

# 일본의 단시간 정사원제도에 대한 논의에 대해서

김명중 (일본 닛세이이치초연구소 연구원)

## ■ 머리말

최근 일본 정부는 장기간의 경기침체로 인한 실업과 비정규직 근로자의 증가에 대한 고용창출 및 고용안정 대책의 일환으로 단시간 정사원제도의 실시를 장려하고 있다. 또한 노동공급 측에 있어서도 육아 및 개호, 또는 개인의 라이프 스타일을 이유로 기존의 풀타임 정사원보다 단시간 정사원을 보다 선호하고 있다고 할 수 있다.

단시간 정사원제도가 비정규직과 크게 다른 점은 기한이 정해져 있는 고용계약을 맺지 않는다는 점과 임금 및 사회보장 그리고 승진 및 승급 등에 있어서 정규직과 동일한 처우를 받는다는 점이다. 근로자의 급여는 근로시간을 기준으로 정해지며, 단시간 근무에서 풀타임 근무로 또는 풀타임 근무에서 단시간 근무로의 전환이 가능하다. 즉 일과 생활의 양립을 실현하기 위한 근무형태라고 할 수 있다. 본고에서는 현재 일본에서 도입이 확대되고 규칙 만들기가 빠른 속도로 진행되고 있는 단시간 정사원제도의 내용을 후생노동성이 발표한 매뉴얼을 중심으로 살펴보고, 실제로 실시하고 있는 기업에 대한 사례를 소개한다.

## ■ 단시간 정사원제도

우선 단시간 정사원제도의 정의부터 알아보기로 하자. 후생노동성은 단시간 정사원제도를 취업 의식의 다양화가 진행되고 있는 가운데 풀타임 근무(장시간 근무) 일변도의 근무형태가 아닌, 개개인의 라이프 스타일과 라이프 스테이지에 맞는 다양한 근무형태를 실현함과 동시에 이제까지 육아 또는 개호 등으로 인한 제약에 의해 계속적인 취업이 불가능했던 근로자와 취업기회를 얻을 수 없었던 자들이 취업을 가능하게 함으로 인해 취업기회를 제공하는 근무형태로 정의하고 있다. 즉 이를 간단히 정리하면 “풀타임 정사원보다 소정근로시간은 짧지만 정사원으로서의 대우는 받을 수 있는 근무형태”라고 할 수 있다.

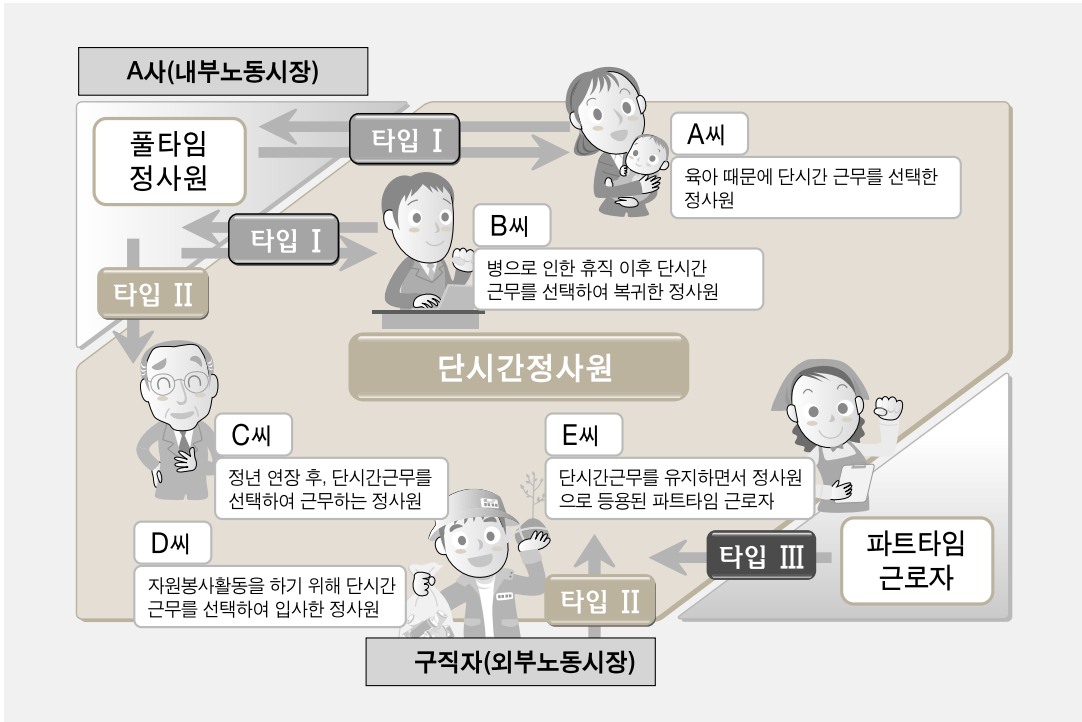
소정근로시간(소정근로일수)이 풀타임 정사원보다 짧은 단시간 정사원이 파트타임 근로자와 다른 점은 ① 기간을 정하지 않은 고용계약을 체결하고 있는 점과, ② 시간당 기본급 및 상여, 퇴직금 등의 산정방법 등에 있어서 풀타임 정사원<sup>1)</sup>과 동일한 처우를 받는 점을 들 수 있다.

