

2013-1

# 근무형태변경에 따른 지역사회 변화

‘시간의 정치’ 통해 주간연속 2교대제 도입효과 높여야

2013년 2월

노광표(한국노동사회연구소 소장)

이문호(워크인연구소 소장)

이정봉(한국노동사회연구소 연구위원)

**한국노동사회연구소**

*Korea Labour & Society Institute*

서울시 서대문구 충정로2가 69-18 석당빌딩 2층  
전화:393-1457~9 팩스:393-4449 <http://klsi.org>

## 요약

- 현대자동차는 심야노동을 폐지하는 주간연속 2교대제를 3월 4일부터 시작
  - 현대차의 근무형태 변경은 울산공장이 설립된 지 46년 만에 이루어지는 변화로서 노동자 및 지역사회에 미치는 파급 효과가 상당할 것으로 예상
- 자동차 산업의 근무형태 변경은 노동자들이 장시간 노동의 굴레를 벗고 노동시간 단축을 통해 ‘인간다운 삶’을 찾는 첫 출발점이라는 의미를 가짐.
  - 근무형태 변경으로 개인당 연평균 노동시간이 약 210시간 단축
  - 실질적인 심야노동이 폐지됨에 따라 노동자들의 건강권 확보
  - 가정생활에서 부부관계, 자녀관계를 보다 돈독하게 할 수 있는 시간 확보
  - 다양한 여가활동을 즐길 수 있는 조건 형성
- 노사 간 자율적 협상에 따른 노동시간 단축의 새로운 모델
  - 주간연속 2교대제 도입은 1998년 정리해고 당시 현대차 노조가 조합원의 고용안정을 위해 ‘7+7’체제(주당 35시간제)를 제안한데서 출발
  - 근무형태 변경에 대한 논의는 경제위기 상황에서 나왔지만, 현대자동차의 노동시간 단축은 자동차산업의 호황국면에서 실질적인 성과를 이루어냄.
- 하지만 근무형태 변경에 따라 연쇄적으로 변화될 수 있는 가족 및 지역사회에 대한 논의는 부족했고, 이와 관련한 가족, 교통, 여가 등 생활과 밀접한 다양한 영역에서 갈등이 예상
  - 현대차의 8/9근무체계에서 1조 근무는 빨리 시작하고, 2조는 너무 늦게 일이 끝나면서 가족친화적인 근무형태로 보기 어려움. 변경된 근무형태는 가정 내에서는 가족 간 시간 불일치에 따른 갈등 요인이 될 수 있으며, 가족 불화가 증가할 수도 있음.

※ 현대자동차 근무형태 변경

현대차는 2016년부터 8/8근무를 도입하기로 하고 그 이전까지는 과도적으로 '8/8+1'체제를 실시. 1조는 아침 6시 50분부터 오후 3시 30분까지, 2조는 오후 3시 30분부터 다음 날 새벽 1시 30분까지 근무

- 출퇴근 시간의 변화에 따른 지역 교통량의 변화와 주차 갈등이 발생함. 또한 더욱이 2조 퇴근시간인 새벽 1시 30분 이후 대중교통버스가 운행되지 않아 자가용 활용이 증가할 것으로 예상되는데, 이는 주차장 문제와 환경 문제로 연계
  - 여가활용시간은 늘어나지만 여가활용을 위한 인프라와 교육프로그램은 취약하며 기존 프로그램들은 시간대와 남성 직장인에게 적합하지 않음.
- 이 글은 현대차의 근무형태 변경이 미치는 파급 효과를 분석하고 그에 따른 지역사회 내 갈등요인을 축소하고, 주간연속 2교대제의 효과를 높이기 위한 방안으로 ‘시간의 정치’의 필요성을 제기함.
- ‘시간의 정치’는 유럽 국가의 산업도시에서 일반화된 개념으로 “직장의 근무시간이 일상생활에 미치는 영향과 사회적 비용 및 시간의 갈등을 조사하고 지역주민 또는 노·사·민·정이 참여·조정해 일과 삶의 조화를 높이는 활동”
  - 근무형태 변화의 파급력을 고려할 때 울산지역 전체의 이해관계자들의 논의를 통해 제도 변경이 이루어져야 하나, 현대차 노사만의 결정으로 근무형태가 바뀌었음.
- 현대차의 근무형태 변화가 자동차산업 교대근무자들의 건강권 회복 및 삶의 질 개선 효과와 더불어 ‘일과 가정의 양립’ 및 양질의 여가생활로 이어지기 위해서는 다양한 대응방안을 마련해야 함.
- 울산 지자체는 조직 내 '시간관리팀'을 신설하고, 부부갈등 완화 프로그램 운영과 남성 직장인을 위한 취미, 여가, 교육 프로그램 확대, 아파트 주차장 문제 해결 등 노사민정 협력사업을 통한 시간 갈등을 해결해 나가야 함.

※ 이 글은 울산 북구의 의뢰로 진행 중인 연구프로젝트의 중간보고서를 요약 및 수정한 것입니다.

# 근무형태변경에 따른 지역사회 변화

## ‘시간의 정치’ 통해 주간연속 2교대제 도입효과 높여야

### I. 도입

- 현대자동차 노사는 2012년 8월 30일 주간연속 2교대제 도입에 합의함으로써 울산공장이 문을 연지 46년 만에 밤샘근무를 없애는 새로운 실험에 돌입하였다.
  - 주간연속 2교대제의 도입은 1998년, 정리해고 당시 노조가 조합원들의 고용 안정을 위해 ‘7+7’체제(주35시간 노동제)의 주간연속 2교대제를 제안한 데서 비롯되었다.
  - 현대차는 과거 A조가 아침 8시부터 오후 6시까지, B조가 오후 8시부터 다음 날 아침 8시까지 일을 했다. 하지만 2013년 3월 4일부터 A조는 아침 6시 50분부터 오후 3시 30분까지, B조는 오후 3시 30분부터 밤 1시 30분까지 일을 하게 됨으로 심야에 노동이 중단된다.
  
- 지난 15년간에 논의 끝에 노사 자율로 합의를 이루어낸 현대차의 주간연속 2교대제는 적지 않은 의미를 갖는다.
  - 첫째, 현대차 노동자들은 노동시간 단축을 통해 ‘인간다운 삶’을 찾게 되었다는 점이다. 그 동안 현대차 기술직 노동자의 노동시간은 우리나라의 평균노동시간 2,193시간과 비교하면 485시간이 길고, OECD 평균노동시간인 1,749시간과 비교하면 929시간이 긴 장시간 노동을 수행하고 있다. 주간연속 2교대제가 도입되면서 개인당 연 평균 약 210시간의 노동시간을 단축할 수 있는 계기가 마련된 것이다.<sup>1)</sup>
  - 둘째, 건강권 확보이다. 장시간 노동은 노동자들의 육체적·심리적 건강과 안전에 부정적 영향을 미치고(손미아, 2004; Johnson & Lompcomb, 2006), 특히 주·야맞교대제 근무는 수면장애는 물론 소화성 질환, 각종 정신질환 등을 야기할 수 있는 위험을 내재하고 있는데, 주간연속 2교대제 도입으로 사실상 ‘심야근무’가 없어지게 되었다.<sup>2)</sup>

---

1) 노동시간 단축이 보다 실질적인 효과를 내기 위해서는 휴일특근을 축소해야 하는데 이는 ‘미완의 숙제’로 남아 있다.

