

# 독일 폴크스바겐 사의 유연적 근로시간제도

이상민 (충북대학교 경영대학 전임강사)

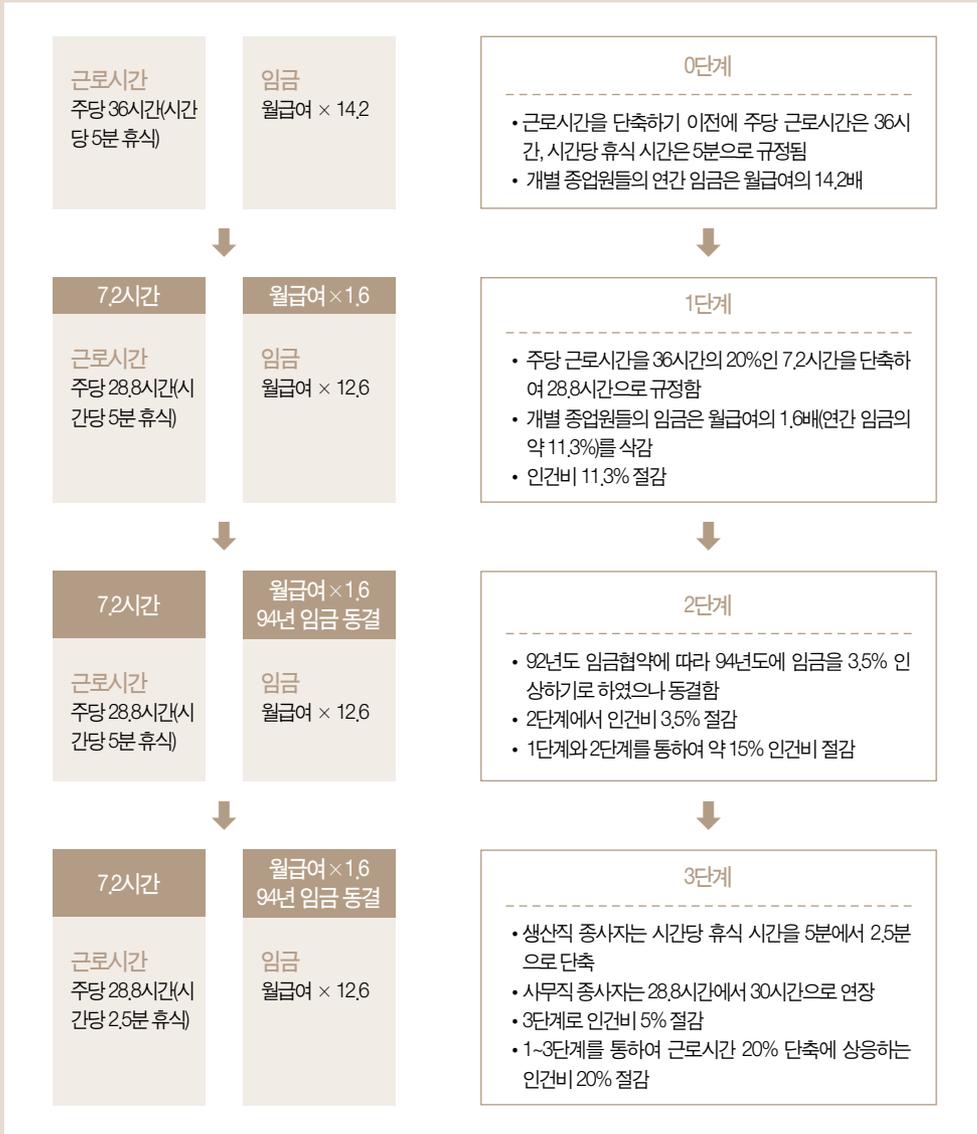
## ■ 근로시간 단축

폴크스바겐 사는 1994/95년에 다음과 같은 상황에 처해 있었다. 첫 번째는 경기 하강으로 인한 수요 감소이다. 1990년 통독 이후 자동차에 대한 수요가 급증하였으나 1993년 이후 이러한 수요가 급격하게 감소하여 부득이 생산량을 줄여야 했다. 또한 1990년대 초반 세계 자동차시장, 특히 유럽에서의 급격한 자동차 수요 감소와 일본 자동차업체의 공세로 인하여 폴크스바겐에서 경영위기가 발생하였다. 두 번째는 1980년대 이후 생산과정이 자동화되고 합리화되면서 잉여인력이 존재하게 되었다. 이에 따라 폴크스바겐의 경영진은 1992년 가을 12만 명의 인원을 1994년 초반까지 10만 명으로 줄이고, 1995년 말까지 추가로 약 3만 명의 인력을 감축하겠다는 계획을 제출하였다. 이들을 정리해고할 경우에 폴크스바겐 사는 해고대상자들에게 해고보상금으로 약 10억 유로를 지급해야 할 것으로 예측되었다.

폴크스바겐 사는 노조와 원칙적으로 임금보전 없이 근로시간을 단축함으로써 대량해고를 피하고 인건비를 절감하는 방안에 관하여 논의하기 시작하였다. 기본적인 원칙은 종업원 100,000명은 그대로 유지하되 인건비는 70,000명에 해당하도록 감축을 추구하는 것이었다.

폴크스바겐의 노사관계 당사자는 “고용안정과 경쟁력 강화를 위한 노사협약”(1993. 11. 24)을 체결하고, 협약유효기간은 1994년에서 1995년까지, 산하 전 사업장에서 1994년 1월 1일부터 일일 7.2시간, 주간 4일 28.8시간 근무를 실시하였다. 초과노동은 원칙적으로 근로시간계정을 활용하여 임금보상 없는 휴무로 대체하고, 주당 35근로시간을 초과할 시에 초과근무수당을 지불하도록 하였다. 협

[그림 1] 폴크스바겐의 근로시간 단축과 단계적인 인건비 절감 방안



