

외식업 경영 위험 요인별 대응 가이드



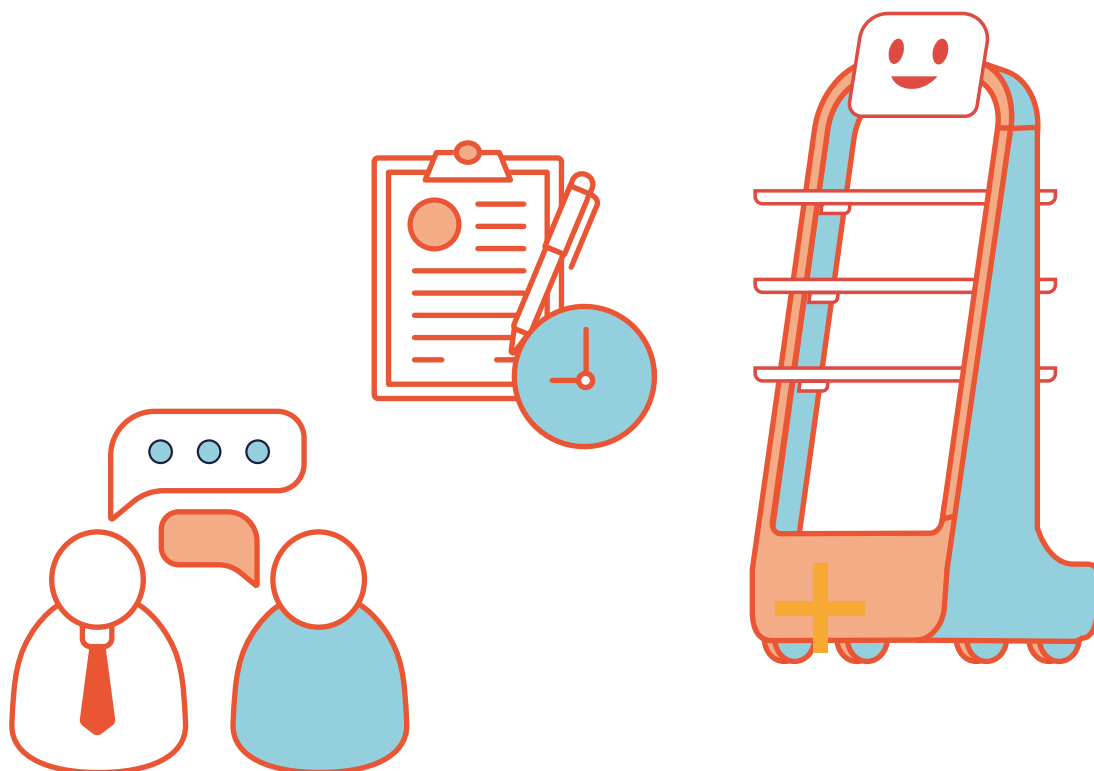
농림축산식품부



한국농수산식품유통공사
Korea Agro-Fisheries & Food Trade Corporation

이 인력난에 대처하는 방법

외식업 경영 위험 요인별 대응 가이드





데이터를 통한 인력관리

- ① 운영 컨셉, 매출, 규모 등을 고려한
적정 인력 산출
- ② 직원 생산성 분석 및 목표 수립
- ③ 세분화된 근무 스케줄링 관리

01



02

IT를 통한 스마트 관리

- ① 운영 컨셉을 고려한 IT 활용 검토
- ② 서빙로봇, 키오스크 등을 통한
운영 효율화 및 직원 만족도 제고
- ③ 인력 최소화 위한 운영 구조 수립

03



직원 성장 & 동기부여

- ① 교육 등 성장 위한 프로그램 운영
- ② 승진·보상 기준의 명확화 및 실행
- ③ 직원 입장을 고려한 근무조건·환경

PART

1

인력난에 대처하는 방법

contents

외식업 경영 위험 요인별 대응 가이드

외식업, 일할 사람이 없다	03
외식업의 구조적 특징, 외국인 인력 수급의 한계 등 복합적 요인	04
외식업의 인력난 대응 전략	05
인력난 대응 사례	08
꼼꼼하게 찾아보는 정부 지원 정책	14
외식업 경영주가 알아야 할 근로기준법 및 대응 전략	18

외식업, 일할 사람이 없다

▶▶▶ 경기 침체 속에서도 실업률이 낮게 유지되고, 기업들의 인력난이 심해지는 '고용있는 침체(Jobful Recession)' 현상이 나타나는 가운데 외식업계 역시 일할 사람이 없는 극심한 인력난에 몸살을 앓고 있다. 전통적으로 사람이 해야 하는 업무 범위가 큰 '피플 비즈니스(People Business)' 산업 중 하나인 외식업은 '일할 사람이 없어 문을 닫아야 할 상황'이란 하소연이 나올 정도로 심각한 상황이다.

통계청 직종별 사업체 노동력 조사를 보면 2022년 상반기 외식업에서의 부족인원은 7만4361명으로 2021년 상반기(2만6911명) 대비 176.3%가 증가했으며, **필요 인력 대비 부족률(%)도 2022년 상반기 6.6%로 전년 동기(2.6%) 대비 4.0%가 증가했다.** 인력 부족 현상은 상대적으로 10인 미만(5인 미만 6.8%, 5~9인 미만 6.4%)의 소규모 사업장에서 더 심각한 것으로 나타났다.

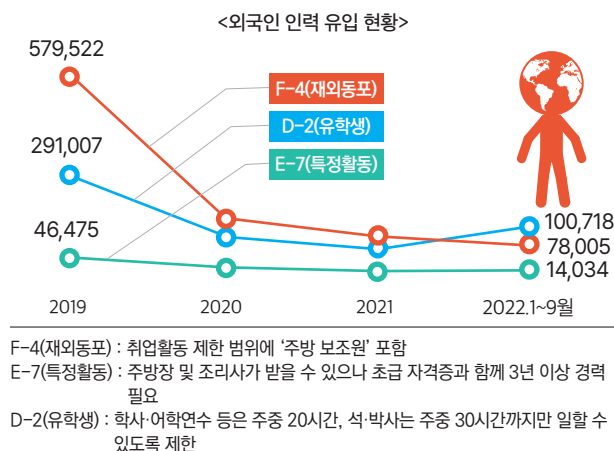
▶▶▶ 외식업의 인력난은 비단 최근의 일만은 아니다. **높은 노동강도와 긴 근무 시간, 주말·심야근무 등** 외식업의 특징으로 인해 오래전부터 **취업을 기피하는 3D 업종으로 인식**되다 보니 젊은층 보다는 중장년층,

내국인 보다는 외국인이 빈 자리를 메꾸는 형태였다. 외식 및 조리 관련 전공 대학생들 역시 현장(매장) 보다는 본사 근무를 희망하거나 창업 및 이종 직종으로 취업을 하는 경우가 대부분이다.

이런 상황에 2년여 간의 **코로나19 기간 동안 유실됐던 내국인 및 외국인 인력**이 돌아오지 않고 있으며, 젊은층 뿐 아니라 중장년층 역시 이 시기 확산된 재택근무 등 **유연근무 형태에 익숙**해 지다 보니 이른바 주 5~6일, 주 8시간의 외식업 근무 기피 현상이 가중되고 있다.

법무부의 체류자격별 외국인 입국자 현황 통계를 보면 외식업 취업이 가능한 **F-4(재외동포) 비자 소지자**는 코로나19 전인 2019년 579,522명이 입국했으나 **2022년 9월 기준 78,005명으로 급감**했다. 조리관련 자격증 소지자가 받을 수 있는 E-7 비자 및 유학생용 D-2 비자 소지자 역시 같은 상황이다 보니 앤데믹 후 증가하는 수요 대비 인력수급의 어려움이 극대화되고 있다.

낮은 임금도 기피의 요인이다. 고용노동부 통계자료에 따르면 2021년 기준 근로자 1인 이상 숙박 및 음식점업의 1인당 월평균 임금은 191만원으로 17개 산업 중 가장 낮으며, 17개 산업 평균(369만원) 보다 178만원이



<2021년 숙박 및 음식점업 월평균 임금 총액>



<2021년 숙박 및 음식점업 월평균 근로시간>



외식업의 구조적 특징, 외국인 인력 수급의 한계 등 복합적 요인

<산업별-임금 수준별 비중>

임금 수준별	산업 전체	숙박 및 음식점업
100만원 미만	9.4	27.0
100~200만원 미만	15.9	30.4
200~300만원 미만	35.1	33.0
300~400만원 미만	19.5	7.6
400~500만원 미만	8.5	1.2
500만원 이상	11.5	0.9

단위 : %

낮다. 시간당 임금으로 봐도 숙박 및 음식점업이 1만2837원으로 전체 평균(2만2956원) 보다 1만119원이 낮은 상황이다.