2) 유럽의 경우 밤샘노동의 문제점을 야간노동의 규제로 해결하고 있다. 유럽 자동차공장에서 3교대제가 보편화되면서 야간노동도 수행하고 있는데, 국제노동기구(ILO)는 야간노동을 철폐가 아닌 규제의 대상으로 삼는다. 즉 야간노동을 수행하더라도 그 노동시간이 짧고, 그 노동을 수행하는 노동자들에게 적절한 휴식과 건강검진 등이 보장되고 있다는 점이다. 이는 부품업체에서 새로운 교대근무를 설계할 때 직면하게 되는 야간노동에 대한 해결 방안의 하나로 검토할 수 있을 것이다.

- 셋째, 근무형태 변화와 노동시간 단축은 지역사회의 변화를 추동하고, 지역사회 내 남성노동자들의 역할을 높이는 계기가 될 것이다. 자동차공장의 장시간 노동은 아버지와 남편의 역할 모두를 빼앗아 버렸고, 남편은 그 속에서 다시 소외되는 상황에 직면해 있다. 근무형태 변경에 따른 노동시간 단축은 직장과 가정 그리고 지역사회에서 남성의 역할을 다시 찾아가는 재사회화(re-socialization)라는 변화의 계기가 될 수 있다.
  - 넷째, 노사 간 자율적 협상에 따른 노동시간 단축의 새로운 모델이다. 현대차의 근무형태 변경은 외부 환경인 법제도 개선이 아닌 노사 자율적인 교섭을 통해 노동시간 단축을 이루었다. 또한 개별 사업장 노동시간 단축이 일반적으로 경기불황기에 이루어지는 반면, 현대차의 근무형태 변화는 자동차산업의 호황 국면에서 노동조합의 요구를 회사가 수용하여 노사 합의를 이뤄냈다는 점에서 그 의의를 높게 평가할 수 있다.
- 하지만 현대차의 근무형태 변경에 대한 논의는 개별 기업 단위에서만 이루어짐으로서 지역사회 및 자동차산업에 미칠 파급력에 대한 준비는 충분하지 못했다.
- 주간연속 2교대제 도입에 앞서 2013년 1월 7일부터 2주간 실시된 시범실시 기간 동안 지역상권의 변화, 교통혼잡 시간대 변화, 주차장 민원 증가, 부품업체 파급 효과 등 현대차의 근무형태 변경은 지역사회에 연쇄적 갈등이 야기될 수 있음을 예상할 수 있다.
- 또한 근무형태 변경으로 노동자들은 과거에 비해 여가로 활용할 수 있는 시간을 더 많이 확보함으로써 여가생활은 늘어날 가능성이 존재한다. 여가활동 방식에 대한 노동자들의 새로운 욕구의 대응과 늘어난 여가시간을 창조적 여가활동으로 발전시키기 위한 방안은 개인뿐만 아니라 지자체를 포함한 지역사회가 함께 고민할 과제이다.
- 따라서 주간연속 2교대제의 도입효과를 높이기 위해서는 근무형태 변경을 지역사회 차원에서 조망할 필요가 있다.
- 이에 ‘시간의 정치’의 개념을 이용하여 근무형태 변경과 지역사회가 연계되는 의미를 제시하고 독일의 볼프스부르크(Wolfsburg)의 사례를 검토하였다.
  - 다음으로, 근무형태 변경이 예상되는 울산 북구 소재 자동차 산업 사업장의 노동자에 대한 여가 및 사회활동 실태를 분석한다.
  - 이상의 분석을 바탕으로 주간연속 2교대제의 도입이 효과적으로 안착되기 위한 과제를 제시한다.

## II. 시간의 정치

### 1. 역사적 배경과 의미

- 우리의 일상생활은 직장생활과 종속적 관계에 놓여 있어 가족과의 시간, 사교, 여행, 취미, 자원봉사 등 각종 사회활동은 근로시간의 길이와 형태에 의해 큰 영향을 받게 된다.
  - 따라서 직장의 근무시간과 형태의 변화는 구성원들의 일상생활을 염두에 두고 조정되어야 하며, 역으로 지역의 공공 및 민간 서비스 역시 노동자의 근무시간을 고려하여 구성되어야 한다.
  - 전통적 산업사회의 포디즘적 시간의 질서가 무너지는 가운데 근무시간은 유연화되고 일상생활은 점점 더 개인화되고 다양화되어 가고 있다. 이로 인해 근무시간과 자녀의 등하교, 관공서 업무, 시장 보기, 개인적 여가활동 등 일상에서 해야 할 일과 부딪치는 시간의 갈등은 더욱 높아지고 있다(Possinger, 2011).
- ‘시간의 정치’(Zeitpolitik)는 직장의 근무시간과 일상생활의 시간대의 불일치로 발생하는 시간의 갈등을 당사자들(지역사회 주민)이 참여·조정하여 일과 삶의 조화를 높이는 활동을 말한다.
- 유럽에서는 이와 같은 시간의 갈등을 당사자들이 참여하여 조정하기 위해 1980년 중반 이후 지자체에서 시간의 정치가 발전한다.
  - 1980년대 중반기는 노동시간이 단축되면서 유연화가 일어나는 시점이라 할 수 있는데, 이 때 특히 이탈리아의 여성운동을 중심으로 시간의 정치 운동이 촉발된다(Mückenberg, 1998). 당시 여성운동 단체들은 노동조합과 지자체의 남녀평등위원 및 지식인들과 손을 잡고, 직장여성들이 겪는 시간의 부족과 갈등을 이슈화하면서 직장생활과 일상생활의 시간을 조정하여 일과 삶의 조화를 이루도록 노력했다.
  - 1980년대 이탈리아에서 발전한 시간의 정치는 전 유럽으로 확산된다. 1990년대 독일과 프랑스, 네덜란드의 여러 도시(파리, 브레멘, 하나우, 뮌헨, 함부르크 등)에서 프로젝트가 실시되었고, 이후 다른 나라에서도 많은 실험을 통해 시간의 정치를 도입하게 된다.
- 유럽에서 실시된 시간의 정치(Zeitpolitik)의 내용을 종합하면 다음과 같다(Mairhuber/Atzmüller, 2009).

- 공적 시간과 사적 시간의 조정과 조화: 특히 직장의 근무시간, 아이 돌보는 일, 교통, 상점 영업시간, 병원 및 관공서 방문 시간 등이 조화롭게 이루어지도록 시간을 조정하는 일
  - 공공 및 사적 서비스의 수요 대응 조직화: 서비스는 이용자의 시간적 상황과 거리를 고려하여 효율적으로 조직
  - 공간과 시간 정책의 조화: 근무시간 변화에 따른 교통정비, 도로정비와 교통계획을 통해 교통체증 완화, 근무와 생활공간의 다기능성, 주거지와 근무지의 인접 등
- 이러한 시간의 정치는 ‘거버넌스’(governance)라는 새로운 정치적 관리 형태를 요구한다(Heitkötter, 2007).<sup>3)</sup> 여러 상이한 영역에 있는 시간의 공급자와 수요자가 만나 시간의 조정과 조화를 위해 소통을 해야 한다. 이러한 참여 협력은 그 만남을 주선하고 소통을 이끌어 가는 이른바 ‘시간관리실’을 통해 이루어진다.
- 시간의 정치는 한편으로는 주민의 참여를 요구하게 되며, 다른 한편으로는 이러한 참여가 결실을 맺게 하는 지자체의 공적 지원이 있어야 한다. 일방적인 top-down 방식은 물론 순수 bottom-up 방식만으로도 성공할 수 없다는 것이 거버넌스가 주는 메시지이며, 시간의 정치 역시 이 두 과정이 잘 결합되어야만 효과가 나타나기 때문이다.

