

포스트 코로나 시대와 함께하는 근무환경 만들기

2021년

재택근무 종합컨설팅

우수사례집



2021년

재택근무 종합컨설팅  
우수사례집

포스트 코로나 시대와 함께하는 근무환경 만들기

포스트 코로나 시대와 함께하는 근무환경 만들기

2021년

재택근무 종합컨설팅

우수사례집



포스트 코로나 시대와 함께하는 근무환경 만들기

# 2021년 재택근무 종합컨설팅 우수사례집



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

# Contents

- 📍 재택근무 종합컨설팅사업이란? ----- 4
- 📍 2021년, 재택근무 종합컨설팅으로 400개 기업을 지원했습니다 ----- 6
- 📍 포스트 코로나 시대의 재택근무, 어떤 장점이 있을까요?----- 10
- 📍 2022년 재택근무 종합컨설팅사업 참여기업을 모집합니다----- 12



## 제조업 ----- 15

- (주)동화엔텍 ----- 16
- (주)박영사 ----- 24
- (주)아이젠 ----- 32
- 애니메디솔루션(주) ----- 40
- (주)이랑텍 ----- 48



## IT 및 전문서비스업 ----- 57

- (주)위시켓 ----- 58
- (주)이스트소프트 ----- 66
- (주)인공지능연구원 ----- 74
- 인크루트(주) ----- 82
- (주)휴넷 ----- 90
- (주)아드리엘 ----- 98
- (주)아이디어콘서트 ----- 100
- 이트너스(주) ----- 102
- (주)잉카엔트웍스 ----- 104
- (주)핀투비 ----- 106



## 도소매 및 기타 ----- 109

- (주)디노마드 ----- 110
- (주)헝커코리아 ----- 118
- 씨에스웨어링(주) ----- 126
- 월드비전 ----- 134
- (주)조아라 ----- 142
- (주)비디오빌리지 ----- 150
- (주)위드공감 ----- 152
- (주)팀버라인 ----- 154
- (주)파라다이스세가사미 ----- 156



## 공공기관 ----- 159

- 국제방송교류재단 ----- 160
- 서울산업진흥원 ----- 168
- 인천관광공사 ----- 176
- 한국우편사업진흥원 ----- 184



## 정부지원제도 ----- 193



# 재택근무 종합컨설팅사업이란?



재택근무 도입을 주저하고 있거나, 도입을 했더라도 경험부족 등으로 어려움을 겪는 사업장을 대상으로 도입 및 안착을 무료로 지원하는 사업입니다.

총 12주간 재택근무 운영경험, 인프라 구축 정도, 업종별 특성, 적합직무 수준, 노사간 수용도, 인사·노무 여건 등을 고려하여 기업 수요에 맞춰 진행합니다.

## 재택근무 컨설팅 주요항목



### 적합직무 발굴 및 설계

- 직무분석 및 직무분류체계 확정
- 직무 선정요소 설정



### 제도 정착 지원

- 조직문화 변화 관리, 노사협의
- 연계사업 참여 지원 등



### 인사·노무관리 체계 구축

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



### IT인프라 구축

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

## 컨설팅 단계별 주요내용

### 기업진단

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

1~2주차

### 제도화 지원

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

3~8주차

### 재택근무 시범운영

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

9~10주차

### 사후관리

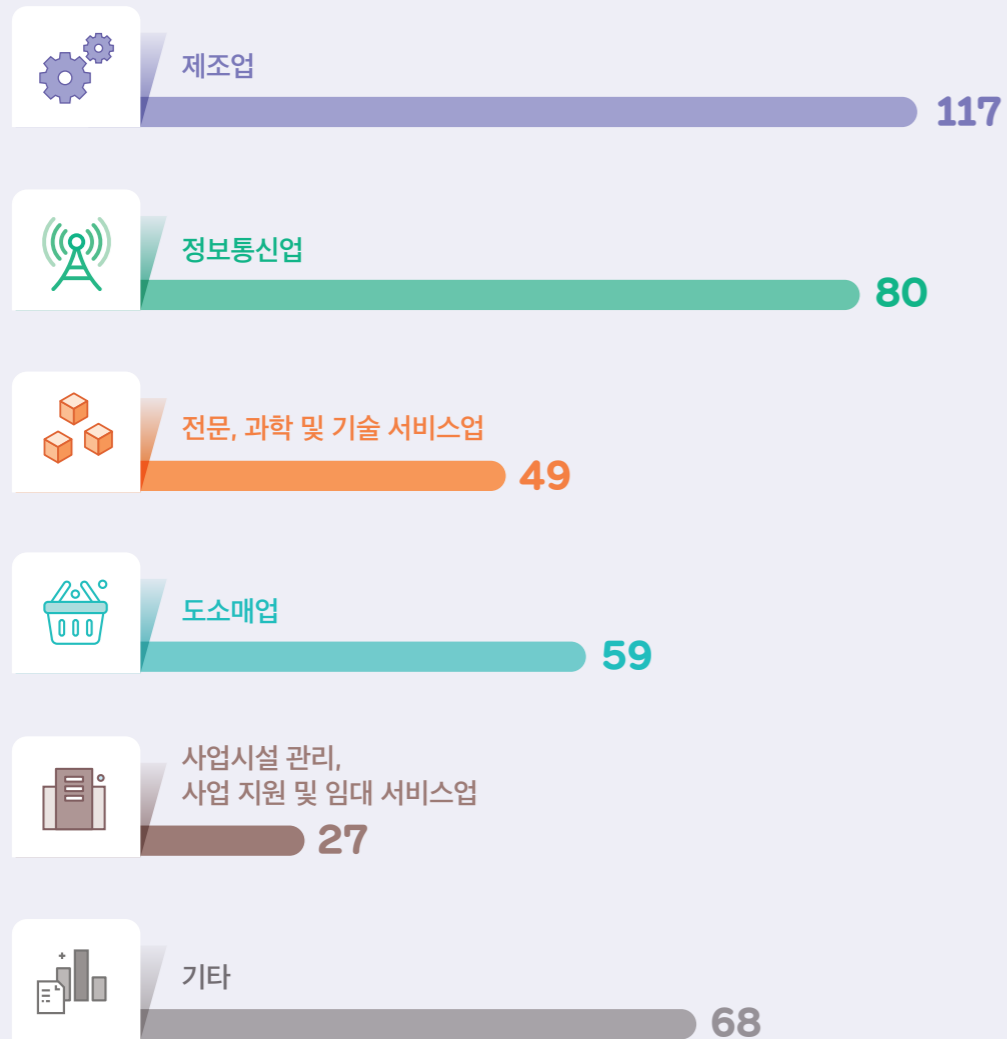
- 재택근무자, 인사담당자 등 면담, 문제점 도출·유형화
- 추가 개선방안 자문

11~12주차

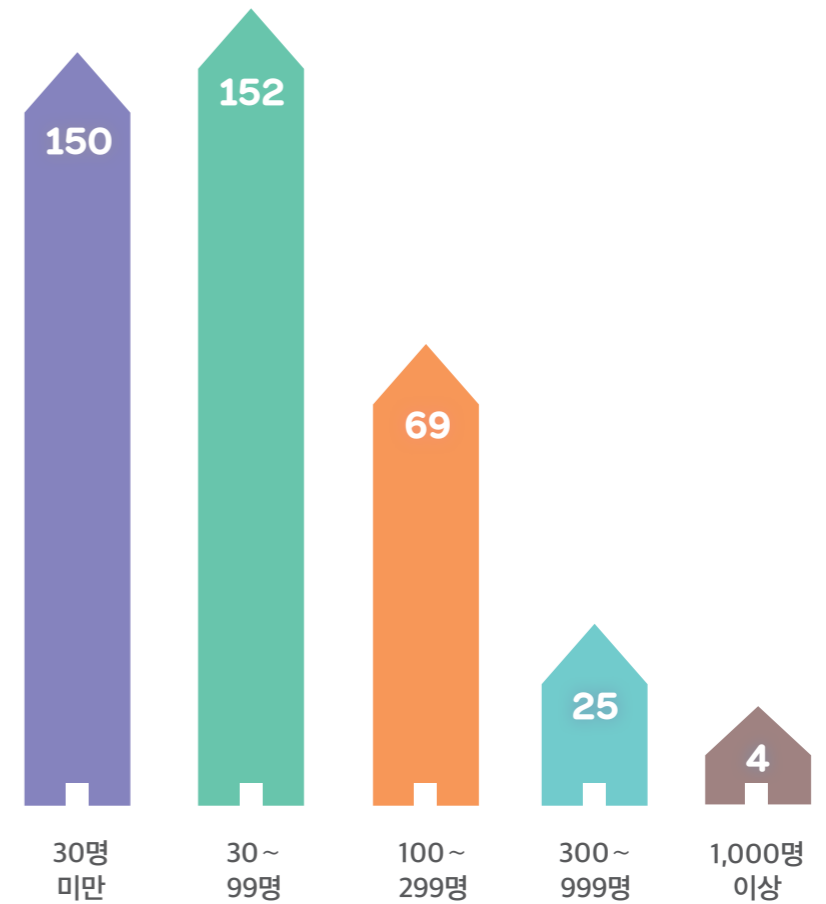
# 2021년, 재택근무 종합컨설팅으로 400개 기업을 지원했습니다



참여사업장 주요 업종별 현황(개소)

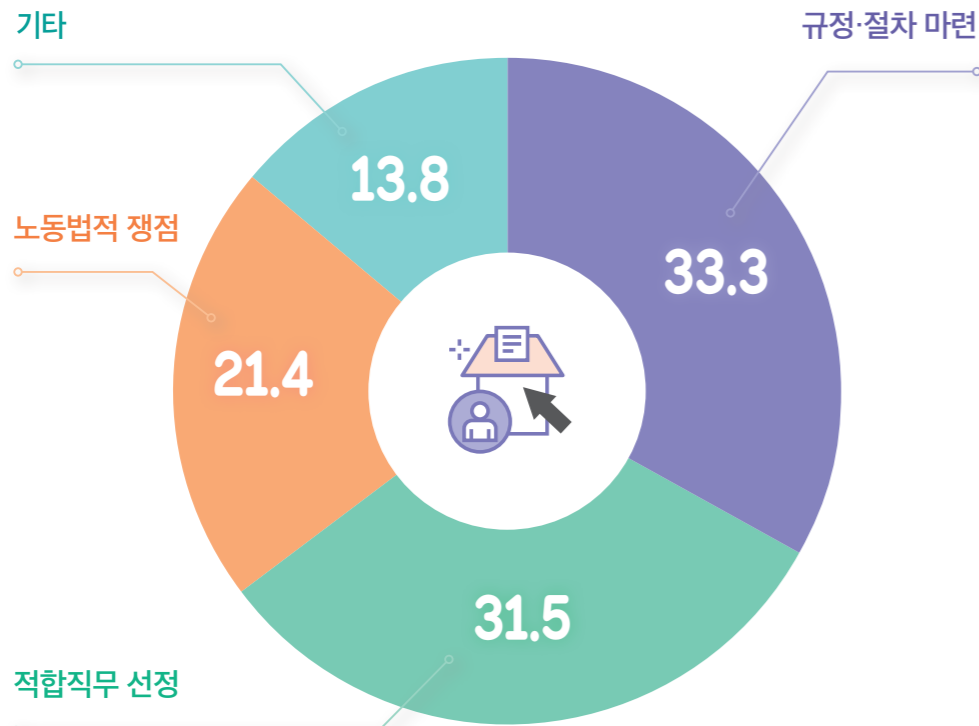


참여사업장 규모별 현황(개소)



참여사업장 대상 만족도 조사 결과

📍 재택근무 도입 관련 참여 사업장의 주된 이슈는?(단위: %)

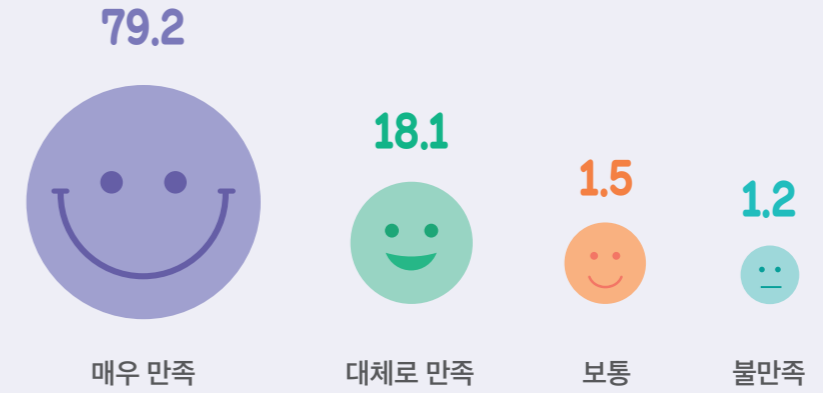


\* 조사기간: 2021.11.17. ~ 2021.11.26.

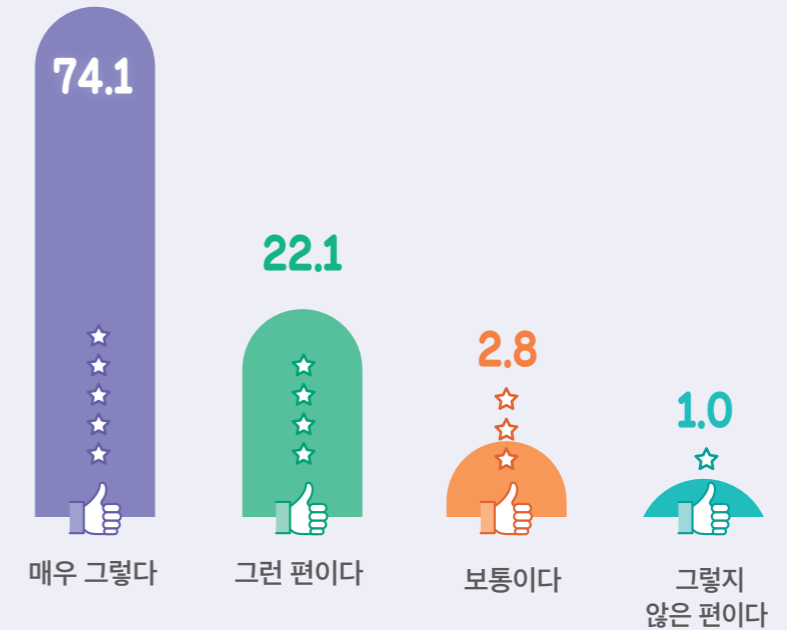
\* 응답자수: 컨설팅 참여기업 인사담당자 398명  
 인사·노무 컨설턴트 394명  
 IT 컨설턴트 400명



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



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



## 포스트 코로나 시대의 재택근무제, 어떤 장점이 있을까요?



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



### 기업

#### ✓ 비용 절감

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

#### ✓ 숙련인력 이직 방지

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

#### ✓ 업무생산성 향상

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

#### ✓ 기업 경쟁력 상승

업무생산성 향상으로 고객서비스 품질과 기업 경쟁력이 높아집니다.

#### ✓ 우수인력 유치

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

#### ✓ 재난상황에서도 기업활동 지속

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



### 근로자

#### ✓ 업무효율 및 만족도 향상

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

#### ✓ 근로자 건강 보호

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

#### ✓ 출퇴근 부담 경감

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

#### ✓ 경력단절 예방

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

#### ✓ 일하는 방식의 다양화 실현

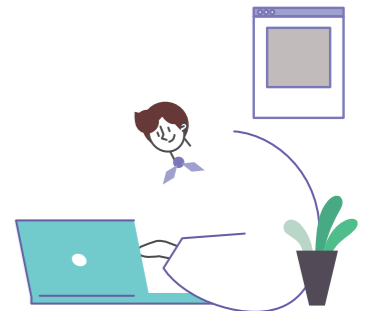
시간·장소의 제약에서 자유롭고, 원하는 근무장소에 대한 선택권이 넓어지면서 일하는 방식의 다양화를 실현할 수 있습니다.

#### ✓ 일·생활 균형 실현

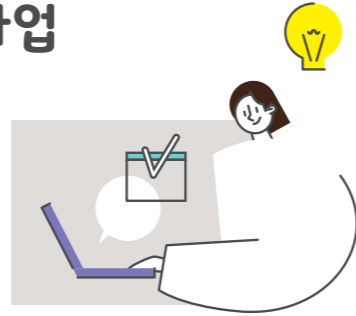
효율적 업무처리, 출퇴근부담 감소 등으로 자기계발 및 여가시간이 생기고 가족돌봄·육아 등에 참여하여 화목한 가정을 꾸려나갈 수 있습니다.

#### ✓ 고용참여 기회 확대

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



# 2022년 재택근무 종합컨설팅사업 참여기업을 모집합니다



## 모집기간

3월 초 ~ 7월(1차 수 ~ 4차 수 모집)

\* 상세 모집일정은 추후 고용노동부 누리집(www.moel.go.kr) 공고문 참고

## 신청대상

아래 참여제외 대상에 해당하지 않는 사업장

### 참여제외

- ① 고용보험 미가입·체납 사업장
- ② 최근 3년간 임금체불 사업주로 명단이 공개된 사업장
- ③ 최근 3년간 산업재해 관련 명단 공표 사업장
- ④ 2022년 일터혁신 컨설팅 지원 사업장
- ⑤ 상호출자제한기업 집단
- ⑥ 공공기관 및 지방공기업

## 비용

전액 정부지원(무료)

## 지원방식

🏠 컨설팅 수행기관의 전문 컨설턴트가 기업에 방문하여 컨설팅 수행

기관명	연락처
한국능률협회컨설팅	02-3786-0325, 0352
한국표준협회	02-6240-4811
시애틀컨설팅㈜	070-5117-1063

## 컨설팅 지원기간

12주(총 방문 횟수: 4회 이상)

### 컨설팅 절차

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

## 신청방법

신청서 등 구비서류를 우편 또는 이메일 접수

**우 편** (30117) 세종시 한누리대로 422, 고용노동부 고용문화개선정책과

**이메일** suwon@korea.kr

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

## 선정방식

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

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





# I 제조업

(주)동화엔텍

(주)박영사

(주)아이젠

애니메디솔루션(주)

(주)이랑텍





**[주]동화엔텍**



**DongHwa Entec**  
(주)동화엔텍

## 노사 신뢰로 이룬 재택근무제 근로자 만족도 UP! 업무효율 UP!



업종	제조업
주요사업	열교환기, 냉각기, 가열기, 합성수지 제조
설립연도	1980년
대표자	김동건
근로자 수	206명
소재지	부산시 강서구 녹산산단261로 7

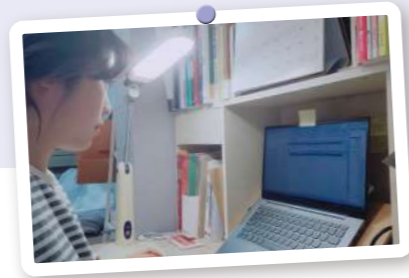
1980년 설립된 (주)동화엔텍은 선박용 열교환기 제조 분야 최고 수준을 자랑하는 기업이다. 20년 이상 장기근속 중인 기능장들이 많고, 별다른 근태 관리 없이도 근로자 스스로 맡은 소임 이상을 해내는 모범적인 조직문화를 가지고 있다. 이런 조직의 바탕에는 가족친화 우수기업, 청년친화강소기업 등에 여러 번 선정되며 자타공인 워라밸 우수기업으로 꼽혀 온 안정적인 근무환경이 있다. (주)동화엔텍은 근로자가 최상의 컨디션으로 업무에 몰입할 수 있는 환경을 갖추기 위해 재택근무 종합컨설팅에 참여했다.





## (주)동화엔텍의 컨설팅 point

(주)동화엔텍은 코로나19 밀접 접촉자의 자가격리 방안으로 일시적인 재택근무를 시행했다. 제도의 효과를 체감한 근로자들의 요청과 경영진의 의지가 더해져 빠른 컨설팅이 진행될 수 있었다. 현장을 벗어나면 근무가 어려운 생산직무를 제외하고 사무직, 연구직 등 전 부서를 대상으로 재택근무제를 도입했다. 생산직과의 협업 및 빠른 의사소통을 위해 상시형이 아닌 수시형 재택근무 방식을 택했고, 재택근무자의 대리업무자를 지정하는 방법으로 돌발 상황에 대비하기로 했다.



### 자가격리로 시작한 재택근무, 의외의 큰 만족도

“(주)동화엔텍의 사훈은 ‘바르게, 제대로’입니다. 임직원 모두 정도(正道)에 따라 업무에 임하는 의미가 담겨 있어요. 강요와 지시를 따르는 것이 아닌, 스스로 느끼고 행동하는 조직문화가 42년을 이어온 기업의 힘이죠.” - 김동성 팀장(경영기획팀)

설립 40주년이 지난 지금까지 (주)동화엔텍 경영진의 가장 큰 고민은 한결같다. ‘어떻게 하면 구성원들이 외부 상황에 방해받지 않고 더욱 편하게 업무에 집중할 수 있을까’하는 것이다. 통제와 관리도 중요하지만, 개인의 자율성과 주도성이 확보되고, 서로 신뢰하는 조직문화를 갖추는 것이 노사가 동반성장하는 길이라고 믿기 때문이다.

그런 (주)동화엔텍에서 재택근무 도입을 진지하게 생각하게 된 계기는 코로나19 확진자와 밀접 접촉한 직원이 발생하면서다. 해당 근로자들의 PCR검사 결과를 기다리며 한 달여간 재택근무를 시행하게 되었는데, 근로자들의 반응이 생각보다 무척 좋았다.

“자가격리를 마친 직원들 대다수가 재택근무를 일시적으로 할 것이 아니라 공식제도화하기를 원했어요. 사옥이 부산 중심가에서 좀 먼 거리에 자리하고 있다 보니 직원들 상당수가 통근 스트레스를 겪고 있거든요. 그런데 재택근무하니까 출퇴근 걱정도 많이 줄고, 여가시간이 늘어나서 업무가 더 잘 된다는 의견이 많았죠.” - 김동성 팀장(경영기획팀)

확실한 의견 파악을 위해 전체 임직원을 대상으로 재택근무 도입과 관련한 설문조사를 실시했다. 재택근무자의 ‘만족도’에 관한 질문에는 ‘만족한다’는 응답이 33.3%, ‘매우 만족한다’가 66.7%로 전원 긍정적인 답변을 했다.

‘만족하는 이유’를 묻는 질문에는 출퇴근시간 및 근로시간 단축 덕분에 ‘업무효율이 높아졌다’고 응답한 인원이 54.2%, 자녀돌봄 등 ‘일과 생활의 균형이 좋아졌다’는 대답이 33.3%에 달했다.

‘대면 근무에 비해 업무처리가 미흡하지 않을까’ 하는 질문에는 무려 83.3%가 ‘재택근무 시 동료와의 협업 및 커뮤니케이션에 문제가 없으며 대면 업무 때와 같다’고 응답하며 제도 도입을 강력하게 희망했다.

#### 재택근무 도입 관련 근로자 의견 조사

##### 재택근무 도입 시 가장 큰 도움이 되는 것은?

- ✓ 업무효율 증가, 실 근로시간 단축 ▶ 54.2%
- ✓ 일과 생활에 모두 충실할 수 있음 ▶ 33.3%
- ✓ 재택근무에 대한 부정적 인식 완화 ▶ 12.5%



## 제도 활용의 제한선 명확히 설정한 운영규정 마련

“㈜동화엔텍은 이미 재택근무제 운영 경험이 있고, 제도화에 대해서도 긍정적으로 의견이 모아져 있었어요. 하지만 제조업 기반 기업이라서 사무직과 현장직 근로자가 같은 사업장에서 일하고 있다 보니, 재택근무 적용이 쉽지 않은 현장직은 형평성 갈등의 소지가 있었죠. 사측은 대상직무 선정부터 재택근무 운영규정 설계 등 제도 전반에 걸쳐 전문적이고 객관적인 컨설팅을 요청했습니다.” - 김민재 컨설턴트(한국생산성본부)

컨설턴트는 인사담당자와 노동조합위원장의 인터뷰, 전체 근로자를 대상으로 실시한 설문조사 결과를 바탕으로 재택근무 적합직무를 발굴했다. 예상대로 현장직을 제외한 전체 부서 및 직무에 재택근무 도입이 가능하다는 분석결과가 나왔다. 전체 부서의 83%에 달하는 총 19개 부서를 재택근무 적합직무로, 그 외 4개 부서는 재택근무 부적합 부서로 판단되었다.

재택근무제의 원활하고 안정적인 도입을 위해 운영 규정은 기존의 근무제도에서 크게 벗어나지 않는 수준으로 설계했다. 근무지가 ‘회사’에서 ‘집’으로 바뀌는 것일 뿐 임금이나 휴일, 휴가 등의 근로조건은 재택근무 도입 전과 동일하게 운영하기로 했다. 단, 기업 특성과 도입 초기인 점을 고려해 상시적인 재택근무가 아닌 수시형으로, 신청자에 한해 관리자가 승인하는 형태를 선택했다.

“근로자가 재택근무를 신청하면 관리자는 사업장에 상주해야 할 부서별 필수인력 등을 고려해서 승인하고, 승인 후에도 관리자의 판단에 따라 해제할 수 있도록 했습니다. 재택근무 이후에 업무성과가 현저히 감소하거나 근무 태만으로 조직 분위기를 저해하거나 영리행위 등 재택근무의 목적과 취지에서 벗어나는 활동이 발견되는 경우에만 해제할 수 있게 했죠.” - 김민재 컨설턴트(한국생산성본부)



## 재택근무 활용현황 \_ '22.1월 기준

직무(직종)	인원(명)
연구직	2
설계직	5
생산관리직	3
사무직	28
<b>합계</b>	<b>38</b>



## 문서 중앙화 솔루션 프로그램 도입으로 데이터 보안 강화

운영 규정 수립에 있어서 신경 쓴 또 하나의 사항은 ‘보안’이었다. ㈜동화엔텍은 기업 특성상 고유의 기술 정보, 설계도면 같은 기밀 자료들이 많다. 따라서 이런 자료들을 출력해 재택근무하게 되면 회사의 고유 재산이 외부로 유출될 가능성이 있었다.

이에 대한 보완책으로 ‘재택근무 보안서약서’를 만들어 재택근무 신청서와 함께 제출하도록 했다. 재택근무 보안서약서에는 ‘지정한 근무장소에서 재택근무를 수행할 것’, ‘가급적 근무장소에 외부인 출입을 금지할 것’, ‘재택근무 수행 중 열람, 작성, 저장, 출력한 문서는 철저히 관리하고, 이를 외부로 유출하지 않을 것’ 등 9가지 엄수사항이 담겼다. 관리자는 재택근무자가 지켜야 할 사항에 대한 보안교육을 충실하게 실시해 개인의 보안의식을 높인 뒤 재택근무를 시행하도록 했다.

“㈜동화엔텍은 구성원의 절반 이상이 20~30대이고 사내 네트워크 환경과 온라인 협업체계가 안정적으로 자리 잡은 높은 수준의 IT 인프라를 갖추고 있었어요. 하지만 모두 ‘사내 환경’에 해당되는 것이어서 재택근무 때는 달라져야 하죠. 데이터 유출을 막고 편리한 관리를 위해 ‘문서 중앙화 솔루션’을 도입할 것을 조언했습니다. 그리고 여러 프로그램을 평가 분석해 기업에 가장 적합한 엠클라우드(mcloudoc)를 추천했습니다.”

- 김민재 컨설턴트(한국생산성본부)

2021년 7월부터 11월까지, 월평균 27명의 근로자를 대상으로 재택근무 시범운영을 실시했다. 보안서약서와 사전 보안교육 외에도, 보안 프로그램이 설치된 재택근무용 PC를 모든 재택근무자에게 지원해 데이터 관리 안전망을 보강했다. 재택근무자들은 1주 단위로 업무수행 과정과 결과물을 보고하며 시범운영 동안 큰 문제 없이 재택근무를 마쳤다.

시범운영 종료 익월인 2021년 12월에는 근로자의 15%가, 2022년 1월에는 18%가 재택근무제를 활용했다. 신청자가 꾸준히 증가하는 만큼 재택근무 활용 인원 또한 계속해서 늘어날 전망이다. (주)동화엔텍은 재택근무자가 담당하는 업무에서 돌발상황이 발생했을 때 사내에서 대응할 방안을 마련하는 등 빈틈없는 제도 운영에도 각별히 신경 쓰고 있다.

“재택근무 신청자는 신청서를 작성할 때 자신의 주요 업무를 기입하고, 같은 직무의 근로자를 지정해 유사시 대리업무가 가능하도록 인수인계를 마친 뒤 재택근무를 시작하고 있습니다. 구성원 스스로 제도의 목적과 긍정적 효과 등을 잘 이해하고 유용하게 활용할 수 있도록 캠페인 활동도 계속 진행할 계획입니다.” - 김동성 팀장(경영기획팀)

### 재택근무 컨설팅 전·후 비교



컨설팅 전	컨설팅 후
<ul style="list-style-type: none"> <li>» 코로나19 특수상황에 대응하기 위해 재택근무제를 일시 도입했으나 세부 규정 부재</li> <li>» 재택근무 운영에 필요한 IT 인프라 확대 필요</li> <li>» 재택근무제 도입 후 업무성과 하락 등의 부작용 우려</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» 재택근무 운영 규정 마련</li> <li>» 비상시에 대비해 재택근무자 업무대리인 지정</li> <li>» 문서 중앙화 솔루션 '엠클라우드'를 도입, 일부 부서에서 활용하며 테스트 중</li> <li>» 재택근무 시범운영 결과, 개인 업무 및 협업 성과 등이 대면 근무와 큰 차이 없음</li> </ul>

슬기로운 재택근무 life

### 재택근무 전 했던 걱정들? 컨설팅 받아 보니 기우였어요

“근무방식을 바꿨을 때, 업무효율이 낮아지거나 성과가 줄어드는 등의 부작용이 생기진 않을까 걱정이 많았습니다. 하지만 제도를 운영해 보니 소소한 단점들이 있긴 하지만, 장점이 훨씬 많다는 걸 알 수 있었죠. 회사가 도심에서 접근성이 다소 떨어져 있어서 직원들이 출퇴근 문제로 이직을 생각하거나 능력 있는 인재가 지원을 망설이는 경우가 있었는데 재택근무제가 대안이 될 것 같습니다. 앞으로 매월 지급되는 유연근무제 관련 정부지원금을 재택근무자의 필요 장비 구입에 활용하고, 소정의 지원금도 지급해 재택근무제가 활성화되도록 관리할 생각입니다.” - 인사팀 K 부장

### 시간 절약만으로도 삶의 질이 달라졌어요

“집하고 회사의 거리가 멀어서 출퇴근 시간이 참 아까웠어요. 매일 아침저녁으로 2시간 30분씩 길 위에 버리는 셈이었으니까요. 재택근무하면서 통근 스트레스가 줄어든 것도 좋는데 절약한 시간을 취미활동이나 가족모임 등 제가 원하는 곳에 투자할 수 있으니 더 만족스러워요. 이제 막 시행하는 제도인 만큼 초반에는 좀 어색하기도 하고, 상황에 따라 애로사항도 발생할 수 있겠지만 늘 그랬었던 것처럼 각자 주어진 책임과 역할을 잘 해내면 금방 익숙해지지 않을까 싶어요.” - 관리팀 K 과장

**속속!**  
 컨설팅 후기

**빠른 진행 이끈 톱다운 의사결정, 그 바탕에는 노사 신뢰 있었어요**

(주)동화엔텍은 별도의 위원회나 TF 팀을 꾸리지 않고, CEO와 노동조합 간부들이 재택근무 컨설팅에 참여했습니다. CEO가 직접 나서서 노조의 목소리와 컨설턴트의 제언을 들으며 함께 고민했기에 재택근무용 장비 지원이나 지원금 지급 문제 등 여러 가지 의사결정이 빠르게 진행될 수 있었죠. 재택근무 대상에서 배제된 생산직 근로자들은 노조 간부들이 직접 만나 상황을 설명하고 설득했어요. 앞으로도 지금처럼 노사가 상호 신뢰와 적극적인 태도를 바탕으로 제도의 문제점을 찾고 개선하는 노력을 기울인다면 안정적인 재택근무제 운영이 충분히 가능하리라 생각합니다.





**[주]박영사**

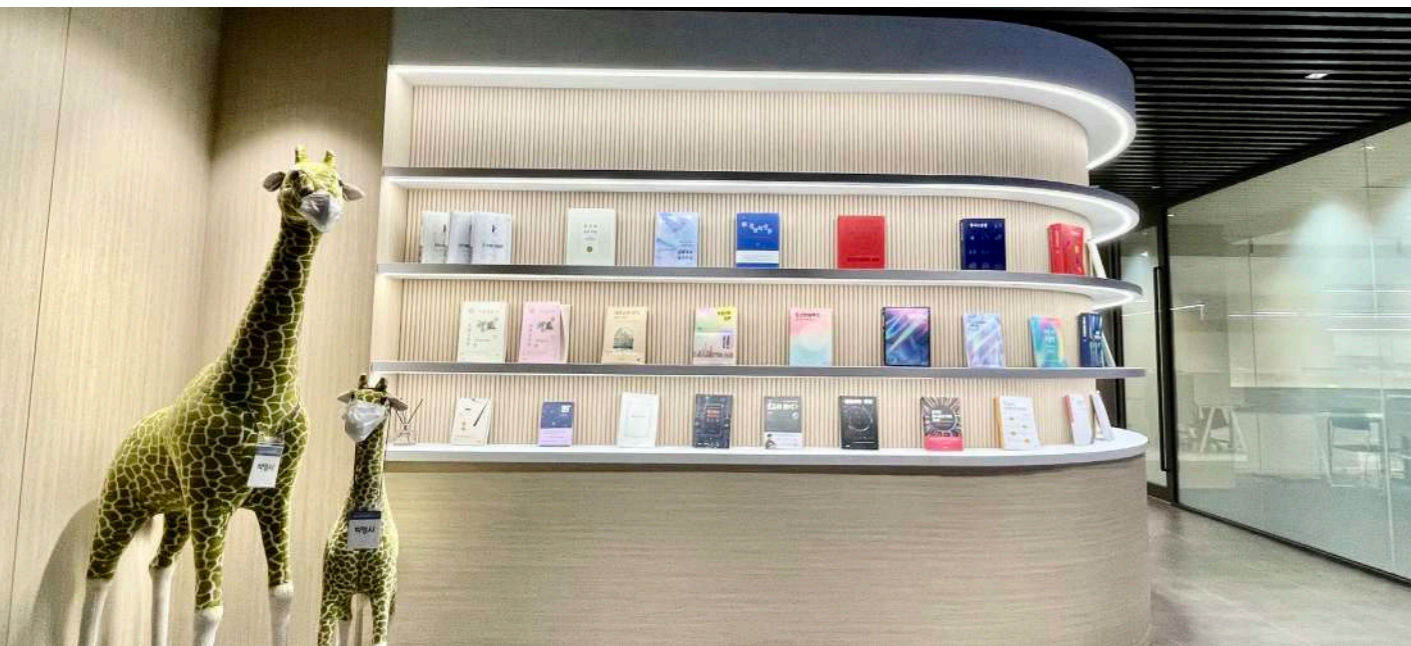


업종	제조업
주요사업	도서출판
설립연도	1952년
대표자	안종만, 안상준
근로자수	66명
소재지	서울시 금천구 가산디지털2로 53

## 운영 어려움과 회의적 시각 극복하고 근로자 90% 재택근무 순항 중



(주)박영사는 1952년 도서출판 대중문화사로 시작해 대학 교재 및 전문 학술서적 출판기업으로 이름을 알렸다. 이후 특정 분야에 머무르지 않고 다양한 도서를 출간하며 업계에서의 입지를 넓혔고, 현재는 전자책과 이러닝 사업까지 아우르며 종합출판사로서 탄탄히 자리매김하고 있다. 직원 중 청년층 비중이 높은 편으로 시차출퇴근제 정착, 연차 소진율 95% 이상 등 자율적인 근무환경을 갖추고 있다. 코로나19 대응 및 근무환경 개선을 목적으로 재택근무제를 시행했으나 초기부터 조직 내 소통의 한계를 겪었다. 운영상 문제점을 해결하고, 공식 제도로 도입하기 위해 재택근무 컨설팅에 참여했다.





## (주)박영사의 컨설팅 point

(주)박영사는 자유롭고 수평적인 조직문화를 기반으로 재택근무제의 원활한 도입을 기대했으나 근로자 간 커뮤니케이션, 업무처리 속도 등에 문제가 발생하여 어려움을 겪고 있었다. 컨설팅은 조직 전체가 수긍할 수 있는 합리적이고 상세한 재택근무 관리규정 설계에 집중했다. 비대면 근무의 근태관리는 대면 근무 때보다 엄격해야 한다는 판단 아래, 근태관리 솔루션 프로그램 ‘타임키퍼’ 도입을 추천했다. 근로자는 근무시간 중 메신저 온라인 상태 유지와 일일 업무보고 제출을 의무화하고, 부서장은 재택근무자의 근태 및 업무 진행과정, 성과, 유대감 등 전반적인 근무환경에 애로사항이 없는지 관리하도록 제도화했다.



### 기대감으로 시작한 재택근무제, 뜻밖의 난항을 겪다

(주)박영사는 2020년 4월부터 현장 근무가 필요한 물류, 제작 직무의 근로자 12명을 제외한 전원이 임시 재택근무에 들어갔다. 근로자들은 A, B조로 나뉘어 격일로 재택근무를 하며 사무실의 밀집도를 낮췄다. 재택근무에 대한 반응은 상당히 좋았다. 코로나19 감염 위험을 조금이나마 줄이고, 출퇴근에 소모되는 시간과 에너지를 절약해 업무에 더욱 집중할 수 있었다는 긍정적인 의견이 주를 이뤘다.

업무나 조직구성원 특성상 (주)박영사는 재택근무제를 시행하기에 아주 적합한 기업이다. 원고 교정, 교열 등 사무직 비율이 83%로 현장직보다 압도적으로 높고, 도서출판 기업인만큼 책을 좋아하는 차분하고 조용한 성격의 근로자들이 대다수를 차지해

혼자 일하는 환경에 큰 거부감이 없었다. 또한 컨설팅 당시 전체 근로자 중 여성 근로자가 53%, 20~30대 젊은 층이 63%에 달해 자율성이 강화되는 재택근무제 도입을 전반적으로 환영하는 분위기였다.

“재택근무제 도입 초기에는 운영에 큰 어려움이 없었어요. 하지만 차츰 문제점들이 보이기 시작했어요. 근로자의 근태나 성과관리가 대면 근무 때처럼 원활하게 이뤄지지 않았거든요. 부서장과 부서원 간에 얼굴을 맞대고 소통할 시간이 줄면서 근무 태도나 업무성과에 대해 이견이 있기도 했죠. 재택근무일인데도 사무실로 출근하는 직원이 있을 만큼 제도에 대한 개인별 호불호도 크게 갈렸습니다.” - 이선경 차장(인사총무팀)

이처럼 재택근무제의 입장일단을 모두 경험하고 있던 (주)박영사는 제도를 공식적으로 도입하는 것에 대해 고민할 수밖에 없었다. 제도의 긍정적 효과와 언택트 시대로의 도약을 위해서라면 빠른 도입이 정답이겠지만, 운영 중 부딪힌 애로사항들을 생각하면 선뜻 나서기가 어려웠기 때문이다. 재택근무에 대한 부정적인 인식과 문제점들을 개선하기 위해 재택근무 종합컨설팅에 참여했다.

