

비대면 근무 방식의 확산과 과제*

노 세 리**

코로나19 확산으로 인하여 시작된 재택근무제는 더 이상 예외적 근무 방식이 아니다. 이와 같은 근무 방식을 통하여 생산성 향상을 기대하기 위해서는 '비대면'을 전제로 하는 의사소통 방식, 인적자원을 관리하고 개발하는 방식의 마련이 필요하다. 기업 사례조사 결과, 비대면 근무 방식을 확산하기 위한 기업의 구체적인 노력은 확인되지 않는다. 무엇보다 이를 통한 생산성 향상을 위해서는 정부의 적극적인 지원을 바탕으로 하는 일하는 방식의 변화가 필요하다.

1. 들어가는 말

코로나19바이러스감염증(Covid-19)은 우리 사회에 다양한 변화를 만들어 내고 있다. 특히, 우리가 일상이라고 생각하던 대면 중심 그리고 집체 중심의 일하는 방식과 문화가 전면 공격을 받게 되었다. 이로 인하여 대면 방식을 줄이고자 각자의 공간에서 일하며 온라인 회의 같은 방식으로 의사소통을 하게 되었다. 재택근무제는 우리가 몰랐던 새로운 근무제도는 아니다. 고용노동부에서 진행하는 일·가정 양립 실태조사에 따르면, 사업체의 재택근무제 도입률은 2018년 4.7%, 2019년 4.5%였다. 그리고 실제 사업체에서 제도를 활용하는 것은 2019년 기준 1.5% 정도였다(고용노동부, 2019). 재택근무제가 새로운 근무제도는 아니지만, 이제까지 제한적으로만 경험한 제도라는 점에서 다수의 근로자와 사업체에게 매우 새로운 경험이라는 것을 의미한다.

재택근무제와 같은 새로운 일하는 방식의 확산이 가속화될 것이라고 보는데 이유는 다음과 같다. 첫째, 최근 디지털 기술 개발이 빠르게 이루어지고 사회 곳곳에 확산되면서 이것이 근무 방식의 전환에 영향을 줄 것이라는 점이다. 디지털 기술과 이와 관련한 기기들의 성능이 빠르게

* 이 글은 노세리(2021), 『비대면 근무 방식의 출현과 과제』의 내용 일부를 요약·정리한 것이다.

** 한국노동연구원 연구위원(sm@kli.re.rk).

향상되는 양상이 비대면 근무를 가능하게 한다. 기술은 사람들이 모이지 않아도 문제없이 의사소통을 하게 하여 대면한 것과 같은 효과를 만들어낸다. 기술의 발전은 대면을 전제하던 업무 방식에서 비대면성을 가정하는 새로운 업무 방식으로의 전환을 쉽고 빠르게 일어나게 한다. 둘째, 혼밥, 혼술 등 다른 사람과의 접촉을 최소화하고 혼자만의 시간을 즐기는 개인주의 문화의 확산이 근무 방식 전환에 영향을 줄 수 있다. 혼자 하는 것을 즐기는 문화는 약 2010년대 후반부터 시작된 것으로, MZ세대라고 불리는 젊은 층을 중심으로 확산되고 있다. 그리고 개인주의 문화는 코로나19를 만나면서 더욱 심화되었는데, 생활도, 소비도, 일도 '언택트'에 익숙한 상황이 전개되면서 이제는 많은 사람들이 혼자 하는 것을 이상하다거나 불편하다고 느끼지 않고 있다. 그러나 이를 단지 젊은 층이 즐기는 삶의 형태라고 이해하는 것은 이슈를 축소하는 것이다. 결국 젊은 세대가 점차 다수의 노동력을 차지할 것이라는 점에서 한국의 기업문화의 전면적인 변화가 요구되고 있다.

본고는 비대면 근무 방식의 대표적인 형태인 재택근무제를 중심으로, 이를 시행 중인 기업을 사례조사하여 그 결과를 분석한 결과물이다. 사례를 통해, 새로운 근무 방식이 현장에서 전개되는 과정에서 발생하는 인사관리 이슈가 무엇인지 알아보고, 새로운 일하는 방식으로의 변화를 위해서는 어떠한 과제에 주목해야 하는지 논의하고자 한다.

II. 재택근무제와 생산성 간의 관계

재택근무제가 근로자의 일, 가정 간 조화에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과는 많이 존재한다. 연구는 코로나19로 인해 시작된 재택근무제도에 대한 평가를 하는데, 주로 제도가 근로자의 삶에 어떠한 영향을 주는지 주목하면서 재택근무제가 근로자의 일과 삶의 조화에 긍정적인 효과를 낳는다고 주장한다(Fana, Milasi, Napierala, & Fernandez-Macias, 2020). 그렇다면, 생산성에 대해서는 어떠한가? 재택근무제와 생산성 간의 관계에 대하여 논의한 연구를 보면, 긍정적인 측면은 물론 부정적인 측면도 존재한다. 재택근무를 통해 근로자의 생산성을 향상시킬 수 있다는 논의에서 보면, 근로자들이 재택근무제를 통하여 다양한 삶의 영역에서 주어지는 역할과 과업을 균형 있게 수행할 수 있어 직장가정에서 주어진 역할 수행 시 생산성이 향상된다고 주장한다(Bloom, Liang, Roberts, Ying, 2015; Spreitzer, Cameron, & Garrett, 2017). 이러한 결과는 코로나19 이후 시행된 재택근무제의 효과로도 이야기되는데, Mas & Pallais(2020)도 재택근무제가 시행되고 지난 20년간 노동환경이 변화하여 왔지만 재택근무제를 통하여 근로자가 다양한 삶의 영역에서 주어지는 역할을 수행할 수 있는 가능성을 높게 됨으로써 생산성 향상

을 경험할 수 있다고 보고 있다.

