

# 일본의 시간제 정규직 유형별 기업사례

김 훈 (한국노동연구원 선임연구위원)

## ■ 일본의 성별임금격차의 실태

시간제 정규직이란 어떠한 일자리를 말하는가? 일본의 후생노동성은 ① 고용계약에 기간의 정함이 없고, ② 전일제 정규직에 비해 1주간의 소정노동시간이 짧으며, ③ 전일제 정규직을 기준으로 임금 등의 대우가 노동시간에 비례하여 결정되는 일자리를 시간제 정규직으로 규정하고 있다.<sup>1)</sup> 후생노동성에 따르면 시간제 정규직은 다음의 세 가지 유형으로 구분된다. 첫째는 전일제 정규직에서 시간제 정규직으로 '일시적'으로 이행하는 유형(이하, A 유형)이다. 둘째는 전일제 정규직에서 시간제 정규직으로 '항상적'으로 이행하는 유형(이하, B 유형)이다. 셋째는 시간제 비정규직에서 시간제 정규직으로 이행하는 유형(이하, C 유형)이다.<sup>2)</sup> 이하에서는 각 유

1) 후생노동성이 설치한 웹사이트 <http://tanjikan.mhlw.go.jp> (단시간정사원제도 도입지원내비)의 도입매뉴얼 참조. 동 매뉴얼에 따르면 전일제 정규직이란 1주간의 소정노동시간이 40시간 정도(1일 8시간 · 주5일 근무 등) 고용계약에 기간의 정함이 없는 일자리를 말한다. 참고로 일본의 「단시간노동자의 고용관리개선 등에 관한 법률」(속칭, 파트타임노동법)에서는 시간제(=단시간) 노동자를 '1주간의 소정노동시간이 동일한 사업소에 고용된 통상노동자의 1주간의 소정노동시간에 비해 짧은 노동자'로 규정하고 있다. 따라서 '파트타이머', '아르바이트', '촉탁', '계약사원', '임시사원', '준사원' 등 호칭은 달라도 이 정의에 해당하는 노동자라면 누구나 파트타임노동법의 적용 대상이 된다.

2) 勞務行政研究所(2013: 48~49)는 이 세 유형 외에도 아예 처음부터 시간제 정규직으로 채용되는 유형, 그리고 하나의 경력 경로(career path)로서 시간제 비정규직 → 시간제 정규직 → 전일제 정규직의

형별로 실제 제도가 어떻게 운용되고 있는지 해당되는 기업사례를 살펴본다.

### A 유형 : 메이지야스다(明治安田)생명보험 사례<sup>3)</sup>

A 유형은 소정의 사유 또는 요건을 충족한 전일제 정규직 노동자가 소정의 기한 내에서 '일시적'으로 시간제 정규직을 선택할 수 있는 유형이다. 2010년 6월 시행된 일본의 개정 「육아·개호휴업법」에서는 3세 미만의 자녀를 양육하는 노동자가 희망할 경우 1일 소정노동시간을 원칙적으로 6시간으로 단축하는 조치를 사업주가 의무적으로 강구해야만 하도록 규정하고 있다(동법 제23조 제1항, 동법 시행규칙 제34조). 동법에서는 '업무의 성질상 또는 업무의 실시 체제에 비추어 소정노동시간의 단축조치를 강구하기가 곤란하다고 인정되는 업무에 종사하는 노동자'는 근로시간단축조치의 적용대상에서 제외하고 있지만, 이들에 대해서도 육아를 위해 이용 가능한 플렉스타임제도, 시차출퇴근제도, 사업장 내 보육시설의 설치 운영 및 기타 이에 준하는 편의 공여 등의 조치를 취할 것을 노력의무로 부과하고 있다. 나아가 동법에서는 3세 미만의 자녀를 양육하는 노동자의 청구가 있을 경우 '사업의 정상적인 운영을 저해하는 경우'를 제외하고는 사업주가 소정의 노동을 시킬 수 없도록 규정하고 있다(동법 제16조의8).<sup>4)</sup>

후생노동성의 「고용균등기본조사(2012년도)」<sup>5)</sup>에 따르면 이 규정에 따라 실제 '단시간근무제도'를 도입한 사업장의 비율은 <표 1>에서와 같이 58.4%에 이르고 있으며, 법 규정을 상회하는 내용으로 제도를 도입한 사업장도 상당수에 달하는 것으로 파악된다. 일시적으로 시간제 정규직으로 이행하는 A 유형은 이와 같은 육아기 단시간근무제도가 전형적이며 메이지야스다 생명보험 사례도 이에 해당한다.

