

## 비대면 시대의 일하는 방식 변화

오 계 택\*

코로나19 발생 이후 2년 동안 많은 것들이 변했다. 전 세계적으로 통용되던, 상대방에게 친근감을 보여주는 인사방식인 악수는 코로나19 상황에서는 상대방 안전을 위협하는 적대적인 행위가 되었고, 이제는 마스크 없는 풍경이 오히려 낯설기만 하다. 코로나19는 작업장에도 많은 변화를 가져왔다. 그동안 도입이 지지부진했던 재택근무 등 유연근무제가 일시에 급진적으로 도입되기도 하였고, 시차출퇴근제 등 또 다른 방식의 유연근무제들도 전격적으로 도입되는 계기를 마련해주기도 하였다. 아마도 이러한 유연근무제가 이렇게 단시간에 이렇게 많은 기업에서 동시에 도입되어 운영된 사례도 흔치 않은 것으로 보인다. 이제 코로나19의 종식에 대한 논의가 활발하게 이루어지고 있다. 또 다른 큰 변이가 발생하지 않는다면 2022년에는 코로나19가 또 다른 독감으로 취급되는 방식으로 정리될 것으로 보인다. 코로나19는 어떠한 식으로든 정리가 되겠지만 코로나19가 작업장에 가져온 변화에 대해서는 분석이 필요해 보인다.

최근 작업장에서의 일하는 방식의 변화는 코로나19만의 효과는 아닌 것으로 보인다. 코로나19가 시작되기 이전부터 디지털화의 발전으로 비대면 방법이 기술적으로 조금씩 진전되고 있었고, '혼술'이나 '혼밥'에 익숙한 신세대들은 문화적으로도 비대면 방법에 조금씩 익숙해지고 있었던 것으로 보인다. 다만 기존에는 대면 방식에 훨씬 더 익숙했었고 대면 방법이 불가능한 것도 아니었기 때문에 비대면 방식이 확산되는 데 한계가 있었다. 하지만 코로나19의 출현으로 갑자기 대면 방법이 어려워지자 대안적으로 비대면 방식이 급속하게 확산되었다. 이슈는 코로나19가 진정되고 난 이후 일하는 방식이 어떻게 변할 것인지 하는 것이다. 코로나19가 진정된 이후에도 팬데믹 상황에서 급속하게 확산되던 비대면 방식이 지속될 것인지, 다시 이전처럼 대면 방식으로 돌아갈 것인지가 이슈이다. 혹은 기존의 대면 방식과 코로나19 상황에서 확산되던 비대면 방식이 결합된 새로운 혼합 방식이 출현할 수도 있을 것이다.

이번 노동리뷰 특집에서는 코로나19 상황에서 비대면으로 일하는 방식이 어떻게 진행되었는지를 살펴보았다. 먼저, 「비대면 근무방식의 확산과 과제」에서는 기업사례 조사를 통해 우리나라 기업들의 비대면 근무방식에 대한 대응방안을 살펴보았다. 코로나19의 확산으로 인해 대부

\* 한국노동연구원 선임연구위원(okt8941@kli.re.kr).

분의 기업들이 재택근무 등 비대면 방법을 활용하고는 있었으나 비대면 방법에서 어떻게 일하는 방식과 문화를 개선할 것인지에 대한 고민은 부족해 보였다. 대면 방식에서 비대면 방식으로 바뀌면 이에 따라 일하는 방식도 바뀌고 일을 관리하는 방식, 즉 인적자원관리 제도도 바뀌어야 하지만 이러한 고민을 깊이 있게 하는 기업은 많지 않았다. 이러한 상황에서 재택근무 등 일하는 방식 변화의 효과나 성과는 애매하게 나타나고 있는 것이 현실이다. 달라지고 있는 환경과 이러한 환경변화에 대응할 수 있는 일하는 방식의 변화, 그리고 이러한 일하는 방식 변화에 따른 일을 관리하는 방법 변화 사이의 유기적인 연계가 필요해 보인다.

다음으로 「일하는 방식 변화와 일·생활 균형」에서는 재택근무가 일·생활 균형에 미치는 영향에 대해 살펴보았다. 재택근무는 일·생활 균형 측면에서 ‘양날의 검’을 가지고 있는 것으로 보인다. 집에서 근무를 할 수 있어 일·생활 균형이 좋아질 것이라는 기대와 집에서 일함으로써 일과 생활이 분리되지 않아 오히려 일·생활 균형이 더 나빠질 수 있다는 우려가 동시에 병존하는 것이다. 이 연구에서도 재택근무 제도가 근로자의 행복과 가족생활 만족도에 긍정적인 영향을 미치고 여성의 일자리 안정성을 높이는 긍정적인 효과를 보인 반면 일과 자녀 돌봄을 병행해야 되는 여성 근로자들의 경우에는 이러한 효과가 반감될 수 있다는 연구결과가 나왔다. 어찌보면 재택근무 제도 자체가 일·생활 균형 문제를 해결할 수 있는 것은 아니고 재택근무 제도를 얼마나 효과적으로 운영하는지에 따라 일·생활 균형이 달라질 수 있을 것으로 보인다.

마지막으로 「비대면 시대의 인사관리 패러다임 전환」에서는 코로나19를 포함한 경영환경의 변화를 겪고 있는 상황에서 우리나라의 인사관리 패러다임 변화의 양상을 파악하고자 하였다. 이 연구는 2000년 「21세기형 인적자원관리」에서 활용한 실태조사와의 비교를 통해 지난 20년 동안 우리나라 인사관리 패러다임에 어떠한 변화가 있었는지를 분석하였다. 21세기형 새로운 인적자원관리 패러다임을 요구받던 20년 전의 상황과 코로나19라고 하는 예기치 못한 외부적 상황변화로 ‘비대면’이라는 새로운 일하는 방식과 인적자원관리 패러다임의 변화를 요구받는 현 상황을 비교하여 미래 대한민국 인사관리 패러다임의 변화를 예견해 보고자 하였다.

이번 호에서는 현재 진행되고 있는 비대면 유형으로의 일하는 방식 변화, 그리고 이와 관련한 여러 가지 변화들을 고찰해 보았다. 코로나19가 진정된 이후 세계에서 일하는 방식이 어떻게 변화할지는 아직 예견하기 어렵지만 기존보다는 비대면 방식을 좀 더 반영하게 될 가능성이 높다. 그렇다면 우리나라 기업에서 비대면 방식에 어떻게 대응하는 것이 중장기적으로 근로자의 만족도를 높이고 기업의 생산성도 향상시킬 수 있는 방법인지에 대한 해법이 필요해 보인다. 이제 비대면 방식은 미래의 먼 이야기가 아니고 현재 진행형의 현실이자 미래의 과제이기 때문이다. **KLI**