

KOSI 중소기업 포커스

주52시간제 전면시행에 따른 중소기업의 대응 방안

책임작성 | 권준화 연구위원(02-707-8250, kwonjh@kosi.re.kr)
채희태 연구원(02-707-8233, htchae@kosi.re.kr)

※ KOSI 중소기업 포커스는 중소벤처기업연구원 홈페이지(www.kosi.re.kr)에서도 보실 수 있습니다.

| 목 차

1. 서론
2. 중소기업의 주52시간제 도입 현황 및 관련 쟁점
3. 국내 중소기업의 주52시간제 도입 사례
4. 중소기업의 대응 방안

| 요약

- 근로기준법 개정(2018년 3월 20일 공포)으로 주당 최대 근로시간이 총 68시간에서 총 52시간으로 단축하는 주52시간제 도입
 - 주52시간제는 기업규모별로 단계적으로 적용되어 왔으며, 2021년 7월 1일부터는 5인 이상 49인 이하 사업장까지 적용되어 전면 시행될 예정
 - 주52시간제 적용을 받는 5~299인 이하 사업장은 822,314개사, 근로자 수는 9,290,369명으로, 전체 주52시간제 적용 사업장 및 근로자 수의 각각 99.6%, 79.1% 차지
- 중소기업의 주52시간제 시행과 관련하여 업계는 유연근로시간제 등 제도적 개선과 함께 특수성 고려와 운영 유연성을 요구
 - (50~299인 이하 중소기업의 주52시간제 도입 전 쟁점) 유연근로시간제(탄력적 근로시간제, 선택적 근로시간제)의 단위기간 확대 및 요건 완화와 특별연장근로 허용범위 확대 등
 - (중소기업의 전면시행을 앞둔 현 시점의 쟁점) 5~49인 이하 기업에 계도기간 부여, 산업 특수성 반영, 근로시간제도 유연화에 대한 제도 보완 요구 등

- 최근 생산직과 사무직의 개별적인 근로상황에 따라 노동시간을 단축하기 위해 교대근무제, 유연근로시간제, 업무효율성 증진, 근로시간 강화, 일과 가정의 균형 방안 등을 도입하는 중소기업 사례도 증가
 - (사례: A기업) 주야 맞교대제로 인해 상시적으로 초과근로가 발생함에 따라 정부의 일자리 함께하기 설비투자 용자 등을 통해 교대제 개편, 설비투자, 유연근로시간제를 도입
 - (사례: B기업) 특정계절 또는 시기에 업무량이 집중되어 주52시간 초과가 발생함에 따라, 정부의 일자리 함께하기 지원사업(신규채용, 임금보전)과 노동시간 단축 컨설팅을 통해 교대제를 개편하고 탄력근로제를 도입
 - (사례: C기업) 상시적인 연장·휴일근로로 주52시간이 초과됨에 따라, 일자리 함께하기 지원, 청년추가고용장려금 사업을 통해 교대제를 개편하고 신규직원을 채용
 - (사례: D기업) 특정 업무의 독립성이 큰 편이고 근로자별로 업무량이 많은 시간대가 달라 직무별로 주52시간을 초과하는 경우가 발생함에 따라 정부의 노동시간 단축 컨설팅을 통해 선택근로제를 도입

- 중소기업은 주52시간제 전면시행을 계기로 인식전환, 생산성 향상, 기업문화 개선, 청년 인재의 확보 및 유지 강화를 위한 전략적 대응이 필요
 - (인식 전환) 주52시간제가 '기업의 경쟁력을 강화시킬 수 있는 좋은 기회'라는 중소기업 CEO의 인식 전환이 필요
 - (생산성 향상) 주52시간제가 성공적으로 안착되기 위해선 생산성 향상 노력과 병행될 필요
 - (기업문화 개선) 주52시간제 도입을 단순히 근로시간제의 변화에 국한하지 않고, 중장기적인 관점에서 이를 기업문화 개선의 계기로 삼을 필요
 - (청년 인재의 확보 및 유지 강화) 주52시간제 시행을 청년 인재의 확보 및 유지 노력과 적극 연계할 필요

1. 서론

- 근로기준법 개정(2018년 3월 20일 공포)으로 주당 최대 근로시간이 총 68시간에서 총 52시간으로 단축하는 주52시간제 도입
 - 장시간 근로 관행을 개선하고 국민의 건강한 삶과 일 생활 균형 등을 이루기 위해 최대 근로시간을 68시간(평일 40시간 + 평일 연장 12시간 + 주말·휴일 16시간)에서 52시간(평일 40시간 + 평일·주말 12시간)으로 변경
- 주52시간제는 기업규모별로 단계적으로 적용되어 왔으며, 2021년 7월 1일부터는 5인 이상 49인 이하 사업장까지 적용되어 전면 시행될 예정
 - (300인 이상) 2018년 7월 1일부터 적용(6개월 계도기간 부여¹⁾)
 - (50~299인 이상) 2020년 1월 1일부터 적용(1년의 계도기간 부여)
 - (5~49인 이상) 2021년 7월 1일부터 적용
- 정부는 중소기업 부담완화와 조기 단축을 유도하기 위해 ‘노동시간 단축 현장 안착 지원 대책(2018.5.17.)’²⁾을 마련하는 등 현장 안착 지원과 함께 제도적 개선 노력을 강화하는 추세
 - 탄력적 근로시간제의 단위기간을 현행 최대 3개월에서 6개월로 확대, 특별연장근로인가 제도 개선, 노동시간 단축 현장지원단 운영, 노동시간 단축 정착지원사업 시행 등(관계부처합동, 2018)³⁾
- 주52시간제에 대한 전면시행을 앞두고, 특히 중소기업의 주52시간제 도입에 대한 우려가 커지고 있는 가운데, 중소기업의 지속가능한 대응방안 마련이 중요
 - 중소기업이 주52시간제 도입 시 가지는 우려로는 근로시간 단축에 따른 가동률 저하로 생산 차질 및 납기준수 곤란, 구인난으로 인한 인력부족, 신규인력 채용에 따른 인건비 부담 등이 있음(중소기업중앙회, 2018)⁴⁾

