
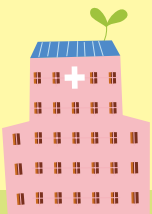





인사담당자가 알려주는  쏙쏙 노하우

# 시간선택제

## 이렇게 도입하세요



인사담당자가 알려주는  쑥쑥 노하우

# 시간선택제

## 이렇게 도입하세요





## 목차

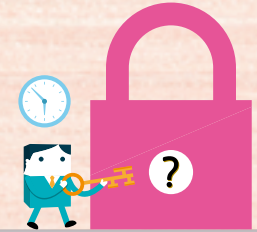
### ● 언론에서 본 기업사례

- 4 한국일보 '14.9.11 장시간 노동서 벗어나니... 생산성 쑥, 이직률 뚝
- 6 조선일보 '14.3.13 하루 4시간 일해도 정규직... 떠났던 워킹맘도 돌아왔다
- 8 중앙일보 '14.6.12 하루 4시간은 '직장인', 나머지 시간은 '엄마'죠
- 10 동아일보 '14.6.25 시간선택제로 병원 재취업...직업인으로서의 자부심 되찾아
- 12 매일신문 '14.7.10 '10~4시 근무 + 정규직' 혜택...구직자들도 '싱글벙글'
- 14 파이낸셜뉴스 '14.10.16 시간선택제 일자리 효과 톡톡, 기업 75% 인력난 해소 긍정적
- 15 동아일보 '14.10.10 "내가 시간제 일자리의 미래 수혜자" 기존 직원들도 환영

### 16 시간선택제를 도입하니 회사가 달라졌어요

### 30 시간선택제 상담실

- 32 시간선택제에 대한 오해와 편견들, 어떻게 풀어야 하나요?
- 42 직원들 사이에 근무시간, 인수인계, 업무공백 등을 놓고 자꾸 부딪힙니다
- 56 기존 직원들과 시간선택제 직원들 사이에 융화가 잘 되지 않습니다
- 66 시간선택제 직원의 직무갈등 및 업무적응 관리가 어렵습니다
- 78 그 밖의 고민들 - 임금, 연장근로, 퇴직금 등



### 84 전환형 시간선택제, 이렇게 활용하고 있습니다

### 90 현장의 목소리

### 94 언론보도 기사

#### 시간선택제 도입 · 운영 매뉴얼

### 105 시간선택제 근로자 인사·노무관리

### 108 인사·노무관리 기본 원칙

### 115 세부 인사·노무 운영방안

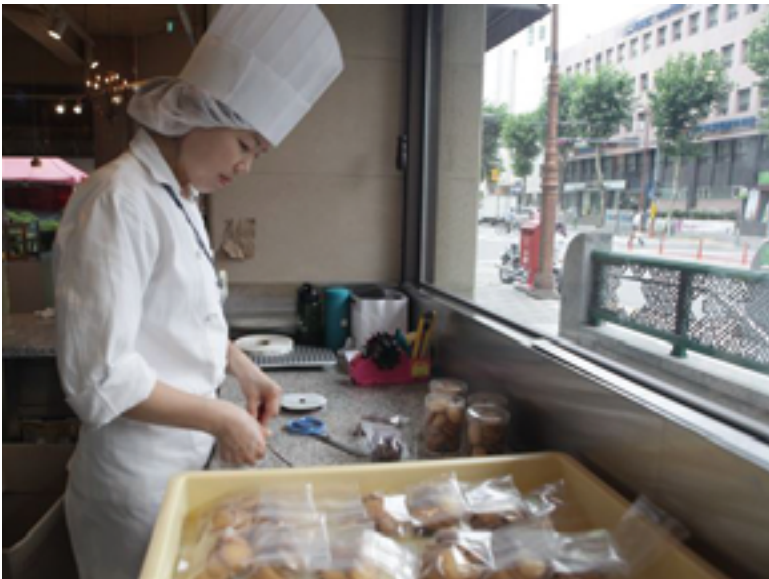
### 149 시간선택제 일자리 지원제도

### 162 시간선택제 일자리 관련 기관 연락처 및 홈페이지



## 장시간 노동서 벗어나니... 생산성 쑥, 이직률 푹

시간선택제, 날개를 달자 - 전 직종 시간제 전환 가능해야



성심당 시간선택제 근로자 민경혜(42)씨가 쿠키를 포장하고 있다. 어린이집 교사로 일하다 세 아이를 낳고 8년 만에 재취업한 민씨는 “입사 초반에는 일이 벅차 한시간씩 미리 출근해 업무를 익혔다”며 “이제 오후 3시면 퇴근해 아이들을 돌볼 수 있고 임금도 만족스럽다”고 말했다. 로쓰(株) 제공

137명에서 277명으로 늘었다.

그러나 밀려들어오는 주문은 고민거리도 안겨줬다. 직원들은 늘 장시간 노동에 시달려야 했고, 지난해 이직률은 64%에 달했던 것이다. 성심당은 높은 이직률 문제를 해결하기 위해 노사발전재단에 컨설팅을 의뢰했다. 그 결과 급여를 올리는 것보다 직원들의 노동 시간을 감축하는 것이 효과적이라는 의견을 제시받았다. 주말에도 일해야 하고, 주문이 폭주할 경우 노동강도가 높은 제과점 업무의 특성 때문에 직원들이 근로시간 단축을 원했기 때문이다.

이전까지 “시간제 아르바이트는 애사심이 낮다”는 이유로 전일제 정규직 직원 채용을 고수했던 성심당은 결국 올해 5월 고심 끝에 정규직 시간선택제 근로자 20명을 채용했다. 그 결과 주 60시간에 달했던 전일제 근로자의 근무 시간은 주 52시간으로 줄었고, 이직률도 25%로 크게 감소했다. 성심당을 운영하는 로쓰(株)의 윤재원 인사과장은 “시간선택제 근로자들은

지난달 한국을 방문한 프란치스코 교황은 방한 기간 내내 대전의 빵집 성심당에서 만든 빵을 먹었다. 사과 타르트, 티라미수, 이탈리아식 치아바타, 감파뉴(천연발효 호밀빵) 등을 구워 교황의 식탁에 올린 성심당은 1956년 문을 연 대표적인 향토기업이다. 동네 골목까지 점령한 대기업 프랜차이즈 제과점들의 열풍 속에서 꽃

꽃이 명맥을 이어가는 몇 안되는 빵집이다.

성심당은 2010년 방송된 드라마 ‘제빵왕 김탁구’의 모델로 알려지며 유명세를 탔고, 2011년 백화점 등에 입점하면서 전국적으로 매출이 급증했다. 매출액은 2011년 93억원에서 지난해 257억원으로 2배 이상 뛰었고, 직원 수도 같은 기간

정시 퇴근을 하기 위해 손을 부지런히 움직였고, 전일제 직원들도 빨라진 작업 속도를 따라가다 보니 자연스럽게 성과도 높아졌다”고 말했다.

성심당을 컨설팅한 이현실 노사발전재단 시간선택제TF 책임컨설턴트는 “시간선택제 일자리를 효율적으로 운영할 경우, 시간당 생산성이 올라가면서 장시간 근로가 개선되고, 직원만족도가 높아져 이직률이 낮아지는 선순환 구조를 만들 수 있다”고 설명했다.

**교황 방한 때 빵 공급  
장시간노동에  
한 때 이직률 64%까지...  
시간제 채용하자  
성과 늘고 안정**

**“시간제는 애사심 없다”  
고정관념 단순히 채용만 늘릴  
것이 아니라 새로운 형태의  
인사시스템 필요**

이처럼 시간선택제 근로자가 생산성을 높이고, 근로시간을 단축하는 효과가 있지만, 문제는 시간선택제를 도입하려는 기업들은 서비스직이나 인력난에 시달리는 제조업 등 일부직종에만 편중돼 있는 점이다.

정부는 시간선택제로 직무 개편을 하기 쉬운 업종을 모델로 우수 사례집을 펴내고 있지만 병원, 콜

센터 등 이미 교대제 근무가 일반화된 직종이 대부분이다. 반면, 사무직 등 업무 연속성이 요구되는 직종은 시간선택제 일자리 모델로는 제시되지 못하는 실정이다.

배규식 한국노동연구원 선임연구원은 “시간선택제는 다양한 근무형태 가운데 하나인데도 정부가 적합 직종을 선정하면 그 직종은 시간선택제만 가능한 일자리로 오인하게 된다”며 “노사 모두 시간선택제를 정규직, 비정규직에 이은 새로운 고용 형태로 인식하기 때문에 오히려 양질의 시간선택제 일자리 확산에 걸림돌이 되고 있다”고 말했다.

때문에 전문가들은 정부가 시간선택제를 재택근무제, 시차출퇴근제와 같은 새로운 근무형태로 인식시켜 정착하도록 만드는 것이 급선무라고 조언한다. 시간선택제 인력의 신규채용 뿐만 아니라 기존 전일제 근로자들도 시간제 근무 전환이 가능하도록 정책을 개선해야 한다는 것이다.

이를 위해선 직종·업무별로 수행 시간과 성과를 체계적으로 평가해 관리하는 인사 시스템이 필요하다. 안주엽 한국노동연구원 선임연구원은 “기업이 여러 개의 시간제 일자리를 관리하기 위해서는 각 근로자의 일정을 퍼즐 맞추듯 짜임새 있게 설계해야 한다”고 말했다. 시간별로 업무를

세분화하고, 성과를 평가하는 인사 시스템의 근본적인 개혁 없이 시간선택제 근로자의 채용만 늘릴 경우 오히려 비용 낭비로 이어질 수 있다는 지적이다.

때문에 정부가 시간선택제 일자의 양적 확대에만 매달릴 것이 아니라 기업 인사 시스템의 혁신을 독려하고, 정책적으로 지원해야 한다는 목소리가 나오고 있다. 배규식 선임연구원은 “전일제 근로자가 시간제 근무를 요청하는 시간제 전환권, 시간선택제 입사자가 전일제 근무를 요청하는 전일제 전환권 등을 제도적으로 검토할 필요가 있다”고 말했다.

인사시스템만 정비되면 사무직에도 시간선택제 도입이 가능하다는 게 전문가들의 생각이다. 실제로 한국노동연구원도 올해 3월부터 주 3일 근무하는 시간선택제를 도입해 연구원들의 프로젝트 숫자를 줄였다.

시간선택제를 받아들이는 문화를 만드는 것도 중요하다. 배규식 선임연구원은 “정부가 일방적으로 밀고 나가기 보다 노사정 협의를 거쳐 시범사업을 한 뒤 문제점을 찾아내고 개선 방안을 마련하는 등 단계적 접근이 필요하다”며 “기업도 시간선택제 근로자가 일을 제대로 하지 못할 거라는 고정관념부터 깨야 한다”고 말했다.

대전=이윤주기자 misslee@hk.co.kr



알고 싶은 여성  
날개를 달아주자

## 하루 4시간 일해도 정규직...



지난달 9일 서울 강남구 청담동 루이비통코리아 매장에서 정규직 시간제 판매 사원으로 근무하고 있는 권아영(가운데)씨와 김수경(오른쪽)씨가 고객 응대를 하고 있다.

## 여직원 위해 '시간제 정규직' 도입한 루이비통

“아무래도 회사를 그만둬야 할 것 같아요.”

제작년 12월 루이비통코리아 청담점 판매 사원 권아영(33)씨가 매니저에게 사직서를 내밀었다. 아이를 낳고 1년간 육아휴직을 한 뒤 돌아왔지만, 오후 8시 퇴근 시각까지 아이를 봐줄 사람이 없었다. 권씨의 사직서는 매니저를 거쳐 본사 인사팀에 올라갔다. 당시 루이비통코리아는 판매 사원들이 자꾸 그만두는 것에 대해 고민하고 있던 상황이었다. 명품업은 특히 판매 사원이 어떻게 고객을 응대하느냐가 매출과 직결되는데, 권씨처럼 경력이 3년 이상 되어 경험이

풍부하고 근무 평가도 좋은 판매 사원들이 계속 그만둬 손해가 컸기 때문이다.

**주말·평일 오전·평일 오후 중 원하는 시간 선택해 근무...**

**퇴직금·4대 보험 등 차별 없어 일 오래 쉰 여성 적응 도우려 3개월간 1대1 멘토 붙여줘**

루이비통코리아는 이 문제를 해결하기 위해 작년 3월 '정규직 시간제 일자리'를 도입했다. 판매 사원들이 원하는 시간과 요일에 근무할 수 있게 하는 제도다. 급여는 시간에 비례해 받는다. 4대 보험,

퇴직금, 육아수당, 연·월차 등 복지 제도는 전일제 직원들과 똑같이 보장받는다. 시간제 근무 유형은 ①주말(토·일) ②평일 오전 ③평일 오후 근무 3가지로 나뉜다.

권씨는 주말에만 일하는 유형을 선택했다. 평일에는 권씨가 아이를 돌보고, 주말에는 남편이 아이를 돌봐 권씨는 일하러 나온다. 현재 판매 사원 350명 중 20명(5.7%)이 권씨처럼 주말에만 일하거나, 평일 오전에만 일하는 시간제 근무 사원이다. 시간제 일자리 제도를 도입한 후 회사로 '복귀'한 시니어 판매 사원도 나타났다. 김수경(38)씨는 2000년 루이비통코리아

## 떠났던 워킹맘도 돌아왔다

### 루이비통의 맞춤형 시간제 일자리 유형



**주말 오전 11시 ~ 오후 8시 근무**  
(판매 5년 차 권아영, 33)

“첫 아이를 낳고 육아휴직을 1년 쓰고 복귀하려 했지만 아이를 봐줄 사람이 없었어요. 평일엔 문제없이 아이를 돌보고 주말엔 8시간씩 근무해 월급도 받으니 남편도 좋아해요”



**평일 오전 10시 ~ 오후 2시 근무**  
(판매 9년 차 김수경, 38)

“둘째 아이가 생기면서 육아와 가사, 직장 세가지를 병행하기 어려워서 퇴사했어요. 지금은 출근길에 아이들을 어린이집에 맡기고 퇴근길에 집으로 데려와요. 근무 시간이 길지 않으니 육아와 가사도 문제없죠”



**평일 오후 2시 ~ 6시**

원할 경우 이 시간대에 근무가 가능하지만, 아이들이 집으로 돌아오는 시간이기 때문에 아직은 근무하는 사람 없음

에 입사해 판매 사원으로 일하다가 아이를 낳고 전일제 근무가 힘들어 2006년 전업주부가 됐다.

지난해 회사는 김씨의 사정을 다른 직원으로부터 듣고 김씨에게 “시간제로 다시 일하지 않겠느냐”고 제안했다. 김씨는 회사의 제안을 받아들여 ‘경력 단절 6년’ 만에 회사로 돌아왔다.

요즘 김씨는 평일 오전 10시부터 오후 2시까지 4시간만 일한다. 아이를 유치원에 데려다준 뒤 출근하고, 퇴근한 뒤 유치원에 데리러 간다. 김씨는 “시간제로 일하니 아이 키우면서 다니는 것에 별문제가 없다”며 “전업주부로 있다가 직장엔 나오니 자신감도 생겼다”고 말했다.

김의환(45) 루이비통코리아 상무는 “그만뒀던 경력 사원들을 재교육하는 것이 신입 사원을 교육하는 것보다 비용도 적게 들고, 업무 적응도 더 빠르더라”면서 “여성들은 경력을 이어 나가니 좋고, 회사는 경험 많은 직원들을 놓치지 않으니 ‘윈윈(win-win)’”이라고 말했다. 이렇게 기존 직원들을 시간제로 전환해 큰 효과를 본 루이비통코리아는 올해 초 ‘시간제 판매 사원 공개 채용’ 공고를 냈다.

패션·명품 업계 경력자들을 대상으로 공고를 냈는데, 3000명이 몰렸다. 경쟁사 판매 직원들도 지원했다. 애초에 ‘일하는 여성’들이 경력 단절 없이 일하게 하자는 시간선택제 일자리 취지에 맞게, 육아 때문에 일을 그만둔 여성들 위주

로 면접 대상자를 골랐다. 최종적으로 50명이 면접을 봤고, 9명이 선발돼 지난 10일부터 서울에서 일하고 있다. 9명 중 8명이 ‘경력 단절 여성’으로 짧게는 2년, 길게는 9년 동안 일을 쉬었다. 루이비통코리아는 일을 쉬었다가 다시 복귀한 여성 9명이 일에 빨리 적응할 수 있도록 3개월간 1대1 멘토를 붙여주고 있다.

루이비통코리아 측은 “상품을 팔 때 자신감이 중요한데, 일을 오래 쉬다보면 고객들에게 입이 안 떨어지기 쉽다”며 “멘토가 옆에서 따라다니면서 자신감을 주고 고객과 대화할 때 물꼬를 트는 역할을 해준다”고 했다. 멘토들 역시 직장 육아를 병행하는 ‘엄마’들이다.

이동휘 기자

## 하루 4시간은 ‘직장인’ 나머지 시간은 ‘엄마’죠

신한은행 시간선택제 일자리  
100대1 경쟁률 뚫고 업무 시작  
출산·병 때문에 ...  
6년 만에 복귀도

“엄마와 직장인의 역할을 모두 제대로 할 수 있게 됐어요.”

올해 상반기 신한은행의 시간선택제 일자리 채용에 합격해 9월부터 업무를 시작한 신입 행원들은 이렇게 입을 모았다.

신한은행 무교금융센터에서 일하는 안은정(30)씨는 지난해 말 6년 동안 다니던 증권사를 그만뒀다. 퇴근 후 아이를 데려오기 위해 어린이집을 찾았지만 언제부터인가 아이가 울기 시작했다. 그도 그럴 것이 아이가 잠든 상태에서 출근하고, 잠들고 나서야 퇴근하기 일쑤였다.

“엄마가 낮설어 우는 아이를 보고 정말 슬펐죠. 아이가 아프데 어린이집에 맡기고 올 때면 일에 집중이 잘 안 됐어요”

그나마 아이를 돌봐주던 친정어머니까지 몸이 안 좋을 때면 아이를 맡아줄 사람이 없었다. 그래서 육아를 위해 일을 그만뒀다. 그러던 중 은행의 시간제 일자리 채용공고를 보고 지원했다.

올 초 200명의 정규직 채용에 2만 명이 넘는 지원자가 몰리면서 100대 1의 높은 경쟁률을 보였다. 이들은 9주간의 연수과정을 거쳐 지난 9일부터 현장에 배치됐다.

안씨의 근무시간은 낮 12시부터 오후 4시30분까지다(30분은 휴식 시간). 오후에 4시간 일하지만 정규직 신분이어서 고용이 안정돼 있다. 휴가 같은 복지혜택도 차별 없이 받을 수 있다.

안씨로선 무엇보다 아이를 아침에 돌보다 잠시 어린이집에 맡기고 퇴근 후에 여유 있게 데려올 수 있게 된 게 가장 기쁘다. “이제는 아침저녁으로 아이를 보살필 수 있으니 일할 때 집중할 수 있게 됐어요.”

용산전자금융센터에서 근무하는 김륜아(29)씨는 1년 전 출산을 한 달 앞둔 시점에 직장을 그만뒀다. 비정규직에서 정규직으로 막 바뀔 시기에 육아 휴직을 하면서 사실상 정규직 전환이 어려워졌기 때문이다. 하지만 시간제 일자리 채용에 합격하면서 정규직과 육아라는 두 마리 토끼를 잡을 수 있게 됐다.

본점 영업부에서 일하는 정현숙(38)씨는 6년 만에 복귀한 경우다. 그는 신한은행 고졸 행원으로 입사해 13년간 근무했었다. 하지만 2008년 자신의 건강이 악화되고 아버지 간병까지 해야 되면서 사표를 썼다. 건강을 회복한 뒤 다시 일할 곳을 찾았지만 쉽지 않았다. 한 번 끊긴 경력이 너무 큰 장벽이 됐다.

정씨는 “나이가 들어갈수록 다시 직장생활을 할 수 없을지 모른다는 생각에 너무 초조했다. 다시 일할 수 있게 돼 다행”이라고 말했다.



은행권, 시간제 일자리 채용 현황			
신한은행			
근무 형태(근무시간)	정규직(오후 4시~21시)	정규직(오후 4시~21시)	
급여 수준	월 500만원	월 500만원	
채용 규모(시간제)	200명(올해 상반기)	200명(올해 상반기)	
경쟁률	100대1	100대1	
입후 채용 계획	2015년 200명, 2016년 300명	2015년 200명, 2016년 300명	
우리은행			
근무 형태	1년 계약직(무수차원 2명 포함)	1년 계약직(무수차원 2명 포함)	
급여 수준	월 500만원	월 500만원	
채용 규모(시간제)	200명(올해 상반기)	200명(올해 상반기)	
경쟁률	100대1	100대1	
입후 채용 계획	2015년 200명, 2016년 300명	2015년 200명, 2016년 300명	
기업은행			
근무 형태(근무시간)	무기계약직(14시~21시)	무기계약직(14시~21시)	
급여 수준	월 500만원	월 500만원	
채용 규모(시간제)	100명(올해 상반기)	100명(올해 상반기)	
경쟁률	22대1	22대1	
입후 채용 계획	상반기 100명 채용 진행 중	상반기 100명 채용 진행 중	

자료: 각 사

이들은 9주 동안의 연수과정을 거쳤다. 동기에도 생겼다. 김륜아씨는 “대학을 갓 졸업한 동기들끼리는 경쟁심도 있을 수 있겠지만, 저희는 다 사연이 있다. 각자의 사연이 남 얘기 같지 않아서 많이 울었고 연수 기간에 서로 모르는 것도 알려줬다”고 전했다. 출근 첫날인 9일에도 ‘김 주임, 30만원 입금해 봐’라고 문자메시지를 보내면서 서로 실전 연습을 시켜주기도 했다고 소개했다.

시간제 행원 동기인 세 사람의 목표는 다르다. 안은정씨는 시간제 일자리를 계속하면서 선임 텔러로 승진하고 싶어 한다. 정현숙씨

는 방송통신대로 진학할 계획이고, 김륜아씨는 아이를 키운 뒤 풀타임 근무를 희망하고 있다.

금융권에선 신한은행 외에 기업은행과 우리은행이 시간제 행원을 채용할 예정이다. 기업은행은 6월 말 100여 명을 뽑기로 하고 현재 지원을 받아 심사하고 있다. 우리은행도 오는 8월 현장 배치를 목표로 200명을 선발하고 있다. 신한은행은 2015년과 2016년에 각각 200명과 100명의 시간제 행원을 추가로 채용할 계획이다.

안지현 기자 anzy@joongang.co.kr



## 시간선택제로 병원 재취업... 직업인으로서의 자부심 되찾아

간호사 장인희 씨(39)는 1999년 결혼 뒤 직장을 관두고 12년 동안 가사일에만 전념했다. 하루에 8시간씩 3교대로 일하면서 결혼생활을 충실히 하기 어려웠기 때문이다. 더욱이 임신 후에는 밤샘 근무가 쉽지 않았다. 아픈 사람들을 상대하다 보니 스트레스도 심했다.

장 씨는 2010년이 돼서야 재취업을 시도하기 시작했다. 하지만 경력단절 여성에 대한 따가운 시선 앞에 두려운 마음이 들었다. 먼저 밤에 일하지 않는 병원을 찾기 어려웠다. 조건이 맞는 병원 4곳 정도에 지원했지만 연락이 온 병원은 단 한 곳. 장 씨는 “당시 과연 내가 다시 일할 수 있을지 걱정스러웠다”고 말했다.

새로운 기회는 2011년에 찾아왔다. 오전에만 5시간씩, 원하는 시간에 일하면서도 4대 보험 등 정규직 대우를 받는 ‘시간선택제 일자리’가 생겼기 때문이다.

그는 현재 서울 강서미즈메디병원 내시경과에서 일하며 일과 가정을

양립하고 있다. 장 씨는 “아르바이트로 일하면 얼마 벌지 못하는데 시간선택제로 일하면 시간과 비례해서 대우를 받으니 만족한다. 시간선택제 일자리가 아니었다면 과연 다시 병원에서 일할 수 있었을지 의문이다”라고 말했다.

### 고용노동부-중소병원협회 시간선택제 일자리 적극 추진 시간 유용하게 쓸 수 있고 4대 보험 가입돼 만족도 높아

장 씨처럼 병원에서 시간선택제로 일하는 여성이 늘고 있다. 대기업, 금융권, 공공기관에서 시작된 시간선택제 일자리가 의료계까지 확대되고 있는 것이다. 고용노동부와 중소기업협회는 올해부터 시간선택제의 다양한 일자리를 적극적으로 발굴하고 있다.

**시간선택제로 일하는 간호사 증가**  
그동안 병원 업계는 시간선택제 일자리 도입이 어려운 분야라는 인식이 강했다. 24시간 운영되는 곳이 많고, 근무도 3교대로 이뤄

지는 경우가 많기 때문이다. 이런 경우 본인이 근무시간을 선택해서 일한다는 취지가 실현되기 어렵다. 하지만 정부가 시간선택제 일자리 확대를 적극적으로 추진하면서 낮 근무가 많고 병실이 적은 중소병원과 동네 의원을 중심으로 수요가 생기고 있다.

시간선택제로 일하는 의료 인력들의 만족도는 상당히 높은 편이다. 동탄시티병원에서 일하는 권원규 임상병리사(44)는 “6년 동안 출산과 육아로 쉬다가 시간선택제로 재취업을 했는데, 육아와 일을 함께 잘 해나갈 수 있는 장점이 있다”며 “정규직과 대우가 동등하고, 내가 아르바이트가 아닌 전문인력으로 일하고 있다는 생각이 든다”고 말했다.

### 근로자 병원 모두 '만족'

시간선택제 일자리를 도입한 병원들의 만족도도 비교적 높은 편이다. 우선 고질적인 간호인력 부족을 해소하는 데 도움이 됐다. 뿐만 아니라 시간선택제로 병원에 재취업하는 간호사는 단순 파트타



병원 업계에서도 시간선택제 일자리가 도입되면서 여성들의 재취업 길이 열리고 있다. 서울의 한 병원의 병실 풍경. 동아일보DB

이며에 비해 업무 전문성이 높다.

2011년 5월 이후 총 10명이 평균 주 24시간씩 시간선택제 근무자로 일하고 있는 강서미즈메디병원의 이재욱 부장은 “많은 병원이 간호인력 부족을 호소하는데, 시간선택제 일자리는 아주 좋은 해결책이다”라며 “간호사 자격증이 있지만 일하지 않는 사람의 60%가 여성인데, 이들을 잘 활용할 수 있는 방법이다”라고 평가했다.

남연경 동탄시티병원 과장은 “시간선택제로 일하면 업무 시간이 줄기 때문에 집중도가 늘어난다”며 “일하는 속도가 매우 빠르다는 것을 느낄 수 있다”고 평가했다.

시간선택제 일자리 사업에 참여하는 병원에 대한 정부 지원도 늘고 있다. 병원들은 월 80만 원 한도로 월 급여의 50%까지 1년간 정

부지원을 받을 수 있다. 국민연금과 고용보험료의 사업주 부담금도 2년간 정부지원을 받게 된다. 정부지원 범위는 사업장 근로자수의 30%까지다.