재택근무 활용현황 \_ '22.1월

직무(직종)	인원(명)
관리직	3
영업직	16
생산직	23
사무직	18
<b>합계</b>	<b>60</b>



재택근무 활용률





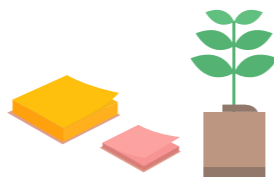
## 의무와 책임 강화된 엄격한 비대면 근무기준 마련

“재택근무에 알맞은 근무환경과 조직문화를 갖추고도 (주)박영사에서 재택근무제가 쉽게 안착되지 못한 이유는 하납니다. 명확한 운영기준이 없다는 거였죠. 근무지가 변하면 근무방식에도 반드시 변화가 필요한데, ‘사무실’에서 ‘자택’으로 일하는 장소만 바뀌었을 뿐, 일하는 방법은 손을 보지 않아 혼란이 야기된 겁니다.” - 김재언 컨설턴트(한국생산성본부)

컨설팅에서 무엇보다 중요하게 생각한 것은 제도 운영으로 인해 틈이 생겨버린 노사 간, 동료 간 신뢰를 회복하는 일이었다. 상황에 따라, 부서장의 판단에 따라 다르게 적용되는 기준이 아닌, 어떤 상황에서도 조직 전체가 수긍하고 따를 수 있는 합리적이고도 상세한 운영기준이 필요했다. (주)박영사의 인사총무팀과 편집팀은 재택근무 컨설팅 TFT를 구성하고 컨설턴트와 함께 재택근무 규정 설계를 시작했다.

재택근무 시 근무장소는 ‘거주하는 집’을 원칙으로 하되, 정전이나 네트워크 이상, 거주지 이전, 기타 이에 준하는 타당한 사유로 집에서 근무하기 어려운 경우에는 부서장의 승인 아래 집이 아닌 다른 장소에서 근무할 수 있도록 했다. 만약 정당한 사유 없이 집 이외의 장소에서 근무하다 문제가 발생하면 징계할 수 있는 규칙도 만들었다. 승인되지 않은 곳에서 근무하는 것은 단순히 근무지 이탈을 넘어 노사의 신뢰를 어기는 행위라고 규정한 것이다.

재택근무자가 업무수행을 잘하고 있는지 의구심을 갖거나 갈등이 생길 상황을 방지하기 위해 부서장과 구성원이 서로의 근무 정보를 공유하도록 했다. 사내 메신저 상태 메시지를 통해 재택근로자와 사무실 출근자를 표시하고 근무시간에는 반드시 로그인 상태를 유지할 것을 권고했다. 또한, 사내 네트워크를 통해 매일 18시 전까지 업무일지를 작성·제출할 것을 의무화했다.



## 좌충우돌 끝 안착한 매주 수·금요일 ‘재택근무 Day’

2021년 7월, 개선된 운영기준을 적용해 2주간의 시범운영을 실시했다. 총 11개 부서 중 인사총무, 재무회계, 마케팅, 기획 등 8개 부서가 참여했고 운전직, 물류관리직 등 업무 특성상 재택근무할 수 없는 직무의 7명을 제외한 53명이 참여했다. 재택근무 유형은 수시형을 기본으로 운영 상황에 맞춰 상시형으로 확대하는 쪽으로 정했다.

재택근무일은 매주 수요일과 금요일로 고정하기로 하고, 근로자는 원하는 요일을 선택해 재택근무를 신청하도록 했다. 국내 유명 취업플랫폼에서 직장인들을 대상으로 한 설문조사에서 「일주일 중 가장 쉬고 싶은 요일」에 대한 질문에 「한 주의 중간인 수요일」이라는 응답이 가장 많이 나왔는데, (주)박영사 근로자들 역시 이 결과에 공감해 ‘재택근무 Day’로 지정하게 되었다.

“시범운영 기간동안 새로운 규정에 따라 재택근무자의 메신저 로그인 상태를 확인하고, 매일 업무일지를 작성하게 했더니 일부 직원들은 ‘나를 믿지 못하냐?’며 불만 섞인 반응을 보이기도 했어요. 하지만 원활한 재택근무를 위해서는 다소 엄격한 근태관리가 필요하다는 것을 충분히 설명하고 설득했습니다. 직원들도 초반엔 번거로워했지만, 시간이 지날수록 익숙해져 갔죠.” - 이선경 차장(인사총무팀)





㈜박영사는 재택근무자에 대한 엄격하고 꼼꼼한 근태 확인이 자칫 ‘회사의 감시나 의심’으로 느껴질 수도 있다는 의견에 공감했다. 번거로움을 감수하면서도 기업의 규칙을 따르고 있는 근로자들의 불편을 줄여주기 위해 가능한 선에서 제도를 보완했다.

우선, 인사총무팀에서 하던 재택근무자의 근태관리를 부서장에게 일임했다. 팀장은 단순히 재택근무자의 근태관리뿐만 아니라 주기적인 대면·비대면 소통을 통해 업무 공감대와 심리적인 유대감을 유지하도록 했다. 재택근무자의 업무 수행 전후에 실질적인 피드백을 전달하는 등 업무 진행과정부터 성과까지도 책임감 있게 챙길 것을 의무화했다.

“이런 노력에도 불구하고 재택근무 중 예상치 못한 위기와 갈등 상황이 발생한다면 즉시 ‘고충처리위원회’를 구성해 최대한 빨리 조치할 계획입니다. 새롭고 혁신적인 제도가 기업에 안착하려면 시행착오를 겪는 건 당연한 일이라고 생각해요. 컨설팅을 통해 그랬던 것처럼 앞으로도 하나하나 시행착오들을 줄여가다 보면 모두가 만족할 수 있는 (주)박영사만의 재택근무제가 완성되지 않을까요?” - 이선경 차장(인사총무팀)

### 재택근무 컨설팅 전·후 비교



컨설팅 전	컨설팅 후
<ul style="list-style-type: none"> <li>» 코로나19 거리두기에 따라 재택근무제를 시행했으나 규정 미비로 운영에 차질 발생</li> <li>» 근태·성과관리 시스템 부재로 일부 의견 차이 발생</li> <li>» 재택근무 효과에 대한 회의적인 분위기 형성</li> <li>» 협업·소통에 대한 제약으로 재택근무 전면 도입에 대한 불안감 잔존</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» 근무시간 중 메신저 온라인 유지 및 즉시 답변 의무화</li> <li>» 사내 네트워크 통해 18시 퇴근시간 전까지 일일 업무보고서 제출 의무화</li> <li>» 근태관리 솔루션 프로그램 비교군 제공 및 최적의 솔루션 프로그램인 ‘타임 키퍼’ 추천</li> <li>» 재택근무에 어려움 호소하는 근로자는 고충처리위원회 통해 해결하도록 조치</li> </ul>



### 책 한 권을 짓는 마음으로 제도를 완성해 나갔습니다

“책 한 권을 만들려면 원고 기획, 편집, 제작, 디자인 등 여러 부서의 소통과 협업이 필요합니다. 제도를 완성해 나가는 일도 비슷한 것 같아요. 처음에는 근태관리와 소통의 어려움으로 힘든 시기를 겪기도 했는데요. 제도를 포기하거나 축소하기 보다는 꾸준한 의지로 컨설팅에 참여했습니다. 컨설팅 과정에서 구성원들의 고충을 알게 되었고, 속 깊은 대화를 통해 서로를 이해하게 되면서 결과적으로 조직의 결속력이 더욱 단단해진 것 같아요. 체계적인 재택근무제를 구축한 것은 물론이고요.” - 인사총무팀 S 과장

### ‘귀차니즘’ 이겨내니 재택근무 장점이 보이기 시작했어요

“사무실 근무 때는 필요 없던 여러 규칙을 지키며 일해야 하는 재택근무가 처음엔 번거롭고 피곤했어요. 업무지시나 진행과정을 비대면으로 진행하면서 소통의 오류도 생겼고요. 하지만 컨설팅 후에 근무체계가 확실하게 잡히면서 업무효율이 더 높아진 게 느껴져요. 재택근무 날에는 업무지시와 보고를 주로 메일을 통해 소통하고 있는데요. 말로 했을 때 보다 글이 더 명확하게 의미를 전달하고 기록으로도 남겨지니까 나중에 확인하기도 좋더라고요. 이해되지 않는 부분은 전화 통화로 보완하다 보니 평소에 조금 어려웠던 팀장님 과도 오히려 대화가 많아졌고, 친근해졌어요.” - 관리팀 K 과장



### 경영진 노력으로 조직 내 회의적 시선 극복한 모범 사례

㈜박영사는 준비 없이 도입한 재택근무제의 부작용을 직접적으로 체감한 기업입니다. 재택근무 대상자가 극소수를 제외한 전체 근로자였기에, 제도 운영의 차질은 곧 조직 전체의 혼란으로 번질 우려도 있는 상황이었죠. 컨설팅 당시에 이미 재택근무제의 효과를 의심하는 회의론이 조금씩 커지고 있었지만, 경영진은 강한 의지로, 또 근로자의 고충 의견에 귀 기울이는 노력으로 조직에 깔려있던 불안감을 차근차근 해소해 나갔습니다. 근로자들도 경영진의 노력에 호응해 줬기에 효용 가치 높은 재택근무제를 수립할 수 있었죠. 임신, 육아 등의 이슈를 가진 젊은 여성 근로자 비중이 높은 기업인만큼 재택근무제가 안착하면 더욱 높은 활용도와 만족도를 끌어낼 수 있을 것으로 생각합니다.





**(주)아이젠**



**IZEN COMPANY**

업종	제조업
주요사업	비데 제조 및 판매
설립연도	2003년
대표자	최명자
근로자수	46명
소재지	경기도 김포시 월곶면 애기봉로242

## 재택근무제 시작으로 다양한 근무혁신 시도 '오래 일하고 싶은 기업'이 되겠습니다

2003년 설립된 (주)아이젠은 국내 업계에서 유일하게 의료기기 인증을 받은 비데 전문 제조 기업이다. 인건비 상승 압박과 신형 개발국의 저가 생산에 따른 가격경쟁 압박에도 국내는 물론 세계 30여 개 국가로 제품을 수출하며 가파른 성장세를 그리고 있다. 근로자 전원이 정규직으로 안정적인 근무환경에서 일하고 있고, 경영진은 숙련 인재의 장기근속을 위한 좋은 일터 만들기에 매우 적극적이다. 코로나19 이슈로 인해 재택근무제를 급작스럽게 시행 했지만, 근로자들의 긍정적 반응에 힘입어 공식적으로 제도화하기 위해 컨설팅에 참여했다.





## (주)아이젠의 컨설팅 point

(주)아이젠은 일반적으로 재택근무제 시행을 부담스러워하는 제조기업임에도 불구하고, 조직 내 제도에 대한 거부감이나 심리적 장벽이 낮은 편이다. 하지만 특정 설비를 사용하여 하는 생산직 및 연구직 일부는 제도 운영에 한계가 명확해 보였다. 따라서 정상적인 사업 운영이 가능한 선에서 기업에 가장 적합한 제도 설계에 초점을 두고 컨설팅을 진행했다. 꼼꼼한 직무분석과 유연한 운영방식을 제안해 최대한 많은 직무가 재택근무제를 활용할 수 있게 했고, 재택근무가 불가능한 직무는 다른 유연근무제를 적용해 보완했다. 주기적인 제도 점검 및 개선 제도를 마련해 컨설팅 이후 운영에도 대비했다.



### 불가피한 선택으로 시작한 재택근무제, 의외의 효과를 거두다

(주)아이젠이 재택근무제를 시행한 건 어쩔 수 없는 선택이었다. 2020년 6월, 서울 사무소가 자리한 건물의 타 기업에서 확진자가 발생했고 서울 사무소의 모든 근로자가 하루아침에 재택근무제에 돌입했다. 2주 정도의 짧은 기간이었지만, 오히려 재택근무제의 장단점을 확실하게 체감할 수 있었다.

“다들 당황하고 우왕좌왕했죠. 환경이 갖춰지지 않은 상태로 재택근무를 하려니 평소하고 똑같은 업무를 하는 데도 애를 먹었어요. 그런데 업무효율에 있어서는 오히려 긍정적인 반응이 많았죠. 이 제도를 잘 보완하면 근무환경 개선은 물론 생산성을 높이는 데도 도움이 되겠다는 가능성이 보였습니다.” - 이연주 사원(지원팀)

그러나 도입은 쉬운 일이 아니었다. (주)아이젠의 근무지는 김포 본사와 서울 사무소 두 군데로 제조 공장이 있는 본사는 생산직이 대부분이고, 서울 사무소는 사무직 및 연구직으로 이루어져 있다. 코로나19로 인한 임시 재택근무제는 서울 사무소 근로자들이 대상이었기에 그나마 운영이 가능했지만, 제도를 공식화할 경우 생산직은 어떻게 적용해야 할지도 걱정이었다.

“(주)아이젠은 재택근무 경험이 있긴 했지만, 워낙 짧고 갑작스러웠기 때문에 제도적인 고민을 하는 것이 처음인 상황이었습니다. 그 점을 고려해서 컨설팅의 모든 과정을 전담팀과 의논하면서 세심하게 진행했어요. 인사관리체계부터 IT 환경 구축은 물론 운영 중 애로사항 피드백까지 단계별로 심도 있게 이뤄졌죠.” - 박소현 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

재택근무 활용현황 \_ '21.11월 기준

직무(직종)	인원(명)
사무직	8
합계	8



재택근무 활용률



### 다양한 재택근무 형태 마련하고 제외 직무는 시차출퇴근제로 보완

(주)아이젠 전 부서와 파트를 대상으로 직무분석을 실시했다. 직무환경과 근무장소, 직무수행 방식과 결과 등의 항목별 점수를 매기고 그 결과를 토대로 적합직무 여부를 판별했다. ‘전략’과 ‘해외영업’ 부서가 재택근무에 적합한 직무로 선정되었고 임시 운영 때처럼 현장 설비를 이용해야 하는 생산직무는 재택근무 대신 시차출퇴근제를 도입하는 것으로 절충했다.



적합 또는 부적합으로 명확하게 구분 짓기가 어려운 ‘영업기획’, ‘지원’, ‘품질’ 부서는 부서장 재량에 맡기기로 했다. 그때그때 업무상황이나 근무여건 등을 고려해 재택근무 승인 여부를 결정하도록 열어둔 것이다. 그래도 타 직무와의 형평성을 생각해 주 1~2회는 재택근무제를 적용할 것을 권장했다.

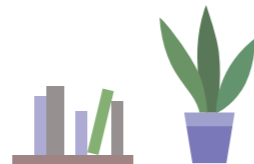
재택근무 운영 형태도 부서 특성에 따라 다른 기준을 정했다. 재택근무 적합직무는 근로시간 전부를 재택근무하는 ‘상시형’과 근무 일수를 유동적으로 설정하는 ‘수시형’을 함께 사용하도록 했다. 부서장 재량에 맡긴 직무는 팀원들이 조율해 재택근무와 사무실 근무를 순환하는 형태의 ‘로테이션 수시형’ 운영을 기본으로 했다.

“부서별, 개인별 상황에 따라 재택근무 형태와 기간 등은 얼마든지 바꿀 수 있습니다. 다만, 업무효율을 위해 10시 30분부터 16시 30분까지 ‘코어타임’은 전 직원이 준수할 것을 의무화했습니다. 부서별로 일주일에 하루는 ‘공동 출근일’로 운영할 것도 권고하고 있고요.”

- 이연주 사원(지원팀)

(주)아이젠의 직무별 재택근무 운영형태

적합직무 여부	운영 형태
전략 / 해외영업 ○	상시형 / 수시형
영업기획 / 지원 / 품질 △	로테이션 수시형
제조 / 연구소 X	미운영



## 재택근무자의 업무공백 해소 위해 ‘백업근무자 제도’ 추가

재택근무제 운영에 필요한 별도 시행지침안도 마련했다. 업무 시작과 진행 중, 그리고 종료 시점까지 단계에 따라 부서장과 부서원의 역할을 규정하고 해야 할 일들을 명시했다.

재택근무자는 재택근무 1일 전, 업무용 데스크톱, 업무자료 등 필요한 사항을 준비하고 재택근무를 시작해야 한다. 부서장 또는 부서원들과 상시 연락체계를 유지하고, 코어타임 중 30분 이상 응답이 없을 시에는 부서장에게 경고를 받을 수 있다. 재택근무 계획과 결과는 일일 업무보고서로 작성해 근태 시스템에 업로드해야 한다.

부서장은 화상회의와 메신저, 전화 등을 통해 재택근무자의 당일 업무를 명확하게 지시하고, 간간이 이슈 사항을 체크해야 한다. 매일 퇴근 시간 전 업무결과를 확인하고 관련 피드백을 전달한 후 업무 종료를 지시한다. (주)아이젠은 전 직원이 재택근무 시행지침을 숙지할 수 있도록 ‘재택근무 가이드라인’을 따로 제작해 배포했다.

“IT 환경을 구축할 수 있도록 다양한 솔루션을 제안했어요. 화상회의나 원격제어, 근태관리, 협업 클라우드를 비교 분석해서 현재의 근무환경에 가장 잘 맞는 프로그램들을 추려서 권장했죠. 컨설팅을 통해서 제안한 화상회의 프로그램 등 일부는 사측에서 구매해 활용하고 있습니다.” - 박소현 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

2021년 7월 1일부터 31일까지 한 달간 시범운영을 실시했다. 대상은 재택근무 적합직무로 판정된 ‘전략팀’, ‘해외영업팀’과 부서장 재량으로 운영 가능한 ‘지원팀’까지 8명이 참여했다. 시범운영을 해 보니, 부서의 전 직원이 재택근무하게 되면 외부에서 접속 장애가 발생하거나 고객으로부터 유선 문의가 오는 경우 대응할 방법이 없었다. 이에, ‘백업근무자 제도’를 추가하기로 했다.

### 백업근무자 제도


재택근무일에 발생할 수 있는 돌발 상황에 대처해 줄 동료로 지정하는 제도



“재택근무일에 발생할지 모를 돌발 상황에 대처할 수 있는 동료를 지정해 재택근무일이 중복되지 않도록 하는 것이죠. 백업근무자와 재택근무자는 서로의 직무에 대한 기초교육을 받고, 현재 진행 중인 업무 내용도 공유해서 상대가 재택근무하는 동안의 업무공백을 최소화 하는 것이 목표입니다.” - 이연주 사원(지원팀)

이와 함께 재택근무에 대한 직원들의 의견을 주기적으로 듣기 위해 ‘애로사항 체크리스트’를 마련했다. 부서장 주도로 한 달에 한 번씩 체크리스트를 통해 제도를 점검하고, 장애요인이 발생하면 즉각 대처하고 있다. (주)아이젠은 재택근무제의 완전한 안착을 위해 앞으로도 제도를 계속 다져나갈 계획이다.

### 재택근무 컨설팅 전·후 비교

컨설팅 전	컨설팅 후
<ul style="list-style-type: none"> <li>» 코로나19 이슈로 인한 2주간의 한시적 재택근무 경험이 전부</li> <li>» 공식 제도화를 위한 명확한 운영 규정 필요</li> <li>» 직무별 재택근무 적합도 평가 필요</li> <li>» 재택근무 가능한 IT 인프라 진단 부재</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>» 상세한 운영 규정 수립하고 명문화 완료</li> <li>» 객관적 직무분석에 따른 부서별 재택근무 적합도 정리 및 재택근무 유형 마련</li> <li>» 화상회의, 협업 툴, 근태관리 등의 솔루션 도입으로 IT 환경 구축</li> <li>» 한 달간의 재택근무제 시범운영으로 문제점 도출 및 즉시 개선</li> </ul>



### 슬기로운 재택근무 life



#### 재택근무 컨설팅 경험으로 근무혁신에 자신감이 생겼어요

“제조업 특성상 재택근무가 과연 실행 가능할까 하는 의문을 가졌었는데 컨설팅과 시범 운영을 통해 그 의문점이 시원하게 해소됐습니다. 컨설팅이 끝난 후에도 다양한 근무혁신을 시도해 보자는 의견이 나오고 있어요. 올해는 재택근무제를 잘 안착시키고, 2022년에는 평가체계에 대한 검토와 보완을 계획 중이에요. 인사제도 개선이나 변경이 쉽지 않았는데 이번 컨설팅에서 얻은 정보와 경험이 큰 도움이 되고 있어요.”

- 지원팀 L 사원

#### 나만의 새로운 사무실을 마련한 기분이에요

“처음에 재택근무할 때는 일하는 공간과 쉬는 공간이 같이 있다 보니까 업무 긴장감이나 효율성이 좀 떨어지는 것 같았어요. 하지만 차츰 적응이 되었고 집안에서 일하는 공간이 자연스럽게 분리되더라고요. 업무환경이 갖춰지면서 마치 저만의 개인 사무실이 생긴 것 같기도 해요. 사무실에서 근무할 땐 회의 한번 하려면 다른 팀과 회의실 일정을 조율해야 했는데, 재택근무 때는 화상회의로 진행되니까 그런 번거로움도 사라졌어요.”

- 해외영업팀 A 주임

### 쏙쏙! 컨설팅 후기



#### 제도 안착 앞당긴 비결은 경영진의 강한 의지와 협조

(주)아이젠은 담당했던 기업 중에서도 경영진의 의지가 가장 큰 기업이었습니다. TF 구성원에 기업 대표가 직접 참여했고, 컨설팅 전 과정에서 근로자들의 의견을 최대한 반영하고자 애썼어요. 시범운영 하는 동안 나타난 애로사항들은 부서장 회의를 통해 바로바로 공유하고, 빠르게 개선했습니다. 업무 특성으로 인해 재택근무가 불가능한 생산직 근로자들에게는 시차출퇴근제를 사용하도록 해서 형평성 논란도 사전에 방지했죠. 제도 도입 자체에 목적을 두는 것이 아닌, 근로자들에게 꼭 필요한 좋은 제도를 만들려는 경영진의 노력이 느껴졌어요. 그만큼 근로자들도 기업에 잘 협조했구요. 그래서 제도가 빠르게 자리 잡을 수 있었던 것 같습니다.





# 애니메디솔루션(주)



- 업종** 의료기기 제조업
- 주요사업** 환자 맞춤형 정밀 의료기기 개발, 제조, 판매 등
- 설립연도** 2016년
- 대표자** 김국배
- 근로자 수** 98명
- 소재지** 서울시 송파구 올림픽로 35길 137, 18층 1호

## 인력 증가로 인한 업무공간 문제, 재택근무에서 해법 찾았어요



2016년 설립된 애니메디솔루션(주)은 3D 프린팅 및 인공지능 기술을 기반으로 환자 맞춤형 정밀 의료기기와 수술 솔루션을 개발하는 전문기업이다. 기업의 빠른 성장세에 따라 인력이 증가하자 기존의 업무공간을 효율적으로 사용하고, 출퇴근시간 감소를 통해 근로자들이 일과 생활을 균형있게 맞춰나갈 수 있도록 재택근무제를 선택했다. 재택근무 종합컨설팅을 통해 기업현황 분석과 함께 체계적인 운영안을 설계하고 근로자 의견 수렴 및 적극적인 수용 노력으로 안정적인 재택근무 환경의 기반을 마련했다.



## 애니메디솔루션(주)의 컨설팅 point

애니메디솔루션(주)은 코로나19로 임시 재택근무를 시행했다. 이후 공식 도입을 위해 컨설팅에 참여했고, 임시 재택근무 운영에서 드러난 문제들을 보완하기 위해 임직원을 대상으로 설문조사를 하는 등 충분한 의견 청취 과정을 거쳤다. 재택근무자 사전교육과 보안서약서 작성 등을 통해 기업 기밀관리 의식을 높이고, 기업 VPN을 구축해 정보 유출을 방지했다. 근로자들의 요청으로 재택근무자 전용 노트북도 지원했다. 7개 부서 40명을 대상으로 4주간의 시범운영을 성공적으로 마친 후 거리두기 지침과 기업 상황에 따라 최대 50%까지 대상자를 확대하며 적극적으로 재택근무제를 운영하고 있다.



### 인력 증가로 인한 사무실 밀집도, 재택근무제로 낮추다

애니메디솔루션(주)은 환자 맞춤형 수술 솔루션 시장에서 두각을 나타내고 있는 기업 중 한 곳으로, 2019년 보건산업 성과교류회에서 보건의료기술사업화 유공자 장관 표창을, 2021년에는 과학기술정보통신부 장관 표창을 받았다. 특히 2018년 선천성 심장질환 시뮬레이터로 신(新)의료기술 인증을 획득하며 3D프린팅 시뮬레이터로서는 세계 최초로 보험 제도권 진입을 이뤄냈다.



“회사가 급성장하다 보니 특히 최근 1~2년 사이에 두 배 가까이 직원이 증가하면서 공간 효율 문제가 대두됐죠. 사무실이 커다란 방 형태의 개방형 구조였는데요. 한정된 공간에 사용자가 늘어나니까 밀집도가 높아지는 게 바로바로 체감됐습니다. 실제 업무에 큰 지장이 있다가보다는 심리적으로 좀 좁고 답답하다 느껴질 때가 있었죠.” - 김성국 부장(인사총무부)

사업 확대와 인력 증가에 맞춰 넓은 평수로 본사를 이전했고, 2021년 초에는 하남지점을 설립해 생산 및 개발 관련 부서 인력 50여 명을 지점 소속으로 돌렸다. ‘본사’와 ‘지점’으로 인원이 분리되니 공간의 여유가 생기고, 인사관리도 한결 수월해졌다.

하지만 이 또한 근본적인 해결책은 아니었다. 기업의 성장세로 봤을 때 인력 충원은 계속될 텐데 그때마다 사무실을 이전하거나 지점을 늘릴 수는 없기 때문이다. 뭔가 획기적인 방안이 없을까 고민하던 중 코로나19 확산으로 12주에 걸쳐 임시 재택근무제를 운영하면서 ‘재택근무’를 해법으로 찾게 되었다. 단기가 아닌 상시 운영할 수 있는 재택근무제를 도입하기로 하고 재택근무 종합컨설팅을 신청했다.

### 임직원 다양한 의견 수렴한 맞춤형 재택근무 솔루션

“재택근무제를 이미 경험한 기업이어서 경영진과 근로자 모두 제도에 대한 이해도와 참여도가 높았습니다. 하지만 기존에는 비상대책 개념의 임시 운영이었기 때문에 관련 규정 등이 미흡했었죠. 재택근무제를 도입하려는 목적과 운영상 발생한 문제점은 무엇인지 등을 면밀하게 파악해 제도 설계를 시작했습니다.” - 김유나 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

재택근무 활용현황 \_ '21.12월 기준

직무(직종)	인원(명)
연구직	29
사무직	10
마케팅	7
<b>합계</b>	<b>46</b>



재택근무 활용률



애니메디솔루션(주)의 재택근무제 도입목적은 크게 2가지였다. ‘인력 증가에 따른 업무공간 효율화’와 근로시간 단축 및 일·생활 균형을 통한 ‘우수인재 채용환경 마련’이다. 컨설팅 방향이 잡히자 재택근무 컨설팅 전담팀이 구성되었다. 기업 대표 2명, 근로자 대표 1명으로 이루어진 전담팀은 6회의 대면 미팅 및 주 1회 이상 유선 미팅을 진행하며 의견을 공유했다. 이 과정에서 얻은 정보들은 재택근무 적합직무 분석의 기초자료로도 쓰였다.

재택근무제에 대한 의견을 수렴하기 위해 전체 근로자를 대상으로 온라인 설문조사도 실시했다. 그 결과, 근로자의 70%가 ‘재택근무제를 활용할 의사가 있다’고 응답했다. 하지만 제도의 공식 도입에 앞서 개선이 필요한 부분에 대한 확실한 지적도 있었다.

“재택근무제에 대한 개선점으로는 근무환경과 체계, 태도와 관련한 사항까지 다양한 의견들이 나왔는데요. 크게 세 가지로 볼 수 있었습니다. 재택근무에 필요한 ‘장비 지급’, ‘업무 처리절차 간소화’, 구성원의 ‘책임의식 명확화’ 등이죠. 특히 관리자들은 업무 모니터링을 할 수 없고, 정보 보안이 취약해질 수 있다는 점을 가장 걱정했습니다.”

- 김성국 부장(인사총무부)

애니메디솔루션(주)은 설문조사 및 기타 의사소통 과정을 통해 도출된 문제점들의 보완책을 중심으로 운영방안을 마련했다. 경영진과 팀의 리더들은 근로자들이 눈치 보지 않고 제도를 활용하는 긍정적인 분위기를 만들며 솔선수범하기로 했다.



## 시범운영 후에도 꾸준한 활용률 보이며 정착한 제도

2021년 7월, 4주간의 재택근무 시범운영을 시작했다. 근로자들의 의견을 반영해 발굴된 7개 적합직무(SW기술연구소, 제품개발센터, 사업부 등) 40명이 대상이었고, 재택근무 유형은 상시형을 택했다. 실제 상황과 동일하게 보안서약서를 포함한 재택근무 신청서를 받고 승인하는 절차로 운영했으며 재택근무자는 ‘재택근무 업무 일일보고서’를 작성하고, 협업 툴 Slack을 활용해 근태 및 업무보고를 했다.

“사무실보다 보안이 취약한 재택근무 환경에서 안전하게 정보를 지킬 대책도 마련했습니다. 혁신 기술력이 곧 자산인 업종 특성상 PC 보안은 무엇보다 중요한 문제기 때문이죠. 재택근무자를 대상으로 기밀 유지 의무와 이유, 기밀 누설에 대한 법적 책임 등을 교육하도록 했고, 사측은 재택근무자에게 노트북을 지원했습니다. VPN(Virtual Private Network)을 구축해 보안 수준도 강화하도록 컨설팅했죠.” - 김유나 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

### 재택근무 시범운영 후 근로자 피드백

#### 장점

- » 출퇴근시간 절감으로 여가시간 확보
- » 코로나 19에 대한 불안감 해소
- » 대인관계 스트레스 감소
- » 업무집중도 증가
- » 편한 복장, 개인의 상황에 맞춘 근무환경으로 업무효율 상승

#### 단점

- » 업무를 증명해 내야 한다는 압박감
- » 화상회의 혹은 음성대화 위주의 업무방식으로 소통의 질이 떨어짐
- » 일의 효율성이 다소 낮음
- » 클라우드형 자료 보관 시 파일 용량이 크면 컴퓨터 속도가 저하되고 번거로움





이전 재택근무제 운영 때와 마찬가지로 시범운영에 대한 근로자의 반응은 매우 좋았다. 대중교통을 이용하지 않아 감염병 확산에 대한 걱정이 줄고, 집에서 마스크를 벗고 편하게 일하니 업무효율도 더욱 높아진다는 의견이 주를 이뤘다. 다만, 직접적인 의사소통이 불가능하다 보니 빠른 의견 전달이 어렵다는 점과 협업 툴 사용 시 파일 용량에 따라 작업시간이 지연되는 등 재택근무의 크고 작은 단점도 드러났다.

“시범운영에서 확인된 애로사항은 온라인 회의 때 발생하는 소소한 장애요인 때문에 협업이 불편하다는 내용이 대부분이었어요. 당장 해결할 수 있는 부분은 아니지만, 원격회의 시스템을 활용해 토론을 일상화하고, 수평적인 협력을 우선으로 배려하는 조직문화를 만들면서 해결해 나갈 계획입니다.” - 김성국 부장(인사총무부)

애니메디솔루션(주)은 현재 외부 미팅이 많은 영업부와 장비 사용이 필수적인 생산부 등을 제외한 모든 근로자가 10%~50%의 꾸준한 활용률을 나타내고 있다. 추후 코로나19 종식 후에도 최대한 많은 인원을 대상으로 재택근무제를 운영할 생각이다.

### 재택근무 컨설팅 전·후 비교



컨설팅 전	컨설팅 후
<ul style="list-style-type: none"> <li>» 코로나19 확산 방지 위해 재택근무제 자체 운영해 만족도 높았으나, 상시 도입 위한 관리규정 부재</li> <li>» 재택근무자를 위한 장비 대여 필요</li> <li>» 기밀 유출 막을 PC 보안강화 대책 미비</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» 재택근무 관련 기준, 범위, 요건 등 세부 규정 마련</li> <li>» 재택근무자에게 노트북 지원</li> <li>» 재택근무자 사전교육 및 보안서약서 작성으로 보안의식 제고</li> <li>» 기업 VPN 구축으로 정보 유출 방지</li> </ul>

**슬기로운 재택근무 life**

### 컨설팅은 재택근무 도입 고려하는 기업에 최고의 솔루션

“코로나19로 재택근무제를 시행하고 효과도 봤지만, 공식 제도로 도입하는 건 쉽지 않았습니다. 어디서부터 시작해야 할지 막막할 때 컨설팅을 통해 정확한 기준과 체계를 만들 수 있었죠. 특히 회사 현황 진단부터 적합직무 발굴, 인사·노무관리체계 구축 등 전문적인 접근과정을 보면서 컨설팅받길 정말 잘했다 싶었습니다. 컨설팅을 통해 얻은 정보와 경험은 앞으로 회사 운영의 유용한 자산으로도 활용할 수 있을 것 같습니다.”

- 인사팀 Y 사원

### 집에서 마스크 없이 쾌적하게 일해요

“이제는 조금 익숙해졌지만, 온종일 마스크를 쓰고 일하는 건 여전히 번거롭고 답답하죠. 마스크를 벗어야 하는 식사시간엔 코로나19 감염 걱정도 되고요. 사무실 생활하는 직장인에게 단비 같은 커피 타임조차 마음 편히 즐기지 못하고 있죠. 하지만 재택근무하면서 마스크 착용에 대한 피로감도 없어졌고 편안한 공간에서 일하니 집중이 훨씬 잘 돼요. 복닥대는 사무실과 대중교통을 피할 수 있으니 스트레스도 줄더라고요.”

- 인허가팀 K 팀장

**쏙쏙!**  
컨설팅 후기



### 제도를 활용할 근로자와의 공감대 형성이 중요합니다

애니메디솔루션(주)은 재택근무 컨설팅에 굉장히 적극적이었습니다. CEO와 인사담당자 인터뷰뿐만 아니라 전 직원을 대상으로 다양한 설문조사와 인터뷰를 진행할 수 있었고, 덕분에 근로자들이 원하는 제도를 설계할 수 있었죠. 재택근무는 기존과 완전히 다른 새로운 근무방식이기 때문에 근로자에게 외면받게 되면 제도 도입 자체가 좌초될 수 있습니다. 근로자 스스로 제도의 효과를 실감하고, 기업은 근로자의 반응과 의견에 공감하면서 개선이 필요한 사항은 빨리 처리해주는 노력이 이뤄져야만 유용한 제도로 안착할 수 있죠. 애니메디솔루션(주)은 근로자의 의견을 경청하는 기업이기에 앞으로 더 큰 성과가 기대됩니다.





**(주)이랑텍**



**업종** 제조업

**주요사업** 통신장비 부품 5G RF필터 연구·개발 및 판매

**설립연도** 2017년

**대표자** 이재복

**근로자수** 68명

**소재지** 경기도 화성시 동탄하나1길 54-49



## 비대면 성과관리 제도 수립하고 꼼꼼한 재택근무 운영 준비 완료

(주)이랑텍은 기지국과 중계기 장비의 핵심부품인 RF(Radio Frequency) 필터를 연구·개발하는 전문기업으로 '2021 혁신기업 국가대표 1000'에 선정되기도 했다. 전 직원의 3분의 1이 연구원일 정도로 독자적인 핵심기술 개발에 주력하며 인재 확보를 위한 '좋은 일터 만들기'에 앞장서고 있다. 자율적, 창의적인 근무방식으로 생산성을 높이고, 근로자의 일·생활 균형을 지원하기 위해 재택근무제를 도입했다. 컨설팅을 통해 시범운영을 거쳐 근로자 의견을 수렴해 2022년 본격적인 운영을 준비하고 있다.





## (주)이랑텍의 컨설팅 point

(주)이랑텍은 재택근무제 도입 의지는 강했지만 운영 경험이 없고, 관련 규정 마련에도 어려움을 겪고 있었기에 꼼꼼한 직무분석을 바탕으로 재택근무 운영체계를 설계했다. 객관적인 성과지표를 토대로 비대면 근무의 성과관리방안을 수립하고 비대면 근무 중에 발생하는 의사소통 문제와 고립감을 해소하기 위해 사내 인트라넷에 '정보방'을 개설했다. 재택근무 중에도 업무협의를 위해 회사에 출근하는 '오피스 데이'를 만들고 재택근무 대상자와 부서장이 재택근무 방법과 일수를 조정할 수 있도록 하는 등 최대한 많은 근로자가 제도를 활용할 수 있도록 유연하고 체계적인 운영방안을 마련했다.



### 확신과 의구심 사이에서 참여한 재택근무 컨설팅

(주)이랑텍은 2017년, 직원 3명의 작은 벤처기업으로 출발했다. 설립 5년 만에 임직원 57명에 매출 104억 원을 달성하고, 매출의 30% 이상이 수출에 이르는 글로벌 강소기업으로 성장할 수 있었던 배경에는 유연한 조직문화가 있다. (주)이랑텍의 CEO는 인본주의를 중심으로 한 경영철학에 따라 '직원이 즐거워야 회사가 발전한다'는 생각으로 꾸준한 일터혁신을 주도해 왔다.

“(주)이랑텍은 CEO가 직접 근무혁신을 챙길 정도로 ‘좋은 직장’과 ‘신나는 일터 만들기’에 대한 관심과 의지가 무척 강한 기업이에요. 근로자의 70%가 시차출퇴근제를 운영하는 가족친화인증기업인 데다 여성인력이 31%에 달해 재택근무 수요가 높을 것으로 판단했죠. 하지만 제도의 효과나 지속가능성에 대한 확신이 부족해 도입을 망설이고 있었어요.”

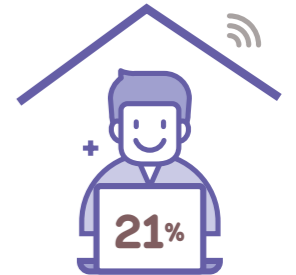
- 원종표 컨설턴트(한국생산성본부)

(주)이랑텍의 걱정은 재택근무제 운영 경험과 규정이 없다는 것이었다. 자율적이고 창의적인 근무방식을 도입하려는 마음은 앞섰지만, 선불리 제도를 도입했다가 야기될 혼란을 우려했기 때문이다. 제도를 충분히 이해하고, 기업 상황에 꼭 맞는 제도를 도입하기 위해 재택근무 종합컨설팅에 참여했다.

컨설턴트는 (주)이랑텍 임직원 3명으로 구성된 재택근무 컨설팅 전담팀과 2021년 5월, 12주간의 컨설팅을 진행했다. 전체 직무의 재택근무 적합성을 정성 및 정량 평가를 통해 분석한 결과, 즉시 재택근무제 도입이 가능한 직무의 비율은 65%, 나머지 35%는 보완 후 도입이 필요한 직무로 나타났다.

재택근무 활용현황 \_ '21.11월 기준

직무(직종)	인원(명)
연구직	7
사무직	5
<b>합계</b>	<b>12</b>



재택근무 활용률

우선 기술연구소, 영업본부, 경영관리본부는 대체로 독립적인 업무수행이 가능해 곧바로 재택근무제를 시행해도 무리가 없을 것으로 나타났다. 반면, 생산제품의 품질검사를 해야 하는 품질관리본부와 제조장비 조작·조립 등의 생산공정과 제품출하 전 포장과 검수를 해야 하는 생산기술본부는 현장 출근이 필수적이어서 재택근무 즉시 도입은 어려웠다.

“생산직 근로자는 부서장과 협의해서 단기형 재택근무나 다른 유연근무제를 활용할 수 있도록 하고, 포상 휴가나 리프레시 휴가 등의 혜택을 부여하는 방안도 검토하기로 했어요. 혹시나 비재택근무자가 불공정이나 차별에 불만을 느끼지 않도록 제도설계부터 신경 썼죠.”