로 이행하는 유형이 있을 수 있음을 지적하고 있다. 하지만 전자는 위의 후생노동성 웹사이트에서는 B 유형의 하위 유형으로 간주되고 있으며 후자 또한 C 유형의 보다 진전된 유형의 하나로 파악될 수 있다.

3) 勞務行政研究所(2013: 52~57) 참조.

4) 일본의 개정 「육아·개호휴업법」의 내용과 실무 차원의 대응에 대해서는 勞務行政研究所(2010: 6~79) 참조.

5) 이 조사(사업장 단위)는 일본 전국의 4,160개 사업장(유효회답)을 대상으로 실시되었으며 조사 기준일은 2012년 10월 1일이다.

〈표 1〉 육아를 위한 소정노동시간의 단축조치 등 각 제도의 유무 및 최장 이용가능 기간별 사업장 비율(2012년)

(단위 : %)

|                       | 제도 있음 | 최장 이용가능 기간 |                       |              |                             |                            |                   |                   |
|-----------------------|-------|------------|-----------------------|--------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------|-------------------|
|                       |       | 3세까지       | 3세~초등학교 입학 전 일정한 연령까지 | 초등학교 입학시기 까지 | 초등학교 입학 ~초등학교 3학년 (또는 9세)까지 | 초등학교 4학년~초등학교 졸업(또는 12세)까지 | 초등학교 졸업 이후에도 이용가능 | '초등학교 입학시기 까지' 이상 |
|                       |       | ①          | ②                     | ③            | ④                           | ⑤                          | ⑥                 | ③~⑥               |
| 단시간근무제도               | 58.4  | 37.5       | 1.6                   | 12.1         | 3.9                         | 2.1                        | 1.2               | 19.2              |
| 소정의 노동 면제             | 54.9  | 31.1       | 1.8                   | 17.2         | 2.1                         | 1.4                        | 1.4               | 22.1              |
| 육아의 경우 이용 가능한 플렉스타입제도 | 13.2  | 6.8        | 0.7                   | 2.4          | 0.7                         | 0.6                        | 2.0               | 5.7               |
| 시차출퇴근제도               | 32.9  | 18.0       | 1.4                   | 7.9          | 1.9                         | 1.4                        | 2.3               | 13.5              |
| 사업소 내 보육시설            | 2.6   | 1.2        | 0.1                   | 1.0          | 0.2                         | 0.1                        | 0.1               | 1.4               |
| 육아에 필요한 경비 원조조치       | 4.4   | 1.6        | 0.3                   | 0.9          | 1.0                         | 0.1                        | 0.4               | 2.5               |
| 육아휴업에 준하는 조치          | 11.3  | 7.8        | 0.5                   | 1.5          | 0.3                         | 0.5                        | 0.6               | 2.9               |

자료 : 厚生労働省(2012: 12)

메이지야스다생명보험은 도쿄에 본사를 두고 있으며 2012년 3월 말 기준으로 총자산 210조 7,217억 엔, 종업원 수 38,176명(영업직 29,284명 포함, 평균 연령 41세 1개월, 평균 근속연수 17년 2개월)에 달하는 대기업이다.

이 회사에 육아·개호를 이유로 시간제근무가 가능한 제도가 도입된 것은 2008년 4월이다. 시간제근무는 1일 6시간 근무와 5시간 근무의 두 종류가 있으며, 6시간 근무의 경우 ① 9시~16시, ② 9시 30분~16시 30분, ③ 10시~17시, 그리고 5시간 근무의 경우 ④ 9시~15시, ⑤ 9시 30분~15시 30분, ⑥ 10시~16시, ⑦ 10시 30분~16시 30분, ⑧ 11시~17시의 근무시간대 가운데 본인이 희망하는 시간대(모두 휴게시간 1시간 포함)를 선택할 수 있다(그림 1 참조). 2008년 제도 도입 시에는 ①, ③, ④, ⑥ 4개의 선택지밖에 없었으나 2011년 4월 제도가 개정되어 종업원의 니즈에 보다 유연하게 대응할 수 있도록 30분단위로 ②, ⑤, ⑦, ⑧의 선택지가 추가되었다. 육아를 이유로 하는 경우 자녀가 초등학교 1학년이 되는 해의 연도말까지 시간제 근무가 가능하며 개호를 이유로 하는 경우에는 개호휴직과 합산하여 1년까지 시간제근무의 선택이 가능하다.



