에 재정적 여력이 있는 완성차와는 달리 중소 부품업체의 경우 노동시간 단축은 그대로 회사의 납품능력과 종업원의 임금감소로 이어질 것인데, 임금감소는 종업원 입장에서 절대로 받아들일 수 없는 조건이며, 부품을 제대로 공급하지 못하거나 제품단가가 올라가면 결국 완성차는 해외업체로 눈을 돌려 국내 부품산업은 심각한 위기에 빠지기 쉽다는 것이다. 노동시간 단축은 부품업체에서 보면 아직은 시기상조이며, 지금 시행되면 산업 공동화, 노사관계 악화, 양극화 심화 등 얻는 것보다는 잃는 것이 훨씬 더 많을 것이라고 주장한다.

이 낙관론과 비관론 중 어느 것이 더 타당할까? 지나친 이상주의도 경계해야 되지만 지나친 현실주의도 경계해야 된다. 부품업체 경영진이 말하는 현실적 문제는 충분히 이해가 된다. 그러나 언제까지 현실을 앞세워 바람직한 미래로 가는 실천을 미뤄야 할까?

부품업체의 열악한 노동조건을 개선하지 않으면 생산성과 우수인력의 확보가 어려워지고 저숙련-저임금-장시간 노동이라는 전형적인 ‘로로드(low road)’의 길을 계속해서 걷게 된다. 이는 현재 한국이 지향하는 산업 선진화의 방향이나 노동력의 학력수준 및 고령화의 추세로 볼 때 지속 가

능한 모델이 아니다. 물론 그렇다고 무작정 이상주의적 낙관론에 빠져 현실을 도외시하는 정책을 펼쳐서도 안 된다. 이는 자칫 한국의 부품산업을 파탄에 빠뜨릴 수도 있기 때문이다. 현실적 문제를 정확히 보고 그 실천 가능한 방안을 마련할 때 바람직한 미래는 다가올 것이다. 이 글은 이러한 관점에서 자동차 부품업체의 교대제 및 노동시간의 실태와 문제점을 파악하고 이를 해결할 현실적인 개선방안을 논의하는 데 목적이 있다.

나. 연구방법

이 글은 크게 세 가지 주제로 구성된다. 먼저 한국 자동차 부품업체의 노동시간과 교대제의 일반적인 실태와 문제점을 분석한 후, 사례연구를 통해 이를 검증 내지 좀 더 구체적으로 보완할 것이다. 그리고 이를 기반으로 한국 자동차 부품업체의 장시간 노동과 교대제를 어떻게 개선해야 할지 그 대안을 모색해 보려 한다.

일반적인 실태와 문제점 분석은 주로 기존의 통계자료들을 활용했는데, 주로 금속노조가 2010년과 2012년 실시한 자동차 부품사 실태조사, 2012년 6월 15일 발표한 고용노동부의 근로감독 보도자료 및 2011년 현대차 근무형태변경추진위원회에서 직서열 1차 업체에 대해 조사한 자료를 활용했다. 물론 이들 자료가 과연 부품업체를 대표할 수 있을지 일반화의 문제가 생긴다. 금속노조의 조사 대상은 금속노조 산하 사업장에 국한된 것이며, 응답자도 설문 문항에 따라 약간의 차이가 있지만 30개 정도다. 고용노동부의 근로감독은 500인 이상 사업장이었으며 자동차 부품업체는 40개였다. 또한 현대차의 자료 역시 주간연속 2교대제 실시와 관련된 직서열 1차 업체만을 대상으로 했다.²⁷⁾ 이렇게 모든 자료가 일반화의 문제점을 안고 있기는 하지만, 이 자료들을 상호 비교·해석해 보면 자동차 부품업체의 노동시간 및 교대제와 관련된 일반적인 실태와 문제점에 대해 충분히 ‘짐작케’ 해줄 수 있을 것으로 보인다. 이 글은 특히 현대차의 근무형태변경추진위원회에서 조사한 자료를 더 많이 활용했는데, 조사 업체수나 조사내용으로 볼 때 이 글의 목적에 더 적합했기 때문이다.²⁸⁾

27) 130여 개의 직서열 1차 업체 중 응답자는 80개 업체였다.

사례연구는 앞서 분석한 일반적인 현황에 대한 검증과 보완의 역할을 할 것이다. 본 연구에서는 사례연구로 두 개의 업체를 선정했는데, 교대제 개선이라는 본 연구의 목적에 맞게 교대제 형태를 선정기준으로 삼았다. 즉 하나는 한국 자동차 부품업체의 일반적인 형태이자 장시간 노동을 야기하는 2조2교대의 업체를 선정했으며, 다른 하나는 3조3교대를 시행하는 업체를 선정했다. 3교대 근무형태는 한국 자동차산업에서는 아직 매우 드문 형태이나 유럽의 자동차 업체에서는 일반적인 형태로,²⁹⁾ 한국의 교대제 개선을 위해 시사하는 바가 있을 것으로 기대하여 선정했다.

또한 이 두 업체를 통해 부품업체의 대기업과 중소기업이 갖는 문제와 현재 완성차에서 논의되는 주간연속 2교대제 시행 시 발생하는 부품업체의 문제를 살펴볼 것이다. 노동시간 단축과 교대제 개선 시 중소기업은 대기업에 비해 더 큰 문제를 안고 있다. 앞서 언급한 바와 같이 중소기업의 노동시간은 대기업에 비해 길지만, 이를 개선할 여지는 중소기업이 더 적다. 대기업은 비교적 개선에 필요한 설비투자 및 인원충원의 여력이 있으나, 중소기업은 그렇지 않기 때문이다. 두 업체 중 하나는 종업원이 718명이며 다른 하나는 154명으로, 한국자동차산업협회에서 사용하는 부품업체의 대기업/중소기업의 분류방식에 따르면 전자는 대기업, 후자는 중소기업에 속한다.³⁰⁾ 따라서 이 두 기업을 비교해 보면 노동시간 단축과 교대제 개선 시 대기업과 중소기업이 갖고 있는 애로사항과 그 차이점이 나타나지 않을까 여겨진다.

2012년 9월 초 현대차 노사는 2013년 3월 4일 주간연속 2교대를 도입하기로 합의하였다. 이는 부품업체에게도 직·간접적인 영향을 미치게 될 것인데, 부품업체의 납품방식에 따라 그 영향은 다르게 나타나게 된다.

28) 이 밖에도 우연히 자동차 부품사 관련 교육 또는 회의 시 만났던 부품사의 경영진과 노조 간부들과의 대화에서도 많은 도움을 받았으며, 중요한 내용은 이 글에서 인용하였다.

29) 예컨대 현재 독일의 폭스바겐은 3조3교대가 기본 모델이며, 주말이 정상 근무일인 일부 공장에서는 4조 또는 5조 3교대인 경우도 있다. 유럽의 이러한 교대제 변화는 개별 노동시간은 축소하고 공장가동시간은 늘리려는 전략으로 1990년대 중반 이후 확대된다.

30) 한국자동차산업협회는 자동차 부품업체 중 종업원 300인 이상은 대기업, 그 미만은 중소기업으로 분류한다.

선정된 두 업체는 모두 현대차 직서열 업체다. 그러나 납품방식에는 차이가 있다. 즉 하나는 ‘동시서열’ 방식을,³¹⁾ 다른 하나는 ‘사내서열’ 방식을 취한다. ‘동시서열’이란 고객사 생산라인에 직접 서열 공급하는 방식으로, 이는 다시 일체의 재고 없이 부품사 사업장에서 직접 서열 공급하는 방식과 데포(Depot)라 부르는 중간창고를 이용하는 두 방식으로 구분해 볼 수 있는데, 본 연구의 대상인 2조2교대 업체는 전자의 방식이다. 이러한 납품방식을 갖는 업체는 완성차의 근무형태가 변경되면 그대로 따라가야 한다. 다른 한 업체는 ‘사내서열’ 방식인데, 이는 일단 부품이 고객사 사업장에 들어와 재분류하여 투입되는 방식으로, 어느 정도 재고를 가질 수 있어 상대적으로 완성차의 근무형태로부터 자유로울 수 있다.

이런 점에서 이 두 업체는 근로시간의 실태와 개선방안을 논의할 때 기업규모(대기업 vs. 중소기업), 근무형태(2교대 vs. 3교대) 및 납품방식(동시서열 vs. 사내서열)에 따른 차이점을 보여줄 수 있을 것이다. 이로부터 현재 자동차 부품업체가 당면한 두 과제, 즉 고용노동부가 요구하는 근로기준법 준수(장시간 노동 체제 개선)와 완성차 주간연속 2교대제 도입 시 대응해야 하는 방식을 두고 전략적 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

마지막으로 대안 모색을 위해서는 독일의 근무형태와 교대제를 많이 벤치마킹하였다. 독일의 자동차산업은 경쟁국들 사이에서 가장 짧은 노동시간과 가장 높은 임금에도 불구하고 지금까지 지속적으로 경쟁력을 유지 내지 향상시켜 왔다. 특히 독일의 노동시간과 교대제 모델은 경쟁력이나 효율성에만 초점을 맞춘 것이 아니라 공동결정이라는 틀 안에서 노사의 이해관계가 조정되어 나온 모델이기 때문에 벤치마킹 대상으로서 의미가 클 것으로 보인다.

다. 일반 실태 및 문제점

1) 노동시간과 교대제 현황

<표 4-17>은 현대차 노동시간과 금속노조가 조사한 부품업체 노동시간을 비교한 것이다. 부품업체의 연간 평균 노동시간은 전반적으로 완성

31) 이를 ‘협력사 직서열’ 방식이라고 부르기도 한다.

〈표 4-17〉 현대차와 부품업체 연간 노동시간

	2007	2008	2009	2010	2011
현대차	2,528	2,401	2,240	2,488	2,678
부품업체	2,654	2,726	2,753	-	2,685

자료: 현대차는 내부자료, 부품업체는 금속노조 조사 자료.

〈표 4-18〉 부품업체의 납품 현황

(단위: 억 원, 개, %)

	납품액	업체수	업체당 평균 납품액
2009	342,236	910	376.1
2010	440,794	899	490.3
2011	516,293	886	582.7

자료: 한국자동차산업협회.

차보다 길다. 2011년 기준 부품업체의 연 평균 노동시간은 2,685시간이며, 월 평균 초과노동시간은 79시간으로 나타났다.

현대차는 세계 금융위기 시 2009년을 제외하고는 지속적으로 노동시간이 증가하는 것을 볼 수 있는데, 이는 한국 자동차산업이 호황기에 있음을 말해 준다. 이에 따라 부품업체의 물량도 늘어난다. 업체수는 2009년 이후 약간의 감소를 보이고 있지만(약 -2.6%), 납품액은 계속 늘어나 2009~11년 사이 50%나 증가했다(표 4-18 참조). 이렇게 업체수는 줄고 납품액은 늘어나는 것이 한국의 부품업체가 대형화의 추세로 가고 있는 것인지는 좀 더 지켜볼 일이나, 한국 자동차산업의 경기가 좋다는 것은 분명한 사실로 보인다.

이와 같은 자동차산업의 호황은 이중적 성격을 갖는다. 자동차산업의 발전을 위해서는 환영할 일이지만, 노동시간을 단축하기는 힘든 상황이라는 것이다. 회사는 회사대로 노동시간 단축으로 인한 물량의 감소를 받아들이기 힘들 것이며, 노동자는 노동자대로 임금의 감소를 받아들이기 힘들 것이기 때문이다.

다시 <표 4-17>을 보면 2007년 이후 부품업체와 완성차 사이의 노동시간 격차가 점점 더 벌어지고 있는 것을 볼 수 있다. 이는 품질, 납품기

한, 납품가격 등에 대한 완성차의 요구가 점점 더 높아지거나 수시로 변동하고 있는 데 기인하는 것으로 보인다. 부품업체의 여건상 새로운 설비 투자와 인원충원의 여력은 없고, 높아지는 완성차의 요구를 맞추려면 현 인원을 갖고 장시간 노동으로 맞춰 나가야 하기 때문이다.

물론 2011년에는 현대차와 부품업체의 연간 노동시간이 비슷한 수준을 보이는데, 이것이 어디에서 기인하는지, 그리고 일시적인 현상인지 아니면 향후 ‘트렌드’로 자리 잡을지는 아직 판단하기에 이르다. 그러나 한 가지 분명한 것은 부품업체 내에서도 양극화가 심화되고 있다는 점이다. 금속노조 조사(2012)에 따르면 2011년 부품업체의 연 평균 근로시간은 2,685 시간이지만 100인 이하의 근무시간은 2,945시간으로 부품업체 평균보다 260여 시간이나 더 길다. 이는 수직적 벤더 구조 속에서 비용이나 경영상의 문제가 층층이 하위 벤더로 이전되어 영세 중소기업일수록 더 큰 어려움을 안고 있음을 말해 주는 것이라 하겠다.

교대제 현황을 보게 되면 한국 부품산업의 생산직 교대제는 완성차와 마찬가지로 주야 2조2교대가 전형적인 형태다. 물론 상시주간, 주야 2조2교대 및 3조3교대가 같이 결합되어 있는 경우도 많아, 크게 보면 주간조만 있는 업체, 주간조와 주야 2교대가 같이 있는 업체, 주야 2교대만 있는 업체, 2교대와 3교대가 같이 있는 업체 및 3교대만 있는 업체 등 다섯 가지 유형으로 나뉜다. 아래 <표 4-19>는 현대차 1차 벤더의 직서열 업체를 조사한 것이다 총 130개 업체 중 70%에 해당하는 90개 업체가 주야 2조2교대를 시행하고 있는데, 이는 금속노조가 조사(2010/2012)한 수치와 크게 다르지 않다.

현대차 직서열 1차업체를 중심으로 교대제 형태별 인원수를 보면 상시

<표 4-19> 교대제 형태와 업체 비중

	상시주간조	주간조+2조 2교대	2조2교대	2조2교대+3 조3교대	3조3교대	전체
업체수	38	6	84	1	1	130
비 중	29.2%	4.6%	64.6%	0.8%	0.8%	100%

자료 : 현대차 근무위 자료에서 재구성.

주간 근무자는 42.3%, 교대근무자는 57.7%(이 중 2.5%는 3교대)로 교대 근무자가 많으나 월등하게 차이가 나지는 않는다. 이 역시 금속노조 부품 업체 조사 결과(2010/2012)와 크게 다르지 않다. 이 조사에 따르면 2011년 평균적으로 고정주간 근무자는 46%이며 교대제 근무자가 53%로 나타났다. 이는 현재 완성차에서 많이 논의되는 주간연속 2교대, 즉 주야 맞교대를 주간연속 2교대로 변경만 하면 자동차산업의 장시간 노동 문제가 해결되는 것이 아니라는 것을 말해 준다. 왜냐하면 아래에서 다시 언급하겠지만 인원수에서도 큰 차이가 없을 뿐만 아니라, 상시주간조의 노동시간도 교대제 근무자와 비교하여 큰 차이가 나지 않기 때문이다. 본 연구의 사례조사에서는 조사대상 두 업체 모두 상시주간조의 노동시간이 교대제 근무자보다 길었다.

다음으로 교대제별 근무시간을 살펴보기로 한다. 2011년 현대차 직서 열 1차업체의 연 평균 노동시간은 2,700여 시간으로 금속노조가 조사한 부품사 평균 2,685시간과 큰 차이가 없다. 근무형태별로 봐도 어떠한 형태이든 관계없이 모두 장시간 노동에 노출되어 있다. 이 중 3교대 노동시간이 가장 길다는 것이 뜻밖이다. 물론 조사대상 업체수가 적어(1개) 이를 3교대제의 보편적 현상으로 보기에는 어려울 것으로 보이나, 여기서 한국적 특성이 엿보인다. 일반적으로 3교대제 도입은 주야 맞교대의 장시간 노동시간을 줄이면서 생산량의 감소를 막는 장점이 있다. 개별 노동시간은 감소되지만 가동시간은 늘어나기 때문이다. 그러나 한국에서는 3교대의 장점은 나타나지 않고 장시간 노동이 그대로 유지된다. 이와 같은 현상은 평일 잔업이 적은 대신 특근을 많이 하기 때문인 것으로 보이며, 이는 교대제 변경만으로는 한국의 장시간 노동 체제를 변화시키기에는 한계가 있음을 말해 준다. 즉 잔업/특근에 대한 규제가 없으면 장시간 노

〈표 4-20〉 교대제별 인원 현황

	상시주간조	2조2교대	3조3교대	전 체
인원수	7,404	9,677	434	17,515
비 중	42.3%	55.2%	2.5%	100%

자료: 현대차 근무위 자료에서 재구성.

동은 개선되기 어렵다는 것이다.

현대차 직서열 1차 업체를 중심으로 교대제 및 노동시간별 업체 비중을 보면, 고정주간조는 연 평균 2,200~2,599시간을 일하고 있는 경우가 가장 많으나, 3,000시간 이상을 일하는 업체도 30%에 육박하고 있다. 주야 2교대는 2,600~2,999시간이 가장 많으나, 역시 30%에 육박하는 업체가 3,000시간 이상을 일하고 있다. 연 평균 3,000시간 이상의 장시간 노동은 고정주간조나 교대제나 비슷한 양상을 보이고 있다. 여기서도 근무형태에 관계없이 장시간 노동에 노출되어 있음을 다시 한번 확인할 수 있다.

다음으로 잔업 및 특근의 문제를 살펴보기로 하자. 2010년 금속노조 조사를 보면 현 근무형태의 가장 큰 문제로 ‘일상적인 잔업과 특근’(37%)을 꼽고 있다. 이는 ‘야간노동’(24.1%)을 꼽은 사람보다도 훨씬 많은 수치로, 근무형태 변경 시 잔업과 특근의 개선을 가장 우선적인 과제로 삼아야 함을 시사해 준다. 물론 이때의 결정적인 문제는 임금일 것이다. 잔업/특근 체제의 개선이 임금감소로 이어진다면 노동자 측에서 받아들여려 하지 않을 것이다. 노동시간 단축 시 가장 해결하기 어려운 문제 중의 하나인데, 이에 대해서는 개선방안을 논의할 때 다시 거론할 것이다.

현대차 직서열 1차 업체를 보면 잔업은 2조2교대가, 특근은 3조3교대가 가장 많이 하고 있다. 상시주간조와 2조2교대는 잔업이 특근보다 많으나,

〈표 4-21〉 교대제별 연 평균 노동시간

	상시주간조	2조2교대	3조3교대
노동시간	2,682	2,699	2,772

자료: 현대차 근무위 자료에서 재구성.

〈표 4-22〉 교대제/노동시간별 업체 비중

	2,199 이하	2,200~2,599	2,600~2,999	3,000 이상	전체
상시주간조	12(17.9%)	24(34.8%)	14(20.3%)	19(27.5%)	69(100%)
2조2교대	10(17.2%)	15(25.9%)	17(29.3%)	16(27.6%)	58(100%)
3조3교대			1(100%)		1(100%)

자료: 현대차 근무위 자료에서 재구성.

3조3교대는 반대로 특근이 더 많다. 이는 앞서 언급한 바와 같이 3교대는 평일 24시간 공장이 가동돼 물량이 많으면 특근을 통해 해소할 수밖에 없기 때문이다.

금속노조 조사에 의하면(2010/2012) 특근은 1회당 8시간이 가장 많았으며(78%), 10, 11, 12시간이 각 6%, 9시간이 2%, 현대차와 같은 형태인

〈표 4-23〉 교대제별 월 평균 잔업/특근시간

	상시주간조	2조2교대	3조3교대
잔업시간	43.8	47.2	15.7
특근시간	29.0	33.9	42.0

자료: 현대차 근무위 자료에서 재구성.

〈표 4-24〉 직무별 교대제 현황

	전체 인원	고정주간(비율)	2조2교대(비율)	3조3교대(비율)
가공성형	756	70 (9.3)	686 (90.7)	- (0.0)
도장	264	15 (5.7)	249 (94.3)	- (0.0)
품질관리	62	58 (93.5)	4 (6.5)	- (0.0)
영업	15	(0.0)	15 (100.0)	- (0.0)
생산관리	10	10 (100.0)	(0.0)	- (0.0)
주/단조	51	20 (39.2)	31 (60.8)	- (0.0)
검사	35	31 (88.6)	4 (11.4)	- (0.0)
금형	15	15 (100.0)	(0.0)	- (0.0)
조립	1,050	193 (18.4)	753 (71.7)	104 (9.9)
공무/보전	99	57 (57.6)	42 (42.4)	- (0.0)
QC	7	3 (42.9)	4 (57.1)	- (0.0)
프레스	340	99 (29.1)	241 (70.9)	- (0.0)
용접	16	12 (75.0)	4 (25.0)	- (0.0)
연마/절삭	32	1 (3.1)	31 (96.9)	- (0.0)
물류	16	16 (100.0)	(0.0)	- (0.0)
기타	52	52 (100.0)	(0.0)	- (0.0)
전체	2,820	652 (23.1)	2,064 (73.2)	104 (3.7)

자료: 금속노조(2010), 부품사 실태조사.

14시간이 2%였다. 특근 횟수는 월 평균 4.4회였고, 잔업은 월 16.4회, 1회 평균 2.2시간이었다. 이렇게 볼 때 매일 잔업, 매주 특근을 하는 셈으로, 잔업과 특근은 정상근무처럼 되어버렸다.

마지막으로 부서 내지 직무별로 보게 되면 주간근무 비율이 가장 높은 곳은 생산관리, 금형, 물류 및 품질관리로 나타나고, 2교대의 비율은 영업, 연마/절삭, 가공성형, 도장 등에서 높게 나타난다. 3교대는 조립 부서에만 나타났다(금속노조, 2010). 조립 부서에서만 3교대가 나타난 것은 물량 때문이지, 직무특성과 연관된 것은 아니다. 향후 직무특성과 근무형태와의 연관성을 좀 더 현장에 밀착하여 살펴보아야 할 것이다. 지금까지 국내에서는 이에 대한 연구가 부족하다. 그러나 직무와 근무형태의 관계는 매우 중요한 문제로 노동시간 단축을 위해 직무특성별 다양한 근무형태를 설계하는 데 기초가 된다.

2) 교대제와 야간노동의 원인

일반적으로 교대제와 야간노동이 필요한 이유는 크게 세 가지를 들 수 있다. 즉 제철이나 화학 등 장치산업에서 많이 볼 수 있는 ‘기술적 이유’, 병원 또는 경찰서 등에서 볼 수 있는 대민 ‘공공 서비스’를 제공하기 위한 이유, 그리고 시장의 수요나 비용적 측면에서 보는 ‘경제적 이유’로 구분해 볼 수 있을 것이다. 이 중 자동차산업에서의 교대제와 야간노동은 경제적 이유가 주된 원인이다. 물론 엔진, 변속기 등의 가공부문에서와 같이 고가의 설비를 가동하는 일부 기술집약적인 부문에서는 기술적인 이유가 제기되는 곳도 있지만, 기본적으로 자동차산업에서는 시장수요와 비용 등의 경제적 관점이 주된 이유가 된다.

이는 금속노조의 조사에서도(2010) 그대로 드러난다. 회사는 적은 비용으로 설비활용을 극대화하고 물량과 납품 시한을 맞추기 위해 교대제와 야간노동을 활용하려 하는데, 대부분의 부품업체의 노조도 이와 비슷한 이유로 교대제와 야간노동의 필요성을 인정하고 있다.

<표 4-25>를 보면 부품사 노조는 교대제가 필요한 이유로 물량, 납품 방식 및 고용 등 크게 세 가지를 들고 있다. 그중에서도 고객사에 물량을 제때에 공급하기 위해서라는 대답이 가장 많았고(75.8%), 다음이 고객사

〈표 4-25〉 교대제 필요성

	물량		납품방식		고용	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
매우 필요하다	11	37.9	9	31.0	9	31.0
어느 정도 필요하다	11	37.9	12	41.4	11	37.9
해도 되고 안 해도 된다	1	3.4	1	3.4	2	6.9
별로 안 해도 된다	2	6.9	1	3.4	1	3.4
해야 할 이유가 없다	1	3.4	3	10.3	2	6.9
소 계	26	89.7	26	89.7	25	86.2
무응답	3	10.3	3	10.3	4	13.8
전 체	29	100.0	29	100.0	29	100.0

자료: 금속노조(2010), 부품사 실태조사.

〈표 4-26〉 야간노동의 필요성

	물량		납품방식		공정특성		고용	
	빈도	비율	빈도	퍼센트	비율	퍼센트	빈도	비율
매우 필요하다	11	37.9	9	31.0	4	13.8	9	31.0
어느 정도 필요하다	12	41.4	11	37.9	15	51.7	9	31.0
해도 되고 안 해도 된다	1	3.4	2	6.9	3	10.3	4	13.8
별로 안 해도 된다	2	6.9	3	10.3	1	3.4	2	6.9
해야 할 이유가 없다	1	3.4	2	6.9	3	10.3	2	6.9
소 계	27	93.1	27	93.1	26	89.7	26	89.7
무응답	2	6.9	2	6.9	3	10.3	3	10.3
합 계	29	100.0	29	100.0	29	100.0	29	100.0

자료: 금속노조(2010), 부품사 실태조사.

가 요구하는 납품방식에 대응하기 위해서(72.4%) 교대제가 필요하다고 대답했다. 또한 고용을 늘리기 위해 교대제가 필요하다고 대답한 경우도 매우 높다(68.9%). 교대제가 늘어나면 그만큼 인원도 늘어나기 때문이다.

야간노동의 필요성에 대해서는 위에서 말한 세 가지 이유 외에 공정의 특성이 추가적으로 언급되었다. 역시 물량을 맞추기 위해서가 가장 큰 이

유이며(79.3%), 차례로 납품방식(68.9%), 공정의 특성(65.5%), 고용의 측면(62%)을 들고 있다. 공정의 특성 때문에 야간노동이 필요한 곳은 대부분 설비가 비싸거나 가동을 중단시키면 재가동하는 데 시간이나 비용이 많이 들어 가급적 24시간 가동이 요구되는 곳이다. 또한 최근에는 기술 변화가 심해 비싼 장비일수록 되도록 짧은 시간 내 많이 사용해 빨리 ‘본전’을 뽑은 다음 새로운 장비로 교체하는 것이 신기술 도입과 경쟁력에 유리하다고 보는 시각이 많다.

이렇게 볼 때 부품업체의 근무형태를 개선할 경우 물량, 납품방식, 공정의 특성 및 고용의 측면 등을 종합적으로 고려해야 할 것이다. 이는 업체, 직무, 부서별 특성에 따라 다양한 근무형태가 설계되어야 한다는 것을 말해 주는 것이기도 하다.

3) 두 개의 과제

부품업체의 장시간 노동 문제는 완성차보다 훨씬 심각하지만 이를 개선할 자발적 의지는 보이지 않는다. 회사는 물론 노동자들도 마찬가지이다. 회사는 물량축소와 비용증가, 노동자는 임금저하를 우려하고 있기 때문인데, 임금수준이 낮은 부품업체의 노동자들에게 임금저하는 완성차 노동자들보다 훨씬 더 민감한 문제로 다가올 것이다. 그러나 부품업체는 현재 외부로부터 강요된, 어쩔 수 없이 대응해야 할 두 개의 과제가 있다. 하나는 근로기준법을 준수하는 일이고, 다른 하나는 현재 자동차산업에서 논의되는 주간연속 2교대와 관련된 문제다.

고용노동부는 2011년 10월 완성차의 근로시간 감독을 실시한 후 2012년 4~5월에는 자동차·트레일러 및 금속가공제품 제조업의 500인 이상 기업 48개소를(이 중 자동차 부품업체는 40개) 대상으로 근로시간 감독을 실시하였다. 여기서 96%에 해당하는 46개소가 주 12시간의 연장근로를 초과하는 법 위반 업체로 적발되었다.³²⁾ 500인 이상 대기업이 이런 상황이라면 소규모 중소기업들의 경우는 더할 것으로 보인다. 앞서 금속노조

32) 연장근로 한도 위반의 기준은 주 중 연장근로시간과 휴일근로 중 8시간을 넘는 연장근로시간의 합계가 12시간을 초과하는 것으로 삼았다. 이때 근로시간은 식사시간, 휴게시간을 제외한 실근로시간을 말한다.

의 조사에서도 보았듯이 중소기업체의 노동시간은 대기업보다 훨씬 더 길었다. 이를 통해 대부분의 한국 자동차 부품업체에서는 불법적 장시간 노동이 만연해 있음을 알 수 있다.

법은 지켜야 한다. 따라서 근로기준법을 준수할 수 있도록 현재의 근무형태는 개선되지 않으면 안 된다. 그러나 부품업체의 현 상황에서 근무형태를 개선하려면 많은 어려움이 따를 것으로 보인다. 특히 중소기업체들의 경우가 더욱 그렇다. 개선에 필요한 비용을 감당할 여력이 부족하기 때문이다.

이 같은 사정은 앞서 언급한 법 위반 업체들이 고용노동부에 제출한 개선계획에서도 나타난다. 40개의 자동차 부품업체 중 교대제 변경, 인원충원, 설비투자 등 비교적 비용이 많이 들어가는 개선계획은 전체의 43%(17개)이었는데, 이들은 대부분 비교적 규모가 큰 사업장들이었다. 특히 교대조를 늘려 고용창출에 크게 기여할 수 있는 교대제 변경(2조2교대→3조2교대)은 4개의 업체에서만 실시하겠다고 했는데, 이들은 모두 1,000인 이상의 대기업이며, 이 중 3개는 현대차그룹 계열사였다.

나머지 57%(23개)는 연장근로 제한, 잔업·특근 통제, 휴게시간 추가, 잔업 없는 날 운영 등 단순히 노동시간을 축소하는 방안을 세우고 있다. 물론 이를 통해 법 위반은 피할 수 있겠지만, 그에 따른 물량감소와 임금감소는 어떻게 할지 불분명하다. 물량은 회사가 절대 포기하지 않을 것이며, 노동자들은 임금감소를 절대 받아들이지 않을 것이다. 한 부품업체의 관리자는 “대부분의 업체에서는 회사가 낸 개선계획을 종업원들은 모르고 있다, 알면 당장 문제가 생길 것”이라고 했다. 또한 어떤 관리자는 “대부분의 계획이 지켜지지 않을 것”이라고도 했다. 이는 여건을 고려하지 않은 채 무조건적으로 노동시간을 단축하라는 압력을 행사하면 예기치 않았던 부작용과 편법이 자행될 수 있음을 시사해 주는 것이기도 하다.

부품업체가 당면한 또 하나의 과제는 주간연속 2교대제와 관련된 것이다. 현대·기아차 노사는 2013년 3월 4일 오전조는 8시간, 오후조는 잔업 1시간을 허용하는 ‘8/8+1’형태의 주간연속 2교대를 도입하기로 합의했으며, GM대우는 2014년 1월부터 같은 형태를 시행하기로 했다. 따라서 현대·기아차와 GM대우의 부품업체들은 이에 대응하는 체제를 준비해 나

가야 할 것이다. 또한 금속노조와 금속산업 사용자협회는 2014년 3월 말 까지 1차 협력사로부터 순차적으로 주간연속 2교대 시행을 완료하기로 합의했다. 여기에는 75개사가 적용되는데, 이 중 자동차 부품업체는 55개사가 된다.

물론 완성차가 주간연속 2교대로 간다고 해서 부품업체가 무조건 그대로 따라갈 이유는 없다. 이는 납품방식과 관련된 문제로 ‘직서열 업체’와 ‘비직서열 업체’를 구분해서 보아야 할 것이다. 직서열 업체란 완성차 흐름 생산 공정에 생산계획의 순서에 맞춰 부품을 공급하는 업체로 완성차의 근무형태에 직접적인 영향을 받게 된다.³³⁾ 즉 완성차의 근무형태가 변화하면 직서열 업체에도 변화가 요구된다. 그러나 비직서열 업체의 경우는 다르다.³⁴⁾ 이들은 부품공급 시 완성차의 ‘생산순서’에 따를 필요가 없어 자재창고를 이용해 물량의 여유분을 확보해 놓고 있다. 그렇기 때문에 비직서열 업체는 완성차의 생산라인에 직접 종속되지 않는다. 이렇게 비직서열 업체는 자신의 근무형태를 비교적 자율적으로 결정할 여지가 있어 완성차의 근무형태가 변해도 꼭 같이 가야 할 필연성은 없다.

그렇다고 직서열 업체 역시 모두가 무조건 완성차와 동일한 근무형태로 가야 한다는 것은 아니다. 현대차 근추위 조사(2011)를 보면 현대차가 주간연속 2교대로 근무형태를 변경할 시 직서열 1차 업체 중 반 정도(51.2%)는 현재 근무형태를 그대로 유지하겠다고 대답했다. 이들은 자신의 사업장 내 또는 고객사 창고 내지 중간 창고 등을 이용하여 미리 물량

33) 보통 모듈이나 부피가 큰 부품(각핏 모듈, 도어 모듈, 머플러, 시트 등)을 생산하는 업체가 여기에 해당하는데, 이러한 직서열 부품은 부피가 커 재고를 둔다면 공간이 많이 필요하며, 기종별로 차이가 있다는 특징이 있다. 따라서 재고가 없거나 최소화하여 직접 생산라인에 투입하는 것이 효율적이다. 직서열 업체는 다시 부품업체 사업장 또는 데포(Depo)에서 업체가 직접 라인에 공급하는 ‘동시서열’과 일단 고객사 사업장에 들어와 여기서 서열작업을 하는 ‘사내서열’로 구분된다. 물론 완성차를 고객사로 하는 업체만이 직서열 업체는 아니다. 1/2/3차 벤더에서 서열 공급하는 2차 벤더 이하의 직서열 업체도 있다.

34) ‘비직서열 업체’란 ‘일반부품’을 고객사에 공급하는 업체로, 여기서도 완성차를 고객으로 하는 비직서열 1차 업체와 1/2/3차 벤더 등에 납품하는 2차 벤더 이하의 비직서열 업체로 구분할 수 있다. ‘일반부품’이란 기종별 차이가 없는 공용부품으로 보통 부피가 작고(볼트, 너트 등) 생산순서의 개념이 요구되지 않기 때문에 창고를 이용하여 재고를 활용하는 것이 오히려 더 효율적이다.

을 만들어 보관해 둘 수 있는 업체들이다. 직서열 업체 중 사내사열은 여기에 속하는 경우가 많다. 조사 대상자 중 20%만이 현대차와 동일한 근무형태로 변경하겠다고 했으며, 나머지 28.8%는 ‘아직 잘 모르겠다’고 대답했다. 이와 같은 대답은 응답자의 반(51.1%) 정도가 현대차 근무형태 변경 시 가장 큰 애로사항으로 비용증가를 꼽은 것과 연관성이 있다. 직서열 1차 업체 중 반은 현재의 근무형태를 그대로 유지하기 때문에 비용이 들지 않으나, 나머지 반은 근무형태 변경을 위한 비용이 필요하기 때문이다. 즉 근무형태를 필히 변경해야 하는 업체 20%는 단위시간당 납품 수량을 증가시키기 위한 설비투자나 인원채용 등으로 분명히 비용이 들 것이며, 아직 잘 모르겠는 업체들(28.8%)은 어떠한 납품방식을 선택할지 고민하고 있는 것으로 보인다. 즉 완성차와 동일하게 근무형태를 변경할지, 아니면 사내 또는 중간 창고를 이용하면서 현 근무형태를 유지할지 결정하지 못하고 있는 상태로 보이는데, 어떤 경우이든 새롭게 비용이 들어가는 것은 분명하다. 다시 말해, 직서열 1차 업체 중 반은 완성차 근무형태 변경 시 비용이 증가하며, 이것이 부품업체의 가장 큰 애로사항으로 나타나고 있다.

완성차의 노동시간 단축과 교대제 개선은 혼자 할 수 있는 것이 아니다. 특히 직서열 업체가 납품 대응능력이 없으면 지금 논의되는 주간연속 2교대는 물거품이 될 수 있다. 그런데 현대차 직서열 1차 업체의 절반이 근무형태 변경 시 비용문제로 어려움을 겪는다면 심각한 문제가 아닐 수 없다. 원·하청 간의 긴밀한 네트워크 속에서 움직이는 현재의 자동차 생산방식에서는 한두 개의 부품업체에 조그만 문제가 생겨도 전체 시스템에 큰 차질을 빚기 때문이다. 따라서 자동차산업의 노동시간 단축은 완성차와 부품업체 사이의 공동체 의식이 뒤따르지 않으면 실현되기 어렵다. 노동시간 단축은 완성차와 부품업체가 공동으로 풀어야 할 과제다.

금속산업 사용자협의회 회원인 55개 자동차 부품사는 금속노조와 합의된 ‘주간연속 2교대 도입 등 교대제 변경’을 2014년 3월 말까지 시행해야 한다. 그런데 ‘동시서열’ 업체는 이와 관계없이 완성차의 근무형태가 변경되면 같이 변경해야 한다. 즉 현대차는 2013년 3월 4일, GM대우는 2014년 1월 주간연속 2교대를 도입하기로 합의했기 때문에, 두 완성차의

동시서열 업체들은 2014년 3월 말 이전에 이미 주간연속 2교대를 시행해야 한다. 동시서열이 아닌 경우는 완성차의 근무형태 변경에 대응하는 문제가 아니라 근로기준법 준수와 노동시간 단축이라는 차원에서 접근해 나가야 할 것이다. 이들은 앞서 합의안에서도 보았듯, 완성차와 동일한 주간연속 2교대제 도입이 필수사항이 아닌 이상 기업의 상황에 맞는 다양한 교대제 개선 방안을 모색할 필요가 있다.

4) 호황 속의 딜레마

현재 자동차 부품사의 장시간 노동 실태를 볼 때 이에 대한 개선은 시급한 과제가 아닐 수 없다. 부품업체들은 고용노동부의 근로감독 강화와 완성차의 주간연속 2교대 도입 등 외부로부터의 강요된 상황에 대응해야 한다. 이뿐만 아니라 이제는 부품사들도 미래의 대안적 모델을 스스로 마련해 나가야 할 시점이다. 현재의 노동조건에서는 부품사 직원들의 직무 만족과 창의적이고 우수한 인력 확보는 기대하기 힘들다. 그리고 지금과 같은 장시간 노동 체제는 우리보다 훨씬 더 저렴한 노동력을 기반으로 가격경쟁의 우위를 점하는 후발국가들이 국제 분업체제와 시장에 속속 편입되는 상황에서 지속가능한 체제가 아니다. 따라서 노동시간 단축은 한국의 자동차 부품산업이 한 단계 업그레이드되어 ‘하이로드’로 가는 길목에서 필히 요구되는 사항이다.

그런데 문제는 현재 한국의 자동차산업이 호황기란 점, 즉 생산해야 할 물량이 많다는 점이다. 지금까지 부품업체들은 이를 장시간 노동으로 소화해 냈는데, 노동시간을 갑자기 줄이면 그 물량을 맞출 수가 없게 된다. 이렇게 되면 곧바로 완성차로부터 외면당하게 되고, 이는 곧 문을 닫는다는 것을 의미한다. 완성차로서도 어쩔 수 없다. 점점 더 치열해지는 국제 시장의 경쟁 속에 수요에 맞춰 물량을 제때에 공급한다는 것은 경쟁력의 핵심요소가 된다. 그리고 현재와 같은 임금체계에서 노동시간 단축은 임금감소를 의미한다. 이는 노동자 측에서 받아들일 수 없는 조건이다.

앞서 금속노조의 조사에서 교대제와 야간노동이 필요한 이유가 물량 때문이라는 대답이 가장 많은 것은 그만큼 한국의 자동차산업이 잘 나가고 있다는 것을 말해 주는 것이며, 또한 그만큼 현재 한국 자동차 부품업

체가 노동시간을 단축하기가 어렵다는 것을 말해 주는 것이기도 하다. 회사는 회사대로 물량을 포기할 처지가 아니며, 근로자는 근로자대로 임금을 포기할 처지가 아니다. 당장 장시간 노동을 개선할 자발적 동기가 없는 이유이며, 여기에 우리의 딜레마가 있다.

우리에게 노동시간 단축과 일자리 나누기의 모범적인 사례로 잘 알려진 독일 폭스바겐 모델은 경영위기 시 이루어진 것으로 한국의 현 상황과는 맞지 않는다. 1990년대 초반 폭스바겐은 3만여 명의 근로자를 해고해야 할 경영위기에 놓이자 노동시간은 20%를 단축하고 임금은 16%를 감소하면서 일자리를 나누었다.³⁵⁾ 그러나 위기의 상황에서는 어쩔 수 없이 노동시간 단축이 필요하고, 때문에 물량감소와 임금의 감소를 받아들이기 쉽지만, 호황기에서 노동시간을 단축하여 물량과 소득을 줄인다는 것은 당연히 노사 모두의 반발을 사기 쉽다. 부품사 지회와의 인터뷰에서 나온 아래와 같은 말은 현장 노동자들이 노동시간 단축에 대해 어떻게 생각하는지 잘 대변해 주고 있다. 임금이 감소되면 노동자의 입장에서도 노동시간 단축을 반대할 것이라는 점이 분명히 나타난다.

“현장은 임금손실이 없어야 한다는 분위기가 팽배하며, 지회 집행부도 임금감소 부분에 대해 조합원 설득이 어려울 것이라고 예상하고 있다. 이에 따라 임금감소는 없다는 기조하에 임금보전의 방향성을 찾고 있으며, 이 중에서 월급제에 대한 의견이 많이 제기된다.” (금속노조 실태조사, 2012)

회사로서는 물량보전 없는 임금보전은 급격한 임금인상 효과를 가져와 받아들이기 힘들 것이다. 공장을 새로 짓거나 설비를 확충하여 물량을 만회할 수도 있다. 그러나 이 역시 부품업체의 재정적 여건상 무리한 요구일 것이며, 또한 선불리 선택할 전략도 아니다. 2000년대 들어 경영

35) 위기 시에 시행하는 노동시간 단축은 상황이 바뀌면 다시 늘어나기 쉽다. 폭스바겐 노사는 2004년 주 28.8시간이었던 근로시간을 2004년 12월 31일 이후 들어오는 신입사원들부터는 임금보전 없이 금속노조 협약시간인 주 35시간을 적용하기로 합의한다. 그리고 2006년에는 28.8시간이 적용되던 기존의 근무자들도 현 월임금의 수준에서 직접직은 주 25~33시간(2시간 할증 없는 잔업 가능), 간접직은 주 26~34시간(1시간 할증 없는 잔업 가능)으로 노동시간의 통로를 변경시키고 전 사원의 주 평균 노동시간이 35시간까지 가능케 하였다.

환경과 시장의 불확실성이 높아지면서 수요변동을 예측하기가 점점 더 어려워지고 있으며, 또한 많은 전문가들이 자동차산업의 세계적인 과잉생산, 과잉설비에 대해 경고하고 있다(Dudenhöffer, 2011; Wannöffel, 2011). 이러한 상황에서 새로운 공장이나 설비를 증설한다는 것은 쉽게 결정할 문제는 아니다.³⁶⁾ 결국 현 설비에서 생산성을 높여 물량도 보전하고 임금도 보전하는 방식이 가장 합리적인 방법일 터인데, 앞서 언급한 대로 이 또한 쉽지 않은 일이다. 현재 부품업체의 대부분이 설비능력을 최대로 운영하고 있으며, 편성효율도 극대화되어 있기 때문이다. 이와 같은 상황에서는 노동시간 단축이 그대로 물량감소와 임금감소로 이어지기 쉽다.

현재 한국 자동차 부품업체는 딜레마에 놓여 있다. 노동시간을 단축하자니 자칫 노사 모두에게 손해가 되는, 그야말로 win-win 게임이 아니라 lose-lose 게임이 될 위험성이 다분하며, 그렇다고 장시간 노동 체제를 기반으로 하는 부품업체의 ‘로로드’를 그냥 내버려 둘 수도 없다. 로로드는 어차피 후발국가에 내어주게 되어 있어 우리가 계속 갈 수 있는 길은 아니다.

라. 사례연구

1) D기업 : 2조2교대/동시서열/대기업

가) 일반 현황 및 근무형태

D사는 울산광역시 현대차 근처에 있는 현대차의 ‘동시서열’ 업체다. 근

36) 독일의 자동차 전문가 Dudenhöffer 교수는 보룸에서 열린 한 심포지엄에서 과잉설비로 인해 독일의 자동차산업은 향후 5~10년 내 5만여 개의 일자리가 구조조정될 것이라고 내다봤다(autoblog, 2010/2/5). 실제로 현재 유럽의 재정위기로 인해 자동차 수요가 급격히 줄어들면서 유럽에서는 공장폐쇄 내지 인원 구조조정이 대두되고 있다. GM은 독일의 보룸과 영국의 엘즈미어포드에 있는 오펔 공장을 2016년 폐쇄할 계획을 갖고 있으며, 유럽 2위의 자동차 회사인 푸조 시트로앵도 2012년 이후 1만 4,000여 명의 감원 계획과 2014년 3,000여 명의 종업원이 일하는 파리 근교 오네 공장을 폐쇄할 예정이다. 또한 이탈리아의 피아트도 시슬리 공장을 이미 폐쇄했고 다른 곳의 공장도 폐쇄 내지 구조조정을 고려하고 있다. 특히 독일 내 자동차 공장의 폐쇄는 제2차 세계대전 이후 처음 있는 일이다. 그만큼 자동차산업의 설비와 시장의 수요 간 불균형이 심각해지고 있음을 말해 준다.

무형대는 한국 자동차산업의 전형적인 주야 2조2교대이며, 직원은 총 716명(생산직 485명)으로 한국자동차산업협회의 기준에 따르면 ‘대기업’에 속한다. 종업원의 평균 근속연수는 약 15년 정도이고, 금속노조 소속으로 조합원은 551명이다.

자동차 내장재 전문업체로서 대표 품목은 콕핏 모듈(Cockpit Module)과 크래시 패드(Crash Pad)이며, 이 두 품목의 연간 생산은 약 100만 개 정도다. 1977년 설립되었고, 최대주주는 헝가리 자동차 부품업체 VIH,LLC(50.99%)인데, 이 VIH,LLC의 최대주주는 미국의 Visteon 회사로서 VIH,LLC의 지분을 100% 가지고 있다.

D사의 생산직 근무형태는 현대차와 동일하다. 이는 납품방식과 연관이 있다. D 업체는 현대차로부터 항상 실시간으로 주문을 받고, 주문을 받은 후 90분 이내에 부품을 공급한다. 이렇게 재고의 여유 없이 현대차 생산 라인에 직접 납입하는 동시서열 방식을 취하고 있기 때문에 현대차와 동일한 ‘10/10’ 시스템의 2조 주야 맞교대를 실시하고 있다. 1조와 2조의 출퇴근 시간은 물론 휴게시간, 점심시간, 야식 등 모든 시간대가 같다. 14시간의 특근체제(17~08시)도 현대차와 동일하다.

물론 모든 생산직이 주야 2조2교대로 일하는 것은 아니다. 대부분(437명, 90%)은 주야 2조2교대로 일하고 있지만, 나머지(48명, 10%)는 상시주간조로 일한다. 그러나 상시주간조 근무자나 2조2교대 근무자나 모두 장시간 노동을 하고 있다. 상시주간조는 연 2,856시간, 2조2교대조는 2,628시간으로, 지난 고용노동부 근로감독 시 근로기준법 위반이 40%나 됐다. 여기에는 제2장에서 통계 분석을 통해 보았던 한국 부품업체의 장시간 근로 체제의 특징이 그대로 드러난다. 즉 근무형태에 관계없이 전반적으로 장시간 노동을 하고 있다는 것이다. 더구나 D사는 상시주간조의 노동시간이 더 길다. 이는 산업과 특근 때문이다. <표 4-27>에서 상시주간조가 2조2교대보다 산업과 특근이 많음을 볼 수 있다. 상시주간조는 주 평균 약 55시간, 2조2교대는 약 51시간 일하며, 연월차는 10%밖에 사용하지 않는다.

〈표 4-27〉 D사의 교대제별 인원 및 노동시간

	상시주간조	2조2교대
인원	48명	437명
연 노동시간	2,856시간	2,628시간
월 잔업	40시간	37시간
월 특근	38시간	22시간
근무시간	현대차와 동일(앞장 참조)	

나) 교대제 개선과 문제점

D사는 현대차의 동시서열 업체로 현대차와 근무형태가 동일해야 한다. 따라서 현대차가 2013년 3월 4일 주간연속 2교대를 도입하면 D사도 같이 따라가야 한다. 재고를 활용할 수 있다면 현 근무형태를 그대로 유지하거나 현대차와 다른 형태를 고려해 볼 수도 있겠으나 그럴 수가 없다. D사가 생산하는 모듈 제품은 부피가 커 재고를 쌓아 놓기가 힘들 뿐만 아니라, 실시간으로 떨어지는 주문의 차종별 사양이 다양해(현재 100여 개 정도) 미리 만들어 놓기도 어렵기 때문이다. 따라서 D사는 현대차와 같은 형태로의 근무형태 변경은 필수적이다.

물론 주간연속 2교대가 도입되면 연간 210여 시간이 단축되고, 근기법 위반 문제는 없어진다는 장점이 있다. 그러나 문제는 주간연속 2교대로 갈 능력이 있느냐이다. 다시 말해, 노동시간은 단축되는데, 기존의 물량과 임금을 맞출 수 있을지 문제가 된다는 것이다. 한 관리자는 다음과 같이 우려를 나타낸다.

“현대차와는 달리 우리는 생산성 향상의 여지도, 시설투자나 인원충원의 여력도 부족하다. 때문에 주간연속 2교대로 물량을 맞추기가 어려운 실정이다. 이렇게 되면 임금보전도 어려울 텐데, 임금보전 없는 주간연속 2교대를 노조는 절대 받아들이지 않을 것이다. 현장 정서도 현대차처럼 임금감소 없이 주간연속 2교대를 가야 한다는 생각이 깔려 있다.” (관리자 인터뷰)

D사는 현재 최대 생산능력으로 운영하고 있다. 엑센트 라인은 32UPH, 기타 라인은 56UPH인데, 모두 설비능력 최대치로 더 이상 UPH를 올릴 여지가 없다. 또한 편성효율도 90%로 노동강도가 높고 인력의 여유도 없

다. 이러한 상황에서 주간연속 2교대가 도입되고 물량을 맞추기 위해서는 라인을 증설하고 인원을 충원하지 않으면 안 된다. 회사는 라인 증설에 약 80~90억 원, 인원은 직/간접 합해서 110명 정도가 필요한 것으로 추산하면서, 이를 감당하기 어렵다고 말한다. 특히 인원충원을 가장 큰 문제로 보고 있다. 현대차도 현 인원의 유지를 원칙으로 주간연속 2교대를 도입하는데, 자신들이 생산직의 23%나 되는 인원을 증가시키면서 근무형태를 변경시키기는 어렵다는 것이다. 게다가 2005년 이후 모비스가 경쟁업체로 등장하면서 물량이 늘어나지 않는다는 것도 투자를 꺼리는 원인 중의 하나가 되고 있다. 앞으로 현대차 그룹인 모비스에 물량이 넘어가 자신들의 물량이 줄어들지 모른다는 불안감을 갖고 있다. 완성차의 부품산업 진출과 수직적 통합의 확대가 기존 부품업체의 투자의욕과 발전을 저해할 수 있음을 보여주는 대목이라 하겠다.

어쨌든 회사는 현대차와 같이 현 설비와 인원을 갖고 물량보전이 가능하면 임금도 보전되겠지만, 라인 증설과 인원을 충원하게 되면 임금보전은 힘들다는 입장이다. 그러나 임금이 보전되지 않으면 노조와 조합원의 반발이 거세게 일어날 것은 불 보듯 뻔한 일이다. 현재 생산직 평균 연 총액임금은 5,400만 원 정도이며, 이 중 잔업/특근이 차지하는 비중은 30% 정도가 된다.

“생산직 연봉이 9,000여만이 되는 현대차가 임금삭감 없는 주간연속 2교대를 주장했는데, 여기서는 더하지 않겠는가? 우리 임금은 사실 현대차 비정규직만도 못하다.” (관리자 인터뷰)

회사 관리자의 말대로 임금부분에 있어 부품업체의 상대적 박탈감을 클 것으로 보인다. 1차 벤더이자 대기업에 속하는 업체가 이렇다면 2, 3차 벤더 내지 중소기업은 더할 것이다. D사는 부품업체에서의 노동시간 단축이 완성차보다 더 어렵고, 딜레마에 놓여 있는 상황을 여실히 보여주고 있다.

다) 시사점

D사는 한국 자동차산업의 전형적인 장시간 노동 체제인 주야 2조2교대를 실시하고 있으며, 지난 4~5월 근로감독 시 40%나 근로기준법 위반으

로 적발됐다. 회사는 이에 대한 개선계획을 세웠으나 아직도 근로기준법 위반 사항을 완전하게 해소하지는 못하고 있다. 그러나 이 회사는 현대차의 동시서열 업체로 3월 4일 현대차와 같이 '8/8+1' 형태의 주간연속 2교대로 변경이 불가피하다. 이럴 경우 근로기준법 위반 문제는 자동적으로 사라진다. 이는 현대차와 GM대우의 동시서열 업체는 앞으로 불법적 장시간 노동 문제는 해소된다는 것을 말해 준다.

그러나 해당업체들이 과연 주간연속 2교대를 시행할 여력이 있느냐가 문제인데, D사의 경우 부품사 중에서는 대기업에 속함에도 불구하고 어려움을 호소한다. 결정적인 문제는 노사 합의의 전제조건이 되는 물량보전과 임금보전이 어렵다는 데 있다. 현재 설비운영이나 편성효율이 극대화되어 더 이상의 생산성 향상이 어려운 상황에서, 만약 주간연속 2교대가 도입되어 물량을 맞추려면 설비를 증설하고 인원을 새로 투입해야 한다는 것이다. 그러나 이렇게 되면 비용이 늘어나 임금을 보전하기가 힘들다는 것인데, 이것이 완성차와 결정적으로 다른 점이자 어려움이다. 임금을 보전하지 않고 그 비용으로 설비와 인원을 늘려 물량을 맞추는 것을 생각해 볼 수도 있겠으나 노조와 조합원의 반대에 부딪쳐 실현 가능성은 없어 보인다. 임금이 낮은 부품업체에서의 임금감소는 더욱 어려워 보인다.

결국 임금을 보전하면서 라인을 증설하고 인원을 신규채용하는 방법 외에는 길이 없을 것인데, 그 비용을 부품사가 감당할 여력이 없다는 것이 부품사들의 딜레마다. 현재 정부는 교대제 개편 등을 통해 근로자를 새로 채용한 기업에 신규고용 근로자 1인당 대기업은 1년간 720만 원, 중소기업은 1,080만 원씩 2년간 지원할 방침이다. 그러나 이러한 정부의 지원에 대해 회사 측은 크게 도움이 되지 않는다고 잘라 말한다.

“그런 건 별 도움이 안 된다. 1~2년 후 고스란히 회사 부담으로 떨어지는 건데, 회사가 그런 도움을 받으려고 하겠나? 신규채용 문제는 정부의 지원이나 압력으로 될 문제가 아니다. 회사가 잘 나가고 물량이 확대되지 않으면 안 된다.” (관리자 인터뷰)

어떻게 해야 하나? 여기서 원·하청 공정거래가 해결방식으로 부각된

다. 이는 현대차 근무추진위원회의 조사(2011)에서도 나타난다. 이 조사에서 부품사들이 주간연속 2교대 도입과 관련하여 현대차 노사에게 바라는 점을 물었을 때 나온 대답을 한 마디로 요약하면 ‘협력사 동반’이라 할 수 있는데, 회사에게는 특히 ‘신중한 제도 도입, 원가상승분 납품가 반영, 투자비 지원’을, 노조에게는 ‘생산성 향상/생산능력 유지, 경쟁력 유지, 합리적 임금제도’ 등을 요구했다. 핵심은 근무시간 단축으로 물량이 줄어들어 자신들에게 피해가 오지 않도록 신중하게 제도를 도입하고 생산능력을 유지해 줄 것과 자신들이 현대차에 맞춰 근무형태를 변경해야 할 때 비용이 상승되면 지원 내지 납품가에 반영해 달라는 것이다. 비용 상승 시 그만큼 단가가 올라가면 제도 변경이 용이해 질 수 있다는 것이다. 이는 금속노조 실태조사(2012) 시 지회 면담에서 교대제 변경 시 지원 방안을 묻는 질문에 “CR(단가 후려치기-필자 주) 없애만 줘도 좋겠다”라고 대답을 하는 데서도 드러난다. 단기적 내지 한두 번의 지원이 아니라 공정거래가 제도적으로 확립되면 비용상승 부분을 감당할 수 있다는 것이다.

사실 지금까지 자신들의 비용상승은 물론 완성차의 비용상승분까지 부품사가 떠안게 될까봐 우려할 정도로 원·하청 간의 거래는 공정하지 못했다. 앞서 설문에서 부품사들이 현대차 노조에게 ‘합리적 임금’을 요구한 배경에는 그러한 우려가 깔려 있다. 즉 완성차에서 임금이 인상되면 그 비용을 만회하기 위해 ‘단가 후려치기’가 강해질지 모른다는 걱정을 하고 있다는 것이다. 이렇게 되면 부품사 노동자들의 임금인상은 더욱 어려워지고, 불만은 높아지는 악순환이 계속된다.

요약하면 완성차와 같이 주간연속 2교대로 가야 하는 동시서열의 부품사들은 불법적 장시간 노동의 문제는 해소되지만, 교대제 변경을 위해 필요한 설비증설과 신규 인원채용에 대한 비용이 부담으로 온다. 이러한 부담을 줄이고 노동시간 단축이 원활하게 이루어지려면 무엇보다 원·하청 공정거래의 확립이 요구된다.

2) S기업 : 3조3교대/사내서열/중소기업

가) 일반 현황 및 근무형태

1988년 설립되었으며 대구 달성공단에 위치하고 있다. 노조의 상급단

체는 한국노총 금속연맹이며, 조합원은 154명, 생산직은 140명으로 중소기업에 속한다. 회사의 설립 이후 한 번도 파업이 일어나지 않았을 정도로 노사관계는 협력적이다.

생산하는 제품은 자동차 엔진, 변속기 및 바디와 새시에 들어가는 부품이 전체의 95%를 차지하며, 나머지는 에어컨과 냉장고에 들어가는 가전 제품의 부품(4%)과 기타(1%) 등이다. 생산공정은 원재료-배합-성형-소결-후처리-검사-완성품으로 이어진다. 먼저 원재료를 가공하면 이를 정밀 시스템으로 혼합하는 배합과정을 거친다. 다음 혼합된 분말과 고정도의 금형을 사용하여 제품의 형상을 만든 후, 성형체를 용융점 이하의 온도로 가열하여 금속입자의 확산결합과 합금화를 통해 물성을 부여한다. 그리고 후처리와 검사를 거쳐 제품이 완성된다.

현대차와 기아차에 '사내서열' 방식으로 납품하고 있는데, 현대차에는 하루 네 번 정도 납품하고 기아차는 현대차보다 거리가 멀어 하루 한 번, 아산 현대차에는 중간 창고를 이용하여 공급한다. 적정 재고기간은 약 3일 정도다. 종업원의 평균 연령은 37세로 비교적 젊으며, 평균 근속연수는 11년이다. 평균 연봉은 4,300여만 원으로 앞서 대기업에 분류되는 D사보다 1,100만 원 정도 적다.

생산직의 교대제는 2006년 1월부터 종전의 주야 맞교대를 3조3교대로 변경하여 운영하고 있다. 교대근무자는 120명이며, 공무와 품질부서에는 상시주간조도 있다(20명). 교대근무자의 연 평균 노동시간은 2,634시간인데, 이 중 잔업은 없으며 특근은 월 42시간 정도다. 상시주간조의 연 평균 노동시간은 2,740시간으로 3교대보다 100시간 정도 길다. 근무시간은 3교

〈표 4-28〉 S사의 교대제별 인원 및 노동시간

	상시주간조	3조3교대
인원	20명	120명
연 노동시간	2,740	2,634
월 잔업	45	0
월 특근	20	42
근무시간	08~17	1근: 07~15, 2근: 15~23, 3근: 23~07

대의 1근은 07~15시, 2근은 15~23시, 3근은 23~07시이고, 상시주간조는 08~17시까지가 정규 근무시간이다.

D사와 연 평균 노동시간을 비교해 보면 상시주간조의 경우 S사가 연 평균 116시간 정도 적다. 그러나 D사나 S사 모두 상시주간조가 교대제보다 노동시간이 길다. 교대제 근무자의 노동시간은 별 차이가 없긴 하나 오히려 3교대의 S사가 6시간 더 많다. 이는 3교대의 특성상 잔업은 없으나 특근이 많기 때문인데, 특근시간이 D사보다(월 22시간) 거의 두 배나 많다. 여기서도 교대제에 관계없이 장시간 노동을 하고 있음이 나타난다. 상시주간조는 주 평균 약 53시간, 3조3교대는 약 51시간 일한다.

나) 교대제 개선과 문제점

S사는 2006년 1월 주야 맞교대(10/10)에서 3조3교대(8/8/8)로 바꿨다. 한국 자동차산업에서는 주야 맞교대가 지배적인 형태로 3교대는 매우 드물다. 당시 교대제를 변경한 이유는 주야 맞교대 근무자들의 과도한 업무로 인한 피로와 불만이 쌓여 노조 측에서 노동시간 단축을 요구해 왔고, 또한 물량이 증가해 가동시간을 늘릴 필요가 있었기 때문이었다.

“과거 10/10 맞교대 근무 시 월 평균 80~90시간 이상 잔업과 특근을 했다. 심지어 130시간 이상 하는 사람도 있었다. 연 3,000시간 이상으로 근로기준법에 걸리는 수준이었다. 마침 물량도 늘어나 3교대로 변경하면서 근로시간도 줄었다. 이제는 근로기준법 문제는 없다.” (관리자 인터뷰)

3교대를 통해 개별 노동시간은 줄이고 가동시간은 늘리는 방식을 통해 회사와 조합원 간의 이해관계를 맞춘 것이다. 이제는 노동시간이 단축돼 근로기준법을 준수하는 데도 문제가 없으며 늘어난 물량을 맞추는 데도 문제가 없다. 그러나 물론 교대제 변경 시 넘어야 할 큰 산이 있었다. 바로 임금 문제였다. 조합원들은 당연히 임금보전을 요구했고, 회사로서는 교대조가 하나 더 늘어남에 따라 50명의 인원을 신규채용하는 상황에서 임금을 보전하는 것은 무리라고 생각했다. 당시 임금 총액은 월 평균 313만원이었는데, 3교대로 가면 35만 원 정도가 감소되어 278만 원으로 떨어지게 된다. 11%나 되는 임금의 감소폭을 조합원들은 받아들이지 않았다. 결국 약간의 임금보전을 위해 교통보조수당(10만 원)을 신설하고 3교대

로 전환하는 데 합의했는데, 이 과정에서 ‘노사공동 교섭위원회’를 구성하여 노동시간 단축이 가져오는 여러 개인적, 사회적 효과들에 대해 조합원들을 설득하고 소통한 것이 많은 효과를 보였다.

“노조와 공동으로 건강, 가정생활, 삶의 질 향상, 일자리 창출 등을 주제로 조합원들과 많은 얘기를 나누고 설득했다. 그게 많이 먹힌 것 같다. 그렇다고 불만이 다 가신 것은 아니었다. 임금삭감에 대한 불만은 여전히 갖고 있었다. 그런데 지금 조합원에게 물어보면 아무도 그전 주야 맞교대로 돌아가고 싶어 하지는 않는다. 지금 3교대가 더 낫다는 거다.” (관리자 인터뷰)

당장은 임금감소 때문에 불만을 가졌지만, 이후 더 많은 개인과 가정생활이 가져다주는 즐거움을 경험하면서 점차 임금보다 삶의 질의 소중함을 느끼게 된 것이다. 실제로 조합원들은 3교대 이후 예전보다 건강과 취미, 서클활동 등에 더 많은 관심을 갖게 되었다. 이에 따라 회사는 건강상담을 강화하고 정밀 종합 건강검진을 2년에 한 번씩(1인당 30만 원) 의무적으로 받도록 하였으며, 사내 체력단련실을 만들고 월 4만 원의 서클 지원비를 지원한다. 보통 오전 근무자들은 축구, 테니스, 등산 등 서클 활동을 많이 하며, 야간 근무자들은 근무를 마치고 주로 2시간 정도 체력단련실에서 운동을 한다.

그러나 물론 장시간 노동이 사라지지는 않았다. 3교대로 전환되면서 그전의 주야 2교대보다는 노동시간이 연 370여 시간 정도 단축되었지만, 아직도 한국의 연 평균 노동시간인 2,193시간(2010년 기준)을 훨씬 뛰어넘는 2,634시간을 일하고 있다. 이는 주말 특근 때문인데, 특근 비중이 전체 노동시간의 20%를 차지한다.

<표 4-29>에서 볼 수 있듯이 토요일 특근은 정상근무로 되어 있으며, 일요일 특근도 3주에 한 번씩 돌아온다. 순환주기는 1주일인데, 그 형태는 교대제의 일반적인 형태인 오전근무(1)-오후근무(2)-야간근무(3)로 순환하는 것이 아니라 역으로 ‘1-3-2’의 순으로 돌아간다. 이는 위와 같은 근무형태에서 휴식을 많이 주기 위한 조치다. 일요일 특근은 오전근무만 하게 되는데, 오전근무가 끝나면 15시가 된다. 이때 ‘1-2-3’의 순환형태에서는 다음날 오후근무 시작 시간인 15시에 출근하게 되어 24시간밖에 쉼

〈표 4-29〉 S사의 3조3교대 근무형태

	1일	2일	3일	4일	5일	6일	7일	8일	9일	10일	11일	12일	13일	14일
A조	1	1	1	1	1	1(특)	1(특)	3	3	3	3	3	3(특)	휴
B조	2	2	2	2	2	2(특)	휴	1	1	1	1	1	1(특)	1(특)
C조	3	3	3	3	3	3(특)	휴	2	2	2	2	2	2(특)	휴
	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
A조	2	2	2	2	2	2(특)	휴	1	1	1	1	1	1(특)	1(특)
B조	3	3	3	3	3	3(특)	휴	2	2	2	2	2	2(특)	휴
C조	1	1	1	1	1	1(특)	1(특)	3	3	3	3	3	3(특)	휴

주: 1=오전근무(07~15시), 2=오후근무(15~23시), 3=야간근무(23~07시).

수가 없지만, '1-3-2'의 형태에서는 야간근무는 23시에 출근하므로 32시간의 여유가 있다.³⁷⁾

특이한 점은 각 조의 식사시간을 1시간 30분으로 하고 각 반의 구성원들이 자율적으로 20~30분씩 교대로 식사를 하면서 이 시간에 기계를 가동한다는 것이다. 그리고 1시간 30분의 식사시간은 유급이다. 이는 가동시간을 늘리는 동시에 하루 총 8시간의 노동시간을 모두 유급으로 하여 임금을 보전하기 위한 조치였다. 담당 관리자에 따르면 식사시간 동안 개인별 휴식시간은 20분 이상은 된다고 한다.

S사의 납품방식은 사내서열 방식으로 완성차의 근무형태와 같을 필요는 없다. 3교대로의 전환도 그래서 가능했으며, 지금도 완성차에서 논의되는 주간연속 2교대제에 구애받지 않고 3교대를 지속할 예정이다. 완성차의 근무형태 변경 시 S사가 우려하는 것은 완성차와 동일한 형태로 가기 위해 들어가는 비용이 아니라, 노동시간 단축으로 물량이 줄어들지 않을까 하는 것이다. 다행히 현대차와 기아차 모두 근무형태가 변경된다 하더라도 물량을 보전하기로 합의했기 때문에 주간연속 2교대와 관련된 S사의 문제는 없을 것이다.

다) 시사점

S사의 사례를 살펴보면, 동시서열의 납품방식을 취하지 않는 부품사는

37) ILO가 권고하는 1주 1회 최소 35시간의 연속 휴식시간에는 못 미친다.

완성차의 근무형태에 관계없이 다양한 형태의 노동시간 단축 방안을 구상할 수 있음을 말해 준다. S사는 3교대를 통해 개별 노동시간은 단축하고 가동시간은 늘려 노사의 이해관계를 결합시켰다. 물론 조합원의 임금은 줄어들었지만 교대조가 늘어나면서 인력도 50% 증가해 일자리를 창출했고, 또한 개인과 가정생활에 더 많은 시간을 할애하면서 느낀 삶의 질 향상은 초기의 임금감소로 인한 불만을 없애 주었다. 대부분은 과거의 주야 2교대보다 현재 3교대가 낫다고 평가하고 있다.

이렇게 조합원 의식이 변화하면서 조직문화도 변화했다. 개인적 취미, 서클 활동 등에 많은 관심을 보였고 회사가 이를 지원하면서 활성화되었다. 앞서 소개한 D사보다 임금은 적지만 연월차 사용률은 훨씬 높다는 것도 노동시간 단축으로 변화한 조직문화의 단면을 보여준다. D사의 연월차 사용률은 10% 정도인데, S사는 50%나 된다.

그러나 과거 주야 2교대 체제보다는 노동시간이 줄어들었지만 아직도 장시간 노동 체제를 갖고 있다. 이를 개선하기 위해서는 특근체제의 변화가 있어야 하는데, 쉽지 않은 일이다. 중소 부품업체는 물량증가에 대한 대응방식이 생산성 향상이나 설비증설이 아니라 노동시간을 늘리는 방식을 택할 수밖에 없는 상황이기 때문이다.

“우리가 생산능력에 여유가 있다는 것은 아직 사용할 근로시간이 있다는 얘기다. 신규 설비투자가 어려워 잔업, 특근, 휴가반납을 통해 생산능력을 확대할 수밖에 없다.” (관리자 인터뷰)

지금과 같은 상황에서 물량이 늘어나면 노동시간도 같이 늘어나야 하는데, 이때 가장 많이 활용할 수 있는 부분이 특근이다. S사의 경우를 보면 아직도 일요일 오후와 야간근무의 시간을 활용하여 생산능력을 증가시킬 수 있다. 때문에 부품업체들은 현재 고용노동부가 추진하려는 휴일근로를 연장근로 한도(12시간)에 포함시키는 방안에 대해 깊은 우려를 나타내고 있다. 그렇게 될 경우 많은 업체들은 “거의 패닉 수준일 것”이라고 말한다.

전반적으로 부품업체는 현재 최대 설비능력으로 운영하고 있으며 신규 투자 여력도 부족해 물량이 늘어나면 잔업과 특근으로 해결할 수밖에 없

어, 이를 개선하는 데 어려움이 생기고 노동시간이 제대로 단축되지 않고 있다. 여기서 한국의 부품업체는 노동시간과 가동시간을 분리하는 방식과 근로시간 저축제 등을 활용하여 교대제의 유연성을 높이는 방안을 강구할 필요가 있다. 이는 노동시간을 단축하면서도 물량변화에 대처하는 대안이 될 수 있을 것이다. 이에 대해서는 다음 장에서 대안을 모색할 때 좀 더 자세히 논의하기로 한다.

마. 대안 모색

부품업체의 노동시간 단축과 교대제 개선을 위한 대안은 외부적 지원 및 제도적 개선과 부품업체의 자체적 내부 혁신으로 나누어 살펴볼 수 있을 것이다. 부품사의 어려운 사정을 감안하여 정부와 완성차로부터의 지원이 필요함은 물론 불합리한 제도가 개선되어야 할 것이며, 부품업체는 스스로의 혁신을 통해 자생력을 키워 지속가능한 ‘하이로드’로 가는 전략을 강구해 나가야 한다는 점을 강조하고자 한다.

1) 외부적 지원 및 제도적 개선 : 정부와 완성차의 역할

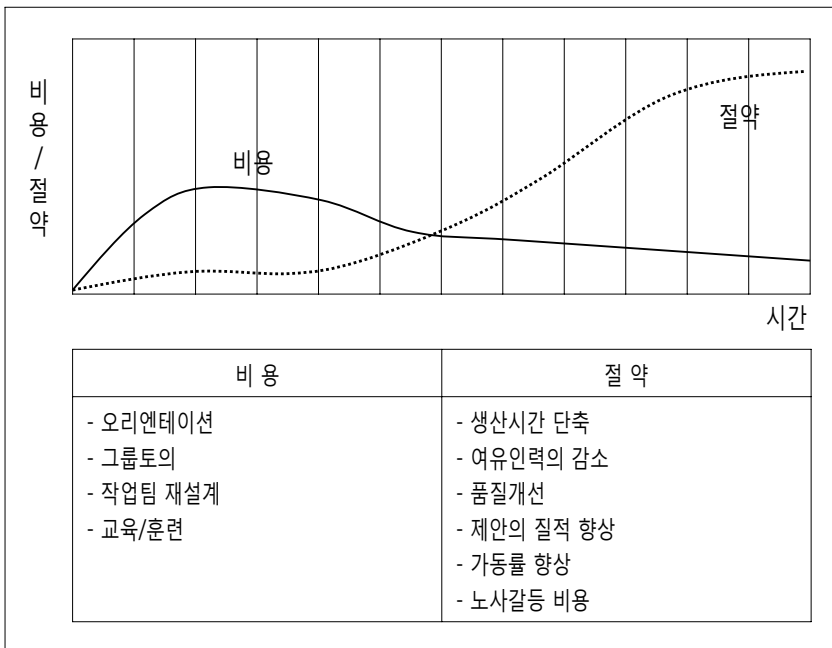
가) 컨설팅 지원

앞서 언급한 바와 같이 정부는 교대제 개편 등을 통해 근로자를 새로 채용한 기업에 신규고용 근로자 1인당 대기업은 1년간 720만 원, 중소기업은 1,080만 원씩 2년간 지원할 방침이다. 그러나 이것이 효과를 발휘하려면 지원이 끊기는 1~2년 후에도 그 인원을 그대로 유지할 수 있을 만큼 회사의 경영상태가 나아져야 한다. 이렇게 되려면 지원기간 동안 그만큼 생산성과 경쟁력이 높아지지 않으면 안 된다. 그렇지 않을 경우 앞서 D사의 관리자가 말한 대로 신규인력은 회사에 부담이 되며, 지원이 끊기면 다시 인력을 조정하려 들지 모른다. 따라서 지원기간 동안 작업장 혁신을 유도하여 생산성과 경쟁력을 높이는 것이 필요할 것이다. 생산성이 높아지면 노동시간 단축도 수월해진다.

그런데 여기서 부품업체들은 망설이게 된다. 초기에 작업장 혁신을 위한 비용이 들어가고, 그 결과도 불확실하다는 점 때문이다. 비용만 들어

가고 아무런 결과도 없이 혼란만 초래하는 것은 아닐까 하는 우려가 있는 것이다. 사실 작업장 혁신이 정착되어 결과가 나타날 때까지는 재정적, 시간적 비용이 들어가게 된다. 이는 [그림 4-1]이 잘 보여준다. 1990년대 중반 독일 Untertürkheim에 있는 벤츠의 엔진공장에서 도입한 혁신적 그룹작업의 경제적 효과인데, 처음에는 비용이 증가한다. 그리고 약 15개월 정도 지나야 그룹작업이 정착되면서 생산성이 향상되기 시작한다. 이때 부터는 오히려 비용이 절감되는 효과가 나타난다. 그러나 많은 기업들은 이에 대한 확신이 없어 작업장 혁신을 꺼리거나, 시작했다가도 비용만 늘어나는 것 같아 중도에 포기하는 경우가 많다. 혁신의 좋은 결과를 얻기 위해서는 경영진의 인내와 중·장기적 관점이 필요하다. 실제로 혁신적 그룹작업을 꾸준히 추진해 온 기업은 생산성과 품질 향상은 물론 구성원들의 직무만족도 측면에서도 좋은 결과를 얻고 있다(Kuhlmann et al., 2004).

(그림 4-1) 독일 벤츠 엔진공장 그룹작업의 효과



자료: 회사 내부 자료.

이를 통해 볼 때 정부는 혁신 비용이 분기점에 도달해 이익을 내기 시작하는 15개월 정도 컨설팅을 지원해 줄 필요가 있다. 물론 15개월이라는 기간은 한국적 상황을 맞춰 재설정될 수도 있겠지만, 중요한 것은 비용문제로 인해 한국의 많은 부품업체들이 단기적 관점에 머무르고 있다는 것을 인식하고, 중·장기적 혁신전략을 세울 수 있도록 도와주어야 한다는 점이다. 다시 말해, 정부의 지원은 단기적인 일자리 창출에만 급급하지 말고, 만든 일자리가 장기적으로 좋은 일자리로 유지될 수 있도록 그에 필요한 컨설팅을 병행해 나가야 한다는 것이다. 이때 부품업체의 혁신 의지와 능력이 정부 지원을 받는 중요한 지표가 될 수도 있을 것이다.

나) 근로기준법 개정

정부의 컨설팅 지원과 함께 산업, 특근에 대한 법적 규제도 있어야 할 것으로 보인다. 한국의 자동차 부품업체 생산직은 대부분 2조2교대와 상시주간조 또는 드물게 3조3교대로 일하고 있는데, 이러한 근무형태의 유형과 관계없이 모두 장시간 노동을 하고 있다는 공통적인 특징이 있다. 산업과 특근이 많기 때문이다. 이는 산업과 특근의 규제 없이 교대제 개선만으로는 한국 부품사의 장시간 노동 체제를 변화시키는 데 한계가 있다는 것을 말해 주는 것이다. 따라서 고용노동부가 추진하려는 휴일근로를 연장근로에 포함하는 근로기준법 개정 방안은 필히 요구된다 하겠다.

그러나 현 부품업체의 실태를 볼 때 당장 휴일근로를 연장근로에 포함시키면 물량이나 임금 보전에 있어 큰 차질이 예상된다. 특히 규모가 작은 업체일수록 더 큰 문제가 될 것이다. 자칫 발생할 수 있는 부품 공급의 혼란을 막고 노동시간 단축의 연착륙을 위해 근로기준법 개정은 추진하되, 현재의 경영여건을 고려하면서 업체 규모별로 차별화하여 유예기간을 두는 것이 바람직할 것이다.

다) 원·하청 공정거래

원·하청 공정거래의 제도적 확립은 부품업체 노동시간 단축과 교대제 개선을 위해 필수적인 요소다. 주간연속 2교대 시행과 관련하여 부품업체가 완성차로부터 가장 많이 바라는 것은 ‘협력사 동반’이다. 이 속에 담겨진 핵심적인 내용은 CR(‘단가 후려치기’)로 대변되는 불공정 거래를 없애

달라는 것이다. 제품의 단가를 제대로 받으면 교대제 변경 시 들어가는 비용을 감당할 수 있다는 것이다.

이와 같은 문제의식에서 2012년 금속노조와 금속산업 사용자협의회는 원·하청 불공정 거래 근절을 위해 “노사는 법률을 준수하고 단가 결정 시 원가와 물가의 연동을 우선적으로 고려한다”는 것과 “불공정 거래 개선방안을 위한 노사감시단을 운영한다”고 합의했다. 이것이 앞으로 어떻게 구체적으로 실천될지 귀추가 주목되나 지금까지의 경험으로 볼 때 어려운 점이 많을 것으로 예상된다. 행위 당사자인 완성차와 부품사의 참여 의지가 결여되어 있기 때문이다. 완성차는 노와 사를 막론하고 자신들의 이해관계에 얽매어 부품업체 문제를 외면하고 있으며, 부품사는 참여하고 싶어도 완성차에 ‘찍힐까봐’ 포기한다. 할 말은 많아도 이를 밝히면 완성차로부터 ‘큰 호령’이 떨어지거나 심지어 납품하기 힘들게 될 것이라는 피해의식에 사로잡혀 있다.

“누가 그런 얘길 할 수 있나? 겁나서. 원·하청 관계는 조선시대 양반 상놈보다 더 큰 계급차이다.” (부품업체 경영진 인터뷰)

이렇게 볼 때 무엇보다 금속노조와 금속노련이 중요한 역할을 해야 할 것으로 보인다. 완성차와 부품사가 자율적으로 문제를 논의한다는 것은 기대하기 어렵기 때문이다. 중앙 차원에서 금속노조와 금속노련이 연대하여 자동차산업의 원·하청 문제를 다룰 사회적 기구를 만들 필요가 있다. 원·하청의 공정거래는 ‘경제민주화’라는 거시적 구조의 변화뿐만 아니라 한국의 장시간 노동과 교대제 개선을 위해서도 중요한 변수가 된다는 점을 인식해야 한다.

2) 내부적 혁신: 부품사의 역할

가) ‘숨은 생산성’ 찾기

내부적 혁신의 핵심은 노동시간이 단축되어도 물량과 임금을 보전하는 데 있다. 여기에는 우선 생산성을 향상시키는 방법을 생각할 수 있을 것이다. 노동시간이 단축된다 하더라도 생산성이 높아지면 물량은 보전되고 임금도 보전될 수 있기 때문이다. 이를 위해서는 먼저 설비개선, 특히 병

목공정을 개선하여 생산능력을 최대한 향상시켜야 한다. 그러나 현재 부품업체는 대부분이 최대 설비능력으로 운영되고 있기 때문에 이 가능성이 크다고 볼 수는 없다. 또한 설비개선을 위한 투자비도 중소기업체로서는 부담이 된다. 따라서 지금까지 활용하지 못했던, 숨어 있는 생산성을 찾아내 비용을 들이지 않고 물량을 만회하는 방법을 강구해 볼 필요가 있다.

현재 한국의 제조업에서는 조직의 경직성으로 인해 생산성에서 많은 손실을 보고 있다. 이 ‘숨은 생산성’을 찾아내면 노동시간을 단축하면서도 물량을 보전하는 데 기여할 수 있을 것이다.³⁸⁾ 여기에는 혼류생산, 병행생산, 물량이동, 전환배치, 상황에 따른 타 부서/라인의 인력 지원 등이 속한다. 지금까지 부서/라인 간 물량 싸움과 대립적 노사관계로 공장운영은 매우 경직되어 있었고 이로 인한 생산성의 손실은 매우 컸다. 이제 막혀 있었던 조직적 유연성이 풀리면 많은 생산성 향상의 효과가 발생할 것이다. 또한 장비고장이나 인원의 결원 등으로 인해 손실된 생산능력도 숨은 생산성의 큰 부분이다. 이는 작업자들의 기능적 유연성을 확대하고(직무확충) 인력투입의 유연성을 높여 만회할 수 있을 것이다.

앞서 언급한 독일의 그룹작업은 바로 이러한 숨은 생산성을 실제 생산성으로 만들려는 개선방안의 일환이었다. 현장의 직접 작업그룹에 간접기능은 물론 관리, 계획기능까지 통합하여 리드타임과 생산시간의 단축, 설비가동률 등을 향상시켰다. 이렇게 팀 내 기능적 유연성이 높으면 순환근무와 대체근무가 가능해 인원로스와 장비로스를 줄일 수 있으며, 품질이나 설비에 문제가 발생하면 즉시 현장에서 해결할 능력이 있어 가동률과 생산성이 높아진다. 또한 팀 내 작업은 누구나 대신해 줄 있어 팀원들 간 순환휴직 또는 가동시간의 로스를 발생시키지 않으면서 개별적 순환휴게시간도 가질 수 있어 부가적으로 노동시간을 단축할 수 있는 이점이

38) ‘숨은 생산성’이란 개념은 주간연속 2교대제 도입과 관련하여 현대차 PT부문(엔진/변속기/소재)의 대의원들과 면담하는 과정에서 나온 것이다. 회사 측이 완성차부문은 생산성을 높여 주간연속 2교대로 갈 수 있으나, PT 쪽은 생산성을 올릴 여유가 없어 어려울 것이라는 의견을 피력하자, 대의원들이 이를 반박하며 지금까지 현장에는 숨겨진 생산성 부분이 많으면서 이를 찾아내면 충분히 PT부문도 주간연속 2교대로 갈 수 있다고 주장했다. 노동시간 단축과 임금보전을 위해 현장의 대의원들이 생산성을 높이는 방안을 찾아나선 것이다.

있다.

이 밖에도 업무조정 미숙, 부정확한 계획, 협력과 소통 및 팀워크 부족 등으로 인한 생산성 손실도 매우 클 것이다. 이 또한 숨은 생산성의 큰 부분이다. 조직문화의 진단과 ‘시간관리(time management)’에 대한 세심한 주의는 이러한 숨은 생산성을 실제 생산성으로 만들어 그동안 어렵게만 보였던 물량보전과 임금보전을 결합하고 노동시간을 단축하는 데 크게 기여할 수 있을 것이다.

나) 교대조 확대

전통적인 경직된 노동시간 체제에서는 개별 노동자의 노동시간이 늘어나야 공장 가동시간도 늘어나고, 반대로 개별 노동자의 노동시간이 줄면 공장 가동시간도 같이 줄어든다. 현재 한국이 이러한 경우이며, 이 때문에 노동시간이 줄면 가동시간도 줄고 생산량도 줄어든다. 당연히 임금도 같이 줄게 되어 노동시간 단축을 어렵게 만든다.

그러나 노동시간과 가동시간을 분리시켜 개별 노동자의 노동시간을 줄여도 공장가동시간이 유지 내지 늘어난다면 물량보전에는 문제가 없을 것이다. 다시 말해, 사람은 짧게 기계는 오래 일하는 시스템을 만드는 것이다. 이러한 노동시간과 가동시간을 분리시키는 방식은 독일 제조업에서 가장 많이 사용하고 있으며, 1990년대 중반 금속산업 노동시간이 주 35시간으로 단축되면서 확대되었다.³⁹⁾ 즉 노동시간 단축으로 물량이 줄어드는 것을 막기 위해 노동시간은 줄이지만 가동시간은 늘리는 전략을 쓴 것이다. 이를 위해서는 교대조를 늘리거나 유연하게 운영하는 방식이 있을 수 있다.

39) 독일 BMW의 레겐스부르크 공장은 노동시간과 가동시간의 분리 방식을 도입하는데 선구자적 역할을 했다. 1986년 2조2교대를 3조2교대로 바꾸면서, 개별 노동시간은 주 5일(하루 8시간) 40시간에서 주 4일(하루 9시간/실근로시간 8시간 11분) 36시간(실근로시간 32.7시간)으로 줄이고 가동시간은 24.2%(80시간에서 99시간)를 늘였다. 이때 토요일은 1조만 근무케 하여 3주에 한 번씩 토요일 오전근무(5:00~14:30)를 한다. 이와 같이 노동시간과 가동시간을 분리하는 방식을 계속 발전시킨 BMW는 2000년대 들어 노동시간은 줄이면서도 가동시간은 주 60~140시간까지 유동적으로 운영한다. 이러한 방식으로 생산과 수요를 일치시키는 풀(Pull) 시스템을 발전시켰다.

1990년대 중반 이후 독일 자동차산업의 교대제는 전통적인 2조2교대에 서 3조3교대가 대세를 이룬다. 이렇게 교대조를 늘리면 개별 노동시간이 줄어들고 동시에 가동시간은 늘어나 물량보전은 물론 노동강도를 높일 (UPH UP) 필요도 없다. 그리고 교대조가 늘어남으로써 고용창출의 효과도 있다.⁴⁰⁾ 또한 산업의 여지가 없어 확실하게 노동시간을 줄이는 효과도 있다.

그러나 한국의 부품업체가 어느 정도 신규채용을 감당할 수 있을지가 문제다. 부품사의 편성효율이 낮다면 내부적 여유 인력을 활용해 신규채용을 최소화할 수도 있겠으나 대부분이 편성효율이 높아 3교대를 도입하면 그대로 인원 50%가 늘어나야 하는 실정이다. 교대제 변경을 통해 가동시간을 늘리면 생산량도 늘어나 신규채용으로 인한 비용을 상쇄할 수도 있다. 따라서 수요가 충분하다면 이러한 방식을 택할 수도 있겠으나, 수요에 대한 불확실성이 높아 이를 시행할 수 있는 한국의 부품업체는 많지 않을 것으로 보인다.

물론 재정적 여력이 많은 대기업 부품사는 임금을 보전하고 교대제를 늘이는 방식을 택할 수 있을 것이다. 지난번 고용노동부에 제출한 장시간 노동 개선계획서에서도 4개의 대기업 부품사는 전체 또는 일부 공정을 현행 주야 맞교대에서 3조2교대로 전환하여 노동시간 단축과 함께 고용을 창출한다는(총 643명) 계획을 세우고 있다. 대기업은 재정적 여력뿐만 아니라 경기침체 시 여유인력을 흡수할 수 있는 생산라인이나 직무영역이 많다는 것이 교대제 개선을 위한 또 다른 장점이다. 다시 말해, 물량이

40) 3교대일 경우 하루 8시간 근무로 주 40시간이 되는데, 이는 독일 금속노조 협약 시간인 주 35시간에서 5시간을 넘어서는 것이다. 이 초과노동 5시간은 노동시간 계좌제의 단기계정에 적립하여 휴가로 보상받거나, 또는 장기계정에 적립하여 안식년과 같은 장기휴가 또는 조기퇴직 내지 임금삭감 없는 고령자 파트타임 등을 위해 사용한다. 3교대 방식도 일반적인 형태인 3조 순환방식이 있는가 하면 '2교대+상시야간조'로 운영하는 곳도 있으며, 토요일 교대근무가 요구될 때는 4조3교대, 일요일까지 요구될 때는 5조3교대로 운영하는 등 다양한 형태를 볼 수 있다. 여기서 눈에 띄는 것은 나이, 신체적 조건, 개인적 사정 등으로 야간노동을 거부하는 사람이 많을 경우에는 지원자에 한해 보통 1~2년의 근무기간을 두는 상시야간조를 운영하고 있으며, 주말노동이 불가피할 경우에는 교대조를 증가해 휴식 시간을 늘리면서 고용창출을 꾀한다는 것이다.

줄어 불가피하게 교대조를 줄여야 할 경우 다른 곳으로 갈 수 있는 여지가 많다는 것이다. 이렇게 전환배치 내지 직무순환 등을 고용안정의 수단으로 생각하면 노동시간 단축과 교대제 개선이 훨씬 수월해질 수 있다. 그러나 대부분이 중소기업인 한국의 부품업체는 교대제 확대를 생각하기 어려운 실정이다.

물론 앞서의 예 S사는 3교대를 도입하여 개별 노동시간을 단축하고 가동시간을 늘려 물량을 맞추었다. 그런데 이것은 임금을 삭감함으로써 가능했다. 이처럼 3교대 도입과 임금감소에 노사가 합의할 수 있다면 문제는 해결될 수 있다. 이러한 의미에서 임금감소와 노동시간 단축을 교환한 S사의 모델은 우리에게 시사하는 바가 많다. 그러나 임금이 낮은 부품업체에서 임금삭감을 받아들이기란 쉽지 않은 일일 것이다.

다) 유연 교대제

교대조를 늘이기 힘든 중소기업은 기존의 2조2교대 방식을 그대로 두고 교대제의 노동시간을 유연하게 운영하는 방식을 생각해 볼 수 있다. 기존의 2교대는 노동시간이 줄면 생산량도 줄어들고 임금이 줄어든다. 이러한 경직된 구조로 인해 호황기에 노동시간을 줄인다는 것은 노사 모두에게 거부당하고, 불황기에는 인력 구조조정으로 해결하기 때문에 노사관계는 극도로 악화된다. 그동안 한국 자동차산업에서의 장시간 노동 체제와 대립적 노사관계가 지속되어온 이유다.

‘유연 교대제’는 이와 같은 경직된 구조의 고리를 끊고 임금안정과 고용안정을 꾀하면서 납기와 물량을 맞추는 교대제 방식이다. 아래에 소개하는 독일 자동차 부품업체인 Aeroquip의 한·뮌헨 공장은 그 대표적인 사례로 우리에게도 많은 시사점을 줄 것으로 보인다.⁴¹⁾ 유압 특수 고무튜브를 생산하는 한·뮌헨 공장은 230명의 종업원을 둔 중소기업으로 협약 노동시간은 주 37.5시간이다. 무엇보다 이 공장은 기존 2조2교대제를 유지하는 동시에 유연 교대제를 도입하여 큰 성과를 올린 것으로 알려져 있다.

이 회사의 전략적 목표는 다른 나라 경쟁사에 비해 독일의 좋은 노동

41) Aeroquip은 미국 Trinova 그룹의 독일 자회사로 독일에는 바덴-바덴과 한·뮌헨 두 곳에 공장이 있다.

조건(특히 높은 임금, 짧은 노동시간) 속에서 점점 더 높아지는 완성차의 압력(짧아지는 납기, 주문량의 변동, 품질/가격 등)을 어떻게 극복할 것인가에 있었다. 여기서 노사의 공동연구를 통해 그룹작업과 유연 교대제를 도입한다. 핵심은 규정 노동시간은 같지만⁴²⁾ 가동시간은 평상시, 호황기, 불황기에 따라 다르게 하는 것이다(표 4-30 참조). 그리고 고용은 보장하고, 실제 노동시간에 관계없이 항상 주 37.5시간을 기준으로 하는 월 임금을 고정적으로 지급한다. 월급제와 같은 형태다. 이때 ‘근로시간저축휴가제’를 활용하여 호황기와 불황기에 규정 노동시간과 차이가 나는 부분은 ‘+/-’계정에 적립하고 1년 안에 청산하여 제로로 만든다.⁴³⁾ 부서별로 5~6주마다 3~6명이 1주간 순환휴가를 갈 수 있으며, 이는 현장의 작업그룹에서 자율적으로 결정한다. 따라서 작업그룹은 유연 교대제의 기반이 된다. 작업그룹 내에서는 노동자들이 휴가를 자율적으로 결정하고, 수시로 이어지는 동료들의 휴가 때 이들의 업무를 대신해 줄 수 있어야 하며, 필요한 경우 타 그룹으로 지원도 간다. 그렇지 않으면 공장 가동에 큰 차질을 빚게 된다. 때문에 구성원들의 다기능화는 필수적이며, 소통과 협력적 조직문화 역시 필수적이다. 이렇게 Aeroquip은 유럽의 다른 경쟁사보다 짧은 노동시간에도 불구하고 고용안정과 임금안정을 꾀하면서 시장상황에 대응하는 유연 교대제를 시행하여 ‘프랑크푸르트 알게마이네’지와 ‘생산과 품질 연구소’가 수여하는 ‘최고의 관행(Best Practice)’상을 받기도 했다(Schmidt, 2000).

이것은 ‘내적 유연성’을 발전시켜 노동시간을 단축하면서도 물량공급에 차질이 없고 임금도 안정되게 보전하려는 전략이다. 즉 조직의 내부적 자원(구성원들의 기능과 노동시간)을 상황에 따라 유연하게 활용하여 시장 또는 고객사의 물량변화에 대응하는 전략인데, 이때 ‘근로시간저축휴가제’가 매개되는 것이 특징이다. 근로시간저축휴가제는 일정 기간(보통 1년) 내 노동시간의 총량을 확실히 규제하여 초과노동을 제한하는 기능을 갖고 있으며, ‘노동시간=임금’이라는 관계를 끊고 경기변동에 따른 임금

42) 주 규정시간은 37.5시간, 연 노동시간은 휴가 포함 1,957.5시간이다.

43) 계정의 한계는 +/-80시간이며, 1년 내 청산이 안 됐을 경우 +계정의 시간은 임금으로 지급되고, -계정의 시간은 회사가 부담, 즉 자동적으로 없어진다.

〈표 4-30〉 독일 자동차 부품사 Aeroquip 회사의 유연교대제

1. 정상시: 주 가동시간 75시간							
교대조	월	화	수	목	금	토	주 노동시간
1조	8	8	8	7	6.5		37.5
2조	8	8	8	7	6.5		37.5
2. 호황기: 주 가동시간 98시간							
1조	9	9	9	9	9	8	53
2조	9	9	9	9	9		45
3. 불황기: 주 가동시간 60.5시간							
1조		8	8	7	6.5		29.5
2조	8	8	8	7			31

의 불안정성을 없애준다. 물량 내지 노동시간의 변화에 관계없이 규정 노동시간의 월 임금이 고정적으로 지급되므로 월급제와 같은 효과를 갖기 때문이다. 또한 경기변동에 대해 인원을 조정하는 것이 아니라 시간을 조정하여 대응하기 때문에 고용안정의 효과도 뒤따른다. 노동시간을 단축하면서도 물량과 임금을 동시에 보전하는 방식을 찾아야 하는 한국의 자동차 부품사들이 이와 같이 내적 유연성을 높여 교대제를 개선하는 방식에 관심을 가져볼 이유가 여기에 있다.⁴⁴⁾

바. 맺음말

한국의 제조업 중 자동차산업의 노동시간이 제일 길고, 부품사의 노동시간은 완성차보다 더 길다. 2012년 4~5월 고용노동부가 실시한 자동차·트레일러 제조업 및 금속가공제품 제조업의 근로감독 결과로 볼 때 한국의 자동차 부품사는 거의 전부 불법적 장시간 노동을 하는 것으로 보

44) 한국의 노동자들은 ‘유연성=고용불안’이라는 생각을 갖고 있다. 이는 지금까지 한국의 기업들이 주로 ‘외적 유연성’에 의존해 왔기 때문이다. 즉 인원조정을 통해 경기변동에 대응해 왔으며, 인원조정이 용이하도록 비정규직을 많이 사용해 왔다. 따라서 ‘유연성=고용불안’이라는 생각을 갖게 되었고, 유연성에 대해 거부감을 보이고 있는 것이다. 그러나 내적 유연성은 외적 유연성과는 달리 고용과 임금의 안정을 피하면서 경기변동에 대응하는 방식이다.

인다. 본 연구의 사례조사 대상인 D사의 경우에도 종업원의 40% 정도가 연장근로 한도를 넘은 것으로 나타났다.

교대제의 형태는 2조2교대가 지배적이며, 그 밖에 상시주간조와 매우 드물게 3조3교대도 존재한다. 그러나 근무형태에 관계없이 모두 장시간 노동에 노출되어 있다. 본 연구의 사례조사에서도 상시주간조, 2조2교대, 3조3교대 모두가 주 50시간 이상 일하는 것으로 나타났다. 그중에서도 상시주간조가 가장 노동시간이 길었다. D사의 경우 2011년 기준 상시주간조의 연 노동시간은 2,856시간(주 55시간), 2조2교대는 연 2,628시간(주 51시간)이며, S사의 경우 상시주간조는 연 2,740시간(주 53시간), 3조3교대는 연 2,634시간(주 51시간)이었다. 이렇게 교대제 형태에 관계없이 장시간 노동에 노출되어 있는 것은 잔업과 특근 때문이다. 잔업과 특근은 거의 매일, 매 주말마다 마치 정상근무처럼 일상화되어 있다.

그러나 이러한 장시간 노동 체제의 지속 가능성은 없어 보인다. 완성차의 주간연속 2교대 도입, 금속노조와 금속산업 사용자협회의 교대제 개선에 대한 합의, 일과 생활의 균형에 대한 사회적 인식 및 고용노동부의 근로감독과 근로기준법 개정 추진 등 여러 방면에서 노동시간 단축과 교대제 개선에 대한 압박이 가해지고 있기 때문이다. 그리고 미래의 시장상황이나 국제 분업체계의 변화도 한국의 장시간 노동 체제를 더 이상 허락하지 않을 것으로 보인다. 세계적인 자동차산업의 과잉설비, 과잉생산을 경고하는 상황에서 이제 양적 성장은 한계에 도달했다. 한국 자동차 부품사의 장기인 잔업, 특근을 통해 물량을 맞추는 것은 양적 성장의 시대에나 가능했던 방식으로, 시장변동이 점점 더 심해지고 질적 성장을 추구해야 하는 시대에는 적합하지 않다. 또한 중국, 인도 등 후발국가들이 계속 치고 올라오는 상황에서 장시간 노동을 기반으로 하는 ‘로로드’의 생산체제는 이제 내주어야 할 입장이며, 앞으로는 경쟁력의 수준을 한 단계 올리면서 ‘하이로드’를 걸어갈 준비를 해야 한다.

