



"정책자료" (고용노동부)

23. 9, 29, 기준 업데이트

목차

※ 클릭 후 파란 글씨 클릭하면 해당 주제로 이동합니다.!

목차	1
들어가기 전에...	1
정책자료실	1
'23년 9월 중대재해사이렌(오픈채팅방) 자료 공개	1
노동조합 회계공시 제도 교육자료 및 리플렛	1
재취업지원서비스 운영가이드라인	1
소규모 사업장을 위한 위험성평가 안내서	1
<2022년 AA남녀 근로자 임금 현황 데이터 감수 및 개선방안> 연구용역 결과보고서	1
채용절차법 적용 사례	1
채용절차법 조항별 Q&A	1
고용노동부 정부위원회 현황 및 활동내역('23.8월)	1
중대재해사이렌(오픈채팅방) 자료 공개	1
2023. 6월말 산업재해 현황(재해조사대상 사망사고 발생현황 부가통계 결과(잠정))	1
2023. 6월말 산업재해 현황	1
건설현장 위험 기계장비 표준 작업계획서 배포	1
위험성평가 애니메이션(모션그래픽) 활용 안내	1
고용노동부 정부위원회 현황 및 활동내역('23.7월)	1
2023년 재정지원 일자리사업 성과평가 결과	1
중소규모 건설현장을 위한 최초-상시평가 중심의 위험성평가 실행 안내서	1
2022년도 퇴직연금 적립 및 운용현황 분석	1
승강기 작업 주요사고사례 및 안전수칙	1
임신기 근로시간 단축기간 계산표	1
2023년 2분기 사전지정운용방법(디폴트옵션) 주요 현황 공시	1
양식어업 종사자 안전보건가이드(한글 및 외국어 4종)	1
화학물질 취급사업장 자체점검표 양식(양식어업, 도장공정 등)	1
폭염 대비 외국인용 온열질환 예방가이드(16개 송출국 언어 및 영어) 게시	1
육아휴직제도 사용안내서(리플렛)	1
출산육아 지원제도 우수기업 사례집	1
2023년 퇴직연금제도 온라인교육 안내<무료교육>	1
고용노동부 정부위원회 현황 및 활동내역('23.6월)	2
고정식 이동식 산업용 로봇의 협동작업 안전 가이드 배포	2
출산육아지원제도 안내 소책자 및 리플렛	2
건설현장을 위한 산업안전보건법령 요지 및 위험요인 핵심안전수칙(자율점검표 포함)	2
필수업무종사자 업무매뉴얼	2
장마철 건설현장 안전보건길잡이	2
규제혁신 우수사례집 '국민의 목소리, 규제혁신으로 답하다'	2
중대재해사이렌 가입방법 안내	2
고용노동부 정부위원회 현황 및 활동내역('23.5월)	2
	1

민간재해예방기관을 위한 사업장 위험성평가 지도 매뉴얼	2
2023년 1분기 사전지정운용방법(디폴트옵션) 주요 현황 공시	2
여름철 폭염으로 인한 온열질환 예방가이드 등 게시	2
위험성평가 홍보 현수막 시안	2
2023. 3월말 산업재해 현황	2
근로복지기본법 질의회시집	2
'23년도 직장 내 괴롭힘 예방·근절 교육 사업장 무료 강사지원 및 사내강사 양성과정 참가 안내	2
2023 새로운 위험성평가 안내서	2
중대재해처벌법 질의회시집	2
2023. 3월말 산업재해 현황(재해조사대상 사망사고 발생현황 부가통계 결과(잠정))	2
온라인 모성보호 익명신고센터 운영 안내	2
윤석열정부 자유민주주의와 시장경제 복원의 1년 120대 국정과제 주요 성과	2
직장 내 괴롭힘 판단 및 예방·대응 매뉴얼 게시	2
윤석열정부 자유민주주의와 시장경제 복원의 1년 국정과제 30대 핵심 성과	2
고용노동부 정부위원회 현황 및 활동내역('23.4월)	2
지자체 발주공사 안전보건안내서	2
건설업 기초안전보건교육 교재	2
고용노동부 제작 "직장 내 괴롭힘 예방 교육 동영상" ('23.4월 기준)	2
모성보호 신고센터 운영 안내	2
직장 내 괴롭힘 예방 교육 전문강사 양성 과정 수료자 명단 안내	2
2022년 재택근무 우수사례집	2
고용노동부 정부위원회 현황 및 활동내역('23.3월)	2
대중소기업 안전보건 상생협력사업 참여안내(2차)	2
중·소규모 사업장을 위한 쉽고 간편한 위험성평가 방법 안내서	2
건설현장 TBM 실천 가이드	2
대정비 작업시 화재폭발사고 예방 OPL	2
소규모 사업장 안전보건교육 가이드(2023년) 배포	2
'23년 모성보호와 일·가정 양립 지원 업무편람	2
사전지정운용방법 승인상품 목록('23. 5월 현재)	2
고령자 고용안정지원금(계속고용장려금, 고용지원금) 가이드북	2
고용노동부 정부위원회 현황 및 활동내역('23.2월)	3
공감채용 가이드북 배포 안내	3
2022년 산업재해 현황	3
2023년 대중소기업 안전보건 상생협력사업 안내	3
2023년 안전보건교육 안내서	3
2022년 건설재해예방전문지도기관 평가 결과	3
2023 해빙기 건설현장 안전보건길잡이	3
위험성평가 중심 안전보건관리체계 구축 컨설팅 안내	3
[취업으로 가는길 국.취.로]국민취업지원제도 소식지 1호 발간	3
2022 가사서비스 제공기관 컨설팅 우수사례	3
재취업지원서비스 운영 매뉴얼 (사업주용) 안내	3
2022년 민간재해예방기관 평가 결과 공표	4
2022년도판 근로자참여 및 협력증진에 관한 법률 질의회시집	4
2022년도판 노사협의회 운영매뉴얼	4
작업 전 안전점검회의(TBM) 가이드 배포	4
특별연장근로 인가제도 업무처리 지침 개정 알림('22.10.31.)	4

식료품 제조업(C. 10) 안전보건관리체계 구축 가이드	0
펄프, 종이 및 종이제품 제조업(C. 17) 안전보건관리체계 구축 가이드	4
인쇄업(C. 1811) 안전보건관리체계 구축 가이드	4
플라스틱 제품 제조업(C. 222) 안전보건관리체계 구축 가이드	6
자동차 신품 부품 제조업(C. 303) 안전보건관리체계 구축 가이드	6
2021년 기준 통계로보는 우리나라 노동시장의 모습 발간(PDF)	6
고용노동부 정부위원회 현황 및 활동내역('22.9월)	6
2022. 6월말 산업재해 현황(재해조사대상 사망사고 발생현황 부가통계 결과(잠정))	6
2022. 3월말 산업재해 현황(재해조사대상 사망사고 발생현황 부가통계 결과(잠정))	6
중증장애인 근로자 출퇴근 비용 지원	6
특별연장근로 설명자료	6
사업시설 유지·관리 서비스업(N, 74100) 안전보건관리체계 구축 가이드	6
육상화물취급업(H, 52941) 안전보건관리체계 구축 가이드	6
섬유제품 염색, 정리 및 마무리 가공업(C, 134) 안전보건관리체계 구축 가이드	6
구조용 금속제품 제조업(C, 2511) 안전보건관리체계 구축 가이드	6
전산장비 활용 작업공정별 화학물질 관리요령 게시 지침(배포)	6
퇴직급여제도 매뉴얼	6
2020년 기준 통계로보는 우리나라 노동시장의 모습(2021년 발간)	6
휴게시설 법령 주요내용 해설가이드 게시	6
고용노동부 정부위원회 현황 및 활동내역('22.8월)	6
직장 내 괴롭힘 금지 제도 교육 영상	6
노무제공자 고용보험 적용 설명자료(7.1. 추가적용 5개 직종 포함)	6
2022. 6월말 산업재해 현황	6
확정급여형(DB형) 및 확정기여형(DC형) 퇴직연금제도 표준규약	6
안전보건관리체계 구축 우수사례집	6
금속주조업(C, 243) 안전보건관리 체계 구축 가이드	6
건설재해예방 기술지도계약 안내	6
고용노동부 정부위원회 현황 및 활동내역('22.7월)	7
직장 내 괴롭힘 예방 및 근절 교육 사업장 무료 강사지원	7
22년 재정지원 일자리사업 성과평가 결과	7
폭염에 의한 열사병 예방 3대 수칙 이행가이드 외국어 번역본 자료 게시	7
화학·폐기물처리업종 자율안전점검 요청	7
2022년 고용노동부 업무보고 자료입니다.	7
사전지정운용제도(디폴트옵션) 상품승인신청서 등 관련 서식	7
2022년도 중증장애인 지역맞춤형 취업지원 사업 우수사례 공모전	7
도급금지, 도급승인 제도 사업주 설명 자료	7