시간제근무로의 이행과 근무시간 수 및 근무시간대의 변경은 [그림 1]의 '단시간근무 이용·변경 신청서'에 따라 이루어진다. 연도의 도중이라도 이용개시·변경·종료는 언제라도 가능하지만 매년 연말에 이용자 전원이 이 신청서를 제출하도록 하여 인사부가 상황을 확인·파악하고 있다. 육아휴직 기간이 종료된 후 자녀를 돌보는 데 손이 많이 가는 유아기에는 5시간 근무를, 육아 부담이 다소 완화되면 6시간 근무를 선택했다가 다시 전일제근무로 이행하는 것이 일반적인 형태이다.

시간제근무 기간 중 급여 및 상여는 전일제근무자의 소정노동시간(1일 7시간, 관리직은 1일 8시간)에 대한 비례로 산정한다. 시간제근무를 선택한 직원의 평가는 전일제근무자의 평가방식과 동일하며 상사와 설정한 목표의 달성상황·수행상황에 따라 평가가 이루어진다.

시간제근무를 하는 직원이 있는 직장에 요원 배치를 늘리는 등의 특별한 조치는 취해지지 않는다. 하지만 단축된 근무시간의 업무량이 그대로 전일제 근무자의 부담 증가로 이어지는 것은 아니다. 시간제근무를 선택한 당사자가 동료에게 부담이 가지 않도록 한정된 시간 내에 생산성을 높이기 위한 여러 가지 방안을 모색하여 일하고 있기 때문이다.

시간제근무제도가 도입된 이후 실제 이 제도를 이용하는 여성직원(내근직) 수는 2009년 68명(전체 3,976명 중 1.7%), 2010년 134명(전체 4,209명 중 3.2%), 2011년 97명(전체 4,082명 중 2.4%)으로 파악되고 있다.

## B 유형 : 다이마루마쓰자카야(大丸松坂屋)백화점 사례<sup>6)</sup>

B 유형은 전일제 정규직 노동자가 소정의 사유에 따라 '항상적'으로 시간제 정규직으로 이행하는 유형이다. 여기에서 '항상적'이라 함은 시간제근무의 선택이 가능한 기간에 제한을 두지 않는다는 의미이다. 다이마루마쓰자카야백화점에서 시행되고 있는 '근무선택제도'가 이에 해당한다.

다이마루마쓰자카야백화점은 일본 전국에 걸쳐 주요 도시에 22개의 점포를 두고 있으며 2012년 8월 말 현재 자본금 100억 엔, 종업원 수 4,345명(비정규직 1,197명 포함, 평균 연령 44.7세, 평균 근속연수 19.3년)에 달하는 대기업이다.

6) 勞務行政研究所(2013: 58~63) 참조.

이 회사에 소정노동시간과 근무일수의 조합으로 주소정노동시간의 단축이 가능한 ‘근무선택제도’가 처음 도입된 것은 2002년이다. 당시에는 55세 이상 고령층의 다양한 근무방식을 선택할 수 있도록 하는 것을 목적으로 도입되었으나 2008년부터 개개인의 가치관의 다양화나 일과 생활의 균형에 대한 수요 증가에 대응하기 위해 연령에 관계없이 전 종업원이 이용할 수 있는 제도로 확충되었다.

이 회사에도 A 유형의 육아기 시간제 근무제도가 도입되어 있다. 근속 1년 이상의 종업원이 라면 누구라도 자녀가 초등학교에 입학하는 달의 말일까지 ① 6시간 45분, ② 6시간, ③ 5시간 15분, ④ 5시간 등 4개의 선택지 가운데 택일하여 시간제근무가 가능한데, 근무선택제도를 이용할 경우 이것에 이어 자녀가 중학교에 입학하는 달의 말일까지 이 제도의 이용이 가능하다. 가족 개호를 사유로 하는 경우에는 입사 4년차 이후부터 그 개호가 필요한 기간 동안 근무선택제도를 이용할 수 있다. 취미나 노후생활의 충실을 사유로 하는 경우 기존에는 55세 이상 종업원으로 대상을 한정했지만 지금은 50세 이상으로 이용 가능 대상층이 확대되었다. 또한 ‘지역 사회에 대한 공헌’, ‘자원봉사활동’, ‘수학(修學) 및 자기계발’, ‘건강 악화’ 등으로 제도 이용 사유를 확대하였는데, 해당하는 사유가 있을 경우 연령과 무관하게 입사 4년차 이후라면 근무선택제도 이용을 신청할 수 있으며 ‘당해사유가 존재하는 기간’ 동안 이용 가능하다.

