

# SERI 경영 노트

2010. 1. 28. (제40호)

## Job Sharing의 확장 모델 - 일본기업의 'Two Jobs' 사례를 중심으로 -

### 목차

1. 베이비 붐 세대의 은퇴 본격화	1
2. 중고령자의 活路, 'Two Jobs'	2
3. Two Jobs 활성화의 전제條件	8

작성 : 태원유 수석연구원(3780-8030)  
wonyou.tae@samsung.com

## 《 요약 》

2010년부터 2018년까지 베이비 붐 세대인 1955년생 약 10만명을 비롯한 133만명이 55세 정년을 맞이할 전망이다. 베이비 붐 세대의 퇴직으로 경제성장 둔화와 복지부담 급증이 우려된다. 한편 중고령자의 활용을 위해 정년연장 및 임금피크제에 대한 관심이 높아지고 논의가 확산되고 있지만 청년층의 일자리 상쇄와 소득의 감소를 꺼리는 관성효과 때문에 활성화가 쉽지는 않다.

중고령자에 대한 겸업(Two Jobs) 허용은 정년연장과 임금피크제의 단점을 만회할 수 있는 실질적인 대안으로 적극적인 활용을 검토해볼 필요가 있다. 겸업이란 일정 수준 이상의 나이가 되었을 때 근로시간을 단축하고 그 시간만큼 다른 취업 활동을 할 수 있도록 허용함으로써 기업측의 인건비 부담과 근로자의 소득감소 우려를 해결해주는 Win-Win형 고용형태이다.

겸업의 효과는 첫째, 50~55세까지 중고령인력 중 10%가 30%의 근로시간을 단축하면 이론상 20대 청년 약 8만7,000명에게 일자리를 제공할 수 있는 여력이 발생한다. 둘째, 스위치 온오프(Switch on-off) 인생에서 벗어나 직장에 있으면서 미래를 준비하기 때문에 안정적이고 점진적인 퇴직과 새출발(Fade out · Fade in)이 가능하다. 셋째, 부업을 통한 파트타임, 1인 기업, 사회공헌활동 등 새로운 일자리 창출과 정규직 단시간 근로의 증가로 고용률 증가가 예상된다.

일본에서는 도쿄가스, JAL(일본항공)이 전직지원형 겸업을 허용하고 있고 닛산, 후지쯔, 산요, 가오, 도시바 등은 불황극복 과정에서 근로자의 소득보전을 위한 한시적 겸업을 용인하고 있다. 미국에서도 경기불황 이후 소득보전 차원에서 약 750만명이 겸업을 하고 있다.

기업은 겸업이 제대로 활성화되게 하기 위해서 겸업에 대한 원칙과 기준을 정립하고, 중고령 친화적인 겸업가능 직무를 개발하고 활동을 지원할 필요가 있다. 근로자는 本末이 轉倒되지 않게 직업윤리 정립과 준수로 겸업의 부작용을 방지하고 철저한 사전준비로 실패가능성을 최소화해야 한다. 정부는 시간비례 복리후생 지급 원칙을 적용하고 겸업 선택 시 임금 감소분에 대한 인센티브 제공을 강구할 필요가 있다.

## 1. 베이비 붐 세대의 은퇴 본격화

### 중고령자의 노동력 활용 문제가 이슈

- 베이비 붐 세대인 1955년생 약 10만명을 시작으로 2010년부터 2018년까지 133만명이 55세 정년을 맞을 전망
  - 한국은 세계에서 가장 빠른 속도로 고령화가 진행되는 가운데 베이비 붐 세대(1955~1963년)의 퇴직이 본격화
    - 55세 정년제를 채택한 기업이 42.9%로 조사<sup>1)</sup>
  - 베이비 붐 세대의 퇴직으로 경제성장 둔화와 복지부담 급증이 우려
    - 숙련기술자의 감소 및 대체인력 부족으로 노동생산성과 기업경쟁력 감소가 우려되고 연금급여, 노인의료비 등 복지비용이 급증하여 재정수지를 악화시킬 우려
- 정년연장과 임금피크제가 논의되고 있지만 이해당사자 간의 견해 차이로 활성화되기까지 시간이 걸릴 전망
  - 정년 연장 및 의무화는 청년층의 일자리 상쇄효과와 연공급적 임금체계 하의 인건비 상승 등의 이유로 입법을 둘러싼 논란이 지속될 전망
  - 임금피크제도 소득이 감소할 경우 이를 쉽게 받아들일 수 없는 소득의 관성효과(The Ratchet Effect<sup>2)</sup>) 때문에 제한적
    - 중고령층은 자녀교육비 및 생활비 등 가계지출이 가장 많은 세대로 임금삭감을 받아들이기가 쉽지 않음

