

# 주 4일 근로제 시행의 한계와 성과

조 규 준\*

본 연구는 민간 기업인 A기업과 B기업의 사례를 통해 주 4일제 도입 후의 변화를 보고자 한다. A기업은 주 4일 근무제 시행을 통한 근로시간 단축으로 삶의 질이 향상되었으며, 경쟁력 증가로 채용경쟁률 상승, 이직률 감소, 매출액 증대로 이어졌다. 반면 B기업은 재택근무와 병행하는 주 4일제 도입 당시 직원들의 직무몰입, 만족도에서 향상을 이끌었지만, 반대로 생산성과 고객 응대를 포함한 즉시성이 낮고, 업무에 대한 비효율성과 소통의 어려움, 경기침체로 인해 운영을 종료하였다. 본 연구에서는 주 4일제 도입 시 필요한 전제 조건과 타 업종으로의 확산가능성을 파악해 보고자 한다.

## I. 머리말

근로시간 단축은 이제 ‘필요’가 아니라 ‘필수’의 과제가 되었다. 우리나라는 과거와 비교하여 근로시간이 단축되었지만 다른 나라들과 비교하면 여전히 긴 편에 속한다. 정부는 근로시간을 단축하고자 2019년 주 52시간 상한제를 시행하였다. 한발 더 나가 주 4일제를 도입한 민간 기업의 사례에서는 한계와 성과가 있었다.

이 글의 목적은 민간 기업의 주 4일제 도입 효과를 파악하는 것이다. 제II장에서는 근로시간 현황과 주 4일제 논의에 대해 살펴보고, 제III장에서는 민간 기업에서 주 4일제 도입 과정과 직원들의 만족도 변화, 재무적 성과를 살펴보고, 이후 타 업종으로의 확산가능성과 한계를 정리한다. 인터뷰는 주 4일 근무제를 시행하고 있는 기업인 A기업의 인사담당자와 도입을 철회한 B기업의 노조담당자를 인터뷰하였다.

\* 한국노동연구원 책임연구원(0012hi@kli.re.kr).

## II. 근로시간 현황과 주 4일제 논의

### 1. 근로시간 국제비교

2022년 우리나라의 고용인력 1인당 연간 근로시간은 1,901시간으로, OECD 평균인 1,752시간보다 연간 149시간이 길고 독일보다는 연간 560시간 더 오래 일한다. 우리나라는 2004년부터 시행된 주 5일제 영향과 2019년부터 시행된 주 52시간 상한제 정책 등으로 연간 근로시간이 크게 감소한 것은 분명하지만, <표 1>과 같이 다른 나라와 비교하면 여전히 더 오래 일하는 것으로 나타났다.

우리나라의 장시간 근로 문제는 어제오늘의 문제가 아니다. 배규식 외(2011)는 우리 경제는 저임금 장시간 근로를 기반으로 산업화를 이루었다고 진단하였다. 더불어 남성 중심의 외별이

<표 1> 연평균 1인당 근로시간

(단위: 시간)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
호주	1,739	1,733	1,723	1,684	1,695	1,707
벨기에	1,578	1,580	1,577	1,446	1,526	-
캐나다	1,689	1,702	1,691	1,653	1,685	1,686
프랑스	1,508	1,514	1,518	1,403	1,484	1,511
독일	1,389	1,381	1,372	1,319	1,340	1,341
이탈리아	1,719	1,719	1,710	1,543	1,658	1,694
일본	1,709	1,680	1,644	1,597	1,607	1,607
한국	2,018	1,993	1,967	1,908	1,910	1,901
네덜란드	1,437	1,436	1,441	1,408	1,426	1,427
스페인	1,692	1,698	1,677	1,552	1,623	1,644
스웨덴	1,467	1,466	1,453	1,426	1,446	1,440
스위스	1,559	1,551	1,549	1,499	1,532	1,529
영국	1,536	1,536	1,537	1,364	1,498	1,532
미국	1,821	1,827	1,824	1,800	1,820	1,811
EU	1,600	1,598	1,593	1,506	1,560	1,571
OECD 평균	1,781	1,777	1,767	1,687	1,744	1,752

자료: OECD(2023), 「<https://stats.oecd.org>, Average annual hours actually worked per worker」.

〈표 2〉 장시간 일하는 근로자 비중<sup>1)</sup>

(단위: %)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
호주	-	-	-	-	-	-
벨기에	1.4	1.3	1.1	1.0	1.2	0.7
캐나다	-	-	-	-	-	-
프랑스	11.9	11.9	12.0	11.7	10.0	10.2
독일	7.7	7.2	6.9	6.0	6.4	6.0
이탈리아	10.6	10.5	10.1	8.9	9.7	9.4
일본	-	-	-	-	-	-
한국	30.8	26.1	23.8	20.0	18.9	17.5
네덜란드	4.6	4.6	4.5	3.8	5.9	5.8
스페인	8.4	8.0	7.2	6.4	7.0	7.2
스웨덴	4.2	4.1	4.1	3.6	7.6	7.5
스위스	4.1	4.0	3.8	3.6	7.7	7.2
영국	14.2	13.7	13.8	-	-	-
미국	-	-	-	-	-	-
EU	8.8	8.5	8.2	7.4	7.4	7.3

자료: EU(2023), 「<https://ec.europa.eu/eurostat>, Long working hours in main job by sex, age, professional status and occupation」.

체계를 장시간 근로의 추가적 원인으로 보았다. 그리고 대기업 중심의 산업구조와 짧고 신속한 납품체계, 시간제 고용보다는 전일제 고용이 규범화되어 장시간 근로를 일으킨다고 하였다. 위의 〈표 2〉는 장시간 일하는 근로자 비중을 나타낸 것으로, 우리나라는 장시간 일하는 근로자가 지난 5년간 줄어드는 추세이지만, 다른 나라들과 비교하면 여전히 높은 편에 속한다.

## 2. 시간당 노동생산성 국제비교

근로시간이 길다 하더라도 근로자들이 하루 업무에 집중할 수 있는 시간은 한정되어 있다. 그런데 〈표 1〉, 〈표 2〉에서 보듯이, 우리나라는 다른 나라와 비교하여 근로시간이 길고, 장시간으로 일하는 근로자 비중이 높다. 이로 인해 업무 집중력은 점차 낮아지며, 시간당 생산성은 낮아지게 된다. 〈표 3〉은 시간당 노동생산성을 보여준다. 우리나라는 2022년 시간당 노동생산

1) 장시간 근로자 비중은 임금근로자 중 주당 근로시간(주업+부업)이 48시간을 초과하는 근로자 비율이다. 장시간 근로자 비중의 경우 Eurostat에 한국 수치가 없기 때문에 한국노동연구원에서 발간하는 「KLI 노동통계」에 제시된 장시간 근로자 비중 수치를 적용했다.

