



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

주4일제 근무제의
공공기관 적용 사례 연구
- 근거이론의 적용 -

2023년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

윤 정 욱

주4일제 근무제의
공공기관 적용 사례 연구
- 근거이론의 적용 -

지도교수 권혁주

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로 제출함
2023년 3월

서울대학교 행정대학원
공기업정책학과
윤정욱

윤정욱의 석사 학위논문을 인준함
2023년 6월

위원장 금현섭

부위원장 임도빈

위원 권혁주

국문초록

본 연구는 최근 사회적 이슈로 떠오르고 있는 주4일제 근무제와 관련하여 국내 공공기관에서 이를 유일하게 적용한 사례로 확인되는 경상북도 출자출연기관의 주4일제 시행 사례가 2017년 시행 이후 지속되지 못하고 현재에 와서 소멸에 이르게 된 근본적인 원인이 무엇인지 밝히는 것을 목적으로 한다.

경상북도청이 주관이 되어 출자출연기관을 대상으로 시행한 주4일제는 새로 취임한 행정부 최고 수장인 대통령의 ‘일자리 창출과 비정규직의 정규직화’라는 정책기조에 발맞추어 급히 시행되어 제도의 시행 부작용 등에 대한 충분한 고려는 부족하였을 것으로 추정된다. 그럼에도 불구하고 제도 시행의 결과가 만족스러웠다면 소멸에 이르는 지금의 사태는 발생하지 않았을 것이다.

이에 문헌연구와 탐색적 인터뷰를 통하여 제도 소멸의 원인을 추적하고자 하였는데, 결과적으로 주4일제 근로자 당사자들이 해당 제도에 불만을 느끼고 이를 문제제기함으로써 시행기관인 경상북도청의 지시에 따라 출자출연기관들이 주4일제 근로자들에게 주5일제 전환의 기회를 부여하면서 대다수 주4일제 근로자들이 주5일제로 전환한 것이 핵심 요인을 알아낼 수 있었다.

그러나 주4일제 근로자들이 구체적으로 어떤 이유로 제도에 불만을 느끼게 되었는지 문헌연구로는 한계가 있어 그 이면의 이유를 밝히기 위해서는 보다 심층적인 연구가 필요하였다. 이를 위하여 주4일제 관련 경험이 있는 출자출연기관 4개 기관 9명을 대상으로 인터뷰를 실시하였고 여기에서 수집된 자료를 근거이론의 방법으로 범주화 후 분석함으로써 문제의 해답을 찾고자 하였다.

분석결과, 주4일제 근로자들이 제도에 대하여 불만을 느끼게 된 이유는 크게 3가지 범주로 분류할 수 있었다. 첫째는 제도적인 요인으로 주4일 근무에 비하여 과도한 업무량과 주4일이라는 물리적인 시간 내에

처리가 불가능한 부적합한 직무 및 최저 임금 수준의 낮은 급여 등에서 기인한 제도적인 불완전성이 근로자들의 만족도를 저하시킨 것으로 나타났다. 둘째는 문화적인 요인으로 장시간 전일제 노동을 '정상'으로 인식하고 개인보다 조직을 우선시하는 우리나라 특유의 집단주의 문화의 영향으로 회사와 내·외부 이해관계자가 주4일제 근로자들에 대해 가지는 선입견과 정당한 휴식일 보장에 대한 배려 부족 등의 행위가 빈번한 데서 비롯된 충돌이 야기하는 불만족이었다. 그리고 마지막으로 가장 핵심적인 원인이라고 할 수 있는 것은 바로 개인적 요인으로서 주4일제 근로자들이 급여와 경력인정, 승진연수 등에서 다른 주5일제 근로자보다 상대적으로 열악한 처우에 놓여 있음에도 업무량과 업무강도는 주5일제 근로자와 동등 수준이라고 인식함으로써 가지게 되는 불만족이었다.

Porter와 Lawler의 성과-만족이론에 따르면 직무 수행의 만족에 영향을 미치는 요소 중에 제일 최종적으로 개입하는 것이 바로 '인지된 정당한 보상'인데 이는 주4일제 근로자들이 제도에 불만을 가지게 된 가장 핵심요소인 개인적 요인, 즉, 상대적으로 적은 보상에도 동등 수준의 업무를 수행하고 있다고 인식함으로써 제도의 형평성이 결여되었다고 느끼는 것과 일맥상통한다고 볼 수 있다,

또한 Adams는 형평이론에서 '상대적 형평성에 대한 사람들의 지각과 신념이 직무행태에 영향을 미친다'고 하였는데, 이 역시도 주4일제 근로자들이 주5일제 근로자들과 함께 근무하는 환경에 상시 노출되어 업무량·업무강도·처우 등에 대하여 상대적으로 열악한 대우를 받고 있다는 인식이 불만족으로 이어지게 된 상황과 일치한다고 할 수 있다.

따라서 주4일제라는 제도가 다수의 연구에서 생산성 증가와 근로자 개인의 삶의 질 향상 등 긍정적인 효과가 존재하는 점을 감안하고 근로시간 단축이라는 역사적인 흐름이 앞으로도 지속·확대 시행되어야 한다고 다수의 사람들이 주장하는 현 상황을 고려한다면, 본 연구에서 밝혀낸 주4일제 근로자들의 만족도 저해 요인에 대한 보완책을 시급히 마련할 필요가 있다고 판단된다.

특히 그 중에서도 위에 언급한 대로 주5일제 근로자와 비교하여 형평성이 부족한 제도라는 근로자들 인식을 어떻게 극복해 나갈 지에 대한 해결방안을 집중 모색하여야 할 것으로 생각된다.

이에 대한 정책적 제언은 요약하면 다음과 같다. 먼저 주4일제에 맞는 적합한 직무와 대상을 발굴하여야 한다. 또한 급여와 비급여 부분에 대한 처우개선 및 주5일제에서 주4일제로의 전환제 도입 및 활성화, 주4일제 근로자의 휴식일 공백에 대한 대책 등 제도적인 개선 역시 필요할 것으로 보인다. 아울러 장시간 전일제 근로에 대한 무조건적인 선호 등 근로자들 스스로의 인식 변화와 이러한 인식 변화를 이끌어 낼 수 있는 보상책 마련에도 주의를 기울일 필요가 있다.

한편 본 연구는 주4일제에 대한 학술적인 연구가 부족한 상황에서 연구 자체만으로도 의의를 가질 수 있다. 특히 주4일제를 직접 경험한 근로자라는 희소한 연구 대상을 인터뷰하고 분석을 시도한다는 점에서 이후의 연구에 보탬이 될 것이다. 또한 계속하여 이슈화 되고 있는 주4일제가 실제 현장에서 어떻게 적용되었는지 그리고 해당 당사자들이 이에 대하여 어떠한 반응을 보였는지에 대한 자료를 수집하여 그 결과를 도출함으로써 향후 정책적인 시사점을 제공하는 데도 도움이 될 것으로 생각한다.

그러나 경상북도 산하 출자출연기관이라는 특수한 환경에 처해 있는 기관의 소수 연구 참여자만을 대상으로 인터뷰를 실시하여 외적 타당도의 확보가 용이하지 않고 일부 자료 수집의 한계로 연구자 개인적인 추측에 의존할 수밖에 없었던 점 등은 본 연구에서 도출한 결론을 일반화 시키기에는 부적절할 수도 있다는 것을 미리 밝히는 바이다.

주요어 : 주4일 근로, 주4일제, 근로시간 단축, 성과-만족이론, 형평이론
학 번 : 2022-23878

목 차

제 1 장 서론	1
제 2 장 선행연구	7
제 1 절 주4일제 근무제	7
1. 근로시간 정책 변천사	7
2. 국내외 주4일제 시행사례	12
3. 시간선택제 일자리	16
제 2 절 근로시간 단축의 효과성	22
제 3 절 성과-만족이론과 형평이론	31
제 4 절 기존 연구의 한계	39
제 3 장 연구방법: 근거이론의 적용	41
제 1 절 분석방법과 그 타당성	41
1. 적용의 타당성	41
2. 내용 및 절차	45
3. 연구에의 적용	46
제 2 절 조사대상 및 자료수집	48
제 4 장 근거이론을 통한 분석결과	50
제 1 절 경상북도 출자출연기관 주4일제 시행배경	50
제 2 절 범주화	61
1. 제도적 요인	63
(1) 주4일 안에 완수하기 힘든 과도한 업무량	63
(2) 주4일제에 부적합한 업무	64
(3) 생활의 영위가 힘든 수준의 낮은 급여	66
(4) 휴가로 대체가능한 주4일제	68

2. 문화적 요인	69
(1) 주4일제 및 해당 근로자들에 대한 사내 무신경	69
(2) 내부 동료와의 이해관계 충돌	71
(3) 외부 이해관계자와의 충돌	74
(4) 생산성 증가의 인정	75
3. 개인적 요인	76
(1) 주5일제와 같은 업무량에 다른 대우	77
(2) 주5일제에 비해 낮은 급여	79
(3) 급여 이외 경력, 승진연수 80%만 인정	80
(4) 주5일제에 비해 개인 여유시간 활용에 대한 만족감	82
4. 주4일제 개선에 대한 아이디어	84
(1) 주4일제에 적합한 직무	84
(2) 주4일제에 적합한 개인적인 특성	87
(3) 처우개선	88
(4) 전반적인 근로제도 변경	89
(5) 사회적인 문화의 변화	91
제 5 장 결론	92
제 1 절 연구결과	92
제 2 절 연구의 의의 및 한계	98
참고문헌	99
Abstract	104

표 목 차

[표 1] 국내 민간기업 주4일 근무제 도입 현황	13
[표 2] 시간선택제 일자리와 주4일제 항목별 비교내역	17
[표 3] 연도별 시간선택제 공무원 신규채용 현황	18
[표 4] 연도별 시간선택제 공무원 현원 현황	19
[표 5] 근로시간 단축이 근로자 만족도에 미치는 영향	24
[표 6] 근로시간 단축이 생산성에 미치는 영향	25
[표 7] 근로시간 단축이 고용에 미치는 영향	26
[표 8] 질적 연구의 다양한 유형	42
[표 9] 인터뷰 참여자 분류	48
[표10] 주4일제 연구 참여기관 및 참여자 분류	48
[표11] 경상북도 출자출연기관의 주4일제 도입 현황	53
[표12] 경상북도 출자출연기관 주4일제 근무인원 변동내역	56
[표13] 인터뷰 결과 범주화	62

그 립 목 차

[그림 1] 우리나라 근로시간 정책 변천과정	9
[그림 2] 근로자들 사고의 흐름과 주4일제 제도 소멸	31
[그림 3] Vroom의 선호-기대이론 도식표	33
[그림 4] Porter와 Lawler의 성과-만족이론 도식표	35
[그림 5] 연구방법의 유형	43
[그림 6] 경상북도의회 회의록(2021.11.11.)	54
[그림 7] 주4일제 소멸의 2가지 핵심요인 흐름	60

부 록 목 차

[부록 1] 인터뷰 질문지	102
----------------------	-----

제 1 장 서 론

2019년 말, 중국 우한에서 최초로 발생한 것으로 알려진 변이 코로나 바이러스에 의한 급성 호흡기 전염병, 즉, 코로나19는 세계화라는 기치 아래 상호 의존성이 심화되고 있던 다수의 국가에 팬데믹을 야기하며 큰 충격을 주었고, 이에 따라 인공지능·자동화·공유경제 등 4차 산업혁명으로 인하여 서서히 진행되고 있던 근로환경의 변화가 더욱 가속화하게 되었다.

이러한 회사 내에서 사용빈도가 높지 않았던 재택근무나 비대면 화상 회의가 급속도로 보편화되고, 회사 밖 일상생활에서도 확진자 자가격리 실시와 대면 접촉 기피로 배달 서비스가 폭증하여 라이더 등 깃워커¹⁾가 급증하는 현상이 나타났는데, 이러한 변화는 필연적으로 근로자가 가족과 함께 지내는 시간을 증가시키게 되어 일터 뿐 아니라 가정에도 큰 변화를 불러일으켰다.

한편 이러한 변화에도 불구하고 경제·사회는 큰 이상 없이 예전처럼 정상적으로 돌아갔고, 이를 직접 경험한 많은 사람들은 옛날의 근무체제(집과 일터를 오가는 주5일 정시 출퇴근)로 굳이 돌아갈 필요가 있는가에 대한 의구심을 품기 시작하였는데, 이에 따라 1주일에 주4일만 출근하는 이른바 주4일제 근무(이하 주4일제)와 재택근무가 전 세계적으로 급격하게 정치·경제·사회적 이슈로 떠오르게 되었다.

이 중 특히 주4일제와 관련하여 해외에서는 다양한 연구와 시도가 이루어지고 있는데, 특히 생산성 향상과 근로자 만족도 증가 등 제도의 긍정적인 효과를 도출한 연구결과를 토대로 프랑스·아이슬란드·스페인·미국²⁾ 등 서구권 국가를 중심으로 근로시간 법령을 주4일제에 맞춰 변경

1) 깃워커(Gig worker)는 고용주의 필요에 따라 단기로 계약을 맺고 일회성 일을 맡는 근로자를 이르는 말로, 디지털 플랫폼을 기반으로 한 공유경제가 확산되면서 등장한 근로 형태이다

2) 콜로라도·유타·캘리포니아 등 일부 州

하거나 시범 프로젝트를 정부차원에서 도입하는 노력이 지속적으로 이루어지고 있다. 다만 아직까지 범국가적인 차원에서 주4일제를 전면 실시하는 사례는 드물다고 할 수 있으며, 최근 들어서는 해당 제도가 과연 주5일제와 비교해서 효과적인지에 대하여 의구심을 가지고 도입을 취소하는 사례도 발생하고 있는 것으로 보인다.

우리나라의 경우, 지난 제20대 대선에서 복수의 유력 후보가 주4일제를 주요 대선 공약으로 내세우는 등 정치권을 중심으로 해당 이슈가 지속적으로 회자되고 있으나, 실제로 전면 주4일제를 채택하여 운용하는 사례는 매우 제한적이고 그나마 그 운용기간이 단기에 그치거나 장기 운용하는 기관의 경우도 철회를 검토하는 등 서구권에 비해 도입이 비교적 부진한 것으로 파악된다.

또한 주4일제 이슈에 대한 높은 사회적인 관심에도 불구하고 아직까지 전문적인 학술연구는 심도 있게 이루어진 사례를 발견하기 쉽지 않고, 해외 시행사례를 다루거나 사용자 측과 노동자 측을 대변하는 각각의 목소리와 일부 전문가의 견해를 전달하는 기사가 간혹 뉴스에 등장하는 정도에 그치고 있는 실정이다.

그런데 뜻밖에도 국내 공공기관에서 2017년부터 주4일제를 운용한 사례가 있어 흥미를 불러일으켰다. 해당 사례는 2017년 5월 28일 경상북도청(이하 도청)의 보도자료를 통하여 최초로 확인할 수 있는데, 그 주요 내용은 경상북도 산하 출자출연기관(이하 출자출연기관)을 대상으로 주4일제 근로자를 신규채용하거나 기존 비정규직 직원을 주4일제 정규직으로 전환하여, 남은 예산으로 신규채용에 재투입하는 등 정부의 국정과제인 일자리 창출을 道차원에서 적극 선도한다는 것이다.

설홍수·박민규(2018)는 「일자리 창출을 위한 경상북도 민간부문 주4일 근무제 도입방안」 연구에서 국내 공공기관 주4일제 시행사례로 출자출연기관을 예로 들며 그 구체적인 근로자 수와 적용기관을 명시하였는데, 해당 연구에 나온 자료에는 2018년 상반기 기준 7개 출자출연기관에서 24명이 실제로 주4일제로 근무하고 있다고 명시하고 있다. 이는 민간

에 비해서 새로운 제도 도입에 보수적이고 피동적인 성향을 지니고 있을 것으로 생각되는 국내 공공기관에서 주4일제를 시행하고 있음을 공식적으로 확인할 수 있는 유일한 사례로서 주4일제가 정치·경제·사회적으로 중요한 이슈로 급부상하고 있는 현 상황을 고려해볼 때 그 연구 가치가 충분하다고 생각되었다.

그러나 구체적인 연구 방향을 정하기 위하여 2022년 9월 도청을 방문, 담당 공무원과 진행한 인터뷰에 따르면 출자출연기관 주4일제 근로자 수는 2018년 7개 기관 24명에서 퇴직 혹은 주5일제로의 전환 등의 이유로 2021년에는 4개 기관 7명으로 대폭 축소되었으며, 남아 있는 주4일제 근로자 역시 본인 희망에 따라 주5일제 전환이 가능한 상황이었는데 이는 출자출연기관의 주4일제가 시행 후 몇 년이 경과한 시점에서 확대는커녕 소멸단계에 이르렀음을 뜻하는 것이라고 할 수 있었다.

도청 담당자는 주4일제 시행 후 최초에 제도를 도입하며 도청이 가졌던 기대효과가 나타나지 않았고, 특히 주4일제 근로자들이 제도에 불만을 느끼고 도청에 그와 관련된 의견이 계속 접수되었기 때문에 전환을 할 수밖에 없었다는 개인적인 견해를 밝혔다.

그러나 해당 담당자는 도청에서 주4일제 제도 수립 당시 가졌던 기대효과 및 시행 이후에 대한 분석결과와 주4일제 근로자들이 어떠한 이유로 낮은 만족도를 가지게 되었는지 그 원인에 대해서는 추가적인 언급을 하지 않았는데, 이는 보안이 필요한 사항이라 공개가 힘들거나 제도 시행에 대한 후속 연구 자체가 아예 이루어지지 않았거나 해당 담당자가 업무를 맡은 지 얼마 안 되어 그간의 내막을 파악하는데 한계가 있는 등의 이유가 작용한 것으로 생각되었다.

이에 본 연구는 주4일제라는 선구적인 트렌드를 도청 차원에서 보도자료까지 내어가며 의욕 있게 시행한 출자출연기관의 주4일제가 왜 확대 시행되지 못하고 소멸 위기에 처하게 되었는지 그 궁극적이고 근원적인 이유를 알아보는 것을 목적으로 삼고, 이를 위하여 도청 담당자가 언급한 제도 소멸의 이유인 기대효과의 미충족, 즉, 앞선 보도자료에서 밝혔

듯 주4일제 신규 채용과 비정규직 직원의 주4일제 정규직으로의 채용, 또한 주4일제 채용을 통하여 발생한 잉여 예산으로 신규 일자리 창출이 이루어졌는지의 여부와 주4일제 근로자들이 제도에 불만을 느끼게 된 원인이 궁극적으로 무엇인지의 두 가지 측면에서 문제를 바라보고자 하였다.

그러나 연구를 위한 자료 수집은 시작부터 난관에 부딪혔는데, 특히 도청 홈페이지나 언론 기사 등 오픈소스로 검색 가능한 관련 정보가 매우 제한적이고, 주4일제라는 제도 역시 아직까지 제대로 된 연구가 이루어진 사례를 찾기가 용이하지 않아 문헌연구만으로는 깊이 있는 연구를 수행하기 어려울 것이라는 생각을 하였다.

이에 주4일제를 실제로 기획하는 데 참여하거나 직접 경험한 대상과의 인터뷰를 통한 정보 습득이 연구 진행에 필수적이라고 판단하였는데, 특히 2017년도 제도 수립 당시의 도청 정책기획(policy planning) 담당자는 그 수립 배경과 기대효과를 제일 잘 인지하고 있을 것이므로 인터뷰가 성사된다면 연구에 많은 도움이 될 것으로 생각되었다.

그러나 정책기획 참여 관련자들은 사후평가를 통해 정책실패가 부각되는 것을 원치 않는 경우가 많고(고길곤, 2015), 5년이 넘는 시간이 경과한 지금 시점에서는 인사이동 등으로 당시 담당자가 누구였는지 파악이 힘들며, 설사 파악한다고 해도 해당 제도가 소멸의 위기에 처한 현 상황을 감안할 때, 책임자로서 솔직하게 마음을 터놓는 인터뷰는 성사가 쉽지 않을 것으로 판단되었다.

따라서 본 연구에서는 도청의 주4일제에 대한 기대효과가 실제로 충족되었는지의 여부는 문헌연구를 최대한 활용하되, 문헌연구로 충분히 입증되지 않는 부분에 대해서는 출자출연기관 주4일제와 유사한 사례에 대한 기존 연구를 살펴보는 방법을 선택하였다.

한편, 주4일제 근로자들이 제도에 대한 불만을 가지게 된 원인을 파악하기 위해서는 해당 제도를 직간접적으로 경험한 사람들을 인터뷰하는 것이 가장 용이하면서도 의미 있는 결과를 도출할 수 있는 방법이라고 판단하였는데, 이를 위해서는 대상자들의 인터뷰 가능여부가 가장 큰 관

건이었다. 다행히 주4일제로 근무했던 사람들 다수가 주5일제로 전환하여 해당 기관에 재직 중임을 확인하였고 주4일제를 경험한 시기가 아직 얼마 되지 않은 관계로 관련 기억 역시 비교적 생생할 것으로 예상되었다.

이에 도청 담당자에게 협조를 구하여 출자출연기관에서 주4일제로 근무한 경험이 있는 근로자를 중심으로 인터뷰 희망자를 모색하였는데 4개 기관 9명이 인터뷰에 응하여 여기서 얻은 자료를 토대로 연구를 진행할 수 있었다.

한편, 본 연구는 연구대상인 출자출연기관의 주4일제 근로자 인원수가 매우 한정적인데다가 연구 대상자들의 이면에 숨겨져 있는 생각을 알아내는 것이 주4일제 소멸의 원인과악이라는 연구문제 해답 발굴에 핵심적인 요소로 작용할 것으로 생각되어 표본 추출에 근거한 양적연구 보다는 질적연구 방법이 더 적합할 것으로 판단하였다.

또한 주4일제를 직접 겪은 연구 대상자 개개인이 마음속에 품고 있는 다양한 생각을 포괄하고 이를 이론화하여 핵심 요인을 발굴하는 것이 중요하므로 심층 인터뷰 등을 통한 다단계의 자료 수집을 통해 정보 범주를 설정하고 이론을 도출하는 연구방법인 근거이론(grounded theory)을 적용하는 것이 타당(남궁근, 2007)할 것으로 생각되었다.

아울러 선행연구는 다음과 같이 3가지 측면에서 시행하였다.

먼저 본 연구에서 다루고자 하는 주4일제가 무엇이고 어떠한 이유로 최근 이슈화 됐는지를 알기 위하여 그 상위 범주라고 할 수 있는 근로시간 단축의 역사적인 흐름을 살펴보았다. 국내외 사례, 특히 출자출연기관과 유사성을 지니고 있어 직간접 비교가 가능한 ‘해외의 공공부문 주4일제 시행사례’와 ‘국내의 시간선택제 일자리’제도와 관련된 선행연구를 살펴봄으로써 본 연구문제 해결에 필요한 정보를 얻고자 하였다.

다음으로 근로시간 단축이 가지는 효과와 관련한 연구를 살펴보았는데, 이는 주4일제를 통한 신규 일자리 창출이라는, 도청에서 당초 제도를 시행하며 기대했던 효과가 실제로 충족되었는지 여부에 대한 직접적인 조사 및 검증이 용이하지 않기에 이를 간접적으로 확인하기 위함이다.

마지막으로 주4일제 근로자들의 낮은 만족도가 기인한 궁극적인 원인 파악을 위한 인터뷰의 분석의 틀로서 과정이론(process theories)에 대한 선행연구를 실시하였다. 오석홍(2022)에 따르면 인간의 동기 그리고 직무수행동기를 설명하고 동기유발 방법의 처방을 시도하는 이론은 크게 동기의 기초가 되는 욕구와 유인의 내용에 초점을 두는 내용이론(content theories)과 동기유발의 과정에 초점을 두는 과정이론 2가지로 분류할 수 있는데, 본 연구에서는 주4일제 근로자들이 이미 출자출연기관 소속의 주4일제가 되는 길을 스스로 선택하였다는 판단 아래 내용이론이 연구문제 해결에 도움이 되는 부분은 적을 것으로 생각되어 이에 대한 언급은 생략하였고, 대신 주4일제 근로자로서 계속 업무를 수행할 수 있는 동기유발과정에 포커스를 맞춰서 정확히 어떠한 변수가 이들의 동기유발에 영향을 미쳐서 불만족이라는 결과로 이어지게 되었는지에 대한 논리를 제공하는 과정이론을 중점적으로 살펴보았다.

과정이론에는 여러 가지 다양한 하위 이론이 존재하나, 본 연구에서는 그 중에서 Porter와 Lawler의 성과-만족이론(performance-satisfactory theory)과 Adams의 형평이론(equity theory)의 적용이 가장 적합할 것으로 생각하였다. 성과-만족이론에 따르면 근로자들이 근무를 하는 과정에 있어서 노력이 성과로 이어지고 이러한 성과가 보상에 따라 궁극적으로 만족의 상태에 이르게 되는데, 중간에 이러한 흐름에 부정적인 영향을 미치는 변수가 발생하여 각 과정에 영향을 미칠 경우, 근로자들이 만족이 아닌 불만족스러운 상태로 이어질 수 있다고 보았다. 이는 주4일제 근로자들의 불만족 요인을 찾고자 하는 본 연구에 적합한 것으로 판단되었다. 또한 형평이론에서는 근로자가 쏟은 투입에 따르는 결과의 상대적 형평성에 대한 사람들의 지각과 신념이 직무행태에 영향을 미친다고 설명하고 있는데, 이는 회사 내 다수를 차지하는 주5일제 근로자들 사이에서 근무하는 주4일제 근로자들의 환경적 맥락을 고려하였을 때, 그 적용이 충분히 가능할 것으로 판단하였다.

제 2 장 선행연구

제 1 절 주4일제 근무제

1. 근로시간 정책 변천사

주4일제에 대한 연구를 시작하기에 앞서 해당 제도가 어떻게 출현하였으며 왜 지금 이슈가 되고 있는지에 대하여 먼저 그 역사적인 배경을 살펴볼 필요가 있다.

근대로 접어드는 19세기까지만 하더라도 소위 ‘적정한 근로시간’에 대해서는 명확한 정의나 개념조차 존재하지 않았는데, 19세기까지만 하더라도 영국의 노동자들은 1주일에 6일, 하루 10~16시간씩 일하는 게 보편적³⁾이었다.

그러나 영국과 미국의 노동자들을 중심으로 노동시간에 대한 정당하고 충분한 제한이 필요하다는 캠페인이 점차 확산되기 시작하여 1919년 설립된 국제노동기구(ILO)가 산업노동시간 협약을 제정해 1일 8시간, 1주 48시간의 노동시간을 초과하지 않도록 제한하면서 최초의 국제적인 약속이 출현하였고, 1929년 대공황으로 글로벌 차원의 광범위한 실업문제가 발생함으로써 주40시간제, 즉 주5일제의 적용 원칙을 천명한 협약이 1935년에 채택되어 지금까지 이어져 내려오고 있다.⁴⁾ (Coote et al.

3) 기독교 신앙의 영향으로 1주일에 하루, 안식일에 노동을 하지 않는 정도만 지켜지고 있었다.

4) 하루 8시간 또는 주40시간 노동이 주5일 근무제와 동일한 개념이라는 정의가 명확히 성문화되었다고는 볼 수 없으나, 본 연구에서는 ‘주5일 근무제는 법정 주당 근무시간이 40시간을 넘을 수 없도록 하여 1주일에 8시간씩 5일을 근무할 수 있도록 한 제도로서 주 40시간 근로제라고도 한다’는 양혜원·김현섭(2009)의 정의를 따르고자 한다. 이는, 우리나라 근로기준법 제50조에서 근로시

2021; 조용만, 2020)

서구권에서는 프랑스 1936년, 미국과 독일 1938년 등 20세기 초에 순차적으로 주5일제를 도입하였는데, 아시아권의 일본은 이보다 50여년이 늦은 1989년, 중국은 1996년, 그리고 우리나라는 그보다도 더 늦은 2004년이 되어서야 주5일제를 도입하게 되었다. (양혜원·금현섭, 2009; 이종석, 2002)

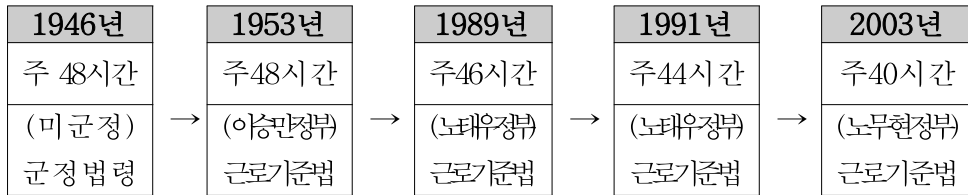
우리나라의 근로시간 정책 변천사를 좀 더 구체적으로 살펴보면 1946년 11월 7일 미군정 시대에 군정법령 제121호로 제정된 「최고 노동시간에 관한 법령」이 최초의 근로시간 법제라고 볼 수 있는데, 해당 법령은 총 9개 조로 구성되어 최대 노동시간을 주당 48시간, 잔업 허용 시간을 주당 12시간으로 제한하고 연장근로 시에는 할증임금을 지급하도록 규정하였다. (조용만, 2020)

이러한 근로시간 규제와 관련한 기본적인 사항은 1953년 5월 제정한 근로기준법에 반영되어 1일 8시간, 1주 48시간(주6일제)을 기준근로시간으로 명시하였고 이후 36년이라는 비교적 긴 기간 동안 유지되었다가 노태우 정부 들어서야 1989년에 주 46시간, 1991년에 주 44시간으로 각각 조정되어 주5.5일 시대로 접어들었다. (이상목, 2001)

한편, 1997년 외환위기로 대량실업이 발생하자 정부는 이를 극복하기 위한 고용증가 차원에서 추가적인 근로시간 단축을 추진하였는데 그 결과, 2003년 8월 29일 국회 본회의에서 1주 기준근로시간을 44시간에서 40시간으로 4시간 추가로 단축하는 것을 골자로 하는 근로기준법 일부개정 법률안을 의결, 현재의 1주 40시간(주5일제)근무가 비로소 정착되었다. (김효주 외, 2021)

간을 다음과 같이 2개의 항으로 구분하여 정의하고 있는 것과 일맥상통한다고 할 수 있다. ① 1주 간의 근로시간은 휴게시간을 제외하고 40시간을 초과할 수 없다. ② 1일의 근로시간은 휴게시간을 제외하고 8시간을 초과할 수 없다.

