

우리 회사에
꼭 맞는
재택근무 도입하기

우수사례집

2020년 재택근무 종합컨설팅



우리 회사에
꼭 맞는
재택근무 도입하기

2020년 우수사례집 재택근무 종합컨설팅

재택근무 적합직무 발굴부터
인사·노무관리 체계, IT인프라 구축까지
제도 정착의 모든 것을
무료로 지원해 드립니다

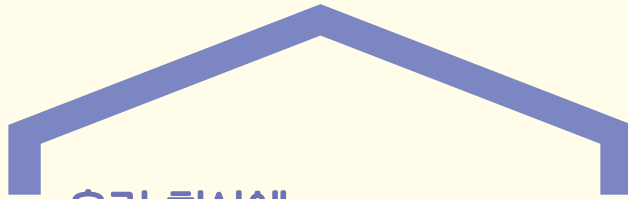


우리 회사에 꼭 맞는 재택근무 도입하기

2020년 재택근무 종합컨설팅

우수사례집

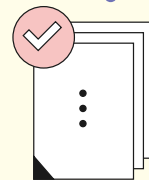
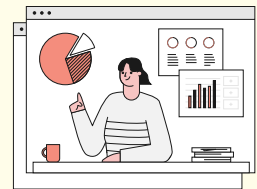




우리 회사에
꼭 맞는
재택근무 도입하기

우수사례집

2020년 재택근무 종합컨설팅



Contents

- 📍 재택근무 종합컨설팅사업이란? ----- 6
- 📍 2020년, 재택근무 종합컨설팅으로 212개 기업을 지원했습니다 ----- 8
- 📍 포스트 코로나 시대의 재택근무제, 어떤 장점이 있을까요? ----- 12
- 📍 2021년 재택근무 종합컨설팅사업 참여기업을 모집합니다 ----- 14



I 제조업 ----- 16



- 동국제약(주)** ----- 18
컨설팅 전담팀, 내부TF 동시운영으로 즉시 실행가능한 재택근무 시스템 구축
- 디와이피엔에프(주)** ----- 26
코로나19 속 재택근무 도입 후 초과근로는 감소, 업무효율은 상승
- (주)ABB파워그리드코리아** ----- 34
뉴노멀시대, 재택근무는 선택이 아닌 필수!
안착 위해 노사 양측의 목소리를 모두 담았죠
- (주)젠큐릭스** ----- 42
적합직무 발굴부터 인프라 구축까지, 길잡이가 되어준 재택근무 컨설팅
- (주)코모텍** ----- 50
제조업도 재택근무? 할 수 있다! 전문컨설팅으로 첫발을 떴습니다



II IT 및 전문서비스업 ----- 58

- 삼화회계법인** ----- 60
업무특성에 맞춘 세심한 컨설팅으로 숙련인력 이탈 막고 삶의 질 높였다
- (주)서울CRO** ----- 68
컨설팅 이후 직원 100% 재택근무! 다가올 언택트 시대 준비 끝났어요
- (주)퍼니플렉스** ----- 76
스마트한 협업, 따뜻한 상생의 가치 재택근무로 일자리 패러다임을 바꾸다
- (주)플레로게임즈** ----- 84
'우리 재택근무 잘하고 있나요?' 객관적으로 진단 받고 싶었어요
- 한국씨아이엠(주)** ----- 92
재택근무로 절감된 사무실 비용, 다양한 이벤트로 직원에게 환원했죠





III 도소매 등 기타 100

라이즈 호텔 102

직원의 안전이 고객의 안전! 언택트 시대, 호텔업도 재택근무합니다

벽산엔지니어링(주) 110

코로나19로 준비 없이 시작된 재택근무,
종합컨설팅 통해 체계적인 운영안 설계

브라운백커피(주) 118

조직특성 고려한 컨설팅으로 운영방법에 대한 확신 얻었죠

(주)종합건축사사무소 근정 126

오피스 데이와 일일 작업일지 공유로 피드백, 협업 문제 말끔히 해결했어요

(주)피닉스전자 132

재택근무 컨설팅으로 얻은 성과! 초과근로, 이직, 인재채용 다잡았다

한국캘러웨이골프(유) 140

재택근무 활용 62%, 초과근로 2시간 단축
컨설팅으로 제도의 새로운 표준 만들다



IV 공공기관 148

대구환경공단 150

32명이 함께한 노사합동 TF의 쾌거, 모두가 공감하는 재택근무 운영안 마련

울산항만공사 158

재택근무 분야 특화 컨설팅 통해 IT인프라 구축하고 적합직무 19개 발굴

(재)한국국학진흥원 166

근무 목적에 따른 유형별 제도 설계로 재택근무 관리·감독이 수월해졌어요

한국콘텐츠진흥원 174

직원 53%가 활용하는 유연한 근무환경! 재택근무, 이렇게 하면 성공합니다



V 정부지원제도 182





재택근무 종합컨설팅사업이란?

- ▶ 재택근무 도입을 주저하고 있거나, 도입을 했더라도 경험부족 등으로 어려움을 겪는 사업장을 대상으로 도입 및 안착을 무료로 지원하는 사업입니다.
- ▶ 총 12주간 재택근무 운영경험, 인프라 구축 정도, 업종별 특성, 적합직무 수준, 노사간 수용도, 인사·노무 여건 등을 고려하여 기업 수요에 맞춰 진행합니다.

재택근무 컨설팅 주요항목



적합직무 발굴 및 설계

- 직무분석 및 직무분류체계 확정
- 직무 선정요소 설정



제도 정착 지원

- 조직문화 변화 관리, 노사협의
- 연계사업 참여 지원 등



인사·노무관리 체계 구축

- 적용 가능한 재택근무 유형 검토 및 운영규정 마련
- 재택근무 관련 노동법적 쟁점사항 자문
- 재택근무 대상자 성과관리 방안



IT인프라 구축

- 시스템 구축을 위한 방향성 제시
- 시스템 제시 및 유지보수 방안, 교육 등

컨설팅 단계별 주요내용

기업진단

- 재택근무 가능 직무 발굴
- 인사담당자 등 면담, 재택근무 활용목적 등 명확화
- 노조 면담, 재택근무 도입 관련 근로자 입장 확인
- 간접노무비 지원 등 정부지원사업 참여계획 수립

1~2주차

제도화 지원

- 노사협의 완료
- 재택근무 실시를 위한 사내 운영규정* 마련
* 신청, 협의, 승인절차, 근태관리 방안 등
- 취업규칙, 근로계약서 개정 지원
- IT솔루션 구축 및 활용방안 자문
- 정부지원사업 참여 신청

3~4주차

재택근무 시범운영

- 전 직원 대상 재택근무 활용 관련 교육 실시
 - 관련 법적 쟁점(근로시간, 휴게시간 등)
 - 효과적인 업무지시, 이행방법, 우수 활용사례
- 자율적인 조직문화, 관리자 리더십 향상 지원
- 재택근무자 선발, 시범운영(4주간)
- 임금·보수 등 성과평가체계 개선 지원

5~8주차

사후관리

- 재택근무자, 인사담당자 등 면담, 문제점 도출·유형화
- 추가 개선방안 자문

9주차

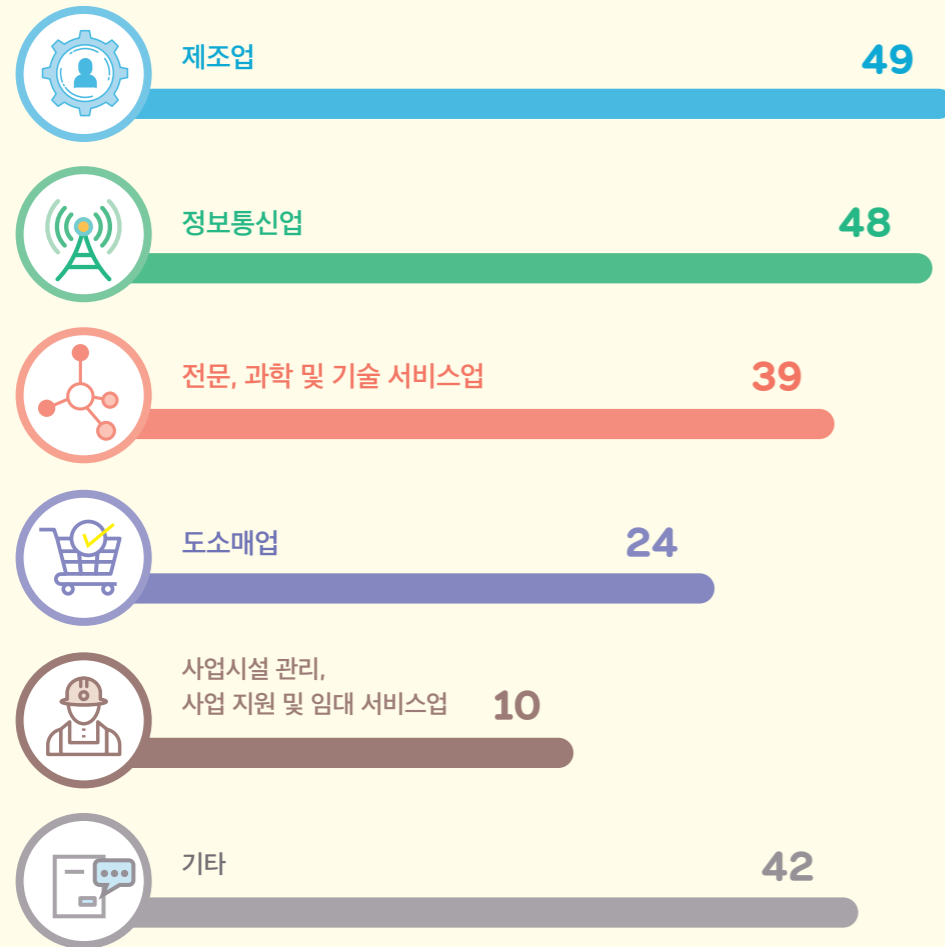
* 컨설팅 완성도를 높이고 지속적인 제도 활용을 지원하기 위해 '21년부터는 기업당 컨설팅 기간을 9주에서 12주로 확대·개편합니다.



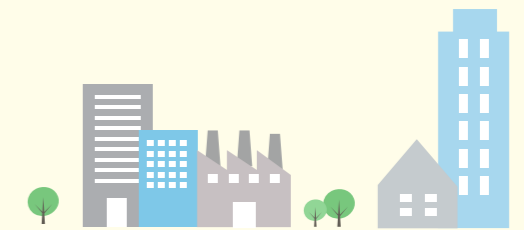
2020년, 재택근무 종합컨설팅으로 212개 기업을 지원했습니다



참여사업장 주요 업종별 현황(개소)

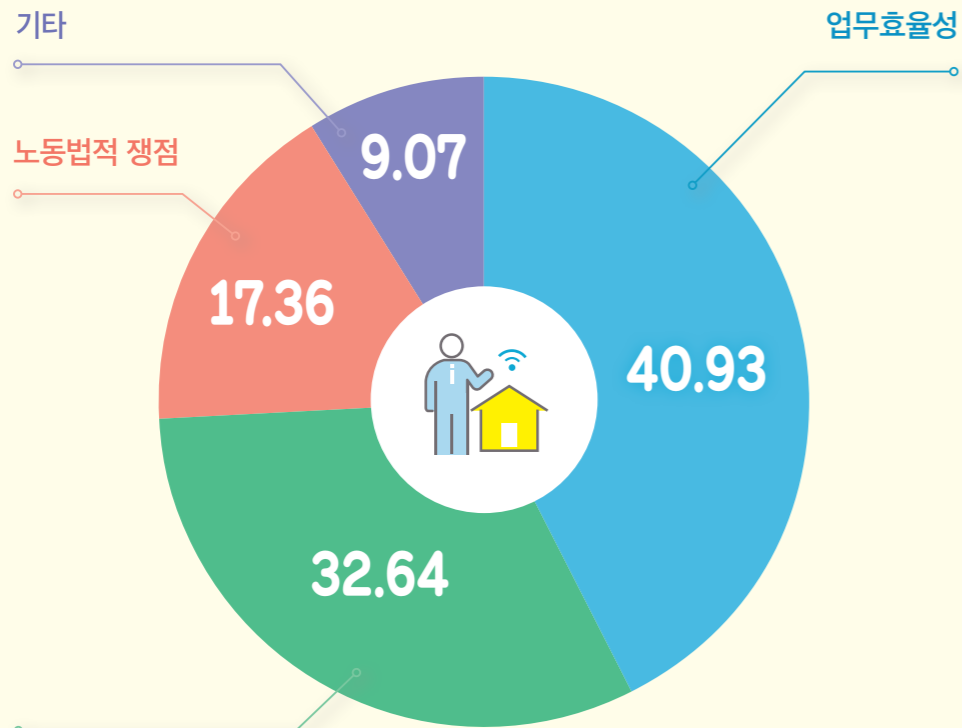


참여사업장 규모별 현황(개소)



참여사업장 대상 만족도 조사 결과

재택근무 도입 관련 귀사의 주된 이슈는 무엇이었습니까?(단위: %)



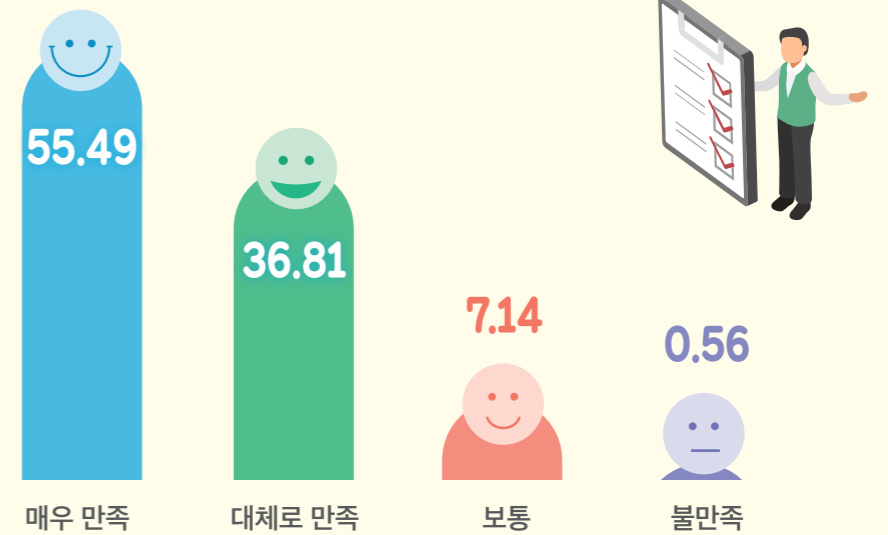
IT인프라 종류 및 비용

* 조사기간: 2020.12.22. ~ 2021.01.06.

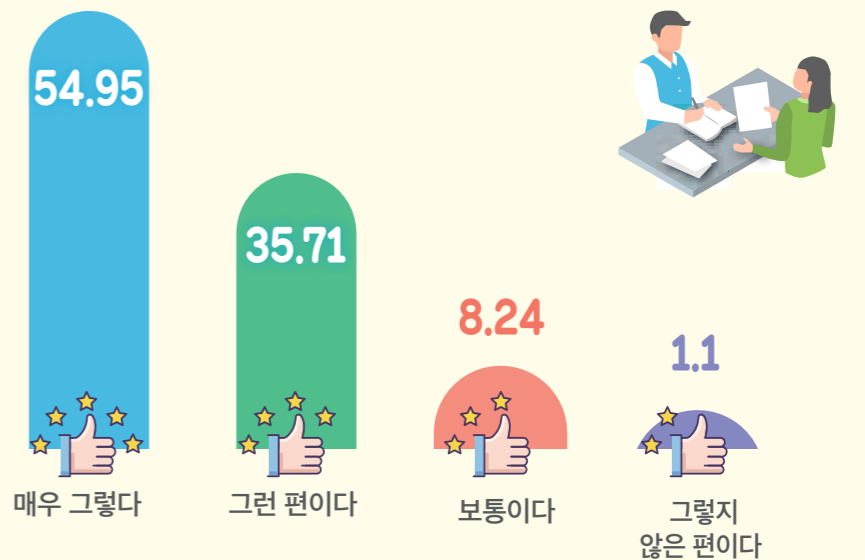
* 응답자수: 컨설팅 참여기업 인사담당자 194명



조직진단, 개선방안 마련 등 컨설턴트의 전문성에 만족하십니까?(단위: %)



컨설팅이 귀사의 재택근무 도입과 활용에 도움이 되었습니까?(단위: %)





포스트 코로나 시대의 재택근무제, 어떤 장점이 있을까요?

■ 코로나19로 많은 기업이 재택근무를 도입했습니다. 업무효율, 생산성 향상 등 재택근무의 긍정적인 효과는 기업과 근로자 모두에게 나타나고 있습니다.

기업

✓ 비용 절감

불필요한 업무공간을 축소할 수 있고, 부대 비용을 절감할 수 있습니다.

✓ 숙련인력 이직 방지

숙련된 직원일수록 자율과 책임을 부여할 수 있고 재택근무 선호 가능성이 클 수 있으므로 장기근속을 기대할 수 있습니다.

✓ 업무생산성 향상

비효율적인 회의, 보고체계 등의 감소로 업무몰입도가 높아지고 일·생활 균형 따른 업무만족도가 높아지면서 생산성이 향상됩니다.

✓ 기업 경쟁력 상승

업무생산성 향상으로 고객서비스 품질과 기업 경쟁력이 높아집니다.

✓ 우수인력 유치

높은 직무만족도 및 고객만족도, 근로자의 일·생활 균형을 지원하는 기업 이미지 상승으로 우수인력 유치에 도움이 됩니다.

✓ 재난상황에서도 기업활동 지속

코로나19와 같은 감염병 유행, 폭우·폭설 등 자연재해 발생 시 재택근무 체제로 신속히 전환하여 안전하게 업무수행을 할 수 있습니다.

근로자

✓ 업무효율 및 만족도 향상

불필요한 회의, 보고 등이 줄면서 업무에 집중하게 되므로 업무효율이 높아지고 자기주도적인 업무수행, 효율적인 목표달성 등으로 업무만족도가 상승합니다.

✓ 근로자 건강 보호

코로나19 등 감염병 예방에 효과적인 거리두기 방법으로서 임신부·기저질환자 등 감염취약계층 근로자를 보호하고 공중보건에 이바지합니다.

✓ 출퇴근 부담 경감

출퇴근으로 인한 피로가 줄고, 절약된 시간을 효율적으로 업무에 활용하여 실적 향상으로 이어질 수 있습니다.

✓ 경력단절 예방

사무실 출근이 어려운 직원은 결혼·임신·육아 등 일·생활 균형이 가능해지므로 경력단절을 막을 수 있습니다.

✓ 일하는 방식의 다양화 실현

시간·장소의 제약에서 자유롭고, 원하는 근무장소에 대한 선택권이 넓어지면서 일하는 방식의 다양화를 실현할 수 있습니다.

✓ 일·생활 균형 실현

효율적 업무처리, 출퇴근부담 감소 등으로 자기계발 및 여가시간이 생기고 가족돌봄·육아 등에 참여하여 화목한 가정을 꾸려나갈 수 있습니다.

✓ 고용참여 기회 확대

자택 내 근무를 선호하는 장애인이나 고령자, 요양 중이거나 임신·출산한 근로자의 경우 일을 그만두지 않고 계속해서 근무할 수 있습니다.





2021년 재택근무 종합컨설팅사업 참여기업을 모집합니다

모집기간

1차수 3.8.(월) ~ 3.26.(금)

2차수 4월 중

3차수 5월 중

* 2차수 이후 모집일정은 추후 고용노동부 누리집(www.moel.go.kr) 공고문 참고

신청대상

아래 참여제외 대상에 해당하지 않는 사업장

참여제외

- ① 고용보험 미가입·체납 사업장
- ② 최근 3년간 임금체불 사업주로 명단이 공개된 사업장
- ③ 최근 3년간 산업재해 관련 명단 공표 사업장
- ④ 2021년 일터혁신 컨설팅 지원 사업장
- ⑤ 상호출자제한기업 집단

비용

전액 정부지원(무료)

지원방식

- 컨설팅 수행기관의 전문 컨설턴트가 기업에 방문하여 컨설팅 수행
- 신청서 작성 시 아래 컨설팅 수행기관 3개소 중 선택 가능

기관명	연락처
한국능률협회컨설팅	02-3786-0325, 0352
한국생산성본부	02-724-1263, 1251
한국표준협회	02-6240-4766, 4783

* 수행기관별 배정 물량에 따라 선택한 수행기관이 변경될 수 있으며, 미지정된 경우 임의 배정

컨설팅 지원기간

12주(총 방문 횟수: 4회 이상)

컨설팅 절차

- ① 기업진단(1~2주) >>
- ② 인사·노무제도 설계, 정부지원제도 안내(3~8주) >>
- ③ IT인프라 설계 및 정부지원제도 신청(5~6주) >>
- ④ 정부지원제도 신속 승인(8주) >>
- ⑤ 시범운영(9~10주) >>
- ⑥ 사후관리(11~12주)

신청방법

신청서 등 구비서류를 우편 또는 이메일 접수

우 편 (30117) 세종시 한누리대로 422, 고용노동부 고용문화개선정책과

이메일 goodyang11@korea.kr

* 작성서류, 구비서류 등은 고용노동부 누리집(www.moel.go.kr)의 공고문 참고

선정방식

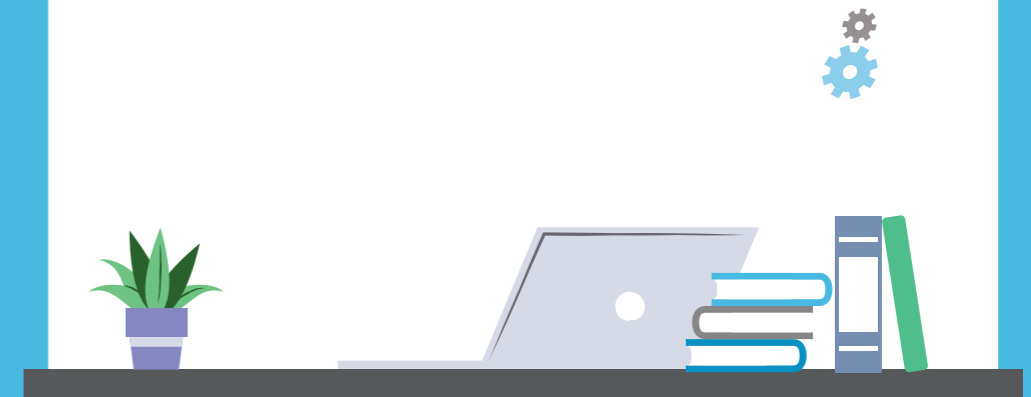
서류심사를 통해 평가점수 60점 이상(100점 만점 기준)인 경우
컨설팅 지원 사업장으로 선정

* 심사항목: 사업장 현황(30점), 수행계획 및 도입의지(40점), 사업 효과성(30점)



- 동국제약(주)
- 디와이피엔에프(주)
- (주)ABB파워그리드코리아
- (주)젠큐릭스
- (주)코모텍

재택근무 우수사례 제조업



- 업종** 의약품 제조 및 판매업
- 주요사업** 인사돌, 마데카솔, 센시아, 센텔리안24
- 설립연도** 1968년
- 대표자** 오흥주
- 근로자 수** 964명(2021년 1월 기준)
- 소재지** 서울시 강남구 테헤란로108길 7



“ 컨설팅 전담팀, 내부TF 동시운영으로
즉시 실행가능한 재택근무 시스템 구축 ”

1968년 창립한 동국제약(주)는 50여 년간 업계 선두 자리를 지켜 온 제약전문 기업이다. 국내를 넘어 유럽, 중동, 중남미 등 세계 60여 개 국가에 자체 개발한 다양한 원료의약품 및 완제의약품을 수출하며 글로벌 일류 제약회사로 도약하고 있다. 코로나19 확산에 누구보다 민감한 업계 특성에 따라 선제적 대응책으로 재택근무제 도입을 결정했다. 재택근무 종합컨설팅을 통해 미비했던 기존 재택근무 규정을 보완·재설계하여 재택근무가 가능한 시스템을 마련할 수 있었다.



동국제약(주)의 컨설팅 point

동국제약(주)는 코로나19에 따른 사회적 거리두기 3단계 격상에 대응하기 위해 재택근무 종합컨설팅에 참여했다. 이미 시차출퇴근제, 간주근로제 등 유연근무제를 활용하고 있고 재택근무 관련 조항도 마련해 두고 있었지만, 세부규정이 미비해 제도 보완과 재설정이 필요한 상태였다. 조직규모가 크고 분석대상 직무가 다양하여 컨설팅 초기에는 난항이 예상되었으나 임직원의 강한 의지와 협조로 컨설팅이 순조롭게 진행되었다. 직무분석과 운영방안 수립을 위해 컨설턴트, 인사담당자 등을 중심으로 한 ‘컨설팅 전담팀’과 부서별 실무자로 구성된 ‘내부TF’를 동시운영하여 신속하고 합리적인 성과를 얻을 수 있었다. 컨설팅 종료 후에도 내부TF를 상시 운영하는 등 언제든 즉시 시행 가능한 재택근무 운영방안을 마련하는 데 성공했다.





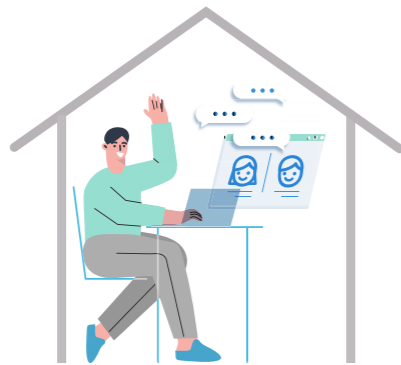
사회적 거리두기 3단계에 대비한 재택근무제

지난해 상반기 코로나19 확산으로 인해 경제산업계 전반은 막대한 타격을 입었다. 특히 병·의원과의 교류가 잦은 제약업계는 감염 확산을 막기 위해 영업직원들을 중심으로 병·의원 방문 자제 지침을 내리는 등 영업활동이 크게 위축되었다.

“코로나19 감염이 확산되면서 사회적 거리두기가 2.5단계까지 격상되기도 했죠. 만약 3단계까지 격상되거나 혹은 우리 기업에서 확진자가 한 명이라도 나올 경우 전 직원이 당장 출근을 멈춰야 합니다. 최악의 상황에서도 업무혼란을 최소화할 수 있는 재택근무의 틀을 마련할 때라고 생각했습니다.” - 류한별 대리(인사총무부)

동국제약(주)는 보수적이기로 유명한 제약업계에서 문화체육관광부로부터 여가친화기업 인증을 받을 만큼 유연한 근로문화를 가지고 있다. 부서별 시차출퇴근제, 영업직 대상의 간주근로제 등 다양한 근무제를 받아들여 안정적으로 운영해 왔다. 하지만 재택근무제의 경우 취업규칙 제11조에 명시되어 있기는 하나, 한 차례도 시행한 적이 없었고 세부 운영방침도 미비한 상태였다. 코로나19라는 비상 상황에 대비해 일부 부서가 아닌 전사적 도입을 준비하고자 했지만, 자체적으로 진행하기에는 한계가 있어 재택근무 종합컨설팅에 참여하게 되었다.

“동국제약(주)는 근로자 수가 964명에 달하는 큰 조직이고 그만큼 직무도 다양해 컨설팅하는 데 어려움이 예상되었습니다. 컨설팅 기간 내에 재택근무에 적합한 직무를 최대한 많이 발굴하고 효율적인 근무지침을 수립하기 위해 인사담당자, 부서별 관리자들과 긴밀하게 소통하며 협의해나갔습니다.” - 유재관 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)



재택근무 활용현황 _ '20.10월 ~ '21.1월



직무(직종)	인원(명)
광고홍보부	9
전략기획실	4
헬스케어사업부	78
OTC마케팅	8
연구개발부	17
합계	116



전담팀 외 내부TF 활용한 꼼꼼한 조직진단

인사총무부 담당자 2명, 근로자대표 1명, 임원진 1명 등을 포함한 6명의 ‘컨설팅 전담팀’을 꾸렸다. 이들은 컨설턴트와 함께 컨설팅의 전반적인 운영과 주요 현안 및 현황 전달 등의 관제탑 역할을 맡았다. 컨설팅 전담팀은 먼저 서울 본사를 비롯해 수원의 연구소와 진천공장까지 모든 부서의 실무자 인터뷰를 진행하며 직무파악을 했다.

재택근무 진단조사표에 따라 재택근무 가능 환경, 정보 보안 수준, 복무 및 협업 도구 수준, 정부지원사업 도입상태 등을 점수로 환산했다. 그 결과 총 38개 직무 중 25개 직무가 재택근무 적합직무로 선정되었다. 이미 간주근로제를 도입해 주 1회 출근이 가능한 영업직 근로자 350여 명은 제외하고, 나머지 사무직(연구소) 중 가능한 많은 직무를 파악했다.

“동국제약(주)는 7%를 제외한 전체 인력을 정규직으로 고용하고 있습니다. 여성 근로자 비율도 35%로 제약업계에서는 높은 편에 속하죠. 근로자들도 장기근속과 일·생활 균형에 대한 니즈가 많아서 재택근무제 도입에 긍정적이었습니다. 경영진도 제도 도입에 적극적이어서 재택근무 적합직무 선정이나 컨설팅과정 전반이 수월하게 진행되었습니다.” - 유재관 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

동국제약(주)는 보다 효과적인 컨설팅 결과를 도출하고 실제 운영 시 안정적인 관리가 이루어지도록 '컨설팅 전담팀' 외에 '내부TF'도 함께 운영했다. 내부TF의 구성원은 부서별로 선정된 과장급 이상의 대표자 1명으로 모두 38명이었다. 이들은 각 부서의 업무상황에 맞춰 상세한 재택근무 시행안과 근로자 시간표를 마련했다.

“내부TF를 통해 컨설팅의 ‘큰 그림’을 그릴 수 있었습니다. 운영팀이 인사 담당자와 몇몇 대표자만으로 이루어지게 되면 각 부서의 정확한 상황을 파악하는 데 한계가 있기 때문이죠. 부서에서 가장 소통이 잘 되는 사람을 대표자로 선정한 덕분에 의견공유 과정도 쉽고 빨랐습니다. 시범운영을 해도 되겠다는 확신을 가질 수 있었습니다.”

- 류한별 대리(인사총무부)

컨설팅 종료 후에도 내부TF 상시 운영

2020년 11월 23일부터 27일까지, 적합직무 근로자 중 신청을 받아 관리직, 연구직군의 23명을 대상으로 재택근무 시범운영을 시작했다. 재택근무 일수는 1주 1회에서 5회까지 업무 및 부서 특성에 맞게 차이를 두었다. 기존에 사용 중이던 그룹웨어에 재택근무자들을 위한 별도 게시판을 개설해 출퇴근관리 및 업무현황 파악, 협업 등이 원활하게 이루어질 수 있도록 했다.

“IT인프라 구축에 필요한 협업 및 근태관리, 화상회의 프로그램을 비교·분석해 제안했습니다. 기존에 연구소나 공장과의 화상회의를 위해 사용하던 프로그램이 있었는데, 시범운영을 계기로 좀 더 간편한 프로그램을 구매해 사용할 수 있도록 지원했죠.”

- 유재관 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

근로자들의 기대감이 컸던 만큼 시범운영에 대한 반응도 긍정적이었다. 감염병 예방에 도움이 되었고 출퇴근시간 감소로 업무집중과 효율성이 높아졌다는 의견이 가장 많았다. 반면, IT인프라는 미흡한 부분이 있어 협업 등의 업무처리에 일부 비효율이 발생한다는 점, 재택근무가 아직은 생소한 기업문화여서 심리적 거리감이 있다는 점 등이 애로사항으로 거론되었다.

동국제약(주)는 재택근무 첫 시행을 큰 혼란 없이 마친 데 의의를 두고 추가로 나오는 개선사항을 처리해 빈틈없는 제도로 갖춰나가고 있다. 재택근무 일수의 조정, 재택근무 시 필요한 노트북 대여 등 원활한 제도 운영을 위한 노력을 계속했고, 컨설팅 후 지금까지 116명의 신청자가 재택근무를 활용했다.

“컨설팅이 끝난 뒤에도 내부TF를 상시 운영하면서 근무 스케줄표를 공유하고 있습니다. 당장 내일이라도 전사적인 재택근무가 가능한 상태를 유지할 계획입니다. 이렇게 제도 기반을 확실히 마련해 두었으니 국가적인 비상사국이 끝난 뒤에도 기업 상황에 따라 유용하게 활용할 수 있을 것으로 기대합니다.” - 류한별 대리(인사총무부)

재택근무 컨설팅으로 이렇게 달라졌어요

컨설팅 전	컨설팅 후
<ul style="list-style-type: none"> - 기존 취업규칙상 재택근무 시행 근거는 마련돼 있으나 구체적 운영규정 및 지침 부재 - 객관적인 재택근무 적합직무 선정기준 없음 - 재택근무 실제 운영경험 없어 임직원의 제도 접근성 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> - 재택근무 운영규정 및 지침 개정으로 실효성 있는 제도 확립 - 전문컨설팅으로 합리적인 재택근무 적합직무 선정 - 재택근무 시범운영으로 임직원의 심리적 거리감 줄고 제도 접근성 용이



현장 마이크

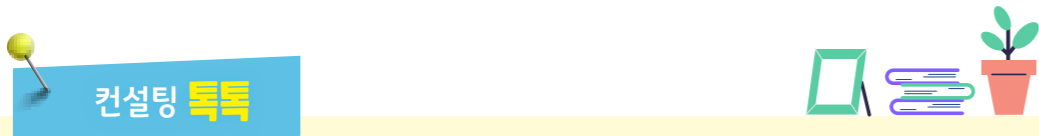
▶ 막연했던 재택근무제, 종합컨설팅으로 방향 잡았죠

“조직규모가 큰 기업일수록 제도 도입에 대한 부담감도 클 수밖에 없습니다. 법적인 근거 마련부터 적합직무 선정, IT인프라 구축, 심지어 각종 서식까지, 재택근무 경험이 없는 기업의 인사담당자가 처리하기에는 너무 방대하고 어려운 작업이죠. 전문 컨설턴트에게 전반적인 운영 방향은 물론 상세한 규정과 그에 필요한 문서양식까지 통합적으로 컨설팅을 받을 수 있어서 정말 큰 도움이 되었습니다.” - 인사총무부 R 대리

▶ 혼자만의 시간이 필요한 업무에는 재택근무가 안성맞춤

“광고홍보부에서 의약품에 대한 홍보기사 작성과 언론미팅 등의 업무를 주로 하고 있는데요. 이번에 재택근무제를 해보니, 평소에 활용해 왔던 시차출퇴근제와는 또 다른 장점이 있더군요. 출퇴근에 대한 부담 없이 편안한 장소에서 업무에 집중할 수 있다는 점이 가장 좋았어요. 그래서 평소보다 만족스러운 기사도 나올 수 있었고요. 앞으로도 근로자들이 다양한 근무제를 활용할 수 있도록 자율적인 조직문화가 계속 만들어졌으면 합니다.”

- 광고홍보부 K 대리



컨설팅 톡톡

“내부 TF팀을 부서별 대표 38명으로 구성한 것은 신의 한 수”

새로운 제도의 운영방안을 마련한다 해도 막상 시행하게 되면 각 부서나 직무의 상황에 따라 예상치 못한 문제들이 발생할 수 있습니다. 동국제약(주)의 경우 실무를 가장 잘 아는 인력을 중심으로 내부TF를 운영하고 있어서 현실적인 애로사항들까지 부서별로 꼼꼼하게 파악하고 있어요. 내부TF 간 긴밀한 소통을 통해 타 부서와의 협업이나 이견 조율도 상시로 이뤄지고 있고요. 코로나19로 인한 직장폐쇄, 긴급 재난발생 등 어떠한 돌발 상황에도 우왕좌왕하지 않고 곧바로 재택근무를 시행할 수 있는 시스템을 신속하게, 적극적으로 구축한 것은 재택근무 도입을 준비하는 기업들이 참고할만한 좋은 사례라고 생각합니다.

컨설턴트가 전하는
쏙쏙 Tip

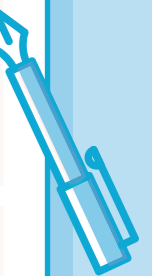
재택근무 도입 절차 알아보기



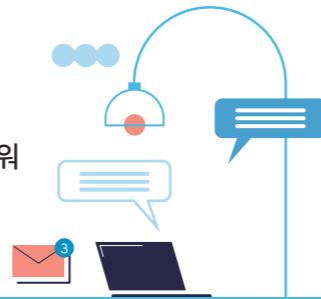
우리 회사에 재택근무를 도입하려면 어떤 절차가 필요할까요?
다음과 같은 절차를 참고해서 준비해 보세요.

한눈에 보는 재택근무 도입절차

도입에 대한 합의 형성	<ul style="list-style-type: none"> - 재택근무의 필요와 목적 분명히 하기 - 재택근무 도입 설득하기 - 재택근무에 대한 거부감 극복하기
도입을 위한 기초사항 점검	<ul style="list-style-type: none"> - 도입준비 수요조사 - 재택근무 도입 준비사항 점검 - 재택근무 장애요인 및 극복방안 수립
도입범위 및 대상 선정	<ul style="list-style-type: none"> - 도입범위 및 대상 선정 * 근로자 수요, 업무특성, 사업장 사정 등 고려
도입형태 및 운영방법 결정	<ul style="list-style-type: none"> - 운영방식 결정 * 근무장소 및 빈도, 업무성격 등 고려
직장교육 실시	<ul style="list-style-type: none"> - 관리자 및 직원교육 실시
업무환경 및 보안대책 마련	<ul style="list-style-type: none"> - 업무수행 공간 확보 및 IT인프라 구축 - 업무 관리방안 마련 - 정보 보안 등을 위한 대책 마련
재택근무 효과 측정방법 결정	<ul style="list-style-type: none"> - 재택근무 목표 및 달성 여부 측정방법 결정



- 업종** 제조업
- 주요사업** 분체이송시스템의 설계·제작·설치 및 시운전
- 설립연도** 1999년
- 대표자** 조좌진
- 근로자 수** 196명(2021년 1월 기준)
- 소재지** 서울시 금천구 가산디지털1로 88 IT프리미어타워



“ 코로나19 속 재택근무 도입 후
초과근로는 감소, 업무효율은 상승 ”

디와이피엔에프(주)는 고밀도 분체이송시스템을 독자기술로 개발해온 기업으로 1999년 설립 이래 이송 원료의 원형 보전, 분진 최소화, 공정 단순화, 환경비용 감소 등 분체이송 기술의 전문성을 꾸준히 인정받아왔다. 코로나19 위기상황에서도 혁신기술 개발과 내수 및 수출시장을 개척하며 불황의 파고를 정면 돌파해 나가고 있는 디와이피엔에프(주)는 기술혁신에 더해 근무혁신의 첫걸음으로 재택근무제를 전격 도입했다. 위기를 기회로 바꾸는 또 다른 돌파구가 될 것으로 확신했기 때문이었다.



디와이피엔에프(주)의 컨설팅 point

코로나19 상황속에서 디와이피엔에프(주)는 재택근무의 필요성을 절감했다. 그러나 안전사고에 민감할 수밖에 없는 업무특성상 협업이 필요한 프로젝트가 많은 까닭에 직원들은 대면 업무에 익숙해져 있었다. 재택근무를 실행한다 해도 운영 등의 대책도 전무한 상황이었다. 새로운 근무형태에 대한 막연한 두려움과 저항감이 있는 근로자들의 생각을 바꾸는 것에 컨설팅 포인트를 두고 내부환경을 분석했다. 그 결과, 사무직이 90%로 대다수를 차지해 재택근무 활용 가능성이 충분하다는 결론을 얻었다. 인사담당자와 근로자대표의 인터뷰를 시작으로 시범운영까지 총 9주간의 컨설팅을 마무리한 결과는 긍정적이었다. 재택근무 참여자의 70%가 향후 재택근무를 희망한다고 응답한 것이다.





CEO의 강력한 의지로 참여한 재택근무 컨설팅

디와이피엔에프(주)의 일은 크게 고도의 기술력과 커뮤니케이션이 필요한 프로젝트 과업과 사무 및 영업으로 나뉜다. 소통이 필수인 만큼 수평적 분위기가 조직문화로 자리 잡았지만, 일할 때만큼은 모두 긴장감을 유지한다. 설비 오제작 및 실수 한번이 폭발사고라는 대형참사로 이어질 수 있기 때문이다. 이런 일의 특수성은 '일은 무조건 회사에 출근해서 한다'는 고정관념으로 이어졌다. 코로나19 팬데믹 시기에도 개인위생을 철저히 한다는 전제하에 전 직원이 재택근무 없이 회사에 출근해서 업무를 진행했다.

“대면을 할 수 없는데 업무적으로 너무 불편하지 않을까, 보안은 어떻게 해야 하나, 집에 아이가 있는데 업무에 집중할 수 있을까... 등등 재택근무 이슈에 대해 부정적인 시각이 대다수였습니다. 그러나 대표이사님의 뜻은 확고했어요. 언제 또 코로나19와 같은 위기 재난 상황이 올지 모르는데 지금과 같은 근무방식으로는 살아남을 수 없다는 것이었죠. 변화를 두려워하기보다 정면돌파해보자는 리더의 생각을 일단 따라보기로 했습니다.”

- 탁효철 과장(기획관리팀)

그러나 재택근무를 한 번도 실행해본 적이 없었던 터라 어디서부터, 어떻게 시작해야 할지 막막했다. 그러다 재택근무 종합컨설팅 프로그램을 알게 되었다. 2020년 9월, 디와이피엔에프(주)는 킥오프 미팅을 시작으로 운영위원회와 컨설팅 전담팀을 구성하여 제도 설계에 착수했다. 컨설턴트는 인력현황, 근무제도, 인사평가 등 내부환경을 분석해 이슈와 시사점을 도출해 냈다.