임금 수준별 현황 역시 전 산업 평균은 300만원 미만이 60.4%인 반면 숙박 및 음식점업은 300만원 미만이 90.4%로 나타나 음식점업의

낮은 임금 수준을 보여주고 있다.

직업·직장에 대한 젊은 세대의 인식 변화도 인력난의 요인 중 하나다. 엠브레인 모니터 조사에 따르면 재직 1년 내 조기퇴사 경험은 2030 세대에서 높게 나타났으며, 경제적 여유만 있으면 직장생활을 꼭 하거나 평생할 필요는 없다고 생각하는 것으로 나타났다. 특히 외식업은 평일 보다 주말이 바쁘고, 육체적 노동강도가 세며, 사람과 대면해야 하는 일이 많다 보니 젊은층이 추구하는 라이프 스타일과의 격차가 큰 기피 업종으로 인지되고 있다.

이 외에도 **좋은 일자리를 찾아 장기간 떠도는 청년층의 증가, 저출산**으로 인한 **인구감소** 등 다양한 요인으로 인해 외식업 인력난이 심화되고 있다.

한편 2021년 기준 외식업의 생산성 지수는 93.0으로 서비스업 평균(107.6) 보다 낮으며, 14개(숙박 및 음식점업을 숙박업과 음식점업으로 분리 시) 서비스 업종 중 12위로 생산성 지수가 낮은 편이다.



외국인 노동자 수급한계



유연한 일자리 증가



구직-구인의 미스매치



저출산, 인구 감소



인플레이션과 임금인상률



외식업=3D 업종 인식



최저시급의 지속 상승



인건비 지속 상승

일시적 요인 아닌 지속적인 문제

외식업의 인력난 대응 전략



▶▶▶ 외식업의 인력난에 대응하기 위해서는 부족한 인력의 채용 뿐 아니라 퇴사·이직 등 인력 유실의 최소화, 직원들의 업무 스킬 및 성과 제고, 업무 만족도 제고 등 전방위적인 관리가 이루어져야 한다.

1단계 운영 콘셉트 점검



동일한 규모라 하더라도 콘셉트와 운영 구조를 어떻게 구성하느냐에 따라 필요인력이 달라진다. 푸드테크, 셀프서비스 등 다양한 방법을 통해 인력을 최소화 할 수 있기 때문이다.

먼저 업소 운영에 있어 반드시 사람이 필요한 부분·업무와 기기 등으로 대체 가능한 부분·업무가 있는지를 살펴본다. 메뉴구성 및 가격대, 서비스 방법, 매장 규모 및 레이아웃 등을 감안해 주문-메뉴제공-종간 서비스~계산 및 퇴점까지의 단계별 키오스크나 서빙로봇, 기타 푸드테크 기술을 활용하거나 셀프서비스 혹은 세미 풀서비스(셀프 서비스와 풀서비스 혼합) 등으로 서비스 방법을 변경하는 방안을 찾아볼 수 있다.

오랜 기간 사람이 직접 하는 것에 익숙해 있고, 또 매장이 크지 않아 서빙로봇은 활용하기 어렵거나 그래도 '말귀 알아듣는 사람'이 편하다고 생각할 수 있지만 지금같이 사람 구하기 힘들고, 인건비가 지속 상승하는 시기에는 사람에 대한 의존도를 낮추는 것이 곧 경쟁력이 될 수 있다. 물론 파인다이닝 등 일정 객단가를 유지하며 인적 서비스가 중요한 콘셉트는 다르다.

서빙로봇, 조리봇 등 주요 로봇 전문 업체에 문의하면 우리 매장에 로봇을 활용할 수 있는지, 활용하기 위해서는 어떤 변화(통로 넓이 등)가 필요한지, 로봇의 업무 범위 및 비용 등을 진단받을 수 있다. 이를 전체적으로 검토해 장기적으로 사람과 로봇 중 어떤 것을 활용하는 것이 효과적일지를 분석해 봐야 한다.

2단계 인력 운용 현황 점검



업소 운영에 필요한 적정 인력을 구성하고, 직원의 생산성을 분석 및 계획하는 것은 인건비 등 수익관리에 있어 매우 중요하다.

● 적정 인력 구성

업소의 콘셉트, 매출, 좌석수, 판매 방법(매장/배달 등), 서비스 형태(풀서비스/셀프서비스 등), 메뉴 구성 및 조리형태, 객단가, 일/주/월 단위 등 매출 비중, 직원들의 근무시간 등 모든 상황을 종합적으로 고려해야만 비로소 '적정 인원'을 산출할 수 있다. 즉, 케이스 바이 케이스(case by case), 업소 상황에 따라 '적정 인원'의 기준이 달라질 수밖에 없는 것이다.

우리 업소의 '적정 인원'을 파악하는 방법은 다음과 같다.

① 업소의 전체매출과 인건비 비중을 고려해 직원 한 명이 벌어들여야 하는 매출(인당 생산성)의 기준을 세운다.

ex) 월 매출이 3,000만원인 음식점에서 직원 1인당 평균 급여가 250만원이고, 이에 따른 인건비율이 30%라면 해당 업소에 필요한 적정 인원은 3.6명이다. 보통 매출 대비 목표 인건비율을 정하고, 해당 비율에 맞춰 직원수와 급여 수준 등을 조정한다.

$$\text{월매출} \times \text{인건비 비율} / \text{1인 평균 급여} = 3\text{천만원} \times 30\% / 250\text{만원} = 3.6\text{명}$$

② 테이블수/좌석수를 기준으로 필요 인력을 예측할 수도 있다.

1명의 직원이 몇 개의 테이블을 담당할 지에 대한 기준은 서비스 형태에 따라 차이가 있는데 보통 구이전문점은 4개, 음식제공 외 별도의

인력 운용 현황 점검

- ✓ 적정 인력 구성
- ✓ 직원 생산성
- ✓ 근무 스케줄
- ✓ 활용 인력의 다양화



서비스가 없는 경우는 6~8개 정도의 테이블을 한 명의 직원이 담당하기도 한다.

요즘같은 상황에는 정직원과 파트타이머의 적정 비율도 고려해야 한다. 정직원보다는 필요할 때만 일할 수 있는 파트타이머에 대한 니즈가 높다 보니 정직원을 최소로 두고, 나머지를 파트타이머로 운용하는 추세이다.

● 직원 생산성

직원 한 사람이 하룻동안 올리는 매출을 인일매출액, 1시간 동안 올리는 매출을 인시매출액이라 한다. 그런데 이러한 인일/인시 매출액이 무조건 높다고 좋은 것은 아니다. 인일/인시 매출액이 높아질수록 인건비율은 낮아지지만 그만큼 업무강도가 높아져 직원 이탈이 발생하기 쉽다. 반면 인일/인시 매출액이 낮아지면 업무강도는 낮아지지만 인건비율이 올라가 수익성이 떨어진다. 따라서 직원들이 일하는데 무리가 없으면서도 최대한의 효율을 낼 수 있는 지점, '적정 인원'을 찾아내는 것이 핵심이다.

ex) 정직원 3명과 파트타이머 4명으로 운영되는 탕 전문점에서 월 4,500만원의 매출을 올렸다고 하면 인시매출액은 34,091원이다.

- 인시매출액은 업종/컨셉트/서비스 형태 등에 따라 다르지만 보통 탕 전문점에서는 4만원 정도의 인시매출액을 적정 수준으로 보고 있다.
- 따라서 이 매장은 일반적인 기준보다는 많은 인원이 근무하고 있으므로 직원의 생산성을 향상시키거나 근무 인원/시간을 조정하여 '적정 인원'을 맞출 필요가 있다.