하지만 시간선택제 일자리가 비정규직 양산으로 이어질 수 있다는 지적도 있다. 한 중소병원 관계자는 “간호사들이 저임금에 따른 근무만족도가 낮고 이로 인해 이직이 잦은 상황에서 시간선택제 일자리는 이런 상황을 고착화할 수도 있다”며 “정규직 노동자의 절반만 일한다고 해서 임금이나 조건이 절반이 된다면 경영진에 의해서 인건비 절감 수단으로 악용될 소지가 높다”고 말했다.

의료의 질 하락을 우려하는 목소리도 있다. 병원 업무의 특성상 환자 정보를 인수인계하는 등 연속성이 중요한데, 시간선택제가 늘

어나면 업무 공백이 불가피하다는 것이다.

전문가들은 시간선택제를 확대할 수 있는 영역과 그렇지 않은 영역을 구분하면 부작용을 최소화할 수 있을 거라고 입을 모은다.

경기 용인에서 척추전문병원을 운영하고 있는 A 씨는 “종합병원 중환자실 응급실 인력에서는 시간선택제를 도입할 수 없지만, 동네의원 중소병원에서는 순기능을 할 것이다”라고 말했다.

고용노동부 관계자는 “대표적 시간선택제의 나라인 네덜란드에서는 보건·사회서비스 업종의 시간선택제 종사비율이 무려 80%에 달한다”며 “시간선택제 도입을 통해 육체적·감정적 피로도가 높은 병원 종사자들의 업무 과중이 해소될 것이다”라고 말했다.

유근형 기자 noel@donga.com



시간선택제 일자리

## ‘10~4시 근무+정규직’ 혜택...구직자들도 ‘싱글벙글’

### 평화오일썰공업 시간선택제 성공사례

정직원은 야근 부담 덜고  
회사는 품질·효율성 향상

주부 강윤선(32, 달성군 논공읍) 씨는 지난 달로 달성군 논공단지의 ‘평화오일썰공업(주)’에 다시 근무하게 된 지 만 1년이 됐다. 강 씨는 9년 전 결혼과 함께 이곳을 그만뒀다. 5년 동안 열심히 다닌 직장이었지만, 육아와 일을 병행하기 어려웠기 때문이다. 이른바 ‘경력 단절 여성’이 된 것이다. 아이가 작년에 초등학교에 입학하자 다시 일하고 싶었다. 그러나 오전 9시까지의 출근해야 하는 보통 직장의 근무시간대는 그의 일과와 맞지 않았다.

그러다 강 씨는 작년 7월부터 평화오일썰공업의 시간선택제 직원으로 일하고 있다. 근무 조건이 딱 좋았다.

오전 10시부터 오후 4시까지 근무에 4대 보험(국민연금, 건강·고용·산재보험)을 적용받고 정규직 대우를 받는 조건이었다. 그의 일은 공장에서 만들어진 자동차용 고무실링(패킹) 완제품을 육안으로 검사하는 일이었다. 하루 5시간 근무에 보수는 월 110만원 안팎. 시간당 임금은 6천200원으로 정규직 직원보다 조금 더 많았다. 강씨는 “집안일을 다 해놓고 출근할 수 있고, 오후에도 아이가 학원에서 돌아오기 전에 퇴근할 수 있다”며 활짝 웃었다.

#### ◆ 평화오일썰공업의 실험

시간선택제 일자리는 전일제 근로자보다 짧게 일하면서 근로조건 등에 있어서 차별을 받지 않는 근무 형태다. 주부나 퇴직을 앞둔 장년층이 주대상이다. 기업은 구인난 해소와 특정 시간대 업무 집중

이 가능하고, 1년간 시간선택제 근로자 임금의 절반을 정부로부터 지원받는다. 6월 현재 대구 경북에는 총 67개 사업체에서 298명이 시간선택제 근로자로 일하고 있다. 67개 중 제조업체 25곳을 제외하면 병원 간호사·요양보호사, 어린이집 보조교사, A/S 접수 상담 등 서비스직이 더 많다.

평화오일썰공업은 1977년 한일 합작으로 설립된 평화오일썰공업은 대구와 구미에 5개 공장을 운영하고 있는 자동차·비자동차 부문 고무실링 전문 생산기업이다. 직원 수 1천53명 중 817명이 현장직이며, 지난 해 2천386억원의 매출을 달성했다. 하지만 회사가 성장할수록 근로자들의 장시간 근무 부담과 그에 따른 품질 저하라는 고민이 있었다.



평화오일썰공업은 지난 1년 동안 주부사원 20명을 채용해 시간선택제 일자리 운영의 우수 사례로 꼽히고 있다.  
(사진 제공 : 평화오일썰공업)

“통상 오전 8시부터 오후 5시까지 근무하는데 일감이 많아 오후 8시 30분까지 연장근무하면 12시간 동안 일하는 셈이죠. 근무시간이 길어지면 고무실링을 육안으로 검사하는 일이 힘들어져요. 고객사들은 품질 강화를 요구하고요. 직원을 더 뽑고 싶어도 교통이 불편한 논공 지역은 사람 구하기가 어려웠습니다.”

때마침 회사 측은 고용노동부에 시간선택제 일자리를 신청하게 됐고, SNS에 오전 10시부터 오후 4시까지 일할 수 있는 주부사원 채용 공고를 냈다. 반응은 폭발적이었다. 공

장 인근 거주자들을 대상으로 6명을 뽑는다고 했더니 30명이 신청했다. 이후 지난 1년간 시간선택제 사원은 29명으로 늘었다. 성과는 수치로 확인됐다. 올해 3~5월 동안의 작업 효율을 비교했더니 첫 기수 6명의 작업효율이 96%로 전체 근로자보다 높게 나타났다.

평화오일썰공업은 앞으로 시간선택제 근로자를 현재 29명에서 정부로부터 인증받은 55명까지 늘릴 계획이다. 회사 측은 오전 8시부터 정오, 오후 1시부터 오후 5시까지 2개 조로 나눠 시간제 근로자를 구할 계획이다.

검사반에서 일하는 시간선택제 근로자 이묘숙(39) 씨는 작년 7월 평화오일썰공업으로 직장을 옮겼다.

이 씨는 “그 전 직장에선 오전 8시 30분 출근에 오후 6시 퇴근이어서 너무 바빴다”며 “지금 직장은 가사와 함께 할 수 있어 좋고, 휴가 같은 복지도 잘 돼 있다”며 만족스러워했다.

최병고기자 cbgl@dmsnet.co.kr

## 시간선택제 일자리 효과 톡톡 기업 75% 인력난 해소 긍정적

### 상의 72개사 대상 조사

시간선택제 일자리를 도입한 기업 10곳 중 7곳이 인력난 해소, 생산성 향상 등 효과를 거두고 있는 것으로 조사됐다.

대한상공회의소는 최근 기업 72개사를 대상으로 시간선택제 일자리 활용 효과를 조사한 결과 응답기업의 75.0%가 피크타임 인력난 해소, 생산성 향상, 근로자 만족도 제고 등 효과를 거뒀다고 답했다고 15일 밝혔다. '별다른 효과가 없다'고 답한 기업은 25.0%에 그쳤다.

기업규모별로는 대기업(77.8%)과 중소기업(73.3%) 모두 70% 이상이 시간선택제 일자리에 만족감을 나타냈다. 업종별로는 서비스업(79.2%)이 제조업(65.2%)보다 만족도가 높았다.

시간선택제 일자리는 전일제 근로자(8시간)보다 짧은 시간을 근무하는 대신 임금은 근무시간에

비례해 받는다. 최저임금·사회보험 등은 정규직과 동일하게 보장받는 일자리다. 정부는 고용률 70%를 달성하기 위해 시간선택제 일자리 정책을 추진하고 있으며, 제도를 도입한 기업에 인건비의 50%를 1년간 지원하고 있다.

시간선택제 일자리를 도입한 이유로는 '피크타임 업무 분산'(50.5%)이 가장 많았고, '장시간 근로 단축'(19.4%), '신규 시간제직무 개발'(10.7%), '고령층 숙련근로자 활용'(8.7%), '여성의 일·가정 양립 지원'(6.8%) 등이 뒤를 이었다.

시간선택제 근로자들의 주당 근로시간은 '25시간 미만'(49.1%), '30시간 이하'(35.6%), '30시간 초과'(15.3%) 순으로 조사됐다.

반면, 시간선택제를 도입하지 않은 기업들은 주된 이유로 '적합

직무를 찾기 어렵다'(43.7%)는 점을 가장 많이 꼽았다. 이어 '업무 연속성 저하 및 다른 업무와 협조 곤란'(35.5%), '근무체계 개선, 직무 재설계 등 노하우 부족'(8.6%) 등을 우려했다.

전수봉 대한상의 조사본부장은 "시간선택제 일자리는 기업의 인력운용 효율화를 통한 생산성 향상과 함께 경력단절 여성 등에게 일자리를 제공해 노사 모두가 윈윈하는 제도"라며 "시간선택제를 확산시키기 위해 기업은 기존의 인력운용 틀에서 벗어나 열린 자세로 제도 도입을 검토하고, 정부는 컨설팅·인건비 지원을 강화해야한다"고 말했다.

winwin@innnews.com 오승범 기자

## “내가 시간제 일자리의 미래 수혜자” 기존 직원들도 환영

“지금 당장은 나와 상관없어 보이겠지만 이 제도의 수혜자는 바로 당신이 될 것이다.”

에어코리아가 시간선택제 일자리 도입을 검토하면서 자칫 자기들이 피해를 볼까 우려하는 직원들에게 던진 메시지다. 여객기 티켓 발권, 화물 운반 등을 대행하는 이 회사는 비행기의 이착륙이 몰리는 시간이면 인력 부족으로 어려움을 겪었다.

이런 문제를 해결하기 위해 2011년 하루 6시간씩만 일하는 시간선택제 일자리를 도입했다. 전일제 직원들은 당시 “시간제 직원이 퇴근하면 남은 일은 우리 몫이 될 것”이라며 곱지 않은 시선을 보냈다. 하지만 이제는 그들도 시간선택제를 지지하는 분위기다.

2, 3년 전 선도적으로 시간선택제 일자리를 도입한 기업들에서 이 제도가 확실히 안착했다는 평가가 나오고 있다. 인건비 증가, 전일제 직

원과의 대립 등을 우려해 도입에 미온적이던 예전 모습과는 완전히 달라진 것이다.

에어코리아 관계자는 “피크타임 때 투입 인력이 늘어나 전일제 직원들의 업무 부담이 줄고 전체적인 생산성도 높아졌다”며 “시간선택제의 장점이 주위에 알려지면서 회사 인지도가 높아져 자부심을 느끼는 직원도 늘었다”고 말했다.

한국개발연구원(KDI)이 5월 발표한 ‘시간선택제 일자리 인지도 조사’에 따르면 기업들은 이 제도를 도입하려는 이유로 효율적인 인력운영 시스템 마련(45.1%)을 가장 많이 꼽았다. 피크타임 업무집중 분산(13.2%), 근로자 경력단절 예방 및 일·가정 양립 지원(11%)이 뒤를 이었다.

대전에 있는 선병원원 건강검진 고객 등이 몰리는 오전 시간대에 일할 시간선택제 직원 85명을 뽑았다. 병원측은 “업무량을 분산하니 기존 직원들의 부담이 줄고 환자들

의 만족도도 높아졌다”고 말했다.

대구 달서구에 있는 ‘떡파는 사람들’도 일이 몰리는 시간대(오후 9시 오전 1시)에 시간선택제 직원을 투입했다. 회사 측은 “24시간 생산체제인 회사 특성상 이직이 잦았지만 시간선택제를 도입한 후 이직자가 줄었다”고 설명했다. 이는 생산성 향상이나 안정적인 인력 유지 등의 장점이 인건비 등 비용 증가분보다 더 크다는 뜻으로 볼 수 있다.

현재 정부는 시간선택제 도입 기업에 대해 해당 근로자 1명마다 임금의 절반가량(중소기업은 월 80만원, 대기업은 월 60만원 한도)을 1년간 지원하고 있다. 기업들이 우려하는 인건비 부담을 줄이기 위해서다. 하지만 일각에서는 제도 정착을 위해 지원 기간을 늘려야 한다는 주장도 나오고 있다.

〈특별취재팀〉  
▶팀장 문권모 소비자경제부 차장  
▶팀원 박창규 권기범 김성모(소비자경제부) 유성열(정책사회부) 장선희(사회부) 송충현 기자(경제부) 박형준 도쿄특파원(국제부)



실제 기업사례

**시간선택제를 도입하니  
회사가 달라졌어요**







## 조직문화 개선

- 전일제 근로에만 익숙해져 있던 직원들이 시간선택제 근로라는 것이 존재하고 그들이 자신들과 전혀 다르지 않으며, 상호보완 관계가 형성될 수 있음을 체험하게 되면서 조직 내 다양성을 받아들이는 태도나 개방성이 높아졌다.
- 회사에서 어떤 제도를 시행하거나 발표하면 부정적으로 생각하기 보다는 신뢰를 갖고 일단 동참하는 분위기가 형성되었다.
- 시간선택제 근로자가 같은 사무실에 있다는 것만으로도 기존 직원들에게 ‘나도 저 제도를 사용할 수 있겠다’는 긍정적 인식이 전파되고 있고, 30~40대 근로자들 사이에서는 시간선택제에 대한 지지가 상당히 높다.
- 연륜이 있는 시간선택제 근로자의 경우, 영업성과가 높은 편이고 기존 직원들도 그들의 다양한 인생 경험을 존중하며 전문성 있는 동료로 인정하는 분위기가 생겼다.
- 제조업의 경우 일용직으로 활용하던 생산직을 정규직화하자 불량률이 줄고 직무만족도도 높아지는 것으로 나타났다.
- 시간선택제 직원의 업무효율성과 집중도가 매우 높아 전체적인 조직문화 개선을 촉진하고 있으며 오래 일하는 것보다 짧은 시간이라도 효율적으로 일하는 것이 중요하다는 인식을 하게 되었다.



## 고객만족도 향상

- 고객이 집중되는 특정시간 대에 시간선택제 인력을 배치, 대기시간 단축 및 고객응대 등의 서비스가 개선되어 고객만족도가 높아졌다.
- 시간선택제의 경우 정규직이므로 기존 일용직과 달리 업무연속성이 있고 업무처리 속도도 빨라 고객만족도가 높아져 재방문 횟수가 늘었다.
- 병동에서 간호사들을 호출해도 업무가 바빠 즉각적인 응대가 어려웠지만, 시간선택제 직원 배치 후 응대가 원활해져 환자들의 만족도가 크게 향상되었다. (시간선택제 근로자가 투입된 후 간호사실에는 항상 환자들이 제공하는 간식거리가 가득해졌다.)



## 직원의 회사만족도 증대

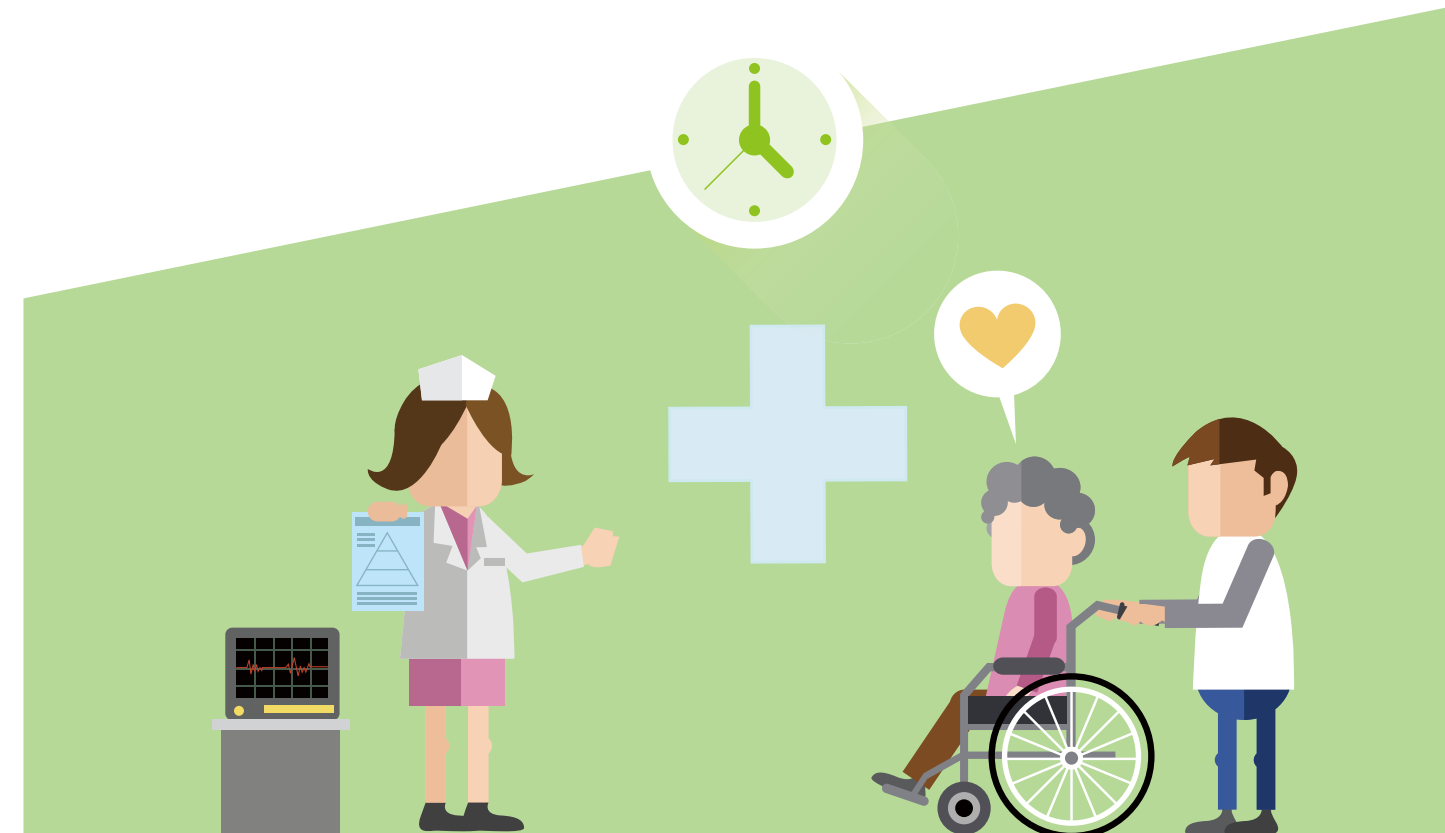
- 신규채용된 시간선택제 직원의 경우 치열한 경쟁을 뚫고 합격했다는 자부심과 함께 업무만족도가 상당히 높다.
- 일·가정 양립, 가족친화 및 고용창출 우수기업으로 인증 받은 회사에서 근무한다는 자부심과 함께 회사에 대한 충성도가 높아졌다.
- 시간선택제 도입으로 풀타임 근로자가 육아휴직 대신 시간선택제로 전환하기도 했다. 경력단절 없이 계속 일할 수 있게 되어 평생직장이라고 생각할 정도로 직장만족도가 높아졌다.



## 업무집중도와 효율성 증대

- 업무량이 1.5인에 해당하는 경우 40시간 근무하는 직원 1명과 시간선택제 근로자 1명을 채용하여 효율적으로 인력을 운영하고 있다.
- 효율적인 인력 활용으로 기존 직원의 피로도가 줄고 제한된 시간 내에 업무를 완수해야 한다는 분위기가 형성되어 생산성이 향상되었다.
- 업무몰입도가 높고 주부사원의 경우 제품의 모양과 맛 등 불량에 대한 판단이 빨라 회사 매출에 긍정적인 영향을 주고 있다.
- 여유롭게 육아와 살림을 할 수 있고, 정규직과 대우도 같다 보니 이만한 직장이 없다고 생각하며 '4시간 동안 최선을 다하겠다'는 의욕으로 업무에 집중하고 있다.
- 피크타임 때 정해진 인원으로만 일하게 되면 피로감이 심해서 작은 일에도 스트레스가 쌓이지만, 시간선택제 근로자 투입으로 피로감이 완화되었다.
- 피크타임에 시간선택제 인력을 추가로 투입하여 기존 직원의 업무 부담을 줄일 수 있었고 열심히 일하는 시간선택제 직원을 보며 기존 인력도 긴장하는 분위기가 조성되었다.
- 인원이 많이 필요한 공정에 시간선택제 직원을 채용하여 기존 직원의 업무가 한결 수월해지고 업무부담이 줄어 격주 토요일 휴무도 실시하고 있다.

- 연구소의 경우 기존 업무를 분할하여 연구개발비 관리업무에 시간선택제 근로자를 투입했는데, 연구원들이 행정 관련 업무에 신경쓰지 않고 연구 업무에 전념하게 되어 만족도가 높아졌다.
- 병원의 경우, 시간선택제 직원을 배치한 후 기존 직원의 감정노동 스트레스가 다소 완화되어 의료의 질이 높아졌고 업무 분할과 공유가 훨씬 효율적으로 이루어지고 있다.





## 장시간근로 개선

- 기존 근무자의 평균 잔업시간이 3.5시간이었으나 시간선택제 도입 후 평균 잔업시간이 2시간으로 줄었으며, 고된 근로로 인한 직업병도 예방할 수 있다.
- 장시간근로 개선으로 직원들의 육체적 부담과 스트레스가 줄고 삶의 질이 향상되는 효과가 있다.



## 업무의 전문성 강화

- 육아휴직 중인 경력자나 숙련된 시간선택제 근로자를 채용하여 업무의 전문성이 강화되고 인력 운용의 효율성이 높아졌다.
- 제조업의 경우, 전문인력 확보로 제품의 최종검사 단계가 강화되자 제품의 질과 기업의 경쟁력이 향상되었다.



## 퇴사율 감소

- 생산성 향상, 스트레스 완화, 휴식시간 보장으로 퇴사율이 감소했다.
- 병원의 경우, 병동마다 CS (Customer Satisfaction) 전담직원을 배치하여 환자의 불편사항을 즉시 해결하는 등 간호사의 업무 스트레스를 덜어 이직률이 낮아졌다.



## 조직의 안정성에 기여

- 주임급 전일제 직원들이 시간선택제 근로자의 멘토 역할을 하면서 책임감이 향상되어 조직의 안정성에 도움이 되고 있다.



## 기업인지도 상승

- 언론매체에 시간선택제 도입 및 정착 사례로 소개되어 기업 인지도 및 신뢰도가 향상되었다.
- 경력단절 여성뿐만 아니라 청년들도 시간선택제 및 입사에 대해 문의하는 등 우수인재 채용의 기회가 늘어났다.
- 9시 출근 후 오후 4시 퇴근하여 집안일을 하는 시간선택제가 효율적인 근무형태로 알려져 기업의 이미지가 상승하고 제도에 대한 관심이 높아지고 있다.



## 여성 고용률 증가

- 다양한 근무시간 선택으로 일·육아·학업 등의 병행이 가능해져 경력단절 여성의 경제활동이 증가하고 있다.
- 시간선택제 근로자를 전원 주부사원으로 채용하여 여성고용 확대에 기여하고 있다.

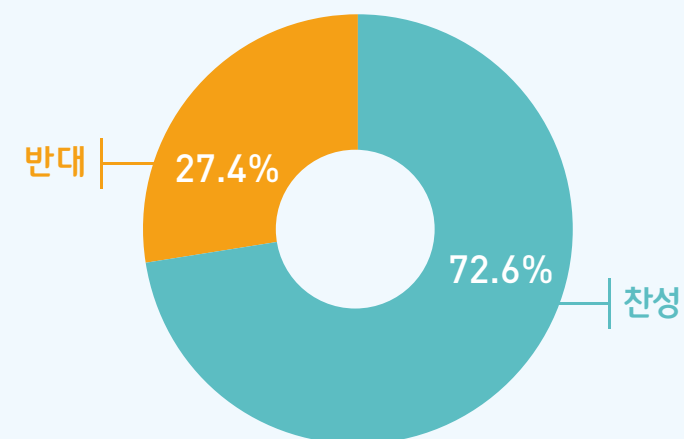




## 시간선택제 일자리, 기업의 관심과 활용은 어떨까요?



시간선택제 도입을 어떻게 생각하십니까?

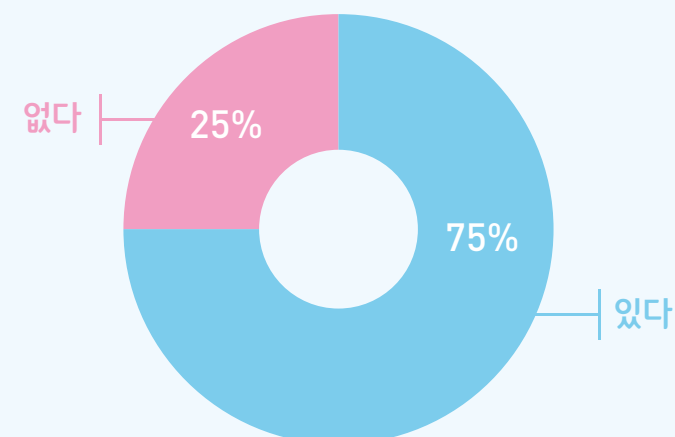


「시간선택제 일자리 선호도조사」, 266개 기업 인사담당자 대상, 2014

JOBKOREA<sup>o</sup>



시간선택제 활용 후 효과가 있었습니까?