## 2. 독일 볼프스부르크 사례

### 1) 도시소개

- 독일의 볼프스부르크는 유럽 최대의 자동차회사인 폭스바겐이 위치한 곳으로 2011년 기준 주민은 12만 2천여 명이며, 폭스바겐에 근무하는 사람들은 5만 4천여 명이다.
- 볼프스부르크 시는 폭스바겐이라는 단일공장의 근무형태에 종속되어 있고, 폭스바겐의 교대제, 근무시간 등 공장의 생산리듬에 따라 교통, 상점, 음식점,

3) ‘거버넌스’란 정치학적 개념으로 정치적 조정과 관리의 새로운 형태를 지칭하는 것으로, 지시나 법 등을 통해 직접적인 영향을 줄 수 없거나 그러한 영향을 서로 받기 싫어하는 상이한 행위자와 이해관계자들을 어느 파트너십 또는 네트워크로 연결하여 공동 행동을 이끌어 내는 정치적 제도를 말한다.

여가 또는 문화시설 등 도시 전체의 생활리듬이 변화하는 특징을 보인다.

- 폭스바겐은 1990년대 초 경영위기에 봉착하면서 노동시간 단축을 통해 일자리를 나누는 이른바 ‘폭스바겐 모델’(VW model)이 등장한다.
  - 1994년 당시 규정 노동시간인 주36시간을 28.8시간으로 20% 단축하고 임금은 16%의 삭감하면서 3,000여 명의 해고를 막았다.
  - 노동시간 단축과 함께 유연성이 높아지게 되는데, 이와 같은 폭스바겐의 근무형태 변경은 지역사회에 커다란 영향을 미쳤다.

## 2) 지역사회에 미친 영향

### ○ 휴가와 도시생활

근무형태 변경 전 여름에 공장이 휴가에 들어갈 때는(3주) 대부분의 상점과 음식점, 술집 등은 문을 닫거나 영업시간을 줄였으나, 1997년 휴가를 25~37째 주에 선택하는 ‘휴가통로제’(Ferienkorridor)를 도입하면서 공장 생산이 지속되자 상업적 활동은 공장의 휴가와 분리되고 휴가철에 문을 닫는 일도 줄어들게 되었다.

### ○ 근무형태와 시민대학의 교육 프로그램

과거에는 주간조와 야간조를 위한 프로그램이 있었는데, VW 모델 도입 이후 150개가 넘는 노동시간 형태를 고려하여 ‘열린 프로그램’(여러 시간대에 같은 내용이 반복되는 강좌/강습)을 개설하고 강의시간도 9~22시로 확대하였다.

### ○ 스포츠

근무시간이 다양해지자 팀이 동시적으로 만나기가 어려워져 팀 숫자가 줄어들거나 합병이 일어나고, 단체 스포츠보다는 인라인 스케이팅, 산악 사이클링, 조깅, 헬스, 번지점프 등 조직 또는 동료의 시간적 연관성이 없는 개인 스포츠에 더 많은 수요가 발생하였다.

### ○ 교통

유연화된 노동시간은 교통량을 분배하여 러시아워의 교통난을 완화하는 효과도 있었으나 개인 승용차를 이용하는 숫자가 늘어났고, 공공 대중교통의 운행을 줄이는 결과를 가져왔다. 1990년 대 중반 대중교통의 정기 승차권 소유자는 7,000여 명에서 3,000여 명으로 줄어들어, 25명의 버스 운전기사가 전환배치 되거나



희망퇴직이 되었다.

### ○ 인근도시 방문

노동시간의 단축은 인근 도시(하노버, 브라운슈바이크 등)의 방문을 늘려 구매력이 타 도시로 유출되자, 시/상인/폭스바겐이 협력하여 주거지와 도심지 사이를 오가는 셔틀버스를 무료로 운행하고 평일 18~20시, 토요일 13~16시 도심지에서 주차료를 받지 않았다.

### ○ 부품업체

1990년대 이후 급속히 확대된 적기생산(JIT)과 서열공급(JIS) 등의 납품방식으로 부품업체는 완성차의 근무형태와 시간적으로 밀접하게 상호 연결되었고 인근의 많은 부품업체들도 VW 모델을 따라가게 되었다.

### ○ 부업(불법노동)

임금이 축소되고 가게 부채가 늘어나자 늘어난 여가시간을 이용하여 부업을 하게 되면서 (불법)노동을 증가시키는 결과도 가져왔다.

### ○ 조기퇴직자

1990년대 초 경영위기 시 55~65세 사이의 노동자 4,500여 명이 볼프스부르크에서 조기퇴직을 하였는데, 이들을 위해 시는 여가생활의 정보와 프로그램을 제공하는 '여가생활 상담소'를 만들었고, 폭스바겐은 숙련화와 재교육을 위한 '코칭 회사'를 건립하였다.

### ○ 가족관계

VW 모델이 도입되고 2년 동안(1994~96년) 이혼 수가 256쌍에서 344쌍으로 30% 급격히 증가하였다. 이는 축소된 임금으로 가게가 어려워지고, 조기퇴직자와 근로자들이 많아진 여가시간을 건전하게 보내지 못하고 무료함과 '잔소리' 등으로 가정 내 분란이 늘어났기 때문이다. '부인과 아동 센터'는 VW 모델 도입과 함께 가정폭력이 증가했다는 보도를 내기도 했다.

### ○ 양육과 여성

아이들 양육과 여성의 직장생활의 조화를 위해 볼프스부르크 시의 포괄적인 협력모델이 발전했는데, 여기에는 폭스바겐의 담당자들(여성후원회, 인사노무, 평등 및 사회위원회 등)과 지역의 중요한 기관 또는 단체들이(아동복지국, 학교 감독위원회, 탁아모 협회, 시 부모 및 학생위원회, 여성과 경제 조정실, 기독교 가족교육위원회, 금속노조, 탁아소 등) 모두 참여하여 문제해결을 도모하였다.

### ○ 지역행정과 시간

폭스바겐의 노사는 기업의 근무형태 변화가 지역사회의 행정과 일상에 얼마나 복잡한 문제와 경제적, 사회적 비용을 초래하는지 책임을 인식하고, 지지체와 이를 논의하는 협력 네트워크를 구성하였다.

### ○ 창조적 여가생활 협의체

1994년 공장평의회를 주도로 '원탁회의-창조적 여가활동'이라는 협의체가 생기는데, 여기에는 사회단체, 교회 및 기관 등 70여 개의 단체들이 참여하여 여가활동에 대한 상담과 프로그램을 제공하는 공동 프로젝트를 수행하고, 소극적(수동적) 여가활동을 적극적(창조적) 활동으로 전환하려는 노력을 펼쳤다. 예를 들면, 시내 쇼핑센터에 여가상담소를 설치하였다.