<그림1> 우리나라 근로시간 정책 변천과정



자료: 기존 자료를 연구자가 정리

한편, 주5일제는 다음과 같이 사업장 규모에 따라 순차적으로 적용되었는데, 2004년 7월 1,000명 이상 사업장에 최초 도입한 후, 2005년 300인 이상, 2006년 100인 이상, 2007년 50인 이상, 2008년 20인 이상, 2011년 5인 이상 등 시장에 주는 충격을 최소화하기 위하여 큰 규모의 사업장에서 점차 작은 규모의 사업장으로 확대되는 과정을 거쳤음을 알 수 있다. 이는 주5일제의 완전 정착이 법률 의결로부터 7년이 넘는 비교적 긴 시간이 소요되는 쉽지 않은 작업이었음을 알 수 있게 해 준다. (김은경, 2017)

그러나 기준근로시간을 단축했음에도 불구하고 실근로시간은 여전히 기대만큼 줄어들지 않았다는 지적이 있었는데, 이는 주5일제의 법정 근로시간은 주 40시간이지만 ‘주 최대 근로시간’에 대한 명확한 규정이 없어 휴일을 포함한 1주 최대 근로시간이 68시간으로 해석되었기 때문이다.⁵⁾ 이러한 문제점으로 인하여 주5일제 규정 이후 실근로시간을 단축하기 위하여 근로기준법의 근로시간 규정을 재개정해야 한다는 사회적 요구가 있었고, 2012년 성남시 환경미화원 사건 판결⁶⁾로 휴일근로의 명확

5) 당시 정부는 휴일근로시간을 연장근로시간에 포함하지 않았는데, 이에 따라 1주일에 법정근로시간 40시간과 연장근로 12시간을 합한 52시간 외에 휴일근로 16시간까지 가능한 것으로 간주되었다.

6) 2008년 성남시 퇴직 환경미화원들이 통상임금의 150%를 받던 휴일근로 수당에 연장근로수당 50%를 추가로 지급하라는 소송을 제기하면서 이슈화된 사건으로 대법원에서 ‘휴일근무는 연장근로에 포함되지 않는다’고 2018년 확정 판결하고 휴일근무와 연장근로를 중복 가산할 필요가 없다고 하며 일단락된 사건이나 이후 최대 근로시간에 대한 논의를 촉발하는 계기가 되었다.

한 법규정화의 필요성이 논의되면서 근로시간 단축법에 대한 논의가 본격화되기 시작하였다. (이영주, 2018)

2017년 5월 출범한 문재인 정부는 이에 최대 근로시간 단축 문제를 주요 국정과제(국정기획자문위원회, 2017)로 내걸었고, 그 후 여야 간 합의에 따라 2018년 7월 1일부터 주 최대 근로시간을 52시간으로 규정한 근로시간 단축법이 시행되어 현재까지 적용 중에 있다.

한편, 서론에서 이미 논하였듯이 인공지능·자동화·공유경제 등 4차 산업혁명으로 촉발된 근로환경 변화는 코로나19로 인하여 더욱 가속화되어 주5일제(주40시간 근로)가 반드시 필요한 것인가에 대한 근로자들의 믿음을 흔들며 그 대안으로 주4일제가 전 세계적으로 급격하게 중요한 이슈로 떠오르게 되었다.

주4일제는 경제학자들을 중심으로 20세기 초부터 거론되어 왔던 이슈로서, 영국의 저명한 경제학자 John M. Keynes가 1930년에 작성한 에세이 *Economic Possibilities for our Grandchildren*에서 기술혁신에 따라 생활수준이 높아짐에 따라 사람들이 덜 일할 수 있고 덜 일하고 싶어 할 것이라고 하며 다음과 같이 언급한 것을 그 효시로 보기도 한다. (Keynes, 1930: Gomes, 2022: 77에서 재인용)

“몇 년 후면 우리가 살면서 익숙해진 인력 중에서 1/4의 노동력을 농업, 광업, 제조업 등 모든 작업을 수행할 수 있을지도 모른다. [...] 100년 후에는 진보하는 나라들의 생활수준이 지금보다 4배에서 8배로 높아질 것이라고 본다. [...] 오랫동안 늙은 아담이 우리의 안에서 너무 강하기 때문에 아담이 만족하려면 모든 사람이 무엇인가 일을 해야 한다고 느낄 것이다. [...] 3시간 교대 근무나 15시간 근무는 이 문제를 상당기간 미룰 수 있다. 하루 3시간이면 우리 대부분의 마음속에 있는 늙은 아담을 충분히 만족시킬 수 있다.”

Keynes는 생산성 향상으로 인하여 근로시간이 주15시간까지 단축될 수 있다고 주장하며 이를 경제학적으로 입증하려고 시도하였는데, 이는 주5일제조차 정착되지 않은 당시의 상황에서 근로시간 단축의 선구자적인 주장을 편 것으로 평가할 수 있다.

1970년 역사상 두 번째로 수여된 노벨 경제학상을 단독으로 수상한 Paul Samuelson 역시 1970년 출판한 *4 Days, 40 Hours*의 서문에서 주4일 근무제가 기념비적인 사회적 발명이라며 주4일제의 도입을 적극 지지한 바 있다. (Gomes, 2022: 28-29)

한편, 정치계에서의 주4일제 논의는 근로자의 지지를 얻기 위한 정치적인 이유에서 활발하게 지속되어 왔는데 1933년 Franklin D. Roosevelt 당시 미국 대통령이 ‘대통령 재고용 협정’을 발표하면서 미국 기업들에 시간당 임금은 인상하고 주당 노동시간을 35시간으로 단축할 것을 촉구한 것을 시작으로 1958년 당시 미국 부통령이던 Richard Nixon이 멀지 않은 미래에 주4일제가 실현될 것이라고 언급하고, 1964년 미국 의회가 표준 노동시간을 32시간으로 줄이려고 시도하는 등 다양한 논의와 제도화 노력이 있었으나 실제 시행단계에는 이르지 못하였다. (Gomes, 2022; Coote et al., 2021)

그 후, 몇 십 년간 잠잠하던 주4일 근무제에 대한 논의는 2018년 애리조나 주립 대학의 경영학 교수이자 국제 비즈니스 아카데미 회장을 지냈던 Robert Grosse가 *The Four-Day Workweek*이라는 책을 출간하며 다시 이슈로 떠올랐는데, Grosse는 해당 저서에서 근로시간 단축과 생산성 증가 사이에 연관성이 있다는 사실을 증명하면서 주4일 시행으로 나타나는 생산성 향상과 임금 삭감 사이의 합의점에 관련된 연구결과를 발표하였다. (Gomes, 2022: 32)

한편, 앞서 언급하였듯 2019년 코로나19 팬데믹이 야기한 4차 산업혁명의 급속한 확산은 주4일제를 전 세계적인 이슈로 만드는 기폭제가 되었는데, 2019년 12월 총선에서 영국 노동당이 내건 성명서에 주4일 이슈가 포함된 것을 기점으로 하여 2020년에는 핀란드의 Sanna Marin총리와

뉴질랜드의 Jacinda Ardern 총리가 각각 국민들의 여가 증진과 자국 경제 활성화의 방법으로 주4일제를 언급하고, 미국 캘리포니아주 민주당 의원인 Christina Garcia가 2022년 4월, 500명 이상의 사업장에게 주 32시간 근무제를 의무화하는 법안을 발의하였으며, 메릴랜드주 민주당 의원인 Vaughn Stewart가 주5일제 직원의 주급을 삭감하지 않은 채 주4일로 전환하는 고용주들에게 보조금을 지급하는 법안을 발의하는 등 주4일제 도입을 위한 다양한 논의와 노력이 각국 정치권을 중심으로 확대되는 추세임을 알 수 있다.

우리나라에서도 이러한 세계적 흐름과 다르지 않게 지난 제20대 대선(2022.3.9)에서 복수의 후보가 주4일제 및 주4.5일제를 정식 공약으로 내세우고⁷⁾, 언론에서도 이를 비중 있게 다루는 등 주4일제에 대한 관심이 점차 높아지고 있다고 할 수 있으나, 주4일제에 대하여 비판적인 의견을 가지고 있는 윤석열 후보가 대통령에 당선됨에 따라 당분간 주4일제의 실질적인 시행 가능성은 높지 않을 것으로 생각된다.

그러나 급격한 고령화와 이로 인한 노동인구의 감소, AI의 발달로 인한 공정 자동화와 이에 따른 생산성 증대, ‘워라벨’을 중시하는 MZ세대의 부상, 그리고 무엇보다도 선진국에서 주4일제의 시행이 점점 확대추세인 점을 감안하면, 국내에서 주4일제 도입에 대한 논의는 언제든 다시 확산될 가능성이 크다고 할 수 있을 것이다.

2. 국내외 주4일제 시행사례

그렇다면 이제 국내외에서 실제로 주4일제를 시행한 사례는 어떠한 것이 있는지 그리고 해당 사례를 통하여 본 연구에 시사점이 될 만한 부분은

7) 정의당의 심상정 후보는 아예 자신의 제1호 공약으로 주4일제를 내세웠고, 더불어민주당의 이재명 후보는 6대 노동공약 중 하나로 실노동시간 단축을 제시하며, 그 내용으로 주4.5일제 도입을 위한 사회적 대화 시작 및 선도적으로 주4일 또는 주4.5일제를 도입한 기업에 다양한 인센티브를 제공하는 방식으로 노동시간 단축을 확산시키겠다고 하였다.

어떤 것인지를 확인해 볼 필요가 있다.

국내의 경우, 언론 기사를 통해 아래와 같이 일부 기업, 특히 IT유관 업종을 중심으로 주4일제를 도입하여 시행하고 있음을 파악할 수 있었다.

<표1> 국내 민간기업 주4일 근무제 도입 현황

분류	해당 기업
주4일제	에듀윌, 충주 에네스티, 엔돌핀 커넥트, 밀리의 서재, 신라호텔, 롯데면세점, 세브란스병원
격주 4일제	카카오게임즈, SK수펙스추구협의회, 카페24
주4.5일제	우아한형제들, 여기어때, MBC
간헐적 주4일제	SK텔레콤 (매월 셋째주 금요일)

자료: 언론기사 내용을 연구자가 재정리

그 중 주4일제의 성공적 시행사례로 거론되고는 했던 종합교육기업 에듀윌의 경우, 2019년 6월부터 700여 명의 임직원 모두에게 주4일제를 도입하였고⁸⁾ 세브란스 병원의 경우에는 2023년 1월부터 모성보호 대상과 환자 중증도가 높은 격무병동 직원들을 상대로 주4일제를 실시하고 있으며, 카카오 역시 2022년 7월 ‘격주 놀금’제도를 도입하여 격주 단위로 금요일을 쉬는 날로 지정해 주4일만 근무하는 제도를 실시 중에 있다. 그 외에도 MBC가 주4.5일제, 국내 이동통신 업계 1위인 SK텔레콤은 매달 셋째 주 금요일을 쉬는 월 1회 주4일제를 도입하여 운영하는 등 다양한 형태의 주4일제가 시행되고 있음을 알 수 있다. 반면, 공공기관의 주4일제 시행사례는 본 연구의 연구대상인 경상북도 출자출연기관 외에는 찾을 수 없었는

8) 2023년 상반기 현재, 에듀윌은 경영악화로 인하여 직원들의 반발에도 불구하고 주4일제를 실질적으로 폐지하는 단계를 밟고 있다. 다만, 에듀윌의 경우 사회문화적인 사업환경 변화(청년층 인구 감소 및 공직 선호도 저하로 인한 수험생의 감소)가 경영악화의 주된 요인이라고 볼 수 있으므로 주4일제가 직접적으로 경영에 부정적인 영향을 미쳤는지는 판단을 유보해야 할 것으로 생각된다.

데 이는 국내 공공기관의 주4일제 도입이 민간과 비교하여 봤을 때 아직 걸음마조차 떼지 못한 단계라는 것을 방증한다고 하겠다.

한편, 국내와 달리 해외에서는 민간은 물론 정부 차원에서도 주4일제 법령을 이미 시행하였거나, 시범 도입 프로젝트를 실시하는 등 다양한 시도가 이루어지고 있는데, 본 연구에서는 연구대상인 출자출연기관과 공공이라는 유사성을 지니고 있는 해외 공공부문 주4일제 사례로 범위를 좁혀서 이를 살펴보고자 하였다.

해외 공공부문에서 시행된 주4일제 사례 중 가장 광범위하게 이루어지고 또 성공적인 결과를 낳은 것으로 알려져 있는 아이슬란드 사례는 2015년부터 2019년까지 아이슬란드 수도 레이캬비크 시의회와 정부 주도 아래, 노동시간 단축에 관한 2차례의 대규모 실험(주40시간 근무에서 주35-36시간 근무로 단축)을 진행한 것으로, 노동 시간은 감소시켰음에도 임금은 주5일을 근무했을 때와 동일하게 유지한 것이 그 특징이라고 할 수 있다.

실험 결과, 노동자들은 더 적은 시간을 일하면서도 기존의 성과와 생산성 기준을 유지⁹⁾하였고, 일과 삶의 균형을 개선하면서 직장에서도 더 나은 협력 정신을 발휘했다는 결과가 나왔는데, 이는 주4일제의 시행이 전체적으로 긍정적인 효과를 나타냈음을 의미하는 연구결과라고 하겠다. (Guomundur et. al., 2021)

아이슬란드는 해당 연구결과를 토대로 2021년 6월 기준으로 노동인구의 86%가 이미 주4일제로 전환하였거나 향후 노동시간 단축권을 보장받는 계약을 체결함으로써 주4일제 근무를 범국가적으로 채택한 실질적인 최초의 국가로 간주되고 있다. (Guomundur et al., 2021; 오민, 2021)

또 다른 사례인 스페인의 경우, 2021년 가을부터 정부차원에서 주4일제 시범사업의 추진을 논의한 끝에 희망기업 200곳을 선정하여 3년 동안 주4일제를 실험 중에 있다. 이 정책은 스페인 정부가 진보정당인 ‘마스 파이스(Mas Pais)’의 제안을 받아들여 추진되었는데, 제도를 시행하면서 생기는 기업의 손해액에 대해 정부가 1년차에는 100%, 2년차에는 50%, 3년차에

9) 노동생산성 연 성장률이 1.7%에서 3.8%로 증가하였다.

는 33%를 보전해 주고, 아이슬란드 사례와는 다르게 주4일 근무를 희망하는 노동자의 임금을 15% 삭감하기로 한 것이 특징이다. (오민, 2021)

미국에서도 州별로 다양한 시도 사례가 눈에 띄는데, 유타주에서 2008년부터 2011년까지 공공기관 직원 25,000명 중 18,000명을 대상으로 에너지 비용 절감 등을 목적으로 주4일제를 실시한 사례가 대표적이라고 할 수 있다. 해당 주4일제의 경우, 주당 노동시간(40시간)은 그대로 둔 채, 오전 7시부터 오후 6시까지 압축 노동을 실행하여 약 900개의 공공기관이 월요일부터 목요일까지 근무를 하는 대신 금요일에는 문을 닫는 형태로서, 제도 시행 결과, 실험 시작 전 50%를 조금 넘는 직원들만 주4일 노동을 선호한다고 답한 비율이 실험 후 4분의 3 이상으로 상승하였으며, 초과근무 비율이 하락하고 무단결근과 병가도 감소하는 등 근로자들의 만족도에 전반적으로 긍정적인 영향을 끼쳤음이 입증되었다. 또한 주1일을 쉬으로써 에너지 사용이 10% 감소하여 140만 달러를 절약하고 초과 근무 수당도 410만 달러가 감소하는 등 재정적 효과 역시 있음이 입증되었다. (Coote et al., 2021)

콜로라도주의 볼더 카운티에서는 소속 6개 기관을 대상으로 2021년 1월부터 4월까지 주4일제를 실험하여 생산성·공공서비스 만족도·에너지 효율 등의 변화를 관찰하였는데, 근로자들이 압도적으로 긍정적인 반응을 보임은 물론 생산성에 있어서도 주민들의 문의전화와 이메일에 응대할 수 있는 시간이 훨씬 많아진 것으로 확인되었고, 에너지 저감에도 큰 효과를 보았다는 결과가 나왔다. (오민, 2021)

한편, 법령에 의하여 주당 근로시간을 40시간(주5일) 미만으로 낮춘 사례도 있는데 프랑스가 그 대표적인 예라고 할 수 있다.

프랑스는 높은 실업률을 해소하기 위하여 1998년부터 2001년 사이 표준 노동시간을 주 35시간으로 단축하는 두 법안을 통과시켰는데, 당시 복지부장관이었던 Martine Aubry의 이름을 따서 ‘오브리1’, 오브리2’로 각각 명명하였다. 해당 법안은 노동조합과 기업이 지역 수준에서 주당 35시간 노동이라는 목표를 달성하기 위해 협상하도록 적극 권장하면서 법정 노동시

간 단축을 이루어냈는데(Coote et al., 2021), 송일호(2004)는 본 제도의 도입이 프랑스 국민의 소비를 촉진해 경기부양에 일조하였고 실업률도 감소시켰다며 법정근로시간의 단축이 삶의 질적 향상 차원을 넘어 경제를 안정시키는 견인차 구실을 했음을 보여주는 좋은 예라고 평가하였다.

이상과 같이 해외 공공부문 주4일제 사례를 찾아보았는데 이러한 사례를 통하여 주4일제의 도입이 근로자들의 만족도와 생산성을 증가시키고, 에너지 절감 등 부수적인 효과도 일부 창출함을 알 수 있었다. 그러나 해당 사례들은 그 목적이 대부분 주4일제의 긍정적인 면을 조명하고 제도의 확대 시행을 위한 시사점 제공에 치우쳐 있고, 우리나라와 직업관 등 문화적으로 큰 차이를 보이는 서구권을 대상으로 연구가 이루어진 점을 감안할 때, 국내 공공기관인 출자출연기관 주4일제의 소멸 원인을 분석하고자 하는 본 연구의 해답을 찾기 위한 참고자료로 활용하기에는 한계가 존재한다고 할 수 있다.

3. 시간선택제 일자리

한편, 출자출연기관 주4일제는 국내에서 동일한 비교대상을 찾기는 쉽지 않지만 박근혜 정부 때 본격 시행한 바 있는 ‘시간선택제 공무원(이하 시간선택제)’ 제도와는 많은 유사성을 지니고 있음을 연구 과정에서 알 수 있었다. 특히 근로시간, 근로조건 등 제도설계의 유사성 외에도 퇴사율이 40%에 육박하고 시행사례가 지속 감소하여 실패한 정책으로 지적받고 있다는 점이 제도 소멸의 길을 걷고 있는 출자출연기관 주4일제와 매우 흡사하다고 할 수 있다.

시간선택제는 장기간에 걸쳐 대규모로 시행된 관계로 관련 연구가 다수 존재하는데 이 중에서도 제도 실패 사유를 분석한 연구를 살펴본다면 출자출연기관의 주4일제가 제도 소멸에 이르게 된 원인 규명에 도움이 될 것으로 판단하여 이에 대한 연구를 진행하였다.

먼저 출자출연기관 주4일제와 시간선택제의 주요 공통점을 살펴보면,

근로기준법 상으로 단시간 근로자에 포함되고 정규직 근로자로서 근로조건에 있어 불합리한 차별이 없는 일자리라는 것, 전일제 일자리와 비교하여 균등처우와 시간비례보호원칙을 적용받는 점 등이 있다.

반면, 주요 차이점으로는 근로일수와 근로시간 지정 등에 있어서 선택 가능여부 및 선택 옵션의 차이, 전일제로의 자유로운 전환 가능 여부 등이 있는데, 아래 표는 이를 정리한 것이다.

<표2> 시간선택제 일자리와 주4일제 항목별 비교내역

항 목		시간선택제	주4일제
공통점		근로기준법 상 단시간 근로자에 포함 정규직 근로자 균등처우와 시간비례보호원칙 적용	
차이점	근로시간	15~35시간(5일 또는 격일)	32시간(4일)
	근로시간 지정	불가능	가능
	전일제 전환 가능여부	불가능	(최초) 불가능 (개선) 가능

자료: 기존 자료를 연구자가 정리

신동면·강정석(2003)은 시간선택제가 정상적인 노동시간(법적 노동시간인 주40시간)보다 짧게 근무하는 고용계약을 의미하며 전통적 고용계약 형태인 전일제 근무와 대비되는 고용형태라고 하였는데, 해당 정의를 따르면 출자출연기관 주4일제도 큰 틀에서 시간선택제의 범주에 속한다고 할 수 있을 것이다.

시간선택제는 1990년대 이후 실업문제를 개선하고 생산의 유연성을 높이며 일·가정 양립을 실현해야 할 필요성 때문에 다수의 OECD국가들에서 촉진되기 시작하였는데 우리나라에서는 2007년 ‘남녀고용평등과 일·가정 양립지원에 관한 법률’을 통해 육아기 근로시간 단축이 규정되

면서 관심을 모으기 시작하였다. 이명박 정부는 시간선택제를 늘림으로써 전체 고용을 높이려는 전략을 본격적으로 시행하였으나 큰 성과를 내지 못하였고, 박근혜 정부가 수립되면서 다시금 대표적 고용정책으로 시간선택제가 부상하였다. (유보경, 2017; 이승윤·남재윤, 2018)

박근혜 정부는 내부 노동시장에 있는 전일제 근로자가 복귀를 전제로 일정한 사유에 따라 일시적으로 근로시간을 줄이는 ‘전환형’시간제 뿐 아니라 외부 노동시장에서 새로운 인력을 정규직 신분으로 채용하는 ‘신규형’시간제를 추가함으로써 시간선택제(정규직 시간제)라는 새로운 정책도 도입하였는데, 2013년 11월, ‘시간선택제 일자리 활성화 추진계획’에서 2017년까지 공공부문에 16,500개(공무원 4천여 명, 중앙 공공기관 직원 9천여 명, 국공립학교 교사 3,500여명)의 일자리를 창출할 예정이라고 발표하였다. (윤정향, 2018)

해당 제도를 통한 일자리는 정부 정책 하에 일자리의 질적 향상을 도모하는 과정을 겪어 왔는데, 시간선택제 자체의 제도적 정착이 이루어졌다고 보기는 어렵다. 고용률 상승을 위한 정부의 확대방안이 강조되는 시점에 상승세를 보이다가 다시 주춤하는 현상이 반복되는 패턴으로 진행되었으며, 아래 표와 같이 문재인 정부 들어서는 신규 채용이 급감하고 현원도 감소하는 등 제도의 확대시행이 중단된 상태임을 확인할 수 있다. (강혜진, 2022)

<표3> 연도별 시간선택제 공무원 신규채용 현황

(단위: 명)

연 도	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
국가직	366	353	461	492	117	28	4
지방직	640	1,298	1,222	832	21	-	-
합 계	1,006	1,651	1,683	1,324	138	28	4

자료: 인사혁신처·행정안전부 (2021)

<표4> 연도별 시간선택제 공무원 현원 현황

(단위: 명)

연 도		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
국 가 직	전환	172	337	700	1,021	1,197	1,155	1,195
	채용	168	315	717	1,053	1,539	1,596	1,585
	합계	340	652	1,417	2,074	2,736	2,751	2,780
지 방 직	전환	70	105	237	465	713	552	487
	채용	277	1,020	1,715	2,376	2,468	2,341	2,224
	합계	347	1,125	1,952	2,841	3,181	2,893	2,711
총 합계		687	1,777	3,369	4,915	5,917	5,644	5,491

자료: 인사혁신처 · 행정안전부 (2021)

한편 김기현·진종순(2013)은 이러한 시간선택제 시행에 따른 기대효과를 고용조건 변화를 통한 노동시장의 유연성 제고, 일자리 창출, 개인 삶의 질 향상 등으로 꼽으면서 해당 제도의 확산을 통하여 저출산문제, 실업문제, 구조조정, 여가시간의 확대, 자아실현에 대한 관심 증가 등에 대응할 수 있다고 주장하며 긍정적인 면을 강조하였고, 남재욱·이다미(2020) 역시 시간선택제가 탈산업사회를 배경으로 일자리를 창출하고 근로자의 생애주기에 따라 변화하는 근로시간 요구를 뒷받침하며 고용률이 낮은 인구집단의 경제활동 참가를 높이는 수단으로 작용할 수 있다는 의견을 피력하였다. 그런데 왜 이렇듯 다수의 연구에서 긍정적인 효과를 기대하였음에도 불구하고 시간선택제는 외면과 비판을 받게 된 것일까.

김기형·진종순(2013)에 따르면, 행정안전부는 본 제도의 활용이 저조한 이유를 보수 감소, 근무성적평정이나 승진과 같은 인사상의 불이익, 다른 동료들과 함께 해야 하는 업무가 많고 업무가 정형화되어 있지 않음, 동료 공무원의 업무 가중에 대한 미안함, 초과근무의 일상화와 상사보다 일찍 출근하고 늦게 퇴근하는 경직적인 조직문화의 보편화 등으로 파악

된다고 하였다. 배귀희·양건모(2010)도 본 제도가 제도의 불충분성으로 인해 효용성이 낮고 그 필요성 및 수용성 역시 낮다고 평가하면서 제도 시행 부진의 사유로 다음의 세 가지를 거론하였다. 먼저 시간선택제에 대한 구체적 지침 등의 제공이 부족해 현장의 실수요를 흡수하거나 새로운 수요창출에 한계가 있고, 둘째로 정시퇴근의 어려움 등 경직된 조직 문화에서 시간제 근무제도가 정착하는데 시간이 필요한데, 중앙행정기관에서는 복무관리의 어려움 때문에, 개인들은 인사상의 불이익을 우려해 해당 근무제를 이용하는 것을 꺼리고 있다고 하였으며, 마지막으로 기관장들의 적극적인 리더십 및 관심의 부족을 들고 있다.

한편 일부 연구에서는 시간선택제가 전 직원이 시간선택제 근로를 하거나 외부와 관계가 없는 극단적인 경우를 제외하고는 필연적으로 전일제근로를 하는 다른 내·외부근로자와 함께 근로할 수밖에 없는 상황에 직면하는데 이 과정에서 주로 문제가 발생한다고 주장하였다.

신경아(2014)는 사례연구에서 시간선택제 근로자가 동료들에 대한 부담과 눈치 보기, 조직 내 관계에서 소외 등을 경험한다고 하며 해당 근로자들이 조직 내에서 일종의 ‘배려의 대상’으로 취급되어 승진 등 인사상의 불이익을 어느 정도 수용하는 현실에 대해서 논하였다.

윤정향(2018)은 따라서 시간선택제를 일자리 창출을 위한 정책적인 도구개념으로만 접근하는 것에 문제의식을 가지고, 부당한 차별을 받지 않는 시장구조를 개선하는 노력이 보다 필요하며, 특히 근로자가 부당한 차별을 받지 않도록 구조를 개선하는 노력을 우선해야 한다면서 근로시간비례보호 원칙과 차등처우금지 원칙이 제대로 작동할 수 있는 실질적 개선책이 필요하다고 주장하였다.

김윤호 외(2021)는 이러한 문제점을 극복하고 시간선택제를 활성화하기 위한 제언으로 근로시간, 사회적 시간 동안 이용할 수 있는 스케줄, 초과 근로시간 예측 및 통제, 근무 형태의 가역성(전일제와 시간제 전환), 비례 임금, 복리후생에 대한 비례 접근, 직무·계약시간·차별에 있어 전일제 근로자와 동일한 보호 및 고용 안전성, 균등한 훈련 참여 기

회, 균등한 경력발전 기회, 내부 협의 및 조직 내에서 커뮤니케이션, 동료관계, 경영진·종업원 관계, 직무의 내용 및 직무의 자율성, 독립성, 통제, 직원의 자격 수준 및 스킬을 반영한 고용, 전일제 근로의 파편적인 시간을 반영한 업무량 조정, 가치 등을 종합적으로 고려해서 시행해야 한다고 주장하였다.

이상의 시간선택제 관련 연구는 크게 2가지 시사점을 제공한다. 첫째, 시간선택제는 주로 정치적인 이유로 시행이 확대되거나 축소되는 경향을 보이고 있는데 이는 보수 성향의 이명박·박근혜 대통령 시기에 지속 확대되었다가, 진보 성향인 문재인 대통령 시기에 이르러 신규 채용의 중단 및 현원이 축소된 사실로 명확히 확인할 수 있다. 둘째, 시간선택제는 노동시장 유연성 제고, 일자리 창출, 여가시간 확대를 통한 자아실현에 대한 관심 증대 등 다양한 긍정적인 효과를 창출할 것으로 기대되었으나, 제도 시행 과정에서 보수 감소, 인사 상 불이익, 경직된 조직문화와 전일제 근무를 하는 다른 직원과의 불편한 관계 등 문제점이 부각되어 제도의 확대에 어려움을 겪고 있다.