- 지영남 전무이사(사업총괄)



## 재택근무에 필요한 운영 규정, 성과관리체계 다듬기

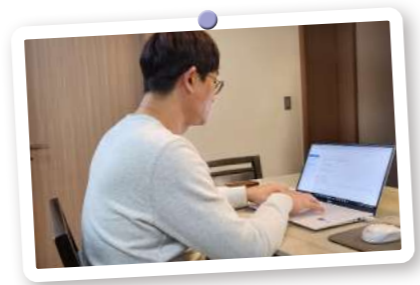
재택근무제 도입에 앞서 가장 시급한 문제였던 ‘재택근무 운영 규정’도 제정했다. 기업과 재택근무자가 지켜야 할 규칙들을 명시하고, 신청부터 승인 및 해제, 재택근무 장비 지원까지 재택근무 활용 절차, 복무관리 운영 기준, 보안관리 기준 등의 사항들을 상세히 정하고 제도화했다.

“성과관리방안도 재택근무에 맞춰 정비했습니다. 기존의 성과관리체계는 상위 직급 평가자가 근로자의 ‘능력, 태도, 업적’ 등을 보는 인사고과형 평가였는데요. 대면 근무를 기본으로 만든 평가지표이다 보니 비대면 근무자를 대상으로 하기에는 다소 적합하지 않은 부분이 있었어요.” - 원종표 컨설턴트(한국생산성본부)

컨설턴트는 비대면 근무성과도 객관적으로 평가할 수 있는 (주)이랑텍만의 평가지표를 마련할 수 있도록 컨설팅했다. 성과관리 3단계 프로세스인 PDS(Plan: 목표 수립, Do: 중간 피드백, See: 성과평가)를 기반으로 직무별, 개인별 목표관리형 핵심성과지표 KPI(Key Performance Indicator) 설정방안을 안내했다.

(주)이랑텍은 ‘주간 업무실적 보고제도’를 도입해 재택근무자가 업무실적을 주 단위로 정기 보고하도록 하고, 이를 토대로 성과평가를 실시해 인사에 반영하기로 했다. 결재와 보고를 위한 전자결재 시스템을 새로 구축하고, 원활한 활용을 위해 전 직원을 대상으로 시스템 교육도 실시했다.

재택근무는 ‘물리적인 관리’로부터 벗어나는 근무방식인 만큼 근로자 스스로 명확한 목표 의식이 없으면 업무 긴장감을 잃고 태만해질 우려가 있다. 이런 특성을 고려해 ‘목표관리제도’를 도입했다. 상사와 당사자가 협의해 정확한 업무목표를 설정하고, 그에 맞는 일간 및 주간 업무일정을 계획하는 것이다.



## 25주간의 시범운영으로 제도 개선과 보완에 집중

경영관리본부, 기술연구소, 영업본부에서 1명씩, 총 3명의 근로자를 대상으로 재택근무 시범운영을 실시했다. 운영기간은 2021년 7월 12일부터 12월 31일까지 진행해 제도 활용의 장단점을 명확히 도출하기로 했다. 재택근무 형태는 근무일 전체를 재택으로 하는 ‘상시형’을 기본으로 정했지만, 부서별 사정에 따라 주 3~4회만 하는 ‘수시형’도 병행 운영했다.

시범운영 후 재택근무자를 대상으로 한 설문조사를 통해 높은 만족도와 지속적인 활용 의지를 확인할 수 있었다. 통근길의 피로감이 해소되고 자기계발과 취미활동 및 여가시간을 가질 수 있게 되어 좋다는 의견이 대부분을 차지했다.

### 재택근무 시범운영 후 근로자 의견 조사 결과

#### 재택근무를 지속하고 싶은 이유는 무엇인가요?

- ✓ 장거리 출퇴근 피로 감소 ▶ 40%
- ✓ 육아, 가사부담 등 가족에 대한 지원 가능 ▶ 20%
- ✓ 시간의 효율적 사용 ▶ 20%
- ✓ 자기계발 및 취미 시간 확보 ▶ 20%



반면, 비대면 근무로 인한 의사소통과 업무파악이 어려웠다는 의견도 있었다. 평소 동료애가 돈독한 가족 같은 조직 분위기를 가진 기업인만큼, 재택근무로 인해 동료들과의 협업과 교류 기회가 줄면서 소외감을 느낄 수 있다는 우려도 나왔다.

(주)이랑텍은 근로자들의 의견에 따라 사내 인트라넷에 ‘정보방’을 개설했다. 소소한 사내 소식과 업무정보 등을 공유하는 온라인 사랑방 같은 곳이다. 이곳에서의 교류와 더불어 개인별·부서별 화상회의를 일상화해서 재택근무로 인한 ‘소통의 어려움’을 줄여나가고 있다.

“시범운영 대상에서 제외됐던 생산직 근로자들도 일부는 재택근무를 승인하고 있습니다. 물론 상시형은 어렵고 재택근무 일수를 조정해 단기형으로 현장 상황에 맞게 적용하고 있죠. 이렇게 조금씩 보완하면서 2022년에는 최소 20% 이상의 인력을 대상으로 재택근무제를 확대 시행하려고 합니다.” - 지영남 전무이사(사업총괄)

### 재택근무 컨설팅 전·후 비교

달라졌어요

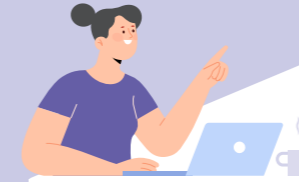
#### 컨설팅 전

- » 재택근무제 경험이 없어 중장기적으로 운영 가능한 제도인지 의구심 존재
- » 재택근무제 도입 희망하나 관련 규정 부재로 인한 혼란 발생 우려
- » 기존 성과관리체계는 대면 업무에 적합하므로 비대면 업무에 대한 성과관리 방안 필요
- » 의사소통 및 협업기회 축소로 인한 재택근무자의 고립감·소외감 해결방안 필요



#### 컨설팅 후

- » 전체 직무에 대한 전문적인 분석으로 재택근무 시행이 가능한 직무를 선별
- » 재택근무 관련 규정 마련 및 시범운영으로 제도의 효율성과 지속가능성 확인
- » 성과지표 개선 등 비대면 상황에서도 효율적인 성과관리방안 마련
- » ‘오피스 데이’를 지정해 대면 소통과 업무협회의 기회 마련



슬기로운 재택근무 life



### 중요한 것은 ‘어디에서 일하는가’가 아닌 ‘어떻게 일하는가’입니다

“코로나19 위기에서 대안으로 떠오른 재택근무는 이제 하나의 트렌드로 자리잡았습니다. 지금까지 하루 평균 9시간 이상 회사에서 보내는 걸 당연하게 생각했지만, 이제는 오래 일하는 게 미덕이 아닌 시대가 되었죠. 재택근무로 일과 생활에 균형이 이뤄지면 업무집중도가 높아지고, 생산성 향상으로 이어지는 선순환을 시범운영을 통해 확인할 수 있습니다.”

- 경영관리 L 상무

### 업무집중도와 업무효율이 쑥~ 올라갔어요!

“출근하느라 길에서 허비했던 시간에 끝맛 같은 아침잠을 더 잘 수 있고, 모닝 스트레칭과 함께 여유로운 마음으로 하루 업무를 시작하니 사무실보다 집중이 훨씬 잘돼요. 무엇보다 업무협의를 통해 설정한 주간업무, 월별 전략 등을 구체적으로 확인할 수 있어서 업무효율이 높아졌죠. 이미 완료한 업무도 주간업무 보고와 월별 평가 때 받는 피드백을 토대로 스스로 보완하는 습관이 생겨서 업무역량을 높이는 데도 도움이 되는 것 같아요.”

- 기술연구소 K 책임

쑥쑥!  
컨설팅 후기



### 근무방식이 바뀌면 관리방식도 바뀌어야 합니다

(주)이랑텍은 연간 2회 성과평가를 시행하고 있습니다. 하지만 기존의 성과관리체계는 주관적인 평가여서 비대면 근무자에게 적용하기에는 일부 미흡한 점이 있었죠. 컨설팅을 통해 비대면 성과관리방안을 마련하고, 기존의 성과관리체계도 KPI pool과 같은 객관적이고도 핵심적인 평가지표들을 제공해, 근로자 평가에 전문성과 공정성을 높였습니다. 무엇보다 성과관리 기준뿐만 아니라 ‘업무목표 설정’, ‘주간 업무실적 보고’ 등의 제도를 추가해 더욱 완성도 높은 컨설팅이 되었다고 생각합니다.

## II

# IT 및 전문서비스업

(주)위시켓

(주)이스트소프트

(주)인공지능연구원

인크루트(주)

(주)휴넷

(주)아드리엘

(주)아이디어콘서트

이트너스(주)

(주)잉카엔트웍스

(주)핀투비







**[주]위시켓**



**업종** 서비스, 온라인을 통한 전문직무제공업

**주요사업** IT 아웃소싱, IT 콘텐츠 발행, 직업정보 제공

**설립연도** 2012년

**대표자** 박우범

**근로자수** 52명

**소재지** 서울시 강남구 테헤란로 211

## 상시적인 재택근무의 기초, 컨설팅 덕분에 튼튼하게 세웠습니다

㈜위시켓은 기업과 기관의 IT 프로젝트와 소프트웨어 개발 전문가를 이어주는 온라인 IT 아웃소싱 플랫폼 기업이다. 의뢰자와 작업자의 단순 연결을 넘어 프로젝트 등록, 지원자 선정, 온·오프라인 미팅, 프로젝트 진행까지 모두 관리함으로써 결과물의 완성도와 프로젝트 만족도를 높이고 있다. 재택근무가 가능한 온라인 IT 플랫폼 기업이기에 2020년 9월부터 주 2회 수시형 재택근무를 시행해왔다. 나아가 코로나19 종식 이후에도 재택근무제를 지속해서 운영하기 위해 재택근무 종합컨설팅을 통해 제도 및 인프라 준비에 나섰다.





## ㈜위시켓의 컨설팅 point

㈜위시켓은 2020년 9월부터 전 직원을 대상으로 수시형 재택근무를 시행했다. 하지만 대면 업무가 불가피한 직무는 오히려 재택근무가 불편하다는 의견이 있었다. 일부 사무 부서는 재택근무하더라도 최소 인원은 사무실에 상주해야 하는데, 이를 고려하지 않은 채 제도를 시행해 일부 불만이 있었던 것이다. 이에 재택근무에 대한 경영진의 높은 의지를 반영해 전 직원이 재택근무를 하되 상시형 재택근무가 가능한 직무와 수시형 재택근무를 해야 하는 직무를 구분하고 객관적이고 세심한 근태관리를 할 수 있는 시스템을 안내했다. ㈜위시켓은 컨설팅 내용을 바탕으로 코로나19 이후에도 상시적으로 재택근무를 시행할 계획이다.



### 원활한 재택근무 운영 위한 체계적 컨설팅 절실

㈜위시켓은 의뢰 기업의 IT 프로젝트에 어울리는 소프트웨어 개발 전문기업 및 프리랜서 개발자를 매칭하고 프로젝트 진행 전반을 관리하는 국내 1위 온라인 IT 아웃소싱 플랫폼 기업이다. 전반적으로 근로자의 연령대가 낮은 IT 업계 특성에 따라 ㈜위시켓도 전 직원이 사무직으로 구성돼 있고 96%가 20~30대이며, 여성 근로자의 비율이 46%에 이른다.

“회사가 IT 활용도와 적응력이 뛰어난 젊은 직원들로 구성돼 있어서 워라밸에 대한 관심과 요구가 높았어요. 일일 근무시간을 8시간이 아닌 6.5시간으로 줄일 정도로 업무효율과 자율성을 최대한 보장하는 방향으로 근무환경을 조성해 왔죠. 재택근무도 관심사 중 하나였어요.” - 박성희 팀장(경영지원팀)

코로나19 이전부터 재택근무 도입을 고려하던 ㈜위시켓은 감염병이 확산되자 2020년 9월부터 전 직원이 재택근무에 돌입했다. 주 2회 재택근무를 원칙으로 하되, 사회적 거리두기 상황에 따라 한시적 전면 재택근무로 전환하기도 했다. 하지만 부서별 업무 특성을 고려하지 않은 상태에서 전 직원을 대상으로 제도를 운영하다 보니 부작용도 있었다.

마케팅, 프로젝트 PM 등 고객사 및 개발자의 대면 업무가 불가피한 직무를 맡은 근로자들은 때때로 전면적인 재택근무를 불편해했다. 경영지원부서처럼 누군가 반드시 사무실에 상주해야 하는 부서에서도 업무상황에 맞춘 재택근무 시행을 원했다. 상시적인 재택근무 시행과 무관한 부서는 재택근무 확대를 바라는 목소리도 나왔다.

“관련 규정이나 인프라가 제대로 확충되지 않은 상태에서 제도를 급하게 시행했기 때문에 탈이 날 수밖에 없었죠. 그렇다고 해서 투자 여력이 상대적으로 부족한 중소기업에서 재택근무제 도입을 위해 시간과 비용을 들이는 것도 부담스러웠고요. 재택근무에 대한 전반적인 컨설팅이 절실한 상황이었을 때 재택근무 종합컨설팅을 알게 됐고 참여신청서를 제출했습니다.” - 박성희 팀장(경영지원팀)



### ㈜위시켓의 재택근무 운영 환경

- ✓ 전 직원이 사무직으로 96%가 20~30대로 구성, 여성 근로자 비율은 46%
- ✓ 일일 근무시간 6.5시간으로 업무효율과 자율성을 보장하는 조직문화
- ✓ 업종 특성상 직원들의 IT 활용도와 적응력 뛰어나 비대면 근무 수월







## 회사에 꼭 맞는 직무맞춤형 재택근무제 만들기

재택근무 전면 시행의 가장 큰 이유는 코로나19 대응이었기에, 사측은 감염병 종식 이후에는 재택근무가 적합한 일부 직무만 재택근무제를 시행하겠다는 생각으로 컨설팅에 참가했다. 이에 따라 컨설팅의 첫 번째 과제는 자연스럽게 재택근무 적합성 평가로 결정됐다. 그 결과 콘텐츠, 서포트, 디자인, 개발 등 고객 대면이 적고 업무가 개인화돼 있는 부서가 재택근무 적합 판정을 받았다.

“그런데 적합성 평가 과정에서 변수가 생겼습니다. 수평적이고 자유로운 조직문화가 자리 잡은 근무환경답게 경영진은 더 많은 직원이 재택근무의 장점을 누리기를 원했거든요. 그래서 가급적 모든 직원이 재택근무할 수 있는 직무맞춤형 재택근무제를 설계했죠.”

- 윤예주 컨설턴트(한국생산성본부)

재택근무 활용현황 \_ '22.1월 기준

직무(직종)	인원(명)
개발 / 디자인	11
콘텐츠 / 마케팅	5
사무직(사무원)	33
사무직(기간제)	3
<b>합계</b>	<b>52</b>



결국 부적합 판정을 받은 직무에 대한 재평가가 진행됐다. 부서별로 재택근무가 가능한 요소를 더욱 세세하게 살폈다. 경영지원팀은 문서 발급, 날인 등의 업무로 인해 최소 인원이 상주해야 했지만, 그 외 근로자는 재택근무가 가능해 적합 판정이 내려졌다. 검수팀은 고객상담 녹음 등을 위한 재택 장비를 구축한 후 재택근무에 들어가기로 했다.

재택근무 활용 폭을 최대한 넓힌 후에는 직무에 따라 재택근무 형태를 조정하는 데 집중했다. 맨 처음 재택근무 적합 판정을 받은 서포트, 디자인, 개발, 콘텐츠 직무는 주 5일 재택근무를 기본으로 하는 상시형 재택근무를 시행해도 무방하다는 결론에 도달했다. 나머지 직무는 주 2~3회 출근하는 수시형 재택근무를 수행하는 방향으로 가닥을 잡았다.

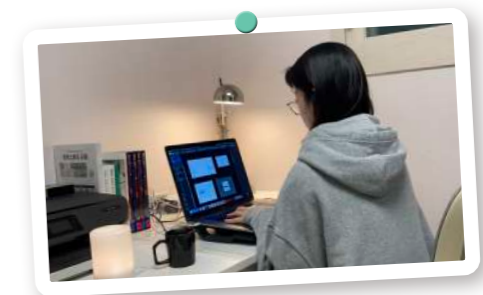
“물론 상시형 재택근무자라도 협업, 회의, 업무조율, 결과 공유 등을 위해 대면 업무가 필요한 경우에는 회사에 출근해야 합니다. 업무공간 자율화로 효율성을 높이자는 게 재택근무의 궁극적인 목적이니까요. 2020년 9월부터 재택근무 경험을 쌓아왔기 때문에, 직원들도 이 점을 잘 알고 있습니다. 재택근무가 코로나19 이후에도 성공적으로 시행될 것이라고 자신하는 이유죠.” - 박성희 팀장(경영지원팀)



## 재택근무 지속 위한 근태관리시스템 구축

IT 업계는 다른 분야보다 재택근무제를 수월하게 시행할 수 있는 밑바탕이 마련돼 있다. (주)위시켓도 슬랙, 드랍박스, 구글 드라이브 등을 활용한 업무협업 및 공유가 활발하게 이뤄지고 있었다. 사측은 상시형 재택근무 상황에서의 효율성을 검증하기 위해 2주간 재택근무 시범운영을 했다.

9명을 대상으로 실시한 시범운영 후 직원들은 장거리 출퇴근 피로 감소, 시간의 효율적 활용, 업무집중 및 효율 향상 등을 장점으로 꼽았고, 전원이 재택근무를 계속 하고 싶다고 답했다. (주)위시켓은 상시형 재택근무가 가능하다고 판정된 4개 직무를 제외한 다른 직무도 코로나19 이후 수시형 재택근무제 시행을 적극 고려하고 있다.



재택근무 시행 후 제기돼 왔던 근태관리시스템 구축에 대한 논의도 이어졌다. 재택근무자는 슬랙으로 업무시작 시간을 공유하고 일일 보고서 작성·공유를 통해 업무수행 내역을 확인하고 있었다. 지금껏 잘 사용해 온 프로그램이기에 큰 불편은 없었지만, 장기적인 관리 측면에서는 효율성이 떨어지는 방식이었다.

“재택근무에 필요한 보안 솔루션을 먼저 도입하도록 제안했지만, 근태관리에 효율을 높일 수 있는 프로그램 도입도 필요했습니다. 경영진의 의사결정이 수월하게 이뤄질 수 있도록 시중에 출시된 여러 근태관리시스템의 특징과 장점을 기업 상황과 연계해 분석하고 그 자료를 공유했습니다.” - 서문일 컨설턴트(한국생산성본부)

컨설팅을 통해 도출한 IT 솔루션 자료를 면밀히 검토한 (주)위시켓은 2022년 1월 1일부로 근태관리시스템 중 하나인 플렉스를 도입, 재택근무 관리에 적극 활용하고 있다. 처음에는 적응하는 데 애를 먹었지만, IT 전문가 집단답게 사용법을 빨리 익혀 한 달이 채 지나기 전에 새로운 시스템 도입으로 인한 불편을 대부분 해소했다.

“최근에는 재택근무로 인한 고립감이나 소속감 저하를 해결할 방법에 대해서도 고민하고 있어요. 컨설팅받으면서 알게 된 우수기업 사례를 참고해서 비대면 행사나 팀별 오프라인 만남의 시간을 마련할 계획이에요. 재택근무가 우리 회사의 중요한 근무형태로 자리매김해 나갈 수 있도록 관심의 끈을 놓지 않으려고 해요.” - 박성희 팀장(경영지원팀)

### 재택근무 컨설팅 전·후 비교



컨설팅 전	컨설팅 후
<ul style="list-style-type: none"> <li>» 갑작스러운 전 직원 재택근무 시행으로 업무 효율성 저하 및 부작용 발생</li> <li>» 재택근무에 대한 법적, 제도적 기준 미비</li> <li>» 재택근무 근태관리를 위한 인프라 부재</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» 재택근무 관련 세부 규정 수립으로 시행 혼란과 문제 발생 방지</li> <li>» 세밀한 재택근무 적합성 평가를 통해 직무 맞춤형 재택근무의 기틀 마련</li> <li>» 재택근무 지속성 확보를 위한 근태관리 시스템 도입</li> </ul>

**슬기로운 재택근무 life**

### 재택근무 덕분에 한결 빨라진 근태관리시스템

“회사 규모가 커지면서 체계적인 근태관리시스템이 마련돼야 했지만, 현안들을 처리하다 보니 문제 해결이 조금씩 미뤄진 것이 사실이에요. 다행히 재택근무가 시행되면서 그 필요성이 부각 됐고, 올 초 전격적으로 도입이 진행돼서 담당자로서 무척 기쁩니다. 신규 프로그램 도입으로 한 달이 정신없이 지나갔지만, 덕분에 재택근무가 더욱 활성화될 수 있을 것 같습니다.”

- 경영지원팀 L 팀원

### 재택근무가 일상의 활기를 되찾아 줬어요!

“재택근무하면서 출퇴근 부담이 크게 줄어들었는데요. 덕분에 몸과 마음의 여유가 생겨서 한결 활기찬 일상을 보내게 됐습니다. 업무시간 전후로 개인 일정을 잡을 때도 유연하게 대처할 수 있어서 정말 만족스러워요. 제 상황과 조건에 맞춰서 근무환경을 만들 수 있다는 점도 재택근무의 장점이지요. 확실히 삶의 질이 높아졌답니다.”

- 경영지원 빌링팀 P 매니저

**쑥쑥!**  
컨설팅 후기



### 재택근무의 도입과 정착, 가장 중요한 건 경영진의 의지입니다

어떤 기업이든 전 직원을 대상으로 하는 상시적 재택근무를 시행하기란 쉽지 않습니다. 그런데도 (주)위시켓은 IT 업계의 특징점을 살려 재택근무를 확대하는 데 힘을 쏟고 있다는 점이 인상적이었어요. 물론 컨설팅 전에는 재택근무를 막연하게 바라보는 시선이 있었지만, 경영진과 실무자의 의지가 확고해서 부족한 점을 빠르게 채워 나갈 수 있었습니다. 컨설팅 후에도 근태관리시스템을 도입하는 등의 노력을 꾸준히 진행하고 있어서 담당 컨설턴트로서 뿌듯합니다. (주)위시켓이 컨설팅 과정에서 보여준 관심과 열정을 지금까지처럼 잘 이어 간다면, 코로나19 이후의 재택근무도 '이상 무!'일 것입니다.





**(주)이스트소프트**



**ESTsoft**

## 성과 120% 상승 비결이요? 정답은 '재택근무'입니다



업종	소프트웨어 개발업
주요사업	보안 및 응용소프트웨어 개발
설립연도	1993년
대표자	정상원
근로자수	168명
소재지	서울시 서초구 반포대로 3

(주)이스트소프트는 파일 압축 프로그램 알집과 백신 프로그램 알약 운영을 바탕으로 인공지능 기술 고도화를 향해 나아가고 있는 종합 IT 소프트웨어 기업이다. 자율성이 중시되는 IT 업종 특성을 반영해 시차출퇴근제 등 유연한 근무환경을 만들기 위해 노력하고 있다. 이런 가운데 코로나19가 발생하자 재택근무 도입의 적기라고 판단, 전 직원 대상 재택근무를 전격 시행했다. 하지만 운영방안과 직무적합성 평가, 재택근무 안착을 위한 계획 등이 마련되지 않아 재택근무 종합컨설팅을 통해 완성도를 높여 나갔다. 그 결과, 개발 및 기술 직원들의 성과가 120% 상승한 성적표를 받을 수 있었다.





## (주)이스트소프트의 컨설팅 point

직장 만족도와 업무효율 향상을 위해 재택근무 도입을 고려하던 (주)이스트소프트는 코로나19를 기회 삼아 전 직원 대상 재택근무를 시행했다. 직원들의 IT 역량이 매우 뛰어나고 20~30대 비중이 높아 진입장벽을 크게 낮출 수 있었지만, 전무하다시피 한 운영방안을 마련하고 한단계 업그레이드된 제도로 발전시켜 나가기 위해 컨설팅에 참여했다. 재택근무 적합성 평가 결과 22개 직무 중 18개 직무가 적합판정을 받았으며, 컨설팅을 통해 수립한 운영기준과 탄탄한 IT 인프라로 주 3회 수시형 재택근무를 이어 오고 있다. IT 현황을 진단한 결과, 대부분의 역량이 출중했지만 화상회의 시스템과 데이터 중앙화를 위한 클라우드 솔루션이 미비해 통합솔루션 도입을 제안했다.

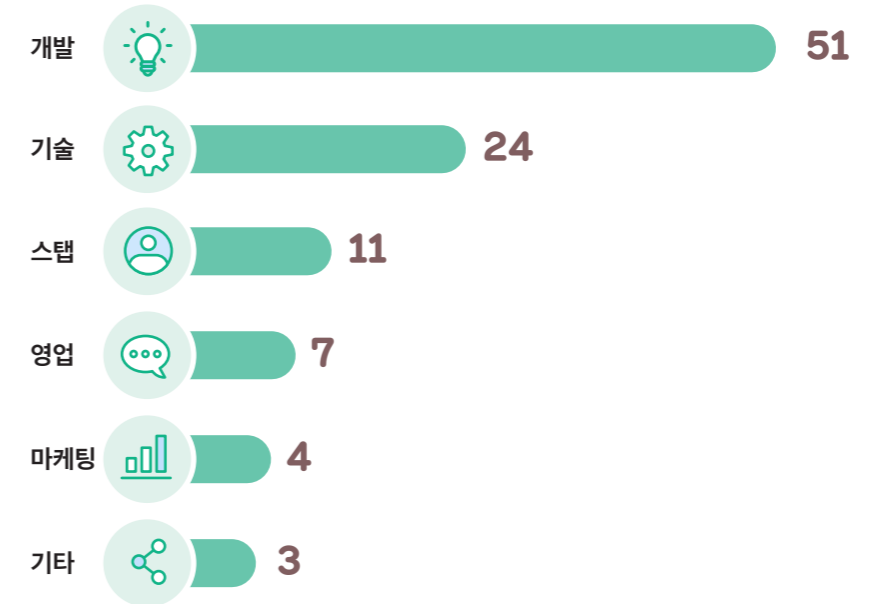


### 재택근무 견인할 프로그램 개발에 돌입하다

(주)이스트소프트는 누구나 한 번쯤 사용해 봤을 법한 압축 프로그램 알집과 백신 프로그램인 알약을 개발·운영하는 소프트웨어 기업이다. 최근에는 각종 인공지능 기술 개발과 고도화로 사업을 확대해 나가고 있다. 개발 및 기술직 근로자가 전체의 75%를 차지하며 업무수행에 있어 공간의 제약을 받지 않는다. 근로자 중 20대~30대가 83.9%를 차지하고 있어 유연한 근무환경과 워라밸에 관심이 많다.

사측은 이러한 특징을 고려해 오전 8시와 10시 중 출근시간을 자유롭게 선택하는 시차출퇴근제를 시행하고 있다. 이에 더해 업무효율과 창의력 증대를 위해 코로나19 이전부터 재택근무 도입도 적극적으로 검토해 왔다.

(주)이스트소프트의 직군 분포(단위: %)



“코로나19가 확산되니까 ‘일단 부딪쳐 보자’는 심정으로 충분한 논의 없이 곧바로 재택근무에 돌입했습니다. 다행히 직원들이 성숙한 업무태도로 안정적인 재택근무 문화를 형성했죠. 하지만 이와 별개로 제도상 미비점은 반드시 보완하고 넘어가야 했습니다.”

- 김종훈 과장(피플파트너팀)

이미 도입한 재택근무를 지속해서 이어가려면 근로시간 및 근태관리를 위한 시스템 마련이 시급했다. 또한 근로자들은 일과 삶의 경계가 분명한 재택근무제가 마련되기를 원했다. 경영진은 재택근무가 업무효율과 성과를 높여줄 혁신적인 근무형태가 될 것으로 보고 컨설팅에 참여하게 되었다.



### 재택근무 활용현황 \_ '22.1월 기준

직무(직종)	인원(명)
연구직	18
개발직	35
기술 / 영업직	39
사무직	27
<b>합계</b>	<b>119</b>



### 업무현장 곳곳에 가득 녹여 낸 IT 기업의 역량

재택근무 최초 도입 당시 (주)이스트소프트는 모든 직무가 재택근무에 적합하다고 판단, 전 직원을 대상으로 재택근무를 시행했다. 하지만 컨설팅을 통해 객관적인 기준으로 재택근무 적합성을 평가한 결과 총 22개 직무 중 총무, 사무, 미화, 보안경비 등 4개 직무는 사무실 근무가 더 적합하다는 결론에 이르렀다.

“전 직원 중 대다수를 차지하는 개발직과 기술직은 대부분 개별 과업을 중심으로 업무가 진행됩니다. 협업 체계가 필요하긴 하지만, 프로젝트에 대한 논의는 일주일에 한두 번 정도면 충분하고, 고객을 대면해야 하는 경우도 거의 없습니다. 업무성과도 객관적이고 계량적인 지표로 판단할 수 있죠. 나머지 직무도 거의 비슷합니다. 따라서 18개 직무 모두 주 3회 수시형 재택근무제를 적용하기로 했습니다.” - 성인창 컨설턴트(한국표준협회)

백신 프로그램을 운영하는 IT 기업인 만큼 높은 자체 보안성을 보유하고 있다는 점을 고려해, 보안 유지가 가능하다면 자택뿐 아니라 공유 오피스, 카페 등 사전 신청한 근무지에서 근무할 수 있도록 했다.

업무의 연속성이 중요한 개발업무 특성을 고려해 재택근무 시 주 12시간 한도로 초과근로 사전허가제를 병행 시행하기로 했다. 업무수행 중 개인 사정을 이유로 근무장소 무단 이탈을 할 수 없다는 취업규칙 조문도 추가해 재택근무 근로자에게 꼭 필요한 책임감도 부여했다.

(주)이스트소프트는 우리나라를 대표하는 소프트웨어 기업 중 하나라는 명성에 걸맞게 탄탄한 IT 인프라를 자랑한다. 다만 종합적인 커뮤니케이션을 위한 솔루션이 상대적으로 부족하다는 진단이 나왔다. 이에 따라 클라우드 기반의 데스크톱 서비스와 기능에서 강점을 가진 ‘엘 클라우드’가 추천됐다.

“재택근무 초반에는 소프트웨어 개발이나 보안 장비가 모두 회사에 구축돼 있어서 재택근무하는 직원들이 많이 불편해했는데요. 보완책으로 개인별 장비 구매정책을 신설하고 보안 장비를 재택근무에 맞도록 개선하는 작업을 1년여 동안 진행했습니다. 기존의 업무용 소프트웨어도 컨설팅의 IT 솔루션을 참고해 외부 접속이 가능하도록 전면 개편했죠. 소프트웨어 개발 기업의 강한 면모를 재택근무 도입에도 적극 활용한 셈입니다.”

- 김종훈 과장(피플파트너팀)



### (주)이스트소프트의 재택근무 운영 환경

- ✓ 자택 외 공유오피스, 카페 등 사전 신청한 근무지에서 일할 수 있는 환경 마련
- ✓ 업무 연속성이 중요한 개발업무 특성을 고려해 재택근무 시 주 12시간 한도로 ‘초과근로 사전허가제’ 병행 시행
- ✓ 재택근무로 인해 늘어난 유휴공간을 문화공간으로 활용하여 협업력, 창의력, 업무성과 향상





## 직원들을 위한 공간 복지로 이어진 재택근무제

컨설팅 이후 직원의 60%가 재택근무하고 있는 (주)이스트소프트는 직원별 고정 좌석을 축소하고 누구나 원하는 자리에 앉아 일할 수 있도록 1~3층의 업무공간을 자율좌석제로 운영 중이다. 추후 6~7층 사무실도 자율좌석제로 전환할 방침이다. 1층에 카페, 독서실 등 휴식공간과 회의실도 마련했다.

“주 3회 재택근무로 인해 늘어난 유휴공간을 직원 복지에 활용하는 방안을 검토하고 있습니다. 사내에 재미있는 문화공간을 늘려서 직원들이 회사를 스트레스 해소의 공간이자 원활한 협업이 이뤄지는 곳으로 인식할 수 있도록 하려는 것이죠. 업무 특성상 재택근무가 어려운 직원에게도 공간의 복지화를 통해 따뜻한 분위기를 전하려 합니다.”

- 김종훈 과장(피플파트너팀)

재택근무 시행 후 기업 자체 조사 결과, 개발직 근로자의 업무성과가 120% 향상된 것으로 나타났다. 재택근무 덕을 톡톡히 본 (주)이스트소프트는 앞으로도 직원들의 의견을 다각적으로 수렴해 제도의 내실을 다져나갈 예정이다. 재택근무를 향한 (주)이스트소프트의 진심이 기업과 직원의 동반성장으로 이어지기를 기대해 본다.

### 재택근무 컨설팅 전·후 비교



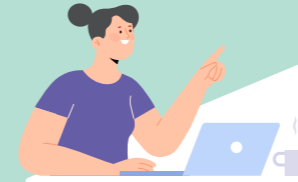
#### 컨설팅 전

- » 뚜렷한 기준없이 재택근무 적합직무를 설정하여 업무공백 발생
- » 재택근무 근로시간이 명확히 명시돼 있지 않아 분쟁 소지 있음
- » 직원 개개인 좌석이 고정돼있는 일반 사무실형 업무환경



#### 컨설팅 후

- » 객관적인 재택근무 적합성 평가를 통해 재택근무가 가능한 18개 직군 선정
- » 재택근무 근로시간 설정 및 교육을 통해 실효성 있는 제도 확립
- » 고정좌석 축소하고 누구나 원하는 자리에서 자유롭게 일할 수 있도록 자율좌석제 운영



## 슬기로운 재택근무 life



### 재택근무와 함께 최상의 출퇴근 효율을 경험해 보세요!

“갑작스럽게 재택근무를 도입하다 보니 적응 단계에서 여러 가지 어려움이 있었지만, 재택근무 컨설팅에 참가한 뒤로는 재택근무제가 무사히 정착됐습니다. 이제는 컴퓨터를 끄는 순간 퇴근하는 기적 같은 출퇴근 효율을 즐기고 있는데요. 지옥철과 만원버스에서 탈출한 직원들의 만족스러운 얼굴을 보면서, 담당자로서 큰 보람을 느끼고 있습니다.”

- 피플파트너팀 K 과장

### 일과 육아 모두 재택근무로 잡았어요

“저의 재택근무 동료는 이제 막 한 살이 된 아기랍니다. 업무적으로 도움받는 건 하나도 없지만, 옆에서 지켜볼 수 있다는 것만으로도 행복하죠. 사무실에서 일할 땐 아이가 아프기라도 하면 아이가 눈에 밝히고 마음이 불안하곤 했는데, 그런 걱정이 없으니까 업무에 더 집중하게 돼요. 업무를 효율적으로 끝내는 방법, 좀 더 성과를 높일 방법에 대해서도 계속 고민하게 되고요. 대한민국 워킹맘, 워킹대디들이 재택근무로 일과 육아 두 마리 토끼를 다 잡았으면 좋겠어요.”

- 디자인팀 J 과장

쏙쏙!  
컨설팅 후기



### IT 인프라를 잘 구축하면 재택근무제 성공률이 높아집니다

기업 차원에서 ‘주 3회 수시형 재택근무’라는 카드를 꺼내기란 생각처럼 쉽지만은 않았을 겁니다. 그런데도 (주)이스트소프트는 직원들의 업무태도와 역량에 대한 강한 신뢰를 바탕으로 계획했던 바를 이뤄냈습니다. 여러 가지 성공요인이 있었겠지만, 무엇보다도 IT 인프라가 잘 구성돼 있다는 점이 주효했던 것으로 보입니다. 이를 반대로 말하면, 업무생산성을 끌어올릴 수 있는 최적의 IT 인프라를 잘 구축해 줘야 재택근무가 빠르게 정착될 수 있다는 의미인데요. 많은 기업이 (주)이스트소프트의 사례를 힌트 삼아 원격근무 솔루션 강화에 힘쓰셨으면 좋겠습니다.





## [주]인공지능연구원



인공 지능 연구원

- 업종** 정보통신업, 서비스업
- 주요사업** 응용 소프트웨어 개발·공급
- 설립연도** 2016년
- 대표자** 김영환
- 근로자수** 36명
- 소재지** 경기도 성남시 분당구 성남대로 331번길 8



## '자율과 책임'의 적절한 조화 근무태도·업무성과 모두 좋아졌어요

(주)인공지능연구원은 인공지능 기술혁신에 필요한 연구개발, 관련 기업 및 스타트업 등과의 협력 등을 통해 인공지능기술 대중화를 목표로 설립된 연구기관이다. '자율과 책임, 수평과 공유, 도전과 혁신'이라는 가치를 바탕으로 자유로운 조직문화 속에서 어렵지 않게 재택 근무제를 도입했다. 하지만 기대에 미치지 못한 활용률, 근태관리의 한계 등 운영의 어려움이 지속되자 재택근무 종합컨설팅을 신청했다. 컨설팅을 통한 제도 점검과 대책 마련 후 근로자 만족도는 물론 18%였던 재택근무 활용률이 64%까지 상승하며 큰 효과를 보고 있다.





## (주)인공지능연구원의 컨설팅 point

(주)인공지능연구원은 코로나19 확산 이후 근로자 전원을 대상으로 재택근무제를 실시했다. 코로나19 종식 후에도 공식 제도로 활용하기 위해 '재택근무 백서'를 제작하는 등 제도 활성화를 위해 컨설팅은 가장 큰 문제로 대두된 근태관리 및 의사소통 부분에 초점을 두고 진행했다. 재택근무 일정과 당일 업무사항은 전사 공유를 원칙으로 하고 팀장은 데일리 화상회의, 유선 및 대면 회의 등을 통해 소통했다. 재택근무자는 매일 업무수행 증빙 자료를 슬랙에 업로드하여 자기관리와 팀 소통에 기여하기로 했다.



### 재택근무제 활성화와 복무관리 개선을 위한 컨설팅

(주)인공지능연구원(이하 AIRI)은 2020년 2월, 코로나19 확산에 따른 대응의 일환으로 재택근무제를 시행했다. 제도 운영 경험은 전혀 없었지만, 업무 및 조직 특성상 제도 도입과정은 어느 기업보다도 수월한 편이었다.

AIRI의 조직은 100%가 사무직으로 구성되어 있고 80% 이상이 연구원 및 개발자로 IT 환경에 무척 익숙하다. 업무절차의 상당 부분이 이미 자동화되어 있었기에 그 시스템을 그대로 재택근무에 적용할 수 있었다. 그룹웨어 '덕스웨이브'로 재택근무를 상신하고, 메신저 '슬랙'을 이용해 출퇴근 시각 및 일일 업무보고를 처리했다. 그 외에도 원격지원시스템 '팀뷰어'와 화상회의 프로그램 '구글 미트' 등 재택근무에 필요한 인프라를 갖추고 있었다.

“제도 운영에 어느 정도 자신감이 있었기 때문에 배제되는 부서 없이 전 직원을 대상으로 재택근무제를 시행했습니다. 일수에 제한도 두지 않고, 팀장 승인만 받으면 자유롭게 재택근무를 할 수 있었죠. 하지만 기대만큼 활용률이 나오지 않았어요. 당시 직원이 50명이었는데 재택근무 신청 인원은 한 달에 10명 정도에 그쳤으니까요.” - 윤진영 매니저(경영지원팀)

활용률만이 문제가 아니었다. 재택근무제를 시행한 지 1년 정도 지나자 초기에는 미처 예상하지 못했던 애로사항들이 조금씩 드러나기 시작했다. 업무몰입도와 생산성이 저하되고 커뮤니케이션에도 종종 오류가 발생한다는 의견들이 있었다.

협업 진행 시 다소 불편하다는 의견도 나왔다. 팀별로 일일 업무보고를 하고는 있었지만, 누가 재택근무일인지 일정 공유가 이뤄지지 않는 상태였고, 보고내용과 실제 업무내용이 달라도 그것을 확인하거나 바로잡을 방법이 마련되어 있지 않았다. AIRI는 운영 중인 재택근무제의 문제점에 대한 정확한 진단과 솔루션을 찾기 위해 재택근무 종합컨설팅에 참여했다.