그러나 이와는 달리 재택근무제가 생산성에 미치는 부정적인 측면에 대한 논의도 많다. 그 주요한 이유는 제도가 현재의 일하는 방식과 조응되지 않는 측면이 있어 생산성 저하가 나타난다는 데 있다. Van Der Lippe & Lippényi(2020)는 팀 협력을 강조하는 환경에서 재택근무제가 어떠한 효과를 낼 것인지에 주목하였고 그 결과 재택근무제가 개인 생산성뿐 아니라 팀 생산성에도 부정적인 영향을 미치는 것으로 파악했다. 여기에는 다양한 이유가 있겠지만, 팀 작업이라는 속성에서 볼 때 팀 구성원들이 재택근무를 하면 즉각적인 피드백을 주고받기 어렵고, 한편으로는 서로의 감시가 없는 환경에서 근무태만 등의 비도덕적 행동이 발생할 수 있다는 점을 주요하게 보고 있다. 또한 근로자가 재택근무를 할 때 사회적 고립을 느끼게 되어 일에 대한 동기부여가 되지 않을 수 있으며(Crandall & Gao, 2005), 재택근무 시 상사의 눈에 보이지 않기 때문에 승진이나 보상 등에서 배제될 가능성이 있다는 두려움을 느끼게 되어 스트레스를 받게 된다는 점도 생산성 저하의 주된 원인으로 꼽힌다(Cooper & Kurland, 2002). 특히, 논의에서 강조하는 바는 한 장소에 모여 일하는 방식은 근로자들 간의 '교환'을 생산성 발현의 기본이라 전제하는 것으로, 근로자들은 관계를 통해 일을 하고 이는 상호호혜적인 규범으로 유지되며, 이는 결국 팀 성과처럼 우리가 다 함께 지향해야 하는 목표를 달성하는 데 좋은 방식이라는 것이다(Chiaburu & Harrison, 2008).

재택근무제가 생산성과 가지는 관계가 부정적일 것이라고 보는 논의의 전제는 우리의 일하는 방식이 계속해서 '대면'을 바탕으로 한다는 것이다. 그렇기 때문에 이러한 전제에서 보았을 때 재택근무제는 일하는 데 요구되는 기본 요건을 충족시킬 수 없기 때문에 생산성을 담보할 수 없게 된다. 이는 근로자가 재택근무를 하면서 생산성을 내기 위해서는 일과 이를 수행하는 방식이 변화해야 함을 의미한다(Boell, Cecez-Kecmanovic, & Campbell, 2016).

그렇다면, 재택근무제를 시행하면서 근로자 간의 의사소통 방식, 역량개발 방식, 그리고 성과관리 방식 등에서 일하는 방식의 변화가 함께 일어난다면 어떠할까, 여전히 재택근무제는 생산성을 낼 수 없는 근무제도일까? 최성웅(2020)은 재택근무를 통하여 생산성을 향상하기 위해서는 재택근무제와 직종 간의 관계를 면밀하게 설정해야 한다고 주장한다. 재택근무가 가능한 업무 특성과 환경이 존재한다고 본 것인데, 타 직종과 비교하여 전문가, 관리자 등의 직종이 재택근무를 통해 일하는 것이 효율적이라고 제시하였다. 그리고 일하는 환경 측면에서는 금융 및 보험업, 부동산업 및 임대업, 교육서비스업, 전문, 과학 및 기술 서비스업, 방송통신 및 정보서비스업 등의 산업 환경에서 재택근무가 가능하며, 이를 통해 효율적으로 일하기를 기대할 수 있을 것이라고 보았다. 이는 일의 특성과 이것이 영향을 미치는 일 진행 과정이 근로자의 재택근무 가능성은 물론 생산성 실현의 조건이 된다는 것이다. 한편, 재택근무가 생산성을 내기 위해서는 근로자를 개발하고 관리하는 인적자원관리 방향성의 변화 필요성도 제기된다. 구체적인 방법을

제시하고 있지는 않지만 내용을 보면, 재택근무를 통해 근로자가 생산성을 내기 위해서는 직무 열의를 높일 수 있게 동기부여가 되어야 하고, 재택근무 상황에서 상호작용의 결여로 근로자들이 소속감을 느끼기 어려워진다는 점에서 조직 몰입도를 높이는 인사관리 방안을 강구해야 한다고 이야기 한다(박혜상, 2021; 이상훈·정보영, 2021).

Ⅲ. 재택근무제 활용 기업 사례 분석

1. 기업 사례조사 개요

코로나19로 인하여 많은 기업에서 재택근무제를 시행하고 있지만, 실제 재택근무가 가능한 일이 존재하며, 이러한 일이 다수를 차지하는 산업이 존재한다. 앞서 논의한 것과 같이 선행연구를 보면, 재택근무제와 생산성 간의 관계는 일관되지 않은데, 이유는 재택근무를 할 수 있는 일과 그렇지 않은 일이 존재하기 때문이다. 기업 단위에서 재택근무제의 시행, 근로자들의 재택근무제 활용, 그리고 재택근무의 생산성 창출 간의 관계에는 일하는 과정에서 요구되는 대면성 정도, 그리고 그 일에 관여하는 이해관계자가 영향을 미칠 수 있다. 다시 말해 제도는 비대면성을 전제한다는 점에서 일의 속성 중 하나인 대면성 필요 정도가 영향을 미칠 수 있으며, 그리고 일하는 과정에서 상호작용하는 이해관계자의 종류와, 이해관계자가 일의 결과물에 영향을 미치는 정도가, 제도의 시행과 활용 그리고 효과에 영향을 미칠 수 있는 것이다. 이와 같은 영향 요인들을 고려하여 [그림 1]과 같은 일의 특성을 구분하는 매트릭스를 구성하였다.