성이 43.0달러로, 2017년과 비교하면 증가하였지만 여전히 OECD 평균 53.4달러와 10달러 이상 차이가 있다. 국가별 총생산은 국내총생산(GDP)을 전체 고용자 수로 나누고, 그것을 다시 총노동시간으로 나눠서 산출한다. 과거부터 우리나라는 노동생산성을 높이기 위해 분자(GDP)를 늘리는 데 주로 초점을 맞췄고, 분모(노동시간)를 줄이는 데 소홀한 측면이 있었다. 따라서 노동생산성을 더욱 향상시키기 위해서 분자인 GDP를 늘리는 것과 더불어 분모인 노동시간을 줄이는 노력이 필요하다.

〈표 3〉 시간당 노동생산성

(단위: 달러)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
호주	54.6	54.6	55.2	56.3	56.8	56.1
벨기에	71.5	71.7	72.3	74.6	73.7	74.6
캐나다	52.4	52.5	52.7	56.8	53.9	53.3
프랑스	66.9	67.2	67.4	67.8	66.7	65.6
독일	66.4	66.5	67.1	67.7	68.3	68.6
이탈리아	53.4	53.4	53.7	55.3	54.7	54.6
일본	46.6	46.9	47.3	46.9	47.6	48.0
한국	38.2	39.6	40.6	41.9	43.0	43.0
네덜란드	68.1	67.9	67.4	66.7	67.7	68.0
스페인	52.5	52.3	52.6	52.6	51.8	52.5
스웨덴	69.3	69.5	71.1	71.9	73.8	74.0
스위스	71.6	73.2	73.6	74.7	75.9	76.5
영국	59.0	59.2	59.5	60.2	59.2	59.6
미국	69.9	70.7	71.5	74.0	74.8	74.0
EU	53.5	53.9	54.5	55.1	55.3	55.6
OECD 평균	51.0	51.5	52.1	54.1	53.7	53.4

자료 : OECD(2023), 「<https://stats.oecd.org>, Level of GDP per capita and productivity」.

### 3. 저효율 장시간 근로체제 극복을 위한 주 4일제 도입 논의

#### 가. 주 4일제 논의와 도입사례 검토

우리나라에서 주 4일제는 2017년 피에르 라루튀르와 도미니크 메다의 책인 『주 4일 근무시대』에서 처음 소개되고, 김종진(2021)은 아이슬란드, 스웨덴 예테보리시 사례를 소개하며 우리나라에서 주 4일제 도입의 필요성을 언급하였다. 2022년 20대 대통령 선거에서 정의당 심상정

후보의 공약으로 주 4일제가 언급된 이후 활발히 논의되어, 현재는 기업 곳곳에서 실험적으로 운영되고 있다. 전면 4일제를 시행한 기업은 우아한 형제들, 휴넷, 엔돌핀커넥트, 밀리의 서재, 에네스티 등이고, 격주로는 카페24, 위드이노베이션(여기어때 운영사) 등이다. 과거 우리나라에서 주 4일제는 비현실적인 제도로 치부되었고 실현가능성은 요원해 보였다. 하지만 우리나라뿐만 아니라 세계 여러 나라들이 주 4일제 도입을 위해 실험적으로 운영하고 있다. 대표적으로 영국의 경우는 2022년 주 4일제를 61곳에서 시행하였고 그중 56곳이 유지하겠다는 의사를 밝혔다(Lewis et al., 2023). 기업들은 주 4일제 도입 후 병가 일수가 65% 감소했고 71%의 직원이 번아웃이 줄었다고 하였다. 또한 2019년 일본 마이크로소프트는 주 4일제 실험에서 생산성이 40% 증가하였고 직원의 만족도는 92%였다. 더 나아가 벨기에 정부는 2022년 2월 근로자들이 시간 유연성을 통해 주 4일제를 선택할 수 있도록 하였다. 앞선 실험에서 주 4일제를 선택한 기업은 생산성 향상뿐만 아니라 노동자들의 건강은 물론 일과 생활의 균형도 개선되었다는 여러 긍정적 조사결과가 나오고 있다. 추가적으로, 근로자 만족과 기업의 생산성 이외 기후위기 대응 차원에서도 주 4일제를 시행할 경우 온실가스 배출을 감축시키고 전력 등 에너지 소비를 감소시키는 효과가 있을 것으로 예상된다.

주 4일제는 노동시간을 줄이는 것보다 더 많은 변화를 요구한다. 업무수행방식, 사고방식, 문제해결 방식과 같은 일하는 현장의 모든 관행을 혁신할 것을 요구한다. 주 4일제 도입과 성과를 얻기 위해서는 구성원들의 적극적인 참여를 통해서만 가능하며, 불필요한 절차를 대폭 줄이는 일터혁신이 필요할 것으로 보인다.

#### 나. 민간 기업에서 주 4일제 도입의 어려움

근로시간 단축을 통한 조직성과 향상은 쉬운 과제가 아니다. 각종 언론 매체에선 근로시간 단축과 관련하여 긍정적인 측면과 부정적인 측면에 관한 많은 논쟁이 연일 보도되고 있는 상황이다. 특히 민간 기업에서 근로시간 단축은 인건비가 증가되고 생산에 차질이 생겨 기업경쟁력의 약화로 이어질 수 있다는 우려가 있다. 이미 많은 연구들에서 근로시간 단축을 도입하는 기업에 대해 정부의 비용지원을 제안하고 있다. 하지만 정부의 지침에 따라 근로시간을 단축시킨다고 하더라도 바로 조직성으로 이어지지 않아, 기업 경영자 입장에선 근로시간을 단축하는 게 쉬운 선택이 아니다(노민선, 2018).

하지만 점차 세대가 변화하면서 장시간 근무, 과도한 직장의 업무, 인간적 스트레스를 감내 하며 직업적 성공을 이루기보다 개인의 여가, 행복 등 개인적 가치가 중시되고 있다. 기성세대와 구분되는 새로운 세대는 일과 삶의 균형과 동시에 조직의 새로운 변화를 요구한다. 특히 근로자들이 자신의 조직이 근로시간 단축 등과 같은 사회적인 이슈에 적극적으로 대처하고 있다

고 인식한다면, 조직이 근로자 처우개선에 신경을 쓸 것이라고 기대하며 조직에 대하여 긍정적으로 평가할 가능성이 높다(Smith, Thomas, & Tyler, 2006).