이때 D사와 같은 ‘동시서열’ 업체는 완성차의 근무형태와 동일하게 따라가야 한다. 즉 현대차와 GM대우의 동시서열 업체는 2013년 3월 4일(현대), 2014년 1월(GM대우)부터 주간연속 2교대 체제로 전환되어야 할 것이다. 주간연속 2교대로 근무형태가 변경되면 불법적 장기간 노동시간 문

제는 해소된다. 그 밖의 업체는 회사의 여건에 맞게 다양한 방식을 고려해 보아야 할 것이다. 재정적 여력이 있는 대기업은 교대조를 늘려 노동시간을 단축하면서 고용도 창출하고 물량과 임금을 보전하는 방식을 택할 수 있을 것이다. 그리고 S사의 경우처럼 종업원들이 임금저하를 수용하고 2조2교대를 3조3교대로 전환하는 방식도 있다. 노동시간을 줄이면서 물량도 맞추고 고용도 창출되는 장점이 있으나 임금이 줄어드는 단점이 있다. 그렇지 않으면 현행 2조2교대를 그대로 유지하면서 근로시간저축휴가제를 매개로 ‘유연 교대제’를 발전시키는 방안도 강구해 볼 수 있을 것이다. 이는 노동시간을 단축하면서도 ‘내적 유연성’을 높여 물량변화에 대응하고 월급제 형태의 안정된 임금체계 및 고용안정을 꾀할 수 있는 장점이 있다.

이와 같은 근무형태 변경을 성공적으로 이루기 위해서는 생산성이 향상되어야 한다. 노동시간이 단축되면 그만큼 생산성을 올려 물량을 맞추고 임금도 보전해야 하기 때문이다. 만약 물량을 맞추지 못하면 임금보전도 어려워지고, 임금수준이 낮은 부품업체에서 임금감소는 완성차보다 훨씬 더 받아들이기 힘들 것이다. 그런데 현재 부품사의 실정은 그렇지 못하다. 편성효율이 극대화되어 있어 노동강도도 높고, 설비능력이 최대로 운영되고 있어 생산성을 높일 여지가 적다. 이러한 상태에서 물량이 늘어나면 잔업과 특근을 이용하는 방법밖에 없어 장시간 노동을 개선하기 어려워진다. 물론 생산성 향상이 힘들면 설비증설과 신규인원 투입을 통해 생산능력을 높여 물량을 맞추면 해결되나, 문제는 부품사들이 여기에 들어가는 비용을 일부 대기업을 제외하고는 감당하기 어려운 실정에 있다는 것이다. 여기서 부품사와 정부, 완성차 및 노조의 다음과 같은 역할이 요구된다.

먼저 부품사들은 ‘숨은 생산성’을 찾아내 비용을 들이지 않고도 생산성을 높이는 방안을 모색해야 한다. 전환배치, 직무순환, 업무지원, 물량이동, 직무확충, 혼류생산 등 그동안 대립적 노사관계와 경직된 조직문화로 인해 활용하지 못했던 생산성의 요소들이 현장에 많이 숨어 있다. 이러한 요소들을 찾아내 생산성을 높이면 노동시간을 단축하면서도 물량과 임금을 보전하는 데 크게 기여할 수 있을 것이다.

이때 정부는 당근과 채찍의 전략을 같이 써야 한다. 즉 부품사들이 숨은 생산성을 찾아 작업조직의 내적 혁신을 이루는 것을 지원하면서 노동시간 규제를 강화해야 한다. 숨은 생산성을 찾아 조직을 혁신하는 과정은 외부 전문가로부터 컨설팅을 받는 것이 좋다. 그렇지 않으면 비용이나 혼란만 초래해 중도에 포기하기 쉽다. 따라서 정부는 작업조직의 혁신을 위한 컨설팅 비용을 필요한 기간만큼 지원해 줄 필요가 있다. 그러면서 노동시간 규제를 강화해야 한다. 부품사들은 교대제 형태에 관계없이 모두 장시간 노동을 하고 있다. 잔업과 특근이 많기 때문인데, 이는 잔업과 특근을 규제하지 않으면, 즉 교대제 변경만으로는 노동시간 단축의 효과를 얻기가 힘들다는 것을 말해 준다. 따라서 휴일근로를 연장근로 한도에 포함시키는 근로기준법 개정은 추진되어야 한다. 다만 부품업체의 사정을 고려하여 경영여건이나 업체 규모별로 차별화하여 적용하는 것이 필요할 것으로 보인다.

완성차는 원·하청 공정거래의 확립에 적극적으로 협력해야 한다. 부품사의 노사는 이구동성으로 완성차의 ‘단가 후려치기’만 없어도 부품사들의 근무형태 변경 시 들어가는 비용을 어느 정도 감당할 수 있다고 말한다. 이를 위해서는 금속노조와 금속노련의 역할이 중요할 것으로 보인다. 현재의 원·하청 관계상 부품사가 직접 나서 공정거래를 요구하는 것은 어려울 것이기 때문이다. 따라서 금속노조와 금속노련이 협력하여 중앙 차원에서 완성차와 부품사들의 연대를 도모하고 불공정 거래를 근절하기 위한 사회적 감시 내지 대화기구를 구성하는 것이 필요할 것으로 보인다. 원·하청 공정거래는 부품사의 노동시간 단축과 ‘하이로드’로 진입하는 데 결정적 요소 중의 하나가 된다.

3. 4조2교대제 도입 - 유한킴벌리와 포스코 사례 연구

가. 서론

1) 연구 배경 및 목적

우리나라는 이제 OECD 국가 중 근로시간이 두 번째로 긴 국가가 되었

다. 2010년 연간 평균 2,193시간을 일하는 한국은 OECD 국가 중 멕시코 다음으로 장시간 일하는 나라이다. 이에 따라 최근 근로시간 단축이 사회적 관심대상으로 대두되고 있다. 장시간 근로의 주요 원인은 연장근로와 교대제이다. 기업은 교대제라는 매개를 통해서 노동자들에게 장시간 노동을 시키고 있다. 교대제와 연계된 장시간 노동은 기업의 지속적인 수요를 맞추기 위한 목적이 가장 큰데 특히 비제조업에서는 거의 60% 수준이다. 제조업에서의 장시간 노동은 생산설비 외 시설을 최대한 가동시켜 감가상각비를 최소화하고, 생산물량을 극대화하는 것 등을 목적으로 한다. 또 다른 이유로는 철강, 주물, 석유화학, 발전 등 다른 산업분야와 같이, 제조업에서도 작업을 일단 시작하면 중단하기 곤란하기 때문에 교대근무를 하게 되면서 자연스럽게 장시간 노동을 하게 된다는 점을 들 수 있다(배규식 외, 2011). 교대제를 활용하고 있는 기업에서 교대근무조(상용근로자 기준)의 주당 실근로시간은 45.6시간으로 나타났는데 2011년 6월 현재 임금근로자 전체의 주당 근로시간인 41.3시간에 비해 4시간가량 긴 것이다.

따라서 근로시간 단축과 관련하여 교대제 개편이 중요한 과제 중 하나가 되고 있다.

ILO에 의하면 2003년 영국에서 다양한 산업의 2,000명을 조사한 결과 4조2교대와 같은 집중근무제는 전체 근로자 30%에게 적용이 가능하고 이는 2000년 조사보다 23% 증가한 수치라고 한다. 집중근로제가 적용이 가능한 사람 중 실제 적용을 받는 사람은 그중 36%였다고 한다. 이는 전체 근로자 중 11%에 해당하는 것이다(Tucker, 2006).

2011년 포스코가 교대조를 4조2교대제로 전면적으로 개편하면서 4조2교대제가 사회적으로 다시 주목을 받고 있다. 4조2교대를 도입한 대표적인 기업은 유한킴벌리, 삼정피앤에이, 대한제강 등이다. 과거 4조2교대를 도입한 기업들은 교대조 개편과 함께 인사제도 개선, 인력수급, 생산성 향상, 비용절감, 임금보전, 평생학습체계 구축 등이 이루어짐으로써 경쟁력이 크게 강화되었다. 4조2교대제의 도입을 통한 예비 작업조와 여유시간의 확보는 평생학습을 통한 개인과 기업의 역량 향상, 일과 가족의 균형 개선, 작업장 환경 개선, 직장 만족도 향상 등 회사 전반의 종합적인

발전과 질적인 업그레이드의 지렛대가 되었다.

본 연구에서 1998년부터 4조2교대제를 도입한 유한킴벌리와 2011년 4조2교대제를 도입한 포스코를 집중적으로 살펴보면서 한국 기업과 사회에 어떤 시사점을 제공할 수 있는지 검토해 보고자 한다. 왜 4조2교대제를 도입하였는가, 어떤 과정을 거쳐 4조2교대제를 도입하였는가, 4조2교대제 도입에 누가, 어떤 역할을 하였는가, 어떻게 하여 4조2교대제가 성공적으로 정착하였는가, 4조2교대제 도입의 성과는 무엇인가, 4조2교대제 도입 사례가 한국 사회에 주는 시사점은 무엇인가?라는 문제를 염두에 두고 이 연구를 진행하고자 한다.

2) 연구 목적과 방법

4조2교대제를 도입한 유한킴벌리와 포스코 사례를 심층 분석하고 두 기업 사례가 한국 기업과 사회에 어떤 시사점을 제공할 수 있는지 검토해 보고자 한다.

연구방법은 문헌연구, 설문조사, 현장방문조사를 함께 활용하고자 한다. 문헌연구는 4조2교대 관련 국내외 논의 및 선행연구의 검토, 유한킴벌리와 포스코 자료 검토 등이다. 특히 유한킴벌리 4조2교대는 2000년대 초부터 널리 알려졌기 때문에 많은 자료가 나와 있다. 포스코 4조2교대는 포스코신문이나 홈페이지에 관련 내용이 어느 정도 공개되어 있으므로 일차적으로 이 자료를 검토하고자 한다. 그리고 이를 보완하기 위해 현장 방문조사, 관계자 심층면접조사를 실시한다.

나. 4조2교대제 특성과 현황

1) 교대제의 유형과 특성

연속조업형 4조2교대제는 가장 단순한 압축근무라고 볼 수도 있다. 4조2교대제는 주휴 4일제 또는 주휴 3.5일제를 실현하는 수단이다. 주휴 3일제 또는 주휴 4일제라고 하더라도, 단순히 1주간의 조업(영업)일수가 4일 또는 3일은 아니다. 왜냐하면 각 개인은 주휴 3일 또는 주휴 4일이지만 기업은 연중무휴로 조업할 수도 있기 때문이다. 교대방식은 2일 근무 2일

휴무, 3일 근무 3일 휴무, 4일 근무 4일 휴무 등 다양한 방식이 가능하다. 이 유형은 바로 탄력적 근로시간제가 잘 활용될 수 있는 교대제의 유형이다(근로기준협회, 2004).

4조2교대는 28일 주기형, 16일 주기형, 12일 주기형, 8일 주기형, 4일 주기형이 있다. 이 중 유한킴벌리는 16일 주기형 4조2교대이며 포스코는 8일 주기형 4조2교대이다. 16일 주기형은 주휴일은 3.5일이고, 1주당 근로시간도 42시간(3.5일×12시간)이다. 연간 근로시간은 2,190시간($7:42=365:x$, $x=2,190$)이다. 근무주기는 '4일 전근 → 4일 휴일 → 4일 후근 → 4일 휴일'이 한 주기가 된다. 16일 동안에 4일 연속휴일이 두 번, 총 8일이 휴일이 된다.

8일 주기형은 주휴일은 3.5일이고, 1주당 근로시간도 42시간(3.5일 ×12시간)이다. 연간 근로시간은 2,190시간($7:42=365:x$, $x=2,190$)이다. 근무주기는 '2일 전근 → 2일 휴일 → 2일 후근 → 2일 휴일'이 한 주기가 된다. 8일 동안에 2일 연속휴일이 두 번, 총 4일이 휴일이 된다.

2) 4조2교대제의 장단점

4조2교대의 장단점을 알아보기 위해 먼저 4조2교대와 유사한 4조3교대와 비교해 보고 그 다음으로 3조3교대와 비교해 볼 필요가 있다. 4조3교대는 4조2교대와 같이 4조교대 방식이며, 3조3교대로부터 4조교대로의 전환 시 선택할 수 있는 고려대상 중 하나이기 때문이다.

4조3교대와 4조2교대는 같은 점도 있고 다른 점도 있다. 월 근로시간, 연간 근로시간이 같지만, 1일 근무시간이 각각 8시간, 12시간으로 다르며, 월 근무일수도 각각 23일, 15일로 다르다. 그리고 평균 임용시간이 각각 288.7시간, 318.7시간으로 달라 상여에 포함 시 4조2교대는 약 6% 임금 증가 효과가 있다.

그러나 4조2교대는 휴일수가 많기 때문에 학습일 혹은 학습시간을 훨씬 더 많이 운영할 수 있다. 교육일수가 4조3교대는 통상 월 1일인 데 비해 4조2교대는 월 2일 이상 가능하다. 월 2일 교육 시 연간 교육시간은 240시간에 달한다. 교육시간을 이렇게 정한다 하더라도 참여는 자율로 하는 것이 바람직하다. 장기적으로 교육시간을 어느 수준으로 할 것인가는

직원들과 논의하여 별도로 정할 필요가 있다.

3조3교대와 4조2교대는 많은 차이가 있다. 3조3교대는 3개조 중 1개조가 8시간씩 교대로 작업하는 것이며 4조2교대는 4개조 중 1개조가 12시간씩 교대로 작업하는 것이다. 따라서 연간 근무시간도 3조3교대는 2,324시간 근무하고 4조2교대는 1,920시간 작업하는 차이가 있다. 휴일수도 3조3교대는 48일 휴무하고 4조2교대는 190.5일 휴무하는 차이가 있으며 휴무내용도 차이가 있다. 4조2교대는 운영과정에서 대번근무가 8일, 리프레쉬 휴가가 8일 부여된다. 그러므로 실제 휴일수는 3조3교대는 48일 휴무하고 4조2교대는 162.5일과 하기휴가 3일 합쳐 165.5일 휴무한다. 그리고 교대횟수가 3조3교대는 연간 1,095번 교대하고 4조2교대는 연간 730번 교

〈표 4-31〉 4조3교대와 4조2교대 비교

	4조 3교대	4조 2교대
1일 근무시간	8시간	12시간
연간 근로시간 (월 근무시간)	1,920시간 (182.5시간)	1,920시간 (182.5시간)
월 근무일수	23일	15일

〈표 4-32〉 3조3교대와 4조2교대 비교

	3조3교대	4조2교대
1일 근무시간	8시간	12시간
연간 근로시간 (휴게시간 제외)	2,324시간	1,920시간
휴일수	48일	190.5일
휴무방법(년)	· 특휴: 36일 · 리프레쉬 의무사용: 12일	· 교대휴무: 182.5일 · 지정휴일: 8일
대번근무	-	· 지정휴일: 8일 · 리프레쉬 휴가: 8일(불참시 기존급여 하락)
실제 휴일수	48일	162.5일 + 하기휴가 3일
연간 출퇴근 횟수	365회	182.5회
연간 교대 횟수	1,095회	730회

〈표 4-33〉 4조2교대 장점 비교

	내용	의미
직원	<ul style="list-style-type: none"> - 휴일 증가(개인 여가시간 증가) <ul style="list-style-type: none"> • 충분한 휴식시간 확보 - 학습일 확보 용이(교육 내실화) <ul style="list-style-type: none"> • 자기개발시간 확보/사내학습 여건 조성 - 안전사고 감소 	<ul style="list-style-type: none"> - 일과 가정의 균형 - 개인 경쟁력 강화 - 작업 노하우 전수 용이 - 충분한 인수인계 및 의사전달
회사	<ul style="list-style-type: none"> - 교대업무 loss 감소로 업무연속성 확보 - 인력운영 용이 - 출퇴근비용 감소 - 주야간 상호 맞교대로 커뮤니케이션 강화 	<ul style="list-style-type: none"> - 24시간 365일 생산성 확보 - 교대변경 일 3회→2회로 손실 감소 - 작업지침 공유 쉬움 - 품질·성과에 집중

대하는 차이가 있어 4조2교대는 교대로 인한 문제가 상대적으로 적다. 사회적인 측면으로 볼 때 3조3교대는 연간 365일에서 휴가를 제외한 일수 만큼 출근하고 4조2교대는 연간 182.5일에서 대번근무만큼 더하여 출근하는 차이가 있어 4조2교대는 교통체증 발생이나 이산화탄소 발생을 줄인다. 그리고 4조2교대는 학습시간을 확보하기 용이하여 연간 12일 정도를 학습일로 지정하여도 무리가 없으며 근로자와 회사의 지식경쟁력을 높일 수 있다.

3조3교대와 4조교대조의 차이는 수당에서도 드러난다. 연간 365일 가동 중 3조3교대는 불가피하게 주휴 등 법정휴일에 근무하므로 휴일근무수당이 5.6일 발생하나 4조교대조는 발생하지 아니하고 3조3교대는 토요일 잔업수당(4시간)도 17.5시간 발생하나 4조교대조는 발생하지 않는다. 3조3교대는 심야근무수당이 80시간 발생하고 4조교대조도 80시간 발생한다.

3조3교대, 4조3교대를 비교해 본 결과 4조2교대의 장점이 잘 드러난다. 4조2교대는 직원 입장에서 충분한 휴식을 할 수 있는 휴일이 증가하고 자기개발 시간 확보가 용이하며 안전사고가 감소할 가능성이 크다. 회사 측면에서는 교대횟수 감소로 업무연속성이 잘 확보되고 인력운영이 용이하고 출퇴근비용이 감소하고 주야간 상호맞교대로 커뮤니케이션이 원활하게 이루어지는 장점이 있다. 이러한 측면들이 직원에게 일과 가정의 균형,

개인 경쟁력 강화, 작업노하우 전수가 용이하고 인수인계 및 의사전달을 충분하게 할 수 있게 한다. 또한 회사 측면에서 24시간 365일 조업 생산성을 확보하게 하며 교대횟수를 3회에서 2회로 줄인다.

다. 유한킴벌리 4조2교대제 사례

1) 회사 개요

유한킴벌리는 1970년 3월 30일 유한양행과 미국의 위생용품 회사인 킴벌리클라크의 40 대 60 합작투자자로 설립되었지만, 지난 외환위기를 거치면서 유한양행이 10%의 지분을 매각하였으며, 현재는 유한양행 30%, K-C Inc. 46.4%, 킴벌리클라크 23.6%의 지분 구조를 가진 합작투자기업이다. 지분을 변화 이후에도 경영진은 여전히 내국인 중심이고 경영상의 자율권은 상당히 높은 수준에서 주어지고 있다. 경영 자율성은 무엇보다 유한킴벌리의 높은 경영성과에 기인하고 있다.

유한킴벌리는 본사가 서울에 위치하고 제조공장은 군포공장(1970년 설립), 김천공장(1980년 설립), 1994년에 준공된 대전공장, 그리고 2011년 준공한 충주공장 등 네 개가 있다. 유한킴벌리의 주요 생산품은 기저귀 등 유아용품, 생리대 등 여성용품, 화장지 등 가정위생제품, 노인용 기저귀 등 성인위생제품, 로션 등이다.

유한킴벌리는 유한양행 창립자인 고 유일한 박사의 인간존중 경영철학과 킴벌리클라크의 전문적인 경영노하우를 결합하여 만든 독특한 인간주의적이고 능력주의적 경영철학과 기업문화를 가지고 있다. 유한킴벌리는 경영방침으로 인간존중, 고객만족, 사회공헌, 가치창조, 혁신주도 등을 내세우고 있다. 유한킴벌리의 경영방침은 인적자원관리에도 잘 반영되어서 근로자들에 대한 높은 수준의 임금과 복리, 고용안정, 쾌적한 작업 환경을 제공함으로써 근로자들의 높은 직무만족과 조직몰입을 낳고, 높은 직무만족과 조직몰입은 다시 기업의 경영성과를 높이는 선순환의 구조를 창출하고 있다.

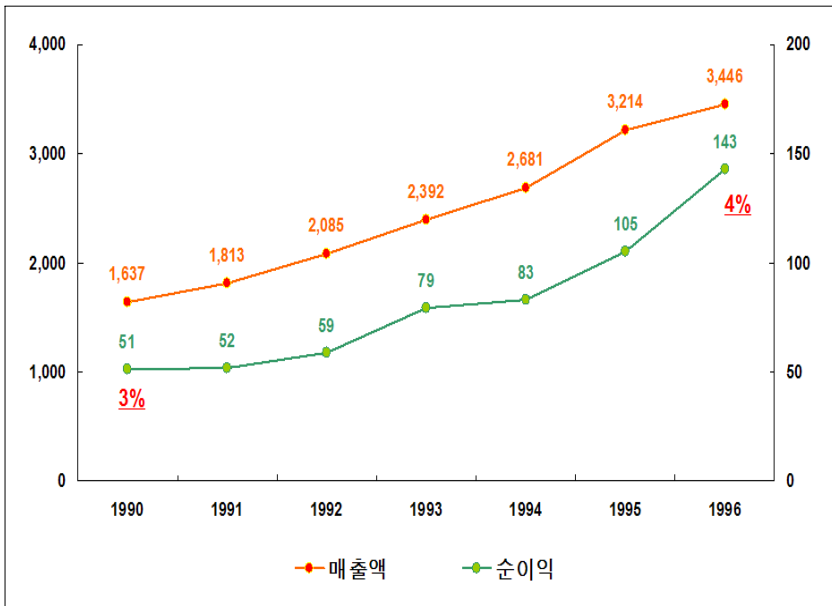
유한킴벌리 2011년 기준 매출액은 1조 3,041억 원이며 영업이익은 1,353억 원으로 매우 건실한 회사이다. 직원수는 1,683명으로 계약직은 한

명이며 이사 이상 여성 비율이 17.6%이며 출산휴가, 육아휴직 복귀율이 100%이다.

창립 이래 매년 고속 성장을 거듭하여 왔다. [그림 4-2]에 정리되어 있는 1990년 이후 7개년의 매출액 및 순이익 추이를 보면 성장 추세가 유지되고 있음을 알 수 있다. 여성용, 유아용, 성인용, 가정용, 산업용, 병원용품 등 유한킴벌리의 대부분의 제품들이 시장점유율 1위를 차지하고 있을 정도로 놀라운 경영성과를 보여주고 있다. 또한 유한킴벌리는 전 세계 48개국에 여러 제품을 수출하고 있다.⁴⁵⁾

유한킴벌리는 기업 성장에만 주력하지 않고 선도적 환경보전활동의 전개, 윤리적 경영의 실천 및 성실한 납세 실천을 이행하고 있다. 특히 생산공장에서의 제품설계 공정, 생산방식 및 환경관리시설에 대한 과감한 투자와 환경영향의 최소화를 도모하는 시스템을 도입함으로써 환경경영체

(그림 4-2) 유한킴벌리 매출액 및 순이익의 연도별 추이



자료: 송명식(2006), 『유한킴벌리 작업장 혁신사례』, HPWI 포럼 발표 자료.

45) 이 연구가 유한킴벌리 4조2교대 도입과정을 다루고 있으므로 주요 실적 등을 4조 2교대를 도입한 1998~99년 시기를 중심으로 주로 다루고 있다.

제를 구축한 결과, 군포공장, 김천공장, 대전공장 등 세 곳의 제조공장이 모두 환경부로부터 ‘환경친화적 기업’으로 지정받았으며, 한국환경품질인증지원센터로부터 ISO14001 인증을 획득하였다. 유한킴벌리가 생산공장의 환경기준을 국내기준보다 훨씬 엄격한 미국의 기준을 준수하고 있다는 점을 감안해 보면 그것은 당연한 결과이다. 높은 경영성과와 함께 이와 같이 높은 수준의 사회적 책임 이행으로 인해 유한킴벌리는 여러 차례 국내 기관에 의해 존경받는 기업의 영예를 안게 되었다. 최근 수상만 열거하면 다음과 같다. 2010 대한민국 사회책임경영대상 1위, 2010 대한민국 지속가능성지수 1위, 가장 존경받는 기업 10년 연속 수상, 2012년 ‘그린핑거 베베드포레’ 디자인상 수상, 2012 웹어워드코리아대상, 2012년 국민훈장 수상 등이다.

유한킴벌리의 근로자수는 2003년 현재 군포공장에 329명, 대전공장에 239명, 김천공장에 386명 등 총 1,601명인데, 그중 생산직 근로자가 804명으로 절반 정도를 차지하고 있다. 본 연구의 주 관심사인 생산직의 구성을 보면, 남성이 742명으로 92.3%를 차지하고 학력은 대부분이 고졸 또는 전문대졸 수준이며, 40세 미만의 근로자가 76.4%를 차지하여 연령별 구성에서도 상대적으로 젊은 조직이라고 할 수 있다. 이직률이 2003년 현재 거의 0%에 가까울 정도이고, 평균 근속연수는 군포공장이 13년, 김천공

〈표 4-34〉 분배된 경제적 가치

(단위: 억 원)

	분 류	2005	2006	2007	2008	2009	2010
주주	배당금	1,660	504	700	1,100	1,450	900
사원	급여 및 복리후생비	1,157	1,393	1,491	1,616	1,710	1,649
협력회사	재화 및 서비스 구매 비용	5,248	5,586	5,921	6,943	7,490	8,560
지역사회	정부	364	390	443	514	557	522
	지역사회, 고객	34	57	57	57	58	59
기타	기타 비용(임차료, 감가상각비 등)	143	137	257	132	188	488
사내 유보	사내 유보 증감	-767	404	355	53	41	42
총수익(매출액+이자수입 등)		7,839	8,471	9,225	10,416	11,494	12,223

자료: 유한킴벌리 홈페이지(www.yuhan-kimberly.co.kr).

장이 12년, 대전공장이 6년 정도로 높은 편이다.

유한킴벌리는 주주의 가치실현, 사원의 복지향상, 협력회사와의 공정거래, 지역사회 공헌 활동, 성실납세 등을 통해 사회 구성원으로서의 책임을 실천하는 데 앞장서고 있다. 경영활동으로 창출한 경제적 가치를 유한킴벌리의 이해관계자에게 분배하는 한편, 사회 전체의 지속가능성 이슈를 해결해 나가고자 노력하는 기업이다. 그리고 그 결과를 외부에도 투명하게 공개하고 있다.

유한킴벌리는 산업재해율도 매우 낮다. 2005년 0.18%, 2006년 0.12%, 2007년 2008년 모두 0.06%이며, 2009년은 0%이며 2010년은 0.18%이다.

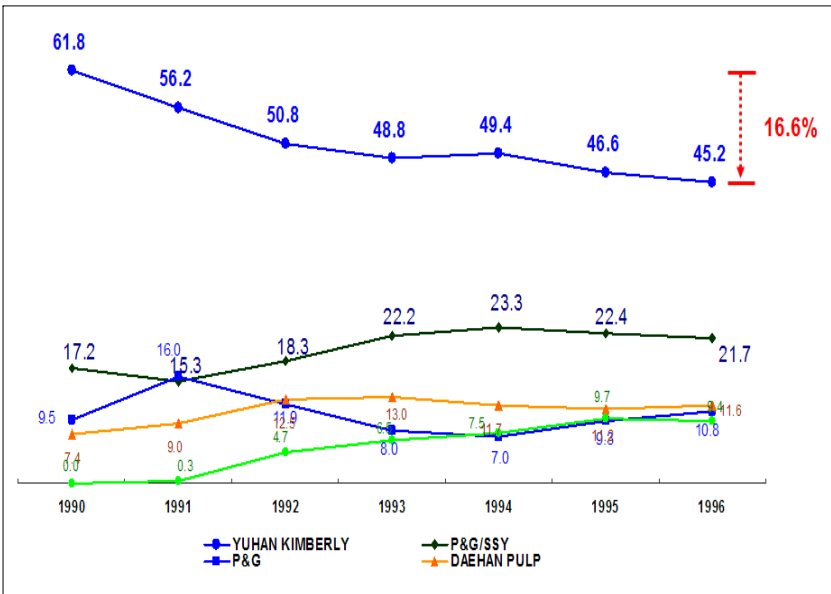
2) 4조2교대제 도입 당시 여건

유한킴벌리가 4조2교대를 도입하게 된 것은 내외부 환경상 위협요인이 크게 증가하였기 때문이다. 1980년대 중반에는 국내외 대규모 경쟁사의 출현과 수입품 급증으로 제품시장의 과잉경쟁과 설비의 과잉이 초래되고 있었다. 경쟁심화 및 경기침체로 1995년에 와서는 군포공장과 김천공장의 가동률이 급격하게 저하되기 시작하였다. 공장 기계 가동률은 51%로 하락하고 유휴인력이 50명 발생하였다. 재고가 점점 누적되어 21일치에서 25일치로 증가하자 재고를 쌓아두는 창고가 부족할 지경에 이르렀다. 여기에는 유한킴벌리의 주종 제품 중 하나인 여성용 생리대 등의 경쟁력 상실도 일조하였다.

[그림 4-3], [그림 4-4]에서 유한킴벌리 주요 제품의 시장점유율 추이를 보면, 유아용품은 지속적으로 40% 이상의 시장점유율을 차지하고 있지만, 여성용품의 시장점유율은 1993년 30% 수준에서 해가 갈수록 점차 하락하다가 1997~98년경에야 1993년 수준으로 회복되고 있음을 볼 수 있다.

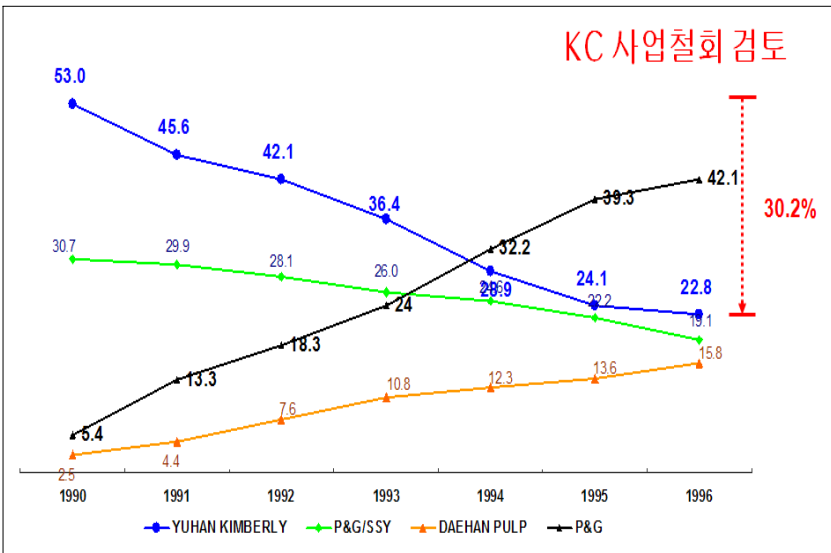
그러자 여유인력이 점차 늘어났다. 전체 직원의 40%를 넘어서기도 했다. 공장에서 일을 하지 못하는 사람들은 바닥청소를 하거나 기계에 페인트칠을 하거나 잔디밭에 풀을 뽑았다. 공장 기계의 반 이상이 서 있는 날이 계속되었다. 공장 가동이 정상적으로 이루어지지 않자 회사에서 인력 개발팀을 만들어 유휴인력을 모아 교육을 시키고 영업지원을 보내기도 했다. 일부 직원들은 영업지원을 해고의 전 단계로 보고 반발하기도 했다.

[그림 4-3] 유아용품 시장점유율



자료: 송명식(2006), 『유한킴벌리 작업장 혁신사례』, HPWI 포럼 발표 자료.

[그림 4-4] 여성용품 시장점유율



자료: 송명식(2006), 『유한킴벌리 작업장 혁신사례』, HPWI 포럼 발표 자료.

직원들은 해고의 위협을 피부로 느끼기 시작했다. 노사간의 긴장도 높아져 갔다. 일부 직원들은 명예퇴직을 하고 싶어 했다. 노조에 요구하기도 하고 회사에도 요구했다. 문국현 사장은 어려운 시기에 회사를 나가면 절대 안 된다고 말했다.⁴⁶⁾

1996년 파업은 유한킴벌리에서 근무제도 변화의 결정적 계기가 되었다. 당시 경영진은 그동안 유일한 박사의 후광효과에만 의존하고 근로자들의 삶의 질 개선을 위한 실제적 노력이 부족했다는 점을 인정하고 그 방안을 찾기 시작했다. 더구나 1997년 사원의식조사에서 군포공장과 김천공장의 근로자들이 대전공장보다 낮은 조직몰입을 보임에 따라 경영진 및 인사부서의 사고에 변화가 더욱 확고하게 되었다. 당시 대전공장의 경험에 근거하여 고성과작업조직의 유효성이 확인되고 있었기 때문에 변화의 기본적인 방향을 대전공장의 고성과작업조직에 두고 1996년 노동조합과 정년 보장, 4조교대제 및 평생학습체제의 도입에 관해 노사공동으로 연구할 것을 합의하였다.

3) 4조2교대제 도입과정

가) 4조2교대 도입 논의와 합의

문국현 사장은 1995년 2월 27일 유한킴벌리 사장으로 취임하였다. 사장 취임 이후 대전공장장 시절 대전공장에 도입한 4조3교대를 김천공장과 군포공장에도 도입하기 위해 우선 군포공장에 4조3교대를 제안했다. 당시 노사 불신 분위기가 팽배하였기 때문에 노조는 4조3교대를 노조탄압을 위한 것으로 보고 긴급 간부회의를 통해 반대하기로 결의하였으며 사장실 점거 농성을 벌였다. 결국 문사장의 4조3교대 제안은 실패했다(정혜원, 2004). 이것은 이후 4조2교대 도입 추진 시 의사결정을 내리는 데 큰 교훈이 되었다.

1996년 7월 3개 공장과 물류센터에서 파업이 일어났다. 당시 노조원들은 1987년, 1988년 시기에 노동조합이 결성되지 않아 다른 회사에 비해 임금인상이 적었다는 불만을 계속 가지고 있었다. 이것이 터진 것이다.

46) 명예퇴직을 원한 사람들 상당수가 결국 퇴사하였으며 일부는 나중에 회사에 복귀하기도 하였다.

또한 당시 공장 기계 가동률은 51%까지 떨어졌으며 유희인력이 50명이 발생하였고 재고가 25일치까지 누적되어 창고가 부족하였으며 기계가 29대에서 15대로 감소하였다. 강당에서 모여 교육을 받기도 하고 공장 잔디밭에서 잡초를 뽑기도 하였으며 판매점 지원도 나갔다. 근로자들의 고용 불안이 가중되고 있었다. 노동조합과 회사 모두 이 위기를 해결하기 위한 방안을 모색하였다.

당시 회사와 노조는 계속 여러 가지 방안을 협의하고 좋은 방안을 찾기 위해 고심하고 있었다. 물론 노조 위원장을 비롯한 노조 집행부에서도 많은 고민을 하고 있었다. 그런데 뜻밖에도 노조 위원장이 먼저 문 사장에게 4조2교대를 하자고 제안해 왔다.⁴⁷⁾ 처음에는 문 사장이 한 번에 12시간씩 근무하는 것은 위험하다고 도리어 4조3교대로 하루 8시간 근무하는 것이 좋겠다고 노조를 설득하였다.

“제가 하루 8시간 일하는 것이 좋지 않겠느냐고 그랬더니 그분들은 8시간씩 6일 동안 근무하고 2일 쉬는 것보다 12시간씩 4일 동안 일하고 4일 쉬는 것이 더 좋다고 하더군요. 사회적으로는 교통수요가 줄어드니 환경보전에도 기여할 수 있고, 교통체증도 줄어들고, 출퇴근시간을 절약할 수 있으니 삶의 질도 높아지고, 가정과 지역사회를 위해 헌신할 수 있는 시간이 많아지지 않겠느냐고 말했습니다. 또한 기계도 하루에 주인이 세 번 바뀌는 것보다는 두 번 바뀌는 것이 낫지 않느냐고 하더군요. 그렇게 조목조목 말씀하시는 것을 들어 보니 모두 맞는 말이더라고요.” (문국현 전 유한킴벌리 사장)(정혜원, 2004)

문 사장은 하루 8시간 근무하는 것이 가장 좋다고 여겼던 자신의 생각이 고정관념이었다는 사실을 깨달았다. 몇 달에 걸쳐 노조의 논리정연하고 확고한 설명을 들은 문 사장은 그 제안을 받아들이기로 했다(정혜원, 2004). 한편 노조 내부에서는 4조2교대 도입 시 임금이 삭감되고 또 해고 시 퇴직금도 줄어들 수 있다고 반대하는 의견이 많았다.

47) 4조2교대 도입 아이디어는 당시 노조와 교섭을 하고 있었던 최호연 차장이 최남열 위원장에게 제안한 것이라고 한다. 물론 당시 노조에서 문 사장에게 실제로 이 안을 제안할지는 알 수 없었다고 한다.

“오랫동안 기계가 멈추어 있는 것을 보니 가슴이 타 들어가는 것 같았습니다. 그리고 이윤창출이 목적인 회사가 언제까지 직원을 놀리면서 돈을 줄 것인지에 대해 생각해 봤죠. 아 이대로 가다가는 우리 동료 중 일부든 다수든 회사를 떠날 수밖에 없겠구나라는 생각이 들었습니다. 결국 우리 동료 중 한 사람도 회사를 떠나지 않고 같이 일하기 위해서는 예비조를 구성해서 근무하는 4조교대조를 선택해야겠다고 생각했죠. 물론 노조 대표로서 이런 제안을 하면 조합원들로부터 신뢰감을 잃고 욕도 먹겠지만 그렇더라도 내가 먼저 나서서 결정하고 나중에 조합원을 설득해야겠다는 마음가짐으로 총대를 땀습니다.” (최남열 전 노조 위원장)(정혜원, 2004)

1997년 초 노동조합과 4조교대조 및 평생학습체제의 도입에 관해 노사 공동으로 연구할 것을 합의하였다. 그러나 노조원들 중 노조와 노조 위원장에게 불만을 가진 사람도 많았다. 노조 간부들은 불만을 표하는 노조원들을 설득하기 바빴다. 문국현 사장도 회사를 신뢰하지 않는 노조원들을 어떻게 설득해야 하는지 고민이 많았다.⁴⁸⁾ 그리고 반대하는 중요한 이유가 고용불안에 있다는 것을 깨닫고 평생고용을 보장하겠다고 선언하였다. 그 이후 직원들은 새로운 시스템에 대한 회사와 노조 간부들의 성의 있는 설명에 조금씩 귀를 기울이기 시작했다(정혜원, 2004).

나) 김천공장 시범운영과 4조2교대 도입

논의 끝에 1997년 4월 김천공장 제3부를 시범공장으로 정하고 디자인팀을 결성하였다. 디자인 팀원은 다양한 부문, 직급, 근속 등을 고려하여 선정하였다. 이 디자인팀은 다음과 같은 디자인 가이드라인을 설정하였다.

팀원들은 다기능과 상호의존적이 되어야 한다. 팀은 자율관리팀을 지향하며 프로세스 전체를 담당해야 한다. 새로운 제도로 인해 기존 직원들의 고용안정성을 해쳐서는 안 된다. 팀은 4조로 구성하고 연간 350일 이상 기계 가동이 가능하여야 한다. 팀은 기계 운전에 관한 필요한 정보를 정확하고 시의적절하게 제공받아야 한다. 안전을 최우선으로 하여 설계

48) 노조원들의 회사에 대한 불신은 문 사장 이전 경영진들에 기인한 것이 대부분이었다. 당시 문 사장 개인에 대해서는 높이 평가하는 분위기가 어느 정도 있었다고 한다(조성재(2004) 참조).

하여야 한다.⁴⁹⁾

노사는 전사 차원에서 1997년 말 신근무체제 디자인팀을 구성하였다. 노조와 회사 측에서 각각 3명씩을 파견하여 팀을 구성하였다. 신근무체제 디자인팀에서는 생산현장 근로자들을 대상으로 설문조사를 실시했다. 그 결과, 4일 정도 일하고 휴식을 취하면 피로를 느끼지 않으면서 무난하게 근무할 수 있겠다는 결과가 나왔다.

김천공장 제지3부 디자인팀은 1년에 걸쳐 논의와 연구를 하였다. 그리고 시범운영을 거쳐 4일을 주기로 근무하는 4조2교대제를 도출했다. 물론 대전공장에서 운영하는 4조3교대제도 검토대상이었다. 1998년 4월 김천공장 제지3부에 4조2교대를 시행하였다.

김천공장 제지3부 4조교대 도입 초기에 대전공장의 경험 때문에 회

〈표 4-35〉 김천공장의 4조2교대 도입과정

	시기	도입과정
김천공장	1997. 7	Steering Committee(운영위원회) 구성 경영층으로 조직되었으며 개발방향 제시 및 지원
	1997. 7~1998. 2	Design Team(제도개발팀) 활동 기능별, 근속연수별 현장근무자 및 회사간부 합동으로 팀을 구성
	1998. 2	경영진 승인
	1998. 4	제지생산 2부 시행
	1999. 2~1999. 8	Design Team 활동
	1999. 9~현재	공장 전체 시행

자료 : 김동배(2004).

〈표 4-36〉 김천공장의 4조2교대

	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일
A조	주간	주간	주간	주간	교육	휴무	휴무	휴무	야간	야간	야간	야간	휴무	휴무
B조	휴무	휴무	휴무	교육	주간	주간	주간	주간	휴무	휴무	휴무	휴무	야간	야간
C조	야간	야간	야간	야간	휴무	휴무	휴무	교육	주간	주간	주간	주간	휴무	휴무
D조	교육	휴무	휴무	휴무	야간	야간	야간	야간	휴무	휴무	휴무	교육	주간	주간

49) 최호연(2005), 「유한킴벌리 고능력생산조직」, 제3차 HPWI 포럼 발표 자료.

사 측은 교대제로 당연히 4조3교대제를 예상하고 있었으나 김천공장 제지3부 근로자들의 투표 결과 4조3교대제보다 4조2교대제가 선호되고 있음이 밝혀졌다. 먼저 당시 회사 측은 김천공장 제지3부 근로자들의 4조2교대제 선호 경향이 김천지역의 농공병합적 특성, 즉 4조2교대제의 긴 휴무일이 농사 등의 부업 종사에 유리하다는 점에 기인하는 것으로 판단하였다(김동배 외, 2004).

김천공장에서 도입한 4조2교대란 두 조가 12시간씩 근무하고 맞교대하는 동안 나머지 두 조는 휴식을 취하고, 그 다음에는 쉬고 있던 두 조가 작업에 투입되고 이전에 근무한 조는 쉬는 시스템이다. 간단히 말하면 4일 일하고 4일 쉬는 근무체제다. 김천공장 시범공장의 4조2교대에 대해 전사에서 주목을 하고 귀추를 주시했다. 많은 부서에서 김천 제지3부를 방문하고 궁금한 점을 직접 물어보고 의견을 나눴다. 점차적으로 이 시범공장의 4조2교대가 큰 무리도 없고 괜찮다는 평판을 얻게 되었다. 도리어 많은 장점이 있다는 것이 드러났다.

다) 군포공장 4조2교대 도입

1998년 4월, 제1공장인 군포공장에서도 디자인팀이 구성되었다. 김천공장의 경험을 바탕으로 많은 검토를 하여 안을 마련하였다. 군포공장에서 노조원들의 투표가 실시되었다. 결과는 압도적이었다. 대부분의 노조원들이 4조2교대제에 표를 던진 것이다. 1998년 12월 전 군포공장에 4조2교대가 실시되었다. 근로자들의 만족도와 성과는 기대 이상이었다. 군포공장 4조2교대는 주간근무(4)-휴무(3)-교육(1)-야간근무(4)-휴무(4)였다.

김천공장의 나머지 부문에 대해서는 1999년 6월 디자인팀이 구성되어 안이 마련되고 노조원 총회에서 4조2교대로 결정되었다. 그리하여 1999년

<표 4-37> 군포공장 4조2교대 근무편성표

	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화
1조	주간근무			휴무			교육	야간근무			휴무					
2조	휴무			주간근무			휴무			교육	야간근무					
3조	야간근무			휴무			주간근무			휴무			교육			
4조	휴무			교육	야간근무			휴무			주간근무					

〈표 4-38〉 유한킴벌리 교대조 개편일정

	적용사업장/부문	Design Team 결성	제도시행
4조3교대	대전공장 유아생산	1993. 4. 13	1994. 4. 1
4조3교대	대전공장 여성생산	1993. 9. 1	1994. 4. 1
4조2교대	김천공장 제지3부	1997. 4. 14	1998. 4. 1
4조2교대	군포공장 전부문	1998. 4. 14	1998. 12. 1
4조2교대	김천공장 여타부문	1999. 6. 1	1999. 9. 1

주: 유한킴벌리 대전공장 4조2교대 도입: 2004년 7월 1일.
 자료: 최호연(2005), 『유한킴벌리 고능력생산조직』, 제3차 HPWI 포럼 발표 자료.

9월 김천공장 전체에 4조2교대제가 도입되었다.

유한킴벌리 4조2교대는 특근은 평균 월 10시간이며(그중 대근은 월 평균 6시간임) 신설공장인 충주공장은 월 평균 1인당 44시간 정도 특근을 한다. 교대근무 중간 휴식시간은 각각 20~30분씩 총 2~3회 정도이며 이 휴식시간 중 취침은 못하도록 하고 있다(취침 시 징계 회부). 그리고 대부분 교대근무 20분 전 출근하며 신설된 충주공장은 지방이므로 가족과 같이 이사를 오지 않은 사원의 경우 아침식사 때문에 일찍 출근하는 경향이 있어 평균적으로 교대 전 약 30~40분 전에 출근한다. 실제 발생하는 휴가 일수는 월 평균 1일 정도이다.

유한킴벌리 4조2교대제는 휴일이 연속 4일이 있어 작업복귀 시 작업감각을 잃어버려 생산성 저하나 안전사고 우려가 따르는 문제들을 최소화시키기 위해 작업장 복귀 직전에 교육훈련을 시키고 있다. 수시로 회사 현황이나 현장과 관련된 내용을 이메일로 알려주고 있다. 이를 위해 자택에 컴퓨터를 무료로 설치해 주고 있다. 그리고 회사 직원들이 가능한 한 같이 만날 수 있도록 주말농장도 회사에서 제공하도록 하였다.

라) 임금보전

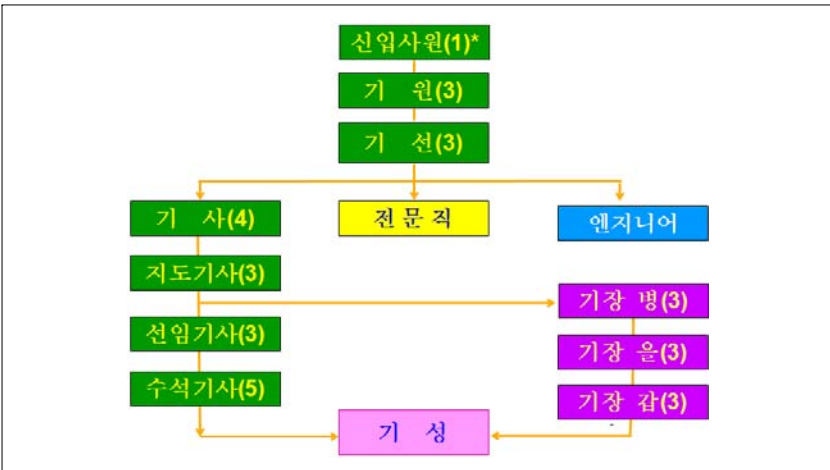
역시 가장 큰 쟁점은 급여수준 문제였다. 노조는 기존 3조3교대를 적용했을 경우의 급여와 4조2교대를 실시했을 경우의 급여를 꼼꼼하게 분석했다. 3조3교대 근무 시 한 달에 발생하는 시간외근무는 112시간이지만 4조2교대 근무 시 1년 365일 가동 기준으로 한 달에 발생하는 시간외근무

는 60시간 정도에 불과했다(정혜원, 2004). 즉 약 50시간의 시간외근무수당 감소를 어떻게 보충해 주는가가 문제였다. 이는 임금의 약 10%에 해당하였다.

이를 해결하기 위한 방안으로 두 가지가 제시되었다. 첫째는 대전공장과 같은 직능자격제도를 도입하면서 직능수당을 주는 것이었다. 직능자격수당은 감소된 임금 중 7.5%를 보충하였다. 생산직 근로자에게 직능수당을 주기 위해서 직능자격제도를 도입하고 생산직 근로자도 사무직 근로자와 같이 교육을 실시하고 평가를 하고 승진도 시킨다는 것이다. 생산직 근로자가 신입 → 기원 → 기선 → 기사 → 지도기사 → 선임기사 → 수석기사 → 기성으로 승진한다는 것이다. 기성은 부장급이다. 그러나 노조는 평가를 받는다는 것에 민감한 반응을 보였다. 다시 협상에 참여했던 한 노조 간부의 말이다.

“직능을 부여하기 위해서는 평가가 뒤따라야 합니다. 그런데 그동안 평가라는 것을 한 번도 받아보지 못한 사람들은 평가제도라는 것 자체를 받아들이기 힘든 것이었죠. 그래서 평가라는 테두리 안에 직원을 묶어내는 것 아니냐는 반발이 굉장히 심했습니다.” (정혜원, 2004)

[그림 4-5] 군포공장 직능자격제도



주: * 최소 필요 근무연수
 자료: 최영남(2005), 유한킴벌리 사례발표.

노조와 노조원들은 약간의 임금삭감과 평가제도라는 두 가지 사이에서 고민했다. 결국 대전공장에서 시행되고 있는 직능수당이 역량을 높이고 직능을 부여하여 자부심을 제고하며 임금도 보전한다는 것을 알게 되자 이를 수용하였다.

두 번째는 교육시간을 늘리는 것이었다. 당시 합의된 교육시간은 연간 183시간으로 매월 2일 16시간씩 교육하는 계획이었다. 정례교육은 연간 183시간이지만 필요시 휴무일 또는 기계 정지 시 교육을 할 수 있도록 하였다(최호연, 2005). 교육은 직무교육 60%, 교양교육 40%로 이루어져 있다. 처음에는 교육 참가자도 적고 자기개발 의지가 없었으나 회사의 다각적인 노력으로 점차 참가자가 증가하여 95%가 참가하게 되었다.

4) 4조2교대 도입과 노동조합

유한킴벌리는 노동조합이 조직되어 있는 기업이다. 유한킴벌리 노동조합은 1994년 설립되었다. 노조 본부는 현재 김천에 있고, 군포, 성남, 대전 등지에 지부를 두고 있다. 노조원수는 2010년 935명이며 노조 가입률은 88%이다. 유한킴벌리 노동조합은 상급단체로 한국노총 전국화학연맹에 소속되어 있다. 유한킴벌리에서도 우리나라 노동조합 운동의 큰 파고가 지나가던 1987, 1988년 시기에 노동조합 조직화 시도가 있었지만 실패했다고 한다. 그 뒤인 1994년에 노동조합이 조직되었다. 노조 설립의 이유는 1987년 이후 유한킴벌리의 임금인상률이 유사 기업들의 임금인상률보다 낮아 근로자들의 불만이 점차 누적되었기 때문이었다.

노동조합이 설립되자 그동안 누적된 불만이 계기만 마련되면 분출하였다. 새로운 경영진으로 인한 회사 제도 변화 추진, 고용불안에 대한 두려움, 노조 내 주도권 다툼 등으로 1996년 점거사태를 거쳐 파업에까지 이

〈표 4-39〉 유한킴벌리 노동조합원수

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
전체 사원수(명)	1,680	1,706	1,695	1,689	1,688	1,683
노조 가입자수(명)	961	961	953	945	939	935
노조 가입 비율(%)	80.4	80.5	80.0	83.4	83.7	88.0

자료 : 유한킴벌리 홈페이지(www.yuhan-kimberly.co.kr).

르렀다. 이후 경영위기를 극복하기 위해 교대조 개편에 노사가 합의함으로써 노사협력의 전기가 마련되었다. 특히 1996년 경영위기 시 노사가 협력하여 4조2교대 근무제도를 도입함으로써 낮은 공장 가동에도 잉여인력을 유지하여 고용안정에 기여하였다. 이에 부응하여 노동조합은 무교섭으로 회사에 임금결정을 일임하고 경영위기 극복에 적극적으로 동참하였다.

유한킴벌리 노사관계가 협력적으로 발전하는 데 회사의 지속적인 노경협력 프로그램(유한킴벌리 내에서는 노사협력을 노경협력이라 부른다)이 큰 역할을 하였다. 노경협력 프로그램은 노동조합을 회사 경영의 동반자로 인정하고, 회사의 경영상태를 투명하게 종업원들에게 알리는 것을 가장 우선적으로 하고 있으며, 이를 근간으로 다양한 협력 프로그램을 개발하고 실천하는 것을 목적으로 한다. 유한킴벌리는 정기 및 임시 노사협의회(전사단위, 공장단위, 분기별 1회 이상), 사장과 노조 대의원과과의 간담회 연 2회 실시, 사장과 위원장 및 지부장과의 수시 간담회, 공장장과 지부장과의 대화(주 1회 이상), 공장별로 노사 간부 전원 참석 간담회(연 1회 이상), 인사노무팀장과 노조사무장과의 실무차원 대화창구(주 1회), 전사원 대상 간담회 개최 등으로 노사간 상호 의사소통을 원활하게 하기 위해 많은 노력을 기울였다(이병훈 외, 1999).

또한 매년 연말 결산 자료인 영업보고서를 노조에 전달하고 분기별로 분기별 경영실적 자료를 정기 노사협의회를 통해 노사협의회 위원들에게 설명하였으며 격월로 제작하여 전 사원 대상으로 상영하는 ‘비디오사보’를 통해 사장이 직접 경영정보 및 회사의 주요 경영계획 등을 설명하였다(연 6회). 월별로 ‘매월 회사운영 현황’을 노경협력담당이사 작성하여 부서장을 통해 전 사원에게 알렸다. 이러한 많은 의사소통 기회를 통해 손익계산서를 포함한 경영정보가 직원들에게 투명하게 공개되어 회사에 대한 신뢰가 점차 형성되었다. 또한 기밀비, 접대비, 판공비를 모두 없애고 사용하는 경우 개인비용으로 처리하도록 하는 등의 윤리적 조치들을 시행하고 경영충도 솔선수범함으로써 직원의 회사에 대한 인식이 크게 달라졌다.

유한킴벌리 3개 공장의 분위기나 노사관계도 약간 차이가 있다. 대전 공장의 노사관계는 노조 설립 초기부터 안정적이었고 가장 협력적인 모습을 보여주고 있다. 아마 그 원인은 1993년 신설 시 대부분 신입사원을

뽑아 젊은 인력이 많기 때문일 것이다. 김천공장은 가장 오래된 공장으로서 약간 보수적이라고 한다. 김천과 군포공장의 노사관계는 노조 설립 시기에는 불만이 많았으나 4조2교대가 도입되고 평생고용이 보장되고 나서 점차 협력적 관계로 바뀌어갔다. 노사관계의 협력적 발전은 회사가 경제 위기에 직면하여 근로시간을 4조2교대로 전환하면서 잉여인력을 흡수함으로써 고용감축을 회피하는 노사협력적 구조조정을 실시한 것이 큰 계기가 되었다.

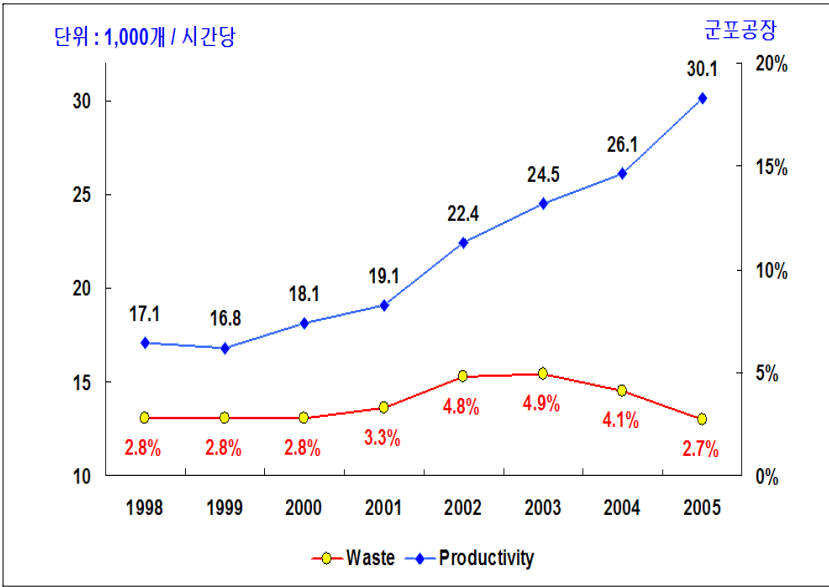
5) 4조2교대제 도입 성과와 평가

4조교대제는 회사와 노조의 설득과 협의, 실험의 과정을 거쳐 유한킴벌리의 근무체제로 자리 잡았다. 이 4조2교대 도입으로 얻게 된 가장 큰 효과는 유희인력의 감원 예방이며, 가장 큰 성과는 생산성 향상이었다. 단순히 생산량이 늘었을 뿐만 아니라 제품의 불량률이 줄어들고 제품의 질도 향상되었는데, 이는 직원들이 생산현장에서 제품을 대하는 태도와 관련이 있다. 또한 여유시간이 많아지고 조원들끼리 어울릴 시간이 늘다 보니 팀 의식이 생겨서 조끼리 경쟁도 붙었다. 이러한 선의의 경쟁은 자연스럽게 제품의 품질 향상으로 이어지게 되었다. 한 노조 간부는 생산성 향상의 또 다른 요인은 직원들의 안정감이었다고 말한다. [그림 4-6], [그림 4-7]에서 보듯이 군포공장 유아용품, 여성용품 생산성 향상과 낭비 감소가 4조2교대 도입이 완료된 1999년부터 진행되고 있음을 알 수 있다.

[그림 4-8]은 유한킴벌리의 핵심 제품인 여성용품 시장점유율이 1999년 기점으로 극적으로 향상되기 시작하고 2000년 경쟁사보다 높아지기 시작하는 것을 잘 보여준다. 2005년까지 계속 시장점유율이 증가하여 59%가 되고 경쟁사는 26.2%로 약 37.6% 차이가 있었다. 여성용품 외에도 유아용품, 가정용품의 시장점유율도 1999년을 기점으로 상승하기 시작하였다.

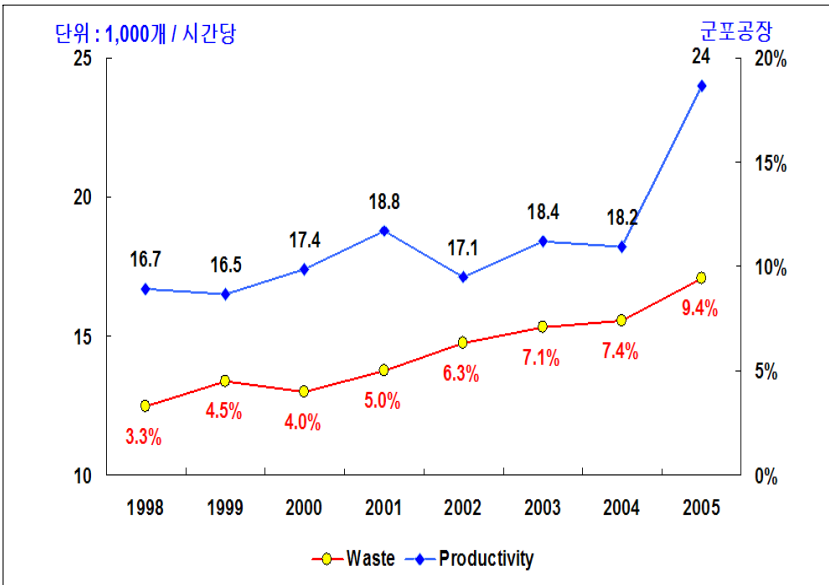
또한 교대조와 건강 연구에서 하루 근무시간이 8시간을 초과하는 경우에 모두 산업재해의 발생 위험이 증가하였는데, 1.3배에서 2.0배까지 위험이 증가하는 것으로 나타났으며, 모두 통계적으로 유의한 증가 양상이었다고 한다. 근무시간이 8시간을 초과하게 되면 그 위험이 누적되어 8시간 근무와 비교할 때 12시간을 근무하게 되면 재해 위험이 두 배 정도 높아

(그림 4-6) 유아용품 생산성 향상 및 낭비율 감소(군포공장)



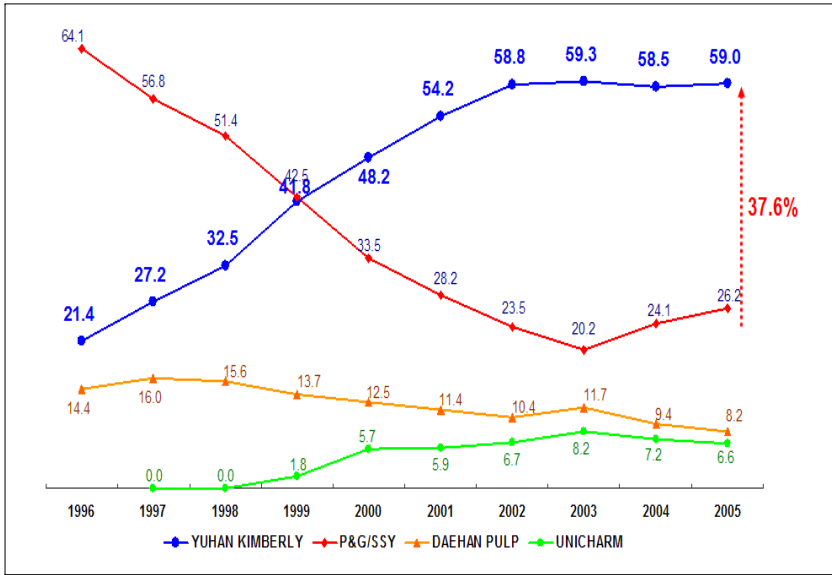
자료 : 송명식(2006), 『유한킴벌리 작업장 혁신사례』, HPWI 포럼 발표 자료.

(그림 4-7) 여성용품 생산성 향상 및 낭비율 감소(군포공장)



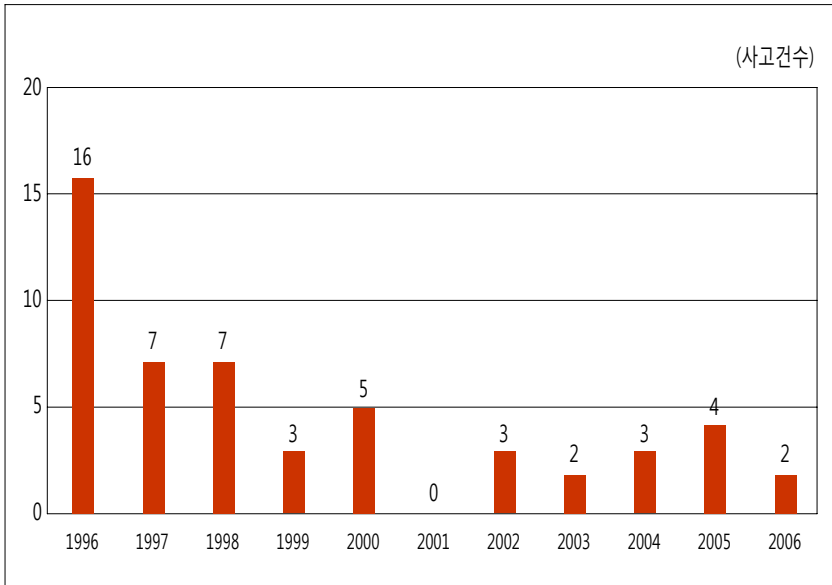
자료 : 송명식(2006), 『유한킴벌리 작업장 혁신사례』, HPWI 포럼 발표 자료.

〔그림 4-8〕 여성용품 시장점유율(경쟁사 대비)



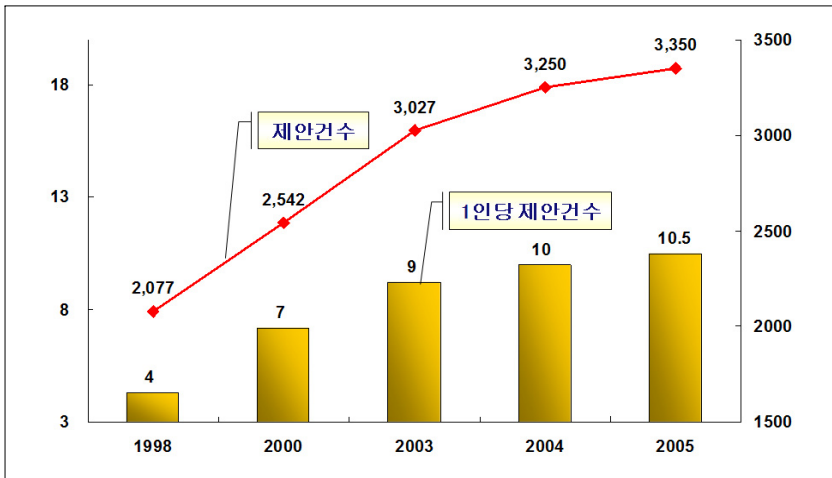
자료: 송명식(2006), 『유한킴벌리 작업장 혁신사례』, HPWI 포럼 발표 자료.

〔그림 4-9〕 재해건수



자료: 유한킴벌리(2007), 지속가능성보고서.

(그림 4-10) 제안건수 증가



자료: 송명식(2006), 『유한킴벌리 작업장 혁신사례』, HPWI 포럼 발표 자료.

진다(김인아·김대호, 2012). 유한킴벌리 4조2교대와 같은 연속 12시간 근무, 특히 야간 연속 4일 12시간 근무는 이 연구에서 제시하는 바로 그 경우이다. 그러나 유한킴벌리 재해율은 [그림 4-9]와 같이 4조2교대 도입 이후 크게 감소했다.

4조2교대와 교육시간(평생학습) 증가로 인해 직원들의 제안건수가 크게 증가했다. 인당 제안건수가 1998년 4건이었으나 2000년 7건으로 증가했다.

그 외 원가도 크게 낮아지고 이직도 2% 이내로 줄어들고 회사의 매출액과 순이익도 지속적으로 증가하였다. 그리고 유한킴벌리 직원들의 라이프스타일도 크게 변화하였다. 직원들은 4조교대제가 도입된 이후 예전보다 많은 자기만의 시간을 가질 수 있게 되었다. 갑자기 여유시간이 많아지자 처음에는 대부분 직원들이 집에 있는 것조차 불안해 할 정도였지만 이 근무체제에 익숙해지고 난 지금, 그들의 마인드는 달라졌다. 새로운 근무체제는 직원들에게 그동안 빼앗겼던 가족과 개인의 일상을 되돌려주고 있는 것이다. 과거에는 일이 대부분을 차지하고 여가와 봉사로 조금의 시간밖에 가지지 못했으나, 이제는 일이 차지한 시간과 같은 시간을 여가, 봉사, 자기계발, 교양교육, 해외연수, 가족농장, 여행 등 다양한 활

동에 투자할 수 있게 되었다.

유한킴벌리의 4조 근무 시스템(예비조)은 경영위기를 맞아 유희인력 문제를 해결하기 위해 도입한 것이다. 이는 노사화합이 이루어진 바탕에서 이루어진 것도 아니며 경영자 주도로 단시간에 이루어진 것도 아니다. 노사가 대립하는 상황에서 경영위기가 도래하고 유희인력이 발생하여 이를 해결하기 위하여 노사가 손을 잡은 것이고 노조는 어쩔 수 없이 4조2교대를 도입한 것이다. 그러나 이 과정에서 노사의 신뢰가 형성되고 직원들의 애사심 증가와 함께 평생학습으로 인해 품질 향상, 생산성 향상, 재해감소, 원가절감이 이루어져 회사의 경쟁력이 크게 향상되었다. 물론 3조3교대에서 4조2교대로 전환함에 따라 근로시간도 크게 감소하고 휴일도 크게 증가하였다.

유한킴벌리 4조2교대 도입은 1997년 초 노사가 합의하고 1997년 4월 김천공장 제3부의 디자인팀이 결성되면서 본격적으로 시작되었으며 1999년 9월 김천공장, 군포공장에 시행된 것이다. 약 2.5년 정도가 소요되었다고 볼 수 있으며 대전공장은 4조2교대가 2004년 7월부터 도입되었으므로 전체적으로 7년이 소요된 것이다. 오랜 기간에 걸쳐 철저히 준비하고 노사가 합의하여 실행하였으므로 성공적으로 정착하고 높은 성과를 이루어 많은 기업들의 모범사례로 평가되고 있다.

유한킴벌리는 이러한 성과를 바탕으로 국가적인 사업인 뉴패러다임사업에 핵심 인력인 부장급 5명을 비롯한 인력을 파견하여 3년여 지원하였으며 뉴패러다임 확산을 위해 많은 기업들이 벤치마킹할 수 있도록 공장을 개방하여 기업경쟁력 발전에 크게 기여하였다. 유한킴벌리는 이후 6시그마, 린생산방식을 도입하여 생산성 향상과 불량률 감소 등 큰 성과를 거두고 있다.

라. 포스코의 4조2교대제 사례

1) 회사 개요

포스코는 1968년 4월 1일에 포항종합제철주식회사로 설립되었으며, 2002년 3월 15일 주주총회 결의에 의하여 회사 이름을 주식회사 포스코

(POSCO)로 변경하였다. 본점은 포항에 두고 있으며 포항과 광양에 일관 제철소를 두고 있으며 최대주주는 연금관리공단이다. 회사의 연결대상 종속회사는 국내 58개, 해외 161개를 포함 총 219개이다.

직원은 2011년 말 기준으로 1만 7,553명이고 여성은 625명에 불과하며 비정규직도 729명에 불과하다. 직원 평균 연령은 44세이고 근속연수는 18.6년이며 연봉수준도 6,000만 원을 상회하는 높은 수준이다. 포스코에서 교대제 적용을 받고 있는 인원은 전체 1만 7,553명 중에서 7,154명으로 약 41%이다. 포스코는 1992년 11월 3조3교대에서 4조3교대로 전환하고 2010~11년에 걸쳐 4조2교대로 전환하였다. 철강 생산과정은 각 단위가 시간적, 공간적으로 독립되거나 분할되어 진행될 수 없는 순차적인 연속 공정이므로 한 장소에서 시간에 따라 생산공정이 순차적으로 이루어져야 최종 제품이 생산되게 된다. 따라서 일관제철공장은 모두 24시간 교대근무를 한다.

〈표 4-40〉 직원 현황(기준일 : 2011. 12. 31)

(단위 : 명)

	직 원 수		
	정규직	계약직	전 체
남	16,231	697	16,928
여	593	32	625
전 체	16,824	729	17,553

자료 : 포스코 2011년 사업보고서.

〈표 4-41〉 포스코 시장점유율

(단위 : 백만 톤, %)

	제44기 연간		제43기 연간		제42기 연간	
	2011	점유율	2010	점유율	2009	점유율
국내생산(조강기준)	68.5	100	58.4	100	48.6	100
포스코	37.3	55	33.7	58	29.5	61
타 사	31.2	45	24.7	42	19.1	39

자료 : 한국철강협회(www.kosa.or.kr).

2011년 매출액은 39조 2,000억 원이며, 영업이익은 원료가격 상승 영향으로 전년 대비 감소한 4조 2,000억 원, 영업이익률은 10.7%를 기록하였다. 포스코는 포항 신제강 완공으로 전년 대비 10.7% 증가한 3,732만 톤을 생산하였다. 포스코는 조강 기준 국내 시장점유율이 55%로 과거와 같은 독점이 사라진 상태이다.

포스코는 제선, 제강 및 압연재의 생산과 판매를 주로 하는 철강 제조업체로서 70년대 이후 자동차, 조선, 가전, 건설 등 철강 수요 산업에 제품을 싸게 공급하여 경제발전에 중추적인 역할을 수행해 왔다.

철강산업은 자본 및 기술집약적 산업으로서 막대한 초기투자를 필요로 하는 장치산업이다. 그리고 철강 제조의 원료가 되는 철광석과 원료탄 등은 전량 수입에 의존하고 있다. 철광석은 호주 BHPB사, Rio Tinto사, 브라질 Vale사 등으로부터 구입하며 유연탄은 호주 Anglo사, Rio Tinto사, 캐나다 Teck사 등으로부터 구매하고 있다. 안정적 원료 확보를 위하여 해외 원료업체 지분 인수 등의 노력을 통해 원료개발투자 구매 비율을 지속적으로 높여가고 있다. 그러나 철광석 가격이 2009년 대비 2011년 2.2배 상승하였으며 석탄 가격은 1.7배 상승하여 경영에 큰 부담을 주고 있다.

최근 세계경제는 유럽 재정위기, 미국 경기침체 중국의 긴축정책 지속, 신흥국 수출 부진 등으로 성장이 둔화되고 있다. 철강시황 역시, 경기침체 우려로 인한 수요감소와 철강사 설비증설에 따른 공급증가로 약세가 지속되고 있는 상황이다. 이와 같이 국내외의 불안한 철강시황에 대응하기 위해 포스코는 기술경쟁력 강화, 원재료 자급도 향상, 국내 및 해외 판매기반 강화, 신시장 선점을 위한 생산거점 확대 등에 전략적 초점을 두고 있다.

포스코는 세계적인 철강분석 전문 기관인 WSD(World Steel Dynamics)가 2011년 6월 20일 발표한 '세계에서 가장 경쟁력 있는 철강사'에 2년 연속 1위로 선정되었다. 이는 세계 34개 철강사를 대상으로 수익성, 기술력, 생산규모, 재무건전성 등 23개 항목을 평가한 결과이다.

2) 4조2교대제 도입 당시 여건

2009년 포스코는 세계적인 철강산업의 M&A, 중국경제의 급부상, 포스

코의 해외진출과 현대제철의 일관제철소 투자 등에 따라 새로운 도전에 직면하고 있었다. 한국의 철강산업은 선진 기술을 보유한 일본과 빠른 속도로 성장하고 있는 중국의 중간에 위치한 너트크래커(Nutcracker)현상에 봉착해 업체 통합합 등 구조조정과 일상적인 고용불안 상황에 빠질 것이라는 ‘부정론’과 고품질과 고생산성에 기반하여 한 단계 업그레이드하는 경쟁력을 확보할 수 있다는 ‘긍정론’이 혼재하고 있었다(노광표 외, 2009).

그 가운데 대외적으로는 값싼 중국 철강재 등의 수입으로 인해 저가 제품 생산 업체들의 어려움이 가중되고, 경쟁력을 상실한 철강업체들의 구조조정과 고용불안이 확산되고 있는 반면, 선도 철강업체들은 글로벌화를 본격화하고 있다. 이와 동시에 국내에서는 일관제철 분야에서 철강산업의 독점 체제의 시대가 가고 본격적인 과점 경쟁 시대에 돌입할 것으로 전망되고 있다.

철강산업 현장에서는 2008년 하반기부터 본격화된 건설경기의 둔화, 실물 경제 위축이 가시화되고 생산량 감축 및 재고 조정 그리고 가격인하 등이 현실화되면서 매출 및 이익률이 감소되기 시작했다. 이는 우리나라만의 문제는 아니다. 일본도 세계 2위 철강생산기업인 신일본제철이 하반기(2008년 10월~2009년 3월, 일본 회계연도 기준) 중 100만t의 감산을 발표한 바 있으며 일본 고로 5개사의 감산 폭이 200만t에 달할 것으로 전망되고 있다.

3) 포스코 4조2교대제 도입과정

가) 회사의 4조2교대 추진과 좌절

이구택 회장은 2004년부터 유한킴벌리 문국현 사장으로부터 4조2교대와 평생학습시스템 도입을 하라는 권고를 계속 받았으며 임원 및 간부들에게 4조2교대 도입 검토를 지시하기도 하였다.⁵⁰⁾

이에 따라 많은 간부, 현장 직원들이 유한킴벌리 공장을 방문하였다. 당시 대부분의 공장은 4조2교대가 가능하다고 하였으나 일부 육체노동을 많이 하는 공장 간부들의 반대가 있었다고 한다.⁵¹⁾ 2006년 초 포스코 이

50) 문국현 전 유한킴벌리 사장으로부터 들었음.

51) 포스코는 포항, 광양제철소가 있으며 양 제철소 내 많은 공장이 있다. 예를 들면 제

구택 회장이 삼성피엔에이(현 포스코엠텍) 장병기 사장에게 4조2교대 도입을 검토해 볼 것을 이야기한 후 2006년 삼성피엔에이는 4조2교대를 도입하였다.⁵²⁾

삼성피엔에이(현 포스코엠텍)에서 2006년 4조2교대를 성공적으로 도입함에 따라 많은 포스코 경영진과 직원들은 삼성피엔에이를 벤치마킹하였다. 그리고 2007년 10월 포스코 임원이 직원들의 삶의 질을 개선하고 지식근로자로 양성하기 위해 2008년 4조2교대 도입을 검토 중이며 자회사인 삼성피엔에이의 4조2교대 시행 과정을 면밀히 지켜본 뒤 최종 결정할 계획이라는 사실을 밝혔다.⁵³⁾ 하지만 이 계획은 추진되지 못하고 4조2교대 도입은 다시금 무산되었다.

이후 취임한 정준양 회장은 2009년 6월부터 여러 회의석상에서 4조2교대 도입 필요성을 거론하였다. 2009년 6월 5일 광석·제강원료구매그룹 조찬간담회에서 “현장의 4조3교대를 4조2교대로 바꾸고자 구상하고 있다. 유한킴벌리에서 이미 시행하였고 계열사인 삼성피엔에이도 이를 정착시켰다. 대부분이 육체적인 업무 강도보다 정신적인 부담에서 12시간 근무체제를 꺼려하나, 설비 자동화, 근무환경 개선 등을 통해 그 문제를 해소할 수 있다고 본다. 그리고 4조2교대를 하면 효율적인 시간활용을 기대할 수 있다”고 하였다.

2009년 7월 10일 전기강판판매그룹 조찬간담회에서는 “포스코는 일하는 방법의 혁신이 필요하다. 기업문화 차원에서 ‘횡적 의사소통’이 활성화 돼야 하고, 상하 간 대면보고의 축소, 종이보고서 감소 및 삼성의 ‘스마트 폰’ 활용 등과 같은 효율적 시간운영이 중요하다. 현장의 경우 4조2교대 도입을 추진하고 싶다. 포스코의 일하는 방식의 혁신은 전원이 함께 참여해야 하며, 혁신의 필요성, 목표, 방법에 대한 공감대 형성이 선행되어야 한다”라고 다시 언급하였다.

2009년 8월 25일 임원회의 시에는 “광양 후판부는 독립된 조직이므로 처음부터 새로운 시도를 해보는 것도 좋을 것 같다. 예를 들어 운전·정비

강공장, 제선공장이라고 하며 더 구체적으로는 1제선공장, 2제강공장이라고 한다.
52) 장병기 전 삼성피엔에이 사장으로부터 들었음.

53) 한겨레 인터넛팜, 2007. 10. 3, 『포스코 ‘4조2교대’ 뉴패러다임 띄우나』(곽정수 기자).

통합조직을 운영하거나 4조2교대를 시도하는 등 새로운 시도를 통해 21세기형 조직과 일하는 방식을 도입하여 새롭게 출발하는 것도 괜찮을 것 같다는 생각이다. 다만 지시사항은 아니므로 한번 검토를 해보고 추후에 같이 협의를 진행해 보았으면 한다”라고 보다 구체적인 의사를 밝혔다.

포스코에서는 4조2교대 도입이 인간존중의 경영철학을 바탕으로 한 교대직원 삶의 질 향상이 주된 목적이라고 밝혔다. 철강산업의 특성상 휴일 없이 1년 365일 설비를 가동해야 하므로 대다수 현장직원들이 교대근무를 하고 있다. 과거 4조3교대는 4개조가 하루 8시간씩 3교대를 하는 근무형태로 직원들이 피곤함을 많이 느끼는 연속 야간근무(저녁 11시~익일 아침 7시)가 5일이나 되었다. 그리고 교대 휴무일도 1년에 103일에 불과해 자투리 시간을 활용한 자기개발, 취미, 가족여행 등을 하기가 쉽지 않았다. 포스코에서는 이러한 교대직원들의 불편함을 줄이고 연속 야간근무 감소를 통한 직원 삶의 질을 향상시키며 늘어난 휴무일을 활용해 자기개발 기회를 넓히고 이를 통한 지식근로자 양성 등을 위해 4조2교대를 추진하게 되었다고 한다.

정준양 회장의 4조2교대에 대한 철학이 확인되자 2009년 8~9월경 포항제철소 일부 임원이 시범공장을 정하고 구체적인 추진방안을 논의하였다. 회장의 4조2교대에 대한 언급⁵⁴⁾과 제철소에서의 시범공장 시도로 4조2교대를 시행한다는 소문이 점차 퍼져나감에 따라 직원들의 반발도 커져나갔다. 당시 반대하는 직원이 99%라고 할 만큼 많았다고 한다.

당시 4조2교대를 반대하는 주요 이유는 ‘2조맞교대’, ‘사람 잡는다더라’, ‘월급이 줄어들지 모른다’, ‘좋은 회사 근로자는 좋은 대우를 받아야 하는데 12시간 근무는 안 된다’, ‘다른 곳은 몰라도 뜨거운 쇠물과 무거운 철강을 다루는 포스코는 12시간 근무가 무리다. 지금도 야근조 8시간을 일하면 파김치가 된다. 앞으로 안전사고가 빈발하고, 직원들의 사기와 품질이 떨어질 것이다’ 등이었다. 근로자들이 회사에 대한 불만이 점차 확산되기 시작했다. 왜 4조2교대를 도입하려고 하는지를 잘 모르겠다고 하는 의견도 많았다.⁵⁵⁾

54) 포스코에서는 주요 회의내용을 전 직원에게 공개하고 있다.

55) 이러한 분위기 속에 2009년 11월 17일 제5대 노경협의회 위원 선거가 있었다. 이

4조2교대를 도입하는 초기에 대부분 젊은 사람들은 찬성하는 비율이 높고 상대적으로 나이든 사람들은 4조2교대 도입에 반대하는 의견이 많은 것이 일반적이다. 삼정피엔에이, 동부제철 4조2교대 도입에도 같은 현상이 나타났다(배규식 외, 2011). 포스코에서도 유사한 현상이 있었다고 한다. 초기에는 분위기상 그런 의견이 드러나지 않았으며 실제 도입 시에는 젊은 사람들이 크게 찬성하였다고 한다. 나이든 사람들은 중소기업에서 하는 맞교대라고 생각하고 체력적인 면에서 불안감이 있었다고 한다. 또 야근을 많이 하면 큰일난다고 생각하였다. 실제로 4조3교대와 4조2교대의 야간근무시간은 똑같다. 물론 한 번 야간근무하는 시간이 12시간이라는 차이가 있기는 있다.

나) 직원 공감대 형성

현장근로자들의 불만이 커지고 확산되자 2009년 말 포스코 경영진은 4조2교대 관련 업무를 본사(노무부문)에 맡겼다. 2010년 초 노무부문은 새로운 제5대 노경협의회 위원들과 많은 대화를 나누고 4조2교대 도입은 상호 공감대 형성이 우선이라는 데 동의했다. 그리고 2010년 2월 노경협의회 위원들과 회사 측 직원(주로 인사 노무부문) 각각 10명으로 '4조2교대 노사합동 연구반'을 구성하였다.⁵⁶⁾ 연구반은 국내 도입 사례를 검토하고 먼저 대한제강, 동부제철, 삼정피엔에이, 유한킴벌리 등 국내 4조2교대 운영 업체를 방문하고 여러 측면을 검토하였다. 그러나 노경협의회 위원들은 유한킴벌리는 제지업이며, 삼정피엔에이는 철강제품 포장업, 대한제강은 전기로업체이므로 이 회사들만 가지고 직원들을 설득하기에는 부족하다는 의견이었다. 일관제철소 작업환경과 문화 측면에서 상당한 차이가 있다는 의견이었다.

그리고 일관제철소 4조2교대 운영 사례를 벤치마킹하는 것이 필요하다는 의견이 도출되었다. '4조2교대 노사합동 연구반'(이하 '연구반')은 해외 제철소 중에서 4조2교대를 운영 중인 회사 중 호주 BlueScope Steel사와

선거는 전사 노경협의회 위원 선거와 제철소 노경협의회 위원 선거가 동시에 이루어진다. 매우 소수의 후보들이 4조2교대 도입 반대를 공약으로 내걸기도 하였다고 한다.

56) 이 4조2교대 노사합동 연구반은 2011년 11월까지 운영되었다.

미국 Nucor사를 방문하였다. 호주 BlueScope Steel사는 주간 2일-야간 2일-휴무 4일 근무제도를 운영 중이며 직원들이 야간 연속근무를 가장 힘들어 하고 생체리듬 등으로 직원 선호도가 가장 높았기 때문에 선택했다.⁵⁷⁾ 주간근무 후 다음 날 야간근무하도록 하여 24시간 휴식하도록 하는 방식도 있었다. 이 회사에서 주간 2일-야간 2일-휴무 4일 근무제도를 추천하여 노경협의회 위원들이 마음이 움직였다고 하였다.⁵⁸⁾ 그리고 미국 Nucor사는 직원들이 대부분 고령층임에도 4조2교대 근무가 문제가 없다는 것을 확인하였다. 노경협의회 위원들은 “소통 안 되는 임원은 있을 수 없다”는 이야기를 듣고 회사가 소통 중심으로 움직이는 것이 인상적이었다고 하였다.


해외 제철소 벤치마킹 이후 노경협의회 위원들은 4조2교대 도입에 대한 불안감이 감소하고 자신감이 생겼다고 하였다. 그러나 가장 중요한 문제는 직원들을 어떻게 설득하느냐였다. 당시 제철소 시범공장 건 등으로 인해 직원들의 불만이 커진 상태로 직원들의 마음을 돌리기 상당히 어려운 여건이었다. 직원 설득을 위한 묘수를 찾기 위해 노경협의회 위원 10명은 고민에 고민을 거듭하였다. 연구반은 4조2교대 도입 로드맵, 4조2교대 운영방법, 휴무·휴가 조정, 인력, 휴게실 설치, 식사(야식, 간식), 투표시 투표방법, 찬성률 가이드라인, 설비자동화 등 4조2교대와 관련된 모든 측면을 3개월간 검토하고 준비하였다. 그리고 먼저 2010년 4월 5일 노경협의회 대표가 직원들에게 노경협회의의 입장을 밝혔다. 노경협의회 대표가 직원들에게 밝힌 핵심 내용은 4조2교대 변경 여부는 직원들이 자율적으로 직접 결정하여야 하며 시범운영을 통해 단계적으로 철저히 검증하여야 한다는 것이었다. 직원투표 시 찬성률 가이드라인 60%도 제시하였다.

노경협회의의 입장 발표 이후 노경협의회는 10차에 걸쳐 포항과 광양에서 설명회를 개최하고 구체적인 내용에 대해 설명하고 직원들과 토의

57) 이 회사는 직원 건강, 안전을 중요하게 생각하는 경영철학을 가지고 있으며 12시간 근무 시 마지막 4시간 문제를 연구하는 직원도 두고 있다고 하여 신뢰감이 있다고 하였다(전사 노경협의회 대표).

58) 전사 노경협의회 대표와 인터뷰(2012년 8월 7일).

(그림 4-11) 노경협의회 대표명의 직원공지회보(2010. 4. 5)



발행처: 전서 노경협의회
2010년 4월 5일
전화 220-5620-28

강하고 튼튼 기업 POSCO, 노경협의회가 만들어 갑니다.

4조2교대관련 노경협의회의 기본 입장을 안내드립니다.

존경하는 직원 여러분,
회사의 발전과 가정의 안녕을 위해 밤낮 없이 팍 흘려 일하시느라 노고가 많으십니다.

그간 4조2교대와 관련하여 신문이나 POS-B 등에서 많은 논란이 있었고, 현장에서는 추진을 하는지 추진을 하면 어떻게 하는지에 대해서 혼란과 우려가 있었습니다.

근무제도는 직원들의 작업여건 및 직무 만족도에 영향을 미치는 민감한 사항으로써, 회사 주도의 추진은 직원들의 의견반영이 충분하지 못할 수도 있기 때문에 노경협의회 차원에서 면밀한 조사와 검토를 진행하였습니다.

하루에 특히, 야간에 12시간을 근무하는 것은 직원 여러분께서 생각하시는 대로 건강, 안전, 개인생활이나 사회생활에 어떤 영향을 미칠지 염려되는 것이 사실입니다.

그래서 노경협의회는 현재 4조2교대를 실시하고 있는 국내외 철강사들을 중심으로 벤치마킹을 하였습니다.

4조2교대를 하는 회사에 근무하는 직원들의 반응은 연속 야간근무 일수가 5일에서 2~3일로 줄어들고, 휴무일이 늘어나기 때문에 할만하다는 의견이 다수를 이루었습니다.

그렇지만, 회사별로 작업여건이나 문화적 차이가 있을 수 있으므로 우리회사에 4조2교대를 도입할 것이냐 여부는 직원 여러분들의 공감대 형성이나 의견이 존중되어야 한다고 생각합니다.

이에 회사와 수차례 토론, 협의를 진행하고, 직원 여러분의 의견을 직간접으로 수렴하여, 다음과 같은 세가지 기본원칙을 지키는 전제에서 직원 여러분이 우려하는 부분을 최소화하면서 검토교차 하오니 많은 관심과 의견 부탁드립니다.

첫째, 4조2교대 도입에 다른 목적이 있어서는 안됩니다.
그 동안 회사에서 말한 대로 4조2교대 도입은 교대근무 직원의 근무여건이 현재 보다 개선되도록 하고, 늘어난 휴무일을 취미생활, 자기계발, 가족생활, 사회생활 등에 활용하여 가정과 직장에서 더 행복을 느낄 수 있도록 하는 것이 주 목적이 되어야 합니다.

더불어서 회사도 교대횟수 단축과 직원의 충분한 휴식 후의 업무 몰입으로 경쟁력이 향상될 수 있는 효과도 있을 것입니다.

둘째, 4조2교대 변경여부는 직원이 자율적으로 직접 결정하여야 합니다.
지금까지 어떤 기준을 만들거나 변경하고자 할 때에는 먼저 회사가 기준이나 절차를 거의 다 만들어 놓고, 직원들에게 통보하거나 수동적인 의사수렴 절차만 거친 측면이 있습니다.

(그림 4-11)의 계속

4조2교대처럼 직원의 근무여건과 직결되는 부분은 직원들이 의견을 자유롭게 표시하고, 충분한 공감대를 이루어 가면서 진행해야 합니다.

그래서, 4조2교대의 경우 최종적으로 변경할지 말지 여부는 직원의 찬반투표를 통해 직원 여러분이 스스로 결정할 수 있도록 하겠습니다.

셋째, 시범운영을 통해 단계적으로 하나하나 철저히 검증해 나가겠습니다.

- 회사나 노경협의회에서 직원 여러분께 4조2교대에 대한 충분한 설명을 하고, 이 과정에서 직원 여러분의 의견이 적극 반영되도록 하겠습니다.
- 사전 검증을 위해 실제 4조2교대를 시행하기 전에 시범운영 절차를 거치되, 시범운영은 직원들의 의견을 들어서 선호도가 높고, 업무경감 조치, 근무환경 개선 등 준비가 되었다고 판단되는 공장이나 라인을 대상으로 노경협의회와 신청을 받아 해당부문 근로자위원의 적정성 확인 및 노사공동으로 구성된 협의체에서 결정하는 절차를 거치도록 하겠습니다.
- 부서별로 부당하게 경쟁하거나 강요하여 직원과 회사의 소통과 신뢰를 저해하는 일이 없도록 시범운영기간 중이나 전후에 노경협의회 차원에서 지속적으로 모니터링을 실시하고, 의견수렴센터를 개설하여 해당사실 발생시에는 시정요청 등 엄격히 대응하는 프로세스를 갖추도록 하겠습니다.
- 시범 운영시 근무패턴은 직원들이 원하는 방식으로 하되, 몇 가지 표준 모델을 제시토록 하고, 운영기간은 검증의 적정성을 위하여 최소 6개월 이상이 확보되도록 하겠습니다.
- 본 시행은 해당부서 직원들이 찬반에 대한 서면투표를 실시하여 4조2교대 변경여부를 결정하되, 부결되더라도 불이익이 없도록 확실히 하겠습니다.

존경하는 직원 여러분,

4조2교대 설명 및 시범운영 과정에서 직원 여러분의 참여와 의견을 충실하게 반영 함으로써 회사와 직원간 소통과 신뢰를 증진하는 하나의 계기가 되도록 노경협의회가 앞장 서겠습니다.

직원 여러분께서도 회사와 직원이 모두 Win-Win할 수 있도록 많은 관심과 의견을 부탁드립니다.

존경하는 직원 여러분의 의견을 여과 없이 대변하기 위해 꾸준히 현장에서 여러분의 의견과 질책을 받을 것을 다시 한번 약속드립니다.

감사합니다.

2010년 4월 5일

노경협의회 전사 근로자대표 이 주 형



(인)

를 했다. 제철소 노경 위원들도 각자 공장별로 직원들에게 설명하고 토의를 하였다. 직원 설득의 기본 전제는 모든 직원의 충분한 이해, 노사 공동·공장별 업무부하 경감방안 연구, 시범운영 및 본 시행 여부의 직원의견 반영이었다. 설명회 이후에도 노경협의회는 끊임없이 직원들을 설득하고 이해를 구하였다. 경영진을 비롯한 관리자들도 적극적으로 직원 설득에 나서고 4조2교대 도입이 직원들의 삶의 질 향상과 회사 경쟁력 향상을 위해 필요한 것이라는 점을 설명하고 이해를 구하였다. 이러한 노력들이 점차 쌓여 향후 신뢰관계가 형성되는 한 전기가 되었다고 한다.

이와 함께 신입사원 채용 확대를 통해 타이트한 인력여건을 개선해 나가기로 하였다. 2009년 174명 채용을 2010년 400명 이상 채용하는 계획으로 확대하여 대근부담이 높은 개소에 우선적으로 배치하고 정년퇴직 인원의 30% 수준으로 재채용 규모를 확대하여 고숙련 인력을 유지하도록 하였다.⁵⁹⁾ 또한 4조2교대의 원활한 운영을 위해 업무부하 경감조치를 취하고 근무환경을 개선하여 나갔다. 이는 노경협의회, 현업 공장, 회사가 공동으로 나섰다. 공장별 TF도 구성하여 운영하였다. 2코크스공장의 경우 부·공장 대표(노경위원) 3명, 공장 내 오피니언 리더 등 일반 직원 3명, 공장장, 부공장장, 파트장 등 4명으로 공장 TF를 구성하였다.⁶⁰⁾ 이는 공장 차원의 '4조2교대 노사합동 연구반'이다. 공장별 TF의 구성시기는 공장에 따라 서로 달라서 훨씬 전부터 TF를 만든 곳도 있었고 설치가 늦어진 곳도 있었다. 단순반복 작업방법 개선, 휴게시간 확보방안, 휴게공간 조성 등을 공장별 TF에서 주도하였으며 회사에서 지원하였다.

사소(社·所) 합동 서포팅 그룹도 만들어 이를 뒷받침하였다. 그리고 시범운영 부서에 대해서는 차량부제를 해제하고 출퇴근시간에 맞춰 통근 버스 추가운행도 검토하기로 하였다.

다) 시범운영과 4조2교대 시행

그리고 연구반은 약 3개월간 시범운영 준비를 하였다. 그리고 준비가 된 공장부터 시범운영 신청을 하도록 하였다. 시범공장 신청서는 포함,

59) 충원확대는 해외 프로젝트, 설비신증설 등에 대비하기 위한 성격도 있다.

60) 공장 TF 구성방식은 노경협의회 지침이었다.

광양 제철소 인사부서에 제출하도록 하였다.

시범공장 신청 시 공장별로 계획을 수립하고, 직원들에게 설명하고, 과·공장 TF요원들이 같이 참석한 가운데 공장협의회를 열고 4조2교대 시범공장 신청 안건을 심의하고 공장장, 공장협의회 대표, 공장 TF팀 대표 등이 서명을 하여 제출했다. 신청서는 신청서 제출 시 공장협의회 회의록, 4조2교대 소통 및 신뢰 협약서, 업무부하작업 개선현황 및 조치계획, 휴게여건 등 근무환경 개선현황 및 조치계획, 상세인력현황을 첨부하여야 한다. 신청서를 제출하면 제출내용이 직원들과 상호 소통한 것인지, 업무부하작업 개선이 잘 이루어지고 있는지, 기타 준비가 잘 이루어지고 있는지 등을 연구반의 근로자 위원들이 신청한 과·공장을 직접 방문하여 엄격하게 실사한 후 노사합동 연구반에서 최종 승인하는 절차였다.

가장 준비가 잘된 포항·광양 각 8개씩 16개 과·공장이 심사결과 선정되어 2010년 7월 1일부터 6개월간의 시범운영에 들어갔다. 1차 시범운영 후 본 시행을 위한 직원투표에서 75.2%의 찬성률을 보여 이 공장들은 2011년 1월부터 4조2교대 근무제도를 시행하였다.⁶¹⁾

이 시범운영이 계속되는 동안 공장 TF는 진행상황을 모니터링하면서 개선사항을 점검하고 직원 편의시설을 보강해 나갔다. 특히 직원들이 휴식을 취하는 장소인 휴게실 구성에 신경을 많이 썼다. 공장별 불필요한 보조업무는 외주화하기도 했다. 이런 약속들이 지켜지면서 직원들의 회사에 대한 신뢰가 점점 쌓여갔다.

4조2교대 근무제도는 시범운영 기간에 연속 야간근무일수 감소, 휴게여건 개선, 휴무일 증가 등의 효과를 보였다. 그 결과 본 시행 전환 찬반투표의 찬성률이 1차 시범운영 72.5%(2011년 1월 1일), 2차 시범운영 88.6%(4월 16일), 3차 시범운영 92.1%(8월 26일)로 점점 높게 나타났다.

포스코는 2011년 10월 12일 4조2교대 4차 시범운영 16개 과·공장을 대상으로 본 시행 전환투표를 실시한 결과, 찬성률이 94.4%였다. 이로써 포스코는 지난 20여 년간 운영해 온 4조3교대 근무 형태를 2011년 10월 17일 4조2교대로 전면적으로 바꾸었다.

61) 시범운영 초기에는 4조2교대 시행에 반대하는 직원의 비중이 약 25% 수준이었으나, 2, 3, 4차 시범운영을 거치면서 이 비율은 급격하게 감소해갔다.

(그림 4-12) 4조2교대 시범운영 신청서 양식

[양식 2]

4조2교대 시범운영 신청서

시범운영 신청기준 및 절차와 시범운영 기준에 의거
4조2교대 시범운영을 다음과 같이 신청합니다.

1. 시범운영 개소 : ○○제철소 ○○부 ○○과·공장(○○line)
2. 주요작업내용 :
3. 인력운영현황

현 재 원	교 대	A조(명)	B조(명)	C조(명)	D조(명)	계(명)
	반장					
	일반직원					

4. TF구성(명)

과·공장협의회 위원	과·공장협의회 위원외

5. 제출서류(별지 양식 의거)
 - ① 과·공장협의회 회의록
 - ② 4조2교대 소통 및 신뢰 협약서
 - ③ 업무부하작업 개선현황 및 조치계획
 - ④ 휴게여건 등 근무환경 개선현황 및 조치계획
 - ⑤ 상세 인력현황

2011. 1.

○○부 ○○과·공장협의회 직원대표 ○○○(서명)
회사대표 ○○○(서명)

자료 : 포스코 내부자료.

〈표 4-42〉 4조2교대 시범운영 및 본 시행전환 일정

	시범운영	본 시행전환	찬성률(60% 이상)
1차 (16과·공장)	2010. 7. 1	2011. 1. 1	75.2%
2차 (29과·공장)	2010. 10. 16	2011. 4. 16	88.6%
3차 (28과·공장)	2011. 2. 26	2011. 8. 26	92.1%
4차 (15과·공장)	2011. 4. 17	2011. 10. 17	94.4%

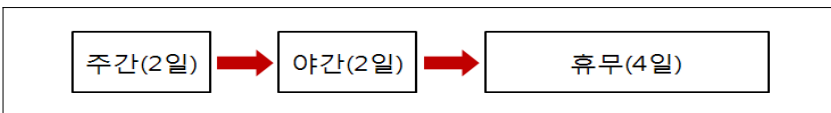
자료 : 포스코 신문 2011. 10. 20일자.