1) 개선 계획 제출 기업의 경우 3개월 추가 부여 되어 최대 9개월까지 계도기간 부여

2) 관계부처합동(2018), 노동시간단축 현장안착 지원대책 발표, 2018.5.17. 정부 지원방안으로 신규채용 및 임금보전 지원 강화, 노동시간 조기단축 기업 우대 지원, 생산성 향상 지원 및 일하는 방식 개선, 구인난 완화를 위한 인력지원, 특례제외업종 등에 대한 특화 지원·관리 대책 시행이 있음.

3) www.korea.kr. 자세한 내용은 고용노동부(2021a), 2021 노동시간 단축솔루션, 2020.2 참조

4) 중소기업중앙회(2018), 근로시간 단축관련 중소기업의견조사, 2018.5.

- 하지만 중소기업은 주52시간제의 전면시행을 위기가 아닌 기회로 인식하고 적극적으로 대응할 필요
 - 주52시간제를 단순히 근로시간제 변화가 아닌 중소기업의 기업문화와 근로환경 등을 경쟁력 있는 방향으로 개선시킬 수 있는 좋은 기회로 활용하는 것이 중요
- 본 보고서에서는 중소기업의 주52시간제 도입 현황 및 관련 쟁점과 도입 사례를 분석하고, 중소기업의 대응방안을 모색하고자 함
 - 중소기업의 대응방안에서는 해외 사례 등을 통해 주52시간제가 중소기업에 가지는 의미를 재조명하고 다양한 관점들을 제시하고자 함

2. 중소기업의 주52시간제 도입 현황 및 관련 쟁점

가. 주52시간제 적용 대상 사업장 및 근로자 수

- 주52시간제 적용을 받는 5~299인 이하 사업장은 822,314개사, 근로자 수는 9,290,369명으로, 전체 주52시간제 적용 사업장 및 근로자 수의 각각 99.6%, 79.1% 차지
- 2021년 7월 1일부터 주52시간제 적용을 받는 5인 이상 49인 이하 사업장은 783,072개사, 근로자 수는 6,135,769명으로 전체 근로시간 단축 적용 사업장 및 근로자 수의 각각 94.8%, 52.3% 차지

〈표 1〉 주52시간제 적용 대상 사업장 및 근로자 수

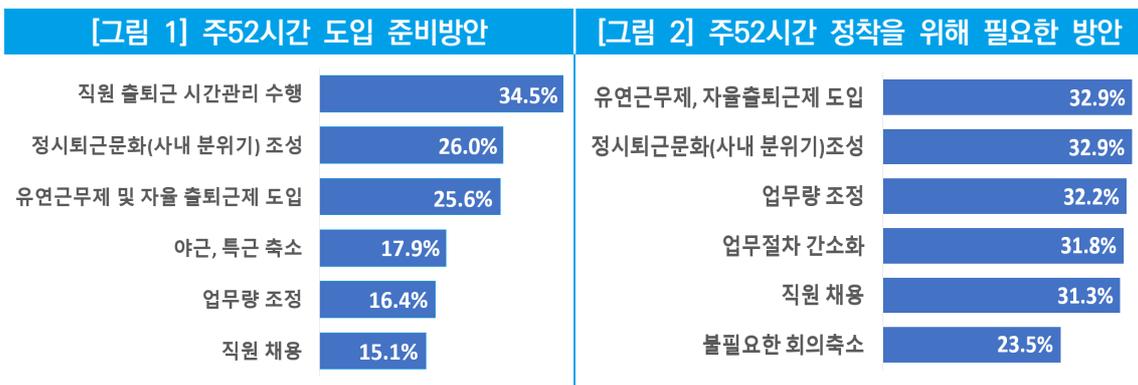
시행시기	기업규모	적용대상		비고
		사업장수(개)	종사자수(명)	
전체		2,146,156	13,317,353	
'18.7.1	300인 이상	3,573	2,452,602	특례제외업종 '19.7.1 시행
'20.1.1	50~299인	39,242	3,154,600	
'21.7.1	5~49인	783,072	6,135,769	
제외(1~4인)		1,320,269	1,574,382	

주 : 종사자는 상용근로자에 한정
 자료 : 고용노동부, 사업체노동실태현황(2019년 기준)(최종방문일: 2021.06.22.)

나. 중소기업의 주52시간제 도입정도 및 준비 상황⁵⁾

■ 취업포털 잡코리아(2020)⁶⁾에 따르면 50~299인 중소기업의 83.0%, 5~49인 이하 중소기업의 64.6%가 주52시간제를 시행하는 것으로 나타남⁷⁾

- (주52시간제 시행 중인 중소기업의 도입 준비방안) 직원 출퇴근 시간관리 수행(34.5%), 정시에 퇴근하는 문화(사내 분위기) 조성(26.0%), 유연근무제 및 자율 출퇴근제 등 도입(25.6%), 야근/특근 축소(17.9%) 등
- (주52시간제 정착을 위해 필요한 방안) 유연근무제 및 자율출퇴근제 등의 도입(32.9%), 정시에 퇴근하는 문화(사내분위기) 조성(32.9%), 직원 개개인의 업무량 조정(32.2%), 업무절차 간소화(31.8%), 직원 채용(31.3%) 등



주 : 복수응답
 자료 : 취업포털 잡코리아(2020)

■ 고용노동부(2021b)⁸⁾에 따르면 5~49인 기업의 81.6%가 주52시간제 전면 시행을 앞두고 준수에 문제가 없고, 10.7%가 현재 준비 중이며, 7.7%가 준비를 못하고 있는 것으로 나타남