자세히 보면, 첫째, 작업 과정에서 상사나 동료들과의 협력이 전제되며, 동시에 일을 하는 과정에서 외부 고객과의 빈번한 접촉이 전제되는 일이 있을 수 있으며, 둘째, 작업 과정에서 상사나 동료들과 협력이 전제되지만 외부 고객과의 접촉 없이 수행 가능한 일이 있을 수 있다. 셋째, 일을 하는 과정이 독립적으로 이루어지지만, 그 과정에서 외부 고객과의 빈번한 접촉이 전제되는 일이 있을 수 있으며, 넷째, 일을 하는 과정이 독립적으로 이루어지며, 동시에 외부 고객과의 접촉 없이 일을 수행하는 일이 있을 수 있다. 본 연구에서는 [그림 1]의 4개 분면에 표시된 일의 특성을 각각 대표할 산업을 찾고, 해당 산업에서 재택근무를 시행하는 기업을 대상으로 조사를 실시하였다(표 1 참조). 조사 시기는 2021년 5월부터 9월까지이다.

[그림 1] 연구대상



자료 : 저자작성.

<표 1> 사례조사 기업

	기업 A	기업 B	기업 C	기업 D
조직 규모(2020년)	1,520명	850명	750명	5,000명
매출액 규모(2020년)	1.5조 원	1,151억 원	400억 원	18조 원
산업	제조업	전문, 과학 및 기술 서비스업	사업 지원 서비스업	정보통신업
제품 및 서비스	종이제품	건축물 설계	보험 상담 및 접수	이동전화, 무선호출서비스
도입 계기	사회적 거리두기	사회적 거리두기	사회적 거리두기	사회적 거리두기
적용 범위	본사, 연구소 근로자	설계직 근로자	콜센터 상담제공 근로자	본사 근로자
대면근무자 태도	불만제기 없음	불만제기 없음	불만제기 없음	불만제기 없음
작업 방식의 변화	없음	있음	있음	없음
인사관리 변화	없음	있음	있음	있음
제도의 생산성 평가	사무실 근무와 차이 없음	사무실 근무 80% 수준	사무실 근무와 차이 없음	사무실 근무와 차이 없음
향후 지속가능성	부분적 시행, 전면화 어려움	적용 규모 확대 및 제도화하여 계속 시행 예정	적용 규모 확대하여 계속 시행 예정	제도화하여 계속 시행 예정

자료 : 저자 작성.

2. 기업 사례

가. 기업 A

A회사의 비대면 근로는 코로나19사태를 계기로 시작되었다. 사회적 거리두기 정부 방침에 따라 재택근무 비율은 조정하고 있지만, 다수의 근로자가 재택근무를 기본으로 하고 1~2일씩 사무실로 출근하는 형태로 근무하고 있다. A회사의 재택근무제는 본사와 연구소의 사무직 근로자를 대상으로 시행하고 있으며, 생산 공장의 생산기능직, 생산기술직 인력들은 시행의 대상이 아니다. 본사와 연구소 직원들만 재택근무를 하는 것에 대해서 생산 공장 직원들의 불만은 없다. 공장 인력에게는 4조 2교대제를 시행하고 있어 주당 2~3일만 근무하고 나머지 시간은 집에 머물 수 있다는 점에서 본사와 연구소 직원들의 재택근무에 대한 불만을 제기하지 않고 있는 것이다. 무엇보다 코로나19 팬데믹 상황에서 사무직 근로자들의 재택근무가 불가피하다는 점에 대한 양해가 있는 것으로 평가된다. 그리고 공장의 생산기술과 생산관리 업무를 수행하는 사무직 근로자들도 본사와 연구소만의 재택근무에 대해서 불만을 제기하지 않고 있는데, 공장 생산기능직 근로자들과 만나야 하는 본인들의 업무 특성상 본인들이 재택근무에 들어가기 어렵다고 이해하고 있기 때문이다.

재택근무제 도입 후 일하는 방법과 과정에 큰 변화는 없다. 대면성이 제한되다 보니 의사소통의 빈도가 낮아지기 때문에 업무의 명확화에 대한 요청은 있는데, 잘 바뀌지는 않고 있다. 이 회사에서 특히 주력하고 있는 것은 비대면 회의시간의 단축과 비대면 회의의 개선이다. 의제의 사전 공지로 짧은 회의시간 갖기 등을 위한 캠페인을 벌이고 있지만, 이 또한 기존 관행이 쉽게 바뀌지는 않고 있다. 한편, 재택근무 후 인사제도상의 변화도 거의 없다. 비대면 근로자들의 성과 평가가 용이하지 않기 때문에 인사평가에도 변화가 없다. 최근에는 평가항목으로서 행동양식 부분을 바꾸었는데, 그것은 인사평가의 지속적인 개정의 일환이지 재택근무에 대응하기 위한 것은 아니다. 예외적으로, 교육훈련의 경우에는 대면으로 진행하기 어려워서 온라인으로 많이 돌리고 있다. 조직사회화 과정이 필요한 신입사원 교육훈련은 온라인과 대면 방식을 병행하고 있다. 이 회사에서는 채용 방식이 수시 채용이기 때문에 2~3명씩 신입사원 교육훈련을 실시하고 있다. 그리고 코로나19 상황이 장기화되면서 이 회사에서 직원들의 정신건강과 소속감, 유대감 등의 강화를 위해서 직원 간 소통을 강화하는 프로그램을 마련하고 있는 점이 주목할 만하다. 이것을 위해서 직원뿐 아니라 가족까지 참여하는 펀 릴레이(Fun Relay) 프로그램 등을 운영하고 있다.