이 회사의 근무선택제도의 특징은 종업원 개개인의 수요에 따라 일·생활 균형의 실현은 물론, 본인이 희망하는 경력 형성에 도움이 될 수 있게끔 주단위의 근무일수·근무시간을 개별적으로 결정할 수 있도록 근무패턴이 설정되어 있다는 데 있다. 제도상으로는 <표 2>에서와 같

<표 2> 다이마루마쓰자카야백화점의 근무선택제도 근무패턴

|         | 주6일  | 주5일  | 주4일     | 주3일  | 주2일  | 근무패턴       |             |             |
|---------|------|------|---------|------|------|------------|-------------|-------------|
| 10시간    |      |      |         | 주30h | 주20h | 9:45~20:55 |             |             |
| 9시간     |      |      |         | 주27h | 주18h | 9:45~19:55 | 10:45~20:55 |             |
| 8시간     |      |      | 주32h    | 주24h |      | 9:45~18:55 | 11:45~20:55 |             |
| 7시간 20분 |      |      | 주29h20m | 주22h |      | 9:45~18:15 | 12:15~20:45 |             |
| 6시간     |      | 주30h | 주24h    |      |      | 9:45~16:55 | 12:15~19:25 | 13:45~20:55 |
| 5시간     |      | 주25h | 주20h    |      |      | 9:45~15:55 | 12:15~18:25 | 14:45~20:55 |
| 4시간     | 주24h | 주20h |         |      |      | 9:45~14:55 | 11:15~16:25 | 16:00~20:55 |

주: 휴계시간은 1일 70분이 원칙이지만 1일 소정노동시간이 5시간 미만인 경우 휴계시간을 취하지 않을 수 있음.  
 자료: 勞務行政研究所(2013: 61).