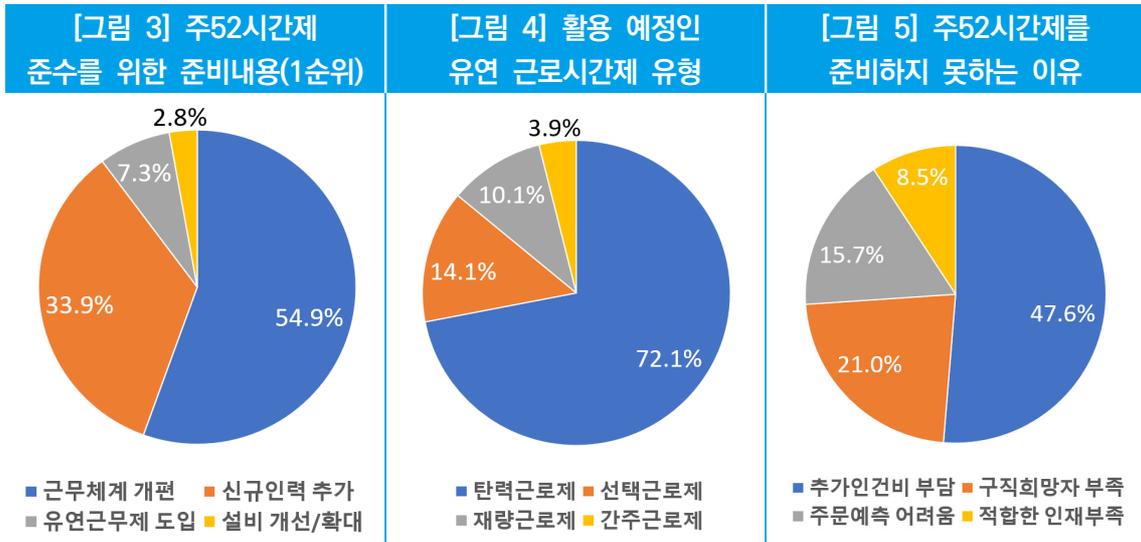
- (주52시간제 준수를 준비 중인 기업의 준비 내용(1순위)) 근무체계 개편(예: 교대제 개편, 인력재배치 계획 또는 시행)(54.9%), 신규 인력추가(33.9%), 유연근무제 도입(7.3%), 설비 개선/확대(2.8%) 등

5) 중소기업의 주52시간제 도입에 관한 의견조사 결과는 중소기업중앙회(2018)를 참조. 본 보고서에서는 최근 조사된 잡코리아(2020)와 고용노동부(2021) 연구를 반영하였음.

6) 300인 미만 중소기업 1,011사를 대상으로 '주52시간근무제 도입현황' 조사

7) 김강한(2020.12.4.), 「50명 이상 중소기업 83%, “주52시간제 하고 있다”, 『조선일보』.

8) 고용노동부(2021b), 5~49인 기업 노동시간 실태조사 결과보고서, 2021.5. 5~49인 기업 1,300개 대상으로 조사



주 : 복수응답
자료 : 고용노동부(2021b)

- (활용 예정인 유연근로시간제 유형) 탄력적 근로시간제(72.1%), 선택적 근로시간제(14.1%), 재량근로제(10.1%), 사업장 밖 간주근로시간제(3.9%) 등
- (주52시간제를 준비하지 못하는 이유 (1순위)) 추가인건비 부담(47.6%), 구직 희망자 부족(21.0%), 주문 예측의 어려움(15.7%), 적합한 인재의 부족(8.5%) 등

다. 중소기업의 주52시간제 시행 관련 쟁점

- 50~299인 이하 중소기업의 주52시간제 도입 전에는 유연근로시간제의 단위기간 확대 및 요건 완화와 특별연장근로 허용범위 확대 등에 대한 쟁점 논의(이상희, 2018; 황경진, 2019)⁹⁾
 - (탄력적 근로시간제 관련) 기존 2주 이내 또는 3개월 이내인 단위기간 확대와 도입요건 완화(서면합의 합의요건 완화, 근로시간 사전 특정요건 완화) 필요성 증대
 - (선택적 근로시간제 관련) 선택적 근로시간제의 도입 사례가 증가함에 따라, 집중근로를 위한 기존 1개월 이내인 정산기간 확대에 대한 필요성 요구
 - (특별연장근로 관련) 일시적으로 업무량이 급증한 경우 근로시간 운영 및 관리상 어려움을 해결하기 위해, 특별연장근로의 한시적 허용에 대한 논의

9) 이상희(2018), 노동시간 단축에 대응하는 중소기업 사례조사를 통한 개선방안 도출, 한국산업기술대학교; 황경진(2019), 중소기업 주52시간 상한제 관련 쟁점과 개선방안, 월간 노동리뷰, 12월호, 한국노동연구원, p.66-80.

