

노동시장 제도 변화에 따른
2014년 임단협 대응방향 가이드

2014. 6.

 **대한상공회의소**

목 차

I. 2014년 임단협 환경

II. 2014년 임단협 대응의 기본원칙

III. 통상임금 이슈에 대한 대응방향

IV. 정년 60세 의무화에 대한 대응방향

V. 근로시간 단축에 대한 대응방향

VI. 임단협 교섭전략 및 대응방안

I. 2014년 입단협 환경

2014년 입단협 교섭에 있어 먼저 대내외 경제환경을 고려할 필요가 있음.

최근 수년간 한국의 경제성장률은 크게 둔화된 가운데

물가상승률은 하향 안정화되고 있음.

금년의 경우 당초 소폭의 경제회복이 기대되었으나

소비 둔화 및 수출 부진으로 여전히 낮은 성장세가 예상되는 반면

물가 안정세는 지속될 것으로 전망되고 있음.

연도	2010년	2011년	2012년	2013년	2014년 (14.5월KDI 전망)
GDP성장률	6.5%	3.7%	2.3%	3.0%	3.7%
소비자물가상승률	3.0%	4.0%	2.2%	1.3%	1.6%
수출증가율	28.3%	19.0%	-1.3%	2.1%	4.9%
협약임금인상률 (고용노동부 조사)	4.8%	5.1%	4.7%	3.5%	4.4% (5월 현재)

I. 2014년 임단협 환경

한편 보다 중요한 문제로는 2014년 임단협에서
노동시장 제도의 큰 변화를 정확히 인식하고 패러다임의 대전환기에 제대로 대응해야 한다는 것임.

즉, 저성장 시대의 고착화로 연공급 임금체계의 근본적 개선이 요구되는 가운데
지난해 12월 대법원 판결로 통상임금 범위가 확대되었고
국회의 정년 60세 이상 의무화로 조만간 정년 연장이 불가피하며
삶의 질을 강조하는 추세 속에 근로시간 단축이 임박함.

이러한 노동시장의 제도 변화에 대응해
기업은 2014년 임단협을 노사 Win-Win의 자세로
선제적 · 통합적 · 장기적 관점에서 풀어나가야 할 것임.

II. 2014년 입단협 대응의 기본원칙

2014년 입단협은 아래 4가지 원칙하에 대응하는 것이 필요함.

원칙 1. 통합적 관점

통상임금, 정년, 근로시간 문제는
별개의 사안이 아니라
상호 밀접하게 연결되어 있는 이슈로
통합적 관점의 접근이 필요

원칙 2. 노사 Win-Win

법령·행정지침·판례를
회사에 유리한 방향으로만 활용하기보다
노사 파트너십의 관점에서
상생할 수 있는 방안 모색

2014년 입단협 기본원칙

원칙 3. 생산성 향상

노동시장 제도변화 적응과정에서
생산성 향상이 뒷받침 되지 않으면
노사 모두 현재 수준마저 잃게 됨을
인식하고 생산성 제고방안을 함께 도출

원칙 4. 법령 및 절차 준수

임금·근로시간 등은 근로조건이므로
변경(특히 불이익하게)되는 사항에 대해
반드시 노동관계법령에서 규정한
근로자 동의 등 절차를 준수해야

II. 2014년 임단협 대응의 기본원칙

현재 직면하고 있는 노동시장 제도의 변화는
상호 밀접하게 연관된 문제이므로
통합적 관점에서 접근해야 하지만

이하에서는 이해의 편의를 위해

①**통상임금**, ②**정년 60세 의무화**, ③**근로시간 단축** 순서로 구분해
임단협에서 체크할 쟁점과 대응방안을 제시함.

Ⅲ. 통상임금 이슈에 대한 대응방향

2013.12.18 선고된 **대법원 전원합의체의 통상임금 판결**은 통상임금의 범위를 크게 확대함.
그러나 법령 개정 등을 통해 이를 다시 변경하기는 사실상 매우 어려운 만큼
개별 기업은 현재의 주어진 조건하에서 합리적인 해법 모색이 필요해 보임.

이에 따라 통상임금 과제에 대한 대응의 **기본방향**은

- ☞ 대법원 판결을 존중하면서 판결의 정확한 의미를 노사간 공유하고
- ☞ 제 수당 및 상여금 등을 무조건 통상임금에서 제외하려 하기보다
- ☞ 이번 기회에 임금구성 항목의 단순화 및 임금체계의 근본적 개선을 도모하되
- ☞ 초과근로가 많은 기업은 자칫 인건비가 대폭 증가할 수 있으므로 더욱 신중하게 접근하고
- ☞ 노조 및 근로자와 성실한 대화를 통해 연착륙 방안을 찾아야 할 것임.

구체적 대응방안으로는 ①**임금구성 항목의 명확화·단순화** ②**전면적 임금체계 개편**
③**근무체계 및 일하는 방식 개선** ④**과거 소급분 해소** 등을 고려할 수 있음.