A회사는 노사 간 신뢰수준이 높고, 근로자들도 충분한 재량권을 가지고 상급자의 눈치를 보지 않고 스스로 일하는 문화와 관행이 자리 잡고 있다. 회사는 이로 인해 근로자들이 재택근무

에 무난하게 적응한 것으로 평가하고 있다. 회사의 지속가능경영보고서에 따르면, 이 회사 임직원 중 77.8%가 재택근무의 도입이 조직문화에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 응답하였으며, 2019년에 비해서 2020년에 업무몰입도가 13.9%, 업무효율성이 10.8%, 업무협업이 2.5% 향상되었다고 응답하였다. 그러나 이런 조사 결과에도 불구하고, 인터뷰에서 파악된 것은 아직 회사가 재택근무제의 생산성에 대한 평가를 분명하게 내리지 않고 있다는 점이다. 재택근무에 따른 업무 협업에 대해서 직원들은 대체로 긍정적인 평가를 내리고 있지만, 관리자 중에는 이전보다 문제가 있다는 반응을 보이는 사람들이 있기 때문이다. 이와 같은 평가와 더불어 회사는 재택근무가 코로나19 상황 이후에도 지속가능할지에 대해서는 아직 판단을 내리고 있지 않았다. 제조업이라는 산업의 특성상 재택근무제를 확산할 수 있을지에 대해서는 의문을 가지고 있는 것이다. 그러나 회사는 앞으로 재택근무제를 한 가지 근무 방식으로 진지하게 고민해볼 의사는 가지고 있다. 그리고 강조하는 점은 재택근무가 근로자들을 위한 복지 차원에서 제공되는 것이라기 보다는 일을 스마트하게 하는 한 가지 방법으로 이해되어야 한다는 것이다.

나. 기업 B

B회사의 재택근무제는 코로나19 사태로 인해 시행되었다. 이전에도 재택근무를 근무제도로 고려해 본 적은 있으나 실제 근로자를 대상으로 시행한 것은 이번이 처음이다. 처음 재택근무제를 시행할 때 임원진과 근로자 모두 우려를 가지고 있었다. “데이터 접속에 문제가 없을까? 인터넷 상황은 일하는 데 무리가 없을까? 서로 업무협의를 잘 이루어질 수 있을까? 출퇴근 관리는 어떻게 해야 하지?” 등에 관한 걱정이었다. 그러나 현재 이러한 우려는 모두 사라졌고, 계속해서 재택근무 적용 근로자의 범위를 넓히고 있다. 회사는 재택근무제를 운영하면서 근로자들이 일을 수행할 때 참고하게 하고 중간관리자들의 관리도 돕기 위하여 가이드라인의 배포 및 지속적인 개정을 하고 있다. PC 등 장비관리 방법, 재택근무 운영 방법, 그리고 근로자들의 재택근무 수칙 등을 내용으로 구성하였다.

B회사는 재택근무를 1년 넘게 경험하면서 어떠한 일이 재택근무에 적합한지 알게 되었고 몇 가지 기준을 적용하여 재택근무로 일의 효율성을 높이고 있다. 기본적으로 모든 일은 컴퓨터를 통해 이루어지기 때문에 하드웨어만 있다면 재택근무를 할 수 있다. 그러나 업무단계별로 재택근무를 하는 것이 유리한 경우와 사무실에서 회의를 통해 일을 진행하는 것이 유리한 경우로 나뉜다는 것이 확인되었다. 그래서 회사는 건축물 설계가 진행되는 단계에 따라 재택근무와 사무실 근무를 혼합하여 일을 진행하고 있으며, 부서별로 부서장이 부하직원들과 상의하여 재택근무와 사무실 근무 방식을 정하고 있다. 또한 설계의 성격에 따라서도 재택근무의 효율성이 결정된다는 것을 알게 되었다. 설계가 기획 단계의 설계인지 또는 시행을 위한 설계인지에 따라

다른데, 예를 들어 실시 단계 설계의 경우 이미 계획이 다 세워졌고 건축물을 세분화하여 각자 맡은 부분을 설계하고 도면화하는 과정이기 때문에 재택근무에 더욱 수월한 일이라고 볼 수 있다. 반면에, 재택근무로 안 되는 일은 아니지만, 사무실 근무를 할 때 더 유리한 특성을 지닌 업무 단계와 결과물도 있다. 이 점에서 회사는 일의 효율성을 높이기 위해 재택근무를 하는 시기와 인원을 조정하고 있다.

재택근무제를 시행하면서 회사는 근태관리 방식을 바꾸었다. 출퇴근 기록(캡스)과 업무일지(타임리포트), 타임키퍼 3가지를 활용해 근태 현황을 크로스 체크하고 있는데, 이러한 관리 방식은 사무실 근무와 비교하여 강화된 것이라고 볼 수 있다. 그리고 회사는 성과평가 체계를 바꾸는 것을 적극 고려하고 있다. 일하는 과정이 아닌 일의 결과물로 평가를 해야 한다고 생각하는 것으로, 이 같은 결과 중심의 성과평가 방식으로의 변화가 근로자 재량권을 필요로 하는 근무제도 즉, 재택근무제를 시행하는 데에도 도움이 될 것이라고 보고 있다.

B회사는 또한 평가 방식 변화의 핵심인 개인 역량이라는 것이 측정과 평가에 주관적일 수밖에 없는 대상이라는 점에서 프로젝트 결과물에 대해서만 평가를 하고 여기에 대한 근로자 개인의 기여를 측정하려 한다. 한편, 재택근무를 진행하면서 구성된 간 대면 가능성이 줄어드는 것이 사실이지만, 재택근무를 하면 관리자들이 부하 직원들에게 이전보다 더 많은 피드백을 체계적으로 제공할 수 있어 일하면서 배우기가 충분히 가능하다고 보고 있다. 하지만 현재에 만족하지 않고, 일하는 과정에서 발생하는 근로자들의 경험을 IT기술을 이용하여 형식지화하는 작업을 계속해서 하고 있다. 기존에 사람에서 사람으로 구두로 전수되던 지식이나 경험 등을 지식관리 시스템을 통해 관리하고 누구든 필요할 때 역량개발에 활용할 수 있게 하려는 것이다.