### 의무규정 강화한 'AIRI 재택근무 백서' 개정안 마련

컨설턴트는 AIRI의 인사 담당자와 IT 담당자, 근로자 대표 등을 대상으로 인터뷰를 진행했다. 인터뷰 답변과 관련 규정 등의 자료를 분석하고 그 결과를 토대로 기존 재택근무제 운영 현황을 구체적으로 파악했다. 재택근무제의 근간이 되는 운영방식을 수립하는 것, 그리고 기존에 있던 규정의 개정안을 마련하는 것이 가장 시급한 사안으로 판단되었다.

“AIRI의 애로사항은 크게 근태관리, 의사소통, 그리고 장비대여 문제 등이었습니다. 특히 재택근무로 인해 근로자가 심리적으로 나태해지거나 업무 성과가 저하되지 않도록 적절한 긴장감과 균형을 잡아 줄 제도적 장치가 필요해 보였습니다. 재택근무는 비대면 근무인 만큼 대면 근무 때보다 강화된 모니터링 기능을 갖춰야 합니다. AIRI는 '재택근무 백서'라는 별도의 운영기준을 만들어 사용하고 있었지만, 세부 규칙들은 아직 미흡한 상태였어요.”

- 박윤수 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)



진단을 통해 우선 재택근무자와 사무실 근무자의 일정을 공유하는 시스템을 갖추고, 업무보고 형식도 통일했다. 재택근무자는 업무시간 중에는 메신저 접속 상태를 유지할 것을 의무화하고, 장시간 자리를 비울 때는 자신의 상태를 알리도록 했다. 일일 업무보고는 단순히 업무내용을 기술하는 것만이 아닌, 업무수행 내역을 증빙할 수 있는 자료를 함께 공유할 것을 규칙으로 정했다. 단, 자료의 형식은 제한을 두지 않고 관련 파일, 링크, 스크린 샷 등 근로자가 원하는 것으로 업로드하면 된다.

팀 리더의 재택근무자 관리 규정도 만들어 매일 오전과 오후, 2차례에 걸쳐 데일리 화상회의를 진행하기로 했다. 단, 회의시간은 10~15분 내외로 업무 관련 내용 외에 불필요한 지시나 대화는 최소화하는 것을 원칙으로 했다. 재택근무자의 업무보고 사항과 제출한 증빙 자료를 면밀히 확인하고, 피드백을 통해 업무성고가 떨어지지 않도록 관리하는 것도 팀 리더의 의무로 명시했다.

“재택근무로 복무 기강이 해이해지지 않도록 제도적인 장치를 만드는 것이 컨설팅의 핵심이었습니다. 근로자들의 애로사항이나 건의사항 등도 최대한 반영해 ‘AIRI 재택근무 백서’ 개정안도 완성했죠. 취업규칙, 근로계약서 등도 개정안에 맞게 바꿨고요. 2021년 7월, 전 직원을 대상으로 시범운영을 실시했고, 개선안의 성공적인 정착을 위해 비대면 설명회도 열었습니다.” - 박윤수 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

재택근무 활용현황 \_ '21.12월 기준

직무(직종)	인원(명)
개발직군	23
합계	23



## 번거롭던 보고체계, 업무효율 상승의 결과로 나타나

시범운영은 무리 없이 진행되었지만, 새로 생긴 규칙에 대해서는 상반된 의견도 나왔다. 업무보고 시 증빙 자료 제출에 대해 ‘업무를 위한 업무’가 아니냐는 회의적인 시각이 있었던 것이다. 시행 초기에는 일부 직원들이 증빙 자료를 제출하지 않거나 여전히 일일 업무보고 작성에 소홀한 경우도 있었다.

하지만 운영기간이 길어지고 새로운 규정에 적응하게 되면서 오히려 업무효율이 높아졌다는 의견이 많아졌다. 보고 체계가 어느 정도 자리를 잡은 후에는 팀별 일 2회 스크럼(Scrum)이 과도하다는 의견이 많아 1회로 줄이기도 했다.

재택근무자와 사무실 근무자가 일정 및 근무상태를 투명하게 공유하고, 업무보고 형식도 통일하면서 근무에 대한 우려도 자연스럽게 거뒀다. 집에서는 사무실과 같은 환경을 갖출 수 없어 업무수행이 불편하다는 일부 엔지니어의 의견에 따라 ‘장비대여 신청제도’도 만들었다. 노트북에 한정하던 대여 품목을 데스크톱, 모니터, 웹캠 등으로 확대하자 재택근무 활용률이 크게 높아졌다.

“기존에 드러났던 문제 대부분이 ‘의사소통’과 관련한 것이었습니다. 조직 분위기를 좌우할 수 있는 중요한 문제였기에 즉각 효과를 볼 수 있는 제도들을 만들었고 곧바로 시행했습니다. 팀별로는 기존 화상회의의 프로그램 외에 범국민적으로 사용되는 ZOOM을 추가로 지급했고, 대규모 화상회의가 가능한 장비를 구매해 전사적인 화상회의 환경도 갖췄죠.”  
- 윤진영 매니저(경영지원팀)

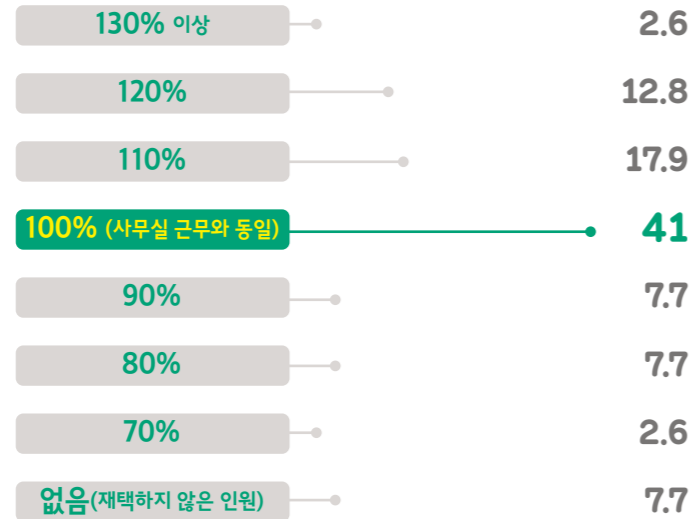
AIRI는 시범운영 이후 현재까지 개정안으로 재택근무제를 시행하고 있다. 시범운영 중에 실시한 설문조사 결과 ‘재택근무의 업무성고가 사무실 근무 때와 동일하다’는 의견이 절반 정도를 차지했고, 오히려 더 좋아졌다는 대답도 적지 않았다. 컨설팅을 받기 전인 2021년 5월, 18%에 그쳤던 활용률도 컨설팅 이후 64%로 상승하는 등 AIRI의 재택근무제는 안정적으로 운영되고 있다.





### 재택근무 컨설팅 후 근로자 설문조사

사무실 근무 대비 재택근무의 업무성과는 몇 %였다고 생각하나요?(단위: %)



### 재택근무 컨설팅 전·후 비교



#### 컨설팅 전

- » 월 10명 남짓의 저조한 재택근무 활용률
- » 자율에 맡긴 근태관리, 관련 규정 미흡으로 근무 태만 사례 발생
- » 연구·개발에 필요한 데스크톱, 모니터 등의 장비 지원제도 미비로 업무수행 어려움



#### 컨설팅 후

- » 재택근무자의 일정 전사 공유 및 근무시간 메신저 로그인 상태 유지 의무화
- » 재택근무자는 일일 업무보고 시 별도의 증빙 자료 제출
- » 근태관리 체계, 업무보고 방식 등 재택근무제 운영방식 개선사항 담은 「AIRI 재택근무 백서」 개정안 마련



### 슬기로운 재택근무 life



#### 위기를 기회로! 회사를 재정비하는 계기가 됐습니다

“코로나19로 인해 시작했지만, 재택근무는 이제 선택이 아닌 필수 근무방식이라고 생각합니다. 재택근무제는 ‘자율과 책임, 수평과 협력, ‘도전과 혁신’을 주요 가치로 삼는 인공지능연구원의 기업문화에 가장 부합하는 근무혁신제도 중 하나죠. 체계적인 준비 없이 시작해서 다소 허점이 있었던 기존 재택근무제를 전문컨설팅 기관을 통해 면밀하게 점검하고 보완할 수 있어서 좋았습니다. 재택근무제를 활성화하는 데 큰 도움이 됐어요.”

- CEO 김영환

#### 최적의 컨디션으로 내는 최상의 성과

“경험할수록 재택근무제는 단점보다 장점이 많은 제도라는 걸 느낍니다. 일단 출퇴근 과정이 생략되는 것만으로도 엄청난 효과죠. 통근 스트레스 없이 가장 좋은 컨디션과 편안한 환경에서 업무를 하니 당연히 업무효율도 더 좋습니다. 재택근무의 가장 큰 애로사항이었던 의사소통 문제를 해결하기 위해서 조직 모두가 함께 노력하면서 지금은 오히려 팀원 간에 더 많은 소통을 하고 있어요. 업무공유도 문제없고, 협업성과도 향상되고 있답니다.”

- 빅데이터운영팀 H 팀원

쑥쑥!  
컨설팅 후기



#### 재택근무의 ‘자율’, 그 밑바탕에는 책임과 의무가 따라야 하죠

(주)인공지능연구원은 너무 엄격한 관리체계보다는 자율적이지만 책임감을 가진 조직체계를 지향합니다. 실제로 그 철학에 걸맞은 대면 근무 체계를 갖추고 있었고요. 그래서 자연스럽게 팀별 ‘자율 재택근무제’ 운영이 가능했죠. 하지만 제도에 대한 명확한 관리 규정이 없는 상태에서 근태관리의 한계점이 나타났죠. 공동생활을 통해 자연스럽게 근태관리가 되던 대면 근무와 달리, 재택근무는 근로자 자율에 거의 모든 걸 맡기다 보니 업무 긴장감을 잃어버릴 위험이 있습니다. 이번 컨설팅을 통해 근로자의 자율성이 진정한 가치를 가지려면 그에 상응하는 책임과 의무가 전제되어야 한다는 것을 모두가 통감하게 된 것 같습니다. AIRI의 핵심가치인 ‘자율과 책임’의 균형을 맞추는 데 컨설팅을 집중했고, 그 결과 현재는 전 직원이 책임감 있는 자세로 재택근무에 임하고 있습니다.





**인크루트(주)**



업종	서비스업
주요사업	온라인 정보 제공
설립연도	1998년
대표자	서미영
근로자 수	178명
소재지	서울시 중구 중림로 49

## 제도 운영 중 찾아온 혼란 재택근무 컨설팅이 길잡이가 돼줬죠



인크루트(주)는 '사람'과 '일'을 연결하는 국내 최초 취업포털 사이트로 온라인 채용 플랫폼의 혁신을 이끌며 일평균 개인 및 기업 회원 방문자 수 1,000만 명에 달하는 대한민국 최고의 채용정보 서비스 기업이다. 근로자의 약 80%가 30대 이하의 젊은 조직으로 일과 삶의 균형을 중시하는 분명한 니즈를 가지고 있고, 경영진도 직원의 워라밸을 챙기는 유연한 기업문화를 가지고 있다. 코로나19 확산 직후 임신 근로자 보호를 위해 시행한 재택근무제의 문제점과 개선의 필요성을 느끼고 재택근무 종합컨설팅에 참여했다.





## 인크루트(주)의 컨설팅 point

2020년 3월, 재택근무제를 시행한 인크루트(주)는 차츰 인원을 늘려가며 제도를 운영해 왔다. 그러나 활용 인원이 증가하면서 재택근무자의 업무보고 누락 등 미비한 운영체계로 인해 여러 가지 문제점이 나타났다. 이에 기존 재택근무제 운영 현황을 진단·분석하고 제도 전반을 재정비하는 컨설팅을 진행했다. 마땅한 규정 없이 운영되던 재택근무 신청부터 해지까지 전 과정에 걸친 세부 규정을 마련하고, 근로자 참여도가 저조한 업무보고 절차를 의무화했다. 매주 화, 목요일에는 ‘협업 Day’를, 매일 아침에는 온라인 아침인사 등을 진행하며 비대면 근무로 인한 소통 부재 문제도 해소해 나가고 있다.



### 재택근무 운영 기간이 길어질수록 나타나는 문제점들

“인크루트(주)는 컨설팅 당시 1년 정도 재택근무제를 운영하고 있었습니다. 하지만 체계적인 준비 없이 급하게 시작했고 운영 기간이 길어지면서 허점이 드러나기 시작하는 상황이었어요. 재택근무제 도입에 앞서 종합적인 컨설팅이 왜 필요한지 보여주는 좋은 사례입니다.”  
- 김유나 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

‘워라밸이 좋은 기업’으로 유명한 인크루트(주)는 코로나19가 확산되던 2020년 3월, 임신 근로자들을 대상으로 일찌감치 재택근무제를 시행했다. 이후 코로나19 확산세가 이어지자 2020년 6월부터는 맞벌이 근로자들까지 재택근무 대상을 확대해 컨설팅 직전에는 전체 근로자의 약 15%가 재택근무제를 활용하고 있었다.

“활용 인원이 늘어나면서 초기에는 없던 문제들이 발생하기 시작했어요. 재택근무를 처음 시행하면서 하기로 했던 ‘일일 업무보고’ 제출을 누락하는 직원들이 생겼죠. 관리자와 팀원 간에 업무성과에 대한 이견이 생기면서 관리와 통제도 점점 더 어려워졌어요. 제도를 전반적으로 보완할 때라고 생각했고, 전문가의 도움을 받기 위해서 컨설팅에 참여하게 됐습니다.” - 김소연 팀장(인사팀)

재택근무 활용현황 \_ '21.11월 기준

직무(직종)	인원(명)
개발	30
디자인	10
기획	5
마케팅	10
CS / 운영	7
아웃바운드영업	10
<b>합 계</b>	<b>72</b>



재택근무 활용률

### 현황진단 및 분석을 시작으로 꼼꼼한 제도 설계 컨설팅

컨설턴트는 인사담당자와 근로자대표 등 임직원 인터뷰를 통해 기업 상황을 진단했다. 재택근무제 도입을 희망하는 이유는 ‘출퇴근 시간의 절약’이나 ‘편안한 업무환경 조성’ 등으로 비슷하게 나타났지만, 재택근무 시행으로 인한 어려움에 대해서는 다양한 의견들이 나왔다.



## 컨설팅 전 근로자 의견 조사

### 재택근무하면서 느낀 애로사항은 무엇이었나요?

- ✓ 운영 규정 부재로 인한 내부 혼선
- ✓ 재택근무 직무의 성과지표 부재
- ✓ 의사소통, 협업 등의 한계
- ✓ 팀 구성원 간 심리적 거리감 발생
- ✓ 업무 긴장감 감소
- ✓ 직장생활의 묘미 감소

도출된 애로사항들은 크게 ‘심리적인’ 부분과 ‘운영체계’ 부분으로 나뉘었다. 체계적인 운영 규정을 마련하고, 공식 제도화하는 것이 급선무였다. 컨설턴트는 대기업 및 재택근무제 활용 우수기업 9곳의 제도 관련 매뉴얼과 제도 활용 현황 분석 정보를 제공했다. 재택근무 도입 목적부터 경과, 정착 노력, 성공요인 등이 잘 정리된 자료들은 인크루트(주)의 운영 규정 정립에 유용하게 쓰였다.

다소 미비했던 업무분장표 등의 직무분류체계도 새롭게 확립했다. 일주일에 걸쳐 전 직원에게 직무조사 매뉴얼을 배포하고 세부 직무를 파악하는 방식으로 직무별 역할과 책임을 명확히 정리했다. 해당 자료를 토대로 재택근무 적합직무 풀(Pool)을 설정하고, 다시 ‘직무환경’, ‘근무장소’, ‘직무수행방식’ 등의 항목에 따라 점수를 매겨 재택근무 적합직무를 정했다.

“2021년 6월, 새로운 재택근무 운영매뉴얼을 공표하고, 60명의 근로자를 대상으로 한 달여간 시범운영을 했어요. 운영 초기 혼란을 막기 위해 웹 개발부서 1순위, 마케팅 및 기획, 홍보부서 2순위, 아웃바운드 및 CS운영부서 3순위 등 적용 순위를 정한 뒤 점진적으로 확대해 나갔죠.” - 김소연 팀장(인사팀)



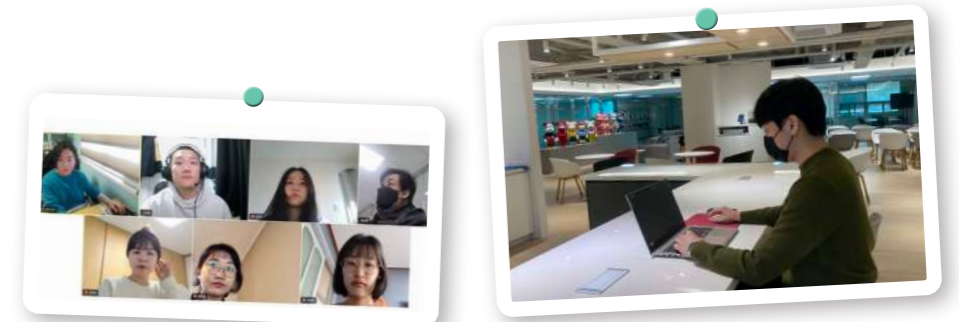
## 기존 애로사항 극복방안 담은 재택근무 세부 규정 마련

재택근무 승인부터 해제까지의 프로세스도 체계적으로 재정비했다. 재택근무 신청 사유를 한정하지는 않았지만, 신청자가 몰려 업무수행에 지장을 초래할 경우에는 육아 및 질병 치료를 목적으로 하는 근로자부터 승인하기로 했다. 재택근무 시작 한 달 전까지 정해진 신청일(매월 1일 ~ 10일) 안에 신청하고 승인권자는 업무상황을 고려해 승인하는 것으로 했다.

근무시간은 기존처럼 오전 9시부터 오후 6시까지로 했고 재택근무자는 시프티 프로그램을 통해 매일 출근 요청 및 근태 보고를 하고, 부서장은 재택근무자의 출근 요청에 대해 승인해야 한다. 재택근무 중 30분 이상 자리를 비울 때는 반드시 부서장에게 보고하도록 했고, 재택근무자의 복무 관리에 문제가 있다고 판단되면 부서장 직권으로 재택근무를 해제할 수 있다.

종전 재택근무에서 드러난 ‘소통 부재’에 관한 방안도 마련했다. 제도가 완전히 정착할 때까지는 ‘일일 업무보고’를 의무화하고, 뚜렷한 사유 없이 업무보고를 하지 않으면 재택근무를 중지시키는 등의 제재 조항도 만들었다. 근로자의 일일 업무보고는 부서장이 반드시 피드백하는 것으로 정례화했다.

비대면 근무로 인해 팀원 간에 생기는 심리적 거리감을 줄이기 위해 근무 시작 전 아침인사 시간을 정해 화상 미팅을 하고 온라인 업무 현황판을 개설해 각자의 업무사항도 공유할 수 있게 했다. 협업 문제는 부서장 및 담당자가 매주 월요일, 목요일로 지정된 ‘협업 Day’에 사무실로 출근해 업무와 관련된 소통을 하는 등 재택근무의 안정적인 운영을 위한 다양한 방안들을 마련했다.



“기존에는 철저하게 지키지 않아도 됐던 일일 업무보고를 의무화하니깐 초반에는 일부 직원들이 불만의 목소리를 내기도 했었죠. 하지만 하루 이를 지나면서 업무를 재검토하거나 미리 계획할 수 있어서 오히려 효율적이라는 의견이 나오고 있어요. 업무에 대해 부서장 피드백을 바로바로 받을 수 있으니까 업무 진행에 더 속도를 낼 수 있는 것이죠.”

- 김소연 팀장(인사팀)

인크루트(주)가 최근 실시한 직원 대상 설문조사에서 회사의 가장 큰 장점을 묻는 질문에 응답자의 약 40%가 ‘재택근무제’를 언급할 정도로 제도에 대한 직원들의 호응이 뜨겁다. 인크루트(주)는 재택근무제가 완전히 정착된 후에는 장소에 구애받지 않고 어디서든 원격근무를 할 수 있는 스마트워크센터를 구축할 계획이다.

### 재택근무 컨설팅 전·후 비교



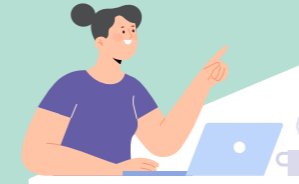
#### 컨설팅 전

- » 코로나19 대응 위해 1년 이상 재택근무제 운영 중이나 다양한 애로사항 발생
- » 직무분류체계가 미흡해 직무 정립 필요
- » ‘일일 업무보고’와 같은 간단한 재택근무 규정 존재하나 직원 참여율 하락
- » 재택근무자에게 대면근무자를 대상으로 하는 과정중심의 평가관리체계 적용



#### 컨설팅 후

- » 재택근무 신청부터 해지, 운영 절차 전반에 걸친 세부 규정 수립
- » 역할과 책임을 명확히 정리한 직무분류 체계 마련
- » 일일 업무보고 의무화, 부서장 피드백 정례화, 미보고 시 제재 조항 마련
- » 재택근무자에게 과정이 아닌 업무단위별 성과중심의 평가관리체계 적용



### 슬기로운 재택근무 life



#### 재택근무제는 기업 브랜드 가치를 높이는 데도 도움이 되죠

“재택근무제의 긍정적 효과는 1년여의 임시 운영을 통해서 충분히 체감하고 있었지만, 그만큼 운영과 소통의 어려움이 발생한다는 것도 경험하고 있던 터라 선택 제도를 공식화 하기가 쉽지 않았어요. 이번 재택근무 종합컨설팅 덕분에 처음부터 새롭게 체계적으로 제도를 설계할 수 있었고, 직원 만족도뿐 아니라 인크루트(주)의 브랜드 가치까지 높이는 효과까지 얻었습니다. 재택근무에 대한 사항이 기재된 후로 잡플래닛 등 기업리뷰 사이트에서 인크루트(주)의 평판과 점수가 이전보다 높아졌거든요. 재택근무제 도입을 계기로 앞으로 기업 가치가 더욱 상승하고 인재관리에도 도움이 될 것으로 기대합니다.”

- 인사팀 K 팀원

#### 육아와 업무를 병행할 수 있어서 너무 좋아요

“코로나19로 아이 어린이집에서 등원과 휴원 지침이 예고 없이 반복됐어요. 업무와 육아를 병행하면서 대응하기가 너무 힘들었어요. 우리 회사는 연차휴가를 자유롭게 쓸 수 있는 분위기가 초반엔 별문제 없었지만, 코로나19가 장기화되면서 버티기가 힘들었죠. 마침 그 무렵 재택근무 컨설팅이 시작되면서 대상자가 확대됐고, 6개월 넘게 재택근무를 하고 있어요. 더는 아이 맡길 곳 찾아 받을 동동 구르지 않아도 돼서 정말 만족해요. 초반에 있었던 업무보고나 소통 관련 문제도 회사의 보완 방안을 통해 자연스럽게 해결됐죠. 더 나은 근무환경을 위해 발 빠르게 대응해 주는 회사에 감사한 마음으로 더 열심히 근무하고 있습니다.” - 솔루션팀 K 사원

쑥쑥!  
컨설팅 후기



#### 제도 정착에 더 가까이, 재택근무 이해도 높이는 가이드라인 배포

인크루트(주)는 경영진부터 재택근무 운영 담당자까지 제도 정착을 위해 다양한 노력을 해오고 있었어요. 일례로 재택근무 관련 규정의 이해도를 높이기 위해 ‘재택근무 가이드라인’을 따로 제작했어요. 방대한 재택근무 관련 규정 전체를 전부 확인하기 어려운 점을 감안해서 재택근무 도입배경과 목적, 장단점, 운영 프로세스, 문의가 많은 질문과 답변 등 직원들이 알아두면 좋을 사항들을 알기 쉽게 요약해 제공한 것이죠. 제도 활용에 실질적인 도움이 되는 것은 물론이고, 근무환경 개선을 위한 기업의 관심과 노력을 엿볼 수 있어서 노사 간에 신뢰도를 높이는 데도 큰 도움이 되었다고 생각합니다.





(주)휴넷

hunet

- 업종** 온라인 교육서비스
- 주요사업** 기업교육, 교육콘텐츠 개발, B2C 교육플랫폼 외
- 설립연도** 1999년
- 대표자** 조영탁
- 근로자수** 445명
- 소재지** 서울시 구로구 디지털로26길 5

## 재택근무제로 직원 만족도 높아지고 자율책임 문화는 더 단단해졌어요

1999년 창립한 (주)휴넷은 '평생 학습파트너'를 표방하며 HRD, 교육플랫폼, 글로벌교육 등 다양한 학습 영역에서 실용적인 교육 서비스를 제공하는 에듀테크 기업이다. 전 직원의 60% 이상이 MZ세대로, 자유롭고 수평적인 조직문화 속에서 시차출퇴근제, 주 4.5일 근무제 등 유연한 근무환경을 만들기 위해 노력하고 있다. 근로자의 워라밸 만족도를 높이고 코로나 19 확산에 대응하기 위해 재택근무제를 도입했고, 기업 환경에 맞는 제도로 안착시키기 위해 컨설팅에 참여했다.





## (주)휴넷의 컨설팅 point

(주)휴넷은 2020년 3월부터 자체적으로 재택근무제를 시행해 오고 있었다. 제도 사용에 제한은 없었으나, 협업과 회의가 잦은 업무 특성상 재택근무를 활성화하는 데는 현실적인 어려움이 있었다. 이에 의사소통 문제를 보완할 방안을 마련하는 데 초점을 두고 탄탄한 운영체계 구축과 함께 재택근무자의 상시 소통을 의무화했다. 재택근무 적합직무 분석에서 부적합 판정받은 고객상담 직무는 재택근무가 가능하도록 인바운드콜 장비를 개선하는 등 경영진의 강력한 의지를 바탕으로 재택근무의 전사적인 확대를 계획하고 있다.



### 개인 업무에 국한해 사용하는 재택근무제

“(주)휴넷은 컨설팅 전에도 1년 넘게 재택근무제를 운영하고 있었습니다. 하지만, 회사에서 제도 활용을 권해도 근로자 스스로 업무일정을 피해 최소한으로 활용하는 분위기가 있었어요. 업무 특성상 협업과 회의가 많은데, 비대면 의사소통에 익숙지 않다 보니 업무에 차질을 빚지는 않을까 하는 조심스러운 마음 때문에 재택근무를 적극적으로 활용하지 못했던 것 같아요.” - 박선영 선임(인재경영실)

(주)휴넷이 재택근무제를 처음 도입한 건 코로나19로 사회적 거리두기가 강화되던 2020년 3월이다. 표면적으로는 감염 예방이 목적이었지만, 이전부터 경영진을 중심으로 재택근무제에 관심이 높았기에 더욱 빠르게 도입될 수 있었다.

‘직원 행복’을 최우선으로 자율적인 책임 문화를 지향하는 (주)휴넷은 2014년부터 본인이 원하는 시간에 근무하는 ‘시차출퇴근제’, 휴가일 수 제한 없는 ‘무제한 자율휴가제’, 금요일 오전 근무 후 자유롭게 퇴근하는 ‘주 4.5일 근무제’ 등 자율성에 바탕을 둔 다양한 근무혁신제도를 운영해 왔다.

재택근무제 역시 이러한 근무환경 개선의 일환으로 도입 논의가 있어 오던 중 코로나 19 발생으로 도입을 서두르게 된 것이다. 컨설팅을 시작하던 시점에 이미 300여 명의 근로자가 주 1회의 수시형 재택근무를 경험했고, 자율과 책임을 강조하는 조직문화 덕에 적응도 빨랐다. 한 가지 문제는, (주)휴넷의 재택근무 활용 범위가 한정적이어서 활용률이 낮다는 것이었다.

“재택근무제는 단독으로 프로젝트를 기획하거나 집중을 요하는 업무만 할 수 있는 제도 아닙니다. ‘장소’의 변경만 있을 뿐, 사무실에서 근무하는 것과 동일한 환경을 갖추고 업무를 수행하는 것이죠. 이번 컨설팅은 재택근무에 대한 인식을 바꾸고 활용률을 높일 수 있는 기반을 마련하는 데 초점을 맞췄습니다.” - 송주연 컨설턴트(한국생산성본부)

### 인프라 개선으로 재택근무 가능한 환경 마련

컨설턴트는 인사담당자 및 근로자대표와의 인터뷰를 통해 기존에 운영해 온 재택근무제의 성과와 문제점, 근로자의 의견 등을 꼼꼼히 파악했다. 주로 혼자서 처리하는 업무 중심으로 재택근무가 이루어지고 있고, 협업은 여전히 사무실에서 대면 접촉을 통해 진행하는 상황을 개선하기 위해 비대면 업무수행이 가능한 환경 마련과 운영기준 정립에 나섰다.

우선, 전체 45개 직무를 대상으로 재택근무 적합성을 평가했고, 적합도가 높은 것으로 나타난 직무는 영업, 사업기획, 콘텐츠 R&D 등 7개였다. 상담센터, 아웃바운드·인바운드 등 고객 접점 부서들은 상담 관련 프로그램 및 관련 장비가 필요해 당장은 재택근무를 시행하기 어려운 상황이었다.

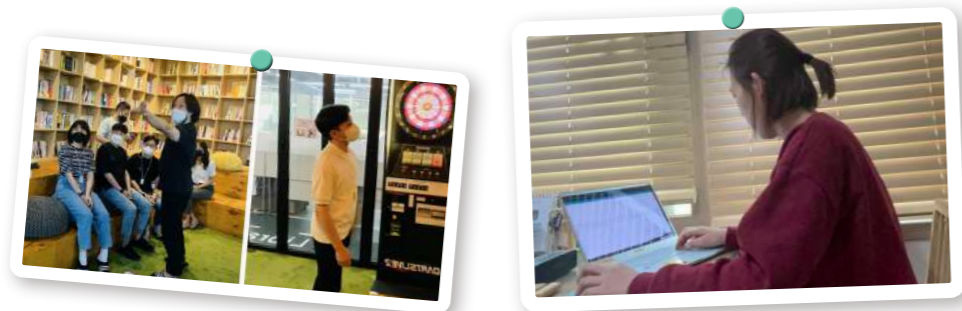
하지만 (주)휴넷은 재택근무 적합도가 낮은 직무라고 해서 적용 범위에서 배제하진 않았다. 오히려 해당 부서의 근무환경을 개선해 재택근무가 가능한 직무로 만들고자 노력했다. 장비 업그레이드, 인력 충원 등의 아이디어를 통해 재택근무를 할 수 있는 방안을 모색했다.

“일부 부서만 재택근무에서 배제된다면 근무만족도가 떨어질 수밖에 없을 겁니다. 현실적으로 절대 불가능한 상황만 아니라면 모든 직원이 동일한 혜택을 누려야 한다고 생각해요. 재택근무가 부적합한 것으로 판단된 ‘고객상담’ 직무를 재택근무가 가능한 환경으로 개선하기 위해 인바운드콜 장비를 업그레이드하기로 했습니다. 장비 구축이 완료되면 당연히 상담직 근로자도 재택근무를 할 수 있죠.” - 박선영 선임(인재경영실)

## 협업도 문제없는 재택근무 환경 만들기

운영기준 중에서도 ‘일하는 방식’ 부분은 더욱 세심하게 설계했다. 재택근무가 협업이나 회의 등 동료 간의 의사소통에 걸림돌이 되지 않으려면 비대면으로도 원활하게 소통할 수 있는 체계를 갖추고, 근로자 모두가 그 체계를 충실히 따라야 한다.

(주)휴넷은 재택근무자가 근로시간 및 출퇴근 시간을 사무실 출근 때와 동일하게 준수하고 근무시간 중에는 소속 부서와 상시 연락체계를 의무적으로 유지할 것 등의 내용을 담은 규정을 만들었다. 재택근무 중에도 팀원 및 협업 부서와 수시로 연락하고, 근무시간 중 온라인 회의가 요청되면 즉시 응해야 한다. 만약 재택근무일에 대면 회의가 필요하다면 부서장 및 협업 부서와 사전에 협의해 참여할 것도 명시했다.



또한 사내 성과관리 시스템에 일일 업무보고서를 반드시 제출해 팀원들과 공유하는 등 비대면 상황에서도 협업에 문제가 없도록 규정을 만들고 제도화했다. 부서장은 필요할 경우 재택근무자의 근무상황을 확인하고, 업무상 사무실 근무가 필요하다고 판단되면 재택근무를 해제할 수 있도록 현업 부서 중심의 유연한 가이드를 마련했다.

“어떻게 보면 기본적인 당연한 규정들이지만, 이런 내용을 머릿속으로만 알고 있을 때와 명문화해서 의무를 부여했을 때 근로자의 마음가짐과 자세는 전혀 다를 것입니다. 기존에는 상세한 규정 없이 자율적으로 운영했지만, 컨설팅을 통해서 자율성은 보장하되 책임을 좀 더 강화한 여러 규정을 만들었습니다. 처음엔 익숙지 않고 좀 번거로울 수 있겠지만, 이러한 비대면 근무방식이 일상화된다면 그간의 소통 문제도 상당히 해소되리라 기대합니다.”

- 송주연 컨설턴트(한국생산성본부)

이처럼 재택근무 중 발생할 수 있는 소통문제를 해결하려면 근로자의 노력이 우선되어야 하지만, 이를 뒷받침 할 IT 인프라 구축도 중요하다. (주)휴넷은 기존에도 재택근무에 필요한 그룹웨어와 네트워크 환경을 구축하고 있었고, 별도의 IT 담당 부서를 갖춘 상태였기에 편의성을 높이고 보안을 강화할 방안에 대한 컨설팅이 이뤄졌다.

비대면 업무환경에서 사내 주요 정보 유출 및 유실 위험을 방지하고, 효율적으로 관리할 수 있도록 문서 중앙화 및 DLP(Data Loss Prevention, 정보유출 방지 솔루션), DRM(Digital Rights Management, 디지털 저작권 관리 솔루션) 도입을 추천했다.

재택근무 활용현황 \_ '21.11월 기준

직무(직종)	인원(명)
콘텐츠개발	53
IT개발 / 디자인	85
교육운영	62
영업 / 마케팅	76
경영지원	9
<b>합 계</b>	<b>285</b>



재택근무 활용률



개인 PC에서 서버로 자료 저장·전송 시 암호화, 파일 이력·버전 관리, 자동저장 및 이중 백업 등의 다양한 기능을 제공하고 있어 업무환경의 안정성을 높이는 데 도움이 된다. 그룹웨어 안에 화상회의 기능이 있지만, 외부 관계자들과도 원활하게 소통할 수 있도록 가장 보편화된 화상회의 프로그램 줌(Zoom)도 함께 사용하기로 했다.

이후 31명의 근로자를 대상으로 2주간 재택근무 시범운영에 들어갔다. 그 결과, 90%가 높은 만족도를 보였고, 50% 이상은 생산성이 더 높아졌다고 평가했다. 무엇보다 출퇴근 시간을 낭비하지 않아 좋다는 의견이 많았다. 근로자들의 재택근무를 망설이게 했던 의사소통 문제는 여전한 숙제로 남아 있지만, 컨설팅을 통해 이전보다 효율적인 체계를 구축하면서 개선 가능성도 더 커졌다.

“소통 문제는 하루아침에 해결할 수 있는 부분이 아니라고 생각합니다. 제도가 완전히 안착 될 때까지는 비대면 근무 중에도 꼭 필요할 땐 대면 회의를 병행하면서 유연하게 운영하려고 합니다. 온라인 가상 오피스와 같은 메타버스 플랫폼 등 다양한 소통의 도구도 사용할 계획이에요. 재택근무의 효과를 높이면서도 조직의 연대감도 유지할 수 있는 방법을 찾아 기업의 성과와 직원 만족도를 함께 높여 가려고 합니다.” - 박선영 선임(인재경영실)

### 재택근무 컨설팅 전·후 비교



컨설팅 전	컨설팅 후
<ul style="list-style-type: none"> <li>» 재택근무제 운영 중이나 구체적인 운영 세칙 미비</li> <li>» 개인 업무에 국한된 재택근무제 활용으로 본래 취지와 목적에 맞도록 제도 확장 필요</li> <li>» 잦은 협업, 회의 등 의사소통이 중요한 업무 특성상 재택근무 활용에 소극적 분위기</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» 기업문화 특성을 고려해 자율과 책임을 강화한 재택근무 운영기준 수립</li> <li>» 근무시간 중 상시소통 의무화, 메타버스를 활용한 가상 오피스 등 다양한 소통 및 협업 방안 마련</li> <li>» 재택근무 부적합 부서는 즉각 장비 업그레이드를 통해 재택근무가 가능한 환경 구축</li> </ul>



### 슬기로운 재택근무 life



#### 재택근무의 효과는 높이고 문제는 줄여준 컨설팅

“다양한 유연근무제를 운영하고 있어서 재택근무 도입에도 큰 어려움은 없었습니다. 다만, 재택근무의 장점은 극대화하면서 문제는 최소화하는 것이 중요했죠. 재택근무 종합컨설팅과 시범운영으로 직원들의 다양한 의견을 듣는 장이 마련된 것이 큰 도움이 됐습니다. 운영상 나타난 이슈들을 꺼내서 머리를 맞대고 하나씩 해결해 나가다 보니 구성원 간에 신뢰가 더 돈독해진 것 같습니다. 이번에 얻은 정보와 노하우를 바탕으로 근로자의 자율성을 존중하는 (주)휴넷만의 재택근무제로 발전시켜 나갈 계획입니다.”

- 인재경영실 K 수석

#### 집중이 필요한 업무에 이보다 좋을 순 없어요

“집에서 회사까지 왕복 3시간이나 되는데요. 새벽같이 일어나서 준비해도 시간에 쫓기며 출근해야 했고, 하루가 정신없이 지나가곤 했죠. 그런데 요즘은 재택근무를 하니 같은 양의 일을 해도 마음의 여유가 생겼어요. 더구나 저는 기획업무를 하고 있어서 글을 써야 할 일이 많은데 조용한 환경에서 하니, 아이디어도 잘 나오고 성과도 훨씬 좋더라고요. 기획할 일이 많은 날은 꼭 재택근무로 전환해서 만족스럽게 업무를 보고 있습니다.”

- 마케팅팀 W 선임

### 쑥쑥! 컨설팅 후기



#### 도입에 그치지 않고 제도를 확대하려는 노력이 필요합니다

(주)휴넷은 이미 재택근무를 운영하고 있었고, 사실상 큰 문제는 없었습니다. 재택근무로 인한 의사소통 문제는 비대면 근무의 한계이기도 하죠. 도입 초기의 기업이라면 겪을 수밖에 없는 가장 큰 애로사항입니다. 바로 이런 문제에 부딪혔을 때, 어떻게 대처하느냐에 따라서 재택근무제 운영의 성패가 갈린다고 봅니다. (주)휴넷은 커뮤니케이션과 관련된 규정을 마련하고 메타버스를 활용하는 등 원활한 의사소통 방안을 내놨어요. 컨설팅 시점에서 재택근무가 부적합했던 ‘고객상담’ 직무는 예산을 들여 장비를 업그레이드하는 등 뛰어난 추진력과 의지도 보였죠. 이런 노력에 힘입어 빠른 시일 내에 재택근무제가 안정되고 활성화될 것으로 예상됩니다.

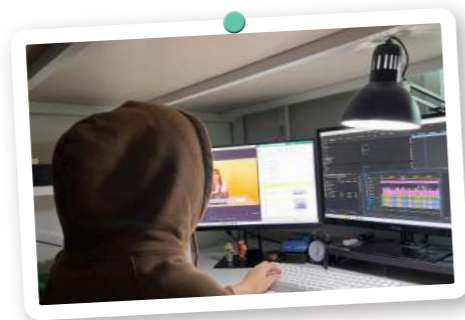


## [주]아드리엘

업종	IT업
주요사업	멀티채널 마케팅 자동화, 최적화 플랫폼
설립연도	2017년
대표자	엄수원
근로자 수	43명
소재지	서울시 종로구 삼봉로 94

## 기업특징

- 멀티채널 마케팅 플랫폼을 운영하는 스타트업으로 2021년 국내 최초로 애드옵스 (AdOps) 개념을 도입하고 마케팅 관리 및 협업 자동화 플랫폼을 론칭한 기업입니다.
- '웹 프로덕트' 업무는 재택근무제 도입 장벽이 낮고, 경영진 또한 코로나19 대응을 위해 제도 도입을 적극 권장할 정도로 재택근무에 대한 관심이 높습니다.