포스코 4조2교대는 8일 주기의 2일 주간-2일 야간- 4일 휴무 근무 시스템이다. 이 근무제도는 다른 4조2교대와 달리 연속야근 근무일수가 짧기 때문에 피로도 최소화되는 장점이 있다. 노경협의회 위원들이 BlueScope Steel사 벤치마킹에서 바로 이 점을 보고 확신을 가지고 4조2교대제를 도입한다면 이 회사의 방식대로 하자고 추천했다고 한다(노경협의회 위원 인터뷰, 2012. 8. 7). 왜냐하면 상대적으로 피로도가 큰 야간근무를 한 번 근무 시 최소화함으로써 평균 연령이 약 44세인 직원들이 느끼는 피로도를 상당부분 감소시킬 수 있기 때문이다. 이 근무제도의 단점은 휴무일이 길어 업무적응도가 떨어질 수 있다는 것이다. 이 점은 포스코가 이미 전 직원에게 지급한 스마트폰을 활용하여 회사 소식을 계속 전달하고 파트장 등이 수시로 연락을 취하며 업무 인수인계도 하여 극복하고 있다.

포스코의 과거 4조3교대와 새로운 4조2교대를 비교해 보면 근무패턴이 상당히 달라진 것을 볼 수 있다.

과거 4조3교대에서는 1근 5일-휴무 2일-2근 5일-휴무 1일- 3근 5일 -휴무 2일 근무 시스템이었으나 현재 4조2교대에서는 주간 2일-야간 2일-휴무 4일 근무시스템으로 바뀌었다. 근무 시작시간도 과거에는 1근 07시,

(그림 4-13) 포스코 4조2교대(8일 주기)



<표 4-43> 포스코 4조3교대와 4조2교대 비교

	4조3교대	4조2교대
근무패턴	1근 5일 → 휴무 2일 → 2근 5일 → 휴무 1일 → 3근 5일 → 휴무 2일	주간 2일 → 야간 2일 → 휴무 4일 *2일 주간근무 후 1일차 야간근무 전 24시간 휴식
시업시간	1근 : 07시 / 2근 : 15시 / 3근 : 23시	주간 : 07시 / 야간 : 19시
연간 근로시간	1,920시간=7.33시간(휴게 40분)/일 × 262일	1,920시간= 11시간(휴게 1hr)/일 × 174.5일
휴무일수	103일/연	190.5일/연(85% 증가)

자료 : 포스코 4조2교대 벤치마킹 설명자료.

2근 15시, 3근 23시였으나 현재는 주간 오전 7시로 종전과 같고 야간은 오후 7시(19시)로 바뀌었다. 그러므로 주간 2일 근무 후 야간근무하기까지 24시간의 휴식이 가능하다. 이 점이 평균 연령 44세의 포스코 근로자가 선호하는 이유이기도 하다. 연간 근로시간은 1,920시간으로 동일하나 과거 근무시간은 7.3시간, 휴식시간은 0.7시간(40분)이었으나 현재 교대시스템에서는 1일 11시간 근무에서 휴식시간 1시간으로 좀 더 여유가 있는 것이 다른 점이다. 과거에는 262일 근무하였으나 현재에는 174.5일 근무한다. 휴무일수는 4조3교대 시 103일이었으나 현재는 190.5일로 85% 증가하여 큰 차이가 있다. 대근은 노사 합의로 월 2일 이내로 하기로 하였으며 현재 월 평균 약 11.4시간 발생되고 있다. 연간 교대근무시간 1,920시간에 연간 대근을 합하면(11.4시간×12개월) 연간 총근무시간은 2,056.8시간이 된다.

일반적으로 4조2교대에서 12시간씩 근무하는 것이 졸음, 생체리듬, 건강 등 많은 문제가 있다고 한다. 특히 야간 12시간 근무는 더 위험하다고 한다(김인아·김대호, 2012). 그러나 포스코는 다양한 방법을 사용하여 성공적으로 대응하고 있다.

4조2교대 근무제도 시범운영 초기에는 적응이 안 되었다. 근무시간이 길어지면서 매우 졸리고 지루했으나 이제는 대부분 잘 적응하고 있다. 특히 야간근무를 2일만 하는 근무제도도 큰 작용을 한다. 물론 사고에 대한 대비는 다각적으로 하고 있다. 회사에서 근무여건을 줄리지 않도록 하는데 많은 노력을 했다. 현재 현장에는 방음장치가 된 휴게실에서 1시간의 휴식시간에 수면을 취할 수 있도록 하고 있다. 그리고 각 근무조에 추가 인원(TO) 1명을 배치한 곳도 있다. 부서별로 인원이 부족하여 추가 인원이 없는 경우도 물론 있다.(현장 근무자 인터뷰)

술 마시는 경우 주로 2일 야간근무 후에 모인다고 한다. 최근에는 술보다 조찬을 많이 한다고 한다. 아마 교대시간이 오전 7시인 것이 영향을 미친 것으로 보인다.

교대근무자 지원 프로그램도 많이 운영하고 있다. 동호회를 재편성하고 신설하여 동호동락(同好同樂) 특성화를 도모하고 있다. 골프동호회가 활성화되었으며 여행, 등산 등 다양한 동호회가 많이 만들어졌다고 한다.

젊은 사람들은 여행, 레저 등 다양한 동호회 활동을 적극적으로 즐기고 있다. 특히 교대근무시간에 맞춰 조찬모임도 활발한 편이다.

학습동아리 운영은 동호동락 활동을 위한 정보교류, 자격증 취득을 위한 휴무일 그룹스터디 지원 등이 있으며 자기계발 지원도 강화하고 있다. 회사는 교양 문화, 직무전문과정을 강화하고 집합교육을 휴무일에 집중 실시하고 사내, 사외 교육프로그램도 다양화하였다. 휴무일 교육에 강좌가 항상 가득찬다고 한다. 휴게시설도 확충하고 휴양시설 알선을 특히 많이 확대하였다. 휴양시설 이용권 구입 지원은 하지 않고 알선만 많이 늘렸다고 한다.

라) 협력회사 교대조 개편

그리고 2012년 8월 현재 포스코 관계회사 4조2교대 추진 현황을 살펴보면 그룹사 중 현재까지 포스코파워, 포스코캠텍, 포스코엠텍, PNR, SNNC 등 5개사 전환이 완료되었으며 향후 사별 여건을 감안하여 추가로 확대할 예정이다.

교대작업을 수행하는 외주파트너사(외주협력사)는 총 43개이며, 현재까지 16개사가 4조2교대 전환이 완료되었다. 전체 외주사가 4조2교대로 전환되는 것은 아니며, 회사 여건에 따라 일부는 4조3교대로 전환되는 경우도 있다. 4조2교대 전환은 작업특성 등에 따라 각 사별로 추진 중이다. 외주사에서 4조2교대로 전환을 하더라도 별도의 지원은 없으며 각 사별로 자체적으로 추진하고 있다. 현재 각 사별 상황을 감안 향후에 4조2교대 전환을 확대할 계획이며 4조2교대 전환대상 기업에 전환을 독려하고 있다고 한다. 이미 전환한 회사는 동일, 동화, 톨앤롤, 만서, 세영, 신립, 영남, 이지포텍, 포웰, 포롤텍, 화남테크, 화인텍, 드림피아, 대명, 장원, 에스엔지 등이다.

외주파트너사는 대부분 영세하고 임금수준이 낮고 현재 3조3교대를 운영하는 곳이 많으므로 자력으로 4조2교대로 전환하기 어려운 곳이 많을 것이다. 4조2교대로 전환하기 위해서는 대부분 추가 인력이 필요하며 특히 근무시간이 많이 줄어들기 때문에 임금하락을 우려하는 근로자들의 반발이 심할 것으로 예상된다. 그러나 포스코는 외주사 자체 추진을 원칙

으로 추진 중이므로 이들 기업이 4조2교대로 전환하려면 전문기관의 도움으로 인력 추가소요 및 임금하락을 최소화하는 방안이 마련되고 여기에 소요되는 비용에 대한 정부의 지원이 있어야 가능할 것으로 보인다.

4) 4조2교대제 도입과 노경협의회

가) 노경협의회 구성과 역할

포스코 노경협의회는 1997년 10월 가칭 경영발전협의회로 첫걸음을 시작해 그해 11월 ‘노경협의회’로 명칭을 변경한 후 현재까지 포스코 직원들의 복지증진과 회사발전에 기여했다. 노경협의회는 노경협의회와 부·공장협의회로 구성되고 각각 근로자 위원과 부·공장협의회 위원이 된다. 모두 직선제 선거로 선출된다. 전사 노경협의회는 본사 1명, 포항제철소 5명, 광양제철소 4명 등 10명이다. 노경협의회 대표는 전사 노경협의회 위원 중에서 호선을 통해 선출된다. 노경협의회 대표는 소속 제철소 대표를 겸하며 다른 제철소 소속 근로자 위원 중 한 명이 그 제철소 대표가 된다. 현재는 제5대 노경협의회이며 임기는 3년이다.

제1대 노경협의회는 운영규정 제정, 부·공장 의견수렴 청취 등을 통해 노경협의회를 안정적으로 정착시켰으며, 제2대 노경협의회는 ESOP제도 시행, 선택형 복리후생제도 도입, 주5일 근무제 도입 등을 통해 직원 삶의 질 향상과 복리후생 증진에 기여했다. 제3대 노경협의회는 이원화된 부(실), 과(공장)협의회를 노경협의회 단일기구로 통합해 활동역량을 강화했고, 평생학습 도입, QSS 즉실천 활동 등을 통해 직원 역량 증진과 회사 경쟁력 확보에 노력했다. 제4대 노경협의회는 애사심 고취 활동인 ‘We Love POSCO’ 운동 전개, 포스코 주식 1주 더 갖기 운동 등을 통해 상생의 노사문화를 구축해 왔다. 이외에도 국내 대기업 최초로 다년 임금협의를 통해 회사 경쟁력 확보와 국내 선도기업으로서의 책임과 역할을 하는데 기여했다.

노경협의회 주요 역할은 임금협상, 직원복지 개선이다. 부·공장협의회에서는 공장의 직원복지, 고충처리 등을 담당하고 있다. 공식적으로는 노동조합이 구성되어 활동 중이나 사실상 직원의 대표기구의 역할을 할 수 없는 상황에서 노경협의회가 직원들의 목소리를 대변하는 역할을 맡고

있다.

나) 4조2교대 도입과 노경협의회

4조2교대 도입을 시도하는 초기의 혼선기에 제5대 노경협의회가 출범하여 주목을 받았다. 먼저 직원들의 정서를 감안해, 노경협의회는 4조2교대 도입을 연기하도록 하였다. 그 다음에 회사와 협의에 나서 충분한 검토와 직원 동의하에 실시하기로 하였다.

회사와 공동으로 연구반을 구성하고 국내외 사례를 검토하고 벤치마킹 후 직원들의 평균 연령, 체력, 안전 등을 고려하여 가장 부담이 적은 근무제도를 도입하도록 하였다. 단계적으로 시범공장을 선정하고 직원 직접투표를 통해 60%를 상회하는 곳만 4조2교대를 시행하도록 하였다. 그리고 직원 휴식과 회복을 위한 편의시설 확보, 업무부담 감소 등의 조치를 취했다.

또한 4조2교대 도입과정에서 정년연장, 임금협상, 직급제도 개선 등 큰 과제도 직원들이 만족하도록 협의하여 결정하였다.

4조2교대 시범운영과정이나 시범운영이 완료된 이후 노경협의회는 직원들에게 약속하고 노사 합의된 사항들이 잘 지켜지고 있는지를 체크하고 있으며 향후 4조2교대에 대한 직원들의 만족도를 조사할 계획이라고 했다.

노경협의회는 가장 큰 역할은 4조2교대 도입을 위한 대직원 설득의 주체로 나섰다. 2010년 4월 5일 노경협의회 대표 명의의 직원공지가 출발점이 되고 직원 설명회, 공장 TF 등의 측면에서 노경협의회가 설득의 중심에 있었다. 그 과정에서 직원들의 입장이 충분히 반영되도록 노력하고 동시에 회사의 발전에도 기여하였다.

노경협의회는 4조2교대 도입과정에서 소통과 상호 신뢰의 문화가 형성되는 데 큰 역할을 했다.

5) 4조2교대제 도입성과와 평가⁶²⁾

4조2교대 도입 이후 일반 직원들에게 좋은 점이 무엇인가 물었더니 쉬는 시간이 늘어서 가족들과 많은 시간을 보낼 수 있다는 것이다. 또한 돌

62) 여기서 제시된 자료나 수치는 포스코 내부자료임.

발사고나 결원 시 대근이 자유롭고 과거보다 대근이 크게 감소하여 부담이 줄어들었다고 한다.

4조2교대 도입 이후의 변화를 정량적인 측면으로 보면, 우선, 성과몰입도가 2003년 조사 이래 처음으로 교대근무자가 상주근무자보다 높게 나타났다. 2010년 교대 81점, 상주 83점에서 2011년 교대 85점, 상주 82점으로 나타났다. 또한 4조2교대로 일과 삶의 균형 부문에서 2010년 76점에서 2011년 81점으로 향상되었으며, 복리후생부문에서 2010년 71점에서 2011년 78점으로 큰 폭의 상승이 있었다.

지식생산성 측면에서 직무발명, 자격증 취득 등 각종 지표들이 개선되었다. 12차 시범운영개소 샘플링 조사 결과 직무발명은 2010년 분기당 42건에서 2011년 분기당 76건으로 80% 증가하였다. E-러닝 수강은 2010년 월 0.9과목에서 2011년 월 1.4과목으로 55% 증가하였다. 자격증 취득은 2010년 346건에서 2011년 436건으로 26% 증가하였다. 제안참여율은 2010년 95%에서 2011년 98%로 3% 증가하였다. 특히 2010년을 기점으로 제안참여율은 2009년 85.4%, 2010년 86%, 2011년 86%, 2012년 상반기 91% 등으로 지속적으로 상승하고 있다(제안참여율: 전체 직원 중 업무개선 관련 아이디어를 월 1회 이상 제안한 직원의 비율).

2010년을 기점으로 품질 관련 주 지표가 지속적으로 개선되고 있다. 포항제철소의 경우 품질부적합률이 2009년 3.07%, 2010년 3.07%, 2011년 2.33%, 2012년 상반기 1.98% 등으로 크게 감소하고 있다.

안전재해도 4조2교대 도입을 기점으로 점진적으로 감소 추세에 있으며, 본 시행전환(2011. 10)을 기점으로 2009년 13건에서 2012년은 현재까지 경미한 재해 2건으로 줄어들었다.

〈표 4-44〉 성과몰입도 추이

	2008	2009	2010	2011
평균	83%	74%	82%	83%
상주	83.4%	76%	83%	81%
교대	83.2%	66%	81%	84%

자료: 포스코 내부자료.

〈표 4-45〉 품질부적합률 추세

	2009	2010	2011	2012 상반기
포항所	3.07%	3.07%	2.33%	1.98%
광양所	5.92%	5.70%	3.98%	3.33%

주: 품질부적합률: 품질(표면, 형상, 성분, 재질)이 기준에 부적합하여, 고객사에 공급이 곤란한 제품.
 자료: 포스코 내부자료.

〈표 4-46〉 안전재해(포스코 직영 기준)

(단위: 발생건수)

	2009	2010	2011	2012(8월 현재)
재해발생(건)	13건	13건	12건	2건

자료: 포스코 내부자료.

〈표 4-47〉 교육시간 추이

	2008	2010	2011	2012 상
연 교육시간	246시간	243시간	251시간	128시간
E-러닝	174시간	154시간	148시간	84시간
집합교육	72시간	89시간	103시간	44시간

자료: 포스코 내부자료.

그 외에 2010년 이후 개인별 교육시간이 점차 상승 중이다. 2008년 246시간에서 2011년 251시간으로 증가하고 2012년은 260시간 내외로 예상된다. 교육내용은 가치공유(7개 필수과목, 인당 30시간/연), 직무역량, 혁신 활동 등이다. 특히, 휴무일을 활용한 직무기술, 혁신, 설비이론 등 맞춤형 교육이 증가하고 있다. 직무역량, 교양강좌 등은 과거처럼 E-러닝을 활용하면서, 심화과정은 부서별 특성을 고려해 휴무일 집합교육을 통해 이루어지고 있다.

4조3교대 근무 시에는 1근 후 1~2시간 간헐적으로 교육훈련을 실시하였으나 4조2교대 도입 후 월 2회(8시간/회) 이내 휴무일을 활용하여 집중 교육을 실시하고 있다. 교육참여율은 95% 이상이며 대근 외에는 모두 참여한다고 한다. 휴무일 집중 교육을 통해 교육의 질과 만족도가 증가하고

있다고 한다. 정성적인 측면에서 4조2교대 도입 이후 다양한 변화가 나타나고 있다. 2012년 9월 초 양제철소별로 각 3개 부서씩(제강, 열연, 재질 시험) 총 6개 부서 전체 500명 중 280명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 그 결과 휴무일을 100으로 봤을 때 취미활동 20%, 자기개발 19%, 휴식 16%, 자녀 학습지도 등 가사지원 16%, 헬스/등산 등 운동 15%, 봉사활동 8%, 기타 6%로 시간을 사용하는 것으로 나타났다.

이를 구체적으로 살펴보면 첫째, 가족 측면에서는 부부가 함께하는 시간이 증가하여 초기에는 싸우기도 했으나 관계가 아주 좋아졌다고 한다. 여유시간이 많아져서 자녀와 함께 책을 읽고 시간을 보내면서 대화가 늘고 부모님을 좀 더 자주 찾아볼 수 있어 효자노릇을 하기도 한다고 한다.

둘째, 자기개발 측면에서는 교대근무자를 위한 각종 집합교육 및 휴무일교육을 통하여 직무지식 및 교양영역의 학습이 활발해졌다고 한다. 또 자격증 취득, 외국어 공부, IT 등을 시도하는 사례가 증가하였다고 한다. 평소에 미루어 두었던 학업에 도전하는 경우도 있다.

셋째, 취미생활 측면에서는 휴무일을 이용하여 등산, 낚시, 사진, 각종 운동 등이 활발해졌다고 한다. 파트장 한 명은 휴무일에 직원들과 함께 골프 치는 재미에 푹 빠져 있다고 하였다. 4조3교대 근무 시에는 휴무일에도 시간여유가 부족하여 골프장에 쉽게 못 갔다고 한다.

넷째, 4조2교대 시행 이후 포스코 직원들의 봉사활동이 크게 늘어났다. 휴무일 중 8%를 봉사활동에 사용하고 있다. 이것은 매우 의미 있는 변화이다. 포스코는 봉사를 전사적으로 장려하고 있으며 경영층이 봉사에 솔선수범을 보이고 있다. 이에 호응하여 직원들이 스스로 1년의 절반에 해당하는 휴무일 중 8%를 봉사활동에 사용하고 있는 것은 정말 놀라운 일이다. 스테인리스압연부 정일구씨는 휴무일을 이용하여 수타면 제조법을 배우고 있으며 향후 포항지역 인근 노인들을 대상으로 음식대접 봉사 활동을 계획하고 있다고 한다.

포스코는 1992년 11월 4조3교대제를 선구적으로 도입하여 운영해 온 회사이다. 그런데 포스코는 직원 삶의 질 향상과 지식근로자화, 교대횟수 감소로 생산성 향상 및 품질경쟁력 제고를 위해 다시 4조2교대를 도입했다. 초기에 직원들의 반발도 있었지만 노경협의회가 직원들을 잘 설득하

고 현장에서 노사가 상호 협력하여 준비하고 함께 근무여건을 개선하고 업무부하를 줄여 더욱 일할 맛이 나는 직장으로 변신에 성공했다. 그러나 4조3교대에서 4조2교대로의 개편도 결코 쉬운 작업이 아니었다. 회장이 4조2교대 도입 필요성을 역설한 후 커뮤니케이션과 준비에 많은 시간이 걸리고 회사 전체에 4조2교대제가 도입되는 데 2년 반이 소요되었다. 이 구택 회장 재임 시 추진시도까지 감안하면 훨씬 더 긴 시간이 소요된 것이다. 이 과정에서 포스코가 얻은 큰 성과는 회사와 직원 간 소통과 상호 신뢰의 문화가 형성되었다는 것이다. 그리고 충분한 노사 상호협의로 의사결정하는 관행이 만들어진 것이다.

그러나 포스코는 결국 전환을 이루어내고 아직 이르는 하지만 상당한 성과들이 보이고 있다. 이 성공을 더 빛나게 하기 위해 포스코는 평생 학습을 더 발전시켜야 한다. 포스코는 평균 연령이 높고 근속연수도 길어 숙련수준이 높기 때문에 직원들은 직무교육에 쉽게 흥미를 느끼지 못한다. 정년연장도 이루어져 이 상황이 상당 기간 유지될 것이다. 그러나 포스코가 미래에도 경쟁력을 유지하기 위해서는 지식근로자를 양성하여야 하며 평생학습이 더욱 필요하다.

마. 결론 : 4조2교대제 사례가 주는 시사점

1) 유한킴벌리와 포스코 4조2교대 도입 비교

유한킴벌리와 포스코의 4조2교대 도입방식에는 몇 가지 차이가 있다. 도입목적 측면에서 보면 유한킴벌리는 경영위기로 인한 유희인력 해소가 목적이었으나 포스코는 직원 삶의 질 제고와 제품 경쟁력 제고가 목적이었다. 도입시기도 유한킴벌리는 경영위기 시에 도입했으며 포스코는 경기악화 등에 대비한 미래의 위기에 선제적인 대응을 위해 시행하였다. 직원 태도에서도 유한킴벌리는 어쩔 수 없이 수용했으나 점차 협력적으로 바뀌었으며 포스코는 초기에 일부 반대가 있었으나 시범운영 후 점차 우호적으로 바뀌고 최근에는 상당히 협력적으로 개선되었다. 4조2교대 도입을 주도한 측은 유한킴벌리에서는 노사가 공동으로 했으며 포스코에서는 노경협의회가 적극적으로 나서서 직원을 설득하고 시범운영 선정을

주도하고 시범운영에도 적극적으로 참여했다. 유한킴벌리에서는 도입에 3년이 걸렸으며 대진공장까지 포함하면 총 7년이 소요되었으며 포스코는 회장이 도입 필요성을 제시한 후 약 2.5년 소요되었다. 도입방식은 모두 단계별로 실시했으며 유한킴벌리는 공장별, 단계별로 도입했으나 포스코는 양 제철소가 나란히 시범공장을 선정하여 단계별로 도입했다. 유한킴벌리 4조2교대는 주간 4일-휴무 4일-야간 4일-휴무 4일인 데 비해 포스코는 주간 2일-야간 2일-휴무 4일로 다르다. 결정방식은 유한킴벌리에서는 공장별로 디자인팀이 제안하고 경영진이 승인하는 방식이나 포스코는 4차의 시범운영 후 각 공장별 직원투표로 결정했다. 유한킴벌리의 대의기구인 노동조합은 초기 4조2교대를 제안하고 협력하였으며 포스코 대의기구인 노경협의회는 직원 설득을 주도하고 도입을 사실상 공동 추진하였다고 볼 수 있다. 4조2교대 도입성과는 유한킴벌리가 도입한 지 오래되어 생산성 향상, 불량 감소, 안전사고 감소, 제안 증가 등 많은 성과를 냈으나 포스코는 도입이 완료된 지 1년도 채 안 되기 때문에 똑같이 비교할 수 없으나 불량감소, 안전사고 감소 등이 미약하나 나타나고 있다.

이러한 차이는 두 회사가 모두 제조업에 종사하지만 생산하는 제품이 서로 다르고, 기업문화, 최고경영자의 경영철학, 노동조합과 노경협의회,

〈표 4-48〉 유한킴벌리와 포스코 4조2교대 도입 비교

	유한킴벌리	포스코
도입목적	경영위기로 인한 유희인력 해소	직원 삶의 질 제고와 제품 경쟁력 제고
도입시기	경영위기 시	위기가 아닌 미래위기 사전대응
직원 태도	수용, 점차 협력적	초기 반대의견 다소, 시범운영 후 우호적으로 개선
주도	노사 공동	노경협의회
도입기간	2.5년	2.5년
도입방식	공장별, 단계별	단계별(양 제철소 동시)
교대방식	주간 4일-휴무 4일-야간 4일-휴무 4일	주간 2일-야간 2일-휴무 4일
결정방식	디자인팀 제안, 경영진 승인(공장별)	공장별 직원투표(4차)
대의기구 역할	제안, 협력	직원 설득 주도, 공동 추진
성과	생산성 향상, 불량 감소, 안전사고 감소	불량 감소, 안전사고 감소

직원 연령 등 다양한 요인이 작용했기 때문이라고 본다. 유한킴벌리와 포스코 4조2교대에는 많은 차이점도 있지만 많은 유사점도 있다. 단계적으로 추진한 점, 시범운영을 거쳐 도입한 점, 최종 도입 시까지 장시간이 소요된 점, 직원 대의기구가 적극적인 역할을 한 점 등을 들 수 있다.

2) 시사점

두 회사의 4조2교대 도입 사례는 전형적인 교대제 변경 과정을 잘 보여주고 있다. 교대조 도입을 희망하거나 교대조 변경을 지원하는 기관에게 몇 가지 시사점을 제시하면 다음과 같다. 우선, 교대조 변경을 위해서는 직원 동의와 협력이 중요하다. 직원들이 동의하고 협력하기 위해서는 직원들이 그 과정에 참여하는 것이 중요하다. 유한킴벌리에서 대전공장 4조3교대를 김천공장과 군포공장에 적용하려고 했을 때 노동조합이 나서서 반대했다.

근로자들이 변신 과정에서 절차적 정의가 지켜졌다고 생각할 때는 근로자들이 변신에 동참할 가능성이 높아진다(Kim & Mauborgne, 2003). 포스코에서는 초기에 직원들의 동의가 없이 시범공장이 선정되고 운영되었기 때문에 직원들이 반발했다. 그러나 노경협의회가 상당 시간 연구하고 벤치마킹한 후 직원들에게 4조2교대 도입 필요성을 설득하였기 때문에 공장 TF에도 현장 직원들이 참여하고 시범공장 운영에도 참여하였으며 4조2교대 시행에 찬성을 하였다고 볼 수 있다. 교대조 변경에는 직원들의 동의와 협력이 필요하며 이를 위해서는 직원들이 의사결정과정에도 참여하도록 하여야 한다.

교대조 변경은 많은 시간이 걸린다. 많은 기업은 다른 기업이 도입한 교대제를 그대로 베껴서 도입하기만 하면 성공할 것으로 생각하는 경우가 있다. 그러나 포스코는 회장이 도입 필요성을 제기한 후 2.5년 정도의 시간이 걸렸으며 유한킴벌리는 3.5년 정도의 시간이 소요되었다. 이경목 교수는 「삼정피앤에이의 변신」에서 “변신을 추구하는 기업은 이러한 변신이 매우 어렵고 시간이 오래 걸린다는 것을 염두에 두고 변신을 추구하여야 한다”고 했다(이경목, 2009). 국내 유수의 기업이 이 정도 시간이 소요되었다면 다른 기업은 더 많은 시간이 걸릴 수 있다. 특히 교대제 변경 후 성

과를 거두기 위해서는 많은 준비와 철저한 운영에 많은 시간이 필요하다.

교대제 변경은 단계적으로 절차를 밟아가면서 해야 한다. 사전에 직원 대표와 협의하고 직원들에게 어떻게 커뮤니케이션할지 검토하고 전체 일정과 준비사항에 대한 계획을 수립한 후 착수해야 한다. TF팀을 구성하고 시범공장을 운영하며 교대조 운영을 위한 여건을 형성해 나가야 한다. 이런 과정에서 사전에 철저하게 준비를 하여도 진행과정에서 예상과 달리 많은 착오가 발생하고 여건 변경으로 개선이 필요하게 된다. 전체적인 과정에서 항상 커뮤니케이션을 하고 진행과정을 공유하고 직원들을 참여 시키면서 진행해 나가야 한다. 진행과정에서 문제점이 발생해도 공개하고 노사 혹은 직원들과 협의하면 해결이 가능하며 이것이 더 큰 신뢰를 얻을 수 있다. 이러 과정을 거치면 직원들이 동의하며 협력하게 된다. 그러면 실패가 없으며 도입 후 큰 성과를 얻게 된다.

뚜렷한 도입목표가 있어야 한다. 왜 도입하는지를 분명하게 직원들에게 설명해야 한다. 새로운 교대제 도입은 그 목적이 분명하고 직원들에게 도움이 되는 것이어야 한다. 유한킴벌리 4조2교대 도입은 경영위기 극복이라는 분명한 목표가 있었으며 유희인력의 고용을 유지해 주는 이점이 있었다. 반면 포스코는 초기에 도입목적을 정확하게 커뮤니케이션하는데 실패하였으며 직원들은 현행 교대제에 비해 특별한 이점이 없다고 생각하였다. 그 결과 직원들의 반발이 확산되었다. 그러나 이후 포스코는 노경협의회와 손잡고 직원들에게 목적을 충분히 설명하였으며, 시범운영을 준비하고 실행하는 과정에서 근무여건을 획기적으로 개선하고 업무부담을 경감하는 등의 약속을 지키자 직원들은 협력적으로 돌아섰다.

교대제 도입으로 성과가 있어야 한다. 포스코와 유한킴벌리의 경우 4조 2교대 도입으로 적지 않은 성과를 거두었다. 기업이 제도를 변경하는 것은 원래의 의도가 무엇이었던지 성과를 얻으려고 하는 것이다. 회사와 직원에게 더 나아지는 결과가 있어야 한다. 생산성 향상, 삶의 질 향상, 불량감소, 원가절감, 직원 삶의 질 향상 등이 뒷받침되어야 한다. 성과가 없는 교대조 전환은 의미가 없다. 성과로 그 효용을 보여주어야 한다. 가능하다면 시범운영기간이나 실행 초기에 성과를 보여주어야 한다.

많은 연구에서 교대제는 수면에 악영향을 미치며 심혈관계 질환이나

재해손상 등 여러 질병의 원인이라고 한다(김인아·김대호, 2012). 교대조 변경 시 직원 건강관리에 매우 주의해야 한다. 특히 고령근로자가 많은 경우 더욱 유의해야 한다. 포스코는 양 제철소 내 건강증진센터를 두어 매년 정기 건강검진 등 직원건강관리를 하고 있다. 광양제철소 내 건강증진센터에만 전문의와 간호사, 약사, 물리치료사 등 28명이 근무하고 있다. 또한 포스코 건강증진센터는 작업현장의 유해환경 요인을 발굴하고 개선하며 각 작업현장에 맞는 귀마개·마스크·보안경 등 위생보호구를 지급하며, 작업 시 이를 반드시 착용하고 근무할 수 있도록 지도하고 있다. 이처럼 교대조를 운영하는 기업은 직원 건강관리를 더욱 철저히 하여야 한다.

유한킴벌리는 2개 공장에 1999년 4조2교대를 도입했고 대전공장에는 1994년 4조3교대를 도입했고 2004년 4조2교대를 도입하였다. 유한킴벌리는 이들 공장을 널리 개방하여 배울 수 있도록 하였다. 2004년과 2005년 상반기에만 기업관계자, 정부관계자 및 공공기관, 국회, 민간기관 등에서 7,200여 명이 방문하였다(2006년 유한킴벌리 사회책임경영보고서). 유한킴벌리 공장을 방문하여 많은 것을 배워갔으며 유한킴벌리 사례가 사회에 널리 확산되었다. 포스코 전체 공장이 4조2교대 본 시행에 들어간 2011년 10월 이후 벤치마킹을 다녀간 회사는 인천국제공항공사, 삼성코닝정밀유리, 호남석유, 동국제강, NSC(日), 풀무원, 유한킴벌리, memc코리아 등 총 9개사이며 인원은 100명 수준이다.

제 5 장

서비스업 교대제와 노동시간 사례

1. 유통업 장시간 노동과 교대제 연구

가. 문제의식

최근 제조업 사업장 ‘장시간 노동’과 ‘교대제 문제’가 언론에 기사화되면서 ‘노동시간 단축’ 문제가 사회적 관심사가 되고 있다.⁶³⁾ 학계에서도 우리나라 장시간 노동 체제 원인에 대한 실증적이고 경험적인 연구결과(배규식 외, 2011; 배규식, 2012; 박태주, 2012)들이 제시되어 왔다. 외국과 마찬가지로 우리나라에서도 ‘서비스 사회화’가 진행되면서 서비스산업 장시간 노동 문제가 노사간의 주요 쟁점이 되고 있다.

현재 우리나라 서비스판매직 노동시간은 제조업 생산직(기능, 기계장치 등)을 제외한 다른 주요 직종 중 가장 긴 편이며, 장시간 노동(52시간 이상) 비율 또한 서비스직(서비스직 31.9%, 판매직 19.7%)이 가장 높은 편에 속한다(김유선, 2011, 2012). 이런 이유로 최근 정부 기관에서도 근로시간 특례적용 예외 업종에 유통업(소매업)이 검토된 바 있다.⁶⁴⁾

63) ‘노동시간 체제(working time regime)’란 “직접적 노동시간, 휴게시간, 휴가시간, 각종 면제시간 등의 길이와 구성을 나타내는 시스템”이라 할 수 있다. 또한 ‘장시간 노동체제(LWR: Long-hours Work Regime)’란 “실노동시간의 길이가 주 40시간을 넘는 등 직장-가정 균형을 저해할 정도의 긴 노동이 지속되는 시스템”이라 할 수 있다(강수돌, 2011).

64) 최근 우리나라 장시간 노동 원인분석과 실근로시간 단축을 위한 규제방안을 둘러

사실 서비스업 장시간 노동 문제의 해결은 제조업과 마찬가지로 해당 사업장 인력충원이 전제가 되어야 한다. 예를 들면 백화점 판매직(전일제 근무)에도 면세점처럼 합리적인 교대제 시스템을 도입할 경우 인력충원 문제가 해결될 수 있다. 현재 백화점 1층 화장품 판매직은 약 6,900명(약 80개 매장, 주당 근무시간 약 55시간 남짓)인데, 주당 평균 노동시간을 8시간 정도 줄일 경우 매장당 평균 1.5명의 인력 충원(총 500~700명 정도 충원)이 필요한 상황이다.

서비스업 장시간 노동 문제 해결방법 중 하나는 업종과 개별 사업장 영업시간 단축이며, 다른 하나는 해당 사업장 교대제 근무형태 도입이다. 현재 서비스업 일자리 형태는 해당 업종에 따라 다양한 근무형태(전일제, 교대제, 시차교대제)가 존재한다. 그렇다면 유통업 장시간 노동 문제 해결은 어떤 방안이 더 효과적일까? 또한 유통업 내 장시간 노동 문제 해결은 합리적 교대제 근무형태를 통해 가능한 것인가? 본 연구에서는 유통업 내 주요 직종 중 하나인 판매직과 계산직 노동시간과 근무형태를 검토하여, 유통업의 노동시간 단축과 합리적 교대제 운영 방안을 모색하고자 한다.

이와 같은 문제의식을 검토하기 위해 이 글에서는 ‘전일제 근무형태’인 R기업 판매직(백화점 화장품 판매직)과 ‘시차교대제’ 근무형태인 B기업(호텔과 공항 면세점 입점 피혁 및 화장품 판매직), ‘교대제’ 근무형태인 T기업(대형 할인점 계산직) 사례를 통해 우리나라 주요 유통 판매직 노동시간 단축 논의에 함의를 제공하는 데 목적이 있다.

이를 위해 이 글은 다음과 같은 세 가지 연구 가설을 구체적으로 비교 분석했다. 첫째, 왜 동종 유사 업종(업태)인 백화점, 면세점, 할인점 판매직과 계산직 근무형태(전일제 vs. 교대제)가 다른가? 둘째, 유통업 중 할인점 계산직 및 면세점 판매직과 달리 백화점 판매직은 왜 교대제 근무가 이루어지지 못하는가? 셋째, 백화점 판매직 노동시간 단축 비교 대상인 할인점과 면세점 교대제 근무형태 시사점은 무엇인가?

싸고 노사정 차원의 입장은 조금 상이하며, 원인 또한 다양한 요인을 제시하고 있다. 일부 학자는 단기적·임시적 수요 발생, 경영환경의 불확실성 증가, 준고정비용의 존재, 숙련된 근로자의 부족, 초과근로의 대안 사용 규제 등의 요인을 꼽고 있으며, 또 다른 학자는 경제적·사회적 및 문화적·경영 관리적 요인을 꼽고 있다(노용진·이지만·박지순, 2012).

이와 같은 문제의식을 검토하기 위해 이 글에서는 문헌조사, 양적 조사, 질적 조사 방식을 취했다. 먼저, 문헌조사는 기존 문헌 검토(유통업, 교대제 자료 등) 및 사업장 자료를 검토(사업장 내부자료 검토, 급여 명세표, 근무스케줄 자료 등)했다. 양적 조사는 기존 통계청 및 노동부 원자료(유통) 분석, 개별 사업장 설문조사 방식을 취했다. 설문조사는 해당 업체 종사자 약 2,000명을 대상으로 했으며, 질적 조사는 백화점, 면세점, 할인점 사례조사 대상 해당 사업장 관계자 및 노동자를 대상으로 개별 면접조사 방식을 취했다.⁶⁵⁾

나. 유통업 현황과 고용구조

1) 유통업 현황과 특징

우리나라 유통업은 1990년대 유통시장 개방과 국내의 초국적 자본과 재벌 대기업 유통업 진출로 유통업체 지각변동이 시작되었다. 유통업은 기존의 재래소매업의 감소(2000년 66%→2012년 42%), 중소유통업의 몰락, 국내 재벌 유통기업 중심으로의 백화점 및 할인점 재편으로 나타나고 있다(김종진, 2011a). 특히 재벌 빅4(롯데, 현대, 신세계, 홈플러스테스코) 유통업 내 독과점 형태(시장점유율 80%)는 유통업 공정거래를 위협하는 수준을 넘어선지 오래다. 통계청 조사 결과를 보면 대형유통업이 중소유통업체에 미치는 영향(매출액 감소 평균 45%, 매출 감소 50% 이상 26.7%)이 매우 큰 상태다.

한편 국내 유통업은 국내의 대기업 시장진출 이후, 정체 현상과 제한된 영역 내에서의 백화점 및 할인점 경쟁에서 탈피하여 기업형 슈퍼체인(SSM) 사업 진출, 카테고리킬러, 특화 매장, 미니점포 등 사업 다각화를 모색하고 있다. 실제로 할인점 동남아 시장 진출, 국내 기업형 슈퍼(SSM: Super supermarket)는 증가하는 추세에 있다.⁶⁶⁾ 이런 현실에서도 국내

65) 이 연구조사에서 설문조사 표본은 R기업 5개 브랜드 백화점 화장품 판매직(946명), B기업 면세점 화장품, 잡화, 향수 판매직(424명) 총 1,370명이다.

66) 현재 국내 재벌 유통업에서 운영하고 있는 SSM은 300평 이상 규모가 절반 이상을 차지(ex. 롯데 SSM 134개 중 60개, GS 116개 중 65개)하고 있다. 이마트는 PL 비중 3배 이상 증가를 목표(2007년 9.7%→2012년 30%, 약 30여 개 브랜드,

〈표 5-1〉 주요 유통업 기업의 업태별 현황과 매장수(2012. 6)

		백화점	할인점	면세점	전 체
전 체		69	427(해외 152개 제외)	17	513
롯데쇼핑		32	95(해외 120개 제외)	6	133
신세계		10	135(해외 28개 제외)	6	151
현대백화점		12			12
홈플러스테스코			129(테스코 34개)		129
농협유통			28		28
이 랜 드	NC 백화점	1			31
	뉴코아아울렛		18		
	2001아울렛		10		
	동아마트		2		
기타(11개)		12	28	5	45

주: 1) 백화점과 할인점 사업체: 매장 면적 3,000m²급만을 대상으로 함.
2) 면세점 기타 사업체: 워커히, 동화, 파라다이스, JDC, 관광공사.

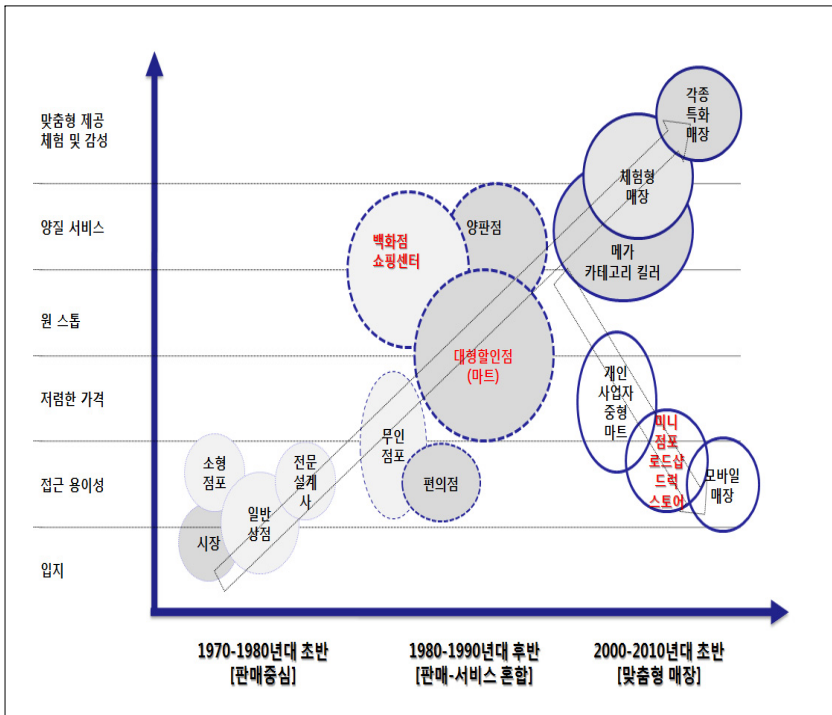
유통업체들은 기존 매장(백화점, 마트)의 우수고객 유치, 영업시간 연장, 연중 무휴 운영 등의 경영전략을 취하고 있다.

[그림 5-1]에서도 알 수 있지만, SSM과 같은 소규모 유통체인(스토어) 사업 진출과 드럭스토어 진출은 전 세계적 현상이다.⁶⁷⁾ 이들 유통기업의 소형유통업 진출 이유는 시장진출(높은 접근성, 저가격)과 상품연쇄 효과가 높기 때문이다. 이는 자사 브랜드 강화 제품(Private label : 유통업체 자사 브랜드 PL 혹은 PB 30% 배치)을 통해 판촉 강화라는 상품연쇄 효과(가치사슬)가 가능하기 때문이다. 실제로 최근 국내에 도입된 신업체로는 쇼핑몰(용산아이파크몰), 프리미엄 아울렛몰(신세계 첼시), 카테고리 킬러(토이즈러스, ABC마트), 균일가축(다이소), 드럭스토어 형태의

총 품목수 1만 6,000개)로 하고 있다.

67) 글로벌 기업 중 현재 월마트는 마켓사이드(Marketside), 테스코는 프레시앤이지(Fresh&Easy), 까르푸는 까르푸시티(Carrefour City), 독일 뢰베는 유통업체 페니(Penny)를 통해 SSM을 확장하고 있다. 게다가 프랑스 유통업체의 경우 하드 디스카운트스토어(hard discount store), 까르푸 에드(ED), 카지노(Casino) 그룹의 프랑프리카(Franprix)와 리더프라이스(Leader Price) 등의 사례가 대표적이다.

(그림 5-1) 한국 유통산업 변화와 사업 다각화



Beauty & Health Shop(CJ 올리브영, GS watson's, 코오롱 W-Store, 신세계 Boons, mannings, 카페베네 December24, 마츠모토 기요시) 등이 대표적인 사례다.⁶⁸⁾

2012년 기준으로 유통업 업체 백화점, 할인점, 면세점은 총 513개 점포가 있으며, 해당 종사자는 43만 7,000명 정도로 추정된다. 백화점은 전국에 69개 점포(매장)가 있으며, 해당 종사자는 백화점 소속 직영사원(전체 종사자 10% 이내)과 입점업체 소속 사원(전체 종사자 90% 이상), 그리고 간접고용(과건용역) 종사자 등 약 17만 2,000명으로 추정된다. 면세점은 공항(인천국제공항, 국내공항: 김포, 부산, 제주) 및 주요 호텔(시내호텔:

68) 국내 유통업 중 화장품 로드숍은 네이처리퍼블릭(Nature Republic), 에뛰드하우스, 이니스프리, 아리따움(아모레퍼시픽), 토니모리(태성산업), 미샤(에이블시엔씨), 뷰티플렉스, 더 페이스샵(LG 생활건강), 스킨푸드(피어리스), 잇츠스킨(한불 화장품), 뷰티크레딧(소망화장품), 홀리카홀리카 등이다.

롯데, 신라, 워커히, 파라다이스 등)과 기타 사업장(동화, 관광공사 등) 등 약 10여 곳이 있으며, 해당 종사자는 직영과 입점협력업체 직원 등을 포함하여 약 6,000명으로 추정된다. 할인점은 전국에 427개 점포(1개 매장 약 500명, 해외 152개 제외) 21만 4,000명 정도로 추정된다.

2) 유통업 고용구조

국내 주요 백화점과 할인점 고용관계는 ‘직영사원’(직접고용)과 ‘파견용역사원’(간접고용) 그리고 ‘입점협력업체 동료사원’(직접, 간접고용)으로 구분된다. 백화점과 할인점 고용실태를 보면, 직영사원 정규직보다 비정규직과 입점협력업체(수수료, 임대 매장) 종사자가 더 많다. 사실 1997년 IMF 구제금융과 2007년 비정규직법이라는 외부환경과 각 업체별 제한된 경쟁(내부 환경)은 직접고용 인력을 줄이고, 그 자리를 간접고용 및 입점협력업체 고용 비율을 높이는 요인이 되었다. 실제로 유통기업은 신규 매장 개점 시 정규직 대신 비정규직으로 대체했다. 게다가 기존 인력을 사업부 외주·용역·분사 등의 방법으로 노동시장 유연화 전략을 적극 도입했다. 이를 반영하듯 주요 유통업 사내하청 비율이 약 30% 수준으로 매우 높은 편이다. 특히 2007년 비정규직법 도입 이후 유통 계산직과 후선 업무 등은 일부 기업을 제외하고 거의 모든 기업에서 외주화되었다(김종진, 2009).

이는 고용노동부 조사 자료를 통해 간접적으로 확인할 수 있는데, 2010년 기준 300인 이상 주요 유통업체는 214개(평균 10개, 하청 노동자 1만 5,784명; 평균 2,187명) 하청업체와 계약관계를 맺고 있다. 국내 1,000인 이상 주요 유통업체(10개)는 평균 24개(하청 노동자수 평균 1,784명; 최고 6,476명, 최저 137명) 정도인데, 300~1,000인 미만 사업체의 하청업체는 평균 2개(최고 10개, 최저 1개, 하청 노동자 평균 1,544명; 최고 750명, 최저 40명)다.

[그림 5-2]에서 알 수 있듯이, 제조업과 마찬가지로 유통업 원하청 구조에는 ‘백화점 및 할인점(갑=원청)’을 기준으로, 원청에 물건을 납품하는 ‘사외하청 을’이라는 원하청 유형이 존재한다. 이와 같은 유통업 원하도급 구조는 고용관계에도 영향을 미치고 있으며, 제조업과 마찬가지로 간접

〈표 5-2〉 300인 이상 주요 유통업체 사내하도급 실태(주요 백화점, 할인점)

	규모	원하청 사업체 수			원하청 노동자 수				평균 원하청 사업체 및 노동자 수		
		소계	원청 사업장	하청 사업체	소계	원청 노동자	하청 노동자	하청 비율	하청 업체	하청 노동자	원청 노동자
2008	300인 이상	275	20	255	54,332	42,578	11,754	27.6%	13	587	2,129
	1,000인 이상	208	12	196	36,815	26,142	10,673	40.8%	16	889	3,262
2010	300인 이상	236	22	214	68,307	52,523	15,784	30.0%	15	1,127	2,387
	1,000인 이상	198	10	188	60,362	46,181	14,240	30.8%	26	2,034	4,618

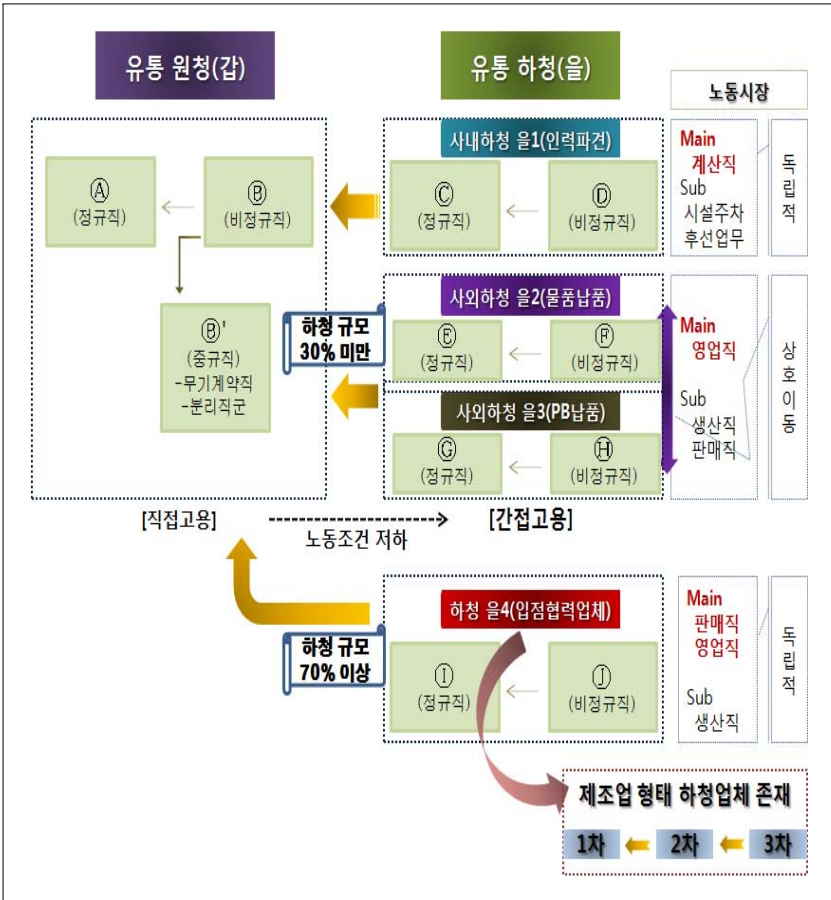
자료: 고용노동부 사내하도급 실태조사 원자료(2008년 8월, 2010년 8월)에서 재구성.

고용 노동조건에도 일정한 영향을 미칠 수 있고, 원청에 비해 임금이나 복리후생은 매우 열악한 상태다. 한편 유통업 원하청 구조에는 제조업과 다른 또 다른 형태의 원하도급 구조가 존재한다. 예를 들면, 최근 대형 유통업체(백화점과 할인점)는 고유 자사 브랜드(PB)를 고안하여 기존 납품업체(‘갑’-‘을2’)를 통해 물품을 조달하는 것이 아니라, 자사 브랜드를 생산(상품)하는 원하도급 유형(사외하청 ‘을3’)이 나타나고 있다. 실제 자사 브랜드(PB)를 납품하는 하도급 형태(‘갑’-‘을3’)는 기존 하청구조(‘갑’-‘을2’)의 변형된 형태로 볼 수 있다.

그런데 유통업 원청 구조에는 앞의 원하청 구조(‘갑’-‘을2’, ‘갑’-‘을3’)와 다른 또 다른 형태(‘갑’-‘을4’)가 있다. ‘을3’(입점협력업체)은 유통기업에 제품 납품(물품조달 형태)만이 아니라, 백화점과 할인점 건물(점포/매장)에 입점하여 자사 상품을 판매한다. 다시 말하면 유통업 내에서 입점하여, 자사 상품을 판매하는 대신, 백화점이나 할인점에 수수료를 지급하는 형태의 하청(‘을4’ 하청)이다. 이들은 기존 노동시장 구조와는 다른 별도의 독립적인 노동시장을 형성하고 있다. 예를 들면 백화점이나 할인점 지하(B1층) 식품 판매업체나 백화점 지상(층) 화장품, 가방, 의류, 신발, 가전제품 판매 업체 등이 여기에 해당된다. 현재 백화점 및 할인점 하청 규모의 약 70% 이상(인력 80% 수준)은 입점협력업체(‘을4’ 하청)가 차지하고 있다.

그럼에도 불구하고 현재 국내 주요 유통업 입점협력업체(‘을4’ 하청) 규

(그림 5-2) 유통업 고용구조와 고용관계



모와 실태는 정확히 파악된 자료가 없다. 다만, 일부 대형유통업체 자료를 통해서 간접적으로 확인이 가능한 부분이 있다.⁶⁹⁾ 예를 들면 이 연구의 주된 대상인 백화점 화장품 판매직은 2012년 기준으로 국내 주요 백화점 1층(69개)에 입점해 있는 화장품 판매사원 규모만 약 6,900명 정도 된다. 그렇다면 백화점, 면세점, 할인점 판매직과 계산직 노동시간과 근무형

69) 2009년 기준으로 롯데백화점 협력업체 직원수(동료사원)는 4만 8,565명(29개 점포)으로 점포당 평균 1,765명인데, 롯데백화점 직원수가 6,004명(비정규직 1,594명)이라는 점을 고려하면, 원청 직원수는 하청 직원수의 12.4%에 불과하다(롯데백화점 지속가능보고서, 2009).

태는 어떤지 살펴볼 필요가 있다.

다. 유통업 노동시간과 교대제

1) 노동시간과 교대제

우리나라 유통업은 제조업과 마찬가지로 장시간 노동을 수행하는 곳 중 하나다. 유통업 주당 평균 노동시간이 43.7시간이며, 52시간 초과 비율은 19.8%(41만 5,000명, 제조업 10.7%)나 되며, 주 5일제 적용 비율은 35.8%(75만 명, 제조업 67.3%)에 불과한 실정이다. 특히 유통업 노동시간은 지난 1999년부터 2011년 사이 약 20.3시간 감소하여, 우리나라 전 산업(24.5시간 감소)이나 제조업(23.5시간 감소)에 비해 감소폭이 적은 편이다(표 5-3 참조).

그렇다면 본 연구 대상인 유통업 내 판매직과 계산직 노동실태는 어떨까. 현재 우리나라 판매직과 계산직 거의 대부분은 300인 미만 사업체에서 근무하고 있으며, 1주일 평균 근로시간은 판매직이 57시간(여성 57.9%)이고 계산직은 58시간(58.4%)이다(표 5-4 참조). 이처럼 국내 유통업 서비스 판매직과 계산직 장시간 노동은 제조업 못지않게 심각한 상황이다. 하지만 유통업장시간 노동 해결 수단 중 하나로 제시되고 있는 교

〈표 5-3〉 제조업과 유통업 노동조건 비교(1999~2011년)

(단위: 시간, 원)

	증감	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
월 근로시간														
전 산업	▽24.5	206.6	204.8	202.5	199.6	198.2	197.2	195.1	191.2	188.4	184.8	184.4	184.7	182.1
제조업	▽23.5	216	213.1	208.7	206.4	205.9	205	202.7	199.1	197	193.4	191.9	195.3	192.5
도소매업	▽20.3	198.1	194.2	193.7	191.7	189.2	188.2	187.6	184.6	181	184.2	182.7	182.2	177.8
임금총액														
전 산업	△1,475	1,544	1,668	1,752	1,948	2,127	2,255	2,404	2,542	2,683	2,802	2,863	3,047	3,019
제조업	△1,657	1,443	1,568	1,659	1,857	2,018	2,209	2,388	2,523	2,688	2,779	2,832	3,085	3,100
도소매업	△1,661	1,426	1,548	1,725	1,888	2,089	2,175	2,408	2,543	2,693	2,638	2,768	2,954	3,087

자료: 통계청, 「사업체노동력조사 보고서」에서 재구성.

〈표 5-4〉 주요 유통업 종사자 노동조건(매장 계산원 및 상점 판매원)

	종사자 수(천 명)	임금 근로자 비율(%)	임금 근로자 소득(원)	평균 연령	여성 비율(%)	평균 근속 연수	주당 근로시간	300인 미만 사업체 비율(%)
상점 판매원	1,526.8	36.3	129.9	44.2	57.9	7.8	57.8	97.9
매장 계산원 및 요급 정산원	367.4	34.4	1,103.0	43.1	58.4	5.3	58.4	97.3

자료 : 한국고용정보원 OES(2010)에서 재구성.

〈표 5-5〉 유통업 교대제와 노동시간

	교대제 실시	교대제 형태						
		격주	2조2교대	3조2교대	3조3교대	4조3교대	4조2교대	기타
전 체	35.1	9.0	49.9	5.3	14.5	6.9	0.2	2.7
공공부문	27.9	2.9	12.7	25.5	12.7	22.5		
민간부문	35.2	9.1	50.1	5.2	14.5	6.8	0.2	2.7
▪ 제조	39.6	5.0	62.9	5.0	12.0	6.1	0.1	0.6
▪ 도소매	14.4	6.7	52.7	1.4	17.3			0.5

자료 : 한국노동연구원, 사업체패널조사 2009년 자료에서 재구성.

대체 도입 비율도 낮은 편이다.

〈표 5-5〉에서 알 수 있듯이 우리나라 교대제 도입 비율은 35.1% 정도다. 각 영역별로 보면 공공부문은 교대제 도입(27.9%) 형태 중 3조2교대(25.5%)와 4조3교대(22.5%) 비중이 절반을 차지하고 있는 반면, 민간부문은 교대제 도입(35.2%) 형태 중 2조2교대(50.1%)가 절반가량을 차지하고 있다. 제조업 교대제 도입 비율(39.6%)에 비해 유통업 교대제 비율은 14.4%(421곳)에 불과하다. 유통업 교대제 근무형태 또한 절반가량이 2조2교대제(52.7%)이며, 3조2교대(1.4%)나 3조3교대(17.3%)는 5분의 1 수준이다. 결국 유통업은 교대제뿐만 아니라 합리적인 교대제 시스템조차 제도화되어 있지 않은 것이다.

2) 대형 유통업 영업시간

유통업 장시간 노동 요인은 해당 사업장의 영업시간과 밀접한 연관성을

〈표 5-6〉 유통업 영업시간 변화(백화점, 할인점, 면세점)

		1990년대 초중반	2000년대 초중반	2012년 현재	비고
백화점	주중	10:30~19:30	10:30~20:00	10:30~20:00	* 세일 : 연 4회(1회 15일 내외) * 명절 : 1주일 전부터 연장영업
	주말(금토일)	10:30~20:30	10:30~20:30	10:30~20:30	
	정기 휴점	매주 1회(월요일)	월 1회(월요일)	월 1회(월요일)	
	명절	당일 + 뒤로 2일(총 3일)	당일 + 뒤로 1일(총 1일)	당일(총 1일)	
할인점	주중		10:00~24:00	09:00~24:00	* 2007년 24시간 매장 운영 본격화 * 유통산업발전법 개정과 조례 제정으로 심야영업 폐지
	주말(금토일)		10:00~24:00(혹은 25시)	09:00~24:00(하절기 01:00)	
	정기 휴점		연중 무휴	주 2회 휴점(일요일)	
	명절		당일(일부 뒤로 1일)	당일(일부 영업)	
면세점 (호텔)	주중	09:30~19:30	09:30~20:00	09:30~21:00	* 연장영업: 최근 영업(폐점 연장)시간 연장
	주말	09:30~19:30	09:30~20:00	09:30~21:00	
	정기 휴점	없음	없음	없음	
	명절	없음	없음	없음	
면세점 (공항)		07:00~21:00	07:00~21:00	(2001년) 07:00~21:00 (2003년) 07:00~21:30 (2011년) 06:30~21:30	

주: 1) 신세계 천안 백화점(아우리): 명절 당일 12시 출근 근무.

2) 갤러리아 압구정 본점: 연중 무휴(1년 2회 정기휴무 → 정기휴무 때 VIP 초대 행사).

3) 용산 아이파크: 연 1회 정기휴무(2012년 4월, 2011년 7월).

갖고 있다. 우리나라는 1990년대 초반 유통시장 개방(24시간 할인점 등장)과 IMF 구제금융(주 1회 휴점제 소멸) 이후 백화점과 할인점 등 국내 주요 유통업 영업시간 규제가 완화되었다. 이로 인해 유통업 노동시간은 점차 증가했다. 이는 유통업 특성상 주말노동과 야간노동까지 해야 하는 상황이 중첩되면서 해당 사업장 이직률을 높이는 요인이 되고 있다. 게다가 유통업 노동자의 장시간 노동은 건강은 물론 일과 가정 양립을 위태롭게 하는 주요 요인이 되고 있다.

이 글의 주요 연구대상인 백화점, 할인점, 면세점 영업 및 노동시간 변화는 세 시기로 구분 가능하다. 유통업 영업 및 노동시간은 유통시장 개방과 외국계 유통업체들이 들어온 1990년 초중반, IMF 구제금융 이후 국내 재벌 유통업을 중심으로 재편(M&A)된 2000년대 초중반, 소수 유통업체 독과점과 사업 다각화 전략이 진행되고 있는 2010년대 초반으로 구분된다(표 5-6 참조). 사실 1997년 IMF 구제금융 이전에는 백화점은 주 1회 정기휴무제를 시행한 바 있으며, 대형마트 24시간 영업 확대도 최근 몇 년 전의 일이다. 국내 유통시장을 독과점한 재벌 유통업체의 과도한 연장, 야간, 휴일영업은 업체들 간의 과도한 경쟁 때문이라고 볼 수 있다. 이를 위해 2012년부터 ‘유통산업근로자 보호와 주변 생활환경 보호’ 등을 위해 유통산업발전법 개정으로 대형마트 심야영업이 제한되고 있다.

하지만 사실상 대형마트이면서 쇼핑센터나 복합쇼핑몰로 등록한 대규모 점포 등은 규제를 받지 않고 있어 여전히 심야영업 대규모 점포가 상존하고 있다. 게다가 유통업 내 장시간 노동의 주범인 전일제 판매직이

〈표 5-7〉 주요 유통업체 재무 및 수익률 현황(2008.12~2011.12)

	롯데				현대				신세계			
	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
영업이익률	7.29	7.60	8.50	7.47	21.08	23.24	25.11	31.28	9.45	9.19	9.02	12.24
자기자본이익률	8.73	6.77	7.94	6.88	15.73	14.88	15.60	15.51	16.00	13.69	18.39	75.86
자본유보율	5,981	8,391	8,938	9,443	1,223	1,416	1,686	1,982	4,011	4,609	7,612	17,231

주: 2008~11년은 개별 재무제표, 2011년은 요약 재무제표 현황이므로 다소 차이가 있을 수 있음.
자료: 각사 공시자료 및 금감원 공시자료 현황에서 재구성.

다수를 차지하고 있는 백화점이나 주말노동을 수행하는 면세점은 법안 대상에 포함되지 못했다.

이렇게 지난 20년 동안 영업시간을 줄여온 주요 유통기업의 수익률은 점차 증가하고 있다. <표 5-7>에서 알 수 있듯이 우리나라 주요 빅3 업체(롯데, 신세계, 현대)의 영업이익률은 6%~30% 수준인 것으로 확인 된다. 특히 자본 유보율과 자기자본이익률(ROE)은 일반 기업의 10~20배 이상 높은 수준이다. 이처럼 국내 유통업체의 독과점 현상과 맞물린 영업시간 연장은 정부 규제조차 제어할 거대 권력(power)을 갖게 되었다.

라. 유통업 장시간 노동과 교대제 사례

1) 할인점 계산직 노동시간과 교대제 근무형태 : H기업 사례

가) H기업 할인점 개요

H기업은 영국 회사이며 전 세계적인 유통업체다. 국내 H기업 할인점

<표 5-8> H기업 고용 및 노사관계 특징

고용관계			노사관계		
기업 특징	법인	- 외국계투자기업(영국)	규모	직원	- 6,722명(사내하청 1,638명)
	사업장	- 전국 129개 할인점 운영		조합원	- 746명(계산, 가공, 식품, 생활문화 등)
직급 체계	정규	- 고졸 및 초대졸: 사원(3년) → 선임(3년) → 과장 → 부장	노사 관계	상급 단체	- 민주노총 서비스연맹(기업별 노조)
		- 대졸: 주임(5년) → 대리(4년) → 과장 [파트장 역량]		가입 형태	- 오픈 슝
		- 무기계약(15개월 이후: 3개월 → 6개월 → 6개월)		단체 행동	- 2008년 인수 이후, 3년 무파업 선언(2012년 임금교섭 조정신청)
	비정규	- 직고: 파트(담당), 아르바이트 - 간고: 파견, 용역사원		특징	- 인수 매장(유노조 사업장)과 기존 매장(무노조 사업장) 분리
고용관계 주요특징		- 팀제 도입 이후 변화: SM(대리, 수당 10만 원) - DSM(과장급) - SDM(점장급)의 직책 운영 - 저임금 직군: 영업직과 계산직(PT, 무기계약직, 사원) 저임금 비정규직 직군 - 임금체계: 연봉제 및 시급제(파트타임)	노사관계 주요쟁점		- 2008년 사업장 인수 이후 무파업 - 2012년 임금교섭 문제로 노동위원회 조정과정

모태는 사실 1993년 7월 국내 S기업 신규사업팀의 한 부서로 유통사업을 시작했다. 그 후 1997년 9월 H할인점 1호점을 지방에서 개점했다. H기업은 1999년 5월 국내 S기업과 합작법인을 출범하면서 본격적으로 국내 할인점에 진출했으며, 수도권에는 2000년 8월 합작 이후 처음으로 개점했다. 그 후 2003년 4월 물류센터 개점, 3세대 할인점 개점 등 본격적인 할인점 확대를 꾀했으며, 2012년 6월 기준으로 전국에 약 129개 매장을 갖고 있으며, 임직원은 약 6,722명(노조 746명, 오픈 슝)이다.

H기업 할인점은 사무관리직을 제외하면 크게 영업직과 계산직으로 구분되며, 계산직은 모두 직접고용(파트타임, 계약직, 무기계약직, 전문사원)으로 하고 있다. 현재 H기업 할인점 계산직은 최초 입사 이후 15개월(3개월 → 6개월 → 6개월)이 지나면 무기계약직이 된다. H기업 임금체계는 직군(사무관리직 연봉제, 계산직 시급)에 따라 다른데, 계산직은 ‘시급+제수당’ 형태이며, 노동조합 교섭으로 다소간의 임금인상 효과가 있으나 최저임금을 조금 상회하는 수준이다.

나) H기업 계산직 노동시간과 교대제

① 근무형태

현재 우리나라 대형유통업체 규모에 따라 차이가 있으나, 백화점과 대형마트에는 한 점포당 약 20~40명(2007년 이전 약 45~65명)의 계산직을 고용하고 있다. 계산직 3분의 2 정도는 매장 식품점(B1)에 배치되며, 나머지 인원은 지상층 잡화나 가전 및 의류 등의 매장에 배치된다. 2007년 비정규직법 시행 이후 할인점 계산직 인원은 적게는 3분의 1, 많게는 절반 정도 감소했다. H기업 노동조합 관계자 말에 따르면, 2011년 조사 결과 약 63.8%의 직원들이 “부서(매장) 인원이 감소했다”고 한다.

실제로 H기업 할인점 중 경기도 A점포는 2007년 약 30~40명의 계산직이 근무했으나 현재는 20명 정도에 불과하다. H기업 할인점 계산직은 크게 4개 조(A조(오전)-B조(중간)-C조(오후)-D조(야간))로 운영되나, 세부적으로는 근무일과 근로시간에 따라 다양하다. H기업은 2008년부터 기존 ‘전일제’(7~8시간)와 ‘파트타임’(4~5시간) 계산직 2~4개 정도의 근무형태를 9개 형태(8시간-7.5시간-7시간-6.5시간-6시간-5.5시간-5시간-4.5

〈표 5-9〉 H기업 할인점 근무형태와 교대제

교대제	근무시간	비고	특징
A조(오전조)	08:00~17:00		야간운영 하지 않을 경우
B조(중간조)	10:00(~12:00)~17:00(18:00)	10시 이전 퇴근	주간 2교대 중심 (변형: 시차 중간조)
C조(마감조)	14:00(15:00)~24:00		
D조(심야/야간)	23:00~08:00	쇼핑몰 24시 운영	야간 매장 운영 3교대

주: 1) 롯데마트 계산직은 3교대제(7시간), 신세계 이마트 계산직은 3교대제 전문사원(8시간) 형태로 운영.

2) H기업 계산직은 A규모(30명 이상), B규모(18~20명), C규모(10~15명)별로 차이 있음.

시간-4시간)로 구분했다(그림 5-3, 5-4 참조).

유통업 계산직 주요 업무는 매장 금전출납계에 배치돼 상품 판매 결과를 기록하는 ‘포스 시스템(POS: Point of Sales)’을 통해 고객 구매 물품을 계산하는 일이다. 통상 계산직 신입사원이 포스 시스템 기술 습득과 독립적인 업무를 수행하기 위해서는 약 10일 정도가 소요된다. 하지만 대형 백화점을 제외하면 계산직은 현장에서 약 1.5~3일 내외의 교육만을 받고 현장에 투입된다.

이렇게 배치된 계산직 업무는 정규직(전문사원, 무기계약직)과 비정규직 간에는 큰 차이가 없다. 물론 업무 성격상 “고객이 현금이나 신용카드 결제만 하는 것이 아니라, 상품권 및 포인트 카드 사용 등을 하기 때문에 업무 적응 기간에 다소 차이가 있다”고 한다. 다만 기존 정규직과 비정규직(파트타임)이 같은 매장 계산업무를 담당할 경우에도 정규직은 단순 계산업무 이외의 고객응대, 반납, 매출정보, 수수료 마감 등의 부가적인 업무를 담당하는 편이다.

유통업 계산직 근무형태는 업체별, 지역별 차이가 크다. <표 5-10>과 <표 5-11>에서 알 수 있듯이 할인점 계산직이라고 하더라도 기업규모, 지역, 근무일, 근로시간 등에 따라 차이가 있다. 예를 들면 H기업과 N기업의 공통점은 고객이 집중적으로 몰리는 요일이나 시간대에 집중적으로 계산직을 배치한다는 것이다. 그런데 H기업은 주말 전담 계산직을 채용하고 있는 반면, N기업은 유휴인력 직원을 계산업무로 전환배치하고 있

〈표 5-10〉 H기업 할인점 서울지역 B점포 계산직 근무일정표(2012. 7)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화
1번	Y	A	A	Y	Y	A	A	Y	A	A	Y	A	A	A	Y	A	A	A	Y	A	Y	A	A	A	Y	A	A	A	A	A	T
2번	A	A	Y	A	A	A	Y	Y	A	A	A	A	Y	A	A	A	A	Y	A	A	A	Y	Y	Y	A	A	Y	A	A	A	A
3번	F	Y	F	Y	F	F	F	Y	T	Y	Y	F	F	F	F	Y	F	Y	F	F	F	Y	F	Y	F	F	F	T	F	T	F
4번	E	E	Y	E	Y	E	E	Y	E	Y	E	E	Y	E	E	E	Y	Y	E	E	E	Y	E	Y	E	E	E	T	T	T	T
5번	F	F	Y	F	F	Y	F	Y	F	F	T	F	Y	F	F	F	F	Y	F	Y	F	Y	F	Y	T	F	F	Y	F	F	F
11번	A	A	Y	A	A	A	Y	Y	A	A	A	Y	A	A	A	Y	A	Y	A	A	A	Y	Y	A	A	Y	A	A	A	A	A
12번	E	Y	E	Y	E	E	E	Y	T	T	T	Y	E	E	E	Y	E	E	E	E	T	Y	Y	Y	E	E	Y	E	E	E	E
13번	A	Y	A	A	Y	A	A	Y	A	A	A	Y	A	A	A	Y	A	A	A	Y	A	Y	A	A	Y	A	A	A	Y	A	A
14번	E	E	Y	E	Y	E	E	Y	E	E	T	E	E	Y	E	E	E	Y	Y	E	E	Y	E	E	Y	E	E	E	E	Y	T
15번	C	0	0	0	0	0	C	Y	0	0	0	0	0	C	C	0	0	0	0	0	C	Y	0	0	0	0	0	C	C	0	0
26번	B	Y	B	B	T	B	Y	Y	B	B	B	B	Y	B	B	B	Y	B	Y	B	B	Y	B	Y	B	B	Y	B	B	B	B
27번	C	0	0	0	0	0	C	Y	0	0	0	0	0	C	C	0	0	0	0	0	C	Y	0	0	0	0	0	C	C	0	0
28번	Y	T	F	F	F	Y	F	Y	F	F	F	Y	F	F	F	F	Y	F	Y	F	F	Y	T	T	Y	F	F	F	F	Y	F

주: 1) 다양한 교대제 근무형태(기본: 오전, 오후, 심야).

2) 교대제 해설: Y=휴무, A=8시간 풀타임 근무자, B=7.5시간, E=6시간, F=5.5, C=주말 아르바이트.

자료: H기업 할인점 서울지역 B점포 내부자료(근무 스케줄표)에서 재구성.

〈표 5-11〉 N기업 지역 중소형 할인점 시간제(파트타임) 계산직 근무일정표(2012. 7)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화
1번		B	B	B	B	B		C	C	C	C	C	C		B	A	A	A	A	A		C	C	C	C	C	C		C	B	B
2번	C	A	A	A	A	A	B		C	C	C	C	C	C		B	B	B	B	B	C		C	C	C	C	C	B		A	A
3번	C	C	C	C	C	C	C		A	A	A	A	A	B		C	C	C	C	C	C		B	B	B	B	B	C		C	C
4번		C	C	C	C	C		C	B	B	B	B	B		C	C	C	C	C	C		B	A	A	A	A	A		C	C	C
5번		A	A	A	A	A		B	A	A	A	A	A		C	A	A	A	A	A		C	A	A	A	A	A		B	A	A
6번	B	D	D	D	D	D	C		D	D	D	D	D	C		D	D	D	D	D	B		D	D	D	D	D	C		D	D
7번		A	A	A	A	A		E	C	C	C	C	C		E	A	A	A	A	A		F	A	A	A	A	A		F	A	A
8번	F	C	C	C	C	C	F		A	A	A	A	A	F		C	C	C	C	C	F		A	A	A	A	A	F		C	C

주: 1) 근무조 형태: A조=평일근무(08:00~17:00), B조=저녁근무(11:00~20:00), C조=야간근무(13:00~22:00), D조=주간근무(10:00~19:00), E조=전일근무(09:00~22:00), F조=주말근무(09:00~22:00).

2) 전환배치: 5번 근무자=학교급식 납품 담당, 주말 포스(계산) 담당, 6번 근무자=제품 입출입 검수 담당, 주말 포스(계산) 담당, 7번과 8번 근무자=물품 주문 및 접수 담당, 주말 포스(계산) 담당.

자료: N기업 지역 점포 내부자료(근무 스케줄표)에서 재구성.

다. 실제로 유통기업들은 다양한 형태의 교대제와 근무 스케줄을 활용하고 있다.⁷⁰⁾ 특히 H기업은 최근 몇 년 사이 다양한 근무형태(근로시간 0.5시간 간격)의 계산직을 활용하고 있으며, 7시간 미만 단시간 계산직 업무시간 중 휴식시간(30분)을 제거한 것이 특징이다.

② 노동조건

H기업 할인점 계산직 일과 및 주요 업무를 보면, 하루 노동시간은 5~6

<표 5-12> H기업 할인점 직장생활 만족도 및 노동조건(2011년, N=406)

		직장생활 만족도				주5일 운영 필요 인력	기초 특징		노동시간			
		전체	노동 강도	근무 형태	임금 수준		평균 연령	근속 연수	1주일 근무 시간	1주일 연장 횟수	48시간 이상 비율	52시간 이상 비율
근무 부서	CS/CO(계산)	45.5	45.5	49.5	43.1	4.7	44.5	5.2	37.5	1.3	-	-
	가공일용	45.4	42.0	46.0	36.4	3.0	44.0	5.0	39.6	2.6	-	-
	생활문화	43.2	41.9	48.2	36.0	2.6	44.5	8.8	40.4	1.9	2.0	2.0
	신선식품	43.6	43.3	46.6	36.0	2.8	49.4	8.2	38.7	2.1	-	-
	어패럴	46.6	43.5	50.0	37.9	1.7	46.6	6.2	40.6	1.3	-	-
	경영지원	49.4	57.5	52.5	37.5	2.8	37.0	5.0	37.5	1.8	-	-
	기타 부서	47.6	46.9	53.9	40.1	2.1	43.9	7.3	40.6	1.8	9.1	-
고용 형태	계약직	48.9	52.9	54.5	44.8	3.5	37.1	2.4	37.5	1.5	-	-
	무기계약직	44.9	43.7	48.0	39.6	3.8	45.7	5.2	38.6	1.5	0.8	-
	정규직	45.0	44.3	50.2	38.6	2.6	46.7	10.8	40.6	2.0	1.9	1.9
성별	여성	45.2	44.2	48.7	40.0	3.5	45.9	6.4	38.8	1.6	0.6	-
	남성	45.6	50.8	55.5	35.5	2.8	36.6	6.5	42.2	2.3	7.7	7.7
혼인 상태	미혼	45.4	48.0	51.9	42.1	3.5	34.3	5.4	40.1	1.8	4.0	-
	기혼	45.5	44.5	48.9	39.6	3.4	46.9	6.6	38.9	1.6	0.6	0.6
전체 평균		45.3	44.7	49.2	39.8	3.4	45.2	6.4	39.0	1.6	1.0	0.5

주: 직장생활 만족도는 9가지(고용, 임금, 노동시간, 노동강도, 복지, 인사노무, 산업안전, 매장 분위기, 일 자긍심) 항목을 종합하여 새로운 변수를 만든 것임. 100점(5점 척도)에 가까울수록 해당 항목 만족도가 높은 것을 의미함.

자료: 2011년 H기업 노동조합 실태조사 결과 보고서(김종진)에서 재구성.

70) N기업은 지역 중소형 할인점으로 계산직 규모가 총 8명(전담 4명, 주말 전담 4명)에 불과한데, 주말은 기존 다른 업무 담당 인력을 계산직으로 전환배치(기능적 유연화)하여 활용하고 있다. 물론 N기업 할인점은 사실상 상시 지속업무에 기간제 근로자를 활용해야 함에도 파트타임(1일 8시간 근로)으로 운영하고 있다.

시간에서 7~8시간 정도이고, 주당 평균 노동시간은 39시간(2007년 비정규직법 시행 이전 42.3시간 내외)이다.⁷¹⁾ 할인점 내 주요 업무 부서 중 근무시간이 가장 짧은 편에 속한다. 우리나라 계산직 대부분 파트타임이다 보니 H기업 계산직 또한 연장근무는 그리 많지 않은 편이며, 보통 1주일에 1.6회 정도 연장근무를 하고 있다. 때문에 직장생활 불만족도는 ‘노동강도’나 ‘근무형태(교대제)’보다 ‘임금수준(100점 만점 기준 39.8점)’이 높다(표 5-12 참조).

현재 대형마트 개점시간은 백화점보다 빠르다. 때문에 H기업 할인점 계산직은 백화점 계산직보다 약 30분에서 1시간 정도 출근시간이 빠르다. 주간조를 기준으로 하면 계산직은 오전 8~9시 30분에 출근하여, 오후 6~8시에 퇴근한다. 계산직 주요 업무는 매장 작업 준비(10분 내외)와 업무준비(15분 포함 총 25분 내외)부터 시작되며, 돈 통을 반납과 마무리(5분)를 하면 그날 일과가 끝난다. 풀타임 계산직은 식사시간(1시간)과 휴식시간(30분)을 포함하여 총 1.5시간의 휴게시간이 주어지고 있다. 반면 H기업 단시간 계산직 휴게시간은 제거(lean)된 상태다.

③ 쟁점과 노사 입장

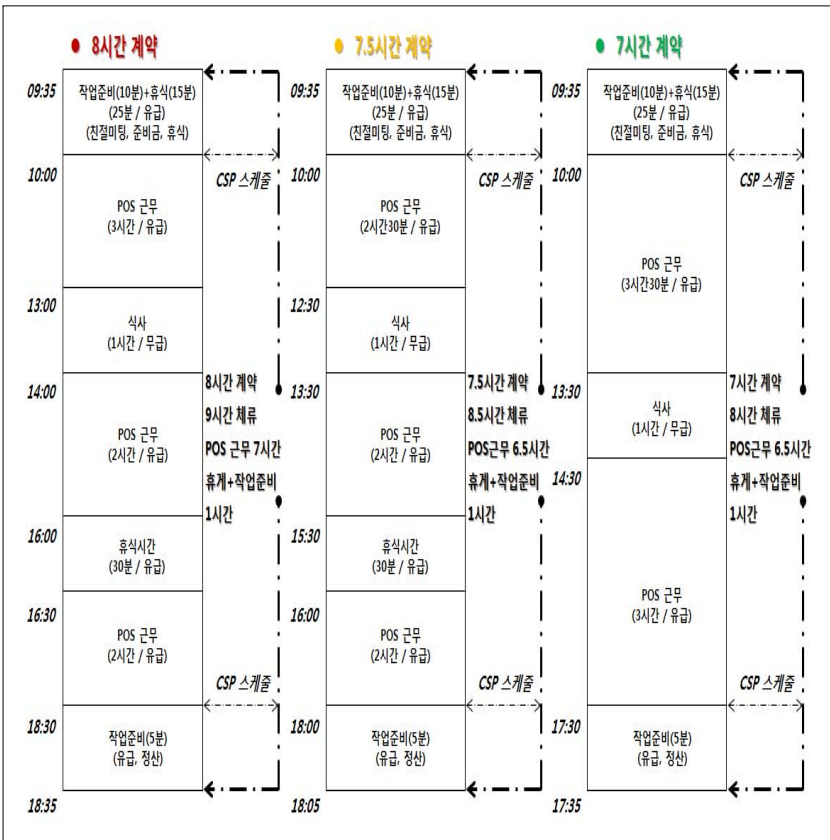
H기업 할인점 노동시간과 교대제 문제는 노사간 큰 쟁점으로 부각되지는 않고 있다. H기업은 2008~09년부터 ‘기존 고용관계(파트타임-풀타임-전문사원)’를 ‘새로운 고용관계(파트타임-풀타임-무기계약직-소수 전문사원)’로 전환했다. 이는 H기업 작업장 재편과 연동된 경영진 전략이다. 제조업 생산라인과 달리 할인점은 매장을 찾는 고객 흐름과 패턴에 따라 작업장 배치와 고용규모를 탄력적으로 운영하고 있다. 때문에 H기업은 지난 4~5년 사이 할인점을 찾는 고객이 가장 많은 시기에 새로운 근무스케줄(주간조)을 편성했으며, 근로시간에 따라 다양한 고용관계를 형성하고 있다.

노사간 쟁점은 근로시간을 0.5시간 간격으로 조정할 다양한 고용형태

71) 국내 주요 백화점 및 대형마트는 2007년 비정규직법 시행을 전후로 하여, 계산직 근무형태를 주 6일에서 주 5일로 변경했다. 또한 주요 유통업체는 계산직 근무시간을 주 35~40시간으로 조정했으며, H기업 또한 기존 2개 형태(풀타임-파트타임)에서 9개 근무형태로 변경했다.

(파트타임)와 임금 및 노동강도 문제다. [그림 5-3]과 [그림 5-4]에서 알 수 있듯이 현재 H기업 할인점 계산직 근무형태는 아홉 가지(8~4시간)로 구분되어 있다. H기업 근무 스케줄 형태 중 7.5시간과 6.5시간은 사실상 풀타임(8시간) 근로와 비슷한 노동시간을 할애해야 한다. 하지만 2000년대 후반부터 풀타임 계산직을 줄이고 변형된 근무형태로 계산직을 고용하면서 노동강도는 높아지고 임금은 낮아지는 현상이 발생하고 있다. 때문에 조직 내부에서 7.5시간, 7시간, 6.5시간 계산직은 기피 근무형태로 인식되고 있다. 그런데 본인 근무 스케줄을 상위 근로시간(8~6.5시간)에서 하위 근로시간(6~4시간)으로의 변경은 가능하지만, 하위 근로시간에

[그림 5-3] H기업 할인점 근무배치 현황 I (long time)



자료: H기업 할인점 내부자료에서 재구성.

(그림 5-4) H기업 할인점 근무배치 현황 II (short time)



자료: H기업 할인점 내부자료에서 재구성.

서 상위 근로시간으로의 변경은 불가능하다.

이런 이유로 노동조합은 현재 근무형태와 고용관계 변화를 요구하고 있으나 초기 경영진이 제시한 근무형태를 수용한 이후 노사간 재논의되지 못하고 있다. 더불어 현장의 가장 큰 불만은 사전 업무준비나 잔업 성격의 연장근로 인정과 수당 지급 문제다. H기업 계산직 약 15% 정도가 “연장근로신청서를 작성하지 않은 상태에서 작업을 하고 있으나 연장근

로수당은 받지 못하고 있다”는 노동조합 조사 결과(2011)에서도 알 수 있듯이, 새로운 근무형태는 노동강도 강화와 임금손실 문제와 연동하여 노사간 쟁점으로 부각될 개연성이 있다.

④ 개선방향

대형 유통업체 노동시간 단축은 교대제 개편 없이 정기 휴점제를 통해서 가능하다. <표 5-10>에서 알 수 있듯이 2012년 유통산업발전법 시행 이후 H기업은 매월 둘째 주, 넷째 주 일요일 정기 휴점으로 전 직원이 휴무(Y)였다. 이와 같은 대형마트 의무 휴점제는 사실 IMF 구제금융 이전에 이미 시행되고 있었다. 하지만 기업 간의 경쟁 속에서 영업시간을 연장하면서 사실상 소멸되었다.

하지만 최근 중소기업생존권과 대형마트 종사자의 삶의 질 개선이라는 사회적 화두와 함께 다시 정기 휴점제가 도입되면서 노사간의 논쟁이 되고 있다. 그러나 대형마트 의무 휴점제를 통한 노동시간 단축은 제도적 차원에서 전 사업장에 영향을 미칠 수 있기 때문에 그 효과가 크다. 특히 개별 노동자 입장에서도 고용 및 임금손실 부담이 거의 없기 때문에 조합원 호응성 또한 높은 사안이다. 다만 노사 양측 대리자 역할인 상급단체들은 의무 휴점제 도입을 둘러싸고 마찰이 있다. 실제로 주요 유통업 연합체인 프랜차이즈협회와 개별 기업의 위헌 소송 제기나, 일부 기업의 매장 운영 강행이 대표적인 사례다.

2) 면세점 판매직 교대제 근무형태 : B기업 사례

가) B기업 개요

B기업은 프랑스 명품 패션, 가죽, 가방, 신발, 화장품, 향수 국내 면세점 사업 판매 법인으로 홍콩법인이 100% 출자하여 1990년 3월 9일 설립(1992년 화장품과 향수 사업부 신설)한 회사다. B기업은 1984년 L브랜드 국내 면세점 입점과 1991년 롯데백화점 M브랜드(패션 부티크) 소개 이후 급성장했다. 현재 주요 부티크, 화장품, 홈패션 3개 사업부를 중심으로 국내 주요 공항 및 호텔 면세점에 약 24개 브랜드(43개 매장) 제품을 판매하고 있으며, 임직원은 약 1,385명(조합원 634명, 오픈 스텝)이다.

B기업은 사무관리직(약 180명)을 제외하면 대부분 면세점 판매직이며,

판매직은 모두 직접고용(사원, 계약직, 파트타임)으로 하고 있다. B기업 판매직 채용은 면세점 특성상 어학 구사 능력(대졸자) 가능자를 채용(홈페이지)하며, 실제로 판매직 중 외국 어학연수 경험자도 많은 편이다. B기업 판매직은 매장 규모별로 A매장, B매장, C매장(A규모: 롯데 매장 40~50명, B규모: 기타 매장 10~20명, C규모: 지방 매장 10명 내외)으로 구분된다. 현재 특별한 문제가 없으면 매장 로테이션은 잘 이루어지지 않으며, 판매직 로테이션의 명확한 기준은 없는 상태다.

한편 B기업 인사승진 및 직급체계는 일정 근속 연한에 따른 승진사다리가 존재한다. B기업 승진사다리는 ‘아르바이트(일급) - 수습(3개월) - 사원 주니어(3~4년) - 사원 시니어(3~4년) - 팀장(2~3년) - 대리(3~4년) - 부점 - 점장’ 순이며, 주된 인사승진 기준은 내부 평가(매출, 어학, 평가)에 의해 진행된다. B기업 임금체계는 ‘기본급+상여+성과급+제수당’ 형태이며, 노동조합 설립 이후 임금체계 개편 논의가 진행 중이다. 그간 B기업

〈표 5-13〉 B기업 고용 및 노사관계 특징

고용관계			노사관계		
기업 특징	법인	- 외국계투자기업(프랑스의 아시아태평양 판매 법인)	규모	직원	- 1,385명(사무직 180명, 비정규직 300명)
	사업장	- 면세점 약 24개 브랜드 제품 판매		조합원	- 634명(판매직)
직급 체계	정규	- 현장 판매직: 초대졸 및 대졸 ▪ 확장품: 사원(BA) → 부매니저(부점장) → 매니저(점장) → 대리 → 슈퍼바이저(관리직 성격) ▪ 패션부티크: 사원(BA) → 팀장 → 대리 → 부점장 → 점장 → 슈퍼바이저(관리직 성격)	노사 관계	상급 단체	- 민주노총 서비스연맹(기업별 노조)
		- 사무 관리직: 대졸 : 사원 → 대리 → 과장 → 차장 → 부장 → 임원		가입 형태	- 오픈 슝
	비정규	- 직고: 파트타임(아르바이트)		단체 행동	- 2011년 노조 설립 초기 집회
고용관계 주요특징	- 판매직: 면세점 판매직 어학 필수(영어, 일어, 중국어 회화 가능자 채용) - 임금체계: 현장직 월급제, 사무관리직 연봉제		노사관계 주요쟁점	- 매장 인력 충원과 임금체계 통일 - 영업시간 단축(연장영업) 문제	

은 다양한 브랜드들을 인수합병(M&A)하면서 기존 기업의 상이한 임금 체계를 그대로 유지했었다. 때문에 현재 B기업 노사간 주요 쟁점은 임금 체계 통일이며, 임금제도 개편을 위한 논의가 진행되고 있다.

나) 면세점 판매직 노동시간과 교대제

① 근무형태

일반적으로 면세점 판매직 근무지는 ‘공항’과 ‘시내 호텔’로 구분되며, 교대제 근무형태로 운영하고 있다. 우리나라 면세점 각 판매업체별로 차이가 있으나, 한 브랜드(화장품 매장=카운터)에 약 5~13명의 판매직이 배치되고 있다. B기업 면세점 판매직은 크게 3개 조(A조(오전)-B조(중간조)-C조(오후))로 운영되나, B조(중간)는 매장 상황에 따라 운영되지 않는 곳이 많다. 면세점 판매직 근무형태 중 중간조(B조)를 적극적으로 활용하지 못하는 이유는 인원부족 때문이다. 현재 B기업뿐만 아니라 면세점 판매직 인원은 각 매장당 최소 1명에서 1.2명 정도는 충원해야 원만한 주5일제를 운영을 할 수 있다.

현재 공항과 시내 호텔 판매직 노동과정은 차이가 없다. 공항 면세점 판매직은 하루 일과는 다음과 같다. 가장 먼저 유니폼 착용 후 6시 30분에 매장에 들어와서 오픈 조회(6시 40분부터 10분 정도)를 한다. 면세점 개점(6시 50분) 이후에는 각 매장 개점인사와 청소(20분)부터 시작한다. 오전 출근조 아침식사는 30분(7시 30분부터 8시 30분까지) 간격으로 진행된다.

<표 5-14> B기업 면세점 A브랜드 근무형태와 교대제

근무지	시차 교대제(3조)	근무시간	A브랜드 인원	비고
공항 면세점	A조	06:30~15:30	4인	간헐적 활용
	B조	09:00~18:00	-	
	C조	12:30~21:30	4인	
	전 체		13인	휴무 5인
시내 호텔 면세점	A조	09:00~18:00	3인	
	B조	11:00~20:00	1인	
	C조	12:00~21:00	3인	
	전 체		8인	휴무 1인

통상 9시가 되면 B조가 오고 판매업무 및 고객응대와 같은 일상 업무들을 한다. 오후(12시 30분)부터는 C조(마감조)가 출근하면서, 오전조(1시 30분까지)와 마감조(1시 30분부터 2시 30분까지) 식사가 진행된다. 한편 B기업 면세점 판매직은 1일 평균 약 58.7명의 고객을 대면하게 되는데, 고객에게 제품을 판매하는 고객(평균 27.7명) 이외에 제품 테스트나 기타 상담 등을 응대해야 할 고객(30.9명)도 꽤 많은 비중을 차지하고 있다.

공항 면세점 판매직 오후 업무는 상품 반출, 창고 물품, 판매 및 고객 응대 업무로 구분된다. 백화점 판매직과의 차이는 물품 판매 시 고객 여권이나 항공권(발권, 예약)을 확인하는 것이다. 면세점 판매직 하루 일과 중 오후는 주로 상품 반출 신청(2시 30분), 창고 반출 물품(3시 30분) 업무들이다.

교대제 근무형태는 오전 A조 퇴근(3시 30분) 이후 B조와 C조 일상 업무(판매 업무, 고객 응대)가 진행된다. 저녁식사는 B조 퇴근(오후 6시) 바로 전 C조 식사(5시)가 진행되고, C조 판매업무(9시)와 마무리 정리 이후

〈표 5-15〉 면세점 판매직 주요 일과 및 업무

	공항 면세점 판매직 일과		시내 호텔 면세점 판매직 일과
06:30~	-출근: 유니폼 착용, 출근 체크 등	09:00~	-출근: 유니폼 착용 및 출근 체크 등
06:60~	-조회: 모닝 브리핑	09:00~09:30	-조회: 매장 청소 및 아침체조 -업무준비: 매장 오픈, 고객 맞이 인사
07:30~10:00	-개점 및 업무: 고객 응대	09:30~10:30	-업무: 고객응대 및 브리핑 준비
10:00~10:30	-휴식	10:30~11:00	-업무: 모닝 브리핑
10:30~10:40	-업무: 재고 출고 업무	11:00~12:00	-판매 업무: 고객 응대(B조 출근)
10:40~12:20	-판매업무: 고객 응대	12:00~14:00	-판매 업무 및 식사: 고객 응대 및 2교대 중식
12:20~13:30	-점심시간: 중식	14:00~15:30	-업무: 물품 검수 및 면세제품 포장
13:30~14:30	-업무: 재고조사	15:30~17:30	-업무 및 휴식: 고객 응대 및 교대 휴식
14:30~15:30	-판매 업무: 고객 응대	17:30~20:00	-업무: 고객 응대 및 보세 현황 정리 (18:30 A조 퇴근)
15:30~	-마무리 및 퇴근: 퇴근 준비	20:00~20:30	-마무리 및 퇴근: 퇴점인사, 매출 정산 및 정리(B조 퇴근)

주: 면세점 근무지(공항, 시내 호텔) 및 매장(브랜드 교대제 형태)에 따라 근무시간이나 업무 형태가 다를 수 있음.

〈표 5-16〉 B업체 ㉠브랜드 공항 면세점(13인 근무 매장)

	1 일	2 월	3 화	4 수	5 목	6 금	7 토	8 일	9 월	10 화	11 수	12 목	13 금	14 토	15 일	16 월	17 화	18 수	19 목	20 금	21 토	22 일	23 월	24 화	25 수	26 목	27 금	28 토	29 일	30 월	31 화	비고		
1번	A	A	/	A	A	/	C	C	7/7	A	A	A	/	C	/	A	C		C	/	A	A	4/22	C	C	/	A	A	/	A	A	9+2 4/22		
2번	/	C	A	교육	교육	/	A	/	A	C	5/20	/	C	6/20	A	A	/	C	A	/	X	X	C	A	7/22	A	C	/	C	A	/	C	9+3 9/20	
3번	C	교육	/	A	/	C	C	/	C	C	C	/	A	C	/	C	A	A	/	C	C	/	C	/	C	A	C	5/19	6/19	C	/	C	9+2 6/19	
4번	C	/	A	C	A	C	/	C	A	4/16	A	C	5/16	A	C	/	X	X	X	C	A	6/16	A	A	/	X	A	/	A	C	/	A	9+3 6/16	
5번	A	A	A	/	C	A	/	A	C	A	/	X	X	X	A	A	6/16	A	A	7/16	C	A	/	C	A	A	/	C	C	/	A	A	9+2 7/16	
6번	/	C	C	C	/	A	A	/	X	X	C	/	C	C	/	A	C	C	11/16	A	검진	C	/	X	A	C	C	/	A	A	/	C	A	9+1 11/1
7번	/	C	C	/	C	/	A	A	/	A	C	A	/	A	/	X	X	C	C	7/16	A	C	7/16	C	A	/	C	A	/	C	A	C	9+2 7/16	
8번	A	교육	/	A	C	/	C	C	C	/	A	/	C	C	/	C	C	4/15	5/15	A	/	C	C	/	C	A	/	A	A	/	C	A	9+2 5/15	
9번	C	/	A	/	A	C	/	X	X	A	A	/	A	A	4/15	C	A	5/15	C	C	/	A	C	/	A	A	/	C	C	/	A	A	9+2 5/15	
10번	/	A	/	A	A	A	/	X	X	C	/	A	C	A	2/15	C	3/15	A	A	/	A	C	C	/	A	교육	C	/	A	C	C	/	C	9+2 3/15
11번	A	/	C	교육	교육	C	/	X	A	A	/	C	A	A	/	C	/	교육	C	A	4/11	A	C	/	C	A	/	C	A	/	A	C	9+1 4/11	
12번	C	C	/	C	C	/	C	C	/	X	교육	교육		C	A	/	A	A	/	C	C	/	A	/	X	C	교육	C	/	C	A	/	A	9+1 8
13번	/	A	C	C	/	A	A	A	/	C	C	C	/	C	A	C	/	A	A	C	/	A	A	/	C	A	A	/	C	/	C	A	9	

주 : 1) 시차 교대제 운영(A조(6:30-15:30), B조(09:00-18:00), C조(12:30-21:30) ▶ B조 없이 A조와 B조 각각 4명씩 배치, 협력업체 판매직 4인, 직영 판매직 1인).

2) 9+2, 4/22 ('9+2'는 월 9일 휴무를 사용하고, 이전 달에서 이월된 2일의 휴무 날을 의미, '4/22'는 본인 연차 22일 중 7월에 4일을 사용한 것을 의미).

〈표 5-17〉 B업체 ㉠브랜드 시내 호텔 면세점(5인 근무 매장)

근무자	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화
1번	B	A	Do	B	A	A	C	Do	Do	B	A	Do	B	B	C	Do	A	A	Do	B	C	D	YL	B	C	Do	B	C	Do	YL	B
2번	Do	교육	A	교육	교육	Do	Do	C	A	Do	C	A	Do	C	A	A	Do	C	C	Do	C	C	A	Do	B	B	A	Do	A	A	YL
3번	A	C	Do	C	C	Do	B	A	C	Do	Do	C	A	Do	C	C	B	Do	A	A	Do	B	C	A	교육	Do	C	A	A	Do	C
4번	C	Do	C	A	Do	C	A	A	Do	C	B	Do	C	A	Do	YL	C	A	Do	C	A	Do	B	C	교육	A	Do	Do	C	B	A
5번	A	B	B	Wo	B	B	Do	C	B	A	Wo	B	Wo	Do	A	B	Wo	C	B	Do	A	A	Wo	Do	A	C	SL	B	C	C	Wo

주: 1) 시차 교대제 운영(A조(09:00~18:00), B조(11:00~20:00), C조(12:00~21:00), 평일 3인 근무(A조, B조, C조 1명씩 근무), 주말 4인 근무(A조, B조 각 2인 근무)).

2) 근무 스케줄 용어(코드) 해설: SL=생리휴가, YL=연차휴가, Wo=이월휴무, Do=휴일, Day off.

자료: B기업 해당 브랜드 내부자료에서 재구성.