회사는 재택근무제의 효과를 긍정적으로 평가하고 있다. 우선 사무실 밀도가 높은 편인데 코로나19 상황에서 재택근무를 통해 실질적인 위험을 낮추었고, 팬데믹 상황에서 회사가 정상적으로 운영될 수 있었다는 점에서 긍정적이라고 보고 있다. 그리고 사무실근무와 비교하였을 때 생산성은 약 80% 수준이라고 보고 있는데, 하드웨어와 소프트웨어의 업그레이드가 이루어지면 사무실 수준의 생산성과 차이가 없을 것으로 보고 있다. B회사는 코로나19가 종식되어도 재택근무제를 계속해서 시행할 계획을 가지고 있다. 코로나19 이후에도 제2, 제3의 팬데믹은 계속 일어날 것이기 때문에 이번처럼 당황하지 않으려면 새롭게 일하는 방식으로 변화해야 할 필요가 있다고 보는 것이다. 그리고 현재는 가능한 환경이 조성되었다고 보는데, 몇 해 전과 비교하여 기술적으로 원격 근무 여건이 갖추어졌고, 이에 맞추어 일하는 과정도 변화하고 점차 익숙해지고 있기 때문이다.

다. 기업 C

C회사도 앞서 살펴본 회사들과 마찬가지로 코로나19 사태로 인하여 재택근무제를 실시하였다. 재택근무를 하는 인원은 약 300명 정도로 상담을 제공하는 인력 중 45%를 차지한다. 재택근무하는 상담원들은 회사로부터 PC 본체, 모니터, 헤드셋 등의 하드웨어를 제공받으며, 이를 집으로 옮겨 사용하고 있다. 그리고 이러한 하드웨어를 가지고 가상화 네트워크를 이용하여 상담을 진행하고 있다. 회사는 기본적으로 희망 근로자들을 대상으로 재택근무제도를 이용할 수 있게 하고 있고, 드물게 발생하지만 종종 생산성이 낮아지는 상담사들이 발생하면 사무실로 복귀시켜 교육을 진행하고 다시 재택근무를 하도록 하고 있다.

회사는 코로나19 사태 이전에도 재택근무제를 시행한 경험이 있다. 이는 업계에서 희귀한 사례이다. 회사는 자동차사고 업무를 담당하는 근로자 중 16명의 상담사를 재택근무하게 하였는데, 이유는 이들이 주로 상담하는 시간이 새벽이기 때문이다. 이렇게 한정하여 제도를 시행한 이유는 고객의 개인정보 보안 때문이다. 최근 코로나19 사태로 집단 근로 방식이 위협받으면서 금융감독위원회에서 여러 규제를 완화하였고 이로 인해서 재택근무를 하면서도 상담원들이 고객의 정보를 확인하면서 상담을 진행할 수 있게 되었다. 지금까지 근로자 개인정보와 관련하여 재택근무로 인하여 발생한 문제는 없었다. 재택근무제를 시행하면서 회사는 내부 관리팀을 신설하였고, 이들은 재택근무하는 상담사가 고객정보를 조회하는 건수와 상담하는 건수를 매칭하면서 고객정보 유출문제가 일어나지 않도록 모니터링하고 있다. 그리고 직원들이 상담할 때 핸드폰을 이용하기도 하는데 이 경우 고객 정보를 조회하면서 이를 저장할 수 없도록 기술적으로 조치를 취하고 있다.

회사가 재택근무제를 시행하면서 가장 고민스러웠던 부분은 교육훈련이었다. 상담사의 역량은 고객만족도와 직접적인 관계를 가진다. 그래서 상담사의 역량 개발은 매우 중요하다. 재택근무 이전에도 상담사들은 매월 오프라인 교육 8시간, 온라인 교육 2시간씩 최소 10시간의 교육 훈련을 실시하였다. 재택근무를 하는 상담원들의 경우 오프라인으로 교육을 진행하기 어려워서 현재 교육훈련은 모두 온라인으로 진행하고 있다. 기존에 오프라인으로 하던 교육을 촬영하여 영상물로 제작하였고 기존보다 과정을 쪼개어 교육을 구성하고 이를 구성하는 콘텐츠도 자세하게 만들었다. 그리고 이러한 교육 외에도 화상을 통하여 일 대 일 대면 코칭과 상담을 진행하고 있으며, 이는 상담원들이 필요한 경우 신청하거나 또는 코칭매니저가 필요한 경우 미팅을 잡아서 진행한다.

근태관리 방식의 변화는 없다. 상담원들이 상담을 하려면 콜 로그인을 해야 하는데 이를 통해 자연스럽게 근로시간이 기록된다. 또한 상담 진행 시 메신저를 켜고 일하면서 팀 내 다른 상담원이나 팀장 그리고 코칭매니저와 빈번하게 의사소통하기 때문에 팀장들이 메신저를 보고 상담

원들의 근무상황을 체크할 수 있다. 그리고 콜센터 업무는 상담원들이 자발적으로 콜을 선택하여 받기보다는 시스템적으로 배분되는 구조이기 때문에 타 산업과 비교하여 재택근무에서 업무나 근로자들의 태도 관리가 용이할 것으로 보고 있다.