<요일별 근무스케줄 및 인시 매출액 서식(탕 전문점 예시)>

구분	No	성명	날자/요일			
			출근시간	퇴근시간	휴게시간	총 근무시간
정직원	1	A	7	16	1	8
	2	B	12	21	1	8
	3	C	9	18	1	8
파트 타이머	4	D	11	17	0.5	5.5
	5	E	10	15	0.5	4.5
	6	F	17	22	0.5	4.5
	7	G	16	22	0.5	5.5
합계						44시간
월매출		45,000,000원		일매출	1,500,000원	
인시매출액		= 일매출/총 근무시간 = 1,500,000원/44시간 = 34,091원				
적정 근무인원		= 44시간/8시간 = 5.5명				

● 근무 스케줄

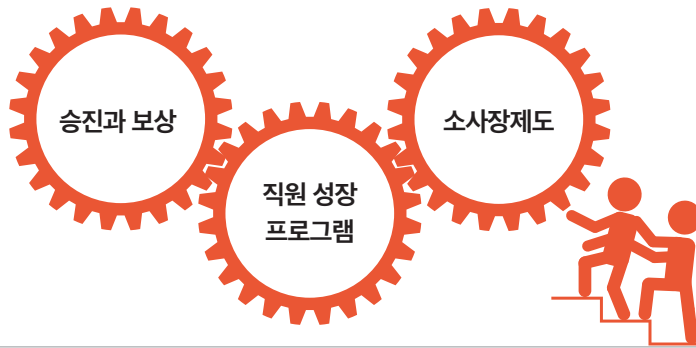
파트타이머는 1시간 단위, 경우에 따라 30분 단위로도 근무 스케줄을 구분해 불필요한 근무시간이 발생하지 않도록 한다. 일본의 경우 10분 단위로 파트타이머의 근무 스케줄을 구성하기도 한다. 불필요한 근무시간이 결국 인건비로 지출되기 때문이다.

주 40시간 근무기준인 정직원의 경우 연장근무를 해야 할 경우 평소 시급의 1.5배에 해당하는 연장근무수당을 제공해야 하기 때문에 파트타이머를 활용해 정직원의 연장근무를 조정하는 것도 방법이다.

● 활용 인력의 다양화

외식업은 노동 강도가 크기도 하지만 연장자에게 서비스를 받는 것이 불편하다는 인식 등으로 인해 대부분의 음식점들이 젊은층 및 중년층 중심으로 직원을 운영하려는 것이 일반적이었다.

그러나 이제 외식업에서 젊은층 뿐 아니라 중년층 조차도 채용이 점점 더 어려워지는 것이 현실이다. 따라서 장노년이나 외국인 종사자 등으로



고용 대상을 확대해 보는 것도 필요하다. 음식점이 위치한 지역내 실버층을 채용, 하루 2~3시간 정도 피크 타임에만 출근해 식재 전처리 작업이나 세척 업무 등에 활용하는 음식점들도 있다.

3단계 동기부여와 인력양성



부족한 인력을 채용하는 것 못지 않게 중요한 것이 바로 직원들의 업무 능력 및 만족도를 높여 이탈을 최소화하는 것이다. 동기부여와 인력 양성의 필요성은 채용이 어렵고 근무기간이 짧은 개인업소에서 더 중요하게 고려해야 하는 관리 방법이다.

동기부여와 인력양성은 공정한 평가를 통한 승진과 보상, 교육, 기타 복지제도 등으로 구분할 수 있다.

● 승진과 보상의 기준 필요

승진과 보상은 직원들이 납득할만한 기준이 있어야 한다. 성실성, 본인 업무에서의 역할과 전문성,接客력 및 고객 반응 등 업무를 통해 평가할 수 있는 기준들을 정하고 그 기준에 맞는 평가와 승진 등이 이루어져야 승진하는 직원도, 나머지 직원들도 승진에 대한 가치를 느낄 수 있다. 인센티브 등 보상 역시 마찬가지다. 특히 성과급은 동기부여에 큰 역할을 한다.

성과급은 연 및 월 매출 목표 달성, 행사 목표 매출 달성, 특정 메뉴 출시 시 목표 판매 수량 달성, 고객 컴플레인 제로 등 목표를 달성했을 때 제공 해야 하며, 사전에 이를 공유해 목표 달성을 위한 동기부여를 해주는 것이 필요하다. 보상없는 노동은 직원 만족도 저하와 함께 직원들을 떠나게 하는 핵심 요인이다.

#코로나19로 인해 직원수가 감소한 A업체는 최근 매출이 증가하면서 필요한 직원수도 늘어났지만 예전처럼 직원 채용이 쉽지만은 않았다. 직원들과 이러한

상황을 공유하고, 일정 수익이 발생할 경우 인센티브 지급을 약속했다. 부족한 인력으로 근무를 하다 보니 직원들의 업무 강도는 다소 높아졌지만 급여 외의 인센티브를 받은 직원들의 불만은 생각보다 크지 않았으며, 오히려 팀워크가 좋아지고 개인별 업무역량도 높아졌다. 물론 인일생산성도 높아져 전체적인 수익구조도 개선되는 효과를 보고 있다.

● 직원 성장을 위한 프로그램 필요

직원들은 본인들이 조직에서 성장하고 있다고 느낄 때 근무만족도가 높아진다. 외식업체들이 자체적으로 혹은 외부 위탁을 통해 점장 교육, 서비스 교육, 조리 교육 등 직급별·직무별 역량 강화 교육을 하는 것도 이러한 이유에 있다.

#다점포를 운영중인 한 외식업체는 매장간·직원간 벤치마킹을 통해 매장 경쟁력 뿐 아니라 관리자급의 역량도 강화하고 있다. 매장 점검을 통해 관리자인 점장의 역량에 따라 매장의 매출 및 경쟁력 등에도 차이가 있다는 것을 파악, 이에 점장의 영업 및 마케팅력, 홀서버의接客력, 조리인력의 식재료 관리능력 등 해당 매장의 부족한 부분을 타 매장을 통해 벤치마킹할 수 있도록 해 전체적인 매장의 상향 평준화를 도모하고 있다. 평소 매장별 매출 및 평가를 통해 동기부여를 하지만 매장별 경쟁력이 아닌 브랜드 경쟁력을 위해서는 소속감이 있는 직원간 코칭 시스템이 효과적일 수 있다는 생각에서다.

● 소사장제도 동기부여의 방법

외식업 종사자들의 목표 중 하나는 본인의 업소를 운영하는 것이다. 이에 관리자급 이상의 직원들을 대상으로 소사장제를 운영하는 외식업체들도 있다.

소사장제는 직원이 매장에 일정 금액을 투자하고 투자비율에 따라 급여 외에 해당 매장 수익의 일부를 인센티브처럼 받는 것이다. 일반적으로 관리자급 이상의 직원을 대상으로 신규 매장 오픈 시에 주로 활용하는 소사장제도는 매장의 매출과 수익에 비례해 인센티브를 받기 때문에 직원들의 생산성 제고는 물론 수익 극대화를 위한 동기부여가 된다.

인력난 대응 사례

- ☐ 직원의 95%가 10대 후반~20대로 구성
- ☐ 인건비 비율은 15~18%
- ☐ 주 3일, 최소 4시간 근무
- ☐ 수익률은 25%
- ☐ 파트타이머 중심의 인력구성과 근무 스케줄
- ☐ 단체 카톡방 업무방과 친목방으로 분리 운영
- ☐ 소통의 실천

1

나무꾼 이야기

타임 스케줄링으로 인건비 관리
인력관리는 소통의 실천



▶▶▶ 경기도 김포에 있는 삼겹살 전문점 나무꾼 이야기는 MZ세대인 20대의 이상영 사장이 운영하는 곳이다. 40평 규모의 이곳은 직원의 95%가 10대 후반~20대로 구성되어 있으며, 평균 근속기간은 3년, 인력난이 힘든 시기라고 하지만 오히려 지인을 통해 일하고 싶다고 찾아오는 20대들이 대부분이다. 현재 인건비 비율은 15~18%에 수익률은 25%를 유지하고 있다.

나무꾼 이야기의 비결은 파트타이머 중심의 인력구성과 근무 스케줄 관리, 그리고 직원들과의 소통과 배려이다.