시간선택제가 출자출연기관 주4일제와 여러 면에서 유사성을 지니고 있는 점을 감안할 때, 위와 같은 사항은 본 연구의 설계와 진행방향, 그리고 결과 분석을 위한 이론 모색에도 시사하는 바가 적지 않다고 할 수 있겠다.

제 2 절 근로시간 단축의 효과성

앞서 도청에서 주4일제에 대하여 최초로 언급한 보도자료 내용을 복기해보면 도청은 공공부문 일자리 확대와 상시업무 비정규직의 정규직화 등 정부의 정책방향을 이행하기 위하여 주4일제를 시행하였다고 밝히고 있다. 이에 따르면 도청이 주4일제를 도입할 당시 가졌던 기대효과는 크게 2가지로 구분될 수 있는데, 첫째, 주4일제 직원을 채용함에 따라 발생한 잉여예산을 신규채용에 재투입함으로써 추가적인 일자리를 창출하는 것과 둘째, 기존의 비정규직 직원들을 정규직화 하되 주4일제로 채용하는 것이다.

그러나 상기 기대효과가 실제 결과로 이루어졌는지에 대한 여부는 서론에서 밝혔듯 직접적인 조사 및 검증이 자료에 대한 접근성 등의 이유로 용이하지 않을 것으로 판단되었고, 의욕 있게 도입하였으나 결과적으로 소멸되어 가는 제도가 되어 버린 주4일제의 처지를 생각해 봤을 때 도청이나 당시 담당자들의 적극적인 협조도 기대하기 쉽지 않을 것으로 생각되었다.

따라서 도청의 기대와 그 충족 여부는 주4일제를 근로시간 단축의 역사적인 흐름에서의 하나의 사건으로 보고, ‘근로시간 단축으로 인한 효과성’, 그 중에서도 고용창출에 관한 기존 연구들을 살펴본다면 간접적으로나마 확인이 가능할 것으로 판단하였다.

우리나라에서 근로시간 단축의 효과성에 관한 연구는 주5.5일제(주44시간 근무)에서 주5일제(주40시간 근무)로의 전환 움직임이 강했던 2000년대 초반부터 이루어졌는데, 먼저 주5일 근무제 도입 당시 우리나라 정부의 정책 목표를 살펴보면 첫째, 근로자의 삶의 질 향상, 둘째, 새로운 산업발전을 통한 경제활성화, 셋째, 지식경제강국으로의 도약기반 조성, 넷째, 일자리 나누기를 통한 실업문제 해결 등 4가지(노동부, 2007)로 정하고 있음을 알 수 있다. 근로시간 단축의 효과성과 관련한 다른 기존 연구도 역시 대체로 이러한 4가지 정책 목표가 제도 시행결과와 일치하였는지를 분석하고 있는데, 본 연구에서는 도청의 주4일제 도입 기대효과와 일치하는 항목인 일자리 나누기를 통한 실업문제 해결 외에도 이후

의 주4일제 연구결과 분석과 연계될 수 있는 다른 항목과 관련된 연구도 함께 살펴봄으로써 연구에 시사점을 얻고자 하였다.

먼저 근로자의 삶의 질 향상에 대한 기존 선행연구를 알아보면, 양혜원·김현섭(2009)은 2004년 7월 주5일 근무제도가 시행된 이후, 5년이 지난 시점에서 주5일 근무제가 당초의 취지대로 근로자의 삶의 질 향상에 도움이 되었는지를 알아보기 위해 2001년부터 2007년까지의 한국노동패널 데이터를 이용하여 연구를 진행하였다.

분석 결과, 주5일 근무제 도입으로 인하여 근로자들의 정규근로시간은 상당부분 단축된 반면, 실제 근무시간은 초과근무의 증가로 인하여 크게 단축되지 않은 것으로 나타났다고 하였으나, 여가활동의 폭은 넓어진 것을 볼 수 있었다며 이는 주5일 근무제로 인하여 늘어난 가용시간을 인적자본 및 사회적 자본의 확충, 특히 가족 간의 유대강화라는 측면에서 사용한 긍정적인 측면이 있다고 언급하였다.

박민정·윤소영(2013)은 주40시간 근무제(주5일제) 시행유무에 따른 여가생활 만족도에 대한 T검증을 실시한 결과, 주40시간 근무제를 시행하는 직장에 다니고 있는 사람이 주40시간 근무제를 시행하고 있지 않은 직장에 다니고 있는 사람보다 여가생활 만족도가 더 높은 것으로 나타났다고 하였는데, 여기서 주40시간 근무제가 단순한 여가시간의 증가만을 의미하는 것이 아니라 증가된 시간에 의미있는 여가시간을 보내기 위한 활동, 즉 목적지향적인 활동을 하고 있는 것은 물론 그에 대한 욕구증가로 이어진다는 것을 알 수 있다고 하였다.

김현정·최서희(2018)는 우리나라 공무원을 대상으로 분석한 결과, 더 많은 시간을 일하는 공무원의 삶의 만족도 수준이 더 낮은 것으로 나타났으나 초과근로시간을 대폭 줄이거나 외재적 보상을 늘리는 것이 현실적으로 어렵기 때문에 이를 극복하기 위한 다른 방안을 고려할 필요가 있다고 하였다.

그 외에도 다양한 연구가 진행되었는데, 결론적으로 (일부 문화적인 차이는 존재할 수 있으나) 근로시간 단축은 근로자들 삶의 만족도에 대체로

긍정적인 영향을 끼치며 특히 여가활동과 여가만족도와는 정(+)의 관계가 있음을 확인할 수 있었다.

<표5> 근로시간 단축이 근로자 만족도에 미치는 영향

저자	연구결과
Sparks et al.(1997)	장시간의 근로시간은 정신적 내지 심리적 웰빙 수준을 저하
Galinsky et al.(2001)	장시간의 근로시간은 고용주에 대하여 분노하도록 만들고 동료들에 대한 회의감을 야기하여 이직을 시도하게끔 함
양성인(2002)	주5일 근무제 실시 이후 스포츠 부문, 취미교양 부문, 관람강상부문, 관광행락 부문, 놀이 오락 부문의 여가활동 증가
김기갑 외(2003)	주5일 근로자들이 주6일 근로자들보다 활동적이고, 특히 스포츠 활동에 더 많은 참여를 하고 있으며, 여가 활동 참여 빈도와 참여 지출 비용이 더 높게 나타나며, 여가활동과 여가만족도를 증가시킴
이훈 외(2003)	주5일 근무제가 여가시간 및 여가활동의 총량을 증가, 여가유형의 변화 뚜렷하지 않음. 여가만족 증가
이환범 외(2004)	주5일 근무제는 여가만족, 생산성 증가
Golden, Wiens-Tuers (2006)	장시간의 근로시간은 일과 가정 간의 불균형 야기
이종길 외(2007)	주5일 근무제로 여가만족도, 직무만족도, 생활만족도가 향상됨
조현순(2005), 이철원(2007)	주5일제는 여가소외현상, 여가증후군, 여가의 개인화 증가 등의 부정적 효과 야기할 수 있음
Okulicz, Kozaryn (2011)	미국과 유럽에서 나타나는 근로시간과 삶의 만족도 관계를 비교 분석, 유럽인들보다 미국인들이 노동에 있어서 행복감을 느낌
박민정, 윤소영 (2013)	주40시간 근무제 시행유무에 따른 여가생활 만족도 T검증 실시 결과, 주40시간 근무제 시행 직장인이 여가생활 만족도가 높음

Valente, Berry(2016)	미국과 라틴아메리카의 근로시간과 삶의 만족도 관계를 비교 분석. 미국 남성은 일을 더 많이 할수록, 특히 기혼자일수록 행복.
김현정·최서희(2018)	더 많은 시간을 일하는 공무원의 삶의 만족도 수준이 더 낮음

자료: 양혜원·금현섭(2009), 김현정·최서희(2018), 최태월·임상호(2021)에서 재정리

한편, 근로시간단축이 경제활성화로 이어지고 지식경제강국으로의 도약 기반을 조성한다는 것은 근로시간 단축이 곧 생산성 향상으로 이어진다는 것과 같은 의미라고 할 수 있을 것이다.

대부분의 연구가 근로시간 단축이 노동 생산성에 긍정적 효과가 있다는 견해를 보이고 있으나, Pencavel(2015), 송일호(2004) 등은 근로시간 단축이 노동 생산성에 영향을 끼치는 것이 아니라 오히려 생산성 향상이 근로시간 단축과 주5일 근무를 가능하게 한다는 역인과관계를 주장하기도 하였다.

<표6> 근로시간 단축이 생산성에 미치는 영향

저자	연구결과	생산성
White, Ghobadian (1988)	초과근로시간은 고용 감소를 초래하나, 생산성을 높게 증가시킴	+
일본노동성 (1991)	제조업체의 근로시간과 생산성에 관한 거시자료 (1973-1987)을 계측한 결과, 근로시간 1% 단축 시 생산성은 3.7% 증가	+
이지평 외(2000)	근로시간이 44시간에서 40시간으로 9.1% 감소 하게 되면 생산성이 5.9% 정도 증가함	+
Park, Hisanaga (2001)	근무시간이 길수록 주관적 피로가 급증함	+
신관호 외(2002)	비가분성 노동모형을 통해 근로시간단축이 고용, 생산성, 소비에 미치는 효과를 분석한 결과, 유효 노동량의 2.03% 감소로 인해 자본, 총생산, 투자 그리고 소비 모두 2.03% 감소함	-

	졸음 등을 유발함	
Pencavel(2015)	WW1의 실험적 상황을 이용해 동일한 근로자가 동일한 사업장에서 동일한 노동을 수행한 경우를 분석한 결과, 장시간 근로는 노동 생산성을 하락시킬 뿐 아니라 생산량에도 도움이 되지 않음	+
박우람, 박운수 (2017)	2004-2011년까지 실시된 주40시간 근무제가 10인 이상 제조업 사업체의 실질 부가가치 산출에 미친 영향을 분석한 결과, 1인당 근로시간을 2.9% 감소시킨 반면, 연간 실질 부가가치 산출을 1.5% 향상시킴	+

자료: 김예원(2019)에서 재정리

마지막으로 근로시간 단축이 일자리 나누기를 통한 실업문제 해결이라는 목표 달성을 위한 것이라는 주장에 관한 연구를 살펴보았는데. 이는 근로시간 단축이 고용에 미치는 영향과 같은 의미를 지닌다고 할 수 있을 것이며, 출자출연기관 주4일제를 경상북도에서 시행하였을 때 직접적으로 밝힌 기대효과와도 일치하여 본 연구에 있어서 가장 직접적인 연관관계를 가지는 연구로서 매우 중요하다고 하겠다.

근로시간 단축이 실제로 고용에 영향을 미치는지는 가장 논란이 되는 주제이기도 한데 따라서 다양한 연구가 진행되고 있다. 해당 연구들은 실증적으로 다양한 변수를 고려해야 하는 어려움과 함께 분석 자료, 모형 및 추정 방법 등이 상이함에 따라 그 결과가 다양하게 나타나고 있는데, 결론적으로 말하자면 근로시간 단축이 반드시 신규고용 창출을 유발하는지의 여부에 대해서 상반된 연구결과가 나타나고 있음을 알 수 있다.

<표7> 근로시간 단축이 고용에 미치는 영향

저자	연구결과	고용효과
Hart (1987)	내생적 연장근무를 고려한 비용 최소화모델에서 근로시간 단축으로 인한 한계노동이 연장근무에 대한 할증임금보다 상대적으로 높기 때문에 기업은 기존 인력의 연장근무를 선호하게 되고,	-

	그 결과 긍정적 고용효과를 기대할 수 없음	
White, Chobadian (1988)	초과근로시간은 고용 감소를 초래하나, 생산성을 높게 증가시킴	-
König, Pohlmeier (1988)	1964-1983년을 대상 기간으로 독일의 제조업 부문을 분석한 결과 근로시간 단축이 오히려 고용감소를 일으킴	-
Brenello (1989)	일본 제조업에 대한 근로시간, 고용과 소득에 관한 모형을 통해 법정근로시간 단축이 오히려 초과근로시간을 증가시키고 고용을 축소시키는 결과를 초래함	-
Hunt (1996, 1999)	독일의 공업부문 근로시간이 주40시간에서 38시간으로 단축되었을 때, 1984-89기간 표준 근로시간의 한 시간 축소는 임시근로자 고용을 0.3-0.7% 증가, 상용근로자 고용은 0.2-0.3% 증가시켰으나, 1990-94년의 기간에는 오히려 고용을 감소시킴	+, -
김재원, 박덕재 (2000)	근로시간단축이 임금 인상을 가져오고, 그로 인한 자본과 노동의 대체효과와 가격 인상에 의한 수요 감소효과로 고용이 오히려 감소함	-
Bosch, Lehndorff (2001)	근로시간 단축이 고용에 긍정적인 효과를 발휘한 것은 경험적으로 확인되는 바이며, 중요한 것은 어떤 조건 하에서 근로시간 단축이 이루어지는지에 따라 그 효과의 정도가 달라짐	+
안주엽, 이규홍 (2001)	상용직 10인 이상의 제조업을 대상으로 사후적 시뮬레이션을 한 결과 주당 4시간의 법정근로시간 단축은 노동생산성과 단위노동비용의 증가에도 불구하고 총 고용을 4.7% 증가시킴	+
이상목(2001)	가변 가격과 불변 노동생산성을 중심으로 전체 경제와 고용에 미치는 영향을 살펴본 결과, 근로시간 단축은 경기 침체와 고용감소를 발생시킴	-
남성일(2002)	법정근로시간 단축으로 임금소득은 상승하여 소비를 촉진하는 효과가 있는 반면 실근로시간은 약간 줄어들거나 정체하며 비용 상승이 클 경우 고용이 감소함	-

	결과 약 4.9%의 고용증가가 발생함	
Crepon, Kramarz (2002)	1982년 주당 40시간에서 39시간으로 법정 근로시간을 단축하였던 프랑스의 경험에서 뚜렷한 고용 창출 효과를 찾지 못함	-
Steiner, Peters (2003)	일반적인 근로시간 단축은 고용효과가 거의 없으므로 정책적으로 유효하지 않음	-
Jacob, Gerson (2005)	근로시간단축이 노동시간을 더 세분화하고 근로시간 불균형이 생겨날 수 있음	-
Hayden (2006)	30-50만명 선에서 근로시간단축으로 인한 고용 증가가 이루어졌음	+
김유선(2008)	1980-2007년의 시계열 자료를 이용한 모형을 추정한 결과, 법정근로시간의 1%단축이 실 근로시간을 0.8% 단축시키고, 고용은 단기적으로 0.29%, 장기적으로 0.85% 증가시킴	+
Kawaguchi et. al.(2008)	일본이 실시한 1987-97년의 법정근로시간 단축(48→40시간) 분석 결과, 근로시간 단축으로 인한 비용 상승으로 신규 고용 저해효과가 있음. 전체적으로 다소간의 고용증가가 나타나는 것은 제도효과가 아니라 경기변동 효과임	-
Herzog, Seifert (2010)	2008년과 2009년의 단축근로를 통하여 근로시간은 단축되면서도 고용감소가 최소화되는 결과를 보이는데 이는 경기변동의 영향임	+
정광호 외(2012)	근로시간단축은 양의 고용효과를 가지지만 상용직에 비해 임시 및 일용직의 경우 그 효과가 상대적으로 더 크게 나타남	+
김형락, 이정민 (2012)	삼중차감 모형을 이용한 분석 결과, 근로시간이 43분 단축되고 임금은 6.6% 상승했으며 신규 고용은 2.3% 하락시킴	-
지민웅 (2013)	2002-2011 임금구조 기본통계조사의 조사대상 사업체 중 500인 미만의 사업체에 대한 분석 결과, 실 근로시간은 소폭 감소했으나 상용근로자의 신규 일자리 창출에 영향을 미치지 않음	-
유경준, 이진 (2014)	사업체의 규모에 따라 고용효과가 다르며, 특히 소규모(5-9인)의 경우 고용이 감소되는 현상을 발견. 실근로시간 단축의 고용효과가 일률적이지 않음	-

Zwickl et al. (2016)	임금 분포 및 임금격차 증가의 단점도 존재하며 이는 소비나 장시간 근로의욕 저하로 이어질 수 있으나 저성장 경제에서 근로시간 단축은 높은 고용효과와 추가적인 긍정적인 효과도 창출	+, -
우광호 (2017)	산업에 따라 고용효과가 상이하게 나타나며 부동산 및 임대업과 숙박 및 음식업의 경우 고용효과가 가장 큼	+

자료: 이상목(2001), 김남현 외(2017), 김기승(2018), 김예원(2018)에서 재정리

한편, 김남현 등(2017)은 위 3가지, 즉, 근로시간단축이 만족도 향상, 생산성 증가, 신규 고용 창출이라는 효과를 거두었는지에 대하여 종합적으로 분석하고자 근로시간단축의 영향을 비용 편익 요소로 기업 측면과 근로자 측면으로 구분하여 분석하였다. 김남현 등(2017)의 주장에 따르면 먼저 기업 측면에서 근로시간 단축은 기존인력에 대한 임금 부담을 감소시키지만 생산력을 유지하기 위하여 새로운 추가 비용을 발생시킨다고 하였다. 이는 성장 또는 최소한 현상유지를 추구하는 기업에 있어서 근로시간 단축이 신규고용을 필수적으로 창출시킬 수밖에 없다는 것을 의미한다고 하겠다. 한편 근로자 측면에서 봤을 때, 기존 근로자의 경우 근로시간 단축으로 인하여 초과근로 및 휴일근로 등의 축소로 소득이 감소할 수 있으나, 신규 근로자의 임금이 증가하여 전체 근로자의 임금소득은 증가할 가능성이 존재한다고 하였다. 대신 기존 근로자는 여가 시간과 자기개발 시간 증가를 통해 인적자원개발을 강화시킬 수 있는데, 이를 통하여 노동생산성이 제고되어 기업의 생산력이 증가하는 효과도 있을 수 있으며, 전체적인 근로자의 만족도 역시 증가할 가능성이 크다는 것을 입증하였다.

조용만(2020)은 근로시간 단축의 쟁점과 과제를 다룬 연구에서 2018년 3월 근로기준법 개정으로 인하여 근로시간이 단축됨에 따라 근로시간의 개념과 관리가 강화되어 이에 따라 분쟁도 증가할 것으로 예상하였다. 특히 상황에 따라 특별연장근로 등의 조치가 필요한 경우가 발생할 것으로 예측하였는데, 이에 허용 사유와 한도 등을 법률에서 명시하여야 하나 우리

나라에서는 그렇게 하지 못하였다며 제도적 맹점을 지적하였다. 또한 휴가의 산정기준, 근로자대표 개념에 대해서도 새로운 정의가 필요하다고 하며 근로시간 단축에 대한 제도개선이 지속적으로 이루어져야 한다고 주장하였다.

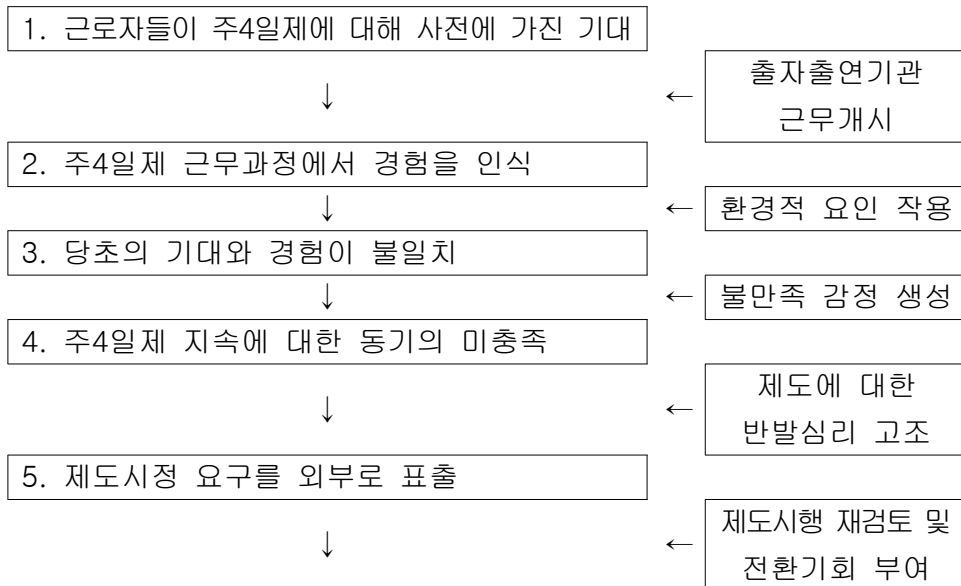
이상의 연구를 종합하여 볼 때, 근로시간 단축은 근로자들의 삶의 만족도와 여가생활에는 확실히 긍정적인 영향을 미치고 있으며, 생산성 측면에서도 대체로 정(+)의 효과가 있다는 것을 알 수 있다. 그러나 신규 고용 창출 여부와 관련해서는 사용자 측이 비용 증가로 인하여 고용을 줄일 것이라는 의견, 근로시간 단축으로 인하여 발생한 빈자리를 채워 넣기 위해 어쩔 수 없이 신규 고용으로 이어진다는 의견, 사업체 규모에 따라 고용 증가 여부가 달라진다는 의견 등 다양한 견해를 보이고 있어 근로시간 단축이 반드시 신규 고용을 창출할 것이라고 단정 지을 수는 없을 것으로 생각된다.

따라서 주4일제를 통하여 신규고용을 창출하려고 한 도청의 당초 목표가 달성되었는지 여부는 근로시간 단축의 효과성과 관련한 기존 연구결과로 미루어 짐작해볼 때, 비록 인위적인 정책행위로 일시적인 신규 고용이 창출되었다고 하더라도 그러한 행위가 반드시 고용 창출에 직접적인 인과관계를 가지느냐에 대해서는 그 판단을 유보함이 옳을 것이다.

제 3 절 성과-만족이론과 형평이론

서론에서 도청 담당자는 주4일제 근로자들에 제도에 불만을 느끼고 그와 관련된 의견이 계속 도청에 접수되었기 때문에 전환을 할 수밖에 없었다는 견해를 밝혔다고 하였다. 그렇다면 주4일제 근로자들이 주4일제에 대해 분명 최초로 기대치가 있었기 때문에 주4일제를 자진 지원해서 근무하였을 것이라고 가정해 볼 때, 이러한 최초의 기대가 무슨 이유로 낮은 만족도라는 결과로 귀결됐는지의 과정을 살펴보고 분석할 필요가 있다고 생각된다. 아래 그림은 연구자가 서사와 인과관계에 따라 주4일제 근로자들의 사고의 흐름을 좇아 최초의 기대에서 제도 소멸에 이르기까지의 과정을 그림으로 나타낸 것이다. (단, 제도 시행에 따른 고용창출 등 사용자 측면의 기대효과는 제외)

<그림2> 근로자들 사고의 흐름과 주4일제 제도 소멸



위 그림과 관련하여 본 연구문제와 가장 직접적인 인과관계를 가졌다고 할 수 있는 것은 바로 3. 기대와 경험의 불일치에서 발생한 불만족과 4. 주 4일제를 계속 지속하려는 동기의 미충족일 것이다. 따라서 이러한 기대와 경험의 차이, 그리고 동기의 미충족이라는 2가지 문제에서 발생한 불만족의 처방을 시도하기 위해서는 앞서 서론에서 밝혔듯 동기이론 중에서도 동기유발의 과정에 초점을 둔 과정이론을 살펴보는 것이 이후의 연구 결과의 분석에 도움이 될 수 있을 것으로 생각되었다.

과정이론은 Vroom의 선호-기대이론(preference-expectation theory)과 이를 발전시킨 Porter와 Lawler의 성과-만족이론, 그리고 Adams의 형평이론 등이 있는데, 본 연구에서는 연구와의 정합성을 고려하여 성과-만족이론과 형평이론에 대해서 알아보는 것이 의미 있을 것으로 생각되었다.

Porter와 Lawler의 성과-만족이론은 Vroom의 선호-기대이론에서 파생된 것이라고 할 수 있으므로 먼저 선호-기대이론에 대하여 간단히 알아볼 필요가 있다.

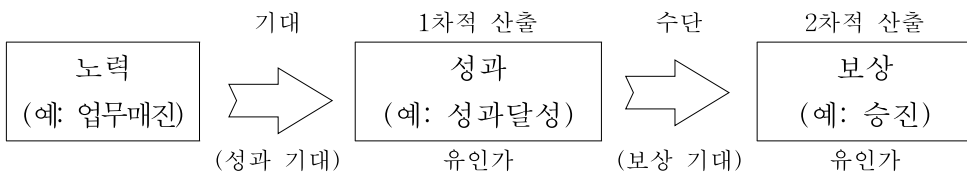
선호-기대이론은 여러 가지 이론 발전의 기반을 만든 개척적 연구로 널리 인용되고 있는데 다음과 같은 두 가지 가정에 그 기초를 두고 있다. (오석홍, 2022)

첫째, 사람들은 여러 가지 행동방향에서 나올 것으로 생각되는 결과에 대해 주관적으로 가치, 즉, 선호(preference)를 부여하고, 둘째, 어떤 행동을 하려는 동기의 유발에 사람들이 달성하기를 희망하는 결과 뿐 아니라 그들이 선호하는 결과를 가져오는 데 그들 자신의 어떤 행동이 수단적이라고 믿는 정도가 또한 영향을 미친다.

위 가정 아래 Vroom은 다음 명제를 설정하였는데, 첫째, 일정한 행동을 하려는 한 사람의 정신적인 힘(동기)은 그 행동이 가져올 가능성이 있는 모든 결과에 부여하는 가중치(효용)와 그러한 결과의 달성에 그 행동이 가질 것으로 지각되는 유용성을 곱한 값에 달려있다. 즉, 누군가가 불확실한 결과를 내포하는 대안들 가운데서 어떤 것을 선택할 때 결과에 대한 선호 뿐 아니라 선호하는 결과의 달성가능성에 대한 믿음도 그의 선택행동에

영향을 미친다는 것이다. 둘째, 직무수행의 수준은 동기유발과 능력을 곱한 값에 달려있다. 이 둘째 명제는 인간의 동기만이 어떤 행동의 완성을 보장하는 유일한 요인이 아니고 동기를 뒷받침할 능력이 있어야 한다는 점에 주의를 환기시킨 것이라고 할 수 있다. 아래 그림은 Vroom의 선호-기대이론을 도식으로 나타낸 것이다.

<그림3> Vroom의 선호-기대이론 도식표



Vroom의 이론을 구성하고 있는 3가지 요소는 유의(valence), 수단성(instrumentality), 기대감(expectancy)으로, 이들의 머리글자를 모아 VIE 모형으로 부르기도 하는데, 여기서 유의성은 개인이 특정 보상에 대하여 갖는 선호의 강도를 말한다. 다시 말하면 직무 수행을 받을 수 있는 보상에 대하여 그 개인이 느끼는 중요성의 정도를 일컫는 것이다. 수단성은 개인이 지각하는 1차적 결과(예를 들면 성과나 생산성)과 그에 따른 2차적 보상(예를 들면 승진, 승급, 인정)과의 상관관계에 대한 인지도, 즉, 열심히 노력하여 일정한 성과를 이룩하면 그에 대한 보상이 적절하게 주어지는가에 대한 인지 정도를 말한다. 마지막으로 기대감은 열심히 노력하면 자신이 특정한 성과를 낼 수 있는지에 대한 주관적 믿음을 일컬으며 일정한 노력을 기울이면 일정한 수준의 성과(1차적 결과)를 가져올 수 있으리라는 주관적 확률에 대한 믿음을 말한다.

한편, Porter와 Lawler의 성과-만족이론은 Vroom의 선호-기대이론을 수정·발전시킨 것으로 평가되고 있다. 그들은 만족이 직무성취 또는 성과를 가져오는 것이 아니라 직무성취의 수준이 직무만족의 원인으로 될 수 있다고 믿으며, 원하는 목표 또는 결과를 성취하려는 사람들의 노력이 직

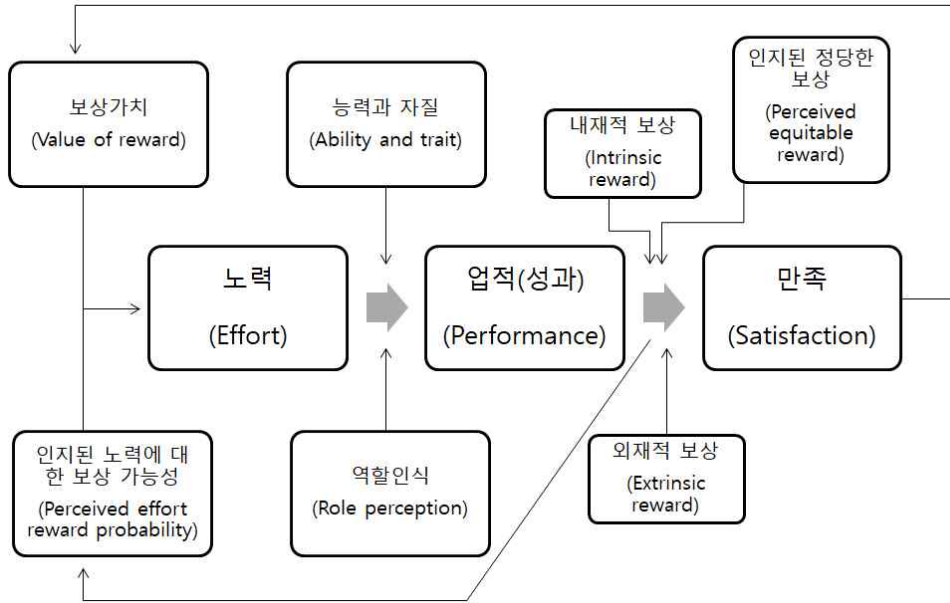
무성과를 결정하며, 사람들이 실제로 달성하는 결과가 만족수준을 결정할 수 있다고 전제한다. (오석홍, 2022)

Porter와 Lawler의 이론은 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째, 업적(성과)과 거기에 결부된 보상에 부여하는 가치, 그리고 어떤 노력이 보상을 가져다준다는 기대(인지된 노력에 대한 보상 가능성)가 직무수행노력을 좌우한다. 노력으로 이룬 업적(성과)은 개인에게 만족을 줄 수 있는데, 업적(성과)이 만족을 주는 힘은 거기에 결부되는 내재적 및 외재적 보상이 강화한다.

