

연구보고서  
2021-08

# 비대면 근무방식의 출현과 과제

노세리 · 권현지 · 노용진 · 박은연 · 정선욱 · 김미희

# KLI

연구보고서  
2021-08

## 비대면 근무방식의 출현과 과제

노세리 · 권현지 · 노용진 · 박은연 · 정선욱 · 김미희



# 목 차

요 약 .....	i
제1장 서 론 .....	(노세리) ..... 1
제1절 연구 배경 및 목적 .....	1
제2절 연구구성 및 연구방법 .....	4
제2장 이론적 논의 및 연구 질문 도출 .....	(노세리) ..... 7
제1절 비대면 근로방식 선행연구 검토 .....	7
1. 재택근무제와 생산성 .....	8
2. 재택근무제의 확산 가능성 .....	12
3. 재택근무제의 정착과 일 .....	14
제2절 연구 질문 .....	15
제3장 코로나19 이후 재택근무제 시행 현황 및 생산성 분석 ..... (노세리 · 김미희) .....	19
제1절 들어가는 말 .....	19
제2절 데이터 소개 .....	21
1. 조사 개요 .....	21
2. 데이터 특성 .....	22
제3절 재택근무제 시행 현황 .....	25
1. 재택근무제 시행률 .....	25
2. 시행 사업체의 재택근무제 활용도 .....	28
3. 시행 사업체의 재택근무제 실시율 .....	30

4. 시행 사업체의 재택근무제 실시 시기 및 계기 .....	32
5. 재택근무제 사용 근로자 범주 .....	34
6. 시행 사업체의 재택근무제를 위한 인프라 제공 .....	37
7. 시행 사업체의 재택근무제 운영과 인사관리의 변화 .....	38
8. 시행 사업체의 재택근무제 시행에 따르는 어려움 .....	41
9. 시행 사업체의 향후 재택근무제 시행 계획 .....	43
10. 시행 사업체의 재택근무제에 대한 평가 .....	47
11. 시행 사업체가 생각하는 재택근무제 활성화 방안 .....	49
제4절 재택근무제 도입 결정요인 분석 .....	51
1. 분석 개요 .....	51
2. 연구결과 .....	52
제5절 재택근무제와 생산성 간의 관계 분석 .....	56
1. 근로자의 재택근무와 생산성 간의 관계 .....	56
2. 맥락적 요인 탐색 .....	57
3. 분석 개요 .....	61
4. 연구결과 .....	66
제6절 소 결 .....	80
제4장 제조업의 비대면 근로 .....	(노용진) 84
제1절 들어가는 말 .....	84
제2절 중소기업 사례조사 .....	86
1. 기업 A .....	86
2. 기업 B .....	89
3. 기업 C .....	92
제3절 대기업과 외국인투자기업 사례조사 .....	95
1. 기업 D .....	95
2. 기업 E .....	98
3. 기업 F .....	104

제4절 소 결 .....	111
<b>제5장 전문, 과학 및 기술서비스 산업의 비대면 근로</b> ..... (노세리) .....	117
제1절 문제제기 .....	117
제2절 사업체 사례 분석 .....	120
1. G건축사사무소 .....	120
2. H건축사사무소 .....	132
제3절 소 결 .....	138
<b>제6장 콜센터 산업의 비대면 근로</b> .....	(정선욱 · 노세리) .....
제1절 들어가는 말 .....	142
제2절 콜센터 산업의 비대면 근무 .....	145
1. 콜센터 산업의 특성 .....	145
2. 콜센터 노동의 특성 .....	148
제3절 사례조사 .....	149
1. I사 .....	149
2. J사 .....	156
3. K사 .....	161
4. L사 .....	166
제4절 소 결 .....	171
<b>제7장 정보통신(ICT) 산업의 비대면 근로</b> .....	(권현지) .....
제1절 들어가며 .....	175
제2절 배경: ICT 산업 맥락에서 비대면 근무의 차별적 확산을 이해하기 .....	177
1. 소프트웨어(SW) 개발 직종의 특성 .....	177

2. 코로나19 팬데믹과 한국에서 WFH 확산의 정도: ICT 산업은 다른가? .....	185
3. 정보통신 업종 내 재택근무 활용 차이에 작용하는 요인 .....	194
제3절 사례 분석 .....	198
1. 사례 선정의 논리 .....	198
2. 사례 1: 재택근무제도를 선도하는 대기업(M) .....	199
3. 완전 재택근무제도를 시험해온 중소기업(N) .....	207
4. 팬데믹 이후 근무제도 변경 요구에 직면하고 있는 3개의 중소기업(O, P, Q) .....	213
제4절 소 결 .....	222

## 제8장 미국 정보통신(ICT) 산업의 비대면 근로 ..... (박은연) ..... 226

제1절 들어가는 말 .....	226
1. 미국 ICT 산업의 특징과 주목되는 비대면 근무 이슈 .....	226
2. 연구방법 .....	228
제2절 미국 기업에서의 비대면 근무방식 확산 현황 .....	230
제3절 미국 ICT 기업의 사례 비교: 대기업 vs 스타트업 .....	237
1. 트랜스폼(Transform): 코로나19 기간 중에 창업한 ICT 스타트업의 사례 .....	238
2. 스노우플레이크(Snowflake): 코로나19 기간 중에 성공적으로 상장한 ICT 대기업 .....	247
3. 대기업과 스타트업: 비대면 근무 도입 공통점과 차이점 .....	258
제4절 한국과의 비교 및 시사점 .....	260
1. 내용상 정책 지원 초점: 비대면 근무를 위한 팀 스킬 개발 .....	264
2. 대상별 정책 지원 초점: 조기 수용자+최후 수용자 .....	266
3. 대기업 조기수용자를 위한 비대면 근무자 맞춤형 보상제도 설계 관련 지원 .....	267

제9장 결 론 .....	(노세리) .....	269
제1절 주요 연구결과 요약 .....		269
제2절 연구결과 종합 논의 및 정책적 시사점 .....		277
참고문헌 .....		291

## 표 목 차

<표 3- 1> 시행률 조사 응답자 특성 .....	22
<표 3- 2> 사업체 표본 특성 .....	23
<표 3- 3> 시행 사업체 근로자 응답자 특성 .....	24
<표 3- 4> 사업체들의 재택근무제 시행률 .....	26
<표 3- 5> 재택근무제 활용도 .....	28
<표 3- 6> 재택근무제 실시 비율: 전체 근로자 .....	31
<표 3- 7> 재택근무제 실시 시기 .....	32
<표 3- 8> 재택근무제 실시 계기 .....	33
<표 3- 9> 고용형태에 따른 재택근무 사용가능 여부 .....	35
<표 3-10> 재택근무제 사용 근로자 범주 .....	35
<표 3-11> 재택근무자에게 제공하는 인프라 .....	37
<표 3-12> 재택근무자에 대한 근태관리 방법 .....	38
<표 3-13> 재택근무제 시행에 따른 교육훈련 방식 변화 여부 .....	39
<표 3-14> 재택근무제 시행에 따른 보상관리 방식 변화 여부 .....	39
<표 3-15> 재택근무 시행의 어려운 점(복수응답) .....	42
<표 3-16> 코로나19 종결 후 재택근무제 계속 시행 여부 .....	43
<표 3-17> 코로나19 종결 후 재택근무제 계속 시행 이유(복수응답) .....	45
<표 3-18> 재택근무제 시행을 중단하려는 이유(복수응답) .....	45
<표 3-19> 재택근무제 평가 .....	47
<표 3-20> 재택근무제 활성화를 위한 근로자 역량 및 태도 .....	49
<표 3-21> 재택근무제 활성화를 위한 사업체 역량 및 태도 .....	50
<표 3-22> 연구변수의 조작적 정의 .....	52
<표 3-23> 로지스틱 회귀분석 결과 .....	53
<표 3-24> 분석에 사용된 응답 기업의 특성 .....	61
<표 3-25> 분석에 사용된 응답 근로자의 특성 .....	62

<표 3-26> 조직수준 변수들 간 상관관계 분석 결과 .....	66
<표 3-27> 개인수준 변수들 간 상관관계 분석 결과 .....	67
<표 3-28> 생산성에 대한 문화적 요인들의 교차수준 상호작용 분석 결과 .....	68
<표 3-29> 생산성에 대한 일하는 방식 요인들의 교차수준 상호작용 분석 결과 .....	70
<표 3-30> 생산성에 대한 인프라 요인들의 교차수준 상호작용 분석 결과 .....	71
<표 3-31> 조직몰입에 대한 문화적 요인들의 교차수준 상호작용 분석 결과 .....	73
<표 3-32> 조직몰입에 대한 일하는 방식 요인들의 교차수준 상호작용 분석 결과 .....	75
<표 3-33> 조직몰입에 대한 인프라 요인들의 교차수준 상호작용 분석 결과 .....	76
<표 3-34> 이직의도에 대한 문화적 요인들의 교차수준 상호작용 분석 결과 .....	77
<표 3-35> 이직의도에 대한 일하는 방식 요인들의 교차수준 상호작용 분석 결과 .....	78
<표 3-36> 이직의도에 대한 인프라 요인들의 교차수준 상호작용 분석 결과 .....	79
<표 4- 1> 제조업의 비대면 근무 현황 .....	115
<표 5- 1> 연구대상 .....	119
<표 5- 2> 부서별 재택근무 시행률 .....	122
<표 5- 3> 재택근무 가이드라인 .....	124
<표 5- 4> 사례조사 결과 요약 .....	141
<표 6- 1> 사례조사 기업 요약 .....	144
<표 6- 2> 콜센터 상담사 업무 구분 .....	146

<표 6- 3> 콜센터 업체당 평균 종사자 수 .....	147
<표 6- 4> 업무 구분과 세부 업무사항 .....	149
<표 6- 5> 복리후생 세부사항 .....	151
<표 6- 6> 재택근무에 대한 잠정적 결정요인 .....	173
<표 7- 1> 유연근무형태 간 상관관계 .....	187
<표 7- 2> IT 산업의 노동자 위치 및 특성별 재택근무 경험자 비중 ...	195
<표 7- 3> IT 산업 노동자의 재택근무 경험 여부에 영향을 주는 요인 .....	197
<표 7- 4> N기업 개요 .....	207
<표 7- 5> O기업 개요 .....	214
<표 7- 6> P기업 개요 .....	217
<표 7- 7> Q기업 개요 .....	220
<표 8- 1> 연구대상 .....	229

## 그림목차

[그림 1- 1] 연구대상 .....	5
[그림 3- 1] 산업별 재택근무제 시행률 .....	27
[그림 3- 2] 기업규모별 재택근무제 시행률 .....	27
[그림 3- 3] 지역별 재택근무제 시행률 .....	28
[그림 3- 4] 시행 사업체의 재택근무제 활용도 인식 .....	29
[그림 3- 5] 기업규모별 재택근무제 활용 인식 .....	29
[그림 3- 6] 산업별 재택근무제 활용 인식 .....	30
[그림 3- 7] 재택근무제 실시 비율 .....	31
[그림 3- 8] 재택근무제 실시 시기 .....	33
[그림 3- 9] 재택근무제 실시 계기 .....	34
[그림 3-10] 고용형태별 재택근무제 활용 가능성 .....	36
[그림 3-11] 재택근무제 제공 대상 .....	36
[그림 3-12] 시행 사업체의 재택근무제 지원 인프라 .....	37
[그림 3-13] 시행 사업체의 근태관리 방식 .....	40
[그림 3-14] 시행 사업체의 교육훈련 체계 변화 여부 .....	40
[그림 3-15] 시행 사업체의 보상관리 체계 변화 여부 .....	41
[그림 3-16] 시행 사업체의 재택근무제 시행이 어려운 점 .....	42
[그림 3-17] 시행 사업체의 계속 시행 계획 .....	44
[그림 3-18] 시행 사업체의 계속 시행 이유 .....	46
[그림 3-19] 시행 사업체의 재택근무제 시행 중단 이유 .....	47
[그림 3-20] 시행 사업체의 재택근무제 평가 .....	48
[그림 3-21] 재택근무제 활성화를 위한 근로자 역량 및 태도 .....	49
[그림 3-22] 재택근무제 활성화를 위한 사업체 역량 및 태도 .....	51
[그림 3-23] 재택근무제도 활용정도와 생산성: 지식공유의 교차수준	

조절효과 .....	69
[그림 3-24] 재택근무제도 활용정도와 생산성-업무특성-내부협력의 교차수준 조절효과 .....	71
[그림 3-25] 재택근무제도 활용정도와 조직몰입 .....	74
[그림 3-26] 재택근무제도 활용정도와 조직몰입-조직신뢰의 교차수준 조절효과 .....	74
[그림 6- 1] 콜센터 사업체 수와 종사자 수 .....	147
[그림 7- 1] 메타버스 오피스의 예 .....	183
[그림 7- 2] 2021년 8월 조사시점 1주 전 유연근무형태별 활용 경험 비율 .....	187
[그림 7- 3] 2019~2021년 8월 조사시점 1주 전, 유연근무 경험자 중 재택근무 경험자 비율: 직종 대분류별 .....	189
[그림 7- 4] 2019~2021년 8월 조사시점 1주 전, 유연근무 경험자 중 재택근무 경험자 비율 .....	190
[그림 7- 5] 최근 정보통신업의 창업기업 수: 전체 창업기업 수와 비교 .....	192
[그림 7- 6] 2019~2021년 노동력 부족률(좌: IT 산업, 우: 전 산업) .....	193
[그림 8- 1] 에버렛 로저스(Everett Rogers)의 혁신확산이론 .....	227
[그림 8- 2] 비대면 근무 성공의 3요소 .....	230
[그림 8- 3] 대면근무 계획을 하는 미국 기업의 비율, 99%에서 10%로 하락 .....	232
[그림 8- 4] 교육기관들도 이미 '혼합형(Hybrid)'을 지향하고 있음을 보여주는 하버드대 웹사이트 .....	232
[그림 8- 5] 미국의 인재전쟁, 20년 만에 최고의 이직률 .....	234
[그림 8- 6] 휴머니즈의 비대면 연구 보고서 중 일부 발췌 .....	236
[그림 8- 7] Transform 청년창업자 3인을 포함한 팀 사진과 벤처투자 소식을 알리는 외신 뉴스 .....	239

[그림 8- 8] 증석에서 세계 IT 기업 순위 30위권에 진입한 Snowflake의 역대급 상장 .....	249
[그림 8- 9] 코로나19 기간 중 Snowflake의 131% 성장 .....	251
[그림 8-10] 대담한 결정과 철저한 실천: 스노우플레이크 사무실 화장실도 코로나19용으로 개조 중 .....	253
[그림 8-11] 스노우플레이크의 이사회: 다양성이 의사결정에 긍정적 효과를 내는 30%선에 도달 .....	256
[그림 8-12] 다양성/표용성을 강조한 스노우플레이크의 핵심 가치 .....	256
[그림 8-13] 국가별 영구적 비대면 근무를 희망하는 비율 .....	261
[그림 8-14] 비대면 근무라는 혁신 수용성: 미국과 한국 비교 .....	262
[그림 8-15] 정책 초점: 비대면 근무를 위한 팀 스킬 개발을 지원 .....	266
[그림 8-16] 정책 초점: 혁신확산에서 조기수용자와 최후수용자 .....	267



## 요약

본 연구는 재택근무제를 중심으로 새로운 근무방식이 현장에서 어떻게 자리 잡고 있으며, 이 과정에서 발생하는 인사관리와 노사관계 이슈가 무엇인지 파악하고자 실태조사 결과를 분석하고 재택근무제 시행 사업체 조사를 실시하였다. 이를 통해 새로운 일하는 방식이 자리 잡기 위해서는 어떠한 과제가 있으며 이는 어떻게 해결할 수 있을지 논의하고자 하는 목적을 가진다. 연구는 재택근무제 확산은 업종별 차이를 보이는지, 재택근무제 시행에 어떠한 기업적 특성이 영향을 주는지, 비대면 근로방식은 기업 생산성을 담보할 수 있는지, 비대면 근로방식은 지속가능한 일하는 방식이 될 수 있는지, 그리고 재택근무제가 생산성을 담보하기 위해서는 어떠한 제반요소의 변화가 필요한지 등에 관한 연구 질문에 답을 구하고자 한다.

연구는 업종을 중심으로 살펴보았다. 업종을 선정하기 위하여 일의 특성을 고려하였고, 동시에 재택근무 시행으로 이슈가 만들어지고 있는 업종을 포함하였다. 재택근무는 비대면성을 기본으로 일한다는 점에서 '대면성'을 기준으로 일의 특성을 구분하였다. 일의 특성을 고려하면 총 4가지 일의 형태가 도출된다. 첫째, 일을 하는 과정에서 상사나 동료들과 협력이 전제되며, 동시에 일을 하는 과정에서 외부 고객과의 빈번한 접촉이 전제되는 일의 특성이 있을 수 있으며, 둘째, 일을 하는 과정에서 상사나 동료들과 협력이 전제되지만, 외부 고객과의 접촉 없이 일을 수행하는 일의 특성이 있을 수 있다. 셋째, 일을 하는 과정이 독립적으로 이루어지지만, 일을 하는 과정에서 외부 고객과의 빈번한 접촉이 전제되는 일의 특성이 있을 수 있으며, 넷째, 일을 하는 과정이 독립적으로 이루어지며, 동시에 외부 고객과의 접촉 없이 일을 수행하는 일의 특성이 있을 수 있다.

이렇게 일의 특성을 네 가지로 구분할 수 있고 다양한 산업 중 이러한 일의 특성을 대표적으로 설명하고 있는 산업을 본 연구의 대상으로 하였다. 연구에서 고려하는 산업은 정보통신업, 전문, 과학 및 기술 서비스업, 사업지원 서비스업, 그리고 제조업이다.

## 1. 재택근무제 시행현황 및 생산성 분석

본격적인 업종별 기업 사례조사에 앞서 재택근무제 시행률과 재택근무제 시행 사업체의 제도 운영 현황을 살펴보았다. 첫째, 재택근무제는 주로 지식집약적 특성을 가진 산업에서 주로 시행되는 것을 확인할 수 있었으며, 시행 사업체 내 활용 근로자는 일부이지만 이들이 제도를 활발하게 사용하는 것을 알 수 있다. 둘째, 절반 이상의 사업체들은 정부의 방역 방침으로 인해 최근 1년 재택근무제를 시행한 것으로 나타나 이번 재택근무제 시행은 비자발적인 경험이라고 볼 수 있다. 셋째, 사업체들은 재택근무하는 근로자들에게 PC, 노트북 등 하드웨어는 제공하고 있지만 재택근무로 인해 발생하는 비용에 대한 제공은 없는 것으로 나타났다. 넷째, 사업체들은 재택근무제를 시행하면서 인사관리 또는 개발 요소들의 변화는 시도하지 않고 있다. 다섯째, 시행 사업체 중 절반 이상은 재택근무제를 계속 시행할 계획을 가지고 있으며 제도 시행 경험을 가진 사업체들은 제도 시행으로 인한 부담이 크지 않고 근로자에게 도움이 되는 제도라고 평가하고 있었다. 여섯째, 사업체들이 재택근무제를 계속 시행할지 아닐지 결정하는 기준은 생산성이라는 것을 알 수 있다.

그리고 사업체들의 재택근무제 시행에는 조직 특성이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기업규모, 기업 자본구조, 조직 구성, 동종업계 분위기 등이 제도 시행에 영향을 미치며, 이에 반해 코로나19는, 조직특성과 함께 고려하였을 때, 사업체들의 제도 시행에 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되어 사업체들은 재택근무제를 도입하면서 조직의 여러 조건들을 고려한 것으로, 전략적인 판단에 의하여 제도

를 도입하고 있다는 것을 알 수 있다.

마지막으로 재택근무제의 효과를 보면, 재택근무제 활용은 생산성 향상과 긍정적인 관계를 가지고 있는 것으로 나타났으며, 이러한 긍정적인 관계는 조직의 지식공유 정도가 높을 때, 그리고 일이 독립적으로 수행되는 특성을 가질 때 강해지는 것으로 나타났다. 그리고 재택근무제 활용은 조직몰입과 직접적인 관계를 가지지는 않지만, 조직에 노사 간의 신뢰가 형성되었을 때 둘 간의 관계가 긍정적으로 나타났다. 근로자들은 재택근무를 통해 생산성을 내고 있는 것으로 나타나 코로나19로 인하여 재택근무제는 갑작스럽게 시작된 제도이지만, 이번 경험은 부정적이지 않다고 볼 수 있다. 그리고 재택근무가 긍정적인 효과를 가진 제도로 조직에 정착하기 위해서는 지식을 공유하는 체계의 구축, 그리고 무엇보다 노와 사가 신뢰하는 문화 형성이 매우 중요하다고 볼 수 있다. 그리고 재택근무를 통해 생산성을 향상시키기 위해 재택근무가 적합한 직무를 찾거나 또는 현재 직무를 재택근무에 적합하게 바꾸는 노력이 필요하다는 것으로서 일을 재정의하는 것이 필요하다고 볼 수 있다.

## 2. 업종별 재택근무제 기업 사례 분석

이어서 산업을 구분하여 해당 산업 내 기업들에서 재택근무제를 어떻게 운영하고 이로 인해 발생하는 이슈가 무엇인지 국내 사례조사 실시하였다.

제조업을 보면, 대부분의 기업들에서 비대면 근로를 도입한 이유는 코로나19의 확산에 따라 안전하게 일을 하려는 데 있었다. 코로나19의 확산으로 인해서 비대면 근무를 시행하다 보니 대부분의 기업에서 비대면 근로를 한시적인 것으로 인식하고 있어서 비대면근로를 임시방편으로 사용하는 경향을 보여주고 있다. 비대면 근로의 적용 범위는 기업마다 편차가 존재하고 있으며, 비대면 근로의 범위를 정하는 데 직종의 특성도 상당한 요인으로 작용하고 있다. 출근

하지 않고서는 작업을 할 수 없는 생산기능직은 물론이고, 제조현장과 긴밀하게 협업을 해야 하는 엔지니어들, 사무실 내에서도 사무실에 출근하지 않으면 안 되는 필수 인력, 그리고 관리자 그룹 등은 비대면 근무로 돌리기가 어려움이 확인되고 있다. 이런 점에서 제조업에서는 비대면 근로가 공장과의 연관성이 낮은 사무실 근로자 중심으로 적용될 수밖에 없는 한계가 존재하고 있다. 이런 특성 때문에 사무실 근로자에 대해서도 지나치게 높은 비대면 근로의 허용은 생산기능직이나 공장의 사무관리직 근로자들의 불만을 살 우려가 존재하고 있다. 사례기업 중 비대면 근로를 취업규칙 등에 포함하여 제도화한 곳은 없다. 대부분의 기업들에서 비대면 근로를 코로나19 상황에서 한시적으로 운영하는 것으로 보고 있기 때문에 그것을 제도화하는 데 나서지 않고 있다. 포스트코로나19 시기에도 지속될 가능성이 있다고 보고 있는 기업에서도 비대면 근로의 제도화는 이루어지지 않고 있는데, 비대면 근로를 어떻게 제도화할 것인지에 관한 방향을 잡기가 현재의 경험과 데이터만으로는 어렵기 때문인 것으로 보인다. 비대면 근로의 성과에 대한 평가가 상당히 일관되게 나타나고 있다. 우선 비대면 근로가 근로생활의 질에 긍정적인 영향을 미치고 있다는 점에 대해서는 공감대가 존재하고 있다. 다만, 비대면 근로가 일부에게만 적용되는 제조업의 특성상 그것이 근로자 복지 차원에서 사용되거나 그렇게 비춰지는 것에 대해서는 거부감을 가지고 있다. 반면에 비대면 근로가 직무성과와 조직성과에 미치는 영향에 대해서는 종전과 비슷한 수준으로서, 더 떨어지지도 올라가지도 않은 것으로 평가하고 있다. 비대면 근로의 도입으로 발생하거나 발생할 우려가 있는 노동법적 이슈로는 초과근로수당의 산정 문제가 있다. 재택근무 시 근로시간 관리가 용이하지 않은데, 일부 근로자들이 출퇴근 명부를 정확하게 기입하지 않고 있어서 초과근로수당에 관한 분쟁이 발생할 우려가 있다.

전문, 과학 및 기술 서비스업의 일례로 건축사무소의 경우를 보면, 재택근무제 시행은 코로나19로 시작되었지만 해당 기업들은 제

도화에 대한 의지를 가지고 있다. 이들은 코로나19의 확산 탓에 일하기 위하여 재택근무제를 시행하였다. 제도를 시행해보니 우려와는 달리 일이 진행되었다는 것이 공통적인 소회이다. 그래서 코로나19가 종식되어도 사업체들은 계속해서 재택근무제를 시행할 수 있겠다고 생각하고 있다. 그러나 재택근무제 시행률은 사업체마다 큰 차이를 보이는 것으로 나타났으며, 주로 개별 근로자가 전문성을 가지고 독립적으로 일할 수 있는 직무를 대상으로 재택근무제를 시행하고 있다. 팀 구성원 간의 협력이 필요하지만, 결과물을 만들어가는 일정 단계에서는 각 건축사들이 각자 맡은 부분을 어디서든 설계하면 되는 것이고, 또한 설계하는 틀이 각 건축사가 언제 어디서 일하든 팀 구성원들이 과정을 볼 수 있게 한다는 특징을 가진다는 점에서 설계직종 위주로 제도가 시행되고 있다. 그리고 재택근무제 제도화를 생각하는 사업체는 성과관리 체계를 변화시키고 있다. 모든 사업체가 그런 것은 아니지만 제도의 계속적 시행을 적극적으로 고민하고 있는 사업체의 경우 재택근무를 통해 생산성을 낼 수 있는 방안을 고민하고 있으며 이를 결과물에 대한 성과평가를 면밀하게 함으로써 생산성을 향상시키려 하고 있다. 재택근무제 시행의 생산성에 대한 평가는 부정적이지 않다. 제도 시행 초기에 근로자들이 과연 집에서 일을 하고 있는 것인지 의심도 하였으며, 생산성이 낮아질 것에 대한 우려를 가지고 있었다. 그러나 시행 기간이 길어지다 보니 생산성 하락에 대한 우려는 점점 사라지게 되었다. 다만, 여전히 사업체들은 재택근무를 통하여 현재의 직무 성과 이상을 만들어 낼 수 있는 방안을 향한 고민을 하고는 있다.

콜센터 산업을 보면, 먼저, 콜센터 사업체의 재택근무 시행에 영향을 미치는 요인이 매우 복합적으로 확인이 되었다. 먼저, 모회사 혹은 고객회사의 결정이 큰 영향을 끼치는 것으로 나타났으며, 둘째, 이전에 재택근무를 수행한 경험이 재택근무제 시행에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 콜센터 업무 성격도 영향을 미치며, 넷째, 정부의 방역지침이 강력하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히,

타 산업과 비교하여 콜센터는 감염병 확산으로 인해 이슈화된 산업으로 이러한 점에서 재택근무제를 가능한 많은 근로자들이 경험하게 시행하고 있다고 볼 수 있다. 그러나 콜센터 사업체의 재택근무제 시행률은 사업 간 많은 편차를 보이는데, 정부의 방역 지침이 작용하더라도 재택근무제에 대한 부정적인 인식이 있기 때문에 제도 활용에 대한 주저함이 발견된다. 생산성 하락에 대한 우려, 재택근무 시스템 미비, 재택근무 무경험 등이다. 특히, 코로나 4단계인 현 상황에서도 경영진과 관리자들의 재택근무에 대한 우려가 큰데, 이것은 근태관리상의 어려움, 시스템 미비에 따른 생산성 하락에 대한 우려가 크게 작용하기 때문이고 이는 콜센터 전반에 잠재되어 있는 재택근무에 대한 확신의 결여와 상호작용을 해서 증폭되는 것을 발견할 수 있다. 콜센터 산업은 개별적으로 고객을 응대하면서 독립적으로 일을 수행하지만, 한 공간에 다 같이 모여서 동일한 시간에 일을 하는 대표적인 산업으로 재택근무로 인해 경험한 가장 큰 이점은 감염위험에서 벗어났다는 것이다. 이러한 효과 외에도 직원 만족도와 조직에 대한 자긍심 향상을 확인하게 되었고 이로 인해 인력 퇴사율이 줄어드는 효과도 경험하였다. 그러나 회사 입장에서는 근로자들이 재택으로 일을 하면서 회사 입장에서 상담사의 어려움을 초기에 간파하기 어렵다는 점과 상담의 질을 통제하기 어렵다는 것을 부정적인 효과로 보고 있다. 그리고 향후 재택근무제 시행 지속 여부에 대해서는 사업체마다 다른 입장을 확인할 수 있었다. 그러나 공통적인 것은 분명 이번의 경험이 향후 제2의 코로나 팬데믹이 발생할 때 신속하게 대처할 수 있는 노하우를 얻는 계기가 되었다고 보고 있다는 점이다.

정보통신산업을 보면, 먼저 살펴본 경제활동인구조사 부가조사의 유연근무 활용을 중심으로 본 간단한 양적 분석에서는, 이 산업이 여타 산업과 구별되는 지점을 확연히 살펴볼 수 있었다. 산업 전반으로 볼 때는 2020년에 이어 2021년 재택근무의 확산은 현저했지만, 유연근무 전반의 미미한 증가 속에서 재택근무를 활용한 임금 노동

자는 약 5%여에 불과했다. 그러나 정보통신산업의 경우 고도의 몰두와 상당시간의 독립 작업을 요구하는 작업과정의 특성, 현 노동시장의 인력난, ICT 기업에 고유한 유연성, 자율성에 대한 문화적 요구가 복합적으로 작용해 재택근무 활용 비중이 산업 내 전체 임금 노동자의 1/4에 이를 정도로 높아져 전 산업과의 격차를 벌리고 있다. 특히 SW 개발 인력, 연구 인력 등 전문직, 대규모 사업체, 유노조 사업체 노동자들의 활용도는 산업 내 평균을 훌쩍 뛰어넘어 이들 부문에서는 업무 특성상 재택근무를 활용할 수 없는 경우를 제외하고는 거의 모든 근로자가 재택을 경험하고 있다는 점을 알 수 있었다. 이렇듯 산업 내 급격히 확산되고 있는 재택의 경험은 산업 전반의 규범과 분위기에도 작용해 산업 간 격차를 더 벌릴 것으로 예상된다. 단, 디지털 전환과 관련해 ICT 산업과 여타 산업의 융합이 급격히 전개되고 있으므로 ICT 산업의 이러한 확산세가 제한적으로나마 연관관계에 있는 산업들로 전파될 가능성도 크다는 점에서 이 산업의 변화 방향에 주목할 필요가 있다. 그러나 다른 한편으로는 산업 내 격차도 여전히 강하게 존재했다. 특히 소규모 기업과 대규모 기업 간 격차, 직종 간 격차, 유노조 기업과 무노조 기업 간 격차가 컸다. SW 개발자의 시장 내 모빌리티가 크고 전문가로서의 직종시장에 대한 정체성이 높아, 제도를 활용하지 못하는 섹터에서 불만이 한층 크게 나타날 수 있다.

사례 연구에서도 그런 양상의 일단을 확인할 수 있었다. 기술력과 관리력, 그리고 첨단 기술을 다루는 기업이미지와 상징에 대한 요구가 높은 대기업과 이런 요건의 제약이 큰 중소기업 사이에 제도 도입과 수용 양상의 격차가 매우 컸다. 사례연구의 대상이 된 대기업은 2018년 이래 도입한 ‘팀 혹은 개인의 자율성에 기반을 둔 근무제도 디자인’이라는 기치하에 매우 섬세하고도 다양한 정책의 진화를 거듭한 끝에, 최근 가장 급진적인 WFA의 도입 필요성을 모색하는 단계에까지 이르고 있다. 그럼에도 아직 평가나 보상제도 등 기타 HR 전략과의 상보성 확보는 중요한 과제가 되고 있다. 그러나 다수

의 소규모 기업의 경우, 대부분이 준비가 되지 않은 상태에서 제도를 도입하면서 제도를 뒷받침할 자원의 미비 속에 제도에 대한 경영진의 불신, 제도를 요구하는 직원들에 대한 불신이 가중되는 모습을 보이기도 했다. 재택근무 등 일하는 방식의 제도전환이 관련 제도들과의 연관성 속에서, 정교한 디자인과 조직 내 조정에 필요한 시간을 요하는 일이라는 점을 고려하지 못하는, 그로 인해 제도 자체에 대한 불신을 막연히 품는 경우도 발견할 수 있었다. 이럴 경우 재택근무가 생산성과 관련해서도 좋은 결과를 낳지 못한다. 그러나 이를 중소기업의 일반적 특성이라고 보기는 어려웠다.

중소기업 중 대표의 자율적이고 민주적인 작업조직에 대한 의지, 이를 실현할 도구로 유연한 일하는 방식에 대한 믿음을 지니고 장기간에 걸쳐 정교한 작업장 디자인과 실험을 지속한 경우, 그리하여 재택근무를 지원할 협업의 기술과 관리체계, 소통체계를 조직 수준에 맞게 정립한 경우는 상당히 다른 결과를 낳았다는 점을 살펴보았다. 제도가 충분한 고려와 준비 속에, 노사 간에 충분한 소통 속에서 시행될 때는 여전히 많은 난제들이 있지만, 비교적 양자 간에 만족을 높이고 조직적 안정, 신뢰를 높이는 방향으로 작용한다는 사실을 확인할 수 있었다. 특히 조직문화, 성과 평가, 보상제도, 소통 기제 등과 관련해서는 조직상황에 부합하는 상당한 준비가 필요하다는 점을 확인했다. 중간관리자의 역할이 매우 중요하지만, 기존의 여러 업무적 책임에 더해 정서적 관리를 포함한 재택근무로 인해 부가적 상황에 대한 업무 부담이 가중되면서 중간관리자에 대한 특별한 고려가 필요하다는 점도 확인할 수 있었다. 한편, 한국 기업들이 처해 있는 제도적 환경과 조직 변화 양상의 상호작용도 ICT 산업에서 중요한 분석 지점이라는 점을 상기시키는 사례의 단면도 있었다. 사례 중 대기업 사례는 회사 정책과 더 넓은 범위의 노동법적 제도와의 상호 관련성에 대해서도 고민거리를 제기했다.

마지막으로, 코로나19 이전에도 재택근무제 경험을 가지고 있고 이번 경험을 통하여 재택근무 확산 의지를 가지고 있는 미국 ICT

산업의 재택근무 운영 과정을 살펴보았다. 한국 사례와 비교하여 재택근무제 확산의 의지를 가진 사례라는 점에서 운영 과정에 대한 고민을 가지고 있고, 실제 운영 과정에서 발생하는 문제들을 해결하고 있는 사례라는 점에서 한국에 줄 수 있는 시사점이 있다고 보인다. 환경상의 요인으로 강제적으로 실시하게 된 비대면 근무 기간 동안 기업과 구성원 간의 심리적 계약이 변화되어 구성원들이 본인의 시간-공간 주권을 주장하게 된 것과 기업 입장에서는 많은 경우에 가장 큰 우려의 대상이었던 생산성이 떨어지는 것이 아니라 대면근무와 같거나 심지어 생산성이 향상되는 경험을 한 것, 그리고 혁신확산의 주요 요소 중 하나인 시험가능성(triability)이 해결된 것이 함께 작용하였다. 미국의 경우는 각종 조사통계에서 ‘생산성이 비대면 근무 이전보다 같거나 높아졌다.’는 응답이 적게는 55%에서 많게는 80~90%에 이르렀다. 미국의 생산성 향상 경험은 다음과 같은 몇 가지에서 가능하였다고 보인다. 먼저, ‘인프라 구축’이다. 기본적으로 비대면 근무가 가능하게 하는 기술 인프라를 갖추고 있으며, 비대면 근무가 인사평가 등에 영향을 미치지 않도록 평가체도를 정비하고 있다. 또, ‘스킬을 갖추는 데 신경을 쓰고 있다’는 점이다. 비대면 근무를 ‘하면(일이) 되게’ 성과의 창출로 이어지게 해주는 요소인 비대면 근무에 특화된 팀 스킬을 개발하였다. 특히, 비대면 리더십 스킬 개발이 강조되었으며, 그리고 팀들 사이 소통이 촉진되는 체도를 설계하고 있다. 마지막으로 이러한 것들을 모두 포함한 ‘문화의 구축’이다. 근로자의 비대면 근무 요청이 자연스럽게 이것이 자연스럽게 받아들여지는 문화, 더 나아가 자율적인 조직문화 구축에 신경 씬으로써, 재택근무와 같은 비대면 근무를 통해 생산성이 향상될 수 있도록 요소를 구축하고 있다.

### 3. 연구 종합 및 정책적 시사점

연구 질문을 중심으로 연구를 종합하면 다음과 같다. 첫째, ‘재택

근무제 확산은 업종별 차이를 보이는가이다. 각 사업체의 제도시행을 결정한 요인이 코로나19로, 그리고 사업체들은 비자발적으로 제도에 끌려간 것처럼 오인할 수도 있다. 개개의 사업체들은 거의 불가피한 상황 속에서도 사업체가 가진 문화나 인적 속성 등을 고려하여 제도 시행과 운영을 결정하였다. 시행이 현저한 기업들과 그렇지 않았던 기업들이 구분되었으며, 그 중요한 구분요소 중 하나가 업종이었다. 몇몇 업종과 사업체들은 재택근무제를 시행하면서 제도의 이점이 무엇인지 알게 되었고 제도의 계속 시행에 대한 의지를 보이고 있다.

둘째, ‘재택근무제 시행에 어떠한 기업적 특성이 영향을 주는가’이다. 제도의 시행에 가장 결정적인 영향을 주는 것은 조직이 가진 자원의 종류와 양이다. 상대적으로 자원이 풍부한 대기업에서 제도의 시행률이 높은 것으로 확인된다. 이것이 가능한 이유는 대기업은 근로자들이 재택근무를 할 수 있는 다양한 기술적 인프라를 제공하기 때문이다. 그리고 이전에 가진 제도에 대한 경험이 제도 시행에 영향을 주고 있다. 제도 시행에 대하여 한 번이라도 고민을 해보고 시범 시행을 해 본 조직, 제도 시행에 대한 경험을 가진 모기업을 가진 조직 등 제도에 대한 직간접적 경험을 한 기업은 시행을 상대적으로 쉽게 결정하는 것으로 나타난다. 그리고 조직 구성원 중 젊은 세대의 비중이나 여성 근로자 비중과 같은 인적 구성이 재택근무제 시행에 영향을 미치는 것이 확인되는데, 이는 제도에 대한 니즈가 제도 시행에 영향을 주는 것이라고 볼 수 있다.

셋째, ‘비대면 근무방식은 지속가능한 일하는 방식이 될 수 있는가’이다. 재택근무제 시행에 사업체의 전략적 판단이 영향을 미치고 있다는 점에서 현재 재택근무제를 시행하고 있는 사업체 중 절반 이상이 계속해서 제도를 시행할 것이라는 응답을 이해할 수 있다. 그리고 근로자의 입장에서 보면, 일 가정 양립, 여가시간 확보에 따른 삶의 질 향상, 피로감 감소 등 근로자의 웰빙(Well-being)을 향상시킬 가능성이 있다는 점에서, 이는 주요 노동시장의 노동자들이

중요하게 생각하는 가치라는 점에서 결국 회사가 좋은 노동력을 유인할 필요가 커진다면 재택근무제와 같은 새로운 일하는 방식을 제도화시킬 가능성이 있다. 그러나 재택근무제가 기존 사무실 근로를 대체하는 방식으로 제도화될 것이라고 볼 수는 없다. 근로자들의 선호는 사무실 근무와 재택근무를 혼합하는 형식을 취하고 싶어하며, 이는 전 세계적으로 유사하다.

넷째, ‘비대면 근로방식은 기업 생산성을 담보할 수 있는가’이다. 재택근무제는 생산성을 하락시키지는 않는다고 볼 수 있다. 조직 입장에서 근로자들이 눈에 보이지 않고 관리가 어려운 상황일 것이라는 짐작에서 근로자들이 재택근무를 하면 생산성이 떨어질 것이라는 것이 제도 초기에 가진 생각이었다. 하지만 제도 시행의 경험이 1년 이상 지속되면서 다수의 근로자들은 조직이 알려주지 않아도 나름대로 재택근무를 하면서 어떻게 일해야 하는지 방법을 찾았고 그 결과 생산성을 유지하는 방향으로 일하고 있다.

다섯째, ‘재택근무제가 생산성을 담보하기 위해서는 어떠한 제반 요소가 변화해야 하는가’이다. 사업체는 재택근무제 시행을 위해서 일차적으로 기술 시스템을 갖추어야 한다. 그리고 이보다 더 중요한 것은 일하는 방식과 문화가 변화해야 한다는 것이다. 재택근무제는 우리가 한 공간에 모여서 같은 시간에 일하는 방식에서 규범화했던 일하는 방식과 문화 그리고 이를 지탱하던 여러 제반 요소의 변화를 요구하고 있다. 그러나 재택근무제를 시행하는 기업들에서 이와 관련한 변화는 확인되지 않는다. 변화가 나타나지 않음에서 오는 문제는 현재는 두드러지지는 않지만 향후 여러 문제가 제기될 가능성을 보이고 있다.

이상의 논의에서 다음과 같은 정책적 시사점을 도출하였다. 먼저, 정부는 재택근무제가 무엇인지 정확한 정의를 내리고 제도에 대하여 사회적으로 제대로 사회적 인식을 개선해야 한다. 재택근무제에 대한 정의가 사업체마다 그리고 근로자마다 차이가 나며, 이는 제도 운영에도 영향을 주고 있다. 더욱 문제가 되는 것은 재택근무제를

휴가나 휴식이라고 생각하거나 더 나아가 복지와 같은 이익(benefit)으로 생각할 수 있다는 것이다. 제도에 대한 정확한 이해가 공유되지 않은 상황에서의 제도 시행은 불필요한 사회적 분란을 만들어 낼 수 있다. 근로자와 사업체가 가지는 현재의 자원의 범위에서 이를 활용하여 최적의 생산성을 내게 하는 일하는 방식이라는 것에 대한 사회적 이해와 공유가 이루어져야 하고 이를 바탕으로 재택근무제가 가능하게 하는 방법이 무엇인지 여기서 사용자와 근로자는 어떠한 역할을 해야 하는지 논의해야 한다.

둘째, 재택근무제로 인해 발생할 수 있는 갈등의 상황을 예단하고 해소해야 한다. 재택근무제에 대한 명확한 이해와 운영방법에 대한 이해가 없이 제도를 시행하는 과정에서 사용자와 노동자 간의 갈등이 발생할 소지들이 존재한다. 현재는 뚜렷하게 확인되는 갈등의 양상은 없지만, 제도를 정규직만 사용할 수 있게 하거나, 특정 직종만 사용할 수 있게 하거나, 제도를 활용하는 근로자를 감시하거나, 제도를 통해 일하는 근로자들이 사무실 근무 근로자들과 비교하여 더 많은 이용 비용을 부담하게 되거나, 그리고 제도를 활용하는 근로자들에게 평가 등 인사상 불이익이 발생하는 상황이 일어나게 될 수 있다. 이는 노와 사의 갈등을 넘어 분류로 발전할 가능성을 가지는 문제들이다. 이러한 점에서 정부는 이러한 문제를 적극 예방하고 한편으로 해소하는 역할을 해야 한다. 정부는 제도의 현장 안착을 지원하는 가이드라인 제작과 컨설팅 지원을 확대할 필요가 있다.

셋째, 재택근무제의 현장 안착을 위해서는 일을 조직하는 방식의 개편을 적극적으로 이뤄내야 한다. 재택근무는 근로자가 재량을 바탕으로 스스로 일을 계획하고 수행하고 관리해야 한다는 점에서 기존의 주어진 일을 수행하던 방식과는 차이가 난다. 재량을 바탕으로 일하기 위해서는 근로자들이 전문가와 같이 자신의 일을 매우 잘 알아야 하고 또한 일을 하는 과정에 그리고 결과에 보다 적극적으로 참여해야 한다. 이는 우리 기업에게 그리고 근로자들에게는 매우 낮은 일하는 방식으로, 기업들은 어떻게 변화해야 할지 잘 모를 수도

있으며, 한편으로 변화를 시도하고 싶어하지 않을 수 있다. 정부는 기업들이 적극적으로 일하는 방식을 개편할 수 있도록 지원해야 한다. 특히, 자원이 부족한 소규모 기업들에게 재택근무제를 시행하는 것, 그리고 이를 바탕으로 일하는 방식을 바꾸는 것은 더욱 어려울 것이다. 그러나 결국 이는 대기업과 중소기업의 차이를 만들어 낼 것이고 중소기업의 구인난 문제를 더욱더 심화시킬 것이라는 점에서 보다 적극적으로 컨설팅하고 지도할 필요가 있다. 이는 고용노동부의 일터혁신 컨설팅의 일환으로 진행될 수 있을 것으로 기대한다. 그리고 직접적으로 자원을 투입하는 동시에 기업들이 스스로 보고 배울 수 있는 기회도 제공해야 한다. 동종 업계에서 재택근무제를 어떻게 운영하는지, 이를 통해 어떠한 효과를 경험하고 있는지 공유하는 기회가 필요하다. 이를 위해 정부가 업종이나 지역을 중심으로 재택근무제를 시행하는 기업들의 네트워크를 만들고, 더 나아가 규모가 작은 기업들이 실질적으로 도움을 받을 수 있게 선도적으로 재택근무제를 시행하고 운영하고 있는 기업들이 제도 운영에 대한 노하우를 공유할 수 있는 기회도 마련하면 좋을 것이다.

넷째, 재택근무제를 통해 여성근로자의 경력 단절을 예방할 수 있고 여성 고용률을 상승시킬 수 있다는 점에서 고용창출 연계 지원금을 제공할 필요가 있다. 재택근무제는 근로자의 일 가정 양립 가능성을 높인다는 점에서 남성 근로자들도 반기는 제도이지만, 특히 여성근로자들이 실질적인 이점을 얻을 수 있는 제도이다. 코로나19 상황에서 경력단절을 경험할 뻔한 여성들이 재택근무를 하면서 경력을 이어가고 있다는 것은 조사와 많은 기사들에서도 확인된다. 정부는 이러한 장점을 살려 여성근로자에게 재택근무제를 선택지로 제공하는 기업에게 고용창출 지원금을 제공하는 등 이번 기회를 통해 적극적으로 여성의 경력단절을 예방하고 여성 노동력을 노동시장에 적극적으로 유입하려는 정책을 전개할 수 있을 것으로 기대한다.

다섯째, 한국 기업들이 처해있는 제도적 환경과 조직 변화 양상의 상호작용에 대한 정책적 고려가 필요하다. 혁신과 유연성을 중심으

로 한 기업 간/산업 내 규범적 동형화 압력이 존재하고 혁신의 이미지를 강화하기 위해 실험적 유연 근무제도 도입의 필요성이 강하게 제기되지만, 다른 한편으로는 한국에 독특한 노동규제 환경에 대응해야 한다는 점이 기업의 정책 변화에 중요하고도 어려운 고려사항이 되고 있다. 회사들은 일부 근로자들의 근무 태만에 대응하기 위한 해고를 포함한 징계조치(disciplinary action)가 규제적 제약으로 도입될 수 없는 제도적 환경을 충분히 고려해야 해당 정책 도입이 현실화될 수 있다고 보고 있다. 점점 더 다양한 종류의 유연성에 대한 요구가 급격히 증가하고 있고, 유연화제도의 속성, 즉 노동자 친화성과 사용자 친화성의 양면성을 가지고 있는 이 제도를 조직이 전략적으로 다루어 감에 있어 노사의 공식·비공식적 대화는 더욱 중요해지고 있다. 현행 법 제도적 상황에서, 노사 양자가 조직에 가장 부합하는 정책을 실험적으로 적용하고 수정해 가는 과정에서 발생할 수 있는 다양하고도 복잡한 상황들을 상호 신뢰와 긴밀한 협의를 통해 다루어가는 경험은 매우 중요하다. 정부는 작업장 혁신, 일 가족 양립 등 여러 조치와 연계되는 재택근무제도의 도입과 관련하여, 노사가 상호 간에 부딪힐 수 있는 여러 상황에 대한 시뮬레이션, 그 과정에서 고려할 요소들, 유연한 대화의 방법 등에 대한 정책적 연구와 실질적인 지원의 가이드라인 등에 대한 연성 정책에 대해서도 고민해야 한다.

# 제 1 장 서 론

## 제1절 연구 배경 및 목적

코로나19(Covid-19) 바이러스 감염증 사태(이하, 코로나19)는 우리 사회에 다양한 변화를 만들어 내고 있다. 우리가 일상이라고 생각하던 대면 중심 그리고 집체중심의 일하는 방식과 문화가 전면 공격을 받게 되었고 이로 인하여 비대면하면서 일할 수 있는 방법에 대한 고민을 가지게 되었다. 재택근무제를 통해 일하게 되었고, 모일 수 없다는 점에서 온라인 회의와 같은 비대면적 상황이 일상이 되었다. 이는 분명 이전과 다른 업무 방식으로, 준비가 되지 않은 상황에서 갑작스럽게 시작된 변화이지만, 이러한 업무 방식으로 인하여 우리가 일하는 방법이나 일을 관리하는 방법이 어느 정도 존속 가능한지, 새로운 일하는 방식이 생산성을 보장할 수 있는지, 그리고 코로나19로 종식된다면 과연 재택근무와 같은 새로운 일하는 방식이 퇴장할지에 대한 의문은 확산되고 있다.

재택근무제는 우리가 몰랐던 새로운 근무제도는 아니다. 고용노동부에서 진행하는 일 가정 양립 실태조사에 따르면, 사업체의 재택근무제 도입률은 2018년 4.7%, 2019년 4.5%이다. 그리고 실제 사업체에서 제도를 활용하는 것은 2019년 기준 1.5%에 그치고 있다. 그리고 EU보고서에 따르면 2019년도 사업체의 재택근무 도입률은 5.4%로 우리나라와 비교하여

약간 높은 수준이지만 다른 유연근무제도와 비교하여 보면 매우 낮다고 볼 수 있다. 그리고 제도를 주로 활용한 노동력을 보면, 자영업자(Self-employed)들이 주를 이루며, 사업체에 종속된 근로자(Dependent employees) 중에서는 약 11% 정도만 재택근무를 한 경험이 있고 주로 지식 집약적(Knowledge-intensive) 산업에 속한 근로자들이 재택근무제를 활용하여 일을 한 것이다(고용노동부, 2019). 이는 재택근무제는 새로운 근무제도는 아니지만, 이제까지 제한적으로 경험한 제도라는 점에서 다수의 근로자와 사업체에게는 매우 새로운 경험이라는 것을 의미한다.

재택근무제가 시행된 것은 코로나19와 같은 환경적 요인이 가장 강력하게 영향을 미친 것이라고, 이러한 점에서 전염병이 종식된다면 우리는 예전의 일하는 방식으로 회귀할 것이라고 보는 논의도 있다(안전저널, 2021; 동아일보, 2021). 그러나 다수의 논의는 재택근무제와 같은 새로운 일하는 방식이 한시적인 일하는 방식이 아닐 수 있다고 보고 있다(매일경제a, 2021; 매일경제b, 2021; 연합뉴스, 2021).

재택근무제와 같은 새로운 일하는 방식의 확산이 가속화될 것이라는 이유는 다음과 같다. 첫째, 최근 디지털 기술 개발이 빠르게 이루어지고 있으며 사회 곳곳에 확산되면서 이는 근무방식의 전환에 영향을 줄 것이라고 본다. 디지털 기술과 이와 관련한 기기들의 성능 향상은 재택근무와 같은 비대면 근무를 가능하게 한다. 기술은 기본적으로 모이지 않아도 의사소통을 가능하게 하며, 더 나아가 모여 있는 것과 같은 효과를 내기도 한다. 이러한 기술의 빠른 발전은 대면을 전제하였던 업무방식에서 비대면성을 가정하는 새로운 업무 방식으로의 전환을 보다 쉽고 빠르게 일어나게 할 것이라는 것이다. 디지털 기술은 하나의 환경이자, 변화를 증폭시키는 촉매제가 되는 것이다. 둘째, 혼밥, 혼술 등 다른 사람과의 접촉을 최소화하고 혼자만의 시간을 즐기는 개인주의 문화의 확산이 근무방식의 전환에 영향을 줄 것이라고 본다. 다른 사람들과의 접촉을 최소화하고 개인이 즐기는 문화는 2016년 후반부터 시작된 것으로, MZ세대라고 불리는 젊은 층을 중심으로 확산되고 있다. 그리고 이러한 개인주의 문화는 코로나19를 만나면서 더욱 심화되었는데, 생활도, 소비도, 일도 ‘언택트’에 익숙한 상황이 전개되고 있고 많은 사람들은 이것을 더 이상 이상하다고 생

각하거나 불편함을 느끼지 않고 있다. 이와 같은 개인주의 문화는 단지 젊은 층이 즐기는 삶의 형태라고 이해하기에는 이슈를 축소화하는 것으로, 결국 이들이 주요 노동력이 될 것이라는 점에서 한국 기업의 조직문화도 전면적인 변화를 맞이하고 있다고 볼 수 있으며, 이러한 점에서 재택근무와 같은 새로운 일하는 방식의 확산이 가능할 것이라고 보는 것이다. 이와 같은 변화는 코로나19로 시작된 일하는 방식의 변화를 가능하게 하는 환경이자 동시에 촉진제로 지금까지 일하던 방식이 아닌 ‘새로운’ 일하는 방식의 출현을 예고하는 것이다.

재택근무제는 다수의 기업과 근로자들이 경험해보지 않았던 새로운 근무방식이지만, 코로나19로부터 노동력을 보호하고 사업을 지속하기 위하여 시작된 근무제도이다. 그러나 제도의 시행의 영향을 주는 요인은 어느 기업과 상관없이 동일하지만, 제도가 자리 잡는 방식은 기업마다 차이가 있는 것으로 확인된다. 몇몇 대기업에서 재택근무를 제도화하는 모습을 보면, SK텔레콤은 재택근무에서 시작하여 재택이 아닌 어느 공간에서도 일할 수 있는 WFA(Work From Anywhere) 제도를 만들었으며, SK(주)는 재택근무제에서 더 나아가 스마트워크라는 이름으로 근무 제도를 신설하였다. 또한 현대자동차는 재택근무제를 종료하고 근로시간에 관련한 유연근무제를 확산하고 있다. 이와 같이 기업들은 동일한 환경적 요인으로 재택근무제 시행을 시작하였지만, 각자 기업이 가진 고유의 문화와 업무스타일에 따라서 결국 각기 다른 모습으로 일하는 방식을 바꾸고 있는 것이다. 또한 2021년 한국노동연구원에서 수행한 재택근무 운영 실태조사에 따르면, 재택근무제는 전 산업에서 골고루 시행되기보다는 특정 산업에서 제도의 확산이 포착된다. 주로 확인이 되는 산업은 전기, 가스, 증기 및 공기 조절업, 정보통신업, 금융 및 보험업, 전문, 과학 및 기술 서비스업, 예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업 등과 같다. 이와 같이 재택근무제는 코로나19로 인해 시작된 제도이기는 하지만, 산업의 특성에 의하여, 더 나아가 기업의 특성에 의해 제도의 확산과 정착이 영향을 받고 있는 것이다.

또 한편으로 재택근무제 선행연구를 보면, 재택근무를 할 수 있는 직종과 없는 직종이 존재한다고 본다. 예를 들어, 제조업의 생산직의 경우 생

산현장에서 일이 이루어진다는 점에서 재택근무를 전혀 할 수 없으며, 반면 연구개발직의 경우 도구만 주어진다면 재택을 넘어 어디서든 일을 할 수 있다고 본다. 이는 결국 재택근무의 제도화에는 ‘재택근무를 통해 어떠한 일이 수행되는가’가 즉, 일의 특성이 영향을 준다는 것이다(Chong, Huang, & Chang, 2020).

이와 같은 논의를 종합하여, 본 연구는 재택근무제를 중심으로 새로운 근무방식이 현장에서 어떻게 자리 잡고 있으며, 이 과정에서 발생하는 인사관리와 노사관계 이슈가 무엇인지 파악하고자 한다. 이를 통해 새로운 일하는 방식이 자리 잡기 위해서는 어떠한 과제가 있으며 이는 어떻게 해결할 수 있을지 논의하고자 한다.

## 제2절 연구구성 및 연구방법

연구는 재택근무제가 실제 기업현장에서 어떻게 자리 잡고 있으며, 이로 인해 발생하는 인사관리와 노사관계 이슈가 무엇인지 파악하기 위하여 다음과 같이 구성되었다.

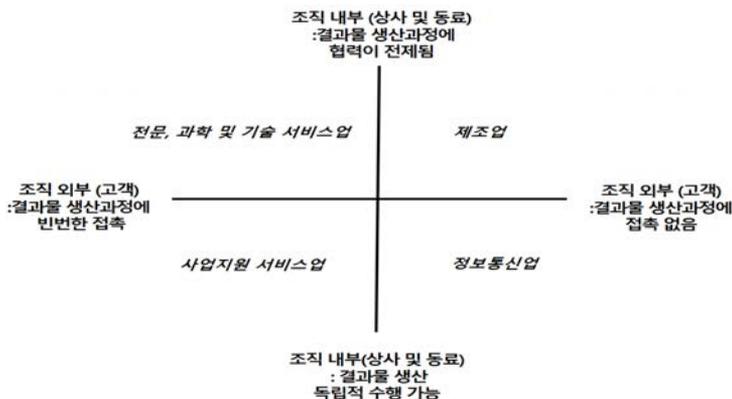
연구는 업종을 중심으로 살펴보고자 한다. 재택근무제는 코로나19로 인하여 많은 기업들에서 시행되고 있지만, 실제 제도를 통해 일을 할 수 있는 일은 존재하며 이러한 일들로 구성된 산업이 존재한다. 이러한 점에서 연구는 업종을 기준으로 탐색의 시작을 진행하고자 하는 것이다. 업종을 선정하기 위하여 일의 특성을 고려하였다. 일의 특성은 다양하게 정의될 수 있지만, 재택근무는 비대면성을 전제한다는 점에서 일의 속성에 대면성이 필요한지 아닌지가 영향을 미칠 것으로 본다. 즉, 일을 수행하는 과정에 대면성이 어느 정도 요구되는지에 따라 일을 구분해 보려 하는 것이다. 그리고 이를 좀 더 입체적으로 보기 위하여 일하는 과정에 개입되는 이해관계자를 함께 고려한다. 일하는 과정에 개입되는 이해관계자는 조직 내부에서 일을 함께 하는 상사나 동료 등이며, 조직 외부에 일의 결과를 평가하는 고객이 있다. 이에 따르면 조직 내부의 상사나 동료들과

협력적으로 일을 하여 결과물을 만들어 내는지, 또는 개인 근로자가 독립적으로 일의 결과물을 만들어 내는지 구분할 수 있다. 한편, 그 결과물은 조직 외부의 고객과 빈번한 접촉에 의한 것인지, 아니면 접촉 없이 만들어지는지로 일의 특성이 구분된다. 이러한 점을 고려하면 총 4가지 일의 형태가 도출된다.

첫째, 일을 하는 과정에서 상사나 동료들과 협력이 전제되며, 동시에 일을 하는 과정에서 외부 고객과의 빈번한 접촉이 전제되는 일의 특성이 있을 수 있으며, 둘째, 일을 하는 과정에서 상사나 동료들과 협력이 전제되지만, 외부 고객과의 접촉 없이 일을 수행하는 일의 특성이 있을 수 있다. 셋째, 일을 하는 과정이 독립적으로 이루어지지만, 일을 하는 과정에서 외부 고객과의 빈번한 접촉이 전제되는 일의 특성이 있을 수 있으며, 넷째, 일을 하는 과정이 독립적으로 이루어지며, 동시에 외부 고객과의 접촉 없이 일을 수행하는 일의 특성이 있을 수 있다. 이렇게 일의 특성을 네 가지로 구분할 수 있고 다양한 산업 중 이러한 일의 특성을 대표적으로 설명하고 있는 산업을 본 연구의 대상으로 하였다. 연구에서 고려하는 산업은 정보통신업, 전문, 과학 및 기술 서비스업, 사업지원 서비스업(콜센터), 그리고 제조업이며, 이를 나타내면 [그림 1-1]과 같다.

먼저, 본격적으로 업종별 재택근무제 활용 양상과 이슈를 살펴보기에 앞서 재택근무제 운영 실태를 살펴보도록 한다. 그리고 재택근무제 확산

[그림 1-1] 연구대상



자료: 저자 작성.

에 영향을 주는 요인을 파악하고, 재택근무제와 생산성 간의 관계를 파악하고자 한다.

다음으로는 업종을 중심으로 재택근무를 활용하고 있는 국내 기업들을 대상으로 사례조사를 실시하였다. 코로나19로 인해 시작된 재택근무제는 제도적 동형화(Isomorphism)를 통해 기업에 시행되지만, 각각의 산업 및 기업 특성으로 인해 안착되는 과정에 차이가 발생할 수 있다는 점에서 업종별 접근을 하였으며, 업종 내 다양한 기업규모를 가진 사업체들에서 제도가 자리 잡는 과정과 형태를 파악하여 이 안에서 발생하는 이슈를 파악하였다.

마지막으로, 한국의 재택근무 경험에 시사점을 줄 수 있는 외국의 기업 사례조사를 실시하였다. 선진국의 경우 이미 재택근무제와 같은 비대면 근무방식을 활용하는 경향이 있었지만, 코로나19 사태 이후 한국과 마찬가지로 더욱 그 활용률이 높아졌다. 특히, 미국은 재택근무제 등 비대면 근무를 비롯한 다양한 유연근무제를 활용한 경험이 있다는 점에서 미국을 대상으로 코로나19 이후 도입률이 높아진 재택근무제 활용이 어떻게 이루어지고 있으며, 어떠한 요인이 제도의 활용도를 높이고 효과성을 보이게 하는지 경험을 분석할 필요가 있다. 미국 사례로는, 다양한 산업이 있겠지만 실리콘밸리를 중심으로 유연근무제를 비롯하여 비대면 근무방식 등 근무제도의 변화를 선도하고 있는 대표적인 사업인 ICT 산업을 선정했다. 그 이유는 사례들이 이미 풍부한 경험을 담고 있어 제도 시행에 따른 문제가 무엇인지 또는 제도의 장점이 무엇인지 파악할 수 있을 것으로 생각되기 때문이며, 또한 어느 산업보다 비대면 근무제도와 더불어 이에 대한 조직관리, 인사관리 등의 제도변화를 빠르게 시도하고 있다는 점 때문이다.

## 제 2 장

### 이론적 논의 및 연구 질문 도출

#### 제1절 비대면 근로방식 선행연구 검토

재택근무제는 코로나19로 인하여 시행이 확산되고 있는 제도이기도 하지만, 꽤 오랜 역사를 가진 제도이기도 하다. 재택근무를 칭하는 텔레워킹이라는 개념은 1973년 Jack Nilles에 의하여 시작되었다. 그 후 재택근무제는 텔레워킹(teleworking)을 비롯하여 텔레커뮤팅(telecommuting), 스마트워킹(smart working) 등 다양한 명칭으로 논의되어 왔다. 텔레워킹(teleworking), 텔레커뮤팅(telecommuting)은 조직에서 일하는 한 가지 형태로, 기술을 이용하여 사용자의 허락하에 규정된 장소가 아닌 다른 공간에서 일을 할 수 있는 제도로 정의할 수 있다. 일하는 공간은 ‘집’으로 한정되어 있지 않으나, 다수의 사업체와 근로자들은 이와 같은 정의에서 일을 하는 공간을 집으로 보고 있다. 본 연구는 비대면 근로방식이 다양한 용어로 이해될 수 있지만, ‘재택근무’를 대표적인 개념으로 사용하고자 한다. 그리고 재택근무제는 사무실 근무가 아닌 집에서 근무하는 근무제도라고 정의하고자 한다. 제도의 이론적 정의상으로는 앞서 논의한 것과 같이 일이 이루어지는 공간을 집으로 한정하지 않지만, 현실에서 재택근무는 사무실 근무와 대조되는 근무제도로 보고 그 공간 또한 집으로 한정한다는 점에서 현실과 가장 유사한 개념으로 연구를 진행하고자 한다.

재택근무제가 등장한 것은 꽤 오래전이지만, 제도는 상대적으로 선택적 근무시간제와 같은 시간의 유연성을 추구하는 근무제와 비교하여서는 크게 주목받지 못하였다. 재택근무제는 코로나19가 시작되면서 시행된 근무제도로, 회사들이 시장의 니즈에 반응하여 자발적으로 시행한 제도가 아니며 회사들이 감염병으로부터 노동력을 지키기 위하여 시행된 제도이다. 즉, 이는 제도 시행의 비자발적 속성을 가지고 있는 것으로, 이러한 점에서 사업체에서 코로나19가 종식되어도 재택근무제를 계속 제도로 가져갈지, 또는 근로자들이 계속해서 제도를 활용하여 일할지에 대하여 논의가 진행 중이다.

본 연구는 이러한 논의에서 향후 제도의 실행 가능성, 그리고 제도를 실행하는 데 필요한 조건 등을 논의하기 위하여 선행연구들을 다음과 같은 주제로 살펴보고자 한다. 먼저, 본 연구는 재택근무제의 효과를 생산성 측면에서 주목한다는 점에서, 제도와 기업의 생산성 또는 개인의 노동 생산성 간의 선행연구를 살펴보고자 한다. 그리고 생산성을 중심으로 제도의 긍정적인 측면과 부정적인 측면의 논의를 정리해보고자 한다. 또한 코로나19로 인하여 시작된 재택근무제와 같은 비대면 근무방식이 다양한 문화적 맥락에서 어느 정도 확산 가능성을 가지고 있는지, 여기에는 어떠한 조건이 필요한지 등에 관하여 살펴보고자 한다.

## 1. 재택근무제와 생산성

재택근무제를 시행함으로써 회사 또는 근로자는 어떠한 효과를 기대할 수 있을지에 대하여 다양한 연구들에서 데이터를 통한 실증분석과 개별 기업 사례 연구를 시도하고 있다. 선행연구들은 재택근무제도의 다양한 효과에 관심을 가지고 연구를 진행하고 있지만, 주로 재택근무제가 근로자의 삶의 측면에 어떠한 영향을 주는지에 대하여 관심을 가지고 있다. 재택근무제가 근로자의 일과 가정의 조화에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과는 상당히 많이 존재하며, 최근 코로나19로 인해 시작된 재택근무제도에 대한 평가 또한 근로자의 삶의 측면에 제도가 어떠한 영향을 주는가에 초점을 맞추고 있다. 이는 한편으로는 제도가 코로나19와 같은 환

경의 불확실성 즉, 특수한 상황적 요인으로 시작되었기 때문이라고도 볼 수 있지만, 제도가 어떻게 시작되었는지 그 동인과 관계없이 재택근무제가 근로자의 일과 삶의 조화에 가지는 긍정적인 효과는 명백하게 존재한다는 관점으로 볼 수 있다(Fana, Milasi, Napierala, & Fernandez-Macias, 2020).

그렇다면, 생산성에 대해서는 어떠할까? 상대적으로 재택근무제가 생산성을 낼 수 있는 근무제도인가에 대한 논의는 많이 이루어지지 않은 것으로 확인되는데, 몇몇 연구에서 보면, 재택근무제와 생산성 간의 관계는 논란도 많이 야기하고 있다. 재택근무제와 생산성 간의 관계는 다양하게 나타난다. 즉, 제도가 생산성에 미치는 긍정적인 측면, 반대로 부정적인 측면도 존재하는 것이다.

코로나19 이전 한 가지 유연근무제도로 논의되어 오던 재택근무제와 생산성 간의 관계 관련 논의를 보면, 근로자는 삶을 살아가는 데 다양한 역할을 가지는데, 근로자들이 재택근무제를 통하여 다양한 삶의 영역에서 주어지는 역할과 과업을 균형적으로 수행할 수 있게 되어 결과적으로 생산성이 향상된다고 보고 있다(Bloom et al, 2015; Spreitzer, Cameron, & Garrett, 2017). 이러한 결과는 코로나19 이후 시행된 재택근무제 효과로도 이야기 되는데, Mas & Pallais(2020)도 재택근무제가 시행되고 지난 20년간 노동환경이 변화해 왔지만, 재택근무제를 통하여 근로자는 다양한 삶의 영역에서 주어지는 다양한 역할을 수행할 수 있는 가능성을 높게 됨으로써 결과적으로 생산성 향상을 경험할 수 있다고 보고 있다.

그러나 이와는 달리 재택근무제가 생산성에 미치는 부정적인 측면에 대한 논의도 많이 제기되는데, 특히, 생산성 측면에서 현재의 일하는 방식과 제도가 조응되지 않는 측면에서 생산성 저하가 나타난다는 점에 대한 우려가 제기되고 있다. Lippe & Lippenyi(2020) 연구에서 보면, 팀 협력을 강조하는 환경에서 재택근무제가 어떠한 효과를 낼 것인지에 대하여 주목하였고 그 결과 재택근무제는 개인 생산성뿐 아니라 팀 생산성에도 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과에는 다양한 이유가 있겠지만, 팀 작업이라는 속성에서 볼 때 팀 구성원들이 재택근무를 하면 즉각적인 피드백을 받기 어렵고 근무태만 등의 비도덕적 행동이 발

생활 수 있기 때문에 팀 생산성이 저해된다고 보고 있다. 이러한 부정적인 결과는 최근뿐 아니라 예전에도 제기되어 오던 것으로, 근로자가 재택근무를 함으로써 사회적 고립을 느끼게 되어 일에 대하여 동기부여되지 않으며(Crandall & Gao, 2005), 재택근무를 하면서 근로자들은 자신들이 상사의 눈에 보이지 않기 때문에 승진이나 보상 등에서 배제될 가능성이 있다고 두려움을 느끼게 되어 스트레스를 받게 되고, 결과적으로 이는 생산성을 저해시킨다는 것이다(Cooper & Kurland, 2002). 특히, 한 장소에 모여 일하는 방식은 근로자들 간의 ‘교환’을 생산성을 내는 기본적인 방식으로 전제하는 것으로, 근로자들은 관계를 통해 일을 하고 이는 상호호혜적인 규범으로 유지되어 결국 팀 성과와 같은, 우리가 다 함께 지향해야 하는 목표를 달성하는 데 좋은 방식이라는 것이다(Chiaburu & Harrison, 2008).

이와 같이 재택근무제의 효과는 다양하게 논의될 수 있는데, 재택근무제의 생산성을 평가하는 주체인 근로자와 사업체의 입장을 분리해서 살펴볼 필요가 있다.

재택근무제는 다음과 같은 점에서 근로자의 노동생산성에 긍정적인 영향을 줄 수 있다고 볼 수 있다. 재택근무를 통해 근로자들은 유연성을 확보할 수 있고 동시에 재량권을 확보할 수 있어 이는 근로자로 하여금 내재적 동기부여가 가능하게 한다. 재택근무제를 통해 근로자들은 사무실 근무와 비교하여 보다 자유롭게 자신의 과업 활동을 정할 수 있게 되는데 이를 통해 개별 근로자들은 자신들이 생산성을 낼 수 있는 방향으로 일을 조직화하게 된다(Hornung & Glaser, 2009; Maruyama & Tietze, 2012; Tremblay & Thomsin, 2012). 근로자들은 스스로 생산성을 내는 방향으로 일하기 때문에 시간이나 공간에 관계없이 정보를 보다 효율적으로 받아들이고 이를 일에 사용하게 되는 것이다. 이러한 작업형태는 실제 근로자들이 일을 효율적으로 하면서 생산성의 증가를 경험할 수 있고, 동시에 이러한 재량권을 바탕으로 하는 일하는 방식은 근로자의 직무만족도를 높여 생산성 향상을 가능하게 한다(Fonner & Roloff, 2010; Overmyer, 2011). 그리고 재택근무제를 통해 근로자들은 기존의 일에 방해받는 시간을 줄일 수 있다고 보는데, 사무실에서 근무할 때 불필요하게 발생하던

동료나 상사의 개입이 줄기 때문에 이에 대처하기 위해 쓰던 시간을 생산적인 방향으로 사용할 수 있기 때문에 생산성이 증가한다고 본다(Bailey & Kurland, 2002).

또한 재택근무제를 사업체의 성과 측면에서 보면, 대표적인 제도를 통해 기업은 몇 가지 비용을 절감할 수 있다. 대표적으로 사무실 비용을 절감하여 부동산 비용을 줄일 수 있으며, 이와 함께 전기세나 주차비용 등 부가적인 비용을 절감할 수 있다(Martin & MacDonnell, 2012). 이러한 비용 절감은 결과적으로 기업의 생산에 들어가는 다양한 비용 중 생산성을 설명하는 부분이 가장 낮은 요소를 제거함으로써 생산성을 올리는 효과를 가진다.

그리고 기업은 재택근무제를 통하여 유능한 인재를 유인하고 유지하여 생산성 향상을 경험하게 된다. 기업은 재택근무제를 통하여 회사와 지역이나 국가가 다른 곳에 위치한 근로자들을 채용할 수 있으며, 유능한 인재를 유치함으로써 궁극적으로 생산성 향상을 경험하게 된다. 또한 유능한 인재가 거주지 등의 사례를 찾을 수 있다. 그 이유로 회사를 이탈해야 할 경우 이러한 인재를 조직에 잡아둘 수 있는 수단으로 제도를 사용할 수 있다. 최근 미국에서 벌어진 일을 보면, 코로나19로 인한 팬데믹 상황에서 기존과 비교하여 생산성이 오른 기업들의 사례를 찾을 수 있다. 그 이유를 찾아보면, 다른 기업과는 달리 선제적으로 인재 유치를 진행하였고, 이때 기존과 달리 모집하는 범위를 넓히면서 적극적으로 우수한 인재를 영입한 것으로 나타난다(박혜상, 2021). 마지막으로, 재택근무제는 근로자들의 근무태도를 개선하여 생산성 향상을 기대할 수 있을 것으로 보고 있는데, 재택근무제를 통해 근로자들의 결근율과 지각률을 감소시킬 수 있다고 본다(Bailey & Kurland, 2002; Gajendran & Harrison, 2007).

한편 재택근무제가 생산성을 저해하는 이유는 다음과 같은데, 주로 재택근무로 인하여 근로자가 놓이는 부정적 상황이나 또는 이들이 인식하는 부정적인 감정으로 인하여 재택근무로 인한 생산성 저하가 우려된다는 점이다. 재택근무제가 생산성을 저해한다고 보는 가장 대표적인 이유는 비대면성이 주는 제약이 생산성에 부정적인 영향을 준다는 데 있다. 이와 같은 비대면성으로 인해 발생하는 제약은 근로자와 사업체 측면에

서 모두 발생한다. 먼저, 근로자 측면에서 보면, 재택근무를 하면서 근로자들은 실제 동료들과 의사소통을 하는 빈도가 낮아질 수 있으며, 이러한 상황의 반복은 동료와 연결되어 있다는 느낌을 받지 못하게 하여 고립감을 느끼게 한다. 이러한 고립감은 우울감으로 발전할 수 있으며, 이러한 부정적인 감정으로 인하여 근로자들의 생산성이 저하되게 된다. 그리고 이러한 감정이 좀 더 발전하면 현재 하는 일을 정확하게 평가받지 못할 가능성을 염려하게 하고 보상의 공정성 또한 의심하게 할 수 있다(Weisberg & Porell, 2011). 또한 재택근무하는 시간이 길어질수록 근로자들은 계속해서 동료와 그리고 회사와 연결되어 있지 못하다는 느낌을 받기 때문에 일을 하면서도 동료나 관리자로 하여금 제대로 지원받고 있지 못하다고 느끼게 되어 생산성이 저해될 뿐 아니라 직무만족 또한 낮아지게 될 수 있다(Maruyama & Tietze, 2012).

## 2. 재택근무제의 확산 가능성

재택근무제는 코로나19로 인하여 사업체에서 노동력을 보호하고 사회적 거리두기를 위하여 시행된 제도라는 점에서, 이전에 사업체들이 회사 전략에 의하여 자체적으로 시행하던 때와 동일하게 재택근무제의 효과나 평가를 할 수 있을지에 대하여는 의문이 제기되고 있다. 최근 연구는 재택근무제가 코로나19로 인하여 비자발적으로 시행되었고 이는 분명 이전과는 다른 제도의 확산성과 효과를 낳고 있다고 본다.

앞서 논의한 연구결과에서 보면, 재택근무제와 생산성 간의 관계는 긍정적이기보다는 부정적으로 논의되었다고 볼 수 있다. 그리고 이러한 논의의 핵심은 일하는 방식이 ‘대면’과 ‘관계’를 전제로 하기 때문에 이러한 환경적 조건에서 보았을 때 재택근무제는 전통적인 일하는 방식과 맞지 않는 근무제도가 되며, 이로 인해 생산성에 대해서는 일관되게 긍정적으로 평가할 수 없다는 것이다. 그러나 코로나19로 인하여 강제적으로 대면성을 줄이게 되었고, 이로 인해 시작된 재택근무제는 전통적인 일하는 방식이 대면과 관계 중심이지만 이와 별도로 일을 해야 되는 상황에서 기존 일하는 방식과는 별개로, 또는 그 조건을 극복하는 방향으로 제도의 시행

이 이루어져 왔다. 그 결과, 연구들은 재택근무제의 생산성 평가에 대하여 기존의 수준을 유지한, 또는 기존보다 더 나은 근무방식으로 논의를 전개하고 있다.

Etheridge, Tang, & Wang(2020)은 영국에서 실시한 서베이 조사 결과를 통해 평균적으로 근로자들이 팬데믹으로 인해 시작된 재택근무가 그 이전 재택근무 상황과 비교하였을 때보다 생산적이라고 인식한다고 제시하였다. 그리고 Allstrin, Grafström, Stem, & Weidenstedt(2021)는 모든 근로자가 동일하게 제도를 통하여 생산성 향상을 경험하기보다는 일로 인해 차이가 날 것으로 보았으며 특히, 지식 기반 서비스를 하는 근로자의 경우 재택근무를 통해 기존의 사무실 근무보다 생산성 향상을 경험하고 있다고 주장하였다.

또 한편의 논의들은 재택근무와 같은 사무실을 떠나서 근무하는 방식에는 최적의 수준이라는 것이 존재한다고 주장하면서, 무조건의 사무실 근무 또는 무조건의 재택근무가 생산성을 담보하는 것이 아닌 두 방식의 조화가 생산성을 담보할 것이라고 보고 있다. OECD(2020)의 이슈페이퍼에 따르면, 재택근무와 근로자의 생산성 간의 관계는 역유자형(Inverted U-shape)라고 보면서, 재택근무로 인하여 기존의 사무실에서 근무하면서 발생하는 방해들이 없어지고 근무에 집중할 수 있는 시간이 확보되면서 스트레스가 줄어들어 생산성이 향상되지만, 재택근무가 지속될 때, 재택근무제의 한계가 드러나게 되고 동료나 상사와의 관계에서 발생하는 지식의 전이와 공유 그리고 함께 작업공간에 있는 동료들의 지원이 보충되지 않게 되면서 점차 재택근무로 인해 경험한 생산성 향상분은 감소하게 된다고 본다. Hoornweg, Peters, & Van der Heijden(2016)은 이를 데이터를 가지고 실증하였는데, 재택근무를 하는 시간이 5시간에서 10시간 사이가 개인 생산성이 가장 높다고 보았으며, 이후 재택근무시간이 증가되었을 때 생산성은 떨어진다고 보았다.

또한 Allstrin, Grafström, C Stem, & Weidenstedt(2021)는 일주일에 2~3일 정도의 재택근무를 근로자들이 선호한다는 점을 제기하면서 재택근무제의 긍정적인 측면을 확산시킬 수 있는 여러 근무방안을 함께 고려해야 한다고 주장하였다. 이러한 논의들은 재택근무와 사무실 근무를 함

께 고려하는 ‘혼합형’ 근무방식을 제안하는 것으로, 재택근무제의 연결되지 않음에서 발생하는 즉, 관계의 부족에서 오는 한계를 사무실 근무로 극복하고 동시에 사무실 근무에서 오는 비생산적인 점을 재택근무를 통하여 보완하는 형식의 근무방식을 생각해볼 필요가 있다는 것이다.

### 3. 재택근무제의 정착과 일

최근 연구들은 재택근무제를 코로나19가 종식되어도 고려해야 하는 근무제도이며, 한편으로 계속되는 근무제도가 될 수 있다는 것을 강조하고 있다. 재택근무가 근로자들의 일과 가정의 조화에 미치는 긍정적인 영향은 더는 말할 것도 없고, 더 이상 재택근무제는 근로자들 사이에서 한 가지 유연근무제로 이야기되지 않는다고 보는 것이다. 근로자들은 더 이상 내가 재택근무를 할 수 있고, 언제 할 수 있는지에 대하여 의문을 가지지 않으며, 이러한 것들에 대한 생각보다는 어떻게 하면 재택근무를 통해 일과 가정에서 요구되는 역할을 양립하면서 생산성을 높일 수 있을지 고민하는 경향을 보이기 때문이다. 그래서 연구들은 제도 활용과 그리고 이를 통한 생산성 향상에 영향을 미칠 수 있는 다양한 요인을 탐색하고 있다.

Chong, Huang, & Chang(2020)은 근로자가 코로나19로 인하여 갑자기 시작된 재택근무 상황에서 일에 대한 혼란을 경험하였을 때 이것이 근로자의 감정소진에 어떠한 영향을 주는지 살펴보고, 이 과정에서 과업의 독립성과 IT 인프라, 필요한 정보 작업도구, 의사결정 재량권 등 재택근무에 대한 조직의 지원 등이 영향을 미친다고 보았다. Boell, Cecez-Kecmanovic, & Campbell(2016)은 일의 특성이 재택근무의 생산성에 영향을 미친다고 보면서, 근로자가 재택근무를 통해 일하면서 생산성을 담보하기 위해서는 일과 이를 수행하는 방식이 변화해야 한다고 보았다. 이들은 일하는 과정을 ICT와 같은 정보통신기술을 통해 수행하는 것을 전제로 하여 재택근무를 통한 일하기가 가능하다고 주장한다. 그리고 최성웅(2020)은 재택근무를 통하여 생산성을 내기 위해서는 재택근무가 가능한 직무를 중심으로 전개해야 할 필요성을 제기하면서, 재택근무가 가능한 업무특성과 이러한 업무가 이루어지는 환경이 존재한다고 보았다. 그 결과, 타 직

종과 비교하여 전문가, 관리자 등이 재택근무를 할 수 있는 직종이며, 그리고 직종과 함께 더욱 강력하게 작용하는 것은 산업으로 금융 및 보험업, 부동산업 및 임대업, 교육서비스업, 전문, 과학 및 기술 서비스업, 방송통신 및 정보서비스업 등에서 약 70% 이상의 직무들이 재택근무가 가능하다고 보고 있다.

또 한편으로 최근 논의는 재택근무제로 인하여 현재의 인사관리의 방향성이 변화해야 할 필요성에 대하여 제기하고 있다. 그러나 상대적으로 관련된 연구는 많지 않은 것으로 나타난다. 재택근무의 일상화가 진행될 때 새로운 조직문화를 비롯한 조직관리 시스템의 등장이 요구된다고 보고 있지만 구체적인 이슈는 이야기되지 못하는 실정이다(이상훈·정보영, 2021). 그래서 제기되는 이슈 중심으로 정리해보면 다음과 같다. 먼저, 재택근무로 인하여 근로자의 생산성을 담보하기 위해서는 직무열의를 높이는 등 동기부여를 해야 하고, 또한 사회적 상호작용의 결여로 인하여 근로자들이 소속감을 느끼기 어려워진다는 점에서 조직 몰입도를 높이는 인사방안을 강구해야 한다. 그리고 근로자들이 일에 대한 계획 수립 등 스스로 하면서 의사결정을 내릴 수 있도록 자율성을 부여해주어야 하는데 이를 조직 통제와 어떻게 조화할 것인지에 대하여 고민할 필요가 있다. 또한 재택근무 상황에서 이전에 눈에 보이는 관리가 되지 않고 근로자들이 일하는 과정을 조직이 통제하기 어렵다는 점에서 성과를 무엇으로 보고, 어떻게 평가할 것인지에 대한 논의가 필요하다(박해상, 2021).

## 제2절 연구 질문

연구는 재택근무제의 확산 가능성과 이로 인해 발생하게 될 과제를 파악하기 위하여 다음과 같은 연구 질문을 설정하고 데이터와 사례 분석을 통해 답을 구하고자 한다.

먼저, 재택근무제 확산은 업종별 차이를 보이는가라는 질문을 해 볼 수 있다. 연구는 재택근무제 시행과 이로 인한 효과가 일의 특성에 영향을

받을 것이라는 점에서 근본적인 질문을 던지고자 한다. 재택근무제는 코로나19에 따른 정부의 권고로 인하여, 그리고 한편으로는 사업주들의 노동력 보호를 통한 사업유지를 위하여 시행된 제도이지만, 산업이 다르다는 것은 이 안에 제품, 관련 기술, 지식, 행위자와 같은 요소에서 차이가 난다는 점에서 재택근무의 확산에도 영향을 줄 것이라고 볼 수 있다. 그리고 선행연구에서 보면, 재택근무를 할 수 있는 일과 그렇지 않은 일, 그리고 재택근무를 통하여 생산성을 좀 더 낼 수 있는 일과 그렇지 않은 일이 존재한다는 점에서 업종별로 재택근무제의 시행과 확산 정도와 속도는 차이가 있는지 확인할 필요가 있다.

둘째, 재택근무제 시행에 어떠한 기업적 특성이 영향을 주는가이다. 기본적으로 재택근무제 시행과 이로 인한 효과성 발현에는 업종 특성이 영향을 일차적으로 미치지만, 동일 산업일지라도 개별 기업의 문화적, 관리적 특성이 존재한다는 점에서 재택근무제 시행과 확산에는 기업 고유의 특성을 무시할 수 없다. 그리고 더 나아가서 업종의 특성에 관계없이도 기업이 어떠한 문화를 가지고 있고 기술적 자원을 갖고 있는가에 따라서 재택근무제를 시행하는 정도, 재택근무제를 다른 근로제도와 결합하는 모습 등에서 차이를 가질 수 있다는 점에서 재택근무제 시행에 어떠한 기업적 특성이 영향을 미치는지 탐색해볼 필요가 있다.

셋째, 비대면 근로방식은 기업 생산성을 담보할 수 있는가이다. 선행연구에 따르면 재택근무제가 생산성에 미치는 영향은 다양하다. 예를 들어, 근로자가 재택근무제를 통해 일과 삶에서 요구되는 다양한 역할을 균형적으로 수행할 수 있다는 점에서 일의 생산성이 높아질 것이라고 보기도 하며, 한편으로는 일과 삶에서 요구되는 다양한 역할을 수행하면서 결국 일에 대한 생산성이 낮아진다고 보기도 한다. 즉, 재택근무제의 효과는 누가 재택근무를 사용하는지 또는 재택근무를 하는 환경이 어떠한지에 따라 달라지게 될 수 있다는 것이다. 재택근무제를 생산성에 대하여 긍정적으로 평가하는 연구를 보면, 재택근무를 하면서 근로자들이 자신의 과업 활동을 정의하고 동시에 삶의 영역을 관리할 수 있다는 점에서 개별 근로자들이 생산성을 낼 수 있는 방향으로 일을 조직화하면 가능하다고 본다(Maruyama & Tietze, 2012; Tremblay & Thomsin, 2012). 이러한

논의에서 전제하는 것은 근로자가 스스로 생산성을 내는 방향으로 일을 설계해야 한다는 것이다. 그래서 일도 삶도 스스로 관리하고 통제해야 한다는 것이다. 이는 개별 근로자들에게 상당한 재량권을 부여하는 것으로, 재택근무제는 다시 말하면 재량권을 바탕으로 일하는 방식이라는 것이다. 그런데 우리의 현재 일하는 방식은 근로자들이 상당부분 재량권을 갖고 일을 하는 구조는 아니다. 그렇다면 이러한 현재의 일하는 방식에서 재택근무를 하였을 때 과연 재택근무제가 생산성을 낼 수 있는지에 대해서는 의문을 가질 수밖에 없다.

넷째, 비대면 근로방식은 지속가능한 일하는 방식이 될 수 있는가이다. 이는 앞서 제기한 재택근무제의 효과 중 하나인 생산성과 관계를 가지는 것인데, 재택근무제는 사업체가 시행하는 제도라는 점에서 보면 재택근무제가 생산성을 내는 것은 매우 중요하다. 결국 이것이 기업에서 재택근무를 공식적인 제도로 지속하고 아니고를 결정할 것이기 때문이다. 그러나 재택근무제의 또 다른 효과를 보면, 근로자들 일 가정 양립에 긍정적인 영향을 미친다는 것인데(Bloom et al, 2015; Spreitzer et al, 2017), 일 가정 양립은 근로자들에게 중요한 가치라는 점에서 재택근무제를 통해 그 가능성이 올라간다면 근로자들은 계속해서 재택근무를 하고 싶은 가능성을 가질 수 있다. 그리고 앞서 논의한 것과 같이 기업들은 유능한 인재를 유인하고 유지하고 싶어하고, 앞으로 노동력이 계속해서 귀해지는 상황으로 갈 것이라 보면, 기업들은 노동시장에서 제기되는 요구를 적극 반영할 수밖에 없는 것으로 보인다.

다섯째, 재택근무제가 생산성을 담보하기 위해서는 어떠한 제반요소의 변화가 필요한가이다. 재택근무와 같은 비대면성을 가진 근무방식이 생산성에 부정적이라고 보는 대표적인 이유는 비대면성으로 인하여 일하는 과정에 제약이 발생한다는 것이다. 근로자들은 동료들과의 의사소통 빈도가 낮아지고 이로 인해 고립감이나 우울감을 느낄 수 있다. 그리고 한편 근로자들은 동료뿐 아니라 상사와의 의사소통 빈도가 낮아지기 때문에 자신이 하는 일이 정확하게 평가받고 있지 못하다고 인식할 수 있으며 이는 결국 평가와 보상의 공정성 문제로 이어질 수 있다. 이와 같이 재택근무제가 생산성을 담보하기 위해서는 재택근무를 하면서 발생할 수 있

## 18 비대면 근무방식의 출현과 과제

는 제약요소들을 제거해야 한다. 이는 일하는 과정의 전환이 이루어질 수 있게 이를 관리하는 기존의 방식과 지원하는 방식의 전환이 필요하다는 것을 의미한다. 선행연구는 재택근무가 지속되기 위해서 어떠한 제반 요소가 필요한지에 대한 논의까지는 발전시키지 못하고 있다.

## 제 3 장

# 코로나19 이후 재택근무제 시행 현황 및 생산성 분석

## 제1절 들어가는 말

코로나19로 인하여 조직 내 근로자들 간 물리적 접촉이 제한됨에 따라서 많은 조직들이 이를 해결하기 위해 출근 시간을 달리 한다든가 또는 일하는 공간을 분리한다든가 하는 등 근로 공간의 밀집도를 줄이기 위해 노력하고 있다. 이와 같은 노력의 방편으로 거론되고 있는 인사제도 중 하나가 본 연구에서 주목하는 재택근무제이며, 사회 안팎으로 재택근무제도의 시행이 적극적으로 권장되고 있다.

재택근무제는 2020년 코로나19 감염이 확산되면서 정부의 사회적 거리두기 방역 정책으로 인해 시행된 제도이다. 정부는 사회적 거리두기 단계에 따라 한 공간에 모이는 인원을 제한하면서 기업들에게 재택근무 인원 비율을 조정하여 권고하고 있다. 다수의 기업들이 이러한 정부의 권고에 따라서 재택근무제를 시행하지만, 기업들이 가지는 저마다의 조건에 의하여 제도 시행률과 활용률은 차이가 날 수 있다. 이러한 점에서 갑자기 어떠한 준비도 없이 시작된 재택근무제를 어떠한 기업들에서 시행하고 있으며, 더 나아가 이들이 어떻게 운영하고 있는지 그리고 이로 인해 방역효과 외에 발생하는 효과는 무엇인지 살펴볼 필요가 있다. 그러나 코로나19가 확산된 2020년 이후 재택근무제 시행현황이나 운영현황을 파악한

조사는 없었다. 취업포털 사이트 등에서 개별적으로 제도 시행률을 조사한 몇 가지 결과는 있지만, 표본의 대표성이 확보되지 않은 결과라는 한계가 있다. 이러한 점에서 본 연구는 국가 승인통계 중 하나인 일 가정 양립 표본을 대상으로 조사를 진행하였으며, 대표성을 가진 표본을 대상으로 재택근무제 시행률과 운영 실태 파악을 시도하였다.

코로나19라는 기업에게 주어진 상황은 동일하지만 모든 기업에서 동일한 수준으로 받아들이고 있지는 않다. 즉, 어떠한 기업에서는 재택근무제를 실시하고 확산의 정도도 크지만, 또 다른 기업에서는 재택근무제를 실시하지 않거나 소규모로 시행하고 있는 것이다. 이러한 점에서 재택근무제 도입에 어떠한 기업 특성이 영향을 주는지 파악하는 것이 필요하다. 그리고 재택근무제는 코로나19로부터 노동력을 지키면서 사업을 지속하기 위하여 시행된 근무제도이지만, 한편으로 이러한 일하는 방식이 과연 생산성을 보장할 수 있을지에 대한 의문이 계속해서 제기되고 있다. 선행 연구를 보면, 주로 재택근무제가 근로자의 삶의 질에 어떠한 영향을 주는 지 파악하기 위한 시도가 이루어졌다. 반면, 재택근무제가 생산성을 낼 수 있는 근무제도인지에 대한 논의는 많이 이루어지고 있지는 않은 것으로 확인된다.

본 장은 업종별 재택근무제 시행 사업체 조사에 앞서, 재택근무제 운영 실태조사 결과를 바탕으로 코로나19로 인하여 재택근무가 어느 정도 시행되고 있고, 기업들이 어떻게 제도를 운영하고 있는지 살펴보고자 한다. 그리고 시행률 차이를 결정하는 요인이 무엇인지 확인하고자 한다. 마지막으로 재택근무제의 생산성 효과를 살펴보고자 하며, 이러한 관계에 작용하는 맥락적 요인을 고려하여 재택근무제 활용으로 인하여 생산성이 담보되기 위해서는 어떠한 조직적 여건이 고려되어야 하는지 논의하고자 한다.

## 제2절 데이터 소개

### 1. 조사 개요

코로나19 이후 재택근무제 운영 실태를 파악하기 위하여 설문조사를 실시하였다. 조사는 두 단계로 시행되었다. 먼저, 업종, 기업규모, 지역 등을 고르게 고려하여 사업체 단위의 재택근무 시행률을 조사하였고, 다음으로, 사업체의 재택근무제 운영 현황과 이로 인한 효과를 파악하기 위하여 재택근무제 시행률이 높은 산업을 대상으로 사업체와 그 안의 근로자를 대상으로 조사를 한 번 더 실시하였다.

먼저, 사업체 단위의 재택근무 시행률 조사는 전국 17개 시·도, 종사자 30인 이상, 전체 업종의 사업체를 대상으로 실시하였다. 표본의 정당성을 확보하기 위하여 고용노동부에서 진행하는 일-가정 양립 표본을 바탕으로 조사를 시행하였으며, 모집단 리스트 약 50,000개를 바탕으로 1,000 표본 비례 할당을 하였다. 조사는 2021년 7월에 이루어졌다.

다음으로, 재택근무 운영 현황과 효과를 파악하기 위하여 앞서 조사에서 확인된 주요 재택근무제 시행 산업을 대상(7개 산업)으로 범위를 좁혀 한 번 더 조사를 실시하였다. 이유는 두 가지이다. 첫째, 시행 현황과 효과를 파악하기 위해서는 실제 제도 운영 경험이 있는 사업체에게 이와 관련한 사항을 묻는 것이 적합하기 때문이다. 둘째, 산업의 범위가 광범위하여 모든 산업을 포함하는 것은 산업별 적당한 수의 표본을 확보할 수 없다는 약점을 가지기 때문이다. 조사 결과, 재택근무 시행 사업체 표본은 총 620개이고, 사업체 내 근로자 표본은 총 3,000개이다. 그리고 재택근무를 시행하지 않는 사업체 표본은 총 404개이고, 사업체 내 근로자 표본은 1,000개이다. 조사는 전체 시행률 조사가 완료된 후 진행되어 7월 말부터 9월 초까지 이루어졌다.

## 2. 데이터 특성

먼저, 재택근무제 시행률 조사 표본의 특성을 보자. 기업규모로 보면, 총 1,000개 표본 중 30~99인은 48.3%, 100~299인은 29.8%, 3,000인 이상은 21.9%로 조사가 되었다. 산업구성을 보면, 표본 중 제조업이 13.4%로 가장 많이 차지하고 있으며, 다음으로 전문, 과학 및 기술 서비스업 9.8%, 사업시설 관리, 사업지원 및 임대서비스업 9.3% 등이 구성된다. 지역구성을 보면, 표본 중 수도권이 57.7%로 가장 많이 차지하고 있으며, 강원권이 2.8%로 가장 적다.

〈표 3-1〉 시행률 조사 응답자 특성

(단위: 개, %)

전 체		사례 수 (1,000)	% 100.0
규모	30~99인	(483)	48.3
	100~299인	(298)	29.8
	300인 이상	(219)	21.9
업종	광업	(13)	1.3
	제조업	(134)	13.4
	전기, 가스, 증기 및 공기 조절 공급업	(40)	4.0
	수도, 하수 및 폐기물 처리 및 원료재생업	(25)	2.5
	건설업	(74)	7.4
	도매 및 소매업	(52)	5.2
	운수 및 창고업	(76)	7.6
	숙박 및 음식점업	(24)	2.4
	정보통신업	(72)	7.2
	금융 및 보험업	(57)	5.7
	부동산업	(30)	3.0
	전문, 과학 및 기술 서비스업	(98)	9.8
	사업시설 관리, 사업 지원 및 임대 서비스업	(93)	9.3
	교육 서비스업	(61)	6.1
	보건업 및 사회복지 서비스업	(83)	8.3
예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	(38)	3.8	
협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업	(30)	3.0	
지역	수도권	577	57.7
	경상권	203	20.3
	충청권	114	11.4
	전라권(제조 포함)	78	7.8
	강원권	28	2.8

자료: 저자 작성.

