

공공부문 사무직의 근로시간 실태와 개선 방향

조성재*

I. 머리말

우리나라는 OECD 국가 중 유일하게 연간 2,000시간 이상을 일하면서 장시간근로가 만연된 나라로서 이로 인한 높은 산업재해율, 일과 생활의 양립(work-life balance) 미비 등의 여러 고질적 문제를 안고 있다. 21세기도 10여 년의 시간이 더 흐른 현재 시점에서 창 의 기반 경제를 지향하지 못하고 노동시간의 양적 투입을 통해서 경제성장을 유지하려는 것은 시대착오적이라고 할 것이다. 이러한 문제점에 대해서 진작부터 노사정은 교정의 필요성을 인식하였으며, 그에 따라 2004년에는 법정 주40시간제가 도입되기도 하였다. 그러나 그 이후에도 상시화된 초과근로와 휴일근로 등으로 인하여 실근로시간의 단축은 기대에 미치지 못하였다.

이러한 우리나라의 근로시간 실태와 문제점, 그리고 개선방향에 대해서는 최근 배규식 외(2011) 등의 연구가 제출되어 근로시간 단축을 위한 각계의 노력을 자극한 것으로 보인다. 특히 이 보고서에서는 그동안 잘 알려지지 않았던 사무관리직의 근로시간 실태를 은행을 중심으로 한 금융산업 사례를 통하여 밝혀 내고 있다는 점에서 주목할 만하다. 본고는 여기서 더 나아가 공무원과 공기업 등 공공부문 사무직 종사자들의 근로시간 실태를 소개함으로써 근로시간 단축 논의의 지평을 확대하고자 한다.

국가는 선한 사용자(good employer) 혹은 모델 사용자(model employer)로서 스스로 근로 문화에서 최선의 관행(best practice)을 만들어 내야 하는 의무 역시 지고 있기 때문에 공공 부문 근로시간 실태는 더욱더 관심의 대상이 될 수밖에 없다. 물론 우리나라의 장시간근로는 민간부문, 특히 제조업의 생산직과 2조2교대제 사업장 등에서 만연되어 있지만, 은행산업의 사례에서 볼 수 있듯이 사무직의 실제 근로시간이 제대로 보고되어 오지 않았

* 한국노동연구원 연구위원(chosj@kli.re.kr).

다는 점에서 그 실태를 우선 판단하는 것이 필요할 것이다. 사무관리직의 경우 초과근로 수당을 사전에 연봉이나 통상임금 등에 포함해 두는 포괄임금제를 실시하여 수당을 통한 근로시간 관리가 제대로 이루어지지 않거나, 아예 조직분위 기상 잔업수당을 신청할 수 없는 경우도 많은 것으로 보인다. 더욱이 공공부문 사무직들의 경우 전체 근로행태와 일·생활 양립 문화를 선도해야 하거나 선도할 수 있는 계층이라는 점에서 특별히 관심을 기울일 필요가 있다.

본고는 총리실 산하 경제인문사회연구회가 2011년에 주관한 연구과제 『출퇴근시차제(8-5제) 도입에 따른 경제적·사회적 효과 연구』 중에서 필자가 담당한 ‘제2장 업무실태 및 근로행태 분석’ 내용에 주로 의거하고 있다. 상기 보고서는 공공부문의 출퇴근시간을 기존 오전 9시 출근, 오후 6시 퇴근에서 8시 출근, 5시 퇴근으로 바꿀 경우 근로행태뿐 아니라 에너지, 교통, 내수 진작 등에서 어떠한 효과를 나타낼 것인가에 대한 KDI, KLI 등 6개 정부출연연구기관들의 협동연구결과를 담고 있다. 출퇴근시차제 자체는 앞으로 추가적인 검토가 필요할 것으로 보이지만, 이 연구 과정에서 임의추출된 15개 중앙부처 공무원 303명, 그리고 18개 공공기관 소속 종사자 308명 등 총 611명을 표본으로 한 근로 실태 등에 대한 설문 결과는 기존에 잘 알려지지 않았던 공공부문 사무직들의 노동시간 관행을 드러내 보여주고 있다. 설문 내용은 각 연구기관이 협력하여 작성하였으며, 조사는 KDI 경제정보센터 정책여론조사팀에서 담당하였다). 한편 필자 담당부분인 근로시간 실태와 관련하여 3개 공기업 인사노무관리자들과 간담회를 개최(2011. 12. 6)한 것이 현장 분위기 파악과 설문지 개발 등에 큰 도움이 되었음을 밝혀 둔다. 이하에서는 주로 위 설문조사 결과를 토대로 공공부문 사무직들의 근로시간 실태를 소개하고²⁾ 개선방향을 제시하고자 한다.