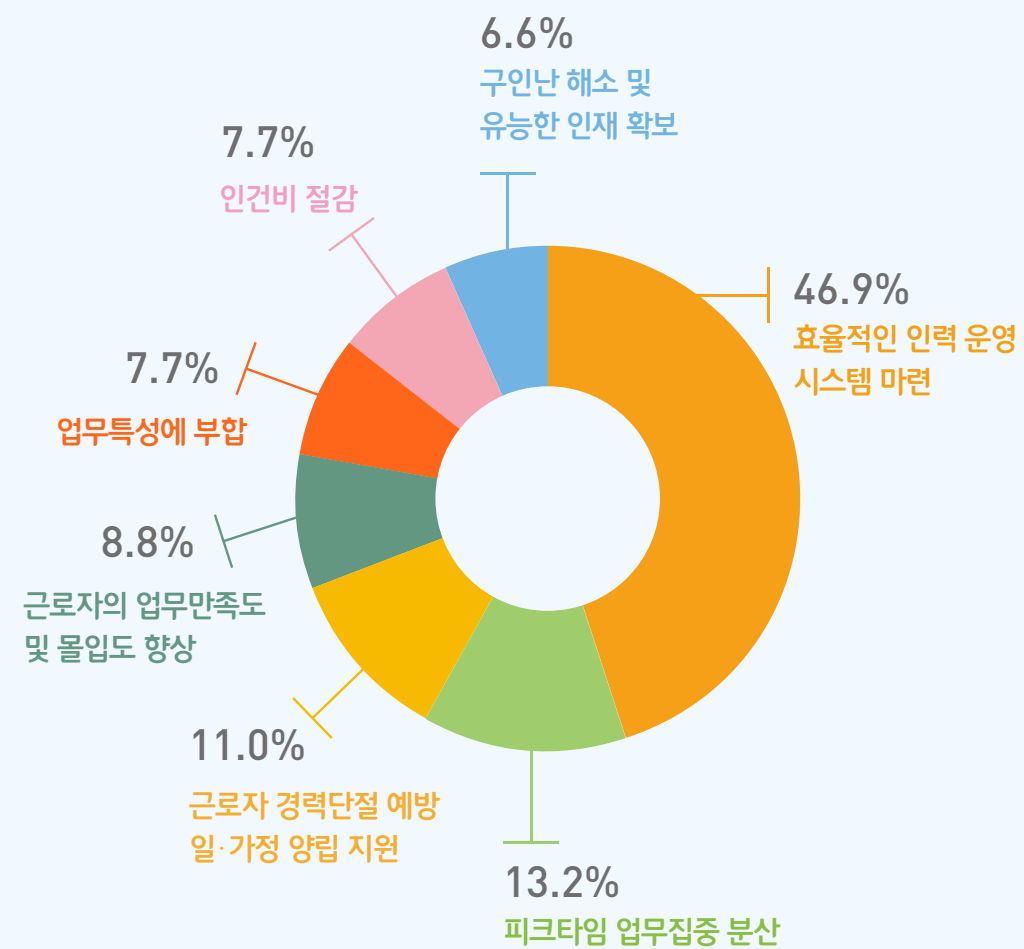


「시간선택제 일자리 활용조사」, 도입기업 72개사 대상, 대한상공회의소, 2014

+ 활용 효과 : 피크타임 인력난 해소, 생산성 향상, 근로자 만족도 제고 등



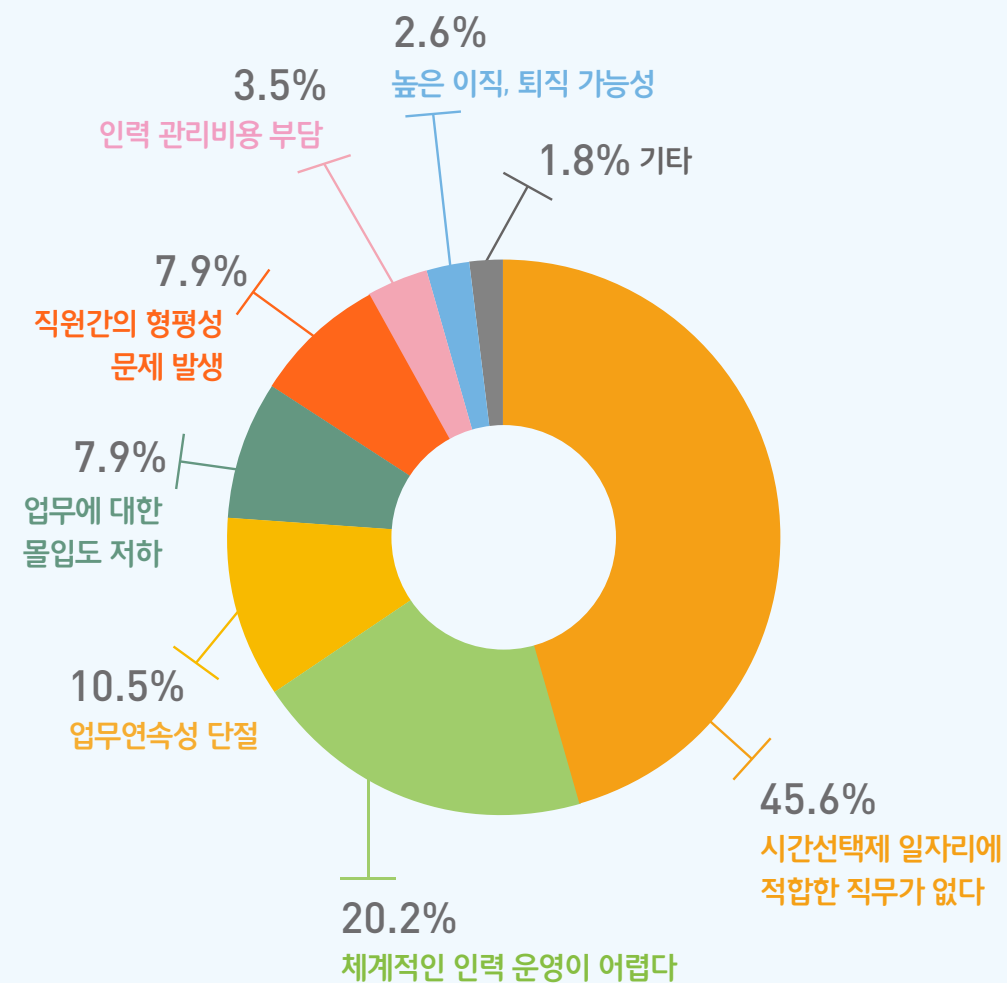
기업들은 어떤 이유로  
시간선택제에 관심을  
가졌을까요?



『시간선택제 일자리 인지도 조사』, 한국개발연구원(KDI), 2014



## 기업들이 시간선택제 도입을 고민하는 이유는 무엇일까요?



『시간선택제 일자리 인지도 조사』, 한국개발연구원(KDI), 2014





## 시간선택제 상담실



1

“시간선택제에 대한  
오해와 편견들,  
어떻게 풀어야 하나요?”



시간선택제를 바라보는  
부정적인 시선들



정규직과 비정규직 사이





## 시간선택제를 바라보는 부정적인 시선들

- 🔒 파트타이머는 있었어도 시간선택제 정규직은 없었기 때문에 시간선택제 직원을 파트타이머나 아르바이트생과 똑같다고 여긴다.
- 🔒 시간선택제 직원이 사회 초년생인 경우, '오래 못 다닐 직장' 으로 바라보는 주변의 시선 때문에 스트레스를 받는다.
- 🔒 부서장들은 시간선택제 근로자를 아르바이트생 정도로 생각하고 교육, 회식 등에 참여시키지 않기도 했다.
- 🔒 정규직 근로자와 동일한 업무를 해야 하는데, 4시간 근무다 보니 보조 업무를 한다고 생각하는 직원들이 있었다.
- 🔒 시간선택제 도입으로 근로조건이나 여건이 전보다 나빠질 것이라고 생각하는 직원들이 있었다.
- 🔒 A기업의 경우, 시간선택제 도입 직후에는 시간선택제 직원들의 이직률이 상당히 높았다. 그 이유 중 하나가 '시간선택제 직원' 이라는 타이틀 때문이었다.
- 🔒 경력직원들이 육아문제로 퇴사를 하자, 해결방법으로 시간선택제 근무를 제안했다. 매장 상황에 맞춰 점장과 직원의 협의를 통해 근무시간과 형태는 유연하게 운영하게 했다. 그러나 직원들은 '시간선택제 근무가 좋긴 하나, 그럴 바에 풀타임 근무를 계속하지'라고 생각했고 점장들 사이에서는 '우리는 1명의 인원이 필요하지 0.5명의 사람을 쓰고 싶지는 않다'는 인식이 팽배했다. 회사에서 브로셔를 만들고, 안내문도 만들며 적극 홍보했지만 시간선택제 전환 근로를 신청하는 전일제 직원은 거의 없었다.



## 정규직과 비정규직 사이

- 🔒 시간선택제 근로자들은 자신이 정규직으로 일을 하고 있어도 시간이 지나다 보면 '월급을 반밖에 못받는데...'라는 생각을 하는 것 같다. 전문직이고 경력이 있을 때는 더하다. 시간선택제 근무 3개월, 6개월마다 고비가 오는 것 같다.
- 🔒 병원 입장에서는 시간선택제가 안정적으로 근무할 수 있는 양질의 일자리이고 직원들의 연장근무를 덜어줄 수 있는 좋은 제도라고 생각하여 도입하기로 했다. 하지만 비정규직을 고용해서 인건비를 줄이려고 한다면 선입견을 갖는 직원들이 있었다.



우리 회사는  
이렇게  
풀었다



“정성을 기울여  
설득하고  
소통하라”





## 제도 시행에 앞서 직원들을 먼저 설득했다

- 기존 직원들에게 시간선택제 직원들도 회사의 한 가족이고, 근무 시간만 다를 뿐이라고 설명하며 시간선택제가 회사 발전을 위해 꼭 필요한 제도이니, 잘 시행되도록 이해하고 배려하자고 설득했다. 특히 회식 때 자연스럽게 시간선택제 이야기를 꺼내면서 추진 의사를 밝혔다. 이런 워밍업 시간 덕분에 시간선택제에 대한 개념이나 운영에 대한 이해도가 높아진 것 같다.
- 시간선택제 직원들을 매장에 배치하기 전에 설명회를 열어 매장 리더들이 시간선택제 도입목적과 운영방법, 회사의 목표와 비전에 대해 공유하는 시간을 갖게 했다.
- 시간선택제 직원에 대한 오해와 편견을 없애기 위해 집체교육을 실시했다. 시간선택제 직원들은 업무강도가 높은 피크타임대에 근무하므로 기존 직원보다 불합리하게 높은 임금을 받는 것은 아니라는 점을 정확하게 전달했다.
- 부서장의 반발을 막기 위해 한 달 동안 면담을 했다.



## 회의, 설명회, 공청회, 워크숍 등을 열어 소통했다

- 대표, 그룹장, 인사담당자, 각 센터의 팀장이 함께하는 회의를 열어 시간선택제 근로자 채용목적 및 장점 등을 설명하고 이를 사원들과 공유하게 했다.
- 시간선택제를 계약직이나 파견직으로 보는 인식을 개선하기 위해 시간선택제 직무내용, 근무조건 등을 알려주는 설명회와 프로모션 등을 열었다.
- 본사 소속 직원, 지역 점장 및 매니저 등 매장 인력관리에 직접적인 영향을 미치는 핵심 인력들을 오픈포럼에 참석시켜 시간선택제 근로자에 대한 이해도를 높이는 시간을 가졌다.
- 직원 간의 갈등 해소와 시간선택제 근로자의 적응 등을 위해 직원 공청회를 열었다. 외부강사를 초빙하여 전 직원을 대상으로 시간선택제 일자리에 대한 교육을 진행하는 등 인식 개선을 유도했다.
- 관리자 워크숍을 진행하여 시간선택제의 의미와 도입배경, 운영방안 등을 구체적으로 설명했다. 특히 “시간선택제 근로자는 아르바이트생이 아니다. 엄연한 정직원이고 근로시간만 짧은 것이다”, “시간선택제 근로자가 하던 일을 내가 맡아서 하게 되니까 나에게 피해만 준다고 생각하는데, 나중에 내가 육아휴직 후 일과 가정을 모두 지키기 위해 시간선택제로 일할 때도 그렇게 할 것인가? 당장은 나와 상관없다고 생각하겠지만 나중에 시간선택제 수혜자가 바로 여러분이 될 것이다.” 라고 설득했다.





## 그 밖의 노력들

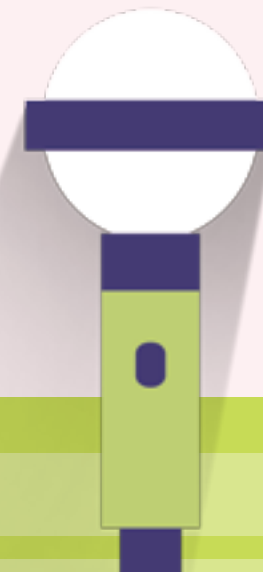
- 시간선택제 채용 시에 사내에 미리 시간선택제 정규직 채용을 예고하고 시간선택제 근로자에게 사원증을 발급·패용하게 하여 다른 정규직들이 시간선택제 근로자가 같은 직원이라는 인식을 갖게 했다.
- 입사식 세리머니를 진행하여 대표이사가 직접 사원증을 수여하고 대표이사 사인(sign)이 든 선물을 전달했다.
- 시간선택제 근로자를 처음에는 소수 인원으로 채용하여 직원들에게 시간선택제 업무 등을 직접 보고 이해할 수 있는 적응의 시간을 주었다.
- 사내 신문(사보)에 시간선택제에 대한 안내 등을 자주 싣고 직원들의 이해와 인식 전환을 유도했다.
- 시간선택제 근로자가 회사에 잘 적응해서 근무하고 있는 모습을 다큐멘터리 형식으로 제작하여 방영하는 등 인식개선을 위한 홍보 활동을 하고 있다.
- 기존 직원과 시간선택제 직원과의 갈등을 줄이기 위해 제도 도입 후 티타임과 간담회를 여러 번 가지면서 시간선택제 근로자 및 부서 관리자들의 애로사항 등을 들었다.  
간담회에서 기존 직원들이 시간선택제 직원들을 '시간제 아주머니'로 불렀던 문제가 제기되었고 지금은 '○○○씨'로 호칭을 바꾸기로 했다.



인사담당자가  
알려주는  
쏙쏙 노하우



회의, 워크숍, 설명회, 사보 등 다양한 소통의 시간을 통해 기존 직원들의 이해와 공감대를 넓혀나가고 서로 동료의식을 갖게 하여 시간선택제 직원들의 회사 적응을 도왔다.



2

“직원들 사이에  
근무시간, 인수인계,  
업무공백 등을 놓고  
자꾸 부딪힙니다”



근무시간의 차이로 인한 갈등



인수인계와 업무공백으로 인한 갈등



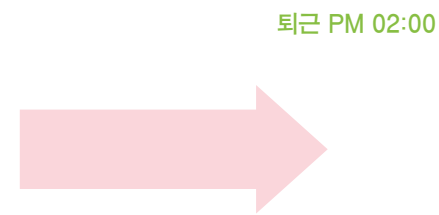
연장근무로 인한 갈등





## 근무시간의 차이로 인한 갈등

- 전일제 근로자들이 근무시간 문제로 시간선택제 근로자들을 곱지 않은 시선으로 바라봤다. 당장 처리해야 할 일이 많은데 시간선택제 근로자들이 업무 종료시간에 맞춰 퇴근하는 것에 대해 전일제 근로자들의 불만이 적지 않았다.
- 시간선택제 근로자가 다른 근로자보다 일찍 퇴근하는 것에 대해 기존 직원들이 업무의욕 저하와 함께 상대적인 박탈감이나 역차별의 느낌을 받기도 한다.
- 기존 직원들이 하던 일을 시간선택제 근로자가 같이 하는 경우 근무시간으로 인한 시샘(?) 등의 문제가 발생한다. 시간선택제 직무 자체를 다르게 규정하고 싶는데 현실적으로 쉽지 않다.
- 기존 직원들이 시간선택제 직원에게 ‘먼저 퇴근해서 좋겠다’는 식으로 말해서 시간선택제 직원들이 초기에 어려움을 겪었다. 특히 일이 많을 때 퇴근해야 하는 경우, 남은 직원들에 대한 미안함 때문에 힘들어했다.



- 먼저 퇴근하는 시간선택제 근로자가 본의 아니게 눈치를 보게 되고 근무시간이 다르다 보니 소속감 저하를 느꼈다. 또 퇴근 후의 시간 활용에 대한 애매함 등도 호소했다. 반면, 전일제 직원들은 나머지 시간을 홀로 남아서 고객을 응대해야 하는 것에 대해 부담을 느꼈다.
- 전일제 근로자들은 자녀가 있어도 야간 교대근무를 수행한다. 하지만 시간선택제 근로자들은 황금시간대 (평일 낮시간)에만 근무하기 때문에 같은 여성근로자 입장에서는 갈등이 있다.
- 기존 직원들은 오래 일찍 출근하기도 하는데, 시간선택제 근로자는 정시 출 · 퇴근을 하고 있다. 또, 휴게시간이 시간선택제 근로자들은 30분(일 4시간 근로의 경우)이고, 전일제 근로자는 1시간인데, 전일제와 시간선택제 근로자들이 같이 일하다 보니 시간선택제 근로자들이 30분 이상 휴식을 취하는 경우도 자주 발생하고 있다.







## 연장근무로 인한 갈등

- 기존 직원들은 일손이 부족할 때 함께 연장근무를 하지 않는 시간선택제 직원을 아르바이트생으로 여기며, 동료의식이 없다고 생각했다. 반대로 시간선택제 직원들은 출·퇴근시간이 빨라지거나 늦어져도 수당을 당당하게 요구할 수 없는 분위기 때문에 마음고생을 하기도 한다.
- 3교대이기 때문에 업무 공유가 필수이고, 시간선택제 근로자에게만 단독 업무를 주기가 어렵다는 점에서 직원 간의 갈등, 불만이 생긴다. 가령, 정산 업무는 월말에 이루어지는데 월말이 주말인 경우에는 시간선택제 근로자가 정산 업무를 할 수 없다. 시간선택제 근로자들에게 양질의 단독 업무를 줄 수 없는 것도 그런 이유 때문이다.
- 기존 직원은 주 40시간을 기준으로 근무를 하고 있는데 시간선택제 근로자의 근무시간은 주 30시간 미만이다. 이렇다 보니 근무 스케줄을 작성하는 데 혼선이 있었다.
- 시간선택제 근로자 간의 갈등도 있다. 관리자급 시간선택제 근로자의 경우 회사에 대한 충성도가 높아 기존 직원들보다 더 엄격하게 생산량 관리를 한다. 생산성 체크는 팀 별로 하는데 팀원 A씨가 아이를 맡기고 출근하다가 5분~10분 정도 늦어 생산량이 떨어지는 일이 발생했다. 그 일로 A씨는 팀장급 직원 B씨와 갈등을 겪게 되었고 결국 퇴사를 했다.



## 인수인계와 업무공백으로 인한 갈등

- 기존 직원들의 경우, 풀타임 근무를 해야 업무 인수인계가 원활하게 이루어진다는 인식이 강해 시간선택제 직원과 갈등을 빚기도 했다.
- 일찍 퇴근하는 시간선택제 근로자와의 업무 인수인계가 제대로 되지 않아 갈등이 생기기도 한다. 시간선택제 근로자가 전일제 근로자에게 인수인계도 하지 않고 퇴근을 하는 경우도 있었다.
- 시간선택제 근로자가 인수인계를 하기 어려운 직무를 맡았거나, 부서 내 직원 전체의 업무와 연관성이 높으면서도 시간 분할이 쉽지 않은 업무에 배치된 경우, 업무 차질이 생기거나 서비스에 대한 불만이 생기기도 한다.
- 시간선택제 근로자는 업무연속성을 갖지 못한 채 퇴근을 하는 경우가 적지 않아 새로운 업무를 맡는 것을 꺼려한다.
- 전일제 직원들은 시간선택제 직원들이 퇴근해버리면 업무를 자신들에게 떠넘기고 갈 것이라고 생각하여 거부감이 컸다.
- 부서원 간의 갈등보다 부서장의 반발이 컸다. 풀타임으로 근무하는 직원이 시간선택제로 일하는 직원보다 업무단절이 적다고 생각했기 때문이다.



우리 회사는  
이렇게  
풀었다



“직원들이  
공감하는  
합리적인 대안을  
제시하라”





## 업무 및 근무시간을 조정하여 갈등 요소를 없앴다

- 시간선택제 근로자의 근무시간이 짧다 보니 잔업 발생이 많고 이를 전일제 근무자가 대신하는 경우가 발생하여 단시간에 처리 가능한 업무 위주로 재편성했다.
- 근무시간으로 인한 갈등문제를 해결하기 위해 시간선택제 근로자에게 특화된 직무를 부여하고 있다. 단, 직원이 많은 점포에는 가능하나, 소규모 점포는 어렵다.
- 현장 관리자가 시간선택제 근로자의 퇴근시간에 맞춰 업무 상황을 파악하고 대체 인원을 즉각 투입하는 등 갈등 요소를 최소화했다.
- 기본 업무를 분할할 경우, 연속성 등이 떨어지고 잦은 인수인계로 불필요한 시간들이 낭비되었다.  
이에, 시간선택제 근로자를 검진센터, 원무팀 수납, 안내 등 특정시간 대에 환자가 많이 몰리는 부서에 배치했다.
- 시간선택제 직원의 정시 퇴근으로 인한 잔업 문제를 해결하기 위해 전일제 1명의 자리에 시간선택제 2명을 투입하여 근무시간을 조정했다. 두 사람이 전반조, 후반조로 나뉘서 일하는 형태로, 인수인계가 시간 선택제 근로자 간에 이루어지는 것이어서 거부감 없이 잘 운영되고 있다.

- 시간선택제 근로자들의 퇴근시간이 연장되는 이유가 은행 마감 때 이루어지는 전표발송 업무에 있다고 보고, 시간선택제 업무에서 빼는 방향으로 하고 있다. 아울러 동일한 업무를 수행하는 전일제 직원들의 업무에서도 전표발송 업무를 제외하는 쪽으로 조정했다. 시간선택제와 동일업무를 하는 전일제의 불만을 해소하지 않고서는 시간선택제의 정착이 어렵다고 보기 때문이다. 회사 입장에서 전일제 근무자의 정서도 중요한 문제다.







## 직원들의 공감을 끌어내고 건의사항은 적극 수렴했다

- 주 40시간 일하는 기존 직원과 주 30시간 미만 일하는 시간선택제 근로자가 근무스케줄 작성 시 혼선이 있을 수 있어 리더들을 대상으로 집합교육을 시켰다. 또, 한 달간은 직원들의 궁금증을 실시간으로 받아 답변하는 방식으로 대처했다. 공휴일이나 명절 등 특별한 이슈가 있는 주에는 시간 운용 및 근무방법 등에 대해 공유했다.
- 근무시간을 놓고 아르바이트생과 갈등이 발생할 수 있어 시간선택제 근로자 배치 전, 해당 점포의 FC(Field Consultant)와 점장에게 제도의 취지와 근무시간 준수 등에 대해 공지했다.
- 월 1회 시간선택제 사원 간담회를 개최하여 근무시간에 따른 애로사항을 듣고 건의사항을 수렴했다. 퇴근시간 준수에 어려움을 느끼는 직원이 있어 직접 해당 관리자에게 전화하여 문제를 해결했다.



## 다양한 업무인수인계 방식을 활용했다

- 시간선택제 전환 직원의 담당업무 및 근무시간을 다른 직원들에게 공지하여 업무협조는 시간선택제 직원이 근무하는 시간에 요청할 수 있게 했다.
- B기업은 오전(오후) 근무자가 업무를 처리하다가 중간에 퇴근해야 할 경우, 퇴근하기 전에 전일제 근로자(팀장)에게 업무 진행상황을 보고하여 오후(오전) 근로자가 처리할 수 있게 했다.
- 업무에 차질이 없도록 '업무인수인계 일지'를 작성하고, 오후 근무자가 오전 근무자의 근무시간과 10분 정도 겹치게 출근하여 대면 인수인계를 하고 있다.
- 시간선택제 전환 근무로 교육이나 회의에 참석하지 못한 직원들을 위해 내용을 메모(서면) 형태로 전달하여 공유하게 했다.
- 교육은 시간선택제 직원들의 근무시간을 고려해 오전·오후 두 차례 실시하고 있다. 그리고 모든 직원들이 관련 내용을 공유하여 업무협조에 문제가 생기지 않도록 신경 쓰고 있다.



## 대체인력을 활용하여 업무공백을 해결했다

- 육아휴직자 및 시간선택제 전환 근로자의 업무가 전문 영역이거나 업무량이 많아 업무조정이 어려운 경우에는 대체인력을 활용하여 업무공백을 해결하고 있다.
- 육아휴직이나 시간선택제 전환 근로자의 업무공백 문제를 해결하기 위해 해당 근로자의 업무내용과 휴직(전환)기간을 고려하여 업무를 조정할 것인지, 대체인력을 채용할 것인지를 결정했다. 그리고 대체인력 채용은 시간선택제 전환 4주 전에 진행했다.
- C기업은 총무업무와 연구개발비 관리업무를 담당하던 전일제 직원이 시간선택제로 전환하게 되자, 업무분장을 조정하여 시간선택제 전환 근로자는 연구개발비 업무만 담당하게 하고, 총무업무와 관공서 관련 업무 등 다른 행정업무는 대체인력을 채용하여 수행하게 했다.
 

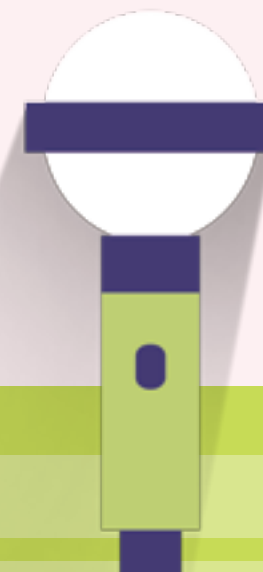
\* 시간선택제 근로자와 대체인력이 행정업무를 전담하게 되자 연구원들이 연구업무에만 전념할 수 있어 업무효율성이 높아진 측면이 있음
- D기업은 물량이 한꺼번에 몰리는 업무에 시간선택제를 활용하고 있어서 현장관리자가 시간선택제 근로자의 퇴근 시점 업무상황을 파악하여 일이 많은 업무에 인력을 즉시 보강할 수 있게 하고 있다.



인사담당자가  
알려주는  
쑥쑥 노하우



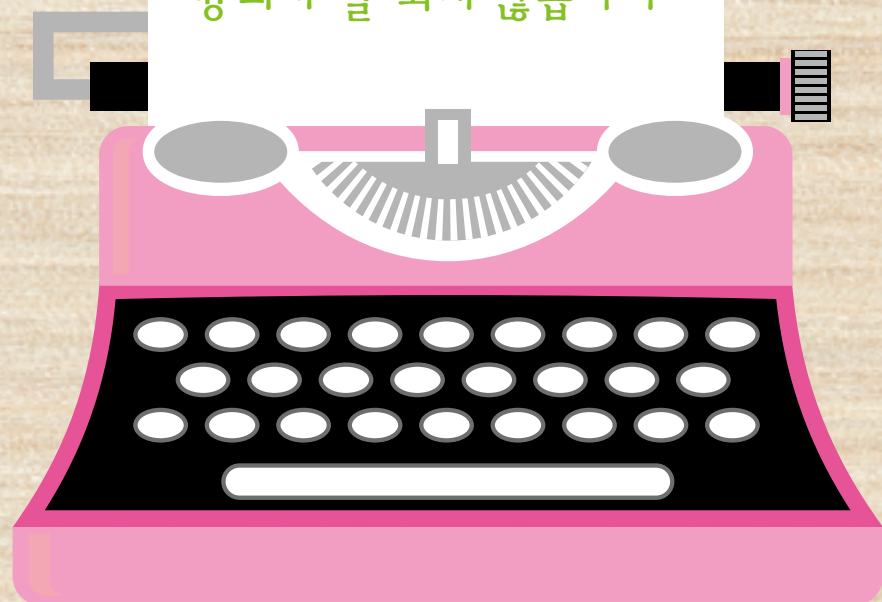
시간선택제 운영에서 가장 중요한 것은 '시간'이다.  
'시간'을 탄력적으로 운영할 수 있는 다양한 대안들이  
마련돼 있어야 한다. 도입 전에 이 문제에 대한 대응책을  
미리 준비해야 시행착오를 조금이라도 줄일 수 있다.