단시간 정사원은 세 가지 타입으로 구분할 수 있는데, 우선 타입 I 은 정사원이 일시적으로 단시간 근무를 하는 경우이다. [그림 1]에서는 A씨와 B씨가 이에 해당한다. 즉 A씨는 임신, 출산 이후 육아를 위해 육아단시간 근무제도를 이용하였고(예:1일 6시간 근무), B씨는 병으로 인해 휴직을 한 이후, 회복상태에 따라 단계적으로 직장에 복귀하기 위해 단시간 근무를 선택하여 복직한 형태이다(예:1일 4시간 근무). 이 외에도 야간대학 또는 대학원에서 공부하기 위해 4년간 1일 7시간 근무를 선택하는 경우에도 타입 I 의 단시간 정사원제도에 해당한다.

타입 II는 정사원이 계속해서 또는 기간을 정하지 않고 단시간 근무를 하는 형태이다. 그림 1에서는 정년연장 이후 단시간 근무를 선택한 C씨가 이에 해당한다(예:1일 5시간 근무를 선택). 또한 풀타임 정사원보다 자원봉사활동과 일을 동시에 수행하기를 원하는 D씨의 경우도 타입 II에 해당한다고 할 수 있다(예:주 4일 근무를 선택하고 나머지 3일은 자원봉사활동에 전념).

1) 1일 소정근로시간이 8시간 정도로 주 5일 근무를 기본으로 하는 정규직 근로자.

[그림 1] 단시간 정사원제도의 예



자료출처: 후생노동성(2009), 「短時間正社員制度導入マニュアル」.

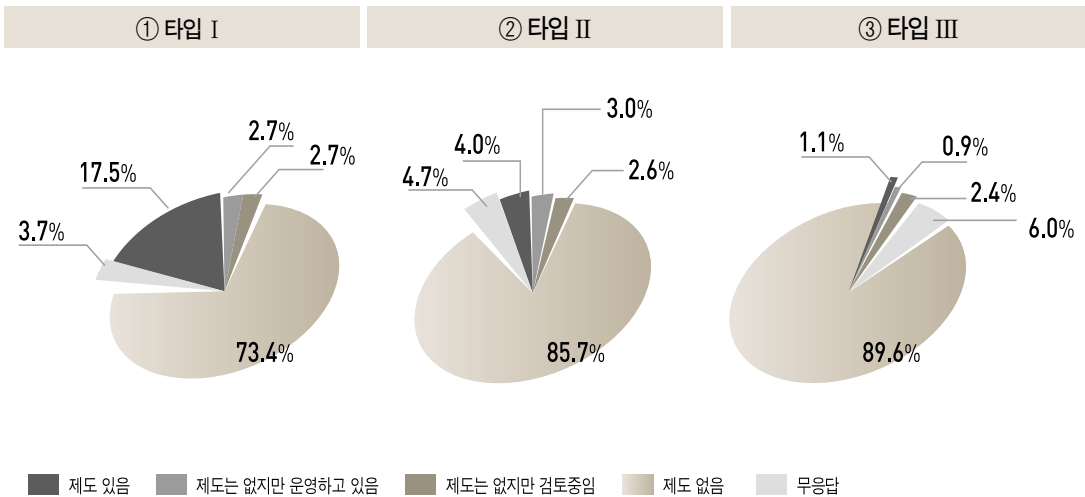
타입 III은 지금까지 파트타임 근로자로서 근무해 왔던 파트타임 근로자 등이 단시간 근무를 유지한 채로 정사원이 되는 형태로 [그림 1]에서는 E씨가 이에 해당한다(예:1주일간의 소정근로시간 30시간을 유지).

## ■ 단시간 정사원제도의 현상

일자리 정보제공 기업인 주식회사 아이템이 2008년 7월에 실시한 앙케이트 조사에 의하면 단시간 정사원제도를 도입·검토하고 있는 기업의 비율은 ① 타입 I (육아 및 개호 그리고 통학 등을

위해 일시적으로 단시간 정사원으로 근무하는 형태)의 경우가 20.2%, ② 타입 II(지역활동의 참가. 건강과 체력에 대한 배려를 위해 계속적으로 단시간 정사원으로 근무하는 형태)의 경우가 7.0%, ③ 타입 III(파트타임 근로자로 근무하였던 자가 정사원으로의 전환을 목적으로 계속적으로 단시간 정사원으로 근무하는 형태)의 경우가 2.0%인 것으로 나타났다(그림 2 참조).

[그림 2] 단시간 정사원제도의 보급상황



다음 <표 1>은 라이프 스테이지별로 본 단시간 정사원에 대한 희망자 비율을 나타내고 있는데, 남녀 모두 개호가 필요한 가족이 있는 시기, 고령기, 학습활동 및 사회활동에 참가하고 싶은 시기에 있어서 단시간 정사원으로 일하고 싶은 요구가 높게 나타나고 있는 것을 알 수 있다. 또한 여성의 경우에는 남성과 달리 자녀가 자립할 때까지 단시간 정사원을 희망하는 비율이 높게 나타났다.

〈 표 1〉 라이프 스테이지별로 본 단시간 정사원에 대한 희망자 비율

		자녀의 취학 및 학습단계				개호 및 기타			
		미취학	초등학생 중학생	고등학생 대학생	자립	개호가 필요	고령기	학습활동	사회활동
남성	20대	53.1	32.4	14.9	17.6	64.9	66.2	73.0	58.5
	30대	46.1	29.3	14.7	17.5	70.3	73.4	74.5	62.6
	40대	39.7	32.9	15.7	24.7	73.4	73.4	75.7	74.9
	50대 이상	32.6	25.9	14.7	21.4	72.5	73.8	70.0	69.0
여성	20대	76.2	82.8	51.2	35.6	72.9	69.6	72.1	68.9
	30대	74.9	85.4	54.3	39.6	74.9	73.2	72.2	70.2
	40대	69.0	80.2	52.0	46.0	73.8	73.8	75.0	73.8
	50대 이상	60.3	68.2	50.3	45.6	59.9	64.3	62.6	60.3

자료 : 후생노동성(2006), 「多様就業型ワークシェアリング制度導入実務検討会議」報告書.