① 파트타이머·주단위·최소 근무시간 중심 스케줄링으로 인건비 관리

이상영 사장은 나무꾼 이야기를 비롯해 인근에 총 3개의 매장을 운영하고 있다. 3개 매장의 직원은 총 25명으로 이중 매장별 2명만 정직원이고 나머지는 모두 파트타이머로 운영된다. 파트타이머의 근무 스케줄은 25명이 함께 있는 업무용 단체 채팅방(단톡방)을 통해 주단위로 구성하는데 먼저 각자가 희망하는 근무 요일 및 시간 등을 올리면 이상영 사장이 최종 조율을 해준다. 희망하는 근무 스케줄의 이유도 제각각이지만 최대한 맞춰주는 편이다. 본인이 배려를 받고 나면 다른 사람 스케줄에 공백이 생겼을 때 말하지 않아도 빈자리를 채워주기 때문이다.

업무용 단체 카톡방을 통해 주단위로 희망근무 시간, 식재료 관리, 시간대별 근무조가 해야 하는 업무 등을 공유한다



사장과 직원이 1:1로 스케줄을 조정하지 않고 단톡방을 통해 모두의 상황과 스케줄을 공유하는 것도 이러한 이유에서다.

무조건 주 5일, 하루 8시간 등 뻑뻑한 근무 보다는 본인이 희망하는 시간만큼 자유롭게 일하기를 원하는 MZ세대의 특징을 감안해 **주 3일, 최소 4시간 근무** 등을 통해 직원 이탈률은 줄이고, 인건비는 **안정적으로 유지**한다. 인력감축이 불가피했던 코로나19 시기에도 정직원은 기본 근무시간을 보장해 주는 대신 파트타이머들의 근무시간을 조정해 인건비율을 맞췄다.

Check! 정직원은 최소로, 파트타이머는 최소 근무 시간 기준으로 스케줄을 짜 전체 인건비를 조정한다.



사장부터 직원까지 20대로 구성된 나무꾼 이야기의 직원관리 제1원칙은 '소통의 실천'이다.



② **소통을 통해 즐겁게 일하는 직원, 컴플레인 없는 매장 관리**
사장과 직원, 직원과 직원간의 소통은 **인력난 완화 뿐 아니라 고객 만족도를 높이고 매출을 올리는 데 큰 힘을 갖고 있다.**

모호하기만 한 소통을 현실화하기 위해 가장 먼저 시작한 것이 매장 영업이 끝나면 직원들을 집까지 데려다 주는 것. '셔틀버스'라 불리는 7인승 차로 직원들을 데려다 주는 동안 개인적인 이야기도, 일을 하며 힘든 점이나 좋은 아이디어도 자연스럽게 주고받게 된다. 일을 하면서 소통을 한다는 것이 쉽지 않다는 걸 알기 때문에 한달에 기름값만 100만원 이상이 나오지만 오픈 후 지금까지 거르지 않는, '이기사'라 불리는 이상영 사장의 일과 중 하나다.

단체 카톡방도 업무방과 친목방으로 나눠서 운영한다.

업무방은 말 그대로 근무 스케줄, 영업과 관련해 공유해야 하는 내용이 주를 이룬다. 칭찬을 통한 동기부여도 업무방에서 이루어진다. 코로나19로 매장 매출이 줄고 배달에 대한 의존도가 높았던 시기, 고객들과의 소통 방법은 직원들이 직접 쓴 쪽지였다. 쪽지를 받은 고객들이 올린 칭찬 리뷰를 캡처해 업무용 단톡방에 올리자 서로 경쟁이 생겨 쪽지가 아닌

편지를 쓰는 직원들도 있을 정도였다. **지시가 아니라 스스로 할 수 있는 동기를 만들어 주는 것**이다.

친목방에서는 심야영화, 골프, 스키 등 직원들이 함께 할 수 있는 여가 활동, 직원 생일파티 계획 등이 주를 이룬다. 이 방에서만큼은 모든 것이 자율이며, 직급이나 나이의 격차도 없었다. 단, 서로에 대한 예의는 철저히 갖춰야 한다.

이상영 사장이 생각하는 비전은 '오늘 하루 즐겁게 일하는 것, 오늘 하루 컴플레인 없는 매장을 만드는 것'이다. 직원들이 오늘 하루 즐겁게 일할 수 있도록 해주기 위해 그들과의 소통에 힘쓰는 것, 그 소통의 힘으로 컴플레인 없는 매장을 만드는 것이 이상영 사장의 인력관리 방법이다.

Check! 업무와 소통·친목의 방법은 철저히 분리할 것, 그리고 끈기와 지속성을 통해 하나의 문화로 만들 것. 그래야 직원들 스스로가 '즐겁지만 한 직원'이 아니라 '즐거운 소통을 업무 효과로 연결시킨다.

- ☐ 업무범위, 방법에 대한 선택과 집중
- ☐ 직원 동기부여 프로그램
- ☐ 3개 근무조로 인력 구분 운영
- ☐ 인건비는 20~23% 수준
- ☐ 주문부터 퇴식까지 모두 셀프
- ☐ 연장근무 10분단위 누적 수당 지급
- ☐ 공식적인 연휴기간만큼 휴업
- ☐ 역량평가를 통해 연 2회 승급 기회 제공

2

알라보

매출대비 전략적 인력구성
업무범위 최소화
직원 입장 채용 관리



▶▶▶ 샐러드 전문점 알라보(all about avocado)는 4개의 직영점과 3개의 가맹점을 운영하고 있다.

20년 이상 기업형 외식브랜드를 통해 경험과 노하우를 구축한 박정훈 대표가 알라보 콘셉트 수립 시 가장 중요하게 생각한 부분은 **제한적인 자원(인력)으로 생산성을 높일 수 있는 구조를 만드는 것이었다**. 즉, 매출 등 규모를 고려한 **적정 인력 구성**, 해당 인력으로 운영하기 위한 **업무범위 및 방법에 대한 선택과 집중**, 그리고 **직원 동기부여 프로그램**이다.

① 매출 및 규모를 고려한 적정 인력 구성

20평 규모에서 정직원 4명과 파트타이머 2명이 근무하는 강남점은 **아침 7시~오후 4시 1명, 오전 10시~오후 7시 1명, 낮 12시~오후 9시 3명의 3개 근무조로 인력을 구분해 운영**하고 있다.

휴게시간 1시간을 제외하면 모두 하루 8시간 근무다.

매장 운영에 필요한 직원수는 철저한 계산에 의해 산출한다. 매출 규모 및 좌석수 뿐 아니라 자체 CK(Central kitchen)를 통해 가공육과 각종 소스 및 드레싱류를 공급받기 때문에 직원들의 업무 범위와 강도가 상대적으로 낮은 운영 콘셉트, 그리고 주 40일 근무 기준 등을 모두 고려해 알라보에 최적화된 직원수를 정한다. 현재 **인건비는 20~23% 수준**, 식재료비는 38~40%로

알라보는 주문부터
퇴식까지의 단계를 모두
셀프로 구성해 직원의
투입 업무를 최소화했다.



인건비와 식재료비를 더한 프라임 코스트(prime cost)는 60%를 넘지 않도록 관리한다.

Check! 업소의 콘셉트, 메뉴 구성, 조리방법 등을 종합적으로 고려해 직원 1명당 매출(생산성)을 얼마로 할지, 직원 1명이 몇 개의 테이블·좌석수를 서비스할지 등을 고려해 적정 인력을 산출한다.

② 직원의 업무범위를 최대한 축소

오픈 주방인 알라보는 **주문부터 퇴식까지 모두 셀프로 운영**된다. 고객이 들어오면 주방에서 일하던 직원이 주문을 받고 바로 결제를 하며, 음식은 고객이 직접 가져가고, 먹고 난 그릇은 퇴식구에 갖다 놓는다. 피클, 물, 냅킨 등도 모두 셀프다. 직원은 오직 퇴점 고객의 테이블을 닦을 때만 홀로 나간다. CK를 통해 소스와 드레싱 및 1차 가공한 육류를 받기 때문에 매장에서는 육류를 굽거나 샐러드용 야채 등을 손질하고 기본 조리만 하면 된다.

부족한 인력을 채우기 위해 고민하기 보다는 최대한 직원을 적게 쓸 수 있는 구조를 만든 것. **최소 인력을 정하고, 그 인력에 집중한다**는 전략이다.

Check! 식재료 등의 아웃소싱이 많으면 식재료비가 상승하지만 직원들의 업무 범위가 줄어 인건비를 줄일 수 있다. 반면, 원재료를 구입해 매장에서 진행하는 작업이 많으면 식재료비는 낮아지지만 인건비는 증가할 수밖에 없다. 식재료비와 인건비는 반비례한다는 구조를 이해하는 것이 필요하다.