고령자 계속고용장려금 및 고령자 고용지원금 일부 개정 시행	7
사전지정운용제도(디폴트옵션) FAQ	7
고용노동부 정부위원회 현황 및 활동내역('22.6월)	7
야외근로자용 온열질환 특성 자가진단표 게시	7
지방자치단체 수행사업 및 발주공사 안전점검 점검표	7
「근로자퇴직급여 보장법」시행령 관련 주요 질의사항	7
2022년 퇴직연금제도 온라인교육 안내<무료교육>	7
연차휴가제도 및 근로자 휴가지원 사업 안내	7
근로자퇴직급여 보장법 시행령 일부개정안 설명자료	7
가사서비스 제공기관 인증 신청 안내 자료	7
퇴직연금감독규정, 퇴직연금감독규정시행세칙	7
근로자퇴직급여 보장법 시행령 및 시행규칙 관련 퇴직연금제도 운영 Q&A	7
중소 건설현장 사망사고 다발 기인물 자율안전점검표(디자인본)	7
겨울철 한파로 인한 한랭질환 예방가이드	7
공무직 인사노무담당자가 알아야 할 노동법 등 상식	7
미세먼지로 인한 건강장해 예방가이드	7
2022년 고용노동부 업무보고 자료	7
공공부문 2단계 기관 민간위탁 정책추진방향	8
2022년 6개부처 합동 업무계획 발표	8
2022년 고용노동부 업무보고	8
2020년 산업재해 현황분석 책자	8
지방자치단체 산재예방 매뉴얼	8
2022년 신중년 경력형 일자리 사업 운영지침 게시	8
공동주택 경비원의 근무방식 개편사례 안내	8
2022 안전보건계획 수립 가이드북	8
근로시간제에 대한 핵심내용 책자	8
2021년 고용평등상담실 상담운영 우수사례집	8
2022년도 중장년 고용정책 안내 리플릿	8
경영책임자와 관리자가 알아야 할 '중대재해처벌법 따라하기' 안내서	8
2021년 산업재해 현황국가직무능력표준(NCS) 설명자료	8
2022년 재택근무 종합컨설팅 우수사례집	8
안전보건관리체계 구축 컨설팅 매뉴얼 공개	8
2021년 근무혁신 우수사례집	8
제5차 남녀고용평등과 일·가정 양립 기본계획확정급여형퇴직연금(DB) 표준규약	9
폭염에 의한 열사병 예방 이행가이드 등 게시	9
산업안전보건법 질의회시집(2022.5.)	9

들어가기 전에...

※ 타 직렬이나 혹은 기타 다른 문서가 궁금하시다면

 "아카이브  " 참조 부탁드립니다.

저작권법/공공누리 관련 공지 또한 위 링크에 있습니다..

※ 기타 문의 사항은 <https://open.kakao.com/o/sSL8zGSd> 로 연락 부탁드립니다!

출처 : 고용노동부

저작권자 : <https://www.moel.go.kr/site/copyright/copyrightList.do>

정책자료실

['23년 9월 중대재해사이렌\(오픈채팅방\) 자료 공개](#)

[노동조합 회계공시 제도 교육자료 및 리플렛](#)

[재취업지원서비스 운영가이드라인](#)

[소규모 사업장을 위한 위험성평가 안내서](#)

[<2022년 AA남녀 근로자 임금 현황 데이터 감수 및 개선방안> 연구용역 결과보고서](#)

[채용절차법 적용 사례](#)

[채용절차법 조항별 Q&A](#)

[고용노동부 정부위원회 현황 및 활동내역\('23.8월\)](#)

[중대재해사이렌\(오픈채팅방\) 자료 공개](#)

[2023. 6월말 산업재해 현황\(재해조사대상 사망사고 발생현황 부가통계 결과\(잠정\)\)](#)

[2023. 6월말 산업재해 현황](#)

[건설현장 위험 기계장비 표준 작업계획서 배포](#)

[위험성평가 애니메이션\(모션그래픽\) 활용 안내](#)

[고용노동부 정부위원회 현황 및 활동내역\('23.7월\)](#)

[2023년 재정지원 일자리사업 성과평가 결과](#)

[중소규모 건설현장을 위한 최초-상시평가 중심의 위험성평가 실행 안내서](#)

[2022년도 퇴직연금 적립 및 운용현황 분석](#)

[승강기 작업 주요사고사례 및 안전수칙](#)

[임신기 근로시간 단축기간 계산표](#)

[2023년 2분기 사전지정운용방법\(디폴트옵션\) 주요 현황 공시](#)

[양식어업 종사자 안전보건가이드\(한글 및 외국어 4종\)](#)

[화학물질 취급사업장 자체점검표 양식\(양식어업, 도장공정 등\)](#)

[폭염 대비 외국인용 온열질환 예방가이드\(16개 송출국 언어 및 영어\) 게시](#)

[육아휴직제도 사용안내서\(리플렛\)](#)

[출산육아 지원제도 우수기업 사례집](#)

[2023년 퇴직연금제도 온라인교육 안내<무료교육>](#)

[고용노동부 정부위원회 현황 및 활동내역\('23.6월\)](#)

[고정식 이동식 산업용 로봇의 협동작업 안전 가이드 배포](#)

[출산육아지원제도 안내 소책자 및 리플렛](#)

[건설현장을 위한 산업안전보건법령 요지 및 위험요인 핵심안전수칙\(자율점검표 포함\)](#)

[필수업무종사자 업무매뉴얼](#)

[장마철 건설현장 안전보건길잡이](#)

[규제혁신 우수사례집 '국민의 목소리, 규제혁신으로 답하다'](#)

[중대재해사이렌 가입방법 안내](#)

[고용노동부 정부위원회 현황 및 활동내역\('23.5월\)](#)

[민간재해예방기관을 위한 사업장 위험성평가 지도 매뉴얼](#)

[2023년 1분기 사전지정운용방법\(디폴트옵션\) 주요 현황 공시](#)

[여름철 폭염으로 인한 온열질환 예방가이드 등 게시](#)

[위험성평가 홍보 현수막 시안](#)

[2023. 3월말 산업재해 현황](#)

[근로복지기본법 질의회시집](#)

['23년도 직장 내 괴롭힘 예방·근절 교육 사업장 무료 강사지원 및 사내강사 양성과정 참가 안내](#)

[2023 새로운 위험성평가 안내서](#)

[중대재해처벌법 질의회시집](#)

[2023. 3월말 산업재해 현황\(재해조사대상 사망사고 발생현황 부가통계 결과\(잠정\)\)](#)

[온라인 모성보호 익명신고센터 운영 안내](#)

[윤석열정부 자유민주주의와 시장경제 복원의 1년 120대 국정과제 주요 성과](#)

[직장 내 괴롭힘 판단 및 예방·대응 매뉴얼 게시](#)

[윤석열정부 자유민주주의와 시장경제 복원의 1년 국정과제 30대 핵심 성과](#)

[고용노동부 정부위원회 현황 및 활동내역\('23.4월\)](#)

[지자체 발주공사 안전보건안내서](#)

[건설업 기초안전보건교육 교재](#)

[고용노동부 제작 "직장 내 괴롭힘 예방 교육 동영상"\('23.4월 기준\)](#)

[모성보호 신고센터 운영 안내](#)

[직장 내 괴롭힘 예방 교육 전문강사 양성 과정 수료자 명단 안내](#)

[2022년 재택근무 우수사례집](#)

[고용노동부 정부위원회 현황 및 활동내역\('23.3월\)](#)

[대중소기업 안전보건 상생협력사업 참여안내\(2차\)](#)

[중·소규모 사업장을 위한 쉽고 간편한 위험성평가 방법 안내서](#)

[건설현장 TBM 실천 가이드](#)

[대정비 작업시 화재폭발사고 예방 OPL](#)

[소규모 사업장 안전보건교육 가이드\(2023년\) 배포](#)

['23년 모성보호와 일·가정 양립 지원 업무편람](#)

[사전지정운용방법 승인상품 목록\('23. 5월 현재\)](#)

[고령자 고용안정지원금\(계속고용장려금, 고용지원금\) 가이드북](#)

[고용노동부 정부위원회 현황 및 활동내역\('23.2월\)](#)

[공감채용 가이드북 배포 안내](#)

[2022년 산업재해 현황](#)

[2023년 대중소기업 안전보건 상생협력사업 안내](#)

[2023년 안전보건교육 안내서](#)

[2022년 건설재해예방전문지도기관 평가 결과](#)

[2023 해빙기 건설현장 안전보건길잡이](#)

[위험성평가 중심 안전보건관리체계 구축 컨설팅 안내](#)