## ■ 단시간 정사원제도의 장단점

### 단시간 정사원제도의 장점

후생노동성은 단시간 정사원제도를 기업이 도입함에 따라 ① 우수한 인재를 획득하고, ② 정사원의 정착률을 높이고, ③ 채용 및 교육훈련비용을 절약할 수 있으며, ④ 종업원의モチベーション이 향상되고, ⑤ 외부(고객 및 사회)에 대한 이미지가 향상되는 플러스 효과가 발생할 것으로 예상하고 있다.

## 우수한 인재의 획득

먼저 단시간 정사원제도가 우수한 인재획득에 효과적이라는 것은 단시간 정사원제도를 도입하고 있는 것 그 자체가 응모자의 입장에서는 매력적으로 보인다는 것이다. 즉 사원 개개인의 사정과 일과 생활의 조화 등을 배려하는 '종업원을 생각하는 기업'으로 응모자에게 인식되면 우수한 인재가 많이 모이게 되고, 또한 이미 파트타임 근로자로서 근무하고 있는 종업원을 단시간 정사원으로 고용하면 우수한 인재확보에 효과가 있을 것이라고 강조하고 있다.

## 종업원의 정착률 향상

단시간 정사원제도의 도입에 의해 육아와 개호를 비롯해 여러 가지 제약을 가지고 있는 종업원의 취업 계속이 가능하게 되며, 또한 파트타임 근로자를 단시간 정사원으로 등용하여 무기고용계약을 체결하면 종업원 전체의 정착률이 높아질 것으로 내다보고 있다.

## 채용 및 훈련비용의 삭감

종업원이 정착하지 못하고 계속해서 퇴직하게 되면, 기업은 종업원을 보충하기 위해 모집 및 채용활동을 계속해야 하고, 종업원의 직무능력을 향상시키기 위한 교육훈련도 계속적으로 실시해야만 하지만, 단시간 정사원제도를 실시함에 따라 종업원의 이탈을 방지하여 모집 및 채용 횟수와 교육훈련 횟수를 최소화할 수 있다고 설명하고 있다.

## 사원의モチベーション 향상

즉 사회인대학원에 다니기를 희망하는 종업원과 정년을 맞이하였지만 단시간 근무를 희망하는 고연령자가 근로시간을 조정할 수 있도록 인정하면 본인뿐만 아니라 다른 사원의 꿈과 장래 희망에 연결될 것이라고 설명하고 있다.

## 외부에 대해 기업 이미지 향상 효과

단시간 정사원제도는 일과 생활의 조화, 저출산과 노동력 부족 문제에 대한 대책 등의 면에서 사

회적으로 의의가 있는 제도로, 단시간 정사원제도를 도입하고 있다는 것이 고객과 사회의 이미지 향상에 연결된다는 점을 강조하고 있다.

### 단시간 정사원제도의 단점

단시간 정사원제도를 도입하고 있지 않는 기업의 경우 단시간 정사원제도의 단점으로 “역할분담 또는 일의 분배가 복잡하다”, “직장의 커뮤니케이션에 문제가 발생하기 쉽다”라는 점을 들었다. 또한 단시간 정사원제도를 도입하고 있는 기업의 경우에도 “직장 동료에게 업무의 부담을 준다”, “업무상황에 따른 인원배치가 어려워진다”, “임금과 퇴직금 등 처우가 복잡해진다”라는 점을 단점으로 들고 있어, 도입 시에는 이러한 사항을 유념하여 도입할 필요가 있을 것으로 판단된다.

## ■ 단시간 정사원제도의 도입 포인트

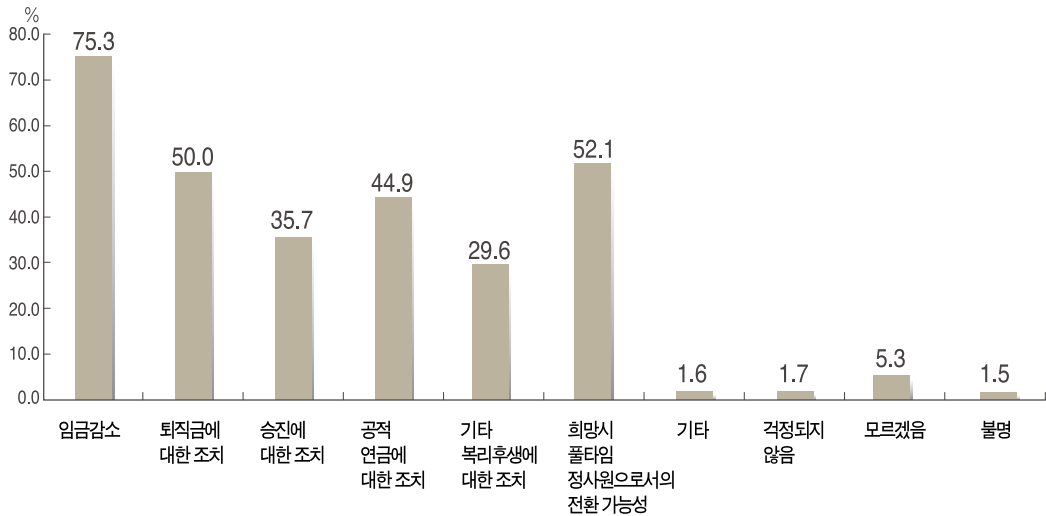
단시간 정사원제도를 도입할 때에는 그 이념에 맞도록 제도를 설계하는 것이 무엇보다 중요하다. 후생노동성은 기업이 단시간 정사원제도의 도입에 성공할 수 있도록 다음과 같은 5가지 포인트를 제시하고 있다.