다음으로, 재택근무 시행 사업체 특성을 보자. 620개의 재택근무 시행 사업체 3특성을 살펴보면 다음과 같다. 기업규모는 30~100인 미만이 324개(37.7%)로 가장 많았으며, 300인 이상이 202개(32.6%), 100~300인 미만이 184개(29.7%)였다. 산업 중 가장 높은 비중을 차지한 것은 전문, 과학 및 기술 서비스업으로 171개(27.6%)였으며, 정보통신업 108개(17.4%), 금융 및 보험업 171개(27.6%), 전기, 가스, 증기 및 공기 조절업 85개(13.9%), 제조업 57개(9.2%), 사업시설 관리, 사업지원 및 임대 서비스업 54개(8.7%), 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업 37개(6.0%)인 것으로 나타났다. 재택근무 시행 사업체 중 노조가 있는 곳은 532개로(85.8%)로 과반 이상을 차지하는 것으로 확인되었다.

그리고 시행 사업체 내 근로자 특성을 보면, 시행 사업체 내 근로자 데이터는 총 3,000개이다. 직급구성을 보면, 사원이 31.7%, 대리가 42.5%, 과, 차장이 20.9%, 부장이 1%, 임원이 3.3%이며, 직종을 보면, 사무관리직이 86.2%, 전문기술직이 5.0%, 서비스판매직이 7.6%, 생산직이 0.3%이다. 결혼상태는 미혼이 57.8%, 기혼 맞벌이가 32.8%, 기혼 외벌이가 9.4%이고, 노동조합 가입여부는 노조가 없는 사업장이 14.7%이며, 노조가 있을 경우 가입한 근로자 비중은 11.4%, 가입하지 않은 근로자 비중은 73.9%인 것으로 확인되었다.

〈표 3-2〉 사업체 표본 특성

(단위: 개, %)

		시행사업체		미시행 사업체	
		사례 수	%	사례 수	%
전 체		(620)	100.0	(404)	100.0
규모	30~99인	(234)	37.7	(198)	49.0
	100~299인	(184)	29.7	(132)	32.7
	300인 이상	(202)	32.6	(74)	18.3
업종	제조업	(57)	9.2	(105)	26.0
	전기, 가스, 증기 및 공기 조절	(86)	13.9	(30)	7.4
	정보통신업	(108)	17.4	(54)	13.4
	금융 및 보험업	(107)	17.3	(42)	10.4
	전문, 과학 및 기술 서비스업	(171)	27.6	(73)	18.1
	사업시설 관리, 사업 지원 및 임대 서비스업	(54)	8.7	(71)	17.6
	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	(37)	6.0	(29)	7.2

자료: 저자 작성.

〈표 3-3〉 시행 사업체 근로자 응답자 특성

(단위: 개, %)

		시행사업체		미시행 사업체	
		사례 수	%	사례 수	%
전 체		(3,000)	100.0	(1,000)	100.0
성별	남성	(1,515)	50.5	(369)	36.9
	여성	(1,485)	49.5	(631)	63.1
직급	사원	(951)	31.7	(200)	20.0
	대리	(1,276)	42.5	(274)	27.4
	과·차장	(627)	20.9	(290)	29.0
	부장	(31)	1.0	(162)	16.2
	임원 및 기타	(115)	3.8	(74)	7.4
직종	관리직	(2,587)	86.2	(922)	92.2
	전문기술직	(176)	5.9	(44)	4.4
	서비스판매직	(228)	7.6	(34)	3.4
	생산직	(9)	.3	(0)	(0)
결혼 상태	미혼	(1,734)	57.8	(425)	42.5
	기혼(맞벌이)	(985)	32.8	(486)	48.6
	기혼(외벌이)	(281)	9.4	(89)	8.9
노조 가입 여부	가입	(342)	11.4	(15)	1.5
	미가입	(2,217)	73.9	(606)	60.6
	노조 없음	(441)	14.7	(379)	37.9
규모	30~99인	(912)	30.4	(521)	52.1
	100~299인	(949)	31.6	(358)	35.8
	300인 이상	(1,139)	38.0	(121)	12.1
업종	제조업	(224)	7.5	(225)	22.5
	전기, 가스, 증기 및 공기 조절	(441)	14.7	(72)	7.2
	정보통신업	(509)	17.0	(81)	8.1
	금융 및 보험업	(473)	15.8	(156)	15.6
	전문, 과학 및 기술 서비스업	(895)	29.8	(150)	15.0
	사업시설 관리, 사업 지원 및 임대 서비스업	(270)	9.0	(241)	24.1
	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스	(188)	6.3	(75)	7.5

자료: 저자 작성.

반면, 재택근무 미시행 사업체의 특성을 살펴보면, 다음과 같다. 전체 404개의 표본 중, 30인 이상~100인 미만의 규모를 가지고 있는 사업체가 198개(49.0%)로 가장 많은 비중을 차지하고 있었으며, 100인~300인 미만 이 132개(32.7%), 300인 이상이 74개(18.3%)인 것으로 확인되었다. 산업을 살펴보면, 제조업이 105개(26.0%)로 가장 많았으며, 다음으로는 전문,

과학 및 기술 서비스업이 73개(18.1%), 사업시설 관리, 사업 지원 및 임대 서비스업 71개(17.6%), 정보통신업 54개(13.4%), 금융 및 보험업 42개(10.4%), 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업 29개(7.2%) 순인 것으로 나타났다.

## 제3절 재택근무제 시행 현황

### 1. 재택근무제 시행률

조사 결과, 1,000개의 사업체 중 재택근무제 시행률은 33.7%이고, 미시행률은 66.3%인 것으로 나타났다. 그리고 시행의 시기를 구분하여 시행률을 조사하면, 코로나 이전 제도화되어 있는 사업체는 14.4%이고, 코로나 이후 시행한 사업체는 19.3%이며, 이 가운데에서도 코로나19로 인하여 시행하였지만 현재 제도화한 사업체는 1.4%로 나타났다.

그리고 이러한 재택근무제 시행률이 산업, 기업규모, 지역에 따라 차이를 보이는지 살펴보았다. 먼저, 산업을 보면, 시행률이 높은 산업이 존재하는 것으로 나타났으며, 시행률이 높은 산업은 전기, 가스, 증기 및 공기조절업, 정보통신업, 금융 및 보험업, 전문, 과학 및 기술 서비스업 등과 같다. 전기, 가스, 증기 및 공기조절업은 공공기관이 많다는 점에서 제도 시행률이 높을 수밖에 없다고 볼 수 있다. 그러나 이 외 산업을 주목해야 하는데, 정보통신업, 금융 및 보험업, 전문, 과학 및 기술 서비스업 등은 지식집약적 산업이라는 특징을 공유하며, 이러한 산업에서 재택근무제 시행률이 높게 나타난다고 볼 수 있다.

기업규모별로 보면, 30~99인 사업체의 제도 시행률이 가장 낮은 것으로 나타났으며(72.5%), 300인 이상 사업체는 절반이 조금 넘는 사업체들이 재택근무제를 시행하고 있는 것으로 나타난다. 예상할 수 있듯이 기업규모가 작을수록 재택근무제 시행률이 낮으며, 기업규모가 커질수록 제도 시행률은 상승하는 것을 알 수 있다.

〈표 3-4〉 사업체들의 재택근무제 시행률

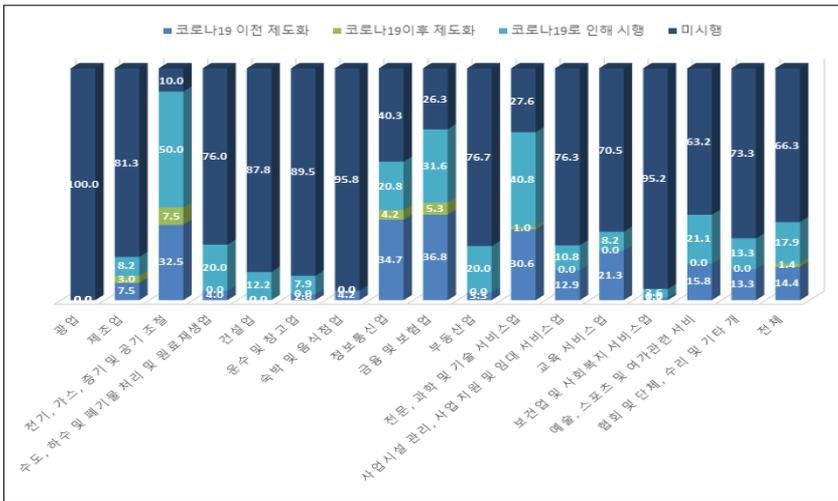
(단위: 개, %)

		시행						미시행	
		코로나 이전 제도화		코로나 이후 제도화		코로나19로 시행			
전 체		(144)	14.4	(14)	1.4	(179)	17.9	(663)	66.3
규모	30~99인	(53)	11.0	(2)	0.4	(78)	16.1	(350)	72.5
	100~299인	(34)	11.4	(6)	2.0	(57)	19.1	(201)	67.4
	300인 이상	(57)	26.0	(6)	2.7	(44)	20.1	(112)	51.1
업종	광업	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0	(13)	100.0
	제조업	(10)	7.5	(4)	3.0	(11)	8.2	(109)	81.3
	전기, 가스, 증기 및 공기 조절	(13)	32.5	(3)	7.5	(20)	50.0	(4)	10.0
	수도, 하수 및 폐기물 처 리 및 원료재생업	(1)	4.0	(0)	0.0	(5)	20.0	(19)	76.0
	건설업	(0)	0.0	(0)	0.0	(9)	12.2	(65)	87.8
	도매 및 소매업	(4)	7.7	(0)	0.0	(19)	36.5	(29)	55.8
	운수 및 창고업	(2)	2.6	(0)	0.0	(6)	7.9	(68)	89.5
	숙박 및 음식점업	(1)	4.2	(0)	0.0	(0)	0.0	(23)	95.8
	정보통신업	(25)	34.7	(3)	4.2	(15)	20.8	(29)	40.3
	금융 및 보험업	(21)	36.8	(3)	5.3	(18)	31.6	(15)	26.3
	부동산업	(1)	3.3	(0)	0.0	(6)	20.0	(23)	76.7
	전문, 과학 및 기술 서비 스업	(30)	30.6	(1)	1.0	(40)	40.8	(27)	27.6
	사업시설 관리, 사업 지원 및 임대 서비스업	(12)	12.9	(0)	0.0	(10)	10.8	(71)	76.3
	교육 서비스업	(13)	21.3	(0)	0.0	(5)	8.2	(43)	70.5
보건업 및 사회복지 서비 스업	(1)	1.2	(0)	0.0	(3)	3.6	(79)	95.2	
예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	(6)	15.8	(0)	0.0	(8)	21.1	(24)	63.2	
협회 및 단체, 수리 및 기 타 개인 서비스업	(4)	13.3	(0)	0.0	(4)	13.3	(22)	73.3	
지역	수도권	(103)	17.9	(8)	1.4	(127)	22.0	(339)	58.8
	경상권	(17)	8.4	(2)	1.0	(28)	13.8	(156)	76.8
	충청권	(18)	15.8	(3)	2.6	(15)	13.2	(78)	68.4
	전라권	(4)	5.1	(1)	1.3	(5)	6.4	(68)	87.2
	강원권	(2)	7.1	(0)	0.0	(4)	14.3	(22)	78.6

자료: 저자 작성.

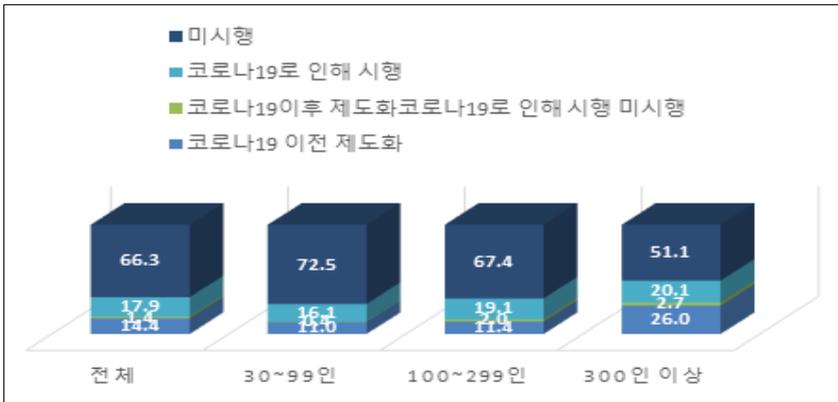
마지막으로, 지역을 보면, 수도권에서 재택근무제 시행률이 가장 높은 것으로 나타나며, 가장 낮은 지역은 전라권으로 나타난다. 이는 코로나19 확산과 긴밀한 관계를 보이는 결과라고 볼 수 있는데, 정부가 코로나19 확산을 기준으로 시행률을 권고하였다는 점에서 수도권의 코로나19 확산세가 컸고, 이로 인하여 수도권에서 제도 시행률이 높게 나타난다고 볼 수 있다.

[그림 3-1] 산업별 재택근무제 시행률



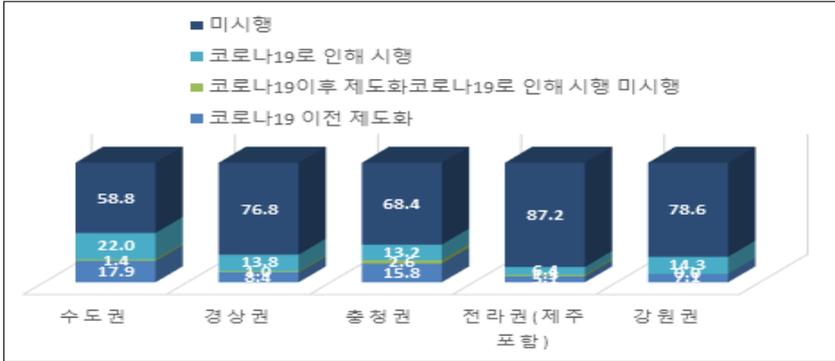
자료: 저자 작성.

[그림 3-2] 기업규모별 재택근무제 시행률



자료: 저자 작성.

[그림 3-3] 지역별 재택근무제 시행률



자료: 저자 작성.

## 2. 시행 사업체의 재택근무제 활용도

시행 사업체에게 조직구성원들이 재택근무제도를 어느 정도 활용하고 있다고 인식하는지 묻은 결과, 전체 중 92.7% 사업체들이 활용하는 편이라고 응답하였으며, 다음으로, 3.45%가 많이 활용하는 편이라고 응답하였다. 산업, 기업규모별로 이러한 양상에는 별로 차이가 없었다.

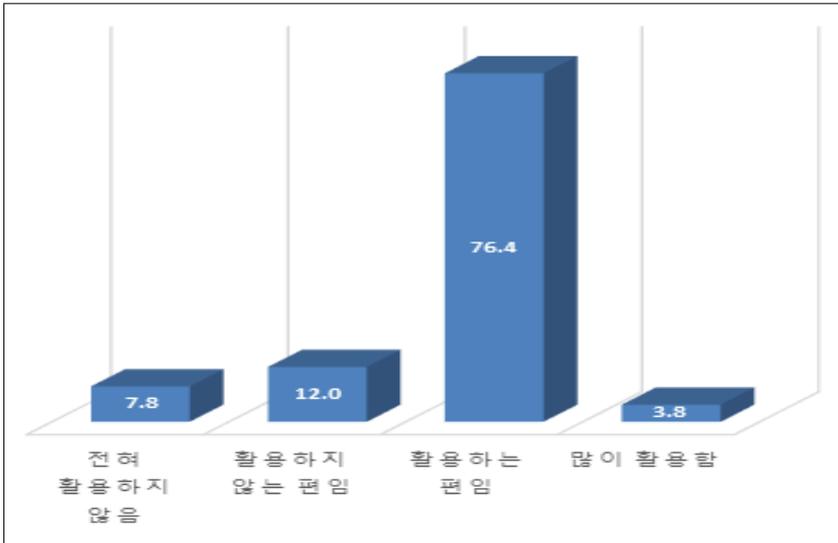
[표 3-5] 재택근무제 활용도

(단위: 개, %)

		전혀 활용하지 않는다		활용하지 않는 편이다		활용하는 편이다		많이 활용한다	
		사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%
전체		4	0.6	20	3.2	575	92.7	21	3.4
규모	30~99인	1	0.4	9	3.8	217	92.7	7	3.0
	100~299인	2	1.1	5	2.7	168	91.3	9	4.9
	300인 이상	1	0.5	6	3.0	190	94.1	5	2.5
업종	제조업	0	0.0	3	5.3	54	94.7	0	0.0
	전기, 가스, 증기 및 공기 조절	0	0.0	2	2.3	82	95.3	2	2.3
	정보통신업	1	0.9	6	5.6	98	90.7	3	2.8
	금융 및 보험업	1	0.9	3	2.8	95	88.8	8	7.5
	전문, 과학 및 기술 서비스업	2	1.2	3	1.8	164	95.9	2	1.2
	사업시설 관리, 사업 지원 및 임대 서비스업	0	0.0	0	0.0	54	100.0	0	0.0
	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	0	0.0	3	8.1	28	75.7	6	16.2

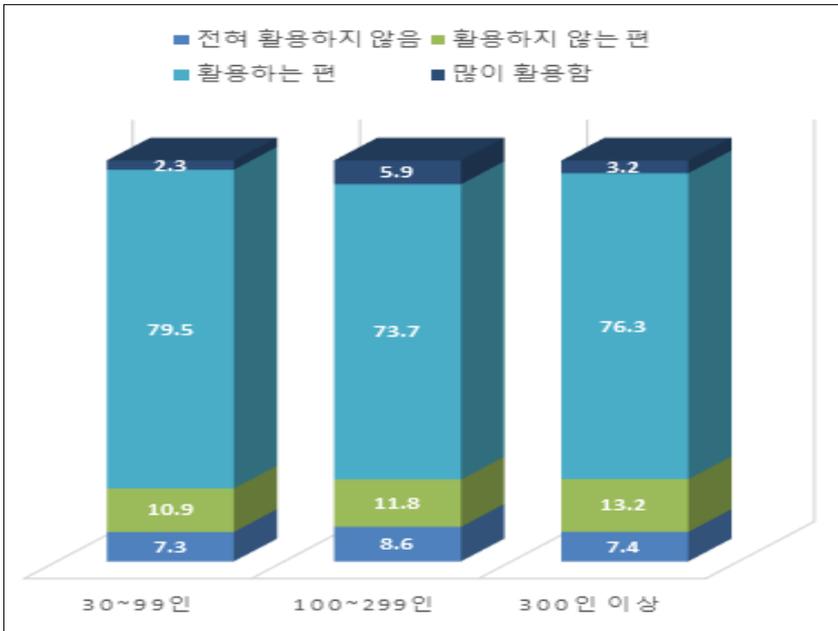
자료: 저자 작성.

(그림 3-4) 시행 사업체의 재택근무제 활용도 인식



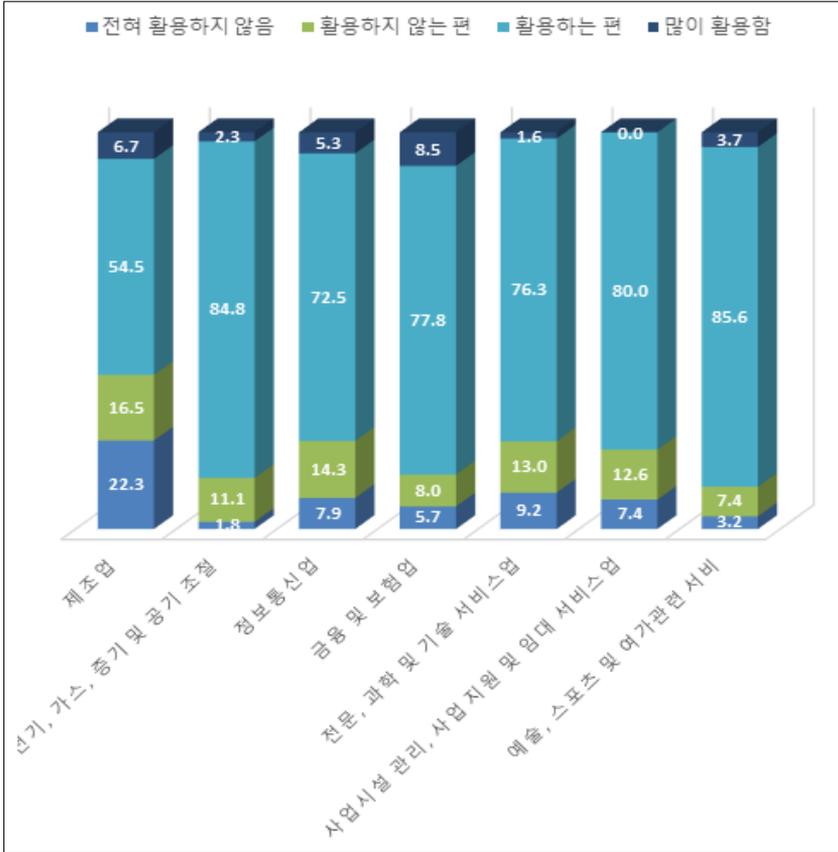
자료: 저자 작성.

(그림 3-5) 기업규모별 재택근무제 활용 인식



자료: 저자 작성.

[그림 3-6] 산업별 재택근무제 활용 인식



자료: 저자 작성.

### 3. 시행 사업체의 재택근무제 실시율

재택근무제를 시행하는 사업체들의 근로자들 중 얼마나 재택근무를 하고 있는지 조사한 결과, 전체 근로자의 20~40%가 활용한다는 응답(27.1%)이 가장 많았고, 다음으로 0~20%가 활용한다는 응답이(24.2%) 많은 것으로 나타났다. 성별로 구분해 보면, 남성의 경우 40~60%가 활용한다는 응답이 31.0%로 가장 많았으며, 여성의 경우 20~40%가 활용한다는 응답이 27.9%로 가장 많고, 40~60%가 활용한다는 응답이 27.6%인 것으로 나타났다.

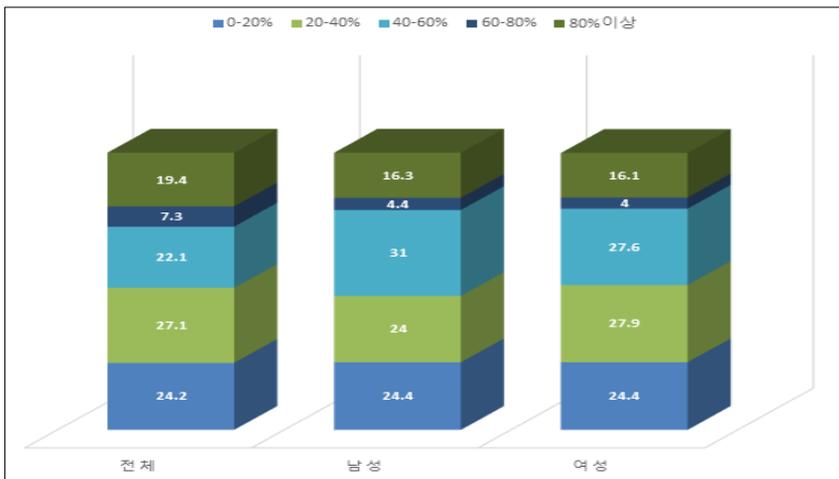
〈표 3-6〉 재택근무제 실시 비율 : 전체 근로자

(단위: 개, %)

		0~20% 미만		20~40% 미만		40~60% 미만		60~80% 미만		80% 이상	
		사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%
전 체		(150)	24.2	(168)	27.1	(137)	22.1	(45)	7.3	(120)	19.4
규모	30~99인	(66)	28.2	(54)	23.1	(53)	22.6	(15)	6.4	(46)	19.7
	100~299인	(49)	26.6	(68)	37.0	(40)	21.7	(17)	9.2	(10)	5.4
	300인 이상	(35)	17.3	(46)	22.8	(44)	21.8	(13)	6.4	(64)	31.7
종업	제조업	(26)	45.6	(6)	10.5	(15)	26.3	(7)	12.3	(3)	5.3
	전기, 가스, 증기 및 공기 조절	(4)	4.7	(29)	33.7	(49)	57.0	(1)	1.2	(3)	3.5
	정보통신업	(42)	38.9	(18)	16.7	(9)	8.3	(0)	0.0	(39)	36.1
	금융 및 보험업	(31)	29.0	(40)	37.4	(12)	11.2	(8)	7.5	(16)	15.0
	전문, 과학 및 기술 서비스업	(27)	15.8	(46)	26.9	(37)	21.6	(24)	14.0	(37)	21.6
	사업시설 관리, 사업 지원 및 임대 서비스업	(15)	27.8	(24)	44.4	(11)	20.4	(0)	0.0	(4)	7.4
예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	(5)	13.5	(5)	13.5	(4)	10.8	(5)	13.5	(18)	48.6	
남성		(151)	24.4	(149)	24.0	(192)	31.0	(27)	4.4	(101)	16.3
여성		(151)	24.4	(173)	27.9	(171)	27.6	(25)	4.0	(100)	16.1

자료: 저자 작성.

(그림 3-7) 재택근무제 실시 비율



자료: 저자 작성.

#### 4. 시행 사업체의 재택근무제 실시 시기 및 계기

사업체들의 재택근무제도 시행 시기를 조사한 결과, 최근 1년 이내 제도를 시행하였다는 사업체가 55.5%로 가장 많은 것으로 나타났으며, 다음으로 2~3년 이내 제도를 시행하였다는 사업체가 24.7%, 그리고 오래 전부터 근로제도로 시행 중이라는 기업이 18.5% 정도로 나타났다. 이는 산업이나 기업규모별로도 별다른 차이를 보이지 않았다. 그리고 실시하게 된 계기를 묻은 결과, 코로나19로 인한 정부의 방침에 의하여 제도를 시행하였다는 사업체가 55.5%이며, 나머지 44.5%는 코로나19 이전부터 자체적으로 제도를 시행하고 있었다고 응답하였다. 이러한 결과는 사업체에서 재택근무제는 코로나19로 인한 정부 방침으로 인해 시작된 제도이기도 하지만, 상대적으로 규모가 큰 기업이나 몇몇 산업에서는 근무제도로 도입하고 있었다는 것을 알 수 있다. 그러나 실제 제도의 활용 여부는 알 수 없기 때문에 제도가 시행되었는지는 파악되지 않는다.

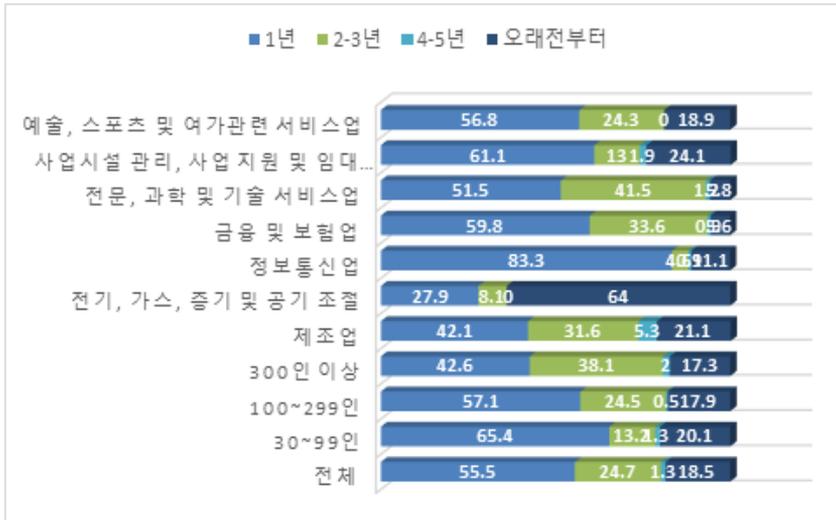
〈표 3-7〉 재택근무제 실시 시기

(단위: 개, %)

		최근 1년		2~3년		4~5년		오래 전부터의 근로제도임	
		사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%
전 체		(344)	55.5	(153)	24.7	(8)	1.3	(115)	18.5
규모	30~99인	(153)	65.4	(31)	13.2	(3)	1.3	(47)	20.1
	100~299인	(105)	57.1	(45)	24.5	(1)	0.5	(33)	17.9
	300인 이상	(86)	42.6	(77)	38.1	(4)	2.0	(35)	17.3
업종	제조업	(24)	42.1	(18)	31.6	(3)	5.3	(12)	21.1
	전기, 가스, 증기 및 공기 조절	(24)	27.9	(7)	8.1	(0)	0.0	(55)	64.0
	정보통신업	(90)	83.3	(5)	4.6	(1)	0.9	(12)	11.1
	금융 및 보험업	(64)	59.8	(36)	33.6	(1)	0.9	(6)	5.6
	전문, 과학 및 기술 서비스업	(88)	51.5	(71)	41.5	(2)	1.2	(10)	5.8
	사업시설 관리, 사업 지원 및 임대 서비스업	(33)	61.1	(7)	13.0	(1)	1.9	(13)	24.1
	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	(21)	56.8	(9)	24.3	(0)	0.0	(7)	18.9

자료: 저자 작성.

[그림 3-8] 재택근무제 실시 시기



자료: 저자 작성.

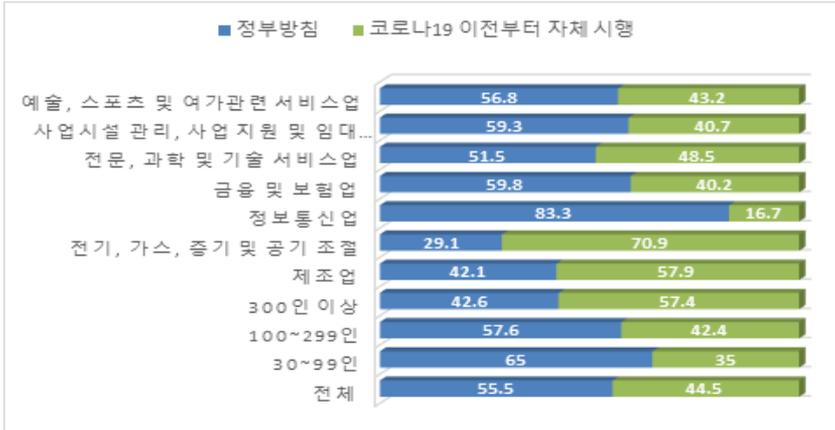
〈표 3-8〉 재택근무제 실시 계기

(단위: 개, %)

		코로나19로 인한 정부방침		코로나19 이전부터 기업 자체적으로 시행	
		사례 수	%	사례 수	%
전체		(344)	55.5	(276)	44.5
규모	30~99인	(152)	65.0	(82)	35.0
	100~299인	(106)	57.6	(78)	42.4
	300인 이상	(86)	42.6	(116)	57.4
업종	제조업	(24)	42.1	(33)	57.9
	전기, 가스, 증기 및 공기 조절	(25)	29.1	(61)	70.9
	정보통신업	(90)	83.3	(18)	16.7
	금융 및 보험업	(64)	59.8	(43)	40.2
	전문, 과학 및 기술 서비스업	(88)	51.5	(83)	48.5
	사업시설 관리, 사업 지원 및 임대 서비스업	(32)	59.3	(22)	40.7
	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	(21)	56.8	(16)	43.2

자료: 저자 작성.

(그림 3-9) 재택근무제 실시 계기



자료: 저자 작성.

## 5. 재택근무제 사용 근로자 범주

사업체에서 재택근무제 사용과 고용형태가 관계있는지 물은 결과, 제도는 고용형태와 관계없이 정규직과 비정규직 모두 사용할 수 있다는 사업체가 50%이며, 나머지 사업체에서는 정규직만 사용할 수 있다고 응답하였다. 기업규모를 나누어 보면, 30~99인 사업체와 300인 이상 사업체에서는 정규직만 제도를 사용하는 경향이 높으며, 업종에서는 제조업, 금융 및 보험업, 전문, 과학 및 기술 서비스업, 사업시설 관리, 임대서비스업, 그리고 노조가 없는 사업체의 경우 정규직만 제도를 사용할 수 있는 경향이 높은 것을 알 수 있다. 이는 코로나19 상황에서 시작된 재택근무제 활용 가능성이 고용형태에 영향받았을 가능성을 보여줌으로써 차별적 환경을 만드는 제도로 작용하였을 가능성이 있다.

그리고 재택근무제도를 활용하여 일하게 하는 근로자 범주를 조사한 결과, 전체 근로자가 이용할 수 있는 사업체가 71.9%로 가장 많은 것으로 나타났다. 기업규모에서는 유사한 패턴이 확인되지만, 업종에서 보면 제조업의 경우만 특정 직종에서 제도를 사용할 수 있다는 응답(52.6%)이 높은 것으로 나타나, 제조업의 생산직 근로자들의 경우 재택근무를 할 수 없는 것을 나타낸다고 볼 수 있다.

〈표 3-9〉 고용형태에 따른 재택근무 사용가능 여부

(단위: 개, %)

		정규직, 비정규직 모두 사용가능		정규직만 사용가능	
		사례 수	%	사례 수	%
전 체		(310)	50.0	(310)	50.0
규모	30~99인	(107)	45.7	(127)	54.3
	100~299인	(111)	60.3	(73)	39.7
	300인 이상	(92)	45.5	(110)	54.5
업종	제조업	(26)	45.6	(31)	54.4
	전기, 가스, 증기 및 공기 조절	(46)	53.5	(40)	46.5
	정보통신업	(64)	59.3	(44)	40.7
	금융 및 보험업	(52)	48.6	(55)	51.4
	전문, 과학 및 기술 서비스업	(75)	43.9	(96)	56.1
	사업시설 관리, 사업 지원 및 임대 서비스업	(22)	40.7	(32)	59.3
	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	(25)	67.6	(12)	32.4

자료: 저자 작성.

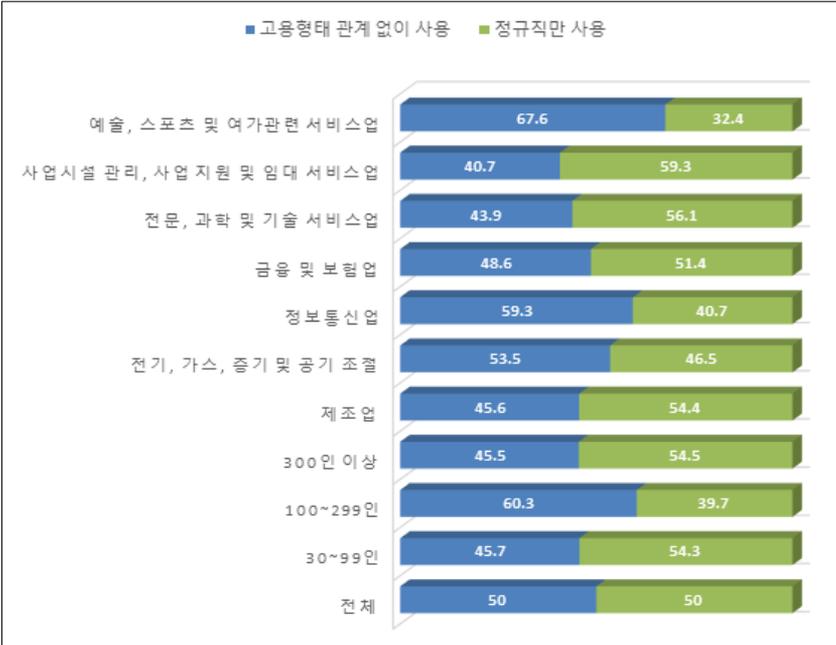
〈표 3-10〉 재택근무제 사용 근로자 범주

(단위: 개, %)

		특정직종		직종 상관없이 특정근로자 (임신, 노약, 기저질환자, 육아)		전체 근로자	
		사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%
전 체		(131)	21.1	(43)	6.9	(446)	71.9
규모	30~99인	(65)	27.8	(16)	6.8	(153)	65.4
	100~299인	(26)	14.1	(15)	8.2	(143)	77.7
	300인 이상	(40)	19.8	(12)	5.9	(150)	74.3
업종	제조업	(30)	52.6	(7)	12.3	(20)	35.1
	전기, 가스, 증기 및 공기 조절	(5)	5.8	(3)	3.5	(78)	90.7
	정보통신업	(13)	12.0	(9)	8.3	(86)	79.6
	금융 및 보험업	(41)	38.3	(5)	4.7	(61)	57.0
	전문, 과학 및 기술 서비스업	(26)	15.2	(14)	8.2	(131)	76.6
	사업시설 관리, 사업 지원 및 임대 서비스업	(14)	25.9	(3)	5.6	(37)	68.5
	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	(2)	5.4	(2)	5.4	(33)	89.2

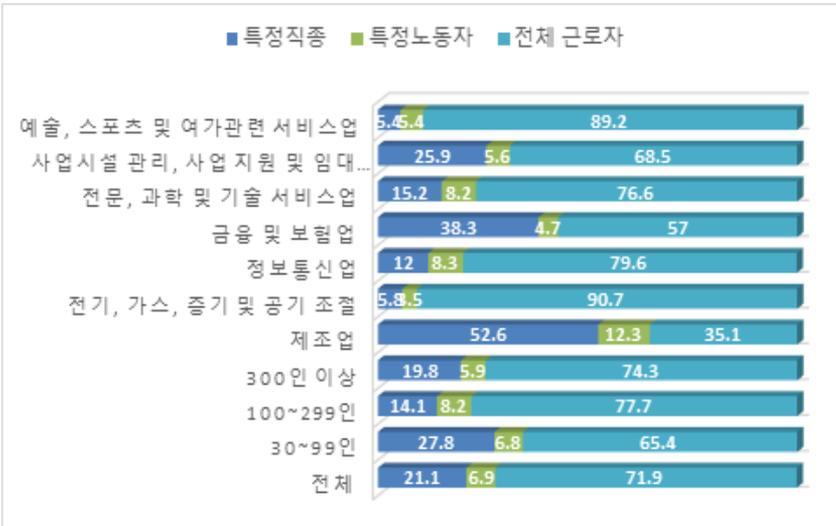
자료: 저자 작성.

(그림 3-10) 고용형태별 재택근무제 활용 가능성



자료: 저자 작성.

(그림 3-11) 재택근무제 제공 대상



자료: 저자 작성.

## 6. 시행 사업체의 재택근무제를 위한 인프라 제공

근로자들이 재택근무를 하는 경우 회사에서 어떠한 인프라를 제공하는지 조사한 결과를 보면, 사업체 중 77.6%가 노트북 등 PC를 제공하고 있는 것으로 나타나 하드웨어를 주로 제공하고 있는 것을 알 수 있으며, 사업체 중 16.3%가 인터넷 사용료를 제공하고, 15.8%가 전기료 등 간접비용을 제공하고 있는 것으로 나타났다. 이는 산업이나 기업규모별 차이가 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 사업체들은 관련 하드웨어의 제공은 전폭적으로 하고 있는 것을 알 수 있지만, 재택근무로 인하여 근로자가 부담하게 되는 각종 비용들에 관해서는 현재 지원이 이루어지지 않고 있는 것을 알 수 있다.

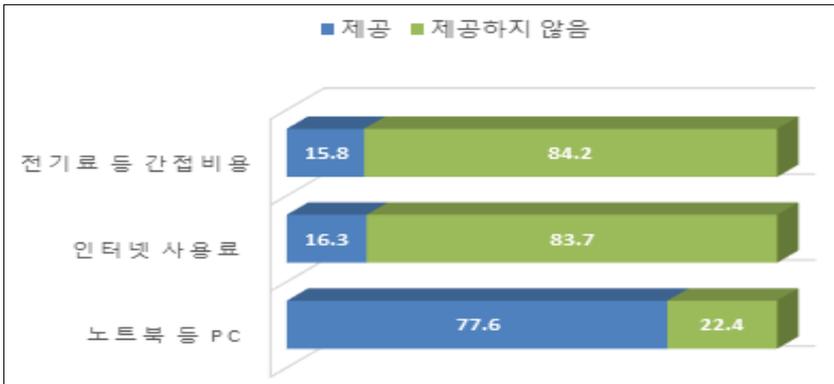
〈표 3-11〉 재택근무자에게 제공하는 인프라

(단위: 개, %)

PC, 노트북				인터넷 사용료				전기료 등 간접비용			
제공		제공하지 않음		제공		제공하지 않음		제공		제공하지 않음	
사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%						
(481)	77.6	(139)	22.4	(101)	16.3	(519)	83.7	(98)	15.8	(522)	84.2

자료: 저자 작성.

〔그림 3-12〕 시행 사업체의 재택근무제 지원 인프라



자료: 저자 작성.

### 7. 시행 사업체의 재택근무제 운영과 인사관리의 변화

먼저, 회사가 재택근무를 하는 근로자들의 근무태도를 어떻게 관리하는지 묻은 결과, 조직차원에서 일괄된 지침은 없으며 팀별로 중간관리자가 알아서 관리한다는 응답이 43.7%로 가장 많았고, 다음으로, 조직차원에서 PC 등 접속시간을 원격으로 체크한다는 응답이 42.1%로 나타났다. 그리고 재택근무제를 시행하면서 교육훈련 방식의 변화를 주었는지 묻은 결과 사업체 중 63.7%가 변화가 없다고 응답하였다. 그러나 산업에서 사업시설 관리, 사업지원 및 임대 서비스업의 경우는 교육훈련 방식의 변화가 있었다는 응답이 68.5%로 더 높은 것으로 나타나 전체의 경향과 다른 양상을 보였다. 또한 재택근무 시행으로 인하여 보상관리 방식이 변화하였는지 묻은 결과, 사업체 중 99.2%가 변화 없다고 응답하였다.

〈표 3-12〉 재택근무자에 대한 근무관리 방법

(단위: 개, %)

		제도 시행 이전과 별다른 변화 없고 특별히 관리하지 않는다		조직차원에서 PC 등 접속시간을 원격으로 체크한다		조직차원에서 일괄된 지침은 없으며 팀별로 중간관리자가 알아서 관리한다		기타	
		사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%
전 체		(70)	11.3	(261)	42.1	(271)	43.7	(18)	2.9
규모	30~99인	(34)	14.5	(85)	36.3	(110)	47.0	(5)	2.1
	100~299인	(18)	9.8	(94)	51.1	(65)	35.3	(7)	3.8
	300인 이상	(18)	8.9	(82)	40.6	(96)	47.5	(6)	3.0
업종	제조업	(4)	7.0	(15)	26.3	(37)	64.9	(1)	1.8
	전기, 가스, 증기 및 공기 조절 정보통신업	(11)	12.8	(67)	77.9	(2)	2.3	(6)	7.0
	금융 및 보험업	(7)	6.5	(36)	33.3	(65)	60.2	(0)	0.0
	전문, 과학 및 기술 서비스업	(17)	15.9	(34)	31.8	(54)	50.5	(2)	1.9
	사업시설 관리, 사업 지원 및 임대 서비스업	(20)	11.7	(74)	43.3	(73)	42.7	(4)	2.3
	사업시설 관리, 사업 지원 및 임대 서비스업	(7)	13.0	(16)	29.6	(28)	51.9	(3)	5.6
	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	(4)	10.8	(19)	51.4	(12)	32.4	(2)	5.4

자료: 저자 작성.

〈표 3-13〉 재택근무제 시행에 따른 교육훈련 방식 변화 여부

(단위: 개, %)

		변화 있음		변화 없음	
		사례 수	%	사례 수	%
전 체		(225)	36.3	(395)	63.7
규모	30~99인	(75)	32.1	(159)	67.9
	100~299인	(67)	36.4	(117)	63.6
	300인 이상	(83)	41.1	(119)	58.9
업종	제조업	(23)	40.4	(34)	59.6
	전기, 가스, 증기 및 공기 조절	(13)	15.1	(73)	84.9
	정보통신업	(32)	29.6	(76)	70.4
	금융 및 보험업	(50)	46.7	(57)	53.3
	전문, 과학 및 기술 서비스업	(55)	32.2	(116)	67.8
	사업시설 관리, 사업 지원 및 임대 서비스업	(37)	68.5	(17)	31.5
	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	(15)	40.5	(22)	59.5

자료: 저자 작성.

〈표 3-14〉 재택근무제 시행에 따른 보상관리 방식 변화 여부

(단위: 개, %)

		변화 있음		변화 없음	
		사례 수	%	사례 수	%
전 체		(5)	0.8	(615)	99.2
규모	30~99인	(5)	2.1	(229)	97.9
	100~299인	(0)	0.0	(184)	100.0
	300인 이상	(0)	0.0	(202)	100.0
업종	제조업	(0)	0.0	(57)	100.0
	전기, 가스, 증기 및 공기 조절	(3)	3.5	(83)	96.5
	정보통신업	(0)	0.0	(108)	100.0
	금융 및 보험업	(2)	1.9	(105)	98.1
	전문, 과학 및 기술 서비스업	(0)	0.0	(171)	100.0
	사업시설 관리, 사업 지원 및 임대 서비스업	(0)	0.0	(54)	100.0
	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	(0)	0.0	(37)	100.0

자료: 저자 작성.

이와 같은 별다른 변화가 일어나고 있지 않은 상황은 두 가지 가능성을 가지는데, 첫째, 사업체들은 재택근무제가 이전과 다른 일하는 방식이지만 코로나19로 도입된 한시적인 제도일 수 있다고 생각할 가능성이 있

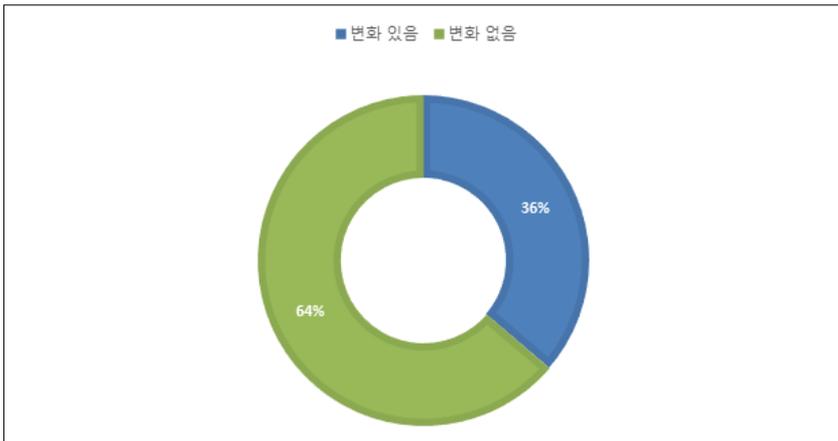
기 때문에 제도 차원의 변화를 도모하고 있지 않고 있다고 볼 수 있다. 둘째, 재택근무제 시행으로 인하여 어떠한 인사관리 변화를 만들어야 하는지 그리고 이는 어떠한 새로운 방향을 모색해야 하는지 모를 가능성이 있다. 그렇기 때문에 근태관리와 같은 제도 운영에 중요한 사안을 중간관리자 재량에 맡기고 있을 가능성도 있다고 본다.

[그림 3-13] 시행 사업체의 근태관리 방식



자료: 저자 작성.

[그림 3-14] 시행 사업체의 교육훈련 체계 변화 여부



자료: 저자 작성.

[그림 3-15] 시행 사업체의 보상관리 체계 변화 여부



자료: 저자 작성.

## 8. 시행 사업체의 재택근무제 시행에 따르는 어려움

사업체들이 재택근무제를 시행하면서 경험하는 어려움을 보면, 별다른 어려움이 없다는 응답이 47.6%로 가장 많았다. 그다음으로 재택근무가 어려운 직무와의 형평성 문제가 제기된다는 사업체가 23.1%이고, 정보보안 문제가 제기된다는 사업체가 18.9%, 관련 인프라 구축비용이 문제로 제기된다는 사업체가 17.6%로 나타났다. 이는 기업규모별로도 차이는 없었다. 그러나 산업별로는 이슈 차이가 발견되었는데, 제조업에서는 정보보안 문제(43.9%), 그리고 재택근무가 어려운 직무와의 형평성 문제(38.6%)를 주요 어려움으로 보고 있으며, 정보통신업은 재택근무가 어려운 직무와의 형평성 문제(38.9%), 정보보안 문제(25.95%)를 어려움으로 보고 있으며, 금융 및 보험업도 재택근무가 어려운 직무와의 형평성 문제(27.1%)를 어려움으로 보고 있다. 이러한 결과는 산업에 따라 차이가 나기는 하지만, 사업체들의 주요 어려움은 재택근무가 어려운 직무와 재택근무를 하는 직무 간의 형평성 이슈인 것으로 볼 수 있다.

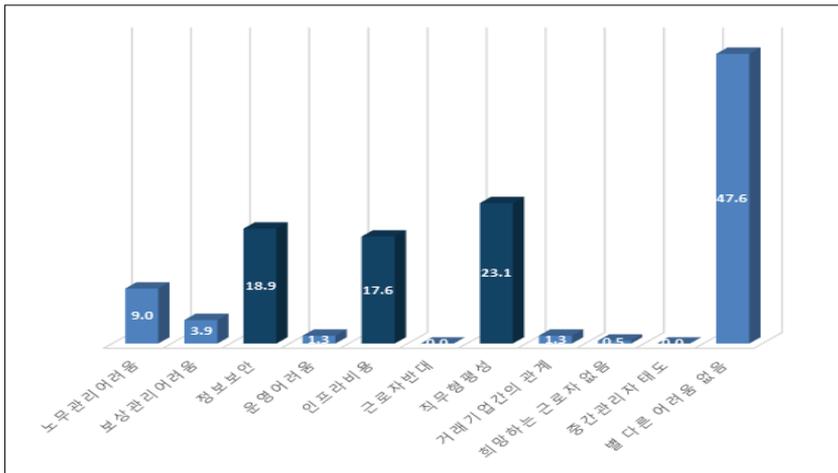
〈표 3-15〉 재택근무 시행의 어려운 점(복수응답)

(단위: 개, %)

	별다른 어려움 없음	재택근무가 어려운 형평성 문제		정보 보안 문제		관련 인프라 구축 비용		직원 근태 및 근로시간 조정, 정산 등의 노무관리 어려움		업무평가 및 보상관리 어려움		거래하는 기업과의 관계 때문에		도입 방법, 절차, 규정을 잘 몰라서		희망하는 근로자가 없어서			
		사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%		
전 체	(25)	47.6	(14)	23.1	(11)	18.9	(10)	17.6	(5)	9.0	(2)	3.9	(8)	13	(8)	13	(3)	0.5	
규모	30~99인	(8)	38.0	(6)	29.1	(3)	16.7	(5)	22.2	(2)	12.0	(7)	30	(2)	0.9	(5)	21	(2)	0.9
	100~299인	(11)	61.4	(3)	17.4	(3)	16.3	(2)	12.5	(1)	5.4	(5)	27	(1)	0.5	(0)	0	(0)	0.0
	300인 이상	(9)	46.0	(4)	21.3	(4)	23.8	(3)	16.8	(1)	7.9	(7)	3.5	(1)	0.5	(2)	1.0	(1)	0.5
업종	제조업	(1)	22.8	(2)	38.6	(2)	43.9	(1)	26.3	(1)	28.1	(1)	19.3	(1)	1.8	(1)	1.8	(0)	0.0
	전기, 가스, 증기 및 공기 조절	(6)	77.9	(9)	10.5	(6)	7.0	(6)	7.0	(1)	1.2	(3)	3.5	(1)	1.2	(0)	0.0	(0)	0.0
	정보통신업	(1)	15.7	(4)	38.9	(2)	25.9	(2)	25.9	(6)	5.6	(1)	0.9	(0)	0.0	(1)	0.9	(1)	0.9
	금융 및 보험업	(2)	25.2	(2)	27.1	(2)	23.4	(3)	29.0	(8)	7.5	(3)	2.8	(6)	5.6	(0)	0.0	(0)	0.0
	전문, 과학 및 기술 서비스업	(1)	65.5	(2)	14.6	(2)	12.9	(2)	11.7	(2)	11.7	(4)	2.3	(0)	0.0	(3)	1.8	(1)	0.6
	사업시설 관리, 사업 지원 및 임대 서비스업	(3)	66.7	(9)	16.7	(7)	13.0	(4)	7.4	(2)	3.7	(1)	1.9	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0
	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	(2)	62.2	(7)	18.9	(4)	10.8	(5)	13.5	(3)	8.1	(1)	2.7	(0)	0.0	(3)	8.1	(1)	2.7

자료: 저자 작성.

〔그림 3-16〕 시행 사업체의 재택근무제 시행이 어려운 점



자료: 저자 작성.

## 9. 시행 사업체의 향후 재택근무제 시행 계획

코로나19가 종식되어도 재택근무제를 계속 시행할 계획이 있는지 조사하였다. 현재 시행하고 있는 사업체 중 48.4%가 계속 시행할 계획을 가지고 있지만 현재보다는 축소하여 시행할 것이라고 응답하였으며, 다음으로는 현재 수준으로 계획 시행(26.8%)할 것이라는 응답이 많이 확인되었다. 이러한 응답은 사업, 기업규모별로 차이는 없었다. 현재 제도를 시행하고 있는 기업 중 절반 이상은 재택근무제를 계속해서 시행할 것이라는 것을 알 수 있다.

그리고 재택근무제를 계속 시행할 계획을 하는 사업체들에게 그 이유를 물은 결과, 사무실과 비교하여 생산성 측면에서 큰 차이가 없기 때문에 제도를 계속 시행할 것이라는 이유가 53.6%로 가장 많았으며, 다음으로는 경영진의 제도 시행에 대한 의지가 20.5%로 나타났고, 사무실 근무와 비교하여 생산성 향상을 경험하여서라는 이유도 18.7% 나타났다.

〈표 3-16〉 코로나19 종결 후 재택근무제 계속 시행 여부

(단위: 개, %)

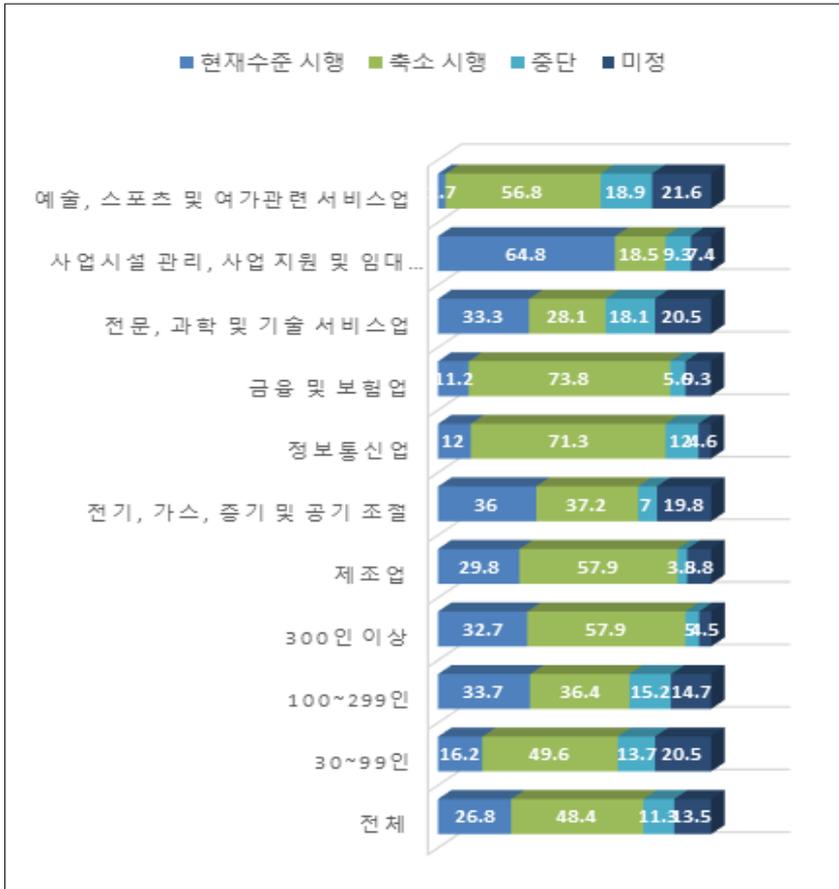
		현재 수준으로 계속 시행		계속 시행하지만 축소 시행		중단		미정	
		사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%
전 체		(166)	26.8	(300)	48.4	(70)	11.3	(84)	13.5
규모	30~99인	(38)	16.2	(116)	49.6	(32)	13.7	(48)	20.5
	100~299인	(62)	33.7	(67)	36.4	(28)	15.2	(27)	14.7
	300인 이상	(66)	32.7	(117)	57.9	(10)	5.0	(9)	4.5
업종	제조업	(17)	29.8	(33)	57.9	(2)	3.5	(5)	8.8
	전기, 가스, 증기 및 공기 조절	(31)	36.0	(32)	37.2	(6)	7.0	(17)	19.8
	정보통신업	(13)	12.0	(77)	71.3	(13)	12.0	(5)	4.6
	금융 및 보험업	(12)	11.2	(79)	73.8	(6)	5.6	(10)	9.3
	전문, 과학 및 기술 서비스업	(57)	33.3	(48)	28.1	(31)	18.1	(35)	20.5
	사업시설 관리, 사업 지원 및 임대 서비스업	(35)	64.8	(10)	18.5	(5)	9.3	(4)	7.4
예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	(1)	2.7	(21)	56.8	(7)	18.9	(8)	21.6	

자료: 저자 작성.

반면, 시행을 중단할 것이라고 응답한 사업체들에게 이유를 물은 결과를 보면, 제도의 효과성을 담보할 수 없어서 시행을 중단한다는 이유가 33.8%로 가장 많으며, 사무실 근무와 비교하여 생산성이 낮기 때문이라는 이유도 30.0%로 다음을 차지하였으며, 이어서는 같은 업종 내 제도 확산이 없어서 17.1%, 근로자의 근무 태만 등 남용 우려가 12.9%, 경영진의 의지가 없어서가 12.9%로 나타났다.

이러한 결과들을 종합해보면, 사업체들의 재택근무제 제도화 결정에는 제도의 생산성이 가장 강력하게 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

[그림 3-17] 시행 사업체의 계속 시행 계획



자료: 저자 작성.

〈표 3-17〉 코로나19 종결 후 재택근무제 계속 시행 이유(복수응답)

(단위 : 개, %)

	사무실 근무와 비교하여 생산성 측면에서 큰 차이 없어서	경영진의 제도 시행에 대한 의지		사무실 근무와 비교하여 생산성 향상을 경험하여서		사무실 근무와 비교하여 근로자 만족도가 높아서		같은 업종 내 기업에서 본 제도의 확산 경향이 보여서		재택근무에 대한 근로자 니즈가 발생하여서		우수인력을 확보할 가능성이 증가하여서			
		사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%		
전 체	(89)	53.6	(34)	20.5	(31)	18.7	(11)	6.6	(2)	1.2	(1)	0.6	(1)	0.6	
규모	30~99인	(12)	31.6	(11)	28.9	(12)	31.6	(1)	2.6	(2)	5.3	(1)	2.6	(0)	0.0
	100~299인	(38)	61.3	(13)	21.0	(6)	9.7	(5)	8.1	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0
	300인 이상	(39)	59.1	(10)	15.2	(13)	19.7	(5)	7.6	(0)	0.0	(0)	0.0	(1)	1.5
업종	제조업	(9)	52.9	(0)	0.0	(4)	23.5	(5)	29.4	(0)	0.0	(0)	0.0	(1)	5.9
	전기, 가스, 증기 및 공기 조절	(1)	3.2	(27)	87.1	(3)	9.7	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0
	정보통신업	(7)	53.8	(3)	23.1	(0)	0.0	(3)	23.1	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0
	금융 및 보험업	(5)	41.7	(1)	8.3	(5)	41.7	(0)	0.0	(1)	8.3	(0)	0.0	(0)	0.0
	전문, 과학 및 기술 서비스업	(39)	68.4	(3)	5.3	(12)	21.1	(3)	5.3	(1)	1.8	(0)	0.0	(0)	0.0
	사업시설 관리, 사업 지원 및 임대 서비스업	(28)	80.0	(0)	0.0	(7)	20.0	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0
	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0	(1)	100.0	(0)	0.0

자료 : 저자 작성.

〈표 3-18〉 재택근무제 시행을 중단하려는 이유(복수응답)

(단위 : 개, %)

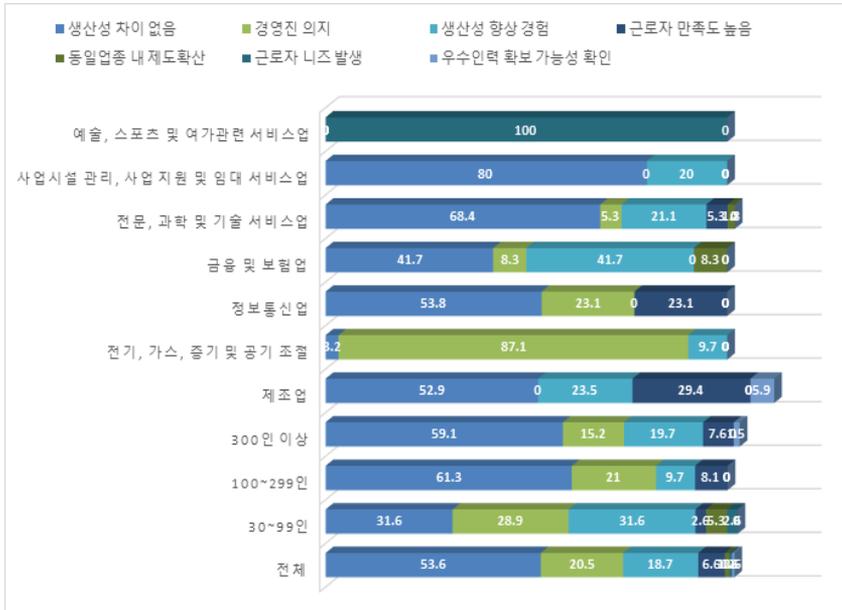
	제도 효과성을 담보할 수 없어서		사무실 근무와 비교하여 생산성이 낮아서		같은 업종 내 기업에서 본 제도의 확산이 없어서		근무태만 등 잠재적 남용가능성을 우려하여		경영진의 제도 시행에 대한 의지가 없어서		재택근무에 대한 근로자 니즈가 없어서		사무실 근무와 비교하여 근로자 만족도가 낮아서		제도 시행에 대한 비용 소요가 커서		
	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	
전 체	(23)	33.8	(21)	30.0	(12)	17.1	(9)	12.9	(9)	12.9	(4)	5.7	(2)	2.9	(1)	1.4	
규모	30~99인	(11)	34.4	(11)	34.4	(5)	15.6	(3)	9.4	(3)	9.4	(1)	3.1	(1)	3.1	(1)	3.1
	100~299인	(10)	35.7	(5)	17.9	(6)	21.4	(6)	21.4	(6)	21.4	(2)	7.1	(0)	0.0	(0)	0.0
	300인 이상	(2)	20.0	(5)	50.0	(1)	10.0	(0)	0.0	(0)	0.0	(1)	10.0	(1)	10.0	(0)	0.0

〈표 3-18〉의 계속

		제도 효과성을 담보할 수 없어서			사무실 근무와 비교하여 생산성이 낮아서			같은 업종 내 기업에서 본 제도의 확산이 없어서			근무태만 등 잠재적 남용가능성을 우려하여			경영진의 제도 시행에 대한 의지가 없어서			채택근무에 대한 근로자 니즈가 없어서			사무실 근무와 비교하여 근로자 만족도가 낮아서			제도 시행에 대한 비용 소요가 커서		
		사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%		
업종	제조업	(0)	0.0	(2)	100.0	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0	(1)	50.0	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0		
	전기, 가스, 증기 및 공기 조절	(2)	33.3	(2)	33.3	(2)	33.3	(1)	16.7	(1)	16.7	(1)	16.7	(1)	16.7	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0		
	정보통신업	(4)	30.8	(3)	23.1	(3)	23.1	(1)	7.7	(1)	7.7	(1)	7.7	(1)	7.7	(1)	7.7	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0		
	금융 및 보험업	(2)	33.3	(3)	50.0	(2)	33.3	(1)	16.7	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0		
	전문, 과학 및 기술 서비스업	(10)	32.3	(8)	25.8	(4)	12.9	(6)	19.4	(6)	19.4	(1)	3.2	(1)	3.2	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0		
	사업시설 관리, 사업 지원 및 임대 서비스업	(3)	60.0	(1)	20.0	(1)	20.0	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0		
	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	(2)	28.6	(2)	28.6	(0)	0.0	(0)	0.0	(1)	14.3	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0	(0)	0.0	(1)	14.3	(0)	0.0		

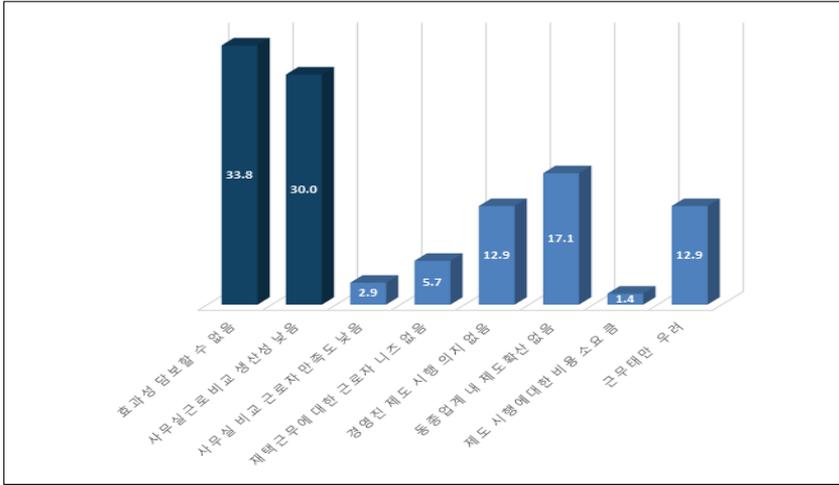
자료: 저자 작성.

〈그림 3-18〉 시행 사업체의 계속 시행 이유



자료: 저자 작성.

[그림 3-19] 시행 사업체의 재택근무제 시행 중단 이유



자료: 저자 작성.

### 10. 시행 사업체의 재택근무제에 대한 평가

사업체들이 재택근무제를 어떻게 평가하고 있는지 조사한 결과를 보면, 시행 사업체 중 60%가 재택근무제 시행이 기업에 부담이 크지 않고 근로자에게 도움이 되는 제도라고 평가하고 있었으며, 다음으로, 재택근무제 시행이 기업에 부담이 크지 않고 기업 생산성 향상에 도움이 되는 제도라고 평가(23.2%)하고 있는 것으로 나타났다.

<표 3-19> 재택근무제 평가

(단위: 개, %)

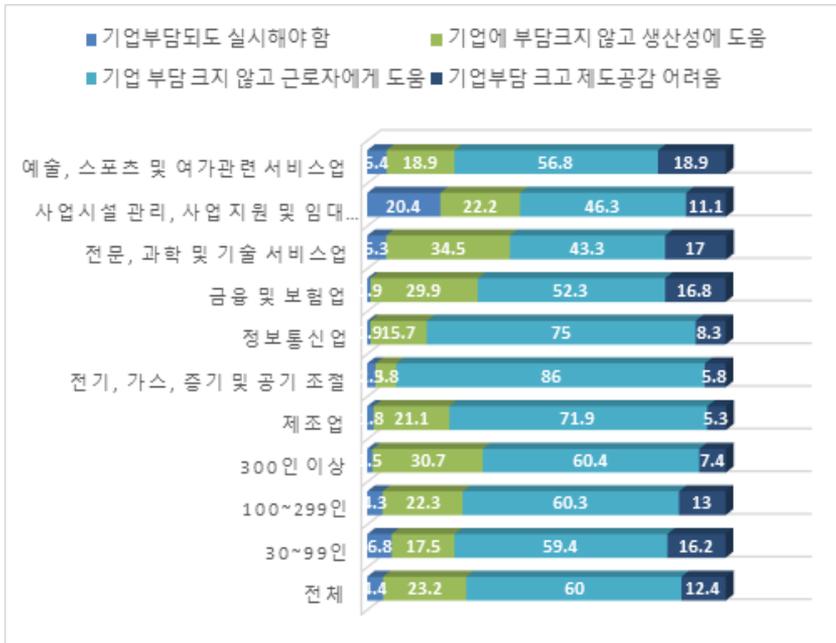
		기업에 부담이 되도 실시해야 함		기업에 부담 크지 않고 생산성 향상에 도움됨		기업 부담 크지 않고 근로자에게 도움됨		기업 부담이 큰 제도로 시행에 공감하기 어려움	
		사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%
전 체		(27)	4.4	(144)	23.2	(372)	60.0	(77)	12.4
규모	30~99인	(16)	6.8	(41)	17.5	(139)	59.4	(38)	16.2
	100~299인	(8)	4.3	(41)	22.3	(111)	60.3	(24)	13.0
	300인 이상	(3)	1.5	(62)	30.7	(122)	60.4	(15)	7.4

<표 3-19>의 계속

	기업에 부담이 되도 실시해야 함	기업에 부담 크지 않고 생산성 향상에 도움됨		기업 부담 크지 않고 근로자에게 도움됨		기업 부담이 큰 제도로 시행에 공감하기 어려움			
		사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%		
업종	제조업	(1)	1.8	(12)	21.1	(41)	71.9	(3)	5.3
	전기, 가스, 증기 및 공기 조절	(2)	2.3	(5)	5.8	(74)	86.0	(5)	5.8
	정보통신업	(1)	.9	(17)	15.7	(81)	75.0	(9)	8.3
	금융 및 보험업	(1)	.9	(32)	29.9	(56)	52.3	(18)	16.8
	전문, 과학 및 기술 서비스업	(9)	5.3	(59)	34.5	(74)	43.3	(29)	17.0
	사업시설 관리, 사업 지원 및 임대 서비스업	(11)	20.4	(12)	22.2	(25)	46.3	(6)	11.1
	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	(2)	5.4	(7)	18.9	(21)	56.8	(7)	18.9

자료: 저자 작성.

(그림 3-20) 시행 사업체의 재택근무제 평가



자료: 저자 작성.

### 11. 시행 사업체가 생각하는 재택근무제 활성화 방안

#### 가. 근로자에게 요구되는 역량 및 태도

재택근무제와 같은 비대면 근로제도 활성화를 위하여 근로자들에게 어떠한 역량과 태도가 요구되는지 조사한 결과, 근로자들의 업무 협력 태도가 가장 필요한 것을 알 수 있다(필요한 편 80.2%, 매우 필요함 3.2%).

〈표 3-20〉 재택근무제 활성화를 위한 근로자 역량 및 태도

(단위: 개, %)

	전혀 필요하지 않음		필요하지 않은편		보통임		필요한 편		매우 필요함	
	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%
자발적인 업무 협력 태도	(0)	0.0	(5)	.8	(98)	15.8	(497)	80.2	(20)	3.2
의사소통 능력	(0)	0.0	(5)	.8	(107)	17.3	(483)	77.9	(25)	4.0
직무 관련 전문지식	(0)	0.0	(5)	.8	(114)	18.4	(465)	75.0	(36)	5.8
새로운 지식 및 정보 습득 적극성	(0)	0.0	(6)	1.0	(102)	16.5	(483)	77.9	(29)	4.7

자료: 저자 작성.

(그림 3-21) 재택근무제 활성화를 위한 근로자 역량 및 태도



자료: 저자 작성.

나. 사업체에게 요구되는 역량 및 태도

재택근무제와 같은 비대면 근로제도 활성화를 위하여 사업체에게 어떠한 역량과 태도가 필요한지 조사한 결과, 재택근무에 대한 차별금지(필요한 편 71.6%, 매우 필요함 23.5%), 보안관리 등 물리적 환경 구축(필요한 편 71.5%, 매우 필요함 23.5%), 적합 직무 개발(필요한 편 66.9%, 매우 필요함 27.7%), 효율성 중심의 업무가치관 변화(필요한 편 67.6%, 매우 필요함 26.9%), 그리고 근로자 인식 변화(필요한 편 72.7%, 매우 필요함 21.8%) 등이 필요한 것을 알 수 있다.

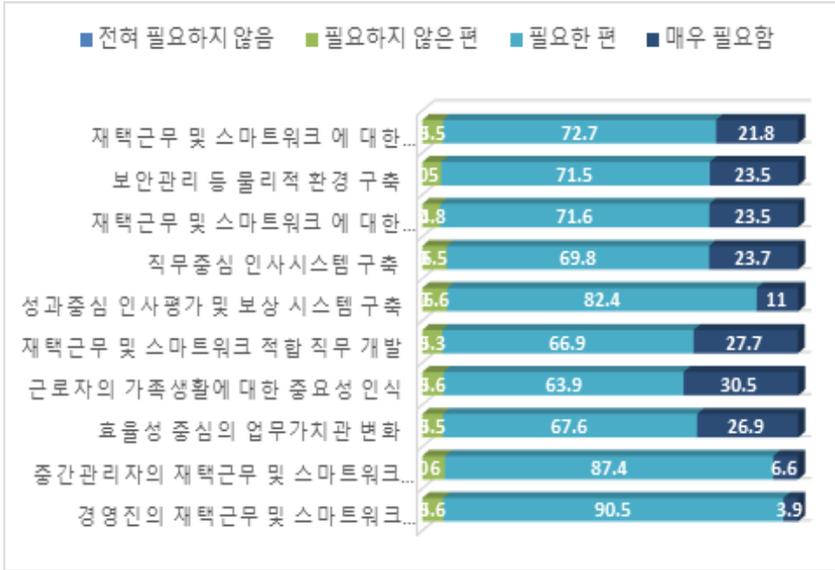
〈표 3-21〉 재택근무제 활성화를 위한 사업체 역량 및 태도

(단위: 개, %)

	전혀 필요하지 않음		필요하지 않은 편		필요한 편		매우 필요함	
	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%	사례 수	%
경영진의 재택근무 및 스마트워크 필요성에 대한 인식 변화	(0)	0.0	(35)	5.6	(561)	90.5	(24)	3.9
중간관리자의 재택근무 및 스마트워크 필요성에 대한 인식 변화	(0)	0.0	(37)	6.0	(542)	87.4	(41)	6.6
효율성 중심의 업무가치관 변화	(0)	0.0	(34)	5.5	(419)	67.6	(167)	26.9
근로자의 가족생활에 대한 중요성 인식	(0)	0.0	(35)	5.6	(396)	63.9	(189)	30.5
재택근무 및 스마트워크 적합 직무 개발	(0)	0.0	(33)	5.3	(415)	66.9	(172)	27.7
성과중심 인사평가 및 보상 시스템 구축	(0)	0.0	(41)	6.6	(511)	82.4	(68)	11.0
직무중심 인사시스템 구축	(0)	0.0	(40)	6.5	(433)	69.8	(147)	23.7
재택근무 및 스마트워크에 대한 차별금지	(0)	0.0	(30)	4.8	(444)	71.6	(146)	23.5
보안관리 등 물리적 환경 구축	(0)	0.0	(31)	5.0	(443)	71.5	(146)	23.5
재택근무 및 스마트워크에 대한 근로자 인식 변화	(0)	0.0	(34)	5.5	(451)	72.7	(135)	21.8

자료: 저자 작성.

(그림 3-22) 재택근무제 활성화를 위한 사업체 역량 및 태도



자료: 저자 작성.

## 제4절 재택근무제 도입 결정요인 분석

### 1. 분석 개요

재택근무제도 도입을 유의미하게 결정짓는 요인들을 도출하기 위해 이항 로지스틱 회귀분석을 실시하였다. 본 연구에 사용된 변수의 조작적 정의는 <표 3-22>와 같다. 기업규모는 100인 미만 기업을 기준으로 두 개의 더미변수를 만들어 사용하였다. 산업은 제조업을 기준으로 여섯 개의 산업에 대하여 각각 더미변수를 만들어 사용하였으며, 해외본사 여부 역시 더미변수로 측정되었다. MZ세대 비율은 전체 근로자 수를 20~39세 근로자 수로 나눈 값을 사용하였으며, 여성근로자 비율 역시 동일하게 전체 근로자 대비 여성근로자가 차지하는 비율로 측정하였다. 코로나19 시행은 재택근무 도입 기업들을 대상으로 하여 코로나19로 인해 재택근무

〈표 3-22〉 연구변수의 조작적 정의

변수명	조작적 정의	M	S.D
재택근무제도 도입여부	1=도입, 0=미도입	.61	.49
기업규모 1	1=100인 이상~300인 미만, 0=그 외	.31	.46
기업규모 2	1=300인 이상, 0=그 외	.27	.44
산업 1	1=전기가공업, 0=그 외	.11	.32
산업 2	1=정보통신업, 0=그 외	.16	.37
산업 3	1=금융 및 보험업, 0=그 외	.15	.35
산업 4	1=전문과학기술업 0=그 외	.24	.43
산업 5	1=사업시설관리업, 0=그 외	.12	.33
산업 6	1=예술스포츠업, 0=그 외	.06	.25
해외본사여부	1=있음, 0=해당 없음	.03	.17
MZ세대 비율	20~39세 근로자 수/전체 근로자 수	.41	.23
여성근로자 비율	여성근로자 수/전체 근로자 수	.30	.18
코로나19시행	1=코로나19로 인한 시행, 0=그 외	.34	.47
동형화	1='우리 회사 인사담당자는 다른 회사의 인사관리 담당자들과의 정기모임을 가진다.', '우리 회사는 동종 산업 내 선두기업 벤치마킹을 시도한 적이 있다.' 이 두 가지 질문에 모두 '예'라고 응답하거나 또는 한 가지 질문에 '예'라고 응답 0=두 질문에 모두 '아니오'라고 응답	.64	.82

자료: 저자 작성.

제도를 도입한 경우를 1로 코딩하고, 코로나19 이전에 자발적으로 도입한 경우를 0 그리고 재택근무를 도입하지 않은 기업의 응답 역시 0으로 코딩하여 분석에 사용하였다. 동형화는 두 가지 질문을 사용하여 측정하였으며, 한 가지 질문 또는 두 가지 질문 모두에 '예'라고 응답한 경우를 1로 코딩하여 더미 변수를 만들어 사용하였다. 구체적인 질문은 다음과 같다. '우리 회사 인사담당자는 다른 인사관리 담당자들과의 정기모임을 가진다.', '우리 회사는 동종 산업 내 선두기업 벤치마킹을 시도한 적이 있다.'

## 2. 연구결과

연구결과는 다음과 같다. <표 3-23>에 나타나 있는 것처럼, 3가지 산업(정보통신업, 사업시설관리업, 예술스포츠업)과 코로나19로 인해 재택

〈표 3-23〉 로지스틱 회귀분석 결과

	B	S.E	Wald	Exp(B)	sig.
기업규모1(100인~300인 미만)	.47	.34	4.23	1.60	.040
기업규모2(300인 이상)	1.64	.24	45.72	5.17	.000
산업1(전기가스업)	2.16	.35	37.14	8.67	.000
산업2(정보통신업)	-.14	.40	.12	.87	.726
산업3(금융 및 보험업)	1.85	.36	26.77	6.37	.000
산업4(전문과학기술업)	1.05	.31	11.74	2.86	.001
산업5(사업시설관리업)	.41	.38	1.14	1.50	.287
산업6(예술스포츠업)	.79	.45	3.14	2.20	.076
해외본사여부	1.80	.71	6.56	6.08	.010
MZ세대 비율	3.06	.56	29.49	21.37	.000
여성근로자 비율	1.86	.59	9.90	6.45	.002
코로나19시행	22.08	2016.57	.00	3879305199	.991
동형화	.31	.12	6.61	1.36	.010

자료: 저자 작성.

근무 시행을 제외하고 본 연구에서 예측한 결정요인들이 모두 통계적으로 유의한 것으로 밝혀졌다. 구체적으로 살펴보면, 100인 미만 기업과 비교하여 기업규모가 100인 이상~300인 미만의 기업에서 재택근무제도를 도입할 승산이 약 1.60배 증가하는 것으로 나타났다. 또한, 100인 미만 기업과 비교하여 기업규모가 300인 이상인 기업의 경우 재택근무제도를 도입할 승산이 약 5.17배 증가하는 것으로 확인되었다. 30인 이상~100인 미만 사업장과 비교하여 규모가 큰 100인 이상~300인 미만 그리고 300인 이상 사업장의 경우, 재택근무제도를 도입할 가능성이 높은 것으로 나타났다. 즉, 규모가 작은 조직보다 규모가 큰 조직에서 재택근무제도를 도입하고자 채택한다는 것이다. 이는 재택근무 실시에 따른 기술 시스템과 보안 및 관리 감독 시스템을 구축하는 데 비용과 자원이 많이 들기 때문에 규모가 작은 기업에서 쉽게 재택근무제도를 시행하지 못하는 것으로 예측해 볼 수 있다.

산업의 경우, 재택근무제도 도입 여부에 대하여 제조업과 비교할 때 전기가스업의 경우 약 8.67배, 금융 및 보험업의 경우 약 6.37배, 전문과학기술업의 경우 약 2.86배의 승산을 가진다. 또한, 해외에 본사를 별도로 두고 있는 기업의 경우 재택근무제도를 도입할 승산은 약 6.08배 증가하는

것으로 확인되었다. 제조업과 비교하여 전기가스업, 금융 및 보험업, 전문, 과학 기술 서비스업이 재택근무제도를 도입할 확률이 높은 것으로 확인되었다. 전기가스업의 경우 ‘한국가스공사’, ‘지역난방공사’와 같은 공공기관이 포함되어 있어서 제조업과 비교하여 재택근무제도 도입확률이 높은 것으로 예상되는데, 추후 공공기관으로 분리하여 그 효과를 살펴볼 필요가 있을 것이다. 전기가스업을 제외하고, 금융 및 보험업과 전문 과학 기술 서비스업의 경우, 제조업과 달리, 재택에서 업무 수행이 가능한 업무 특성을 가지고 있다. 즉, 업무 수행 시 제조공장과 설비시설이 필요한 제조업과 달리 두 산업에서는 업무가 컴퓨터, 인터넷, 유선전화 등 자택에서 쉽게 갖춰져 있는 것들을 활용하여 업무수행이 가능하기 때문에 재택근무제도를 도입할 확률이 높은 것이라 예측할 수 있다.

MZ세대 비율이 한 단위가 증가할 때 재택근무제도를 도입할 승산은 약 21.37배가 증가하며, 여성근로자 비율 역시 한 단위 증가할 때 재택근무제도 도입 승산이 6.45배로 증가하는 것으로 나타났다. MZ세대(20세~39세) 비율과 여성근로자 비율이 높을수록 재택근무제도를 도입하는 것으로 나타났다. 이는 내부 구성원들의 니즈가 반영된 결과라 유추할 수 있다. MZ세대는 기본적으로 일을 하는 데 있어서 ‘효율성’을 중시하고, 시간이나 장소에 구애받지 않고 일하기를 원하는 특성을 가지고 있다. 즉, 일하는 장소가 꼭 ‘회사’일 필요가 없으며, 코로나19의 감염 위험에 노출되면서까지 출근을 원치 않을 경향이 클 것으로 예상된다. 따라서 조직 내 MZ세대의 비율이 높다면, 코로나19 상황하에서 이와 같은 그들의 가치가 잘 실현될 수 있는 조건을 갖춘 재택근무제도 도입의 요구 증가가 당연히 예측 가능하며, 이는 곧 재택근무제도 도입으로 이어질 것이다. 또한, 여성근로자 역시 코로나19 상황 속에서 가정 내 돌봄 공백과 관련하여 재택근무에 대한 니즈가 증가할 것으로 예상되며, 이것은 곧 여성근로자 비율이 높은 조직일수록 재택근무제도 도입 확률이 높아짐을 예상 가능하게 만든다.

해외에 본사를 두고 있는 기업은 전체 표본 1,024개 약 3%에 해당하는 31개인 것으로 확인되었다. 또한, 인사담당자 간 교류가 있거나 산업 내 선두 기업을 벤치마킹하고자 하는 노력 등으로 설명될 수 있는 동형화 현

상은 전체 1,024개 중 426개(41.6%) 기업에서 나타나고 있었다. 재택근무제도 도입 계기를 살펴보면, 코로나19로 인한 정부방침으로 재택근무를 도입한 기업이 344개(33.6%)였으며, 재택근무제도를 도입하지 않거나 또는 코로나19 이전에 시행한 곳이 680개(66.4%)인 것으로 나타났다.

해외본사 여부와 동형화 역시 재택근무제도 도입에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 해외에 본사를 따로 두고 있다는 얘기는 국외의 기준이 국내 지사에 적용될 가능성이 매우 클 것으로 예상할 수 있다. 코로나19로 인한 재택근무 방침은 섀도우로 인하여 국외에서 더욱 활발히 이루어지고 있는 실정을 감안한다면, 해외에 본사를 두고 있는 국내 기업일수록, 본사의 지시를 받아 재택근무제도를 도입할 확률이 높을 것으로 예상된다.

동형화는 다른 조직과 유사해지는 것을 의미하며, 본 분석에서는 ‘벤치마킹’을 한다거나 ‘타 기업 인사담당자와의 교류’를 통해서 정보를 얻거나 모방하는 행위를 통해서 현 코로나19라는 상황 속에서 지배적인 재택근무제의 시행을 받아들일 가능성이 높아질 것이라 예상할 수 있다.

재택근무제도 도입에 있어 코로나19의 효과를 포착하기 위하여 도입 계기를 결정요인으로 고려하였으나, 결과가 유의하지 않은 것으로 나타났다. 즉, 코로나19는 재택근무의 도입에 영향을 주지 않는다는 것이다. 이는 도입계기를 재택근무 시행 사업체에게만 물었기 때문인 것으로 짐작된다. 구체적으로 이 변수를 만들 때, 시행 사업체의 경우 코로나19가 계기인 경우 1, 그렇지 않은 경우를 0으로 더미코딩을 하였으며, 재택근무 미시행 사업체의 경우를 모두 0으로 동일하게 코딩하였기 때문에, 해당 표본의 편중으로 인하여 제대로 된 효과 검증이 어려웠을 것으로 예상된다.

## 제5절 재택근무제와 생산성 간의 관계 분석

### 1. 근로자의 재택근무와 생산성 간의 관계

재택근무와 같은 스마트 환경에서 근로자들의 태도 및 생산성과의 관계를 바라보는 이론적 시각은 두 가지가 존재한다. 첫 번째는 직무 자율권(job autonomy) 모형이며 두 번째는 테크노 스트레스(techno-stress) 모형이다(서아영, 2012). 먼저, 직무 자율권 모형에 따르면, 재택근무 실시로 인하여 근로자들에게 많은 자율권이 보장된다고 본다. 여기서 말하는 직무 자율권은 ‘업무 수행 방법, 절차, 계획을 스스로 결정할 수 있는 충분한 자유, 독립성, 그리고 판단의 존중이 보장되는 정도’로 정의된다(Hackman & Oldham, 1975). 선행 연구는 이에 대한 이 주장을 뒷받침하고 있는데, 특히, 정보 기술 의존도가 높은 원격근무, 재택근무로 인해 확보된 시간적, 공간적 유연성이 지식 근로자들에게 높은 수준의 직무 자율성을 제공한다고 본다(Clear & Dickson, 2005; Goldstein, 2003). 따라서 재택근무 수행 시 근로자들은 자율권을 인식하게 될 것이며, 자율권이 높은 근로자들은 스스로 업무 수행뿐 아니라 자신의 삶을 효과적으로 조절하고 조정할 수 있는 능력이 있을 것으로 기대할 수 있을 것이다(Galanti, Guidetti, Mazzei, Zappala, Toscano, 2021). 종합하면 직무 자율권 모형은 재택근무제도가 근로자에게 더 많은 직무 자율권을 제공할 것으로 예측하기 때문에 근로자의 태도(예: 조직몰입, 이직의도)와 생산성에 긍정적인 효과를 가질 것으로 기대할 수 있다.

한편 테크노 스트레스 모형은 재택근무가 근로자에게 또 다른 테크노 스트레스 요인이 될 수 있다고 지적한다. 테크노 스트레스는 업무의 상당 부분을 컴퓨터에 의존하는 근로자들에게 관찰되는 각성 상태(state of arousal)로 정의할 수 있다. 논의는 사무환경의 전산화 및 정보통신기술의 보급으로 인하여 근로자들의 정신적 스트레스 수준이 높아지고 있다고 보고하고 있다(Ayyagari, Grover, & Purvis, 2011, Kinman & Jonse,

2005; Korunka & Vitouch, 1999; 서아영, 2012: 432). 이를 재택근무에 적용해 보면, 재택근무로 인한 새로운 기술적 프로그램이나 기기 운영에 적응하는 것 자체가 근로자들에게 큰 스트레스를 유발하는 요인으로 작용하기 때문에 그들의 업무 태도나 생산성에 부정적인 영향을 끼칠 것으로 예상할 수 있다.

이처럼, 재택근무가 근로자의 태도에 긍정적인 영향을 미칠지 부정적인 영향을 미칠지 의견이 분분하고 선행연구 역시 재택근무와 근로자의 태도 관계를 유의미하게 밝히지 못하고 있다(예: 김재영·조부연, 2015; 최진욱·노종호, 2019). 이에 본 연구는 재택근무제와 생산성 간의 직접적인 관계도 살펴보지만, 이 둘 간의 관계를 결정하는 맥락적 요인을 탐색하고자 한다. 특히, 근로자들이 실질적으로 재택근무를 활용하는 데 있어서 개인의 특성보다 조직 특성이 좀 더 강하게 작용할 것이라고 보고 조직의 맥락적 요인이 무엇인지 살펴보고자 한다.

## 2. 맥락적 요인 탐색

본 연구에서는 직무요구자원(job demand resources, JD-R) 모델을 적용하여 조절요인을 탐색하고자 한다. 이 모델은 작업조건을 직무 요구와 직무 자원 두 가지의 범주로 구분하며, 이것이 근로자들의 웰빙과 성과에 영향을 미친다고 본다(Bakker & Demerouti, 2017). 직무 요구는 업무수행 시 신체적, 심리적 또는 사회 조직적(socio-organizational) 장면에서 발생하는 에너지를 감소시키는 요구사항으로 번 아웃, 건강 손상 등으로 이어질 수 있다. 반대로 직무 자원은 직무와 관련한 신체적, 심리적, 사회적 또는 조직적 장면에서 직무 요구를 줄일 수 있는 것으로서 업무 동기, 개인 성장과 발전을 자극할 수 있는 것을 의미한다. 이에 본 연구에서는 재택근무를 직무요구로 보고자 한다. 왜냐하면, 재택근무를 사회적 환경(context)과 분리함으로써 개인을 ‘고립’되게 만들고(고대유·맹철규, 2021), 뿐만 아니라 가정과의 분리가 이루어지지 않아 일-가정 갈등이 발생하기 쉽게 되었다는 것이 선행연구들의 관점이기 때문이다(Galanti et al., 2021). 따라서, 이를 감소시켜줄 수 있는 자원에 해당하는 내용을 조절요인 또는

이를 극대화하는 내용의 조절요인으로 탐색하고자 한다. 구체적으로 문화적 요인(5가지), 일하는 방식 요인(3가지), 인프라 요인(1가지)으로 구분하여 살펴보았다.

### 가. 문화적 요인

문화적 요인으로 노사관계, 지식공유, 조직 및 동료신뢰, 가족친화문화에 대한 조절효과를 탐색해 보았다.

먼저, 노사관계는 근로생활의 질 향상을 통해 근로자들을 만족시키고, 조직에 대한 긍정적인 태도를 형성할 뿐 아니라 기업성가에 영향을 미치는 중요한 요소이다(이태식·우승배·함상우, 2017). 노사관계는 협력과 대립의 이중성을 띠고 있지만, 본 연구에서는 협력적 노사관계, 즉, 노사관계 평가가 긍정적인 경우를 상정한다. 노사관계가 좋을수록, 재택근무제도 도입에 대한 의견과 시행절차 등 근로자들을 대표하여 재택근무제도의 도입과 시행에 적극적인 의견을 낼 수 있을 뿐 아니라, 올바른 재택근무제도 정착을 위한 노력을 위해 힘을 모을 것으로 예상된다. 따라서 노사관계는 직무 자원으로로서의 역할을 수행함으로써 재택근무의 부정적 효과를 줄이고 긍정적 효과를 기대하게 만들 수 있을 것이다.

지식공유는 개인의 상호작용적인 지식 교환 및 공동의 새로운 지식을 창출하는 과정을 통틀어 정의하는 용어이며, 또한 과업 정보 및 노하우를 제공하여 동료를 돕거나 문제해결, 아이디어 창출 및 수행에 있어 협력하는 것을 의미한다(Van den Hooff & De Ridder, 2004; Wang & Noe, 2010). 지식공유는 개인차원에서 논의되기도 하지만, 조직차원에서 역시 통용되는 개념이며, 조직 내 원활한 지식 교환 및 지식 창출을 위한 시스템이 잘 구축되어 있는 정도를 의미한다. 조직수준의 지식공유 역시 직무 자원의 역할을 할 것으로 기대한다. 지식공유가 높은 수준인 조직에서는 자택에서 근무할지라도 업무 수행에 필요한 지식이나 정보, 노하우 등에 대한 접근이 용이하기 때문에 재택근무로 발생하는 직무요구 정도를 낮추고 직무 태도나 생산성을 향상시키는 데 기여할 것으로 예상된다.

조직신뢰는 조직과 근로자가 상호작용에서 발생하는 상호 신뢰일 뿐

아니라 조직 전체에 대한 근로자들의 신뢰를 의미한다(Nyhan & Marlowe, 1997). 더 나아가 조직신뢰는 조직 내의 일종의 신뢰적 분위기라고 볼 수 있다(Huff & Lonergan, 2005). 동료신뢰 역시 신뢰 대상이 다를 뿐 위의 내용이 그대로 적용된다. 재택근무 시, 기존과 다른 업무 환경에서의 근무뿐만 아니라 관리감독이 강화됨으로써 정신적 스트레스를 가중시킬 것으로 예상된다.

따라서, 조직신뢰 및 동료신뢰는 이와 같은 직무요구에 해당하는 재택근무를 보완해 줄 수 있는 직무자원의 역할을 할 것이다. 강화된 관리감독은 ‘신뢰’의 부재로 인하여 발생한 것으로, 조직과 동료와의 신뢰가 높게 형성된 조직에서는 신뢰가 관리감독을 대체할 수 있을 것으로 예상될 것이다. 따라서, 신뢰는 직무자원으로서 직무요구 즉, 재택근무로 인한 부정적 효과를 줄이고, 긍정적 효과를 향상시키는 역할을 할 것으로 기대한다.

마지막으로, 가족친화적 문화이다. 가족친화문화란 근로자들이 일과 삶의 균형을 지원하고, 돌봄 휴가나 유아휴직 등 가족과 관련한 인사제도 활용을 권장하는 분위기의 문화를 의미한다. 가족친화적 문화는 재택근무 시 발생하는 일-가정 갈등을 감소시키는 데 유의미한 영향을 끼칠 것으로 예상된다. 재택근무로 인하여 일터와 가정의 경계가 모호해짐으로써 일과 가정 사이의 갈등 심화로 인하여 근로자의 태도나 생산성에 악영향을 미칠 수 있는데, 가족친화적 문화가 높은 조직에서는 재택근무라 할지라도 육아, 돌봄과 관련한 제도를 편하게 활용할 수 있게 여건을 조성해 줄 것으로 기대한다. 따라서 가족친화적 문화 역시 직무자원으로서의 역할을 수행함으로써 재택근무로 인한 근로자의 태도 및 생산성 향상에 기여할 것으로 예상된다.

#### 나. 일하는 방식 요인

앞서 살펴본 요인들이 직무자원에 해당하는 요인들이었다면, 일하는 방식 요인은 직무요구에 해당한다고 볼 수 있겠다. 즉, 어떠한 조건에서 재택근무와 근로자의 태도 및 생산성의 부정적 효과가 극대화되는지를 살펴볼 수 있겠다.

먼저 조직 의사소통 방식이다. 기존의 의사소통 방식이 대면회의, 정기회의 등 전통적인 의사소통 방식에 머물러 있다면, 이것은 비대면을 상징하는 재택근무와는 적합하지 않은 의사소통 방식이다. 특히, 근로자 입장에서는 재택근무를 실시하면서 주된 조직의 의사소통 방식이 일치하지 않는다면, 혼란이 가중될 것이며, 이로 인하여 업무 부하가 가중될 것으로 예측된다. 따라서, 대면회의와 정기회의 등과 같은 조직 의사소통 방식은 재택근무와 근로자의 태도 및 생산성의 부(-)적인 관계를 강화할 것으로 예상된다.

조직의 업무 특성이 근로자들 간의 내부 협력이 중요한지 또는 업무 수행을 위해 외부 고객들을 만나야 하는지 역시 직무자원이 될 수 있을 것으로 예상된다. 조직 내 근로자들의 협력은 주로 면 대 면 상황에서 자주 발생하며, 근로자들은 이에 익숙해져 있다. 이로 인하여 근로자들 간 협력을 업무 특성으로 가진 조직에서는 근로자들이 재택근무를 실시하게 된다면, 익숙한 업무 협업 절차가 변경되고, 의사소통이 원활하게 진행되지 못함에 따라 생산성이 감소하고 업무 태도가 부정적일 것으로 예상할 수 있다. 한편, 업무 특성상 외부 고객과의 대면만남이 필수적으로 요구되는 조직의 경우(예: 서비스업 등), 근로자의 태도 및 생산성에 대한 재택근무의 부정적 효과 역시 강화될 것으로 예상된다. 외부 고객과의 만남은 애초에 ‘물리적 거리두기’ 목적의 재택근무와 어긋나기 때문이다. 따라서, 외부 고객과의 대면이 업무 특성인 경우, 재택근무와 근로자 태도 및 생산성 사이의 부정적 관계가 강화될 것으로 예상된다. 이와 같이, 재택근무가 직무요구의 역할을 하고, 뿐만 아니라 업무 특성 역시 직무요구의 역할을 함으로써 근로자의 태도 및 생산성에 대한 재택근무의 부(-)적 효과가 강화될 것으로 기대된다.

#### 다. 인프라 요인

마지막으로, 인프라 요인에 해당하는 기술환경에 대해 살펴보면, 재택근무제도를 효과적으로 운영하기 위해서는 제반 시스템이 구축되어야만 한다. PC를 비롯한 하드웨어뿐 아니라 인터넷을 기본으로 하여, 온라인

메신저, 보안 프로그램, 온라인 협업 프로그램 설치 등 소프트웨어가 필요하다. 이 밖에도 조직에 따라 추가적으로 재택근무 시 새로운 기술들이 필요하게 된다. 뿐만 아니라 근로자들에게 이러한 새로운 기술에 대한 호의성과 개방성을 갖도록 하는 조직 환경은 재택근무 적용에 드는 에너지를 감소시키는 역할을 한다. 따라서, 기술환경은 직무자원이므로 근로자의 직무요구를 줄여줄 뿐 아니라 근로자의 태도 및 생산성에 대한 재택근무의 부정적 효과를 완화해 줄 것으로 기대한다.