[\[취업으로 가는길 국.취.로\]국민취업지원제도 소식지 1호 발간](#)

[2022 가사서비스 제공기관 컨설팅 우수사례](#)

[재취업지원서비스 운영 매뉴얼 \(사업주용\) 안내](#)

[2022년 민간재해예방기관 평가 결과 공표](#)

[2022년도판 근로자참여 및 협력증진에 관한 법률 질의회시집](#)

[2022년도판 노사협의회 운영매뉴얼](#)

[작업 전 안전점검회의\(TBM\) 가이드 배포](#)

[특별연장근로 인가제도 업무처리 지침 개정 알림\('22.10.31.\)](#)

[식품품 제조업\(C. 10\) 안전보건관리체계 구축 가이드](#)

[펄프, 종이 및 종이제품 제조업\(C. 17\) 안전보건관리체계 구축 가이드](#)

[인쇄업\(C. 1811\) 안전보건관리체계 구축 가이드](#)

[플라스틱 제품 제조업\(C. 222\) 안전보건관리체계 구축 가이드](#)

[자동차 신품 부품 제조업\(C. 303\) 안전보건관리체계 구축 가이드](#)

[2021년 기준 통계로보는 우리나라 노동시장의 모습 발간\(PDF\)](#)

[고용노동부 정부위원회 현황 및 활동내역\('22.9월\)](#)

[2022. 6월말 산업재해 현황\(재해조사대상 사망사고 발생현황 부가통계 결과\(잠정\)\)](#)

[2022. 3월말 산업재해 현황\(재해조사대상 사망사고 발생현황 부가통계 결과\(잠정\)\)](#)

[중증장애인 근로자 출퇴근 비용 지원](#)

[특별연장근로 설명자료](#)

[사업시설 유지·관리 서비스업\(N, 74100\) 안전보건관리체계 구축 가이드](#)

[육상화물취급업\(H, 52941\) 안전보건관리체계 구축 가이드](#)

[섬유제품 염색, 정리 및 마무리 가공업\(C, 134\) 안전보건관리체계 구축 가이드](#)

[구조용 금속제품 제조업\(C. 2511\) 안전보건관리체계 구축 가이드](#)

[전산장비 활용 작업공정별 화학물질 관리요령 게시 지침\(배포\)](#)

[퇴직급여제도 매뉴얼](#)

[2020년 기준 통계로보는 우리나라 노동시장의 모습\(2021년 발간\)](#)

[휴게시설 법령 주요내용 해설가이드 게시](#)

[고용노동부 정부위원회 현황 및 활동내역\('22.8월\)](#)

[직장 내 괴롭힘 금지 제도 교육 영상](#)

[노무제공자 고용보험 적용 설명자료\(7.1. 추가적용 5개 직종 포함\)](#)

[2022. 6월말 산업재해 현황](#)

[확정급여형\(DB형\) 및 확정기여형\(DC형\) 퇴직연금제도 표준규약](#)

[안전보건관리체계 구축 우수사례집](#)

[금속주조업\(C, 243\) 안전보건관리 체계 구축 가이드](#)

[건설재해예방 기술지도계약 안내](#)

[고용노동부 정부위원회 현황 및 활동내역\('22.7월\)](#)

[직장 내 괴롭힘 예방 및 근절 교육 사업장 무료 강사지원](#)

[22년 재정지원 일자리사업 성과평가 결과](#)

[폭염에 의한 열사병 예방 3대 수칙 이행가이드 외국어 번역본 자료 게시](#)

[화학·폐기물처리업종 자율안전점검 요청](#)

[2022년 고용노동부 업무보고 자료입니다.](#)

[사전지정운용제도\(디폴트옵션\) 상품승인신청서 등 관련 서식](#)

[2022년도 중증장애인 지역맞춤형 취업지원 사업 우수사례 공모전](#)

[도급금지, 도급승인 제도 사업주 설명 자료](#)

[고령자 계속고용장려금 및 고령자 고용지원금 일부 개정 시행](#)

[사전지정운용제도\(디폴트옵션\) FAQ](#)

[고용노동부 정부위원회 현황 및 활동내역\('22.6월\)](#)

[야외근로자용 온열질환 특성 자가진단표 게시](#)

[지방자치단체 수행사업 및 발주공사 안전점검 점검표](#)

[「근로자퇴직급여 보장법」시행령 관련 주요 질의사항](#)

[2022년 퇴직연금제도 온라인교육 안내<무료교육>](#)

[연차휴가제도 및 근로자 휴가지원 사업 안내](#)

[근로자퇴직급여 보장법 시행령 일부개정안 설명자료](#)

[가사서비스 제공기관 인증 신청 안내 자료](#)

[퇴직연금감독규정, 퇴직연금감독규정시행세칙](#)

[근로자퇴직급여 보장법 시행령 및 시행규칙 관련 퇴직연금제도 운영 Q&A](#)

[중소 건설현장 사망사고 다발 기인물 자율안전점검표\(디자인본\)](#)

[겨울철 한파로 인한 한랭질환 예방가이드](#)

공무직 인사노무담당자가 알아야 할 노동법 등 상식

인사노무관리 매뉴얼 요약본



Contents

01. 채용절차상 유의사항	3
02. 임금·가산수당의 지급 및 통상임금 산정	4
03. 퇴직급여제도 및 평균임금 산정	5
04. 근로시간과 휴식	6
05. 휴일	7
06. 법정 휴가·휴직제도	8
07. 징계, 전보, 해고	10
08. 단체교섭·행동 및 부당노동행위	11
09. 노사협의회 및 고충처리제도	13
10. 산업안전보건법령상 유의사항	14

참고

법률명 약칭



정식명칭	약칭
채용절차의 공정화에 관한 법률	채용절차법
남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률	남녀고용평등법
고용상 연령차별금지 및 고령자 고용촉진에 관한 법률	고령자고용법
장애인차별 금지 및 권리구제 등에 관한 법률	장애인차별금지법
근로자퇴직급여보장법	퇴직급여법
노동조합 및 노동관계조정법	노동조합법

01 : 채용절차상 유의사항

- 채용은 인사관리의 첫 출발점으로서 채용절차의 공정성 확보를 위해 「채용절차의 공정화에 관한 법률」 등 관련 법령을 준수

서류 접수 및 심사	- 채용서류를 전자우편 등으로 받은 경우에는 구직자에게 접수된 사실 공지 (홈페이지, 문자전송, 전자우편 등) <채용절차법 제7조>
채용심사	- 구직자에게 채용서류 제출에 드는 비용 이외 일체의 금전적 비용 부담 금지 <채용절차법 제9조>
최종 합격자 선정	- 채용 확정 시 지체없이 구직자에게 채용 여부를 안내 (홈페이지, 문자전송, 전자우편 등) <채용절차법 제10조>
채용서류 관리	- 채용되지 않은 구직자가 채용서류 반환을 청구하는 경우 본인임을 확인한 후 14일 이내에 반환 <채용절차법 제11조>
채용 시 차별 금지	- 신체조건, 출신지역, 혼인여부, 가족사항 등 개인정보 요구 금지 <채용절차법 제4조의3> - 남녀차별 금지(남녀고용평등법 제7조), 연령차별 금지(고령자고용법 제4조의4), 장애인차별 금지(장애인차별금지법 제10조)

- 공공부문의 모범적 사용자로서 역할을 고려하여 공공부문에 부여된 취약계층 고용의무도 준수할 수 있도록 채용계획 수립 필요

장애인	- 국가 및 지방자치단체도 공무원 근로자수가 50명 이상인 경우 장애인을 공무원 근로자수의 3.4% 이상 고용
고령자	- 국가 및 지방자치단체도 공무원 근로자수가 300명 이상인 경우 고령자를 공무원근로자수의 3% 이상 고용 - 고령자 및 준고령자 고용 적합한 직종(우선고용직종)의 경우 고령자와 준고령자를 우선적으로 고용
국가유공자, 보훈대상자 등	- 국가 및 지방자치단체 등은 채용시험 가점(만점의 5% 또는 10%)을 부여

- 채용의 결격사유로 형사처벌 경력 등을 정하고 있는 경우 아동복지법 등 개별법령의 근거가 있어야만 경찰 등 관계기관에 조회 가능



* 법령에 근거없는 결격사유 조회를 위해 채용예정자에게 범죄경력조회서 제출을 요구하는 경우에는 위법 소지가 있으니 유의

* 채용예정자로부터 결격사유에 해당되지 않음을 서명한 본인 확인서 등을 제출받아 결격자를 사전 또는 사후에 배제할 수 있도록 조치 필요

- 채용절차가 마무리된 경우 근로계약을 서면으로 체결하여 근로자에게 교부(근로기준법 제17조)