[그림 2] 근무선택제도 적용 신청서

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                              |    |               |           |                                                                                                                                                                                             |           |       |      |  |        |                                              |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----|---------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|------|--|--------|----------------------------------------------|--|--|
| <p style="font-size: 1.2em; margin: 0;">근무선택제도 적용 신청서</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                              |    |               |           | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">수 리 연 월 일</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">년 월 일</td> </tr> </table> | 수 리 연 월 일 | 년 월 일 |      |  |        |                                              |  |  |
| 수 리 연 월 일                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                              |    |               |           |                                                                                                                                                                                             |           |       |      |  |        |                                              |  |  |
| 년 월 일                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                              |    |               |           |                                                                                                                                                                                             |           |       |      |  |        |                                              |  |  |
| <p>주식회사 다이마루마쓰자카야백화점<br/>업무본부 인사부장 귀하</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                              |    |               |           |                                                                                                                                                                                             |           |       |      |  |        |                                              |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                              |    | 소 속           | 점 부       |                                                                                                                                                                                             |           |       |      |  |        |                                              |  |  |
| 성 명                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                              |    |               |           |                                                                                                                                                                                             |           |       |      |  |        |                                              |  |  |
| 생년월일                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                              | 년  | 월             | 일         |                                                                                                                                                                                             |           |       |      |  |        |                                              |  |  |
| (사원번호                    -                    )                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                              |    |               |           |                                                                                                                                                                                             |           |       |      |  |        |                                              |  |  |
| <p>금번, 아래 기재한 목적으로 근무선택제도에 입각한 근무선택을 하고자 여기에 신청합니다.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                              |    |               |           |                                                                                                                                                                                             |           |       |      |  |        |                                              |  |  |
| 기                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                              |    |               |           |                                                                                                                                                                                             |           |       |      |  |        |                                              |  |  |
| 적용목적                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 구체적 내용                                       |    | 선택근무기간        |           |                                                                                                                                                                                             |           |       |      |  |        |                                              |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                              |    | 년 월 일 ~ 년 월 일 |           |                                                                                                                                                                                             |           |       |      |  |        |                                              |  |  |
| <p>*첨부서류 개호·건강상의 악화 : 「병원진단서·개호보험증사본」<br/>                 수학·자기계발 : 「재학증명서」, 또는 이에 준하는 서류<br/>                 자원봉사·지역사회로의 공헌, 취미 등 : [별지]에 활동단체, 내용 등 기입</p>                                                                                                                                                                                                                         |                                              |    |               |           |                                                                                                                                                                                             |           |       |      |  |        |                                              |  |  |
| 희망하는 근무형태(근무패턴)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                              |    |               |           |                                                                                                                                                                                             |           |       |      |  |        |                                              |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                              |    |               |           |                                                                                                                                                                                             |           |       |      |  |        |                                              |  |  |
| 년                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 월                                            | 일  |               |           |                                                                                                                                                                                             |           |       |      |  |        |                                              |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                              |    | 성명            | (인)       |                                                                                                                                                                                             |           |       |      |  |        |                                              |  |  |
| 본사업무본부인사부                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                              | 점  |               |           | 소 속                                                                                                                                                                                         |           |       |      |  |        |                                              |  |  |
| 인사<br>부장                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 부장                                           | 점장 | 업무추진<br>부장    | 인사<br>담당M | 부장                                                                                                                                                                                          | 통괄M       | 매니저   |      |  |        |                                              |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                              |    |               |           |                                                                                                                                                                                             |           |       |      |  |        |                                              |  |  |
| <p>[별지]</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">〈목적〉</td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">〈활동내용〉</td> <td style="text-align: center;">구체적(언제, 어디서, 무엇을, 누구와, 어떻게)으로 기술하여 주시기 바랍니다.</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> </tr> </table> |                                              |    |               |           |                                                                                                                                                                                             |           |       | 〈목적〉 |  | 〈활동내용〉 | 구체적(언제, 어디서, 무엇을, 누구와, 어떻게)으로 기술하여 주시기 바랍니다. |  |  |
| 〈목적〉                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                              |    |               |           |                                                                                                                                                                                             |           |       |      |  |        |                                              |  |  |
| 〈활동내용〉                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 구체적(언제, 어디서, 무엇을, 누구와, 어떻게)으로 기술하여 주시기 바랍니다. |    |               |           |                                                                                                                                                                                             |           |       |      |  |        |                                              |  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                              |    |               |           |                                                                                                                                                                                             |           |       |      |  |        |                                              |  |  |

자료 : 勞務行政研究所(2013: 62).

이 주2~6일, 1일 4~10시간을 범위로 하는 총 16가지의 근무패턴이 설정되어 있어 개별 수요에 따른 근무패턴의 선택이 가능하다.

근무선택제도를 이용하고자 하는 종업원은 [그림 2]의 '근무선택제도 적용 신청서'를 회사에 제출해야 한다. 이 제도를 이용할 경우 임금·상여·퇴직금·기업연금은 소정노동시간에 비례하여 산정된다. 제도의 성격상 소정의노동은 극히 예외적으로 발생하지만 만일 발생할 경우 통상근무 1일 소정노동시간에 달하는 노동시간에 대해서는 할증임금이 적용되지 않으며 통상근무 1일 소정노동시간을 초과하게 되면 할증임금이 지급된다. 이 회사 인사담당자에 따르면 2012년 말 현재 110명 정도의 종업원이 이 제도를 활용하고 있으며, 그중 80% 정도는 육아가 사유이다. 육아 외 사유로는 자기계발이나 개호가 눈에 띈 정도이며 자원봉사활동이나 노후생활의 충실과 같은 사유로 신청하는 경우는 현재까지는 적은 상황이다.

### C 유형 : (주)도큐(東急)스토어 사례<sup>7)</sup>

C 유형은 기간의 정함이 있는 고용계약(유기계약)을 맺고 있는 시간제 비정규직이 기간의 정함이 없는 고용계약(무기계약)의 시간제 정규직으로 이행하는 유형으로 (주)도큐(東急)스토어 사례가 이에 해당한다.