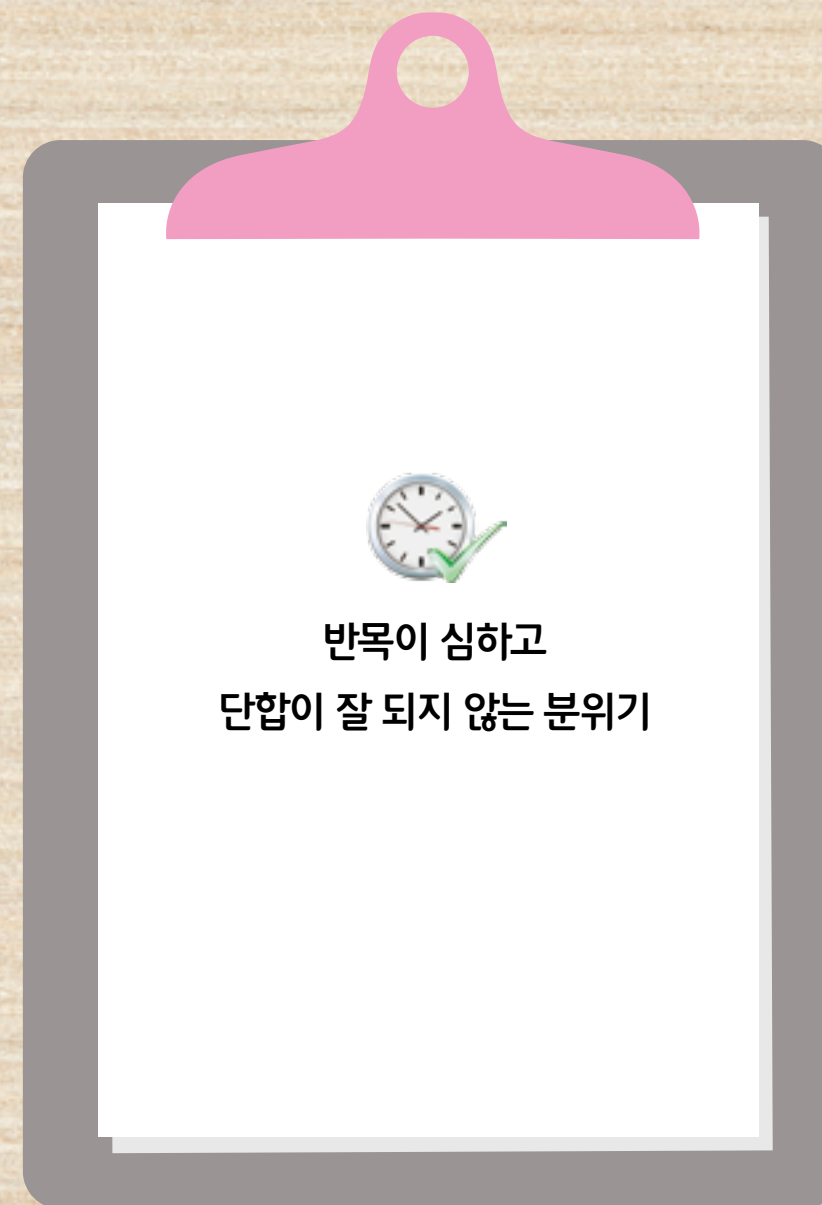


3

“기존 직원들과  
시간선택제 직원들 사이에  
융화가 잘 되지 않습니다”



반목이 심하고  
단합이 잘 되지 않는 분위기



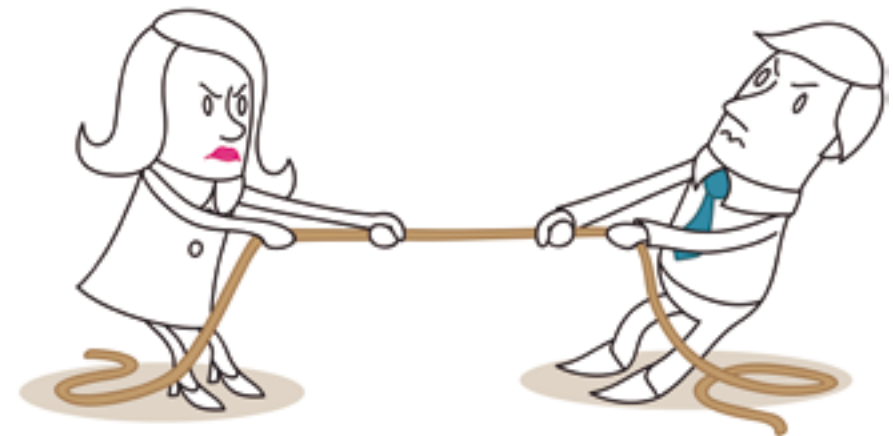




## 반목이 심하고 단합이 잘 되지 않는 분위기

- 현장 전일제 직원들이 시간선택제 직원들을 같은 회사의 직원이 아닌 하청업체 직원이나 일용직처럼 대해서 일부 시간선택제 직원들이 힘들어했다.
- 시간선택제 근로자들이 정규직인데도 불구하고 자꾸 비정규직이라는 느낌이 들고, 기존 직원들과 융화가 잘 되지 않는다는 어려움을 토로한다.
- 풀타임 근로자는 시간선택제 근로자가 책임감 없이 일한다고 토로했고, 시간선택제 근로자는 풀타임 근로자 사이에서 보이지 않는 괴리감을 느꼈다.
- 일이 먼저 끝난 시간선택제 직원들끼리는 친목의 시간이 많아 서로 친하지만 기존 직원과 시간선택제 직원 간에는 단합이 잘 되지 않는 문제가 있었다.
- 기존 직원들은 주로 미혼인데, 시간선택제 근로자는 대부분 가정이 있고 나이도 있어서 문화 차이 등에 대한 갈등이 있었다.

- 노동조합은 기존 직원이 시간선택제로 전환하는 것에 대해서는 크게 반발하지 않았지만, 신규채용 시간선택제 근로자에 대해서는 기존 조직에서 볼 때 이질적인 존재라고 여기며 반대했다.
- 업무 특성상, 요양보호사로 일할 시간선택제 직원을 고령자 위주로 채용하다 보니 고령자 직원과 기존 직원 간의 위화감, 눈에 보이지 않는 경쟁의식 등이 나타났다. 극단적으로는 시간선택제 직원들에게 일자리를 빼앗기는 것은 아닐까 걱정하는 직원들도 있었다.



우리 회사는  
이렇게  
풀었다



“직원끼리  
친해질 수 있는  
프로그램을  
실행하라”





## 전 직원이 함께하는 행사와 이벤트를 수시로 열었다

- ▶ 단체 회식, 영화, 볼링 등 동호회 활동에 직원 모두가 참여할 수 있게 했고, 주간·월례 조회 등 사내 행사를 기존 직원과 동일하게 진행했다.
- ▶ 얼마 전 직원 전체가 워크숍에 갔다. 고용형태, 성별, 근무지 구별 없이 전원이 움직였고 다른 부서와도 얘기할 수 있는 기회를 만들었다. 시간선택제 근로자들이 조직문화에 잘 녹아들 수 있도록 다양한 요소를 고려하여 조를 편성했다.
- ▶ 매월 반장 회의에서 인력관리에 대한 애로사항을 공유하며 공동체 의식 강화를 위한 야유회, 래프팅 등 외부 단체활동을 적극 진행한다.
- ▶ 소속감을 높이기 위해 지점 전체가 하루 쉴 수 있는 시간을 준다. 직원들이 소통하는 장을 마련하거나 월드컵과 같은 이벤트성 행사 시, 지점 직원끼리 응원 사진을 올리면 선물을 수여하기도 한다. 다양한 이벤트를 통해 시간선택제 근로자들의 소속감을 높이고 있다.
- ▶ 면담 등을 통해 구성원들의 스트레스를 관리하는 파트너 어시스턴트 프로그램을 실시하고 있다.
- ▶ 가족동반 체육대회, 1인 1동호회 지원 등 직원들이 함께 할 수 있는 시간을 마련하여 회사 충성도를 높이고 직원 간의 유대관계를 강화하고 있다.
- ▶ 직원들이 월 2회 이상 함께 하는 연수 자리를 만들어 서로의 생각을 공유하고 회사를 발전시킬 수 있는 방향을 찾는다.



## 소소한 스킨십 기회를 자주 만들어줬다

- ▶ 시간선택제 직원들을 위한 OJT 진행 시 기존 직원들도 참석시켜 자기소개를 하고 인사를 나누게 하는 등 스킨십 자리를 만들었다.
- ▶ 선배 사원과 시간선택제 사원이 짝을 지어 점심식사를 같이 하면서 업무 및 업무 외적인 이야기를 나누게 하고 있다.
- ▶ 초기 3~4개월 동안 회사 비용으로 전일제와 시간선택제 직원들이 함께 식사를 하고 차를 마시게 하면서 스킨십을 갖게 했다. 특히 시간선택제 근로자의 급여가 상대적으로 높은 것에 대해 기존 직원들이 불만을 가지고 있다는 점을 고려하여 시간선택제 직원이 회사 비용으로 식사를 사게 하면서 좀 더 가까워지도록 유도했다.







인사담당자가  
알려주는  
쏙쏙 노하우



회사에서 개최하는 행사를 시간선택제 직원들이 퇴근하는 시간에 맞춰 진행하여 전 직원이 참여할 수 있게 배려했다.  
그러한 노력들 덕분에 시간선택제 근로자들도 필요한 교육 및 회식에 적극 참여하고 있고 일찍 퇴근을 해도 회식에 참석하기 위해 다시 나오기도 한다.



## 생생 현장 포토

東亞日報

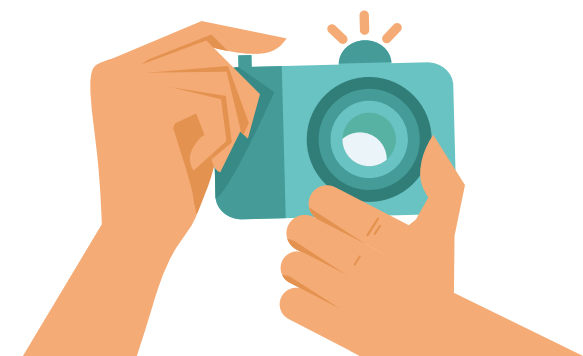
2014년 10월 07일 화요일 A01면 종합

### 시간선택제 일자리로 '달콤한 재취업'



시간선택제 일자리가 경력 단절여성, 은퇴자 등에게 새로운 대안으로 자리 잡고 있다.  
대전 유명 제과점 '성심당'에서 하루 6시간씩 시간선택제로 일하고 있는 홍희선 씨(왼쪽)와 동료들이 "일과 가정, 두 마리 토끼를 잡았다"며 웃고 있다.

대전=양희성 기자 yohan@donga.com



4

“시간선택제 직원의  
직무갈등 및 업무적응  
관리가 어렵습니다”



업무분장과 업무방식으로 인한 갈등



업무적응에 어려움을 겪는 시간선택제 직원들



회사와 시간선택제 직원과의 보이지 않는 벽





## 업무분장과 업무방식으로 인한 갈등

- 시간선택제 직원의 업무가 다른 업무와 연관되어 있을 때, 업무분담이 쉽지 않다.
- 업무분장에 있어 오전, 오후의 구분이 명확하지 않고, 특히 일과를 마무리할 때 협동이 중요한 직무의 경우 업무분장을 명확히 하기가 힘들다.
- 시간선택제 근로자가 일정 시간대에 근무하기 때문에 직무연속성에 대한 갈등이 있다. 전일제 근로자의 직무는 재료를 준비해서 만들고 배식까지 하는 종합적인 일이지만 시간선택제 근로자는 한 부분에 치우쳐 있기 때문에 일의 양과 강도 면에서 서로 부딪힌다.
- 생산부서에서는 자기 라인의 업무를 시간선택제 직원에게 맡기기를 어려워하며, 그나마 맡기더라도 책임 부분이 모호해 관리가 더 어려운 점이 있다.
- 시간선택제 근로자를 경력직으로 채용하다 보니 숙련 정도가 달라 기존 직원들과 업무방식을 놓고 갈등을 빚기도 했다.
- 기존 전일제 직원보다 새로 뽑은 시간선택제 주부 사원들의 업무 생산성이 훨씬 높았다. 기존 직원들이 오히려 생산량을 못 따라가는 현상이 발생했다. 주부들이 평소에 집안일을 돌보는 등 섬세한 일에 익숙해져 있기 때문인지 젊은 남자 직원을 신규채용해도 시간선택제 직원을 따라가지 못했다.



## 업무적응에 어려움을 겪는 시간선택제 직원들

- 시간선택제 근로자를 주로 경력단절 여성으로 채용했는데, 업무습득 속도가 전일제 근무자보다 늦거나 제대로 소화하지 못하는 상황이 발생했다.
- 직무교육이 현장에서 OJT 형식으로 진행되는 경우, 업무가 바쁜 오전 시간에는 전일제 직원도 업무처리를 하느라 교육을 할 수가 없고, 비교적 한가한 오후 시간에는 시간선택제 직원이 퇴근을 하여 교육시간이 부족했다. 이로 인해 시간선택제 직원의 숙련기간이 더 길어졌고 그 때문에 전일제 직원의 업무부담이 늘어났다.



## 회사와 시간선택제 직원과의 보이지 않는 벽

- 시간선택제 근로자 본인과 회사의 눈높이가 맞지 않아 갈등이 있기도 하다. 시간선택제 근로자는 자신의 능력 이상으로 업무를 수행하는 경우 처우가 부족하다고 여긴다. 회사는 경력단절 기간을 감안 하더라도 시간선택제 근로자가 자신의 일이라는 인식이 부족하거나 적극적이지 않다고 느끼고 있다.
- 신규채용 시간선택제 근로자의 경우, 업무에 대한 환상이 있고, 5시간 근무여서 소속감 형성 및 인수인계에 어려움이 있다. 주부 사원인 경우에는 자녀의 돌봄 상황에 따라 근무 스케줄이 유동적으로 조정되는 경우도 발생한다.



우리 회사는  
이렇게  
풀었다



“업무를  
조정하고  
적응 프로그램을  
실행하라”





## 업무조정으로 업무갈등을 최소화했다

- ▶ 업무상 갈등이나 업무연속성에 문제가 없도록 업무분장을 통해 시간선택제 근로자의 업무를 명확히 구분하고, 같은 부서의 전일제 근로자를 시간선택제 근로자의 멘토로 지정했다.
- ▶ 업무갈등 문제를 최소화하기 위해 생산공정을 철저히 분석하여 공정을 개선하고 시간선택제 근로자로 구성된 팀을 따로 만들어 별도의 작업 공간을 마련했다.
- ▶ 전일제 직원이 시간선택제 직원의 잔업을 대신하는 일이 없도록 업무량과 내용을 조정하여 시간선택제 직원이 가급적 근무시간 내에 업무를 끝낼 수 있게 했다.



- ▶ 시간선택제로 전환한 근로자의 업무공백을 최소화할 수 있도록 미리 담당 업무에 대한 직무분석, 업무조정, 대체인력 채용 등을 진행했다.
- ▶ A기업은 시간선택제로 전환한 직원의 업무공백 문제를 해결하기 위해 '본인이 직접 해야 하는 업무'와 '다른 직원 (부서)과 분담할 수 있는 업무'로 구분하여 업무를 재조정했다.
- ▶ A병원은 시간선택제 운영이 곤란한 부서에서 시간선택제 전환근무 희망자가 나올 경우, 시간선택제 전환이 상대적으로 쉬운 부서로 미리 이동시켜 시간선택제로 근무할 수 있게 배려하고 있다.

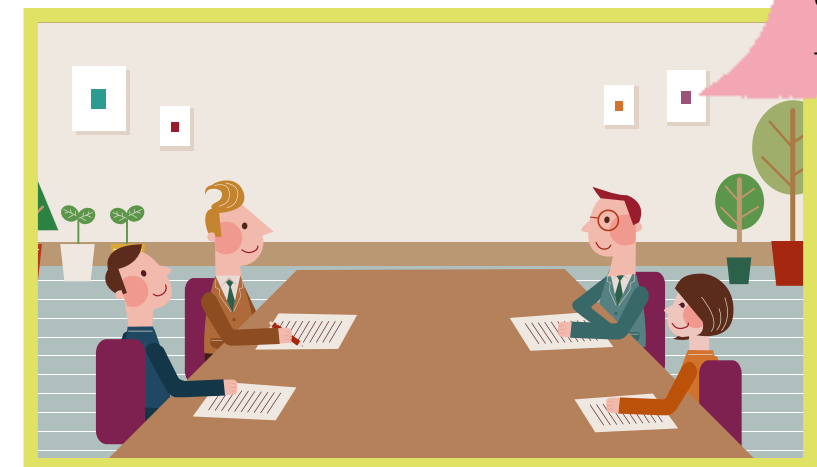




## 업무적응을 위한 직무교육을 꾸준히 실시했다

- 시간선택제 신규채용자는 하루 4시간 근무라 입사 초반에 배울 수 있는 시간이 턱없이 부족하여 일반 신규채용자보다 더 긴 시간 동안 오리엔테이션을 거치게 했다.
- 시간선택제 사원들의 OJT는 물론 기존 직원들과도 오리엔테이션 시간을 마련하여 자기소개를 하고 서로의 얼굴을 익히는 시간을 갖게 했다.
- 같은 부서의 사원을 멘토로 선정하여 한 달 정도 같이 근무를 하게 했고 3개월 과정의 OJT 교육을 진행하고 있다.
- 시간선택제 근로자의 업무적응을 위해 주기적으로 팀장회의를 열고 있다. 입사 후 한 달간은 전일제 근무자와 똑같이 OJT 일지를 작성하게 하고 인터넷 원격교육으로 직무교육을 수료하게 했다.
- 시간선택제 근로자의 경우 고객이 몰리는 피크타임에 집중근무하고 있기 때문에 해당 시간 OJT를 통해 업무를 배우게 하고 전문적인 교육은 피크타임 이후 집합교육을 통해 진행하고 있다.

- 월 1회 별도의 집합교육을 진행하고 있다. 교육내용을 사전 공유하고, 기존 직원들도 본인에게 필요하다고 판단되면 해당 강의 날짜에 함께 강의를 들을 수 있게 했다. 기존 직원들의 참여도가 아직은 높지 않지만 교육의 기회를 동등하게 제공하여 갈등사항 및 차별 문제에 대해 불만을 갖지 않도록 배려했다.
- 시간선택제 직원이 직무교육을 받을 경우, 근무시간을 1~2시간 연장하여 본인의 업무 미숙으로 인한 미안한 마음을 빨리 해소하게 하고 전일제 직원의 업무증가 부담을 줄이게 했다.
- 6주간의 인턴십 과정을 진행했다. 신입 직원의 인턴십은 업무능력을 판단하는 과정이지만, 경력단절여성은 업무 에티켓, 조직적응을 경험하는 과정이다. 인턴십 과정에 적응하지 못하고 퇴사한 경우도 있다.



OJT  
교육





## 업무적응을 돕는 멘토링 제도를 진행했다

- 기존 직원과 시간선택제 직원 간의 1:1 멘토링제도를 6주간 운영했다. 기존 직원들에게도 시간선택제의 기회가 부여될 수 있다는 분위기를 조성하는 차원도 있다. 멘토·멘티제도는 같은 부서의 기혼여성을 멘티로 지정하여 시간선택제 근로자의 업무상·정서상 안착을 도와 주는 제도로, 멘티에게 6주 동안 30만원을 지급하여 멘토와 여러 가지 활동을 할 수 있도록 지원했다.
- 정식으로 지정된 1:1 멘토는 아니지만 업무수행 과정에서 선배 직원들이 동행하며 업무 가이드라인을 제시하고, 업무상 실수나 불량을 내지 않도록 수시로 검사하고 모니터링을 하게 했다.



인사담당자가  
알려주는  
쓱쓱 노하우

- 업무방식의 차이로 서로 손발이 맞지 않는 경우 수시 미팅과 함께 기존 근로자 설득작업도 병행했다. (시간선택제 근로자는 바쁜 업무시간대에 기존 근로자의 과중한 업무를 줄이기 위해 회사에서 추가로 투입한 분이기 때문에 그들에 대해 불필요한 오해나 불만을 가져서는 안된다는 내용)
- 시간선택제 직원을 현장에 배치할 때 생산 공정에서 적절하게 혼재하여 배치했고, 피크타임대에 시간선택제 직원을 투입하여 전일제 직원이 업무적으로 필요한 일손이자 동료라는 인식을 갖게 했다.
- 외래업무에 투입된 시간선택제 간호사가 주로 주사 오더 및 처치 업무가 많은 주사실 업무를 맡다 보니, 호칭도 주사실 선생님 이라고 하는 등 업무가 한정되는 문제가 있었다. 본인도 업무를 주사실에만 한정하려 하고, 시키는 일만 하려는 느낌이 있어서 호칭을 다른 직원들과 동일하게 하고 외래 업무를 좀 더 다양하게 지원하게 했다.

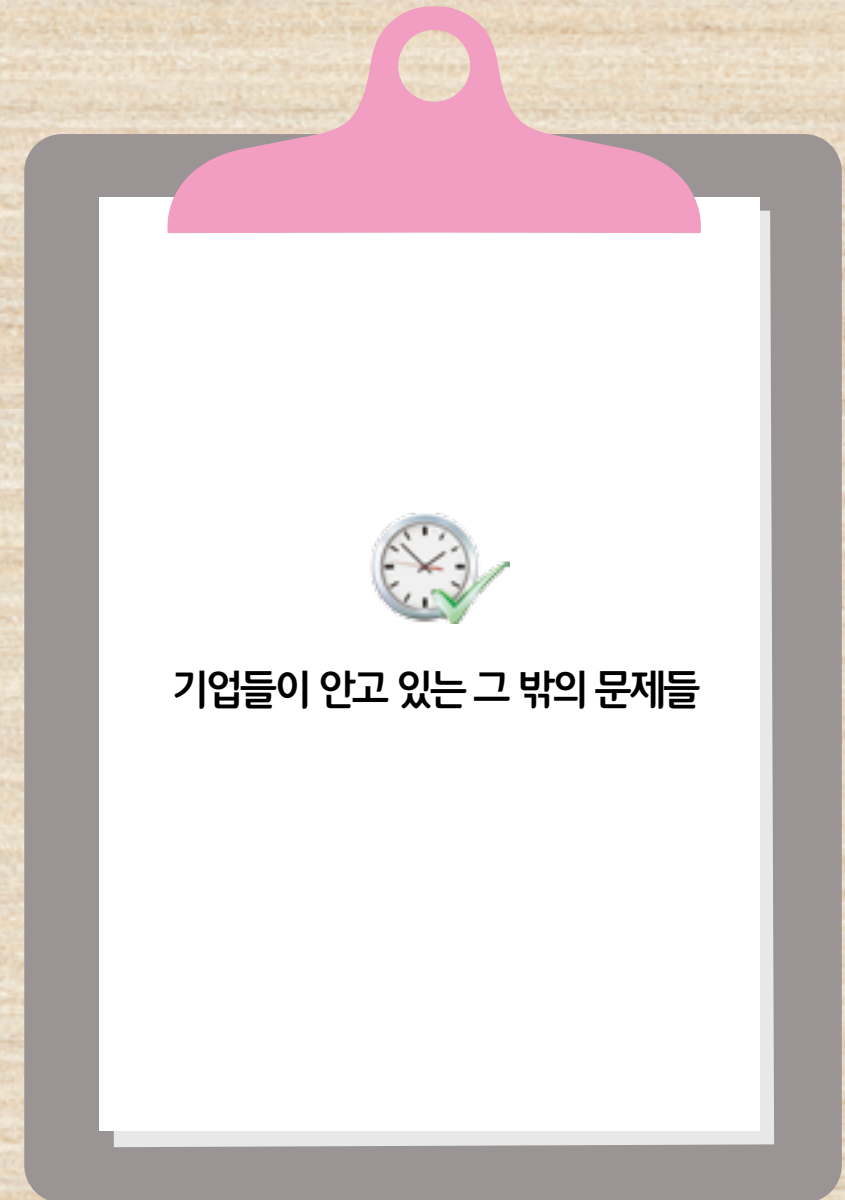
5

그 밖의 고민들

- 임금, 연장근로,  
퇴직금 등



기업들이 안고 있는 그 밖의 문제들







## 기업들이 안고 있는 그 밖의 문제들

### 임금

- 🔒 시간선택제 근로자의 시급 문제가 해소되지 않으면 정착이 어렵다고 생각한다. 최저임금 130% 이상 요건을 충족하기가 힘든 상황이다.
- 🔑 15년부터 인건비 지원은 중소기업(우선지원 대상기업)에 한해 최저임금의 120% 이상을 지급하는 경우까지로 확대하였고, 근로자 1인당 월 10만원씩 간접노무비를 추가 지원합니다.

### 연장근로

- 🔒 연장근로가 제한적으로 허용되어 이에 대한 관리가 어려운 실정이다. 현실적으로 연장근로를 시키지 않는 분위기인데, 그러다 보니 기존 전일제 근로자의 업무가 증가하고 있어서 고민이다.
- 🔑 근로기준법 제53조에 따라 1주 12시간의 범위 내에서 연장근로가 가능합니다.
- 🔑 상시적으로 연장근로가 발생한다면, 이는 소정근로시간에 포함시키는 것이 바람직합니다.

### 퇴직금

- 🔒 퇴직금 등 법정 지출에는 문제가 없으나 상여금 등은 지급 기준이 다르므로 갈등 요소가 남아있다.

### 사회보험

- 🔒 시간선택제 직원은 4대 보험을 의무적으로 가입하고 있는데, 기초생활 수급자나 차상위 계층은 사회보험 가입으로 소득이 드러나 정부 지원(혜택)을 덜 받는다는 생각을 가지고 있어 사회보험 가입을 많이 꺼려한다.
- 🔑 4대보험(국민연금·고용보험·건강보험·산재보험)은 법률상 의무적으로 가입해야 합니다.

### 승진 문제

- 🔒 사무직은 첫 승진이 근속 3년인데 생산직은 승진 기준이 별도로 없다. 아직 근속이 긴 직원이 없어서 당장 문제가 되지는 않겠지만 고민이 많이 된다. 제도를 만들었다가 회사와 맞지 않아 바꾸게 될까봐 망설여진다.
- 🔒 승진 문제를 고민하고 있다. 당장 발생할 이슈가 아니라 구체적인 안은 없지만 향후 시간선택제 근로자들도 승진의 대상자가 될 것이기 때문에 가이드 라인을 만들 필요가 있다고 본다. 현재 주요 직군의 직급 체계를 개선하고 있고 개선 과정에서 시간선택제 근로자들이 차별받지 않도록 신경 쓰고 있다.
- 🔒 현재 시간선택제 근로자에게 단순 업무만 시키고 있는데, 앞으로 경력개발이나 회사 내에서의 위치(승진 등)에 대해 어떻게 될 것인지에 대해 설명해줘야 할 것이다. 회사 입장에서 앞으로 이렇게 될 것이라는 기준이 아직 없어서 고민이다.



## 인력 확보 문제

- 시간선택제 채용에 따른 정부의 재정지원은 1년밖에 되지 않는다. 그래서 시간선택제 근로자 채용 시 지원수준에 맞는 높은 임금을 제시할 수 없어 구인에 어려움이 있다.
- 채용선호 인력은 점장 출신이나 조직경험을 했던 서비스 업종 종사자 등인데, 매장 배치단계에서 입사를 포기하는 경우가 발생하고 있어 원하는 만큼 인력을 뽑지 못하고 있는 실정이다.
- 우리 회사는 시간선택제 지원자가 점점 줄고 있고 경력수준도 낮아지고 있다. 현재 시간선택제 근로자들의 연령대가 대부분 30대 초반부터 40대 중반인데, 이들을 55세 정년까지 잘 운영할 수 있는 방안에 대해서도 고민 중이다.
- 우리 기업은 시간선택제 채용에 주로 나이가 많은 분들이 지원해서 젊은 세대의 채용이 어렵다.