### 3. 분석 개요

#### 가. 데이터 특성

재택근무제 활용과 생산성 간의 관계를 확인하고 여기에 영향을 미치는 맥락적 요인을 파악하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 앞서 재택근무제도를 도입한 기업체들을 대상으로 해당 기업에 재직 중인 근로자들에게 추가적으로 설문을 실시하였으며, 총 536개 기업 3,000명의 근로자들이 설문에 참여하여 자료를 확보할 수 있었다. 수집된 데이터는 내재된(nested) 구조를 가진다.

〈표 3-24〉 분석에 사용된 응답 기업의 특성

(단위: 몇, %)

내용		사례 수	비율
규모	30인 이상~100인 미만	204	38.1
	100인 이상~300인 미만	174	32.5
	300인 이상	158	29.5
산업	제조업	37	6.9
	전기, 가스, 증기 및 공기 조절 산업	86	16.0
	정보통신업	91	17.0
	금융 및 보험업	88	16.4
	전문, 과학 및 기술 서비스업	150	28.0
	사업시설 관리, 사업지원 및 임대 서비스업	48	9.0
	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	36	6.7
노조	유노조	461	86.0
유무	무노조	75	14.0
전 체		536	100.0

자료: 저자 작성.

〈표 3-25〉 분석에 사용된 응답 근로자의 특성

(단위:명, %)

내용		사례 수(명)	비율(%)
학력	고졸	39	1.3
	전문대졸	393	13.1
	대졸	2,550	85.0
	대학원졸	18	0.6
직급	사원	951	31.7
	대리	1,276	42.5
	과·차장	627	20.9
	부장	31	1.0
	임원 및 기타	115	3.8
가구 형태	미혼	1,734	57.8
	기혼 맞벌이	985	32.8
	기혼 외벌이	281	9.4
전 체		3,000	100.0

자료: 저자 작성.

채택근무제도 시행 조직의 특성을 살펴보면, 규모별로 30인 이상~100인 미만인 사례가 204개(38.1%), 100인~300인 미만이 174개(32.5%), 300인 이상이 158개(29.5%)였다. 한편, 산업분류별로는 제조업이 37개(6.9%), 전기, 가스, 증기 및 공기 조절 산업이 86개(16.0%), 정보통신업이 91개(17.0%), 금융 및 보험업이 88개(16.4%), 전문, 과학 및 기술 서비스업이 150개(28.0%), 사업시설 관리, 사업 지원 및 임대 서비스업이 48개(9.0%), 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업이 36개(6.7%)로 구성되어 있었다. 또한, 노조가 있는 조직이 461개로 86.0%를 차지하고 있었으며, 노조가 없는 조직은 75개로 14.0%인 것으로 나타났다.

채택근무제도 시행 조직의 근로자 특성을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 학력을 살펴보면 대졸이 2,550명으로 전체의 85%를 차지하고 있었으며, 그다음인 전문대졸(393명, 13.1%), 고졸(39명, 1.3%), 대학원졸(18명, 0.6%)인 것으로 나타났다. 직급의 경우 대리가 1,276명(42.5%)으로 가장 많았으며, 사원(951명, 31.7%), 과·차장이 627명(20.9%), 임원 및 기타 직급이 115명(3.8%) 부장이 31명(1.0%) 순이었다. 가구 형태는 미혼인 경우가 1,734명(57.8%)으로 가장 많은 것으로 나타났으며, 기혼 맞벌이 가구가 985명(32.8%), 기혼 외벌이 가구가 281명(9.4%)인 것으로 확인되었다.

## 나. 변수 측정

대부분의 변수들은 1~4개 사이의 문항에 대한 응답을 통해 측정되었으며, 근로자들 또는 인사담당자들에게 해당 문항에 대해 LiKert 5점 척도로 평가하게 하였다. 하지만, 예외적으로 문항에 따라 응답의 편중을 막기 위하여 ‘보통이다’를 삭제한 4점 척도로 측정하였다.

### 1) 재택근무제도 활용 정도

재택근무제도 활용 정도는 한 개의 문항을 통해 측정되었으며, 근로자의 응답을 사용하였다. 구체적인 문항은 다음과 같다. ‘귀하께서는 재택근무제도를 활용하십니까?’(1=전혀 활용하지 않는다, 4=많이 활용한다.)

### 2) 노사관계

노사관계는 인사담당자들에게 물어 평가하게 하였으며, 총 4개 문항으로 측정되었다. 구체적인 문항의 예로는 ‘노사는 서로 약속을 잘 지킨다.’, ‘근로조건의 변화는 대부분 노사가 공동으로 협의한다.’가 있다.

### 3) 지식공유

지식공유 역시 인사담당자들에게 물어 평가하게 하였으며, 총 네거티브 4개 문항으로 측정되었다. 구체적인 문항의 예는 다음과 같다. ‘정보를 공유하고 사업개선 등을 위해 정기적인 공유를 위한 활동을 진행하고 있다.’, ‘부서 내, 부서 간 지식이나 정보 공유가 활발히 이루어지고 있다.’

### 4) 조직신뢰 및 동료신뢰

조직 신뢰 및 동료 신뢰는 각각 3개 문항과 4개 문항으로 측정되었다. 또한, 근로자들의 응답을 조직수준으로 병합하여 분석에 사용하였다. 병합타당도를 측정하는 ICC(1)값과  $r_{wg}$  값은 각각 조직 신뢰가 .03, .95 그리고 동료 신뢰가 .04, .96인 것으로 나타났다. 조직 신뢰 측정 문항의 예로는 ‘우리 회사는 근로자들의 능력과 성취를 인정하고 보상한다.’, ‘우리 회사는 근로자들에게 아낌없이 지원하는 업무 환경을 제공한다.’가 있다. 또

한, 동료 신뢰 측정 문항의 예로는 ‘나는 함께 일하는 동료들이 서로 신뢰한다고 생각한다.’, ‘나는 함께 일하는 동료들이 필요로 할 때 서로 주고받는다’는 믿음이 있다.’

#### 5) 가족친화문화

가족친화문화의 경우 세 개의 문항에 대해 근로자들이 응답하게 하여 측정하였다. 이 문항 역시 근로자들의 응답을 조직수준으로 병합하여 분석에 사용하였으며, 병합타당도 분석 결과 ICC(1),  $r_{wg}$  값은 각각 .06, .95인 것으로 확인되었다. 구체적인 문항의 예시는 다음과 같다. ‘우리 회사 관리자들은 근로자들의 가족과 관련된 일에 편의를 잘 봐주는 편이다.’, ‘우리 회사는 가족과 관련된 이유로 승진이나 부서이동을 거절해도 본인의 경력에 불이익을 주지 않는다.’

#### 6) 업무특성

본 연구에서는 업무특성을 두 가지로 구분하여 사용하였다. 첫째, ‘조직 내 구성원 간 협력을 많이 요구하는가’이며, 둘째, ‘외부 고객과 대면접촉을 많이 요구하는가’이다. 각각에 대하여 근로자들에게 1개의 문항에 대하여 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 응답하게 한 후, 병합하여 사용하였다. 측정에 사용한 문항은 다음과 같다. ‘나의 업무는 계속해서 조직 내 다른 사람들과 협력해야만 수행이 가능하다.’, ‘나의 업무는 고객들(예: 최종 구매자/소비자)과 직접적으로 대면하여 수행해야 한다.’

#### 7) 조직 의사소통 방식

조직 의사소통 방식은 근로자들에게 다음과 같이 질문하였다. 근로자들에게 ‘다음에서 상사와 부하 직원 간의 주된 의사소통 방식은 무엇입니까?’를 질문하고, 7개의 보기 중(i.e., 직접대면, 유선전화/휴대전화, 이메일, 사내메신저, 정기회의, 화상회의, 기타) 직접대면과 정기회의라고 응답한 경우를 조직 내 전체 응답자로 나누어 조직수준으로 병합하여 분석에 사용하였다. 즉, ‘직접대면 또는 정기회의에 응답한 사람 수/조직 내 전체 응답자 수’로 계산하여 분석에 사용하였다.

### 8) 기술환경

기술환경은 3개 문항을 사용하여 측정하였으며, 근로자들에 응답을 조직수준으로 병합하여 분석에 사용하였다. 병합타당도를 의미하는 ICC(1) 값과 rwg 값은 각각 .08과 .95인 것으로 확인되었다. 구체적인 문항의 예로는 ‘나는 기술 시스템이 정확히 어떻게 작동하는지 이해하려고 노력한다.’, ‘나는 기술 시스템의 기능을 최대한 활용하기 위해 흥미를 갖고 학습한다.’가 있다.

### 9) 생산성 및 근로자 태도

본 연구에서 생산성은 단일 문항으로 근로자들에게 직접 평가하게 하였으며 ‘재택근무가 생산성 향상에 어느 정도 효과가 있다고 보십니까?’와 같은 문항에 대하여 5점 척도로 응답하게 하였다. 근로자의 태도로 조직몰입과 이직의도를 살펴보았으며, 각각 3개 문항을 사용하여 측정하였다. 조직몰입 측정 문항은 ‘나는 우리 회사의 문제를 나의 문제점처럼 생각한다.’ 등이 있으며, 이직의도를 측정하는 문항은 ‘현재보다 조금이라도 근무여건이 나빠진다면, 나는 현 직장을 떠날 것이다.’ 등이 있다.

### 10) 통제변수

본 장에서 검증하고자 하는 연구모형이 교차수준 모형이기에 각각 조직수준과 개인수준에서 영향을 미칠 수 있는 요인들을 통제하고자 한다. 먼저, 조직수준에서는 기업규모와 산업을 통제하였다. 기업규모는 300인 이상 1,300인 미만을 0으로 코딩, 더미변수를 만들어 사용하였으며, 산업은 제조업을 기준으로 전기가스업, 정보통신업, 금융 및 보험업, 전문과학기술업, 사업시설관리업, 예술스포츠업을 각각 더미 변수를 만들어 통제변수로 활용하였다. 개인수준에서는 선행연구들을 바탕으로 근로자들의 조직몰입과 이직의도 및 생산성에 영향을 줄 수 있는 요인들을 통제하였다. 나이는 근로자들의 만 나이를 측정하였으며, 성별은 남성을 기준으로 여성을 1로 코딩하여 더미변수를 만들었으며, 직급은 과장 이상의 직급을 1로 더미 변수화하였다. 결혼상태는 결혼-무자녀 집단을 기준으로 하여 각각 싱글, 결혼-유자녀인 경우를 1로 코딩하여 더미변수를 만들었으며,

직종 역시 영업직 및 전문직을 기준으로 하여 각각 사무직과 생산직을 1로 하는 더미변수를 만들어 분석에 사용하였다.

#### 4. 연구결과

##### 가. 상관관계 분석 결과

###### 1) 조직수준 변수들 간 상관관계

본 연구에서 사용된 조직수준 변수들 간 상관관계 분석결과는 <표 3-26>과 같다. 먼저, 조직신뢰와 동료신뢰 그리고 가족친화 문화 간에는 강력한 정(+)적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 즉, 두 가지의 신뢰와 가족친화문화는 같은 방향으로 움직인다는 사실을 말해준다. 한편, 대면 의사소통은 조직신뢰, 동료신뢰 그리고 가족친화문화와 부(-)적인 상관관계를 갖는 것으로 확인되었다. 이는 대면 의사소통방식을 지배적인 의사

<표 3-26> 조직수준 변수들 간 상관관계 분석 결과

	M	S.D	1	2	3	4
1. 노사관계	3.57	.52	(.98)			
2. 지식공유	3.67	.43	.54***	(.80)		
3. 조직신뢰	3.65	.22	.07	.18***	(.88)	
4. 동료신뢰	3.72	.23	.02	.13**	.77***	(.92)
5. 가족친화문화	3.69	.24	.01	.11*	.72***	.73***
6. 대면의사소통	0.67	.26	-.04	-0.1	-.19***	-.24***
7. 직무특성-협력	3.33	.27	.02	0.1	0.1	.11*
8. 직무특성-고객대면	3.24	.31	.10*	.10*	0.1	0.1
9. 기술환경	3.35	.25	.25***	.26***	.13**	.17***
	5		6	7	8	9
5. 가족친화문화	(.89)					
6. 대면의사소통	-.13**	-				
7. 직무특성-협력	.09*	-.30***	-			
8. 직무특성-고객대면	.09*	-.31***	.40***	-		
9. 기술환경	.11*	-.39***	.56***	.29***	(.93)	

주: N=536, 괄호 안 숫자는 신뢰도를 의미함, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001.  
 자료: 저자 작성.

소통 방식으로 가지고 있는 조직일수록 조직신뢰 및 동료신뢰, 가족친화 문화는 부(-)의 방향으로 움직일 것이라 예측할 수 있다. 기술환경 변수는 모든 연구변수들과 정(+)적으로 관련한다는 사실을 파악할 수 있다.

## 2) 개인수준 변수들 간 상관관계

개인수준 변수에 해당하는 근로자의 재택근무 활용도와 세 개의 결과변수(예: 조직몰입, 이직의도, 생산성) 사이의 상관관계 분석 결과는 아래의 <표 3-27>과 같다. 먼저, 재택근무 활용도도는 조직몰입과 이직의도와 같은 근로자의 업무 태도와는 아무런 관련성이 없는 것으로 확인되었다. 하지만, 재택근무 활용도도와 근로자가 지각하는 생산성 사이의 관계는 정(+)적으로 관련하는 것으로 나타났다. 즉, 재택근무 활용도도와 생산성은 정(+)의 방향으로 함께 움직일 것이라는 사실을 예측해 볼 수 있다.

<표 3-27> 개인수준 변수들 간 상관관계 분석 결과

	M	S.D	1	2	3	4
1. 재택근무 활용정도	2.76	.64	-			
2. 조직몰입	3.77	.56	-.030	(.89)		
3. 이직의도	2.51	.83	.023	-.27***	(.81)	
4. 생산성	2.99	.85	.23***	.06**	.030	-

주: N=3,000, 괄호 안 숫자는 신뢰도를 의미함, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001.  
자료: 저자 작성.

### 나. 맥락적 요인 효과 분석 결과

근로자의 재택근무제도 활용도와 태도 및 생산성 사이의 관계에서 조직의 맥락적(context)효과(또는 교차수준 조절효과)를 살펴보기 위해서 위계적 선형모형을 통해 분석을 시도하였다. 맥락적 요인으로 고려한 조직 수준 변수는 문화요인(예: 노사관계, 지식공유, 조직 및 동료 신뢰, 가족친화문화), 일하는 방식 요인(예: 업무특성-협력, 업무특성-고객대면, 조직 의사소통 방식), 인프라 요인(예: 기술환경)으로 구분지어 살펴보았다.

1) 근로자의 재택근무제 활용과 생산성 간의 관계

먼저, <표 3-28>을 통해, 재택근무제도 활용 정도는 생산성을 정(+)적으로 유의하게 예측하는 것으로 나타났다( $\gamma=.43, p<.001$ , <모형 2> 참조).

<표 3-28> 생산성에 대한 문화적 요인들의 교차수준 상호작용 분석 결과

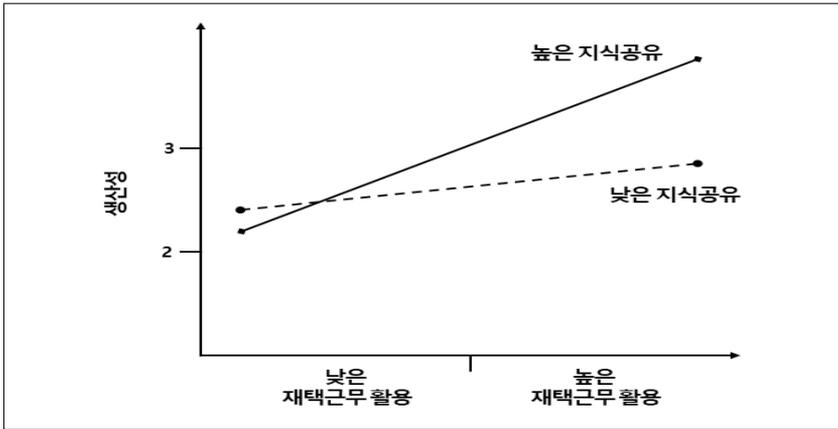
	생산성		
	모형 1	모형 2	모형 3
<b>조직수준</b>			
기업규모(300인 이상)	.39	.41	.41
산업 1(전기가공업)	.11	.12	.12
산업 2(정보통신업)	.06	.07	.07
산업 3(금융 및 보험업)	.04	.06	.05
산업 4(전문과학기술업)	.04	.04	.04
산업 5(사업시설관리업)	.07	.08	.08
산업 6(예술스포츠업)	.14	.12	.12
<b>(조직수준) 조절변수</b>			
노사관계		.01	.01
지식공유		-.05	-.05
조직신뢰		-.13	-.13
동료신뢰		.15	.15
가족친화문화		-.09	-.09
<b>개인수준</b>			
나이	.01	.01	.01
성별(여성)	.06	.07	.07
직급(관리자)	.06	.05	.05
결혼상태(싱글)	.13*	.13**	.13**
결혼상태(결혼_유자녀)	.10	.10	.10
직종(사무직)	.20*	.18	.18
직종(생산직)	.87*	.94*	.87*
<b>(개인수준) 주 효과</b>			
재택근무제도 활용정도		.43***	.45***
<b>교차수준 상호작용</b>			
재택근무제도 활용정도*노사관계			.08
재택근무제도 활용정도*지식공유			.51*
재택근무제도 활용정도*조직신뢰			-.10
재택근무제도 활용정도*동료신뢰			-.68
재택근무제도 활용정도*가족친화문화			.27

주: N<sub>조직</sub>=536, N<sub>근로자</sub>=3,000, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001.

표시된 값은 비표준화된 계수 값.

자료: 저자 작성.

(그림 3-23) 재택근무제도 활용정도와 생산성 : 지식공유의 교차수준 조절효과



자료: 저자 작성.

다음으로, 재택근무제 활용과 생산성 간의 직접적인 관계에서 맥락적 요인의 조절효과를 살펴보았다. 재택근무제도 활용정도와 생산성의 관계는 조직수준의 지식공유가 유의하게 조절하는 것으로 확인되었다( $\gamma=0.51$ ,  $p<0.05$ , <모형 3> 참조). 이에 대한 교차수준 조절효과 패턴을 그래프를 통해 살펴보면 [그림 3-23]과 같다. 지식공유 수준이 높은 조직에서는 재택근무제도 활용정도가 생산성을 증가시키는 것으로 나타난 반면, 지식공유가 낮은 조직에서는 재택근무제도 활용정도와 생산성의 관계에서 뚜렷한 증가의 형태가 나타나지 않음이 확인되었다. 즉, 지식공유가 낮은 조직에서는 재택근무제도 활용정도 수준과 생산성의 차이가 크지 않은 것으로 나타났다.

다음으로, <표 3-29>를 통해 일하는 방식 요인에 대한 교차수준 조절효과를 살펴본 결과, 업무특성-내부협력의 교차수준 조절효과가 유의한 것으로 확인되었다( $\gamma=-0.91$ ,  $p<0.05$ , <모형 5> 참조). 교차수준 조절효과 패턴을 살펴보면, 내부에서 근로자 간 많은 협력을 요구하는 조직일수록 재택근무제도 활용 수준은 생산성을 유의미하게 향상시키지 못하는 것으로 나타났으나, 업무 수행 시 근로자 간 협력 수준이 낮은 조직에서는 재택근무제도 활용 수준이 높을수록 생산성이 유의미하게 증가하는 것으로 나타났다(그림 3-24 참조).

〈표 3-29〉 생산성에 대한 일하는 방식 요인들의 교차수준 상호작용 분석 결과

	생산성		
	모형 1	모형 4	모형 5
조직수준			
기업규모(300인 이상)	.39	.41	.41
산업 1(전기가스업)	.11	.13	.13
산업 2(정보통신업)	.06	.06	.06
산업 3(금융 및 보험업)	.04	.04	.04
산업 4(전문과학기술업)	.04	.05	.05
산업 5(사업시설관리업)	.07	.05	.05
산업 6(예술스포츠업)	.14	.14	.14
(조직수준) 조절변수			
대면의사소통 선호		-.07	-.07
업무특성-내부협력		.03	.03
업무특성-고객대면		.02	.02
개인수준			
나이	.01	.01	.01
성별(여성)	.06	.07	.07
직급(관리자)	.06	.05	.05
결혼상태(싱글)	.13*	.13**	.13**
결혼상태(결혼_유자녀)	.10	.10	.10
직종(사무직)	.20*	.20	.19
직종(생산직)	.87*	.93	.93
(개인수준) 주 효과			
재택근무제도 활용정도		.42*	.42*
교차수준 상호작용			
재택근무제도 활용정도*대면의사소통 선호			.61
재택근무제도 활용정도*업무특성-내부협력			-.91*
재택근무제도 활용정도*업무특성-고객대면			.46

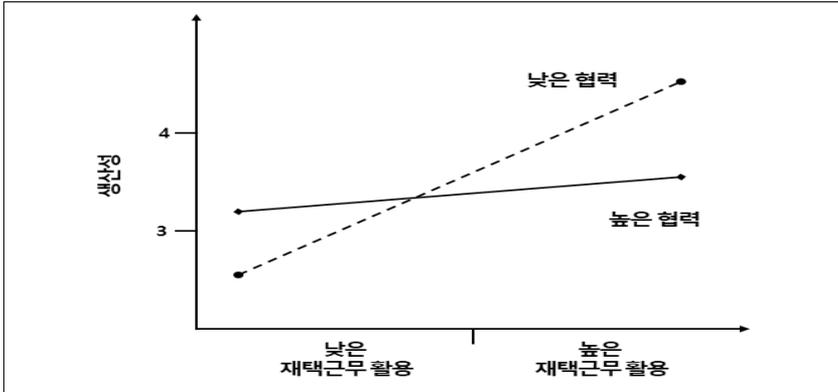
주: N조직=536, N근로자=3,000, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001.

표시된 값은 비표준화된 계수 값.

자료: 저자 작성.

마지막으로, 인프라 요인(표 3-30 참조)의 교차수준 조절효과를 확인해 본 결과, 기술환경이 유의한 교차수준 효과를 가지지 않는 것으로 나타났다( $\gamma = -.20, p = n.s., < \text{모형 7} > \text{참조}$ )

(그림 3-24) 재택근무제도 활용정도와 생산성-업무특성-내부협력의 교차수준 조절효과



자료: 저자 작성.

<표 3-30> 생산성에 대한 인프라 요인들의 교차수준 상호작용 분석 결과

	생산성		
	모형 1	모형 6	모형 7
<b>조직수준</b>			
기업규모(300인 이상)	.39	.39	.39
산업 1(전기가스업)	.11	.11	.11
산업 2(정보통신업)	.06	.06	.06
산업 3(금융 및 보험업)	.04	.03	.03
산업 4(전문과학기술업)	.04	.04	.04
산업 5(사업시설관리업)	.07	.07	.07
산업 6(예술스포츠업)	.14	.14	.14
<b>(조직수준) 조절변수</b>			
기술환경		-.01	-.01
<b>개인수준</b>			
나이	.01	.01	.01
성별(여성)	.06	.07	.07
직급(관리자)	.06	.06	.06
결혼상태(싱글)	.13*	.13*	.13*
결혼상태(결혼_유자녀)	.10	.10	.10
직종(사무직)	.20*	.18	.18
직종(생산직)	.87*	.92*	.92*
<b>(개인수준) 주 효과</b>			
재택근무제도 활용정도		42***	42***
<b>교차수준 상호작용</b>			
재택근무제도 활용정도*기술환경			-.20

주: N<sub>조직</sub>=536, N<sub>근로자</sub>=3,000, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001.

표시된 값은 비표준화된 계수 값.

자료: 저자 작성.

종합적으로 보면, 재택근무제도 활용은 근로자들이 지각하는 생산성을 향상시키는 것으로 확인되었다. 즉, 재택근무를 많이 활용할수록 본인의 업무 수행이 생산적이라 평가하며, 효율적으로 일을 한다고 인지한다는 것이다. 더 나아가 재택근무제도 활용과 생산성 사이 관계에서는 지식공유와 업무특성-내부협력이 교차수준 조절효과를 갖는 것이 확인되었다. 구체적으로, 조직 내 지식공유가 활발한 기업에서 근로자가 재택근무제도를 활용할수록 생산성이 높아지는 것으로 나타났다. 한편, 업무특성 즉, 내부 구성원들이 협력하여 일을 하는 특성을 갖는 기업에서는 근로자가 재택근무를 하면 할수록 생산성이 낮아지는 사실을 확인할 수 있었다. 특히, 생산성과 관련해서는 업무에 필요한 지식공유와 직접적인 업무의 특성들이 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 이 결과를 바탕으로, 재택근무제도 활용 장려를 통해 구성원들의 생산성을 향상시킬 수 있을 것으로 기대할 수 있으나, 이를 위한 전제조건 즉, 지식공유가 원활한 조직, 그리고 업무수행 시 구성원들의 협력수준이 낮은 업무 특성이 지배적인 조직에서 더욱 그 효과가 증폭된다는 사실을 기억해야 할 것이다.

## 2) 근로자의 재택근무제 활용과 조직몰입 간의 관계

먼저, 근로자의 재택근무제도 활용정도는 조직몰입을 유의하게 예측하지 못하는 것으로 나타났다( $\gamma=.01$ ,  $p=n.s.$ , <모형 2> 참조).

본격적으로, 근로자의 재택근무제도 활용정도와 조직몰입 관계 사이에서 문화요인들의 조절효과를 살펴보면(표 3-31의 <모형 3> 참조), 노사관계( $\gamma=.23$ ,  $p<.05$ )와 조직신뢰( $\gamma=.83$ ,  $p<.05$ )가 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다.

조직신뢰 수준이 높은 조직 그리고 노사관계 평가가 긍정적인 조직에서 재택근무제도 활용과 조직몰입의 관계가 정(+ )적인 것으로 확인되었다. 주목해야 할 점은 재택근무제도 활용과 조직몰입의 관계는 통계적으로 유의하지 않다는 점이다. 따라서 조직몰입에 대한 재택근무제도 활용이 주 효과를 갖지 않기 때문에 조직신뢰나 노사관계와 같은 조직수준의 조절요인이 더욱 중요하다고 말할 수 있다. 즉, 근로자들의 재택근무제도 활용을 장려하여 조직몰입을 향상시키기 위해서는 필수적으로 조직 신뢰

가 구축되어 있어야 할 뿐 아니라 호의적인 노사관계 역시 필수적으로 갖춰져야 할 것이다.

〈표 3-31〉 조직몰입에 대한 문화적 요인들의 교차수준 상호작용 분석 결과

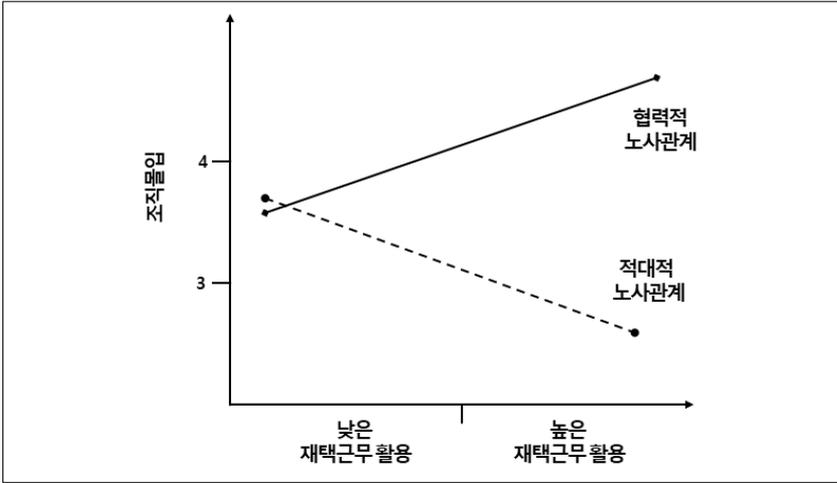
	조직몰입		
	모형 1	모형 2	모형 3
<b>조직수준</b>			
기업규모(300인 이상)	-.17	-.25	-.25
산업 1(전기가스업)	-.03	-.03	-.03
산업 2(정보통신업)	.42***	.44	.44
산업 3(금융 및 보험업)	.12*	.16	.16
산업 4(전문과학기술업)	-.05	-.01	-.01
산업 5(사업시설관리업)	.12*	.09	.09
산업 6(예술스포츠업)	-.29***	-.23	-.23
<b>(조직수준) 조절변수</b>			
노사관계		.02	.02
지식공유		.07*	.07
조직신뢰		-.14	-.14
동료신뢰		.20*	.20
가족친화문화		.07	.08
<b>개인수준</b>			
나이	-.00	-.00	-.00
성별(여성)	.01	.01	.01
직급(관리자)	.02	.02	.02
결혼상태(싱글)	-.01	-.01	-.01
결혼상태(결혼_유자녀)	.01	.01	.01
직종(사무직)	-.02	-.01	-.01
직종(생산직)	.06	.07	.05
<b>(개인수준) 주 효과</b>			
재택근무제도 활용정도		.01	.03
<b>교차수준 상호작용</b>			
재택근무제도 활용정도*노사관계			.23*
재택근무제도 활용정도*지식공유			.06
재택근무제도 활용정도*조직신뢰			.84*
재택근무제도 활용정도*동료신뢰			.13
재택근무제도 활용정도*가족친화문화			-.50

주 : N<sub>조직</sub>=536, N<sub>근로자</sub>=3,000, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001.

표시된 값은 비표준화된 계수 값.

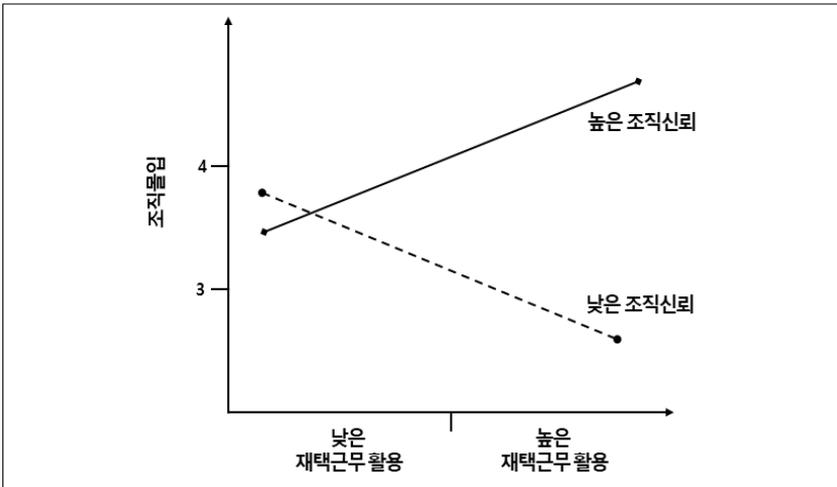
자료 : 저자 작성.

[그림 3-25] 재택근무제도 활용정도와 조직몰입



자료: 저자 작성.

[그림 3-26] 재택근무제도 활용정도와 조직몰입-조직신뢰의 교차수준 조절효과



자료: 저자 작성.

일하는 방식 요인의 교차수준 조절효과를 살펴보기 위하여 동일하게 위계적 선형모형을 실시하였으며, 그 결과는 <표 3-32>를 통해 자세히 살펴볼 수 있다. 결과를 살펴보면, 재택근무제도 활용정도와 조직몰입 사이의 관계는 통계적으로 유의하지 않는 것으로 동일하게 확인되었으며,

일하는 방식 요인의 주 효과 역시 유의하지 않은 것으로 파악되었다(<모형 4> 참조). 또한, 일하는 방식 요인의 교차수준 조절효과 세 가지 모두 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 확인되었다( $\gamma=-.09$ ,  $p=n.s.$ ,  $\gamma=-.18$ ,  $p=n.s.$ ,  $\gamma=-.32$ ,  $p=n.s.$ , <모형 5> 참조).

<표 3-32> 조직몰입에 대한 일하는 방식 요인들의 교차수준 상호작용 분석 결과

	조직몰입		
	모형 1	모형 4	모형 5
<b>조직수준</b>			
기업규모(300인 이상)	-.17	-.01	-.01
산업 1(전기가스업)	-.03	.08	.08
산업 2(정보통신업)	.42***	.52***	.52***
산업 3(금융 및 보험업)	.12*	.15**	.16**
산업 4(전문과학기술업)	-.05	-.03	-.03
산업 5(사업시설관리업)	.12*	.08	.08
산업 6(예술스포츠업)	-.29***	-.16*	-.16*
<b>(조직수준) 조절변수</b>			
대면의사소통 선호		.08	.08
업무특성-내부협력		.22***	.22***
업무특성-고객대면		.01*	.01*
<b>개인수준</b>			
나이	-.00	-.00	-.00
성별(여성)	.01	.01	.01
직급(관리자)	.02	.02	.02
결혼상태(싱글)	-.01	-.01	-.01
결혼상태(결혼_유자녀)	.01	.01	.01
직종(사무직)	-.02	-.02	-.02
직종(생산직)	.06	.02	.02
<b>(개인수준) 주 효과</b>			
재택근무제도 활용정도		.00	.00
<b>교차수준 상호작용</b>			
재택근무제도 활용정도*대면의사소통 선호			-.09
재택근무제도 활용정도*업무특성-내부협력			-.18
재택근무제도 활용정도*업무특성-고객대면			-.32

주: N<sub>조직</sub>=536, N<sub>근로자</sub>=3,000, \*  $p<.05$ , \*\*  $p<.01$ , \*\*\*  $p<.001$ .

표시된 값은 비표준화된 계수 값.

자료: 저자 작성.

〈표 3-33〉 조직몰입에 대한 인프라 요인들의 교차수준 상호작용 분석 결과

	조직몰입		
	모형 1	모형 6	모형 7
<b>조직수준</b>			
기업규모(300인 이상)	-.17	-.01	-.01
산업 1(전기가스업)	-.03	-.05	-.05
산업 2(정보통신업)	.42***	.49***	.49***
산업 3(금융 및 보험업)	.12*	.18**	.18**
산업 4(전문과학기술업)	-.05	-.04	-.04
산업 5(사업시설관리업)	.12*	.06	.06
산업 6(예술스포츠업)	-.29***	-.20**	-.20**
<b>(조직수준) 조절변수</b>			
기술환경		.32***	.32***
<b>개인수준</b>			
나이	-.00	-.00	-.00
성별(여성)	.01	.01	.01
직급(관리자)	.02	.02	.02
결혼상태(싱글)	-.01	-.01	-.01
결혼상태(결혼_유자녀)	.01	.00	.00
직종(사무직)	-.02	-.04	-.04
직종(생산직)	.06	.05	.05
<b>(개인수준) 주효과</b>			
재택근무제도 활용정도		.01	.01
<b>교차수준 상호작용</b>			
재택근무제도 활용정도*기술환경			-.08

주: N<sub>조직</sub>=536, N<sub>근로자</sub>=3,000, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001.

표시된 값은 비표준화된 계수 값.

자료: 저자 작성.

인프라 요인의 교차수준 조절효과를 살펴보기 위하여 동일하게 위계적 선형모형을 실시하였고, 그 결과는 <표 3-33>을 통해 자세히 살펴볼 수 있으며, 인프라 요인의 교차수준 조절효과는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 확인되었다( $\gamma = -.08$ ,  $p = n.s.$ , <모형 7> 참조).

### 3) 근로자의 재택근무제 활용과 이직의도 간의 관계

이직의도에 대한 재택근무제도 활용의 주 효과는 통계적으로 유의하지 않았다. 그리고 문화요인(표 3-34 참조), 일하는 방식 요인(표 3-35 참조), 그리고 인프라 요인(표 3-36 참조)의 교차수준 조절효과는 모두 유의하지 않은 것으로 확인되었다.

〈표 3-34〉 이직의도에 대한 문화적 요인들의 교차수준 상호작용 분석 결과

	이직의도		
	모형 1	모형 2	모형 3
<b>조직수준</b>			
기업규모(300인 이상)	-.38	-.37	-.37
산업 1(전기가스업)	-.09	-.11	-.11
산업 2(정보통신업)	-.43***	-.39***	-.39***
산업 3(금융 및 보험업)	-.12	-.10	-.10
산업 4(전문과학기술업)	.15*	.15*	.15*
산업 5(사업시설관리업)	.47***	.51***	.51***
산업 6(예술스포츠업)	.07	.01	.01
<b>(조직수준) 조절변수</b>			
노사관계		.08*	.08*
지식공유		-.01	-.01
조직신뢰		.03	.02
동료신뢰		-.21	-.21
가족친화문화		-.01	-.00
<b>개인수준</b>			
나이	-.00	-.00	-.00
성별(여성)	-.10**	-.01**	-.09**
직급(관리자)	.13**	.13**	.12*
결혼상태(싱글)	.05	.05	.05
결혼상태(결혼_유자녀)	.02	.01	.01
직종(사무직)	.12	.12	.12
직종(생산직)	.68	.69	.70
<b>(개인수준) 주 효과</b>			
재택근무제도 활용정도		-.01	-.01
<b>교차수준 상호작용</b>			
재택근무제도 활용정도*노사관계			.16
재택근무제도 활용정도*지식공유			.06
재택근무제도 활용정도*조직신뢰			-.02
재택근무제도 활용정도*동료신뢰			-.20
재택근무제도 활용정도*가족친화문화			.39

주: N<sub>조직</sub>=536, N<sub>근로자</sub>=3,000, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001.

표시된 값은 비표준화된 계수 값.

자료: 저자 작성.

<표 3-35> 이직의도에 대한 일하는 방식 요인들의 교차수준 상호작용 분석 결과

	이직의도		
	모형 1	모형 4	모형 5
<b>조직수준</b>			
기업규모(300인 이상)	-.38	-.30	-.30
산업 1(전기가공업)	-.09	-.04	-.04
산업 2(정보통신업)	-.43***	-.40***	-.40***
산업 3(금융 및 보험업)	-.12	-.10	-.10
산업 4(전문과학기술업)	.15*	.16*	.16*
산업 5(사업시설관리업)	.47***	.45***	.43***
산업 6(예술스포츠업)	.07	.10	.10
<b>(조직수준) 조절변수</b>			
대면의사소통 선호		-.11	-.11
업무특성-내부협력		.12	.12
업무특성-고객대면		.09	.09
<b>개인수준</b>			
나이	-.00	-.00	-.00
성별(여성)	-.10**	-.10**	-.10**
직급(관리자)	.13*	.13*	.12*
결혼상태(싱글)	.05	.05	.05
결혼상태(결혼_유자녀)	.02	.02	.02
직종(사무직)	.12	.12	.12
직종(생산직)	.68	.71	.71
<b>(개인수준) 주 효과</b>			
재택근무제도 활용정도		-.00	-.00
<b>교차수준 상호작용</b>			
재택근무제도 활용정도*대면의사소통 선호			.46
재택근무제도 활용정도*업무특성-내부협력			.33
재택근무제도 활용정도*업무특성-고객대면			.40

주 : N<sub>조직</sub>=536, N<sub>근로자</sub>=3,000, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001.

표시된 값은 비표준화된 계수 값.

자료 : 저자 작성.

〈표 3-36〉 이직의도에 대한 인프라 요인들의 교차수준 상호작용 분석 결과

	이직의도		
	모형 1	모형 6	모형 7
<b>조직수준</b>			
기업규모(300인 이상)	-.38	-.35	-.35
산업 1(전기가스업)	-.09	-.11	-.11
산업 2(정보통신업)	-.43***	-.40***	-.39***
산업 3(금융 및 보험업)	-.12	-.09	-.09
산업 4(전문과학기술업)	.15*	.15*	.15*
산업 5(사업시설관리업)	.47***	.45***	.44***
산업 6(예술스포츠업)	.07	.12	.12
<b>(조직수준) 조절변수</b>			
기술환경		.17*	.17*
<b>개인수준</b>			
나이	-.00	-.00	-.00
성별(여성)	-.10**	-.10**	-.10**
직급(관리자)	.13*	.12*	.12*
결혼상태(싱글)	.05	.05	.05
결혼상태(결혼_유자녀)	.02	.02	.02
직종(사무직)	.12	.12	.12
직종(생산직)	.68	.67	.67
<b>(개인수준) 주 효과</b>			
재택근무제도 활용정도		-.02	-.02
<b>교차수준 상호작용</b>			
재택근무제도 활용정도*기술환경			-.26

주: N<sub>조직</sub>=536, N<sub>근로자</sub>=3,000, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001.

표시된 값은 비표준화된 계수 값.

자료: 저자 작성.

이직의도에 대해서는 재택근무제도 활용정도 역시 주 효과를 갖지 못하는 것으로 확인되었으며, 교차수준 조절효과 역시 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 재택근무제도 활용과 이직의도가 서로 관련 없음을 의미하며, 본 연구에서 고려한 조건하에서도 그 관계를 살펴볼 수 없었다. 이를 통해 해외에서는 재택근무가 근로자들을 유지(retention) 가능하게 만드는 제도인 반면, 실제 우리나라에서는 재택근무제도를 통해 근로자들을 유지시키는 기능을 기대할 수 없음을 유추할 수 있다.

## 제6절 소 결

본 장은 재택근무제와 생산성 간의 관계를 알아보기 위하여, 근로자의 재택근무제 활용과 근로자 생산성, 조직몰입, 그리고 이직의도 간의 관계를 분석하였다. 그리고 이에 앞서 먼저 재택근무제 시행 및 운영 현황을 살펴보고, 이러한 차이를 만들어내는 데 어떠한 요인이 영향을 미치는지 기업의 재택근무제 도입에 영향을 미치는 요인을 탐색하였다.

먼저, 재택근무제 시행 현황을 보면, 재택근무제 시행률은 33.7%로 예상보다 높은 것으로 나타났으며, 전체 산업 중 재택근무제 시행률이 높은 몇몇 산업이 존재하는 것을 알 수 있다. 전기, 가스 증기 및 공기 조절업, 정보통신업, 금융 및 보험업, 전문, 과학 및 기술 서비스업 등인 것으로 나타났는데, 전기, 가스 증기 및 공기 조절업을 제외하고 재택근무제 실시 비율이 확인되는 산업은 지식집약적 산업 특성을 가진다. 이는 재택근무제 시행에는 사업체 특성 이전에 산업별 특성 즉, 일의 특성이 작용하는 것을 알 수 있다. 둘째, 사업체들은 재택근무제 활용도를 높게 인식하고 있지만 재택근무제 사용근로자의 주요 범위는 0~40%에서 주로 형성되는 것으로 나타나, 일부 근로자들이 재택근무제를 활용하고 있으며 이들의 활용정도가 높을 수 있다고 볼 수 있다. 셋째, 현재 재택근무제를 시행하는 사업체들은 55.5%가 최근 1년 이내 제도 시행을 시작하였고, 코로나19로 인한 정부 방침으로 제도를 시작하였다고 볼 수 있어 지금의 재택근무제 경험은 코로나19로 인하여 시작된 비자발적 경험이라고 볼 수 있다. 넷째, 재택근무제는 직종이나 특정 근로자가 사용하기보다는 전체 근로자에게 제공되는 제도라는 것을 알 수 있지만, 이것은 정규직 근로자만 사용할 가능성도 있다는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 재택근무제 활용과 고용형태 간에 관계가 있을 가능성을 의미하는 것으로 비정규직 차별 등의 문제가 발생할 가능성을 가진다. 다섯째, 사업체들은 재택근무를 위하여 하드웨어를 주로 제공하고 있지만, 재택근무로 인해 발생할 수 있는 비용을 제공하지는 않은 것으로 나타났다. 이는 향후 근로자로부터 관

런 비용에 대한 요구가 발생할 가능성을 보이고 있다. 여섯째, 사업체는 재택근무제를 시행하지만 이에 영향을 주는 관리 제반요소는 변화하고 있지 않은 것으로 나타났다. 그러나 재택근무 시행으로 인하여 사업체들에서 재택근무가 어려운 직무와의 형평성 문제, 정보보안 문제, 관련 인프라 구축 등에 어려움을 느끼고 있다는 점에서 인사관리 방향성과 제도의 재설계는 필요할 것으로 볼 수 있다. 일곱째, 시행 사업체 중 절반 이상의 사업체들은 코로나19가 종식되어도 계속해서 재택근무제를 실시할 계획을 가지고 있는 것으로 나타났다. 재택근무를 시행한 사업체들은 전반적으로 제도 운영이 기업에게 부담이 되지 않으며 무엇보다 근로자에게 도움이 된다고 인식하고 있다. 그리고 사업체들이 재택근무제를 계속 시행하려는 이유와 시행을 그만하려는 결정적인 이유는 생산성이라는 것을 알 수 있는데, 앞서 언급한 것과 같이 재택근무제 시행으로 인하여 관련한 제반 요소의 변화를 도모하고 있지 않다는 점에서 제도 시행을 통하여 어떻게 생산성을 확보할 수 있을지에 대한 고민은 필요하다. 어떠한 부분에 대한 노력이 필요한지도 응답에서 확인할 수 있는데, 사업체에서는 재택근무 근로자와 재택근무를 하지 않는 근로자 간의 차별이 있어서는 안 되며, 보안관리 등 물리적인 환경이 구축되어야 한다. 그리고 재택근무를 할 수 있게 직무가 개발되어야 하고 효율성 중심의 업무 가치관이 설정되어야 한다. 그리고 이와 유사하게 근로자들은 재택근무제가 이익(benefit)이 아닌 생산성을 향상시킬 수 있도록 일하는 방식이라는 방향으로 인식 변화를 해야 하며 동시에 자발적으로 업무에 협력하는 태도를 보여야 한다.

다음으로 재택근무제 시행에 영향을 미치는 조직요인을 보면 기업규모, 산업, 기업 자본구조, 조직 구성, 동종업계 타 기업제도 도입 등이 기업의 재택근무제 도입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 기대와 달리 이러한 조직 요인들을 고려하였을 때 재택근무제 도입에 대한 코로나19의 영향력은 확인되지 않았다. 그리고 기업 요인 중에서도 조직 내 구성원 중 MZ세대와 같은 젊은 인력의 비중이 재택근무제 도입을 가장 강력하게 설명하는 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 우리가 재택근무제를 코로나19로 인하여 기업들에서 비자발적으로 시작된 제도라고 생각하는

것과 달리, 기업들은 재택근무제를 도입하면서 기업의 여러 조건들을 고려한 것으로, 전략적인 판단에 의하여 제도를 도입하고 있다는 것을 알 수 있다.

이어서 재택근무제 활용의 효과를 보면, 재택근무제 활용은 근로자 생산성에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있으며, 여기에는 조직의 지식공유 정도와 일의 특성이 영향을 주는 것으로 나타났다. 그러나 재택근무제 활용과 조직몰입 그리고 이직의도 간에 직접적인 관계는 확인되지 않았는데, 주목할 것은 재택근무제 활용과 조직몰입의 관계에서 기업이 협력적인 노사관계를 가지고 있고, 노와 사가 서로 신뢰하는 수준이 높은 경우에는 근로자들이 재택근무를 하면서 조직몰입도가 높아지는 것으로 나타났다. 이러한 결과들은 다음과 같은 시사점을 갖는다.

첫째, 재택근무제도 도입 이전에 조직 내 구성원들과 신뢰 구축을 위해 다양한 활동들을 제안하고, 제도를 도입하기 위해 노조나 노사협의회 등 근로자와의 협의 절차를 가질 필요가 있다. 재택근무제도 활용과 조직몰입 사이의 긍정적인 관계는 문화적 요인에 해당하는 조직신뢰가 높은 기업 또는 긍정적인 노사관계를 보유한 기업에서 더욱 뚜렷이 나타났다. 이는 근로자의 긍정적 직무 태도를 향상시키는 데 있어서 재택근무의 효과를 발휘하기 위해 조직에서 갖춰야 할 조건들을 제시한다.

둘째, 생산성 향상이라는 긍정적인 효과를 기대하는 재택근무제도 실행에 앞서 조직은 조직 내 지식 및 자료 축적과 교환체계 구축을 통해 적극적으로 지식공유의 수준을 높일 수 있도록 노력해야 한다. 재택근무와 생산성의 관계는 조직 내 지식공유 수준이 높은 곳에서 더욱 긍정적인 것으로 확인되었다. 재택근무로 인한 근로자들의 물리적 분리는 그동안 조직 내에서 이루어졌던 대면 또는 비공식적 의사소통에 의존하였던 정보의 흐름에 방해가 된다(예: 바로 옆자리에 근무하고 있는 동료에게 쉽게 물어보는 것이 불가능해짐). 이러한 이유로 재택근무와 근로자의 생산성의 관계가 부정적일 것이라는 예측이 가능하다. 하지만 연구 결과 지식공유가 원활히 이루어진 기업에서는 오히려 재택근무의 활용이 생산성을 향상시키는 것으로 확인되었다. 이는 조직 내 업무 수행에 필요한 자료나 지식의 축적과 공유가 잘 이루어진 조직에서는 오히려 재택근무제도가

생산성을 향상시킨다고 볼 수 있다.

셋째, 재택근무제의 효과는 일의 특성에 따라 달라진다는 점에서 재택근무제 설계에 일의 특성을 반영해야 한다. 재택근무제도와 근로자 생산성의 관계는 수행하는 업무 특성상 협력이 많이 필요한 경우에는 부정적인 것으로 확인되었으며, 반대로 협력수준이 낮은 즉, 독립적으로 수행하는 업무 특성을 가진 조직에서는 재택근무제도가 근로자의 생산성을 향상시키는 것으로 나타났다. 이는 업무 특성에 따라 재택근무가 생산성에 미치는 영향이 긍정적 또는 부정적으로 달라진다는 것을 의미한다. 즉, 실제 조직현장에 적용시켜 보면, 재택근무를 통해 생산성이 향상되는 업무와 생산성이 저하되는 업무가 존재한다는 사실이다. 본 연구에서는 생산성이 저하되는 업무특성으로 내부 근로자들 간 협력수준이 높은 경우를 밝혔다. 다른 부서와 연계하여 서로 협력을 전제로 하는 프로젝트 팀이나, 대부분 공정 순서에 의해 일처리가 진행되는 제조업의 경우, 재택근무제도가 적합하지 않을 수 있기에 재택근무제도의 적용을 재고해야 할 필요가 있다. 반대로, 내부 근로자들 간 협력수준이 낮은, 즉 독립적으로 일을 처리할 수 있는 경우, 재택근무와 생산성의 관계는 긍정적인 것으로 나타났다. 예컨대 컨설턴트를 비롯하여 전문직, 프리랜서 같은 이들에게 재택근무를 적용한다면 생산성 향상을 기대할 수 있을 것이다.

## 제 4 장

### 제조업의 비대면 근로

#### 제1절 들어가는 말

코로나19 팬데믹 사태를 맞이해서 비대면 근로가 급속하게 확산되고 있다. 코로나19 사태로 인한 사회적 거리두기가 앞으로 얼마나 오랫동안 지속될지 알기 어렵지만, 그동안 이론적으로 제시되었던 비대면 근로가 하나의 중요한 근무형태로 등장하였고, 비대면 근로를 둘러싸고 여러 가지 사회적 실험들이 자연스럽게 이루어지고 있다. 그렇긴 하지만 여전히 비대면 근로가 코로나 사태에 따른 일시적 대응을 넘어서서 포스트코로나 시대에도 지속 가능한 근무형태로 발전할 것인지에 대해서 확신을 가지기는 어려운 상황이다. 이런 맥락에서 코로나19 사태로 인해 급증한 비대면 근로가 얼마나 뿌리를 내리고 있는지, 기업과 근로자들에게 어떤 이득과 손해를 가져다주고 있는지, 향후 그것이 얼마나 지속가능한 모형으로 발전할 수 있는지 등이 중요한 이슈로 등장하고 있으며, 그에 대한 실증 연구가 요구되고 있다.

이상의 문제의식에서 본 장은 제조업을 중심으로 해서 비대면 근로가 어떻게 실시되고 있는지, 향후 어떤 방향으로 발전해갈 것인지 등에 관한 사례조사를 실시해보고자 한다. 그동안 제조업은 비대면 근로를 도입하기가 상대적으로 어려운 업종인 것으로 알려지고 있다. 제조업의 생산 공

장에서는 작업자들이 물질적 변화를 수반하는 제품 생산에 참여하고 있어서 현장을 떠나서 원격으로 근무하기 힘들기 때문이다. 제조업에서도 사무직 근로자나 연구개발자들의 경우에는 기술적인 측면에서 원격근무가 불가능한 것은 아니지만, 작업현장의 생산기능직 근로자들에 대한 비대면 근로의 제한으로부터 어떤 형태로든 영향을 받을 것이기 때문에 그들의 비대면 근로도 서비스업에 종사하는 사무직 근로자들의 비대면 근로와 일정한 차이를 보일 가능성이 있다. 역으로 제조업의 사무실 근로자들에게 허용된 비대면 근로가 생산기능직 근로자들의 근무형태 일반에 영향을 줄 가능성도 있다. 비대면 근로가 근로자들에게 상당한 혜택이라고 생각된다면, 생산직 근로자들도 그에 상응하는 근무형태상의 다른 혜택, 가령 근로시간 유연화나 근로시간 다양성 등을 요구할 가능성이 있고, 그런 요구들이 제조업의 비대면 근로를 일정하게 변형시킬 가능성이 있기 때문이다. 어쨌든 제조업이 가지고 있는 이런 특성들 때문에 제조업의 비대면 근로가 서비스업의 그것과 일정한 차이가 있을 가능성이 있다는 점을 감안하면서 제조업의 비대면 근로가 갖는 고유한 특성을 분석하는 것이 본 장의 주된 연구 주제이다.

본 연구의 주된 조사 내용들은 제조업에서 비대면 근로를 도입한 배경이 무엇이고 어느 정도의 범위로 얼마나 지속적으로 시행되고 있는지, 어떤 근로자들에게 적용되고 있고, 그 기준은 무엇인지(직종이나 근무 장소 등), 비대면 근로가 제도적으로 관행적으로 얼마나 뿌리내리고 있는지, 비대면 근로가 근로자들의 직무성과와 근로생활의 질 등에 어떤 영향을 미치고 있는지, 비대면 근로 도입을 위한 기술적 조건은 잘 갖추어져 있는지, 작업방식과 관리방식, 소통방식 등에는 어떤 변화가 있는지, 비대면 근로 시행 이후 애로사항은 무엇인지, 비대면 근로 도입으로 발생하거나 발생할 우려가 있는 노동법상의 이슈들은 없는지, 향후 비대면 근로를 얼마나 지속할 예정인지, 비대면 근로를 지속한다면 그 이유가 무엇인지 등이다. 이에 따라 본 연구는 제조업에서 비대면 근로를 둘러싼 이슈가 무엇인지, 그것이 향후 얼마나 확산되고 지속할 수 있을지, 지속된다면 어떤 내용과 형태를 취할 것인지, 포스트코로나19 시대에 어느 정도의 비대면 근로가 적정한지 등을 예측할 수 있는 근거 자료를 제공해줌으로써 정

부의 비대면 근로 정책을 위한 근거 자료로서 활용될 수 있을 것으로 기대된다.

본 장의 나머지 절들은 다음과 같이 구성되어 있다. 먼저 제2절에서 중소기업 제조업들의 비대면 근로 사례조사를 실시하고, 제3절에서는 대기업과 외국인투자기업 등을 대상으로 해서 제조업의 비대면 근로 현황에 대한 사례조사들을 실시하고자 한다. 마지막으로 제4절에서는 본 사례조사의 결과들을 요약정리하고 정책적 시사점들을 도출하고자 한다.

## 제2절 중소기업 사례조사

### 1. 기업 A

#### 가. 회사 소개

이 회사는 근로자 수가 25명이고 매출액이 33.8억 원(2020년 기준)으로 소규모 기업이지만, 업력이 50년이 넘는 베어링 제조 전문회사이다. 2012년 기술혁신강소기업, 2017년 고용노동부의 강소기업 선정 등으로 상당한 명성을 쌓아온 회사이다. 이 회사는 원래 부천에 소재하고 있었는데, 조사 시점 현재 김포로 이전 중이었다. 회사의 이전이 원래 예정된 일정보다 많이 늦어졌는데, 그것이 재택근무의 한 배경이 되고 있다.

이 회사는 원래부터 베어링을 만들어 왔었는데, 1980년대부터 지게차용, 보조장비 차량용 베어링 등을 제작해서 현대중공업, 대우중공업(현 두산인프라코어), 두산산업차량 등에 납품하였다. 현재는 주된 거래처가 두산산업차량으로서 그 회사의 1차 벤더이다. 그러던 중 2020년부터 스마트공장 솔루션을 개발해서 플랫폼 서비스를 제공하는 소프트웨어 개발 및 공급업을 추가하였다. 보다 구체적으로 2022년 출시를 목표로 이 회사의 CNC에서 나오는 데이터를 활용해서 스마트공장 솔루션을 개발·공급하는 비즈니스를 시도하고 있으며, 그것을 위해서 IT 개발자를 채용하였

다. 참고로, 소프트웨어 개발업을 추가한 것은 2세 승계와 관련이 있다. 현 대표이사는 원래 IT회사를 운영하고 있었는데, 종전 회장이었던 모친의 뒤를 이어서 이 회사의 대표로 취임하였던 것이다.

#### 나. 비대면 근로 현황

이 회사에서 비대면 근로가 도입된 것은 코로나19 팬데믹 상황과 회사 이전 등과 관련이 있다. 첫째로, 이 회사에서 확진자가 한 명 발생한 적이 있고, 또 가족이 자가 격리 중인 직원이 있어서 재택근무를 하지 않을 수 없는 근로자들에게 어쩔 수 없이 재택근무를 허용한 적이 있다. 이처럼 코로나19 때문에 불가피하게 재택근무를 했던 사무직 근로자 3~4명이 있었는데, 그 재택근무자와 다른 근로자들이 공히 재택근무에 대해서 답답함을 호소해서 중도에 그만두었다. 계약서, 은행, 관공서, 재무서류 등에 직인을 찍어야 했고 일상적으로 협업이 필요하고 수시로 회의에 참여해야 되었으며, 자녀들이 집에 있어서 업무를 방해하는 등 재택근무를 계속 진행하기 힘들었다고 한다. 재택근무를 하지 않는 근로자들도 업무를 진행하기 힘들다고 얘기했고, 또 사무실에 출근해야 하는 근로자들이 재택근무를 혜택이라고 생각하고 있기 때문에 불만의 여지를 없애기 위해서 특별한 사정이 발생한 근로자에게만 재택근무를 한정할 수밖에 없었다.

둘째로, 이 회사가 원래 부천공장에서 김포공장으로 이전할 계획을 가지고 있었기 때문에 김포공장으로의 출근을 감안해서 김포 거주자들을 일부 채용했었는데, 이전이 늦어지는 바람에 김포 거주자들의 출퇴근이 어려워져서 비대면 근로를 허용하였다. 따라서 출근하기 어려운 특별한 여건이 있는 근로자들에게만 재택근무를 허용한 수준이고, 확진자 문제가 발생했을 때에도 생산기능직의 경우에는 휴무로 돌렸지 재택근무를 허용하지는 않았다. 현재 재택근무자는 2명으로 5~6개월 동안 재택근무를 해오고 있는데, 이들은 김포 이전을 감안해서 채용했던 IT 개발자들이다. 조사 시점에는 김포공장으로 이전되고 있는 상황이어서 이들도 조만간 재택근무를 그만둘 예정이다. 동일한 상황에 처하더라도 연구개발자

중에서 베어링 설계 근로자들은 재택근무가 허용되기 어려운 처지이다. 주된 이유는 설계와 생산이 서로 밀접하게 연관되어 있어서 작업현장을 떠나서 베어링 개발 업무를 수행할 수 없기 때문이다.

재택근무자들과의 의사소통은 메신저를 사용했고, 그 밖에 구글, 페이스북 등의 무료 툴과 지라 등의 유료 프로젝트 관리 툴 등을 사용하고 있어서 기술적으로는 불편함을 느끼지 않고 있다. 그렇지만 화상회의를 해본 근로자들이 대면회의와 다른 느낌을 받고 있고, 재택근무자들도 출근한 것인지 아닌지 모르겠다고 하면서 재택근무에 대해서 답답한 느낌을 토로하면서 업무 수행이 늘어지는 느낌을 받고 있다고 한다. 이 회사가 중소기업이다 보니 근로자들의 업무분장도 명확하지 않고 업무 범위도 넓은 상황이어서 재택근무를 적용하는 데 어려움이 있다는 평가를 내리고 있다. 그렇지만 이제까지 재택근무로 인해서 업무 성과가 떨어진 것은 아니라고 보고 있어서 재택근무자들이 맡겨진 일만 충실하게 수행하는 한 감독과 관리를 더 엄격하게 하지는 않을 생각이다. 특히 IT 개발자들의 재택근무에 대해서는 나름대로 긍정적인 측면들이 있다는 평가를 내리고 있다. 이번 경험으로 유능한 IT 개발자를 채용하는 데 재택근무가 도움이 된다면 충분히 그럴 만한 가치가 있다고 생각하고 있다.

이 회사에서는 코로나19 상황이 끝나면 비대면 근로를 지속하기는 힘들지만, IT 개발자들(프로젝트 매니저는 제외)에 한해서 비대면 근로로 전환해도 무방할 것으로 보고 있다. 비대면 근로가 노동생산성에 영향을 주지 않는다면, 유능한 인재의 채용과 사무실 공간 효율화 등에 도움이 될 것으로 보고 있다. 그렇지만 IT 개발자들의 비대면 근로는 예외적인 상황이기 때문에 취업규칙 변경 등 제도적 변화는 주고 싶어하지 않고 있다. 그것보다는 생산기능직 근로자들에게도 적용할 수 있는 근무시간 유연화에 대한 관심이 더 높다. 조사 시점 현재 이 회사는 다른 요일에 더 근무하고 금요일에 2시간 일찍 퇴근하는 근무 방안을 찾고 있는데, 근로시간에 대한 규제를 피할 수 있는지를 검토하고 있다. 금요일 퇴근 직전에는 일이 손에 잡히지 않는 시간대이기 때문에 작업효율도 높이고 근로자들의 근로시간 만족도도 높이는 방안으로서 금요일 조기 퇴근을 검토하고 있다.

이 회사는 정부의 비대면 근로 컨설팅을 받았는데, 그 이유는 혹시라도 비대면 근로에 따르는 노동법상의 이슈가 발생하는 것은 아닌지 확인해 보기 위해서였다. 코로나19 팬데믹 상황이 쉽게 가지지 않을 전망 속에서 혹시라도 비대면 근로로 인해서 노동법을 위반할 가능성은 없는지를 점검해보고, 나중에 혹시 비대면 근로를 제도적으로 안착시킬 가능성도 완전히 배제할 수 없어서 컨설팅을 받았다. 마지막으로, 이 회사는 정부의 비대면 근로 지원 정책과 관련해서 비대면 근로자들의 인건비 지원이 가장 효과적일 것이라고 답변하고 있다.

## 2. 기업 B

### 가. 회사 소개

이 회사는 1997년에 설립된 중소 제조업체이다. 이 회사는 친환경 신소재 및 봉제선과 시접을 최소화한 공법을 사용해서 기능성 여성의를류 생산하고 있는 의류업체이다. 이 회사는 원래 가산디지털단지에 소재하고 있었으나, 2019년에 제조공장을 익산으로 이전하였고 서울에 사무소를 두고 있다. 2020년 현재 이 회사의 매출액은 261.6억 원이다.

이 회사의 근로자 수는 200명 정도이다. 서울사무소에는 영업직과 일반 사무직, 연구개발직 등 60명 정도가 근무하고 있고, 나머지는 익산에서 근무하고 있다. 직종별로는 생산기능직이 90명 정도, 연구개발직이 12~15명 정도이고, 나머지 90~100명 정도가 사무관리직이다. 참고로, 이 회사가 기능성 의류를 생산하기 때문에 전국을 찾아봐도 그 제품들을 생산할 수 있는 전문인력들이 별로 없어서 인력을 구하기가 쉽지 않은 상태이다. 마지막으로, 이 회사는 무노조기업이다.

비대면 근로는 서울사무소만 시행하고 있는데, 서울사무소의 근무형태는 일근제이며 편집팀의 경우에는 4조 3교대조이다. 시차출퇴근제는 시행되지 않고 있어서 일근제는 9~6시의 표준근무 형태를 취하고 있다.

## 나. 비대면 근로 현황

이 회사의 비대면 근로는 서울사무소 근로자들에 대해서만 도입되고 있다. 서울사무소의 경우에는 임원들도 본인이 희망하면 비대면 근로에 들어갈 수 있다. 신입사원들도 교육을 받는 기간 동안에는 출근하지만, 교육이 끝난 주차부터는 재택근무에 들어가고 있다. 반면에 익산공장에서 생산기능직뿐 아니라 사무직이나 연구개발직 등 다른 직종의 근로자들에 대해서도 비대면 근로를 도입하고 있지 않은데, 현장과의 밀접한 관계를 가지고 제품들을 직접 보면서 업무를 수행해야 되기 때문에 현실적으로 비대면 근로를 도입하기 어렵다. 서울사무소의 연구개발자들은 비대면 근로가 허용되고 익산공장의 연구개발자들은 허용되지 않는 현실인 것이다. 단, 서울사무소에서조차 영업 비밀을 다루는 부서는 비대면 근로를 허용하지 않고 있는데, 인사팀이 대표적인 사례이다. 어쨌든 이런 사정을 이해하고 있어서 익산공장 근로자들도 서울사무소의 비대면 근로 실시에 대해서는 공개적으로 불만을 제기하지 않고 있다.

이 회사에서 비대면 근로는 2020년 3월부터 간헐적으로 적용되었다. 그것을 도입한 직접적 이유가 코로나19 팬데믹 사태에 있기 때문에 코로나19 상황이 악화되어서 정부의 사회적 거리두기 단계가 높은 시점에서만 간헐적으로 실시되고 있다. 즉, 정부의 사회적 거리두기가 4단계로 되는 시점에 주로 비대면 근로를 실시하였고, 그보다 낮은 시점에서는 비대면 근로를 실시하지 않고 있다.

비대면 근로 운영 방식은 팀마다 서로 다른데, 대체로 팀별로 30%가 돌아가면서 비대면 근로를 하고 있다. 이런 순환 방식 때문에 개인 근로자별로는 1주일에 1.5일 정도 비대면 근로에 들어가고 있다. 비대면 근로에 들어갈 것인가 말 것인가는 최종적으로 근로자 본인의 선택에 맡기고 있다. 많은 근로자들은 비대면 근로를 선호하지만, 영업부서 근로자들과 연령대가 높은 근로자들의 경우에는 비대면 근로에 들어가지 않는 경향이 있다고 한다. 그리고 집에서 작업을 할 수 있는 기술적 환경이나 사회적 환경이 갖춰지지 않은 직원들의 경우에도 사무실에 출근해서 일하는 것을 선호하는 경향이 있다.

비대면 근로를 실시하고는 있지만, 이 회사에는 일주일에 하루 모든 팀원들이 출근해야 하는 집중근무시간이 정해져 있다. 서울사무소 근로자들도 의류 제품을 직접 눈으로 확인해야 자신의 업무를 볼 수 있는 경우들이 많기 때문에 제품을 물리적으로 확인하기 위해서도 모두 출근해야 하는 집중시간대가 필요한 상황이다. 집중근무일은 팀별로 자율적으로 정할 수 있지만, 익산공장의 생산일정을 감안해서 정하고 있다. 그리고 서울사무소의 팀들 대부분이 의류관측 이벤트 등 외부 행사 일정에 맞춰서 업무를 수행하고 있기 때문에 비대면 근로를 정할 때 외부 일정도 감안하고 있다.

서울사무소의 업무들은 대부분 전산으로 처리가 가능한 업무들이고 인터넷이 집에도 연결되어 있어서 재택근무를 하는 데 어려움은 없다. 이 회사도 비대면 근로를 위해서 유료 툴들을 사용하고 있는데, group ware, WES, MES, 그 밖에 회계인사 프로그램들이 사용되고 있다. 재택근무자가 포함되는 경우에는 회의도 비대면 방식으로 진행하고 있으며, 집에서 출·퇴근 도장을 찍을 수 있게 해주고 있다.

비대면 근로가 처음에는 낯설었지만, 그 이전에도 사무실이 익산과 서울로 나뉘어서 업무들을 전산으로 처리해 오던 경험들이 많아서 적응하는 데 어려움은 없었다. 다만, 고객센터 담당자들의 경우 집에서 핸드폰으로 전화를 받는다는 듀얼 모니터 없이 노트북만 사용하기 때문에 불편하다는 얘기도 들려오고 있다. 비대면 근로로 전환한 이후에도 전체적으로 업무 처리 방식에 변화는 없으며 평상시대로 업무를 수행하고 있다. 관리방식에도 큰 변화는 없는데, 스케줄 관리가 필요한 부서장들의 경우에는 매일 1일 업무계획과 수행 결과들을 체크하고 있다. 그리고 인사평가나 임금제도 등에서도 변화가 없다. 비대면 근로가 코로나19 사태로 인해서 일시적으로 시행하는 제도이기 때문에 재택근무자의 성과평가에 변화를 주지 않고 있으며, 앞으로도 당분간 그럴 의사가 있는 것은 아니다.

비대면 근로가 회사에게 가져다주는 이득에 대해서는 평가하기 어렵다는 입장이다. 비대면 근로를 통해서 노동생산성이 올라가지도 않고 떨어지지도 않은 것으로 평가하고 있다. 반면에 근로자들의 직무만족도, 특히

근로시간 만족도는 눈에 띄게 개선된 것으로 평가하고 있다. 비대면 근무를 하지 않는 경우에도 서울사무소에서는 주 52시간 준수를 위해서 PC-off를 실시하고 익산공장에서는 퇴근버스 운행시간에 맞춰서 모두 퇴근하는 정책을 펴고 있었지만, 재택근무라는 새로운 근무형태는 그런 종류의 근로시간 관리 방식과는 질적으로 차이가 있는 것으로 여겨지고 있다.

이 회사의 비대면 근무는 코로나19 팬데믹 사태에 대한 일시적 대응이기 때문에 포스트코로나19 시기에 지속될지에 대해서는 판단을 유보하고 있다. 어쨌든 비대면 근무를 위해서 인사규정 등을 바꾸지는 않고 있으며, 이번 경험을 평가해보고 난 뒤 결정할 예정이다. 아직 결정되지는 않았지만, 비대면 근무를 지금처럼 서울사무소 전반에 도입하기는 쉽지 않다는 판단을 내리고 있다. 한 가지 전망으로 남아 있는 부분은 우수한 인재를 찾기 위해서 일부 근로자들에게 비대면 근무를 실시할 가능성이 있다. 그러나 이 회사에서 부족한 인력은 주로 익산공장에서 발생하고 있는데, 익산 공장은 제조공장의 특성상 비대면 근무를 도입하기가 어려워서 인력부족 문제도 비대면 근무를 촉진할 것으로 보지 않고 있다.

정부의 비대면 근무 지원정책에 대해서는 우선 행정 부담에 비해서 지원금이 너무 작다는 평가를 내리고 있다. 이 회사는 영업직을 제외한 다른 근로자들에게는 재택근무에 사용할 컴퓨터를 지급하지 않기 때문에 재택근무 시 PC-off를 실시할 수 없는 점을 개선하고 싶어한다. 이런 문제의식에서 정부가 컴퓨터 구입비용을 지원했으면 좋겠다는 의견을 제시하고 있다. 재택근무 시 PC-off를 적용할 수 없기 때문에 추후 연장근로수당 이슈가 발생할 것을 우려하고 있다. 즉, 재택근무 시 퇴근시간을 특정할 수 없기 때문에 재택근무자들이 연장근로수당을 청구할 경우 연장근로 여부를 판단할 근거가 부족한 것을 우려하고 있다.

### 3. 기업 C

#### 가. 회사 소개

이 회사는 2016년에 설립된 철강가공 제조업이다. 철강회사로부터 철

강을 구입해서 철근을 가공·조립하고, 이를 모듈화하여 아파트 등을 건설하는 건설회사에 납품하는 사업을 하고 있다. 이 회사의 사업은 고객사의 주문에 따라서 철근들을 선조립해서 판매하고 있는 것으로서 최근에 시장이 급속하게 확대되고 있다. 이 회사의 2020년 매출이 139.1억 원인데, 2019년의 67.3억 원에 비해서 106%의 증가를 보이고 있을 만큼 급성장 중에 있다.

이 회사의 근로자 수는 29명으로서 소기업에 해당된다. 그중 생산기능직이 20명 정도 있고, 관리자들로선 전무, 이사, 재무총괄, 공구팀장, 생산공장장 등이 있으며 그 밖에 비제조 인력으로 상차직원과 서무를 담당하는 여직원 2명이 있다. 생산기능직 중에는 다수가 외국인 근로자들인데, 이들은 이 공장 안에 있는 기숙사에서 기거하고 있다. 마지막으로 이 회사는 무노조기업이다.

이 회사는 군산에 공장과 사무실(공장동 2개와 사무동 1개)을 두고 있다. 청주에도 영업사무소가 하나 있었는데, 최근 영업 부진으로 폐쇄하였다. 이 회사는 조만간 충남 보령으로 또 한 번 이전할 계획을 가지고 있다. 뒤에서 보겠지만, 이 회사의 비대면 근로 발생은 지방사무소 폐쇄 및 회사 이전 등과 관련이 있다.

#### 나. 비대면 근로 현황

이 회사에서는 비대면 근로가 코로나19 상황과는 무관하게 도입되었다. 이 회사의 청주사무소가 영업 부진으로 사무실을 폐쇄하게 되면서 거기에서 근무했던 근로자 중 1명에게 재택근무를 적용하게 되었기 때문이다. 이 회사의 비대면 근로 도입 배경이 이러하기 때문에 비대면 근로자는 현재 1명으로 한정되어 있다. 현재의 비대면 근무자는 재무 담당 임원으로서 은행으로부터 정년퇴직한 사람인데, 오너 경영자의 사적 네트워크 속에 있었던 사람이기 때문에 재택근무로 전환하는 데 어려움이 적었던 것으로 보인다.

현재 비대면 근로자는 재무총괄 임원으로서 최고경영자의 관리를 받기도 하고 부하직원들을 관리하기도 하는 위치에 있기 때문에 관리가 양 차

원에서 이루어지고 있다. 이 회사에서 재택근무자와 사무실 근무자 간의 의사소통과 관리 등은 전화, 이메일, 카카오톡 등을 통해서 이루어지고 있다. 급한 용무는 전화로 처리하고, 업무 지시의 근거를 남기고자 할 때에는 카카오톡이나 이메일을 사용하고 있다. 그리고 근태관리는 원격으로 처리가 가능한 시스템을 가지고 있다. 재택근무자는 현재 청주의 거주지에서 근무하고 있으며, 회의 참석을 위해서 월 1~2회 정도 익산에 있는 회사에 출근하고 있다. 그리고 재택근무를 할 때 사무실 컴퓨터를 사용하기 위해서 휴대전화기로 공유기를 통해 컴퓨터를 원격 부팅하는 기술을 사용하고 있는데, 그 기술은 통신사 기사의 도움으로 해결하였다.

이 재택근무자의 경험에 따르면, 비대면 근로 시 직원을 과도하게 관리하는 것은 근로자들의 스트레스만을 높여줄 뿐 직무성과에 도움이 되지 않는다. 세세한 부분까지 관리하기보다는 업무 지시를 명확하게 주고 업무 지시대로 수행되면 문제를 삼을 필요가 없다고 보고 있다. 업무 수행 결과를 통해서 관리하면 되는데, 업무 일지를 쓰게 한다든가 업무처리 과정을 감독하는 등 과정 관리를 하려고 하면 비대면 근로자에게 스트레스만 주기 때문에 득보다는 실이 많을 것이라고 주장하고 있다. 그렇긴 하지만, 비대면 근로자를 채용할 때나 적용 대상자를 선정할 때 인성을 감안할 필요가 있다는 점은 지적하고 있다.

이 회사에서는 비대면 근로가 극히 제한적인 사람에게만 적용되고 있기 때문에 비대면 근로를 위한 취업규칙 등의 변경은 이루어지고 있지 않다. 그리고 비대면 근로자의 관리를 위한 인사평가제도나 관리 방식 등의 변경도 이루어지고 있지 않다. 기존의 관리 방식과 인사제도 속에 비대면 근로 관행만 도입된 상태라고 볼 수 있다.

이 회사에서는 자사의 비대면 근로 방식이 기업에게 실보다는 득이 더 많다고 보고 있다. 우선 청주의 사무실 고정비(월 600~700만 원 정도 소요되었다고 함)를 절약해주고, 익산에서 근무하는 경우 임원 거주 숙소 비용을 부담해야 하는데 그 비용을 줄여줄 수 있으며, 교통비와 식비 등 부대비용도 줄여주어서 인건비 절감을 해주고 있기 때문이다. 비대면 근로 비용은 관리가 어렵다는 점에 있는데, 직원 관리도 하기 나뉘이어서 반드시 비용이라고 보기는 어렵다고 보고 있다. 그리고 근로자들에게는

시간을 유연하게 사용할 수 있게 해주어서 근로자들의 태도 관리에도 도움이 되고 있어서 좋은 인재를 채용할 수 있게 해주는 의미가 있다. 비대면 근로에 대해서 이런 긍정적 평가가 나오는 이유 중 하나는 이 회사에서 비대면 근로가 코로나19 상황보다 사무실 폐쇄와 관련해서 도입되었고, 또 필요한 인원에 한해서 제한적으로만 적용되고 있기 때문이다. 만약 비대면 근로를 근로자 일반에게 적용할 때에도 그런 긍정적 평가가 나올 수 있을지는 다소 의문이 들고 있다.

어쨌든 이번의 비대면 근로 경험이 나쁘지 않아서 향후 회사가 보령으로 이전할 때 사적 이유로 보령으로 따라갈 수 없는 근로자 1명 정도에게 비대면 근로로 전환해줄 계획을 가지고 있다. 현재 사무를 보고 있는 여직원이 2명 근무하고 있는데, 그중 한 명이 가족 사정으로 보령까지 따라가기 어려운 처지에 있어 그 여직원에게 재택근무를 허용해줄 생각을 가진 것이다. 다른 여직원의 경우 철강의 현장 상하차를 위한 사무 업무를 담당할 터라 필요할 때 바로바로 송장의 문서를 인쇄해야 하는 등 현장에 있어야 하는 특성으로 인해 비대면 근로를 허용하기 어렵다. 이처럼 제조업의 특성상 현장직 근로자들에게는 비대면 근로를 적용하기 어렵기 때문에 재무 담당 근로자 1명 정도만 비대면 근로가 허용될 전망이다.

### 제3절 대기업과 외국인투자기업 사례조사

#### 1. 기업 D

##### 가. 회사 소개

이 회사는 2008년 모기업(1968년 설립)에서 인적 분할하여 설립된 기업이다. 이 회사의 주된 사업들은 구리, 구리합금, 구리가공품 등 비철금속제품을 생산하는 구리사업 부문과 탄약을 생산하는 방위산업 부문으로 구성된다. 그중 구리사업 부문은 최근 반도체 및 전자부품용 동합금 신소

제도 개발해서 생산하고 있다. 사업부문 간 구성비는 구리사업 부문이 72%, 방산 부문이 28% 정도를 차지하고 있다. 이 회사의 2020년 매출액은 1조 9,444억 원, 영업이익은 959.6억 원, 당기 순이익은 744.6억 원 등이다.

이 회사의 본사는 서울에 있고, 제조공장들이 울산, 경주(안강읍), 부산 등에 있으며, 대전에는 기술연구원이 있다. 이 회사의 현 근로자 수는 3,400명 정도이다. 그중 연구개발직이 200명 정도, 사무직이 600명(그중 본사 근무자 250명) 등이 있고, 나머지는 대부분 생산기능직이다. 마지막으로 이 회사는 한국노총 계열 노동조합이 조직되어 있는 유노조기업이다.

이 회사의 근무형태는 생산기능직의 경우 3교대제나 4교대제이고, 사무직이나 연구개발직 등은 일근제이다. 일근제의 근무시간은 8:30~5:30분인데, 7시 30분과 9시 30분 등의 출근도 허용하는 시차출퇴근제가 적용되고 있다. 시차출퇴근을 적용하고 있지만, 모든 근로자가 반드시 근무해야 하는 집중근무시간을 두고 있는데, 그것은 10~2시까지이다.

#### 나. 비대면 근로 현황

이 회사에서 비대면 근로는 2020년 3월부터 시작되었는데, 적용 대상은 서울의 본사 직원들과 대덕연구소의 직원들이다. 코로나19 팬데믹이 지방에서는 덜 심각하고 공장 내의 사무업무들도 제조 현장과 긴밀하게 연계되어 있기 때문에 공장들에서는 적용하지 못하고 있다. 공장에서 근무하는 연구개발직들의 업무는 현장의 생산기능직들과 연결되어 있으며, 현장과 긴밀하게 협업해야 하기 때문에 비대면 근로가 어렵기 때문이다. 공장에 근무하는 직원들도 이런 사정들을 잘 이해하고 있어서 본사와 연구소만 비대면 근로를 적용하고 있는 점에 대해서 공개적인 불만을 제기하지는 않고 있다.

이 회사의 기본 방침은 비대면 근로의 허용이 아니었지만, 코로나19 상황이 예상보다 길어지고 악화되면서 비대면 근로가 어쩔 수 없이 도입된 측면이 강하다. 비대면 근로가 장기화되면서 코로나19 팬데믹 상황에 따라 비대면 근로의 시행 방안에 관한 규칙을 만들었다. 그 규칙에 의하면,

코로나로 인한 사회적 거리두기에 따라서 비대면 근로도 3단계로 연계시키고 있는데, 사회적 거리두기 3단계에서는 3개조로, 4단계에서는 2개조로 나뉘어 돌아가면서 비대면 근로에 들어가고 있다. 이것은 비관리자들에게 적용하는 원칙이고, 부서장은 일주일에 1일만 허용하고, 임원은 재택근무를 허용하지 않고 있다. 이러한 규칙에도 불구하고 비대면 근로가 의무사항은 아니고 선택사항이기 때문에 비대면 근로가 허용된 범위 내에서 근로자들이 스스로 비대면 근로를 어느 정도 사용할 것인지를 결정하고 있다. 관리자와 근로자들 사이에 비대면 근로에 대해서 인식 차이가 발견되고 있는데, 대체로 직급이 올라갈수록 비대면 근로를 덜 선호하는 경향이 발견되고 있다.

이 회사에서도 비대면 근로가 코로나19 사태로 인해서 갑자기 시행되었기 때문에 다소 불안정하게 출발하긴 했지만, 지금은 초기보다는 많이 안착되었다. 처음에는 화상회의로 많은 것을 처리했지만, 점차 근로자들의 스케줄 조정을 통해서 업무를 진행하는 노련함을 보이고 있다. 비대면 근무자들은 기존의 자기 업무들을 그대로 수행하고 있으며, 작업방식에 변화를 주지 않고 있다. 의사소통 수단으로는 메신저와 MS의 Teams 프로그램 등을 사용하고, 집에서 원격으로 사무실 PC를 사용할 수 있도록 해주고 있다. 비대면 근로에 따라 작업효율에 어떤 변화가 있는가에 대해서 평가하기는 아직 시기상조라고 생각하고 있지만, 비대면 근로로 전환해도 업무가 돌아가지 않는 상황까지 가지는 않았으며, 비대면 근로를 해도 조직이 어떻게든 굴러가고 있다는 평가를 받는 정도이다. 한 가지 눈에 띄는 변화는 비대면 근로자들의 태도가 전반적으로 개선되고 있는 점에 있다. 이런 점에서 비대면 근로는 직원들의 근로생활의 질을 개선하는데는 확실한 효과가 있는 것으로 보이지만, 직무성과에 미치는 영향에 대해서는 유보적인 입장을 취하고 있다.

이 회사에서는 비대면 근로의 도입 이후 인사제도상의 변화를 주지는 않고 있다. 비대면 근로로 전환되었다 하더라도 근로조건에 불이익이 발생하게 변경되지 않도록 해주고 있으며 인상평가에서도 변화가 없다. 최근 유일한 변화가 있다면 신입사원에 대한 교육훈련을 비대면 방식으로 실시한 점 정도를 들 수 있는데, 그것도 비대면 근로에 따른 변화라기보

다는 코로나19 팬데믹에 대한 대응 형태이다. 이 회사가 인사제도의 변화에서는 전반적으로 보수적인 경향이 있어서 비대면 근로의 도입 이후에도 인사제도가 변경되지 않았으며, 앞으로도 변화될 가능성은 낮다. 그렇긴 하지만, 비대면 근무자들에게 급여를 동일하게 줘야 하는지 의문이 제기될 우려는 있고, 비대면 근로자에 대한 성과통제 방안이 요구되는 것은 아닌지라는 의문이 제기될 수 있다. 어쨌든 이 회사에서 비대면 근로의 촉진에 최대 장애요인은 관리자들과 직원들의 인식 차이이다. 이런 의문점들과 인식 차이 등이 일정하게 해소될 수 있다면, 비대면 근로도 여러 가지 근무제도 중 하나로 자리 잡을 가능성은 남아 있는 것으로 보고 있다. 혹시 비대면 근로가 더 극단화되어서 플랫폼 워커나 기그 워커 등으로 발전할 가능성은 없는지에 대해서도 문의하였는데, 아직 그런 고용형태에 대해서는 생각조차 해본 적이 없고, 이 회사의 철학을 감안할 때 그런 형태의 고용 외부화까지 가지는 않을 것으로 전망하고 있다.

정부의 비대면 근로 정책에 대해서는 비대면 근로에 대한 정보를 더 많이 제공해주길 바라고 있다. 이 회사의 내부 정보만으로는 비대면 근로를 더 촉진해야 하는지, 포스트코로나 시기에도 지속해야 하는지 여부를 등을 판단하기 어려워서 기업들 사이의 정보 교환이 향후 비대면 근로의 발전 방안을 결정하는 데 중요할 것으로 판단하고 있다.

## 2. 기업 E

### 가. 회사 소개

이 회사는 2019년 모기업의 파워그리드사업부가 분사되어서 설립된 변압기 제조·판매업체이다. 그 분사 과정의 배경에는 일본계 다국적기업이 이 회사 모기업의 글로벌 본사로부터 송배전사업부를 매입하여 이 회사의 글로벌 기업을 세운 점에 있는데, 인수회사와 피인수회사 모두 파워그리드 분야에서 세계적 경쟁력을 가지고 있는 강자들이다. 이 회사가 속한 다국적기업은 초고압 제품, 변압기, 그리드 자동화, 전력 솔루션 등의 사업부를 두고 90여 개 나라에 진출해 있다.

우리나라에 소재하고 있는 이 회사는 주로 변압기의 제조 및 판매에 사업을 집중하고 있는데, 공장은 천안에 두고 있으며 영업과 서비스를 담당하는 부산사무소도 가지고 있다. 이 회사는 변압기 제조뿐 아니라 전기의 전송 장치들을 설치해주는 용역도 담당하고 있다. 한국에 제품의 개발을 위한 R&D 기능은 없지만, 제품을 설치하는 데 필요한 설계 업무들로부터 학습하고 있어서 엔지니어링 기술력이 상당히 높은 것으로 알려져 있다. 현재 한국전력과의 계약을 통해서 제주도와 완도를 연결하는 초고압 직류송전(HVDC) 공사를 진행하기로 되어 있다. 2020년 기준으로 이 회사의 매출액은 209.4억 원이고 영업이익은 4.1억 원의 적자를 기록하고 있다.

이 회사의 직원 수는 서울 본사가 50명 정도, 천안공장이 120명 정도, 부산서비스센터가 4명 정도이다. 서울 본사에는 경영지원 부서와 영업 부서, 영업지원 부서 등이 위치하고 있기 때문에 모두 사무직 근로자들이다. 반면에 천안공장은 68명이 생산기능직이고, 나머지는 사무직 근로자들이다. 천안공장의 사무직 근로자들은 대부분 생산관리팀, 설계팀, 프로젝트팀, 고객서비스 부서 등에 소속된 엔지니어들이어서 스텝 기능을 담당하는 인력은 많지 않다. 마지막으로 이 회사는 노동조합이 조직되어 있지 않은 무노조기업이다.

이 회사의 작업방식은 주문에 따라 제품설계를 변경해서 생산하는 주문생산 방식이다. 제품표준이 있고 고객의 주문에 따라서 사양이 약간 다른 제품을 제조하고 설치하는 일이 이루어지고 있다. 이런 특성 때문에 이 회사에서는 제조 공정도 중요하지만 엔지니어링 기술이 더 중요한 것으로 알려져 있다. 이처럼 엔지니어링 과업들이 전반적으로 직원들의 전문성을 요구하고 있어서 근로자들에게 재량권이 많이 부여되어 있다. 직원들의 근속 연수가 높고 숙련도도 높아서 재량권을 부여해도 문제가 되지 않는 수준에 도달해 있다. 이 회사에서는 근로자들에게 재량권이 많이 부여되어 있는 만큼 결과기반의 성과관리가 자리 잡고 있다. 그리고 조직규모가 크지 않고 상하 간 소통이 원활해서 기업과 근로자 간 신뢰가 상당한 수준에 올라와 있다. 참고로, 이 회사에서는 최고경영자와 임원들이 매주 현장직원들과 직접적 의사소통의 자리를 마련해서 근로자들의

불만과 제언들을 청취하고 있다. 이런 노력들의 결과 이 회사 근로자들의 조직몰입도가 높고 또 근로자들의 숙련이 외부 기업에 통용되지 않는 것들이어서 이직자도 거의 발생하지 않고 있다. 그리고 근로자들이 조직혁신에 익숙해져 있어서 변화에 대한 저항이 크지 않다는 점도 비대면 근로의 도입에 긍정적인 영향을 미치고 있다.

#### 나. 비대면 근로 현황

이 회사는 코로나19 상황 이전에 이미 글로벌 본사로부터 4차 산업혁명 시대의 뉴 노멀이라는 개념 속에서 비대면 근로와 같은 작업방식의 혁신과 체질개선 요청을 받고 있었는데, 코로나19 팬데믹 상황을 계기로 해서 비대면 근로를 본격적으로 도입하였다. 이 회사는 코로나19 상황을 계기로 비대면 근로를 도입하였지만, 그 저변에 글로벌 본사의 요청이 있었기 때문에 비대면 근로를 강력하게 추진하기 위해서 비대면 근로를 원칙으로 하고 대면근무를 예외로 설정하여 비대면 근로의 도입에 박차를 가하였다. 이것을 위해서 비대면 근로 적용대상자들의 경우 사무실에 출근하기 위해서는 사장이나 부서장의 승인을 받는 절차를 밟도록 했다. 이것을 통해서 직원들이 상급자의 눈치를 보지 않고 비대면 근로를 할 수 있는 분위기를 만들어서 비대면 근로를 빠르게 정착시켜 갔다. 이상의 맥락에서 도입된 이 회사의 비대면 근로는 범위나 깊이에서 다른 사례 기업들에 비해서 더 넓고 깊은 특성을 가지고 있다.

이 회사의 비대면 근로 대상 근로자의 범위가 넓지만, 직종별로는 편차가 존재하고 있다. 우선 서울 본사는 경영지원과 영업, 영업지원 중심이기 때문에 비대면 근로가 모든 직원들에게 적용되고 있다. 영업직은 원래부터 주당 4~5일 외근을 하고 있기 때문에 비대면 근로로의 전환이 용이했고, 경영지원 근로자들도 업무의 특성상 재택근무로 돌리기가 쉬워서 서울 본사에서는 비대면 근로로의 전환이 전반적으로 순조로웠다. 반면에 천안공장은 제조현장이 존재하기 때문에 비대면 근로가 상대적으로 제한적으로만 적용되고 있다. 제조현장의 생산기능직들은 제품들을 물리적으로 생산해야 하는 특성 때문에 비대면 근로를 허용할 방법이 없어서

적용하지 않고 있지만, 사무실 근로자들은 비대면 근로를 허용하고 있다. 천안공장의 행정업무 담당자들이나 소프트웨어 개발을 담당하는 엔지니어나 전기 담당 엔지니어, 외부의 설치와 서비스 담당 인력 등은 비대면 근로를 적용받고 있고 또 상대적으로 많이 사용하고 있다. 그러나 제조현장과 밀착해서 근무해야 하는 근로자들은 비대면 근로가 허용되었지만 그것을 사용하기 어려워서 활용 수준이 낮은 편이다. 가령, 생산관리나 생산기술, 품질, 안전 엔지니어링 등은 그들의 업무가 제조현장과 밀착되어 있기 때문에 제조현장과의 협업을 유지하기 위해서 비대면 근로 사용률이 낮다. 그렇지만 이들도 간주근무 형태나 비공식적인 시차근무제 등을 적용받고 있어서 근무시간에 대한 재량권은 높은 편이다.

이 회사의 비대면 근로에서 또 한 가지 특징은 비대면 근로 일수를 며칠로 할 것인지를 비대면 근로자들이 스스로 선택할 수 있다는 점이다. 부서별로 비대면 근로 방안의 결정권을 주고 있지만, 대부분의 경우 근로자들에게 선택권을 부여하고 있기 때문이다. 그 결과 근로자들은 본인의 업무 특성이나 개인적 사정들을 감안해서 채택 근무 일수를 본인이 선택하고 있으며, 컴퓨터에 비대면 근로를 신고하는 것만이 요구되고 있다. 인사 부서에서도 비대면 근로자가 몇 명인지 관리나 통제를 하고 있지 않으며 근로자들이 완전히 자유롭게 비대면 근로와 대면 근무 중 하나를 선택할 수 있게 되어 있다. 근로자들이 비대면 근로로 인해서 직급 승진이나 인사결정 등에서 불이익을 받을지도 모른다는 점에 대한 우려도 적은 편이고, 또 직급 승진에 대해서 신경을 많이 쓰지 않는 분위기도 존재하고 있다. 앞에서 얘기했지만, 비대면 근로가 원칙이고 대면 근무가 예외로 설정되어 있기 때문에 근로자들이 관리자나 상급자들의 눈치를 보지 않고 자유롭게 자신의 근무형태를 선택하는 조직분위기가 있다.

그렇긴 하지만, 업무의 특성, 부서나 팀의 리더들이 가지고 있는 관리나 리더십 스타일, 고객사의 작업문화 등에 따라서 비대면 근로자의 비율에서 부서별로 차이가 존재하고 있는 것으로 알려지고 있다. 영업과 경영지원 근로자들은 거의 100% 비대면 근로를 사용하고 있지만, 엔지니어 직군들은 일부만 비대면 근로를 사용하고 있으며, 그것도 주당 1~2일 정도를 사용하고 있다. 이 회사가 비대면 근로에 관한 통계를 뽑지 않고 있

기 때문에 정확한 비율은 알 수 없지만, 비대면 근로자 비율은 약 50% 정도인 것으로 추산되고 있다.

이 회사의 비대면 근로 도입에서 가장 우려되는 부분은 비대면 근로에 대한 생산기능직의 태도이다. 업무의 특성상 생산기능직은 비대면 근로를 할 수 없는데, 다른 직종 근로자들의 비대면 근로에 대해서 상대적 박탈감을 느낄 우려가 있기 때문이다. 그럼에도 불구하고 생산기능직 근로자들의 불만이 제기되지는 않고 있다. 천안공장의 공장장과 최고 경영자들이 생산기능직 근로자들과의 직접적 소통을 통해서 불만들을 청취·해소하는 절차를 밟고 있고 경영진과 생산직 근로자들 사이에 신뢰관계들이 형성되어 있기 때문이다. 그럼에도 불구하고 생산기능직들의 후시 있을지도 모를 불만을 해소하기 위해서 다른 직종 근로자들에게는 비대면 근로가 불가피한 선택이지 복지혜택이 아니라는 점을 주지시키고 있으며, 또 외부 전문가들의 객관적인 의견을 많이 들려줌으로써 비대면 근로가 생산기능직 근로자들에 대한 차별을 의도한 것이 아니라는 점을 인식시키려 노력하고 있다. 코로나19 팬데믹 상황에서는 근로자들의 생명과 안전을 위해서 비대면 근로가 불가피한 상황이기 때문에 현재의 비대면 근로에 대해서는 생산기능직 근로자들도 충분히 이해하고 있는 것으로 보이는데, 코로나19 이후에도 그 이해가 지속될 것인가는 현재로서는 예단하기 어려운 상태이다.

비대면 근로 이후 작업방식이나 관리방식 등은 종전과 다름없이 진행되고 있다. 이 회사에서는 원래부터 근로자들에게 재량권이 많이 부여되어 있었기 때문에 비대면 근로로의 전환이 용이한 편이었고, 또 근로자들도 종전과 다름없이 업무들을 수행하고 있다. 근로자들의 근속 연수가 높고 직무역량이 높은 상태이기 때문에 비대면 근로에서도 스스로 일을 처리하는 데 무리가 없다고 판단하고 있다. 비대면 근로로 인한 가장 큰 우려 중 하나는 조직구성원들 사이의 인간관계를 통해서 얻을 수 있는 신속한 협업이나 숙련 전수 등의 이점들이 줄어들 수 있다는 점에 있는데, 비대면 근로 도입 이후 경과된 시간이 많지 않기 때문에 그 점에 대한 평가를 내리기는 어려운 상황이다. 어쨌든 비대면 근로 이후 직무성고가 개선되었다고 보기는 어렵지만, 또 떨어졌다고 보기도 힘든 것으로 평가되고

있다. 비대면 근로를 통해서 회사가 얻은 이득을 굳이 꼽자면 직원들의 근로생활의 질을 높여줌으로써 근로자들의 조직태도를 개선하고 그것을 통해서 조직성과를 높일 수 있다는 기대에 있다.

비대면 근로로 인한 우려 중 하나는 영업비밀의 유출 등 보안 이슈인데, 이 회사에서는 그에 대해서는 큰 걱정을 하지 않고 있다. 우선 기술적으로 정보통신 보안은 대면 근무나 비대면 근무 모두 적용되고 있기 때문이다. 가령, 설계 담당자들이 재택근무 시 회사 서버에 접근하려면 VPN이라는 보안장치를 통해서 접속하는 점이다. 참고로, 이 보안 장치는 컴퓨터 속도를 많이 느리게 만듦으로서 재택근무를 어렵게 하는 요인 중 하나가 되고 있다. 그럼에도 불구하고 재택근무 시 사진 촬영 등을 통해서 영업비밀을 유출할 위험은 높아지는데, 그 점에 관해서는 기업과 근로자들 사이에 쌓인 높은 신뢰가 도움이 될 것으로 기대하고 있다. 그리고 현재 이 회사의 보안 상태로는 사무실에서 근무를 하더라도 동일한 문제가 발생할 수 있기 때문에 그것이 비대면 근로를 억제할 이유는 되지 않는다고 보고 있다.