폐점시간(9시 30분)에 퇴근한다. 한편 유통업 서비스 판매직 특성상 신제품 교육이나 주기적인 회의 등이 자주 있는 편인데, 1년에 평균 5.2회의 업무교육을 받고 있다.

② 노동조건

B기업 면세점 판매직 노동조건은 노동시간, 휴일휴가, 직장생활, 인력, 여가생활 등을 중심으로 살펴보았다. 먼저, B기업 면세점 판매직 인구학적 속성(여성 97.4%, 미혼 70.8%, 평균 연령 30.6세)에서 알 수 있듯이, 면세점 판매직으로 대부분 젊은 20~30대 여성을 고용하고 있다. 면세점 판매직 현 직장 근속기간은 3.5년 정도였으며, 동종업계 근무 경력은 6년(이직횟수 1.8회)이었다.

2012년 7월 기준으로 면세점 판매직 주당 평균 노동시간은 41.5시간(48시간 이상 비율 2.8%)이며, 연장근무 횟수는 1.4회 정도이고, 주말 및 공휴일 근무일은 5.6일 정도다. 면세점 판매직 연장근무는 작업 및 업무로 인한 사전 조기 출근과 마무리였으며 약 49분 정도 소요되는 편이다. 조사 결과 면세점은 교대제 근무 특성상 판매직 다수가 수면부족(69.1%)과 만성피로(89.29%) 현상을 보이고 있었으며, 판매직 수면시간은 하루 평균 약 6.4시간 정도였다. 현재 B기업 면세점 판매직 휴게시간(81분) 중 식사시간으로 39분 정도 활용하고 있다.

B기업 면세점 판매직은 2011년 한해 약 7.6일의 연차휴가를 사용한 것으로 확인된다. 이렇게 연차 사용률이 낮다 보니 기혼자는 “자녀 돌보는

<표 5-18> B기업 면세점 판매직 퇴사·이직률(2011.11~2012.6)

(단위: 명)

		2011년		2012년 퇴사·이직률					
		11월	12월	1월	2월	3월	4월	5월	6월
평균 조합원	613	643	635	612	611	602	606	605	592
월 평균 퇴사·이직	15.2	42	6	9	5	19	18	7	16
연 평균 퇴사이직률	19.9	6.53	0.94	1.47	0.81	0.31	2.97	1.15	2.70

주: B기업 임직원인 약 1,000명이며, 현장 판매직 직원은 2012년 현재 약 800명임.
 자료: B기업 노동조합 내부자료에서 재구성.

〈표 5-19〉 B기업 면세점 판매직 노동실태 I (2012. 7, N=424)

		노동시간			업무준비, 마무리시간(분)			직장생활 만족도(100점 만점 기준)					휴게 시간 (분)	식사 시간 (분)	연장 근무 횟수	주말 공휴 근무일
		1주일 노동 시간	48시간 이상 비율	52시간 이상 비율	계	출근 준비	퇴근 마무리	계	임금 수준	노동 시간	근무 형태	산업 안전				
근속 기간	3년 미만	41.1	1.9	1.0	48.8	31.0	17.8	47.4	35.3	45.6	45.1	42.9	84.0	36.5	1.1	5.7
	3~6년 미만	41.4	1.8	0.9	47.3	30.8	16.4	41.4	30.1	42.0	40.0	34.0	82.5	38.6	1.2	5.3
	6~9년 미만	41.9	-	-	47.5	32.3	15.1	43.3	29.2	39.0	42.6	41.4	77.7	42.1	2.1	5.3
	9년 이상	41.3	3.3	3.3	48.2	30.4	17.8	47.4	35.9	49.2	44.7	40.6	80.6	37.9	1.5	5.5
혼인 상태	미혼	41.8	1.8	0.7	48.2	30.9	17.2	44.7	32.3	42.9	43.7	39.8	81.6	37.7	1.2	5.7
	기혼	40.1	1.8	1.8	47.6	30.6	16.9	46.4	35.1	47.2	42.6	40.6	86.5	38.2	1.3	5.0
성별	남	43.4	-	-	38.4	22.8	15.6	48.1	43.7	53.1	50.0	46.8	81.4	40.0	0.8	6.5
	여	41.2	1.8	1.0	48.3	31.1	17.2	45.3	33.1	44.0	43.5	39.9	83.0	37.9	1.2	5.5
근무 지역	서울지역	41.4	2.3	1.2	48.0	30.8	17.2	44.8	31.8	40.9	42.6	41.1	85.9	40.1	1.4	5.7
	부산지역	39.3	-	1.3	44.8	31.1	13.7	45.7	30.5	45.7	42.2	43.5	79.9	33.6	1.4	5.7
	인천지역	41.9	3.3	1.1	46.7	28.4	18.2	43.4	33.0	46.6	41.4	33.0	81.9	36.7	0.4	5.2
	제주지역	42.7	-	-	55.6	35.6	20.0	48.8	40.6	47.2	50.7	43.7	81.8	38.3	1.7	5.2
전 체		41.4	1.8	1.0	49.1	31.0	18.1	46.3	35.4	45.1	44.8	42.5	81.0	39.4	1.4	5.6

〈표 5-20〉 B기업 면세점 판매직 노동실태II (2012.7, N=424)

		인력 현황(명)		고객 응대 및 판매고객 현황(명)			여가 및 수면(시간)		직장생활 및 업무(회, 개)				연차	
		매장 인원	충원 필요인원	계	고객응대 인원	고객판매 인원	가족과 보내는 시간	수면 시간	이직 횟수	유아휴직 사용횟수	담당업무 개수	교육훈련 횟수	2011년 사용일	2012년 가용일
근속 기간	3년 미만	5.7	1.1	51.9	30.1	21.8	2.1	6.3	1.8	4.4	3.1	4.7	3.2	8.6
	3~6년 미만	6.2	1.3	59.9	36.9	23.0	2.2	6.2	2.0	2.9	3.5	4.8	10.4	14.9
	6~9년 미만	6.5	1.3	55.0	26.8	28.2	2.7	6.7	1.8	3.7	3.5	5.1	9.8	16.0
	9년 이상	7.5	1.4	96.0	41.0	55.0	2.9	6.2	1.9	2.4	4.3	5.8	12.2	16.5
혼인 상태	미혼	6.3	1.2	56.3	31.4	24.9	1.9	6.3	1.8	0	3.2	4.5	6.2	11.5
	기혼	5.5	1.2	59.4	34.5	24.9	3.1	6.3	2.0	3.2	3.9	5.7	8.6	13.0
성별	남	12.7	0.8	36.6	23.0	13.6	1.2	6.1	1.6	0	3.0	4.6	3.0	11.0
	여	5.9	1.2	58.0	32.7	25.3	2.3	6.3	1.9	3.1	3.4	4.9	7.0	12.0
근무 지역	서울지역	5.2	1.1	42.7	28.2	14.5	2.0	6.3	2.0	3.1	3.5	4.9	5.6	11.3
	부산지역	4.5	1.2	42.8	27.5	15.3	2.6	6.5	1.9	3.5	3.5	3.9	7.6	12.7
	인천지역	8.4	1.3	93.3	43.6	49.7	2.4	5.7	1.7	2.7	3.1	5.5	9.8	13.0
	제주지역	6.7	1.2	61.6	34.3	27.3	2.3	6.9	1.7	3.3	3.3	5.4	5.3	11.0
전 체		6.3	1.2	58.6	30.9	27.7	2.3	6.3	1.7	2.4	3.4	5.2	7.6	12.7

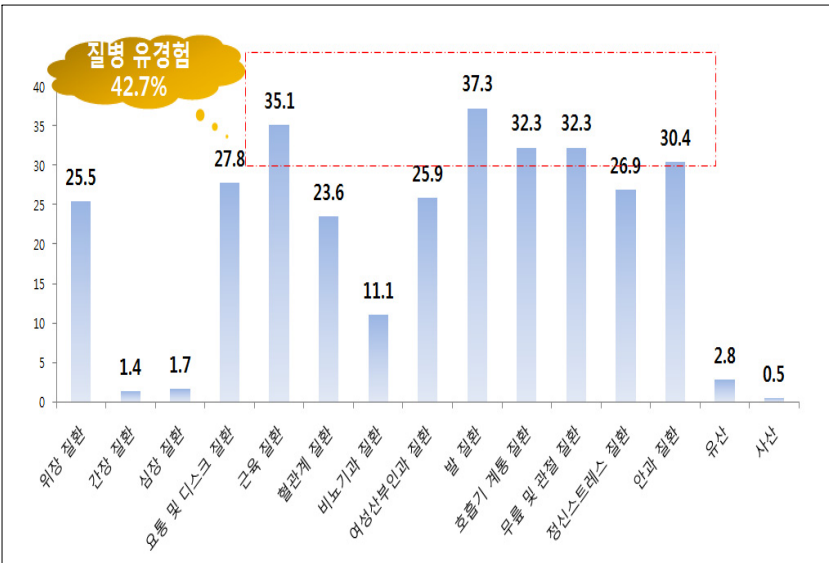
시간이 부족”(23.9%)하고, “가족과 함께하는 시간이 부족”(81.4%)하다고 응답했다. 조사 결과 면세점 판매직은 가족과 함께 보내는 시간이 평균 2.4 시간 정도였다. 이처럼 주말과 휴일에 쉴 수 없는 면세점 판매직은 직장에 오래 남아 있지 못하는 상황이다. 이를 반영하듯 2011년에서 2012년 사이 연 평균 이직·퇴사율은 19.9%로 매우 높다. <표 5-18>에서 알 수 있듯이 면세점 판매직의 이직퇴사자는 매월 평균 15명 정도 발생하고 있다.

③ 산업안전과 건강

면세점 판매직 산업안전과 건강 관련 지표는 업무상 재해 및 질병, 감정 노동 및 스트레스와 증상, 음주 및 흡연 등으로 살펴보았다. B기업 면세점 판매직 동종 업계 총 근속기간이 6년 정도임에도 불구하고 업무상 질병 유경험률(42.7%)은 높은 편이다. [그림 5-5]에서도 알 수 있듯이, 면세점 판매직 주요 질병 유형은 △발 질환(37.3%), △근육 질환(35.1%), △호흡기 계통 질환(32.3%), △무릎 및 관절 질환(32.3%), △안과 질환(30.4%) 등이었다. 업무상 질병 유형들을 보면 장시간 서서 일하면서 얻게 되는 질병들이 많고, 면세점 매장의 잦은 리모델링으로 인한 건조한 공기 등으로

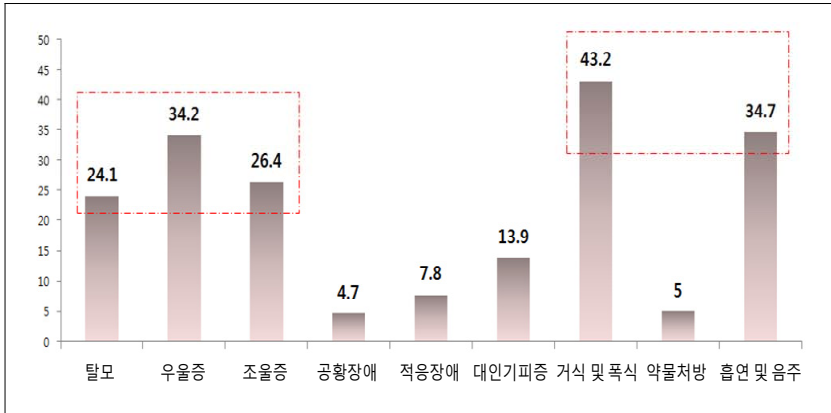
(그림 5-5) B기업 면세점 판매직 업무상 질병 유경험

(단위: %)



(그림 5-6) B기업 면세점 판매직 업무상 질병 관련 증상 의견

(단위: %)



인한 직업성 질병도 확인 된다. 그럼에도 조사 대상 응답자들은 질병 처리 방식으로 △본인자비처리(29.5%), △큰 질병만 처리(15.8%), △치료 안하고 넘김(13.9%) 등으로 나타났다.

한편 면세점 판매직 조사 결과에서 확인할 수 있는 것은 현재의 일을 시작하고 나서 업무상 스트레스와 건강 등으로 인한 질병들이 발생하고 있다고 응답한 비율이 높다는 것이다. [그림 5-6]에서도 알 수 있듯이 거의 대부분 대면서비스 직종에서 나타나는 감정노동(emotional labour)과 소진(burn-out) 관련 문제였으며, 주로 △거식 및 폭식(43.2%), △흡연 및 음주(34.7%), △우울증(34.2%), △조울증(26.4%), △탈모(24.1%) 등이었다. 이를 반영하듯 실태조사 결과 면세점 판매직 흡연 유경험자는 11.1% (금연 9%, 1일 6.4개피)였고, 절반가량이 주 1~2회 술(52.6%)을 마시는 것으로 나타났다. 면세점 판매직 1회 평균 주량은 소주 6.7잔이었고, 맥주는 7.6잔이었다. 자기기입식 설문조사라는 점을 고려하더라도 장시간 노동에 노출된 서비스 여성 판매직 노동자들의 우려할 만한 수준의 건강문제가 확인된다.

④ 쟁점과 노사 입장

최근 면세점에서도 백화점과 마찬가지로 영업시간 연장으로 실근로시간이 증가하고 있는 상황이다. 하지만 현재 B기업 면세점 판매직 노동시

간과 교대제 문제는 노사간 큰 쟁점으로 부각되지는 않고 있다. 이는 영업시간 증가가 원청(갑)에서 진행하는 문제이므로 협력업체(을) 내부 노사관계에서는 주요 쟁점에서 벗어나 있기 때문이다. 물론 매출하락을 이유로 인원감소(신규 채용 미비) 문제가 노사간 갈등을 초래하기도 한다. 하지만 현재 B기업뿐 아니라 우리나라 면세점 대부분 최소 인력으로 매장이 운영되고 있기 때문에 인력부족 문제는 지속적인 노사간 쟁점사항이다. 특히 경영진은 “고객 흐름이 특정한 요일과 시간대에 집중적으로 몰리기 때문에 상시 인원을 유연하게 운영할 수밖에 없다”는 입장이다.

한편 B기업 면세점 판매직 노동시간과 교대제 개편 문제는 내부 임금제도(항목, 구성, 체계)에서도 간접적으로 확인할 수 있다. <표 5-21>에서 알 수 있듯이 B기업의 지난 3년간 임금실태 추이를 보면 연장근로수당이 전체의 약 15.1%(시간외 19만 7,766원, 휴일 9만 9,916원, 월차 2만

<표 5-21> B기업 면세점 판매직 임금체계 추이 비교(2010~12년)

	3개년 평균	2010	2011	2012
총액임금	2,129,227	1,783,799	2,245,304	2,358,579
기본급	1,113,776	959,220	1,174,741	1,207,367
식비	110,000	90,000	120,000	120,000
교통비	65,718	58,227	72,394	66,533
공항수당	367,037	258,359	289,929	252,823
휴일근무수당	99,916	51,630	107,768	140,349
고정 연장근무수당	44,886	-	53,929	35,843
변동 연장근무수당	152,880	-	152,880	152,881
월차수당	24,587	34,252	39,469	39,508
직책수당	136,802	58,125	178,495	173,786
감정노동수당	100,000	-	100,000	100,000
상여금	365,983	321,163	382,506	394,281
성과수당(인센티브)	184,002	-	153,941	214,063
정근수당	50,000	50,000	50,000	50,000

주: 2010년 노동조합 건설 이후 2011년 임금체계가 다소 변화되었음.
 자료: B기업 노동조합 각 연도별 조합원 임금실태조사 자료(2010, 2011)와 급여 명세서 집계 자료(2012) 재구성.

4,587원), 인센티브 비중이 약 8.6%(18만 4,002원)를 차지한다. 이와 관련하여 노동조합은 노동시간 단축 문제는 인력충원 문제와 함께 논의할 부분으로 인식되고 있다. 결국 백화점과 마찬가지로 면세점 노동시간 문제도 서비스 판매직의 임금구조(낮은 기본급, 인센티브, 연장근무수당) 속에서 임금보전 문제가 노사간 쟁점으로 자리 잡고 있는 것이다.

⑤ 개선방향

현재 B기업과 같은 면세점은 영업시간 증가로 판매직의 실근로시간이 증가하고 있다. 이는 공항 및 시내 호텔 면세점에서 공통적인 현상이다. 특히 최근 국내외 관광객 증가로 면세점 매출이 증가하면서 영업시간이 30분 연장되고 있는 상황이다. 면세점 영업(365일 영업) 시스템은 대형마트나 백화점과 같은 의무 휴무점제 도입 논의는 어려운 조건이다. 하지만 공항과 달리 시내 호텔 면세점은 백화점이나 대형마트처럼 정기 휴점제 도입을 검토해 볼 만하다.

또한 면세점 판매직 근무형태는 공항과 시내 호텔 모두 교대제로 운영된다. 하지만 현재 면세점은 최소한의 제한된 인력으로 근무형태를 편성하고 있어서 내부에서 연차휴가조차 충분히 사용하지 못하는 실정이다. 따라서 면세점 교대제(시차교대제)를 보다 더 원활히 운영하기 위해서는 ‘주 5일제’가 충분히 운영될 수 있도록 인력충원과 함께 근무 스케줄 문제가 고려되어야 한다. 이를 위해서는 현재 매장당 평균 1명 정도의 비정규직(총 300여 명:기간제 혹은 파트타임 1명)을 활용하고 있다는 점을 고려하면 실제 충원 인력은 1.5~2명 정도가 필요한 상황이다. 결국 B기업 면세점 판매직 교대제 운영은 주 5일제 시행과 연차휴가 소진 등을 고려할 경우 최소한 매장당 평균 1.2명의 인원충원이 필요하다.

3) 백화점 판매직 전일제 근무형태 : R기업 사례

가) R기업 개요

R기업은 프랑스 R그룹 한국 자회사로 1993년 한국에 법인을 설립하여, 유통채널별 4개 사업부문(대형마트, 약국 및 헤어숍 총 15개 브랜드 판매)을 운영하고 있다. 현재 69개 백화점에 6개 브랜드를 판매하고 있다. 1999년 미국, 프랑스, 일본에 이어 전 세계 네 번째로 국내에 R&D 테스

트 센터를 설립하여 운영하고 있으며, 2011년 매출액은 3,550억 원으로 롯데백화점과 신세계백화점에 입점한 2개 브랜드가 전 세계 1위 매출을 올리고 있다. 2012년 현재 R기업 직원은 1,480명(조합원 1,080명, 오픈 슝)이다.

R기업 각 브랜드 1개 매장에는 보통 3~6명의 판매사원이 배치되어 있다. 브랜드 규모와 매장 등급에 따라 판매사원 인력에 다소 차이가 있는데, 대체로 A등급은 6명 이상, B등급은 4~5명, C등급은 3~4명의 판매사원이 근무한다. 물론 기업 내 신제품 출시로 인한 본사 교육이나 병가, 혹은 영업회의(월 1회 매니저 회의) 등이 발생할 경우에는 소규모 매장은 1인이 근무할 때도 있다. 주요 백화점 판매직 대부분이 주5일제를 시행하고는 있지만 인력부족으로 제대로 지켜지지 못하는 기업들도 있다.

한편 R기업 판매직 인사승진 및 직급체계는 근무시간에 따른 승진사다리가 존재한다. 직급체계는 백화점 판매직과 대부분 비슷한 형태인데, R

〈표 5-22〉 R기업 고용 및 노사관계 특징

		고용관계	노사관계		
기업 특징	법인	- 외국계투자기업(프랑스)	규모	직원	- 1,480명
	사업장	- 유통 4개 체널(전국 60개 백화점, 마트, 약국, 헤어숍 제품 판매) 14개 브랜드 제품 판매		조합원	- 1,080명(판매직, 영업직, 본사 일부)
직급 체계	정규	- 현장 판매직: 고졸 및 초대졸 : 사원(BA) → 부매니저 → 매니저 → 대리 → 슈퍼바이저(관리직 성격) - 현장 영업직(오피스 소속): 초대졸 및 대졸 : 사원(3년) → 대리(3년) → 과장(3년) → 차장(팀장) → 부장 등 - 사무 관리직: 대졸 : 사원 → 대리 → 과장 → 차장 → 부장 → 임원	노사 관계	상급 단체	- 민주노총 서비스연맹(기업별 노조)
				가입 형태	- 오픈 슝
	단체 행동	- 2005년 노조 설립 초기 집회			
	비정규	- 직고: 파트타임(아르바이트)	특징	- 백화점 및 면세점 노사관계 기업별 패턴교섭의 리딩 역할	
고용관계 주요특징		- 판매직과 영업직: 인력충원 - 임금체계: 현장직 호봉제(인센티브 약 25% 내외), 사무관리직 연봉제	노사관계 주요쟁점	- 주5일제 시행 이후 매장 인력 충원과 높은 목표(인센티브) 문제 - 영업시간 단축과 장시간 노동 문제	

기업은 ‘수습사원’과 ‘판매사원(BA-부매니저-매니저-대리)’으로 구분된다. 매니저나 대리 중 일부가 본사 영업부 관리직(슈퍼바이저)으로 승진이 가능하지만, 내부 노동시장이 아니라 외부 노동시장(경력직 채용)을 활용하기도 한다. R기업 임금체계는 ‘기본급+제수당+인센티브’ 형태이며, 노동조합 설립 이후 기본급을 호봉제로 변경(2006년)했다.

나) 백화점 판매직의 노동시간과 전일제 근무형태

① 근무형태

백화점 입점협력업체 소속 판매직 대부분 전일제 근무형태(1주 평균 근로시간 57.1시간, 연장근무 횟수 3.1회, 연차 사용 4.7개)이다. 일부 기업에서 탄력적 유연근무제(시차제) 형태로 매장을 운영하고 있는 곳도 있다. 현재 백화점 판매직은 직영사원이 아닌 협력업체의 직원이 거의 대부분이다. R기업 백화점 판매직 인구학적 속성(여성 94%, 미혼 76.7%, 평균 연령 29.6세)에서 알 수 있듯이, 서비스 판매직 대부분 20대·30대 여성이다. 때문에 백화점 판매직 업무형태와 노동조건(인력부족, 장시간 근무, 휴일근무, 낮은 연차휴가 사용, 저임금 등)상 출산과 육아 그리고 일과 가정 양립은 구조적으로 불가능한 상황이다. R기업 백화점 판매직은 전일제 근무 특성상 ‘수면부족’(87.5%)과 ‘만성피로’(94.3%) 현상을 보이고 있으며, 실제로 백화점 판매직 수면시간은 6시간 정도였다.

백화점 판매직 하루 일과 및 주요 업무는 백화점(갑) 영업시간 흐름과 연동되어 진행된다. 때문에 백화점 판매직 근무형태는 판매업체 스스로

<표 5-23> 백화점 화장품 판매직 근무형태

근무지	근무형태	근무시간	인원	비고	업체
전일제 근무형태	전원	09:30~20:30	6인 내외	휴무 1인	R기업, 샤넬, 엘브이엠에치, 시세이도, 클라랑스 등 다수
시차 교대제 근무형태	A조	09:30~18:30	2인		엘카, 시슬리, SK2
	B조	11:30~20:30	3인		
	C조	09:30~20:30	1인		
	전체		6인 내외	휴무 1인	

〈표 5-24〉 백화점 화장품 및 가방 판매직 1일 작업과정

	백화점 화장품 판매직			백화점 피혁(가방) 판매직
08:30 ~09:30	- 출근: 메이크업, 유니폼 착용 등	- 업체나 매장별로 출근시간 다름		
09:30 ~10:00	- 청소 및 정리, 진열	- 매장 진열 및 청소, 아침식사(일부)	09:30 ~10:00	- 출근
10:00 ~10:25	- 개점: 조회(15분 내외), 매장 키 확인 등	- 백화점 조회 및 매장회의, 업체 신제품 교육 병행, 매출점검 및 목표매출 확인, 매장 입출고 상품 확인	10:00 ~10:25	- 유니폼 착용(깁의실: 용모복장상태 점검), 매장 청소 및 상품 정리, 아침 조회
10:25 ~10:30	- 개점행사 및 근무시작	- 매출점검 및 목표매출 확인, 매장 입출고 상품 확인, 하던 일을 멈추고 매장 앞쪽에 대기, 방송 멘트에 따라 서비스 마인드 가다듬기	10:25 ~10:30	- 개점 방송 후 근무 시작, 매출점검 및 목표매출 확인, 매장 입출고 상품 확인
10:30 ~11:30	- 업무: 상품판매, 서류 정리	- 본사 서류보고, 오전 판매, 인터넷 상품 확인 및 발송		
11:30 ~14:30	- 점심 시간: 교대로 점심식사	- 1인 매장의 경우 점심시간 1시간을 모두 사용하지 못함, 시차 대상 직원 출근	12:00 ~14:00	- 직급별로 점심식사, 매장 사정 따라 식사 못하는 경우도 발생
14:00 ~19:00	- 집중 영업시간: 상품판매, 전화 연락	- 오후 영업: 행사 홍보 등의 고객 전화 - 백화점 집중 근무시간: 상품 진열, 고객 응대, 빠른 계산, 포장기술, 컴플레인 처리 등)	14:00 ~19:00	- 고객확보와 매출증대 위한接客 서비스 집중 시간
16:00 ~18:00	- 휴게시간: 간식시간(30~40분) 혹은 티타임(tea time, 20분)	- 매장별 혹은 상황 따라 간식시간 사용하지 못할 때도 있음		- 동일
20:00 ~21:00	- 폐점행사	- 폐점 음악이 울리면 개점행사 때와 마찬가지로 대기자세 - 백화점 나가는 고객들에게 모든 직원이 전송 인사 - 판매가 끝나지 않은 사원들은 폐점행사 후에도 계속 응대		- 동일
20:10 ~20:30	- 폐점: 매장 정리, 청소(30~40분)	- 매출정리 및 매장정리 - 행사철수, 행사준비, 재고조사	20:10 ~20:30	- 동일
20:30~	- 퇴근	- 판매금액(상품권, 현금 등)이 맞지 않을 경우 퇴근 지체	21:00~	- 퇴근

〈표 5-25〉 R기업 백화점 판매직 근무형태(4인 근무 매장 : D등급 매장)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	근로
	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	일수
1번			220	220			220				220			220							220		220		220				220			21
2번	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	0
3번		220				220		220			220				220				510	220			220		220	220						20
4번	220						220			220	220	220						220			220				510	220				220		20

〈표 5-26〉 R기업 백화점 판매직 근무형태(11인 근무 매장, A등급 매장)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	근로 일수
	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	
1번	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	0
2번			220			220				220	220			220				220			220				220	220		회의		220		20
3번	220			220			220				220				220	220			220				220				220		220			20
4번	220				교육	220		350		220	220	220					220			220				220		교육	220		220			19
5번		220		220					220		220	220		교육	220				220				220		220					220		20
6번	220				220				220		220					220			220	220					220		220	220				20
7번		220				220	220				220		220		220					220				220				220	220			20
8번			220		교육		220	220		220	220				220			220			220					220				220		20
9번					220		220				220	220		220			220		220		220					220		220				20
10번		220		220					220		220		220			220				220			220		220		220					20
11번			220	220				220			220		220					220					220	220	220	220						20

주: 전일제 근무 스케줄(코드) 해설.

연차휴가 100, 감정노동 유급 휴무(1년 1회 발생) 120, 생리휴가 210, 휴무 220, 유급 휴직 300, 무급 휴직 310, 출산휴가 320, 육아 휴직 330, 산업 재해 340, 동원 훈련 350, 결근 360, 임부 병원 400, 결혼(6일) 500, 자녀 결혼(1일) 501, 형제자매 결혼(1일) 502, 회갑(1일) 510, 사망 520, 배우자상(6일) 521, 부모상(6일) 522, 자녀상(6일) 523, 조부모상(5일) 524, 형제자매상(5일) 525, 배우자 출산 휴가(4일 유급+1일 무급) 600, 교섭위원(인정) 993, 인센티브 트립 994, 공가 995, 장기근속휴가(10년차 4일, 15년차 7일) 996.

자료: R기업 해당 브랜드 내부자료에서 재구성.

정할 수 없고, 백화점 운영상황에 맞추어야 한다. 먼저, 판매사원 출근시간은 아침 8시 30분에서 9시 사이에 매장에 도착하도록 되어 있다. 판매사원 오전 일과는 △자사 유니폼으로 갈아입고 각자 메이크업(화장), △해당 브랜드별 매장 청소 및 정리(진열 등), △타사 브랜드 매출액 확인(키 확인), △매장 조회(15분 내외) 등으로 진행된다. 브랜드나 매장별로 상황이 다르지만 신제품이 출시되었을 경우에는 개점 전 주로 고참사원(매니저)이 일반사원(BA)들을 대상으로 신제품 설명이나 교육을 진행하기도 한다. 유통업 서비스 판매직 특성상 신제품 교육이나 주기적인 회의 등이 자주 있는 편인데, 1년에 3.6회의 교육을 받고 있는 것으로 확인된다.

백화점 판매사원 주요 업무 중 본사에 보고해야 할 서류작업이나 고객 상품 발송 등은 오전에 이루어진다. 특히 온라인(인터넷 등)이나 오프라인(매장) 주문 상품 확인과 발송 작업은 서류 작업과 함께 오전의 주요 일과 중 하나다. 판매사원 하루 일과 중 오후 2시 30분부터 저녁 8시까지 는 주 업무시간이며, 저녁 6시 이후에는 고객이 가장 많기 때문에 하루 중 가장 바쁘다. 한편 R기업 백화점 판매직은 1일 평균 약 33.7명의 고객을 대면하게 되는데, 판매 고객(20.4명) 이외에 제품 테스트나 기타 상담 등으로 응대하게 되는 고객(14.6명)도 있다. 이는 기업 매출(이윤)에는 반영되지 않는 숨겨져 있는 노동량(그림자 노동)이다.

현재 백화점 폐점은 저녁 8시이기 때문에 R기업 판매직 또한 이 시간에 매장을 정리한다. 하지만 백화점 판매사원들에게는 당일 판매 물품과 금액 확인 작업이 남아 있고, 만약 당일 실제 판매 물품과 금액 등이 장부와 어긋날 경우에는 퇴근시간이 지체된다. 한편 백화점 판매직 노동자들에게는 점심시간(35분)과 휴식시간(간식시간 및 티타임 84분)을 포함하여 하루 140분가량의 휴게시간이 주어지고 있다. R기업 백화점 판매직은 휴게시간(84.2분) 중 식사시간을 35분 활용하고 있다.

② 노동조건

R기업 노동조건을 노동시간, 휴일휴가, 직장생활, 인력, 여가생활 등을 중심으로 살펴보았다. 먼저, R기업 백화점 판매직 현 직장 근속기간은 3.8년(동종업계 근무경력 총 6년)이며, 1.7회의 이직경험이 있었다. 2012년 7월 기준으로 주당 평균 노동시간은 52.3시간(48시간 이상 비율 21.2%, 52

시간 이상 비율 61.6%)이며, 연장근무 횟수는 3.2회 정도였고, 주말과 공휴일 근무는 평균 5.9일 정도다. 백화점 판매직 연장근무는 사전 조기 출근과 마무리 작업으로 약 83.9분 정도 소요되는 편이다.

한편 백화점 판매직은 전일제 근무형태다 보니 면세점 판매직에 비해 근로시간이 긴 편이다. <표 5-27>에서 알 수 있듯이 R기업 판매직 실근로시간은 지난 6년(2007년 66시간 → 2012년 52.3시간) 사이에 약 13.7시간 감소했음에도 불구하고 장시간 노동을 하고 있다. R기업 노동시간이 그나마 2010년을 기점으로 감소한 것은 노사 합의로 주 5일제가 시행되어 실근로시간이 줄어들었기 때문이다. 당시 R기업 판매직은 월 4회 정도 밖에 휴무일이 없었으나, 주 5일제 시행으로 월 8일의 휴무가 가능해졌다.

지난 1년 동안 백화점 판매직은 약 6.4일의 연차를 사용했으며, 2012년 7월 기준으로 12일의 연차 가용일이 확인된다. 이렇게 연차 사용률이 낮

<표 5-27> R기업 백화점 판매직 노동시간 추이 비교(2007~12년)

	6개년 평균	2007	2008	2009	2010	2011	2012
노동시간	60.38	66.0	63.4	65.1	59.4	56.1	52.3
연장 횟수	3.18	3.4	3.1	3.3	3.0	3.1	3.2
근속기간	4.01	4.6	3.9	3.8	4.1	3.9	3.8
평균 연령	28.16	28.2	26.9	28.4	28.4	28.5	28.6

자료: R기업 각 연도별 조합원 실태조사 보고서(김종진)에서 재구성.

<표 5-28> R기업 백화점 판매직 퇴사·이직률(2011. 7~2012. 6)

(단위: 명, %)

		2011년 이직·퇴사자						2012년 이직·퇴사자					
		7월	8월	9월	10월	11월	12월	1월	2월	3월	4월	5월	6월
평균 조합원	1,086.5	996	1,022	1,046	1,054	1,077	1,125	1,144	1,149	1,119	1,118	1,090	1,099
월 평균 퇴사 이직자	20.6	20	15	15	24	21	7	11	14	33	27	24	35
연 평균 퇴사 이직률	22.6	2.0	1.46	1.43	2.27	1.94	0.62	0.96	1.21	2.94	2.41	2.20	3.18

자료: R기업 노동조합 내부자료에서 재구성.

〈표 5-29〉 R기업 백화점 판매직 노동실태 I (2012.7, N=946)

		노동시간(시간)			1일 업무 사전 준비 및 마무리시간(분)			직장생활 만족도 (100점 만점 기준)					휴게 및 식사시간(분)		연장근로 휴일근로	
		주당 노동 시간	48시간 이상 비율	52시간 이상 비율	계	출근 업무 준비 시간	퇴근 업무 마무리 시간	계	임금 수준	노동 시간	근무 형태	산업 안전	휴게 시간	식사 소요 시간	1주일 연장 근무 횟수	주말 공휴일 근무 일수
근속 기간	3년 미만	53.1	19.8	65.3	90.7	64.3	29.2	44.2	32.5	21.6	37.5	38.4	92.7	36.6	3.1	6.3
	3~6년 미만	51.5	18.9	61.7	81.3	55.5	28.8	41.3	25.9	20.2	36.6	37.6	91.4	36.3	3.4	6.1
	6~9년 미만	53.4	25.6	59.0	80.6	53.3	31.0	40.6	22.8	20.0	35.7	39.2	89.1	38.0	3.1	5.9
	9년 이상	50.0	28.3	47.8	70.2	44.0	27.8	44.7	33.8	21.9	34.4	44.4	90.7	37.1	3.4	6.4
혼인 상태	미혼	52.9	20.4	64.8	88.5	61.6	29.5	43.4	30.3	21.2	36.4	38.6	92.6	36.6	3.2	6.3
	기혼	49.8	24.1	49.8	73.4	48.5	27.7	43.9	30.1	21.4	38.7	40.9	90.2	37.1	3.3	6.0
성별	남	52.0	18.8	66.7	86.0	56.1	33.1	45.1	26.0	27.0	43.8	41.3	83.3	34.5	3.2	6.2
	여	52.4	21.2	61.8	84.9	58.8	28.8	43.4	30.4	21.0	36.4	38.9	92.3	36.8	3.2	6.2
전 체		52.3	21.2	61.6	83.8	56.0	30.8	44.5	30.2	23.9	39.8	41.1	84.0	35.5	3.1	5.9

〈표 5-30〉 R기업 백화점 판매직 노동실태Ⅱ(2012.7, N=946)

		인력 현황(명)		1일 고객 응대 및 판매고객 현황			가족&수면(시간)		직장생활 및 업무(회, 개)				연차	
		부서 매장 인원	주5일 시행 총원 인원	계	고객 응대 인원	고객 판매 인원	가족 보냄 시간	수면 시간	이직 횟수	유아 휴직 사용 횟수	업무 담당 개수	교육 훈련 횟수	2011년 사용일	2012년 가용일
근속 기간	3년 미만	7.2	1.8	38.4	22.9	16.2	1.6	5.9	1.8	5.8	4.7	3.9	3.5	8.5
	3~6년 미만	6.3	1.6	38.8	23.4	16.3	1.9	6.1	1.8	6.5	7.0	3.3	7.4	12.8
	6~9년 미만	5.0	1.4	32.1	19.6	14.0	2.2	6.2	1.6	5.1	6.9	3.3	6.5	13.6
	9년 이상	4.8	1.3	30.5	18.2	13.1	2.2	6.2	1.4	2.5	7.2	3.0	7.1	15.6
혼인 상태	미혼	6.8	1.7	37.8	22.7	15.9	1.6	5.9	1.7	2.0	5.3	3.7	4.7	10.2
	기혼	5.4	1.4	34.6	20.3	15.5	2.4	6.3	1.8	4.7	6.6	2.9	7.1	13.2
성별	남	9.5	2.5	37.8	23.6	14.5	1.8	5.8	1.3		5.3	4.2	7.0	10.2
	여	6.3	1.6	37.0	22.1	15.8	1.8	6.0	1.7	4.5	5.7	3.5	5.2	11.0
전 체		6.8	1.6	33.7	20.3	14.6	1.9	6.0	1.7	4.4	9.2	3.6	6.4	12.0

다 보니 기혼자들은 “자녀를 돌보는 시간이 부족”(27.4%)하고, “가족과 함께하는 시간이 부족”(92.7%)하다는 의견을 보였다. 2012년 조사 결과 백화점 판매직의 “가족과 함께 보내는 시간”은 1.9시간 정도였다. 특히 최근에는 백화점에서 ‘나이트 파티’라는 이름으로 연장영업이 2시간 남짓 시행되고 있는데, 2011년 1/4~3/4분기 사이에만 주요 백화점에서 14회가량 나이트 파티가 진행되었다.⁷²⁾

이처럼 장시간 노동과 주말 및 휴일노동으로 백화점 판매직 근속기간은 짧은 편이다. R기업 판매직의 평균 근속기간은 4년 정도에 불과하며, 2011년에서 2012년 사이 연 평균 이직·퇴사율은 22.6%로 매우 높다(표 5-28 참조). R기업 판매직 직원들이 매월 20명 정도 이직이나 퇴사를 하고 있는데, 내부 노동시장과 숙련도 등을 고려할 때 기업 내부 인적관리 측면에서도 주요 해결 과제다.

③ 산업안전과 건강

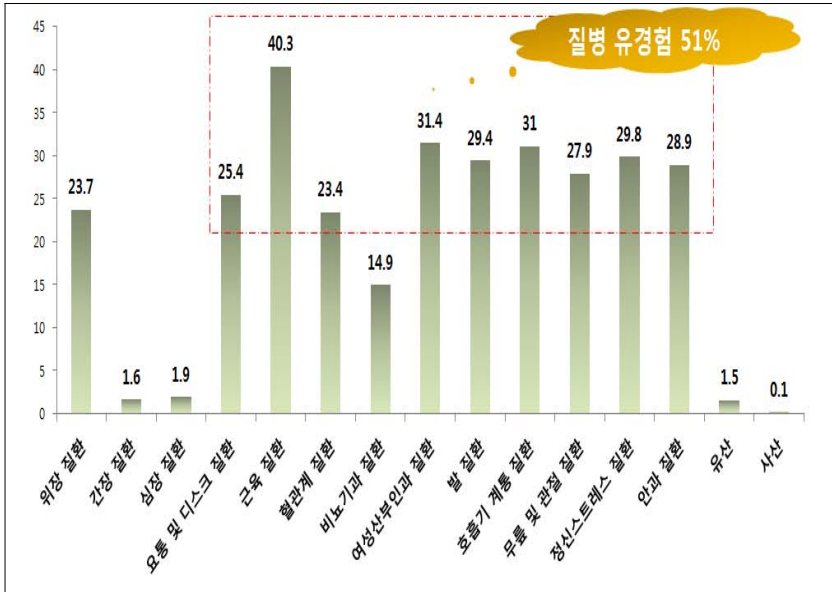
백화점 판매직 산업안전과 건강 관련 지표는 업무상 재해 및 질병, 감정노동 및 스트레스와 증상, 음주 및 흡연 등으로 살펴보았다. R기업 백화점 판매직 업무상 질병 유경험률(51%)은 높은 편이다. [그림 5-7]에서도 알 수 있듯이, 백화점 판매직 주요 질병 유형은 △근육 질환(40.3%), △여성산부인과 질환(31.4%), △호흡기 계통 질환(31%), △정신스트레스 질환(29.8%) 등이다. 백화점 판매직과 면세점 판매직 업무상 질병은 공통점과 차이점이 있다. 백화점 판매직의 업무상 질병 유형은 장시간 서서 일하면서 얻게 되는 질병들이 많고, 매장의 잦은 리모델링으로 인한 질병이 확인된다. 그럼에도 조사 대상 응답자들은 질병 처리 방식으로 △본인 자비처리(21.8%), △큰 질병만 처리(18.3%), △치료 안 하고 넘김(14.5%) 등으로 나타났다.

한편 R기업 백화점 판매직에서도 현재의 일을 시작하면서 나타나게 된 업무상 스트레스와 건강 및 질병 유형들이 확인되고 있다. [그림 5-8]에서도 알 수 있듯이, 거의 대부분 대면서비스 직종에서 나타나는 감정노동(Emotional labour) 및 소진(burn-out) 관련 질병이었다. 백화점 판매직

72) 2011년 갤러리아백화점(수원)은 20회 연장영업을 진행했고, 현대백화점(광주)은 16회의 연장영업을 진행했다.

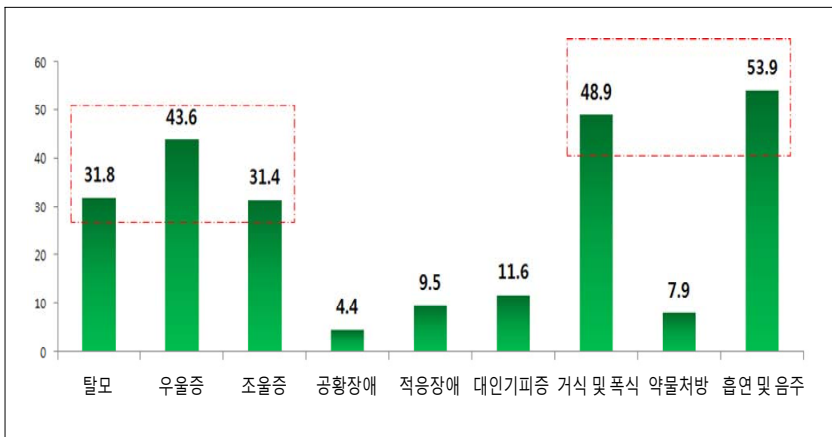
(그림 5-7) R기업 백화점 판매직 업무상 재해 질병 유형

(단위: %)



(그림 5-8) R기업 백화점 판매직 업무상 질병 관련 건강 증상 유형

(단위: %)



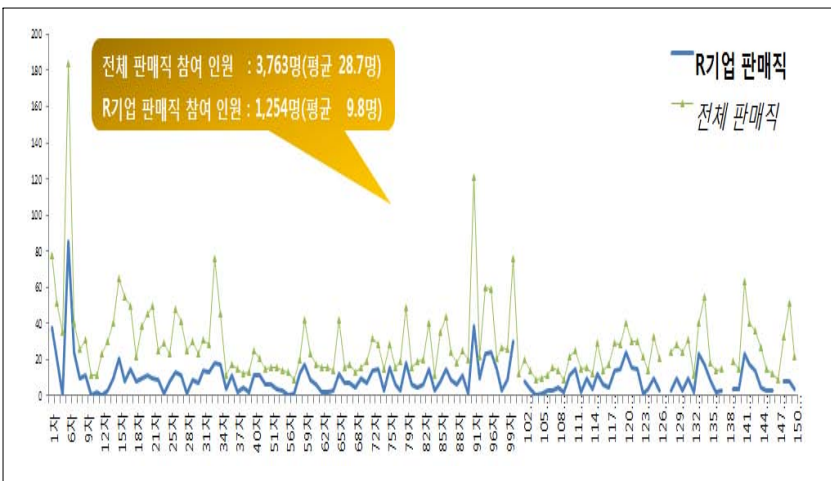
질병과 건강 이상 증상으로는 주로 △흡연 및 음주(53.9%), △거식 및 폭식(48.9%), △우울증(43.6%), △탈모(31.8%), △조울증(31.4%) 등이었다.

자기기입식 설문조사라는 점을 고려하더라도 매우 높은 빈도를 보이고 있다. 이것은 잠재적인 건강을 해칠 수 있을 정도로 심각한 문제다. 한편 백화점 판매직 흡연 유경험자는 9.8%(금연 30.2%, 1일 9.4개피)였고, 절반가량이 주 '1~2회'정도 술(45.3%)을 마시는 것으로 나타났는데, 1회 평균 주량은 소주 7.5잔(맥주 4.8잔)이었다.

④ 쟁점과 노사 입장

R기업 백화점 판매직 장시간 노동의 주요 쟁점은 외부요인(영업시간 단축, 주 1회 정기 휴점제)와 내부요인(시차교대제 도입)으로 구분된다. 먼저, R기업 노동조합은 장시간 노동 해소의 초점을 외부요인, 즉 대형 유통매장(백화점, 할인점 '갭')의 정기 휴점제와 영업시간 단축에 두고 있다. 때문에 면세점이나 일부 백화점 판매직에서 운영하고 있는 시차교대제 도입과 같은 내부요인은 쟁점으로 부각되지 않고 있다. 사실상 시차교대제 도입이 실근로시간 단축 문제와 연동하여 미시적 노사관계와 직접적으로 관계되어 있다면, 정기 휴점제와 영업시간 단축은 거시적 노사관계와 연동되어 있다. 때문에 R기업 노사간의 갈등은 원청(갭)인 백화점과의 노사갈등 개연성이 높다. 실제로 2012년 명절 연휴(구정, 추석)나 주말 연

(그림 5-9) R기업 판매직 조합원의 영업시간 단축(주 1회 휴점제) 선전전 활동 : 1~150회(2009~12년)



자료 : 민주노총 서비스연맹 내부자료 원자료 재구성.

장영업과 같은 문제로 원청인 백화점과 몇 차례 물리적 충돌도 겪었다.

R기업 노동조합은 현재 유통업 장시간 노동 문제 해결 활동으로 상급 단체(민주노총 서비스연맹)와 유관 노동조합(백화점, 면세점 판매직 노조)과 공동으로 대응하고 있다. 주요 활동은 영업시간 단축, 주휴점제 시행 문제를 다룬 ‘특별법 제정을 위한 전국연석회의’ 구성과 활동이다.⁷³⁾ 이 모임에서는 특별법 추진을 위한 국회의원 간담회 및 토론회, 플래시몹, 기자회견 등 다양한 활동을 전개했다. 특히 민주노총 서비스연맹과 판매직 노동조합은 영업시간 단축을 위해 지난 3년 동안(총 150회) 백화점 선전전(매주 금요일)을 진행했으며, 전체 참여 인원(3,763명)의 3분의 1이 R기업 조합원(1,254명)이다.

한편 R기업 백화점 판매직 노동시간 단축 문제는 판매직 임금보전 문제와 연동되어 있다. 이는 우리나라 유통업 판매직 임금제도(항목, 구성, 체계) 특징을 잘 보여준다. <표 5-31>에서 알 수 있듯이 R기업 판매직

<표 5-31> R기업 백화점 판매직 임금실태 추이 비교

(단위: 원)

	5개년 평균	2008	2009	2010	2011	2012
총액임금	2,234,805	2,185,496	2,325,337	2,098,600	2,145,276	2,419,315
기본급	1,169,944	1,089,372	1,139,787	1,170,669	1,193,765	1,256,126
시간외근무수당	439,366	401,124	412,882	433,175	442,437	507,214
휴일근무수당	108,781	162,596	121,104	98,256	79,530	82,420
야간근무수당	34,201	30,162	45,968	32,102	33,332	29,440
성과수당(목표 인티)	176,675	206,205	200,834	135,051	148,714	192,573
성과수당(그외 인티)	96,348	79,399	88,033	73,786	114,138	126,386
일비	197,069	201,097	188,400	194,340	174,120	227,389
직책수당	110,399	130,801	98,296	93,003	96,952	132,941
감정노동수당	60,000	30,000	30,000	70,000	80,000	90,000

자료: R기업 노동조합의 각 연도별 조합원 임금실태조사 보고서(김종진)에서 재구성

73) ‘연석회의’는 2011년 4월부터 11월까지 총 15차례 개최(평균 7.5명 참석)했으며, 참여 단체는 노동조합과 진보정당, 시민사회단체, 상인단체(전국유통상인연합회), 연구단체까지 포함했다.

임금실태 추이를 보면 연장근로수당은 전체 임금의 약 25%(시간외 43만 9,366원, 야간 3만 4,201원, 휴일 10만 8,781원) 수준을 차지하고 있다. 이는 서비스 판매직의 저임금(낮은 기본급)과 장시간 노동이 하나의 커플(세트)처럼 구조화되어 있다는 것을 보여준다. 게다가 서비스업은 제품 판매 목표와 할당에 따른 '인센티브제도'가 임금구조의 특징인데, R기업 임금항목에서 지난 5년간 인센티브 금액이 약 12.2%(27만 3,023원)를 차지하고 있다. 결국 장시간 노동 해결 과정에서 유통업 임금체계 개편 문제는 노사간 쟁점으로 나타날 개연성이 높다.

⑤ 개선방향

현재 주요 백화점 판매직 1주일 평균 노동시간은 55시간 정도다. 이는 백화점 영업시간이 구조적으로 변화(영업시간 단축, 정기 휴점제 등)되지 않는 이상 고정적인 노동시간으로 보여진다. 물론 R기업 백화점 판매직 노동시간은 지난 6년 사이에 약 13.7시간 감소(2007년 66시간 → 2012년 52.3시간)했다. 이 시기 우리나라 주요 백화점 영업시간이 증가했던 것에 비해 R기업 판매직 노동시간 감소는 다소 의외다. 그 이유는 2009년 R기업 노사간 합의로 각 매장 운영을 주 5일제로 시행했기 때문이다.

따라서 현재 백화점 판매직 장시간 노동 해결을 위해서는 법제도적인 규제와 근무형태 변경이 필요하다. 먼저, 전자는 유통산업발전법이나 조례 제정과 같은 제도적 규제방안으로 일정한 효과를 볼 수 있다. 특히 장시간 노동 문제를 위한 규제방안은 모든 사업장에 적용되는 효과가 있기 때문에 가장 효과적인 방법이다. 후자는 해당 업체(백화점, 쇼핑몰)의 근무형태 변경(전일제 근무형태를 시차 교대제로 변경)을 통해 합리적으로 노동시간을 단축할 수 있다. 물론 이 문제는 제조업과 마찬가지로 인력충원과 임금보전 문제가 노사간 쟁점이 된다. 때문에 업체 및 개별 기업 차원에서 시범적인 매장을 우선적으로 시행하고, 모범적인 사례(best practice)를 다른 곳으로 확대하는 포괄적인 접근(spill over effect)이 필요하다.

마. 결론 : 요약 및 함의

앞에서 살펴본 바와 같이 우리나라 유통업 중 백화점(55시간 내외), 면

세점(44시간 내외), 할인점(39시간 내외) 노동시간은 업태별로 차이가 있다. 특히 백화점 판매직 장시간 노동 비율(52시간)은 61.6%으로 유통업 중 가장 심각한 상황이다. 유통업 장시간 노동은 업체 간 경쟁으로 인한 연중 무휴 운영과 영업시간 연장과 같은 기업경영 문제가 주된 원인이다. 하지만 개별 사업장 내에서 보면 효과적이고 합리적인 근무형태(시차 교대제)를 활용할 수 있음에도 인력충원과 임금감소라는 노사 양측의 이해관계 때문에 도입되지 못하고 있는 곳도 있다. 불과 몇 년 전만 하더라도 휴일 소수 우수고객(VVIP) 초대 행사(일명 ‘나이트 파티’)를 위해 2,000명이 넘는 직원이 일터에 남아 근무해야 하는 것이 현실이었다. 결국 백화점 판매직의 ‘삶의 질 향상’과 ‘건강’ 문제를 위해서라도 영업시간 규제가 필요하다. 유통업 장시간 노동과 교대제 도입 문제는 [그림 5-10]과 같이 그 추진과정을 구상할 수 있다.

첫째로 유통업 노동시간 단축을 위해서는 노사정 이해당사자가 ‘장시간 노동 문제 해결을 위한 사회적 논의’부터 시작해야 한다. 구체적으로는 장시간 노동 업태, 사업장, 직종에서의 효과적인 노동시간 단축을 위한 개선대책을 세워야 한다. 그 시작은 현재의 근로기준법 ‘근로시간 특례조항’(제59조) 과 ‘영업시간 규제’ 관련 법제도적인 개선 논의부터 필요하다. 더불어 기존 전일제 근무형태 사업장은 시차 교대제와 같은 유연한 근무형태를 통해 장시간 노동을 해소해야 한다.

하지만 무엇보다 현 시점에서 유통업 장시간 노동시간 단축을 위해서

[그림 5-10] 유통업 장시간 노동 해소 방안의 단계별 시나리오



는 법제도적인 규제가 시급하다. 주요 선진국처럼 우리나라 또한 유통업 종사자 근로조건 보호를 위해 개점과 폐점, 정기 휴점 등의 영업시간 규제가 필요하다. <표 5-32>에서 알 수 있듯이 주요 선진국은 대형 유통매장 영업시간을 법률로 제한하고 있다. 우리나라 또한 제한적이나 유통업 노동시간 규제 흐름은 진행되고 있다.⁷⁴⁾ 사실 유통업 장시간 노동의 효과

<표 5-32> 주요 선진국 유통업 영업시간 규제 사례

	영업활동 제한 사례 및 내용
영국	- Sunday Trading Act(1994년)와 Christmas Day Trading Act • 일요일만 규제: 10~18시 중 6시간만 영업 가능, 영업시간 제한 위반 시 5만 파운드 이하의 벌금
독일	- 상점영업시간제한법 • 유통업체 종업원(특히 여자) 휴식권 보장 및 가정생활 보호를 위해 모든 상점에 공통으로 영업시간 제한 • 모든 상점은 평일, 토요일 6시부터 20시까지 개점하며, 일요일, 공휴일은 폐점 • 예외규정: 크리스마스 이브(12.24일)에 대한 특례규정 • 연방정부 차원에서의 규제가 아닌 지자체 차원의 규제로 전환(14개 주)
이탈리아	- D.L.(Decree Legislative)법 • 노동자 간 노동시간 불균형 해소와 고객안전 확보 차원에서 영업시간 제한 • 일요일, 공휴일은 영업금지, 주중: 09~22시(하절기 23시) 영업
프랑스	- 로와이에법으로 대규모 소매점포 규제 → 최근 개정된 라파랭법으로 다소 완화(노동법에 의거 영업시간을 규정하고 퇴직연금·직업훈련 등 사회정책 규정과 경쟁정책 조항에 포함) • 주중 22시까지 영업 가능하나, 일요일은 원칙적으로 금지
일본	- 영업시간은 시장 및 마케팅 상황에 따라 자율로 결정하지만, 소음방지에 의해 야간소음방지를 위해 영업시간 제한 가능

주: 1) 이해당사자 참여 사례: 미국(지방자치단체의 도시계획위원회(CPC)에 의해 참여 보장), 프랑스(지역개발위원회(CDEC), 국가상업위원회(CNEC)를 통해 참여), 일본(주민 설명회, 공청회 등 대규모 소매점포 신설 시 의견 제시).

2) 유통업 운영 품목 제한 사례: 미국(워싱턴 D.C. 시의회는 매장면적 15% 이상을 식품/비과세상품 매장으로 사용하지 못하게 조례 제정), 독일(도심성 상품 품목과 비도심성 상품 품목을 분류하여 운영).

74) 2011년 11월 유통산업 근로자 보호와 대규모 점포 등의 주변 생활환경 보호 등에 관한 특별법이 개정되었고, 2012년 4월 10일 시행령이 공포되었으며, 각 지자체 관련 조례 재개정(월 2회, 일요일 의무 휴업)되었다.

적인 개선대책은 유통업체의 영업시간 규제와 정기 휴점제 도입이다.⁷⁵⁾ 주요 내용은 ‘주중’과 ‘주말’ 그리고 ‘계절적 특성(성수기-비수기)’ 등을 고려한 적절한 영업시간 규정이다.

과거 IMF 구제금융 이전에는 매주 월요일 대형 유통업체에서 정기 휴점을 실시했었다. 따라서 현재의 유통업 장시간 노동시간 단축 논의에서 제기하고 있는 정기 휴점제는 새로운 제안도 아니다. 물론 선진 유럽과 같

〈표 5-33〉 대형 유통업 규제 관련 주요 입법안(2012.8)

개정	주요 내용
입법 개정안1	<p>가. 영업시간 제한 및 의무 휴일의 지정(일요일, 공휴일 휴업) - 평일과 토요일의 경우 백화점(10시부터 19시까지), 대형마트(10시부터 21시까지)</p> <p>나. 예외적인 영업(명절 직전, 연말 직전, 일정 기간 등), 연장영업시간 2시간의 범위 내(월 8시간을 초과 금지). 공휴일 영업(1일 6시간 이내, 월 2회에 한해 허가), 일요일과 공휴일 영업 경우 그 다음 주 중에 대체 휴점일 조건</p> <p>다. 농수산물 매출 51% 초과 대규모 점포 등에 대한 영업시간 제한 예외를 규정한 단서 삭제</p>
입법 개정안2	<p>가. 영업시간 제한 및 의무 휴일의 지정(일요일, 공휴일 휴업) - 평일과 토요일의 경우 백화점(10시부터 19시까지), 대형마트(10시부터 21시까지)</p> <p>나. 예외적인 영업(명절 직전, 연말 직전, 일정 기간 등), 연장영업시간 2시간의 범위 내(월 8시간을 초과 금지). 공휴일 영업(1일 6시간 이내, 월 2회에 한해 허가), 일요일과 공휴일 영업 경우 그 다음 주 중에 대체 휴점일 조건</p> <p>다. 지자체 단체장 영업시간 위반 영업체 영업정지명령(6개월 이내), 영업정지처분 같음하여 그 영업행위로 얻은 매출액을 초과하지 아니하는 범위에서 과징금 부과</p>

주: 1) 현재 대형유통규제법안은 여야 각 정당 중 새누리당(손인춘, 나성린)과 민주당(이용섭, 이춘석, 이상직, 이종걸, 김영환, 김상희, 이인영, 이미경), 무소속(심상정) 의원 법안 제출 상태.

2) 개정안은 이종걸(개정안 1), 이미경 의원(개정안 2)안의 주요 내용 발췌.

75) 유통 영업시간 단축 소비자 인식 조사 결과를 보면, △대형마트 영업시간 단축 69.7% 찬성(잘 모름 9.5%), △정기 휴점제 도입 필요성(75.6%, 잘 모름 6.3%), 명절 연휴기간 휴점 81.9% 찬성(잘 모름 7.5%), △특정 요일과 야간 휴점제 64.2% 필요성(잘 모름 15.2%)이 높게 나타났다(2012. 1. 4, 민주노동 서비스연맹·한길리서치 여론조사).

이 대형 유통업체의 특정 요일(일요일, 공휴일) 휴점 문제 또한 진지하게 검토할 필요가 있다. 특히 현재 유통업 영업시간 규정에서 제외되어 있는 쇼핑몰이나 면세점, 농협 하나로마트 등도 규제대상에 포함되어야 한다. 물론 소비자나 노동자 생활 패턴을 고려하여 일요일 영업 문제가 단기적

〈표 5-34〉 면세점 및 백화점 판매직 임금실태

	면세점 판매직 급여 실태		백화점 판매직 급여실태					
	B기업	A-2기업	A-1기업	R기업	C기업	S기업	K기업	L기업
기본급	1,207,367	1,492,018	1,240,324	1,256,126	1,104,340	1,195,625	1,101,860	1,187,652
식비	120,000	100,000	100,000	227,389 (일비)	100,000	100,000	200,000	200,000
교통비	(공항수당) 252,823	(공항수당) 130,000	130,000		(직무수당) 100,000			
휴일근무수당	140,349	45,127	77,042	82,420	73,200	113,614	193,097	184,450
연장근무수당	(고정) 35,843	124,900	197,986	(시간외) 507,214	(고정) 363,337	376,947	286,649	353,707
	(변동) 152,881			(야간) 29,440	(변동) 165,928			
직책수당	173,786	177,857	144,147	132,941	181,066	184,782	99,183	176,357
감정노동수당	100,000	80,000	80,000	90,000	-	30,000	30,000	70,000
기타 수당 상여금	394,281 (상여금) 39,508 (월차)	50,000 (자기개발비)	50,000 (자기개발비)		132,374 (직능수당)	85,000 (행사수당)		64,347
	50,000 (정근수당)				123,324 (휴토수당)	86,000 (태리수당)		32,033 (기타지급)
성과수당 (인센티브)	214,063	(목표) 89,615	(목표) 190,799	(목표) 192,573	370,123	(시상) 214,417	(목표) 132,949	(목표) 223,235
		(개인) 52,453	(개인) 149,836	(개인) 126,386	119,534	(역매) 91,241	(매출) 125,807	(인티) 154,241
총액임금	2,358,579	1,946,934	2,360,134	2,419,315	2,384,000	2,148,367	2,059,021	2,251,879

주: R기업과 C기업은 2012년 7월 실태조사, B기업은 2012년 4월 실태조사, 그 외 기업은 2011년 실태조사 결과.

자료: 각 업체 노동조합 임금실태조사 보고서(김종진)에서 재구성.

으로 어렵다면 ‘영업시간 총량제(주당 최대 영업시간 규정)’ 도입도 고려해 볼 수 있다.

아울러 할인점(계산직)과 면세점(판매직)처럼 백화점 판매직에도 교대제 근무형태(시차 교대제) 도입도 검토해야 한다. 물론 유통업 내 교대제 검토는 IMF 구제금융 이전의 영업시간 조정이 선행됨과 동시에 진행되어야 효과가 있다. 이럴 경우 해당 사업장의 신규 인력 충원(일자리 창출)과 실근로시간 단축에 따른 임금보전 문제가 노사간 쟁점으로 부각 될 수 있다. 때문에 정부의 법제도적인 지원이 병행(노동시간 단축 설계 연구지원)되어야 한다. <표 5-34>에서도 알 수 있듯이 국내 주요 면세점과 백화점 판매직 임금실태를 보면, 연장근로수당 및 인센티브 금액이 차지하는 비중이 40~50% 정도다. 따라서 유통업 내 임금구조에서는 제조업(현대자동차) 사례처럼 교대제 도입 시 임금보전 및 노동강도 강화 문제가 노사 양측의 주요 쟁점이 될 수 있다.⁷⁶⁾

끝으로, 우리나라 유통업 장시간 노동 문제에서 쇼핑몰이나 중소형 마트는 논의되지 못하고 있다. 때문에 정부 차원에서 유통업 종사자의 ‘노동환경 실태조사’와 ‘점검(적극적 사업장 점검, 체크리스트 보완)’을 주기적으로 시행할 필요가 있으며, 주요 내용으로 노동조건 및 건강권(질병, 산재처리 등)을 파악하고 해결하는 데 초점을 둘 필요가 있다.

2. 호텔업의 교대제와 노동시간

가. 머리말

최근 노동시간 단축이 사회적 의제로 등장함에 따라서 교대제에 대한 사회적 관심도 증가하고 있다. 노동부 조사에 따르면 우리나라 기업 중 15.2%가 교대제를 활용하고 있는 것으로 나타났다(2011년 6월). 교대제를 채택하고 있는 여러 산업 중에서도 호텔 등 음식숙박업은 교대제를 많이

76) R기업 노동조합의 경우 2009년 하반기 주 5일제 시행 조합원 설문조사 결과 ‘주 5일제 시행 필요성’에는 거의 대부분 공감(91.1%)하고 있었으나, 주 5일제 시행 찬성자 중 ‘현재의 임금수준 저하(연장, 휴일근로수당)’에는 찬성자가 절반 수준(46.7%, 반대 35.7%)에 불과했다.

활용하는 대표적인 산업이라고 할 수 있다.

특히 호텔업은 독특한 교대제를 실행하는 것으로 알려져 있으며, 상시 야간근로를 하는 대표적 산업으로 노동에 미치는 효과도 적지 않다. 교대제를 포함하여 노동의 스케줄을 짜는 일은 호텔과 같은 업종에서 기업의 효율성에 영향을 미치는 결정적인 일로서 평가되고 있다(Thompson, 1998). 지나치게 적은 인원이 편성될 경우 호텔의 미래 수익성에 피해를 끼치며, 지나치게 많은 인원이 편성될 경우 오히려 비효율적이다. 호텔업에서는 수요의 변동이 극심한데, 성수기와 비수기, 1주일 동안 요일별로 바쁜 날과 한가한 날, 하루 중에는 바쁜 시간대와 한가한 시간대가 있다. 이에 따라 필요한 인원수도 가변적인데, 바쁜 시간대에 인원을 늘리고 한가한 시간대에 인원을 줄이는 형식으로 교대제를 운영하는 경우가 일반적이다. 이처럼 호텔에서는 업무가 바쁜 시간대에 여러 명이 근무를 하고, 한가한 시간대에는 적은 수의 종업원이 근무를 하는 형태인 시차근무 혼합형을 흔히 찾아볼 수 있다.

또한 호텔 종업원은 높은 직무요구도와 낮은 직무자율성을 갖고 있는 업무 긴장감이 큰 대표적인 집단으로서, 많은 스트레스를 경험하며 심혈관 질환 등의 위험도도 높은 것으로 알려져 있다. 호텔업계의 노동력 이용실태 분석으로 업무환경이 호텔업 종업원들에게 어떤 긴장과 스트레스를 초래하는지를 살펴볼 수 있을 것이다.

본 연구에서는 두 개의 특1급 호텔과 그보다 규모가 조금 작은 특2급 호텔의 사례를 분석하고자 한다. 구체적인 연구과제는 아래와 같다.

첫째, 호텔업의 교대제 유형에는 어떤 것들이 있는가?

둘째, 호텔업의 장시간 근로 실태는 어떠한가? 호텔업의 교대제는 장시간 근로와 어떠한 관계를 갖고 있는가?

셋째, 호텔업의 교대제 구조의 변동은 서비스산업 노동시간 조직 양식의 어떤 변화를 담고 있는가?

넷째, 이러한 노동시간 조직 양식의 변화가 노동에 미치는 효과는 어떻게 출현하고 있는가?

다섯째, 호텔업에서 노동시간 조직 양식의 변화를 가져올 수 있는 방안은 무엇인가?

나. 선행연구 검토와 이론적 논의

1) 선행연구 검토

국내외에 걸쳐서 호텔의 교대제에 대해서는 거의 연구가 이루어지지 않은 편이다. 신유미(2006)는 거의 유일하게 국내에서 이루어진 호텔종사원의 교대제 관련 연구인데, 호텔 교대근무가 종사원의 직무만족에 미친 효과에 대해서 분석한 연구로서 호텔 교대제 자체에 대한 유용한 정보를 제공하지 못하고 있다.

2) 이론적 논의

일반적으로 노동시장의 유연성은 고용유연성, 기능적 유연성, 임금유연성, 노동시간의 유연성 등으로 구성되어 있다. 이 가운데 노동시간의 유연성에 대해 가장 깊이 있는 분석을 제공한 연구들은 Bosch(1999), Bosch & Lehdorff(2005), Lehdorff(1998; 2000)라고 할 수 있을 것이다. 이들은 노동시간 조직의 성격 변동에 대한 심층적인 분석을 제공하고 있는데, 특히 우리의 주제인 서비스산업의 노동시간 조직의 변동에 대한 그들의 주장을 몇 가지로 요약하면 아래와 같이 정리할 수 있다.

첫째, 1일 8시간 근로제와 주 40시간 제도 등을 포함하여 제조업에서 확립된 기존 노동시간 규제는 3차산업화(tertiarisation)가 제품과 고용, 노동시간 형식의 측면에서 유연성과 다양성을 요구하기 때문에 더 이상 미래의 경제적 필요를 충족시킬 수 없게 되었다. 기존의 시간제도(temporal institution) 혹은 노동시간 조직의 양식은 붕괴하고 있다. 노동시간의 유연성과 다양성을 초래한 요인으로서 크게 두 개의 요인을 들 수 있다. 첫째는 경쟁상황의 변화이고 둘째는 노동시장 상황의 변화이다.

둘째, 제조업과 달리 서비스산업의 노동시간 형식들은 아주 다양하며 그 중의 어떤 것들은 제조업과 아주 다른 모습을 보여주고 있다. 서비스화는 노동시간의 규제 및 노동시간 조직방식의 지형에 상당한 변화를 가져오고 있다.

셋째, 노동시간의 조직과 작업조직은 공생적(symbiotic) 관계를 형성하고 있다. 노동시간의 규제는 시장과 노동시간 관계의 새로운 재조직을 초

래한다.

넷째, 노동시간을 조직하는 방식에는 능동적 유연성과 수동적 유연성이 있다. 능동적 유연성이란 노동자의 숙련을 적극적으로 양성하고 활용하는 유형으로서 노동시간의 조직도 종업원들에게 맡기는 유형이다. 그에 비해 수동적 유연성이란 노동의 성격을 파편화시켜, 대체 가능하도록 만든 뒤 경영 측에서 노동자의 작업 스케줄을 짜는 것을 말한다.

다섯째, 노동시장의 유연성과 노동시간의 유연성이 결합되고 있다. 서비스산업에는 기간제, 파견직, 파트타임 등의 비정규직들이 점점 더 많이 고용되고 있으며, 이들 비정규직 고용 유형의 노동시간 조직 방식은 정규직 핵심 노동력의 노동시간 조직 방식과 차이를 보여주고 있다.

여섯째, 노동시간 조직의 개별화가 확산되고 있다.

이상에서 정리한 노동시간 유연성 논의는 주로 서구의 경험을 토대로 작성된 것이므로 한국 호텔업의 노동시간 조직 방식을 분석하는 데 유용한 준거점이 될 수 있을 것이다.

다. 연구방법 및 연구대상

1) 연구방법

이 연구에서 사용한 연구방법은 문헌연구와 자료 분석, 심층면접이다. 호텔업 및 호텔 노동자의 특성을 파악하기 위해서 기존 연구들, 회사 자료 등을 이용하였다. 자료 분석을 위해서는 노동연구원의 패널 데이터를 활용하였다. 심층면접을 하기 위해서 6월 1일 10:00~11:40 A호텔 노조를 방문 조사하였고, 6월 1일 14:00~16:00 B호텔 노조를 방문 조사하였다. 7월 26일 14:00~15:30까지 C호텔을 방문 조사하였다. 2012년 9월 7일 A호텔 노조 사무장을 대상으로, 9월 20일 B호텔 노조 사무장을 대상으로 한 전화조사를 실시하였다.

2) 연구대상

호텔의 개념에 대해서는 나라마다 약간씩 다르나, 보통 일정한 지불 능력이 있는 사람에게 숙소와 식음료를 제공할 수 있는 시설을 갖추고, 고

객이 원하는 서비스를 제공하는 장소 또는 그러한 서비스 업체를 가리킨다. 한국에서는 관광진흥법에서 '관광객의 숙박에 적합한 구조 및 설비를 갖춘 시설에서 사람을 숙박시키고 음식을 제공하는 업'이라고 규정하고 있는데, 일반적인 정의와 크게 다르지 않다.

크기는 보통 객실수 300개 이상을 대규모 호텔, 객실수 100~300개를 중규모 호텔이라 하고, 객실수 100개 이하를 소규모 호텔이라 한다. 등급은 유럽에서는 별(star)로 표시하며, 한국에서는 관광진흥법시행령 제64조 제2항과 동법(同法) 시행규칙 제15조 제3항, 문화관광부 고시 제1999-29호(1999. 11. 12)의 '종합관광호텔업 등급 결정기관 등록 및 등급 결정에 관한 요령'에 따라 한국관광호텔업협회가 등급을 결정한다.

우리의 연구는 특1급 호텔 두 곳과 특2급 호텔 한 곳을 대상으로 하였다. 특1급 호텔 가운데에는 서울의 대표적인 호텔들인 A호텔과 B호텔, 그리고 그보다 약간 규모가 작은 특2급 호텔에는 서울 명동의 C호텔을 연구하기로 하였다.

가) A호텔 현황

특1급 비즈니스호텔이다. 1978년 4월 16일 서울 용산구 한남동에 세워진 A호텔은 전 세계 488개의 호텔과 리조트를 운영하는 A호텔 앤 리조트의 체인 호텔이다. 지하 2층, 지상 20층 규모에 602개의 객실을 보유하고 있다. 그중 7개 층에는 그랜드클럽 객실을 마련하고 있으며, 11개의 식음료장과 7개의 연회장, 리젠시룸, 그랜드볼룸, 비즈니스 센터, 동시통역 시설을 갖춘 회의장, 피트니스센터, 쇼핑 아케이드, 렌터카 센터 등의 부대시설이 있다.

나) B호텔 현황

전 세계 26개국 100여 호텔에서 상용 및 레저, 단체, 미팅 고객에게 종합 숙박 서비스를 제공하는 특급 호텔이다. 리조트 & 스위트 브랜드의 하나이자 세계 최대의 호텔 체인 메리어트 인터내셔널의 일원이다. 서울 강남의 무역과 금융의 중심지인 테헤란로의 한가운데 위치한 B서울호텔은 1988년 개관한 이래 메리어트 인터내셔널의 혁신적인 경영 노하우를 도입하였다. 493개의 객실과 11개의 레스토랑, 비즈니스 센터와 라운지,

〈표 5-35〉 연구대상 호텔 개관

	객실수(개)	정규직	비정규직	총원
A	602	696	173	1,032
B	493	530	120	650
C	314	258	27	285

주: 비정규직에는 사내하청 인력까지 포함.

헬스 클럽 및 행사장 등을 갖추고 있다.

다) C호텔 현황

특2급 호텔이다. 서울 명동에 위치한 C호텔은 1966년 12월에 개관하였으며 지상 15층에 객실수 314개이다. 5개의 레스토랑과 연회장, 비즈니스 센터, 갤러리 등을 갖추고 있다.

3) 호텔의 조직구조 및 직종

각 호텔마다 조금씩 조직구조에 차이가 있지만, 기본적으로 사무관리, 영업관측부, 객실부서, 객실관리부, 피트니스센터, 조리부로 구성되어 있다. 사무관리부서에는 총무, 기획/인사, 교육/재경, 전산/구매/시설/안전 등이 속한다. 영업관측부에는 객실관측/연회관측/홍보/마케팅이 소속되어 있다.

객실부서에는 receptionist(리셉셔니스트)/EFL/GRO, concierge, 객실예약, 공항담당관, 비즈니스 센터 등을 포함하고 있다. 리셉셔니스트들은 고객 check-in & out을 담당하며 투숙 고객에게 객실과 관련된 각종 정보 및 서비스를 제공한다. concierge란 고객을 처음 만나 영접하며 마지막까지 환송하는 직무를 맡으며 호텔 고객에게 불편함이 없도록 배려하고 영접하는 벨(bell)/도어(door)가 대표적인 직무이다. 비즈니스 센터는 관광객이 아닌 비즈니스 고객의 비즈니스와 관련된 비서 업무, 팩스, 통역, 우편 업무, 컴퓨터 및 회의실 대여, 계약 체결 서비스 담당, 전화교환 등의 직무를 수행한다.

객실관리부에는 하우스맨, 룸메이드, laundry가 소속되어 있다. 식음료 부서에는 레스토랑(한/중/일/프랑스/이탈리아)/음료과(bar, 와인바, 커피

라운지, 카페테리아, 스카이라운지 등)/연회부, 웨이터/웨이트리스, 기물 관리원 등이 포함되어 있다. 피트니스클럽(헬스클럽)에는 피트니스클럽의 고객을 영접하고 회원관리하는 receptionist, 사우나 고객을 안내하고 업장 내 청결을 유지하는 안내원(attendant), 수영 및 헬스강사가 속한다. 그 다음으로 식음료업장에서 제공되는 음식물 및 식자재를 조리하는 키친(cook) 부서가 있다.

라. 호텔업의 특성과 노동시간

1) 호텔업 및 호텔업 종사자 현황

흔히 호텔업은 다음의 특성을 가지고 있는 것으로 알려져 있다(Jordhus-Lier et al., 2010).

첫째, 다수의 특급 호텔들은 다국적 호텔 체인에 의해서 경영되고 있다는 점이다. 이때 호텔의 소유주와 호텔의 브랜드를 보유한 체인본부 사이에 상호협력 관계가 맺어진다. 다국적 호텔 체인은 규모의 경제를 이루기 위해 동일한 경영정책, 동일한 상품, 동일한 서비스를 표준에 의해 연결하고, 통합 경영하고 있다. 국내 특1급 호텔업체 중 독자 브랜드를 고수하고 있는 호텔은 호텔롯데, 호텔신라, 임페리얼팰리스 정도에 불과하며 나머지 호텔업체들은 대부분 해외 유명 호텔과 체인 형태를 이루고 있다.

둘째, 호텔업은 노동집약적 특성을 갖고 있으며 인건비가 전체 매출에서 높은 비중을 차지하고 있다. 호텔 종사자의 서비스는 제품의 생산이 아니라 무형의 서비스를 인간관계 형성을 통해 제공하는 일로서 노동집약적 요소가 강하고 단위 생산성이 낮아 종사자의 역할이 기업 성과에 매우 중요한 영향을 미친다. 호텔업은 서비스산업의 특성상 인적 자원에 대한 의존도가 큰 산업으로서 호텔 종업원이 제공하는 서비스의 품질이 호텔 비즈니스의 성공을 좌우하는 핵심이라고 할 수 있다.

셋째, 호텔업은 수요의 성격상 365일 연중무휴, 24시간 운영되며 수요 변동에 크게 노출되어 있는 특성을 갖고 있다. 대체로 호텔은 성수기와 비수기를 갖고 있으며 이들 수요의 변동 때문에 노동의 유연성이 크게 발달한 특성을 갖는다. 최근 각국의 호텔들은 정규직 대신 비정규직의 수를

늘려가고 있으며 우리나라 호텔에서도 시설관리, 청소, 룸메이드, 피트니스센터 등의 부서를 외주화하는 경향을 공통적으로 보여주고 있다(은수미 외, 2009).

<표 5-36>은 우리나라 호텔들의 종류와 업체수 및 객실수를 정리한 표이다. 호텔은 관광호텔과 가족호텔, 전통호텔, 호스텔로 구분되며 관광호텔은 다시 특1급 호텔, 특2급 호텔, 1급, 2급, 3급, 등급 미정으로 구분된다.

위의 특성을 갖는 호텔업에 종사하는 노동의 성격에 대해서는 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 전형적인 저숙련 직무이며, 교육과 직업훈련을 거의 필요로 하지 않는다. 따라서 공식적인 교육수준이 낮은 것으로 지적되기도 하지만(Jordhus-Lier et al., 2010), 부서의 특성에 따라 다양한 직무역량, 고객지향성, 조직관리 능력과 자기관리 능력, 대인관계 능력이 요구되고 있다(김건, 2012). 프론트 근무자에게는 외국어 구사, 고객 이미지 연출, 타부서와의 협조 등이 요구되며, 식음료부서는 업무 관련 법규 지식(위생 관련), 영업 마인드, 조리부는 음식조리기기의 관리 및 정비와 관련된 교육을 통한 지식 및 기술습득의 필요, 관리부서는 효과적인 의사소통, 적극적인 영업마인드, 조직원의 동기부여, 정보관리 등의 역량이 요구되고 있다(최동희·김홍범, 2012).

둘째, 유연하고 불안정한 노동을 특징으로 한다. 호텔업은 수요의 변동에 민감하게 반응하는 산업이기 때문에 정규직 대신 비정규직 노동을 사용하는 정도가 높게 나타난다. 갈수록 호출근로 및 파견근로, 시간제근로의 비중이 증가하고 있으며, 유럽 호텔업의 경우에도 1990년대 이후 기간제 근로가 급속하게 증가하였다.

셋째, 힘든 근로조건이 특징이다. 오랫동안 서서 수행하는 노동, 반복적인 이동, 시간압력과 지속적인 고객 접촉에서 오는 강도 높은 스트레스가 특징이다. 호텔업의 종사자들은 직무 특성상 많은 낮선 사람들과 접촉하고 긴장상태에 지속적으로 노출되어 있는 시간이 많은 것으로 조사되었다. 또한 고객을 직접 상대하는 대인 업무가 많기 때문에 타 직종의 종사원들에 비해서 직무 스트레스가 심하고, 직무긴장이 높으며 직무의 자율

〈표 5-36〉 한국 호텔들의 업체수와 객실수

			전 체
관광호텔	특1급	업체수	69
		객실수	24,096
	특2급	업체수	75
		객실수	13,341
	1급	업체수	167
		객실수	13,992
	2급	업체수	119
		객실수	6,142
3급	업체수	71	
	객실수	4,438	
등급	업체수	143	
미정	객실수	8,754	
계	업체수	644	
	객실수	70,763	
수 상	업체수	-	
관광호텔	객실수	-	
가족호텔	업체수	58	
	객실수	6,087	
전통호텔	업체수	3	
	객실수	63	
호스텔	업체수	6	
	객실수	132	
소 계	업체수	67	
	객실수	6,282	
호텔업 총계	업체수	711	
	객실수	77,045	
휴양 콘도미니엄	업체수	182	
	객실수	38,623	
관광숙박업 전체	업체수	893	
	객실수	115,668	

자료: 문화관광부 홈페이지.

성이 낮은 것으로 알려져 왔다. 또한 서비스 내용의 결과뿐 아니라 서비스를 전달하는 과정도 중요시하기 때문에 서비스 과정에서 발생하는 종사원의 스트레스로 인한 부정적 영향은 개인의 질병에도 영향을 끼치는 것으로 파악되고 있다. 게다가 호텔은 서비스를 제공하는 종업원이 고객과 접촉하는 과정에서 상황에 적절한 감정표현을 하도록 관리함으로써 호텔에 대한 고객의 호의적인 태도를 유도하기 때문에 그 종사원의 노동은 대표적인 감정노동의 성격을 갖는다. 따라서 서비스를 제공함에 있어 자신의 실제 감정과 고객과의 대면 과정에서 표현하는 감정 간의 괴리감을 느끼게 되며, 이로 인하여 종종 직무스트레스를 받게 된다(김우진, 2012).

2) 호텔업의 노동시간제도 현황

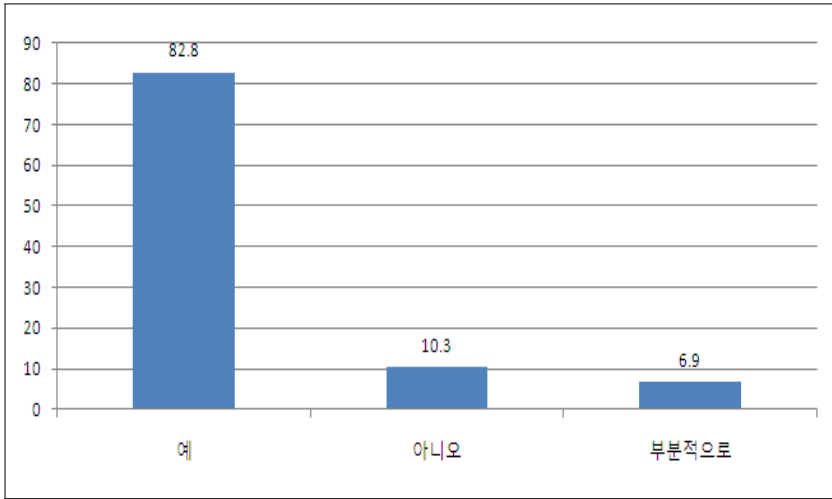
사업체패널 2009년 데이터를 이용하여 호텔업의 노동시간제도 현황을 분석하기로 한다. 이 데이터에서 사업체의 산업분류는 통계청 표준산업 중분류를 기준으로 하여 코딩되어 있다. 중분류 55가 숙박업인데, 숙박업에는 호텔, 펜션 운영, 민박시설, 기숙사, 청소년수련시설, 여관 및 여인숙, 콘도, 하숙 등이 모두 포함되어 있다.

여기에서는 종합관광호텔업 중에서 객실이 50실 이상인 1~3등급 관광호텔을 중저가 호텔이라 정의하고, 중저가 호텔의 객실당 종업원수는 0.25명을 잡는 것이 관례이기 때문에 종업원 13명 이상의 숙박업소를 호텔로 정의하여 우리나라 호텔업의 교대제 현황을 분석해 보았다. 숙박업소에 속하는 사업체수는 29개였으며 이 가운데 앞의 정의에 따른 호텔숙박업에 속하는 사업체수는 29개였다.

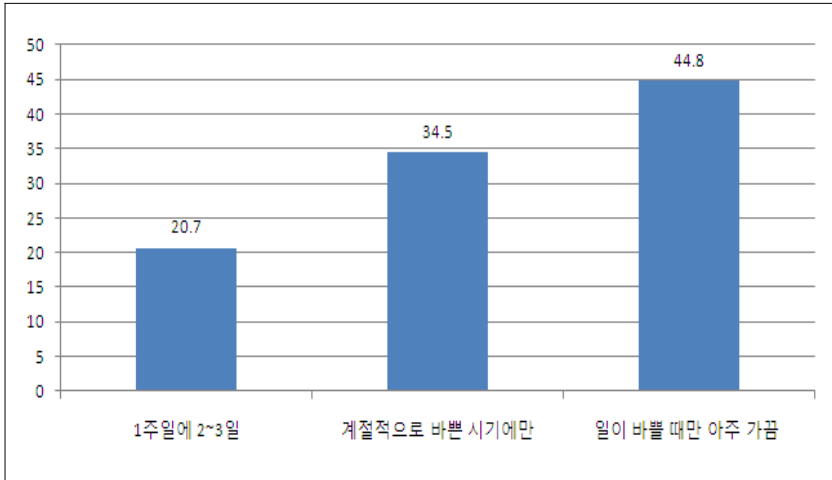
먼저 주 5일제 실시 여부를 알아보았다. 전체 29개 사업체 가운데 82.8%에 이르는 20개 사업체에서 주 5일제를 실시하고 있었으며, 실시하지 않은 사업체는 전체의 10.3%에 해당하는 3개, 부분적으로 실시하고 있는 사업체는 전체의 6.9%인 2개였다.

그 다음으로 파악한 것은 일반 근로자의 초과근로 현황이다. 1주일에 2~3일 정도 초과근로를 한다고 응답한 사업체수는 6개, 그 비율은 20.7%, 계절적으로 바쁜 시기에만 초과근로를 한다고 응답한 사업체수는 10개, 그 비율은 34.5%, 일이 바쁠 때만 아주 가끔 초과근로를 한다고 응답한

〈표 5-37〉 주 5일제 실시 여부



〈표 5-38〉 일반 근로자 초과근로 현황



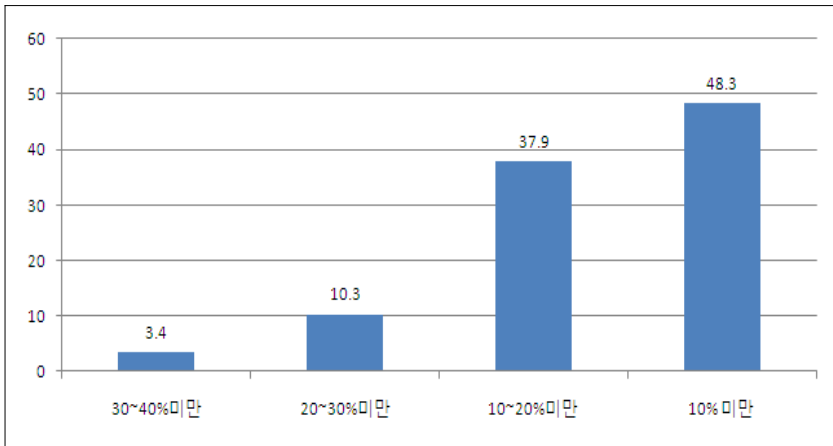
사업체수는 13개, 그 비율은 44.8%였다.

그 다음으로 초과근로수당이 차지하는 비중에 대한 응답을 보면, 전체 월급 가운데 초과근로(연장근로 및 휴일근로)수당이 차지하는 비중이 월 평균 40% 이상에 이른다고 응답한 사업체는 하나도 없었으며, 30% 이

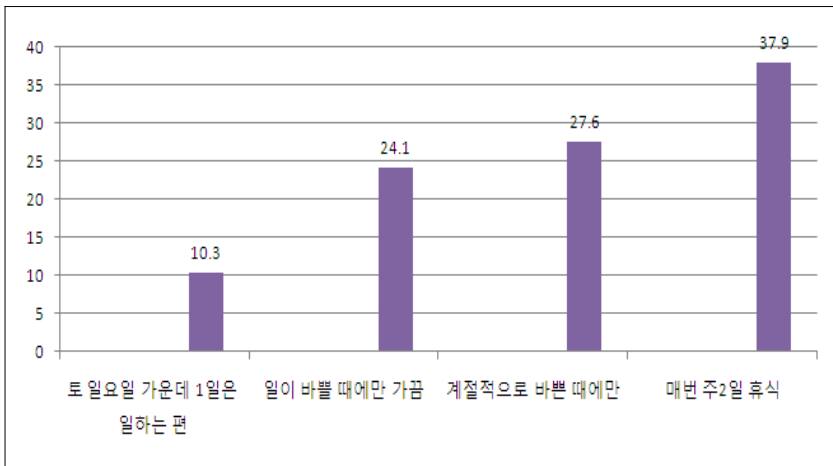
상~40% 미만인 1개 사업체로 전체의 3.4%를 차지하였다. 20% 이상~30% 미만인 3개 사업체로 전체의 10.3%, 10% 이상~20% 미만인 11개 사업체로 전체의 37.9%, 10% 미만은 14개 사업체로 전체의 48.3%를 차지했다.

다음으로 주휴 근로 현황을 보면, 매주 토요일, 일요일 가운데 적어도 하루는 일하는 편에 속한다고 응답한 사업체는 세 곳으로 그 비율은 10.3%

〈표 5-39〉 초과근로수당이 차지하는 비중



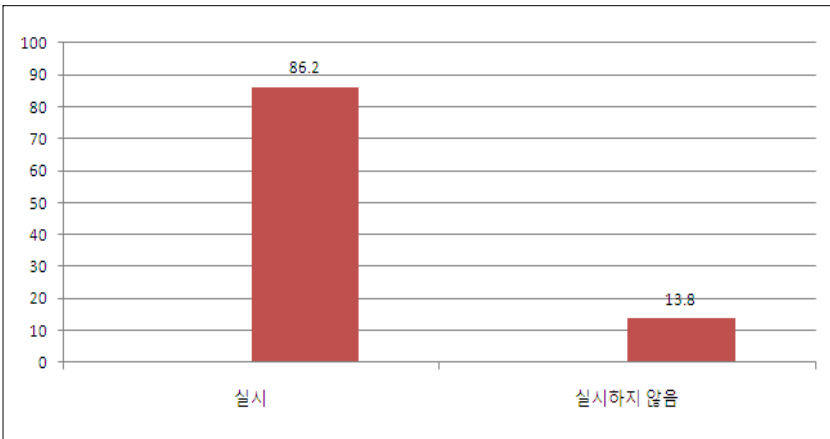
〈표 5-40〉 주휴 근로 현황



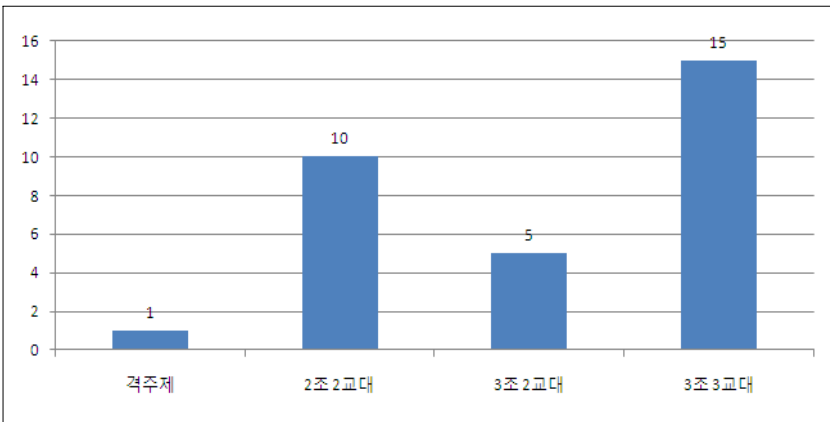
였으며, 일이 바쁠 때만 가끔 이루어지고 있다고 응답한 사업체수는 7개로 24.1%였다. 계절적으로 바쁜 때에만 이루어지고 있다고 응답한 사업체는 여덟 곳으로, 비율은 27.6%를 차지하였으며, 매번 주 2일을 쉬는 편이라고 응답한 사업체수는 11개, 전체의 37.9%에 달하는 것으로 나타났다.

다음, 교대제 실시 현황을 보면, 전체 29개 사업체 가운데 86.2%에 이르는 25개 사업체에서 실시하고 있었으며, 실시하지 않은 사업체는 전체의 13.8%로 4개에 지나지 않았다.

〈표 5-41〉 교대제 실시 현황



〈표 5-42〉 교대제 종류

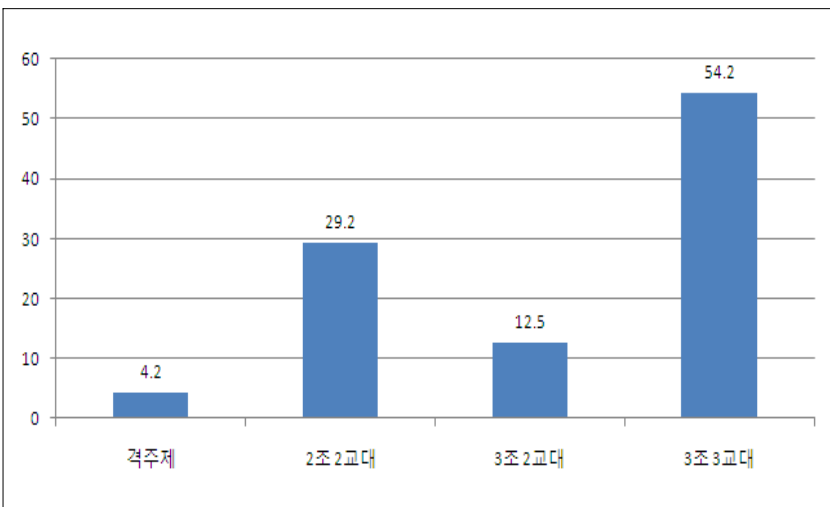


실시하고 있는 교대제의 종류를 보면(복수응답), 격주제를 실시하는 사업체수는 1개, 2조2교대제를 실시한다고 응답한 사업체수는 10개, 3조2교대제를 실시한다고 응답한 사업체수는 5개, 3조3교대제를 실시한다고 응답한 사업체수는 15개로, 3조3교대제를 실시하는 사업체수가 가장 많았다.

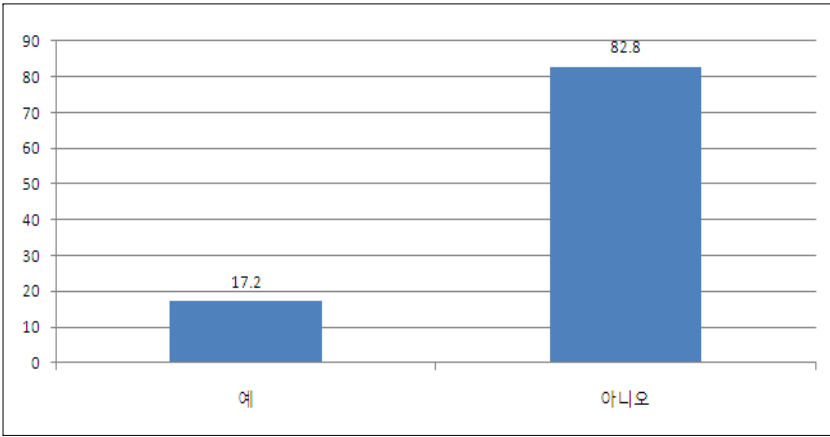
여러 교대제 유형 가운데 각 호텔에서 주로 실시하는 교대제를 보면, 격주제를 주된 교대제 형식으로 실시한다고 응답한 사업체수는 1개, 그 비율은 4.2%, 2조2교대제를 실시한다고 응답한 사업체수는 7개, 그 비율은 29.2%, 3조2교대제를 채택했다고 응답한 사업체수는 3개, 그 비율은 12.5%였다. 3조3교대제를 실시하고 있다고 응답한 사업체수는 13개, 그 비율은 54.2%로 3조3교대제를 실시하는 사업체 비율이 가장 높았다.

다음으로 탄력적 노동시간제도 실시 현황을 보기로 하자. 여기에서 ‘탄력적 노동시간’ 제도란 노동시간의 배치를 탄력적으로 운용하는 노동시간 제로서 일정한 기간을 단위로 그 기간 내 총노동시간이 법정노동시간 이내인 경우 그 기간 내 어느 주 또는 어느 날의 노동시간이 법정노동시간을 초과하더라도 처벌이나 가산임금지급의 대상이 되지 않는 노동시간제를 말한다.

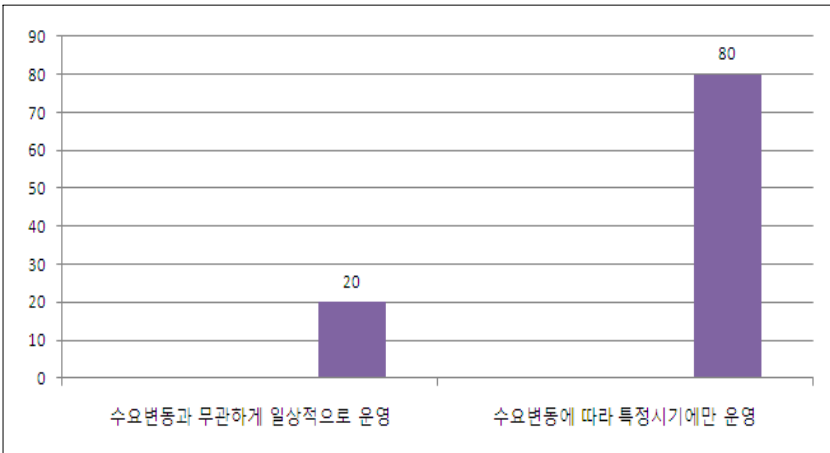
〈표 5-43〉 주된 교대제 유형



〈표 5-44〉 탄력적 노동시간 운영



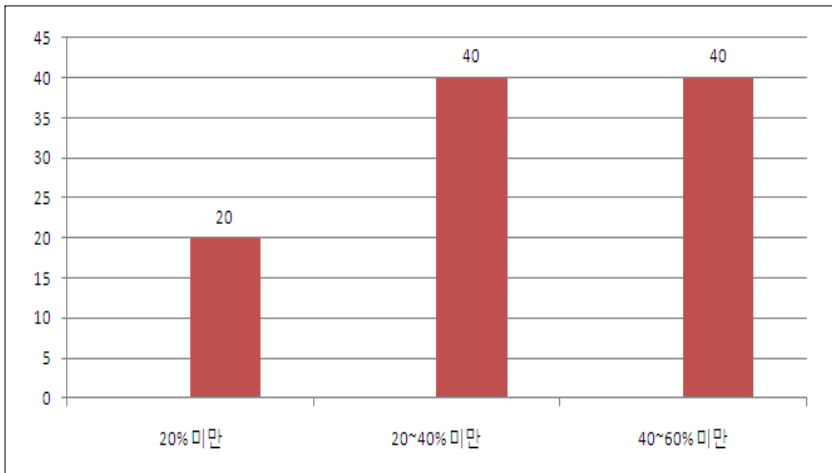
〈표 5-45〉 탄력적 노동시간제도의 운영 시기



탄력적 노동시간제도를 실시한다고 응답한 사업체수는 5개 업체로 그 비율은 17.2%에 지나지 않았다.

다음으로 탄력적 노동시간제도를 실시하는 방식을 보면, 수요의 변동과 무관하게 일상적으로 실시하는 사업체수는 실시 사업체 5개 가운데 1개에 불과했으며 나머지 4개 사업체는 수요변동에 따라서 특정 시기에만 운영한다고 응답했다.