주 4일제 도입과 관련하여 1,700명의 직장인을 대상으로 한 설문조사에 따르면, 응답자의 51%는 '연봉 감소를 감안하고도 주 4일제를 선호'한다고 하였고, 감당할 수 있는 감소폭은 5% 미만(73.4%), 5% 이상~10% 미만(21.5%), 10% 이상~15% 미만(3.2%), 15% 이상(1.9%) 순이었다.<sup>2)</sup> 이처럼 임금 감소를 감수하면서까지 주 4일제를 원하는 근로자들이 늘어나고 있고, 점차 일하는 방식의 변화를 요구하고 있다. 그러므로 향후 주 4일제 도입에 앞서 성공사례와 실패사례를 같이 참고할 필요가 있다.

### Ⅲ. 민간 기업의 주 4일제 도입 사례 검토

#### 1. A기업의 주 4일제 도입과 성과

##### 가. 주 4일제 도입과정

1999년 설립된 A기업은 서울에 위치한 IT기반의 교육서비스업 회사이고, 근로자는 약 480여 명이다. A기업은 2022년 7월 1일부터 모든 직원이 주 4일제를 시행하고 있다. A기업은 주 4일제 시행 이전에도 '자율과 책임'의 문화를 강조하며 선진 근무 제도를 빠르게 도입해 운영해온 바 있다. 주 4일 근무제 이외에도 학습휴가제(5년 근속 시 1개월 유급휴가, 1999년), 시차출퇴근제(2014년), 무제한 자율휴가제(2017년), 그리고 주 1회 재택근무제(2021년) 등을 순차로 도입해 왔다. 그리고 2019년 4.5일제를 시행한 지 2년 만에 주 4일 근무제를 6개월 시범 운영한 이후 자율과 책임 문화가 정착했다는 판단하에 전사적으로 도입을 결정했다.<sup>3)</sup>

기업 문화는 '100-80-100'을 강조한다. 100-80-100은 '100% 월급 받고, 80% 근무시간으로, 100% 성과를 낸다'이다. A기업은 주 4일제 도입으로 업무 프로세스 개선을 하고자 하였고, 회의 간소화 등 핵심 업무에 집중할 수 있도록 생산성 향상 캠페인을 상시 진행하고 있다.

2) 파이낸셜뉴스, 「“월급 깎여도 주 4일제 할래요” … 연봉 삭감 얼마나 가능?», 2023.09.14. <https://www.fnnews.com/news/202309140502109939>

3) 콜센터와 같은 고객접점 부서의 경우 금요일에도 영업을 해야 하므로 금요일을 제외한 요일인 월, 화, 수, 목 중 본인이 원할 때 하루 정도 쉬는 것으로 하고 있다.

“주 4일제 하기 전부터 유연근무제나 자율과 책임의 어떤 조직 문화 그런 것들을 만들기 위해서 계속적으로 이제 노력을 해 왔어요. 2017년에 무제한 자율휴가제라는 제도를 시행했어요. 실제로도 휴가로 25일 쓰시는 분도 있고 장기 휴가 해외여행 가시는 분도 있었고 그런 것들을 진행을 했었고. 22년 1월부터 6월까지 상반기 동안 주 4일제 시범 운영 동안 팀별로 그룹을 짜 가지고 운영을 했어요. 이렇게 해서 2022년 7월 1일 날부터 전 직원 대상 주 4일제를 도입하게 된 거죠. 저희는 100 대 80 대 100이라고 표현하는데요. 100은 근로 조건, 연봉, 급여 100% 그대로 가고 80은 이제 근무시간이 80%로 주어지는 거고 100은 생산성. 그래서 근무시간만 20% 줄 어들지만 연봉은 그대로고 급여 그대로고 생산성도 유지하자, 이렇게 지금 하고 있습니다.” (A기업 인사담당자)

#### 나. 주 4일제 도입 이후 회사의 변화

A기업의 주 4일제 성과는 직원의 만족도 증가와 기업의 경쟁력 증가를 비롯한 재무적 성과이다. 먼저, 직원들은 만족도, 삶의 질 모두가 증가하였다. A기업은 주 4일제 시범 운영 당시 근로자가 요일을 선택해서 쉬었다. 하지만 근무일이 서로 다르다 보니 협업에 차질이 생기고, 매주 쉬는 날을 보고해야 하는 심리적 부담이 생기는 등 생산성이 떨어지는 결과가 발생되었다. 6개월의 시범 운영 이후 전 직원이 금요일을 쉬는 주 4일제를 도입하였다. 이후 자체 설문조사<sup>4)</sup>에서 만족도는 93.5%, 삶의 질에 긍정적으로 영향을 미쳤다고 응답한 비율은 94.1%로 나타났다(표 4 참조). 이외에도 인터뷰에서 인사담당자는 주 4일제 도입 이후 설문에서 ‘우리 회사를 다른 사람들에게 추천하겠느냐’는 문항에 70% 이상이 긍정적으로 응답하여, 회사에 대한 자부심 또한 증가하였다고 했다.

“시범 운영 때는 알아서 쉬게끔 했는데, 나는 월요일 쉬고 너는 수요일 쉬고 그렇게 하니까 협업 생산성이 굉장히 떨어졌고, 매주 자신이 쉬는 날을 보고해야 하니까 심리적 안정감이 떨어졌어요. 6개월의 시범 운영을 거치고 이러한 문제들을 정리하고 결정한 것은 매주 금요일에 공휴일이 있든 없든 휴무를 하기로 했어요. 주 4일 전면 도입 이후 만족도가 93.5%이예요. 삶의 질이 높아졌다고 응답한 것은 94.1%로 굉장히 높은 거죠. 다른 설문으로 ‘우리 회사를 다른 사람들에게 추천하겠느냐’는 질문에 70% 이상이 긍정적으로 응답하거든요. 애사심이나 충성심에 대한 부분에도 주 4일제가 분명히 영향을 미쳤다고 볼 수 있을 것 같아요.” (A기업 인사담당자)

설문조사의 근로자 만족도 증가 이외에, 전 직원 주 4일제 도입 이후 나타난 변화는 경쟁력 증가와 재무적 성과이다. 경쟁력 증가는 평균 채용지원율과 퇴직률 변화로 볼 수 있다. 평균 채용지원율은 주 4일제 도입 전 9.2:1이었으나 주 4일제 도입 이후 13.5:1에서 30.0:1로 증가하

4) 설문조사는 주 4일제가 시행된 이후인 2023년 3월에 실시되었으며 전 직원을 대상으로 진행되었다.