비대면 근로 도입 이후 근로자 간 비공식적인 상호학습과 조직사회화 등에 어려움이 발생할 수 있는데, 이런 우려에 대응해서 비대면 근로 시에도 화상 프로그램을 사용하여 근로자들이 최대한 서로 연결되어 상호학습이 이뤄지도록 해주고 있다. 즉, 가상의 세계에서 팀과 팀 사이에, 개인과 개인 사이에 항상 서로 연결되어 있도록 기술적 조건을 갖춰주려고 노력한다는 것이다. 그리고 공식 교육훈련도 대부분 온라인으로 돌리고 있는데, 온라인 교육훈련이 한계가 있을 수밖에 없음을 인식하고 있다. 그렇지만 이 회사의 경우 근로자들의 이직률이 거의 0에 가깝고 대부분 장기근속 고숙련 근로자들이기 때문에 숙련에 대한 우려는 상대적으로 작은 편이어서 교육훈련을 온라인 방식으로 제공하는 데 무리가 있다고 보지는 않고 있다.

비대면 근로를 도입한 현재 시점에도 이 회사에서는 비대면 근로의 제도화가 이루어지지 않고 있으며, 비대면 근로에 요구되는 인사제도의 개정도 이루어지지 않고 있다. 비대면 근로의 성과가 어느 정도인지 평가하기는 아직 이르고, 비대면 근로를 둘러싼 불확실성이 크기 때문에 선부른

제도화는 시도하지 않고 있다. 그리고 현재까지 비대면 근로 도입 이후에도 인사상의 이슈가 발생하지 않고 있어서 굳이 인사제도에 변화를 줄 이유도 없다고 보고 있다. 어쨌든 이 회사에서도 현재의 비대면 근로를 코로나19의 확산으로 인한 비상 대응적 성격으로 보는 것이 사실에 가깝다.

이 회사에서도 향후 비대면 근로를 어느 정도까지 허용해야 할지에 대해서 확신은 가지고 있지 않으며, 실무라인에서는 포스트코로나 시대에 비대면 근로를 지속하는 것에 부담을 느끼고 있다. 그러나 이 회사의 글로벌 본사에서는 비대면 근로를 공식화해서 도입할 움직임을 보이고 있기 때문에 이 회사에도 비대면 근로가 코로나19 상황 이후에도 지속될 가능성이 높다고 전망하고 있다. 비대면 근로 제도를 도입하기 위해서는 조직문화나 근로자들의 인식 등에 상당한 변화가 요구되고 있는데, 이 회사에서 비대면 근로를 도입할 준비가 되어 있는지에 대한 검토가 필요할 것으로 보고 있다. 한편, 비대면 근로의 제도화와 함께 공유오피스 또는 스마트오피스의 도입을 통해서 사무실 공간의 효율성을 높이고 임대비용을 낮추라는 요구가 글로벌 본사로부터 나올 가능성이 높을 것에 대해서는 우려하고 있다. 우리나라 기업문화에서 근로자들에게 고정된 자리가 주는 의미가 있는데, 근로자들의 반발이 예상되어서 향후 그것이 어떻게 진행될 것인지 현재로서는 가늠하기 어렵기 때문이다.

### 3. 기업 F

#### 가. 회사 소개

이 회사는 1970년 국내 기업과 외국 기업의 합작으로 설립된 후 1998년 국내 파트너사의 지분 일부를 외국 기업이 인수하여 최대주주가 된 외국인투자기업이다. 이 회사는 종이제품들을 생산하고 있는데, 주된 제품들로는 유아용 기저귀, 여성용 생리대, 화장지 등의 소비자 위생용품, 부직포, 마스크, 병원용품 등의 산업 및 의료용 종이제품이 있다. 이 회사는 서울에 본사를 두고, 대전, 김천, 충주 등 3개 지역에 공장을 두고 있으며, 용인에 연구소를 두고 있다. 그 밖에 본 연구와 관련해서 중요한 의미를 가

지고 있는 스마트워크센터를 군포, 죽전, 광주, 대구, 부산 등에 두고 있다.

이 회사의 매출 중 수출이 10% 정도를 차지하고 있으며 내수는 90%를 차지하고 있다. 이 회사는 국내 종이제품 시장에서 가장 높은 점유율을 차지하고 있다. 2020년 기준 이 회사의 매출액은 1.5조 원, 영업이익은 1,733억 원, 순이익은 1,404억 원 등으로 나타나고 있다. 이 회사의 근로자 수는 2020년 현재 1,520명 정도인데, 비대면 근로가 적용되는 본사 근로자 수는 430명 정도이다. 이 회사는 노동조합이 설립되어 있는 유노조기업이다. 그러나 노동조합이 생산기능직 중심으로 구성되어 있고, 더구나 노사가 매우 우호적인 관계를 맺고 있어서 본사 직원들의 비대면 근로에 개입하지는 않고 있다. 이 회사의 근무형태는 사무직 근로자들의 경우에는 일근제이고, 생산기능직들의 경우에는 4조 2교대조이다.

#### 나. 비대면 근로 현황

이 회사의 비대면 근로는 코로나19 사태를 계기로 전면적으로 활용되기 시작했지만, 그 전에 이미 스마트워크와 유연근로시간제 등이 실질적으로 활용되고 있었기 때문에 여기에서는 먼저 이 회사의 스마트워크와 유연근로시간제 등에 대해서 간략하게나마 살펴보고자 한다.

이 회사는 2011년부터 스마트워크를 도입하였다. 여기서 스마트워크는 주로 근무형태의 공간적 유연화를 의미하는데, 공간적 유연화가 시간적 유연화를 함축하는 경우들이 있기 때문에 시간적 유연화도 일부 포함하고 있다. 이 회사에서 스마트워크의 도입 목적은 소통과 협업의 강화에 두고 있다. 이 회사의 스마트워크는 본사 근로자들에게 적용되고 있는데, 이 회사에서 스마트워크의 구체적인 형태는 작게는 사무실 내에서 근로자들의 좌석을 없애는 변동좌석제로 표현되고, 크게는 스마트워크센터를 여러 곳에 두고 근로자들의 주거지에서 가까운 스마트워크센터에서 근무할 수 있게 허용해주는 원격근무로 나타나고 있다.

먼저 변동좌석제는 최고경영자까지 포함된 전체 근로자들에게 적용되고 있는데, 근로자들은 출근하면 그날그날 비어있는 좌석을 사용하고 있다. 최근에는 근로자들의 취향에 따라 선택할 수 있도록 스탠딩 좌석, 터

치다운 좌석, 오픈 테이블, 집중 업무 좌석, 임산부 좌석 등 6개 유형의 업무 공간을 제공하고 있다. 좌석이 매일매일 근로자들에 의해서 선택되고 있기 때문에 사무실 내 근로자들의 좌석 배치가 부서와 상관없이 이루어지고 있다. 더구나 2020년 본사를 롯데월드 건물로 이전해 한 층에 좌석 전체를 배치함으로써 필요한 사람들을 2~3분 내에 찾을 수 있는 레이아웃을 가지게 되어 신속한 소통과 협업이 가능해졌다. 부서별 배치가 폐지되다 보니 다른 부서원들과의 소통이 확대 강화되고 부서장의 눈치를 보지 않고 일할 수 있어서 근로자들의 재량권과 수평적 관계, 정시퇴근 문화 등이 확대되고 있다. 고정 좌석이 없는 대신 근로자들이 자신의 과업 수행에 필요한 노트북과 사무용품 등을 보관할 수 있는 사물함을 하나씩 제공받고 있다. 이처럼 고정 좌석을 없애자 사무실 공간 사용의 효율성이 높아지게 되면서 휴게실, 카페, 수유실 등의 편의시설을 위한 공간이 확대되었다. 참고로, 사무실 내 좌석의 수는 근로자 수 대비 80% 정도를 차지하고 있다(이데일리, 2020년 8월 23일자 기사).

이 회사의 스마트워크센터는 군포, 죽전, 광주, 대구, 부산 등에 소재해 있는데, 근로자들의 거주지와 가까운 곳에서 근무할 수 있도록 해주고 있다. 이 회사의 공장이 군포에 있었던 적이 있었기 때문에 군포와 죽전 등 경기 남부지역에 거주하는 본사 직원들이 많은데, 스마트워크센터가 그 직원들의 출퇴근시간을 단축해주는 효과를 보이고 있다. 스마트워크센터도 본사와 같이 변동좌석제를 실시하고 있으며, 소통에 필요한 회의실과 정보통신기술 등을 구축하고 있다. 본사의 스마트오피스는 좌석의 유연한 배치 기능을 함축하고 있지만, 스마트워크센터는 공간의 유연한 배치와 함께 원격근무 기능도 함축하고 있어서 재택근무에 한층 더 가까운 비대면 근무 형태 중 하나라고 볼 수 있다. 어쨌든 이 회사는 스마트워크를 통해서 부서간 소통과 협업 강화, 업무몰입도와 효율성 향상, 사원들의 출퇴근시간 감소, 에너지 사용 감소 등의 성과를 냈다고 자평하고 있다.

이 회사에서는 근무형태의 공간적 유연화와 함께 시간적 유연화도 추진해왔는데, 2018년에 도입된 시차출퇴근제, 선택근무제, 간주근무제, 자율근무제 등이 그것들이다. 여기서 시차출퇴근제는 1일 8시간, 1주일 40시간 근무를 전제로 출퇴근시간을 탄력적으로 조정할 수 있는 제도인데,

영업 외근직을 제외한 사무관리 직원들에게 적용하고 있다. 선택근무제는 1개월 단위의 총근로시간 범위 내에서 하루 최소 3시간 이상 근무하는 것을 전제로 근무시간을 탄력적으로 조정하는 제도인데, 업무 특성상 필요한 직원들에게 적용하고 있다. 간주근무제는 영업 외근직이나 출장 중인 직원들에게 적용하는데, 출퇴근 시간과 관계없이 1일 8시간, 1주 40시간 등을 근무한 것으로 간주하는 제도이다. 자율근무제는 주 5일 근무를 전제로 하루의 근로시간을 근로자 본인이 자율적으로 결정할 수 있는 제도인데, 워크리더들에게 적용하고 있다. 이 회사의 지속가능경영보고서에 따르면, 2020년 현재 유연근로시간제를 사용하는 근로자 수는 선택근무제 20명, 간주근로제 132명, 자율근무제 121명 등이다. 또 한 가지 흥미로운 점은 이 회사에는 코로나19 팬데믹 상황 이전에도 재택근무제가 존재하고 있었다는 점이다. 이 당시에는 육아휴직자에 한해서 재택근무를 허용했기 때문에 그것을 사용한 근로자는 10명 미만에 불과할 정도로 극히 소수였다. 재택근무 요건에 해당되는 근로자들도 본인만 재택근무에 들어가는 것이 부담스러워서 당시에는 재택근무의 사용을 주저하였다.

이 회사의 스마트워크와 유연근무제 등이 사전에 시행되어 왔기 때문에 코로나19 사태에 직면하게 되어서도 비대면 근로체제로 자연스럽게 넘어가게 되었다. 당연한 얘기처럼 들리겠지만, 코로나19 상황에서 재택근무는 안전하게 일할 수 있는 최선의 방안이기 때문에 재택근무를 시행했다. 이 점은 근로자에게 혜택을 주기 위해서 재택근무를 도입한 것이 아니고 코로나19 상황에 적합한 업무수행 방식을 찾는 가운데 재택근무를 선택한 것임을 의미한다. 이 회사의 재택근무 방안은 위기관리위원회에서 결정하고 있는데, 그것은 코로나19가 발발하기 시작했던 2020년 1월부터 열리기 시작했다. 그 이후에도 위기관리위원회는 거의 매주 열리고 있는데, 각 부서의 장들이 참여하여 코로나 상황을 검토하고 매주 또는 매월 단위의 근무형태를 결정하고 있다.

이 회사에서는 초기부터 재택근무를 허용해주고 있었는데, 코로나19 팬데믹이 확산되기 시작하는 시점인 2020년 2월 중순에 이미 육아나 자녀 돌봄이 필요한 직원들에게 재택근무를 허용해주었고, 그 이후에도 정부의 사회적 거리두기 방침에 따라서 재택근무 방안을 탄력적으로 운영

해왔다. 그럼에도 불구하고 코로나19 상황에 들어선 이후에는 대부분의 기간에 재택근무가 일반적인 근무형태였고, 사무실 근무는 예외적인 형태였다. 코로나19 발발 이후 재택근무가 시행되고 나서 가끔씩 3일 출근일도 있었지만, 대부분은 1~2일 출근하는 재택근무이거나 전면 재택근무였기 때문이다. 사회적 거리두기가 4단계였던 9월에는 전면 재택근무였는데, 조사 시점에는 정부가 위드 코로나로 전환할 전망을 제시하고 있어서 거기에 적응하기 위해서 출근일을 조금씩 늘려가고 있다. 즉, 10월 초부터 주 1일 출근으로 바뀌었고, 10월 중순부터는 주 2일 출근으로 바꾸고 있다. 전면 재택근무가 아닌 경우에는 근로자들의 출근일은 부서별로 적정한 출근자를 배분하기 위해서 부서장들이 결정하고 있다.

이 회사의 재택근무는 본사와 연구소 직원들에 한정되고 있다. 대부분의 직원들은 재택근무가 원칙이지만, 본사와 연구소 직원들 중에서도 부서장은 재택근무가 원칙이 아니다. 그리고 총무인력, 사무실 관리, 기사, 우편물 수령 담당자 등 사무실 유지에 필수적인 인력들은 계속 사무실에 출근하고 있다. 그 밖에 각 부서별로 필수인력이라고 판단되는 근로자들은 팀장의 판단에 따라서 출근을 요구받고 있다. 한편 공장은 생산기능직이든 사무직이든 모두 재택근무가 적용되지 않고 있다. 공장들에서는 그 대신 방역체계를 갖추면서 일하는 방안을 추진하고 있다. 본사와 연구소만 재택근무를 적용하는 것에 대한 불만이 제기되지 않는다는 질문에 대해서 생산기능직들에게는 4조 2교대제를 시행하고 있어서 주당 2~3일만 근무하고 나머지 시간은 집에서 머물 수 있다는 점 때문에 본사 직원들이 재택근무에 대한 불만을 제기하지 않는다는 답변을 들을 수 있었다. 무엇보다 코로나19 팬데믹 상황에서 사무직 근로자들의 재택근무가 불가피하다는 점에 대한 양해가 있는 것으로 평가하고 있다. 그리고 공장의 사무직 근로자들도 본사와 연구소만의 재택근무에 대해서 불만을 제기하지 않고 있는데, 공장 생산기능직 근로자들과 만나야 하는 본인들의 업무 특성상 본인들이 재택근무에 들어가기 어렵다고 이해하고 있기 때문이다.

이 회사에서 재택근무 도입 후 작업방식에 큰 변화는 없다. 업무의 명확화 등에 대한 요청은 있는데, 잘 바뀌지는 않고 있다. 이 회사에서 특히 주력하고 있는 것은 비대면 회의시간의 단축과 비대면 회의의 개선방안

이다. 의제의 사전 공지로 짧은 회의시간 갖기 등을 위한 캠페인을 벌이고 있지만, 기존의 관행이 쉽게 바뀌지는 않고 있다. 이 점은 스마트워크 도입 시에도 유사했었는데, 최고경영자 등 상위 관리자들도 고정좌석제를 폐지하는 데 동참해서 그나마 안착되고 있지만 많은 시간이 들었다. 더구나 재택근무가 포스트코로나 시대에도 지속가능할지 의구심을 가지고 있기 때문에 관리자들도 근로자들이 작업방식까지 변경하지는 않는 것으로 보인다. 그럼에도 불구하고 재택근무를 운영하기 위해서 관리자들이 이전보다 더 많은 시간과 노력을 쓰고 있으며, 그 맥락에서 회사에 요청하는 바도 많이 늘었다고 한다.

이 회사에서 재택근무 후 인사제도상의 변화도 거의 없다. 비대면 근로자들의 성과 평가가 용이하지 않기 때문에 인사평가에도 변화가 없다. 최근에는 평가항목으로서 행동양식을 바꾸었는데, 그것은 인사평가의 지속적인 개정의 일환으로 바꾼 것이고 재택근무에 대응하기 위한 것은 아니다. 코로나19 상황 이후에도 전면적인 재택근무가 계속된다면 재택근무자들에 대한 성과평가 방법을 고민하겠지만, 현재는 그 가능성이 높지 않기 때문에 인사평가까지 개정할 생각은 가지고 있지 않다. 예외적으로, 교육훈련의 경우에는 대면으로 진행하기 어려워서 온라인으로 많이 돌리고 있다. 조직사회화 과정이 필요한 신입사원 교육훈련은 온라인과 대면 방식을 병행하고 있다. 이 회사에서는 채용 방식이 수시 채용이기 때문에 2~3명씩 신입사원 교육훈련을 실시하고 있다. 그리고 코로나19 상황이 장기화되면서 이 회사에서 직원들의 정신건강과 소속감과 유대감 등의 강화를 위해서 직원들과의 소통을 강화하는 프로그램을 마련하고 있는 점이 주목할 만한 점이다. 이것을 위해서 직원뿐 아니라 가족까지 참여하는 Fun 릴레이 프로그램 등을 운영하고 있다.

이 회사는 노사 간 신뢰수준이 높고, 근로자들도 충분한 재량권을 가지고 상급자의 눈치를 보지 않고 업무를 보고 남이 보지 않더라도 일을 열심히 하는 문화와 관행이 자리 잡고 있어서 재택근무에도 무난하게 적응한 것으로 평가하고 있다. 특히 단순반복적인 업무를 담당하는 근로자들의 경우에는 재택근무가 용이한 편이고, 자신의 업무에 집중할 때에는 재택근무가 더 적합하다고 평가하고 있다. 다만, 직원들의 업무가 일정하게

는 다른 근로자들과 협업을 하지 않을 수 없는 상황인데, 재택근무가 상호 협력에 어떤 영향을 미치는가가 재택근무의 효과성 평가에서 중요한 항목이다. 재택근무에 따른 업무 협업에 대해서 사원들은 대체로 긍정적인 평가를 내리고 있지만, 관리자들 중에는 이전보다 문제가 있다는 반응을 보이는 사람들이 있다고 한다. 이 회사의 지속가능경영보고서에 따르면, 이 회사 임직원들 중 77.8%가 재택근무의 도입이 조직문화에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 응답하고 있으며, 2019년에 비해서 2020년에 업무몰입도가 13.9%p, 업무효율성이 10.8%p, 업무협업이 2.5%p 향상되고 있다고 응답하고 있다. 이런 조사 결과에도 불구하고 이 회사에서 재택근무의 성과에 대한 평가는 아직 분명하게 내려져 있지 않은 것으로 보인다. 이 조사는 직원들이 다수를 차지하는 설문조사에 근거한 것이어서 편향(bias)이 발생했을 가능성이 있기 때문에 향후 객관적인 업적에 근거한 성과평가가 요구되고 있는 상황이다.

재택근무가 직원들의 근로생활의 질을 개선하는 데 기여하기 때문에 그것이 이 회사의 노동시장 경쟁력을 높이지 않았는가라는 질문에 대해서 현재로서는 확인하기 어렵다는 답변을 들었다. 이 회사의 경우에는 코로나19 사태 이전에도 신입사원 모집에 지원율이 높았기 때문에 재택근무가 신입사원 모집활동에 얼마나 긍정적인지 확인되지 않고 있다. 다만, 스마트워크나 재택근무가 이 회사의 높은 노사 간 신뢰, 조직문화, 외부 평판 등에 잘 부합되며 노동시장 경쟁력을 올렸을 가능성이 높다.

재택근무가 코로나19 상황 이후에도 지속가능할지에 대해서는 아직 판단을 내리고 있지 않으며, 앞으로 진지하게 고민해볼 생각을 가지고 있다. 이 맥락에서 재택근무를 근로자들을 위한 근로자 복지 관점보다는 일을 스마트하게 하는 방식이 무엇일까라는 관점에서 접근해야 한다는 생각을 가지고 있다. 근로자 복지 관점에서 접근하면, 생산가능직과 같이 재택근무를 적용할 수 없는 다수의 근로자들에게 불공정 이슈와 불만이 제기될 우려가 있기 때문이다. 이런 점에서 재택근무가 스마트한 작업방식과 효율성을 촉진할 수 있다면 코로나19 상황에서도 지속 가능할 것이고, 그렇지 않다면 지속되기는 어려울 것으로 판단하고 있다. 그런데 현재 재택근무가 더 효율적인 새로운 작업방식으로 평가받고 있는 것은 아니기 때문

에 전면적인 재택근무가 코로나19 상황 이후에도 지속가능할 것으로는 보지 않고 있다. 다만, 기존의 스마트워크 방식에서 재택근무(특히 부분 재택근무)도 하나의 옵션이 될 가능성이 있기 때문에 부분적 재택근무는 스마트워크의 틀 속에서 살아남을 가능성은 있는 것으로 보인다.

## 제4절 소 결

이상으로 본 장은 중소기업 세 군데와 대기업 및 외국인투자기업 세 군데를 대상으로 해서 제조업의 비대면 근로 현황에 관한 사례조사를 실시하였다(조사결과는 표 4-1 참조). 제조업의 비대면 근로 현황을 분석하기 위한 주된 문제의식은 비대면 근로가 조직 전반과 인사관리 등에 미치는 영향과 성과가 어떠한지, 포스트코로나 시대에도 비대면근무가 지속 가능한 모형인지 등에 있고, 제조업의 특수한 조건으로 제조공정에서는 비대면 근로를 도입할 수 없는데 그런 특성이 제조업의 비대면 근로에 어떤 영향을 미치는지와도 결부돼 있다. 이런 문제의식에서 본 장은 비대면 근로의 도입 배경, 적용 범위와 비대면 근로 일수, 비대면 근로의 제도화 정도, 비대면 근로의 도입에 따른 작업방식과 관리방식의 변화, 소통관리의 변화, 인사제도의 변화, 비대면 근로의 성과, 포스트코로나 시대에서의 지속가능성, 노동법적 이슈의 등장 등을 조사하였고, 그 밖에 비대면 근무를 적용할 수 없는 생산기능직들이 비대면 근무의 도입에 어떤 태도를 보이는지도 조사하였다.

조사 결과 발견되는 특성들은 다음과 같다. 첫째, 대부분의 기업들에서 비대면 근로를 도입한 이유는 코로나19의 확산에 따라 안전하게 일을 하려는 데 있었다. 코로나19의 확산으로 인해서 비대면 근무를 시행하다 보니 대부분의 기업에서 비대면 근로를 한시적인 것으로 인식하고 있어서 비대면근로를 임시방편으로 사용하는 경향을 보여주고 있다. 그 밖에 회사의 이전이나 지방 사무소의 폐쇄에 따라서 새로운 곳으로의 출퇴근이 어려운 근로자들에게 재택근무를 허용한 기업들도 일부 존재하고 있었다.

예외적으로 기업 E에서는 비대면 근무를 새로운 규범으로 공식화하려는 움직임은 보이는 글로벌 본사의 요청에 따라서 비대면 근무를 도입하고 있었다.

둘째, 코로나19의 확산으로 비대면 근무를 적용하는 기업들은 코로나 19 상황에 따라서 비대면 근무의 적용 정도가 달리 나타나는 경향이 있다. 기업 A에서는 코로나 확진자나 밀착접촉자 등처럼 출근할 수 없는 사람에 한해서 재택근무를 허용하고 있고, 기업 B와 기업 F에서는 정부의 사회적 거리두기 방침에 따라서 비대면 근무 일수가 변동되고 있다. 반면에 글로벌 본사의 요청에 기반을 두고 있는 기업 E에서는 상시적으로 전면적인 비대면 근무를 허용하고 있다. 그 밖에 회사 이전이나 지방 폐쇄로 인해서 재택근무를 하는 곳에서는 그 조건이 해소될 때까지 계속 재택근무를 사용하고 있다.

셋째, 비대면 근무의 적용 범위는 기업마다 편차가 존재하고 있다. 가장 좁게 적용하고 있는 곳은 지방사무소의 폐쇄에 따라서 1인만 적용하고 있고, 많게는 기업 E처럼 사무관리직 전체에 적용하는 회사도 있다. 그러나 많은 경우에는 공장의 현장직 근로자나 사무관리직들은 적용을 제외하고, 본사나 연구소의 사무관리직 중심으로 적용하고 있는 것으로 조사되고 있다. 공장에 있는 엔지니어나 사무실 근로자들은 제조현장과 긴밀하게 연계되어 작업을 하고 있기 때문에 비대면 근무로 돌리기 어려워하고 있다.

넷째, 비대면 근무의 범위를 정하는 데 직종의 특성도 상당한 요인으로 작용하고 있다. 출근하지 않고서는 작업을 할 수 없는 생산기능직은 물론이고, 제조현장과 긴밀하게 협업을 해야 하는 엔지니어들, 사무직 내에서도 사무실에 출근하지 않으면 안 되는 필수 인력, 그리고 관리자 그룹 등은 비대면 근무로 돌리기가 어려움이 확인되고 있다. 이런 점에서 제조업에서는 비대면 근무가 공장과 연관성이 낮은 사무실 근로자 중심으로 적용될 수밖에 없는 한계가 존재하고 있다.

다섯째, 이런 특성 때문에 사무실 근로자에 대해서도 지나치게 높은 비대면 근무의 허용은 생산기능직이나 공장의 사무관리직 근로자들의 불만을 살 우려가 존재하고 있다. 현재는 코로나19 확산이라는 특수한 상황이

기 때문에 생산기능직들의 양해 속에서 불만이 제기되지 않고 있지만, 포스트코로나 시대에도 비대면 근로가 제도화되어 계속된다면 그런 불만이 터져 나오지 않으리라고 전망하기 어렵다.

여섯째, 비대면 근무 일수는 사회적 거리두기 단계에 따라 가변적이지만, 기업마다 밀착접촉의 정도를 줄이고 동시에 업무 수행에 차질을 주지 않는 범위에서 비대면 근무 일수를 정하고 있는 것으로 보인다. 많은 곳에서는 주당 5일 전체를 비대면 근무로 돌리고 있지만, 1/3이나 1/2씩 순환해서 재택근무를 사용하는 곳들도 존재하고 있다. 이처럼 비대면 근무의 상한선을 정하고 있지만, 그 범위 내에서 근로자들이 비대면 근로를 할 것인지 대면 근로를 할 것인지를 결정하도록 허용하고 있다. 여기에서 흥미롭게도 기업 E와 기업 F에서는 비대면 근무를 원칙으로 정해놓고 출근을 하고자 하는 사람들이 부서장의 허락을 받도록 해서 비대면 근로를 빠른 속도로 정착시키고 있음을 볼 수 있다.

일곱째, 6개의 사례기업 중 비대면 근로를 취업규칙 등에 포함하여 제도화한 곳은 없다. 대부분의 기업들에서 비대면 근로를 코로나19 상황에서 한시적으로 운영하는 것으로 보고 있기 때문에 그것을 제도화하는 데 나서지 않고 있다. 포스트코로나19 이후에도 지속될 가능성이 있다고 보고 있는 기업 E에서도 비대면 근로의 제도화는 이루어지지 않고 있는데, 비대면 근로를 어떻게 제도화할 것인지에 관한 방향을 잡기가 현재의 경험과 데이터만으로는 어렵기 때문인 것으로 보인다. 동일한 맥락에서 비대면 근로가 도입된 이후에도 작업방식이나 관리방식, 소통방식, 인사제도 등에서 변화를 주고 있는 기업들은 없다. 기존의 작업방식을 비대면 근로에도 적용하고 있는데, 그로 인해서 심각한 직무성과 저하와 같은 문제가 발생하고 있지 않아서 작업방식, 관리방식, 인사제도 등에 변화를 주고자 하는 동인도 약한 것으로 보인다.

여덟째, 비대면 근로의 성과에 대한 평가가 상당히 일관되게 나타나고 있다. 우선 비대면 근로가 근로생활의 질에 긍정적인 영향을 미치고 있다는 점에 대해서는 공감대가 존재하고 있다. 다만, 비대면 근로가 일부에게만 적용되는 제조업의 특성상 그것이 근로자 복지 차원에서 사용되거나 그렇게 비추지는 것에 대해서는 거부감을 가지고 있다. 반면에 비대면

근로가 직무성과와 조직성과에 미치는 영향에 대해서는 종전과 비슷한 수준으로서 더 떨어지지도 올라가지도 않은 것으로 평가하고 있다. 전반적으로는 비대면 근로로 성과가 떨어질 것이라는 우려가 있었지만 실제 시행해보니 그렇게 나쁜 제도는 아니고 비교적 선방하고 있다는 느낌을 주고 있다. 이런 점에서 비대면 근로를 포스트코로나 시대에도 지속할 수 있을지에 대해서는 확신을 가지지 못하지만, 코로나19 국면에서 한시적으로 사용하는 것에 대해서는 무난하게 긍정적인 평가를 내리고 있다.

아홉째, 이런 맥락에서 직무성과 측면의 비대면 근로 효과성을 높일 수 있는 방법은 없을까라는 문제제기를 할 수 있다. 기업 F에서 이런 고민을 가장 많이 하고 있는데, 현재까지는 그 답을 찾지 못한 것으로 보인다. 비대면 근로가 근로자들의 조직 태도를 개선하는 데 도움이 될 수 있고, 출퇴근과 같은 불필요한 시간 낭비를 줄일 수 있으며 동시에 재량권을 많이 사용하는 작업방식에 부합하는 근무형태이기 때문에, 근로자들의 자율성에 기반을 둔 새로운 작업방식을 창출할 필요성이 제기되고 있다. 그러나 아직 그것의 효율성을 높일 수 있는 작업방식을 찾지는 못하고 있다. 이처럼 비대면 근로를 통해서 직무성과를 개선할 수 있는 방안을 찾을 수 없다면 포스트코로나 시대에 비대면 근로가 지속가능할 것으로 보이지 않기 때문에 비대면 근로의 효율성을 높이는 방안을 찾는 것이 비대면 근로의 지속 가능성을 높일 수 있는 가장 좋은 방안이라고 할 수 있다.

비대면 근로의 직무성과를 높이기 위해서는 근로자들의 자율 노동이 성과를 낼 수 있는 작업방식을 찾을 필요성이 제기된다. 본 사례연구에서도 확인되고 있듯이, 재택근무와 같이 감독자의 직접적 통제 없이 근로자들의 재량권 속에서 직무성과를 내기 위해서는 기업과 근로자 사이의 높은 신뢰가 요구되고 있으며, 근로자 혼자 작업할 수 있는 고숙련이 요구되고 있다. 비대면 근로의 작업관계가 신뢰에 기반을 두고 있지만, 그와 동시에 과정보다 결과 기반의 성과관리 방안을 찾아낼 필요성이 제기되고 있는데, 본 장의 사례 중에서는 결과 기반의 성과관리로 발전해가고자 하는 문제의식은 약한 편이다.

열째, 비대면 근로가 주는 가장 큰 이점 중 하나는 근로자들의 일-생활 균형을 높일 수 있는 방안이라는 점이다. 이것은 근로자들에게는 직접적

〈표 4-1〉 제조업의 비대면 근무 현황

## 〈패널 A〉 중소기업

항목	기업 A	기업 B	기업 C
도입 배경	확진자 발생, 회사 이전	사회적 거리두기	지방사무소 폐쇄
적용 범위	자가격리자/원거리 출퇴근자	서울사무소 근로자들만(필수인력 제외)	타 지역 근무자
비대면 근무 일수	자가격리기간/완전 비대면근로	사회적 거리두기 4단계/주당 1.5일 정도	완전 비대면
제도화 정도	없음	없음	없음
대면근무자 태도	불만제기 없음	불만제기 없음	불만제기 없음
작업방식의 변화	없음	없음	없음
관리방식의 변화	없음	없음	없음
인사제도의 변화	없음	없음	없음
성과	비슷함	비슷함	비슷함
향후 지속가능성	낮음. IT개발자들은 제한적으로 지속가능성 있음	낮음	낮음
노동정책 이슈	없지만, 검토 중	연장근로수당	없음

## 〈패널 B〉 대기업 및 외국인투자기업

항목	기업 D	기업 E	기업 F
도입 배경	사회적 거리두기	사회적 거리두기/글로벌 본사의 요청	사회적 거리두기
적용 범위	본사와 연구소 직원들(필수인력 제외)	본사와 공장의 사무관리직(필수인력 제외)	본사와 연구소 직원들(필수인력 제외)
비대면 근무 일수	직원의 30~50%씩 재택근무 순환	전면적 비대면(근로자 선택)	사회적 거리두기 단계별로 가변적(평균 주당 2일 출근)
제도화 정도	없음	없음	없음
대면근무자 태도	불만제기 없음	불만제기 없음	불만제기 없음
작업방식의 변화	없음	없음	없음
관리방식의 변화	없음	없음	없음
인사제도의 변화	없음	없음	없음
성과	비슷함	비슷함	비슷함
향후 지속가능성	낮음	높음	부분적 비대면 근무의 지속 가능성 있음
노동정책 이슈	없음	없음	없음

자료: 저자 작성.

인 혜택이고 사용자 측에게는 노동시장에서의 경쟁력 제고를 의미하기 때문에 우수한 인재의 확보를 위해서 비대면 근로를 사용할 가능성이 남아 있다. 이럴 경우에도 비대면 근로를 전면적으로 도입하기보다는 우수하지만 출퇴근이 어려운 인력과 같이 특정 인재들을 채용하는 데 비대면 근로를 도입할 가능성은 남아 있는 것으로 보인다. 그리고 재택근무가 사무실 공간의 효율적 사용을 가능하게 만들기 때문에 임대료의 절약도 비대면 근로 도입의 부차적 요인이 될 수 있다.

마지막으로, 비대면 근로의 도입으로 발생하거나 발생할 우려가 있는 노동법적 이슈로는 초과근로수당의 산정 문제가 있다. 재택근무 시 근로 시간 관리가 용이하지 않은데, 일부 근로자들이 출퇴근 명부를 정확하게 기입하지 않고 있어서 초과근로수당에 관한 분쟁이 발생할 우려가 있다는 지적이다. 재택근무 시에는 직접적인 감독이 어렵기 때문에 과정보다는 결과 중심으로 통제할 필요성이 제기되고 있는데, 그동안의 노동시간 규제는 물리적인 시간의 길이를 기준으로 이루어지고 있어서 법적 규제와 현실 사이에 모순이 발생할 우려가 존재하고 있다.

## 제 5 장

### 전문, 과학 및 기술서비스 산업의 비대면 근로

#### 제1절 문제제기

전문, 과학 및 기술서비스 산업(이하, 전문서비스 산업)의 비대면 근로 산업은 회계, 법률, 컨설팅, 건축, 미디어 생성 등과 같은 분야를 포함하는 것으로, 소비자에게 양질의 전문 서비스를 제공하는 것을 목적으로 하는 산업이다. 소비자가 잘 알지 못하는 전문적인 지식을 바탕으로 서비스를 제공한다는 점에서 소비자가 합리적인 판단으로 전문서비스를 선택하기 어려우며, 기업이라는 점에서 한 개인의 역량에 크게 좌우되는 면이 적어 질 수는 있지만, 여전히 어떠한 전문성을 바탕으로 한 인력이 서비스를 제공하는가에 따라 결과물의 차이가 나는 특징을 가진다.

전문서비스 산업은 전문성이나 지식에 기반을 둔 산업으로 상당수준의 전문성을 지닌 인력을 바탕으로 한 지식기반 조직이라는 특징을 가진다. 조직은 양질의 전문서비스를 제공하기 위하여 각기 전문성을 가진 인력들의 역량이 모여 각자 그리고 협업하여 결과물을 만들어내며 무엇보다 이들의 전문성에 따라 성과가 결정되는 구조를 가진다. 그리고 한 조직 내에 다양한 인력 직종이 구성된다. 단순 보조직에서부터 전문직까지 복잡한 조직 구조를 가지며, 전문적인 서비스를 제공하기 위하여 각각의 구성원들이 업무를 할당하고 수행한다. 전문서비스산업의 조직은 일반적인 조직이 가진 모습인 관리자의 지배 권한이 강한 모습과 전문가 집단에 의

한 관리체계가 공존하는데, 이는 전문서비스 기업도 한 조직이기 때문에 일반 조직의 모습을 가지고 있는 것이며, 동시에 조직을 구성하는 직종의 특성상 전문직의 분포가 높기 때문이다.

전문서비스 조직에서 일이 이루어지는 모습을 보면, 특유의 전문적 분야가 존재하고 이를 맡은 근로자는 독립적으로 일을 수행하며 동시에 성과를 만들어 내기 위해서 이러한 근로자들의 협동성이 강조되는 양면성을 보인다. 근로자들이 각각의 역할을 수행하면서 성과를 만들기 위하여 활발한 상호작용을 하는데, 그래서 일이 이루어지는 작업 단위는 팀 또는 프로젝트이다. 그리고 개인차원의 지식과 경험이 공유되어 팀 또는 조직 단위의 지식으로 재형성되어 업무가 진행되기 때문에 팀이나 프로젝트 단위의 구성원들 간의 매우 협력적인 자세가 강조된다. 협력을 전제로 한 일이 이루어지는 과정을 보면 개인 차원에서의 지식 완결성이 낮기 때문에 암묵적 지식수준이 높은 리더급 전문 인력을 중심으로 다른 전문 인력과 전문지원 인력이 팀을 구성하여 업무를 수행한다(표민호, 2014: 44).

조직 내 인력 구성을 보면, 앞서 언급한 것과 같이 전문서비스 기업 내에는 다양한 인력이 존재하는데 핵심인력은 직접 전문영역의 업무를 수행하는 전문인력(Professional)과 전문성을 갖춘 전문지원인력(Professional support staff)으로 구분할 수 있으며, 주변인력으로는 관리인력과 지원인력이 있다(표민호, 2014: 36). 본 연구는 전문서비스 기업의 일 특성과 재택근무제도의 관계성을 확인하고자 전문서비스업의 대표 직종인 핵심인력 즉, 전문인력과 전문지원인력을 중점적으로 살펴보고자 한다. 전문인력의 노동력 특징은 지식집중도가 높은 직무를 수행한다는 것으로, 공식적인 면허 또는 자격증이 요구된다. 이와 같은 노동력이 수행하는 일은 다른 인력들보다 일의 수단과 목표를 스스로 결정하는 자율성(Autonomy)을 지닌다. 그리고 지식집중도가 높은 작업이라는 점에서 근로자들은 작업 결과물을 제대로 평가할 수 있는 사람이 동료 전문가들이나 외부 고객들이라고 보기 때문에, 전체 조직에 대한 로열티를 갖기보다는 함께 일하는 동료 집단의 평가를 중요하게 여긴다. 또한 이들은 자신의 직업에 대한 몰입도가 높는데, 동시에 자신과 일을 동일시하기 때문에 외부 고객들의 평판 등 자신의 업적에 대한 사회적 인정을 중요한 평가 기준으로 본다.

그리고 전문지원인력은 전문인력보다는 아니지만 마찬가지로 전문성을 필요로 하며, 조직의 본질적인 서비스의 원활한 수행을 돕기 위한 다른 차원의 전문성을 가진 집단이다(표민호, 2014: 39). 연구의 사례조사 대상인 건축사무소의 경우 건축사가 전문인력이라면, 도면사나 설계사 등이 전문지원인력이다. 독자적으로 성과를 창출하기보다는 전문인력을 지원하면서 즉, 전문인력과 상호작용하면서 간접적으로 생산 가치를 창출한다.

전문서비스산업은 코로나19 사태에도 재택근무제도나 원격근무제를 시행하는 사업체가 많지 않다고 보고되고 있다. 앞의 설명에서 언급한 일 특성으로 보면 개인의 전문성을 기반으로 하여 일이 이루어진다는 점에서 재택근무와 같은 비대면 근무방식의 활용이 활발하지 않은 데에는 의문을 가질 수 있다. 한 기사에 따르면, 이러한 경향은 일의 특성에서 비롯되기보다는 경직된 조직분위기 때문이라고 평가된다(한국일보, 2021).

본 연구는 개인 근로자의 전문성에 근거하여 협업을 통해 일을 하는 전문서비스산업의 재택근무 활용 양식을 파악하기 위하여 전문서비스산업 내에서도 다양한 전문성 분야가 존재한다는 점에서 대상을 좁혀 연구를 진행하고자 한다. 연구는 건축사사무소를 대상으로 사례조사를 실시한다. 건축사사무소를 선정한 이유는 앞서 언급한 개인 근로자의 전문성과 협업을 통해 결과물을 만들어내는 모습을 확실하게 포착할 수 있기 때문이다. 건축사사무소에서 일이 진행되는 특징을 보면, 다른 전문분야보다도 개인 노동력의 전문성이 필요하고 동시에 성과를 만들어내기 위해서는 팀 또는 프로젝트 단위의 협력이 반드시 필요하다. 또한 전문성을 가진 노

〈표 5-1〉 연구대상

	G건축사사무소	H건축사사무소
조직규모	850	380
제품	국내 업무시설, 교육시설, 종교시설, 전시시설, 판매시설, 병원 등 건축 설계	국내외 공항시설, 철도역사, 여객터미널, 주거용 아파트 등을 설계 및 시공
피면접자	인사담당 임원, 인사담당자, 재택근무 수행자	인사담당자, 설계임원

자료: 저자 작성.

동력이 투입되는 영역이지만, 고객의 입장에서는 결과물에 대한 합리적인 판단을 내리기 어려워 일이 수행되는 동안 빈번하게 의사소통이 이루어져야 한다는 점에서 조직 외부와의 밀착도도 높은 특징을 가진다.

## 제2절 사업체 사례 분석

### 1. G건축사사무소

#### 가. 기업 일반현황

G건축사사무소는 국내 업무시설, 교육시설, 종교시설, 전시시설, 판매시설, 병원 등의 건축물을 설계하는 사무소로 1967년 설립되어, 현재 서울에 본사를 두고 있고 베트남 호치민 지사, 중국 심양에 지사를 두고 있는 국내 3대 건축사사무소이다. 2020년 기준 매출액은 1,151억 원으로 매출규모는 계속해서 증가하고 있다. 2021년 상반기 기준 총구성원 수는 850명이고, 구성원 수는 계속적으로 증가하고 있으며 향후 몇 년간 계속해서 인원 증대를 계획하고 있다. 구성원 구성은 남성이 80%이고 여성이 20%이며, 20~40대가 64%, 50대 이상 근로자가 36%이다.

조직은 설계, 개발기획, 하이테크 사업, 도시건축 사업, 핵심가치, 전략기획, 경영지원 부서로 구성되어 있는데, 건축물의 특성에 따라 사업부를 구분하고 있으며 이를 지원하는 부서가 별도로 존재한다고 보면 된다. G건축사사무소는 2020년부터 전문경영인체제로 전환하였고 이에 따라 조직 측면의 다양한 변화가 이루어지고 있다. 노동조합은 없으며, 노사협의회가 운영되고 있다.

임금수준은 동종 건축사사무소 대비 높은 수준으로, 신입사원 연봉은 약 3,400만 원이며 이는 업계 3위 안에 들어갈 정도로 높은 수준이다. 이렇게 초임이 높은 이유는 좋은 인재의 수급이 중요하기 때문인데, 임금구조는 직원들 간의 큰 차이가 발생하지 않게 설계하고 있어 현재는 인재

유입에 보다 신경을 쓰고 있다. 그러나 G건축사사무소의 고민은 인재들의 조직 이탈이 많다는 것으로, 이로 인하여 인사관리 방향 재모색을 고민하고 있다. 회사는 2021년부터 본격적인 임금체계 개편을 계획하고 있는데 이는 이제부터 살펴볼 재택근무 이슈와도 연관이 있어 아래에서 자세하게 다루도록 하겠다.

#### 나. 재택근무 시행 현황

G건축사사무소는 재택근무를 시행하고 있는데, 제도 시행은 코로나19로 시작되었다고 볼 수 있다. 이전에도 재택근무제에 대하여 고려는 해왔으나 실제 근로자를 대상으로 시행이 이루어진 것은 처음이다. 회사가 이전에 재택근무를 고민한 이유는 일을 하는 데에는 회사와 집 이렇게 공간을 구분할 필요가 없다고 생각하였기 때문이다. 즉, 어디서도 일은 할 수 있다고 생각한 것이다. 사무소 내 모든 직원들이 가능하지는 않을 수 있지만 적어도 설계를 하는 건축사들의 경우는 재택근무가 가능할 것이라고 보았다.

회사는 2020년 8월부터 재택근무를 시행하였다. 다른 회사와 마찬가지로 정부에서 코로나19로 인한 재택근무를 권고하였고 G건축사사무소는 정부방침에 따라 최소 30% 인원이 재택근무를 하게 하였다. 사실 부서장들은 근로자들의 재택근무 필요성을 느끼지 못하였다. 그 이유는 코로나19로 인해 회사에 피해가 발생한 상황이 아니었기 때문이다. 회사는 처음으로 재택근무를 시행한다는 점에서 최대한 보수적으로 접근하기로 하였고 일주일 단위로 제도를 운영하기로 하였다. 회사는 근로자들에게 노트북이 아닌 데스크 톱 PC를 제공하고 있어 근로자들은 재택근무를 하기 위해 사무실에서 사용하던 컴퓨터를 집으로 옮겼다. 그리고 근무를 위하여 원격근무접속시스템(VPN)을 사용하고 회의는 화상회의 시스템인 Zoom을 사용하였다. 처음에는 과연 서버에 있는 데이터 접속에 문제가 없을까? 인터넷 상황은 일하는 데 무리 없을까? 서로 업무협의를 잘 이루어질 수 있을까? 출퇴근 관리는 어떻게 해야 하지? 등과 같은 우려가 있었다. 그러나 현재 이러한 우려는 모두 사라졌다.

계속해서 회사는 재택근무제를 시행하고 있으며, 총인원 중 12.3%가 꾸준히 재택근무를 하고 있다. 재택근무 시행률은 부서마다 조금씩 차이를 보이는데, 이유는 부서별로 일이 이루어지는 방식이 다르기 때문이다. <표 5-2>를 보면, 핵심가치실과 CM사업본부가 각각 40%, 39%로 가장 높으며, 가장 낮은 부서는 설계 2그룹으로 1%이고, DT전략실, 경영지원실, 해외법인실, 그리고 임원진이 전혀 재택근무를 하지 않는다. 설계부서 내에서도 차이가 큰 것을 확인할 수 있는데 이는 대상 건축물의 특성이 반영된 것이며, 궁극적으로 고객이 다르다는 것을 의미한다. 아무래도 고객이 자주 니즈를 제기하는 건축물의 경우 순간순간 대응해야 할 일들이 많고 이를 맞은 팀의 경우 재택근무가 어렵다. 또한 성별 활용률을 보면, 남자 근로자는 10.23%, 여성 근로자는 12.21%로 여성 근로자의 활용률이 조금 높지만 회사는 유의미한 차이가 있다고 보고 있지는 않다.

<표 5-2> 부서별 재택근무 시행률

(단위:명, %)

부문	부서명	총인원	활용자	활용률
설계부문	설계 1그룹	80	7	8.75
	설계 2그룹	90	1	1.11
	설계 3그룹	79	13	16.46
	설계 4그룹	72	12	16.67
	도시건축사업본부	10	2	20.00
	개발기획본부	12	2	16.67
	하이테크사업단	30	1	3.33
	PM실	9	0	0.00
CM부문	CM운영본부	337	45	13.35
	CM사업본부	28	11	39.29
	DT전략실	5	0	0.00
지원부문	NID랩	39	1	2.56
	핵심가치실	5	2	40.00
	전략기획실	31	6	19.35
	경영지원실	12	0	0.00
	해외법인	11	0	0.00
	경영단	6	0	0.00
전 체		856	103	12.03

자료: 저자 작성.

회사는 재택근무가 전혀 불가능한 직무인 현장업무를 제외하고는 이론적으로 모든 직무에서 재택근무가 가능하다고 보고 있다. 그래서 현장업무를 많은 직무와 그렇지 않은 직무들 간의 재택근무제를 놓고 형평성 이슈는 발생하지 않았다.

재택근무제에 대한 근로자들의 반응은 직급에 따라 조금 나뉜다고 보고 있다. 먼저, 부서장들은 재택근무제를 좋아하지 않는다. 자신도 일하는 데 어렵기 때문이기도 하지만, 의사소통이 활발하게 이루어지지 않는다고 본다. 그러나 부서장의 성별, 연령대에 따라 의견이 나뉠 수 있는데 상대적으로 젊은 부서장이나 팀장의 경우는 관리자로서 해야 되는 일이 많아지는 것은 사실이지만, 부서원들이 재택근무하는 상황을 꺼려하지는 않는 것으로 나타났다.

그리고 일부 저연차들도 재택근무하는 것을 조금 불편하게 인식하는 것으로 나타났다. 이유를 보면 개인차는 있겠지만, 주로 두 가지 이유가 있다. 먼저, 재택근무를 할 환경이 조성되지 않아서이다. 독립하여 사는 근로자의 경우 거주하는 공간이 넓지 않아서 하루 종일 집에서 근무하는 것에 불편함을 느끼기도 하고, 또는 PC나 사무집기가 갖추어지지 않아 일하는 데 어렵다고 토로하기도 한다. 그리고 저연차들은 상대적으로 전문성이 높지 않아서 일의 내용과 진행을 스스로 결정하기 쉽지 않고 계속적으로 고연차들에게 일을 배워야 하는데 재택근무를 하면 지속적인 학습이 어렵고 실제 일 진행이 되지 않아 재택근무하는 것을 부담스럽게 느끼기도 한다.

G건축사사무소는 코로나19가 종식되어도 재택근무제를 계속해서 시행할 계획을 가지고 있다. 코로나 이후에도 제2, 제3의 팬데믹은 계속 일어날 것이기 때문에 이번처럼 당황하지 않으려면 새롭게 일하는 방식이 변화해야 할 필요가 있다고 생각한다. 그리고 이것이 가능한 환경이 조성되었다고 보고 있는데, 몇 해 전과 비교하여 기술적으로 원격 근무하는 조건이 되기 때문에 점차 원격으로 근무하는 것의 효율성이 좋아지고 있다고 생각하고 있다. 향후 계속해서 재택근무제를 시행한다면, 사무실 공간 대여 비용 절감, 업무집중도 향상 등이 가능할 것이라고 예상하고 있으며, 지금까지의 시행 경험을 평가하여 효과적인 업무를 위주로 재택근무제를

계속해서 시행할 예정이다. 그리고 이와 함께 원격오피스를 만들려고 계획하고 있다. 회사 본사 위치를 고려하여 영등포, 하남 등 지역에 거점오피스를 만들고자 한다. 이를 위해 몇몇 팀이 나가서 실험적으로 근무하고 있다. 원격오피스를 계획하는 이유는 무엇보다 근로자들의 퇴근시간을 줄여서 보다 효율적으로 일을 하게 하기 위해서이다. 이와 동시에 사무실은 자율좌석제를 시행할 예정이다. 그러나 이러한 계획은 아직까지 조직 내부에서 구성원들의 동의를 구하는 과정으로, 지금까지는 많은 동의를 얻고 있지는 못한 상황이다. 회사는 그 이유를 이야기하며 재택근무제 시행 초기 경험을 떠올렸다. 제도 시행 초기 한 번도 해보지 않은 제도를 하는 데 막연한 두려움도 있었고 많은 의문이 있었다는 것이다. 원격근무제, 자율배석제 등도 이와 동일할 것이라고 보고 있다.

#### 다. 재택근무 운영 방식

G건축사사무소는 재택근무를 운영하면서 근로자들이 작업 시 참고할 수 있고 중간관리자들의 관리업무 수행도 돕기 위하여 가이드라인을 배포하고 있다. PC 등 장비관리 방법, 재택근무 운영 방법, 그리고 근로자들의 재택근무 수칙 등의 내용으로 구성된다. 회사는 2020년부터 제도를 운영하면서 계속해서 가이드라인을 개정하고 있다.

〈표 5-3〉 재택근무 가이드라인

	내용
PC 및 프로그램 사용	1. 재택근무에는 회사 PC 사용을 원칙으로 합니다.
	2. 회사 PC를 반출할 때 첨부된 ‘반입/반출증’을 개인이 작성하여, TL 승인 후 그룹별 담당자에게 제출합니다(각 그룹 PM이 취합하여 미래팀에 제출하여야 합니다). ※ 회사 PC는 소중한 자산이므로 분실, 파손되지 않도록 관리 부탁드립니다.
	3. 회사 PC를 사용할 때 불법 프로그램 사용은 금지합니다.
	4. 회사 PC는 카카오톡 업무용 택시를 이용하여 이동하고, 반출 및 복귀 각 1회에 한해 이용할 수 있습니다.
	5. VPN 접속 및 사용은 ‘VPN 사용 가이드_1.0’ 참고를 부탁드립니다(개인 이메일로 배포).
	6. 복귀할 때 회사 PC는 미래팀에 연락하시어 바이러스 체크를 받은 후, 서버 연결을 하시기 바랍니다.
	7. 재택근무 전 반드시 U+Timekeeper 프로그램을 설치해야 합니다.

〈표 5-3〉의 계속

	내용
재택근무 운영	1. 재택근무 시 출·퇴근은 팀에서 기준을 정하고 이메일, 메신저 등을 활용하여 업무개시, 업무종료 시간을 알립니다(예시_08:00 업무개시/08:30 업무내용공유/16:00 당일 업무확인·익일 업무내용 공유).
	2. 업무보고 재택근무 중에는 업무시간 종료 전에 당일 수행업무에 대해 TL/PM에게 이메일로 보고합니다.
	3. 팀 내의 업무 협의는 메신저 그룹 콜 등을 이용하여 진행합니다.
	4. 근무지 준수 근무지는 회사 인사정보에 등록된 본인의 거주지이며, 운영기간 동안 동일한 장소에서의 근무를 원칙으로 합니다. 단, 외근 등의 사유로 근무지에서 벗어나는 경우, 목적지와 동선을 반드시 TL 또는 PM에게 보고(부서장 공유)하여야 하며 복귀 시에도 동일합니다. 인터넷 연결 등의 문제로 거주지에서 근무가 불가능한 경우 발생 시 TL/PM에게 보고 후 분사근무로 전환합니다.
	5. 근무시간 준수 재택근무 시에도 선택적 근로시간제가 적용됩니다.
	6. 재택근무 시에는 자동근태 처리됩니다. (사전에 계획한 일정에 한하며 임의로 변경 불가)
	7. 타임리포트는 기존의 방식과 동일하게 작성하시면 됩니다.
	8. 재택근무자는 식식 식대, 야간근로 수당이 지급되지 않습니다.
	9. 재택기간 동안 율로톡을 사용하되 부득이한 경우 사내 유선전화를 착신전환으로 설정합니다. ※ 재택근무 시 프로그램 사용에 어려움이 있을 경우 미래팀에 문의바라며, 운영상의 문제 발생 시 HR팀으로 알려주시기 바랍니다.
재택근무 수칙	<p>&lt;기본수칙&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 재택근무를 수행함에 있어 회사에서 정한 근태 관리기준을 철저히 준수합니다.</li> <li>- 재택근무시간에는 공식적인 업무만을 수행합니다.</li> <li>- 재택근무는 현장·사무실 근무의 연장이므로 근무시간 중 수면 등의 업무태만이 없도록 합니다.</li> <li>- 재택근무 중 외출, 연차 등 근무를 계속할 수 없는 사유 발생 시 사전 부서장(그룹장, 본부장, 실장) 승인을 득한 후 실시합니다.</li> <li>- 재택근무 수행 중 열람·작성·저장·출력한 문서 및 저장매체는 철저히 관리하고, 이를 외부로 유출하지 않도록 합니다.</li> </ul>
	<p>&lt;업무수행수칙&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 재택 업무 수행 시에도 업무 시작 시 PM과 어떠한 일을 몇 시까지 할지 정하고, 업무 마감할 때 리포팅합니다.</li> <li>- 업무일지(타임리포트)를 작성해야 합니다(계획 및 달성률).</li> <li>- 그리고 이러한 업무수행 일지는 관리자에게 매일 메일을 보내며, 자세하게 기술합니다.</li> <li>- 팀은 매일 아침 회의를 하며 업무를 마치는 4시 정도에 팀 회의를 한 번 더 합니다.</li> </ul>

자료: 저자 작성.

회사는 재택근무를 위하여 원격접속시스템(VPN), 화상회의 장비 및 시스템, 원격근무관리 시스템 등을 도입하여 근로자들이 재택근무를 원활하게 할 수 있도록 지원하고 있다. 근로자들이 좀 더 원하는 것은 소프트웨어보다는 하드웨어적인 것으로 현재는 데스크 톱을 집으로 가져가서 사용하고 있는데, 개인 PC를 노트북으로 바꾸어주기를 원하고 있다.

그리고 G건축사사무소는 재택근무를 1년 가까이 경험하면서 어떠한 일이 재택근무에 적합한지 알게 되었고 몇 가지 기준을 적용하여 재택근무를 활용하면서 일의 효율성을 높이고 있다. 건축사사무소의 주요한 일인 설계가 시행되는 과정을 보면 다음과 같다. 건축물을 설계하기 위해서는 사례조사-콘셉트 디자인(설계의 방향성 설정)-전체 건축물 디자인-도면 구현 등의 과정을 거친다. 기본적으로 전 과정의 작업은 컴퓨터로 수행하기 때문에 재택근무를 하여도 큰 문제는 없다. 그러나 실제 재택근무를 하면서 보니 업무단계별로 재택을 하는 것이 유리한 경우와 사무실에서 회의를 통해 일을 진행하는 것이 유리한 경우로 구분이 되었다. 그래서 회사는 설계단계에 따라서 재택근무와 사무실 근무를 혼합하여 일을 진행하고 있다. 또한 설계의 성격에 따라서도 재택근무의 효율성이 결정된다는 것을 알게 되었다. 설계가 기획 단계의 설계인지 또는 시행을 위한 설계인지에 따라 다른데, 예를 들어 실시 단계 설계의 경우 이미 계획이 다 세워졌고 건축물을 세분화하여 각자 맡아서 설계하고 도면을 그리기 때문에 재택근무 시 더욱 수월한 일이라고 볼 수 있다. 이렇듯 재택근무를 통해 수행이 불가능한 일은 아니지만, 효율성을 높이기 위해서는 사무실 근무를 하는 것이 보다 유리한 업무 단계와 결과물상의 특성이 있다는 점에서 G건축사사무소는 재택근무하는 시기와 인원을 조정하고 있다.

#### 라. 재택근무와 일하는 방식

건축 설계는 프로젝트 단위로 수행된다. 프로젝트 팀은 PM(소장)을 중심으로 프로젝트 테크니션, 프로젝트 디자이너, 스태프 등으로 구성된다. 자연차를 제외하고는 기본적으로 담당하는 업무가 나누어진다. 그러나 결과물을 만들기 위해서는 업무가 계속해서 통합되며 조율되어야 한다.

그래서 일은 각각의 전문성을 토대로 긴밀히 협업을 해야 한다는 특징을 가진다. 이러한 점에서 프로젝트 팀 내 의사소통 빈도는 굉장히 높다. 그리고 고객과의 의사소통 빈도 또한 굉장히 높다. 이러한 점에서 설계는 장시간 근무를 유발하는 특징을 가지기도 하는데, 아이러니하게도 설계는 근무시간이 투입요소로 굳이 고려될 필요가 없는 일이라고 보기도 한다. 그러나 G건축사사무소도 여느 회사와 마찬가지로 근태관리를 중요하게 생각하는데 이는 한국 조직에서 사람을 관리하는 방식이기 때문이다.

주요 의사소통 방식을 보면, 재택근무 이전에는 비공식적으로 하루에도 몇 번씩 회의를 하였고, 보통은 한 장소에 모여서 일을 하고 수시로 모니터를 공유하면서 각자의 결과물을 가지고 토론하면서 일을 하였다. 한 공간에 모여서 서로 계속해서 질문을 하였으며, 관리자는 부하들에게 끊임없이 일을 부여하였다. 그러나 재택근무 이후에는 계속해서 연결된 상태에서 일을 할 수가 없게 되었고, 필요할 때 각자 이야기할 이슈를 정리하여 줌 회의를 하는 것으로 변화하였다. 의사소통 빈도는 이전과 비교하여 확연하게 줄었다고 보며, 의사소통의 질은 향상되었다고 평가한다. 전보다 대화 내용을 정리를 해서 의사소통을 하게 되었고, 간단한 이슈는 카카오톡이나 메신저에 남겨 확인하고 넘어가게 되면서 효율성이 높아졌다고 보기 때문이다.

그리고 가장 큰 변화는 업무지시 방식인데, 재택근무 이전에 업무지시는 구두로 진행되었고 수시로 발생하였다. 재택근무 이후에 업무 지시의 빈도는 1/3로 줄어들었다. 관리자들은 부하직원에게 일을 지시할 때 계획을 하고 해야 하는 일의 내용을 문서로 정확하게 전달하게 되었으며, 부하 직원들도 이에 따라 계획성 있게 일을 하게 되었다. 이 결과 관리자들이 해야 하는 일이 증가하였다. 자신의 일도 해야 하지만 부하직원들이 수행하는 업무에 관하여 하루단위로 피드백을 제공하고 다시 수행할 일을 정해 주어야 한다는 점에서 관리자들의 업무량이 눈에 띄게 증가하였다.

약 1년 가까이 재택근무제를 시행하면서 G건축사사무소에서 아직까지 재택근무로 인하여 팀 내 협업 면에서 크게 문제가 된 것은 없었다. 앞서 언급한 것과 같이 제도 시행 초기에 관리자가 해야 하는 일이 늘어나면서 관리자들의 업무 과부하가 걱정되기도 하였다. 초기부터 관리자 과업이

이렇게 많았던 것은 아니다. 처음 재택근무를 시작할 때 관리자가 재택근무를 하는 경우 부하직원들이 무슨 일을 해야 할지 몰라 혼란을 겪기도 하였다. 특히, 저연차들 사이에서 이런 문제가 발생하였다. 그래서 관리자들은 계속해서 부하직원들이 하루하루 하는 일을 관리하고 성과물에 피드백을 제공하고 있다. 이러한 관리자들의 노력은 재택근무로 인한 팀 내 협업 문제가 발생하지 않게 하는 데 큰 역할을 했다고 볼 수 있다. 1년 가까이 제도를 시행해오면서 관리자 과업도 정해지고 있으며 이에 대하여 관리자들이 적응하면서 현재는 일이 무리 없이 진행되고 있다.

그리고 회사는 오히려 재택근무를 하면서 일이 체계적으로 이루어지고 있다고 평가한다. 가장 크게 변한 것은 회의 방식이다. 이전의 회의 참석 시 개인들은 무엇을 준비해 가기보다 참석하는 데 의미를 두었다면, 재택근무 이후에는 회의 진행방식이 체계적으로 변화하였다. 난상토론보다는 각자의 생각을 정리하여 회의용 자료를 만들어 회의를 진행하기 때문에 근로자들도 일이 전보다 체계적으로 정리되고 진행되고 있다고 평가하고 있다.

재택근무를 하면서 이전의 설계 도구가 아닌 3D 설계 도구를 활용하게 되면서 디자인 프로세스도 변화하였다. 이전에는 2D 프로그램을 이용하여 선을 그린 다음 이를 직접 입체적으로 만드는 작업을 하였다면, 재택근무 이후 실물을 보고 논의를 할 수 없지만 예상되는 결과물을 보면서 논의를 해야 한다는 점에서 3D 프로그램 사용이 확산되었다. 설계 도구의 변화는 건축사들의 사고 방식의 전환을 요구하는, 굉장히 중요하고 큰 변화라고 볼 수 있다. 3D 프로그램을 통해 설계를 한다는 것은 설계 초기부터 입체적인 사고를 요구하는 것으로, 선 중심의 설계에서 공간 중심의 설계로 변화하게 되는 것이다. 이는 작업 도구를 다룰 줄 아는 상대적으로 젊은 설계자들 사이에서 빠르게 확산되고 있는데, 상대적으로 고연차들의 경우 기술에 적응하기가 쉽지 않은 것이 사실이며, 이는 결과적으로 고연차에서 해당 기술의 확산을 더디게 하는 요인이 되고 있다.

G건축사사무소는 재택근무를 계기로 일하면서 발생하는 제반 비용을 줄일 수 있었다고 이야기한다. 가장 먼저, 의사소통과 회의가 영상으로 진행되고 또한 파일로 주고받게 되면서 인쇄물이 사라지게 되었고 이는

큰 비용 절감을 가져왔다고 본다. 이전에는 도면을 수정할 때마다 출력을 해서 회의를 진행하였다. 이러다 보니 인쇄 비용도 많이 들었으며 무엇보다도 수정이 실시간으로 이루어지지 않고 회의 후 수정사항을 반영하여 다시 인쇄하여 공유하는 등 불필요한 소통 과정이 수반되었다. 지금은 인쇄물이 아닌 파일을 주고받고 이를 공유하여 보는 것이 일반적인 것으로 되면서 파일 수정도 실시간 이루어져 작업 속도가 빨라졌고 이로 인한 의사결정의 속도 또한 빨라졌다.

#### 마. 재택근무와 인사관리

G건축사사무소는 재택근무자에 대하여 근태관리를 다음과 같이 하고 있다. 출퇴근 기록(캡스)과 업무일지(타임리포트), 타임키퍼 3가지를 크로스체크하고 있으며, 이러한 근태관리는 사무실 근무와 비교하여 강화된 것이라고 볼 수 있다. 재택근무를 하는 경우 타임리포트를 이전 사무실 근무와 비교하여 보다 자세하게 작성할 것을 요구받고 있다. 이전에는 관련 단어만 나열해도 되었다면 지금은 시스템적으로 명시된 직무, 과업 등을 클릭하여 매 시간 단위로 입력해야 한다는 점에서 근태관리가 보다 철저해진 것이다.

또한 회사는 성과평가체계를 바꾸는 것을 적극 고려하고 있다. 이는 재택근무제 때문은 아니지만, 점점 더 일하는 과정이 아닌 일의 결과물에 대한 평가를 해야 한다고 생각하고 있으며, 동시에 이러한 성과평가 방식이 지금보다 근로자 자율성을 담보하는 근무제도 즉, 재택근무제를 시행하는 데에도 도움이 될 것이라고 보고 있다. 2021년부터 설계와 지원 부서를 대상으로 프로젝트 평가(결과물 평가)가 도입되었다. 다양한 개인의 역량을 평가하는 것이 쉽지 않은데 이를 하려다 보니 평가자 즉, 중간관리자들의 주관적인 생각이 평가에 많이 개입되고 있다는 이유에서였다. 개인의 역량은 주로 업무태도, 의사소통, 리더십, 의사결정, 업무추진 등으로 정의되는데, 회사는 이러한 요소들이 개인의 역량을 설명하기에는 불분명하다고 보고 있으며, 이러한 점에서 이를 평가하기 보다는 프로젝트 결과물에 대한 평가와 평가물에 대한 개인의 기여를 평가하기로 하였

으며, 이는 평가위원회라고 하는 조직 내외 위원들로 구성된 공신력을 가진 조직이 진행하기로 하였다. 지금도 G건축사사무소는 프로젝트가 종결될 때마다 교육훈련의 목적으로 프로젝트 리뷰를 하고 있는데, 이를 평가와 연동시키기로 한 것이다. 회사는 재택근무제를 앞으로 계속해서 시행하기 위해서는 일하는 과정을 근로자 재량에 맡길 수밖에 없는 상황이기 때문에 지금처럼 과정 관리보다는 결과 즉, 성과 위주로 평가하고 보상하는 조직의 관리원칙이 수립되어야 한다고 보고 있다. 그리고 임금체계는 연봉제를 운영하고 있으며, 재택근무를 시행하면서 임금체계의 변화는 없었다.

G건축사사무소는 자사의 직무들이 개별 근로자의 역량에 따라 성과물의 질이 차이가 크게 난다는 점에서 근로자 역량 향상에 지속적으로 관심을 가져왔다. 다시 말해 G건축사사무소는 학습이 일상화되어 있는 조직이라고 볼 수 있다. 먼저, 개별적 교육훈련을 진행하는 부분을 보면, 결과물의 특성상 팀 단위로 일을 하고 결과물을 만들어야 한다는 점에서 단계별 리더십 교육을 강조하며, 자체적으로 교육훈련체계를 개발하여 진행하고 있다. 신입직원에게는 조직문화, 핵심가치, 경영이념 등에 중점을 둔 입문교육을 진행하고 1년간 월 1회 실무교육을 집체로 실시하였다. 전체 근로자 대상으로는 기술이나 디자인 등에 관한 세미나 점심시간을 이용하여 정기적으로 진행하고 있다. 그리고 매년 우수 인재를 선발하여 해외 업무 연수를 제공하고 있다. 종합해서 보면, G건축사사무소는 교육훈련을 자체적인 교육시스템을 통해 진행하고 있는 것이다. 회사는 재택근무를 진행하면서 구성원 간의 대면 가능성이 줄어드는 것은 사실이지만 지식의 생산과 저장에는 지장이 없다고 보고 있다. 회사는 IT 기반의 비대면 업무 문화가 구축되면 교육훈련에도 큰 문제가 없을 것이라고 보고 있다. 회사에서 제공하는 공식적인 교육과 훈련의 기회도 중요하지만 가장 많은 배움이 일어나는 것은 일하는 과정이다. 그런데 재택근무 상황, 즉, 비대면 상황이 되었을 때 G건축사사무소는 더욱 양질의 OJT가 진행되고 있다고 보고 있다. 물론 우리는 의사소통을 할 때 비언어적인 부분까지 포함하여 의사소통하기 때문에 대면보다 효과가 떨어지는 부분도 있다. 그러나 재택근무를 시행하면서 관리자들도 이전보다 더 많은 피드백을

주면서 역량 향상에 신경을 쓰고 있다. 일은 프로그램을 사용해서 진행되기 때문에 도면 작업 후 이를 보면서 수정할 부분을 이야기할 수 있다. 그리고 거의 모든 디자인이 소프트웨어로 진행되기 때문에 성과물을 바로 바로 체크할 수 있어 비대면 상황에서도 충분히 일하면서 가르치기와 배우기가 가능한 것이다. 그리고 관리자 측면에서 보았을 때에도 이전과 비교하여 보다 체계적으로 일에 대한 피드백을 주고 있다. 빈도수는 줄어들지라도 일을 한 것에 대한 피드백을 주지 않으면 다음 일을 줄 수 없고 프로젝트가 진행되지 않기 때문에 건설적인 피드백을 고민하여 줄 수밖에 없게 된다. 이러한 점에서 양질의 훈련이 이루어지고 있다고 보는 것인데, 또한 비대면 상황이 익숙해지면서 결국 소통의 문제도 극복되기 때문에 근로자 역량 향상에 큰 문제가 발생할 것으로 보지 않는다.

하지만 회사는 계속해서 교육훈련 업그레이드를 고민하고 있는데, 그러한 사례로 IT 기술을 이용하여 암묵지를 형식지화하는 작업을 들 수 있다. IT를 활용한 지식관리 시스템을 구축하는 것이다. 현재도 모든 프로젝트는 관리를 하고 있으며, 프로젝트 결과물은 데이터베이스화되어 있기 때문에 모든 직원들이 볼 수 있다. 회사는 이를 보다 교육목적에 맞게 정리하려는 것으로, 실제 팀에서 프로젝트를 진행할 때 교육과 실무 자료로 사용할 수 있도록 기존 데이터를 재정리하고 있다. 지식관리 시스템을 중요하게 생각하는 이유는 G건축사사무소 개별의 문제가 아니라 본 산업이 굉장히 인력이동이 잦은 업종이기 때문이다. 그리고 이동뿐 아니라 타 산업으로 인력 이탈도 많이 일어나기 때문에 계속해서 개인 지식을 조직 지식으로 변환하고 저장하려는 노력이 중요하다고 본다.

#### 바. 재택근무의 효과

회사는 재택근무와 사무실 근무 간의 생산성을 단순히 비교하기는 어렵다고 본다. 앞서도 논의하였지만, 1년 가까이 재택근무를 경험하면서 재택근무에 적합한 프로젝트 단계와 결과물이 있다는 것을 알게 되었고 이러한 점에서 보았을 때 재택근무가 사무실 근무와 비교하여 생산성이 낮다고 보지 않는 것이다. 그러한 재택근무를 많이 시행한 팀과 사무실

근무를 주로 한 팀 간의 생산성을 비교하였을 때 약 20% 정도 차이가 난다고 보고 있는데, 재택근무는 사무실 근무 생산성의 80% 정도라는 것이지만 회사는 이를 문제라고 생각하지 않고 있다. 오히려 재택근무하는 구성원 간 생산성 차이는 존재할 것이라고 보는데, 측정이 어렵기는 하지만 재택근무에는 근로자 개인의 태도와 성향이 중요하게 작용한다는 점에서 개별 구성원 간의 성과 차이가 더 유의미할 것으로 보고 있다.

회사는 생산성 평가와 함께 대체적으로 재택근무를 시행하는 경험을 긍정적으로 평가하고 있다. 우선 사무실의 밀도가 높은 편인데 코로나 상황에서 재택근무를 통해 실질적인 위험을 낮추었고, 이러한 팬데믹 상황에서 재택근무를 통해 회사가 정상적으로 운영될 수 있었다는 점에서 긍정적이라고 보고 있다.

그러나 한편으로는 재택근무를 시행하면서 몇 가지 우려를 가지고 있는 것으로 나타나는데, 먼저, 재택근무는 근로자들의 자율에 많은 부분 의존하고 있기에 개인 자율의 범위를 이탈하는 구성원들이 생길 여지가 있다는 것이다. 아직까지 이와 관련한 문제는 없었지만 근무지(주택) 이탈로 생기는 사고, 팀별 관리자의 성향이나 팀 문화 차이에 의한 근무 기강 해이 등이 염려되기는 하는 것이다. 그래서 회사는 이러한 부작용을 결과물 중심의 성과평가시스템 도입을 통해 해결하고자 한다.

## 2. H건축사사무소

### 가. 기업 일반현황

H건축사사무소는 국내외 공항시설, 철도역사, 여객터미널, 주거용 아파트 등을 설계하고 시공하는 회사로, 1990년 설립하였다. 현재 조직규모는 380명으로 업계에서는 중소기업이라고 볼 수 있다. 조직은 설계, CM사업, 전략디자인본부, 해외사업, BIM연구소, 친환경연구소 등으로 구성되어 있으며, 매출은 지속 성장하여 2020년 약 358억 원(2018년 279억 원, 2019년 324억 원)이고 올해 코로나19의 영향은 없었으며, 순이익은 약 22억 원(2018년 41억 원, 2019년 34억 원)이다.

### 나. 재택근무제 시행 현황 및 운영 방법

H건축사사무소도 다른 사업체와 동일하게 재택근무제는 코로나19로 인하여 시행하게 되었다. 작년 코로나 초기에는 업무중단을 심각하게 고민하기도 하였는데, 그러던 중 실무진을 중심으로 재택근무제를 시범적으로 운영해보자는 제안이 있었고 작년 말부터 제도를 시행하게 되었다. 제도 시행 초기에 한 번도 경험해보지 못한 제도라는 점에서 막연한 두려움이 있었다. 무엇보다 업무 일정이 타이트하게 정해진 특징을 가지고 있다 보니 혹시라도 재택근무를 하면서 일이 진행되지 못하는 상황에 대한 두려움이 컸다. 그래서 회사는 고용노동부가 제공하는 재택근무 도입 컨설팅을 신청하게 되었고 이를 통해 제도 운영에 관한 가이드라인을 제공받았다.

현재 380명 중에서 재택을 하는 비율은 5%로 재택근무자 비율은 높지 않다. 재택근무제는 설계직만 활용하고 있으며, 주로 출퇴근 거리가 긴 직원들이 제도를 사용하고 있다. 작년 제도를 시범운영할 때는 근무자의 30%가 한 달 정도 재택근무를 한 경험이 있지만, 이후에는 근로자들에게 자율적으로 제도 활용을 권고하였고 그 결과 예상보다 많지 않은 근로자들이 재택근무를 하고 있다. 제도를 시범운영해보니 재택근무를 통해 일을 하는 것이 가능하다는 것을 알게 되었는데, 전화나 이메일 등으로 충분히 의사소통이 가능하다는 점도 주효했다.

회사는 재택근무제 운영에 관하여 별도의 가이드라인을 제공하지는 않고 있으며, 팀별 자율운영을 권고하고 있다. 그 결과 팀별 일의 특성과 팀장의 특성이 함께 작용하여 팀마다 재택근무 시행률이 달라지고 있다.

그리고 H건축사사무소는 계속해서 제도를 확대할 의지를 가지고 있다. 모든 근로자들이 재택근무제를 사용할 수 있지만 재택근무 비율은 50% 정도로 유지하려고 하고 있다. 제도 확대의 가장 큰 이유는 회사에서 필요로 하는 전문인력 확보를 통한 조직유지에 재택근무제도가 도움을 줄 것이라고 보기 때문이다. 현재 재택근무제를 주로 하는 근로자들을 보면 사무실과 거리가 먼 곳에서 거주하는 직원들이 주로 재택근무를 하며 만족도도 높은 것으로 확인된다. 그리고 이들의 업무 성과 또한 이전과 비

교하여 차이가 없고 오히려 좋다고 판단되고 있어 조직유지에 제도가 도움을 줄 수 있다고 보고 있다.

#### 다. 재택근무와 일하는 방식

H건축사사무소의 핵심인 설계과정을 보면, 크게 계획설계, 중간설계, 실시설계로 구성된다. 업무에 투입되는 시간은 전체를 100으로 보았을 때 계획설계가 20, 중간설계가 30, 그리고 나머지 50은 실시설계에 투입된다. 회사는 모든 단계에서 재택근무하는 것은 비효율적이라고 보고 있으며, 단계에 따라 재택근무와 사무실근무 비중을 조정하고 있다. 이 중 계획설계와 중간설계는 설계에 대하여 고객사와 계속적으로 협의하는 일이 빈번하게 일어나고 빠른 의사결정을 요한다. 팀별로 이러한 설계가 이루어지는 과정을 보면, 팀원들의 다수가 재택근무를 하는 상황에서 몇몇 능력 있는 PM은 목차구성을 해서 부하직원들에게 각 부분의 내용을 만들어오라고 업무지시를 하기도 하는데, 상대적으로 사무실에 모여서 작업을 하는 팀과 비교하여 효율성이 나지 않는다는 평가가 나오기도 한다. 실시설계는 주어진 시간도 길고, 구체적인 설계 방향이 정해졌기 때문에 각각 설계 부분을 분담하여 도면을 그리는 등의 작업을 하면 되므로 재택이 가능하다고 보며, 실제 이 단계에서 팀과 관계없이 재택근무가 많이 이루어진다.

한편 회사는 전체적으로 설계 도구의 개선이 이루어지면 설계 단계에 따른 재택근무 가능률이 단계에 관계없이 상승할 가능성도 있다고 보고 있다. 지금은 설계를 하는 주요 도구가 2D를 기반으로 한다. 2D의 특징은 프로그램에 선을 통해 설계를 하고, 이를 파일로 공유하기도 하지만 보통은 그 도면을 인쇄하여 협의를 한다. 그리고 협의를 통해 변경되는 부분을 도면에 수정하는데, 변경을 한 부분은 도면을 작성한 사람이 도면에 별도로 표시를 해야 한다. 즉, 2D 설계의 경우 근로자들이 각각 자신의 파일을 가지고 작업을 한 후 이를 서로에게 공유하는 것이다. 이와 달리 3D 도구는 설계 도면이 아니라 설계를 통해 구현된 결과물을 가지고 보는 것으로, 수정을 바로 할 수 있고 또한 변경된 부분이 자동으로 변경점

으로 잡혀 누구든지 도면을 보면 변경된 부분을 알 수 있다는 특징을 갖는다. 3D 틀은 파일을 공유하여 작업하는 것을 가능하게 하는데, 파일의 작업자가 작업한 부분이 표시되고 업데이트되기 때문에 한 파일을 가지고 여러 사람이 작업하는 것이 가능하다.

이러한 3D 도구는 재택근무하면서 업무 효율성을 높이는 도구가 될 수 있다고 본다. 이유는 앞서 설명한 것과 같이 한 가지 파일을 가지고 팀원들이 동시에 공동 작업을 할 수 있기 때문이다. 팀원들이 한 공간에 있지 않아도 원격으로 한 파일을 가지고 작업을 하고, 서로가 어떠한 작업을 하고 있는지 알 수 있기 때문에 작업 효율성이 높아진다. 그러나 현재 H 건축사사무소에는 3D 도구보다 2D 도구를 이용한 작업이 더욱 많이 이루어지고 있으며, 3D 도구로의 전환이 더디게 이루어지고 있다. 아직까지 손으로 도면을 그리는 문화가 남아 있고 이는 H사뿐 아니라 동종업계 전반에 이러한 문화가 있기 때문에 작업방식의 변화가 쉽게 이루어지지 않을 것으로 보고 있다. 그러나 3D 도구의 확산이 가능해지면 재택근무가 지금보다 효율성이 훨씬 향상될 것이라고 보며, 이러한 상황이 전개된다면 회사도 50% 정도의 설계인원이 재택근무가 가능할 것이라고 이야기한다.

그리고 회사는 재택근무를 하면서 의사소통의 문제를 경험하지는 않고 있다. 재택근무 시행 전에는 의사소통이 잘 이루어지지 않을 가능성에 대한 걱정이 컸던 것이 사실이다. 전화, 이메일 등으로 의사소통을 하는 것에 분명 한계가 있을 것이라고 생각하였다. 그러나 실제 재택근무를 하면서 전화, 이메일, 메신저, 화상회의 등 다양한 채널을 가지고 의사소통하고 있으며 실제 근로자들은 별다른 어려움을 느끼지 못한다는 반응을 보이고 있다. 의사소통과 관련하여 일을 진행하면서 회의하는 횟수도 줄이고 보고할 것들을 이메일로 보내고 확인받고 있는데, 결과적으로 회의가 줄어도 결과물에는 문제가 없다는 것을 알게 되었다. 또한 외부 고객과의 의사소통도 큰 문제가 없다는 것이 현재까지의 반응이다. 보통 발주처 즉 고객사와의 미팅은 대면으로 이루어지며, 많게는 일주일에 3~4번, 적게는 일주일에 1번 이루어져 매우 빈번한 회의가 요구된다. 재택근무를 하면서 대면 미팅보다는 전화나 이메일로 협의가 이루어지고 있는데 일 년

가까이 되었지만 고객센터에서 불만을 제기하거나 한 적은 없다. 그러나 이는 한편 코로나19의 영향도 있다고 보고 있다. 지금은 어쩔 수 없이 거리 두기를 해야 하기 때문에 고객센터에서도 이전만큼 회의를 요청하지 않으며, 전화나 이메일 의사소통에도 문제를 제기하지 않을 가능성이 있다고 보는 것이다.

#### 라. 재택근무와 인사관리

회사는 재택근무를 실시하면서 근무시간을 기록하기 시작하였다. 이전에는 관리자가 눈으로 관리를 하였다면, 재택근무 상황에서는 이처럼 ‘보는’ 관리를 할 수 없기 때문에 시간을 기록하는 등 ‘숫자를 통한’ 관리 방식을 도입한 것이다. 이에 따라 근로자들이 재택근무를 하면서 몇 시부터 몇 시까지 일을 하였고 동시에 어떠한 일을 하였는지 기록하고 있다. 그리고 근무시간을 기록하겠다는 것은 근로자들에게 미리 동의를 구하였으며, 이것이 성과평가나 보상에 적용하는 것이 아니라 근로시간 확인을 위한 것이라는 점에서 근로자들은 동의하였다.

주요 교육훈련 방식은 사수와 부사수를 통한 OJT로 진행하고 있다. 온라인으로 집체 교육도 실시하였지만, 일하면서 이루어지는 교육훈련이 효과가 좋다는 점에서 현재는 OJT만 시행하고 있다. 재택근무를 하면서 회사가 가지는 가장 큰 고민은 역량 육성이다. 일하면서 가르치기와 배우기를 주요 육성방법으로 보고 있는데, 이것이 재택근무 상황에도 가능할지 의문을 가지고 있다. 특히, 신입사원의 경우 재택근무가 어려운 것으로 확인되며 이는 신입사원을 포함하여 저연차 직원도 마찬가지이다. 이들은 일을 하면서 계속해서 물어봐야 한다. 그리고 일하는 과정에서 역할과 책임이 명확하게 주어지기보다는 보조적인 역할을 수행하기 때문에, 전문성을 가지고 재택근무를 통해 독립적으로 일을 수행하기 어렵다. 그리고 일 진행이 어렵기도 하지만 이들은 계속해서 보고 배워야 한다는 점에서 재택근무를 통해 일하면서 배우기가 이루어지는 데는 한계가 있다. 회사는 이러한 어려움을 인지하고 있지만, 방법을 고민하고 있지는 않다.

회사는 또한 재택근무제를 시행하면서 보상방식 변화의 필요성도 느끼

지 않고 있다. 현재 평가는 팀 단위, 팀의 결과물을 기준으로 이루어지고 있고, 정성평가 위주로 관리자가 보고 평가하는 방식을 취한다. 회사는 이러한 평가 방식을 재택근무 상황에서도 바꿀 필요가 없다고 본다. 재택근무 시행과 함께 시작한 근로시간 체크를 예로 든다면, 이것이 직접적인 평가의 대상은 아니지만 관리자들이 근로시간 데이터를 볼 수 있기 때문에 이를 바탕으로 근로자들의 근무태도를 평가하는 데 반영할 수는 있다는 것이다. 그렇기 때문에 재택근무제 시행에 따라 평가나 보상방식을 변화할 필요성은 느끼지 못하고 있다.

#### 마. 재택근무의 효과

회사는 재택근무제를 시행하면서 근로자들의 생산성이 증가하였다고 평가하고 있다. 재택근무 시행 초기에는 성과 하락에 대한 두려움을 가지고 있었지만 실제 제도를 시행해 보니 만족도가 높다고 이야기한다. 그리고 무엇보다 근로자들의 워라밸이 향상된 것이 재택근무제도 시행의 가장 큰 이점이라고 보는데, 특히, 여성 근로자들의 경우 재택근무를 하면서 육아 등 가정을 돌보는 것을 동시에 해결할 수 있어 만족도가 높다고 보고 있으며, 남성 근로자들도 출퇴근 시간이 줄어들어 이를 통해 가정에서 시간을 보내거나 개인 여가에 쓸 수 있다는 점에서 만족도가 높다고 보고 있다. 회사는 궁극적으로 재택근무제를 인재 유인과 유지 전략으로 활용 가능하다고 보고 있는데, 재택근무를 통해 조직에서 필요한 인력이 지역 등을 이유로 조직을 이탈할 경우 이를 막을 수 있으며, 더 나아가서는 유능한 인력을 지역에 관계없이 확보할 수 있다는 목표를 가질 수 있게 되었다.

그런데 한편 우려되는 것은 재택근무를 하는 근로자들의 일하는 시간이 늘어나는 경향을 보인다는 것이다. 자신의 성과를 증명하기 위해 근로자들이 더 열심히 일하고 더 많은 성과를 빨리 만들어내고 싶어한다는 것이다. 또한 교육이 원활하게 이루어지지 않는다는 점에서 저연차들의 역량 향상과 더불어 이들의 일하기가 어려워진다는 우려를 하고 있다.

### 제3절 소 결

본 장에서는 전문성과 지식에 기반을 둔 일의 특징을 가지는 전문, 과학 및 기술서비스 산업을 대상으로 재택근무제가 어떻게 운영되고 있고, 일하는 방식과 일을 관리하는 방식에서 어떠한 변화가 만들어지고 있는지 두 가지 사례를 통하여 살펴보았다. 전문, 과학 및 기술서비스 산업은 전문성이나 지식에 기반을 둔 산업으로 상당수준의 전문성을 지닌 인력을 바탕으로 한 지식 기반 조직이라는 특징을 가지며, 특유의 전문적 분야가 존재하고 이를 맡은 근로자는 독립적으로 일을 수행한다. 동시에 이들은 성과를 만들어 내기 위해서 독립적이되 협동성이 강조되는 양면성을 보이기도 한다. 본 연구는 이러한 조건에서 재택근무제가 어떻게 운영되고 있고 어떠한 효과를 내는지 살펴보았으며, 조사결과 다음과 같은 특성들이 발견되었다.

첫째, 재택근무제 시행은 코로나19로 시작되었지만 기업들은 제도화에 대한 의지를 가지고 있다. 사업체들은 코로나19의 확산에 따라 일하기 위하여 재택근무제를 시행하였다. 감염에 대한 우려가 컸고 이러한 점에서 정부의 시행에 따라 근로자들에게 재택근무를 하게 하였다. 건축사사무소는 구성원이 각각 할 일이 있지만 팀원 간 협력이 반드시 요구되고 외부 고객과 빈번한 접촉도 이뤄지기 때문에 업무 특성상 재택근무가 불가능할 것이라고 생각하였다. 그러나 제도를 시행해보니 우려와는 달리 일이 진행되었다는 것이 공통적인 소회이다. 그래서 코로나19가 종식되어도 사업체들은 계속해서 재택근무제를 시행할 수 있겠다고 생각하고 있다.

둘째, 재택근무제 시행률은 사업체마다 큰 차이를 보이는 것으로 확인되었다. 두 사업체 모두 전체 근로자 대비 재택근무를 하는 근로자 비중이 10% 미만으로 높지 않은 것으로 확인되었다. 그리고 사업체마다 시행률에서 큰 차이를 보이는 것으로 나타났는데 사업체들은 정부의 권고에 의하여 재택근무 비율을 조정하기는 하지만 재택시행률을 크게 늘리고 있지는 않은 것으로 나타났다. H건축사사무소의 경우는 정부 권고안 수

준에서 부서별로 자율적으로 재택근무제 비율을 정하라고 하였을 때 재택근무제 비율이 크게 늘어나고 있지 않은 것으로 나타났다.

셋째, 개별 근로자가 전문성을 가지고 개별적으로 일할 수 있는 직무를 대상으로 재택근무제를 주로 시행하였다. 사업체들은 주로 설계직들에게 재택근무제를 제공하고 있었다. 다른 직무와 비교하여 보았을 때, 설계직은 결과물을 만들기 위해서는 팀 구성원 간의 협력이 필요하지만, 각자 맡은 부분을 어디서든 설계하면 되는 직무이다. 또한 설계하는 틀이 각 건축사가 언제 어디서 일을 하든 팀 구성원들이 과정을 볼 수 있게 한다는 특징을 가진다. 이러한 점에서 두 사업체 모두 공통적으로 설계직들이 주로 재택근무를 하고 있었다. G건축사사무소의 경우는 회사가 설계직에게만 재택근무를 할 수 있게 한 것은 아니지만, 재택근무를 하다 보니 자연스럽게 설계직군 위주로 재택근무가 시행되고 있었다.

넷째, 재택근무제 제도화를 생각하는 사업체는 성과관리체계를 변화시키고 있다. H건축사사무소 사업체와 비교하여 G건축사사무소는 구체적으로 재택근무제의 계속 시행을 고민하고 있는 사업체이다. G건축사사무소가 재택근무제 시행을 위하여 성과관리 및 보상관리 체계를 바꾼 것은 아니다. 그러나 향후 근무 장소나 근무 시간에 대한 변형은 계속해서 일어날 것이라는 점에서 이번 기회에 성과평가 및 보상 체계를 개편하였다. 그 방향성은 일하는 과정이 아닌 성과를 가지고 평가한다는 데 있다. 그러나 이는 현재는 근로자들의 반발을 사고 있다. 근로자들이 제기하는 가장 주된 문제는 성과에 대한 개별 근로자의 기여를 산정할 수 없다는 것이다. 결과물을 만들기 위해서 협력이 요구된다는 점에서 한 결과물을 만드는 데 들어가는 개별 근로자의 기여는 명확하게 나눌 수 없다는 것이 현재 근로자들이 주장하는 내용이다. 회사는 공정한 평가 방식을 구축하기 위하여 평가위원회를 구성하는 등 준비를 하고 있지만, 무엇보다 회사는 근로자와 이러한 방식의 변화가 추구하는 목적, 그리고 이것이 공정성을 담보하기 위하여 어떠한 것이 고려되어야 하는지 등에 대한 논의의 시간을 갖는 것이 필요해 보인다.

다섯째, 재택근무제 시행의 생산성에 대한 평가는 부정적이지 않다. 사업체들은 제도 시행 초기에 근로자들이 과연 집에서 일을 하고 있는 것인

지 의심도 하였으며, 생산성이 낮아질 것에 대한 우려를 가지고 있었다. 그러나 시행 기간이 길어지다 보니 생산성 하락에 대한 우려는 점점 사라지게 되었다. 근로자들이 재택근무를 하여도 결과물은 만들어지고, 이 결과물 또한 이전과 비교하여 고객으로부터 나쁜 평가가 돌아오지도 않았다. 근로자들의 재택근무가 결과물의 향상을 가져온 것은 아니지만, 종전 사무실 근로의 성과를 그대로 만들어내고 있는 것이다. 다만, 매일 한 공간에서 매 시간 붙어서 일을 하다가 일부 또는 전체 팀 구성원들이 재택근무를 하게 되면서 각자의 공간에서 일을 해야 하는 상황에 익숙하지 않기 때문에 발생하는 불편함은 있었지만 이것도 제도 초기 2020년의 일이었다. 그래서 사업체들은 공통적으로 재택근무제가 코로나19로 어쩔 수 없이 시행한 제도이지만, 현재는 성과를 만들어내는 데 염려가 없다고 보고 있다.

여섯째, 재택근무를 통하여 현재의 직무성과 이상을 만들어 낼 수 있는 방안을 고민할 필요가 있다. G건축사사무소는 재택근무제를 시작으로 일하는 방식을 변화하여 근로자의 창의성을 높이는 등 다른 부가적인 기대효과를 낼 수 있기를 기대하고 있다. 그러나 어떻게 이러한 성과향상체계를 만들어 낼 수 있을 것인가 하는 점에서 한계를 보인다. G건축사사무소의 경우 재택근무를 하면서 팀 작업 하는 방식의 변화를 만들어내고 있다. 일을 지시하는 방식, 회의하는 방식 등 기존의 대면 상황이 아닌 비대면 상황에서 효과적으로 의사소통하면서 일을 진행하는 방법을 계속해서 고안해내고 있는 것이다. 그러나 이는 G건축사사무소가 스스로 만들어가고 있는 길로, 주로 해외에서 미국 내 동종 사업체의 경험을 벤치마킹하고 있다. 그런데 문제는 미국과 한국의 노동시장에 관한 제도와 법의 차이로 인하여 미국의 경험을 그대로 들여오는 것에 한계가 있으며, 여기에서 더 이상 생각의 확장을 시키지 못하고 있다는 점이다. 기본적으로 유연성이라는 개념이 다른 국가의 제도를 벤치마킹하는 것은 우리나라 노동시장 상황과 맞지 않아 제도 시행에 문제를 야기하며, 또한 조직문화와 정서가 다르기 때문에 그대로 들여올 수 없는 점도 있다. 그래서 G건축사사무소는 국내 다른 기업의 경험을 벤치마킹하고 싶었으나 현재는 적절한 대상을 찾지 못하고 있다. 이러한 점에서 개별 사업체에게 맡기는

것이 아닌 근로자들에게 재량권이 주어진 상황에서 성과를 낼 수 있도록 하는 인적자원 관리 및 개발 방식이 무엇인지 고민해야 한다. 회사가 모든 것을 통제할 수 없고 근로자에게 믿고 일을 맡겨야 하며, 근로자가 자신에게 주어진 자율을 성과를 내는 방향으로 활용할 수 있도록 가이드라인을 만들어야 한다. 현재 사업체들은 이에 대한 아이디어는 없어 보이며, 문제는 이를 개별 사업체에게 맡겨 놓았을 때 결국 근로자보다는 사업체에 유리한 방향으로 진행될 수 있다는 점에서, 개별 사업체에게 맡기기보다는 정부 차원에서 고민이 필요한 이슈이다.

〈표 5-4〉 사례조사 결과 요약

	G건축사사무소	H건축사사무소
재택근무 비율	12%	5%
재택근무 주요 동인	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 코로나19 계기로 시행</li> <li>- 이전 제도에 대한 고민</li> <li>- 경영진 의지</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 코로나19 계기로 시행</li> </ul>
재택근무 저해요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 중간관리자 인식</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 작업 프로그램</li> </ul>
코로나 이후 재택근무 방향	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 계속 시행</li> <li>- 규모 확대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 계속 시행</li> <li>- 규모 확대는 미정</li> </ul>
일하는 방식 변화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 관리자 역할 변화</li> <li>- 회의 방식 변화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 변화 없음</li> </ul>
인사관리 방식 변화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 평가 방식 변화</li> <li>- 근로시간 관리 방식 변화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 근로시간 관리 방식 변화</li> </ul>

자료: 저자 작성.

## 제 6 장

### 콜센터 산업의 비대면 근로

#### 제1절 들어가는 말

코로나19 팬데믹 상황을 맞이하여 한국 사회에서 자발적·비자발적 재택근무가 급속히 확산하고 있다. 수년 전만 해도 재택근무는 특정 시간대(가령, 심야근무), 특정 구성원(가령, 임산부, 장애인)에 한해 제한적으로 실시되었는데, 코로나19 팬데믹을 맞이하여 한국 사회 제반 조직들이 서둘러 재택근무를 도입함에 따라 불과 2년 사이에 산업 전반에 빠른 속도로 확대되고 있는 상황이다. 코로나19의 완전 종식이 어려울 것으로 예측되고 더 큰 파급력을 지닌 또 다른 전염병 발발도 조심스럽게 예견되면서 다수의 기업들이 ‘위드 코로나’ 혹은 ‘포스트코로나’ 대책으로 재택근무를 포함한 비대면 근로에 대해 예전보다 훨씬 전향적인 입장을 취하고 있다.<sup>1)</sup>

그동안 한국사회에서 낮설었던 재택근무의 급속한 확대는 다양한 학술적·실무적 질문들을 제기하고 있다. 가령, ① 최근 재택근무의 확대가 일시적인 확산인지, 아니면 본격적인 확산의 시발점인지, ② 산업과 기업에 따라 확산의 정도에 가시적인 차이가 존재하는지, ③ 만약 차이가 존재한

1) 이상일(2021), 「다가오는 위드 코로나, 상시 재택근무 준비하는 신한은행」, 디지털 데일리, 2021. 10. 21; 박지영(2021), 「위드 코로나 준비하는 게임사」 조선비즈, 2021. 10. 21.

다면 그 결정요인은 무엇인지, ④ 재택 근무가 가져온 긍정적인 결과 및 영향과 부정적인 결과 및 영향에는 어떠한 것들이 있는지, ⑤ 재택근무가 야기한 기업의 인적자원관리와 노사관계 측면의 변화와 시사점은 무엇인지와 같은 것들이다.