- 앞서 살펴본 쟁점과 관련하여 탄력적 근로시간제, 선택적 근로시간제, 특별연장근로 등에 대한 일부 제도적 보완이 이루어짐
 - (탄력적 근로시간제 단위기간 확대) 기존 2주 이내 또는 3개월 이내인 단위기간에 대하여 3개월 초과 6개월 이내인 별도의 탄력적 근로시간제 단위기간을 신설 (근로기준법 일부개정, 시행 '21.4.6.)
 - (선택적 근로시간제 정산기간 확대) 신상품 또는 신기술의 연구개발 업무에 한하여 기존 1개월 이내인 정산기간을 최대 3개월 이내로 확대(근로기준법 일부개정, 시행 '21.4.6.)
 - (특별연장근로 인가사유 확대) 재난 및 사고수습 등으로 한정되어 있던 인가사유를 인명보호 조치, 시설·설비 고장 등 돌발 상황 수습 조치, 업무량 폭증, 연구개발로 확대(근로기준법 시행규칙 일부개정, 시행 '20.1.31.)
- 중소기업의 전면시행을 앞둔 현 시점에서 5~49인 이하 기업에 계도기간 부여, 산업 특수성 반영, 근로시간제도 유연화에 대한 제도 보완 요구가 있음(중소기업중앙회, 2021)¹⁰⁾
 - (5~49인 이하 기업에 계도기간 부여) 규모가 영세할수록 주52시간제 대응 여력이 부족하기 때문에, 5~49인 이하 기업에도 준비기간이 필요
 - (산업 특수성 반영) 조선·뿌리·건설업 등 근로시간 조정이 어렵거나 만성적인 인력난으로 주52시간제 준수가 어려운 업종과 집중근로가 불가피한 창업기업에 대해서 추가 준비기간이 주어지는 등 산업 특수성을 반영한 유연한 운영이 필요¹¹⁾
 - (근로시간제도 유연화에 대한 제도 보완 요구) 포스트 코로나 시대를 준비하기 위한 탄력적 근로시간제 및 특별연장근로 인가제 등에 대한 개선 필요성 제기
 - 특별연장근로 인가제 기간 확대(현행 연 90일 → 연 180일)
 - 8시간 추가연장근로제도 확대(현행 30인 미만 사업장 대상 '22.12.30일까지 한시적 적용 → 50인 미만 사업장 대상, 코로나 종식까지)
 - 탄력적 근로시간제의 절차 완화(현행 3개월 이내 단위기간 활용 시 사전에 일별 근로계획 수립 → 단위기간 상관없이 사전 월별 근로계획 수립)

10) 중소기업중앙회(2021), 주52시간제 대책 촉구 관련 경제단체 입장 참고자료, 2021.6.14.

11) 중소기업중앙회가 뿌리조선업체 207개사를 대상으로 조사한 결과, 응답기업의 44%가 주52시간제 도입 준비가 되지 않은 것으로 나타남. 준비하지 못한 이유로는 구인난(56.3%), 인건비 부담(33.3%), 주문예측 어려움(22.9%) 등이 있음(중소기업중앙회, 2021)

3. 국내 중소기업의 주52시간제 도입 사례

- 국내 중소기업은 생산직과 사무직의 개별적인 근로상황에 따른 노동시간단축 방안으로 교대근무제, 유연근로시간제, 업무효율성 증진, 근로시간 강화, 일과 가정의 균형방안 등을 수행(고용노동부, 2021a)¹²⁾
- 중소기업은 노동시간 단축을 자체적으로 수행하기 위한 자원과 역량이 부족하기 때문에 정부의 지원을 적극 활용하고 있음

〈표 2〉 근로상황에 따른 노동시간 단축 대응

근로상황		대응방안(예시)	
생산직	주야 맞교대	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 신규채용 여력 있음 ▪ 임금보전 가능 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 신규채용 ▪ 교대제 개편
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 기업 신규채용 여력 없음 ▪ 임금보전 불가 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 근로시간관리 강화 ▪ 업무효율화 ▪ 릴리프제도¹³⁾
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 특정계절·시기 업무량 집중 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 교대제 개편 ▪ 탄력근로제 도입
	기타 교대제	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 교대제 특성상 특정 주 주52시간 초과 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 교대제 개편 ▪ 탄력근로제 도입
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 휴일근로 등으로 주52시간 초과 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 근로시간관리 강화 ▪ 일·생활균형 제도
	주간 근무	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 상시적인 주52시간 초과 ▪ 신규채용 여력 없고 임금보전 불가 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 신규채용 ▪ 교대제 도입
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 추가채용 여력 없고 임금보전 불가 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 근로시간관리 강화 ▪ 일·생활균형 제도 ▪ 업무효율화 ▪ 릴리프제도 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 특정계절·시기 업무량 급증 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 유연근로제 도입 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 특정시간대·요일 업무량 급증 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 보상휴가제 도입 ▪ 출퇴근시간 재배치 	
사무직	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 주52시간 초과 상시 발생 ▪ 신규채용 여력 있고 임금보전 가능 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 신규채용 ▪ 업무효율화 ▪ 탄력근로제 도입 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 특정 계절이나 시기에 업무량 집중 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 탄력근로제 도입 ▪ 보상휴가제 도입 	

12) 고용노동부(2021a), 2021 노동시간 단축 솔루션. 본 보고서에서는 고용노동부(2021a)를 인용하여 정부 지원을 통해 주52시간제 준비에 성공한 중소기업 4개의 사례를 다루고 있음

근로상황	대응방안(예시)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 근로자들이 반드시 같은 시간대에 근무할 필요가 없고 스스로 시간선택 가능 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 선택근로제 도입
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 재량근로제 대상 업무에 해당 ▪ 근로자가 업무 방식과 시간 결정 가능 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 재량근로제 도입
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 특정시간대·요일에 업무량 집중 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 시간제 근로자 채용 ▪ 유연근로제 도입
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 대부분을 사업장 밖에서 근로 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 사업장 밖 간주근로제 ▪ 탄력근로제 도입 ▪ 휴일대체

자료 : 고용노동부(2021a)

■ (사례: A기업) 플라스틱 부품 생산업체(근로자 80명)

- 주야 맞교대제로 인해 상시적으로 초과근로가 발생함에 따라 정부의 일자리 함께하기 설비투자 용자¹⁴⁾ 등을 통해 교대제 개편, 설비투자, 유연근로시간제를 도입