“부서별로 주 6시간 내지 15시간의 초과근로가 발생하고 있었어요. 근무방식의 개선이 필요해 보였죠. 직원의 90%가 사무직, 연구직 등에 분포하고 있어서 재택근무 실행에 큰 어려움은 없을 것으로 보였습니다. 업무성과와 만족도를 높일 수 있는 재택근무제가 마련되고, 제도가 운용될 수 있는 환경이 조성되면 재택근무에 대한 직원들의 저항 역시 충분히 극복될 것으로 판단했습니다.” - 송주연 컨설턴트(한국생산성본부)



IT컨설팅으로 재택근무 위한 스마트 오피스 구축 실현

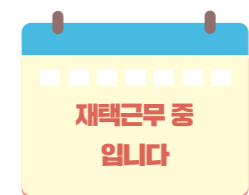
방향성이 정해지자 일은 순조롭게 진행되었다. 우선 대면 업무가 필수적이지 않은 행정사무, 설계, 경영관리, 연구 등 4개 직무를 재택근무 적합직무로 최종 선정했다. 주·월 단위로 근로일 전부에 대해 재택근무를 신청하는 상시형과 근로일 일부에 대해 재택근무를 신청하는 수시형을 선택할 수 있게 하고, 근태관리는 일반 출퇴근 복무사항과 동일하게 전자결제시스템으로 하는 등 세부규정을 만들어나갔다. 업무특성상 연장근로를 전면금지할 경우 재택근무 이용률이 낮아질 수 있으므로 부서장의 사전 승인이 있으면 연장근로가 가능하다는 예외조항도 추가했다.

재택근무 활용현황 _ '21.1월 기준

직무(직종)	인원(명)
사무직(일반)	5
사무직(엔지니어)	15
합 계	20



“문제는 IT인프라였습니다. 디와이피엔에프(주)는 수행업무의 보안수준이 높은 편이어서 재택근무 시 해킹을 우려하는 목소리가 굉장히 높았어요. 다행히 ERP, 그룹웨어, 문서 중앙화, 재무 전산시스템 등 보안체계에 관련 매뉴얼과 시스템은 잘 마련돼 있는 상태였어요. 다만 일상과 분리되지 않은 커뮤니케이션 도구를 활용하고 있어서 비대면 환경의 업무효율성이 미흡한 상태였습니다. 여러 검토를 거쳐 최종적으로 오피스 메신저(Office Messenger), 오피스 밸런스(Office Balance), 오피스 키퍼(Office Keeper)를 결합한 프로그램을 추천했습니다.” - 이재신 IT컨설턴트(한국생산성본부)



IT컨설턴트에게 추천받은 프로그램은 주 52시간 근무에 대한 컨설팅이 무상으로 제공돼 근로기준법 준수 여부를 확인할 수 있고, 화상회의와 원격제어로 언제 어디서든 업무수행을 할 수 있으며 오피스 키퍼와 연동돼 외부 침입으로부터 정보를 안전하게 보호할 수 있다는 장점이 있었다. 여기에 추가 솔루션으로 제안받은 문서 중앙화만 제대로 이뤄진다면 재택근무를 위한 디와이피엔에프(주)만의 스마트 오피스 구축이 실현된다.

이 같은 과정을 거쳐 2020년 11월 16일부터 12월 27일까지 행정사무, 설계팀 직원 10명이 재택근무 시범운영에 참여했다. 6주간의 시범운영의 결과는 고무적이었다. 10명 중 7명이 재택근무 지속을 희망한 것이다. 시간의 효율적 사용 31%, 업무집중도 및 효율성 향상 21%, 출퇴근 피로 감소 19% 순으로 재택근무의 장점을 꼽았다. 재택근무 도입 전 주목했었던 초과근로시간도 줄었다. 주당 43.6시간이었던 근로시간이 재택근무 이후 40.2시간으로 감소한 것이다.

“재택근무가 불필요한 업무를 줄여 보다 효율적으로 일할 수 있게 한다는 방증이었죠. 9주간의 컨설팅을 마무리한 후 재택근무 효과를 분석해보니 매출 10% 증가, 고용률 5% 증가, 이직률 5% 하락, 주당 연장근로시간 2시간 감소 등 모든 항목에서 긍정적인 성과가 도출됐어요. 보안과 소프트웨어 등 인프라를 안정적으로 구축하고 재택근무를 확대적용한다면 업무효율이 반드시 상승할 것이라는 확신이 생겼습니다.”

- 송주연 컨설턴트(한국생산성본부)

재택근무 시범운영 주요 성과

- ✓ 시간의 효율적 사용 _ 31%
- ✓ 업무집중도 및 효율 향상 _ 21%
- ✓ 출퇴근으로 인한 피로 감소 _ 19%
- ✓ 근로시간 감소 _ 주 43.6시간 >> 주 40.2시간



제도 개선 및 보완으로 재택근무 인원 확대

“컨설팅을 받은 후 설계도면을 만들 때 상급기술자와 팀원이 반드시 대면으로 논의해야 한다거나, 재택근무하려면 서류, 전화, 기기 등 사무환경을 회사와 똑같이 갖춰야 한다는 등의 고정관념에서 벗어날 수 있게 됐어요. 회의는 화상으로, 도면작업은 사내 데이터를 활용해서 무리 없이 해낼 수 있다는 걸 체득했기 때문이죠.”

- 탁효철 과장(기획관리팀)

그러나 아직 개선 및 보완할 점이 남아 있다. 설계도면부터 각종 파일 등 데이터의 보안 문제와 재택근무를 완벽하게 수행하기 위한 하드웨어장치 미흡 등이 그것이다. 사측은 더 많은 투자를 통해 스마트 오피스가 제대로 구축될 수 있도록 재검토를 논의 중이다. 아울러 재택근무 경험치를 순차적으로 늘려 전 직원의 20%는 재택근무를 활용할 수 있도록 운영 스킬을 키워갈 계획이다.



재택근무 컨설팅으로 이렇게 달라졌어요

컨설팅 전

- 재택근무를 운영한 경험이 전무한 상태로 운영규정 필요
- 재택근무 상시 운영에 대한 의지는 높으나, 실질적인 IT인프라 구축 미비
- 재택근무 환경 미구축에 대한 직원들의 거부감, 새로운 제도에 대한 저항이 있음

컨설팅 후

- 적합직무 발굴 및 재택근무를 위한 근태관리시스템 구축 등 세부조항 마련
- 재택근무 상시 운영에 필요한 효율적인 IT인프라 구축안 마련
- 시범운영 후 재택근무에 대한 만족도 상승 및 재택근무에 대한 긍정적 인식 확산



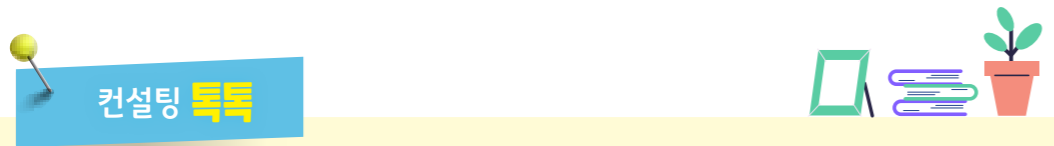
📍 제조업도 재택근무할 수 있다는 걸 보여주고 싶어요

“생각보다 괜찮은 것 같다, 재택근무해 볼 만하다... 등등 긍정적인 의견이 들릴 때마다 담당자로서 기쁘고 마음이 놓입니다. 재택근무를 활용하는 직원들이 점점 더 늘어날 것 같아요. 특히 코로나19로 자녀돌봄에 애를 먹고 있는 삼사십대 직원들의 호응이 높는데, 제조업도 적합직무 발굴을 통해 얼마든지 재택근무할 수 있다는 가능성을 발견한 건 큰 수확입니다.”

- 기획관리팀 L 과장

📍 스마트 오피스로 익숙한 대면보고 방식에서 벗어났죠

“기존의 대면보고 방식에 익숙하다 보니 ‘재택근무할 때 보고나 결재가 제대로 진행될 수 있을까?’ 하는 의구심이 많이 들었습니다. 그런데 사내 메신저나 전화, 그룹웨어 시스템 등을 활용하니까 문제가 없더라고요. 물론 아직은 대면보고가 더 편하긴 하지만 익숙한 것에서 벗어나 새로운 것을 받아들이고 시도해보려는 노력이 있어야 회사도 구성원도 좀 더 발전할 수 있지 않을까요?” - 사업팀 S 차장



컨설팅 톡톡

“수평적인 조직문화가 있으면 제도 안착이 훨씬 쉬워집니다”

다와이피엔에프(주)는 코로나19가 종식되어도 상시 재택근무가 가능한 근무환경을 만들고자 하는 대표이사의 강한 의지가 느껴지는 기업이었습니다. 문제는 직원들의 저항이었습니다. 경직돼 있던 근무형태를 유연하게, 자유롭게 바꿔나갈 수 있는 방향으로 포인트를 잡고 컨설팅했습니다. 다행히 대표이사의 의지가 전 직원에게 잘 공유되는 수평적 조직문화를 가지고 있었어요. 과도한 회식을 지양하고 회식 대신 문화생활을 즐기거나 취미생활을 같이 하는 등 긍정적인 문화가 이미 자리 잡고 있었기 때문에 가능한 일이었죠. 이런 경우 재택근무 안착은 더욱 쉬워집니다. 수평적 조직문화와 재택근무가 만나면 시너지 효과를 낼 수 있으니까요.

컨설턴트가 전하는
쏙쏙 Tip

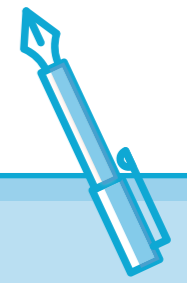
재택근무 수요조사 하기



재택근무를 도입하려면 먼저 수요조사가 필요합니다.
아래 질문항목 예시를 참고해서 설문조사에 활용해보세요.

근로자 수요조사 설문 내용

직장만족도 및 조직몰입도	<ul style="list-style-type: none"> - 업무, 직장, 가정생활 등에 대한 전반적 만족도 - 조직몰입도, 이직 의사 및 사유 - 현재의 직장 및 가정생활 등에 대한 애로사항
조직진단	<ul style="list-style-type: none"> - 현재 근무방식, 근로시간 등에 대한 생각 - 재택근무 활용 분위기
직무특성 및 효과성	<ul style="list-style-type: none"> - 제도 도입이 적합하거나 필요한 직무 - 제도 도입의 효과
재택근무 선호도	<ul style="list-style-type: none"> - 제도 도입 시 활용 의사 - 제도 도입 시 적용 용이도
제도 정착에 필요한 사항	<ul style="list-style-type: none"> - 제도 도입 시 전제되어야 하거나 개선되어야 하는 사항 * 운영 효율성, 성과중심 평가, 업무절차 간소화, 정보시스템 등



HITACHI ABB

(주)ABB파워그리드코리아

- 업종** 제조업
- 주요사업** 그리드자동화, 전력솔루션, 초고압제품, 변압기
- 설립연도** 2019년(ABB코리아에서 분사)
- 대표자** 최석환
- 근로자 수** 180명(2021년 1월 기준)
- 소재지** 서울시 강남구 영동대로 511 트레이드타워 41층



“ 뉴 노멀 시대, 재택근무는 선택이 아닌 필수!
안착 위해 노사 양측의 목소리를 모두 담았죠 ”

(주)ABB파워그리드코리아는 Hitachi(히타치)와 ABB의 합작 투자회사로 두 회사 모두 100년 이상의 역사를 가지고 있는 유수의 기업이다. (주)ABB파워그리드코리아는 발전소에서 생산된 전기가 공장 및 가정 등에서 안정적으로 사용되는데 필요한 모든 제품을 생산·관리한다. 여느 글로벌기업처럼 자유롭고 수평적인 조직문화를 가지고 있어서 이미 유연근무제를 시행하고 있다. 2020년 전 세계를 강타한 코로나19 감염을 예방하고 ‘뉴 노멀(New Normal)’에 대비하기 위해 컨설팅을 통해 재택근무제를 체계적으로 도입했다.



(주)ABB파워그리드코리아의 컨설팅 point

(주)ABB파워그리드코리아 직원들의 경우 재택근무에 대한 인식이 대체로 나쁘지 않은 편이었다. 하지만 서울 본사와 천안 사업장 사이에 온도차가 있었다. 천안 사업장은 업무특성상 현장에서 생산을 해야 해서 재택근무가 불가능한 부서가 있기 때문이다. 따라서 재택관리 적합직무의 기준을 세우고 평가를 하는 과정에 현장전문가들의 의견을 적극 반영했다. 달라진 제도에 관해 천안에서 설명회를 개최하고 서울에서도 화상으로 참여하도록 했다. 형평성과 공정성을 고려해 인사·노무관리 체계를 정비하고 기존 규정들을 개정, 신설할 수 있었다. 주 1회, 주 2~3회 등 적합도 평가에 따라 다양한 근무형태를 제안했는데, 즉각 실시하지는 않았지만 향후 의견수렴을 해나가며 확대할 계획에 있다.





길게 멀리 내다보는 재택근무제

스위스 취리히에 본사를 둔 (주)ABB파워그리드코리아는 초고압 제품부터 변압기, 그리드 자동화, 전력 솔루션까지 4개의 글로벌 사업부를 중심으로 90여 개 국가에 현지 사무실과 연구센터를 갖추고 있다. 한국의 경우 국내시장 수주액이 약 3천억 원에 이르며 200여 명의 전문인력이 근무하고 있다.

이같은 성과는 혁신과 안전을 최우선으로 하는 기업문화와도 궤를 같이 한다. 그런 점에서 (주)ABB파워그리드코리아에서 재택근무제는 낯선 근무형태가 아니다. 이미 유연근무제를 운영하고 있기 때문이다. 영업직은 간주근로제로, 내근직은 선택적 근로시간제로 업무시간을 유동적으로 조절하고 있다.

4차 산업혁명 이후를 대비해야 한다는 목표의식을 가지고 있는 (주)ABB파워그리드코리아는 코로나19 감염이 확산되자 신속히 재택근무 체제로 들어갔다. 2020년 2월부터 절반 정도의 인원이 재택근무를 했다. 하지만 급하게 진행된 터라 구체적인 기준이나 시행방법에 있어서 부족함을 느꼈다. 달라진 상황이 정상 상태가 되는 뉴 노멀(New Normal) 시대, 재택근무제를 시행하는 김에 제대로 도입해보자는 의견이 모아졌다.

“외부환경 변화에 따라 산업구조가 재편되고 있습니다. 많은 기업이 불확실성 속에서 어떻게 조직을 운영해 나가야 할지 고민이 깊은 것으로 압니다. 그런 점에서 재택근무는 뉴 노멀에 대한 대비책의 하나로서 기업의 생존을 위한 필수 요소라고 생각하게 되었습니다. 전사적으로 재택근무 도입에 나서게 된 것도 바로 그런 이유 때문입니다.”

- 최석환(대표이사)

(주)ABB파워그리드코리아는 대표이사과 경영진의 논의만으로 의사결정을 내리지 않고 전 직원의 의견을 적극적으로 공유하고 반영하는 사풍이 특징이다. 재택근무 컨설팅 역시 직원들의 다양한 의견을 수렴하면서 진행되었다. 이는 재택근무 대상이든 아니든 형평성, 복무 및 성과관리 등 새로운 제도에 대해 느끼는 직원들의 우려를 불식시키는 데 도움이 되었다.



노사가 함께 소통하며 공감대 형성하기

컨설팅은 3개 부문을 중심으로 진행되었다. 재택근무가 가능한 직무진단과 재택근무 대상·비대상자 간의 형평성 문제, 성과관리에 대한 우려 해소였다. 컨설팅은 재택근무 도입 및 운영에 대한 목적과 기본 방향을 설정하고 IT인프라를 진단하는 것부터 시작했다.

그러나 무엇보다 재택근무에 대한 편견을 푸는 일이 시급했다. 직무특성상 재택근무 대상이 아닌 직원들 가운데 ‘재택근무하는 직원은 열심히 일하지 않고 편하게 자유시간을 가질 수 있을 것’이라는 부정적 인식을 내비치는 의견이 나왔기 때문이다.

“다른 기업에서도 비슷한 인식과 마주하곤 합니다. 업무처리가 비효율적일 것이라는 생산성 저하를 우려하는 목소리도 나오죠. 또한 재택근무 대상이 아닌 직원의 경우 자신의 직무가 적합도가 적거나 떨어진다는 것을 알면서도 불공정하다는 부정적인 인식을 가지기도 합니다. 그런 점에서 (주)ABB파워그리드코리아가 인상적이었던 것은 생산직무 등 재택근무가 어려울 수 있는 업무를 수행하는 천안 사업장의 근로자 대표와 모든 분야의 직무전문가가 컨설팅에 참여해 제도를 이해하려 노력하고 각자의 의견을 냈다는 점입니다.” - 이윤하 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

재택근무 활용현황 _ '21.1월 기준



직무(직종)	인원(명)
영업	32
기술	45
경영지원	23
합계	100

전 직원의 협조 아래 재택근무를 위한 현황 분석에 들어갔다. 인사담당자, 노측 대표, IT분야 담당자와 인터뷰를 진행하고 근로계약서, 관련 규정, 기존에 시행 중인 유연근무제를 살폈다. 현황 파악 후에는 근로계약서 개정안, 별도 근로조건 변경 동의서, 재택근무 운영 지침이 담긴 내부 규정 등을 만들고 근로시간과 휴게시간 등 복무와 보상을 포함한 인사·노무관리 체계를 구축했다.

“사측에서 재택근무 도입과 운영의 목적 및 취지를 전 직원이 공감할 수 있도록 천안 사업장에서 설명회도 열었는데 단계마다 직원들의 의견을 적극적으로 수렴하고 함께 수용할 수 있는 선에서 공감대 형성을 하려는 노력이 돋보였습니다.”

- 이윤하 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

편안한 근무환경으로 업무몰입도는 상승 중

현재 (주)ABB파워그리드코리아는 영업, 기술, 경영지원 직무에서 100명이 재택근무를 하고 있다. 전체 직원의 55%에 해당하는 인원이다. 재택근무는 부서 재량으로 운용하고 있다. 평소 업무연차보다는 구성원 개개인의 역량을 먼저 고려하여 인재를 활용하는 조직답게 소통도, 협의도 자유롭다.

원격소통의 불편함을 날려버리기 위해 비디오 앱을 이용한 현장 리모트기술이 등장했고, 여러 명이 동시에 문서작업을 할 수 있는 클라우드 서비스도 적극 활용 중이다. 재택근무자들은 근무환경을 자신이 가장 편안한 상태로 만들 수 있어서 업무몰입도와 효율이 높아졌다고 입을 모은다.

(주)ABB파워그리드코리아가 재택근무제를 도입한 목적에는 젠더 다양성(Gender Diversity)을 추구하는 측면도 포함된다. 조직의 생산성을 위한 필수적인 선택이고 실제로 성별 비율이 비슷한 조직이 더 다양한 관점으로 창의적이고 협력하는 근무환경을 만들 수 있다는 연구결과도 있다.

(주)ABB파워그리드코리아는 현재 여성 비율이 전체 180명 중 20여 명 정도로, 기술 중심 제조업 분야치고는 높은 비율이고 증가 추세에 있다.

“제 경영철학은 직원들이 시간과 장소에 구애 받지 않고 본인 업무에 집중해서 최고의 성과를 창출할 수 있도록 동기부여를 할 수 있는 근무환경을 만드는 것입니다.”

- 최석환(대표이사)

“글로벌 가이드라인이 나오기 전에 첫 단계를 먼저 시작한 셈이라 갈 길이 멍니다. 하지만 직원들의 열의는 점점 더 높아질 것으로 기대하고 있습니다. 실제로 가족과 함께하거나 자신을 위한 여유시간이 생긴 것을 장점으로 뽑은 소감이 많았습니다.”

- 곽영경 과장(인사팀)

재택근무제의 성과 측정을 논하기에는 아직 이르지만, 직원들의 참여를 통해 제도를 투명하게 운영함으로써 직무 및 회사만족도가 향상되었다는 것은 현재로서도 확실하다. (주)ABB파워그리드코리아는 글로벌 기업의 일원으로서 세계 각국의 지사들과 글로벌 가이드라인을 맞춰야 하는 과제를 안고 있다. 이에 따라 재택근무에 적용될 구체적인 틀은 추후에 시행할 예정이지만, 이번 컨설팅을 통해 선제적으로 분위기를 형성하고 한국 실정에 맞는 최소한의 체계를 구축할 수 있었다.



재택근무 컨설팅으로 이렇게 달라졌어요

컨설팅 전	컨설팅 후
<ul style="list-style-type: none"> - 코로나 대응 목적으로 임시 재택근무 실시 - 운영기준, 근로계약서 수정이나 관련 규정 미비 - 재택근무에 대한 부정적 인식으로 내부 혼란 발생 	<ul style="list-style-type: none"> - 운영기준 및 방식을 마련하고 적합직무에 대한 의견수렴 - 근로계약서 개정안, 관련 규정 마련으로 실질적, 법적 기준 수립 - 설명회 개최를 통해 부정적 인식 해소, 노사 간 공감대 형성



📍 재택근무제로 업무만족도 높이는 발판 마련

“전문컨설팅을 받으면서 직무별로 설문지를 돌리고 설명회를 개최하는 과정속에서 현장의 다양한 목소리를 들었습니다. 장기적인 관점에서 재택근무를 대하는 문화, 업무효율성, 생산성 등 업무 전반에 대한 고민이 더 필요할 것 같습니다. 아직은 초기 단계여서 장단점이 같이 존재하고 있고 끊임없이 개선해야 합니다만, 직원들의 업무만족도를 높일 수 있는 발판을 마련했다는 점에서 이번 컨설팅이 도움이 많이 되었습니다.”

- 변압기 사업부 L 과장

📍 재택근무 이후 회의가 훨씬 편해졌어요

“재택근무는 갑작스러운 미팅이나 불필요한 요청사항과 같은 방해 요소가 없어서 집중시간이 필요한 업무는 잘 맞는 것 같아요. 이전에는 해외에 있는 동료들과 회의를 진행할 때 시차 때문에 어려움이 있었어요. 이제는 업무시간이 유연해져서 회의 일정을 편하게 조율할 수 있어요. 사무실에서 전화 회의할 때는 옆 동료에게 피해를 줄까봐 눈치가 보였는데, 이제는 헤드셋을 낄 필요 없이 귀도 마음도 편하게 열어놓고 일할 수 있어서 좋아요.”

- 그리드자동화 사업부 B 차장

📌 컨설팅 특특



“노사 양측의 목소리를 함께 담으려는 노력이 중요합니다”

코로나19 비상 상황을 맞아 특별한 기준 없이 재택근무를 실시하게 된 기업들이 많습니다. 체계적인 재택근무제를 도입하려면 적합직무를 발굴하고, 운영 기준을 마련하는 일을 해야 하죠. 이 과정에서 중요한 점은 노사 협력입니다. 경영진이나 일부 직원만의 의견으로 추진하면 제도 시행에 어려움을 겪을 수 있습니다. (주)ABB파워그리드코리아는 해당 직무 ‘재택근무 적합도 평가’에 사측 뿐 아니라 노측의 현업부서장 등 직무전문가들이 참여했고, 양측이 평가한 점수를 평균하여 사업장 전체의 직무에 대해 재택근무 적합도 순서를 정했습니다. 컨설팅 이후에 어떻게 적용해나갈지 과제가 남아 있지만 다른 기업에도 귀감이 되는 모습으로 남아 있습니다.

컨설턴트가 전하는
쏙쏙 Tip

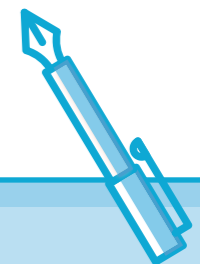
재택근무 적합직무 정하기



재택근무 대상 직무는 회사 상황을 고려하여 자율적으로 정할 수 있습니다.
예시를 참고하여 우리 회사 내 적합직무를 찾아보세요.

재택근무 적합직무 예시

- ☑ 스스로 업무계획을 세우고 자율적으로 업무관리를 할 수 있는 직무
- ☑ 독립적·개별적인 업무수행이 가능한 직무
- ☑ 다른 팀이나 조직과의 업무협조가 빈번하게 발생하지 않는 업무
- ☑ 동료, 상사와의 대면업무가 제한적인 직무
- ☑ 고객과의 대면접촉이 거의 없는 업무
- ☑ 원격으로 관리감독이 가능하거나 결재·보고 빈도가 낮은 직무
- ☑ 높은 수준의 보안을 요구하지 않거나 보안대책을 마련할 수 있는 직무
- ☑ 업무실적 평가의 계량화가 용이한 업무
- ☑ 정보통신기술을 이용하여 근무할 수 있는 모든 직무
- ☑ 특정 장소에서 이루어지지 않아도 되는 직무
- ☑ 회사 내 문서열람, 장비사용 등이 필요 없거나 자택에 비치한 장비로 수행 가능한 직무



“ 적합직무 발굴부터 인프라 구축까지,
길잡이가 되어준 재택근무 컨설팅 ”

- 업종** 제조업
- 주요사업** 분자진단키트 연구개발 및 제조(암·코로나 진단)
- 설립연도** 2011년
- 대표자** 조상래
- 근로자 수** 62명(2021년 1월 기준)
- 소재지** 서울시 구로구 디지털로 242
한화비즈메트로 1차 3층, 4층, 9층



2011년 창립한 (주)젠큐릭스는 분자진단 바이오 기업이다. 국내 최초 유방암예후진단 키트와 신의료기술평가 인정을 받은 폐암동반진단키트 등 헬스케어 서비스 기업으로 꾸준히 성장해왔다. (주)젠큐릭스는 최근 코로나19 시대와 마주하며 두 가지 변혁을 시도했다. 하나는 코로나19 진단키트 제품군을 완성해 낸 것이고, 또 하나는 재택근무제를 도입한 것이다. 특히 재택근무제는 코로나19 이후에도 일상적 근무형태로 정착되길 희망했다. 재택근무 종합컨설팅의 도움을 받은 이유다.



(주)젠큐릭스의 컨설팅 point

(주)젠큐릭스는 이미 유연근무제가 잘 이행되고 있는 회사였다. 시차출퇴근제를 비롯해 한 달에 한 번, 하루 3시간 늦게 출근할 수 있는 ‘지각데이’와 당일 컨디션에 따라 가능한 ‘조퇴데이’를 합친 ‘꿀조각데이’라는 독특한 제도들을 운영 중이었다. 재택근무제 또한 유연근무제 확대의 일환으로 2020년 9월에 도입한 상태였다. 문제는 대상자가 임신 중인 근로자, 감염 위험지역 방문자 등으로 한정돼 있다는 점이었다. 이에 전자 차원으로 재택근무 대상자를 늘리고 상시운영할 수 있는 체계를 만드는 데 컨설팅 포인트를 두었다. 기존의 재택근무제를 검토한 결과 적합직무 설정, 운영기준 보완, 교육 등 몇 가지 사항만 추가한다면 목적달성이 충분히 가능하다는 판단이 들었다.





코로나19로 촉발된 재택근무 활성화

(주)젠큐릭스가 추구해온 경영철학은 우수한 인재들이 책임감과 자율성을 기반으로 자아실현을 이룰 수 있도록 돕는 것이었다. 직원의 근무 만족도가 기업의 경쟁력과 직결된다는 믿음 때문이다. 이런 이유로 (주)젠큐릭스는 일찌감치 시차출퇴근제를 도입해 일하는 방식을 유연하게 운영해 왔다. ‘가족친화기업’, ‘여가친화기업’, ‘일자리창출 우수기업’이라는 타이틀이 자연스럽게 따라왔다.

“코로나19로 거리두기가 이슈가 되던 지난해 초, 임신 중인 근로자와 위험지역 방문자부터 재택근무를 실시했습니다. 어린 자녀의 돌봄문제를 겪고 있는 직원들이 많은 관심을 보였죠. 이후 재택근무를 전사 차원으로 확대하기로 하고 업무환경 및 시스템을 고도화하고 재택근무 가이드를 제작해 배포했습니다. 이런 분위기 속에서 직원들이 필요에 따라 자유롭게 재택근무를 할 수 있는 환경이 조성되었습니다.” - 박현욱(부사장)

재택근무제 본격 도입은 핵심인력의 근무 만족도 향상을 위해 꼭 필요한 상황이었다. (주)젠큐릭스는 30대 직원이 전체의 60%를 차지하고 그 가운데 어린 자녀를 돌보고 있는 직원이 25명으로 40%나 되기 때문이다. 이들의 어려움을 해소할 수 있는 체계적인 제도 운영이 절실한 타이밍이었다. (주)젠큐릭스는 전문컨설팅을 통해 재택근무제를 확장하기로 했다.

재택근무 활용현황 _ '21.1월 기준

직무(직종)	인원(명)
사무직	15
연구직	1
영업직	1
생산직	0
합계	17



이미 시행 중인 재택근무의 수정·보완으로 업그레이드

“컨설팅은 이미 시행 중인 재택근무 업무원칙과 가이드 내용을 살펴보는 것부터 시작했어요. 인사팀·기획팀의 임신 근로자에 한해 ‘자택’ 근무를 원칙으로 시행 중이었고 당초 목적이 코로나19 감염 예방이어서 카페 등 외부장소에서 재택근무하는 것은 금지돼 있었죠. 서면 검토와 심층 인터뷰를 통해 관리자들이 이 부분의 준수 여부를 체크하는 게 어렵다는 토로가 나왔어요. 대면보고 문화에 익숙해서 즉각적인 커뮤니케이션이 어려울 것 같다는 우려도 있었어요.” - 홍지은 컨설턴트(한국생산성본부)

기존 운영지침이 큰 문제 없이 설계돼 있어 몇 가지 사항을 수정·보완하는 방향으로 컨설팅을 진행했다. 먼저 전략기획본부의 인사팀과 기획팀 이외에 재택근무가 가능한 직무를 찾았다. 대면 업무가 필수가 아닌 임상본부의 임상허가팀이 추가로 발굴됐다. 해외사업장과 업무연계를 맺고 있는 전략기획본부 학술마케팅팀의 구성원도 재택근무 가능 대상자에 포함시켰다. 시차로 인해 주로 밤에 업무연락을 해야 하는 직무의 특수성을 고려한 배려였다.

전자방식의 근태관리 외에 다른 관리방안도 모색했다. ‘자택’으로 한정했던 재택근무 장소는 ‘자택 또는 신청한 근무지’로 바꿨다. 재택근무 장소를 변경할 경우엔 사전 승인을 원칙으로 하고 승인권자는 유선으로 근무상황을 확인할 수 있도록 했다. 근로자의 자율성을 보장하면서도 관리자의 애로사항을 해소하기 위한 방법이었다.

이와 함께 대면보고를 대체할 만한 업무보고 체계도 마련했다. 대면보고는 화상회의, 전자결재 시스템 등을 활용할 수 있도록 유도하고 부득이하게 협업 등 업무공유가 필요할 경우에는 정기출근일을 지정할 수 있도록 수정했다.



“이제 남은 일은 (주)젠큐릭스의 스마트 오피스 구축 현황을 살펴보는 것이었어요. 점검결과 화상회의, 전자결재, 근태관리 등 비대면 IT 환경이 비교적 잘 갖춰져 있었어요. 하지만 수행업무의 보안요구 수준이 높은 것에 반해 보안사고 대응체계는 미흡했습니다. 문서 중앙화 및 보안이 특화돼 있고 정보유출과 악성코드 감염에 대응할 수 있는 프로그램을 추천했습니다.” - 이재신 IT컨설턴트(한국생산성본부)

여기에 업무수행에 필요한 서류를 외부에 반출해야 할 경우 해당 항목 반출의 사전승인 및 보안서약서를 작성하고, 반출된 자료로 인해 발생하는 사고에 대해서는 승인권자와 재택근무자가 연대하여 책임진다는 조항을 신설했다. 재택근무자가 지켜야 할 사항에 대한 사전교육 실시 의무화 조항도 추가했다.

“모든 제도 설계를 마치고 2020년 11월 16일 재택근무 시범운영에 돌입했습니다. 12월 2일까지 2주간의 시범운영을 마치고 재택근무에 참여한 10명의 직원을 대상으로 재택근무 만족도, 업무집중도, 업무효율성을 조사했어요. 결과는 긍정적이었습니다. 세 가지 항목에 모두 5점 만점에 4점의 점수를 얻은 것입니다.”

- 홍지은 컨설턴트(한국생산성본부)

재택근무 본격 시행 후 활용률 27.4%로 상승

재택근무 컨설팅이 모두 마무리된 후 (주)젠큐릭스는 재택근무 본격 시행에 들어갔다. 그리고 시행 한 달이 넘어가는 2021년 1월, (주)젠큐릭스의 재택근무자는 17명으로 시범운영 때보다 7명이 늘었다. 전체 직원의 27.4%가 재택근무를 활용한 것이다. 재택근무자들의 만족도 조사 결과 역시 합격점이었다. 88%가 재택근무에 만족했고 72%가 생산성에도 차이가 없다고 답했다. 코로나19가 끝나도 재택근무제를 상시적으로 운영하겠다는 목표에 한 걸음 더 다가선 것이다.

“물론 근태관리나 커뮤니케이션이 원활하게 이뤄지지 않는다는 불만이 나오기도 합니다. 해결책으로 협업이 필요한 경우 사전조율이 가능하도록 재택근무 시작 전에 일일 혹은 주간업무를 보고하고, 재택근무 종료 후에 이를 평가하는 방식 등을 도입할 예정입니다. 컨설팅을 통해 프로세스가 잘 갖춰진 덕분에 내부 관리 툴을 추가로 점검하고 보완하는 일은 어렵지 않게 해나갈 수 있을 것 같습니다.” - 문미라(인사팀 부장)

재택근무 운영을 계기로 (주)젠큐릭스는 앞으로 내부 회의와 교육, 시상식 등과 같은 전체 모임은 화상회의 시스템을 활용해 진행하기로 했다. 재택근무제가 정착되는 시점엔 또 다른 유연근무제를 도입하는 등 다양한 근무혁신 추진도 계획하고 있다.



재택근무 컨설팅으로 이렇게 달라졌어요

컨설팅 전

- 재택근무를 자체 운영하고 있었으나 구체적 기준 없고, IT인프라도 제한적이어서 한계
- 재택근무 운영대상 확대를 원하나 출퇴근 및 복무관리 이슈에 대한 우려가 있음
- 재택근무 대상을 임신 중인 근로자, 코로나 19로 감염 위험지역 방문자로 한정



컨설팅 후

- 재택근무 시 발생할 수 있는 출퇴근 및 복무관리 이슈 검토로 적절한 규정 수립·적용
- 직무만족도 및 업무효율성 향상으로 재택근무 상시운영에 대한 부정적 인식 개선
- 새로운 운영기준을 통해 출퇴근 및 복무관리 방안 설정, 운영대상의 점진적 확대 계획



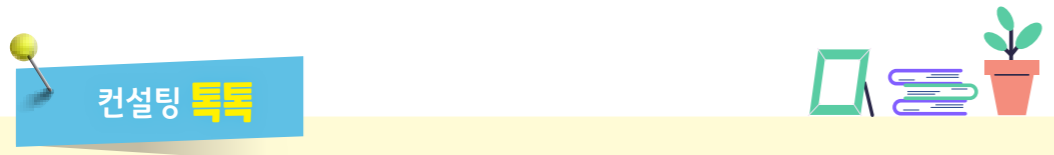
📌 컨설팅 덕분에 장기적인 운영계획안을 마련했죠

“전문가의 가이드는 역시 다르더군요. 해결이 필요한 부분을 명쾌하게 풀어주고 대안까지 마련해 주셔서 제도 관리뿐만 아니라 향후 장기적인 운영계획까지 세울 수 있었죠. 코로나 19 종식 여부와 상관없이 재택근무가 기업과 근로자 모두가 win-win 하는 일상적인 근무방식으로 자리 잡고, 한 단계 더 업그레이드되는 조직문화를 구축할 수 있도록 열심히 모니터링할 계획입니다.” - 인사팀 K 대리

📌 출퇴근시간 절약한 만큼 업무효율은 높아졌어요

“재택근무의 가장 큰 장점은 출퇴근시간을 절약할 수 있다는 점이지요. 왕복 2시간이 아주 큰 차이를 만들어내고 있어요. 코로나19 감염을 걱정하지 않아도 되고 육체적인 피로감이 줄어서 업무집중도 잘 돼요. 불필요한 대면 업무가 없어서 그런지 스트레스 지수도 확 낮아진 것 같아요. 자율적으로 업무를 진행하는 만큼 업무성과에는 더 신경 쓰고 있습니다.”

- 기획팀 P 과장



컨설팅 **특**독

“재택근무제가 또다른 유연근무제 도입이라는 나비효과를 가져오길”

재택근무 컨설팅은 사실 ‘일하는 장소의 변화’가 아닌 ‘일하는 방식의 변화’가 꼭 필요하다는 걸 기업에 알려주기 위한 제도입니다. 그래서일까요? 이미 여러 유연근무제를 시행하고 있던 (주)젠큐릭스에 재택근무제가 안착되는 것은 어렵지 않아 보였습니다. 명목은 재택근무 컨설팅이었지만, 또 다른 유연근무 형태도 제안했습니다. 외부미팅이 많아 재택근무 적합직무에서 제외된 영업직은 간주근로제를, 과제수행이 중요한 연구직은 재량근로제 도입을 권유했죠. 기업성공의 열쇠가 사람, 즉 직원에게 있다는 것만 전제한다면 직원의 근무만족도를 높일 수 있는 유연근무제도는 많습니다. 상시적 재택근무제 도입에 성공한 (주)젠큐릭스에 앞으로 더 많은 유연근무제 도입이라는 나비효과가 일어나길 기대합니다.

컨설턴트가 전하는 **쏙쏙 Tip**

재택근무 형태 결정하기



재택근무 빈도와 근무 위치를 정리해서
우리 회사에 맞는 재택근무 형태를 정해보세요.

활용 빈도에 따른 구분

상시형 재택근무

- 대부분의 근무일을 재택근무로 하는 경우
- 장거리, 가족돌봄 등의 사유로 통근에 어려움이 있거나, 업무의 독립성이 강하고 일상적인 관리감독의 필요성이 적을 경우

수시형 재택근무

- 주 1~4일 중에 재택근무일을 정하고 나머지는 사무실에서 근무
- 타 부서 및 거래처와의 업무협조, 조직 내 의사소통, 재택근무자의 고립감 등을 고려했을 때 일정기간 사무실 근무가 필요한 경우

위치에 따른 구분

재택근무 (원격근무)

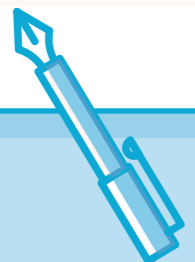
- 직원의 집 또는 집 근처의 직원이 선택한 장소(예: 카페, 도서관)에서 근무

스마트워크센터 근무

- 집이나 주된 사무실이 아닌 지정된 공동 업무공간에서 근무
- * 회사가 직접 운영 관리하거나 공간대여 전문사업자가 유지·관리하는 장소 등

고객사 근무

- 고객사 등 거래처에서 소유하거나 관리하는 공간에서 근무



- 업종** 제조업
- 주요사업** 서보모터, 모터 소프트웨어에 기반한 연구개발
- 설립연도** 1997년
- 대표자** 김덕근
- 근로자 수** 60명(2021년 1월 기준)
- 소재지** 경기도 성남시 중원구 사기막골로 80



“ 제조업도 재택근무? 할 수 있다!
전문컨설팅으로 첫발을 떴습니다 ”

(주)코모텍은 서보모터(servomotor)를 메인으로 제조하는 모터 전문 기업이다. ‘서보모터’는 입력신호에 응답해 기계적 부하를 조절하는 정밀한 기술력이 필요한 모터를 말한다. 장비 로봇의 모터가 그 예이다. 20여 년 넘게 오롯이 모터에만 매진한 결과 코로나19 위기 속에서도 13종의 특허를 출원했고 스웨덴, 덴마크, 미국 등 해외 각국에 수출하는 쾌거를 이뤘다. 회사의 성장과 발맞춰 코로나로 인한 변수에 잠식되지 않기 위해 기업 운영에 변화가 필요했고, 그중 하나로 ‘재택근무’를 떠올렸다. ‘제조업’이라는 특수한 환경에서 어떻게 첫 단추를 끼워야 할지 막막하던 찰나, 종합컨설팅을 통해 긍정의 신호탄을 발사했다.

(주)코모텍의 컨설팅 point

(주)코모텍은 재택근무 관련 설문조사를 자체 실시하는 적극적인 모습을 보였다. 컨설팅 전에도 출산·육아를 이유로 소수 인원이 재택근무를 하고 있어서 실행에 대한 이해도가 높을 것으로 판단되었다. 우선 재택근무 규정을 마련하고 구체적인 제도설계 및 변화를 받아들일 수 있는 조직문화 개선에 나섰다. IT인프라 시스템이 취약하여 중소벤처기업부의 비대면서비스 바우처사업과 연계 후, 시범운영 시 적극 활용했다. 제조업 특성상 경영지원팀과 영업팀만 제한적으로 시행했지만, 이번 컨설팅으로 제도 도입을 위한 기반을 다졌다고 볼 수 있다. 재택근무 도입 부서를 점진적으로 확대 운영하겠다는 사측 의지에 따라 조직성과 향상이 이루어질 수 있도록 일터혁신 컨설팅을 연계했다.