II. 공공부문의 장시간근로 실태와 그 요인

현재 대부분의 공공부문 종사자가 규정받고 있는(국가공무원 복무규정, 제9조 2항) 오전 9시 출근, 오후 6시 퇴근과 관련한 실태를 확인해 본 결과 <표 1>과 같이 일부는 8시 출근제 등을 실시하고 있는 것으로 나타났다. 이는 최근 확산되고 있는 유연근무제(국가공무원 복무규정, 제10조) 등에 따르거나, 특수 직종이나 업무에 의한 것으로 풀이된다.

- 1) 조사는 비교적 체계적으로 이루어졌지만, 공공부문이 한창 바쁠 때인 2011년 12월 중하순에 조사가 이루어졌기 때문에 다소의 선택 편이는 있었던 것으로 추측된다.
- 2) 이 글의 목적과는 다소 거리가 있는 원보고서의 출퇴근시차제 관련 내용은 거의 대부분 삭제하였다.

<표 1> 공공부문 종사자들의 평균 출퇴근시간과 추정 근무시간

규정 출근시간	빈도 수	평균 출근시간	규정 퇴근시간	평균 퇴근시간	평균일일 근무시간 A ¹⁾	평균일일 근무시간 B ²⁾
8시정각	19	7시37분	17시정각	18시16분	9.6	9.3
8시30분	11	7시56분	17시30분	19시27분	10.5	10.0
9시정각	568	8시 26분	18시정각	19시51분	10.4	9.9
9시30분	8	9시03분	18시30분	19시15분	9.2	8.8
전 체	611	8시24분	전 체	19시49분	10.4	9.8

주: 1) '평균일일근무시간 A'는 각 행의 평균퇴근시간에서 평균출근시간을 빼고, 점심시간 1시간을 차감한 결과임.
 2) '평균일일근무시간 B'는 평균퇴근시간에서 규정출근시간을 빼고, 점심시간 1시간을 차감한 결과임.

규정된 출퇴근시간과 더불어 실제 출퇴근시간을 조사한 결과 <표 1>과 같이 평균 7시 49분에 퇴근(9시 출근자 평균 7시 51분 퇴근)하는 것으로 나타났다. 이는 규정시간 이후 1시간 50분 정도를 더 일하는 것으로서 석식시간이 일부 포함되어 있다고 하더라도 공공 부문 종사자의 만성적인 초과근로 실태를 드러내고 있다.

이 표의 오른쪽 두 번째 열에서 보는 바와 같이 조기 출근시간까지 고려하면 평균 일일 근무시간은 평균 10.4시간에 달한다. 이는 배규식 외(2011)에서 소개한 은행 종사자들(일일 평균 11.23시간)에 비해서는 다소 적은 수치지만, 공공부문 사무관리직들의 만연된 초과근로 관행을 보여주고 있는 것으로 판단된다.

위의 '평균일일근무시간 A'에 점심시간을 더하고, 여기에 이번 설문결과 밝혀진 출근 소요시간(0.742)과 퇴근소요시간(0.778)을 더하면³⁾ 직장 생활을 위해 필요한 총 시간은 일일 평균 12.92시간에 달하는 것으로 나타났다. 수면시간과 기본 생활필요시간 등을 제외 하면 결국 평일의 경우 공공부문 종사자들은 가족이나 자기계발, 심지어 가사노동이나 육아를 위해 쓸 시간이 1~2시간에 불과하다는 것을 의미한다⁴⁾.