### ○ 요식업

요식업은 노동시간의 유연화와 더불어 수요가 몰리지 않고 시간대/요일 별로 골고루 분배되는 효과를 가져왔으나 매상은 35%가 감소하였다. 이는 임금이 줄어 소비를 위축시켰고, '창조적 여가활동'의 캠페인으로 주점(술집) 선호도가 떨어졌기 때문이다.

### ○ 도서관

도서관 방문자 수는 크게 변하지 않았으나 아동도서관에 가족들이(특히 아빠와 어린 자녀가) 같이 오는 경우가 늘어났다.

## 3) 합의

### ○ 시간의 정치의 필요성

- 기업의 근무형태 변화는 기업의 노동자뿐만 아니라 지역사회의 생활리듬에 커다란 영향을 미치게 되며, 많은 경우 의도하지 않은 시간의 갈등을 가져온다. 이를 인지하고 유럽에서는 일찍이 기업의 근무형태 변화가 사회적 비용을 초래하지 않도록 하는 '시간의 정치'가 발전되어 왔으나 아직 국내에서는 이에 대한 관심이 거의 없는 상태이다.
- 현대차의 주간연속 2교대의 실시는 지역사회의 생활리듬에 커다란 영향을 미칠 것으로 예견 되는 바, 이에 대한 분석과 대책을 세워나가는 시간의 정치를 펴 나가야 할 것이다.

### ○ 소통과 협력 네트워크 활성화

- 시간의 정치가 성공적으로 정착되려면 유럽의 경우처럼 ‘시간관측소’, ‘교통모임’, ‘양육모임’, ‘창조적 여가활동을 위한 원탁회의’ 등 문제 영역별 관계자들의 소통과 협력 네트워크의 구성이 필요하다.
- 이때 지역사회의 생활리듬에 가장 큰 영향을 미치는 대기업(현대차)의 참여는 필수적이며, 이를 통해 기업의 사회적 책임의식을 높여야 한다. 더불어 지자체(울산, 북구청) 내에 이러한 시간의 정치를 총괄하는, 유럽의 ‘시간관리실’과 같은 부서 설치가 필요하다.

### ○ 여가활용의 중요성

- VW 모델 도입 이후 볼프스부르크의 이혼율이 급증한 데서 볼 수 있듯이 근로시간 단축으로 가정 내 갈등이 높아질 위험성이 있다. 근로자들은 대부분 소극적(수동적) 여가활동에 익숙하고 부부 간 소통도 원활하지 않아, 집에 있는 시간이 길어지면서 발생하는 현상이다.
- 따라서 주간연속 2교대 도입과 함께 부부 소통/행복 프로그램 및 적극적(창조적) 여가활동을 위한 정보와 교육 프로그램을 개설하는 것이 시급한 과제이다.

## Ⅲ. 노동자들의 여가실태 및 욕구

- 현대차의 주간연속 2교대제 도입으로 노동자들의 여가 활용시간이 늘어나고, 이는 여가생활의 필요조건인 시간의 확보라는 점에서 여가확대로 이어질 가능성이 있다.
- 여가활용은 개인의 행복은 물론 기업의 생산력과 사회통합에 영향을 미치는 중요한 요인이다(한수정·조용준, 2010). 이는 여가시간 활용의 주체에 대한 정체성을 ‘개인’ 뿐 아니라 ‘시민’ 또는 ‘주민’의 차원에서 접근할 필요성을 제기한다.
- 주간연속 2교대제가 예정된 현대차 노동자와 향후 근무형태 변경이 예상되는 자동차 부품업체 노동자들의 여가실태와 여가에 대한 욕구를 파악함으로써 향후 근무형태 변경에 따른 변화와 대응 과제를 위한 기초자료로 활용하고자 실태조사를 실시하였다.

- 설문조사는 울산 북구 소재 자동차 사업장 노동자를 대상으로 2013년 1월 28일부터 약 2주간 이루어졌다. 설문조사 대상은 크게 완성차(현대자동차) 노동자와 부품업체 노동자로 구분할 수 있고, 현대자동차에 총 2,000부를 배포하여 1,643부(수거율 82.2%)를, 자동차부품업체에 600부를 배포하여 439부(수거율 73.2%)를 수거하였다.
- 설문조사 응답자의 기초현황을 보면, 우선 연령에 있어서 부품사가 현대차에 비해 상대적으로 젊은 집단으로 확인된다. 현대차의 경우 50대 이상이 47.7%로 가장 높은 비율을 차지하고 다음으로 40대(39.0%)이다. 이에 반해 부품사는 40대가 45.6%를 가장 많고, 다음으로 30대 이하 순이다. 배우자 직업은 현대차가 부품사보다 전업주부의 비율이 16.8%p 높다.

<표 1> 응답자 기초현황

완성차		사례수 (명)	비율 (%)	부품사		사례수 (명)	비율 (%)
전체		1,641	100.0	전체		439	100.0
성별	남성	1,588	97.4	성별	남성	381	86.8
	여성	42	2.6		여성	58	13.2
	합계	1,630	100.0		합계	439	100.0
연령	30대 이하	216	13.3	연령	30대 이하	175	40.5
	40대	636	39.0		40대	197	45.6
	50대 이상	778	47.7		50대 이상	60	13.9
	합계	1,630	100.0		합계	432	100.0
배우자 직업	전업주부	996	65.5	배우자 직업	전업주부	165	48.7
	직장생활/기타	525	34.5		직장생활/기타	174	51.3
	합계	1,521	100.0		합계	339	100.0
가구원 수	1인 가구	9	.6	가구원 수	1인 가구	18	4.4
	2인 가구	69	4.3		2인 가구	41	10.0
	3인 가구	229	14.4		3인 가구	83	20.3
	4인 이상	1,283	80.7		4인 이상	267	65.3
	합계	1,590	100.0		합계	409	100.0
거주 지역	북구	714	43.6	거주지	북구	253	57.8
	북구 외	924	56.4		북구 외	185	42.2
	합계	1,638	100.0		합계	438	100.0

## 1. 여가생활

- 울산 북구 현대차와 부품사 노동자는 직장 근무로 인해 가족과 함께 하는 시간이 적고, 건강이 좋지 않고, 여가 시간을 많이 쓰지 못한 것으로 평가하고 있다.
  - 더불어 여가생활에 대한 만족도는 매우 낮게 나타나는데, 현대차 노동자는 6.6%, 부품사 노동자는 3.3%만이 여가생활에 대해 만족하는 것(만족, 매우만