변화에 대처하기 위한 선택, 재택근무

20여 년 넘게 회사를 운영해온 (주)코모텍의 김덕근 대표이사가 항상 염두에 둔 것은 기술을 함께 일궈낸 숙련 직원의 불가피한 공백을 막는 것이었다. 설립 초기에는 남성 직원이 대부분이었지만, 점차 여성 직원이 늘어나기 시작해 2019년에 들어서에는 출산과 육아로 주요 자리에 공백이 생길 위기에 처하게 됐다. 앞으로의 운영과 업무를 위해서라도 변화와 준비가 필요한 시점이었다. 직원들 역시 출산, 육아로 인한 경력단절 없이 일하기를 원했고 노사가 타협점으로 찾은 것이 바로 '재택근무'였다.

“저는 육아휴직을 사용하지 않고 경력을 이어가고 싶었지만, 회사가 현장이 주를 이루는 제조업이라서 별다른 방법이 없었죠. 그런데 대표님이 먼저 재택근무를 제안해주셨어요. IT 인프라도 구축되지 않은 상태였고 회사로서도 큰 도전이었는데 다행히 유선이나 이메일로도 가능한 업무여서 재택근무하게 되었어요. 덕분에 육아 부담을 덜고 일에 매진할 수 있었고, 회사는 대체인력을 구하거나 다른 구성원의 업무 과부하를 막을 수 있었다고 하더라고요. 재택근무는 회사와 직원이 상생하는 방법이라고 생각해요.”

- 김수지 팀장(경영지원팀)

이때의 경험으로 김덕근 대표는 현장이 주가 되는 제조업도 일부 부서에서는 재택근무가 가능함을 확신했다. 특히 여성 직원이 전체 60명 중 13명이고, 그중 7명이 20~30대에 속하기에 출산, 육아로 인한 업무공백을 막을 수 있는 대책이 필요해졌다. 그즈음 코로나19 위기가 찾아왔고 근무형태 변화의 필요성을 감지한 대표이사의 강력한 의지로 재택근무 컨설팅을 받게 되었다.

재택근무 활용현황 _ '21.1월 기준

직무(직종)	인원(명)
경영지원팀	2
연구	1
합계	3



제조업도 재택근무하는 뉴노멀 시대로

“(주)코모텍은 올해로 24주년이 된 회사입니다. 세월만큼 쌓여온 프로세스와 조직문화가 있죠. 처음 재택근무 종합컨설팅을 받는다고 했을 때 회사 내 의견이 분분했어요. 코로나19 감염에 대한 불안감으로 재택근무에 대해 긍정적인 의견이 많았지만, 프로세스에 변화를 주는 건 어려운 일이었습니다. 거기서 돌파구를 찾을 수 있었던 건 강력했던 대표님의 의지였습니다.” - 김수련 차장(경영지원팀)

먼저 재택근무에 대한 직원들의 생각을 알아보기 위해 자체 설문조사를 시행했다. 긍정적인 답변이 많았으나 ‘굳이 바꿀 필요가 있나?’, ‘시스템이 없는데 어떻게 재택근무가 가능할까?’ 같은 부정적 의견과 IT인프라 구축이 먼저일 것 같다는 의견도 있었다.

자체 진행한 설문조사 결과가 있어서 본격적인 컨설팅에 필요한 인터뷰 없이도 직무별 재택근무에 대한 의견 청취가 가능했고 적합직무 발굴에도 큰 도움이 되었다. 다만, 적합직무를 찾기 위해서는 전문적인 재분류가 필요했다.

“재택근무가 불가능한 부서에서 ‘우리는 왜 안 되지? 기준이 뭐야?’ 같은 약간의 의구심이 생기기 시작하면 조직문화에 균열이 생길 수 있습니다. 그래서 객관적인 적합직무 풀(pool) 선정 기준표에 따라 적합부서를 찾았어요. 그리고 그 결과와 근거 자료를 전 직원이 볼 수 있게 공개했죠. 재택근무로 인한 조직 내 갈등을 막기 위해서라도 이런 과정은 꼭 필요합니다.” - 김유나 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

재택근무 적합직무 풀(pool) 선정 기준표에 따라 제조사업부, 구매팀, 품질보증팀, 영업팀, 연구팀, 경영지원팀 총 6개 부서의 직무평가에 착수했다. 이 중 영업팀, 경영지원팀 2개 부서가 재택근무 적합직무로 선정되었다. 연구기획팀은 적합직무로 선정됐지만, 사내 자체 설문조사 결과 재택근무에 대한 필요성을 느끼지 못한다는 답변이 압도적으로 많아 직원들의 의견을 반영하여 두 부서만 진행하기로 했다. 경영지원팀 2명, 영업부 1명 총 3명의 직원을 대상으로 2주간 시범운영에 들어갔다.

하지만 시범운영을 하던 중 (주)코모텍에 비상이 걸렸다. 업무 관계자의 코로나 확진으로 직원 2명이 밀접접촉자로 분류된 것이다. 재택근무 적합부서가 아닌 구매, 제조팀이었지만 어쩔 수 없이 재택근무를 하게 되었다.

위기의 순간, 시범운영 중인 재택근무를 그대로 적용해보기로 했다. 적합부서가 아니었기에 상황에 맞게 변형이 이루어졌다. 구매팀은 다른 팀원들이 외부 일을 대행해주고 재택근무하는 직원이 전산업무를 맡았다. 제조팀은 다행히 실무자가 아닌 관리자여서 유선과 이메일로 업무를 진행했다. 현장 업무가 주인 제조팀에서도 재택근무가 가능함을 알게 되는 좋은 기회였다.



아직은 미흡하지만, 시작이 반이다!

시범운영에 참여한 직원들의 만족도는 높았다. 출퇴근시간이 주는 피로가 사라져 업무의 집중도가 높아짐은 물론 대면접촉이 줄어 스트레스를 덜 받는 것도 이유 중 하나였다. 하지만 IT인프라 구축 부재로 결재 피드백이 쉽지 않았고, 회사 관련 자료를 바로 찾아볼 수 없어 답답함도 느꼈다고 했다. 전자결재 시스템 미구축으로 종이 서류가 많다 보니 재택근무를 위해 서류들을 챙겨가야 하는 불편함도 있었다.

“(주)코모텍은 30대 이하 직원이 65%를 차지하고 있어서 근무환경 변화에 대체로 유연했어요. 협조도 잘 되고 피드백이 빨라 더 확대하면 좋겠지만, 적합직무가 적어 더 늘릴 수 없다는 게 아쉬웠어요. 전자결재·화상·원격시스템과 보안 관련 프로그램 구축이 필요해 보였어요. 재택·비재택근무자 간 융화나 재택근무가 당연시되는 문화가 자리 잡을 수 있도록 인식개선에 필요해 보였죠. 그래서 CEO 주도로 재택근무 필요성이나 운영 규정, 시스템 구축 및 업데이트에 대한 교육을 지속해서 실시할 것을 제안했어요.”

- 김유나 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

시범운영 후 (주)코모텍에 맞는 재택근무 운영형태는 소통의 오류를 최소화할 수 있도록 수시형(근로일 혼합형)으로 설계되었다. 공통출근일을 지정하여 대면 업무를 보고 그 외의 날에는 재택근무하는 방법이다.

현재 IT구축이 안정화되지 않아 고정인원은 많지 않다. 하지만 컨설팅을 통한 재택근무 규정의 확립으로 유동적으로 시행하고 있다. 부서에 상관없이 직원 개인의 건강 상태나 집안 문제 같은 이유로 출근해서 일하기 어려운 경우 미리 신청서를 제출하고 재택근무 후에는 근무시간, 업무내용 등이 적힌 보고서를 제출하면 된다.

“이번 컨설팅이 IT인프라 구축에 큰 도움이 되었어요. 재택근무 인원을 늘리기 위해 구글 원격프로그램을 이용 중이고 Zoom 화상 시스템도 도입했죠. 중소벤처기업부의 비대면서비스 바우처사업을 통해 시행했었던 전자결재 프로그램과 스마트 팩토리 계약을 앞두고 있어요. 특히 스마트 팩토리는 전산으로 제조공장 시스템을 컨트롤할 수 있어서 제조부서에서도 재택근무가 가능할 것으로 기대하고 있어요. 이번 컨설팅을 시작으로 재택근무 인원을 70%대로 올리는 게 목표입니다.” - 김수련 차장(경영지원팀)

컨설팅이 끝난 후 (주)코모텍은 제조 부문에서도 재택근무가 가능한 방법을 찾고 있다. 인프라 구축으로는 스마트 팩토리가 그 대표적인 사례이고, 와이어를 감는다든지 절연지를 끼우는 기초단순 작업은 재료를 집으로 가져가서 일할 수 있어 재택근무 활용 인원을 늘리는 데 집중하고 있다.



여기서 잠깐!

비대면서비스 바우처사업이란?

중소·벤처기업들이 필요로 하는 화상회의, 재택근무, 네트워크·보안 솔루션, 에듀테크, 돌봄서비스, 비대면 제도 도입 관련 컨설팅 등 6개 분야의 비대면 서비스를 쉽게 이용할 수 있도록 기업당 최대 400만원(자부담 10% 포함)까지 바우처로 지원하는 사업(☞ [자세한 내용은 192p 참고](#))



하지만 고정인원 외에 유동적 사용이 낮은 이유를 파악해본 결과, 재택근무가 자연스러운 근무형태로 자리잡히지 않은 탓에 신청을 하고 싶어도 눈치를 보는 어색한 분위기가 연출되고 있었다. 제도 활용도를 높일 수 있도록 재택근무자를 보다 개방적이고 포용적으로 대하는 조직문화를 만드는 노력이 필요하다.

“사무실은 열려있는 공간이라 뜻하지 않게 외부에서 들어온 업무를 하게 되는 경우가 있어요. 그러다 보면 정작 내 업무에 몰입하기가 힘들어요. 재택근무하면 외부업무로 방해받을 빈도가 낮아져서 업무집중도가 높아지죠. 다른 업무요청을 받더라도 SNS나 메일로 요점만 간단하게 오니까 문제없어요. 회사 차원에서는 전기세, 식사, 종이 등 근태 비용을 절감할 수 있고, 직원은 개인 사정 등에 따라 재택근무를 유동적으로 활용할 수 있으니 스트레스 레벨 조정으로 직원들의 동기 향상에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 생각합니다.” - 김수련 차장(경영지원팀)



재택근무 컨설팅으로 이렇게 달라졌어요

컨설팅 전

- 임산부 및 미취학아동 돌봄이 필요한 일부 근로자 위주로 재택근무를 실시했으나 운영 관련 규정 없음
- IT인프라 부족, 비용문제로 IT기기 제한적으로 보급
- 재택근무에 대한 인식 차이로 제도 필요성에 대한 공감대 형성 어려움
- 재택근무 적합·비적합직무 구분이 조직문화에 부정적 영향 끼칠 수 있음



컨설팅 후

- 재택근무 운영규정 제정, 근로기준법에 근거한 운영서식 마련
- 비대면 플랫폼 참여기업으로 선정, 일정관리, 업무수행 가능한 하드웨어 및 소프트웨어 구축 예정
- 재택근무에 요구되는 조직문화, 업무체계, IT협업기술, 인식개선 교육 예정
- 기업 상황에 맞는 재택근무 형태로 수시형(근로일 혼합형) 설계

아직 부족하지만 조금씩 한 걸음씩!

“컨설팅받을 때 해당 부서는 아니었던 연구팀이지만, 재택근무를 유동적으로 사용할 수 있게 바뀌어서 최근 개인 사정상 재택근무를 신청하게 됐습니다. 구글의 원격 프로그램을 이용해서 회사 컴퓨터에 접속했는데, 집에서도 업무용 컴퓨터로 캐드 도면을 그릴 수 있어서 신기했고, 생각보다 큰 어려움 없이 업무를 수행할 수 있었습니다. 아직은 정착단계지만 얼른 전자결재도 도입되고, 보안프로그램도 시행돼서 더 체계적인 재택근무제도로 자리 잡았으면 좋겠습니다.” - 연구팀 K 연구원

일과 가정, 두 마리 토끼 잡기가 쉬워졌어요

“가정에 돌봄이 필요한 아이가 있어서 회사의 배려로 재택근무를 먼저 시행했었어요. 그런데 감사한 마음과 동시에 죄송한 마음이 들더군요. 하고 싶어도 업무특성상 재택을 하지 못하는 직원들한테요. 괜히 제가 그분들의 사기를 저하시키는 게 아닐까 걱정도 됐고요. 그런데 컨설팅을 통해서 재택근무 적합직무가 객관적인 기준으로 결정되고 그 모든 결과가 공개되니까 부담감을 조금 덜어낼 수 있었어요. 저희 팀엔 여성 직원이 많은데 재택근무가 더 활성화돼서 경력단절에 노출되는 동료가 없어졌으면 좋겠어요. 이렇게 재택근무로 충분히 집에서 아이를 보면서 업무도 할 수 있으니까요.” - 경영지원팀 K 직원



컨설팅 특특



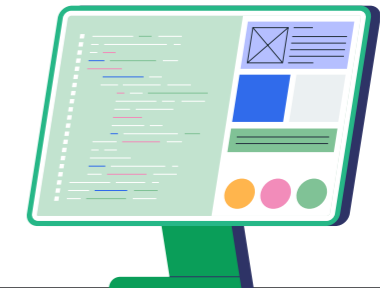
“컨설팅은 시작일 뿐이죠. 하지만 가장 어려운 첫걸음입니다”

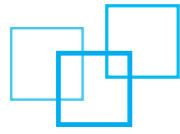
변화는 누구에게나 어렵습니다. 20여 년의 업력을 가진 기업이 익숙한 것에서 벗어나 새로움을 받아들이는 건 쉽지 않은 도전이겠죠. 특히 재택근무 종합컨설팅처럼 직무분석이나 제도 설계 같은 컨설팅은 많은 시간을 할애해야 합니다. 그럼에도 불구하고 기초작업을 단단하게 해두는 것은 기업의 미래에 큰 자양분이 될 거라고 믿습니다. 하나부터 열까지, 기업 맞춤형으로 컨설팅을 진행했는데 일·생활 균형, 직원들의 건강과 안전 등을 위해 재택근무를 활용하려는 의지가 강한 기업이었습니다. 9주간의 컨설팅으로 즉각적인 변화가 나타나진 않았지만, 가장 어려운 첫걸음을 떼었으니 앞으로 전진하는 일만 남았겠죠. 이번 컨설팅이 변화의 시작점이 된 것이길 바랍니다.

- 삼화회계법인
- (주)서울CRO
- (주)퍼니플렉스
- (주)플레로게임즈
- 한국씨아이엠(주)



재택근무 우수사례 IT 및 전문서비스업





삼화회계법인

“ 업무특성에 맞춘 세심한 컨설팅으로
숙련인력 이탈 막고 삶의 질 높였다 ”

- 업종** 회계 관련 서비스업
- 주요사업** 회계감사, 세무자문 및 경영컨설팅
- 설립연도** 1997년
- 대표자** 석완주 외 2인
- 근로자 수** 205명(여성 92명, 2021년 1월 기준)
- 소재지** 서울시 강남구 봉은사로 407 삼화빌딩



삼화회계법인은 회계감사, 세무자문, 재무자문 및 경영 컨설팅 분야에서 다양한 경력을 가진 전문가들의 조직이다. 국내 회계법인 중 TOP10 안에 들어가는 중견 회계법인으로 소속 공인회계사의 약 60%가 5년~15년 사이의 경력을 보유한 30대~40대 회계사로 이뤄져 있다. 또 전체 직원의 약 45%가 여성으로 구성되어 있어 코로나 19 위기 속에서 경영진은 숙련된 여성 직원의 출산과 양육 등으로 인한 경력단절을 예방하기 위한 대안으로 재택근무 실시를 결정했다.



삼화회계법인의 컨설팅 point

삼화회계법인은 구성원 중 여성 직원이 차지하는 비율이 높은 편이다. 2020년 1월, 코로나19로 인해 감염병의 위험이 높아졌을 무렵, 여성 직원 2명이 육아로 인한 재택근무를 희망했다. 기장팀의 경우 업무특성상 재택근무가 가능한 상황이었다. 제도적 뒷받침이 이루어진다면 일·생활 균형 실현에 기여할 수 있을 것으로 판단했다. 재택근무 운영규정이라는 세부세칙을 만들어 근태관리 및 재택근무 시 발생할 수 있는 문제를 해결할 수 있도록 했다. 재택근무를 위한 IT시스템이 전무했기에 근태관리 등에 필요한 IT솔루션을 제시하고 대면회의보다는 화상회의를 활용하도록 했다. 또한 직무발굴 Tool을 활용, 재택근무 적합직무를 다각적으로 발굴하여 시범 운영 이후 재택근무 활용직군의 범위를 넓혀 활용도를 높일 수 있도록 했다.





코로나19 위기 속에서 조직의 전문성을 지켜내다

“코로나19로 어린이집과 학교의 등원·등교가 중지되면서 워킹맘 직원들이 자녀돌봄에 어려움을 겪고 있었어요. 코로나19 상황이 악화될 때마다 출퇴근을 꺼리는 직원들도 있었어요. 재택근무를 시행하고 있었지만, 제반 규정이 없어 사정이 있는 극소수의 직원만이 활용할 수 있었습니다.” - 김은지 차장(총무부)

삼화회계법인은 코로나19라는 특수한 상황에서 재택근무에 대한 운영규정을 마련하지 못한 채 급작스럽게 재택근무를 시행하게 되었다. 사측에서 임의로 지정한 일부 직무와 직원 개인의 신청으로 재택근무를 시행하다 보니 활용 가능한 직원 수는 한두 명에 불과했다.

사실 회계법인은 인력구조상 일·생활 균형을 중시하는 30~40대 젊은 직원이 많다. 자녀돌봄의 부담을 안고 있는 여성직원 비율도 높아 재택근무 희망자가 많았다. 하지만 관련 운영규정이 없어 쉽게 실행에 옮기지 못하고 있었다.

“재택근무를 시행할 경우 가장 우선시 되어야 하는 건 재택근무를 시행할 근거, 즉 노동법에 맞게 취업규칙과 근로계약서를 정비하는 일입니다. 재택근무 시 발생할 수 있는 근태관리 문제를 검토해 세부세칙도 마련해야 하죠. 초과근무에 대한 보상기준도 명확하게 해야 합니다.” - 조가현 컨설턴트(한국생산성본부)

삼화회계법인은 두 달에 걸쳐 컨설팅을 받고 ‘재택근무 운영규정’이라는 세부세칙을 만들었고 근태관리 및 기타 재택근무 시 발생할 수 있는 문제에 대응할 수 있게 됐다. 초과근무에 대한 분쟁을 해결하기 위해 일반 근로자에게는 간주근로시간제를 도입하고 회계사에게는 재량근로시간제를 도입했다.

문제는 기장팀이었다. 회계법인의 주요 세무서비스인 기장업무는 거래처인 기업의 기밀자료를 다루기 때문에 담당 직원에게는 전문성은 물론이고 신뢰성도 요구된다. 신고기한이나 업무마감이 정해져 있는 일어서 책임감 역시 강해야 한다.

“기장팀은 업무특성상 경력이 오래된 숙련인력을 필요로 합니다. 우리 회사 기장팀의 경우 여성 직원의 비율이 높은 편이고 이직률도 낮았어요. 하지만 코로나19로 경력단절의 위기에 처한 직원들이 생겼고 경영진은 숙련인력인 이들의 이탈을 막는 것이 중요하다고 판단했습니다.” - 김은지 차장(총무부)



다각적 직무발굴 통해 재택근무 확대적용 가능해져

삼화회계법인은 컨설턴트와 함께 기장을 비롯해 심리, 인사총무, 일반행정, 회계감사 등의 직무를 대상으로 재택근무 적합대상 분류작업에 들어갔다. 적합직무 발굴 툴을 사용해 정성평가와 정량평가를 했는데, 정성평가는 업무특성, IT 및 보안, 재택근무 수요를 중심으로 분석했다. 정량평가는 평가요소를 근무환경, 근무장소, 직무수행 방식 및 결과로 나눠 점수를 매겼다.

재택근무 활용현황 _ '21.1월 기준

직무(직종)	인원(명)
기장팀	18
감사팀	3
합계	21명



“기존에 재택근무를 하고 있던 기장 직무는 회계프로그램이나 전자문서를 사용해 업무를 진행하는 일어서 재택근무에 적합한 대표적인 직무라고 볼 수 있습니다. 심리 직무나 일반행정, 회계감사 직무군도 재택근무 시행에 큰 문제가 없을 것으로 나왔습니다.” - 조가현 컨설턴트(한국생산성본부)

직무발굴 이전에는 기장팀 위주로 재택근무가 이루어지고 있었다면 직무발굴을 통해 감사팀 직원도 재택근무를 하게 됐다. 재택근무 실시인원도 시범운영 시 6명에서 현재는 21명으로 크게 늘었다. 단, 인사총무 직무는 중요한 법인 자료 및 기업의 기밀자료를 관리하기 때문에 재택근무 시 보안문제가 발생할 우려가 있었다.

“컨설팅 과정에서 인사총무 직무는 자료의 보안을 유지하면서 재택근무를 할 수 있는 보안시스템이 필요하다는 이야기가 나왔습니다. 향후 사내 시스템을 개선해 그룹웨어를 활용하려고 준비하고 있습니다. 그리고 서류 중심의 업무에서 벗어나 온라인 결재시스템을 이용하는 방안도 검토하고 있습니다.” - 김은지 차장(총무부)

재택근무를 본격적으로 시작하면서 사내에는 여러 가지 변화가 있었다. 그중 하나가 회의문화다. 재택근무로 대면업무가 줄다 보니 불필요한 회의는 자연스럽게 지양하게 되었다. 회의를 진행하더라도 대면회의보다는 줌(Zoom)과 같은 온라인 툴을 이용하는 화상회의를 진행하고 있다.



컨설팅 시 적합직무 발굴을 위한 평가항목은?

정성평가 업무특성, IT 및 보안, 재택근무 수요

정량평가 근무환경, 근무장소, 직무수행 방식, 직무수행 결과

- 삼화회계법인의 적합직무 발굴 결과, 기장팀 외 감사팀 직원도 재택근무 대상으로 선정
- 인사총무 직무는 중요 법인자료, 기업 기밀자료를 관리하므로 재택근무할 수 있는 보안 시스템 마련 필요



재택근무 활성화로 일·생활 균형 환경 조성

재택근무에 필요한 제반 규정 마련과 직무발굴을 통한 적합직무 확대 등을 통해 새로운 제도의 안착이 이루어지면서 직원들의 근무 만족도도 높아졌다.

“재택근무해서 사회적 거리두기가 가능했고 사무실 근무 외에도 다양한 방식으로 일할 수 있다는 걸 경험해 볼 수 있어서 좋았어요. 재택근무하기 전에는 업무효율이 떨어지지 않을까 걱정했는데 오히려 높아졌어요.” - 김미경 차장(기장팀)

재택근무는 코로나19와 같은 상황에서 감염병의 위험을 낮춰 직원의 안전을 보장하고 출퇴근 시 허비되는 시간을 줄여준다. 하지만 무엇보다 출산이나 육아기 여성에게 유용하고 경력단절 예방에도 효과적이다.

“실제로 육아기 여성 직원의 활용도가 높았어요. 숙련된 직원들의 장기근속을 유도할 수 있다는 측면에서 코로나19 상황이 진정되더라도 재택근무를 계속 유지할 것 같습니다.” - 조가현 컨설턴트(한국생산성본부)



재택근무 컨설팅으로 이렇게 달라졌어요

컨설팅 전

- 임의로 지정한 일부 직무만 재택근무 시행
- 초과근무에 대한 보상기준이 명확하지 않음
- 재택근무자에 대한 근태관리가 이루어지지 않음



컨설팅 후

- 재택근무 적합직무를 다각적으로 발굴하여 규정에 적용
- 간주근로시간제를 도입하여 초과근로 관리체계 확립 및 분쟁 요소 해결
- 근태관리 이슈를 검토하여 세부세칙에 반영하고 IT솔루션 제시



📍 자녀돌봄 문제를 해결해 준 재택근무

“코로나19로 갑자기 시작된 재택근무였지만, 아이 옆에서 업무를 보며 아이의 원격수업을 봐줄 수도 있고 식사도 챙겨줄 수 있었어요. 아이돌봄 문제로 회사를 그만둘까도 생각했었지만, 재택근무 덕분에 긴급상황에서 돌봄문제도 해결할 수 있었죠. 경력도 이어갈 수 있어서 좋았고요. 일·생활 균형이 중요시되는 시대인만큼 재택근무가 보편적인 근무제도로 자리 잡으면 좋겠습니다.” - 기장팀 C 팀장

📍 재택근무로 건강도 되찾고 경력도 유지할 수 있었어요

“코로나19 상황에서 대중교통 출퇴근도 그렇고 점심시간에 밥을 사 먹을 때도 항상 감염 우려 때문에 불안했었어요. 앞친 데 뒷친 격으로 다리를 다쳐서 출퇴근이 쉽지 않은 상황이 됐어요. 장기간 출근을 못 하게 돼서 회사를 그만둬야 하나 고민하던 차에 다행히 재택근무를 할 수 있게 됐어요. 잘 할 수 있을까 불안하기도 했지만, 업무 내용 자체가 컴퓨터만 있으면 어디서든 가능한 일이어서 막상 해보니 큰 어려움이 없었어요. 경력단절 없이 일을 계속할 수 있었고 치료도 잘 마쳤어요.” - 기장팀 C 과장

📌 컨설팅 톡톡



“꼼꼼한 환경분석이 제도 안착의 성공을 좌우합니다”

삼화회계법인은 기업분석 결과 여성 근로자가 약 45%로, 재택근무를 시행할 경우 경력단절 예방과 일·생활 균형에 도움이 될 것으로 판단했습니다. 이 같은 의견을 전달했더니 사측에서 재택근무에 대한 의지를 보이고 컨설팅에 적극 임해주셨습니다. 컨설팅 전에는 극소수 인원만이 임의로 재택근무를 하고 있었는데 10월, 11월 약 두달 간 컨설팅을 진행하는 동안 6명의 근로자가 재택근무를 했습니다. 컨설팅 이후 현재는 21명이 재택근무 중이고요. 이런 성과는 직무분석을 통해 다각도로 재택근무 적합직무를 발굴한 노력 덕분이라고 생각합니다. 삼화회계법인의 사례를 통해 재택근무라는 새로운 근무방식이 일·생활 균형 실현에 유의미한 역할을 할 수 있고 여성 직원뿐 아니라 남성 직원도 동참할 수 있다는 측면에서 만족도가 높아질 것으로 예상합니다.



사례별로 보는 재택근무 운영형태



재택근무 운영형태를 정하기 어려울 때는 다음의 사례를 참고해 보세요.

주요 사례별 운영 예시

사례 1

콜센터의 우수인력 확보를 위해 기혼여성의 니즈 반영
» 상시형 재택근무

사례 2

파견 나가는 배우자와 해외로 이주해야 하는 경우
» 상시형 재택근무(근무시간 및 협업시간은 사전 협의)

사례 3

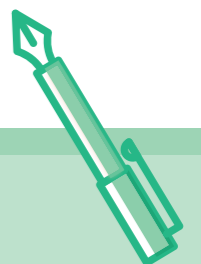
새 프로젝트 시작으로 집중 개발시간이 필요하나, 주 1회는 팀별 중간점검 회의 및 산출물 공유가 필요한 경우
» 수시형 재택근무(주 4일 재택 및 주 1회 사무실 근무)

사례 4

창의적인 업무수행을 위해 근로자에게 자율성을 폭넓게 주고 싶은 경우
» 수시형 재택근무(주 1회 자유롭게 근무장소 선택)

사례 5

무역업무를 주로 하는 기업에서 야간시간대 고객응대가 필요할 때
» 수시형 야간 재택근무



“ 컨설팅 이후 직원 100% 재택근무!
다가올 언택트 시대 준비 끝났어요 ”

- 업종** 임상시험대행업 등
- 주요사업** 임상시험대행업
- 설립연도** 2009년
- 대표자** 박관수
- 근로자 수** 67명(2021년 1월 기준)
- 소재지** 서울시 강남구 봉은사로6길 10



(주)서울CRO는 세계 각국의 네트워크를 기반으로 글로벌 임상시험 원스톱 서비스를 제공하는 전문 임상시험 수탁기업이다. 2009년에 설립된 이후 고객사의 신뢰를 쌓으며 국내외 450여 건의 의약품과 의료기기 임상시험을 수행했다. 팬데믹 시작과 함께 CEO를 중심으로 전사적인 언택트 근무환경 구축에 나섰고 재택근무 종합컨설팅을 받았다. 직무분석과 시범운영을 통해 재택근무의 가능성과 효과를 확인했고 2020년 12월부터 재택근무 대상을 직원 전체로 확대하여 현재 전 직원이 재택근무를 하고 있다.



(주)서울CRO의 컨설팅 point

(주)서울CRO는 독립적인 업무가 많아 업무제약이 적은 편으로 평소 유연근무제가 활성화돼 있었다. 사회와 기업 상황에 따른 언택트 근무에 대한 노사 모두의 니즈도 높았다. 하지만 새로운 근무제 도입에 필요한 제반 사항의 범위가 예상보다 크고 기업 내에서 처리하는 데 한계를 느껴 재택근무 종합컨설팅에 참여했다. 전문적인 직무분석을 통해 26개 직무 중 20개가 재택근무 적합직무로 평가되었고, 이 중 4개 직무를 대상으로 시범운영을 했다. 기존 그룹웨어 및 중요 데이터 보관용 보안서버가 존재하고 있어 기본적인 협업프로그램 구매만으로도 재택근무에 필요한 IT인프라를 갖출 수 있었다. 시범운영 후 공식적으로 제도를 도입하고 현재 직원 100%가 재택근무를 하고 있다.





팬데믹 시대, '언택트 근무'가 답이다

(주)서울CRO는 2019년 말에 시작된 코로나19 확산을 민감하게 주시하며 WHO의 팬데믹 선언에 발 빠르게 대응했다. CEO의 강력한 의지를 바탕으로 가능한 빠른 시간 안에 온라인 기반의 언택트 근무환경을 구축하기로 한 것이다. 이는 단순히 당시의 코로나19 현상에 대한 일시적 대응이 아닌, 앞으로 도래할지 모를 또 다른 형태의 팬데믹에 대한 근본적 조치이자 기업의 미래를 위한 준비이기도 했다.

“언택트 근무환경을 구축하려는 가장 큰 목적은 언제 닥칠지 모르는 팬데믹을 예방하는 것이지만, 기업의 비전을 위해 내린 용단이기도 했습니다. 글로벌 프로젝트를 수행할 때 해외 담당자들과 대면 미팅을 하는 것보다 온라인으로 소통하는 편이 시간과 비용 면에서 훨씬 효율적이고 높은 성과를 낼 수 있다는 대표님의 강력한 의지가 있으셨거든요. 글로벌 기업으로서 더 큰 도약을 위해서라도 새로운 근무형태 구축이 시급한 시점이었습니다.” - 김진곤 부장(Data Management)

임상시험대행업은 기한이 있는 프로젝트 단위로 이뤄지는 경우가 많고, 담당자별 직무 경계가 명확하다. 협업과정에 제약이 크지 않고, 성과평가 기준도 구체적이다. 개인에게 할당된 업무를 정해진 기간 내에 꼭 처리해야하는 독립적인 업무가 많다 보니, 다른 업종에 비해 근무시간과 공간 등의 구애를 덜 받는 편이다.

실제로 9 to 6의 근무시간을 따르는 근로자가 거의 없을 만큼 유연근무제가 활성화되어 있다. 시차출퇴근제와 유사한 개념인 '플렉서블타임', '코어타임' 등의 사내 제도를 활용하면 오전 8시~10시 사이에 출근할 수 있고, 급한 사정이 생겼을 때도 반차나 연차 소진 없이 당일 근무시간을 조정할 수 있다.

“오랫동안 유연근무제를 큰 문제없이 안정적으로 운영하고 있어서 언택트 근무에 대해서도 우려보다는 자신감과 기대가 컸습니다. 하지만 본격적으로 시행한 적은 없었기 때문에 막연한 가능성이 아닌 확신이 필요했어요. 그때 우연히 재택근무 종합컨설팅을 알게 됐죠. 언택트 근무를 향한 첫 시도로 재택근무를 도입해 보면 좋겠다 싶었습니다. 전문컨설팅까지 받을 수 있으니 더할 나위 없는 기회죠.” - 김진곤 부장(Data Management)



재택근무 종합컨설팅으로 확신을 더 하다

“(주)서울CRO는 궁극적인 목적이 완전한 언택트 근무를 하는 것이었습니다. 그래서 제외되는 직무나 인원 없이 근로자 전원이 재택근무하는 쪽으로 컨설팅 방향을 잡고 있었죠. 100% 재택근무하면서도 상주 근무 때와 동일한 수준의 성과를 낼 수 있을지, 그 가능성을 검증해 보려고 했습니다.” - 정종태 컨설턴트(한국생산성본부)

컨설턴트와 (주)서울CRO의 인사팀장, 근로자대표 등 모두 4명으로 이루어진 운영위원회 구성과 함께 재택근무 종합컨설팅이 시작되었다. 먼저 전체 26개 직무를 대상으로 재택근무 적합성을 평가했다. 독립적 업무수행 가능성과 IT보안 확보 여부, 근무장소 및 기기의 제약 정도 등 여러 기준에 따라 정성평가와 정량평가가 이루어졌다. 그 결과, 임상시험대행관리(CR), 데이터관리(DM), 통계분석(STAT) 등 6개 부서 20개 직무가 재택근무 가능성이 높은 직무로 진단되었다.

재택근무 활용현황 _ '21.1월 기준

직무(직종)	인원(명)
CR	38
DM / IT	11
STAT	4
BD	3
MW / PV	6
QA / TR	2
FA / HA	3
합계	67

(주)서울CRO의 재택근무 이행을
'21.1월 기준 **100%**



반면, 영업(BD), 인사(HA), 회계(FA) 등 2개 부서의 직무는 재택근무 적합성이 상대적으로 낮은 것으로 평가되었다. 업무 관련 커뮤니케이션 정도가 직무성과에 미치는 영향이 다른 직무들에 비해 큰 것으로 나타났기 때문이다.

“적합직무 중 4개가 속해있는 DM 부서 10명 전원을 대상으로 2주간 시범운영을 했습니다. 여러 부서에서 시범운영을 하는 것보다 적절한 인원과 직무를 포함한 한 개 부서 전체를 대상으로 운영하는 것이 더 빠르고 확실한 결과를 도출할 수 있을 것으로 판단했습니다.” - 정종태 컨설턴트(한국생산성본부)

시범운영 중 근태관리는 기존 그룹웨어를 통해 출퇴근시간을 기록하는 것으로 했다. 재택근무에 필요한 협업 프로그램은 가장 대중적인 MS社의 소프트웨어를 구매했다. (주)서울CRO는 근로자의 약 70%가 IT환경에 익숙한 20~30대 젊은 층으로 새로운 소프트웨어에 대한 적응도도 빠른 편이지만, 보다 원활한 시범운영을 위해 IT부서에서 협업 프로그램의 세팅과 베타테스트, 근로자 질의응답을 진행했다.

효과적인 시범운영으로 100% 재택근무 성공

재택근무 시범운영에 대한 반응은 예상대로 긍정적이었다. 출퇴근시간이 절약되고 불필요한 회의 등이 줄어 업무집중도가 높아진다는 의견이 가장 많았다. 시범운영 종료 후 실시한 재택근무 만족도 조사에서도 재택근무 대상자는 5점 만점에 5점, 관리자 만족도는 4점으로 만족스러운 결과가 나타났다.

재택근무 도입 관련 임직원 만족도 조사_5점 만점

재택근무 대상자	점수
재택근무 만족도	5
업무효율성	5
업무집중도	5

관리자	점수
재택근무 만족도	5
업무효율성	5
조직원 업무집중도	4

“만족도는 높았지만, 상사와의 커뮤니케이션이 어렵고, 동료들과의 연대감이 멀어지는 것 같다는 의견이 나왔습니다. 재택근무하게 되면 대면 기회가 줄어드는 만큼 팀워크 유지에 각자 신경을 써야 합니다. 그래서 ‘주간 업무계획 보고’, ‘일일 업무결과 보고’ 등의 보고체계를 신설하고, 근로자 개별적으로는 화상회의 프로그램의 소그룹 기능을 활용해서 팀별 커뮤니케이션을 활성화시킬 것을 제안했습니다.”

- 정종태 컨설턴트(한국생산성본부)

(주)서울CRO는 재택근무 적합도에서 낮은 점수를 받은 직무들에 대해서도 산발적으로 시범운영을 했다. 상시 재택근무에 가능한 조건이 무엇인지 파악하기 위해 직무별로 재택근무 인원과 일자를 조절해 가며 실험을 계속한 것이다. 이런 과정들을 통해 전 직무의 재택근무가 가능하다고 판단한 (주)서울CRO는 컨설팅 종료 이후 대상을 늘려 현재 67명 근로자 전원이 재택근무를 하고 있다.

“이번이 없는 한, 100% 재택근무를 계속 유지하게 될 것으로 보입니다. 장기적으로는 (주)서울CRO의 본래 계획대로 ‘안전한 언택트’ 근무를 시행할 계획이구요. ‘재택’에서 벗어나 근로자가 원하는 곳 어디에서나 일할 수 있는 선진 근무환경을 안정적으로 구축하려고 합니다.” - 김진곤 부장(Data Management)

재택근무 컨설팅으로 이렇게 달라졌어요

컨설팅 전	➤	컨설팅 후
<ul style="list-style-type: none"> - 전사적 재택근무 희망하나 직무별 재택근무 적합도 평가 필요 - 시차출퇴근제 등 유연근무제가 활성화되어 있으나 재택근무 관련 규정은 부재 - 재택근무를 위한 화상회의, 협업툴 등 IT 인프라 미비 		<ul style="list-style-type: none"> - 전체 직무분석 시행으로 객관적 기준에 따른 재택근무 적합도 평가 - 재택근무 신청절차 및 근태관리 등 세부 세칙 마련 - MS Teams 프로그램 도입으로 온라인 협업 가능



📌 ‘선택과 집중’으로 타이밍을 놓치지 말아야 합니다

“재택근무를 처음 도입하려면 준비할 게 정말 많습니다. 무엇을 얼마나 준비해야 할지, 어디서부터 시작해야 할지 확실히 알기가 어렵죠. 처음부터 모든 걸 완벽하게 갖추고 시작하려고 한다면 준비 기간은 그만큼 길어질 수밖에 없고, 그러다 보면 제도를 도입할 적절한 타이밍을 놓칠 수 있습니다. 그래서 부수적인 사항들보다는 제도의 중심이 되는 기초적인 규칙 마련에 집중했습니다. 그리고 일단 시범운영을 하면서 부딪히는 방법을 택했죠. 시범운영을 통해 재택근무의 규모와 형식 등을 조정해 나가면서 빠른 시간 안에 우리 기업에 맞는 근무 방식을 찾을 수 있었습니다.” - Data Management K 부장

📌 출근 준비? 1분이면 충분해요

“아침에 일어나면 따뜻한 커피를 한 잔 내려요. 그리고 컴퓨터를 켜고 업무를 시작합니다. 재택근무 시작한 후 제 아침 출근 모습이에요. 예전이라면 상상도 할 수 없는 여유죠. 회사가 강남 한복판에 있다 보니 교통체증이 정말 심하거든요. 매일 만원 지하철에서 사람들에 치여 출근하느라 스트레스를 많이 받았었죠. 재택근무 후에는 그 스트레스가 한 번에 사라져버려서 기분 좋게 아침을 시작할 수 있게 되었어요.” - Clinical Research Associate A 대리



“재택근무의 기본은 근로자에 대한 믿음입니다”

㈜서울CRO가 여느 기업보다도 재택근무 100%를 빨리 실현할 수 있었던 비결은 ‘신뢰’에 있었다고 생각합니다. 아무래도 경영진은 ‘눈에 보이지 않으니 열심히 일하지 않을 것이고 업무성과도 떨어질 것’이라는 선입견을 가지게 되죠. 하지만 실제로 재택근무한다고 성과가 하락하는 기업은 그리 많지 않아요. 오히려 절약되는 시간과 에너지를 온전히 업무에 집중할 수 있어서 성과가 유지되거나 향상되는 경우가 많죠. 특히 ㈜서울CRO처럼 업무 독립성이 확보돼 있고 성과평가 기준도 명확한 기업이라면 오히려 더 긍정적인 효과를 볼 수 있습니다. 기업에서 먼저 근로자를 믿고 성과 중심의 조직문화를 만든다면 근무장소와 상관없이 근로자도 더 나은 성과를 내기 위해 노력할 것입니다.



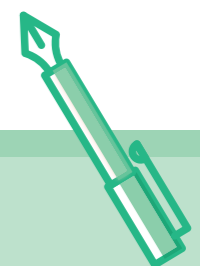
재택근무 업무관리방안 마련하기



재택근무는 관리자와 근로자가 장소적으로 분리되어 근무하므로 다음과 같은 업무관리 방안이 필요합니다.

업무관리 방안 예시

업무내용, 수행방법의 문서화	- 업무내용, 업무수행 방법 등을 문서화하여 공유합니다.
연락방법의 공유	- 원활한 소통을 위해 연락방법을 미리 정해 놓습니다.
성과와 업무보고에 대한 합의	- 성과 마감일을 관리자와 협의한 후 업무계획을 세웁니다. - 장기업무는 중간보고, 정기보고 주기를 정해 놓습니다.
문자화된 업무지시	- 혼선이 없도록 업무지시 및 변경, 보고 등은 메일 등 문자화된 형태로 합니다.