02 : 임금·가산수당의 지급 및 통상임금 산정

- 임금은 매월 1회 이상 일정한 날짜(정기불의 원칙)에 통화(통화불의 원칙)로 근로자(직접불의 원칙)에게 전액(전액불 지급의 원칙) 지급
 - 임금을 지급할 때 임금의 구성항목, 계산방법, 공제내역 등이 기재된 임금명세서를 교부해야 한다는 사실도 유의(근로기준법 제48조, '21.11.19. 시행)
- 공무원 근로자가 연장·야간·휴일근로 시 근로기준법(제56조)에서 정한 가산수당을 추가로 지급하여야 하므로 공무원과 같은 기준이 적용되지 않도록 주의

종류	지급 요건	산정 기준
연장근로 가산수당	법정근로시간*을 초과하여 근로 * 단시간근로자는 소정근로시간	통상임금의 50%를 가산
야간근로 가산수당	야간시간(22시~익일06시) 근로	통상임금의 50%를 가산
휴일근로 가산수당	법정·약정휴일에 근로	▶ 8시간 이내 : 통상임금의 50% 가산 ▶ 8시간 초과 : 통상임금의 100% 가산

- 가산수당 산정의 기준이 되는 통상임금은 근로자에게 정기적·일률적·고정적으로 소정근로 또는 총근로에 대해 지급하기로 정한 금액임

통상임금 판단기준

소정근로의 대가	- 근로자가 소정근로시간에 통상적으로 제공하기로 정한 근로에 관하여 사용자와 근로자가 지급하기로 약정한 금품 * (복지포인트) 근로자의 근로제공과 무관하게 매년 초에 일괄배정하고, 사용용도가 제한되어 있다면 통상임금에 미해당
정기성	- 미리 정해진 일정한 기간마다 정기적으로 지급되는지에 관한 것으로 일정한 간격을 두고 계속적으로 지급되는 금품 * (정기상여금) 매월 지급되지 않더라도 1개월을 초과하는 기간(3개월, 6개월 등)으로 정기적으로 지급된다면 통상임금에 해당
일률성	- 일정한 조건 또는 기준에 달한 모든 근로자에게 지급되는 금품 * (가족수당) 부양가족이 있는 근로자에게만 지급되는 가족수당은 소정근로와 무관한 사항을 조건으로 지급되는 것으로 일률성을 인정할 수 없어 통상임금에 미해당
고정성	- 지급 여부가 업적, 성과, 기타 추가적인 조건과 관계없이 사전에 이미 확정되어 있는 금품 * (식대) 근로자 전원에게 매월 일정액이 지급되고, 다른 추가적인 조건이 없다면 고정성이 충족되어 통상임금에 해당 * (자격수당 등) 특정한 경력의 구비 여부는 기왕에 확정된 사실이므로 고정성이 충족되어 통상임금에 해당

* 통상임금에 속하는지 여부는 명칭이나 지급주기의 장단 등 형식적 기준에 의해 정할 것이 아니라 상기 판단기준으로 객관적 성질에 따라 판단해야 함을 유의

03 : 퇴직급여제도 및 평균임금 산정

- 공무직 근로자가 퇴직하는 경우 퇴직금 또는 퇴직연금 중 하나 이상의 제도를 설정하여 퇴직급여를 지급

① 퇴직금

- 퇴직하는 공무직 근로자에게 계속근로기간 1년에 대하여 30일분 이상의 평균임금을 퇴직금으로 지급(퇴직급여법 제8조)
 - * 퇴직금 산정식 : 1일 평균임금 X 30일 X (총 재직일수 / 365일)
- 근로자 퇴직 등 사유가 발생한 날로부터 14일 이내 지급
- '주택구입 등 법령에서 정한 사유'로 공무직 근로자가 요구하는 경우에는 근로자가 퇴직하기 전에도 퇴직금을 미리 정산하여 지급 가능(퇴직금 중간정산제도, 퇴직급여법 시행령 제3조)
 - * 확정급여형 퇴직연금제도(DB)는 중간정산 할 수 없음

② 퇴직연금제도

- 사용자가 매월 또는 매년 금융기관에 일정금액 이상을 적립하고 근로자는 퇴직한 후 연금이나 일시금으로 퇴직급여를 지급
- 근로자대표(과반수노동조합 또는 과반수 노동조합이 없는 경우 근로자 과반수)의 동의 또는 의견을 들어 설정할 수 있음

퇴직연금제도의 종류

확정급여형(DB) (퇴직급여법 제13조)	- 공무직 근로자(가입자)가 받을 급여의 수준(퇴직금제도와 금액 동일)이 사전에 결정되어 있는 퇴직연금제도 - 사용자는 매년 부담금을 퇴직연금사업자에 적립하여 운용하고 운용결과에 따라 사용자의 부담금이 달라짐
확정기여형(DC) (퇴직급여법 제19조)	- 급여의 지급을 위하여 사용자가 부담하여야 할 부담금의 수준이 사전에 결정되어 있는 퇴직연금제도 * 사용자는 연간 임금총액의 12분의 1 이상을 부담금으로 매년 납입 - 공무직 근로자는 본인 책임 하에 적립금을 운용하고 운영수익에 따라 퇴직급여수준이 변동

- 퇴직금 산정의 기준이 되는 평균임금은 산정하여 할 사유가 발생한 날 이전 3개월 동안에 해당 공무직 근로자에게 지급된 임금의 총액을 그 기간의 총일수로 나눈 금액임
 - * 평균임금 산정식: 퇴직 전 3개월간 임금총액 ÷ 퇴직 전 3개월 총일수
- '3개월 동안의 총일수'는 달력상의 총일수(89~92일)를 의미하며, 평균임금 산정기간에서 제외·비제외 기간과 임금총액에 포함되는 금품산정에 주의 필요

04 : 근로시간과 휴식

- 법정근로시간은 1일 8시간, 1일 40시간이며(근로기준법 제50조), 법정근로시간 외에 연장근로는 1주 12시간이 초과되지 않도록 주의(근로기준법 제53조)

* 참석이 의무화된 휴일 행사, 의무 교육, 사용자 지시·승인에 따른 접대 회식 등도 근로시간에 포함

근로시간제도의 적용 예외

구분	특별연장근로 인가(근로기준법 제53조제4항)	감시·단속적 근로자 적용 제외 승인(근로기준법 제63조)
요건	- 자연재해, 인명보호 등 특별한 사정 - 근로자 동의	- 감시·단속적 업무에 해당 - 이용가능한 수면·휴게시설 확보 - 근로계약서 또는 확인서에 적용제외 법규정 명시 등
효과	- 1주 12시간 초과 연장근로 가능	- 주40시간, 1일 8시간(제50조), 연장근로의 제한(제53조), 휴게시간(제54조), 주휴일 부여(제55조), 연장근로 및 휴일근로 가산임금(제56조) 등 적용 제외
적용례	- 폭설을 수습하기 위한 제설작업 - 중대재해 수습 및 추가 재해예방 - 감염병, 전염병 등이 발생하여 질병 등의 확산을 예방·수습하기 위한 활동	- (감시적 근로자) 정신적·육체적 피로가 적은 업무를 수행하는 수위, 경비원 등 - (단속적 근로자) 통상업무는 한가하나 돌발적인 사고에 대비하는 기계수리공 등
참고	- 사태가 급박하여 사전 인가를 받을 시간이 없는 경우 사후에 지체없이 승인을 받아야 함	- 적용 제외 승인을 받더라도 야간근로가산수당 및 연차유급휴가에 관한 규정은 적용됨

- 근무 도중 근로자의 자유로운 이용이 보장되는 휴게시간 부여(근로기준법 제54조)
 - 근로시간이 4시간 이상이면 30분 이상, 근로시간 8시간 이상이면 1시간 이상의 휴게시간 부여
 - * 통상 8시간 근무자의 경우 점심시간 1시간을 휴게시간으로 부여

- 여성 근로자의 모성보호를 위해 근로시간에 대한 배려도 필요

① 연장근로 및 야간·휴일근로 제한(근로기준법 제56조)

대 상	연장근로	야간·휴일근로
임신 중 근로자	금지	근로자의 명시적 청구 + 고용노동부 인가
산후 1년 미만 근로자	1일 2시간, 1주 6시간 1년 150시간 이하	근로자의 동의 + 고용노동부 인가

② 임신 중인 근로자의 근로시간 단축·변경

- 임신 중인 근로자(12주 이내 또는 36주 이후)가 1일 2시간의 근로시간 단축을 신청하는 경우 이를 허용(근로기준법 제74조 제7항·제8항)
- 임신 중인 근로자가 1일 소정근로시간을 유지하며 업무의 시작·종료시각 변경을 신청할 경우 이를 허용(근로기준법 제74조 제9항·제10항, '21.11.19. 시행)