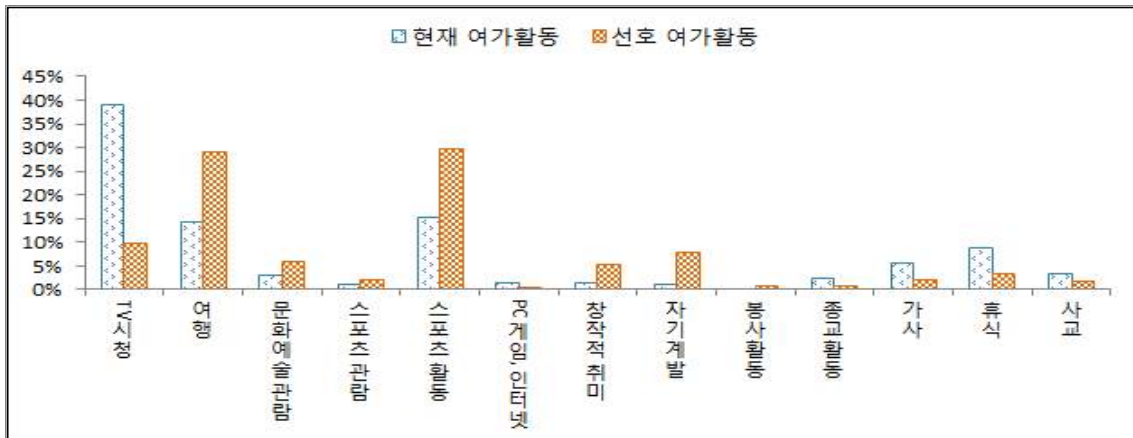
족의 합계)으로 응답하고 있다.

- 현재 여가활동 방식에 있어서 현대차와 부품사 노동자 두 집단 모두 동일하게 TV시청(각각 39.2%, 37.5%)을 가장 많이 하고 있고, 다음으로 스포츠 활동(각각 15.2%, 13.4%) 순서를 보인다.

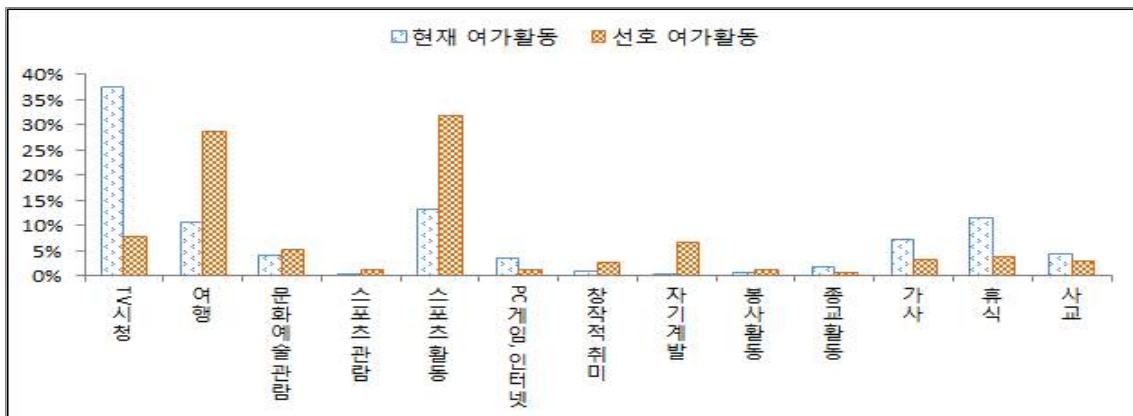
- 노동시간 단축으로 여가시간이 늘어날 경우 선호하는 여가활동 방식은 스포츠 활동(각각 29.8%, 31.7%), 여행(각각 29.0%, 28.6%)이다. 현재 여가활동 방식과 노동시간 단축에 따른 향후 선호하는 여가활동 방식에서 가장 큰 격차는 스포츠 활동, 여행, 자기개발 순을 보이고 있다.

- 한편, 자동차 산업 노동자들은 과거 문화예술회관, 주민자치센터 및 문화센터 등 지역 내 공공 여가시설을 이용한 경험은 적었으나, 향후 여가시간이 늘어날 경우 지자체의 공공시설을 이용하겠다는 비율이 높게 나타나고 있다.

[그림 1] 완성차 노동자의 현재 여가활동 방식과 향후 선호하는 여가활동 방식



[그림 2] 부품사 노동자의 현재 여가활동 방식과 향후 선호하는 여가활동 방식



## 2. 사회활동 및 주민참여 활동

- 자동차산업 노동자들의 사회활동 실태를 살펴보면, 대체로 친목 및 사교단체(계, 동창회 등), 취미·스포츠 및 레저단체, 종교단체에 참여하는 것으로 나타난다.
- 공동체 참여의 대표적인 형태인 자원봉사 활동은 현대차 및 부품사 노동자 모두 울산 북구 주민 평균보다 높은 것으로 나타난다.
  - 울산 북구 주민의 자원봉사 참여율(1회 이상 봉사 인원/ 북구 인원)은 5.2% 인 데 반해 현대차와 부품사 노동자는 각각 20.9%와 9.4%로 나타난다.
- 지자체 및 공공기관 등에 설치된 각종 위원회에 참여한 경험(다중응답)은 완성차 및 부품사 노동자 모두 대체로 5% 미만의 수준을 보이고 있었으며, 부품사에 비해 완성차 종사자가 상대적으로 참가 경험이 높은 것으로 나타난다. 또한 울산 북구 내 주민참여 정책의 일환으로 시행되는 다양한 프로그램의 참여 경험 역시 5% 미만으로 낮게 나타나고 있다.
- 울산 북구 현대차 및 부품사 노동자는 지역사회 내 공공기관 등 각종 위원회 참가나 주민참여 프로그램에 대한 경험은 미미하지만, 향후 참여의사는 상대적으로 높게 나타난다.

## 3. 시범실시 기간 주요 실태

- 현대차의 주간연속 2교대제 도입을 위한 시범실시 기간 동안 현대차 및 부품사 노동자 등 관련 이해관계자 인터뷰를 통해서 확인되는 주요한 변화는 건강, 가정생활, 여가생활, 주차 및 교통, 상권의 변화 등으로 압축된다.
- 첫째, 건강과 관련해서 시범실시 기간 중 대표적인 긍정적인 변화로 야간에 잘 수 있어 피로도가 감소되었다는 점을 가장 많이 언급하고 있고, 이는 현대차가 실시한 주간연속 2교대 시범실시에 대한 설문조사에서도 드러나고 있다.
  - ‘시범실시가 기존 근무에 비해 좋았던 점은 무엇입니까’라는 질문에 1위는 ‘심야시간에 잠을 잘 수 있었다’(28.8%)였으며, 그 다음은 ‘육체적인 피로가 줄었다’(20.2%), ‘여유시간이 많아졌다’(18.9%) 순으로 나타난다.