둘째, 업적(성과)은 내재적 및 외재적 보상을 가져올 수 있다. 그런데 업적(성과)과 보상이 불완전하게 연결될 가능성도 있는데, 외재적 보상은 조직의 통제 하에 있는 보상이며, 그 예로 보수·승진·지위·안전 등을 들 수 있으며, 이러한 보상은 주로 하급욕구의 충족에 관련된 것이라고 볼 수 있다. 외재적 보상의 결정에서는 업적(성과) 이외에 다른 많은 요인을 고려하는 것이 보통이기 때문에 업적(성과)과 외재적 보상의 연결은 불완전해질 가능성이 크다. 한편, 내재적 보상은 높은 직무성과에서 개인이 스스로 얻는 보상이며 그것은 외부의 교란적 영향을 덜 받는다. 내재적 보상이 높은 직무성과에 연관될 가능성은 외재적 보상의 경우에 비해 훨씬 크다. 내재적 보상은 대체로 자기실현적 욕구나 성장욕구와 같은 고급욕구를 충족시켜 주는 보상이라고 할 수 있다.

셋째, 성과-만족이론이 Vroom의 선호-기대이론과 가장 다른 점은 바로 공평성에 대한 믿음, 즉 인지된 정당(공평)한 보상이 중간에 개입된다는 데 있다. 즉, 보상과 만족의 관계는 보상의 공평성에 대한 지각(사람들이 당연히 받아야 할 것을 받았다는 생각)이 매개(또는 완충)하는데, 개인이 실제로 받는 보상의 양뿐만 아니라 그가 받아야 한다고 기대하는 보상의 양도 만족에 영향을 미친다. 직무수행실적이 좋은 사람이나 나쁜 사람 같은 수준의 만족을 얻게 하려면 실적이 좋은 사람에게는 실적이 나쁜 사람보다 많은 보상(주로 외재적 보상)을 주어야 하며, 사람들이 그것을 지각해야 한다는 것이다. 다음의 그림은 성과-만족이론을 도식화한 것이다.

<그림4> Porter와 Lawler의 성과-만족이론 도식표



한영훈(1993)은 아래와 같이 상기 표의 성과-만족이론의 용어에 대해서 각각의 정의를 내렸다.

1. 보상가치(Value of reward) : Vroom의 유의성에 해당하는 변수로 개인적으로 가능한 성과에 대한 매력을 뜻한다. Porter와 Lawler는 가능한 성과의 자료로서 급여만을 취급하였으나 그 급여의 가치는 일반적으로 정수치(正數値)를 지닌 것으로 가정하였기 때문에 성과를 어떤 형태의 보수라고 표현한 것이다.
2. 인지된 노력에 대한 보상 가능성(Perceived effort reward probability) : 일정한 보수액이 개인의 일정한 노력량에 따라 나타나는 확률에 관한 자신의 예상이다.
3. 노력(Effort) : 일정한 상황에서 개인이 소비하는 에너지량을 뜻하는 것으로서 육체적, 정신적, 지적 노력 등을 포함한다. 이와 같은 노력은 일

정한 수준의 업적(performance)을 가능하게 한다. Porter와 Lawler는 노력이란 능력과 자질, 그리고 역할지각 각기 또는 그 2가지가 서로 교환적 작용을 한다고 가정하였다.

4. 업적 또는 성과(Performance) : 역할달성이 어느 정도 성공적으로 성취되었느냐를 의미하는 변수로서, 산업심리학자들이 사용하는 생산성과 비슷한 변수이다. 그러나 가장 중요한 것은 노력과 업적의 관계에서 능력과 자질, 역할인식이 영향이 미친다는 점이다.
5. 능력과 자질(Ability and trait) : 인격적인 자질 지능 및 기술 등과 같은 비교적 안정적이며 또한 장기적인 개인특성을 뜻하는 것으로써 개인이 현재 완전하게 구비하고 있는 업무수행 능력을 표시한 것이다.
6. 역할인식(Role perception) : 노력이 지향하는 방향을 제시한다. 즉, 개인이 자신의 직무를 성공적으로 수행하기 위해 어떤 방법이나 방향을 취해야 한다고 믿고 행동하는 활동의 종류라고 정의할 수 있다.
7. 보상(Reward) : 내재적 보상(Intrinsic reward)은 업무달성감과 같은 것으로서 개인의 내재적인 심리적, 정신적 만족감을 일으키는 것을 뜻한다. 반면 외재적 보상(Extrinsic reward)은 승급, 승진 등과 같이 다른 사람으로부터 받음으로써 외형적인 만족감을 느끼게 하는 것이다.
8. 인지된 정당(공평)한 보상(Perceived equitable reward) : 이 용어는 다음과 같은 2가지 유형으로 정의한다. 첫째, 개인자신이 일정한 수준의 수행 결과로서 당연히 받아야 한다고 판단하였던 보수수준 혹은 금액이며, 둘째, 개인이 조직 내의 특정직위 또는 직무에 당연히 주어져야 한다고 판단하였던 보상을 정의한다. 그러므로 첫째는 정당(공평)기준을 개인의 업무수행수준에 맞춘 정의이고, 둘째는 정당(공평)기준을 직위나 직무에 맞춘 정의이다.
9. 만족(Satisfaction) : 현실적으로 받고 있는 보수가 인지된 정당(공평)한 보상의 수준과 동일하던가 아니면 그것보다 많은가 하였을 때 정신적 심리적으로 느끼는 상태라고 정의한다. 즉, 자신이 예상하였던 수준과 실제적 보수수준과를 비교하여 후자가 전자보다 높을 경우 만족하게 된다.

출자출연기관 주4일제 근무자들이 주4일제에 대하여 가졌던 불만족을 야기했던 요인은 여러 가지가 있을 수 있겠지만, 노력-성과-보상-만족으로 이어지는 Porter와 Lawler의 성과-만족이론에서의 서사적인 흐름을 따라갔다고 한다면 상기 요소들 중에서 핵심적인 영향을 끼친 변수를 찾아낼 경우, 주4일제 근무자들의 내면에 내재되어 있는 불만족의 궁극적인 원인을 파악하려는 본 연구결과 도출에 큰 도움이 될 수 있을 것으로 생각되었다.

한편, Adams는 자기가 바친 투입에 따르는 결과(대가 또는 보상)의 상대적 형평성에 대한 사람들의 지각과 신념이 직무행태에 영향을 미친다고 설명하며 형평이론을 주장하였는데, 형평이론은 아래의 3가지 가정 하에 구축되었다.

첫째, 사람들은 직무수행을 위해 바친 자기의 기여에 부합되는 공정하고 형평성 있는 보상이 무엇인가에 관한 신념을 형성한다. 둘째, 사람들은 자기의 기여·보상비율을 다른 사람들의 그것과 비교하는 경향이 있다. 셋째, 다른 사람들의 경우와 비교하여 자기 자신에 대한 처우가 공평치 못하다고 믿게 되면 그것을 시정하기 위해 무엇인가를 하려는 동기를 유발하게 된다.

오석홍(2022)에 따르면 형평이론의 이론구조는 다음과 같다.

첫째, 사람들은 직무수행에 바친 그들의 투입(input)을 지각하고 이를 누적시켜 일종의 ‘심리적 합계’를 만들어 가지게 된다. 여기서 말하는 투입에는 직무수행에 들인 노력, 사용한 기술, 직무수행능력의 향상을 위해 받은 교육, 직무실적 등이 포함된다.

둘째, 사람들은 직무수행의 결과 받게 되는 소득(대가 또는 보상)의 특성과 가치에 대한 신념을 형성한다. 소득에는 보수, 승진, 지위상징, 신분보장, 인정, 학습기회, 통근차 기타 시설의 사용 등이 포함된다.

셋째, 사람들은 그들의 소득을 투입과 비교해 평가하고 그들이 공평한 처우를 받고 있는지의 여부에 대해 신념을 형성한다. 비교는 ‘사회적 비교’이며 다른 사람과의 비교이다. 사회적 비교의 과정에서 비교되는 것은 투입에 대한 보상의 비율(형평성 비율)이다. 이러한 비율은 비교하는 사람이

지각하는 비율로서, 이러한 신념은 주관적인 판단에 의거한다. 보통 비교의 준거는 다른 사람, 즉 준거인(reference person)이다. 준거인은 같은 집단 내에서 또는 조직 내에서 찾아질 수도 있고 외부조직에서 찾아질 수도 있다.

넷째, 사회적 비교의 결과에 따라 형평성·비형평성에 대한 신념을 형성한다. 그러한 신념은 의도(intention)로 전환되어 행동의 동기를 유발한다. 자기가 불공평한, 즉 형평에 어긋나는 처우를 받는다고 믿으면 그것을 시정하려는 행동의 동기를 유발하게 된다.

다섯째, 처우의 형평성 또는 비형평성에 대한 개인의 인식은 직무성과뿐만 아니라 조직시민행동(organizational citizenship behavior: 조직구성원의 공식적 직무요건은 아니지만 조직의 효율성 증진에 기여하는 재량적·자발적 행동)에도 영향을 미친다.

여섯째, 지각한 비형평성을 시정하기 위한 행동은 투입 또는 보상에 변화를 일으키거나 본인의 지각을 바꾸거나 준거인을 바꾸는 등 다양하다.

Adams는 또한 비형평성이 있다고 느낀 사람이 형평감을 회복하기 위해 취할 수 있는 행동을 다음과 같이 여섯 가지로 범주화하였다. 첫째, 일에 대한 투입의 변동(예컨대 직무수행능력을 감소 또는 증대), 둘째, 받은 보상의 변동(예컨대 보수인상을 요구), 셋째, 현장이탈(예컨대 사직), 넷째, 준거인의 변경(비교대상이었던 사람을 교체), 다섯째, 비교의 심리적 왜곡(예컨대 생각을 바꾸는 것), 여섯째, 준거인의 투입 또는 산출에 대한 변동(예컨대 비교대상인 동료에게 더 많은 일을 하라고 요구)하는 것 등이 있는데, 이러한 행동에도 불공평한 사실과 그에 따른 지각을 변경할 수 없을 때에 욕구과절에서 오는 여러 증상을 보이게 된다고 하였다.

주4일제를 소멸로 이끈 주4일제 근로자들의 불만과 이로 인한 도청에의 의견 표출은 주5일제 근로자들과 함께 근무하는 환경에 노출되어 필연적으로 다른 근로자들의 노력과 보상을 자신의 것과 비교하는 과정에서 발생하였을 가능성이 크다. 따라서 형평이론을 이러한 근로자들의 행위의 원인을 역추적하는 데 사용한다면 형평성의 결여가 주4일제 소멸의 핵심요인인지 아닌지를 판별할 수 있을 것이다.

제 4 절 기존 연구의 한계

이상의 선행연구에서 근로시간 정책 변천과정과 출자출연기관 주4일제와 유사한 해외 공공기관 주4일제 및 국내 시간선택제 일자리 사례와 관련한 연구를 살펴보았다. 또한 주4일제의 상위범주라고 할 수 있는 근로시간 단축의 기대효과를 신규 고용창출여부를 중심으로 알아봄으로써 도청에서 최초 보도자료를 통하여 밝힌 주4일제의 기대효과가 실현 가능한 목표였는지를 간접적으로 알아보았다. 아울러, 출자출연기관 주4일제 근로자들 불만족의 근본적인 원인을 파악하기 위한 이론적 틀로 고려 가능한 Porter와 Lawler의 성과-만족이론과 Adams의 형평성 이론에 대해서도 살펴보았다.

상기 연구들을 통하여 주4일제의 개념·배경 등 이해도를 높임은 물론 유사사례에서 발생한 문제점과 이의 극복방안을 참고하여 향후 연구 진행에 있어 어떤 방법으로 연구를 해야 원하는 해답을 보다 용이하게 찾을 수 있을 것인지, 어떤 관점을 가지고 연구문제를 바라보아야 하는지, 습득한 자료는 어떤 이론과 연계하여 해석할 수 있는지 등 연구의 전체적인 구조를 그리고 방향을 정하는데 도움을 받을 수 있었다.

그러나 기존 연구 상당수는 문제점 분석과 대안 제시를 시도하기는 하지만 이론적 논의에 그치는 경우가 많아 이면에 감추어져 있는 문제점을 끄집어내는 데에는 분명한 한계가 있었다.

아울러 해외 공공부문 사례와 국내 시간선택제의 경우는 비록 출자출연기관 주4일제와 유사한 부분을 지니고 있다고는 하나, 문화적 차이, 시행 대상의 상이함 등으로 직접적인 비교가 어렵고 종합적인 분석에 치중하는 거시적인 연구가 대다수여서 근로자들의 시선으로 눈을 돌린 미시적인 연구는 찾기가 쉽지 않았다.

또한 근로시간 단축이 지금까지 단 한 번도 후퇴한 적이 없는 역사적 흐름이었던 관계¹⁰⁾로, 주4일제(과거연구의 경우 주5일제) 역시 당연한 역사의 흐름에서 이루어질 일로 간주하고 이러한 방향의 긍정적인 효과에 초

점을 맞춘 연구가 상당수로서, 반대로 근로시간 단축의 일환으로 시행되었다가 실패로 끝났다고 해도 무방한 경상북도 출자출연기관의 주4일제 소멸 원인 분석에는 직접적인 적용이 쉽지 않다고 할 수 있다.

따라서 본 연구는 선행연구로 알아내지 못했던 부분을 파악하기 위하여 출자출연기관의 주4일제 소멸의 가장 핵심요인이라고 할 수 있는 주4일제 근로자들의 불만족을 직접 추적하는 것으로 연구 방향을 정하였다.

이를 위하여 주4일제를 경험한 당사자들을 직접 인터뷰하여 생생한 현장의 목소리를 담아내고 이를 해석함으로써 출자출연기관 주4일제 제도 소멸의 궁극적인 원인을 파악하는 것을 최대의 연구목표로 삼았다. 서론에서 밝혔듯이, 주4일제를 직접 경험한 공공기관 근로자라는 국내에서 매우 희소한 연구대상을 인터뷰하고 여기에서 얻은 자료에 대한 분석을 시도한다는 점에서 그 의의 역시 작지 않다고 할 수 있을 것이다.

또한 시대적인 흐름에 따라 국내외에서 정치적 이슈로 인하여 지속 부각되고 있는 주4일제가 실제 현장에서 어떻게 적용되었는지 또 해당 당사자들이 제도에 어떻게 대응하고 적응(부적응)하였는지, 그리고 결과적으로 어떤 요인이 작용하여 제도 소멸의 단계에까지 이르게 되었는지에 대한 해답을 구함으로써 향후 유사한 정책 시행 시에 사전 참고 등 정책적인 도움도 일부 제공할 수 있을 것으로 생각된다.

10) 근로시간은 주 50~60시간에서 48시간, 46시간, 44시간, 40시간으로 계속하여 감소해 왔으며, 그 동안 단 한 차례도 늘어난 적이 없었음을 의미한다.

제 3 장 연구방법: 근거이론의 적용

제 1 절 분석방법과 그 타당성

1. 적용의 타당성

앞서 밝힌 바와 같이, 본 연구는 연구대상인 출자출연기관의 주4일제 시행 대상이 매우 한정적이고 이면에 숨겨져 있는 연구 대상자들의 속마음을 알아내는 것이 주4일제 소멸의 원인파악이라는 연구문제 해답 발굴에 핵심적인 요소로 작용할 것으로 생각되어 표본 추출에 근거한 양적연구 방법보다는 질적연구가 더 적합할 것으로 판단하였다.

질적연구 방법이란 빈도(frequency) 등 수치적 방법 이외의 방법으로 현상을 해석·재코딩·설명하는 다양한 방법론을 의미하는 광범위한 개념(Van Maanen, J. 1979)으로서, 임도빈(2009)은 최근 행정학에서 질적 연구방법에 관심을 갖게 된 이유는 무엇보다도 기존의 양적 연구가 행정문제에 대한 처방과 예측에 한계를 보이기 때문이라고 하였으며, Corbin & Strauss(2008) 역시 질적연구는 변수들을 측정하는 양적연구 방식보다 참여의 경험을 통해 어떻게 현상의 의미들이 구성되는지 밝혀내고 발견할 수 있는데 더 도움이 될 수 있다고 하였다.

질적연구에는 다양한 연구방법 유형이 있을 수 있는데, Yin(2012)은 질적 연구에서 공통적으로 수용되는 방법론의 유형을 다음의 표와 같이 10가지로 구분하였다.

<표8> 질적 연구의 다양한 유형

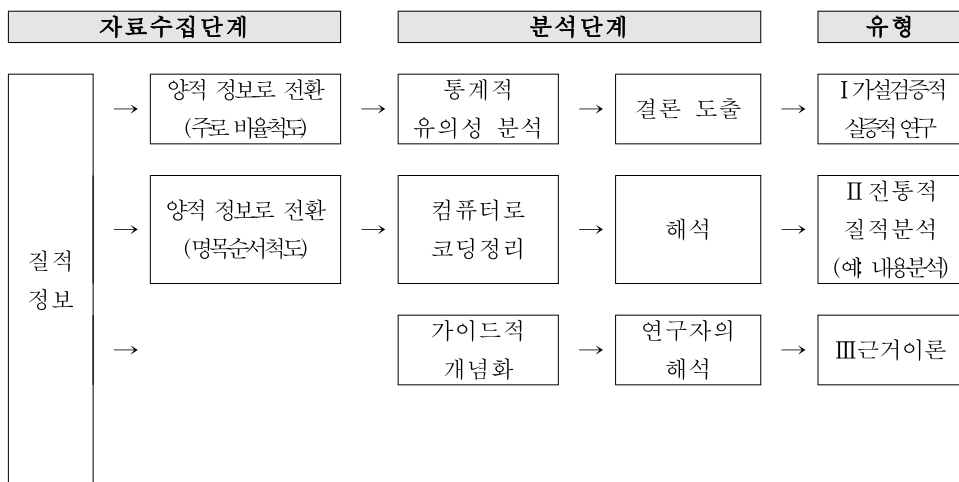
유형	관련 연구	간단한 설명
실행연구 action research	Lewin(1946), Small(1995), Greenwood & Levin(1998), Reason & Riley(2009)	연구자의 실천가 역할이나 연구 참여자와의 적극적 협력 강조
사례연구 case study	Platt(1992), Yin(2009), Yin(2012)	현실 세계의 맥락에서 하나의 현상(사례)을 연구
문화기술지 ethnography	Powdermaker(1966), Geertz(1973), Wolcott(1999), Anderson-Levitt(2006)	사람들의 일상적 기준, 의식, 일과를 자세히 제시할 수 있을 정도로 방대한 현장기반 연구활동을 포함
민속방법론 ethnomethodology	Garfinkel(1967), Cicourel(1971), Holstein&Gubrium(2005)	사람들이 사회적 의식, 태도, 상징을 어떻게 배우고 이해하는지에 대한 이해를 추구
페미니스트연구 feminist research	Fine(1992), Olesen(2005), Hesse-Biber&Leavy (2007)	자주 간과되나 연구 결과에 영향을 미칠 수 있는 권력관계가 방법론과 기타 관계에 내재해 있다는 관점견지
근거이론 grounded theory	Glaser&Strauss(1967), Charmaz(2005), Corbin&Strauss(2007)	현실 세계에서 사회적 행동의 자연적 발생은 상향식의 근거 범주와 개념을 도출함으로써 가장 잘 분석할 수 있다고 가정
생애사 life history	Lewis(1961, 1965), Langness(1965), Bertaux(1981)	삶의 전환점과 중요한 주제를 포함하여 한 사람의 인생 이야기를 수집하고 서술
내러티브 연구 narrative inquiry	Riessman(1993, 2008), Chase(2005), Murray(2009), Connelly & Clandinin(2006)	현장감을 강조하기 위해 실제 환경 및 연구 참여자로부터 얻은 연구 결과에 대한 이야기식 해석을 구성
참여관찰 연구 participant- observer study	Becker(1958), Spradley(1980), Tedlock(1991)	연구하려는 실제 환경에 연구자가 직접 찾아가는 현장 기반 연구를 수행
현상학적 연구 phenomenological study	Husserl(1970), Schutz(1970), Van Manen(1990), Moustakas(1994), Giorgi&Giorgi(2009)	사건을 이해하는 경험적 기반을 왜곡할 수 있는 기존의 범주와 개념을 거부하며, 현실 세계에서 사람들이 경험하는 사건을 연구

자료: Yin(2012)에서 인용

Yin의 분류에 따라 출자출연기관 주4일제와 관련된 개인적인 경험이 있는 근무자들의 불만족 요인을 찾는 데 효과적인 연구방법을 찾는다고 한다면 사례연구와 근거이론, 내러티브 연구 정도가 비교적 적합한 연구 방법이라고 할 것이다. 그러나 사례연구는 자료의 부족, 내러티브 연구는 본 연구의 연구기간이 단기간에 한정된 관계로 그 수행이 쉽지 않을 것으로 생각되었다.

한편, 임도빈(2009)은 질적 정보에서 비롯된 연구를 아래 표와 같이 자료수집과 분석단계의 구별을 통하여 4가지 유형으로 분류할 수 있다고 하였는데, [유형 I]은 양적 연구이며, [유형 II]는 질적인 연구로 간주하기도 하지만, 실제 연구에서 주장하고자 하는 것을 수치(즉, 통계)로 판별한다는 점에서 엄밀한 의미에서는 질적인 연구라고 보기는 어려우며, 본 연구에서도 연구 참여자의 숫자가 제한적인 관계로 적용이 쉽지 않을 것이다. 반면, [유형 III]과 [유형 IV]는 통계에 의존하지 않고, 연구자의 사유 능력에 의존하는데, [유형 IV]가 보다 전문적인 연구의 범주라고 한다면, [유형 III]의 대표적인 연구방법이 근거이론(grounded theory)이라고 할 수 있어 본 연구에 적합한 수준의 연구방법이라고 할 수 있다.

<그림5> 연구방법의 유형



자료: 임도빈(2009)에서 인용

근거이론은 Glaser & Strauss(1967)에 의하여 죽음을 앞둔 환자를 다루는 의료진의 심리를 연구하기 위해 개발되었는데, 심층 인터뷰 등을 통한 다단계의 자료수집을 통해 정보 범주를 설정하고 이론을 도출하려고 시도하는 연구방법이다. (남궁근, 2007) 특정한 상황에서 이론이 도출되어 직접 근거(grounded)하기 때문에 근거이론이라고 명명하며, 이로 인해 직관력을 제공하고 이해를 강화할 수 있기 때문에, 연구자의 추론을 통해 도출된 이론보다 현실성이 있다고 할 수 있다.

한승주(2010)는 근거이론의 독특성이 이론 형성과 발전을 명확하게 도모한다는 점을 들며, 다른 질적 연구방식이 인과관계 찾기에 직접적 목적을 두지 않고 사례의 두터운 기술(thick and rich description)을 목적으로 하는 반면, 근거이론은 기존 이론의 수정이나 새로운 이론의 형성을 목적으로 개념이나 범주의 인과적 연결 구조를 적극적으로 찾는 데서 차별점이 존재한다고 보았다. 즉, 근거이론은 이론형성에 주요 목적을 두고 현장에서 얻은 질적 정보들을 개념화하는 과정에 초점을 두기에 자료로부터 점차 추상화된 범주를 도출해나가는 체계화된 과정이며 이론 발전을 위한 방법론이라는 특징을 가진다는 것이다.

한편, 김병섭(2008)은 왜곡된 연구결과의 도출을 줄이기 위해서는 연구대상으로부터 나오는 생생한 이야기에 귀를 기울이고 그 연구대상이 이해하는 것을 토대로 질적 자료들을 수집하는 것이 중요하며, 질적자료를 수집하는데 있어 이론적·철학적 토대가 되는 것이 바로 근거이론이라고 설명하고 있는데, 본 연구는 주4일제를 직접 겪은 근로자의 언어에 근거한 열린 연구의 필요성이 높은 점을 감안하여, 앞서 이야기한 근거이론을 적용하여 현상을 설명하는 방식을 채택하는 것이 가장 효과적이라고 판단하였다.

또한 근거이론의 사용은 질적연구에 있어서의 자료 수집 및 분석의 체계성을 위하여 코딩(coding)방식을 제시하고 있는데, 이를 통하여 현장의 이야기를 수집하고 분석하는 과정에 있어서 본 연구의 타당도와 신뢰도

를 높일 수 있을 것으로 생각되었다.

특히 본 연구는 공공기관이라는 특수한 조직적 맥락 안에서 발생하는 일을 다루는데, 공공기관은 민간기업에 비하여 그 환경적 맥락이 복잡하여 내부 사정을 파악하기가 용이하지 않은 한계를 가지고 있다. 이는 Weber(1968)가 밝혔듯, 관료제 고유의 특성인 비밀주의(secretcy)를 통하여 자신들의 직업적 우위를 유지하려 하기 때문이다. 그러나 본 연구에서는 공공기관의 조직적 맥락의 상호작용 아래 주4일제가 어떻게 운영되었는지를 검토할 필요성이 높다고 할 수 있으므로 주4일제 제도와 그 환경적 맥락, 그에 대응하는 주4일제 근로자들의 대응행위, 그 결과적 현상 등을 포괄적 이야기로 분석할 수 있다는 점에서 다른 연구방법보다 근거이론이 적합할 수 있을 것으로 판단하였다.

2. 내용 및 절차

근거이론의 연구 절차는 매우 엄격한 단계를 거치게 되는데(임도빈, 2009), 근거이론 방법을 개발한 Glaser와 Strauss는 다음과 같이 근거이론 연구의 일곱 가지 주요단계를 제시했다. (남궁근, 2004)

첫째로 관심주제를 선정한다. 특히 중요한 것은 근거이론 연구에서는 미리 설정된 가설을 가지고 연구주제를 선택하지 않고 연구를 시작한다는 것이다. 이렇게 이미 시작한 연구과정에서 수집한 자료로부터 비로소 가설이 도출되어야 하는데, 반드시 가설이 있어야 하는 것은 아니다.

두 번째, 연구목적을 결정한다. Glaser와 Strauss는 근거이론의 목적을 초기증거의 정확성 평가, 경험에 기초한 일반론의 확립, 개념의 확인, 기존이론의 검증, 마지막으로 새로운 이론 형성 등 다섯 가지로 제시하고 있다. 이 중 가장 중요하고 궁극적인 것은 새로운 이론 형성이라고 할 수 있다.

세 번째, 연구대상 집단을 선택한다. 연구대상의 크기는 연구목적이나 자연상태의 (연구대상가능)집단의 크기에 달려 있다. 표본은 미리 몇 개

로 정하는 것이 아니고, 대략 몇 개 정도라고 생각하고 시작하는 정도로서, 실제로 표본추출 과정은 한 차례에 끝나는 것이 아니라 연구가 진행되면서 새로운 표본을 추가로 선정한다. 필요에 따라 더 필요한 표본을 추가시키는 방법인 눈덩이(snowball)표집이 대표적인 예라고 할 수 있다.

네 번째, 연구자료를 실제로 수집한다. 자료는 인터뷰, 회의록 등 언어로 된 것이 지배적으로 이를 풍부히 획득하여야 한다. 그런데 근거이론 방법이 가진 뚜렷한 특징 중 하나는 자료수집, 코딩, 그리고 해석 단계가 별개로 진행되는 게 아니라 동시에 진행된다는 점이다. 이러한 과정은 조사 시작부터 끝까지 상호 교차적으로 진행되어야 한다.

다섯 번째, 자료의 개방된 코딩단계이다. 개방형 코딩은 자료분석의 첫 단계이며 그 궁극적인 목적은 범주를 발견하고 설정하는 것이다. 자료분석을 진행하면서 새로운 자료를 범주와 대비하여 검증함으로써 연구자는 범주를 종합하고, 단순화시키고, 축소하여 핵심개념으로 정립해 나가게 된다.

여섯 번째, 자료의 이론적 코딩이다. 이론적 또는 선택적 코딩은 자료의 최종적인 구조를 확정하고 개념적 범주들을 중요성에 따라 순위를 매기는 과정이다. 연구자는 소수의 핵심범주를 제시하고, 수집한 자료 중 이에 적합한 자료를 골라내는데, 이 과정을 모든 자료가 범주화될 때까지 반복한다.