〈표 5-46〉 탄력적 노동시간제도 적용 근로자 비율



마지막으로 탄력적 노동시간제도의 적용을 받는 근로자의 비율을 보면, 전체 근로자 중에서 20% 미만의 근로자들이 적용대상이라고 응답한 사업체의 수는 1개, 그 비율은 20%, 전체 근로자 중에서 20~40% 미만의 근로자들이 적용대상이라고 응답한 사업체의 수는 2개, 그 비율은 40%, 전체 근로자 중에서 40~60% 미만의 근로자들이 적용대상이라고 응답한 사업체의 수는 2개, 그 비율은 40%였다.

마. 호텔 교대제 현황

1) A호텔

가) 현황

〈표 5-47〉은 A호텔 교대제 현황을 각 조직별로 요약 정리한 표이다. 식음료부, 조리부, 객실관리부는 호텔에서 3교대제가 이루어지는 대표적인 입장들이다. 표는 우선 각 업장에 소속되어 있는 식당들과 기타 부서들의 교대제 현황, 소속 인력의 수, 기간제 인력의 수 등을 정리해 보여주고 있다. 또한 각 입장들의 상황에 따라서 2교대제, 3교대제 혹은 변형3교대제가 다양한 방식으로 수행되고 있음을 보여주고 있다.

〈표 5-47〉 A호텔 교대제 현황

	교대제	인력	기간제 인력
식음료부			
로비 라운지	첫출근 07:00, 평일 새벽 1시, 주말 새벽 2시	23	4
양식당	3교대(아침 07:30 오전 10:00, 오후 12:00, 오후 15:00, 야근 16:30)	26	4
룸서비스	3교대. 출근 아침 06:30, 오후 13:00, 야근 21:30	29	4
중식당	2교대. 출근 아침 09:00, 오후 12:00, 저녁 17:30	11	4
양식당(2)	3교대. 아침 06:00, 오후 14:00, 야근 16:00, 올야근 21:30	46	4
일식당	2교대. 아침 08:00, 오후 12:00, 야근 18:00	17	4
연회장	24시간 3교대, 연회장 행사에 따라 수시로 스케줄 변경	31	4
베이커리	3교대	9	4
종합사교장	3교대	45	4
조리부			
일식당 키친	2교대	24	2
중식당 키친	교대조 없음	9	2
베이커리 키친	3교대. 06:20, 13:00, 야근 9:20	36	2
애포타이저 키친	2교대. 05:30, 11:00, 14:00, 06:30, 13:00	17	2
종합사교장 키친	3교대	9	2
연회장 키친	2교대 연회 행사에 따라 수시로 변경	16	2
양식당(1) 키친	3교대. 아침 06:30~15:30, 오후 13:00~22:00, 미드나이트 16:00~01:00	13	2
시설부	3교대. 아침, 오후 1시, 밤 10시	40	3
피트니스센터	2교대	24	5
객실관리부			
룸 안내원	3교대	23	
벨맨	3교대	17	
그랜드 클럽	3교대	9	
객실 예약원	3교대	5	
교환실	3교대	11	
비즈니스 센터	3교대	5	

<표 5-48>~<표 5-51>은 각 업장별로 교대제의 세부 현황을 정리한 표들이다. 여기에서는 여러 업장 가운데 교대제의 주기별로 차이를 보여주는 대표적인 조직들인 벨 & 도어, 그랜드 클럽, 프론트 데스크, lobby concierge, 비즈니스 센터의 교대제를 엿볼 수 있다. 또한 이 표들은 각 조직에 속한 구성원들의 이름과 이월 휴가, 소진 휴가, 각 날짜별 교대제를 보여주고 있다. 벨 & 도어는 한 달 주기, 그랜드 클럽은 10일 주기, 프론트 데스크는 2주 주기의 교대제를 실시하고 있다. 아래의 교대제 편성표는 계획 단계의 표이지만, 실제 실행결과와 거의 차이를 보이지 않는다.

<표 5-48> 벨 & 도어 교대제 편성표

	이월 휴가	소진 휴가	월 이월	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
				화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수
이	12	0	12	HD	D	D	OF	D	D	D	OF	OF	D	D	OF	D	D	OF	OF
오	24	4	20	X	A	X	A	G	G	A	X	A	X	A	F	G	G	X	dl
김	18	0	18	X	B	A	X	B	B	B	X	A4	A2	X	B	B	Bl	X	B
최	4	4	0	O	A	AL	A	A	A		B	B	AL	A	A	AL	X	A3	A
윤	20	1	19	C	X	C	X	C	C	C	X	C	X	C	C	C1	X	C	C
박	3	3	0	B	C	C	C	HD	C		C	C	C1	AL	C	AL	C	C	X
장	25	0	25	B	B	B	B	B	X	G	A	O5	O3	O	X	X	O	O	X
고	26	0	26	B	B	X	X	A	B	B	A	X	B	B	B	X	Bl	B	X
강	7	7	0	A	X	B	G	HD	A	X	X	X	AL	AL	AL	AL	AL	AL	AL
김	19	0	19	A	O	C	X	O	A	B	X	B	X	B	A	A	A	X	O
오	20	0	20	G	X	G	O	X	B	A	B	X	A2	X	B	A	A	A3	B
박	14	1	13	C	C	X	C	C	DL	C	C	X	C	C	X	C1	C	X	C
임	4	0	5	HD	G	A	B	HD	X	X	O	B	B	B	X	B	X	B	B
권	4	0	5	HD	X	B	B	B	X	C	B	X	B	X	O	A	Bl	B	X
오					교	교	교	G	X	X	B	G	G	G	X	B	X	F	L
김																			
주	0	0	0	J	J	K	K	K	J	J	X	J	X	X	K	A	J	X	J
장	29	3	26	A	A	A	A	HD	X	A	A	DL	DL	DL	X	X	A	A	A
김	15	3	12	B	SL	SL	SL	HD	A	A	X	A	A	A	X	X	X	A	AL
이	15	2	13	HD	HD	X	X	A	DL	X	J	X	K	K	A	J	X	J	X

	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	이월	발생	사용	총시간
	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목				
이	D	D	J	J	J	J	J	J	J	OF	OF	D	D	D	OF				
오	X	AL	AL	G	G	X	X	A	X	G	G	G	AL	AL	A	0		1	-1
김	B	X	B	B	B	B	X	B	X	B	X	B	X	B	B	3			3
최	X	A	A	X	X	A	A	X	A	X	A	HD	A	A	X	0			0
윤	X	C	C	AL	X	O	O	O	O	O	X	X	O	O	O	-1			-1
박	C	C	X	C	C	X	X	A	A	X	X	A	X	X	X	-5			-5
장	O	O	O	X	O	C	C	C	X	C	X	C	C	X	C	4			4
고	B	B	X	A	X	B	B	B	X	A	B	HD	X	B	B	0			0
강	X	A	B	X	C	C	C	X	C	X	C	C	X	C	C	0			0
김	A	X	A	A	A	A	A	X	B	A	A	A	B	X	X	-1			-1
오	B	X	X	A	A	X	B	X	훈	B	B	B	B	X	B	0			0
박	C	X	C	C	X	훈	X	C	C	C	C	X	C	C	X	3			3
임	X	G	B	B	B	D	X	G	G	X	B	B	G	G	X	0			0
권	A	B	X	B	훈		G	B	B	X	A	O	A	A	X	0			0
오	G	B	G	X	B		B	X	B	B	X	X	B	B	A	0			0
김					D		D	D	D	X	X	HD	D	D	G				
주	K	K	K	A	J	X	J	X	X	K	J	J	J	J	X				
장	A	X	X	X	A	A	A	A	A	X	X	A	A	A	A				
김	A	X	X	X	X	X	X	A	A	X	A	A	A	X	A				
이	X	A	A	J	X	J	X	K	K	A	X	HD	X	X	K				

A : 06:30~15:30	Ao : 05:30~14:30	A-1 : 06:30~14:30
B : 13:20~22:20	B-1 : 13:20~21:20	C : 22:00~07:00
D : 09:00~18:00	E : 05:50~14:50	F : 10:00~19:00
G : 11:00~20:00	H : 12:00~21:00	I : 14:00~23:00
J : 15:00~24:00	K : 16:00~01:00	L : 08:00~17:00
M : 07:00~16:00	N : 13:00~22:00	T : 17:00~02:00
AL : Annual Leave	HD : Holiday	

〈표 5-49〉 그랜드 클럽 교대제 편성표

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토
Tr						HO	JP									
박																
임	OF	AL	AL													
김	7B	7B	7B	OF	7A	7A	7A	7A	OF	7A						
장	OF	OF	7A	7A	OF	OF	7B	7B	7B	7E						
박	7A	7A	OF	7B	7B	7E	OF	OF	7A	5A						
남	5E	AL	AL	OF	OF	HO	AL	AL	AL	SL	SL	SL	SL	SL	SL	AL
김	OF	5B	10-7	5B	5E	5B	OF	5B	5E	5B						
최	AL	AL	AL	7E	7B	7B	5E	OF	OF	10-7						
김	5A	7E	5B	OF	5A	5A	7B	7E	7B	OF						
이	7A	5A	5A	5A	OF	HO	5A	5A	5A	7B						
백	7B	10-7	7E	OF	7A	10-7	OF	OF	7A	7A						
조	OF	7A	7A	7A	OF	7A	7A	7A	10-7	OF						
주							B	B	9-6	9-6						
김	10-7	OF	OF	10-7	10-7	HO	10-7	10-7	OF	OF						
최	OF	B	9-6	OF	OF	HO	B	B	B	B						

주 : SL=Special leave, HO=Holiday off.

〈표 5-50〉 프론트 데스크 교대제 편성표

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일	화
이	OF	OF	AL			HO			OF	OF				OF	OF	D	D	AL
김	AL	AL	AL	OF	OF	HO	AL	AL	AL	AL	OF	OF	AL	A	A	B	B	B
이	B	B	B	OF	A	B	B	OF	B	B	B	B	B	OF	OF	A	A	A
유	B	AL	OF	A	OF	A	A	A	A	OF	OF	A	A	OF	A	OF	A	A
사	A	A	A	A	A	OF	OF	A	A	A	A	B	OF	OF	A	A	A	OF
박	A	A	OF	OF	A	A	A	A	A	OF	OF	A	A	A	A	G	OF	A
안	A	A	A	A	OF	A	A	A	OF	A	A	A	A	A	OF	OF	A	A
정	OF	OF	A	B	B	OF	AL	B	OF	A	A	A	OF	B	B	OF	B	B
최	A	A	AL	M	M	M	OF	B	B	OF	A	OF	A	A	B	B	OF	OF
유	OF	OF	B	B	B	B	B	OF	OF	B	B	B	B	B	OF	OF	B	B
박	B	B	OF	A	A	A	A	OF	OF	H	B	M	M	OF	OF	A	AL	OF
조	OF	AL	H	B	OF	HO	B	B	B	OF	M	OF	OF	AL	B	B	B	B
김	M	M	G	D	OF	OF	B	FO	G	B	B	OF	OF	AL	AL	AL	B	B
진	B	B	B	B	B	OF	OF	B	B	B	OF	B	B	M	M	M	OF	B
이	B	G	OF	OF	OF	D	D	D	A	G	OF	OF	D	B	B	B	B	OF
오	OF	B	B	OF	B	B	M	M	M	OF	OF	OF	B	B	B	B	B	
김	OF	D	A															
신	D	H	D	HO	D	B	OF	OF	D	D	D	D	OF	D	OF	D	D	D
지	OF	C	C	C	OF	C	C	OF	AL	C	C	C	OF	C	C	OF	C	C
전	C	C	C	OF	C	OF	C	C	C	AL	C	OF	C	OF	C	C	AL	C
이	C	OF	OF	C	C	C	OF	C	C	C	OF	C	C	OF	C	C	C	OF

<표 5-51> lobby concierge 교대제 편성표

성명	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목	금
A	HO				HO	OF						OF	OF	HO	AL			
O	J	G	F2	OF	OF	J	J	H	AL	G1	G	OF	OF	G	G	D	G1	H
S	CB	CB	J	J	G	OF	OF	OF	J	J	J	H	J	OF	OF	J	CA	CA
C	G1	J	OF	OF	J	G	F	CA	CB	OF	OF	EO	G	J	J	OF	OF	EO
H		D	D	D	OF	OF	G	H	OF	D	A	OF	A	A	A	OF	H	H
E	A	A	A	OF	HO	OF	B	B	OF	D	A	OF	A	A	A	OF	B	AL
P	OF	AL	AL	A	A	A	A	OF	OF	B	B	B	AL	OF	OF	A4	AL	B
S	OF	OF	B	B	B	B	OF	OF	A	A	AL	A	B	B	B	B5	OF	OF
E	HO	OF	H	H	H	OF	H	H	OF	D	H	H	H	H	OF	OF	LH	LH

성명	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	AL	DL	EO	OT
	토	일	월	화	수	목	금	토	일	월	화	수	목				
A						OF	OF	HO	AL					17	6		
O	OF	G	J	OF	J	J	OF	AL	AL	HO	OF	H1	J	9	6		
S	DL	DL	G	J2	OF	OF	H	DL	G	G	G	CA	OF	6	6		
C	H	J	AL	G1	G1	G	OF	H1	J	J	J	AL	OF	5	0		
H	OF	A	A	OF	OF	A	A	LJ	LG	HO	OF	OF	LJ				
E	OF	A	A	AL	A	A	A	OF	OF	OF	A	B	B	5	0		
P	B	EO	OF	AL	B	B	OF	B	B	B	B	OF	OF	13	0		
S	A	B	B	B	OF	OF	B	A	A	A	OF	OF	A	8	6		
E	H	HC	H	D	OF	OF	H	H	H	HO	B	H	H				

D: 09:00~18:00 G: 10:00~19:00 J: 12:00~21:00 K: 12:30~21:30
 F: 08:00~17:00 C: 14:00~23:00 A: 06:30~15:30 B: 13:20~22:20
 E: 07:00~16:00 H: 11:00~20:00

나) A호텔 교대제의 특성

위에서 예시한 각 업장별 교대제 현황의 특성을 정리해 보기로 한다.

첫째, A호텔에서 여러 조직들은 교대제 근무를 한다. 오전 9시에 출근하여 오후 6시에 퇴근하는 주간조 근무제 형식을 취하고 있는 부서는 경영지원부서, 중식당 키친 정도이다. 따라서 전체 인력 중에서 교대제 근무

무에 종사하는 종업원의 비중이 다수를 차지한다. 교대제 근무를 하는 부서 가운데 특히 교대근무형태가 많은 부서는 식음료부, 조리부, 객실관리부, 교환실, 시설부, 피트니스센터 등이다. 교대제 가운데 3교대제를 채택하는 조직이 다수를 차지한다. 호텔업에서 3교대제라고 했을 때 반드시 야근조가 포함된 경우만을 지칭하는 것이 아니라, 야근을 하지 않는 경우에도 새벽에 출근하는 조, 오후 12시 전후에 출근하는 조, 저녁 무렵 출근하는 조가 있을 경우 3교대제로 간주한다. 2교대제를 채택한 조직은 중식당, 일식당 등 몇몇 키친들, 피트니스센터 등에 지나지 않는다.

교대제를 실시하고 있는 대표적인 부서들인 식음료, 조리부, 객실관리부 교대제의 특성을 정리하면, 기본은 3교대제이지만, 중간 교대조를 탄력적으로 운용하고 있다. 시간대는 업장마다 차이가 있지만, 중간에 2~3명씩 끼어서 투입되는 조는 5~6개에 이르고 있다. 예컨대 객실관리부에서는 객실 예약 현황에 따라서 중간에 다른 조들이 투입되는데, 오후 3시에 출근하는 조는 오전 일도 지원하고 야근조도 지원한다. 그러나 조리부에 속하는 연회장은 3교대이지만 연회 행사 때마다, 연회 스케줄에 따라서 수시로 변경한다. 연회장은 호텔에서 가장 교대제 편성이 격렬하게 변동하는 부서이다. 식사시간도 부서 및 시간대에 따라 차이가 있다. 식사시간이 1시간인 경우도 있지만, 30분밖에 되지 않는 부서도 존재한다. A 호텔에서 이와 같은 복잡한 교대제가 출현한 것은 주 40시간제 이후 인원 채용이 억제되면서부터이다.

부서마다 차이가 있지만, 기본적으로는 1주일이나 2주 전에 스케줄이 확정된다. 그러나 연회부는 워낙 수요변동이 격렬하게 진행되기 때문에 교대제 스케줄이 하루 전날 확정되는 경우가 많다. 벨 도어와 lobby concierge부서는 한 달 전에 스케줄이 확정된다.

이처럼 호텔업에서는 제조업과 달리 1주일 동안에 요일별로, 1일 동안에 시간대별로 업무가 바쁜 때와 한가한 때가 있다. 이에 따라 필요 인원수도 달라진다. 따라서 바쁜 시간대에 인원을 늘리고 한가한 시간대에 인원을 줄이는 형태로 운영되고 있다. 주 노동시간의 분포는 성수기와 비수기에 따라 확연히 달라진다. 성수기에는 근로기준법에서 제한한 연장노동시간의 한도를 초과하지 않은 범위에서 최대한으로 근로를 하지만, 비

수기에는 연차휴가나 특별휴가를 보내는 방식으로 노동시간을 축소한다. 이 호텔에서 수요변동에 대응하는 대표적인 방식은 휴가이다. 비수기 고객 수요가 떨어질 때 호텔에서는 휴가를 보내며, 연말, 여름, 가을 등 성수기에는 휴가를 보내지 않는 방식을 취한다. 애초에 짜여진 교대제 스케줄과 실제 고객 수요가 다를 때 이 호텔에서 취하는 대표적인 방식은 휴가와 연장근로이다. 갑자기 수요가 발생할 때 보통 업장에서는 부서장이 업장의 특성을 고려하여 휴가자를 부르거나 연장근로를 시킨다. 연회부에서는 특히 타부서에서 헬프 요청을 받는다. 또한 비즈니스 센터와 같은 부서를 제외한다면, 호텔의 특성상 토요일, 일요일에도 정상적으로 근무한다.

A호텔에서 연장근로는 주로 성수기에 발생하는데, 연말에 파티를 많이 하는 연회장 부서에서는 거의 모든 종업원이 주 12시간을 초과하지 않는 범위 안에서 최대의 연장근로를 하는 편이다. 비수기에는 연장근로를 하는 경우가 거의 없다.

둘째, 야간근로를 하는 종업원의 수는 각 부서에서 2명 정도이다. 야간근로를 하는 대표적인 부서는 벨 & 도어 부서와 프론트 데스크, GSC(예약) 부서이며, 이들 각 부서에서 2명이 야근을 하고 있다. 따라서 야간근로를 하는 비중은 교대제 근무를 하는 부서의 종업원수에 따라 차이가 있는데, 종업원의 수가 20명 정도 되는 벨 & 도어 부서와 프론트 데스크에서는 10% 정도를 차지하며, 종업원수가 15명 정도 되는 GSC 부서에서는 12% 정도를 차지한다. 야간근로의 조직방식은 부서마다 차이가 있다. 벨 & 도어 부서에서 야근조는 월 단위로 편성되며 이들 야근을 하면 하루 쉬는 방식으로 운영된다. 그러나 예약부서에서 야근조는 월 단위로 편성되지만, 4일 야근한 뒤에 이틀 쉬는 형태를 취하고 있다.

야간근로 시에 종업원들은 휴게실에서 일정한 시간 동안 취침을 하거나 쉴 수가 있다. 건강상의 이유로 야간근로가 어려울 경우 교대제 근무표 편성 시에 배려를 해주는 것은 관행으로 되어 있다. 야간근로가 건강에 미치는 효과가 부정적이지만, 야간근로 때문에 특별히 건강검진을 하는 경우는 없다. 40대 이상의 종업원들은 정기건강검진을 받게 되어 있다.

셋째, 업장마다 교대제 짜는 방식이 차이가 있다. 기본 교대제도 차이

가 있으며, 사용하는 기호도, 표기하는 방식도 다르다. 벨&도어 부서에서는 교대제 편성표에 이월휴가, 소진휴가, 월 이월 휴가개수, Saving Time 등이 표시된다. 그러나 그랜드 클럽 부서에서는 이들이 전혀 표시되지 않는다. lobby concierge 부서에서는 연차휴가, 특별 휴가 등만이 표시된다. 비즈니스 센터에서는 연차휴가, 특별휴가, RT(Reserved Force Training)와 함께 A교대조 편성 인원, B교대조 편성 인원, 기타 교대조 편성 인원 등이 표시된다. 그러나 업장의 책임자(과장급)와 팀장급은 고정조에 배치되는 것은 동일하다. 이들은 대체로 10시에 출근하여 오전도 감독하고 오후도 감독한다. 교대제의 스케줄 관리는 분권화되어 있으며 팀장의 책임과 관할이다. 그 때문에 팀 구성원의 개인별 사정이 고려되는 경우가 많다. 말하자면 교대제 편성의 분권화는 교대제의 개별화 및 다양화와 안팎의 관계를 형성하고 있다.

넷째, A호텔에서는 근로기준법 제57조의 보상휴가제를 실시하고 있다. 즉 근로기준법 57조는 “사용자는 근로자 대표와의 서면 합의에 따라 연장근로·야간근로 및 휴일근로에 대하여 임금을 지급하는 것을 갈음하여 휴가를 줄 수 있다”고 규정하고 있다. 종업원이 연장근로를 하게 되면 2주 동안 저축해 두었다가 종업원들이 필요할 때 미리 저축해 둔 시간을 빨리 퇴근하거나 휴식을 갖는 데 사용할 수 있다. 만일 2주가 지난 뒤에도 보상휴가제를 사용하지 않았다면 연장근로수당을 지급한다. 이런 제도가 있지만 종업원들이 연장근로수당을 받는 경우가 대부분이다.

다섯째, 노동조합에서는 현재의 교대제 방식 그 자체에 대해서는 문제를 제기하지 않고 있다. 성수기에 크게 증가하는 연장노동시간과 일-가족 양립의 문제에 대해서도 별 다른 문제의식을 갖고 있지 않은 것처럼 보인다. 그 대신 노조에서 문제 삼는 것은 부족한 인력 충원이다. 부족한 인력이 충원되어야 교대제 실시 부서에서 원활한 근무형태가 될 수 있고, 직원들의 여가시간이 늘어 만성적인 피로가 사라지고 자기계발이나 다양한 취미활동을 할 수 있다는 것이 노동조합의 진단이다.

2) B호텔

가) 현황

B호텔의 교대제 현황은 대표적인 부서인 프론트 데스크와 양식당만을 예시하기로 한다. 이 자료는 경비실 타임 펀치용으로 만든 자료로서 3월 16일부터 4월 15일까지, 또는 4월 16일부터 5월 15일까지의 한 달치 스케줄이 기록되어 있다. A호텔의 교대제 편성표가 실제 근무하기 전, 계획단계의 표라면 B호텔의 교대제 편성표는 실제로 근무한 표이기 때문에 호텔업의 노동시간 조직 현황에 대해 여러 추가적인 정보를 제공해 주고 있다. 이 표에는 소속 구성원의 성명과 날짜, 날짜별 교대조 등이 표시되어 있다.

〈표 5-52〉 B호텔 프론트 데스크의 교대제 편성표

성명	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
J	HO	E	E	E	WO	PO	E	D	E	AL	D	WO	PO	D	E
Y	WO	PO	AL	AL	HO	WO	PO	A	A	A	A	WO	PO	A	A
N	A	WO	F	A	A	PO	F	F	WO	F	F	AL	PO	F	F
K	C	C	C	C	HO	PO	WO	C	C	C	C	C	PO	WO	C
S	B	B	B	B	HO	WO	B	B	PO	WO	PO	A	A	WO	A
H	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
H	HO	A	A	A	HO	A	A	B	A	PO	B	B	채	A	A
K	C	C	채	PO	C	C	C	C	C	C	WO	PO	C	C	C
K	B	B	B	WO	B	B	B	PO	B	B	WO	PO	B	B	B
L	A	A	A	AL	A	WO	PO	AL	B	A	A	WO	PO	B	B
L	WO	B	B	B	B	B	PO	WO	B	B	B	B	B	PO	WO
Y	HO	WO	PO	B	B	B	B	B	WO	PO	B	B	B	B	B
J	B	A	WO	PO	A	A	A	A	A	WO	PO	A	A	WO	PO
L	A	WO	A	A	PO	A	A	WO	PO	A	A	A	A	A	WO
P	WO	PO	C	C	C	C	C	WO	PO	B	C	C	C	C	WO
H	HO	WO	PO	AL	HO	E	G	WO	PO	G	G	E	E	G	WO

A : 06:30~15:00	B : 14:00~22:30	C : 22:00~06:30	D : 09:00~17:30
E : 12:00~20:30	F : 07:00~15:30	G : 13:30~22:00	H : 08:00~16:30
I : 10:00~06:30	P : 14:30~23:00		

〈표 5-53〉 양식당의 교대제 편성표

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
정	HO				HO	PO	WO						PO	WO	
김				PO							HO	WO			PO
서	1200 2300	BC	WO	BC	HO	PO	WO	PO	H	C	1200 2130	B	1200 2000	WO	C
유	HO	WO	0900 1230	0900 1230	1200 2000	C	B	H	PO	WO	PO	BC	C	BC	DL
박	B	PO	BC	B	C	1200 2030	0900 1230	0900 1530	0900 1900	DL	1200 2330	WO	PO	0900 2100	A
이	HO	A	C	BC	C	WO	PO	WO	BC	B	PO	A	A	DL	1400 2200
성	1200 2300	1200 2230	WO	PO	HO	B	1200 2130	BC	WO	PO	1830 2330	1200 2130	C	BC	B
장	A	B	BC	PO	A	0900 1700	H	1200 2130	1200 2130	0900 1530	A	WO	PO	WO	1200 2130
강	HO	WO	PO	BC	1200 2000	C	B	WO	PO	C	1200 1900	BC	B	BC	WO

	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
정	Transfer from BQ														
김						WO	PO			DL			WO	PO	WO
서	WO	PO	1200 2000	1830 2300	1200 2300	1200 1930	1200 2300	WO	PO	1200 2130	BC	1830 2200	1200 1900	C	1200 1930
유	C	BC	H	WO	PO	C	1200 1900	BC	BC	H	WO	PO	C	1200 1900	C
박	DL	A	A	1200 2030	C	WO	PO	0900 1330	0900 1300	C	1830 2300	1200 2130	WO	PO	WO
이	1830 2200	WO	PO	0900 1330	0900 1430	B	1200 2300	WO	PO	0630 1500	A	DL	C	B	A
성	0900 1330	H	BC	WO	PC	0900 1630	0900 1600	BC	1200 2000	BC	WO	PO	0900 1600	A	C
장	WO	PO	1200 2130	1200 2300	AL	C	B	DL	WO	PO	1200 2030	A	1200 2000	C	WO
강	1000 1830	1200 2130	WO	PO	1200 2300	1200 1930	1200 2000	C	H	WO	PO	C	B	B	1200 2030

A : 0900~1730 B : 1200~2100 C : 1200~2200 BC : 1200~2230 H : 1830~2230

나) 특성

B호텔의 교대제 특성을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 교대제 편성의 형식은 A호텔과 유사하다. 3교대제를 기본으로 하면서 중간중간 고객의 수요가 증가하는 시점에 인력을 투입한다. A호텔과 마찬가지로 현재와 같은 복잡한 형태의 교대제가 편성되기 시작한 것은 주 노동시간의 축소, 인건비 상승 등과 함께였다. B호텔 노동조합의 사무국장은 이렇게 설명하고 있다.

“이전에는 인원이 많았다. A조, B조, C조 등 나누었다. 지금은 인건비가 오르고 인원을 조정하기 위해 사람을 줄이고, 세부적으로 조정하기 위해 이렇게 만든 것이다. 이전에는 이렇게 운영 안했다. 14~15년 전에는 이렇게 안 했다. 그때만 해도 인원이 많았다. IMF 위기 때쯤 된다. 주48-주44-주40시간으로 근무시간이 짧아지면서 영향을 받았다. 48시간과 44시간, 40시간에 따라서 틀려졌다. … 티오를 줄이려고 하다 보니까 이런 식으로 한다. 티오는 매출과 상관이 있다. 15명을 갖고서 3교대조를 하라고 하니깐 이런 식으로 할 수밖에 없다.”

교대제 스케줄이 확정되는 시점 역시 A호텔과 유사하다. 부서마다 차이가 있으며 수요변동에 민감한 부서일수록 교대제 스케줄이 확정되는 시점은 짧다. 교대제 스케줄을 짤 때 참고하는 것은 대개 지난해 실적과 데이터이다. 시설부는 1개월 전에 확정되며 2주 전에 확정되는 곳은 벨맨, 도어맨과 일부 주방이다. 식당은 1주 전에 확정되며 객실 예약 부서는 2주 전이다. 연회장은 하루 전에 확정된다.

표준화된 교대근무시간으로부터 이탈하는 비표준화된 노동시간이 존재한다. 예컨대 3시간 30분 근무, 4시간 근무, 4시간 30분 근무, 5시간 근무, 6시간 30분 근무, 7시간 근무, 7시간 30분 근무, A, B, C, D와 같은 기호로 표시되지 않고 실제 근무한 시간으로 표시될 때의 근무형태는 A호텔보다 더 빈번하게 행해지고 있다. A호텔의 종업원들은 8시간 근무를 원칙으로 하고 있다. 특히 위의 <표 5-53>은 성수기에 종업원들의 스케줄이 어떻게 유동하는지를 잘 보여주고 있다. 개인의 사정에 따라서 조금 더 일찍 출근하거나 예측한 것보다 손님이 적어 부서장의 지시에 따라서

8시간 채우지 않고서 일찍 퇴근하는 경우도 빈번하게 발생한다. A호텔과 마찬가지로 B호텔에서도 고객이 예측한 것보다 손님이 많을 때 타 부서 종업원의 응원을 통해서 지원해 준다. B호텔에서는 이것을 ‘헬프’라고 부른다. 특히 뷔페식당이나 연회장에 응원이 가끔 생긴다.

교대제 스케줄이 이렇게 복잡하기 때문에 개인들의 노동시간은 아주 변동적이다. 부서의 다른 동료가 갑자기 상을 당한다거나 개인적인 긴급한 사유가 있을 경우, 비번(off)이더라도 출근하여야 한다. 부서의 동료들끼리 개인적으로 비번을 서로 바꾸는 경우도 있다. 식사시간도 부서마다 차이가 있다. 어떤 부서는 30분, 어떤 부서는 40분, 어떤 부서는 1시간이다.

성수기에 연장근로는 비교적 빈번하게 수행되지만, saving off 제도를 이용하는 종업원들이 많기 때문에 주 단위 또는 월 근로시간은 별로 길지 않다. 예컨대, 성수기인 2012년 4월 16일부터 5월 15일까지 양식당에서 근무한 서○○는 1개월 동안 한 번에 1~2시간씩, 8번 정도의 연장근로를 하였지만 3시간 30분, 4시간 30분, 6시간 30분 등 saving off 제도를 활용한 단축근무를 여러 차례 수행하였기 때문에 전체 근로시간은 길지 않은 편이라고 하였다.

부서마다 차이가 있지만, 토요일과 일요일 근무도 빈번하게 행해진다. 예컨대 예약 부서에서는 토요일 근무와 일요일 근무는 매번 이루어지며 대체로 한가한 날인 월요일과 화요일에 1명만 근무하고 나머지 인력은 비번을 하는 교대제 편성 형식을 갖고 있다.

스케줄링은 각 부서 팀장이 짜거나, 팀장 밑 부지배인이 짜는 경우(70~80%)도 있다. 주방, 시설부 등에서는 부지배인들이 짤다.

둘째, 야근하는 부서, 예컨대 프론트 데스크, concierge 등에서 야근하는 인력은 2명이지만, 시설부에서 야근하는 인력은 3명이다. A호텔의 예약 부서에서는 2명의 야근인력이 있지만, B호텔에서는 야근을 하지 않는다. B호텔에서 야근조는 한 달 단위, 혹은 일주일 단위 등 부서마다 다양한 방식으로 조직된다. 한 달 단위로 조직될 때 한 달 연속해서 야근하는 것은 불가능하기 때문에 중간중간 3~4일씩 다른 종업원이 야근하는 경우가 발생한다. B호텔 프론트 데스크에서 야간근로는 월 단위로 조직되며, 매일 2명씩, 매월 3명이 월 단위의 야근조에 편성된다. 월 단위의 야

근조에 편성된 인력은 1개월에 18~20번 정도의 야근을 하고 있다. 프론트 데스크의 직원수가 팀장을 제외하고 15명이므로 이 경우 5개월에 한번씩 야근조에 편성된다고 할 수 있다. 시설부에서는 주 단위로 야근조 편성을 하는데, 야근조에 편성된 인력들은 5~7일씩 연속해서 야간근무를 하고 있다. 야간근로와 관련된 여러 관행들, 사정이 있는 종업원들에 대한 배려 등은 A호텔과 동일하다. 그러나 약간의 휴게는 허용하지만 취침은 허락되지 않는다.

셋째, B호텔에서도 A호텔과 마찬가지로 근로기준법 제57조 보상휴가제, 즉 연장노동시간이 누적되면 근무한 것으로 간주해 주는 제도를 실시하고 있다. 금전으로 보상받을 것인지, 근무한 것으로 간주되는 것을 선택하는 것은 종업원 본인의 선택에 달려 있다. 그러나 B호텔에서는 A호텔보다 saving off 제도를 훨씬 많이 이용한다. B호텔에서도 연장근로는 주로 성수기에 발생하며 연회장과 같은 부서에서는 근로기준법이 허용하는 범위 내에서 최대의 연장근로를 수행한다.

넷째, 교대제 근무에 대한 노동조합의 태도는 A호텔 노조와 거의 동일하다. 노조 사무국장의 말에 따르면 가끔 조합원들이 교대제 편성에 불만을 갖고 찾아오는 경우가 있다. 예컨대, 3시에 출근하여 밤 10시에 퇴근하는 조에 편성되어 있다가 다음 날 새벽 6시에 출근하여야 하는 조에 편성되는 경우가 생긴다고 한다. 이 경우에 해당 종업원은 잠을 몇 시간 못 자고 나올 수밖에 없는데, 이런 일이 빈번하게 발생하면 불만이 생길 수밖에 없으며, 이때 노조에 고충처리하면 노조에서는 먼저 부서 자체에서 해결하라고 권고한다고 한다.

3) C호텔

가) 현황

C호텔 교대제의 전형을 보여주는 프론트 데스크의 교대제 편성표를 보기로 하자.

〈표 5-54〉 C호텔 프론트 데스크의 교대제 편성표

	최	정	김	이	이	양	편	박	김	이	김	김	이
1	HL	FO	O1	HL	HL	X	O1	HL	FO	HO	X	HL	DO
2	FO	WL	X	O1	WL	DO	X	FO	WL	HO	O1	FO	WL
3	FO	FO	WL	X	O1	WL	O1	WL	DO	WL	X	FO	HO
4	FO	FO	O1	WL	X	WL	X	DO	O1	FO	WL	WL	HO
5	WL	HL	X	FO	O1	HO	HL	DO	X	HL	O1	FO	HL
6	WL	WL	WL	FO	X	O1	HO	DO	O1	FO	X	FO	WL
7	FO	FO	O1	AL	WL	X	WL	WL	X	WL	O1	HO	DO
8	FO	FO	X	WL	O1	WL	WL	O1	HO	WL	X	FO	DO
9	FO	WL	O1	FO	X	HO	AL	X	WL	O1	WL	WL	DO
10	FO	FO	X	ET	WL	DO	O1	ET	O1	X	WL	HO	WL
11	AL	FO	WL	WL	ET	O1	X	WL	X	O1	HO	FO	DO
12	WL	AL	FO	O1	DO	X	FO	WL	WL	X	HO	FO	O1
13	WL	WL	FO	X	O1	WL	O1	FO	DO	FO	HO	WL	X
14	FO	FO	FO	O1	X	HO	X	WL	WL	WL	WL	DO	O1
15	FO	FO	FO	X	WL	O1	WL	HO	O1	WL	WL	DO	X
16	FO	WL	FO	O1	AL	X	WL	HO	X	DO	WL	WL	O1
17	FO	FO	WL	X	O1	WL	AL	HO	O1	DO	FO	WL	X
18	FO	FO	WL	WL	X	O1	WL	HO	X	O1	DO	FO	WL
19	WL	AL	FO	WL	O1	X	HO	DO	WL	X	O1	FO	WL
20	WL	WL	FO	FO	X	WL	O1	O1	HO	O1	X	FO	DO
21	FO	FO	FO	O1	WL	X	X	WL	AL	X	O1	WL	DO
22	FO	FO	WL	X	WL	O1	O1	HO	WL	WL	X	FO	DO
23	FO	WL	FO	WL	O1	X	X	O1	AL	HO	WL	WL	DO
24	FO	FO	HO	WL	X	WL	O1	X	O1	AL	DO	WL	WL
25	FO	FO	O1	AL	WL	WL	X	O1	X	WL	DO	HO	WL
26	WL	FO	X	O1	O1	FO	WL	X	O1	DO	WL	FO	HO
27	WL	WL	O1	X	FO	WL	O1	O1	O1	WL	DO	FO	HO
28	FO	FO	X	HL	O1	HL	HL	X	X	O1	DO	FO	HL
29	FO	FO	WL	WL	X	O1	O1	WL	WL	X	DO	FO	HO
30	FO	WL	WL	O1	O1	X	X	AL	FO	O1	DO	WL	HO
31	FO	FO	AL	X	X	DO	WL	DO	WL	X	O1	HO	WL

나) 특성

C호텔 교대제의 특성은 다음과 같다.

첫째, 객실의 점유율이 80~90%를 차지할 만큼 다른 호텔보다 수요가 안정적이다. 명동에 위치하여 연중 관광객 수요가 꾸준하기 때문인데, 특히 전체 고객의 80%를 초과할 정도로 일본인 관광객 비중이 크다. 고정 고객수가 많지 않으며, 관광객 위주의 영업활동을 하고 있다. 그 때문에 고객을 대상으로 한 수준 높은 서비스를 제공할 필요는 없다고 한다. 식음료 부서를 제외한다면 성수기와 비수기가 따로 없다. 식음료 부서는 연말, 연초가 성수기인데, 이때 연장근로가 발생한다. 이때 연회부에서는 학생 아르바이트생을 사용한다. 몇 년 전만 하더라도 C호텔에서 원래 객실은 7~8월, 12~1월에 비수기였지만, 3~4년 전부터 성수기와 비수기가 없어졌다. 그 때문에 객실료가 올라 2012년도 매출액이 전년도에 비해서 40% 증가하여 호텔의 경영상태는 좋은 편이다. 이처럼 수요가 안정적이기 때문에 교대제 스케줄도 연회장이 1주 전에 확정되는 것을 제외한다면 한 달 전에 확정되는 등 다른 호텔에 비해서 교대제 스케줄의 변동 정도가 덜한 편이다. C호텔에서 수요변동에 대응하는 방식을 보면, 먼저 예상보다 수요가 많을 때에는 주로 연장근로를 이용한다. 다른 호텔과 달리 비번자를 콜하는 경우는 거의 없다. 다른 부서에서 용원을 하는 경우는 있는데, 예컨대 데스크의 프론트가 바쁠 때에는 이 부서에서 근무한 경험을 갖고 있는 객실 관측부에서 용원하는 경우이다. 그 다음으로 장기적인 고객 감소에 대응하기 위해서 비정규직을 채용하는 방식을 사용하고 있다. 청소, 물품배달, 경비 등을 대상으로 외주를 주고 있으며 다른 호텔에 비해서 외주를 주는 대상 부서가 많지 않았다. 1개월 단위의 탄력적 근로제를 채택하고 있다.

둘째, 호텔 종업원들이 야간근무를 15시간 하며, 야근 다음 날에는 비번을 갖는 것은 이 호텔의 특징이라고 할 수 있다. 여성을 배려하여 남성을 야간에 많이 배치하는 편이다. 면접조사에 따르면, 관리자의 부재와 긴장감이 적다는 이유로 야근을 선호하는 종업원도 있다고 한다.

셋째, 각 입장별로 교대제 스케줄을 작성하는 것은 다른 호텔과 마찬가지로 지이다. 교대제를 짤 때 구성원들의 사정인 가족들의 애경사와 기타 사정

을 반영한다.

넷째, 프론트 근무자는 거의 미혼 여성들인데, 이들은 결혼 이후 직장 내에서 이동하기도 하고 이직하기도 한다. 육아는 보통 친정어머니에게 맡기는 방식을 선택하고 있으며, 호텔에서 근무하는 한 일-가족 병행은 불가능하다고 한다. 노조 지부장은 교대제가 건강에 미치는 효과는 나쁘다고 말하며, 호텔 종사원이 장기적인 직업은 아니라고 강조했다.

다섯째, C호텔이 현재의 교대제를 갖게 된 시기는 주 40시간제도 도입 이전부터였다. 1980년대에는 24시간 근무하고 하루 쉬는 방식이었다. 올림픽 이후에 현재의 방식이 정착되었으며, 주 40시간제 이후에는 노동시간만 조정되어 비번을 더 주는 방식으로 수정되었다. 그러나 주 5일제 근무시간 제도를 실시한 이후 이 호텔의 노동력 관리 방식이 타이트해졌다고 한다.

4) 호텔 교대제의 특성

위와 같이 세 특급 호텔을 대상으로 한 면접조사를 통해서 호텔 교대제의 현황을 정리해 보았는데, 세 호텔의 교대제는 아래 표처럼 정리될 수 있다.

<표 5-55>에서 정리한 것처럼, 세 호텔은 몇 가지 차이와 동질성을 갖는데, 위에서 정리한 호텔 교대제에 대한 정보를 토대로 하여 호텔 노동시간조직의 공통적인 특성에 대해서는 아래와 같이 정리할 수 있다.

<표 5-55> 각 호텔의 교대제제도 특성

	A	B	C
변형 교대제	동일	동일	동일
현재의 교대제 출현 시점	주 40시간 근로제 실시 이후	주 40시간 근로제 실시 이후	그 이전
연장근로 발생	성수기에 1일 2시간	성수기에 1일 2시간	조금 발생
교대제 관리의 분권화	분권화	분권화	분권화
야간근로시간	9시간	8시간 30분	15시간
saving off 제도의 실시	실시	실시	공식적 미실시. 일부부서에서만 비공식적 관행
shift split	아주 가끔 발생	빈번히 발생	발생 안 함

첫째, 호텔 교대제는 주로 수요의 특성 때문에 발생한다. 호텔에서 사용되는 교대제의 주된 형태는 2교대제와 3교대제이다. 특히 빈번한 수요의 변동 때문에 3교대제를 기본으로 하지만 중간중간에 인력이 투입되는 변형 3교대제가 광범하게 실시되고 있다. 수요가 계절별로, 월별로 가변적이기 때문에 고정된 교대의 주기는 없다. 교대제 인력을 계산할 수 있는 A호텔에서 3교대제 인력은 383명 정도로, 전체 인력인 1,032명의 약 37%를 차지했다.

호텔업에서 장시간 근로는 주로 성수기에, 또는 예측한 것보다 손님이 갑자기 많이 증가했을 때에 수행된다. 가장 많은 연장근로와 장시간 근로가 행해지는 기간은 연말 성수기이며 이때 식음료 부서에서는 주 50시간 정도의 장시간 근로를 수행한다. 그러나 1년 중 특정 시기에만, 그것도 몇몇 부서에 국한해서 출현하는 장시간 근로가 호텔업에 종사하는 종업원들이 직면한 일반적인 문제는 아니다. 사례연구의 대상인 한 호텔에서는 연장근로가 거의 행해지지 않았으며, 또 한 호텔에서는 성수기에 연장근로를 비교적 빈번하게 수행하였지만, saving off 제도의 실시로 인한 단축근무와 상쇄되어 주 혹은 월 단위의 노동시간은 긴 편이 아니었다.

기존 연구에 따르면, 일부 서비스산업에서 1일 2교대제가 있는 경우 장시간 노동의 비율이 높은 것으로 나타났지만, 2교대제를 수행하는 호텔의 몇몇 부서의 경우 장시간 노동과는 무관한 것처럼 보인다. 따라서 호텔업에서 교대제 자체와 장시간 노동은 서로 관계가 없는 것처럼 보인다.

경영지원 부서를 비롯하여 주간근무만 하는 부서 및 교대제를 하는 부서 가운데에서도 비즈니스 센터와 같은 몇몇 부서를 제외한다면 토요일 및 일요일 주말근로를 하고 있다.

호텔업에서 야근은 수요의 특성 때문에 발생하며, 특정 부서, 예컨대 프론트 데스크, concierge, 시설부 등에서 수행된다. 야근하는 인력은 대체로 2~3명으로 서비스업의 특성 때문에 주간에 근무하는 인력의 수보다 현저하게 적다. 호텔에서 야근조는 한 달 단위, 혹은 일주일 단위 등 부서마다 다양한 방식으로 조직된다. 한 달 단위로 조직될 때 한 달 연속해서 야근하는 것은 불가능하기 때문에 중간중간 2~4일씩 다른 종업원이 야근하는 경우가 발생한다. 야간근로시간은 호텔마다 차이를 보여주

는데, 식사시간까지 포함하여 A호텔에서는 9시간, B호텔에서는 8시간 30분, C호텔에서는 15시간 근로를 하고 있다. 야근 시 건강상의 이유로 야간근로를 빠지는 것을 신청할 수 있고 받아들여지지만, 야근 시 취침 여부는 호텔마다 차이가 있다.

둘째, 현재와 같은 복잡한 교대제가 본격적으로 출현한 것은 대체로 주 40시간 노동시간 제도의 시행 시기부터이다. 주 40시간 노동시간 제도와 같은 노동시간의 규제는 노동시간과 시장 사이의 연결관계를 축소하는 의미를 가지고 있다(Lehndorff, 2000). 이 시기 이후 호텔의 경영주들은 고객 흐름에 맞춰 노동시간을 조정해야 할 필요를 느끼지 않을 수 없게 되었으며, 노동력의 코스트를 줄이기 위해서 이를 타이트하게 이용하기 시작했다. 노동력의 과소 이용은 단위 노동비용을 증가시키기 때문이다. 이처럼 한국의 호텔업에서 노동시간의 사회적 규제는 노동력 이용 방식의 변동, 즉 교대제의 복잡도를 증가시키는 중요한 요인이었다. 이 시기 이후 호텔업에서 시간은 중요한 경쟁요인이 되었으며 합리화의 수단이 되었고, 제조업에서 확립된 표준적인 시간조직의 방식으로부터 본격적으로 이탈하기 시작했다. 노동시간의 규제로 인하여 시장과 노동시간 간의 관계가 축소된 대신 노동과 노동시간은 직접적으로 시장과 연계되었다(Lehndorff, 2000). 이에 따라 노동시간과 작업조직 사이의 공생적(symbiotic) 관계는 새로운 모습을 띠기 시작했다. 제조업에서 8시간 노동제의 확립이 테일러주의의 본격적 도입에 따른 노동강도의 강화와 연결된 것처럼, 그리고 마치 서구에서 1960년대와 1970년대 주 40시간 근로제의 확립이 더 효율적인 작업조직을 도입하게 하고 노동생산성의 증가와 노동강도의 강화를 가져온 것처럼, 우리나라의 호텔업에서 주 40시간 근로제는 호텔 종업원의 노동력 이용 방식의 변동을 가져왔다. 전통적인 노동시간체제에서는 성수기에 종업원들에게 초과근무수당을 지불하고, 비수기에 잉여노동력을 저장(labour hoarding)하는 방식을 취해 왔지만, 새로운 노동시간체제에서 고객의 변동은 정상적인 노동시간체제의 작동방식에 있어 필수적인 한 요소가 되었다(Lehndorff, 2000).

셋째, 수요의 변동에 예민하게 반응하는 호텔업의 특성으로 인하여 제조업의 표준적인 교대제 모형과 큰 차이를 보인다. 제조업과 마찬가지로

주(週) 근로시간은 노동시간을 규정하는 준거점이지만, 주 5일 근무로부터 이탈하는 경우가 자주 발생한다. 수요의 변동이 빈번하지 않은 부서에서는 대체로 1일 8시간, 주 5일 근무, 이를 휴무를 하는 방식으로 노동시간이 조직되어 있지만, 수요변동에 예민하게 반응하는 부서에서는 빈번한 휴가 사용 등으로 인해서 반드시 주 5일 근무를 하는 것은 아니다. 또한 하루 8시간 근로를 쪼개어 근무하는 방식인 shift split의 관습도 확인되었다. B호텔에서 종업원은 개인의 사정에 따라, 또는 기대한 것만큼의 손님이 없을 때 3시간 30분 근무, 4시간 근무, 6시간 30분 근무, 7시간 근무 등 표준노동시간 8시간보다 적은 근로가 발생한다. 이 적은 노동시간은 이전에 연장노동시간을 통해서 축적해 두었던 saving off에서 상쇄된다.

넷째, 변형 교대제의 실시로 인하여 사회적 시간과 비사회적 시간의 경계가 모호해지고 있으며, 노동시간의 비공식적 성격이 강화된다. 호텔의 수요가 갑자기 증가했을 때 비번임에도 불구하고 호출을 통하여 작업시간에 투입되거나 자신의 희망이나 의지와 무관하게 연장근로를 하지 않을 수 없는 경우, 그리고 수요가 줄어들었을 때 부서장의 지시에 따라서 일찍 퇴근하는 경우가 흔히 발견된다.

그 때문에 노동시간의 유형이 고정되어 있는 것이 아니라 유동적이다. 호텔업의 노동자들은 제조업보다 훨씬 시장의 변동에 개별적으로 노출되어 있으며 표준적인 노동시간 규제는 거의 규범화된 힘을 발휘하지 못한다. 이러한 상황에서 노동시간의 개별화는 호텔 노동의 성격과 관련하여 핵심적인 특성으로 지적할 수 있다. 집단노동(collective labour)으로서의 성격이 약한 서비스 노동에서 노동시간은 단체협약의 집합적인 규제로부터 자유로우며 그 결과 개별 종업원의 노동시간은 대단한 다양성과 개별성을 띠기 시작했으며, 주로 해당 부서라는 분권화된 관리조직을 통해서 조직되고 있다. 교대제의 유형은 호텔 종사자들이 소속된 조직마다 차이가 나는 분권화된 조직구조를 갖추고 있다. 교대제의 스케줄 관리는 분권화되어 있으며 팀장의 책임과 관할이다. 노동시간의 개별화는 표준화된 규범으로부터의 이탈이라는 측면을 갖지만 동시에 개별 종업원의 선호를 반영한다는 이중적 의미를 갖는다.

다섯째, 노동시간의 조직과 정규직과 기간제, 파견노동자 등 다양한 고

용 유형이 결합되어 있다. 그러나 서구의 호텔에서 보편적으로 보이는 파트타임 노동자는, 연회장과 같은 부서에서 흔히 쓰이는 아르바이트 학생들을 제외한다면, 한국의 호텔에서는 거의 눈에 띄지 않았다. 호텔의 기간제 인력들은 예비 정규직의 성격을 띤 노동자들로서 이들의 노동시장 조직 양식은 핵심적인 정규직 고용의 그것과 별 다른 차이를 보여주지 않았다.

여섯째, 호텔업에 특수한 대단히 유동적인 교대제가 종업원에게 미치는 가장 부정적인 효과는 노동시간과 사회적 시간의 동기화(synchronization)의 문제(Boulin et al., 2006), 즉 구체적으로는 일-가족 양립의 어려움인 것처럼 보인다. 제조업과 달리 일부 호텔에서는 심야근무를 하는 종업원들의 휴식과 취침을 위하여 휴게실을 제공하기 때문에 야근 자체가 종업원들의 건강에 치명적인 효과를 발휘한 것처럼 보이지는 않는다. 그러나 호텔 종업원들의 경우 대단히 유동적인 교대제 근무, 휴일근무 및 주말근무 등으로 인하여 가족과 함께 하는 활동 제약, 가족과 함께 보내는 시간 부족, 집안일의 소홀, 집안일에 대한 적극적 참가 부족 등을 포함하는 일-가족 양립의 문제 및 여가시간의 제약이 큰 문제로 등장하고 있다(윤진영·이재형, 2012; 최동희, 2012a). 특히 호텔 내 어느 부서보다 주말, 공휴일이나 연말연시에 결혼식과 연회 등 많은 행사로 인하여 근무시간과 휴일이 불규칙적인 식음료부와 조리부에서는 규칙적인 가정생활을 영위하는 데 많은 어려움이 있다(최동희, 2012b). 특정 부서에 특수하게 출현하는 이러한 어려움은 호텔 종업원들 사이에 시간 관련 사회적 불평등을 만들어 내고 있다(Boulin et al., 2006). 그러나 호텔업 종사자 노동시간의 개별성, 유동성이 반드시 일방적으로 부정적 효과만을 산출하는 것은 아니다. 노동시간 조직의 분권화로 인하여 부서에서 개별 종사자의 개인 사정과 선호를 반영하는 측면이 동시에 존재하고 있다.

위에서 설명한 호텔업에 특유한 교대제 및 시간조직의 양식에 대한 노동조합의 규제는 특별히 눈에 띄지 않았다. 대체로 교대제의 필요성을 승인하고 복잡한 교대제 도입의 불가피성에 대해서도 동의하는 입장을 보여주었다. 다만 현재의 교대제가 종업원의 건강과 가족생활에 미치는 부

정적 효과에 대해서는 인력충원의 요구를 통해서 해결하려는 입장을 보여주었다.

바. 결론

이상으로 호텔업의 교대제 현황을 정리해 보았다. 이번 사례연구에서 분석 대상으로 한 호텔들은 특급 호텔들로서 이 연구에서 내린 결론들을 호텔업 전체에 적용하기는 어려울 것이다. 추측컨대 연장근로수당조차 받지 못하는 중소 호텔들이 많은 것으로 미루어 중소 호텔들의 종업원들은 특급 호텔들의 종업원들이 누리는 기본적인 근로환경조차 경험하지 못할 가능성이 클 것으로 보인다. 그럼에도 불구하고 본 연구를 통해서 밝힌, 제조업과 구별되는 서비스산업 특유의 시간조직과 관리방식은 호텔업 전체에 공통적으로 적용될 것으로 추측할 수 있다.

호텔업에서 장시간 근로는 종업원들이 일반적으로 직면하고 있는 문제는 아니었다. 연장근로는 주로 성수기에, 또는 예측한 것보다 손님이 갑자기 많이 증가했을 때에 수행되는데, 1년 중 특정 시기에만, 그것도 몇몇 부서에 국한해서 출현하는 장시간 근로가 호텔업에 종사하는 종업원들이 직면한 일반적인 문제는 아니다. 모든 호텔이 연장근로를 빈번하게 수행하는 것도 아니었으며, 연장근로를 수행하는 한 호텔에서라도 saving off 제도의 실시로 인한 단축근무와 상쇄되어 주 혹은 월 단위의 노동시간은 긴 편이 아니었다.

앞에서 서비스산업의 노동시간 조직 방식에 관한 Bosch와 Lehndorff의 이론적 논의를 소개했지만, 이들의 연구는 한국 호텔산업의 노동시간 조직 방식에 대해서도 대부분 적합한 것이었다. 호텔업에서 노동의 시장지향성의 증가는 노동시간 규제의 기초를 훼손하고 있으며, 시장의 요구는 외부 세계로부터 서비스 조직의 내부 세계로 이전되었다. 노동시간의 유형이 고정되어 있는 것이 아니라 유동적이며, 호텔업의 노동자들은 제조업보다 훨씬 시장의 변동에 개별적으로 노출되어 있다. 표준적인 노동시간 규제는 거의 규범화의 힘을 발휘하지 못하고 있으며, 그 결과 제조업과 아주 다른 모습을 보여주고 있다.

한국의 호텔업에서도 현재와 같은 복잡한 교대제가 본격적으로 출현한 것은 대체로 노동시간의 새로운 규제, 즉 주 40시간 노동시간 제도의 시행 시기부터이다. 이 시기 이후 호텔업의 경영자들은 노동력의 코스트를 줄이기 위해서 노동력을 타이트하게 이용하기 시작했다. 이후 호텔업에서 시간은 중요한 경쟁요인이 되었으며 합리화의 수단이 되었고, 제조업에서 확립된 표준적인 시간조직의 방식으로부터 본격적으로 이탈하기 시작했다.

다만 Bosch와 Lehdorff의 이론적 논의에서 중요한 역할을 수행한 능동적 유연성과 수동적 유연성의 구분은 우리나라 호텔업 종사자들에게는 잘 들어맞지 않았다.

결국 호텔업과 같은 서비스산업의 노동에게 특수하게 출현하는 이러한 노동시간 조직의 개별화와 다양성 현상 및 그로 인한 노동시간 조직의 사회적 불평등, 일과 가족생활의 불일치 현상은 법적인 규제와 같은 보편적 개입의 한계를 보여주고 있으며, 이들 노동자들을 위한 사회적 규제를 위해 서비스산업에 적합한 양질의(decent) 노동시간 논의를 촉발시킬 것을 요구하고 있다.

3. 버스업종의 교대제와 노동시간⁷⁷⁾

가. 문제제기

버스업종의 장시간 노동은 상당히 오랫동안 제도적으로 유지되어 왔다. 예전의 버스 근무형태는 주로 격일제로 월 14~15일, 또는 복격일제로 월 20~26일가량의 초장시간 노동을 반복하는 형태였다. 주 44시간, 주 40시간제가 시행되면서 대도시 시내버스에는 1일 2교대가 정착되었고, 일부 중소도시에서도 1일 2교대를 시행하고는 있으나, 대다수의 중소도시 시내버스, 시외버스, 고속버스에서는 격일제, 복격일제 등이 여전히 지배적인 근무형태로 긴 만근일수와 함께 장시간 노동 체제가 유지되고 있

77) 이 부분은 전국자동차노동조합연맹에서 펴낸 배규식 외(2012), 『버스업종의 노동시간 단축』 보고서 내용을 수정·보완하여 요약한 것이다.

다. 정부와 사회의 노동시간 단축 노력에 맞추어, 버스업종에서 이처럼 오랜 시간 유지되어 온 격일제, 복격일제 등의 낡은 근무형태와 이와 연결된 장시간 노동을 줄이기 위해서는 체계적인 실태조사와 분석을 바탕으로 적절한 대안이 제시되어야 할 것이다.

나. 각 소업종별 교대제와 노동시간

1) 대도시 시내버스의 교대제와 노동시간

서울을 비롯한 7대 대도시 시내버스의 근무형태는 1일 2교대제가 완전히 정착되어 시행되고 있다. 서울을 시작으로 다른 광역시로 준공영제가 확산되고 주 40시간제가 되면서, 1일 2교대제는 정착되었고 월 만근일수도 1일가량 줄어 현재는 22일이 되었다. 만근일수는 1일 2교대제하에서 22일이지만, 실제로 일하기로 되어 있는 월 근무일수는 24일로 만근일수보다 2일이 더 길다. 이는 만근일수만 일해서 받을 수 있는 임금수준이 낮아 휴일근로수당을 지급받기 위하여 휴일근로를 2일가량 더 하는 것을 아예 노사가 합의하였기 때문이다.

대도시 시내버스의 1일 노동시간은 보통 9시간이며, 평균 24시간의 연장근로를 하고 있다. 휴일 또는 휴무일에 2일을 더 근무하면서 18~19시간의 휴일근로를 하게 된다.

〈표 5-56〉 2011년도 대도시 시내버스 월 노동시간과 근로일수

	서울	부산	대구	인천	대전	광주	울산
1일 노동시간	9	9.5	9	9.5	9	9	9
월 만근일수	22	22	22	22	22	22	22
월 실근무일수	24	25	24	24	24	24	22
월 노동시간	216	237.5	216	228	216	216	198
월 초과근로시간	40	61.5	40	52	40	40	22
월 야간근로시간	60	37.5	24	27	72	48	66
연 노동시간	2,592	2,850	2,592	2,736	2,592	2,592	2,376
총 임금합계	3,242,766	3,096,351	2,923,667	2,674,150	2,852,136	2,690,980	2,806,829

자료: 배규식 외(2012), 『버스업종의 노동시간 단축』.

현재의 주 40시간제에서 주휴일을 제외하고 월 기본노동시간은 176시간으로 계산할 수 있다. 대도시 시내버스 중 울산은 제외하고는 서울, 대구, 대전, 광주 시내버스는 추가로 매일 1시간가량의 연장근로, 인천과 부산은 매일 1.5시간의 연장근로를 하고 있다. 공통적으로 휴일근로는 평균 2일을 하게 되어 실제 월 노동시간은 216~237.5시간 정도이다. 월 연장근로시간은 울산 22시간, 서울, 대구, 대전, 광주 40시간, 부산 61.5시간, 인천 52시간까지 다양하다. 7대 광역도시의 월 초과근로시간을 결정하는 요소는 첫째, 월 근무일수이고 둘째, 하루 몇 시간 일하는 것으로 산정해 주느냐 하는 것이다. 울산의 경우 월 실근무일수가 22일이고 월 초과근로시간이 22시간이지만, 부산은 월 실근무일수가 25일이어서 초과근로시간이 크게 늘어날 수밖에 없다. 또한 1일 근무시간을 9.5시간으로 하는 것과, 9시간으로 하는 것 사이에는 월 실근무일수 24일인 경우 월 초과근로시간에서 12시간의 차이가 나타난다.

7대 도시 시내버스는 모두 월 만근일수가 22일인데, 이를 기준으로 했을 때, 월 노동시간은 198시간(부산, 인천:209시간)이고, 연간 노동시간은 2,376시간(부산, 인천:2,508시간)이 된다. 여기에 휴일근로가 2~3일 추가되어 실근무일수가 24~25일이 되는 경우에는 연간 노동시간은 2,592~2,850시간까지로 늘어나게 된다. 2010년 한국 근로자들의 연간 평균 노동시간이 2,111시간인 것에 비하면, 울산 시내버스가 연간 265시간, 서울, 대구, 대전, 광주 481시간, 인천 625시간, 부산 739시간을 더 일하는 셈이 된다.

시내버스에서는 노동시간을 정확하게 산정하기 어렵기 때문에 근로기준법 제58조에 따라 대략적인 노동시간을 정하고 있는데 7대 도시 시내버스의 노동시간을 산정함에 있어서 사실상 휴게시간, 식사시간 등을 모두 노동시간에 포함하여 산정하고 있다. 이는 과거 시급을 낮게 잡는 대신 장시간 노동을 하도록 하는 관행 속에서 노동시간을 관대하게 산정해 온 관례가 지속된 것으로 보인다.

한편, 연간유급휴일은 지역에 따라 4~7일로 나타났고, 휴게시간이나 식사시간에 대한 규제도 각 도시별로 다르게 조사되었다. 이런 점에 비추어 7대 도시 시내버스는 휴게시간, 식사시간을 규율하기 위한 통일된 기

〈표 5-57〉 연간 유급휴일, 식사시간, 휴게시간 등에 관한 규정

	서울	부산	대구	인천	대전
연간 유급휴일 (주휴 제외)	7일	7일	6일	5일	4일
식사시간	오전 2회, 오후 1회, 1회 30분 이상	1일 1시간의 식사시간 및 휴게시간	점심, 저녁 각 27분		오전 2회, 오후 1회, 1회 30분
휴게시간	명시적 규정 없음		1회 왕복 후 20분, 1시간 미만 노선은 10분		왕복 2시간 미만 시 1회 20분, 2시간 이상 시 20~30분

자료: 배규식 외(2012), 『버스업종의 노동시간 단축』.

준이나 근거를 갖고 있지 않고 지역별로 때로는 버스회사별로 식사시간, 휴게시간을 임의로 정하고 있는 것으로 보인다. 특별한 규정이 없는 한 휴게시간과 식사시간은 대체로 노동시간에 포함시켜 계산하고 있었다.

대도시 시내버스의 경우 준공영제의 도입과 함께 임금수준도 크게 나아졌고, 1일 2교대의 교대제의 정착, 월 22일 만근으로 근로조건도 한층 개선되었으나, 월 실근로일수를 24~25일로 정하고 있음에 따라 여전히 장시간 노동이 문제가 되고 있다. 대도시 시내버스의 연간 노동시간은 2,592~2,850시간이 되어 2010년 한국 근로자들의 연간 평균노동시간 2,111시간에 비하면 노동시간은 너무 길다고 할 수 있다. 우리 사회의 노동시간 단축 요구에 비추어 첫 단계로 1일 9시간 기준으로 22일 근무를 하도록 하여 연간 노동시간을 2,376시간으로 줄이고, 2단계로 1일 평균 8시간, 월 22일 근무를 하는 것으로 하여 연간 노동시간 2,100시간대를 목표로 삼을 필요가 있다. 월 2일의 휴일근로가 폐지될 때 줄어드는 노동시간에 대해 노·사·지방자치단체에 각각 3분의 1씩을 부담하게 하고 줄어드는 노동시간만큼 시내버스 기사들을 더 충원하도록 해야 할 것이다.

둘째, 노동시간 산정 문제이다. 7대 도시 시내버스 중 부산과 인천에서는 1일 노동시간을 9.5시간으로 하고, 부산과 인천을 제외한 나머지 도시에서는 1일 9시간으로 산정하는 기준이 무엇인가가 분명하지 않다. 1일 노동시간 30분 차이는 나중에 초과근로시간의 계산에서 상당한 차이를 가져올 수 있다. 또한 7대 도시 시내버스 노동시간 산정에서 대체로 휴게

시간, 대기시간, 식사시간 등을 노동시간에 포함하고 있는 것도 문제점으로 지적되고 있다. 시간당 임금을 낮게 책정하고 연장근로를 당연시하면서 노동시간 산정을 관대하게 해왔던 관행이 그대로 남아 있기 때문인데, 이는 노동시간을 불필요하게 길게 할 뿐 아니라 노동시간에 대한 관리를 느슨하게 하고 시간당 임금을 상대적으로 낮게 유지할 수 있는 수단으로 이용될 수 있다.

셋째, 월 만근일수 22일에도 불구하고 월 23~26일을 근무하는 경우, 휴일근로일의 노동시간을 계산하는 것이 아니라 연장근로일이라는 근로기준법에도 없는 개념을 적용하여 임금지급을 하고 있다. 휴일 연장근로 시에는 1일 8시간 이상이 되는 시간, 즉 연장근로시간인 1~1.5시간에 대해서 추가로 50%를 가산해서 전체적으로 100%의 가산임금(즉 평일의 200%) 지급해야 하지만 50%만을 가산해서 지급하고 있는 것이므로 이를 시정할 필요가 있다.

넷째, 대도시 시내버스 가운데 서울, 인천 등에서 시내버스가 간선버스, 지선버스, 순환버스 등으로 나뉘어져 있고 그에 따라 버스기사들 사이에 일정한 임금차등을 두고 있는데, 이러한 임금의 차이가 일정한 근거가 있고 합당한 것인가에 대한 부분을 검토할 필요가 있다.

마지막으로, 7대 광역시 시내버스에서 이렇게 주 40시간제의 취지에 맞추어 월 만근일수도 줄이고, 1일 2교대제로 그렇게 긴 시간 동안 일을 하지 않으면서도 일정한 수준의 임금을 받을 수 있게 된 결정적인 계기는, 버스준공영제가 도입되면서 재정이 뒷받침된 것이다. 향후에 버스준공영제가 7대 광역도시에서 지방자치단체의 재정에 점점 더 큰 부담이 되지 않도록 하고 지속가능성을 가지려면, 지방자치단체의 보조금이 어떻게 쓰이는지, 보조금을 받는 시내버스 업체들의 경영효율화, 인사관리와 노동시간 관리 및 버스서비스 관리의 개선 등과 관련하여 투명하고 일정한 감독을 받도록 해야만 할 것이다.

2) 중소도시 시내버스의 교대제와 노동시간

중소도시의 시내버스는 1일 2교대제, 격일제, 복격일제의 기본형태를 취하면서도 매우 다양하고 변형된 형태들이 동시에 존재하고 있다. 창원,

〈표 5-58〉 중소도시 시내버스 교대근무형태

	교대근무형태	월 만근일수	실제근무일수
중소도시	1일 2교대제	22~24일	24일, 25일
	복격일제	20일	21~22일
	변형 복격일제	18일	20~21일
	격일제	12~13일	14~17일
	변형 격일제	16~17일	17~19일

자료: 배규식 외(2012), 『버스업종의 노동시간 단축』.

청주, 전주와 같은 일부 도시에서는 1일 2교대제를 시행하고 있지만, 대부분의 중소도시에서 격일제나 복격일제, 혹은 그 변형된 형태가 시행되고 있다. 2009년 말 현재 중소도시 시내버스에서 격일제의 적용을 받고 있는 시내버스 기사가 전체 중소도시 시내버스 기사 가운데에서 61.7%에 달하고 있어서 가장 비중이 높다. 그 다음이 복격일제로 20.5%가 적용을 받고 있고 1일 2교대제의 적용을 받는 중소도시 시내버스 기사들은 16.7%에 불과하다.

중소도시 시내버스에서 지역, 버스회사, 노선에 따라 근무형태가 다르지만, 월 만근일수는 1일 2교대제 월 22~26일, 격일제 월 12~16일, 복격일제 17~21일이다. 1일 2교대제의 경우 만근일수가 22~24일로 근무일수는 많으나, 노동시간은 짧은 편이다. 중소도시의 1일 2교대제가 대도시의 1일 2교대제와 다른 점은 월 만근일수가 22일인 곳이 드물고 24일 등 근무일수가 많다는 점이다. 격일제의 경우 월 근무일수가 12~13일이고 실제 근무일수는 14~17일이 되는데, 1일 노동시간이 1일 2교대제보다 훨씬 길어 월 2~5회가량은 3일을 쉬지 않고 장시간 연속근무를 하는 경우가 있다. 변형 격일제의 경우 월 만근일수가 16~17일가량 되며 실제 근무일수는 17~19일이 된다. 복격일제는 월 만근일수가 20일로 2일을 일하고 하루를 쉬는 식이지만, 실제로는 21~22일을 일하게 된다. 변형 복격일제의 경우에는 월 만근일수가 약 18일인 데 비해, 실제 근무일수는 20~21일이 되어 복격일제와 같이 운영되고 있다.

이처럼 중소도시 시내버스의 월 실근무일수는 월 만근일수보다 보통 1~2일 더 많아, 주휴일이나 휴가가 거의 없을 정도로 주 48시간제 시대의

넓은 근무형태를 여전히 유지하고 있다. 실질적으로는 주 40시간제가 거의 실시되지 않고 있으며 여전히 주 48시간제, 혹은 개선된 곳에서는 주 44시간제 때의 근무형태가 운영되고 있는 것이라 하겠다.

중소도시 시내버스의 1일 노동시간은 근무형태에 따라 차이를 보이는데, 1일 2교대제가 노동시간이 가장 짧고, 복격일제, 변형 격일제, 격일제 순으로 길게 나타난다.

<표 5-59>에서 볼 수 있듯이, 1일 2교대제를 하고 있는 지역의 시내버스에서의 월 만근일수가 22~24일 사이이고 실제 월 근무일수가 24~25일로 많은데, 이 경우 1일 노동시간은 9시간으로 짧은 편이다. 이에 비해서 격일제로 일하는 경기(경남), 충남(천안)의 경우에는 월 만근일수가 13~14일이고 실제 근무일수는 15~16일이 되는데, 1일 노동시간은 17시간으로 길게 나타나고 있다. 변형 격일제를 하고 있는 강원(대한), 전남(목포)에서는 월 만근일수가 15~16일이고 실제로 17~18일을 근무하고 있으며, 복격일제를 하고 있는 경북(대화)은 월 만근일수는 20일에 실제 월 근무일수가 22일이다. 연장근로시간을 보면, 1일 2교대제하에서는 1일 1시간의 연장근로만을 하는 반면, 격일제, 복격일제는 4시간에서 많으면 9시간까지 하고 있는 것으로 나타나 1일 2교대제와 큰 차이를 보였다.

<표 5-59> 임금협정서상 중소도시 시내버스의 근무형태와 노동시간

	경기 (경남)	강원 (대한)	충북 (청주)	충남 (천안)	전남 (목포)	전북 (진주)	경남 (창원)	경북 (대화)
교대제	격일제	변형 격일제	1일2교대	격일제	변형 격일제	1일2교대	1일2교대	복격일제
월 만근일수	13	16	22	14	15	24	24	20
월 실근로일수	15	18	24	16	17	25	25	22
1일 노동시간	17	14	9	17	16	9	9	12
월 소정노동 시간(만근)	221	224	198	238	210	216	216	240
월 실노동시간	255	252	216	272	242	225	225	264
야간노동시간	39	32	33		56	49.45	62	20
총 임금합계	2,603,539	2,108,345	2,560,473	2,508,124	1,988,789	2,299,559	2,645,391	2,292,817

자료 : 배규식 외(2012), 『버스업종의 노동시간 단축』.

중소도시 시내버스의 월 소정노동시간과 월 실노동시간은 1일 2교대제가 다른 교대근무형태보다 확실히 더 짧게 나타나고 있다. 다른 교대제 사이에는 별다른 차이가 발견되지 않고 있으나, 공통적으로 상당히 길게 나타나고 있다. 중소도시 시내버스의 월 소정노동시간은 월 기본노동시간 171.5시간(주40시간 * 월 4.2857주)에 비해 월 26.5~68.5시간까지 길었다. 월 실노동시간은 216~272시간이었으며, 평균 244시간가량 되는 것으로 나타났다. 연간 노동시간으로 환산해 보면 대략 2,592~3,264시간(평균 2,928시간)이 되어 휴게시간, 대기시간을 노동시간으로 관대하게 산정해 준 것을 감안하더라도 중소도시 시내버스의 노동시간은 심각한 수준의 장시간 노동이라고 할 수 있다.

한편, 중소도시 시내버스 운전자 집단면담을 통하여 도출된 월 노동시간은 협정서의 노동시간과는 약간의 차이를 보였다. 예를 들면, 임금협정서에서는 월 210시간을 일하는 것으로 되어 있으나 실제 노동시간은 월 194시간 정도였으며, 협정서에 월 260시간으로 되어 있으나 실제로는 월 290시간의 초장시간 일을 하는 경우도 있었다.

중소도시 시내버스의 휴게시간, 대기시간, 식사시간은 대체로 대도시에 비해 여유가 있으며, 마찬가지로 노동시간의 산정에 포함되고 있다. 중소도시의 시내버스의 기본급 수준이 대도시 시내버스보다 워낙 낮은 수준이기 때문에 상대적으로 긴 휴게시간, 대기시간, 식사시간을 노동시간 산정에 포함하여 계산을 해주어도 임금액수에 별다른 부담이 되지 않을 정도이다.

중소도시의 시내버스에서 가장 큰 문제는 교대제 근무형태에 격일제, 복격일제가 여전히 매우 높은 비율로 남아 있다는 점이다. 1일 노동시간이 15~18시간이 되고, 이러한 장시간 노동을 2~4일씩 연속으로 한다는 것은 시내버스와 같이 대형 교통사고 위험이 상존하여 정신을 집중해야 하는 노동에서 피로도를 높여서 승객의 안전과 시내버스 기사들의 건강에 악영향을 줄 위험성을 높아짐을 의미한다. 따라서 현재의 격일제, 복격일제의 근무형태를 1일 2교대제로 전환을 해야 할 것이다. 이와 같은 교대근무제의 전환이 없이는 근무일수의 단축을 통한 노동시간의 단축은 어려울 것으로 예상된다.

둘째, 중소도시 시내버스의 장시간 노동은 두 가지의 요인으로부터 비롯되는데, 하나는 월 만근일수가 격일제로는 12~14일인데 상당수 회사들이 월 13~14일을 만근으로 정하고 있고, 복격일제의 경우에도 만근일수가 18~20일로 만근일수가 길게 되어 노동시간이 길 수밖에 없다는 점이며, 다른 하나는 월 실근로일수는 만근일수보다 1~2일 더 길기 때문에 노동시간이 더욱 늘어난다는 것이다. 실제로 중소도시 시내버스의 노동시간은 월 216~272시간, 연간 노동시간으로는 대략 2,592~3,264시간이 되어 2010년 한국 근로자의 연간 평균 노동시간 2,111시간에 비해 평균 817시간을 더 일하고 있었다.

셋째, 시급과 기본급이 매우 낮게 책정되어 있어, 장시간 노동을 하지 않으면 낮은 임금을 받을 수밖에 없도록 되어 있다. 서울 시내버스의 시급이 2011년 현재 8,095원인 데 비해 경기도 내 중소도시의 시내버스 시급은 5,002~6,361원에 이르고 있어 61.8~78.6% 수준에 머물러 있을 뿐 아니라 복지혜택에서도 상당한 차이를 보이고 있다. 중소도시 시내버스 근무형태를 1일 2교대제로 전환하기 위해서는 시급과 기본임금의 인상조정이 불가피할 것으로 보인다. 또한 시급과 기본임금의 인상 없이 노동시간만을 줄이는 것은 운전자들의 생계에 타격을 주는 것이기 때문에 실행되기 어렵다는 문제가 있다.

넷째, 시내버스 기사 직종의 임금체계에 통일성, 일관성이 될 기준이 부족하여 같은 지역의 시내버스 회사들 사이에도 시급, 기본급 수준, 교대근무제 형태, 노동시간 산정, 임금산정이 제각각이다. 적어도 시내버스라는 소업종에서 임금산정에 있어 통일성을 갖고 표준화할 필요성이 있을 것이다. 이와 같이 기준과 근거를 통일하여 표준화하는 것은 노사간의 공동교섭이나 공동협회의 틀을 통해서 마련해야 할 것이다.

다섯째, 노동시간 산정에 있어 중소도시 시내버스가 상대적으로 긴 대기시간, 휴게시간, 식사시간을 노동시간에 포함하여 임금을 지급하고 있는 관행이 문제가 된다. 이것은 한편으로는 임금지급시간을 늘려주어 근로자들에게 이익을 주는 것처럼 보이지만, 결국은 낮은 시급, 불투명한 노동시간 산정을 합리화시켜 주는 장치로도 기능하고 있기 때문이다. 그러므로 일관성 있고 엄격한 기준을 적용하여 실제 노동시간을 산정함과

동시에 시급과 기본임금을 인상하는 작업이 동시에 진행될 필요가 있을 것이다.

마지막으로, 휴일의 연장과 야간노동시간이 중복되는 시간을 제대로 계산하여 임금으로 지급하지 않는 관행 등은 근로기준법에 위배되는 것으로 반드시 수정되어야 할 사항이다.

3) 마을버스의 교대제와 노동시간

서울과 부산의 마을버스는 대부분 1일 2교대제로 운행되고 있는 데 비해 경기도의 마을버스는 지역에 따라 1일 2교대제 혹은 격일제로 운행되고 있다. 주 40시간제가 도입됨에 따라 마을버스의 월 만근일수는 1일 교대제의 경우 22일로 되어 있으나 실근무일수는 평균 26일, 혹은 경기도 일부는 월 28일까지 일을 하고 있다. 이처럼 월 만근일수를 초과하여 추가로 휴일근로를 하도록 하는 것은 마을버스 회사들이 인력수준을 줄여서 인건비를 절약하고자 하기 때문이다.

<표 5-60>은 마을버스 운전자 집단면담을 통하여 작성된 것으로, 마을버스 노동시간은 월 234~273시간으로, 주 40시간제를 기준으로 월 171.5시간보다 월 62~100시간가량 초과근로를 하고 있는 것으로 나타났다. 마을버스의 초과근로시간이 긴 이유는 1일 노동시간이 문제가 아니라 월 실근무일수가 너무 많기 때문이다. 이처럼 월 실근무일수가 26일이나 되는 것은 마을버스 기사들의 기본급이 낮게 책정되어 있어서인데, 즉 월 22일만을 일하는 경우 임금이 너무 적기 때문에 휴일근무를 해야만 부족한 생계비를 부분적으로라도 보충할 수 있는 것이다.

<표 5-61>은 마을버스의 임금협정서에 근거하여 서울, 경기도, 부산의 마을버스와 서울 시내버스(간선)의 노동시간과 임금을 비교한 것이다. 앞의 <표 5-60>과 비교해 보면 약간의 차이는 있으나 대개 비슷한 양상을 보이고 있다.

먼저, 서울 마을버스의 1일 근무시간은 오전반은 8시간, 오후에는 10시간인데, 임금협정서상에는 9시간을 일하는 것으로 하고 있다. 부산의 마을버스는 임금협정서상 9시간 30분으로 되어 있다. 마을버스는 시내버스보다 보통 월 2일(경기도 마을버스는 최대 4일)을 더 일하고 있으며, 월

〈표 5-60〉 서울, 경기 마을버스 노동시간(2012년)

	서울 A교통	의정부 B교통	서울 C운수	일산 D운수
근무교대제	1일2교대제	1일2교대제 /격일제	1일2교대제	1일2교대제 /격일제
월 만근일수	22일	22일	22일	11일
월 근로일수	26일	26일	26일	13일
1일 체류시간	오전 8시간 오후 10시간	오전 8시간 오후 10시간	오전 9시간 오후 10.5시간	19시간
1일 운전시간	오전 8시간 오후 10시간	오전 7.5시간 오후 9시간	오전 8시간10분 오후 9시간20분	17시간
노선왕복수	10회	5~6회	7~8회	왕복 후 10분
대기/휴게시간	왕복 후 5분	왕복 후 5~10분	왕복 후 10분	
1일 노동시간	8~10시간	8~9.5시간	9~10.5시간	17시간
월 노동시간	234시간	234시간	234~273시간	234시간
월 초과근로시간	58시간	58시간	58~107시간	58시간

자료: 배규식 외(2012), 『버스업종의 노동시간 단축』.

〈표 5-61〉 2011~12년 마을버스 노동시간과 월급수준

	서울마을	경기도마을	부산마을	서울시내버스
시급	4,800	4,580	4,450	8,095
1일 노동시간	9	9.25	9.5	9
월 만근일수	22	22	22	22
월 실근무일수	26	26(28)	26	24
월 노동시간(만근 시)	198	203.5	209	198
월 실노동시간	234	239.5(259)	247	216
월 초과근로시간	58	64.5(83)	71	40
월 야간근로시간	45	31.5	26.2	60
연간 노동시간	2,808	2,874(3,108)	2,964	2,592
22일 만근 시 월급	1,521,800	1,325,325	1,288,276	2,995,868
26일(28일) 근무 시 월급	1,805,000	(1,928,740) 1,696,305	1,424,926	3,242,766

주: 1) 월 노동시간=월 소정근로시간+월 초과근로시간.

2) 월 실근무일수는 경기도는 28일, 서울과 부산은 26일, 서울 시내버스는 24일임.

3) 22일 만근 시 월급에는 상여금 월할분과 각종 약정수당이 포함됨.

자료: 배규식 외(2012), 『버스업종의 노동시간 단축』.

실노동시간은 234~247시간으로 월 초과근로시간이 58~71시간에 달할 정도로 길게 나타났다. 마을버스의 연간 노동시간을 계산하면 2,808~2,964시간으로, 2010년 한국 근로자의 노동시간 2,111시간보다는 697~853시간 더 길게 일하고 있었다. 이를 볼 때, 노동시간이 지나치게 길다고 할 수 있는데, 이는 월 22일로 만근을 정하고도 실제 근무일수는 이보다 4일이나 많은 26일이 되기 때문이다. 이렇게 월 26일을 일을 하도록 하는 것은 주 40시간제 도입의 취지와 어긋나며, 여전히 주 48시간제 시대의 낡은 노동시간제를 유지하고 있다고 할 수 있다.

마을버스의 노동시간이 대도시 시내버스의 노동시간보다 훨씬 많은 이유는 대도시 시내버스에 비해 마을버스의 임금수준이 상대적으로 낮기 때문이기도 하다. 대도시 시내버스나 서울 마을버스 모두 1일 9시간을 운행하고 있는데, 서울 마을버스의 시급은 서울 시내버스 시급의 59.3% 수준이며, 여기에 월급은 절반 수준으로 더욱 낮아지는데, 이는 무사고수당이나 상여금 월할분이 마을버스가 시내버스보다 훨씬 적거나 아예 없기 때문이다. 학자금을 비롯한 각종 복지혜택에서도 마을버스는 시내버스와는 큰 차이를 보이고 있다. 이처럼 마을버스의 낮은 임금수준 때문에 마을버스 기사들은 월 26일의 근무를 수용하고 있으며, 상당수 기사들은 더 긴 초과근로를 원하기도 하였다.

한편 22일을 초과하여 일을 하는 경우에는 근로기준법상 휴일근로수당으로 지급해야 하는데, 실제로는 연장근로수당에 준하여 지급하고 있었다. 월 만근일수인 22일을 초과하여 일하는 4일에 대해 휴일근로수당으로 지급할 경우와 연장근로수당으로 지급하는 경우 1일 8시간까지는 임금이 같으나, 연장근로를 하는 1시간분에 대해 연장근로수당으로 지급하는 경우에는 휴일근로수당으로 계산하는 경우보다 50%를 지급하지 않게 된다.

마을버스의 교대근무제와 노동시간에서 가장 문제가 되는 것은 월 26일이나 되는 실근로일수로, 이것은 월 실노동시간 234~247시간, 월 초과근로시간 58~71시간에 이르는 장시간 노동으로 연결된다. 마을버스의 연간 노동시간을 계산하면 2,808~2,964시간으로 한국 근로자의 연간 평균노동시간보다 697~853시간 더 길게 일하는 것으로 나타나는데, 이는

주 48시간제의 노동시간제 틀을 그대로 갖고 있는 것이라 할 수 있다.

다음으로, 마을버스의 장시간 노동은 낮은 임금수준과 연결되어 있어 임금수준을 어느 정도 높이지 않으면 장시간 노동을 개선하기 어렵다. 마을버스의 시급은 시내버스의 59%에 불과한데 그나마 각종 수당 및 상여금 혜택이 적거나 없어 월 임금수준은 절반 정도로 떨어지게 된다. 때문에 월 22일 만근 이외에도 추가로 휴일근로를 하려고 하는 것이다. 이뿐만 아니라 대도시 시내버스에 제공되는 각종 부가적인 복지혜택 등은 마을버스에서는 거의 찾아볼 수 없다. 마을버스의 장시간 노동을 줄이기 위해서는 먼저, 시내버스 수준으로 실근무일을 단축하고, 그 다음으로 월 22일까지 근무일수를 줄이는 것이다. 임금도 처음에는 시내버스 임금의 60%, 다음으로 70% 수준으로 단계적으로 인상하는 것이 필요하다. 단, 마을버스 운영이 투명하지 않다는 점을 고려할 때, 추가로 보조금을 지급받는 마을버스 업체들에게 재정을 공개하도록 해야 한다. 그렇게 해야 흑자노선을 운영하는 마을버스 회사에 불필요한 지원을 하지 않을 수 있기 때문이다.

셋째, 운행시간 중의 휴게시간과 식사시간의 부족, 그리고 휴게시설의 부재이다. 상당수 마을버스는 인력부족으로 인해, 버스기사들이 1회 왕복에 1~2시간 이상 걸리는 노선을 왕복한 직후에 화장실에 갈 시간, 또는 약간의 여유를 갖고 식사를 할 시간도 부족한 상태에서 다음 운행을 위해 급히 출발해야 하는 경우가 많았다. 마을버스 업체들은 대부분 별도의 차고지나 건물이 없을 정도로 영세하기 때문에 휴게공간도 없어 차량 내에서 쉬거나 혹은 도로에서 쉴 수밖에 없는 불편이 따른다. 이러한 부분들의 개선을 위하여 일정 규모 이상이 되는 마을버스 업체에 대해서는 차고지 건물, 휴식공간, 화장실 등을 의무적으로 확보하도록 해야 한다.

넷째, 야간근로시간 산정에 있어 시내버스와 비교하여 서울 마을버스 월 15시간, 경기도 28.5시간, 부산 33.8시간을 각각 적게 계산하여 지급하고 있었다. 서울 시내버스의 경우 오전반은 1일 2시간의 야간근로, 오후반은 3시간의 야간근로를 하는 것으로 산정하고 있으나, 서울의 마을버스는 오전반 1일 1시간의 야간근로, 오후반은 2시간의 야간근로를 하는 것으로 산정하고 있다. 경기도와 부산에서도 유사한 차이를 보이고 있는데,

이러한 격차는 서울 시내버스에 대해서는 야간근로를 관대하게 산정해 주고 있는 데 비해, 마을버스에서는 실제의 평균 야간노동시간을 기준으로 야간노동시간을 산정한 데서 오는 것으로 보인다.

마지막으로, 마을버스에는 낮은 임금을 받고도 일하고자 하는 정년퇴직자를 포함한 중고령자들의 비율이 60~75%에 이르고 있어 이들의 건강관리를 위한 근무일수의 단축, 휴게시간의 확보, 정기적인 건강진단 등을 도입할 필요가 있다. 특히 과속방지턱으로 인해 중고령 마을버스 기사들이 허리를 다치는 경우가 많은데, 안전한 의자 설치, 건강진단과 치료 등이 개선되어야 할 것이다. 또한 마을버스가 시내버스와 비교하여 직무의 숙련도, 난이도, 책임성, 피로도 등을 고려할 때 일정한 임금수준의 격차를 인정할 수밖에 없다고 한다면, 마을버스를 중고령자들의 모범적인 업종으로 육성하기 위한 모델 개발도 검토할 필요가 있을 것으로 보인다.

4) 시외버스의 교대제와 노동시간

시외버스의 운행특성을 살펴보면 다음과 같다. 우선, 장거리 운행이 많고, 이로 인해 중간에 교대가 어렵다는 점, 또한 노선에 따라 회차지에서 숙박을 하여야 한다는 점 등을 들 수 있다. 이러한 시외버스의 운행특성상 4일 근무 2일 휴무, 7일 근무 3일 휴무, 10일 근무 5일 휴무 등의 다양한 근무형태가 존재한다. 시외버스의 만근일수는 2012년 전국운수산업연구원의 조사에 따르면 평균 19.9일로 조사되었으며, 만근일수 외에도 2.1일을 초과로 근로하여 월 실제근로일수는 약 22일인 것으로 나타났다.

시외버스의 임금수준을 살펴보면, 시급이 최저임금보다 약간 많을 정도였고, 기본급도 약 70만 원에서 100만 원 사이로 상당히 낮은 수준이다. 연장근로수당과 야간수당 등을 다 합해도 약 170만~220만 원, 상여금을 합산한다고 하더라도 212만~251만 원 정도에 불과하다. 여기에 만근일수를 2일 초과한 임금도 230만~280만 원 사이로 나타났다. 이처럼 시외버스는 장시간 노동에 저임금으로 일하고 있는 것으로 볼 수 있다.

<표 5-62>는 시외버스의 2011년 임금협정서를 분석한 결과로, 대상업체 모두 기본노동시간을 8시간으로 정하고 있었으며, 만근일수는 18~21로 나타났다. 1일 연장근로시간의 경우, 시외버스가 다른 버스 소업종

〈표 5-62〉 1일 운행시간 등(협정서 조사)

		만근일수	기본근로	연장근로	1일 노동시간	야간근로 시간	만근 시 임금산정시간
경기	경남	18	8:00	7:00	15:00	2:00	270:00
	경진	18	8:00	7:00	15:00	1:00	270:00
	경기	19	8:00	5:12	13:12	2:06	250:48
충남	금남	20	8:00	5:00	13:00	0:00	260:00
충북	대성	20	8:00	4:00	12:00	0:00	240:00
경북	아성	20	8:00	4:00	12:00	1:00	240:00
강원	진흥	20	8:00	4:00	12:00	0:00	240:00
경남	천일	21	8:00	2:00	10:00	1:00	210:00
평균		19.5	8:00	4:46	12:46	0:53	247:36

자료: 배규식 외(2012), 『버스업종의 노동시간 단축』.

에 비해 연장근로시간이 많은 것으로 조사되었다. 경기지역은 5~7시간을 연장근로시간으로 인정하고 있었고, 충청, 강원, 경북은 1일 4~5시간을 연장근로를 인정하고 있었다. 경기지역에 비하면 충청, 강원지역이 연장근로시간을 적게 인정하고 있는 것으로 나타났다. 반면, 경남지역의 경우는 협정서상에서 2시간의 연장근로만을 인정하고 있었다.

월 만근 시 임금산정시간을 보면, 오히려 근무일수가 적을수록 임금산정시간은 늘어나는 경향을 보이고 있는데, 이는 만근일수가 적을수록 1일 인정되는 시간이 많기 때문이다.

〈표 5-63〉을 토대로 하여, 시외버스의 월 평균 노동시간은, 월 만근일수보다 추가로 2일의 휴일근로를 하고 있는 실제 근무일수를 바탕으로 산정해 보면, 회사별로 209~247시간까지 약 38시간가량 차이가 있다. 그러나 7개 시외버스 회사의 월 평균 노동시간은 233.6시간으로 나타나 월 평균 61.6시간의 초과근로를 하고 있는 것으로 조사되었다. 여기에서 계산한 월 초과근로시간은 시외버스 회사에서 실제로 연장근로수당을 지급 받는 연장근로시간이나 휴일근로시간과는 같지 않고 월 172시간을 기준으로 산정한 것이다. 앞서 시내버스 등에서는 배차표를 구하지 못해 수행하지 못한 시외버스 체류시간 분석을 보면, 시외버스에서는 회차지 등

〈표 5-63〉 시외버스 월평균 노동시간과 초과근로시간

	1일 체류시간	1일 노동시간	만근일수	만근 시 월 노동시간	월 실제 근무일수	월 실제 노동시간	월 초과 근로시간	월 체류시간
경남	14:55	11:30	18	207.0	20	230.0	58.0	298.3
경진	16:16	12:19	18	221.7	20	246.3	74.3	325.5
경기	13:24	10:27	19	198.6	21	219.5	47.5	281.4
금남	14:11	11:14	20	224.7	22	247.1	75.1	312.0
대성	13:40	11:14	20	224.7	22	247.1	75.1	300.7
아성	12:28	9:30	20	186.0	22	209.0	37.0	274.3
진흥	13:23	10:32	20	210.7	22	231.7	59.7	294.4
평균	14:02	10:58	19.3	211.7	21.3	233.6	61.6	298.9

주: 여기에서 월 초과근로시간 산정은 주 40시간제를 기준으로 월 172시간을 초과하는 시간으로 함.

자료: 배규식 외(2012), 『버스업종의 노동시간 단축』.

에서 대기시간 등 노동시간으로 산정받기 어려운 시간과 노동시간을 합쳐서 월 274.3~325.5시간, 7개 회사 평균 월 298.9시간을 회사에 출근하여 운전을 하거나 회사 중점, 기점 기타 회사 근처에서 대기하면서 보내고 있는 것으로 나타났다.

2011년 녹색교통운동본부에서 운행 중 애로사항에 대하여 설문조사한 바에 따르면, 시외버스에서 정신적·육체적 피로가 36.5%로 가장 비중이 높은 것으로 나타났고 이어 장시간 근로와 교통사고의 위험이 각각 20.3%를 차지하였다. 먼저 정신적·육체적 피로를 유발하는 가장 큰 원인은 장시간 근로와 낮은 임금수준에 있다. 앞서 살펴본 바와 같이, 1일 평균 체류시간이 14시간 2분이고 1일 평균 노동시간이 10시간 58분이다. 그리고 월 평균 실근로일수가 22일로 월간 체류시간 309시간, 노동시간은 241시간을 초과하고 있다. 월간 22일의 평균 근무일수는 주 40시간제의 평균 근무일수인 21.7일보다 많고, 1주 노동시간은 55시간 31분으로 1주 법정 최대노동시간인 52시간을 초과하고 있는 등 장시간 근로에 시달리고 있다. 이러한 장시간 근로를 하면서도 4,900~6,000원 이하인 시급을 받고 있기 때문에 이러한 적은 임금을 보충하기 위하여 만근일을 2일 초과하여 근무하여도 월간 임금은 230만 원에서 280만 원 사이로 10인 이상 기

업의 남성노동자 임금 평균에 훨씬 미치지 못한다. 이를 위하여는 적절한 임금수준을 보장하여야 한다. 휴무일근로의 임금계산도 업체마다 달라법에 따라 정상적인 계산이 필요할 것으로 보인다.

둘째, 운전자의 피로도 심화는 시외버스 운행 특성에 따른 것이다. 먼저 시외버스 운행특성상 중간 교대가 가능하지 않다. 1일 운행시간이 짧은 경우는 문제가 없지만 1일 운행시간이 8시간이 넘는 경우 피로도는 훨씬 심해진다. 또 다른 특성으로, 불규칙한 근무패턴을 들 수 있다. 이전보다 근무일수가 줄어들어 2일 근무 1일 휴무제도 있지만 대부분이 4일 근무 2일 휴무, 10일 근무 5일 휴무를 비롯하여 다양한 근무패턴을 보이고 있으며 따라서 최소한 근무일수의 절반은 회차지에서 숙박할 수밖에 없는 실정이고 또한 최소 2일 이상 연속적으로 숙박을 해야 하는 패턴이 피로도를 심화시키는 요인으로 작용하고 있다. 시외버스 기사들의 피로도 심화가 심각한 수준이라 보고, 피로도 완화를 위한 조치를 마련하여야 한다. 시외버스는 불규칙한 근무패턴으로 피로도가 가중되고 있다. 따라서 규칙적인 배차와 1일 운행시간의 제한이 필요하다. 또한 최소 근무일수 중 절반 이상을 외지에서 숙박하므로 숙박지에서 숙면을 취할 수 있도록 방안을 강구하여야 할 것이며, 회차지의 연고지 배차를 높일 수 있는 방안을 마련하도록 한다.

셋째, 숙박지의 문제도 심각한 수준이다. 외지의 숙박이 숙면이 어렵다는 면도 있지만 여러 사람이 공동으로 사용하는 숙박지에서는 많은 애로사항이 발생한다. 운행종료시간과 운행시작시간이 각기 다르기 때문에 드나드는 소리에 잠이 깨는 경우도 많을 뿐 아니라, 특히 다른 사람의 코골이 등으로 숙면을 취하기 어렵다는 문제가 있다. 숙박을 한다고 하더라도 숙면보다는 가면의 시간이 많아 피로를 완전히 풀고 운전하기에는 상당히 어려운 여건이 아닐 수 없다.

넷째, 배차시간의 유연화에 따른 불규칙한 근무시간이다. 이 같은 불규칙한 패턴의 근무환경이 계속된다면 운전자의 피로도는 더욱 심화될 것이다. 이와 같은 시외버스의 구조적인 문제를 개선할 필요가 있다. 먼저 회사별 노선을 재정비하여 순항별 노선을 지양하고 노선별 고정배차가 가능하도록 할 필요가 있다. 또한 기업의 통폐합으로 대규모화할 필요가

있다. 기업규모가 커질수록 회차지 운전자 모집으로 연고지 배차가 가능하고 노선별 고정배차가 가능하여 가능한 외지숙박이 줄어들게 됨에 따라 피로도를 감소시킬 수 있을 것이다.

이외에도 직무불만족에 따른 직무의욕의 저하와 휴게시간 단축 경향, 근로기준법 제59조 문제 등이 있다. 특히, 근로기준법 제59조에 따라 연장근로 제한이 없는 시외버스의 운전자는 만근일수를 초과하여 근무가 가능하기 때문에 이 또한 운전자의 피로도를 심화시키는 요인으로 작용한다.

마지막으로 정부의 재정지원이 필수적이다. 정부는 지원과 아울러 시외버스의 업체 규모의 확대와 노선조정을 병행할 필요가 있다고 하겠다.

5) 고속버스의 교대제와 노동시간

고속버스 운전자의 근무형태는 주로 복격일제, 혹은 변형된 복격일제를 기본 근무형태로 취하고 있었다. 그러나 주말배차가 증가하는 등의 이유로 복격일제가 정확하게 지켜지지 못하고, 휴식을 제대로 취하지 못하는 한계를 보이고 있다. 고속버스의 월 만근일수 역시 단체협약으로 정해져 있다. 월간 만근일수는 18~20일 사이지만, 실제 운영은 기준거리(월 만근 운행거리)를 의무적으로 채워야 만근이 인정되고 있다는 점에서 다른 버스업종과 차이를 보인다. 동부익스프레스는 복격일제를 기본으로 월 만근일수가 19일이었고, 중앙고속 역시 복격일제에 만근일수가 19일이었으나 단체협약상에 월 운행거리(12,611km)를 규정하고 있다. 동양고속운수는 4일을 근무하고 2일의 휴무를 갖는 변형된 복격일제를 실시하고 있었으며, 만근일수는 18일, 근무일수는 20일이었다. 한일고속은 복격일제와 월 만근일수 20일을 규정하고 있었다.