〈표 4〉 주 4일 근무 만족도

(단위: %)

항목	설문문항	그렇다
만족도	주 4일 근무제에 만족하시나요?	93.5
삶의 질	주 4일 근무제가 개인 삶의 질 향상에 긍정적 영향을 미치고 있나요?	94.1

였다. 이에 A기업 인사담당자는 주 4일제 도입 이후 우수한 인재들을 채용할 수 있는 가능성이 생겼다고 했다. 또한 퇴사율이 주 4일제 시행 전 19.7%에서 6.2%(상반기 기준)로 감소하였고, 매출은 2020년 546억 원, 2021년 717억 원, 2022년 782억 원으로 증가하였다(그림 1 참조). 이는 주 4일제 도입 이후 직무 만족이 직무몰입으로 이어져 퇴사를 줄이고 매출 상승을 이끈 결과인 것으로 보인다. 아래 인터뷰에서도 주 4일제 도입 이후 채용경쟁력이 상승하였다고 했으며, 이직률도 감소하였다고 했다.

“저희가 주 4일제를 저희가 도입한 목적은 한 세 가지 정도가 있었는데, 첫 번째가 직원들의 만족도와 몰입도를 높이는 거예요. 구체적으로 회사에 대한 로열티를 바탕으로 몰입하고 만족하면서 일하는 내부 직원을 위한 게 하나가 있었고요. 두 번째는 채용 경쟁력과 브랜드예요. 주 4일제 도입으로 우수한 인재들을 채용할 수 있다고 보고 있어요. 이게 채용 지원율인데요. 9.2 대 1에서 13.5 대 1, 올해 상반기에는 30 대 1 정도까지 채용 경쟁률도 굉장히 높아졌어요. 그다음에 이직률인데요. 올해 상반기 기준으로 지금 6.2% 정도예요. 세 번째는 매출인데요. 현재 재무적인 수치는 20% 성장했어요. 과거 인당 매출액은 1.7억이었는데요, 현재 기준으로 2.3억까지 올랐고 2030년까지 목표는 인당 매출액을 10억을 잡았어요.” (A기업 인사담당자)

〈표 5〉 2022~2023년 평균 채용 경쟁률 변화 추이

(단위: %)

	2022		2023
	상반기	하반기	상반기
채용 지원율	9.2:1	13.5:1	30.0:1

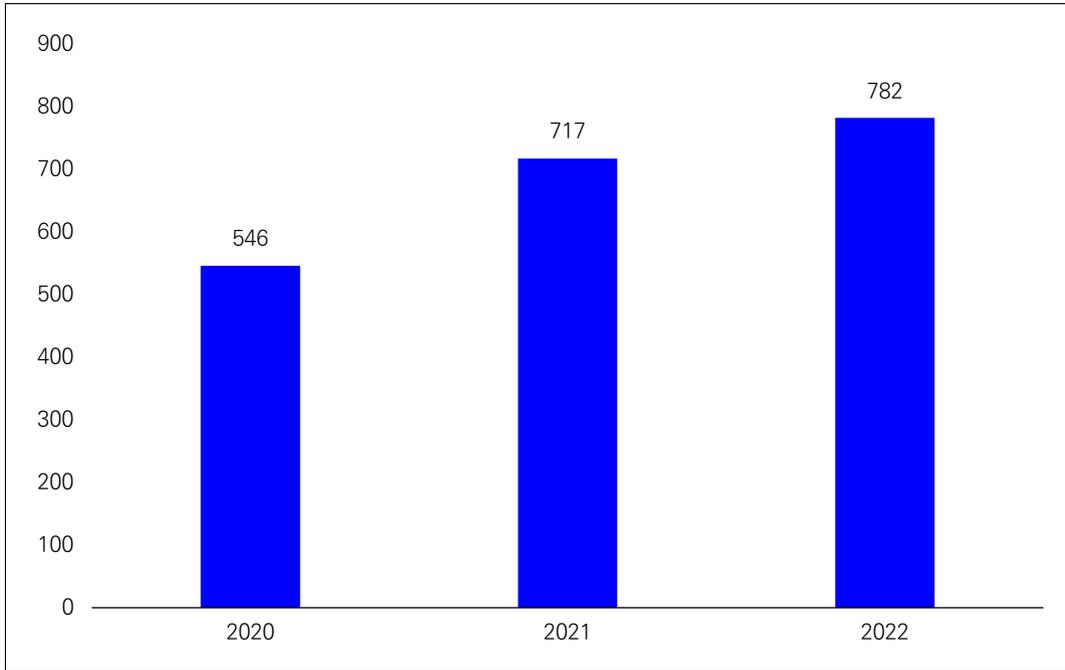
〈표 6〉 2021~2023년 퇴사율 추이

(단위: 명, %)

	2021 (전체)	2022 (전체)	2023 (상반기)
퇴직자	37	34	24
퇴사율	11.0	8.6	6.2
연말 퇴사율	19.7	14.3	-

[그림 1] 매출액 변화

(단위: 억 원)