### 첫 번째 포인트 : 「임금에 대한 결정」

단시간 정사원과 풀타임 정사원의 시간당 임금 밸런스를 유지하는 것이 무엇보다 중요하며, 단시간 정사원의モチベーション이 저하하지 않도록 하기 위해 업무 내용과 책임 차이 등에 기준을 두지 않고 불합리한 차별이 발생하지 않도록 조치를 취할 필요가 있다고 강조하고 있다.

[그림 3]은 단시간 정사원으로서 근무할 경우 처우에 있어서 걱정되는 사항에 대한 조사 결과를 나타내고 있는데 응답자의 75.3%가 임금 감소를 가장 걱정하고 있는 것으로 나타났다.

[그림 3] 단시간 정사원으로 근무할 경우 처우에 있어서 걱정되는 사항



자료 : 후생노동성(2006), 「多様就業型ワークシェアリング制度導入実務検討会議」報告書.

따라서 후생노동성이 제시한 매뉴얼에서는 기본급을 근로시간에 비례해서 결정하도록 장려하고 있다. 여기에 대해서는 다음의 세 가지 타입별로 구체적인 설명을 하고자 한다.

## 임금에 대한 결정

① 풀타임 정사원에서 단시간 정사원이 되는 경우 : 업무내용이나 책임정도가 바뀌지 않으면 시간당임금은 그대로 유지한 채로 근로시간에 비례하여 감액하도록 장려하고 있다. 예를 들어 매뉴얼의 장려사항을 적용했을 경우 기본급 20만 엔을 받고 있던 풀타임 정사원이 단시간 정사원을 선택하여 근로시간이 이전(풀타임 정사원)보다 2할 감소했을 경우, 단시간 정사원이 받는 기본급은 풀타임 정사원시의 8할에 해당하는 16만 엔을 받게 된다.



② 단시간 정사원으로로서 입사하는 경우 : 종업원이 단시간 정사원으로로서 새롭게 입사하는 경우에는 우선 대상이 되는 신규채용사원을 풀타임 정사원으로로서 채용한다고 가정하고 기본급을 산출한다. 다음으로 이전 단계에서 산출된 풀타임 정사원의 임금을 기준으로 근로시간에 비례하여 금액 지급한다. 예를 들어 동일직종 동일직위로 같은 날 채용된 신입 풀타임 정사원의 기본급이 20만 엔일 경우, 풀타임 정사원의 약 7할 정도에 해당하는 근로시간을 선택한 단시간 정사원의 기본급은 14만 엔이 지급되어야만 한다.

③파트타임 근로자가 단시간 정사원이 되는 경우 : 종업원이 파트타임 근로자에서 단시간 정사원으로로서 근무형태를 전환하는 경우에는 우선 대상이 되는 파트타임 근로자에 대해서 풀타임 정사원으로 채용한다고 가정하고 기본급을 산출한다. 다음으로 이전 단계에서 산출된 풀타임 정사원의 임금을 기준으로 근로시간에 비례하여 금액 지급한다. 예를 들어 동일직종 동일직위의 풀타임 정사원의 기본급이 20만 엔일 경우, 풀타임 정사원의 약 6할 정도의 근로시간을 선택한 파트타임 근로자의 기본급은 12만 엔이 지급되어야만 한다.

### 수당, 상여금, 퇴직금의 결정

#### ① 수당의 결정

- 근무일수와 근로시간을 기준으로 하여 수당을 결정하는 경우

통근수당, 식사수당, 숙직수당 등 근무일수와 근로시간에 따라서 지급하는 항목은 실제 근무일수와 근로시간에 따라서 지급액을 변경할 수 있도록 설정하고 있다.

- 직무를 기준으로 지급하는 수당과 생활관련 수당

직책수당이나 자격수당 등 직무에 따라 지급하는 수당은 근무일수, 근로시간에 따라 일률적으로 지급액을 변경하는 것이 아니라, 각각의 수당의 취지에 따라 사전에 규정화해 놓는 것이 중요하다고 설명하고 있다. 또한 부양수당, 주택수당 등 생활관련 수당에 대해서는 근무일수 및 근로시간에 따라 지급액을 변경할 필요는 없다.

## ② 상여금의 결정

- 기본급을 베이스로 계산하는 경우 : 단시간 정사원에게 지불하고 있는 통상 기본급을 베이스로 계산한다.

지급기준 : 기본급의 3개월 분 풀타임 정사원

기본급	기본급	기본급
-----	-----	-----

단시간 정사원

기본급	기본급	기본급
-----	-----	-----

※ 풀타임 정사원과 단시간 정사원 모두 3개월분을 지급

- 기업 업적 및 인사고과를 기준으로 계산하는 경우 : 근로시간의 장단에 관계없이 풀타임 정사원과 같은 기준을 사용하여 산출한다. 특히 업무 성과와 인사고과에 따라 산출하는 경우에는 단시간 근무라는 이유만으로 감액하지 않도록 주의를 요하고 있다.