## 컨설팅 주요 내용

- IT 업종은 자유로운 근무 분위기가 형성돼 있어 근태관리를 엄격히 하기 힘든 점을 감안, 운영상 발생할 수 있는 갈등 요소를 예측하여 운영방안을 설계했습니다.
- 팀 내·팀 간 커뮤니케이션의 중요성이 상대적으로 낮고, 업무 특성상 개인 성과가 중요한 점을 고려하여 재택근무 적합직무를 발굴했습니다.
- 전체 직원의 25%에 해당하는 인원이 4주간 재택근무를 한 후 그 결과를 토대로 취업규칙에 재택근무제를 신설하고 재택근무 시행지침을 제정했습니다.

## 재택근무 컨설팅 전·후 비교



### 컨설팅 전

- 근로계약서, 취업규칙 등 재택근무 실시를 위한 규정 미비
- 재택근무제 운영에 필요한 인사관리체계 부재
- 재택근무 운영 매뉴얼이 없어 사업규모 확장 시 근태관리 등에 어려움이 예상

### 컨설팅 후

- 재택근무 적합직무 파악 및 팀별 업무특성에 맞는 재택근무 형태 결정
- 근로계약서, 취업규칙, 재택근무 운영지침 등 관련 제도 정비
- 재택근무를 실무적으로 활용하기 위한 재택근무 매뉴얼 마련
- 재택근무제 관련 정부지원제도 정보를 숙지하여 활용계획 수립

## [주]아이디어콘서트

업종	서비스업
주요사업	소프트웨어개발
설립연도	2015년
대표자	전달용
근로자 수	26명
소재지	경기도 성남시 수정구 대왕판교로 815 430호

### 기업특징

- 만화나 웹툰을 움직이는 영상으로 제작할 수 있는 저작물을 만들어 세계 최초로 상용화 서비스를 제공하고 있는 소프트웨어 개발 기업입니다.
- 전체 직원의 46%가 여성 근로자로 일·가정 양립 제도에 대한 니즈가 높습니다.



### 컨설팅 주요 내용

- 컨설팅 이전부터 재택근무제를 운영하여 제도 활용자가 전체의 46%를 차지했지만, 인사·노무 체계에 대한 보완이 필요하여 컨설팅에 참여했습니다.
- 총 4개 팀 중 콘텐츠제작팀과 연구개발팀은 상시형으로, 기획·마케팅팀과 디자인팀은 수시형 재택근무를 제안했습니다.
- 문서유출 방지 및 보안사고 예방을 위해 클라우드 기술을 기반으로 한 중앙집중화 및 보안 향상을 고려한 인프라 환경 구축방안을 제시했습니다.

### 재택근무 컨설팅 전·후 비교



#### 컨설팅 전

- 재택근무제를 운영하고 있었으나, 근로계약서 및 취업규칙에 재택근무 내용이 중복
- 재택근무에 대한 별도 매뉴얼 및 시행지침 부재
- 구성원들이 재택근무를 또 다른 근무형태가 아닌 '복지'로 인식

#### 컨설팅 후

- 재택근무 적합직무를 도출하고, 직무별 적합 재택근무 유형 정립
- 재택근무 운영 매뉴얼 마련 및 근로계약서 내용 보완
- 취업규칙에 관련 규정 신설 및 재택근무 시행지침 제정으로 인사·노무 이슈에 대응





## 이트너스(주)

업종	기타 전문서비스업
주요사업	경영지원플랫폼, 급여운영컨설팅, 자산경쟁입찰플랫폼, 외국인정착솔루션 등
설립연도	1998년
대표자	임각균
근로자 수	560명
소재지	경기도 성남시 분당구 대왕판교로 670

## 기업특징

- 기업의 경영효율을 높이고 핵심역량에 집중할 수 있도록 인사·총무 업무에 대해 컨설팅을 하는 경영지원 플랫폼 전문기업으로 '2021년 청년친화강소기업'으로도 선정된 바 있습니다.
- 여성 직원이 약 60%로 임신, 육아 등 재택근무 기회가 많고 '조직문화가 곧 기업의 강점'이라는 인식 아래 재택근무를 변화와 혁신의 일환으로 보는 등 공감대가 형성돼 있습니다.



## 컨설팅 주요 내용

- 업무성과에 대한 회의적인 시각이 있었으나, 컨설팅과 시범운영을 통해 업무집중도가 향상되는 긍정적인 성과들이 확인되어 정식 복무제도로 활용할 수 있도록 컨설팅했습니다.
- 카카오톡 메신저 대신 업무와 생활이 분리된 업무전용 메신저 사용을 권고하고 구성원별 업무내용을 실시간으로 공유하며 진척도를 파악할 수 있는 솔루션을 제안했습니다.
- 전문화된 소통 도구를 통해 업무효율과 편의성을 높이고, 효과적인 외부 접속환경과 보안 강화를 위해 고도화된 VPN 구입을 제시했습니다.

## 재택근무 컨설팅 전·후 비교



### 컨설팅 전

- 코로나 19로 재택근무제를 실시했으나 관련 규정이 없어 운영에 대한 불만 표출
- 재택근무로 인해 협업 및 회의 등의 커뮤니케이션에 제약이 발생하여 갈등요인으로 작용
- 재택근무 규정의 부재로 재택근무와 외근업무가 겹치는 경우 조정이 어려움

### 컨설팅 후

- 출퇴근시간 절약, 개인시간 활용 등의 장점을 통해 재택근무에 대한 인식 개선
- 화상회의 시 불필요한 이야기가 줄어 회의 집중도, 업무생산성이 향상
- 작업 리스트 등 스케줄을 공유할 수 있어 업무 스케줄 수립 및 실행이 편리
- 재택근무를 지속하자는 의견이 92%에 육박하고, 근로시간이 0.4시간 감소

## [주]잉카엔트웍스

업종	소프트웨어 개발 및 공급업
주요사업	콘텐츠보안기술, 보안서비스
설립연도	2000년
대표자	안성민
근로자 수	29명
소재지	서울시 강남구 논현로 608

### 기업특징

- 글로벌 1만 개 이상의 B2B 고객에게 쉽게, 빠르게, 강력한 보안기술을 공급하는 디지털 콘텐츠 보안기술 전문기업입니다.
- 직원의 81.5%가 IT 개발인력으로 온라인으로 직무를 수행할 수 있고, 구성원 중 30~40대 인력이 85%를 차지하여 재택근무 수요가 높습니다.



### 컨설팅 주요 내용

- 시범운영 결과, 업무시간과 개인시간의 구분, 성과관리, 커뮤니케이션이 장애요인으로 나타나 이를 해소할 수 있는 인사관리 시스템 구축에 초점을 맞췄습니다.
- IT 사업장에 적합한 유연근로시간제, 간주근로시간제 도입을 제안하여 재택근무에 따른 시간외수당 분쟁 등의 해소방안을 제시했습니다.
- 재택근무 관련 규정, 계약서 등을 마련하고 재택근무에 따른 시간외근로 및 연차휴가 관리방안을 코칭했습니다.

### 재택근무 컨설팅 전·후 비교



#### 컨설팅 전

- 코로나19로 재택근무제를 실시했으나 근로시간, 휴가 등 인사관련 규정 부재
- 주 5일 재택근무제에 대한 의견수렴 부족
- 재택근무에 따른 간주근로시간제에 대해 합의가 없어 분쟁 발생 소지 있음
- 재택근무 적합직무 판정기준 부재 및 직무수행에 따른 역할과 권한 불분명

#### 컨설팅 후

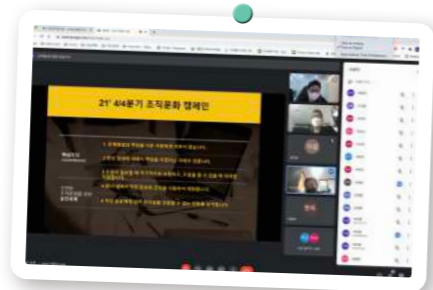
- 직원 만족도 및 향후 재택근무 유형 조사 결과, 89%가 주 3일 이상 재택 희망
- 적합직무 조사로 경영관리상의 보완사항 및 직무수행에 따른 역할과 권한 공유
- 인사관리 규정 정비 및 간주근로시간제 도입을 통해 분쟁 발생 가능성 차단
- 재택근무 확대에 사무실 임대비 절약

## [주]핀투비

업종	서비스업
주요사업	소프트웨어 개발 및 공급
설립연도	2015년
대표자	박상순
근로자 수	20명
소재지	서울시 마포구 마포대로 10길 12, 5층

## 기업특징

- 동남아 금융기관을 대상으로 SaaS(Software as a Service: 소프트웨어의 여러 기능 중 사용자가 필요로 하는 서비스만 이용가능하도록 한 소프트웨어) 기반의 공급망 금융 플랫폼 서비스를 제공하며 꾸준히 성장하고 있는 기업입니다.
- 워라밸에 대한 관심이 높은 20대 근로자가 53%를 차지하는 조직으로 경영진 또한 일·생활 균형을 위한 조직문화를 만들기 위해 노력하고 있습니다.



## 컨설팅 주요 내용

- 코로나19로 개발자에 한해 한시적으로 재택근무제를 시행한 결과, 업무효율 및 성과 제고에 도움이 되어 재택근무를 안정적으로 제도화할 수 있도록 컨설팅했습니다.
- 컨설팅 전담팀에 대표이사, 인사부서 담당자, 근로자대표가 모두 참여하여 구체적인 실행방안에 대해 지속적으로 논의했습니다.
- 프로덕트 팀의 경우 신규 프로젝트 미팅이 자주 발생하여 미팅 일정 조율과 근태관리를 위한 규정을 마련하고 이를 토대로 구체적인 방안을 설계했습니다.

## 재택근무 컨설팅 전·후 비교



### 컨설팅 전

- 코로나19 감염 예방을 위해 재택근무제를 일시적으로 시행
- 구체적 평가기준, 근무 보고체계 미설정으로 이슈 발생 시 사후 대응 어려움
- 재택근무 수행 시 구성원 간 소통 오류 빈번히 발생

### 컨설팅 후

- 전 직원이 구체적인 기준에 따라 스케줄링을 통해 재택근무 실시
- 보안 프로그램 등을 마련하여 재택근무 시에도 정상근무 가능
- 재택근무를 인사제도와 연계하여 평가, 보상, 연장근로에 대한 명확한 기준 정립





### Ⅲ

## 도소매 및 기타

(주)디노마드

(주)웁커코리아

씨에스웨어링(주)

월드비전

(주)조아라

(주)비디오빌리지

(주)위드공감

(주)팀버라인

(주)파라다이스세가사미





# (주)디노마드



- 업종** 마케팅, 서비스
- 주요사업** 프로젝트 기획, 콘텐츠 제작, 마케팅 등
- 설립연도** 2013년
- 대표자** 이대우
- 근로자수** 150명
- 소재지** 서울시 영등포구 여의대로 108 파크원 타워2, 21층

## 진정한 '디지털 노마드' 재택근무제로 한 걸음 더 다가서다



(주)디노마드는 약 53만 명의 국내 최대 규모 영 크리에이티브 네트워크를 기반으로 교육, 전시, 행사, 마케팅 등 다채로운 문화예술 프로젝트를 진행하는 기업이다. 디지털 기기를 들고 다니며 시·공간의 제약을 받지 않고 자유롭게 살아가는 디지털 시대의 유목민, '디지털 노마드' 정신으로 환경에 고립되지 않는 다양한 근무형식을 추구하고 있다. 2020년 8월부터 재택근무제를 도입했으며 관련 규정이나 절차 없이 거의 모든 사항을 근로자 자율에 맡겨 운영해 왔다. 언택트 시대를 준비하는 새로운 근무혁신의 일환으로 재택근무제의 확대를 결정하고, 더 나은 운영 체계를 갖추고자 재택근무 컨설팅에 참여했다.





## (주)디노마드의 컨설팅 point

자율적이고 유연한 조직문화를 자랑하는 (주)디노마드는 근무방식의 변화를 가져오는 새로운 제도 도입에 무척 적극적이다. 하지만 명확한 기준을 마련하지 않은 채 제도를 운영하다 보니 예상치 못한 문제점들이 발생했다. 관리자는 재택근무자의 근태 및 성과 관리는 물론, 급히 대면 업무가 필요할 때 재택근무자에게 업무 지시할 근거 규정이 없어 어려움을 느꼈다. 활발했던 소통이 줄면서 재택근무자들에게 고립감이 찾아 오기도 했다. 양상은 다르지만, 대부분 명확한 운영 기준이 없어 발생한 문제들이기에 제도 설계의 기초부터 다져가며 빈틈없는 재택근무제를 수립하는 방향으로 컨설팅했다.



### 규정 없이 근로자 자율에 맡겨온 재택근무, 결과는?

“(주)디노마드는 코로나19와 같은 외부 변수에 의해서가 아닌, 조직 내부의 혁신을 목적으로 재택근무제를 도입한 기업입니다. 그만큼 제도에 대한 신뢰와 활용 의지가 아주 높았죠. 반면, 운영에 있어서는 미흡한 부분이 있었습니다. 새로운 제도를 도입할 때 강한 의욕만큼 중요한 것이 탄탄한 기초를 설계하는 과정인데 그 부분이 조금 부족했던 것 같습니다.”

- 조가현 컨설턴트(한국생산성본부)

(주)디노마드는 지난 2020년 8월부터 2개 팀 55명 근로자를 대상으로 주 3회 이상 재택근무제를 운영해왔다. 출퇴근 시간이 대폭 줄어 몸과 마음에 여유가 생기고, 남은 시간을 업무에 더 효율적으로 활용할 수 있어 좋다는 반응이 많았다.

1년여간 체감한 긍정적 영향, 그리고 코로나19 장기화에 따라 경영진은 재택근무제 적용 범위를 더 넓히기로 했다. 하지만 현행 방식대로 제도를 확대 시행하자니 마음에 걸리는 요인들이 있었다.

“생각해 보니까 ‘우리 회사의 재택근무제는 이렇다’라고 설명하기가 어렵더라고요. 애초에 직무분석 과정 없이 재택근무해도 별문제 없겠다 싶은 직무들을 대상으로 하고 있었고, 별도의 신청절차나 근무 규정도 없었거든요. 현재 운영방식이 효율적인지 아닌지도 내부적으로는 판단할 수가 없었죠. 외부의 객관적인 시선으로 점검받아보고 싶었어요.”

- 이대우(대표이사)

평소 (주)디노마드의 조직문화에서 가장 우선시 되는 것은 ‘자율’이다. ‘근무계획 신청’과 ‘근무결과 보고’만 잘 이행된다면 나머지 영역은 개인의 자율에 맡겨두는 것이 (주)디노마드의 경영철학이다. 이전부터 협업을 위한 클라우드 시스템을 전사적으로 활용하고 있었고, IT 환경에 익숙한 20~30대 초반으로 이루어진 젊은 조직이다 보니 적응력이 빨라 초기에는 운영에 큰 어려움이 없었다.

하지만 운영 기간이 1년을 넘어서자 누적되어 온 애로사항들이 드러나기 시작했다. 우선 인사담당자나 부서장은 재택근무자의 관리와 성과 평가에 어려움을 느끼고 있었다. 특히 클라이언트의 요구에 즉각 대응해야 할 때 대면회의나 긴급 협업이 필요한데, 근거 규정이 없다 보니 재택근무자에게 이러한 요구를 하기가 쉽지 않았다.

근로자들은 재택근무 기간이 길어지면서 고립감을 느끼기 시작했고, 동료들과 단합할 기회가 줄어들면서 팀워크가 떨어지는 것 같다고 토로했다. 재택근무 운영 초반, ‘따로 또 같이’ 근무하고 있다는 확신이, ‘따로 또 따로’가 되어버린 건 아닌가 하는 의구심이 든 것이다. 컨설턴트는 인사담당자, 근로자대표 등과의 인터뷰를 통해 이러한 문제점들을 확인하고 제도 개선 방향을 잡았다.





재택근무 활용현황 \_ '21.11월 기준

직무(직종)	인원(명)
프로젝트 기획	40
콘텐츠 제작	10
마케팅	10
<b>합계</b>	<b>60</b>



재택근무 활용률

재택근무제의 고도화를 위한 심층 컨설팅

“더 많은 인원이 효율적으로 재택근무를 할 수 있는 환경을 만들기 위해 재택근무제 운영규정부터 성과관리, 회의와 보고체계까지 지금까지 자율에 맡겨왔던 모든 사항에 대한 합리적인 기준을 마련하는 데 중점을 두고 컨설팅했습니다.” - 조가현 컨설턴트(한국생산성본부)

우선 (주)디노마드의 전체 6개 부서 내 주요 직무들의 재택근무 적합성 평가를 실시했다. 이 과정에서 부적합으로 판정된 전략기획실의 ‘플랫폼’ 직무는 고객과 대면 업무가 있어서 재택근무를 하되 ‘상시형’이 아닌 ‘수시형’으로 하고, 비디오팀의 ‘편집’ 직무는 업무에 필요한 장비와 프로그램을 기업에서 제공하는 등 재택근무 결격 요소들을 해결할 방안들을 도출했다.

하지만 결국 ‘비디오팀’과 ‘경영관리팀’은 재택근무에서 배제되었다. 비디오팀의 ‘촬영’ 직무는 고객 대면이 필수적인데다 직무수행에 있어 공간과 장비의 제약을 많이 받아 근로자나 기업 모두 재택근무를 희망하지 않았다. 또한 재택근무 시 기업 내부의 디바이스와 문서들의 이동으로 인해 보안 위협이 커지는 경영관리팀 역시 적절한 보안 인프라를 갖출 때까지는 재택근무를 하지 않기로 했다. 해당 부서 근로자들도 보안의 중요성을 충분히 인지하고 있어 흔쾌히 협조했다.

컨설팅 결과, 재택근무 유형을 ‘수시형’으로 정하고 적합직무로 판정된 근로자들은 예외 없이 주 1회 재택근무를 하기로 했다. 협업에 차질이 없도록 재택근무일은 일주일 전에 미리 결정하여 팀원들과 공유해야 한다. 또한 긴급한 회의나 협업이 필요한 경우 재택근무일이어도 사무실 출근을 요청할 수 있도록 규정을 정비했다.

단순한 복무관리가 아닌, 성과관리 차원에서 재택근무자에게는 ‘간주근로시간제’를 적용하기로 했다. 근로시간을 산정하기 어려운 경우 소정 근로시간을 인정하는 제도로, 재택근무자들은 재택근무 전에 1일 8시간에 대한 ‘간주근로시간제 운영 합의서’를 제출하고 있다.

오랜 시간 다져온 소통 경험으로 구성원 간 유대감 챙기기

“코로나19 영향도 있긴 했지만, 재택근무가 길어지다 보니까 얼굴 볼 기회도 줄고 아무래도 소원해질 수밖에 없잖아요? 직원들끼리 워낙에 소통을 많이 하고 화목한 분위기여서 그동안 끈끈하게 다져온 팀워크가 무너지는 건 아닌지 걱정이 많았어요. 오프라인으로 진행하던 사내 문화 프로그램들을 대체할 아이디어가 필요했어요.” - 이대우(대표이사)

고심 끝에 오프라인 행사를 전담하는 팀과 메타버스 콘텐츠 제작팀이 TF를 꾸려 전 직원이 참여하는 이벤트를 진행했다. 그중 하나가 ‘게터타운’ 프로그램을 통해 본사를 그대로 구현한 가상 오피스다. 게이미피케이션을 적용한 전 직원의 가상 캐릭터가 게임을 하듯 가상 오피스를 돌아다니고, 카메라와 마이크를 통해 동료들과 소통도 할 수 있다. 이벤트성으로 만든 가상 오피스지만, 지금까지 지속적으로 운영하면서 팀별로 회의가 필요할 때나, 친밀감을 쌓는 공간으로 유용하게 활용하고 있다.



새롭게 마련된 규정에 따라 3주간의 시범운영을 거쳤는데, 이후 근로자 설문조사 결과, 재택근무에 대한 만족도 및 업무집중도, 효율성 등 모든 면에서 높은 만족도를 보였고, 특히 '삶의 질'이 올라갔다는 평이 가장 많았다. 재택근무 시 애로사항에 대해 근로자 대부분이 '없다'라고 답할 만큼 반응이 좋았지만, 일부에서는 여전히 커뮤니케이션의 보완이 필요하다는 의견이 있었다.

이에 컨설턴트는 화상회의 전후 대기실을 개설해 업무 외 잡담이나 아이디어 교환을 가능하게 하고, 모니터를 켜 놓고 하는 회식이나 티타임 등 색다른 경험을 공유하는 방법 등을 제안했다. 또한 정기적인 출근 모임, 정기교육, 사내 동호회 활동 등 오프라인에서 소통할 기회도 계속 유지해 나갈 것을 권했다.

“2022년, 디노마드는 ‘디지털 노마드’로 리부팅을 준비하고 있습니다. 환경에 고립되지 않고, 기회를 찾아 도전하는 ‘노마드’ 정신으로 지금까지 많은 시도를 하면서 성장해 왔는데요. 재택근무 컨설팅을 통해서 우리 회사의 근무환경에 맞는 체계적인 시스템을 구축할 수 있었습니다. 이번 경험을 바탕으로 공간과 상황에 갇히지 않는 스마트워크 솔루션을 갖춰 나갈 계획입니다.” - 이대우(대표이사)

### 재택근무 컨설팅 전·후 비교



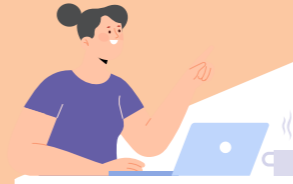
#### 컨설팅 전

- » 재택근무 적합직무 파악 없이 근로자 신청 및 사업장 판단에 따라 운영
- » 재택근무 관련 규정이 정비되지 않은 상태여서 긴급 업무가 필요한 경우 대면 업무 요청 근거 규정 부재
- » 재택근무로 인한 커뮤니케이션 기회 감소로 재택근무자의 소외감, 고립감 등 발생



#### 컨설팅 후

- » 간주근로시간제 도입 및 평가체계 개선으로 재택근무자 관리방안 마련
- » 직무특성에 맞게 재택근무 유형 정하고 긴급 업무 발생 시 대면업무를 요청할 수 있는 규정 마련
- » 게더타운 가상 오피스 및 재택근무자 커뮤니티 개설로 팀워크 및 소속감 문제 해결



### 슬기로운 재택근무 life



#### 성과 중심의 합리적인 근무체계가 만들어졌어요

“직원들의 평균 연령이 20대 초·중반이어서 조직 분위기가 무척 자유롭고 IT 환경에도 익숙합니다. 그래서 제도 적응에는 큰 문제가 없었죠. 그런데 관리자 입장에서는 걱정이 좀 생기더군요. 업무는 잘 진행되고 있는 건지, 갑자기 대면회의를 해야 할 때 불려도 되는 건지 잘 모르겠더라고요. 그런데 컨설팅받고 규정이 정비되면서 그런 부담감이 사라졌어요. 간주근로시간제가 도입돼서 재택근무 직원의 근무시간에 신경을 쓸 일도 없어졌죠. 나중에 성과로 확인하면 되니까요. 기존의 자율은 충분히 누리면서 좀 더 효율적인 근무체계가 잡힌 것 같아서 만족스럽습니다.” - 경영관리팀 P 실장

#### 돌발 상황이 발생해도 쉽게 대처할 수 있어요

“처음에 재택근무를 할 땐 사실 좀 번거로웠어요. 대면이었으면 간단하게 전달할 사항들을 일일이 텍스트로 정리해서 공유해야 했으니까요. 그런데 그렇게 상세한 부분까지 기록으로 남기고, 그 자료가 쌓이다 보니까 저만의 업무 히스토리가 만들어지더군요. 예상치 못한 상황에서 갑자기 인수인계가 필요한 적이 있었는데 그 자세한 기록 덕분에 업무공백 없이 잘 넘길 수 있었어요. 재택근무제는 돌발 상황에 대처할 수 있는 유용한 근무방식인 것 같아요.” - 캠프4 H 선임

쑥쑥!  
컨설팅 후기



#### 제도는 '잘 만드는' 것만큼 '잘 고치는' 것도 중요합니다

(주)디노마드는 자체적으로 재택근무제를 도입해 운영해 오고 있었지만, 이번 컨설팅을 통해 대대적인 수정과 보완을 감행했습니다. 재택근무 적합직무를 다시 분석해 해당 직무를 수행하는 모든 근로자가 좀 더 편안하게 재택근무를 할 수 있는 환경을 구축했죠. 그뿐 아니라, 근무방식이나 장비 문제로 다소 제약이 있는 직무들은 문제점을 보완할 방안을 찾고 즉시 개선에 나서는 등 재택근무 활용도를 높일 수 있는 기반을 마련했습니다. 기존 재택근무 때 불거졌던 커뮤니케이션 문제도 머리를 맞대면서 해법을 찾아나가고 있고요. 처음부터 꼼꼼하게 제도를 설계하는 것도 중요하지만, 도입 후에도 관심의 끈을 놓지 않고 개선해 나가는 노력이 더해질 때 기업에 꼭 맞는 좋은 제도로 안착할 수 있다고 생각합니다.





## (주)셴커코리아



**업종** 운수 서비스업, 창고업

**주요사업** 항공·해상화물운송 대행 및 중개, 3자 물류 운영

**설립연도** 1997년

**대표자** 디어크 루카트

**근로자수** 416명

**소재지** 인천시 중구 공항동로 296번길 97-49 공항물류단지 G3블록

## 합리적인 운영체계 마련으로 재택근무 활용률을 73%로 끌어올렸죠

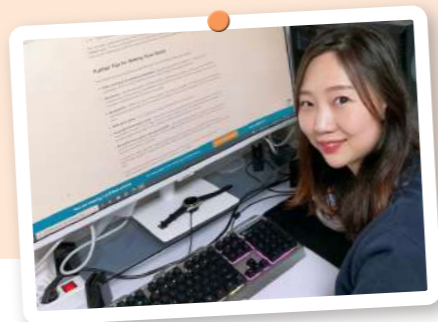
(주)셴커코리아는 항공·해상·벌크 및 프로젝트 화물 운송, 물류창고 운영, 종합물류 시스템 및 공급망 관리 등 고객 맞춤형 종합 물류 솔루션을 제공하는 기업이다. 인천, 군포 등에 복합 물류단지를 조성해 동북아 물류 허브를 구축했으며, 2023년까지 인천국제공항 자유무역 지역 내에 대규모 물류센터를 구축할 계획이다. 코로나19 사태 초기부터 재택근무제를 실시했지만 적합직무 분석, 직원 수요조사, 관련 규정 등이 미비했다. 이에 재택근무 종합컨설팅에 참여, 재택근무의 체계적인 운영 기틀을 마련했다.





## (주)썬커코리아의 컨설팅 point

코로나19로부터 구성원을 보호하기 위해 2020년 2월 선제적으로 재택근무를 시행한 결과, 직원 만족도가 높았다. 향후 코로나19가 종식되어도 재택근무제를 운영할 계획이지만, 적합직무에 대한 기준이 명확하지 않았고 관련 규정과 재택근무자 평가관리체계 보완이 필요했다. 컨설팅 방향은 현재 시행 중인 재택근무 체계를 객관화·내실화하는 쪽으로 잡고, 정확한 수요조사와 재택근무 적합성 평가를 통해 적합직무를 결정했다. (주)썬커코리아는 컨설팅 결과를 바탕으로 재택근무를 꾸준히 시행 중이며, 재택근무 활용률을 73%까지 높였다.



## 시급히 도입한 재택근무제 미비점 드러나

(주)썬커코리아는 독일 모기업 썬커AG의 동북아 물류 허브를 책임지는 글로벌 물류기업이다. 기업 활동이 곧 전 세계 물류 흐름으로 연결되다 보니 코로나19에 민감하게 대응할 수밖에 없었다. 따라서 출근이 꼭 필요한 현장직을 제외한 관리직, 사무직, 영업직을 중심으로 2020년 2월부터 재택근무를 시행해왔다.

“코로나19로 재택근무를 도입하면서 임시 규정을 만들었지만, 정식으로 제정한 것은 아니었습니다. 재택근무자를 대상으로 하는 인사관리제도도 미비한 상황이었죠. 직무적합성을 완벽하게 파악하지 못한 상태로 재택근무제를 시행하다 보니 구성원 간의 충분한 협의도 부족했던 것이 사실입니다.” - 김동진 부장(인사팀)

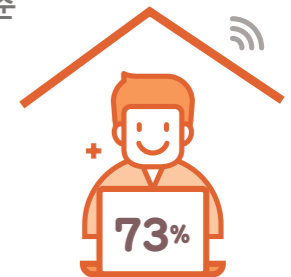
(주)썬커코리아는 직원의 워라밸과 업무효율을 위해 시차출퇴근제, 선택적 근로시간제 등을 운영하고 있다. 또한 전체 근로자 416명 중 170명에 달하는 여성 근로자를 위해 육아기 근로시간 단축제도도 적극적으로 활용하도록 권장하고 있다. 덕분에 근로자들의 장기근속률이 업계 대비 상당히 높다.

하지만 제반 사항이 완벽히 갖춰져 있지 않은 상황에서 갑작스럽게 재택근무가 시행되다 보니 다양한 문제가 불거졌다. 업무진행과 협업에 대한 혼란이 이어졌고, 업무 특성상 재택근무가 불가능한 현장직과 재택근무를 시행 중인 부서 사이의 형평성에 대한 목소리도 높아졌다. 재택근무에 대한 체계적인 준비가 필요한 시점이었다.

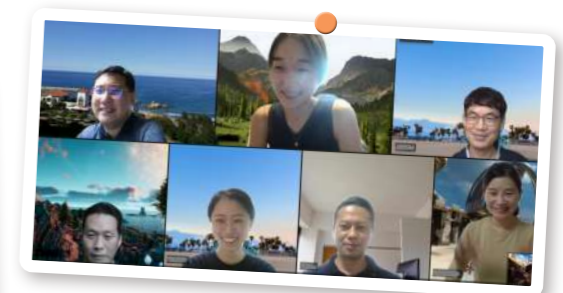
“재택근무를 경험한 직원들의 만족도가 높다는 이야기를 들어왔지만, 여러 여건상 수요조사를 하지 못해 객관적인 데이터로 확인할 수 없었습니다. 현장으로 출근해야 하는 근로자들의 상대적 박탈감도 해결해야 했죠. 무엇보다도 코로나19 종식 이후에도 재택근무를 지속하려면 법적, 제도적 기반이 구축돼야 했는데 이 모든 일을 우리 힘만으로 진행하기가 쉽지 않았습니다. 컨설팅을 신청하게 된 이유입니다.” - 김동진 부장(인사팀)

재택근무 활용현황 \_ '22.1월 기준

직무(직종)	인원(명)
관리직	39
사무직	226
영업직	39
<b>합계</b>	<b>304</b>



재택근무 활용률





## 재택근무자를 위한 객관적인 평가관리시스템 마련

(주)썬커코리아는 재택근무제를 시행하면서 재택근무 종합컨설팅을 병행했다. 먼저 재택근무에 대한 수요조사가 이뤄졌다. 회사에 재택근무 도입이 가능한지를 묻자 응답자의 78.1%가 ‘가능하다’고 답했으며, 활용 의사를 묻는 질문에는 79.8%가 ‘그렇다’는 답을 내놓았다. ‘재택근무가 불가능하다’고 답한 근로자 12%는 ‘현장업무가 불가능하다’는 점을 이유로 들었다. 현장직은 재택근무가 어렵다는 점이 조사를 통해 재확인된 것이다.

재택근무에 대한 수요가 명확하게 확인됐으니 이제는 재택직무 적합성을 평가할 차례였다. 그 결과, 총 42개 직무 중 일부 현장직을 제외한 대부분 직무가 재택근무 적합 판정을 받았다. 하지만 타 부서 및 거래처와의 업무협조, 조직 내 의사소통, 재택근무자들의 소속감 등을 두루 고려했을 때 비대면 유연근무를 원칙으로 하는 상시형 재택근무는 적절하지 않다는 데 의견이 모아졌다. 이에 따라 주 2회 이상의 재택근무를 시행하는 수시형 재택근무를 운영하기로 했다.



### (주)썬커코리아의 재택근무 운영 환경

- 재택근무 형태는 업무협조, 커뮤니케이션 등을 고려해 주 2회 수시형으로 운영
- 재택근무 시에도 중식비, 교통비는 현행대로 유지
- 재택근무자는 정성평가 비중을 줄이고 업무결과에 대한 평가 기준을 높이는 방향으로 제도 개선
- 재택근무자의 근무시간을 1일 8시간으로 인정하는 간주근로시간제 도입 검토(재택근무 시 간주근로시간제로 자동 전환)



“재택근무 운영에서 가장 중요한 건 재택근무자와 비재택근무자의 차별을 방지하는 객관적인 평가관리 시스템을 마련하는 것입니다. 협의 결과, 재택근무자를 대상으로 하는 평가관리 시스템에 한해 과정·역량 등의 정성평가가 비중을 줄이고, 업무결과에 대한 평가 비중을 기존 50%에서 70%로 높이는 방향으로 개선하기로 했습니다.” - 홍수경 컨설턴트(한국표준협회)

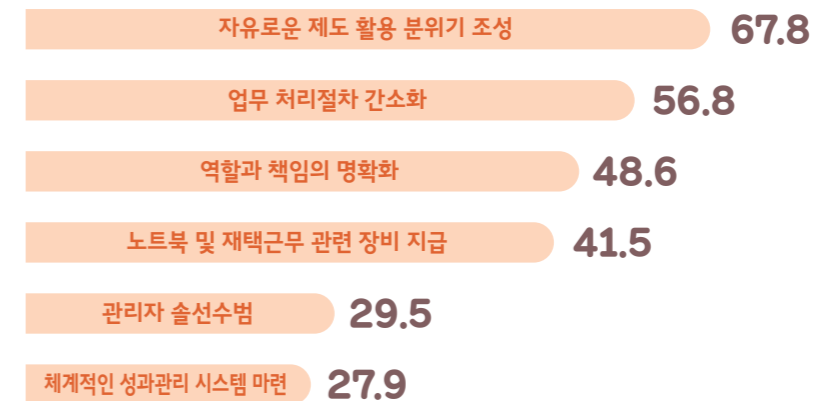
재택근무 시 업무수행 공간, IT 인프라 구축, 비용부담 등을 어떻게 설정할 것인지에 대한 논의도 이어졌다. (주)썬커코리아는 재택근무의 자율성과 효율성을 고려해 근무장소를 재택으로 한정하지 않고 직원의 건강상 안전과 보안이 보장된다는 전제하에 카페, 공유 오피스 등 미리 신청한 근무지에서도 일할 수 있도록 하는 규칙 신설을 검토하고 있다. 재택근무에 필요한 IT 기기를 제공하고 스마트워킹을 위한 안정된 네트워크 시스템도 구축하기로 했다. 재택근무 시에도 회사에서 지급하는 중식비와 교통비는 현행대로 유지하기로 했다.

“컨설팅은 재택근무자에게 발생할 수 있는 불편을 최소화하고 효율적으로 업무를 수행할 수 있는 구조를 만드는 데 중점을 두었습니다. 재택근무할 때 업무가 이뤄질 수 있는 환경이 구축되지 않으면 사무실에 출근하는 근로자들이 늘어날 것이고, (주)썬커코리아가 원하는 비대면 유연근무를 제대로 실천할 수 없을 테니까요.” - 홍수경 컨설턴트(한국표준협회)



### 재택근무 도입 관련 직원 의견 조사

재택근무 도입을 위해 기업은 어떤 준비를 해야 할까요?(중복응답, 단위: %)





## 73%까지 끌어올린 재택근무 활용률

(주)썬커코리아는 재택근무의 경우 근로시간을 명확하게 산정하기 어렵다는 점을 고려해 재택근무자의 근무시간을 1일 8시간으로 인정하는 간주근로시간제를 도입하여 재택근무 시 간주근로시간제로 자동전환되는 방안을 검토 중이다.

“기업문화 개선에 도움이 되는 다른 기업 사례들을 소개받을 수 있었던 점도 좋았습니다. 신규 입사자의 소속감을 높이고 업무적응을 곁에서 바로바로 도와줄 버디(Buddy)를 지정해 소정의 활동지원금을 지급하는 일종의 멘토링 제도도 도입했죠.” - 김동진 부장(인사팀)

2020년 2월부터 지금까지 꾸준히 재택근무제를 시행해 온 (주)썬커코리아는 시범운영 대신 현재 시행 중인 재택근무제의 내실을 다지는 방향으로 컨설팅이 진행됐다. 전문 컨설턴트의 지원 아래 재택근무자 비중을 서서히 높인 결과, 2022년 1월 기준 전체 근로자의 73%가 주 2회 이상의 재택근무를 활용하고 있다. 재택근무 확대로 근로자 만족도와 업무성과가 상승하고 있는 만큼, (주)썬커코리아는 코로나19 이후에도 재택근무를 지속적으로 시행한다는 방침이다.

### 재택근무 컨설팅 전·후 비교



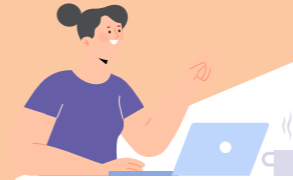
#### 컨설팅 전

- » 재택근무에 대한 객관적인 수요조사 부재
- » 코로나19로 불가피하게 시행하게 된 재택근무제의 법과 운영방안 미비
- » 재택 적합직무에 대한 객관적 근거 부족
- » 재택근무가 불가능한 현장직 근로자들의 상대적 박탈감과 불만 상존



#### 컨설팅 후

- » 설문조사 통해 재택근무 수요 및 근로자 요구사항 확인하여 시스템 보완
- » 재택근무 관련 기준, 절차, 요건 등 세부 규정 마련해 분쟁 소지 해소
- » 재택 부적합직무에 대한 인식 공유
- » 재택근무자는 결과를 중심으로 평가하는 인사관리시스템 마련



## 슬기로운 재택근무 life



### 재택근무 덕분에 기업 경쟁력이 더 단단해졌죠

“재택근무 장점은 익히 알고 있었지만, 관리자 입장에서는 근태나 성과관리를 어떻게 해야 할지가 큰 숙제죠. 하지만 컨설팅을 통해서 여러 가지 애로사항을 해결할 수 있었고 현재까지 큰 어려움 없이 제도가 운영되고 있습니다. 무엇보다 직원들이 재택근무를 선호하는 모습을 보면서 재택근무가 인재 확보나 기업 이미지 상승에도 큰 역할을 한다는 것도 확인할 수 있었습니다.”

- 인사팀 K 부장

### 워킹맘의 고민, 재택근무로 해결했습니다

“코로나19 때문에 아이를 돌봐야 하는 상황이 많이 발생했는데, 재택근무가 활성화돼 있어서 부담을 크게 줄일 수 있었어요. 엄마이자 직장인으로서 일과 육아 중 어떤 걸 우선에 둘 것인지 항상 기로에 서 있었는데, 재택근무 덕분에 일과 삶 모두를 살뜰하게 챙기고 있어요. 코로나19 이후에도 재택근무가 계속 운영돼서 워킹맘의 고민을 덜어줄 수 있으면 좋겠어요.”