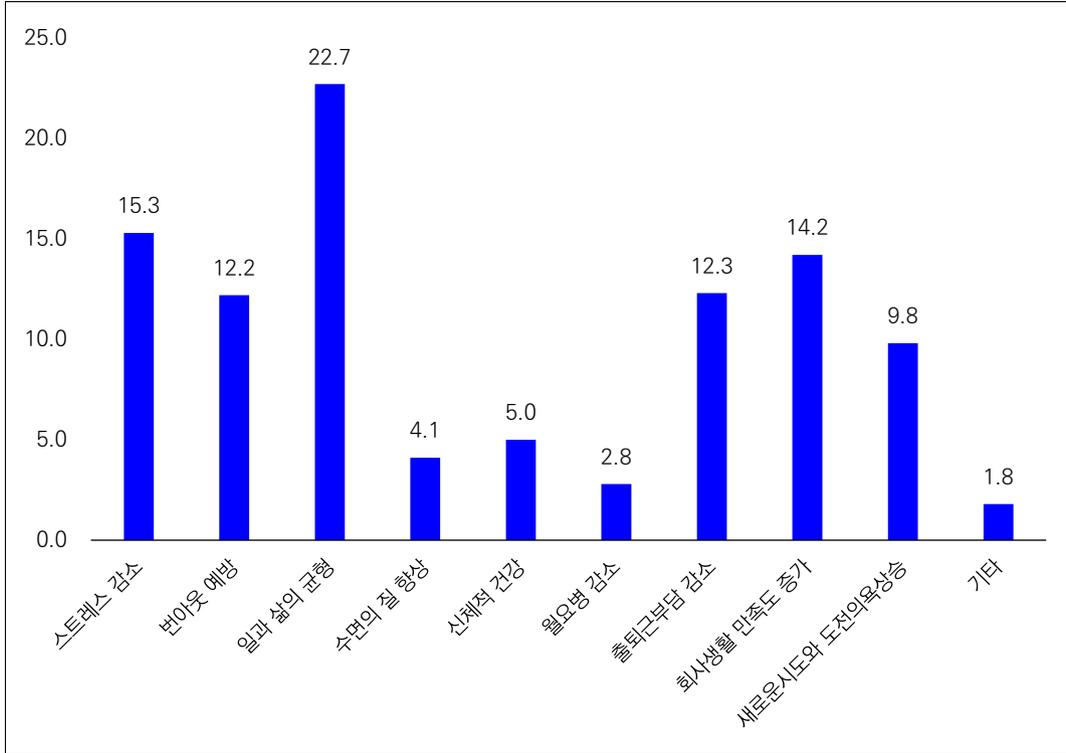
#### 다. 주 4일제 도입 이후 직원들의 변화

설문조사에 따르면 주 4일제 도입 이후 A기업의 직원들은 대체로 일과 삶의 균형이 높아졌다고 응답하였으며, 스트레스 감소, 회사생활 만족도 증가, 출퇴근부담 감소, 번아웃 예방이 되었다고 응답하였다(그림 2 참조). 이는 과거 연구들에서 확인할 수 있듯이, 근로시간 단축을 통해서 피로, 직무만족 감소, 스트레스 증가, 정신건강 위험이 일정부분 해소된 것으로 보인다(Beaumont et al., 2005; Spurgeon, 2003). 그리고 설문조사에서 주목해서 볼 필요가 있는 것은 새로운 시도와 도전의욕 상승이 10% 정도인 점이다. 이러한 결과는 근로시간 단축을 통해 충분한 휴식이 보장된다면 근로자들은 더 많은 휴식을 갈구하기보다 새로운 도전과 같은 생산성 향상에 도움이 되는 활동을 한다는 것을 보여준다(그림 2 참조).

구체적으로 A기업 직원들의 주 4일 근무제 도입 후 휴일 시간활용을 보면, [그림 3]과 같이 대부분 휴식에 사용하고 있으며, 다음으로는 자기개발, 잔여업무 수행, 가족과의 시간, 운동, 취미/문화생활 순으로 사용하고 있었다. 이는 주 4일 근무제 도입 이후 근로자들이 휴식을 통해 재충전하고 있는 것으로 볼 수 있다. 그리고 잔여업무 수행이 휴식, 자기개발 다음으로 높은 비율을 차지하는 것은 아직 주 4일 근무제 초창기이므로 그동안 주 5일 동안 해오던 일들을

[그림 2] 주 4일 근무제 도입 후 긍정적 변화

(단위 : %)

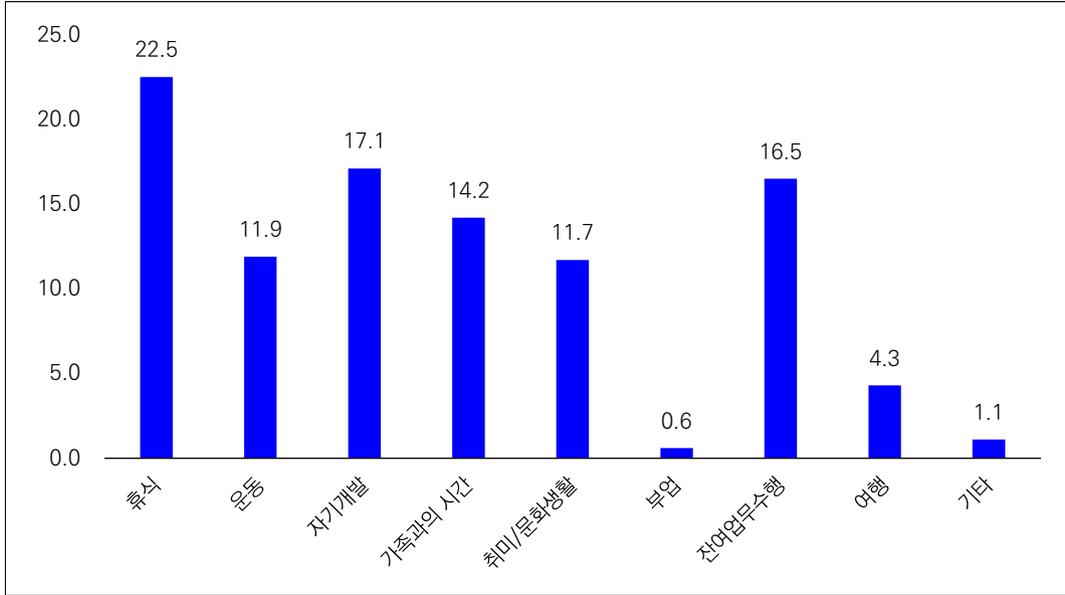


4일 안으로 해야 하는 과정에서 잔여업무 수행에 휴일을 사용하는 것으로 보인다. 또한 자기개발이 높은 것은 휴식을 통한 재충전으로 근로자들이 새로운 활동을 추구하고자 자기개발로 이어진 결과로 볼 수 있다. 인터뷰에서도 직원들은 성장에 관심이 많고, 충분한 휴식이 자기개발로 이어진다고 했다. 한편 주 4일제 도입이 단순 휴식으로 휴식시간이 늘어나 좋기만 한 것이 아니라 5일에 해야 할 일들을 4일에 끝내야 한다는 압박감도 있다고 했다.

“금요일을 어떻게 활용하느냐, 휴식을 한다는 사람도 많았고 휴일에 업무를 수행한 사람도 많았는데요. 대부분 건강, 운동, 자기개발, 성장, 가족과의 시간 이렇게 이제 많이 나오긴 해요. 초반에는 휴식하고 막 이런 게 많았는데 시간이 갈수록 자기개발 쪽에 많이 투자를 해요. 왜냐하면 사실 52일의 연차가 더 추가되는 거거든요. 직원 입장에서는 노는 것도 사실 한계가 있고, 돈도 사실 많이 든다는 얘기도 많이 들어요. 그리고 주 4일제가 굉장히 압박감이 있어요. 왜냐하면 5일 업무를 4일 안에 한다는 게 사실은 쉽지가 않거든요. 관리자들 만족도는 팀원에 비하면 사실 떨어지죠. 왜냐하면 성과를 책임져야 되서 스트레스 상황이 더 많아졌으니까요.” (A기업 인사담당자)

[그림 3] 주 4일 근무제 도입 후 휴일 시간활용

(단위: %)