위의 '평균일일근무시간 A, B'는 평균 출퇴근시간을 기준으로 한 것이고, 직접 시간외 근무 실태에 대하여 설문한 결과 주3회 야근한다는 응답이 26.4%, 주2회가 20.0%로 나타났다. 여기에 응답된 평균 초과근무시간을 가중평균하면 주당 평균 초과근로시간은 6.93시간(표준편차 5.98, 1일 평균 1.39시간)으로 나타나 위의 추정보다 적었다. 결국 '평균 일일근무시간 B'에서 정규근로 8시간을 뺀 1.8시간 가운데 일부 석식시간이 포함되어 있을 것이기 때문에 실제 일일평균 초과근로시간은 1.39~1.80시간대에 있을 것으로 추정된다. 다만, 조기 출근하여 근무하는 경우를 감안한 '평균일일근무시간 A'를 기준으로 할 경우 일일평균 초과근로시간은 1.39~2.4시간대에 존재할 것이다. 또한 일부 근로자들의

3) 퇴근소요시간이 출근소요시간보다 약간 더 필요하다는 것은 그만큼 퇴근시간 앞당기기에 긍정적 효과가 있을 것임을 시사하는 것으로 보인다.
 4) 다만, 위 평균근무시간에는 석식시간이 일부 포함되어 있을 것이기 때문에 사실을 다소 과대평가할 수 있다.

경우 휴일근로를 하게 되는데, 본 조사와 분석은 이를 포함하고 있지 않다는 한계도 고려할 필요가 있다⁵⁾. 휴일근로를 제외하고, 평일 초과근로만 계산하더라도 ‘평균일일근로시간 A, B’에 따른 주당 근로시간은 49~52시간에 달한다. 요컨대, 공공부문 종사자들의 실근로시간에 대한 조사가 이제까지 거의 없었는데, 이번 조사를 통하여 우리나라 공무원과 공기업 종사자들의 실근로시간이 국제적 장시간근로의 기준인 주 48시간 내외에 이르고 있음을 확인할 수 있었다. 따라서 향후 어떻게 공공부문의 실근로시간을 단축하여 민간의 모범이 될 것인가라는 중요한 정책과제를 제기하고 있다.

그렇다면 이러한 장시간근로의 원인은 무엇일까? 시간외 근무의 원인에 대한 설문조사 결과 관련기관의 급박한 자료 요구 등 때문에 불가피한 야근이 발생한다는 응답이 가장 높은 찬성률을 보였으며, 예상외로 팀장/부서장의 늦은 퇴근 등 정해진 시간에 퇴근하기 어려운 분위기 때문이라는 응답은 5점 척도에서 가장 낮은 수치를 나타냈다. 인원부족으로 업무가 가중되기 때문이라는 응답도 매우 높은 수치를 보였으며, 자기 역량에 비해 업무 난이도가 높다는 응답도 적지 않았다.

한편 시간외 근로 요인을 간접적으로 가늠해 보기 위한 설문에서 자기계발을 위해서, 혹은 시간외근로수당 등 수입을 위해서라는 응답은 중간값인 3.0을 넘지 않았다. 반면 동료부담을 우려하여 휴가를 자제한다는 것에는 상대적으로 높은 찬성률을 나타내 인원부족으로 인한 야근 분위기를 시사해 주었다. 아울러 신입직원 혹은 동료직원의 업무 미숙으로 인한 연장근로도 적지 않게 발생하고 있는 것으로 보이지만, 핵심 요인은 아닌 것으로 판단된다.

<표 2> 시간외 근로의 요인

문항번호	설문내용	5점 척도 평균	표준편차	찬성률(%)
Q7_1	내 역량 대비 업무의 난이도가 높음	2.92	1.00	31.3
Q7_2	인원부족으로 업무 가중	3.33	1.13	52.2
Q7_3	팀장 등 때문에 정시퇴근 어려운 분위기	2.54	1.23	26.5
Q7_4	관련기관의 급박한 자료 요구 등	3.66	1.11	64.5
Q8_1	자기계발 도움 되므로 마다하지 않음	2.92	1.09	31.6
Q8_2	시간외근로수당 수입이 중요	2.84	1.26	34.8
Q8_3	신입 혹은 일부직원 업무 미숙	2.89	1.06	33.0
Q8_4	동료부담 우려 휴가 자제	3.00	1.19	38.8

주: 찬성률은 ‘약간 그렇다’와 ‘매우 그렇다’ 응답의 합계임.