Ⅲ. 통상임금 이슈에 대한 대응방향

- 통상임금 범위 확대를 흡수하지 못할 경우 기업의 부담 경감을 위해서는 전년도 임금총액과 기업의 부담능력, 전체 인건비 인상분을 고려해 2014년 임금인상률을 결정해야 함.

- 통상임금 범위 확대에 따른 인건비 부담이 경영을 현저히 위태롭게 할 우려가 있음에도 노조(근로자)가 협조하지 않을 경우 임금 동결, 특별상여금(성과급) 지급 중단 등을 통해 인건비 절감이 불가피함을 주지시킬 필요가 있음.

**2014년
임금인상률
결정**

참고

- <협약임금인상률> 2014.5월말 현재 4.4% (임금총액 기준, 고용노동부)
- <경총 2014 권고안> 직접인건비 총액기준 23% 인상. 노동시장제도 변경으로 인한 임금상승분 포함
- <한국노총 2014 요구안> 월고정임금 총액 기준 8.1%(251,505원) 인상
- <민주노총 2014 요구안> 정액급여 기준 월 225,000원(8.0%) 인상

Ⅲ. 통상임금 이슈에 대한 대응방향

방안 1. 임금구성 항목의 명확화·단순화

필요성



- 임금수준(직원의 평균 급여 수준), 임금구조(직원 등급별 기본급 수준의 결정 원칙) 못지않게 임금구성(기본급, 수당, 상여금, 성과급, 복리후생 등의 비중)도 임금관리의 중요한 변수임.
- 그러나 지금까지 임금인상을 위한 편법으로 임금구성이 왜곡되는 경우가 많았던 것이 사실.
- 따라서 통상임금 범위 확대에 대한 대응은 임금구성 정상화로부터 시작될 필요

기본방향



- ① 임금이 직무가치를 반영토록 하고, 제 수당 항목을 통·폐합하는 등 임금구성 항목을 단순화함.
- ② 임금구성 항목 중 고정적으로 지급하는 상여금 등은 성질에 따라 일부는 기본급화하되, 나머지는 변동성을 지닌 성과급 형태로 변경하여 성과·보상과 연계되도록 함.
- ③ 과거 소급분 임금청구를 제한한 판례 법리(신의칙)를 검토·분석하여 과거 소급분에 대한 임금지급의무가 없음을 노조(근로자)에 명확히 설명하고 공유함.

Ⅲ. 통상임금 이슈에 대한 대응방향

추진방법 HOW

- 지금까지 통상임금의 산정방법이 어떠했으며 이번에 왜, 어떤 내용으로 변경하는지를 잘 정리하여 노조(근로자)와 공유함.
- 이를 위해 현재의 임금항목을 분석·진단하고, 임금항목을 조정·변경해 비용분석 등 시뮬레이션을 해 본 후 임단협(노사협의)에 임하여야 함.

진행순서 STEP

1. 현황진단 및 분석

- 각종 수당의 임금성·통상임금성을 분석
- 상여금 및 수당의 존치 필요성 및 영향을 분석

2. 임금항목 조정

- 임금항목의 조정방안 도출
- 임금항목 변경 설계

3. 비용 분석

- 임금항목 변경에 따른 총액임금 변동내역 산출
- 시뮬레이션 및 비용대비 동기부여 등 효과 산출

4. 단체협약 · 취업규칙 변경

- 단체협약안 또는 취업규칙 변경안 준비
- 설명회 개최, (노사협의 후) 관련 규정 개정

Ⅲ. 통상임금 이슈에 대한 대응방향

유의사항
Note!

- ✓ 당장의 통상임금성 회피만을 추구하여 그 동안 구축해온 인사체계, 인사관행 및 인사철학 등을 한 순간에 무너뜨리는 우를 범하지 말아야 함.
- ✓ 통상임금 확대에 따른 임금체계 개선은 인사와 노무 그리고 보상제도 등 통합적인 접근이 필요함.
- ✓ 무엇보다 통상임금을 비(非)통상임금으로 변경하는 경우 이는 '근로조건의 불이익 변경'에 해당하므로 반드시 노조(근로자 과반수로 조직된 노조가 없을 경우 근로자 과반수)의 동의 등 취업규칙 불이익 변경 절차를 준수하여야 함. (근로기준법 제94조1항)
- ✓ 최근 고용노동부는 취업규칙 불이익 변경시 절차준수 여부 등을 엄격히 심사하고 있음.

Ⅲ. 통상임금 이슈에 대한 대응방향

방안 2. 전면적 임금체계 개편

필요성



- 연공급 임금체계인 기업은 이번 기회에 근본적 개혁을 적극 검토할 필요
- 연공급은 직무 가치 및 생산성이 제대로 반영되지 않아 공정한 보상체계라 하기 어려움.
- 특히 저성장시대, 고령화시대를 맞이해 연공급 임금체계는 더 이상 유지되기 곤란함.