<sup>1)</sup> 노동부 (2007. 5.). "고령화는 쟁걸음, 기업 평균정년은 계걸음." 보도자료.

<sup>2)</sup> 래킷효과는 소득이 높을 때에 했던 소비 형태가 소득이 떨어진 상태에서도 변하지 않고 계속 높은 상태를 유지하는 것을 말함. 래킷(ratchet)의 사전적 의미는 톱니바퀴가 역회전하는 것을 방지하기 위한 장치 또는 톱니바퀴를 말함

## 2. 중고령자의 活路, 'Two Jobs'

### 1) 겸업시대의 도래

- 겸업<sup>3)</sup>(Two Jobs)은 고용주의 인건비 부담과 중고령 근로자의 소득감소 우려를 해결해주는 Win-Win형 고용형태
  - 일정 수준 이상의 나이가 되었을 때 근로시간을 단축하고 그 시간만큼 다른 취업활동을 허용하는 것이 기본 개념
  - 겸업으로 인해 줄어드는 근로시간만큼 기업의 인건비 부담이 줄어드는 동시에 직원들에게는 소득보전과 '새로운 제2의 인생' 준비가 가능
- 직장인의 15%가 겸업을 실시하고 겸업지원 전문 사이트가 성행하고 있는 것이 오늘날의 현실
  - 채용정보업체의 조사<sup>4)</sup>에 의하면 대상자의 15%가 겸업을 하고 있고, 일하면서 공부하는 셀러던트(셀러리맨과 스튜던트의 합성어)도 50% 이상
  - 겸업을 안내 및 지원하는 부업잡, 부업몰, 부업피아, 투잡스 등 인터넷 사이트도 100여개가 활동 중
- 향후 고령화가 가속화되는 가운데 전직 및 미래개척형 겸업이 증가할 전망
  - 과거에는 취업규칙이나 인사제도를 통해 대다수 기업들이 겸업을 금지했기 때문에 개인의 취미와 기분전환을 위한 소규모 취미형 겸업이 주류

<sup>3)</sup> 겸업과 부업은 '본업 이외에 다른 일을 겸하여 한다'는 의미에서 동일한 개념이나 부업이 여가활용 개념이 강하다면 겸업은 전직준비 및 소득보전이 강하다는 측면에서 현재의 세태를 잘 반영