5) 한국노동연구원 사업체패널 2010부가조사에 따르면 우리나라 30인 이상 사업체의 평균 휴일근로 일수는 월평균 1.62일에 달하는데, 공공부문은 민간부문의 절반 정도로서 한 달에 0.82일 일하는 것으로 나타났다. 한편 연차휴가 소진율은 민간부문의 59.4%에 비해 다소 높은 63.7%로서 1/3 이상을 쓰지 못하고 있는 것으로 나타났다.

장시간근로와 관련한 위의 직간접 요인들 간 상관관계를 구해 보면 역량에 비해 업무 난이도가 높다고 응답(Q7_1)한 사람일수록 자기계발을 위한 자발적 시간외근로(Q8_1)의 가능성이 높고, 인원부족으로 인한 업무 가중(Q7_2)의 경우 늦은 퇴근분위기, 동료 업무 미숙, 동료부담 의식 휴가 자제 등의 항목과 밀접히 관련된 것으로 확인된다. 팀장 눈치 등 조직 분위기로 인한 야근의 경우도 다른 변수들과 밀접히 관련되어 있으며, 동료부담을 우려해 휴가를 자제하는 경우(Q8_4)도 핵심 지표인 것으로 판단된다. 결국 장시간근로의 요인들은 상호 중첩되어 있으며, 특히 상사 눈치를 보기 때문에 정시 퇴근을 하지 못하는 것은 그 자체적인 작용보다는 다른 요인과 상승작용을 일으키면서 조직문화 자체를 경직되게 하는 것으로 판단된다.

결국 장시간근로의 원인은 관련기관의 급박한 자료 요구 등 일시적인 요인과 더불어 만성적인 인원부족과 그로 인한 과중한 업무부담인 것으로 판단된다. 아울러 자기의 역량에 비해 업무 난이도가 높거나 일부 직원의 업무 미숙으로 인한 연장 근무를 해소하기 위해서 공공부문 종사자에 대한 추가적인 교육훈련이 필요하다는 것을 시사하며, 교육대상자를 차출하기 위해서도 인원 보충이 필요함을 알 수 있다⁶⁾.

이와 관련하여 정시퇴근이 정착화되기 위해서 갖추어야 하는 사항에 대하여 설문한 결과 정규인력 확충이 1순위에서 가장 높은 응답으로 나타났으며, 2순위에서는 업무중심의

<표 3> 시간외 근로 요인 관련 변수 간 피어슨 상관관계

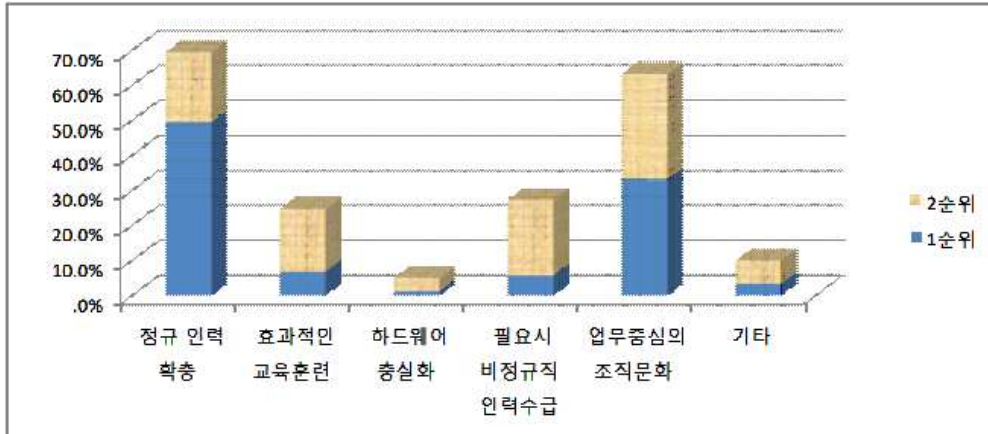
	Q7_1	Q7_2	Q7_3	Q7_4	Q8_1	Q8_2	Q8_3
Q7_2	0.192						
	<.0001						
Q7_3	0.021	0.218					
	0.613	<.0001					
Q7_4	0.061	0.359	0.354				
	0.130	<.0001	<.0001				
Q8_1	0.158	-0.066	-0.224	-0.085			
	<.0001	0.103	<.0001	0.036			
Q8_2	0.019	-0.020	0.078	0.105	0.002		
	0.639	0.622	0.055	0.009	0.957		
Q8_3	0.078	0.322	0.270	0.371	0.011	0.091	
	0.053	<.0001	<.0001	<.0001	0.779	0.024	
Q8_4	0.033	0.261	0.493	0.411	-0.182	0.028	0.325
	0.412	<.0001	<.0001	<.0001	<.0001	0.493	<.0001