- Contract Logistics팀 K 부장

쑥쑥!  
컨설팅 후기



### 컨설팅의 우선 순위를 매겨 진행하는 것이 중요합니다

(주)썬커코리아는 컨설팅 진행 이전부터 재택근무를 꾸준히 운영해온 터라 목적과 목표가 명확했고, 컨설팅에 대한 신뢰도도 무척 높았습니다. 경영진과 근로자들의 의지만큼이나 중요한 것이 바로 재택근무 활성화를 뒷받침할 수 있는 법과 제도의 정비인데요. (주)썬커코리아는 재택근무 종합컨설팅 초기부터 이 점을 강조했고, 이점에 집중해서 내실 있는 컨설팅이 되도록 했죠. 무엇보다 개선 및 투자 항목의 순위를 매겨 자원 활용이 가능하고 급한 문제부터 순차적으로 해결해 나간 점도 컨설팅을 효율적으로, 성공적으로 이끄는 데 도움이 된 것 같습니다.





씨에스쉐어링(주)



- 업종** 서비스업
- 주요사업** CS 공유경제 비즈니스 모델
- 설립연도** 2018년
- 대표자** 임지은
- 근로자수** 250명
- 소재지** 서울시 강서구 마곡중앙1로 10, 5층

## 보안까지 철저한 재택 콜센터 시스템, 코로나19도 두렵지 않아요

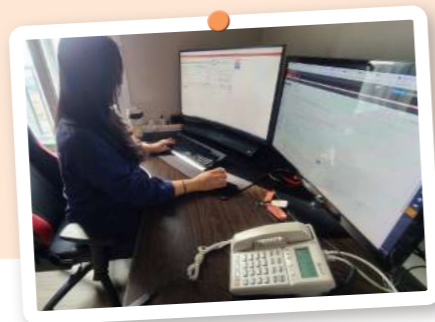
씨에스쉐어링(주)은 업계 최초로 신개념 공유경제 모델을 도입한 기업이다. 기존의 CS대행 개념이 아닌 빌려 쓰는 'CS쉐어링' 서비스를 개발해 고객사의 환경과 업무량에 따라 전문 상담원과 매니저, 시스템을 필요한 만큼만 제공하며 폭발적인 호응을 얻고 있다. 한 장소에 수백 명의 근로자를 수용하는 콜센터가 아닌, 최대 50명의 소규모 상담원으로 구성된 센터를 곳곳에 마련하고 독립적으로 운영한다. 이러한 운영방식과 철저한 방역 지침으로 콜센터 전문기업임에도 코로나19 관련 이슈를 최소화하고 있다. 하지만 코로나19 장기화에 따라 근본적인 대책 마련의 필요성을 느끼고 재택근무 컨설팅에 참여했다.





## 씨에스웨어링(주)의 컨설팅 point

씨에스웨어링(주)은 전체 근로자의 80%가 콜센터 상담원으로 창립 때부터 집단감염과 같은 비상 상황에 대한 안전의식을 가지고 있었다. 코로나19 발생 초기부터 심각성을 인지하고 임시 재택근무에 들어갔지만, 노사 합의나 관련 규정이 없어 운영의 어려움을 겪고 있었다. 컨설팅을 통해 'CS'라는 업무특성에 부합하고, 장기적으로 운영할 수 있는 체계를 구축하기로 했다. 특히 재택근무 시에도 정보 유출 위험을 최소화한 보안시스템 마련에 집중했다. 이에, 다양한 프로그램을 비교·분석하고 최적의 원격근무 솔루션을 도입했다. 또한 개인 VPN망과 보안프로그램이 설치된 PC를 지원하는 등 정보 보안이 용이한 비대면 근무환경 구축의 초석을 다졌다.



## 집단감염지'라는 부정적 인식을 깨기 위한 노력

2020년 3월, 코로나19 집단감염 소식에 온 나라가 들썩였다. 종교시설 집단감염의 충격이 채 가시기도 전에 또다시 대규모 감염이 발생한 곳은 서울의 한 콜센터였다. 콜센터는 보통 밀집된 공간에서 다수의 상담원이 전화로 고객응대를 하는 형태다. 바이러스가 주로 비말을 통해 감염되는 만큼, 콜센터는 방역에 있어 취약할 수밖에 없다. 전국 대부분의 콜센터가 비상에 걸려 우왕좌왕하던 때, 씨에스웨어링(주)은 이미 주 2회의 재택근무제를 시행하고 있었다.



“센터당 20~30개 기업의 CS를 담당하고 있고, CS웨어링을 이용하는 전체 고객사는 수백 곳에 달합니다. 센터 한 곳에서 확진자가 한 명만 나와도 고객사의 CS업무가 마비되기 때문에 리스크 관리에 만전을 기해 왔죠. 코로나19가 장기화되면서 언택트 시대까지 고려한 공식 재택근무제 도입을 결정하게 됐습니다.” - 김진수 대리(전략기획팀)

씨에스웨어링(주)은 코로나19 발생 초기부터 일찌감치 재택근무제와 방역 정책(휴게실 및 공용시설 폐지, 회식 및 2인 이상 식사 금지 등)을 시행하고 있었다. 하지만 체계적인 운영기준 없이 급하게 시작했기에 여러 애로사항이 발생했다. 컨설팅은 기존 재택근무제의 문제점을 개선하고, 제도를 고도화·활성화할 체계를 마련하는 데 초점을 뒀다. 씨에스웨어링(주)이 시급하게 해결해야 할 문제는 보안관리 부분이였다.

## 원격근무'로 집에서 보안관리 가능한 업무환경 구축

“씨에스웨어링(주)은 그룹웨어나 협업 솔루션, 문서 중앙화 등 비대면 업무환경 조성에 필요한 소프트웨어는 대부분 갖추고 있습니다. 재택근무자가 집에서 시스템에 접근하고 활용하는 데는 어려움이 없었지만, 보안 문제가 큰 숙제였죠. 방대한 기업정보와 고객의 개인정보를 다루는 만큼 재택근무 중에도 안전하게 활용할 수 있는 시스템 구축이 필요했습니다.” - 김종범 과장(시스템 보안팀)

고객사의 CS를 대행하는 업무 특성상 기업자료 및 개인정보 유출 관련 이슈는 민감한 사안이다. 집에서 근무하면 개인 PC나 외부인에게 자료가 유출되는 등의 보안사고 발생 위험이 커질 수밖에 없다. 그렇다고 근로자 개개인이 재택근무에 필요한 장비와 프로그램 등의 환경을 구축하거나, 그 모든 것을 사측에서 지원하는 것도 현실적으로 어려운 일이다. 고객사마다 사용하는 CS용 프로그램과 내부 시스템이 모두 다르기 때문이다.



컨설턴트는 가상화 PC 중심의 '원격근무'를 제안했다. 자료 유출 방지와 비대면 업무 환경 구축이 동시에 가능해 씨에스웨어링(주)에 가장 적합한 솔루션이라고 판단했다. 원격근무 프로그램을 활용하면 집에 있는 개인 PC를 사무실의 업무 PC와 똑같이 사용할 수 있다. 반면, 사용 기록이나 내려받은 자료 파일은 개인 PC에 전혀 남지 않아 기업과 근로자는 정보 유출에 대한 부담감에서 벗어날 수 있다.

다양한 기업에서 출시된 원격근무 솔루션들의 주요 기능을 비교·분석하고, 씨에스웨어링(주)에 가장 적합한 SW를 찾아냈다. 이를 통해 365일 언제라도 직원이 희망할 때, 또는 재택근무가 당장 필요할 때 즉시 근무 전환이 가능한 체계를 구축할 수 있었다.

재택근무 활용현황 \_ '21.11월 기준

직무(직종)	인원(명)
사무직(상담원)	11
<b>합계</b>	<b>11</b>



재택근무 활용률

“임시 운영 때는 상세하게 설정하지 못했던 운영기준도 기업 특성을 반영해서 새롭게 설계했습니다. 콜센터가 이직이 잦은 편이고, 컨설팅 당시 씨에스웨어링(주) 역시 전체 근로자의 85%가 1년 미만 근속자였어요. 아직 업무에 미숙한 근로자는 돌발 상황에 대한 대처도 어려울 것이기 때문에 재택근무 신청자격을 근무 1년 이상, 프로젝트 수행 경력 6개월 이상인 근로자부터 가능하도록 정했습니다.” - 양주영 컨설턴트(한국생산성본부)

출퇴근시간 등의 복무는 사무실 근무와 똑같이 준수하도록 명시했다. 그룹웨어 접속 시간을 통해 출퇴근시간이 기록되고, 정시를 넘어 접속하면 사무실 근무 때와 마찬가지로 지각처리 된다. 매일 업무의 시작과 종료 시점에 팀 단체 대화방을 통해 출석 체크 하는 것도 권고했다.

재택근무자는 매일 '일일 보고서'를 작성하고, 주 1회 이상은 업무계획 및 실적을 부서장에게 따로 보고해야 한다. 부서장은 재택근무자의 업무 진행과정과 근태를 확인하고 관리할 의무가 있고, 화상회의가 있을 때는 시작 전 URL 및 관련 정보를 근로자들에게 먼저 전달해 의사소통에 문제가 발생하지 않도록 유의해야 한다.

“사실 콜센터를 재택근무로 운영한다고 하면 고객사 입장에서는 불안감이 클 수밖에 없습니다. 그래서 씨에스웨어링(주)은 재택근무의 시작부터 종료 시점까지 보안담당자가 모든 업무상황을 관리·감독하면서 문제가 발생하면 즉시 조치하고 있습니다. '콜 모니터링'으로 재택근무자에게 업무종료 후 피드백도 하죠. 보안 문제뿐 아니라 상담 콜의 품질관리도 철저히 하고 있습니다.” - 김진수 대리(전략기획팀)



### 연택트 시대에 맞는 '재택 콜센터 시스템'

미비했던 규정과 체계가 갖춰진 후 주 2~3회의 수시형 재택근무제 시범운영을 실시했다. 기존에 운영 경험이 있었던 터라 즉각적인 결과 비교가 이뤄졌다. 원격근무가 가능한 PC와 소프트웨어 등의 장비를 지원하고, 명확한 기준에 따라 제도를 운영하니 업무 생산성은 물론 애사심과 삶의 질이 높아졌다는 의견이 많았다. 문제점으로는 '동료들과의 연대감 부족'이 꼽혔다.

재택근무 시범운영 만족도 조사 결과 (5점 만점 기준)





“회사에서 근무시간에 사적이거나 불필요한 대화를 하는 것은 일종의 금기죠. 하지만 재택 근무에서는 그 기준을 조금 완화할 필요가 있습니다. 근로자들의 온라인 대화가 지나치게 업무 중심으로 진행되면 조직의 응집력이 약해질 위험이 큼니다. 온라인 의사소통 중에 사교를 위한 대화를 적극적으로 권장하고, ‘가상 휴게실’ 같은 의사소통 공간을 마련해 활성화하는 것도 연대감을 유지할 수 있는 좋은 방법입니다.” - 양주영 컨설턴트(한국생산성본부)

씨에스웨어링(주)은 현재 센터별로 순환 재택근무제를 시행하고 있다. 사회적 거리두기 단계별로 재택근무 인원을 30% 이상, 50% 이상, 70% 이상으로 정해두고 정부 지침에 따라, 기업 상황에 맞춰 유연하게 운영하고 있다.

### 재택근무 컨설팅 전·후 비교



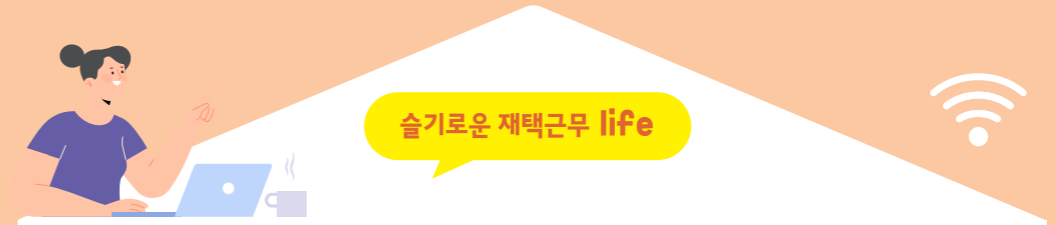
**컨설팅 전**

- » 코로나19로 임시 재택근무제 운영 중이었으나 명확한 체계 없음
- » 노사협의 없는 제도 운영으로 소통의 부재, 업무집중도 하락 등의 애로사항 발생
- » 업무가 가능한 IT 환경은 갖추고 있으나 정보 보안 이슈 대응방안 부재



**컨설팅 후**

- » 장기적인 재택근무 운영체계 구축
- » 컨설팅 과정에서 경영진, 인사담당자, 근로자대표가 충분한 의견 개진 통해 기존 재택근무제의 애로사항 해소
- » 원격근무, 보안강화 기능 탑재한 솔루션 도입으로 비상시에도 업무단절 방지



### 고객사의 불안감, 신뢰와 만족감으로 바뀐 재택근무제

“중소기업의 CS는 기업의 생존과 직결된 중대한 영역입니다. 코로나19 발생 후 CS를 맡긴 많은 고객사에서 우려의 목소리를 냈고, 그래서 바짝 긴장했었죠. 재택근무제가 대안이라는 것은 알고 있었지만, CS 업무특성에 맞는 환경과 체계를 구축하는 게 만만치 않았 습니다. 그런데 컨설팅을 통해 보안문제부터 운영체계, 복무관리까지 고민했던 모든 부분 에 진단과 솔루션이 이뤄지니 운영에 자신감이 생겼어요. 무엇보다 상담 퀄리티는 떨어 지지 않으면서 코로나 리스크에 확실히 방어하는 모습을 보면서 고객사들이 크게 만족하 고 있답니다.” - 경영기획 K 대리

### 모든 준비가 돼 있으니 비상 상황이 닥쳐도 든든해요

“기존에는 재택근무를 신청하고 싶어도 내가 신청 자격이 되는 건지, 제출할 양식은 뭔 지, 컴퓨터 프로그램 세팅은 어떻게 해야 하는 건지 알 수 없었어요. 누구한테 물어봐 야 할지도 몰랐고요. 그런데 재택근무 컨설팅 이후에는 신청부터 해제까지 체계적인 운 영 프로세스와 규정들이 마련돼서 제도를 활용하기가 쉬워졌어요. 또 재택근무에 필요한 PC, 소프트웨어 프로그램 등 장비가 완비되어 있으니 갑자기 재택근무에 들어가게 돼도 업무를 진행하는 데 무리가 없습니다.” - 운영팀 C 실장

**쑥쑥!**  
컨설팅 후기



### 컨설팅 후에도 강력한 보안관리 체계를 유지해야 합니다

씨에스웨어링(주)은 전체 근로자의 80%가 상담원입니다. 상담원은 피상담인의 인적사항에 접 근할 수 있기 때문에 개인정보 보안이 정말 중요하죠. 단 한 번의 정보 유출 사고만으로도 기 업과 고객사, 그리고 정보가 유출된 고객까지 연쇄적이고 심각한 피해를 입을 수 있습니다. 컨 설팅을 통해 원격근무 체계를 구축하고, 관련 장비와 재택근무 전 과정을 모니터링하는 보안 담당자까지 갖추게 됐지만, 무엇보다 중요한 건 근로자들의 마음가짐입니다. 장기근속자가 적 은 CS업체는 보안관리에 많은 노력을 기울여야 합니다. 주기적인 보안교육을 통해 보안서약 서 제출이 형식이 아닌 엄수해야 할 약속이라는 것을 인지시키고, 개인의 보안의식을 최상위 단계로 유지해야 합니다.





## 사회복지법인 월드비전



World Vision 

**업종** 부동산업, 도소매, 서비스, 사회복지 등

**주요사업** 국제개발·국제구호사업, 지역개발, 권익 홍보사업, 사회복지 등

**설립연도** 1964년

**대표자** 조명환

**근로자수** 670명

**소재지** 서울시 영등포구 여의나루로 77-1

## 국제 NGO 기관의 선진적인 근무환경, 재택근무제로 갖출 수 있었어요

1950년, 한국전쟁의 피해자를 돕기 위해 설립된 월드비전은 지금까지 전 세계 100여 개국에서 일하며 2억 명이 넘는 어린이의 삶을 변화시켰다. 코로나19 대응을 위해 재택근무제를 도입해 관리 규정이 미흡했고, 근로자들의 의견도 제대로 반영하지 못했다는 아쉬움이 있었다. 이에 재택근무 종합컨설팅에 참여해 전문적인 직무분석과 현황을 진단받을 수 있었다. 컨설팅을 통해 안정적인 체제를 갖춘 재택근무제를 도입했고, 글로벌 NGO로서 언제, 어디서나 협업이 가능한 리모트워크 체계의 기반도 마련하게 되었다.





## 사회복지법인 월드비전의 컨설팅 point

월드비전은 2020년 2월부터 대민 지원 업무가 필수적인 사회복지 서비스 관련 부서를 제외한 전사 근로자를 대상으로 주 2~3회 재택근무를 운영해 왔다. 하지만 근로자의 의사가 반영되지 않은 채 급하게 제도 도입이 이루어진 탓에 재택근무 적용대상이 아닌 일부 근로자 사이에 불평등 인식이 존재했고, 관련 규정이 없어 임시방편식으로 운영돼 왔다. 기관 내 직수가 39개에 이르러 재택근무제를 안정적으로 운영할 체계 마련이 시급했다. 전 직원 670명을 대상으로 인터뷰 및 설문조사를 실시하여 재택근무제에 대한 가감 없는 의견을 듣고, 제도 설계에 적극적으로 반영하는 등 전 직원이 수긍할 수 있는 합리적인 직무분석과 운영지침 마련에 집중했다.



### 재택근무로 사회복지서비스의 새로운 가능성을 보다

“코로나19가 발생하면서 업무를 어떻게 해나가야 할지 난감했어요. 우리가 하는 사회복지 서비스가 대부분 ‘대면’으로 이뤄졌으니까요. 코로나19 이후로는 생활이 어려운 분들에게 기초 생활 물품을 지원해 드리는 것 정도밖에 할 수 없었죠. 마찬가지로 직원들의 업무수행 방법에도 변화가 필요했어요.” - 민지혜 팀장(피플 & 컬처실 피플팀)

사회복지법인 월드비전(이하 월드비전)은 코로나19 확산으로 프로그램 대부분이 축소되거나 잠정 중단되었다. 시간이 지나도 코로나 상황이 나아지지 않았고, 감염병 예방을 위해 직원들은 임시 재택근무에 돌입하게 되었다. 월드비전은 새로운 환경에 맞는 사회복지 서비스를 찾기 시작했다.

요즘 아이들이 핸드폰이나 태블릿PC 등 인터넷 환경에 익숙하고, 유튜브 같은 온라인 영상 매체 활용도 생활화되어 있어 다양한 콘텐츠를 제작해 공유했다. 반응은 예상보다도 좋았다. 아이들의 적성과 진로 찾기를 돕는 ‘꿈꾸는 아이들 활동’ 및 여러 교육 프로그램 과정을 온라인으로 서비스하면서 코로나로 인해 대면 활동에 참여할 수 없었던 아이들도 혜택을 누릴 수 있게 되었다.

‘비대면’이라는 제한적인 상황이 오히려 나눔과 사회복지 서비스의 확장으로 이어지자 코로나19 대응을 위해 많은 기업이 채택하고 있는 재택근무제를 공식적으로 제도화하기로 했다. 근무시간을 합리적으로 사용해 업무효율과 근무만족도가 높아지는 재택근무의 장점들은 이미 체감하고 있었다. 하지만 급하게 도입하느라 미흡했던 부분들이 있었기에 재정비를 위해 컨설팅에 참여했다.



### 13개 지역본부와 다양한 직군, 전 근로자 의견 청취

“월드비전은 본부를 중심으로 전국에 13개의 지역본부를 둔 큰 조직인데요. 지역본부에 따라 업무가 다르고, 해당 지방자치단체의 규정과 지침에 따라야 한다는 제한적인 요소도 있었어요. 본부에서 재택근무제를 도입한다고 해서 일률적으로 적용할 수 있는 구조가 아니었죠. 제도 도입에 분명한 한계가 있다 보니 컨설팅도 세심하게 진행했습니다.”

- 황인섭 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

월드비전은 총 39개의 부서로 이루어져 직군이 다양하고, ‘현장직’과 ‘사무직’으로 크게 이원화되어 있다. 이러한 특성에 따라 재택근무제 도입이 가능한 직무를 판단하는 것이 가장 중요한 문제였다. 모든 근로자가 수용할 수 있는 객관적이고 합리적인 근거가 필요했다.





“사실 컨설팅 참여 이전에 형평성 문제가 수면 위로 떠 오른 적이 있습니다. 재택근무제를 시작할 때의 목적이 코로나로부터 직원을 보호하는 것이다 보니, 재택근무제를 복지혜택으로 인식하는 시선이 있었어요. 업무특성 때문에 어쩔 수 없이 재택근무에서 배제된 부서 직원들이 이의를 제기하거나, 다른 형태의 보상을 요구하기도 했습니다.”

- 민지혜 팀장(피플 & 컬처실 피플팀)

재택근무는 복구나 휴가가 아닌, 근무형태의 변화일 뿐이고 객관적 기준과 체계에 따라 운영되는 공식 제도로 인식될 수 있도록 컨설팅 과정에서 근로자들의 의견과 니즈를 적극적으로 수렴했다. 총 11명의 전담팀(사측 5명, 근로자 대표 4명, IT 분야 2명)이 컨설턴트와 함께 전체 근로자 670명을 대상으로 대면 및 서면 인터뷰를 실시했다.

자신의 직무에 대해 79.2%가 「재택근무가 가능하다」고 응답했고 「잘 모르겠다」는 응답과 「불가능하다」는 응답은 각각 10.1%, 10.7%로 나타났다. 전반적으로 같은 부서 안에서도 수행직무와 세부 업무에 따라 재택근무 가능성에 대한 응답이 다르게 나타나는 양상을 보였다. 재택근무제 도입에 대해서는 93%가 「활용 의사가 있다」라고 답했지만, 확실한 운영기준과 근태관리 시스템 등 인사관리 체계 마련이 선행되어야 한다는 의견이 지배적이었다.

### 직무별 재택근무 권장 일수 정하고 세심한 운영기준 설계

근로자들의 인터뷰와 기존 직무기술서 및 업무분장표 등을 기반으로 재택근무 직무 적합도를 분석한 결과, 주로 본부의 사무직이 적합직무로 선정되었다. 하지만 전면 재택근무는 어렵고 직무별로 부분적인 재택근무 운영이 가능할 것으로 판단되었다. 반면, 지역사업장의 가정방문, 도시락 배달 등 ‘대면’이 필수적인 ‘사회복지 서비스’ 제공 부서들은 현실적으로 재택근무제 도입이 어렵다고 판단해 당분간은 배제하기로 했다.



### 재택근무 활용현황 \_ 21.11월 기준

직무(직종)	인원(명)
사무직	306
<b>합계</b>	<b>306</b>



재택근무 활용률

재택근무 유형은 해당 근로자들이 재택근무일을 조율해 채택했다. 협업이나 대면 업무, 행사 등이 있을 때는 필요시 모두 출근하는 것으로 했고, 업무내용이 재택근무일의 기준이 되도록 했다.

“본부를 중심으로 재택근무제를 운영하면서 노하우를 쌓다 보면 배제된 직무나 지역본부에 대한 단계적인 적용방안도 마련할 수 있습니다. 월드비전은 컨설팅 종료 이후에도 지역본부별로 TF를 구성해서 업무 특성에 맞게 재택근무제를 적용할 방법을 논의하고 있습니다.”

- 황인섭 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

취업규칙과 근로계약서에 재택근무 관련 규정과 근거를 신설하고, 법적 검토도 완료했다. 각종 규정과 복무사항, 보상과 평가 등 재택근무에 수반되는 인사관리제도 운영방안을 설계한 뒤 중요 내용을 요약한 ‘재택근무 운영 가이드라인’을 제작해 배포했다. 재택근무 운영기준과 장소, 근로시간 등의 기본적인 내용부터 복무관리, 커뮤니케이션, 정서관리 등 세심한 내용까지 담았고, 부서별로 필요한 그라운드 룰(Ground Rule)을 추가할 수 있도록 했다.



월드비전은 컨설팅 전에도 재택근무제를 운영 중이었고, 적합직무 선정에서도 크게 달라지는 부분이 없었기 때문에 따로 시범운영 기간을 두지는 않았다. 기존에 운영하던 대로 재택근무가 어려운 사회복지 서비스 직무를 제외한 전 직무(경영지원, 국제 구호 & 개발사업, 국내사업, 마케팅영업 등) 388명이 컨설팅을 통해 도출된 규정을 준수하며 재택근무제를 활용하고 있다.

“재택근무 종합컨설팅 결과를 전사적으로 공유하면서 조직 전반에 걸쳐 재택근무제에 대한 인식 변화가 이뤄진 것 같아요. 운영체계가 갖춰지면서 제도에 대한 신뢰도도 높아졌고요. 2022년 1월부터 4월까지 ‘스마트워크 파일럿’ 기간으로 정해서 시행 중이에요. 컨설팅을 통해 도입한 클라우드 서비스, 근태관리 프로그램, 협업 솔루션 등을 활용해 포스트 코로나 시대에 대비한 완벽한 언택트 근무체계를 갖추나갈 계획입니다.”

- 민지혜 팀장(피플 & 컬처실 피플팀)

### 재택근무 컨설팅 전·후 비교



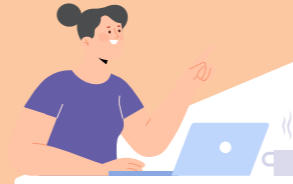
**컨설팅 전**

- » 직군 및 직무의 다양성으로 재택근무 적합직무 선별 어려움, 미도입 부서 불만 표출
- » 취업규칙, 근로계약서에 재택근무 관련 규정, 근거 부재
- » 주 2~3회 재택근무 시행 중이나 별도의 인사관리 방안, 가이드라인 부재



**컨설팅 후**

- » 전사 근로자 설문조사 및 관리자 대상 인터뷰를 기반으로 재택근무 적합직무 발굴에 구성원 의견 적극 반영, 제도 신뢰도 상승
- » 취업규칙, 근로계약서에 재택근무 관련 규정·근거 신설, 노무관련 법 조항 검토
- » 재택근무자 복무 가이드라인 배포



### 슬기로운 재택근무 life



#### 재택근무로 절감한 운영비, 사회복지 서비스 확대로

“2022년에 여러 부서가 증설되면서 신규채용 인원도 많이 늘었습니다. 예전 같으면 추가적인 공간 확보가 필요한 규모의 증원이었지만, 올해는 따로 공간을 늘리지 않았어요. 재택근무제를 시행하면서 자연스럽게 직원들의 근무시간이 순환되니까 사무실 공간에도 여유가 많이 생겼거든요. 특히, 스마트워크 시행 부서는 지정 좌석이 아닌 공유 좌석제로 운영되고 있어서 신규채용 인원이 늘어도 큰 문제가 없습니다. 부서 하나를 만들려면 임대료를 비롯해 가구·집기 구입, 인테리어 등 많은 비용이 들어가는데 재택근무제 덕분에 아낄 수 있게 됐습니다. 이렇게 절감된 비용은 더 많은 아이들에게 양질의 복지서비스를 제공할 수 있을 것으로 기대합니다.” - 피플팀 L 간사

#### 스마트워크로 어디에 있던 긴밀하게 소통하고 협업해요

“여러 사람이 하나의 프로젝트를 진행할 때는 빈틈없는 업무 공유가 필수적이에요. 그래서 재택근무일에도 의사소통을 이어갈 수 있도록 ‘게더타운’과 같은 가상공간을 활용했죠. 그 안에서 여러 업무 사항들을 논의하고, 아이디어를 나누기도 하면서 동료들과 유대감을 가질 수 있었어요. 직접 대화가 아닌 채팅으로 소통하니까 자연스럽게 히스토리가 남아서 업무자산이 생기죠. 나중에 필요할 때 꺼내 볼 수도 있고요. 비록 몸은 멀리 떨어져 있지만, 재택근무 덕분에 촘촘한 협업을 할 수 있어요.” - 대외협력팀 B 대리

쑥쑥!  
컨설팅 후기



#### 글로벌 NGO 기관으로서의 리모트워크 기반 마련

월드비전은 미국, 캐나다 등 세계 각국에 사무소를 가지고 있는 국제 NGO 기관입니다. 지구 반대편 국가의 근로자들과도 협업해야 하고 언제, 어디서든 원활하게 일할 수 있는 지속적인 리모트워크 체계를 갖춰야 하죠. 이전에도 이런 노력을 해왔지만, 재택근무제 시행과 함께 확실한 리모트워크 체계 기반을 마련할 수 있었습니다. 시차가 많이 나는 국가의 근로자들과 협업할 때는 재택근무와 함께 근무시간도 조절해 근로자가 최상의 컨디션으로 업무에 집중할 수 있도록 운영하고 있죠. 재택근무제 도입이 포스트 코로나 시대를 위한 대비는 물론, 국제 NGO 기관으로서 공간적, 물리적 제약을 뛰어넘는 혁신의 시초가 될 것으로 기대합니다.





**[주]조아라**



## 자유로운 조직문화에 더해 재택근무 활용 100% 달성



**업종** 서비스업

**주요사업** 웹소설 및 웹툰

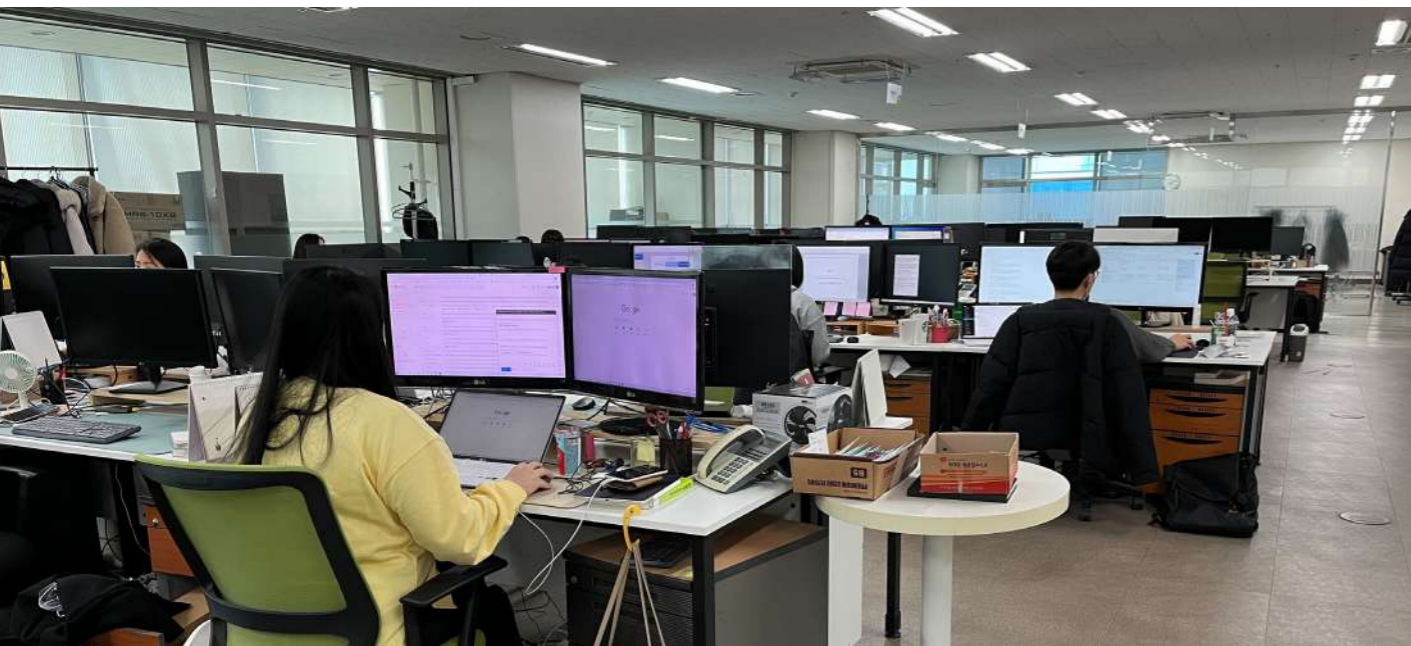
**설립연도** 2014년

**대표자** 이수희

**근로자수** 64명

**소재지** 서울시 금천구 가산디지털1로 131

(주)조아라는 2000년 시리얼리스트라는 이름으로 출발해 지난 20여 년간 77만 편에 이르는 작품을 탄생시킨 국내 웹소설 전문 플랫폼 기업이다. 다양한 결의 장르소설을 다루는 IT 기업으로서 혁신적인 조직문화 아래 코로나19 초기부터 전 직원이 재택근무를 했다. 우려의 목소리도 있었지만, 업무성과는 큰 차이가 없었다. 문제는 업무체계였다. 자율성을 강조하다 보니 업무과정과 협업에 다소 불협화음이 일어났다. 이를 바로잡기 위해 전 직원 100% 재택근무를 목표로 컨설팅을 통해 제도를 정비했다.





## (주)조아라의 컨설팅 point

(주)조아라의 경영진은 IT 기업답게 코로나19 이전부터 전 직원에게 지급할 노트북을 구매하는 등 업무효율과 성과를 높이는 근무환경 조성에 관심이 많았다. 덕분에 코로나 19 확산 후 곧바로 재택근무에 돌입할 수 있었고, 전 직원 주 1회 수시형 재택근무로 업무 결과물의 품질을 유지하면서 워라벨 수준을 한층 높일 수 있었다. 하지만 직원들은 재택근무를 하나의 복지제도로 인식하고 있었고, 때때로 업무체계와 협업이 흔들리는 상황이 발생했다. 이러한 부작용을 막기 위해 재택근무 운영의 목적과 기준을 명확히 수립하고 운영의 묘를 살릴 방안을 찾았다. 그 결과, 전 직원 재택근무 100%를 유지하며 업무효율을 높일 수 있었다.



### 재택근무 연착륙을 위해 필요한 것들

(주)조아라는 2000년 이래 웹소설의 대중화를 선도해 온 웹소설 전문 플랫폼 기업이다. 사용자들이 클릭하는 페이지 뷰가 매월 2억 7천만 뷰에 달하며, 77만여 편의 웹소설이 (주)조아라를 통해 세상에 공개됐다. 장르소설의 자유로움과 IT 기업의 혁신성을 모두 품은 (주)조아라는 여느 회사보다 자유롭고 주체적인 조직문화를 자랑한다.

“우리 회사의 자유로운 조직문화는 근무제도에도 영향을 주고 있어요. 예를 들어 경영진은 코로나19 이전부터 전사 재택근무제 시행을 목표로 모든 직원에게 지급할 노트북을 구매했는데요. 덕분에 코로나19 초기인 2020년 2월부터 큰 어려움 없이 재택근무를 할 수 있었습니다.” - 이윤주 과장(경영지원실)

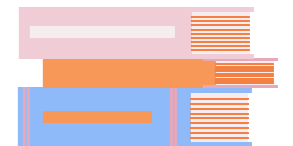
정식 재택근무 규정도, 재택근무 경험도 전무했지만, 전 직원은 업무상황에 따라 주 1~3회 시행되는 수시형 재택근무제에 빠르게 적응해 나갔다. 업무 결과물의 수준이 기존과 같았기에, 재택근무는 한동안 문제없이 이어졌다. 직원 연령대가 비교적 낮은 점과 IT 기업이라는 측면도 재택근무의 연착륙에 한몫했다.

하지만 기본 틀이 잡히지 않은 상황에서 시행하다 보니 크고 작은 문제도 뒤따랐다. 개개인의 업무성과는 이전과 변함이 없었지만, 재택근무자의 출근일이 제각각이어서 근태관리는 물론 협업과 소통이 제대로 이뤄지지 않는 경우가 발생했다. 무엇보다 재택근무를 하나의 근무형태가 아니라 일종의 복지처럼 여기는 분위기도 형성됐다.

“재택근무는 우리 회사 조직문화와 꼭 맞는 근무제도였기 때문에 포기할 수 없었어요. 유능한 개발자와 직원을 채용하기가 점점 어려워지고 있다는 점도 재택근무제를 적극적으로 운영해야 하는 이유였어요. 재택근무처럼 혁신적인 근무제도를 도입하면 인재 채용에 큰 도움이 될 테니까요. 고심 끝에 컨설팅을 받아 제도를 정비하고 업무효율을 높일 수 있는 방법을 찾기로 했죠.” - 이윤주 과장(경영지원실)

### 업무특성에 맞춘 다양한 재택근무 유형 마련

‘전 직원 재택근무제’라는 비전 아래 ‘재택근무의 효율을 높이는 운영기준 수립’이라는 명확한 목표가 있었던 만큼 재택근무 적합성 평가에서 전 직무가 적합 판정을 받았다. 재택근무제 시행에 별다른 부적합 사유가 발견되지 않았기에 종합컨설팅은 세부 규정과 규칙을 세우는 데 집중할 수 있었다.



“먼저 기업 상황에 맞는 재택근무 유형을 정립했습니다. 일과 생활의 조화를 추구하는 ‘일·생활 균형형’, 감염병 예방을 위해 모든 부서가 일정 비율 이상의 재택근무를 의무적으로 하는 ‘전염병 예방형’, 그리고 아예 채용 때부터 재택근무로 업무를 수행하는 직원을 뽑는 ‘재택근무 채용형’까지 유형을 세분화했죠.” - 김희영 컨설턴트(한국생산성본부)

재택근무 활용현황 \_ '22.1월 기준

직무(직종)	인원(명)
사무직	64
합계	64



재택근무 활용률



직원들이 재택근무를 복지 혜택의 일환이 아닌 하나의 근무제도로 확실히 인식할 수 있도록 제도 개선도 이어졌다. 재택근무 신청 및 승인에 관한 규정을 신설함으로써 자연스럽게 재택근무를 근무형태 중 하나로 받아들이도록 한 것이다. 더불어 창작물에 대한 보안과 저작권을 철저히 지키기 위해 재택근무 공간을 자택으로 한정지었다.

긴급 상황 발생 시 재택근무자들의 대응 속도가 떨어지는 문제도 해결해야 했다. 재택근무 수요조사 응답자 중 48.7%가 대응 속도 문제를 재택근무의 커다란 단점으로 꼽을 정도였기에 보완이 절실했다. (주)조아라는 재택근무자의 책임감과 대응력을 높이기 위해 재택근무 시 상시로 통신 가능 상태를 유지해야 한다는 조항을 신설했다.

“출퇴근만 하지 않을 뿐, 재택근무는 엄연한 근무제도잖아요. 자신이 맡은 소임과 책임을 다 하도록 유도하는 재택근무제여야 했는데, 자율을 강조하는 조직문화가 있다 보니 재택근무에 대한 인식이 다소 부족했던 것 같아요. 다행히 컨설팅받고 재택근무 운영기준을 명확하게 세우게 되면서 업무효율과 재택근무의 지속가능성을 모두 끌어올릴 수 있는 밑바탕을 마련할 수 있었죠.” - 이윤주 과장(경영지원실)



재택근무 컨설팅을 통해 도출한 운영방안

- ✔ ‘일·생활 균형형’, ‘전염병 예방형’, ‘재택근무 채용형’ 등 근로자의 상황에 맞게 재택근무 유형 세분화
- ✔ 창작물과 저작권 보호를 위해 재택근무자의 근무장소를 자택으로 한정
- ✔ 의사소통력, 이슈 대응력이 떨어지는 재택근무자에 대한 제재 조치 마련
- ✔ 특별한 사정없이 예정된 대면 회의 미참석 시 재택근무 해지 규정 신설



재택근무제로 MZ세대 개발자의 마음을 사로잡다

(주)조아라는 대거 보완된 재택근무 운영기준을 바탕으로 2주간 전 직원을 대상으로 재택근무 시범운영을 했다. 동료와의 연대감 부족, 업무집중도 저하, 협업의 어려움 등이 문제점으로 지적되기도 했지만, 전반적으로 재택근무의 만족도, 생산성, 애사심, 삶의 질 등 모든 측면에서 긍정적인 반응이 나왔다.