## 2. B기업의 주 4일제 시범적 도입과 종료

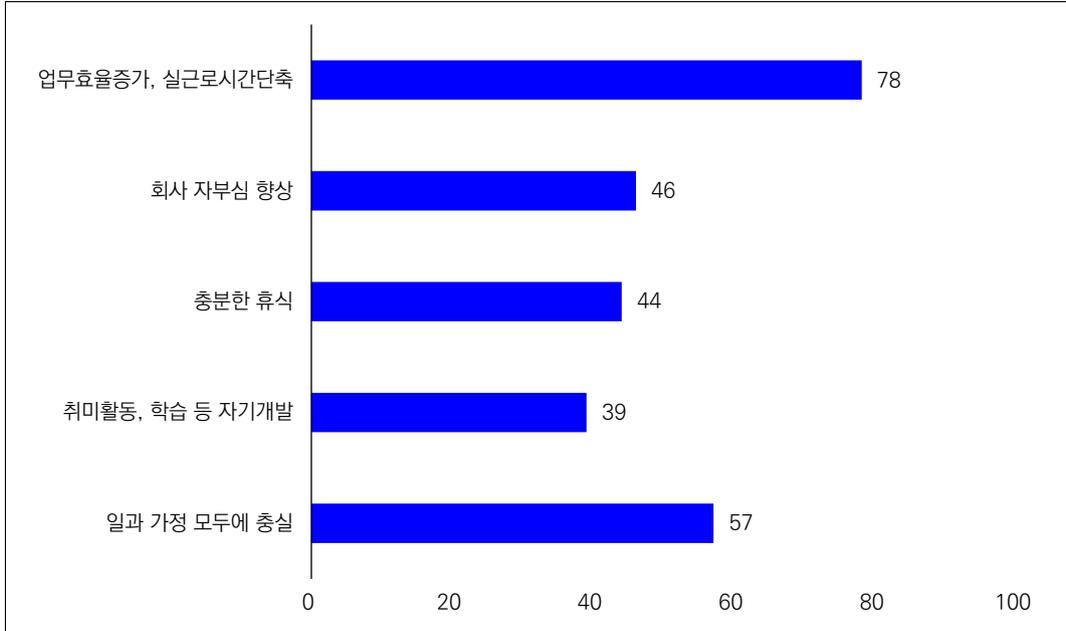
### 가. 코로나 이후 재택근로와 주 4일제 도입

B기업은 경기도에 위치한 IT기업으로, 전체 계열사를 합하면 약 1만 6천여 명이 근무하고 있다. B기업은 여느 기업과 마찬가지로 코로나 기간 재택근로를 실시하였다. B기업은 원하면 100% 재택이 가능하였고, 상황에 따라 자율출근도 가능하였다. 이후 재택근로의 효과를 바탕으로 2022년 7월부터 12월까지 격주로 주 4일 근무제를 시행하였다. 2022년 말 B기업 노사가 공동으로 실시한 설문조사에 따르면<sup>5)</sup> 코로나 기간 재택근무제 만족도는 10점 만점에 9.16점이었으며, 대체로 재택근무가 가능하다고 응답하였고(9.36), 직군별로는 디자인(9.62), 서비스비즈(9.43), 테크(9.35), 스태프(8.36) 순이었다. 그리고 재택근무 시 높은 비율로 업무효율 증가, 실근로시간 단축(78%), 일과 가정 모두에 충실(57%), 회사 자부심 향상(46%), 충분한 휴식(44%), 취미활동, 학습 등 자기개발(39%)에 도움이 되었다고 하였다. 인터뷰에서도 B기업 노동조합 간부는 재택근무를 통해 생산성과 효율성이 올라갔던 경험을 바탕으로 회사는 격주로 주 4일 근로제를 도입했다고 말했다.

5) 설문조사는 2022년 말 노사가 공동으로 실시하였다.

[그림 4] 재택근무 시 직원에게 도움이 되는 점

(단위: %)



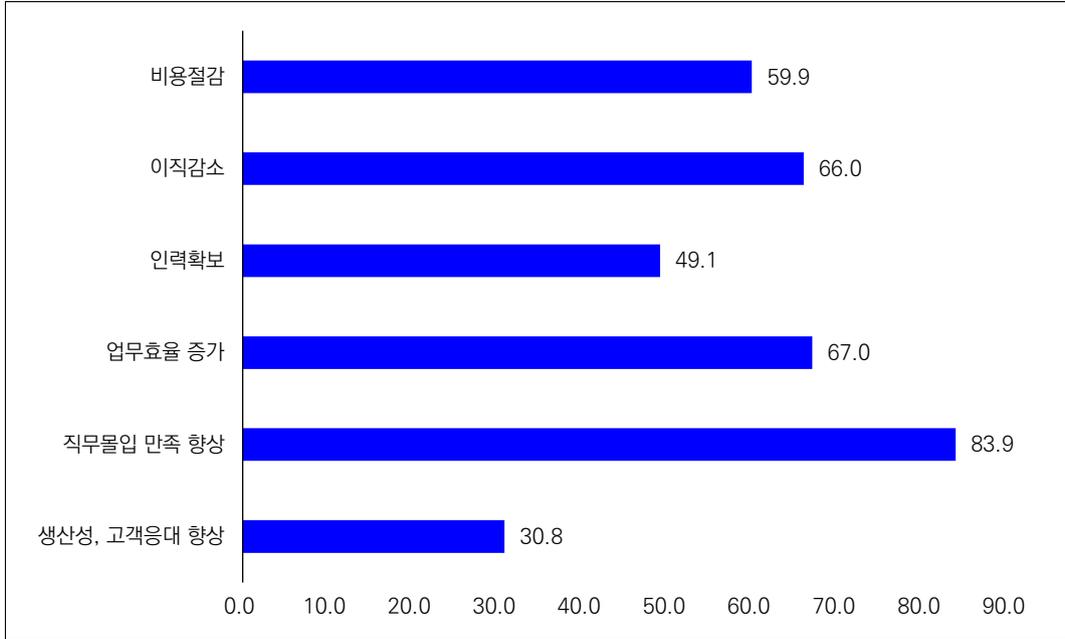
“재택근무에서의 시간 생산성이나 효율성이 올라가는 부분을 경험을 했습니다. 회사는 앞의 경험을 바탕으로, 주 4일제는 제도만 잘 짜면 뭐 충분히 어느 정도 가능한 영역에 있다, 라는 생각을 하여 6개월 동안은 재택근무도 하고 코어타임을 둔 4.5일제(격주 4일제)까지 병행한 상황이었습니다. 설문조사 결과 실근로시간이 단축되고 업무 효율이 증가되었다는 응답이 높게 나왔습니다.” (B기업 노동조합 간부)

#### 나. B기업 주 4일제 철회와 협력회사의 근로시간 단축 도입

B기업은 2022년 10월 15일 데이터센터에서 발생한 화재로 서비스 불능 사태를 겪었다. B기업은 이후 2023년 2월 2일부터 사무실 출근을 우선으로 하는 ‘오피스 퍼스트’를 시행했다. 2022년 말 사무실 출근을 원칙으로 하는 새로운 근무 제도를 2023년부터 시행하겠다고 사내에 발표한 데 따른 조치다. B기업은 격주 주 4일제를 폐지하면서, [그림 5]와 같이 재택근무를 포함한 주 4일제는 직원들의 직무몰입, 만족도에서 향상을 이끌었지만, 반대로 생산성과 즉시성이 낮고, 업무에 대한 비효율성과 소통의 어려움, 경기침체로 인한 밀도 있는 업무환경이 필요한 것을 이유로 들었다. 이에 노동조합 간부는 인터뷰를 통해 오히려 그동안 커뮤니케이션이 적었기 때문에 즉시성을 요구한다고 보았다.