회사는 상담원들의 정서관리에 신경을 쓰고 있는데, 재택근무 상황에서 상담원 정서관리는 사무실 근무와 비교하여 더욱 중요하다고 보고 있다. 사무실에서 일을 하는 경우 어려움이 발생하면 바로 팀장이나 선임상담사 또는 코칭매니저가 도와주었지만 재택근무 상황에서는 도움이 바로 제공될 수 없기 때문에 상담사들의 부정적인 감정이나 어려움의 해소가 더디게 이루어진다. 회사는 이러한 일이 반복적으로 발생하면 결국 생산성에 부정적인 영향을 미칠 수 있다고 보고 있으며, 이를 위해 부서장과 교육훈련 코칭 팀장이 상담원들을 대상으로 화상을 통한 정신 상담을 진행하고 있다.

C회사는 재택근무제가 부정적인 효과보다 긍정적인 효과가 더 많다고 평가하고 있다. 우선 고객만족도 하락이나 고객 컴플레인 증가와 같은 수치의 상승이 확인되지 않아 생산성 측면에서 이전과 다르지 않다고 본다. 그리고 코로나19 사태와 같은 우리가 통제할 수 없는 상황에서 업무가 단절되는 리스크를 줄여 계속해서 일이 진행되게 할 수 있다는 것이 재택근무의 장점이라고 본다. 회사는 계속해서 재택근무제를 시행하려 하는데, 이유는 근무 방식에 대한 직원들의 만족감이 크다는 것으로 이러한 효과가 장기적으로 유능한 인재 유지에 도움이 될 것이라고 판단하고 있다.

라. 기업 D

D회사는 IT업체들 중에서도 혁신적인 기업 이미지를 구축하기 위해서 일하는 방식의 변화를 적극적으로 도모하고 있다. 재택근무제를 포함한 다양한 유연근무제 도입을 모색하고 있는데, 이는 코로나19 사태로 인하여 가속도가 붙은 것이 사실이지만, 변화의 동기가 코로나19 팬데믹은 아니다. 일하는 방식의 변화에 실질적인 드라이브를 건 것은 기업 최고 경영자의 변화 의지이며, 실제 변화가 가능하였던 이유는 동종의 다른 기업과 비교하여 내부의 구성상 전문직 혹은 전문 관리직의 비중이 매우 높기 때문이다. 일반 관리직의 경우에도 모두 자신이 책임을 지는 고유 사업을 기획하고 관리하여 마치 전문직과 같이 움직이는 독특한 조직 모델을 가지고 있다.

재택근무제 활용률이 높아지는 과정에는 세심하고도 집중적인 인사부서의 역할이 있었다. 재택근무를 가능하게 하는 업무 방식을 구축하기 위하여 기술적 지원책을 마련하고 업무 매너를 변경하는 작업이 이루어지는 동시에 인사관리제도의 변화도 모색하였다. 회사가 배포한 행동양식은 다음과 같다. 1) 업무에 몰입할 수 있는 공간 확보 2) 업무를 시작하는 각자의 루틴 유지(출근 전후 음악듣기나 티타임 갖기 등 기존 습관을 유지; 재택을 하더라도 복장과 헤어스타일에

변화 주기) 3)본인과 동료의 업무시간 준수 4)온라인 협업 툴 적극적 활용 5)하이브리드 회의의 매너 유지(회의 주관자는 참가자 일정 확인 및 회의 방식을 세팅하여 일정 및 회의 툴에 반영; 회의 시작 시 참석자 소개와 진행 방식 등 그라운드 룰 안내, 보고와 회의 내용을 대상자에게 하루 전에 공유하고 모든 의사결정을 2단계 이내로 완결; 의사결정 사항을 협업 툴이나 메일로 반드시 공유 등) 6)타 구성원과의 적극적 소통(매일 특정 시간을 스크럼 미팅 등 업무관련 계획/경과/결과 점점에 활용, 팀 일정 공유, 가끔 업무를 벗어난 비공식 잡담 시간을 팀 구성원들과 가짐) 7)절약한 출퇴근 시간을 알차게 활용(취미 등 개인의 행복 증진 활동) 등과 같다.

그리고 업무 소통과 관련한 문화적 기제 구축과 관련해서는 협업 툴의 활용 방법 및 활용루틴을 정착시키기 위한 가이드라인을 마련하고, 협업을 증진시키기 위한 조직문화 조성에 노력했다(팀 구성원으로부터 받은 업무상 도움에 해당 직원과 그의 상사에게 간단한 감사 메시지 및 포인트 전달, 포인트 기부 등). 아직 평가와 임금과 관련한 변화는 없지만 상당히 깊은 수준의 고민도 진행되고 있다. 변화가 어려운 이유는 몇 가지가 있는데, 성과 평가의 방식이 아직 정립되지 않았고, 성과를 개별 보상으로 연결하기 어려우며, 개별 보상 연계를 하지 않는 조건에서 재택근무로 인해 필연적으로 발생하는, 그러나 조직 전반에 영향이 확대될 수도 있는 소수의 모럴 헤저드에 대응할 통제기제가 부재하기 때문이다.