기본방향



- ① 근로의 대가가 합리적으로 반영된 기본급, 직무특성 등에 따라 부가되는 최소한도의 수당, 경영성과 공유와 근로유인을 위한 성과상여금, 순수 복리후생적 급여 등으로 구분하여 근로가치를 정확히 반영할 수 있도록 함.
- ② 고정급보다 변동급을 확대하고, 개인성과급보다 조직성과급의 비중을 높이며, 평가주기와 대상, 방법 등을 개선하는 등 평가·보상체계 전반에 걸쳐 개선함.

Ⅲ. 통상임금 이슈에 대한 대응방향

추진방법 HOW

- 연공에 의한 기본급 자동상승분을 축소하고 상여금·수당을 기본급에 연동하는 것은 지양함.
- 기업 여건에 따라 연공급 대신 직능급, 역할급, 직무급 등의 도입을 적극 모색함.
- 집단성과배분제도(초과성과부분을 노사가 배분하는 성과배분제)의 도입을 모색함.
- 임금체계 개편은 인사관리 전반에 대한 재설계로 임단협에서 큰틀의 노사합의를 도출하고 구체적 방안은 별도의 노사협의를 통해 추진함.

참고자료 ※

고용노동부 발간 《새로운 미래를 여는 합리적 임금체계 개편 매뉴얼》 (2014.3)
[고용노동부 홈페이지(www.moel.go.kr) → 알림마당 → 알려드립니다 → 기타 → 621번 항목]



Ⅲ. 통상임금 이슈에 대한 대응방향

정부지원제도
활용
W

노사발전재단 “임금직무체계 개선 컨설팅”

- 사업명 : 내일 희망 일터혁신 컨설팅 지원 사업
- 신청자격 : 고용보험에 가입하고 보험료를 체납하지 않은 사업장
- 비용 : 전액 정부지원(단, 1,000인 이상 대기업의 경우 컨설팅 비용의 30% 자부담)
- 컨설팅기간 : 8주~14주
- 신청방법 : 노사발전재단 일터혁신 홈페이지에서 신청(www.hpws.or.kr)
- 컨설팅 내용
 - 현행 임금체계 진단 및 직무·성과·능력 중심 임금체계 개선안 도출
 - 임금직무체계 설계 및 인사규정 정비
 - 임금체계 개선에 필요한 기타 제도(직급/승진제도 및 평가제도)

Ⅲ. 통상임금 이슈에 대한 대응방향

방안 3. 근무체계 및 일하는 방식 개선

필요성
?

- 임금체계 개편과 별도로 '근무체계 및 일하는 방식의 개선'이 고려되어야 함.
- 통상임금이 문제되는 이유는 이와 가장 밀접하게 연관된 초과근로수당(연장·야간·휴일)을 발생케 하는 장시간 근로가 이루어지고 있다는 의미임.
- 통상임금을 기준으로 지급하는 초과근로를 줄이지 못한다면 임금체계 개편의 효과는 반감될 수밖에 없음.

추진방법
HOW

- ① 평소 초과근로를 예상하고 근무하는 관행을 적극 개선하여 업무집중도를 높이고, 정규근무시간 동안 충실하게 일하는 방식으로의 개선이 무엇보다 필요함.
- ② 사무직의 경우 유연근무제도를 적극 활용하여 연장근로 발생 자체를 억제함.
- ③ 제조업의 경우 초과근로를 줄이기 위한 근무체계 개선과 병행하여 생산혁신활동(예, 생산공정 개선 등)이 필요함.

Ⅲ. 통상임금 이슈에 대한 대응방향

방안 4-1. 과거 소급분 문제 해소

필요성
?

- 대법원 판례는 일정한 요건하에 신의칙을 적용해 추가임금(과거 소급분) 청구를 제한함.
- 단, 이미 발생한 임금은 개별 근로자의 권리에 속하므로 노조와 소급분 청구를 하지 않기로 합의하더라도 개별근로자로부터 소송이 제기될 리스크를 완전히 해소하는 것이 필요함.

해소방법
HOW

- ① 먼저 노조(전체 근로자)와 과거 소급분에 대해 청구하지 않기로 큰 틀에서 합의함.
- ② 이를 기초로 개별 근로자로부터 과거 소급분에 대해 청구 않기로 하는 동의서를 제출 받음.

※ 참고 판례 (대법원 2000.9.29 선고 99다67536 판결)

“이미 구체적으로 그 지급청구권이 발생한 임금(상여금 포함)이나 퇴직금은 근로자의 사적 재산영역으로 옮겨져 근로자의 처분에 맡겨진 것이기 때문에 노동조합이 근로자들로부터 개별적인 동의나 수권을 받지 않는 이상, 사용자와 사이의 단체협약만으로 이에 대한 포기나 지급유예와 같은 처분행위를 할 수는 없다.”

Ⅲ. 통상임금 이슈에 대한 대응방향

방안 4-2. 대법원 판결 이후 추가임금 문제 해소

필요성 ?

- 대법원은 전원합의체 판결의 신의칙 법리가 '이 판결 이후의 합의'에는 적용되지 않는다는 입장 (同판결 관련 '13.12.18자 대법원 보도자료 17쪽 참조)
- 따라서 대법원 판결 이후 임단협 타결시까지 통상임금 산정 기준 및 이에 따른 추가임금 지급여부가 문제될 수 있음.