(주)퍼니플렉스

- 업종** 콘텐츠제작업
- 주요사업** 애니메이션 제작
- 설립연도** 2008년
- 대표자** 정길훈
- 근로자 수** 122명(2021년 1월 기준)
- 소재지** 서울시 마포구 매봉산로 75 DDMC빌딩 13층



“스마트한 협업, 따뜻한 상생의 가치 재택근무로 일자리 패러다임을 바꾸다”

(주)퍼니플렉스는 세계시장에서 인정받는 애니메이션 제작사로 2008년 첫발을 댄 이후 발군의 기획력으로 글로벌 트렌드를 선점하며, 참신하고 퀄리티 있는 작품들로 애니메이션 한류의 역사를 새로 쓰고 있다. 지난해 코로나19로 인해 근무환경의 변화를 모색하던 중 (주)퍼니플렉스가 주목한 것이 바로 재택근무제였다. 비상 상황에 대응해 업무효율과 직무만족도를 높이는 목적뿐 아니라 재택근무를 통해 장애인과 시외 거주민, 임산부 등에게 고용기회를 확대함으로써 기업의 사회적 책임을 다한다는 목적도 있었다. 코로나 시대 새로운 일자리 패러다임으로의 변화가 필요했기 때문이다.



(주)퍼니플렉스의 컨설팅 point

코로나19 장기화가 예상되던 2020년 7월부터 (주)퍼니플렉스는 자체적으로 재택근무를 시범운영 중이었다. 재택근무에 대한 구성원들의 긍정의견이 높았고, 재택근무를 통해 일생활 균형은 물론 일자리 창출을 바라는 경영진의 의지도 남달랐다. 그러나 관련 규정이 부재한 상황이어서 체계적인 운영을 위해 컨설팅을 의뢰했다. 시범운영에서 노출된 문제점을 개선하는 것도 과제였다. 설문조사·모니터링을 통해 지속적으로 의견을 수렴해가며 재택근무 규정을 수립했고, 가이드라인(FAQ)도 마련했다. IT인프라 부족 문제는 업무특성에 최적화된 시스템을 설계해서 보완하도록 컨설팅했다. 9주간의 컨설팅으로 중장기 로드맵에 따른 재택근무 운영방안이 완성됐고, 코로나가 종식되어도 (주)퍼니플렉스는 이를 확대·운영해 나갈 방침이다.





연착륙 조건은 갖췄지만 체계적인 시스템 완비가 급선무

반바지에 슬리퍼, (주)퍼니플릭스에는 혼한 풍경이다. 자율적이고 유연한 기업문화, 창의력으로 뚝뚝 뭉친 크리에이터들, 재택근무가 안착하기에는 좋은 환경이다. 여성 직원이 절반을 넘고, 대부분의 인력이 사무직인 데다 100% 정규직이라는 점도 그렇다. 해외거래처와의 커뮤니케이션과 다양한 아티스트들과의 협업이 빈번히 이루어지는 업무특성상 재택근무 활용도나 효과가 상대적으로 높다는 점도 시선을 끈다.

“우리 사무실은 피규어 천국입니다. 다들 애니메이션 마니아죠. 연차휴가도 눈치 봐야 하는 곳이 있는데 저희는 생일축하휴가며 힐링데이에 안식휴가도 있을 만큼 자유로운 분위기에요. 체질적으로 ‘자율’이 편해선지 다들 ‘재택근무’가 잘 맞았는데, 그래도 제대로 정착하려면 체계적인 시스템이 필요하단 생각을 공통으로 하고 있었습니다. 마침 저희한테 딱 맞는 종합컨설팅 프로그램이 있다는데 참여하지 않을 이유가 없었죠.”

- 도경우 팀장(인사팀)

(주)퍼니플릭스는 컨설팅 이전인 2020년 7월부터 자체적으로 재택근무를 일부 시범운영해 오고 있었다. 주 3회를 기준으로 30% 가량이 참여 중이었는데 임직원의 만족도가 높았다. 그러나 내부에 관련 규정이 없어 근태관리도 그룹웨어를 기반으로 하는 실정이었다. 종합컨설팅을 통해 재택근무 규정을 마련하고 재택근무에 최적화된 IT시스템을 설계하기로 했다.

재택근무 활용현황 _ '21.1월 기준

직무(직종)	인원(명)
애니메이션 제작	41
영업, 마케팅	8
경영	4
합계	53



일자리 효과 창출하는 재택근무, 목표는 사회적 책임 강화

2020년 10월 본격적으로 컨설팅에 착수했다. 서면과 유선으로 구성원들의 인터뷰를 진행했는데, (주)퍼니플릭스가 원하는 재택근무의 핵심은 ‘전사적인 도입’과 ‘지속적인 유지’였다. 이는 기업의 사회적 책임(CSR)을 강조해온 행보와도 맞아 떨어졌다. 재택근무를 활용한 일자리 창출이 중요한 목표였기 때문이다. 출퇴근이 어려운 장거리 거주민이나 해외거주자, 장애인과 임산부에게도 고용의 기회를 제공하는 것이다. 특히 애니메이션 작가 등 내부 아웃소싱 인력의 고용전환도 계획하고 있었다. 코로나19가 끝나도 중단 없이, 전 직원 모두 재택근무를 하는 것이 (주)퍼니플릭스가 궁극적으로 원하는 것이었다.

“절대 이벤트성 제도로 보지 않습니다. 코로나19라는 특수한 상황에서 부득이하게 도입하는 게 아니라 제도 자체의 순기능을 살려서 영구적으로 정착시키는 게 회사의 일관된 의지이자 방향입니다. 정상출근제도 내에서는 근무가 어려운 인적자원을 재택근무제도를 활용해 채용함으로써 일자리 창출에 기여하는 건 오래 전부터 세웠던 목표입니다.”

- 도경우 팀장(인사팀)

(주)퍼니플릭스가 추구하는 방향은 대표 콘텐츠에도 잘 나타난다. 전 세계 96개국에서 방영되며 유튜브 구독자 144만 명을 자랑하는 ‘출동! 슈퍼윙스’는 지구촌 어린이들의 도움이 필요한 곳이면 어디든 달려가 문제를 해결해 준다. 중국 방영 4개월 만에 VOD 누적 뷰 20억 회를 돌파한 까투리가족의 이야기 ‘엄마까투리’ 속에는 공존, 모성애, 친환경의 가치가 녹아 있다.

“재택근무가 반짝하고 없어질 제도가 아닌 꼭 필요한 제도라고 보고 있었습니다. 코로나19라는 외부 변수에 대한 대응만이 아니라 재택근무 확대 목적이 다양한 일자리 창출과 기업의 사회적 책임에 있다는 점을 종합해 볼 때 (주)퍼니플릭스의 컨설팅 파급효과는 무척 높을 것으로 판단됩니다.” - 오민주 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)





소통의 결과물로 완성된 근무규정

(주)퍼니플렉스의 업무는 애니메이션 제작, 마케팅, 영업, 재무, 인사 등 5개 파트로 이루어져 있다. 재택근무 적합도를 평가한 결과, 모든 업무에 재택근무 적용이 가능했다. 적용대상은 30% 수준에서 시작했지만, 측정결과 50% 이상 가능한 것으로 나타났다. 이를 토대로 단기목표는 50%로 잡고, 최대 80%까지 확대하는 로드맵을 만들었다.

“내부규정을 어떻게 정비하느냐가 관건이었습니다. 이 과정에서 의미 있는 건 구성원 간의 원활한 소통이었어요. 컨설팅 전 과정에 노사가 참여했고, 특히 재택근무 운영방식과 규정안 결정에 실무진 외에도 근로자 대표가 적극 참여했습니다. 시범운영 전·후 설문조사를 실시해 비교·분석하고, 구성원 의견을 청취하고 수렴하는 데도 열심이었습니다.”
- 오민주 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

재택근무에 대한 폭넓은 공감대가 있어서 논의는 일사천리로 진행되었다. 협력적인 노사관계 덕분에 컨설팅은 더욱 더 순조로웠다. 재택근무의 기본원칙과 세부 기준을 신설하고, 내부 구성원의 이해를 돕기 위한 가이드라인(FAQ)도 마련했다.

복무관리나 인사평가 등 기존 규정도 손질했다. 근태관리는 관리자 재량에 따라 유연하게 허용하고, 인사평가에서 재택근무자에게 불이익이 없도록 관리자 교육 강화방안도 포함시켰다. 보상휴가제, 간주근로시간제 등 일부 불분명한 규정에 가이드라인을 제시하고, 인사규정 내 법정 의무사항도 보완했다.

재택근무가 안착하려면 제도적 인프라뿐 아니라 물리적 인프라도 뒷받침돼야 한다. (주)퍼니플렉스 애니메이션 제작부서의 경우, 고해상도 모니터와 고사양 PC가 필수인데 예산문제로 인해 한계가 있었다.

“재택근무를 시작할 때 직면하는 문제 중 하나가 IT인프라입니다. 특히 애니메이션 제작사는 색감 확인과 시각효과 작업에 드는 고사양 모니터와 PC 등의 구축비용이 많이 들죠. 비용을 줄이면서도 보안을 강화할 수 있는 원격제어와 클라우드 기반의 솔루션을 제안했습니다.” - 김동혁 IT컨설턴트(한국능률협회컨설팅)



컨설팅 후 직원들의 목표는 재택근무제의 내재화

종합컨설팅으로 신설된 재택근무 규정은 2021년부터 곧바로 시행에 들어갔다. 재택근무 가이드라인이 배포되면서 구성원들의 이해도 한층 깊어졌다.

“컨설팅을 받고 나서 다소 모호했던 개념들이 분명히 정립됐습니다. 부족한 규정도 채워졌고요. 도입초기의 혼란은 줄어들고, 업무효율성과 직무만족도가 점점 높아지는 게 느껴집니다. 앞으로 재택근무가 안정적으로 자리 잡으면 더 많은 파트너와 협업할 수 있다는 직원들의 기대도 커지고 있습니다.” - 도경우 팀장(인사팀)

컨설팅이 끝난 뒤에도 (주)퍼니플렉스는 재택근무 관련 교육을 꾸준히 실시하고 있다. 재택근무 안착을 위해서는 교육과 인식개선이 중요하다는 것을 실감했기 때문이다. 올해 (주)퍼니플렉스 구성원들은 공통의 목표를 ‘재택근무제의 내재화’로 정했다. 로드맵대로 전 직원의 절반 이상으로 재택근무를 확대해 나갈 계획이다.



재택근무 컨설팅으로 이렇게 달라졌어요

컨설팅 전

- 이전부터 재택근무를 시범운영 중이었으나 근무규정 부재
- 규정의 적법성 등 자체적 검토에 한계, 전문가 자문 필요
- 재택근무대상 총인원의 30%
- 재택근무에 대한 인식개선 교육 필요
- 일자리 창출에 한계

컨설팅 후

- 재택근무 운영규정 신설을 통해 법적 근거 마련 및 근로조건 명확화
- 원활한 운영 위한 세부 가이드라인(FAQ) 마련
- 재택근무 대상을 총인원의 50%로 확대
- 재택근무 관련 교육 정기·비정기적으로 실시
- 장애인, 시외 거주민, 임산부 고용기회 확대 및 아웃소싱 인력(애니메이션 작가)의 고용전환 적극 검토 중



📍 코로나가 일깨운 상생 실천, 건강은 덤으로 따라옵니다

“우선 직원들의 스트레스와 피로도가 눈에 띄게 줄었습니다. 제가 항상 강조하는 게 ‘건강’인데, 재택근무로 몸과 마음이 한결 건강해졌단 말을 들으니 좋을 수밖에요. 처음 적응과정에서야 불편함이 없진 않았지만, 소프트웨어와 하드웨어가 차츰 갖춰지면서 업무효율과 만족도도 높아졌습니다. 원거리에 있거나 사정상 출근이 불가능해 함께 하지 못했던 아티스트들과 원활하게 협업할 수 있다는 게 재택근무제도가 가진 큰 장점 같습니다.”

- 제작본부 B 팀장

📍 업무집중도 쑥쑥, 워라밸까지 챙긴 슬기로운 재택근무

“출퇴근에 허비하던 시간과 노력을 아꼈더니 업무와 일상이 확 바뀌는 신박한 경험을 하게 되네요. 설렘설렘했다가는 이 좋은 제도가 없어질 수 있겠단 생각에 경각심을 갖고 임하게 됐고, 자연스럽게 집중도는 올라가고 업무소화량까지 늘었다 사실! 중간보고와 마무리 보고를 통해 오늘 내가 얼마나 일했나 셀프체크 할 수 있어 스케줄 관리에도 도움이 됐습니다. 또 매 끼니를 가족과 함께 할 수 있어서 절로 워라밸이 실현되는 느낌이랄까요.”

- 제작본부 A 대리

📌 컨설팅 특특



‘일자리 창출’을 실현해 나가는 재택근무의 롤모델

(썬퍼니플렉스만큼 재택근무와 잘 맞는 기업은 드물 겁니다. 창작자 특유의 열린 마인드와 노동의 양보다 질을 중요시하는 업무특성이 어우러져 재택근무가 뿌리내리는 비옥한 토양이 된 것 같아요. 무엇보다 재택근무제도의 취지가 사측이 지향하는 상생 정신과 부합하기 때문인데요. 본인이 처한 상황 때문에 혹은 장소의 제약 때문에 안타깝게 일할 기회를 얻지 못했던 능력 있는 인재들에게 일할 기회를 많이 줄 수 있도록 앞으로 재택근무가 정착되고 확산되었으면 합니다. (썬퍼니플렉스 같은 모범기업을 만나다니는 건 컨설턴트로서는 더할 나위 없이 보람찬 경험이었어요.

재택근무 장애요인 극복하기



재택근무 시 성과관리, 협업 등 장애요인들이 발생할 수 있습니다. 다음 내용을 참고하여 해법을 찾아보세요.

성과관리

재택근무자는 평가에 대한 불이익을 걱정하고, 관리자는 성과관리에 어려움을 느낄 수 있습니다.

- ▶ 성과에 초점을 둔 평가·승진 시스템을 마련하고 평가·승진·배치·전환상의 불이익을 금지하는 방침을 명문화합니다. 불이익 발생 여부도 지속적으로 모니터링합니다.

동료와의 관계

재택근무자들은 회사 정보로부터 멀어지고 동료와의 관계가 소원해지는 것을 두려워할 수 있습니다.

- ▶ 정기출근 및 교육강좌, 사내 동호회 활동 등 소통의 기회를 마련하고 화상회의 전·후 잡담이나 아이디어 교환, 화상회식 등 색다른 경험을 공유합니다.

협업 문제

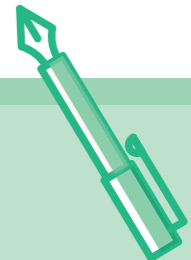
의사결정, 협업, 자료공유, 돌발상황 대응 등에 어려움이 생길 수 있습니다.

- ▶ 새로운 의사소통 방식에 대해 공감대를 형성하고 예측가능한 업무 프로세스를 확립합니다. 다양한 IT협업 툴의 활용능력을 키울 수 있는 교육도 병행합니다.

인프라 구축비용 부담

중소기업은 인프라 구축비용 부담으로 도입을 망설이게 됩니다.

- ▶ 정부지원사업을 활용합니다. 간접노무비와 회사에서 투자한 인프라 구축비의 50%를 최대 2천만 원까지, ‘비대면서비스 바우처사업’으로 연 4백만 원(자부담 10%)을 지원 받을 수 있습니다.



- 업종** 서비스업
- 주요사업** 게임 개발, 서비스, 퍼블리싱
- 설립연도** 2015년
- 대표자** 이호대
- 근로자 수** 161명(2021년 1월 기준)
- 소재지** 경기도 성남시 분당구 대왕판교로644번 길 49



(주)플레로게임즈의 컨설팅 point

(주)플레로게임즈는 컨설팅을 받기 전부터 모회사인 '위메이드'의 운영방법에 따라 재택근무를 실시하고 있었으며 IT회사 특성상 인프라도 제대로 갖춰져 있었다. 하지만 재택근무 근거규정과 노무관계서류 부분이 미흡했다. 이에 근로기준법에 준하는 타당성 있는 재택근무 운영지침을 마련했고 근로계약을 다시 작성하도록 했다. 재택근무 외 다른 기업의 인사시스템 평가나 인사·노무 등의 정보도 제공했다. 재택근무는 코로나19로 확대된 근무방식이지만 일·생활 균형을 위해서도 사용될 수 있음을 설명했다. 특히 여성 근로자가 42%를 차지하고 있어 재택근무가 조직 만족도를 높일 수 있을 것으로 기대된다.

“ ‘우리 재택근무 잘하고 있나요?’
객관적으로 진단 받고 싶었어요 ”

(주)플레로게임즈는 2015년 글로벌 회사로의 성장을 목표로 소셜네트워크게임(SNG) 전문가들의 역량을 모아 탄생한 회사다. 모기업인 위메이드의 영향으로 코로나19가 본격 유행하기 시작한 2020년 3월부터 전사적으로 재택근무를 실시했다. 모기업의 방법을 차용했으나 당시의 상황에 맞게 운영될 수 있도록 전문컨설팅을 받았다. 이후 재택근무 근거규정을 확립하고 직원들의 피드백을 받아 통해 문제점들을 보완해 나가고 있다. 덕분에 컨설팅이 끝난 현재도 재택근무 활용률이 76%에 이른다.





기존 재택근무 방식의 효율성 평가부터

“우리는 IT회사라 재택근무를 위한 IT인프라 구성요건인 줌 화상, 원격 시스템, 전자결재 서비스망이 비교적 잘 구축돼 있었어요. 코로나19 이슈로 도입을 시작했지만, 비상시에 대비해 재택근무제를 상시운영하면 좋겠다는 계획을 가지고 있었어요. 하지만 재택근무로 업무가 지연되기도 하고 성과평가에도 어려움이 있었습니다. 마침 고용노동부 홈페이지에서 재택근무 종합컨설팅 모집공고를 보고 고민 없이 신청했습니다.”

- 이종섭 실장(경영지원실)

오전 10시가 되면 (주)플레로게임즈의 모든 직원이 구글 톨인 MEET에 접속하면서 업무가 시작된다. 팀별 화상회의로 건강체크와 오늘의 업무계획을 공유한다. 오후 2시에는 아이디어 공유, 개발 및 디자인 진행 상황, 업무상 고충 등에 관해 논의한다. 오후 7시, 일과 중 특이점 등에 대해 이야기하고 업무종료를 보고한다. 하루 총 세 번으로 진행된 팀별 회의는 다시 5명의 팀장회의로 전체 공유된다. 이후 경영지원팀 실장 총괄로 대표에게 보고한다.

“카톡이나 구글 업무용 메신저인 행아웃을 주로 이용해서 회의시간과 당일 안건을 미리 공유했어요. 그래서 직원들도 어젠더를 미리 생각하고 회의에 참석하더라고요. 덕분에 회의시간과 빈도가 줄었고 대신 회의의 질은 높아졌죠. 불필요한 과정의 축소로 업무 집중도가 상승했고 생산성도 향상됐죠. 특히 평소 육아로 힘들어하던 여성 직원들의 조직만족도가 상당히 높아졌습니다.” - 이종섭 실장(경영지원실)

(주)플레로게임즈 직원들의 재택근무 일과



오전 10시

전 직원 MEET 접속
팀별 화상회의로 건강체크, 오늘의 업무계획 공유



오후 2시

아이디어 공유, 개발 및 디자인 진행 상황·업무고충 등 논의



오후 7시

일과 중 특이점 토크, 업무종료 보고

* 하루 3회로 진행되는 팀별 회의는 5명의 팀장회의 통해 전체 공유 ▶ 경영지원팀 실장 총괄로 대표에게 보고



부족한 부분을 채워주는 맞춤형 컨설팅

“(주)플레로게임즈는 구성원의 약 80%가 30대 이하 근로자로 젊은 기업입니다. SNG 장르게임 부동의 1위인 기업인만큼 근로자 대부분이 IT환경에 익숙합니다. 무엇보다 재택근무에 대한 이행 의지도 강하고 새로운 것을 받아들이는 데도 적극적인 조직이었습니다. 컨설팅 시작 후 가장 먼저 재택근무 적합직무 발굴을 위해 직무분류체계를 정비하고 재택근무 근거규정과 재택근무안을 설계했습니다. 노무 관련 서류에 법적 문제가 없는지 확인하고 그에 맞게 변경하는 작업도 했습니다.”

- 김유나 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

컨설팅 결과에 따라 직무분류 체계를 정립하고 직무별 역할과 책임을 명확히 했다. 분류 후에는 도출된 직무의 근무환경, 근무장소, 직무수행 방식, 직무수행 결과 요소 등을 평가하여 적합직무 풀(pool)을 만들었다. 인사, 총무, 비서팀의 경우 적합직무 평가점수가 낮게 나왔으나, 경영진의 의견을 받아 13개의 부서를 적합직무로 선정했고, 이후 시범운영에 들어갔다.

재택근무 활용현황 _ '21.1월 기준



직무(직종)	인원(명)
개발직	87
사업직	14
사무직	22
합계	123

2020년 11월 26일부터 약 2.5주간 전사적으로 시행한 시범운영은 실제 운영방법을 그대로 따라 근로자의 신청서를 받고, 승인절차를 거쳐 진행되도록 지도했다. 시범운영 후 다양한 의견이 많았으나, 대체로 만족한다는 의견이었다. 출퇴근시간을 줄일 수 있고 코로나19 감염의 위험으로부터 안정감을 느끼게 되면서 조직만족도가 상승했다. 하지만 재택근무 시 쉬는 시간과 업무시간이 잘 구분되지 않는 데다, 연장근무해도 업무시간으로 인정되지 않는다는 불만 의견도 나왔다.

“㈜플레로게임즈의 재택근무는 로테이션 수시형 재택근무제를 점진적으로 확대하는 것을 목표로 했습니다. 아직 보상제도가 제대로 구축되지 않았고 성과지표 또한 설정되지 않아 평가제도가 미비했거든요. 이 부분은 좀 더 발전시켜가야 할 숙제로 보고 일터혁신 컨설팅과 연계했습니다.” - 김유나 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

컨설팅 중 중소벤처기업부의 비대면서비스 바우처사업에 참여하여 ‘더존’ 회계 프로그램을 지원받아 재무회계는 물론 세무신고와 인사·급여관리 등에 적극 활용하는 성과도 있었다. 시범운영 과정에서 이 프로그램이 기업에 적합하다는 판단을 하게 돼 추가계약을 통해 완벽한 인사시스템을 구축하게 되었다. 이번 경험을 바탕으로 ㈜플레로게임즈는 고용노동부의 재택근무 인프라 구축비 지원 및 간접노무비 지원을 받을 예정이다.



재택근무 컨설팅으로 이렇게 달라졌어요

컨설팅 전

- 재택근무를 자체 운영하고 있었으나 구체적인 규정 없음
- 보상제도는 구축된 바가 없으며 평가에서 성과지표는 설정하지 않고 역량 중심의 절대평가 방식을 택하고 있음
- 재택근무 운영 관련 직접규정이 없고 근로계약서상 근무장소는 제한적으로 명시



컨설팅 후

- 근로기준법에 준하는 타당한 재택근무 운영지침 수립
- 재택 외 노무이슈 사항 등의 질의를 통해 해결방안 마련
- 새로운 운영기준으로 출퇴근 및 복무 관리 방법을 정함
- 시범운영 성과를 바탕으로 재택근무 대상 점진적 확대 예정



비상시에도 유연하게 대처할 수 있는 시스템 구축

“근로자 스스로 자신에게 가장 잘 맞는 근무환경에서 일하니 업무집중도가 훨씬 높아졌죠. 특히 프로그래머, 그래픽 디자인, 게임기획 디자인 부서에서 만족도가 컸습니다. 다만 오버타임에 대한 보상제도가 부족해서 어떻게 처리해야 할지 고민하고 있습니다.” - 이종섭 실장(경영지원실)

시범운영은 성공적이었다. 직원들은 불필요한 장거리 통근이나 틀에 박힌 사무실을 벗어나는 것만으로도 자유로운 사고와 새로운 아이디어에 큰 도움이 된다는 것을 알게 되었다. 또한 일과 생활을 어떻게 균형 있게 지켜나갈지에 대한 고민도 자연스럽게 털어낼 수 있게 되었다. 특히 젊은 직원과 여성 비율이 90%를 차지하는 컴퓨터 그래픽 디자인팀은 재택근무를 강력하게 원하고 있다. 코로나19 위기 속에서 재택근무라는 새롭고도 꼭 필요한 업무환경에 회사와 직원 모두 빠르게 적응하고 성장할 수 있었다.

“2021년 1월은 재택근무 활용률이 76%인데, 제도 시행 이래 가장 낮은 수치예요. 연초라 올해 사업계획과 게임개발의 틀을 맞춰놓고 시작해야 해서 대면 회의가 많기 때문이죠. 이 시기가 지나면 활용률은 더 높아질 것으로 봅니다. 이번 컨설팅을 통해 재택근무 운영에 대한 자신감을 얻게 된 건 큰 성과입니다. 앞으로도 여러 가지 시도를 해보면서 우리 회사에 꼭 맞는 재택근무제를 만들어 나갈 계획입니다.” - 이종섭 실장(경영지원실)

㈜플레로게임즈의 재택근무 이행률 '21.1월 기준 76%





📍 집에서 모든 일이 가능해졌어요!

“재택근무 덕분에 오전시간 활용이 편해졌어요. 대중교통 이용이 필요 없으니 코로나감염 불안에서 조금 해방되기도 했어요. 집에서 편하게 모든 업무를 원격으로 할 수 있어서 정말 만족스러워요. 화상회의도 어렵지 않게 진행할 수 있어서 편하게 업무를 볼 수 있는 것도 큰 장점이에요. 전자계약 및 결재도 어려움 없이 진행할 수 있죠. 우리 회사는 IT인프라가 잘 돼 있는 데다 다들 컴퓨터 도사들이라서 비대면 업무에 전혀 제약이 없어요.”

- 재무관리실 K 사원

📍 여러 가지 방해요소가 없어서 업무집중이 잘 돼요

“나만의 공간에서 업무를 하니 집중이 더 잘 됩니다. 회사에서는 여러 가지 방해 요소가 있어 몰입하기가 힘들었거든요. 원래 대면 업무가 거의 없었기 때문에 업무적으로도 불편감을 느낀 적은 없었습니다. 다만, 회사 컴퓨터보다 집 컴퓨터의 사양이 낮아서 약간의 불편감이 있긴 합니다. 코로나로 재택근무의 편리함을 확실히 알게 됐는데 코로나 등과 상관없이 앞으로 이 제도가 계속 운영되었으면 좋겠어요.” - 프로그래머 P 사원

📌 컨설팅 톡톡



“재택근무 도입 의지가 클수록 성공률은 높아집니다”

(주)플레로게임즈는 재택근무 도입에 대한 의지가 정말 강했던 기업이었습니다. 컨설팅 당시 전 직원 116명 중 100명이 재택근무 시범운영에 참여했어요. 인터뷰와 설문조사도 협조가 잘 돼서 기업현황 파악이나 시급한 과제가 무엇인지 빨리 파악할 수 있었죠. IT기업답게 시스템 구축에는 큰 문제가 없어서 표면적인 변화보다는 인식개선이나 재택근무와 부합하는 조직문화 만들기 등에 초점을 맞추었습니다. 이 모든 과정의 저변에는 재택근무를 이행하겠다는 강한 의지가 자리 잡고 있었는데 기업대표, 인사담당자, 근로자들이 열린 마음으로 긴밀하게 소통하고 다져나간 노력이 있었기에 가능한 일이었습니다. 단단한 의지만 있다면, 어떠한 장애물이 있더라도 충분히 극복할 수 있다는 것을 다시 한번 일깨워 준 좋은 사례였습니다.

컨설턴트가 전하는
속속 Tip

직장교육 개설하기



재택근무의 원활한 운영을 위해 임직원 대상의 교육이 필요합니다.
다음 내용을 참고하여 직장교육을 실시해보세요.

CEO 등 임직원 교육

재택근무에 요구되는 새로운 리더십, 조직문화, 업무체계, IT협업기술, 인식개선 등을 중심으로 정기교육을 실시합니다.

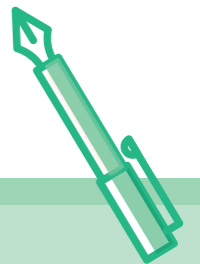
중간관리자 교육

관리자 대부분은 새로운 근무환경을 두려워합니다. 낯선 정보통신 기기 적응을 돕는 교육과 원격 리더십 향상을 위한 교육을 실시합니다.

* 재택근무자의 성과관리 요령, 업무절차의 재정비, 팀 협업 및 의사소통 요령 등

직원대상 교육

근무환경 변화로 혼란과 실수, 갈등이 발생할 수 있습니다. 인식개선, 재택근무 규정, 의사소통 및 협업, 일과 생활 간 경계 관리, IT기술 활용 등을 교육합니다.



- 업종** IT컨설팅 서비스업
- 주요사업** BIM컨설팅, 건설IT솔루션 공급
- 설립연도** 1990년
- 대표자** 김승혁
- 근로자 수** 92명(2021년 1월 기준)
- 소재지** 서울시 성동구 아차산로49



“ 재택근무로 절감된 사무실 비용,
다양한 이벤트로 직원에게 환원했죠 ”

건설 IT분야의 선두주자로 꼽히는 한국씨아이엠(주)은 BIM(Building Information Modeling), 즉 건설업 토털 솔루션 전문기업이다. 'BIM'은 3D 디지털기술을 통해 설계부터 시공, 유지, 관리, 폐기까지 건물 전체 생애주기에 걸쳐 효율적인 정보를 관리하는 특수기술을 말한다. 코로나19 여파로 힘든 여건 속에서도 「2020 건축 BIM 어워드」 시공 부문 최우수상을 받는 등 우수한 기술력을 인정받고 있다. 한국씨아이엠(주)은 최근 컨설팅을 통해 특수기술 분야에 재택근무를 도입해 포스트 코로나 시대를 적극 준비하고 있다.



한국씨아이엠(주)의 컨설팅 point

한국씨아이엠(주)의 직무는 컨버전스(BIM), 영업, 기술연구, 경영으로 구분된다. 이중 컨버전스(BIM)와 연구소 직원 중 3명을 대상으로 재택근무를 실시하고 있었다. 하지만 운영규정 부재로 근태나 업무진척도 관리에 어려움이 있었고 재택근무자의 소속감 저하 등의 문제도 발생했다. 컨설팅은 재택근무 세부운영지침 마련부터 재택근무 관리를 위한 IT시스템 도입, 노무 관련 자문까지 3개 트랙으로 이루어졌다. 종합컨설팅을 통해 여러 문제점을 해결할 수 있는 장치가 마련되었고, 3명이었던 재택근무 인원은 23명으로 확대되는 성과를 얻을 수 있었다. 사측은 코로나19 상황을 고려하여 점진적인 확대를 계획하고 있다.





시행착오 속에서도 포기하지 않았던 재택근무

코로나19 상황 속에서 한국씨아이엠(주)은 2020년 3월, 재택근무 시행을 결정하고 신청자를 받았다. 처음엔 15명이 지원했지만, 막상 시작하는 단계에 들어서자 업무상 문제나 재택근무 여건 등의 제약으로 3명만 시작했다. 체계적인 준비과정 없이 갑작스럽게 시작하면서 운영과정에 여러 문제가 발생했다. 특히 근태관리나 근무지 이탈, 업무진척도 관리 등에 어려움이 발생했다. 재택근무자들은 소속감 저하를 토로했고, 혼자 근무하다 보니 외로움이 느껴진다는 직원들도 있었다.

“시범운영 단계에서 예상치 못했던 문제들과 직면하게 됐지만, 코로나 19가 계속되는 상황에서 직원의 건강과 안전을 위해서라도 재택근무 도입은 반드시 필요하다고 보고 대안을 모색하기로 했습니다. 그런 시점에 재택근무 종합컨설팅이 이루어졌습니다.”

- 김세진 팀장(경영관리본부)

우선 근태관리 문제는 근무시간 기록과 업무보고를 동시에 할 수 있도록 IT컨설팅이 이루어졌다. 기존에 사용하던 사내 인트라넷을 업그레이드해 재택근무자의 근태를 체계적으로 관리하고, 업무평가 및 진척도 관리는 일일 업무보고 시스템을 만들어 해결하기로 했다. 화상회의를 진행할 수 있도록 ZOOM ROOM을 도입하는 등 시스템을 구축, 재택 직원과 관리자가 수시로 화상회의를 진행하게 되면서 근무지 이탈 문제를 자연스럽게 관리할 수 있었다.

“운영지침에 대한 혼란을 해소하기 위해 규정도 명확하게 제정했습니다. 예를 들어 점심 시간에 은행업무가 가능한가에 대해 재택근무자와 운영자 모두 확실한 답을 가지고 있지 않았었는데 이런 문제들에 대해 매뉴얼을 만들어 기준을 정했죠.”

- 박경훈 컨설턴트(한국생산성본부)

‘재택근무는 근무지만 변경될 뿐, 회사에 출근해서 업무를 볼 때처럼 관리한다’라거나 사무실 근무 시 점심시간을 이용해 은행업무를 볼 수 있다면 재택근무 때도 가능하다는 것이다. 회사에서 업무 중 근무지를 이탈해 문제가 되었다면, 재택근무 때도 동일하게 처벌하는 것으로 운영지침을 만들었다.

“노사를 설득하는 과정도 어렵지 않게 진행됐습니다. 재택근무가 코로나19와 같은 감염병이나 예상치 못한 재난상황 발생 시 빠르게 대응할 수 있는 제도라는 것에 인식을 같이하고 있었습니다. 노사 모두에게 도움이 되는 제도로 정착하기를 바라고 있었습니다. 전문컨설팅에 대해서도 신뢰하고 있었고요. 진행이 수월했습니다.”

- 박경훈 컨설턴트(한국생산성본부)



재택근무로 절감된 비용은 직원들에게 환원

2020년 3월, 3명이었던 재택근무자는 2021년 1월, 23명까지 늘었다. 재택근무가 어려운 영업직군과 경영업무를 제외하고 재택이 가능한 직원들을 대상으로 재택근무를 확대 시행한 것이다.

재택근무 활용현황 _ '21.1월 기준

직무(직종)	인원(명)
연구직	5
BIM	17
합계	23



재택근무에 참여한 직원들이 가장 큰 장점으로 꼽는 것은 불필요한 회의가 줄어들어 업무시간 활용도가 높아졌다는 점이다. 특히 재택근무 직원 중 임신 중인 여성 직원이 3명 있었는데, 출퇴근 피로도가 줄고 주위 시선에 신경 쓸 필요 없이 편한 자세로 일할 수 있어 좋았다는 의견을 전하기도 했다. 사측 또한 코로나 19의 사내 전파 위험을 막고, 확진자 발생으로 인한 사업장 폐쇄 위험을 최소화할 수 있다는 점에서 재택근무 도입을 긍정적으로 평가했다.

“재택근무를 도입하게 되면서 사무실 비용부담도 줄었어요. 한국씨아이엠(주)은 사세 확장으로 2020년에 12명의 신규직원을 채용했고, 2021년에는 5명을 추가로 채용했어요. 사무실이 포화상태라 확장을 고민하고 있었죠. 하지만 재택근무자가 늘어나면서 사무실 추가 임대에 대한 부담이 사라졌어요. 사무실 확장으로 추가되는 사무실 월세는 350만 원인데, 2020년 7월부터 12월까지 계산한다면 약 1,750만 원을 절감한 것이 됩니다.”
- 박경훈 컨설턴트(한국생산성본부)

한국씨아이엠(주)은 절감한 비용을 구성원들에게 환원하기 위해 다양한 이벤트를 열기도 했다. 코로나 사태로 만나지 못한 직원들을 위해 SNS로 ‘셀카 올리기 이벤트’, ‘응원메시지 이벤트’, ‘코로나19 예방을 위한 독려 이벤트’ 등 다양한 이벤트를 기획했다. 재택근무로 절감된 비용을 구성원에게 다양한 방법으로 환원하며 사기진작을 한 것이다.

“재택근무하는 직원들이 종종 외롭다고 이야기했었어요. 인사담당자로서 소속감을 심어주고 힘을 북돋워 줄 수 있는 이벤트에 대해 늘 고민했죠. 그러다 ‘셀카 올리기 이벤트’를 열었는데, 그동안 만나지 못했던 재택근무자가 올린 사진들을 보면서 많이 웃을 수 있었어요. 코로나19로 재밌는 일이 없었는데 힘이 난다는 직원들의 메시지를 보면서 저도 기뻐합니다.” - 김세진 팀장(경영관리본부)

한국씨아이엠(주)의 슬기로운 재택근무

- ✔ 업무평가 및 진척도 관리는 일일 업무보고 시스템으로 해결
- ✔ 재택근무자와 관리자의 화상회의를 위한 Zoom room 마련
- ✔ 재택근무로 절감된 사무실 비용은 이벤트를 통해 직원들에게 환원
* ‘셀카 올리기 이벤트’, ‘코로나19 예방을 위한 독려 이벤트’ 등



경력단절여성을 위한 재택근무 실시 계획 중

한국씨아이엠(주)은 컨설팅 후 재택근무 인원을 전체 직원의 25%로 확대했고, 앞으로 코로나 종식 때까지 최대한 확대하여 유지할 예정이다. 생산성 관리는 외부에서도 전자결재가 가능하도록 시스템 확장을 위한 신규 프로그램을 도입하기로 했고 현재 내부 인트라넷 개발을 위해 협의 중이다. 그 밖에 보안관리를 위해 문서보안 솔루션을 도입해 구축하고 있다. 임신 중인 여성 직원의 재택근무를 통해 긍정적인 점들을 확인하게 되면서 경력단절여성을 대상으로 한 재택근무도 적극적으로 도입하겠다는 계획도 세웠다.



재택근무 컨설팅으로 이렇게 달라졌어요

컨설팅 전

- 3명을 대상으로 재택근무가 실시되고 있었으나 구체적인 체계, 매뉴얼이 없어 혼란
- 명확한 규정이 없어 근태관리, 업무진척도 관리, 근무지 이탈 등 어려움 발생
- 사무실 포화상태로 인해 사무실 확장 고려
- 재택근무자의 소속감 저하 우려

컨설팅 후

- 기존 재택근무에서 발생한 문제점을 보완하고 예방할 수 있는 세부 세칙 마련
- 근태관리 위해 일일 업무보고 시스템 마련
- IT컨설팅을 통해 회사 인트라넷 개편
- 근무지 이탈 막기 위한 화상회의 시스템 구축
- 재택근무 인원 확대로 사무실 비용 절감
- 각종 이벤트를 통해 절감비용 환원 및 구성원 사기진작



📍 생소함이 새로움으로~

“코로나 사태 후 회사에서 발 빠르게 재택근무를 시행하게 되면서 저는 주변 사람 중 최초의 재택근무자가 되었습니다. 회사 컴퓨터를 포장해 집으로 가는 진풍경은 지금까지의 근무 환경을 생각한다면 생소한 모습이었습니다. 누군가는 자취방의 식탁 위에, 누군가는 가족과 함께했던 공간에 근무공간을 마련했습니다. 재택근무에 적응하는 것 또한 새로운 경험이었습니다. 랜선 주간회의부터 온라인 워크숍, 온라인 시무식까지 이전에 없었던 다양한 업무 수행 방식이 생겨났죠. 재택근무와 함께 성장하는 것을 온몸으로 느끼고 있습니다.”

- MBIM J 매니저

📍 제 걱정은 기우였더라고요!

“코로나 사태로 재택근무를 시작하게 되었을 때 정상업무가 가능할지 걱정이 많았습니다. 동료들과 질의 및 협의, 업무분배 등 업무상 소통이 불가능할 거라는 생각이 들었습니다. 하지만 PC나 모바일로 화상회의를 진행하고 적극적으로 화면공유를 하면서 그동안의 걱정이 기우라는 걸 알게 되었습니다. 회사에서 근무하던 때와 비교했을 때 능률이나 직원 간의 소통은 그대로 유지하면서, 출퇴근에 소모되던 시간과 체력을 벌 수 있어서 기량 향상에 도움이 될 수 있었습니다.” - MBIM B 매니저

📌 컨설팅 톡톡



“재택근무제의 성공은 변화에 대한 의지에서 비롯됩니다”

한국씨아이엠(주)은 경영진, 인사팀, 재택근무자 모두 재택근무에 대해 긍정적인 시각을 가지고 있었습니다. 준비 없이 재택근무제를 운영하며 여러 가지 문제와 마주했지만, 포기하지 않고 컨설팅을 통해 보완하고 개선하려는 의지가 강했습니다. 그만큼 컨설팅 과정도 수월했습니다. 컨설턴트가 제시한 지침을 그대로 수용하는 것이 아니라 기업에 맞게 인사담당자가 수정해서 지침을 만들어나가는 모습을 보면서 재택근무의 성공적인 운영을 기대할 수 있었습니다. 재택근무를 통해 절감한 비용을 다양한 이벤트를 통해 직원들과 공유하는 제도는 재택근무제를 시행하는 많은 기업이 본받을 만한 사례라고 생각합니다.



재택근무를 위한 업무환경 구축하기



재택근무자가 사무실과 동일한 환경에서 근무하려면 재택근무에 업무시설(좌석, PC 등)을 구축해야 합니다.

IT인프라 구축

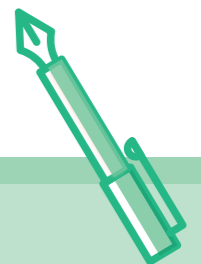
- » 회사는 재택근무에 필요한 기본적인 IT기기 및 네트워크를 제공합니다.
- » 컴퓨터 및 부속장비, 복합기, 통신장비, 화상회의를 위한 개인용 웹 카메라 등 업무숙성에 따라 관련 장비를 지원합니다.
- » 사무실 시스템 접속 및 업무수행에 필요한 솔루션(전자결재, 메신저, 파일공유, 협업 도구 등)을 제공합니다.