주: 위의 칸은 피어슨 상관계수이며, 아래 칸은 유의도임. 짙은 색깔 표시 칸은 5% 수준 유의.

6) 여유인원은 유한킴벌리 사례 등에서 볼 수 있듯이 작업장혁신의 전제조건이다. 작업장혁신이 근로 시간 단축과 상호관련성을 갖는다는 것에 대해서는 조성재·이준협(2010)을 참조.

조직문화라는 응답이 많았다. 이는 비정규직 인력수급까지 포함할 경우 유연하게 정원을 관리하면서 합리적인 업무관행을 구축하는 것이 중요함을 시사하고 있다.

[그림 1] 정시퇴근 정착을 위한 조건



III. 근로시간행태 유형화

공공부문의 장시간근로는 기관별, 근로자행태별, 조직환경별로 그 요인이 달라지는 경우가 많기 때문에 이상의 일률적 분석이 실태를 왜곡할 가능성이 존재한다. 따라서 시간외 근로를 비롯한 근로시간 행태를 여러 요인을 고려하여 유형화하는 것이 근로시간 실태

<표 4> 근로시간 행태의 유형화

번호	유형	특징과 조작적 정의
1	일시요구 대응형	관련기관의 급박한 요구로 불가피한 야근에 약간 그렇다 혹은 매우 그렇다로 응답하고 실제로 일주일에 1회 혹은 2회 야근
2	인원부족 만성형	인원부족으로 업무가중에 약간 그렇다 혹은 매우 그렇다로 응답하고 동료부담 우려로 휴가 사용하지 않음
3	능력배양형	내 역량에 비해 업무의 난이도가 높다는 데 약간 그렇다 혹은 매우 그렇다로 응답하고 자기계발에 도움이 되기 때문에 시간외 근로 수용에 약간 그렇다 혹은 매우 그렇다로 응답
4	조직분위기형	팀장/부서장의 늦은 퇴근 등으로 정시퇴근 어려운 분위기에 약간 그렇다 혹은 매우 그렇다로 응답
5	잔업수당 취득형	시간외 근로가 수입에 미치는 영향을 무시할 수 없는데 약간 그렇다 혹은 매우 그렇다로 응답하고 실제로 시간외수당 신청에 '예'로 응답
6	기타 미분류형	위의 어느 것에도 분류되지 않음

<표 5> 유형별 주당 평균 초과근로시간

	관측치 수	비중(%)	평균값	표준편차	최솟값	최댓값
일시요구 대응형	124	20.3	3.93	2.00	1	12
인원부족 만성형	122	20.0	9.02	5.87	0	35
능력배양형	45	7.4	8.18	6.23	0	30
조직분위기형	59	9.7	10.00	8.58	0	35
잔업수당 취득형	69	11.3	7.42	5.68	0	25
기타 미분류형	193	31.4	6.14	5.86	0	30

주: 주당 평균 초과근로시간은 출퇴근시간이 아닌 실제 초과근무 응답을 토대로 계산함.

태를 파악하고 개선방향을 도출하는 올바른 접근법이다. 즉 유형화는 상이한 그룹에 따른 효과들을 분해하여 이해하도록 도와줄 것이다.

본고의 분석을 위하여 <표 4>와 같이 조작적으로 응답자들을 유형화하였다. 각 유형은 앞 장의 표들에서 응답의 중요도와 상관관계 분석 등을 감안하여 순차적으로 설계되었다.