## 임금, 승진, 퇴직금 관련 운영 사례

- A기업**
- 임금** : 시간 비례(6시간)로 계산하면 전일제의 75%를 지급해야 하지만 임금은 전일제의 87%를 책정하여 지급(피크타임에 근무하므로 근로의 질을 고려)
  - 승진** : 차별은 없으나 근속기간의 차등은 있음. 전일제가 승진에 2년이 걸린다면 시간선택제는 약 2년 6개월이 걸릴 것임(6시간 근무 고려)  
※ 시간선택제는 생산성이 높아 평가점수가 오히려 좋게 나오는 편임
  - 퇴직금** : 전일제와 시간선택제 근무기간을 각각 계산한 금액을 합산
- B기업**
- 승진** : 차별은 전혀 없음. 단, 최초 1년은 전일제와 동일하게 적용되고, 1년 초과 시부터 승진연수 비례 적용
  - 평가** : 동일하게 적용(역량 평가)
  - 퇴직금** : 법 개정예 따라 적용 예정
- C기업**
- 임금** : 시간에 비례하여 지급
  - 승진** : 최초 1년은 승진제도의 적용을 받지 않음.  
단, 1년 후 평가를 통해 사원(2년)→주임(1년)→대리 코스로 진입
  - 평가** : 1년 후 평가 대상자에 포함
  - 퇴직금** : 근무기간별 각각 계산 후 합산
- D기업**
- 승진** : 전일제와 동일하게 적용하되 소요 기간은 2배  
•입사하면 주임텔러(7년)→선임텔러(5년)→수석텔러  
– 단, 소요 기간이 2배이므로 선임텔러 승진은 14년 걸림  
•선임텔러 후 업무 및 직무가 추가되기 때문에 근로자 의견에 따라 전일제로 전환
  - 평가** : 업적평가(업무량 비례 적용), 역량평가(동일 적용)
  - 퇴직금** : 근무시간 구간별 적용



“**전환형 시간선택제,**  
**이렇게 활용하고**  
**있습니다”**

### 전환형 시간선택제란?



전일제로 일하는 근로자가 자녀보육, 퇴직준비, 간병, 건강, 학업 등의 사유로 일정기간 동안 전일제에서 시간선택제로 전환하여 근무하는 유형

### 활용목적



#### 일·가정 양립

근로자의 육아, 출산 / 배우자, 부모 등 가족 돌봄



#### 퇴직 전·후 일자리

장년층의 퇴직준비 / 고령자의 퇴직 후 재취업 등



#### 일·학업 병행

재직자 능력개발, 대학원 진학, 업무관련 자격증 취득 등

## 전환형 기업 사례

### A기업

📢 직원들이 시간선택제에 대한 편견에서 벗어나도록 시간선택제에서 전일제로, 전일제에서 시간선택제로 자유롭게 이동할 수 있게 했다.

#### 예시

- 육아휴직 후 복직하는 여성근로자  
: 시간선택제로 최대 3년 근무, 이후에는 전일제로 전환
- 대학원 진학으로 학업 시간이 필요한 경우 (3년간 시간선택제 보장)
- 가정 내 환자가 있어 경제활동을 하면서 가족을 돌봐야 하는 경우  
(3년까지 가능)
- 신규채용 시 시간선택제로 입사한 경우  
: 1년 근무 후 전일제 전환 기회 부여

- ✓ 현재 시간선택제 근로자의 임금을 전일제의 87% (근무시간 75%)로 지급하고 있는데, 임금을 더 받기 위한 목적으로 전일제에서 시간선택제로 전환하는 것을 차단하기 위해 시간선택제 근무를 3년으로 제한 (최대 3년 후 전일제로 복귀)
- ✓ 시간선택제·전일제 전환을 적극 시행한 결과, 시간선택제에 대한 거부감이 사라지고 시간선택제와 전일제 직원 간의 이질감이 없어져 협력 분위기가 조성됨

### B기업

📢 부서의 성격에 따라 구성원들의 동의를 구해 전환형을 시행하고 있다. 주로 육아휴직을 사용하고 복귀할 때나 자녀가 초등학교 1학년에 입학하는 경우에 전환을 요청하고 있다. 다만, 전환 후 부서에서 대체 근로자를 뽑지 않는 경우도 있어서 본인이 계획한 근로시간만 일하는 것이 다소 어려운 경우도 있다.

### C기업

📢 근무일로부터 1년이 경과한 시점부터 전환이 가능하며, 해당 반장들의 의견을 수렴하여 전일제 전환을 진행한다. 전환 과정에 큰 어려움은 없으며, 오히려 기존 직원들이 크게 환영하는 분위기다.

### D기업

📢 전일제에서 시간선택제 일자리로 전환했다가 본인이 원하면 다시 전일제로 전환할 수 있다. 다만, 전일제 근로자 수가 줄기 때문에 기업 입장에서 업무에 지장이 없는지 검토하고 근로자와 충분히 상담한 후에 결정한다.





### E기업



시간선택제 직원이 전일제로 전환할 경우, 퇴직금 정산 후 전일제 직원과 동일한 급여체계를 적용한다. 이 경우 불가피하게 시급이 조정되나 충분한 설명 후 전환하므로 전환근로자들의 불만은 없는 편이다.



### F기업



시간선택제로 전환한 직원은 주로 오전에 근무하고 물건 정리 및 재고 등을 관리하며 고객이 많이 몰리는 시간대에 업무지원을 하는데, 매장 내 전일제 직원들에게 큰 도움이 되어 서로 윈-윈(win-win)한다는 인식이 자리잡게 되었다.



시간선택제로 전환한 직원들은 육아도 하면서, 매장에서 계속 일할 수 있다는 점에 높은 만족감을 보였다.



### G기업



기업 입장에서는 시간선택제로 전환했던 직원이 전일제로 다시 돌아올 경우, 전환 기간이 1개월이나 3개월 등 다양하기 때문에 대체인력 채용에 어려움을 겪게 된다. 반면, 시간선택제로 전환한 직원들은 일을 줄이기 위해 바꿨는데 일이 별로 줄지 않아 힘들다며 불만을 토로하기도 한다.



### H기업



기존 근무자가 임신, 출산으로 시간선택제로 요청하여 승인을 했다. 문제는 회사에 분위기라는 게 있기 때문에 직원 한 명이 근무시간이나 근무형태를 바꾸면 기존 직원들도 본인에게 유리한 근무형태로 바꾸려 하는 상황이 나타난다는 점이다. 회사에 맞는 제도 설계와 운영이 필요하다.



### I기업



현재 55~60세 전후의 직원들은 생산현장에서 전일제로 근무하는 것이 체력적으로 쉽지 않다. 이들이 오랜 시간 쌓은 노하우나 경험, 기술 등은 회사 입장에서도 소중하며, 당사자들도 생계 유지나 경력 활용에 대한 희망을 갖고 있기 때문에 이들이 시간선택제 전환을 희망할 경우 승인해줄 가능성도 열어두고 있다.

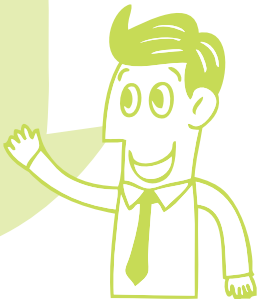


## 현장의 목소리



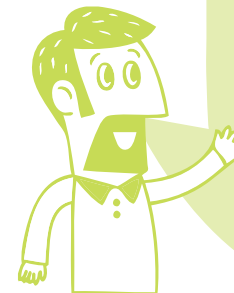
직원들은 경력을 유지할 수 있어서 좋고, 회사는 경험많은 직원들을 놓치지 않아서 좋고, 시간선택제는 서로 윈-윈(win-win)하는 제도입니다. 게다가 그만뒀던 경력직 사원들까지 돌아오니 교육비도 적게 들고 업무적응도 빨라서 좋습니다.

— A기업 상무



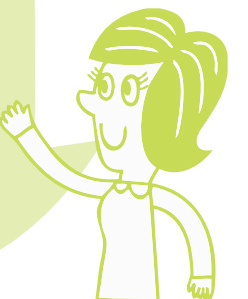
저희 회사 업무는 주로 텔레마케팅 상담 쪽이라 여성근로자가 많았죠. 그런데 아무래도 감정 근로이다 보니까 이직률도 높고 사람 구하기가 쉽지 않았습니니다. 하지만 시간선택제를 도입하고 나서 이직률이 12%에서 4.3%로 줄었고 1인당 생산성도 전일제 근로자 보다 15%나 상승했습니다. 춘천 지역에는 규모가 큰 기업이 많지 않아서 경력단절 여성이 취업할 만한 직장이 거의 없는 상태였는데 시간선택제 일자리가 도입되면서 관심이 아주 높아졌습니다.

— B기업 본부장



주부 등을 시간선택제 근로자로 채용하니까 미혼 직원들 사이에 갈등이 발생했을 때 가족처럼 화해할 수 있는 분위기를 이끌어줘서 직장 분위기가 전보다 훨씬 더 화목해졌습니다. 무엇보다 업무분산 효과로 기존 근무자들의 업무피로도가 줄면서 직장에 대한 만족도가 높아진 것 같습니다.

— C기업 업무팀장





## “사업장에 맞는 직무 찾기가 우선”

— 노사발전재단 시간선택제일자리TF팀 이현실 컨설턴트

성심당은 사업장이 설립된 지는 오래됐지만, 직무분석 자료가 전혀 없었습니다. 그래서 사업장의 모든 직무를 정리하고, 시간선택제 적합 직무를 도출했는데요. 그 결과, 대부분의 직무가 시간선택제로 적합한 것으로 나타났습니다. 하지만, 기존 근로자들과의 공유 및 합의, 시간선택제 근로자들의 업무 적응성 등을 고려해서 일부 부서에서 먼저 시행하고 나중에 확대하기로 했습니다.

시간선택제는 케이크 포장 및 생산보조 직무부터 시작하는 것으로 하고, 관할 지역에서 개최한 시간선택제 채용박람회에서 9명을 채용했습니다. 채용된 근로자들을 위해 회사에 시간선택제 근로자를 위한 임금 가이드라인 및 운영방안 등에 대한 제안을 드리고 인사·노무관리 운영 팁도 알려드렸습니다. 또 시간선택제 근로자들과의 의사소통을 통해 제도가 안정적으로 정착될 수 있는 방안을 계속 고민하고 있습니다.

시간선택제가 새로운 근로형태여서 운영에 다소 어려움이 있을 수도 있습니다. 하지만, 현장의 많은 여성근로자들이 원하고 있는 일자리인만큼 사업장에서 다양한 방법으로 시간선택제 일자리 활용에 대해 고민해 주셨으면 합니다.

## “1년 이상 근무한 시간선택제 근로자의 장기근속 유도 및 전일제 근로로 전환 제시”

— 노무법인 정명 안태은 노무사

몸을 가누기조차 힘든 환자를 돌보는 요양보호사의 업무강도는 강한 편입니다. 이점이 직무만족도 저하로 이어진다고 판단했습니다. 게다가 요양보호사 중 한 명이라도 연차휴가를 사용할 경우 대체인력이 부족해 휴가 사용에 제약을 받았죠. 시간선택제 요양보호사를 채용하여 업무량을 나누고 휴식권을 확대하여 직무만족도와 요양서비스의 질을 향상시키는 데 초점을 맞췄습니다.

시간선택제 일자리창출 컨설팅으로 직무에 적합한 근로자를 좀 더 쉽게 채용할 수 있었고, 채용된 근로자들 상당수가 1년 가까이 근무했었다는 점에서 1차 목표는 달성했다고 생각합니다.

1년 이상 장기근속을 유도할 수 있도록 지속적인 관리가 필요합니다. 컨설팅에서는 장기근속 유도를 위한 장치로 전일제 근로자로 전환이 가능한 경력경로 제시를 제시하였습니다.

시간선택제 근로자의 장기근속을 유도하고 1년 이상 근무한 근로자를 전일제 근로자로 전환한다면 성공적인 시간선택제 일자리 창출이 가능할 것으로 기대합니다.



## 상사가 '시간제' 경험해봐야 조직 변화

### 시간선택제, 날개를 달자 - 관리직도 체험케하라

외교부 산하 한국국제교류재단의 A(45)차장은 2011년 11월 공공기관 최초로 시간제 근무 관리자가 됐다. 재단은 육아 때문에 일을 그만두겠다는 A차장의 퇴사를 막고, 정부가 추진하는 유연근무제도를 도입하기 위해 서둘러 시간제 근무를 편성해 시행했다. 그러나 A차장은 애초 신청한 시간제 근로기간 6개월을 채우지 못하고 4개월 만에 전일제 근무로 전환했다. A차장은 “부하직원 관리 등 기존 직무는 그대로 둔 채 나의 출퇴근 시간만 조정했기 때문에 오전 9시에서 오후 1시로 정했던 근무시간은 오후 5~6시까지 늘어지기 일쑤였다”고 이유를 설명했다.

재단은 시행착오를 겪으며 시간선택제 근무를 정착시켰고, 지금은 매년 2~3명의 직원들이 이 제도를 이용하고 있다. 인사팀에서는 팀워크가 필요한 업무보다는 개인이 단독으로 감당할 수 있는 업무를 시간선택제 근무 직원에게 분담하고 업무량을 조절하고 있다. 인사팀의 직무개편 기술이 향상된 것이다.



서울 종로구 스타벅스 주얼리시티점에서 시간선택제 부지점장으로 근무하는 오지혜씨가 서류를 검토하고 있다. 신상순 선임기자 ss shin@hk.co.kr

**상급자 눈치·인사 불이익  
우려 탓에 제도 생겨도  
활용 못하는 현상 방지  
獨 보쉬는 관리자의 체험  
의무화... 부재 시 관리책임  
나눌 방안 필요**

A차장은 “시간선택제 근로자를 도입하기 위해서는 직무개편 뿐만 아니라 동료들이 시간선택제 근로자의 근무 일정에 맞춰 회의 시간을 조율하는 등 조직 내 변화가 필요하다”며 “시간제 근무를 경험했기 때문에 앞으로 시간선

택제 부하 직원을 둔다면 업무 지시부터 평가까지 이해의 폭이 넓어질 것”이라고 말했다.

시간선택제 일자리가 성공적으로 안착하려면 직무개편 등 인사관리기술 발달과 같은 질적 변화와 함께 조직내 의사결정권자인 관리자의 시간선택제 근무 도입이 필요하다는 지적이다. 이상민 한양대 경영학과 교수는 “시간선택제 근로자가 실질적으로 조직에 소속감을 느끼고 핵심인재로 성장할 수 있어야 제도 안착이 가능하다”며 “먼저 기업 경영자들과 고위관리자들이 시간선택제 근무를 체험하면서 그 효과를 스스로 확인해야 한다”고 말했다.

관리자가 새 제도를 경험하는 것은 육아휴직처럼 제도가 마련돼 있어도 상급자가 반대하거나 눈치를 주면 하급자가 제대로 활용하지 못하는 부작용을 방지하고, 부하 직원들이 제도 선택시 승진누락 등 불이익을 우려하는 심리적 저항을 막는데 효과적이다. 때문에 독일의 자동차부품업체 보쉬는 시간선택제 도입시 관리자의 시간선택제 근무를 일정기간 의무화하기도 했다.

이상민 교수는 “국내 관리자들은 치밀한 계획 하에 일을 할당하는 게 아니라 즉흥적으로 업무를 던져주는 방식으로 일하기 때문에, 부하직원과 다른 시간대에 일하

는 게 쉽지 않다”며 “시간선택제를 도입할 때 생산성 하락을 막으려면 관리자가 직접 경험하면서 어떤 방식이 해당 사업장에 맞는 지 관리기술을 스스로 체득해야 한다”고 말했다.

그러나 관리직의 시간선택제 근무는 조직원만큼 간단하지는 않다. 근로시간, 업무 개편 외에도 관리책임을 동시에 줄여야 가능하다. 관리자 부재 시 업무를 대신할 담당자를 발굴하고, 동일한 업무능력을 쌓도록 훈련시켜야 한다.

올해 5월부터 스타벅스 주얼리시티점에서 시간선택제 부지점장으로 근무하는 오지혜(35)씨는 “비슷한 직종의 관리직은 시간선택제가 충분히 가능하다”고 했다. 2004년 스타벅스 바리스타로 시작해 2009년 지점장으로 승진한 오씨는 출산, 육아로 휴직과 복직을 반복하다 2013년 회사를 그만뒀다. 올해 5월 시간선택제 근로자로 재입사한 오씨는 평일 낮 12시부터 오후 4시까지 주 20시간을 근무한다. 바리스타에게 커피 제조 기술과 경험으로 익힌 고객 응대 요령 등을 교육하고, 매장 내 사고 발생 시 대처하는 게 주 업무다.

오 부지점장은 “내 업무는 부재 시 지점장이 담당하고, 지점장도 없으면 중간관리자 격인 슈퍼바이저가 업무를 맡는다”며 “커피만 만드는 바리스타에서 슈퍼바이저

로 승진하면 지점장, 부지점장의 업무를 대신할 수 있는 훈련을 차례로 받으며, 다음 승진을 준비한다”고 말했다. 오씨도 지점장 부재 시 매출관리, 근무표 조정 등 지점장의 업무를 대신 수행한다.

사무직 관리자가 시간선택제로 근무할 경우 동일한 업무를 담당하는 관리자를 두 명 이상 두는 것도 방안이 될 수 있다. 다른 직종에 비해 업무 연속성이 필요한 만큼 두 관리자가 만나 업무를 인계하는 시간까지 계산해야 한다. 독일 자동차기업 벤츠는 시간제 관리자제도를 운영하기 위해 전일제의 60% 시간 동안 일하는 두 명의 시간제 관리자를 채용하고, 업무 교대 시 관리자들끼리 만나 기존에 진행던 업무상황을 상의하도록 했다. 스위스의 라이파이젠 은행 역시 전일제 근로자의 60%를 일하는 두 개의 시간제 일자리를 만들어 간부들의 시간제 근무를 독려했다.

배규식 한국노동연구원 선임연구위원은 “공공기관에서 먼저 시간선택제 근무 관리자를 도입해 선도하는 노력이 필요하다. 고위직 공무원 승진 직전 1년 간 시간선택제로 근무하면서 고위직 업무 교육을 받게 하거나, 임금피크제의 대안으로 은퇴 전 2,3년 간 시간선택제로 근무하도록 하는 것도 방법”이라고 했다.

이윤주기자 misslee@hk.co.kr



## <2>리턴십 도입 1년, CJ의 성공모델 만들기

# “만족합니다... 직원 절반이상 호평, 금맥입니다... 회사는 효과에 놀라”

## ‘시간선택제 워킹맘’ 성공모델

“테스트 전형(CJ그룹 인성검사) 날 짜를 바꿔주실 수 없을까요, 그날 아이와 함께 갈 곳이 있거든요.”

지난해 7월 CJ그룹 인사팀 직원 들은 당혹스러운 전화를 받았다. 당시 CJ그룹이 진행 중이던 여성 직장복귀 프로그램 ‘CJ 리턴십 1기’ 선발 전형에 지원한 ‘경단녀 (경력 단절 여성)’의 연락이었다. 비슷한 전화는 수도 없이 걸려 왔다. ‘취업에 목마른’ 대졸 구직자들만 상대하던 인사팀 직원들은 지원자들의 당당한 요구에 어안이 병병했다.

결국 CJ는 급히 채용 전형을 바꿨다. 1000~1500명의 대졸 신입 사원을 뽑을 때도 한 번에 끝냈던 전형을, 150여 명을 뽑기 위해 네

차례나 진행하도록 손본 것이다.

CJ는 지난해 리턴십을 통해 국내 대기업 중 처음으로 시간선택제 근로자를 대규모로 채용(일부는 전일제)했다. 지난해 11월 1기 직원 118명을 채용한 데 이어 올해도 2, 3기를 잇달아 뽑았다. 도입 과정에서 직원과 회사 모두 우여곡절이 많았다.

●우려 불식, 1년 만에 제도 정착  
시간선택제 일자리는 국내 기업에 화두(話頭)를 던졌다. 한국경영자총협회가 2월 354개 기업을 조사했을 때 44.6%가 시간선택제 일자리 확산 취지에 공감한다고 답했다. 그러나 실제 시간선택제 근로자를 채용했거나 채용 예정 및 검토 중인 기업은 17.5%

에 그쳤다. 적합 직무가 부족하고 (33.8%), 업무 연속성이 단절돼 생산성 하락이 우려된다(28.5%)는 것이 그 이유였다.

김동욱 경총 기획홍보본부장은 “기업 대다수가 전일제 중심으로 인력을 관리하는 상황에서 시간선택제에 맞는 일자리를 만들고 이에 맞춰 인사, 임금제도를 손보기란 쉽지 않다”며 “그런 이유로 도입을 주저하는 기업이 적지 않을 것”이라고 분석했다.

CJ는 이런 우려를 불식하고 1년 만에 제도를 정착시켰다는 평가를 받고 있다. 이런 결과는 올해 2월 이화여대 최민식 교수(사회교육·행동사회경제학 협동과정)가 내놓은 연구 보고서에서 확

인된다. 최 교수는 지난해 말 CJ 리턴십 1기 직원 95명을 대상으로 만족도 등에 관한 설문조사를 했다. 직원 상당수는 리턴십 제도에 만족해했다. CJ그룹은 시간이 지나면서 당시보다 만족도가 훨씬 높아진 것으로 보고 있다.

현재 CJ인재원 직원전용 도서관 ‘날리지 랩(Knowledge Lab)’에서 시간선택제로 일하는 박주현 씨(36·여)는 원래 지난해 리턴십을 통해 전일제로 입사했다. 인사팀 소속이던 박 씨는 초등학교 1학년인 아들의 육아 문제가 마음에 걸리자 회사에 시간제로의 전환을 요청했다. 회사는 박 씨를 하루 6시간 일하는 도서관에 배치해 줬다. 도서관은 대출 신청

“아이를 봐야해요...  
전형날짜 변경을”  
엄마지원자 요청에  
4차례 나눠 선발  
8주간 인턴생활 통해  
적응 유도

급여-경력인정 만족도  
높이려 연구  
“효율적인 인재 채용  
새 방식” 평가

등 주요 기능이 자동화돼 근무 강도가 낮아 전일제 직원을 배치해야 할 필요성이 높지 않은 곳이었다. 박 씨는 “회사는 인력 낭비를 줄이고 임금을 아낄 수 있고 나는 안정된 직장을 얻었으니 일거양

득인 셈”이라고 말했다.

CJ의 10개 계열사는 이런 방식으로 브랜드 디자이너, 법무, 웹사이트 운영 등 다양한 직책에 시간선택제를 도입했다. 제도 정착을 위한 노력도 계속했다. 지난해 초 각 계열사에서 근무 중인 ‘직장맘(직장을 다니는 엄마)’ 10명을 모아 만든 ‘맘스클럽’이 대표적이다.

이들은 ‘아이디어 그룹’을 이뤄 1주일에 한 번씩 모여 경력 단절 여성의 채용 시기와 방법, 적절한 근무 시간 등을 논의했다. 자녀를 둔 구직자들이 채용시험을 볼 때 아이를 맡길 수 있는 임시 어린이집 운영 같은 아이디어가 이곳에서 나왔다.



CJ인재원의 직원전용 도서관에서 근무하는 박주현씨. 전일제 직원이던 박 씨는 올 8월 시간선택제로 전환한 뒤 하루 6시간씩 일을 하고 있다. 신원건 기자 laputa@donga.com



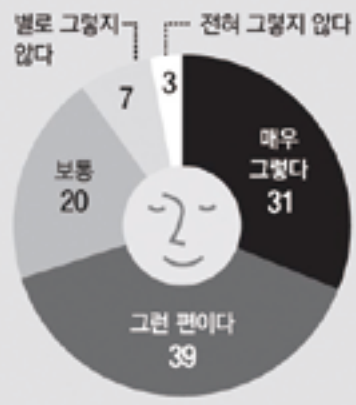
## CJ 리턴십에 만족하나

단위: %  
이화여대 최민식 교수 연구팀이 지난해 말 CJ 리턴십 1기 직원 95명을 대상으로 설문 조사한 결과, 현재 CJ그룹은 당시보다 만족도가 훨씬 높아진 것으로 보고 있다.



## 일하는 곳이 능력 발휘와

자기 발전에 도움이 되나 단위: %

현재 급여와 직급이  
적당하다고 생각하나

단위: %



## CJ의 대응 ▶ 결과

## 출퇴근 시간 모니터링

시간제 직원의 출퇴근 시간을 확인하고, 불합리한 연장 근무가 없도록 관리

▶ "부서장이 먼저 시간제 직원에게 '어서 퇴근하라'고 권할 정도로 정착"

## 급여 설명 시간 마련

리턴십 직원 교육 초기에 급여 제도를 설명하는 시간을 마련

▶ "리턴십 직원들의 급여 수준과 복지 혜택에 대한 이해도 높아져"

8주간의 인턴십 기간과 입사 후 회사 적응을 돕는 '버디' 제도는 경단녀가 갖고 있는 이상과 현실의 괴리감을 줄이는 데 한몫을 했다.

CJ 측은 "경단녀들이 갖는 '나도 한때는 잘나갔던 커리어우먼'이라는 자신감은 회사에 들어서는 순간 무너지기 마련"이라며 "인턴십과 버디 제도는 경단녀의 회사 적응을 위한 노력의 일환"이라고 설명했다. 실제 설문조사에서 1기 리턴십 직원 중 57%가 인턴십이 직무 수행에 도움이 됐다고 답했다.

## ● "노동 생산성 증가 위해 유연 근무 필수적"

CJ의 리턴십 연구 및 개선은 지금도 진행형이다. 특히 적절한 급여와 경력 인정 수준을 결정하기 위해 애쓰고 있다. 1기 설문조사 결과, 자신의 급여와 직급에 만족하지 못한다고 응답한 직원이 55%에 달한 데 따른 것이다. 실제로 일부는 함께 일하는 전일제 직원들과의 관계나 눈치 보기 때문에 정시 퇴근을 어려워하기도 했다.

'케어 프로그램'은 이러한 불만을 해소하기 위한 제도다. 시간선택제 직원들의 출퇴근 시간 모니터링을 통해 정시 퇴근이 보장되도록 한 것이다. 리턴십 직원이 속한 부서 대상 간담회를 열어 급여 산출 관련 정보를 자세히 설명하는 자리도 마련했다.

CJ그룹 인사팀의 김영신 과장은 "지금은 팀장이 먼저 나서서 시간제 직원을 퇴근시킬 정도고, 급여에 대한 불만도 거의 사라졌다"며 "우수한 인재가 많아 그룹 내에서도 '시간제 근로자는 새로운 인재 채용의 금맥'이라는 평이 나올 정도"라고 말했다.

물론 '경단녀의 과거 경력을 모두 인정해야 하나' 같은 주제는 아직도 논쟁거리다. 매장 운영이나 고객 상담 등 일부 분야 근무자의 만족도가 다른 분야보다 상대적으로 낮은 점도 해결해야 할 과제다. 최민식 교수는 "노동 생산성 증가를 위해서는 유연한 근무제도 도입이 필수적"이라며 "특히 기존에는 재취업이 사실상 불가능했던 경력 단절 여성들에게 리턴십 같은 제도는 꼭 필요하다"고 말했다.

〈특별취재팀〉

▼팀장 문권모 소비자경제부 차장  
▼팀원 박창규 권기범 김성모(소비자경제부) 유성열(정책사회부) 장선희(사회부) 송충현 기자(경제부) 박형준 도쿄특파원(국제부)





시간선택제-여성 고용 활성화 대책

# 시간선택제 전환해도 기존 퇴직금 안 줄어둘게 규정 고쳐

## 전일제와 차별 해소 - 달라지는 제도 Q&A

정부가 15일 내놓은 '여성 고용 및 시간선택제 일자리 활성화 후속·보완 대책'은 여성이 직장생활을 지속하는 데 가장 큰 걸림돌인 보육 문제를 해결하고 시간선택제 일자리의 차별을 없애는 데 초점이 맞춰져 있다.