05 : 휴일

- 휴일은 근로자의 근로제공의 의무가 없는 날로 법에서 정한 '법정휴일'과 노사 당사자가 정한 '약정휴일'로 구분

법정휴일과 약정휴일 비교

구분	내용	임금 지급 여부
법정휴일	주휴일, 근로자의 날, 공휴일, 대체공휴일	유급
약정휴일	단체협약, 취업규칙 등으로 노사 간 정한 휴일	유급 또는 무급

- 법정휴일 또는 유급으로 정한 약정휴일에 근무한 경우에는 휴일근로 가산수당을 휴일 근무한 근로자에게 추가로 지급
 - * 근로시간 8시간 이내 : 통상임금의 50% 가산
 - 근로시간 8시간 초과 : 통상임금의 100% 가산
 - 공무원과 공무원원은 '휴일'이 다르므로 '근로자의 날' 등 유급휴일에 근무한 공무원 근로자에게는 가산수당을 지급해야 함을 유의
- 유급휴일에 근로하였어도 법정 요건을 충족한 경우 가산수당 대신 대체휴일 또는 보상휴가 부여 가능

휴일 사전대체와 보상휴가제 비교

휴일 사전대체	구분	보상휴가제
(공휴일) 근로기준법 제55조 제2항 (주휴일) 판례를 통해 인정	근거	근로기준법 제57조
휴일을 특정 근로일로 대체	개념	연장·야간·휴일근로 시 임금 대신 유급휴가 부여
(공휴일) 근로자대표 서면 합의 (주휴일) 단체협약 또는 취업규칙 + 근로자 동의	요건	근로자대표 서면 합의
근로일 1일 = 휴일대체 1일	지급 비율	근로일 1일 = 보상휴가 1.5일 * 연장·야간·휴일근로 가산수당 포함하여 보상휴가 부여
- 당초 휴일이 통상근로일로 변경 → 당초 휴일에 근로를 해도 휴일근로 미해당 - 근로자의 날 적용 불가	유의 사항	- 보상휴가를 사용하지 않은 경우 임금으로 지급 * 연가사용촉진제도 미적용 - 근로자의 날도 적용 가능

06 : 법정 휴가·휴직제도

- 법에서 정한 휴가·휴직제도는 반드시 준수하여야 하며, 공무원의 휴가·휴직제도와 차이가 있을 수 있으니 세부요건 등에 유의 필요

① 연차유급휴가(근로기준법 제60조 및 제61조)

- ◆ 근속기간에 따라 근로자에게 정신적·육체적 휴양의 기회를 제공하기 위해 일정기간 근로의무를 면제하는 제도
 - 계속근로기간이 1년 미만이거나 전년도 출근율이 80% 미만인 경우에는 1개월 개근 시 1일의 연차휴가 발생(월단위 방식)
 - 계속근로기간이 1년 이상이면서 전년도 1년간 80% 이상 출근했으면 계속근로기간에 따라 15일 이상(최대 25일)의 연차휴가 발생(연단위 방식)
- ◆ '연차휴가'가 발생했음에도 불구하고 1년 이내 연차휴가를 사용하지 않거나 퇴직 등의 사유로 더 이상 사용이 곤란할 경우 미사용 연차휴가일수에 상응하는 임금인 '연차휴가미사용수당' 지급
 - * 연차휴가미사용수당 = 미사용 휴가일수 X 통상임금 또는 평균임금
- ◆ 연차휴가보상의무를 면제받기 위해 근로자에 대해 법령에서 정한 시기와 절차를 통해 연차휴가 사용을 촉진 가능
 - 사용자의 사용 촉진에도 불구하고 근로자가 연차휴가를 사용하지 않고, 미사용에 대한 사용자의 귀책사유가 없을 경우 금전보상의무 면제

계속근로기간이 1년 이상	- 근로자에게 미사용 휴가일수를 알려주고 연가사용시기를 10일 이내에 통보토록 서면 촉구 (연차유급휴가 사용기간 종료 6개월 전) - 근로자 미통보 시 사용자가 사용시기를 정해 서면통보 (연차유급휴가 사용기간 종료 2개월 전)
계속근로기간이 1년 미만	- 근로자에게 미사용 휴가일수를 알려주고 연가사용시기를 10일 이내에 통보토록 서면 촉구 (최초 1년의 근로기간이 끝나기 3개월 전) - 근로자 미통보 시 사용자가 사용시기를 정해 서면통보 (최초 1년의 근로기간이 끝나기 1개월 전) - 서면 촉구 후 발생 휴가는 최초 1년 근로기간 끝나기 1개월 전에 통보토록 서면 촉구하고, 사용시기 지정은 최초 1년 근로기간 끝나기 10일 전 서면 통보

- * 휴가일수 산정방법 및 미사용 휴가 보상방법 등은 공무원 제도와 차이가 있음을 유의

② 그 밖의 법정 휴가·휴직제도

유형	대상	주요내용
출산전후휴가 (근로기준법 제74조)	임신 중 여성	- 90일의 휴가를 부여하고, 출산 후 45일 이상의 휴가기간이 확보되어야함(최초 60일 유급)
유산·사산휴가 (근로기준법 제52조)	임신 중 유산·사산한 여성	- 임신 기간에 따라 최대 90일의 휴가를 부여(유급) * 임신 11주 이내: 5일, 임신 12~15주: 10일, 임신 16~21주: 30일, 임신 22~27주: 60일 임신 28주 이상: 90일
보건휴가 (근로기준법 제73조)	생리 중인 여성	- 청구 시 월 1일의 생리휴가 부여(무급)
배우자 출산휴가 (남녀고용평등법 제18조의2)	배우자의 출산을 이유로 휴가를 청구한 근로자	- 최대 10일의 휴가를 부여(유급)
난임치료휴가 (남녀고용평등법 제18조의3)	난임치료를 이유로 휴가를 청구한 근로자	- 연간 3일 이내의 휴가 부여(최초 1일 유급)
육아휴직 (남녀고용평등법 제19조)	만 8세 이하 또는 초등학교 2학년 이하의 자녀를 가진 근로자 (근로기간 6개월 이상)	- 최대 1년간 육아휴직을 부여(무급, 고용보험 급여 지원) - 한 자녀당 남녀 각각 1년 사용 가능하며, 동일한 자녀에 대해 부부가 동시에 육아휴직 가능
육아기근로시간단축 (남녀고용평등법 제19조의2)		- 육아휴직 대신 근로시간 단축을 신청하면 최대 1년간 육아기 근로시간 단축(주당 15~35시간) 허용
가족돌봄휴가 (남녀고용평등법 제22조의2)	가족돌봄이 필요한 근로자	- 긴급하게 가족을 돌볼 필요가 있는 경우 연간 최대 10일(무급)
가족돌봄휴직 (남녀고용평등법 제22조의2)	가족돌봄이 필요한 근로자	- 긴급하게 가족을 돌볼 필요가 있어 휴직이 필요한 경우 연간 최대 90일 사용, 1회 사용 시 최소 30일 이상(무급)

● 법에서 정한 사항 외의 휴가·휴직제도는 노사가 약정 등을 통해 정할 수 있음

- 다만, 공무원위원회의 「공무직 근로자에 대한 인사관리 가이드라인('21.8.31)」에 따른 휴가·휴직제도에 관한 사항 준수 필요



「인사관리 가이드라인」의 주요 내용

공가, 경조사휴가, 재해구호휴가, 배우자 유·사산휴가, 육아휴직, 포상휴가는 합리적 사유가 없는 한 기관 내 공무원과 사용조건, 사용기간 등을 동일하게 운영

07 : 징계, 전보, 해고

- 징계, 전보·전직, 해고 등은 근로자에게 불이익을 줄 수 있는 행위이므로 법령·판례 등을 참고하여 정당한 이유와 절차에 따라 진행하도록 주의

① 징계

- 징계사유·양정·절차의 정당성을 갖춰야 하며, 단체협약 및 취업규칙상 절차가 규정된 경우 그 절차 준수

징계처분이 사회통념상 현저하게 타당성을 잃어 재량권의 범위를 벗어난 위법한 처분이라고 할 수 있으면 징계의 원인인 비위사실의 내용과 성질, 징계로 달성하려는 목적, 징계양정의 기준 등 여러 요소를 종합하여 판단할 때에 징계 내용이 객관적으로 명백히 부당하다고 인정되어야 함
(대법 2017.3.15, 2013두26750)

② 전보·전직

- 원칙적으로 인사권자인 사용자의 권한에 속하므로 업무상 필요 범위 내에 상당한 재량이 인정되나, 사용자가 권리남용을 하여서는 안됨

전보처분 등이 권리남용에 해당하는지의 여부는 전보처분 등의 업무상 필요성과 전보 등에 따른 근로자의 생활상의 불이익을 비교, 교량하고 근로자 측과의 협의 등 그 전보처분 등의 과정에서 신의칙상 요구되는 절차를 거쳤는지 여부를 종합적으로 고려하여 결정하여야 함
(대법 2000.4.11, 99두2963)