③ 채용과 관리도 경쟁력, 직원 입장에서 생각한다

알라보는 주 40시간 근무에 **연장근무 시에는 10분 단위로 근무시간을 누적해 수당을 지급**한다. 추석과 설에는 **공식적인 연휴기간 만큼 휴업**을

한다. 지금처럼 인력이 부족한 시기에는 통상적인 영업일을 채우기 위해 채용에 시간과 노력, 비용을 투입하고, 휴일 및 연장근무를 하는 직원들과 수당을 고려하면 365일 영업을 담은 아니라는 결론에서다. 365일 중 며칠 쉬는 대신 **직원들의 만족도는 높아지고, 또 쉬는 만큼 필요한 인력으로 줄여주기 때문**이다. 또한 ‘쉬는 날은 전화하지 않기’, ‘업무용 단톡방에서 공지글에 답글 달지 않기 (확인했습니다 등 의무적인 답글을 다는 행위 자체만으로도 직원들에게는 피로감이다)’ 등의 근무 원칙이 있다.

승진제도도 동기부여 프로그램 중 하나다. 승급체계는 총 7단계로 구분되는데 직급에 따른 매장매출과 이익 등 정량적인 지표를 통한 **성과평가**와 각 직급별 필요 역량에 대한 **역량평가를 통해 연 2회 승급의 기회를 제공**한다. 승급평가 후에는 반드시 직원별로 평가결과와 함께 면담을 진행한다.

Check! 인구 대비 음식점의 수는 감소하지 않는 반면 외식업소에서 일하는 인력, 특히 젊은인력은 지속적으로 감소하는 상황이다 보니 외식업소의 인력난은 더욱 심화될 수 밖에 없다. 경영주 입장이 아닌 종사자 입장에서의 처우와 근무환경 개선이 불가피한 상황이다.

- ☐ 적정 인원 대비 15~20% 부족하게 운영
- ☐ 자체 JMP 인력 양성 프로그램 강화
- ☐ 매장, 본사, 육가공 공장 집체교육으로 적성체크
- ☐ 실버인력, 외국인 유학생 채용
- ☐ 정직원의 주당 업무시간 초과 방지
- ☐ 서빙로봇 4대에 1명 대체
- ☐ ODM 품목 확대

3

강강술래

서빙로봇 활용
인력 양성 프로그램 진행
인력 운용 다양화



▶▶▶ 8개의 로드샵 매장과 2개의 백화점 매장을 운영하고 있는 숯불구이 전문점 강강술래는 500여명의 직원들이 근무하고 있으며, 이중 절반 이상이 5년차 이상 근무자들로 직원들의 근속기간이 높은 편이다.

상품력 강화와 직원 복지의 일환으로 정직원 체제로 운영하고 있는 강강술래 역시 인력난으로 인해 적정 인원 보다 15~20% 정도 부족한 인력으로 운영중이다.

이에 서빙로봇 등을 통해 매장의 부족한 인력을 대체하는 동시에 직원들의 근무 환경을 개선하는 가 하면 자체 인력 양성 프로그램 강화, 채용 국적 및 연령층의 다양화, 소스류 등 ODM(Original Development Manufacturing) 품목 확대와 함께 지인을 직원으로 소개할 경우 인센티브 30만원을 제공하는 등 다양한 방법을 활용하고 있다.

즉, 강강술래의 인력 관리 전략의 핵심은 채용 방법의 다양화부터 최종 외식 전문가로서의 인력양성까지를 포함하고 있다.

① 서빙로봇으로 직원 만족도 제고

로봇이 움직일 수 있는 통로 규모(1.5m)를 확보할 수 있는 4개 매장에서 서빙로봇을 활용하고 있다. 로봇 4~5대 비용이 직원 1명의 인건비와 비슷하지만 단순업무 기준 4대에 1명 꼴로



주니어 매니저 프로그램을 통해 6개월간 강강술래의 모든 부서와 업무를 경험하게 한다

강강술래는 서빙로봇도 직원이라는 인식을 심어주기 위해 전직원 회의에 참석시킨다



주로 고객과의 비대면 업무에 투입되는 실버 인력(위)과 JMP를 통해 선발된 외국인 인력(아래)

대체가 가능하다. 대형 매장인 상계점의 경우 층별로 음식을 나르는 일을 전담으로 하는 4~5명의 남자 직원들이 근무하고 있었으나 로봇을 통해 현재는 2~3명으로 운영이 가능하다.

인력 대체 보다 큰 효과는 바로 직원들의 만족도가 높아졌다는 것. 로봇 도입 초기에는 사람으로 치면 '서로 손발이 맞지 않아' 불편하다, 도움이 되지 않는다 등의 불만도 많았지만 무거운 음식과 그릇을 나르는 등 강도 높은 업무를 대신해 주고, 오후 3~5시 한가한 시간(Idle time) 역시 로봇을 활용해 교대로 휴식을 취할 수 있어 직원 만족도가 높아졌다.

Check! 서빙로봇은 단순 업무 중심으로 운영될 수 밖에 없기 때문에 우선 매장 규모, 필요 인원 및 업무 내용·강도 등을 종합적으로 고려해 로봇을 통한 효과를 예측하는 것이 필요

② 주니어 매니저 프로그램(JMP. Junior Management Program) 통한 인력 양성

매년 9~11월이면 전국의 외식·조리관련 학과를 방문해 취업설명회를 하고, 대학과 자매결연을 통해 학생들에게 분사 및 매장을 견학시켜주는 등 젊은 인력 채용에 주력하고 있다.

올해로 11회째인 JMP는 **6개월간 1~3주 단위로 매장 근무 뿐 아니라 분사, 육가공 공장 등 집체 교육을 받으며 분사는 지원자의 성향을, 지원자는 본인의 적성을 체크**할 수 있도록 하며, 해당 기간 동안 연봉 기준 3300만원, 기숙사 제공과 함께 정직원과 동일한 혜택을 제공하고 있다. 평균 25명의 학생들이 지원을 하며 6개월간의 과정을 수료한 후 정직원이 되는 인원은 15명 정도.

수료 후 바로 매니저 직급으로 근무를 하다 보니 처음에는 상대적으로 연령대가 높은 기존 직원들과의 마찰도 있었지만 근무 기간 및 나이에 비해 이들의 업무 성과가 높다 보니 지금은 서로 격려하며 업무를 보완해 주는 관계를 형성하고 있다. 현재 매장별로 2~3명씩 JMP 출신들이

배치되어 있으며, 취업설명회 시즌에는 모교를 직접 방문해 후배들의 입사를 지원하기도 한다.

Check! 관련 학과 대상 채용은 채용 자체보다 채용 후 어떻게 관리하느냐에 따라 업무성과 및 근속 여부가 달라진다. 정당한 대우와 복지, 해당 브랜드에서의 비전 등 동기부여가 핵심.

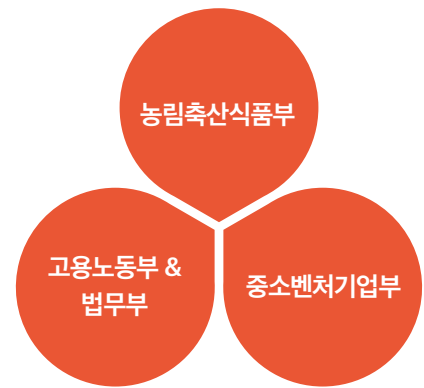
③ 실버인력, 외국인 유학생 등 인력 활용의 다양화

강강술래는 **최근 실버인력을 적극 활용**하고 있다. 하루 2~5시간 정도 청소나 전처리 등 비전문 업무에 활용하는 것. 이를 통해 **정직원의 주당 업무시간 초과를 방지**하는 효과도 보고 있다. 고용노동부에 실버인력 알선을 요청하고, 실버채용 박람회에 참여하는 등 다양한 방법을 동원, 현재 2개 매장에서 실버인력이 근무중이다.

외국인 유학생도 새로운 채용 대상으로 검토하고 있다. JMP를 통해 미얀마 유학생이 입사해 1년 넘게 홀 서버로 근무하는데 대학교육까지 이수해 언어 뿐 아니라 한국 문화에 대한 이해력도 높은 편이다. 기숙사 제공 등 한국인과 동일한 급여와 복지가 제공되다 보니 해당 직원을 통해 입사를 희망하는 외국인 학생들도 있다.