<ul style="list-style-type: none"> • (근로상황) 주야 맞교대 시스템으로 대다수 근로자들이 초과근로를 하고 있으며, 특히 사출팀은 1주 12시간의 연장근로 한도를 초과하고 있음. 생산량이 많아지는 시기에는 근로시간이 평균 58시간, 극성수기에는 80시간 이상 근무하는 경우도 있음. 가공팀은 필요한 경우에 연장근무를 하는 편이지만, 납기준수를 위해 부득이한 연장근무가 빈번하게 발생하고 있음 • (대응방안) 특히 연장근로가 많은 사출팀에 보조작업자 2명을 고용하여, 고용된 2명이 릴리프 역할을 수행하게 함으로써 주당 1.5시간의 연장 근로 단축 효과를 가져왔으며, 가공팀은 연차휴가 사용유도를 위해 반차제도를 도입하고, 근로자별로 연차일수 공지, 연차휴가 캘린더 배포등을 통해 연차휴가 활용을 유도하는 방식으로 전반적으로 근로시간을 단축하였음. 또한 작업장 내 조명을 변경하고, 비효율적 공간을 재배치, 근로자 역량 강화를 위한 교육훈련을 실시하는 등 작업환경 및 근로조건을 개선하였음 • (지원제도 활용) 릴리프제도 활용, 연차휴가 사용 활성화, 일자리함께하기 설비투자 용자

13) 기존 교대팀에 1~2명의 여유인력(reliever)을 투입하여 기존 근로자들의 휴식시간을 보장하고 설비가동률을 높이는 제도

14) 근로시간 단축 등을 통해 고용을 확대한 기업으로 총 투자비의 2/3 범위 내 최대 50억원 지원

■ (사례: B기업) 제조·산업용 고무플라스틱 발포성형업체(근로자 90명)

- 특정계절 또는 시기에 업무량이 집중되어 주52시간 초과가 발생함에 따라, 정부의 일자리 함께하기 지원사업(신규채용, 임금보전)¹⁵⁾과 노동시간 단축 컨설팅을 통해 교대제를 개편하고 탄력적 근로시간제를 도입

- **(근로상황)** B기업의 직군은 생산직, 사무직, 연구직으로 구분되며, 생산직은 주5일 주야 2교대(주간조 08:00~18:30, 야간조 18:30~07:30) 근무를 하고 있음. 야간조는 주 연장근로 17.5시간으로 연장근로 한도를 초과하고 있으며, 연장수당 비율이 31%로 높고 장시간근로로 인한 생산성 하락, 피로감 증대, 직원 불만 등 업무효율성이 낮은 상황
- **(대응방안)** 노동시간 단축 컨설팅을 통해 기존의 주야2교대제를 3조2교대제로 개편하여 1주 소정근로시간을 최소 44시간 ~ 최대 55시간으로 줄이고, 주52시간을 초과하는 경우에는 3개월 단위의 탄력근로제를 도입함. 교대제 개편으로 인한 신규채용 인력에 대한 인건비는 일자리 함께하기 지원을 받았으며, 교대제 개편 이후 기존 급여에 수당형태로 지급되던 연차휴가에 대해 자유롭게 사용할 수 있도록 유도하고 연차휴가 사용촉진을 시행함. 연차휴가 사용촉진으로 인한 근로자들의 임금감소에 대해서는 일자리 함께하기 임금보전 지원을 받아 근로자들의 실질적 임금삭감은 없으며 임금보전에 관한 회사의 지출은 1인당 약 4만원 소요됨
- **(지원제도 활용)** 노동시간 단축 컨설팅, 일자리 함께하기(신규채용, 임금보전) 지원

■ (사례: C기업) 제철소 주선기 제조 및 설비운영·정비업체(근로자 94명)

- 상시적인 연장·휴일근로로 주52시간이 초과됨에 따라, 일자리 함께하기 지원, 청년추가고용장려금 사업¹⁶⁾을 통해 교대제를 개편하고 신규직원을 채용

15) (일자리 함께하기 신규채용 지원금) 근로시간 단축을 위해 신규로 채용하는 경우에는 법정 시행일까지 월 100만원의 지원금을 지급하고, 법정 시행일 이후에는 월 80만원의 지원금을 3년간 지원, (일자리 함께하기 임금보전 지원) 근로시간 단축을 위해 신규 채용 인건비 증가분에 대해, 신규 채용 근로자 1인당 재직자 10명까지 함께 지원해주는 제도로 1인당 월 40만원의 지원금을 2년간 지원

16) 청년을 정규직으로 추가로 고용한 중소·중견기업에 인건비를 지원(청년 1명 고용시부터 연 900만원 한도로 3년간 지원)

- **(근로상황)** 생산 부서와 3교대 근무자의 경우 결근자와 공백 발생시 연장근로를 통한 업무공백을 해소하고 있으며, 제철소 내 상시 정비부서 인력의 경우 1주 12~15시간씩 상시적으로 연장근로가 발생하고 있음. 또한 현장직 부서의 경우 1일 2~3시간의 연장근로 및 휴일근무로 장시간 근로문화 개선이 필요한 상황
- **(대응 방안)** 상주 정비인력의 경우 정비업무 증가 및 기간 단축 등의 영향으로 장시간 근무형태를 개선하기 위해 주간 연속 2교대제로 전환(A조 07:00~15:00, B조 15:00~23:00)하고, 신규인력을 채용하여 연장근로를 최소화하였음. 이 결과, 이직률이 감소하여 신규인력에 대한 교육훈련비가 연간 2.5백만 원 감소하였고, 확보된 재원으로 신규인력 7명을 추가로 채용할 수 있었음
- **(지원제도 활용)** 일자리 함께하기 지원금, 청년추가고용장려금

■ (사례: D기업) 로봇 및 빌딩 청소시스템 제조·개발업체(근로자 50명)

- 특정 업무의 독립성이 큰 편이고 근로자별로 업무량이 많은 시간대가 달라 직무별로 주52시간을 초과하는 경우가 발생함에 따라 정부의 노동시간 단축 컨설팅을 통해 선택적 근로시간제를 도입