지급기준 : 고과 풀타임 정사원

고과결과 : 만액의 80% 상당
-------------------

단시간 정사원

고과결과 : 만액의 80% 상당
-------------------

※ 풀타임 정사원도 단시간 정사원과 같은 평가기준을 적용할 필요가 있음. 단, 단시간 근무에서는 달성불가능한 목표나 단시간 근무를 선택함으로써 인해 크게 불리할 수 있는 목표를 설정하지 않도록 주의할 필요가 있음.

- 여러 가지 요소가 계산식에 포함되어 있는 경우 : 기본급 베이스의 부분은 기본급 베이스의 산출방법에 기준하여 계산한다. 기업 업적, 인사고과 베이스 부분은 기업 업적, 인사고과 베이스의 산출방식에 의해 계산하고 마지막으로 양 부분을 합산하여 상여금을 결정한다.

지급기준 : 고과 풀타임 정사원

기본급	기본급	고과
-----	-----	----

단시간 정사원

기본급	기본급	고과
-----	-----	----

동일한 고과기준을 적용

※ 근로시간에 비례하여 감액된 부분(기본급)과 감액할 수 없는 부분을 구별하여 계산할 필요가 있다.

### ③ 퇴직금의 결정

퇴직금은 산정기초액에 근속연수 등을 감안하여 결정하는 방법과 포인트제에 의한 방법에 의하여 결정된다.

#### - 산정기초액에 근속연수 등을 감안하여 결정하는 방법

풀타임 정사원으로 근무한 기간에 대해서는 풀타임 정사원의 퇴직금 기준을 그대로 적용하고, 단시간 정사원으로 근무한 기간에 대해서는 근로시간에 의해 조정된 조정률을 적용하여 퇴직금을 계산한다. 예를 들어, 단시간 정사원으로 5년간 근무(근로시간은 풀타임 정사원의 7할)하고, 그 나머지 기간에는 풀타임 정사원으로 근무하였을 경우의 퇴직금은 [퇴직시 풀타임 정사원의 기본급 × ((풀타임 정사원으로 근무한 연수) + (단시간 정사원으로 근무한 연수(5년) × 0.7))]와 같이 계산된다.

#### - 포인트제에 의한 방법

포인트제란 근속연수와 회사에 대한 공헌도 등을 포인트화하여 그 포인트에 따라 퇴직금을 결정하는 제도로, 포인트에 따라 근로시간에 의해 삭감할 수 있는 것과 없는 것으로 나뉜다. 예를 들어, 근속 포인트는 근로시간에 따라 삭감할 수 있는 데에 비해, 직능 및 고과 등의 포인트는 근로시간이 줄더라도 삭감할 수 없도록 되어 있다.

## 두 번째 포인트 : 「평가에 대한 재고」

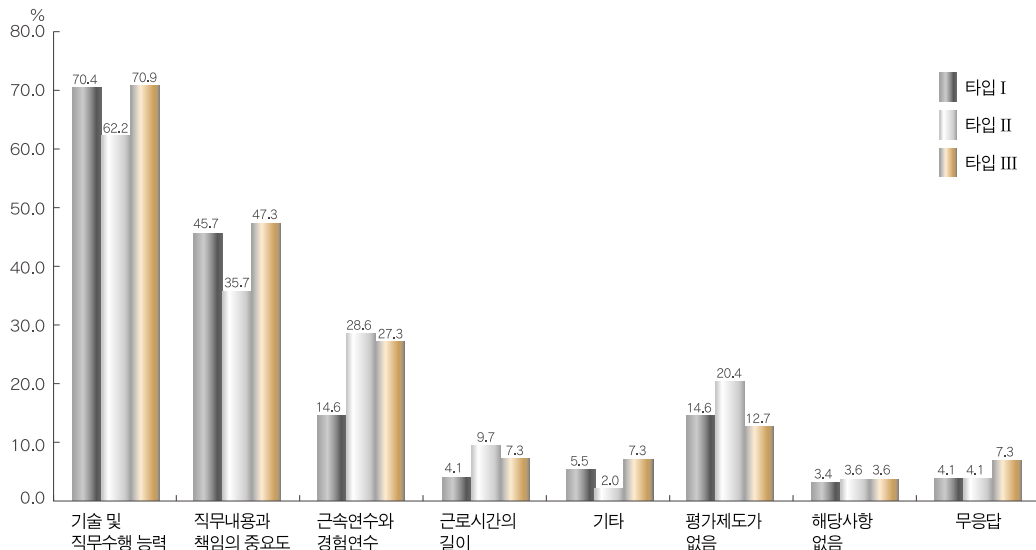
단시간 정사원제도의 두 번째 포인트는 '평가에 대한 재고'이다. 많은 기업들이 인사고과에 있어서의 평가 결과를 승급과 상여금, 승진, 승격에 반영하고 있는데, 이 평가가 사원의 생활과 장래 설계에 커다란 영향을 미치는 점을 중요시하고 있다. 평가에 대한 주요 내용은 다음과 같다.

- 단시간 정사원의 평가 제도와 평가 기준을 풀타임 정사원과 공통으로 하고, 단시간 정사원의 근무상태를 명확히 체크하여 풀타임 정사원과 동등하게 평가할 것.
- 단시간 근무자가 달성하기 어려운 목표를 설정하지 않을 것, 업무 성과와 업적을 평가할 때의 기준도 근로시간이 짧은 것을 고려할 것.