- 둘째, 가정생활에 있어서 여성배우자는 시범실시 기간 동안의 생활에 대해 이중적 평가를 내리고 있다. 한편으로 지인 초대 및 방문, 자녀와 관계 등에 있어 긍정적인 평가를 보이지만, 다른 한편으로 근무형태 변경에 따라 여성배우자 자신의 생활패턴의 조정, 공동시간 활용 미숙 등 부정적 인식을 드러내기도 했다.
- 셋째, 여가생활에 있어 노동자들은 여가활동에 대한 분명한 계획을 가지고 있지 못했다. 노동자들은 자신들도 여가생활에 익숙하지 않아 남은 시간에 무엇을 할지 분명한 계획을 가지고 있지 못했으며, 남성 직장인을 위한 여가프로그램의 확대를 요구하였다.
- 넷째, 주차 및 교통 사항은 가장 큰 문제로 나타났다. 2조 퇴근 후 대중교통이 끊겨 자가용이나 택시 이용자가 많아졌고, 특히 2조 퇴근 후 거주지 주차장 문제는 매우 심각한 것으로 확인되었다. 이는 노동자들의 교통비용은 물론 에너지와 환경 문제에도 부정적인 영향을 미치게 될 것으로 보인다.
- 다섯째, 상권의 변화이다. 주간연속 2교대 도입에 따라 출퇴근 시간대가 달라지면서 회사 인근의 상권에 변화가 나타났는데, 시범실시 기간 중 회사 인근의 음식점 손님이 현격히 줄어들었다. 대신 당구와 스크린 골프장 등 여가생활의 업종은 손님이 늘어난 것으로 나타난다.
- 마지막으로, 부품사의 경우 근로시간 단축이 임금축소로 이어질 경우 부업을 갖게 돼 오히려 근로시간을 더 증가시키는 모순적인 결과를 가져올 위험성도 확인된다.

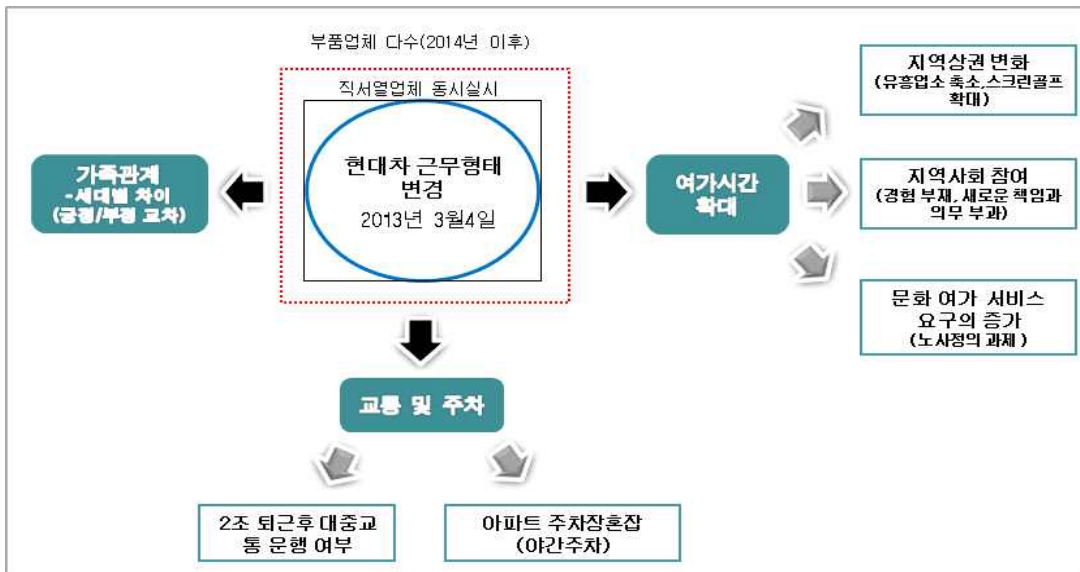
#### IV. 근무형태 변경에 따른 정책 과제

- 현대차 및 부품사 노동자에 대한 실태조사와 시범실시 기간 드러났던 변화 양상을 종합해 보면 근무형태 변경은 가족, 교통, 여가에 영향을 미치면서 연쇄적 변화를 일으킨다. 이에 대한 대응은 크게 다섯 가지 영역으로 요약해 볼 수 있다.
- 첫째, 여가생활에 대한 준비이다. 근무형태가 변경되면서 여가 활용가능 시간이

늘어나는데, 노동자들은 여가생활에 대한 계획이 뚜렷하지 않다. 실태조사 결과 노동자들은 여가활동 방식에 있어 스포츠 활동과 더불어 자기계발, 창작적 취미 활동에 대한 욕구를 보이고 있는데, 이에 대한 기업 및 지역사회의 준비는 부족하다.

- 공공시설로 운영되는 주민자치센터 및 문화센터의 프로그램은 중년 여성을 중심으로 프로그램이 편성되어 있어 남성 또는 직장인이 이용하기 어려운 조건이다. 또한 일정한 인원이 모집되지 않을 경우 프로그램이 폐강되는 방식으로 운영됨으로서 신규 프로그램, 신규 이용자가 형성되기 어렵다.

[그림 3] 주간연속 2교대제 도입 영향 분석



○ 둘째, 시간 불일치의 문제이다. 주간연속 2교대제 도입으로 여가 활용 가능 시간이 늘어나는데, 1조 근무자의 경우 여가활용 가능시간은 16시 30분부터 19시까지, 20시 30분부터 23시까지 확보되고, 2조 근무자의 경우 11시 30분부터 14시까지이다. 노동시간과 심야노동의 축소는 가족과 함께하는 시간 증가로 이어지며, 이는 가정에서 ‘아빠’ 및 ‘남편’의 역할 찾기라는 긍정적 효과로 나타날 수 있다.

- 하지만 주간연속 2교대제(8/9 형태)가 가족친화적인 근무형태는 아니다. 예를 들어, 1조 근무자의 경우 배우자는 일찍 일어나야 하는 상황이 발생하고, 2조 근무자의 경우 새벽 귀가로 인해 수면에 애로를 겪게 된다.



[그림 4] 근무형태 변경과 가족생활 (1조)

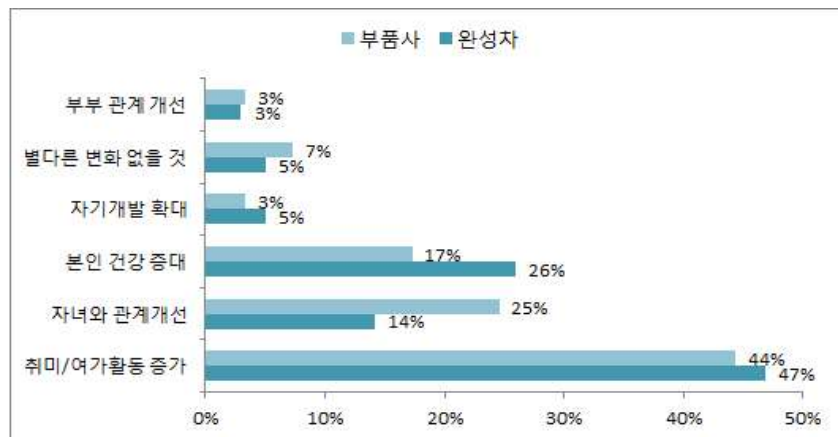


[그림 5] 근무형태 변경과 가족생활 (2조)



- 셋째, 가족 내 공동시간에 대한 준비이다. 현재 여가 활용가능 시간이 확대됨에 따라 남성 노동자들은 부인, 자녀와 함께 할 수 있는 시간이 늘어날 것으로 예상되나, 그동안 부부 또는 가족 간에 대화나 공동 여가활동이 활발하지 못했다.
- 설문조사에 따르면, 노동자들은 개인의 여가활동 뿐만 아니라 자녀와 관계개선을 기대하는 비율이 높게 나타나고 있고, 특히 부품사 노동자의 경우 그에 대한 기대감이 큰 것으로 확인된다.([그림 6] 참조)