비용부담

- » 재택근무와 관련된 통신비, 정보통신기기 비용, 소모성 비품 등은 사용자가 부담하는 것이 원칙입니다.
- » 재택근무 특성상 근로자가 지출한 비용은 노사가 미리 충분히 협의하여 취업규칙 등에 정해 놓습니다.

* 지출비용 관련 논의내용

- ▲ 회사가 사전에 일괄부담 ▲ 재택근무자가 먼저 부담하고 회사가 사후 지급
- ▲ 회사가 지원하는 비용의 범위 등



- 라이즈 호텔
- 벽산엔지니어링(주)
- 브라운백커피(주)
- (주)종합건축사사무소 근정
- (주)피닉스전자
- 한국캘러웨이골프(유)



재택근무 우수사례 도소매 등 기타



RYSE 라이즈 호텔

“ 직원의 안전이 고객의 안전!
언택트 시대, 호텔업도 재택근무합니다 ”

- 업종** 호텔업
- 주요사업** 호텔서비스
- 설립연도** 2018년
- 대표자** 문윤희
- 근로자 수** 104명(2021년 1월 기준)
- 소재지** 서울시 마포구 양화로 130



서울 홍대에 위치한 라이즈 오토그래프 컬렉션 호텔(이하 라이즈 호텔)은 홍대 특유의 예술, 음악 등 스트리트 문화를 창조하는 라이프 스타일의 신개념 호텔이다. 독립 브랜드 호텔로서 총 274개에 이르는 객실 점유율이 개관 후 1년간 평균 50% 이상을 기록한 바 있다. 대면 서비스업인 호텔업도 코로나19 상황 등으로 도래한 언택트 시대에 맞춰 변화를 꾀하고 있다. 젊은 기업인 라이즈 호텔은 이러한 시대적 요구에 따라 재택근무라는 실험을 시도했다.

라이즈 호텔의 컨설팅 point

코로나19가 발생하자 라이즈 호텔은 재택근무 도입을 긍정적으로 검토하게 되었다. 재택근무가 활성화되지 않은 호텔업계에서 라이즈 호텔의 재택근무 시행은 새로운 시도이자 모험이었다. 호텔업의 경우 대면 서비스가 주를 이루지만, 다양한 근무 형태가 등장하고 있는 포스트 코로나 시대인 만큼 사무직은 재택근무가 가능하지 않을까 하는 기대감을 가지고 있었다. 코로나19로 급하게 재택근무를 시행했던 라이즈 호텔은 제도 준비의 필요성을 느껴 컨설팅을 요청해왔고 재택근무 적합직군 발굴에 들어갔다. 전체 직군을 대상으로 분석한 결과, 현장직을 제외한 사무직군 8개를 재택근무 적합직군으로 정했다.





코로나19 위기 속에서 시작된 실험, 재택근무

라이즈 호텔은 2018년 개관 당시 호텔을 쇼핑, 문화, 휴식, 소통까지 즐기는 일상적 사회문화 공간으로 해석해 밀레니얼 세대로부터 각광을 받았다. 특히 '홍대'라는 젊음의 에너지가 넘치는 지역적 특성을 고려해 호텔 내에 타르틴 카페, 스트리트패션 편집숍 '웍스아웃' 등을 배치하고 모두가 이용 가능한 라운지 공간은 코워킹 기능도 겸하도록 했다. 전통적 업종인 호텔의 이러한 혁신에 국내외 트렌드세터들은 반응했다. 한 때 객실 예약률이 90% 넘게 치솟은 이유기도 하다. 하지만 예상치 못한 코로나19 상황이 발생하고 국내외 이동이 제한되는 등 호텔업계에 유례없는 위기가 닥쳤다.

“모회사 차원에서 재택근무 도입을 긍정적으로 검토하라는 지침이 있었습니다. 업종 특성상 호텔은 대면 서비스를 주로 하고 있어서 가능성이 없을 것으로 생각해왔는데 새로운 시각에서 제도를 검토하게 되었죠. 그런 와중에 코로나19 상황과 맞닥뜨리게 됐고 원래 취지와는 다르지만, 예상보다 빨리 재택근무를 시행하게 됐습니다.”

- 이종민 팀장(인사팀)

라이즈 호텔은 사회적 거리두기 등이 시행된 2020년 3월부터 고위험 대상인 임신한 여성 직원 2명을 재택근무로 전환했다. 직원의 건강과 안전을 우선으로 한 조치였다. 코로나19 상황이 더욱 악화된 4월부터는 호텔 전체가 휴관에 들어갔다. 필수 근무인원 10명을 대상으로 주 1회 재택근무를 시행했다.

재택근무 활용현황 _ '21.1월 기준

직무(직종)	인원(명)
인사	3
재경	7
세일즈 & 마케팅	10
기타	3
합계	23



“호텔은 전통적인 대면 서비스 업종이기 때문에 비대면으로 업무를 한다는 걸 상상하기가 쉽지 않았습니다. 하지만 호텔의 휴관이 결정되고 직원의 안전을 최우선으로 해야 한다는 경영진의 결정에 사무직 직원 모두를 대상으로 재택근무를 실시했습니다. 갑작스럽게 시행된 제도였지만, 타사에 비해 상대적으로 조직 문화가 젊고 유연한 편이라 직원들이 긍정적으로 참여해 준 것 같습니다.” - 이종민 팀장(인사팀)



다양한 협업툴로 소통의 한계를 극복하다

두 달여의 휴관이 끝난 후 재개장한 라이즈 호텔은 재택근무 시행을 계속 유지했다. 하지만 보다 체계적인 제도 도입의 필요성을 느껴 고용노동부 재택근무 종합 컨설팅을 받게 되었다.

“코로나19로 임시로나마 재택근무를 시행했지만, 제도 준비의 필요성을 절실히 느꼈습니다. 코로나19 상황도 단기간에 끝날 것 같지 않았고요. 우리 호텔 상황에 맞는 컨설팅을 통해 호텔업이 어떤 방향에서 재택근무를 운영할 수 있을지 고민이 필요했습니다.”

- 이종민 팀장(인사팀)

라이즈 호텔은 9월부터 11월까지 약 두 달 동안 종합컨설팅을 받으며 재택근무 시범운영을 실시했다. 근로자 인터뷰와 적합직무 발굴 프로세스에 따라 재택근무에 적합한 직무를 발굴했는데 현장직을 제외한 사무직 8개 직군이 적합직무로 선정되었다.

“인터뷰에서 현장직 근로자 대표가 현장직은 재택근무에 어려움이 있을 거라는 의견을 냈습니다. 하지만 사무직은 재무팀이나 인사팀 같은 사무직은 가능하지 않겠냐는 의견도 동시에 주셨어요. 실제로 직무분석을 해보니 사무직은 재택에 적합하다는 결과가 나왔고 업무에 제약은 있었지만 불가능한 일은 아니었습니다.”

- 박윤수 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

컨설팅 후 인사, 재무, 영업, 마케팅 등 8개 사무직군 전체 직급을 대상으로 근로일 혼합형 재택근무제를 시행하는 것으로 결정되었다. 재택근무 시범운영 시작 전에는 제도 활용 인원이 2명이었지만, 시범운영을 실시한 2020년 9월 이후에는 기존 2명에서 열 배 이상 늘어난 23명이 재택근무를 했다.

재택근무 방식은 일주일에 이틀 이상 재택근무하는 것으로 하고 최소 한 명 이상이 재택근무를 했다. 운영단위는 팀별로 하며 소속팀장 보고 및 승인을 받아 재택근무를 시행하도록 했다. 사내 인트라넷 로그기록과 사내 메신저를 통해 ‘근무시작’, ‘근무종료’ 등을 보고함으로써 근태관리를 하는 방식을 취했다.

“사무직 전 직원을 대상으로 제도를 활용하도록 했지만, 호텔업무 특성상 사무직과 현장직이 대면으로 의사소통하거나 회의해야 하는 경우가 종종 있습니다. 이런 때를 대비하기 위해 컨설팅을 통해 SNS 방식의 협업 툴을 소개받았고 그 툴을 적용하려고 검토 중입니다.” - 이종민 팀장(인사팀)

협업 툴뿐만 아니라 화상회의를 활용하는 방법도 검토 중이다. 현재까지는 대부분의 업무가 대면 소통을 통해 이루어지고 있지만, 화상회의와 같은 비대면 업무 수행 방식을 확대해나갈 계획이다.

재택근무 성공 열쇠는 ‘사람’에게 있다

“이번에 재택근무를 시행해보니 직원들의 만족도가 높았습니다. 종합컨설팅과 시범운영을 거치며 재택근무가 가능하다는 생각을 확인하게 되었죠. 실제로 코로나19 상황으로 사무실 근무 인력을 최소화하고 있어요. 재택근무하게 되면 한 공간 안에서 많은 인원이 근무하지 않아도 되고 출퇴근 시 감염에 대한 위험도 낮아지죠. 직원의 건강도 지키고 출퇴근시간을 절약해 업무에 집중력과 효율성을 높일 수 있어 긍정적으로 평가합니다.” - 이종민 팀장(인사팀)

호텔업에서 재택근무가 가능하지 않을 것이라는 우려와 달리 무난하게 재택근무가 시행되고 있지만, 한계는 역시 존재한다. 특히 예약과 결제 등 가장 민감한 고객정보를 다루는 시스템은 업무담당자의 재택근무는 물론이고 시스템을 보완하는 데도 한계가 있다. 현재의 시스템에서 고객정보를 다뤄야 하는 업무는 재택근무 시 배제될 수 있도록 업무분장을 하고 있다.

“재택근무 때 회사에서 사용하던 자료를 반출해야 하는데 이럴 경우 반출승인을 할 수 있는 기능이 있고, 혹시라도 자료를 분실했을 때는 자료가 자동 파기 되는 시스템을 사용할 수 있습니다. 하지만 가장 중요한 것은 호텔에서 고객정보를 취급하는 호텔담당자의 정보를 다루는 태도입니다. 보안에서 시스템으로 할 수 있는 부분은 분명 한계가 있고 나머지 부분은 인적관리를 통해 보완해야 합니다. 고객정보를 담당하는 직원에 대한 인식교육 등 관리차원의 보안조치가 반드시 필요하다는 것을 강조했습니다.”

- 조양호 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

라이즈 호텔은 코로나19라는 어려운 상황 속에서도 호텔에서 가능한 방식으로 재택근무 제도를 만드는 과정에 있다. 위기 끝에 다가올 언택트 시대에 라이즈 호텔만의 맞춤형 재택근무를 기대해본다.



재택근무 컨설팅으로 이렇게 달라졌어요

컨설팅 전	컨설팅 후
<ul style="list-style-type: none"> - 재택근무를 자체 운영하고 있었으나 구체적 기준 없고, IT인프라도 제한적 - 재택근무 운영에 관한 세부규정 미비 - 재택근무를 임신 중 근로자, 코로나19로 인한 감염 위험지역 방문자 위주로 실시 	<ul style="list-style-type: none"> - 재택근무 시범운영 지원 및 실행, IT 인프라 개선 방식 제안 - 근로계약서, 취업규칙 등 개정안 마련 - 적합직무 분석을 통해 인사, 세일즈 & 마케팅 등 재택근무 활용대상 확대



📌 직원의 안전과 워라벨을 지켜준 재택근무제도

“코로나19로 호텔업이 큰 어려움을 겪고 있어요. 유례없는 휴관조치도 했죠. 무엇보다 감염 병의 위험으로부터 직원들의 안전을 확보해야 했어요. 호텔업에서 가장 중요한 것은 ‘사람’입니다. 모든 서비스가 인적 요소에 좌우된다고 해도 과언이 아닙니다. 재택근무는 근로자의 일·생활 균형을 확보하고 근무만족도를 높여준다고 머리로는 알고 있었는데 이번에 재택근무 제도를 경험하고 나니 그런 생각을 직접 확인할 수 있었습니다. 앞으로 제도와 시스템 보완작업을 거쳐 우리 호텔에 맞는 제도를 만들어나갈 계획입니다.” - 세일즈팀 K 매니저

📌 감염 스트레스가 사라지니 업무몰입도가 높아졌어요

“호텔 업무가 기본적으로 대면 서비스라서 출퇴근할 때 조심해야 하는 상황이었어요. 그만큼 업무수행을 할 때 코로나 감염에 대한 불안이 늘 있었죠. 다행스럽게도 재택근무하게 되면서 감염에 대한 불안이 사라져서 업무에만 몰입할 수 있어요. 무엇보다 왕복 2시간 넘게 걸리는 출퇴근시간이 절약돼서 업무시작 전에 하루 업무계획을 세우거나 준비를 할 수 있어서 업무효율이 높아지는 것 같습니다.” - 인사팀 S 매니저

컨설팅 특특



“제도 안착은 하루아침에 이루어지지 않습니다.”

라이즈 호텔은 재택근무가 낫설 수 있는 업종임에도 불구하고 제도 도입에 대한 경영진의 의지가 강한 곳이었습니다. 현실적인 조건에 제약이 있었지만, 선입견 없이 제도 도입을 고민했습니다. 컨설팅 과정에서는 사무직과 현장직의 업무가 원활하게 이뤄지도록 다양한 협업 톨을 제시했습니다. 호텔업은 고객정보를 다루고 있어서 강도 높은 보안 시스템이 필요한데, 문제는 초기 비용이 많이 든다는 점입니다. 하지만 한 번 시스템을 갖춰놓으면 이후 들어가는 비용이 매우 적습니다. 정부는 기업의 이런 부담을 줄여주기 위해 K 바우처, 클라우드 이용 지원 바우처 등 다양한 사업을 시행하고 있습니다. 기업이 이런 다양한 사업과 제도를 활용하게 되면 재택근무 시행으로 인한 부담을 줄일 수 있습니다. 새로운 제도는 안착까지 시간이 꽤 걸립니다. 수정·보완하는 지난한 과정이 반드시 필요하다는 것을 인식하셨으면 좋겠습니다.



재택근무자의 자기관리 요령



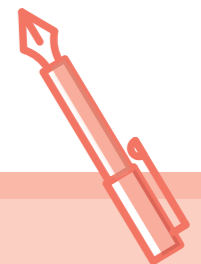
재택근무 시 일과 생활의 경계를 잘 구분하여 업무에 집중할 수 있도록 자기관리에 유의합니다.

재택근무자가 자주 저지르는 실수

- » 아침에 늦게 일어나서 급하게 업무 시작하기
- » 밀린 일을 처리하기 위해 재택 야근하기
- » 일과 생활을 구분하지 못하고 회사, 동료와의 업무약속 어기기
- » 업무를 하기로 한 시간에 개인적인 일보기
- » 개인적으로 내키는 시간에 일하다가 동료의 업무일정에 지장 주기

재택근무자의 자기관리 요령

- » 재택근무를 위한 일관된 하루 패턴 만들기
- » 동료들이 자신과 다른 시간에 일할 수 있다는 것을 의식하고 존중하기
- » 업무방해를 차단하여 집중할 수 있도록 몰입시간대 정해놓기
- » 특별한 사정이 있는 시간 구간을 동료들에게 알리기
- » 생활 공간과 업무를 위한 공간 구분하기



벽산엔지니어링(주)

- 업종** 건설 및 토목서비스
- 주요사업** 플랜트 사업관리 및 설계, 시공
- 설립연도** 1979년
- 대표자** 김동운
- 근로자 수** 644 명(2021년 1월 기준)
- 소재지** 서울시 구로구 디지털로 31길 12 태평양물산빌딩



“**코로나19로 준비 없이 시작된 재택근무, 종합컨설팅 통해 체계적인 운영안 설계**”

‘21세기 초일류 종합엔지니어링 기업’을 목표로 1979년 설립된 벽산엔지니어링(주)은 건설·시공·설계·감리 전문기업이다. 대한민국 글로벌 경영 최고 대상을 수상하며 기술력을 인정받았고, 동남아, 아프리카, 중동 등 해외 9곳에 법인을 설립, 세계시장 확대에 주력하고 있다. 보수성향이 짙은 건설업계에서도 CEO의 추진력을 바탕으로 지속적인 근무혁신을 이루고 있으며 재택근무 종합컨설팅을 통한 체계적인 운영안 설계로 유연한 근무환경의 기반을 마련하고, ‘활력 있는 조직 분위기 조성’이라는 긍정적 효과를 얻고 있다.



벽산엔지니어링(주)의 컨설팅 point

벽산엔지니어링(주)은 코로나19로 인한 5개월의 임시 재택근무를 시행한 뒤, 확신과 걱정을 동시에 얻었다. 재택근무자 대부분이 업무집중도가 높아졌다는 긍정적 반응을 보인 반면, 일부 부서에서는 비대면 근무에 대한 부정적 인식이 강하게 나타났기 때문이다. 이에, 제도의 적합성과 효과에 관한 객관적 근거 제시로 재택근무에 대한 회의론을 해소하고, 다양한 유연근무제를 도입할 수 있는 기틀을 다지는 것으로 컨설팅의 방향을 설정했다. 컨설팅을 통해 설계한 재택근무 운영관리 방안에 따라 5개 부서 62명을 대상으로 시범운영을 성공적으로 마치고, 현재 150명으로 인원을 늘려 상시 재택근무를 시행하고 있다.





재택근무 컨설팅, 제도에 대한 인식개선이 관건

벽산엔지니어링(주)은 '바르게·다르게·다함께'를 모토로 '사람' 중심의 내실 있는 성장을 최고의 경영 가치로 두고 있는 기업이다. 경영 트렌드 변화에 적극적으로 대응하여 가족친화기업 및 여가친화기업 인증을 받는 등 구성원의 삶의 질을 높이고 우수인재 유인을 위해 꾸준히 노력해오고 있다.

“무엇보다 CEO의 의지가 매우 강했습니다. 컨설팅 이전부터 재택근무를 비롯해 다양한 유연근무제의 전사적 도입을 추진하던 중이었으니까요. 하지만 오랜 근무방식을 갑자기 변경하는 것이 쉬운 일이 아니죠. 경영진 사이에서도 의견 대립이 심했어요.”

- 남희정 컨설턴트(한국생산성본부)

최근 들어 대기업 건설사를 필두로 변화의 바람이 일고 있긴 하지만, 전통적으로 건설업계는 남성 중심의 보수적인 조직문화를 가지고 있다. 경직된 조직문화를 가진 기업들이 여전히 많고, 특히나 중소 건설사들은 재택근무 등 유연근무제를 운영하고 있는 사례가 많지 않은 게 현실이다.

벽산엔지니어링(주)은 이런 상황 속에서 급작스럽게 재택근무를 시행하게 되었다. 코로나19 확산세가 심각했던 지난해 3월부터 5개월간 벽산엔지니어링(주) 근로자의 10%가 임시 재택근무를 하게 된 것이다. 별다른 준비 없이 시작된 재택근무에 대한 근로자들의 반응은 갈렸고, 양쪽의 온도 차는 컸다.

“임시 재택근무 후에 의견 조사를 했는데 77%가 긍정적 반응을 보였어요. 부정적 의견은 상대적으로 적긴 했지만, 아주 강했죠. 특히 일부 부서장들은 자신이 관리하는 부서가 재택근무 시행에 부적합하다고 판단해 참여조차 하지 않았으니까요. 재택근무에 대한 직무별 적합도와 기대효과 등을 파악할 수 있는 객관적 자료가 꼭 필요했습니다.”

- 이창범 차장(인사팀)



근로자 눈높이에 맞춘 운영방안 설계

재택근무 종합컨설팅이 시작되었고, 벽산엔지니어링(주)의 환경과 인력에 대한 상세한 현황 분석에 들어갔다. 고객대면과 보안성 정도, 직무수행 및 성과에 대한 측정방식 등 다양한 항목을 통해 정성평가와 정량평가가 이루어졌다. 그 결과, 재택근무에 가장 적합하다고 평가받은 직무는 '설계'와 '품질' 관련 부서였다. 일부 미흡 요인이 있긴 하나 개선 가능성이 큰 직무인 '구매'와 '공사관리', '사업관리' 부서까지 포함해 최종 5개의 직무에 대해 재택근무 적합 판정이 내려졌다.

“재택근무 적합부서를 결정한 뒤에는 원활한 재택근무를 위한 세부 관리규정을 설계했습니다. 근로자 의견 조사 중에서 '재택근무 시에 필요한 조치'에 대한 질문이 있었는데 그 결과를 중심으로 하나하나 세칙을 만들어나갔죠.” - 남희정 컨설턴트(한국생산성본부)

재택근무 시행에 앞서 준비되어야 할 사항에서 근로자들이 가장 중요하게 여긴 것은 재택근무에 필요한 장비였다. 건설업계 특성상 데이터 용량이 큰 설계프로그램 구동을 위해 노트북이 아닌 데스크톱 컴퓨터를 사용 중이어서 재택근무하려면 사무실과 같은 수준의 환경을 갖춰야 했다.

회의 및 보고 등 기존의 대면절차를 비대면으로 대체해야 하는 만큼, 업무처리 절차 전반에 걸친 간소화도 요구되었다. 근로자 개인의 역할과 책임의 경계를 명확히 해야 한다는 응답과 '제도를 눈치 보지 않고 활용할 수 있는 자유로운 분위기 조성이 먼저'라는 의견도 많이 나왔다.

재택근무 활용현황 _ '21.1월 기준

직무(직종)	인원(명)
설계	95
사업관리	36
기타	19
합계	150





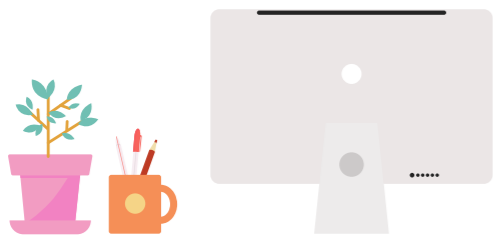
안정적 시범운영 후 높아진 근로자 만족도

“근로자들의 의견에 따라, ‘재택근무자 PC 렌탈 서비스’를 시작했습니다. 지금까지 재택근무자 중 60명 정도가 신청해서 노트북을 단기 대여했습니다. 향후에는 현재 사무실에서 쓰는 데스크탑을 노트북으로 100% 교체하려고 합니다. 운영해 보니 노트북 렌탈은 비용이나 관리면에서 다소 어려움이 있고, 재택근무자가 대여나 반납을 하는 데도 불편함이 있더라고요.” - 이창범 차장(인사팀)

장비 이외의 주요 관심사항이던 근태 및 업무방식 등에 대한 방안도 세웠다. 그룹웨어를 통해 출근시간을 인증하고, 시업 시각에 맞춰 부서별 온라인 단체조회를 실시하여 일일계획을 점검하도록 했다.

재택근무를 시행 중인 여러 중소기업의 모범적인 관리사례도 한데 모아 참고하도록 했다. 업무목표 설정과 결과물 제출 방식, 부서장의 업무 코칭 노하우 등 실제 활용 중인 다양한 내용이 담겼다. 그런가 하면, 차후 전사적 재택근무 시행에 대비하기 위해 대규모 구성원 관리에 유용한 추천 솔루션 프로그램들을 목록화하고 성능 및 이용금액 등의 상세 정보를 비교·분석했다.

“기업 맞춤형으로 제도를 설계하는 것도 중요하지만, 사실 처음 제도를 도입하는 기업 입장에서는 유사한 규모나 환경의 타 기업 사례들을 많이 보고 싶어 합니다. 재택근무를 시행하는 중소기업이 많지 않다 보니, 그런 궁금증을 해소시켜 드리기가 쉽지 않았어요. 다른 노무사들에게 도움까지 청하며 최대한 많은 정보를 제공하려고 노력했습니다.” - 남희정 컨설턴트(한국생산성본부)



장비부터 운영규칙까지 꼼꼼하게 준비를 마친 2020년 11월, 재택근무 적합부서 근로자 중 62명을 대상으로 시범운영을 시작했다. 시범운영이 끝나고 실시한 근로자 의견 조사에서 업무집중도와 업무효율성, 재택근무 만족도 모두에서 5점 만점에 3점 이상의 긍정 평가가 나타났다. 상대적으로 부정적 인식이 강했던 부서장들의 만족도도 같은 점수를 보이며 좋아진 것을 확인할 수 있었다.

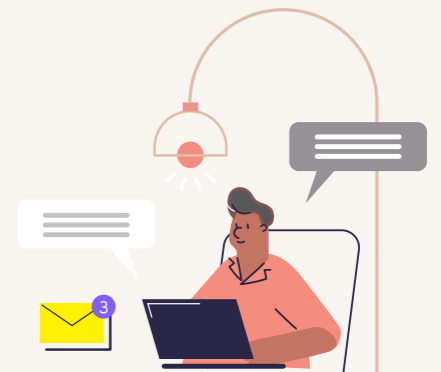
“작년 11월 시범운영 때부터 지금까지 재택근무를 시행하고 있고, 활용인원이 150명으로 늘었습니다. 지금은 재택·비재택 근무자의 객관적인 실적평가 방법을 고민 중입니다. 수시로 근로자의 의견을 수렴해 모두가 만족할 수 있는 근무환경을 갖춰나갈 계획입니다.” - 이창범 차장(인사팀)



재택근무 시행 시 필요한 조치는?



* 재택근무 도입 관련 내부 직원대상 의견 조사결과, 2020년





재택근무 컨설팅으로 이렇게 달라졌어요

컨설팅 전

- 코로나19로 인한 임시 재택근무 시행에 긍정적 반응 있었으나 관리규정 부재로 의사소통, 협업 등에서 효율성 저하 발생
- 비대면 근무에 대한 부정적 인식 존재, 객관적 자료를 통한 인식 개선과 참여 독려 필요
- 재택근무자에 대한 장비 대여 필요



컨설팅 후

- 재택근무 관련 기준, 절차와 요건 등 세부규정 마련해 분쟁 소지 해소
- 재택근무 시범운영 후 부정적 인식 일부 해소, 추후 관리자·근로자 합동 재택근무 통합교육 실시 예정
- 재택근무자 PC 렌탈 서비스 실시, 재택근무 관련 IT인프라 보완 예정



경영진의 의지가 원동력입니다

“건설, 토목업종 특성상 남성이 대부분이고 구성원 연령대도 높은 편입니다. 기존 업무방식이 훨씬 익숙하고 편하게 느껴지는 분위기여서 재택근무를 도입하면 불만도 많고 시행도 어려울 것이라는 우려가 컸죠. 그런 상황에서도 경영진의 적극적인 도입의지가 있었기 때문에 시범운영부터 지금까지 확신을 가지고 재택근무를 운영할 수 있었습니다.”

- 인사팀 G 대리

길 위에 버려지던 시간을 오롯이 저한테 쓰고 있어요

“회사가 멀어서 이동시간이 아까울 때가 많았어요. 매일 복장이나 외모에도 신경을 써야 하니 아침에 일어나서 사무실에 도착하기까지 길고 피곤했죠. 그런데 요즘은 매일 지하철에서 썼던 시간을 온전히 업무와 저 자신에게 쓰고 있어요. 편한 복장으로 일하고, 불필요한 회의나 절차도 사라져서 사무실에서 근무할 때보다 업무효율도 훨씬 높아졌어요.”

- 토목설계 C 과장

컨설팅 특특

“생각의 거리를 좁혀가야 성공할 수 있습니다”

개인적인 습관을 바꾸기도 쉽지 않은데, 하물며 업력이 오래된 기업이 전통적인 관행을 바꾸는 일은 어떨까요. 재택근무에 부정적 견해를 보이는 건 비단 관리자뿐만이 아닙니다. 근로자 스스로 거부감을 가지는 경우도 많아요. ‘재택근무하면 사무실에 내 자리가 없어진 않을까?’, ‘승진에 불이익이 있진 않을까?’ 하는 걱정 때문이죠. 제도 도입 초기, 기업에서 가장 중요하게 할 일이 바로 소통입니다. 근로자의 불안과 의문을 계속 해소하면서 신뢰를 주고, 애로사항을 개선하는 노력이 필요하죠. 벽산엔지니어링(주)은 근로자 목소리에 항상 귀를 기울이는 기업이라 앞으로 제도가 정착하는 데 큰 무리가 없을 것으로 기대합니다.

“ 조직특성 고려한 컨설팅으로
운영방법에 대한 확신을 얻었죠 ”

- 업종** 제조, 유통
- 주요사업** 원두 및 커피용품 판매, 커피머신 렌탈
- 설립연도** 2015년
- 대표자** 손중수
- 근로자 수** 21명
- 소재지** 서울시 서초구 반포대로 20길 45



브라운백커피(주)는 ‘커피로 삶의 질을 높이고 일상의 즐거움을 더한다’는 모토 아래 2015년 출발한 원두 제조 및 판매 기업이다. 오프라인 업체가 시장점유율 90%를 차지하는 국내 커피시장에서 온라인을 통한 다양한 마케팅을 펼치며 국내외 50,000여 고객사를 보유하고 있다. ‘일하기 좋은 중소기업’, ‘일학습병행제 기업’에 선정되는 등 근로자의 만족도가 높은 근무환경 구축을 중시하는 기업으로, 재택근무 종합컨설팅을 통해 조직현황을 객관적으로 진단하고 자율적인 근로문화를 확립했다.



브라운백커피(주)의 컨설팅 point

브라운백커피(주)는 20~30대가 구성원의 주축을 이루는 소규모 강소기업으로, 설립 초기부터 클라우드를 활용하는 등 기초적인 온라인 업무 프로세스 환경을 지니고 있었다. 또한, 임직원 모두 비대면 근무에 대한 심리적 저항감이 없고 도입 의지가 강력해 원활한 재택근무 종합컨설팅이 이루어졌다. 코로나19로 인한 한시적 재택근무를 시행한 경험을 바탕으로, 컨설팅을 통해 당시 발생했던 의사소통 장애 및 업무방식 혼선 등을 방지하는 재택근무 관리규정을 제정했다. 전체 직무에 대한 진단 결과, 생산 및 고객응대 관련 직무를 제외하고 3.5개 부서에서 13명의 근로자가 재택근무 적합 평가를 받았으며, 성공적인 시범운영 후 안정적으로 재택근무제를 시행하고 있다.





예상보다 어려웠던 재택근무 첫 경험

“브라운백커피(주)는 이제 막 6년차를 맞은 스타트업입니다. 설립 이후 연평균 매출이 4배씩 증가하며 빠르게 성장하고 있어요. 미래를 위해 객관적으로 조직을 진단하고, 보다 발전적인 근무환경의 기반을 갖추는 노력이 필요한 시점이었죠. 재택근무 종합컨설팅이 좋은 계기가 되었어요.” - 홍보람 매니저(브랜드 관리)

브라운백커피(주)는 구성원 21명의 평균 연령이 30대 중반인 ‘젊은 기업’이다. 원두를 직접 로스팅하고 다양한 방식으로 섞어 만드는 ‘블렌드’ 커피를 다양하게 판매하며 국내 온라인 커피쇼핑몰 1위를 점하고 있는 만큼 근로자 대부분이 IT환경에 익숙하다.

코로나19로 인한 사회적 거리두기가 격상되던 지난해 3월 경, 커피 생산팀을 제외한 모든 부서가 한시적 재택근무를 시행하기로 했을 때도 사실 큰 부담감은 없었다. 기존에도 구글드라이브를 활용하며 클라우드 기반의 업무환경에 적응되어 있었기 때문이다. 팀 또는 업무별로 근로자가 원하는 공간에서 자율적으로 근무하고, 사내 공용 캘린더를 통해 근무일정을 공유하기로 하며 재택근무에 돌입했다.

“일주일 정도 재택근무를 해 보니까 장단점이 명확하게 드러났어요. 특히 멀리 사는 직원들의 경우 출퇴근시간이 절약된다며 좋아했고, 각자 편한 환경에서 근무해 집중이 잘 된다는 긍정적인 의견이 많았습니다. 그런 반면 예상치 못한 문제점들도 나타났죠.”

- 홍보람 매니저(브랜드 관리)

산발적인 의사소통은 메신저를 통해 원활하게 이뤄졌지만, 팀별 또는 전체 미팅 등은 어떤 방식으로 할 것인지 미리 협의되지 않아 우왕좌왕하는 상황이 생겼다. 근로자 간에 재택근무 일정이 정확히 공유되지 않았거나, 오후 업무시간의 경계가 모호해지는 경우도 있었다. 심각한 문제가 발생하지는 않았지만, 한시적 재택근무기간 동안 업무 전반에 걸쳐 혼란스러운 상황이 연출되었다.



꼼꼼한 운영규정 마련하고 재택근무 시범운영 돌입

“매뉴얼’이라는 것이 사실 가장 사소하고 기본적인 형식과 절차의 모음이죠. 하지만 그 기본이 갖춰져 있지 않았을 때, 조직 내에서 빚어지는 혼선은 예상보다 클 수 있습니다. 브라운백커피(주)는 젊은 스타트업으로 IT환경에 대한 적응도나 임직원의 재택근무 도입 의지가 강했기 때문에, 이 기회에 조직분석과 근무환경 개선 등 기업 전반에 걸친 종합 컨설팅을 진행하기로 했습니다.” - 황준석 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

재택근무 활용현황 _ '21.1월 기준

직무(직종)	인원(명)
제품개발	3
생산관리	2
영업직	4
사무직	4
합계	13

재택근무 적합직무 풀(pool) 선정기준 평가표에 따라, 6개 부서에 대한 직무평가에 착수했다. 이 중 쇼핑몰크루(쇼핑몰 관리), BX크루(브랜드 관리), 블리스알파(영업·마케팅) 등 3개 부서가 재택근무 적합직무로 선정되었다. 커피머신 렌탈 관련 운영부서인 블리스오메가는 고객 대면 및 설비관리가 필요한 직무를 제외하고 재무, 회계 직무에 한해서만 부분적으로 재택근무가 적합하다는 평가가 나왔다.

근로자의 의견을 충분히 수렴하여 기존 재택근무 시 발생했던 문제점을 방지할 수 있는 재택근무 운영방안도 수립했다. 가상사설망 VPN을 활용한 원격접속 및 데스크톱가상화 기술 VDI 도입 등 당장은 아니지만 추후 재택근무 규모를 확대할 경우 고려해야 할 전반적인 IT컨설팅도 선행되었다. 그리고 이를 바탕으로 2020년 11월 23일부터 2주간, 재택근무 적합직무로 판정된 12명의 근로자를 대상으로 시범운영을 했다.

“기존 클라우드 기반 업무방식을 기본으로, 보다 효과적이고 효율적인 재택근무를 할 수 있는 세부 규정을 제정했습니다. 재택근무 일정을 캘린더로 공유하는 것은 기본이고, 메신저는 30분 이내 답하기로 했죠. 또, 하루 업무시작 전에 구글 미트 프로그램을 통해 전날 진행한 업무와 당일 과업, 업무상 애로사항을 파악하는 스크럼 미팅을 진행하고, 하루 3번 정해진 시간에 업무현황을 공유하기로 했습니다.”

- 황준석 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

IT에 능숙한 근로자들이 나서서 아이디어를 내기도 했다. 근무시간을 체계적으로 관리할 수 있는 무료 소프트웨어 ‘클라키파이’를 활용하기로 한 것. 업무시작과 끝에 버튼을 눌러 주면 해당 시간이 기록되고, 업무내용도 기재해 저장할 수 있는 프로그램이다. 팀원 간에 업무진행 사항을 확인하거나 근로자 스스로 자신의 하루를 점검하는 데도 유용하게 쓰인다.



최적의 근무방식은 근로자 스스로 만들어 가는 것

“예상은 했지만, 시범운영은 아주 성공적이었습니다. 무엇보다 근로자 스스로 자신에게 가장 잘 맞는 근무환경과 방식을 고민하면서 업무효율을 높이는 방법을 찾아가고 있다는 점이 고무적이죠. 이러한 시도들이 모여 장기적으로는 조직 전체의 역량이 높아질 테니까요.” - 홍보람 매니저(브랜드 관리)

물론 의사소통 지연과 같은 소소한 문제들은 여전히 발생했다. 경험부족으로 화상미팅 시 원활한 진행이 되지 않는 경우가 종종 있었지만, 모두 극복 가능한 수준의 문제들이었다. 브라운백커피(주)는 이러한 문제들의 개선방안으로 화상미팅 방법과 규칙을 비롯해 재택근무 시 도출되는 장애사항들에 관한 교육 프로그램을 운영할 계획이다.

재택근무 관련 정부지원제도에 대한 컨설팅도 이루어졌다. 일회성으로 잘못 알고 있었던 간접노무비는 컨설턴트의 안내를 통해 최대한도로 지원받을 수 있게 되었다. 또한 비대면서비스 바우처사업에 선정되어 사내 관리시스템인 ERP프로그램 사용비용의 90%를 지원받고 있다.

“브라운백커피(주)는 재택근무 종합컨설팅을 통해 근무혁신의 효과와 운영방법에 대한 확신을 얻을 수 있었습니다. 그리고 이를 바탕으로 더욱 다양한 유연근무제 도입을 계획하고 있죠. 기업 전체의 의지와 실행력이 강한 만큼 앞으로도 다른 동종 유사기업들의 좋은 본보기가 될 것으로 기대합니다.” - 황준석 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)



재택근무 컨설팅으로 이렇게 달라졌어요

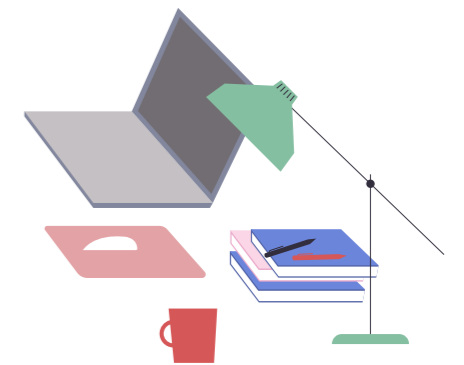
컨설팅 전

- 사회적 거리두기에 따라 일시적 재택근무 운영했으나 명확한 규정 미비로 업무혼란 발생
- 직무평가 없이 생산부서를 제외한 모든 직무에 대해 재택근무 실시
- 재택근무 시행 관련 정부 지원금에 대한 상세 정보 부족



컨설팅 후

- 재택근무 운영규정 제정하고 근로기준법에 근거한 운영서식 마련
- 전 직무 대상 직무평가 실시로 전체 부서별이 아닌 개별직무 중심으로 재택근무 적합도를 평가
- 간접노무비 추가지원 신청 및 비대면서비스 바우처사업 선정으로 지원금 수령





📌 재택근무 컨설팅으로 돌발 상황에도 안심~

“얼마 전, 폭설로 인해 계획에 없이 재택근무를 하게 되었어요. 갑작스러운 상황이라 당황했지만, 컨설팅을 받아 마련해 둔 관리규정이 있어서 안심이 되더군요. 매뉴얼이 갖춰져 있다면, 어떠한 돌발 상황에서도 잘 대처할 수 있다는 걸 실감했어요. 재택근무제가 합리적이고 효율적인 제도로 안착될 수 있도록 운영 중에 발생하는 작은 개선사항들을 계속 보완할 생각입니다.” - HR담당 K 과장

📌 콩나물시루에서 보내던 지루한 출근시간이 사라졌어요

“출퇴근시간이 왕복 4시간이나 걸려요. 특히 출근길 2시간은 정말 힘들었어요. 사무실에 도착해서도 오전 내내 컨디션이 좋지 않고 집중력이 떨어졌죠. 그런데 재택근무를 해보니, 기상시간은 똑같은데 오전 컨디션은 훨씬 좋아지더라고요. 당연히 업무집중도 잘 되고요. 봄비는 대중교통에 있을 시간에 아침운동을 하고 업무를 시작하면 하루가 상쾌합니다.”

- 쇼핑몰관리 크루 H 매니저

컨설팅 톡톡



“컨설팅은 기업의 현재를 진단하고 미래를 준비할 수 있는 기회”

직무분석이나 근무제도 설계와 같은 종합컨설팅은 많은 시간과 비용이 필요한 작업입니다. 기업 특성에 맞는 방향을 설정해주는 컨설팅 기관과 함께 하면 효과는 더욱 커지겠죠. 그렇다 보니, 업력이 길지 않은 신생기업이 좋은 컨설팅을 받기란 비용이나 정보 등 여러 면에서 쉽지만은 않은 일입니다. 브라운백커피(주)의 경우 앞으로 큰 성장이 기대되는 유망 기업으로, 이번 재택근무 종합컨설팅을 통해 인사·노무와 IT전반에 걸쳐 유용한 정보들을 적기에 얻을 수 있었죠. 설사 그러한 정보들을 지금 당장 활용하지 않는다 하더라도 이런 컨설팅 경험 자체가 기업의 성장에 큰 밑거름이 될 것입니다.



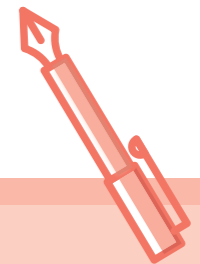
재택근무 환경에서 의사소통하기



재택근무 중 의사소통의 기본원칙을 정하고 잘 지키는 것이 필요합니다.

효과적인 의사소통을 위한 기본원칙

- ☑ 팀원들과 정기적으로 의사소통을 하고, 용건이 없어도 긴 침묵은 가급적 피합니다.
- ☑ 현재 진행되는 상황에 대한 정보를 미리 공유합니다.
- ☑ 즉각적인 조치나 회신이 불가능하더라도 중요한 메시지의 수신을 정기적으로 확인합니다.
- ☑ 결론을 내리기 전에 다른 사람의 행동이나 의도를 더 잘 이해할 수 있도록 추가 설명을 요청합니다.
- ☑ 서로 솔직하게 말하고 비판은 예의를 갖춰서 합니다.
- ☑ 부정적인 피드백을 전달할 때는 “나는 이렇게 제안하고 싶다” 또는 “이런 점을 먼저 생각해 봤으면 한다”라고 표현합니다.
- ☑ 화상회의 시 팀원 중 한 명을 ‘솔직함의 수호자’로 지정해서 무언가 언급되지 않고 넘어가려고 할 때 이를 감지하여 주의를 환기시키고, 건설적인 비판을 촉진하는 역할을 하도록 합니다.