본고는 이러한 문제의식을 바탕으로 2000년대 들어 큰 주목을 받고 있는 콜센터 산업에서의 비대면 근로의 확산에 대해 수행한 탐색적 연구의 결과물이다. 콜센터 산업은 전화와 인터넷 등의 유무선 매체를 통해 고객의 목소리(문의, 요청, 불만 등)를 접수하고 처리하는 산업을 의미하는데, 광의의 의미로는 적극적으로 제품과 서비스를 홍보하고 판매하는 산업까지 아우른다(김한울 외, 2021). 지난 20여 년 동안 콜센터 사업체 수와 상담사 숫자는 꾸준히 늘어 2019년 기준 공식적으로 사업체 수 1,000여 개, 종사자 수 8만여 명에 달하며, 좀 더 포괄적으로 정의할 경우 현재 40만 명 이상의 종사자들이 콜센터 업무에 종사하고 있다(정홍준, 2016; 조규준, 2021).

콜센터 산업은 코로나19 팬데믹 상황을 맞이하여 중요도가 더 커졌는데, 그 이유는 이번 사태로 대면접촉이 극도로 제한되면서 고객들의 콜센터 의존도가 크게 높아졌기 때문이다. 이에 따라 상담사의 업무가 가시적으로 증가한 것도 명확한 사실이다. 하지만 최근 서울시 구로 콜센터의 상담사 집단 감염사건에서 알 수 있듯이 좁은 공간에 많은 수의 상담사들이 밀집한 상태로 근무하고 있어 코로나 리스크에 매우 취약함을 보여준 산업이기도 하다. 이에 고용노동부는 수차례의 지침(2020년 3월, 8월, 11월)을 통해 콜센터 사업장에 대해 지속적인 지도와 함께 재택근무를 비롯한 사무실 밀집도 개선에 당근과 채찍을 가하고 있는 상황이다.<sup>2)</sup> 재택근무 측면에서 살펴보면 콜센터 사업장은 재택근무에 유리한 여러 요소들을 지니고 있다. 우선, 업무 환경 전반에 대한 모니터링과 측정이 가능하다. 가령, 고객 응답 콜 숫자, 통화시간, 후처리 시간, 상담사 근무시간, 응

2) 2020년 3월 170여 명의 상담사가 집단 감염된 것을 시작으로 전국적으로 콜센터 상담사의 코로나 집단감염이 이어졌다. 이에 정부(고용노동부)는 [코로나19 대응 콜센터 감염병 예방지침(2020. 3. 12.)], [콜센터코로나19 대응지침(2020. 3. 19.)], [콜센터 사회적 거리두기 2단계 지침(2020. 8. 14.)], [코로나19(COVID-19) 예방 및 확산방지를 위한 사회적 거리두기 지침(콜센터용)(2020. 11. 12.)] 등 사업장 적용 지침을 연이어 발표하였고 재택근무에 대한 여러 지원책을 제시하였다.

대 태도 등 모든 업무 과정을 면밀히 모니터링하고 조율할 수 있기 때문에 경영진 입장에서도 재택근무제 선택 유인이 존재한다. 반면, 재택근무 미경험으로 인한 막연한 염려와 재택근무 시스템 미비, 그리고 고객 정보 유출에 대한 우려 등은 재택근무 시행 및 확대에 대해 부정적인 요인으로 작용할 가능성이 높다. 이처럼 콜센터 산업은 산업 자체로 독특한 특성을 가질 뿐 아니라 재택근무의 확산요인과 저해요인이 동시에 존재하는 흥미로운 산업이기도 하다. 이에 본 장에서는 네 곳의 사례조사를 통해 콜센터 산업의 재택근무에 대해 소개하고자 한다.

본 연구는 콜센터 사업장을 다양하게 선정하여 사례조사를 실시하였다. I사와 K회사는 대형 미디어 통신회사를 주 고객으로 하는 콜센터이며, J사는 글로벌 여행중개업체의 한국 서비스법인이다. L사는 대형 금융보험회사를 주 고객으로 하는 콜센터이다.

〈표 6-1〉 사례조사 기업 요약

	I사	J사	K사	L사
고객사	통신업 기업	여가서비스업 기업	통신업 기업	금융보험업 기업
주 고객사와의 관계	자회사	관계사 (독립법인)	자회사	자회사
규모(상당사 숫자/전체 임직원)	550/680명	80/100명	7,000/8,000명	650/750명
상당사 재택근무 비율	30%	100%	4%	45%
재택근무 주요 동인	모그룹사 방침, 집단감염으로 인한 상당업무 중단 리스크 예방, 이직률(retention) 관리	글로벌 본사 방침, 집단감염으로 인한 상당업무 중단 리스크 예방, 이직률(retention) 관리	집단감염으로 인한 상당업무 중단 리스크 예방	정부의 규제완화 조치(망 분리), 집단감염으로 인한 상당업무 중단 리스크 예방
재택근무 저해요인	업계 통상적 관념 조직문화 와해	조직문화 와해	근태관리 어려움 인식	없음
코로나19 이후 재택근무 방향	10~20% 유지	3일 출근 2일 재택	축소 운영	30~40% 유지

자료: 저자 작성.

본 연구는 탐색적 성격의 사례조사임을 고려하여 두 가지 기준에서 사례를 선정하였다. 첫째, 콜센터 산업 내 재택근무 비율의 다양성을 소개하고, 둘째, 다양한 산업과 다양한 규모(대형, 중형, 소형 콜센터)의 사례를 소개한다는 것이다. 해당 기업 사례조사는 코로나19 상황을 감안하여 비대면 온라인 화상인터뷰로 각각 1~2시간가량 진행되었고, 기타 2차 보고서(언론인터뷰, 언론보도, 투자기관 보고서, 해당 업체 내부자료 등)를 활용하였다. 대략적인 사례조사 대상기업은 <표 6-1>과 같다.

## 제2절 콜센터 산업의 비대면 근무

### 1. 콜센터 산업의 특성

콜센터는 전화 및 인터넷 등 비대면 연결 매체를 통하여 고객의 불만 혹은 기타 요청사항에 응대하는 산업으로 정의되는데, 1990년대 이후 꾸준히 성장한 콜센터는 초기의 단순 고객 불만 응대 기능을 넘어서서 정보의 제공, 제품의 홍보, 판매 및 고객 컨설팅 등을 포함한 다양한 서비스를 제공하는 통합서비스센터로 그 개념이 확장되고 있다(정홍준, 2016; 조규준, 2021). 현재 콜센터는 은행, 보험사, 통신사, 카드사, 홈쇼핑, 전자회사 등의 민간 영역은 물론 중앙정부, 지방자치단체, 공공기관 등 다양한 공공서비스 영역에서 서비스를 제공하고 있다(조규준, 2021).

콜센터는 고객지원실, 고객불만처리실, 콘택트센터, 텔레마케팅센터 등 다양한 명칭으로 사용되고 있는데, 비대면 환경에서 전화나 인터넷 등 비대면 연결매체를 통해 서비스를 제공한다는 공통점을 지니고 있다. 좀더 구체적으로 콜센터의 업무에 대해 살펴보면 다음과 같다. 콜센터 업무는 연락의 주체와 객체가 누구인가에 따라 크게 인바운드(In-bound)와 아웃바운드(Out-bound)로 나뉜다. 즉, 인바운드콜은 고객이 주체로서 먼저 콜센터에 연락을 취하면 상담사가 이에 응대하는 방식이고, 아웃바운드콜은 상담사가 주체로서 먼저 현재 고객 혹은 잠재 고객에게 연락을 취하

면 해당 고객이 이에 응대하는 방식이다. 한편, 콜센터 업무는 주목적에 따라 판매 업무와 판매 외 업무(혹은 비판매 업무)로 나눌 수 있다. 판매 업무는 고객이 카탈로그나 신문, 방송 등의 매체를 통해 정보를 접하고 연락을 하는 인바운드 판매업무와 상담사가 적극적으로 잠재고객에게 상품에 대한 정보를 제공하고 설명하면서 관촉하는 경우를 가리킨다. 판매 외 업무(혹은 비판매업무)는 고객 문의에 대한 응대, 고객의 사고 접수, A/S 접수, 불만 접수 등의 인바운드 비판매업무와 시장과 상품에 대한 소비자 의식조사, 이벤트 행사 안내, 고객 관리 등의 적극적인 아웃바운드 비판매업무를 포괄한다. 물론 현실에서는 이러한 인바운드-아웃바운드, 판매-비판매 외 업무가 명확히 구분되지 않기 때문에 상담사가 혼합적·복합적 일처리를 해야 하는 경우도 많다.

콜센터 업무의 최근 추세는 업계의 성장과 더불어 내부의 다양성이 커진다는 점인데, 고객 A/S 접수 및 사고처리 등의 단순 업무가 여전히 큰 부분을 차지하면서도 이와 더불어 전문적인 고객 상담 및 컨설팅 제공, 고급 제품 판매, 통합 솔루션 제공 등 고난도의 숙련과 높은 수준의 전문 지식을 요구하는 콜센터 업무가 점차 증가하고 있다는 것이다. 또한, 산업별 다양성도 증가하는데, 외국인 고객을 응대하는 글로벌 여행업체의 콜센터나 복잡하고 다양한 보험관련 콜센터의 상담사는 외국어, 혹은 높은 수준의 의료관련 전문지식을 갖춰야 하기 때문에 상담사에 대한 급여 및 복리후생이 여느 고급 일자리와 큰 차이가 없을 정도로 우수하다.

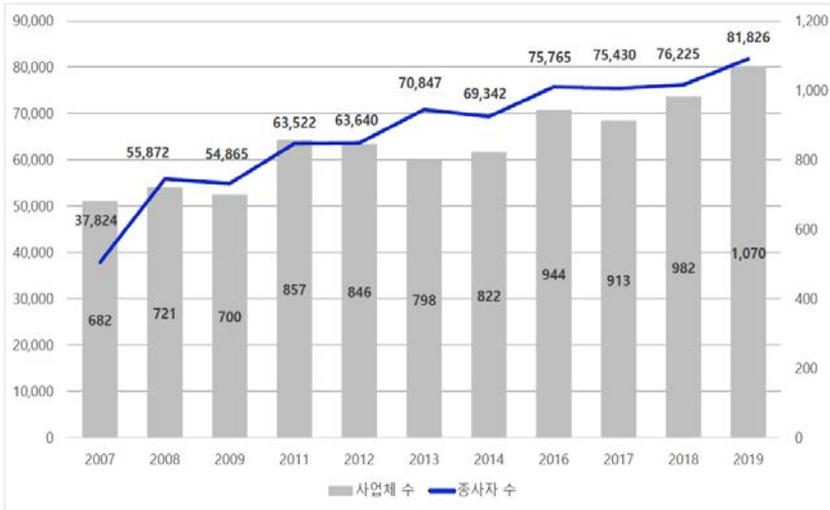
〈표 6-2〉 콜센터 상담사 업무 구분

	비판매 업무	판매 업무
인바운드	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 고객창구</li> <li>- 문의 상담 대응</li> <li>- 사고 처리(보험, 자동차 등)</li> <li>- 클레임 처리</li> <li>- A/S 접수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 주문 접수</li> <li>- DM, 카탈로그, 신문, 기타 매체 판매 광고 대응</li> <li>- 예약 및 신청</li> </ul>
아웃바운드	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 조사 업무</li> <li>- 시장조사, 상품조사</li> <li>- 광고조사, 소비자 의식조사</li> <li>- 유권자 여론조사</li> <li>◆ 수금 판매 촉진</li> <li>- 대금 회수</li> <li>- 이벤트 행사 안내</li> <li>◆ 고객관리</li> <li>- 정보 제공</li> <li>- 해피콜(Happy Call)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 전화 판매</li> <li>- 신규 고객 개척</li> <li>- 신시장 개척</li> <li>- 크로스 셀링(Cross-Selling)</li> <li>- 휴먼 고객 활성화</li> <li>- 소개 판매</li> <li>- 업셀링(Up-Selling)</li> <li>- 팔로 셀링(Follow-Selling)</li> </ul>

자료 : 부산동래여성인력개발센터(2008); 조규준(2021)에서 재인용.

(그림 6-1) 콜센터 사업체 수와 종사자 수

(단위: 개, 명)



자료: 통계청, 「서비스업조사」 2007~2019.

〈표 6-3〉 콜센터 업체당 평균 종사자 수

(단위: 명)

	2007	2008	2009	2011	2012	2013	2014	2016	2017	2018	2019
사업체당 평균 종사자 수	55.5	77.5	78.4	74.1	75.2	88.8	84.4	80.3	82.6	77.6	76.5

자료: 통계청, 「서비스업조사」 2007~2019.

콜센터 사업체 숫자와 종사자 수는 1990년대 이후 지난 30여 년간 지속적으로 증가했다. 통계청의 서비스업조사에 따르면, 2007년 전국 콜센터 및 텔레마케팅 사업체 수는 682개, 종사자 수는 3만 7,824명이었는데, 이후 꾸준히 증가하여 2019년 현재 사업체 수 1,070개, 종사자 숫자는 8만 1,826명으로 증가하였다. 사업체당 평균 종사자 숫자도 증가하여, 2007년 55.5명에서 2019년 76.5명으로 증가하였다.<sup>3)</sup>

3) 통계청 자료의 숫자와 실제 현장 종사자 숫자와는 상당히 큰 차이가 존재하는데, 최근 연구들(정홍준, 2016; 조규준, 2021)에 따르면 현장의 실제 인력은 40만 명을 초과하는 것으로 알려졌다. 이러한 괴리는 콜센터 산업에 대한 정의와 분류상의 불명확성에서 야기된 것으로 보인다. 조규준(2021, p.58)의 인터뷰 내용에 따르면,

## 2. 콜센터 노동의 특성

콜센터 산업은 대표적인 감정노동 산업으로 알려져 왔다. 콜센터 상담사는 최대한 감정을 절제하고 서비스를 제공할 것을 요구받는다. 감정노동에 대한 연구들에 따르면 이러한 감정의 절제 및 부조화는 우울증, 번아웃, 수면 장애 등 부정적인 신체적, 정신적 결과를 다양하게 초래하는 것으로 나타났다(김관욱, 2018a, 2018b). 둘째, 콜센터 산업은 인건비가 생산비용의 대부분을 차지하는 대표적인 노동집약적 산업이다. 따라서 급여가 최저임금과 밀접하게 연동되어 있고 일반 콜센터 상담사의 경우 업체에 따른 임금격차가 크지 않다. 최근 조사에 따르면 상담사의 평균 월 급여는 세전 200만 원 전후이다(조규준, 2021). 저임금의 상담사들은 짧은 시간에 많은 숫자의 고객을 응대해야 하는데, 한 연구에 따르면 1일 평균 통화 건수는 87.38건에 달하고 하루 평균 응대시간은 7.41시간이라고 한다(정홍준, 2016). 한편, 콜센터 사업장은 비용 최소화와 원활한 통제를 위해 상대적으로 비좁은 일정 공간에 가능한 많은 숫자의 상담사를 일렬로 배치하는 업무환경적인 특징이 있다. 이러한 산업적, 업무적 특성은 상담사의 호흡기 질환, 두통, 방광염 등의 질병을 초래하고 이번 코로나19 사태 때 심각한 리스크를 노출하였다(김한울 외, 2021). 셋째, 콜센터는 IT 시스템을 통해 근무시간 중 휴식 유무, 누적 콜 수, 응대 시간, 응대 내용 등 상담사의 전체 노동과정을 실시간 모니터링하면서 그 결과를 각 상담원의 평가와 보상에 반영한다. 이러한 이유로 콜센터는 종종 전자원형 감옥(electronic panopticon) 등으로 묘사되기도 한다(김한울 외, 2021).

콜센터 산업의 이러한 특성들은 최근 극심한 구인난을 불러왔다. 감정노동, 낮은 급여, 미세 수준의 업무 통제, 코로나 감염 위험 등으로 인해 많은 상담사들이 이직을 고려하거나 이직하였다. 흥미로운 사실은 동종 업계가 아닌 타 업종으로의 이직이 활발하다는 것인데, 최저임금 상승으로 인해 급여 차이가 작아지면서 대형마트나 배달업체로의 이직이 급격

---

통계청 자료는 콜센터로 등록된 업체만 계산했기 때문에 상이한 이름으로 되어 있거나 사기업과 민간기관의 내부에서 콜센터 업무에 종사하는 상담사들은 누락되었을 가능성이 높다고 한다.

히 늘어나서 콜센터 업체들은 높은 이직률과 구인난에 처해있는 실정이다. 이러한 콜센터 산업에 대한 특성 및 노동의 특성을 배경으로 하여 다음 절에서는 사례 기업 네 곳의 재택근무 현황에 대해 좀 더 자세히 살펴보기로 한다.

## 제3절 사례조사

### 1. I사

#### 가. 회사 개괄

I사는 모회사의 고객 전화 응대 서비스를 맡고 있는 고객 서비스 전문 콘택트센터(Contact Center)이다. 모회사의 100% 자회사로 2021년 1월 설립되었다. 전체 680명 임직원 중 550여 명이 상담사로 근무 중이며, 전원 정규직이다. 전국에 6개 콘택트센터(서울센터, 대구센터, 강원센터, 호남센터, 부산 전포센터, 부산 해운대센터)가 서울, 부산, 목포, 원주, 대구 등 5개 지역에 위치해 있다.

〈표 6-4〉 업무 구분과 세부 업무사항

업무구분	세부 업무 사항
일반상담	고객의 서비스 품질, 요금, 채널 관련 문의에 대해 안내하고 고객에게 추가적인 서비스 제공(인바운드 업무)
기술상담	서비스 장애, 품질 관련 사항을 안내하고 고객의 불편을 해소하기 위해 상담 및 AS 지원
가입상담	서비스 가입 문의에 대해 요금제를 설명하고, 고객별 맞춤형 혜택을 제시하여 가입신청을 도움. 고객 가입 문의보다는 보유한 데이터베이스를 통해 적극적으로 영업(아웃바운드 업무)
가치제안 상담	기존 고객의 제약정 문의와 요청에 대해 안내하고, 해지 문의 고객은 새로운 가치제안을 통해 서비스 혜택 및 요금 등을 안내함 (리텐션실, 해지방어실 등에서 담당)

자료: I사 채용관련 자료 요약 정리.

조직 구성은 동종업계인 KT 등의 콜센터 자회사들과 비슷한데, 크게 세 부분으로 구성되어 있다. 일반실은 고객들이 요청하는 AS 접수 및 해결, 요금 및 채널 문의 답변 등의 업무를 주로 수행하는데, 콜센터 업무 구분상 인바운드에 해당한다. 가입실은 보유한 데이터베이스를 바탕으로 가입을 유도하고 제안하는 업무를 주로 수행하는 이른바 아웃바운드 업무가 그 중심에 있다. 가치제안실은 약정 만료 고객들에게 재계약을 안내하거나 새로운 상품을 제안하는 업무를 주로 수행한다.

### 1) 근무, 급여 조건 및 복리후생

정규직 사원으로 채용된 후 수습 3개월을 거친 뒤에는 오전 9시부터 오후 6시까지 업무를 수행한다(09:00~18:00). 근무시간은 업무에 따라 약간의 차이가 존재하는데, 해지 상담의 경우 주말근무가 없고 일반 상담의 경우 해당 실 상황에 따라 토요일 월 1~2회가량 9~13시까지 근무하기도 한다. 물론 대체 휴무 및 법정 수당을 모두 지급한다. 가입 상담의 경우, 월 1~2회 주말근무가 발생하기도 한다.

급여는 고정급과 인센티브로 구성된다. 고정급은 월 급여, 식비포인트, 복지포인트로 구성된다. 8시간 근무일 경우 대략 200만 원, 6시간 근무일 경우 대략 160만 원이 고정급으로 책정된다. 인센티브는 업무 특성과 개인 성과에 따라 매월 지급하고 있다. 가입실이나 가치제안실은 일반실보다 업무가 좀 더 전문적이고 노력을 요하는 대신 인센티브가 일반실 대비 1.4~1.5배로 높다. 근무 장소는 서울, 부산, 목포, 원주, 대구 중 한 곳으로 입사 시에 본인 희망 업무장소를 정하여 입사하고 지속적으로 해당 사업장에서 근무한다.

복리후생은 크게 세 가지로 나뉜다. 첫째, 워라벨 관련 내용으로, 리프레시 휴가를 제공하고 해당 근속(1년, 2년, 3년, 5년, 10년, 20년, 30년)에 맞춰 포상과 휴가를 제공한다. 또한 동호회비는 물론 모성보호 휴가도 지원한다. 둘째, 소속감을 고취시키기 위한 정책은 크게 다섯 가지로 세분화되는데, 자사 통신서비스 사용 시 월 5만 원 상당의 통신비를 지원하고, 모그룹사 복지물을 통해 연 36만 원 복지포인트를 지급한다. 또한, 상하관계의 구분을 없애고 평등한 업무환경 조성을 위해 ‘님’ 호칭을 사용한다.

〈표 6-5〉 복리후생 세부사항

항목	세부항목	구체적 내용
위라벨	Refresh 휴가	근무일에 따라 연차와 별도로 리프레시 휴가 제공
	근속포상 휴가	1년, 2년, 3년, 5년, 10년, 20년, 30년 근속에 맞춰 포상과 휴가 제공
	동호회비 지원	인당 월 동호회비 지원
	모성보호 휴가지원	육아기 근로시간 단축 / 임신 위험기 근로시간단축 / 임신휴직 / 입학자녀 돌봄휴가 / 긴급자녀 돌봄 근로시간 단축 등 지원
소속감	통신비 제공	월 5만원 상당의 통신비 지원
	복지포인트 제공	임직원 복지물품을 통해 연 36만원의 복지 포인트 지급
	수평문화	직급을 없애고 호칭을 통일을 '님'으로 통일
	학자금 지원	자녀의 초, 중, 고, 대학교 학자금 지원 (근속 10년 이상 / 자녀 2인 제한)
	기념일 선물 제공	본인의 기념일(생일)에 선물 제공
	경조지원	결혼, 회갑, 칠순, 사망 등 경조사 시 경조금 및 경조 휴가 지원
케어	의료비 지원	본인부담금이 10만원 이상의 경우 전액 지원(최대 1,000만원)
	건강검진	전직원 건강검진 지원(35세 이상 매년 / 35세 미만 격년)
	단체보험 가입	최대 1억원 단체보험
	무료독감 접종	3~4만원 상당의 독감 접종 지원
	헬스 키퍼	육체적인 피로를 풀어주는 마사지 케어

자료: I사 홈페이지.

근속 10년 이상 직원에게는 자녀의 초·중·고 및 대학교 학자금을 지원하고, 본인 관련 기념일 및 경조사, 경조휴가 등에 금전적 지원을 제공한다. 마지막으로 '케어(care)'라는 항목하에 의료비 지원, 건강검진 지원, 단체보험 가입, 무료독감 접종, 사내 마사지 케어 등을 제공하고 있다.

## 2) 상담사 조직, 구성, 채용 및 교육

상담사 조직은 [센터장]-[상담실장]-[상담팀장]-[코치]로 구성되어 있다. 센터장 산하 실(室) 조직은 팀으로 구성되는데, 10~12명의 상담사가 한 팀을 구성한다. 각 팀에 소속한 코치는 콜을 모니터링하면서 상담사의 업무 질을 높이기 위해 조언과 피드백을 제공한다. 높은 이직률, 까다로운 고객 대처, 응대 품질 향상을 위해 콜센터 업계에서는 [코치]의 업무가 회사마다 보편적으로 존재한다.

상담사는 여성이 남성보다 많은 비율을 차지한다. 대략 남성이 25%이

고 여성이 75%로 구성된다. 흥미로운 사실은 최근 신입상담사의 경우 남성의 비율이 높아져서 남(40%), 여(60%)로 구성된다는 점이다. 연령대는 30대 중후반, 30대 초반, 20대 중후반 순으로 높은 비중을 차지한다. 남성 상담사의 경우 신입 상담사 비율이 높아서 평균연령이 31세이고, 여성 상담사의 경우 36세가 평균연령이다.

주목할 사실은 최근 콜센터 업계 전반에 구인난이 심화되고 있는데, I사도 예외가 아니라는 점이다. 콜센터 상담사 급여는 연령 및 교육수준 대비 낮은 편은 아니지만 상담의 업무가 숙련의 과정까지 노력과 시간을 요하고 직무 특성상 감정노동으로 인한 번아웃 및 각종 심신질환, 고객 설득작업의 어려움 등으로 인해 직무 만족도가 전반적으로 낮은 특징이 있다. 예전에는 동종업계 이직이 많았다면 최근에는 다른 업계로 전직하는 경우가 많은데, 이는 최저임금 상승의 간접적 효과가 크다. 즉, 급여의 차이가 크지 않고 가능하면 감정노동 스트레스가 덜한 대형마트나 택배 산업으로의 전직이 활발하기 때문에 콜센터의 구인난이 심화되는 것이 전반적인 상황이다.

I사는 상담사에게 입문교육, 서비스향상교육, 상품안내교육을 실시한다. 입문교육은 신입 상담사가 본격적인 현장 근무를 시작하기 전에 2주간 회사로부터 해당 상품에 대해 교육받는 것을 말한다. 이 과정을 마치면 각 팀에 배치되어 코치의 지도하에 현장실습을 2주간 수행한다. 한편, 재직 상담사는 정기적으로 서비스향상교육과 상품안내교육을 받는다. 재직상담사교육은 사내 강사와 사외 전문강사가 담당하는데, 고객을 상대로 문의에 응대하거나 상품을 소개 및 판매하는 방법과 역할에 대한 교육으로 구성되어 있다.

I사는 민주노총 산하 희망연대가 조직되어 있고 상대적으로 큰 목소리(voice)와 협상력(bargaining power)을 가지고 있다. 희망연대는 후술할 재택근무에 대해 특별히 반대하지는 않고 있으며, 가급적 상담사 개인의 의향을 반영하는 재택근무를 요청하고 있다. 인사팀 관계자에 따르면, 노조의 요구사항들은 대체적으로 합리적이며 I사 노사관계는 콜센터 산업의 전체적 노사 상황을 볼 때 원만한 편에 속한다고 한다.

## 나. 재택근무

I사는 현재 전체 인원 중 30%의 상담사가 재택근무 중이다. 코로나19 위기 상황임을 감안해 모그룹은 50%까지 재택근무를 권장하고 있으며 그룹 내 타 콜센터는 40% 정도의 인원이 재택근무를 실시하고 있는데, I사는 여건상 30% 재택근무 실시가 현실적으로 최대치라고 간주하고 있다. 통신, 금융 업계의 콜센터가 대략적으로 10~30%의 인원이 재택근무를 실시하는 상황을 감안하면 높은 비율의 재택근무라고 할 수 있다.

I사는 코로나19 이전 시기에는 크게 재택근무의 필요성을 느끼지 못하였다. 장애인 직원이나 임산부 직원 등에게 재택근무를 권유하거나 제안한 경우가 있었으나 코로나 사태 이전에는 전체 직원 중 불과 2% 정도의 직원만이 재택근무에 종사하였다. 하지만, 코로나19 상황이 심각해지면서 2021년 5월 일괄적으로 전체 상담사 중 30%의 직원이 재택근무를 시작하였다. 각 팀별 일정 비율로 재택근무 실시 계획을 정해서 순환 재택을 하거나 재택근무 필요성이 높은 구성원을 중심으로 재택근무를 실시하였다. 코로나19 이전 시기에는 재택근무에 대해 이직률 감소 전략 등의 이유로 아이디어 차원에서 고려한 적은 있지만 여러 우려 때문에 막상 본격적인 실시에 대해 논의를 시작할 수 없는 분위기였다. 이러한 측면에서 볼 때 코로나19 사태는 이전에 아이디어 차원에서 머물던 재택근무를 본격적으로 실시하게 된 가장 큰 촉진 요인으로 작용한 것이다.

재택근무 실시 이후 생산성은 크게 우려할 만큼 하락하지 않았고 고객 만족도 역시 눈에 띄게 낮아지지는 않은 것으로 I사는 판단하고 있다. 이는 콜센터 업무 특성에 기인한 바가 크다. 콜센터 상담사는 재택근무를 하더라도 근무 여부, 일일 누적 콜 숫자, 고객 응대 시간, 고객 응대 태도, 답변 내용 등 상담사의 모든 업무가 실시간 모니터링되기 때문에 다른 분야에 비해 관리자가 생산성 저하에 더 즉각적으로 반응할 수 있다. 인사팀 관계자에 따르면, 재택근무 시 상담사가 휴게시간을 길게 가지거나 콜 숫자를 적게 받는 경우에는 해당 부서 팀장이 실시간 모니터링을 통해 바로 해당 상담사에게 연락하고 그 정도가 심할 경우 경고를 한다. 만약 경고 누적에도 불구하고 이 문제가 지속될 경우 재택근무를 출근근무로 변

경한다. 또한, 재택근무 실시 이후 일지를 작성하기 때문에 콜센터 사무실 근무와 크게 동떨어지지 않을 만큼 근태관리가 이뤄지고 있다.

이러한 전자화된 모니터링 시스템을 통해 I사의 상담사에 대한 평가 및 보상은 재택근무 전과 후가 크게 달라진 것이 없다. 신입 상담사 교육 및 훈련은 온라인으로 진행할 경우 효율성 측면의 우려가 있어서 여전히 대면교육으로 진행되고 있다. 크게 달라진 분야는 채용 부분이다. 높은 이직률을 보이는 콜센터 특성상 잦은 대규모 채용이 일상적인데 코로나19 감염 우려 및 진행과정상의 어려움으로 인해 온라인 면접이 좀 더 확대되었다. 면접관들이 온라인 면접 경험이 부족하고 낯설어서 새로운 방식에 어려움을 느끼고 있지만 현재 상황을 고려할 때 현 팬데믹 상태가 지속된다면 온라인 면접은 지속될 예정이다.

I사가 판단하는 재택근무의 긍정적인 요소들은 다음과 같다. 첫째, 직원만족도 향상 및 재택근무에 대한 현실 인식 제공이다. 예전부터 막연하게 재택근무를 희망했던 구성원들에게 재택근무 경험을 제공함으로써 구성원들의 만족도를 향상시켰다. 최근 I사를 비롯한 콜센터 산업 전반에 걸쳐 구인난이 심화되는 상황에서 재택근무는 우수인력을 끌어들이는 큰 동기요인으로 작동하고 있으며 더 나아가 재직 상담사에게도 큰 유지(retention) 요인으로 작용하는 것으로 분석된다. 한편, 실제 재택근무를 통해 이전의 막연한 환상에서 벗어나 재택근무의 실상에 대해 있는 그대로 경험하게 한 것도 가치적인 성과이다. 재택근무의 두 번째 긍정적인 측면은 위기 대응능력 향상이다. 이번 기회의 시행착오를 통해 향후 회사에 또 다른 위기 발생 시 신속히 재택근무로 전환할 수 있는 노하우와 시스템을 갖출 수 있게 되었다.

그렇다면 코로나19 사태가 진정되면 현재의 30% 재택근무가 지속되거나 확대될 수 있을까? I사는 재택근무 비중을 줄일 계획이다. 이는 재택근무 저해요인 및 부정적인 측면과 관련이 있는데, 가장 큰 저해요인은 성과관리의 어려움 및 생산성 저하에 대한 우려이다. 재택근무 실시 이후 생산성이 크게 하락했다는 명시적 결과는 없지만 콜센터 산업 전반에 존재하는 정서적인 우려 및 부정적인 관점이 크게 작용하고 있다. 특히 이러한 정서는 경영진과 관리자 층에서 크게 존재하는데 아직까지는 사무

실 근무를 통해 대면으로 지시, 통제, 교육하는 방식이 더 수월하고 익숙하다고 생각하기 때문이다. I사 역시 이러한 우려가 크게 작용함을 부인하지 않는다. 두 번째 저해 요인은 고객 정보보안에 대한 우려이다. 재택근무 시 고객 정보를 저장하고 입력해야 하는데, 최악의 경우 상담사가 휴대폰으로 사진촬영을 하거나 제3자에게 공유해도 이 상황을 방지할 시스템이 완벽하게 구비되어 있지 않다. 이러한 우려 때문에 많은 수의 기업들이 콜센터를 아웃소싱하지 않고 직접 운영하거나 자회사로 두고 있지만 여전히 이에 대한 보안 방지책이 100% 준비된 것은 아니기 때문에 이 문제는 재택근무 확산에 큰 저해요소로 작용할 것으로 예상된다.

한편, I사는 코로나 상황에서 현재의 재택근무 비율(30%)을 유지하는데 있어서 해결되어야 할 사안으로 두 가지 이슈를 꼽는다. 첫째, 재택근무하의 건설적인 조직문화 유지 방안과 구성원 참여방안 개선이다. 비대면 상황이 지속되면서 기존 대면방식의 업무상황에서 당연시되었던 정서적 유대감, 소통, 소속감 등이 감소하면서 조직문화 차원에서 우려가 많이 제기되고 있다. 특히 신입 상담사의 경우 순환재택근무가 일상화되면서 동료와 상사 간 관계 맺기가 쉽지 않아졌다. 이처럼 친밀하고 유기적인 분위기 형성이 어려워지면서 업무상 혹은 관계상의 어려움에 처했을 때 즉각적인 도움을 받거나 피드백을 받는 것이 쉽지 않아 궁극적으로 생산성 하락에 영향을 끼칠 것이라는 우려가 존재하고 있다. 또한, 재택근무 공간 확보의 문제, 일과 생활의 균형(work-life-balance) 문제 등 현실적인 문제를 경험하면서 사무실 출퇴근을 선호하는 상담사들이 증가하는 것도 코로나19 상황에서 현재의 재택근무 비율 유지를 위해 해결되어야 할 과제이다.

마지막으로 현 팬데믹 상황과 더불어 AI의 보급과 전개는 향후 콜센터 비즈니스에 크게 영향을 끼칠 것으로 보인다. I사를 비롯한 통신사 콜센터 관리자들은 단순 안내 업무는 AI가 대체할 것이기 때문에 상담사 숫자가 줄어들 것은 자명하다고 판단하고 있다. 하지만, AI의 보편화로 절대적인 수치의 상담사 인원이 줄어드는 국면에도, AI와 함께 상담업무를 진행하거나 단순 업무가 아닌 복잡하거나 고도의 상담역을 사람이 맡게 될 가능성은 높기 때문에 콜센터와 상담사들의 역할은 여전히 유효할 것

으로 보인다. 따라서 포스트코로나 시대에는 AI 보급으로 인한 콜센터 규모 효율화 및 상담사 역량 향상 이슈가 주요 현안으로 떠오를 것으로 예상하고 있다.

## 2. J사

### 가. 회사 개괄

J사는 여행 전문 글로벌회사의 한국 고객센터법인이다. J사의 모회사(이하 A사로 칭함)는 온라인 숙소 예약 분야의 전 세계 선두기업으로서, 1996년 네덜란드 암스테르담에서 소규모 업체로 출발해서 코로나19 사태 발발 전인 2018년에는 전 세계 총매출액이 28억 달러에 이르는 여행전문기업이다. 현재 전 세계 70여 개국의 200개 이상의 지사와 사무실에서 1만 5,000여 명의 임직원이 매일 100만 건 이상의 예약 업무를 수행하고 있다. 한편, A사는 전 세계에 걸쳐 8,000여 명의 상담사가 13개국에서 40개 이상의 언어로 24시간 고객과 파트너사에게 서비스를 제공하고 있으며, 현재 네덜란드와 암스테르담에 본사를, 아시아지역 지역본사는 싱가포르에 두고 있다.

A사는 2012년 한국법인을 설립하였고 이후 제주, 부산에 지사를 개설하였다. 본 연구의 사례조사 대상인 고객센터법인(J사)은 2017년 8월에 설립되었다. 요약하면 현재 한국에는 두 개의 법인이 존재하는데, 하나는 영업과 마케팅을 담당하고 다른 하나인 J사는 고객센터를 담당한다. 서비스센터가 설립되기 이전에는 일본과 싱가포르 지사에서 한국어 서비스를 제공하는 상담사가 근무하였는데 한국 고객이 증가하고 서비스 수요가 늘어나면서 2017년에 별도로 법인을 설립하게 되었다.<sup>4)</sup> J사는 서비스센터(콜센터)를 외부에 맡기지 않고 별도의 독립법인을 만들어 내부화한 이유가 이 방식이 좀 더 효율적이기 때문이라고 밝혔다. 경영진은 이전의 직·간접적인 경험으로 볼 때 외부에 맡길 경우 외부업체와의 불

4) 한국 진출 초창기에는 해외 호텔 예약 비율이 대부분이었는데, 그 이후 국내 호텔의 판매 비중이 크게 증가하였다.

필요한 커뮤니케이션 비용과 외부업체 상담사의 업무처리 미숙 및 불성실성으로 인해 오히려 더 많은 비용이 소요됨을 예상하고 내부화하기로 결정하였다.

J사의 전체 임직원은 100여 명이며 이 중 상담사는 80여 명이다.<sup>5)</sup> 상담사는 100%가 한국어와 영어를 동시에 구사하고 있다. 주요 업무는 이메일과 전화를 통해 고객과 파트너에게 연락하여 객실 정보 제공, 객실 예약 안내, 수정, 취소, 재고 등록 및 수정, 예약관리 시스템과 관련된 기술적 문제 또는 기타 질문에 대한 피드백 제공 등을 처리하는 것이다. 상담사 업무에 대한 기본 매뉴얼은 존재하지만 매뉴얼에 존재하지 않는 긴박한 상황이 자주 발생하기 때문에 상당 수준의 응대 노하우, 관련 지식, 영어와 한국어의 커뮤니케이션 능력이 필요하다.

### 1) 근무, 급여 조건 및 복리후생

상담사는 수시채용 과정을 통해 ① 서류전형, ② 전화면접, ③ 영어와 한국어 실무면접을 거쳐 채용되며 처음 2년간 계약직으로 근무하고 그중 첫 3개월은 수습기간이다.<sup>6)</sup> 수습기간 중에도 동일한 급여를 받는다. 수습기간 중 첫 한 달간 상담사 교육이 실시되는데 2주간의 업무 전반관련 교육과 2주간의 현장교육이 제공된다. 상담사는 하루 8시간 근무하며, 세 가지 근무시간대(오전 9시 근무시작, 오전 10시 시작, 오후 1시 시작) 중 하나에서 상담사 업무를 수행하는데, 싱가포르의 아시아태평양지역 본사에서 근무시간(shift)을 계획하고 4~6주 전에 통보한다. 2년 동안의 계약직 기간이 지나면 특이 사항이 없을 경우 정규직 상담사로 전환된다.

급여는 직무급 바탕의 연봉제이다. 상담사 직무에 바탕한 기본 급여(베이스 샬러리), 재택근무 수당, 그리고 분기별 회사 성과와 개인 성과를 바

5) 온라인 숙소 예약 산업은 코로나19 사태로 영업에 큰 영향을 받았는데, A사도 예외가 아니었다. 전 세계 법인과 지사에서 큰 규모의 구조조정이 발생하였다. 한국 법인(J사)의 경우 별도의 구조 조정 없이 당분간 신규 상담사 채용을 하지 않는 것으로 현 사태의 위기에 대응하고 있다.

6) 2017년 서비스센터 설립 이후 매달 10여 명을 수시채용하여 2년 계약직 후 정규직으로 전환하였다. 하지만 2020년 코로나19 국면에서 여행업 전반의 경기가 침체되면서 업무량에 비해 과다 인원이 근무하는 과채용(overstaffing) 문제가 제기되어 채용을 중지하였다.

탕으로 지급되는 성과급으로 구성된다. 입사 3년차 상담사의 경우 총수령액은 세전 3,200~3,500만 원가량이다. 승진은 곧 고도의 스킬과 역량, 경험을 필요로 하기 때문에 고위직무로의 이동을 말하며 이는 곧 급여인상도 의미한다.

J사는 외국계기업으로 다양하고 높은 수준의 복리후생을 제공한다. 우선 최상급의 점심식사는 J사 직원들이 뽑은 최고 인기 품목인데, 재택근무 실시 이후 대다수 상담사들이 팬데믹 이전 회사가 제공하던 점심식사를 아쉬워한다고 한다. 또한, 최상의 사무실 근무환경과 사내 카페테리아를 제공하며 양질의 간식이 제공된다. J사는 매년 21일의 유급 휴가를 제공하는데, 상담사는 자유롭게 본인 계획에 따라 사용할 수 있다.

## 2) 상담사 조직 및 구성

상담사 조직은 [실장(managing director)]-[팀장(team leader)]-[선임 상담사(senior specialist)]-[일반 상담사(guest specialist, 고객 상담), 파트너 상담사(partner specialist)]로 구성되어 있다. 한 팀당 10~15명 정도의 상담사로 구성되고 팀장이 관리감독한다. 선임 상담사는 직접적인 상담업무보다는 일반 상담사가 맡은 복잡한 케이스에 대한 조언 제공에 주력한다. 소규모 조직이기 때문에 승진은 결원이 생길 경우에 한해 발생하며 설립 초기 팀장과 실장은 호텔 등의 서비스업계 경력자 중에서 스카우트된 경우가 많다. 상담사는 대부분 대졸 이상의 학력이고 성별 구성은 남성 상담사(30%)보다는 여성 상담사(70%)가 다수를 이룬다. 연령은 20대 후반에서 30대 초반이 다수이며, 대학을 갓 졸업한 상담사와 아예 연령이 높은 상담사도 다수 존재한다.

### 나. 재택근무

J사는 코로나 상황이 급속도로 악화된 2020년 2월에 재택근무를 시작하였고 현재 상담사 전원이 재택근무 중이다. 2020년 2월 재택근무 실시 초기에는 3개조(A, B, C조)로 나뉘어 재택근무를 실시하였다. A조는 홀수 주(week) 출근, B조는 짝수 주 출근, C조는 계속 출근으로 구성하였

다. 여기에는 상담사 개인의 선호가 적극 반영되었는데, 사무실 근무 희망자는 회사가 제공하는 양질의 점심식사를 원한 경우 혹은 재택근무 환경이 좋지 않은 경우 등 다양한 이유를 들었고 회사가 이를 반영하였다.

하지만, 2020년 4월 코로나 상황이 더욱 악화되면서 J사는 상담사 전원을 재택근무 시스템으로 전환하였다. 사무실은 서울역 인근에 위치해 있는데, 현재 J사 구성원 전원이 재택근무 중이기 때문에 임대한 두 층이 2020년 4월 이후 2년 가까이 폐쇄 중이다. 글로벌 기업인 J사의 본사는 현재 미국법인, 유럽 각국의 법인 등 전 세계 법인에서 재택근무 정책을 실시하고 있다. J사의 경우 향후 코로나19가 진정되고 정상 상황으로 되 돌아오더라도 [3일 재택-2일 근무] 정책을 실시할 예정이다. 현재 J사는 해당 건물의 두 층을 임대하고 있는데, 오피스를 한 층으로 줄이고 모바일 좌석 개념으로 운영할 예정이다.

J사가 빠른 시간 내 전원 재택근무로 전환이 가능했던 이유는 재택근무 시스템이 준비되어 있었기 때문이다. 이미 글로벌 차원에서 텔레오피스 시스템을 사용하고 있어서 상담사는 물론 일반 스태프 부서도 업무 전체에 걸쳐 비대면 근로 시스템을 갖추고 있다. 이렇게 기본 재택근무 시스템이 준비된 상황에서 글로벌 본사는 유럽법인부터 시작하여 코로나 상황이 악화됨에 따라 전 세계 법인으로 비대면 근로를 신속하게 확대 실시하게 된 것이다. 게다가 한국 법인은 100여 명 안팎의 소규모라 본사의 비대면 근로 방침에 신속하게 응대할 수 있었다. 현재 J사는 블루진 원격 시스템을 사용 중인데, VPN 옥타시스템에 본인을 인증한 후 회사 컴퓨터를 사용한다. 고객의 정보가 유출되지 않도록 상담사 본인 이외에는 접근할 수 없으며 모든 접근 정보는 기록된다.

한편, 텔레오피스 시스템을 통해 상담사의 전체 일정, 즉 언제 접속해서 몇 시간 근무하였고 언제 쉬는지, 언제 점심시간을 갖는지 등 모든 일정이 기록화되는데, 이를 어길 시에는 팀장이 바로 해당 팀원에게 경고레터를 발송한다. 간혹, 고객 상담이 길어져서 업무 종료시간을 넘겨 근무할 경우 초과근무 수당을 제공한다. 현재 J사는 인터넷 연결 비용 등의 재택수당과 재택근무 환경구축에 필요한 퍼니처론을 제공하고 있다. 이를 통해 재택근무 상담사는 책상, 의자 등을 구입한다. 또한, 재택근무 관

런 도구인 헤드셋이나 노트북에 고장이 발생하면 회사가 타임오프를 제공해 수리하게 한 후 퀵서비스를 통해 배달한다.

J사는 재택근무로 인한 생산성 저하에 대해서는 크게 우려하지 않고 있다. 분석 결과 재택근무 전후의 생산성 차이가 유의미하게 크지 않았으며 업무태도가 불성실한 상담사의 경우(가령, 의도적으로 콜을 늦게 처리하거나 회피하는 경우) 모니터링을 통해 해당 팀장이 충분히 개선할 수 있다고 간주하고 있다.

그렇다면, 재택근무의 긍정적 효과와 부정적 효과는 무엇일까? J사는 우선 재택근무의 긍정효과로 향상된 직원만족도를 거론한다. 코로나19 기간 중 실시한 직원 서베이 결과에 따르면, 재택근무 만족도가 아주 높으며 회사의 신속하고 철저한 팬데믹 상황 대처 능력에 대해 직원들이 높은 자긍심을 가지게 되었다고 한다.<sup>7)</sup> 상담사 입장에서는 출퇴근 시간을 줄이고 복장에 신경을 덜 쓰게 되면서 아침 시간을 효율적으로 사용하고 업무에 집중할 수 있다는 점을 거론하였다. 특히, 이러한 장점은 MZ세대가 전체 상담사의 대부분을 차지하고 있는 J사에서 재택근무에 대한 선호도를 높게 만드는 데 기여하였다.

반면, 재택근무의 부정효과로 경영진은 줄어든 팀 활동 및 대면 접촉의 결여로 인한 조직문화 악영향 가능성을 염려하고 있다. 또한, 소수의 상담사와 관련된 사항이지만 여전히 근태관리와 생산성 유지 문제에 대한 우려도 존재한다. HR부서 입장에서는 사내에서 직접적으로 구성된 목소리를 청취할 기회가 줄어들게 되면서 HR업무 수행이 예전보다 원활하지 않다는 점을 꼽았다. 한편, 상담사들은 재택근무의 여러 장점에도 불구하고 일과 가정의 분리가 불명확하여 겪는 어려움을 거론하였다.

마지막으로 J사는 코로나 사태와 맞물린 AI 시스템 구축에 대해서는 AI의 보편화가 일정 부분 제한된 영향을 끼칠 것으로 보고 있다. 현재 온라인 챗봇이 활용되고는 있지만 챗봇이 할 수 있는 역할에 한계가 존재한다는 것이다. 특히, J사가 여행관련 토탈케어서비스 기업을 지향하고 있기 때문에 향후에도 고품질 컨설팅을 직접적으로 제공할 수 있는 상담사

7) 직원만족도 서베이(“우리회사는 코로나 대응을 잘하고 있어. 직원 보호하려고 이런 절차까지 하는구나!”)를 통해 확인할 수 있다.

의 역할이 중요할 것으로 예측하였다.

### 3. K사

#### 가. 기업현황

##### 1) 일반현황

K사는 KT로부터 두 개의 사업을 받아 수행하고 있다. 하나는 고객센터 운영이며, 또 하나는 114 안내센터의 운영이다. 기업규모는 약 8,000명 정도 되는데 이 중 상담을 진행하는 인원은 7,000명으로 전체 인원의 90% 정도를 차지한다. K사는 업계 중에서도 규모가 있는 콜센터 사업체로, 2020년 기준 매출액은 약 5,000억 원 정도이다.

상담원은 정규직이며, 채용은 각 광역별 센터에서 진행한다. 매해 상담원 이직률이 상당히 높아 매번 채용을 본사에서 해서 센터로 보내주지 못한다. 전체적으로 한 해에 전체 인원의 절반이 퇴사를 한다. 그래서 회사는 매년 3,000명에서 많게는 4,000명 정도 채용을 진행하고 있어 해당 센터에서 수시로 채용을 진행하고 있다. 회사는 상담원 이직률을 낮추려고 노력하고 있지만 최근 이직률은 더욱 높아지는 추세이다.

상담원 특성을 보면, 전체 중 여성이 80%이고, 나머지 20%가 남성이다. 남성들의 지원이 최근 몇 년 사이 증가하였지만, 여성 근로자와 비교하여 상대적으로 근속기간이 매우 짧다. 여성 근로자의 경우 가장 많은 연령대가 30~40대이고, 근속 연수는 평균적으로 7~8년 정도이며 1/3 정도 상담인력이 10~15년 된 근로자들이다. 보통 근로자들이 7~8년 정도에 퇴사하는 이유는 자녀들이 학령기가 되면 그만두는 경향 때문이다. 동종 업계 내 다른 회사로 옮기기보다는 퇴사를 하는 것으로 파악된다. 그리고 여성이 많은 조직이어서 육아휴직자 규모도 평균적으로 한 해에 400~500명 정도로 꽤 높으며, 육아휴직을 하지 않는 근로자들은 육아기 단축근로제를 사용하고 있다. 현재 파트타임 근로자는 없으며 모든 근로자가 9시부터 6시까지 일을 할 수 있다. 상담원의 경우 초과근로가 발생하는데 보통 하루의 상담 업무를 마치고 나서 내용 기록에 약 30분 정도

시간을 할애하는 까닭에 초과근로가 발생하는 것이다. 상담원의 학력수준은 제한이 없는데, 현재 채용된 인원들을 보면 모두 고등학교 졸업 이상이다.

노동조합은 있지만 과반수 노조는 아니다. 매년 노동조합과 단체협약을 진행하고 있으며, 다양한 이슈에 관하여 최대한 노동조합과 협의하는 과정을 자주 가지고 있다. 그래서인지 협력적인 노사관계를 가지고 있으며 아직까지 파업 경험은 없다.

## 2) 인사관리

회사의 인사관리 방향은 업무 가능한 기본요건을 가진 사람을 채용하여 육성하는 방향을 택하고 있다. 앞서 밝힌 것과 같이 인력 퇴사율이 상당히 높는데, 보통 1~2년차에서 퇴사율이 높게 나타나고 있다. 콜센터가 수행하는 업무에 따라서 차이가 나겠지만, K사의 경우 상담원들이 유무선 상품을 주로 안내하는데 상품이 바뀌는 주기가 짧고, 질의응답을 표준화하기는 하지만, 종종 고객이 어떤 질문을 할지 예측이 불가능한 경우가 있기 때문에 상담원 교육이 많이 이루어져야 한다. 즉, 상담이라는 행위만으로 보면 일이 단순하다고 여길 수 있지만, 계속해서 숙지해야 할 것이 많다는 점에서 난이도는 낮다고 볼 수 없어 지식 숙련 요건이 낮은 일은 아니라고 볼 수 있다. 이러한 점에서 회사가 인재육성을 강조하는 것이다. 교육은 상담시간 중에 이루어지는데, 상담원별 응대율을 조정하여 조를 구성하고, 약 1시간 정도 교육을 진행하고 있다.

임금수준은 최저임금의 영향을 받으며, 매년 도급비가 올라가기 때문에 임금은 매년 상승하고 있다. 임금체계는 기본급과 수당, 인센티브로 구성되며, 직무에 따라 기본급 출발수준이 다르다. 수당명목으로는 근속수당, 직무수당(고객만족팀 난이도가 높음/일반), 직책수당이 있으며, 인센티브는 상품을 판매하는 부서에게 제공된다. 그래서 상담원의 임금 수준은 세전 월 250만 원 정도이며, 상품판매 직원의 경우 적게는 300만 원에서 많게는 500만 원의 인센티브를 받기도 하지만, 그 외 상담부서의 경우는 인센티브 비중이 상당히 작다.

상담원 조직은 센터장(총괄)-그룹장(실적관리)-팀장(상담의 질 관리)-

팀원으로 구성되며, 상담팀은 크게 팀장과 팀원으로 구성된다. 회사는 상담원들의 요구를 받아들여 2020년 상담조직을 대상으로 한 직위체계를 만들었다. 그 결과, 사원-주임-대리-과장-차장(센터장)-부장의 직위체계가 구성되었는데, 이는 기존에 상담원과 팀장으로 구성된 체계가 동기부여가 되지 않았다는 점에서 회사가 세세하게 구분된 직위체계로 대안을 마련한 것이었고, 이에 따라 직원 만족도가 상승하였다.

### 3) 일하는 방식

상담업무는 크게 전화를 받는 것(인바운드)과 전화를 거는 것(아웃바운드)으로 구분되는데, K사는 두 종류의 상담업무를 모두 수행하고 있다. 상담에 사용하는 하드웨어는 개인 PC, 모니터, 전화기, 헤드셋 등이며, 소프트웨어는 내부 전산시스템을 활용하고 있다. 기본적으로 고객상담을 하고 시스템을 통해 고객정보를 열람하며, 시스템이 자동으로 고객이 원하는 설계를 한다. 최근에는 이 설계 시스템에 AI기술을 적용하고 있다. 시스템 구축 이전에는 상담사들이 개개의 역량에 따라 개별적으로 설계하였다. 지금은 상담원들이 정보를 입력하면 시스템에서 설계를 해주고 이를 상담사들이 안내한다. 시스템적으로 구현한 결과, 상담원들의 고객 응대 시간이 줄어들게 되었고, 상담원당 소화할 수 있는 콜 수가 더 많아져 매출의 증대가 일어났다. 그리고 동시에 상담사들의 만족도도 올라갔는데, 처리해야 하는 콜 수가 많아져 일의 양은 이전과 비교하여 늘어났지만, 상담할 때 오류를 범하는 일이 줄어들어 일에 대한 만족도가 올라가는 측면이 있다. 그리고 이러한 안내 시스템과 동시에 보이즈 챗봇, 상담 챗봇 등의 도입을 통해 1차로 상담을 처리하고 여기서 처리하지 못하는 것을 상담원들이 처리하기 때문에 일의 양이 폭발적으로 증가하지는 않았다고 볼 수 있다.

상담하는 일은 기본적으로 모두 매뉴얼화가 되어 있다. 상담사들은 제품에 대한 숙지와 고객 응대 매뉴얼 숙지를 해야 한다. 하지만 여전히 상황예측이 어려운 측면이 분명히 존재하고 이는 매뉴얼로 해결되지 않는다는 점에서 불확실성이 상당히 높은 일이라고 볼 수 있어 교육을 매우 강조할 수밖에 없다.

## 나. 재택근무제

### 1) 시행현황

K사가 재택근무제를 시행하게 된 계기는 코로나19 때문으로, 확진자 발생으로 인한 확산의 우려에서였다. 타 콜센터에서 코로나19 감염이 확산되었고, 본 센터도 확진자 발생으로 인하여 센터가 2주간 폐쇄된 경험 이 있었다. 다른 사업장도 그렇겠지만, 콜센터의 경우 많게는 200명의 직원이 한 공간에 있으며 넓은 공간을 나누어 쓰는 형태가 아니다. 한 사람 당 전화기 한 대와 PC가 주어지는데 옆 직원과 굉장히 밀착되어 일을 한다고 볼 수 있다. 그래서 상대적으로 코로나와 같은 감염병이 발생하였을 때 타 사업장보다 취약한 것이 사실이다. 그래서 회사는 확진자가 발생하면 사업장 폐쇄로 일을 하지 못하기 때문에 재택근무를 통해 확산에 대한 우려, 사업장 폐쇄에 대한 우려를 줄이기로 하였다.

고객센터를 기준으로 현재 약 120명의 직원이 재택근무를 하고 있으며 전체 상담인원의 4% 정도로 작은 규모이다. 즉, 회사는 재택근무 실시 비율을 최소한으로 가져가고 있는 것으로 재택근무 실시 근로자 비율을 늘리지 않고 시행 초기 수준으로 유지하고 있다. 재택근무자 비율이 높지 않은 이유는 두 가지로 볼 수 있는데, 사업체 측면에서는 근태관리가 어려워서 재택근무를 확산하는 데 부담을 가지고 있으며, 한편 근로자들도 집에서 근무하기에 제반 여건이 갖추어져 있지 않아 재택근무를 하고 싶어하지 않고 있다. 또한 저연차직원들은 상담에 대한 피드백을 바로 받을 수가 없어서 일을 하는 데 어려움을 느끼기도 한다.

회사는 재택근무를 하는 팀을 구성하여 운영하고 있다. 재택근무를 하고 싶은 근로자들로부터 지원을 받았으며, 이 인원을 별도의 재택근무팀으로 지정하여 관리하고 있다. 회사는 코로나19가 종식되어도 재택근무제를 유지하려 한다. 이유는 두 가지로 먼저, 직원들의 요청이 있으며, 또한 사무실 유지 비용이 감소되어 비용 측면에서 유리한 점도 있기 때문이다. 그러나 근태관리의 어려움은 여전히 해소되지 않고 있어 재택근무 인원을 현재 수준으로 유지할 수 있지만 규모를 늘리기는 어렵다고 보고 있다.

## 2) 재택근무로 인한 일과 관리방식의 변화

재택근무를 하는 근로자들은 집으로 사무실에서 제공되는 하드웨어를 가지고 가고 있다. 그리고 소프트웨어를 이용하여 클라우드(가상 웹하드)를 통해 고객 정보를 보면서 상담을 진행하고 있다. 재택근무를 하면서 상담업무가 변화한 것은 없다. 그러나 사무실 근무와 비교하여 상대적으로 관리자들과의 상호작용의 기회가 줄어들기 때문에 상담 중 발생하는 여러 어려움을 해결하는 데는 한계가 있다. 그래서 지금은 각 팀장들이 실시간으로 콜을 들으면서 문제가 있는 부분을 포착하여 대응하고 있지만 이 또한 모든 콜을 들을 수 없다는 점에서 한계가 있다. 녹음된 통화내용을 듣고 피드백을 주는 등으로 상담 중 어려움을 해소하고 있지만 재택근무를 계속 시행한다면, 상담의 질을 높여야 한다는 점에서 과제를 가지고 있는 것은 사실이다.

재택근무자와 사무실 근무자의 근태관리는 동일하며, 기본적으로 시스템 접속 시간으로 근태관리를 해왔고 이것은 변화하지 않고 있다. 그리고 앞서 밝혔지만, 정규직 채용이 수시로 이루어지고 있는데 코로나19 이후에 더욱 빈번한 그리고 많은 규모의 채용이 이루어져 왔다. 사업체는 인력수급의 어려움이 계속해서 심화되고 있다고 보는데 코로나19를 기점으로 인력 이탈이 더욱 증가하고 있고 지원자는 줄어들고 있다는 점에서 인력수급 문제에 대한 큰 우려를 가지고 있으며, 채용이 원활해지기 위해서는 급여나 복지를 늘리는 등의 방안을 모색하고 있다.

## 3) 재택근무제 평가

재택근무제를 시행하면서 K사는 다양한 우려를 가지고 있었다. 무엇보다 상담의 질 하락을 걱정하였는데, 재택근무를 시행한 결과 고객 컴플레인 빈도가 차이가 없는 것으로 나타나 적어도 재택근무가 상담의 질 하락에 부정적인 영향을 주지 않는 것으로 생각하고 있다. 재택근무를 하는 경우 사무실근무와 비교하여 업무효율이 100% 같다고는 볼 수 없지만, 생산성이 낮다고 평가할 근거가 없다고 본다. 특별한 이슈도 없었으며, 반면 직원들의 만족도는 올라갔기 때문에 회사는 전반적으로 재택근무제에 대한 평가를 부정적으로 내리고 있지는 않다. 하지만 마냥 긍정적으로

볼 수 없는 이유는 무엇보다 근태관리의 어려움이 있다는 것이며 또 하나는 직원 간의 형평성 문제가 발생하고 있다는 것이다. 현재 K사는 재택근무를 하는 직원들을 별도의 팀으로 만들었는데, 이렇게 운영하다 보니 재택근무를 원하는 근로자들이 그 팀으로 들어가기 어려우며, 한편 재택근무하는 팀이 별도로 존재하다 보니 사무실 근무하는 팀에서 이를 부러운 시선과 불합리하다는 시선으로 보고 있다. 이러한 운영을 노동조합도 반기지 않는다고 있어 향후 K사가 재택근무제를 계속 시행하기 위해서는 현재의 운영 방법이 아닌 다른 방법에 대한 모색이 필요해 보인다.

## 4. L사

### 가. 기업현황

#### 1) 일반현황

L사는 KB손해보험 고객센터(콘택트)센터를 운영하고 있다. 현재 센터는 구리, 대전, 서울(합정)에 있다. 업무는 자동차 상담(상품 설명), 자동차사고 상담(자동차 사고접수를 받는 업무), 장기사고 상담(실손보험에 대한 보험접수 서류 안내), 장기 상담(보험 설명) 등으로 구성된다. 전체 조직규모는 2021년 6월 기준 750명이고, 이 중 상담사는 650명으로 여성 근로자가 95%, 남성근로자가 5%이다. 조직규모는 연평균 5%씩 증가하다가 2년 전부터 정체되어 있는 수준인데, 음성봇이 도입되어 상담원들이 하는 일의 일부를 수행하게 되면서 인원을 늘리지 않고 있다. 그리고 조직구성면에서 회사는 계속해서 남성 근로자를 뽑아 왔는데, 남성근로자들이 적응하지 못하고 퇴사하는 경우가 매우 빈번하게 나타났다. 현재 회사는 근로자 조직이탈률을 줄이기 위해서 여성근로자 채용을 선호하고 있다. 채용은 학력과 무관하게 이루어지지만 현재 조직 내 상담원은 모두 전문대졸 이상이다. 연령은 50대가 10%, 40대가 50%, 30대가 40%를 차지하고 있다. 상담원 평균 근속 연수는 약 5년 정도이고, 이직률은 월 1.5% 정도로 100명에서 2명 정도가 조직을 이탈하고 있다. 동종업계 내 타 사업체와 비교하였을 때 이직률이 낮은 편이라고 볼 수 있는데, 회사는 특히 근

로자 복리후생에 신경을 많이 쓰기 때문에 근로자 만족도가 높다는 데서 이유를 찾는다. 노동조합 없이 노사협의회를 운영 중이며, 매출액 규모는 2020년 400억 원이다.

## 2) 인사관리

L사는 자사의 콜센터 업무가 타 콜센터 업무와 비교하여 어려운 업무라고 이야기한다. 금융상품을 판매하고 이에 대한 애로사항을 처리해야 한다는 점에서 근로자들이 알아야 할 내용이 많고 자주 업데이트가 필요하다고 본다. 그래서 회사는 교육을 매우 강조하고 있는데, 한때는 우수한 인재를 뽑는 것에 주안점을 두었으나 지금은 평이할 수 있지만 조직에 맞는 인재를 뽑아서 교육을 통해 우수한 인력으로 양성하는 것을 인사방향으로 설정하고 있다.

회사는 매니저를 구분하여 교육을 진행하고 있는데, 크게는 코칭매니저와 교육매니저로 구분하며 모두 상담원 출신이다. 역할을 보면 코칭 매니저는 개인별 교육을 진행하는 것으로, 품질 평가 결과를 가지고 교육을 진행하고, 개별 상담사들이 상담 도중 겪는 어려움을 해소해준다. 교육매니저는 매일 발생하는 문제나 품질평가와 관계없이 상담매니저와 상품 등에 관한 집체교육을 실시한다.

상담원 3년차 임금수준은 세전 3,200만 원이며, 임금은 매년 상승하는데 이는 최저임금 상승의 영향 때문이다.

## 3) 일하는 방식

일의 난이도와 업무량은 어떠한 상담을 진행하는가에 따라 차이가 크다. 기본적으로 금융관련 상품에 대한 안내를 제공한다는 점에서 다른 콜센터 업무보다는 복잡하고 난이도를 요하는 업무라고 볼 수 있다. 상담은 용어가 어렵고 금액과 관련한 숫자를 설명해야 한다. 그리고 이 안에서도 어떠한 상담을 하는가에 따른 편차가 크다. 이를 교육시간으로 보면 확연하게 드러나는데 장기상담의 경우 신입이 들어오면 7주간 교육을 한다. 자동차 사고와 장기사고는 6주이다. 이러한 차이로 인하여 신입이 입사하고 업무가 정해지면 계속 동일한 업무를 수행한다. 회사는 상담의 전문화

를 추구한다고 보는데 한 상담사가 숙련되어서 한 고객에 대한 윈스톱 지원을 하게끔 목표를 잡고 있다.

## 나. 재택근무제

### 1) 시행 현황

회사의 재택근무를 하는 인원은 약 300명 정도로 전체 인원 중 45%를 차지한다. 재택근무하는 상담원들은 회사로부터 PC 본체, 모니터, 헤드셋 등의 하드웨어를 그대로 집으로 옮겨 사용하고 있다. 그리고 이러한 하드웨어를 가지고 가상화 네트워크를 이용하여 상담을 진행하고 있다.

상담사들이 재택근무를 시작하면 최소 14일은 지속해서 재택근무를 해야 한다. 하드웨어가 반출되기 전에 재택근무 기간을 설정하고 있지만 큰 문제가 없다면 일하는 장소를 정하고 시작하는 것이 안정적으로 일이 수행될 것이라고 보는 견해가 있다. 작년 3월부터 제도를 시행하였는데 그때부터 지금까지 사무실 복귀를 하지 않고 계속해서 재택으로 상담을 진행하는 직원이 100명 정도 된다. 기본적으로 재택근무를 희망하는 근로자들을 대상으로 시행하는데, 종종 생산성이 낮아지는 상담사들이 발생하였고 이러한 경우 사무실로 복귀시켜 교육을 진행하고 다시 재택근무를 하도록 하였다.

회사는 다른 사업체들과 달리 코로나19 이전에도 재택근무제를 시행하였다. 자동차사고 업무를 담당하는 근로자 중 16명이 재택근무를 하였고 이들은 주로 새벽시간에 근무하기 때문에 재택 상담을 하도록 하였다. 이렇게 한정하여 제도를 시행한 이유는 고객의 개인정보 보안 이슈로 인하여 상담원들이 모두 사무실에서 상담을 진행할 수밖에 없기 때문이었다. 최근 코로나19로 집단 근로체제의 감염위험이 높아지면서 금융감독위원회 등에서 여러 가지 규제를 완화하였고 이로 인해서 상담원들이 PC도 집으로 옮겨갈 수 있고 상담하는 동안 고객의 개인정보도 확인할 수 있게 된 것이다. 지금까지 근로자 개인정보와 관련하여 재택근무로 인하여 발생한 문제는 없었다. 재택근무제를 확대하면서 회사는 내부통제팀을 만들었고 이들은 매일 재택근무하는 상담사가 고객정보를 조회하는 건수와

상담하는 건수를 매칭하면서 고객정보 유출문제가 일어나지 않도록 모니터링하고 있다. 그리고 직원들이 상담할 때 핸드폰을 이용하기도 하는데 이 경우 고객 정보를 조회하고 이를 저장할 수 없도록 기술적으로 막아놓았다.

회사는 향후 코로나19와 관계없이 재택근무제를 지금과 같이 상시적으로 운영할 계획을 가지고 있으며, 재택근무하는 상담인원도 지속적으로 늘리려고 한다. 재택근무제를 계속 한 가지 근무방식으로 고려하는 이유는 코로나19와 같은 전염병이 언제 또 발생할지 모른다는 우려가 있기 때문인데, 이번에 재택근무를 시행해보니 이는 확실히 위험으로부터 근로자를 보호할 수 있는 제도로 사업체에서도 어떠한 상황에서도 365일 일이 진행되게 할 수 있는 제도라는 점에서 재택근무제에 대한 긍정적인 인식을 가지고 있다.

## 2) 재택근무제로 인한 일과 관리 방식의 변화

상담원들이 재택근무를 하면서 가장 고민스러웠던 부분은 교육훈련이었다. 재택근무 이전에도 상담사들에게는 매월 10시간의 교육훈련 목표 시간이 주어졌으며, 이는 오프라인 교육 8시간, 온라인 교육 2시간으로 구성되었다. 코로나19 상황도 그렇지만, 재택근무를 하는 상담원들의 경우 일반적으로 오프라인으로는 교육을 진행하기 어려워 현재 교육이 모두 온라인으로 진행되고 있다. 기존에 오프라인으로 하던 교육을 촬영하여 영상물로 제작하였고 기존보다 과정을 쪼개어 콘텐츠를 자세하게 만들었다. 또한 이러한 교육 외에도 화상을 통하여 일 대 일 대면 코칭과 상담을 진행하고 있으며, 이는 상담원들이 필요한 경우 신청하거나 코칭 매니저가 필요한 경우 미팅을 잡아서 진행한다.

근태관리는 기존과 큰 차이가 없다. 본래 상담원들이 상담을 하려면 콜로그인을 해야 하는데 이를 통해 자연스럽게 근로시간이 기록된다. 또한 상담을 진행하면서 메신저를 켜고 일하면서 다른 상담원들, 그리고 팀장이나 코칭매니저와 빈번하게 의사소통하기 때문에 팀장들이 메신저를 보고 상담원들의 근무상황을 체크할 수 있다. 그리고 콜센터 업무는 상담원들이 자발적으로 콜을 선택하여 받기보다는 시스템적으로 배분되는 구조

이기 때문에 타 산업과 비교하여 재택근무에서 근로자들의 업무 및 태도 관리가 용이할 것으로 보고 있다.

평가와 보상을 보면, 임금체계는 기본급과 성과급으로 구성되는데 성과급은 전체 금액의 약 25%를 차지한다. 성과는 상담 건수, 상담 품질, 콜 달성률 등을 가지고 평가한다.

또한 회사는 상담원들의 정서관리에 이전부터 신경을 쓰고 있는데, 재택근무 상황에서 상담원 정서관리는 더욱더 중요하다고 보고 있다. 사무실에서 일을 하는 경우 어려움이 발생하면 바로 팀장이나 선임상담사 또는 코칭매니저를 통해서 처리하고 상담을 진행하였다면, 재택근무에서는 이러한 것들이 바로 이루어질 수 없어 해소가 더디다. 이는 결국 생산성에 부정적인 영향을 미칠 것으로 보고 있는데 그래서 기존의 프로그램을 확대하여 시행하고 있으며 정신상담 또한 화상으로 진행하고 있다.

마지막으로, 회사는 재택근무로 인하여 기존의 상담 방식이 직접적으로 변화한 것은 없지만, 앞서 밝힌 것과 같이 재택근무하는 상담원들의 역량 향상과 직무만족도 관리를 위해서는 인사관리 측면에서 많은 고민을 하고 있다고 말한다.

### 3) 재택근무제의 효과

L사는 재택근무가 부정적인 효과보다는 긍정적인 측면이 많다고 평가하고 있다. 우선적으로는 코로나19처럼 우리가 컨트롤할 수 없는 비상상황에 유연하게 대응하여 리스크를 줄일 수 있다는 것이 가장 큰 장점이라고 보며, 인프라 측면에서도 비용적으로 효율성이 높다고 본다. 콜센터는 재택근무를 위하여 별도의 인프라를 구축할 필요 없이 기존의 인프라를 사용하면 되고, 이러한 인프라를 재택 상황에 맞추어 더욱 보완하고 강화하였기 때문에 향후에도 재택으로든 사무실에서든 상담하는 데 매우 도움이 될 것이라고 보고 있어 비용적으로 이득이라고 보고 있다.

하지만, 여전히 해결해야 할 부분을 여러 방면으로 신경쓰고 있음에도, 상담원들의 정서관리가 기대만큼 되지 않는다는 문제가 있다. 그리고 다음으로는 개인정보보안이 완벽하게 해결되지 않기 때문에 이에 대한 리스크가 여전히 있다고 본다. 그리고 상담 중 문제가 발생하면 즉각 대응

이 어렵고 이에 따라 해결에 시간이 걸린다는 점에서 일에 대한 효율성이 높지 않다는 지적도 제기되고 있다.

그럼에도, 앞서 밝혔듯이 회사는 계속해서 재택근무제를 시행하려 하는데 가장 큰 이유는 직원들의 만족감이 크다는 것으로 이러한 효과가 장기적으로 유능한 인재 유지에 도움이 될 것이라고 판단하고 있다.

## 제4절 소 결

코로나19 팬데믹 상황을 맞이하여 한국 사회에서 재택근무가 급속하게 확산되는 가운데, 본 장에서는 콜센터 산업에서의 재택근무 현황에 대해 살펴보았다. 사례로서 연구한 네 곳의 요약 내용은 다음과 같다.

I사는 통신업계의 콜센터 자회사로서 전체 임직원 680명 중 550명의 상담사가 근무 중이다. 이번 코로나19 팬데믹을 맞이하여 현재 전체 상담사의 30%가량이 재택근무 중이다. 재택근무 주요 동인으로는 모그룹사의 방침(코로나19 위기 시 재택근무 최대 50%까지 확대), 급박한 집단 감염으로 인한 상담업무 중단 위험 예방, 재택근무 실시를 통한 이직률 관리 등이 있다. 향후 코로나19 사태가 진정되면 10~20%의 상담사 재택근무 비율을 유지할 계획이다. J사는 글로벌 여행중계회사의 한국서비스법인으로 전체 임직원 100여 명 중 상담사는 80여 명이다. 현재 100% 재택근무 중인데, 글로벌 본사의 방침과 집단감염 위험 예방 등이 재택근무 확대에 큰 영향을 미쳤다. 코로나19 사태가 진정된 이후에도 재택근무를 계속 이어갈 방침이며 잠정적으로 ‘3일 출근 2일 재택근무’를 예정하고 있다. K사는 통신업계의 콜센터로 전체 근로자 중 200명 정도가 재택근무를 하고 있으며 다른 기업들과 달리 별도의 팀으로 존재하고 있다. K사는 재택근무 상황에서 근태관리의 불안을 가지고 있지만, 제도를 시행해 보니 사무실 상담과 생산성 측면에서 큰 차이를 인지하고 있지 않으며 향후에도 확대는 아니지만 필요한 인력을 대상으로 재택근무를 할 수 있게 할 계획이다. L사는 금융업계의 콜센터로 전체 근로자 중 45% 정도

가 재택근무를 하고 있다. 코로나19로 제도를 본격 시행한 것으로, 이를 통해 근로자들의 만족도가 높아졌다는 점을 매우 긍정적으로 보고 있으며 향후에도 재택근무제를 확대할 계획을 가지고 있다.

이와 같은 사례연구를 바탕으로 본 연구는 아래에서 크게 세 가지, 즉, 재택근무 결정요인, 재택근무 효과, 향후 재택근무에 대한 전망에 대해 논의해보기로 한다. 우선, 사례조사 대상 기업들은 상담사 재택근무 비율에서 큰 차이(4~100%)를 보였는데, 인터뷰를 바탕으로 잠정적 결정요인들을 살펴보면, 첫째, 모회사 혹은 고객회사의 결정이 큰 영향을 끼쳤다. 글로벌 본사에서 ‘전원 재택근무’를 결정한 J사의 경우 중간에 약간의 시행착오가 있었으나 현재 전원 재택근무 중이고 코로나19 사태가 안정된 이후에도 새로운 형태의 재택근무(3일 재택-2일 출근)를 적극 추진할 계획이다. I사 역시 모그룹의 방침이 큰 역할을 하였는데, 모그룹이 코로나19 4단계의 경우 50% 이상의 재택을 적극 장려하고 지원하는 방침을 정함에 따라 I사의 내부 상황을 고려한 재택근무 최대치인 30%까지 재택근무를 실시할 수 있었다.

둘째, 재택근무 경험, 즉 재택근무를 실시한 경험이 있는가의 여부가 영향을 미친다. J사의 경우 코로나19가 해외에서 먼저 심각한 상황을 야기했기 때문에 해당 지역의 법인들에서 재택근무를 먼저 실시하면서 시스템과 노하우가 기타 법인으로 전파되어 한국법인에서 재택근무를 하는데 있어 큰 가이드 역할을 제공했다. 이에 반해 다른 사례의 경우 이전에 본격적인 재택근무를 실시한 경험이 없어서 경영진과 관리자들의 우려와 주저함이 상대적으로 컸다. 셋째, 콜센터 업무 성격 및 중요도도 큰 영향을 끼쳤다. 숙소, 항공권 등과 같이 실시간 급변하는 업무를 처리하는 J사와 사고 접수 및 처리, 긴급한 고객 요청사항을 처리해야 하는 I사의 경우 코로나 집단 감염으로 서비스가 중단되면 자칫 최악의 상황에 처할 수 있다는 위기의식이 강했기 때문에 재택근무가 활성화된 측면이 있다. 넷째, 정부의 행정지침이나 규제도 재택근무 확산에 큰 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 우선, 구로 콜센터의 집단감염 이후 콜센터 감염이 전국적으로 확산되면서 고용노동부를 비롯한 행정관청들은 수차례의 지침과 현장점검을 통해 재택근무에 대한 당근을 제시하였고 이전 방식(좁은 공간

에 밀집된 업무 형태)을 고수할 경우 명확한 불이익을 예고하였기 때문에 재택근무 활성화에 크게 기여하였다. 또한, L사의 경우처럼 고객정보보호와 관련해 금융당국이 망 분리에 대한 규제를 해제하면서 상담사가 사무실이 아닌 장소에서 상담을 제공할 수 있는 기회가 열렸고, 이에 재택근무가 확대 실시될 수 있었다.

한편, 재택근무 실시에 부정적인 역할을 하는 결정요인으로는 재택근무에 대한 동종업계의 통상적 관념 혹은 인식, 생산성 하락에 대한 우려, 재택근무 시스템 미비, 재택근무 무경험 등을 꼽을 수 있다. 코로나19 4단계인 현 상황에서도 경영진과 관리자들의 재택근무에 대한 우려가 큰데, 이것은 근태관리상의 어려움, 시스템 미비에 따른 생산성 하락에 대한 우려가 크게 작용하기 때문이고 이는 콜센터 전반에 잠재되어 있는 재택근무에 대한 못미더움과 상호작용을 해서 증폭되는 경우가 있다. 실제로 재택근무 실시 이후 근무태도가 좋지 않은 상담사들이 눈에 띄고 사무실 근무만큼의 생산성이 담보되지 않아서 경영진과 관리자들의 우려를 확산하는 계기가 되고 있는 것도 사실이다.

한편, 사례조사를 통해 재택근무가 가져온 다양한 긍정적인 측면과 부정적인 측면을 살펴볼 수 있었다. 회사 입장에서는 우선 24시간 연속적인 서비스를 제공하는 입장에서 재택근무를 통해 감염위험을 줄일 수 있었다. 둘째, 사내 서베이를 통해 직원 만족도와 자긍심이 향상되었음을 확인할 수 있었고 실제로 퇴사율이 줄었다고 한다. 상담사 측면에서는 출퇴근 시간을 낭비 없이 좀 더 효율적으로 사용할 수 있게 되면서 워라밸 측면의 만족도가 높아졌다. 또한 재택근무로 인해 자유로운 복장을 취할 수 있게 되면서 좀 더 편안한 환경과 분위기에서 업무에 집중할 수 있다고 한다. 이러한 장점들은 특히 MZ세대에게 크게 어필하고 있는 것으로 보인다.

〈표 6-6〉 재택근무에 대한 잠정적 결정요인

긍정적 결정요인	부정적 결정요인
모회사/고객사의 재택근무 의지 및 권장 재택근무 경험 및 시스템 구비 콜센터 업무의 중요도 정부방침(행정 지침, 규제 완화)	업계의 통상적인 부정적 관념 재택근무 무경험 및 시스템 미구비 생산성 하락에 대한 경영진의 우려 저성과자 처리 이슈

자료: 저자 작성.

반면, 회사 입장에서는 대면접촉의 감소로 통합적인 고유 조직문화를 형성하기가 더욱 힘들어졌고 팀 활동이 감소하면서 상호 소통의 기회가 많이 줄어들었다. 또한, 코로나19 상황에서 상담사 정서 관리가 더욱 중요해졌는데 실시간 조언 제공이 가능한 사무실 환경과 다르기 때문에 상담사의 어려움을 조기에 간파하기가 어려워졌다. 상담사 입장에서도 재택근무가 긍정적인 것만은 아니었다. 일과 삶의 구분이 어려워져 사무실 근무보다 더 많은 시간을 근무하는 경우도 많고 재택근무로 인해 가족 내 다른 구성원이 피해를 입는 경우도 있었다.

마지막으로, 향후 재택근무의 지속 및 확장 가능성에 대해서는 사례 기업마다 다른 입장을 보였다. J사는 코로나19 이후에도 변형된 형태의 재택근무를 지속하기로 결정하였다. 현재의 사무실 공간을 줄이는 대신 ‘2일 근무-3일 재택’을 지향하기로 한 것이다. J사를 제외한 다른 한국계 기업들은 전반적으로 현재보다는 축소, 혹은 대폭 축소해서 재택근무를 운영할 계획이다. 이러한 다양한 향후 계획과는 별도로 네 사례 기업에서 보이는 공통점은 이번 코로나19 팬데믹 상황의 재택근무가 유익했던 경험으로 작용하리라 인식하고 있다는 것이다. 네 사례 기업 모두 이번 기회는 재택근무의 실상(장단점)에 대해 경영진, 관리자, 상담사들이 체험해볼 수 있는 좋은 기회였다고 말한다. 이번 경험을 통해 이제는 재택근무에 대한 장밋빛 환상이나 막연한 우려를 가지지 않게 되었다는 것이다. 또한 네 사례기업은 공통적으로 향후 제2의 코로나가 발생할 때 이번 경험을 바탕으로 신속하게 재택근무로 전환할 수 있는 노하우를 얻었다고 밝혔다.

## 제 7 장

### 정보통신(ICT) 산업의 비대면 근로

#### 제1절 들어가며

올해 초 대표적인 IT 서비스 기업 SKT는 새로운 방식의 비대면 채용 설명회를 개최했다. 자사가 개발한, 2021년 관심이 급증한 메타버스 서비스<sup>8)</sup>를 통해 채용 실무자와 구직자들이 가상공간에서 아바타로 만나 소통하며 정보를 주고받는 이벤트였다. 지역 오프라인 설명회가 가졌던 시공간 제약이나 감염 리스크 없이 600명의 구직자를 수용한 이 이벤트에서 컨퍼런스형 설명회, 1:1 구직 상담 부스 등 다양한 행사가 진행되었다.<sup>9)</sup>

8) 인터넷을 통한 3차원 공유 가상세상(metaverse, shared virtual world environments)은 1992년 과학소설(sci-fi) ‘스노 크래시(Snow Crash)’에서 유래된 가상(meta) 세상(universe)의 합성어다. 가상의 3D 공간에서 일상의 회사생활이나 비즈니스를 포함한 다양한 활동을 할 수 있도록 지원하는 아바타 기반 메타버스 플랫폼이 최근 여러 IT 서비스 회사에서 출시되고 있다. 국내에서는 네이버 자회사의 제페토(zepeto), SKT의 이프랜드(ifrand) 등이 대표적이다. 놀이, 사고, 토론 공간에서 온라인 사무실, 이벤트, 강의실 등을 구현하는 플랫폼으로 확장되고 있다. 게임 등을 통해 메타공간의 활동, 가상체험이 익숙한 세대에게 상대적으로 이질감이 적게 수용되고 있다. SKT는 주니어 텔런트 채용설명회 2021년 4월 중순 ‘점프 버추얼 밋업(Jump Virtual Meetup)’, 같은 해 9월에는 신작 출시된 이프랜드(ifland) 플랫폼을 통해 개최했다(SKT 자사 홈페이지, <http://careers.sktelecom.com/skRecruitStory/noticeDetail/17>, 검색일: 2021년 9월 1일).

9) <http://careers.sktelecom.com/skRecruitStory/noticeDetail/14>(검색일: 2021년 9월 1일).

자사의 메타버스 플랫폼 홍보와 함께, 치열해지고 있는 인재경쟁 속 20대 청년층 정서에 대한 회사의 반응력과 ICT 회사로서의 혁신 및 기술 선도성에 대한 대내외 상징 효과를 주로 고려했을 이 이벤트는 현대차, 롯데건설, 넥슨, CJ ENM, 넷마블 등 다양한 산업의 기업들로 빠르게 확산되었다.<sup>10)</sup> 넷마블의 온라인 채용 박람회 ‘넷마블 타운’에서도 아바타 형식으로 접속한 지원자들은 넷마블 사옥을 배경으로 한 다양한 가상공간(로비, 컨퍼런스 홀, 카페, 공원 등)을 둘러보고 실시간 직무상담, 이벤트 등을 경험했다.<sup>11)</sup>

온-오프라인으로 맺어진 친구와 가상공간에서 게임하며 놀고, 학교와 학원의 가상 강의실에서 강의를 수강하는 데 익숙해진 20대 코호트에게 유튜브를 통해 채용공고를 접하고 가상공간 플랫폼을 통해 채용설명회에 참여해 채용담당자 및 실무자와 1:1 상담을 경험하는 구직 과정은 그리 새로울 것 없는 변화다. 그러나 이 채용 설명회 사례는 3차원 가상공간으로까지 확대되고 있는 비대면 일터 환경이 한국 기업에 비약적, 실질적으로 확대되고 있음을 알리는 상징적 장면인지, 아님 신기루와 같은 일시적 유행의 단면인지 질문을 제기한다. 만일 전자라면 디지털 경험이 서로 다른 여러 코호트 집단이 이러한 기술적, 정서적 환경 변화에 어떻게 적응하고 협업할지를 포함한 일련의 문제에 진지하게 직면하게 된다.

ICT 기반 디지털화는 최근 신경제산업(new economy industries) 중심 산업구조 재편 및 조직 변동의 핵심 동력 중 하나다. ICT 서비스 산업은 그 자체로 데이터 기반의 지식집약 서비스 산업으로 고도화되고 있을 뿐 아니라 전 산업에 걸친 디지털 전환을 주도하고 있다. ICT 기업 조직의 새로운 제도와 정책은 ICT가 최근 산업생태계와 사회 전반의 변화를 이끌고 있다는 점에서 혁신의 상징이 되기도 하고, 혹은 ICT가 산업 간 연결망의 중심이 되고 있다는 점에서 타 산업에 상대적으로 쉽게 전파될 수도 있다. 즉 ICT 산업 내에서 부상한 다양한 변화는 혁신의 상징으로

10) 디지털투데이(2021. 9. 21.), 「취업설명회, 쇼핑, 콘서트, 인플루언서... 메타버스 응용 확산」, <http://www.digitaltoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=418596>.

11) 디지털투데이(2021. 9. 24.), 「엔씨-넷마블, 신입 공채 모드 돌입... 비대면 기술 적극 활용」, <http://www.digitaltoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=418191>.

ICT의 신경망을 타고 타 산업에 확산될 개연성이 매우 높다. 코로나 국면에서 비로소 본격적으로 확대되기 시작한 비대면 근무도 그 일부다. 이 보고서가 ICT 산업을 비대면 근무의 산업사례 중 하나로 선정한 부분적인 이유이기도 하다.

코로나19 팬데믹이 몰고 온 사회적 거리두기 방역 수칙이 비대면 근무의 가장 중요한 확산 요인이었다는 점은 이론의 여지가 없다. 비대면 근무의 확대는 전 세계 여러 나라에서 코로나19 팬데믹 전후를 구분하는 변화로 가장 자주 언급되는 대상이자 뉴노멀의 상징이기도 하다. 그러나 이 외부 요인만으로는 비대면 근무가 팬데믹 이후 왜 ICT 산업에서 더 빠르고 광범하게 확산되었는지, 즉 팬데믹의 비대면 근무 촉발효과가 산업에 따라 차별적으로 나타나는 이유를 설명하기 어렵다. IT산업과 산업 내 종사자가 관련 기술에 친화성이 높기 때문이라는 점은 비교적 명백하지만, 그 점을 과도하게 강조하면 비대면 근무 활용과 관련해 ICT 산업에서 발견되는 적지 않은 기업 간 편차를 설명하기 어려워진다. 그러므로 팬데믹과 같은 외부 충격, 산업과 기업의 차원에서 기술과 상호작용하는 요인 혹은 기술과는 독립적인 어떤 요인이 ICT 산업 내 비대면 근무의 적용 경험, 적용 지속, 적용 패턴에 영향을 주는지 탐색적으로 살펴볼 필요가 있다.

따라서 이 장에서는 비대면 근무 자체의 특성, 비대면 근무방식 디자인, 비대면 근무와 여타 제도의 정합성, 회사 내 인력 구성상의 특성 등 산업 내 도입 및 적용 편차를 낳는 다양한 요인을 살펴본다.

## 제2절 배경 : ICT 산업 맥락에서 비대면 근무의 차별적 확산을 이해하기

### 1. 소프트웨어(SW) 개발 직종의 특성

ICT 산업의 성패는 SW 개발의 성패로 치환된다. 다시 SW 개발의 성패는 개발자가 어떤 역량을 지니고 있고, 이 역량을 어떻게 조직, 활용할

것인가에 달려있다. SW 개발의 중요한 특성 중 하나는 생산과정의 모든 단계가 SW공학에 기반하며, 개발의 성패 즉, 소스 코드가 제대로 효과적으로 작동하는가 여부는 프로그래밍 언어의 문법을 철저히 준수했는지에 달려있기 때문이다. 개인 개발자에게 개발과정은 개발 언어, 문법, 문체에 대한 충분하고도 종합적인 이해와 논리적 접근, 정교하고도 효율적인 사고력을 요한다. 뿐만 아니라 프로그램을 멈추거나 오작동시킬 어떤 에러도 만들어내지 않는 완결성과, 에러가 발생할 때 집중력을 발휘해 가장 빠른 시간에 문제를 해결할 능력을 요구한다. ICT 산업의 중추 인력인 개발자에게 작업과정은 고도의 지구력과 집중력을 요구한다.

누구나 같은 프로그래밍 언어를 사용한 논리적 연산과정을 구조화해 프로젝트를 완성시킨다는 측면에서의 보편성은 SW 개발업 혹은 직종을 다른 업종/직종과 구분시키는 중요한 측면이다. 어떤 자연어를 쓰더라도, 어떤 문화적 환경에서 성장했더라도 이 점은 누구에게나 공통으로 적용되기 때문이다. 그런데 최근 ICT 산업에서 이종 산업과의 융합, 즉 산업 경계의 확장이 활발히 진행되면서 위에 언급한 IT 산업의 핵심 직종인 SW 개발 및 관리 고유의 보편성과 여타 산업 도메인이 지닌 특수성 간의 결합이 급격히 확대되는 추세다. SW 개발자는 ICT와는 문화와 문법을 달리할 수도 있는 특정 사업의 디지털적 구현에 투입되면서 이전보다 한층 다양한 기술적 문화적 환경에 놓이고 있다. 이질적인 산업/기업 문화 속에서 자라 온 이종의 전문가들과 함께 프로젝트를 수행해야 하는 상황에 빈번하게 직면한다. 협업 가치가 강조되면 될수록 실제 협업의 과정은 한층 다양화, 복잡화된다. SW 개발자 및 개발 조직은 개인 및 조직의 기술적 숙련도 제고를 넘어, SW와 결합될 전문 도메인 지식, 서로 다른 기술적 영역에서 통용되는 언어와 업무 진행방식, 다른 도메인 전문가와의 소통방식에 익숙해질 것을 요구받는다. SW 개발자들이 주로 컴퓨터 개발 언어로 소통하므로, 코드의 완결성과 창의성을 위해 파고드는 외골수 문화가 중요하다고 보지만, 실제 개발과정은 끊임없는 소통과 이해, 설득, 타협, 사회 및 관계 인식이라는 사회적 과정을 전제로 한다는 것을 알아야 한다(이승렬 외, 2021: 122). 이는 작업조직에 사회적 과정이 점점 더 깊숙이 개입하고 있음을 의미한다.

이런 면에서 SW 개발은 고도로 개인적인 과정이기도 하고, 또 고도로 사회적인 과정이기도 하다. 작업조직과 근무방식이 다양성을 조정하고 소통의 효과를 극대화하는 협업의 최적화를 지향하면서도 개인의 집중력과 몰두의 시간을 충분히 보장해야 하는 난제에 직면한다는 의미다.

한편, SW 개발의 중요한 기능 중 하나는 사람들의 수요에 부응하거나 수요를 새로 만들어내는 것이다. 많은 개발자는 이 과정에서 상상력과 창의력을 발휘해야 한다. 수요에 적극적으로 반응하고 수요를 창출할 수 있는 사회적 상상력, 그리고 이를 코드로 옮길 수 있는 창의적 수행력 및 공학적 문제해결 능력은 새로운 혹은 잠재적인 시장가치와 직결된다. 한 번 만들어진 코드는 자동으로, 매우 빠르게, 반복적 수행으로 이어지고, 실행성이 무한히 확장될 수 있다. 또, 최근 한국전력의 일부 지역 단전사태가 보여주었듯이 복잡한 코드 속 작은 실수 하나가 유발하는 오작동의 실행성 역시 그 규모가 엄청나게 클 수 있다. 탁월한 한 명의 개발자가 고안해 낸 기발한 코드 한 조각도 엄청난 규모의 수행성을 가질 수 있다. 이 점이 SW 개발이 지닌 또 하나의 고유한 특성이다.

뿐만 아니라 소프트웨어 산업은 타 기업에서 제공할 수 없는 기능과 간편성을 만들어내는 창의적인 발상이 강한 경쟁력이기 때문에 개별 개발자의 역량과 기여가 다른 어떤 산업에 비해 클 수 있다(이승렬 외, 2021: 127). 각 기업이 시장 경쟁력을 위해 최상위 수준의 개발자를 확보하려 경쟁하는 이유이기도 하다. SW공학에 기반해 사용되는 기술의 보편성(달리 말하면 일반 숙련의 우위)으로 산업과 노동시장의 개방성과 이동성이 높다는 점도 이러한 경쟁이 격화되는 조건을 구성한다.

창의력의 공간을 열어주고, 개개인이 가장 선호하고 고도로 몰두할 수 있는 시간과 공간에 일할 수 있도록 지원하는 유연한 근무방식의 확보는 이 경쟁에 중요한 자원이 된다. 인재경쟁이 치열한 이 노동시장에서 최고로 숙련된 인재들이 선호하는 근무방식에 대한 이해와 그 조직적 실현 역시 IT기업이 자신의 조건에 맞게 풀어내야 하는 숙제다.

한편, 위에서 언급한 개발 언어, 코드 문법 및 개발 과정의 보편성은 개발자들의 모빌리티를 높일 뿐 아니라 개발자 간 코드 리뷰, 새로운 개발 기법 공유를 포함한 상호 학습 및 교류 여지를 높인다. 개발자들이 고유

의 보편적 언어와 문화를 공유하는 SW개발자 노동시장은 기업에 대한 헌신(commitment)보다는 직업에 대한 헌신이 노동력을 규율하는 직종 노동시장의 특성을 보인다. 초기 오픈소스 운동은 시장 경쟁과 지식의 독점에 대해 SW 개발자들 간의 비시장적 연대와 개방성을 지향했고 이는 개방적 혁신(open innovation)을 통한 SW의 비약적 발전에 근간이 되었다. 이렇게 개방성, 혁신성은 개발자가 장착해야 할 중요한 덕목 중 하나로 자리잡았다. 위에서 말한 SW 개발 과정의 보편성은 개발자 커뮤니티의 개방성과 직결되며 이는 여타의 개발자들이 발전시켜 온 커뮤니티 가치와 결합한다. 고도의 공학적 능력, 개방성, 혁신성, 포용성(inclusion), 온전함(integrity) 등 개발자 커뮤니티가 존중하는 가치는 개별 개발자들이 이들 가치의 내면화를 통해 커뮤니티의 일원임을 인정받도록 하는 중요한 매개다. 실리콘밸리의 기업 생태계는 이러한 가치들을 끊임없이 생성하고 확산시키고 확인하는 문화적 기제와 보편성에 기반한 글로벌 차원의 유동성 높은 노동시장이 결합하는 독특한 공간이다. 고도의 능력주의와 가치에 기반한 문화적 우위의 결합은 전 세계 개발자들이 희구하는 개발공간의 이상형(ideal type)을 생산한다. 개발자라면 한번 실리콘밸리에서 일해보고 싶다는 욕망을 갖게 할 뿐 아니라, 내부자들에게도 경제적 혹은 능력에 있어서의 우위뿐 아니라 사회적 가치의 우위를 내면화하게 하는 공간이다. 인력과 자본이 집중되고, 경제 및 문화 권력이 재생산되는 실리콘밸리 기업생태계를 전형으로 글로벌 차원의 문화적 동형화가 진행된다.

실리콘밸리 엔지니어의 노동을 민속지적 방법론으로 접근한 쿤다(Kunda, 2014)는 하이테크 기업 내에서 공유되는 집단 관념으로, 경제적 유인이나 조직의 압력 외에 노동자들의 의지를 추동하는 제3의 요소인 문화에 주목했다. 엔지니어들의 집단 관념과 하이테크 생산자로서의 자부심을 이해하는 기업은 다시 이들의 행동, 생각, 감정 그리고 구성원으로서의 역할에 대한 사고 및 행동 규범을 구체화함으로써 직업에 대한 헌신을 조직 헌신으로 치환하고 기업 가치의 내면화를 이끌어낸다. 많은 경우 개발자들은 회사가 기업문화를 적극적으로 자신들에게 혹은 사회에 주입하고, 이를 통해 자신들에게 문화적 통제를 가하려 한다는 의도를 알고 있지만,

이러한 기업의 의도가 자신의 목적과 다르지 않기 때문에 이 과정에 기꺼이 영리하게 동참한다(Kunda, 2014).

개방성, 유연성, 관용 등 기업 가치이자 개발자 커뮤니티 가치를 내면화하고 있다는 개발자 개인의 시그널은 기업은 물론 구성원으로서의 커뮤니티의 인정을 끌어내는 데 중요한 역할을 한다(Kunda, 2014). 이런 문화적 작동의 루프가 정착된 실리콘밸리는 ICT 산업의 기술적 혁신과 함께 새로운 조직 문화와 개발자 행위의 전형을 계속해서 생성, 확산한다. 최근 국내에서도 ICT 벤처를 넘어 ICT 산업 내외에 벤치마크로 확산되고 있는 애자일 조직이 좋은 예다. 이 연구가 다루고 있는 ‘재택근무(work from home: 이하 WFH로 지칭)’를 포함한 비대면 근무나, 비대면 근무 중에서도 공간적 유연성을 가장 극단으로 추구하는 장소 경계 없이 ‘어디서나 일하기(work from anywhere: 이하 WFA로 지칭)’ 제도 역시 실리콘밸리로부터 확산된 일하기 방식이다. 유연성과 민첩성을 강조하는 애자일과도 쉽게 연결된다. 실리콘밸리에서 확산된 일하는 방식은 문화적 우위성을 확보하며 다른 공간으로 확산된다. 글로벌 차원의 문화적 동형화는 실리콘밸리 밖 SW개발자에게도 가치를 내면화시키고, 관련 정책을 쉽게 수용하고 또 기업에 요구하게 만드는 중요한 과정을 제공한다. 따라서 정책의 변화는 때로 기업의 주도보다 노동자들의 요구를 내재한 노동시장에 의해 추동된다[(예: 구직 과정에서 예전 구직자들에 비해 일-생활 양립 가능성을 우선에 두고 협상하거나; 구직자 및 직원 만족을 높일 수 있는 전략 톨로서 기업의 사회적 가치와 책임을 증진시키는 행위(Bauman & Skitka, 2012; Aguinis & Glavas, 2019 등)]. 팬데믹 시대에 대응하는 단순한 스케줄링 변화를 넘어서는 문화적 역동성이 담긴 비대면 근무를 ICT 기업이 쉽게 배제할 수 없는 이유다.