③ 해고

- 근로자의 의사와는 관계없이 사용자의 일방적인 의사에 의하여 근로계약이 종료 되므로 사회통념상 고용관계를 계속할 수 없을 정도로 근로자에게 책임 있는 사유가 있는 경우에만 정당성이 인정

사회통념상 당해 근로자와의 고용관계를 계속할 수 없을 정도인지는 당해 사용자의 사업의 목적과 성격, 사업장의 여건, 당해 근로자의 지위 및 담당직무의 내용, 비위행위의 동기와 경위, 이로 인하여 기업의 위계질서가 문란하게 될 위험성 등 기업질서에 미칠 영향, 과거의 근무태도 등 여러 가지 사정을 종합적으로 검토하여 판단하여야 함
(대법 2006.11.23, 2006다48069)

- 사용자는 근로자를 해고하려면 적어도 30일 전에 예고를 하여야 하고 30일 전에 예고를 하지 아니하였을 때에는 30일분의 통상임금(해고예고 수당)을 지급하여야 함 (근로기준법 제26조)

08 : 단체교섭·행동 및 부당노동행위

- 노동조합이 결성되어 교섭을 요구할 경우 노동조합과 근로자의 임금·근로시간·후생·해고·기타 대우 등에 대한 단체교섭을 진행
 - 사용자는 노동조합의 대표자 또는 노동조합으로부터 위임을 받은 자와의 단체협약체결, 기타의 단체교섭을 정당한 이유없이 거부하거나 해태할 수 없음 ● 부당노동행위에 해당
- 노동조합이 복수인 경우 교섭창구 단일화를 거쳐 교섭대표 노동조합을 결정할 수 있도록 절차 진행(노동조합법 제29조의2)
 - * 다만, 자율적 단일화 기한 내에 사용자가 동의한 경우에는 개별교섭 가능

교섭창구 단일화 절차

① 자율적 단일화 → ② 과반수 노동조합 → ③ 공동교섭대표단 (노사자율 → 안될 경우

노동위원회 결정) 순으로 단계적으로 교섭대표노조를 결정

- 사용자는 교섭요구사실 공고, 참여노조 확정 공고를 통해 교섭요구 노조 확정
- 교섭요구노조 확정일로부터 14일 동안 노조 간 자율적 단일화 하되, 자율적 단일화가 안될 경우 과반수 노동조합이 교섭대표노조로 결정
- 과반수노조가 없으면 노동조합은 공동교섭대표단을 자율결정 하되, 자율결정이 안될 경우 노동조합의 신청에 의해 노동위원회가 공동교섭대표단을 결정

- 교섭대표노동조합과 사용자는 교섭창구 단일화 절차에 참여한 노동조합과 조합원의 이익을 합리적 이유없이 차별하지 말고 공정하게 대표하여 할 의무(공정대표의무)가 있으니 주의 (노동조합법 제29조의 4)

- 단체협약은 노동조합과 사용자가 임금, 근로시간 기타의 사항에 대하여 단체교섭 과정을 거쳐 합의한 사항을 서면으로 체결한 협정

체결 (노동조합법 제31조)	- 단체협약은 서면으로 작성해야 하고, 이를 문서화하여 당사자의 서명 또는 날인이 있어야 함 - 체결일로부터 15일 이내에 행정관청에 신고(신고서 + 단체협약)
유효기간 (노동조합법 제32조)	- 3년의 범위 내에서 노사가 합의하여 정할 수 있음
효력 (노동조합법 제31조·제35조)	- 단체협약에 정한 근로조건 기타 근로자의 대우에 관한 기준에 위반하는 취업규칙 또는 근로계약의 부분은 무효 * 하나의 사업장에 동종 근로자 반수 이상이 하나의 단체협약 적용을 받게 된 때에는 다른 동종의 근로자에게도 해당 단체협약 적용
위반 시 제재 (노동조합법 제92조제2호)	- 단체협약의 내용 중 노조법 제92조제2호에서 규정된 사항*을 위반한 자에 대해서는 형사처벌(1천만원 이하 벌금) * 임금·복리후생비, 퇴직금, 근로 및 휴게시간, 휴일, 휴가, 징계 및 해고의 사유와 중요한 절차 등

- 단체행동은 쟁의행위인 파업·태업 등은 물론, 가두시위·집회·완장착용 등이 모두 포함되며, 정당한 쟁의행위는 노동조합법에 의해 보호
 - 쟁의행위가 정당한 경우 민·형사상 책임 면제(노동조합법 제3조·제4조), 현행범 외에 노동조합법 위반으로 불구속(노동조합법 제39조), 정당한 쟁의행위 참가를 이유로 해고 등 불이익 취급 금지
 - 쟁의행위로 중단된 업무의 수행을 위하여 당해 사업과 관계없는 자의 채용·대체, 도급·하도급이 금지됨을 주의(노동조합법 제43조) 다만, 당해 사업 내 근로자(공무원 포함)의 대체근로는 가능
 - 쟁의행위에 참가하여 근로를 제공하지 아니한 근로자에 대하여는 그 기간중의 임금을 지급할 의무가 없음(노동조합법 제44조)
- 정당한 노동조합 활동을 이유로 불이익 취급을 하거나 노동조합 활동에 지배·개입하는 등 노동3권을 침해하는 사용자의 행위를 부당노동행위로 규정하여 법적으로 금지(노동조합법 제81조)

부당노동행위의 유형(노동조합법 제81조)

- ① 노동조합에 가입하거나 정당한 노동조합 활동을 했음을 이유로 해고·징계 등 불이익 취급을 하는 경우
- ② 특정 노동조합 가입·탈퇴를 조건으로 근로자를 고용하는 경우
 - * 다만, 노동조합이 근로자의 3분의 2 이상을 대표하고 있을 때에는 그 노동조합의 조합원이 될 것을 고용조건으로 하는 단체협약의 체결은 예외
- ③ 단체교섭을 정당한 이유 없이 거부하거나 해태하는 경우
- ④ 노동조합 활동에 지배·개입하거나, 근로시간 면제한도를 초과하여 급여를 지급하거나 노동조합의 운영비를 원조하는 경우
 - * 최소한의 규모의 노동조합사무소의 제공 및 그 밖에 노동조합의 자주적인 운영·활동을 침해할 위험성이 없는 범위에서의 운영비 원조행위는 예외
- ⑤ 노동위원회 등 행정관청에 부당노동행위를 신고하거나 증거를 제출한 것을 이유로 해고·징계 등 불이익 취급을 하는 경우

- 위반 시 2년 이하의 징역 또는 2천만원 이하의 벌금에 처함
- 형사처벌 외에 근로자 또는 노동조합은 부당노동행위가 있는 날로부터 3개월 이내에 노동위원회에 부당노동행위 구제신청을 할 수 있음

09 : 노사협의회 및 고충처리제도

- 노사협의회는 근로자와 사용자가 참여와 협력을 통하여 근로자의 복지증진과 기업의 건전한 발전을 도모하기 위하여 구성하는 협의기구

- 근로조건에 대한 결정권이 있는 사업이나 사업장 단위로서 상시 30인 이상의 근로자를 사용하는 사업 또는 사업장 단위로 설치 의무(근로자참여법 제4조)
- * 협의회 설치를 정당한 사유 없이 거부하거나 방해한 자는 형사처벌(1천만원 이하 벌금)
- 근로자위원과 사용자위원 각 3명 이상 10명 이하 동수로 구성(근로자참여법 제6조)

근로자 위원	사용자 위원
과반수노조 있는 경우 - 노동조합의 대표자와 노동조합이 위촉하는 자	- 대표자와 그 대표자가 위촉하는 자 * 특정 개인을 위촉하는 것이 원칙이나, 지명위촉도 가능 (예: 총무부장, 운영지원과장 등)
과반수노조 없는 경우 - 임후보(10인 이상 추천) → 선거(직접·비밀·무기명 투표) → 당선자확정(다수 득표자순)	

- 노사협의회 회의는 3개월마다 한번은 의무적으로 개최 필요(근로자참여법 제12조)

협의사항	생산성 향상과 성과 배분, 근로자의 채용·배치 및 교육훈련 등 17개 사항
의결사항	근로자의 교육훈련 및 능력개발 기본계획 수립 등 5개 사항
보고사항	경영계획 전반 및 실적에 관한 사항 등 4개 사항