재택근무 시범운영 결과를 바탕으로 목소리와 얼굴 표정으로 비대면 소통하는 시간을 늘리기로 했으며, 업무집중도를 높이는 장비 및 환경 구축도 지속해서 업그레이드하기로 했다. 협업에 문제가 없도록 대면 업무나 회의가 필요할 경우 선택적으로 출근하는 원칙도 마련했다. 이러한 노력의 연장선상에서 팀별 정기 출근일 지정 및 시행도 고려 대상에 포함했다.



“㈜조아라는 경영진의 마인드가 유연하고, 자유로운 조직문화가 확립돼 있어서 재택근무를 지속할 수 있는 좋은 환경을 갖추고 있습니다. 여기에 재택근무 장비 확충과 보안 강화 솔루션이 갖춰진다면, 코로나19 종식 후에도 전 직원 재택근무제를 성공적으로 이어 나갈 것으로 확신합니다.” - 김희영 컨설턴트(한국생산성본부)

요즘 IT 업계는 개발자 인력난에 빠져 있다. 코로나19로 인한 비대면 기술과 문화의 확산으로 소프트웨어 개발을 담당하는 프로그래머의 수요가 크게 증가한 반면, 매년 취업에 나서는 프로그래머의 수는 한정적이다. 그마저도 대기업을 중심으로 채용이 진행되다 보니 중소 IT 기업의 구인난은 더욱 심할 수밖에 없다. 재택근무는 이러한 상황을 타개하는 데 도움이 될 수 있다.

“우리 회사도 개발자나 기획자를 구하지 못해서 일부 업무를 외주로 전환할 정도로 구인난을 겪었어요. 그런 점에서 IT 업종의 MZ세대 구직자들이 선호하는 재택근무제는 구인난을 해결할 수 있는 좋은 대안이 될 수 있죠. 컨설팅으로 탄탄한 운영기반이 탄탄하게 마련된 만큼, 더 많은 개발자와 기획자를 확보할 수 있을 것으로 기대하고 있어요.”

- 이윤주 과장(경영지원실)

### 재택근무 컨설팅 전·후 비교



#### 컨설팅 전

- » 재택근무 시행에 따른 제도 및 운영방안 미비
- » 재택근무 시 직원 간 협업 및 이슈 대응력 저하
- » 개발자와 기획자 채용이 어려워 일부 업무를 외주로 전환



#### 컨설팅 후

- » 재택근무의 지속성을 위해 기업 상황에 걸맞은 운영기준 및 제도 수립
- » 과도한 자율성을 일부 줄이고 책임감과 업무대응력을 높이는 근무 규칙 신설
- » MZ세대가 선호하는 재택근무제 지속 운영으로 인재 유치 기반 마련

슬기로운 재택근무 life

### 제도가 정비되니 재택근무 만족도도 높아졌어요

“우리 회사는 자유로운 조직문화가 장점이지만, 재택근무제를 운영하면서 업무체계가 흔들리기도 했어요. 직원의 자율성에 책임감을 더할 수 있는 제도 마련이 시급했는데, 관련 법의 전문가가 아니다 보니 어려운 점이 있었어요. 노무전문가가 컨설턴트로 오셔서 세심하게 도와주신 덕분에 예전 못지않은 업무만족도와 성과를 거둘 수 있었습니다.”

- 경영지원실 K 실장

### 몸과 마음이 편해지니 일이 손에 잘 잡혀요

“재택근무하기 전에는 매일 눈을 뜨자마자 출근길을 걱정했어요. 퇴근시간이 다가오면 좋으면서도 퇴근길이 깜깜했죠. 그런데 재택근무하면서 이런 부담이 확 줄었어요. 5일 중 하루 이틀 정도만 재택근무하는데도 피로도가 많이 줄었고 업무 집중력도 많이 높아졌어요. 업무와 관련된 참신한 아이디어도 많이 떠올라서 만족스럽습니다.”

- 브랜드경험팀 K 팀장

쏙쏙!  
컨설팅 후기



### 재택근무는 보이지 않는 장점이 많습니다

직원이 늘어나면 사무실이 넓어져야 하고, 이사 및 임대 비용이 증가합니다. ㈜조아라는 재택근무 도입으로 업무만족도 향상이나 우수 인재 확보를 기대하고 있지만, 무엇보다 재택근무가 공간 부족 문제를 해결하고 사무실 운영비용을 절감할 수 있는 대안이 될 수 있다는 점에서 무척 만족스러워했습니다. 사측은 재택근무와 함께 자율좌석제를 도입해 근무환경과 경영상황을 개선하려고 노력하고 있는데요. 경영진과 근로자 모두 유연한 근무환경에 관심이 많은 만큼 재택근무제가 타사의 모범이 되는 유용한 제도로 자리매김할 수 있을 것으로 기대합니다.



## [주]비디오빌리지

업종	광고대행업
주요사업	온라인 동영상 제작, 광고대행 서비스 등
설립연도	2017년
대표자	염진호
근로자 수	42명
소재지	서울시 종로구 삼봉로 94

### 기업특징

- 광고대행, 디지털 콘텐츠 제작, 엔터테인먼트 등 다양한 분야에서 디지털 콘텐츠 생태계를 만들어가는 스타트업입니다.
- 직원의 90% 이상이 20대~30대로 재택근무에 대한 기대 수준이 높아 재택근무가 채용 유인 및 이직 결정에 중요한 요소가 될 것으로 보고 컨설팅에 참여했습니다.



### 컨설팅 주요 내용

- 재택근무제를 간헐적으로 시행했으나 안정적인 운영기반이 없어 운영형태, 기준, 업무 환경 구축을 위한 IT 지원 등 세부사항을 논의하여 설계했습니다.
- IT 업종 특성을 감안하여 재택근무제 외에 시차출근제, 선택근무제와 같은 유연근무제를 장기적으로 검토해보도록 제안했습니다.
- 비대면 근무로 인해 팀워크가 약해질 수 있어 직원교육과 건강한 직장문화 근무환경 만들기에 초점을 맞춰 커뮤니케이션을 활성화할 수 있는 프로그램을 제시했습니다.

### 재택근무 컨설팅 전·후 비교



#### 컨설팅 전

- 코로나 감염 케이스 발생 시 간헐적·즉흥적으로 재택근무제를 시행했으나 안정적 운영 기반 없어 혼란 발생
- 재택근무 본격 도입에 대한 근로자들의 니즈는 높으나, 경영진은 업무효율 및 성과 하락 등의 우려로 노사 간 인식 격차가 장애요인이 되고 있음
- 재택근무 시 근태, 연장근무, 복무관리, 식대·통신비 등 비용부담, 보안 리스크 등 다양한 법적 쟁점 발생

#### 컨설팅 후

- 재택근무 적합직무로 도출된 직군은 단계적·점진적 재택근무 시행의 근거 마련
- 재택근무 도입이 어려운 직무는 형평성 차원에서 시차출근제 등 유연근무제 도입 검토
- 업무효율 제고, 관리비용 절감 등 재택근무 장점을 통해 경영진의 부정적 인식 개선 및 노사 간 인식 격차 완화
- 법적 쟁점이 되는 리스크 해소 및 재택근무 트렌드를 반영하여 우수인재 유인

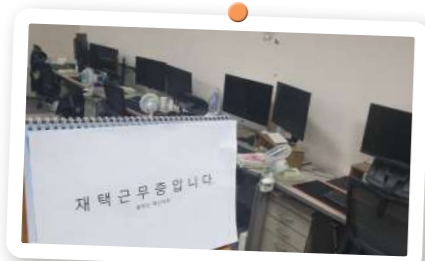


## [주]워드공감

업종	도·소매업
주요사업	반려동물용품
설립연도	2015년
대표자	손유종
근로자 수	21명
소재지	경기도 고양시 일산동구 백마로 223, 2층

## 기업특징

- SNS, 바이럴, 인플루언서 마케팅, 디지털 콘텐츠 등을 통해 반려동물 브랜드 사업을 영위하고 있으며, 반려동물 소셜 플랫폼 사업 '반함'을 런칭하며 꾸준히 성장하고 있는 기업입니다.
- 직원의 90% 이상이 20~30대로 수평적인 조직문화와 함께 유동적으로 출퇴근시간을 조절하는 유연근무제를 상시 시행하고 있습니다.



## 컨설팅 주요 내용

- 2020년 10월부터 상시 재택근무제를 운영했으나, 별도 규정 없이 Google의 스프레드시트를 활용하여 재택근무자의 업무, 근태 등을 관리해왔습니다.
- 메신저를 통한 의사소통은 활발하나, 프로젝트별 자료 및 일정 관리가 어렵고 업무 브리핑 서류들이 늘어나는 등의 애로사항이 있어 이를 해결할 솔루션을 제안했습니다.
- 재택근무 운영지침에 관련 규정을 신설하여 20~30대가 선호하는 조직문화 형성을 유도하고, 향후 조직문화 개선 프로그램 등을 설계할 근거를 마련했습니다.

## 재택근무 컨설팅 전·후 비교



### 컨설팅 전

- 재택근무제를 시행했으나 구체적인 운영 규정 및 IT 인프라 부재
- 재택근무 적합직무에 대한 정보가 없는 상태에서 운영하여 혼란 가중
- 재택근무자의 근태 및 성과관리, 협업 등을 위한 운영방안이 없어 관리상 어려움 발생

### 컨설팅 후

- 원활한 운영을 위해 기업 여건에 적합한 규정을 세부적으로 마련·적용
- 업무효율을 위해 재택근무에 적합한 IT 인프라 구축 및 소통 프로그램 도입
- 재택근무에 대한 긍정적 인식이 자리잡혀 향후 전 직원이 활용하도록 장려할 예정

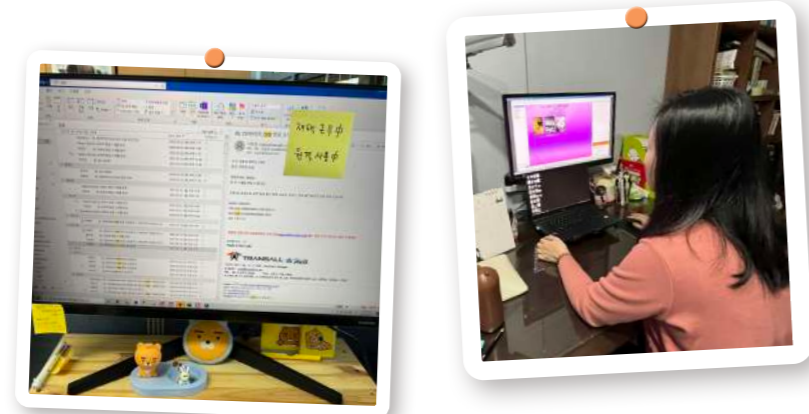


## [주]림버라인

업종	해상항공운송 대행서비스업
주요사업	항공·선박 화물운송 서비스
설립연도	2002년
대표자	박용일
근로자 수	36명
소재지	서울 중구 충무로4가 306 남산센트럴자이 314호

## 기업특징

- 해상화물과 항공화물 운송을 중개하는 업체로 4천여 개 포워딩(forwarding) 업체 중 상위 3%에 속하는 기업입니다.
- '가족친화인증기업', '청년친화강소기업'으로서 40대 이하 연령대가 85%를 차지하고 여성인력도 72%에 달하여 유연한 근무환경에 대한 기대치가 높습니다.



## 컨설팅 주요 내용

- 코로나19로 재택근무제를 운영한 경험은 있으나, IT 설비 등이 전혀 준비되지 않은 상태로 실시하여 경영진과 관리자급 이상은 부정적 인식을 가진 상태였습니다.
- 재택근무제 신청기준 및 방법, 적합직무 기준, 운영방법 등 재택근무 제도화에 필요한 원칙들을 결정·반영하여 「재택근무 관리지침」을 수립했습니다.
- 기존에는 재택근무로 인해 동료 직원에게 부담이 갈 수 있고 충분한 장비가 지원되지 않아 신청을 꺼리는 분위기였으나, 정부 지원사업과 연계하여 재택근무 IT 솔루션을 도입하면서 제도를 적극적으로 활용하는 분위기가 형성되었습니다.

## 재택근무 컨설팅 전·후 비교



### 컨설팅 전

- 코로나19 상황에 따른 임시적 재택근무제 실시로 생산성 저하, 원칙 없는 운영에 대한 직원들의 불만 발생
- 경영진은 재택근무를 유급휴가로 인식하는 등 부정적 인식 팽배
- 노트북, 출력기기 등 재택근무에 필요한 장비 지원이 없어 제도 활용에 제약 발생

### 컨설팅 후

- 안정적인 재택근무 시행을 위해 노사합의 내용을 바탕으로 재택근무 규정 수립
- 재택근무에 대한 잘못된 선입견을 해소하고 체계적인 운영 규정 도입
- 전 직원이 재택근무를 원활하게 활용할 수 있도록 장비지원이 가능한 조항 신설
- 근태·성과관리가 가능한 IT 솔루션 활용으로 노사가 만족하는 재택근무 시행 가능





## [주]파라다이스세가사미

업종	서비스업(예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업)
주요사업	관광사업개발업, 호텔 및 부대사업
설립연도	2012년
대표자	최종환
근로자 수	1,137명
소재지	인천시 중구 영종해안남로 321번길 186

### 기업특징

- 호텔, 컨벤션, 쇼핑, 전시, 실내테마파크, (외국인 전용) 카지노 등 국내 최초 복합 리조트를 운영하는 기업이며, 여성 근로자 비율이 약 41%로 육아휴직, 육아기 근로 시간 단축 등 모성보호 친화적인 근무환경 조성에 힘쓰고 있습니다. 특히 사원 ~ 대리급 직원이 전체의 72%를 차지하고 있습니다.
- 코로나19로 일부 직무에 한해 재택근무를 했으나 '20년 8월부터는 매니지먼트 직군에 해당하는 100여 명의 직원이 재택근무하고 있습니다.



### 컨설팅 주요 내용

- 업종 특성 및 니즈를 반영하여 재택근무의 다양한 유형 중 '상시형'과 '수시형'이 혼합된 '병행형'으로 운영기준을 마련했습니다.
- 단기적으로는 전염병 예방 등 긴급상황 대응이 목적이지만, 장기적으로는 스마트워크 도입이 목표이므로 이를 고려하여 운영방안을 설계했습니다.
- 근로자, 관리자가 재택근무로 인해 정서적 소통이 감소하는 것을 우려하고 있어 주 1회 정기 오프라인 회의를 하는 등 유대감을 높일 수 있는 방안을 제시했습니다.

### 재택근무 컨설팅 전·후 비교



#### 컨설팅 전

- 구매, 상품기획, 영업회계 등 일부 직무만 재택근무 실시
- 별도의 신청 및 진행 절차 등 없이 부서장 권한으로 재택근무제 운영
- 재택근무 근거규정 불명확, 운영원칙 및 기준의 명문화 근거 부재

#### 컨설팅 후

- 일부 직군이 아닌 사무직 전체를 대상으로 재택근무제 실시
- 재택근무 '신청-운영-종료'의 프로세스를 일반화하여 수립
- 운영기준 원칙 등을 명문화하여 재택근무 근거 마련 및 제도화를 위한 인프라 구축
- 재택근무제 도입으로 임신·출산·육아 등으로 인한 경력단절 감소 예상

# IV 공공기관

- 국제방송교류재단
- 서울산업진흥원
- 인천관광공사
- 한국우편사업진흥원







## 국제방송교류재단

**arirang**

업종	방송업
주요사업	방송 프로그램, 광고
설립연도	1996년
대표자	주동원
근로자수	236명
소재지	서울시 서초구 남부순환로 2351



## 모두가 공감하는 재택근무제 시행, 종합컨설팅 덕분에 가능했습니다

국제방송교류재단은 1996년 출범 직후부터 지금까지 아리랑(Arirang) 채널을 통해 우리나라의 소식과 문화를 전 세계에 알리고 있다. TV 방송이 24시간 송출돼야 하고 공공기관으로서 모범을 보여야 하기에 코로나19가 확산되기 시작한 2020년 2월부터 재택근무체제로 들어갔다. 하지만 재택근무 활용률은 낮았고, 직무 특성상 재택근무를 시행하기 힘들다는 의견과 재택근무의 명확한 기준을 요구하는 목소리가 높았다. 이에, 재택근무 컨설팅에 참여해 전 직원이 적극적으로 활용할 수 있는 재택근무의 기초를 세웠다.





## 국제방송교류재단의 컨설팅 point

국제방송교류재단의 컨설팅은 우선 면밀한 재택근무 적합성 평가를 통해 재택근무가 가능한 부서를 판정하고 나머지 부서는 승인권자의 재량에 따라 재택근무를 시행하는 것으로 가닥을 잡았다. 업무 특성상 재택근무와 사무실 근무가 필수적으로 병행되어야 하기에 상시형 대신 주 1~2회 근무하는 수시형 재택근무를 도입, 상황에 맞게 유동적으로 재택근무를 활용할 수 있도록 했다. 사외에서 사내 자료에 접근하기 어려운 상황을 고려해, 재택근무를 효율적으로 운영할 수 있도록 데스크톱 가상화(VDI) 솔루션 도입을 제안했다.



## 제도 정비 시점에 만난 컨설팅으로 변화가 시작되다

“우리 재단은 유연한 근무환경이 될 수 있도록 꾸준히 노력해 왔습니다. 한 시간 단위로 오전 7시~10시 사이에 출근해 일할 수 있는 시차출퇴근제를 운영하고 있고 탄력적 근로시간 제도 업무상황과 승인권자 재량에 따라 유동적으로 활용하고 있죠.”

- 한원호 차장(경영지원센터)

국제방송교류재단은 아리랑 월드, 아리랑 UN, 아리랑 코리아 등 3개 채널을 필두로 세계 105개국, 1억 3,800만 가구에 한국문화를 알리고 있는 방송 공공기관이다. 업종 특성상 역동적이고 자유로운 근무 분위기가 조성돼 있지만, 24시간 내내 방송을 이어 나가야 하고 전문적인 방송 기술을 다루기에 필수 인력이 사무실에 상주해야 한다.

코로나19가 발생하자 방송이 중단되는 불상사를 사전에 차단하는 한편 공공기관으로서의 의무를 다하기 위해 2020년 2월 전 직원을 대상으로 재택근무를 시행했다. 하지만 명확한 운영 규정도 없었고, 업무효율이나 성과 측면을 따지지 않은 채 운영을 시작하다 보니 혼선이 있었다. 특히나 협업이 문제였다. 재택근무 가능·불가능 직무를 구분해야 한다는 목소리가 나오기 시작했다.

재택근무의 근태관리도 문제였다. 사내 그룹웨어 전자결재 시스템과 업무일지를 통해 근태관리를 하고 있었지만, 장기적인 모니터링이 어려웠고 문서 중앙화를 위한 클라우드와 외부 접속을 위한 시스템 부재로 업무효율이 떨어졌다.

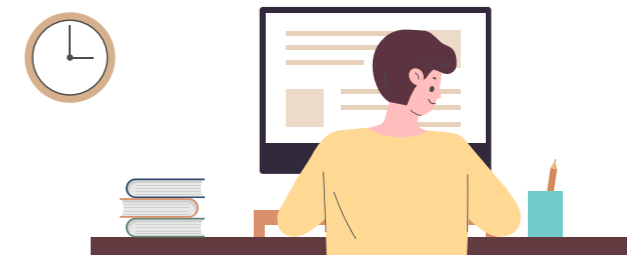
“전반적으로 제도를 정비해야 했는데 마침 재택근무 컨설팅을 알게 됐죠. 운영기준 마련은 물론 제도 개선과 보완, 재택근무 환경을 만드는 데 꼭 필요한 IT 솔루션까지 제공받을 수 있어서 망설임 없이 참여했습니다.” - 한원호 차장(경영지원센터)

재택근무 활용현황 \_ '22.1월 기준

직무(직종)	인원(명)
방송본부	32
경영본부	17
합계	49



재택근무 활용률





## 재택근무 컨설팅 시작은 적합근무 판정부터

본격적인 컨설팅에 앞서 전 직원을 대상으로 재택근무 인식도 조사를 진행했다. 응답자의 88.6%가 ‘주 1회 이상 재택근무 활용 의사가 있다’고 밝힌 가운데 운영기준 확립, 제출서류 등 업무처리 절차 간소화, 직무 간 형평성 문제, 근태관리 시스템 도입, 온라인 원격업무 시스템 마련, 자유로운 활용 분위기 조성 등이 선행돼야 한다는 의견이 많았다.

모든 직무를 대상으로 재택근무 적합성 평가도 이어졌다. 직원 대다수가 사무직군이고 고객 대면 강도나 IT 인프라 의존도가 낮으며 개인 단위 업무가 대부분이라는 점, 대면 업무에 대한 요구는 화상회의로 대체할 수 있다는 점 등을 고려해 시사보도센터, 기획예산팀, 미디어협력센터 등 대부분 직무에서 재택근무가 가능하다는 결론이 내려졌다.

재택근무 적합직무를 선정한 후 재택근무 컨설팅 전담팀은 곧바로 운영방안 설계에 돌입했다. 수시형 재택근무제를 정식 채택함과 동시에 재택근무자의 근태관리, 근로 시간 및 휴게시간, 시간 외 근로, 보상, 복리후생 관련 규정을 수립하고 정보 보안 대책의 일환으로 보안서약서를 작성하도록 컨설팅했다.



## 남은 숙제는 자유로운 재택근무 활용과 IT 인프라 구축

국제방송교류재단은 종합컨설팅과 함께 설계한 재택근무 운영방안을 바탕으로 2주에 걸쳐 시범운영을 했다. 부서별 상황에 따라 재택근무 인원 비율을 조정할 수 있도록 재량권을 부여한 끝에 참가 직원 230명이 선정됐다.

“적합성 평가를 토대로 직무를 선정하고 재택근무 시범운영을 했는데 직원들의 만족도가 높았습니다. 출퇴근 시간이 단축돼 피로도가 크게 줄었다는 의견과 육아에 신경 쓸 수 있어 심리적 안정감이 높아졌다는 의견이 있었는데요. 감염병 부담이 줄어 업무집중도가 높아졌다는 직원도 많았습니다.” - 서한형 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

물론 장점만 도출된 것은 아니었다. 업무에 필요한 데이터 접근성이 떨어져 불편했다는 의견이 있었다. 근태 및 성과관리가 제대로 이뤄질 것인지에 대해 우려하는 시선도 존재했다. 상급자의 눈치를 보지 않고 자유롭게 재택근무하는 분위기가 조성돼야 한다는 점도 풀어야 할 숙제였다.

“근태나 성과관리, 업무 데이터 축적을 위해 회사 밖에서 활용할 수 있는 클라우드 기반의 VDI(virtual desktop infrastructure) 솔루션과 근태관리시스템을 제안했는데요. 예산 문제로 당장 도입하진 않았지만, 시스템이 정비돼야 한다는 점에는 모두 공감했습니다. 컨설팅하면서 제안한 IT 솔루션 자료는 향후 재택근무 시스템 구축에 이정표 역할을 할 것입니다.” - 최원일 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)



## 재택근무 컨설팅 전·후 비교



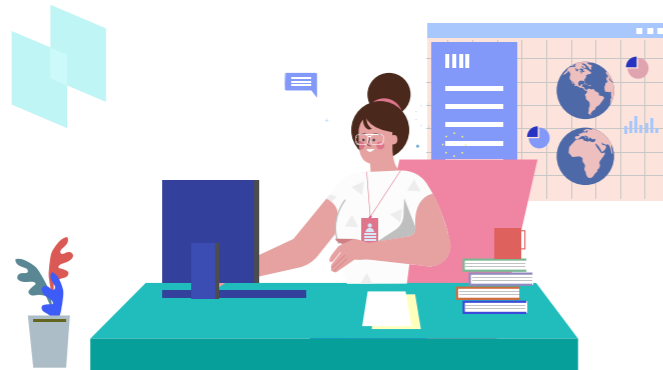
### 컨설팅 전

- » 객관적 조사 미비로 재택근무 활용  
형평성에 대한 불만 제기
- » 전 직원이 공감하는 재택근무 운영방안  
부재
- » 사내 업무 데이터 접근성 취약 및  
근태관리시스템 미비



### 컨설팅 후

- » 재택근무 적합성 평가로 직무별  
시행근거 마련
- » 재택근무 지속성 위해 운영기준 및  
제도 수립
- » VDI 도입 및 근태관리시스템 구축의  
기반이 되는 IT 강화 솔루션 제안



## 슬기로운 재택근무 life



### 명료한 기준이 재택근무제 정착의 원동력이죠

“컨설팅받기 전에는 재택근무 활용 규정이 없어서 상황별로 제도 시행의 일관성을 유지하기가 힘들었는데요. 컨설팅 후 전 직원이 이해하고 받아들일 수 있는 재택근무 운영방안과 확대 전략이 마련돼서 만족도가 높아졌습니다. 앞으로도 직원들이 편리하게 근무할 수 있는 환경을 만들 수 있도록 재택근무제를 계속 업그레이드할 계획입니다.”

- 경영지원센터 H 대리

### 재택근무의 물음표가 느낌표로 바뀌었습니다

“사실 처음 재택근무가 시행될 때만 해도 ‘과연 업무를 잘 해낼 수 있을까?’하는 의구심이 들었는데요. 지난 2년 동안 재택근무를 몸소 경험하면서 물음표가 느낌표로 바뀌었습니다. 집과 회사를 오가는 시간과 노력이 줄었다는 것만으로도 업무에 몰입할 수 있는 여력이 높아지더군요. 더 많은 직원이 재택근무할 수 있는 여건이 마련되었으면 합니다.”

- 제작센터 L 과장

쑥쑥!  
컨설팅 후기



### 제도 운영의 성패는 공감대 형성과 안정적인 IT 인프라 구축

재택근무는 일반적인 근무형태와는 전혀 다른 새로운 근무제도죠. 국제방송교류재단은 공공기관으로서 선도적으로 재택근무제를 시행했지만, 새로운 제도와 마주한 구성원들의 공감대를 얻기까지는 시간이 걸렸습니다. 그래도 컨설팅이 진행되면서 재택근무에 대한 인식이 바뀌었고, 제도 정착에 필요한 여러 항목을 보완할 수 있었죠. 재택근무의 효과를 극대화하려면 업무에 편리함을 더하는 IT 인프라 구축이 무엇보다 중요한데요. 컨설팅 결과물을 바탕으로 이 부분에 대한 보완이 착실히 진행된다면 국제방송교류재단의 재택근무 활용률은 수직상승할 것으로 기대합니다.





## 서울산업진흥원



sba

업종 서비스

주요사업 서울시 산업진흥 및 중소기업 육성

설립연도 1998년

대표자 김현우

근로자수 480명

소재지 서울시 마포구 월드컵북로 400

## 기초부터 탄탄하게 다진 재택근무제로 보직자·비보직자 간 인식 격차 줄였어요

1998년 설립된 서울산업진흥원은 중소기업의 성장지원을 위한 정책 실행기관이다. 기업의 매출 증대와 기술 경쟁력 강화를 지원하고, 지속가능한 일자리 창출에도 힘쓰고 있다. 코로나19에 대응하는 정부 방침에 따라 사회적 거리두기 단계별로 적정 인원을 정해 임시 재택근무제를 시행했다. 시간 활용과 업무 효율 면에서 근로자들의 재택근무제 선호도는 매우 높게 나타났으나 관리의 책임이 있는 보직자들의 만족도는 상대적으로 낮게 나타났다. 기존의 운영 현황을 정확히 진단하고, 개선이 필요한 부분을 보완하기 위해 재택근무 종합컨설팅에 참여했다.





## 서울산업진흥원의 컨설팅 point

서울산업진흥원은 별도의 운영 규정 없이 재택근무제를 1년여간 시행했다. 표면적으로는 별다른 어려움이 없었지만, 내부적으로는 제도에 대한 인식 차이가 컸다. 특히 보직자와 비보직자 간에 재택근무를 바라보는 시선이 상당히 달랐다. 보직자들은 재택근무에 대한 업무효율과 생산성에 의구심을 가지고 있었고, 재택근무자 관리에도 부담을 느꼈다. 비보직자들 또한 재택근무제에 대한 명확한 기준과 규정이 필요하다는 입장이었다. 이에 심층 인터뷰를 통해 보직자와 비보직자의 애로사항을 파악하고 통합진단을 거쳐 컨설팅 방향을 수립했다. 현행 규정을 검토한 후 미흡한 세부 지침을 신설하고, 임직원 주체별 역할관리 기준을 제시하며 재택근무제에 대한 인식개선에 나섰다.



### 임시 제도를 넘어 재택근무제의 고도화 위해 참여한 컨설팅

“처음 재택근무하던 날, 출근을 알려야 할 것 같긴 한데 어떻게 해야 할지 몰라서 고민하다가 제 책상과 컴퓨터를 사진으로 찍어서 팀 대화방에 공유했어요. 그랬더니 다른 팀원들도 모두 사진을 찍어 올리기 시작했고, 재택근무일의 출근 체크 절차처럼 활용됐죠. 처음엔 어색했지만 그렇게 자연스럽게 재택근무제가 자리를 잡아가는 것 같았습니다.”

- 김효수 책임(인사팀)



서울산업진흥원은 2020년 2월부터 한시적으로 재택근무제를 시행했다. 갑작스러운 도입이긴 했지만, 다행히 재택근무제 도입과 운영과정에서 큰 어려움을 겪지는 않았다. 자유로운 시차출퇴근제 등 유연한 근무문화가 확립돼 있어 재택근무제 또한 자연스럽게 받아들이고 적응하려고 노력하는 분위기였다.

현장시설물 관리직무(시설, 보안, 미화)를 제외한 65%의 사무직 전원이 거리두기 단계에 맞춰 적정 인원을 정해 재택근무에 돌입했다. 재택근무가 배제된 근로자들도 자신의 업무특성상 재택근무가 어렵다는 사실을 충분히 인지하고 있었기에 별다른 이의 없이 수용했다.

“서울산업진흥원은 코로나 상황이 끝나도 재택근무제를 기관의 공식 제도로 지속할 수 있도록 컨설팅에 참여했습니다. 임시 재택근무제를 시행한 지 1년이 조금 넘은 때였는데 그간의 제도 운영을 돌아보고, 미흡한 점을 보완할 시점이었죠. 컨설팅에 앞서 제일 먼저 재택근무제에 대한 근로자들의 생각을 심층적으로 파악했습니다.”

- 김태오 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

당장 두드러지는 문제가 없어 보여도 제도 도입 과정에서 충분한 준비를 거치지 못했기에 전반적인 체계 점검이 필요하다는 판단이었다. 컨설턴트는 근로자 대표를 포함한 비보직자 5명과 보직자(본부장, 팀장) 4명을 대상으로 1:1 인터뷰를 진행했다. 그 결과, 제도에 대한 전반적인 만족도는 높았으나 운영에 있어서는 생각보다 다양한 애로사항들이 나왔다.

재택근무 활용현황 \_ '21.10월 기준

직무(직종)	인원(명)
일반직	295
시설서비스직(고객지원)	13
<b>합 계</b>	<b>308</b>



재택근무 활용률



## 재택근무제에 관한 보직자·비보직자 간 인식 차이 확인

가장 큰 애로사항은 보직자(본부장, 팀장)와 비보직자 사이의 입장 차이, 부서의 분위기에 따른 인식 차이였다. 재택근무자에 대한 별도의 근태관리 규정이 없다 보니, 보직자는 재택근무자의 근태와 성과관리에 어려움을 겪고 있었다.

비보직자는 비보직자대로, 자신이나 다른 재택근무자의 근태와 성과관리가 적절하게 이루어지고 있는지에 대한 불안감과 부담을 느끼고 있었다. 보직자의 권한이나 성향에 따라 관리 방식이 달라지는 경향이 있었기 때문이다.

“보직자들은 재택근무하는 직원에게 연락하는 걸 부담스러워했어요. 유선으로 업무지시를 하면 직원들이 감시하거나 의심한다고 생각할까 봐 메시지를 이용했는데 그러다 보니 업무 진행을 빨리 파악하기 어렵다고 토로했죠. 그런가 하면, 비보직자들은 부서별로 분위기 편차가 커서 힘들어 했어요. 이전부터 소통이 많고 상시적으로 협의를 하던 부서들은 재택근무를 해도 업무공백이 거의 없었지만, 그렇지 않은 부서들은 상대적으로 업무공백이 생길 수밖에 없었으니까요.” - 김호수 책임(인사팀)

‘의사소통의 어려움’, ‘낮은 업무효율’, ‘성과평가 기준 부재’ 등으로 재택근무제에 회의적인 반응을 보이던 보직자들은 실제로 재택근무 활용 빈도가 비보직자보다 낮았다. 재택근무에 대한 만족도 조사에서도 4.34점이라는 높은 만족도를 나타낸 비보직자에 비해 보직자의 만족도는 3.68점에 그쳤다.



보직자·비보직자 재택근무 만족도 조사 결과(단위: %)

구분	매우 높다	높다	보통이다	낮다	매우 낮다	미응답	평균 (5점 만점)
비보직자	59.9	19.8	14.0	2.9	2.3	1.2	4.34점
보직자	19.2	42.3	23.1	7.7	3.8	3.8	3.68점

심층 설문조사 결과를 종합해 보면, 서울산업진흥원의 근로자들은 임시 재택근무제 도입을 전반적으로 반기는 분위기였지만, 실제 활용도와 만족도는 업무 역할이나 직급 등에 따라 차이가 크다는 것을 알 수 있었다. 컨설턴트는 보직자와 비보직자의 관점에서 개선점을 찾고 보완하여 그 차이를 줄여나가는 것을 컨설팅의 실행과제로 설정했다.



## 관련 규정 정비하고 IT 환경 강화해 제도 완벽 보완

우선 재택근무와 관련한 내부 규정부터 꼼꼼히 정비하고 문서화 했다. 서울산업진흥원의 근로계약서에는 업무상 필요에 따라 근무장소를 변경할 수 있다고 규정하고 있고 이를 근거로 재택근무를 시행해 오고 있었다. 하지만 재택근무제를 공식 제도로 도입하고자 한다면, 관련 사항은 작은 부분이라도 명확하게 규정하는 것이 바람직하다.

보직자와 비보직자 모두 애로사항으로 꼽은 근태관리는 부서별 분위기에 따라 차이가 생기지 않도록 통일화했다. 근무시간 동안에는 메신저 온라인 상태와 상시 연락가능한 전화번호로의 착신전환 상태를 유지할 것을 규정했다.

또한 필요할 경우 보직자가 유선이나 메시지를 통해 재택근무자의 근무상황을 점검할 수 있다는 것도 명확하게 기재했다. 재택근무자에게 간섭이나 부담을 주는 것이 아닌, 공식적인 모니터링이라는 인식의 전환을 유도한 것이다. 보직자는 재택근무자에 대한 적절한 모니터링을 통해 업무상황과 성과를 파악하고, 문제점이 발견될 시 재택근무를 해지할 수 있다.





“재택근무 복무관리 기준을 너무 세세하게 정하면 오히려 보직자의 관리업무 과중으로 이어질 수 있습니다. 근로자들에게 중압감으로 다가올 수도 있고요. 서울산업진흥원의 기존 취업규칙을 바탕으로 하되 재택근무 특성을 고려한 중요 지침 몇 가지만 강조할 것을 권했습니다.” - 김태오 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

IT인프라도 강화했다. 업무용 노트북이나 개인 PC 등에 흩어져 있는 정보들을 하나로 모으고, 정보 유출 방지를 위해 ‘문서중앙화 솔루션’을 도입했다. 업무환경의 중앙 집중화를 실현하고, 운영의 편의성을 높이기 위해 내부 클라우드 기반의 VDI(Virtual Desktop Infrastructure)을 도입하여 운영 중이다.

“이렇게 조금씩 제도를 보완하고 확장해 나가면서 재택근무제를 하나의 근무형태로 완전히 정착시키고, 근로자가 원하는 장소에서 근무할 수 있는 환경을 조성해 나갈 계획입니다.”

- 김호수 책임(인사팀)

### 재택근무 컨설팅 전·후 비교



**컨설팅 전**

- » 보직자는 재택근무에 대해 회의적이고, 재택근무자 관리에 부담을 가지고 있음
- » 유연근무제를 적용한 재택근무 메뉴얼은 존재하나 세부 규정 미비
- » 그룹웨어 있으나 사무실 외 공간에서는 접근성 낮음



**컨설팅 후**

- » 재택근무 상시 운영으로 업무효율에 대한 만족도가 높아짐
- » 근태관리지침 명문화, 재택근무자 모니터링 제도화로 근태관리 근거와 기준 마련
- » 클라우드 기반 가상오피스 및 원격근무 솔루션 도입으로 재택근무에 적합한 IT 환경 구축



### 건강검진 받듯 재택근무제도 통합진단이 필요해요

“재택근무제를 처음 시행하다 보니 ‘이 정도면 잘 운영되고 있구나’ 하고 생각했던 것 같아요. 시간이 지날수록 직급별 인식 차이나 IT 환경 구축의 애로사항들이 조금씩 드러나긴 했지만, 그런 문제는 하루아침에 개선할 수 없는 장기적 과제라고 여겼죠. 그런데 컨설팅받으면서 운영 현황을 객관적으로 진단하고 그동안 잘 몰랐던 문제점들까지 명확하게 평가할 수 있었어요. 향후 운영상 불거질 수 있는 문제점들을 미리 진단하고 준비할 수 있는 기회가 된 것 같아서 만족스럽습니다.”

- 인사팀 H 팀장

### 어색했던 온라인 근무, 지금은 100% 활용 중

“재택근무를 시행하면서 화상회의를 처음 접했는데요. 익숙지 않은 프로그램을 사용하려니 부담이 컸고 온라인으로 대화하는 것도 불편했죠. 하지만 적응되고 나니까 대면 회의보다 장점이 훨씬 많더군요. PC에서 자료를 화면에 띄울 수 있어서 회의 내용도 풍성해지고, 사담이 확실히 줄면서 안전에 대한 집중도도 높아졌어요. 개인마다 편차가 있겠지만, 업무흐름이 깨지지 않고 온전히 집중할 수 있다는 점에서 정말 효율적인 근무방식이라고 생각합니다.”

- 커뮤니케이션팀 K 선임

쑥쑥!  
컨설팅 후기



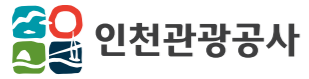
### 컨설턴트는 다양한 의견을 수렴하고 합리적인 솔루션을 고민합니다

서울산업진흥원은 기존 재택근무제 운영을 진단한 결과, 통합되지 않은 IT 환경 등의 물리적인 문제 외에도 조직 내 인식 격차와 같은 심리적인 문제가 함께 도출됐는데요. 제도 정착 시점에서 발생할 수 있는 문제 등을 확인하기 위해 조직 내 다양한 계층의 의견을 수렴했습니다. 이를 토대로 제도에 대한 인식의 격차를 줄일 수 있도록 커뮤니케이션 채널을 넓히고 근로계약서 등 인사 관련 규정 개정과 함께 프로세스 개선, IT 솔루션 등을 제안하고 추천했습니다. 이렇게 컨설턴트들은 IT 솔루션을 비롯해 인사·노무관리체계 전반에 걸쳐 기업에 가장 적합한 방향으로 컨설팅이 되도록 노력하고 있습니다.





# 인천관광공사



업종	관광서비스업
주요사업	관광자원조성 및 개발 등
설립연도	2015년
대표자	민민홍
근로자수	133명
소재지	인천시 연수구 송도동

## 근로시간은 줄고 삶의 질은 높아지고 재택근무로 워라밸 맘껏 누려요

인천관광공사는 인천을 찾는 방문객들에게 즐거운 관광체험과 서비스를 제공하고, 지역 경제 발전에 기여하는 관광자원 등을 개발하고 있다. 유연한 조직문화를 바탕으로 다양한 유연근무제, 장기휴가 지원제도 등을 도입하여 일터혁신 우수사례로 선정되는 등 근무환경 개선에 관심이 높다. 코로나19로 인해 임시로 재택근무제를 시행했지만, 근로자의 높은 만족도에 비해 관리와 운영 부분에서 애로사항이 발생해 컨설팅에 참여했다. 컨설팅 이후 근로시간이 단축되고, 근무환경 만족도가 전년 대비 10.6점 상승하는 등 기대 이상의 성과를 얻고 있다.