해소방법 HOW

- 고용노동부는 '이 판결 이후의 합의'를 '판결일 이후에 노사가 새로이 합의'한 것으로 해석 (고용노동부, '통상임금 노사지도 지침'(14.1.23) 17쪽 참조)
- 고용노동부의 동지침을 참고하되 분쟁의 소지를 해소하기 위해
 - ① 임단협시 '대법원 판결 이후 ~ 임단협 타결일까지의 추가임금'을 청구하지 않기로 합의
 - ② 이를 기초로 개별 근로자로부터 추가임금을 청구 않기로 하는 동의서를 제출받을 필요

IV. 정년 60세 의무화에 대한 대응방향

2013.5.22 개정된 ‘**고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률**’에 따라 300인 이상 사업장은 2016.1.1부터, 300인 미만 사업장은 2017.1.1부터 정년 60세 이상이 의무화됨. 연공급 임금체계가 지배적인 우리 현실에서 임금체계 개편이 전제되지 않는 정년 60세 의무화는 기업의 인건비 증가, 인사 적체, 신규인력 채용여력 저하 등의 부작용을 야기할 수 있음.

이에 따라 정년 60세 의무화에 대한 대응의 **기본방향**은

- ☞ 기업의 인력구조와 인력운영에 심각한 영향을 미치는 사항이므로 철저히 준비하되
- ☞ 과도기적으로 임금피크제를 적극 고려하지만 근본적 해법이 아님을 인식해야 하며
- ☞ 직급상한제, 직급별 체류연한 조정, 직급단계 조정 등 직급체계 개선을 함께 검토하고
- ☞ 노조가 임금체계 개선에 소극적이더라도 회사는 법조문대로 임금체계 개선을 조건으로 정년연장을 해야 한다고 강하게 밀고 나가는 것이 필요함.

구체적 대응방안으로는 ①**임금피크제 도입** ②**선택적 정년제** ③**인사제도 개편** 등을 고려함.

IV. 정년 60세 의무화에 대한 대응방향

방안 1. 임금피크제 도입

임금피크제 ?

- 근로자가 일정한 연령에 도달한 시점에 임금을 삭감하는 대신 고용을 보장하는 제도
- 즉, 생산성과 조직기여도, 능력수준에 따라 피크임금을 설정하고 이러한 수준이 변곡점을 이루는 피크시점을 설정하여 생산성이 하향하는 시점에서 임금수준 등 근로조건을 변경하여 운영하는 고용체계

장단점 !

- ✓ 임금피크제는 순기능과 역기능을 함께 내포하고 있으나, 정년연장에 따른 기업의 인건비 부담을 완화시키는 효과는 분명히 있음.
- ✓ 그러나 정년이 연장될 경우 조직의 활력 저하와 고령자의 생산성 저하도 간과할 수 없는 문제임. 임금축소에 따라 동기부여의 어려움이 발생할 수 있고, 고령자의 생산성 저하도 간과할 수 없는 문제임.
- ✓ 따라서 인사관리 측면에서 직무중심으로 인사체제 전환노력과 함께 임금피크 대상자의 적합직무 개발, 직무 전환, 재배치 방안 등도 동시에 검토되어야 함.