- **(근로상황)** 경영지원팀은 직무별 연장근로 특성이 다르지만 월별 집중 근로가 필요하여 주52시간을 넘는 경우가 발생하며(연장근로 현황 월 약 58시간), 대외협력·기획팀·회계팀의 경우 직무별 특성에 따라 정형화된 근로를 시행할 필요가 적으며, 업무의 독립성이 크고 사업장 내에서 주된 근무가 이루어지는 편임. 대다수의 근로자들은 일·가정 양립에 대한 니즈가 강하고, 일제히 출퇴근을 할 필요성이 적어 보다 유연한 고용문화 개선이 필요
- **(대응방안)** 월 근로시간 내에서 의무 근로시간(10:00~16:00)을 제외하고 나머지 시간은 자율적으로 선택하여 출퇴근할 수 있도록 하거나 월 52시간을 초과하지 않도록 시종업 시간 외에 선택적 근로시간대(08:00~09:00, 18:30~20:00)를 일 2.5시간으로 설정함. 일·가정 양립지원으로 4명의 우수인력을 유치하였으며, 이직률 감소로 인한 교육훈련비를 절감하였음. 이러한 일·가정 양립문화를 조직에 확산하여 근로자의 직무몰입 및 조직만족도를 향상시킴
- **(지원제도 활용)** 노동시간 단축 컨설팅(장시간 근로 관련 현황 진단 및 개선방안 마련 컨설팅 제공)

4. 중소기업의 대응 방안

- 중소기업은 주52시간제 전면시행을 계기로 인식전환, 생산성 향상, 기업문화 개선, 청년 인재의 확보 및 유지 강화를 위한 전략적 대응이 필요
- (인식 전환) 주52시간제가 ‘기업의 경쟁력을 강화시킬 수 있는 좋은 기회’라는 중소기업 CEO의 인식 전환이 필요
 - 국내 기업의 경우 선택적 근로시간제의 도입 비중이 8.7%이며, 특히 사업장 규모가 작을수록 도입 비중이 낮음(고용노동부, 2019)
 - 중소기업은 유연근로시간제 도입 등 근로시간 단축에 대한 현장 경험과 노하우가 아직은 부족한 상황

〈표 3〉 우리나라 유연근로시간제 실시율

구분	근로시간 유연화				근로장소 유연화		모두 시행 안함
	시간 선택제	시차 출퇴근제	선택 근무제	재량 근무제	재택 근무제	원격 근무제	
전체	17.6	13.4	8.7	7.6	4.5	3.5	74.4
5~9인	11.9	15.9	7.3	7.0	3.9	2.9	76.9
10~29인	15.6	17.4	11.0	9.1	5.2	4.1	71.7
30~99인	15.6	23.4	8.2	6.5	4.9	4.6	68.1
100~299인	17.9	22.6	13.0	7.3	5.4	3.9	68.2
300인 이상	23.5	36.2	28.4	14.1	12.5	10.0	46.5

주 : 복수응답, 단위: %
 자료 : 고용노동부(2019)

- 독일에서는 유연근로시간제 도입 등 근로시간 단축이 근로자의 일과 가정의 균형뿐만 아니라 기업 경쟁력을 향상시키는 것으로 나타남
 - Mueller-Wieland & Hochfeld(2017)¹⁷⁾에 따르면, 유연하고 혁신적인 근로시간제가 기업성과, 기업매력도, 전문인력 확보·유지·개발에 긍정적인 영향을 미침
- 주52시간제를 통해 중소기업의 경쟁력을 강화하기 위해서는 성공적인 도입과 운영에 대한 CEO의 강한 의지가 무엇보다 중요

17) Mueller-Wieland, R. & Hochfeld, K.(2017), (Arbeits)Zeit zu Gestalten: Potenziale Flexibler und Selbstbestimmter Arbeitszeitmodelle in KMU, Friedrich-Ebert-Stiftung

■ (생산성 향상) 주52시간제가 성공적으로 정착되기 위해선 생산성 향상 노력과 병행될 필요

- 우리나라 시간당 노동 생산성은 선진국에 비해 낮은 편이고, 특히 대기업 대비 중소기업의 노동 생산성이 낮음
 - 우리나라 2018년 전산업 시간당 노동생산성은 39.6달러로 OECD내 28위 차지 (한국생산성본부, 2020)¹⁸⁾

〈표 4〉 2018년 노동시간당 전산업 노동생산성 수준 비교

(단위: PPP 적용 달러)

	아일랜드	미국	독일	영국	일본	한국
노동생산성	99.7	70.9	66.4	58.4	45.9	39.6
순위 (OECD 중)	1위	7위	12위	15위	20위	28위

자료 : 한국생산성본부(2020)

- 국내 중소기업의 노동 생산성은 대기업의 28.7%로 OECD 평균(64.6%)과 주요 선진국인 독일(70.1%), 프랑스(76.7%), 영국(87.7%)보다 낮음(최정훈, 2021)¹⁹⁾
- 중소기업이 자체적으로 생산성을 높이기 위해서는 노잔업데이 실시, 업무효율화 방안 추진, 종업원 교육 확대 등 다양한 방안들을 모색할 필요
 - (일본 운송업체 E기업) 초과 근로에 대응하기 위해 노잔업 데이 실시 및 업무 효율화 노력을 강화하였고, 이를 통해 직원들의 업무를 대하는 태도와 인식이 바뀌고 업무 효율성이 향상됨(厚生労働省, 2018)²⁰⁾
 - (일본 인쇄업체 F기업) 종업원 대상으로 계획적인 교육을 실시하여 종업원의 역량을 향상시킴으로써, 근로자의モチベーション을 높이고 궁극적으로 생산성을 향상시킴(厚生労働省, 2018)

18) 한국생산성본부(2020), 2020 노동생산성 국제비교

19) 최정훈(2021), OECD가 바라본 국내 중소기업 생산성과 디지털 전환, IBK경제브리프, 765호, IBK 경제연구소, 2021.3.30.