ICT 기업은 다른 산업에 비해 WFH 혹은 WFA를 구현하기 쉬운 기술적 환경과 이런 환경에 한층 익숙한 인력을 조직하고 있다는 점 외에도, 실리콘밸리가 던지는 상징성을 빠르게 수용하고 동기화된 정책을 공포함으로써 조직 내외에 선진기업으로서의 조직 정체성을 만드는 데 매우 민감하다. 특히 미국 벤처 생태계의 혁신 방식, 구체적인 수익을 내기 전에 기술적/상업적 성공을 100% 보장할 수는 없는 혁신적 아이디어에 대한

초기 기술적 구현으로 벤처자본으로부터 투자를 얻어내는 것이 성장의 관건이 되는 벤처 기업은 이런 조직 정체성과 상징을 만드는 데 특히 민감하다. 사내 벤처를 포함해 프로젝트 단위로 조직을 재편하고, 성공한 기술벤처들과 협업할 뿐 아니라 이들을 적극적으로 흡수합병하는 대규모 IT 회사들 역시 대규모 조직을 움직이는 관료제를 어느 정도 유지하면서도 벤처기업의 요소를 상당히 갖추지 않을 수 없다. 같은 맥락에서 WFH/ WFA 등 비대면 근무 도입 역시 제도가 주는 실질적 이점 외에도 일하는 방식의 혁신과 변화를 수용하고 추구하는 기업이라는 상징의 생산과 이상적 조직으로서의 시그널링에 동원된다. 코로나19 팬데믹 상황에서 WFH/ WFA 방식은 기술적, 감정적으로도 급격히 확장되고 있다. 유연성, 자율성에 기반한 일규범과 혁신적 아이디어 및 실험을 환영하는 전문가 규범을 장착한 고도의 지식노동자 그리고 이들을 담는 벤처 조직의 유연한 방법론 등 실리콘밸리가 타전하는 일 규범과 조직방식에 자기 조직을 예민하게 동기화하는 노력을 외면하고는 점점 더 사업적 성공, 혁신 기업으로서의 이미지를 유지하기 어려운 환경이 되어가고 있다. 즉, 경제적, 합리적 작동방식 외에 이 산업, 좁게는 SW 개발 직종의 문화적 작동 방식을 반영하고 끌고 갈 근무방식의 유연한 변화가 이 산업이 갖추어야 할 중요한 문화적 요소다.

최근 언론에 소개되기 시작한 메타버스 오피스<sup>12)</sup>도 이 같은 맥락에서

12) 서울시설공단 등 이미 메타버스 오피스를 시험하고 있거나 시행 계획을 공표한 기업도 나타나고 있으며, 실리콘밸리 벤처기업의 게더오피스나 일본에서 한국인이 창업한 벤처기업 오비스(oVice)처럼 가상오피스 플랫폼을 특화해 솔루션 서비스를 제공하는 기업도 생겨나고 있다. 가상의 ‘공간’과 ‘상황’에 대한 감각을 제고하는 데 주력하는 서비스다. 지난 5월 서울시설공단은 공단 운영에 활용 가능한 메타버스 아이디어를 발굴할 목적으로 사내공모를 통해 메타버스 전략 TF를 구성했다. 20~30대로만 공모 자격을 제한한 데서 엿볼 수 있듯, 사업 효율성 제고보다는 최근 한국에서 최대의 조직 관리 관심사 중 하나인 MZ세대의 조직통합에 더 목적이 있었던 것으로 보이는 행보다. 그런데 이 TF의 목표가 메타버스 전략 기획이었던 점, TF의 주요 결과물이 메타버스 오피스 구축이었다는 점이 흥미롭다. 공단에서는 TF가 제안한 게더타운을 활용한 2D 온라인 오피스를 부분 시행하고 있으며, 이를 3D로 확장하기 위해 네이버 메타버스 플랫폼 제페토에 서울시설공단의 사업장 중 하나를 구현하는 프로젝트를 진행 중이다(HR Insight 9월 24일자; <https://mpost.naver.com/viewer/postView.naver?volumeNo=3242589&memberNo=46261615>). 국내 IT서비스사 중에서는 SKT의 이프랜드에 이어, LG유플러스도

(그림 7-1) 메타버스 오피스의 예



자료 : ZDNet korea 2021년 11월 10일자 기사, “LGU+, 내년 메타버스 오피스 선보인다” <https://zdnet.co.kr/view/?no=20211110112459>; HR Insight 9월 24일자 기사, “공기업 최초, 메타버스 오피스로 출근하는 서울시설공단” <https://m.post.naver.com/viewer/postView.naver?volumeNo=32422589&memberNo=46261615>.

이해할 수 있다. 개별 노동자의 가변적 자아를 장착한 아바타에게 가상 입체적 오피스 공간에서의 활동성을 부여함으로써 전면 혹은 하이브리드 비대면 상황을 지원한다는 발상이다.<sup>13)</sup>

혹자에게 장난처럼 느껴질 수도 있는 이 기술을 대기업들이 수용하고 있는 까닭은 물리적, 경제적 이점보다는 기술적용이 던지는 상징이 중요하기 때문이다.

앞에서 말한 SW개발 직종 노동시장은 국가 간 경계를 허물면서 확대되고 있고, 특히 자국 내 개발 인력만으로 지탱할 수 없는 실리콘밸리 기업들은 코로나19 팬데믹 이후 국제 간 이동의 제약, 비자의 제약에 대응해야 한다. 더불어 코로나19 팬데믹 이후 가속화되고 있는 디지털 전환으

---

미국의 실시간 렌더링 엔진을 바탕으로 실시간 3D 콘텐츠 개발 플랫폼을 제공하는 유니티와 기술협약을 맺고 2022년 메타버스 오피스 플랫폼 서비스 출시를 공표하는 등 메타버스 오피스의 확산이 예상된다.

- 13) 출퇴근 시간에 아바타를 자리에 앉히는 일, 가상회의 공간이나 사내 카페에 아바타를 옮겨놓는 일이 기이하고 불필요하게 여겨지기도 한다. 여기에 오피스의 창업자는 “같이 일할 공간, 스페이스(space)가 없었다. 실제로도 인터넷에서도, 만약 우리가 사무실이었다면 주고받았을, 자연스럽게 우발적인 커뮤니케이션이 짝 사라져버렸다. 줌 회의용 의제 중심으로만 일하게 되더라. 협업의 질도, 창의성도, 소속감도 다 떨어졌다. 그래서 우리에게 필요한 걸 만들었다. 오피스(office·사무실)와 보이스(voice·목소리)를 합친 오비스”라고 한 인터뷰를 통해 콘텐츠 개발 동기를 언급했다. 더중앙 팩플 2021년 10월 31일자 기사, “사옥 대신 ‘메타버스 오피스’로 출근하는 시대, 옵니다” <https://www.joongang.co.kr/newsletter/factpl>.

로 SW 개발 인력 부족 및 글로벌 talento 경쟁도 심화되고 있다. 가상의 (virtual) 국경 이동을 포함한 공간적 이주(사실은 실시간 이주)를 가능케 하는 WFA로 대응하려는 시도가 더 강화될 수 있다. IT 글로벌 기업들이 앞다투어 하이브리드(근무) 시대를 선언하는 상황과도 관련된다. 온-오프라인 노동시장에서 전보다 교섭력이 높아지고 있는 개발자들이 자신의 일 문화 선호와 더 부합하는 유연한 공간 활용을 이미 대거 경험하고 있는 상황에서 이를 과거로 완전히 되돌리기는 어려울 것으로 생각된다.

한편 위에서 살펴본 개발자 시장/작업조직과는 완전히 다른 논리로 작동되는 개발자들의 일터도 있다. 이미 정해진 형식에 따라 대규모 조직의 수많은 기능을 시스템상에 통합하기 위해 방대한 코드를 짜고 관리하는 과정의 상당 부분은 고도로 노동집약적이다. 가치사슬의 어느 부분에서는 방대한 규모의 인력이 구상기능이 제거된 실행을 위해 대거 동원된다는 의미다. 최근 비약적으로 확장되고 있는 기계학습 또는 자동화된 추론을 수행하는 알고리즘 작업도 고도의 전문가만 요구하는 것은 아니다. 사회전반에 일자리 우려를 증폭시키고 있는 인공지능의 작동도 정작 학습과 추론의 전 단계로 막대한 인력 투입을 요구하는 데이터 레이블링(즉 인공지능 학습용 데이터 구축) 없이는 가능하지 않다는 점에서 모순적이다. 비교적 단순하고 반복적인 작업을 수행하는 가려진 노동, 레이블링에 대해 나쁜 노동조건을 양산할 가능성이 높다는 우려도 크다(하대청, 2018). 이렇게 ICT 서비스 산업 내에도 가치사슬(value chains)의 위치와 SW 상품 성격에 따라 고도의 창의력이 요구되는 인력과 노동집약적 과정을 수행하는 인력이 분절되는 양상이다. 후자의 노동과정은 여전히 기술적 통제와 정합성이 높으며, 대체로 가려진 상태에서 창의력, 유연성을 증진하는 데 기여하는 유연 근무 방식과 분절된 상태에서 공존한다.

SW 개발의 이러한 복합적 특성, 즉 보편성, 창의성, 전문성, 테일러적 표준화와 맥락적 특화, 개별성, 집합성, 사회성, 고도의 집중력과 유연성이 복잡하게 혼재하는 숙련 및 작업과정의 특성은 산업 내 작업조직이 단일 논리로 정리될 수 없음을 의미한다. ICT 산업 내에서도 다양한 기업 조직, 팀, 개인의 일하는 방식이 매우 다른 논리로 조직되며, 가장 최적화된 하나의 근무방식은 애초에 존재하지 않는다. ICT 산업 내에서, 모든

기업이 비대면 근무 방식 도입을 환영하지는 않는 한 이유다.

## 2. 코로나19 팬데믹과 한국에서 WFH 확산의 정도 : ICT 산업은 다른가?

비대면성을 구현하는 일터의 변화, 즉 직원을 포함한 내외부 관련자들의 신체접촉을 최소화하고 밀집도를 줄이는 방법의 핵심은 직원들의 시간 및 공간적 분산을 높이는 것이다. 결국 근무 유연성 확보가 그 요체인데, 그간 다양한 정부의 정책 도입과 프로모션에도 불구하고 유연근무의 적용 속도가 상당히 더뎠던 한국 사회에도 팬데믹 발생 이후 관련 제도, 특히 WFH 혹은 WFA에 대한 관심과 담론이 크게 증가했다.

그런데, 방역 수위를 높은 수준으로 오래 유지하면서 대면관계의 전면 봉쇄를 피한 탓인지, 팬데믹 이후 일하는 방식의 변화가 확산된 정도는 확대된 담론에 비해 높지 않았다(권현지, 2020). 일례로 2020년과 2021년 경제활동인구조사(이하, 경활) 통계가 보여준 노동자 경험은 사회적 담론 및 체감 정도와는 거리를 보였다. 무엇보다 유연근무의 전반적인 양적 증가율이 생각보다 높지 않았다. 2020년 경활 8월 부가조사 결과 8월 임금노동자 중 조사시점 이전 한 주 동안<sup>14)</sup> 유연근무 유경험자 비율은 14.2%로 나타났다. 2019년 10.8%로부터 3.4%p 증가한 이 수치는 팬데믹 이전에도 이미 유연근무가 증가 추세에 있었다는 점(2018~2019년간 2.4%p 증가)이나 비대면 상황이 불가피해진 팬데믹 충격을 고려하면 증가폭이 예상보다 한층 작았음을 알려준다.

2021년 경활 부가조사 역시 비슷한 양상을 보여준다. 팬데믹 국면이 장기화되면서 방역에 대한 기업과 노동자 개인의 적응/대응능력과 자신감이 향상되었을 거라 짐작할 수 있는데, 유연근무 활용이 이를 특별히 매개했다고 보기에는 증가분이 미미하다. 전체 임금노동자의 16.8%가 1개

14) 활용여부 (1)과 활용형태 (2)에 관한 조사표상의 질문은 다음과 같다: (1) “지난주의 직장(일)에서 유연근무제를 활용하고 있습니까?”(1)에 대해 “예”라고 답한 경우, “(복수응답가능) 어떤 형태의 유연근무제를 활용하고 있습니까?” 1. 근로시간 단축근무제, 2. 시차출퇴근제, 3. 선택적 근무시간제, 4. 재택 및 원격 근무제, 5. 탄력적 근무제, 6. 기타 유형(재량근무 등).

형태 이상의 유연근무를 활용했는데, 이는 2020년으로부터 2.6%p 증가한 수치지만, 전년 대비 3.4%p 늘었던 팬데믹 원년에 비해 증가세가 오히려 주춤해졌다. 조사시점인 2020년과 2021년 8월은 모두 팬데믹 극성기로 전자는 한 달간 누적 확진자 5,846명, 후자는 한 달간 53,658명의 확진자가 발생해 높은 방역 단계를 유지했던 기간에 속한다. 집단 감염 리스크를 회피하기 위해 기업의 비대면 환경 구축의 필요성도 컸던 시기다. 그럼에도 유연근무제도를 통해 일하는 방식의 변화를 꾀한 기업이 크게 증가했다고 보기는 어렵다는 점을 위의 통계가 보여준다.

그러나 활용된 근무 형태별로 살펴보면 조금 다른 기술이 가능하다. 관심이 집중된 공간적 일터 분리, 즉 재택근무가 유연근무 방식의 전면에 등장했다는 점에서 눈에 띄는 변화도 있기 때문이다. 2020년의 경우 유연근무 경험자로 제한해 사용 경험이 있는 근무형태를 물었을 때(복수응답 허용) 17.4%의 노동자가 재택근무 활용 경험이 있다고 응답했는데, 이는 2019년 4.3%에 비해 4배 이상 증가한 수치였다. 2015년(7.3%)부터 2019년까지 재택근무가 매해 감소 추세였던 그간의 상황을 고려하면 더 주목할 만한 변화였다.

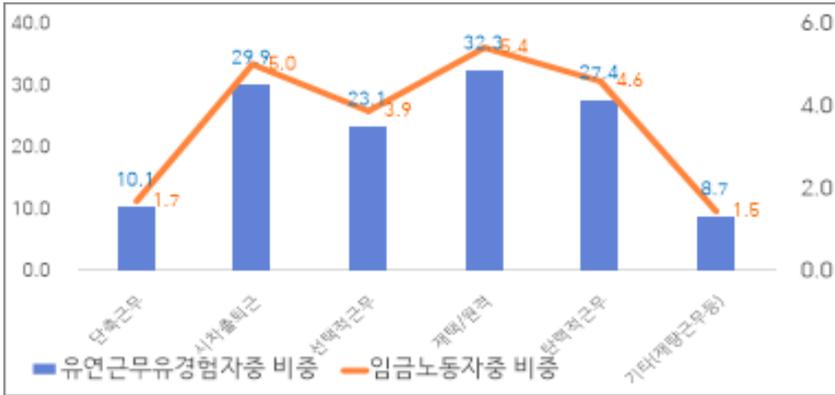
2021년으로 오면 그 증가세가 더 비약적이다. 8월 조사시점 한 주 전 유연근무 유경험자 중 재택근무 사용자 비중은 32.3%로 2020년에 비해 14.9%p, 2배 가까이 증가했다. 물론 전체 임금노동자 중 재택근무 경험자의 비중 자체가 높다고는 할 수 없다. 2021년에도 5.4%에 불과했다. 그러나 해당 비중이 팬데믹 이전인 2019년 0.46%, 2017년 0.29%였던 것을 고려하면 현격한 증가다. 노동자 수로 보면 2017년 79,400여 명, 2019년 94,700여 명에서 2020년 50만여 명, 2021년 114만여 명으로 팬데믹 이후 재택근무의 폭발적인 확산이 더 실감된다.

팬데믹이 시작된 해인 2020년 8월, 유연근무 활용 형태를 빈도별로 줄 세웠을 때 재택근무제는 시차출퇴근제, 탄력적 근무제, 선택적 근무시간제에 이어 4번째에 불과했지만, 2021년에는 그간 활용률이 가장 높았던, 상대적으로 손쉽게 도입할 수 있던 시차출퇴근제<sup>15)</sup>를 뒤로 하고 수위에 올랐다.

15) 순위대로 고르라는 언급은 조사표 질문에 없지만, 첫 번째로 답한 유연근무형태 중 가장 높은 빈도를 차지한 것은 시차출퇴근제이다.

(그림 7-2) 2021년 8월 조사시점 1주 전 유연근무형태별 활용 경험 비율

(단위: %)



자료: 통계청, 「경제활동인구조사 8월 근로형태별 부가조사」 원자료.

아래 유연근무유형 간 상관관계 분석결과를 보면, 재택/원격 근무는 높은 빈도로 활용되는 시차출퇴근(1일 소정근로시간 내 개인별 출퇴근 시간 자율적 조정)이나 선택적 근무시간제(1일 소정 근로시간에 구애받지 않고, 주당 소정근로시간 범위 내에서 1일 근무시간 자율조정)와의 통계적 상관도가 상대적으로 높다. 이는 기업들이 작은 폭의 시간 유연성을 확보할 수 있는 유연근무 형태와 공간적 유연성을 확보하는 재택근무를 혼용하며 위기에 대응해 왔을 가능성을 보여준다.

〈표 7-1〉 유연근무형태 간 상관관계

	1)	2)	3)	4)	5)	6)
1) 단축근무	1					
2) 시차출퇴근	0.084	1				
3) 선택적 근무	0.048	0.102	1			
4) 재택/원격	0.020	0.213	0.117	1		
5) 탄력적 근무	0.063	0.031	0.073	0.071	1	
6) 기타(재량근무 등)	0.016	-0.012	0.018	0.011	0.028	1

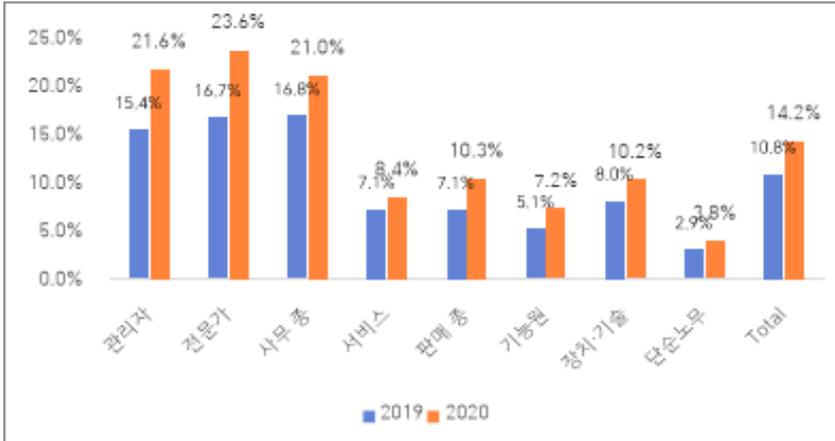
자료: 통계청, 「경제활동인구조사 8월 근로형태별 부가조사」 원자료.

이러한 기술 통계들은 적어도 유연근무제도를 시행하는 기업이라면, 재택근무를 가장 유력한 대안적 근무 형태로 고려하게 되었음을 암시한다. 이 점은 중요한데, 재택근무는 스케줄 변화뿐 아니라 작업과정 및 유무형의 HR제도 등 연계되는 요소들과의 전면적인 고려, 나아가 작업조직의 재설계를 요구하기 때문이다. 또 기본적으로 한국에서 만연한 ‘직장에서 오랜 시간을 보내는’ presenteeism과 달리 노동자와 관리자(혹은 노동자와 회사) 간 상당한 신뢰가 있어야 한다. 기존의 상하 위계에 따른 의사결정 및 업무방식, 통제적 관리가 강했던 기업이나 사업 단위에서는 도입하더라도 성공하기 어렵다. 이렇게 제도 간 상호보완성(complimentary)과 조직 내 신뢰가 뒷받침되지 않는다면 재택근무는 성공하기 어려운 제도이다. 각자 경험에 따른 호불호가 있을 수 있지만, 전체 2천여만 명의 임금노동자 중 이미 백만 명 이상이 경험해본 이 제도는 앞으로 훨씬 더 유력한 근무 방식의 선택지로 활용될 것이다. 팬데믹 상황, 그리고 팬데믹-이후 상황에서 적어도 온-오프 라인 상태의 노동자들을 조직하는 하이브리드적 업무 방식을 고려해야 하는 기업이 많아질 것은 자명하다. 전체 성인의 80% 이상이 백신을 접종한 현 상태에서도 ‘심각’ 수준을 유지하고 있는 팬데믹 상황을 고려하면, 소위 ‘위드 코로나’로 지칭되는 팬데믹 상황 속에서 일상을 영위하는 새로운 삶의 적응 방식은 언제 끝날지 모를 국면에 들어가 있으며, 이에 따라 공간적 분산을 활용한 근무 방식 역시 장기화될 가능성이 높다. 그런데, 한국의 대다수 기업들은 재택근무를 관련 제도와의 연계성 속에 종합적으로 접근하기보다는 단일 제도로 접근하거나 일시적/임기응변적으로 적용하는 경향이 강한데, 이런 접근으로는 조직 안정화가 쉽지 않을 것으로 생각된다.

한편, 누가 비대면 업무를 활용했는가(활용할 수 있었는가)를 중심으로 봤을 때에도 편차가 크다. 위에서 언급한 일반적 추세와 완전히 다른 모습을 보이는 경우도 있다. 우선 직종별로 보면, 유연근무 유경험자 중 팬데믹 전후 재택근무 경험자의 비중이 전반적으로 증가했는데, 직종별로 나누어 보면 증가세가 확인한 경우가 관리, 전문, 사무직종에 몰려 있다는 것을 알 수 있다. 그중에서도 비교적 업무자율성이 높은 전문가의 증가가 상대적으로 더 눈에 띈다.

[그림 7-3] 2019~2021년 8월 조사시점 1주 전, 유연근무 경험자 중 재택근무 경험자 비율 : 직종 대분류별

(단위 : %)



자료 : 통계청, 「경제활동인구조사 8월 근로형태별 부가조사」 원자료, 2019, 2020.

산업별 추이가 보여주는 산업 간 격차도 마찬가지로 명확하다. 우선 [그림 7-3] 산업별 8월 조사시점 1주 전 유연근무 유경험자 중 재택근무 경험자 비율을 보면, 위의 직종별 경향과 연결지어 볼 때 대체로 지식산업, 즉 전문직이 널리 포진한 산업에서 재택근무의 비중이 높았다는 것을 알 수 있다. 정보통신, 전문과학, 공공행정, 금융보험, 교육서비스의 재택근무 경험자 비중이 높고, 반면 널리 알려진 것처럼 숙박음식업, 보건사회 서비스업 등 대면서비스 업종의 재택근무 활용비중은 매우 낮다.

재택근무 비중이 높은 업종 중에서도 이 장의 주요 관심인 정보통신 산업<sup>16)</sup>은 재택근무의 증가세를 견인한 산업 중 하나로 주목된다. 정보통신업은 팬데믹 원년인 2020년 교육서비스업과 함께 재택근무 비중이 가장 높은 산업이었다. 그런데, 2021년 교육서비스업의 경우 대면 수업 재개와 함께 유연근무 경험자 중 재택근무 경험자 비중이 상대적으로 완만하게 증가한 데 비해(30.6→45.8%), 정보통신업의 재택근무 비중은 한층 높아져, 2020년 29.3%에서 2021년 55%로 뛰어 올랐다(그림 7-4 참조). 교

16) 경제활동인구조사 통계를 사용하는 부분에서는 해당 분류 레이블인 '정보통신'이라는 명칭을 그대로 활용하기로 한다.

(그림 7-4) 2019~2021년 8월 조사시점 1주 전, 유연근무 경험자 중 재택근무 경험자 비율

(단위 : %)



자료 : 통계청, 「경제활동인구조사 8월 근로형태별 부가조사」 원자료, 2019, 2020, 2021.

육서서비스에 비해 약 10%p 높은 상승률을 보였다. 2021년의 경우 유연근무 활용경험이 있는 정보통신업 임금근로자 중 절반 이상이 재택근무를 경험했다는 의미이기도 했다.

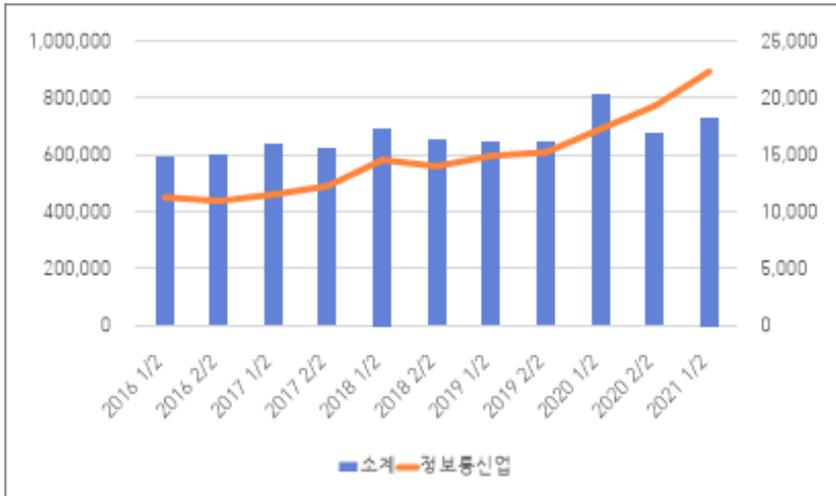
유사한 변화를 금융보험, 전문과학 업종에서도 확인할 수 있다. 업종 내 전체 임금 근로자로 분모를 확대해도 같은 경향을 확인할 수 있다. 정보통신업 전체 임금근로자 중 재택근무 활용비율은 2019년 1.9%에서 2020년 10.6%, 2021년 24.9%로 크게 증가했다. 업종 내에서 2020년의 경우 열명 중 한 명이 재택근무를 했다면, 2021년의 경우 4명 중 1명이 재택근무를 했다는 말이다. 비교를 위해 전 산업 통계를 보면, 2019년 전체 임금근로자의 0.46%, 2020년 2.4%, 2021년 5.42%가 재택근무를 활용했다. 상당한 증가세지만 2019년의 전 산업과 정보통신업 간의 그리 크지 않았던 비율상의 차이가(0.5% vs. 1.9%) 팬데믹 상황이 전개된 지난 2년간 비약적으로 증가했다는 것을 볼 수 있다. 정보통신업과 상대적으로 고용규모가 유사하고 지식산업으로서의 특성을 공유하는 금융보험업의 경우 2019년 0.65%에서 2020년 5.19%, 2021년 15.7%로 정보통신업과 비교할 때 증가세가 조금 더뎠다. 이렇게 보면, 앞에서 언급했던 한국산업계 전반의 비

교적 완만한(혹은 예상보다 적은 미미한) 비대면 근무 확산이라는 그림을 정보통신업에 적용하기는 어렵다. 적어도 1/4에 해당하는 정보통신업의 임금노동자는 재택 근무를 경험했다는 점, 그리고 시간이 경과하며 그 경험이 크게 증가하고 있어, 업종 내 일하는 방식의 변화가 어떤 문턱을(threshold) 넘어서고 있다는 것을 암시한다. 정보통신 산업 임금노동자의 경우 WFH를 하나의 가용한 작업 방식으로 떠올릴 수 있는 경험의 폭이 상당히 커졌고 이러한 경험이 제도의 지속과 확산에 영향을 미치고 있다고 할 수 있다. 팬데믹 초기 로버트 라이시가 언급했던 계층화 논리를 그대로 적용하지는 않는다 해도, 재택가능한 노동자와 재택이 불가능한 노동자, 대면업무를 통한 리스크를 감당해야만 하는 노동자와 해당 리스크를 WFH로 회피할 수 있는 노동자가 분명히 분리되고 있다는 점도 위의 직종과 산업 간 격차를 보여주는 통계를 통해 상기할 수 있다. 또 위에서 확인한 산업 간 격차는 이러한 분리가 개인의 선택보다는 구조적 위치에서 비롯되는 불평등의 한 양상일 수 있다는 점을 함의한다.

그렇다면 정보통신업의 WHF는 특별한 주목의 대상인가? 이 업종의 수용 정도나 수용의 속도가 한국 산업생태계 전반의 그것과 다소 양상을 달리한다는 점에서, 질문에 대한 대답은 일단 ‘그렇다.’이다. 팬데믹 이전인 2019년에도 정보통신 산업의 경우 재택 활용 경험자가 20% 정도로 높은 편에 속해 팬데믹 후 제도 변화/수용이 한층 용이했을 것으로 유추할 수 있다. 그런데, 금융보험, 전문과학, 공공행정업의 2019년 2020년 상황도 정보통신업과 상당히 유사했다는 점에서 정보통신업이 보여준 팬데믹 이후 WHA 확산 자체를 이 산업에만 고유하다고 보기 어렵다.

그럼에도 불구하고 산업 내로 줌인해 들어가 더 들여다보아야 할 문제가 남아 있다. 우선, 정보통신업이 2020년 사용정도가 유사했던 다른 산업에 비교할 때, 2021년 크게 빠른 증가세, 즉 한층 차별적인 WHF 수용을 보인 것도 더 설명해야 한다. 이 절의 섹션 1.에서 설명했던 정보통신업 작업과정의 특성과 산업에 고유한 문화적 기제의 작동이 그 하나의 설명이 될 수 있다. 특히 문화적 기제와 관련해 팬데믹과 함께 크게 증가해 온 디지털 투자, 이른바 다수 유니콘 기업의 가시화, 개발자 시장의 활성화가 한국의 IT 기업 조직문화(일 문화)가 실리콘밸리 IT 생태계의 문

(그림 7-5) 최근 정보통신업의 창업기업 수 : 전체 창업기업 수와 비교



자료 : 중소기업본부, 창업기업동향, [https://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=142&tblId=DT\\_142N\\_F201&conn\\_path=I3](https://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=142&tblId=DT_142N_F201&conn_path=I3)(검색일: 2021년 10월 5일).

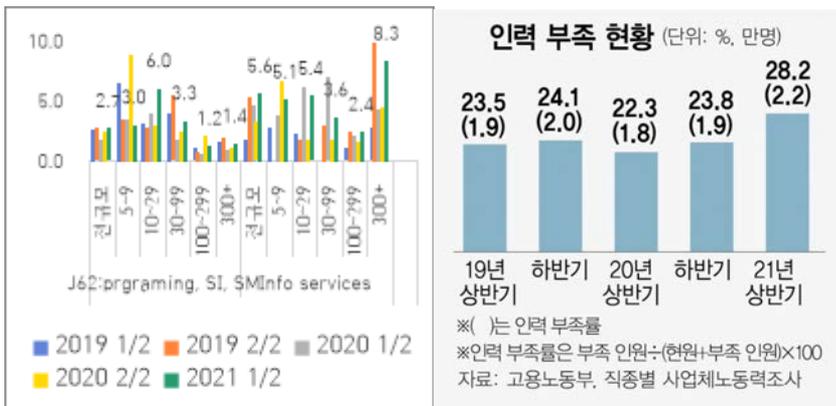
화와 점점을 넓혀가고 있다는 하나의 징후를 발견할 수 있다. [그림 7-5]는 최근 정보통신업의 창업기업 수를 전체와 비교할 때, (그리고 이 그림에는 제시하지 않았지만 기술기반 업종의 창업기업 수와 비교할 때) 현저한 증가세를 보였다. 전체는 2016년에서 2021년 사이 창업기업 수가 24% 증가한 데 비해(기술기반 업종은 25.7%) 정보통신업 창업기업 수는 같은 기간 97.3% 증가했고, 2021년 특히 기울기가 가파르게 증가했다. 팬데믹이 가속화시킨 디지털 전환과 때맞춘 정부의 디지털 뉴딜 정책 기조에 따른 민간/공공 투자의 영향력으로도 생각해 볼 수 있다.

또 하나의 단서는 그런 맥락 속에서 교섭력을 높여가는 개발자의 존재다. 위에 언급한 정보통신업의 붐과 관련, 중요한 노동시장 변화 중 하나는 노동력 부족률이 높아졌다는 점이다. 전 산업 영역에서 가속화되고 있는 디지털 전환, ICT 산업 자체 팽창은 고속련과 중-저속련 노동 모두의 부족으로 나타나고 있다. 한국에서 중-저속련 노동력은 비교적 단기간에 대량 생산할 수 있는 정책적 경험을 갖고 있고, 실제 그런 정책이 진행되고 있지만, 고속련 노동력은 단기간에 만들어낼 수 없다. 앞에서 설명했듯이 ICT 업종은 역량이 뛰어난 개발자가 기업의 성과에 미치는 영향이

상대적으로 큰 산업이고 이러한 노동력의 부족은 기업의 행동 양상에 상당한 영향을 줄 수 있다. 그런데 ICT 산업의 노동력 부족은 전체(2020년 1.8~1.9%, 2021년 2.2%)에 비해 한층 높다(그림 7-6 참조). ICT 분야만 국한해 보면 노동력 부족률은 프로그래밍, SI/SM 분야에서는 중규모 사업체에서, 정보 서비스 분야에서는 소기업과 대기업에서 큰 것으로 나타난다. 부족률에 대응해야 하는 기업의 규모별 특성이 전체에 걸쳐 나타나고 있다는 점이 특기할 만하다. 국내 최고의 IT 서비스 기업도 인력부족에 대한 갈등은 공히 가지고 있다. 한 신문 기사를 이용하면 다음과 같다.

“최대 호황기를 맞이한 IT 업계에서는 인력 부족을 호소… 네이버는 지난 4월부터 다섯 차례 경력 개발자 채용을 진행했지만 만족스러운 결과를 얻지 못했다. 네이버의 한 관계자는 ‘대형 포털사부터 스타트업계까지 인력 쟁탈 경쟁이 더욱 치열해지고 있다.’며 ‘좋은 사람 구하기가 하늘의 별 따기’라고 토로했다. 이 같은 인력 부족은 한창 스케일업(확장) 가도를 달릴 스타트업에 큰 장애물로 작용하는 모습이다. ‘그러나 인력 풀이 충분하지 않아 (필요한 직원) 수를 채울 수 있을지 미지수’ (출처: ‘고급 두뇌부터 일용직까지… 나이·업종 상관없이 노동시장 요동’ 서울경제 2021. 11. 18. 자 기사. <https://www.sedaily.com/NewsView/22U2DQOLW6>)

(그림 7-6) 2019~2021년 노동력 부족률(좌: IT 산업, 우: 전 산업)



자료: 고용노동부, 직종별 사업체 노동력 조사, 반기별 자료 [https://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=118&tblId=DT\\_118N\\_DEN041&conn\\_path=I3](https://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=118&tblId=DT_118N_DEN041&conn_path=I3)(검색일: 2021년 10월 5일).

이런 인력 부족이 최근으로 오면서 높아지고 있다는 점도 특기할 만하다. 팬데믹과 함께 향후 상당기간 지속될 문제라는 것을 암시하며, 이에 따라 노동력 특히 고숙련 지식 노동자의 교섭력과 그에 따른 작업장의 영향력이 상당히 높아질 수 있음을 암시한다.

또 하나의 문제가 남아있다. 정보통신 업종 내에서, 재택근로 경험자가 재직 임금노동자의 1/4, 유연근무 활용 경험자 중 50% 이상을 차지하지만, 그럼에도 불구하고 아직 업종 내 다수는 팬데믹 극성기에도 이러한 유연근무를 사용하지 않았거나 사용하지 못했다. 이 장의 남은 지면은 유연근무 관련 업종 내 경험의 차이 혹은 격차를 가져오는 요인을 살펴보는 데 할애하려고 한다. 위에서 활용했던 경제활동인구조사가 제공하는 개인별 자료에 대한 분석(1)과 아래 제3절 이하 소수의 사례기업 경험(2)을 통해 간략히 업종 내 차이에 대해 조금 더 고찰해 보자.

### 3. 정보통신 업종 내 재택근무 활용 차이에 작용하는 요인

경제활동인구조사 2021년 8월 부가조사 자료를 통해 ICT 산업 임금노동자 개인의 특성과 노동시장 내 지위가 재택근무 활용 여부에 어떻게 작용했는지를 살펴본 결과는 <표 7-2>와 같다. 결과는 거의 예상에 부합하지만, 전 산업의 경향과는 다른 측면도 발견했다.

우선 사업체 규모별로는 예상과 같이 소기업에서 대기업으로 갈수록 비례적으로 재택활용률이 높아지는 것을 볼 수 있다. 1인에서 10인 사이 소기업은 대체로 10% 미만의 활용률을 보이고 있는 데 비해 100~299인의 중견 사업체는 31%, 300인 이상 대규모 사업체는 약 절반에 해당하는 노동자가 해당기간 재택근무를 활용했다. 위에서 살펴본 산업, 직종과 함께 노동자의 개인적 특성이라기보다는 노동자가 노동시장에서 차지하는 위치가 중요하다는 점을 암시하는 통계다.

아래 사례조사에서도 살펴보겠지만, 재택근무를 활용하기 위해 갖추어야 할 제반 기술적, 관리적 요건을 갖추지 못한 대부분의 소규모 기업에서는 재택 포함 비대면 근무방식이 성공하기 어렵고, 따라서 경영진/관리자가 재택근무에 대해 긍정적인 인식을 갖기 어렵다. 반면, 기술과 관

〈표 7-2〉 IT 산업의 노동자 위치 및 특성별 재택근무 경험자 비중

		재택근무 경험자 비중(%)			재택근무 경험자 비중(%)
사업체 규모별	10인 미만	7.75	종사상 지위별	상용	26.09
	10~99인	18.88		임시	14.66
	100~299인	31	노조 유무/ 가입	일용	0
	300인 이상	47.24		노조 없음	20.13
연령대별	20대	28.94	여부별	노조/자격 없음	38.3
	30대	23.96		노조/비가입	44.69
	40대	27.68	임금 형태별	노조/가입	25.12
	50대	12.11		시급/일급제	0
학력별	중졸 이하	0	직종별	월급제	18.83
	고졸	8.41		연봉제	31.97
	전문대졸	21.17	관리자	실적급제	16.31
	대졸 이상	28.74		전문가	15.6
성별	남성	22.29		사무	29.74
	여성	29.76		서비스	24.38
			판매	0	
			기능원	6.81	
				1.86	

자료: 통계청(2021), 「경제활동인구조사 8월 근로형태별 부가조사」 원자료.

리 양 측면에서 역량을 지닌 대규모 사업체의 경우 비대면 인프라는 물론 전반적인 근무방식과 관련 제도를 조정할 수 있어 상대적으로 더 긍정적인 경험을 축적하면서 자신감을 갖기 쉽다. 아래 직종별 상황에서 볼 수 있듯이 서비스, 판매, 기능, 노무(0.0%로 표에서 제외했다) 등 업무특성상 대면성이 강해 실질적으로 재택근무를 하기 어려운 경우가 아니라면, 대기업에서는 거의 모든 직원이 재택근무를 활용하는 상황이라는 것을 암시한다.

학력별로는 대졸 이상이, 직종별로는 관리자, 전문가, 사무직의 활용비율이 높았으며, 그중에서도 전문가의 활용도가 높다. 연령대별로는 20~40대에서는 특별한 차이가 나지 않고, 50대의 경우 활용률이 떨어지는데 직종 구성상의 분포나 직급상 분포(고위 관리직/경영진 등)의 특성을 반영한 것이라고 생각된다. 한편, 종사상 지위별로는 상용직이 임시직에 비해 한층 높은 활용률을 보이고 있는데, 이는 고용형태상 안정적인 지위의 영향력을 반영할 수도, 아니면 주로 서비스, 판매직에 집중된 임시직 구

성상의 특성을 반영할 수도 있다.

성별로는 여성의 활용이 높았다. 그러나 전체 노동자 집단에서 여성과 남성의 차이가 없고, 2020년에는 오히려 남성의 활용률이 높았다는 점을 감안할 때, ICT 산업에서 여성들의 재택근무 활용이 높게 나타났다는 점은 특기할 만하다. 정보통신업과 같이 일정 비중 이상의 기업이 유연근무/재택근무 관련 제도를 도입해 그 활용가능성이 업계 전반에 가시화되었을 때 혹은 기업 전반에 활용가능성이 일상화되었을 때(아래 사례조사에서 한 응답자의 표현을 빌면, ‘굳이 이유를 설명하지 않고 알아서 재택이나 휴가를 사용할 수 있을 때’), 그리고 제도 활용에 대한 낙인효과 등의 페널티를 우려하지 않아도 될 때 여성의 비대면 근무 활용이 남성보다 증가할 수 있다는 점을 보여준다. 관련한 통계로, 유연근무를 활용하지 않았던 노동자들 중 향후 재택근무를 활용할 의향이 있느냐는 질문에 정보통신업에서는 남성의 경우 22.75%, 여성의 경우 29.64%가 향후 재택근무를 활용할 의향이 있다고 응답했다. 반면, 현재 정보통신업에 비해 재택근무 활용 비중이 낮은 다른 모든 산업의 같은 변수의 평균은 남성 5.4%, 여성 7.4%로 한층 낮고 남녀 간 차이도 크지 않았다. 기업 혹은 산업 생태계 내에서 WFH를 가리켜 ‘활용하면 좋을 제도’라고 하는 분위기가 어느 정도 형성되어 있는지가말로 실제 필요한 때 쓸 수 있는 제도로서의 활용률을 높이는 데 중요한 변수임을 알 수 있다.

흥미로운 통계는 노조가입 상태와 임금지급방식별 차이다. 우선 노조 유무별로 보면 무노조 기업이 유노조 기업에 비해 20%p 이상 낮은 활용률을 보이고 있다. 노조 조직화 정도에 있어 규모별 격차가 큰 한국 노사관계 지형과 관련해, 아마도 사업체 규모별 차이와 상당히 중복되는 결과라고 볼 수 있다. 비대면 근무에 기업의 역량과 노동자의 교섭력이 공히 작용해 차이를 만들어내고 있다고 볼 수 있다. 유노조 중에도 상대적으로 활용률이 높은 집단은 조합원이 아니라 주로 가입자격이 없거나 가입하지 않은 노동자들이다. 조합원의 연령이 상대적으로 높고 노조조직이 주로 기능직이나 판매직 쪽에 치우쳐 있다면 이 또한 노조(교섭방향과 교섭력) 자체의 영향력이라기보다는 노조원 구성상의 특성을 반영한다. 그러나 어떤 경우라도 노조의 영향력은 재택근무에 있어 상당한 차이를 만들

어내고 있는 것으로 보인다. 마지막으로 임금지급 방식별로, 주로 월급제나 실적급제보다는 연봉제를 적용받는 노동자들의 활용률이 높다. 월급제나 실적급제를 적용하는 경우 경영/관리진의 통제 성향이 강해질 수 있다는 점, 반면 연봉제를 적용받는 경우 전문직과 같이 스스로 성과를 관리하고, 성과가 연봉 협상의 직접적인 지렛대가 될 수 있다는 점을 고려할 때, 노동자의 자율 통제(혹은 부담)가 통제적 관리를 대체하면서 재택근무의 활용률에 정적인 영향력을 미치는 것으로 생각해 볼 수 있다.

〈표 7-3〉 IT산업 노동자의 재택근무 경험 여부에 영향을 주는 요인

		COEFF.		z
성	기준: 여성	0.114		1.59
연령		-0.005		-1.45
학력	기준: 대졸 이상	0.609	***	7.00
직종 (기준: 전문관리)	사무	-0.036		-0.50
	서비스	-1.650	***	-7.00
	판매	-0.324		-1.77
	기능/기술/단순	-2.450	***	-13.10
사업체 규모 (기준: 1~4인)	5~9인	0.330		1.03
	10~29인	1614	***	6.02
	30~99인	2.085	***	7.86
	100~299인	2.340	***	8.63
	300인 이상	2.602	***	9.68
계약직		-0.146		-1.40
시간제		0.145		0.82
노조 (기준: 무노조)	노조자격 없음	0.437	***	4.05
	노조 미가입	0.637	***	6.43
	노조 가입	0.653	***	7.21
임금수급 형태 (기준: 시간제)	일급제	-0.189		-0.29
	월급제	0.759	**	2.47
	연봉제	1.287	***	4.13
	실적급제	1.290	***	3.71
	_cons	-5.898	***	-13.21

주: Log likelihood=-3391.4

N 25,285 Prob>chi2 0.000

LR Chi2(22) 2234.4 Pseudo R2 0.248

자료: 통계청(2021), 「경제활동인구조사 8월 근로형태별 부가조사」 원자료를 참고해 저자 작성.

끝으로 위의 기술통계를 요약하는 의미로 기술통계에 활용했던 변수를 중심으로 다변량 분석(로지스틱 회귀분석)을 시행했다(표 7-3 참조).<sup>17)</sup> 분석 결과, 대졸 이상의 학력, 직종(관리/전문직과 비교했을 때 서비스, 기능/기술/단순직의 체계적으로 낮은 이용), 사업체 규모, 사업장의 노조 유무와 가입 상태, 임금지급 방식(시급제와 비교했을 때 월급제, 연봉제, 실적급제의 높은 활용)이 통계적으로 유의한 차이를 만들어내는 변수임을 알 수 있다. 여타 변수를 통제하고 난 후에도 노조 유무, 급여 방식은 여전히 독립적 영향력이 있음을 알 수 있다.

### 제3절 사례 분석

앞에서는 개인을 단위로 양적 자료에서 드러나는 비대면 근무의 활용 및 확산과 관련한 ICT 산업의 특성과 ICT 산업 내 노동자 개인 속성 및 노동시장 내 지위를 중심으로 한 특성의 차이를 주로 살펴보았다. 이제 제3절 이하에서는 초점을 사업체로 옮긴다. 5개의 사례 기업을 중심으로 사업체의 위치와 정책, 관리자 혹은 경영진의 인식이 만들어내는 차이를 인터뷰 자료를 중심으로 살펴보고자 한다.

#### 1. 사례 선정의 논리

위에서 언급한 모든 조직능력을 매우 높은 수준으로 갖추고 생태계 내 선도적 조직이라는 시그널링을 통해 우수한 노동력을 유치하려는 대기업 조직과 조직 문화/관리 능력과 기술 역량 등에서 채택근무제도를 시행하는 데 어려움을 겪고 있는 중소기업을 사례로 포함시킴으로써 위에서 언급했던 ICT 산업 내 조직적 격차를 탐구하고자 했다. 전자로는 가장 앞선 형태의 채택근무제도를 진화시켜 나가고 있는 대기업(M)을 대상으로

17) 위의 기술통계는 모두 가중치를 사용했지만, 회귀분석은 가중치를 활용하지 않은 모델을 사용했다.

했고, 후자로는 ICT 산업 내 다양한 부문의 3개 100인 미만 중소기업(O, P, Q)을 포함했다. 이들 중소기업은 정부의 재택근무관련 정부 컨설팅을 받은 경험이 있는, 팬데믹과 함께 재택근무제도를 도입했거나 우려 속에 도입을 고려하고 있는 기업이라는 공통성을 지닌다. 경영진의 이 제도에 대한 우려나 불만이 상당함에도 불구하고 업계에 이미 상당히 확산된 상태로 노동자들의 기대를 외면할 수 없다는 부담을 안고 있다. 한편, 이들 중소기업과의 대척점에서 성공적으로 재택근무제도를 정착시켜 온 30인 규모의 중소기업 한 곳을 추가했다(N). 다른 세 개의 중소기업과는 현저히 구별되는 조직으로 팬데믹 훨씬 이전부터 사장 이하 전 직원이 완전 자율에 기반한 원격근무 모델을 시험해 온 사례다. 실제 전 사원이 모여 근무할 수 있는 별도의 오프라인 공간을 운영하지 않는 한국에서는 매우 드문 사례를 제공하는 조직이다.

## 2. 사례 1 : 재택근무제도를 선도하는 대기업(M)

5,000여 명 직원 규모의 전통 재벌기업의 계열사로, 유무선 통신 부문 국내 대표기업 중 하나인 M기업은 해당 부문 내 높은 시장 점유율을 보유하고 있다. 주력사업은 통신업이지만, 최근 AI와 같은 신기술 분야에 대한 투자를 키우며 디지털 인프라 서비스 기업으로서의 사업확장과 새로운 조직 이미지 구축에 주력하고 있다. 통신업은 지속성, 안정성을 지닌 사업이지만, 국내 서비스에 거의 제한되어 확장성과 성장성을 전망하는 데 한계가 있다. 이에 최근 몇 년 동안 AI 등 새로운 ICT 첨단 기술이 매개하는 디지털 인프라 서비스 기업으로서 사업 확장과 빅테크 기업으로서의 진화, 이미지 구축에 힘을 쏟고 있다(회사 홈페이지 참조).

이러한 사업 포트폴리오의 다변화는 조직의 기술인프라, 자원, 관리 능력과도 연결되지만, 가장 핵심적인 동력은 기술력을 지닌 인재 확보와 관리에 있다. 사업 다변화는, 계열 관계 및 이미 보유하고 있는 통신 및 기술 인프라로부터 상대적 우위를 지닐 수 있지만 위험이 높은 혁신 부문에 대한 투자라는 점에서 기존 조직을 받쳐오던 관성을 상당히 탈피해야 한다는, 중대하고도 모순적인 조직적 과제를 안고 있다. 재벌 계열기업 중

제조부문 기업 등에 비해서는 상대적으로 조직 위계 등 전통적 기업문화가 약하지만, M기업 역시 재벌 계열기업으로서 갖는 한국 고유의 노동시장 내부 문화로부터 자유롭지 않다. 특히 80년대 설립 이후 40여 년이 경과하면서 인력구성 면에서도 젊다고 볼 수 없는 조직이 되었으므로 조직의 관성을 건설적으로 극복하는 것은 M기업에게도 쉽지 않은 도전이다.

특히 인재 확보에 있어 국내뿐 아니라 해외 R&D 인력의 유치가 관건인데, 이는 최근 디지털 전환 붐, 해외의 혁신 기업들은 물론 국내에도 소위 유니콘 기업이라 불리는 대규모 빅테크 기업의 증가 속에 이들과의 인재유치 경쟁 속에서 혁신 기술 부문에 성과를 낼 수 있는 가장 우수한 인력을 유치, 지속하는 과제 수행이 쉽지 않은 상황이다. 특히 이미 임금, 기업복지, 정년제도를 포함한 고용 안정성 등에서 국내 최상위 수준을 보유하고 있고 노사관계 측면에서도 상당한 안정성을 유지하고 있으므로 기업 내외부 잠재 혹은 현존 노동력에 대해 기업을 추가로 어필할 수 있는 장치의 구축 면에서 상당히 적극적인 노력이 필요한 상황이다. 약진하고 있는 빅테크 기업들이 높은 임금 수준은 물론 혁신적 기업 이미지로 젊은 노동력에 강하게 작용하고 있다는 점에서, M기업이 기존의 안정성을 가진 최고의 기업이라는 이미지에 더해 혁신적 기업이미지를 새로 구축하는 과제에 직면해 있다는 의미다.

한편, M기업이 혁신적 기업이미지를 새로 구축하는 과제와 관련해 보이고 있는 가장 적극적인 행보 중 하나는 현존하는 대기업 부문에서 가장 적극적인 형태로 일하는 방식의 변화, 즉 유연근무제를 모색하고 있다는 점이다. 팬데믹 이후 변화에 가속도가 붙은 것은 사실이지만, 이런 변화의 동기가 팬데믹이라고 볼 수는 없다. 실제 팬데믹 이전부터 일하는 방식의 변화를 적극적으로 모색해 왔으며, 이는 위에서 언급한 사업상의 변화와 노동시장 상황의 반영이라고 볼 수 있다. 이런 상황에서 일하는 방식의 변화에 실질적인 드라이브를 걸고 있는 것은 기업의 최고 경영자의 변화 의지와 조직에 대한 요구다. 위계적 의사결정 및 HR 구조, 장시간 회사에 머물며 기업에 대한 헌신을 보여주는 근로자를 이상적 형태로 (ideal worker type) 고정시켜 온 한국의 기업 문화 및 제도의 맥락에서 이 기업의 변화 모색이 여하히 전개될 것인지는 ICT와의 융합에 기반을 둔 전환

을 모색하는 여타 산업 대기업에 시사하는 바가 크다.

그럼에도 동종의 다른 기업에 비해 보다 적극적인 행보를 보일 수 있는 구조적 이유 중 하나는 내부의 인적 구성상 전문직 혹은 전문 관리직의 비중이 매우 높다는 점에 있다. 사업의 규모에 비해 전체 인력 규모가 상대적으로 매우 작는데 이는 설립 이후 지속적으로 사업기획, 사업 연관 공급사(공급자) 관리 등 핵심부문만 내부인력으로 유지하고 사업의 실질적 운영은 거의 대부분 서플라이어에 의존하는 구조를 만들어 왔기 때문이다. 따라서 내부 인력은 일반 관리직의 경우에도 모두 자신이 책임을 지는 고유 사업을 기획, 관리하는 전문직과 같이 움직이는 독특한 조직 모델을 작동시켜 왔으므로 R&D 인력은 물론 일반 관리직도 작업조직상 자율성이 상당히 높다는 독특성을 지닌다. 이는 또 한편으로는 조직 내적으로 상당히 높은 정도의 동질적 작업방식, 문화를 유지할 수 있는 구조적 조건을 제공하기도 한다. 여타 통신 부문 레거시 기업이 지니고 있는 조직 내 적 이질적 인력구성의 문제를 상당히 회피하고 있다는 점에서 그렇다. 따라서 이 기업의 경험이 쉽게 다른 조직으로 전파되기는 쉽지 않다는 점을 언급할 수도 있다.

이 기업이 일하는 방식의 변화를 본격적으로 모색하기 시작한 것은 2018년 초 무렵이다. ‘일과 일하는 시간을 스스로 디자인하라’는 조직의 새 슬로건하에서 팀별로 2주, 혹은 4주 기간의 소정근로시간을 정하고 그 안에서 직원이 출퇴근 시간을 포함해 일별 근무 스케줄을 스스로 자유롭게 계획하여 업무할 수 있는 제도를 도입했다. 앞서 팬데믹이 이러한 변화의 가장 핵심적인 동기라고 할 수 없다는 점을 언급했지만, 그럼에도 불구하고 재택근무제에 국한하면, 팬데믹의 영향을 축소하기 힘들다. 실무자에 따르면 각 단위에서 재택근무는 팬데믹 이전에 빈번히 사용되지 않았다. 팬데믹 이후 가장 큰 변화는 재택을 하게 될 경우 설명이 필요없어졌다는 점이다. 요구하지 않더라도 재택을 원하는 사람이나 승인을 하게 되는 관리자 모두 뭔가 재택해야 하는 설명이 필요하다고 느꼈던 상황에서 이제 누구든 원하는 때 설명의 필요를 느끼지 않고, 거의 전적으로 자율에 맡겨진 근무 형태로 재택근무를 할 수 있다는 것이다. 다만, 재택 근무이든 오피스 근무이든 업무스케줄을 미리 고지하고, 업무의 시작과

종료, 휴게 시간, 휴가, 근무 장소, 회의 스케줄 등을 사내 시스템에 미리 등록함으로써 시간 관리가 가능하도록 하고 있다. 최근 이 회사는 팬데믹 이후 규범적 변화라 할 만한 WFH 단계를 거쳐, 업무 장소에 경계를 두지 않는 WFA로의 전환을 모색하고 있는 단계로 접어들고 있다.

이 전반적인 과정에서 상당히 세심하고도 집중적인 HR부서의 작동이 있었다. 한편으로는 전반적인 조직의 동기화를 위해 재택근무를 가능하게 하는 업무 툴 마련 등 기술적 완결성을 가하고 일의 매너 등 조직문화를 변경시키는 작업이, 다른 한편으로는 여타의 HR제도를 연동시키는 작업이 진행되었다. 현재까지는 주로 전자에 포커스가 있었다면, 현재 후자로 작업의 축을 옮겨가는 상황이라고 할 수 있다. 뒤에 살펴볼 중소기업 조직인 P기업의 경우에도 일하는 방식의 변화를 조직에 안착시키는 데 수년이 걸렸다는 경험을 진술하고 있는데, 일하는 방식의 변화 특히, 전 직원이 한 장소에 머물지 않고 각자의 공간에서 자율적 통제하에 업무를 진행하는 상황을 효과적으로 구현하기 위해서는 상당한 조직적 투자와 인내가 요구되는 상호 보완적이며 통합적인 일련의 제도 변경이 필요하다는 점을 보여준다. 이해관계나 상황이 다른 수많은 사람이 모여 일하는 조직에서 모두를 만족시킬 수 있는 제도를 만들 수는 없다. 그러나, 발생할 수 있는 모럴 헤저드의 위험을 최소화하면서 이해를 조정할 수 있는 최소한의 장치 위에서 각 조직 구성원이 자율적 책임을 발휘할 수 있도록 직무 조직과 인사제도상의 최적의 방법을 찾아나가는 과정이 필요하다는 의미다.

조직문화와 관련해서는 전 구성원이 공유하는 조직의 원칙과 행동의 규범이 정립되어야 한다. 이 회사는 구성원들의 재택근무 경험과 제안을 바탕으로 이러한 원격근무에 요구되는 행동 양식(codes)을 정리하고 포맷이 일관된 매뉴얼 시리즈를 작성하여 배포하는 등 효과적인 홍보방법을 적극적으로 모색했다. 특히 각 세대 구성원의 가독성과 주의를 높이기 위해 해당 세대에게 익숙한 만화, 정보 공유 사이트인 위키 등의 포맷을 빌려와 문답형식 혹은 흥미를 유발할 수 있는 방식의 세련된 홍보 자료 제작에 힘을 쏟았다.

회사가 정리하여 배포한 행동양식을 간략히 소개하면 다음과 같다. 1)

업무에 몰입할 수 있는 공간 확보(분리된 공간 확보가 어려워 오픈 공간을 사용하더라도 업무를 위한 공간임을 가족에게 알리기), 2) 업무를 시작하는 각자의 루틴 유지(출근 전후 음악듣기나 티타임 등의 습관 유지; 재택하더라도 복장과 헤어스타일에 변화 주기), 3) 본인과 동료의 업무시간 준수(시작/종료, 휴게시간을 정확히 등록하고 지킴. 동료에게 연락할 때 근무시간을 확인하고 휴게 혹은 근무 종료 이후 연락 자제), 4) 온라인 협업 툴 적극적 활용(사내 툴을 적극 활용. 업무 진행경과를 수시로 공유. 동료 의견에 의견을 추가하는 업무 매너), 5) 하이브리드 회의의 매너 유지(회의 주관자는 참가자 일정 확인 및 회의 방식을 세팅하여 일정 및 회의 툴에 반영; 회의 시작 시 참석자 소개와 진행 방식을 등 그라운드 를 안내 - 비대면 회의 에티켓은 특히 전사에 별도공지: 보고와 회의 내용을 대상자에게 하루 전에 공유하고 모든 의사결정을 2단계 이내로 완결. 의사결정 사항을 협업툴이나 메일로 반드시 공유 등), 6) 타 구성원과의 적극적 소통(매일 특정 시간을 스크럼 미팅 등 업무관련 계획/경과/결과, 팀 일정 공유, 가끔 업무를 벗어난 비공식 잡담 시간을 구성원과 공유), 7) 절약한 출퇴근 시간을 알차게 활용(취미 등 개인의 행복 증진 활동)

한편, 업무 소통과 관련한 문화적 기제 구축과 관련해서는 협업 툴의 활용 방법 및 활용 루틴을 정착시키기 위한 가이드라인 마련(업무 진행현황을 매일 스크럼 미팅이나 주간 미팅을 통해 공유; 협업툴에 팀 진행상황 상시 기록 및 공유), 협업 증진을 위한 조직문화 제고(팀 구성원으로부터 받은 업무상 도움에 해당 직원과 직원의 리더에게 간단한 감사 메시지 및 포인트 전달. 포인트 기부 등)을 포함해 연성 조직기제를 작동시킬 수 있는 작은 아이디어를 모으고 시행하는 활동들을 지속하고 있다.

한편, HR제도와와의 연동성은 시작단계에 있다고 할 수 있다. 이미 근로 시간에 대한 규율은 상당히 유연화하여 재택근무와의 연동성을 크게 높였다고 할 수 있지만, 평가 및 급여와의 연동성에 대해서는 상당히 깊은 조직수준의 고민이 진행되고 있다. 우선 근로시간과 관련, 선택적 근무시간제도에 대해서는 이미 위에서 간략하게 언급한 바 있는데, 이와 관련해 중요한 조직문화 변화 모색이 진행되고 있는 점은 특기할 만하다. 장시간 노동과 보여주기식 근무 방식이 지양되어야 한다는 경영진/HR부서의 공

감대가 높다는 점이다. 모든 직원이 출퇴근 사항을 시스템에 기록하고 있는 것은 아니지만(특히 개별 PC로 코딩 작업을 수행하는 개발직의 경우), 시스템 기록을 강력하게 권고하고 있고, 근무 패턴이나 소요 시간 데이터가 HR부서에 의해 정기적으로 분석되고 있다. 그 결과 상대적으로 혹은 절대적으로 많은 시간을 근로하는 팀이나 개인의 근로시간 현황을 팀 리더와 개인에게 알리고 이를 줄일 것을 권고하는 별도의 메시지를 전달하는데, 이때 장시간 근로는 현신이 아니라 조직의 비용임을 함께 고지함으로써 조직의 문화가 변화하고 있다는 점을 인식케 한다. 그럼에도 불구하고, 부서별 업무량이 표준화되기 어려운 상황에서 업무량에 대한 접근이 없을 경우 제한적인 인원으로 효율성의 극대화를 추구하는 상황이 발생하며, 이를 근본적으로 해결하기가 어렵게 된다는 점이 소관 부서나 팀이 안고 있는 한계다.

HR제도와와의 연계에 있어서의 난점은 1) 성과 평가의 방식이 아직 정립되지 않았다는 점, 2) 성과를 개별 보상으로 연결하기 어렵다는 점, 그리고, 3) 개별 보상연계를 하지 않는 조건에서 채택근무로 인해 필연적으로 발생하는, 그러나 조직 전반에 영향이 확대될 수도 있는 소수의 모럴 헤저드에 대응할 통제기제(예: 강력한 징계 장치로서의 해고가 법제도적으로 불가능한 점)가 부재하다는 점이다. 특히 2)는 전반적으로 협업문화가 강조되고 있는 상황에서 여러 부작용이 있을 수 있고 노동조합이 반대하는 개별 보상을 지양하는 조직의 임금지급 방식으로는 채택근무의 개별 생산성을 임금을 통해 통제하기가 어렵다는 점이 지적되었다. 장기적으로는 명확한 직무 정의, 현재 시도를 고려하고 있는 직무급에 대한 보다 효과적인 접근을 통해 이 문제에 대응하려는 계획을 지니고 있다.

채택근무의 생산성 유지 혹은 제고는 평가제도와 직결되는데, M기업의 경우는 상시 성과관리 고도화를 통해 이 문제에 접근을 시도하고 있다. 구체적으로는 1) 각 구성원의 주요 직무 프로젝트(tasks)의 규모를 리더와 협의하고 그 진행상황을 수시로 등록/공유함, 2) 매주 초 프로젝트별 주요 시행계획을 기록하고 리더는 반드시 피드백을 제공, 3) 매주 말 프로젝트별 주요 결과(진척도, 지원 필요사항 등)를 입력하고 리더가 반드시 피드백을 제공, 4) 프로젝트가 완료된 경우 자가 진단(self-review)

을 시행하고 리더가 이를 기반으로 진단, 5) 개인별 성과평과는 누적된 성과에 대해 연말에 시행한다는 것을 주요 내용으로 한다. 주로 계획과 진척 상황에 대한 공유, 진척 확인과 자가 진단, 리더에 의한 전체 과정에 대한 체계적 피드백과 관리가 주요 내용을 구성한다. 이런 성과관리 시스템을 여하히 조직에 정착시킬지, 나아가 다양한 보상 체계 속에 성과 관리의 주요 내용을 여하히 반영할지는 아직 HR의 고려와 정립, 각 사업 팀의 협력이 필요한 사항이다.

한편, 팀 및 개인의 자율에 기반한 새로운 근무제도에 대한 조직 내 평가(조직 내 설문 조사 등을 통해 확인)는 상당히 긍정적인 것으로 확인되었다. 개인일정을 고려해 평일 업무시간 중 가장 일을 잘할 수 있는 시간과 장소를 선택하여 업무할 수 있는 자율성이 생기면서 근무만족, 업무 몰입도 향상 및 근무시간 감소 등의 긍정적 효과를 얻었다는 직원들의 평가로 요약될 수 있다. 사내 설문 조사에서 근무방식 변경이 자발적 몰입과 근무시간 단축에 도움이 되었다는 데 긍정적인 반응이 90%를 상회한다. 또 WLB 강화, 자기주도의 계획적 업무 수행 가능 등에 대해서도 높은 지지를 보인다.

그러나 리더들의 경우 선택 근무제로 일할 사람이 부족하다는 어려움을 호소하는 경우가 다수로 일반 직원과는 다소간의 온도차를 보였으며, 재택근무로 인해(업무관리는 물론 교육, 수시 피드백, 정서상의 관리까지 가중되는 등) 관리 부담이 증가하고 있는 팀리더의 고충에 조직적으로 접근할 필요가 있음을 보여준다. 반면, 조직자원이 상대적으로 풍부한 대기업으로서 M기업에서도 IT 시스템 개선 등의 요구가 1/3 정도의 직원들(특히 주니어 레벨의 직원)에게서 나오고 있는데, 직무의 특성에 따라 IT 시스템에의 접근이 안정적으로 이루어지기 어렵거나, 라이선스 보안 문제, 다수의 플랫폼을 사용해야 하는 피로감에 대한 해결, 고도화되고 있는 재택근무 상황의 협업 툴, 회의 등 소통 툴(예를 들어 하이브리드 회의의 원활한 지원 시스템 등)의 지속적인 혁신 등이 거론될 수 있다.

재택근무와 관련한 직원반응으로 특기할 점은 우선, 출퇴근 소요시간이 절약되어 시간 효율성을 제고할 수 있으며, 일 자체가 아닌 성과에 집중하게 된다는 점, 회의나 보고가 대폭 줄어 업무 몰입도가 제고되고 있

다는 점이 주된 내용이다. 반면 업무와 휴식시간 분리 등 시간관리의 어려움, 비대면 보고나 회의 등의 방식 변화에 따른 스트레스, 독립된 공간이 없어 일과 삶의 영역 간에 충돌이 발생하는 점이 주로 제기되고 10% 이내의 소수가 소외감이나 성과 인정 방식에 대해 우려를 표했다.

공간상의 문제를 해결하기 위한 조직적 접근으로 M기업이 시도하고 있는 것은 지역별 거점 오피스를 구축하는 것이다. 단절감이나 몰입할 수 있는 업무 공간 부재의 문제를 해소하고 출퇴근에 소요되는 시간 낭비를 줄이며 유연성을 가할 수 있는 공간적 솔루션이다. 화상회의 시스템, 프로젝트 룸 등 원활한 사무환경 구축이 중요하게 논의되고 있다.

조직 전반으로 보면, 사무실근무로부터의 전환이 특별히 조직의 성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 우려가 높다는 평가를 하거나 이에 대한 조직의 스트레스가 높은 것으로 보이지 않았는데, 이는 경영진의 지속적인 시그널, 즉 근무방식의 변화를 단기성과와 연계하지 말라는 시그널, 장시간 노동이 조직의 비용이라는 시그널 등 조직문화를 변경하려는 노력과도 관련이 있는 것으로 보인다.

M기업의 이제까지의 일하는 방식의 변화는 조직전반과 구성원들에게 긍정적인 반응을 얻고 있는 것으로 보인다. 이는 앞서 여러 차례 언급했던 것과 같이 사업 다각화, 특히 첨단 기술기업으로의 다각화 노력에 수반되는 기업 이미지 변화 및 유연성을 강화하는 기업 조직문화 변화와 깊이 연계되어 있다. 특히 이 장의 서두에 논의했던 것처럼 인력유치 경쟁이 심화되고 있는 상황에서 고도의 숙련 인력이 요구하는 자율적이고 유연한 업무 방식에 조직이 적극적으로 반응하려는 움직임으로도 읽을 수 있다.

한편, 공식적, 비공식적 노사 간 소통의 접점을 넓혀 나가려는 점도 중요하게 작동하고 있다. 노동조합이 직원들의 상당한 신뢰를 얻고 있으며, 이에 따라 모든 크고 작은 제도 변경에 있어 제도 설계팀과 노동조합의 협의, 노조의 개입과 의견 청취는 상당히 정착된 프로세스다. 한편, 직원 개개인이 제도 설계팀과 소통할 수 있는 사내 의견 게시판의 활용도 상당히 적극적인 편으로 평가된다. 사내 게시판에 올라온 모든 의견에 HR 담당자들의 적극적인 피드백이 진행되면서, 이제는 사내 게시판에서 직원

들의 토론, 자정작용 등이 진행되기도 한다는 점이 제시되었다. 그러나 여전히 여러 가지 해결해야 할 난제도 남아 있다. 재택을 할 수 있는 업무와 그렇지 않은 업무(예를 들어 기술직, 시스템 유지 보수직, 적기 개발 압력이 높은 R&D 직무) 등의 형평성 문제, 인력이나 업무량 조정의 어려움으로 경우에 따라 재택근무가 오히려 과중한 업무, 노동시간 증가로 연결되는 경향, 보상과 연결되는 초과 노동시간 입력의 정확성 문제(이는 곧 제도적 보완이 있을 예정) 등이 조직의 해결 방안을 기다리고 있다.

### 3. 완전 재택근무제도를 시험해온 중소기업(N)18)

N기업은 사회적 경제 부문의 IT 기반 서비스 기업으로 협동조합의 성격을 지니고 있다. GO, NGO 분야의 다양한 조직들을 고객으로 가치, 기술 기반 웹/플랫폼 솔루션을 제공하고 있으며 해당 부문에서 높은 매출과 성과를 올리고 있다. 2020년에 비해 2021년 조직이 상당히 성장했는데, 조직 구성원 면에서도 17명에서 30명으로 증가했다.

협동조합의 성격을 띠는 N기업은 전면적인 전원 재택근무/자율시간제 원칙을 유지하고 있다. 법인 등록을 위해 사무실을 서울 부실에 두고 있지만, 팀 간 회의를 간혹 사용하는 정도로 사용이 제한적일 만큼 재택이

〈표 7-4〉 N기업 개요

사업 내용	민주주의 플랫폼 개발, 운영, 시민교육 등
조직 설립 연도	2016년
구성원 규모	30명(2020년 17명에서 증가)
인터뷰 대상	대표

자료: 저자 작성.

18) 이 기업의 사례는 노세리 외(2020)의 보고서에서 발췌한 것임을 밝힌다. 대기업 수준의 기술 및 관리 자원/역량을 보유하지 못한 중소기업도 체계화에 노력을 기울일 경우 대안적 일하는 방식으로서 재택근무제도를 성공적으로 정착시킬 수 있다는 점에서, 다음 절에서 기술할 3개 중소기업(재택근무제 신규 도입)과의 대비를 효과적으로 보여줄 수 있다고 생각했기 때문이다. 조직의 민주적 작동, 조직구성원의 일과 조직에 대한 만족, 그리고 사업 확대가 보여주는 생산성 효과를 상당정도 충족하는 귀중한 사례다. 이를 위해 2020년 인터뷰했던 회사 대표를 다시 전화로 인터뷰해 그간의 상황을 업데이트했다는 점을 밝힌다.

일상화되어 있다. 실제 대표도 한국과 시간대를 공유하는 외국에 거주하며 재택근무하고 있어, WFH에서 더 나아가 장소의 제약을 거의 두지 않는 WFA를 구현하는 쪽에 가깝다고 할 수 있다. 이 업체의 특성은 모든 구성원이 매일 매우 꼼꼼하게 업무 일지를 작성하고 그 결과를 조직에 아카이브의 형태로 체계적으로 축적하고 있다는 점이다.

N기업은 매우 작은 인터넷 플랫폼 개발 및 운영업체로 한층 규모가 큰 동종의 사회적 경제 부문 웹디자인 업체와의 합병 이후 몇 년간 유지하다 다시 소규모 업체로 분사해 사업을 운영하고 있는 독특한 이력을 지니고 있다. 합병 후 분사의 주된 동기 중 하나가 각각의 구성원이 완벽히 자율적으로 일하고 책임을 수행하는 조직적 실험에 있었을 정도로 기업의 철학과 비전이 사업체를 끌고 가는 주요 동력이 되고 있다.

N기업의 전신인 N1기업 역시 전면 유연화, 감독 및 관리 시스템에 거의 의존하지 않는 완전 자율체제의 일 중심 조직을 몇 년에 걸쳐 정착시킨 상태였다. 창업 당시 한국의 대표적인 대규모 벤처 기업 출신인 대표가 정말 자율적으로 일하는 조직을 만드는 실험에 대한 열의가 높아 본인의 업무 경험을 녹여 처음부터 재택근무를 시행했다. 현실적으로도 사무실도 없이 일하는 3인에 불과한 소규모 조직이었으므로 자연스럽게 재택근무가 불가피했던 면이 있다. 뿐만 아니라, 대표가 개발자 1명의 몫을 감당하면서 조직을 키우고 투자를 유치하는 등의 사업을 감당하다 보니 관리보다 성과에 고도로 집중하고, 업무에 대한 관리는 모든 구성원이 다 같이 하는 방향으로 조직을 디자인했다.

조직이 어느 정도 기틀을 잡은 이후, 그러나 사회적 경제 부문에서 조직의 지향을 공유하는 웹디자인 부문의 N2기업과 합병을 통해 조직적, 사업적 시너지를 만들고자 했다. N2기업은 사업 영역이나 사업 철학을 공유했지만 상당히 이질적인 일 문화를 가지고 있는 기업이었다. 합병은 재택근무에 대한 체계적 접근을 고민하는 전환의 계기를 제공했다. N1기업이 각자가 제 일을 알아서 하는, 책임에 기반을 둔 성과 중심 조직문화를 지향했다면, N2기업은 안전감 소속감을 제공하는 조직, 따뜻함에 기반을 둔 조직분위기를 강조하는, 사무실 근무 위주의 전혀 다른 색깔을 지닌 조직이었기 때문이다. 양 조직의 합병 과정에서 일 문화는 N1기업이

지니고 있던 원격근무를 포함한 자율근무 원칙을 채택해 합병 조직에 이식하고자 했으나, 완전 재택근무, 완전 자율원칙이 개인에게 주는 무거움을 뒷받침해줄 조직의 돌봄이나 지원에 대한 내부 구성원 요구 증가와 변화한 조직문화 적응 실패 등의 문제에 직면하면서 체계화를 시작하게 된다. 즉, N1의 자율근무 원칙을 유지하면서도 조직의 지원과 시스템을 강화시켜 가기 위한 전반적인 혁신이 3~4년에 걸쳐 시도되었다. 무엇보다 소규모 조직이었던 N조직의 자율문화가 합병과 함께 이질성이 높은 80여명의 조직으로 개편되면서 겪어야 하는 변화이기도 했다. N2가 다수 조직이었음에도 N1의 재택근무를 포함한 자율 근무시스템을 채택한 것은 업종의 경쟁적이고 부침이 큰 시장 상황을 고려할 때 환경 변화에 적극적으로 대응하는 조직 변화가 있어야 한다는 절박함이 존재했고, 자율근무 형태가 조직 변화의 중요한 매개가 될 수 있다고 경영진이 판단을 내렸기 때문이었다. 조직 정비기에 해당하는 3~4년은 미션과 비전, 조직 정체성을 만드는 부침의 과정을 거치면서, 업무 외의 스트레스는 줄이고 업무 효율을 높이는 한편, 조직의 핵심가치인 ‘자유와 책임’을 명확히 하는 원격근무의 체계를 잡아나갔다. 이 과정에서 가장 핵심적으로 작용했던 것은 기술적 지원, 즉 협업 툴이었다. 각자의 업무 상황(온라인, 오프라인, 휴가, 휴식, 회의 등)을 실시간 고지함으로써 회의/협업 등이 가능한 상태를 전 조직원이 알 수 있고, 각자 매일 업무 일지를 꼼꼼히 작성함으로써 개인-팀-조직 차원의 업무 공유 및 업무관련해 축적된 지식이 문서의 형태로 아카이브화됨으로써 언제든지 찾아서 업무를 이어나갈 수 있도록 했다.

이 개편 과정에서 새 합병 기업은 업무를 시작할 때 슬랙의 ‘스테이터스’ 채널에 in을 표시함으로써 조직구성원이 업무 중이라는 점을 표시하고, 업무를 마치면 해당 시스템에 out을 표시(2시간 이상 외출할 때는 나갔다 오도록 함)함으로써 공간적 분리를 메꾸는 협업체계를 체계화하고 가상의 공동 근무제도를 구축했다. 모든 구성원의 데스크톱을 노트북으로 순차적으로 교체하고, 모든 구성원이 구글수트(메일/캘린더/드라이브)/B그룹스(조직문화 관련)/깃허브(이슈트래킹, 버전관리)/라스트패스(보안 툴)/슬랙(업무 시작 및 종료, 수행 기록) 등 5개 툴을 사용한다. 회의실마다 화상회의를 위한 컨퍼런스 캠과 스피커를 비치해 언제든지 원할 때 화상

회의를 할 수 있는 시스템을 구축하고 있다. 또, 원격근무자의 고립을 최소화하기 위한 문화 프로그램 등 조직적 지원시스템을 가동하고 있다. 전면적 재택근무가 줄 수 있는 고립감을 해소하고 조직문화를 증진하기 위해 사무실 환경을 직원친화적으로 바꾸는 한편 사무실에 종종 나와 일하도록 유도하고 있다. 고립감을 해소하고 조직문화를 활성화하기 위해 격월간 타운홀 미팅, 월간 사업부 회식, 프로젝트 회식(점심시간 이용), 온라인 사내 커뮤니티 활동 지원 등의 프로그램을 가동함으로써 오프라인 활동을 통한 소통구조를 구축하고, 원격 소통의 근간이 되도록 하였다. 한편, 원격으로 소통이 원활하도록 하는 커뮤니케이션 가이드를 만든 점도 중요하다. 특히 중요한 이슈의 경우 반복해서 말하도록 함으로써 근무지를 달리하면서, 혹은 온라인으로 소통하면서 발생할 수 있는 의사소통의 에러를 최소화하려는 별도의 노력을 진행했다. 근무시간도 월별로 집계하는 관리 체제를 도입했는데 이는 통제를 목적으로 한 것이라기보다 자율근무가 종종 초래하는 과노동을 방지하기 위한 목적을 지닌 것으로 한 달 총 200시간을 초과해 근무하지 않도록 한다는 원칙을 명문화했다. 근무시간 상한을 초과하는 직원이 있을 경우 해당 관리자가 사유를 조사하고, 업무 조정에 나서는 관리시스템을 발동시킨다.

모든 개개인이 조직에 대한 책임과 자율, 성과 공유를 기반으로 일한다는 협동조합의 조직적 외피를 지니고 다시 분사한 N사의 경우에는 다시 N1과 같은 완전 자율근무를 지향하고, 관리시스템으로부터 구성원을 자유롭게 놓아주지만, 분사적 기업에서 발전시켰던 관리의 체제를 계승해 적용했다는 점에서 N1과 다르다. 즉, 자체 개발한 기술적 지원체제를 통해 조직 내 협업을 구축하고 꼼꼼한 업무 일지를 전원이 공유한다는 점에서는 그렇다.

전술했듯이 N사가 운영하고 있는 고도의 자율근무시스템은 기술적 지원에 크게 의존하고 있다. N그룹스러운 그룹웨어를 자체 개발해 사용하면서 정보 공유와 공지사항, 업무 기록, 공동 문서작업(위키 방식), 코드 리뷰 등 지식 축적체제를 구축하고 있다. 또, 업무 경험을 통한 공동작업으로 체크리스트 툴킷을 상세하게 만들고, 이를 제품화해 외부에 판매하기도 했다. 한편, 대표는 전신이었던 합병 기업의 조직 경험에 기반해 C

조합에서도 『항해하는 조직 101 가이드』라는 구성원의 일, 조직 경험을 지원하는 가이드북을 만들어 온라인을 주로 활용하는 자율업무 방식의 공백을 채우는 데 활용하도록 하고 있다. 같은 맥락에서 『항해핸드북』이라는 업무 계획 및 점검 매뉴얼도 두고 있으며, 온라인으로 조직 구성원들이 하루, 2주, 1개월, 분기 등 단위로 업무 계획을 짜고 이를 공동으로 점검하는 체계를 두고 있으며, 하루 단위로 매일 5분 정도 ‘스탠드업’이라는 화상회의, 업무 종료 시 ‘항해일지’라는 정서적 회고 문서를 남김으로써 조직의 경험을 공유하고 정서적 유대를 유지하는 장치를 두고 있다. 월 1회 총회를 열어 공동으로 중요한 의사결정을 하고, 계절별 계획을 세워 점검하는 촘촘한 체계도 마련하고 있다. 이 모든 체계가 온라인의 다양한 툴을 통해 구현되고 있으며, 구성원은 이 툴에 전적으로 의존해 일상의 일을 수행해 간다.

한편, C조합은 처음부터 조직의 목표와 운영방식에 대한 상호 간 충분한 이해를 전제하는 구성원들의 협동조합으로 시작했기 때문에 별도의 중간 관리의 역할을 요구하지 않는다. 가치와 원칙에 동의하는 사람을 한 명씩 시간을 들여서 모았고 2020년 인터뷰 당시 20인이 넘지 않는 소규모 조직으로 전체가 한 팀처럼 움직인다고 했다.<sup>19)</sup> 핵심(코어) 제도는 조직 구성원이 회의로 정하고 근무제도와 관련한 중요 이슈는 회의를 통해 공동으로 결정하는 거버넌스를 작동시킴으로써 책임을 공유하게 하는 시스템이다. 특히 근무제도에 대해서는 조합원이 아닌 직원도 참여하는 공동 결정 제도를 강하게 지향한다. N1과 N2 합병 이후 조직에 자율근무를 체계화하는 동안 근무방식에 대한 확신이 경영진에게는 없었다. 그러나 최근 팬데믹 상황은 조직 구성원과 임원진의 생각이 달라지는 계기를 제공했다. 미리 준비한 덕분에 큰 혼란이 없었고 오히려 동종의 다른 조직에 비해 변화에 더 발빠르게 적응하게 되었다는 평가도 가능했다.

한편, 분사한 N사의 경우는 팬데믹 이후 오히려 조직이 외형적으로도 성장했다. 앞에서 살펴본 것처럼 정보통신 산업의 인력난이 심한 중에도 인력 채용에 큰 문제가 없었다는 평가다.

19) 2021년 사업이 확장되면서 조직 구성원이 30여 명으로 증가했기 때문에, 이런 체계가 잘 유지될 수 있을지는 결론이 열려 있는 문제다.

“고급개발자를 데리고 오는 것은 여전히 힘든 일이지만, B기업의 인지도가 높아지면서 금전적인 보상보다는 가치를 보고 찾아오는 분들이 있어 고급 개발자 채용이 가능했다. 대기업만큼은 아니어도 중견기업 수준으로 임금을 맞추는 것을 장기적인 목표로 하고 있다. 최근 미티더 스타트업인 영리조직에 B조직이 기술투자형식으로 참여하면서 내부 한 팀이 그쪽 프로젝트 팀으로 이동했고, 해당 조직과의 임금 수준을 적정 수준으로 맞추기 위해 조직 전체의 임금체계를 인상했다. 동시에 (임금 외적 보상으로) 조직구성원들이 콘텐츠에 관여하는 활동가로서의 정체성과 만족감을 느낄 수 있도록 조직이 지속적으로 지원하는 것을 강조하고 있다.”

이런 상황에는 조직이 민주적이고 자율에 기반한, 유연한 조직문화를 지향한다는 차별적인 가치가 지원자들에게 중요하게 작용하고 있다. 즉, 경영진은, 이러한 가치를 구체적으로 외현하는 장치로서 자율을 지향하는 재택근무와 이를 떠받치고 있는 여러 의사결정체도가 지원자들에게 설득력을 갖고 있다고 평가하고 있다. 또, 조직의 성과에 대한 보상을 전체 조직원들이 공유하는 체계도 조직에 대한 신뢰를 높이는 데 작용한다.

N사의 경우 재택근무제도는 조직원의 업무집중과 만족도를 높일 뿐 아니라 유능한 개발자를 유치하고 계속 유지하는 데 크게 도움이 된다고 평가받고 있다. 또 원격근무로 회의와 의사결정을 한층 효율화하는 것이 가능해졌다고 평가한다. 소통의 문제를 우려하면서 하루 전 효과적으로 간단히 만들어 공유하고, 발언권을 평등하게 나누어 가지고, 솔직한 발언을 유도하는 등 온라인 회의의 장점을 강화하기 위해 소통 방식에 대한 다양한 고민을 체계화하고 있기 때문이다. 한 달에 한 번 오프라인으로 하던 총회도 온라인으로 바꾸었지만 설립 초기부터 원격근무를 해오던 터라서 큰 변화는 없다는 진술이다.

소규모 조직으로서 N조직의 사례는 몇 가지 중요한 지점에서 시사점을 제공한다. 첫째는 이 조직의 전신 조직인 N1 조직이 N2 조직과의 합병 이후 서로 다른 이질적인 기업문화가 만났을 때 모든 구성원이 원격근무를 기반으로 하는 자율근무체제를 선호하거나 적응하지 못하는 상황이 발생할 수 있다는 문제에 직면하고, 이를 적극적으로 해결하는 시스템의 문제에 대해 고민했다는 점이다. 이는 원격근무 상황을 한시적이거나 비

자발적인 근무 형태로서가 아닌 조직의 가치와 연계되는 중요한 방법론으로 유지시켜 가겠다는 경영진의 의지가 있었기 때문이었다. 그럼에도 불구하고 고민을 시스템으로 정착시켜 나가는 것은 쉽지 않은 과정이었다. 이 조직의 경우에도 여러 해에 걸친 장기적인 실험의 과정이 지속되었다는 점이 중요하다. 고도의 자율성에 기초하지만, 조직원이 조직의 가치를 담은 일하는 방식을 공유하기 위해 어떤 노력을 기울여야 하는지를 설득하는 과정이기도 했다. 모두가 꼼꼼히 업무 일지를 작성하고 일의 과정을 기록으로 남기며, 하루/일주일/한 달 단위로 다양한 업무의 방향을 공유하는 촘촘한 협업과 정보 및 가치를 공유하는 소통 기제를 조직이 발전시켜 왔다는 것이 중요하다. 이는 앞서 보았던 M기업에서 활용되는 정책과 상당히 흡사하다. 또 조직내부의 협업툴을 매우 세밀하게 구축함으로써 그와 같은 공유/협업 체계를 기술적으로 무리 없이 지원한다는 점 역시 중요하다. 전 구성원이 근무 방식 변경 등의 주요 의사결정에 참여하는 구조라는 점도 실험을 뒷받침하는 중요한 제도로 작동했다.

#### 4. 팬데믹 이후 근무제도 변경 요구에 직면하고 있는 3개의 중소기업(O, P, Q)

마지막으로 살펴볼 것은 팬데믹 이후 재택근무제도를 새로 도입한 3곳(O, P, Q)의 중소기업 사례다. 모두 50인 미만의 소규모 기업들로서, 앞서 논의한 것처럼 인력 구하기의 어려움, 높은 이직률 등 IT 노동시장에 대한 어려움을 공히 경험하고 있다. 이에 따라 팬데믹 이후 IT 산업계에서 새로운 일하는 방식으로 대두해 현재 상당히 광범위하게 정착되고 있는 재택근무제를 외면하기 어렵다는 인식을 공통적으로 가지고 있다. 또 다른 공통점은 경영진이나 관리진이 위의 M기업이나 N기업과 같이 성과나 생산성에 대한 자신감을 결여하고 있다는 점이다. 다른 제도와의 연관성 속에서 이 제도의 작동이 종합적 체계 속에서 정상화될 수 있다는 점을 사고하지 못할 뿐 아니라, 제도 정착기에 제도와 조직 간의 정합성을 높이는 데 상당한 시간 투입이 필요함에 대한 이해가 부족하다는 점도 공히 발견된다. 이 모든 난점의 공통 분모는 노사 간의 신뢰 부족이다. 눈앞에

보이지 않는 직원에 대해 통제력 상실의 불안을 느끼는 경영진을 설득할 만큼의 축적된 조직적, 기술적 경험과 자원이 부족하다는 점이 작용하고 있다. 상호 간에 합의된 정교한 직무 정의, 직무 지침, 협력시스템이 부재한 가운데 직원들의 표준화되지 않은 행동 방식이 이러한 신뢰의 문제를 물론 더 악화시킬 수도 있다. 이러한 상황을 보조하는 컨설팅(세 개의 기업들이 갑자기 들어온 비대면 근무 상황에 대한 혼란과 고군분투 속에서 정부 컨설팅 서비스를 공히 이용했다)이 매우 효과적으로 작용할 가능성도 있었으나, 간단하고도 표준화된 템플릿 기반의 컨설팅 효과가 만족보다는 오히려 정책에 대한 불신으로 연결된 사례도 있었다. 소규모 기업의 경우 혼란된, 전체를 조망할 수 있는 별도의 HR 전문인력을 갖기 어렵고, 정부도 전반적인 HR의 체계 속에서 새로운 근무 방식의 이슈를 조직 상황에 맞춰 진단하고 나름의 해결 단초를 제공할 만한 숙련된 컨설팅 인력을 투입할 여력을 갖추지 못했다. 이에 따라 양자의 조합이 만족할 만한 제도 도입의 첫걸음과 연결되기 어려웠던바, 아래에서는 각 기업의 상황을 간략히 기술하는 것으로 위의 상황 요약에 뒷받침하고자 한다. 사례기업은 핀테크 기업, 복합 IT 서비스(플랫폼, 융복합 지능연구, SI 컨설팅 등) 기업, IT 기반 콘텐츠 서비스(디지털 크리에이티브 에이전시) 기업 등으로 모두 개발자가 조직의 중추를 구성하고 있다.

## 가. O기업

〈표 7-5〉 O기업 개요

사업 내용	핀테크, 온라인 투자연계금융업
조직 설립 연도	2014년
구성원 규모	37명

자료: 저자 작성.

### 1) 현재 운영 중인 유연근무제도 설명

현재 재택근무는 각 부서별로 50% 이상의 인원이 하도록 돼 있다. 각자 신청해서 자유롭게 이용할 수 있다. 각 팀에서 이번 주 누가 재택하는지 공지만 하면 된다. 회사 설립 초기에는 아주 자유로운 조직 문화가 있

었다. 일이 끝나면 몇 시든 먼저 퇴근할 수 있었다(‘면퇴제도’라고 부름). 지금은 선택적 시간근로제를 운영 중이다. 출근시간대(9~10시/개발 쪽은 11시), 퇴근시간대(18~19시)가 정해져 있어 각자 맡은 업무를 조절하며 해당 시간 내에서 자유로운 출퇴근이 가능한 시스템이다. 연차도 원래 아무 절차 없이 무제한으로 쓸 수 있었는데 악용 사례가 생겨나면서 등록 시스템이 생겼다.

재택근무제도를 위해 특별히 추가한 장비는 없다. 이미 사용 중이었던 내부 통제 프로그램 및 클라우드 기반 전용망이 재택 상황과 자연스럽게 연결될 수 있었기 때문이다. 다만, 재택근무 효율성을 위해서 화상회의 솔루션을 Google Meets에서 Zoom 유료 호스트로 변경했다.

이 기업에서는 유연근무제 활용이 자율성에 기반하고 있기 때문에 (이는 기업의 구성원이 주로 IT 전문가와 금융 전문가로 양분되어 이들의 독자적 작업에 대한 요구가 높기 때문이다) 중간관리자의 역할을 특히 강조했다. 리더(팀장)들에게 재택근무 중 업무 누락이 없도록 프로젝트 관리에 집중하고, 구성원과의 심리적 연결이 약해지지 않도록 모니터링하도록 강조한다. 팀원들 중에는 ‘너무 방치된다.’는 불만도 제기하는 경우가 있어서, 리더가 팀원의 사적인 부분까지 챙기고 늘 ‘잘 지내고 있는지’ 챙기도록 하는 정서적 측면의 역할까지 강조되고 있다. 이에 따라 리더들의 업무가 과중해졌다는 의견이 자주 제기되고 있다.

## 2) 재택근무제도 도입 과정과 평가

이 기업은 노동시간 활용에 있어서는 상당히 자율적인 문화를 유지하고 있었지만, 코로나19 이전에 재택근무가 활성화된 경우는 아니었다. 코로나19 전에도 직원에게 불가피한 사정이 있는 경우 재택근무 사용이 가능했지만 예외적이었다. 재택근무 확대의 직접적인 계기는 코로나19 팬데믹으로 여러 층을 임대해 사용하고 있는 공유 오피스에서 확진자가 발생하면서였다. 방역지침에 대한 대응뿐 아니라 회사 내 집단감염이 이어질 경우 사업 전반이 중단될 위험이 감지되면서 사무실 근무 인원을 줄여야 했다. 초기에는 ‘팀별로 30% 이상 재택’이라는 지침을 만들었고, 사회적 거리두기 단계에 따라서 전원 출근했다가 다시 재택하는 식으로 변경

됐다. 이런 면에서 위험 회피가 재택근무 활용의 주요 계기라고 할 수 있다. 그러던 중 사무실에서도 확진자가 나와서 갑자기 단체로 검사를 받는 일이 있었다. 그런 상황에서의 업무 누수가 더 크다는 판단하에 평상시에 안전 수준을 높이기로 해서 지금의 방식(팀별 50% 이상)이 정해졌다. 이제는 자연스럽게 50% 정도의 인원이 재택을 선택하는 상황이 이어지고 있다.

이 과정에서 경영진이 가장 우려했던 점은 생산성 저하다. 한동안은 재택하라고 해도 안 하는 사람이 있어서, 사무실 출근자 비중이 너무 높을 때는 경영진이 개입을 하는 경우도 있을 정도였다. 그러나 시간이 경과하면서 재택근무 비중이 높아지고, 이에 따라 경영진은 생산성 저하(우려)를 어떻게 해소해야 하는지 고민하고 있는 상황이다. 이에 현재 『재택근무 중 업무 매너』 같은 가이드라인을 만들고 있다. 재택근무 시작 시 한 차례 수칙을 배포하긴 했는데 어느새 그냥 사문화되어서 구체적인 업무 중의 매너에 초점을 맞춰 다시 만드는 중이다.

유연근무제도에 대해서는 직원이 스스로 본인의 안전에 대해 선택권이 있어 만족도는 높으나 이전보다 좋은 성과를 내고 있지는 못하다는 것이 경영진의 판단이다. 아무래도 소통이 잘 되지 않는다. 화상회의 등 다양한 방식이 사용되고 있으나 여전히 제대로 활용 못 하는 사람들이 있고(금융 쪽 임원을 비롯해서 연령대 높은 직원의 경우) 이들에 대해서는 추가 교육이 필요하다. 핀테크 기업으로 금융 쪽에는 상대적 고연령의 금융 전문가들이 포진하고, IT 기술 쪽에는 상대적으로 젊은 연령의 IT 개발자들이 포진한다. 업무 협의가 상당히 원활해야 하는데, 금융전문가들은 주로 회사에 나와 있고, IT 쪽은 주로 재택을 선택해 회사밖에 있기 때문에 시너지가 나기 힘들다. 또 금융 쪽 직원들이 화상 회의 등에 익숙지 못해 초기에는 IT 인력의 도움을 받아야 하는 상황이 많이 연출되기도 했다. 그러나 IT 사람들에게 필요하니 회사에 나와 있으라는 요구를 하기는 힘들다. 또, 소속감이 저하되거나, 사회 활동이 급격하게 적어 고립감을 느끼는 인원들이 발생하고 있다. 특히 신규입사자의 경우 조직 적응에 어려움이 있다.

성과 측정과 관련해 성과 및 임금과 관련한 제도는 재택근무 이후 달

라지지 않았다. 경영진도 굳이 달라야 할 이유는 아직 없다고 보고 있다. 이는 그 이전에도 개별 베이스의 성과 평가를 임금에 반영하는 방식을 취해왔기 때문이다. 성과 평가는 리더가 하는 것과 셀프 체크가 있는데 태도 측면을 주로 본다. 업무상으로는 개별 직원만의 성과라는 것을 측정하기 어렵고, 기여도는 리더들이 자연스럽게 파악할 수 있다. 그러나 재택이 장기화되면서, 기여를 체계적으로 점검하고 피드백하는 시스템이 없기 때문에, 성과 측정이 객관적으로 되고 있는지에 대해서는 의문이 제기되고 있다.

“초기 단계에서 고용노동부 재택근무 컨설팅을 받았다. 노무 리스크를 점검하여 운영에 필요한 사항들을 준비할 수 있었다. 별도의 HR 부서가 없으므로 지원제도에 대한 컨설팅이 필요했는데 그 수요는 충족되지 않았다. 다만, 재택근무해도 근무시간과 관련한 노동법 리스크가 없다는 점을 확인한 것만 해도 좋았다는 반응이다. 또, 노사합의 양식, 재택근무 신청서 등을 알려준 것은 좋았는데 꼭 ‘중이’를 사용하는 서류를 만들도록 하는 점은 회사 상황과 맞지 않았다. HR 담당자는 상황이 비슷한 중소기업, 같은 업종의 기업들의 현황이나 좋은 대응 방법에 대해 정보를 공유할 수 있는 기회가 없으므로 그런 기회가 제공되면 도움이 크겠다는 판단을 하고 있다.”

#### 나. P기업

〈표 7-6〉 P기업 개요

사업 내용	시스템·응용 소프트웨어 개발 및 공급업
조직 설립 연도	1997년
구성원 규모	44명

자료: 저자 작성.