(주)종합건축사사무소 근정

“ 오피스 데이와 일일 작업일지 공유로
피드백, 협업 문제 말끔히 해결했어요 ”

- 업종** 전문과학 및 기술서비스업
- 주요사업** 건축설계·감리, 건설사업관리
- 설립연도** 1990년
- 대표자** 김종문, 안상구
- 근로자 수** 380명(2021년 1월 기준)
- 소재지** 서울시 강남구 학동로 411

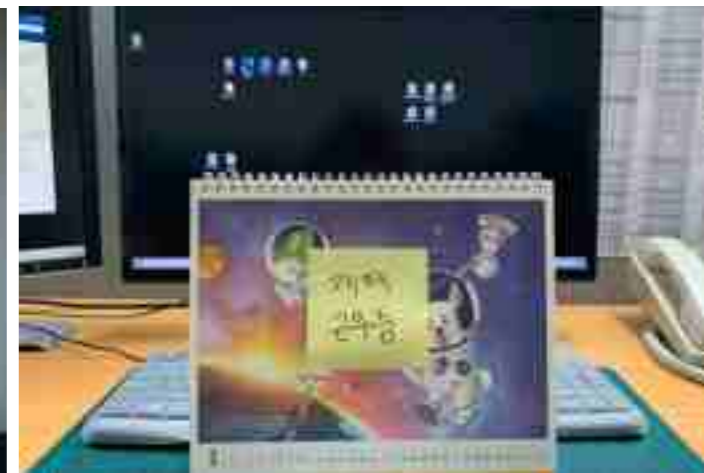


(주)종합건축사사무소 근정은 건축설계, 건설사업관리 및 감리를 전문으로 하는 회사로서 30년간 건축 디자인뿐 아니라 엔지니어링 분야에서도 기능성과 정체성을 충족시키는 솔루션을 제공하고 있다. 특히 공항과 철도부문에서 국제적인 경쟁력을 확보하고 있는데, 국내는 물론 필리핀, 리비아, 수단 등 해외국가에 선진기술을 전파하는 전도사 역할을 해내고 있다. 구성원의 행복을 최우선으로 여기는 CEO의 의지에 따라 재택근무를 적극 도입했고, 적합직무로 꼽힌 설계직을 중심으로 재택근무를 실시하고 있다.



(주)종합건축사사무소 근정의 컨설팅 point

(주)종합건축사사무소 근정은 설계직의 재택근무제 도입에 적극적이었다. 전문자격과 경험을 갖춘 직원들의 이직 방지가 중요한 기업이고, 직원들의 요구가 재택근무제와 부합했기 때문이다. 컨설팅을 받기 전 코로나19 감염예방을 위해 일주일간 부분적으로 재택근무를 실시하며 자체 시험기간을 거친 터였고 재택근무에 대해 대체로 긍정적인 분위기였다. 그러나 재택근무 개념에 대한 인식이 부족했고 운영규정과 절차가 마련돼 있지 않은 상태였다. 이 같은 상황을 고려하여 컨설팅을 진행했다. 합리성과 형평성을 고려해 교대로 재택근무하는 것을 제안했고, 오피스데이를 정해 협업을 위한 근무시간을 두도록 했다. 운영절차와 표준화 작업을 통해 임직원들의 막연한 불안감을 해소하는 데 주력했다.





재택근무는 숙련인력을 확보할 수 있는 좋은 제도

“대표님이 재택근무제에 상당히 관심이 많으셨고 도입 의지가 강하셨습니다. 재택근무 도입이나 운영안 설계에 같이 참여하실 정도였으니까요. 인사부서장님이나 근로자 대표분도 재택근무의 필요성에 대해 익히 공감하고 계셨고요. 무엇보다 업무패턴이 재택근무와 잘 맞는다고 생각하는 분위기였어요.” - 원종표 컨설턴트(한국생산성본부)

(주)종합건축사사무소 근정은 공항시설이나 철도역사 등의 교통 인프라 시설이나 공공발주 SOC가 대부분이며, 사업기간이 길고 여러 명이 팀을 구성해 업무를 수행한다. 더욱이 기계설비, 전기, 통신, 소방 뿐 아니라 에너지나 환경분야에 이르기까지 다양한 공종이 협업을 해야 하므로 해당부문에 대한 고도의 전문성과 함께 인접부문에 대한 높은 이해도가 필요하다. 따라서 구성원들의 안정적인 근무 환경이 절대적으로 중요하다.

“우리 회사는 설계인력 구성비나 설계부문 매출 비중이 40% 미만이지만, 설계부문이 갖는 상징성과 대외신인도 제고를 위해 우수인력을 확보해야 합니다. 하지만 설계전공 청년이 줄어들고 있어서 어려워요. 그래서 생각해 낸 것이 재택근무입니다. 장거리 거주자든, 외국거주자든 간단한 시스템만 구축하면 업무수행이 가능하니까요. 건축설계업계에 여성 전문인력이 많은데 재택근무가 정착되면 육아 등으로 그만두는 문제도 해결할 수 있습니다. 여러 장애물이 있고 시행착오도 겪겠지만 우수인력을 확보하고 전문인력들이 안정된 근무환경을 가질 수 있다면 훌륭한 대안이 될겁니다.”

- 김근호 사장(경영전략본부장)

직무역량에 따라 성과를 내는 시스템이어서 컨설팅을 통해 재택근무 적합직무를 찾는 작업은 수월하게 진행되었다. 특히 설계직은 일부 간부나 특수직무 담당을 제외하고 직급·직위 구분 없이 모두 재택근무 대상이어서 교대로 재택근무가 가능한 것으로 나왔다. 필수 업무를 담당하는 사무관리직과 현장에서 공사관리를 하는 감리직은 적용대상에서 제외됐다.



초반의 혼선 견어내고 제도 정착에 집중

문제는 협업이었다. 각자 진행 중인 업무의 결과를 프로젝트에 반영해 조정해야 하는 과정이 필요하기 때문이다. 해결책으로 일정시간대나 특정 날짜를 정해 팀이 다 같이 만나는 오피스 데이(Office Day)를 만들었다. 재택근무일은 프로젝트 진행 일정에 따라 조정하고, 프로젝트별 공정회의 전날에는 팀 전체가 출근하도록 했다. 결과적으로 주 3일은 재택근무, 2일은 출근하는 형태가 되었다.

재택근무 활용현황 _ '21.1월 기준

직무(직종)	인원(명)
설계직	35
감리직(현장직)	-
사무직(관리)	-
합계	35



원활한 운영을 위해 신청과 승인, 불가, 재신청 등 재택근무 이용절차와 규정도 제정했다. 이 같은 준비를 거쳐 시범운영에 들어갔지만, 피드백, 협업 등에 혼선이 빚어졌다. 비대면으로 이뤄지는 재택근무 특성상 팀원들이 중요 이슈에 대해 얼굴을 맞대고 즉각적으로 확인하고 논의하는 것이 어려워졌기 때문이다. 이 문제는 팀원들이 업무분담을 명확히 하고 업무완수 범위를 숙지한 상태에서 재택근무를 시작하는 것으로 해결했다. 부서별로 일일 작업일지를 공유하여 팀 내 업무진척도를 알 수 있도록 보완장치도 마련해 두었다.

“초반의 혼선은 하루 이틀 지나면서 거의 다 해결됐죠. 효과는 즉시 나타나더군요. 메신저나 단체채팅방 이용이 활발해지면서 회사에 모여있을 때보다 더 빠른 피드백을 받을 수 있어서 좋다는 의견이 나왔어요. 출퇴근으로 인한 스트레스를 피할 수 있어서 피로감이 훨씬 줄었다는 목소리도 나왔고, 불필요한 회의나 보고가 생략되면서 업무집중도가 훨씬 높아졌다는 목소리도 나왔어요.” - 김소희 부장(경영전략본부)



재택근무 정착은 도면 공유시스템 확보가 관건

재택근무의 관건은 직원 자율에 맡기면서도 업무시간과 비업무시간의 경계를 확실히 구분하는 것이다. 화상회의 시스템이나 피드백 툴이 안정적으로 구현될 수 있도록 기술적인 보완도 필요하다. 그러나 회사가 가장 고심하고 있는 부분은 도면 공유시스템이다.

“설계부서는 각종 처리장치와 그래픽카드의 용량·성능이 뛰어난 건축설계용 프로그램을 사용합니다. 직원들은 전공자이자 전문가로서 오래 업무를 해왔기 때문에 대부분 집에도 프로그램들을 갖추고 있어요. 문제는 회사가 아닌 데서 한 개의 도면파일에 여러 명의 작업결과를 반영하려면 인터넷 속도뿐 아니라 파일을 공유할 새로운 시스템을 구축해야 한다는 점이에요. 회사 외부에서 자료가 공유되니까 보안문제도 고려해야 하고요.” - 김근호 사장(경영전략본부장)

(주)종합건축사사무소 근정은 컨설팅 후 시범운영을 거쳐 본격적인 제도 운영을 시작했다. IT인프라와 보안문제를 시급히 보완하고 운영규정도 세부적으로 손질할 계획이다. 재택근무자들이 업무 중에 겪는 애로사항을 전달하고 해결책을 제시하는 소통창구도 준비하고 있다.



재택근무 컨설팅으로 이렇게 달라졌어요

컨설팅 전

- CEO를 포함한 전 직원이 재택근무제 도입의 필요성은 느끼고 있었음
- 재택근무 개념에 대한 인식 미흡, 운영 기준 없음
- 비체계적인 운영에 대한 우려와 실행 후에 대한 불안감 잔존



컨설팅 후

- 운영규정 및 표준화된 절차 마련으로 재택근무 기준 확립
- 재택근무에 대한 긍정적 인식 확산으로 신청자 증가
- 안정적인 운영과 제도 확대를 위한 보완책 및 대안 마련



팀원끼리 서로 믿어주고 지지해주는 게 중요해요

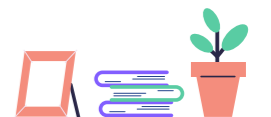
“처음에는 집에서 일하면 연차가 낮은 직원은 모르는 부분을 체크하기 어렵고 상사의 지시도 이해하기 힘들 거라고 예상했어요. 그래서 업무분담을 확실히 하고 각자 업무처리 범위를 숙지한 상태에서 재택근무를 시작했고 큰 문제 없이 업무를 수행할 수 있었죠. 재택근무해보니까 팀원끼리 서로 믿고 지지해주는 게 제일 중요하다는 걸 느꼈어요. 시스템만 잘 마련된다면 성과도 전보다 훨씬 높아질 것으로 기대합니다.” - 해외사업본부, J 대리

초기의 어려움 극복하며 적응해 나가고 있죠

“초기에는 데이터 접근이나 작업내용에 대한 의사소통이 원활하지 못했어요. 당장 필요한 자료가 수중에 없을 때도 있었죠. 다행히 작업할 내용을 미리 지시받은 상태여서 USB에 저장돼 있거나 웹하드에 공유된 자료를 활용하고 동료에게 이메일로 자료를 받아서 작업할 수 있었어요. 부족한 의사소통은 단체채팅방을 활용했구요. 아직도 소소한 어려움이 있긴 하지만, 대부분 극복할 수 있는 것들이라 큰 문제는 없습니다.” - 공항그룹 Y 대리



컨설팅 톡톡



“따로 또 같이, 역량을 최대한 발휘할 수 있게 했죠”

(주)종합건축사사무소 근정은 전문자격을 취득한 고급인력이 많고, 회사와 고락을 함께하기를 바라는 사장님의 바람이 가득한 회사였습니다. 그만큼 재택근무 도입에 대한 관심도 뜨거웠고요. 개개인의 역량에 맞게 업무가 진행되고 있어서 재택근무로 연계하는 것이 수월했습니다. 프로젝트 기간 동안 똘똘 뭉쳐서 고객의 니즈를 맞춰야 하기 때문에 직무역량을 충분히 발휘할 수 있는 환경을 조성하는 데 초점을 맞췄습니다. 다만 누군가 독자적으로 도면을 그렸을 때 수정을 요하게 되면 업무에 비효율이 발생하기 때문에 협업시스템이 원활하게 이루어져야 하죠. 상시 재택근무를 하면서도 필요 시 회사에 나와 오피스 데이를 가지도록 제안한 것도 그런 이유입니다.



(주)피닉스전자

- 업종** 도소매업
- 주요사업** 생활 및 소형가전 중심의 ONE-STOP SYSTEM 사업
- 설립연도** 2002년
- 대표자** 정재훈
- 근로자 수** 33명(2021년 1월 기준)
- 소재지** 경기도 부천시 부일로221번길 26 삼원타운



“ 재택근무 컨설팅으로 얻은 성과!
초과근로, 이직, 인재채용 다잡았다 ”

2002년에 설립된 (주)피닉스전자는 소형 및 생활가전을 기획·생산하며 국내 유통 문화를 선도해 온 기업으로 이 비즈니스(e-business)를 중점사업으로 하고 있다. 전체 매출의 73%가 온라인 매출인 만큼 많은 근로자가 재택근무를 할 수 있어서 제도에 대한 관심이 높았다. 이번 재택근무 종합컨설팅으로 이끌어 낸 근무환경의 변화로 2021년 1월 현재, 재택근무 활용률은 87%로 상승했다. (주)피닉스전자는 재택근무가 어렵다고 생각했던 고객관리팀에 이어 품질경영, 물류팀 일부 관리직까지 재택근무 확대를 준비하고 있다.



(주)피닉스전자의 컨설팅 point

(주)피닉스전자는 코로나19 이슈뿐 아니라 회사가 부천에 위치해 있어 출퇴근에 고충을 토로하는 직원들로 인해 재택근무의 필요성을 느끼고 있었다. 온라인 매출이 73%를 차지하는 기업인만큼 많은 근로자가 참여할 수 있겠다는 판단 아래 컨설팅을 통해 재택근무 시범운영에 돌입했다. IT인프라 부재로 업무 및 성과에 대한 객관적 평가가 어려운 점을 고려하여 IT지원과 재택근무 운영규정을 제안했다. 재택근무 도입 후 코로나19 감염 예방과 함께 20%에 해당하는 원거리 거주 직원들의 출퇴근 시간이 감소되면서 이직을 막는 일석이조의 효과를 얻을 수 있었다.





변화가 필요했던 시기에 시작된 재택근무

(주)피닉스전자 생산제품의 주 소비층은 감성적인 젊은 세대다. 그래서일까. 전체 근로자 29명 중 20~30대 젊은 층이 18명이고 여성은 19명이나 된다. 이 같은 인적 구성은 능력 중심의 수평적 조직문화가 있어서 가능했다. 복잡한 직급체계 대신 팀장과 팀원으로만 구성되어 있으며, 근속연수보다 능력을 중시한다. 실제로 25세에 팀장을 단 직원이 있을 만큼 직급이 아닌 성과에 따른 보상에 중심을 두고 있다.

하지만 회사 소재지가 경기도 부천이어서 먼 통근거리 때문에 어려움을 토로하는 직원들이 많았다. 출퇴근에 왕복 2시간 이상 소요되는 인원이 전체 구성원의 20%에 이르고 이 때문에 이직하는 직원도 적지 않았다. 이러한 상황은 능력 있는 인재를 채용하는 데 걸림돌이 되기도 했다.

“인사담당자인 저도 서울 노원구에서 경기도 부천까지 매일 출퇴근하고 있어요. 왕복에만 3시간 이상 소요됩니다. 장거리 출퇴근의 어려움을 누구보다 잘 알고 있죠. 상황이 이렇다 보니까 우수한 인재를 채용하기가 쉽지 않더라고요. 다른 조건은 다 맘에 들어 해도 출퇴근 문제가 걸리니까 꺼리는 거죠.” - 이다현 팀장(경영기획팀)

사옥 이전 등의 계획도 있었지만, 현실적으로 쉽지 않았다. 출퇴근에서 좀 더 자유로워질 수 있는 유연한 근무형태의 도입이 절실했다. 그런 측면에서 사측에서 염두에 둔 것이 바로 재택근무제였다. 마침 코로나19로 인한 비대면 업무문화가 활발해지자 재택근무 도입에 대한 논의가 본격화되기 시작했다.

재택근무 활용현황 _ '21.1월 기준

직무(직종)	인원(명)
사무직	19
품질 / 물류	6
디자인 / 촬영	3
임원	1
합계	29



열린 소통 가능한 조직문화로 제도 안착 수월

(주)피닉스전자는 2020년 9월부터 약 두 달 간 재택근무를 실시했다. 직원들의 관심과 적극적인 협조 속에서 시범운영에 큰 문제는 없었다. 하지만 업무협업 시 발생하는 일정체크나 추진과정 등을 실시간으로 확인하기 어려워 효율이 떨어진다는 의견이 많았다. CEO를 비롯해 전 직원 모두 재택근무에 대한 의지는 있었지만, 세부 운영규정 등이 마련돼 있지 않아 고민에 빠졌다. 재택근무 지속여부를 고민하던 중 컨설팅이 진행되었다. 재택근무 사전진단 조사표를 바탕으로 사업장의 특성과 업무보고 체계, 재택근무에 대한 인식, 성과측정 방식 등을 파악했다.

“상담을 해보니까 (주)피닉스전자는 근로자들이 대표이사와 언제든지 피드백이 가능한 소통채널이 다양하게 열린 기업이었어요. 실제로 매월 ‘자기 PR 업무개선’을 통해 자신을 PR하거나 새로운 아이디어 등을 회사에 제안하는 제도가 운영되고 있었어요. 직원들이 아이디어를 내면 CEO가 의견을 반영해 실행하기도 하고, 개선할 점들은 적극 반영하고 있었죠. 이렇게 열린 조직이라면 재택근무제가 잘 안착될 수 있겠다는 생각이 들었어요. 임직원과의 인터뷰를 통해 시범운영 중 문제가 되었던 부분이 무엇인지를 찾아내면서 본격적인 컨설팅을 시작했습니다.” - 홍지은 컨설턴트(한국생산성본부)

우선 업무평가 및 성과를 객관적으로 볼 수 있는 IT솔루션이 없다는 점이 가장 큰 문제로 지적됐다. 사실 사측도 비대면 솔루션의 필요성은 익히 알고 있었지만, 초기비용 부담으로 재택근무 환경 조성에 적극 나서지 못했다. 마침 중소벤처기업부의 비대면서비스 바우처사업이 있어서 지원받을 수 있도록 컨설팅이 이루어졌다.

이렇게 지원받은 비용으로 클라우드 기반의 ERP 프로그램인 이카운트 그룹웨어, 비대면 원격근무를 위한 플로우 등 다양한 협업 툴을 구입해 근태 및 스케줄 등을 관리했고 화상회의, 메신저 등 재택근무에 필요한 시스템도 갖추게 되었다.

또한 직원별로 일일 업무일지와 업무체크 리스트, 업무마감에 대해 구체적으로 작성하도록 했다. 업무체크 리스트는 매일 업무와 요일별 업무 등으로 나눠 구체적으로 작성하게 했으며, 재택근무를 할 때 그 요일에 맞춰 해당 업무의 결과를 확인할 수 있도록 수치화시켰다.

업무 마감관리는 업무의 우선순위를 정하고 재택근무 중에 어떤 업무를 끝냈는지 확인할 수 있도록 했다. 기존에 사용하던 IT인프라에 새로 도입한 협업툴을 사용하면서 회사든, 집이든 근무장소와 상관없이 업무수행 과정과 결과를 협업툴을 통해 확인할 수 있게 되어 초반보다 안정감 있게 제도를 운영할 수 있었다.



재택근무 컨설팅으로 이렇게 달라졌어요

컨설팅 전

- IT인프라, 운영규정 부재로 재택근무자의 업무추진과정에 대한 실시간 확인 어려움
- 재직자 중 20%가 출퇴근시간이 2시간 이상이며, 출퇴근문제로 인한 이직 많음
- 사업장이 부천 소재로 우수인력 채용에 어려움 발생



컨설팅 후

- 상시 재택근무 운영을 위한 IT인프라 구축 위해 K-비대면 바우처플랫폼 신청 지원, 업무 툴 구매로 업무추진과정 확인
- 재택근무로 장거리 출퇴근자의 일·생활 균형 확보 기반 마련
- 재택근무 운영으로 원거리 거주 우수인력의 채용계획 수립



셰어(Share), 스마트(Smart), 심플(Simple)이 실행되는 컨설팅

평소 업무수행 방식에 셰어(Share), 스마트(Smart), 심플(Simple)을 강조해온 (주)피닉스전자는 재택근무제 운영에도 이 모토를 실현했다. 특히 재택근무 시행 후 일하는 과정이 심플(Simple)해졌다. 불필요한 보고나 회의가 줄고 업무흐름이 깨지는 미팅이 없어져 업무 집중시간이 높아지고 업무능률이 향상되었다. 회계, 영업, 온라인 MD 등의 직무를 수행하는 구성원의 미처리 업무량이 현저히 줄었고 업무를 더 꼼꼼하게 체크할 수 있어서 결과에 대한 퀄리티도 월등히 높아졌다.

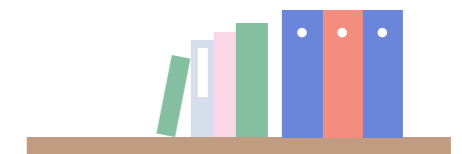
“직원들 대부분 재택근무가 색다른 경험이었다고 하더라고요. 업무량이 동일했는데 처리속도는 훨씬 빨라졌으니까요. 다들 재택근무제가 코로나 이슈를 떠나서 단발성이 아닌 일상적인 근무방식으로 운영되면 좋겠다고 입을 모았어요.”

- 김희연 팀장(영업2팀)

직원의 만족도가 높은 건 단지 근로시간 단축 때문만은 아니다. 재택근무를 하면서 업무분장이 디테일해져 결과물 도출도 명확해졌다. 기존에는 업무결과물을 대면보고 했지만, 서면보고로 바뀌면서 히스토리 관리가 분명해지고 결과물도 체계화되었다. 시공간의 제약 없이 자유롭게 일하게 되면서 창의적인 업무가 가능해진 것도 장점으로 꼽았다.

“직원들은 재택근무가 회사에 출근해서 근무하는 것과 환경이 크게 다르지 않고 오히려 장거리 출퇴근으로 인한 피로가 줄고, 그 시간만큼을 자기계발이나 취미활동 등으로 활용할 수 있어서 굉장히 만족하고 있어요. 재택근무가 정착되면 앞으로 지역 제한 없이 우수인력을 채용할 수 있어 기업 성장에도 도움이 될 것으로 기대합니다.”

- 이다현 팀장(경영기획팀)



CEO에게도 직원들의 일터가 회사인지 집인지는 중요하지 않았다. 생산적이고 창의적인 결과 도출, 그리고 그것이 가능한 업무형태가 무엇인지에 더 관심을 두고 있었다. 재택근무 경험률이 전체 인원 중 80% 이상인 상황에서 (주)피닉스전자는 이제 전 직원의 재택근무를 현실화하기 위한 환경 조성에 힘을 쏟을 계획이다. 이를 위해 재택근무가 어려운 품질경영, 물류팀 일부 관리직까지 재택근무를 할 수 있도록 프로그램 개발을 준비 중이다. (주)피닉스전자는 2021년 경영키워드 중 하나인 '플랫폼경영'과 '자율경영'이 재택근무제 실현을 통해 조금 더 현실화 될 것으로 내다보고 있다.



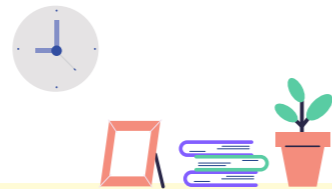
📌 고객관리도 재택근무로!

“고객관리팀 업무라서 재택근무가 불가능할 것으로 생각했죠. 전화를 받아야 하니까요. 그런데 대표님께서 시도해보자고 하셨어요. 업무환경이 사무실과 동일하도록 전화를 세팅하고 재택근무를 시작했죠. 근데 집에서 일하니까 옆에 누가 없어서 그런지 오히려 더 집중이 잘 되더군요. 막연하게 안 될 거라고 생각했는데 다 길이 있더라고요. 재택근무에 대한 용단을 내려주신 대표님께 감사드려요.” - 고객관리팀 N 팀장

📌 같이 점심 먹자고 했더니, 재택근무 중?

“재택근무 담당자로서 직원들을 빠르게 적응시키는 것이 저의 미션이었어요. 다행히 직원들이 교육받은 대로 잘 따라주었고 플랫폼도 잘 활용하게 되면서 재택근무자가 점점 더 많아졌어요. 초반에는 하루에 2~3명이었다가 8명까지 늘어났어요. 재택근무는 몰입도가 높기 때문에 업무에 빈틈이 없어지는 것 같아요. 재택근무 중인 줄 모르고 회의를 요청하거나 점심을 같이 먹자고 연락하는 실수를 하기도 했으니까요.” - 경영기획팀 L 팀장

컨설팅 톡톡



“재택근무 안정화를 위해선 IT인프라 구축이 선행되어야 합니다”

(주)피닉스전자는 실제로 출퇴근 여부보다 근로자 개인의 업무와 성과를 중요하게 생각하는 기업이었습니다. 그래서인지 CEO와 근로자 모두 재택근무제에 대한 관심과 참여의지가 매우 높았습니다. 하지만 재택근무에 대한 의지를 현실화하려면 무엇보다 IT인프라 구축이 중요합니다. 이 기업의 경우, 기존에 사용하고 있던 인프라에 새로운 협업 툴을 더하도록 컨설팅했죠. 적응기간이 필요했지만 업무진행을 구체적으로 파악할 수 있게 되면서 재택근무가 안정화 될 수 있었습니다. 업무성격이 다른 근로자를 대상으로 재택근무제를 실행하려면 그에 맞춘 프로그램 변화와 구축이 필요할 것입니다.

컨설턴트가 전하는
속속 Tip

재택근무 보안대책 마련하기



- ✔ 가정에서 사무실 시스템 접속 시 보안위협이 발생할 수 있으므로 사고예방 및 해결방안을 마련합니다.
- ✔ 재택근무자의 다른 가족 구성원이 보안이 필요한 데이터 등에 접근하지 못하도록 조치해 놓습니다.
- ✔ 문서 쓰레기를 안전하게 처리합니다.
- ✔ 재택 사무공간 및 컴퓨터 잠그기에 각별히 신경씁니다.



한국캘러웨이골프(유)

업종 상품개발, 제조 및 전자상거래

주요사업 골프 관련 상품 유통, 투어프로선수 후원, 커스텀클럽 제작 등

설립연도 1998년

대표자 이상현

근로자 수 110명(2021년 1월 기준)

소재지 서울시 강남구 도산대로 414, 4층(청담동)



“ 재택근무 활용 62%, 초과근로 2시간 단축
컨설팅으로 제도의 새로운 표준 만들다 ”

1998년 출범한 한국캘러웨이골프(유)는 세계적인 골프브랜드 캘러웨이골프의 한국 지사다. KPGA·KLPGA 제품사용률 1위를 선점해온 업계 선두주자로 토틸 골프용품 판매, 프로골퍼 지원, 맞춤형 주문제작 등으로 사업영역을 넓혀가고 있다. 글로벌 기업 문화와 한국의 기업문화가 공존하는 조직으로서 코로나19 이전부터 유연한 근무 환경 조성에 앞장서 왔다. 코로나19 위기상황에서 발 빠르게 재택근무에 돌입했고 컨설팅을 통해 한 단계 업그레이드하며 재택근무의 새로운 표준을 만들어가고 있다.



한국캘러웨이골프(유)의 컨설팅 point

한국캘러웨이골프(유)는 코로나19 대응을 위해 재택근무 도입을 결정했고, 향후 유사상황에 대비해 상시 재택근무체계 마련을 목적으로 종합컨설팅을 의뢰했다. 톱클래스 골프장비와 용품을 판매하는 글로벌기업의 특성상 물류·CS센터 등 현장 근로와 대면 업무가 필수인 부서를 제외하고는 전 부서가 재택근무가 가능한 것으로 분석됐다. 따라서 컨설팅의 방향은 전 직원을 대상으로 재택근무를 실시하되 재택·비재택근무자 간의 갈등이 발생하지 않도록 세심한 대안을 마련하는 데 초점을 두었다. 제반 근로조건의 명확화, 인사·노무체계의 형평성 등을 고려한 근무규정을 수립했고, 시범운영을 통해 만족도, 업무집중도, 효율성 모두 긍정적 결과를 도출함으로써 마침내 재택근무가 본궤도에 올랐다.





재택근무, 코로나가 몰고 온 근무환경 지각변동

코로나19가 전통적인 일터의 개념을 바꾸기 훨씬 전부터 한국캘러웨이골프(유)는 워라밸을 지향하며 다양한 형태의 근무혁신을 이어가고 있었다. 출퇴근시간을 자유롭게 정하는 시차출퇴근제, 효율성과 편의를 위한 자율좌석제, 자유로운 휴가 사용을 위한 반반차제도 등을 도입했고 직원들의 반응도 뜨거웠다. 그러던 중 코로나19가 확산되자 직원의 안전을 위해 전격적으로 재택근무에 돌입했다. 그러나 관련 규정이 없는 상태여서 관리자 재량에 맡겨 운영했다.

“꼭 필요한 제도라고 생각했습니다. 매뉴얼이 없어서 전 직원에게 적용하긴 어려웠지만, 코로나 방역 대비와 업무효율화를 위해서라도 이번 기회에 재택근무를 확실히 정착시켜야 한다는 생각이 들었습니다. 전사적으로 확대하려면 제도 기반이 필요했고, 그래서 컨설팅을 요청했죠. 결과는 기대 이상이었습니다. 직원들의 만족도와 업무효율이 향상되면서 재택근무에 대한 부정적인 인식도 긍정적으로 바뀌기 시작했습니다. 재택근무와 연계된 정부지원금도 제도정착에 큰 도움이 되고 있습니다.

- 이상현(대표이사)

소극적으로 운영하던 재택근무를 제도화해서 전 직원을 대상으로 상시로 운영하는 것이 한국캘러웨이골프(유) 컨설팅의 목적이었다. 곧바로 운영위원회와 컨설팅 전담팀이 꾸려졌고 본격적으로 컨설팅에 착수했다. 부서별 근무현황을 분석하고 인터뷰와 설문조사를 실시했다. 분석결과, 재택근무에 적합한 인원은 전체의 약 69%였고, 재택근무 선호도가 큰 30~40대 비율이 80%에 달해 재택근무 만족도는 매우 높을 것으로 예상됐다.

재택근무 활용현황 '21.1월 기준

직무(직종)	인원(명)
일반사무직	47
영업직	21
기능직	0
서비스직	0
합계	68



형평성을 고려한 빈틈없는 재택근무 기준 세우기

“대면에 익숙했던 업무방식을 어떻게 바꿀지, 자리를 이탈하거나 분위기가 해이해지면 어떡하나, 재택근무 대상에서 제외되는 직원들이 소외감을 느끼진 않을까 등등 고민이 많이 됐습니다. 하지만 걱정은 기우에 불과했습니다. 컨설팅을 통해 모호한 근무 규정은 명확히 하고, 미비한 점은 보완해 빈 곳이 없도록 했거든요. 다들 수용할 수 있는 합리적인 기준이 완성되면서 우려가 말끔히 사라졌습니다.” - 서승권 팀장(인사팀)

한국캘러웨이골프(유)의 업무특성상 현장중심의 물류·CS콜센터와 외근을 주로 하는 스포츠 마케팅은 재택근무가 불가능했다. 전 직원을 대상으로 한 재택근무를 설계하되 1차 목표는 총인원의 50%까지 확대하는 것을 목표로 했다. 대상에서 제외되는 직원들을 위해서는 보다 세밀하고 정교한 설계가 필요했다.

“재택근무 대상자와 비대상자 간에 갈등이 없으려면 형평성에 어긋나지 않는 운영원칙을 만들어야 했습니다. 기존에 시행 중이던 시차출퇴근제, 사업장 밖 간주근로시간제 등의 유연근무제와 보상휴가제 등을 적극 활용해 합리적인 인사·노무체계를 마련할 수 있도록 제도 설계를 했습니다.” - 김민희 컨설턴트(한국생산성본부)

재택근무에서 제외되는 직원은 시차출퇴근제를 활용해 근무시간을 탄력적으로 조정할 수 있도록 했다. 재택근무자의 고립감을 줄이고 재택·비재택 근무자 간의 원활한 업무협조를 위해 재택근무일은 주 3일까지만 허용했다. 업무의 양과 질도 동일하게 분담되도록 부서장이 관리하고, 성과평가·휴가 등 인사·노무관리도 동일한 체계를 유지하도록 했다.



한국캘러웨이골프(유)의 슬기로운 재택근무

- ✓ 비재택 근무자는 시차출퇴근제 활용으로 근무시간 탄력 조정
- ✓ 재택·비재택 근무자 간 업무협조 위해 재택근무는 주 3일 허용
- ✓ 업무의 양과 질이 동일하게 분담되도록 부서장이 관리
- ✓ 성과평가·휴가 등 인사·노무관리는 동일한 체계 유지

주택 아이콘 재택근무 활용 62%, 초과근로 2시간 단축

“재택근무는 기본적으로 ‘자율’과 ‘신뢰’가 전제돼야 하는 제도입니다. 근무시간에 직원이 딴짓을 하지 않을까, 나는 사무실에 출근해 열심히 일하는데 누구는 집에서 편하게 일하는 것 아니냐, 이런 분위기가 조성되면 도덕적 해이와 근로자 간 갈등이 유발되고 제도가 제대로 운영되기가 어렵습니다. 한국캘러웨이골프(유)는 자율과 책임문화를 바탕으로 상호 간 신뢰가 탄탄한 회사였습니다.” - 김민희 컨설턴트(한국생산성본부)

컨설팅이 순조롭게 진행될 수 있었던 배경에는 독특한 조직문화가 있었다. 한국캘러웨이골프(유)에는 10~15년 장기근속이 보통일 만큼 입사부터 희로애락을 같이 해온 가족친화적인 문화가 자리하고 있다. 소위 ‘유리천장’도 존재하지 않는다. 여성 임원·팀장 비율이 36%에 달할 정도로 높고, 임신·출산·육아와 업무를 병행할 수 있는 조직분위기가 뿌리내리고 있다. 이처럼 글로벌 기업문화와 한국의 기업문화가 공존하는 독특한 조직문화 덕분에 재택근무가 안착할 수 있었다.

“직원들의 자율성을 높이 평가해 주는 것도 고무적입니다. 화상 카메라는 계속 켜놔라, 10분 안에 메신저에 응답해라, 이런 관리·감독이 우리 회사에는 없거든요. 자율을 존중하고 직원을 신뢰하는 분위기, 본인 업무는 스스로 책임진다는 원칙이 있으니까요. 자유를 주되 성과에 기반한 공정한 평가가 이뤄진다는 확고한 신뢰 말이죠.”

- 권주희 대리(인사팀)

한국캘러웨이골프(유)의 재택근무 활용률



한국캘러웨이골프(유)의 재택근무 후 근로시간 변화



제도설계가 완료되자 시범운영에 들어갔다. 일주일간의 운영 후 만족도를 조사한 결과, 근로자와 관리자 양측 모두 재택근무에 만족하는 것으로 나타났다. 출퇴근 부담이 경감되면서 만족도가 상승했고, 업무에 더욱 몰입할 수 있게 되면서 업무 효율이 높아졌다. 회의와 보고체계가 간결해 지면서 업무생산성도 향상됐다.

근로시간에도 변화가 있었다. 사무실 출근 시 45.7시간이었던 실근로시간이 재택근무 후 43.7시간으로 단축되었다. 초과근로 감소로 주 52시간 근무체계가 정착되는 효과도 있었다. 반면 화상회의를 비롯한 일부 소통에 어려움이 있었고, IP 접속 속도 등 IT 인프라에 미흡한 점도 발견됐다. 한국캘러웨이골프(유)는 시범운영 기간에 나타난 문제점들을 개선·보완하면서 재택근무를 확대해 나갈 계획이다.

“시작은 코로나19라는 예기치 못한 변수 때문이었지만, 막상 해보니 장점이 많은 것을 알게 됐습니다. 단순히 근무장소만 바뀐 게 아니라 회의 보고체계가 간소화되면서 팀장들의 만족도가 높아졌습니다. 관리자 입장에서 업무효율이 높아지는 게 실감이 나거든요. 올 상반기 확대운영 후에는 6개월간의 직무만족도를 측정해 업무효율과 연계 시켜 지속적으로 업그레이드해나갈 계획입니다.” - 서승권 팀장(인사팀)

도입 초기 20명 내외에 그쳤던 재택근무 인원은 현재 68명으로 늘어났다. 당초 목표였던 50%는 이미 조기달성했고 62%까지 끌어올린 것이다. 회사와 집을 아우르는 유연한 하이브리드 근무에서 한발 더 나아가 원격근무를 영구 도입한다는 목표로 뉴노멀을 향한 한국캘러웨이골프(유)의 도전은 계속되고 있다.



재택근무 컨설팅으로 이렇게 달라졌어요

컨설팅 전

- 마케팅 부서 중심으로 부서장 재량에 맡기는 소극적 운영
- 공식적인 제도 없이 운영
- 주 평균 실근로 45.7시간



컨설팅 후

- 대면근무가 불가피한 일부를 제외한 전 직원 재택근무
- 재택근무 운영규정 제정으로 법적근거 마련
- 주 평균 실근로 43.7시간, 재택근무 실시로 시간외 근로 2시간 단축
- 재택근무 외 시차출퇴근제, 사업장 밖 간주근로제, 보상휴가제 등 적극 도입·활용

컨설팅 특독

경영진의 의지와 구성원의 에너지가 만들어낸 앙상블

새로운 제도의 성공에는 여러 요인이 복합적으로 작용하지만, 가장 중요한 건 경영진의 의지입니다. 한국캐러웨이골프(유)의 경영진은 컨설팅 결과로 얻은 재택근무 효과와 만족도를 바탕으로 조직의 생산성을 극대화하겠다는 확고한 의지가 있었습니다. 그 원동력으로 정부 지원사업을 신청하고 제도운영의 기반을 안정적으로 다질 수 있었던 거죠. 구성원의 의지도 성공에 큰 몫을 합니다. '최상의 제품으로 최고의 즐거움을 준다'는 심플하지만 명확한 기업정신처럼 컨설팅 과정에서 만난 한국캐러웨이골프(유)의 구성원들은 열정과 자신감이 넘쳤습니다. 그 에너지를 바탕으로 새로운 제도에 빠르게 적응하고 성과도 만들어 낼 수 있었습니다. 지금은 한걸음 더 들어가 한국캐러웨이골프(유)에 꼭 맞는 제도로 업그레이드하고 있습니다.



비효율 관행을 해소하는 순기능이 많은 제도

“불필요한 업무프로세스가 줄어들니까 업무효율이 훨씬 더 높아졌습니다. 업무공간 운영과 관리비용도 절감되고요. 간혹 조직생활 적응에 어려움을 호소하는 직원들이 있는데 재택근무는 이런 인재들의 이직을 막을 수 있는 효과도 있습니다. 물론 모든 제도가 순기능만 있을 순 없죠. 커뮤니케이션이 텍스트화되면서 소통에 한계가 있거나 문서보안을 강화해야 하는 등의 문제는 극복해야 할 과제입니다. 그러나 확실한 건 재택근무가 비효율 관행들을 해소하는 데 상당히 도움된다는 점입니다.” - 재무회계팀 N 팀장

지옥철 피하고 생긴 여유, 다 함께 누리는 재택근무를 꿈꾸며

“회사가 강남에 있어서 출퇴근길 혼잡에 상습적인 차량정체로 고생하는 직원들이 많았거든요. 재택근무를 시작하고부터 지옥철에서 진을 뺄 일이 없어지니까 하루의 시작이 달라졌습니다. 출퇴근시간이 절약되니 자연스럽게 개인시간에 여유가 생기고, 업무효율도 높아질 수밖에요. 한 가지 아쉬운 건, 우리 회사가 제품판매 이후 AS 처리가 필수적이어서 콜센터 등은 재택근무에서 제외됐거든요. 제외된 업무도 재택근무 형태에 맞도록 시스템을 개발해서 전 직원이 함께 이 좋은 제도를 활용할 수 있었으면 합니다.” - 이커머스팀 J 대리

컨설턴트가 전하는
쓱쓱 Tip

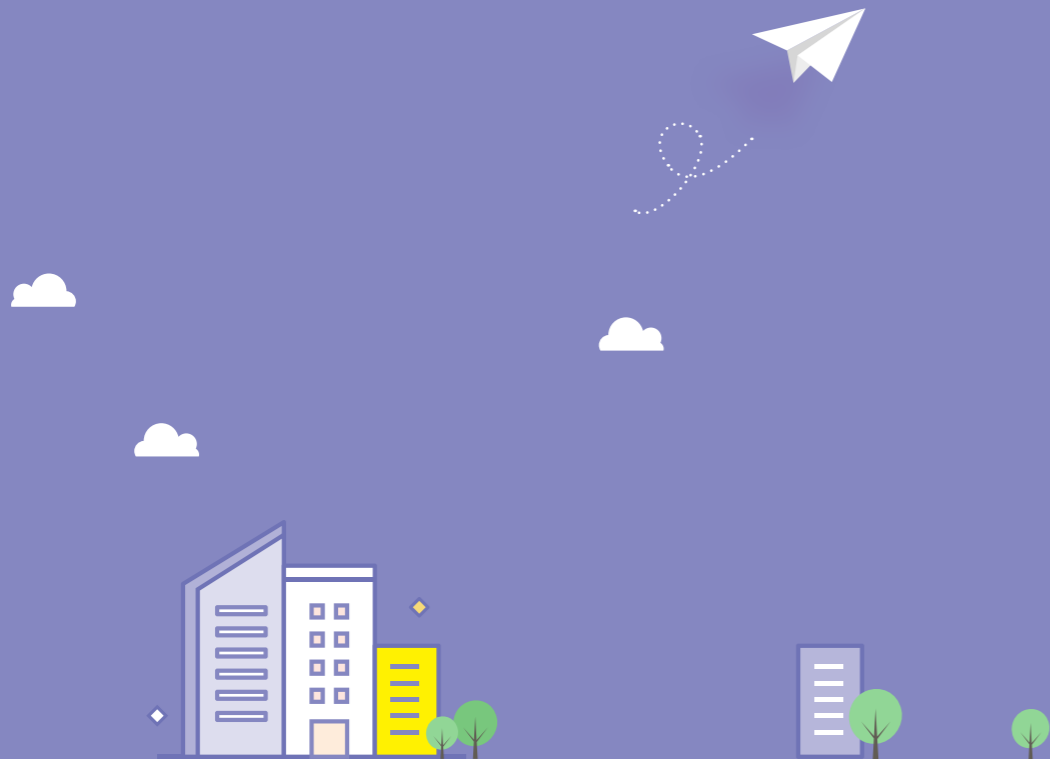
팀원 간 긍정적인 의사소통 유지를 위한 요령



팀의 대화가 지나치게 업무 중심으로 진행되면, 중요한 정보가 공유되지 않고 팀의 응집력이 약해질 수 있습니다.