고속버스 운전자의 근무는 주중 운행과 주말 운행에서 큰 차이를 보인다. 주중에는 배차간격이 길고 운행횟수가 적은 반면, 주말인 금~일요일에는 배차간격이 짧고 운행횟수가 많은 특징을 지닌다. 일반적으로 주말 배차는 주중배차에 비해 20% 이상 증가하는 것으로 조사되었다. 고속버스의 중요한 특성 중 하나가 외부 숙박이 많다는 점이다. 고속버스 운전자들은 월 근무일의 절반 정도를 외부에서 숙박하게 되는데, 그중에서도

〈표 5-64〉 고속버스의 실제 노동시간(2011년)

	A	B	C	D	E	F	G	평균
월 만근일수	19	19	20	18	20	19	18	19
실근로일수	20	21	21	20	21	20	20	20.4
월 기준근로시간	172	172	172	172	172	172	172	172
월 노동시간(만근 시)	204	196	200	184	222	200.7	192	199.8
월 실노동시간	215	217	210	205	233	221.7	220	217.4
월 초과근로시간	43	45	38	35	61	49.7	48	45.7

주: 월 연장근로시간(만근 시)은 복격일제로 일하는 근무일에 보통 8시간을 초과하는 일하는 시간을 말하나, 월 근무일수가 18~20일이 되기 때문에 월 기본근로시간은 주 40시간제 아래 보통 월 기준근로시간인 172시간보다 적다. 표에서는 월 초과근로시간은 연장근로수당을 계산해 주는 연장근로시간이 아니라 월 기준근로시간인 172시간 이상을 하는 노동시간(휴일근로시간 포함)을 말한다.

자료: 배규식 외(2012), 『버스업종의 노동시간 단축』.

경력이 긴 운전기사는 10일 정도, 경력이 상대적으로 짧은 기사는 13~14일 정도를 숙박지에서 취침한다고 하였다.

조사 대상 고속버스 사업장의 단체협약상 기본근로시간은 모두 동일하게 209시간이었으며, 야간근로시간도 월 20시간으로 동일하였으나, 실제 급여는 운전자의 운행거리를 기준으로 지급되기 때문에 단체협약상의 협정근로시간은 단순히 형식적으로 급여를 책정하는 기본조건에 불과하다고 할 수 있다.

고속버스의 노동시간을 각 소업종의 통일된 기준, 즉 월 기준근로시간을 172시간, 이를 초과하는 근로시간을 초과근로시간으로 하여 재계산한 결과, 월 만근 시 노동시간은 184~222시간이고, 월 실노동시간은 월 평균 2회 휴일근로를 기준으로 하여 205~233시간이 되고 있다. 월 172시간의 기준근로시간과 비교하여 초과근로시간은 월 35~61시간으로 나타났는데, 이는 곧 1주 평균 10.7시간씩 초과근로를 하고 있는 것이다. 전체적으로 보면, 고속버스 업종의 월 실노동시간은 대도시 시내버스보다는 약간 길며, 중소도시 시내버스, 마을버스, 시외버스보다는 짧은 편이다.

임금협정서를 바탕으로 고속버스 운전자의 임금수준과 임금구조를 분석해 보면, 월 평균 임금은 초임 기준 260만~298만 원으로 대도시 시내버

〈표 5-65〉 임금구조 및 임금수준의 비교

(단위: 만 원)

	기본급	연장근로수당	야간근로수당	승무수당	상여금 ¹⁾	식대	기타	합계	비고
중앙고속	96.5	36.0	46	27.8	103.0	9.5	15.7	293.1	고속 1호봉
동양고속운수	96.0	27.5	46	10.1	93.4	14.9	22.0	268.5	초임 기준
한일고속	96.0	27.5	46	25.8	89.0	8.0	11.0	261.9	초임 기준
금호고속	93.4	25.8	14.0	29.8	109.5	11.0	14.0	297.5	초임 기준
삼화고속	109.4	59.7	10.5	-	63.8	16.2	1.0	260.6	초임 기준

주: 1) 다만, 상여금은 초임의 경우 업체마다 다른 산정방식을 취하고 있으므로, 각 업체별로 협약상의 기준(650~700%)을 임의로 적용하여 계산하였음.

자료: 배규식 외(2012), 「버스업종의 노동시간 단축」.

스를 제외한 다른 버스업종에 비해서는 약간 높은 편으로 나타났다. 상여금의 경우 현재 입단협을 통해 650~700%가 지급되고 있으며, 일부 사업장에서는 실제 운행에 비례하여 지급하고 있었다.

장시간 근로와 연결하여 고속버스에서 가장 큰 문제점으로 지적되고 있는 것이 운행거리 기준의 임금지급 방식이다. 고속버스업종은 임금협정서에서 협정근로시간을 규정하고 있으나, 실제 임금은 운전자가 운행하는 거리, 또는 편도수를 기준으로 지급되고 있다. 사업장별로 차이가 있지만 보통 월 1만 2,000km 이상, 하루 660km 이상을 운행해야 하는데, 운행거리와 설정 운행시간이 비슷했던 과거와는 달리 차량의 증가 등으로 운행거리당 소요되는 시간은 점점 늘어나고 있다고 하였다. 결국 고속버스 운전자들은 할당된 운행거리를 채우기 위하여 추가로 배차 편성을 받아야 하고, 이는 곧 장시간 노동으로 연결되는 것이다. 이와 같은 운행거리 기준의 임금체계는 즉시 개선되어야 하며, 이를 위해 가능한 형태의 조사위원회를 구성하여 실제 노동시간 산정에 대하여 상세히 조사하고, 이를 통해 노동시간을 기준으로 한 임금산정방식을 정하고 노사가 합의를 통해 시스템을 변경하는 과정을 거쳐야 할 것이다.

또 다른 문제로는 배차에 대한 낮은 예측성과 인력부족을 들 수 있다. 배차시간표의 경우, 노선이 고정적으로 편성된 절반 정도의 운전자는 1개월 전에 다음 달의 배차시간을 알 수 있다고 하나 그것도 주중 배차시간

만 확인이 가능하며, 주말에는 고정노선을 운행하는 운전자도 예측을 할 수 없는 경우가 대부분이다. 배차시간을 예측을 하기 어려운 데에는 고속버스 운전자의 인력부족 현상이 중요한 원인으로 작용한다. 고속버스와 운전자의 비율이 평균적으로 1 대 1.5의 수준이 되어야 배차에 따른 인원 수급이 원활하게 유지될 수 있음에도 불구하고 회사는 경기불안과 경영 실적 부진으로 인해 인력확충을 기피하는 경향이 있다. 인력부족 현상은 고스란히 운전자의 장시간 근로로 이어지고 있는 것이다.

고속버스 운행 중에는 휴게소 정차 시간에 식사를 해결해야 하는데 그 시간이 10~15분밖에 되지 않을 정도로 짧고, 이마저도 불규칙한 패턴으로 위장 질환 발생의 위험을 높이고 있다. 한편 근무일의 절반을 외부에서 숙박하는 상황에서 숙박지의 환경이 특히나 중요한 문제가 아닐 수 없는데, 실제로 숙박지의 여건은 상당히 열악한 것으로 파악되었다. 짧은 휴게와 열악한 숙박지 여건 등으로 인하여 충분히 휴식을 취하지 못한 상태에서 다시 운전을 하게 될 경우 피로와 스트레스가 누적되어 자칫하면 대형사고로 이어질 위험성을 내포하고 있기 때문에 이와 관련하여 적절한 개선이 필요하다.

현재의 복격일제를 바탕으로 하는 근무형태를 교대제로 변경하는 내용을 검토해야 할 필요성이 있을 것으로 보인다. 교대제를 실시하기 위해서는 인원의 확충이 우선되어야 하며, 따라서 인력보강을 위하여 교대제를 적용하는 사업장에 대한 정부의 규제완화, 간접지원 등 세부적인 대안을 검토해야 할 것이다.

다. 버스 근무형태와 노동시간의 문제점

현재 중소도시 시내버스, 시외버스, 고속버스에는 여전히 복격일제, 격일제의 낡은 교대제가 남아 있다. 이러한 근무형태는 1일 노동시간과 체류시간이 길어 장시간 근로로 이어지게 된다. 특히 복격일제는 연속적으로 2일 이상 근무하여야 하고 격일제도 연장근무를 하기 위하여 연속으로 일을 해야 하기 때문에 피로도가 심화된다. 전국버스운송사업조합연합회에 따르면 시내버스는 만근일수보다 4.3일, 시외버스 2.1일, 고속버

스 0.7일 초과하여 연장근무를 하고 있는 것으로 나타났다. 연간 노동시간도, 한국 근로자들의 연간 평균 노동시간에 비하여 버스업종은 수백 시간 이상을 초과하여 일하고 있는 것으로 조사되었다. 이처럼 7대 도시 시내버스를 포함하여 모든 버스 소업종에서 버스 기사들은 장시간 노동을 하는데, 주로 만근일수를 초과하는 근로일수의 과다, 격일제, 복격일제 등 주 48시간 시대애나 어울릴 만한 만근일수가 여전히 남아 있어 월간 노동시간과 연간 노동시간을 한국 평균보다도 크게 늘리는 역할을 담당하고 있다.

<표 5-66>은 버스업종의 노동시간을 임금협정에서 산정한 노동시간이 아닌 새로운 산정기준에 따라 좀 더 엄격하게 계산했음에도 불구하고 전반적으로 월간 노동시간, 연간 노동시간이 우리나라 평균 노동시간보다 훨씬 길었다. 버스 각 소업종의 장시간 노동은 하나는 만근일수보다

<표 5-66> 버스 소업종별 근무형태와 노동시간 및 임금

	대도시 시내버스	중소도시 시내버스	마을버스	시외버스	고속버스
교대근무형태	1일2교대제	(변형)격일제 (변형)복격일제 1일2교대제	1일2교대제 격일제	격일제 (변형)복격일제	(변형)복격일제
만근일수	22일	12~16일 18~20일 22~24일	22일 11일	17~21일	18~20일
실제 근무일수	24일	14~18일 20~22일 24~25일	26일 13일	20~23일	20일~22일
월 평균 노동시간	198~216시간 (평균 216시간)	232~272시간 264~280시간 204~225시간	234~247시간	220~247시간	205~233시간
연간 노동시간	2,376~2,592시간 (평균 2,592시간)	2,448~3,360시간	2,808~2,964시간	2,640~2,964시간 (평균 2,885시간)	2,460~2,796시간 (평균 2,609시간)
월 평균 임금	268만~325만 원	200만~265만 원	143만~181만 원	230만~278만 원	260만~300만 원

주: 위의 노동시간 통계는 임금협정서에 나온 노동시간이 아니라 실제 노동시간으로 별도로 산정한 것이고 회사별로 차이가 있어서 대략적인 범위로 표시를 했음.

자료: 배규식 외(2012), 『버스업종의 노동시간 단축』.

평균 2일을 휴일근로를 하는 데도 그 원인이 있었지만, 장시간 노동을 전제로 하는 교대근무형태와 만근일수가 여전히 주 48시간제 시대를 연상시킬 정도로 많은 것도 핵심 원인이 되고 있다. 이처럼 버스의 각 소업종에서 장시간 노동이 지배적인 것은 어제오늘의 일이 아니지만, 장시간 노동 체제가 여전히 지속되면서 주 48시간제 시대의 노동시간제도를 여전히 유지하고 있는 것은 근로기준법 제59조의 근로시간 특례 제도 때문이다. 근로기준법 제59조는 일부 업종에 한하여 사용자가 근로자대표와 서면합의를 한 경우에는 1주 12시간을 초과하여 연장근로를 하게 할 수 있도록 규정하고 있는데 운수업도 이에 포함된다.

대기시간이 길면 운전자의 휴게시간이 길어진다는 장점도 있지만 반대로 운행시간이 길어지고, 대기시간이 길어진 만큼 체류시간도 그만큼 길어져 피로도가 커진다는 단점도 발생할 수 있다. 대기시간과 관련해서는, 운행 중 휴게소 대기시간의 단축과 횡수의 감소, 대기시간 중 노동시간과 휴게시간의 구분 등이 문제점으로 작용한다.

노동시간의 길이, 배차의 유연화와 더불어 외지 숙박은 버스 운전자의 피로도를 심화시키는 요인으로 작용한다. 외지의 숙박 특성상 숙면이 어렵다는 면도 있지만 운행종료시간과 운행시작시간이 각기 달라 취침시간과 기상시간이 각자 다르고 또한 매일 달라진다는 문제점이 있다. 게다가 코골이 등으로 숙면을 취하기 어렵다는 문제도 있으며, 이전보다는 개선되었지만 숙박시설의 문제점도 여전히 지적되고 있다.

버스업종의 임금수준은 남성 노동자 고졸 평균(45~55세)의 정액급여에 비하면 상당히 낮은 수준으로, 장시간 노동의 주요 원인으로 작용하고 있다. 버스의 임금체계와 관련해서는 일당제를 비롯하여 연장 및 야간근로시간을 고정화하여 지급하는 포괄역산의 임금형태와 고속버스에서 시행하고 있는 km제가 문제점으로 꼽힌다. 노동시간의 정의, 산정과 관련해서도 불투명하게, 혹은 관행에 의존하고 있는 경우가 많다. 이것은 과거 버스업계의 저임금을 기반으로 장시간의 포괄역산제 임금에 의존해 시간당 임금을 낮추되, 노동시간은 꽤 긴 대기시간까지 포함하여 느슨하지만 충분한 시간을 산정해 주던 관행이 현재까지 남아 있기 때문이다.

버스업종은 비교적 임금이 높고 근무여건이 좋은 대도시의 시내버스나

고속버스에는 상대적으로 대형면허가 몰리는 경향이 있으나, 임금수준이 낮고 장시간 근로인 중소도시의 시내버스나 시외버스, 농어촌버스에는 선호도가 적어 인력부족이 발생하고 있다. 특히 시외버스는 고속버스나 대도시 시내버스로 가기 위한 징검다리 역할을, 농어촌버스는 시외버스나 중소도시의 시내버스로 가기 위한 징검다리 역할을 하고 있어 인력난 뿐만 아니라 양질의 운전자 확보도 어려운 실정이다.

버스 서비스는 수익성 이상으로 공익성과 보편적 서비스 기능을 강조할 필요가 있다. 그러나 우리나라는 보편적 서비스 인정, 공익성을 위한 지원은 7대 도시 시내버스에 국한되어 있고, 중소도시 시내버스, 시외버스에 대해서는 적자노선 운행의 강제, 급격하게 오르는 유가 보조금 지원 등 매우 제한적인 수준에 머물러 있을 뿐이다.

라. 외국의 버스 노동시간 규제

□ 국제노동기구(ILO)와 유럽연합(EU)의 버스 노동시간 규제

ILO는 도로운송업의 노동시간과 휴식시간의 보장을 위하여 협약 153호(Hours of Work and Rest Periods (Road Transport) Convention, 1979)를 마련하여 최소한의 기준을 제시하고 있다. 협약에서는 휴게시간 없이 연속으로 4시간 이상 운전할 수 없으며, 연속 5시간의 노동시간 후에는 휴게를 주어야 한다고 하고 있다. 또한 총 운전시간은 연장근로시간을 포함하여 1일 9시간, 1주 평균 48시간을 초과할 수 없고, 1일 휴식시간은 근무가 시작되는 시점부터 24시간 내에, 최소한 연속 10시간을 부여하도록 하였다.

도로운송업의 운전시간과 관련하여 EU는 규칙(EC/561/2006)을 두어 규제를 하고 있는데, 버스의 경우 9명(운전자 포함)의 승객을 수용하고, 일반 운행 노선이 50km 이상이 되는 차량이면 대부분 EU운전시간규칙의 적용 범위에 포함된다. 규칙의 주요 내용은 다음과 같다. 먼저, 1일 운전시간은 9시간을 초과할 수 없으나, 일주일에 두 번까지 10시간으로 연장될 수 있다. 주간 운전시간은 56시간, 연속 2주간 총 운전시간은 90시간을 초과할 수 없다. 4시간 30분의 운전시간 동안 운전자는 최소 45분 이

상의 휴게를 취해야 하며, 최소 15분의 휴게시간에 이어 30분의 휴게시간을 갖는 방식으로 분배되어질 수 있다. 휴식시간은 최소 11시간을 보장한다. 이 휴식시간도 분배하여 사용할 수 있는데, 이 경우 연속 3시간 휴식 다음 연속 9시간 이상, 이렇게 총 12시간 이상이 되어야 한다. 2주 동안 세 번을 넘지 않는 한도 내에서 하루 휴식시간을 9시간까지 줄여 사용하는 것도 가능하다. 주 휴식시간은 최소 45시간 이상이 되어야 한다. 만약 45시간에 못 미치는 24시간 이상의 연속적인 휴식시간이 주어지면, 그로부터 3주 안에 이에 상당하는 보상이 한번에 주어져야 한다.

도로운송노동시간지침(Directive 2002/15/EC)은 도로운송 분야의 업무를 수행하는 이동 근로자의 노동시간을 규제하는 지침으로, 도로운송산업에 고용된, 혹은 자영업자인 운전자를 포함한 이동근로자(mobile worker)에게 적용한다. 지침에서는 주당 평균 노동시간은 48시간을 초과할 수 없고, 4개월 이상의 기간을 평균하여 1주간의 노동시간이 48시간을 초과하지 않는 범위에서 1주 최대 노동시간은 60시간으로 확대하여 적용할 수 있다고 하였다(제4조). 또한 총 노동시간이 6시간에서 9시간 사이 일 경우 최소 30분, 9시간 이상일 때에는 최소 45분의 휴게가 노동시간 도중에 주어져야 한다. 휴게시간을 15분 단위로 나누어 사용할 수도 있다(제5조).

□ 각국의 버스 노동시간 규제

먼저 운행시간에 대하여, 유럽국가들은 국가별로 약간씩 차이는 있으나 보통 9~10시간을 최대 운전시간 한도로 하는 법률을 두고 있으며, 미국이나 캐나다의 경우 이보다 약간 길어 10~13시간까지로 운전시간을 제한하고 있다. 1일 최대 운전시간의 규제와 함께 대부분 국가들은 1주 운전시간도 규제하고 있다. 휴식시간은, 최소 1일 8~11시간까지의 연속 휴식시간을 의무적으로 부여하도록 하고 있다. 전반적으로, 북미국가에서 보다 유럽의 국가들이 좀 더 긴 휴식시간을 보장하고 있고, 운전시간 및 노동시간도 유럽국가들이 더 짧은 것으로 미루어 보아 유럽에서 상대적으로 엄격한 기준을 두고 운전자의 건강 및 도로교통 안전을 보호하고 있음을 알 수 있다. 일본의 경우, 후생노동성 노동기준국의 고시인 '자동차

운전자의 노동시간 등의 개선을 위한 기준'에 버스 운전자의 노동시간에 관한 기준이 있다. 주요 내용으로, 1일 최대 운전시간은 2일 평균 9시간 이내여야 하고, 4주간을 평균한 1주당 운전시간은 원칙적으로 40시간 이내여야 한다. 1회의 연속운전시간은 4시간 이내로 하여야 하고, 30분 이상의 휴게를 부여하도록 하고 있다. 1일의 구속시간은 13시간 이내를 기본으로 하되, 그것을 연장할 경우에도 16시간이 한도이고 1일의 휴식시간을 연속 8시간 이상으로 하고 있다.

□ 외국의 도로운송업에서의 법적 규제의 시사점

여러 연구결과를 통하여 운전자의 피로도가 도로교통 사고의 중요한 원인 가운데 하나라는 진단이 확인되면서, 유럽연합, 미국, 일본 등에서 도로운송의 안전이라는 측면에서 운전자(근로자와 자영업자 포함)의 운전시간에 대한 규제를 도입하였다. 개별 국가마다 규제의 정도에 약간씩 차이는 있으나, 공통적으로 운전시간, 휴게시간, 휴식시간 조항을 두고 1일 운전시간과 1주(2주) 운전시간 및 연속운전을 제한하고 충분한 휴식시간을 보장하고 있다. 이렇게 도로운송부문에 대하여 일반적인 노동시간 규제를 적용하는 대신 별도의 법적 규제를 두고 있다는 것은, 도로운송부문은 운전자 건강과 안전뿐 아니라 승객과 보행자 보호를 비롯한 도로교통의 안전과 질서까지 고려할 필요성이 있는 업종이기 때문이다.

우리나라는 도로운송 운전자 노동시간에 대한 특별법이 없는 대신 근로기준법의 일괄적 적용을 받으며, 이 법에서도 노동시간과 휴게시간 규제 조항을 두고 있다. 그러나 운수업종은 근로기준법 제59조의 근로시간 특례업종에 해당하기 때문에 근로기준법상의 노동시간 규제는 연장근로수당 지급에 대한 척도가 될 뿐 최대 노동시간의 규제를 통한 보호를 제대로 받지 못하고 있다. 이에 대하여, 외국의 법적 규제를 통하여 보다 근본적으로 운전자 노동시간의 법적 규제에 대한 두 가지 접근을 할 수 있을 것이다. 하나는 근로기준법의 특별법으로서 노동시간규제법을 별도로 제정하고 그 가운데 도로운송업 노동시간 규제를 하는 방식이고, 다른 하나는 근로기준법 가운데 노동시간에 관한 현재 별도의 장을 확대하고 세분화하여 도로운송업에 대한 절을 만드는 방식이다. 구체적으로 다음과

같은 내용을 포함할 수 있겠다. 첫째, 1일 최대 노동시간 규제를 도입할 필요가 있다. 근로기준법에는 1주 근로시간 제한 조항만 있고 1일 근로시간은 별도로 규정하지 않고 있으나, 운전은 대형 교통사고 위험이 상존하여 정신을 집중해야 하는 노동으로 1일 운전시간이 지나치게 길 경우 피로도를 높여 승객의 안전과 시내버스 기사들의 건강에 악영향을 줄 가능성이 있기 때문에 1일 노동시간의 규제가 반드시 필요하다. 둘째, 연속최소휴식시간을 보장해야 한다. ILO와 EU, 앞서 소개한 모든 선진국가들은 우리의 근로기준법상의 주휴일 대신 1일 연속최소휴식시간, 1주 연속최소휴식시간에 대하여 규정하고 있다. 셋째, 대기시간, 체류시간, 휴게시간, 식사시간 및 기타 작업과 관련된 시간과 관련하여 노동시간 산정을 위한 객관적인 기준을 제시하는 것도 필요하다.

이미 ILO뿐 아니라 다른 주요 선진 국가들에서 도로운송부문의 노동시간에 대한 별도의 법적 규제를 마련한 것에 비취보았을 때, 우리나라도 외국의 도로운송부문 노동시간 등에 대한 법적 규제의 취지와 내용을 참고하여 국내 도로운송부문 제도 도입 및 구성에 반영할 필요성이 있을 것으로 보인다.

마. 버스 교대제와 노동시간의 개선방안

1) 버스 교대제 개선방향과 노사의 노동시간 단축 노력

주 48시간제 시대의 낡은 노동시간제를 개선하기 위해서는 가장 먼저 교대제를 개선해야 한다. 중소도시 시내버스, 마을버스, 시외버스, 고속버스 등에 여전히 남아 있는 격일제와 복격일제를 1일 2교대제로 전환하여야 한다. 중소도시 시내버스와 시외버스에 남아 있는 격일제는 폐지하고, 불가피한 경우에는 예외로 복격일제를 유지하되 1일 2교대제 원칙을 세워서 기존의 낡은 교대제를 개선해 나가는 노력이 필요하다.

만근일수를 1일 2교대제를 기준으로 월 22일로 조정할 필요가 있다. 노선의 길이가 길어 왕복운행횟수 등을 조정해도 어려운 경우에는, 1일 노동시간을 늘리는 대신 만근일수를 줄일 수 있다. 대도시 시내버스는 실제 근무일수를 협정상의 만근일수인 22일까지 줄이고, 중소도시 시내버스,

시외버스, 고속버스 등에서는 교대제를 1일 2교대제로 바꾸면서 22일로 조정하도록 한다. 단, 만근일수 축소는 차량 1대당 운전자수를 현재보다 충원할 때에만 가능하다.

앞서 살펴보았듯이, 월 평균 2일 이상의 휴일근로로 인해 월 노동시간이 더욱 길어지고 있다. 휴일근로 2일만을 하지 않더라도 월 노동시간이 18~32시간 줄어들 수 있으며, 월 노동시간이 198~260시간으로 줄어든다. 만근일수를 축소하고 동시에 휴일근무일수를 줄이는 것이 부담이 될 수 있기 때문에 중소도시 시내버스, 시외버스, 고속버스 소업종은 현재 대도시 시내버스와 같이 1일 2교대제를 중심으로 22일 만근제를 정하되 실제 근무일수는 당분간 24일로 늘리는 방법으로, 단계적으로 줄여서 시행할 수 있다.

교대제 전환과 만근일수의 축소를 통한 노동시간 단축의 노력은 노사가 주도적으로 추진해야 한다. 각 소업종별로 노동시간 단축 위원회를 구성하여 2년 정도의 시간을 두고 기존의 낡은 교대제 개혁, 만근일수 축소 조정, 필요한 추가인력 산정, 노선별 인력배치와 배차의 재조정, 시급과 월급의 조정 등을 위해 필요한 준비와 협상을 해나가야 할 것이다. 이와 함께, 버스 소업종의 구조적인 문제를 근본적으로 개선하여야 한다. 예를 들면, 회사별로 노선을 재정비하여 노선별 고정배차가 가능하도록 하고, 버스회사의 통폐합으로 대규모화하여 규모경제의 이익을 실현할 수 있도록 한다. 여기에 회차지 운전자 모집으로 연고지 배차와 노선별 고정배차를 할 수 있게 하여 가능한 외지 숙박을 줄이도록 노력한다.

2) 도로운송부문의 노동시간에 관한 법적 규제

도로운송부문에서의 운전시간(노동시간)에 대한 법적 규제는 두 가지 측면에서 접근해 볼 수 있다. 하나는 도로운송부문의 교통안전의 측면에서 운전시간(노동시간)에 관한 규제를 강화하는 것이고, 다른 하나는 도로운송부문에 고용되어 있는 근로자들의 건강과 안전을 위해 도입하는 노동법적인 시각에서의 노동시간 규제이다. 전자는 단순히 사업용 자동차만이 아니라 자영업자로서의 운전자에게는 법적인 규제로서 자가용 운전자에게는 권고나 자동차보험료 산정을 위한 기준으로 작용하게 할

수 있다. 우선 외국의 사례를 참고하여 버스, 택시와 같은 여객운송을 담당하는 사업용 자동차에서부터 도입하도록 할 필요가 있다. 후자의 경우, 도로운송부문 노동시간에 대한 법적 규제와 관련하여 도로운송부문을 근로기준법 제59조의 노동시간 특례업종에서 제외하되 도로운송업 근로자들의 노동시간에 관한 특별법을 제정하거나 또는 근로기준법에 특수한 조항을 두어 도로운송 근로자들의 노동시간을 별도로 규제하는 것이 필요하다.

노동시간에 대한 법적 규제는 1일 최대 운전시간, 1주 평균 최대 노동시간, 야간노동을 포함한 노동시간, 휴게시간 등이 대상이 된다. 도로 안전과 운전기사들의 피로 누적을 막기 위해서 1일 최대 운전시간을 도입하는 것이 중요하다. 1일 최대 운전시간을 10시간으로 제한하며, 1주일에 2회는 1일 최대 운전시간이 12시간까지 연장될 수 있도록 하는 한편, 1주일 평균 최대 노동시간을 56시간으로 한다. 야간노동을 2시간 이상 포함하여 일하는 날의 노동시간은 1일 평균 10시간 이하로 하고, 연속 3시간 운전 시에는 30분 이상의 휴게시간(2시간 운전 시 20분 이상)을 부여한다.

도로운송업의 특성상 집중적인 장시간 노동이 이루어질 경우 그 위험성은 훨씬 높아질 수 있기 때문에, 장시간, 과로노동이 유발할 수 있는 교통사고를 막고, 안전한 운전을 할 수 있도록 하기 위해 도로운송업에 1일 최소연속휴식시간과 1주 최소연속휴식시간 규정도 도입이 필요하다. 1일 최소연속휴식시간을 10시간으로 하되(EU 노동시간지침과 운행시간규칙에는 11시간), 1주일에 2회까지 1일 최소연속휴식시간을 9시간으로 줄일 수 있다. 또한 1주일에 1회는 적어도 34시간(1일 휴일 24시간+10시간 최소연속휴식시간)의 최소연속휴식시간을 부여하도록 한다.

3) 도로운송부문에서 노동시간 규제의 인프라 구축

도로운송부문에서 노동시간과 관련된 각종 용어 정의, 노동시간 기준의 통일, 노동시간 계산과 임금지급방식에서 일관된 기준을 마련하여 노동시간 규제를 위한 인프라를 구축하는 작업이 선행될 필요가 있다. 현장의 다양한 사정을 고려한 결과, 휴게시간은 1회 약 20분까지, 식사시간이 있는 경우는 1회 약 30분까지, 그리고 대기시간은 1회 30분까지 노동시간

으로 인정해 주되, 이를 초과하는 휴게시간, 식사시간, 대기시간은 노동시간에서 제외하는 것이 바람직할 것으로 보인다. 이외에도 모든 버스에 운행기록계(타코그래프)를 설치하고, 노동시간 기록, 보관 및 기준의 준수를 관리 감독하도록 한다.

4) 임금인상 및 부족인력 충원

노동시간 단축을 위해서는 버스 기사들의 임금의 인상과 부족한 인력의 충원이 더불어 이루어져야 한다. 버스업종의 낮은 시급은 현재의 다양한 수당체계를 정비하여 기본급이나 통상임금화를 통해서 적절한 수준까지 인상할 필요가 있다. 새로운 노동시간의 산정기준에 따르면, 노동시간으로 산정되는 시간, 임금을 지급받을 수 있는 노동시간은 상당히 줄어들게 될 수밖에 없다. 이처럼 임금을 지급받을 수 있는 노동시간이 줄어들었다고 하여 실제 버스 운전자들이 받는 임금이 줄어들지 않도록 기본임금과 통상임금이 인상되어야 한다. 또한 현재 인력수준이 낮게 유지되고 있는 상당수 중소도시 시내버스, 시외버스, 마을버스 등에서도 부족한 인력을 충원하려는 노력이 필요하다. 이를 위해서는 일정한 임금인상 및 처우개선과 인력충원에 따른 정부의 지원이 뒷받침되어야 할 것이다.

5) 버스의 교대제 개선과 노동시간 단축을 위한 동반조치

보편적 서비스가 필요한 지역에서의 시내버스, 시외버스, 마을버스 등의 적절한 운행과 이를 뒷받침하는 버스 기사들의 장시간 노동의 단축 및 이와 관련된 근로조건 개선을 위해서는 중앙정부와 지방자치단체의 일정한 재정적 보조가 필수적이다. 단, 보조금을 지원받는 대신 버스회사들에게 비용절감 노력, 노동시간에 대한 철저한 관리, 버스 경영의 투명성을 검증받도록 해야 하며, 관리 감독도 철저히 해야 할 것이다.

6) 버스 배차운행시간, 거주지 외 숙박 등 기타

노사협의회를 통해서 배차운행시간을 지속적으로 협의해 나가는 가운데 배차운행시간의 조정을 할 필요가 있을 것으로 보인다. 또한 버스운행대수에 따른 여유인력을 두도록 할 필요가 있다. 마을버스는 일정한 규모

가 되는 곳에는 차고지 휴게와 식사를 위한 건물을 확보하도록 하고, 시외버스나 고속버스의 경우, 거주지 외 숙박 횟수를 최소로 줄이고 연속적인 격일제나 복격일제 근무의 방지를 위하여 배차변화 등 새로운 방안을 마련하도록 한다.

제 6 장

공공부문 교대제와 노동시간 사례

1. 경찰 교대제와 노동시간⁷⁸⁾

가. 서 론

노동시간 단축에 대한 논의가 활발하게 이루어지고 있는 것과는 대조적으로 공공부문의 장시간 노동에 대해서는 인식조차도 미비한 상태에 있다. 그중에서도 상시적으로 치안 및 경비 서비스를 제공해야 하는 필수 공공부문인 경찰의 노동시간은 공공부문과 민간부문을 통틀어 가장 긴 편에 속하며, 노동강도는 그 어떤 영역보다도 월등히 높다고 할 수 있다. 2007년 주 40시간제가 시행된 이후 각 서별로 상황에 맞춰 다양한 형태의 교대제를 시행하고는 있으나 일반적 근로조건의 열악함이라는 현황에 묻혀 경찰의 노동이나 노동시간에 대한 독자적인 연구를 찾아보기 힘든 것이 현실이다. 특히 기존의 연구는 보수체계나 건강에 관한 것이 대부분이며 그것도 지역경찰에 대한 연구가 지배적이다. 따라서 연구가 미비한 나머지 기능의 교대제나 노동시간 대한 체계적인 연구가 필요하다. 이번 연구는 경찰의 교대제와 노동시간 실태를 진단하여 장시간 노동의 문제 해

78) 본고는 한국노동연구원의 내부과제 보고서인 배규식 외(2012), 『경찰교대제와 노동시간』을 요약하여 다시 집필한 것이며, 이를 위해 진행되었던 ‘경찰공무원의 근로시간 실태 및 인식에 대한 설문조사’(2012)의 조사 결과를 동일하게 이용하여 집필하였음을 밝힌다.

결을 위한 대안 마련을 목적으로 하고 있어 학문적으로나 정책적으로 내포하는 함의가 크다고 할 수 있다.

연구기간은 2012년 2월 1일부터 7월 15일로 약 6개월 반 정도에 걸쳐 이루어졌으며, 연구방법으로는 질적인 방법과 양적인 방법을 모두 사용하였다. 우선 본청 각 기능의 담당자 8명과 약 50여 명의 지구대원, 수사형사, 교통경찰을 직접 방문하거나 초청하여 포커스 그룹 인터뷰(focus group interview)를 실시하였다. 이는 후에 설문지 작성, 방문 면접, 참여관찰 및 건강상태 분석에 있어 실질적으로 크게 도움이 되었다. 또한 경찰 내부의 온라인 서버를 이용하여 2012년 4월 16일부터 4월 29일까지 설문조사를 실시하였는데, 이 기간 중에 네 차례의 참여관찰(서울, 충남 2개 서)과 세 차례의 방문면접(서울, 충남 3개 지구대 및 파출소)을 실시하여, 인터뷰 내용과 설문조사의 내용이 일치하는지 확인할 수 있었다. 설문조사에는 총 7,476(전체 경찰인원의 7.38%)명의 경찰이 참여하였으며, 그중 지구대원은 5,373명, 수사형사는 934명, 교통경찰은 655명이었다.

1) 경찰업무의 수요와 근무형태

경찰은 전통적으로 범죄수사, 순찰, 경비, 교통통제 그리고 이에 따른 행정적인 업무를 담당하지만 국가나 시대에 따라 그 기능에서 상당한 차이를 보이고 있다. 한국은 시위 등이 많아 경비업무가 경찰업무 가운데 중요한 비중을 차지하고 있는 반면에 미국의 경우 경찰은 사회통제시스템의 일부를 담당하며 범죄의 예방 및 범인 검거가 업무의 핵심이다. 또한 한국의 경찰보다 막강한 강한 공권력을 행사한다. 이와 같이 국가와 시대에 따라 경찰업무의 주기능이나 형태는 지속적으로 변화하고 있으며 이러한 수요를 충족시키기 위해서 경찰의 서비스 역시 변화하고 있다. 한국의 경우 급지나 관할 경찰서의 특성에 따라 다양한 방식으로 수요에 대응하고 있다.

경찰업무는 어느 시간, 어느 장소라도 사건 발생이나 신고에 따라 출동할 것을 전제로 하고 있다. 또한 잠재적인 범죄 발생에 대비해 24시간 365일 교대근무로 순찰 등의 예방업무 서비스를 제공한다. 예측이 불가능하거나 긴급한 상황 또는 정보가 부족한 상황에서도 국민들의 요구나 요

청(가정폭력, 구조, 사유재산에 대한 침해, 소음신고 등)에 대응해야 한다.

경찰업무 수요의 전반적인 특징을 살펴보겠다. 경찰업무에 대한 수요의 첫 번째 공통적인 특징은 ‘예측 불가능성’과 ‘즉응성(卽應性)’을 갖는다는 것이다. 범죄나 교통사고의 발생은 예측이 불가능하지만, 그럼에도 수요가 있으면 때와 장소를 가리지 않고 즉시 대응해야 하므로 항상 출동 준비태세를 갖추고 있어야 한다. 두 번째 특징은 경찰서비스 수요가 시간에 따라 산발적이라는 점이다. 참여관찰에 응해준 서울 S지구대의 수요 급증 시간대는 오후 10시~새벽 2시로, 평균적으로 10건 이상이 출동으로 연결된 반면 오후 12~4시까지는 출동으로 연결된 신고가 거의 없었다. 다른 1급지 지구대에 대한 수요도 비슷한 형태를 보일 것이라는 추측이 가능하다. 이러한 특징은 수사형사나 교통경찰 수요에서도 나타난다. 수사형사 중에서도 수사당직의 업무는 지역경찰의 업무와 연속성이 있으므로, 오후 11시에서 새벽 3~4시까지 업무가 많은 것으로 드러났다. 2008년 경찰통계연보를 보면, 오전 10시경(8.7%), 오후 8~10시(12.6%)에 교통사고 발생률이 높다고 하여 그 시간대의 교통경찰의 업무가 많음을 알 수 있다. 세 번째는 급지별 경찰 수요에 대한 격차가 심하다는 것이다. 기능을 막론하고 도시·농촌 복합지역이나 농촌지역인 2·3급지에 비해 도심지인 1급지의 경찰 수요가 월등히 높다. 네 번째는 급지와 기능에 따라 차이를 보이는 서비스 수요의 형태이다. 참여관찰 및 집단면접에서 1급지 강력계형사들이 월 평균 20~30건의 사건을 보유하고 있는 반면 3급지 형사들은 월등히 적은 수의 사건을 보유하며 사건발생빈도가 낮아 형사 업무 이외에 다른 업무에 자주 투입된다는 점을 발견했다. 기능별 업무의 특징은 각 기능에서 따로 다루기로 하겠다.

경찰은 기본적으로 법을 집행하는 업무를 담당한다. 첫 번째는 범죄자, 피의자나 범죄혐의자를 조사, 체포, 구금하는 등의 집행이고 다른 하나는 대민과 상호적인 접촉 과정에서 예방순찰, 질서 및 안전 준수 유도 혹은 설득 등이다. 이러한 업무는 공공서비스 노동이며, 판매직 등의 서비스 노동이 가지는 특징을 고스란히 갖고 있다. 주취자, 혐의자, 피의자, 피해자 등과 소통하면서 거칠고 모욕적인 언사를 경험한다. 또한 1년 365일 24시간 쉴 틈 없이 이루어져야 하는 업무특성상 상시적인 야간근무, 휴일

근무 등 일반인들의 생활패턴과 맞지 않는 시간(unsocial hours)에 근무하고, 긴급 상황 시 휴식을 취하다가도 출동해야 한다. 잠재적 위험, 번사체 처리, 빈번한 폭력 경험에서 느끼는 인간에 대한 실망감, 상실감, 허탈감과 성과주의에 기인한 실적 달성 요구, 경쟁 등은 상당한 스트레스를 유발하고 있다. 이는 때때로 번아웃(burnout), 정신 질환, 사회에 대한 냉소적 태도로 이어지기도 한다.

집단면접에서 경찰들이 가장 선호하는 부서는 정보·보안·외사로 드러났으며, 가장 기피하는 부서는 수사형사 중에서도 강력계로 나타났다. 강력계가 기피 부서가 된 원인으로 수행하는 업무에 비해 적절치 않은 보상, 인력부족으로 인한 강도 높은 노동, 장시간 노동에 기인한 일과 가정 양립의 어려움 등을 주되게 지적했다. 기피 부서 중에 하나인 교통경찰은 많이 개선되었다고 하나, 경찰 내 기능 중 네 번째로 인원이 많음에도⁷⁹⁾ 주요 보직의 승진 시 제외되거나 상대적으로 저평가되고 있다는 인식이 강하기 때문인 것으로 파악된다(이황우 외, 2004).

지역 선호도에 있어서는, 다른 민간부문과는 대조적으로 서울과 같은 도심지역 근무를 기피하고 지방의 소도시 근무를 선호하는 것으로 드러났다. 3급지로 갈수록 노동강도가 현저하게 낮아지기 때문인 것으로 파악된다. 현재 노동강도를 반영한 보수체계가 정립되어 있지 않아 1급지 대도시 경찰들의 불만이 큰 편이다. 면접에 참여한 많은 경찰들이 서울에서 지방으로 전근하기 위해서는 최소 5~10년 이상을 기다려야 한다고 답하였다. 이는 서울 근무자들이 지방 근무를 희망하는 것과 반대로 지방 근무자들은 이미 지역사회에 유착되어 전출이 어렵다는 것을 의미한다고 보아야 할 것이다.

2) 교대제 근무

경찰의 교대제도는 정의나 분류가 어려울 정도로 다양하고 복잡하며, 때로는 유연하다. 교통경찰은 주로 3교대를 실시하고 있으며 현재 모든 시간대에 균등하게 투입되는 근무 인원수를 시간대별 수요에 따라 다르게 투입함으로써 업무의 효율성을 높이고 근로시간을 단축하기에 적합한

79) 지역경찰, 수사형사, 경비 다음으로 경찰 조직 내에서 큰 비중을 차지하고 있다.

방식을 찾기 위한 개선안을 모색 중이다. 세부적인 교대제 형태는 각 기능을 다른 장(지역경찰, 수사형사, 교통경찰)에서 별도로 다를 것이다.

3) 장시간 노동⁸⁰⁾

부서 및 기능별로 살펴보면, 수사형사의 주간 평균 근로시간(69.76시간)은 지역경찰(55.25시간)보다 훨씬 긴 것으로 나타났다. 대도시 중심으로 4조2교대가 정착되어 있는 지역경찰과 비교해 수사형사는 교대제의 불규칙성이 가장 크고 24시간 당직근무를 하기 때문인 것으로 추측된다. 교통경찰의 경우, 교통조사대는 61.52시간, 교통외근은 61.38시간이었다. 수사형사 중에는 강력계의 주 평균 노동시간이 가장 긴 71.55시간이었고, 수사통합은 71.27시간이었다.

급지별로 살펴보면 3급지가 1급지보다 노동시간이 긴 것으로 드러났다. 3급지의 83.7%의 경찰이 주 평균 52시간 이상의 노동을 하고 있어 노동시간 단축을 위한 노력이 시급하다고 판단된다. 1급지는 노동강도가 높은 대신 노동시간이 상대적으로 짧으나 3급지의 경우 노동강도가 낮고 노동시간이 긴 형태를 띠었다.

〈표 6-1〉 주 평균 노동시간과 월 평균 노동시간

근무부서	주 평균 노동시간	응답자수	표준편차	월 평균 노동시간
지구대(파출소)	55.25	4,729	10.147	231.26
수사형사 소계	69.76	750	12.393	291.99
수사당직	66.68	265	11.475	279.10
수사강력	71.55	312	12.793	299.49
수사통합	71.27	173	12.912	298.31
교통조사	61.52	285	11.389	257.50
교통외근	61.38	244	9.794	256.92
전체 경찰 합계	57.61	6,008	11.663	241.14

자료: 배규식 외(2012b), 『경찰교대제와 노동시간』.

80) 경찰의 노동시간 특히 주 평균 노동시간은 식사시간, 휴게시간, 근무 중 취침시간을 포함하는 느슨한 개념으로 사용하고 있어 실제 노동시간은 <표 6-1>의 시간보다는 적게 나올 것으로 예상된다.

〈표 6-2〉 근무지/급지별 장시간 노동의 비율

급지별 주 평균 48시간 이상 경찰관

(단위: %, 명)

	근무지/급지별			전 체
	1급지	2급지	3급지	
48시간 미만	8.8	6.9	3.6	7.9(6,318)
48시간 이상	91.2	93.1	96.4	92.1(74,048)
전 체	59,975	10,087	10,304	80,366
	100.0	100.0	100.0	100.0

급지별 주 평균 52시간 이상 경찰관

(단위: %, 명)

	근무지/급지별			전 체
	1급지	2급지	3급지	
52시간 미만	27.7	23.3	16.3	25.7(20,630)
52시간 이상	72.3	76.7	83.7	74.3(59,737)
전 체	59,975	10,088	10,304	80,367
	100.0	100.0	100.0	100.0

주: 가중치 부여한 값임.

자료: 배규식 외(2012b), 『경찰교대제와 노동시간』.

긴 노동시간과 불규칙한 교대제는 ‘일과 가정의 양립’에 지장을 주는 가장 큰 원인이 되며, 경찰관 개인의 건강문제와 함께 노동시간 단축과 교대제 개선을 해야 하는 가장 중요한 이유가 된다.

긴 노동시간 때문에 가정생활에 어려움을 호소하고 있는 경찰은 전체의 57.5%에 달했다. 특히 수사형사와 교통경찰이 어려움을 크게 겪고 있다고 응답했다. 수사강력과 수사통합은 각각 85.1%, 82.0%로 평균보다 네 배 가까이 높은 수준으로 드러났다. 수사당직(68.5%), 교통조사(69.0%)가 그 다음으로 많이 긴 노동시간에 대한 어려움을 호소했다. 지역경찰은 수사형사나 교통경찰과 비교하면 나은 편이지만 역시 53.1%가 가정생활에 지장을 준다고 응답했다.

근무시간이 불규칙한 것도 가정생활에 지장을 주는 것으로 나타났다. 지역경찰, 수사형사, 교통경찰의 66.4%가 가정생활에 불편을 겪고 있다고 응답했다. 수사형사의 79.8%가 근무의 불규칙성 때문에 가정생활에 어려

〈표 6-3〉 장시간 노동과 일과 가정의 충돌

(단위: %, 명)

근무부서	매우 그렇다	약간 그렇다	그저 그렇다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	비해당	전 체
수사형사 전체	38.9	36.3	15.8	6.9	1.3	0.7	100.0 (997)
수사당직	29.8	38.7	19.5	8.9	2.0	1.0	100.0 (302)
수사강력	45.6	39.5	9.6	4.3	0.8	0.3	100.0 (397)
수사통합	42.7	39.3	13.6	4.4	0.0	0.0	100.0 (206)
수사과학	31.5	7.6	35.9	17.4	4.3	3.3	100.0 (92)
교통조사	25.8	43.2	17.4	10.9	1.6	1.2	100.0 (322)
교통외근	24.0	37.0	20.5	14.3	1.9	2.3	100.0 (308)
지구대(파출소)	19.5	33.6	24.0	16.7	3.6	2.6	100.0 (5,479)
경찰 전체	1,612	2,506	1,594	1,065	219	160	7,156
	22.5	35.0	22.3	14.9	3.1	2.2	100.0

주: ‘일하는 시간이 너무 길어서 가정생활에 지장을 준다’에 대한 답변이다.
 자료: 배규식 외(2012b), 『경찰교대제와 노동시간』.

〈표 6-4〉 불규칙한 노동시간(교대제 등)과 일과 가정의 충돌

(단위: %, 명)

근무부서	매우 그렇다	약간 그렇다	그저 그렇다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다	비해당	전 체
수사형사 전체	41.2	38.6	12.0	6.8	1.1	0.3	100.0 (911)
수사당직	31.9	36.5	18.8	10.5	1.6	0.7	100.0 (304)
수사강력	45.8	40.8	7.3	5.0	1.0	0.3	100.0 (400)
수사통합	45.9	37.7	11.1	4.8	0.5	0.0	100.0 (207)
교통조사	24.9	41.7	17.8	11.8	1.9	1.9	100.0 (321)
교통외근	26.9	36.7	19.5	12.0	2.6	2.3	100.0 (308)
지구대(파출소)	30.2	34.5	16.8	13.1	3.3	2.1	100.0 (5,555)
경찰 전체	2,250	2,557	1,195	883	216	138	7,239
	31.1	35.3	16.5	12.2	3.0	1.9	100.0 (7,239)

주: ‘작업시간이 불규칙해서 가정생활을 제대로 하기 어렵다’는 질문에 대한 답변임.
 자료: 배규식 외(2012b), 『경찰교대제와 노동시간』.

움이 있다고 했다. 수사당직은 다른 수사기능에 비해 규칙적이기 때문에 상대적으로 나은 조사결과를 보였다. 지역경찰의 64.7%가 근무의 불규칙

성 때문에 가정생활이 어렵다고 응답했다. 지역경찰들은 교대근무 자체보다 비번근무나 자원근무 등 불규칙한 근무체계를 문제점으로 지적했다.

나. 지역경찰

1) 지역경찰의 현황과 직무특성

지역경찰이란 지구대와 파출소를 뜻하는 지역경찰관서 소속의 경찰공무원 및 전투경찰순경을 뜻한다(『지역경찰의 조직 및 운영에 관한 규칙』 제2조). 주로 지구대와 파출소의 지역경찰활동으로 범죄예방업무를 수행하며, 특히 지역경찰관서의 순찰팀은 범죄예방 순찰, 각종 사건사고에 대한 초동조치 등 현장치안활동을 담당한다(『지역경찰의 조직 및 운영에 관한 규칙』 제8조) (이황우·조병인·최응렬, 2006). 2011년 3월 현재 지역경찰은 42,592명으로 경찰 전체 인원의 42.1%를 차지하고 있다.

지역경찰(지구대 및 파출소)이 기타 경찰기능과 구별되는 직무특성은 다음과 같다. 첫째, 업무의 상당수가 주취자(酒醉者)⁸¹⁾ 대응 등 감정노동의 성격이 두드러진다. 이는 대도시 1급지에서 가장 빈번하게 나타나는 특징으로 지구대원들의 정신적 스트레스의 주요인이 된다. 둘째, 인력부족으로 인해 휴가 및 휴게시간을 보장받지 못하고 있다. 특히 1급지는 4조2교대 근무에 대한 완벽한 인력보장이 이루어지지 않아 한 달에 두 번 가량 자원근무를 의무적으로 실시하고 있었다. 셋째, 업무가 요일별, 시간대별로 균등하지 않고 특정시간대에 집중된다. 일반적으로 휴일 전날인 금·토요일에 집중되며, 집중 시간은 야간 10시부터 새벽 2시이다. 112신고 출동도 이 시간에 집중된다. 넷째, 교대제 운영으로 모든 지역경찰들이 개인적 특성(연령, 체력 등)과 상관없이 배치된다. 이는 지역경찰들의 건강에 무리를 준다.

지역경찰의 업무는 일곱 가지로 구분되는데, ‘① 순찰 및 거점근무, ②

81) 주취자(酒醉者: intoxicated people)는 알코올의 영향에 의해서 사회통념상 정상적인 판단이 어려울 정도로 취한 음주자를 의미한다. 현행 법령으로는 『경찰관직무집행법』 제4조 제1항 제1호가 보호조치의 대상이 되는 주취자를 ‘술 취한 상태로 인하여 자기 또는 타인의 생명·신체와 재산에 위해를 미칠 우려가 있는 자’라고 규정하고 있다.

현장출동, ③ 수사업무, ④ 교통업무, ⑤ 경비업무, ⑥ 단속업무, ⑦ 지역활동'이다. 치안수요가 많은 1급지는 지역경찰의 업무가 '순찰 및 거점근무, 현장출동, 범인 검거' 등에 집중되지만 상대적으로 치안수요가 적은 2, 3급지 지역경찰의 업무는 순찰이나 현장출동 이외에 수사, 교통, 경비, 단속 업무 등 종합적인 성격을 띤다. 지역경찰의 업무가 급지별로 다른 이유는 지역별 치안수요가 다르기 때문으로 추측된다. 1급지는 112 신고에 따른 출동 수요가 많아, 순찰과 출동, 주취자 처리 등의 업무가 대다수인 반면 2, 3급지 지역경찰은 범죄활동 예방업무와 초동수사까지도 수행한다는 점이 특징이다.

2) 지역경찰의 교대제와 노동시간

교대근무형태를 결정하는 가장 큰 요인은 지역별 치안수요에 있다.

4조2교대는 '주간+야간+비번+휴무'의 4일 주기 순환형태로 지구대 349곳(81.7%)과 파출소 215곳(14.2%)에서 실시하고 있으며, 치안수요가 많은 대도심권에서 운영된다. 3조2교대는 주간근무 3일 후 야간근무와 비번을 교대로 3회 실시하는 9일 주기 순환형태로 72개 지구대(16.99%)와 954개 파출소(62.99%)에서 시행 중이다. 3조1교대는 치안수요가 낮은 파출소에서 시행하는 근무형태이다. 기타 근무형태로는 농촌지역의 파출소에서 부분적으로 운영되고 있는 '격일제' 근무가 있는데, '24시간 근무+24시간 휴무' 형태이다.

설문조사에 따른 지역경찰의 주 평균 노동시간은 55.25시간이며, 3급지

<표 6-5> 대표적인 교대제의 유형

	근무형태	주기	추가근무	주당 기본 근무시간 (월 30일 기준/자원근무 제외)
4조2교대	주-야-비-휴	4일	교육 월	약 44.7시간
3조2교대	주-주-주-야-비-야-비-야-비 (휴무 주간 2회·야간 2회 원칙)	9일	4시간·교대시간 근무일 때	약 48.1시간 (월 휴무 4회 보장 시)
3조1교대	당-비-휴 3일 주기, 월 1회 교육	3일	30분 근무시간 인정	약 58.1시간

주: 교대시간은 관서별 자율 원칙(대부분 주간 07~09시, 야간 19~21시 교대).
자료: 2011년 5월 현재 경찰 내부자료 보완.

(59.43시간), 2급지(57.39시간), 1급지(53.77시간)의 순서로 길었다. 1급지는 4조2교대, 2급지는 3조2교대, 3급지는 3조2교대와 3조1교대 근무형태가 지배적이므로 이에 따라 근무시간에 차이가 나타난다.

설문조사 결과를 살펴보면, 2급지와 3급지는 1급지에 비해 주당 고정근무시간이 각각 3.62시간, 5.66시간 길다. 더욱이 2, 3급지의 경우 인원부족을 이유로 비번근무가 잦아 주 평균 노동시간이 더 길다. 주 평균 시간외 근무시간은 1급지가 11.68시간, 2급지가 13.39시간, 3급지가 14.04시간으로 2, 3급지에 비해 1급지가 낮았다.

〈표 6-7〉은 현장조사에 응해준 3개 지구대와 파출소의 112 신고건수를 지역경찰 1인당 건수로 비교한 것이다. 1급지는 36.8건, 2급지는 22.2건, 3급지는 9건으로 1급지의 치안수요가 가장 높았고,⁸²⁾ 범죄발생건수 및 치안수요가 많은 도심지역 지구대의 112 처리건수가 월등히 많았다. 야간근무

〈표 6-6〉 급지별 노동시간

		주당 평균 근로시간	비번일 때 근무횟수 (월평균/회)	비번일 때 근무시간 (평균시간)	주 평균 시간외 근무시간	월 평균 시간외 근무시간	연차휴가 총—일	사용휴가 —일
1 급지	평균	53.77	2.36	12.64	11.68	44.69	18.33	7.67
	N	3,229	3,505	3,315	3,313	3,424	3,894	3,714
	표준편차	9.794	1.642	11.764	7.437	25.801	7.979	4.165
2 급지	평균	57.39	1.68	9.19	13.39	53.55	18.89	6.90
	N	734	770	737	734	757	860	838
	표준편차	10.193	1.367	9.197	8.327	30.349	7.547	3.861
3 급지	평균	59.43	1.56	8.61	14.04	58.16	19.18	6.61
	N	766	836	802	796	828	922	891
	표준편차	10.050	1.287	8.207	8.239	30.992	7.423	4.034
전체	평균	55.25	2.13	11.45	12.33	48.26	18.56	7.38
	N	4,729	5,111	4,854	4,843	5,009	5,676	5,443
	표준편차	10.147	1.588	11.024	7.772	27.960	7.833	4.121

자료: 배규식 외(2012b), 『경찰교대제와 노동시간』.

82) 1인당 신고건수를 비교하는 것이 절대적이라고는 할 수 없는데, 지역경찰의 수는 관할지역 면적 등을 감안하여 배치되기 때문이다. 특히 농촌지역의 경우 지역경찰의 업무는 112범죄 신고보다는 대민봉사 성격이 강하다.

〈표 6-7〉 112 신고 처리건수(2012. 4. 30 기준)

	지구대 및 파출소	4월 총 신고건수	지역경찰 1인당 건수	4월 하루 평균 신고건수
1급지	서울 J지구대	2,393	36.8	79.7
2급지	충남 K지구대	556	22.2	18.5
3급지	충남 Y지구대	189	9	6.3
	충남 D파출소	21	2.6	0.7

자료 : 배규식 외(2012b), 『경찰교대제와 노동시간』.

시의 감정노동에 대한 문항에 지역경찰의 91.3%가 심한 감정노동을 경험한다고 응답하였는데, 급지별로 보면 1급지 93.5%, 2급지 90.2%, 3급지 82.5%의 순서로 나타났다. 특히 1급지 도심지역에서 주취자의 경찰 폭행, 폭언 등이 빈번하게 발생하고 있다고 볼 수 있다.

같은 설문조사 결과에 따르면, 설문에 응해준 경찰관의 22.2%만이 업무 수행 중 휴게시간을 사용할 수 있다고 했다. 휴게 사용이 가장 낮은 기능은 지역경찰로 20.6%였으며, 업무 중 휴게시간을 사용할 수 있는 가능성은 5분의 1에 불과하다고 응답하였다. 휴게 공간과 시설은 1급지 지역경찰의 63.9%가 ‘전혀 없다(또는 없다)’고 답했다. 3급지(57.8%)는 휴게 시간과 공간이 확보된 지구대나 파출소가 상대적으로 많은 반면에 도심의 1급지는 휴게 시간과 공간 모두 확보하지 못하고 있었다. 야간근무시 취침 가능 여부를 묻는 문항에서는 야간근무를 하는 지역경찰의 46.4%가 가능하다고 응답하였는데 가장 낮은 교통외근은 39.7%로 지역경찰이 두 번째로 낮았다. 1급지 지역경찰의 38.3%, 2·3급지는 각각 50.4%, 60.4%가 취침이 가능하다고 응답했다.

지역경찰의 53%는 근무시간이 길어 ‘가정생활에 매우 지장을 준다’고 응답하였고, 64.6%는 ‘작업시간이 불규칙해서 가정생활이 어렵다’고 응답했다(표 6-3, 6-4 참조). 또한 긴 노동시간과 인력부족은 지역경찰의 전문성 신장과 자기개발을 위한 교육훈련에 걸림돌이 되고 있다. 지역경찰의 49.2%는 교육훈련을 받지 못하는 이유로 ‘인원부족’을 꼽았고, ‘상사 및 동료의 눈치’가 16.1%로 나타났다. 65.3%가 조직의 특성상 교육훈련의 기회를 갖지 못하는 것으로 파악되었다. 다음은 ‘적합한 교육의 부재(22.1%)’

로 나타나 교육수요 파악 및 수요에 맞는 교육훈련의 개발과 제공이 필요하다고 판단된다.

탄력근무, 자원근무, 비상대기 등 정상근무 외의 기타 근무는 노동시간이 비교적 짧은 4조2교대 근무자들의 수당 보충의 수단으로 이용되기도 한다. 4조2교대 근무가 절대적인 1급지 지역경찰의 31.6%가 20만~40만원, 32.2%가 40만~60만 원의 시간외수당을 받고 있는 반면 3급지의 18%가 80만~100만 원의 시간외수당을 받는 것으로 드러나 급지마다 상당한 차이가 있음을 알 수 있다(배규식 외, 2012b). 일부 자발적으로 자원근무를 하는 지역경찰도 적지 않다고 응답한 경찰이 많았는데, 때로는 건강을 소홀히 한 채 생계비를 보충하려는 수단으로 이 제도를 이용하는 경우가 종종 있다고 했다. 이는 현재 활발하게 진행되고 있는 노동시간 단축 논의에 반하는 것으로, 경찰의 인식변화와 노동강도를 고려한 수당체계의 도입이 시급하다고 판단된다.

3) 지역경찰 교대제와 노동시간 문제점

4조2교대제의 주 평균 노동시간은 월 30일 기준 약 42.56시간이며, 16일 기준 월 192시간이다. 하지만 비번 일(日)에 근무하는 경우가 많아 실 노동시간이 더 길다고 할 수 있다. 이러한 시간외 근무가 많은 이유는 인력 부족과 업무과다에 따른 것이지만 부족한 생계비를 충당하기 위한 지역경찰들의 요구가 결합된 결과이기도 하다. 실제 지역경찰들의 평균적인 노동시간은 1주 52시간을 초과한다. 2·3급지도 3조2교대, 3조1교대, 격일제 근무로 다양한 교대근무가 존재하지만 교대제의 불규칙성과 장시간노동은 동일하게 나타난다. 3조2교대제의 주 평균 노동시간은 47.92시간이나 실노동시간은 56.5시간이고, 3조1교대제의 주 평균 노동시간은 55.71시간이나 실노동시간은 65.5시간으로 근기법상의 주 노동시간 상한선인 52시간을 초과하고 있다. 모든 교대제의 1일 노동시간이 12시간 이상이며, 반복적인 심야근무가 나타나는 점이 가장 큰 문제이다. 이는 업무 효율성을 떨어뜨리고, 건강을 해치게 만들며, 결국 대국민 치안 서비스의 질 저하로 나타날 수 있다.

112신고수는 2010년 856만여 건으로 2002년에 비해 약 242% 증가하는

등 치안수요는 계속 늘어나고 있지만(최응렬 외, 2011) 지역경찰관의 수는 증원되지 않고 있다.⁸³⁾ 지역경찰의 수를 10년 전과 비교할 때 그 수는 41,377명에서 42,592명으로 1,215명 증가했을 뿐이고 그 비중은 45.56% (2001년)에서 42.13%(2010년)로 3.43% 감소하였다. 지역경찰의 ‘연차휴가’ 사용률이 낮은 주된 원인은 바로 ‘인력부족’에 있다. 설문조사 결과에 의하면, 지역경찰들은 1년 연차휴가 총 18.52일 중 평균 7.38일을 사용하고 있어 사용률은 39.85%로 나타났다. 휴가의 사용이 어려운 이유를 순위대로 보면 ‘팀 인력 부족(68.9%)’, ‘직장문화(12.0%)’, ‘동료부담(10.0%)’의 순이다(배규식 외, 2012b). ‘동료부담’은 사실상 ‘팀 인력 부족’의 결과이므로 80%의 지역경찰들이 휴가를 사용하지 못하는 이유가 인력부족에 있다고 볼 수 있겠다. 업무 중 가장 어려운 점을 묻는 문항에 ‘민원 상대’라고 응답한 지역경찰이 압도적으로 많았다. 업무특성상 지속적이면서도 빈번하게 많은 민원인을 상대하는 지역경찰은 일반적인 민원신고 처리뿐 아니라, 정상적인 의사소통이 가능하지 않은 주취자를 관리·통제해야 하기 때문에 정신적 부담감을 크게 느끼게 된다. 주취자 신고 처리과정에서 경험하게 되는 인격적 모독이나 모멸감은 자존감을 훼손하며 스트레스의 주된 요인이 된다. 범죄자나 주취자도 평정심을 잃지 않고 대응하고, 정서적인 불안 또는 고통을 초래하는 일이라도 침착하게 해나가도록 요구받고 있다. 이것은 경찰이 부여받은 공권력 행사에 따른 책임과 의무이기도 하나, 감정노동을 유발하는 원인이 되므로 이에 대한 적절한 예방조치가 이루어져야 할 것이다.

4) 소결 및 개선방안

4조2교대제라는 이전에 비해 개선된 교대근무제가 운영되고 있음에도

83) 지난 몇 년 동안 파출소가 급증하면서 일부 지역의 4조2교대제는 다시 3조2교대로 바뀌어 오히려 후퇴하는 모습을 보였다. 예컨대 인천경찰청은 시민들의 치안 만족도를 높이기 위해 파출소를 부활시켜 현재 지구대 29곳과 파출소 38곳을 운영하고 있다. 인천경찰청은 짧은 시간에 상당수의 파출소를 늘리기 위해 인원을 충원하지 않은 채 기존 지역경찰 2,000여 명을 그대로 활용했다. 이는 4조2교대로 운영되는 근무지를 3조2교대로 바꾼 뒤 남은 인원들을 모아 신설된 파출소에 배치하는 방법으로 지난달부터 인천의 모든 지구대·파출소가 3조2교대 근무를 하고 있다(중부일보, 2010. 6. 14).

지역경찰들의 장시간 노동은 계속되고 있으며 교대제에 대한 만족도가 높지 않은 상황이다. 지역경찰 교대제의 문제점을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 지역경찰은 불규칙한 교대제와 장시간 노동이라는 악조건 속에서 근무하고 있다. 1주 평균 55.26시간(월 평균 236.82시간, 연 평균 2,841.93시간) 일하며, 주 40시간제보다 약 15시간 이상의 과도한 노동을 하고 있다. 둘째, 지역경찰은 주취자 대응 및 관리에서 발생하는 육체적·정신적 스트레스에 시달리고 있다. 밤 10시부터 새벽 2시까지 집중적으로 발생하는 112신고와 주취자 처리 업무는 어떤 업무보다 지역경찰의 노동강도를 높이는 요인이 되고 있다. 셋째, 인력부족과 업무과다로 업무시간 중 휴게시간을 사용하지 못하고 있다. 지역경찰들의 식사시간은 15~20분 정도로, 식사 중에 112신고가 접수되면 즉시 현장으로 출동해야 한다. 또한 야간근무 시 건강 유지를 위한 대기 및 휴게시간 규정이 있지만 업무특성이나 여건상 지켜지지 않고 있다. 넷째, 심야시간까지 이어지는 장시간 노동은 건강을 파괴하고 일과 생활의 조화(work-life balance)를 어렵게 한다. 공무원연금통계(2010)에 의하면 2009년에 경찰직 사망 종결된 퇴직연금 수급자의 평균 연령은 65.5세(교육직은 70.9세이고 일반직은 67.3세)로 가장 낮은 것으로 나타났다(이수용·오시영, 2011).

오랫동안 제도와 관행으로 굳어진 장시간 노동과 불규칙한 교대제를 개선하기 위해서는 무엇보다 공공부문 노동자들의 노동시간을 어떤 수준과 방법으로 규제할 것인지에 대한 기본 원칙이 마련되어야 한다. 노동시간 단축과 불규칙한 교대제의 해결을 위한 몇 가지 대안을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 교대제 설계를 위한 기본적인 가이드라인의 마련이다. 경찰공무원의 1일 노동시간과 주 평균 노동시간의 한도를 정해야 한다. 1일 10시간 노동과 주 48시간 노동을 교대제의 기본방침으로 설정하고, 현재 '4조2교대'와 '3조2교대'에서 '3조3교대' 또는 '4조3교대'로 전환하면서 1일 노동시간을 단축하는 방안이 있다. 또한 직무의 난이도에 따른 수당 지급과 일반 공안직의 보수 우대율(일반직 대비 평균 5%)에 상응하는 보수체계의 개선이 병행되어야 할 것이다.

둘째, 인력확충이 이루어져야 한다. 우리나라 경찰 1인당 담당 인구수

는 498명으로, 선진국과 비교할 때 경찰 1인당 담당 인구수가 많아 경찰의 부담이 크다고 할 수 있다. 급변하는 치안환경에 대한 대응과 경찰관들의 건강 및 생활의 질 향상을 위해 적절한 수준의 인력 보충이 필요하다. 우선적으로 지역별 인력충원 차등의 원칙을 마련한 후에 인력충원이 이루어져야 할 것이다.

셋째, 지역경찰 당사자들의 인식변화가 요구된다. 노동시간의 단축을 위해서는 교대제의 변경, 수당의 현실화 등의 제도적인 변화도 이루어져야 하겠지만 조직 내 구성원들의 노동시간 문화 역시 이를 뒷받침할 수 있어야 한다. 관행화된 잔무와 보고체계를 간소화하고 휴가가 권리로서 인정되는 직장문화를 조성해 나가야 할 것이다.

다. 수사형사⁸⁴⁾

1) 수사형사의 현황과 수요, 직무특성 및 직무환경

‘수사’란 형사사건의 공소제기 여부를 결정하거나 제기한 공소를 유지하기 위해 범죄 사실을 조사하고 증거를 수집 및 보존하는 수사기관의 일련의 활동을 뜻한다(이황우, 2003). 이와 같이 수사활동을 하는 경찰들을 ‘수사경찰’이라고 하는데, 경찰의 다양한 기능, 즉 국민의 생명·신체 및 재산의 보호와 함께 범죄의 예방·진압 및 수사, 경비·요인경호 및 대간첩작전의 수행, 치안 정보의 수집·작성 및 배포, 교통의 단속과 위해의 방지, 기타 공공의 안녕과 질서유지를 비롯한 공공재로서의 기능 중 특히 범죄수사의 직무를 수행한다(한창선, 2009).

수사 기능은 수사당직과 강력계로 구분하는데, 2012년 3월 31일 현재 수사당직 8,354명, 수사강력 10,160명으로 총 18,514명이며 전체 경찰 인원의 18.3%를 차지하고 있다.⁸⁵⁾ 수사당직은 발생한 사건의 피의자를 지

84) 본고에서 수사형사 혹은 형사는 수사당직, 수사강력, 수사통합 전체를 뜻한다. 수사 과학 분야는 설문조사에는 포함되었으나 이번 연구에서는 심층 분석되지 않았다.

85) 수사경찰은 주로 범죄 수사를 전담하며 수사를 위한 증거 수집, 영장 집행과 관련된 각종 업무를 수행한다. 2005년 1월부터 수사경과제 시행에 따라 수사경찰은 타 기능과는 별개의 선발, 승진, 인사시스템에 의해 운영되고 있다. 형사의 전문성을 양성하기 위해 수사경과제를 시행한 이후에는 오히려 형사직 지원자수가

구대에서 연행해 오면 이를 조사하는 일을 담당한다. 강력계는 주로 외부에서 범죄 인지, 정보 수집, 탐문, 범인 검거 등의 활동을 하며, 발생 사건이나 강력사건과 관련된 인지·해결을 담당한다.

범죄가 날로 흉포화·지능화되어가고 있어 전체 범죄건수가 줄어들고 있음에도 강력범죄는 오히려 증가하는 추세에 있다. 5대 범죄 발생건수는 2007년 521,890건에 비해 약 16% 정도(2011년 618,631건) 증가하였는데, 특히 강간과 절도가 큰 폭으로 증가하였다. 우리나라 5대 범죄 검거율은 82.2%로 선진국과 비교하여 2~3배 정도 높은 검거율을 보이고 있다. 이러한 수치는 분명 긍정적인 것이지만, 형사의 부담을 가중시키는 언론 중심의 빠른 범인 검거를 촉구하는 사회적 분위기에 따른 결과라고도 할 수 있다. 빠른 기간 내에 범인을 잡기 위해서 형사들의 강도 높은 장시간노동이 유지되고 있으며, 이러한 상황에도 수사형사 인력보강은 이루어지지 않고 있는 것이 현실이다.

수사형사의 노동강도를 높이는 주요 요인으로는 새롭게 만들어진 실종팀, 성폭력 전담반 등도 한 몫을 하고 있다. 2008년 이후 실종사건이 급증하면서 이를 전담하는 팀을 새롭게 구성했는데, 인력을 보강하지 않고 형사 인원에서 보충했기 때문에 결과적으로 수사형사의 노동강도를 높이는 계기가 되었다. 노동강도를 파악하기 위해서는 담당 사건의 수와 같은 양적인 측면뿐만 아니라 질적인 측면도 주목해야 한다. 최근 늘어나는 사이버 범죄 검거는 많은 시간과 정보를 요한다. 또한 주취자 범죄나 학교폭력 문제 역시 날이 갈수록 심해져 지구대에서 해결할 수 있는 수준을 이미 넘어섰다고 할 수 있다.

형사업무의 특징은 다음과 같다. 우선 수사당직은 주취자가 많은 야간 시간(22시~03시)에 업무강도가 높아지는 등 시간대에 따라 업무집중도 차이를 보였다. 둘째, 인력부족으로 야간근무 시 휴게시간이 보장되지 못했는데, 이는 특히 1급지에서만 두드러지게 나타나는 특징이라고 할 수 있다. 셋째, 주취자나 피의자들을 상대하는 업무에서 오는 감정노동적인 업무가 많다는 점을 들 수 있다. 강력계 형사의 경우 첫째, 개인별로 담당 사건을 책임지는 시스템에 따라 24시간 당직 후에도 3시간에서 길게는 6

줄어들어 인력난이 심화되었다.

시간의 ‘잔무’를 하고 있었다. 둘째, 검찰과의 행정처리 절차에 따라 불가피하게 야간에 대기하는 등 노동시간이 길어지는 형태를 보였다. 셋째, 빈번한 비상호출을 받았다. 오랫동안 노동시간 단축 시도가 계속적으로 이루어졌지만, 수사형사들의 노동시간은 20년 전과 비교해 크게 줄어들지 않은 것으로 판단된다.

2) 금지별·기능별 교대제와 노동시간

교대제 만족도 조사에서 3분의 2 이상의 수사형사가 교대제에 불만을 느끼는 반면, 일찍이 4조2교대를 도입한 지역경찰은 과반수에 가까운 인원이 교대제에 만족하고 있는 것으로 나타났다. 24시간 당직근무가 포함 되어 있는 형사의 경우 당직 후 잔무까지 하면 27~30시간을 연속적으로 근무하는 셈이다. 이번 연구를 위해 금지별 1개 경찰서를 방문하여 참여 관찰을 실시했다. 참여관찰은 21시에서 익일 3시 30분 사이 야간에 이루어졌으며 연구자 2명이 직접 참여했다.

참여관찰 경찰서 수사형사의 월 평균 노동시간은 서울(1금지) S경찰서가 수사당직이 월 평균 259.5시간, 강력계는 276.5시간으로 가장 짧았고,

〈표 6-8〉 참여관찰 경찰서 노동시간과 교대제 형태(금지별)

	금지	인원	팀 개수	팀별 인원수	주 평균 노동시간	월 평균 노동시간	교대제 형태
서울 S경찰서	1	당직:36	4	7~8	62	259.5	당·잔·일1·비 (4일주기)
		강력:48	8	6	65	276.5	당·잔·일1·일2·일1·일1·일1·비 (8일주기)
충남 K경찰서	2	수사통합:14	2	7	80	340	당·비·일2·일1·일2·일1 (6일주기)
충남 Y경찰서	3	수사통합:10	2	5	67.5	316	당·비·일3·일1·일3·일1·일3·일1 (8일주기)

- 주: 1) 전체 인원에는 팀장 인원이 포함되어 있음.
 - 2) 한 달 30일 기준으로 계산하여 월 평균 근무시간은 두 달의 평균 근무시간을 2로 나누어 산정된 값임. 갑작스런 비상호출과 관련된 근무시간은 예측이 어려워 포함시키지 않았음.
 - 3) 1급지의 경우 한 달 기준 평균 이틀을 휴무한다고 가정하여 계산함.
 - 4) 일근1=09:00~18:00, 일근2=09:00~22:00, 일근3=09:00~20:00
- 자료: 배규식 외(2012b), 『경찰교대제와 노동시간』.

〈표 6-9〉 급지별 노동시간 관련 각 지표

		주당 평균노동 시간	비번일 때 근무횟수 (월 평균/회)	주평균 시간외 근무시간	월평균 시간외 근무시간	연차휴가 총____일	사용휴가 ____일
1 급지	평균	59.06	2.93	13.86	59.31	19.20	6.45
	N	689	700	685	698	720	720
	표준편차	27.967	1.622	11.203	45.469	7.590	3.689
2 급지	평균	62.24	2.75	14.09	65.04	19.75	6.26
	N	95	97	91	92	97	98
	표준편차	20.186	1.622	11.535	44.170	3.391	3.389
3 급지	평균	68.11	3.08	15.00	68.09	19.89	5.62
	N	87	91	87	89	81	91
	표준편차	17.990	1.703	12.123	48.585	3.305	3.305
전체	평균	63.14	2.92	14.32	64.15	19.61	6.11
	N	871	888	863	879	898	909
	표준편차	22.048	1.649	11.620	46.075	4.762	3.461

자료: 배규식 외(2012b), 『경찰교대제와 노동시간』.

충남(2급지) K경찰서가 월 평균 340시간으로 가장 긴 것으로 나타났다. 충남(3급지) Y경찰서는 월 평균 316시간이었다. K경찰서 형사들은 S경찰서 형사들에 비해 월 평균 약 60시간에서 90시간을 길게 근무하고 있었다. S경찰서 내에서도 세부 기능별로 근무시간이 달랐는데, 강력계 형사가 수사당직 형사보다 월 평균 17시간 길게 일하는 것으로 나타났다.

경찰의 근무시간은 지역과 기능마다 다르다. 급지별로 큰 차이를 보일 것으로 예상해 급지별 주 평균 노동시간, 비번일 때 근무투입횟수, 주 평균 시간외근무, 월 평균 시간외근무, 연차휴가소진율을 분석하였다. 지구 경찰의 경우, 1급지에서 2·3급지로 갈수록 노동시간이 길어지는 경향을 보인 반면, 수사형사는 우열을 가리기 힘들 정도로 모든 급지에서 장시간 노동을 하고 있었다.

참여관찰을 실시한 경찰서 이외에 3개 경찰서에 대한 추가적인 분석을 실시했다. 수사당직은 야간근무시간이 한 달을 기준 56~84시간, 수사강

〈표 6-10〉 한 달 평균 야간노동시간 및 총 노동시간(1급지)

	세부기능	근무형태	한 달 평균 야간노동시간	한 달 평균 휴일	한 달 평균 노동시간
서울 Y경찰서	수사당직	당·잔·일1·비	60	2	263
	수사강력	당·잔·일2·일1·일1	44	2	322
서울 N경찰서	수사당직	당·비·비	84	·	252
	수사강력	당·비·일3·일1·일1	48	2	310
서울 S경찰서	수사당직	당·잔·일1·비	56	2	263
	수사강력	당·잔·일3·일1·일4·일1	44	2	322

주: 1) 전체 인원에는 팀장 인원이 포함되어 있음.

2) 한 달 30일 기준으로 계산하여 월 평균노동시간은 두 달의 평균근무시간을 2로 나누어 산정된 값임. 갑작스런 비상호출과 관련된 근로시간은 예측이 어려워 포함시키지 않았음.

3) 잔무=09:00~12:00, 일근1=09:00~18:00, 일근2=09:00~23:00, 일근3=09:00~21:00, 일근4=09:00~20:00

자료: 배규식 외(2012b), 『경찰교대제와 노동시간』.

력은 야간근무시간이 44~48시간으로 나타났다. 세부기능 간의 야간노동시간의 차이는 교대팀수 차이에서 기인한다. 한 달 평균 노동시간은 서울 N경찰서 수사당직이 240시간으로 가장 짧고 서울 Y경찰서, 서울 S경찰서 수사강력이 322시간으로 길게 나타났다. 야간근무 시 외부에서 주로 근무를 하는 강력계(49.8%)보다 주로 서에서 근무하는 수사당직(60.1%)과 수사통합(69.9%)이 야간근무 시 가면이 가능한 것으로 조사됐다.⁸⁶⁾

3) 수사형사의 장시간 노동

시간외근무가 한 달 평균 100시간에 달하는 주된 원인은 상시적인 인력부족에 기인한다. 수사형사는 본인이 전적으로 책임져야 하는 사건 이외에도 팀별로 맡은 사건을 해결해야 하는 팀별책임제하에 운영된다. 시간외근무를 할 수밖에 없는 요인으로 ‘업무특성 때문(평균 73.4%)’이라는 답변이 압도적인 이유도 같은 맥락에서 이해해야 한다. 이는 전체 표본과 비교했을 때 약 20% 이상 높다. 두 번째 요인으로는 ‘과다한 업무(평균 16.8%)’가 지적되었다. 수사당직의 67.5%가 ‘비상근무가 한 달에 2회 이

86) 지구대(43.7%)와 교통조사계(54.2%)는 야간근무 시 취침률은 더 낮게 조사됐다.

하'라고 응답한 반면 강력계나 수사통합의 경우 '한 달 평균 2~4회'가 가장 많고 '6회 이상'이라고 응답한 사람도 15%나 되었다. 평균 비상근무 횟수는 수사당직 2.26회, 수사강력 3.31회, 수사통합 2.98회로 전체 평균은 2.85회에 이른다. 장시간 노동을 줄이기 위해서는 종합지침서를 마련하여 예외상황에 관한 규정과 지시를 명확히 할 필요가 있다.

설문조사에 따르면, 1급지 강력계 30.5%, 2급지 강력계 29.7%와 수사당직 29.6%, 3급지 수사통합 38.6%가 시간외근무수당의 일부를 보상받지 못하고 있다고 응답했다. 수사형사의 노동시간이 워낙 길어 전액 보상해 주기에는 예산의 제약이 큰 것으로 보인다.⁸⁷⁾ 시간외수당과 야간수당⁸⁸⁾은 주 40시간을 초과하는 시간에 대해 지급하는 것이 아니라 월 근무포에 나온 시간 이상을 일하게 되었을 때 지급하며, 계급별·연차별로 기준이 다르다. 서울(1급지) S경찰서의 수사당직 순경 7호봉은 80만 원대(기본급의 49.56%), 같은 경찰서 강력계 경사 15호봉은 100만 원대(기본급의 40.87%)를 수령하였다. 그리고 충남(2급지) K경찰서 강력계 경사 13호봉의 경우 130만 원대(58.42%)에 달하는 초과근로수당을 받고 있는 것으로 조사되었다. 그러나 충남(3급지) Y경찰서는 팀장은 월 평균 60만 원대, 팀원들은 평균 80만 원대의 초과근로수당을 받고 있는 것으로 나타났다. 충남(2급지) K경찰서 형사들의 노동시간이 충남(3급지) Y경찰서보다 더 길기 때문에 초과근로수당에 차이가 생긴 것으로 판단된다.

4) 장시간 노동의 문제점

경찰 중에서도 수사형사 기능의 휴가사용일수는 매우 낮게 나타났다. 오직 20% 미만의 형사들이 휴가(연차, 청원, 경조휴가)를 자유롭게 쓰고 있다고 응답했다. 휴가를 자유롭게 쓰지 못하는 가장 큰 이유는 '인력부족'으로 나타났다. 강력계의 33.5%는 '지휘관의 눈치나 관행상 사용하지 못한다'고 응답하여 조직문화가 문제가 되고 있는 것으로 확인되었다.

장시간 노동과 불규칙한 근무시간은 가정생활에 크게 영향을 미치는

87) 서울 Y경찰서 형사는 Y경찰서의 경우 최대 175시간까지 시간외근무수당을 지급 받고 있다고 했다.

88) 시간외수당과 야간수당이 겹치면 둘 다 지급하는 것이 원칙이다.

것으로 나타났다. 강력계의 86.6%, 수사통합의 83.6%가 불규칙한 생활이 가정생활에 악영향을 미친다고 답했다.⁸⁹⁾ 상대적으로 업무의 예측이 가능한 수사당직은 가정생활이 양호한 것으로 나타났다.

수사형사들은 경찰 내 어떤 기능보다도 전문성을 필요로 한다. 하지만 장시간 노동과 성과주의 문화 때문에 직무전문성을 강화하기 위한 교육 프로그램 참여가 거의 힘든 실정이다. 약 30%의 형사들이 지난 3년 동안 직무교육을 전혀 받지 못했다고 응답했다. 교육기회가 부족한 이유로 수사당직은 ‘인원부족(53.8%)’과 ‘상사 및 동료들의 눈치(16.3%)’를 꼽았고 ‘적합교육 부재(17.3%)’라고 응답한 인원도 상당히 많았다. 강력계는 ‘인원부족(41.8%)’을 주된 이유로 꼽았지만 ‘상사 및 동료들의 눈치(23.1%)’와 ‘적합교육 부재(20.9%)’ 역시 높은 수치로 나타났다. 수사통합은 ‘적합교육 부재(26.5%)’가 가장 높게 나타났다. 설문지 보기에는 없었으나 ‘부재 시 팀 동료에게 부담이 될까봐’라고 밝힌 형사들이 있었는데 결국은 ‘인원부족’에서 기인한 것으로 판단된다.

5) 수사형사의 장시간 노동 개선방안 및 소결

수사형사의 노동시간을 줄이기 위해서는 24시간 근무체제의 근본적인 개편이 필요하지만, 형사의 업무특성상 쉽지 않을 것으로 보인다. 설문조사와 면접조사에서 언급되었던 장시간 노동의 개선방안을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 24시간 근무체제의 변경은 현실의 제약이 큰 만큼 24시간 근무체제를 유지하되 비상상황을 제외하고 야간근무 시 최소 2~3시간의 취침을 보장하는 것이 바람직하다고 판단된다. 이를 현실화하기 위해서는 휴게 장소와 시설부터 마련이 되어야 할 것이다. 둘째, 치안보조인력 투입, 월 단위 장시간 근무자에 대한 보상휴가제 도입, 대팀제 운영 등을 적극 검토해 보아야 한다. 제도의 성공 여부는 상급자의 인식변화 및 정상 퇴근 필요성 인식을 기반으로 하므로 수직적인 형사문화에 대한 변화가 요구된다. 셋째, 상시야간조(수사당직과 수사통합)와 시차출근제(수사 강력)는 설문조사에서 좋은 반응을 얻은 대안으로 야간근무시간 단축에

89) 면접조사에서 인천 J경찰서와 서울 M경찰서의 수사당직 형사들은 강력계 형사로 근무할 당시 집에 거의 들어가지 못해 결국 수사당직으로 이동했다고 진술했다.

크게 도움이 될 것이다. 설문조사에서 도출된 개선방안 외에는 첫째, 일선경찰에 대한 인력지원을 우선하고 이들의 희생을 최소화해야 한다. 현재 경찰조직 내 인력배치는 조직의 효율적 운영의 측면에서나 혹은 개별 경찰조직원의 노동강도를 고려한 인력배치라고 하기에는 몇몇 개선점이 고려될 필요가 있다. 외부 충원 없이 기존의 인원으로 분서를 할 때 ‘행정 인원의 증가’에 따른 ‘일선경찰의 축소’를 당연한 결과로 보아서는 안 될 것이다. 둘째, 야간근로수당을 현실화하고 야간근무 보상방식을 개선할 필요가 있다. 야간근로수당에 대한 경찰의 불만은 경찰들의 사기를 떨어뜨리는 요인으로 작용하기도 한다. 셋째, 치안보조인력(퇴직경찰, 방법대 등)을 투입하는 등의 효과적 인력확대 방안을 모색할 필요가 있다. 순찰조 운영에 다양한 경로로 충원되는 치안보조인력을 투입하고, 형사 등 정규 경찰을 전문성이나 법 집행 업무를 요하는 직무에 배치하는 방안을 고려할 수 있을 것이다. 넷째, 인원충원이 제한적인 현실에서 CCTV의 보급이 확대가 된다면 업무 효율이 많이 향상될 수 있을 것이다. 특히 노동시간이 길고 범죄발생빈도는 낮은 3급지에 CCTV를 설치한다면 범죄예방과 업무 효율성이라는 두 가지 효과를 누릴 수 있을 것으로 판단된다. 다섯째, 노동시간을 줄이기 위해서 연차휴가의 의무적 사용을 제한한다. 연차휴가 권고를 각 경찰서의 자율에 맡길 것이 아니라 상부 기관 의무적 소진으로 정하여 평가할 필요가 있다.⁹⁰⁾ 마지막으로 본청에 수사형사의 근무환경 개선을 위한 TF 팀을 만들어 지속적으로 수사형사의 근무제도 개선을 위해 노력하는 것이 필요하다.

라. 교통경찰

1) 교통경찰의 현황, 수요 및 직무특성

교통경찰은 두 분야로 나뉘는데, 교통조사경찰과 교통외근경찰이 있다. 교통조사경찰은 수사적인 성격을 가지고 있으면서도 교통 분야의 법률적

90) 우리나라 의사의 경우, 초장시간 근로를 하고 있는 인턴 혹은 레지던트들도 연중 하계 1회, 동계 1회 휴가가 보장되고 있다. 실행 초기에는 제도 정착이 쉽지 않았으나 병원 평가 시 휴가소진율이 평가항목으로 고려되어 이후 실행이 원활한 편이다.

지식을 근거로 교통사고조사를 처리해야 하는 직군이다. 교통조사경찰은 주로 사고 발생 시 사고조사의 공정성과 신뢰성 제고를 목표로 사고발생 직후 교통혼잡을 줄이면서 사고현장 정리·수습과 사고조사를 담당한다. 교통외근경찰은 교통안전 확보와 혼잡시간에 원활한 교통상황을 위하여 교통을 통제하고 관리하며, 사고예방을 위한 단속도 실시한다.

현대사회에서 자동차는 출퇴근부터 업무·여가에 이르기까지 없어서는 안 될, 가장 유용한 이동수단이 되었다. 이에 따라 경찰은 교통정보 제공 체계 구축뿐만 아니라 교통안전 확보와 원활한 교통순환이 가능하도록 하기 위한 다양한 계도와 단속, 그리고 교육 및 예방활동 등을 수행하고 있다. 경찰백서(2011)에 따르면, 사고예방을 위한 각종 교통법규 위반 행위에 대한 지속적인 단속과 계도 활동에서는 대형 사고와 직결되는 음주운전, 무면허 운전, 과속, 중앙선 침범 등 주요 교통사고 요인 행위에 대해 단속을 추진하고 있으며 경미한 위반행위에 대해서는 현장에서 시정(계도) 조치하고, 사고 위험성이 높은 주요 법규위반 행위에 대한 단속도 담당하고 있다(경찰백서, 2011: 250).

교통경찰 직무에 대한 일상적 수요와 사회적으로 증가하는 객관적이고 공정한 사고조사 요구에 비해 경찰조직 내부에서 교통경찰은 저평가되고 있는 직군이다. 교통사고조사 경찰은 업무의 수사적인 성격에도 범죄수사와 달리 수사 전문성을 거의 인정받지 못하고 있으며, 직무 분류상 교통사고 교통경찰부서로 분류되어 불만이 크다. 실제로 교통경찰관을 대상으로 한 설문조사에서도 ‘특진·심사·승진에서의 소외감’을 나타냈다고 한다(이황우 외, 2004: 358). 경찰조직 내 교통직무에 대한 저평가는 성과급에서의 차이로 이어지고, 감정노동의 강도를 높이는 요인으로도 작용한다.

교통 외근경찰과 조사경찰 노동시간·조건 관련한 특성은 다음과 같다. 첫째, 교통외근경찰은 교통혼잡시간(출퇴근시간)이나 휴일, 중요 행사가 있을 시에 직무수요가 폭증하는 반면, 이외의 시간에는 급감한다. 교통조사경찰의 직무수요에서도 시간대에 따른 증감이 분명한데, 새벽 02~06시 사이에는 사고발생 비중이 4.4%(02~04시)와 3.9%(04~06시)로 18~20시 동안 교통사고 발생 비중 12.6%에 비해 3분의 1로 줄어든다. 둘

째, 교통경찰은 빈번한 비상호출이나 비번근무 등으로 시간외근무를 자주 한다. 특히 교통외근경찰의 경우 이러한 비상호출이 잦은 것으로 확인된다. 셋째, 교통경찰의 노동은 지역경찰과 마찬가지로 주취차 혹은 피의자들을 상대하며 감정적 노동의 성격을 띤다.

2) 금지별·기능별 교대제와 노동시간

교통외근경찰(총원 4,119명)은 교통순찰차 2,604명, 사이카 412명, 도보요원 246명으로 구성되어 업무가 수행된다. 교통순찰차는 654대가 운영되고 있는데, 경찰서별로 1~6대이다. 교통외근경찰의 업무는 2011년 3월 현재 전체 249개 경찰서에서 이루어지고 있으며, 198개서(79.8%, 서울중부서 등)에서는 3교대제, 3개서(1.2%, 부산진서 등) 4교대, 14개서(5.6%, 청주상당서 등) 2교대, 33개서(13.3%, 울릉서 등) 일근근무로 시행된다. 3교대는 3조2교대(주주주야비야비야비, 주주주야비야비), 3조1교대(주야비 또는 일당비) 등 다양한 방식으로 이루어지고 있었다.

교통조사계에는 총 3,093명이 근무하며, 전국 249개 경찰서 중에 일근근무체계가 진행되는 곳은 47개 경찰서로 주로 지방, 도 단위 시골지역에 분포해 있다. 이 외 서에서는 교대근무가 이루어지고 있는데, 교대근무는 대개 3교대제이다. 4교대제를 선호지만 인원이 부족하여 대부분 3교대로 진행된다.

근무시간은 교통조사경찰이 교통외근경찰보다 전반적으로 길고, 급지에 따라 1급지보다 2·3급지가 더 길다. 교통조사경찰의 근무시간은 주 평균 근무시간에 있어서 교통외근경찰보다 1급지의 경우 4.62시간, 2·3급지의 경우 9.26시간이 더 길다. 또한 교통외근경찰의 주 평균 근무시간은 1급지에서 61.17시간, 2·3급지에서 62.02시간으로 나타나며, 급지 간 격차가 거의 없다.

밤낮을 가리지 않고 교통사고가 발생하므로 교통경찰의 야간근무는 피할 수 없는 현실이다. 야간근무 중 겪게 되는 심한 감정적 스트레스는 야간근무를 더 어렵게 하는 요인이 된다. 특히 교통경찰들은 ‘주취차를 상대할 때’ 심한 감정노동에 시달리고 있음을 설문을 통해 확인할 수 있었다. 월 평균 57~68시간에 이르는 시간외근무의 원인은 절대적인 인력부

〈표 6-11〉 급지별 노동시간 관련 지표

직군별	급지	주 평균 노동시간	주 평균 시간외근무	월 평균 시간외근무
교통외근	1급지	61.17	13.00	54.28
	2·3급지	62.02	15.35	64.91
평균		61.58	13.63	56.86
교통조사	1급지	65.79	14.90	64.10
	2·3급지	71.28	19.25	84.44
평균		66.32	15.75	67.86
교통 외	1급지	56.43	11.97	46.96
	2·3급지	59.78	13.84	57.21
평균		57.45	12.53	50.03
전체 평균		57.81	12.64	50.70

자료: 배규식 외(2012b), 『경찰교대제와 노동시간』.

족 때문이다. 비번 일 근무는 일상화되고, 수시로 호출을 받고 있다. 특히 교통조사경찰은 개인별 담당 사건이 종결될 때까지 책임져야 하므로 더 빈번하게 비번 일 근무를 하고 있다. 설문조사 중 시간외근무를 할 수밖에 없는 이유에서 ‘업무특성상’이라는 답변이 압도적으로 높게 나왔다(교통조사경찰 평균 58.7%). 전체 평균 51.6%에 비교해 약 7% 정도 높은 수치이다. 두 번째 요인으로 과다한 업무(35.0%)가 지적되고 있는데, 이는 전체 평균 10.4%와 비교해 25%나 높은 수치이다.

시간외수당의 보상은 수년에 걸쳐 개선되었으나 여전히 많은 경찰들은 이에 대해 불만이 있는 것으로 나타났다. 2011년 하반기 경찰 직무만족도 조사에서 후생복리와 관련된 만족도가 이전에 비해 향상되었음에도 시간외수당만은 가장 낮은 수치를 보였다.⁹¹⁾ 현재 수당체계가 적절함에 대한 질문에 대해서는 90% 이상의 인원이 현재의 수당체계가 불합리하다고 생각한다고 답했다.⁹²⁾

91) 직무만족도 조사에서 후생복리에 관한 만족도 조사는 현재 보수의 업무(업무량, 난이도, 강도) 대비 적절성, 시간외근무에 대한 수당 보상, 복리후생 시설(수련원, 체력단련장 등), 복리후생 제도 및 프로그램에 대한 조사로 구성되었다. 후생복리에 관한 만족도는 64.8점으로 종합만족도보다도 8.1점 낮은 수준이었다(경찰청 직무만족도 조사, 2011).

3) 장시간 노동의 문제

교통조사 형사는 경찰 전체 평균(7.18일)보다 하루 정도 적게 휴가를 사용(6.17일)을 하고 있으며, 교통외근경찰은 평균보다 조금 더 사용(7.38일)하는 것으로 드러났다. 휴가를 자유롭게 가지 못하는 주된 원인은 ‘인력부족’으로 나타났고, 교통외근경찰(47.7%)이나 조사경찰(48.2%)의 과반수가 ‘인력부족’ 때문이라고 답했다.

교통경찰들의 장시간 노동과 불규칙한 근무시간은 가정 및 기타 인간과의 관계에 크게 영향을 미치는데, 교통조사경찰의 70%, 교통외근경찰의 60% 정도는 장시간 근무가 가정생활에 어려움을 준다고 답했다. 이것은 경찰 전체 평균인 57%보다 높은 수치이다(배규식 외, 2012b).

장시간 노동과 빈번한 호출 등으로 격무에 시달리면서 전문성 강화를 위한 교육프로그램의 참여가 어려운 것으로 나타났다. 설문조사에 따르면, 교통조사경찰은 약 2년, 교통외근경찰은 약 1년의 학습교육이 필요하다는 답변이 많았다.⁹³⁾ 교통조사경찰은 외근보다 더 장기간의 전문교육을 필요로 하는데, 교육부재가 지속된다면 교통조사 서비스의 질의 하락으로 귀결될 것이다.

4) 교통경찰의 장시간 노동 개선 방안

교통경찰들은 ‘1회 및 주 평균 근무시간 제한’을 가장 설득력 있는 방안으로 꼽았다. 교통조사경찰의 39.6%, 외근경찰의 35.6%가 찬성했다. 이를 현실화하기 위해서는 상급자들의 인식변화가 이루어져야 한다. 둘째, ‘비집중시간 휴게시간 확보 의무화’, ‘상시야간조 도입’, ‘시차출근제’ 순의 선호도를 보였다. 특히 교통외근경찰은 ‘비집중시간 휴게 확보 의무화’ 방안에 대해 교통조사경찰(54.4%)에 비해 매우 높은 지지도(64.2%)를 보였다. 교통조사경찰은 ‘상시야간조의 운영’에 대해 30.8%라는 높은 지지를 보였다(평균 27.6%).

인력배치의 변경 및 인력의 보충, 근무교대체계 운용의 원칙 및 노동시간 단축을 위한 방안을 정리하고 논의를 맺으려고 한다. 첫째, 현재 경찰

92) 야간수당은 경사 기준 시간당 2,680원이다.

93) 전체 응답자의 90%를 포함하는 소요 연한을 기준으로 정했다.

조직 내 인력배치는 조직의 효율적 운영의 측면에서 노동강도를 고려한 적정 인력배치라고 보기 어렵다. 행정인력을 추가적으로 확보한 후에 분석을 추진하여야 할 것이다. 둘째, 교대제 근무체계의 수립 시 몇 가지 기본적인 원칙을 정하여 인력배치에서의 객관적 근거를 확보하는 것이 필요하다. 3교대제는 근무시간 변경이 3일에 한 번 생기기 때문에 규칙적인 생활이 불가능하다. 또한 피로가 누적된 상태에서 다시 근무에 투입되게 된다. 인력충원 시 3교대 지역을 가장 우선적으로 지원해야 할 것으로 판단된다. 셋째, 교대제 운용에 있어 경찰의 건강과 직무 효율성을 높일 수 있는 몇몇 원칙을 정립할 필요가 있다. △주간근무에서 야간근무로 이어지는 장시간 연속근무를 원칙적으로 배제하고 4조2교대(야간-휴무-주간-비번)로 바뀌어야 한다. △잔무는 원칙적으로 금하여야 한다. △수당으로 보상하는 것 외에 업무비집중시간 휴게 보장 등으로 변경되어야 한다. △비번 일 근무가 피치 못할 경우에도 야근 후 비번 출근은 금해야 한다. △교통혼잡시간이나 사고다발시간대 등에 근무인원을 늘리고 시차출퇴근제를 운용하는 것을 고려해 보아야 한다. 넷째, 노동시간 단축에 대한 조직적인 차원에서의 인식의 변화가 요구된다. 경찰조직은 상급자의 명령이 조직의 기강으로 유지되는 하향식 문화가 지배적이다. 상급자의 노동시간 단축에 대한 인식이 변화해야 하지만, 이를 개별적으로 바꾸기는 쉽지 않다. 이러한 점을 고려하여 전체 경찰조직 차원에서 노동시간 단축을 원칙으로 정립하고 이를 위한 캠페인 등을 실천해야 할 것이다.