마지막 단계는 새로운 이론을 개발하는 과정이다. 근거이론은 연역적 방법이 아닌 귀납적 방법에 따른 이론개발이기 때문에 연구자의 사유(speculation)능력이 연구의 질을 좌우한다. 개발된 근거이론은 다음과 같은 특징을 갖추어야 하는데, 먼저, 이론이 연구주제 및 학문분야와 부합하는 것이어야 한다. 둘째로, 그 이론을 연구 참여자들이 이해할 수 있어야 하며, 그들에게 유용해야 한다. 셋째로, 이론은 연구대상 영역의 상당 부분을 설명할 수 있을 만큼 복잡한 것이어야 한다.

3. 연구에의 적용

위에서 살펴본 근거이론 연구방법과 절차에 따라 본 연구는 다음과 같은 순서로 진행하였다.

먼저 관심주제는 경상북도 출자출연기관의 주4일제로 삼았는데, 선행 연구는 주4일제와 관련하여 근로시간 단축의 역사적 흐름에서 출현한 배경과 기대효과, 국내외 유사사례의 파악 및 일부 동기이론의 사전탐색 등으로 한정하여 추후 연구결과에 연구자의 생각이 반영된 가설을 세우지 않고 인터뷰를 시작함으로써 연구자 자신의 해석을 연구 참여자에게 강요하는 상황을 막으려고 노력하였다.

연구목적은 출자출연기관의 주4일제가 제도 소멸에 이른 궁극적인 원인을 찾고 이를 이론화하는 것으로 정하였다. 단, 연구시간과 연구자의 역량 등의 한계로 새로운 이론을 찾기보다는 기존 이론, 특히 동기이론의 적용 가능여부 검증에 중점을 두었다.

한편, 공공부문의 주4일제는 국내에서 그 실제 사례가 매우 드물기 때문에 연구 집단과 자료는 실제로 주4일제를 경험한 근로자들을 직접 인터뷰하는 방법을 택하는 것이 최선이라고 생각하였다. 다만, 그 과정에서 주4일제 근로자들의 주변 인물들에 대한 눈덩이 표집으로 추가적인 연구 참여자 모집에도 주의를 기울였다.

이렇게 수집된 자료는 코딩을 통하여 범주화하였는데, 범주화 된 결과를 Porter와 Lawler의 성과-만족이론의 주요 요소와 대비시키고 Adams의 형평이론과 일치성을 보이는 지를 검증하였다.

아울러 자료수집과 분석의 동시성과 상호 작용성을 고려하여, 인터뷰를 진행하면서 특히 부각되는 부분을 중심으로 질문의 내용을 추가 및 수정하였으며, 도출한 개념 및 범주들 역시 이에 맞춰 지속적인 수정을 통해 재코딩함으로써 연구의 질을 높이고자 노력하였다.

제 2 절 조사대상 및 자료수집

조사대상의 범위와 조사방식을 결정하기 위하여 조사기관인 출자출연기관의 상위기관인 도청에 2022년 9월 연구자가 직접 방문하여 도청 담당자에게 연구의 취지와 방법을 설명하였고, 협조를 얻어 출자출연기관에서 연구 참여 의사가 있는 대상을 모집하였다.

최초로 연구 참여 의사를 표시한 사람은 2017-2018년, 경상북도 출자출연기관에서 주4일제로 채용되어 현재 재직 중인 해당 기관 구성원으로 5개 기관 8명이었으며, 인터뷰 도중 눈덩이 표집으로 기관에서 주4일제 제도를 설계하고 시행하는 데 핵심적인 역할을 한 인사팀장과 주4일제 직원을 팀원으로 두고 근무했던 담당 팀장 각 1명, 총 2명을 추가로 인터뷰할 수 있었다. 그러나 현재까지도 주4일제를 시행하고 있어 연구에 많은 도움을 받을 수 있을 것으로 생각되었던 1명은 인터뷰 시작 전에 아쉽게도 인터뷰를 거절하여 총 인터뷰 참여자는 최종 9명이 되었다.

<표9> 인터뷰 참여자 분류

분 류	인 원(명)
주4일제 근무경험 있는 직원	7
주4일제 제도 설계 및 시행 인사팀장	1
주4일제 직원을 팀원으로 두었던 팀장	1
합 계	9

<표10> 주4일제 연구 참여기관 및 참여자 분류

기관명	소재지	인원
경북바이오산업연구원	경북 안동시 풍산읍 산업단지2길5	3
경상북도개발공사	경북 예천군 호명면 행복로 35	1
경북테크노파크	경북 경산시 삼풍로 27	2

한편, 다수의 연구 참여자들이 인터뷰 시작 전에 개인 신상 노출에 대한 우려를 보여 재직기관, 성별, 나이, 직급 등 일체의 식별 가능한 개인 정보는 비공개 처리될 예정임을 사전에 안내하였고, 다만 연구자료 관리 편의를 위하여 인터뷰 순서대로 A부터 I까지 9개의 알파벳을 각각의 연구 참여자에게 부여하였다.

인터뷰는 연구자가 직접 연구 참여자의 사무실을 방문하여 1대 1로 1명당 30분 정도 진행하였고, 연구 참여자 전원의 사전 동의를 얻어 연구자 개인의 모바일 기기를 이용하여 음성 녹음을 하였으며, 모바일 녹음 어플리케이션 실행 오류 등 혹시 모를 상황에 대비하기 위해 개인 노트에도 주요 요점을 동시에 작성하였다.

녹음한 파일은 어플리케이션을 사용하여 텍스트화하였고, 해당 텍스트 파일의 내용과 녹음 내용과의 대조과정을 거쳐 다시 엑셀 형식 파일로 변환하여 범주화하였다.

조사기간은 일반적으로 정기 인사시기가 12월 하순에서 1월 초순인 점을 감안, 연구 참여자가 부담을 가지지 않고 인터뷰에 임할 수 있는 시기인 2022년 12월 초 중순에 집중적으로 실시하였고, 이 과정에서 연구 참여자들에게 일일이 사전에 연락하여 개별적으로 인터뷰 스케줄을 협의하여 정함으로써 최대한 본연의 업무에 방해가 되지 않으려고 노력하였다.

제 4 장 근거이론을 통한 분석

제 1 절 경상북도 출자출연기관 주4일제 시행배경

앞서 밝혔듯, 국내에서 공공기관의 주4일제 실제 시행은 경상북도 출자출연기관이 유일한 사례로 확인되고 있는데, 주4일제를 시행한 2017년은 코로나19로 인한 팬데믹이 발생하기 2년 전으로서, 주4일제가 지금에 비하여 사회적으로 훨씬 덜 이슈화된 시기로 봐도 무방할 것이다.

그렇다면 당시 도청에서는 어떤 이유로 주4일제를 실시하였는지에 대한 합리적인 의문을 가질 수 있는데, 이에 대한 해답을 얻기 위해서는 우리나라 정치사를 통틀어 가장 혼란했던 시기 중 하나였던 2016년에서 2017년 기간의 정치 흐름을 짚고 넘어가야 할 필요가 있었다.

2016년 10월, JTBC의 일명 최순실 태블릿 보도를 기점으로 국정농단의 증거들이 봇물처럼 터지며 수많은 인원이 참여한 박근혜 대통령 탄핵 촛불시위가 연일 광화문을 가득 메웠고, 이러한 국민여론을 등에 업은 국회에 의하여 박근혜 대통령 탄핵안이 발의되었다.

결국 2017년 3월 헌법재판소가 헌직 대통령을 파면하는 헌정 초유의 사태가 발생하였는데, 정국이 극도로 혼란한 와중에 그로부터 불과 2개월 후에 제19대 대통령선거가 실시되어 당시 야당이던 더불어민주당의 문재인 후보가 대통령에 당선되어 정권교체를 이루어냈다.

문재인 대통령은 취임 후 1호 업무지시를 ‘대통령직속 일자리위원회’설치로 하고 공공부문 일자리 확대와 상시업무 비정규직의 정규직화 촉진을 지시하였을 만큼 일자리 창출을 최우선의 국정 해결과제로 삼았다.¹¹⁾

한편, 박근혜 대통령 재임 당시 김관용 경상북도지사는 대표적인 친박 정치인으로 분류되었는데, 박근혜 대통령 탄핵 이후 치러진 대선에서 여

11) ‘문재인 대통령, 1호 업무지시로 ’일자리위원회 구성 지시‘. 헤드라인제주. (2017.5.10).

당인 자유한국당 대통령 후보 예비경선에 출마하며 “문재인 후보는 정치에서 물러나야 한다”고 발언¹²⁾하는 등, 문재인 당시 더불어민주당 후보와 대립각을 세웠는데, 바로 그 상대가 2개월 후에 행정부 최고 통치자로 부임하는 상황을 맞이하게 되었다. (참고로 김관용 도지사는 자유한국당 대선 후보 경선에서 4위로 탈락하였다)

도지사는 선출직이기는 하지만 입법부 소속으로 대통령과 각을 세울 수 있는 위치에 있는 국회의원과 달리 중앙정부로부터 예산과 정책 등의 관여를 받는 행정부 소속인 지자체의 장이기에 최고 수장인 대통령과의 관계가 중요하다고 할 것이다. 따라서 김관용 도지사는 새로이 출범한 문재인 정부와 관계재정립을 할 필요성을 느꼈을 것으로 합리적으로 추론할 수 있다.

문재인 대통령 취임(2017.5.10)으로부터 2주 정도가 지난 2017년 5월 28일, 도청은 보도자료를 통하여 새 정부 제1의 국정과제인 일자리 창출을 지방차원에서 적극 선도하기 위해 ‘경북형 공공 일자리 창출 유형’을 ‘주4일 근무제 도입을 통한 일자리 나누기’로 설정하였다고 발표한다. (경상북도청, 2017a)

보도자료를 통하여 살펴 본 해당 제도의 실시 내용은 크게 세 가지로 나눠 볼 수 있는데, 첫째, 주4일 근무제 직원의 신규 채용(경상북도 산하 28개 출자출연기관에서 채용 계획 중인 정규직을 주4일제로 채용), 둘째, 비정규직 직원의 주4일 근무제 정규직 직원으로 전환(해당 기관에서 정규직 전환을 계획하고 있는 비정규직 50명의 주4일제 정규직 전환), 셋째, 이로써 발생하는 잉여예산을 신규채용에 재투입함으로써 일자리 나누기의 모범사례로 만드는 것이다.

그러나 당시 보도자료에는 도청이 사전에 오랜 기간 해당 제도에 대하여 고민한 후 제도를 설계하고 실시하였다는 언급은 찾아볼 수 없고, “주4일 근무가 일반화되고 있는 북유럽 등 선진국들의 추세를 감안해”라며 제도의 시행 근거를 구체적이지 않고 두루뭉술하게 언급한 점을 감안

12) ‘서문시장 찾은 김관용 “문재인, 정치에서 물러나라”’, 오마이뉴스 (2017.3.14).

해 볼 때, 해당 제도는 새로운 행정부의 주장, 즉, 문재인 대통령과 한때 대립하며 각을 세웠던 김관용 도지사와 경상북도청이 정권의 코드를 맞추기 위하여 급조한 제도일 수도 있다는 의구심을 품게 하였다.

여하튼 이렇게 보도자료를 통하여 주4일제의 시행계획을 공표하고 7개월여가 지난 후, 도청은 다른 보도자료(경상북도청, 2017b)에서 도내 화장품기업 22개사와 민간부문 주4일 근무제 근로문화 창출을 위한 고용협약을 체결하였다고 밝히는데, 해당 보도자료에서 “주4일 근무제 시행을 위하여 올해 초 출자출연기관들이 신규채용 모집을 공고하여 경북테크노파크에서는 지난 7월부터 직원 3명이 주4일제 근무를 하고 있다. 또한 한국국학진흥원, 경북바이오산업연구원, 경상북도문화콘텐츠진흥원 등이 주4일제 직원채용을 준비하는 등 일자리 나눔과 고용창출에 앞장서고 있다”며, 실제로 출자출연기관에서 주4일제 근로자를 고용하여 운용하고 있다는 사실을 최초로 직접 언급하고 있다.

또한, 대구경북연구원 소속의 설홍수·박민규(2018)는 「일자리 창출을 위한 경상북도 민간부문 주4일 근무제 도입 방안」에서 다음의 표와 같이 2017년에서 2018년에 걸쳐 경상북도 출자출연기관 7곳에서 24명의 주4일제 직원을 채용 또는 전환하여 제도를 운용하고 있다고 밝혔는데, 해당 연구를 통하여 구체적으로 어느 기관에서 몇 명이 주4일제로 근무하는 지를 확인할 수 있었다.

<표11> 경상북도 출자출연기관의 주4일제 도입 현황

기관명	주4일제 근무인원(명)		
	2017년	2018년	합계
한국국학진흥원	6	1	7
경북바이오산업연구원	3	-	3
경북개발공사	-	4	4
경북테크노파크	3	3	6
경북신용보증재단	2	-	2
경북문화재연구원		1	1
경북청소년진흥원		1	1
합 계	14	10	24

자료: 설홍수·박민규(2018)

그러나 2018년 7월 1일, 김관용 도지사가 연임 제한에 걸려 출마하지 않고 이철우 도지사가 취임한 이후에는 도청에서 단 한 차례의 보도자료에도 주4일제가 언급된 적이 없으며(채용공고는 제외) 관련 내부문서 역시 검색이 되지 않는 것을 도청 홈페이지를 통하여 확인 할 수 있었다.

의아함을 느껴 추가적으로 여러 유관 사이트를 검색하던 중, 경상북도 의회의 2021년 11월 기획경제위원회 행정사무감사 의사록에서 경상북도 의회 이춘우 위원이 출자출연기관 중 한곳인 경북테크노파크에 주4일제에 관하여 질의한 내용을 아래와 같이 확인할 수 있었다.

<그림6> 경상북도의회 회의록 (2021.11.11.) 제327회 기획경제위원회행정사무감사

원장님, 주 4일제 근무자가 몇 분이 있어요, TP에?

○(재)경북테크노파크원장 하인성 없습니다.

○이춘우 위원 지금은 없습니까?

○(재)경북테크노파크원장 하인성 예.

○이춘우 위원 아무도 안 계세요?

○(재)경북테크노파크원장 하인성 예.

○이춘우 위원 그럼 주5일제로 다 근무합니까?

○(재)경북테크노파크원장 하인성 지난번에 있었던 것하고는 없어졌습니다.

○이춘우 위원 언제 없어졌지요?

○(재)경북테크노파크원장 하인성 작년 연말쯤...

○이춘우 위원 작년 연말에 하고... 그게 어떤 성과가 있습니까? 폐지했을 때는 계약이 끝나서 폐지한 거예요, 아니면 성과가 없어서 폐지한 겁니까?

○(재)경북테크노파크원장 하인성 그 부분은 제가...

○이춘우 위원 아시는 분이 설명을 하셔도 됩니다.

○(재)경북테크노파크원장 하인성 잠깐 경영기획팀장이 대신...

○이춘우 위원 예, 팀장님이 설명하셔도 돼요.

○경영기획팀장 김영민 경영기획팀장 김영민입니다.

작년 연말에 주4일제 인원에 대해서 전환을 통해서 완료를 했고 지금 주5일제로 전 직원이 근무를 하고 있습니다. 현재 제도는 남아있고, 업무에 대해서 상대, 업무를 하는 파트너들이 다 주5일로 근무를 하다 보니까 주4일제 운영에 대한 애로가 있었습니다. 그러한 부분들이 연차가 지속되면서 쌓여서 작년에 주5일제로 전환하게 되었습니다.

○이춘우 위원 그럼 그분들은 주5일제로 전체 다 전환이 된 거예요?

○경영기획팀장 김영민 예, 전환해서 현재 주5일로 근무하고 있습니다.

○이춘우 위원 그 당시에 주4일제 근무자들이 정식이었습니까, 아니면 임시적이었습니까?

○경영기획팀장 김영민 정규직 직원이었습니다.

○이춘우 위원 정규직인데 주4일제 근무를 했었는데 몇 년 하셨지요, 그것을? 한 3, 4년 하셨어요?

○경영기획팀장 김영민 햇수로 3년에서 4년까지 근무한 직원이 있고, 저희가 2018년부터 해서 계속적으로 채용을 해 왔습니다. 전환 전까지는 7명 정도가 주4일로 근무하고 있었습니다.

○이춘우 위원 알겠습니다.

자료: 경상북도의회 홈페이지 인용(<https://council.gb.go.kr/record/main?uid=9613&keyword=%EC%A3%BC4%EC%9D%BC>)

해당 의사록에 따르면, 설홍수·박민규(2018)의 보고서에서 6명의 주4일제 근로자를 운용하고 있는 것으로 확인되었던 경북테크노파크가 운영상 애로로 인하여 해당 근로자 전원을 주5일제로 전환함으로써 사실상 주4일제를 운용하지 않게 되었다는 사실을 확인할 수 있다.

지방 공기업 특성 상, 조직이 정치적 권위에 의하여 높은 영향을 받을 수밖에 없는 관계로(권태욱, 2016) 상위기관인 도청에서 시행한 제도를 출자출연기관 자체적인 판단에 의하여 시행을 중단하거나 주5일제로 전환하는 것은 사실상 불가능할 것이라고 가정한다면, 경북테크노파크에서 주4일제 근로자들을 주5일제로 전환한 것은 도청과 사전에 논의된 사항이었을 것이라는 합리적인 추측을 할 수 있다.

그러나 인터넷 검색, 문서 등을 통한 문헌연구로는 더 이상의 연구 진전이 이루어지기가 힘들었으므로, 해당 내용을 잘 알 것으로 생각되는 관련 인물에게 직접 문의하는 방법이 불가피하다고 판단하였다.

이에 2022년 9월 29일 도청에 직접 방문하여 담당자를 면담하고 주4일제와 관련한 사항을 문의하게 되었는데, 그 결과 출자출연기관에서 운용하는 주4일제는 설홍수·박민규(2018)가 언급하였던 것처럼 2018년 7개 기관 24명, 2020년에는 9개 기관 28명까지 확대 시행되었던 사실을 파악할 수 있었다.

그러나 주4일제 근로자가 주5일제로 전환되거나 퇴사하는 등의 이유로 인하여 다음의 표와 같이 2021년 기준으로 4개 기관 7명으로 대폭 축소되었고 해당 인원들도 본인이 희망할 경우, 주5일제로 전환할 계획이며 향후 주4일제의 추가적인 확대시행에 대해서도 계획이 없다는 사실을 확인할 수 있었는데, 이는 도청에서 의욕적으로 시작한 공공기관 유일의 주4일제 시행사례가 도지사가 바뀌는 정치적 환경의 변화와 5년이라는 시간의 경과에 따라 사실상 제도 소멸단계에 이르렀다는 것을 의미한다고 하겠다.

<표12> 경상북도 출자출연기관 주4일제 근무인원 변동내역

기관명	주4일제 근무인원(명)		
	2018년	2020년	2021년
한국국학진흥원	7	8	1
경북바이오산업연구원	3	2	-
경북개발공사	4	-	-
경북테크노파크	6	7	-
경북신용보증재단	2	1	-
문화재단	1	1	1
청소년육성재단	1	-	-
콘텐츠진흥원	-	5	1
환동해산업연구원	-	4	4
합 계	24	28	7

자료: 경상북도청 자료

도청 담당자는 주4일제 시행 후 최초로 제도를 도입하며 도청이 가졌던 기대효과가 나타나지 않았고, 특히 주4일제 근로자들이 제도에 불만을 느끼고 도청에 그와 관련된 의견이 계속 접수되었기 때문에 전환을 할 수밖에 없었다는 개인적인 견해를 밝혔다. 아울러 이러한 제도를 시행하였는지에 대해서 도청 내부에서도 지금은 아예 모르는 사람이 더 많을 것이라면서 외부에서 이렇게 구체적으로 문의한 사례는 지금까지 없었던 것 같다는 이야기도 들려주었다.

그러나 해당 담당자는 도청에서 주4일제 제도 수립 당시 가졌던 기대효과 및 시행 이후에 대한 분석결과와 주4일제 근로자들이 어떠한 이유로 낮은 만족도를 가지게 되었는지 그 원인에 대해서는 추가적인 언급을 하지 않았는데, 이는 보안이 필요한 사항이라 공개가 힘들거나 제도 시행에 대한 후속 연구 자체가 아예 이루어지지 않았거나 해당 담당자가 업무를 맡은 지 얼마 안 되어 그간의 내막을 파악하는데 한계가 있는 등의 이유가 작용한 것으로 생각되었다.

이상의 내용으로 미루어봤을 때, 국내 공공기관 유일의 경상북도 출자출연기관 주4일제는 사전에 충분한 연구와 근거가 부족한 상태로 (아마도 도지사 와 대통령과의 관계 개선이라는 정치적인 목적과 새로운 정부의 정책이행을 위하여) 시작되었음을 추측할 수 있고, 무언가의 변수가 영향을 미쳐서 도청에서 당초 기대했던 효과를 창출할 수 없었고 특히 주4일제 근로자들의 불만이 높아 도청에 의견표출 등 압력을 가하였기 때문에 도청이 주4일제 근로자들의 주5일제 전환을 용인하고 대부분의 주4일제 근로자들이 전환의 길을 택함으로써 지금의 제도 소멸에 이르게 된 것이라고 결론지을 수 있을 것이다.

그렇다면 주4일제 근로자들은 주4일제가 시행된 배경을 사전에 인지하고 있었는지 그리고 그러한 인지가 주4일제로의 지원에 영향을 미쳤는지 여부를 알아볼 필요가 있다. 만약 주4일제가 출자출연기관 개별 기관에서 실시한 특이한 제도가 아니라 상위기관인 도청 주관 하에 시행된 제도인 점을 사전에 인지했다면 지원자들은 제도의 영속성은 물론이고 처우에 대하여 처음부터 높은 기대치가 있었을 것이라는 가정을 할 수 있을 것인데, 이러한 높은 기대치는 주4일제를 경험하며 인식한 현실과의 차이를 발생시켜 결론적으로 낮은 만족도를 유발하는 데 큰 영향을 미쳤을 것으로 추측가능하다.

인터뷰 결과, 실제로 일부 연구 참여자들은 도지사 에 의하여 주4일제라는 제도가 출자출연기관을 대상으로 시행된 사실을 인지하고 있었으며, 또한 앞서 도청 담당자가 밝혔듯 주4일제 채용을 통한 잉여예산으로 추가 고용을 창출한다는 도청의 기대효과가 채용단계에서 이미 충족되었음을 입증하는 언급도 들을 수 있었다.

“김관용 지사가 위라벨 관련해서 그때 한참 얘기가 나오면서 이게 그냥 어떻게 (주4일제가) 머릿속으로 나오신 거 같아요. 위에 정책 결론자들이.” (I)

“공채가 났죠. 그 당시 김관용 지사의 공약사항이었나 그랬던 것 같아요. 그래서 임금을 20% 삭감하는 대신 5명을 채용을 하자. 3명분을 5명으로 늘릴 수 있으니까.” (E)

한편, 연구 참여자들은 해당 기관에서 비정규직으로 재직 중에 주4일제 정규직 공채에 지원하여 합격한 경우가 대부분이었는데 인터뷰 내용만 놓고 봤을 때는 주4일제에 대한 선호보다 정규직에 대한 선호가 출자출연기관 주4일제로 근무하게 된 더 큰 요인이라는 인상을 받았다.

“이제 계약직 입사를 먼저 했는데 2015년도 11월에 계약직으로 입사해서 정규직 전환과 동시에 주4일이 됐거든요. 아, 전환은 아니고 새로 공채를 내서 주4일제에 지원하게 됐습니다.” (B)

“처음에 입사는 계약직으로 했고요. 2018년 2월부터 했고. 2020년 1월부터 주4일제로 1년 1개월 동안 있다가 전환이 됐어요.” (D)

“사실은 저는 여기에서 계약직으로 근무를 하다가 이제 정규직 채용 공고가 났는데 그 채용 공고가 주4일제여서 그때 지원을 하게 됐었어요.” (F)

“어쨌든 그렇게 해서 공채가 났고 주4일 공채만 떠서 저희가 선택할 수 있는 여지는 없었죠.” (E)

제2절에서 자세히 분석하겠지만 대부분의 연구 참여자들은 주4일제로 근무하는 것에 불만을 느꼈는데 아래의 인터뷰 내용으로 미루어볼 때 이러한 불만족스러운 감정은 기관 내부 또는 외부에 직접 또는 주변 동료들을 통하여 간접적으로 표출된 것으로 보인다.

따라서 출자출연기관에서도 이러한 분위기를 인지하고 주4일제의 시행을 지시한 상부기관인 도청에 관련된 사항을 전달하였을 것이고, 도청에서는 (내부적인 검토와 조사를 거친 끝에) 각 기관들에 주4일제 제도의 실효성을 자체 검토한 후 적의 판단하여 해당 근로자들의 주5일제 전환 여부를 결정하도록 지시하였던 것 같다. 이에 도청의 지시를 받은 출자출연기관들은 주4일제 근로자들에게 직접 주5일제로의 전환희망 여부를 선택할 수 있게 하였는데, 이때 대부분의 근로자가 주5일제 전환을 희망하여 결국 출자출연기관의 주4일제는 소멸의 길을 걷게 된 것으로 보인다.

“도청에서 저희 쪽에 연락이 온 것은, 주4일제 근무자 분들의 요구가 있으니 경영진이 애로사항을 청취를 하고 그걸 경북도에 건의를 하셨고, 결국은 경북도에서 받아들여진 거고, 그러면 내부적으로 검토를 통해서 노사합의를 거치고 그렇게 해서 최종적으로 제도를 개선 보완해서 운영해라 이런 이야기였고. (...) 급여적인 부분에서 가장 큰 저항에 부딪히면서 결국은 지속적으로 주4일제 분들이 주5일제 전환을 원하셨고, 결국 그게 몇 년 지속되다 보니 결국은 제도 개선을 통해서 주5일제로 전환 된 사례로.” (C)

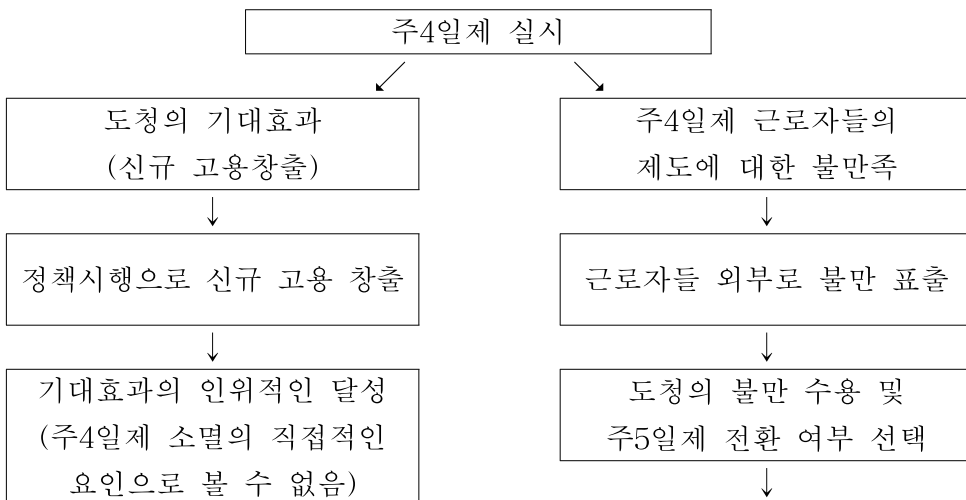
“이제 경북도에서 주4일제에 관련해서 실효성이 낮다고 판단하는 기관은 자체적으로 전일제 전환을 하라고 공문이 아예 내려왔고 그렇게 돼서 저를 포함한 주4일 직원이 완전 전일제로 전환이 됐어요.” (H)

“주4일제 대상으로 수요 조사를 먼저 했었고, 5일제로 바꿀래 말래 그런 이야기도 했었고, 道에서 그전부터 효율성이라든가 이런 걸 따져보라는 그런 공문이 왔었던 것 같아요.” (E)

“회사에서 주4일이나 5일을 계속할 수 있는 선택의 기회가 있었을 때 저희가 다 그냥 5일로 전환을 했었어요. (...) 주4일제가 처음 도입되다 보니까 회사에서도 그런 사항을 모니터링하고 다른 공공기관들과 같이 모니터링을 하면서.” (A)

이상의 인터뷰 결과를 놓고 보았을 때, 도청의 주요한 기대효과였던 신규 고용 창출은 오히려 주4일제를 채용하는 그 순간에 일부분 달성한 것으로 간주할 수도 있다고 보여 진다. 다만, 이러한 신규 고용 창출은 주4일제 시행의 결과로 파생된 것이라기보다는 기존에 정해져 있던 채용 인원을 정책적으로 늘린 인위적인 속성이 더 크다고 할 수 있을 것이다. 따라서 출자출연기관 주4일제 소멸의 직접적인 원인은 아래 그림과 같이 주4일제 근로자들의 불만족과 이들의 애로사항을 청취하고 수용한 도청의 지시 및 출자출연기관 주4일제 근로자들의 주5일제 전환으로의 선택이 보다 결정적이었던 것으로 판단할 수 있다.

<그림7> 주4일제 소멸의 2가지 핵심요인 흐름



제 2 절 범주화

그렇다면 이제 주4일제 근로자들이 주4일제를 경험하는 과정에서 어떤 이유로 불만족을 느꼈는지에 대해서 알아보아야 할 것이다. 인터뷰 결과 연구 참여자들은 불만족을 느끼게 된 원인으로 다양한 언급을 하였는데, 본 연구에서는 근거이론에 따라 이러한 이야기들을 코딩 및 범주화하여 의미 있는 결과를 도출하고자 하였다.