<sup>4)</sup> 취업포털 인크루트가 직장인 1,188명을 대상으로 조사(2009.6)한 결과

- 향후에는 미래를 위한 투자와 새로운 인생을 준비하기 위한 '전직 준비형 겸업'이 증가할 전망

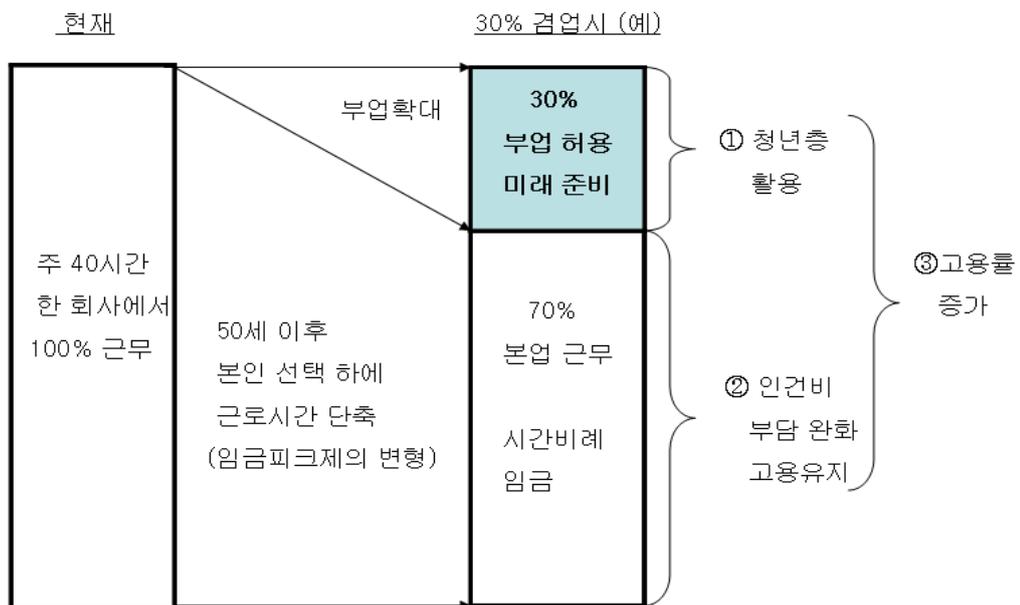
**겸업의 변화**

과거	미래
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 비정기적이고 소규모적인 활동</li> <li>- 폐쇄형(공개하지 않음)</li> <li>- 취미활동형</li> <li>- 자기계발형</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 정기적이고 본격적인 활동</li> <li>- 오픈형(공식적인 활동)</li> <li>- 생계형</li> <li>- 미래 및 전직 준비</li> </ul>

**2) 중고령자의 活路 '兼業'의 효과**

□ 중고령자에 대한 겸업 허용은 정년연장과 임금피크제의 단점을 보완할 수 있는 실질적인 대안

- 겸업 허용을 통해 줄어든 근로시간만큼 신규고용 창출 여력이 발생하여 정년연장의 단점인 청년층 일자리 부족 해결이 가능
- 줄어든 시간만큼 소득보전의 기회를 제공하여 임금피크제의 단점인 소득감소에 적극적으로 대응



① 청년층 고용확대에 기여

□ 중고령자의 고용불안 해소 및 청년층과의 상생적 일자리 나누기 실현

- '사오정', '오륙도'로 좌불안석인 중고령자에게 겸업은 고용불안을 줄여 주는 효과적 대안이며, 기업에는 인건비 부담을 완화해주는 대안
- 50~55세까지의 중고령 인력(189만명) 중 10%가 30%의 근로시간을 단축(5만7,000명분)했을 경우 이론상 20대 청년 약 8만7,000명을 채용 가능
- 50세 중고령인력의 인건비는 20대 청년층 인건비의 약 1.5배

**중고령층 근로시간 단축 시 청년층 고용여력(概算)**

(단위: 명)

구분	임금근로자 추정 (2010년)	대상자 중 10%가 30% 근로시간 단축 시 인력 감축 및 채용 효과	임금격차
1955~1960년생 (50~55세)	1,893,000	56,700 (인력감축 효과)	154.6
1980~1990년생 (20대)	-	87,600 (채용 가능)	100.0

주: 1) 임금격차 기준 100(월급여액=정액급여+초과급여)