[그림 5] 재택근무 시 회사에 도움이 되는 점

(단위: %)



“시행 초기만 하더라도, 2023년에는 4.5일제(격주 금요일 휴무)를 정착을 좀 시켜야 되겠다, 는 데 회사도 의지가 아예 없진 않았는데 갑자기 바뀌어버렸습니다. 아무래도 즉시성같이 바로 바로 대응하는 부분에서 좀 떨어지는 부분이 있습니다. 오히려 그 부분에서 저희는 회사가 즉시 성을 요구할수록 그동안 업무에서 사전 커뮤니케이션을 적게 했다는 생각이 듭니다.” (B기업 노동조합 간부)

종합하면, B기업의 경우 재택근무에 따른 원격 근무가 효율적이고 직원들의 만족도를 높이는 데 도움이 되었지만, 데이터 센터 화재 이후 즉시성을 요구하는 상황에서 크게 도움이 되지 않았던 것으로 보인다. 그리고 설문조사에서 보았듯이, 생산성 문제는 주 4일 근로제를 유지하기 어렵게 하는 요인이 된 것으로 보인다.

### 3. 주 4일제 정착을 위한 전제 조건

주 4일제 도입은 단순히 근로시간 단축의 의미로만 볼 수는 없다. 주 4일제를 갖추기 위해선 생산성의 향상이 필수적이다. 인터뷰를 종합한 결과 주 4일제 도입을 위한 성공 요건은 세 가지로 볼 수 있다. 첫째는, 직원들의 공감대와 촘촘한 인사관리, 둘째는, 중간관리자의 리더십, 셋

째는, 커뮤니케이션의 투명성을 담보해야만 가능하다. 특히 주 4일제 시행에 성공한 A기업의 경우 주 4일로 근무시간을 단축하면서 임금수준을 그대로 유지했는데, 주 4일제 지속성을 위해 생산성 향상이 필요하다고 했다.

“저희는 생산성을 위한 노력을 전방위적으로 하고 있어요. 디지털 기술도 활용하고, 매월 생산성 개선 사례 취합해가지고 시상도 하고, 전사뿐만 아니라 팀 단위 생산성 이런 것들을 하고 있어서 이런 것들이 계속되면 저희는 지속 가능하다고 보고 있습니다.” (A기업 인사담당자)

### 가. 직원들의 공감대와 촘촘한 인사관리

주 4일제 근무의 지속가능성을 위해선 상당한 노력이 필요하다. 결국에는 주 4일제의 핵심은 생산성이다. 생산성을 갖추기 위해서는 주 4일제를 단순 복지의 연장선 관점이 아닌, 휴식을 통한 재생산 가능성을 보여야 한다. 생산성 향상을 위해선 주 4일제 도입에 앞서 직원들의 공감대와 촘촘한 인사관리가 요구된다. A기업의 경우는 주 4일제 도입에 앞서 직원들에게 5일의 업무를 4일 안에 완수하는 것을 목표로 하고 제도의 취지에 충분히 공감할 수 있도록 했다. 그리고 회사에선 촘촘한 인사관리를 통해 인당 매출액을 파악하고 있으며, 팀 단위로 퇴직자가 발생했을 때 단순히 사람을 채우는 것이 아니라 제로베이스에서 자체 진단을 한 후 인원 배정 여부를 결정하고 채용을 진행했다. 이렇듯 주 4일제 도입에 앞서 충분한 직원들의 공감대 형성 및 생산성 향상에 대한 노력과 함께 촘촘한 인사관리가 선행될 필요가 있다.

“생산성을 유지하지 못하면 회사 입장에서는 이걸 폐지를 고려할 수밖에 없어요. 생산성을 측정할 수 있는 도구가 여러 가지 있지만 저희는 일단 인당 매출액으로 잡고 있어요. 그래서 인당 매출액은 어느 정도까지 올라가야, 기존보다 훨씬 올라가야지 주 4일제를 유지 가능하다고 보고 있어요. 실제로 4일제를 폐지하는 회사들도 생기고 있어요. 실패한 거죠. 단순히 복지로 접근하면 저희는 실패한다고 보거든요. 누구나 그냥 당연히 누릴 권리라고만 생각하면 이 제도는 성공하기 어렵다고 보고요. 직원들이 이제 어떤 의식 수준, 마인드, 성숙한 마인드가 동반돼야 되는 거예요. 주 5일 근무에서 20%의 업무 시간이 줄어드는데 저희는 그냥 모든 임금이나 근로 조건이 다 동일해요. 동일하고 20%의 업무량만 줄어드는 거거든요. 그러면 당연히 그 정도의 일만 줄어들면 경쟁력이 당연히 떨어질 수밖에 없어요. 저희는 주 4일제를 경쟁력을 높이는 그 수단으로 보고 있는 거죠.” (A기업 인사담당자)

### 나. 중간관리자의 역할

주 4일 근무제는 현장에서 팀장들의 동의나 중간관리자들의 적극적인 참여 없이는 성공하기

어렵다. A기업의 경우 의사결정 과정에서 계속 중간관리자들을 참여시켰고, 회사의 방향과 목표 설정 내용을 직원들한테도 계속 설명하고 의견을 들으면서 제도를 진행했다. 또한 중간관리자 리더십 교육을 지속적으로 실시하여 관리자들이 어떤 역할을 해야 하는지를 알게 하고 좀 더 현대 조직에 맞는 리더십을 발휘해서 구성원들의 동기나 몰입을 이끌 수 있게 하였다. 그러므로 주 4일제 성공의 핵심 요인 중 하나는 중간관리자의 역량으로 볼 수 있다.