우선 각 유형의 비중을 구해 본 결과 <표 5>와 같이 일시요구 대응형과 인원부족 만성형이 각각 1/5씩을 차지하며, 기타 미분류형이 높게 나타났다. 또한 주당 평균 초과근로시간을 계산한 결과 조직분위기형이 가장 긴 10시간의 잔업시간을 나타냈으며, 일시요구

<표 6> 조직별, 성별 근로시간 유형 분포

(단위: 명, %)

	조직		성		전 체
	공무원	공기업	남성	여성	
일시요구 대응형	47	77	88	36	124
	15.5	25.0	21.2	18.5	20.3
인원부족 만성형	53	69	83	39	122
	17.5	22.4	20.0	20.0	20.0
능력배양형	21	24	39	6	45
	6.9	7.8	9.4	3.1	7.4
조직분위기형	33	26	35	24	59
	10.9	8.4	8.4	12.3	9.7
잔업수당 취득형	52	17	45	24	69
	17.2	5.5	10.8	12.3	11.3
기타 미분류형	97	95	126	66	192
	32.0	30.8	30.3	33.9	31.4
전 체	303	308	416	195	611
	49.6	50.4	68.1	31.9	100.0

대응형은 예상대로 가장 짧게 나타났다. 한편 인원부족 만성형과 능력배양형의 경우도 주당 평균 10시간 가까이, 즉 거의 매일 2시간씩 잔업을 하고 있는 것으로 나타났다.

조직별로 보면 공기업은 일시요구 대응형과 인원부족 만성형이 상대적으로 많은 것으로 나타났으며, 공무원의 경우 잔업수당 취득형이 적지 않은 것으로 나타났다. 성별로는 남녀간에 큰 차이를 보이지 않는 가운데 남성이 상대적으로 능력배양형이 다소 많고, 여성이 조직분위기형과 잔업수당 취득형이 다소 많은 것으로 나타났다.

연령대별로는 40세 미만의 청년층은 인원부족 만성형, 조직분위기형, 잔업수당 취득형으로 분류되는 경우가 많고, 40세 이상 장년층의 경우 상대적으로 일시요구 대응형이 많은 것으로 나타났다. 한편 초등학교 이하의 자녀를 두고 있는 여성만을 뽑아 근로시간 유형을 살펴보았으나 뚜렷한 특징을 찾을 수 없었는데, 이는 표본 수가 적기 때문일 수도 있을 것이다.

업무대체자가 없는 경우 예상대로 인원부족 만성형으로 분류되는 비율이 높았으며, 업무대체자가 2명 이상 있는 경우 일시적인 요구에 따라서만 잔업을 하고 있는 것으로 드러났다. 그런데 대체자가 1명 있는 경우도 인원부족에 허덕이는 것으로 보이며, 조직분위기 도 업무대체자가 없는 경우와 유사한 것으로 보인다. 이러한 실태는 향후 대안 마련과

<표 7> 연령별, 육아부담별 근로시간 유형 분포

(단위 : 명, %)

	연령대별		육아부담여성기준		전 체
	40세 미만	40세 이상	기타	육아부담여성	
일시요구 대응형	66	58	112	12	124
	18.7	22.4	20.1	21.8	20.3
인원부족 만성형	77	45	110	12	122
	21.8	17.4	19.8	21.8	19.9
능력배양형	24	21	44	1	45
	6.8	8.1	7.9	1.8	7.4
조직분위기형	38	21	53	6	59
	10.8	8.1	9.5	10.9	9.6
잔업수당 취득형	45	24	65	4	69
	12.8	9.3	11.7	7.3	11.3
기타 미분류형	103	90	173	20	193
	29.2	34.8	31.1	36.4	31.5
전 체	353	259	557	55	611
	57.7	42.3	91.0	9.0	100.0

<표 8> 업무대체자 유무별 근로시간 유형 분포

(단위 : 명, %)

	업무대체자			전 체
	2명 이상	1명	없음	
일시요구 대응형	30	75	19	124
	27.8	19.4	16.4	20.3
인원부족 만성형	15	81	26	122
	13.9	20.9	22.4	20.0
능력배양형	9	25	11	45
	8.3	6.5	9.5	7.4
조직분위기형	7	40	12	59
	6.5	10.3	10.3	9.7
잔업수당 취득형	13	47	9	69
	12.0	12.1	7.8	11.3
기타 미분류형	34	119	39	192
	31.5	30.8	33.6	31.4
전 체	108	387	116	611
	17.7	63.3	19.0	100.0

관련하여 단순한 인원확충뿐 아니라 공공부문 종사자들의 다기능화와 팀 작업도 장시간 근로 개선에 도움이 될 수 있음을 시사하는 결과이다.