- ☑ 팀원들이 자연스럽게 모여 편안하게 대화를 나누며 유대감을 형성할 수 있도록 온라인상에 '가상휴게실' 등의 공간을 만드는 것도 좋습니다.
- ☑ 회의 시작 전, '체크인(Check-in)' 시간을 별도로 두어 몇 분동안 구성원들이 현재 하고 있는 일, 잘 되고 있는 일, 어려운 일 등을 자유롭게 이야기하는 시간을 가져봅니다.

- 대구환경공단
- 울산항만공사
- (재)한국국학진흥원
- 한국콘텐츠진흥원





대구환경공단

“ 32명이 함께한 노사합동 TF의 쾌거,
모두가 공감하는 재택근무 운영안 마련 ”

- 업종** 시설관리, 전기차 충전사업
- 주요사업** 환경기초시설 운영, 전기차충전관제센터, 미세먼지저감사업
- 설립연도** 2000년
- 대표자** 정상용
- 근로자 수** 525명(2021년 1월 기준)
- 소재지** 대구시 달서구 달서대로 210(대천동)



지난 2000년 설립된 대구환경공단은 생활하수와 생활폐기물, 도로재비산먼지 저감 등과 관련된 16개 환경기초처리시설을 위탁·운영하며 전국 최고 수준의 처리와 관리 성과를 자랑하는 환경전문 공기업이다. 2020년까지 17년 연속 '노사무한협력 선언식'을 개최할 만큼 공단과 노동조합 간의 끈끈한 신뢰를 바탕으로 컨설팅부터 시범운영, 제도 안착까지 큰 갈등 없이 재택근무 활성화에 성공했다. 컨설팅 종료 후에도 재택근무 대상 범위를 확대하는 등 근무환경 개선을 위해 노력하고 있다.



대구환경공단의 컨설팅 point

대구환경공단은 코로나19 확산으로 재택근무를 임시로 시행 중이었으나, 실시 프로세스 및 관련 근거가 없어 종합컨설팅을 의뢰했다. 근로자 수가 많고 직무특성이 다양하여 직무분석에 난항이 예상되었지만, 노사합동 TF팀을 구성하여 전사적인 소통에 나서는 등 공단과 근로자의 강력한 의지와 실행력으로 원활한 컨설팅이 이루어질 수 있었다. 컨설팅 결과, 12개 부서 중 본부 5개, 사업소 2개 부서에서 78명이 재택근무 적합대상자로 진단되었다. 이후 새롭게 제정한 재택근무 운영지침을 기준으로 일주일의 시범운영 후 본격적인 제도 운영에 나섰다. 노사의 오랜 화합이 밑거름이 된 긍정적인 기업 분위기와 기초적인 IT인프라가 구축돼 있는 안정적 근무환경 덕분에 특별한 이슈 없이 컨설팅이 마무리되었다.





포스트 코로나 시대, 언택트 근무환경이 대세

대구광역시 2020년 2월 발생한 특정 교회 발 코로나19 대량 확산으로 큰 고충을 겪은 도시다. 지역감염 확산 방지에 총력을 기울이고자 하는 정부 지침에 따라 공공기관을 중심으로 재택근무가 시행되었고, 대구환경공단(이하 공단) 역시 같은 해 3월부터 일부 직무를 대상으로 재택근무를 시행했다.

불가피한 사태로 급작스럽게 시작하게 되었기에 임시방편으로 정한 운영방침에 따라 부서 및 팀별로 인원을 정해 순환하며 재택근무를 했다. 예상했던 대로 일부에서 소소한 혼란이 발생했다. 우선 근로자의 출퇴근 확인이 어려웠고, 정식 협업 이외에도 수시로 필요한 소통이 쉽지 않았다. 그로 인해 업무처리에 문제가 생겨 재택근무일에 회사로 출근하는 근로자도 있었다.

“코로나19가 장기화하면서 재택근무나 시차출퇴근처럼 상황에 따라 유연하게 근무하는 방식이 필요하다는 것을 통감하게 되었습니다. 특히 노조에서 적극적으로 재택근무제 안착 의견을 개진했죠. 공단 역시 4차 산업혁명 시대에 대비한 효율적인 언택트 근무환경 조성을 계획하고 있던 터라 재택근무 종합컨설팅에 곧바로 참여했습니다.”

- 이승민 과장(경영지원처)

재택근무 활용현황 _ '21.1월 기준

직무(직종)	인원(명)
사무직	75
기술직(일근)	108
기술직(교대)	-
환경전문위원	13
합계	196



대규모 노사합동 TF팀 꾸려 꼼꼼한 직무분석 시작

지난해 9월 28일 시작된 재택근무 종합컨설팅의 첫 단계는 TF팀을 꾸리는 것이었다. 공단 임원인 경영관리본부장과 노동조합 수석부위원장을 단장으로 본부 10명, 사업소 14명, 노조대표 8명 등 총 32명의 노사합동 TF팀이 구성되었다. TF팀은 실무진 미팅과 간담회 등 노사 간은 물론 상·하 간의 양방향 소통을 펼치며 전 직원이 공감할 수 있는 제도로 안착시키기 위해 노력했다.

“TF팀의 급선무는 재택근무가 가능한 업무를 선별하는 일이었어요. 공단에는 본부와 사업소를 합해 총 12개 부서가 있는데, 24시간 현장교대가 필수이면서 하수나 소각처리장, 공간과 설비에 제약이 따르는 통합실험실은 일차적으로 제외하고 나머지 부서와 직무들을 진단했어요. 직무파악을 세심하게 하기 위해서 실무자나 관리자들과 대면 인터뷰도 진행했죠.” - 채형석 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

TF팀은 컨설턴트가 제공한 ‘적합직무 판단 양식’을 바탕으로 고객 대면 강도와 대면 커뮤니케이션 강도, 공간 및 기계 설비 등에 따른 제약의 정도, 정보 보안의 강도 등 세부 항목에 점수를 매기는 방식으로 각 직무의 재택근무 적합도를 평가했다.

“재택근무 적합부서를 결정하는 과정에서 갈등은 없었습니다. 노조에서 사업소 현장직 근로자들을 대상으로 충분한 안내와 함께 양해를 구했고, 제외된 근로자들도 업무특성 상 어쩔 수 없는 상황을 이해하고 받아들였죠. 공단은 연 2회 순환전보를 하고 있는데, 현재는 교대근무를 하고 있어도 능력에 따라 향후 얼마든지 일근으로 변경될 수 있다는 점도 사측에서 설명해줬습니다.” - 채형석 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

충분한 소통과 의견 청취, 꼼꼼한 조사와 분석으로 재택근무 적합직무가 도출되었다. 공단 본부에서는 경영지원처, 미래전략처, 안전관리실, 통합실험실을 제외한 운영지원처가, 사업소에서는 사무실 일근자와 2021년 새롭게 도입된 직무인 환경전문위원이 최종 재택근무 대상 직무로 결정되었다.



모두가 공감하는 재택근무 규정 만들기

“재택근무 방식에서도 형평성 논란이 발생하지 않도록 세심한 컨설팅이 필요했습니다. 경영관리본부의 재택근무 횟수는 주 2~3회, 사업운영본부는 주 1~2회 등으로 기본적인 기준을 세우긴 했지만, 모든 근로자의 재택근무 일수가 가급적 동일하게 분배되는 것을 원칙으로 업무상황에 맞게 조율했습니다.” - 채형석 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

노사 모두 긍정적 여론 속에서 시작했지만, 재택근무 컨설팅 기간 중 공단 내부에서 우려의 목소리가 전혀 없었던 것은 아니다. 재택근무가 일시적이 아닌 일상적인 근무방식으로 자리 잡게 될 경우 업무긴장감 저하와 그로 인한 성과 감소, 근태관리 및 소통의 어려움 등은 간과해서는 안 되는 문제였다.

컨설팅을 통해 완성한 ‘재택근무 운영지침’에는 발생 가능한 문제들에 대비할 수 있는 다각적인 안전장치가 마련되었다. 재택근무자는 업무정보를 외부로 유출하지 않는다는 내용의 보안서약서를 재택근무 신청서와 함께 제출해야 하고, 특별한 경우를 제외하고 공단 내부시스템을 통해 매일 출퇴근 등록을 해야 한다. 자택 또는 신청한 근무지 이외의 장소에서는 근무할 수 없고, 이탈 근무를 해야 할 경우 부서장의 승인을 받아야 한다는 조항도 넣었다.

공단 역시 재택근무자에게 내부시스템에 원활히 접근할 수 있는 가상사설망 VPN 계정을 부여하고, 부서별로 적절한 방식의 보고를 받아 성과를 관리하기로 했다. 협업 및 의사소통의 활성화를 위해 노력해야 한다는 조항도 명시했다.

컨설팅을 통해 완성한 재택근무 운영지침

- ✓ 보안서약서를 재택근무 신청서와 함께 제출한다.
- ✓ 자택 또는 신청한 근무지 이외 장소에서 근무할 수 없으며 이탈근무를 해야 할 경우 부서장의 승인을 받아야 한다.
- ✓ 정기·비정기 대면회의를 통해 협업 및 의사소통의 활성화를 위해 노력한다.



시범운영의 높은 만족도로 확신을 얻다

“11월 24일부터 일주일간 공단 본부 63명을 대상으로 재택근무 시범운영을 진행했어요. 임시로 재택근무를 시행할 때는 일부 직원들 사이에서 재택근무는 정식 근무가 아니라는 인식이 있었어요. 하지만 컨설팅을 받고 공식절차와 제도를 마련하게 되면서 재택근무에 대한 인식이 바뀌기 시작했죠.” - 이승민 과장(경영지원처)

시범운영 후, 재택근무 운영에 자신감이 붙은 공단은 근무여건과 근로자들의 의견을 반영해 제도 적용범위를 확대했다. 컨설팅 결과, 재택근무 대상자가 78명이었지만, 청렴감사실과 운영지원처, 그리고 사업소의 일근자들까지 추가해 2021년부터는 196명이 재택근무를 하고 있다.

재택근무자 증가에 따라 청렴감사실의 주요업무인 근로자 모니터링 방법도 달라졌다. 근로자의 내부시스템 접속여부와 근무일지 확인 등을 원격으로 처리할 수 있도록 시스템을 개선한 것이다. 24시간 근무체제로 인해 재택근무 대상에서 제외되었던 사업소 근로자 중 교대근무자가 아닌 일부 일근자들과 사업소 관할 부서인 운영지원처도 추가로 포함시켰다. 공단은 앞으로도 업무에 지장이 없는 선에서 최대한 많은 근로자가 재택근무를 할 수 있도록 할 계획이다.

“이제 막 자리를 잡은 시점이라 아직 정량적인 성과를 측정하기는 어렵지만, 만족도는 상당히 높습니다. 추후 업무성과 면에서도 분명 효과가 나타나리라 기대하고 있어요. 상시 재택근무가 가능한 업무들을 계속 발굴하고, 궁극적으로는 4차 산업혁명 시대에 걸맞은 미래지향적 근무 환경을 갖추는 것이 목표입니다.” - 이승민 과장(경영지원처)

대구환경공단의 재택근무 활용인원





재택근무 컨설팅으로 이렇게 달라졌어요

컨설팅 전

- 코로나19 감염병 장기화 및 4차 산업 혁명에 대비한 상시적 재택근무제 도입 방법 고민
- 명확한 내부규정 없고, IT인프라 미비로 업무처리에 애로사항 발생, 재택근무에 대한 부정적 인식 존재
- 24시간 교대운영 사업소, 관할 부서는 업무특성상 재택근무 대상에서 제외



컨설팅 후

- 노사합동 TF팀의 꼼꼼한 직무분석으로, 합리적 재택근무 기준 수립
- 재택근무 신청, 해지, 개인 VPN계정 제공 등 세부규정 확립으로 재택근무에 대한 부정적 인식 개선
- 시범운영 후 24시간 교대운영 사업소 근로자 일부는 재택근무 대상으로 포함하는 등 범위 확대



📌 재택근무 관련 궁금증을 상시 문의하는 SNS 개설

“재택근무 신청률과 만족도가 가장 높은 직무가 ‘환경전문위원’입니다. 정년을 1년 앞둔 근로자로 후진양성, 교육자료 제작, 정책자문 등이 주 업무인데요. 2021년 새로 도입된 직무여서 적합한 근무형태를 논의하다 컨설팅을 통해 100% 재택근무 대상 직무가 됐어요. 처음엔 업무처리 관련 전화문이가 쏟아졌지만, 지금은 안정적으로 운영 중입니다. 궁금증을 상시 문의할 수 있는 SNS를 개설하고, IT인프라 사용법을 사전 숙지시키는 등 그간의 시행착오를 개선할 수 있는 여러 방안을 마련하고 있습니다.” - 경영지원처 L 과장

📌 재택근무하니까 아내가 더 좋아해요

“코로나19로 어쩔 수 없이 재택근무를 하게 되었지만, 경험해 보니 장점이 정말 많은 제도라는 걸 알게 됐어요. 출퇴근에 소모되던 시간과 비용이 줄고, 출근 복장에 신경 쓰는 일도 사라졌죠. 아내가 도맡았던 육아부담도 덜어주고 따뜻한 집밥도 자주 먹을 수 있어서 참 좋습니다. 다만, 집에서 업무처리하다 보니 관련 자료가 부족할 때가 있는데 공단업무의 전산화가 확대될 예정이라고 하니 큰 문제는 없으리라 생각합니다.” - 경영지원처 K 계장



컨설팅 톡톡



“노사의 신뢰와 공감대가 있다면 안착은 시간문제죠”

대구환경공단이 성공적으로 컨설팅을 마치고 재택근무를 빠르게 안정화할 수 있었던 건 오랜 시간 쌓아 온 노사의 신뢰 덕분이었습니다. 많은 기업에서 새로운 제도를 도입할 때 경영진이 결정하고 근로자에게 통보하는 탑다운(Top Down) 방식을 사용합니다. 시간적·물리적 손실을 최소화하고 빠르게 제도를 도입할 수 있는 편리한 방법이기 때문이죠. 하지만 대구환경공단은 컨설팅 전부터 설명회나 간담회를 통해 재택근무에 대한 근로자의 인식을 높였고, 노사합동 TF팀까지 꾸리는 등 민주적이고 합리적인 제도 도입에 투자를 아끼지 않았어요. 그런 노력이 있었기 때문에 잠깐 활용되다 외면받는 제도가 아닌, 근무환경 혁신의 초석이 되는 내실 있는 제도를 만들 수 있었다고 생각합니다.

컨설턴트가 전하는
속속 Tip

알아두면 좋은 화상회의 진행 규칙



- ☑ 회의 중 다른 작업을 동시에 하지 않습니다.
- ☑ 발언 중이 아니면 음소거 상태로 유지합니다.
- ☑ 회의 중 논의내용과 직접 관련이 없는 중요한 질문이나 아이디어가 있으면 보조 통신채널을 통해 문의합니다.
- ☑ 대화에 끼어들어 무언가 말해야 할 경우, “지금 질문이나 의견을 드려도 될까요?”라고 먼저 질문합니다.
- ☑ 리더는 회의의 주요결과를 명확하게 정리하면서 마무리합니다.

“ 재택근무 분야 특화 컨설팅 통해 IT인프라 구축하고 적합직무 19개 발굴 ”

- 업종** 시설관리 및 임대
- 주요사업** 항만시설의 공사, 관리 및 운영에 관한 사업
- 설립연도** 2007년
- 대표자** 고상환
- 근로자 수** 143명(2021년 1월 기준)
- 소재지** 울산시 남구 장정포고래로 271



울산항만공사는 국내 최대의 산업지원 항만인 울산항을 관리·운영하는 공공기관이다. 현재 울산신항 배후단지 조성 및 항만 운영을 위한 빅데이터 활용 등 4차 산업혁명을 선도하는 항만으로 제2의 도약을 준비 중이다. 코로나19로 인한 근무형태에 대한 변화 요구에 맞춰 유연근무제 전반에 관한 컨설팅을 받았으나 추후 재택근무 분야만을 따로 특화해 컨설팅을 진행했다. 그 결과, 총 43개의 직무 중 연구개발사업, 혁신 및 사회적 가치, 미래사업발굴 등 19개 직무를 적합직무로 발굴하는 성과를 거뒀다.



울산항만공사의 컨설팅 point

울산항만공사는 컨설팅 의뢰 전에 임의로 재택근무를 실시 중이었다. 하지만 취업 규칙 등의 재택근무 시행 근거가 불명확한 상태였다. 재택근무를 위한 제반 시스템도 갖춰져 있지 않아 근로자가 불필요한 연차휴가를 사용하는 등의 문제도 발생하고 있었다. 이에 따라 재택근무 종합컨설팅에서는 재택근무 시행 근거를 마련하고 재택근무가 가능하도록 IT인프라를 구축하는 데 중점을 두었다. 재택근무 적합직무는 총 43개 직무 중 19개 직무를 발굴했다. 재택근무가 불가능한 민원실, 운전직 등의 현장직군은 애초에 배제하고 일반 행정직군만을 대상으로 집중적으로 직무분석을 시행한 결과라고 볼 수 있다.





유연한 조직문화 속, 재택근무 요구는 자연스러운 것

울산항만공사는 직원 수가 전국에서 가장 적은 공공기관 중 하나이지만, 직원 대부분이 30대 이하이고 여직원도 30%를 차지할 정도로 젊은 조직이다. 그래서 조직문화가 유연하고 열린 소통을 지향하는 조직 분위기가 강하다. 실제로 직원들은 임원실에 자유롭게 드나들며 업무고충이나 사내 생활에 대해 의견을 개진하는데, 이는 경영진이 포용적 마인드를 갖추고 있기 때문이기도 하다.

“전 직원이 PC-OFF 적용을 받아서 정시 출퇴근이 일상화되어 있어요. 여가친화기업, 가족친화기업으로 인증받을 만큼 워라밸에 대한 관심도 높은 편이고요. 재택근무와 같은 근무혁신에 대한 요구는 어떻게 보면 자연스러운 일이었죠.”

- 정용호 과장(인사노무부)

울산항만공사는 강소 공기업으로 거듭나는 것을 목표로 다양한 혁신을 추구하고 있다. 선택적 근로시간제, 재택근무제 등과 같은 유연근무제 도입을 필수라고 판단하는 것도 그런 이유에서다. 하지만 공공기관에서 선도적으로 운영한 사례가 많지 않아 명확한 기준이나 모델을 마련하기가 쉽지 않았다. 이에 외부 용역을 통해 유연근무제 전반에 관한 컨설팅을 받았다.

“울산항만공사는 재택근무 도입에 강한 의지를 갖고 있었습니다. 앞서 받았던 유연근무제 컨설팅에서 재택근무에 대한 부분이 미흡하게 느껴져서 기관 스스로 이를 좀 더 발전시켜 보자는 내부 의견에 따라 컨설팅을 신청한 점이 인상 깊었습니다.”

- 유재관 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

울산항만공사는 노사정 TFT를 구성해 9주 동안 컨설팅을 받았다. 노조위원장을 TFT 리더로 해서 노사관계 복무 담당자 2명과 컨설턴트 2명이 컨설팅에 참여했다. 이후 노조위원장 및 노사관계 담당자와의 인터뷰를 통해 노사가 합리적으로 수용할 수 있는 재택근무 합의안이 만들어졌다. 양쪽의 의견이 반영된 취업규칙 개정안 등을 통해 조직원들은 큰 갈등 없이 재택근무라는 새로운 제도를 받아들일 수 있었다.



노사협업으로 공공기관의 재택근무 표준을 만든다

컨설팅 전에도 울산항만공사는 코로나19로 인해 임의로 재택근무를 실시하고 있었다. 그러나 취업규칙과 같은 시행 근거가 없었고 재택근무를 위한 시스템도 뒷받침되어 있지 않은 상태여서 경영진이나 근로자 양측 모두 불만이 있는 상황이었다. 실제로 재택근무 시 제반 규정이 마련돼 있지 않아 직원들은 불가피하게 연차휴가를 사용해야 하는 상황이 발생하고 있었다.

“2020년 초에 코로나19로 긴급하게 재택근무를 시행했어요. 준비되어있지 않은 상태에서 시행하다 보니 대부분의 직원이 재택근무에 대한 이해가 부족했고, 재택근무에 맞는 IT운영시스템도 없어서 다들 재택근무를 유급휴가처럼 여겼어요. 당연히 업무효율을 기대할 상황이 아니었고요. 심지어 연락조차 안 되는 직원도 있을 정도로 총체적 난국이었어요.” - 정용호 과장(인사노무부)

재택근무 활용현황 _ '21.1월 기준



직무(직종)	인원(명)	직무(직종)	인원(명)
성과관리	3	정보공개	2
조직관리	2	미래사업발굴	5
법무	1	감사	3
예산관리	2	노무관리	2
윤리청렴인권경영	3	재무, 회계, 지출	4
연구개발사업	4	인사관리	2
혁신 및 사회적가치	5	방첩, 보안, 정보보안	3
인건비	1	ICT	2
교육훈련	1	조직문화	1
복무, 복리후생	1	합계	49
계약	2		

경영진은 재택근무 시 업무효율 하락에 대한 우려로 부정적인 입장이었다. 반면 노조 측은 재택근무로 인한 연장근로나 휴게시간 부족, 근무시간 외 업무지시 등을 우려하는 상황이었다. 노사는 중간자 입장에 있는 정부 컨설팅사업에 참여한다면 노사 양측이 만족하는 재택근무제 마련이 가능할 것으로 기대했다.



시범운영 거쳐 정식 도입으로

노사정 합동 재택근무 TFT는 재택근무에 맞는 적합직무를 발굴하고 재택근무를 위한 규정 정비와 함께 IT시스템을 구축해 나갔다. 그 결과, 총 43개 직무 중 19개 직무를 적합직무로 발굴했다. 재택근무 형태는 로테이션 수시형을 활용해 직무와 개개인의 숙련도에 따라 3일에서 최대 5일까지 재택근무 일수를 부여하고 부서장 재량에 따라 부서별 인원의 3분의 1까지 재택근무를 할 수 있도록 했다. IT인프라 측면에서는 VDI가상데스크톱 시스템을 구축해 재택근무 시에도 업무가 가능하도록 했다.

울산항만공사는 컨설팅 결과를 바탕으로 2020년 12월 중순부터 2021년 2월까지 재택근무 시범운영을 실시했다. 직원들은 시범운영을 통해 재택근무가 근무 형태에 대한 선택의 폭을 넓혀줬다는 점에서 높은 만족도를 보였다. 사측 역시 근태관리 등의 측면에서 우려했던 것과는 다르게 업무에 대한 책임감이 높아져 업무효율이 상승한다는 평가를 하고 있다. 또한 재택근무는 원칙적으로 노사가 서면으로 합의한 시간을 근로시간으로 간주하는 재량 간주근로제를 따르기 때문에 불필요한 초과근로 신청이 없다는 점에서 복무관리의 편의성을 높이고, 근로자의 일·생활 균형 지원에 기여하는 이점이 있다.

“재택근무제를 무리 없이 정착시키려면 무엇보다 제도 완비에 필요한 예산이 마련돼야 합니다. 울산항만공사는 제도 도입에 대해 긍정적인 편이어서 IT시스템 구축 등에 대한 추가 예산도 충분히 확보해 놓은 상태였어요. 적극적인 도입의지를 가지고 제도에 필요한 예산을 배정해 실질적인 결과를 도출해낸 유의미한 사례로서 다른 공공기관의 롤모델이 될 수 있을 겁니다.” - 유재관 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

현재 직원들은 VDI가상데스크톱 시스템으로 재택근무에 임하고 있지만, 보안상 사내 개인 PC에 저장된 자료를 활용하는 것은 어려운 상황이다. 이에 2021년도 하반기에 직원 개개인의 PC에 저장된 자료를 전사 형태로 관리·운영하는 ‘문서중앙화’ 사업을 진행할 예정이다.

PC 자료가 중앙화되면 언제 어디서든 원격근무가 가능한 시스템이 갖춰져 업무시 발생했던 불편이 해소되고 관리자도 직원 성과관리에 문제가 없게 된다. 울산항만공사는 울산지역 내 중간 지점에 ‘스마트워크센터’를 구축할 계획으로 현재 사무실 임차까지 완료한 상태다.

“규정이나 IT시스템이 마련됐다 해도 환경적으로 집에서 근무가 불가능한 직원도 있습니다. 재택근무 시 업무효율이 나지 않는 경우도 있을 것이고요. 또한 팀끼리 협업해야 하는 경우도 있을 겁니다. 그럴 경우 스마트워크센터가 유용하게 활용될 수 있습니다. 울산의 중간지점에 위치해 있기 때문에 어디에서 오든 출퇴근시간도 절약할 수 있고 근무 밀집도를 완화하기 때문에 코로나19 같은 감염병의 위험도 줄여줄 수 있죠.”

- 정용호 과장(인사노무부)

울산항만공사는 2021년 3월부터 재택근무 컨설팅 결과에 따라 적합직무자를 대상으로 재택근무 및 스마트워크센터를 병행하여 시범운영할 예정이다. 이후 1분기 운영결과를 바탕으로 직원과 노동조합의 의견을 수렴해 재택근무 방식이나 성과관리 방안과 연계한 최종안을 마련하고 정규 근무제로 운영할 계획이다.



재택근무 컨설팅으로 이렇게 달라졌어요

컨설팅 전

- 재택근무 시행근거 불명확
- 재택근무를 위한 IT인프라 부족으로 불필요한 연차휴가 사용 등 문제 발생
- 직원들의 재택근무 개념 이해 부족



컨설팅 후

- 노사합의안, 취업규칙 개정안 등 노사가 수용 가능한 재택근무 시행근거 마련
- 충분한 예산편성으로 외부용역을 통한 IT인프라 구축
- 설명회를 통해 재택근무에 대한 인식 제고



📌 우리 직원들이 달라졌어요

“코로나19로 갑자기 재택근무를 하게 되면서 직원들이 불편함을 겪었어요. 근태관리 등의 측면에서 관리자의 인식도 부정적인 편이었고요. 컨설팅을 받으면서 설명회를 열고 필요성이 제기된 IT인프라를 긴급 도입하자 상황은 180도 달라졌습니다. 어디서든 노트북과 VDI(Virtual Desktop Infrastructure) 시스템으로 업무망 접속과 문서작성이 가능해져 불편함이 해소됐으니까요. 걱정 반 기대 반으로 시작한 재택근무가 자리 잡고 있어서 소위 말하는 스마트워크 사업장으로 거듭날 수 있을 것 같다는 기대를 하게 됐습니다.”

- 기획조정실 H 대리

📌 재택근무, 새로운 선택지가 생겼다

“처음에는 ‘재택근무가 정말 가능할까?’, ‘집에서 일하면서 업무효율이 날까?’ 등등 의구심이 많이 들었죠. 하지만 회사에서 개발한 VDI를 통해 인트라넷(업무망)이 그대로 구현돼서 불편함이 거의 없었습니다. 이제는 재택근무가 오히려 저한테 더 맞는 옷인 것처럼 자연스럽습니다. 이번에 재택근무를 경험해 보면서 근무제도에 또 하나의 선택지가 생겼다는 생각이 듭니다. 코로나19로 인한 한시적 재택근무가 아닌 정식제도로 정착되길 바랍니다.”

- 향만운영실 B 주임

📌 컨설팅 톡톡



“실질적 성과를 내려면 경영진의 의지가 중요합니다.”

울산항만공사의 경우, 컨설팅을 두 번이나 받을 정도로 경영진의 의지가 확고했습니다. 형식적인 컨설팅으로 그치는 것이 아니라 의미 있는 성과를 내기 위해 IT시스템이나 ‘스마트 워크센터’ 구축을 위한 예산을 따로 집행할 정도로 적극적이었습니다. 노사정 TFT를 구성해 노사합의안을 도출해냄으로써 제도 시행의 수용성을 높였습니다. 제도에 대해 부정적인 인식을 갖고 있던 임원진이나 근로자도 설명회 등을 통해 인식을 개선할 수 있었고 무엇보다 사측의 적극적 의지와 태도에 충분히 설득될 수 있었다고 봅니다. 울산항만공사는 지역사회에서의 영향력이 큰 기관인 만큼 제도가 성공적으로 정착된다면 다른 공공기관은 물론이고 지역기업에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것으로 기대됩니다.



화상회의 준비를 위한 사전 체크리스트

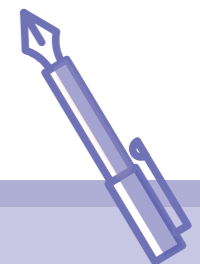


중요한 회의가 있을 때는 동료나 기술전문가와 사전 테스트를 하여 모든 것이 제대로 작동하는지 확인합니다.

아래 체크리스트를 참고해서 회의준비를 해보세요.

체크리스트

- 참가자가 미팅 참여에 필요한 모든 정보를 가지고 있는가?
- 사운드와 비디오 화질은 적절한가?
- 화면 공유 및 개인 채팅과 같은 보조 도구가 작동하고 있는가?
- 미팅 실행에 필요한 하드웨어를 모두 가지고 있는가?
- 회의를 제때 시작할 수 있는가?
- 필요한 공간과 장비를 예약했는가?
- 교육, 하드웨어, 실시간 지원 등 모든 IT리소스를 보유했는가?
- IT부서에서 미팅을 지원하는 데 필요한 모든 정보를 제공했는가?
- 프리젠테이션 보고서가 안 될 경우에 대비한 하드카피 자료가 있는가?
- 회의 정보가 포함된 이메일 알림 메일을 보냈는가?





(재)한국국학진흥원

- 업종** 학술연구진흥
- 주요사업** 국학자료 수집보존, 국학연구, 고전국역 등
- 설립연도** 1995년
- 대표자** 이철우(이사장) / 조현재(원장)
- 근로자 수** 161명(2021년 1월 기준)
- 소재지** 경북 안동시 도산면 퇴계로 1997



“ 근무 목적에 따른 유형별 제도 설계로 재택근무 관리·감독이 수월해졌어요 ”

설립 25주년을 맞은 (재)한국국학진흥원은 전통기록유산을 조사·수집하여 연구·보급하는 기관으로 다량의 기록문화유산을 유네스코에 등재하는 등 대한민국의 전통을 보존하고 알리는 데 앞장서고 있다. 기관 안팎의 여러 사정으로 재택근무 활성화 방안이 긴요하던 때에 재택근무 종합컨설팅을 통해 맞춤형 제도를 설계할 수 있었다. 현재 컨설팅받은 제도의 일부를 적용해 재택근무를 시범운영하고 있으며 운영 중 발생하는 작은 애로사항들까지 세심하게 개선·보완하여 재택근무를 점차 확대해 나갈 계획이다.



(재)한국국학진흥원의 컨설팅 point

(재)한국국학진흥원은 재택근무 컨설팅 신청 이전부터 비대면 근무가 가능한 업무를 대상으로 총 77명의 근로자가 재택근무를 하고 있었다. 재택근무 관리규정 없이 각 사업부서에서 개별적으로 운영하던 상태로, 이들의 근태 및 성과관리 등 제반사항을 체계화하기 위한 목적으로 컨설팅을 진행했다. 이후 코로나19 대응 및 가정친화적 제도로의 활용방안을 고민한 끝에, '일·가정 양립형', '전염병 예방형' 등의 유형으로 구분하여 관리규정을 수립했다. 일·가정 양립형은 신청부터 해지까지의 운영관리에, 전염병 예방형은 업무효율성 제고방안에 초점을 두는 등 각 유형의 목적과 특성에 따른 합리적 컨설팅이 이루어지며 상시적인 재택근무 기반을 마련할 수 있었다.





장점도 있지만, 근태·성과관리는 어려운 재택근무

“적은 수의 인사팀 인력으로 다수의 재택근무자를 관리할 수 있는 체계적이고 합리적인 방안이 없을까? 그런 고민이 깊어질 무렵, 고용노동부의 재택근무 종합컨설팅 소식을 들었어요. 반가운 마음에 바로 신청했죠.” - 장은주 팀장(총무인사팀)

(재)한국국학진흥원(이하 진흥원)은 지난 2020년 4월부터 문화체육관광부의 지원으로 청년일자리창출사업을 수행했다. 수탁사업 중, ‘한문 번역’과 ‘목록 정리’ 분야의 근로자 77명이 재택근무를 하고 있었다. 이들은 자율적인 근무방식에 대해 만족도가 높았고 기관 차원에서도 공간과 장비에 투입되는 예산을 절감할 수 있다는 장점이 있다. 하지만 공식적인 관리규정 없이 부서별 지침에 맞춰 운영하는 기간이 길어지면서 근태 및 성과관리 등에 애로사항이 발생하기 시작했다.

“업무에 따라 1주일에서 1개월의 기한을 두고 성과물을 제출하는 방식으로 근무하도록 했는데 출퇴근 관리를 따로 하지 않다 보니까 업무진행 상황을 전혀 알 수 없었고 과업 기한을 지키지 못하는 근로자도 있었어요. 해법이 필요했습니다.”

- 장은주 팀장(총무인사팀)

재택근무 활용현황 _ '21.1월 기준

직무(직종)	인원(명)
사업운영	1
번역	12
인턴	27
원문입력	57
합계	97



근무 목적에 맞는 유형별 재택근무 설계

“컨설팅을 시작하면서 재택근무자와 부서장들을 대상으로 재택근무 만족도 조사를 했습니다. 업무집중도와 효율성 등 대부분의 항목에서 5점 만점에 평균 4.5점 이상이 나왔죠. 하지만 진흥원 측에서 예상했던 대로 상사와의 업무 커뮤니케이션 및 동료들과의 협업에 어려움을 겪는 등의 문제점들이 도출됐습니다.” - 손현우 컨설턴트(한국생산성본부)

진흥원의 재택근무 컨설팅은 이러한 문제들의 개선방안을 찾는 것에 초점을 두고 진행되었다. 이에 더해 궁극적인 목표는 기존 재택근무자의 관리만을 위한 것이 아닌, 진흥원의 직무와 사정에 따라 수시로 적용할 수 있는 제도를 미리 갖춰 최적의 재택근무 환경을 구축하는 것이었다.

진흥원은 전체 근로자의 56%가 여성이고, 58%가 자녀양육의 주 연령대인 30~40대다. 일·가정 양립을 지원한다는 측면에서 근무환경 개선을 계획하고 있었던 데다, 코로나 19로 인한 사회적 거리두기 단계가 격상되면서 대면근무를 최소화해야 하는 상황까지 맞았다. 여러모로 안정적인 제도 마련이 시급했다.

“진흥원의 여러 상황을 아우를 수 있는 합리적인 규정 마련에 초점을 맞춰 제도를 설계했습니다. 재택근무 전체를 통합하는 규정을 제정하는 것보다는, 목적에 따라 근무유형을 나누고 대상과 실행 요건에도 차이를 두는 쪽이 더 실효성 있겠다고 판단해 ‘일·가정 양립형’, ‘전염병 예방형’ 등으로 재택근무 유형을 구분했습니다.”

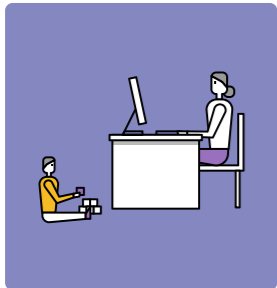
- 손현우 컨설턴트(한국생산성본부)



우선 '일·가정 양립형'은 육아 및 자기계발 등의 목적으로 일정기간 재택근무를 하는 유연근무제의 일환이다. 진흥원의 여건에 맞춘 운영관리 기준 설계에 중점을 두었고, 재택근무 시 발생할 수 있는 혼란을 막기 위해 신청자격 조건을 입사 1년 이상 근로자로 제한했다. 또, 근태 평가 점수 하위 10% 미만 근로자도 배제하는 것으로 했다.

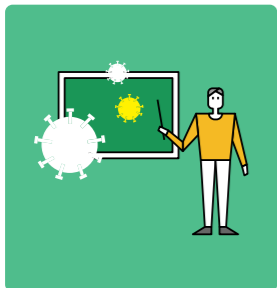
'전염병 예방형'은 코로나19와 같은 비상 상황에서 실시하는 의무적 재택근무 유형이다. 방역을 위해 대부분의 근로자가 재택근무를 하더라도 업무효율성과 성과 유지가 가능하도록 제도를 설계했다. 사회적 거리두기 단계에 따라 진흥원장이 재택근무 여부를 결정하되, 전체 인원의 33%에서 40%까지 거리두기 격상 단계별로 재택근무 인원의 기준을 세웠다.

근무 목적에 따른 재택근무 유형



일·가정 양립형

- 육아 및 자기계발 등의 목적으로 일정기간 재택근무하는 유형
- 신청자격 조건을 입사 1년 이상 근로자로 제한



전염병 예방형

- 코로나19와 같은 비상 상황에서 실시하는 의무적 재택근무 유형
- 거리두기 격상 단계별로 전체 인원의 33%~40%까지 재택근무



정성평가, 정량평가 통해 재택근무 적합직무 선정

“유형별로 세밀한 재택근무 규정을 설계하고도, 정작 적용대상이 적합하지 않다면 오히려 업무에 혼란을 야기할 수 있겠죠. 재택근무에 적합한 직무와 부적합한 직무를 선별하기 위해 진흥원의 모든 직무를 면밀히 분석했습니다.”

- 손현우 컨설턴트(한국생산성본부)

재택근무 적합직무 풀(pool) 선정 기준표에 따라 재택근무에 적합하지 않은 특성을 가지면서 앞으로도 개선이 불가능한 직무를 제외하기 위해 정성평가를 실시했다. 정성평가에서 탈락한 직무를 대상으로 근무환경, 근무장소, 직무수행 및 성과측정 방식 등의 항목에 점수를 매기는 정량평가도 이어졌다.

정성평가와 정량평가를 종합하여 재택근무 시 부적합한 항목이 없는 직무가 대상직무로 선정되었다. 다소 미흡한 항목이 있더라도 제도 개선으로 극복이 가능한 직무들도 포함시켰다. 그 결과, 국학진흥본부연구정책팀, 고전국역팀, 콘텐츠 개발팀, 기록유산센터, 홍보전략팀까지 14개 부서 중 5개 부서가 재택근무 적합관정을 받았다.

“기존 재택근무자들이 겪고 있는 소통 및 협업의 어려움을 해결하기 위해 월 최소 1일의 필수 출근일을 정해 회의나 교육을 실시하도록 유도했습니다. 성과관리 문제도 근로자에게 할당되는 업무량을 조절해 성과도출 주기를 단축하도록 제안했구요. 그 결과, 컨설팅 초반에 애로사항으로 꼽혔던 과업기간이나 근태관리 문제 등이 조금씩 해소되고 있습니다.” - 손현우 컨설턴트(한국생산성본부)





코로나19 상황이 계속되고 있는 상황에서 진흥원은 전문컨설팅을 통해 재택근무를 안정적으로 운영할 수 있는 관리방안을 마련하게 되었다. 진흥원은 대내외 상황을 고려하여 적절히 실시할 수 있도록 설계된 재택근무 유형을 향후 적극적으로 활용할 계획이다.