팀 및 개인의 자율에 기반을 둔 새로운 근무제도에 대한 조직 내 평가는 긍정적인 것으로 확인되었다. 개인일정을 고려해 평일 업무시간 중 가장 일을 잘할 수 있는 시간과 장소를 선택할 수 있는 자율성이 생기면서 근무 만족도 증가, 업무몰입도 향상 및 근무시간 감소 등의 긍정적 효과를 얻었다는 것이 직원들의 평가이다. 그리고 수치로 보면, 근무 방식 변경이 자발적 몰입과 근무시간 단축에 도움이 되었다는 긍정적인 응답이 90%를 상회한다. 재택근무와 관련한 직원 반응으로 주목할 점은 우선, 출퇴근 소요시간이 절약되어 시간 효율성을 제고할 수 있으며, 일 자체가 아닌 성과에 집중하게 된다는 점, 회의나 보고가 대폭 줄어 업무몰입도가 제고되었다는 점 등이 있다. 반면 업무와 휴식시간 분리의 어려움과 관련한 시간 관리의 어려움, 비대면 보고나 회의 등의 방식 변화에 따른 스트레스 발생, 독립된 공간이 없어 일과 삶의 영역 간 충돌이 발생하는 점이 주로 제기되고 있으며, 응답자 중 10% 이내의 소수가 소외감이나 성과 인정 방식에 대해 우려를 표현하였다. 그리고 부서장들의 경우 어려움을 호소하는 경우가 종종 발견되는데, 재택근무로 인해 업무관리는 물론 교육, 수시 피드백, 정서상의 관리 등 관리적 부담이 증가하고 있기 때문이다. 종합적으로 보면, 제도에 대한 직원 간의 온도 차가 존재하는 것을 알 수 있다. 그러나 회사는 앞서 밝힌 것과 같이 혁신적인 기업 이미지 구축을 위하여 재택에 한정된 근무제를 넘어 업무 장소에 경계를 두지 않고 '어디서나 일하는' 제도로의 전환을 모색하고 있다.

IV. 비대면 근무 확산을 위한 해결 과제

본고를 작성하는 시점에 오미크론의 확산으로 인하여 확진자 수가 급격하게 증가하면서 기업 사례조사를 시행하던 2021년과 비교하여 기업들이 출근의 문을 더욱 좁히는 상황이 발생하고 있다. 지금까지 기업들은 정부가 제시한 방역 기준에 따라 사무실 근무를 운영해 왔지만, 최근 정부의 방역기준보다 강한 기준을 자체적으로 마련하고 있다. 재택근무제가 확산되지 않을 것이라는 예상은 더 이상 의미 없게 되었고, 계속해서 불확실성이 높아지면서 현장에서는 재택근무를 넘어 일하는 방식의 전환을 가속화하고 있다. 그러나 기업사례에서 살펴본 것과 같이 재택근무처럼 이전과 달리 비대면성을 기본으로 하는 근무 방식의 확산을 위해서는 변화가 필요하다. 재택근무제와 같은 비대면성을 띤 일하는 방식이 생산성을 담보하기 위해서는 제반 요소의 변화가 요구되는 것이다. 먼저, 비대면 근로가 가능하기 위해서는 일차적으로 기술 시스템이 갖추어져야 한다. 사업체에서 근로자들이 재택근무할 수 있도록 기술적으로 무엇을 어느 정도 제공해줄 수 있는가 하는 문제는 근로자의 제도 접근을 결정하고, 나아가 생산성에도 영향을 준다.

그러나 이보다 더 중요한 것이 있다. 일하는 방식과 문화가 변화해야 한다는 점이다. 일을 하며 의사소통하는 방식, 인적자원을 관리하고 개발하는 방식이 재설계되어야 한다. 사례에서 확인하였듯이 재택근무제는 우리가 한 공간에 모여 같은 시간 동안 직무를 수행하며 규범화했던 일하는 방식과 문화 그리고 이를 지탱하던 여러 제반 요소의 변화를 요구하고 있다. 하지만, 재택근무제를 시행하는 기업들에서 이에 관한 변화는 쉽게 확인되지 않는다. 변화가 나타나지 않는데 오는 문제가 현재는 두드러지고 있지 않지만, 비대면성을 전제한 일하는 방식이 확산될 경우 여러 문제가 제기될 가능성이 있다.

현재의 인사관리는 근로시간 즉, 일하는 과정을 관리하는 방식이다. 이러한 방식을 고수하면서 재택근무를 통한 성과를 기대하는 것에는 한계가 존재한다. 근로자들이 각자의 공간에서 일을 할 경우 관리자들은 일일이 통제할 수 없으며, 근로시간 또한 대부분은 근로자들의 자기보고에 의존하게 된다. 그리고 이는 결국 못미더움이라는 현상을 낳는데, 구성원의 근무 여부를 알 수 없다는 점에서 회사는 근로자를 믿을 수 없게 된다. 회사는 이러한 상황에서 오히려 이전보다 더욱 강하게 근로자를 통제하고 싶은 욕구를 보이기도 한다. 이는 콜센터처럼 일하는 과정에 대한 통제가 강한 산업에서 더욱 여실하게 드러난다.

재택근무와 같은 비대면 근로를 통해 일을 효율적으로 수행하기 위해서는 관련한 평가나 보상 방식을 바꾸는 시도가 필요하다. 시간을 관리하기보다는 일의 결과 즉, 성과를 관리해야 하

는 것이다. 그리고 자율적 재량하에 일하기 위해서는 근로자의 역량 향상이 필요하다. 개별 근로자가 자신의 일에 대한 전문가가 되어야 하는 것이다. 조사 결과를 보면, 근로자들이 재택근무를 하면서 무엇을 해야 할지 모르겠다는 모호함을 느끼는 것을 확인할 수 있는데, 특히 이러한 어려움은 근속 연차가 짧은 사람들 사이에서 보고된다. 낮은 근속연수 근로자들은 현재 가진 역량 수준이 낮고 일에 대하여 익숙하지 않기 때문에 재택의 상황이 되었을 때 내가 무슨 일을 어떻게 처리해야 할지 막막함을 느낄 수 있다. 그러나 이들의 역량을 어떻게 끌어올릴 것인가에 대한 사업체의 고민을 사례를 통해 쉽게 확인할 수는 없었다. 우리가 대면을 통해 일하는 상황에서는 일하는 과정이 곧 배우는 과정이라는 공식이 쉽게 성립되었다. 물론 비대면 상황에서 이것이 전혀 불가능한 것은 아니다. 관리자가 계속해서 일에 대한 피드백을 제공한다면 어느 정도는 가능하다. 그러나 여전히 기존의 방식을 고수하는 것에는 한계가 존재한다.