자료 : 필자 묘사.

약기간 2년 동안 확실하게 일자리를 보장하는 대신에, 경영상의 이유로 배치전환 및 직무이동이 필요할 시에 모든 근로자들은 회사측의 요청에 성실히 응해야 한다.

폴크스바겐 모델의 특징은 임금 삭감을 동반한 일자리 나누기이다. 주당 근로시간을 36시간에서 28.8시간으로 20% 줄이는 대신, 이에 상응하는 소득감소를 근로자가 수용한 것이다. 그러나 휴가비와 연말 특별상여금을 월 소득으로 재분배함으로써, 연 총소득은 축소되지만 월 소득은 그대로 유지시켰다.

폴크스바겐의 근로시간 단축에 따른 인건비 절감은 다음 세 가지 방안을 통하여 단계적으로 이루어졌다.

첫 번째 방안은 1994년 당시 금속업종 전체의 정규근로시간인 36시간의 20%인 7.2시간을 감축하여 28.8시간으로 단축하였다. 이는 주5일 근무에서 하루를 뺀 것과 마찬가지로의 효과를 갖는다. 이러한 근로시간 단축에 대하여 임금 보전을 하지 않았다. 그러나 소득의 안정성을 보장하기 위하여 한번에 노동자들의 연간 소득을 20%로 감축하지 않고 단계적으로 감축하였다. 먼저 월급여 수준은 유지하되 연간 총소득을 월급의 14.2배에서 12.6배로 축소하였다. 실제로 한 달치 월급분(월급여 × 1)을 없애고 연간 보너스(월급여 × 0.6)를 없애 월급여의 1.6배를 줄여 인건비의 11.3%를 절감하였다.

두 번째 방안은 1992년도 임금협약에 따라 1994년에 임금 수준을 3.5% 인상하기로 하였으나 이를 실행하지 않고 임금 수준을 동결하여 추가로 인건비 3.5% 절감하였다. 이를 통하여 1, 2단계 총 15%의 인건비를 절감할 수 있었다.

세 번째 방안은 1995년에 주당 28.8시간을 일하는 생산직 종사자는 매 근로시간당 5분 휴식시간을 25분으로 단축하고 근로시간을 연장하였으며(주당 1.2시간), 사무직 종사자는 근로시간을 주당 28.8시간에서 주당 30시간으로 연장하였다(주당 1.2시간). 이를 통하여 다시 5% 인건비 절감효과를 보았다.