IV. 정년 60세 의무화에 대한 대응방향

유형



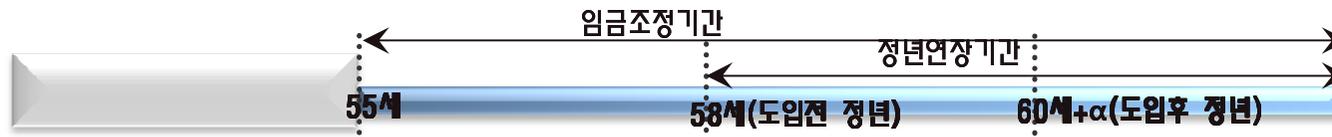
정년 보장형

정년을 보장하되 정년이전 시점부터 임금수준을 낮추는 유형



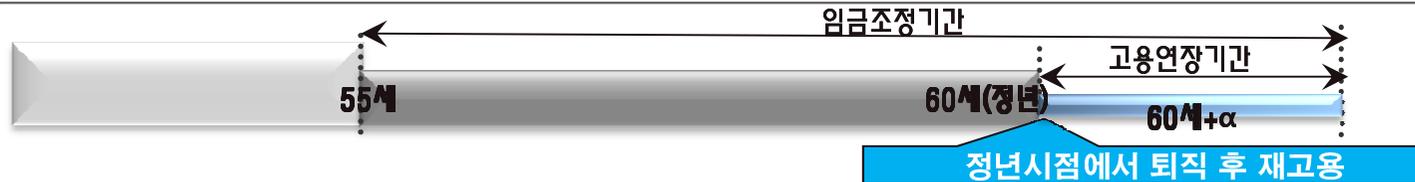
정년 연장형

정년을 일정기간 연장(예, 62세)하되 정년전 일정시점부터 임금수준을 낮추는 유형



고용 연장형

정년이 도달한 이후에도 계약직 등의 형태로 임금을 축소하여 근무기간을 연장시키는 유형

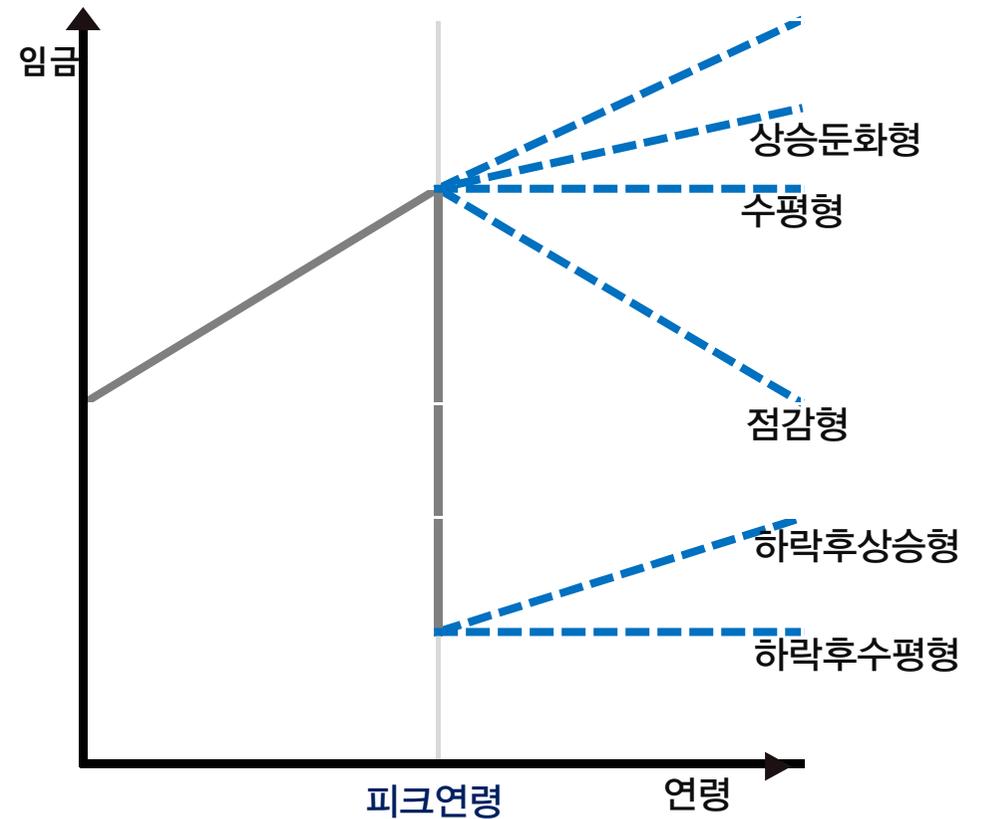


IV. 정년 60세 의무화에 대한 대응방향

임금커브



상승 둔화형	호봉인상률이나 정기임금 인상률을 낮추는 방식
수평형	굴절점 이후 임금을 동결시키는 방식
점감형	매년 임금 하락폭을 증가시키는 방식, (우리나라에서 일반적인 방식)
하락후 상승형	임금피크제 적용 후 성과평가 등에 따라 임금을 재상승시키는 방식
하락후 수평형	일시에 임금 하락 후 그대로 동결 방식



IV. 정년 60세 의무화에 대한 대응방향

고려사항 HOW

- ✓ 임금피크제 도입 시점을 정년연장 의무화 이전 시점부터 할 것인가, 정년연장 의무화 이후 시점부터 할 것인가를 결정해야 함.
- ✓ 즉, 정년연장 의무화 이전에 조기 정년연장과 임금피크제 도입을 Big Deal할 경우 노사간 Win-Win의 결과를 낼 수 있음.
- ✓ 피크임금 수준을 결정하는 것은 생산성이나 기여율 등과 같은 성과적인 기준이 우선되어야 할 것임. 조직의 지불능력과 근로자가 수행하는 업무적인 특성에 의한 결정이 필요함.
- ✓ 임금피크연령을 설정할 때 산업현황과 직무의 특성, 중고령자의 직무수행능력, 기업내 인력구성 등을 고려하여 결정하여야 함.
- ✓ 임금피크연령을 결정하기 위해서는 기업의 전반적인 임금제도 분석과 구성원 인터뷰 및 설문조사, 타사의 도입사례 등을 종합적으로 검토해 전략적으로 결정할 필요가 있음.
- ✓ 참고로 1994년에 60세 정년법제화가 이루어진 일본은 정년 도달 전 연령에서 임금수준을 낮추고 정기승급을 중단하는 등 임금체계 개선을 노사가 추진해 왔음.