대책의 주요 내용을 문답 형식으로 정리했다.

Q: 집 근처 공공기관의 어린이집에 자녀를 맡길 수 있나.

A: 내년 3월부터 가능해진다. 공공부문(정부청사, 학교, 공기업 등) 직장 어린이집의 문호를 원칙적으로 개방해 정원이 남아 있으면 지역 주민이면 누구나 아이를 보낼 수 있도록 했다. 민간 기업의 직장 어린이집도 해당 기업이 허

용하면 입소할 수 있다. 기획재정부에 따르면 현재 전국 공공기관 직장 어린이집은 48곳에 981명, 민간 직장 어린이집은 619곳에 1만 304명의 정원 여유가 있다. 정부 관계자는 "수도권, 광역시에는 여유 정원이 적어 해당 어린이집에 미리 알아보는 게 좋다"고 밝혔다.

Q: 산업단지에도 어린이집이 들어선다는데...

A: 내년 상반기(1~6월) 중 건축법 시행령을 고쳐 산단 안에 어린이집 확대를 독려한다. 산단 내 1만 m<sup>2</sup> 이상의 모든 공원과 지식산업센터(아파트형 공장)에 어린이집이 들어설 수 있다. 지방자치단체가 토지·건물을 산단에 무상으로 제공해 어린이집을 운용하도록 하는 것도 가능해진다.

Q: 재직 중인 회사가 지역에 어린이집을 기부했다. 이곳에 아이를 보낼 수 있나.

A: 가능하다. 기업이 특정 지역에 어린이집을 지어 지자체에 기부하면 해당 기업 직원 자녀에게 우선 입소권을 준다. 또 아파트 주민들이 단지 내 어린이집을 지자체에 기부해 국공립 시설로 운영할 경우 아파트 주민 자녀에게 우선 입소 혜택을 준다. 정부는 내년 1월에 이런 내용을 어린이집 입소 대기 시스템에 반영한다.

Q: 시간선택제 공무원도 퇴직 후에 공무원연금을 받을 수 있나.

A: 그렇다. 지금은 시간선택제 공무원에게 국민연금을 적용하지만 2016년부터 전일제와 동일하게 퇴직 후 공무원연금을 지급한다.

Q: 시간선택제로 전환하면 퇴직금이 줄어든다는데...

A: 지금은 그렇지만 내년 하반기부터는 관련 규정이 바뀐다. 퇴직금은 퇴직 전 3개월간 평균임금을 기준으로 산정하기 때문에, 전일제에서 시간선택제로 전환하면 임금 감소로 전체 퇴직금이 줄었다.

하지만 내년 하반기부터 전일제로 근무한 기간이 퇴직금을 산정할 때 반영된다. 전일제에서 시간선택제로 전환해 일하다 퇴직하면, 전일제로 일한 마지막 3개월간 평균임금과 시간선택제로 재직할 최종 3개월간 평균임수에 각 방식으로 근무한 연수를 곱해 퇴직금을 산정하는 방식이다.

Q: 시간선택제 근로자 중 직장에서 국민연금 보험료의 절반을 지원받는 사람이 늘어난다는데...

A: 그렇다. 내년 상반기부터 시간선택제로 2곳 이상의 직장에서 합산 기준 월 60시간 이상 일하면서 '사업장 가입'을 선택하면 가능하다. 지금은 한 곳에서 월 60시간 이상 근무해야만 사업장 가입을 할 수 있다. 사업장 가입을 하면 직장에서 국민연금 보험료의 절반을 대 준다.

**시간선택제 일자리 활성화 주요 보완대책**

**시간선택제 공무원 채용 확대**  
 - 2015~2017년 382명 채용(기존 계획보다 304명 추가)  
 - 내년 3월부터 시간선택제 전환고사 배치

**시간선택제 적합업종 발굴**  
 - 은행 텔러, 간호사, 커피바리스타, 항공권 발견직원 등 20개 적합업종 지정  
 - 은행 경영평가 지표에 시간선택제 고용실적 반영 권고

**중소기업 인건비 지원**  
 - 시간선택제 채용 시 임금 50% 정부 보조 (1년간 월 80만 원 한도)  
 - 근로자가 전일제→시간제 전환하면 사업주에 월 최대 130만 원 지원(1년간 한도)

**시간선택제 근로자, 공적보험 어떻게 적용받나**  
 A:사업장에서 월 50시간, B:사업장에서 월 30시간 근무하는 근로자 모두 2곳 모두 시간당 1만 원 급여 받음

원형	개선
<b>국민연금</b> 가입 대상 제외 (한 곳에서 60시간 이상 일하지 않기에 근로사업장 가입 안 됨)	가입 가능 (2곳 합산해 월 80만 원 기준으로 산정)
<b>고용보험</b>	구직급여 신청 시 두 사업장 합산소득의 50% (월 40만 원) 수령
<b>산재보험</b> 산재사고를 당한 사업장의 월 소득 70%(35만 원 혹은 21만 원) 수령	두 사업장 합산소득의 70% (월 56만 원) 수령

Q: 중소기업을 운영하는 사업주다. 시간선택제로 고용하면 보조금을 받을 수 있나.

A: 전일제 일자리를 시간선택제로 전환할 경우 내년부터 근로자 1인당 최대 130만 원까지 정부에서 지원받을 수 있다. 근로시간당 임금이 늘어나는 데 따른 추가지급액의 50%를 월 50만 원 한도로 1년간 지원하고, 전환 근로자의 인

사·노무관리에 따르는 비용도 1인당 월 20만 원씩 지급한다. 대체인력을 채용해 늘어나는 인건비의 50%도 1인당 월 60만 원 한도로 받을 수 있다.

이상훈 기자 january@donga.com

## 노동시장 새를 짜기

## 정규직만이善?

## 비정규직 뼈막하게 바라보는 인식부터 바뀌어야

법률상 용어도 아닌 비정규직, 노·사·정 각자 다른 해석

차별·남용이 더 큰 문제...다양한 고용형태 인정 필요

기간제·파견제·단시간 근로자따라 해법도 달라져야

## 양질의 시간제 근로도 대안

대전 유성구에 위치한 선병원 종합검진센터에는 직원 3분의 1 가량이 시간선택제 근로자로 구성되어 있다. 검진을 받는 손님이 오전에 집중되다 보니 손님 불편은 물론 직원들 고충도 커져만 갔다. 그렇다고 무턱대고 직원 수를 늘릴 수도 없었다.

선병원은 이를 해결하기 위해 시간선택제 근로자를 채용하기로 했다. 손님이 몰리는 시간대에만 시간선택제로 우수 인력을 확보해 인건비를 줄이고, 직원 1인당 검진자 수를 일정 수준 유지할 수 있도록 한 것이다. 이렇게 채용한 인력은 훌륭한 업무

능력을 갖추고 있지만 출산·육아 등 때문에 일을 그만둔 여성이 대부분이었다.

선병원 관계자는 “시간선택제 도입으로 우수한 인력을 안정적으로 확보할 수 있게 됐다”며 “1인당 검진자 수를 한 분기에 평균 70명 내외로 유지하면서 서비스 품질도 높일 수 있었다”고 말했다. 선병원은 전체 직원 247명 중 84명이 시간선택제 근로자로 근무하고 있다.

정규직·호봉승급제와 같은 일률적인 근로형태로 구성되어 있는 한국 노동시장에도 변화가 필요하다는 목소리가 높다. 이에 시간선택제와 같은 새로운 근로형태가 빠르게 자리를 잡아야 한다는 지적이다.

시간대별 업무량 편차  
큰 업종에 적합출산·육아로 인한 ‘경단女’  
채용 늘어

시간선택제 일자리는 출산이나 육아, 점진적 퇴직, 학업 등으로 인해 전일제로 근무하기 어려운 근로자가 일정 시간을 선택해서 근무할 수 있는 제도를 말한다. 생애주기에 따른 필요성, 개인·가족 필요에 따라 자발적으로 선택하면서 근무하도록 한다는 게

근본 취지다.

이미 많은 기업이 시간선택제 근로를 활용하고 있는 상황이다. 공항 탑승수속·출입국 등 서비스를 제공하는 업체 에어코리아는 탑승객이 몰리는 피크 시간대에 육아기 여성 근로자를 시간선택제로 채용하고 있다. 업종 특성상 시간대별 업무량 편차가 심하기에 탄력적인 인력 운영과 여성 인력 활용으로 생산성을 높이기 위해서다. 현재 이 업체 근로자 1050명 중 시간선택제 직원은 115명이다.

실제 도입 이후 직원 만족도와 서비스 품질이 ‘동반 상승’하는 효과가 있다고 이 업체 담당자들은 전한다. 에어코리아 관계자는 “직원 피로도가 낮아졌고, 연장근로 또한 줄어들게 됐다”며 “시간선택제와 전일제를 전환하는 제도도 운영해 육아기 여성 직원들 경력이 단절되는 것도 예방할 수 있었다”고 설명했다.

서비스업뿐 아니라 제조업체에서도 시간선택제 활용도는 점차 커지고 있다. 차량·항공기 등 부품 제조업체인 평화오일셀공업에서는 근로자 1045명 중 30명이 시간선택제로 근무하고 있다. 이들 시간선택제 근로자들은 대부분 제품검사직에 근무하고 있다.

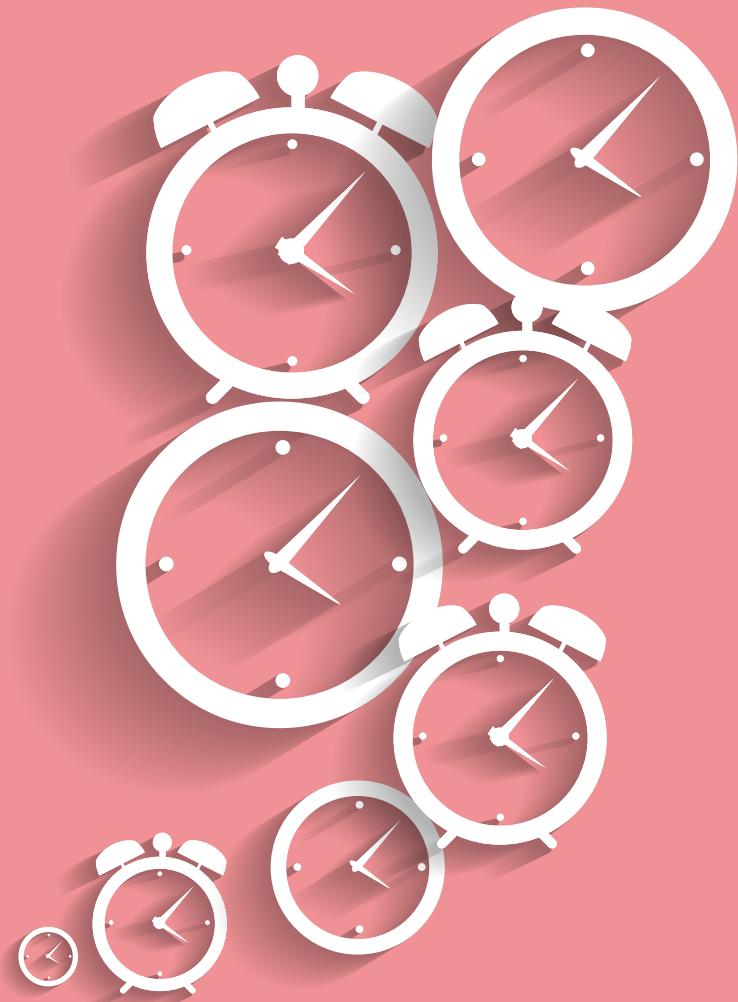
평화오일셀공업 관계자는 “순간적으로 집중력을 요하는 생산품 최종 검사 단계를 강화하기 위해 시간선택제를 도입했다”며 “이후 검사 업무 집중력이 높아져 불량률도 크게 감소했다”고 했다.

하지만 아직도 시간선택제 근로제도는 걸음마 단계에 불과하다. 시간제 근로가 고용이 불안하고, 낮은 임금 수준에 단순 아르바이트형 일자리에 가까운 것으로 인식되는 등 부정적인 인식이 강하기 때문이다. 이에 정부 또한 정책적으로 시간제 일자리를 ‘체대로 된 일자리’로 만들어야 한다는 주장도 나온다.

배규식 한국노동연구원 선임연구위원은 “아직 시간선택제에 대해 노동계와 여성계, 학계에서 의혹의 눈초리를 거두고 있지 않다”며 “시간제 근로를 늘리는 정책은 양질의 시간제 근로를 실제로 늘릴 수 있도록 주의 깊게 추진할 필요가 있다”고 말했다.

[기획취재팀 = 김기철 팀장 / 신현규 기자 / 서대현 기자 / 장원주 기자 / 최승진 기자]





시간선택제 도입 · 운영 매뉴얼

**시간선택제  
근로자  
인사 · 노무관리**







## 1. 시간선택제 일자리 개념

### ● 시간선택제 일자리란,

- 근로자의 필요에 따라 전일제 근로자보다 짧게 일하면서 기본적인 근로조건이 보장되고, 차별이 없는 일자리
- 쉽게 말하면 전일제보다 근로시간이 짧으면서도 법령에서 정한 기준을 지키는 일자리라 볼 수 있음

### ● 시간선택제 일자의 특징

#### ① 근로자의 필요에 부합하는 일자리

- 자녀보육, 퇴직준비, 자기계발, 가족돌봄 등의 사유로 전일제로 일하기 어려워 짧은 시간 일하기를 원하는 근로자에게 적합

#### ② 기본적인 근로조건이 보장되는 일자리

- 사회보험 가입, 최저임금 등 기본적인 근로조건 보장

#### ③ 전일제와 비교하여 차별이 없는 일자리

- 전일제 근로자와 비교하여 임금 등 근로조건에서 불합리한 차별을 받지 않음

## 2. 시간선택제 일자리 필요성

### ① 근로자에게 다양한 기회를 제공합니다

- 근로자, 특히 여성 근로자의 출산·육아 등으로 인한 경력단절을 예방하고, 경력이 단절되었던 근로자의 재취업에 적합합니다.
- 퇴직을 앞둔 장년층에게는 퇴직준비 기회를, 퇴직자에게는 제2의 직장 생활을 가능하게 하여 인생 이모작의 기회를 제공합니다.
- 청년층에게는 자기계발과 경력관리를 가능하게 하여 더 나은 일자리를 찾을 수 있는 디딤돌이 됩니다.

### ② 기업의 경쟁력을 높여줍니다

- 피크시간대에 인력을 집중 운영할 수 있어 특정 시간·요일에 업무가 몰리는 문제를 해소할 수 있습니다.
- 노사의 필요에 맞는 시간선택제 일자리로 우수 인력을 효과적으로 활용할 수 있어 유능한 인재 확보가 가능합니다.
- 장시간 근로로 인한 업무 생산성 저하, 산업재해 발생 및 업무 만족도 하락 문제를 완화할 수 있습니다.



시간선택제 도입 · 운영 매뉴얼

## 인사 · 노무관리 기본 원칙



### 1. 시간선택제 근로자의 법적 지위

- 시간선택제 근로자는 법률상 근로기준법의 단시간근로자에 해당되고,
  - 따라서 현재는 기존 「근로기준법」과 「기간제 및 단시간근로자 보호 등에 관한 법률」상 “단시간근로자”에 대한 규정이 적용됨
  - 「근로기준법」 제2조의 “단시간근로자”에 해당하려면 사업장 내에 근로시간이 더 길고 같은 종류의 업무에 종사하는 통상근로자가 있어야 하며, 그렇지 않은 경우 단시간근로자로 볼 수 없음

#### [관련 법령] 근로기준법 제2조

제2조(정의) ① 이 법에서 사용하는 용어의 뜻은 다음과 같다.

8. “단시간근로자”란 1주 동안의 소정근로시간이 그 사업장에서 같은 종류의 업무에 종사하는 통상근로자의 1주 동안의 소정근로시간에 비하여 짧은 근로자를 말한다.

- 다만, 1주 동안의 소정근로시간이 15시간 미만인 단시간근로자에 대해서는 유급주휴일, 연차유급휴가, 퇴직급여제도를 적용하지 않음

#### [관련 법령] 근로기준법 제18조

제18조(단시간근로자의 근로조건) ③ 4주 동안(4주 미만으로 근로하는 경우에는 그 기간)을 평균하여 1주 동안의 소정근로시간이 15시간 미만인 근로자에 대하여는 제55조와 제60조를 적용하지 아니한다.

※ 제55조(휴일), 제60조(연차유급휴가)

#### [관련 법령] 근로자퇴직급여 보장법 제4조

제4조(퇴직급여제도의 설정) ① 사용자는 퇴직하는 근로자에게 급여를 지급하기 위하여 퇴직급여제도 중 하나 이상의 제도를 설정하여야 한다. 다만, 계속근로기간이 1년 미만인 근로자, 4주간을 평균하여 1주간의 소정근로시간이 15시간 미만인 근로자에 대하여는 그러하지 아니하다.



## 2. 근로시간 비례 보호 원칙

- 단시간근로자의 근로조건은 근로시간에 따라 비례적으로 보호되어야 함

### [관련 법령] 근로기준법 제18조

제18조(단시간근로자의 근로조건) ① 단시간근로자의 근로조건은 그 사업장의 같은 종류의 업무에 종사하는 통상근로자의 근로시간을 기준으로 산정한 비율에 따라 결정되어야 한다.

- 근로시간 비율보다 불리하게 대우하는 것은 금지되지만, 더 유리하게 대우하는 것은 가능함

- 근로시간 비례 보호 원칙의 구체적인 내용은 근로기준법 시행령 별표 2의 “단시간근로자의 근로조건 결정기준 등에 관한 사항”에 정하고 있음

### [관련 법령] 근로기준법 제18조, 시행령 제9조, 별표2

제18조(단시간근로자의 근로조건) ② 제1항에 따라 근로조건을 결정할 때에 기준이 되는 사항이나 그 밖에 필요한 사항은 대통령령으로 정한다.

동법 시행령 제9조(단시간근로자의 근로조건 기준 등) ① 법 제18조 제2항에 따른 단시간근로자의 근로조건을 결정할 때에 기준이 되는 사항이나 그 밖에 필요한 사항은 별표 2와 같다.

### [관련 법령] 근로기준법 시행령

#### 단시간근로자의 근로조건 결정기준 등에 관한 사항(제9조제1항 관련)

##### ■ 근로계약의 체결

- 가. 사용자는 단시간근로자를 고용할 경우에 임금, 근로시간, 그 밖의 근로조건을 명확히 적은 근로계약서를 작성하여 근로자에게 내주어야 한다.
- 나. 단시간근로자의 근로계약서에는 계약기간, 근로일, 근로시간의 시작과 종료 시각, 시간급 임금, 그 밖에 고용노동부장관이 정하는 사항이 명시되어야 한다.

##### ■ 임금의 계산

- 가. 단시간근로자의 임금산정 단위는 시간급을 원칙으로 하며, 시간급 임금을 일급 통상임금으로 산정할 경우에는 나목에 따른 1일 소정근로시간 수에 시간급 임금을 곱하여 산정한다.
- 나. 단시간근로자의 1일 소정근로시간 수는 4주 동안의 소정근로시간을 그 기간의 통상근로자의 총 소정근로일 수로 나눈 시간 수로 한다.

##### ■ 휴일·휴가의 적용

- 가. 사용자는 단시간근로자에게 법 제55조에 따른 유급휴일을 주어야 한다.
- 나. 사용자는 단시간근로자에게 법 제60조에 따른 연차유급휴가를 주어야 한다. 이 경우 유급휴가는 다음의 방식으로 계산한 시간단위로 하며, 1시간 미만은 1시간으로 본다.

$$\text{통상근로자의 연차휴가일수} \times \frac{\text{단시간근로자의 소정근로시간}}{\text{통상근로자의 소정근로시간}} \times 8\text{시간}$$





- 다. 사용자는 여성인 단시간근로자에 대하여 법 제73조에 따른 생리휴가 및 법 제74조에 따른 산전후휴가를 주어야 한다.
- 라. 가목 및 다목의 경우에 사용자가 지급하여야 하는 임금은 제2호가목에 따른 일급 통상임금을 기준으로 한다.
- 마. 나목의 경우에 사용자가 지급하여야 하는 임금은 시간급을 기준으로 한다.

#### ■ 취업규칙의 작성 및 변경

- 가. 사용자는 단시간근로자에게 적용되는 취업규칙을 통상근로자에게 적용되는 취업규칙과 별도로 작성할 수 있다.
- 나. 가목에 따라 취업규칙을 작성하거나 변경하고자 할 경우에는 적용대상이 되는 단시간근로자 과반수의 의견을 들어야 한다. 다만, 취업규칙을 단시간 근로자에게 불이익하게 변경하는 경우에는 그 동의를 받아야 한다.
- 다. 단시간근로자에게 적용될 별도의 취업규칙이 작성되지 아니한 경우에는 통상근로자에게 적용되는 취업규칙이 적용된다. 다만, 취업규칙에서 단시간근로자에 대한 적용을 배제하는 규정을 두거나 다르게 적용한다는 규정을 둔 경우에는 그에 따른다.
- 라. 가목 및 다목에 따라 단시간근로자에게 적용되는 취업규칙을 작성 또는 변경하는 경우에는 법 제18조제1항의 취지에 어긋하는 내용이 포함되어서는 아니 된다.

### 3. 차별적 처우의 금지 원칙

#### ● 사용자는 단시간근로자임을 이유로 통상근로자에 비하여 차별적 처우를 하여서는 아니됨

※ 차별적 처우 금지원칙 적용제외: 상시 5인 미만 근로자를 사용하는 사업(장)

##### [관련 법령] 기간제 및 단시간근로자 보호 등에 관한 법률 제8조

제8조(차별적 처우의 금지) ② 사용자는 단시간근로자임을 이유로 당해 사업 또는 사업장의 동종 또는 유사한 업무에 종사하는 통상근로자에 비하여 차별적 처우를 하여서는 아니 된다.

- ‘차별적 처우’란 임금, 상여금, 성과금, 그 밖에 근로조건 및 복리후생 등에 관한 사항 등 근로조건 전반에 있어 합리적인 이유 없이 불리하게 처우하는 것임

##### [관련 법령] 기간제 및 단시간근로자 보호 등에 관한 법률 제2조

제2조(정의) 이 법에서 사용하는 용어의 정의는 다음과 같다.

3. “차별적 처우”라 함은 다음 각 목의 사항에 있어서 합리적인 이유없이 불리하게 처우하는 것을 말한다.

- 가. 「근로기준법」 제2조제1항제5호에 따른 임금
- 나. 정기상여금, 명절상여금 등 정기적으로 지급되는 상여금
- 다. 경영성과에 따른 성과금
- 라. 그 밖에 근로조건 및 복리후생 등에 관한 사항

- 동종 또는 유사한 업무에 종사하는 통상근로자(비교대상 근로자)를 기준으로 단시간근로자의 근로조건에 불리한 처우가 있고, 이러한 불리한 처우에 대한 합리적인 이유가 없다면 단시간근로자에 대한 차별적 처우에 해당함

#### [안내] '동종 또는 유사한 업무'의 개념

- '동종 또는 유사한 업무'란 직종, 직무 및 작업내용의 동일성·유사성을 가진 것을 말하며,  
① 업무의 내용 및 종류 ② 당해 업무의 수행방법 ③ 작업의 조건  
④ 업무의 난이도·권한 ⑤ 상호 대체 가능성 등을 종합적으로 고려하여 판단함

#### [안내] '불리한 처우'의 판단 방법

- '불리한 처우'란 단시간근로자가 비교대상근로자에 비하여 임금 그 밖의 근로조건 등에 있어서 낮은 대우를 받는 것을 의미함
  - (원칙) 단시간근로자에게 지급되는 임금 및 근로조건이 세부지급 항목이 존재하는 경우 이에 상응하는 비교대상근로자의 세부지급 항목과 비교하여 판단하는 것이 원칙임
  - (범주화 비교) 지급항목별 비교가 현실적으로 곤란한 경우 등\*에는 비교 가능한 임금 및 근로조건을 하나의 범주로 묶어 비교할 수 있음
    - \* 임금 및 근로조건에 있어 일부 항목은 비교대상근로자보다 높은 반면 다른 항목은 낮은 경우 등
  - (종합적 비교) 세부지급항목별 비교 또는 범주화에 의한 비교가 곤란하거나 불가능한 경우\*에는 비교대상근로자의 임금 및 근로조건을 전체적으로 비교
    - \* 포괄산정임금제에 따라 임금이 기본급 및 수당 등이 포함된 월 고정급 형태로 지급되는 경우 등

#### [판례] 서울고법 2010.11.11. 선고 2010누 15577

불리한 처우의 이유가 합리적인 이유에 해당하는지 여부는 기간제근로자의 근속기간, 단기고용이라는 특성, 채용조건·기준·방법·절차, 업무의 범위·권한·책임, 노동시장의 수급상황 및 시장가치, 사용목적(수습·시용·직업훈련·인턴 등), 임금 및 근로조건 결정요소(직무, 능력, 기능, 기술, 자격, 경력, 학력, 근속연수, 책임, 업무, 실적 등) 등을 고려하여 개별 사안별로 판단하여야 할 것임

## 시간선택제 도입·운영 매뉴얼

# 세부 인사·노무 운영 방안





## 1. 모집과 채용

### (1) 모집·채용 방법

- 시간선택제 근로자를 모집·채용할 경우 성별, 연령, 장애 여부 등을 이유로 불합리한 차별을 할 수 없음
- 시간선택제 근로자의 모집·알림을 할 때에는 구직자로 하여금 근로시간이 짧은 단시간근로자 채용임을 명확하게 알 수 있도록 하는 것이 바람직함

#### [관련 법령] 고용정책기본법 제7조

제7조(취업기회의 균등한 보장) ① 사업주는 근로자를 모집·채용할 때에 합리적인 이유 없이 성별, 신앙, 연령, 신체조건, 사회적 신분, 출신지역, 출신학교, 혼인·임신 또는 병력 등을 이유로 차별을 하여서는 아니 되며, 균등한 취업기회를 보장하여야 한다.

#### [관련 법령] 남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률 제7조

제7조(모집과 채용) ① 사업주는 근로자를 모집하거나 채용할 때 남녀를 차별하여서는 아니 된다.  
 ② 사업주는 여성 근로자를 모집·채용할 때 그 직무의 수행에 필요하지 아니한 용모·키·체중 등의 신체적 조건, 미혼 조건, 그 밖에 고용노동부령으로 정하는 조건을 제시하거나 요구하여서는 아니 된다.

#### [관련 법령] 고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률 제4조의4

제4조의4(모집·채용 등에서의 연령차별 금지) ① 사업주는 다음 각 호의 분야에서 합리적인 이유 없이 연령을 이유로 근로자 또는 근로자가 되려는 자를 차별하여서는 아니 된다.  
 1. 모집·채용

#### [관련 법령] 장애인고용촉진 및 직업재활법 제5조

제5조(사업주의 책임) ② 사업주는 근로자가 장애인이라는 이유로 채용·승진·전보 및 교육훈련 등 인사관리상의 차별대우를 하여서는 아니 된다.