20) 厚生労働省(2018), 時間外労働削減の好事例集, 中小企業における長時間労働見直し支援事業検討委員会, 2018.6.2. (후생노동성(2018), 시간외노동절감의 우수사례, 중소기업의 장시간 노동검토지원사업 검토위원회, 2018.6.2.)

- **(노잔업 데이)** 각자 매주 1일, 스스로 노야근데이 결정할 수 있게 하여, 업무에 지장을 주지 않고, 정시 퇴근할 수 있는 직장 분위기 조성
- **(업무효율 향상을 위한 목표관리)** 6개월 1회 각자 업무에 대한 목표를 설정하고, 1개월 1회 목표 진척 상황에 대한 보고서를 작성하여 상사에게 제출하는 등 정기적인 목표관리 시행
- **(계획적인 종업원 교육 실시)** 노사 협조를 통해 노동시간 단축이 이루어지는 만큼, 각 부서에 '업무역량표'를 작성하게 해서, 이를 기초로 관리자와 근로자가 반기마다 '교육훈련 계획 실시표'를 작성하게 한 후, 향후 교육 계획을 입안하여 실시

■ (기업문화 개선) 주52시간제 도입을 단순히 근로시간제의 변화에 국한하지 않고, 중장기적인 관점에서 이를 기업문화 개선의 계기로 삼을 필요

- 주52시간제를 지속가능하게 정착시키기 위해서는 인적자원관리의 강화뿐만 아니라 기업 문화의 변화가 필수적
 - 독일 중소기업은 유연근로시간제를 약 58% 도입하고 있고, 유연근로시간제 활성화의 주요 요인으로 일·가정 양립에 대한 문화와 성과 지향적이고 가족 친화적인 조직관리 수행을 꼽고 있음(권준화, 2018)²¹⁾
- 우리나라 중소기업은 가족 친화적인 조직문화가 많이 확산되지 않은 상황으로 주52시간제 시행과 함께 가족 친화적 조직문화 뿐만 아니라 노사간 신뢰 문화 조성 노력을 확대할 필요
 - 노사간 신뢰문화(예: 피드백 문화)가 조성되기 위해서는 관리자와 종업원 간의 신뢰관계가 형성될 수 있도록 관리자 리더십의 역할이 매우 중요
- 포스트 코로나 시대, 디지털화 가속화로 인한 비대면 업무환경 확대 등 근로환경과 근로형태가 변함에 따라 주52시간제 시행과 더불어 기업문화의 변화 필요성 확대
 - 코로나19로 근로시간과 장소에 제약되지 않는 근로형태가 확대되고 직무·성과급제 개편되고, 유연근로시간제가 확대되는 추세 지속
 - 디지털화가 확산됨에 따라 기업은 더 민첩하고(agile) 적응능력이 뛰어난 조직문화로 변화되는 등 전통적인 조직문화와는 다른 양상으로 진행

21) 권준화(2018), 독일 중소기업의 유연근무제, 왜 활성화 되는가?, IBK경제브리프, 559호, IBK경제연구소, 2018.3.27.

- **(독일 사례: 민첩한 기업문화)** 도이체 포스트 이-포스트 솔루션(Deutsche Post E-Post Solutions GmbH)의 경우 민첩한(agile) 기업문화를 도입. 처음부터 민첩한 마인드 셋을 가진 직원들만을 고용하고, 민첩한 조직이 되기 위해 외부 전문기관과 협력(권준화, 2019a 재인용)²²⁾

■ **(청년 인재의 확보 및 유지 강화) 주52시간제 시행을 청년 인재의 확보 및 유지 노력과 적극 연계할 필요**

- 주52시간제 시행으로 기존 기성세대와 다른 가치관을 가진 M세대(1980-1994년 출생), Z세대(1995년 이후 출생) 구직자들에게 중소기업을 매력적인 기업으로 포지셔닝할 수 있는 기회 확대
 - 취업포털 사람인(2020)에 따르면 MZ세대는 일과 가정의 균형을 중시하고 조직보다 개인의 이익을 우선하는 것으로 나타남

〈표 5〉 MZ세대의 가치관 특성

워라벨을 중시하고 보장을 요구	62.1
조직보다 개인의 이익을 우선시	59.0
개인의 개성 존중 받기 원함	36.4
자유롭고 수평적인 문화	24.4
공정한 기회 중시	21.1
명확한 업무 디렉션과 피드백	19.6
개인성장을 위한 지원 요구	12.1

주 : 기업 451개사(복수응답), 단위: %
 자료 : 사람인(2020) 설문조사²³⁾

- 중소기업은 주52시간제 시행과 연계하여 고용주 브랜드 관리, 일과 가정의 균형 방안 등 청년인재를 확보하고 유지하는 노력을 강화할 필요
 - 독일 중소기업은 청년 인재를 확보하고 유지하기 위해 고용주 브랜드(Employer Branding) 강화 및 일과 가정의 균형 방안 등을 수행

22) 권준화(2019a), 노동 4.0, 인더스트리 4.0의 촉매, 중소기업 포커스 제19-11호. 중소기업연구원, p.1-21.

23) 이다원(2020.08.04.), 「기업 10곳 중 6곳 “MZ세대, 관리 어려움 느낀다”」, 『이투데이』.