- 단시간 정사원을 적정하게 평가하기 위해 고과자에 대한 훈련을 실시하여 단시간 정사원제도의 취지와 필요성 그리고 업무의 효율 및 프로세스, 적정한 목표에 대한 달성도 등 시간에 구속되지 않는 평가방법을 주지시킬 것.
- 근로시간의 장단에 관계없이 사원의 근무성적과 능력 등을 적정하게 반영하여 승급 및 승진을 시킬 것. 승급 및 승격 조건에 근속연수가 포함되어 있을 경우에는 단시간 근무자에 대한 근속연수의 계산방법을 명확히 해둘 것. 구체적으로는 ① 시간비례로 근속연수를 조정(삭감)한 뒤에 합산할 것인지, ② 근로시간에 관계없이 합산할 것인지를 명확히 결정할 것.
- 파트타임 근로자 등 풀타임 정사원 이외의 사원을 단시간 정사원으로 등용할 경우 이전 고용 형태에 대한 평가에 연연하지 말고 단시간 정사원으로서 평가방법을 수정하는 것이 중요. 구체적으로는 능력, 경험 등을 풀타임 정사원과 같은 기준으로 재평가하는 것에 의해 새로운 자격 및 등급 등을 결정할 것.

단시간 정사원에 평가에 있어서 기업이 중요시하고 있는 평가 항목은 ‘기능과 직무수행능력’, ‘직무내용과 책임의 정도’, ‘근속연수와 경험연수’인 것으로 나타났다(그림 4 참조).

[그림 4] 단시간 정사원의 평가제도 : 중요시하고 있는 평가 항목(복수응답)



### 세 번째 포인트 : 「교육훈련에 대한 재고」

단시간 정사원에 대한 교육훈련은 풀타임 정사원과 동일하게 실시하고, 교육훈련을 효과적으로 실시하기 위해 교육훈련방법에 대한 연구를 강조하고 있다. 다음은 교육훈련을 실시하는 데 있어서 몇 가지 주의점이다.

- 풀타임 정사원과 동등한 기회를 제공할 것
- 적극적인 자기계발을 장려하여 인재를 양성할 것
- 단시간 근무를 선택함에 따른 OJT 등의 교육기회 감소를 고려, 필요에 따라 별도의 교육기회를 제공할 것
- Off-JT를 실시할 때도 단시간 정사원이 수강하는 것이 가능하도록 일시를 설정하는 것이 중요. 직종별 스킬 교육뿐만 아니라 승진 및 승격을 고려한 계층별 교육에 대해서도 본인의 능력과 평가에 따라 풀타임 정사원과 동등하게 실시할 것

### 네 번째 포인트 : 유연한 도입을 고려

단지 취업규칙 등에 명기하는 것뿐만 아니라 사원에게 활용되어 기업이 효과를 얻게 하기 위한 궁리가 필요하다.

- 단시간 정사원제도를 도입할 때에는 대상과 목적을 명확히 할 것
- 제도 이용자의 요구를 수렴해 가능한 한 유연한, 그리고 이용하기 쉬운 제도로 설정할 것
- 제도의 개요와 제도 도입의 의의 및 목적, 그리고 기대되는 효과 등을 단시간 정사원제도를 이용하는 종업원과 그 상사, 그리고 전 사원에게 전달할 것
- 정보를 공유화하여 본인 부재 시에도 누군가가 대응할 수 있도록 할 것. 업무의 질과 책임은 이전과 동일하더라도 업무의 양은 근로시간에 맞추어 조정하는 것이 중요.

## 다섯 번째 포인트 : 취업규칙과 법률지식

단시간 정사원제도를 도입할 때에 가장 중요한 실무의 하나로서 취업규칙의 작성 및 변경을 들고 있다. 사용자가 합리적인 내용의 취업규칙을 근로자에게 주지시킨 경우에는 취업규칙에서 결정한 근로조건이 근로자의 근로조건이 된다(노동계약법, 2008년 3월 시행). 이처럼 취업규칙은 기업 및 근로자 양측에게 있어서 점점 중요성이 증가하고 있다.

단시간 정사원에 대한 취업규칙에는 기업의 단시간 정사원에 대한 정의와 대상자를 명확히 할 필요가 있으며, 여기에는 적용범위, 전환, 취업시간, 휴게시간, 휴일 및 휴가, 임금, 상여, 퇴직금, 사회보험 가입 등에 대해서 기재하도록 하고 있다.

### ■ 단시간 정사원제도에 대한 조성금<sup>2)</sup> 제도

파트타임 근로자와 정사원에 대한 공통 평가 및 자격제도 그리고 단시간 정사원제도의 도입 및 파트타임 근로자의 능력개발이라고 하는 균형대우를 위한 대책 실시에 노력하는 사업주를 위해 지급되던 파트타임균형대우추진조성금 중 단시간 정사원제도에 대한 조성 내용이 2009년 6월 8일부터 확대되었다. 따라서 기업이 아래 요건을 충족하는 단시간 정사원제도를 새롭게 도입한 경우에 조성금이 지급된다. 단시간 정사원제도를 도입한 기업이 자발적인 신청에 의해 3개월 연속해서 이 제도를 이용한 자가 제도 도입 이후 5년 이내에 1명이 나온 경우와, 제도 도입 이후 5년 이내에 2명 이상(10명까지) 이용자가 나온 경우 조성금이 지급된다. 조성금 지급에 대한 구체적인 내용과 지급액에 대해서는 아래 내용과 <표 2>를 참고하기 바란다.