마. 경찰 교대제와 노동시간 개선방안

1) 경찰 근무교대제 개선과 노동시간 단축방향

지역경찰의 4조2교대의 시행으로 많은 지역경찰이 개선된 노동조건하에 일하게 되었지만, 수사형사, 교통경찰 및 2·3급지 지역경찰은 여전히 시대에 뒤쳐지는 교대제로 긴 노동시간을 유지하고 있다. 특히 야간근무를 상시적으로 하는 수사형사나 심한 감정노동에서 오는 스트레스를 호소하는 지역경찰의 건강은 매우 심각한 상태로 신속한 개선이 필요하다. 경찰공무원들의 삶의 질을 높이고 육체적·정신적 건강을 유지하기 위해

서는 우리 사회의 전반적인 노동시간 단축 움직임의 방향에 맞추어 이를 위한 적절한 노력이 이루어져야 할 것이다.

우선, 주 40시간 근무를 기준으로 교대제 개편과 노동시간 단축을 추진해 나가야 한다. 휴일, 휴가, 긴급 상황 등 근무상의 필요에 따라 1일 10시간, 주 48시간까지 탄력적으로 연장근무가 가능한 근무교대제가 되어야 할 것이다. 또한 장시간 노동을 구조화하여 재생산하고 있는 시대에 맞지 않는 낡은 교대제를 개편해야 한다. 노동시간을 줄일 수 있는 교대근무제도의 다양한 방법과 24시간 서비스를 제공하는 기존의 다른 부문을 벤치마킹하는 것도 유용한 방법이 될 수 있을 것이다.

잡은 비상 호출, 비번 혹은 휴일 근무로 인해 교대근무가 불규칙해짐으로써 초래되는 건강 악화와 비정상적인 가정생활을 최소화할 수 있도록 교대근무의 규칙성을 확보해야 한다. 비상 및 비번 근무 등을 대폭 줄이기 위한 제도적 장치를 마련하고 우선적으로 인력확보에 힘써야 한다. 야간노동시간을 최소화할 수 있는 교대근무조를 편성하고, 야간노동이 불가피한 경우에는 사이잠 제도 도입을 의무화해야 한다. 1회 24시간을 연속하여 일하는 근무체제인 당직근무 등을 개혁하여 1일 연속 근무시간이 12시간을 넘지 않도록 하고 1일 연속 최소 10시간의 휴식시간을 보장할 수 있도록 교대제를 짜야 할 것이다. 그리고 근로기준법상의 연차휴가를 비롯하여 각종 경조휴가 등 1년 중 일정한 휴일을 가질 수 있도록 경찰서 단위의 추가인력 혹은 예비인력을 확보해야 할 것이다.

마지막으로, 앞서 말한 교대근무조 개편과 장시간 노동 단축은 경찰의 적정 인력 충원이 뒷받침되어야만 이루어질 수 있다. 공공부문의 대표적인 장시간 노동 조직인 경찰의 노동시간을 줄이고, 과소고용이나 초장시간노동에 의존했던 행태를 고용확대 방안으로 인력수준과 노동시간의 정상화로 바꿔나가야 할 것이다.

2) 경찰 근무교대제 개선과 노동시간 단축의 구체적인 방안

단계적으로 추진하되 중간목표를 세우고 개혁과 변화의 과정을 일관되게 이끌어가는 것이 중요하다. 제도와 관행의 변화는 빠른 시일 내에 이루어지기 어려우며, 변화를 뒷받침하기 위한 인력확보나 예산증액도 단

시간 내에는 쉽지 않다. 본청 지도부와 경찰 간부들의 교대제 개선과 노동시간 단축에 대한 공감과 인식변화와 실천의지가 중요하다. 근무제도 개선과 노동시간 단축이 가장 시급한 수사형사 기능을 대상으로 ‘근무제도의 개혁’을 위한 특수 조직을 만들어 수사형사의 근무제도 개선과 노동시간 단축을 위한 여러 가지 연구를 하는 등 노력이 필요하다.

교대근무제의 개편과 노동시간 단축을 위해 1회 및 주 평균 근무시간을 제한해야 한다. 1회 12시간, 주 평균 52시간이 적당하다고 판단된다. 1회 24시간 연속근무가 불가피하다면 월 연장근로수당으로 지급할 수 있는 연장근로시간을 월 40시간으로 제한하고 그 이상 연장근무한 시간은 보상휴가를 쓰도록 해야 한다. 현재의 장시간 노동을 유발하는 교대근무제를 4조2교대제 혹은 제주도에서 시험 중인 4조3교대제로 바꿀 필요가 있다. 특히 지방을 중심으로 인력보충을 한다는 전제하에 제도개선의 필요성이 절실하다. 경찰 치안서비스의 수요는 예측이 불가능하기 때문에 이에 대응하는 체제가 필요하다. 인력충원의 효과를 높일 수 있는 방안으로는 ‘신속대응팀(Rapid Response Cars)의 운영’과 ‘정규 인력 이외에 치안보조인력의 활용’을 검토할 수 있을 것이다.

야간노동에 따른 피로감과 건강저해요인을 줄이기 위해서 업무가 줄어드는 시간대에 사이잠과 휴게시간 확보 제도를 도입하는 것이 필요하다. 1급지 경찰서나 지구대는 휴게시설 및 취침시설이 없거나 협소하여 시설의 증개축이 절실하다. 야간근무 시 이용할 수 있는 취침실, 탈의실, 샤워실, 개인사물함 등을 갖추어 근무환경을 개선할 필요가 있다.

또한 현재 공무원들에게 지급되는 야간근무에 대한 50% 요율을 현실화하여 근로기준법상의 통상임금 50%와 야간과 연장이 겹칠 시 100%를 추가 지급하는 수준으로 야간노동 보상방식을 개선할 필요가 있다. 야간노동의 건강에 대한 악영향에 비해 이에 대한 보상은 연장근로보다 낮아 턱없이 낮은 수준에 있다. 다만, 야간근로를 전액 보상하는 것은 현실적으로 어렵기 때문에 반액 정도를 금전적으로 보상하고 나머지는 충분한 휴가로 보상하는 방식이 고려될 수 있다.

교대근무조 개편과 노동시간 단축을 뒷받침할 인력확보는 앞에서 제시한 ‘신속대응팀’, ‘인력풀제 운영’, ‘정규경찰 외 치안보조인력(퇴직경찰,

방법대 등)의 투입'으로 부분적으로 해소하고 그 이상의 인력은 단계적으로 정원을 늘리는 방식으로 해결해야 할 것이다. 공공부문의 노동시간 단축과 인력충원 문제를 사회적으로 공론화하여 모두 함께 해결할 문제로 인식하는 인식의 전환이 이루어져야 한다. 소도시, 군 단위 파출소의 근무제도는 저장도 장시간 노동의 형태를 띤다. 이는 인력투입으로 해결하기 어렵다. 파출소 광역화, 순찰빈도 제고, CCTV 설치 등 기술적 보완으로 노동강도를 높이고 노동시간도 줄이는 방법으로 나아가야 할 것이다.

마지막으로 교대근무조 개편과 노동시간 단축을 위해서는 제도 개선도 중요하지만 지휘관들의 성과주의 문화와 수직적 조직문화가 우선적으로 사라져야 한다. 아울러 형사 개개인 역시 1회 24시간 이상의 노동이나 초장시간 노동을 형사의 운명인 것처럼 당연하게 받아들이는 가치관의 전환이 절실하다.

제 7 장

교대제 및 노동시간과 건강

1. 서 론

가. 연구의 배경 및 목적

우리나라는 OECD 가입 국가 중 연간 노동시간이 유일하게 2,000시간대를 넘는 장시간 노동을 하는 국가이다. 장시간 근로는 생산성과 근로의 질을 저하시키고 일자리 창출 기반을 약화시키는 등 다양한 사회적 문제를 야기하는 것으로 알려져 있으며, 노동자들의 건강에도 부정적인 영향을 주는 것으로 알려져 있다. 또한 야간 또는 교대제 근무로 이루어지는 업종에 대해서도 근무시간 축소, 교대제 근무편성 원칙의 확산 등으로 개선이 이루어지고 있으나, 근본적으로 야간근로의 건강영향을 피할 수 없으므로 이에 대한 관리가 필요하다.

야간근로를 포함한 장시간 노동의 경우 피로가 축적되어 뇌심혈관 질환 등의 발병위험이 높다. 특히 2010년 국제암연구소(IARC)에서 교대근무(shift work)를 발암추정요인(Group 2A, probably carcinogenic to humans)으로 분류하여, 교대작업 종사자에 대한 건강관리가 필요하다고 한 이후 이에 대한 국내의 관심이 높아지고 있다. 한편 노동시간과 이의 배치 형태는 작업장에서의 전통적인 물리화학적인 유해인자들이 감소하고 있는 가운데 노동환경의 핵심적 요인으로 주목받고 있으며, 노동자의 건강과 삶의 질에 상당한 영향을 미치고 있다(이정탁 외, 2007).

근무시간과 교대형태가 건강에 영향을 미치는 기전에 대해서는 두 가지 가설이 있다. 1990년대에 장시간 근무가 교대근무와 유사한 건강영향을 지니며, 생체리듬(circadian rhythm)의 변화, 생활습관의 악화, 스트레스의 증가 등의 기전을 통해 뇌심혈관계 질환에 영향을 미친다고 알려졌다. 그러나, 2000년대의 연구들은 장시간 근무 그 자체가 아닌 이로 인한 회복이 불충분하다는 점을 주요 기전으로 제시하기도 하였다(Harman, 2006). 생물학적 기전에 대한 결론이 모호함에도 불구하고 교대제와 야간근무와 같은 업무형태들이 장기적으로 뇌심혈관계 질환, 수면장애 및 우울증 등의 정신건강문제, 소화기 질환, 유방암 등을 유발한다는 역학적 근거는 국내외에서 꾸준히 축적되어 왔다. 그러나 국내에서 근무시간과 건강과의 관련성에 대한 연구는 많지 않았는데, 이경용(2010)은 장시간 노동이 피로, 유해요인 폭로 증가, 불건강 상태 악화에 따른 건강 영향, 일과 가정의 부조화, 삶의 질 저하, 노동시장 악화라는 사회적 영향, 생산력과 창의성 저하, 그에 따른 기업경쟁력 약화라는 경제적 영향을 낳는다고 지적하였다.

따라서 장시간 노동과 야간노동이라는 이중고에 시달리고 있는 노동자들의 건강장해 예방을 위하여 노동시간의 길이와 형태의 건강영향에 대한 의학적 근거를 조사하여 정책적 개선을 위한 근거자료를 마련할 필요가 있다. 이번 연구에서는 문헌고찰, 사례조사, 국가서베이자료 등을 통하여 국내 노동자들의 교대제 및 장시간 노동 실태를 살펴보고, 교대제 및 노동시간과 건강과의 관련성을 검토하여, 노동자의 건강보호를 위한 정책 수립을 위한 근거를 마련하고자 하였다.

나. 연구의 방법

문헌조사

- 교대제 및 노동시간과 건강에 대한 관련한 해외 논문 조사
- 교대제 및 야간노동과 건강과 관련한 국내 논문 조사
- 혈관 질환, 손상, 수면장애, 암 발생 등 다양한 건강영역에 대한 조사

국가서베이자료 분석

국민건강영양조사, 취업자근로환경조사, 안전보건동향조사 등 대표성 있는 표본을 가지고 설계된 국가자료를 이용하여 직접 분석을 하거나 이런 자료를 이용하여 기존에 출판된 보고서와 논문을 검토하여 근무형태 및 노동시간과 건강영향의 관련성을 파악함.

국내 사례 연구 결과

○ 다양한 사례 연구 결과 정리

- 공공부문(경찰)
- 보건의료(병원)
- 제조업(자동차 완성차)
- 운수업(버스)

2. 교대제 및 노동시간의 건강영향 : 문헌 고찰⁹⁴⁾

가. 노동시간의 길이와 배치에 대한 직업환경의학적 개념

교대제 및 노동시간과 관련해서 직업환경의학적 측면에서는 다양한 개념이 사용되고 있다. 미국국립산업안전보건연구원(NIOSH, 1997)은 ‘오전 7시에서 오후 6시’까지를 정상적인 낮 시간으로 정의하여 이 시간 이외에 이루어지는 모든 형태의 노동을 교대근무라고 정의하였다. 이는 생물학적 리듬의 파괴라는 교대근무의 건강영향 기전을 파악할 때 순환의 여부 등이 교대근무의 정의에 적절하지는 않다는 것이다.

한편 최근에는 노동시간의 길이 및 배치뿐만 아니라 운영상의 특성 등과 관련하여 *extensification*(longer working hours)과 *intensification*(faster work pace)이라는 개념이 사용되기도 하였다(Lu, 2009). 이러한 다양한 개념 속에서 노동시간의 길이와 배치에 관련하여 ‘비표준적 근무

94) 해당 장은 2011년 고용노동부가 실시한 『연장·야간 및 휴일 근로 등 과중업무 수행 근로자 관리방안(야간작업종사자에 대한 특수건강진단 실시 의무화제도 도입방안 포함)』 보고서에 수록되어 있는 내용을 수정·보완하여 작성하였다.

시간'이라는 개념도 쓰이고 있다(Presser, 1995). 즉 평일 낮근무 주당 40시간 노동을 표준적 근무시간으로 정의하고 휴일근무, 장시간 노동, 야간근무 등 전통적인 근무시간을 벗어난 모든 근무형태를 비표준적 근무시간으로 정의하는 것이다.

이러한 노동시간의 길이와 배치에 관련한 개념은 건강영향을 평가하는데 있어서 주요한 시사점이 된다. 생물학적 리듬의 교란으로 인한 호르몬계, 내분비계, 면역계 변화가 장시간 노동과 교대근무로 인한 건강영향을 설명하는 주요한 기전으로 알려져 있는 만큼, 생리학적으로 인간의 건강에 적합한 근무시간을 확인하고 이를 기준으로 노동시간과 교대제를 설계하는 것이 무엇보다 중요하기 때문이다.

나. 교대제 및 노동시간의 건강영향과 가능한 기전

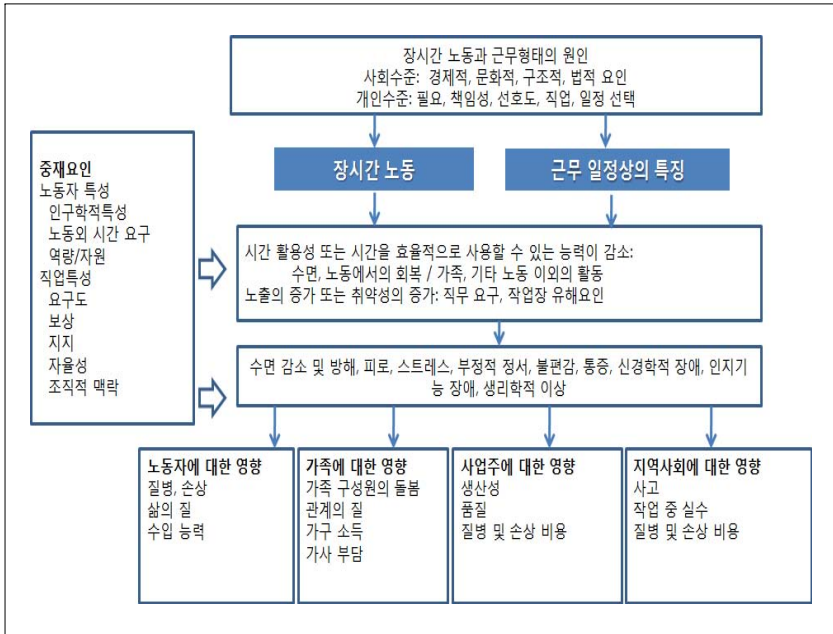
이와 같은 노동시간의 구성과 관련한 개념은 Caruso 등이 2006년에 발표한 미국국립산업안전보건연구소의 관점과 유사한 것으로 Caruso 등은 장시간 노동과 근무시간의 배치가 각각 수면시간, 일에서의 회복시간, 개인적 시간의 활용에 영향을 주고 직무 요구도를 높이며 작업장의 위해에 노출되는 시간이 길어짐으로 인해서 수면을 줄이고, 피로, 스트레스, 부정적 감정, 불편감, 통증, 신경학적 이상, 인지기능의 이상, 생리학적 변화를 야기하여 노동자, 노동자의 가족, 사업주 및 지역사회에 다양한 방면에서 부정적인 영향을 줄 수 있다고 하였다(그림 7-1 참조).⁹⁵⁾

한편, Knutsson 은 2003년 교대근무가 질병에 영향을 미치는 기전에 대해서 [그림 7-2]와 같이 설명한 바 있다. 교대근무로 인한 생체리듬의 불일치, 행동 변화, 사회적·시간적 행태의 파괴가 사회적 결핍이나, 수면·각성 주기 장애, 내적 불일치로 이어지고 질병에 대한 감수성을 증가시켜서 질병을 유발한다는 것이 주요한 주장이었다(Knutsson, 2003).

이처럼 교대근무와 장시간 노동의 건강영향에 대한 다양한 연구는 서

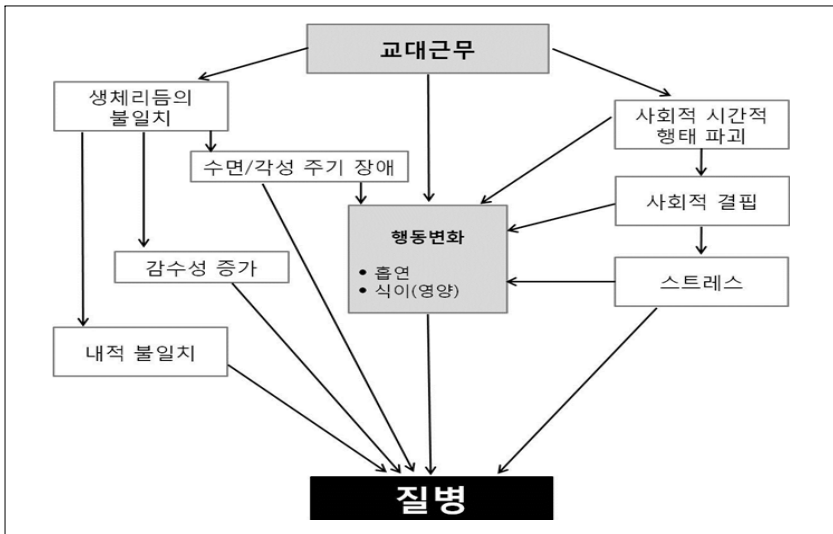
95) Caruso C. C., T. Bushnell, D. Eggerth, A. Heitmann, B. Kojola, K. Newman, R. R. Rosa, S. L. Sauter, and B. Vila(2006), "Long Working Hours, Safety, and Health: Toward a National Research Agenda," *Am J Ind Med* 49(11), pp.930~942.

(그림 7-1) 노동시간의 특성과 건강



자료 : Caruso(2006).

(그림 7-2) 교대근무의 건강영향



자료 : 임신예(2011)에서 재인용.

구 사회에서 오랜 역사를 가지고 진행이 되었으며, 비교적 많은 과학적 근거들을 제시하고 있다.

다. 수면건강

교대근무로 인한 수면영향으로는 일반적으로 아침근무에는 수면잠복기가 길어지고 야간근무에는 짧아지는 현상, 고정 야간작업자들이 교대근무자들에 비해 더 긴 수면시간을 보이는 현상 등이 있다. Drake 등은 18~65세의 교대근무자들의 수면장애 유병률은 야간 교대근무자들의 경우 14~32%이며, 순환 교대근무자들의 경우 8~26%라고 하였다(Drake et al., 2004). Akerstedt et al.(2010)은 스웨덴 3,637명 남녀를 대상으로 5년 동안 추적 관찰하여 교대근무 상태 변화와 수면 및 졸립 간의 연관성을 조사하였다. 그 결과 연령, 성별, 사회경제적 상태, 직무 요구도, 직무 조절, 작업 부담, 결혼상태, 자녀수를 보정한 후에도 교대근무를 시작하게 되면 수면 입면 및 작업 중 졸음의 위험이 1.7~2.9배 높아졌으며, 교대근무 및 야간작업을 지속하는 경우 졸음의 위험은 1.6배 정도 높아진다고 하였다. 반면에 교대근무를 중단하면 수면장애에서 회복되었다.

라. 심혈관계 질환

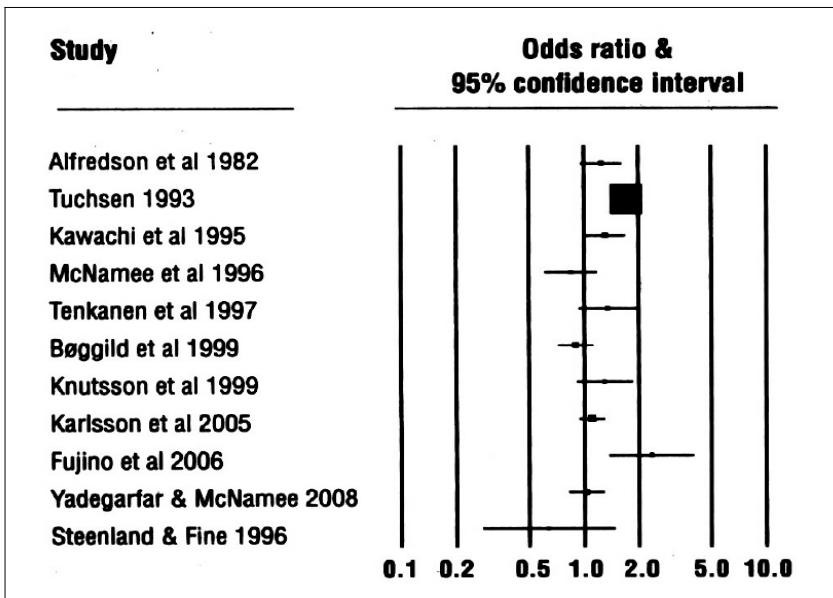
심혈관계 질환은 교대근무 및 장시간 노동의 결과와 관련해서 가장 많은 연구가 이루어진 질환 중의 하나이다. 1999년 교대근무와 심혈관 질환 및 위험인자에 대해 고찰한 논문에 따르면 총 17편의 연구를 검토한 결과 교대근무자는 대조군에 비해 심혈관 질환 발생 위험이 40% 증가한다고 하였다(Bøggild, 1999). 비슷한 시도가 2003년에도 이루어졌는데, 1999년의 종설에서 검토한 논문 이외에 9편의 논문을 추가로 검토한 결과 교대근무와 관상동맥 질환과는 다소 강한(rather strong) 연관성이 있다고 결론을 내린 바 있다(Knutsson, 2003). 가장 최근에 Frost 등은 1972년부터 2008년 사이에 시행된 교대근무와 심혈관 질환 간의 연관성을 조사한 역학 연구를 총 16례를 검토하여 그중 상대위험비와 95% 신뢰구간을 제시

하고 있는 11례의 연구결과를 [그림 7-3]과 같이 정리하였다(Frost et al., 2009). 그 결과 다수의 연구들이 노동시간과 심혈관계 질환의 관련성을 보이는 것으로 판단할 수 있었다.

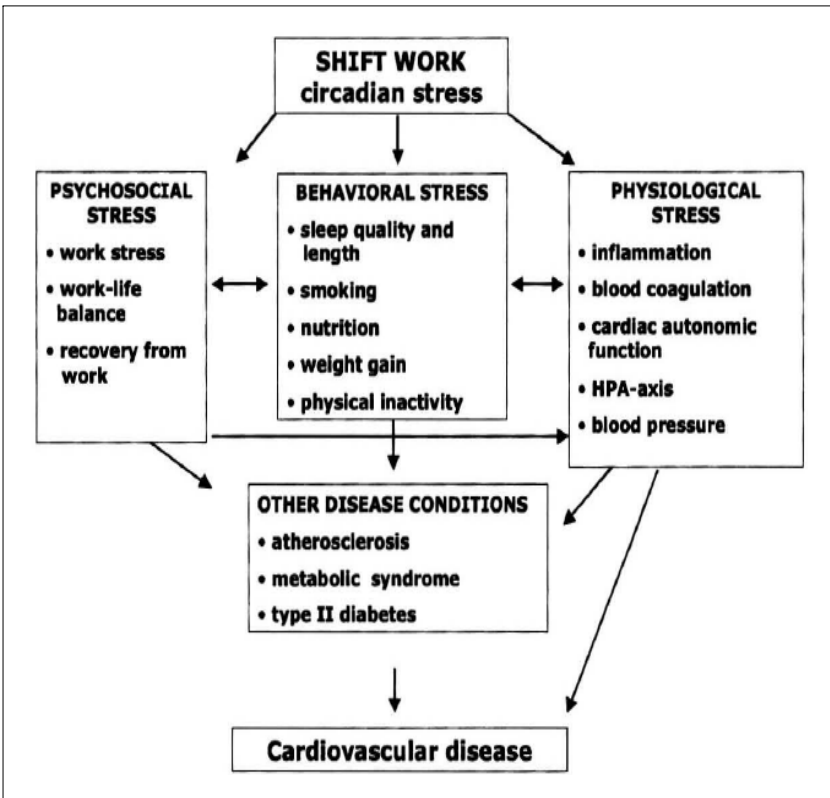
이러한 문헌들을 통해 일반적으로 교대근무와 이를 통한 야간근무는 실제로 심혈관계 질환의 발생과 관련이 있다고 보는 것이 타당하다. 연구 대상이 된 노동자들의 직업이나 교대근무 형태 등이 매우 다양하여 어떤 결과를 특정하는 것은 어렵지만, 교대제와 야간근무가 심혈관계 질환의 위험을 높이는 것으로 잘 알려진 고혈압, 당뇨, 이상지질혈증, 대사증후군과 관련이 있다는 연구가 다수 존재함을 감안하면 교대근무가 심혈관 질환의 발생을 높인다는 주장은 충분한 개연성이 있다고 생각된다.

한편 교대근무가 이렇게 심혈관 질환에 영향을 미치는 기전(mechanism)에 대해서는 다음과 같은 설명이 가능하다(Puttonen et al., 2010). 교대근무로 인한 생체리듬의 파괴가 심리사회적 스트레스를 증가시키고, 건강 행동상의 변화를 가져오는 한편, 생리학적인 스트레스를 주게 되어 동맥경화, 대사증후군, 당뇨와 같은 질병의 위험을 높이고 이로 인해 심혈관

[그림 7-3] 교대근무와 심혈관 질환 간의 연관성 조사 역학 연구 정리(2009년)



(그림 7-4) 교대근무로 인한 심혈관 질환 발생 기전(mechanism)



자료 : Puttonen(2010).

계 질환의 발생이 높아진다는 것이다. 또한 생리학적 스트레스는 혈압을 높이고, 신체 내 염증반응과 혈액응고반응에 변화를 주고, 심장과 관련한 자율신경계에 영향을 주어서 직접적으로 심혈관계 질환의 발생 위험을 높이는 데도 기여하게 된다.

장시간 노동의 심혈관계 질환 영향에 대한 연구도 다수 있다. 환자-대조군 연구에서도 주당 평균 55~60시간을 초과하는 경우에 급성심근경색의 발병 가능성이 2배 정도 증가한다는 보고가 있었고(Liu, 2002; Sokejima et al., 1998), 2004년에 Landsbergis는 주당 55~60시간 이상의 장시간 근로가 급성심근경색이나 혈압과 관련이 있으며, 연구의 수가 부족한 상황으로 지속적인 관심이 필요하다고 하였다. 비교적 최근에 수행된 코호트

연구들에서 장시간 근로가 심혈관 질환을 유발한다는 증거들이 계속 보고되고 있는데, 이들 연구들로부터 하루 11시간 이상 일하는 경우 심근경색의 위험이 높아진다고 볼 수 있으며, 주당 근무시간으로 환산 시 대략 52~60시간 정도가 되면 관상동맥 질환의 발병 위험이 1.5배 이상으로 증가한다고 볼 수 있다. 기초적인 체력이 약한 경우에는 이보다 더 근무시간이 짧은 경우에도 허혈성 심장 질환으로 인한 사망 위험비가 3배 가까이 증가하는 것으로 나타났다(Holtermann et al., 2010; Kivimäki et al., 2006; 2011; Nakanishi et al., 2001; Virtanen et al., 2010).

마. 유방암

국제암연구소(IARC)에서는 2010년 교대근무가 생체 일주기 리듬에 장애를 일으켜 결국 “인간에게 발암 가능성이 있다(probably carcinogenic to human)”고 발표하였다. 지금까지의 연구결과들이 보통 간호사나 항공기 승무원과 같은 제한된 직종에서이긴 하나, 야간근무를 하는 교대근무자와 유방암의 연관성에 대한 근거가 일관되게 관찰되고 있다고 결론내린 것이다(IARC, 2010). Megdal 등(2005)은 야간작업이 유방암 발생에 미치는 영향을 연구한 기존 연구들의 결과를 메타분석⁹⁶⁾한 결과를 제시하였다. 모든 연구들을 종합하여 구해진 위험도는 1.48(95% 신뢰구간 1.36~1.61)이었으며, 여성 승무원들의 표준화발생비(SIR)⁹⁷⁾ 1.44(95% 신뢰구간 1.26~01.65)였으며, 여성 야간작업자들의 상대위험비⁹⁸⁾ 1.51(95%

96) 메타분석은 기존에 출판된 여러 편의 연구를 통합하여 분석하는 통계학적 방식이다.

97) 표준화발생비는 연령의 효과를 감안하기 위하여 일반인구집단과 동일하게 연령 분포를 맞춘 후 계산한 발생비로서 ‘해당 연구집단의 발생률/일반인구집단의 발생률’로 개념화해서 이해할 수 있다. 따라서 표준화발생비가 1이 넘는다는 것은 일반인구집단의 발생률에 비해 해당 연구집단에서의 발생률이 높다는 것을 의미한다. 그리고 95% 신뢰구간에 1이 포함되어 있는 경우에는 통계적으로 유의한 결과라고 보기 어렵다. 그러나 이 신뢰구간은 연구대상의 수와 질병 발생 건수에 따라 크게 영향을 받기 때문에 드문 질병이거나 연구대상의 수가 적은 경우에는 해석에 주의를 기울여야 한다.

98) 상대위험비는 관심이 있는 위험인자의 ‘노출군에서의 발생/비노출군에서의 발생’으로 개념적으로 이해할 수 있다. 상대위험비가 1이 넘는다는 것은 일반인구

신뢰구간 1.36~1.68)로 나타났다.

바. 재해 및 손상

야간근무는 지구 역사상 악명 높은 몇몇 사건들-예를 들어, 보팔 참사, 쓰리마일 섬 사건, 체르노빌 사건, 라인 화학물질 누출 사고, 엑손 발데즈 호 기름유출 사고 등-이 모두 밤에 발생하였다는 점 등으로 인해 안전성의 측면에서 주목을 받아 왔다. Folkland and Tucker는 교대근무와 사고 간의 관련성을 조사한 여러 논문들의 결과를 종합하여 다시 분석한 결과 야간근무에 비해 오후근무 시 재해 발생률이 18.3% 증가하고, 밤근무 시에는 30.4% 더 증가한다고 하였다.

Wagstaff and Sigstad는 장시간 근무 및 교대근무와 산업재해와의 관련성을 조사한 이전의 역학 연구들을 체계적으로 고찰하여 하루 근무시간이 12시간을 넘어가는 경우에는 모든 연구에서 산업재해가 발생할 가능성이 높아지는데, 1.4배에서 3.3배까지 위험이 증가한다고 하였다. 하루 근무시간이 8시간을 초과하는 경우에도 모두 산업재해의 발생 위험이 증가하였는데, 1.3배에서 2.0배까지 위험이 증가하는 것으로 나타났으며, 모두 통계적으로 유의한 증가 양상이었다. 순환 교대근무 역시 작업 관련 재해의 위험을 1.2~2.0배까지 높이는 것으로 나타났다.

위에서 정리된 연구결과를 종합하면, 결론적으로 교대근무 및 장시간 근무는 산업재해를 유의하게 높인다. 특히 근무시간이 8시간을 초과하게 되면 그 위험이 누적되어 8시간 근무와 비교할 때 12시간을 근무하게 되면 재해 위험이 두 배 정도 높아진다. 근무형태에 따른 위험을 보면, 교대근무가 고정적으로 밤근무를 하는 경우보다 더 위험이 높다. 그러나 고정

집단에 비해서 해당 연구집단에서 관심을 가지고 있는 위험요인(위 예의 경우 야간작업)에 노출된 집단에서의 해당 질병의 발생이 더 많다는 것을 의미한다. 그리고 95% 신뢰구간에 1이 포함되어 있는 경우는 상대위험비의 범위가 1 이하까지를 포함하게 되는 것이므로 통계적으로 유의미한 결과라 하기 어렵다. 그러나 이 신뢰구간은 연구대상의 수와 질병 발생 건수에 따라 크게 영향을 받기 때문에 드문 질병이거나 연구대상의 수가 적은 경우에는 해석에 주의가 기울여야 한다.

적으로 밤근무를 하게 되면, 생체 일주기 리듬과는 정반대의 생활을 하게 되는 문제로 인해 또 다른 건강문제가 발생할 수 있다. 이 연구에서는 연령과 관련하여 주목할 만한 주장을 하기도 하였는데, 젊은 사람들은 보통 위험이 높은 행동을 하기 쉬운 경향이 있고, 나이든 사람들은 또한 자연적으로 수면의 문제가 생길 수 있어 교대근무를 지속하기가 더 어렵다는 것이다. 따라서 교대근무를 지속하는 고령의 노동자들은 그만큼 선택된 사람들이며, 이로 인해 여러 역학 연구들에서 ‘건강근로자효과’로 작용하여 교대근무 및 장시간 근무가 고령 노동자에게 미치는 영향이 저평가되는 쪽으로 작용하게 된다는 것이다(Wagstaff et al., 2011).

사. 우울증

우울증과 관련해서는 Scott et al.(1997)의 연구가 주목할 만하다. 이 연구는 지역단위로 무작위로 전화설문조사를 실시하여 현재 교대근무 중이거나 과거에 교대근무를 한 경험이 있는 40~65세, 31명 여성, 67명 남성에서 주요 우울증의 평생 유병률을 조사하였다. 교대근무가 수면 및 사회생활에 ‘상당히’ 혹은 ‘항상’ 영향을 미친다는 응답률은 남자는 75%, 여자는 77%로 나타났다. 교대근무가 가정생활에 ‘상당히’ 혹은 ‘항상’ 영향을 미친다는 응답률은 여성은 60%에 이르렀으며, 반면에 남자는 46%였다. 주요 우울증의 유병률은 15%였다. 47%가 교대근무를 중단하고 발생하였으며, 53%는 교대근무를 하는 중에 우울증이 발생하였다. 교대근무기간을 5년 단위로 잘라 우울증 발생률을 조사한 결과, 20년 이내까지는 유병률이 지속적으로 증가하는 경향을 보였으나, 20년 이후에는 감소하였다.

네덜란드에서 수행되고 있는 Maastricht cohort study(MCS)에서는 근무형태(일정) 및 근무시간과 우울한 기분과의 연관성을 조사하였다. 남자는 낮근무군에 비해 교대근무군의 우울한 기분의 위험비가 3교대의 경우 2.05(95% 신뢰구간 1.52~2.77), 5교대의 경우 1.34(95% 신뢰구간 1.00~1.80), 불규칙 교대의 경우 1.79(95% 신뢰구간 1.27~2.53)였다. 여자는 5교대의 경우 5.96(95% 신뢰구간 2.83~12.56)이었으며, 근무시간이 늘어날수록 우울한 기분의 위험비가 증가하는 경향을 보였다.

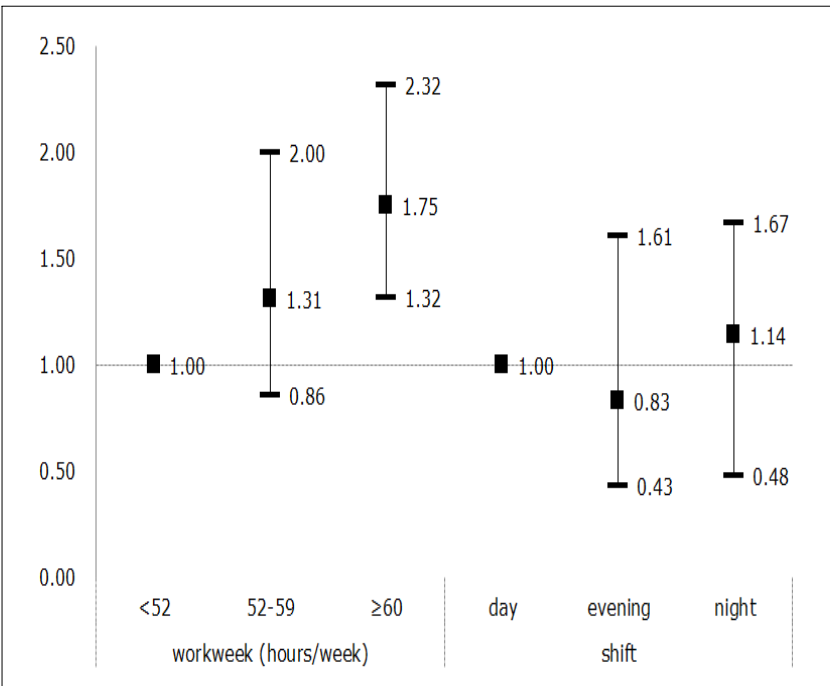
이상의 결과로부터 교대근무는 우울증과의 연관성이 있으며, 그 위험은 특히 여성, 장기간 교대근무자가 더 큰 것으로 보인다. 한편 교대근무의 우울증에 대한 영향에는 그 연관성의 방향 및 크기에 있어 어느 정도의 성차(gender difference)가 관찰되며, 이에 대한 추가 연구가 필요한 상황이라 할 수 있다.

3. 교대제 및 노동시간의 건강영향 : 국가서베이자료

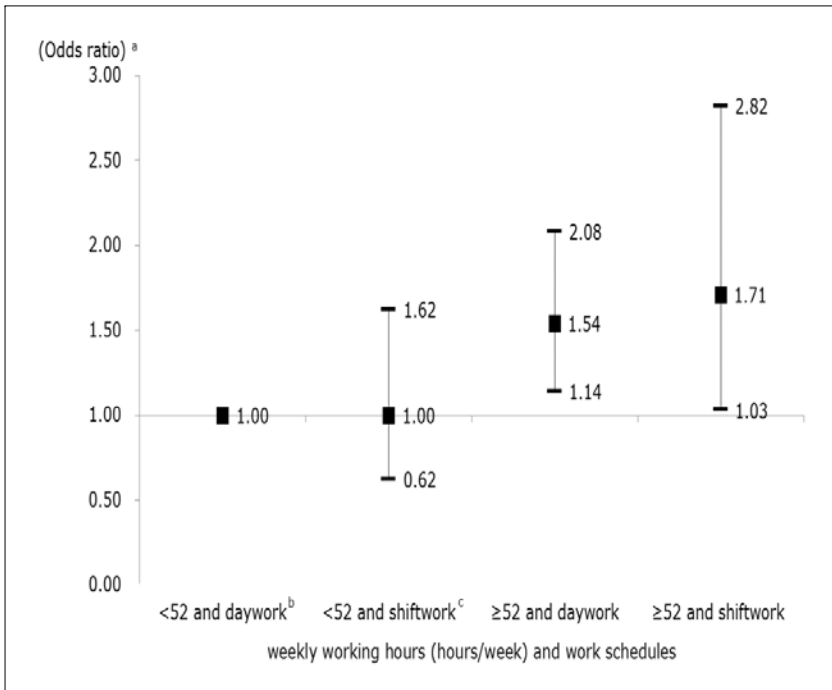
가. 국민건강영양조사

노동시간 및 교대제의 정신건강에 대한 영향을 알아보기 위하여 4기 국민건강영양조사 자료를 이용하여 근무시간 및 교대근무와 정신건강의 관련성을 분석하였다. 연령, 성별, 결혼상태, 흡연, 문제음주, 운동 및 중

(그림 7-5) 근무시간 길이 및 교대형태의 우울증상과의 관련성



(그림 7-6) 근무시간과 근무일정의 우울증상과의 관련성



주 : a. adjusted for age, gender marital status, smoking status, problem drinking, exercise, and employment status.

b. usually working during the day time(6am-6pm).

c. usually working from 14:00 to 24:00, usually working from 21:00 to 08:00 the following day, regular rotating shift, 24-hour rotating shift, split shift, irregular rotating shift, or others.

사상 지위를 보정하고도 52시간 미만으로 근무하는 사람들을 기준으로 했을 때 주당 근무시간이 52~59시간인 경우 우울증상이 있을 가능성이 1.3배 높은 것으로 나타났고 주당 근무시간이 60시간을 넘어가는 경우에는 1.8배까지 증가하였다.

교대근무와 관련해서는 주간 교대근무자를 기준으로 하였을 때 주로 저녁에 일하는 노동자의 우울증상 경험은 통계적으로 유의하게 증가하지 않았으며 고정야간, 순환교대, 불규칙 교대, 분할근무, 24시간 교대 등 야간근무가 포함된 교대근무를 하는 경우에 1.1배 정도로 약간 증가하는 것으로 나타났지만 통계적으로 유의한 결과는 아니었다.

교대근무자의 노동시간이 상대적으로 길고, 주간근무자라고 해도 장시간 노동을 하는 것이 일반적인 한국의 상황을 감안하여 교대근무와 장시간 노동의 이중 부담의 위험을 평가하였다. 즉 주당 근무시간이 52시간 미만인 주간근무자, 52시간 미만인 교대근무자, 52시간 이상인 주간근무자, 52시간 이상인 교대근무자의 네 집단의 우울증상 위험을 비교하였다. 주당 근무시간이 52시간 미만인 주간근무자를 기준으로 할 경우 52시간 미만의 교대근무자에서는 위험이 증가하지 않는 것으로 나타났으나 52시간 이상의 주간근무자에서 우울증상의 위험이 1.5배 증가하였고, 52시간 이상의 교대근무자에서 위험이 1.7배까지 증가하였다. 이러한 결과를 볼 때 장시간 노동이 우울증상과 관련성이 있다는 결론을 내릴 수 있었다.

나. 취업자근로환경조사

취업자근로환경조사는 2006년, 2010년, 2011년의 3차에 걸쳐 시행이 되었으며 2006년과 2010년에는 약 1만 명, 2011년에는 약 5만여 명의 취업자를 대상으로 한 가구방문 조사이다. 이번 분석에서는 공개되어 있는 자료인 2006년 조사를 활용하여 분석을 하였다. 이 분석은 2010년 한국노동조합총연맹의 의뢰로 실시한 『2006 산업안전보건 동향조사와 근로환경조사 분석을 통한 장시간 노동과 건강과의 관련성』 보고서에서 제시한 표를 수정보완하여 사용했다.

이 분석에서는 노동시간과 관련이 있는 건강영향으로 작업 관련 사고로 인한 병가, 작업 관련 질병으로 인한 병가, 스트레스, 전신피로, 불면증, 우울에 대해 조사하였다. 이의 분석을 위해서 연령, 표준직업분류, 교육수준, 수입, 근속연수와 사업장 규모를 보정하였다.

작업 관련 사고로 인한 병가 여부는 지난 12개월간 일과 관련한 사고로 인한 병가가 있었는지와 관련한 내용이다. 이는 노동시간과 뚜렷한 관련성을 보이지 않았다. 그러나 하루 10시간 이상 일한 날의 횟수가 10회 이상이 되면 작업 관련 사고로 인한 병가의 가능성을 높일 수 있는 것으로 나타났다. 10~15회 미만으로 10시간 이상 근무를 한 경우에는 작업

〈표 7-1〉 일과 관련한 사고로 인한 병가와 노동시간 특성의 관련성

		남 성		여 성		전 체	
		OR	95%CI	OR	95%CI	OR	95%CI
주당 시간	35 미만	1.00		1.00		1.00	
	35~45 미만	1.77	0.64~4.89	0.44	0.10~1.91	1.02	0.47~2.25
	45 이상	1.32	0.48~3.66	0.37	0.08~1.84	0.77	0.35~1.72
10시간 이상	0	1.00		1.00		1.00	
	1~5 미만	1.52	0.77~2.99	1.19	0.31~4.58	1.39	0.77~2.48
	5~10 미만	1.13	0.43~2.98	-	-	0.82	0.33~2.06
	10~15 미만	3.25	1.63~6.46	1.22	0.20~7.52	2.83	1.53~5.22
	15 이상	2.68	1.51~4.75	0.47	0.08~2.61	2.31	1.40~3.82
교대근무	함	1.00		1.00		1.00	
	안 함	0.59	0.31~1.12	0.30	0.06~1.46	0.52	0.29~0.93

보정: 연령, 표준직업분류, 교육수준, 수입, 고용형태, 근속, 사업장 규모.

관련 사고로 병가를 갈 가능성이 2.83배 높아지는 것으로 나타났으며 월 15회 이상 하는 경우에는 2.31배 높은 것으로 나타났다. 이러한 경향은 남성이 더 큰 것으로 나타났다. 또한 교대근무를 하는 경우에 비해서 안 하는 경우 위험이 0.52배까지 통계적으로 유의하게 감소하였다.

작업 관련 질병으로 인한 병가 여부는 지난 12개월간 일과 관련한 질병으로 인해 병가를 갔는지와 관련한 내용이다. 사고로 인한 병가와 마찬가지로 주당 노동시간과 뚜렷한 관련성이 나타나지 않았다. 10시간 이상 일한 횟수는 1~5회 미만인 경우가 없는 경우에 비해 질병으로 병가를 갈 확률이 남성의 경우 1.50배인 것으로 나타났고 5~10회 미만인 경우에는 2배로 나타났다. 반면 여성의 경우는 유의한 결과를 보이지 않았다. 교대근무 여부는 관련성이 없었다.

불면증의 경험률은 주당 노동시간이나 교대근무와는 관련성이 없는 것으로 나타났다. 10시간 일한 날짜는 5~10회 미만이거나 15회 이상인 경우에 유의한 오즈비를 보였는데, 특히 여성이 10시간 이상 일한 날짜가 5~10회 미만인 경우 불면증(수면 증상)이 심해진다는 응답을 할 가능성이 4.99배 높은 것으로 나타났다. 반면에 10~15회인 경우에는 통계적으로 유의하지 않은 관련성을 보였고 15회 이상인 경우에 통계적으로 유의하

〈표 7-2〉 일과 관련한 질병으로 인한 병가와 노동시간 특성의 관련성

		남 성		여 성		전 체	
		OR	95%CI	OR	95%CI	OR	95%CI
주당 시간	35 미만	1.00		1.00		1.00	
	35~45 미만	1.33	0.79~2.26	0.82	0.50~1.34	1.05	0.74~1.49
	45 이상	0.96	0.56~1.64	0.85	0.50~1.44	0.87	0.60~1.25
10시간 이상	0	1.00		1.00		1.00	
	1~5 미만	1.50	1.08~2.09	1.32	0.87~2.00	1.37	1.06~1.77
	5~10 미만	2.00	1.32~3.01	0.91	0.50~1.65	1.50	1.08~2.08
	10~15 미만	1.35	0.91~2.02	1.54	0.87~2.72	1.35	0.98~1.85
	15 이상	1.31	0.94~1.82	1.03	0.67~1.59	1.14	0.88~1.47
교대근무	함	1.00		1.00		1.00	
	안 함	1.15	0.75~1.77	1.49	0.82~2.72	1.24	0.89~1.74

보정: 연령, 표준직업분류, 교육수준, 수입, 고용형태, 근속, 사업장 규모.

게 불면증을 호소할 가능성이 높았다.

이는 근무의 예측성과 관련이 있다고 해석할 수 있다. 즉 하루 10시간 이상 일하는 날이 10회 이상이라면 이는 비교적 규칙적이고 만성적으로 하루 10시간 이상의 장시간 노동을 하고 있다는 것을 의미한다고 볼 수 있을 것이다. 10회 미만인 경우는 일반적으로는 10시간 미만으로 일하는데 어떤 특별한 경우에 간헐적으로 그런 일이 발생함을 의미하고 이로 인해 수면장애 증상이 상대적으로 심각하게 나타나는 것이라 볼 수 있다. 10시간 이상 일한 날짜가 15회를 넘어가는 경우는 거의 매일 장시간 노동을 한다는 것이므로 불면증과 관련성이 높게 나타난 것으로 해석할 수 있다.

‘일로 인해 우울이 심해지는지’에 대한 질문을 통해 우울과 노동시간과의 관련성을 살펴보았다. 교대근무와 주당 노동시간은 관련성을 보이지 않았으나 하루 10시간 이상 일한 횟수는 전체적으로 우울과 관련이 있었다. 10시간 이상 일한 날짜가 5~10회 미만인 경우 ‘일로 인해 우울이 심해진다’고 응답할 가능성이 1.85배 높은 것으로 나타났으며, 10~15회 미만의 경우 1.94배, 15회 이상인 경우 1.88배인 것으로 나타났다.

〈표 7-3〉 불면증(수면문제)과 노동시간 특성의 관련성

		남 성		여 성		전 체	
		OR	95%CI	OR	95%CI	OR	95%CI
주당 시간	35 미만	1.00		1.00		1.00	
	35~45 미만	0.75	0.34~1.64	0.41	0.17~ 0.99	0.65	0.37~1.12
	45 이상	0.96	0.44~2.09	0.53	0.21~ 1.33	0.82	0.47~1.41
10시간 이상	0	1.00		1.00		1.00	
	1~5 미만	0.69	0.41~1.15	1.93	0.92~ 4.04	0.95	0.63~1.45
	5~10 미만	1.06	0.60~1.87	4.99	2.35~10.61	1.75	1.13~2.73
	10~15 미만	0.95	0.55~1.64	1.76	0.67~ 4.65	1.18	0.74~1.88
	15 이상	1.38	0.90~2.11	2.34	1.18~ 4.67	1.64	1.15~2.32
교대근무	함	1.00		1.00		1.00	
	안 함	1.11	0.70~1.74	0.48	0.22~ 1.05	0.89	0.61~1.31

보정: 연령, 표준직업분류, 교육수준, 수입, 고용형태, 근속, 사업장 규모.

〈표 7-4〉 우울과 노동시간 특성의 관련성

		남 성		여 성		전 체	
		OR	95%CI	OR	95%CI	OR	95%CI
주당 시간	35 미만	1.00		1.00		1.00	
	35~45 미만	0.34	0.12~0.99	0.74	0.31~1.76	0.57	0.03~1.07
	45 이상	0.73	0.27~2.02	0.55	0.22~1.40	0.73	0.39~1.36
10시간 이상	0	1.00		1.00		1.00	
	1~5 미만	0.81	0.36~1.81	2.10	1.06~4.15	1.20	0.72~2.01
	5~10 미만	1.93	0.87~4.28	1.62	0.66~4.00	1.85	1.05~3.25
	10~15 미만	2.53	1.21~5.26	1.21	0.45~3.24	1.94	1.13~3.32
	15 이상	1.84	0.97~3.48	2.30	1.12~4.76	1.88	1.21~2.92
교대근무	함	1.00		1.00		1.00	
	안 함	1.16	0.62~2.20	0.93	0.37~2.34	1.00	0.60~1.64

보정: 연령, 표준직업분류, 교육수준, 수입, 고용형태, 근속, 사업장 규모.

4. 국내 사례

가. 공공부문 : 경찰

경찰공무원은 업무와 관련한 스트레스가 매우 높고 일상적으로 언어적·육체적 폭력에 노출되어 있는 집단이다. 또한 근무시간이 매우 길고 불규칙적이며, 예측이 불가능한 경우가 많다. 따라서 교대근무와 근무시간에 따른 건강영향이 중요하게 작용하는 집단이라 할 수 있다.

전국의 경찰공무원 7,467명을 대상으로 최근에 수행한 연구에서 이러한 교대근무와 장시간 노동의 건강영향을 확인할 수 있다. 먼저 사망률의 예측지표로서 보건학 연구에서 주로 사용되고 타당도와 신뢰도가 검증되어 국민건강영양조사 등에서 널리 사용되는 주관적 건강 인식의 경우 52시간 미만으로 근무를 하는 집단은 ‘나쁘다’는 응답이 27.0%였고 52시간 이상 근무하는 사람들의 부정적 응답률이 29.5%로 높게 나타났다. 이를 교대근무 형태와 병합해 보면 비교대 + 52시간 이상 < 비교대 + 52시간 미만 < 교대 + 52시간 미만 < 교대 + 52시간 이상 순으로 ‘나쁘다’는 응답이 많은 것으로 나타났다. 실제 조사대상 중에 주당 근무시간이 52시간 미만이고 교대근무를 하지 않는 집단의 수가 상대적으로 매우 적다는 점을 감안하면 교대근무와 장시간 노동이 주관적 건강 인식에 부정적 영향을 미친다고 할 수 있다.

경찰공무원은 일반적으로 건강한 집단으로 여겨지며 건강에 대한 사회적 이미지 때문에 본인의 질병을 감추려는 성향이 강한 집단이라고 할 수

〈표 7-5〉 근무시간에 따른 주관적 건강

(단위: 명, %)

	52시간 미만 근무		52시간 이상 근무		p-value*
주관적 건강인식					
좋음	2,569	(73.0)	2,749	(70.5)	0.017
나쁨	951	(27.0)	1,151	(29.5)	

주: * 카이제곱 검정.

〈표 7-6〉 교대근무 및 근무시간, 직종, 지역에 따른 주관적 건강

(단위: 명, %)

	주관적 건강인식 좋음		주관적 건강인식 나쁨		p-value
	명	(%)	명	(%)	
교대근무 및 근무시간					
비교대+52시간 미만	302	(75.1)	100	(24.9)	<0.001†
비교대+52시간 이상	502	(77.2)	148	(22.8)	
교대+52시간 미만	2,240	(72.8)	839	(27.3)	
교대+52시간 이상	2,221	(69.2)	989	(30.8)	

주: † Mantel-Haenszel 카이제곱.

〈표 7-7〉 교대근무 유무에 따른 연령별 당뇨 의사진단 경험률

(단위: 명, %)

	20~30대				P-value*	40~50대				P-value*
	교대근무자		비교대근무자			교대근무자		비교대근무자		
당뇨병										
의사진단 경험 있음	51	(3.9)	2	(0.8)	0.013	626	(12.5)	139	(17.3)	<0.001
의사진단 경험 없음	1,258	(96.1)	251	(99.2)		4,371	(87.5)	663	(82.7)	

주: * 카이제곱 검정.

있다. 본인의 건강에 대한 과신이 있는 경우도 많다. 따라서 당뇨와 같은 만성 질환의 의사진단 경험률은 실제에 비해 과소평가 되었을 것으로 생각된다. 또한 당뇨는 연령의 영향이 절대적인 질환인 만큼 20~30대와 40~50대를 구분하여 분석하였다. 그 결과 20~30대의 연령군에서는 교대근무자에서 당뇨에 대한 의사진단 경험이 훨씬 많았던 반면 40~50대에서는 비교대근무자에서의 의사진단 경험이 많았다. 당뇨의 호발연령이 50대 이후임을 감안할 때 교대근무로 인한 직접적 영향은 비교적 젊은 시기에 나타남을 확인 할 수 있었다. 또한 이런 건강상태를 견딜 수 있는 사람들만이 고연령이 되어서도 교대근무를 유지한다는 점을 감안하면 40~50대의 결과는 건강근로자효과가 크게 반영된 결과라 할 수 있을 것이다.

연령의 영향을 보정하고 심근경색증에 대한 교대근무와 노동시간의 관련성을 살펴본 결과 교대근무를 하지 않고 주당 근무시간이 52시간 미만인 집단에 비해서 교대근무를 하지 않음에도 불구하고 주당 노동시간이 52시간 이상 되는 집단에서 통계적으로 유의하게 높은 의사진단 경험률을 보였다. 오히려 교대근무를 하고 주당 근무시간이 52시간 이상인 경우에는 심근경색증의 위험도가 유의하게 증가하지는 않았는데 이는 교대근무자에게 심근경색증이 발생한 경우 업무전환을 심각하게 고려하는 것이 일반적임을 감안할 때 건강근로자효과가 나타난 것이라 할 수 있다.

수면장애는 교대근무에 따른 생물학적 리듬의 파괴 결과 가장 먼저 그리고 보편적으로 나타나는 증상이다. 이는 경찰공무원들에 대한 조사에서도 마찬가지로 교대근무를 하는 집단의 수면장애 관련 증상의 유병률

〈표 7-8〉 회귀분석을 통한 교대근무와 장시간 노동에 따른 만성 질환 의사진단 경험률의 차이

	모델 1 ¹⁾		모델 2 ²⁾	
	비차비	95%신뢰구간	비차비	95%신뢰구간
심근경색증				
비교대+52시간 미만	1.00		1.00	
교대+52시간 미만	1.13	(0.71-1.80)	1.13	(0.71-1.81)
비교대+52시간 이상	1.68	(1.00-2.83)	1.67	(0.99-2.83)
교대+52시간 이상	1.01	(0.63-1.61)	1.13	(0.79-1.82)

주: 1) 연령을 보정하지 않은 로지스틱 회귀분석.

2) 연령을 보정한 로지스틱 회귀분석.

〈표 7-9〉 교대근무 유무에 따른 수면장애

(단위: 명, %)

	교대근무자		비교대근무자		p-value*
전 체	6,264	(85.7)	1,048	(14.3)	
수면장애					
있음	3,120	(49.8)	245	(23.4)	<0.001
없음	3,144	(50.2)	803	(76.6)	

주: * 카이제곱검정.

〈표 7-10〉 교대근무 및 근무시간, 직종, 지역에 따른 수면장애 증상

(단위: 명, %)

	수면장애 증상이 없음		수면장애 증상이 있음		p-value
	명	%	명	%	
교대근무 및 근무시간					
비교대+52시간 미만	319	(79.4)	83	(20.7)	<0.001†
비교대+52시간 이상	484	(74.9)	162	(25.1)	
교대+52시간 미만	1,575	(51.3)	1,498	(48.8)	
교대+52시간 이상	1,569	(49.2)	1,622	(50.8)	

주: † Mantel-Haenszel 카이제곱.

이 교대근무를 하지 않는 집단의 23.4%에 비하여 49.8%로 2배 이상 높게 나타났다. 교대근무와 노동시간의 영향을 한꺼번에 살펴본 결과 수면장애 증상의 유병률은 비교대+52시간 미만, 비교대+52시간 이상, 교대+52시간 미만, 교대+52시간 이상 순으로 나타났으며, 주당 52시간 이상 근무하는 교대근무군의 경우 수면장애 증상 유병률이 50.8%로 매우 높았다. 이러한 결과를 바탕으로 교대근무와 장시간 노동이 모두 영향을 준다고 할 수 있다.

나. 보건의료

병원은 대표적인 교대근무 사업장이다. 미국이나 유럽의 경우에는 교대근무의 건강영향 연구에 있어서 간호사 코호트가 가장 대표적으로 사용이 될 정도로 전 세계적으로 가장 대표적인 교대제 사업장이다. 특히 간호사들의 경우에는 여성이 절대적으로 많은 집단으로서 교대제와 노동시간의 영향에 민감한 집단이다. 한편 수련의들의 경우에는 초장시간 노동을 하는 가장 대표적인 직종으로 알려져 있고, 이들을 대상으로 한 장시간 노동 연구가 해외에 일부 있으나 이러한 연구의 대부분은 의학적 처치 과정에서의 실수 등에 초점이 맞춰져 있는 경우가 많다.

2011년 보건의료노조가 1만 9,363명을 대상으로 조사한 바에 따르면 대상 노동자의 57.2%가 교대근무를 하고 있고, 교대근무자 중 남성 노동자

74.9%, 여성 노동자 82.2%가 수면장애 증상을 호소한다고 하였다. 한편 2010년 조사에서는 3교대 근무 노동자가 감정노동을 숨기는 경우가 매우 많았던 것으로 나타났다.

2008년 한국노동안전보건연구소가 K대학교병원 노동조합과 실시한 교대제 실태 조사는 보건의료업종의 교대제의 특성과 이로 인한 건강영향을 비교적 상세히 제시하고 있다. 이 연구에 따르면 병원 노동자들의 교대 형태는 매우 다양하며, 병원마다 약간씩 차이가 있다. K대학교 A병원에서 실시하고 있는 교대제 형태는 다음과 같았다. 또한 실제로 간호사들의 경우 교대근무 때문에 이직을 고려하거나 야간근무가 유산 등의 생식 건강과 관련이 있다고 생각하는 경우가 있었다. 또한 교대근무를 하는 여성의 특성이 많은 업종의 특성이 반영되어 월경 관련 문제를 호소하거나 불임을 걱정하는 경우도 있었다.

- 간호사, 신생아실 간호조무사, 중환자실 업무원 - 3교대
- 수술실 - 통상근무 + 수술실 3명 당직, 마취과 1명 당직
- 외래 - 통상근무
- 영상의학과 - 통상근무와 비정규직 2명과 정규직 1명(정규직이 돌아가면서)이 야간근무를 전담, 야비야비야비야비 형태
- 진단검사 - 통상근무 + 야간에는 정규직 2명이 교대근무, 야비야비야비 형태
- 안전요원, 경비 - 주주야비주주야비, 시간외수당 발생
- 보호요원 - 통상근무 + 당직 2명
- 시설 - 주주야비주주야비, 시간외수당 발생
- 사무접수 - 통상근무하고 토요일은 당직근무
- 영양팀 - 1조는 05~2시30분, 2조는 10시30분~7시30분으로 주 6일, 주 48시간 근무(각 조별 약간의 시차 근무)
- 병동 엘리베이터, 중앙공급실 - 연속 2교대 (D+E) 근무

#1. “항상 생각하죠. 교대근무 없는 계약직을 알아보고 있습니다. 일이 힘들고 스트레스가 많아서가 가장 큰 이유입니다. 계약직은 과도한 업무는 없어서 외래도 점심시간엔 쉬는데 여기는 너무 바빠요. 다른 직종에서 생각을 못하는 정도로 힘들습니다. 은행업무 하나조차도 하기가 힘들어요.” (N05)

#2. “일이 힘들어서 그만두고 싶다는 생각을 제일 많이 하는 것 같아요. 밤 근무하는 거 싫어서 그만두고 싶어 하는 게 제일 많은 것 같구요. 일에 대한 스트레스.” (N17)

#3. “나이트가 너무 힘들어서. 저희 병동 선생님은 나이트가 너무 힘들어서 그만뒀어요. 그리고 선생님 하나 유산됐어. 유산돼서 자기 안 한다고.” (N18)

#4. “생리도 아닌 것이 뭔가 그러고 스쳐 지나가고선 생리를 안 해요. 그래서 제 친구들한테 다 물어봤는데 자기들도 가끔 힘들면 그런다고 하고. 생리를 기본적으로 잘 안 하고 해도 옛날에는 규칙적이었는데 규칙성이 사라지고 기간이 길어야 3일. 무슨 폐경인 것 같아. 다른 친구들도 제 동거를 보면 생리를 딱딱딱 하는 애들이 한 명도 없어요 정말. 그리고 저희 결혼하신 선생님들도 심지어는 불임이어서 불임클리닉 다니시고 계속 임신 안 돼서 OBGY(산부인과) 진료 받으러 다니시고 이 선생님들도 그러세요. 한 명은 아예 그만두시고.” (N15)

폭언, 폭언 경험에 대한 조사 결과, 특히 3교대 간호사의 경우 73.1%가 폭언이나 폭행 경험이 있는 것으로 나타나 근무조건이 매우 열악함을 반증하였다.

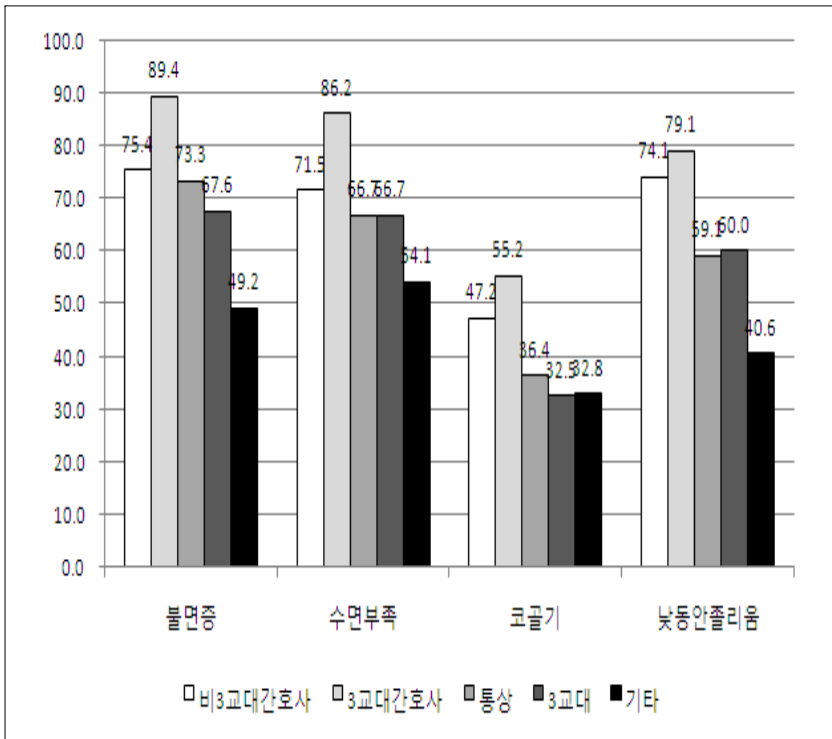
수면 증상과 관련해서 불면증, 수면부족, 코골기, 낮 동안 졸림 증상 모두 3교대 간호사에서 가장 높은 것으로 나타났으며 불면증의 경우 증상 유병률이 89.4%로 매우 높았으며 수면부족이 86.2%, 낮 동안 졸림이 79.1%, 코골기가 55.2%로 높게 나타났다. 다음으로 유병률이 높은 집단은 비3교대 간호사로 불면증, 수면부족, 코골기, 낮 동안 졸림의 증상 유병률이 각각 75.4%, 71.5%, 47.2%, 74.1%인 것으로 나타났다.

직종에 따라 교대근무와 관련이 있는 증상의 유병률을 살펴보면 식욕

〈표 7-11〉 직종에 따른 업무 중 폭언·폭언 경험

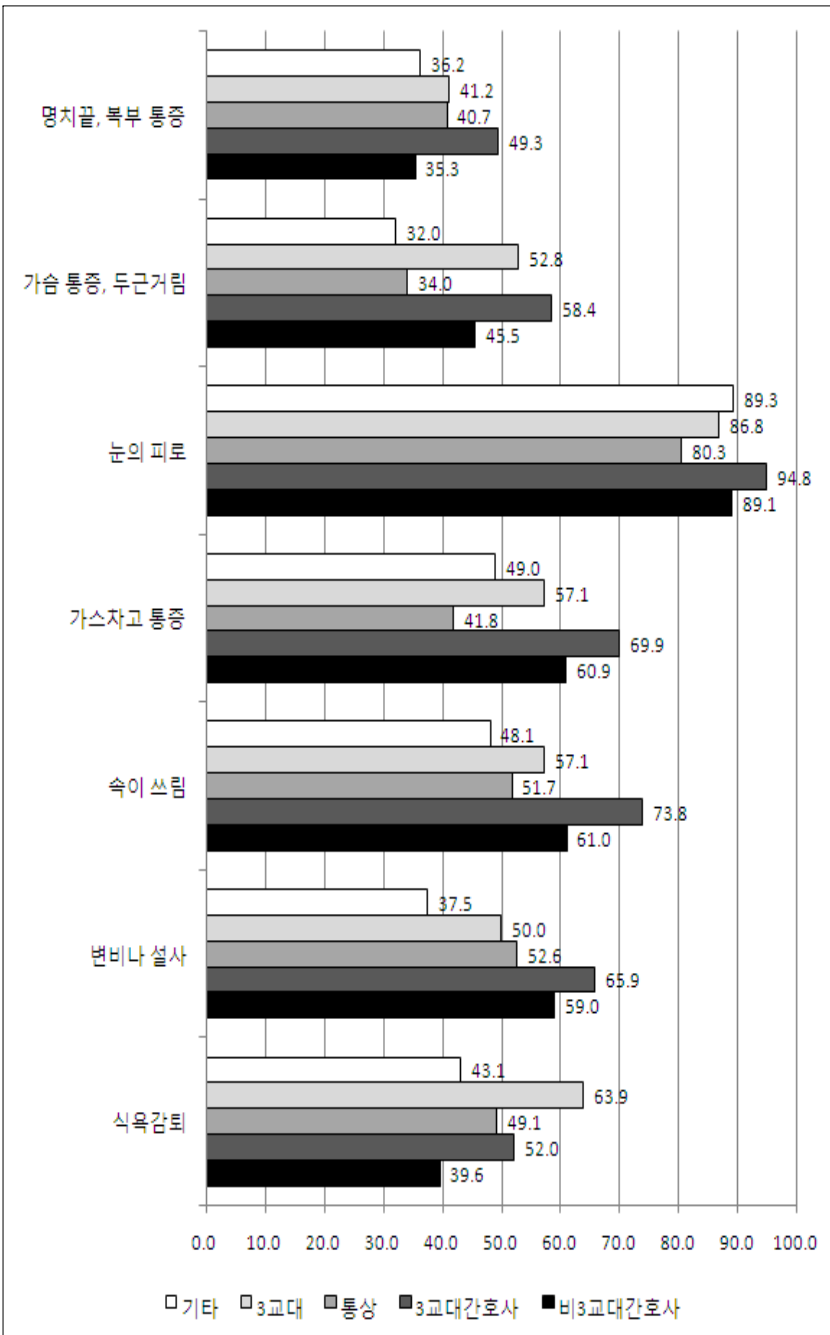
		간호사		비간호사		
		비3교대	3교대	통상근무	3교대	기타
폭언, 폭행 경험	있음	94 (65.7)	462 (73.1)	28 (42.4)	24 (60.0)	32 (50.0)

(그림 7-7) 직종에 따른 수면증상 관련 유병률



감퇴의 경우 가장 높은 집단은 3교대를 하는 비간호사집단으로 63.9%의 증상 유병률을 보였으며 다음으로 높은 집단인 3교대 간호사가 52.0%, 통상근무자가 49.1%, 기타 교대근무자가 43.1%, 비3교대 간호사가 39.6%의 증상 유병률을 보였다. 변비나 설사와 같은 증상은 3교대 간호사의 증상 유병률이 가장 높아서 65.9%의 증상 유병률을 보이는 것으로 나타났으며 다음으로 비3교대 간호사가 59.0%, 통상근무자가 52.6%, 3교대 비간호사 50.0%, 기타 교대근무자가 37.5%의 증상 유병률을 보이는 것으로 나타났다. 속이 쓰린 증상이 가장 높은 집단도 3교대 간호사로 증상 유병률이 73.8%였으며 다음으로 비3교대 간호사가 61.0%, 3교대 비간호사가 57.1%, 기타 교대근무자가 48.1%, 통상근무자가 51.7%의 증상 유병률을 보였다. 가슴이 차고 통증을 느낀다는 응답 역시 3교대 간호사에서 69.9%로 가장 높은 것으로 나타났으며 다음으로 비3교대 간호사가 60.9%, 3교대 비간

(그림 7-8) 직종에 따른 교대근무 관련 증상의 유병률



호사가 57.1%의 증상 유병률을 보이는 것으로 나타났다. 눈의 피로 역시 3교대 간호사가 94.8%로 가장 높은 증상 유병률을 보였고 다음으로 기타 교대근무자가 89.3%, 비3교대 간호사가 89.1%였다. 가슴 통증이나 두근 거림을 느끼는 경우도 3교대 간호사가 58.4%로 가장 높았고 명치 끝 또는 복부의 통증을 느끼는 경우도 3교대 간호사가 49.3%로 가장 높았다. 3교대 간호사에서 모든 증상의 유병률이 가장 높은 것으로 나타났다.

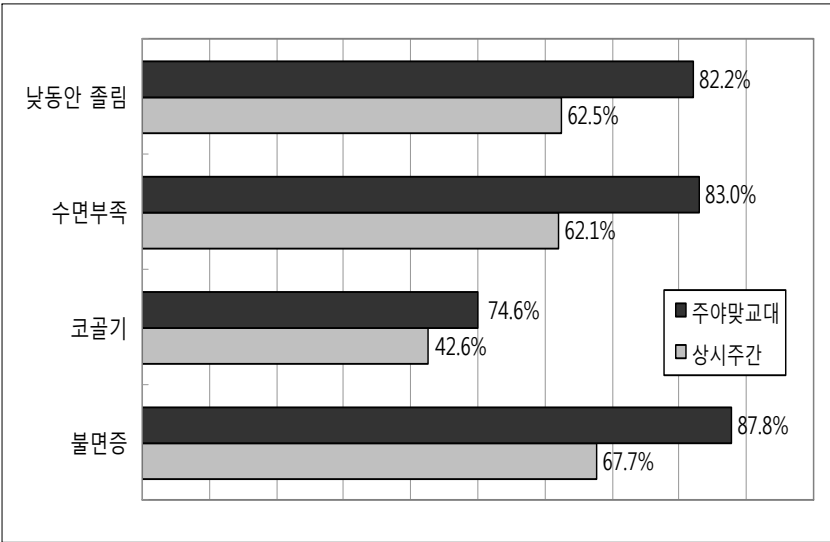
다. 제조업 : A자동차 사례

자동차 부품 및 완성차 업체는 그동안 국내에서 교대근무와 관련한 사례연구가 가장 많이 이루어진 집단이라 할 수 있다.

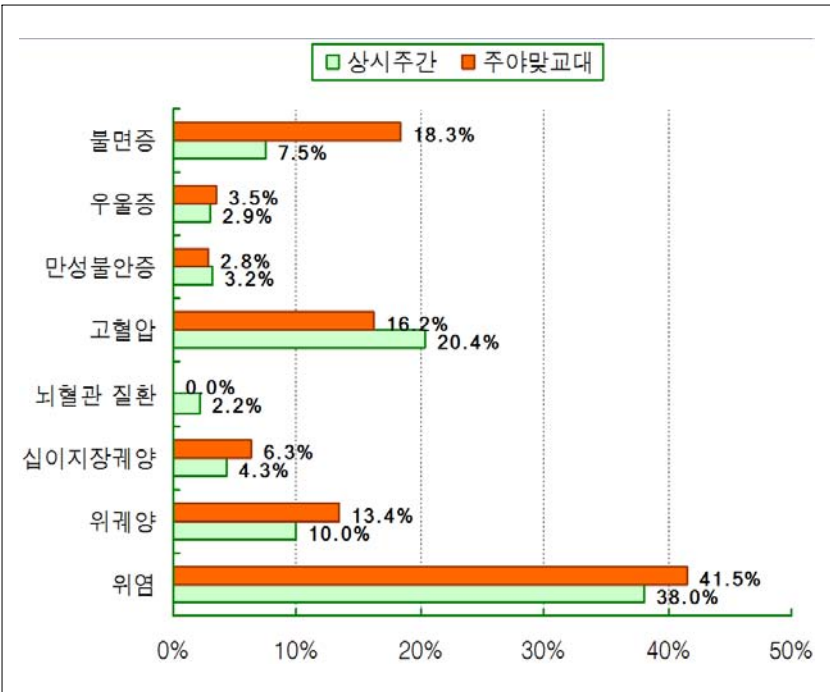
2005년 A자동차 노동조합이 실시한 교대제 관련 연구를 보면 주야 맞교대를 하는 집단에서 상시주간을 하는 집단에 비해서 교대근무 관련 수면장애의 대표적 증상인 ‘낮 동안 졸림’, ‘수면부족’, ‘불면증’ 등의 증상 유병률이 매우 높은 것으로 나타났다. 주야 맞교대를 하는 집단에서 세 가지 증상이 모두 80% 이상의 증상 유병률을 보였고 불면증 증상이 87.8%로 매우 높게 나타난 반면 상시주간근무를 하는 경우에는 60% 정도였다. 물론, 60%도 낮다고 이야기하기는 어려운 증상 유병률인데, 이는 A자동차에 만연해 있는 장시간 노동 관행이 영향을 준 것이라 추측할 수 있다.

의사진단 경험 있는 질병의 유병률을 확인한 결과 흥미로운 사실을 확인할 수 있었다. 불면증, 십이지장궤양, 위궤양, 위염 등의 경우에는 예상대로 주야 맞교대를 하는 경우가 상시주간근무만 하는 경우에 비해서 의사진단 경험률이 높게 나타났다. 반면에 고혈압이나 뇌혈관계 질환의 경우 상시주간을 하는 경우에 의사진단 경험률이 더 높은 것으로 나타났다. 실제로 뇌혈관계 질환의 경우에는 발생 시 야간근무를 지속하기 힘들기 때문에 야간근무자에게 발생했다고 하더라도 발병 이후에는 주간근무를 할 가능성이 매우 높다고 생각된다. 고혈압의 경우는 뇌혈관 질환만큼 업무 전환을 심각하게 고려해야 하는 질환은 아니지만 노동자들 스스로가 혈압을 조절하기 어려운 경우에는 주간근무를 선호하는 경향이 있다고 한다.

(그림 7-9) 근무형태와 수면장애



(그림 7-10) 교대형태에 따른 주요 의사진단 경험이 있는 만성 질환의 유병률



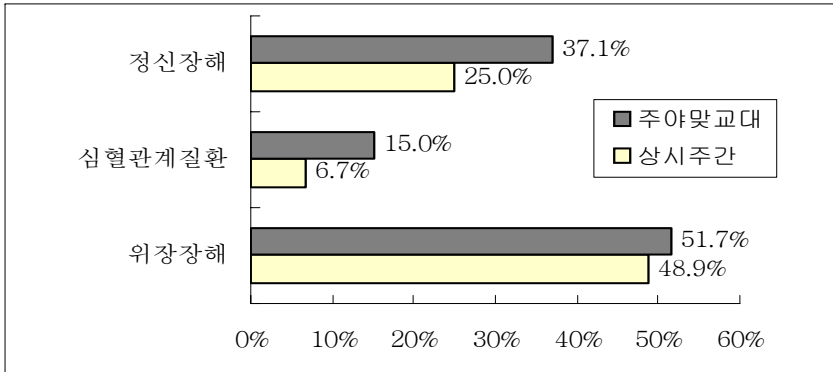
의사진단 질환을 크게 정신장해, 심혈관계 질환, 위장장해로 나누어서 살펴본 결과 정신장해와 위장장해는 주야 맞교대를 하는 경우에 의사진단 경험률이 더 높게 나타나는 반면에 심혈관계 질환은 상시주간을 하는 경우에 의사진단 경험률이 더 높게 나타나는 것을 확인할 수 있다. 이 역시 뇌혈관 질환과 마찬가지로 건강근로자효과가 반영된 결과라 할 수 있을 것이다. 즉 비교적 견딜만 하고 교대근무의 초기부터 나타나는 질환이고 증상이 덜 심각하다고 생각하는 정신장해와 위장장해의 경우에는 진단 이후에도 교대근무를 지속한다고 할 수 있다.

이러한 진단 경험을 연령에 따라 나누어 보면 매우 흥미로운 결과를 확인할 수 있는데, 심혈관계 질환의 의사진단 경험률이 40대 후반에서 두 배 가까이 증가한다는 점이 바로 그러하다. 이는 실제 심혈관계 질환의 호발연령과 관련이 있는 것일 수도 있다. 그러나 40세 이후가 되면 교대근무의 지속기간도 길어지며 이로 인한 심혈관계 질환의 발생 가능성이 높아진다는 해외 연구 결과를 감안하면 장기간 지속된 교대근무의 영향도 있을 것으로 생각된다.

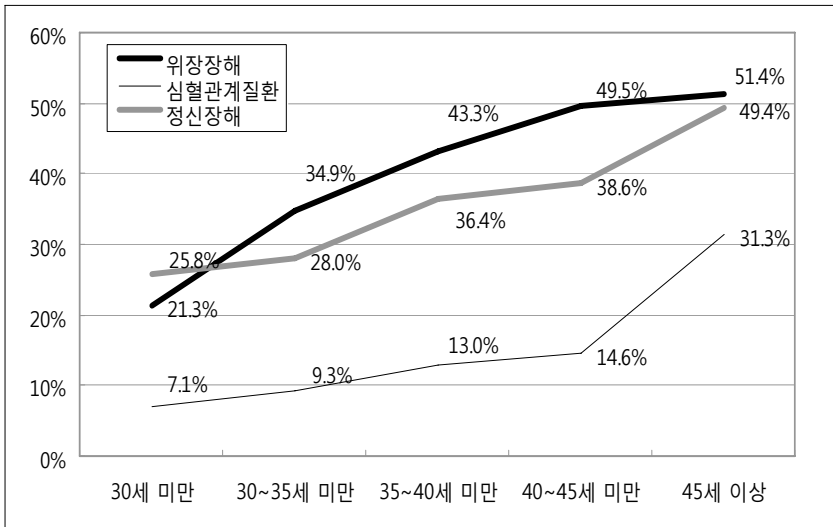
주야 맞교대 근무자들의 질병 유병률 결과는 위장장해가 51.7%, 심혈관계 질환이 15%, 정신장해가 37.1%인 것으로 나타났다. 나이에 따른 질병양상을 살펴보니, 나이가 많아질수록 유병률이 높아지고 있었다. 위장장해는 30세 미만에 비하여 30~35세는 1.98배, 35~40세는 2.82배, 40~45세는 3.61배, 45세 이상은 3.91배 유병률이 높았다. 심혈관계 질환은 30세 미만에 비하여 30~35세는 1.33배, 35~40세는 1.95배, 40~45세는 2.24배, 45세 이상은 5.96배 유병률이 높았다. 정신장해는 30세 미만에 비하여 30~35세는 1.12배, 35~40세는 1.65배, 40~45세는 1.81배, 45세 이상은 2.80배 유병률이 높았다. 따라서 나이가 많아질수록 근속연수가 높아지는 것이기에 야간노동을 하는 기간이 길어질수록 위장장해, 심혈관계 질환, 정신장해 유병률과 비례하고 있음을 알 수 있다.

- 위장장해: 위염, 위궤양, 십이지장궤양 중 한 가지 이상 질병 경험이 있는 경우
- 심혈관계 질환: 뇌혈관 질환, 고혈압 중 한 가지 이상 질병 경험이 있는 경우

(그림 7-11) 근무형태와 질병양상(상시주간-주야 맞교대 비교)



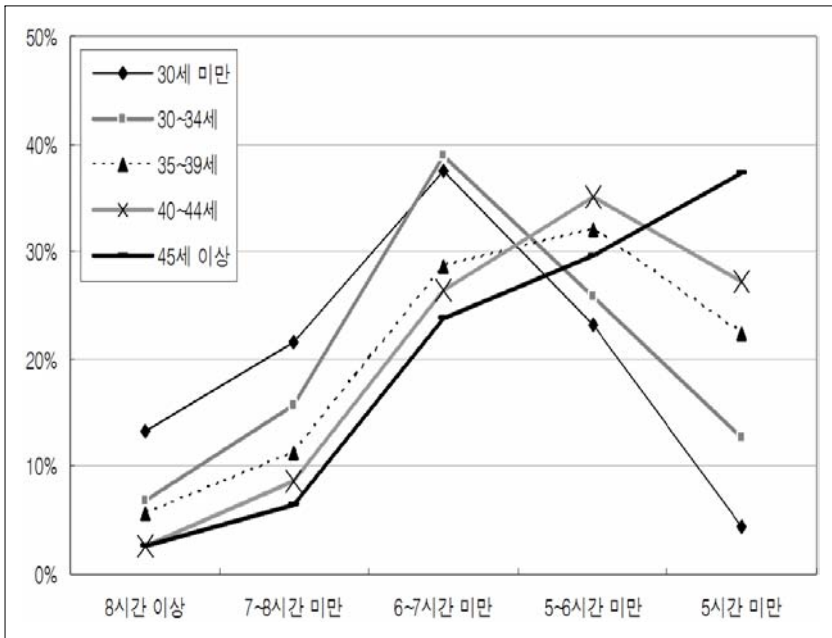
(그림 7-12) 나이와 질병양상



○ 정신장해: 만성불안증, 우울증, 불면증 중 한 가지 이상 질병 경험이 있는 경우

현대자동차 노동자들의 수면 길이에서도 비슷한 연령 효과를 확인할 수 있는데 45세 이상이 되면 야간근무 시 5시간 미만으로 자는 경우가 급격하게 증가한다. 연령 증가로 인한 수면의 질 저하와 교대근무의 영향이 중첩되어서 나타난 것이라 할 수 있다.

(그림 7-13) 연령별 수면 길이(야간근무 시)



면접조사 결과 응답자의 84.4%가 주야 맞교대와 야간노동으로 가정생활과 사회생활에 지장이 많다고 대답했다. 주야 맞교대 야간노동은 생체리듬만이 아니라 생활리듬까지 파괴한다. 장시간 노동과 결합한 야간노동은 만성피로를 심화시키고 가족과 보내는 시간을 짧게 한다. 많은 노동자들이 배우자나 자녀와의 대화 부족과 부부관계의 어려움을 호소하고 있다. 사회생활 또한 많은 제약을 받고 있는데, 약속이나 주변 경조사를 제대로 챙기지 못하고 야간근무 시 여가활동이나 취미생활은 엄두를 내지 못한다. 사회생활은 어쩔 수 없이 축소되거나 포기하게 되고, 가정과 사회로부터의 소외감이 깊어진다.

“자녀교육 문제, 친구관계, 집사람.. 자녀하고 배우자하고 저하고 인간관계가 잘 형성이 안 돼요... 집에서 잠만 자고 피곤하니까 애들이 떠들고 하면 소리 지르고 하니, 시간이 길어지다 보니까 애들이 피하고 엄마하고만 얘기하려고 하더라고요. 저도 그걸 캐치하고 애들하고 대화를 좀 많이 하려고 하는데 잘 안 돼요. 시간이 많이 흘러 버리니까... 부부생활도 내 몸

이 괜찮은 정도에서 부부관계가 성립이 되는 거지 내 몸이 완전히 파김치가 됐는데 부부관계가 상상이 안 되잖아요. 그러다 보니 집사람도 상당히 불만이죠. 막말로 TV에 나오듯이 마누라가 샐리소리만 해도 겁을 먹게 되죠.” (3공장 의장3부 38세)

라. 버스

건강에 관하여 버스 운전자들이 가장 많이 호소하는 질환으로 요통, 목, 어깨, 등과 무릎에 발생하는 근골격계 질환, 소화기 질환 등이 있다. 여기에 수면문제, 피로, 긴장, 정신적 부담과 같은 심리적인 문제 역시 흔히 이야기되는 버스 운전자의 주요한 건강문제이다(Kompier et al., 1996).

버스 운전자들이 가장 흔하게 호소하는 증상과 질환인 근골격계 질환은 장시간 근무와 관련이 있다. 이는 운전석에 장시간 앉아 있는 업종의 특성과 차량 및 도로를 통해 전달되는 진동, 소음의 영향이 복합적으로 작용한 결과라고 하겠다(Troup, 1978). 실제로 최근에 취업자근로환경조사를 분석한 연구에 따르면, 운전직 종사자의 요통 호소율은 27.7%였으며, 요통의 위험을 높이는 요인으로는 진동, 피로한 자세 등을 들 수 있다. 이 연구에서 주목할 만한 것은 요통을 호소할 가능성이 주간 노동시간이 45시간이 넘는 경우 1.91배, 야간근무를 하는 경우 2.78배, 저녁근무를 하는 경우 2.81배, 교대근무를 하는 경우에는 2.35배 높다는 점이다(신경석 외, 2012).

한편 교대근무 및 장시간 노동과 가장 관련성이 높은 것이, 흔히 과로사라 불리는 뇌심혈관계 질환이다. 운전자를 대상으로 한 연구(Gustavsson et al., 1996)에서는 버스 운전기사의 매우 높은 심리사회적 업무긴장도가 심근경색의 발생 위험을 증가시키는 주요한 요인이라고 하였다. 또 다른 연구(Bigert et al., 2003)에서는 심근경색의 발생과 버스 운전예 종사한 기간 사이에 상관관계가 있음을 밝혔다. 노동시간과 뇌심혈관계 질환의 관련성에 대한 연구를 종합해 보면, 1주 노동시간이 연장근로를 포함하여 55시간을 초과하는 경우 뇌심혈관 질환의 위험은 일관되게 증가하는 것으로 나타났다. 즉 업무긴장도가 매우 높을수록, 장시간 노동에

종사하는 기간이 길어질수록, 또 장시간 근무가 일반적일수록 버스 운전자의 뇌심혈관계 질환의 발생 가능성이 매우 높아진다고 할 수 있겠다.

운전자의 피로에 대한 연구(임삼진 외, 2008)에 따르면, 1일 2교대 근무에 비해 격일제 또는 복격일제 근무자의 교통사고 건수가 46.6%에서 많게는 78%가량 높게 나타났으며, 또 다른 연구(Home et al., 1995)에서는 운전 피로가 전체 사고 원인의 20%를 차지한다는 결과를 발표하였다. 한국에서도 최근 5년간 고속도로 교통사고의 12%는 운전자 과실이 그 원인이라고 알려져 있으며, 이는 피로 및 졸음운전에 기인했다고 보는 것이 일반적이다(도로교통안전관리공단, 2002). 운전자의 피로에 영향을 주는 요인으로는 연령과 기존 질병 상태, 휴식, 생활습관, 스트레스 요인 등을 꼽을 수 있으며, 이러한 요인은 근무시간 길이 및 중간의 휴식시간의 길이, 근무시간의 배치 등에 따라 민감하게 달라진다.

스트레스와 관련해서는, 버스 운전자는 다른 운전자나 직업군보다 심리사회적 업무긴장도가 높은 것으로 알려져 있다. 한 연구(Gustavsson et al., 1996)에서는, 버스 운전자가 택시 운전자나 화물차 운전자, 다른 직종의 생산직이나 사무직 노동자에 비해서 고긴장 스트레스군의 비율이 매우 높다는 결과를 보여주었다.

<표 7-12>를 보면, 우선 운전 종사자의 가장 중요한 문제 중 하나인 피로를 호소하는 경우가 매우 많았다. 전체의 약 82.4%가 ‘약간 피곤하다’ 또는 ‘매우 피곤하다’고 응답하였으며 ‘매우 피곤하다’는 응답이 38.8%로

<표 7-12> 피로도 호소 수준

	전 체		시내	농어촌	시외	고속
	명	%	%	%	%	%
매우 피곤하다	395	38.8	37.2	58.8	39.5	50.0
약간 피곤하다	443	43.6	43.9	26.5	47.4	37.5
보통이다	154	15.1	16.1	11.8	11.8	12.5
피곤하지 않다	24	2.4	2.7	2.9	1.3	0.0
무응답	1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0
전 체	1,017	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

자료: 2009년 근로실태조사 보고서.

〈표 7-13〉 조합원들의 직업성 질병 호소 1순위 질환

	전 체		시내	농어촌	시외	고속
	명	%	%	%	%	%
허리, 목, 어깨, 팔다리 통증	676	71.2	69.8	80.6	75.7	72.3
위장병	112	11.8	12.9	0.0	9.7	8.5
신경성 질환	46	4.7	4.8	3.2	4.2	8.5
고혈압	34	3.6	4.1	3.2	2.1	0.0
시력장애	30	3.2	3.3	0.0	2.8	4.3
무좀	15	1.6	1.0	6.5	2.1	6.4
치질	11	1.2	1.2	0.0	1.4	0.0
비뇨기 질환	10	1.1	1.2	0.0	0.7	0.0
두통	6	0.6	0.7	3.2	0.0	0.0
호흡기 질환	5	0.5	0.5	0.0	0.7	0.0
기타	4	0.4	0.3	3.2	0.7	0.0

자료: 2009 근로실태조사 보고서 인용.

매우 심각한 수준이었다.

운전기사들에게 직업성 질병과 관련하여 선택하도록 한 결과, 1순위로 응답한 직업성 질병은 근골격계 질환이 가장 많고 다음이 위장병, 신경성 질환, 고혈압 순으로 나타났다.

이러한 직업성 증상의 호소와 피로감의 호소는 면접조사에서도 확인할 수 있었는데, 실제로 위장장애, 고혈압, 간 질환 등을 호소하는 경우가 많았고, 특히, 수면시간이 5~6시간 정도밖에 안 되는 것으로 나타나 이에 대한 조치가 필요할 것으로 판단되었다. 이렇게 누적된 운전 피로와 수면 시간의 부족은 사고 발생 위험성을 높이는 주요한 원인일 뿐만 아니라 운전자에게 심혈관계 질환과 같은 치명적 질병이 발생할 가능성도 높인다.

운전자의 피로 관리 방안으로, 운전자 안전 교육을 강화하거나, 도로의 안전시설 확충, 근무시간의 제한 등을 마련할 필요가 있다.

교대근무 운전자의 근무시간을 작성할 때에는 ‘교대작업자의 보건관리 지침(KOSHA GUIDE H-22-2011)’을 고려하여 설계하도록 한다. 예를 들면, 야간근무는 연속하여 3일을 넘기지 않도록 하고, 야간근무를 모두 마

친 후 아침근무에 들어가기 전 최소한 24시간 이상 휴식을 취하도록 하는 등이며, 사업주는 졸음운전 방지를 위하여 사이잠을 자도록 하거나 교대 작업에 대한 교육과 훈련을 실시하는 등의 노력을 기울이도록 한다.

자동차 운전 종사자의 직업성 뇌심혈관계 질환의 관리를 위하여 다음과 같은 예방법을 실시하도록 한다. 자동차 운전 종사자의 심혈관 질환 발병 위험도를 나누기 위한 문진에서는 생활습관과 관련하여 흡연 여부, 운동습관, 음주, 가족력상 뇌졸중, 협심증, 심근경색증 등의 존재 여부, 해당 근로자 자신의 과거력상 당뇨병, 뇌졸중, 협심증 그리고 심근경색증 등의 존재 여부를 묻는다. 다음으로, 임상검사를 거쳐 근로자를 건강군, 저위험군, 중등도위험군, 고위험군으로 나눈 뒤 직무 적합성 평가를 시행하여 배치에 적용하도록 하며, 일반적인 뇌심혈관계 질환의 위험요인에 대하여 생활습관 교정, 기저 질환의 치료 등을 행하도록 한다. 근로격계 질환을 예방하기 위해서 운전석을 중심으로 한 작업환경 개선이 우선되어야 한다. 업무와 휴게시간의 배치, 그리고 적절한 교육을 통해서도 근로격계 질환을 예방할 수 있다. 마지막으로, 운전자 개인 또는 집단에 대한 수면위생교육이 필수적이며, 동시에 적절한 수면을 위해서 차고지 등에서의 수면장소 및 휴게시설에 대한 개선이 이루어져야 할 것이다.

5. 결론

가. 교대제 개편과 교대작업자의 건강보호를 위한 지침

1) 국제노동기구의 의견

국제노동기구가 천명한 바와 같이 의학적으로 ‘바람직한 교대제’는 불가능하다. 즉 인간이 야간노동을 하는 이상 그 폐해를 완벽히 없애는 것은 불가능하다는 것이다. 국제노동기구에서 교대근무의 영향에 관련하여 서술한 내용은 다음과 같다.

“의학적 측면에서 야간노동에 종사하는 시간(기간)을 줄이지 않는 한, 교대근무를 순환식으로 하건 고정적으로 하건, 그 어떤 변화로도 해악을 줄일 수 없다. 가족과 사회생활을 잘 할 수 있도록 교대근무 스케줄을 조

정하는 방법은 하루 노동시간을 줄이는 것이다. 아무리 노동시간을 줄인다고 해도 생리학적인 관점에서 볼 때는 야간노동을 하면서도 건강을 해치지 않기 위한 대안은 없다.”

“교대시각을 너무 아침 일찍 잡으면 교대자가 새벽잠을 설치기 때문에 힘들어지며, 너무 늦게 잡으면 밤 교대자가 힘들어진다.”

“사회적 측면에서 보았을 때 순환식 교대근무의 경우에 아침 교대자(오전 5시~오후 1시, 또는 오전 6시~오후 2시), 저녁 교대자(오후 1시~밤 9시, 또는 오후 2시~밤 10시), 밤 교대자(밤 9시~오전 5시, 또는 밤 10시~오전 6시) 중에서 저녁 교대는 자녀와 함께 보낼 시간이 거의 없고, 저녁시간에 이루어지는 각종 사회생활을 영위할 수 없다는 점에서 가장 좋지 않은 형태이나, 아침에 늦잠을 잘 수 있다는 점 때문에 선호되기도 한다. 밤 교대 역시 매우 피로하고 사회생활에 불리하지만, 수당이 높고 낮 시간에 개인적인 일을 처리할 수 있는 자유시간이 많다는 점 때문에 노동자들이 참고 일하거나 때로는 선호하기도 한다.”

“순환식 교대근무에서 교대의 순환주기를 느리게 하면 가족 및 사회생활을 좀 더 규칙적으로 할 수 있다는 장점이 있으나, 다음번 휴일이 올 때까지의 기간이 길어서 피로가 누적될 수 있다는 단점이 있다.”

이처럼 교대제의 개선과 관련하여 정해진 답은 없다. 생물학적으로 바람직한 교대제의 개선 방식이 사회적 건강에 도움이 안 될 수 있고, 반대의 경우도 존재하기 때문이다. 그러나 교대제 개편과 관련해서 각 국가별로 몇 가지 지침을 제시하고 있는 바가 있으며, 이 중 생물학적으로 보았을 때 노동자의 건강을 보호하는 데 가장 도움이 될 만한 지침을 소개하면 다음과 같다.

2) 캐나다 국립산업안전보건센터의 의견 : 견딜 만한 교대제

캐나다 국립산업안전보건센터에서 교대근무의 부정적 영향을 최소화하기 위한 방안으로 제시하고 있는 원칙은 다음과 같다.

○ 야간근무를 최대한 줄여라. 연속 야간근무가 늘어날수록, 더 많은 휴

일을 가져라.

- 순환식 교대를 해야 한다면, 2~3일마다 교대하라. 교대주기가 짧을수록 신체 호르몬 교란이 적고, 만성 피로를 막을 수 있다.
- 아침근무-오후근무-밤근무의 순서로 하고, 반대 방향으로서는 하지 말라.
- 늘 일정하게 휴식과 활동을 배치하라. 근무 중에 정신이 명료할 수 있도록 근무 직전에 충분히 수면을 취하라.
- 아침 6시 이전에 교대하지 않도록 하라. 신체는 일출 직전에 최저 상태이다. 너무 일찍 교대하면 사고와 실수율이 높아지고, 피로나 수면부족이 심해진다.
- 근무 중에 아무 때라도 피로를 회복할 수 있는 충분한 휴식시간이 있어야 한다. 10~15분씩의 휴식 시간이 있어야 한다. 일하다가도 아무 때나 자세를 바꾸거나, 기지개를 켜거나, 눈을 잠시 감거나, 다른 곳을 바라볼 수 있어야 한다.
- 교대 일정은 최대한 간단하고 예측할 수 있도록 하라. 일정에 대하여 미리 교대자들에게 잘 알려야 한다.
- 각 개인의 필요나 선호도에 따라 탄력적으로 일할 수 있어야 한다. 가령, 40세 이상의 노동자는 야간근무에 적응하기 힘들 수 있다.
- 업무에 따라 교대형태를 맞추어라. 고도의 정신집중, 신체적으로 힘들거나, 유해물질에 폭로되는 일에는 짧은 근무와 긴 휴식이 필요하다.
- 노동자의 안전과 편의를 최대화하라: 좋은 조명과 환기, 고립 최소화, 적절한 구급시설 등은 최소한의 요건이다.