도큐스토어는 식품, 의료품, 일용잡화, 생활관련상품 등을 취급하는 종합소매업종의 회사로 수도권권을 중심으로 약 100개의 점포를 보유하고 있으며, 종업원 약 1만 2천 명(2008년 8월 기준) 중 약 80%는 유기계약의 파트타이머·아르바이트와 같은 비정규직이다(표 3 참조). 이 회사에서는 유통업계 전체가 안고 있는 비정규직의 높은 이직률에 따른 안정적인 인적자원 확보 문제를 해결하기 위하여 노사 간에 7년에 걸친 검토를 거쳐 2008년 3월 '기간화(基幹化)'된 기간제 파트타이머의 정규직 전환을 촉진하는 새로운 인사제도를 도입했다(그림 3 참조).

이 신인사제도에서 직군은 M직, G직, S직, A직 등 4개의 계열로 구분된다. M직은 점장이나 매니저 이상을 포함한 관리직층, G직은 다양한 직종을 경험하며 관리직을 지향하는 층, S직은 직종을 한정하여 전문적인 기술(이나 기능)을 보유한 스페셜리스트를 지향하는 층, A직은

7) 21世紀職業財團(2008: 17~20), 本田一成(2010: 55~56) 참조.

〈표 3〉 도큐스토어의 종업원 구성(2008년 8월 1일 현재)

|         |    | M직     | G직                             | S직    | A직        | 아르바이트     |
|---------|----|--------|--------------------------------|-------|-----------|-----------|
| 노동시간    |    | 주 40시간 | 주 40시간<br>(주 20시간 이상의 단시간도 가능) |       | 평균 주 27시간 | 평균 주 12시간 |
| 종업원 수   | 전체 | 671명   | 1,459명                         | 49명   | 6,143명    | 3,401명    |
|         | 여성 | 20명    | 359명                           | 32명   | 5,578명    | 1,757명    |
|         | 남성 | 651명   | 1,100명                         | 17명   | 565명      | 1,644명    |
| 평균 연령   | 전체 | 47세    | 38.9세                          | 40.7세 | 46.2세     | 25.5세     |
|         | 여성 | 38.6세  | 30.8세                          | 41세   | 47.6세     | 30.1세     |
|         | 남성 | 47.2세  | 41.2세                          | 39.9세 | 32.8세     | 20.7세     |
| 평균 근속연수 | 전체 | 24년    | 16.4년                          | 1.3년  | 5.1년      | 1.8년      |
|         | 여성 | 17.7년  | 11.1년                          | 0.3년  | 5.3년      | 2.1년      |
|         | 남성 | 24.2년  | 18.1년                          | 3년    | 2.9년      | 1.4년      |

자료 : 21世紀職業財團(2008: 18).

[그림 3] 도큐스토어의 새로운 인사제도 개요

|             |      | 관리·감독직                     | 실무직                          |                     | 지원직               |
|-------------|------|----------------------------|------------------------------|---------------------|-------------------|
| 계열          |      | M직                         | G직                           | S직                  | A직                |
|             |      | 관리직층                       | 관리직후보층                       | 직종제한층               | 정형노동층             |
| 고용형태        |      | 정규고용(무기노동계약)    적극 등용    ← |                              |                     | 비정규고용(유기노동계약)     |
| 업무 범위       | 직종   | 직종제한 불가(로테이션)              |                              | 직종제한<br>(본인희망·회사승인) | 판매전반              |
|             | 인사이동 | 있음                         |                              |                     | 있음(본인 양해가<br>전제됨) |
| 노동시간        |      | 전일제<br>(근무시간 선택 불가)        | 근무시간·일수 선택 가능<br>(본인희망·회사승인) |                     | 계약노동시간            |
| 통근시간·근무지 제한 |      | 적용 불가                      | 통근시간·근무지 제한 가능               |                     | 적용 외              |
| 처우          | 급여   | 직무등급급+능력급                  |                              |                     | 시간급               |
|             | 상여   | 있음                         |                              |                     | 있음                |
|             | 퇴직금  | 적용                         |                              |                     | 적용 안 됨            |

자료 : 21世紀職業財團(2008: 18).

기존의 파트타이머에 해당하는 정형적인 업무를 담당하는 층이다. M직·G직·S직은 기간의 정함이 없는 무기고용의 정규직이며, A직은 기간의 정함이 있는 유기고용의 비정규직이다. 비정규직은 A직 외에도 아르바이트(학생), 위생사·계량사 등 특수업무를 담당하는 촉탁사원이 있다.