[그림 6] 근무형태 변화에 따라 예상되는 긍정적 변화



- 넷째, 주차 등 교통 사안이다. 근무형태 변경은 출퇴근 시간의 교통 변화를 수반하기 때문에 울산지역 도로 교통량의 변화를 가져 온다. 교통 문제의 핵심은 2조 퇴근시간대인 새벽 1시 30분 이후 대중교통 버스 노선의 증차 여부이다. 현대차 노사의 요구에도 불구하고, 울산시는 비용 증가와 시내버스 운전자들의 반대를 이유로 시내버스의 증차를 거부하였다.
  - 현대차의 경우 통근버스 운행으로 해결하려고 하나 이는 과도적 해결 방안이다. 대중교통이 마련되지 않으면 자가용 출근이 확대되어 교통 혼잡과 환경 그리고 주차 문제가 더 심각해질 수밖에 없다. 이렇게 되면 부품업체 노동자들의 어려움은 더 커진다. 현대차와 1차 밴드업체의 경우 통근버스 마련이 가능하지만 2, 3차 그리고 비정규직노동자들의 경우 교통수단 마련이 녹록치 않기 때문이다.
  - 교통과 함께 주차도 문제이다. 현재도 현대차 부근 양정/염포 지역의 경우 주차 민원이 많이 발생하고 있는데, 근무형태 변경으로 문제는 더 악화될 것으로 보인다. 특히 북구지역 저층아파트의 경우 ‘1가구 1주차’ 시설이 갖추어져 있지 않아 주차 문제는 더 심각해질 것이다. 예전에는 야간조 근무자의 차량이 아파트가 아니라 현대차 등 직장에서 주차를 했으나, 이제는 야간노동의 폐지로 아파트에 주차해야 할 차량이 늘어났기 때문이다.
- 다섯째, 부품사 및 부품사 노동자의 문제이다. 부품사의 경우 근로시간 단축이 임금축소로 이어질 경우 부업(아르바이트)을 갖게 돼 오히려 근로시간을 더 증가되는 모순적인 결과를 가져오거나, 이직에 대한 욕구가 커져 개인과 회사 모두에 부정적 영향을 미칠 수 있다.

## V. 마치며

- 개별 기업의 근무형태 변경은 노동자들의 생활뿐만 아니라 지역사회에 영향을 주는 요인이라는 점을 확인할 수 있다.
  - 근무형태 변화는 자동차산업 교대근무자들의 노동시간 단축과 건강권 회복 및 삶의 질 개선 효과는 뚜렷하지만 ‘일과 가정의 양립’ 및 여가 문화생활의 증대를 통한 자기개발로 나아갈 것으로 예상되지 않는다.
  - 그 원인은 근무형태 변화가 미치는 파급력을 고려할 때 울산지역 전체의 이해관계자들의 논의를 통해 제도 변경이 이루어졌어야 하나, 현대차 노사만의

결정으로 근무형태가 바뀌었기 때문이다. 이에 따라 지역의 이해관계자들조차 능동적인 입장에서 근무형태 변화에 따른 대책을 준비하는 것이 아니라 수동적이거나 방어적으로 이 변화를 기다리고 있는 양상이다.

○ 근무형태 변경이 개인이나 지역사회 차원에서 긍정적인 효과로 작용하기 위해서는 다음과 같은 정책 과제와 실천 방안이 뒷받침되어야 한다.

○ 먼저 근무형태 변경에 따른 대응방안을 마련을 위해 지자체 내 ‘시간관리팀’을 만들어 운영해 나가야 한다.

- 근무형태 변경에 따른 지역사회 내 ‘시간 갈등’을 최소화하기 위해 시간 갈등을 조정하고 통합할 수 있는 시간관리팀이 필요하며, 그 주체는 공적 기관인 지자체(울산광역시, 울산 북구)가 담당해야 할 것이다. 시간관리팀이 중심이 되어 근무형태 변경에 따른 이해관계자들의 갈등을 조정함으로써 근무형태 변경에 따른 사회적 요구에 응답할 수 있는 대응방안을 마련해야 한다.

○ 다음으로 세부 실천 방안을 장·단기로 나누어 살펴볼 수 있다.

○ 첫째, 가족관계 및 가족생활 영역이다.

- 근무형태 변경에 따른 가족 내 시간 갈등은 피할 수 없는 과제이고, 이를 해결하기 위한 가족 내 협력 및 의사소통의 촉진이 필요하다. 이를 위해서는 가능한 한 빨리 ‘8/8’ 근무제가 도입되어야 하고, 공공기관의 경우 맞벌이 부부의 시간대 일치를 위한 ‘유연근무시간제’가 활성화되어야 할 것이다.

- 단기적으로는 부부관계 소통 프로그램, 자녀와 함께하는 취미생활 및 의사소통 프로그램이 마련되어야 한다. 또한 가족 내 협력을 촉진할 수 있는 자원봉사 활동도 중요하다.

○ 둘째, 교통 및 주차장 문제이다.

- 장기 과제로 대중교통버스의 증차를 통한 야간시간대 교통의 편의성을 높일 방안이 마련되어야 한다. 또한 유럽 사례에서 보는 것처럼 부품업체 밀집 공단 내 야간버스 운영을 위한 사회적 기업을 검토 해 볼 수 있다. 완성차의 경우 사회적 책임의 실현을 위해서는 부품업체 공단지역에 버스를 지원하고, 사회적 기업을 통해 회사를 운영할 수 있을 것이다.

- 단기적인 과제는 주차장 문제이다. 이를 위해 각 동별로 시범실시 기간에 발생한 주차문제 현황을 시급히 파악하고, 대책을 강구해야 한다. 이를 위해 주

차장 대응 부지를 확보하는 것도 필요하다 할 것이다. 교통문제 해결의 가장 좋은 방안은 대중교통의 확장으로 자가용 활용을 줄여나가는 방향임은 분명하다. 이를 위해 ‘카풀’제도의 활성화도 한 방안이다.

○ 셋째, 여가활동 확대는 근무형태 변화가 가져 올 가장 큰 변화이다.

- 장기적으로는 울산광역시와 북구가 협력하여 여가 문화생활 인프라(미술관, 체육시설 등)를 구축하고 중소기업업체 노동자들의 여가문화 활동을 촉진할 수 있도록 공단별로 ‘복지센터’ 건립이 필요하다.
- 또한 단기적으로는 근무시간대 변화에 따른 여가 프로그램의 신설과 시간대 조정이 필요하다. 특히, 16~19시와 10~13시대 남성 직장인을 위한 여가 프로그램이 마련되어야 한다. 이때 주의할 점은 프로그램 준비와 실행에 있어 단계적인 예비조사 및 실행(pilot study)이 필요하다는 점과 창의적인 프로그램이 광범위하게 실행되어야 그 효과를 높일 수 있다. 프로그램의 효과를 높이기 위한 효과적인 홍보 방안도 마련되어야 한다.

○ 넷째, 주민참여의 촉진은 가장 힘든 과제이다.