인터뷰를 통하여 수집한 자료는 먼저 개방코딩을 시행하여 12개의 하위범주로 분류하였는데, 이를 다시 그 특징별로 제도적, 문화적, 개인적 요인이라는 3개의 상위범주로 분류하였다. 아울러 각 하위범주별로 Porter와 Lawler의 성과-만족이론에서 만족에 영향을 끼치는 요소, 즉, 보상가치, 인지된 노력에 대한 보상 가능성, 노력, 능력과 자질, 역할인식, 업적(성과), 내재적 보상, 외재적 보상, 인지된 정당한 보상과 매칭시킴으로써 어떤 요인이 실질적으로 이들의 불만족을 결정짓는 주된 요소가 되었는지, 또한 그러한 요소를 어떻게 보완하여야 불만족을 해소하고 만족한 상태로 이를 수 있는지에 대한 연구의 답을 얻고자 하였다. 또한 Adams의 형평이론을 인터뷰 결과를 분석하는 데 적용함으로써 주4일제에 대한 불만족 상태에 이르게 된 이면에 형평성이라는 요소의 결여가 영향을 미쳤는지 여부를 살펴보고, 그러한 상태를 바로잡기 위하여 연구 참여자들이 기울인 노력이 도청 등에 불만을 표출한 행위와 연관성이 있는지도 검증해본다.

한편, 연구 참여자들은 주4일제를 직접 경험하며 제도의 장단점 및 개선을 위한 다양한 아이디어를 제시하였는데, 이러한 아이디어는 향후의 정책 시사점 제공에 매우 중요한 단서로 작용할 수 있을 것으로 판단, 역시 근거이론으로 범주화하여 별도로 다룸으로써 본 연구가 단순한 문제의 원인 파악에 그치지 않고 대안을 제시하는 수준으로 발전할 수 있도록 노력하였다.

<표13> 인터뷰 결과 범주화

하위범주	상위범주	성과-만족이론 상 결여(불충분)요소
주4일 안에 완수하기 힘든 과도한 업무량 (객관적)	제도적 요인	능력과 자질
주4일제에 부적합한 업무 (제도적 불가능, 객관적)		능력과 자질
생활의 영위가 힘든 수준의 낮은 급여 (객관적)		보상가치
휴가로 대체 가능한 주4일제		보상가치
주4일제 및 해당 근로자들에 대한 사내 무신경	문화적 요인	내재적 보상
내부 동료와의 이해관계 충돌 (부정 또는 긍정)		인지된 정당한 보상
휴식일 업무 문의로 인한 온전한 주4일제 수행 불가능 (외부)		인지된 정당한 보상
생산성 증가의 인정		내재적 보상
주5일제와 같은 업무량에 다른 대우 (주관적)	개인적 요인	인지된 정당한 보상
주5일제에 비해 낮은 급여 (주관적)		인지된 정당한 보상
급여 이외 경력, 승진연수 80% 인정 (주관적)		외재적 보상
주5일제에 비해 개인 여유시간 활용에 대한 만족감 (주관적)		내재적 보상
주4일제에 적합한 직무	주4일제 개선에 관한 아이디어	-
주4일제에 적합한 개인적인 특성		
처우 개선		
근로제도 변경		

1. 제도적 요인

먼저 제도적 요인이라 함은 주4일제라는 제도가 현실의 근로환경과 객관적인 측면에서 부합하지 않기 때문에 근로자들의 불만족이 발생한 것으로 간주하는 범주로서 이의 극복을 위하여 제도적으로 규정, 법령 등 관련 제도를 개선할 필요가 있다는 데에 주로 초점을 맞추고 있다.

(1) 주 4일 안에 완수하기 힘든 과도한 업무량 (객관적)

연구 참여자들이 주4일제에 대하여 불만을 가지게 된 공통 지적 사항 중 하나는 바로 주4일제에 맞지 않는 업무량이었다. 그러나 인터뷰 내용을 놓고 보았을 때 그 뉘앙스가 미묘하게 차이 나는 부분이 발견되어 이를 2개의 하위 범주로 다시 분리하였는데, 하나는 객관적으로 과도한 업무량, 즉, 아무리 열심히 해도 주4일 안에 할 수 없는 업무량이 본인에게 배정된 데 대한 불만이었고, 또 하나는 주5일제 직원과 다른 수준의 급여를 받으면서도 동일한 양의 업무를 하는 데 대한 상황이 형평에 맞지 않는다는 인식이 불만으로 이어진 것이었다.

여기서 전자는 객관적 수준에서 이루어 낼 수 없는 업무를 할당하는 제도 자체에 대한 불만이라고 볼 수 있는데, 이는 성과-만족이론으로 봤을 때, 노력에서 업적(성과)로 넘어가는 과정에서의 능력과 자질의 결여와 연관이 있다고 할 수 있다. 즉, 아무리 노력을 투입해도 성과를 거두기가 쉽지 않은 제도적 환경이 능력과 자질 요소의 결여로 이어졌고, 결국 최종적인 만족 상태로 이어지지 못하였음을 의미하는 것이다.

“저희가 계약직 때 하던 업무량 주4일 업무량 업무량이 줄지가 않았거든요. (...) 4일만에 다 처리할 수 없는 양이었어요.” (A)

“주4일 때 하던 일이나 주5일 전환이 돼서 하던 일이라 똑같았

어요.” (E)

“현장에 공사 감독이 정, 부가 2명이 있었어요. (...) 인원은 보장이 안 되고, 그러면 제가 일을 더 해야 될 것 같고, 부 감독도 또 해야 될 것 같고 그런 상황이었죠. (...) 근무시간 동안에는 힘들었어요. 사실 업무량이 같은데, 똑같은 일을 해야 되니까... 정해진 업무량이 있으니까 그걸 또 소화를 해야 되니까.” (G)

연구 참여자들은 기존에 주5일제(계약직) 때 담당하던 업무를 주4일제가 되어서도 그대로 수행하는 과정에서 업무량은 그대로인 반면 근무일수는 20% 감소하여 이를 소화하기가 쉽지 않았다고 언급하였는데, 따라서 이러한 문제의 해소를 위해서는 먼저 주4일제에 맞는 업무량에 대하여 사용자와 근로자간 합의와 이에 따른 규정화가 필요하다고 할 수 있겠다.

“업무량이 줄지 않았기 때문에 자기가 선택한 4일 말고 5일제는 시간외 근무를 하거나 휴일 근무를 했었어요... 그래서 항상 주5일을 나왔죠.” (A)

“제가 주4일제 근무를 한다고 해서 주4일제에 맞는 업무를 한거는 아니거든요. 주5일제에서 했던 일을 주4일제로 가지고 왔었을 뿐이기 때문에”(D)

(2) 주 4일제에 부적합한 업무 (제도적 불가능, 객관적)

한편, 연구 참여자들 중에는 본인이 맡은 업무가 그 속성 상 주4일제에 부적합하다고 밝힌 사람이 많았는데, 역시 앞선 업무량에서와 같이 2가지 범주로 분류할 수 있었다. 첫째는 직무 특성 상 주4일제 시행이 근

무환경에 따라 객관적으로 불가능한 경우, 즉, 주5일을 근무하여야지만 맡은 업무 수행이 가능한 경우와 두 번째로는 주5일제 근무자들과 본인의 업무량을 비교하고 주4일제에 합당한 업무량이 부여된 것이 아니라는 형평성에 의문을 갖고 불만을 표시하는 경우였다.

전자와 관련된 내용을 먼저 살펴보면, 실제 몇몇 업무는 주4일 안에 제도적으로 수행하기가 불가능한 수준이었다. 특히 다른 주5일제 근무자들의 스케줄을 매일 관리하여야 하는 직무에 담당자가 1명이라는 이유로 인하여 주5일제를 필수적으로 유지하여야 하는 직무나 법령 등에 의하여 정해진 기한이 있는 실험 직무에 종사하는 연구 참여자들이 이런 의견을 밝혔는데, 이들은 업무처리를 위해서 어쩔 수 없이 매주 휴식일에 출근(휴일근무)을 해서 해당 업무를 처리하고는 하여야 했다고 밝혔다.

“제가 접수랑 시스템을 모두 다 하는데, 제가 (주4일 근무를 해서 쉬는 날에는) 접수를 안 하면 나머지 9명의 실험원들이 다 실험을 못 하게 되는 거예요. 그러니까 업무 특성 상 4일이 될 수가 없었던 거죠. 오전에 출근해서 다 해놓고 간다든지 뭐 이런 식으로... 계속 업무 특성 상 이루어지기가 어려웠었어요. 그래서 항상 (휴식일에) 나왔었는데...” (A)

“업무적으로 저희 부서에서 하는 업무가 이제 (외부 기관에서) OO를 판매하잖아요. 그러면 (판매 전에) 검사를 (저희한테) 받아야 되는데 이게 정부부처에서 지정된 법이 있어요. 검체가 들어오면 법정 공휴일을 제외한 10일 이내에 이 검사 결과가 나가야 되는데, 주4일 근무하는 사람은 이제 법정 공휴일이 아니니까 8일 내에 내야 되는 거죠. 그렇다보니 업무 특성 상 출근 안하기가 어렵죠. 주어진 시간이 적잖아요. 그러니까 사회적으로 제도 개선이 먼저 되어야 하지 않을까요.” (B)

다시 말해, 일부 기관은 주4일제로 직원을 채용하였음에도 주4일 근무로는 단독 수행이 물리적으로 불가능한 업무에 이들을 배치하여 결국 주4일을 초과하는 근무를 할 수밖에 없는 환경을 조성하고 있었다. 또한 주4일제 근무로는 정해진 검사일정 등 법령을 준수할 수 없는 직무에도 주4일제 직원이 배치되어 있었는데, 이러한 요인의 방지를 위해서 기관 차원의 직무 수행방법(이를테면 주4일제 직원의 휴식일에 발생하는 업무를 어떻게 처리할 것인지) 제도 개선 노력은 물론 주4일제와 상충하는 법령 등을 주4일제에도 적용 가능하도록 개선해 나가는 노력이 사회 전반적으로 필요하다고 할 수 있을 것이다.

(3) 생활의 영위가 힘든 수준의 낮은 급여 (객관적)

다수의 연구 참여자들은 주4일제로 일하며 받는 급여의 수준에 대해서 불만을 토로하였는데, 실제로 이들이 밝힌 급여 수준은 2017~2019년 당시의 최저임금과 거의 유사한 수준으로, 만약 현재까지 주4일제로 근무하고 있을 경우, (최근 몇 년 간 최저임금이 큰 폭으로 상승한 점을 감안하여) 주5일제 최저임금보다도 낮은 수준의 급여를 받는 상황이 연출되었을 가능성이 높았을 것으로 생각된다.

“80%만 지급된 급여로는 생계가 좀 어려운 것 같아요.” (B)

“80% 받으니까 (한달에) 160만원 정도 밖에 못 받았으니까 그게 너무 보수가 적었기 때문에...” (D)

“제도 자체는 좋은데 80%라는 게 참 안 좋죠. (...) 그 금액이 제가 기억하기로 168만원인가 아마 월급을 받았을거예요. 살기 힘든 수준이죠, 사실” (E)

“주4일제 급여로는 생활이 힘듭니다. 급여가 많이 적어서 뭐랄까 혼자 사는 친구들이라면 모르겠지만 이제 가정이 있거나 하는 분들한테는 주4일제의 급여는 가정을 꾸리는 데 있어서 큰 도움이 되지 못해요.” (F)

“안 그래도 낮은 연봉의 80%를 하니까 상상초월의 월급을 받게 되는... 제일 적게 나올 때는 진짜 130, 140 이렇게 나오는 달도 있고.” (H)

한편, 연구 참여자들은 낮은 급여에도 불구하고 검직을 제한(또는 사전에 신고)하는 공공기관의 특수성 때문에 더 이상의 소득추구활동을 하지 못하고 있었는데, 물론 주4일제 시행의 취지 중의 하나가 근로시간 단축을 통한 삶의 질 향상이라는 점이라는 것을 감안한다면 검직을 제한하는 조치가 타당하다고 생각할 수도 있으나, 이들 근로자가 실질적으로 최저임금 수준의 낮은 급여를 받는 현실을 감안한다면 가혹한 기회 박탈로도 간주할 수 있을 것이다.

특히 출자출연기관 주4일제의 경우, 대다수 근로자가 기존의 비정규직 신분에서 신규 채용이라는 형태를 통하여 정규직 신입사원으로 입사하고 이에 준하는 대우를 받았을 것이 자명한데, 이는 결국 큰 폭의 급여 상승이 있지 않은 이상 소득을 통한 신분 상승 기대는 접어야 하는 상황에 직면하였을 것임을 어렵지 않게 짐작할 수 있다. 성과-만족이론에서는 노력을 투입하기 전의 단계로 보상가치를 언급하고 있는데, 이러한 절대적인 수준의 낮은 급여는 보상가치의 결여로 이어져 결국 노력 자체를 시도하지 않는 결과까지 이어질 수 있다. 따라서 이러한 난점의 해소를 위해서 주4일제 근로자들에게는 아르바이트나 투잡 등 검직에 대한 과도한 통제를 완화하는 노력이 제도적으로 요구된다고 할 수 있을 것이다.

(4) 휴가로 대체 가능한 주4일제 (주5일제+휴가)

우리나라 공공기관 종사자들은 민간에 비하여 대체로 휴가, 휴직 등의 사용이 비교적 자유로운 편이라는 공통된 인식이 있다. 출자출연기관의 경우도 몇몇 연구 참여자들이 휴가가 자유로운 회사 분위기가 있다면 주5일제로 근무하며 휴가를 병행하면 주4일제에 흡사한 근무를 누릴 수 있는데 굳이 주4일제라는 제도 아래에서 억지로 주4일을 해야 할 필요가 있는 지에 대한 의구심을 가지고 있었다.¹³⁾

“그런데 연차로 얼마든지 주5일제도 (주4일만 출근하는게) 가능하니까요.” (A)

“주4일이다 보니까 제가 금요일에 출근 안 하고, 휴가를 굳이 안 쓰고 출근을 안 하는 거잖아요. 그런데 저희 회사가 원래 휴가에 대한 눈치를 안 봐요.” (B)

다만, 이 경우 잦은 휴가로 인한 업무 공백에 대한 조직 내 충돌 발생 가능성을 고려해야 하고 휴가 사용이 자유로운 기관에서 재직 중이여야 하며 일체의 다른 일체의 휴가는 사용이 힘들다는 전제 조건 등이 전체적으로 부합되어야 하는 관계로 일반화하기에는 무리가 있다. 그러나 현행 주5일제에서 근로시간을 단축하는 정책을 성급히 추진하기에 앞서 공휴일수나 연차 휴가일수를 증가시키는 등의 과도기적인 방법을 시행한다면 급격한 근로시간 단축이 야기할 수 있는 리스크를 줄이는 데 도움이 될 수 있다는 시사점을 제공한다고 하겠다.

13) 1년이 52주로 이루어져 있고, 이 중 공휴일이 있는 주 13일, 연차가 최대치인 25일이라고 가정할 경우, 조정을 잘 한다면 주5일제 제도를 통해서도 최대 38주, 약 9개월은 주4일 근무가 가능하다는 계산이 나온다.

2. 문화적 요인

한편, 양인숙 외(2010)는 시간제 일자리에 대한 연구에서 장시간 근로의 문화에서 혼자만 짧게 일하는 부담감이 시간제 일자리를 확대시키는데 주요한 애로사항으로 작용하고 있다고 하였는데, 이는 ‘전일제 일자리’와 ‘장시간 노동’을 이상적으로 여기는 근로 문화에 익숙한 근로자들의 인식이 시간선택제 일자리에 부정적으로 끼치는 영향을 이야기하는 것이라고 할 수 있을 것이다.

인터뷰 결과, 시간선택제 일자리와 많은 유사성을 가지고 있는 주4일제 역시 시행과정에서 참여자들이 동일한 문제점을 겪은 것으로 나타났다. 특히 대다수 참여자가 주4일제와 기존 주5일제의 가장 큰 차이점이라고 할 수 있는 추가 휴식일(보통 금요일을 휴식일로 정했지만 월요일 쉬는 것을 선택할 수 있는 경우도 있었음)에 회사 내부 및 외부와 업무 연락을 주고받은 경험이 있었으며, 이에 대해서 온전히 휴식이 보장되지 않은 데 대하여 불만족을 느끼고 있었다. 이는 회사와 다른 내외부 이해관계자들 간에 주4일제 근로자들을 배려하는 문화가 형성되어 있지 않음을 방증하는 것이다.

아울러 주4일제 근로자들이 주5일제는 전일제라고 언급하고 본인들의 주4일제는 80%일자리라고 자조하는 등, 주4일제 근로자 스스로 주5일제를 완전한 일자리로 인식하고 주4일제는 그러하지 못하다는 문화적 관념이 형성되어 있음을 확인할 수 있었다.

(1) 주4일제 및 해당 근로자들에 대한 사내 무신경

여러 사람의 구성원이 함께 모인 조직사회에서는 대부분의 근로자가 업무를 수행하는 과정에서 내외부 이해관계자와 필연적으로 상호작용하는 경험을 가지게 된다. 문제는 주4일제 직원에게는 휴식일이자 주5일제 내외부 이해관계자들은 근무하는 일자에 업무와 관련된 상호작용이 어떤

방식으로 이루어지느냐 하는 것인데, 인터뷰 결과 다수의 연구 참여자들은 내외부 이해관계자들로부터 휴식일에 업무와 관련한 연락을 받은 경험이 있었다.

“회사 내부에서 공감이나 이해도가 좀 부족했기 때문에 (...) 금요일날 나는 쉬어야 되는데, 일부 직원은 잘 쉬었지만 일부 직원은 휴일 근무 신청을 하고... 해당자는, 나는 주4일 근무제인데 금요일 날 자꾸 업무를 주니까 내가 출근하게 되고, 또 나는 금요일날 안 나오는데 다른 사람들이 나한테 자꾸 이거 업무처리 어떻게 돼요 그런 일이 빈번하다 보니 업무적으로 부딪힘이 있었던 것 같아요.” (C)

그 중 일부 연구 참여자는 외부에서 연락이 오는 것에 대해서는 (그 사람들은 본인들의 사정을 인지하지 못하고 있을 수 있으니) 어느 정도 이해할 수 있다는 반응을 보였으나, 회사 내부에서 연락이 오는 것에 대해서는 회사의 공감이나 이해도가 부족하고 심지어 관심조차 없는 것 아니냐며 이에 대하여 불만족스러운 감정을 표현하는 의견을 표출하였다.

“주4일제면 주4일 만큼의 업무를 주셔야 되는데 이제 위에 계시는 분들께서는 그거를 고려를 크게 안 했던 것 같아요. 그냥 생각도 없이 그냥 그랬던 것 같아요.” (E)

“근로장도라든가 일의 양들은 거의 유사했거든요. 그런 부분을 사측에서는 신경을 안 쓰는 편이었죠. 그래서 당연하게 이럴 거면 주5일 하고 말지라는 마음이 아마 다들 있었을 거예요. 저도 그랬고.” (E)

“그러니까 주4일제의 양을 주고 주5일제인 사람들과 비교를 해

서 애가 일을 적게 한다 그런 생각을 안 했으면 좋겠다는 거죠. 좀 다른 케이스의 근무 환경을 가진 사람들이라고 생각을 해 주면 돼요.” (F)

심지어 한 연구 참여자는 앞서 1-2의 제도적 요인으로 인하여 4일 안에 끝나치지 못한 업무로 어쩔 수 없이 휴식일에 휴일근무를 쓰고 출근할 수밖에 없는 상황에 놓여있었는데, 이 과정에서 회사가 휴일근무를 자주 쓰는 것에 대하여 눈치를 주는 등 불편함을 느낀 사례가 있었다고 밝혔다. 이 또한 주4일제 근로자들에 대한 무관심과 더불어 주4일제 근로자들의 근로시간 준수보다 기관의 입장을 우선시하는 문화가 뿌리 깊게 박혀있음을 방증하는 사례라고 할 수 있다.

“휴일 근무 명령을 올리는 게 이제 좀 눈치가 많이 보여요. 저희는 이제 시랑 도에서 출자출연기관으로 지원을 받아서 하다 보니까, 어떻게든 이제 그 외의 수당을 받는 거잖아요. 그걸 또 자주 올리는 게 좀 눈치 보여요.” (B)

성과-만족이론에서 성과가 만족으로 이르기 위해서는 내재적 보상과 외재적 보상이 충족이 되어야 한다고 하였다. 조직과 기관으로부터의 이러한 무관심은 결론적으로 내재적 보상의 결여와 연결된다고 할 수 있으며, 이의 극복을 위하여 회사 내 주4일제에 대한 인지도를 높이고 인식을 개선하는 등 주4일제 근로자를 바르게 대우하는 조치가 필요할 것으로 판단된다.

(2) 내부 동료와의 이해관계 충돌

한편 조직 내부에서 사람과 사람으로 부딪히며 차별 또는 유사한 피해를 입은 사례가 있었느냐에 대한 질문에 대해서는 제도적인 문제는 존재

하였을지라도 사람들과의 충돌은 없었다고 충돌을 적극적으로 부정하는 참여자와 일부 충돌이 있었음을 소극적으로 긍정하거나 수긍하는 참여자가 상반되게 존재하였다.

(충돌을 적극적으로 부정)

“저는 거의 주5일을 했고, 그 다음에 급여도 주4일만큼 책정되어 있고, 직원들이 주4일을 한다고 해서 차별하거나 그러지는 않았어요. 팀장님도 당연히 주4일을 하니까 너 힘들겠더라고 이렇게 해줬지 그렇게 차별 당하지는 않았어요.” (A)

“제도적인 거 말고 어떤 회사 내부의 문화적으로 사람과 사람의 관계 이런거에 있어서는 (차별이나) 그런거 전혀 없었어요.” (B)

“급여 말고 다른 부분에 있어서 차별은 전혀 없습니다.” (G)

(충돌을 소극적으로 긍정 또는 수긍)

“마찰이라기보다는 약간 팀장님한테 이렇게 건의를 한다거나 그런거는 있었죠. 주5일제 직원들도 있고 주4일제 직원도 있는데 그런 것들을 업무 분담이라든가 할 때 약간 그런 것들이 있었죠.” (F)

“다른 직원 분들은 5일 근무하는 데 저희는 4일 근무하니까 그분들은 업무를 하시는데 저희는 업무를 하지 않으면서 오는 충돌이 있었죠. (...) 그분들은 그러니까 제가 담당하는 업무에 있어서 제가 쉬는 날이어도 급하면 연락 와서 물어보시고 하시는 거죠. 저는 휴일인데 그분들은 근무하시니까... 당장 업무를 처리하셔야 되니까 전화가 오고... 100% 온전히 쉰다는 느낌을 받지는 못했어요.”(D)

“결국 내가 주4일제를 함으로 인해서 다른 누군가의 동료에게 부담을 주는 입장이 되는 부분이기 때문에 좀 그런 인식이라든가 조직이나 기관 측에서 개선을 시켜줘야 될 것 같아요. 누군가 쉽스로 인해서 누군가한테 부담을 주려는 목적으로 제가 주4일제를 선택하는 거는 아니잖아요.” (F)

“시간이 줄면 업무량도 이제 당연히 줄어야 되는데 그게 참 가늠하기도 힘들고 회사에서도 업무 분장을 하기에 좀 쉽지 않은 부분이 있더라고요. (...) (동료한테) 내가 미안해야 할 부분은 사실 아니거든요. 제가 이제 급여를 적게 받고 (...) 그 나머지는 회사의 몫이거든요. 그랬는데, 이제 그냥 인적으로 같이 근무하는 동료한테 느끼는 그런 미안함이었지 그 이상은 아니었던 것 같습니다.” (G)

“조직에 들어온 사람을 조직에서 최대한 역량을 발휘하게끔 하는 게 중요한 거지 그걸 가져다가 너 주4일이야 너 주5일이야 이렇게 하면 그 조직이 되겠습니까?” (I)

인터뷰 내용을 봤을 때, 주4일제 근로자들의 직장 동료들은 주5일제보다 낮은 보상을 받음에도 주5일제에 버금가는 업무량을 처리해야 하는 주4일제 직원들의 처지를 동정하고 차별하지 않는 분위기도 있었던 것 같다.

그러나 충돌을 부정하는 참여자와 긍정 또는 수긍하는 참여자 간 뉘앙스는 미묘하게 달랐는데, 차별 및 충돌을 부정하는 입장에서는 적극적으로 그런 일이 없었다고 밝힌 반면, 긍정하는 입장에서는 사람과 사람 사이의 충돌로 몰아가기보다는 업무 탓으로 몰아가거나 충돌이 있었다는 점을 직접적으로 언급하지 않고 간접적으로 밝히는 등 소극적이었다는 점을 짚고 넘어가야 할 필요가 있을 것 같다.

장재윤(2004)에 따르면 우리나라는 집단주의 문화로서 ‘상호의존적 자

아'가 발달하였는데 이러한 문화에서는 개인주의 문화보다 집단 내 단결과 화합 유지에 보다 많은 가치를 지니고 이를 지키고자 노력하는 경향이 있다. 이로 미루어 짐작해 보았을 때, 직장 내에서 사람과 사람 사이 충돌을 최소화 하는 것을 미덕으로 삼고 무의식중에 부정하고 싶어 하는 우리나라의 문화적인 요인이 본 인터뷰에서 사람 간의 충돌을 부정하는 방식으로 표출된 것이 아닌가 하는 의심을 해 볼 수 있다. 또한 본인이 누려야 할 당연한 권리라고도 할 수 있는 주4일 근무로 인하여 다른 동료들이 피해를 입는 것이 아닌지를 걱정하는 성향이 있는 것도 집단주의 문화의 영향을 받은 것이라고 해도 무방할 것이다.

결론적으로 이러한 사항의 해소를 위해서는 주4일제 제도에 대한 근로자의 인식도 향상, 적정한 업무 분장 필요성 등과 더불어 우리 사회에 폭 넓게 퍼져 있는 근로 문화(앞서 밝힌 전일제 장시간 근로를 선호하고, 개인보다 조직을 우선시하는)를 개선할 필요가 있을 것으로 보인다.

(3) 외부 이해관계자와의 충돌

위와 같은 기관 내부 이해 관계자와의 이슈는 그래도 회사 내부의 주4일제에 대한 이해도 증대노력 등을 통하여 어느 정도 해소가 가능한 사항일 수도 있다. 그러나 외부 이해관계자(특히 주4일제 근로자의 갑의 위치에 있는)에게 주4일제 직원에 대한 배려를 기대하는 것은 쉽지 않은 일일 것으로 예측할 수 있는데, 실제로 많은 연구 참여자들이 외부 이해관계자로부터 휴식일을 방해받은 경험이 있었음을 긍정하면서도 이에 대해 적극적인 불만을 표시하기보다는 어쩔 수 없이 받아들여야 하는 부분으로 생각하는 것 같다는 인상을 받았다.

“(제가 쉬는 날에) 업무를 하시는 다른 분들은 출근을 해 있고, 저랑 같이 업무를 하는 용역사들도 출근해 있기 때문에 카톡으로라도 이런 걸로 쉬는 날에도 업무 처리를 많이 했었던 것

같아요.” (D)

“저희가 이렇게 관계를 맺으면서 일을 하시는 분들이 대부분 유
관기관 아니면 경북도 공무원분들 아니면 정부 전담기관인데 그
분들은 주4일제를 하지 않잖아요. 그러니까 그분들 입장에서는
저희 근무를 배려해서 업무를 한다거나 굳이 그럴 필요는 없으
니까 그렇게 잘 안 맞았죠.” (H)

“저는 쉬는 날이어도 업무가 잡히거나 미팅이 잡히거나 하면 출
근을 했어요.” (D)

이는 앞서 언급한 집단주의 문화에서 소속원이 집단에 대한 애착 수준
이 높은 것과 연관시킬 수 있다. 즉, 소속기관이 외부 이해관계자와 좋은
관계를 유지하는 것에 주4일제 근로자 본인의 주4일 근무가 침범 받는
것보다 우선순위를 둔다고 해석 할 수 있는 것이다.

(4) 생산성 증가의 인정

한편, 선행연구에서 근로시간 단축은 생산성 증가에 정(+)의 효과를
가진다는 연구가 다수를 차지하였는데, 인터뷰 결과, 실제로 주5일에 해
야 할 일을 주4일 안에 처리하기 위하여 노력한 결과 생산성이 올라갔다는
의견을 몇몇 연구 참여자로부터 청취할 수 있었다.

“그런데 제가 더 타이트하게 시간을 활용하면서 5일 안에 처내
야 되는 업무를 4일 안에 처낼 수 있었다는 거는 가능했었던 것
같아요.” (D)

“질로 따져봤을 때는 같다고 생각해요. 그냥 일수로, 양으로 따

졌을 때는 생산력이 좋아지는 거죠. 하루가 줄어드니까. 그 말은 (주5일치의 업무를 주4일만에) 충분히 할 수 있음에도 안했다는 뜻이기도 하고.” (E)

“금요일날 출근을 안 하려면 월요일부터 목요일까지 바짝 해야 되는거죠. (...) 근데 생산성은 올라가는 것 같기는 해요.” (F)

연구 참여자들은 비록 업무의 양은 많지만 타이트하게 시간을 활용한다면 4일 안에도 해낼 수 있다는 일종의 성취감을 표시하였는데, 이는 성과-만족이론에서 개인의 심리적 만족감을 뜻하는 내재적 보상과 연계될 수 있다. 다만 이러한 내재적 보상은 앞서 밝힌 과도한 업무량과 과소한 급여라는 외재적 보상의 절대적인 부족에 가려져 개인에게 뚜렷하게 인식되지는 않은 것으로 보인다.