##### 1) 현재 운영 중인 재택/유연 근무제도

재택근무와 관련된 이 회사의 특징은 팬데믹의 파고에 따라, 정부의 방역 지침이나 상황에 따라 회사 대표가 재택 필요 여부를 판단해 그때그때 지침을 내리는 식의 간헐적 제도 운영을 한다는 점이다. 이에 따라 예측

불가능에 대한 직원의 불만이 누적되고 있다.

재택근무를 시행할 때 구체적인 운영 방식은 전 직원의 50% 이상, 개인당 일주일에 2~3회 재택근무하도록 하는 것이다. 코로나19가 심한 기간이었던 2020년 3~4월, 8~9월, 11~12월 중에 총 4개월, 2021년 8월에 1개월간 시행했다. 그 밖의 유연근로제는 도입하지 않고 있으며, 각 팀 내에서 직원의 개인 사정(자녀 픽업, 병원 방문 등)에 따른 배려는 하고 있다. 현재 시차출퇴근제 도입을 고려 중이다.

기술적으로는, 기본 업무를 구글 기반으로 하고 있어서 2020년에는 구글과 자체 인트라넷만 사용해 왔다. 최근 마이크로소프트의 팀즈를 도입하고 이를 통해 화상회의 및 업무를 진행한다. 이와 별개로 VPN 서버를 활용해 자료를 공유한다.

재택이 시행될 경우, 팀장들이 팀원들 하루의 업무 시작과 끝, 진행 정도, 일정 준수 여부를 챙기는 책임이 있음을 경영자가 상당히 강조했다고 한다. 특히 직원들의 방임을 상당히 걱정했는데, 이에 팀장들로 하여금 팀원들에게 “재택근무가 혜택이나 노는 것이 아님”을 주지시키도록 상당히 강조했다. 그러나 팀장의 개인 성향에 따라 일일이 챙기는 사람과 거의 방임하는 사람으로 나뉘고 있어서 조직 내 일관된 문화나 분위기가 형성되지 못하고 있다. 이를 제도적, 시스템적으로 해결하려는 시도는 시행된 적이 없다.

## 2) 유연근무제도의 도입 과정과 평가

2020년 코로나가 생각보다 장기화되면서 직원들 사이의 불안감이 커져서 사무실 밀집도라도 줄이자는 취지로 재택근무가 시작되었다. 제도 도입은 경영진의 주도보다는 불안감을 느낀 직원들의 주도가 큰 영향을 미쳤다고 볼 수 있다. 도입 당시 가장 우려되었던 점은 소통의 문제였다. 회사에 있을 때는 급하면 각 층에서 모여서 모니터를 함께 보면서 상의하는데 재택 상황에서 가능할지 의문이었다. 디자인의 중요성이 큰 경우에, 재택으로 세세한 수정과 확인이 가능할 것인지도 관건이었다. 원격 소통으로 업무가 원활히 진행될 수 있을지, 그에 따른 생산성의 저하 문제는 발생하지 않을지 또한 가장 중요한 문제였다.

2020년에는 처음 진행하는 제도라 업무 진도를 매일 체크하는 리스트를 만들었고, 이를 활용해야 한다는 점도 상당히 강조했다. 아침마다 꼭 화상회의를 해서 당일 업무 보고를 하도록 했는데 이에 따른 업무 과중으로 직원들의 불만이 상당했다. 이에 올해는 간소화해서 직원들 업무 부담을 줄였다.

한편, 재택근무에 대한 평가는 경영진/관리진과 일반 직원들 간에 상당한 편차가 있다. 직원들은 대체로 대면 회의 감소로 업무 효율이 올랐다는 의견이다. 출퇴근 시간 감소 때문에 시간이 절약되어서 좋다는 의견도 많고, 특히 소수 아이가 있는 여성 직원들의 경우 이 제도에 대한 반응이 매우 긍정적이다.

그런데, 관리진의 의견에 따르면, 간단한 직원 서베이를 했는데 조직에 대한 소속감은 줄어든 것으로 조사되면서, 장기간 지속될 때 생활 패턴, 업무 패턴이 무너지는 경향에 대한 조직의 우려가 크다고 한다. 그리고 재택근무로 성과측정을 할 방법이 마땅치 않다는 점도 경영진이 현재 우려하는 지점이다. 이 기업의 경우 재택근무 시 평소에 비해 생산성이 80% 수준으로 낮아진다고 평가하고 있다. 반면, 이직률이나 비용 감소에 도움된다는 증거는 찾지 못했다고 밝혔다. 사용자 입장에서는 재택근무 기간 동안 일정 지연으로 인해서 사업에 지장이 초래되는 상황이 있었고, 이 때문에 관련 부서가 전부 호출돼서 야근까지 한 일도 있었기 때문에 성과 면에서는 재택근무가 당연히 부정적인 결과를 초래한다고 보고 있다. 반면, 직원들 개개인은 성과나 몰입도에 차이가 없다는 입장이므로 양자 간에 인식차가 크다. 경영진은 직원들이 선호하는 이 제도에 대해, 재택근무가 혜택이나 권리가 아니고, 문제가 생기면 회사에 나오는 것을 원칙으로 했는데 직원들이 이 점을 무시하는 경향이 많다는 불만이 상당히 높았다.

한편, 이 문제를 해결할 만한 객관적인 성과 지표에 대한 측정방법이나 이를 매개로 한 보상 방법 등은 조직 내에 개발되어 있지 않은 상태다. 전원 출근 시에는 업무 과정을 다 같이 보기 때문에 각자 사정들이 자연스럽게 감안되고 과정을 고려할 수 있었다면, 재택근무를 하게 되면 성과 중심으로 측정할 수밖에 없다는 점을 인지하고 있는 상태다. 다만 이에

대한 방법론에 있어서는 아직 해답을 찾지 못하고 있다.

이를 정부 컨설팅 등으로 해소할 수 있다는 기대는 갖지 않고 있었다. 이 업체의 경우 장시간 근로개선을 위한 일터혁신 컨설팅과 재택근무 컨설팅을 받았는데, 그 컨설팅의 결과를 작업조직의 개선으로까지 연결하지는 못한 것으로 보인다. 정부지원의 실질적 도움으로는, 비대면 바우처 플랫폼으로 협업툴인 팀즈 1년치의 절반을 구매한 것을 들었다.

#### 다. Q기업

〈표 7-7〉 Q기업 개요

사업 내용	컴퓨터 프로그래밍, 소프트웨어 개발 및 공급, 플랫폼 운영 등
조직 설립 연도	2017년
구성원 규모	27명

자료: 저자 작성.

##### 1) 현재 운영 중인 재택 및 유연 근무제도

현재는 한정된 일부 직원(지방에 거주하는 디자인 직원 1명)만 상시 재택을 실시하고 코로나19로 격리 중일 경우 재택을 실시하고 있다. 2021년 말 회사가 지방으로 이전하는 시점부터 본격적으로 재택근무를 확대 실시할 계획이다.

기타 유연근무제도로 현재 시차출근제를 사용 중이다. 출근시간대(8~10시), 퇴근시간대(17~19시) 사이에서 자유롭게 8시간 근무하도록 하는 시스템을 운영하고 있다.

재택근무를 본격적으로 시행하지 않았으므로 현재 기술적으로는 파일 서버(나스)와 그룹웨어(다우 오피스)만을 사용 중이다. 다만, 업무 시 그룹웨어, 지라 등을 사용해 왔기 때문에 업무나 협업 등으로 소통하는 데 불편은 없었다. 추후 재택근무를 확장하기 위하여 고객사인 S에서 개발한 소프트웨어를 도입하여 적용하고자 준비 중이다.

현재 재택을 조건으로 입사한 지방 거주 디자인 직원 1명만이 상시적으로 재택근무를 하고 있고, 이 직원의 경우 팀장과의 소통에 문제가 발생한 적이 없어 기타 다른 제도적 정비를 고려한 적은 없다. 다만, 향후

중간관리자 중심의 업무 지시, 파악, 관리가 중요하므로 이들의 소통능력이 중요할 것으로는 생각하고 있다.

## 2) 유연근무제도의 도입 과정

예외적으로 상시 재택을 하는 직원은 2019년 5월부터 근무했으므로 상당기간이 흘렀지만, 재택근무에 대한 체계적인 접근의 필요성이 체계적인 것은 없다. 다만, 코로나19 확산으로 직원 전반에 대한 재택근무 필요성이 대두됐다. 삼성 협력업체이고 그쪽 사무실에 들어가서 일하는 직원들이 있다 보니 삼성에서 요구하는 안전 수준을 맞춰야 하는 문제도 실질적으로 재택을 고려해야 한다는 인식을 갖게 한 계기였다. 여기에, 코로나19 상황으로 자가격리하게 된 직원들이 14일 재택근무를 체험하게 되었고, 개인적으로도 해볼 만하다는 의견, 조직이 이를 제도로 도입해도 좋겠다는 의견들이 개선되기 시작했다. 이런 분위기 속에서 최근 8월 말 출산휴가를 끝낸 직원도 재택으로 일을 시작하게 됐다.

이런 상황 속에서 최근 12월을 예정으로 현재 서울에 있는 사무실을 수원 쪽으로 옮기려 하고 있어서 재택근무 도입 필요성이 더욱 커지고 현실화되었다.

재택근무를 제도로 도입하려는 상황에서 가장 우려되는 점은, IT개발 회사이고 클라이언트사를 상대하는 데서 오는 정보보안과 직원의 성과 관리에 대한 문제다. 그러나 아직 가보지 않은 길이고, 상황에 대해 그림을 그려볼 수 없기 때문에 구체적으로 고민하지는 못하는 상황이고 상황이 만들어지면 부딪혀 해결하겠다는 생각이다. 특히 직원의 성과 관리와 관련된 관리팀의 우려는 이제까지 전사적인 평가 시스템이 없었다는 점, 특히 보상과 연계된 성과시스템이 부재하다는 것과 관련된다. 성과평가가 없지는 않지만, 대개 역량 향상을 위한 코칭의 성격이었다. 관리팀 책임자는, 재택근무를 하게 되면 결과만이 아니라 과정에 대한 모니터링이 필요하다고 생각하는데 팀장과 직원의 1대 1 관계에 국한되지 않고 다른 팀원이나 타 부서 사람들과도 신뢰관계가 형성되어야 하므로, 관리가 필요하다는 입장을 보였다.

이러한 고민 속에서, 정부의 재택근무제도 도입을 위한 컨설팅을 지원

받았다. 재택근무의 개념과 재택을 위한 전반적인 기본 준비 사항 등에 대하여 기반을 마련할 수 있었다는 점은 수확이었지만, 실제 도입을 위해서는 좀 더 구체적이고 실질적인 준비가 필요하고, 실제 운영에 대한 구체적 컨설팅이 필요하다고 생각하는 계기가 되기도 했다. 특히, 재택 시 문제가 되는 근태관리, 보안, 성과관리 등에 대한 구체적인 정보나 사례를 얻을 수 없다는 점에서 아쉬움을 느꼈다고 한다. C-3사와 같은 소규모 기업은 IT 장비 및 소프트웨어에 정보와 예산에 대한 지원이 절실하다며, 각 기업에 맞는 IT 인프라를 찾아준다는지, 클라우드 기반 인프라 도입에 대한 비용 지원에 대한 요구를 언급했다.

## 제4절 소 결

팬데믹 이전 상황에서 진행된 재택근무 WFH(Work From Home: WFH)와 공간제약 없는 근무(Work From Anywhere: WFA) 등 비대면 근무방식과 그 개인 및 조직 효과에 대한 축적된 외국 경험연구들의 분석결과는 일관되지 않고 긍정과 부정이 혼재한다(Boell et al. 2016; Charalampous et al., 2019). 근무 방식 그 자체로 개인 혹은 조직 성과에 어떤 결정적 작용을 하기 어렵다는 것을 암시하는 결과다. 즉, 비대면적 근무 도입을 성공적인 경험으로 만드는 데 고려해야 할 다양한 조건이 필요하다는 의미다. 효과를 명확하게 예측하기 힘든 경우 기업들이 해당 제도를 도입하는 데 주저함을 낳을 수 있다. 실제로 위에서 살펴본 중소기업 중에는 재택근무에 대한 불안으로 제도의 도입이나 지속에 상당한 우려를 표하고 있었다.

사용에 편차를 낳는 요인으로는, 성공적인 경험을 만들어낼 조건을 만들 수 있는 여건이나 능력을 가진 기업이 제한적이라는 점을 생각해 볼 수도 있다. 앞선 경황 조사의 재택근무 활용여부를 기업규모, 산업에 따라 살펴보았을 때, 제도 도입에 있어 대중소기업 간, 산업부문 간 상당한 격차가 있다는 점도 기업 혹은 기업 내 구성원들의 상이한 여건이나 능력

이 반영된 결과일 수 있다.

이에 이 장은 기업규모, 기업 내 사업/인력 구성상의 특성, 재택근무 도입 시기, 코로나19 국면에서의 재택근무 관련 적응 차이와 그 원인을 짚어볼 수 있는 몇 개 기업의 사례분석을 통해 위에 언급한 여러 장소적 유연성의 장점과 난점이 한국의 ICT 기반 기업들에서 여하히 다루어지고 있는지를 기술하는 데 초점을 두었다. 특히 팬데믹 장기화에 따라 외국 ICT 기업 등에서는 하이브리드 조직으로의 변화가 대체적인 추세로 부상하고 있는 데 반해, 한국의 ICT 산업에서는 확산되는 추세 외에 변화의 방향과 관련해 아직 뚜렷한 조짐을 감지하기는 어려운 상황임을 전제로 기업 간 차이를 만들어 내는 요인과 양상에 보다 초점을 두고 간략한 양적 분석과 질적 분석을 시행했다.

먼저 살펴본 경제활동인구조사 부가조사의 유연근무 활용을 중심으로 본 간단한 양적 분석에서는, ICT 산업이 여타 산업과 구별되는 지점을 확연히 살펴볼 수 있었다. 산업 전반으로 볼 때는 2020년에 이어 2021년 재택근무의 확산은 현저했지만, 유연근무 전반의 미미한 증가 속에서 재택근무를 활용한 임금 노동자는 약 5%여에 불과했다. 그러나 정보통신산업의 경우 고도의 몰두와 상당시간의 독립 작업을 요구하는 작업과정의 특성, 현 노동시장의 인력난, ICT 기업에 고유한 유연성, 자율성에 대한 문화적 요구가 복합적으로 작용해 재택근무 활용 비중이 산업 내 전체 임금 노동자의 1/4에 이를 정도로 높아져 전 산업과의 격차를 벌리고 있다. 특히 SW 개발 인력, 연구 인력 등 전문직, 대규모사업체, 유노조 사업체 노동자들의 활용도는 산업 내 평균을 훌쩍 뛰어넘어 이들 부문에서는 업무 특성상 재택근무를 활용할 수 없는 경우를 제외하고는 거의 모든 근로자가 재택을 경험하고 있다는 점을 알 수 있었다. 이렇듯 산업 내 급격히 확산되고 있는 재택의 경험은 산업 전반의 규범과 분위기에도 작용해 산업 간 격차를 더 벌릴 것으로 예상된다. 단, 디지털 전환과 관련해 ICT 산업과 여타 산업의 융합이 급격히 전개되고 있으므로 ICT 산업의 이러한 확산세가 제한적으로나마 연관관계에 있는 산업들로 전파될 가능성도 크다는 점에서 이 산업의 변화 방향에 주목할 필요가 있다. 그러나 다른 한편, 산업 내 격차도 여전히 강하게 존재했다. 특히 소규모 기업과 대규

모 기업 간 격차, 직종 간 격차, 유노조 기업과 무노조 기업 간 격차가 컸다. SW 개발자의 시장 내 모빌리티가 크고 전문가로서 직종시장에 대한 정체성이 높아, 제도를 활용하지 못하는 섹터에서 불만이 한층 크게 나타날 수 있다.

사례연구에서도 그런 양상의 일단을 확인할 수 있었다. 기술력과 관리력, 그리고 첨단 기술을 다루는 기업이미지와 상징성에 대한 요구가 높은 대기업과 이런 요건에서 제약이 큰 중소기업 사이에 제도 도입과 수용 양상의 격차가 매우 컸다. 사례연구의 대상이 된 대기업은 2018년 이래 도입한 ‘팀 혹은 개인의 자율성에 기반한 근무제도 디자인’이라는 기치하에 매우 섬세하고도 다양한 정책의 진화를 거듭한 끝에, 최근 가장 급진적인 WFA의 도입 필요성을 모색하는 단계에까지 이르고 있다. 그럼에도 아직 평가나 보상제도 등 기타 HR 전략과의 상보성 확보는 중요한 과제가 되고 있다. 그러나 소규모 기업들 가운데 다수는 준비가 되지 않은 상태에서 제도를 도입하면서 제도를 뒷받침할 자원의 미비 속에 제도에 대한 경영진의 불신, 제도를 요구하는 직원들에 대한 불신이 가중되는 모습을 보이기도 했다. 재택근무 등 일하는 방식의 제도전환이 관련 제도들과의 연관성 속에서 정교한 디자인과 조직 내 조정에 필요한 시간을 요하는 일이라는 점을 고려하지 못하는, 그로 인해 제도 자체에 대한 불신을 막연히 품는 경우도 발견할 수 있었다. 이럴 경우 재택근무가 생산성과 관련해서도 좋은 결과를 낳지 못한다. 그러나 이를 중소기업의 일반적 특성이라고 보기는 어려웠다.

중소기업 중 대표의 자율적이고 민주적인 작업조직에 대한 의지, 이를 실현할 도구로 유연한 일하는 방식에 대한 믿음으로 장기간에 걸쳐 이를 실현하기 위한 정교한 작업장 디자인과 실험을 지속한 경우, 그리하여 재택근무를 지원할 협업의 기술과 관리체계, 소통체계를 조직 수준에 맞게 정립한 경우는 상당히 다른 결과를 낳았다는 점을 살펴보았다. 제도가 충분한 고려와 준비 속에, 노사 간의 충분한 소통 속에 시행될 때는 여전히 많은 난제들이 있지만, 비교적 양자 간에 만족을 높이고 조직적 안정, 신뢰를 높이는 방향으로 작용한다는 사실을 확인할 수 있었다. 특히 조직문화, 성과 평가, 보상제도, 소통 기제 등과 관련해서는 조직상황에 부합하

는 데에 상당한 준비가 필요하다는 점을 확인했다. 중간관리자의 역할이 매우 중요하지만, 기존의 여러 업무적 책임에 더해 재택근무로 인한 정서적 관리를 포함해 부가적 상황에 대한 업무 부담이 가중되면서 중간관리자에 대한 특별한 고려가 필요하다는 점도 확인할 수 있었다.

## 제 8 장

### 미국 정보통신(ICT) 산업의 비대면 근로

#### 제1절 들어가는 말

##### 1. 미국 ICT 산업의 특징과 주목되는 비대면 근무 이슈

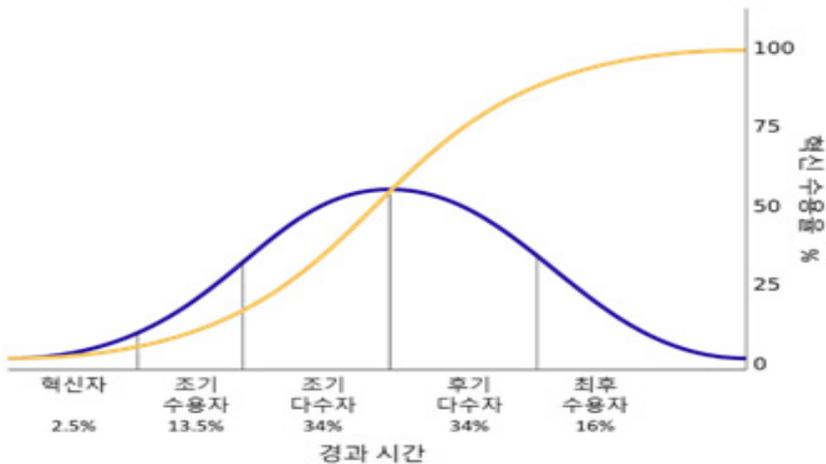
해외 사례 연구 부분은 주요한 혁신의 확산을 선도하고 있는 미국 실리콘밸리 지역의 ICT 기업들의 비대면 근무방식의 사례를 살펴보고 향후 한국 기업에서의 비대면 근무방식의 정착에 도움이 될 수 있는 기업 제도들과 이를 정부가 지원할 수 있는 효과적 정책방안을 도출하는 것을 목적으로 진행되었다.

미국 ICT 업종의 특징은 제4차 산업혁명기의 경제를 견인하는 기술 혁신을 선도한다는 점이다. 기업의 핵심 기술이 혁신되면, 자연히 이를 제대로 구현할 수 있도록 경영 및 인사상의 혁신-소위 ‘새로운 일하는 방식’의 출현과 도입-이 따르기 마련이다. 이에 적응하지 못하는 기업들은 인사상의 뒷받침이 부족하여 혁신적인 기술을 활용하지 못하게 되고, 그 결과 새로운 경제 안에서의 경쟁에 밀리고 도태되게 된다. 비대면 근무 역시 코로나19바이러스 감염증으로 급속히 도입이 된 것은 사실이나 일시적이거나 국지적인 현상이 아니며, 제4차 산업혁명기에서 성공하고자 하는 국가와 기업들이라면 반드시 필요한 경영 및 인사상의 혁신, ‘새로

운 일하는 방식’ 중 중요한 한 요소라는 면에서 주목하고 전략적 도입을 검토해야 한다.

이런 관점에서 비대면 근무의 출현을 사회학자 에버렛 로저스(Everett Rogers)의 혁신확산이론에 비추어 보면(그림 8-1 참조), 코로나19바이러스 감염증 이전에 이미 비대면 근무를 시행한 기업들은 ‘혁신자(Innovator)’에 해당한다고 보겠다. 코로나19바이러스 감염증 기간 중에 많은 기업들이 자의로 도입하지 않고도 대거 비대면 근무방식을 경험해보게 되었으므로, 팬데믹 이후에도 비대면 근무방식을 시행하려는 기업들이 ‘조기수용자(Early-Adopters)’에 해당한다. 조기수용자는 혁신확산이론에서 전체 집단의 13.5% 정도로 상정되는데, 이들이 이 뒤를 따르는 ‘조기다수자(Early Majority)’ 집단의 혁신 도입에 큰 영향을 미치기 때문에 조기수용자의 성공이 혁신확산이 이루어지느냐 마느냐의 결정 요소가 된다. 즉, 비대면 근무방식의 조기수용자 기업들의 성공여부가 나머지 기업들을 포함한 국가경제가 4차 산업혁명 기술혁신을 통한 경쟁우위를 누릴 수 있는 길을 열어주는 정책적/전략적 지렛대가 될 수 있다는 것이다.

(그림 8-1) 에버렛 로저스(Everett Rogers)의 혁신확산이론



자료 : Wikipedia(2021. 11. 22), “Diffusion of Innovations.”<sup>20)</sup>

20) [https://en.wikipedia.org/wiki/Diffusion\\_of\\_innovations](https://en.wikipedia.org/wiki/Diffusion_of_innovations)(검색일 : 2021년 11월 25일).

이에 본 장의 해외 사례는 4차 산업혁명의 기술을 선도하고 있으며 비대면 근무방식을 포함한 인사 및 경영상 새로운 일하는 방식 면에서도 혁신을 선도하고 있는 미국 ICT 업종에서 선정하였다. 지역 면에서는 캘리포니아주 실리콘밸리 지역의 사례를 선정하였는데, 이는 미국의 국가적 특성상 주정부 및 지역정부에 따른 정책의 편차가 매우 크므로 비대면 근무방식의 정착을 지원하는 정책방안을 도출하기 위해서는 진보적인 정책환경인 캘리포니아주와 실리콘밸리가 적합하기 때문이다. 혁신확산이론으로 보자면 해당 업종과 지역이 함께 혁신자와 조기수용자에 해당하여 한국 기업들에게 어떤 정책적 지원이 필요한지를 모색하는 대상으로 적합하다.

연구질문은 비대면 근무방식의 현황, 출현 과정, 인사관리 및 노사관계상의 이슈를 살펴보는 전체 연구질문에 기반하여 설정하되, 사례 선정에서 비대면 근무방식과 그 영향이 기업의 규모/성장에 따라 다른 모습으로 나타나는가를 점검함으로써 대기업, 중소기업, 스타트업에 망라하는 다양한 규모의 한국 기업 상황에의 적용성을 최대한 확보하였다.

본 장의 해외사례 연구 부분의 연구질문은 아래와 같다.

- 미국 기업에서 비대면 근무방식의 도입 현황은 어떠한가? 생산성에 끼치는 영향은?
- 미국 기업에서 비대면 근무방식의 운영에 코로나19, 디지털 기술, 그리고 근로자 비대면 선호 문화는 어떠한 영향을 주는가?
- 미국 ICT 기업에서 비대면 근무방식은 어떤 모습을 보이는가?
- 미국 ICT 기업의 경우, 기업의 규모(대기업 vs. 스타트업)에 따라 비대면 근무방식이 다른 모습을 보이는가?
- 비대면 근무방식으로 인해 제기되는 기업의 인사관리, 노사관계 이슈는 무엇인가?

## 2. 연구방법

‘비대면 근무방식의 출현과 과제’라는 연구과제의 성격상, 본 연구는 기존 가설이 존재하지 않은 상황에서 현황을 분석하여 정책 방향을 설정하

는 데에 도움이 될 통찰을 얻고자 하는 탐색적 연구이다. 이에 따라 연구 방법은 탐색적 연구에 적합한 현황통계와 사례조사를 중심으로 진행되었다. 사례간 비교 시 연구 관심사항 외의 변수의 개입을 최소화하기 위하여 ICT 업종 중에도 ‘클라우드상 빅데이터 분석’ 업종에 집중하여 사례를 선정하였는바, 위에서 언급한 것과 같이 이 분야는 향후 비대면 근무방식 뿐 아니라 새로운 일하는 방식의 기간이 되는 4차 산업혁명기에 경제의 중심으로 부상하는 업종이라는 부가적 이점이 있다.

가. 미국 기업의 비대면 근무방식 확산 현황: 문헌조사를 통해 현황 통계를 확보

나. 연구대상: 미국 ICT 기업 사례조사(표 8-1 참조)

- 1) ICT 기업 중에도 실리콘밸리 지역의 ‘클라우드상 빅데이터 분석’ 기업을 선정
- 2) 기업의 크기 및 성장 단계가 대비되는 대기업과 스타트업의 성공 사례 각 1개 선정

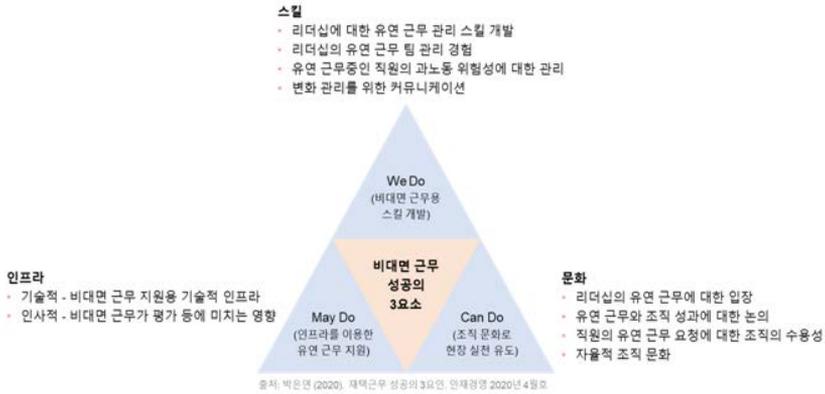
〈표 8-1〉 연구대상

기업명	기업규모	구성원	창업 시기	특기사항
스노우플레이크 Snowflake	대기업	3,000명	2012년	2020년 9월 코로나 중 상장 현 시가총액 약 70조 원
트랜스폼 Transform	스타트업	20명	2019년 12월 (코로나 직전)	코로나19바이러스 사태 직전 창업 전 기간 비대면 근무로 성장

자료: 저자 작성.

다. 비교 분석의 틀: 비대면 근무 성공의 3요소 - 인프라, 문화, 팀스킬  
시가총액이 약 70조 원에 달하여 코스피에서라면 3위에 해당할 규모의 대기업인 스노우플레이크와 구성원 20~30명 규모의 스타트업인 트랜스폼을 효과적으로 비교하기 위해서 2019년 코로나19바이러스 감염증 발발 시 개발하여 미국, 한국, 유럽의 기업 사례들을 통해 검증해온 ‘비대면 근무 성공의 3요소’를 분석의 틀로 사용하였다(그림 8-2 참조).

(그림 8-2) 비대면 근무 성공의 3요소



자료: 저자 작성.

간략히 소개하자면 기업 차원에서 비대면 근무방식을 도입하여 경영상의 성공으로 이어지기 위해서는,

- 비대면 근무를 “할 수 있게” 지원하는 인프라가 갖춰져야 시도라도 가능하며
- 그에 더해 비대면 근무를 “해도 되게” 해주는 조직문화가 현장실천을 유도하고
- 비대면 근무를 “하면 (일이) 되게” 비대면 근무에 적합화된 팀스킬을 개발해야 하고, 이 3요소가 일정 수준으로 갖추어졌을 때에야 비로써 기업 수준에서 비대면 근무를 통해 대면 근무와 같거나 뛰어난 성과를 창출할 수 있다는 것이다.

## 제2절 미국 기업에서의 비대면 근무방식 확산 현황

2019년 3월 코로나19바이러스 감염증에 대한 대처로 재택령을 발동한 캘리포니아주를 필두로 미국 전역의 많은 기업들이 비대면 근무를 좋은 선택으로 도입하여 거대한 사회적 실험이 시작되었다. 처음 몇 달 동안의 “곧

‘정상’으로 돌아갈 것”이라는 기대는 많은 기업에서 일 년 반이 넘게 지속된 비대면 근무를 거치면서 점차 ‘새로운 정상(New Normal)’을 기획하려는 움직임으로 바뀌어갔다. 이에, 현재 미국 기업의 경영과 인사의 초유의 관심사는 “대면이나 비대면이나, 그것이 문제로다”, 즉, 코로나19바이러스 감염증 기간에 대거 도입한 비대면 근무를 일상화할 것인지 말 것인지를 결정하는 것과 그에 따라 구성원들과 어떻게 커뮤니케이션하고 각종 인사 제도를 새로이 정비할 것인가이다. 이는 비단 미국뿐 아니라 포스트코로나로의 전환기에 있는 전 세계 인사와 경영의 최대 과제이기도 하다. 이와 관련한 미국 유수의 기관들의 조사와 통계를 종합하여, 1) 비대면 근무가 지속될 것인가 말 것인가, 2) 만약 지속이 안/된다면 왜인가라는 두 측면에서 미국 기업에서의 비대면 근무방식의 확산 현황을 살펴보고, 3) 현재까지 확인된 비대면 근로가 생산성에 끼치는 영향을 점검해본다.

**Q) 미국 기업에서 비대면 근무는 지속될 것인가 말 것인가?**

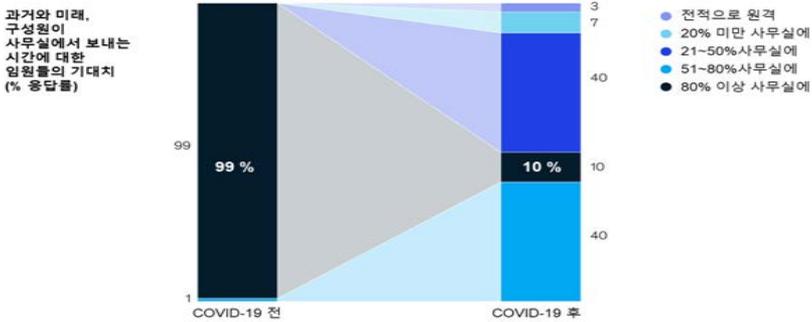
**A) 그게 아니라 혼합형(Hybrid)이 되고 있다.**

미국 기업들이 “비대면 근무를 코로나19바이러스 감염증이 잠잠해진 후에도 지속할 것인가 말 것인가?”라는 첫 번째 질문은 사실은 질문 자체가 틀렸다. 왜냐하면 대부분의 미국 기업들이 재택근무를 포함한 비대면 근무를 완전히 지속할 것이거나 코로나19바이러스 감염증 이전의 사무실 근무 형태로 완전히 돌아가는 것도 아닌 대면 근무와 비대면 근무를 섞은 하이브리드(Hybrid), 소위 혼합형 근무양식을 채택할 계획을 세우고 있기 때문이다.

이렇게 미국에서 대면-비대면 혼합형 근무가 대세가 될 것임을 보여주는 데이터는 맥킨지(McKinsey)가 기업 임원들 100명을 대상으로 실시한 조사에서 확연히 나타난다.

구성원들이 사무실에서 보내는 시간에 대한 임원들의 기대치를 물어본 결과(그림 8-3 참조), 코로나19바이러스 감염증 이전에는 99% 구성원들이 대부분의 근무시간을 사무실에서 보내는 대면근무가 절대적인 대세였던 것에서 감염증 사태 이후는 이런 대면근무를 기대하는 임원들의 비율

(그림 8-3) 대면근무 계획을 하는 미국 기업의 비율, 99%에서 10%로 하락



자료: McKinsey(2021. 5. 17), “What Executives Are Saying About the Future of Hybrid Work”.

은 불과10%로 줄어들었다. 반면 구성원들이 근무시간 중 20~80%를 사무실에서 보내는 형태, 즉 혼합형 근무를 기대하는 임원이 80%에 이르러 절대다수가 되었다.

미국에서 이와 같은 비대면 근무의 확산과 혼합형 근무가 대세가 되는 양상은 비단 기업에만 국한된 것이 아니다. 교육기관인 하버드대학교나 워싱턴대학교 등도 비대면 및 혼합형 근무를 위한 제도, 예시, 그리고 팁들을 제공하고 있음을 웹사이트에서 볼 수 있다(그림 8-4 참조).

(그림 8-4) 교육기관들도 이미 ‘혼합형(Hybrid)’을 지향하고 있음을 보여주는 하버드대 웹사이트



자료: Harvard University Information Technology website(2021. 11. 22), “Resources for Hybrid Work”.<sup>21)</sup>

이 중 하버드대학교를 보면 ‘혼합형 일하는 방식을 위한 자료들(Resources of Hybrid Work)’이라는 제목으로 교수진과 구성원들을 위한 포털을 만들고, 여기에 줌과 마이크로소프트 외부자료를 포함한 각종 팁을 모아서 제공하고 있다. 주목할 것은, 그림에서도 보듯이 사용하는 용어가 이미 ‘Hybrid Work’ 즉, ‘혼합형 일하는 방식’으로 바뀌었다는 것이다.

### Q) 미국 기업들이 비대면과 혼합형을 도입하려는 이유는?

#### A) 안 하면 구성원 대거 이탈, 인재전쟁에 패배한다

그렇다면, 왜 이렇게 많은 미국 기업들과 임원들이 대면과 비대면을 섞은 혼합형을 계획하고 있는 것일까? 한마디로 답하자면 이는 실리콘밸리는 물론이고 미국 전역에서 나날이 치열해지고 있는 인재전쟁에서 살아남기 위함이다.

미국의 인재전쟁의 현황은 각종 사례에서도 나타나지만 전체 국가 통계에서도 자명하다. 코로나19바이러스가 불확실성으로 잠시 곤두박질했던 미국 노동시장의 이직률은 백신 접종과 함께 정상화의 기미가 보이자 언제 그랬냐는 듯이 치솟기 시작하여 미국 노동부가 발표한 월별 이직률이 2021년 4월 20년 만의 최고치이자 그 전달의 거의 두 배 가까운 수치인 2.7%로 상승하였다(그림 8-5 참조). “사무실로 귀환이 웬 말? 아예 회사를 떠나겠다.”라는 월스트리트 저널 기사의 제목과도 같이 이렇게 대거 이직이 일어나고 있을뿐더러 특히나 성과가 탁월한 핵심 인재들의 이직 의사가 더 높아 미국 기업과 인사들은 인재 유지를 위해 온갖 수단을 강구하게 되었다.

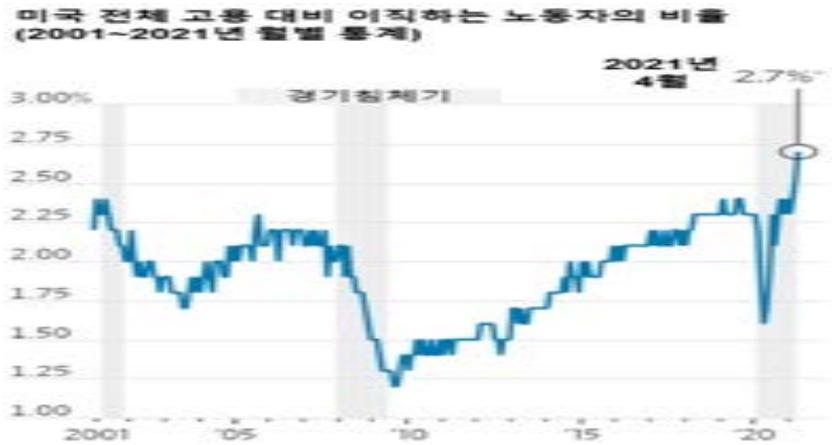
그중에서도 일 년이 넘는 재택령 기간 동안 시행해온 비대면근무의 경우는 이미 구성원과 기업 간의 고용관계에 대한 암묵적인 의무와 기대인 ‘심리적 계약(psychological contract)’의 일부로 정착되어, 얼마간이라도 비대면근무의 선택지를 제공하지 않고 완전히 철회하는 기업들은 심리적 계약을 위반하는 것으로 인식되면서 강력한 부작용을 경험할 수밖에 없는 상황이 된 것이다.

21) <https://huit.harvard.edu/staff>(검색일: 2021년 11월 6일).

이 관련 통계를 종합해 보면 적게는 1/3에서 많게는 1/2에 해당하는 미국 기업의 구성원들이 “코로나19바이러스 감염증이 끝난 후 지금 회사에서 재택을 포함한 유연근무제를 제공하지 않으면 이직할 생각이다.”라고 응답한 결과가 여러 설문조사에서 나와 전적으로 대면근무로 귀환하려는 기업은 자칫하면 출혈성 인재 유출을 겪을 위험성이 있음을 확인할 수 있다.

- 조직분석통계 플랫폼 기업인 휴머나이즈(Humanyze)가 1,400명 넘는 미국 지식노동자들을 대상으로 실시한 설문조사에서는 31%가 유연근무가 안 되면 이직할 의도라고 응답했고,
- 컨설팅 기업인 플렉스잡스(Flexjobs)에서 2,100명의 비대면근무를 경험한 미국과 캐나다의 노동자들을 대상으로 실시한 설문에서는 무려 58%가 유연근무가 안 되면 이직할 의도라고 응답했다(Pelta, 2021).

[그림 8-5] 미국의 인재전쟁, 20년 만에 최고의 이직률



자료: 미국 노동부; Wall Street Journal(2021. 6. 13), “Forget Going Back to the Office - People Are Just Quitting Instead”.

유연근무 및 혼합형을 선호하는 가장 큰 이유로 다른 지역으로 이사를 하여 삶의 질을 높이고 생활비와 집값을 아낄 수 있다는 점을 들었다. 이는 한국 기업과 구성원들에게도 적용될 수 있는 점임은 물론이며, 비대면 근무 관련 정책과 부동산 정책 간 연계에도 시사점을 찾을 수 있다.

Q) 비대면근무-혼합형을 도입하면, 기업 성과와 생산성은 어찌고?

A) 조건이 적합하면 대면근무와 생산성이 같거나 향상된다는 연구들이 다수 등장하고 있다.

휴머니이즈(Humanyze)는 조직분석통계 전문기업으로, 본 장에서 언급하는 내용에는 앞의 설문조사 결과와 더불어 기업 구성원들 간 이메일 소통 행동에 기반한 빅데이터 분석 결과도 포함되어 있다. 이에 따르면 코로나19바이러스 감염증으로 인한 비대면 근무 기간 동안 가까이 일하는 팀 내 동료 및 상사들과의 소통 빈도가 증가하여 팀 내부 협업에 긍정적인 영향을 미친 증거를 볼 수 있을 뿐만 아니라, 직급 간 소통은 27% 증가하여 중장기적으로는 수평적인 조직문화 구축에 기여할 수 있는 가능성을 엿볼 수 있다.

또 한 가지 코로나19 사태 초기에 비대면근무로 들어설 때 많이 언급되었던 우려 중 하나가 비대면근무가 근로자의 생산성 저하로 이어지지 않을까 하는 것이었다. 2021년 현재, 이 방면에 관련된 미국 기업 관련 연구결과들을 보면 대부분 이는 기우였음으로 밝혀지는 추세이다.

- 플렉스잡스(Flexjobs)의 설문에서는 비대면근무로 생산성이 향상되었다는 구성원들이 55%로 가장 많았고, 불과 6%의 응답자만이 생산성이 저하되었다고 보고했다.
- 맥킨지(McKinsey) 설문에 응답한 임원급 역시 생산성이 증가했다는 의견이 항목에 따라 80~90%에 달해 미국의 경우는 구성원이든 경영진이든 비대면 근무가 생산성에 긍정적인 영향을 끼쳤다는 것에 대략적인 동의가 이뤄지는 편이다.
- 휴머니이즈(Humanyze)의 행동 데이터 분석에서도 비대면 근무 중 하루에 10시간 넘게 일하는 구성원의 비율이 57%로 늘어나 제도 실시 초기에 대두된 비대면 근무상황에서의 근무태만 우려와는 반대로 구성원들이 대면 근무 때보다도 도리어 더 열심히 일함에 따라 차라리 과노동을 우려하고 조직이 과노동 리스크를 관리하는 것이 필요해진 것으로 나타났다.

휴머니이즈 연구결과를 조금 더 상세히 보아 한국 기업에 비대면근무

확산에 시사하는 바 두 가지를 뽑아보았다. 첫째, 위의 통계에서처럼 비대면근무가 일상화되면서 조직이 과노동 리스크를 주도적으로 관리하지 않고 근로자 개인의 책임으로 두거나 과노동을 권장 또는 방치하는 경우에 번아웃(burn out) 현상이 일어나 생산성이 저하되고 창의성이 떨어져 기업의 지속적 혁신에 부정적인 영향을 미치게 된다는 인식이 확대되고 있다는 점이다. 이에 따라 선도적인 기업들에서는 조직차원에서 비대면 또는 혼합형 근무에서 발생하는 과노동 리스크를 관리할 수 있는 방안을 모색하고, 이를 지원하는 도구들을 개발하기 시작하였다. 일례로 마이크로소프트사는 코로나19바이러스 감염증이 한창인 2020년 가을에 ‘Virtual Commute(가상 출퇴근)’를 개발하여 구성원들이 일과 삶의 경계를 분명히 하고 가상 퇴근 후에는 업무를 하지 않아 과노동의 위험성을 줄이도록 지원할 수 있게끔 Microsoft Teams에 기능을 추가하였다. 한국은 2020년 기준 OECD 국가 중 세 번째로 긴 평균노동시간을 가지고 있어 과노동의 리스크가 이미 심각하다(OECD, 2020). 한국 조직들은 이와 같은 상황을 충분히 인식하고, 비대면근무의 도입 및 확산의 일부로 조직차원의 과노동 리스크 관리를 반드시 함께 도입해야만 생산성에 긍정적 영향을 누릴 수 있을 것이다.

(그림 8-6) 휴머니이즈의 비대면 연구 보고서 중 일부 발췌



자료: Humanize(2021), Future of Work Report: The Impact of Remote Work on Employees & the Future of Work Post-Pandemic.

둘째, 그림에서 보듯이 팀 내부의 소통빈도는 올라가 팀 내 협업이 강화된 반면, 팀을 제외한 외부와의 직접 소통빈도는 21% 줄어들었다고 나타났다. 늘 협업하는 사람들이 아닌 다른 팀/분야의 나와 다른 생각을 가진 다양한 사람들과 소통하는 것이 혁신에 중요한 요소이므로, 이 부분은 인사 리더들이 비대면근무와 혼합형을 도입할 때 반드시 주의하여 확대된 팀 간 소통을 의도적으로 도모하고 지원하는 제도를 함께 도입해 보완 해주어야 한다.

첫 번째 연구 질문의 답변을 요약하자면 미국에서는 기업뿐 아니라 교육기관 등도 포함한 조직들에서 비대면근무의 확산 현황이 대대적이며, 코로나19바이러스 감염증 이후의 뉴노멀은 대면-비대면 ‘혼합형(Hybrid)’이 되는 추세이다. 조직들이 이런 선택을 하는 이유를 크게 두 가지로 나누어보면 (1) 외부적으로는 심리적/사회적 제약이 급변하는 환경 속에서 더욱 치열해지는 인재전쟁에서 패배하지 않기 위한 움직임과, (2) 동시에 내부적으로는 지난 일 년 반 동안의 비대면 근무가 우려했던 바와 같이 생산성에 차질을 주는 것이 아니라 경우에 따라서는 생산성이 올라가기도 하는 것을 목격하였기 때문이다. 한국 조직들과 비교할 때에는 이와 유사한 외부적 환경 변화와 인재전쟁의 압력이 작용하는 조직인가 아닌가를 우선 판단하면, 변화에 대한 수용성을 가늠하여 도입과 확산을 지원할 수 있을 것이다. 내부적 생산성이 올라가는가 떨어지는가는 비대면 근무를 어떻게 도입하고 활용하는가에 따라 크게 달라질 수 있는 부분인바, 다음 절에서는 비대면 근무를 적극적으로 도입하면서 조직의 성과를 크게 향상시킨 두 기업의 사례를 분석하여 조직의 비대면-혼합형 근무 도입을 통해 성과를 향상시킬 수 있게 해주는 요소들을 도출하고자 한다.

### 제3절 미국 ICT 기업의 사례 비교: 대기업 vs 스타트업

코로나19바이러스 감염증 기간 동안 비대면근무를 한 미국 기업들은 앞에서 보았듯이 구성원 설문에서 과반수 이상, 임원 설문에서는 80~90%

가 생산성이 향상되었다는 의견을 내놓았다. 그러나 조직의 성과는 단순한 개인단위의 생산성의 합이 아니기 때문에 기업 단위로 보면 비대면 근무 기간 동안 생산성이 향상된 기업이 있는가 하면 하락한 기업도 있고, 이 기간 중에 혁신을 속속들이 해내고 심지어는 전면 비대면근무를 시행하면서 기업의 가장 큰 경영성과 중 하나인 주식상장을 성공적으로 이루어낸 기업들도 있다. 코로나19바이러스 감염증이 대부분 기업에 치명적인 악재로 작용한 업종인 여행산업분야에서 에어비앤비가 비대면근무 중인 2020년 12월에 미국 뉴욕증권거래소에 상장을 하며 첫날 시가총액 100조 원을 돌파한 것도 기업을 어떻게 운영하는가에 따라서 비대면근무가 생산성에 지극히 긍정적인 영향을 줄 수 있는 가능성이 있음을 보여주는 하나의 예이다.

다양한 업종과 산업분야에서 비대면근무의 성공 사례가 나오고 있지만, 본 연구에서는 대면 근무방식의 양상과 생산성을 담보하는 요인 및 기업의 규모에 따른 편차 유무라는 연구의 주요 관심사항들 이외의 변수 개입을 최소화하고자 비교분석을 위한 두 사례를 가능한 한 유사 업종에서 선정하였다. 대기업 사례인 스노우플레이크(Snowflake)와 스타트업 사례인 트랜스폼(Transform)은 둘 다 ICT 업종 중에도 ‘클라우드 상 빅데이터 분석’이라는 공통점을 지닌 사례이다. 앞서서도 논의한 바와 같이 이 업종은 기업의 핵심이 클라우드라는 점에서 인프라가 잘 갖추어져 있고 비대면 근무방식을 선도적으로 도입한 기업들이 많다. 또한 한걸음 더 나아가, 새로운 일하는 방식으로의 전환에서 원동력이 될 4차 산업혁명기 기술과 경제의 중심 업종이라는 면에서도 의미가 있다.

## 1. 트랜스폼(Transform) : 코로나19 기간 중에 창업한 ICT 스타트업의 사례

가. 스타트업 사례로 트랜스폼(Transform)을 선정한 배경

트랜스폼(Transform)은 코로나19바이러스 감염증 사태 중 최근 가장 각광받는, 그렇기에 경쟁도 가장 치열한 빅데이터 분야에서 100% 비대면

조직으로 창업하여 일 년 남짓한 사이에 700%의 성장을 이루어낸 스타트업이다(그림 8-7 참조). 세 사람의 공동창업자들이 모두 30대였으므로 청년창업의 예이기도 하다. 구성원이 20명 남짓한 작은 스타트업의 사례이지만 스타트업이나 소기업들은 물론이고 규모가 있는 조직들에게도 시사하는 바가 많다. 왜냐하면 지난 몇 년간 클라우드와 ICT 분야에서 대부분의 혁신은 이런 작은 스타트업에서 시작되었기 때문이다.

일례로 코로나19바이러스 감염증 기간 중 비약적인 성장을 하며 널리 알려진 줌(Zoom)이 있으며, 이 기업은 2011년 실리콘밸리에서 창업한 지 불과 8년 만에 나스닥(Nasdaq)에 상장하였다. 이런 줌이나 넷플릭스와 같은 서비스를 제공할 수 있도록 해주는 기반이 되는 업종이 바로 트랜스

(그림 8-7) Transform 청년창업자 3인을 포함한 팀 사진과 벤처투자 소식을 알리는 외신 뉴스



자료: 박은연(2021), 「코로나 사태 속 창업, 연 700% 성장한 비결은?」, 『인재경영』, 2021년 8월호.

폼(Transform)과 같은 클라우드 기반 시설 산업이며, 이를 통해 성공적으로 상장에 이른 클라우드 분야 기업들의 예만도 여럿이다. 이를테면 아틀라시안(Atlassian 2002년 창업), 클라우드플레어(Cloudflare, 2009년 여성 창업), 크라우드스트라이크(CrowdStrike, 2011년 창업), 데이터독(Datadog, 2010년 창업), 패스틀리(Fastly, 2011년 창업), 포트티넷(Fortinet, 2000년 창업), 오크타(Okta, 2009년 창업), 스노우플레이크(Snowflake, 2012년 창업), 트윌로(Willo, 2008년 창업), 지스케일러(Zscaler, 2007년 창업) 등이 있다(Raynovich, 2021). 이들 대부분은 창업 10여 년 만에 상장을 하였으며 아틀라시안을 제외하고는 모두 실리콘밸리에 자리한 기업들이며, 바로 이 점이 트랜스폼(Transform)을 사례 중 하나로 선정한 이유이다. 달리 말하면 트랜스폼(Transform)이 앞으로 10년 안에 이들과 어깨를 나란히 하는 기업이 될 수 있는 대표적인 스타트업의 사례이며, 따라서 초고속 성장으로 새로운 경제의 핵심분야에서 대기업이 되고자 하는 기업이라면 크기에 상관없이 그들의 비대면 근무 사례에서 시사점을 찾을 수 있다는 것이다.

#### 나. 트랜스폼(Transform)의 기업소개와 비대면근무 기간 중의 성과

첫 번째 사례기업인 트랜스폼(Transform)의 간단한 기업내역은 아래와 같다.

- 창업 연도: 2019년
- 본사: 미국 캘리포니아주 샌프란시스코
- 인원: 20명+

트랜스폼(Transform)은 세 사람의 공동창업자들이 함께 시작하였으며, 세 명 모두 창업 전에는 실리콘밸리에서 일하고 있던 30대의 프로젝트매니저와 엔지니어들로 소위 ‘청년창업자’들이다. 세 명 모두 기존에 창업한 경력이 없는 초보 창업자들이기도 하여, 리스크가 매우 컸던 창업 사례이다. 이전에는 페이스북, 에어비앤비, 구글, 마이크로소프트사 등 실리콘밸리의 주요 ICT 대기업들에서 중간관리자로 일하고 있었으므로, 미국 구

인 포털인 Glassdoor의 자료에 의거하면 대기업에서 근무하면서 받고 있던 연평균 총보상액이 한화 약 3억 원에서 5억 원 사이였던 것으로 추정된다.

창업 시기는 2019년 12월로 코로나19바이러스 감염증이 전 세계적인 이슈가 되기 직전이다. 이에 창업을 한 직후인 2020년 3월에는 세계보건기구가 세계적 비상사태로 선언하고 캘리포니아주를 필두로 미국 전역에 재택령이 내리게 되어 처음부터 100% 비대면근무로 사업을 시작하게 되었다. 이미 자리를 잡고 팀워크가 잘 형성되어 있는 기업들도 난항을 겪는 시기인 것에 더해 통계상 90%가 실패한다는 스타트업에 창업한 것이므로 매우 불리한 여건하에 출발했다고 볼 수 있다.

이와 같이 첫 창업이라는 큰 리스크와 전 세계적 위기상황에도 불구하고 창업부터 현재까지 100% 비대면근무로 살아남은 것은 물론이고, 실리콘밸리의 스타트업 평균을 훌쩍 뛰어넘는 경영상의 성공과 인사상의 성장을 이뤄내었으므로 혁신적 성과를 내는 비대면근무의 사례로 선정하였다.

보통 스타트업의 경영 측면에서 제1과제는 성공적인 벤처투자를 받는 것이며, 인사 측면에서의 제1과제는 탁월한 인재들을 끌어들이며 구성원을 늘려나가는 것이다. 트랜스폼(Transform)의 비대면근무 기간 동안의 성과를 이를 통해 점검해보면 아래와 같다.

- 평균 22개월 걸리는 시리즈A 벤처투자를 12개월 만에 받음(2배 빠른 성과)
- 평균 약 130억 원인 시리즈A 투자액수보다 많은 약 260억 원을 투자받음(2배 성과)
- 인사 측면에서도 3명의 창업자에서 20명의 구성원으로 성장(7배 성장)

투자를 받은 액수와 속도는 물론이고 인사 측면의 양적 성장의 속도 역시 유사한 시기에 시작된 실리콘밸리 지역 스타트업들에 비해 월등히 뛰어나다. 인사 측면의 성장의 내용을 더 구체적으로 살펴보면 (1) 가장 구하기 어려운 빅데이터 전문의 엔지니어들을 이 기간 동안 이만큼 채용하는 데 성공한 것과, (2) 창업자들 본인 외에도 페이스북, 에어비앤비, 오

라클, 아사나, 엘프, 심지어 NASA와 같은 고연봉의 대기업에서 경력자들을 끌어온 것이어서 앞에서 논의한 극심한 인재전쟁의 상황에서 승리하고 있다는 점을 들 수 있다. 이렇게 인사 측면의 성공 역시 양으로 보나 질로 보나 경영 측면의 성공에 발맞춘 상당한 성과로서, 무엇보다 스타트업 뿐 아니라 중소기업이나 대기업에게도 흥미로운 사례가 되는 이유는 이 모든 것을 처음부터 끝까지 100% 비대면 상황에서 이루어냈다는 것이다.

#### 다. 트랜스폼(Transform)에서 본 기업의 생산성 향상을 가져오는 비대면근무 비결

이와 같이 트랜스폼(Transform)이 비대면근무 100%의 상황에서 생산성을 담보하였을 뿐 아니라 동급 스타트업 중에도 괄목한 만한 성장을 이루어낸 비결을 찾기 위해 이 기업의 임원과 2021년 6월과 7월에 두 차례에 걸쳐 비대면 화상 인터뷰를 진행하였다. 그 내용을 정량적 자료인 유연근무 준비도 진단과 정성적 자료인 심층인터뷰로 분석한 결과, 트랜스폼(Transform)의 비대면근무를 통해 탁월한 성과를 낼 수 있었던 비결은 벤처투자자들도 인정하고 투자결정에 참조할 정도로 강력한 조직문화인 것으로 파악되었다. 아래에서는 이 신생기업이 비대면근무와 관련하여 어떤 조직문화를 어떻게 만들어 나가고 있기에 이와 같은 성과가 나오는지 보도록 한다.

##### 1) 정량적 자료 : 유연근무 준비도 진단 결과

2021년 6월 트랜스폼(Transform)을 대상으로 ‘유연근무 준비도 진단(Flexible Work Readiness Diagnostic)’을 실시하였다. 2020년 100여 개 한국 사회적 기업을 설문하여 검증개발한 이 진단도구는 유연근무 준비도 총점 100점 만점에 유연근무 성공을 위해 필수적인 세 분야 - 인프라, 조직문화, 팀 스킬로 구성되어 있다(박은연·김영미, 2020).

##### 가) 유연근무 준비도 총점 : 70점

비대면근무의 성공 사례인 기업임에도 불구하고 이를 학점으로 환산하

면 C학점에 해당한다. 이는 아직 비대면-혼합형-유연근무를 포함한 새로운 일하는 방식을 제대로 운용하고 있는 기업들이 극히 소수이기 때문인 것으로 이해된다. 달리 말하면 한국 조직들이 선도적이고 전략적으로 도입하고 운영한다면, 비대면근무가 트랜스폼(Transform)의 사례에서와 같이 인재시장은 물론이고 기업 경영상에서도 경쟁우위를 가져다줄 수 있음을 시사한다.

#### 나) 3개 분야 중 가장 취약한 분야: 유연근무를 위한 팀스킬

트랜스폼(Transform) 역시 대부분의 기업들과 마찬가지로 ‘유연근무를 위한 팀스킬’이 가장 공략해야 할 부분인 것으로 나타났다. 이는 지금까지 이 진단을 실시한 미국, 유럽, 한국의 기업들에서 공통적으로 나타나는 현상으로 아래에서 시사점과 이슈를 다루면서 더 자세히 살펴보도록 하겠다.

#### 다) 3개 분야 중 가장 탁월한 분야: 유연근무를 위한 조직문화

트랜스폼(Transform)에서 비대면근무를 포함한 유연근무를 성공시키는데 필요한 3개 분야 중 가장 강점인 것은 조직문화로 나타났다. 조직문화 분야의 전 항목에서 ‘탁월함’이 진단되었다. 비대면근무를 할 수 있는 기술적 기반이나 인사제도와 같은 인프라가 갖춰진 기업이라고 모두 다 구성원들이 정말 유연근무를 해도 되는 분위기가 갖추어지는 것은 아니다. 비대면근무에 대해 부정적인 조직문화라면 상사나 동료들의 눈치를 보느라고 있는 제도도 활용하지 못하는 경우가 부지기수이다. 미국은 정부에서 아예 재택근무를 내린 수가 많아 지난 일 년 반은 조직문화가 좀 덜 받쳐줘도 비대면근무를 할 수 있거나 할 수밖에 없는 상황이었지만, 이 사태가 지나가고 나면 조직문화가 얼마나 비대면근무를 해도 되게 하느냐 마느냐에 따라 혼합형/유연근무로 조직이 성공하는가 마는가가 크게 좌우될 것이다.

#### 2) 정성적 자료 : 심층인터뷰 결과 분석

유연근무를 적극적으로 지원하는 조직문화가 트랜스폼(Transform)이

비대면근무 기간에 이룬 성공에 미친 긍정적인 영향은 심층인터뷰에서도 재차 확인되었다. 그중에도 특히 주목할 만한 일화는 코로나19바이러스 감염증 사태가 터진 직후, 창업자들의 대담한 자기 생각 바꾸기였다. 세 사람 모두 이때까지만도 전형적인 대면근무, 게다가 실리콘밸리 엔지니어식의 밤낮 없는 일하기에 익숙한 사람들이었다고 한다. 본인들이 유연근무를 한 경험이나 재택근무하는 팀을 이끌어본 경험도 없었다고 하니, 웬만한 한국 조직의 리더들과 크게 다르지 않았던 것이다. 그럼에도 불구하고 코로나19바이러스 감염증으로 재택령이 내리자, 이들은 바로 함께 상의하여 “이 참에 인재전쟁이 덜 심한 실리콘밸리 바깥의 다른 지역 인재들을 겨냥하고 채용하는 기회로 삼자!”라고 의견을 모으고, 그 후로는 즉각 실천에 옮겨 구성원의 반수 이상, 리더급도 창업자 1명을 포함하여 과반수가 비행기를 타지 않고는 샌프란시스코에 최근 구한 유일한 사무실로 출근하는 것이 불가능한 원격근무 우선(Remote-First) 지역의 사람들을 채용하였다. 코로나19바이러스 감염증이 가져온 급격한 변화에 대해 “위기를 기회로 바꾸자”는 접근이 철저히 실천된 좋은 예이다. 여기에서 한국 기업들이 찾을 수 있는 시사점은 리더 본인이 재택근무에 대한 경험이 없거나 부족하더라도 환경과 인재/구성원들의 니즈에 맞추어 대담한 실험을 한다면 큰 인사상의 성공을 이끌 수 있다는 것이다.

일단 구성원이 되고 나면 조직의 어떤 행동이 유연근무를 해도 되는 문화로 이어질까? 이 방면에서 트랜스폼(Transform) 인터뷰에서 떠오른 점은 두 가지이다. 첫째는 위에서 보듯이 재택령을 계기로 유연근무를 다양한 지역에서 인재를 채용하여 더 탁월한 인재들을 끌어들이 수 있는 기회로 삼겠다고 결정한 이후에는 실천으로 옮겼다는 점이고, 또 한 가지는 고객 밀착 경영이 경영성과에 긍정적 영향을 미칠 것으로 파악한 이후에는 창업자들을 비롯한 모든 리더급이 이에 관해 꾸준히 커뮤니케이션했다는 것이다. 실제로 무엇을 어떻게 했다는 것일까? 모임마다 기회가 될 때마다 “유연근무가 인재확보와 고객밀착으로 이어져 경영에 도움이 될 뿐 아니라 치열한 스타트업계에서 이 조직의 경쟁우위가 될 수 있다.”는 말을 반복함으로써 구성원 모두가 이들의 말이 진심에서 나온 것임을 알게 할뿐더러 새로 들어온 구성원이라도 곧 이 같은 생각을 공유하게 하였

다는 것이다. 문화라는 게 복잡한 게 아니다. 이런 간단하고 꾸준한 행동/커뮤니케이션이 모여 문화가 된다.

두 번째는 이 같은 사내 소통 과정에서 리더급이 일방적으로 떠드는 것이 아니라 구성원 전원이 ‘코로나 후에 재택근무를 할 것인가 말 것인가’부터 시작하여 주요사안들을 결정할 때 의견을 내고, 특히 본인의 거취는 자율적으로 결정하도록 한 존중과 대화의 문화이다. 인터뷰를 한 임원은 코로나19바이러스 이후 유연근무와 관련한 조직의 인사 지침을 한마디로 요약하면서 “You work where and when you work best(구성원들이 각자 본인이 가장 일을 잘할 수 있는 장소와 시간에 일하십시오).”라고 말했다. 궁극의 혼합형이자 맞춤형인 셈이다. 실천의 측면을 보면 최근 벤처투자를 받은 후에 샌프란시스코에 작은 사무실을 마련했지만, 아직까지 전원 대면 출근한 적은 한 번도 없고 앞으로도 ‘비대면 우선의 혼합형(Remote-First Hybrid)’을 지향할 것이라고 한다. 100% 비대면으로 지금까지 지내온 조직이라 거꾸로 구성원들이 사무실에 나가보고 싶은 사람도 있을 것을 감안하여, 구성원에 대한 서비스 차원에서 사무실을 마련하였을 뿐이라고 한다. 따라서, 사무실에 일주일에 며칠은 나와야 한다든지 하는 지침은 전혀 없으며, 일이 어디에서 제일 잘 되는지는 구성원 본인들이 제일 잘 아니 거기서 하면 되도록 자율과 존중의 문화가 형성되고 있다.

이런 유연근무/혼합형에 준비된 조직문화는 기업내부만의 일이나 인사의 성공에서 그치지 않고 시장에서 경쟁우위로 이어진다. 이 부분이 트랜스폼(Transform)의 사례에서 극명하게 드러난 경우는 시리즈A 투자처를 찾는 과정에서 인정사정없기로 유명한 벤처투자자들까지도 “이 기업은 구성원들이 함께 만들어가는 문화가 강점이다. 이렇게 일찍 싹튼 문화야말로 스타트업이 대기업으로 가는 성공의 열쇠이다. 문화는 아닌 것을 그런 ‘척’ 할 수 없는 유일한 부분이기도 하다.”라고 했다는 일화에서 찾을 수 있다. 이런 평가는 결국 평균보다 2배 빨리, 평균보다 2배 액수의 투자를 확보하는 경영성공에 기여하였다. 이렇게 무형의 조직문화도 제대로 함께 만들고 운영하는 것은 ‘구성원에게만 좋은 일’이 아니다. 자금의 원천이 되는 벤처투자자들에게 이익 실현의 기대치를 제공함으로써 그들의

인정을 얻고, 이는 다시 기업의 경쟁우위가 될 수 있다는 점에서 이 기업의 사례가 시사하는 바는 크다.

#### 라. 트랜스폼(Transform)에서 비대면 근무로 제기된 인사 이슈와 대응

트랜스폼(Transform)의 구성원을 추가로 인터뷰하여 탐색한 결과, 함께 일하지 않는 팀들 사이의 소통을 담보하는 것이 비대면 근무에서 제기된 우선적인 이슈인 것으로 드러났다. 앞의 2절에서 본 휴머니즈의 연구에서도 비대면 근무의 도입으로 팀 내부의 소통빈도는 올라가 팀 내 협업이 강화된 반면, 이를 제외한 외부와의 소통빈도는 21% 줄어든 것으로 나타난바, ‘직접 함께 일하지 않는 팀들 사이의 소통 촉진’은 트랜스폼 같은 20~30명 규모의 스타트업부터 몇천 명 이상의 대기업까지 비대면 근무를 도입하는 기업이라면 직면하게 되는 인사관리 과제로 파악된다.

혁신확산이론상에서 혁신자에 해당하는 스타트업답게 트랜스폼(Transform)은 이에 대응하는 매우 구체적인 방법을 실행하고 있다. ‘Flaunt it Friday’라는 제도인데, 번역하자면 ‘자랑하는 금요일’이라는 모임을 매주 금요일에 30분씩 가지도록 시간이 정해져 있다. 여기에는 전 사원이 참석할 수 있으며, ‘자랑하는’ 발표자 역시 구성원 중 누구나 신청하여 본인 또는 팀이 하고 있는 일을 발표할 수 있다. 보통 2~6명이 자신이 한 일을 공유하므로 인당 5분에서 15분 정도로 가벼운 발표가 된다. 호응도 매우 좋아 그날 근무하고 있는 구성원은 거의 전원 참석하며, 물론 CEO와 COO를 포함한 창립자 임원들도 참석한다고 한다. 전원이 비대면 근무를 기본으로 하는 조직임에도 이 제도를 통해서 그 주일에 디트로이트에 있는 디자인팀이 한 일을 샌프란시스코에 있는 엔지니어팀이 알 수 있다는 식으로 팀들 사이에서 탁월한 소통 효과를 발휘하게 된다. 이와 같은 제도는 대면 근무를 하는 조직에서도 평소 업무로 소통이 없는 팀/부문들 사이의 소통을 촉진하는 것에 큰 효과를 볼 수 있는 가능성을 가지고 있다.

그러나 이런 팀들 사이의 소통을 촉진하는 제도를 만들더라도 구성원들이 참석하지 않으면 유명무실해져 효과를 볼 수 없다. 트랜스폼에서는

이렇게 높은 참여율을 보이는 이유로 아래와 같은 세 가지를 언급하였다.

- 1) “모두 다 참석하기 때문에 당연히 참석하는 분위기가 형성되어 있다.”
- 2) “이 미팅은 매우 친화적이고 서로 격려하는 분위기를 만들기 때문에 참석하면 동기부여를 받는다. 나도 그래서 발표를 했다.”
- 3) “조직의 가치 중에서 ‘빨리 그리고 자주 축하하자(celebrate early and often)’라는 것이 있다. 이에 따라 하고 있는 일이 다 완성되기 전에 아무리 시험적인 중간 결과물이라도 ‘자주 그리고 일찍(early and often)’ 공유하고 서로 축하하고 건설적인 피드백을 하는 것을 중요하게 생각하고 실천하고들 있다.”

각자의 조직 상황에 맞는 ‘팀들 사이의 소통 촉진’용 인사제도를 써보 되 위와 같이 리더와 구성원들이 그 제도에 적극 참여하고 활용하고 싶은 분위기를 함께 만든다면 비대면 근무라는 혁신을 일찍 도입함으로써 얻는 긍정적 효과를 극대화할 수 있을 것이다.

## 2. 스노우플레이크(Snowflake) : 코로나19 기간 중에 성공적으로 성장한 ICT 대기업

### 가. 중견기업-대기업의 사례로 스노우플레이크(Snowflake)를 선정한 배경

중견기업-대기업의 사례로는 혼합형에서 성과를 낸 미국 기업들 중에서도 페이스북, 구글, 마이크로소프트, 트위터, 세일즈포스, 쇼피파이(Shopify)와 같은 쟁쟁한 IT 산업의 대기업들과 더불어 비대면 근무의 선진사례로 손꼽히는 스노우플레이크(Snowflake)의 사례를 살펴보고 혼합형 시대에 한국 기업들에게 적용할 수 있는 비결을 찾아보려 한다. 스노우플레이크는 (1) 코로나19바이러스 감염증 기간에 소프트웨어 기업 중 역대 최고가로 상장을 성공시켜 이론의 여지가 없는 기업성적을 냈고, (2) 페이스북, 구글, 마이크로소프트 등과는 달리 B2B 기업이다. 특히 후자의 측면은 다

양한 한국 기업들이 자사에 적용할 수 있는 시사점을 제공할 수 있을 것이라 본다.

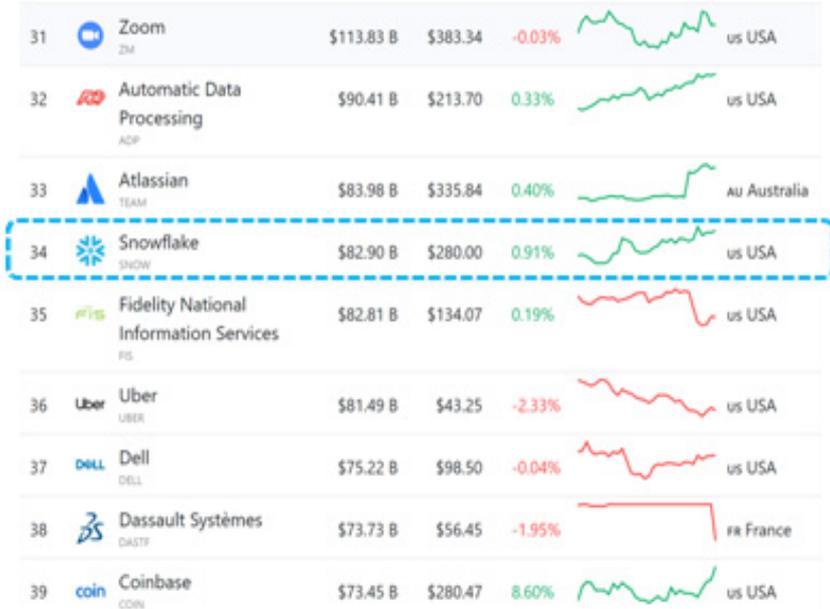
소비자가 아니라 기업을 고객으로 하는 기업이라서 스노우플레이크(Snowflake)는 B2C 기업들보다는 상대적으로 널리 알려져 있지 않다. 그러나 이 회사를 한국 기업의 분류기준으로 비추어보면 3,000여 명의 구성원이 있어 중견기업에 해당하는 동시에 자산 총액이 한화로 약 7조 원에 육박하여 한국 대기업의 분류 기준선인 5조 원을 훨씬 넘게 된다. 이에 더해 현재 시가총액이 한화로 약 90조 원에 가까우므로 코스피에서 시가총액 2위인 SK Hynix와 기업가치가 유사한 규모인지라, 한국 대기업 중에서도 삼성전자를 제외하고는 이보다 시가총액이 더 큰 기업이 없다. 이와 같이 규모의 측면에서 스노우플레이크(Snowflake)의 사례는 한국의 중견기업부터 대기업까지 다양한 규모의 기업들에 적용하기에 충분하다.

#### 나. 스노우플레이크(Snowflake)의 기업 소개와 비대면근무 기간 중의 성과

- 창업 연도: 2012년
- 본사: “없음”
- 인원: 3,000명+

스노우플레이크(Snowflake)는 2012년 미국 실리콘밸리에서 세 사람이 공동 창업한 IT 기업이다. 그중에서도 데이터를 클라우드에 보관하고 안전하게 관리하며 분석도 클라우드에서 할 수 있도록 하는 클라우드상의 데이터웨어하우스(data warehouse) 분야의 선두주자로 꼽히면서 상장 전 기업가치 평가가 \$ 1billion, 즉 약 10조 원이 넘어 스타트업을 칭하는 ‘유니콘’ 중에도 가장 큰 유니콘 기업의 하나로 손꼽혔었다. B2B 기업이라는 성격상 일반 대중에게는 상대적으로 덜 알려졌지만, 코로나19바이러스 감염증이 한창인 2020년 9월에 뉴욕증권시장에 상장을 하면서 역대 소프트웨어 기업 중 가장 규모가 큰 상장 기업이 되는 기록을 세워 화제가 되기도 했다. 이 대박 상장으로 스노우플레이크는 즉시 시가총액 기준 전 세계 IT 기업 중 34위로 등극하여 우버나 델보다 더 시장가치가 높은 기

[그림 8-8] 즉석에서 세계 IT 기업 순위 30위권에 진입한 Snowflake의 역대 급 상장



자료: 컴퍼니마켓캡 홈페이지, companiesmarketcap.com, 2021. 8. 10.

업이 되었다. [그림 8-8]에서 보듯이 올해 여름 기준 \$ 82billion, 즉 한화로 90조 원에 달하니 코스피에서라면 2위인 SK Hynix와 맞먹는 규모인 셈이다. 현재의 총구성원 수는 3,000여 명이다. 주목할 것은 본사가 “없음”으로 등록되어 있다는 것이다. 이 부분은 바로 비대면과 혼합형의 선두주자가 된 행보의 일레이므로 아래에서 추가적으로 논의하도록 하겠다.

세 사람의 창업자 중 Benoit Dageville은 오라클 출신이며, Thierry Cruanes는 오라클과 IBM에서 근무한 경력자이고, Marcin Zukowski는 Vectorwise라는 기업에서 CEO로 재직한 경력이 있어 업계에서 상당한 경력을 쌓은 창업자들이었음뿐더러 세 사람 모두 기초기술을 발명하여 이들이 보유한 특허를 합치면 수십 개가 된다. 경영인이 아닌 전문 기술인 창업자들인데, 특기할 점은 이들이 과감하게 전문경영인 CEO를 영입하여 상장에 들어갔다는 것이다.

이 전문경영인 CEO와 그가 이끄는 다양성이 좋은 팀이 코로나19바이

러스 감염증 사태 중 역대급 상장을 이루어내었는데, 이들은 그 과정에서 비대면 근무에 대한 강력한 의견을 표명하면서 이를 기업과 일의 미래에서 성공의 필수 요건으로 논하고 실천해 나갔다. 이 점이 비대면근무를 도입하고 확대할 것인가를 고민하는 기업들에게 시사하는 바는 크다.

먼저, 경영 측면에서 주식상장과 그 이후의 경영성과 및 미래 비전, 그리고 인사 측면에서 실리콘밸리 기업들의 제1과제인 인재확보와 연계해 스노우플레이크의 성과를 점검해보면:

- IT기업 중 역대 최고의 상장 가격. 기술주와 IPO 상장 이전의 기업에 투자를 기피하는 워렌 버핏이 이례적으로 상장 전에 대규모 투자를 하여 화제가 되기도 하였다.
- 상장 바로 전 2020년 상반기에는 약 2,500억 원에 가까운 수익을 올려 전년 대비 131%의 성장을 보여주는가 하면, 상장 후에는 “상장은 징검다리일 뿐”이라며 Oracle과 Microsoft에 필적할 장기성장 계획을 발표하였다.
- 인사 측면에서도 코로나19바이러스 감염증 기간 중인 지난 2년 사이 구성원 수가 131% 증가하여 2배가 넘는 성장세를 보여주었다. 엔지니어에 대한 인재전쟁이 핵전쟁 수준인 실리콘밸리에서 이루어낸 인재확보의 성과라는 점에서 더욱 인상적이다. 이런 기세는 그림 오른쪽에 보이는 신규 채용 성장률(Job opening growth)에서도 확인하여, 지난 일 년 사이에 엔지니어 신규 채용은 475%, 전체 신규채용은 300%가 늘어났다. 이런 규모의 인재확보는 채용만으로는 되지 않는다. 인재유지도 되어야 하는데, 스노우플레이크는 올해 무려 90%의 구성원 지지율을 보이면서 ‘Great Place to Work(일하기 좋은 기업)’에 선정되어 인재유지 면에서도 탁월함을 보여주었다.

인사 측면에서의 성공은 마찬가지로 실리콘밸리에 자리한 데이터 분야의 기업인 루브리크(Rubrik)의 같은 기간 내 성과와 비교해보면 더욱 선명해진다. 2019년 여름 시점에는 루브리크와 스노우플레이크 양쪽이 모두 각자 전공분야에서 최고로 꼽히면서 1,500명을 조금 웃도는 구성원들이 있어 같은 규모의 중견기업이었으나, 지난 2년 사이에 루브리크는 구성원 수

(그림 8-9) 코로나19 기간 중 Snowflake의 131% 성장



자료 : Snowflake, Insights [LinkedIn page], LinkedIn. 2021. 8. 9.<sup>22)</sup>

성장이 26%에 그친 것이다. 이를 보면 스노우플레이크가 이루어낸 인재 확보 측면에서의 성공이 상대적으로도 큰 의미있는 것임을 익히 알 수 있다.

#### 다. 스노우플레이크(Snowflake)에서 본 기업의 생산성 향상을 가져오는 비대면근무 비결

비대면 근무를 적극적으로 활용하면서 이런 경영과 인사상의 성공을 이루어낸 스노우플레이크의 비결은 무엇일까를 살펴보기에 앞서, 스노우플레이크의 비대면근무를 포함한 유연근무를 뒷받침하는 인프라, 조직문화, 팀스킬의 세 가지 요소들을 살펴보면:

- 스노우플레이크(Snowflake) 유연근무를 ‘할 수 있게’ 하는 인프라: 데이터 웨어하우스가 구시대의 개념이며 데이터 클라우드 시대의 선도 기업을 지향한다는 선언에서도 짐작할 수 있듯이, 모든 인프라

22) <https://www.linkedin.com/company/snowflake-computing/insights>(검색일: 2021년 9월 5일).

를 비대면-클라우드 중심으로 전환했다. 이것이 기업의 본업인 만큼 비대면으로 구성원들 간의 소통과 업무를 할 수 있게 해주는 인프라가 견고하게 갖추어 있음은 말할 것도 없다. 그러나 가장 화제가 된 움직임은 굳이 IT기업이 아니라 어떤 기업이라도 적용을 고려해볼 수 있는 것이었으니, 이는 바로 법적으로도 본사를 실리콘밸리에 위치한 사무실에서 최근 아예 “본사 없음(Bozeman, Montana)”이라고 변경한 것이다. 왜 Bozeman, Montana인가 하면 기업의 CEO와 CFO가 본사에 거주하여야 하는데 이 기업의 두 사람이 이 동네에 집을 소유하고 있기에 서류상으로만 본사를 둔 것일 뿐이기 때문이다. 사실상 최고경영자 두 사람을 포함해 ‘본사’라는 개념도 클라우드로 이동함으로써 비대면 근무 인프라의 최신 실천 사례를 보여준다.

- 스노우플레이크(Snowflake) 유연근무를 ‘해도 되게’ 해주는 조직문화: 아래에서 더 살펴보겠지만 이사회와 다양성에 힘입은 의사결정과 최고경영진의 강력한 지원 및 실행으로 비대면 근무와 혼합형 근무를 해도 될뿐더러 대내외적으로 적극적인 지지를 받는 조직문화가 형성되고 있다.
- 스노우플레이크(Snowflake) 유연근무를 ‘하면(일이) 되게’ 해주는 팀 스킬: 이 부분은 트랜스폼(Transform) 사례를 포함하여 미국, 유럽, 한국 할 것 없이 대개의 기업들에서 공통적으로 가장 취약한 것으로 나타나는 부분이다. 스노우플레이크(Snowflake)의 경우는 코로나19 바이러스 감염증의 초기에 선도적으로 비대면-혼합형 근무를 적극적으로 도입한 데다가, 상장이라는 대사를 비대면 상태로 치르는 과정에서 최고경영자부터 신입 구성원까지 너 나 할 것 없이 경험을 통해 비대면 근무 스킬을 쌓은 것이 이미 1년 만에 이른다. 그 이전에도 다른 기업들과 비교하여 비대면 근무를 훨씬 적극적으로 도입하고 있었던 점을 감안하면, 이 가장 결정적인 분야에서 리더들을 포함한 구성원들의 스킬이 다른 기업들보다 상대적으로 월등한 것이 짐작할 수 있다. 데이터 웨어하우스라는 기술/사업 분야에서 우위를 선점한 것과 마찬가지로 유연근무, 특히 비대면을 중심으로 한 혼합형 근무의 시대에 인사와 스킬 측면에서 우위를 선점한 것이

앞으로 스노우플레이크의 기업 성공에 미칠 영향이 주목된다.

즉, 스노우플레이크(Snowflake)도 트랜스폼(Transform)과 유사하게 비대면근무가 생산성으로 이어지도록 하는 인프라와 조직문화가 갖추어져 있는 동시에 리더들과 구성원들의 유연근무를 위한 팀스킬을 적극적으로 개발하고 있는 것으로 파악된다. 트랜스폼에 비해 규모가 큰 기업이므로 비대면근무의 현황을 분석하여 성공요인을 한 단계 더 구체적으로 도출하였다.

### 1) 최고경영진, 일의 미래를 선도하는 의사결정과 철저한 실천

소프트웨어 기업 사상 최고가라는 스노우플레이크의 역대급 상장을 성공으로 이끈 CEO는 프랭크 슬루트만(Frank Sloatman)이다. 그는 IT업계의 베테랑으로 스노우플레이크 이전에도 서비스나우(ServiceNow)의 성공적 상장을 이끌기도 하는 등, 어느 모로 보나 철저히 성과를 내는 전문 경영인이다. 고국인 네덜란드에서 대학을 졸업한 후 본인의 꿈의 직장이었던 IBM 인턴 자리를 수차례 퇴짜맞은 뒤 단돈 10만 원을 가지고 미국에 온 젊은이가 연쇄적으로 상장을 성공시킨 것. 이러한 이력에 힘입어 본인 자산만도 약 2조 원에 달하는 것으로 추산되며, 포브스지와의 인터

(그림 8-10) 대담한 결정과 철저한 실천 : 스노우플레이크 사무실 화장실도 코로나19용으로 개조 중



자료 : CNBC, “How Snowflake is preparing its HQs for Employees to Come Back”, 2021. 5. 13.

뷰에서 말했듯이 “CEO의 유일한 업무는 기업을 이기게 만드는 것이다.” 라는 철학을 가진 강성의 경영자이다. 그런 그가 비대면 근무와 혼합형 (Hybrid) 근무를 위에서 본 것과 같이 강력하게 지지하고 전사에 걸쳐 선진적으로 실천하는 데에는 누구보다도 확실한 경영의 논리가 있다.

그는 올해 한 인터뷰에서 자신의 비대면/유연/혼합형 근무 관련 경영 논리를 아래와 같이 밝혔다.

- “본사라는 개념 자체가 세계에 퍼져있는 현대의 기업들에게는 부적절합니다... 주요 인물들은 모두 다 한 군데에 모여서 일하고 점심도 같이 먹고, 중요한 생각과 큰 결정들을 하고 나머지 사람들은 한 발짝 떨어져 있다는 이야기 아닙니까? 이건 완전히 말도 안 되는 생각이지요.”
- “사무실이 주중 일하는 시간 동안에는 당신의 집이라는 생각도 말도 안 된다는 것을 우리(스노우플레이크)는 잘 알고 있습니다. ... 사무실이라는 것은 이벤트나 교육/개발 또는 회의와 같이 특별한 목적을 위해서 존재해야 하는 것입니다. (더 이상) 아침 9시부터 오후 5시까지 거기에서 나와 있어야 하는 공간이 아닙니다. 이것이 분명히 바뀌고 있고, 기업들의 부동산/사무실 공간 면적이 크게 줄어들게 될 것입니다.”
- “(공공보건상의 제한이 풀리면 집에서 나와 코로나19바이러스 감염증 이전과 같이 통근을 하고 싶어하는 사람들도 있을 것은 충분히 이해하지만) 스노우플레이크는 이전으로 돌아가고 싶은 생각이 없습니다... 비즈니스적인 관점에서 볼 때, 우리의 기존 시스템이 가해준 충격에 좋은 점이 매우 많다고 봅니다.”

정리해보면 코로나19바이러스 감염증을 통해 비대면/혼합형이라는 일의 미래가 앞당겨졌으며, 이를 제대로 활용하는 기업에서는 비용도 절감이 될뿐더러 “말도 안 되는” 중앙집중형 의사결정을 타파할 기회가 된다는 것이다. 이런 논리를 말로만 이야기한 것이 아니라 철저하게 실천하고 있다. 그는 실지로 상장에 앞선 일주일 동안 줌으로 무려 1,000명의 사람들과 만나고 이야기한 것으로 알려졌다. 비대면으로 진행하더라도 엄청

난 규모이지만, 만약 대면으로 진행하려 했더라면 이동시간만 감안해도 물리적으로 아예 불가능했을 규모의 만남이었다. 또 한 가지, 흔히 강성의 리더는 구성원을 성장시키는 것과는 축을 달리하는 것으로 여겨지는 경우가 많은데, 슬루트만의 경우는 다르다. 그는 극히 상황이 안 좋은 기업에서 최초로 리더급 역할을 수행했고, 그가 이런 상황을 반전시켜 성공으로 이끈 비결의 하나는 가능성 많은 인재들을 집중적으로 키운 데 있었다고 한다.

기업차원에서도 철저한 실천이 이루어지고 있다. 본사였던 실리콘밸리의 사무실을 개조하면서 이벤트와 미팅 중심으로 공간을 재설계하는 것은 물론이고, 구성원들의 건강과 안전을 위해 화장실문 아래쪽에 금속판을 달아 손을 대지 않고도 발로 문을 여닫을 수 있도록 하였다. 작은 실천이고 마음만 먹으면 어느 기업이나 할 수 있는 일이지만, 그 정도로 세세한 부분까지 철저히 실천하는 기업이 비대면근무를 통해 혁신적 생산성을 보여준다는 것에서 시사점을 찾을 수 있다.

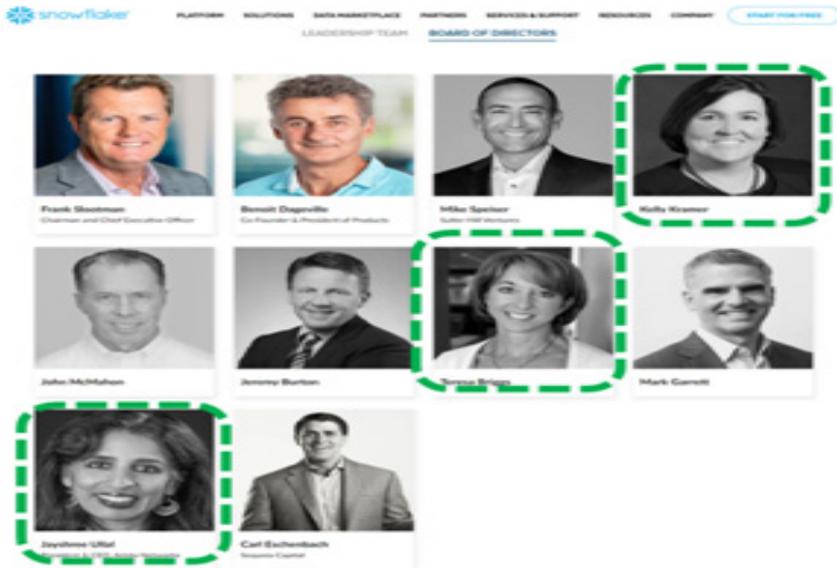
## 2) 의사결정의 질을 높이는 다양성이 돋보이는 이사회

스노우플레이크(Snowflake)의 최고경영진과 이사회의 구성을 보면 최고경영진에는 여성 임원이 20%, 그리고 이사회에는 여성 이사들이 30%이다. 비록 인구를 대표하는 반수에는 이르지 못했지만, 가장 큰 의사결정을 하는 이사회에서 소수자들도 다양한 목소리를 내어 의사결정의 질을 제고할 수 있다는 30%선에 도달한 모습은 특기할 만하다(그림 8-11 참조).

CEO 슬루트만이 표명한 이사회에 대한 관점 역시 참조할 만하다. 그는 “이사회는 CEO를 제대로 채용하고 해고하는 것이다. 내가 제대로 CEO 일을 하지 못하면 나를 해고해야 한다.”라고 이야기한 것으로 알려져 있는데, 달리 말하면 이 대박을 낸 최고경영자를 제대로 채용하는 탁월한 의사결정을 내린 곳이 바로 그 이사회이며, 사장인 본인이 제대로 일을 못하면 해고 결정을 내릴 곳도 그 이사회라는 얘기다. 여기에서 여성 이사 비율이 30%에 달한다는 것은 이례적인 성비 다양성을 보여준다 할 것이다.

이사회 및 리더 그룹의 구성이 다양할수록 기업 전체의 흥망에 관련된 의사결정의 질이 탁월하며 주가에도 긍정적인 영향을 미친다는 연구들이 다수 있는데, 이런 면에서 스노우플레이크의 성공 역시 그 좋은 한 예가 된다. 이런 다양성이 의사결정에 미치는 긍정적인 영향은 리더십에만 국한된 것이 아니라 조직문화 전반에 걸쳐 강조되는 내용이다. [그림 8-12]에서 보듯이 스노우플레이크의 기업 핵심가치에도 ‘고객 우선’ 등과 나란히 ‘서로의 다른 점을 포용한다.’가 자리하여 이 기업에서 다양성/포용성이 얼마나 중요하게 다루어지는지를 엿볼 수 있다.

(그림 8-11) 스노우플레이크의 이사회: 다양성이 의사결정에 긍정적 효과를 내는 30%선에 도달



자료 : <https://www.snowflake.com/leadership-board/#board-of-directors>, 2021. 11. 23.

(그림 8-12) 다양성/포용성을 강조한 스노우플레이크의 핵심 가치



자료 : <https://www.snowflake.com/company/>, 2021. 11. 23.

## 라. 스노우플레이크 규모의 미국 대기업에서 비대면 근무로 제기되고 있는 인사 이슈

비대면 근무의 도입으로 새로이 제기되고 있는 인사상의 이슈 중에서 중소기업에서는 크게 문제가 되지 않으나 스노우플레이크 정도의 규모가 되는 대기업에서 대두되고 있는 과제는 규모에 맞는 제도화이다.

그중에서도 최근 미국 대기업들, 특히 ICT 대기업들에서 비대면 근무로 인해 가장 첨예하게 논의되고 있는 과제는 비대면 근무자들의 주거지가 바뀌는 경우 지역에 따른 연봉 조정, 즉 지역 맞춤 연봉제를 적용할 것인가이다. 구성원이 몇백 명을 넘는 미국의 기업이라면 대부분 미국 안에서 상이한 지역에 사무실과 구성원이 있는 것은 물론이고 여러 국가에 지사와 구성원이 있는 경우도 허다하다. 이런 대기업이 비대면 근무를 도입하는 경우 몇십 명 규모의 스타트업에서는 볼 수 없는 지역 간 보상의 형평성이 인사 이슈로 등장하게 된다.

2021년 봄에 미국의 비영리 보상 및 인력관리협회인 월드앳워크(World At Work)가 1,063개 미국 기업과 503명의 정규직 근로자를 대상으로 실시한 ‘지역 반영 보상정책 연구(Geographic Pay Policies Study)’에 따르면 기업 쪽에서는 코로나19바이러스 이전에 이미 지역 반영 보상정책을 실시하고 있던 기업들 중 절반에 가까운 44%가 최근 비대면 근무의 대거 도입에 따라 지역 반영 보상정책을 추가로 수정하였거나 수정할 계획이 있는 것으로 파악되었다. 근로자 측에서도 역시 과반수가 훌쩍 넘는 67%가 보상이 주거지역을 반영할 것으로 기대한다고 응답하여 비대면 근무로 주거지역이 변경되는 경우 이에 따른 연봉 조정의 타당성에 대한 합의는 일정 부분 확보된 것으로 나타났다.

여기서 반드시 유의하여야 할 점은 비대면 근무 자체가 일괄적인 연봉 조정의 근거가 되는 것이 절대 아니라는 점이다. 비대면 근무로 전환하더라도 기존의 근무지/주거지역에 그대로 머무르는 경우라면 연봉 조정, 특히 연봉 하향 조정을 거론하는 기업은 현재까지 전무하다. 비대면 근무가 특별히 여겨지는 시절은 코로나19바이러스 감염증으로 채택령이 내린 첫 몇달 안에 이미 지나갔고, 미국과 특히 ICT 업종에서는 이미 새로운 시

대에 맞도록 근로자의 시공간 주권에 대한 생각이 바뀌어 ‘근로자의 시간과 공간은 근로자 본인의 것이지 기업이 어떻게 쓰라고 관여할 수 있는 권리가 없다.’는 새로운 심리적 계약이 확고히 들어섰기 때문이다. 그럴 일은 없겠지만 형평성을 표준화와 착각하여 혹시라도 이런 환경을 제대로 고려하지 않은 기업이 선불리 인건비를 절약할 기회로 생각하고 비대면 근무를 채택하는 구성원에게 일괄적으로 연봉 조정을 시도한다든지 하는 실책을 자칫 저지른다면, 인재이탈과 사회적 비방은 물론이고 노동법상의 이슈가 될 수도 있음을 주지해야 한다. 달리 말하면, 비대면 근무를 성공적으로 도입하고 이를 통해 새로운 기술을 적극 활용해 성공하는 기업이 되려면 기업의 입장에서 일괄적인 표준형 보상제도에서 벗어나 구성원의 상황에 따른 지역 맞춤형으로 보상제도를 설계하고 운영하는 것이 필요하다는 것이다.

### 3. 대기업과 스타트업 : 비대면 근무 도입 공통점과 차이점

미국 ICT 업종 중에서 비대면 근무를 혁신자 또는 조기도입자로 선도적으로 도입한 기업들, 그중에서도 이를 잘 활용하여 신기술 분야에서 이론의 여지가 없는 성공사례로 떠오른 스타트업과 대기업을 각각 한 사례씩 살펴보았다. 여기에서 본 장의 연구질문 중 하나인 ‘기업의 규모(대기업, 소기업, 스타트업)에 따라 비대면 근무방식이 다른 모습을 보이는가?’에 대한 답이 떠오른다.

우선 대기업인 스노우플레이크와 스타트업인 트랜스폼에 공통되는 점을 요약하면 아래와 같다.

- 비대면 근무의 선도적인 도입으로 각 규모에서 가장 중요한 경영 측면에서 탁월한 성과
- 인사 측면의 치열한 인재전쟁에서 경쟁우위를 차지하여 핵심인재와 구성원 수의 비약적 성장
- 이렇게 비대면근무가 기업의 성과와 생산성으로 이어지도록 하는 인프라와 조직문화를 만들어 나가고 있다는 점

- 비대면 근무 성공의 3요소 중 상대적으로 취약한 리더들과 구성원들의 ‘비대면 근무를 위한 팀스킬’도 적극적으로 개발을 계획하거나 모색 중
- 비대면 근무의 도입으로 대두된 인사 과제 중 ‘직접 함께 일하지 않는 팀 외부와의 소통’은 기업의 크기에 상관없이 중요 과제임.

이와 같이 기업 규모의 차이에도 불구하고 많은 공통점이 있는 반면에 비대면 근무를 도입할 때 스타트업이나 중소기업에서는 나타나지 않는 대기업 특유의 인사 과제가 있으니 이는 바로 비대면 근무자들에 대한 지역 맞춤형 보상제도의 도입 여부이다. 미국은 지역에 따라 소비물가지수(cost of living)와 노동비용(cost of labor)에 큰 차이를 보일 수 있다. 이것이 기업의 보상제도에 미치는 영향을 쉽게 볼 수 있는 것이 미국 정부의 ‘외국 노동자 인증 데이터(US Office of Foreign Labor Certification’s disclosure data)’이다. 이에 따르면 같은 기업 같은 직종과 직책의 구성원 이더라도 주거/근무 지역에 따라서 연봉이 10~35% 차이가 날 수 있다. 페이스북의 경우, 이와 같은 지역 맞춤형으로 같은 소프트웨어 엔지니어가 뉴욕에서 근무하는 경우는 연봉이 \$160,000을 받는 반면에 텍사스에 근무하는 경우는 \$118,000을 받는 것으로 보고되었다. 여타 기업들도 이 정도 차이가 나는 지역별 맞춤형 보상제도를 사용하고 있던 곳이 다수 있으므로, 페이스북을 포함해 희망하는 구성원들은 비대면 근무로 전환할 수 있다고 발표한 미국의 ICT 대기업들은 비대면 근무로 전환하면서 주거/근무 지역이 바뀌는 구성원들에게 어떻게 이런 지역별 맞춤형 보상을 적용할 것인지를 고심하고 있다.

작은 기업이라면 구성원들이 지역에 따라서 물가가 천차만별인 미국의 전역에 흩어져 있더라도 비대면 근무로 전환하면서 주거/근무 지역이 바뀌는 사람들의 연봉 조정 여부를 각각의 구성원들과 합의할 수 있으나, 일정 규모를 넘어가는 조직에서는 비대면 근무로 인해 주거/근무 지역이 변동되는 경우에 한해서 이를 보상 제도에 반영할 것인지 여부와 어떻게 반영할 것인지에 대한 보상 제도의 논의가 반드시 필요하다.

## 제4절 한국과의 비교 및 시사점

이 장을 시작할 때에 비대면 근무방식이라는 일하는 방식의 혁신을 선도적으로 도입한 기업들의 성공여부가 나머지 기업들의 혁신 도입여부와 이를 통한 일하는 방식의 혁신을 견인함으로써 기업 및 국가경제가 4차 산업혁명 기술혁신을 통한 경쟁우위를 누릴 수 있는 길을 열어주는 정책적/전략적 지렛대가 될 수 있다는 가설에서 출발하였다.