2) 임금격차는 20대=100 기준

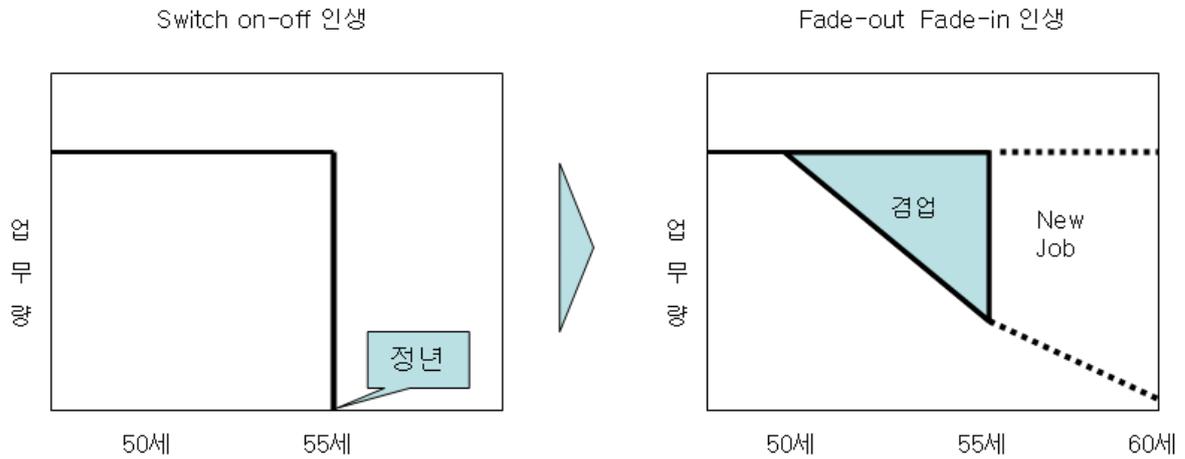
자료: 통계청 (2009). "장래인구 추계".; 통계청 (2009). "경제활동인구조사".

② 미래를 준비하는 점진적 퇴직 가능

□ 스위치 온-오프(Switch on-off) 인생에서 벗어나 점진적 퇴직과 새출발 (Fade out · Fade in) 이 가능

- 직장에 있으면서 자기의 인생을 미리 준비함으로써 안정적인 퇴직이 가능
- 퇴직한 후에 새로운 일과 취미를 찾는 것은 너무 늦고 또한 기회도 적음

- 전직지원 전문가들은 퇴직 후 창업실패의 가장 큰 이유로 준비부족을 지적 (전직지원센터 인터뷰 결과)



자료: 玉田樹 (2006. 3.). "兼業,兼居のすすめ." 『東洋經濟新聞社』. 자료를 재구성

### ③ 유연근로의 확대로 고용률 증가

#### □ 고용 아니면 실업이 아닌 새로운 고용형태를 형성

- 현재는 고용 아니면 실업이라는 양자 택일의 경직된 고용시장
- 겸업은 본업의 회사에 귀속된 고용계약분과 개인의 자유로운 재량 노동시간의 양립을 의미

#### □ 단시간 근로, 파트타임 등 유연근로가 활성화되고 고용률이 증가

- 부업을 통한 파트타임, 1인 기업, 창업, 사회공헌활동, 사회적 일자리 등 새로운 고용시장이 증가할 전망
- 정규직 단시간 근로의 증가로 고용률이 상승

### 3) 해외기업의 활용사례

日本企業은 2000년부터 전직지원형 겸업을 허용하는 사례가 증가

□ 日本企業은 중고령자의 전직 지원과 불황기 근로자의 근로시간 단축에 따른 소득보전 차원에서 겸업을 활용

- 도쿄가스, JAL(일본항공)은 2000년부터 중고령 근로자의 제2 인생을 지원하기 위해서 겸업을 허용
- 닛산과, 후지쯔, 산요, 가오(花王), 도시바 등은 불황을 극복하는 과정에서 근로자의 소득보전을 위해 한시적으로 겸업을 허용

#### 일본기업의 겸업 허용 사례

구분	대상	내용	비고
도쿄가스 (2000)	55세부터	- 주 4일 근무, 급여/상여 20% 삭감 (My Plan Staff 제도)	전직 지원
JAL(2000)	전 직원	- 취업일수 80% 유지, 임금 75% 수준으로 낮추고 겸업 허용	
산요전기 (2003)	현장근로자	- 워크셰어링에 대한 소득보전 차원에서 겸업을 인정	소득 보전
닛산(2009)	전 직원	- 휴업일에 한해 최대 8시간까지 겸업 허용	
후지쯔 (2009)	현장근로자	- 교대제 변경으로 3분의 2의 근로시간 손실을 보전하기 위한 겸업 허용	