### (2) 서면 근로계약서 작성·교부 의무

- 근로계약을 체결할 때에는 근로계약기간, 근로시간·휴게에 관한 사항, 근로일 및 근로일별 근로시간 등 기간제법 제17조에 따른 사항을 반드시 기재해야 하고,

#### [관련 법령] 기간제 및 단시간근로자 보호 등에 관한 법률 제17조

제17조(근로조건 서면명시) 사용자는 기간제근로자 또는 단시간근로자와 근로계약을 체결하는 때에는 다음 각 호의 모든 사항을 서면으로 명시하여야 한다. 다만, 제6호는 단시간근로자에 한한다.

1. 근로계약기간에 관한 사항
2. 근로시간·휴게에 관한 사항
3. 임금의 구성항목·계산방법 및 지불방법에 관한 사항
4. 휴일·휴가에 관한 사항
5. 취업의 장소와 종사하여야 할 업무에 관한 사항
6. 근로일 및 근로일별 근로시간

※ 기간제·단시간근로자 주요 근로조건 서면 명시 의무 위반 적발 시 과태료 (인당 500만 원 이하) 즉시 부과에 유의 ('14.8.1.부터)

- 작성한 근로계약서를 근로자에게 교부하여야 함







예시 ① > 주 5일, 일 6시간 (근로일별 근로시간 같음) 근무

- 근로일 : 주 5일, 근로시간 : 매일 6시간
- 시업 시각 : 09시 00분, 종업 시각: 16시 00분
- 휴게 시간 : 12시 00분부터 13시 00분까지
- 주휴일 : 일요일

예시 ② > 주 2일, 일 8시간 (근로일별 근로시간 같음) 근무

- 근로일 : 주 2일(토, 일요일), 근로시간 : 매일 8시간
- 시업 시각 : 09시 00분, 종업 시각: 18시 00분
- 휴게 시간 : 12시 00분부터 13시 00분까지
- 주휴일 : 월요일

예시 ③ > 주 5일 (근로일별 근로시간 다름) 근무

	월요일	화요일	수요일	목요일	금요일
근로시간	6시간	3시간	6시간	3시간	6시간
시업	09시 00분	09시 00분	09시 00분	09시 00분	09시 00분
종업	16시 00분	12시 00분	16시 00분	12시 00분	16시 00분
휴게시간	12시 00분 ~ 13시 00분	-	12시 00분 ~ 13시 00분	-	12시 00분 ~ 13시 00분

- 주휴일 : 일요일

예시 ④ > 주 3일 (근로일별 근로시간 다름) 근무

	월요일	화요일	수요일	목요일	금요일
근로시간	4시간	-	6시간	-	5시간
시업	14시 00분	-	10시 00분	-	14시 00분
종업	18시 00분	-	17시 00분	-	20시 00분
휴게시간	-	-	13시 00분 ~ 14시 00분	-	18시 00분 ~ 19시 00분

- 주휴일 : 일요일

### (3) 우선고용 노력 의무

- 시간선택제 근로자가 있는 사업장은 통상근로자를 채용하고자 하는 경우 시간선택제 근로자(동종 또는 유사업무 담당)에게 채용 정보를 제공하는 등 우선고용 노력을 해야 함

[관련 법령] 기간제 및 단시간근로자 보호 등에 관한 법률 제7조

제7조(통상근로자의 전환 등) ① 사용자는 통상근로자를 채용하고자 하는 경우에는 당해 사업 또는 사업장의 동종 또는 유사한 업무에 종사하는 단시간근로자를 우선적으로 고용하도록 노력하여야 한다.

### (4) 사회보험 가입

- 시간선택제 근로자도 법률상 의무로 고용보험, 산재보험, 국민연금, 건강보험에 가입해야 함
- 초단시간 근로자(주당 15시간 미만 근무)는 고용보험, 국민연금, 건강보험 가입 대상에서 제외될 수 있음



## 고용보험

- (원칙) 근로자 1인 이상 고용하는 모든 사업장의 근로자는 가입대상임
- (예외) 다음의 사업은 가입대상이 아님

### [안내] 고용보험 가입 대상이 아닌 사업

1. 농업·임업·어업 및 수렵업 중 법인이 아닌 자의 사업으로서 상시 4명 이하의 근로자를 사용하는 사업
2. 가사서비스업
3. 「고용보험법」의 가입이 제외되는 2005년도 건설공사의 총공사금액은 「주택법」에 의한 주택건설사업자, 「건설산업기본법」에 의한 건설업자, 「전기공사사업법」에 의한 공사업자, 「정보통신공사사업법」에 의한 공사업자, 「소방법」에 의한 소방시설공사업자 또는 「문화재보호법」에 의한 문화재 수리업자가 아닌 자가 시공하는 공사로서 다음 각 목의 1에 해당하는 금액으로 한다.
  - 가. 총공사금액이 2천만원 미만
  - 나. 건축물의 건축 또는 대수선 공사는 「고용보험 및 산업재해보상보험의 보험료 징수」 등에 관한 법률 시행령 제2조제1항제2호 단서의 규정에 따라 고용노동부장관이 정하여 고시하는 「건설업자가 아닌자가 시공하는 건설공사의 총공사금액 산정에 관한 규정」에 의하여 산정되는 연면적이 100제곱미터 이하인 건축물의 건축 또는 연면적이 200제곱미터 이하인 건축물의 대수선에 관한 공사

### – 다음의 근로자는 고용보험 적용이 제외됨

### [안내] 고용보험 적용제외 근로자

1. 만 65세 이상인 자
  - \* 만 65세 이후에 고용보험 적용사업장에 신규로 취업한 자는 실업급여는 적용 제외하나 고용안정·직업능력개발사업의 적용을 받음
  - ※ 다만, 만 65세 이전부터 고용보험에 가입된 자는 연령과 관계없이 적용대상으로 고용기간 동안 실업급여 보험료를 포함한 보험료 부과('14.1.1 시행)
2. 소정근로시간이 대통령이 정하는 시간 미만인 자
  - \* 1개월간 소정근로시간이 60시간(1주간 소정근로시간 15시간)미만인 근로자
  - ※ 생업을 목적으로 근로를 제공하는 자 중 3월 이상 고용된 자와 1개월 미만의 기간동안 고용된 일용근로자는 1주간 근로시간이 15시간 미만이라도 고용보험 적용

## 산재보험

- (원칙) 근로자 1인 이상 고용하는 모든 사업장(당연적용사업)의 근로자는 가입대상임
- (예외) 다음의 사업은 가입대상이 아님

### [안내] 산재보험 가입 대상이 아닌 사업

1. 농업·임업(벌목업 제외)·어업·수렵업 중 법인이 아닌 자의 사업으로서 상시근로자수가 5인 미만인 사업
2. 가구내 고용활동
3. 「주택법」에 의한 주택건설사업자, 「건설산업기본법」에 의한 건설업자, 「전기공사사업법」에 의한 공사업자, 「정보통신공사사업법」에 의한 공사업자, 「소방법」에 의한 소방시설공사업자 또는 「문화재보호법」에 의한 문화재 수리업자가 아닌 자가 시공하는 다음 각 호의 공사
  - 가. 총공사금액이 2천만 원 미만인 공사
  - 나. 연면적이 100제곱미터 이하인 건축물의 건축 또는 연면적이 200제곱미터 이하인 건축물의 대수선에 관한 공사
4. 「공무원연금법」 또는 「군인연금법」에 의하여 재해보상이 행하여지는 사업
5. 「선원법」, 「어선원 및 어선재해보상보험법」 또는 「사립학교교직원연금법」에 의하여 재해보상이 행하여지는 사업
6. 제2호 내지 제5호의 사업외의 사업으로서 상시근로자수가 1명 미만인 사업





## 국민연금

- **(원칙)** 1인 이상의 근로자를 사용하는 사업장 또는 주한외국기관으로서 1인 이상의 대한민국 국민인 근로자를 사용하는 사업장에 근무하는 사용자와 근로자는 외국인을 포함하여 모두 국민연금에 가입하여야 함
- **(예외)** 다음의 근로자는 가입대상에서 제외됨

### [안내] 국민연금 가입 제외 근로자

1. 만 18세 미만이거나 만 60세 이상인 사용자 및 근로자. 다만, 18세 미만의 근로자로서 본인이 희망하는 경우 사용자의 동의를 얻어 가입할 수 있음.
2. 공무원연금, 군인연금, 사립학교교직원연금 가입자 등 타공적연금 가입자
3. 공무원연금법·사립학교교직원연금법 또는 별정우체국법에 의한 퇴직연금·장해연금 또는 퇴직연금일시금 지급권을 취득하거나 군인연금법에 의한 퇴역연금·상이연금 또는 퇴역연금일시금의 지급권을 취득한 자. 다만, 퇴직연금등수급권자가 「국민연금과 직역연금의 연계에 관한 법률」 제8조에 따라 연계 신청을 한 경우에는 가입대상임
4. 일용근로자나 1개월 미만의 기한을 정하여 사용되는 근로자. 다만, 1개월 이상 계속 사용되는 경우에는 근로자에 포함
5. 1개월 동안의 근로시간이 60시간(주당 평균 15시간) 미만인 단시간근로자. 다만, 해당 단시간근로자 중 생업을 목적으로 3개월 이상 계속하여 근로를 제공하는 사람으로서, 다음 중 어느 하나에 해당하는 사람은 가입대상임  
가. 「고등교육법」 시행령 제7조제3호에 따른 시간강사(대학시간강사)  
나. 사용자의 동의를 받아 근로자로 적용되기를 희망하는 사람
6. 노령연금수급권을 취득한 자 중 60세 미만의 특수직종근로자
7. 조기노령연금 지급권을 취득한 자(다만, 소득있는 업무에 종사하게 되어 그 지급이 정지중인 자는 가입대상임)

## 건강보험(직장가입)

- **(원칙)** 상시 1인 이상의 근로자를 사용하는 사업장에 고용된 근로자와 그 사용자는 가입대상임
- **(예외)** 소재지가 일정하지 않은 사업장, 근로자가 없이 대표자만 있는 개인사업장은 적용제외됨  
※ 법인사업장은 대표자 1인만 있어도 의무가입대상임
- 단시간근로자는 건강보험적용사업장에 1월 이상 근무하고 소정근로시간이 월 60시간 이상이어야 가입대상임



## 2. 임금 또는 그 밖의 수당 등

### (1) 개요

- “임금”이란 사용자가 근로의 대가로 근로자에게 임금, 봉급, 그 밖에 어떠한 명칭으로든지 지급하는 일체의 금품을 말함
  - 시간선택제 근로자의 임금은 당사자 간에 합의하여 결정하는 것이 원칙이지만,
  - 같은 종류의 업무를 수행하는 통상근로자에 비해 근로시간에 비례하여 불이익이 없도록 해야 함
- 또한 임금이 아닌 임의적·은혜적인 급부, 사용자의 편의시설제공 등도 그 밖의 근로조건 및 복리후생에 관한 사항으로서 차별적 처우에 포함될 수 있으므로 지급 기준을 살펴볼 필요가 있음

#### [관련 법령] 근로기준법 제18조

제18조(단시간근로자의 근로조건) ① 단시간근로자의 근로조건은 그 사업장의 같은 종류의 업무에 종사하는 통상근로자의 근로시간을 기준으로 산정한 비율에 따라 결정되어야 한다.

- 근로의 대가로 지급되는 임금 등 금품은 근로시간에 비례하여 지급하는 것이 원칙임

### 안내

#### 1.임금의 정의

- ‘임금’이란 사용자가 근로의 대가로 근로자에게 임금, 봉급, 그밖에 어떠한 명칭으로든지 지급하는 일체의 금품 (근로기준법 제2조제1항제5호)
- ‘임금’이라 함은 사용자가 근로의 대가로 근로자에게 지급하는 일체의 금원으로서, 근로자에게 계속적·정기적으로 지급되고 그 지급에 관하여 단체협약, 취업규칙, 급여규정, 근로계약, 노동관행 등에 의하여 사용자에게 지급의무가 지워져 있다면 그 명칭 여하를 불문하고 모두 포함 (대법원 1999.9.3. 선고 98다34393 등 판결 참조)

#### 2.임금의 구체적 징표

- ❖ 어떠한 금품이 임금에 해당되는지 여부는 그 명칭만으로 판단하여서는 아니되며,
  - 단체협약·취업규칙 등의 내용, 근무형태, 지급관행 등을 종합적으로 고려하여 금품의 성질을 기준으로 판단하여야 함

#### (1) 근로기준법상 사용자가 근로자에게 지급하는 금품이어야 함

- 명칭이 “임금”이라 하더라도 그러한 금품을 주고받는 사람이 임금 지급 주체와 객체인 근로기준법상 사용자<sup>1)</sup> 및 근로자<sup>2)</sup>가 아니면 임금이 아님

1) 사업주 또는 사업 경영 담당자, 그 밖에 근로자에 관한 사항에 대하여 사업주를 위하여 행위하는 자를 말함 (법 제2조제1항제2호)

2) 직업의 종류와 관계없이 임금을 목적으로 사업이나 사업장에 근로를 제공하는 자를 말함 (법 제2조제1항제1호)



## (2) 임금은 “근로의 대가”로 지급되는 금품이어야 함

- 사용자에게 지급의무가 지워져 있어야 함
  - 어떤 금품이 근로의 대가에 해당하기 위해서는 단체협약이나 취업규칙, 급여규정, 근로계약, 노동관행 등에 의해 사용자에게 그 금품의 지급 의무가 지워져있어야 함
  - 반면, 사용자가 지급의무 없이 은혜적·호의적으로 지급하거나 사용자의 재량에 의해 지급여부가 결정되는 경우에는 근로의 대가로 보기 어려움
- 근로의 제공과 직접적 또는 밀접하게 관련된 금품이어야 함
  - 근로 제공과 직접적으로 관련되거나 그것과 밀접한 관련없이 그 지급 의무의 발생이 개별 근로자의 특수하고 우연한 사정에 의하여 좌우되거나 직무수행에 소요되는 비용을 변상하기 위하여 지급되는 실비 변상적 금원 등은 근로의 대상으로서 지급되는 임금에 포함되지 아니함

### 임금 및 그 밖의 수당 등 비례원칙 적용례

구분	예시	시간비례 / 동일금액
기본급	—	시간비례
상여금	정기상여금, 명절상여금 등	시간비례
성과금	경영성과금, 성과상여금 등	시간비례
정기적·고정적 수당 등	직무수당, 직책수당, 근속수당, 정근수당, 기말수당 등	시간비례 / 동일금액
복리후생 성격의 수당 등	가족수당, 명절휴가비 등	시간비례 / 동일금액
실비변상 성격의 수당	출장비, 숙직수당 등	동일금액
시설의 이용	구내식당, 통근버스 등의 이용	동일기준

## (2) 기본급

- 사용자는 단시간근로자임을 이유로 업무의 성격, 작업내용, 업무 수행능력 등이 같은 통상근로자의 임금에 비하여 합리적 이유없이 기본급을 낮게 책정할 수 없음

## (3) 상여금

- 합리적인 이유없이 단지 단시간근로자임을 이유로 상여금을 지급하지 않는 것은 불합리한 차별에 해당할 수 있음

- 상여금\*도 차별적 처우 금지 대상이므로 근로시간에 비례하여 지급하는 것을 원칙으로 하되,

\* 기본급이나 통상임금 등을 기준으로 정기적·고정적으로 지급되는 이른바 정기·고정 상여금 및 은혜적·일회적으로 지급하는 상여금 모두 차별적 처우 금지 대상임(기간제법 제2조제3호)

- 상여금의 지급목적, 성질상 업무의 범위 내지 난이도, 업무량 등을 종합적으로 고려하여 합리적으로 결정하여야 함





#### (4) 성과금

- 합리적인 이유없이 단지 단시간근로자임을 이유로 성과금을 전혀 지급하지 않는 것은 불합리한 차별에 해당할 수 있음
  - 단시간근로자와 전일제 근로자에게 동일한 조건을 부여하였더라도 단시간근로자가 성과금을 받기가 사실상 불가능하다면 불합리한 차별이라고 볼 수 있음
  - 또한, 성과금액을 근로시간에 비례하여 정한 경우 지급금액이 이미 근로시간에 비례하여 줄어들었기 때문에, 지급요건, 업무난이도 등 다른 기준이 동일하다면 근무기간 적용 등 성과금액 기준을 정함에 있어서는 통상근로자에 비해 불리하지 않아야 하며 반대의 경우도 마찬가지임
- 사업장에 통상근로자와 단시간근로자가 같은 종류의 업무에 종사하는 경우, 경영성과금을 통상근로자에게만 지급하는 것은 차별에 해당되므로 단시간근로자에게도 근로시간 비례에 따라 경영성과금이 지급되어야 함

##### [판례] 서울행정법원 2008.10.24. 선고 2008구합6622

참가인들이 기간제근로자라는 이유만으로 정규직 근로자들과는 달리 이들에게는 성과상여금을 전혀 지급하지 아니하는 것에 합리적인 이유가 있다고 보기는 어려움

##### [참고] 상여금과 성과금

상여금 또는 성과금은 근로자에게 제공하는 인센티브 제도 중의 하나로서, 고정적·정기적으로 지급하면 상여금으로 지칭하는 경우가 많고, 인센티브의 성격이 강하면 성과금이라고 부르는 것이 일반적임

#### (5) 정기적·고정적 수당

- 직무, 직책, 자격, 근속연수나 근무기간 등을 기준으로 통상근로자에게 지급하는 직무수당, 직책수당, 자격수당, 근속수당, 정근수당, 기말수당 등을 합리적인 이유없이 단시간근로자임을 이유로 지급하지 않는 것은 법에서 금지하는 차별에 해당할 수 있음
  - 근로시간에 비례하여 수당금액을 줄여 이미 근로시간 비례보호 원칙이 적용된 경우 추가로 수당지급을 위한 근무기간·근속기간 등 산정에 있어 근로시간 비례보호 원칙을 중첩적으로 적용하는 것은 불합리한 차별에 해당할 수 있으며 반대의 경우도 마찬가지임

##### [예시] 시간선택제 근로자의 직무수당

- 3년 이상 근무한 전일제 근로자(1일 8시간)에게 월 20만원의 직무수당을 지급하는 경우  
⇒ 3년 이상 근무한 시간선택제 근로자(1일 4시간)에게 월 10만원의 직무수당을 지급



## (6) 복리후생 성격의 수당 등

- 가족수당, 명절휴가비 등의 수당도 근로시간에 비례하여 지급하는 등 합리적으로 산정하여야 함
  - 다만, 각 사업(장)의 단체협약, 취업규칙, 근로계약 등으로 근로시간 비례 기준을 상회하는 수당을 지급하기로 한 경우에는 그에 따라야 할 것임
    - \* 식대, 교통비 등을 임금항목으로 설정하여 고정적·일률적으로 지급하는 경우 근로 시간에 비례하여 지급하는 것이 원칙임

[판례] 서울행정법원 2011.11.17. 선고 2010구합32853

가정의 달 행사비는 직원의 경로효친을 위하여 지급되는 것으로서 근로자들의 맡고 있는 업무의 난이도나 그 권한과 책임의 정도에 따라 달라지는 것이 아닌바, 원고가 주장하는 사정만으로 피고보조참가인들과 비교대상근로자들 사이에 차이를 둔 것에 합리적 이유가 있다고 보기 어려움

## (7) 실비변상 성격의 수당

- 출장비, 숙직수당 등과 같이 실비변상 성격의 수당은 근로시간이나 업무의 양에 따라 차등 지급할 성질의 것이 아니므로 단시간근로자에게도 통상근로자와 같은 수준의 금액을 지급하는 것이 바람직함

[참고] 실비변상 성격의 수당(예시)

- 법령/조례에 의한 위원회 등의 무보수 위원이 받는 수당
- 일·숙직료, 여비
- 자기차량운전보조금
- 법령·조례에 의하여 제복을 착용하여야 하는 자가 받는 제복·제모 및 제화
- 특수작업 또는 그 직장내에서만 착용하는 피복

## (8) 시설의 이용

- 구내식당, 통근버스, 주차장, 기숙사, 체력단련시설 등 사업주가 제공하는 시설은 근로시간에 비례하여 일부만 이용하기 어려운 점에 비추어 볼 때
  - 원칙적으로 통상근로자와 동일한 기준에 따라 활용할 수 있어야 하고, 다만, 합리적인 사유가 있는 경우에는 시설의 사용을 제한하는 것은 가능

[예시] 구내식당 이용 제한

근로시간 중에 식사시간이 있는 근로자에 한하여 구내식당을 사용할 수 있도록 하는 것은 합리적 이유가 있는 것으로 볼 수 있음



### 3. 초과근로와 가산수당

- 단시간근로자에게 초과근로를 시키려면 해당 근로자의 동의를 얻어야 하며, 근로자의 동의가 있더라도 초과근로시간은 1주일에 12시간을 초과할 수 없음
  - 사용자가 근로자의 동의없이 초과근로를 요구하는 경우 근로자는 이를 거부할 수 있음
- 단시간근로자에게 초과근로를 시킬 경우 법정근로시간을 넘지 않았더라도 가산임금을 지급해야 함

#### [관련 법령] 기간제 및 단시간근로자 보호 등에 관한 법률 제6조

제6조(단시간근로자의 초과근로 제한) ① 사용자는 단시간근로자에 대하여 「근로기준법」 제2조의 소정근로시간을 초과하여 근로하게 하는 경우에는 당해 근로자의 동의를 얻어야 한다. 이 경우 1주간에 12시간을 초과하여 근로하게 할 수 없다.

② 단시간근로자는 사용자가 제1항의 규정에 따른 동의를 얻지 아니하고 초과근로를 하게 하는 경우에는 이를 거부할 수 있다.

③ 사용자는 제1항에 따른 초과근로에 대하여 통상임금의 100분의 50이상을 가산하여 지급하여야 한다.

#### [안내] 단시간근로자에 대한 탄력적 근로시간제 적용 여부

##### [ 질의 ]

- 「근로기준법」 제51조에 따른 탄력적 근로시간제를 단시간근로자에 대하여도 적용할 수 있는지
  - 1주 소정근로시간이 30시간인 경우, 2주간을 평균하여 1주간의 근로시간이 30시간을 초과하지 아니하는 범위에서 특정 주, 특정 일에 근로시간을 탄력적으로 운영할 수 있는지

##### [ 답변 ]

- 「근로기준법」 제51조 규정에 따른 탄력적 근로시간제는 일정 단위 기간을 평균하여 1주간의 근로시간이 법정 근로시간(40시간)을 초과하지 않는 범위에서 특정한 주, 특정한 날에 법정 근로시간을 초과하여 근로하게 할 수 있도록 법정 근로시간을 탄력적으로 운영하는 제도를 말합니다.
- 근로기준법에 따른 소정근로시간은 1주 단위로 정하는 것이 가능하나, 기간제법에 따른 단시간근로자의 소정근로시간은 근로일별로 정해져야 하므로 주 단위로 소정근로시간을 탄력적으로 운영하는 것은 기간제법의 취지에 부합하지 않을 뿐더러,
  - 법정 근로시간을 탄력적으로 운영할 수 있도록 하는 탄력적 근로시간제와 단시간근로자의 소정근로시간을 탄력적으로 운영하는 것은 무관한 사항으로 판단됩니다.
  - 다만, 사정의 변경으로 특정 기간에 근로시간을 종전과 달리 정할 필요가 있을 때는 탄력적 근로시간제의 적용이 아니더라도 근로자의 동의를 얻어 서면으로 소정근로시간을 변경하는 것으로 실현가능하다고 사료됩니다.





## 4. 휴게시간, 휴일·휴가 등

### (1) 휴게시간

- 사용자는 근로시간이 4시간인 경우에는 30분 이상, 8시간인 경우에는 1시간 이상의 휴게시간을 근로시간 도중에 주어야 하며, 이는 단시간근로자에게도 동일하게 적용됨
- 1일 근로시간이 4시간 이상 8시간 미만인 경우에는 근로시간 도중 30분 이상의 휴게시간을 부여해야 하며, 근로시간이 4시간 미만인 경우에는 휴게시간을 부여할 의무는 없음

#### [관련 법령] 근로기준법 제54조

제54조(휴게) ① 사용자는 근로시간이 4시간인 경우에는 30분 이상, 8시간인 경우에는 1시간 이상의 휴게시간을 근로시간 도중에 주어야 한다.  
② 휴게시간은 근로자가 자유롭게 이용할 수 있다.

#### 휴게시간 부여 기준

1일 근로시간	4시간 미만	4시간 이상 8시간 미만	8시간
휴게시간	미부여 가능	30분 이상	1시간 이상

### (2) 주휴일

- 단시간근로자가 1주 동안 소정근로일을 개근한 경우 1주일에 평균 1회 이상의 유급휴일을 주어야 함

#### [관련 법령] 근로기준법 제55조

제55조(휴일) 사용자는 근로자에게 1주일에 평균 1회 이상의 유급휴일을 주어야 한다.

#### [관련 법령] 근로기준법 시행령 제30조

제30조(주휴일) 법 제55조에 따른 유급휴일은 1주 동안의 소정근로일을 개근한 자에게 주어야 한다.

- 다만, 4주를 평균하여 1주 동안의 소정근로시간이 15시간 미만인 근로자에 대해서는 유급휴일을 부여하지 않을 수 있음

#### [관련 법령] 근로기준법 제18조

제18조(단시간근로자의 근로조건) ③ 4주 동안(4주 미만으로 근로하는 경우에는 그 기간)을 평균하여 1주 동안의 소정근로시간이 15시간 미만인 근로자에 대하여는 제55조와 제60조를 적용하지 아니한다.

#### [예시] 1주일에 3일만 근무하는 단시간근로자에 대한 유급주휴일 부여방법

- 통상근로자가 1주 5일 근무하는 사업장에서 1주에 월, 수, 금요일 등 3일간 각 6시간씩 근무하는 단시간근로자에게도 유급주휴일을 부여하여야 하며, 주휴일은 휴무일인 화, 목, 토, 일요일 중에서 1일을 지정·부여하면 됨
- 해당 단시간근로자의 시간당 임금이 7,000원이라면 주휴일에 지급할 주휴수당은 25,200원임
  - 주휴수당: 7,000원 × (18시간 × 4주 ÷ 20일) = 25,200원



### (3) 근로자의 날

- 「근로자의 날 제정에 관한 법률」은 “5월 1일을 근로자의 날로 하고 이 날을 근로기준법에 의한 유급휴일로 한다”고 규정하고 있으므로,  
– 단시간근로자에게도 근로자의 날(5월 1일)을 유급휴일로 부여해야 함

#### [예시] 근로자의 날을 유급휴일로 부여하는 방법

- 1주일에 3일(월, 화, 수)만 근무하는 단시간근로자에게도 금요일인 근로자의 날(2015년 5월 1일)을 유급휴일로 부여하여야 함  
- 근로자의 날이 해당 단시간근로자의 근무일이 아닌 경우에도 1일분의 임금은 근로자에게 지급하여야 함

### (4) 연차유급휴가

- 사용자는 1년 동안 80% 이상 출근한 근로자에게 15일의 유급휴가를 주어야 함
- 계속근로기간 1년 미만 근로자 또는 1년간 80% 미만 출근한 근로자는 1개월 개근 시 1일의 유급휴가를 주어야 함

#### [관련 법령] 근로기준법 제60조

제60조(연차유급휴가) ① 사용자는 1년간 80퍼센트 이상 출근한 근로자에게 15일의 유급휴가를 주어야 한다.  
② 사용자는 계속하여 근로한 기간이 1년 미만인 근로자 또는 ...(중략) 1개월 개근 시 1일의 유급휴가를 주어야 한다.