직무특성별로 근로시간 유형이 어떻게 달라지는지를 살펴본 결과 나와 동료 및 상사의 직무가 명확히 구분되고 정의되어 있지 않을수록 인원부족 만성형의 가능성이 높은 것으로 나타났으며, 업무방식에서 자율성이 없는 경우 조직분위기형 비중이 높았다. 업무세분화 여부는 각 유형별로 큰 차이를 나타내지 않았으며, 인원부족 만성형은 업무시간 재량도 상대적으로 적은 것으로 나타났다.

<표 9> 근로시간 유형별 직무특성(5점척도 평균)

	관측치 수	직무명확히구분		업무세분화		업무방식자율		업무시간재량	
		평균값	표준편차	평균값	표준편차	평균값	표준편차	평균값	표준편차
일시요구 대응형	124	4.09	0.88	3.54	1.05	3.90	0.82	3.77	0.94
인원부족 만성형	122	3.77	1.09	3.60	1.12	3.52	1.02	3.31	1.13
능력배양형	45	4.22	1.11	3.42	1.47	4.27	0.62	3.96	0.98
조직분위기형	59	4.03	1.05	3.44	1.13	3.10	1.12	3.46	1.07
잔업수당 취득형	69	4.20	0.85	3.48	1.17	3.57	1.04	3.78	1.10
기타 미분류형	193	4.22	0.88	3.46	1.09	3.94	0.76	3.89	0.96

<표 10> 근로시간 유형별 자유희망출퇴근시간대

희망출퇴근 시간대 (자유응답)	근로시간 유형						전 체
	1	2	3	4	5	6	
8시 이전	7	13	4	2	7	7	40
	6.5	11.6	10.8	3.8	12.7	4.3	7.6
8-5제	36	30	5	19	19	55	164
	33.3	26.8	13.5	35.9	34.6	33.7	31.1
8~9시 사이	10	7	5	1	4	13	40
	9.3	6.3	13.5	1.9	7.3	8.0	7.6
9-6제	20	25	15	18	10	60	148
	18.5	22.3	40.5	34.0	18.2	36.8	28.0
9시 이후	35	37	8	13	15	28	136
	32.4	33.0	21.6	24.5	27.3	17.2	25.8
전 체	108	112	37	53	55	163	528
	20.5	21.2	7.0	10.0	10.4	30.9	100.0

결측값의 개수 = 84

주: 근로시간 유형의 번호는 <표 4> 참조.

8시간만을 일한다고 가정하고 자유롭게 출퇴근시간을 선택한다면 어떻게 할 것인가에 대한 응답을 근로시간 유형별로 분석해 보면, 전체적으로는 「8-5제」에 대한 선호가 가장 높은 가운데, 일시요구 대응형과 인원부족 만성형은 9시 이후 출근을 선호하는 비중이 높았다. 또한 능력배양형은 「9-6제」의 선호도가 뚜렷했으며, 조직분위기형은 「8-5제」와 「9-6제」의 비중이 엇비슷하게 높았다. 기타 미분류형은 「9-6제」를 선호하는 경우가 많아 이 그룹은 근로시간에 대한 뚜렷한 주관이나 호오가 불분명한 집단인 것으로 추정된다.