이를 통하여 폴크스바겐은 연간 16억 마르크의 인건비를 절감할 수 있었고, 노동자들은 연간 약 11,000~12,000 마르크의 소득감소를 감내하였다.

## ■ 교대제와 연장근로수당 지급

폴크스바겐 사는 교대제와 관련하여 개별 사업장의 지역적인 조건과 생산과정의 특성을 고려하여

사업장평의회와 공동결정을 하게 된다. 폴크스바겐의 교대제와 관련하여 근무형태는 크게 다음 세 가지로 구분된다.

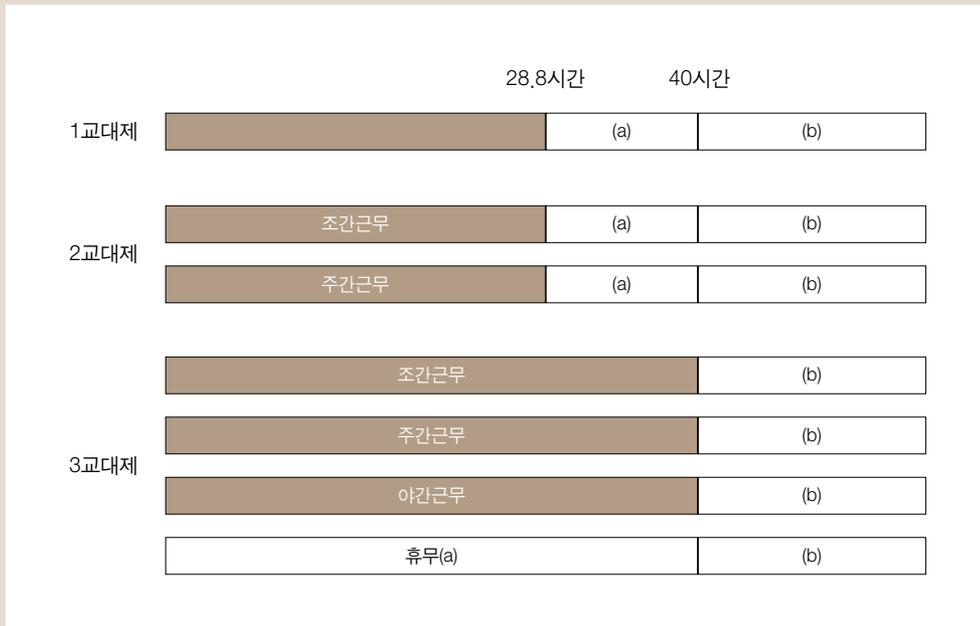
첫 번째는 1교대제로, 사무직 종사자들을 대상으로 매주 4일 근무제(월-목 또는 화-금)를 실시하고 적용 대상자들은 일주일에 하루를 쉬게 된다.

두 번째는 2교대제로 볼프스부르크 모델이라고 불린다. 주로 조립작업을 하는 약 20,000 명의 노동자들이 이 교대제의 적용 대상이다. 이 교대제의 적용 대상 노동자들은 9주간 조간근무와 주간근무를 번갈아 반복하고 주당 5일 근무, 일일 7.2시간 근무를 하고 10주차에는 휴무한다. 1999/2000년에 지금과 같은 근무형태로 단순화되기 이전에는 매우 복잡하고 다양한 근로시간제가 존재하였으나 그 이후에는 현재와 같이 표준화되어 정착시킴으로써 수요 변동에 보다 신속하고 유연하게 적응할 수 있게 되었다. 사업장에 따라서 약간의 차이가 있는데 가령 하노버는 기본적으로 2교대제를 실시하지만 주 5일 동안에 37.5시간을 근무하고, 노사간에 합의된 단체협약 근로시간인 28.8시간을 초과하는 8.7시간 중에서 6.2시간에 대해서는 연장수당을 지급하여 보상하고 나머지 2.5시간에 대해서는 근로시간계정을 이용하여 정규근로시간 중의 휴무로 보상된다.