- 단시간근로자가 1년간 80% 이상 출근한 경우에는 다음 산식에 따라 연차유급휴가를 주어야 함(1시간 미만은 1시간으로 봄)

$$\text{통상근로자의 연차휴가일수} \times \frac{\text{단시간근로자의 소정근로시간}}{\text{통상근로자의 소정근로시간}} \times 8\text{시간}$$

- 연차휴가 사용일에 지급하여야 할 임금지급 기준은 연차휴가로 1일 사용한 시간 수에 상당하는 임금(1일 휴가시간수 × 시간급 통상임금)을 지급하고,  
– 미사용 연차휴가가 있는 경우 연차휴가시간 수에서 이미 사용한 휴가시간 수를 공제하고 나머지의 휴가시간 수에 해당 근로자의 시간급 통상임금을 곱하여 산정된 임금액을 지급하면 될 것임

#### [예시] 1일 6시간씩 주 5일 근무하는 단시간근로자에 대한 연차유급휴가

- 해당 근로자가 1년간 80% 이상 출근하였다면 90시간의 연차유급휴가를 부여받을 수 있음(근속기간이 1년인 경우)

$$15\text{일} \times \frac{30\text{시간}}{40\text{시간}} \times 8\text{시간} = 90\text{시간}$$

- 이 사례에서 해당 근로자가 3일의 연차유급휴가를 사용하였다면 18시간을 사용한 것이므로 90시간에서 18시간을 뺀 72시간이 잔여 연차유급휴가 일수(시간)임

- 다만, 4주를 평균하여 1주 동안의 소정근로시간이 15시간 미만인 근로자에 대해서는 연차유급휴가를 부여하지 않을 수 있음

#### [관련 법령] 근로기준법 제18조

제18조(단시간근로자의 근로조건) ③ 4주 동안(4주 미만으로 근로하는 경우에는 그 기간)을 평균하여 1주 동안의 소정근로시간이 15시간 미만인 근로자에 대하여는 제55조와 제60조를 적용하지 아니한다.



## 5. 교육훈련, 평가 등

### (1) 교육훈련

- 교육훈련은 근로자의 능력개발, 승진, 임금 등에 직·간접적으로 영향을 미치는 근로조건 중 하나이므로 단시간근로자에 대한 교육훈련은 합리적으로 실시할 필요가 있고,
  - 단시간근로자의 직무, 역할 등을 고려하여 교육훈련의 실시 여부와 그 내용을 결정할 수 있음
- 단시간근로자를 신규로 채용하는 경우에는 채용 후 직장에서의 업무태도, 조직문화 적응 등 조직에 맞는 가치관 및 태도 형성을 위한 교육이 필요함
- 단시간근로자의 직무가 다양해지고, 일정 규모 이상이 될 경우에는 경력 개발을 위한 다양한 교육훈련 프로그램을 별도 설계·운영하는 것이 바람직함

### (2) 실적·업무 평가

- 단시간근로자도 근무실적, 직무수행능력 등에 대해 통상근로자와 동일한 기준으로 평가하는 것이 원칙이나 직무중요도와 난이도, 역할, 책임 범위에 따라 평가 기준을 조정할 수 있음
  - 또한, 단시간근로자를 통상근로자와 구분하여 별도의 평가 단위를 구성할지 여부는 근로자의 직종, 직무의 내용과 난이도, 역할과 책임 등에 따라 각 사업장의 여건을 고려하여 자율적으로 시행할 수 있음

#### [예시] 1일 8시간씩 주 3일 근무하는 단시간근로자에 대한 연차유급휴가

- 해당 근로자가 1년간 80% 이상 출근하였다면 77시간의 연차유급휴가를 부여받을 수 있음(근속기간이 3년인 경우)

$$16\text{일} \times \frac{24\text{시간}}{40\text{시간}} \times 8\text{시간} = 76.8\text{시간} \text{ (1시간 미만은 1시간으로 봄)}$$

#### [예시] 1일 8시간씩 주말에만 근무하는 단시간근로자에 대한 연차유급휴가

- 해당 근로자가 1년간 80% 이상 출근하였다면 48시간의 연차유급휴가를 부여받을 수 있음(근속기간이 1년인 경우)

$$15\text{일} \times \frac{16\text{시간}}{40\text{시간}} \times 8\text{시간} = 48\text{시간}$$

### (5) 약정휴가

- 경조휴가 등 약정휴가의 경우 단시간근로자들에 대해서 단체협약, 취업규칙, 근로계약 등에서 정한 바에 따라 부여하면 됨
  - 약정휴가의 부여 기준은 취업규칙이나 근로계약 등에서 사업(장) 특성을 반영하여 자유로이 정할 수 있음
- 경조휴가 등 약정휴가에 대해서는 단시간근로자와 동종·유사업무에 종사하는 통상근로자와 같은 휴가일수를 보장하는 것이 바람직함



## 6. 근로시간 단축 (전일제→시간선택제→전일제)

- 현행 법령은 임신, 육아, 가족돌봄, 가사, 학업, 건강 등의 사유가 있는 경우 단시간근로로의 전환 규정을 두고 있음
- (임신기 근로시간 단축) 임신 12주 이내 또는 36주 이후에 있는 여성 근로자가 1일 2시간 근로시간 단축을 신청하면 사업주는 이를 허용하여야 함

※ 300명 이상 사업장은 '14.9.25부터 시행, 300명 미만 사업장은 '16.3.25부터 시행

### [관련 법령] 근로기준법 제74조

제74조(임산부의 보호) ⑦ 사용자는 임신 후 12주 이내 또는 36주 이후에 있는 여성 근로자가 1일 2시간의 근로시간 단축을 신청하는 경우 이를 허용하여야 한다. 다만, 1일 근로시간이 8시간 미만인 근로자에 대하여는 1일 근로시간이 6시간이 되도록 근로시간 단축을 허용할 수 있다.

- (육아기 근로시간 단축) 사용자는 육아휴직을 신청할 수 있는 근로자가 근로시간 단축을 신청하는 경우에는 이를 허용하여야 함

### [관련 법령] 남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률 제19조의2

제19조의2(육아기 근로시간 단축) ① 사업주는 제19조제1항에 따라 육아휴직을 신청할 수 있는 근로자가 육아휴직 대신 근로시간의 단축(이하 “육아기 근로시간 단축”이라 한다)을 신청하는 경우에 이를 허용하여야 한다. 다만, 대체인력 채용이 불가능한 경우, 정상적인 사업 운영에 중대한 지장을 초래하는 경우 등 대통령령으로 정하는 경우에는 그러하지 아니하다.

- (가족돌봄을 위한 근로시간 단축) 사업주는 근로자의 가족돌봄휴직 신청을 허용하지 아니한 때에는 그 사유를 서면으로 통보하고 근로시간 단축 등 대체조치를 취하도록 노력해야 함

### [관련 법령] 남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률 제22조의2

제22조의2(근로자의 가족 돌봄 등을 위한 지원) ① 사업주는 근로자가 부모, 배우자, 자녀 또는 배우자의 부모(이하 “가족”이라 한다)의 질병, 사고, 노령으로 인하여 그 가족을 돌보기 위한 휴직(이하 “가족돌봄휴직”이라 한다)을 신청하는 경우 이를 허용하여야 한다. 다만, 대체인력 채용이 불가능한 경우, 정상적인 사업 운영에 중대한 지장을 초래하는 경우 등 대통령령으로 정하는 경우에는 그러하지 아니하다.

② 제1항 단서에 따라 사업주가 가족돌봄휴직을 허용하지 아니하는 경우에는 해당 근로자에게 그 사유를 서면으로 통보하고, 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 조치를 하도록 노력하여야 한다.

1. 업무를 시작하고 마치는 시간 조정
2. 연장근로의 제한
3. 근로시간의 단축, 탄력적 운영 등 근로시간의 조정
4. 그 밖에 사업장 사정에 맞는 지원조치





- (건강유지를 위한 근로시간 단축) 사업주는 근로자에 대한 건강 진단을 실시하여야 하며, 그 결과 근로자의 건강유지를 위해 필요하다고 인정될 때에는 근로시간 단축 등 적절한 조치를 취해야 함

**[관련 법령] 산업안전보건법 제43조**

제43조(건강진단) ⑤ 사업주는 ... 건강진단 결과 근로자의 건강을 유지하기 위하여 필요하다고 인정할 때에는 작업장소 변경, 작업 전환, 근로시간 단축, 야간근로(오후 10시부터 오전 6시까지 사이의 근로를 말한다)의 제한, 작업 환경측정 또는 시설·설비의 설치·개선 등 적절한 조치를 하여야 한다.

- (그 밖의 이유로 인한 근로시간 단축) 사용자는 가사나 학업 그 밖의 이유로 근로자가 단시간근로를 신청하는 때에는 그 근로자를 단시간근로로 전환하도록 노력해야 함

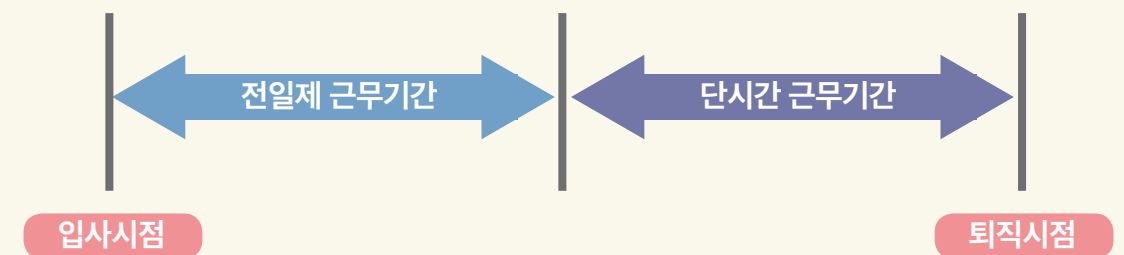
**[관련 법령] 기간제 및 단시간근로자 보호 등에 관한 법률 제7조**

제7조(통상근로자로의 전환 등) ② 사용자는 가사, 학업 그 밖의 이유로 근로자가 단시간근로를 신청하는 때에는 당해 근로자를 단시간근로자로 전환하도록 노력하여야 한다.

## 7. 퇴직급여

- 근로자가 퇴직금제도의 적용을 받거나 DB형(확정급여형) 퇴직연금에 가입한 경우 전일제와 단시간근로 상호간 전환시 근로형태 구간별로 퇴직금(적립금)을 산정하여 합산한 금액을 퇴직 시 지급

퇴직금(적립금) = 전일제 근무기간 퇴직금 + 단시간 근무기간 퇴직금



퇴직연금제도의 유형	
DB형(확정급여형) 퇴직연금제도	퇴직급여를 회사 밖 금융기관에 적립하여 사용자가 운용하고 근로자는 퇴직 시 퇴직급여를 연금 또는 일시금으로 수령
DC형(확정기여형) 퇴직연금제도	사용자가 근로자 개별 계좌에 매년 연간 임금 총액의 12분의 1 이상의 부담금을 납입하고 근로자는 이를 운용하여 퇴직 시 적립된 부담금과 운용 수익을 연금 또는 일시금으로 수령



## 8. 계약종료 및 해고

- 단시간근로자의 근로관계는 통상근로자의 근로관계와 마찬가지로 계약기간의 만료, 정년 도래, 합의해지, 근로자의 사망 등에 의해 근로관계가 종료됨
- 단시간근로자에 대해서도 근로기준법상 해고제한 사유인 ‘정당한 이유’가 동일하게 적용됨
  - 단시간근로자를 해고하려면 적어도 30일 전에 해고예고를 하거나 30일 전에 예고를 하지 않을 경우 30일분 이상의 통상임금을 지급해야 하고
  - 해고사유와 해고시기를 서면으로 근로자에게 통지하여야 함
- 단시간근로자의 근로관계가 종료되면 사용자는 근로관계 종료 사유가 발생한 때부터 14일 이내에 임금, 보상금, 그 밖에 일체의 금품을 지급하여야 함
- 사용자는 단시간근로자가 퇴직한 후라도 사용기간, 업무종류, 지위와 임금, 그 밖에 필요한 사항에 관한 증명서를 청구하면 근로자가 요구한 사항만을 사실대로 적은 증명서를 즉시 내주어야 함

### MEMO

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



시간선택제 도입 · 운영 매뉴얼

# 시간선택제 일자리 지원제도





## 정부는 시간선택제 도입·운영을 적극 지원합니다

### 1. 채용형 시간선택제 도입을 지원합니다

- **(지원대상)** 시간선택제 일자리를 새로이 창출하는 사업주
- **(지원요건)** ① 무기계약 ② 최저임금 130%(중소기업은 120%) 이상 임금 지급 ③ 주 15시간 이상 30시간 이하 근로 ④ 사회보험 가입 등 기본적 근로조건 보장 ⑤ 전일제 근로자와 균등대우 (근로시간비례 원칙 적용)
  - 최근 3개월 이내에 지원 받으려는 사업장에 근무한 경력이 있는 근로자는 제외
- **(지원내용)** 임금의 50%를 1년간 지원(월 80만원 한도, 대기업은 월 60만원 한도, 최저임금 120%~130% 미만은 월 40만원 한도)
  - 중소기업에 대해서는 간접노무비 1인당 월 10만원 추가 지원
- **(지원절차)** 일자리 창출 계획 승인 신청(사업주 → 고용센터) ➡ 심사 및 심사결과 통보(고용센터 → 사업주) ➡ 시간선택제 근로자 채용(사업주) ➡ 인건비 지원신청(사업주 → 고용센터) ➡ 지원금 지급(고용센터 → 사업주)
- **(문의처)** 고용노동부 고객상담센터 : 국번없이 1350

### 2. 전환형 시간선택제 도입을 지원합니다

- ① 시간선택제 전환 지원
- **(지원대상)** 전환제도를 도입하고 근로자의 필요(자녀돌봄, 간병, 학업, 퇴직준비 등)에 의해 전일제 근로자를 시간선택제로 전환 시킨 사업주
- **(지원요건)** ① 시간선택제 전환제도 마련(전환사유 해소시 전일제 복귀 보장) ② 6개월 이상 고용된 전일제 근로자의 자발적 청구에 따른 시간선택제 전환(근로시간 단축) ③ 주 15시간 이상 30시간 이하 근로
- **(지원내용)** 전일제 근로자의 시간선택제 전환장려금, 간접노무비, 대체인력 지원금 등을 1년간 지원
  - **(전환장려금)** 근로자에게 지급하는 인센티브(근로시간 비례임금보다 추가 지급한 임금 및 전환수당 등)의 50%(월 50만원 한도)
  - **(간접노무비)** 전환형 근로자의 인사·노무관리에 소요되는 비용을 1인당 월 20만원(중소·중견기업에 한함)
  - **(대체인력 인건비)** 대체인력 채용시 발생하는 인건비의 50% (월 60만원 한도, 대기업은 월 30만원 한도)
- **(지원절차)** 사업계획서 제출(사업주 → 고용센터) ➡ 사업계획 심사·승인(고용센터 → 사업주) ➡ 전일제에서 시간선택제로 전환(사업주) ➡ 지원금 신청(사업주 → 고용센터) ➡ 지원금 지급(고용센터 → 사업주)
- **(문의처)** 고용노동부 고객상담센터 : 국번없이 1350





## 정부는 시간선택제 도입·운영을 적극 지원합니다

### ② 육아기 근로시간 단축 지원

#### 1) 육아기 근로시간 단축 급여(근로자 지원)

- **(지원대상)** 육아휴직 대신에 주당 15~30시간 근무하는 육아기 근로시간 단축을 사용한 근로자
- **(지원요건)** 근로자가 육아기 근로시간 단축을 30일 이상 사용하고, 피보험단위기간이 통산하여 180일 이상일 것
- **(지원내용)** 통상임금의 60%를 단축된 근로시간에 비례하여 지급 (최대 월 937,500원)

$$\text{급여액} = \text{월 통상임금의 60\%} \times \frac{\text{단축 전 근로시간} - \text{단축 후 근로시간}}{\text{단축 전 근로시간}}$$

- **(지원절차)** 육아기 근로시간 단축 신청 및 사용(근로자 ↔ 사업주) ➡ 사업주로부터 확인서를 받아 급여 신청(근로자 → 고용센터) ➡ 급여 지급 (고용센터 → 근로자)
- **(문의처)** 고용노동부 고객상담센터 : 국번없이 1350

### 2) 출산육아기 고용지원금(사업주 지원)

- **(지원대상)** 육아휴직 또는 육아기 근로시간 단축을 허용하는 사업주
- **(지원요건)** 육아휴직 등을 30일 이상 허용하고 육아휴직 등이 끝난 후 30일 이상 계속 고용
- **(지원내용)** 육아휴직 또는 육아기 근로시간 단축 기간 중 지원금 지급
  - 육아휴직 월 20만원, 육아기 근로시간 단축(주 15~30시간) 월 20만원 지급
  - ※ '15.7.1부터 육아휴직 월 20만원(1,000명 미만 대규모기업 10만원, 1,000명 이상 5만원, 국가·지자체·공공기관은 폐지), 육아기 근로시간 단축은 월 30만원(대기업은 월 20만원)
- **(지원절차)** 육아휴직 등 부여(사업주) ➡ 근로자 복귀 후 지원금 신청 (사업주 → 고용센터) ➡ 지원금 지급(고용센터 → 사업주)
- **(문의처)** 고용노동부 고객상담센터 : 국번없이 1350

### 3) 출산육아기 대체인력 지원금

- **(지원대상)** 근로자에게 육아휴직 또는 육아기 근로시간단축을 부여 하여 대체인력을 사용한 사업주
- **(지원요건)** 출산전후휴가, 유산·사산휴가, 육아휴직 등의 시작일 전 30일이 되는 날 이후 새로 대체인력을 고용하여 30일 이상 계속 고용 하고, 출산전후휴가, 유산·사산휴가, 육아휴직 등이 끝난 후 해당 근로자를 30일 이상 계속 고용
  - ※ 다만, 새로 대체인력을 고용하기 전 3개월부터 고용후 6개월까지 고용조정으로 다른 근로자를 이직시키지 않아야 함



## 정부는 시간선택제 도입·운영을 적극 지원합니다

- **(지원내용)** 대체인력 1인당 월 60만원(대규모기업은 30만원) 지급
  - **(지원절차)** 육아휴직 근로자 등의 대체인력 채용 (사업주) ➡ 육아휴직 근로자 복귀 후 지원금 신청(사업주 → 고용센터) ➡ 지원금 지급(고용센터 → 사업주)
  - **(문의처)** 고용노동부 고객상담센터 : 국번없이 1350
- ③ 임금피크제 지원금(장년 근로시간 단축 지원)
- **(지원대상)** 임금피크제 도입 사업장 소속 55세 이상 근로자 및 사업주
  - **(지원요건)** 18개월 이상 근무한 자로서 정년연장 또는 정년 후 재고용으로 소정근로시간이 주당 15~30시간으로 단축되면서 임금이 줄어든 근로자
  - **(지원내용)**
    - 근로자 : 최고임금(피크임금) 대비 70% 이하로 감액된 부분을 임금이 감소된 날부터 최장 5년간 연 500만원까지 지원
    - 사업주: 근로시간 단축 근로자 1인당 월 30만원을 최대 1년간 지원
  - **(지원절차)** 『임금피크제 지원금 신청서』 및 증빙서류를 다음 년도 1월 말까지(해당 년도 중에 지급받으려는 자는 매월 또는 매분기 다음달 말일) 고용센터에 제출
  - **(지원절차)** 근로시간단축형 임금피크제 실시 ➡ 지원금 신청 (근로자, 사업주 → 고용센터) ➡ 지원금 지급(고용센터 → 근로자, 사업주)
  - **(문의처)** 고용노동부 고객상담센터 국번없이 : 1350

## 3. 시간제 근로자의 근로조건 개선

### (무기계약직 전환)을 지원합니다

- **(지원대상)** 6개월 이상 고용된 기간제인 시간제 근로자를 무기계약직으로 전환하는 중소·중견기업 사업주
- **(지원요건)** ① 무기계약직 전환 ② 최저임금 120% 이상 지급 ③ 주 15시간 이상 30시간 이하 근로 ④ 사회보험 가입 등 기본적 근로조건 보장 ⑤ 전일제 근로자와 균등대우(근로시간비례 원칙 적용)
- **(지원내용)** 근로조건이 개선된 시간제 근로자의 임금 상승분의 50%를 월 60만원 한도로 1년간 지원
- **(지원절차)** 사업계획서 제출(사업주 → 고용센터) ➡ 사업계획 심사·승인(고용센터 → 사업주) ➡ 무기계약직 전환(사업주) ➡ 지원금 신청(사업주 → 고용센터) ➡ 지원금 지급(고용센터 → 사업주)
- **(문의처)** 고용노동부 고객상담센터 : 국번없이 1350



## 정부는 시간선택제 도입·운영을 적극 지원합니다

### 4. 시간선택제 도입을 원하는 기업에

#### 컨설팅을 지원합니다

- **(지원대상)** 시간선택제 일자리를 도입·운영하려는 기업(사업주)
  - 기업의 규모나 공공·민간 부문에 관계없이 지원이 가능함
- **(컨설팅 내용)** 시간선택제 적합 직무(직종) 발굴, 시간선택제 전환을 위한 직무재설계 및 취업규칙 등 관련 규정 정비, 조직문화 개선 및 정착방안 수립, 우수사례 및 정보 제공, 지원제도 안내 등
- **(지원내용)** 기업 규모에 따라 컨설팅 비용(최대 1,000만원)을 지원
  - 상시근로자 1,000명 이상 기업은 컨설팅 비용의 30%를 부담해야 함
- **(지원절차)** 노사발전재단에 컨설팅 비용지원을 신청
  - **(세부절차)** 컨설팅 실시 계획 제출(사업주 → 노사발전재단) ➡ 심사 및 심사 결과 통보(노사발전재단 → 사업주) ➡ 컨설팅 기관 계약체결(사업주-컨설팅 기관) ➡ 컨설팅 실시 ➡ 지원금 신청(컨설팅 기관 → 노사발전재단) ➡ 지원금 지급(노사발전재단 → 컨설팅기관)
- **(문의처)** 노사발전재단 : 02-6021-1204~1211

### 5. 시간선택제 우수기업을 우대합니다

- ① **(정책자금)** 시간선택제 신규채용·전환실적에 따라 중소기업청 소관 중소기업 정책자금 차입조건 완화\* 등 혜택 부여
    - \* (채용) 시간선택제 신규고용 1인당 0.1%p, 최대 2.0%p까지 1년간 감면  
(전환) 일정수준 이상 전환한 우수기업에 융자한도 확대(45억원→70억원) 및 매출액 한도제한(150%) 예외적용
  - **(문의처)** 중소기업진흥공단(<http://www.sbc.or.kr>)  
각 지역 본부 및 지부
- ② **(신용보증)** 시간선택제 창출 우수기업에 대해 특례보증 지원\*, 시간선택제 활용 우수기업에 대해서는 일반보증 우대\*\*
    - \* 시간선택제 신규고용에 대해 전일제 환산 기준으로 1인당 3,000만원, 최대 3억원 특례보증
    - \*\* 시간선택제 근로자 비중이 높은 기업에 대해 보증한도 우대 및 보증료율 차감(0.2%p) 등 혜택 제공
  - **(문의처)** 신용보증기금(<http://www.kodit.co.kr>) 및  
기술신용 보증기금(<http://www.kibo.or.kr>) 각 영업점



## 정부는 시간선택제 도입·운영을 적극 지원합니다

### ③ (공공조달) 조달청 물품·용역 적격심사시 시간선택제 활용 우수기업에 대해 가점\* 부여

\* 최근 3개월 평균 시간선택제 근로자 비중에 따라 차등가점 적용

- (문의처) 조달청(구매총괄과) : 070-4056-7232, 7464

### ④ (인증·포상) 시간선택제 활용 우수기업에 대해서는 여가부의 '가족친화기업 인증'을 통한 혜택\* 부여, 고용부의 '일자리 창출 유공자 포상' 대상 선정시 우대

\* 인증기업에 대해서는 정부지원사업 선정시 가점 부여, 신용보증 우대, 지방세 세무 조사 유예, 출입국 전용심사대 이용편의 제공 등 혜택 부여

- (문의처) 여성가족부 가족친화인증 홈페이지(<http://ffm.mogef.go.kr>), 고용노동부(시간선택제 일자리 담당) : 044-202-7501

고용노동부(시간선택제 일자리 담당) 044-202-7501

## 6. 그 밖의 법인세·소득세 공제 혜택을 드립니다

### ① 고용창출투자세액공제

- (지원대상) 기업의 설비 등에 대한 투자 후 고용이 증가(5년 이내) 할 경우
- (지원내용) 투자금액의 3% 범위 내에서 근로자 1명당 1천만원 (청년 및 60세 이상 근로자는 1,500만원, 산업수요맞춤형고등학교 등 졸업생은 2,000만원)의 법인세(소득세) 감면
  - 월 60시간 이상 시간제 근로자는 0.5명으로 산정
  - 상용직 근로자와 임금·복지 등에 차별이 없고, 임금이 최저임금의 130% 이상인 월 60시간 이상 상용직 시간제 근로자는 0.75명으로 산정
- (문의처) 국세청 콜센터 : 국번없이 126

### ② 고용증가 인원에 대한 사회보험료 세액공제

- (지원대상) 중소기업 사업주가 근로자를 추가로 고용(해당 연도)하고 해당 근로자를 사회보험에 가입시킨 경우
- (지원내용) 사업주 부담금액에 대한 법인세(소득세) 감면
  - 월 60시간 이상 시간제 근로자는 0.5명으로 산정





## 정부는 시간선택제 도입 · 운영을 적극 지원합니다

- 상용직 근로자와 임금·복지 등에 차별이 없고, 임금이 최저임금의 130% 이상인 월 60시간 이상 상용직 시간선택제 근로자는 0.75명 산정
- (문의처) 국세청 콜센터 : 국번없이 126

### MEMO

# 시간선택제 일자리 관련 기관 연락처 및 홈페이지

## 컨설팅 지원

### 노사발전재단

☎ 02-6021-1204~1211

🌐 <http://www.nosa.or.kr>

## 고용창출 투자 세액 공제

### 국세청 콜센터

☎ 국번없이 126

## 채용지원

### 대체인력종합지원센터

☎ 1577-0221

🌐 [www.대체인력뱅크.com](http://www.대체인력뱅크.com)

🌐 <http://matchingbank.career.co.kr>

### 시간선택제 일자리 전용 서비스

취업포털 '워크넷'

🌐 [www.work.go.kr](http://www.work.go.kr)

🌐 [www.worknet.go.kr](http://www.worknet.go.kr)



## MEMO

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**발행일** 2015년 2월

**발행처** 고용노동부 고용문화개선정책과

**도움 주신 분들** (노사발전재단) 남지민, 서형도, 이지은, 이현실  
(공인노무사) 고경원, 구대진, 권정임, 김기수, 박선규, 박효은, 서진배,  
신동섭, 우창수, 이상익, 이연경, 이주운, 조유지  
(컨설턴트) 라세림

**디자인 · 제작** 초이스커뮤니케이션 TEL. 070-4245-9599