재택근무 컨설팅으로 이렇게 달라졌어요

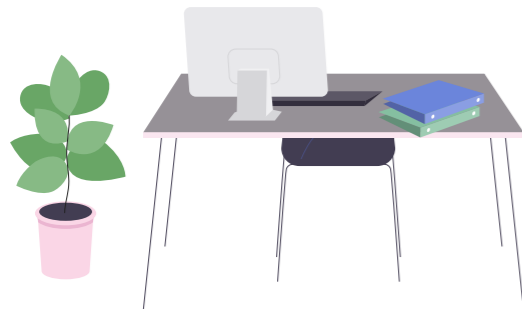
컨설팅 전

- 비대면 근무 가능한 근로자 77명에 한해 재택근무 시행 중이나 코로나19 같은 비상 상황이나 일·가정 양립 차원의 확대 방안 필요
- 형식상의 보안서약서 제출 외 별도의 재택근무 관리규정 부재
- 재택근무에 필요한 장비 지원 없음



컨설팅 후

- 근무 목적에 따라 근무유형을 나누고 대상과 실행 요건에 차이를 두는 재택근무 규정 마련
- '학술연구'라는 업무특성을 감안, 엄격한 형태의 출퇴근관리보다 결과물 위주의 관리방안 고려
- 재택근무 중인 이미지 스캔 및 보정 업무 근로자에게 포토샵 프로그램 정품 이용권 지급 예정



▶ 난감할 때 찾아와 준 재택근무 컨설팅

“큰 준비 없이 재택근무를 시행하다 보니 작은 혼란과 시행착오들이 누적되어가는 게 느껴졌어요. 어떻게 해야 할지 몰라 난감해하고 있을 때 컨설팅을 받게 됐죠. 전에는 기본적인 근태관리도 쉽지 않았는데, 컨설팅 후에는 작은 부분까지도 체계적으로 관리가 가능해졌어요. 사업진행 팀에서 재택근무자의 업무 진행사항을 직접 관리하고, 업무에 대한 연구지도가 필요할 때는 화상회의로 진행하고 있는데 재택근무자들의 근무만족도와 업무성고가 높아지고 있습니다.” - 인사팀 J 팀장

▶ 일과 공부의 행복한 병행, 재택근무라 가능

“한문학과 졸업 예정자로 한문 번역가를 꿈꾸고 있어요. 한문 번역가가 되려면 학위는 물론 전문기관 교육이수가 반드시 필요한데 한국국학진흥원의 청년인턴십을 알게 돼서 참여하게 됐어요. 전공 학생들이 일과 공부를 병행할 수 있는 징검다리형 일자리였고, 한문 원문을 전산에 입력하는 일이라 경력 쌓는 데도 도움이 돼요. 무엇보다 재택근무라 좋았어요. 출퇴근시간이 절약돼서 저만의 생활리듬에 맞춰 효율적으로 일과 공부를 함께할 수 있답니다.” - 국역팀 인턴 K 사원

▶ 컨설팅 톡톡



“근무 유형 세분화로 체계적인 재택근무 모델을 제시했죠”

한국국학진흥원은 이미 재택근무를 시행 중이었고, 앞으로도 증가세가 확실했습니다. 코로나19 확산 방지를 위한 비대면 근무의 확대, 그리고 무엇보다 근로자의 일·가정 양립 지원에 대한 의지가 확고했는데요. 재택근무가 필요한 모든 경우의 수가 존재하는 만큼, 유호한 컨설팅 방향을 잡는 데 더욱 신중해야 했죠. 막연하게 접근하기보다는, 같은 재택근무 안에서도 근무 목적에 따라 규정을 세분화하여 상세한 매뉴얼을 만든 것이 효과적이었습니다. 다양한 유형별 기준을 마련했으니 앞으로 제도 확대는 물론, 유사한 기관이 벤치마킹하기에도 좋은 사례가 되리라 생각합니다.

- 업종** 비영리, 부동산업
- 주요사업** 문화사업지원, 전대
- 설립연도** 2009년
- 대표자** 김영준
- 근로자 수** 500명(2021년 1월 기준)
- 소재지** 전남 나주시 교육길 35(빛가람동 351)



“ 직원 53%가 활용하는 유연한 근무환경!
재택근무, 이렇게 하면 성공합니다 ”

한국콘텐츠진흥원은 콘텐츠산업의 발전을 효율적으로 지원하기 위해 설립된 공공기관이다. 방송, 게임, 음악, 애니메이션, 만화 등 일상에서 쉽게 접할 수 있는 콘텐츠산업의 수출, 전문인력 육성, 정책연구 등 콘텐츠산업 전반에서 지원사업을 펼치고 있다. 혁신을 선도하는 공공기관 중 하나로 비정규직 근로자의 정규직 전환, 일·생활 균형을 지원하는 다양한 제도 등도 운영 중이다. 재택근무도 근무혁신의 일환으로 도입을 검토 중이었는데 코로나19 상황으로 인해 긴급하게 재택근무를 시행하게 됐다.



한국콘텐츠진흥원의 컨설팅 point

한국콘텐츠진흥원은 코로나19 상황의 악화로 2020년 2월, 사내에 대응TF를 만들어 재택근무제를 임시로 운영하고 있었다. 하지만 시행근거 미비 및 기술적 한계로 보완의 필요성을 절감하고 있었다. 인사담당자와 근로자대표, IT담당자를 대상으로 사전설문과 인터뷰를 실시해 애로사항을 파악하고 컨설팅 방향을 수립했다. 재택근무 시행근거인 취업규칙 개정안을 마련하고 평가제도의 수정을 제안했다. 재택근무 시 가장 큰 장애물이었던 IT인프라도 개선했다. 현재 재택근무에 적합한 형태로 그룹웨어 및 차세대 업무시스템 개발이 진행 중이다. 한국콘텐츠진흥원의 직무분석 결과 시설, 보안, 환경 등의 공무직을 제외한 사무직 전체가 재택근무가 가능한 것으로 나왔고 현재 사무직의 70%에 가까운 인원이 재택근무를 하고 있다.





코로나19 위기, 신속한 대응으로 이겨내다

한국콘텐츠진흥원(이하 진흥원)은 본원은 나주에, 분원은 서울 및 경기 수도권과 대전에 두고 있다. 코로나19 상황이 악화되던 작년 2월, 사회적 거리두기 지침에 따라 전사 재택근무를 실시했다. 이전부터 재택근무 도입을 검토하고 있었지만, 제도 준비가 미흡한 상황이었던 진흥원은 급한 대로 사내에 재택근무 대응 TF팀을 만들어 재택근무를 할 수 있는 근무환경 마련에 나섰다.

“공공기관은 보안 강도가 높아서 외부에서는 사내 인트라넷 접속을 할 수 없어요. 재택근무하려면 사내 인트라넷 접속이 필수였기 때문에 VPN 문제를 가장 먼저 해결해야 했어요.” - 김상현 주임(정보보안팀)

정보보안팀에서 빠르게 VPN을 준비해 재택근무에 들어간 직원들에게 지급했다. 재택근무 시 업무보고의 경우 일일보고는 직원들의 업무가중이 우려된다는 의견을 반영해 주간단위로 하고 부서장에게 피드백을 받는 방식을 택했다. 하지만 취업규칙이나 복무관리, 성과측정까지 단기간에 준비하긴 어려웠다.

“코로나19 이전부터 재택근무 도입을 준비하고 있었지만, 실무자가 하기에는 어려모로 벅했어요. 그러다 컨설팅을 받게 됐고, 미흡한 부분을 체계적으로 준비할 수 있었어요.” - 최혜원 대리(인사팀)

재택근무 종합컨설팅을 통해 적합직무를 분석, 선정하고 취업규칙과 제반 운영 규정 등의 인사·노무관리 체계를 정비해 시범운영에 들어갔다. 시범운영 기간 3주 동안 전체 직원의 약 64%인 312명이 재택근무를 했다.

재택근무 활용현황 _ '21.1월 기준

직무(직종)	인원(명)
사무직	267
합계	267

※ 전체 직원 500명 / 적합직무 대상 383명 중 267명이 재택근무



기대 밖 결과, 업무효율이 높아지다

“공공기관이고 대민서비스를 하는 곳인데 재택근무가 가능할까? 이런 보수적 시각을 가진 직원도 적지 않았습니. 그런데 막상 재택근무를 해보니 가능하다는 인식개선이 있었고 실무 담당자로서 우리 조직에 맞는 제도를 만들 수 있겠다는 생각이 들었습니다.” - 최혜원 대리(인사팀)

재택근무 시범운영을 마친 후 실시한 설문조사에서 ‘재택근무에 대한 호감도가 상승했다’고 답한 직원은 약 76%에 달했으며 ‘새로운 근무제도로 적합하다’에 대해 긍정적인 평가를 한 직원도 77%나 됐다. 재택근무를 상시 도입하는 것에 대해서는 81.9%가 찬성 의견을 냈다. 이렇듯 직원들의 인식개선이 가능했던 것은 재택근무가 업무수행에 도움 되는 측면이 컸기 때문이었다. 설문조사에서도 과반 이상의 직원이 재택근무 수행 시 업무몰입도와 효율성이 향상됐다고 답했다.

“시범운영 전에는 일자별로 돌아가면서 재택근무를 하다 보니까 업무의 연속성이 떨어졌어요. 시범운영 때는 일부러 5일 연속 주간단위로 재택근무를 할 수 있게 설계했습니다. 그렇게 해보니까 업무계획을 세우거나 업무배분 측면에서 오히려 더 효과적이었고 업무효율도 높아진 것 같아요.” - 최혜원 대리(인사팀)

재택근무 활용 후 느낀 점은?

- ▶ 재택근무에 대한 호감도가 상승했다 **76.0%**
- ▶ 새로운 근무제도로 적합하다 **77.0%**
- ▶ 재택근무 상시 도입에 찬성한다 **81.9%**

* 재택근무 시범운영 후 설문조사 결과

특히 해외지사나 거래처와 비대면으로 업무를 진행하는 수출팀의 경우에는 재택근무가 효율적인 면이 크다. 화상회의 등이 활성화 되면서 시간을 가리지 않고 회의 일정을 잡을 수 있고 보다 편안하게 회의 진행이 가능해지면서 업무효율도 높아졌다.

진흥원의 사업 중에는 여러 사람이 모여 심사하거나 사업에 대해 평가하는 프로젝트가 많다. 하지만 코로나19로 인한 사회적 거리두기로 인해 모두 화상회의로 진행해야 했다. 처음에는 익숙하지 않은 데서 오는 어려움도 있었지만, 정부에서 제공하는 온나라시스템을 활용하거나 온라인상에서 회의와 업무를 할 수 있는 업무협업 톨은 카카오휴크를 도입하는 등 보완할 수 있는 방법을 찾았다.



재택근무 컨설팅으로 이렇게 달라졌어요

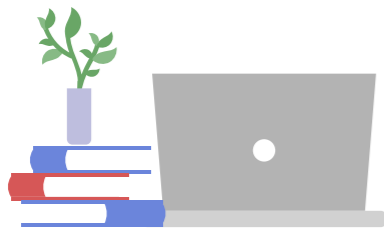
컨설팅 전

- 유연근무제 운영규정에 재택근무 내용 부재
- 재택근무에 부합하지 않는 그룹웨어 및 ERP 구조
- 재택근무 관련 직원 인식조사 부재



컨설팅 후

- 재택근무 내용을 신설하여 시행근거 마련
- 재택근무에 부합하는 형태로 그룹웨어 및 ERP 구조 개발 및 개선
- 설문조사 통해 재택근무에 대한 직원 인식 수렴



제도 도입 후 발생할 수 있는 분쟁요소도 검토

진흥원은 종합컨설팅을 통해 얻은 결과를 토대로 제도 도입에 박차를 가하고 있다. 상반기에 ERP시스템 보완이 완료되는데, 새로운 시스템에서는 재택근무 신청부터 근무지 관리, 근태관리 등도 가능해진다. 취업규칙 관련 개정은 컨설팅에서 조언 받은 대로 노사합의를 거쳐 올해 안에 개정을 진행할 계획이다.

이번 개정에는 재택근무 대상, 근무시간 등 개괄적인 내용을 명문화하게 되는데, 재택근무 시 산업재해가 발생할 경우 근로자에게 어떤 조치를 할 것인지 등에 대한 세세한 가이드라인까지 포함할 예정이다.

“진흥원이 제도 도입 후 발생할 수 있는 분쟁요소까지 검토할 수 있었던 건 노사 양측 모두가 제도 도입의 필요성에 깊이 공감했기 때문입니다. 코로나19라는 특수한 상황에서 임시로 시행하는 것이 아닌, 포스트 코로나 시대에 새로운 대안으로 재택근무를 선택하고 준비한 결과라고 생각합니다.” - 최현 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

재택근무는 특정사유가 있어야만 사용할 수 있는 제도가 아니다. 온전한 유연근로의 한 형태로서 누구나 이용할 수 있는 제도다. 문제는 제도가 잘 활용되려면 근로자가 눈치 보지 않고 제도를 쓸 수 있는 기업문화가 전제돼야 한다는 점이다. 근로자가 재택근무할 경우 업무효율이 떨어지지 않아야 사측에서도 제약을 걸지 않고 제도를 운영할 수 있다.

“컨설팅 결과, 진흥원은 재택근무가 원활하게 시행될 수 있는 요소를 전부 갖추고 있습니다. 유연한 조직문화, 노사의 긍정적 인식, 신속하고 꼼꼼한 준비 등 제도가 성공적으로 안착될 가능성이 높았습니다. 정부의 기조는 명확합니다. 재택근무 등 유연근무제를 잘 활용해야 한다는 것이죠. 공공기관은 국가로부터 평가를 받는 곳이기 때문에 공공기관끼리 서로 영향을 많이 주고받습니다. 진흥원의 재택근무제가 잘 정착된다면 다른 기관에 미치는 파급력이 클 것입니다.” - 최현 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

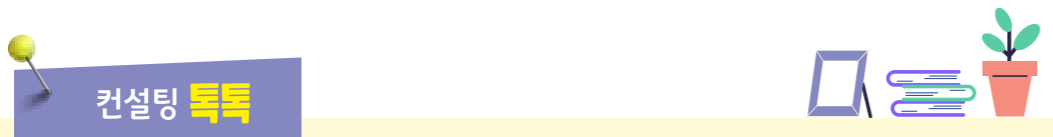


📌 돌봄공백 메꾸고 업무효율도 높여준 재택근무

“코로나19로 어린이집이 휴원하게 돼 아이들 돌봄에 문제가 생겼어요. 아내도 파트타임으로 일하고 있어 육아를 전담할 상황이 아니었죠. 주변에 도움받을 사람도 없어서 곤란했습니다. 아이돌봄 때문에 휴가를 썼는데 휴가를 쓰는 것도 한계가 왔어요. 다행히 재택근무를 활용할 수 있어서 자녀돌봄의 공백을 메꿀 수 있었어요. 대면회의 대신 화상회의를 활용하고, 보고도 온라인으로 공유하면서 피드백 받으니까 업무절차가 간소화 되면서 업무속도도 빨라졌어요.” - 수출팀 K 과장

📌 재택근무로 업무역량을 키울 수 있었어요

“홍보팀 업무는 언론관계자를 상대하거나 현장에서 대면 커뮤니케이션하는 일이 주를 이루는데, 재택근무로는 원활하게 업무를 보기가 힘들어요. 다행히 코로나19 이전부터 온라인상에서 다양한 디지털 툴을 사용한 업무방식을 늘려오고 있어서 재택근무 때 그간의 경험을 적용할 수 있었어요. 사진이나 영상자료를 개발해서 홍보할 방법을 고안하고 전화나 메신저 등을 이용해 커뮤니케이션을 할 수 있었죠. 새로운 업무수행 방식을 고민하고 개발하는 과정을 통해서 역량을 키울 수 있었던 것 같아요.” - 홍보팀 K 주임



컨설팅 톡톡

“유연한 조직문화가 제도 도입의 수용성을 높입니다”

한국콘텐츠진흥원은 새로운 제도를 선제적으로 도입하는 성향이 강한 공공기관이었습니다. 비정규직 근로자의 정규직 전환, 일·생활 균형 지원을 위한 다양한 제도, 육아휴직을 쓰는 남성 직원 등 유연한 조직문화를 가지고 있습니다. 특히 나주 본원 외에 서울, 판교, 대전 등에 본원이 있는데 본원에 근무하고 있더라도 업무상황에 따라 본원에서 근무가 가능한 스마트워크 제도를 운영 중이었습니다. 스마트워크 제도는 재택근무와 크게 다르지 않은 제도여서 직원들이 재택근무를 받아들이는 수용성이 높았다고 생각합니다. 특히 실무자와 노조 관계자가 진정성을 가지고 컨설팅에 참여한 덕분에 의미 있는 성과를 낼 수 있었던 것 같습니다.



더 나은 화상회의를 위한 방법



서로의 얼굴을 꼭 보여주세요(카메라 ON!)

조금 부끄러울 수 있지만, 대면 미팅을 대체하는 것이므로 서로의 표정을 볼 수 있어야 말이 겹치는 일을 줄이고 의도를 정확히 파악할 수 있습니다. 상대를 배려하는 마음으로 카메라를 꼭 켜주세요.

이어폰을 활용하면 더 잘 들립니다

이어폰을 활용하면 외부 소음을 차단해 상대의 말이 더 잘 들리고, 나의 말도 더 잘 전달할 수 있습니다. 무선 이어폰보다는 유선 이어폰이 더 효과적입니다.

6인 이상의 회의도 화상으로 가능합니다

다수가 참여하는 화상회의 시 대화가 겹칠 수 있으므로 한 명의 호스트가 주도하고 팀원이 돌아가면서 의견을 내는 방식으로 진행하면 좋습니다. 말하고 싶을 때 살짝 손을 들어 표시하는 것도 방법입니다.

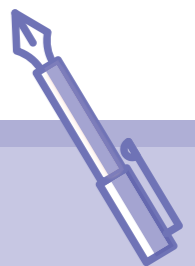
캘린더 예약 시, 회의 안건을 텍스트로 간단히 공유해 보세요

대면 소통의 한계를 보완하는 최선의 방법은 문서화입니다. 회의록 작성이 번거로울 수 있으니, 회의캘린더를 보낼 때 '설명추가' 항목을 활용하여 회의주제, 도출해야 할 결과를 간단히 적어 보세요. 회의 후 SNS나 협업도구, 이메일 등을 통해 결과를 문서로 공유하면 더 좋습니다.

와이파이 환경을 갖춰주세요

모바일 핫스팟 환경에서는 영상회의가 끊기거나 품질이 떨어져 소통에 방해가 될 수 있으므로 꼭 와이파이 환경에서 진행합니다. 같은 장소에서 2인 이상이 마이크와 스피커를 켜는 경우 하울링이 심할 수 있으므로 한 사람만 켜는 것이 좋습니다.

* 출처: 「화상회의를 위한 업무 가이드라인」, 스타트업 스타일쉐어



정부지원제도

- ◆ 유연근무제 간접노무비 지원
- ◆ 재택·원격근무 인프라 구축비 지원
- ◆ 비대면서비스 바우처사업
- ◆ 기타 유관사업 및 제도



유연근무제 간접노무비 지원

재택근무 등 유연근무제를 활용한 사업주에게 간접노무비를 지원합니다.

1 지원대상

우선지원대상기업 및 중견기업의 사업주

※ 지원제외

국가, 지방자치단체, 공공기관 「중소기업인력지원 특별법 시행령」 제2조에서 정한 업종, 임금체불로 명단이 공개중인 사업주

2 지원요건

제도 활용

아래의 어느 하나에 해당하는 유연근무제도를 소속 근로자의 필요에 따라 활용

시차출퇴근제	기존의 소정근로시간을 준수하면서 출퇴근시간을 조정하는 제도 ※ 제도 활용 이전의 출퇴근시각 기준으로 최소 1시간 이상 변경해야 함
선택근무제	1개월 이내의 정산기간을 평균하여 1주 소정근로시간이 40시간을 초과하지 않는 범위에서 1주 또는 1일 근무시간을 조정하는 제도
재택근무제	근로자가 정보통신기기 등을 활용하여 주거지에 업무공간을 마련하여 근무하는 제도
원격근무제	주거지, 출장지 등과 인접한 원격근무용 사무실에서 근무하거나 사무실이 아닌 장소에서 모바일 기기를 이용하여 근무하는 제도

제도 도입

근로계약서(모든 유형), 취업규칙(선택근무제 해당) 등에 제도 도입 내용을 규정할 것

※ 선택근무제의 경우, 근로기준법 제52조 각호 내용이 명시된 근로자대표와의 서면합의서 필요

근로조건

제도 활용 근로자의 소정근로시간이 주 35시간 이상 40시간 이하일 것

※ 고용보험, 건강보험, 산재보험, 국민연금 등 4대 사회보험에 가입돼 있어야 함

근태관리

전자카드, 지문인식, 타임레코드, 그룹웨어 등

전자·기계적 방식으로 지원대상 근로자의

출근 및 퇴근시각을 관리해야 하며,

아래와 같이 근태관리 기준을 준수하지 않은 경우

동 제도를 활용하지 않은 것으로 간주함



유형	장려금 산정 기준
시차출퇴근제 재택·원격근무제	- 시차출퇴근일 또는 재택·원격근무일에 출근(퇴근) 시각이 근로계약서 등에 소정근로시간으로 명시된 출근(퇴근) 시각에서 15분의 범위를 초과하는 경우 그 해당일에 대해 동 제도를 활용하지 않은 것으로 산정
선택근무제	- 정산기간을 평균하여 주당 연장근로시간이 12시간을 초과하는 경우 해당 정산기간 전체에 대해 동 제도를 활용하지 않은 것으로 산정 - 정산기간을 평균하여 ①최소 주당 1일 소정근로시간 2시간 이상 단축 또는 ②최소 주당 2일 소정근로시간을 각 30분 이상 단축하여 근무해야 하고, 이를 준수하지 않을 경우 해당 정산기간 전체에 대해 동 제도를 활용하지 않은 것으로 산정

3 지원수준 및 한도

지원수준

활용근로자 1인당 연 최대 520만 원 지원

기준	연간 총액		1주당 지급액	
	주 3회 이상	주 1~2회	주 3회 이상	주 1~2회
지원금액	520만 원	260만 원	10만 원	5만 원

※ 단, 선택근무제는 활용횟수 산정 없이 활용근로자 1인당 1주에 10만 원 지원

지원인원 한도

사업참여신청서를 제출한 날이 속한 달의 직전년도 말일 기준 피보험자 수의 30% 한도로 하되, 70명(시차출퇴근제는 30명)을 초과할 수 없음

4 지급기간 및 주기

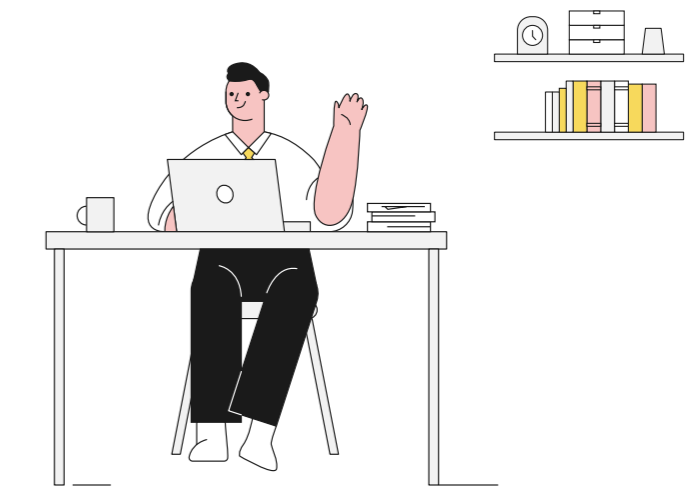
- ◆ 지원대상 근로자별 최초 지원시작일로부터 1년 범위 내에서 실제 활용한 기간에 대해 지원
- ◆ 주 단위(월요일~일요일)로 지원금액을 산정하며, 사업주는 1개월 단위로 지원금 지급 신청

5 지급절차



6 문의처

고객상담센터(국번없이 1350) 또는 사업장 관할지역의 고용센터



재택·원격근무 인프라 구축비 지원

재택·원격근무를 활용하는 기업에 제도 도입에 필요한 인프라 구축비용을 지원합니다.

1 지원대상

우선지원대상기업 및 중견기업의 사업주

※ 지원제외

국가, 지방자치단체, 공공기관 「중소기업인력지원 특별법 시행령」 제2조에서 정한 업종, 임금체불로 명단이 공개중인 사업주

2 지원요건

◆ 재택·원격근무 도입·활용을 위해 아래 표의 지원대상 시설을 설치하는 사업주

인프라 구축비 지원대상 시설

종류	지원금 용도
정보시스템	그룹웨어, ERP 기업 전용 이메일·메신저, 서버, 스토리지, 업무용 소프트웨어 등
보안시스템	VPN, 원격접속, 정보 유출 방지, 자료 백업 및 복구, 사용자 인증 시스템 등
서비스 사용료	웹 기반의 ERP, 클라우드 사용료, 재택근무자의 인터넷 사용료 등 사용료 * 최대 3년 약정 사용료 지원

* PC, 노트북 등 근로자 통신장비, 건물·토지의 구입·임차비용은 지원 제외

◆ 인프라 지원대상 시설에 대한 사용의무기간 준수
구축형 인프라 3년
사용료 방식 인프라 개별 약정기한

3 지원내용

◆ 아래의 사업주 투자금액 대비 지원금 비율 한도 내에서 최대 2천만 원 지원

지원금 구분		사업주 투자금액 대비 지원금 비율
재택·원격근무 인프라		5 / 10
근무혁신 인프라	근무혁신 우수기업 SS등급	8 / 10
	근무혁신 우수기업 S등급	6 / 10
	근무혁신 우수기업 A등급 근무혁신 우수기업(재택근무)	5 / 10

4 신청자격

- ◆ 고용보험에 가입하고 보험료를 체납하고 있지 않은 사업주
- ◆ 「고용보험법」 및 다른 법령에 따라 정부로부터 동일한 품목으로 시스템·시설·장비 등을 지원받고 있지 않은 사업주
- ◆ 재택·원격근무 인프라 참여신청 시에는 반드시 유연근무제 간접노무비 지원사업 (지원유형: 재택근무 또는 원격근무)에 참여해야 함



5 지원절차



6 문의처

고객상담센터(국번없이 1350) 또는 사업장 관할지역의 고용센터



참고 코로나19 대응 유연근무제 지원절차 간소화 시행

사업계획서 수시 심사	별도의 심사위원회 개최 없이 지방고용노동관서장의 수시 승인
지원대상 근로자	기존 유연근무 활용 근로자, 신규채용 근로자도 지원 * 다만, 동일 사업장에서 유연근무제 간접노무비 지원이력이 있는 근로자는 지원 제외
재택근무 근태관리	이메일 또는 모바일 메시지를 활용한 업무시작 및 종료시각을 실시간으로 사업주에게 보고하는 방식도 허용 * 보고시각을 확인할 수 있는 이메일, 모바일 메시지 기록 등의 증빙자료 제출
재택근무 사업승인 간소화	임산부, 초등자녀 근로자 포함한 재택근무 활용 시 사업계획서 심사 생략 및 승인 결정 * 임신(출산) 사실 증명서, 가족관계증명서 등의 증빙자료 제출

* 시행시기: '21.1.1. ~ 코로나19 상황 안정 시 까지



비대면서비스 바우처사업(중소벤처기업부)

중소·벤처기업의 디지털화 촉진 및 비대면서비스 분야 육성을 위해 화상회의, 재택근무 등의 서비스를 지원합니다.

1 지원대상

중소기업 (60,000개사 내외)

◆ 장애인·여성기업은 '20년도에 선정되어 바우처를 지원받았더라도 '21년도 사업에 재신청 가능

지원제외 대상

- ✓ 금융기관 등으로부터 채무불이행으로 규제중인 자(기업)
- ✓ 국세 또는 지방세 체납으로 규제중인 자(대표자 및 기업)
- ✓ 신청일 현재 휴·폐업 중인 자(기업)
- ✓ 중소기업기본법 시행령 제4조에 따른 주된 업종이 일반유희주점업, 무도유희주점업, 기타 사행시설 관리 및 운영업에 해당하는 자(기업)
- ✓ 기타 중소벤처기업부 장관이 참여제한의 사유가 있다고 인정하는 자(대표자 및 기업)

2 신청기간 및 방법

신청기간 '21. 2. 16.(화) ~ 예산 소진 시까지

신청방법 K-비대면 바우처 플랫폼(www.k-voucher.kr)에서 온라인 신청

3 지원내용

비대면 서비스 도입·활용 등에 사용할 수 있는 바우처를 최대 400만 원(자부담 10% 포함) 이내 바우처 지급

4 지원방식

바우처 방식

>> 수요기업이 바우처를 지급받아 'K-비대면 바우처 플랫폼'(www.k-voucher.kr)에 등록된 서비스를 선택 후, 결제·이용

* 지원 중 휴·폐업 등 중단사유 발생 시, 발생일을 기준으로 바우처 사용제한 환수조치

5 지원조건

서비스 이용 금액의 90%(기업당 최대 360만 원)까지 지원, 나머지 비용은 기업이 부담



6 서비스 제공 분야

중소기업의 원격근무 확산 및 디지털화 촉진을 위한 화상회의, 재택근무, 보안 솔루션, 온라인 교육 등

제공서비스 분야

비대면서비스 분야	세부 내용
① 화상회의	온라인을 활용한 화상회의 서비스 및 영상면접 등 비대면 채용관리 서비스
② 재택근무(협업 Tool)	기업 내 임직원의 재택근무 등에서 활용이 가능한 업무파일 및 화면공유 등 온라인 협업 클라우드서비스
③ 네트워크·보안 솔루션	해킹방지 및 정보보안 등을 위한 온라인 보안서비스
④ 에듀테크	에듀테크를 활용한 기업 내 직원을 위한 온라인 직무교육 서비스 및 초·중·고등학생용 온라인 교육서비스
⑤ 돌봄서비스	비대면서비스 이용기업 돌봄서비스
⑥ 비대면 제도 도입 컨설팅	원격근무 도입에 따른 인사·노무, 보안전략 컨설팅

» ⑤돌봄서비스, ⑥비대면 제도 도입 컨설팅은 최대 2백만 원 범위 내에서 사용 가능하고 다른 서비스 분야(①~④)와 함께 사용해야 함(동시 이용하거나 다른 서비스(①~④)를 먼저 이용한 후 선택 가능)

» 키오스크, 발열체크기 등 장비 제공을 주된 목적으로 하는 경우는 지원 불가

7 추진절차 및 일정



8 문의처

◆ 사업신청, 심사, 선정 및 바우처 이용관련 문의 ▶ 4개 운영기관

연번	기관명(가나다 순)	담당자 연락처
1	대덕이노폴리스벤처협회	042-368-9713 042-368-9723
2	벤처기업협회	02-6331-7081, 02-6331-7149,50 02-6331-7083
3	중소기업기술혁신협회(이노비즈협회)	031-628-9694 031-628-9656
4	한국경영혁신중소기업협회(메인비즈협회)	02-2230-2152

◆ 결제수단 신청, 발급, 결제오류 관련 문의

연번	기관명(가나다 순)	담당자 연락처
1	신한카드(체크카드, 선불카드)	1544-7000
2	한국간편결제진흥원(제로페이)	제로페이 고객센터 1670-0582

◆ 시스템(K-비대면 바우처 플랫폼) 문의 ▶ 유파운드(02-6093-3500)

기타 유관사업 및 제도

- ◆ 근무혁신 인센티브제
- ◆ 근로시간 단축 청구권제도
- ◆ 워라벨일자리 장려금 제도



근무혁신 인센티브제

기업이 자발적으로 근무혁신 계획을 수립하고 실천하면 우수기업으로 선정하여 다양한 혜택을 부여합니다.

1 지원대상

우선지원대상기업, 중견기업

2 신청기간 및 방법

신청기간 (1차) 3월 중 (2차) 5월 중

신청방법 노사발전재단 홈페이지(www.nosa.or.kr)에서 온라인 접수

* 자세한 신청방법은 추후 노사발전재단 홈페이지 사업공고문 참조

3 참여기업 심사 기준

심사항목	심사기준	총점 (100점)
사업목적 적합성	- 본 사업의 목적과 취지에 적합한지 여부	20점
근무혁신 추진현황	- 참여신청 이전 근무혁신 추진내용 및 성과 - 기업의 일하는 방식과 문화 현황	30점
이행계획 충실성	- 근무혁신 계획의 적절성, 실현가능성, 구체성 - 이행계획 작성의 충실성, 체계성	30점
사업주 의지	- 일하는 방식과 문화를 개선하려는 사업주의 관심과 의지	20점

4 근무혁신 이행

- ◆ 참여기업은 개선기간(약 3개월) 동안 이행계획에 따라 근무혁신 실시
- ◆ 참여기업은 근무혁신 개선기간 종료 후 이행결과 보고서와 관련 증빙자료를 운영 기관에 제출

5 근무혁신 우수기업 선정

근무혁신 이행결과 보고서, 현장지원단 검토서, 근로자 만족도 조사 등을 종합하여 참여기업의 근무혁신 수준을 평가하여 우수기업 선정

구분	근무혁신 부문	재택근무 부문
평가항목	초과근로, 유연근무, 연차휴가, 일하는 방식, 일하는 문화	재택근무 활용률, 재택근무 활성화 노력 등
선정방법	우수기업 평가등급(SS, S, A) 부여	우수기업 선정
유효기간	3년	3년
인센티브	<ul style="list-style-type: none"> - 정기 근로감독 면제 - 근무혁신 인프라 지원 - 금리 우대 - 3개 부처의 7개 사업 정부지원사업 참여 시 우대 - 워크넷 홈페이지 내 홍보 - 우수기업 마크 부여 - 고용노동부 장관 표창 등 	<ul style="list-style-type: none"> - 정기 근로감독 면제 - 근무혁신 인프라 지원 - 금리 우대 - 정부 지원사업 참여 우대 (고용장려금·일터혁신 컨설팅) - 워크넷 홈페이지 내 홍보 - 우수기업(재택근무) 마크 부여

6 사업절차



7 문의처

노사발전재단 일터개선팀: 02-6021-1206~7



근로시간 단축 청구권제도

개요

주요내용

근로자가 일·생활 균형을 위해 가족돌봄 등 근로시간 단축을 신청하는 경우 사용자는 허용예외 사유에 해당하지 않는 한 허용해야 함

*「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률」 제22조의3

추진경과

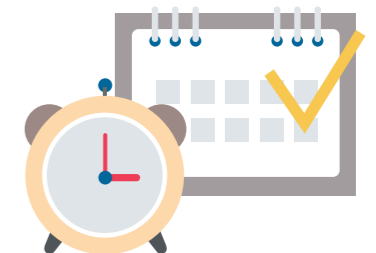
근로자가 일·생활 균형을 위해 생애주기에 따라 근로시간 단축을 신청할 수 있는 권리 도입

*「남녀고용평등법」을 개정('19.8.27.)하여 근로시간 단축 청구권 신설

지원사업

위라벨일자리 장려금(근로시간 단축지원금)과 연계, 사업주 지원

* 간접노무비 월 20만 원(중소·중견), 임금감소액 보전금 월 24~40만 원, 대체인력 인건비 월 30~60만 원



주요내용

신청사유

가족돌봄, 본인건강, 은퇴 준비(만 55세 이상), 학업

허용예외 사유

- ① 근속기간 6개월 미만 ② 대체인력 채용 불가능 ③ 정상적 사업운영에 중대한 지장
④ 단축종료 후 2년이 지나지 않은 경우 등

단축기간

최초 1년 이내, 추가 2년 연장(총 3년, 연장 1회 가능)

* 단, 학업 사유는 총 단축기간 1년 이내에서 1회 연장 가능

단축 후 근로시간

주당 15시간 이상 30시간 이하

근로조건

해고 등 불이익 처우 및 금지*, 근로시간 단축 후 동일직무 복귀, 단축기간 중 연장근로 금지** 등

* 3년 이하의 징역 또는 3천만 원 이하의 벌금

** 1천만 원 이하의 벌금, 「남녀고용평등법」 제37조

시행시기

2020년 1.1. ~ 공공기관 및 300인 이상 사업장

2021년 1.1. ~ 30명 ~ 300명 미만 사업장

2022년 1.1. ~ 30명 미만 사업장

* 법 시행 이전에도 사업장 규모와 관계없이 근로시간 단축제도를 활용할 수 있음

단축사유별 활용 및 기대효과

단축사유	활용	기대효과
가족돌봄	가족의 질병, 사고, 노령으로 인한 간병	가족친화문화 조성, 고령사회 대비
본인건강	질병, 부상 등 신체 및 정신건강 회복	업무집중도 향상, 경력단절 방지
은퇴준비	재취업, 창업, 사회공헌활동 준비	점진적 퇴직, 인생 3모작 준비
학업	정규교육, 근로자 자율적 직업훈련	평생학습 보장, 업무생산성 향상



워라밸일자리 장려금 제도

1 지원대상

근로자가 필요(가족돌봄, 본인건강, 은퇴준비, 학업 등)에 의해 근로시간 단축을 활용할 수 있도록 제도를 도입하고, 소정근로시간 단축을 허용한 사업주

2 지원요건

- ① 근로시간 단축제도 도입
- ② 근로자 청구에 따라 주 15~35시간으로 단축 근로
(단, 법정 임신기 근로시간 단축의 경우는 30시간 이하)
 - 📍 근로시간 단축대상 근로자는 단축 개시일 이전 최근 3개월간 1주 동안의 소정근로시간이 30시간(4주 평균)을 초과하는 근로자를 말하며, 대상 근로자는 근로시간 단축 개시일 이전까지 동일 사업장에서 최소 6개월 이상 고용돼 있어야 함
- ③ 단축기간 최소 2주 이상
(단, 코로나19 상황 안정 시까지는 단축기간이 최소 1주 이상)
- ④ 단축기간 종료 시 통상 근로로 복귀 보장
- ⑤ 전자·기계적 방법에 의한 근태관리
- ⑥ 초과근로 제한
 - 📍 출근(퇴근) 시각에서 15분 범위를 초과한 날과 근태관리를 누락한 날이 월 6일 이상 시 부지급

3 지원내용

근로시간을 단축한 근로자의 임금감소액 보전금, 간접노무비, 대체인력지원금 등을 1년간(대체인력 인건비는 1년 2개월) 지원

임금감소액 보전금

근로시간 단축 전·후 시간비례임금 차액에 대해 사업주가 추가로 지급한 보전금의 일부를 1년간 지원

주 15시간 이상 25시간 이하 근무로 단축 시 ▶ 월 최대 40만 원

주 25시간 이상 35시간 이하 근무로 단축 시 ▶ 월 최대 24만 원

📍 임신 근로자가 주 15~35시간(법정 임신기 근로시간 단축은 주 30시간 이내) 근무로 단축 시 소정근로시간에 상관없이 월 최대 40만 원 지원

간접노무비

중소·중견기업에 한해 근로시간 단축 근로자의 인사·노무관리에 소요되는 비용으로 1인당 월 20만 원(정액)을 1년간 추가 지원

대체인력지원금

대체인력 채용 시 대체인력 인건비의 80%를 월 60만 원(대규모기업은 월 30만 원) 한도로 1년 2개월간 지원



4 지원기간

임금감소액 보전금, 간접노무비

근로시간 단축일로부터 1년 범위 내에서 지원(최대 1년)

대체인력지원금

대체인력의 실 근속기간과 소정근로시간 단축 근로자의 근로시간 단축기간이 겹치는 기간(최대 1년) 및 인수인계기간(최대 2개월)에 대해 지원

5 지원인원 한도

임금감소액 보전금, 대체인력지원금

>> 지원인원 제한 없음

간접노무비

>> 고용안정장려금 지급 신청서를 제출한 날이 속한 달의 직전보험년도 말일 기준 피보험자수의 30%(소수점 이하 버림, 피보험자수가 10명 미만일 경우에는 3명)를 한도로 하되, 70명을 초과할 수 없음

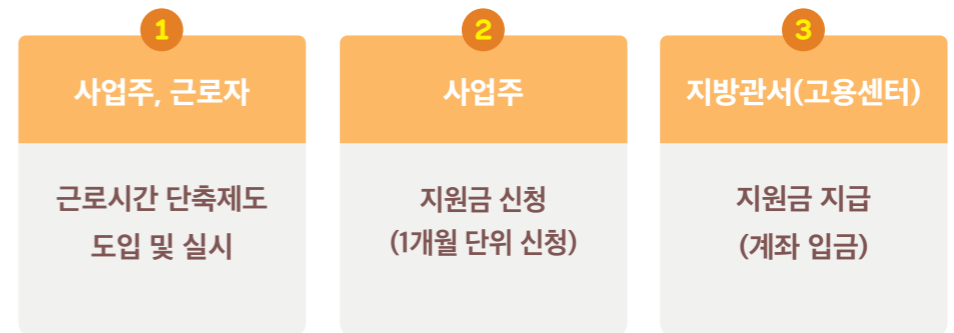
* 다만, 코로나19 특례지침에 따라 '21.6.30.까지 적용유예(유예기간까지는 지원인원 한도 없음)

6 지급제외

- ◆ 지원대상 근로자가 지원금 지급기간 중 육아휴직 등 개인사정으로 휴직하여 임금을 받지 못한 경우 해당 기간에는 지원금을 지급하지 않음
 - 사업주의 귀책사유에 의한 휴업 등의 기간에도 휴업수당 지급여부와 관계없이 지원금을 지급하지 않음
 - * 다만, 그 사유가 종료된 후에는 해당기간만큼 지원기간을 연장하여 지원
- ◆ 초과근로일수, 근태관리 누락일수를 합산하여 월 6일 이상일 경우 해당 월 부지급 (다만, 대체인력 인건비는 지원 가능)

7 지원절차

- >> 근로시간 단축제도 도입(사업주) 및 근로시간 단축(근로자)
- >> 지원금 신청(사업주 → 고용센터)
- >> 지원금 지급(고용센터 → 사업주)



8 문의처

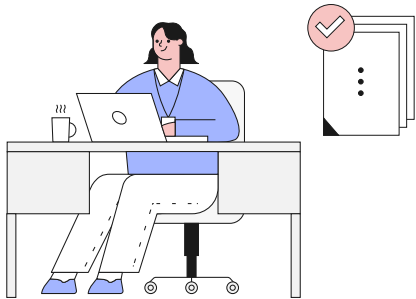
고객상담센터(국번없이 1350) 또는 사업장 관할지역의 고용센터



우리 회사에
꼭 맞는
재택근무 도입하기

우수사례집

2020년 재택근무 종합컨설팅



발 행 일 2021년 3월

발 행 처 고용노동부 고용문화개선정책과

취재 및 제작 초이스컴(주) TEL. 070-4245-9599