자료: 언론 보도자료 종합

□ 도쿄가스<sup>5)</sup>는 60세 정년 후 생활의 연착륙을 위해 55세 이후 주 4일 근무를 하면서 겸업이 가능한 'My Plan Staff' 코스를 실시

- 2000년 당시 직원 3명 중 1명이 50대 이상으로 인건비 부담이 크게 늘고 고령인력의 유지가 핵심 이슈로 부각

<sup>5)</sup> 1885년에 창립되어 가스의 제조 및 판매 설치를 하는 회사로 1998년 50세 이상의 비율이 13%에서 2000년 32%로 증가하는 등 기업내부인력의 고령화가 급속히 진행

- My Plan Staff 코스를 두어 정년(60세)퇴직 5년 전부터는 주 4일 이상 근무를 하고 쉬는 날에는 겸업을 허용
  - 급여와 상여는 기존의 80%선을 지급하고 비신청자와의 형평성을 고려하여 60세 이후에는 재취업 알선 서비스가 없음
  
- JAL은 2000년부터 근로일수를 80%로 줄이는 대신 제2 인생을 준비하는 사회 활동의 일환으로서 겸업을 인정
  - 1997년 관리직, 2000년부터 전 직원을 대상으로 제2 인생을 지원하기 위해 겸업을 허용
    - 취업일수를 80%로 줄이는 대신 임금을 75%로 낮추고 겸업을 허용
  - 매년 100명 정도가 이용하는데 강연, 잡지 기고 등이 겸업의 주요 활동
  
- 닛산은 2009년 3월부터 휴업일에 한해 부업을 용인하고 사내 용자도 확충
  - 불황기 심각한 경영난을 겪고 있는 닛산은 조업중단일을 포함한 휴업일에 한해 하루 최대 8시간까지 겸업을 허용
  - 겸업과는 별도로 직원들이 결혼이나 교육 등에 필요한 자금을 손쉽게 조달할 수 있도록 사내 용자도 확충
  
- 후지쯔는 2009년 2월부터 5월까지 기간을 정해 정사원의 겸업을 허용
  - 2009년 반도체공장을 중심으로 워크셰어링을 추진하면서 직원들의 급여 감소분을 보충하기 위해 개인적인 겸업을 인정
    - 기존의 4조 2교대 근무제를 2009년 1월부터 6조 3교대로 변경하면서 1인당 노동시간이 3분의 2 감소

## 美國에서도 750만명이 겸업을 활용

□ 美國에서도 경기불황 이후 소득보전 차원에서 약 750만명이 겸업 중

- 2008년 10월 세계 금융위기 발생 이후 임금삭감과 고용불안이 확대되면서 약 750만명이 겸업을 하고 있음<sup>6)</sup>

- 야후의 최근 서베이<sup>7)</sup>에 의하면 응답자의 15%가 경기불황으로 겸업을 활용

### 3. Two Jobs 활성화의 전제條件

#### 1) 기업: 겸업에 대한 원칙과 기준 정립

□ 본업에 지장을 주지 않는 선에서 원칙과 기준을 제시

- 겸업은 현 직무의 조직 몰입도를 저하시키고 직장질서에 악영향을 끼칠 우려가 있어 대부분의 기업에서 취업규칙으로 금지

#### 겸업의 단점

- 본업의 업무효율성 저하 (직장에서 줄거나 지각, 결근의 증가)
- 이중업무 및 과도한 밤 근무로 인한 피로감이나 후유증이 심각
- 조직기강이 흐트러지고 다른 직장동료에게 부담
- 조직충성심 저하, 회사정보의 유출 및 악용

- 겸업을 허용하는 취업규칙 개정 시 적정 시간과 대상을 심사하여 본업에 영향을 최소화하는 측면에서 제도를 설계

· JAL은 경쟁회사의 업무, 본업에 악영향을 주는 부업, 회사의 자산을 이용하거나 명예를 손상시키지 않는 경우에만 겸업 인정

<sup>6)</sup> Zortman, G. (2009. 12. 7.). Workers Seeking Debt Relief Look to Second Jobs. Personal Money Store.