IV. 정년 60세 의무화에 대한 대응방향

도입절차 **STEP**

기업의 상황에 맞는 정년설정과 임금피크제도 도입을 위해



1. 다양한 임금피크제 유형을 제시하고
2. 제시한 임금피크제의 도입효과를 살펴보면서
3. 노사 TF의 토론을 통한 의견제시 및 조율과정을 거쳐
4. 직원 의견수렴 절차를 거침으로써 제도의 수용성을 높임.

유의사항 **Note!**

- ✓ 임금피크제 도입시 단체협약을 통해서든 노사협의회를 통해서든 최종적으로 취업규칙의 변경을 수반하게 됨.
- ✓ 임금피크제는 근로조건의 변경을 수반하는 문제이므로 그 내용의 유·불리 상황에 따라 근로자의 동의 내지 의견을 청취하는 등 근로기준법에서 정한 취업규칙 변경절차를 준수하여야 함.

IV. 정년 60세 의무화에 대한 대응방향

도입모델

Ex.

A사(전자)

- 정년 60세 조기 도입
- 55세부터 매년 10%씩 감액

B사(통신)

- 정년 60세 조기 도입
- 59세부터 매년 10%씩 감액

C사(중공업)

- 정년 60세 조기 도입
- 직무등급에 따라 59세 60~90%, 60세 50~80% 지급

D사(정유)

- 정년 60세 조기 도입
- 59세 이후 80%만 지급

E사(조선)

- 정년 60세 조기 도입
- 60세때 80% 지급(생산직 기준)

F사(철강)

- 정년 60세 조기 도입
- 57세 90%, 58세 80%, 59~60세 60% 지급

IV. 정년 60세 의무화에 대한 대응방향

고용센터 “임금피크제 지원금제도”

정부지원제도



요건

- 정년을 56세 이상으로 연장 또는 폐지하면서 55세 이후 감액

대상

- 감액 이후 소득 6,870만원 이하 근로자

금액

- 지원한도
56~60세 연장시 年720만원
60세 이상 연장시 年840만원

기간

- 감액된 시점부터 5년간

재고용형

- 정년이 55세 이상이며 퇴직 후 3개월이내 재고용

- 감액 이후 소득 6,870만원 이하 근로자

- 지원한도: 年600만원

- 감액된 시점부터 5년간

근로시간 단축형

- 주당 근로시간을 15~30시간으로 단축하면서 정년연장 또는 재고용

- 감액 이후 소득 6,100만원 이하 근로자

- 지원한도: 年500만원

- 감액된 시점부터 5년간

IV. 정년 60세 의무화에 대한 대응방향

방안 2. 선택적 정년제

선택적정년제
?

- 정년 이전에 근로자가 특정연령에 이르러 자기의사에 의해 퇴직시점을 선택할 있도록 하며 이 경우 퇴직금 이외에 별도의 수당 내지 위로금(조기퇴직금)을 주는 제도

시행절차
HOW

선택적 정년제
시행공고

신청자 모집

인사위원회
심사

선정자 발표
및 시행

근로자
지원방안
W

조기퇴직금

- (1안) 잔여 근무기간 지급예상 임금의 50%
- (2안) 수개월치 급여
- (3안) 퇴직 전까지 일반적 임금피크제가 적용되는 근로자보다 낮은 감액을 적용

재취업 및 창업지원

- 전직지원 프로그램 운영(자체/위탁)
 - (공통) 전직교육, 진단 및 상담, 컨설팅
 - (선택) 재취업 훈련 또는 창업지원

IV. 정년 60세 의무화에 대한 대응방향

방안 3. 인사제도 개편

필요성
?

- 정년 60세 의무화에 따른 인건비 증가, 인사 적체, 신규인력 채용여력 저하 등에 대비해 아래와 같이 전반적으로 인사제도를 검토하고 개편할 필요가 있음.

추진방법
HOW

① 임금체계 개편

- 자동승급의 폐지 또는 억제
- 상여금 및 제수당의 기본급 연동 단절
- 성과연계형 임금체계로 개편
- 직무급, 역할급 등 직무성격의 비(非)누적적·비(非)정기적 수당 확대
- 경영성과급의 본질 회복

IV. 정년 60세 의무화에 대한 대응방향

추진방법 HOW

② 직급체계 개편

- 직급상한제(직급정년제) 도입
- 직급별 체류연한 조정 (ex., 대리 → 과장 진급시 소요연한을 3년 → 5년으로 연장)
- 직급 및 서열 중심에서 직무 및 역할 중심의 직급체계로 전환
- 직책 용퇴제도 도입(일정연령이 되면 후배에게 직책을 물려주는 제도)

③ 고령자 적합직무 개발

- 장년층 인력의 지식과 노하우를 청년층에게 체계적으로 전수하는 시스템 구축
- 50세 이상 장년층 적합 직종 및 직무 선정·발굴
- 임금피크 대상자에 대한 평가차등 보상 실시

V. 근로시간 단축에 대한 대응방향

현행 행정해석은 휴일근로를 연장근로에서 제외하고 있으나(근기 01254-1099, 1993.5.31 등) 장시간근로의 개선은 현 정부의 국정과제일 뿐 아니라, 국회에 관련 법안이 다수 제출되어 있고, 특히 “**휴일근무는 휴일근로인 동시에 연장근로**”라는 하급심 판결이 조만간 대법원에서 확정이 예상되는 등 근로시간 단축(주당 근로시간 한도의 축소)은 피하기 어려운 과제가 되고 있음.