2) 한국의 지원금에 해당

〈표 2〉 단시간 정사원제도 실시 기업에 대한 조성금의 지급액

신청인원과 횟수		기업규모	
		중소기업	대기업
1인	1회	15만 엔	
	2회	25만 엔	15만 엔
		15만 엔	10만 엔
1인 1회 한정			

자료 : 재단법인 21세기직업재단 홈페이지 <http://www.jiwe.or.jp/part/h211201ikou.html>

① 정사원과 비교해 다음 중 한 가지 항목에 해당하는 제도를 실시할 경우

- 1일 소정근로시간을 단축하는 제도 : 1일 소정근로시간이 7시간 이상인 경우로 1일 소정근로시간을 1시간 이상 단축하는 경우에 한정
- 주 또는 월 소정근로시간을 단축하는 제도 : 1주당 소정근로시간이 35시간 이상인 경우로 1주당 소정근로시간을 1할 이상 단축한 경우에 한정
- 주 또는 월 소정근로일수를 단축하는 제도 : 1주당 소정근로일수가 5일 이상으로 1주당 소정근로일수를 1일 이상 단축한 경우에 한정

② 근로계약 기간이 정해져 있지 않을 것

③ 시간당 기본급과 상여금 등이 동종 업무에 종사하는 정사원과 동등할 것

단시간 정사원제도에 대한 조성금은 파트타임 근로자에서 단시간 정사원으로 전환하는 경우 뿐만 아니라, 풀타임 정사원이나 유기계약 근로자에서 단시간 정사원으로 전환하는 경우, 그리고 신규채용 때부터 단시간 정사원으로 채용하는 경우에도 지급되도록 되어 있다.

단시간 정사원 이전의 고용형태가 파트타임 근로자였던 경우에는 ① 단시간 정사원으로 전환되기 이전 6개월 이상 파트타임 근로자로서 지급신청사업주에 고용되어 있던 자, ② 단시간 정사원으로 전환되기 이전부터 계산하여 과거 3년간에 지급신청사업주의 정사원 또는 단시간 정사원이 아닌 자, ③ 단시간 정사원으로 채용되는 것을 전제로, 시행 고용 등에 의해 고용되지 않은 자 등의 조건에 해당하여야만 조성금이 지급된다.

또한 풀타임 정사원이 단시간 정사원으로 전환한 경우에는 ① 제도에 육아 및 가족개호 이외의 전환 사유가 포함되어 있을 것(실제로 제도를 이용하는 자가 육아만을 이유로 단시간 정사원으로 전환하는 경우, 조성금 대상에는 포함되지 않지만, 개호만을 이유로 하는 경우는 가능하다), ② 단시간 정사원에서 풀타임 정사원으로 되돌아오는 경우에는 원래 담당하던 직무 또는 그에 상당하는 직무에 복귀할 수 있을 것을 조성금 지급의 조건으로 하고 있다.

## ■ 기업 사례

### 모로좁

1931년 고베에서 창업한 양과자 전문점 ‘모로좁’은 2007년부터 파트타임 근로자를 정사원으로 ‘쏿타임 사원(ST사원)제도’를 도입하였다. 주된 목적은 파트타임 근로자를 전력화함에 따라 장기적으로 우수한 인재를 확보해 나가기 위해서였다. 모로좁에서 근무하는 종업원 수는 정사원이 약 850명인 데 비해, 파트타임 근로자는 약 1,000명으로 이들 대부분이 점포에서 근무하고 있다. 즉 이들 파트타임 근로자의 판매활동이 모로좁의 매상을 거의 좌우한다고 해도 과언이 아닐 정도로 중요한 역할을 담당하고 있어, 파트타임 근로자를 질적 그리고 양적으로 확보할 필요가 있어, ‘쏿타임 사원(ST사원)제도’를 도입하게 되었다. ‘쏿타임 사원(ST사원)제도’는 파트타임과 풀타임 사원 사이에 설정된 새로운 근무형태로 크게 두 가지 특징을 가지고 있다. 첫 번째 특징은 쏿타임 사원(ST 사원)에 대한 모든 처우가 풀타임 사원을 기준으로 하고 있다는 점이다. 따라서 파트타임 근로자가 쏿타임 사원이 되면 임금수준이 크게 증가하게 된다. 하지만 쏿타임 사원으로 전환하기 위한 기준이 그렇게 간단하다고는 볼 수 없다. 즉 구체적으로는 ① 근속연수 3년 이상으로, ② 본인에게 전환에 대한 희망이 있고 등록된 파트타임 근로자로, ③ 일에 대한 열의와 능력에 관해 상사로부터 일정 수준 이상의 평가를 얻고, ④ 필기시험 및 적성검사에 합격하고, ⑤ 부사장 면접을 거치고, ⑥ 임원의 최종 승인을 받을 필요가 있다. 두 번째 특징은 쏿타임 사원과 풀타임 사원 간의



전환이 자유롭고 유연하다는 점이다. 예를 들면 쏫타임 사원에서 풀타임 사원으로 전환하기 위한 조건은 ‘쏫타임 사원 경험 1년 이상’이라고 하는 요건만 설정되어 있다. 즉 쏫타임 사원이 되어 1년만 경과하면 언제든지 풀타임 사원으로 전환할 수 있어, 쏫타임 사원은 사실상 풀타임 정사원이 되기 위한 등용문의 역할을 하고 있다고 할 수 있다.