“저희는 리더십을 굉장히 중요하게 생각하는 회사예요. 그래서 평소에도 리더의 역할을 고민하고 A급 리더들을 만들기 위한 노력들을 많이 하고 있거든요. 주 4일제에서는 리더, 특히 중간리더의 역할이 더 중요해지고 있어요. 팀원들 설득 과정도 필요하고. 왜냐하면 어쨌든 주 4일제를 운영해야 되는 건 현업 중간 관리자들이니까, 중간 관리자들이 4일 안에 생산성을 내기 위해서는 교육도 해야 되고 리더십을 올려주기 위한 활동들도 필요해요.” (A기업 인사담당자)

#### 다. 커뮤니케이션의 투명성

주 4일제 시행의 핵심, 마지막 요인은 커뮤니케이션의 투명성이다. 주 4일제 도입은 근무시간 단축뿐만 아니라 일하는 방식의 변화 또한 요구하기 때문이다. 특히 짧아진 근무시간으로 최대한 효과를 내기 위해선 무엇보다 커뮤니케이션이 중요하다. A기업은 주 4일제 전과 후 모두 커뮤니케이션의 중요성을 인지하여, 기업의 모든 것을 투명하게 공개하고 있다. 특히 민감할 수 있고 특정한 권한이라고 여겨졌던, 경영 현황, 손익 계산, 손익 현금 흐름, 매출 등을 매월 공유하고 있으며, 적극적으로 직원들을 경영에 참여시키고 있다. 그리고 오픈톡 제도를 통해 제안제도를 활성화하였으며, 회사는 직원의 요구를 적극 반영하고자 한다. 이는 회사가 직원과의 신뢰를 높이려고 하는 노력으로 볼 수 있으며, 직원들도 거기에 맞춰 책임감 또한 증가한 것으로 볼 수 있다. 반면에 B기업의 경우는 재택근무를 포함한 주 4일제 당시 신규 입사자의 경우 일에 적응하는 데 어려움을 겪었고, 기존 직원의 경우 커뮤니케이션 부재로 인한 고립감을 느끼기도 하였다. 그러므로 주 4일제를 도입하더라도 커뮤니케이션의 투명성을 포함해 지속적으로 참여를 이끌어낼 소통 창구가 필요하다.

“구성원들을 경영활동에 참여시켜야지 그들도 자기가 함께 만들었다고 생각하고... 저희는 어떤 제도를 시행할 때는 항상 사전 커뮤니케이션을 해요. 저희 기업 문화의 특징 중에 하나인데 모든 걸 다 투명하게 공유해요. 임원 회의 자료들, 회의록 다 공유하고 매월 경영 현황, 손익 계산, 손익 현금 흐름, 매출 이런 것도 매월 1일에 다 공유해요. 만약 투명하게 공유되지 않으면 이걸 자율적으로 자기가 주도적으로 일할 수가 없다고 보거든요. 자료 정보 같은 것들이 공유가 돼야지 가능하다 생각해가지고요. 결국에는 경영과 직원들 간에 얼마나 신뢰관계를 맺고 있느냐, 이게 되게 이제 중요하다고 보고 있거든요.” (A기업 인사담당자)

“신규 입사자분들은 소통의 기회가 적어 적응하기 어려워하시기도 하고, 기존 직원들은 소통이 너무 없어져서 고립감을 느낀다든가 근로시간과 휴가시간의 경계가 모호하다고 이야기하시는 분들도 있었죠.” (B기업 노동조합 간부)

## IV. 맺음말

이 글의 목적은 민간 기업의 주 4일제 도입 효과를 파악하는 것이다. 우리나라는 2004년부터 시행된 주 5일제 영향과 2019년부터 시행된 주 52시간 상한제 정책 등으로 연간 근로시간이 크게 감소하였지만, 다른 나라와 비교하면 여전히 더 오래 일하고, 장시간 일하는 근로자 비중이 높은 편에 속한다.

민간 기업 사례에서, 근로시간 단축을 위한 주 4일제 도입은 직원들의 만족도를 높였으며 삶의 질 향상에도 영향을 주었다. 기업의 측면에서도 채용경쟁률은 향상되었으며, 이직률은 감소하였고 재무적으로 성과가 있었다. 이러한 결과는 근로시간 단축을 통해 충분한 휴식이 보장된다면, 근로자는 책임감을 가지고 생산성 향상에 도움이 되는 활동을 한다는 것을 보여준다. 하지만 주 4일제 도입에 앞서 무엇보다 전제 조건이 필요하다. 전제 조건은 직원들의 공감대와 촘촘한 인사관리, 중간관리자의 역할, 커뮤니케이션의 투명성이다. 따라서 근로시간 단축을 지속하기 위해서는 생산성이 담보되어야 하고 투명한 커뮤니케이션을 통해 일하는 방식의 변화가 필요하다.

타 업종으로의 확산가능성에 대해서는, 빠른 시간 내에 도입하기보다 장기적 관점으로 도입하는 것이 필요해 보인다. 특히, 각 회사마다 사정이 다르고 무엇보다 각 개인마다 직무 파악이 필수적이기 때문이다. 그리고 아무리 좋은 사례를 접목시킨다 하더라도 회사 고유의 문화와 잘 융합되지 않는다면 실패로 이어질 가능성이 있다. 그러므로 근로시간 단축을 포함한 주 4일제 도입은 시간의 관점에서 경직되게 운영하기보다 생산성을 올릴 수 있는 것들을 우선 지원하는 것이 필요해 보인다.

현재 논의되고 있는 주 4일제를 위해서는 생산성 향상을 위한 직무파악이 선행되어야 하며, 근로자, 사업자, 정부의 입장을 종합적으로 고려한 연구가 추가적으로 필요하다. **KLI**

## [참고문헌]

- 김종진(2021), 「주 4일제와 다양한 노동시간 단축 모델 - 시간의 정치를 향한 실험들」, 『한국노동사회연구소 이슈페이퍼』 19, pp.1~27.
- 노민선(2018), 「근로시간 단축이 중소기업에 미치는 영향 및 정책과제」, 중소기업연구원.
- 배규식 · 조성재 · 홍민기 · 김기민 · 전인 · 이영호 · 권현지 · 진숙경 · 이문범(2011), 『장시간 노동과 노동시간 단축(I)』, 한국노동연구원.
- Beaumont, M., D. Batéjat, O. Coste, P. Doireau, F. Chauffard, M. Enslin, D. Lagarde, and C. Pierard(2005), “Recovery After Prolonged Sleep Deprivation: Residual effects of slow-release caffeine on recovery sleep, sleepiness and cognitive functions,” *Neuropsychobiology* 51(1), pp.16~27.
- Lewis, K., W. Stronge, J. Kellam, and L. Kikuchi(2023), “The Results Are In: The UK's four-day week pilot,” London, Autonomy.
- Smith, H. J., T. R. Thomas, and T. R. Tyler(2006), “Concrete Construction Employees: When does procedural fairness shape self-evaluations?,” *Journal of Applied Social Psychology* 36(3), pp.644~663.
- Spurgeon, A.(2003), *Working Time: Its impact on safety and health*, International Labour Office.