세 번째로 3교대제는 폴크스바겐 사의 가장 일반적인 교대제 모델이라고 할 수 있다. 주로 자본집약적 생산 시설과 연관된 작업을 하는 25,000명(전체 종업원의 1/4)이 3교대제의 적용 대상이다. 적용 대상 노동자들은 1주차 조간근무, 2주차 주간근무, 3주차 야간근무를 하고 4주차에는 휴무를 한다. 주당 5일간(월-금) 40시간을 근무하고 일일 8시간을 근무한다.

[그림 2]에서는 연장근로수당 30%가 지급되지 않는 근로시간대(a)와 지급되는 근로시간대(b)를 구분하여 나타내고 있다. 정규근로시간은 주당 평균 28.8시간으로 되어 있지만 2004년까지는 주당 평균 35시간, 2005년부터는 주당 평균 40시간을 초과한 경우에만 연장근로수당 30%를 지급한다. 즉 2005년도 1월 1일부터 발효된 단체협약에 따르면 주 40시간 이내의 연장근로는 시간당 임금의 100%로 현금 보상되거나 근로시간계정에 돌려받을 근로시간으로 계상되어 이후에 정규근로시간에 휴무로써 보상된다. 주 40시간을 초과하는 연장근로는 연장근로수당 30%가 가산되어 시간당 임금의 130%로 보상된다.

[그림 2] 폴크스바겐의 교대제와 연장근로수당 지급 규정



자료 : 필자 묘사.

## ■ 근로시간계정

폴크스바겐사에서 근로시간과 관련하여 운영하는 계정의 방식은 기본적으로 근로시간계정과 금전계정으로 구분된다. 근로시간계정의 단위는 근로시간으로 돌려받을 근로시간의 적립분만큼 정규 근로시간에 휴무시간을 가질 수 있는 권한이 주어진다. 반면에 금전계정은 금전적 가치를 단위로 하고, 근로시간을 대상자의 시간당 임금으로 환산한 금전적 가치의 적립분과 현재의 급여수준에 따라 정규근로시간에 가질 수 있는 휴무시간이 정해진다.

예를 들어서 한 노동자가 10시간 추가근무를 하여 근로시간계정에 적립을 하면 이 노동자의 돌려

〈표 1〉 폴크스바겐의 근로시간계정과 금전계정 비교

근로시간계정 (Zeitkonto)	금전계정 (Geldkonto)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 단위 : 근로시간</li> <li>• 은행금리에 따르는 이자율 반영</li> <li>• 돌려받을 근로시간(Zeitguthaben)의 적립분만큼 휴무시간을 가질 수 있는 권한이 주어짐</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 단위 : 근로시간을 환산한 금전적 가치</li> <li>• 폴크스바겐에서 이 자금을 갖고 자본시장에 투자하여 얻어진 이익을 반영</li> <li>• 근로시간을 환산한 금전적 가치의 적립분과 현재의 급여 수준에 따라 휴무시간을 가질 수 있는 권한이 주어짐</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사례 : 한 노동자가 10시간 추가 근무를 근로시간계정에 적립하면 돌려받을 근로시간은 10시간이다. 이 노동자는 근로시간계정에 있는 적립분을 활용하여 정규근로시간에 10시간의 휴무시간을 가질 수 있는 권한이 주어진다.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사례 : 한 종업원이 10년 전 급여 수준이 근로시간당 10유로였을 때 10시간 추가 근무를 하면 금전계정에 적립되는 금전적 가치는 100유로이다. 10년간 자본시장 투자에 의한 이익이 반영되지 않았다고 가정하고 이 종업원의 현재 급여 수준이 20유로라고 하자. 만약에 이 종업원이 금전계정에 적립된 100유로를 휴무시간으로 활용하고자 한다면 이 종업원의 근로시간당 급여를 반영한 가용 휴무시간은 5시간 (20유로 × 5 = 100유로)이다.</li> </ul>

자료 : 필자 묘사.