- 고충처리는 근로자가 직무에 전념하는 것을 방해하는 불만사항이나 애로사항을 해소해 주기 위한 제도로써 공무원 고충처리제도와 상이하니 유의 필요

- 30명 이상 근로자를 사용하는 모든 사업 또는 사업장(근로조건의 결정권한과는 관계없음)에는 고충처리위원을 두어야 함(노사를 대표하는 3명 이내 구성, 3년 임기)
- * 고충처리위원을 두지 않은 경우 형사처벌(200만원 이하 벌금)
- 고충처리위원회는 고충을 제기한 근로자에게 10일 이내에 조치사항·처리결과 통보

10 : 산업안전보건법령상 유의사항

- 정부기관은 주로 공공행정 및 교육서비스업(각급학교)에 해당되므로 고용노동부 고시에서 정한 현업업무종사자에 대해서는 산업안전보건법상 안전보건관리체계 구축, 안전보건관리규정, 안전보건교육 필요

공공행정 등에서 현업업무에 종사하는 사람의 기준(고용노동부 고시 2020-62호)

공공행정	교육서비스업(각급학교)
1. 청사 등 시설물의 경비, 유지관리 업무 및 설비·장비 등의 유지관리 업무 2. 도로의 유지·보수 등의 업무 3. 도로·가로 등의 청소, 쓰레기·폐기물의 수거·처리 등 환경미화 업무 4. 공원·녹지 등의 유지관리 업무 5. 산림조사 및 산림보호 업무 6. 조리 실무 및 급식실 운영 등 조리시설 관련 업무	1. 학교 시설물 및 설비·장비 등의 유지관리 업무 2. 학교 경비 및 학생 통학 보조 업무 3. 조리 실무 및 급식실 운영 등 조리시설 관련 업무

① 안전보건관리체계 구축

- 현업업무종사자 규모에 따라 산업안전보건위원회 구성·운영 및 안전관리자 등 선임 의무 이행

구분	역할 및 기능	의무대상 기준
산업안전보건위원회(제24조)	근로자의 위험 또는 건강장해 예방 계획 등 근로자의 안전·보건사항 노사가 함께 심의·의결	현업업무종사자 100명 이상
안전보건관리책임자(제15조)	안전보건 총괄·관리 및 안전·보건관리자 지휘·감독	현업업무종사자 100명 이상
관리감독자(제16조)	작업장 위험기계·기구의 안전점검 및 보호구 착용 지도 등	생산과 관련되는 업무
안전관리자(제17조)	안전에 관한 사항 안전관리책임자·관리감독자 조언·지도	현업업무종사자 50명 이상
보건관리자(제18조)	보건에 관한 사항 안전관리책임자·관리감독자 조언·지도	현업업무종사자 50명 이상

② 안전보건관리규정 작성(산업안전보건법 제25조)

- 안전보건관리 조직·직무, 작업장의 안전·보건 관리에 관한 사항 등이 포함된 안전보건관리규정을 작성하여 사업장에 게시
 * (대상기준) 공공행정 및 교육서비스업(각급학교)의 경우 현업업무종사자 100명 이상

③ 안전보건교육(산업안전보건법 제29조)

- 현업업무종사자에 대하여는 정기교육(분기 6시간 이상), 채용 시 교육(8시간 이상), 작업내용 변경 교육(2시간 이상) 등을 실시

- 정부기관도 기관의 성격과 공무원 직종과 관계없이 아래의 사항은 유의하여 산업안전보건 법령 준수 필요

① 중대재해 발생보고(산업안전보건법 제54조)

- 공무원 근로자에게 중대재해*가 발생하였을 경우 즉시 해당 작업을 중지시키고 근로자를 작업장소에 대피시키는 등 필요한 조치 실시 후 지체 없이 관할 지방고용노동청(지청)에 보고
 - * ① 사망자가 1명 이상 발생, ② 3개월 이상의 요양이 필요한 부상자가 동시 2명 이상 발생, ③ 부상자 또는 직업성 질병자가 동시 10명 이상 발생

② 일반건강진단(산업안전보건법 제129조)

- 상시 사용하는 모든 근로자를 대상으로 건강진단을 사무직은 2년에 1회 이상, 그 밖의 근로자는 1년에 1회 이상 실시
 - * 국민건강보험에 따른 건강검진 및 학교보건법 등에 따른 건강검사로 대체 가능

③ 물질안전보건자료 게시(산업안전보건법 제114조)

- 근로자가 특정 화학물질* 취급 시 발생될 수 있는 사고를 신속히 대응하도록 하기 위해 물질안전보건자료를 작업장 내 취급 근로자가 쉽게 볼 수 있는 장소에 게시하고 교육 실시
 - * 산업안전보건법 제104조에 따른 물질안전보건자료대상물질

④ 근골격계질환 예방(산업안전보건기준에 관한 규칙 제657조)

- 근골격계부담작업*을 하는 경우에 3년마다 유해요인조사를 실시하여야 하고, 조사 결과 근골격계질환 발생 우려가 있는 경우 환경개선이나 예방관리프로그램 시행 등 조치
 - * 근골격계부담작업의 범위 및 유해요인조사 방법에 관한 고시(고용노동부 제2020-12호)



참고 공무상 사망 시 순직 및 국가유공자 등 인정 제도

- 국가 또는 지방자치단체의 사무를 수행하는 무기계약 및 기간제, 단시간, 파견 용역근로자가 공무수행 중 사망하였을 경우 공무원과 같이 "순직 및 위험직무순직에 따른 예우"가능(공무원 재해보상법 제3조의2)
- 업무수행 중 사망하여 산업재해가 인정되면 인사혁신처의 공무상 순직 인정을 거쳐 국가보훈처의 국가유공자 및 보훈보상대상자 등 신청이 가능함을 안내 필요

2022년 고용노동부 업무보고

- 완전한 회복, 활력 있고 포용적인 노동시장 -

2021. 12.



고용노동부



목 차



I. 4년 반 추진성과와 평가	1
II. 2022년 업무추진 여건 및 방향	6
III. 2022년 핵심 추진과제	8
IV. 2022년, 국민의 삶이 이렇게 바뀝니다	20
【별첨1】 국정과제 추진현황 및 기타	
【별첨2】 4년반 성과/22년 계획 관련 체감 사례	

I. 4년 반 추진성과와 평가

1 일자리 중심 국정 운영

□ 추진실적

- ❶ **(추진체계)** 일자리위원회('17.5월 설치) 중심 범정부 일자리정책 수립·추진
 - * 일자리정책 5년 로드맵('17.10월), ICT·녹색산업 일자리대책 등 다양한 분야의 67개 정책 발표
- ❷ **(일자리 기회 확대)** 사회서비스 등 공공부문 일자리(69.6만개, ~'21.3/4분기) 창출 및 일자리 지원을 대폭 확충*하여 취약계층 일자리 부담 완화
 - * 일자리 예산(추경 포함, 조원): ('16)15.5 → ('17)16.8 → ('18)18.8 → ('19)22.4 → ('20)37.0 → ('21)34.9
 - 혁신창업 지원(협업), 신산업 육성(BIG3 등, 협업), 지역 주도 일자리 추진(지역 맞춤형 지원, 상생형 일자리 등) 등 민간의 일자리 창출 역량 강화
 - 청년, 여성 등 취약계층에 대한 맞춤형 지원으로 노동시장 진입 촉진
 - ▶ (청년) '구직·채용·근속' 단계별 청년 3대 핵심사업 추진, 만·관 협업 직업훈련·일경험 강화('21) 등
 - ▶ (여성) 배우자 출산휴가 확대('19.10월), 육아휴직('19.1월) 및 가족돌봄 지원강화('20.1월) 등
 - ▶ (고령자) 급속한 고령화에 대비, '인생 3모작(주된 일자리-재취업-퇴직 후 사회참여)' 지원 등
- ❸ **(일자리 질)** 최저임금 단계적 인상('17~'22 평균 7.2%) 및 일자리안정자금 지원* 병행, 근로시간 단축과 고용안전망 확충 등 일자리 질 개선 노력
 - * 일자리안정자금 지원('18~'21.11월) 총 1,274만명, 306만개소, 8조 8,517억원
- ❹ **(코로나19 대응)** 총 6차례 추경(총 72조원)을 포함한 특단의 대책으로 노동시장 충격 최소화 및 적극적 고용안정에 총력
 - ▶ (고용유지) 8.1만개 기업, 87.7만명 근로자 일자리 유지('20~'21.10월, 순인원)
 - ▶ (공공민간 일자리) 청년 등 취약계층민간 지원으로 '20년 158.5만개, '21년 130.6만개(~'21.9월) 일자리 창출
 - ▶ (고용안전망 사각지대 생계안정) 코로나19 충격이 큰 특고·프리랜서 179.2만명 생계지원('20~'21)

□ 정책 효과

- ❶ 코로나19 충격('20)을 제외하면 청년·여성 등 취약계층 고용률 개선세, '20~'21년은 전방위적 일자리 대책을 통해 신속한 고용회복 실현