3) 미국 산업안전보건연구소의 의견

미국 산업안전보건연구소는 교대근무가 불가피한 노동자들에 대해서 조직적인 방안과 개인적인 대처 방식을 동시에 제안하고 있다. 여기에서 제시하고 있는 교대제 설계의 원칙은 다음과 같다.

- 고정적인 밤근무를 피하라.
- 연속적인 밤근무는 최소화해라.
- 근무시간 사이의 휴식시간은 충분히 보장해라.

- 주말에 휴가를 가질 수 있도록 계획을 세워라.
- 일을 모아서 하고, 한꺼번에 오래 쉬는 형태는 피하라.
- 장시간 근무는 최소화해라.
- 근무시간대별로 길이를 달리하는 것을 고려해라(밤근무를 짧게 한 다거나 하는).
- 근무 시작 시간과 끝나는 시간이 적절한지 평가해라.
- 근무 스케줄은 규칙적이며, 예측 가능토록 해라.
- 근무 중 휴식시간이 적절한지 평가하라.

또한 개인이 취할 수 있는 대처 방식에 대해서는 다음과 같이 제시하고 있다.

충분한 양질의 수면을 위한 전략 : 대부분의 교대근무자들이 수면과 관련한 문제를 겪고 있거나 이에 대한 관심을 가지고 있다. 특히 밤근무 후의 수면을 어떻게 취할 것인가에 대한 전략이 필요한데, 사람에 따라 조금씩 다른 전략을 세울 필요가 있다. 어떤 사람은 밤근무 후에 평소보다 1시간 정도 더 수면을 취하는 것이 더 편하다고 느끼기도 하지만, 또 어떤 노동자는 2시간 정도 더 적게 잠으로써 밤근무에서 정상근무로 돌아와서 수면의 질을 좋게 하려는 시도를 하기도 한다.

- 간단한 낮잠 : 교대근무자들은 때로는 밤근무 동안 간단한 수면을 취하는 경우도 있다. 이러한 수면은 낮에 간단하게 이루어지는 경우, 밤에 졸음을 줄일 수 있는 방법이 되기도 한다. 그러나 간단한 수면은 규칙적인 수면을 대체하지는 못한다. 적어도 20~30분 이상의 간단한 수면이 도움이 될 수 있다. 그보다 적은 수면은 오히려 졸음을 유발한다.

소음 줄이기, 잠자기 전에 과식과 음주는 피하기, 근무시작 전 20~30분 정도 유산소 운동하기, 수면 전 3시간 이내에 운동은 피하기, 기름기 많은 음식이나 단 음식은 가능한 피하기, 근무 중 인위적인 조명의 조작성은 오히려 생체리듬을 망가뜨릴 수 있다.

4) 영국의 근무시간 규제

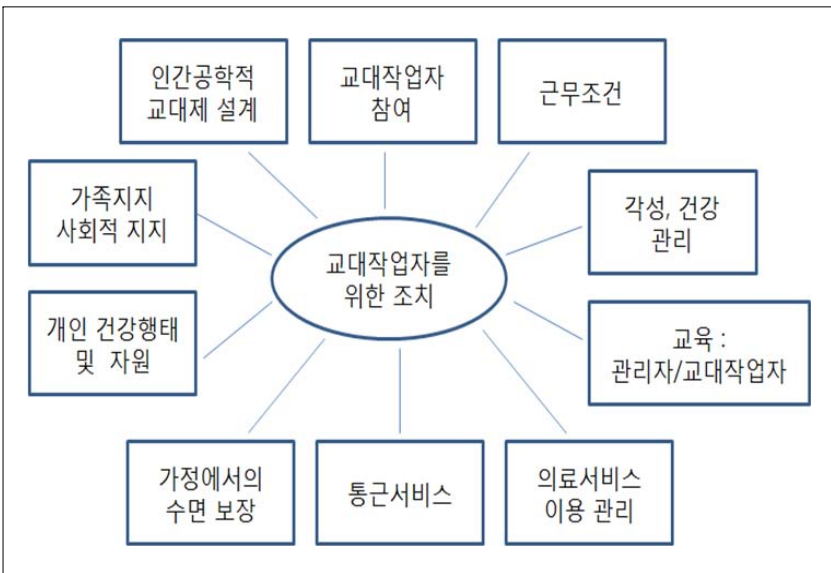
영국에서는 1998년 ‘Working Time Regulation’을 시행하면서 다음과 같은 내용을 노동자의 기본 권리로 정하였다.

- 주당 48시간 이하(노동자가 원할 때 연장 가능)로 노동할 권리
- 야간작업자의 경우 평균 8시간 이내로 노동할 권리
- 야간작업자는 무료 건강검진을 받을 권리
- 일일 연속 11시간의 휴식을 취할 권리
- 매주 1일 휴무할 권리
- 하루 6시간 이상 근무 시 근무 중 휴식시간을 가질 권리
- 연간 4주의 유급휴가를 가질 권리

5) 교대작업자를 위한 조치

위에서 살펴본 바와 같이 해외의 다양한 사례에도 불구하고 이를 한국에 바로 적용할 때는 신중해야 한다. 왜냐하면 기본적으로 교대제의 개선과 관련하여 개인의 특성을 정확하게 반영할 수 있는 정답은 없으며 또한

(그림 7-14) 교대작업자의 건강을 보호하기 위한 조치



해외의 교대제 설계 기준은 최소한 3교대를 기준으로 하고 있는 것이기 때문이다. 2조2교대를 기본으로 한 장시간 노동과 야간근무의 이중 부담이라는 독특한 형태의 근무시간체계를 가지고 있는 한국에서는 사실, 더 엄격하고 체계적인 관리 방안이 필요하다.

따라서 인간공학적 교대제 설계를 비롯하여 교대제 개선과 이와 관련한 근무조건에 대해 교대작업자의 참여가 무엇보다 중요하다. 또한 아래 그림에서 제시하고 있는 바와 같이 개인적 관리를 위한 교육과 수면위생에 대한 교육, 통근 서비스의 제공, 기본적인 의료 서비스의 이용과 야간작업으로 인한 건강영향에 대한 모니터링은 선결되어야 할 과제라고 할 수 있다.

이러한 원칙을 바탕으로 안전보건공단에서는 2011년 교대작업자의 보건관리지침을 개정한 바 있으며, 구체적인 내용은 다음과 같다.

‘교대작업자의 보건관리지침’(KOSHA GUIDE H-22-2011)

1. 교대작업자의 건강관리를 위해 사업주가 고려해야 할 사항

- (1) 야간작업의 경우 작업장의 조도를 밝게 하고 작업장의 온도를 최고 27℃가 넘지 않는 범위에서 주간작업 때보다 약 1℃ 정도 높여 주어야 한다.
- (2) 야간작업 동안 사이잠(Napping)을 자게 하면 졸임을 방지하는 데 효과적이므로 특히 사고위험이 높은 작업에서는 짧은 사이잠을 자게 하는 것이 좋다. 사이잠을 위하여 수면실을 설치하되 소음 또는 진동이 심한 장소를 피하고 남·여용으로 구분하여 설치하도록 한다.
- (3) 야간작업 동안 대부분의 회사 식당이 문을 닫기 때문에 규칙적이고 적절한 음식이 제공될 수 있도록 배려하여야 한다. 야간작업자에게 적절한 음식이란 칼로리가 낮으면서 소화가 잘 되는 음식이다.
- (4) 교대작업자에 대하여 주기적으로 건강상태를 확인하고 그 내용을 문서로 기록·보관한다.
- (5) 교대작업에 배치할 근로자에 대하여 교대작업에 대한 교육과 훈련을 실시하여 근로자가 교대작업에 잘 적응할 수 있도록 지도해 준다.
- (6) 교대작업자의 작업환경·작업내용·작업시간 등 직무스트레스 요인 조사와 뇌·심혈관 질환 발병 위험도 평가(KOSHA Code H-46-2008 참조)를 실시하고 그 결과에 따라 건강증진활동(고용노동부 고시 제2010-35호 참조) 등 적절한 조치를 실시한다.

2. 교대작업자로 배치할 때 업무적합성 평가가 필요한 근로자

- (1) 간질증상이 잘 조절되지 않는 근로자
- (2) 불안정 협심증(Unstable angina) 또는 심근경색증 병력이 있는 관상동맥질환자
- (3) 스테로이드 치료에 의존하는 천식 환자
- (4) 혈당이 조절되지 않는 당뇨병 환자
- (5) 혈압이 조절되지 않는 고혈압 환자
- (6) 교대작업으로 인하여 약물치료가 어려운 환자(예를 들면, 기관지확장제 치료 근로자)
- (7) 반복성 위궤양 환자
- (8) 증상이 심한 과민성대장증후군(Irritable bowel syndrome)
- (9) 만성 우울증 환자
- (10) 교대제 부적응 경력이 있는 근로자

3. 교대작업자의 개인 생활습관 관리

- (1) 야간작업 후 낮 수면을 효과적으로 취하는 방법
 - 야간작업자는 작업 후 가능한 한 빨리 잠자리에 든다.
 - 가족들은 야간작업자가 취침 중에 주위에서 소음이 나지 않도록 배려한다.
 - 교대작업자는 가족에게 자신의 교대작업일정을 알려준다.
 - 개인 차이는 있지만 최소 6시간 이상 연속으로 수면을 취한다.
- (2) 운동요법과 이완요법
 - 교대작업자는 잠들기 전 3시간 이내에 운동을 하지 않도록 한다. 지나치게 운동하면 잠을 빨리 깨게 되어 회복에 방해될 수 있기 때문이다.
 - 이완요법과 명상을 규칙적으로 하면 수면에 도움이 되고 교대작업에 적응하는 데도 도움이 된다.
- (3) 영양
 - 야간작업 후 잠들기 전에는 과량의 식사, 커피 및 음주는 피하는 것이 좋다. 위에서 음식이 소화될 때까지의 부담이 수면을 방해할 수 있기 때문이다.
 - 교대작업 중에 갈증을 느끼지 않더라도 자주 물을 마시도록 한다.

나. 교대제 및 노동시간의 개선 방향

노동시간의 길이와 배치는 노동자들의 건강과 깊은 관련을 가지고 있다. 생물학적 주기의 파괴로 인한 심혈관 질환의 위험과 손상, 암의 발생 등은 장시간 노동을 하거나 야간근무를 하는 노동자의 수명을 단축시키

는 주요한 요인으로 주목을 받고 있다.

건강의 문제를 논외로 하더라도 노동시간의 배치와 길이는 빈곤, 임금, 일상의 불안정성, 가족관계와 공동체, 삶의 질에 지대한 영향을 미치는 요인이다. 장시간 노동을 줄이고 적절한 노동시간을 달성하고 야간노동을 최소화하는 것은 매우 중요하다. 노동시간 단축은 노동자의 건강과 삶의 질 향상을 위해 반드시 필요한 것이다. 그러나 노동시간은 그 자체로 존재하는 독립적인 무엇이 아니다. 노동시간의 단축은 일자리의 질, 노동시간의 배치와 이에 대한 자율성, 시간압박, 노동강도의 문제가 반드시 함께 고려되어야 하는 것이다. 또한 젠더적 접근과 일-생활 균형의 측면에서의 고려도 필요하다. 따라서 진정한 의미를 가진 제대로 된 노동시간 단축과 야간노동의 축소는 쉽지 않다. 이러한 과제는 장기적 관점에서 지속적인 사회적 합의가 필요한 부분이다.

장기적 과제와 함께 노동자들의 건강을 보호할 수 있는 최소한의 대안을 마련하는 것은 시급히 필요한 일이라 할 수 있다. 위에서 소개한 가이드라인을 참고로 하여 야간작업 종사자의 건강을 보호하기 위한 대책을 수립할 필요가 있다. 생물학적으로 바람직한 근무 스케줄의 적용, 주요 건강문제에 대한 모니터링과 조기 발견이 가능한 건강검진 시스템의 도입, 고위험군에 대한 적절한 보건관리와 건강 상담 등이 야간작업으로 인한 부작용을 최소화하기 위해 가장 먼저 고려되어야 할 부분이다.

근무 스케줄의 경우에는 반드시 해당 작업자의 의견을 청취하여 생물학적인 필요와 사회적 요구를 조율 할 수 있어야 할 것이다. 또한 건강관리 프로그램의 설계는 직업환경의학 전문가들의 도움과 자문을 바탕으로 이루어져야 한다. 작업자의 연령, 업종, 공정, 작업특성, 작업 중 다른 유해인자에의 노출, 직무스트레스, 작업조직 및 근무 스케줄 등 교대근무와 장시간 노동의 건강영향을 살피는 데 있어 고려해야 할 내용과 그 수준은 사업장마다 매우 상이하기 때문이다. 특히, 장시간 노동과 야간노동이라는 이중 부담에 시달리고 있는 한국 사회에서 각 사업장의 특성에 맞는 보건관리 프로그램의 개발은 '견딜만한 교대제' 설계를 위해 가장 기본적인 선결 과제라 할 것이다.

제 8 장

교대제와 노동시간 연구결과 논의와 개선방안

1. 7개 사례산업의 교대제와 노동시간의 요약과 비교

앞의 산업별 교대제와 노동시간 사례연구 결과를 바탕으로 7개 산업(회사 포함)의 교대제와 노동시간의 여러 가지 특징들을 간추려 요약하면 <표 8-1>과 같다.

교대제를 실시하는 이유도 산업별로 상당히 다른데, 대체로 제조업의 경우는 생산설비와 시설을 최대한 가동하기 위해 공장가동시간을 늘려 주어진 생산설비로부터 최대한 생산량을 뽑아내기 위해 교대제를 실시하고 있다. 그러나 포스코와 같은 경우에는 24시간 끊임없는 연속공정의 설비를 운영해야 하기 때문에 교대제를 실시해야만 하고, 자동차 부품회사와 같은 경우에는 생산설비와 시설의 최대한 이용 이외에도 완성차의 생산과의 흐름에 맞추어 적기공급을 위해 그리고 최소 인력으로 최대의 생산량을 뽑아내기 위해 교대제로 공장이 운영될 필요가 있다.

이에 비해 서비스업에서는 24시간 서비스를 제공해야 하는 경찰, 병원, 소방, 전기, 가스, 수도에서는 24시간 운영체제를 갖추어야 할 것이다. 이와는 달리 24시간 서비스 제공 체제는 아니지만, 고객들의 수요에 맞추어 하루 중 과거보다 더 긴 시간 서비스를 제공해야 하나, 요일별, 시간대별로 다른 고객의 수요에 맞추기 위해 교대제를 실시하는 경우도 있다.

7개 산업 사례연구에서 찾아볼 수 있는 교대제 형태는 매우 다양하다. 완성차와 자동차 부품산업에서 주야 2조2교대제가 중요한 비중을 차지하

〈표 8-1〉 7개 산업의 교대제와 노동시간의 특징 비교

	교대제 이유	교대제 형태	월 실노동시간/초과근로시간	평균 월급수준	휴일근무/야간노동	문제점-범위 반 여부, 건강/안전	개선방안
완성차	생산설비의 최대한 가동형	주야 2조2교대제	223.2시간 /52.17시간	750만 원	휴일근무 월 3.8회	대표적 장시간 노동 근로기준법 위반 ¹⁾	주간 2교대제 생산물량과 임금보전의 맞교환
자동차 부품산업	생산설비의 최대한 가동형-완성차 연동형	2조2교대제 중심, 3조3교대제 3조2교대제	223.8시간/월 79시간	450만 원(D사), 288만 원(S사, 2006년 당시)	휴일근무 월 20~42시간	-	주간 2교대제 3조3교대
포스코/유한킴벌리	생산설비의 최대한 가동	4조2교대제	182.5시간	-	야간근로 80시간	압축노동시간의 건강 문제	교대제 개선 모범사례
유통-백화점, 면제점	시간대별, 요일별 변동 수요 대응형	시차교대제 (staggering shift)	백화점/면제점/할인점 간 차이 187.9시간	194만~242만 원	휴일근로 월 2일 정도	근로시간 특례업종	시차 교대제
호텔	요일별, 계절별 변동 수요 대응형, 24시간 서비스	다양한 가변적 교대조	월 근로시간 높지 않음/성수기에 1일 2시간	-	야간근로 8.5~15시간	성수기에는 근로기준법 제53조 위반 여지가 있음	-
버스	시간대별, 요일별 변동 수요 대응형	소업종별 격일제, 1일 2교대제, 복격일제 등	216~246시간/월 40~70시간	160만~300만 원	월 2일 휴일근무/일정 시간 야간노동	근로시간 특례업종 장시간 노동 인력부족	1일 2교대제 인력충원 정부지원
경찰	24시간 서비스형	4조2교대제 3조2교대제 불규칙교대제	직종별 차이/241.14시간	-	월 15~3일/월 44~84시간(수사형사 기준)	장시간 노동 인력부족	지역: 3조 3교대, 4조3교대 교통: 4조2교대제 인력증원

주: 현대차가 근로감독에 적발된 주요 형태는 △조기출근, △식사시간 중 근로, △야간조 조기 투입, △주 2회 휴일특근, △주야 12시간 맞교대제, 그리고 △24시간 철야근무 등이었음.

고 있는 가운데, 3조3교대제, 3조2교대제가 있으나 역시 주야 맞교대 2조2교대만큼이나 긴 연간 노동시간을 보여주고 있다. 또한 자동차 부품산업에서 주간근로만을 하는 근무조의 경우에도 초과근로시간이 교대제를 실시하고 있는 근무조 이상으로 길게 나오고 있는데 이는 전반적인 인력최소화 전략에 따라 최소의 인력으로 상시적으로 높은 수요에 대응하는 과정에서 나타난 것이다.

또한 이와 같은 장시간 노동은 휴일근로가 월 2~5회가량 상시적으로 이루어지고 있기 때문에 가능한 것이다. 장시간 노동으로 근로기준법을 위반하고 있으며, 휴일근로시간을 연장근로시간에 포함하는 경우 대다수가 근로기준법 위반을 하고 있는 것이 되어 장시간 노동을 줄이는 것이 시급하게 요구되는 곳이다. 제조업에서 앞서 교대제를 실험하여 성공적으로 정착시키고 있는 포스코와 유한킴벌리의 경우는 4조2교대제로 월 근무일수가 다른 제조업보다 훨씬 짧은 노동시간을 보이고 있다.

서비스업에서는 서비스 수요의 패턴에 따라 매우 다양한 교대제 형태를 보이고 있다. 버스와 경찰에서는 낮은 교대제가 굳어져 있고 그에 따라 장시간 노동의 비중이 매우 높게 나타나고 있다. 제조업과 같이 월 휴일근무일수도 2~3일 정도가 되어 장시간 노동에 기여하고 있다. 근로시간 특례업종과 공무원 규정에 묶여서 근로시간 규제를 받지 않는 법적 규제의 허점이 드러나고 있다. 유통과 호텔과 같은 서비스업종에서는 수요 패턴에 따른 다양하고 변동하는 교대제에 따라 노동시간이 길지는 않으나 사회적으로 일하기 불편한 시간대(unsocial hours)와 불규칙성 등이 근로자들의 큰 불편함으로 나타나고 있다.

2. 교대제와 노동시간 실태와 사례연구 결과 분석과 이론적 논의

가. 장시간 노동의 저비용 생산체제를 구조화한 교대제

앞의 교대제와 노동시간 실태와 사례연구에서 드러난 바와 같이 제조업과 서비스업, 공공부문(경찰청의 지구대, 소방서)의 교대제 가운데 2조2교대제, 2조격일제 등의 교대제에서 노동시간이 더욱 길고 장시간 노동의

비율이 높은 것을 알 수 있다. 이것은 2조2교대제, 2조격일제, 3조2교대제 등이 낡은 교대제로서 1일 노동시간이 길고, 근무일수도 많아 장시간 노동을 낳고 있는 낡은 교대제임을 말해 준다.

교대제는 업종이나 산업의 특성상 불가피한 측면이 있으나 그 형태가 2조2교대제, 2조격일제, 3조2교대제 등 낡은 형태를 취하고 있고, 또 주 혹은 월간 근무일수가 많은 것은 장시간 노동을 관행화, 일상화하여 구조화시키고 있는 것이다. 교대제 때문에 노동시간이 길어지는 것이 아니라 교대제의 유형(2조2교대제, 2조격일제, 3조2교대제)과 교대제의 운영방식(주 혹은 월 근무일수가 과다), 휴일근무 요구 등이 장시간 노동을 낳는 것이다.

또한 교대제와 노동실태조사 결과 혹은 사례연구에서 교대제 형태와 관계없이 월 2~5일가량의 휴일근로가 상시화되어 있어 노동시간이 더 길어지고 있다. 휴일근로의 상시화는 가동시간(영업시간)과 교대제가 고정된 형태로 결합되어 있고, 주말에 정상근무를 하도록 교대조 편성이 되어 있지 않은 2조2교대제, 3조3교대제의 경우에 주말에 공장을 가동하거나 영업을 하려고 할 때, 그리고 주말에 정상근무를 하도록 교대조 편성을 할 수 있는 3조2교대, 4조3교대제나 기타 다른 교대조의 경우에도 근무조의 인력부족이 있는 경우에 자주 발생한다. 휴일근로의 상시화는 회사 측에서는 인력부족을 메우는 수단이 되고 있고 근로자 측에서는 휴일근로를 통해 부족한 생계비를 보충할 수 있는 기회가 된다.

장시간 노동을 낳는 2조2교대제, 2조격일제, 3조2교대제 등 낡은 교대제와 상시화된 휴일근무는 저비용 생산체제를 유지하기 위한 노동시간제도라고 할 수 있다. 기업들이 인력사용의 최소화를 통한 인건비의 절약을 위해 인력수준을 낮게 유지하면서 낡은 교대제와 상시화 휴일근무를 이용하여 장시간 노동을 낳고 있다. 실제로 낡은 교대제, 휴일근무 등 장시간 노동에 의해 유지되고 있는 자동차와 부품산업, 버스업종, 경찰 등에서는 노동시간을 단축하는 경우 현 수준의 임금을 유지하거나 약간의 노동시간 단축분의 일부를 임금으로 보상하지 않을 경우에도 적지 않는 추가 인건비를 부담해야만 하는 것으로 나타났다. 즉 실제로 소요되는 인력보다 인위적으로 낮은 인력수준을 유지하고 이를 적은 인력이 장시간 노

동을 감내하게 함으로써 상대적으로 저비용으로 유지되고 있었다. 여기에서 발생하는 어려움을 연장근로수당, 휴일수당 등으로 보상하여 저비용 생산체제를 유지하고 있었고 이들 산업이나 직종에 근무하는 근로자들은 이렇게 지급되는 연장근로수당, 휴일근로수당 때문에 상대적으로 더 받는 임금에 만족하면서 현재의 장시간 노동을 감내하고 있었다. 따라서 현재의 낮은 교대제 아래 상시화된 휴일근무, 장시간 노동 체제가 저비용 생산체제를 뒷받침하고 있다.

나. 주 48시간제 시대의 노동시간제도 유지

2조격일제, 2조2교대제, 복격일제, 휴일근무가 잦은 3조3교대제나 3조2교대제, 1일 2교대제와 같은 낮은 교대제 아래에서 일하는 노동자들은 2004년부터 도입되어 전국적으로 모든 규모의 사업체에 정착되어 있는 ‘주 40시간제’ 시대에 사는 것이 아니라 여전히 ‘주 48시간제’에 살면서 단지 임금계산만 주 40시간에 맞추어 연장근로수당, 초과근로수당을 더 받고 있을 뿐이다. 주 48시간제 시대의 노동시간제도가 유지되고 있다는 것은 고정된 패턴의 교대제 아래 1일 혹은 1주 노동시간이 길며, 월간 고정된 근무일수(만근일수)가 많아서 근로자들이 고정적으로 일해야 하는 월 노동시간이 매우 길게 되어 있다는 것이다.

여기에 상시화되어 있는 휴일근로도 노동시간을 길게 하여 주 48시간제 시대의 노동시간제를 유지하게 하는 요인이 되고 있다. 주 40시간제의 도입으로 주말에 토요일, 일요일을 쉬거나 혹은 월 만근일수가 줄어든 것으로 되어 있으나, 실제로 근로자들의 거의 매주 1회 혹은 휴무일수에 휴일근로를 함으로써, 노동시간이 크게 줄어들지 않고 휴일근로수당을 늘려받는 식으로 노동시간이 운영되고 있다. 여러 가지 교대제에도 불구하고 노동시간이 아주 길게 나타나는 상당한 이유가 교대제에서 요구되는 정상일의 근로 이외에도 대체로 휴일근로를 하기 때문이다. 가령 자동차 부품산업에서 3조3교대제 아래에서도 연간 근로시간이 3,000시간 가까이 되는 것은 1일 8시간을 일하도록 짜여진 교대조에서 2개조 일을 연속하여 16시간을 일하는 곱빼기 노동, 휴일근로 관행이 광범위하기 때문이다.

완성차나 자동차 부품업체, 지역경찰, 시내버스, 시외버스나 중소도시 시내버스와 같은 곳에서는 인력에 비해 과중한 수요 때문에 휴일근무가 상시화되어 있다. 매주 2일의 휴일, 휴무 가운데 적어도 1회는 휴일근로를 하는 것이 관행화되어 있는 것이다. 버스업종에서도 1일 2교대제, 복격일제, 격일제할 것 없이 월 2~3회의 휴일근로를 하고 있어서 더욱 장시간 노동을 하는 것으로 드러났다. 이와 같은 상시화된 휴일근로는 기존 근로일수와 시간에 추가되는 것으로 인력부족 문제를 해결하고 150%의 할증료를 받기 때문에 근로자들의 입장에서조차 소득을 올릴 수 있어 노사가 담합하여 휴일근로를 하는 형태로 굳어져 있다.

인력을 늘리고, 교대제를 개편하고, 휴일근로를 없애거나 대폭 줄이려는 노력이 없이는 현재 상당수 산업이나 직종에서 유지되고 있는 주 48시간제 시대의 노동시간을 줄이기 어렵다. 이런 낡고 긴 노동시간제도는 기업 측이 인위적으로 낮게 설정한 인력수준에 의해서 유지되고 있다. 대부분의 교대제에서 주말이나 휴무일이나 휴일 등에 별도로 일할 교대조가 없거나 일할 교대조가 있더라도 인력이 부족한 경우가 대부분이다. 기업들은 인건비 절약을 위해서 인력수준을 낮게 유지하고 인력 사용의 최소화 전략을 취하여 왔다. 즉, 교대제를 설계할 때 휴무조 편성을 하지 않거나 최소한으로 하며, 주말 휴일, 휴무일 등으로 일할 사람이 없는 경우에 휴일근로를 하도록 함으로써 해결해 왔다.

다. 교대제의 다양성 속 장시간 노동 구조로서의 낡은 교대제

앞서 교대제와 노동시간의 실태조사 결과와 산업·업종별 사례연구에서 보듯이 교대제는 매우 다양하게 존재하고 있다. 교대제 가운데 특정 교대제, 즉 2조격일제, 2조2교대제 그리고 3조2교대제 등은 장시간 노동과 긴밀한 관련이 있으나 모든 교대제 사업체가 장시간 노동을 하는 것이 아님은 실태조사 결과에서 4조3교대제, 4조2교대제가 다른 교대제보다 노동시간이 짧고, 호텔업과 유통업에서는 교대제를 실시하고 있으나 다른 산업과 비교하여 노동시간이 상대적으로 짧은 것으로 드러나고 있다. 또한 유럽 27개국의 사례 소개에서도 언급한 바와 같이 교대제 근무를 하

는 근로자들의 장시간 노동 비중이 교대제 근무를 하지 않는 근로자들 가운데 장시간 노동을 하는 비중보다 낮은 것으로 나타나고 있다. 이것은 교대제가 곧 장시간 노동이 아니라 특정 교대제를 실시하고 있는 사업체들이 장시간 노동을 하고 있다는 것이다. 교대제 가운데 장시간 노동의 구조적 기둥이 되고 있는 낡은 교대제로 2조 격일제, 맞교대 형식의 2조2교대제, 주말을 평일과 같이 근무하도록 하는 3조2교대제 등이 있다.

우리의 낡은 교대제는 영업시간(사업운영시간, 공장가동시간)과 교대제 사이에 고정된 관계(coupling)로 묶여 있어서 긴 영업시간에 따라 노동시간도 길어지고 있다. 1일 24시간에 가깝게 영업시간을 늘리면서도 노동시간을 줄이는 것은 영업시간과 교대제 사이에 고정된 관계를 해체하는 것(decoupling)이다. 유럽국가들에서 영업시간(공장가동시간)의 연장에도 불구하고 교대제 노동시간이 짧을 수 있는 것은 이와 같이 영업시간과 교대제 사이의 관계가 해체되었기 때문이다.

라. 제조업에서의 낡은 교대제, 높은 장시간 노동 비중

서비스업에서는 ‘24시간 시대의 도래’에도 불구하고 서비스 수요가 요일별, 시간대별 집중도가 달라서 수요의 변화 패턴에 맞는 매우 다양한 형태의 교대제가 설계되어 실험되고 유지되고 있다. 그러나 제조업에서는 전통적이고 낡은 교대제가 매우 강고하게 뿌리를 내리고 유지되어 왔다. 제조업에서 다른 교대제 형태에 비해 주야 맞교대 형식의 2조2교대제의 비중이 압도적으로 높고, 주 8시간, 주 12시간의 초과근로를 하고 있는 기업이나 사업체의 비중 또한 매우 높다. 제조업의 교대제는 2조2교대제, 3조3교대제, 4조3교대제가 공장가동시간과 고정적으로 연계되어 있어 공장가동시간과 일수가 늘어나면 노동시간은 자동으로 늘어나게 되어 있다. 그런데 상당수 제조업에서 이미 투자된 생산설비의 가동을 극대화하기 위해서 공장가동시간을 최대한 늘리기 때문에 이런 환경 아래에서 휴무교대조가 없는 교대제, 휴무교대제가 있더라도 1일 근무시간이 긴 교대제는 노동시간이 길어질 수밖에 없어 장시간 노동을 유지하고 있다. 제조업에서 공장가동시간과 특정한 교대제 사이에 불박이 형태의 고정된 관계

에서 휴무조가 없는 경우 혹은 휴무조가 있더라도 월 만근일수가 긴 곳에서는 주말에 비는 시간을 휴일근로로 메울 수밖에 없기 때문에 노동시간은 길어진다.

마. 장시간 노동의 교대제 아래 과중고용(overemployment)에 의한 고용의 최소화

장시간 노동을 구조화한 2조격일제, 2조2교대제, 3조2교대제 등 낡은 교대제는 기존 인력의 상시적인 장시간 노동에 의존하면서 인력 사용을 최소화하여 인건비를 절약하려 하고 있다. 앞의 실태와 사례연구에서 보았고 또 7개 산업 교대제와 노동시간의 특징 비교에서 정리된 것처럼, 일부 서비스업(백화점, 면세점 등 유통업, 호텔업)을 제외하고는 이들 산업에 고용되어 있는 노동자들은 장시간 과중노동을 통해 긴 초과근로시간에 대한 초과근로수당으로 보상받고 있다. 교대제에서 노동시간을 줄이는 작업은 교대조를 늘림으로써 생산량의 감소 없이 가능할 수 있고, 교대조와 인력을 그대로 유지한다면 생산량을 줄이거나 혹은 기존 노동강도를 높임으로써 보상될 수 있다. 그런데 기존 노동강도를 높이는 데 한계가 있고, 생산량을 줄이면 바로 매출액 감소, 기존 고객의 상실 가능성, 시장점유율의 축소로 이어질 수 있다. 따라서 교대제에서 생산량을 줄이지 않고 노동강도를 인위적으로 크게 높이지 않으면서 노동시간을 줄일 수 있는 방식은 교대제를 개편하여 교대조를 늘리는 것인데, 이 경우 인력의 충원이 불가피하다. 결국 기존 낡은 교대제 아래에서는 노동시간을 줄이는 경우 더 고용했어야 할 인력을 고용하지 않고 기존의 낮은 인력수준에서 장시간 노동에 의한 과중고용(overemployment)을 통해 버텨온 것이다.

이와 같은 낡은 교대제 아래 과중노동(overemployment)에 의한 고용의 최소화는 과거 산업화시대의 투입 위주의 생산체제 유산의 강한 잔존, 근로기준법상 장시간 노동의 규제 제도의 허술함, 장시간 노동 위반에 대한 집행의 허술함 등에 의해 유지되고 허용되어 온 것이다.

바. 교대제 아래 야간노동 규제, 휴가 및 노동시간 선택권 부재

1일 24시간 영업, 사업운영 혹은 공장가동을 하는 곳이나 혹은 밤 늦게 까지 영업이나 공장을 가동하는 업종에서는 다수의 노동자들이 야간노동을 하고 있다. 야간노동이 상시화, 관례화되어 있는 교대제 아래에서는 노동시간, 취침시간, 건강과 안전, 산업재해 등과 관련된 강력한 규제나 고려가 있어야 하지만, 현재 기업들에서는 그런 고려를 거의 하지 않고 있으며 국가에서도 이에 대한 규제가 약하다고 할 수 있다. 심지어 야간노동을 하는 경찰이나 소방공무원과 같은 공무원들에 대해서도 노동시간의 길이 제한, 취침시간 부여 의무, 건강과 안전 관련 사전 검진, 정기적 건강검진, 작업장 조사 등과 같은 최소한의 조치가 제대로 취해지지 않고 있다. 야간노동을 하는 근로자들에 대한 노동시간, 검진과 조치 등을 담은 엄격한 법적 규제들을 마련해야 한다.

교대제는 고객들의 수요에 맞추어 노동시간을 늘려서 근로자들이 근무하도록 설계된 시스템으로 대체인력이 없는 경우 개인이나 가정의 불가피한 사정으로 휴가를 가는 데 지장을 받거나 야간이나 일요일에 근무하는 것을 꺼려하더라도 회사에서 지정한 시간대에 근무를 해야 한다. 꼭 필요한 시기에 휴가를 갈 수는 있으나 다른 날 대체 근무를 하여 근무일수를 채우지 않으면 여러 가지 형태로 불이익이 있다. 운수업이나 제조업에서 나타나는 것처럼 꼭 강제하는 것은 아니지만, 정기적 휴일특근도 관행화되어 있다.

또한 교대제의 교대조 편성에 따라 근무하기 불편한 시간대(unsocial hours)에도 본인이 싫더라도 근무를 해야만 한다. 뿐만 아니라 1일 정해진 노동시간, 시간대 그리고 주 혹은 월 근무일수 등 회사에서 교대제에 따라 필요로 하는 장시간 노동 요구에 맞추어 근무를 할 수밖에 없다. 근로자들이 일과 생활의 균형 혹은 일과 가정의 양립을 위해 필요로 하는 노동시간의 유연성, 선택의 여지는 거의 없거나 있더라도 매우 좁다. 결국 우리의 교대제는 노동시간의 길이, 휴가, 노동시간대, 주 혹은 월 노동일수 등에서 회사의 결정권이 우선이고 근로자들의 편의, 선택권은 거의 고려되지 않고 있다.

사. 기타 문제

1) 불규칙한 교대제 존재

수요예측이나 생산계획이 비교적 일관성 있게 세워져서 규칙적이고 정기적으로 운영되는 교대제가 있는가 하면, 수요 패턴이 예측이 어렵거나 돌발적인 경우 그리고 인력이 부족하게 운영되는 업종 혹은 직종에서는 불규칙한 패턴의 교대제가 운영되고 있다. 시외버스, 중소도시 시내버스, 경찰의 수사형사직종 등이 그러하다. 교대제의 불규칙성을 최소화하기 위해 좀 더 수요 패턴을 연구하고 불규칙성에 따른 보상휴가제 등을 활용할 필요가 있다.

2) 노동시간 규제의 사각지대

교대제가 이루어지는 산업, 업종, 직종에서는 평일 연장근로시간, 휴일 근로시간 등을 포함한 장시간 노동과 근로시간 특례업종, 휴일근로의 연장근로 제외라는 고용노동부 행정해석, 공공부문, 근로감독 부재 등의 규제적 공백을 이용하여 노동시간 규제의 사각지대가 널리 존재하고 있다. 이와 같은 낡은 교대제와 상시화된 휴일근로로 인한 장시간 노동에 대해 브레이크를 거는 어떤 것도 존재하지 않기 때문에 현재까지도 낡은 교대제와 상시화된 휴일근로가 존재하고 지속되고 있다.

3) 노동시간 인프라 부재

우리의 노동시간제도에서는 버스, 자동차, 자동차 부품회사, 경찰에서 보이는 것과 같이 노동시간 정의, 측정에서의 객관적 기준이 부재하고, 노동시간에 대한 주밀한 관리가 되지 않고 있으며, 동시에 일과 생활 균형이나 근로자들의 노동시간 자율적 선택 가능성은 아예 무시되고 있다. 기업 간의 객관적인 비교도 어렵고 기업 간의 차이가 공정한지를 판단할 기준도 없다.

4) 산업별, 업종별로 동기화된 교대제와 노동시간의 동기화

제조업이나 서비스업의 경우 대기업 원청기업의 노동시간은 관련 중소

기업의 노동시간을 사실상 직접 결정하는 경우가 많다. 자동차와 자동차 부품회사를 예로 들면, 대기업 원청기업이 2조2교대제나 격일제로 교대제가 되어 있는 경우에 여기에 납품을 하는 부품업체, 하청업체 등은 원청기업의 교대제로 연계되어 있어 노동시간도 일정하게 동기화되어 있다. 또한 백화점이나 할인매장에 입점되어 있는 업체들은 백화점과 할인매장의 영업시간에 맞추어 교대제와 노동시간이 결정되는 매우 엄격하게 공조화된 시스템을 갖고 있다. 이 경우 산업이나 업종 혹은 원청기업들의 노동시간, 영업시간을 일정하게 규제하지 않는 한 교대제의 개편이나 노동시간 단축이 어렵게 되어 있다.

3. 교대제와 노동시간 연구결과의 정책적 함의

가. 넓은 교대제의 개편 없이는 노동시간 단축 불가

교대제에 의존하고 있는 제조업과 상당수 서비스업에서 2조격일제, 2조2교대제, 3조2교대제 등의 넓은 교대제를 바꾸지 않고는 노동시간을 줄이는 것은 기본적으로 매우 어렵게 되어 있다. 이것은 교대제 특히 넓은 교대제가 장시간 노동의 구조적 버팀목이기 때문이다. 넓은 교대제의 지속 가능성이 위협을 받고 있으나 기업들은 기존의 넓은 교대제를 유지하면서 기존의 수익률을 지키려고 하고 있다. 또한 근로자들도 기존 넓은 교대제 아래에서 장시간 노동을 통해 생계비를 확보할 수 있기 때문에 임금인하, 노동강도의 강화라는 위험부담이 있는 교대제 개편보다는 기존의 넓은 교대제의 유지를 원할 수 있다. 그런 점에서 넓은 교대제 개편의 동력은 정부의 장시간 노동에 대한 규제로부터 나올 수밖에 없다. 노동시간 규제 강화, 즉 초과근로시간의 규제를 강화함으로써 기존 넓은 교대제를 지속 가능하지 않게 하여 교대제를 개편하되 노동시간도 동시에 줄이는 결과를 가져올 수 있다. 앞서 이론적으로 논의했던 ‘온전한 노동시간’을 확보하기 위해서는 넓은 교대제를 개편해야 한다.

나. 저비용생산체제로서의 낡은 교대제 속 기업의 인력최소화 전략

장시간 노동과 더불어 낡은 교대제의 구조를 공고화한 것은 기업들의 인력최소화 전략이다. 생산비용을 낮추기 위해 저임금을 유지하면서도 장시간 노동을 낡은 인력최소화 전략과 교대제를 통해 근로자들의 생계비를 보장해 주는 시스템을 유지해 왔다. 그동안 우리의 생산체제는 저임금 생산체제 속 낡은 교대제가 결합되어 있는 장시간 노동, 낡은 교대제와 기업의 인력최소화 전략으로 이루어진 저평형 상태(low equilibrium)를 유지해 왔다. 저평형 상태를 깨는 것은 노동시간 단축과 교대제 개혁을 의미한다. 필요한 인력을 증원하여 인력최소화 정책이 일정한 수정을 가하면서 저비용생산체제에서 탈피할 필요가 있다. 제조업에서는 노동시간 단축과 교대조 개편에도 불구하고 제품의 비용을 높이는 경우는 거의 없으나 서비스업에서는 노동시간 단축과 교대조 개편에서 오는 비용부담을 고객들에게 서비스 가격 형태로 전가시킬 수 있다. 그런 점에서 저평형 상태를 깨기 위해서는 인력증원과 그와 연계된 서비스 비용 인상 등을 일정하게 감당할 준비와 각오가 필요하다.

다. 초과근로시간(연장근로시간+휴일근로시간)에 대한 법적 규제 강화

장시간 노동을 구조화하고 있는 낡은 교대제를 개편하기 위해서는 장시간 노동을 이제까지보다 엄격하게 규제할 필요가 있다. 기존의 근로시간 규제 적용제외, 근로시간 특례업종, 근로시간 계산의 특례, 포괄임금제 등 장시간 노동에 대한 규제를 완화하거나 무력화하는 것을 개선하여 법적 규제를 강화할 필요가 있다. 현행 근로기준법에서는 당사자가 합의하면 1주 52시간까지 근로시간을 연장할 수 있으나, 실제로는 휴일근로가 연장근로에 포함되지 않는다고 한 행정해석이나 기업 내 관행을 빌미로 주 60시간을 훌쩍 넘는 장시간 노동이 빈번하게 이루어지고 있다. 이러한 초장시간 노동의 관행을 깨뜨리기 위하여는 보다 명시적으로 법적 규제를 강화할 필요가 있다. 여기에는 1일 최대노동시간 12시간, 1주 최대노동시간을 주 60시간으로 규제하는 직접 규제방법과 혹은 1일 연속최소휴

식시간을 10시간 보장하도록 하는 간접적인 규제방법이 있다. 1주에 1회는 연속최소휴식시간 34시간을 보장하도록 해야 한다. 또한 휴일근로시간을 연장근로시간에 포함하여 초과근로시간으로 포괄적으로 규제하도록 할 필요도 있다. 근로기준법 제59조의 근로시간 특례제도에 포괄되는 업종을 최소화하고 근로시간 특례업종에 해당되는 업종에서도 노동시간의 규제를 도입하여 노사가 합의하는 경우 3개월에 걸쳐서 1주 평균 56시간까지 일할 수 있도록 열어두되 1주 최대노동시간을 64시간까지 허용하며 1일 최소연속휴식시간은 10시간을 보장하도록 해야 한다.

이렇게 장시간 노동에 대한 법적 규제를 개선하는 경우 기존의 2조격 일제, 주야 맞교대제 형태의 2조2교대제, 토요일과 일요일도 정상근무를 하는 3조2교대제 등의 장시간 노동의 구조를 바꿀 수 있을 것이다.

라. 야간노동의 노동시간과 건강에 대한 규제

야간노동을 하는 경우에 근로자들의 건강과 안전을 위해 노동시간의 길이에 대한 규제를 도입할 필요가 있다. ILO권고 178호(Night Work Recommendation, 1990)에 따르면, 야간노동(24~05시)을 2시간 이상 포함하여 일하는 날의 노동시간은 주 단위로 1일 평균 8시간 이하로 하도록 노동시간의 길이를 규제하도록 되어 있다. <표 10-2>는 각국의 야간노동시간 규제와 관련된 내용을 정리한 것이다.

각국의 노동시간과 야간노동시간에 대한 규제를 참고하여 우리나라에서도 야간노동시간을 줄이고, 근로자들의 건강과 안전 보호를 위해 야간노동을 하는 근로자들의 건강검진 등에 관한 규제를 수립할 필요가 있다. 즉 우리의 야간노동시간 규제는 ILO권고나 유럽연합의 야간 노동규제 내용보다는 완화된 형태로 1일 야간노동을 2시간 이상 포함하여 일하는 근로자들은 1일 근로시간을 평균 9시간 이하로 하도록 하되, 1주 평균 52시간 범위 내에서 1주 2회까지는 야간노동을 포함하여 11시간까지 연장할 수 있도록 해야 한다. 또한 ILO 권고와 유럽연합의 규제 내용을 참고하여 우리의 경우에도 야간노동을 정기적으로 수행하는 근로자들은 처음 야간노동을 시작하기 전에 회사 측의 비용으로 건강검진을 받아야 하고 매 2

〈표 8-2〉 외국의 야간노동시간 규제

	야간노동시간의 범위	야간노동을 포함하는 최대노동시간	야간노동을 포함하는 평균 노동시간
벨기에	20:00~06:00	최대 주 50시간까지 예외적으로 1일 11시간까지 중단할 수 없는 작업은 1일 12시간까지	1일 8시간 13주에 걸쳐서 주 40시간
프랑스	24:00~05:00 사이에 1주일에 2회 이상 3시간 이상 근무한 경우	일반 노동시간 규정 적용	일반 노동시간 규정 적용
독일	23:00~06:00 사이에 2시간을 초과한 경우로 교대로 야간에 근무하거나, 1년에 48일 이상 야간근무 시	한 달 혹은 4주의 기간 내 1일 평균 8시간 내에서는 1 일 10시간까지 가능	1일 평균 8시간
네덜란드	24:00~06:00 사이의 전부, 일부 시간을 노동	일반 노동시간 규정 적용	일반 노동시간 규정 적용
이탈리아	24:00~05:00 사이에 3시간 이 상 근무 시	일반 노동시간 규정 적용	일반 노동시간 규정 적용
스페인	22:00~06:00 사이에 3시간 이 상 근무 시	일반 노동시간 규정 적용	1일 평균 8시간(15일 기간)
스웨덴	24:00~05:00 사이에 3시간 이 상 근무 시 혹은 연간 노동시간 의 38% 이상을 야간에 근무하 는 경우	일반 노동시간 규정 적용	야간휴게를 위한 자유시간 부 여 의무
영국	24:00~05:00 사이를 포함하는 7 시간 이상 중 3시간 이상을 포함	일반 노동시간 규정 적용	1일 평균 8시간

자료 : WHO(2010).

년에 1회씩 정기적인 건강검진을 받아 야간노동이 건강에 미칠 수 있는 악영향에 대해 진단하고 직업성 질환을 사전에 예방하거나 혹은 사후에라도 치료를 할 수 있도록 해야 한다.

마. 기 타

인체공학적 표준에 따른 보다 나은 교대제의 설계를 위한 중요한 방침을 고려할 필요가 있다. 세계보건기구에서 발간한 교대근무제(shiftwork) 설계를 위한 과학적 가이드라인을 소개하면 아래와 같다(WHO, 2010:

587).

먼저, 교대제 아래에서 같은 교대조를 오랫동안 지속하는 것보다는 교대조를 빠르게 순환시키는 것이 좋기 때문에 교대조의 주기가 짧도록 교대제를 설계할 필요가 있다. 다음으로, 시계 반대방향으로의 교대조 순환(오후, 오전, 야간)보다는 시계방향(오전, 오후, 야간)으로의 교대조 순환이 좋다. 셋째, 오전조를 너무 일찍 6시 이전부터 시작하는 것을 가급적 피하는 것이 좋다. 1회의 노동시간이 긴 교대조(10~12시간)는 작업량이 적당하고 적절한 휴게시간이 있을 때만 허용되어야 하고 피로의 축적, 유해물질에 대한 노출을 최소화할 수 있도록 설계되어야 한다. 넷째, 교대제는 정기적이어야 하고 가능한 한 주말에는 일이 없도록 해야 한다. 다섯째, 높은 수준의 안전성을 보장하도록 야간노동에 완전히 적합하게 된 특별한 노동환경에서만 고정된 야간조는 허용될 수 있다. 그렇게 완전히 적합하게 되었다는 것은 근로자들이 휴무일을 기준으로 뒤바뀐 밤/낮의 주기를 유지할 수 있고 야간조 근무 후 밝은 빛에 노출되는 것을 피할 수 있음을 의미한다(예를 들면, 야간근무를 마치고 집으로 돌아가는 동안 검은 선글래스를 쓰는 방식으로). 여섯째, 교대조 사이에 가능한 한 빨리 피로를 회복하고 잠을 잘 수 있도록 적당한 시간적 여유가 허용되어야 한다(즉 24시간 내에 야간조를 마치고 오전조를 근무하는 2개 교대조 근무를 반드시 피해야 한다). 그리고 야간근무조 기간이 끝난 뒤에 수면부족에서 빠르게 회복되어 보다 쉽게 정상적인 수면과 깨어 있는 주기로 돌아올 수 있도록 휴무일이 있도록 하는 것이 좋다. 마지막으로, 근로자들의 선택을 반영한 노동시간의 유연성은 노동자들에게 일과 가정 및 사회생활을 보다 잘 결합할 수 있는 가능성을 주는 것이므로 바람직하다.

4. 교대제 개편의 방향

교대제 개편을 통해 장시간 노동을 줄임으로써 기존의 인력투입 위주의 생산시스템을 개편하여 고용을 늘리고 노동생활의 질과 생산성과 효율을 높일 수 있는 방안을 모색할 필요가 있다. 아울러 생산시스템을 보다 고효율의 시스템으로 혁신할 필요가 있다. 장시간 노동의 정박지(anchor)

와 같이 되어 있는 우리의 기존 교대제를 개선하지 않고는 노동시간의 단축, 노동시간의 유연성, 일과 삶의 균형, 건강한 노동생활의 보장, 잦은 산업재해나 사고의 감소 등을 이루기 어려울 것으로 보인다. 교대제 개편과 노동시간 단축에는 기업 측에 적지 않은 추가비용이 들 수 있으며 근로자들도 노동시간 단축에 따라 임금의 조정 등 일정한 부담을 져야 할 수도 있다. 그 비용을 누가 얼마만큼 부담하고 어떻게 최소화할 수 있는가는 국가의 지원, 노사의 타협과 노력에 의해 크게 달라질 수 있다. 더구나 교대제로 일하는 경우에는 보통 9-6라는 근무 패턴을 벗어나서 근무하기 불편하고, 정상적인 생체리듬과 잘 맞지 않는 시간대에 일하는 경우가 대부분이기 때문에 그에 따른 일정한 고려가 노동시간에서 이루어질 필요도 있다.

가. 넓은 교대제의 개혁

먼저, 장시간 노동을 구조화한 넓은 교대제, 즉 2조격일제, 주야 맞교대 형식의 2조2교대제, 주말을 일하는 3조2교대제와 3조3교대제 등을 근본적으로 개편할 필요가 있다. 넓은 형식의 교대제가 있는 한 1일 노동시간 혹은 1주 노동시간이 길 수밖에 없어 장시간 노동을 줄이기 어렵다. 2조격일제, 2조2교대제를 개편하여 3조교대제, 4조교대제로 개편하면서 교대조의 수를 늘리되 휴무조를 두고, 월 근무일수를 줄이는 방식으로 바꾸어야 한다. 이렇게 교대제를 바꾸면, 근로자들에게 휴일근무를 시키지 않고도 토요일, 일요일을 정상근무로 하여 교대조를 운영할 수 있다. 교대조 개편은 교대조의 수를 늘리는 데 따른 인력증원과 재배치, 교대조 사이에 작업의 리스케줄링(rescheduling), 노동시간 단축에 따른 임금과 초과근로수당의 조정, 휴가와 휴무일의 확대 등 기업 내의 포괄적인 변화를 필요로 한다. 앞의 현대자동차의 사례에서 보듯이, 교대제를 부분적으로 개편하는 데에도 몇 년의 시간이 걸렸다. 교대제를 개편하는 것은 사업장의 작업조직을 다시 짜는 것이고 더 나아가 임금시스템, 생산체제, 비용구조, 생산성 등 기업의 조직 전반을 변화시키는 것과 관련이 되어 있다.

나. 교대제와 사업운영시간의 고정된 관계의 해체(decoupling)

교대제 개편과 노동시간 단축을 동시에 추진하기 위해서는 사업운영시간(가동시간)과 교대제가 고정된 형태로 연계되어 있는 관계(coupling)를 끊고 해체해야 한다. 사업이나 공장운동을 24시간으로까지 늘리면서도 노동시간을 줄일 수 있는 형태로 사업운영시간(영업시간, 공장가동시간)과 교대제 간의 고정된 관계를 해체할(decoupling) 필요가 있다. 그렇게 되면 하루 24시간을 반드시 고정된 2개조나 3개조가 근무하는 것이 아니라 휴무조가 있는 가운데 돌아가면서 근무할 수 있고 또한 어느 특정한 조들이 토요일이나 일요일에 정상근무를 하더라도 평일에 쉬기 때문에 노동시간을 줄이면서도 긴 사업운영시간(영업시간, 공장가동시간)을 커버할 수 있다. 이럴 때 주말이나 24시간을 영업해도 1주일 혹은 1일 노동시간을 줄일 수 있고 교대조 운영을 보다 탄력적으로 할 수 있다. 이 경우에도 교대제의 원활한 운영과 시간대별 수요의 변화에 맞춘 각 교대조 인원의 조정 등 세부적인 노동시간의 재설계와 세심한 관리가 필요하다.

다. 기존 교대제 아래에서 월 만근일수 단축과 특근일수의 최소화나 제거

어느 업종이나 직종의 사업운영상 혹은 고객의 수요에 대응하기 위해서 기존 교대제의 패턴을 바꾸는 것이 매우 어려운 경우 노동시간을 줄이는 방법은 현재 주 48시간제에 머물러 있는 월 근무일수를 주 40시간제에 맞도록 크게 줄이는 것이다. 각 교대제 아래 1일 노동시간이 결정되고 주 혹은 월 근무일수가 고정되어 있고, 이렇게 1일 소정근로시간에 주 혹은 월 소정근무일수를 곱하는 경우 장시간 노동이 불가피한 업종, 기업들이 있는데, 이 경우 주 혹은 월 근무일수를 줄이는 것이 필요하다. 도로운송업, 서비스업 등에서 이런 경우가 많은데, 이 경우 업종별 서비스 제공의 특성 때문에 월 만근일수를 줄이지 않으면 노동시간을 줄이는 것이 불가능하다. 가령 3조2교대제 기업에서 근무조별로 맞교대를 하여 식사시간을 빼고 1일 11시간씩을 일하고 토요일과 일요일이 정상근무일인 경우

월 만근일수를 20일로 정하면 월 220시간이 정상근무시간이 된다. 이 경우에 노동시간을 줄이기 위해서는 월 만근일수를 17~18일로 줄이면, 월 노동시간이 187시간 혹은 198시간이 되어 월 15~26시간을 초과근로하는 것이 된다. 상당수 업종에서 이루어지고 있는 주 48시간제 시대의 노동시간을 주 44시간 시대 혹은 주 40시간 시대의 노동시간제도로 개선해서 법 개정의 취지에 맞추어 나가야 한다.

또한 교대제 아래 상시화된 휴일근로일수를 없애거나 최소화해야 한다. 교대제 아래에서 교대제의 형태에 따라 발생하는 장시간 노동 이외에도 마찬가지로 장시간 노동에 기여하는 것이 휴일근로이다. 휴일근로일수를 없애거나 줄이더라도 교대제 아래 장시간 노동의 30~40%가량을 줄일 수 있다. 이렇게 상시화된 휴일근로를 없애려면, 현재 영업시간(가동시간)과 고정적으로 결합되어 있는 2조2교대, 3조3교대제의 교대제를 개편하여 휴무조를 만들어야 주말에도 휴일근로 없이 정상근로를 할 수 있다. 또한 상시화된 휴일근로를 없애려면 인력수준도 현재보다 높여야 하며, 휴일근로를 통해 보상받던 휴일근로수당을 평일근로시간에서 받을 수 있도록 시간당 혹은 월 임금을 일정하게 조정해야 할 것이다. 또한 휴일노동시간을 연장근로시간에 포함하여 주 혹은 월 초과근로시간을 규제하는 방향으로 노동시간 규제를 강화할 필요가 있다.

라. 보상휴가제의 확대

교대제 아래에서 1일 장시간 노동(compressed hours)이 불가피하다면, 장시간 노동이 연이어 계속되는 교대제를 개혁하여 휴식기간이나 대체 휴가를 주는 식으로 교대근무제를 다시 설계하고 짜야 할 것이다. 교대제 아래 1일, 특정 주의 장시간 노동, 휴일근무가 불가피한 경우 특정 시간의 장시간 노동을 현금으로 보상하기보다 일정한 한계를 정하여 휴가로 보상을 하도록 하는 보상휴가제의 사용을 더 확대해야 한다. 이렇게 교대제 아래 장시간 노동, 연속노동에 대해 보상휴가제를 확대하는 것은 장시간 노동을 줄여 과중고용(overemployment)을 막고 휴식을 취할 충분한 시간을 부여하여 근로자들의 건강과 안전을 확보하는 데 필요하다. 보상휴

가제를 확대하여 시행하는 경우 초과근로수당은 줄겠지만 장시간 노동을 막아 필요한 인력의 추가고용이 필요할 것이다. 다만, 야간노동, 휴일근로, 1일 연장근로시간에 대해서는 1.5배의 보상휴가가 보장되어야 할 것이다.

다. 교대제 개편에 따른 적절한 인력수준의 확보

교대제의 개편이 이루어지고 동시에 장시간 노동을 줄이기 위해서는 적절한 인력수준이 확보되어야 하며, 이를 위해서는 기업들의 인력최소화 정책을 완화할 수 있어야 한다. 현재보다 인력수준을 높이지 않고서는 교대제를 바꿀 수 없고 장시간 노동을 줄이는 것을 불가능하다. 이것은 교대제 개편과 더불어 고용의 증가가 가능하며 이를 위해 일정한 비용을 지불해야 한다는 것을 의미한다. 이를 위해서는 버스업, 경찰직종과 같이 공공적인 지출이 이루어져야 적정 인력수준을 확보할 수 있고 교대제를 개편하고 노동시간을 줄일 수 있다. 여기에서 교대제 개편에 따른 적절한 인력수준이 어느 정도인가는 교대제 개편과 더불어 추진될 수 있는 생산이나 자동화설비에 대한 투자, 생산성 향상, 임금의 조정 등에 따라 달라질 수 있다. 교대제 개편을 위한 적절한 인력확보에 따른 인건비의 증가, 노동시간 단축에 따른 임금보전 등을 노사가 어떻게 해결할 수 있을지는 현대자동차에서 보듯이 노사의 이해관계가 엇갈릴 수 있기 때문에 일정한 신뢰를 바탕으로 타협에 의해서 풀릴 수밖에 없다.

바. 교대제 개편과 노동시간 단축을 통한 노동자들의 건강과 안전 보호

교대제와 노동시간과 관련해서는 교대제와 연계된 야간노동, 장시간 노동, 과중노동이 생물학적 주기의 파괴로 인한 심혈관 질환의 위험과 손상, 암의 발생 등을 야기하고 노동자의 수명을 단축시키는 주요한 요인으로 주목을 받고 있다. 건강의 문제를 논외로 하더라도 노동시간의 배치와 길이는 빈곤, 임금, 일상의 불안정성, 가족관계와 공동체, 삶의 질에 지대한 영향을 미치는 요인이다. 노동시간 단축은 노동자의 건강과 삶의 질

향상을 위해 반드시 필요하다. 그러나 노동시간은 그 자체로 존재하는 독립적인 무엇이 아니다. 노동시간의 단축은 일자리의 질, 노동시간의 배치와 이에 대한 자율성, 시간압박, 노동강도의 문제가 반드시 함께 고려되어야 하는 것이다.

장기적 과제와 함께 노동자들의 건강을 보호할 수 있는 최소한의 대안을 마련하는 것은 시급히 필요한 일이라 할 수 있다. 특히 야간작업 종사자의 건강을 보호하기 위한 대책을 수립할 필요가 있다. 생물학적으로 바람직한 근무 스케줄의 적용, 주요 건강문제에 대한 모니터링과 조기 발견이 가능한 건강검진 시스템의 도입, 고위험군에 대한 적절한 보건관리와 건강상담 등이 야간작업으로 인한 부작용을 최소화하기 위해 가장 먼저 고려되어야 할 부분이다. 근무 스케줄의 경우에는 반드시 해당 작업자의 의견을 청취하여 생물학적인 필요와 사회적 요구를 조율할 수 있어야 할 것이다. 또한 건강관리 프로그램의 설계는 직업환경의학 전문가들의 도움과 자문을 바탕으로 이루어져야 한다. 작업자의 연령, 업종, 공정, 작업 특성, 작업 중 다른 유해인자에의 노출, 직무스트레스, 작업조직 및 근무 스케줄 등 교대근무와 장시간 노동의 건강영향을 살피는 데 있어 고려해야 할 내용과 그 수준은 사업장마다 매우 상이하기 때문이다. 특히, 장시간 노동과 야간노동이라는 이중 부담에 시달리고 있는 한국 사회에서 각 사업장의 특성에 맞는 보건관리 프로그램의 개발은 ‘건널 만한 교대제’ 설계를 위해 가장 기본적인 선결 과제라 할 것이다.

또한 교대제와 장시간 노동과 관련된 법적 규제가 강화되고 개선되어 노동자들의 건강과 안전이 확보되고, 노동자들의 노동시간에 대한 선택권이 강화되며, 일과 생활의 균형이 이루어질 수 있도록 해야 한다. 이 점에 대해서는 다음 절에서 좀 더 자세하게 논의할 것이다.

5. 교대제 개편과 노동시간 단축 시에 고려할 사항

장시간 노동의 구조로서 낡은 교대제를 노동시간을 줄인 새로운 교대제로 개편하는 작업은 기업들에게는 인력증원, 인건비 증가, 추가적인 시설투자, 효율개선을 위한 작업공정의 개선, 인력의 재배치를 포함한 생산

시스템의 전반적인 개편을 수반하는 큰 변화일 수 있다. 이런 교대제 개편은 근로자들에게는 노동시간의 단축, 노동강도의 강화, 노동시간 단축에 따른 임금체계나 임금액의 조정, 근로자들의 일과 생활(가족) 간의 시간배분의 변화 등을 가져오는 큰 변화이다. 주 48시간제에서 주 44시간제를 거쳐서 주 40시간제로 바뀌면서 노동시간이 줄어들기는 했지만, 1일 노동시간, 1주 노동시간은 하루를 더 쉬는 것 말고는 크게 바뀐 것이 없었다. 과거 도로운송업에서와 같이 교대제가 과거 격일제에서 복격일제를 거쳐 1일 2교대제로 바뀐 곳도 있지만 대부분의 제조업이나 서비스업에서는 과거의 교대제가 주 40시간제 아래에서도 여전히 그대로 유지되고 있었다.

그런 점에서 기존의 2조격일제, 맞교대제 형식의 2조2교대제, 혹은 주말을 모두 일하는 3조2교대제를 노동시간이 짧은 3조3교대제, 4조3교대제, 4조2교대제 혹은 주야 2조2교대제를 주간 2교대제로 바꾸는 작업은 노동시간 및 그와 연계된 작업조직의 변화에서 매우 큰 질적 변화를 의미한다. 따라서 노동시간의 배분이 달라지는 것 이외에도 적지 않는 비용부담, 작업조직과 더 나아가서는 생산시스템의 개편과 더불어 임금체계의 개편과 임금액의 조정 등이 이루어져야 한다.

가. 교대제 개편과 노동시간 단축에 따른 비용부담

노사의 가장 큰 관심과 우려는 교대제 개편과 노동시간 단축에 따른 비용을 누가 어떻게 부담하는가에 있다. 교대제를 개편하는 데 따라 교대조를 늘리고, 노동시간을 줄이면 근로자들을 추가로 채용해야 한다. 근로자 추가 채용에 따른 노동시간의 단축만큼 임금을 삭감하지 않는 한 인건비의 상승이 불가피하다. 지불능력이 있고, 수익률이 높은 대기업들은 비용상승의 부담 속에서도 노동시간 단축을 수반하는 교대제 개편을 감당할 수 있다. 그러나 현재의 넓고 노동시간이 긴 교대제 아래에서 낮은 수익을 내며 생존해 온 상당수 중소기업들은 노동시간 단축을 수반한 교대제 개편이 비용의 증가를 가져올 때 노동시간 단축만큼의 임금의 인하나 혹은 노동시간 단축을 상쇄하는 생산성의 증가가 없는 한 생존을 위협받

을 수도 있다. 상당수 중소기업에서 일하는 근로자들의 임금수준이 높은 편이 아니어서 중소기업 근로자들은 장시간 노동에서 오는 초과근로수당으로 부족한 생계비를 보충해 온 터였다. 만약 교대제를 개편하면서 줄어드는 노동시간만큼 임금을 삭감한다면, 상당수 중소기업 근로자들은 생계비에 미달하는 임금을 받을 수밖에 없기 때문에 반발하지 않을 수 없을 것이다. 이런 고민들은 자동차 부품산업의 사례연구에서 이미 논의되었기 때문에 여기에서는 다시 논의할 필요는 없을 것이다. 현대자동차에서 주야 2교대제를 주간 2교대제로 개편하기로 노사가 원칙적인 합의를 하고도 진전시키지 못했던 것은 이런 고민들을 노사가 타협적, 협력적으로 풀 수 없었기 때문이다.

제조업에서는 공정개선, 시설투자를 통한 생산성 향상을 통해 노동시간의 단축분을 상쇄할 수 있어야 노동시간을 단축하고 교대조를 개편하면서도 임금을 유지할 수 있다. 그러나 운수업이나 서비스업과 같이 생산성 향상이 제약된 곳에서는 서비스 요금 인상이나 정부의 보조금과 같은 수단이 없으면 노동시간 단축과 교대제 개편에 따른 비용상승은 임금삭감 등에 의해서 상쇄되어야 노동시간 단축과 교대제 개편을 할 수 있다. 결국 노동시간 단축을 수반한 교대제 개편이 가능하려면 노사간의 비용에 관한 타협, 생산성 향상, 서비스나 제품가격 인상, 정부의 보조금 등의 여러 요소들을 다양하게 결합해야만 한다. 그런 점에서 노사 주체와 정부의 다양한 노력들이 타협 속에서 혹은 협력적으로 전개되어야 한다.

나. 중소기업들의 교대제 개편을 뒷받침할 다양한 혁신활동의 체계적인 지원

중소기업들의 낡은 교대제를 개편하면서 노동시간을 줄이기 위해서는 단순히 교대조를 늘리고 인력을 증원하는 데 따른 인건비를 상승시키는 방식에만 의존해서는 수익률이 낮은 중소기업들의 생존을 위협할 수 있다. 따라서 중소기업들의 노동시간 단축과 교대제 개편이 중소기업이 지속 가능한 가운데 이루어지도록 하기 위해서는 노동시간 단축과 교대제 개편에 따른 비용줄이기와 효율향상을 위한 노력을 동시에 기울이는 길

밖에 없다. 중소기업들이 이를 독자적으로 다양하게 시도해 볼 만한 능력, 경험, 지식이 부족하고 혹은 외부지원을 받을 수 있는 자원도 부족하기 때문에, 정부에서 노동시간 단축과 교대제 개편을 해야 하는 중소기업들의 낭비 제거, 합리화를 통한 비용절감과 효율향상을 위해서 중소기업들의 다양한 공정혁신을 포함한 일터혁신을 보다 체계적이고 집중적으로 지원하는 체제를 구축할 필요가 있다. 현금지원이나 보조금 지급보다는 정부에서 노동시간 단축과 교대제 개편과 연계된 합리화, 자동화, 공정혁신 등의 일터혁신에 대한 전문적인 지식과 풍부한 경험을 가진 전문가들로 컨설팅 인력을 대규모로 조직하여 중소기업들을 현장에서 지원해야 한다. 중소기업들이 이들 전문적인 컨설턴트들의 도움을 받아 스스로 어떻게 일터혁신과 노동시간 단축 및 교대제 개편과 연계시킬 수 있는지를 체득하여 자기 기업에 맞는 형태와 내용으로 맞춤형 혁신을 할 수 있도록 해야 할 것이다.

이를 위해 정부가 각 산업, 업종별로 중소기업의 일터혁신, 교대제 개편을 체계적이고 집중적으로 지원할 수 있는 컨설턴트 그룹들을 상당한 투자를 통해 조직화하여 현장에서 교대제 개편과 노동시간 단축을 위해 요구되는 비용감축, 생산성 향상을 위한 일터혁신의 문제를 해결해야 한다. 앞의 자동차 부품산업에 대한 사례연구에서는 이를 ‘숨은 생산성 찾기’라고 표현하고 있다.

다. 중소서비스업에서의 노동시간 단축과 교대제 개편을 위한 서비스 요금 인상

중소제조업에서보다 중소서비스업에서 노동시간 단축과 교대제 개편에 따른 비용상승을 표준화, 합리화, 자동화, 공정혁신 등 일터혁신을 통해서 억제하거나 상쇄할 수 있는 여지가 적다. 이것은 서비스업이 제조업보다 노동집약적이면서도 서비스의 생산과 소비가 동시에 일어나는 경우가 많기 때문이다. 그런 점에서 중소서비스업에서 노동시간을 줄이고 교대제를 개편하는 경우 증가하는 비용을 일터혁신과 생산성 향상으로 상쇄할 수 있는 여지가 상대적으로 적어 결국 기업들의 비용증가나 혹은 큰

로자들의 임금삭감으로 이어질 수밖에 없다. 수익률이 낮은 중소서비스업에서 비용증가는 중소서비스업체들의 도산으로 이어지기 쉽고, 중소서비스업 근로자들의 임금삭감은 저임금 근로자들의 생활을 위협하는 것이 되어 지속가능성을 가진 선택지가 되지 못한다. 따라서 중소서비스업에서의 노동시간 단축과 교대제 개편에 수반되는 비용은 결국 서비스 요금 인상으로 서비스 이용자들에게 돌아가는 부담이 커질 수 있다. 혹은 도로 운송업에서와 같이 버스준공영제나 지하철요금 동결, 노인 지하철 무임승차에서 보는 것처럼 정부의 보조금을 통해 해결할 수도 있다.

그동안 서비스업에서 낮은 서비스 요금은 사실은 중소서비스업에서 낮은 교대제 아래에서 장시간 노동을 했던 근로자들의 저가격 서비스에 의존했던 바가 크다. 따라서 낮은 교대제를 개선하고 노동시간을 줄여서 주 40시간제에 어울리는 노동시간제도를 중소서비스업 근로자들에게 보장하기 위해서는 상대적인 저가격 서비스의 가격을 올려서 그 비용을 부담하거나 서비스 가격을 올리기 어려울 정도로 공공성이 큰 경우에는 정부가 보조금 지급을 확대하여 유지할 수 있을 것이다.

라. 노동시간 규제의 이행의 철저화로 불공정 경쟁의 원천 제거

앞서 제기한 노동시간과 교대제에 대한 법적 규제의 강화를 통해서 노동시간 단축과 교대제 개편을 촉진시킬 때, 정부가 일관되게 견지할 원칙 가운데 하나가 노동시간 특히 초과근로시간의 규제를 철저하게 이행함으로써 노동시간을 국내기업들 사이에 경쟁의 수단으로 삼지 못하도록 하는 것이다. 즉 일정한 산업이나 업종에서 어느 기업이 낮은 교대제를 유지하면서 노동시간을 불법적으로 길게 늘리고도 단속을 받지 않고 기업이 유지되면, 노동시간을 줄이고 교대제를 개편함으로써 비용의 증가를 감수한 다른 기업들에 비해 부당하게 유리한 입지에서 더 높은 수익률을 올릴 수 있다. 이 경우 그 기업은 ‘노동시간’을 경쟁의 수단으로 삼아서 불공정하게 경쟁을 한 것이다. 따라서 이런 불공정 경쟁을 없애고 ‘노동시간’을 경쟁의 수단에서 배제(take working hours out of competition)하기 위해서 모든 해당기업들이 노동시간의 규제를 철저하게 이행하도록

법집행을 엄격하게 하는 것이 필요하다.

6. 추후의 연구과제

이번 교대제와 노동시간의 연구를 통해 우리는 교대제와 노동시간 실태를 고용노동부 실태조사 결과와 산업·업종별 심층 사례연구를 통해서 살펴보았다. 본 연구에서는 근로자 개인의 실태조사 자료가 없어서 교대제 실시에 따른 근로자들의 노동생활에 미친 영향, 근로자들의 노동시간 선택, 교대조 근무의 장단점 등 미시적 측면을 제대로 알아보기 어려웠다. 또한 본 연구에서 부분적으로 다루기는 했으나 교대제와 더불어 본격적으로 다루지 못한 것이 야간노동 문제이다. 교대조와 노동시간에만 초점을 맞추고 야간노동과 관련된 조사를 제대로 하지 못하여 교대조와 노동시간 연구에서 큰 공백을 남기고 있다.

뿐만 아니라 다양화된 교대제를 통해서 외부의 수요와 노동공급 사이의 유연한 매칭을 가능하게 하는 작업조직, 여성인력의 노동시장 진출과 경제의 서비스화에 따라 기존 교대제에 어떤 변화의 압력이 작용하고 있고 교대제와 노동시간에서는 노동시장의 이런 변화가 어떻게 수용될 수 있는가에 대하여 서유럽과 미국의 경험을 참고로 하였으나 우리 기업들에서는 어떻게 나타나고 있는지에 대해서는 알아보지 못했다. 작업조직과 교대제 사이의 관계에 대해서도 이론적인 논의가 부족했다.

본 교대제와 노동시간 연구는 노동시간 연구의 일부를 차지하고 있는 교대제 문제를 본격적으로 조명해 보고자 시도한 연구이다. 본 연구에서 다룰 수 없었던 교대제와 노동시간과 관련된 여러 측면들은 후속 연구에 맡기고자 한다.

참고문헌

- 강수돌(2011), 『장시간 노동체제, 문제의 뿌리와 극복의 방향』, 『노동사회』 159, 한국노동사회연구소, pp.14~33.
- 강신준(2010), 『주간연속 2교대제 논의와 노동시간 교섭정책』, 『동향과 전망』 82.
- 경제사회발전노사정위원회(2009), 『주요국의 근로시간·임금제도 변화 추세 연구』.
- 경찰청(2011), 『경찰백서』.
- 고용노동부(2012), 『사업체노동력조사 보고서』.
- _____ (2012), 『자동차부품업체 및 금속가공제조업체 근로시간 감독 보도 자료』, 2012. 6. 15.
- 고용노동부 보도자료(2011), 『완성차 업체 근로시간 실태조사 결과발표』, 2011 11. 7.
- _____ (2012a), 『자동차 부품업체 등 근로시간 감독결과 발표』, 2012. 6. 15.
- _____ (2012b), 『식료품 제조업에도 장시간 근로관행 만연』, 2012. 8. 20.
- 공무원연금공단(2010), 『2009 공무원연금통계』.
- 근로기준협회(2004), 『交代制 變更 事例研究 및 實行 매뉴얼』, 뉴패러다임센터.
- 김 건(2012), 『전문가 집단 조사를 활용한 호텔 직원의 역량 평가 개발을 위한 연구』, 『호텔 리조트 연구』 11(1), pp.115~139.
- 김동배 외(2004), 『교대근무제 개편과 교육훈련 강화 등을 통한 고용창출 및 노동생산성 제고 방안』, 한국노동연구원.
- 김우진(2012), 『호텔기업 종사원의 감정노동이 조직시민행동에 미치는 영향: 사회적 후원인식의 조절변수 역할검증을 중심으로』, 『호텔경영학연구』 21(2), pp.19~35.
- 김유선(2011), 『KLSI 고용지표』, 한국노동사회연구소·프리드리히 에버

트재단.

- _____ (2012), 「한국의 장시간 노동 실태와 문제점, 개선방향」, 『한·일 양국의 장시간 노동 실태와 개선방향』, 한국노총, pp.3~19.
- 김인아·김대호(2012), 「교대제 및 노동시간과 건강」, 한국노동연구원 제출논문.
- 김재훈(2006), 『근로시간·휴일·휴가제도의 합리적 운용을 위한 제도개선방안 연구』, 노동부.
- 김종진(2009), 「백화점 및 할인점 일자리와 노사관계 특징」, 『유통·서비스산업 고용관계』, 한국노동연구원, pp.146~206.
- _____ (2011a), 「유통업 간접고용 실태: 백화점, 할인점 사례」, 『간접고용 활용실태 및 간접고용 근로자 근로실태 조사분석』, 국회입법조사처, pp.77~106.
- _____ (2011b), 『서비스 노동자들은 어떻게 일하나? 서비스산업 고용관계와 노동과정 I』, 한국노동사회연구소·프리드리히 에버트재단.
- _____ (2012), 「유통업 장시간 노동 문제, 어떻게 해결할 것인가?」, 『유통업 장시간 노동문제 해결과 일과 삶의 균형 되찾기』, 서비스연맹·민주당 이미경 의원실.
- 노광표 외(2009), 『철강산업 하도급 구조의 실태와 현황』.
- 노용진·김동배·김동우(2002), 『기업내 인적자원개발 실태와 정책과제』, 한국노동연구원.
- 노용진·이지만·박지순(2012), 「장시간근로의 원인분석과 실근로시간 단축을 위한 근로시간 규제방안」, 경제사회발전노사정위원회 ‘실근로시간단축위원회’ 제11차 회의자료, 2012. 8. 30.
- 롯데백화점(2009), 「롯데백화점 지속가능보고서」.
- 박준식(2006a), 「현대차와 고용체제의 미래」, 『현대자동차 노사관계 진단과 대안』, 한국노동교육원.
- _____ (2006b), 『철강산업의 상생협력과 뉴패러다임』, 뉴패러다임 센터.
- 박태주(2009a), 「현대자동차 장시간 노동체제와 ‘주간연속 2교대제’에 대한 시사점」, 『동향과 전망』 76.
- _____ (2009b), 「‘주간연속 2교대제’를 둘러싼 쟁점과 과제: 현대자동차 사

- 례를 중심으로」, 『산업노동연구』 15(2).
- _____ (2011), 「장시간 노동이 일과 삶의 갈등에 미치는 효과: 현대자동차 노동자들의 생활실태조사를 중심으로」, 『산업노동연구』 17(2).
- _____ (2012), 「현대차의 주간 연속 2교대제 도입과 금속산업 노사관계 전망」, 『노동사회』 166, 한국노동사회연구소, pp.60~91.
- 배규식·이상민·권현지(2011), 『노동시간의 유연성과 개선방안』, 한국노동연구원.
- 배규식·조성재·홍민기·김기민·전인·이영호·권현지·진숙경·이문범(2011), 『장시간 노동과 노동시간 단축(I)』, 한국노동연구원.
- 배규식 외(2011), 『장시간 노동과 노동시간 단축Ⅱ: 장시간 노동과 노동법제』, 한국노동연구원.
- 배규식(2012), 「한국 장시간 노동체제의 지속요인」, 『경제와 사회』 95, 비판사회학회, 한울.
- 배규식 외(2012a), 『버스업종의 노동시간 단축』, 전국자동차노동조합연맹.
- _____ (2012b), 『경찰교대제와 노동시간』, 한국노동연구원.
- 산업안전보건연구원(2009), 「안전보건동향조사 심층분석보고서 2010」.
- 손미아(2012), 「장시간 노동이 인체에 미치는 영향과 개선방안」, UNI-KLC 토론회 발표문.
- 송명식(2006), 「유한킴벌리 작업장 혁신사례」, HPWI 포럼 발표자료, 2006. 1. 11.
- 신경석·정윤경·이혜은(2012), 「2006년 근로환경조사 자료를 이용한 운전직 종사자의 요통과 업무관련 요인」, 『대한직업환경의학회지』, 24(1).
- 신유미(2006), 「호텔종사원의 교대근무가 종사원의 직무만족에 미치는 영향」, 경기대학교 관광경영학과 석사학위논문.
- 울산리서치 연구소(2006), 『현대자동차 노사관계 개선 설문조사』, 한국노동교육원.
- 유한킴벌리(2007), 『유한킴벌리 지속가능성보고서』.
- 유형근·이정봉(2008), 『산별노조시대 노동복지 전략』, 한국노동사회연구소·프리드리히 에베르트재단.

- 윤윤규 · 정승국 · 노용진 · 이상민(2008), 『산업별 노동유연성에 대한 국제비교 연구: 기업사례 비교를 중심으로』, 한국노동연구원.
- 윤진영 · 이재형(2012), 「호텔종사원의 다차원적 여가만족 속성이 직무 스트레스 및 조직몰입에 미치는 영향」, 『호텔리조트 연구』 11(1).
- 윤진호(2000), 「노동시간 단축과 업무공유제에 대한 연구」, 『경상논집』 14(1), 인하대학교 산업경제연구소.
- 은수미 · 김종진 · 김순영(2009), 『유통 서비스산업 고용관계』, 한국노동연구원.
- 이경목(2009), 「삼정피앤에이의 변신」, 한국노동연구원.
- 이경용(2010), 「장시간 노동과 사회경제적 영향」, 대한산업의학회 추계학술대회, 2010. 11. 11.
- 이병훈 외(1999), 『作業場 勞使關係의 革新모델 研究』, 노동부.
- 이상민(2012), 「BMW 레겐스부르크 공장의 근로시간 유연화 사례」, 자동차연구모임 발표문.
- 이상민 외(2011), 『교대제 운영실태 조사 및 교대제 개편 촉진방안』, 노동부.
- 이수용 · 오시영(2011), 「경찰의 근무환경 및 행태」, 『재정생산성과 신뢰: 정부역할과 정책수단』, 한국행정학회 · 미국행정학회 2011년 추계학술대회 자료집.
- 이정탁 외(2007), 「일개 대학병원 간호사의 교대근무와 수면장애와의 관련성」, 『대한직업환경의학회지』 19(3), pp.223~230.
- 이황우(2003), 『경찰행정학』, 서울: 법문사.
- 이황우 · 이승주 · 임준태(2004), 「21세기 미래지향적 교통경찰조직에 관한 연구」, 『한국공안행정학회보』 18, pp.329~372.
- 이황우 · 조병인 · 최응렬(2006), 『경찰학개론』, 한국형사정책연구원.
- 임삼진 외(2008), 「교통안전 증진을 위한 버스운수업 근로시간 개선방안」, 『교통기술과 정책』 5(2).
- 임신예(2011), 「야간근무의 건강영향」, 2011년 대한직업환경의학회 추계학술대회.
- 전국금속노동조합(2011), 『금속산별 맨아워(M/H) 산정 가이드라인 연구

보고서』.

_____ (2012), 『주간연속 2교대제 부품사 준비 설명회』, 2012. 6. 20.

_____ (2010/2012), 『자동차 부품업체 실태 현황』.

전국금속노동조합연맹(2008), 『자동차 부품산업 근무형태 현황과 교대제
변경을 위한 노동조합 과제』.

정규석(2004), 『유한킴벌리의 주40시간 제도』, 『임금연구』 봄호, 한국경영
자총협회.

정명기(2010), 『독일의 근로시간 계좌제와 노동유연성에 관한 연구』, 『경
상논총』 28(2), 한독경상학회.

정혜원(2004), 『대한민국 희망보고서 유한킴벌리』, 거름.

조성재(2004), 『유한킴벌리의 협력적 노사관계』, 참여사회연구소 발표,
2004. 4. 2.

조운기·배규한(2001), 『노동조합이 근로시간 및 초과근로수당에 미치는
효과분석』, 『한국동서경제학회』 12(2).

최동희(2012a), 『호텔 조리사들이 지각하는 일-가족, 가족-일 갈등이 감
정고갈에 미치는 영향』, 『한국 조리학회지』 18(1).

_____ (2012b), 『호텔 부서에 따른 일-가정 갈등과 소진의 지각 차이에
관한 연구』, 『호텔관광연구』 14(2), pp.201~213.

최동희·김홍범(2012), 『식음료 종사원의 직무 스트레스와 직무만족도의 관
계에서 대처전략의 조절효과』, 『호텔경영학 연구』 21(2), pp.73~91.

최영남(2005), 『유한킴벌리 사례발표』.

최응렬·박경민·송봉규(2011), 『지역경찰의 근무체계 개선방안에 관한
연구: 치안맞춤형 유연근무제 도입을 중심으로』, 『한국공안행정
학회보』 42.

최호연(2005), 『유한킴벌리 고능력생산조직』, 제3차 HPWI포럼 발표자료.

통계청(2011), 『사업체 노동력 조사』(<http://kosis.kr>).

포스코(2011), 『포스코 2011년 사업보고서』.

_____ (2012), 『4조2교대 벤치마킹 설명자료』.

허니컷, 벤자민 클라인 지음, 김승진 옮김(2011), 『8시간 vs 6시간: 켈로
그의 6시간 노동제 1930~1985』, 이후.

- 한국노동안전보건연구소(2005), 『현대자동차 노동강도 평가와 대안마련을 위한 연구: 울산공장을 중심으로』.
- _____ (2009.), 『고려대학교병원 노동자의 교대제 개선을 위한 노동조건 실태조사』.
- 한국노동조합총연맹(2010), 『2006 산업안전보건 동향조사와 근로환경조사 분석을 통한 장시간 노동과 건강과의 관련성』.
- 한창선(2009), 『경찰 수사 전문화 방안에 관한 연구』, 원광대학교 석사학위논문.
- 현대차 근무형태변경 추진위원회(2011), 『근무형태 변경 관련 직서열 협력사 실태조사』.
- 현대자동차 근무형태변경 추진위원회 자문위원회(2011a), 『현대자동차 조합원들의 장시간 노동실태와 일과 삶의 조화를 위한 개선방안』.
- _____ (2011b), 『현대자동차 맨아워 산정체계 개선방안에 관한 연구』.
- _____ (2012), 『현대자동차 주간연속 2교대 관련 주요 쟁점사항에 대한 의견』(6월).
- 현대자동차 주간연속 2교대 노사TFT(2011), 『근무형태 변경 관련 직서열협력사 설문조사 결과』(8월).
- Akerstedt, T., M. Nordin, L. Alfredsson, P. Westerholm, and G. Kecklund(2010), “Sleep and Sleepiness: Impact of Entering or Leaving Shiftwork – a Prospective Study,” *Chronobiol Int* 27(5), pp.987~996.
- Anxo, D. and J. O’Reilly(2000), “Working-Time Regimes and Transitions in Comparative Perspective,” J. O’Reilly et al.(eds.), *Working-Time Changes: Social Integration Through Transitional Labour Markets*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Anxo, D., J. Boulin, and C. Fagan(2006), “Decent Working Time in a Life-Course Perspective,” J. Boulin, M. Lallerment, J. Messenger, and F. Michon(eds.), *Decent Working Time: New Trends, New Issues*, Geneva: International Labour Office.
- Baethge, M.(1999), “Transformation des Industrialismus – Konturen der

- Dienstleistungsbeschäftigung im 21. Jahrhundert,” *Jahrbuch Arbeit und Technik* 1999/2000.
- Bigert, C. et al.(2003), “Myocardial Infarction Among Professional Drivers,” *Epidemiology* 14(3).
- Bøggild, H. and A. Knutsson(1999), “Shift Work, Risk Factors and Cardiovascular Disease,” *Scand J Work Environ Health* 25(2), pp.85~99.
- Bosch, G.(1999), “Differenzierung und Flexibilisierung der Arbeitszeit Die Schwierige Suche nach einem neuen Arbeitszeitparadigma,” *Fafo-report* 311.
- _____ (2000), “Working Time Reductions, Employment Consequences and Lessons from Europe: Defusing a Quasi-religious Controversy,” L. Golden, and D. M. Figart(eds.), *Working Time: International Trends, Theory and Policy Perspectives*, London: Routledge.
- Bosch, G. and S. Lehndorff(2005), *Working in the Service Sector: a Tale from Different Worlds*, London/New York: Routledge.
- _____ (2001), “Working-time Reduction and Employment: Experiences in Europe and Economic Policy Recommendations,” *Cambridge Journal of Economics* 25.
- Boulin, J., M. Lallerment, J. C. Messenger and F. Michon(2006), “Decent Working Time in Industrialized Countries: Issues, Scopes and Paradoxes,” J. Boulin, M. Lallerment, J. Messenger, and F. Michon(eds.), *Decent Working Time: New Trends, New Issues*, Geneva: International Labour Office.
- Caruso C. C., T. Bushnell, D. Eggerth, A. Heitmann, B. Kojola, K. Newman, R. R. Rosa, S. L. Sauter, and B. Vila(2006), “Long Working Hours, Safety, and Health: Toward a National Research Agenda,” *Am J Ind Med* 49(11), pp.930~942.
- Delsen, L., J. Smiths(2008), “Operating Hours in the EU: The Role of

- Strategy, Structure and Context,” NiCE Working Paper 08~102.
- Drake, C. L., T. Roehrs, G. Richardson, J. K. Walsh, and T. Roth(2004), “Shift Work Sleep Disorder: Prevalence and Consequences beyond That of Symptomatic Day Workers,” *Sleep Dec 27*(8), pp.1453~1462.
- Dreze, J.(1986), “Work-sharing,” *Economic Policy*(October).
- Dudenhöffer, F.(2011), “2012 wird ein schweres Jahr,” *AutomotiveIT* 인터넷뷰(2011. 12. 19).
- Frost, P., H. A. Kolstad, and J. P. Bonde(2009), “Shift Work and the Risk of Ischemic Heart Disease – A Systematic Review of the Epidemiologic Evidence,” *Scandinavian Journal of Work Environment Health 35*(3), pp.163~179.
- Grimshaw, D. and J. Rubery,(2010), “Pay and Working Time: Shifting Contours of the Employment Relationship,” T. Colling, and M. Terry(eds.), *Industrial Relations: Theory and practice*(third ed.), Chichester: John Wiley & Sons.
- Gustavsson, P., L. Alfredsson, H. Brunberg, N. Hammar, R. Jakobsson, C. Reuterwall, and P. Ostlin(1996), “Myocardial Infarction among Male Bus, Taxi, and Lorry Drivers in Middle Sweden,” *Journal of Occupational Environment Medicine 38*, pp.235~240.
- Hanna, M.(2006), “Workhours in Relation to Work Stress, Recovery and Health,” *Scand J Work Environ Health 32*(6).
- Hartz, P.(1996), *The Company that Breathes: Every Job Has a Customer*, Berlin: Springer.
- Holtermann, A., O. S. Mortensen, H. Burr, K. Søgaard, F. Gyntelberg, and P. Suadicani(2010), “Long Work Hours and Physical Fitness: 30-Year Risk of Ischaemic Heart Disease and All-cause Mortality Among Middle-aged Caucasian Men,”

- Heart* 96(20), pp.1638~1644.
- Horne, J., L. Reyner(1995), "Sleep Related Vehicle Accidents", *British Medical Journal*, 310.
- IARC monograph(2010), Shiftwork That Involves Circadian Disruption, Vol.98.
- Jordhus-Lier, D., A. Bergene, H. Knutsen, and A. Underthun(2010), *Hotel Workplaces in Oslo and Akershus*.
- Kerkhofs, M., H. Chung, and P. Ester(2008), "Working Time Flexibility across Europe: A Typology Using Firm-level Data," *Industrial Relations Journal* 39(6).
- Kim, W. C., Renée Mauborgne(2003), "Fair Process: Managing in the Knowledge Economy," *Harvard Business Review*.
- Kivimäki, M., P. Leino-Arjas, L. Kaila-Kangas, R. Luukkonen, J. Vahtera, M. Elovainio, M. Härmä, and J. Kirjonen(2006), "Is Incomplete Recovery from Work a Risk Marker of Cardiovascular Death? Prospective Evidence from Industrial Employees," *Psychosom Med* 68(3), pp.402~407.
- Kivimäki, M., G. D. Batty, M. Hamer, J. E. Ferrie, J. Vahtera, M. Virtanen, M. G. Marmot, A. Singh-Manoux, and M. J. Shipley(2011). "Using Additional Information on Working Hours to Predict Coronary Heart Disease: A Cohort Study," *Ann Intern Med* 154(7), pp.457~463.
- Knutsson, A.(2003), "Health Disorders of Shift Workers," *Occup Med* 53(2), pp.103~108.
- Kodz, J. et al.(2003), "Working Long Hours: A Review of the Evidence," Vol.1, Main Report, Department of Trade and Industry, United Kingdom.
- Kompier, M. A. J.(1996), *Bus Drivers: Occupational Stress and Stress Prevention*, ILO.
- Kuhlmann, M., H. P. Sperling, and S. Balzert(2004), *Konzepte*

- Innovativer Arbeitspolitik*, Berlin.
- Landsbergis, P.(2004), “Long Work Hours, Hypertension, and Cardiovascular Disease,” *Saúde Pública* 20(6), pp.1746~1748.
- Lee, S., D. McCann, and J. C. Messenger(2007), *Working Time Around the World: Trends in Working Hours, Laws and Policies in a Global Comparative Perspective*, London: Routledge.
- Lee, Sangheon and D. McCann(2006), “Working Time Capability: Towards Realizing Individual Choice,” Jean-Yves Boulin, M. Lallement, J. Messenger, and F. Michon(eds.), *Decent Working Time: New trends, New Issues*, Geneve: ILO.
- Lehndorff, S.(1998), *Neue Arbeitszeitsysteme, Arbeitsorganisation und Arbeitsumverteilung, Abschlußbericht an die Generaldirektionen V und XII der Europäischen Kommission*, Oktober.
- _____(2000), “Tertiarisation, Work Organisation and Working-time Regulation,” International Conference *The Economics and Socio-economics of Services: International Perspectives*, Lille/Roubaix, 22-23 June.
- _____(2001), “Factories with Breathing Power: The Change in Working-time Organization in the European Automotive Industry,” a paper presented to the 8th International Symposium on Working Time, Amsterdam, 14-16 March.
- Liu, Y., H. Tanaka, The Fukuoka Heart Study Group(2002), “Overtime Work, Insufficient Sleep, and Risk of Non-fatal Acute Myocardial Infarction in Japanese Men,” *Occup Environ Med* 59(7), pp.447 ~451.
- Lu, J. L.(2009), “Effect of Work Intensification and Work Extensification on Women’s Health in the Globalised Labour Market,” *Journal of International Women’s Studies* 10(4).
- Megdal, S. P., C. H. Kroenke, F. Laden, E. Pukkala, and E. S. Schernhammer(2005), “Night Work and Breast Cancer Risk: A

- Systematic Review and Meta-analysis,” *Eur J Cancer* 41(13), pp.2023~2032.
- Messenger, J. C.(2004), “Working Time at the Enterprise Level: Business Objectives, Firms’ Practices and Workers’ Preferences,” J. C. Messenger(ed.), *Working Time and Workers’ Preferences in Industrialized Countries: Finding the Balance*, London: Routledge.
- _____ (2006), “Towards Decent Working Time,” J. Boulin, M. Lallement, J. C. Messenger, and F. Michon(eds.), *Decent Working Time: New Trends, New Issues*, Geneva: International Labour Office.
- Nakanishi, N., H. Yoshida, K. Nagano, H. Kawashimo, K. Nakamura, and K. Tatara(2001), “Long Working Hours and Risk for Hypertension in Japanese Male White Collar Workers,” *Journal of Epidemiology and Community Health* 55(5), pp.316~322.
- NIOSH(1997), *Plain Language about Shiftwork*, CDC.
- OECD(2011), *Employment Outlook*, Paris.
- Parent-Thirion, A., E. F. Macias, J. Hurley, and G. Vermeulen(2007), “Fourth European Working Conditions Survey,” *European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions*.
- Presser, H. B.(1995), “Job, Family, and Gender: Determinants of Nonstandard Work Schedules among Employed Americans in 1991,” *Demography* 32(4), pp.577~598.
- Puttonen, S., M. Harna, and C. Hublin(2010), “Shift Work and Cardiovascular Disease-Pathways from Circadian Stress to Morbidity,” *Scand J Work Environ Health* 36(2), pp.96~108.
- Rubery, J., K. Ward, D. Grimshaw, and H. Beynon(2005), “Working Time, Industrial Relations and the Employment Relationship,” *Time and Society* 14(1).
- Rubery, J., K. Ward, and D. Grimshaw(2006), “Time, Work and Pay,”

- J. Boulin, M. Lallement, J. C. Messenger, and F. Michon(eds.), *Decent Working Time: New Trends, New Issues*, Geneva: International Labour Office.
- Schmidt, M.(2000), “Flexible Jahresarbeitszeit bei einem Automobilzulieferer,” *Praxishandbuch Flexible Arbeitszeit – Symposium Publishing*, pp.273~282
- Scott, A. J., T. H. Monk, and L. L. Brink(1997), “Shiftwork as a Risk Factor for Depression: A Pilot Study,” *Int J Occup Environ Health* 3 Suppl 2, S2-9.
- Smith, M., S. Zagelmeyer(2009), “The Management of Working Time and Operating Hours in SMEs in Europe,” http://mikroekonomia.net/system/publication_files/434/original/3.pdf?1314967671
- Sokejima, S. and S. Kaganimori(1998), “Working Hours as a Risk Factor for Acute Myocardial Infarction in Japan: Case-control Study,” *Br Med J* 317(7161), pp.775~780.
- Thompson, Gary M.(1998), “Labor Scheduling 2,” *Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 39(6).
- Troup, J. D. G(1978), “Driver’s Back Pain and Its Prevention: A Review of the Postural, Vibratory and Muscular Factors, Together with the Problem of Transmitted Road-shock,” *Applied Ergonomics* 9(4).
- Tucker, P.(2006), “Compressed Working Weeks,” ILO Conditions of Work and Employment Series No.12.
- Tucker, P., S. Folkard.(2012). “Working Time, Health and Safety: A Research Synthesis Paper,” Conditions of Work and Employment Series No.31, ILO.
- Virtanen, M., J. E. Ferrie, A. Singh-Manoux, M. J. Shipley, J. Vahtera, M. G. Marmot, and M. Kivimäki(2010), “Overtime Work and Incident Coronary Heart Disease: the Whitehall II Prospective Cohort Study,” *Eur Heart J* 31(14), pp.1737~1744.

Wagstaff, A. S., and Sigstad Lie J. A.(2011), “Shift and Night Work and Long Working Hours - a Systematic Review of Safety Implications,” *Scand J Work Environ Health* 37(3), pp.173~185.

Walker, T.(2000), “The ‘Lump-of-Labor’ Case against Work-sharing,” L. Golden, and D. M. Figart(eds.), *Working Time: International Trends, Theory and Policy Perspectives*, London: Routledge.

Wannöffel, M.(2011), “Internationale Rahmenabkommen und Gewerkschaftsnetzwerke als Antwort auf grenzüberschreitende Produktionsmodelle in der Automobilindustrie,” 2011년 산업노동학회 하반기 학술대회, 2011. 11. 24~25.

WHO(2010), *Shiftwork IARC Monographs on the Evaluation of Carcinogenic Risks to Humans* 98. pp.561~764.

Zagelmeyer, S., M. Smith(2005), “SMEs in Europe: Operating Hours, Working Patterns and Pay. Premia”. Paper for the 3rd MMUBS Performance and Reward Conference, <http://www.business.mmu.ac.uk/parc/2005.php>

국제노동기구 <http://www.ilo.org>, <http://laborsta.ilo.org/default.html>

문화관광부 www.mcst.go.kr

유럽연합 법률정보사이트 <http://eur-lex.europa.eu/en/index.htm>

유한킴벌리 www.yuhan-kimberly.co.kr

전국버스운송사업조합연합회 <http://www.bus.or.kr/data/tongae.htm>

한국고용정보원 www.kies.or.kr

한국철강협회 www.kosa.or.kr

◆ 執筆陣

- 배규식(한국노동연구원 선임연구위원)
- 박태주(노동행정연수원 교수)
- 이문호(워크인 연구소 소장)
- 이영호(성균관대학교 HRD센터 연구위원)
- 김종진(한국노동사회연구소 연구위원)
- 정승국(중앙승가대학교 사회복지학과 교수)
- 김인아(연세대학교 보건대학원 연구교수)

교대제와 노동시간

- 발행연월일 | 2013년 3월 26일 인쇄
2013년 3월 30일 발행
- 발행인 | 이 인 재
- 발행처 | **한국노동연구원**
☎ 150-740 서울특별시 영등포구
은행로 30
☎ 대표 (02) 3775-5514 Fax (02) 3775-0697
- 조판·인쇄 | 거목정보산업(주) (02) 2164-3232
- 등록일자 | 1988년 9월 13일
- 등록번호 | 제13-155호

© 한국노동연구원 2013 정가 18,000원

ISBN 978-89-7356-952-6