받을 근로시간은 10시간이다. 이 적립분에 기초하여 해당 노동자는 정규근로시간대에 10시간 휴무를 할 수 있는 권한을 행사할 수 있다. 이러한 방식은 단기적인 경우에 적용된다. 그러나 장기적인 경우에는 문제가 발생할 수 있다. 가령 한 노동자가 입사한 직후에 대리급으로 시간당 임금이 10유로였을 때에 10시간을 근로시간계정에 적립하였다고 하자. 이후 10여 년이 지난 후에 부장급이 되어서 시간당 임금이 20유로가 되었을 때에 이 적립분을 활용하여 정규근로시간에 휴무를 하고자 한다면 시간당 임금의 가치 차이를 반영해야 한다. 즉 대리급 시절의 10시간 근무 가치는 부장급 시절의 10시간 근무와 동일하지 않다는 것이다. 그러므로 금전계정을 통하여 이러한 문제를 해결하고자 하는 것이다. 대리급 시절에 10시간을 추가 근무하면 금전계정에 시간당 임금을 반영하여 100유로가 적

〈표 2〉 폴크스바겐의 근로시간계정 종류

개인적 유연성 계정 (Individuelles Flexibilitaetskont)	개인적 장기 계정 (Individuelles Langzeitkonto)	근로시간 유가증권 (Zeit-Wertpapier)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 생산유연화와 고용안정을 위한 수단</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 안식년이나 재교육을 받기 위하여 목적의식적으로 장기적인 휴무를 갖거나 혹은 평생근로시간을 단축하는 수단</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 평생근로시간 단축</li> <li>• 노후 대책의 일환</li> </ul>

매년 66시간 이체

자료 : 필자 묘사.

립된다. 이 적립금을 부장급 시절에 사용하고자 한다면 시간당 임금 20유로를 반영하여 정규근로시간에 사용할 수 있는 휴무 시간은 5시간(20유로 × 5 = 100유로)이다.

근로시간계정과 금전계정은 계정을 운영하는 방식이라고 한다면 폴크스바겐 사에서 구체적으로 운영하는 계정의 종류는 개인적 유연성 계정, 개인적 장기계정, 그리고 근로시간 유가증권 등 크게 세 가지로 구분된다.

개인적 유연성 계정은 단기적 계정으로 수요 변동에 대응하기 위한 생산 유연화와 고용안정을 위한 수단이다. 전체 종업원의 약 75%가 이 제도의 적용을 받고 있다.

개인적 장기 계정은 중기적 계정으로 안식년, 재교육, 양육 등을 위한 목적으로 노동자들이 사용할 수 있다. 전체 종업원 중에서 약 5,000~6,000명에게 이 제도가 적용되고 있다.

근로시간 유가증권은 장기적 계정으로 평생근로시간의 단축이나 노후대책의 일환으로 운영되고 있다. 이 제도는 전체 종업원을 대상으로 적용된다.

개인적 유연성 계정과 개인적 장기 계정의 계정 방식은 근로시간계정이고, 근로시간 유가증권 계정 방식은 금전계정이다.