## 인천관광공사의 컨설팅 point

인천관광공사는 관리자와 팀원 간의 재택근무에 대한 인식 차이를 없애고, 비대면 근무의 효율을 높이기 위해 체계적인 솔루션을 이행했다. 메신저, 메일, 화상회의 등 기능별로 분산 사용하던 프로그램을 대체할 통합형 협업 솔루션을 도입하고, 내부 공유파일 공간을 만들어 실시간으로 업무현황을 파악할 수 있도록 했다. 출퇴근 시 업무보고 화상회의를 의무화하여 협업에 필요한 커뮤니케이션 공백을 최소화했다. 근태, 초과근로, 성과관리 등의 복무 관련 운영 규정도 세심하게 설계해 기존 재택근무 운영에서도 출된 문제점을 개선할 적절한 방안을 마련했다.



### 준비 없이 시작한 재택근무, 관리자-팀원 간 인식 차이 보여

“재택근무를 보는 시각이 처음엔 확신보다는 의구심이 더 컸던 것 같아요. 과연 집에서 효율적으로 일할 수 있을지, 사무실에서만큼 업무에 집중할 수 있을지 우려의 목소리가 나왔죠. 그런데 막상 시행해보니 의견이 갈리더군요. 직원들은 생각보다 좋다는 반응이 많았지만, 일부 관리자들은 달랐어요.” - 김윤진 과장(경영지원팀)

관리자들이 가장 큰 문제로 지적한 건 ‘효율성’이었다. 관광공사 업무 특성상 전시나 회의시설 이용자가 많아 고객 상담 등의 대면 비중을 줄이기 어렵고, 관광기업을 위한 지원·육성 업무는 여러 부서와 협업도 해야 한다. 하지만 1년여 동안 재택근무제를 운영해 보니 업무처리에 종종 차질이 빚어졌다.

팀원들의 업무진행 상황이나 결과에 대해 즉각적인 피드백이 이루어지지 않았고, 팀 미팅을 추진하는 데도 어려움이 있었다. 개인별 업무처리 속도가 다소 늦어지기도 했는데, 이는 성과관리에도 영향을 미쳤다. 하지만 재택근무자를 따로 관리할만한 기준이 없어 난감했다. 게다가, 그 자체로 관리업무가 가중되는 일하기에 어느 한 명의 관리자가 결정을 내릴 수 있는 사안이 아니었다.

“코로나19 상황에서 재택근무와 관련된 명확한 규정도 없이 급하게 도입하다 보니까 여러 업무 이슈가 발생했고 일부 관리자들과 근로자 간에 인식 차이가 벌어지게 된 것이죠. 하지만 기준을 마련하고 협업 체계를 구축하면 충분히 해소할 수 있기 때문에 컨설팅을 통해 좋은 결과를 얻을 수 있으리라 확신하고 시작했습니다.” - 유선율 컨설턴트(한국생산성본부)

### 분산 사용하던 프로그램 통합한 협업 솔루션 도입

긍정적인 것은 재택근무제의 필요성에 대해서는 노사 모두 공감대를 가지고 있다는 것이었다. 근로자들의 출퇴근 피로가 감소하고, 일과 가정의 양립을 실현하는 조직문화 구축에 도움이 되는 혁신적인 제도라는 데는 누구도 이견이 없었다. 그렇기에 인천관광공사는 드러난 문제점을 보완하고 효율적인 제도로 정비하기 위해 적극적으로 컨설팅에 참여했다.

가장 시급한 건 체계적인 협업 툴(Tool)을 갖추는 것이었다. 보고, 회의 등 주로 커뮤니케이션 부분에서 애로사항이 발생했기 때문에 비대면 업무에 용이한 협업 툴을 도입하고, 재택근무자와 사무실 근무자 사이에 하이브리드(Hybrid)방식의 회의와 보고가 이뤄질 수 있는 기반을 마련하는 것이 중요했다.

“인천관광공사는 높은 수준의 IT 환경을 구축하고 있었지만, 메신저나 메일, 파일공유 등 기능별로 분산된 프로그램을 사용하고 있었어요. 특정 부서는 팀원끼리 따로 협업 툴을 사용하고 있었죠. 업무효율을 높일 수 있도록 통합형 협업 솔루션을 도입해 전사적으로 활용할 것을 제안했습니다.” - 유선율 컨설턴트(한국생산성본부)



컨설턴트는 인천관광공사의 업무환경에 가장 적합한 솔루션으로 '오피스 메신저'를 추천했다. 메신저 기능을 중심으로 화상회의 및 원격지원을 제공하고, IP반의 다운로드 허용범위 설정이 가능한 프로그램으로 전반적인 업무 보안 체계도 강화할 수 있다는 장점이 있었다.

근무방식도 비대면 환경에 맞게 변화가 필요했다. 협업 툴을 적극적으로 활용하며 화상으로 진행되는 비대면 회의를 활성화하기로 했다. 전사가 사용하는 내부 공유파일 공간을 마련해 개인 메일 계정 위주로 하던 자료 전송 및 보관을 대체하기로 했다. 전 직원의 PC를 노트북으로 순차적으로 교체하는 등 공통업무를 실시간으로 소통하고 처리할 수 있는 협업 시스템도 구축해 나갔다.

재택근무 활용현황 \_ '21.11월 기준

직무(직종)	인원(명)
일반직	75
공무직	4
계약직	10
<b>합계</b>	<b>89</b>



## 기준 없던 근무방식 명확히 설정하고 부정적 인식 개선

“미비했던 재택근무 운영 기준도 놓치는 사항이 없도록 꼼꼼히 설계했습니다. 안정적으로 제도를 운영하기 위해서 재택근무가 가능한 직무와 불가능한 직무를 정하고, 신청절차나 자료 보안 등 사소한 부분까지도 컨설팅을 통해서 명확하게 기준을 설정할 수 있었습니다.”

- 김윤진 과장(경영지원팀)

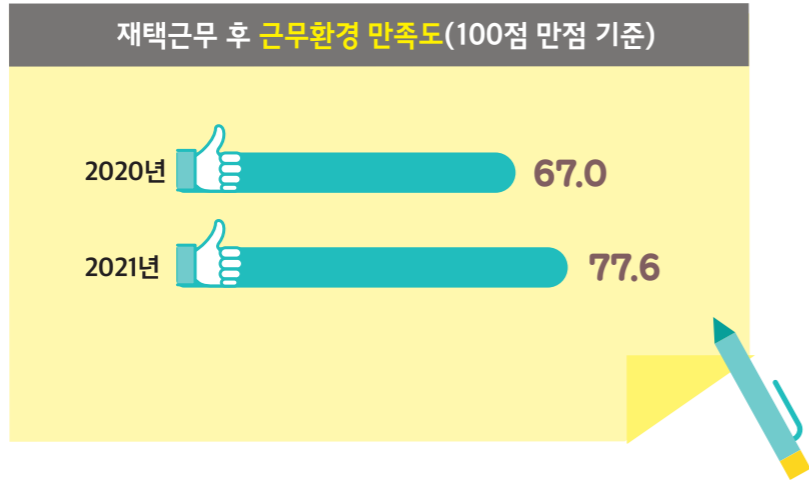
재택근무 신청자는 부서장이 업무 상황을 종합적으로 고려해 업무에 지장이 없는 범위에서 승인하도록 했다. 만약 부서 내 신청자가 많은 경우에는 특정인에게 재택근무가 집중되지 않도록 조율해야 한다. 재택근무자는 사무실 근무와 똑같이 출근 시에는 업무 계획서를, 퇴근 때는 업무보고서를 제출하도록 했다.

2021년 6월 7일에서 18일까지 새롭게 설계된 운영기준을 적용해 시범운영을 실시했다. 기존 재택근무제 운영 경험을 토대로 '경영혁신', '재무회계', '프로젝트 관리', '관광 수용태세 개선' 4개 직무를 재택근무 적합직무로 정하고 시범운영을 했다.

“미비했던 기준과 환경이 보완되고 나서 근로자 만족도가 무척 높아졌어요. 소통과 협업 문제도 새로 도입한 협업 툴을 활용하면서 개선됐고, 우려하는 목소리도 많이 줄었죠. 20대~30대 직원이 전체 인원의 절반으로 젊은 조직이어서 IT 환경 변화에 빠르게 적응할 수 있었던 것 같아요.” - 김윤진 과장(경영지원팀)



인천관광공사는 컨설팅 이후 재택근무제가 제도화·안정화하면서 초과 근로시간이 줄었고, 워라벨에 한층 더 가까워진 분위기 속에서 근무환경 만족도가 전년 대비 10점 이상 높아졌다.



### 재택근무 컨설팅 전·후 비교



- 컨설팅 전**
- » 코로나19로 인해 재택근무 시행 중이나 자체 시행 규정안 부재
  - » 직원들은 재택근무에 만족하는 편이나 관리자들은 관리업무가 늘어나 부정적
  - » IT 인프라는 갖추고 있으나 프로그램의 분산화로 업무효율성 저하, 통합형 협업 툴 도입 필요



- 컨설팅 후**
- » 세부 절차, 규정 등이 수립되어 지속해서 운영할 수 있는 기반 마련
  - » 관리업무 증가 및 재택근무에 대한 부정적 인식 있었으나 컨설팅 과정과 결과 공유로 상당 부분 해소
  - » 협업 솔루션을 도입하고, 직원 PC를 노트북으로 순차 전환하여 재택근무 활성화 추진



### 슬기로운 재택근무 life



#### 의구심과 망설임은 혁신의 시기만 늦출 뿐입니다

“그동안 시행했던 시차출퇴근제, 탄력근무제 같은 제도는 관리자가 직접 지휘하고 감독할 수 있는 환경이었지만, 재택근무제는 그렇지 않았죠. 그래서 처음엔 ‘될까?’ 하는 의구심으로 가득했어요. 그런데 컨설팅받은 동안 의심이 믿음으로 변했습니다. 노사가 협력해서 제도를 설계하고, IT 기술을 접목해 체계적인 비대면 근무 시스템을 구축했죠. 그 과정을 통해 ‘한계’라고 생각하는 제도의 단점도 얼마든지 극복할 수 있다는 걸 경험했어요. 역시 현실에 안주하지 않고 계속해서 새로운 것을 추구하는 것만이 근무혁신을 이루는 방법이라고 생각합니다.” - 경영지원팀 A 팀장

#### ‘과장’과 ‘엄마’ 두 역할 모두 해내고 있어요

“코로나가 터지면서 아이 등교가 계속 들쭉날쭉했고, 그래서 회사와 가정을 모두 다 잘할 수 없었어요. 이런 상황에서 재택근무를 할 수 있게 된 것만으로도 다행이었죠. 전산시스템의 접근성이 개선되고, 협업 시스템이 구축돼서 집에서 일하는 데도 전혀 불편함이 없는 환경이 만들어졌죠. 바이러스 감염 위험도 낮추면서 아이 돌봄과 과장으로서의 업무까지 놓치지 않을 수 있으니 안심이에요.” - 의료웰니스팀 A 과장

쑥쑥!  
컨설팅 후기



#### 재택근무제가 정착하려면 유·무형의 변화가 필요합니다

인천관광공사는 대면 업무가 많아서 재택근무를 할 수 있는 직무의 폭이 좁다는 한계점을 가지고 있습니다. 그런데도 제도 도입을 위해 적극적인 의지를 갖고 컨설팅에 임해서 좋은 성과를 낼 수 있었죠. 재택근무제를 정착시키려면 도출된 문제점에 대한 물리적인 개선뿐만 아니라 경영진의 강력한 도입 의지와 임직원의 공감대 형성, 비대면 업무를 위한 업무 프로세스 전환과 같은 유·무형의 변화가 필요합니다. 인천관광공사는 재택근무제에 대한 부정적인 인식을 개선하기 위해 새로운 협업 툴을 도입하고, 재택근무자 비율을 조정하는 등 다방면으로 노력했습니다. 이러한 시도가 향후 재택근무제 시행에 긍정적으로 작용할 것으로 생각합니다.





## 한국우편사업진흥원



**POSA** 한국우편사업진흥원

- 업종** 인쇄, 제조, 서비스
- 주요사업** 우체국쇼핑, 우편고객센터, 우정문화, 우편사업 등
- 설립연도** 1930년
- 대표자** 민재석
- 근로자수** 474명
- 소재지** 서울시 영등포구 영중로 83

## 현장에 맞는 재택근무 컨설팅 통해 일상적인 근무형태로 안착 성공

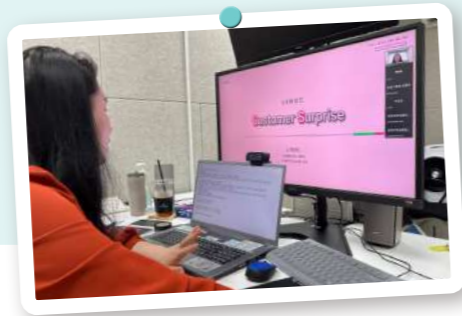
우체국 쇼핑 운영과 우편 및 우정문화 분야 공공서비스를 수행하는 한국우편사업진흥원은 '사람 중심' 경영 철학을 기반으로 다양한 유연근무제 운영을 통해 가족친화적인 조직문화 만들기에 힘쓰고 있다. 준정부기관으로서 코로나19에 대응하는 정부 지침에 따라 재택근무제를 시행해 오다 재택근무자 관리 등 운영의 어려움을 느끼고 컨설팅에 참여했다. 이후 체계적인 비대면 근무의 일상화가 자리를 잡으며 상담직무의 재택근무 활용률이 90%까지 상승하는 등 눈에 띄는 성과를 거두고 있다.





## 한국우편사업진흥원의 컨설팅 point

한국우편사업진흥원은 코로나19 관련 정부 지침을 기준으로 시범적으로 재택근무제를 시행해왔다. 시범운영이 장기화되면서 단계별 대응체계에 따라 기관의 기준도 변경되는 등 혼선이 발생했다. 이에, 재택근무를 코로나19 예방이나 확산을 막기 위한 방편으로 생각하는 인식에서 벗어나 언택트 시대에 맞게 사업환경을 혁신하기로 하고 컨설팅에 참여했다. 컨설팅을 통해 그동안 미처 마련하지 못했던 운영 체계와 명확한 관리 기준을 수립하고, 복무 및 성과관리 기준도 강화했다. 수시 내부결재로 운영되던 재택근무제가 공식 제도화되면서 이전보다 체계적이고 안정적인 운영이 가능해졌다.



## 취지와 목적이 흐려진 재택근무제, 인식 개선이 시급

“한국우편사업진흥원이 재택근무 종합컨설팅을 통해 얻은 가장 큰 성과는 ‘재택근무에 대한 인식 개선’이라고 할 수 있습니다. 코로나 초기부터 재택근무제를 시행해 오고 있지만, 공공기관으로서 의무적으로 정부의 거리두기 지침을 따른 것이었죠. 직원들 사이에서 재택근무제는 여전히 일부 대기업이나 IT 기업에서만 가능한 제도라는 선입견이 있었습니다.”

- 양주영 컨설턴트(한국생산성본부)



한국우편사업진흥원은 2020년 3월, 임신 근로자 등 코로나19에 취약한 직원을 대상으로 임시 재택근무제를 도입했다. 이후 코로나19 장기화로 사무, 행정, 기술직 및 상담 직군까지 주 1~2회 재택근무했다. 해당 부서들은 업무 특성상 비대면 근무 시 큰 무리가 없었고, 말을 많이 할 수밖에 없는 상담업무는 바이러스 감염에 취약한 근무환경이기에 재택근무 적용대상에 포함한 것이다.

재택근무 시행 결과, 출퇴근 스트레스와 감염위험 감소, 여가시간 확보 등 근로자 만족도가 무척 높았다. 재택근무 시행 전보다 퇴사율이 뚝 떨어지는 등 눈에 띄는 성과도 있었다.

재택근무제 시행 전·후 근로자 퇴사율 현황(단위: %)



그러나 속사정을 들여다보면 긍정적 효과만 나타난 건 아니었다. 정부의 거리두기 단계별 지침에 따라 유동적으로 운영하다 보니 재택근무를 상시적인 제도로 인식하기보다는 위기 상황에 대응하는 임시방편 정도로 여겼기 때문이다. 급작스러운 도입으로 운영 지침이나 관리 규정을 제대로 수립하지 못한 것 또한 제도 안정화를 이루지 못한 원인으로 꼽힌다.

“재택근무제를 시행한 지 1년쯤 지나니까, 월요일이나 금요일 등 특정일에 재택근무 신청자가 집중되는 현상이 나타났어요. 재택근무를 여러 ‘근무방식’ 중 하나라고 생각하기보다는 ‘연차’나 ‘워라밸’ 향상의 일환으로 인식하는 직원들이 늘어났죠. 관리자들도 우려의 목소리를 내기 시작했어요. 익숙지 않은 비대면 소통으로 인해 업무지시에 어려움이 누적되고, 나중에는 직원들의 생산성이 떨어질 것이라는 걱정도 생겼죠.” - 최명규 실장(경영지원실)

재택근무자를 대상으로 한 운영지침이 없다 보니 시간이 갈수록 이런저런 혼란이 생겼다. 의사소통이 잘못돼 업무분담이 제대로 되지 않거나 재택근무 장소의 제한 기준, 성과평가의 공정성 여부 문제가 제기되었다. 재택근무자에게 시간 외 근무, 외근, 출장이 필요한 경우 어떻게 처리해야 하는지 등 운영 초기에는 부각되지 않았던 크고 작은 애로사항들이 나타나기 시작한 것이다. 한국우편사업진흥원은 이런 문제점들을 일시적으로 개선할 게 아니라 기초부터 다시 설계하는 것이 언택트 시대에 맞는 행보라 판단하고 재택근무 종합컨설팅에 참여했다.

재택근무 활용현황 \_ '21.11월 기준

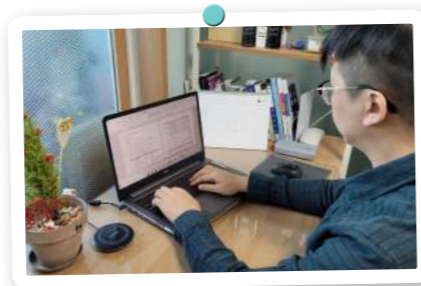
직무(직종)	인원(명)
사무행정 / 기술직	111
상담업무	52
재택근무 파트(상담업무)	57
<b>합 계</b>	<b>220</b>



재택근무 활용률

### '일시적 대응'이 아닌 '일상적 재택근무'를 위한 컨설팅

인사팀장과 인사담당자, 근로자 등 3명으로 구성된 컨설팅 추진조직은 컨설턴트와 함께 3개월간의 컨설팅을 진행했다. 근로자 인터뷰, 설문조사, 각종 문헌 등을 조사해 기관의 현황을 파악하고, 전체 부서와 직무에 대해 재택근무 적합성을 평가했다. 전체 31개 직무 중 인사운영, 쇼핑기획, 쇼핑물운영, 대외협력, 상담운영 등 13개 직무가 재택근무에 적합한 직무로 선정되었다.



“재택근무 부적합으로 분석된 18개 직무도 부서장의 지휘 아래 업무일정을 조정해서 주 1~2회는 재택근무를 시행할 수 있도록 유연하게 운영하고 있습니다. 다만 기관 건물 관리직이나 경비, 우편물 제작 발송 등의 특수 직군은 재택근무에서 배제했습니다. 해당 근로자들 역시 재택으로는 자신의 고유 업무가 불가능하다는 것을 잘 알고 있어서 불만이나 이견이 없었습니다.” - 최명규 실장(경영지원실)

재택근무자의 공식 근무지, 대안 근무지를 명확히 설정하도록 하고, 근로자가 처음 정한 공간을 이탈할 때는 부서장 승인을 받게 했다. 특히 스마트워크센터 조성을 추진 중이어서 공유 오피스 등 재택근무가 가능한 장소도 구체적으로 명시하기로 했다. 그 외에도 제도 전반에 걸쳐 상세한 규정과 기준을 정립하면서 재택근무 시작 2년여 만에 체계적인 운영지침을 완성할 수 있었다.

### 선별 인원 집중 시범운영하고 온라인 근무문화 일상화

“이미 많은 근로자가 재택근무를 하고 있는 상태였지만, 코로나19 예방 목적이 아닌 오직 재택근무제 도입에 초점을 두고 새롭게 제정한 운영지침에 따라 시범운영을 했습니다. 경영관리부서와 우체국쇼핑실 등 여러 부서에서 골고루 10명의 인원을 선별했고, 2주간 시행했습니다.” - 양주영 컨설턴트(한국생산성본부)

재택근무자는 매일 사내 네트워크를 통해 출퇴근을 기록하고, 주간·월간 업무성과를 보고했다. 부서장은 재택근무자의 업무과정과 성과를 모니터링하며 적정 업무량이 배분되었는지 확인하고, 업무상황에 따라 재택근무자와 정기·비정기 대면회의를 가져 소통 공백이 생기지 않도록 했다.

기존의 자율성은 훼손하지 않으면서도 근로자의 책임과 의무, 제한사항 등을 명확히 설정하면서 업무 긴장감을 잃지 않는 재택근무제 체계가 잡혀갔다. 전자보고와 결재, 화상회의 등 온라인 업무환경이 일상화되었고 대전, 나주 등 원격지 담당자와의 미팅도 출장 대신 화상회의로 처리하면서 더욱 효율적으로 시간을 운용할 수 있게 되었다.

한국우편사업진흥원은 업무적인 부분뿐만 아니라 온라인 조직문화 활성화에도 세심한 노력을 기울이고 있다. 매월 CEO 및 전 임직원이 참여하는 ‘동료 칭찬하기’, ‘도서 추천하기’ 등의 릴레이 이벤트 콘텐츠를 제작해 유튜브 등 온라인 채널에 업로드하고, 기관 소식을 담은 뉴스레터도 이메일로 배포하며 비대면 근무 환경에서 오는 고립감이나 소외감을 줄이고 있다.

“컨설팅 이후 재택근무 활용률이 상승했어요. 현재 220명이 재택근무 중인데, 그중 60여 명이 소속된 ‘재택근무 파트’는 컨설팅 후에 신설한 부서입니다. 해당 파트 근로자 전원이 상시 재택근무로 전화상담 업무를 보고 있죠. 앞으로 각 지역에 있는 원격지에 스마트워크 공간을 마련해서 재택 및 원격업무가 일상화될 수 있도록 확대할 계획입니다.”

- 최명규 실장(경영지원실)

한국우편사업진흥원의 재택근무 활용률은 상담업무의 경우 약 90%를 넘는 등 부서 전반에 걸쳐 꾸준히 높아지는 추세다. 반면, 재택근무를 시행한 뒤로 퇴사율은 대폭 감소하고 있다. 컨설팅을 통해 기존 제도를 보완하고 재택근무 관리체계까지 확립한 만큼 앞으로의 성과가 더욱 기대된다.

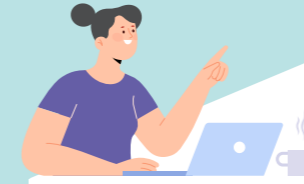
### 재택근무 컨설팅 전·후 비교



- 컨설팅 전**
- » 코로나19 대응 위해 준비 없이 제도를 도입하며 운영목적과 방식의 한계 발생
  - » 정부의 거리두기 단계별 지침에 따라 기관의 기준, 지침이 변경되는 등 현장의 혼선 초래
  - » 재택근무를 ‘연차’개념으로 보는 인식이 늘어나면서 특정 요일(월, 금)에 재택근무 신청자 집중, 업무생산성 및 효율성 저하 우려



- 컨설팅 후**
- » 위기대응 목적 외에 공식적인 근무방식으로 인식 변화, 운영 목적의 확장
  - » 외부 상황과 관계없이 자체적으로 운영할 수 있는 운영지침 마련
  - » 재택근무제는 ‘업무공간’만 변경된 근무 방식이라는 인식 확대
  - » 업무량 및 업무성과 등에 있어 대면 근무와 동일하게 관리 노력



### 슬기로운 재택근무 life



#### 고정관념과 익숙함에서 벗어나기

“대면 업무에 익숙한 공공기관이어서 재택근무는 우리와 상관없는 일이라고만 생각했던 때가 있었어요. 하지만 고정관념과 익숙함에서 살짝 벗어나니까 낯설지만, 더 좋은 환경을 경험할 수 있었고, 일과 삶의 균형도 찾게 됐죠. 코로나19 방지책으로 시작했던 재택근무가 혁신의 첫걸음이었다면 재택근무 종합컨설팅은 앞으로 우리가 나아가야 할 청사진을 그린 계기가 되었다고 생각합니다.”

- 인사팀 K 대리

#### 재택근무는 근무혁신이자 생활혁신입니다

“100분! 아침에 일어나 사무실에 출근하기까지 걸리던 시간이예요. 하지만 요즘은? 기상 후 업무시작까지 15분이면 충분합니다. 무려 85%나 시간을 번 셈이예요. 재택근무는 근무혁신인 동시에 생활혁신이라고 생각합니다. 처음엔 익숙지 않은 비대면 근무로 업무수행을 제대로 할 수 있을까 하는 걱정도 됐지만, 재택근무를 계속하면서 업무 노하우도 생겼어요. 재택근무일 전날에 ‘To Do List(작업목록)’를 만들고 있는데 사무실에서 일할 때보다 더 생산적으로 업무를 처리할 수 있게 됐죠.”

- 전략기획팀 C 주임

쑥쑥!  
컨설팅 후기



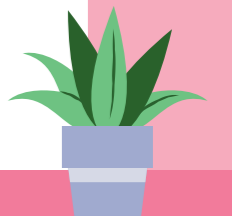
#### 제도 안착의 지름길은 명확한 운영기준과 인프라 마련

재택근무제는 도입에 앞서 직무체계 분류 등 기업의 현황 분석과 비대면 근무가 가능한 환경을 갖추는 것이 중요합니다. 하지만 많은 기업에서 코로나19로 인해 불가피하게 제도를 도입하게 되면서 과도기의 문제점들과 마주하고 있죠. 한국우편사업진흥원 역시 제도 운영의 한계에 부딪히는 어려움을 겪었지만, 강한 의지를 가지고 미흡했던 부분들을 차근차근 보완해 나갔어요. 컨설팅을 통해 마련한 운영 기준과 IT 인프라 덕분에 비대면 근무에도 탄력이 붙었죠. 현재 원격지별 스마트워크 공간도 마련하고 있는 만큼 비대면 근무가 빠르게 일상화되리라 예상합니다.



## V 정부지원제도

- ✓ 유연근무제 간접노무비 지원
- ✓ 재택·원격근무 인프라 구축비 지원
- ✓ 비대면서비스 바우처사업(중소벤처기업부)



# 유연근무제 간접노무비 지원

재택근무 등 유연근무제를 활용한 사업주에게 간접노무비를 지원합니다.

## 1 지원대상

우선지원대상기업 및 중견기업의 사업주

### ※ 지원제외

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

## 2 지원요건

### 제도 활용

아래의 어느 하나에 해당하는 유연근무제도를 소속 근로자의 필요에 따라 활용

<b>선택근무제</b>	<p>1개월 이내의 정산기간을 평균하여 1주 소정근로시간이 40시간을 초과하지 않는 범위에서 1주 또는 1일 근무시간을 조정하는 제도</p> <p>* 신상품 또는 신기술 연구개발 업무의 경우에는 3개월</p>
<b>재택근무제</b>	<p>근로자가 정보통신기기 등을 활용하여 주거지에 업무공간을 마련하여 근무하는 제도</p>
<b>원격근무제</b>	<p>주거지, 출장지 등과 인접한 원격근무용 사무실에서 근무하거나 사무실이 아닌 장소에서 모바일 기기를 이용하여 근무하는 제도</p>

### 제도 도입

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

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

### 근로조건

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

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

### 근태관리

전자카드, 지문인식, 타임레코드, 그룹웨어 등

전자기계적 방식으로 지원대상 근로자의

출근 및 퇴근시각을 관리해야 하며,

아래와 같이 근태관리 기준을 준수하지 않은 경우

동 제도를 활용하지 않은 것으로 간주함



유형	장려금 산정 기준
재택·원격근무제	<ul style="list-style-type: none"> <li>재택·원격근무일에 출근(퇴근) 시각이 근로계약서 등에 소정근로시간으로 명시된 출근(퇴근) 시각에서 15분의 범위를 초과하는 경우 그 해당일에 대해 동 제도를 활용하지 않은 것으로 산정</li> </ul>
선택근무제	<ul style="list-style-type: none"> <li>정산기간을 평균하여 주당 연장근로시간이 12시간을 초과하는 경우 해당 정산기간 전체에 대해 동 제도를 활용하지 않은 것으로 산정</li> <li>정산기간을 평균하여 ①최소 주당 1일 소정근로시간 2시간 이상 단축 또는 ②최소 주당 2일 소정근로시간을 각 30분 이상 단축하여 근무해야 하고, 이를 준수하지 않을 경우 해당 정산기간 전체에 대해 동 제도를 활용하지 않은 것으로 산정</li> </ul>

### 3 지원수준 및 한도

#### 지원수준

활용근로자 1인당 연 최대 360만 원 지원

유형	1개월 지급액		최대 지급액
	월 6일 ~ 11일 활용	월 12일 이상 활용	
재택·원격근무제	15만 원	30만 원	360만 원(1년간)
선택근무제	30만 원		360만 원(1년간)

#### 지원인원 한도

사업참여신청서를 제출한 날이 속한 달의 직전년도 말일 기준 피보험자 수의 30% 한도로 하되, 70명을 초과할 수 없음

### 4 지급기간 및 주기

- ◆ 지원대상 근로자별 최초 지원시작일로부터 1년 범위 내에서 실제 유연근무제를 활용한 기간에 대해 지원
- ◆ 월 단위로 지급액을 산정하며, 사업주는 3개월 단위로 지원금 지급 신청

### 5 지급절차



### 6 문의처

고객상담센터(국번없이 1350) 또는 사업장 관할지역의 고용센터





# 재택·원격근무 인프라 구축비 지원

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

## 1 지원대상

우선지원대상기업 및 중견기업의 사업주

### ※ 지원제외

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

## 2 지원요건

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

인프라 구축비 지원대상 시설

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

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

- ◆ 인프라 지원대상 시설에 대한 사용의무기간 준수  
구축형 인프라 3년  
사용료 방식 인프라 개별 약정기한(최대 3년)

## 3 지원내용

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

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

## 4 신청자격

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



## 5 지원절차



## 6 문의처

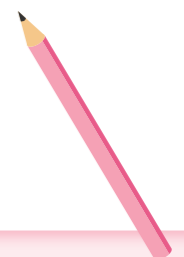
고객상담센터(국번없이 1350) 또는 사업장 관할지역의 고용센터



## 참고 코로나19 대응 유연근무제 지원절차 간소화 시행

사업계획서 수시 심사	별도의 심사위원회 개최 없이 지방고용노동관서장의 수시 승인
재택근무 근태관리	이메일 또는 모바일 메시지를 활용한 업무시작 및 종료시각을 실시간으로 사업주에게 보고하는 방식도 허용 * 보고시각을 확인할 수 있는 이메일, 모바일 메시지 기록 등의 증빙자료 제출
재택근무 사업승인 간소화	임산부(임신 중이거나 산후 1년이 지나지 않은 여성), 초등자녀 근로자 포함한 재택근무 활용 시 사업계획서 심사 생략 및 승인 결정 *임신(출산) 사실 증명서, 가족관계증명서 등의 증빙자료 제출

\* 시행시기: '22.1.1. ~ 코로나19 상황 안정 시 까지



# 비대면서비스 바우처사업(중소벤처기업부)

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

## 1 지원대상

중소기업(1.5만개사)

### 지원제외 대상

- ✓ 금융기관 등으로부터 채무불이행으로 규제중인 자(기업)
- ✓ 국세 또는 지방세 체납으로 규제중인 자(대표자 및 기업)
- ✓ 신청일 현재 휴·폐업 중인 자(기업)
- ✓ 주된 업종이 유흥주점업 또는 사행시설 관리 및 운영업인 경우

\* 그 외 사업 모집공고에서 신청(지원) 제외 대상으로 규정한 경우

## 2 지원내용

비대면 서비스 도입·활용 등에 사용할 수 있는 바우처를 최대 400만 원(자부담 30% 포함, 부가세 별도) 한도로 지원

## 3 지원규모

중소기업 1.5만개사 내외(예산 410억 원)

\* '21년 지원현황: 중소기업 6만개사 내외(예산 2,160억 원)

## 4 지원방식

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

\* 자부담금(30%) 및 부가세는 별도로 지원되지 않음

## 5 신청·접수

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

\* 신청 제외 대상에 해당하지 않는 중소기업이면 누구나 참여 가능하고 서비스 활용계획 평가를 통해 선정·지원

## 6 제출서류

사업자등록증, 국세·지방세 완납증명서, 법인등기부등본(법인인 경우), 4대 사회보험 사업장 가입자 명부 등





## 7 서비스 제공 분야

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

### 제공서비스 분야

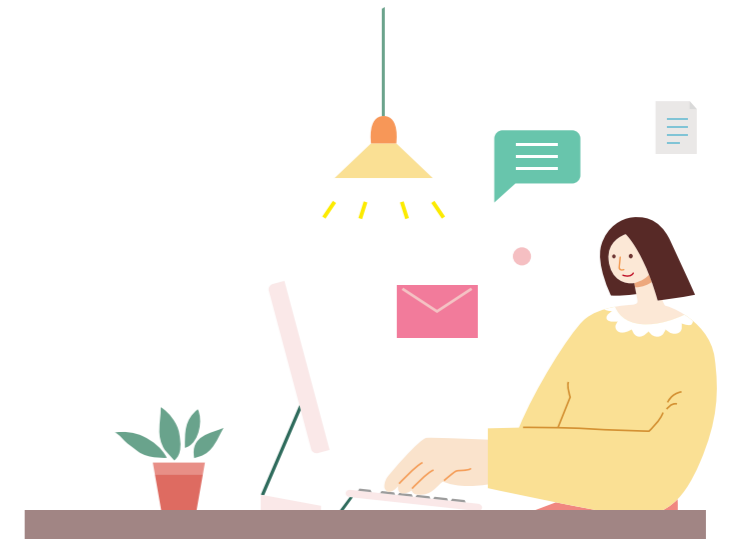
비대면서비스 분야	세부 내용
① 화상회의	온라인을 활용한 화상회의 서비스 및 영상면접 등 비대면 채용관리 서비스
② 재택근무(협업 Tool)	기업 내 임직원의 재택근무 등에서 활용이 가능한 업무파일 및 화면공유 등 온라인 협업 클라우드서비스
③ 네트워크·보안 솔루션	해킹방지 및 정보보안 등을 위한 온라인 보안서비스

## 8 처리절차



## 9 문의처

- ◆ 창업진흥원 비대면 창업실: 044-410-1984~9
- ◆ k-비대면 바우처 플랫폼([www.k-voucher.kr](http://www.k-voucher.kr))
- ◆ 중소벤처기업부 홈페이지([www.mss.go.kr](http://www.mss.go.kr))
- ◆ k-startup 홈페이지([www.k-startup.go.kr](http://www.k-startup.go.kr))



## 기타 유관사업 및 제도

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

## 근무혁신 인센티브제

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

### 1 지원대상

우선지원대상기업, 중견기업

### 2 신청기간 및 방법

**신청기간** (1차) 3월 중 (2차) 5월 중

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

\* 자세한 신청방법은 추후 노사발전재단 홈페이지 사업공고문 참조

### 3 참여기업 심사 기준

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

## 4 근무혁신 이행

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

## 5 근무혁신 우수기업 선정

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

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

## 6 사업절차



## 7 문의처

노사발전재단 일터개선팀: 02-6021-1206~7





# 근로시간 단축 청구권제도

## 1 제도 개요

### 주요내용

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

\* 「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률」 제22조의3

### 추진경과

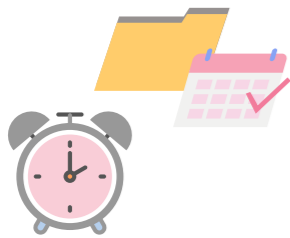
근로자가 일·생활 균형을 위해 생애주기에 따라 근로시간 단축을 신청할 수 있는 권리 도입

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

### 지원사업

위라벨일자리 장려금과 연계, 우선지원대상기업·중소기업 사업주 지원

\* 간접노무비 월 30만 원(정액), 임금감소액 보전금 월 20만원(정액)



## 2 세부 내용

### 신청사유

가족돌봄, 본인건강, 은퇴 준비(만 55세 이상), 학업

### 허용예외 사유

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

### 단축기간

최초 1년 이내, 추가 2년 연장(총 3년, 연장 1회 가능)

\* 단, 학업 사유는 총 단축기간 1년 이내에서 1회 연장 가능

### 단축 후 근로시간

주당 15시간 이상 30시간 이하

### 근로조건

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

\* 3년 이하의 징역 또는 3천만 원 이하의 벌금

\*\* 1천만 원 이하의 벌금, 「남녀고용평등법」 제37조

## 시행시기

2020년 1.1. ~ : 공공기관 및 300인 이상 사업장

2021년 1.1. ~ : 30명 ~ 300명 미만 사업장

2022년 1.1. ~ : 30명 미만 사업장

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

### 단축사유별 활용 및 기대효과

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



## 워라밸일자리 장려금 제도

### 1 지원대상

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

### 2 지원요건

- ① 근로시간 단축제도 도입
- ② 근로자 청구에 따라 주 15~30시간으로 단축 근로
  - 📍 근로시간 단축 근로자는 근로시간 단축 개시일 이전 6개월간 주당 소정근로시간이 35시간 이상이어야 하며, 단축 후 주당 소정근로시간은 15시간 이상 30시간 이하여야 함
- ③ 단축기간 최소 1개월 이상
- ④ 단축기간 종료 시 통상 근로로 복귀 보장
- ⑤ 전자·기계적 방법에 의한 근태관리
- ⑥ 초과근로 제한
  - 📍 출근(퇴근) 시각에서 15분 범위를 초과한 날과 근태관리를 누락한 날이 월 4일 초과 시 부지급



### 3 지원내용

근로시간을 단축한 근로자의 임금감소액 보전금, 간접노무비를 우선지원대상기업·중소기업에 1년간 지원

#### 임금감소액 보전금

사업주가 근로시간 단축 근로자에게 지급한 임금감소액 보전금(사업주 보전액)이 월 20만 원 이상인 경우 근로자 1인당 월 20만 원을 정액으로 지급

#### 간접노무비

근로시간 단축 근로자 1인당 간접노무비를 월 30만 원 정액으로 지급

### 4 지원기간

근로시간 단축일로부터 1년 범위 내에서 지원(최대 1년)

### 5 지원인원 한도

1년간 지원인원은 근로시간 단축 개시일이 속한 달의 직전년도 말일 기준 피보험자 수의 30%(소수점 이하 버림, 피보험자 수가 10명 미만일 경우에는 3명)를 한도로 하고 30명을 초과할 수 없음



### 6 지급제외

- ◆ 지원대상 근로자가 지원금 지급기간 중 육아휴직 등 개인사정으로 휴직하여 임금을 받지 못한 경우 해당 기간에는 지원금을 지급하지 않음
- 사업주의 귀책사유에 의한 휴업 등의 기간에도 휴업수당 지급여부와 관계없이 지원금을 지급하지 않음

\* 다만, 그 사유가 종료된 후에는 해당기간만큼 지원기간을 연장하여 지원

### 7 지원절차

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



### 8 문의처

고객상담센터(국번없이 1350) 또는 사업장 관할지역의 고용센터





포스트 코로나 시대와 함께하는 근무환경 만들기

# 2021년 재택근무 종합컨설팅 우수사례집



발 행 일      2022년 3월  
발 행 처      고용노동부 고용문화개선정책과  
취재 및 제작    초이스컴(주) TEL. 070-4245-9599