IV. 공공부문 근로실태 개선방향

우리나라 공공부문 종사자들의 근로시간 실태는 이제까지 거의 밝혀지지 않았었는데, 본 분석을 통하여 공무원과 공기업 근로자들이 만성적인 장시간근로를 하고 있음이 밝혀졌다. 설문분석 결과 공공부문 종사자들은 매일 평균 1.39~2.4시간의 시간외 근로를 하고 있는 것으로 나타났다. 이는 2004년부터 시행된 법정 주40시간제의 의의를 훼손하는 것이며, 국제적인 장시간근로 기준인 주48시간 내외에 달하는 것으로서, 근로시간 단축을 통한 일자리나누기(work-sharing)와 일-생활 양립 방향에 부합하지 않는 실태이다. 다만, 배규식 외(2011) 등의 기존 연구를 감안할 때 은행이나 제조업 근로자들보다는 적게 일하

고 있는 것으로 보인다. 공공부문이 민간부문보다 근로시간이 짧다고 하더라도 근로시간 단축을 통한 일자리나누기를 실천하고, 특히 일-생활 양립 관행과 문화를 추구하기 위해서는 역시 공공부문 사무직의 선도와 모범이 절실히 요구된다.

사무직 근로자들의 실근로시간 단축을 위해서는 역시 정시퇴근 문화를 정립할 필요가 절실하다. 공무원과 공기업 등 공공부문 종사자 611명에 대한 설문조사 결과를 토대로 상관관계 분석과 유형별 분석을 수행하였다. 개인특성, 조직특성, 직무와 근로문화 등과의 관련성을 검토하고 업무효율화의 세부 관행을 평가한 결과 적정인원 확보와 정시퇴근 조직분위기가 전제될 경우 공공부문에서 장시간근로 문화를 개선할 수 있을 것으로 보인다.

일시적인 요구에 대응하는 산업은 업무에 대한 예측성을 높이고, 인원부족만성형의 경우 정원을 충원하며(특히 공기업), 능력배양형의 경우 교육훈련 제공, 그리고 조직분위기 형의 경우 근로시간 단축 및 관리를 상급자의 인사고과 및 팀 평가 등에 적극 반영할 경우 시간 단축으로 이어질 수 있을 것이다. 이러한 이행과정은 C은행 등 은행산업의 경험을 참조할 필요가 있다⁷⁾. 한편 산업수당 취득형은 전체의 1/10 정도에 불과하며, 또한 이 유형에 속한 근로자들도 절대적으로 수입을 추구하는 것으로 보이지 않는다. 다시 말해서 정시퇴근 문화와 조건만 형성되면 이들 집단도 초과근로수당 감소를 용인할 가능성이 높기 때문에 공무원 노조나 공기업 연맹 등과 적극적 협의를 진행할 필요가 있는 것으로 보인다⁸⁾. **[KL]**

<참고문헌>

배규식 외(2011), 『장시간노동과 노동시간 단축』, 한국노동연구원.
조성재 · 이준협(2010), 『작업장유형과 혁신 성과』, 한국노동연구원.

- 7) 필자는 이 은행에 대한 조사를 금년 5월 중 실시하였다. 노조 간부들과 당시 파트너였던 사측 관리 책임자를 교차 인터뷰한 결과 노사 양측의 장시간근로 개선에 대한 강고한 의지와 CEO에 대한 설득, 그리고 구체적인 실천 프로그램과 다년간의 경험 축적을 통하여 정시퇴근 문화를 구축하게 되었음을 확인하였다. 이 은행은 장시간근로 관행을 개선하기 위하여 회의문화 개선, 서류간소화 등을 위한 현장의 아이디어를 적극 발굴하였으며, 영업점 책임자를 비롯한 중간관리자들의 인사고과 항목으로 시간단축 실천 여부를 넣은 것이 주효했던 것으로 보인다. 결국 본사가 미국인 다국적 은행이지만, 업무수행방식 등에서 한국 토양에 맞는 창의적인 조직문화를 구축한 것으로 평가할 수 있었다. 이는 근로시간 단축이 단지 시간과 수당에 관한 문제일 뿐 아니라 일터의 문화와 일하는 방식 자체를 바꾸는 혁신과 연계되어 있다는 것을 보여준 좋은 사례라고 할 것이다.
- 8) 공공부문의 근로시간 단축 과정에서는 근로시간 제도와 더불어 인원충원이 반드시 필요한지, 인원을 늘린다면 몇 명이 적정한지 등의 정원관리 문제가 핵심 쟁점으로 부각될 것이다. 이는 공공부문 노사관계의 고질적인 갈등요인이었는데, 역으로 근로시간을 지렛대로 한 새로운 접근법이 더 나은 논의의 지평을 열어줄 수도 있을 것이다.