- 고용주 브랜드 관리²⁴⁾는 기업 이미지, 기업에 대한 신뢰 및 인지도, 임금 및 기업 문화 등 기업 속성, 근로시간 및 근로조건 등 직무특성, 강점에 대한 커뮤니케이션 관리 등을 포함(Ludwig Froehler Institut, 2017)²⁵⁾. 독일 대기업의 72.3%, 중소기업의 약 61%가 기업 이미지 관리 수행(www.kofa.de).
- 독일 청년 근로자도 일·직업과 개인적 생활과의 조화를 중요시하기 때문에, 독일 대기업의 55.2%, 중소기업의 약 60%가 유연근로시간제, 육아지원 등 일과 가정의 균형 방안을 적극 도입(IFH Koeln, 2016)²⁶⁾; www.kofa.de).

- **(독일 사례: 일과 가정의 균형)** 1991년에 설립된 투에파-팀(TUEFA-Team GmbH)은 일과 가정의 균형을 통해 젊은 전문인력의 유지를 강화하고 있음. 화학기술 검사(예: 자동차 배기 가스 검사)를 수행하는 기업으로 근로자 수는 38명임. 투에파-팀은 전문인력의 직무 및 조직 몰입도를 높이기 위해 2000년부터 유연근로시간제와 가족 친화적인 휴가제도를 수행. 이를 통해 근로자의 병가율과 이직률이 감소되었고, 기업의 지원자 수가 증가하였음(권준화, 2019b 재인용).²⁷⁾

24) 고용주 브랜드 관리(Employer Branding)는 인사 마케팅의 일환으로서 기업을 매력적인 고용주로 자리매김하는 전략적·운영적인 방안들로 이해됨(Bartscher & Nissen, 2017). Bartscher, T. and Nissen, R. (2017), Personalmanagement: Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis, 2., aktualisierte Auflage, Pearson.

25) Ludwig Froehler Institut(2017), Fachkraeftesicherung durch mitarbeiterorientierte Personalpolitik.

26) IFH Koeln(Institut fuer Handelsforschung Koeln) (2016), Strukturwandel und seine Auswirkungen auf die Fachkraeftegewinnung und -sicherung.

27) 권준화(2019b), 독일 기업의 청년 고용 촉진 방안 사례 분석과 한국 기업에 대한 시사점, 한독경상학회 경상 논총 제37권 제 1호, p.79-98.

참고자료

[국내 문헌]

- 고용노동부(2019), 일·가정 양립 실태조사, 2020.9.
- 고용노동부(2021a), 2021 노동시간 단축솔루션, 2020.2.
- 고용노동부(2021b), 5~49인 기업 노동시간 실태조사 결과보고서, 2021.5.
- 관계부처합동(2018), 노동시간단축 현장안착 지원대책 발표, 2018.5.17.
- 권준화(2018), 독일 중소기업의 유연근무제, 왜 활성화 되는가?, IBK경제브리프, 559호, IBK경제연구소, 2018.3.27.
- 권준화(2019a), 노동 4.0, 인더스트리 4.0의 촉매, 중소기업 포커스, 제19-11호 중소기업연구원, p.1-21.
- 권준화(2019b), 독일 기업의 청년 고용 촉진 방안 사례 분석과 한국 기업에 대한 시사점, 한독경상학회 경상 논총 제37권 제 1호, p.79-98.
- 이상희(2018), 노동시간 단축에 대응하는 중소기업 사례조사를 통한 개선방안 도출, 한국 산업기술대학교
- 잡코리아(2020), 주52시간근무제 도입현황
- 중소기업중앙회(2018), 근로시간 단축관련 중소기업의견조사, 2018.5.
- 중소기업중앙회(2021), 주52시간제 대책 촉구 관련 경제단체 입장 참고자료, 2021.6.14.
- 최정훈(2021), OECD가 바라본 국내 중소기업 생산성과 디지털 전환, IBK경제브리프, 765호, IBK경제연구소, 2021.3.30.
- 한국생산성본부(2020), 2020 노동생산성 국제비교
- 황경진(2019), 중소기업 주52시간 상한제 관련 쟁점과 개선방안, 월간 노동리뷰, 12월호, 한국노동연구원, p.66-80.

[기사 인용]

김강한(2020.12.4.), 「50명 이상 중소기업 83%, “주52시간제 하고 있다”」, 『조선일보』.
이다원(2020.08.04.), 「기업 10곳 중 6곳 “MZ세대, 관리 어려움 느낀다”」, 『이투데이』.

[외국 문헌]

Bartscher, T. and Nissen, R. (2017), Personalmanagement: Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis, 2., aktualisierte Auflage, Pearson.

IFH Koeln(Institut fuer Handelsforschung Koeln) (2016), Strukturwandel und seine Auswirkungen auf die Fachkraeftegewinnung und -sicherung.

Ludwig Froehler Institut(2017), Fachkraeftesicherung durch mitarbeiterorientierte Personalpolitik.

Mueller-Wieland, R. & Hochfeld, K.(2017), (Arbeits)Zeit zu Gestalten: Potenziale Flexibler und Selbstbestimmter Arbeitszeitmodelle in KMU, Friedrich-Ebert -Stiftung

厚生労働省(2018), 時間外労働削減の好事例集, 中小企業における長時間労働見直し支援事業 検討委員会, 2018.6.2.

[웹사이트]

www.korea.kr.

www.kofa.de

KOSI 중소기업 포커스

발행인 : 오동윤

편집인 : 이동주

발행처 : 중소기업연구원

서울시 동작구 신대방1가길 77 (신대방동 686-70) (07074)

전화: 02-707-9800, 팩스: 02-707-9894

홈페이지: <http://www.kosbi.re.kr>

인쇄처 : 사단법인 나눔복지연합회

- 본지에 게재된 내용은 필자 개인(연구진)의 견해이며, 중소기업연구원 공식 견해와 일치하지 않을 수도 있습니다.
- 본지의 내용은 상업적으로 사용할 수 없으며, 내용을 인용할 때는 반드시 출처를 밝혀주시기 바랍니다.