Check! 외식업 환경상 20~40대 젊은 직원 채용은 현실적인 한계가 있기 때문에 국적, 연령 및 기타 조건 등에 대한 고정관념을 버리면 또 다른 대상이 보인다. 모든 직원이 다 전문가일 필요는 없다.

꼼꼼하게 찾아보는 정부 지원 정책



농림축산식품부 지원 사업

농림축산식품부는 aT한국농수산물유통공사를 통해 외식업소 컨설팅 및 청년층 대상 창업, 취업 등을 지원하고 있다.

• 문의 : 더외식(www.atfis.or.kr)

한국농수산물유통공사 식품외식지원부(061-931-0723)

외식업소 컨설팅

- 외식업체의 컨설팅 희망 분야에 대해 전문가가 사업체를 찾아가 맞춤형 컨설팅 제공
- 지원 대상 : 공고일 기준 영업신고 후 6개월 이상 정상영업 중인 외식업체 중 경영악화로 변화 및 개선 의지가 있는 업체

※ 프랜차이즈 가맹점 제외

- 신청기간 : 매년 4~5월

- 지원비용 : 100만원(컨설팅 비용의 80%까지 보조(업소 자부담 20%))

- 컨설팅 분야

메뉴개발	- 상권을 고려한 메뉴 추천 및 추천메뉴 조리방법 전수 - 포장·배달 등 비대면 서비스를 위한 메뉴 개발 등
배달서비스	- 배달 가능 메뉴 선정, 배달서비스를 위한 매장내 운영관리, 주문·배달플랫폼 활용법, 마케팅 방법 - 포장·배달 등 비대면 서비스를 위한 포장 개발 등
경영관리	- 매장 매출분석 등 손익관리 - 메뉴 원가분석, 식재료 원가절감 등 메뉴 원가관리, 인건비 관리, 기타비용 관리 - 노무·세무 관련 일반적인 자문 등
마케팅관리	- 온·오프라인 마케팅, 스토리텔링, 마케팅 도구 활용 등
노무·세무	- 노무·세무 문제 해소를 위한 자문

청년키움식당

- 외식창업을 희망하는 청년을 대상으로 창업 전 실질적인 사업 운영기회 제공으로 준비된 창업을 유도

- 지원 대상

- 사업시행자 : 사업운영(사업장 확보, 컨설팅 등)이 가능한 법인 및 단체, 농식품부 지정 외식산업 전문 교육기관(71개소)
- 창업희망자 : 외식 창업을 희망하는 청년(만 39세 이하)

- 신청 기간

• 사업시행자 : 매년 12월

• 창업희망자 : 사업시행자가 공모를 통해 자율적으로 모집

- 지원 내용

사업운영기관	개소당 총 사업비(최대 2억원)의 70%
창업희망자	자부담 30%

- 지원기간 : (1~3개월)동안 사업장, 창업 교육, 컨설팅, 등

글로벌 외식 전문가 육성 사업

- 글로벌 외식산업 특성화 인재 양성 및 청년 일자리 창출

- 지원 대상 : 국내외 2년·4년제 대학교 졸업 예정 또는 졸업생으로 예비취업자, 국내외 중소·중견 외식기업에 실질적인 취업 의사가 확실한 자 ※ 모집전공 제한 없음

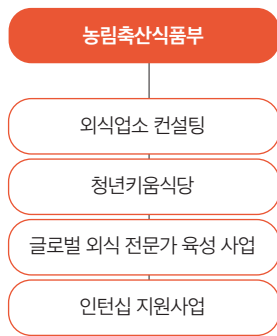
- 신청 기간 : 교육기관 6~7월, 교육생 8~9월

- 지원 내용

교육기관	지원금액 최대 1억원 한도(교육 운영비)
교육생	7주간의 교육 및 현장실습 등

인턴십 지원사업

- 청년의 식품·외식분야 기업체험을 통해 직업탐색 및 현장 실무경험 기회를 제공



- 지원 대상

- 미취업 청년(만 34세 이하의 내국인) 인턴 채용계획이 있는 국내 식품·외식기업
- 식품제조, 가공, 단체급식, 외식체인, 식품서비스 등 식품산업 전반 관련 분야 지원 추진
- 인턴 채용인원의 50% 이상 정규직으로 전환 예정인 기업
- 집단급식소에서 음식을 조리하여 제공하는 단체급식 사업자
- 기간제 근로자, 수습기간이 있는 근로자는 지원가능하나 체험형 인턴은 지원 불가

- 지원 내용

인건비 지원	<ul style="list-style-type: none"> - 인턴십 운영 종료 후 채용인원의 50% 이상 정규직 전환 여부를 확인하여 인건비 일부 지원 - 일정 조건 만족시 추가 인센티브 지급으로 신규인력 채용 부담 경감
교육지원	인턴 대상 식품위생교육 제공으로 식품산업 진출 사회 초년생 대상 기초소양 능력 제고

고용노동부 & 법무부 지원 사업 및 제도

고용노동부와 법무부는 외국인 근로자 취업 알선 및 수련 기술자를 통한 기업 지원 사업을 진행하고 있다.

- 문의 : 법무부 출입국, 외국인정책본부 www.immigration.go.kr
고용노동부 외국인고용관리시스템 www.eps.go.kr

① 외국인 근로자 및 외국국적 동포 취업 지원

■ 외국국적동포(H-2 비자) 취업 교육

- 한국어 및 한국문화 이해, 고용허가제, 근로기준법 등 노동관계법령, 기초기능 등 한국생활 적응을 위해 필요한 사항, 고용허가제 관련 각종

보험가입 안내 등 (신규 16시간, 재입국 6시간)

- 한식, 외국식, 기타간이음식점업에 한해 취업이 허용되던 방문취업 자격(H-2 비자)을 2023년부터 음식점 및 주점업 등 전체 외식업으로 확대.

외국국적동포(H-2 비자) 고용 절차

① 내국인 구인 신청

- 고용센터에 구인신청 후 내국인 미채용 시 신청 가능
- 외식업의 경우 14일 이상 내국인 근로자 채용 노력 필요



② 특례고용가능확인서 신청

- 내국인 구인 노력 기간 경과 후 3개월 이내 신청
- 구비서류 : 특례(외국국적동포) 고용가능확인서 발급신청서, 발급요건 입증서류
- 신청방법 : 고용센터 방문 또는 EPS (※ 단, 최초 신청시는 방문 필수, 센터별로 상이하므로 가급적 방문 신청)



③ 외국국적동포 선정 및 근로계약 체결

- 고용센터의 알선 또는 자율 구인으로 표준근로계약서 체결
- 3년 기간 내에서 당사자 간 합의에 따라 근로 계약 체결 및 갱신 가능
- 3년 만료 후 재고용허가를 요청하는 경우 한 차례에 한해 2년 미만 범위에서 취업활동 기간 연장 가능



④ 근로개시 신고

- 사업장 : 외국국적동포가 근로를 개시한 날로부터 10일 이내에 고용센터에 근로개시 신고 (표준근로계약서 사본, 외국인등록증 사본 또는 여권 사본 첨부)
- 외국국적동포 : 근로개시일로부터 14일 이내에 법무부에 취업개시 신고

고용노동부 & 법무부

외국인 근로자 및
외국국적 동포 취업 지원

외국국적동포(H-2 비자)
취업 교육

유학(D-2) 비자
시간제 취업 허용

지역특화형 비자 시범 사업
(F-4, F-1)

산업현장교수 제도를 통한 지원

※ 고용 가능 사업장의 자격 요건

- ① 외국인근로자 허용업종 및 고용 가능한 사업·사업장 이어야함
- ② 일정기간 내국인 구인노력을 하였음에도 구인 신청한 내국인근로자 (전부 또는 일부)를 채용하지 못했어야 함
- ③ 내국인 구인신청을 한 날 기준 이전 2개월 전부터 고용허가 신청일까지 고용 조정으로 내국인 근로자를 이직시키지 않아야 함
- ④ 구인신청을 한 날 기준 이전 5개월 전부터 고용허가 신청일까지 임금체불을 하지 않았어야 함
- ⑤ 신청일 현재 고용보험 및 산재보험에 가입하고 있어야 함 (미적용 사업장 제외)