이에 따라 근로시간 단축에 대비한 **기본방향**은

- ☞ 생산 효율화, 업무 몰입도 강화로 선제적인 근로시간 단축 및 근로시간 관리가 필요하고
- ☞ 연장근로 미 실시 또는 축소, 교대제 신설 또는 증편으로 실근로시간 단축방안을 모색하며
- ☞ 시차출퇴근제, 탄력적 근로시간제, 선택적 근로시간제 등 유연근무제 도입을 적극 고려하는 한편
- ☞ 생산성을 높이되 근로자의 일과 삶이 균형을 이룰 수 있도록 해야 할 것임.

구체적 대응방안으로는 ①교대제 개편 ②생산성 향상 ③기존 임금수준 보전과 연계 등을 고려함.

V. 근로시간 단축에 대한 대응방향

방안 1. 교대제 개편

교대제
?

- 근로자를 둘 이상의 조로 나누어 근로하는 근무체계
- 유형 : △2조 격일제 △2조 2교대제 △3조 2교대제 △3조 3교대제 △4조 3교대제 등

적법성 판단
!

- ✓ 주당 근로시간이 52시간(법정근로시간 40시간 + 연장근로 한도 12시간)으로 제한될 경우
- ✓ 2조 격일제, 2조 2교대제, 3조 2교대제(연중무휴시) 등은 근로시간 한도를 위반할 가능성
- ✓ 따라서 법 위반 문제를 해소하기 위해서는 교대제 개편이 필요함.

추진방법
HOW

① 근로시간 단축방법

- 소정근로시간 단축할 것인가, 휴일 수를 늘릴 것인가를 결정함.
- 연간근로시간이 많을 경우 휴일 수를 늘림.
- 단, 휴일 수 증가시 생산성 향상, 산재율 감소 등의 근로시간 단축 효과가 낮아질 수 있음.

V. 근로시간 단축에 대한 대응방향

추진방법 HOW

② 임금보전과 고용증가

- 교대제 도입·개편으로 기존 근로자의 근로시간 단축만큼 임금을 감액하고 인력을 추가 고용할 것인가를 결정함.
- 노조의 임금보전 요구강도, 비용증가, 인력관리 능력, 향후 인력수급, 생산량 변화 등을 고려하여 결정함.

③ 생산성 향상

- 근로시간 단축으로 인한 생산량 보전과 임금감소 최소화를 위해 생산성 향상에 합의할 것인가를 결정함.
- 개별기업의 사정에 따라 생산시설 증설 및 자동화, 공정 합리화, 단위시간당 생산량(UPH) 증대 등 방안을 강구함.

V. 근로시간 단축에 대한 대응방향

정부지원제도



노사발전재단 “교대제 개편 컨설팅”

- 사업명 : 내일 희망 일터혁신 컨설팅 지원 사업
- 신청자격 : 고용보험에 가입하고 보험료를 체납하지 않은 사업장
- 비용 : 전액 정부지원(단, 1,000인 이상 대기업을 경우 컨설팅 비용의 30% 자부담)
- 신청방법 : 노사발전재단 일터혁신 홈페이지에서 신청(www.hpws.or.kr)
- 컨설팅 내용 : 교대근무제도 개편을 통한 근로시간 단축 지원

고용센터 “교대제 개편 인건비 지원”

- 사업명 : 고용창출사업 중 일자리 함께하기 지원사업
- 지원요건 : 교대제 도입으로 근로자수가 증가하는 경우
- 지원수준 : 증가인원 1인당 연 720만원(비제조업) ~ 1,080만원(제조업)
- 지원기간 : 1년. 단 제조업이며 우선지원대상기업인 경우 2년
- 신청방법 : 소재지 관할 고용센터에 신청

V. 근로시간 단축에 대한 대응방향

유의사항 **Note!**

- ✓ 교대제 개편시 근로기준법의 근로시간 한도를 위반하지 않도록 유의한다.
- ✓ 교대제에 관한 사항은 취업규칙의 필수기재사항으로 취업규칙 변경 절차를 준수해야 한다.
- ✓ 근로자 과반수를 대표하는 노동조합과 단체협약을 통해 교대제 도입이 가능하다.
- ✓ 교대제 도입 또는 개편으로 실근로시간이 단축될 경우 원칙적으로 이에 상응하여 임금을 조정한다.

V. 근로시간 단축에 대한 대응방향

방안 2. 생산성 향상 – 고성과 작업장 구축

고성과
작업장
?

- ‘고성과 작업장’은 노사파트너십 기반 위에 지식근로자를 육성하고, 근로자의 참여를 촉진하는 등 고성과 작업관행을 체계적으로 활용함으로써 생산성과 품질을 향상시키고 근로생활의 질을 개선해 나가는 조직임.