그럼에도 이러한 생산성 증가는 주4일제의 확대 시행에 있어서 중요한 시사점을 제공한다. 즉, 업무에 대한 집중력과 능률을 강화한다면 5일에 할 수 있는 업무를 4일 안에도 처리가 가능하며, 이러한 처리능력의 증가는 근로자의 내재적 보상과 연계되는 관계로 만약 내재적 보상을 충분히 강화할 수 있는 정책이 시행된다면 생산성을 높이는 한편 주4일제 근로자들의 불만도 저하시켜 주4일제 시행과정 상의 근로자의 불만이 훨씬 감소될 수 있다는 것이다.

3. 개인적 요인

앞서 선행연구에서의 Adams의 형평이론을 복기해보면, Adams는 사람들이 직무수행의 결과 받게 되는 대가에 대한 신념을 형성하고, 그러한 대가를 투입과 비교해 평가한 뒤 다시 공평한 처우를 받고 있는지에 대한 신념을 형성하는데 그러한 신념이 의도로 전환되어 형평에 어긋나

는 처우를 받을 경우 이를 시정하려는 행동의 동기(투입의 변동, 보상의 변동, 현장이탈, 준거인의 투입 또는 산출에 대한 변동 등)를 유발하게 된다고 주장하였다.

주4일제 근로자들은 본인을 제외한 거의 대부분의 내외부 이해관계자가 주5일제로 근무하는 이질적이고 고립된 환경 속에서 필연적으로 다양한 충돌에 직면할 수밖에 없다. 특히, 대부분의 출자출연기관 주4일제 근로자들은 시간비례 원칙에 따라 급여는 물론이고 휴가, 승진연수 등도 주5일제에 비하여 80%의 대우를 받았는데, 연구 참여자 대다수는 본인이 하는 업무가 주5일제와 동일한 수준이라는 인식을 하고 있었기 때문에 이러한 보상이 형평성에 어긋난다는 신념이 형성되어 있음을 인터뷰를 통하여 확인할 수 있었다.

따라서 이들은 보상의 변동(즉, 처우개선) 또는 준거인의 투입·산출에 대한 변동(즉, 본인 업무의 감소 또는 다른 사람에게 업무 이전) 등을 요구하는 행동을 하였을 가능성이 크다고 할 수 있는데, 앞서 밝힌 도청 담당자와 일부 연구 대상자들의 인터뷰 내용을 통하여 실제로 기관과 도청에 그러한 불만이 접수된 적이 있었다는 사실을 확인할 수 있었다.

한편, 제도적 요인과 문화적 요인과 관련한 인터뷰에서 연구 참여자들이 소극적이거나 평이한 수준의 어투를 사용했던 것과는 달리 개인적 요인의 범주로 분류되는 이야기를 할 때에는 다수의 연구 참여자들이 적극적으로 불만을 표출하는 성향을 보인 점이 특이하였다. 이는 주4일제 제도 소멸의 궁극적인 원인인 주4일제 근로자들의 불만에 가장 큰 영향을 끼친 요소가 바로 개인적 요인이라는 가정이 타당할 수 있음을 입증한다고 하겠다.

(1) 주5일제와 같은 업무량에 다른 대우 (주관적)

앞서 제도적 요인에서 주4일 안에 할 수 없는 과도한 업무량에 대한 불만을 객관적 수준의 업무량 과다라는 하나의 범주로 분류하였는데, 여

기에서는 과도한 업무량이라는 불만의 원인은 같으나 그 기준이 객관적 수준이 아니고 준거인인 주5일제 직원들과 상대적으로 비교하여 형평성에 어긋난다는 인식이 불만으로 이어진 주관적 수준의 업무량 과다를 하나의 범주로 분류하였다.

“업무 강도는 똑같은데 급여는 80% 잡았기 때문에 전환하는 데 있어서 이게 가장 큰 요인이었죠.” (D)

“주4일제라고 업무량이 주4일제 양이 아니었던 것 같아요. 경영 평가나 이런 전체적으로 다 같이 써야 되는 보고서라든가 저도 똑같이 그런 것들에 투입이 돼서 썼음에도 불구하고, 80% 대우를 받아야 했고, 전체적인 업무량을 주4일제이기 때문에 0.8로 취급했지만, 업무량이 주4일제의 양은 아니었다고 생각해요.” (F)

“주4일제에 부합한 업무량이 그만큼 80%가 되지는 않았다는 점 그것 때문에 제도가 폐지된 것 같아요 제가 그 당시에 사원이었는데 같은 부서의 다른 사원이 하고 있는 일과 제가 하고 있는 일의 양은 동일했을 거예요. 오히려 제가 일했던 부서가 일이 더 많기도 했고요. 그런 것 때문에 직원들이 많이 힘들어 했던 것 같아요.” (H)

“주4일제의 양을 주4일제의 업무량이 어느 정도인지 그거는 정량적이지 않기 때문에 판단은 할 수 없겠지만 그래도 주5일만큼의 양을 줘서는 되지 않고...” (F)

이러한 불만족은 결국 성과-만족이론에서의 인지된 정당한 보상의 결여가 주된 원인이라고 할 수 있다. 이러한 결여의 해소를 위해서는 (업

무량과 대우로만 변수를 한정지어 생각하였을 경우) 다음의 2가지 방안이 고려될 수 있을 것이다. 첫째는 주5일제와 주4일제 간 차별화되는 업무량을 배정하는 것. 둘째는 주5일제와 주4일제에게 동등 수준의 업무량을 배정하되, 급여의 차등을 두지 않는 것이다.

먼저 첫째 방안은 제도 개선과 문화적인 인식 개선, 그리고 개인의 사고 변경 등 복합적인 전제조건을 필요로 한다. 즉, 제도적으로 업무량 차별화를 보장하는 한편, 이에 대하여 수긍할 수 있는 구성원들의 인식 개선이 필요하며, 개인은 차별화된 급여를 감내하는 마음가짐을 가져야 하는 것이다.

두 번째 방안은 이에 비하여 동일 업무, 동일 급여라는 원칙을 세우는 것이 제일 중요한 전제조건인데, 동일한 업무량을 어떻게 측정할지가 관건이고 역으로 주5일제 직원들의 반발을 살 수 있는 점 등도 고려해야 할 것이다. 또한 근로시간을 보상의 기준으로 삼는 근로 문화가 오랜 기간 뿌리내린 현실에서 업무성과를 보상의 기준으로 삼게 되므로 근로 문화와 인식을 뿌리부터 바꿔야 하는 부담이 있을 수 있다고 하겠다.

(2) 주5일제에 비해 낮은 급여 (주관적)

업무량과 더불어 외재적 보상의 대표적인 예라고 할 수 있는 급여에 대해서도 연구 참여자들은 주5일제 직원들과 동등한 업무량에도 80%의 대우밖에 받지 못하는 것에 대하여 불만감을 표시하였다. 다만 한 연구 참여자는 일하는 만큼 받는 것에 대해서 수긍하는 의견을 표시하기도 하였는데, 앞서 말한 대로 보상의 기준을 근로시간으로 할 것이냐 업무성과로 할 것이냐에 대한 인식차이, 그리고 개인별로 주4일제에 대하여 인식하는 정당한 보상의 크고 작음이 이러한 불만족스러움의 강도에 연관이 있다고 할 수 있겠다.

“그런데 그게 내 생산성의 양만큼은 아니었던 것 같아요. 그러니

까 급여량 비교를 하게 된다면 주5일제의 양으로 4일 만에 생산성을 높여서 할 수는 있을 것 같은데, 급여로 비교를 했었을 때는 잘 모르겠어요.”(F)

“(육아휴직을 한 케이스) 똑같은 육아 휴직인데 휴직 급여도 주4일제나 주5일제냐의 차이로 차이가 났죠. 왜냐하면 내가 받는 기본급의 기준으로 지불을 해 주니까.” (E)

“그러니까 엄밀히 따져보면 4일 일하는데 그만큼 주는 게 맞긴 맞는데.” (E)

“임금의 감소가 있으면서 주4일제를 요구하는 것은 오히려 구성원들의 화합을 해치는 것 같아요.” (I)

(3) 급여 이외 경력, 승진연수 80%만 인정 (주관적)

그런데 의외였던 것은 외재적 보상의 다른 예라고 할 수 있는 경력, 승진연수 등에서 다수의 연구 참여자들이 급여의 차이보다 더 불만감을 표시한 것이다. 이는 급여는 1회성에 속하고 다른 사람들과의 수령 금액 차이 등이 잘 드러나지 않는 편이나, 승진연수와 경력 등은 누적되는 성질이 있고 시간이 지남에 따라 타인에게도 자연스럽게 인지되는 경향이 있어서 집단주의 문화를 가지고 있는 우리나라의 특성 상 주4일제 근로자들이 더욱 민감하게 반응하는 것으로 추측할 수 있다.

“급여뿐만 아니라 승진연수, 연가 이런 것도 모두 다 80%밖에 인정이 안 되는 거예요. 그러니까 저희는 주5일을 출근을 하지만 실제로는 모든 게 다 80%밖에 인정이 안되는 거죠. 이럴 바에는 그냥 주5일제로 전환을 하는 게 낫겠다라고 생각이 들었어요.”

(A)

“월화수목은 원래 출근이니까 나오는데 금요일에 불가피하게 일이 있을 경우에는 휴일 근무 명령을 내고 근무를 해야죠. 그러면 휴일근무수당이 나오니까 금액은 주5일 하는 분들보다 더 받아요. 그런 점에서는 좋았는데, 단점이라고 하면 인센티브도 80%, 휴가도 80% 나머지 임금도 80% 그리고 근무연수도 80%로 들어가요. 그러니까 다른 분들 4년 근무할 때 5년을 해야 똑같이 인정받는다는 거죠.” (B)

“다 같은 업무를 같이 했는데 저는 경력을 1년이 아니라 80%, 한 10개월 정도밖에 인정을 못 받았어요.” (D)

또한 고용 안정성 등에 있어서 민간기업보다 우위를 가지는 공공기관이라는 이유로 출자출연기관에 근무하는 것을 택한 연구 참여자가 많았을 것을 가정한다면, 이들의 우선순위는 고용 안정성에 있다는 것으로 어렵지 않게 짐작할 수 있다. 따라서 근무기간이 길수록 승진 등에서 밀리고 경력을 조금밖에 인정받지 못하는 것에 대해서 앞으로 오랜 기간 회사를 다녀야 하는 입장에서 급여가 적은 것보다 더 큰 박탈감을 느꼈을 것이라고 추측할 수 있다.

이상의 3가지 범주, 즉, 업무량과 급여, 비급여적 보상을 놓고 봤을 때, 주4일제 근로자들은 절대적인 업무량과 급여의 많고 적음보다는 주5일제와 비교하여 낮은 대우가 형평에 맞지 않는다고 여기는 성향이 매우 강한 점을 발견할 수 있었다. 이 점은 다른 연구를 통해서도 확인할 수 있는데, 장재윤(2004)은 집단주의 문화권의 한국인들이 내집단 성원들에 대한 보상 분배에서 평등의 원리를 더 선호한다고 하였고, 현선해 등(2016)은 무기계약 및 기간제 근로자로 구성된 통계조사원이 본인의 공

현 대비 보상과 다른 공무원의 공헌 대비 보상을 비교하여 극심한 차별, 불공정을 느낄 때 이직의도가 높아질 것을 예상할 수 있다고 주장하였다. 이는 결론적으로 주4일제 근로자들 불만의 가장 큰 요인이 성과-만족이론에서 만족의 직전 단계에 영향을 미치는 ‘인지된 정당한 보상의 결여’임을 입증하는 것이며, Adams의 형평이론의 전체적인 흐름과도 일치한다고 볼 수 있을 것이다.

(4) 주5일제에 비해 개인 여유시간 활용에 대한 만족감 (주관적)

한편, 앞서 근로시간 단축의 효과성과 관련한 선행연구에서 근로시간 단축은 근로자의 삶의 질 향상에 도움이 된다고 하였고, 주4일제가 이슈화된 배경 중의 하나가 ‘워라밸’을 중요시하는 MZ세대의 부상이라는 점에 대해서도 언급하였다. 그렇다면 실제로 연구 대상자들이 주4일제 삶의 질 향상에 긍정적인 영향을 끼쳤는지에 대해서 어떤 생각을 가지고 있는지에 대해서 확인해 볼 필요가 있다.

“아이를 키우니까 금요일 같은 경우에는 픽업을 제가 할 수 있
다든지 뭐 이렇게 가정생활에도 충실할 수 있었죠. (...) 어쨌든
잘만 이용하면 좋은 제도라고 생각해요. 업무에 집중할 수 있고
가정에도 충실할 수 있는, 어떻게 보면 여성분한테 되게 좋은 거
죠.” (A)

“주3일을 쉬었기 때문에 가사 일이라든가, 저는 결혼을 했기 때
문에 집안일이라든가 아니면 다른 가족들을 챙긴다거나 하는 시
간이 많아지긴 했었어요.” (D)

“주4일제가 이제 아무래도 금토일 3일간의 제 휴무가 되기 때문
에 조금 더 제가 뭔가 이렇게 개인적인 업무를 할 수 있다는 게

좋았고 더군다나 저는 그때 임신했던 단계였기 때문에 그런 게 조금 덜 부담스러웠죠. 아무래도 주마다 이렇게 산부인과를 방문해야 되는데 금요일이 평일이다 보니까 그런 것들을 조금 할 수 있는 게 좋았던 것 같아요.” (F)

“여행 같은 거 갈 때, 휴가 하루 이틀만 달았으면 해외 이런데도 나가는데 크게 부담도 없고.” (B)

“개인적으로 여행을 많이 다녔죠. 제가 이제 여행을 워낙 좋아하다 보니까 그래서 여행을 가까운 데 먼데 해외 다녔죠.” (G)

“제가 박사 과정을 들어갔었죠. (...) 주4일이라서 한 건 아니었지만 물론, 시간이 조금 더 있었던 거는 맞아요. 그러면 평일에 하루를 비울 수가 있었기 때문에 그날 수업을 좀 많이 들었죠.” (E)

“대학원을 다녔어요. 주4일제였기 때문에 (주간과정을) 다닐 수 있기는 했어요“ (H)

인터뷰 결과, 연구 참여자들은 주4일제의 최대 특징 중의 하나인 휴식일의 1일 증가에 대해서는 대체로 긍정적인 시선을 가지고 바라보고 있음이 확인되었다. 특히 임신과 육아에 유용하였다거나 여행과 대학원 등 자기개발에도 도움이 되었다고 밝히는 등 주4일제가 삶의 질 향상에 도움이 됨을 입증하는 의견을 제시하였는데, 이는 앞선 근로시간 단축의 효과성과 관련한 선행연구의 결과와 일치한다고 볼 수 있다.

4. 주4일제 개선에 관한 아이디어

지금까지 주4일제에 대하여 근로자들이 불만족을 느끼는 원인에 대하여 알아보았다. 개인별로 다양한 의견이 있었으며 이를 근거이론에 따라 비슷한 분류끼리 묶어서 범주화하여 제도적, 문화적, 개인적이라는 3가지 상위범주를 도출하였다. 그렇다면 이제 연구 참여자들이 주4일제를 직접 경험한 당사자로서 제도의 장단점을 누구보다 잘 이해한다는 가정 하에 어떤 부분에서 제도의 개선이 필요한지에 대한 의견을 듣고 이를 분석한다면 이는 본 연구가 단순한 문제의 원인 파악에 그치지 않고 대안을 제시하는 수준으로 발전할 수 있는데 도움이 될 것이다.

연구 참여자들은 다양한 의견을 제시하였는데, 이를 다시 근거이론에 따라 유사한 유형별로 범주화하여 다음과 같이 적합한 업무, 적합한 개인 특성, 처우 개선, 근로제도 변경과 문화 개선 등 5개로 분류할 수 있었다.

(1) 주4일제에 적합한 직무

앞서 주4일제의 업무량에 대해서 객관적 수준의 불가능함과 주관적 수준의 비형평성에 대하여 다루었다. 그렇다면 이러한 점을 보완하기 위해서 연구 참여자들은 어떤 생각을 가지고 있었을까. 연구 참여자들 중 일부는 주4일제에 적합한 직무가 따로 있다고 하면서 대체로 혼자만 일할 수 있고 이해관계자, 특히 외부와 소통이 많이 필요하지 않은 직무가 주4일제에 적합하다는 의견을 제시하였다.

“분명히 자기 혼자 스케줄이 조정 가능하고 타인의 영향을 받지 않는, 다른 기업과의 영향을 받지 않는 그런 업무 특성이 있는 사람이면 주4일 도입이 정책적으로 좋은 거라고 생각해요.” (A)

“대민 업무 그런 업무가 아니라 하면 주4일제든 뭐든 그렇게

하기에 좀 자유로운 면이 있어요. 그런데 계약 상대자가 있고 그 계약 상대자를 내가 감독하고 관리하고 하는, 그러니까 공사를 제대로 하는지 관리 감독을 해야 되는데 그런 업무는 사실 하기가 힘들거든요. 좀 어려운 부분이 있어요. 그리고 민원 업무를 담당자들은 또 자리를 일정 기간 비우기가 어렵죠. 민원인이 찾아오고 연락오고 계속 이제 소통이 되어야 하는 그런 직책 직무들은 하기가 어렵고 그 외에는 크게 지장이 없을 것 같아요. 업무량만 조정이 되면“ (G)

“나는 아침에 와 가지고 청소하는 분이다. 그 다음에 나는 대리인데 우리 회사에 경리를 본다. 금요일 하루 안한다 하더라도 목요일까지 정리해놓고 내일 거 정리해놓고 가면 되요.” (I)

“주4일제라는 제도 자체는 괜찮다고 생각해요. 그런데 저희 기관에는 맞지 않았어요. 구조적인 특성에 맞지 않았다 생각을 하고요. (...) 단순한 행정 업무를 하시거나 아니면 지출 업무를 도와주는 그런 행정 보조 정도의 업무를 하시는 분들한테는 적합할 수 있겠지만”(H)

반면, 일부 연구 참여자는 주4일제에 적합한 직무가 따로 있다기보다는 주4일제 근로자의 휴식일에 대체근무자를 지정하는 등의 제도 개선을 통해서 이러한 문제가 해결될 수 있다는 의견을 제시하였는데, 이는 앞서 1-2에서 제기된 문제와 연계되는 것으로 볼 수 있다.

“주4일에 맞는 업무가 있다는 게 어불성설인 것 같아요. 회사에서 해야 되는 업무는 똑같은데 주4일제라고 해서 업무를 덜어서 다른 분을 줄 수는 없잖아요.” (D)

“대민 서비스 지원하는 분야도 결국은 대체자 지정으로 다 처리가 가능하다고 생각을 해서 저는 기본적으로 특정 직무가 안 된다 그렇게 생각하지는 않습니다.” (C)

“애초에 도입을 할 때 80%만 일을 하니까 다른 계약직을 채용해서 메꾼다던지 이런 업무 분산이 있을 거라고 생각을 했는데 실제로 해 보니까 업무의 분산이 일어나지 않았던 거죠. 그러니까 0.2만큼의 다른 인력 채용이 이루어져서 그 업무의 공간을 메워준다면 이 제도가 굉장히 좋은 제도로 정착할 수 있었겠죠. (...) 80%의 일을 하면 20%만큼 다른 사람이 그 일을 해 줄 수 있는 인력 보충이 필요하다고 생각해요. 그래야 서로 눈치 보지 않고 주4일제가 정착하지 않을까 싶어요.” (A)

“이제 결원이 생기면 충원을 하는데 바로 이제 거기 충원을 해가지고 그 업무를 수행을 할 수가 없으니까 그럴 때 그 업무를 이제 부서 내에서 다른 직원들이 추가로 처리를 하게 되면 거기에 대해서 추가 수당을 지급하는 규정을 만들었어요.” (G)

특히 주4일제 직원의 휴식일의 업무를 다른 직원이 대신 처리하는 데 대한 보상으로 추가 수당을 지급하는 기관 사례는 기존의 주5일제 직원들의 주4일제 직원 업무 대리수행에 대한 반발을 감소시키고 외재적 보상을 제공함으로써 근로자 간 충돌을 최소화 할 수 있는 방안으로 보인다. 다만 이 과정에서 사용자인 회사의 비용이 증가하여 주4일제 채용에 따른 잉여 예산의 발생은 기대할 수 없고 따라서 신규 채용 등의 다른 기대효과의 실현이 어려워질 수 있다는 점 역시 고려하여야 할 것으로 생각된다.

(2) 주4일제에 적합한 개인적인 특성

한편, 근로자의 개인적 특성과 관련하여 연구 참여자들은 크게 2부류가 주4일제에 적합하다고 언급하였는데, 첫째는 주4일제를 통하여 급여가 감소해도 생활의 유지가 가능할 만큼 여유가 있는 사람, 둘째는 육아, 출산 등의 특수 상황에 처해 있는 사람이었다.

“제 월급이 400~500인데 거기에서 80% 200~300 받으면 (...) 어쨌든 자기가 받아들일 수 있는 20%의 감액했을 때의 월급이어야 주4일제도 가능하겠죠.” (E)

“집에 돈 많으면 좋을 것 같아요. 취미로 다니는 거지. 그리고 여자들은 이거 할 만하다고 생각해요. 남자 아직 돈 더 많이 벌어야 하는 사상이 있어가지고.” (B)

“임신부라든가 육아에서 복귀를 해서 많이 나이가 어린 아기들이 있는 여성분들은 급여를 그러니까 돈을 생각하지 않고 돈이 조금 낮더라도 병행을 할 수 있는 게 조금 더 나은 것 같아요. 주4일제가 그건 좀 괜찮은 것 같아요.” (F)

특히 급여가 감소해도 생활의 유지가 가능한 사람이 주4일제에 적합하다라는 응답은 출자출연기관의 사례와 같이 신입 사원급을 대상으로 주4일제를 시행하기보다는 고소득 근로자, 예를 들어 정년이 다가오는 고소득 근로자를 대상으로 하는 것이 유용할 수 있다는 시사점을 제공한다. 즉, 근로자 입장에서는 은퇴 준비와 재충전의 시간 등으로 주4일제를 활용하고, 사용자 입장에서는 고임금 근로자들의 줄어든 급여만큼 인건비를 절약함으로써 새로운 고용을 창출할 여유가 생기며, 사회 전체적으로는 보다 용이한 은퇴로의 유도 및 신규고용 창출에 의한 청년층 실업률

감소 등 다방면으로 긍정적인 효과를 낼 수 있는 것이다.

또한 여성에게 주4일제가 더 적합할 수 있다는 의견도 있었는데, 이는 시간제 일자리와 관련한 김복태 등(2014)의 연구에서 시간제일 자리를 비판하기보다는 ‘전략적 선택’의 관점에서 양질의 시간제 일자리를 더욱 확산하는 것이 타당하다고 밝힌 것과 일맥상통하다고 할 수 있다. 다만 현재 다수의 연구에서 시간제 고용이 여성근로자들을 저임금·단순노동 및 성별 소득격차를 고착화시키는 비판하는 점을 감안할 때, 이에 대한 고려도 반드시 병행되어야 할 것으로 보인다.

(3) 처우 개선

급여 등 전반적인 처우 개선이 필요하다는 응답은 앞선 최저 임금 수준의 급여(절대적 수준), 주5일제와 동등 수준의 업무를 수행함에도 80%의 급여 및 처우(상대적 수준)만을 받고 있는 데 대한 불만과 연계되어 있다고 할 수 있는데, 결론적으로 현재보다 나은 대우를 요구하는 목소리가 대다수를 차지하고 있었다.

“결국 주4일제를 하더라도 최소한의 어떤 만족할 만한 수준의 급여가 되어야지만 주4일제를 할 수 있다. 물론 아닌 사람도 있을 것 같아요. 총각들이나 뭐 그런 워라벨을 더 많이 원하시는 분 혹은 고소득자...”(E)

“최소한 이 정도는 받아야지 주4일제 근무를 할 수 있다. 그런 것들이 있어야 되겠죠. 그러니까 생활의 보장이 되는 범위 내에서 주4일제가 된다면 안 할 사람이 어디 있을까요.” (F)

“급여는 80% 받고 승진이나 이런거에 다 100% 인정을 해준다고 하면 주4일제가 좋죠. 그 업무량이 적정하면 적정한 업무한테는

좋은 제도인 건 분명한데 그러면 이제 주5일 나오는 사람들이 불만을 갖겠죠. 나는 저 사람보다 하루를 더 나오는데 승진도 똑같은 기회를 주고 복지도 똑같은 기회를 주고 그거는 말이 안된다고 모든 사람이 불공평하게 생각하겠죠.” (A)

다만 주4일제로 인한 20% 급여 삭감을 받아들이는 대신 일부를 국가에서 지원하는 정책의 필요성을 언급한 연구 참여자도 있었는데, 이는 앞선 선행연구의 스페인 사례¹⁴⁾와 유사한 의견으로서 주4일제의 안정적인 정착을 위해 국가 예산의 지원이 일정 기간 필요할 수도 있음을 시사한다고 하겠다.

“정부 정책으로서 근무시간이 20% 깎이는 거에 임금도 같이 20% 삭감되는데 그걸 정부에서 10%를 지원하는 제도를 일정기간 운영한다든가 그러면 이 제도가 활성화될 여지가 충분히 있지 않나” (C)

(4) 전반적인 근로제도 변경

또한 주4일제에 맞춰 전반적인 근로제도 변경의 필요성을 공감하는 의견도 다수 제시되었는데, 주4일제와 주5일제를 필요에 의하여 자유롭게 전환하여 선택할 수 있는 제도의 도입과 대체 휴무제의 확산이 필요하다는 응답과 함께 일부 근로자만을 대상으로 주4일제를 시행할 경우 필연적으로 주5일제 근로자와의 충돌이 야기되므로 이를 방지하기 위해 모두가 주4일제를 시행하여야 한다는 응답 등 제도적인 차원에서의 변화가 필요하다는 의견이 제시되었다.

14) 급여를 20%가 아닌 15%를 줄이면서 사용자 측에서 손해 보는 금액을 정부에서 일정 부분 보조(1년차 100%, 2년차 50%, 3년차 33%)한다.

“주4일제 자체가 부정적인 제도는 아닌 것 같거든요. 그거를 이제 선택적으로 할 수 있도록 그러니까 주4일제인 사람이 계속 주4일제가 되는 형태는 아니고 말 그대로 주5일제였던 사람이 주4일제로 선택할 수 있는 그런 형태로 가는 것도 괜찮은 것 같아요.” (F)

“저희가 쉬는 날에도 근무를 하러 나오게 되고 월요일에 원래 쉬는데 근무를 하게 나오고 오히려 더군다나 주말에도 주7일 근무하고, 바쁠 때는 그런 적도 많았거든요. 그런 거에 대해서 회사에서 다른 날 쉴 수 있는 대체 휴무제를 적극 활용할 수 있도록 조치를 해주긴 했어요.” (H)

“인력 운영하는 거 자체를 기관 자체적으로 바꾸면 가능할 텐데요. 예를 들어서 저희는 사업 담당자 한명이 사업 기획을 하는 것부터 행정적인 업무, 지출 처리하는 것까지 개인이 다 하시거든요. 그거를 고용의 형태를 조금 바꿔서 행정원을 둔다거나 아니면 고졸 채용을 둔다거나 이런 식의 개선이 없지 않은 이상, 조직 구조의 문제가 보완되지 않는 이상은 좀 힘들지 않을까.”(H)

“다 같이 쉬어야죠. 팀원 누구는 주4일제로 하고 누구는 5일제를 하다 보면 충돌이 생길 수밖에 없는 것 같아요.” (D)

“앞으로의 생각은 저는 당연히 주4일제로 가야 된다고 생각하는 사람이에요. 그게 뭐냐 일부가 아니라 전체가 가야지, 어느 부서는 주5일제 어느 부서는 주4일제 이거는 안 됩니다”(I)

2019년 8월, 국회 본회의를 통과한 ‘근로시간 단축 청구권 보장법’이 근로시간 단축권을 법적으로 보장함에 따라 지금까지 임신, 육아로 제한

되어 있던 근로시간 단축을 질병, 사고, 가족돌봄, 학업 등의 특수한 상황 발생 시에도 요구할 수 있게 되었고, 이전까지 근로시간을 결정할 수 있는 권한이 사용자에게 있던 것처럼 이제는 근로자가 자신의 선택에 따라 근로시간을 조절할 수 있게 되었는데, (남재욱·이다미, 2020) 이와 같이 근로자의 생애주기에 따른 노동시간 조정 욕구에 주도성을 부여하는 정책 변화는 주4일제 근로자들의 목소리와의 일치하는 흐름이라고 볼 수 있을 것이다.

(5) 사회적인 문화의 변화

마지막으로 사회적인 문화가 주4일제의 도입에 맞춰 변화해야 된다는 소수의 의견도 있었는데, 육아휴직과 유연근무제가 과도기를 거쳐 안착되었듯이 주4일제도 안착을 위해서는 사회적인 문화와 인식의 변화가 필요하다는 의견을 제시하였다.