한편 풀타임 정사원도 쏫타임 사원으로 근무형태를 전환할 수 있다. 전환을 희망하는 이유는 일절 묻지 않고, 단지 1년간의 소정근로시간이 960시간(풀타임 정사원의 절반 이상)만 넘으면 된다. 또한 횟수에 상관없이 쏫타임에서 풀타임으로 또는 풀타임에서 쏫타임으로 전환할 수 있다.

### 다카시마야 백화점

다카시마야는 1831년에 창업한 일본 백화점 업계의 대명사로, 여성 활용과 워크 라이프 밸런스에 있어서 선구적인 기업 중 하나라고 할 수 있다. 다카시마야는 1985년에 남녀고용기회균등법이 시행되기 이전부터 남녀에 대하여 동일한 인사제도를 적용하여 왔고, 1986년부터 패밀리 프렌들리와 관련된 대책을 개시, 육아휴업 등도 법률이 시행되기 이전부터 조정해 왔다. 또한 워크 라이프 밸런스에 관해서도 여성과 육아를 담당하는 종업원뿐만 아니라 전 사원을 대상으로 하는 액션 프로그램을 결정하여 실시하고 있다.

다카시마야의 단시간 정사원제도는 이러한 이념과 경영전략에 바탕을 두고 제도화된 인사정책의 하나로 지금은 사내에 자연스럽게 정착되어 있다고 할 수 있다. 실제, 다카시마야에 단시간 정사원제도가 도입된 것은 1991년으로 이미 20년 가까운 역사를 가지고 있다. 또한 현재는 제도를 이용할 수 있는 이유를 개호 및 육아만으로 한정하지 않고 있어(예를 들면 55세 이후의 세컨드 라이프를 준비하기 위한 수단으로서도 이용되는 등), 현재 단시간 정사원제도를 이용하고 있는 종업원 수는 약 600여 명에 달하고 있다.

이처럼 제도의 이용자가 많은 이유로는 제도의 적용대상을 확대하고 제도를 사용하기 쉽도록 설정한 점을 들 수 있다. 즉 육아의 경우 둘째 아이와 셋째 아이가 태어난 경우에도 통산 12년까지는 아이가 초등학교 4학년이 되는 해의 3월 31일까지 이용 가능하도록 하고 있다. 또한 육아를 이

유로 단시간 정사원제도를 신청할 경우에는 1일 근로시간이나 연간 휴일일수 및 근로시간이 상이한 다섯 가지의 근무형태를 준비하여 종업원이 자신의 상황에 맞추어 선택할 수 있도록 하고 있다.

제도 이용자가 많은 또 하나의 이유로는 처우 및 평가를 들 수 있다. 즉 단시간 근무를 실시해도 근로시간에 비례한 감액 이상의 마이너스가 발생하지 않도록 하고, 단시간 정사원으로 근무한 기간도 풀타임 정사원과 마찬가지로 퇴직금 계산에 필요한 근속연수에 적용되도록 급여 및 퇴직금 관련 규정을 설정하였다. 평가에 있어서도 단시간 정사원을 이유로 차별받지 않도록 하고 있으며, 승진·승격도 필요한 조건을 충족하면 승격 시험을 볼 수 있는 자격을 부여받고 합격하면 승격을 할 수 있도록 하고 있다.

다카시마야는 이와 같은 단시간 정사원제도의 효율적인 활용이 젊은 사원의 근로의욕을 높이는 등 사내노동시장을 충실화하는 데에 있어서 커다란 효과가 있다고 평가하고 있다. 또한 채용 면에 있어서도 '여성이 일하기 좋은 회사'로 알려짐에 따라 응모자의 양과 질을 끌어올리는 데 플러스 효과로 작용했다고 판단하고 있다.

## ■ 결론

지금까지 일본의 고용정책은 어디까지 남성 정사원 위주의 고용정책이 중심이었다고 할 수 있는데 향후의 고용정책은 이러한 편향에서 벗어나 여성 및 고연령자, 외국인근로자 등 다양한 노동 공급원을 대상으로 하여 전개될 것으로 예상된다. 또한 이들이 가지고 있는 다양한 라이프 스타일은 기존의 고용형태와 근무형태를 단계적으로 변화시킬 것으로 기대되고 있으며, 이러한 변화에 대응하기 위한 일환으로 일본 정부가 장려하고 있는 것이 단시간 정사원제도라고 할 수 있다.

일본 정부는 단시간 정사원제도의 도입이 초기에는 기업의 인건비를 증가시켜 일시적으로 기업의 경영상태를 악화시킬 가능성이 있지만 장기적으로는 인재의 정착화와 조직의 활성화를 촉진하여 기업의 업적을 향상시키는 데 공헌할 것으로 기대하고 있다. 또한 단시간 정사원제도는 육아지원 뿐만 아니라 모든 연령계층의 워크 라이프 밸런스에 영향을 미쳐, 종업원과 기업 모두에게 이익을

주는 윈윈 효과를 창출할 것으로 예상하고 있다.

노동시장의 유동성이 높고 비정규직의 비율이 높은 한국에 있어서 일본의 단시간 정사원제도는 많은 점을 시사하고 있다고 할 수 있다. 본고의 내용이 한국의 고용정책의 개정과 고용안정화에 조금이나마 도움이 되기를 바라는 바이다. **KLI**