이 중 새로이 설정된 직군 계열이 S직이다. S직은 ‘판매/생선(청과·수산물·정육·베이커리 등)’, ‘판매/비(非)생선(일반식품·의료품·생활용품 등)’, ‘관리업무(계산대·서비스카운터 등)’ 직종 등으로 직종이 한정되어 있다. 또한 M직은 전일제근무인 반면, G직·S직은 본인 희망에 따라 근무시간이나 근무일수의 선택이 가능하다. 근무시간은 1일 5시간 이상 1시간 단위로 선택할 수 있으며, 근무일수는 일주일에 4일 또는 5일 중 선택할 수 있다. 나아가 통근시간 및 근무지의 한정 또한 가능하다. 근무지는 거주지에서 가장 가까운 역에서 통근시간 1시간 이내의 점포로 이동 범위를 한정할 것인지 여부를 근로자 스스로 선택할 수 있다.

도큐스토어에서는 S직과 G직 ‘인정시험’을 통해 비정규직인 유기고용의 A직 가운데 곧바로 전력화할 수 있는 인재의 정규직 등용(=전환)을 적극적으로 추진하고 있다. S직 인정시험은 A직·아르바이트·촉탁사원·정사원(G직)을 대상으로 실시되며, G직 인정시험은 A직·아르바이트·촉탁사원을 대상으로 실시되지만 S직과 G직 모두 A직이 주된 공급원이다. 응모할 경우 S직과 G직 어느 쪽도 1일 5시간 이상·주4일 이상 근무가 가능하며 S직 인정시험은 희망하는 직종에서의 경험연수 1년 이상, G직 인정시험은 근속연수 1년 이상이 요건이다. 희망자는 본인이 신청하고 상사의 추천을 받아 필기시험(A직·아르바이트에 한함), 면담, 면접을 통한 인정시험을 치르게 된다. 단 S직의 ‘판매/생선’ 직종에 근무하기를 희망하는 자는 기술인정시험도 함께 치러야 한다.

S직이 신설됨에 따라 점포에서 판매 경험을 쌓은 A직 파트타이머가 기간(基幹)전력층인 S직으로 전환하거나 보다 폭넓은 업무 습득을 목표로 삼아 G직으로 전환할 수 있게 되었다. 새로운 제도에서는 정규직=전일제근무라는 획일적인 시간 축이 폐지되어, 예를 들어 1일 5시간/주 5일 근무의 유기고용 파트타이머도 인정시험에 합격하게 되면 근무시간과 근무일수에는 변함이 없이 S직 또는 G직의 정규직으로 일할 수 있게 되었으며, 반대로 기존의 전일제 정규직도 본인이 희망하면 1일 5시간/주 5일 근무를 신청할 수 있게 되었다. 시간제 정규직의 급여는 전일제 정규직을 기준으로 노동시간에 비례하여 결정된다. 예를 들어 5시간 근무하는 S직과 G직

시간제 근무자의 급여수준은 전일제(8시간) 근무자의 5/8가 되도록 설정되어 있다.

2008년 제도 도입 직후 인정시험에는 71명이 응모하여 41명이 합격했다. G직으로 8명, S직으로 33명이 전환되었다. 이로 인해 인건비 부담은 늘어났지만 잦은 이직으로 인해 신규로 직원을 채용하고 육성하는 비용을 감안하면, 경험이 축적된 파트타이머를 단시간근무이긴 하지만 정규직사원으로서 오래 근무하게 하는 편이 더 큰 이익이 된다고 회사는 판단하고 있다. **KLI**

---

---

#### 참고문헌

---

---

- 厚生労働省, <http://tanjikan.mhlw.go.jp>
- 厚生労働省(2012), 『平成24年度雇用均等基本調査(事業所調査結果概要)』, pp.11~30. (<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-24e-003.pdf>)
- 21世紀職業財團(2008), 「株式會社東急ストアー」, 『2008年度版パートタイム労働者雇管理事例』, pp.17~20. (<http://www.jiwe.or.jp/chosa/tabid/123/Default.aspx>)
- 本田一成(2010), 「パートタイマーの基幹労働力化」, 『日本労働研究雑誌』, 労働政策研究・研修機構, pp.52~57.
- 勞務行政研究所(2010), 「改正育児・介護休業法への対応実務」, 『勞政時報』 第3769号, (株)勞務行政, pp.6~79.
- 勞務行政研究所(2013), 「短時間正社員制度の現状」, 『勞政時報』 第3839号, (株)勞務行政, pp.45~69.