추진방법
HOW

고성과 작업장은 아래의 4가지 콘텐츠의 제도설계와 이의 지속적인 실행을 통해 달성됨.

참여적 작업조직	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 참여적, 협력적 노사파트너십 ▪ 구체적 노사파트너십 프로그램 실행
근무제도 개선	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 교대근무 제도 ▪ 유연근무 제도
창의적 지식근로자 육성	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 학습 패러다임, CoP(지식학습공동체) 활용 ▪ 참여를 통한 지식근로자 육성
임금체계 합리화	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 성과와 역량중심의 인적자원 관리 ▪ 임금체계 개선

V. 근로시간 단축에 대한 대응방향

정부지원제도



노사발전재단 “고성과직무체계 개선 컨설팅”

- 사업명 : 내일 희망 일터혁신 컨설팅 지원 사업
- 신청자격 : 고용보험에 가입하고 보험료를 체납하지 않은 사업장
- 비용 : 전액 정부지원(단, 1,000인 이상 대기업의 경우 컨설팅 비용의 30% 자부담)
- 신청방법 : 노사발전재단 일터혁신 홈페이지에서 신청(www.hpws.or.kr)
- 컨설팅 내용
 - 근무제도 개선 : 과로해소, 일과 삶의 조화, 학습기간 확보 위한 근무제도 개선
 - 평생학습체계 구축 : 지식근로자 양성을 통한 기업 경쟁력 강화
 - 인적자원관리제도 개선 : 노사상생의 내부 관리시스템 설계
 - 노사파트너십 구축 : 노사 공동 참여와 공감대 형성을 위한 변화관리

V. 근로시간 단축에 대한 대응방향

방안 3. 기존 임금수준 보전과 연계

추진방법 HOW

- ✓ 근로시간을 단축하는 경우 초과근로수당의 감소로 근로자 임금이 하락할 것이고, 노동조합은 임금삭감 없는 근로시간 단축을 요구할 것임.
- ✓ 한편 통상임금 범위 확대에 따른 시간급 통상임금 증가에 따라 근로시간이 단축되더라도 초과근로수당의 감소 하락폭이 줄어들 것임.
- ✓ 종전 임금수준이 하락하지 않는 범위에서 임금보전이 이루어질 수 있도록 할 수 있을 것이나, 임금보전의 전제조건은 생산성 향상, 생산량 보전 등 생산성 제고와 연계하여 논의해야 할 것임.
- ✓ 즉, 초과근로가 감소하더라도 근로자들이 생산성 향상에 협조할 경우 그에 해당하는 임금보전을 검토할 수 있음을 분명히 함.
- ✓ 근로시간 단축을 위해서는 노동조합 또는 전 직원들에 대한 설명회나 의견수렴, 투명한 절차, 취업규칙 변경 등 법적 절차를 거쳐야 함.

VI. 임단협 교섭전략 및 대응방안

목표 GOAL

- '합리성'에 기초한 노사관계 제도 · 관행 구축 및 임단협 타결

달성방법 HOW

- ✓ 철저히 관계 법령에 부합하도록 함.
- ✓ 충분한 시간을 갖고 합리적인 임금 및 단체교섭 정책을 수립함.
- ✓ 이를 효과적으로 관철시킬 수 있는 정교한 협상 전략전술과 홍보 계획을 수립함.
- ✓ 임단협 교섭기간 내내 체계적으로 이를 실행하고 점검함.

VI. 임단협 교섭전략 및 대응방안

유의사항 Note!

① 회사의 주도성과 우위 속에서만 협력주의(노사 Win-Win 전략)는 가능

- ✓ 현안 이슈에 대한 회사 입장을 합리성에 입각해 철저히 수립한 후
- ✓ 그 취지를 직원들의 정서를 감안하여 효과적으로 수용될 수 있는 내용으로 가공하여,
- ✓ 관리력을 총동원하여 직원들에게 알리는 노력을 기울이며,
- ✓ 상기 과정을 CEO가 인사노무부서와 관리자들을 대상으로 주기적으로 실행·점검함.

② 임단협 관련 직원들의 정서 확보 및 극복 방법

- ✓ 임금 및 단체교섭 관련 회사안이 후퇴할 것을 감안하고 무턱대고 낮게 내서는 안 됨.
- ✓ 회사안 제기 시점은 교섭 초기가 아니라 교섭 중기 등 적정안을 제기할 분위기가 무르익을 때가 바람직함.
- ✓ 회사안은 철저히 합리성에 입각해 검증된 내용과 수준으로 마련되어야 상대를 설득할 수 있음.
- ✓ 적시에 집단적 방식(사내회보 등), 개별적 방식(관리자 → 직원 / 관리자 → 대의원 등)을 병행하여 홍보함.

- * 자 문 : 노무법인 유앤 권오상 파트너노무사
- * 문의처 : 대한상공회의소 조사본부 노동환경팀
(전화 02-6050-3482 / 이메일 yih@korcham.net)