◆ 특례고용가능확인 변경

- 특례고용가능확인서 유효기간 3년
- 특례고용가능확인서 발급 후 해당 사업장의 업종과 규모, 고용가능한 외국인근로자의 수 등 중요사항이 변경되는 경우 특례고용가능확인서의 변경 확인 받아야 함

◆ H-2 비자 연장

- 입국한 날로부터 3년 범위에서 취업 활동 가능
- 3년 만료 후 출국을 원칙으로 하나 일정한 요건 충족 시 1회에 한해 1년 10개월까지 연장 신청 가능 (최대 4년 10개월 까지 체류 가능)

- 주요 내용

체류자격	현행	취업 제한 완화 내용
[유형 1] 재외동포(F-4) 및 그 가족(F-1)	단순노무 직종 취업 불가	주방보조원, 음식서비스종사원, 음료서비스 종사원 취업 가능 * 단순노무직종(법무부 고시) 및 인력 부족한 서비스업종 취업 허용
[유형 2] 지역우수인재 (F-2-R)의 배우자 (F-1-R)	취업 활동 불가	패스트푸드 준비원, 주방보조원 취업 가능 * 한국표준직업분류(통계청 고시)에서 정한 단순노무직종 취업 가능

- 시범사업 지역

구분	충남	전북	전남	경북	경남	경기
유형1	보령·예산	김제	영암·해남	고령·영주	고성	연천
유형2	예산	남원 정읍	강진·영암 장흥·해남	영천·의성		

- 향후 시범사업 성과를 분석해 취업규제 완화 여부 검토 예정

■ 유학(D-2) 비자 시간제 취업 허용

- 외국인 유학생도 대학생이 할 수 있는 아르바이트 수준에서 사전 허가를 받은 경우 시간제 취업 활동이 허용됨
- 전문학사, 학사(D-2) : 기본 20시간 허용, **학업성적 우수자, 교육국제화역량 인증 대학 유학생에 한해 주중 25시간**
- 석·박사(D-2) : 기본 30시간 허용, **인증대학 유학생, 학업성적 우수자, 사회통합프로그램 이수자는 주중 35시간**

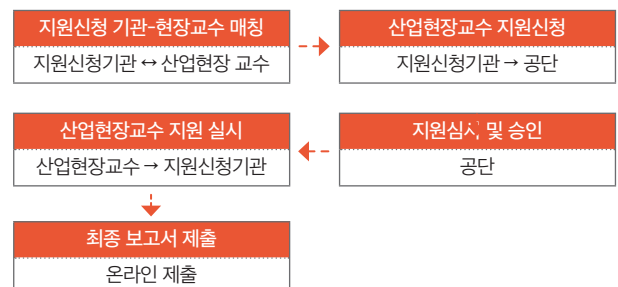
- * 학업성적 우수자 : 학사는 평균 B+ 학점 이상, 석·박사는 A학점 이상
- * 주말 및 방학은 무제한으로 시간제 취업 가능

■ 지역특화형 비자 시범 사업(F-4, F-1)

- 법무부는 2022년 10월 4일부터 2023년 10월 3일까지 1년간 지역특화형 비자 시범사업 대상 지역에 한해 재외동포(F-4)(가족(F-1) 포함)와 지역우수인재의 배우자(F-1-R)에게 취업 제한 완화

② 산업현장교수 제도를 통한 지원

- 산업현장에서 오랜 경험과 지식을 축적한 우수 숙련 기술·기능 인력 활용을 통해 숙련기술 전수 및 컨설팅 등으로 기업 경쟁력 제고 및 현장기술 단절 방지
- 대상 분야 : 음식서비스 및 식품가공 등 33개 세부직종
- 산업현장 교수 제도 운영 절차





③ 30인 미만 영세 사업장 추가연장근로제 기간 2년 연장 계획
 2018년 3월 근로기준법 개정으로 주 68시간제는 주 52시간제로 변경. 당시 기업의 부담 등을 고려해 사업장 규모별로 주 52시간제를 단계적으로 시행하기로 했다. 특히 30인 미만 기업은 2022년 연말까지 한시적으로 8시간 추가 연장근로(주 60시간)를 허용기로 했으나 최근 소규모 영세업체들의 인력난을 고려해 이 기한을 2024년 연말까지 2년 연장 하겠다는 계획을 발표했다.

중소벤처기업부 지원 사업

중소벤처기업부와 소상공인시장진흥공단은 1인 소상공인 고용보험료 지원, 소상공인 창업 및 성장을 위한 '정책자금 지원'을 비롯해 교육 및 컨설팅 등 소상공인을 위한 다양한 지원 사업을 진행하고 있다.

- 문의 : 중소기업통합콜센터 국번없이 1357 / www.semas.or.kr

1인 소상공인 고용보험료 지원

- 1인 소상공인 고용보험 가입을 활성화하고, 사회안전망 사각지대를 해소하기 위해 월 고용보험료의 일부(20%~50%)를 최대 5년간 지원
- 지원대상 : 자영업자 고용보험에 가입한 1인 소상공인 중 기준등급 1~7등급 인자
- 지원금액

1등급	20,375원 (월보험료 40,950원의 50%)
2등급	23,400원(월보험료 46,800원의 50%)
3등급	15,795원(월보험료 52,650원의 30%)
4등급	17,550원(월보험료 58,500원의 30%)
5등급	12,870원(월보험료 64,350원의 20%)
6등급	14,040원(월보험료 70,200원의 20%)
7등급	15,210원(월보험료 76,050원의 20%)

- 신청기간 : 예산 소진시까지 연중 수시 신청
- 신청방법 : 온라인 신청 (<https://www.sbiz.or.kr/eip/main/main.do>)

교육 및 컨설팅

- (교육)소상공인이 경영환경 변화에 대처하고 경영능력을 갖춰 경쟁력을 높일 수 있도록 전문기술교육, 경영개선교육 등

신사업 창업사관학교	창업이론 교육(4주), 점포경영체험교육 및 멘토링(12주), 사업화지원(150일)
소상공인 경영교육	전문기술교육, 경영개선교육, 전용교육장 교육 등
사이버 평생교육원	소상공인 생애주기별 교육, 교육정보제공 서비스

- (컨설팅)경영애로 소상공인 및 예비창업자 대상 경영개선을 위한 현장 컨설팅 지원을 통해 소상공인의 경쟁력 강화

구분	지원 조건	
소상공인 컨설팅	긴급경영 컨설팅	1일 기준 30만원 (최대 120만원)
	창의경영 컨설팅	컨설팅비 60만원 (국비 100%) 바우처 지원 최대 200만원 (국비 80%, 자부담 20%)
창업경영 컨설팅	전국 58개 센터·분소에서 360여 명의 창업경영전문가들이 소상공인의 경쟁력 제고를 위한 상담을 지원	
무료법률구조 지원	<ul style="list-style-type: none"> • (대상) 2018년 적용 기준 중위 소득 125% 이하 소상공인 • 영세 소상공인에 대한 법률상담 및 소송비용 지원을 통한 경영안정, 사업전환 및 구조조정 도모 	

외식업 경영주가 알아야 할 근로기준법 및 대응 전략

*자료 : win-win 노사관계연구소 윤광희 소장

1. 근로계약 기간

- ① 근로계약기간은 법상 강제하는 규정이 없으므로 근로자와 자유로이 정하는 것이 가능함. 3개월, 6개월 단위로 자유로이 정할 수 있음. 기간의 정함이 있는 근로자를 기간제근로자라 하고, 기간의 정함이 없는 근로자를 무기계약직 또는 기간의 정함이 없는 근로자라고 함.
- ② 기간제 근로자를 2년 이상 사용하는 경우에는 법에서 정하는 사유가 없는 경우에는 기간의 정함이 없는 근로자가 됨. 기간의 정함이 없는 근로자에 대해서는 정당한 이유가 없는 해고할 수 없음.