- 그 동안 생산직노동자들에게 행정참여는 남의 일이었고, 수동적인 존재였다. 그것은 장시간 노동과 한국 사회의 관(官) 주도 행정의 결과이기도 하다. 이 영역은 작은 부분부터 노동자의 참여를 배려하는 행정의 지원이 요구된다. 먼저, 지역행정 운영의 기초단위인 주민자치위원회 위원 구성의 다양성을 확보할 때 주민자치는 보다 활성화될 것이다. 울산의 직업별 인원 구성으로 볼 때 주민자치위원회에서 노동자는 배제되어 있는 상황이다.
- 단기적으로는 ‘작은 도서관’ 운영 및 참여를 독려하고, 지역 내 동호회 활동 지원을 통한 지역 사회 뿌리 내리기가 필요한 시점이다.

○ 마지막으로, 행정 및 현대차의 역할이다.

- 지역 근무형태 변화에 따른 갈등 조정 및 해결의 최종 책임은 행정 조직에 있다. 울산광역시(북구청)는 능동적으로 비전을 수립하면서 이에 대처할 필요가 있다. 이를 위해 장기적으로는 “문화와 평생교육의 도시로의 변모, 노동여가의 새로운 프로그램 마련, 여가 활성화를 위한 민관 협치 활동 강화, 주민참여의 촉진을 위한 다양한 제도 및 촉진 방안”을 준비하고 마련해야 한다. 이때 시간 갈등을 해소할 수 있는 시간관리팀의 신설 및 운영은 핵심 과제이다. 시간관리팀이 중심이 되어 지역 소통을 위한 노사민정 사업을 활성화해 나가야 한다.
- 단기적으로는 여가 및 문화 프로그램 인터넷 정비, 지자체를 통한 One-Stop

여가 검색 서비스 제공, 찾아가는 여가문화(직장교육 홍보활동) 등을 추진해 나가야 할 것이다.

- 자동차산업이 울산에서 차지하는 비중은 더 이상 강조 할 필요가 없다. 개별 기업인 현대차의 근무형태 변경이 지역사회 및 자동차산업에 미치는 영향은 이를 옹변케 한다. 현대차에서 촉발된 주간연속 2교대제 도입은 노동시간 단축을 위한 ‘조용한 혁명’이다. 이 효과가 현대차뿐 아니라 자동차부품사와 지역사회에 뿌리 내릴 수 있도록 현대차의 적극적인 참여 및 책임은 대단히 중요하다, 근무형태 변경에 따른 부정적 효과를 치유할 수 있는 현대차의 적극적인 지역사회 참여 전략이 절실한 과제이다. 이는 기업의 사회적 책임(CSR)의 영역에서도 필요한 과제이다.

<표 2> 영역별 실천과제

	단기 과제	장기 과제
가족관계 및 가정생활	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 부부관계 소통 및 행복 프로그램 확대</li> <li>■ 아빠와 자녀가 함께하는 의사소통 프로그램 확대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 공공기관부터 유연근무시간제 활성화 (맞벌이 부부의 시간대 일치)</li> </ul>
교통 및 주차장	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 동별 주차문제 현황 파악 및 대책 강구</li> <li>■ 취약지역 아파트 주차 문제 해결</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 대중교통 증차 및 교통체계개편 (부품업체 밀집 공단 야간버스 운영을 위한 사회적 기업 검토)</li> </ul>
여가활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 오후 16-19시와 오전 10-13시대 남성직장인을 위한 여가 프로그램</li> <li>■ 여가 및 퇴직준비 프로그램의 확대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 공단지역 복지센터 설립 및 운영</li> <li>■ 주말농장의 확대 운영</li> <li>■ 미술관 등 인프라 구축</li> </ul>
주민참여	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 작은 도서관 운영 참여 독려</li> <li>■ 가족 단위 자원봉사 프로그램 개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 주민자치위원 다양성 확보를 위한 내부 지배구조 개편</li> </ul>
행정조직	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 시간관리팀의 신설 및 운영</li> <li>■ 지역 소통을 위한 노사민정 활성화</li> <li>■ 여가 및 문화 프로그램 인터넷 정비, One-Stop 여가 검색 서비스 제공</li> <li>■ 찾아가는 여가문화(직장교육 홍보활동)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 노동여가의 새로운 프로그램 마련</li> <li>■ 여가활성화 민관 협치 활동 강화</li> <li>■ 문화와 평생교육의 도시로의 변모</li> <li>■ 주민참여의 촉진을 위한 다양한 활동</li> </ul>

## 참고문헌

- 박태주, 2012, 현대자동차 주간연속 2교대제의 합의내용과 평가, 노동리뷰 2012년 11월호(통권 제92호), 한국노동연구원
- 서정희.허은정.복미정, 2010, 『대기업 노동자의 여가소비문화』, 내하출판사.
- 유형근.이정봉, 2008, 『산별노조 시대 노동복지 전략』, 한국노동사회연구소.프리드리히 에베르트 재단.
- 육동일, 2000, “주민자치의 실질화를 위한 과제- 주민자치센터의 효율성 제고를 중심으로”, 『자치발전』 제65호, 한국자치발전연구원.
- 윤소영, 2010, “여가에 대한 생애주기 관점과 여가생활주기 단계별 모형 개발”, 『한국가정관리학회지』 제28권 4호 pp.103-115.
- 이경우, 2012, “울산, 근로소득 평등수준 7대 도시 중 ‘최고’, 중·고소득 계층 비율도 가장 높아”, 『울산 경제사회 브리프』 Vol. 15, 울산발전연구원.
- 한수정.조용준, 2010, “여가활동 변화에 따른 여가정책방향에 관한 연구”, 『GRI연구논총』 제12권 제1호 pp. 213-232.
- 현대자동차 주간연속 2교대제 노사 TFT(2011). “근무형태 변경 관련 직서열협력사 설문조사 결과” 8월
- Johnson, Jeffrey and Jane Limpcomb(2006), “Long Working Hours, Occupational Health and the Changing Nature of Work Organization,” American Journal of Industrial Medicine 49, pp.921~929.
- Rubery, Jill, Mark Smith and Colette Fagan(1998), “National Working-Time Regimes and Equal Opportunities,” Feminist Economics 4(1), pp.71~101.
- Shepard E, and T. Clifton(2000), “Are long hours reducing productivity in manufacturing,” International Journal Manpower 21, pp.540~552.
- Atzmüller, Roland/Mairhuber, Ingrid. Zeitpolitik in Wien - Politik zur Sicherung der Lebensqualität, FORBA-Forschungsbericht 1/2009.
- Dietrich, Henkel/Eberling, Matthias. Kommunale Zeitpolitik - Veränderungen von Zeitstrukturen-Handlungspotentialen der Kommunen, Berlen: Edition Sigma, 1998.
- Heitkötter, M. Aktuelle Ansätze lokaler Zeitpolitik, In: Zeitpolitisches Magazin Heft 10\_2007.
- Jürgens, Kerstin/Reinecke, Karsten. Zwischen Volks- und Kinderwagen. Auswirkungen der 28.8-Stunden-Woche bei der VW AG auf die familiäre Lebensführung von Industriearbeitern, Berlin: Edition Sigma 1998.
- Possinger, Johanna. Kommunale Zeitpolitik für Familien, Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V. Berlin, 2011.
- Hildebrandt, Eckart/Hielscher, Volker. Weniger Arbeit-mehr Lebensqualität? Berlin: Edition Sigma, 1999.