“사회문화가 아직 거기에 이르지 못했을 뿐이지 제도 자체는 무리가 없지 않나 이렇게 생각합니다. (...) 지금 우리가 유연근무제를 하면서 대부분의 직원들이 금요일 오후에 일찍 퇴근하고 그래도 서로 합의를 통해서 잘 운영되고 있단 말입니다. (...) 운영자가 발생하고 관리만 되면 주4일제도 충분히 무리 없이 돌아갈 수 있는 제도라고 생각합니다.” (C)

고용노동부(2023)에 의하면 육아휴직자가 전년 대비 18.6%증가(131,987명)하고, 특히 남성 육아휴직자가 30%나 증가(37,885명)하였다고 하는 등 육아휴직이 점차 사회적으로 보편화되고 있음을 알 수 있다. 남성의 육아휴직이 불과 20여 년 전만 해도 상상하기 힘들었던 점을 감안할 때, 주4일제 역시 정착을 위해서는 사회적인 문화와 인식의 변화가 장기간에 걸쳐 확산될 필요가 있음을 알 수 있다.

제 5 장 결론

제 1 절 연구결과

경상북도청은 2017년도에 김관용 당시 도지사의 지시로 새로 출범한 문재인 정부의 일자리 창출 정책에 부응하기 위하여 경상북도 출자출연기관을 대상으로 (추측컨대 사전에 충분한 연구와 검토 없이) 주4일제를 시행하였다. 보도자료를 통하여 경상북도에서 밝힌 기대효과는 총 3가지로 신규 직원의 주4일제 채용, 기존 비정규직의 주4일제 정규직으로의 전환, 이를 통하여 발생한 잉여 예산을 이용한 추가적인 고용창출이었다.

그러나 한때 9개 기관 28명까지 확대되었던 해당 제도는 시행 후 4년이 지난 2021년 기준, 주5일제로 전환한 근로자를 제외한 4개 기관 7명으로 대폭 축소 운영되었다는 사실을 알 수 있었는데 이는 결국 출자출연기관의 주4일제가 국내 유일의 공공기관 시행사례라는 의의에도 불구하고 소멸되어 가는 상황임을 의미한다고 할 수 있다.

이와 관련하여 문헌연구와 도청 담당자와의 인터뷰를 시행한 결과, 주4일제 소멸의 요인은 크게 도청에서 당시에 가졌던 기대효과(신규 일자리 창출 및 비정규직의 정규직 전환)의 미충족과 주4일제 근로자들이 해당 제도에 대한 불만족을 가지고 이 불만을 외부로 표출한 결과, 도청에서 주5일제로의 전환을 허용하여, 결국 주4일제 근로자들이 대부분 전환을 선택하였던 것, 2가지로 나타났다. 그러나 도청의 기대효과 미흡은 선행연구와 근로자들 인터뷰를 통하여 검증한 결과 비록 인위적이기는 하나, 상당부분 실현된 것으로 나타났기 때문에 제도 소멸의 가장 핵심적인 원인은 결국 주4일제 근로자들의 불만족일 것으로 판단할 수 있었다.

이러한 불만족이 나타나게 된 구체적인 원인을 알아보기 위한 선행연구로 근로시간 정책 변천사, 근로시간 단축의 효과성, 국내외 주4일제 시

행사례 및 유사사례인 시간선택제 일자리 등을 알아보았으며, 또한 근로자들의 만족에 영향을 미친 요인이 무엇이었는지에 대한 분석을 위하여 Porter와 Lawler의 성과-만족이론(performance-satisfactory theory)과 Adams의 형평이론(equity theory)을 살펴봄으로써 연구의 방향과 해석의 방법 등에 대하여 전체적인 열개를 짜고 구조를 그리고자 하였다.

한편, 문헌연구로는 더 이상의 진전이 힘들다고 판단, 경상북도청의 협조를 얻어 주4일제를 실제로 경험한 적이 있는 출자출연기관 근로자 9명을 대상으로 2022년 12월, 대면 인터뷰를 진행하였다.

인터뷰 내용은 근거이론을 이용하여 코딩을 거쳐 범주화 하였고 그 결과, 제도적·문화적·개인적 요인의 3가지 측면에서 근로자들이 주4일제에 대해 불만족하고 있음을 알 수 있었다.

먼저 제도적 요인으로 근로자들이 과도한 업무량, 업무 특성 등으로 인하여 업무수행이 불가능한 업무를 배정받거나, 최저 임금 수준의 낮은 급여를 받는 현실에 불만을 가지고 있음을 확인할 수 있었다. 또한 주4일제가 제도적으로 다른 근무제도로 대체 가능하여 굳이 이 제도에 대한 필요성을 느끼지 못한다는 응답도 발견하였다.

다음 문화적 요인으로는 회사 내부에서 주4일제에 대한 인식이 낮아서 이에 주4일제 근로자들을 위한 적절한 대우가 이루어지지 않아 내부 동료와 충돌하는 경우가 발생하거나, 회사 외부 이해관계자, 특히 갑의 입장에 있는 주5일제 고객에게 본인이 주4일제임을 밝히기도 쉽지 않은 여건과 개인보다 조직의 이익을 중시하는 집단주의 문화의 영향으로 본인들의 정당한 휴식일에도 업무연락을 받는 등의 현실에 불만을 가지는 경우가 많았다.

마지막으로 개인적 요인으로 주4일제 근로자들은 주5일제와 동등한 업무량에 비해 다른 대우, 특히 급여 외에도 경력, 승진연수 등도 80%밖에 인정받지 못하는 것에 대하여 강한 불만감을 표출하였다.

한편, 주4일제가 생산성 증가에 도움이 되고 임신, 육아, 여행, 학업 등 하루 더 주어진 휴식일의 활용을 통하여 근로자의 삶의 질 향상에 도움

이 되었다는 긍정적인 의견도 있었는데, 연구 참여자들은 주4일제가 일
부만 보완되면 좋은 제도라면서 다음과 같은 아이디어를 제시하였다.

먼저 주4일제에 적합한 직무가 따로 존재하는지와 관련하여서는 존재
한다와 존재하지 않는다고 의견이 갈렸으나, 주4일제에 적합한 개인적
조건은 따로 있다면서 생활에 여유가 있는 고소득자나 임신·육아 등 여
성에게 주4일제가 좀 더 적합할 것이라는 의견을 제시하였다. 또한 급여
등 처우를 개선하고 이 과정에서 국가의 지원이 필요하며, 주4일제 시행
에 맞는 전반적인 제도 개선과 사회적인 인식의 변화의 필요성에 대해서
도 언급하였다.

종합하여 보면 근로자들은 주4일제라는 제도의 필요성과 장점에 대해
서는 긍정하고 있으나 본인이 주4일제로 근무하는 상황에는 불만을 가진
것으로 드러났다. 이는 과도한 업무, 적합하지 않은 직무, 낮은 급여가
공통된 원인이었는데 객관적인 부분에서의 불합리한 근로조건보다는 준
거인인 주5일제와의 비교를 통한 형평성 결여라는 근로자들의 인식이 보
다 큰 영향을 미쳤던 것으로 보이며, 이를 시정하기 위한 행동으로 도청
등 내외부에 시정을 요구하여 도청이 이를 받아들이고 주5일제로의 전환
을 허용함으로써 실질적으로 주4일제가 소멸하는데 결정적인 영향을 미
친 것으로 결론지을 수 있었다.

이러한 결론은 Adams의 형평이론에서 주장하는 내용과 전체적으로
일치한다고 할 수 있는데, 즉, 근로자가 주4일제로 근무하며 투입하는 데
따르는 대가와 보상이 같이 근무하는 주5일제와 비교하여 형평성이 부족
하다고 인식하였고, 이러한 지각과 신념이 결국 직무행태에 영향을 미쳐
이를 시정하기 위한 요구를 하게 된 것이라고 할 수 있다.

또한, Porter와 Lawler의 성과-만족이론에서의 노력 → 업적(성과) →
보상 → 만족으로 이어지는 흐름에서 보상 → 만족으로 이어지는데 가장
마지막으로 영향을 끼치는 변수라고 할 수 있는 ‘인지된 정당(공평)한 요
소의 결핍’이 바로 본 연구에서 밝히고자 했던 주4일제 소멸의 근원임을
인터뷰 결과를 통하여 입증하였다. 따라서 향후 주4일제와 관련하여 이

러한 형평성을 보완하는 방향으로 정책을 수립하여 시행할 필요가 있음을 알 수 있다.

한편, 본 연구결과를 통하여 제시하는 정책적 시사점은 다음과 같다. (적합한 직무와 대상) 우선 검토하여야 할 것은 직무 분석을 통하여 주4일제에 적합한 직무를 발굴하는 것이다. 현실적으로 모든 근로자가 주4일제를 하지 않는 이상, 내부 및 외부와 수시로 소통이 필요한 직무는 휴식일에도 필연적으로 업무를 수행할 수 밖에 없는 상황이 고려되어야 한다. 아울러 육아휴직과 유연근무 등에 대해서 사용자와 근로자의 인식이 시행 초기보다 많이 개선되었듯이 주4일제에 대해서도 인식 개선을 할 수 있는 교육 프로그램의 꾸준한 시행이 필요할 것으로 보인다.

그러나 반드시 직무로만 주4일제를 적용하는 식으로 주4일제를 운영하는 것에 대해서는 재고해 보아야 한다. 연구 참여자들이 밝혔듯, 주4일제는 주5일제보다 낮은 급여를 감수할 능력이 있는 사람들이 더 적합할 수 있다는 의견을 참고하여 오히려 고소득이면서 삶의 여유를 찾고 싶어 하는 대상을 상대로 주4일제를 시행해보는 것을 검토해 볼만하다. 예를 들어, 의사 등 전문직 또는 고소득의 생산직 교대 근로자, 은퇴시기가 도래한 고연차 사무직 근로자에게 주4일제를 시행하여 예산을 절감하고 해당 절감 예산을 통하여 업무 공백을 채우기 위한 추가 채용을 시행한다면 경상북도에서 당초 주4일제의 도입을 통하여 기대하였던 신규 고용 창출이라는 효과를 달성할 수 있을 것으로 생각된다.

(처우개선) 아울러 주4일제의 급여가 근로시간비례에 따라 주5일제의 80%여야 한다는 데 대해서는 재고해 볼 필요가 있다. 특히 급여 외에도 성과급, 승진연수, 연차휴가일수 등 모든 대우에서 80%를 적용하는 출자출연기관 주4일제의 경우 근로자들에게 본인이 80%짜리 직원이라는 인식을 줌으로써 자존감을 떨어뜨리고 이로 인하여 업무에 대한 열정과 회사에 대한 충성도를 떨어뜨리는 요인으로 작용할 수 있음을 인터뷰를 통하여 알 수 있었다. 따라서 이에 대해서 일부 연구 참여자가 제안하였듯이 주4일제로 인하여 축소된 급여 중 일부에 대하여 국가의 지원과 보 존

이 필요하며, 급여가 아닌 다른 부분, 즉 승진연수 등에 대해서는 차별을 최소화 할 수 있는 제도의 검토와 구축이 필요하다.

(전환제의 도입 및 활성화) 또한 주4일제와 주5일제를 별도의 인력구분을 두지 않고 필요에 따라서 전환할 수 있는 전환제도의 도입 및 활성화를 적극 검토해 볼 만 하다. 다수의 연구 참여자는 주4일제 자체에 대해서는 긍정적인 요소가 분명히 있다고 밝혔으나 이러한 제도는 일시적일 때 더 큰 효과가 있다는 의견을 제시하였다. 따라서 이러한 의견을 수렴하여 주4일제와 주5일제를 별도의 제도와 별도의 인력으로 운용하지 않고 본인의 희망에 따라서 학업, 임신, 육아 등의 시기에 주4일제로 전환하여 근무한 후, 해당 시기가 종료하면 주5일제로 전환하여 근무하는 제도를 도입하고 활성화하는 것을 검토해 볼 만하다.

(인식의 변화) 우리나라가 OECD 최고 수준의 근로시간을 기록하는 것은 업무량이 많고 업무강도가 높은 데서 기인할 것일 수도 있으나, 장시간의 근로를 좋은 것으로 인식하는 노동문화가 지배적이기 때문이라고도 할 수 있다. 그러나 주4일제 근로자들이 5일에 해야 할 일을 4일 안에 끝마칠 수 있었다는 인터뷰 결과를 볼 때, 집중하여 근무를 하면 충분히 보다 짧은 시간 내에 정해진 양의 업무를 처리할 수도 있는 것이 불가능한 것은 아니다. 따라서 장기적으로 봤을 때 보상의 기준을 근로시간의 길고 짧음으로 보는 인식을 없애고 업무처리속도와 결과물 등 성과로서 판단하는 문화의 정착도 필요할 것으로 생각된다.

(고용 유연화를 통한 신규 고용 창출) 마지막으로 주4일제 직원의 빈자리를 메우는 추가 고용 창출에도 제도적인 변화가 있어야 한다. 많이 개선되기는 했지만 지금도 다수의 근로자들이 사용자인 회사의 이익을 우선시하고 상사 등 다른 구성원의 눈치를 보느라 육아휴직과 유연근무제 등의 혜택을 누리지 못하고 있는데, 이보다 더 급진적인 제도라고 할 수 있는 주4일제가 제대로 시행될 리는 만무하다. 따라서 주4일제 직원의 공백이 발생하는 휴식일에 업무공백을 채워줄 수 있는 인력의 의무적인 추가 고용 등의 조치가 있다면 주4일제의 제도적인 안정성이 강화될 것

이다. 단, 이를 위해서는 초단시간 근로자의 채용 등 고용 유연화가 필연적으로 부수될 수밖에 없어 이에 대해서는 사회적인 논의와 제도의 부작용에 대한 면밀한 검토가 필요할 것으로 생각된다.

제 2 절 연구의 의의와 한계

최근 들어 사회적 이슈로 자주 논의되고 있는 주4일제에 대하여 아직 제대로 된 학술적인 연구가 부재한 상황에서 본 연구는 연구 자체만으로도 그 의의를 가질 수 있다. 특히 주4일제를 직접 경험한 근로자라는, 국내에서는 매우 희소한 연구대상을 인터뷰를 시도하고 여기에서 얻은 자료에 대한 분석을 시도한다는 점에서 이후의 연구에 보탬이 되리라 생각한다. 아울러 주4일제가 실제 정책현장에서 어떻게 적용되었는지 그리고 해당 당사자들이 이에 대하여 보인 반응을 정리하여 결과를 도출함으로써 향후 해당 정책의 확대 시행 시에 정책적인 시사점을 제공하는데도 도움이 될 수 있을 것이다.

그러나 경상북도 산하 출자출연기관이라는 특수한 환경에 처해 있는 기관의 소수 연구 참여자만을 대상으로 인터뷰를 실시할 수밖에 없었던 한계로 외적 타당도의 확보가 용이하지 않고, 자료 수집의 한계로 제도 수립 및 시행 과정에서의 구체적인 정황과 제도 소멸의 인과관계에 대하여 연구자의 개인적인 추측에 상당한 의존이 불가피하였던 점 등은 본 연구에서 도출한 결론을 일반화시키기에는 부적절할 수 있다는 우려가 있다.

추후 주4일제의 사용자 측면에서의 연구, 민간기업의 주4일제 근로에 대한 연구, 정부가 해야 할 역할 등 주4일제 시행 전반에 걸친 추가연구가 이루어져 본 연구에서 얻은 결과를 보완한다면, 근로시간 단축이라는 큰 흐름에서 언젠가는 도래할 것으로 예상되는 본격적인 주4일제의 시대에 유용한 참고서로 사용될 수 있으리라 생각한다.

참 고 문 헌

- 강혜진. (2022). 시간선택제 채용 공무원 제도를 통하여 본 일·가정 양립을 위한 양질의 시간제 일자리 요건: 지방자치단체 공무원 중심으로. 국정관리연구. 17(4).
- 고길곤. (2015). 용인경전철 사업의 사례를 통해 바라본 정책실패에 대한 새로운 접근. 임도빈·고길곤·구민교·권혁주·변창흠·엄석진·이수영·이종수·이혁우·조선일·하연섭(공편). 「실패한 정책들: 정책학습의 관점에서」. 17-44. 서울: 박영사.
- 고용노동부. (2023). 2022년 육아휴직·육아기 근로시간 단축 크게 늘어. 1.25. 보도자료
- 경상북도청. (2017a). 경북도, 주4일 근무제 도입으로 일자리 나누기 나선다. 5.28. 보도자료.
- _____ (2017b) 경북도, 전국최초 민간부문 ‘주4일 근무제’ 시행. 12.14. 보도자료.
- 국정기획자문위원회. (2017). 문재인정부 국정운영 5개년 계획.
- 권태욱. (2016). 「지방공기업의 조직특성과 조직성과 분석: 유형별 비교를 중심으로」. 서울: 지방공기업평가원.
- 김기승. (2018). 저임금 근로자들 임금보전 방안 등 근로시간 단축 부작용 최소화해야. 부산발전포럼. 171: 36-45.
- 김기현·진종순. (2013). 시간선택제 일반직 공무원 제도의 도입에 관한 연구. 행정논총. 51(3).
- 김남현·이해춘·김승택. (2017). 장시간 근로 개선의 고용효과 추정. 노동정책연구. 17(2): 115-142.
- 김병섭. (2008). 「편견과 오류 줄이기: 조사연구의 논리와 기법」. 경기: 법문사.
- 김복태·조경호·문미경. (2014). 정부부문 중복형 시간선택제 일자리 창출에 관한 탐색적 연구: 젠더의 전략적 선택 관점의 적용. 한국인사행정학회보. 13(3): 219-250.

- 김은경. (2017). 「일자리 나누기를 위한 ‘시간제 정규직’도입 방안: 주4일 근무제와 관련하여」. 경기: 경기연구원.
- 김윤호 외. (2012). 시간제 근로 유형화와 양질의 시간제 일자리에 대한 다수사례 연구. 산업노동연구원. 18(2).
- 김현정·최서희. (2018). 근로시간이 공무원의 삶의 만족도에 미치는 영향에 관한 연구: 업무자율성의 조절효과를 중심으로. 행정논총 56(2): 249-278.
- 김효주·정주호·조민효. (2021). 근로시간 단축법 개정의 정책변동과정 연구: 주52시간제 도입을 중심으로. 한국행정논집. 33(2): 255-282.
- 남궁근. (2004). 「행정조사방법론」. 경기: 법문사.
- _____. (2007). 「행정조사방법론」. 경기: 법문사.
- 남재욱·이다미. (2020). 한국에서 ‘좋은’시간제 일자리는 가능한가?. 한국사회정책. 27(1).
- 노동부 근로기준국 임금근로시간정책팀 (2007). 「주 40시간제 도입실무 매뉴얼」. 서울: 노동부
- 배귀희·양건모. (2011) 공무원 유연근무제 정착에 관한 실증적 연구. 한국지방자치학회보. 23(4)
- 설홍수·박민규. (2018). 「일자리 창출을 위한 경상북도 민간부문 주4일 근무제 도입 방안」. 대구: 대구경북연구원.
- 송일호. (2004). 근로시간 단축이 고용, 생산성 및 단위노동비용에 미치는 효과에 대한 실증분석. 생산성논집. 18(1): 65-80.
- 신경아. (2014). 시간제 노동과 성 평등. 한국여성학. 30(1): 81-112.
- 신동면·강정석. (2003). 시간제 공무원제도에 관한 연구: 도입의 의의와 제도설계를 중심으로. 행정논총. 41(1).
- 양인숙. (2010). 행정기관의 시간제 근무 시범운영 실태조사 및 적합모델 발굴 연구. 여성가족부.
- 양혜원·금현섭. (2009). 주5일 근무제의 효과분석: 여가행태의 변화를 중심으로. 정책분석평가학회보. 19(3): 219-248.

- 오 민. (2021). 영미권 국가들의 주4일 근무제 현황 및 사례. 「국회도서관」. 26: 1-7.
- 오석홍. (2022). 「조직이론」. 서울: 박영사.
- 유보경. (2017). 정규직의 시간제 전환 제도에 관한 연구: 법적 규정과 경제적 지원을 중심으로. 한국여성학. 33(4).
- 윤정향. (2018). 시간(선택)제 일자리의 정책방향. 「KLSI Issue Paper」. 한국노동사회연구소. 92.
- 이상목. (2001). 법정근로시간 단축의 단기 및 중, 장기적 고용효과: Putty-Clay-Approach. 노동경제논집. 24(3): 13-38.
- 이승윤·남재욱. (2018). 네덜란드 근로시간 유연화와 사회보장제에 대한 사례연구: 시간비례원칙 적용을 중심으로. 사회보장연구. 34(2).
- 이영주. (2018). 근로시간 단축법 개정의 경과와 쟁점. 노동법포럼. 24: 143-179.
- 이종석. (2002). 「주5일 근무제 시행에 대비한 문화정책방향」. 서울: 계문사.
- 인사혁신처·행정안전부. (2021). 「시간선택제 공무원 현황」.
- 임도빈. (2004). 「한국지방조직론: 행위자, 전략, 게임」. 서울: 박영사.
- 임도빈. (2009). 질적 연구 방법의 내용과 적용전략: 양적인 질적 연구와 질적인 질적 연구. 정부학연구. 15(1): 155-187.
- 장재윤. (2004). 성과급제 도입 효과: 내적 동기이론과 공정성이론의 적용. 성곡학술문화재단.
- 조용만. (2020). 근로시간 단축의 제도적 논의와 쟁점. 노동법학.
- 최태월·임상호. (2021). 직장인의 근로시간 단축에 따른 생활변화와 여가 만족도에 관한 연구. 산업진흥원. 6(2): 47-53.
- 한승주. (2010). 성과급제도에 대한 공무원의 대응: 근거이론의 적용. 44(4): 29-58.
- 한영훈. (1993). 맹자의 기대모형: Porter와 Lawler의 기대모형에 준거하며. 한국행정사학지. 2(1).

- 현선해 · 윤기혁 · 최세경. (2016). 직무만족과 처우불공정 지각이 조직구성원의 이직의도에 미치는 영향: 통계조사원의 조직 내 대인관계의 조절효과를 중심으로. *한국조직학회보*. 13(3). 1-20.
- Coote, Anna·Harper Aidan·Stirling Alfie. (2021). *The Case For A Four Day Week*. Cambridge: Polity Press Ltd.. 「주4일 노동이 답이다」. 이성철·장현정(역). 부산: 호밀밭. (2022).
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. (3rd). LA: Sage.
- Gomes, Pedro. (2021). *Friday Is The New Saturday*. Flint. 「금요일은 새로운 토요일」. 이주영(역). 경기: 넥서스. (2022).
- Haraldsson, D. Guomundur·Kellam, Jack. (2021). *Going Public: Iceland's journey to a shorter working week*. Alda and Autonomy. 「결과 공개: 아이슬란드의 노동시간 단축 실험」. 이동환(역). 정의정책연구소. (2021).
- Keynes, M. John. (1930). *Economic Possibilities for our Grandchildren*. Gomes, Pedro. 「금요일은 새로운 토요일」. 이주영(역). 77. 경기: 넥서스. (2022)에서 재인용
- OECD. (2011). *Part-time employment in OECD factbook 2-11-2012: Economic, Environmental and Social Statistics*, OECD Publishing.
- Max Weber. (1968). *Economy and Society: An outline of interpretive sociology*. New York: Bedminister Press.
- Joseph Maxwell. (2009). *Designing qualitative study*. Thousand Oaks.
- Robert K. Yin. (2011). *Qualitative research from start to finish*. The Guilford Press. 박지연·이숙향·김남희(역). 「질적연구, 시작부터 완성까지」. 서울: 학지사. (2013).
- Van Maanen. (1979). *Preface*. *Administrative Science Quarterly*, 24: 520-526.

<부록 1> 인터뷰 질문지

1. 선생님의 간단한 자기소개를 부탁드립니다. (회사, 부서, 직위, 근속년 수 등)
2. 현재 주4일제로 근무하고 계신가요? 근무하고 있지 않다면 언제부터 언제까지 주4일제로 근무하였고, 언제 전환되었는지 말씀 부탁드립니다.
3. 전환은 자의에 의해서 이루어졌나요, 아니면 억지로 이루어졌는지요?
4. 주4일제로 근무했던 사람으로서 주4일제에 대해서 최초로 어떤 기대를 가지고 계셨는지요?
5. 실제로 근무해보니 그 기대를 충족하였는지요? 충족하지 못하였다면 그 이유는 무엇이라고 생각하십니까?
6. 지금은 그 기대가 바뀌었나요, 아니면 제도에 대한 기대는 그대로인가요?
7. 선생님 조직에서 주4일제가 최초로 시행된 배경과 목적을 알고 계신가요? 알고 계시면 아는 대로 설명 부탁드립니다.
8. 그 배경과 목적대로 주4일제가 잘 운용되었는지에 대해 선생님 생각은 어떠신가요?
9. 만약 잘못 운영되었다면 구체적으로 어떤 부분에서 무엇이 문제였다고 생각하십니까?
10. 주4일제 시행과정에서 업무에 지장은 없었습니까?
- 10-1. 있었다면 어떤 부분이 문제였다고 생각하십니까?
11. 주4일제 시행과정에서 상사, 동료들과의 갈등은 없었습니까?
- 11-1. 있었다면 어떤 부분이 문제였다고 생각하십니까?
12. 그 외에 자유롭게 제도시행 과정에서 발생하였던 문제점들을 말씀해 주십시오.
13. 주4일제를 만약 다시 시행한다면 어떤 조건들이 갖추어져야 한다고 생각하십니까?

Abstract

A Case Study on the Application of the 4-day workweek to Public Organizations - Applying the Grounded Theory -

Yoon Jung Wook

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School of Public Administration

Seoul National University

Regarding the 4-day workweek, which has recently emerged as a social issue, this study aims to reveal the underlying reasons why the implementation of the 4-day workweek in Gyeongsangbuk-do, which is identified as the only case of its application in public organizations in Korea, has not been sustained since its implementation in 2017 and has now come to an end.

The 4-day workweek, which was implemented by Gyeongsangbuk-do for publicly owned and operated organizations under Gyeongsangbuk-do may have been implemented in a hurry in

line with the newly inaugurated President's policy of 'job creation and regularization of non-regular employees', and there may have been insufficient consideration of the adverse effects of the 4-day workweek program's implementation. Nevertheless, the current situation leading to its demise would not have occurred if the results of the program had been satisfactory,

To clarify the cause, through literature review and exploratory interviews, I traced the key reasons for the disappearance of the program, found that a key factor was that the majority of 4-day workers switched to 5-day workweeks because they were dissatisfied with the program and raised issues with it, and the public organizations under the direction of Gyeongsangbuk-do, gave 4-day workers the opportunity to switch to 5-day workweeks.

However, a more in-depth study was needed to uncover the reasons behind why the 4-day workers were dissatisfied with the program, so I conducted interviews with nine people from four companies who had experience with the 4-day workweek, and analyzed the data collected using grounded theory to answer the question.

As a result of the analysis, the reasons for the dissatisfaction of 4-day workers with the program can be categorized into three main categories. First category is systematic factors including institutional imperfections such as excessive workload compared to a 4-day workweek, unsuitable jobs that cannot be handled within the physical time of a 4-day workweek, and low salaries at the minimum wage level, which affected workers' satisfaction. Second category is cultural factors including dissatisfaction caused by conflicts resulting from the preconceived notions that companies and internal and external personnels lack of consideration for ensuring 4-day workers' rightful

rest days, due to the collectivistic culture of Korea, which perceives long hours and full-time work as 'normal' and prioritizes the company over the individual. And finally, the most core category was personal factors which include the dissatisfaction that 4-day workers perceived that their workload and work intensity were at the same level as 5-day workers, even though they were treated relatively worse than other 5-day workers in terms of salary, career recognition, and promotion years.

According to Porter and Lawler's 'performance-satisfaction theory', the last of the factors affecting job satisfaction is 'perceived equitable reward', which is consistent with the personal factor that is at the core of the 4-day workers' dissatisfaction with the program, in other words, the perceived lack of equity in the program by perceiving that they are doing the same amount of work for relatively less compensation,

In addition, Adams states in his 'equity theory' that 'people's perceptions and beliefs about relative equity affect their work behavior', which is also consistent with the situation where the perception that the 4-day workers are being treated relatively poor in terms of workload, work intensity, and treatment because they are constantly exposed to the working environment with 5-day workers led to dissatisfaction.

Therefore, given the positive effects of the 4-day workweek program, such as increased productivity and improved quality of life for workers in many studies, and considering the current situation where many people argue that the historical trend of shortening working hours should be continued and expanded in the future, it is necessary to urgently prepare complementary measures for the factors

that hinder the satisfaction of 4-day workers identified in this study.

In particular, I believe that solutions should focus on how to overcome workers' perceptions that the program lacks equity compared to those who work 5-days a week.

Policy suggestions are summarized as follows. First, identify suitable jobs and targets for the 4-day workweek. In addition, systematic improvements are also needed, such as improving the treatment of salary and non-salary parts, introducing and activating the transition system from 5-day workweek to 4-day workweek, and taking measures for rest day gaps for 4-day workers. In addition, attention should be paid to changing the perceptions of workers themselves, such as unconditional preference for long hours and full-time work, and to establishing compensation measures that can lead to such changes.

Meanwhile, this study has its importance for its own sake, given the lack of academic research data on the 4-day workweek. In particular, it will contribute to future research in that it attempts to interview and analyze a rare research subject, workers who directly experienced the 4-day workweek. It will also help to provide future policy implications by collecting data on how the 4-day workweek, which has been an ongoing issue, has been applied in the real world and how the relevant parties have reacted to it.

However, it should be noted that it may be inappropriate to generalize the conclusions drawn from this study, as it was not easy to secure external validity by conducting interviews with only a few research participants from organizations in the special environment of Gyeongsangbuk-do, and the researcher had to rely on personal speculation due to limited data collection.

keywords : four day work week, working hours, grounded theory, performance-satisfaction theory, equity theory

Student Number : 2022-23878