2. 근로시간 및 휴일, 휴가

- ① 법정 근로시간 : 휴게시간을 제외하고 1일 8시간, 1주 40시간을 초과할 수 없으며, 초과하게 되면 연장근로가 되어 초과근로시간에 대해 할증임금(150%)을 지급해야 함.
- ② 연장근로 : 1주간 12시간을 초과하지 않는 범위(주 52시간)에서 연장근로가 가능하고 이를 초과하는 경우에는 형사처벌 대상이 됨.
 - ※ 단, 근로자 30인 미만 사업장은 1주간 8시간의 특별연장근로 추가적으로 가능(2022년 12월 31일까지 한시 적용. *2024년까지 2년 연장 추진 중)
 - ※ 연장근로 부담을 피할 수 있는 근로시간유연화제도(탄력적, 선택적 근로시간제)를 도입하는 방안을 사업장 특성에 따라 검토 필요.
- ③ 연장·야간·휴일 근로시간 : 연장근로와 8시간 이내의 휴일근로 통상임금의 1.5배, 8시간을 초과한 휴일근로 통상임금의 2배, 야간근로(오후 10시~익일 오전 6시) 1.5배
- ④ 휴게 : 근로시간이 4시간인 경우 30분 이상, 8시간인 경우 1시간 이상 휴게시간 제공
 - ※ 휴게시간은 근로시간에 산입되지 않으며, 법 기준보다 많이 부여하는 것은 적법함
- ⑤ 휴일 : 주 1회 평균 1회 이상의 유급휴일(주휴일). 대통령령(관공서의 공휴일에 관한 규정)으로 정한 관공서공휴일을 유급으로 보장하여야 함. 주휴일은 일요일일 필요가 없으며 근로자와 합의하여 정하면 됨. 관공서공휴일은 근로자와 서면으로 합의한 경우 특정한 근로일로 휴일대체 가능.

- ⑥ 연차휴가 : 1년 미만인자는 매월 만근시 1일의 연차휴가 발생하고 1년이 되는 시점에 15일의 연차가 발생하여 입사 2년차 되는 근로자의 연차휴가 일수는 26일이 됨.

※ 단, 1년 기간제 근로 계약 체결 후 1년간의 근로계약기간이 만료됨에 동시에 근로계약 관계가 종료되는 근로자는 미적용(1년 기간제 근로자는 최대 11일의 연차휴가 부여)

근로자 연차휴가 일수 관련 혼란을 피하는 방안

- 근로계약서에 매월 연차수당을 포함해 지급하는 방안(포괄임금약정)
- 기간제를 채용할 경우에는 1년 미만으로 고용하는 것이 합리적 방안

3. 주 52시간 제도에 따른 리스크와 근로시간 운영 전략

- ① 기존에는 휴일근로가 휴일특근으로 연장근로시간에 포함되지 않았으나 법 개정으로 1주일에 일요일을 포함한 7일로 명시하여 휴일근로도 연장근로시간에 산입되게 되어, 연장근로 한도시간이 실질적으로 줄게 되어 주 68시간제에서 주 52시간제로 되게 됨.
- ② 주 52시간(연장근로 주12시간) 위반(초과) 여부 판단은 급여대장상의 연장근로 수당 금액으로 계산하며, 해당 근로자의 고발 등으로 판단하므로 위반되지 않는 대책 필요.
- ③ 휴게시간은 근로시간에 포함되지 않으므로 업무 시작 및 종료 시간 사이의 휴게시간(break time 등)을 적절하게 확대해 실 근로시간 단축. 휴게시간은 근로계약이나 취업규칙에 명시하여야 함.
- ④ 업무분장 등을 통해 개인별 출퇴근 시각에 시차를 뒤(출퇴근시차제 운영) 근로시간의 무리한 확대를 방지.
- ⑤ 주말 또는 휴일 등 피크타임 등에는 단시간 근로자 등을 고용하는 등 고용형태를 다양화해 근로자의 연장근로 과다 대응 및 이에 따른 비용 지출 완화.
- ⑥ 탄력적 근로시간제, 선택적 근로시간제, 간주 근로시간제, 보상휴가제 등을 적절히 활용.

꼭 알아야 할 근로기준법

- ☐ 근로계약 기간
- ☐ 근로시간 및 휴일, 휴가
- ☐ 주 52시간 제도
- ☐ 임금 구성 항목과 급여수준
- ☐ 최저임금
- ☐ 성과급 지급 대응 전략
- ☐ 근로관계 종료와 해고
- ☐ 위기상황 인력운용



4. 임금 구성 항목과 급여수준

- ① 근로계약 체결시의 임금 구성항목 법정 항목은 근로시간에 대한 임금(기본급)과 유급휴일에 대한 수당(주휴수당), 연장근로 및 야간휴일 근로에 대한 임금, 연차휴가수당 등이 있음.
- ② 법정 항목 이외의 임금 구성항목은 당사자간에 약정여부는 자유로이 정할 수 있으며, 약정하게 되면 법적으로 지급할 의무가 발생함.
- ③ 급여수준은 최저임금법에서 정하는 최저임금 이상으로 약정하여야 함.
- ④ 급여 약정할 때 연장근로수당 및 연차유급수당 등을 포함하여 포괄 임금약정으로 산정할 수 있으나 퇴직금을 미리 포함하는 것은 무효.

5. 최저임금

- 최저임금에 미달하는 임금약정은 무효가 되며, 최저임금액으로 급여산정하여 지급하여야 함.
- 최저임금에 포함되는 임금 : 기본급, 주휴수당, 매월 1회 이상 정기 지급되는 상여금과 복리후생비의 일정 금액.
- ※ 매월 1회 이상 정기 지급되는 상여금과 복리후생비 등은 2019년부터 포함을 확대해오다가 2024년부터는 전액이 최저임금 계산에 포함됨

6. 경영성과급 지급 관련 리스크 대응 전략

- 성과급이나 상여금 등 경영성과급 지급을 근로계약서 등에 명시하면 임금으로 간주돼 평균 임금에 포함될 뿐 아니라 퇴직금 산정에도 들어가기 때문에 근로계약 등에 '지급할 수 있다'는 임의규정으로 표기하는 것이 필요.
- 성과급은 일시적·불확정적으로 지급하고, 성과가 없을 경우에는 지급하지 않아야 함(성과가 없는데도 지급하게 되면 그 부분만큼 임금이 되어 퇴직금 산정의 평균임금에 포함됨)

7. 근로관계 종료와 해고

- 근로관계 종료는 근로자의 의사에 반하지 않는 것(합의해지, 계약기간 만료, 정년, 당사자 소멸 등)과 근로자의 의사에 반하는 것(해고)로

구분: 해고는 정당한 이유가 있어야 가능(4인 이하 사업장 예외)

- 해고의 정당한 이유는 근로자의 일신상의 사유(통상해고), 행동과 태도상의 사유(징계해고), 경영상 이유(경영상 고용조정) 등이 있음.
- 해고의 사유가 정당하더라도 해고예고를 하여야 하며, 그렇지 않을 경우에는 해고예고수당을 지급하여야 함.
- 해고는 해고사유와 시기를 서면으로 통지해야 정당하게 됨.
- 기간제근로자의 2년이내의 기간 만료에 의한 근로관계 종료는 해고가 아님. 다만, 1년 단위로 재계약을 계속해온 경우 판례가 갱신기대권을 인정하여 정당한 이유가 있어야 갱신거절이 가능함.

8. 위기상황에 인력운용상의 부담 완화 방안

- ① 기존 정규직 근로자의 무급휴가 및 무급휴직의 건
 - 근로자와 합의만 한다면 가능.
 - 근로자와 합의가 되지 않은 경우에는 경영상 이유 등 권리가 남용되지 않는 범위 내에서 정당한 이유 등 일정 조건을 갖춰야 함. 그렇지 않은 경우에는 휴업으로 되어 평균임금의 70%(통상임금을 초과하는 경우에는 통상임금)를 휴업수당으로 지급하여야 함.
 - ② 신규 채용 시 근로계약 기간을 10개월 내외(1년 이내)로 약정
 - 계약기간 만료에 의한 근로관계 종료 시 해고제한의 부담이 없음.
 - 기준기간(이직일 이전 18개월) 동안의 피보험단위기간(피보험기간 중 보수 지급의 기초가 된 날을 합하여 계산)이 180일 이상일 경우 실업급여 수급 가능.
 - 근로기간이 1년이 되면 연차휴가 26일이 발생하게 됨.
 - ③ 근로시간 단축 방안
 - 근로자와 합의한다면 근로시간 단축으로 임금을 감액할 수 있음.
 - ④ 희망퇴직, 경영상 이유에 의한 해고
 - 희망퇴직은 근로자와의 합의로 언제든지 가능.
 - 경영상 이유에 의한 해고는 근로기준법 제24조(경영상 이유에 의한 해고의 제한)의 요건을 갖추어야 함.
- ※임의적으로 휴업하는 경우, 휴업수당(평균임금의 70%)를 지급해야 함.