단체협약(Tarifvertrag)과 사업장협약(Betriebsvereinbarung)에 따라 모든 종업원들은 개인적 유연성

계정을 가질 수 있다. 정규근로시간을 초과하는 근로시간 추가분은 돌려받을 근로시간(Zeitguthaben)으로, 미달하는 근로시간 단축분은 갚아야 할 근로시간(Zeitschulden)으로 계상된다. 이 계정에서 적립될 수 있는 돌려받을 근로시간과 갚아야 할 근로시간은 최대한 400시간이다. 이 계정에 적립될 수 있는 연장근무나 단축근무의 시행 여부는 사용자측인 폴크스바겐 사와 노동자대표조직인 사업장평의회가 공동으로 결정하게 된다. 개인적 유연성 계정에 적립된 돌려받을 근로시간을 활용하는 경우는 집단적인 활용이 개인적인 활용에 우선한다. 즉 사업장 차원에서 노사 공동으로 결정하여 돌려받을 근로시간을 활용하여 집단적인 휴무를 시행한다. 특히 수요가 감소하여 잉여인력이 발생하고 고용이 불안정하게 되는 경우에 개인적 유연성 계정의 돌려받을 근로시간을 활용하여 휴무를 실시하므로 노동자들의 고용안정에 기여할 수 있게 된다. 개인적으로 돌려받을 근로시간을 활용하려면 한 분기(3개월)에 돌려받을 근로시간의 적립분이 최소한 17시간이 되어야 한다. 개인적 유연성 계정에서 종업원들의 돌려받을 근로시간 적립분이 증가할수록 직접 연장근로수당, 즉 현금으로 보상하는 비중이 커지고 이 계정에 돌려받을 근로시간으로 계상되는 적립분의 비중은 줄어든다. 계정에 돌려받을 근로시간이 0~175시간인 상태에서 정규근로시간을 초과한 근로시간 연장분의 25%는 현금으로 직접 보상되고 75%는 돌려받을 근로시간으로 적립되고, 176~380시간인 상태에서는 50%를 현금으로 보상하고 50%를 돌려받을 근로시간으로 적립하며, 381시간 이상인 경우에는 100% 현금으로 보상한다. 현금으로 보상하는 부분은 근로시간 유가증권으로 전환되어 지급될 수 있다.

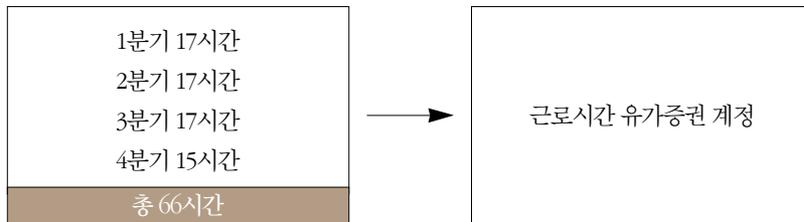
〈표 3〉 근로시간 적립분에 따른 연장근로시간 보상 및 계상 방식

개인적 유연성 계정의 돌려받을 근로시간 적립분	연장근로시간 보상 및 계상 방식
0~175시간	25% 현금 지급 / 75% 계상
176~380시간	50% 현금 지급 / 50% 계상
381시간 이상	100% 현금 지급

자료: 필자 묘사.

개인적 유연성 계정에서 1년간 정규직은 돌려받을 근로시간 66시간(단시간 근로자 33시간)을 근

[그림 3] 개인적 유연성 계정에서 근로시간 유가증권 계정으로 이체되는 방식



자료 : 필자 묘사.

로시간 유가증권으로 이체한다. 이러한 이체는 자동적으로 이루어지고 계정에 남은 시간이 66시간 미만인 경우에는 잔여분만큼만 이체된다.

## ■ 근로시간 유연화와 내부적 유연화 전략

시장의 수요 변동에 민첩하게 대응하는 것은 기업의 성장과 생존에 중대한 영향을 미친다. 특히 급격한 수요 감소로 인해 발생하는 잉여인력문제를 적절히 해결하지 못하면 기업은 지속적인 생존에 위협을 받을 수 있다. 이에 기업은 고용유연화 전략을 통해 노동력의 수요 변화에 능동적으로 대응하고자 노력하고 있다.

고용유연화 전략은 유연성 획득의 원천을 조직의 외부에서 찾는 것과 내부에서 찾는 것을 구별하여 외부적 유연화(external flexibilization)와 내부적 유연화(internal flexibilization)로 구분할 수 있다. 외부적 유연화란 고용을 조정하는 완충 기제를 기업 외부에서 찾는 것, 즉 외부노동시장을 활용하여 유연성을 획득하는 방식을 말하며, 내부적 유연화란 노동력 수요 변화의 충격을 흡수하는 기제를 기업

내부화하는 것, 즉 내부노동시장의 유연성을 제고하여 고용유연성을 높이는 방식이다.