<sup>7)</sup> Yahoo (2009. 1.). Hot Jobs survey.

- 기업은 중고령 친화적인 겸업 가능직무를 발굴하고 활동을 지원
  - 대기업 근무자의 중소기업 경영지도 또는 노하우 전수와 같이 중소기업과 대기업의 상생 일자리를 적극 개발하고 활용
  - 겸업의 종류를 사회공헌형 일자리, 부업/가계 지원, 파트타임으로 분리하고 각 기업별 업의 특성에 맞게 발굴<sup>8)</sup>

**겸업이 가능한 직무(예)**

구 분	직 무
사회공헌형 일자리	협력회사 경영 컨설턴트/ 간병도우미/ 학교 미화원/ 청소년 상담사 등
부업/가계 지원	1인 기업(번역, 원고 기고, 강의)/ 1인 블로그 기업/ 인터넷 쇼핑몰/ 부동산 중개사/ 자판기 부업
단순보조(파트타임)	가정교사/ 컴퓨터강사/ 심야빌딩관리/ 데이터 입력/ 택배분류/ 대리운전 등

**2) 개인: 직업윤리 정립 및 준수**

- 철저한 직업윤리 정립과 준수로 겸업의 부작용을 방지
  - 겸업은 어디까지나 현재의 직장생활을 충실히 하면서 미래를 위한 투자 및 자기실현의 기회로 활용
  - 겸업 시 회사정보 유출 및 명예를 손상시키지 않도록 직업윤리 의식을 확립하고 준수
- 회사가 겸업을 허용해준다면 스스로 준비와 계획을 철저히 해 실패 가능성을 최소화
  - 겸업은 2가지 일을 병행하다 보니 건강을 해칠 가능성이 높고 관리 소홀로 인한 사업실패 확률도 높음

<sup>8)</sup> 5,000명 이상 대기업의 경우 자체적으로 경력개발센터(Career Development Center)를 설립하고 전직 및 겸직처를 개발하고 활동을 지원할 필요

- 따라서 사전에 견업을 하는 것이 얼마나 유리한지에 대한 사전 검토와 철저한 준비로 실패의 가능성을 최소화
  - 회사나 노동조합의 견업신청자를 대상으로 한 교육프로그램 개발 및 실시

### 3) 정부: 차별금지(시간비례) 원칙의 준수 및 지원

#### □ 시간비례 원칙<sup>9)</sup>을 적용하여 기업의 복리후생 부담을 경감해줄 필요

- 韓國의 복잡한 임금구조와 다양한 복리후생 관행으로 대기업의 경우 복리후생 및 간접비용이 직접인건비 대비 1.5배 소요
  - 자녀학비, 각종 수당, 기숙사, 사택 제공, 여가 지원, 경조사 지원, 선물 등 다양한 복리후생제도가 상존
- 시간비례 복리후생지급 원칙을 적용하여 기업의 복리후생 부담을 경감시켜 견업의 도입을 유도

#### □ 견업 선택 시 임금 감소분에 대한 인센티브 시책 강구

- 獨逸은 55세 이상인 근로자가 단기간 근로를 신청할 경우 삭감된 임금에 대해 정부가 사용자의 임금 보전 정책을 시행
  - 연방 노동사무소에서 임금의 20%를 지원하는데, 2009년까지 약 10만 명의 고령 단시간 근로자에게 13億유로의 비용을 지출
- 근로시간 단축을 병행하면서 견업을 선택한 경우 임금피크制와 동일하게 임금감소분에 대한 보전적 인센티브 시책을 강구

-以上-

<sup>9)</sup> 1997년 EU의 단시간 근로지침 채택을 전후로 많은 국가에서 단시간 근로자에 대한 차별금지 및 시간비례 원칙을 법제화. 차별금지는 단시간 근로를 이유로 불리하게 취급되어서는 안되며 적정한 경우 시간비례 원칙을 적용하는 것을 의미하는데, 한국에서도 「근로기준법」을 통해 '통상 근로자의 근로시간을 기준으로 산정한 비율에 따라 결정'할 것을 규정