이에 비대면 근무방식의 출현도 하나의 혁신으로 보아 로저스의 혁신 확산이론을 적용하여 코로나19바이러스 감염증 이전에 이미 비대면 근무를 시행한 ‘혁신자(Innovator)’ 기업과 감염증 사태 이후에도 비대면 근무 방식을 시행하려는 ‘조기수용자(Early-Adopters)’에 해당하는 뒤를 따르는 ‘조기다수자(Early Majority)’ 집단의 혁신 도입을 촉진할 수 있는 방안과 정책에 대한 함의를 찾아보았다.

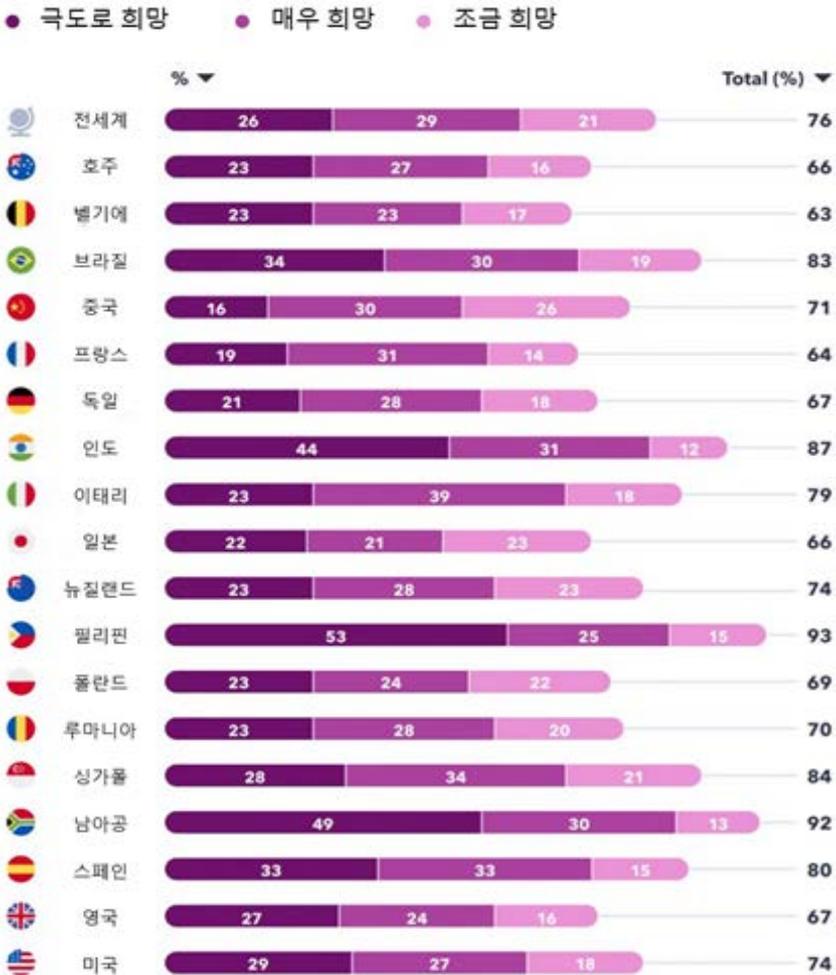
첫 번째 연구질문인 ‘미국 기업에서 비대면 근무방식의 도입 현황은 어떠한가? 생산성에 끼치는 영향은?’에 대한 답을 찾기 위해 미국의 비대면 근무방식 도입 현황과 기업의 생산성에 미치는 영향을 각종 통계를 종합하여 분석한 결과, 코로나19바이러스 감염증으로 대대적으로 비대면 근무방식이 도입되는 경험을 한 미국 기업들에서는 감염증 사태 이전에는 의사결정자인 임원들의 99%가 구성원들이 대부분의 근무시간을 사무실에서 보낼 것으로 기대하여 대면근무가 절대적인 대세였던 것에서 감염증 사태 이후에는 구성원들이 근무시간 중 20~80%를 사무실에서 보내는 형태, 즉 혼합형 근무를 기대하는 임원이 80%에 이르러 비대면-혼합형 근무가 절대다수가 되는 것으로 급격한 변화가 일어난 것을 알 수 있었다. 그 근거의 환경 요인으로는, 강제적으로 실시하게 된 비대면 근무 기간 동안 기업과 구성원 간의 심리적 계약이 변화되어 구성원들이 본인의 시간-공간 주권을 주장하게 된 것과 기업 입장에서는 많은 경우에 가장 큰 우려의 대상이었던 생산성이 떨어지는 것이 아니라 대면근무와 같거나 심지어 생산성이 향상되는 경험을 한 것, 그리고 혁신확산의 주요

요소 중 하나인 시험가능성(triability)이 해결된 것이 함께 작용하였다. 이렇게 비대면-혼합형 근무가 대세가 되고 있는 것은 비단 미국에 국한된 현상이 아니다(그림 8-13 참조).

(그림 8-13) 국가별 영구적 비대면 근무를 희망하는 비율

### 영구적 비대면 근무에 대한 관심도

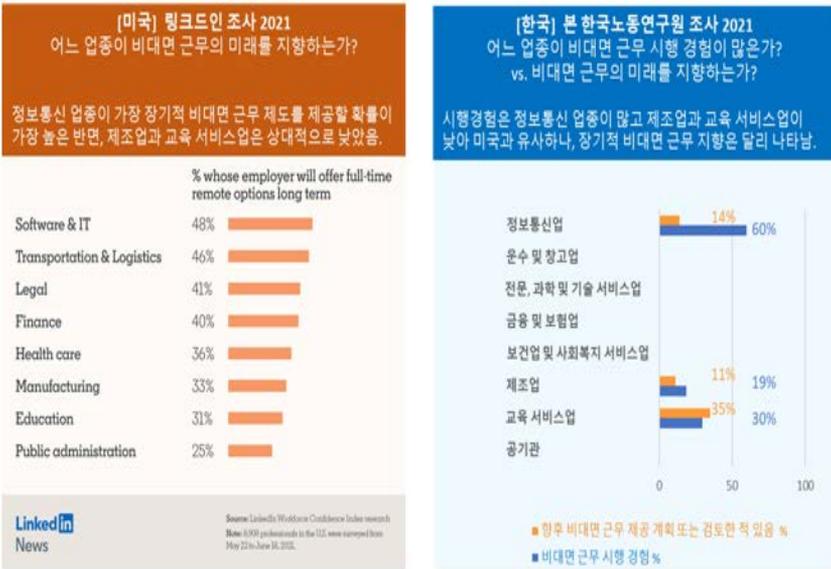
전문직 종사자 중 영구적으로 비대면 근무를 희망한다고 응답한 비율 %



주: 18개국 16세~64세 9,393명 전문가 대상.

자료: Global Web Index Coronavirus Custom Research, July 2020.

(그림 8-14) 비대면 근무라는 혁신 수용성 : 미국과 한국 비교



자료 : LinkedIn Workforce Confidence Index Research, 본 연구 실태조사 데이터 2021.

글로벌 시장조사 기관인 GWI가 2020년 여름에 세계 18개 국가 9,393명의 전문직 종사자들을 대상으로 실시한 설문조사에 따르면 비대면 근무를 영구적으로 할 수 있기를 희망한다고 응답한 비율이 세계적으로는 평균 76%에 달했고 미국은 74%, 가장 높은 필리핀은 93%, 가장 낮은 벨기에도 63%에 달하는 것으로 나타났다. GWI 조사에 한국은 포함되지 않았지만 본 연구의 설문조사에서 비대면 근무를 시행한 업체의 구성원 3,000명 중 비대면 근로제도 - 재택근무가 “많이 필요하다.”와 “필요한 편이다.”로 응답한 비율의 합계가 80.8%에 이르러 GWI 조사의 미국이나 세계 평균보다 다소 높게 나온 것을 볼 때, 한국의 인재시장 환경 역시 유사한 환경 변화를 겪었으며 비대면 근무 - 혼합형의 도입에 대한 요구가 커지고 있는 것이다.

반면에 한국의 기업 및 의사결정자들의 장기적인 비대면 근무-혼합형에 대한 혁신 수용성은 크게 떨어지는 것으로 파악된다. [그림 8-14]에서 보듯이 미국 최대의 온라인 구직/채용서비스인 링크드인이 2021년 봄에

여러 업종의 미국 기업 구성원 8,908명을 대상으로 실시한 설문문에 따르면 코로나19바이러스 감염증 이후에도 “본인의 기업이 장기적으로 비대면 근무방식을 제공할 것”이라고 응답한 비율이 가장 높은 정보통신(Software & IT) 업종의 48%부터 교육서비스업(Education)의 31%까지 주로 30~40%대로 나타났다. 한편 본 연구의 설문조사 결과에 따르면 “향후 비대면 근무 제도를 제공할 계획”인 기업은 극히 적고 “비대면 근무 제도 제공을 검토한 적이 있음”으로 응답한 기업까지 합쳐도 제조업(Manufacturing)은 11%, 정보통신업(Software-IT)은 14%에 불과하여 미국의 동일 업종 대비 비대면 근무를 장기적으로 도입하려는 의사가 상대적으로 20~30%씩 낮았다. 직접 비교가 가능한 업종 중 예외는 교육서비스업으로 응답 기업의 35%가 계획 또는 검토한 적이 있었고, 이 중 향후 비대면 근무 도입을 계획하는 비율도 18%로 높았다.

생산성에 끼치는 영향을 보면 제2절에서 논의한 바처럼 미국의 경우는 각종 조사통계에서 “생산성이 비대면 근무 이전보다 같거나 높아졌다.”는 응답이 적게는 55%에서 많게는 80~90%에 이르렀다. 본 연구의 앞장에서 보듯이 코로나19바이러스 감염증 기간 중 재택근무를 시행한 한국 기업들 중 향후 재택근무 시행을 고려하는 이유로 “사무실 근무와 비교하여 생산성 측면에서 큰 차이 없어서”를 든 기업이 53.6%, “사무실 근무와 비교하여 생산성 향상을 경험하여서”를 든 기업이 18.7%로 합계 71.3%였다. 즉, 비대면 근무가 대면 근무에 비교하여 생산성이 같거나 높다는 결과도 미국과 한국 모두 과반수 이상으로 유사하게 나타난 것이다.

미국 기업의 비대면 근무 도입 현황을 논하면서 한국 조직들과 비교할 때에는 유사한 외부적 환경 변화와 인재전쟁의 압력이 작용하는 조직인가 아닌가를 우선 판단하여 변화에 대한 수용성을 가늠하면 그에 따라 도입과 확산을 지원하는 효과적인 정책을 만들 수 있을 것이라고 했는데, 양국의 통계를 비교해보면 인재시장의 요구나 생산성에 미치는 영향은 서로 매우 비슷하다고 보겠다.

그러나 기업과 의사결정자인 임원급의 장기적 비대면 근무 도입에 대한 혁신수용성 면에서 한국이 미국보다 크게 떨어지는 점이 자칫 한국 기업과 경제가 기술 혁신을 제대로 활용하여 제4차 산업혁명기에 성공하는

데에 걸림돌이 될 수 있는 것으로 보인다.

미국 ICT 사례분석으로 유추해 보건대, 비대면 근무를 ‘하면 (일이) 되게’ 성과를 창출로 이어지게 해주는 요소인 비대면 근무에 특화된 팀스킬의 개발이 미비한 것이 원인인 것으로 추측된다. 실제로 필자가 2020년 루트임팩트의 지원으로 한국 기업 중 127개 사회적 기업 스타트업에 대상으로 실시한 설문조사에서 비대면 근무 성공의 3요소 중 팀스킬 부분이 100점 만점에 1점으로 나와 인프라(평균 82점)와 문화(평균 49점) 대비 지극히 열악했었다. 이런 ‘비대면 근무용 팀스킬’의 부족이 정보통신 업종을 위시한 한국 기업 전반의 현황이라면, 비대면근무 혁신의 성공적 도입과 확산을 위해서는 기업들이 비대면근무 관련 팀스킬을 개발하도록 지원하는 정책 - 그중에도 정보통신 업종에 초점을 맞추는 것이 효과적일 수 있다. 이 점은 스노우플레이크와 트랜스폼의 사례 비교에서 공통적으로 나타난바, 비대면근무가 기업의 성과와 생산성으로 이어지도록 하는 인프라와 조직문화를 만들어 나가고 있으며, 동시에 비대면 근무 성공의 3요소 중 상대적으로 취약한 리더들과 구성원들의 ‘비대면 근무를 위한 팀스킬’도 적극적으로 개발을 계획하거나 모색 중인 것과는 일치한다.

## 1. 내용상 정책 지원 초점 : 비대면 근무를 위한 팀 스킬 개발

위의 미국 ICT 기업 사례 분석 결과에 비추어 보면, 보다 구체적으로는 팀스킬 중에서도 리더급 대상의 비대면 리더십 스킬 개발, 조직차원의 과노동 리스크 관리, 그리고 팀/부문 간의 소통, 즉 직접 함께 일하지 않는 팀 외부와의 소통 등 세 가지 스킬 개발을 지원하는 정책이 효과적일 것으로 판단된다(그림 8-15 참조).

### 가. 리더급 대상의 비대면 리더십 스킬 개발을 지원하는 정책

지금까지 비대면 근무 성공의 3요소 진단을 받은 기업들은 미국/한국을 불문하고 ‘리더십에 대한 비대면 관리 스킬 개발’이 최대의 취약점이었다. 이에 더해 아직 상대적으로 위계성이 강한 한국의 조직 성격을 감

안하면 리더급 대상의 비대면 리더십 스킬 개발 지원은 우선적 정책 지원의 초점이 된다.

#### 나. 조직차원의 과노동 리스크 관리를 반드시 함께 도입

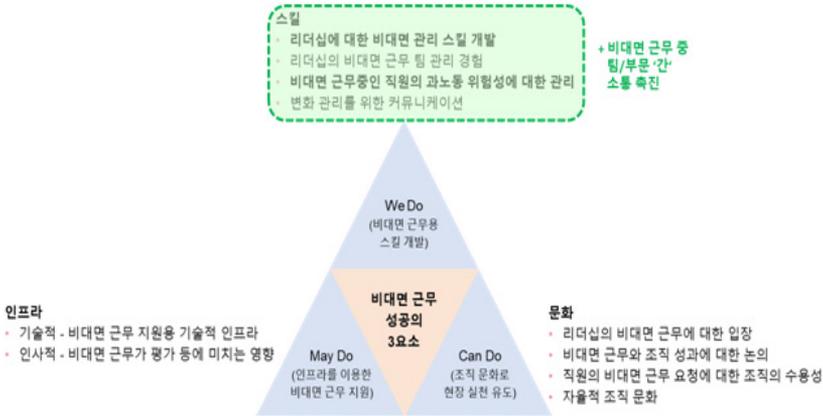
휴머니이즈(Humanyze)는 미국 기업의 행동 데이터를 분석하여 비대면 근무 중 하루에 10시간 넘게 일하는 구성원의 비율이 57%로 늘어났으며 기업과 인사가 초기에 가졌던 비대면 근무상황에서 근무태만 우려와는 반대로 구성원들이 대면 근무 때보다도 도리어 더 장시간 일을 하게 되면서 과노동과 번아웃(burn-out)의 위험성이 증대되고 조직이 과노동 리스크를 관리해야 할 필요성이 증대되었음을 지적하였다. 한국은 비대면 근무 이전에도 이미 OECD 최장 노동시간 국가 중 하나였으므로, 과노동의 폐해를 피하고 기업의 생산성에 긍정적 영향을 누리려면 비대면 근무의 도입 및 확산의 일부로 조직차원의 과노동 리스크 관리를 반드시 함께 도입해야 한다. 이러한 관련 법규나 가이드의 형태로 정책 지원이 가능하다.

#### 다. ‘직접 함께 일하지 않는 팀 외부와의 소통’

‘직접 함께 일하지 않는 팀들 사이의 소통 촉진’은 통계조사와 사례분석 양쪽에서 모두 트랜스폼과 같이 20~30명 규모의 스타트업부터 몇천명 이상의 대기업까지 비대면 근무를 도입하는 기업이라면 직면하게 되는 인사의 과제인 것으로 드러났다.

각자의 조직 상황에 맞는 ‘팀들 사이의 소통 촉진’용 인사제도를 써보되 트랜스폼의 사례와 같이 리더와 구성원들이 그 제도에 적극 참여하고 활용하고 싶은 분위기를 함께 만든다면 비대면 근무라는 혁신을 일찍 도입함으로써 얻는 긍정적 효과를 극대화할 수 있다.

(그림 8-15) 정책 초점 : 비대면 근무를 위한 팀 스킬 개발을 지원



자료 : 박은연(2020), 「채택근무 성공의 3요인」, 『인재경영』, 2020년 4월호.

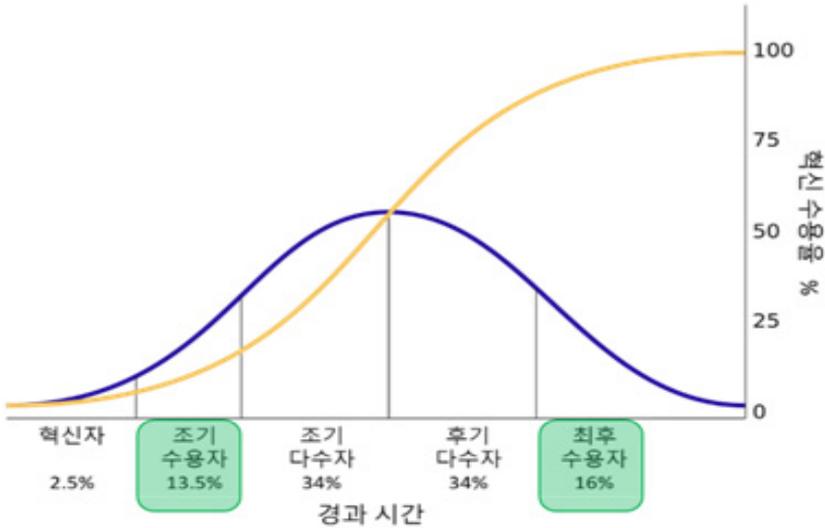
## 2. 대상별 정책 지원 초점 : 조기 수용자+최후 수용자

본 장의 시작에서 언급한 바와 같이 미국 그리고 실리콘밸리의 ICT 기업을 해외 비대면 근무 사례로 선정한 이유는 혁신수용이론 관점에서 비대면 근무 도입의 혁신자와 조기수용자인 기업들을 중점적으로 보아 사회 전반으로의 혁신도입과 그에 따른 4차 산업혁명기에 기업경영 성공의 실마리를 찾고자 함이었다. 따라서, 정책 지원의 대상별 초점은 혁신확산이론과 본 연구의 자료를 종합하여 한국 상황에서 가장 필요한 지원 대상으로 판단되는 두 집단을 선택하여 그들의 상이한 니즈를 주목하고 집중하여 전략적으로 지원하는 정책을 제안한다(그림 8-16 참조).

- 조기수용자(Early Adopters): 미국 사례에서 조기수용자이나 한국에서는 아직 지체되고 있는 정보통신(Software & IT) 산업을 포함. 한국 업종 중 특이하게 미국보다 비대면 근무 장기 도입 의사가 높은 교육 업종 및 여타 산업에서도 조기수용 의사를 보인 기업들을 중점지원 대상으로 고려.

정책의 기대 효과: 이들이 정책적 집중 지원 대상이 되어야 하는 이유는 조기수용자들의 성공사례가 조기 및 후기 다수자들의 혁신수용을 촉진하기 때문이다.

[그림 8-16] 정책 초점 : 혁신 확산에서 조기수용자와 최후수용자



자료 : Wikipedia(2021. 11. 22), “Diffusion of Innovations”을 바탕으로 저자 가공.

- 최후수용자(Laggards): 가장 자원이 부족하고 취약계층을 고용하고 있는 기업들.

정책의 기대 효과: 이들은 취약계층이라는 입지상 정부의 지원이 없으면 비대면 근무를 수용할 수 있는 여력이 없어 결국 기업 및 계층 간 격차가 심화될 우려가 있다. 최후 수용자로 예상되는 기업들의 비대면 근무를 지원하는 정책들로 보다 균등한 기업들의 발전을 도모할 수 있다.

### 3. 대기업 조기수용자를 위한 비대면 근무자 맞춤형 보상제도 설계 관련 지원

마지막으로 제안하는 정책 부문은 대기업 조기수용자를 위한 비대면 근무 맞춤형 보상제도 설계를 지원하는 것이다. 사례 연구에서 보았듯이 비대면 근무를 도입할 때 스타트업이나 중소기업에서는 나타나지 않는 대기업 특유의 인사 과제는 비대면 근무자들에 대한 지역 맞춤형 보상제

도의 도입 여부와 설계이다. 비대면 근무를 성공적으로 도입하고 이를 통해 새로운 기술을 적극 활용해 성공하는 기업이 되려면 기업 입장의 일괄적인 표준형 보상제도에서 벗어나 구성원의 상황에 따른 지역 맞춤형으로 보상제도를 설계하고 운영하는 것이 필요하다.

대기업 중에서 비대면 근무를 적극적으로 도입하려는 조기수용자들은 우선 해외 대기업 중 이미 맞춤형 보상제도를 성공적으로 실시하고 있는 기업들의 벤치마킹 및 실패사례를 연구해 타산지석으로 삼는 작업이 필요하고, 또한 이를 한국 실정에 맞게 - 지역차에 대한 자료 수집이나 노동법 저촉여부 확인 등 - 수정하여 적용하는 과정을 자연스럽게 거쳐야 한다. 이를 기업마다 각개격파한다면 혁신도입의 비용이 커지게 되므로, 이런 부분에 대한 기초 연구를 노동연구원과 같은 기관에서 수행하고 다른 기업들에게 영향이 큰 조기수용자 대기업들에게 자료를 제공한다면 조기수용자의 성공 확률을 높임으로써 그를 따르는 조기다수자(Early Majority)가 생기도록 유도하고, 이를 통해 전반적인 혁신을 촉진하는 저비용 고효과의 정책이 될 수 있다.

## 제9장 결론

### 제1절 주요 연구결과 요약

본 연구는 재택근무제를 중심으로 새로운 근무방식이 현장에서 어떻게 자리 잡고 있으며, 이 과정에서 발생하는 인사관리와 노사관계 이슈가 무엇인지 파악하고자 실태조사 결과를 분석하고 재택근무제 시행 사업체 조사를 실시하였다. 이를 통해 새로운 일하는 방식이 자리 잡기 위해서는 어떠한 과제가 있으며 이는 어떻게 해결할 수 있을지 논의하였다.

연구는 재택근무제가 코로나19 시국의 한국에서 어떤 지형을 그리고 있는지를 살펴보기 위해 비교 가능한 업종을 선정하였다. 산업에 따라 일의 특성이 다를 것이라는 전제로 시작하였으며, 재택근무의 핵심은 비대면성에 있으므로 일의 특성을 판별하는 기준으로 ‘대면성’을 전제하는지 여부를 활용했다. 두 가지 차원을 고려했는데, 첫째는 일의 과정에서 상사/동료 등 ‘직장 내 구성원’과의 협업이 필수적으로 전제되는지 여부다. 둘째는 ‘외부 고객’과의 빈번한 접촉이 전제되는지 여부다. 이 두 가지 차원을 사용하면 총 4개의 작업과정 관련 범주가 도출될 수 있다. 첫째, 작업과정이 1) 상사/동료들과의 협력과 동시에, 2) 외부 고객과의 빈번한 접촉을 전제하는 경우다. 둘째, 작업과정이 1) 상사/동료들과 협력을 전제하지만, 2) 외부 고객과의 빈번한 접촉을 전제하지는 않는 경우다. 셋째, 작

업과정이 1) 상사/동료 협력을 전제하지 않고 독립적이지만, 2) 외부 고객과의 빈번한 접촉이 전제되는 경우다. 마지막으로 넷째, 작업과정이 1) 상사/동료 협력을 전제하지 않고 독립적일 뿐 아니라, 2) 외부 고객과의 빈번한 접촉이 전제되지도 않는 경우다. 다양한 산업 중 ‘대면성’을 기준으로 한 작업과정의 특성을 중심으로 각각의 범주를 대표하는 산업으로 정보통신업, 전문, 과학 및 기술 서비스업, 사업지원 서비스업, 그리고 제조업을 연구대상으로 선정했다.

한편, 본격적인 업종별 기업 사례조사에 앞서 이 연구를 위해 실시한 사업체 단위 실태조사 자료를 통해, 재택근무제 시행률과 재택근무제 시행 사업체의 제도 운영 현황을 살펴보았다. 첫째, 재택근무제는 주로 지식 집약적 특성을 가진 산업에서 주로 시행되는 것을 확인할 수 있었으며, 시행 사업체 내 활용 근로자는 일부이지만 일부 근로자들이 제도를 활발하게 사용하는 것을 알 수 있다. 둘째, 사업체들은 재택근무하는 근로자들에게 PC, 노트북 등 하드웨어는 제공하고 있지만 재택근무로 인해 발생하는 비용에 대한 별도의 지원을 제공하지는 않는 것으로 나타났다. 셋째, 절반 이상의 사업체들은 정부의 방역 방침으로 인해 최근 1년 사이 처음으로 재택근무제를 시행한 것으로 나타났다. 이번 재택근무제 시행은 의도되거나 준비되지 않은 비자발적인 경험이라는 점을 보여준다. 넷째, 이러한 비자발성으로 인해, 재택근무는 전반적인 인력/작업조직 관리에 대한 종합적 구상 속에서 기존 제도와 유기적으로 시행되기보다 독립적 이벤트로 시행되었다. 다시 말해 사업체들은 재택근무제를 시행하면서 여타 인사관리 또는 개발 요소들의 변화는 시도하지 않고 있다. 다섯째, 그럼에도 불구하고 시행 사업체 중 절반 이상은 재택근무제를 계속 시행할 계획을 가지고 있으며 제도 시행 경험을 가진 사업체들은 제도 시행으로 인한 부담이 크지 않고 근로자에게 도움이 되는 제도라고 평가하는 경향이다. 여섯째, 사업체들이 재택근무제를 계속 시행할지 여부를 결정하는 주요 기준은 생산성이었다.

그리고 재택근무제 시행에는 조직이 가진 여러 특성이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구의 접근 기준인 기업이 속한 산업을 비롯하여, 조직규모(구성원 수), 기업 자본구조, 조직 인적 구성 특성, 동종업계 분

위기 등이 기업의 재택근무제 시행여부에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 반해, 조직특성을 통제했을 때 코로나19 자체가 재택근무제도 시행에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 사업체들의 재택근무제 도입은 코로나19만이 아닌 조직의 여러 조건을 고려한 전략적 판단의 결과임을 알 수 있다. 그리고 특히 여기에는 여성근로자, MZ세대 등 인적 구성이 가장 강력한 기준으로 작용한 것이 확인된다. 이는 결국 재택근무제는 인력경쟁력과 연관이 되어 있음을 보여주는 결과라고 볼 수 있다.

마지막으로 재택근무제의 효과와 관련, 재택근무제는 생산성을 높이는 것으로 나타났다. 이는 조직 특성과 일 특성에 영향을 받는 것을 알 수 있는데, 조직에서 지식공유가 잘 될수록, 그리고 일이 결과가 만들어지는 과정에서 협력보다는 독립적 수행을 하는 특성을 가질 때 근로자가 재택근무를 함으로써 생산성이 향상되는 것이다. 한편, 재택근무제 활용은 조직몰입과 직접적인 관계를 가지지는 않지만, 조직에 노동자와 사용자 간의 신뢰가 형성되었을 때 긍정적으로 관계하는 것으로 나타났다. 이렇듯, 근로자들은 재택근무를 통해 생산성을 내고 있는 것으로 나타나 재택근무제는 코로나19로 인하여 갑작스럽게 시작된 제도이지만, 이번 경험은 부정적이지만은 않다고 볼 수 있다. 그리고 재택근무가 긍정적인 효과를 가진 제도로 조직에 정착하기 위해서는 조직 내 지식공유가 활발하게 이루어져야 하는데 이를 위한 지식 공유 체계의 구축이 필요하다고 볼 수 있으며, 또한 노와 사가 신뢰하는 문화 형성이 매우 중요하다고 볼 수 있다. 더불어, 재택근무 도입과 관련, 기존 인사 및 작업조직 관련 제도의 유기적 변화가 시도되지 않고 있는 대다수 사업체의 상황은 장기적으로 재택근무와 생산성 간의 선순환을 저해할 가능성이 높다. 제도를 통한 긍정적인 효과를 기대하기 위해서는 조직특성과 일 특성이 고려되어야 한다는 점에서 재택근무에 적합한 직무를 정의하는 노력이나 혹은 현재의 작업방식과 조직문화를 재택근무에 보다 적합하게 바꾸려는 노력이 필요하다. 예컨대, 일이 직무단위로 유기적으로 조직되지 않을 경우 책임과 일의 경계가 모호하게 되어 자칫 재택근무로 인한 직원들의 스트레스와 허점이 증가할 가능성이 있으며, 한편 조직에 노와 사가 신뢰하고 협력적

인 문화가 조성되지 않으면 재택근무제는 시행되지만 생산성을 담보하지 못할 수 있다.

이어서 산업을 구분하여 해당 산업 내 기업들에서 재택근무제를 어떻게 운영하고 이로 인해 발생하는 이슈가 무엇인지 국내 사례조사를 실시하였다.

제조업을 보면, 대부분의 기업들에서 비대면 근로를 도입한 이유는 코로나19의 확산에 따라 안전하게 일을 하려는 데 있었다. 코로나19의 확산으로 인해서 비대면 근무를 시행하다 보니 대부분의 기업에서 비대면 근로를 한시적인 것으로 인식하고 있어서 비대면근로를 임시방편으로 사용하는 경향을 보여주고 있다. 비대면 근로의 적용 범위는 기업마다 편차가 존재하고 있으며, 비대면 근로의 범위를 정하는 데 직종의 특성도 상당한 요인으로 작용하고 있다. 출근하지 않고서는 작업을 할 수 없는 생산기능직은 물론이고, 제조현장과 긴밀하게 협업을 해야 하는 엔지니어들, 사무실 내에서도 회사에 출근하지 않으면 안 되는 필수 인력, 그리고 관리자 그룹 등은 비대면 근무를 활용하기 어렵다는 점이 확인되고 있다. 이런 점에서 제조업에서는 비대면 근로가 공장과 연관성이 낮은 사무실 근로자 중심으로 적용될 수밖에 없는 한계가 존재하고 있다. 이런 특성 때문에 사무실 근로자에 대해서도 지나치게 높은 비대면 근로의 허용은 생산 기능직이나 공장의 사무관리직 근로자들의 불만을 살 우려가 존재하고 있다. 사례기업 중 비대면 근로를 취업규칙 등에 포함하여 제도화한 곳은 없다. 대부분의 기업들에서 비대면 근로를 코로나19 상황에서 한시적으로 운영하는 것으로 보고 있기 때문에 그것을 제도화하는 데 나서지 않고 있다. 포스트코로나19 이후에도 지속될 가능성이 있다고 보고 있는 기업에서도 비대면 근로의 제도화는 이루어지지 않고 있는데, 비대면 근로를 어떻게 제도화할 것인지에 관한 방향을 잡기가 현재의 경험과 데이터만으로는 어렵기 때문인 것으로 보인다. 한편, 비대면 근로의 성과에 대한 평가는 상당히 일관되게 나타나고 있다. 우선 비대면 근로가 근로생활의 질에 긍정적인 영향을 미치고 있다는 점에 대해서는 공감대가 존재하고 있다. 다만, 비대면 근로가 일부에게만 적용되는 제조업의 특성상 그것이 근로자 복지 차원에서 사용되거나 그렇게 비취지는 것에 대해서는 거부

감을 가지고 있다. 반면에 비대면 근로가 직무성과와 조직 성과에 미치는 영향에 대해서는 종전과 비슷한 수준으로서 더 떨어지지도 올라가지도 않은 것으로 평가하고 있다. 비대면 근로의 도입으로 발생하거나 발생할 우려가 있는 노동법적 이슈로는 초과근로수당의 산정 문제가 있다. 재택 근무 시 근로시간 관리가 용이하지 않은데, 일부 근로자들이 출퇴근 명부를 정확하게 기입하지 않고 있어서 초과근로수당에 관한 분쟁이 발생할 우려가 있다.

전문, 과학 및 기술 서비스업을 보면, 재택근무제 시행은 코로나19로 시작되었지만 기업들은 제도화에 대한 의지를 가지고 있다. 사업체들은 코로나19의 확산으로 인하여 일하기 위하여 재택근무제를 시행하였다. 제도를 시행해보니 우려와는 달리 일이 진행되었다는 것이 공통적인 소회이다. 그래서 코로나19가 종식되어도 사업체들은 계속해서 재택근무제를 시행할 수 있겠다고 생각하고 있다. 그러나 재택근무제 시행률은 사업체마다 큰 차이를 보이는 것으로 나타났으며, 주로 개별 근로자가 전문성을 가지고 독립적으로 일할 수 있는 직무를 대상으로 재택근무제를 시행하고 있다. 팀 구성원 간 협력이 필요하지만, 사례기업인 건축사사무소의 경우 결과물을 만들어가는 일정 단계에서는 각 건축사들이 각자 맡은 부분을 어디서든 설계하면 되고, 또한 설계 틀이 각 건축사가 어디서 언제 일을 하든 팀 구성원들이 과정을 볼 수 있다는 특징을 가진다는 점에서 설계직 위주로 제도가 시행되고 있다. 그리고 재택근무제 제도화를 생각하는 사업체는 성과관리 체계를 변화시키고 있다. 모든 사업체가 그런 것은 아니지만 제도의 계속적 시행을 적극적으로 고민하고 있는 사업체의 경우 재택근무를 통해 생산성을 낼 수 있는 방안을 고민하고 있으며 이를 결과물에 대한 성과평가를 면밀하게 함으로써 생산성을 향상시키려 하고 있다. 재택근무제 시행의 생산성에 대한 평가는 부정적이지 않다. 제도 시행 초기에 근로자들이 과연 집에서 일을 하고 있는 것인지 의심도 하였으며, 생산성이 낮아질 것에 대한 우려를 가지고 있었다. 그러나 시행 기간이 길어지다 보니 생산성 하락에 대한 우려는 점점 사라지게 되었다. 그러나 여전히 사업체들은 재택근무를 통하여 현재 수준 이상의 직무 성과를 만들어 낼 수 있는 방안이 무엇인지 고민하고 있다.

다음은 콜센터 산업이다. 콜센터 사업체의 재택근무 시행에 영향을 미치는 요인은 매우 복합적인 것으로 확인되었다. 우선, 모회사 혹은 고객 회사의 결정이 끼치는 영향이 컸으며, 둘째, 이전에 재택근무를 수행한 경험이 재택근무제 시행에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 콜센터 업무 성격과, 넷째, 정부의 방역지침이 미치는 영향이 강력한 것으로 나타났다. 특히, 타 산업과 달리 콜센터는 직장 집단감염이 가장 먼저 발생한 사례로 밀집작업조건이 이슈가 되었다는 점에서 가능한 한 많은 근로자들에게 재택근무제를 시행하고 있다고 볼 수 있다. 그러나 콜센터의 재택근무제 시행률은 사업체 간 많은 편차를 보이는데, 정부의 방역 지침이 작용하더라도 재택근무제에 대한 부정적인 인식이 있기 때문에 제도 활용에 대한 주저함이 발견된다. 생산성 하락에 대한 우려, 재택근무 시스템 미비, 재택근무 무경험 등이다. 특히, 코로나 4단계인 현 상황에서도 경영진과 관리자 등의 재택근무에 대한 우려가 큰데, 이것은 주로 근태관리상의 어려움, 시스템 미비에 따른 생산성 하락에 대한 우려가 크게 작용하기 때문이다. 이러한 부정적 요소들은 콜센터 전반에 잠재되어 있는 재택근무에 대한 못미더움과 상호작용을 통해 증폭되는 것을 발견할 수 있다. 콜센터 근로자들은 개별적으로 고객을 응대하면서 독립적으로 일을 수행하지만, 서비스업에서는 이례적으로 근로자가 한 공간에 다 같이 모여서 동일한 시간에 일을 하는 대표적인 산업이다. 이 때문에 콜센터 회사가 재택근무를 통해 경험한 가장 큰 효용은 집단감염 위험에서 벗어났다는 것이다. 이러한 효과 외에도 직원 만족도와 조직에 대한 자긍심 향상을 확인하게 되었고 이로 인해 인력 퇴사율이 줄어드는 효과도 경험하였다. 그러나 회사 입장에서는 재택근무 상황으로 상담사가 맞닥뜨리는 문제나 어려움을 초기에 간과하기 어렵다는 점과 상담의 질을 통제하기 어렵다는 것을 부정적인 효과로 보고 있다. 그리고 향후 재택근무제 시행 지속여부에 대해서는 사업체마다 다른 입장을 확인할 수 있었다. 그러나 공통적인 것은 분명 이번의 경험이 향후 제2의 코로나가 발생할 때 신속하게 대처할 수 있는 노하우를 얻는 계기가 되었다고 보는 점이다.

정보통신산업을 보면, 고도의 몰두와 상당시간 독립 작업을 요구하는 작업과정의 특성, 현 노동시장의 인력난, ICT 기업에 고유한 유연성, 자

윙성에 대한 문화적 요구가 복합적으로 작용해 재택근무 활용 비중이 산업 내 전체 임금 노동자의 1/4에 이를 정도로 높아져 전 산업과의 격차를 벌리고 있다. 특히 SW개발 인력, 연구 인력 등 전문직, 대규모사업체, 유노조 사업체 노동자들의 활용도는 산업 내 평균을 훌쩍 뛰어넘어 이들 부문에서는 업무 특성상 재택근무를 활용할 수 없는 경우를 제외하고는 거의 모든 근로자가 재택을 경험하고 있다는 점을 알 수 있었다. 그러나 다른 한편, 산업 내 격차도 여전히 강하게 존재했다. 특히 소규모 기업과 대규모 기업 간 격차, 직종 간 격차, 유노조 기업과 무노조 기업 간 격차가 컸다. SW 개발자의 시장 내 모빌리티가 크고 전문가로서의 직종시장에 대한 정체성이 높아, 제도를 활용하지 못하는 섹터에서 불만이 한층 크게 나타날 수 있다. 기술력과 관리력, 그리고 첨단 기술을 다루는 기업이미지와 상징성에 대한 요구가 높은 대기업과 이런 요건의 제약이 큰 중소기업 사이에 제도 도입과 수용 양상의 격차가 매우 컸다. 사례연구의 대상이 된 대기업은 2018년 이래 도입한 ‘팀 혹은 개인의 자율성에 기반한 근무제도 디자인’이라는 기치하에 매우 섬세하고도 다양한 정책의 진화를 거듭한 끝에, 최근 가장 급진적인 WFA의 도입 필요성을 모색하는 단계에까지 이르고 있다. 그럼에도 아직 평가나 보상제도 등 기타 HR 전략과의 상보성 확보는 중요한 과제가 되고 있다. 그러나 다수의 소규모 기업들의 경우, 대개 준비가 되지 않은 상태에서 제도를 도입하면서 제도를 뒷받침할 자원의 미비 속에 제도에 대한 경영진의 불신, 제도를 요구하는 직원들에 대한 불신이 가중되는 모습을 보이기도 했다. 재택근무 등 일하는 방식의 제도전환이 관련 제도들과의 연관성 속에서, 정교한 디자인과 조직 내 조정에 필요한 시간을 요하는 일이라는 점을 고려하지 못하는, 그로 인해 제도 자체에 대한 불신을 막연히 품는 경우도 발견할 수 있으며, 이럴 경우 재택근무가 생산성과 관련해서도 좋은 결과를 낳지 못하는 것으로 확인된다. 제도가 충분한 고려와 준비 속에, 노사 간에 충분한 소통속에 시행될 때는 여전히 많은 난제들이 있지만, 비교적 양자 간에 만족을 높이고 조직적 안정, 신뢰를 높이는 방향으로 작용한다는 사실을 확인할 수 있었다. 특히 조직문화, 성과 평가, 보상제도, 소통 기제 등과 관련해서는 조직상황에 부합하는 상당한 준비가 필요하다는 점을 확인했다.

중간관리자의 역할이 매우 중요하지만, 기존의 여러 업무적 책임에 더해 정서적 관리를 포함해 재택근무로 인한 부가적 상황 관리에 따른 업무 부담이 가중되면서 중간관리자에 대한 특별한 고려가 필요하다는 점도 확인할 수 있었다.

마지막으로, 코로나19 이전에도 재택근무제 경험을 가지고 있고 이번 경험을 통하여 재택근무 확산 의지를 가지고 있는 미국 ICT 산업의 재택근무 운영 과정을 살펴보았다, 한국 사례와 비교하여 재택근무제 확산의 의지를 가진 사례라는 점에서 운영 과정에 대한 고민을 가지고 있고 실제 운영 과정에서 발생하는 문제들을 해결하고 있는 사례라는 점에서 한국에 줄 수 있는 시사점이 있다고 보인다. 환경상의 요인으로 강제적으로 실시하게 된 비대면 근무 기간 동안 기업과 구성원 간의 심리적 계약이 변화되어 구성원들이 본인의 시간-공간 주권을 주장하게 된 것과 기업 입장에서는 많은 경우에 가장 큰 우려의 대상이었던 생산성이 떨어지는 것이 아니라 대면근무와 같거나 심지어 생산성이 향상되는 경험을 한 것, 그리고 혁신확산의 주요 요소 중 하나인 시험가능성(triability)이 해결된 것이 함께 작용하였다. 미국의 경우는 각종 조사통계에서 ‘생산성이 비대면 근무 이전보다 같거나 높아졌다.’는 응답이 적게는 55%에서 많게는 80~90%에 이르렀다. 미국의 생산성 향상 경험은 다음과 같은 몇 가지에서 가능하였다고 보인다. 먼저, 인프라를 구축하고 있다. 기본적으로 비대면 근무가 가능하게 하는 기술 인프라를 갖추고 있으며, 비대면 근무가 인사 평가 등에 영향을 미치지 않도록 평가제도를 정비하고 있다. 또한 스킬을 갖추는 데 신경을 쓰고 있다. 사례 회사들은 비대면 근무를 ‘하면(일이) 되게’ 하는 요소, 즉, 성과 창출로 이어지게 해주는 요소인 비대면 근무에 특화된 팀스킬을 개발하였다. 특히, 비대면 리더십 스킬 개발이 강조되었으며, 그리고 팀들 사이 소통이 촉진되는 제도를 설계하고 있다. 마지막으로 이러한 것들을 모두 포함하여 새로운 조직 문화를 구축하고 있다. 근로자의 비대면 근무 요청이 자연스럽게 이것이 자연스럽게 받아들여지는 문화, 더 나아가 자율적인 조직문화 구축에 신경 씬으로써, 재택근무와 같은 비대면 근무를 통해 생산성이 향상될 수 있도록 요소를 구축하고 있다.

## 제2절 연구결과 종합 논의 및 정책적 시사점

연구는 재택근무제 확산이 업종별 차이를 보이는지, 재택근무제 시행에 어떠한 기업적 특성이 영향을 주는지, 재택근무 방식은 기업 생산성을 담보하고, 지속가능한 일하는 방식으로 정착할 수 있는지, 그리고 재택근무제가 생산성을 담보하기 위해서는 어떠한 제반요소의 변화가 필요한지와 같은 일련의 질문과 함께 시작되었다. 현실을 다각도에서 살펴보기 위하여 여러 산업을 포괄하는 사업체 실태조사를 통해 전반적인 시행률 및 운영 현황을 살펴보았다. 또한 개별 산업별 재택근무제 운영 과정을 살펴본 결과, 국내에서 팬데믹과 함께 별다른 준비 없이 시작된 재택근무제는 아직 구체적인 운영의 방향이나 방법론, 생산성과의 연계방안에 대한 정형화된 모델로 정립되지 못한 것으로 보인다. 이에 연구는 현재 각 산업별 사례연구를 통해, 연구 초기에 던졌던 위의 질문들을 중심으로 산업과 기업에 고유한 특성이 비대면 근로에 대한 수용여부, 수용 방식, 그리고 평가를 기술하는 데 초점을 두었다. 이러한 기술을 통해 드러난 성과와 문제, 즉 연구결과들을 정리하면서 재택근무제가 새로운 대안으로 확산되기 위해 어떤 과제를 다루어야 하는지 고민하였다.

먼저, 재택근무제 확산은 업종별 차이를 보이는가이다. 한국사회 대다수의 기업은 별다른 준비를 하지 못한 채 재택근무제를 경험하게 되었지만 지난 1년 반 이상의 기간 동안 제도를 경험하면서 이제는 이전 사무실 근무로의 회귀를 쉽게 생각할 수 없는 상황에 이를 정도로 제도에 익숙해졌다. 재택근무제는 코로나19 감염병의 확산을 막기 위해서 정부의 방역 정책에 의해 시작된 제도이다. 재택근무제를 통해 사업주들은 노동력을 보호하면서 사업유지를 할 수 있었다. 얼핏 보면 각 사업체의 제도시행을 결정한 요인이 코로나19로, 그리고 사업체들은 비자발적으로 제도에 끌려간 것처럼 오인할 수도 있다. 그러나 개개의 사업체들은 거의 불가피한 상황 속에서도 사업체가 가진 문화나 인적 속성 등을 고려하여 제도 시행과 운영을 결정하였다. 모든 사업체에서 동일하게 재택근무제가 시행되

지 않았던 이유다. 시행이 현저한 기업들과 그렇지 않았던 기업들이 구분 되었으며, 그 중요한 구분요소 중 하나가 업종이었다. 몇몇 업종과 사업체들은 재택근무제를 시행하면서 제도의 이점이 무엇인지 알게 되었고 제도의 계속 시행에 대한 의지를 보이고 있다. 물론 그렇지 못한 업종도 있다. 예를 들어, 제조업은 생산이 이루어지는 사이트(공장)가 특별하게 존재하고 이를 중심으로 사업이 돌아간다는 점에서 재택근무가 쉽사리 정착되고 확산될 것으로 보고 있지 않다. 이에 반해 전문, 과학 및 기술 서비스업이나 정보통신업과 같이 개별 근로자의 지식을 중심으로 일이 진행되는 산업의 경우 재택근무제가 대안적 근무의 유력한 한 방식으로 향후 지속될 가능성이 높다. 이와 같이 사업체들은 자신이 속한 산업 고유의 작업 방식 특성에 따라 재택근무제 도입 여부를 결정하고 그 지속 여부에 대해 전망하고 있다.

그렇다면 여기서 한 가지 질문을 더 던져볼 수 있다. 상당한 시간이 흐른 뒤에도 ‘재택근무제 시행에 있어 업종 간 격차가 지속될 것인가, 즉 시행여부가 업종에 따라 고착될 것인가’이다. 최근 산업의 변화 경향을 보면 산업 간의 경계가 점차 허물어지고 있다. 그리고 이러한 변화를 만들어내는 주요한 영향 요인은 IT기술이라고 볼 수 있다. 이른바 디지털 전환의 시대, 전통적인 제조업을 비롯한 다양한 산업에서 IT기술이 매개하는 이종 산업과의 융합이 활발하게 전개되고 있으며, 이에 따라 기존 산업의 고유한 정체성이 상당히 변화되고 있다. 이는 사람이 만들어내는 것으로, 기업들은 기존에 주로 유인하던 인력이 아닌 IT인력과 같은 새로운 인력을 적극적으로 유인하고 있다. 이러한 점으로 미루어보면, 이 연구에서 기술된 바와 같이 공장을 중심으로 한 제조업이 앞으로도 재택근무로부터 거리를 두는 선택을 지속할 수 있을지 생각해볼게 된다. 결국은 속도다. 제도 시행 초기인 지금은 개별 산업별로 제도의 확산 속도는 차이가 있을 수 있다. 재택근무가 성과에 별다른 문제를 초래하지 않을 일을 중심으로 재택근무제도를 주로 활용하거나, 재택근무제에 대한 근로자의 니즈가 강력하게 발생하는 산업이나 직종을 중심으로 제도가 확산되는 상황이 한동안은 지속될 가능성이 높다. 그러나 예를 들어 재택근무에 대한 니즈와 기대감이 높은 IT인력이 이종산업으로 확산되면서 제도 역시

점차 확산되어 어느 정도의 임계점에 이르면, 적어도 재택근무와 오피스 근무의 하이브리드와 같은 유연한 근무방식이 결국 산업과 관계없이 상당히 확산될 개연성이 높다.

둘째, ‘재택근무제 시행에 어떠한 기업적 특성이 영향을 주는가’이다. 연구결과를 보면, 산업이 제도의 시행에 일차적인 영향을 미친다고 볼 수 있다. 즉, 일의 특성이 재택근무제 활용에 영향을 주는 것이다. 이는 제조업에서 명확하게 나타난다. 제조업에서는 생산직과 같은 직종에서 재택근무를 할 수 없으며 더 나아가 이는 제조업 내 기업들에서 재택근무제를 지속할 수 없는 이유가 되기도 한다. 그러나 사례연구에서 확인할 수 있듯이 이 외에 전문, 과학 및 기술서비스업, 콜센터 산업, 정보통신업 등의 산업에서 재택근무 시행을 보면 해당 조직 고유의 특성이 작용하고 있다는 것을 알 수 있다. 제도의 시행에 가장 결정적인 영향을 주는 것은 조직이 가진 자원의 종류와 양이라고 볼 수 있다. 상대적으로 자원이 풍부한 대기업에서 제도의 시행률이 높은 것으로 확인된다. 이것이 가능한 이유는 대기업은 근로자들이 재택근무를 할 수 있는 다양한 기술적 인프라를 제공하기 때문이다. 그리고 이전에 가진 제도에 대한 경험이 제도 시행에 영향을 주고 있다. 제도 시행에 대하여 한 번이라도 고민을 해보고 시범 시행을 해 본 조직, 제도 시행에 대한 경험을 가진 모기업을 가진 조직 등 제도에 대한 직간접적 경험을 한 기업은 시행을 상대적으로 쉽게 결정하는 것으로 나타난다. 그리고 재택근무제 시행 사업체 중에서 절반 이상이 계속해서 제도를 시행할 것이지만, 제도를 시행해보지 않은 조직에서는 절대 제도 시행을 계획하지 않는다는 점에서 제도 시행에 대한 경험은 중요하다. 그리고 조직 구성원 중 젊은 세대의 비중이나 여성 근로자 비중과 같은 인적 구성이 재택근무제 시행에 영향을 미치는 것이 확인되는데, 이는 제도에 대한 니즈가 제도 시행에 영향을 주는 것이라고 볼 수 있다. 이러한 결과들은 재택근무제가 코로나19로 인하여 시작된 비자발적인 제도라고 이해할 수 있는지에 대한 의문을 제기하고 있다. 사업체들은 현재 조직의 자원을 고려하고 조직의 주요 인력의 니즈를 고려하여 제도의 시행 여부를 판단하고 있으며, 이전의 의사결정 경향에 따라 경로 의존적으로 제도의 시행 여부를 판단하고 있다는 점에서 재택근무제 시행을 이해

할 필요가 있다.

셋째, ‘비대면 근로방식은 지속가능한 일하는 방식이 될 수 있는가’이다. 앞서 설명한 것과 같이 재택근무제 시행에 사업체의 전략적 판단이 영향을 미치고 있다는 점에서 현재 재택근무제를 시행하고 있는 사업체 중 절반 이상이 계속해서 제도를 시행할 것이라는 응답을 이해할 수 있다. 재택근무제 시행 효과를 보면, 재택근무제를 통해 사업체가 갖는 이점은 아직은 모호하고 우수인력 확보 등 몇몇 이점을 취할 수 있는 가능성 정도가 확인된다. 그러나 근로자의 입장에서 보면, 일 가정 양립, 여가시간 확보에 따른 삶의 질 향상, 피로감 감소 등 근로자의 웰빙(Well-being)을 향상시킬 가능성이 있다는 점에 주목할 수 있다. 그리고 이는 주요 노동시장의 노동자들이 중요하게 생각하는 가치라는 점에서 결국 회사가 좋은 노동력을 유인할 필요가 커진다면 재택근무제와 같은 새로운 일하는 방식을 제도화시킬 가능성이 있다. 그리고 앞서 논의한 것과 같이, 산업의 경계가 모호해지고 각 사업체에서 보는 중요한 인재유형이 유사해져 탤런트 경쟁이 심화될 경우 재택근무제 역시 일하는 방식에서 하나의 주요 유형으로 자리 잡을 가능성이 높아질 수 있다.

그러나 재택근무제가 기존 사무실 근로를 대체하는 방식으로 제도화될 것이라고 볼 수는 없다. 근로자들의 선호는 사무실 근무와 재택근무를 혼합하는 형식을 취하고 싶어하며, 이는 전 세계적으로 유사하다. 우리는 이를 ‘혼합형’ 근무제도라고 보는데, 이와 같은 근로자들의 선호는 결국 비대면 근무방식이 현실에 안착하는 과정에서 대면 근로방식과 결합하여 최적의 생산성을 낼 수 있는 근무방식으로 귀결되리라는 전망이다. 그렇다고 생산성에 대한 우려가 사라지는 것은 아니다. 비대면 근무 방식이 일주일에 1일이든 2일이든 사무실 근무와 함께 고려되는 것은 기존의 관리와 통제를 바탕으로 일하던 방식에서 어느 정도 재량을 바탕으로 일하는 방식으로의 전환을 요구한다. 재량을 바탕으로 일하기는 자영업자를 포함하여 몇몇 소수 직종의 근로자들은 경험을 해보았지만, 다수의 근로자들은 경험해보지 않았다. 그리고 생산성은 기업이 재택근무제를 계속 시행할지 아니면 중단할지에 관한 결정에 결정적인 영향을 미친다는 점에서, 재량을 바탕으로 일하는 과정에서 생산성을 어떻게 낼 수 있을 것

인가에 대한 고민은 필요하다.

넷째, ‘비대면 근로방식은 기업 생산성을 담보할 수 있는가’이다. 많은 사람들이 궁금해하고 한편으로 사업체 입장에서 가장 고민하는 질문이다. 이 연구에 사용된 실태조사 데이터를 통하여 살펴본 결과, 근로자들의 재택근무 활용은 근로자의 생산성과 조직몰입도를 향상시킨다. 그리고 여기에 조직에서 지식공유가 활발하게 이루어지거나 노사가 협력적인 관계를 구축하고 있는 등의 우호적인 조직문화가 존재하고, 그리고 재택근무를 하는 근로자의 일이 독립적으로 수행할 수 있는 종류일 경우가 더해지면 제도의 생산성 효과는 긍정적으로 포착된다. 하지만 사례조사 결과를 보면, 사업체들이 판단하는 제도의 생산성 효과는 일관되지 않다. 다수의 사업체들은 생산성 하락은 경험하지는 않았지만 그렇다고 상승을 경험하지도 않았다고 이야기한다. 그리고 사업체마다 제도가 가지는 생산성 정도와 생산성이 나는 이유도 차이를 보인다. 더욱 주목할 것은 대부분의 사업체는 현재 재택근무제가 생산성에 미치는 영향에 대한 평가를 적극적으로 하고 있지 않다는 것이다. 이유는 제도 시행을 한시적으로 보고 있을 가능성이 있기 때문이며, 더 큰 이유는 제도로 인하여 나타나는 생산성을 어떻게 측정해야 할지 모호하기 때문이다. 논의를 종합해보면, 재택근무제는 생산성을 하락시키지는 않는다고 볼 수 있다. 조직 입장에서 근로자들이 눈에 보이지 않고 관리가 어려운 상황일 것이라는 짐작에서 근로자들이 재택근무를 하면 생산성이 떨어질 것이라는 것이 제도 초기에 가진 생각이었다. 하지만 제도 시행의 경험이 1년 이상 지속되면서 다수의 근로자들은 조직이 알려주지 않아도 나름대로 재택근무를 하면서 어떻게 일해야 하는지 방법을 찾았고 그 결과 생산성을 유지하는 방향으로 일하고 있다. 선행연구에서 제시한 것과 같이 재택근무를 하면서 근로자들이 스스로 자신의 과업 활동을 정의하고 삶의 영역을 관리하면서 생산성을 낼 수 있는 방향으로 일을 조직화하여 생산성을 하락시키지 않는 것이다. 그러나 여전히 남은 숙제는 있다. 다섯 번째 논의를 진행하면서 이야기를 이어가 보자.

다섯째, ‘재택근무제가 생산성을 담보하기 위해서는 어떠한 제반 요소가 변화해야 하는가’이다. 사업체는 재택근무제 시행을 위해서 일차적으

로 기술 시스템을 갖추어야 한다. 사례조사에서 보면, 동일한 산업에 존재하지만, 사업체가 근로자들이 재택근무 할 수 있게 관련한 인프라를 어느 정도 제공할 수 있는가에 따라 근로자가 제도 접근을 결정하고 또한 활용하는 정도에 영향을 준다. 그리고 이는 더 나아가 성과에도 영향을 준다. 그러나 이보다 더 중요한 것이 있다. 일하는 방식과 문화가 변화해야 하며, 이를 바꾸기 위해서는 인적자원관리 및 개발 요소가 재설계되어야 한다는 것이다. 재택근무제는 우리가 한 공간에 모여서 같은 시간에 일하는 방식에서 규범화했던 일하는 방식과 문화 그리고 이를 지탱하던 여러 제반 요소의 변화를 요구하고 있다. 그러나 재택근무제를 시행하는 기업들에서 이와 관련한 변화는 확인되지 않는다. 변화가 나타나지 않음에서 오는 문제는 현재는 두드러지지는 않지만 향후 여러 문제가 제기될 가능성을 보이고 있다.

근태관리가 진행되는 형태를 보면, 사업체들은 재택근무를 하면서 중간관리자들에게 재량을 제공하면서 그들이 알아서 재택근무자들의 근무태도 관리를 하도록 하고 있다. 이러한 이유는 두 가지로 볼 수 있는데, 먼저, 제도를 한시적이라고 보기 때문에 변화의 필요성을 인식하지 못할 수 있다. 한편으로는 현재 인사관리 방식에서 무엇을 어떻게 바꾸어야 할지 모를 수도 있다. 현재 인사관리는 근로시간 즉, 일하는 과정을 관리하는 방식이다. 이러한 방식을 고수하면서 재택근무제를 통해 성과를 만들어 내는 것에는 한계가 존재한다. 근로자들이 각자의 공간에서 일할 경우 관리자들은 이를 일일이 통제할 수 없으며 근로시간 또한 대개는 근로자들의 자기보고에 의존하게 된다. 그리고 이는 결국 못미더움이라는 현상을 낳는데, 근로자가 일을 하고 있는지 알 수 없다는 점에서 회사는 근로자를 믿을 수 없게 된다. 회사는 이러한 상황에서 오히려 거꾸로 이전보다 더욱 강하게 근로자를 통제하고 싶은 욕구를 보이기도 한다. 그리고 이는 콜센터와 같은 일하는 과정에 대한 통제가 강한 산업에서 더욱 확실하게 드러난다. 그 결과, 사업체들은 재택근무를 시행하는 방식을 정하는데, 일이 별 필요가 없는 사람에게 재택근무를 시키기도 하는 현상이 나타나고 있고 이로 인해 근로자들은 큰 불안을 느끼게 된다.

이는 결국 의식의 전환을 요구하는데, 재택근무제를 통해 일을 효율적

으로 수행하기 위해서는 관련한 평가나 보상을 바꾸는 시도가 요구된다. 그 방향은 시간을 관리하기보다는 결과 즉, 성과를 관리해야 하는 것이다. 그러나 사례조사에서 보면 관련한 시도로 성과평가 체계를 바꾸는 시도가 확인되기도 하지만 이는 한 사례일 뿐 대부분 재택근무제를 시행하는 사업체에서 평가체계나 보상체계의 변화는 발견할 수 없다. 분명 이는 쉽지 않은 것으로 보인다. 이제까지 과정을 통제하던 방식을 한순간에 결과를 통제하는 방식으로 변화하는 것에는 큰 부담이 존재한다. 그러나 새로운 일하는 방식을 통해 생산성을 내기 위해서는 인사관리의 방향성 전환 또한 생각해야 한다.

그리고 재량을 통해 일하기 위해서는 근로자의 역량 향상이 필요하다. 개별 전문가가 자신의 일에 대해서만큼은 전문가가 되어야 하는 것이다. 조사 결과를 보면 근로자들이 재택근무를 하면서 무엇을 해야 할지 모르겠다는 모호함을 느끼는 것을 확인할 수 있는데, 특히 이러한 어려움은 저연차들 사이에서 보고된다. 저연차 근로자들은 현재 가진 역량 수준이 낮고 일에 대하여 익숙하지 않기 때문에 재택의 상황이 되었을 때 내가 무슨 일을 어떻게 처리해야 할지 막막함을 느낄 수 있다. 하지만 이들의 역량을 어떻게 끌어올릴 것인가에 대한 사업체의 고민을 쉽게 확인할 수 없다. 우리가 대면을 통해 일하는 상황에서 학습은 일하는 과정이 곧 배우는 과정이라는 공식이 쉽게 성립되었다. 물론 비대면 상황에서 이것이 전혀 불가능한 것은 아니다. 관리자가 계속해서 일에 대한 피드백을 제공한다면 어느 정도는 가능하다. 그러나 여전히 한계는 존재한다.

따라서 입사 연차별로 혼합형 근무 방식에 대한 유연한 적용이 필요하다. 입사 초기부터 별다른 회사의 투입 없이 재택근무 하도록 하는 조치는 조직의 책임 방기에 가깝다. 혼합형 근무 방식을 사용할 경우, 저연차 사원들에 대해서는 일정 기간 오피스 근무를 통해 회사의 조직문화 및 기초 업무 역량에 대해 체계적 학습이 이루어지도록 하는 훈련 정책의 전반적인 정비가 필요하다. 사용자가 우려하는 모럴헤저드나 역량 손실을 방지할 수 있도록 공식 교육, 멘토링과 함께 다양한 비공식 학습 장치를 통한 회사 조직문화에 대한 공유가 중요하다. 한편, 재량에 기반을 둔 일하기를 통해 성과를 내기 위해서는 근로자의 개별 업무 역량 및 직무의 심

화가 이루어질 수 있도록 하는 학습역량의 강화를 지원할 수 있는 교육프로그램 설치가 고민되어야 한다. 이와 관련해 현재 한국의 기업들에서도 진행되고 있는 변화지만, 기업이 활용할 수 있는 근무방식의 하나로 재택근무를 정착시키기 위해서는 기존의 일반 관리자 육성 제도를 직무별 전문가로서의 관리자를 육성하는 제도로 재편할 필요가 있다. 직무영역이 명확히 정의되지 않는 상태에서 재택근무가 직원 간 책임과 성과에 대한 갈등 없이 진행되기는 거의 불가능하기 때문이다.

마지막으로, 재택근무 즉, 우리가 서로 보이지 않는 상황에서 믿고 일하기 위해서는 작업방식의 변화와 이를 유지하는 문화의 변화가 필요하다. 근로자가 재량을 가지고 일하면서 생산성을 낼 수 있는 방향으로 제도 개편이 필요한 것이다. 무엇보다 시스템의 중요성이 커진다. 믿도 끝도 없이 믿을 수만은 없다. 눈에 보이는 무언가가 있어야 하고 일은 규칙과 규범 안에서 이루어져야 한다. 조직을 운영하는 방식이 암묵지로 개별 근로자들 안에 존재하였다면 이를 형식지화해야 한다. 이것이 시스템이다. 그리고 회의하는 방식, 문서를 작업하는 방식 등의 세부적인 일하는 방식이 비대면 상황에 맞게 재설계되어야 한다. 또한 소통하는 데 매체가 필요하고 이러한 매체도 기존과 달라진다는 점에서 의사소통하는 방법을 바꾸어야 한다. 마지막으로 가장 중요한 것으로, 일과 이에 맞는 역할을 배분하는 방식이 변화해야 한다. 특히 이 과정에서 관리자의 역량과 역할이 중요해지는데, 개별적으로 흩어진 성과를 집단 성과로 정렬하기 위해서는 일을 명확하게 배분하고 그리고 이에 대한 생산적인 피드백을 제공해야 한다.

이상의 논의에서 다음과 같은 정책적 시사점을 도출하고자 한다. 정책을 제안하기에 앞서 좀더 근본적인 질문이 제기될 수 있다. 정부가 재택근무제를 촉진해야 하는가, 촉진해야 한다면 어떠한 이유에서인가이다. 앞서도 이야기하였듯이 재택근무제는 근로자의 일 가정 양립에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 근무제도이다. 다른 유연근무제도 마찬가지로 재택근무는 근로자로 하여금 한정된 개인의 시간 자원을 바탕으로 일과 삶의 영역에서 요구를 적절히 조정할 수 있는 능력을 제고할 수 있도록 돕는다. 재택근무제는 시간선택제, 선택적 근무제도 등 시간의 유연성을 바탕

으로 근로자들의 일 가정 양립을 돕는 측면에서 더 나아가 공간의 유연성을 부여하면서 기존 유연근무제보다 더욱 확연하게 근로자들의 일 가정 양립을 도울 수 있다. 근로자의 일 가정 양립 그리고 무엇보다 이로 인하여 경력을 포기하는 여성 근로자들이 사회적으로 문제가 되고 있고, 근로자 통근시간 문제 등 부동산이나 교통과 관련하여 발생하는 문제가 있다는 점에서 우리는 재택근무제와 같은 유연근무제를 이번 경험 이후로 다시 제도 소개서 속에 넣어둘 것인가를 생각해봐야 한다. 그러나 재택근무제를 모든 사업장에서 모든 근로자에게 동일하게 시행할 수는 없다. 앞서도 살펴보았듯이 재택근무제는 특정한 일과 조직상황과 결합되었을 때 효과를 기대할 수 있다. 이러한 점에서 재택근무제를 사무실 근무방식을 대체하는 근로방식으로 보자는 것은 아니다. 하지만 근로자들에게 일을 하는 한 가지 방식으로 선택지를 제공할 필요는 있다. 원하는 근로자들은 누구도 사용할 수 있어야 하며, 기업은 이를 보장해야 한다.

그리고 재택근무제는 시간의 유연성을 보장하는 근무제도보다 근로자에게 더 큰 유연성을 부여하는 제도이지만, 다른 유연근무제보다 더 많은 노력을 필요로 한다. 제도의 도입만으로 생산성을 곧장 기대할 수 없으며, 여기에는 일하는 방식을 바꾸고 조직 문화를 바꾸어야 하는 수고가 요구된다. 이는 개별 기업들이 독자적으로 방향을 설정하고 그 안에서 제도를 설계하는 단위에서 쉽게 해결할 수 없다. 몇몇 대기업은 지금 이 순간에도 재택근무제를 현실 가능한 그리고 생산성을 낼 수 있는 근무방식으로 정착하기 위하여 제도적 변화를 설계하고 있다. 그러나 이와 같은 몇몇 기업을 제외하고 우리나라의 다수 기업에게 스스로의 변화를 기대하기란 쉽지 않다.

또한 이를 기업체에서 각자 개별적으로 다루는 것에는 문제점도 존재한다. 재택근무제가 정확하게 무엇을 의미하는 것인지 사업체도 근로자들도 명확하게 정의가 내려지지 않은 상태에서 사무실이 아닌 집에서 일하는 것이라는 표면적 특성에 대한 이해를 바탕으로 제도는 시작되었다. 그래서 제도를 어떻게 운영해야 할지, 재택근무 상황에서 어떻게 일을 해야 하는지에 대한 깊은 이해는 없다. 이러한 점에서 사업체는 근로자들의 근무태만을 우려하고 있으며 한편 과노동이라는 문제도 발생하고 있다.

그러나 더욱 문제가 되는 것은 사업체들이 재량을 바탕으로 일하는 방식에서 관리에 대한 고민이 없었기 때문에 전자감시체제 구축 등 관리와 감시를 강화하는 방향으로 인사관리를 전개할 가능성이 있으며, 저성과자 관리가 어렵다는 점에서 다양한 해고 사유를 만들어낼 수 있다. 그리고 당장의 문제는 아닐지라도 채용을 활발하게 진행하지 않고 필요한 인력만 내부 기능으로 두고 그 외 기능은 계약을 바탕으로 일을 진행하는 플랫폼 위크를 주요한 고용형태로 둘 가능성도 있다. 현재는 IT와 같은 특정 인력의 경우 노동시장에서 사람을 구하는 것이 쉽지 않다는 점에서 이러한 고용형태의 자율화가 단시간 안에 벌어질 일은 아닐 수도 있지만 장기적으로 보았을 때 그 가능성은 접을 수 없다. 한편 근로자들은 재량이 주어졌지만 이를 가지고 어떻게 일을 해야 하는지 잘 모른다는 점에서 자칫하면 조직에 대한 몰입도를 떨어뜨리는 방향으로 생각을 전개할 가능성도 있다. 요새 노동시장의 주요 인력인 젊은 인력들의 경우 장기적인 조직몰입을 이전만큼 중요하게 생각하지 않는다. 이는 사업체 입장에서 보면 재택근무제 시행보다도 더 고민되는 상황이다. 이러한 노동력의 특성이 재택근무제와 만났을 때 조직은 어떻게 근로자들의 몰입을 이전과 같은 수준에서 또는 더 높게 확보할 수 있을지 고민해야 한다.

먼저, 정부는 재택근무제가 무엇인지 정확한 정의를 내리고 제도에 대하여 제대로 사회적 인식을 개선해야 한다. 재택근무제는 코로나19로 인한 방역 지침의 일환이었다. 이는 재택근무제가 무엇인지, 이에 어떠한 효과를 기대할 수 있는지, 그리고 이를 어떻게 운영해야 하는지에 대한 학습이 없이 제도가 시작되었다는 것을 의미한다. 이 결과 재택근무제에 대한 정의가 사업체마다 그리고 근로자마다 차이가 나며, 이는 제도 운영에도 영향을 주고 있다. 그리고 더욱 문제가 되는 것은 재택근무제를 휴가나 휴식이라고 생각하거나 더 나아가 복지와 같은 이익(benefit)으로 생각할 수 있다는 것이다. 재택근무제는 분명 제도 시행의 목적이 존재하고 이를 시행했을 때 나타나는 효과들이 있다. 제도에 대한 정확한 이해가 공유되지 않은 상황에서의 제도 시행은 불필요한 사회적 분란을 만들어낼 수 있다. 재택근무제는 이익 차원에서 머무는 것이 아닌, 일을 효율적으로 하는 방식이다. 근로자와 사업체가 가지는 현재의 자원의 범위에서

이를 활용하여 최적의 생산성을 내게 하는 일하는 방식이다. 이는 이제부터라도 사회적으로 공유되어야 하며, 이러한 이해를 바탕으로 이를 가능하게 하는 방법이 무엇인지, 여기서 사용자와 근로자는 어떠한 역할을 해야 하는지 논의해야 한다.

둘째, 재택근무제로 인해 발생할 수 있는 갈등의 상황을 예단하고 해소해야 한다. 재택근무제에 대한 명확한 이해와 운영방법에 대한 이해가 없이 제도를 시행하는 과정에서 사용자와 노동자 간의 갈등이 발생할 소지들이 존재한다. 실제 현장에서 재택근무제는 사용자와 노동자의 충분한 논의가 없이 도입되고 운영되고 있다. 현재는 뚜렷하게 확인되는 갈등의 양상은 없지만, 제도를 정규직만 사용할 수 있게 하거나, 특정 직종만 사용할 수 있게 하거나, 제도를 활용하는 근로자를 감시하거나, 제도를 통해 일하는 근로자들이 사무실 근무 근로자들과 비교하여 더 많은 이용비용을 부담하게 되거나, 그리고 제도를 활용하는 근로자들에게 평가 등 인 사상 불이익이 발생하는 상황이 발생하게 될 수 있다. 이는 노와 사와 갈등을 넘어 분규로 발전할 가능성을 가지는 문제들이다. 이에 정부는 이러한 문제를 적극 예방하고 한편으로 해소하는 역할을 해야 한다. 고용노동부는 2020년 재택근무 종합 매뉴얼을 발표하면서 현장의 혼란을 정리할 수 있는 가이드라인을 제공하였다. 그리고 이와 동시에 재택근무제 시행에 어려움을 가지고 있는 사업체들을 대상으로 컨설팅을 제공하고 있다. 이는 기업규모와 상관없이 재택근무가 경험해보지 않은 근무방식이라는 점에서 사업체들의 제도 시행 가능성을 예측하는 데 도움을 준 것으로 보인다. 특히, 예상할 수 없는 노무 이슈를 알게 함으로써 근로자들에게도 그리고 사업체에서도 제도 운영으로 인해 발생할 수 있는 문제를 예방하는 데 도움을 주었다. 그리고 이러한 정부의 액션이 제도 시행 초기에 나타날 수 있는 갈등을 일정 정도 잠재우는 역할을 하였을 것으로 보인다. 이러한 점에서 정부는 제도의 현장 안착을 지원하는 가이드라인 제작과 컨설팅 지원을 확대할 필요가 있다.

셋째, 재택근무제의 현장 안착을 위해서는 일을 조직하는 방식의 개편을 적극적으로 만들어내야 한다. 재택근무는 근로자가 재량을 바탕으로 스스로 일을 계획하고 수행하고 관리해야 한다는 점에서 기존의 주어진

일을 수행하던 방식과는 차이가 난다. 재량을 바탕으로 일하기 위해서는 근로자들이 전문가와 같이 자신의 일을 매우 잘 알아야 하고 또한 일하는 과정에 그리고 결과에 보다 적극적으로 참여해야 한다. 이는 우리 기업에게 그리고 이 안의 근로자들에게는 매우 낯선 일하는 방식으로, 기업들은 어떻게 변화해야 할지 잘 모를 수도 있으며, 한편으로 변화를 시도하고 싶어하지 않을 수 있다. 어떠한 변화를 시도해야 할지 모르는 경우는 학습과 배움을 통해 개선이 가능하지만, 문제가 되는 것은 변화하고 싶어하지 않을 수 있다는 것인데, 그런데 이는 재택근무와 같은 재량을 전제로 일하는 상황에서 갈등을 만들어내고 결국 생산성 저하를 가져올 수 있다. 정부는 기업들이 적극적으로 일하는 방식을 개편할 수 있도록 지원해야 한다. 특히, 자원이 부족한 소규모 기업들에게 재택근무제를 시행하는 것 그리고 이를 바탕으로 일하는 방식을 바꾸는 것도 더욱 어려울 것이다. 그러나 결국 이는 대기업과 중소기업의 차이를 만들어 낼 것이고 더욱더 중소기업의 구인난 문제를 심화시킬 것이라는 점에서 보다 적극적으로 컨설팅하고 지도할 필요가 있다. 고용노동부의 일터혁신 컨설팅은 다년간 기업의 인사제도를 재설계하는 핵심이 된 사업이다. 이는 실제 기업들이 작업방식을 변화하거나 인사제도를 변화하는 데 도움이 된다고 평가된다. 기업들이 재택근무제를 계속해서 시행하다 보면 노동법적 충돌 지점에 대한 가이드라인 외에도 실제 인사제도상의 충돌 지점이 발견될 것이라는 점에서 정부는 재택근무제 시행 기업에게 일터혁신 컨설팅을 제공하는 등 자원을 투여할 필요가 있다.

그리고 직접적으로 자원을 투여하는 동시에 기업들이 스스로 보고 배울 수 있는 기회도 제공해야 한다. 제도의 확산은 동형화를 통하여 일어난다. 동형화는 매우 강력한 기제이며, 연구결과에서도 기업들의 재택근무 시행에 타 기업의 제도 시행이 영향을 미치는 것으로 나타난다. 이러한 점에서 본다면, 동종 업계에서 재택근무제를 어떻게 운영하는지 이를 통해 어떠한 효과를 경험하고 있는지 공유하는 기회가 필요하다. 이를 위해 정부가 업종이나 지역을 중심으로 재택근무제를 시행하는 기업들의 네트워크를 만들고, 더 나아가 규모가 작은 기업들이 실질적으로 도움을 받을 수 있게 선도적으로 재택근무제를 시행하고 운영하고 있는 기업들

이 제도 운영에 대한 노하우를 공유할 수 있는 기회도 마련하면 좋을 것이다.

넷째, 재택근무제를 통해 여성근로자의 경력 단절을 예방할 수 있고 여성 고용률을 상승시킬 수 있다는 점에서 고용창출 연계 지원금을 제공할 필요가 있다. 재택근무제는 근로자의 일 가정 양립 가능성을 높인다는 점에서 남성 근로자들도 반기는 제도이지만, 특히 여성근로자들이 실질적인 이점을 얻을 수 있는 제도이다. 코로나19 상황에서 경력단절을 경험할 뻔한 여성들이 재택근무를 하면서 경력을 이어가고 있다는 것은 조사에서도 확인되며, 기사에서도 확인된다. 재택근무제는 노동력 활용에 도움을 주는 것이다. 정부는 이러한 장점을 살려 여성근로자에게 재택근무제를 선택지로 제공하는 기업에게 고용창출 지원금을 제공하는 등 이번 기회를 통해 적극적으로 여성의 경력단절을 예방하고 여성 노동력을 노동시장에 적극적으로 유입하려는 정책을 전개할 수 있을 것으로 기대한다.

다섯째, 한국 기업들이 처해있는 제도적 환경과 조직 변화 양상의 상호작용에 대한 정책적 고려가 필요하다. 사례조사의 몇몇 대기업들은 회사 정책과 더 넓은 범위의 노동법적 제도와의 상호 관련성에 대해 고민거리를 제기했다. 한편으로는 혁신과 유연성을 중심으로 한 기업 간/산업 내 규범적 동형화 압력이 존재하고 혁신의 이미지를 강화하기 위해 실험적 유연근무제도 도입의 필요성이 강하게 제기되지만, 다른 한편으로는 한국에 독특한 노동규제 환경에 대응해야 한다는 점이 기업의 정책 변화에 중요하고도 어려운 고려사항이 되고 있었다. 회사들은 일부 근로자들의 근무 태만에 대응하기 위한 해고를 포함한 징계조치(disciplinary action)가 규제적 제약으로 도입될 수 없는 제도적 환경을 충분히 고려해야 해당 정책 도입이 현실화될 수 있다고 보고 있다. 또 유연근무의 방향과 관련해 매우 과감한 정책을 시험해 볼 수도 있고, 그런 조직적 요구도 있지만, 불이익을 주는 취업규칙 변경을 위해서는 과반수 노동자의 동의가 필수인 제도적 환경에서 되돌리기 어려운 제도를 선불리 도입하기는 매우 힘들다는 점을 지적하기도 했다. 해고 조치에 대한 제약이나 취업규칙 변경에 대한 노동자 개입 조치는 노동자를 불이익으로부터 법적으로 보호하고 사용자의 일방적인 작동을 제어하면서 노동자의 권리와 목소리를 작

업장에 작용하게 하는 매우 중요하고 긴요한 제도적 장치들이다. 이런 제도 간 혹은 새로운 정책요구와 제도 간의 충돌을 노사관계로 유연하고 전략적으로 풀어갈 수 있다. 점점 더 다양한 종류의 유연성에 대한 요구가 급격히 증가하고 있고, 유연화제도의 속성, 즉 노동자 친화성과 사용자 친화성의 양면성을 가지고 있는 이 제도를 조직이 전략적으로 다루어 감에 있어 노사의 공식 비공식적 대화는 더욱 중요해지고 있다. 현행 법 제도적 상황에서, 노사 양자가 조직에 가장 부합하는 정책을 실험적으로 적용하고 수정해 가는 과정에서 발생할 수 있는 다양하고도 복잡한 상황들을 상호 신뢰와 긴밀한 협의를 통해 다루어가는 경험은 매우 중요하다. 정부는 작업장 혁신, 일 가족 양립 등 여러 조치와 연계되는 재택근무제도의 도입과 관련하여, 노사가 상호 간에 부딪힐 수 있는 여러 상황에 대한 시뮬레이션, 그 과정에서 고려할 요소들, 유연한 대화의 방법 등에 대한 정책적 연구와 실질적인 지원의 가이드라인 등에 대한 연성 정책에 대해서도 고민해야 한다.

## 참고문헌

- 고대유·맹철규(2021), 「코로나 비대면 시대 스마트워크가 조직몰입에 미치는 영향: 공무원의 재택근무를 대상으로 한 목표명확성 조절효과를 중심으로」, 『e-비즈니스연구』 22(3), pp.173~184.
- 고용노동부(2019), 『일-가정양립실태조사』, 고용노동부.
- 고용노동부, 「직종별 사업체노동력 조사」, 반기별 자료. [https://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=118&tblId=DT\\_118N\\_DEN041&conn\\_path=I3](https://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=118&tblId=DT_118N_DEN041&conn_path=I3).
- 국가인권위원회(2008), 「콜센터 텔레마케터 여성비정규직 인권 상황 실태조사」, 국가인권위원회.
- 권현지(2020), 「주요 노동동향」 이재열(편), 『한국의 사회동향 2020』, 통계청: 통계개발원.
- 김관옥(2018a), 「미소 띠는 ARS: 메를로퐁티의 몸 현상학으로 본 콜센터 여성 상담사의 감정 ‘이상의’ 노동」, 『한국문화인류학』 51(1), pp.51~95.
- \_\_\_\_\_ (2018b), 「저항의 무게: 콜센터 여성상담사의 노동조합 형성에 대한 몸의 현상학」, 『한국문화인류학』 51(3), pp.159~206.
- 김재영·조부연(2015), 「종업원에 대한 보상전략이 몰입에 미치는 영향: 재택근무와의 비교를 중심으로」, 『한국컴퓨터정보학회논문지』 20(3), pp.125~137.
- 김한울 외(2021), 『코로나19가 콜센터 노동환경에 미친 영향』, 사단법인 직장갑질119.
- 노세리·노용진·권현지·박지성·노성철·김미희(2020), 『서비스산업 일터 혁신 사례 연구』, 한국노동연구원.
- 박은연(2020), 「재택근무 성공의 3요인」, 『인재경영』 4월호.
- 박은연(2021), 「코로나 사태 속 창업, 연 700% 성장한 비결은?」, 『인재경영』 8월호.

- 박은연·김영미(2020), 『Flatten the M-curve, 루트임팩트 임팩트커리어W』 연구보고서.
- 박지영(2021), 「위드 코로나 준비하는 게임사」, 조선비즈, 2021. 10. 21.
- 박혜상(2021), 「코로나19와 미국의 재택근무」, 『국제노동브리프』 8월호, pp. 9~25.
- 박혜원·김지영(2021), 「코로나 시대 실리콘밸리 재택근무자들의 일과 학습: 일터 학습의 새로운 방향을 찾아서」, 2021년 한국성인교육학회 연차 학술대회 미간행 발표문(2021. 8. 27.).
- 사무금융우분투재단·사무금융노조·직장갑질119(2021), 「콜센터 코로나 실태조사 보고서」.
- 사무금융노조.우분투 비정규센터·직장갑질119(2021), 「2021 콜센터 상담사 실태조사」.
- 서아영(2012), 「스마트워크(Smart Work) 환경에서 개인의 직무만족에 영향을 미치는 요인」, 『e-비즈니스연구』 13 (3), pp.427~459.
- 유한킴벌리(2021), 『사람이 희망이다-2021 유한킴벌리 지속가능성보고서』.
- 이상일(2021), 「다가오는 위드 코로나, 상시 재택근무 준비하는 신한은행」, 디지털데일리, 2021. 10. 21.
- 이상훈·정보영(2021), 「코로나19와 일터환경: 재택근무에 대한 국내 언론 보도기사 분석」, 『HRD 연구(구 인력개발연구)』 23 (1), pp.145~175.
- 이승렬 외(2021), 『SW개발자 국제이동과 숙련형성』, 경제인문사회연구회.
- 이태식·우승배·함상우(2017), 「협력적 노사관계의 효과: 노조와 조직몰입 및 신뢰의 관계」, 『대한경영학회지』 30 (5), pp.857~880.
- 정홍준(2016), 『콜센터 산업의 효율적인 인적자원관리와 고용관계의 전략적 변화에 관한 연구』, 한국노동연구원.
- 조규준(2021), 「콜센터 노동의 취약성」, 『노동리뷰』 7월호, pp.53~70.
- 중소벤처기업부, 「창업기업동향」, [https://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=142&tblId=DT\\_142N\\_F201&conn\\_path=I3](https://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=142&tblId=DT_142N_F201&conn_path=I3).
- 최성웅(2020), 「재택근무가 가능한 일자리의 특성과 분포: 물리적 근로환경을 중심으로」, 『한국경제지리학회지』 23 (3), pp.276~291.
- 최진욱·노종호(2019), 「일과 삶의 균형정책이 공무원의 조직몰입에 미치는

- 영향과 상사 지원의 조절효과에 관한 연구, 『국가정책연구』 33(1), pp.57~92.
- 컴퍼니마켓캡 홈페이지, [companiesmarketcap.com](http://companiesmarketcap.com), 2021. 8. 10.
- 통계청, 「경제활동인구조사 8월 근로형태별 부가조사」 원자료, 2019, 2020, 2021.
- \_\_\_\_\_, 「서비스업조사」 2007~2019.
- 표민호(2014), 「지식기반조직의 인력유형과 인사체계관계에 대한 실증연구 : 전문서비스기업을 중심으로」, 성균관대학교 경영전문대학원 박사학위논문.
- 하대청(2018), 「루프 속의 프레카리아트 : 인공지능 속 인간 노동과 기술정치」, 『경제와 사회』 118, pp.277~305.
- OECD(2020), 『OECD 한국경제보고서』.
- SKT 자사 홈페이지, <http://careers.sktelecom.com/skRecruitStory/noticeDetail/17>.
- \_\_\_\_\_, <http://careers.sktelecom.com/skRecruitStory/noticeDetail/14>.
- Aguinis, Herman and Ante Glavas(2019), “On Corporate Social Responsibility, Sensemaking, and the Search for Meaningfulness Through Work” *Journal of management* 45 (3), pp.1057~1086.
- Allstrin, S., J. Grafström, C. Stern, and L. Weidenstedt(2021), 12 Punkter om Distansarbete Efter Covid-19.
- Ayyagari, R., V. Grover and R. Purvis(2011), “Technostress : Technological Antecedents and Implications.” *MIS quarterly*, pp.831~858.
- Bailey, D. E. and N. B. Kurland(2002), “A Review of Telework Research : Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work,” *Journal of Organizational Behavior : The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 23 (4), pp.383~400.
- Bakker, A. B. and E. Demerouti(2017), “Job Demands - resources Theory: Taking Stock and Looking forward,” *Journal of Occupational*

*Health Psychology* 22(3).

- Bauman, W. Christopher and Linda J. Skitka(2012), “Corporate Social Responsibility as a Source of Employee Satisfaction,” *Research in Organizational Behavior* 32, pp.63~86.
- Bloom, N., J. Liang, J. Roberts, and Z. J. Ying(2015), “Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese experiment,” *The Quarterly Journal of Economics* 130 (1), pp.165~218.
- Boell, S. K., D. Cecez Kecmanovic, and J. Campbell(2016), “Telework Paradoxes and Practices :The Importance of the Nature of Work,” *New Technology, Work and Employment* 31 (2), pp.114~131.
- Carufel, Richard(2020), “Employees Put the Brakes on Returning to Offices - Nearly Half Now Want to WFH Permanently”, Agility website.
- Charalampous, M. C. A. Grant, C. Tramontano and E. Michailidis(2019), “Systematically Reviewing Remote E-workers’ Well-being at Work: A Multidimensional Approach,” *European Journal of Work and Organizational Psychology* 28 (1), pp.51~73.
- Chiaburu, D. S. and D. A. Harrison(2008), “Do Coworkers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-analysis of Lateral Social Influences in Organizations,” *Journal of Applied Psychology* 93 (5), pp.1082~1103.
- Chong, S., Y. Huang, and C. H. D. Chang(2020), “Supporting Interdependent Telework Employees : A Moderated-mediation Model Linking Daily COVID-19 Task Setbacks to Next-day Work Withdrawal,” *Journal of Applied Psychology*.
- Christie, Brett(2021), “Remote Work Raises Geographic Pay Policy Questions”, *Workspan Daily* 2021. 4. 9. WorldatWork.
- Clear, F. and K. Dickson(2005), “Teleworking practice in small and medium sized firms: management style and worker autonomy.” *New Technology, Work and Employment* 20 (3), pp.218~233.

- CNBC, “How Snowflake is preparing its HQs for Employees to Come Back,” 2021. 5. 13.
- Cooper, C. D. and N. B. Kurland(2002), “Telecommuting, Professional Isolation, and Employee Development in Public and Private Organizations,” *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 23 (4), pp.511~532.
- Crandall, W. and L. Gao(2005), “An Update on Telecommuting: Review and Prospects for Emerging Issues,” *SAM Advanced Management Journal* 70 (3), p.30.
- Etheridge, B., L. Tang, and Y. Wang(2020), “Worker Productivity During Lockdown and Working from Home: Evidence from Self-reports,” *Covid Economics* 52, pp.118~151.
- Everett, Rogers(1965), *Diffusion of Innovations*.
- Fana, M., S. Milasi, J. Napierala, E. Fernandez-Macias and I. G. Vázquez(2020), “Telework, work Organisation and Job Quality During the COVID-19 Crisis: A Qualitative Study(No. 2020/11),” *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology*.
- Fonner, K. L. and M. E. Roloff(2010), “Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-based Workers: When less Contact is Beneficial,” *Journal of Applied Communication Research* 38 (4), pp.336~361.
- Gajendran, R. S. and D. A. Harrison(2007), “The Good, The Bad, and The Unknown about Telecommuting: Meta-analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences,” *Journal of Applied Psychology* 92 (6), p.1524.
- Galanti, T., G. Guidetti, E. Mazzei, S. Zappalà and F. Toscano(2021), “Work from Home during the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees’ Remote Work Productivity, Engagement, and Stress,” *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 63

(7).

- Global Web Index(2020), Coronavirus Custom Research, July 2020.
- Goldstein, J. S.(2003), *War and Gender: How Gender Shapes the War System and Vice Versa*, Cambridge University Press.
- GWI(2021), “Future of Remote Working,” GWI blog - Chart of the Week.
- Hackman, J. R. and G. R. Oldham(1975), “Development of the job diagnostic survey,” *Journal of Applied psychology* 60 (2).
- Hoornweg, N., P. Peters and B. Van der Heijden(2016), “Finding the Optimal Mix between Telework and Office Hours to Enhance Employee Productivity: A Study Into the Relationship Between Telework Intensity and Individual Productivity with Mediation of Intrinsic Motivation and Moderation of Office Hours,” In *New Ways of Working Practices* 16, Emerald Group Publishing Limited, pp.1~28.
- Hornung, S. and J. Glaser(2009), “Home-based Telecommuting and Quality of Life: Further Evidence on an Employee-oriented Human Resource Practice,” *Psychological Reports* 104 (2), pp.395~402.
- Humanyze(2021), 2021 “Future of Work Report: Remote Work’s Impacts on Employees & Post-Pandemic Workplace Strategies.” Humanyze website.
- Huff-Lonergan, E. and S. M. Lonergan(2005). “Mechanisms of Water-holding Capacity of Meat: The Role of Postmortem Biochemical and Structural Changes,” *Meat Science* 71 (1), pp.194~204.
- Kinman, G. and F. Jones(2005), “Lay Representations of Workplace Stress: What do People Really Mean When they Say they are Stressed?,” *Work & Stress* 19 (2), pp.101~120.
- Korunka, C. and O. Vitouch(1999), “Effects of the Implementation of Information Technology on Employees’ Strain and Job Satisfaction: A Context-dependent Approach,” *Work & Stress* 13 (4), pp.341~363.

- Kunda, Gideon(2014), “Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation,” Revised and Expanded Edition, Temple Univeristy Press.
- LinkedIn Workforce Confidence Index Research, 본 연구 실태조사 데이터 2021.
- Martin, B. H., and R. MacDonnell(2012), “Is Telework Effective for Organizations? A Meta Analysis of Empirical Research on Perceptions of Telework and Organizational Outcomes,” *Management Research Review* 35 (7), pp.602~616.
- Maruyama, T. and S. Tietze(2012), “From Anxiety to Assurance: Concerns and Outcomes of Telework,” *Personnel Review* 41 (4), pp.450~469.
- Mas, A. and A. Pallais(2020), “Alternative Work Arrangements,” *Annual Review of Economics* 12, pp.631~658.
- McKinsey(2021. 5. 17.), “What Executives Are Saying About the Future of Hybrid Work”.
- Miller, Stephen(2021), “Remote Workers Expect Pay to Reflect Their Locations,” SHRM.
- Nyhan, R. C. and H. A. Marlowe Jr(1997), “Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory.” *Evaluation Review* 21 (5), pp.614~635.
- Harvard University Information Technology website(2021. 11. 22.), “Resources for Hybrid Work”. <https://huit.harvard.edu/staff>.
- Overmyer, S. P.(2011), “Implementing Telework: Lessons Learned From four Federal Agencies,” Arlington, VA: IBM Center for the Business of Government, pp.8~15.
- Pelta, Rachel(2021), “FlexJobs Survey Finds Employees Want Remote Work Prost-Pandemic,” FlexJobs Website.
- Raynovich, R. Scott(2021). “Inside a New Crop of Future Cloud IPOs,” Forbes.
- Snowflake. Insights [LinkedIn page]. LinkedIn. 2021. 8. 9. <https://www.>

- linkedin.com/company/snowflake-computing/insights.
- Snowflake Homepage, <https://www.snowflake.com/leadership-board/#board-of-directors>, 2021. 11. 23; <https://www.snowflake.com/company/>, 2021. 11. 23.
- Spreitzer, G. M., L. Cameron, and L. Garrett(2017), “Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work,” *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 4, pp.473~499.
- Tremblay, D. G. and L. Thomsin(2012), “Telework and Mobile Working: Analysis of Its Benefits and Drawbacks,” *International Journal of Work Innovation* 1 (1), pp.100~113.
- Van der Lippe, T. and Z. Lippényi(2020), “Co Workers Working from Home and Individual and Team Performance”, *New Technology, Work and Employment* 35 (1), pp.60~79.
- Van den Hooff, B. and J. A. de Ridder(2004), “Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing,” *Journal of Knowledge Management* 8 (6), pp.117~130.
- Wang, S. and R. A. Noe(2010), “Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research,” *Human Resource Management Review* 20 (2), pp.115~131.
- Weisberg, A., and M. Porell(2011), “Moving Telework From Compliance to Competitiveness,” *Public Manager* 40 (1), 12.
- Wall Street Journal(2021. 6. 13.), “Forget Going Back to the Office - People Are Just Quitting Instead”.
- Wikipedia(2021. 11. 22.), “Diffusion of Innovations.” [https://en.wikipedia.org/wiki/Diffusion\\_of\\_innovations](https://en.wikipedia.org/wiki/Diffusion_of_innovations).
- 더 중앙 팩플(2021. 10. 31.), 「사옥 대신 ‘메타버스 오피스’로 출근하는 시대, 읍니다」, <https://www.joongang.co.kr/newsletter/factpl>.

- 동아일보(2021. 6. 24.), 「사무실 3일·자택 2일… 코로나19 이후 ‘하이브리드 워킹’이 뜬다」, <https://www.donga.com/news/Inter/article/all/20210623/107607448/1>.
- 동아일보(2021. 11. 7.), 「‘코로나 재택근무’ 남 얘기, 10명 중 2명 안 돼… 업무에 부정적 43%」, <https://www.donga.com/news/Economy/article/all/20211117/110289810/1>.
- 디지털투데이(2021. 9. 21.), 「취업설명회, 쇼핑, 콘서트, 인플루언서… 메타버스 응용 확산」, <http://www.digitaltoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=418596>.
- 디지털투데이(2021. 9. 24.), 「엔씨-넷마블, 신입 공채 모드 돌입… 비대면 기술 적극 활용」, <http://www.digitaltoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=418191>.
- 매일경제a(2021. 10. 26.), 「재택근무 사상 첫 100만 명 돌파… 펜데믹 후 2년새 12배 폭증」, <https://www.mk.co.kr/news/economy/view/2021/10/1014492>.
- 매일경제b(2021. 11. 18.), 「위드 코로나에도 재택근무 일상화… 스마트콘, 가상 오피스 도입 눈길」, <https://www.mk.co.kr/news/business/view/2021/11/1080798>.
- 서울경제(2021. 11. 18.), 「고급 두뇌부터 일용직까지… 나이·업종 상관없이 노동시장 요동」, <https://www.sehdaily.com/NewsView/22U2DQOLW6>.
- 안전저널(2021. 11. 4.), 「직장인 2명 중 1명, 재택근무 종료 환영」, <https://www.anjunj.com/news/articleView.html?idxno=31154>.
- 연합뉴스(2021. 10. 23.), 「기업들 위드 코로나 준비. 재택근무는 유지 기조」, <https://www.yonhapnewstv.co.kr/news/MYH20211023000700641>.
- 이데일리(2020. 8. 23.), 「유한킴벌리 스마트워크 3.0 일하는 방식이 기업을 바꾼다」, <https://www.edaily.co.kr/news/read?newsId=01718726625870272&mediaCodeNo=257>.
- 한국일보(2021. 5. 21.), 「코로나19로 지난해 여성 21%, 남성 15%, 재택·원격 근무」, <https://www.hankookilbo.com/News/Read/A2021052017450001729?did=NA>.

HR Insight(2021. 9. 24.), 「공기업 최초, 메타버스 오피스로 출근하는 서울시  
설공단」, <https://m.post.naver.com/viewer/postView.naver?volumeNo=32422589&memberNo=46261615>.

ZDNet korea(2021. 11. 10.), 「LGU+, 내년 메타버스 오피스 선보인다」, <https://zdnet.co.kr/view/?no=20211110112459>.

◆ 執筆陣

- 노세리(한국노동연구원 연구위원)
- 권현지(서울대학교 교수)
- 노용진(서울과학기술대학교 교수)
- 박은연(Una Mesa Associate 연구위원)
- 정선욱(서강대학교 교수)
- 김미희(한국국방연구원 책임연구원)

비대면 근무방식의 출현과 과제

- 발행연월일 | 2021년 12월 24일 인쇄  
2021년 12월 30일 발행
- 발 행 인 | 황 덕 순
- 발 행 처 | 한국노동연구원  
☎ 30147 세종특별자치시 시청대로 370  
세종국책연구단지 경제정책동  
☎ 대표 (044) 287-6080 Fax (044) 287-6089
- 조판·인쇄 | 도서출판 창보 (02) 2272-6997
- 등 록 일 자 | 1988년 9월 13일
- 등 록 번 호 | 제2015-000013호

© 한국노동연구원 2021      정가 13,000원

ISBN 979-11-260-0527-7

**KLI**  
한국노동연구원

**한국노동연구원**

30147 세종특별자치시 시청대로 370 경제정책동  
TEL : 044-287-6083    <http://www.kli.re.kr>



ISBN 979-11-260-0458-4