그리고 서로 보이지 않는 상황에서 믿고 일하기 위해서는 제도의 변화와 더불어 일하는 과정에서 상호작용하는 방식의 변화가 필요하다. 회의하는 방식, 문서 작업 방식 등이 비대면 상황에 맞게 세부적으로 재설계되어야 한다. 소통하는 데 매체가 필요하고 이러한 매체도 기존과 달라진다는 점에서 의사소통 방법 역시 바꾸어야 한다. 또한 일과 이에 맞는 역할을 배분하는 방식이 변화해야 한다. 특히 이 과정에서 관리자의 역량과 역할이 중요해진다. 개별적으로 흩어진 성과를 집단 성과로 정렬하기 위해서는 구성원에게 일을 명확하게 배분하고, 일이 진행되는 과정에서 생산적인 피드백을 제공해야 하기 때문이다.

재택근무제는 근로자가 스스로 일을 계획, 수행, 관리해야 하는 재량성을 요구하는 일하는 방식이다. 재량을 바탕으로 일하기 위해서는 근로자들이 전문가와 같이 자신의 일을 매우 잘 알아야 하고 또한 일을 하는 과정과 결과 도출 단계에 보다 적극적으로 참여해야 한다. 이는 우리 기업에게 그리고 내부 근로자들에게는 매우 낮은 일하기의 방식으로, 기업들은 어떻게 변화해야 할지 잘 모를 수도 있다. 하지만 재택근무처럼 재량을 전제로 일하는 방식과 기존 인사체계나 제도 간에 맞지 않는 부분으로 인해 노사 간의 갈등이 발생할 수 있으며 이는 생산성 저하로 이어질 수 있다. 일하는 방식의 변화를 위해서 기업, 근로자 모두 노력이 필요하지만, 이 과정에서 정부의 역할도 어느 때보다 중요하다. 정부는 재택근무제와 같은 비대면 근무 방식의 현장 정착을 위해 기업들이 적극적으로 일하는 방식을 개편할 수 있도록 지원해야 한다. 제도의 시행, 그리고 근로자들의 안정적인 제도 활용을 위하여 기업이 이를 시행할 수 있고 원하는 근로자가 적극적으로 활용할 수 있도록 법적 장치를 마련해야 한다. 재택근로의 적절한 적용과 운영을 위한 근로기준법에 관련 조항 마련이 필요한 것이다. 현재는 재택근로의 경우에 적용되어야 할 최저근로뿐만 아니라 당사자의 권리와 의무에 대해서도 현행 노동관계법에서는 아무런 규정을 하고 있지 않다. 근로기준법에 따른 근로시간·휴게의 규율, 산업안전보건법에 따른 안전보건조치 등을 재택근로에 적용하여 재택근로의 부작용을 완전히 제거하는 것에는 한계가

존재한다. 이러한 점에서 재택근무제 운영에 관한 법률 제정을 통해 기업들이 적극적으로 제도를 시행할 수 있는 기반을 제공할 필요가 있다. 한편, 자원이 부족한 소규모 기업에서 재택근무제와 같은 새로운 근무 방식을 도입하는 것은 더욱 쉽지 않을 수 있다. 그러나 이는 대기업과 중소기업 간 근로생활의 질적 격차로 이어질 수 있으며 중소기업의 구인난 문제를 심화시킬 수 있다. 이러한 점에서 비대면 근무 방식의 현장안착에 적극적인 정부의 지원이 요구된다. **KLI**

[참고문헌]

- 고용노동부(2019), 「일가정양립실태조사」, 고용노동부.
- 노세리 · 권현지 · 노용진 · 박은연 · 정선옥 · 김미희(2021), 『비대면 근무 방식의 출현과 과제』, 한국노동연구원.
- 박혜상(2021), 「코로나19와 미국의 재택근무」, 『국제노동브리프』, pp.9~25.
- 이상훈 · 정보영(2021), 「코로나19와 일터환경 : 재택근무에 대한 국내 언론 보도기사 분석」, 『HRD 연구(구 인력개발연구)』, 23(1), pp.145~175.
- 최성웅(2020), 「재택근무가 가능한 일자리의 특성과 분포 : 물리적 근로환경을 중심으로」, 『한국경제지리학회지』, 23(3), pp.276~291.
- Boell, S. K., D. Cecez-Kecmanovic, and J. Campbell(2016), “Telework paradoxes and practices: The importance of the nature of work. New Technology,” *Work and Employment*, 31(2), pp.114~131.
- Bloom, N., J. Liang, J. Roberts, and Z. J. Ying(2015), “Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment.” *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), pp.165~218.
- Cooper, C. D. and N. B. Kurland(2002), “Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations,” *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), pp.511~532.
- Chiaburu, D. S. and D. A. Harrison(2008), “Do coworkers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of lateral social influences in organizations,” *Journal of Applied Psychology*, 93(5), pp.1082~1103.
- Crandall, W. and L. Gao(2005), “An update on telecommuting: Review and prospects for emerging issues,” *SAM advanced management journal*, 70(3), 30.

- Fana, M., S. Milasi, J. Napierala, E. Fernandez-Macias, and I. G. Vázquez(2020), "Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: a qualitative study," (No. 2020/11). JRC.
- Mas, A. and A. Pallais(2020), "Alternative work arrangements," *Annual Review of Economics*, 12, pp.631~658.
- Spreitzer, G. M., L. Cameron, and L. Garrett(2017), "Alternative work arrangements: Two images of the new world of work," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, pp.473~499.
- Van Der Lippe, T. and Z. Lippényi(2020), "Co-workers working from home and individual and team performance," *New Technology, Work and Employment*, 35(1), pp.60~79.