독일 기업들은 특히 고용 유연화를 위하여 가능한 한 해고는 배제하되 해고 이외의 모든 유연화 전략을 적극적으로 추구하고 있다. 미국과 비교하여 볼 때 미국은 일시해고(layoff)를 통한 고용 유연화를 추구하는 외부적 유연화 전략에 치중하고 있는 반면에, 독일은 근로시간 유연화, 교육훈련 강화, 직무순환, 자율적 작업집단 도입을 통한 다기능화 및 직무 다각화, 임금 유연화 등 내부적 유연화를 주로 추구하고 있다. 즉 제품 및 서비스의 수요가 감소하였을 때, 일반적으로 미국 기업들은 일시해고를 통하여 잉여인력문제를 해결하고 효율성을 증대하는 반면에 독일 기업들은 주로 근로시간의 조정 등 내부적 유연화를 통해 노동력 수요 급감의 충격을 내부화하고자 한다.

내부적 유연화를 통하여 독일 기업들은 내부노동시장을 유연화시킬 수 있다. 즉 근로시간 유연화를 통하여 내부노동시장의 수량적인 측면을 유연화하고 교육훈련 강화 및 자율적 작업집단 도입을 통하여 기능적 측면의 내부노동시장 유연성을 제고한다. 또한 보상적 측면에서 임금유연화를 통하여 개인 성과 및 직무수행능력에 따라 차별적인 임금을 지급하게 된다. 이처럼 근로시간 유연화, 교육훈련 강화, 팀제, 성과급제 도입 등은 상이한 측면에서 내부노동시장의 유연성을 제고하기 위한 수단이다.

근로시간 유연화는 유연성의 원천을 내부에서 찾는 내부적 유연화, 즉 내부노동시장의 유연성을 제고하기 위한 수단이다. 그러나 근로시간 유연화만으로는 내부노동시장의 유연성을 제고하기 어렵다. 앞서 설명한 바와 같이 기능적 측면과 보상적 측면이 함께 작용하여 상승 작용을 할 때에 내부노동시장의 유연성을 제고할 수 있다.

기능적 측면의 내부적 유연화를 위하여 폴크스바겐 사는 10~15년 전부터 팀제 혹은 자율적 작업집단 제도를 도입하여 운영하고 있다. 팀원들은 구상, 설계, 수리, 계획 등의 업무뿐만 아니라 휴가계획, 교육훈련과 관련된 의사결정에서 자율적인 권한을 행사할 수 있다. 이러한 다기능화 및 숙련 향상을 위하여 교육훈련은 점차 강화되고 있는 경향을 보이고 있다. 교육훈련은 노사의 이해관계가 일치하는 분야로 점차 교육훈련비용을 기업과 노동자가 분담하는 경향이 나타난다. 교육훈련을 통하여 노동자들은 직무수행능력을 제고함으로써 이에 대한 임금 수준 향상과 고용안정성을 제고할 수 있기 때문이다. 폴크스바겐 사의 자회사인 Auto 5000의 경우 매주 3시간의 교육훈련 시간 중에서 1시간 받은 회사에서 유급으로, 나머지 1시간 받은 무급으로 운영되고 있다. 이를 통하여 기업은 종업

원들을 위하여 보다 많은 교육훈련을 제공할 수 있게 된다.

현재 보너스 시스템은 폴크스바겐의 기업 성과에 따라 전체 종업원들에게 일괄적으로 차등 지급하는 것이고 개인별 또는 팀별 평가 결과에 따라 차등 지급하지 않고 있다. 개인성과 기준은 역량, 태도 등이고 팀 성과 기준은 납기 준수, 품질, 비용 절감 등이다. 노조는 원칙적으로 성과급 도입에 반대하지 않지만 기업성과에 연동된 보너스 차등지급에 반대하고 있는데, 기업의 위험(risk)을 개별 구성원에게 전가한다는 이유를 제시하고 있다. 현재 노사간에 논의되고 있는 이슈는 생산직과 사무직 종사자의 임금체계를 통합하는 동시에 개인별(전체 성과급의 20~30%) 또는 팀별(전체 성과급의 70~80%) 보상을 차등 지급하는 방안이다. 이러한 논의는 이미 10여 년간 폴크스바겐 사에서 노사간에 진행되고 있으나 아직 결론을 내지 못하고 있다. **KLI**