② 저임금근로자 비율 감소, 상용직 비중 증가 등 질적 측면도 개선

* 임금 5분위 배율(상위 20% 평균임금/하위 20% 평균임금) 지표도 개선: ('16) 5.24 → ('20) 4.35

2 일하는 모든 사람의 고용안전망 기틀 확립

□ 추진실적

① (전국민 고용보험) 「전국민 고용보험 로드맵」('20.12월)을 기반으로 고용보험 단계적 확대* 및 미가입자 적극 발굴 등으로 1차 고용안전망으로 자리매김

* 예술인('20.12월) → 특수형태근로종사자('21.7월~, 12개 직종) 적용 확대

** 예술인 및 특고 고용보험 당연적용을 위한 고용보험법 및 보험료징수법 개정('20.6월, '21.1월)

○ 구직급여 보장성 강화·대상 확대('19.10월~)* 등 실업 시 생계지원 강화

* 지급수준 상향: 평균임금의 50 → 60%, 지급기간 연장: 90~240일 → 120~270일

② (국민취업지원제도) '21년부터 국민취업지원제도 시행으로 청년·저소득층 등 취약계층 취업 및 구직촉진수당 지원

▶ 「구직자 취업촉진 및 생활안정지원에 관한 법률」 제정('20.6.9.)·시행('21.1월~)

▶ 지속적인 제도 개선으로 제도 합리성 제고 및 취약계층 보호 강화: ①청년특례 취업경험 요건 폐지('21.7월), ②소득·재산요건(3억→4억 이하) 완화로 대상 확대

③ (인력양성) 신기술 분야 인력양성, 전국민 직업능력개발 체계 기반 마련, 국민내일배움카드제 시행('20.1월~) 등 직업훈련 확대

▶ 민간 주도 신기술 특화 훈련과정(K-Digital Training) 시범운영('20)-本格시행('21)

▶ 「국민 평생 직업능력개발법」 개정('21.8월, '22.2월 시행), 「국민 평생직업능력개발 지원방안」 발표('21.9월)

▶ 재직자·실업자로 분리된 내일배움카드 통합('20.1월)으로 지원대상 확대 등

□ 정책 효과

① 고용보험 가입자 수 큰 폭 증가('16, 1,266 → '21.10월 1,463만명), 국민취업지원제도 시행 1년만에 41만명 생계·취업 지원 등 성과('21.12.9. 기준)

* 예술인 9.7만명, 특고 54.1만명 고용보험 가입('21.12.9. 기준)

② 직업훈련 사각지대 해소, 투자 강화 → 참여율 지속 제고+직무능력 향상

고용보험 가입자 수 (만명)



직업능력개발 참여율(만 25세 이상)* (%)



* 「평생학습 개인실태 조사」(한국교육개발원)

3

차별없는 노동존중 일터 조성

□ 추진실적

- ① **(ILO 협약 비준)** 국제적 수준의 노동기본권 보장을 위한 노동관계법 개정*·시행('21.7월~) 및 현장안착 지원, ILO 핵심협약(3개) 비준('21.4월)

* 핵심협약 비준을 위해 ①노조법, ②공무원노조법, ③교원노조법 개정('20.12월)

- ② **(정규직 고용 관행)** 공공부문 상사·지속 업무 종사 비정규직의 고용불안·차별 해소를 위해 「공공부문 정규직 전환 가이드라인」('17.7월) 마련·정규직 전환 추진

* 「공무직위원회」 구성('20.3월~)·「공무직 인사관리 가이드라인」('21.8월) 등 처우개선 노력도 병행

- 민간은 자율적 고용구조 개선을 위해 차별진단·시정을 위한 컨설팅¹⁾·재정 지원²⁾, 각종 가이드라인(기간제·사내하도급 가이드라인 개정, '20) 마련 등 지원

1) 차별없는 일터 지원사업(차별진단→개선지원+교육, '17~'20, 1,937개소)

2) 중소·중견기업 대상 정규직전환 인건비지원('17~'20, 총 492억, 3,778개소) 등

- ③ **(새로운 고용형태 보호)** 디지털 전환, 코로나19 확산 등에 맞춰 플랫폼 종사자¹⁾, 필수업무종사자²⁾, 택배기사³⁾ 등에 대한 보호방안 마련·추진

1) 플랫폼 종사자 보호대책('20.12.), 고용보험·산재보험 확대 등 입법 지속 추진

2) 필수노동자 보호·지원 대책('20.12.), 법률 제정·시행('21.5.공포, 11.시행)

3) 택배기사 보호 대책('20.11.), 택배기사 과로방지 사회적 합의('21.1., '21.6.)

- ④ **(기본권익 보호)** 체불근로자 보호*를 위한 법·제도 개선, 직장 내 괴롭힘 금지제도 시행('19.7월)·보완(사업주 제재 신설, '21.10월~) 등 집중 추진

* 대지급금(구. 체당금) 지급절차 간소화 등을 내용으로 하는 「임금채권보장법」 시행('21.10월~)

□ 정책 효과

- ① 공공부문 비정규직 약 20만명을 정규직으로 전환*, 민간 정규직·비정규직 간 임금격차 등도 개선

* 21.11월 기준 목표 20.5만명 중 201,897명 전환결정(98.5%), 196,647명 전환완료(96%)

- ② 임금체불 발생 감소·청산 증가, 직장 내 괴롭힘 예방에 대한 기업 인식 제고¹⁾, 취약분야 근로감독 강화²⁾ 등 기본권익 두텁게 보호

1) CEO 의지·관심 증가: ('20) 64.7 → ('21) 73.8%(한국비교노동법학회)

2) 감독관 증원(명): ('16) 1,694 → ('21) 3,122 / 특별감독 강화(개소): ('20) 3 → ('21) 9

비정규직 / 정규직 시간당 임금 비율 (%)



임금체불 청산율 (%)



□ 추진실적

① (산재 감축) 위험 외주화 방지 등 제도개선*, 기업경영자에게 안전 보건관리체계 구축 의무를 부여하는 중대재해처벌법 제정('22.1월 시행)

* 원청 책임확대, 특고 등 적용대상 확대 등 「산업안전보건법」 전부 개정('19.1월 공포, '20.1월 시행)

○ '현장점검의 날' 등 현장 위험요인 중심 점검·감독 강화로 안전수칙 준수 분위기 유도¹⁾ 및 추락, 화재 등 유해·위험요인 관리·지원 강화²⁾

- 1) 기본 안전수칙 현장점검의 날 운영('21.7월~), 불량현장 집중단속기간 운영('21.9~10월)
- 2) 「건설현장 화재안전 대책」 수립·추진('20.6월), 패트롤카 도입('19)·확대('21. 27→404대)

② (건강권 보호) 야간근로 실태조사 실시('21.6~10월), 택배기사 등 필수 노동자 보호 강화¹⁾, 특수건강진단 대상 등 건강관리 지원 확대²⁾

- 1) 택배기사 등 필수노동자 심층건강진단 비용 지원 신설('21년), 고객 폭언 등으로 인한 사업주 보호 대상 확대('21.10월), 휴게시설 미설치 및 기준 미준수 시 벌칙 도입('21.8월 개정)
- 2) 대상 확대('18년, 20인 미만 일부 → 전부) / 특고 건강진단 비용지원 신설('21, 5.9만명)

○ 코로나19 대응 사업장 감염예방 대응지침 배포, 지도·점검 등 철저

③ (산재보험 보장 강화) 산재보험 적용 특수형태근로종사자 직종 지속 확대('19년 9개 → '21.7월 15개) 및 적용제외 신청사유 제한('21.7월)

④ (인프라 보강) 산재예방의 컨트롤타워인 산업안전보건본부 출범('21.7월), 안전투자 예산¹⁾ 및 감독 인프라 대폭 확대²⁾

- 1) 예산 증감(억): ('16) 3,877 → ('21) 9,770억 / 2) 산업안전감독관(명): ('16) 412 → ('21) 815

□ 정책 효과

① 산재 사고사망자 수가 '19년 최초로 800명대에 진입하는 등 감소세

* '20년은 코로나19 확산 우려에 따른 감독 축소 등으로 산재 사고사망자 수 다소 증가, '21년 하반기부터는 기본 안전수칙 준수 분위기 강화 등으로 감소 추세

② 특고·자영업자 등 총 74만명에 대해 산재보험을 통한 신규 보호 확대



□ 추진실적

① (주52시간제) 주 최대 52시간제를 단계적으로 도입*하면서 제도 보완, 행·재정적 지원 등을 병행, 현장안착 노력에 최선을

* 300인 이상('18.7월) → 50~299인('20.1월) → 5~49인('21.7월)

- (제도보완) 특별연장근로 인가 사유 확대¹⁾(‘20.1월), 탄력근로제·선택근로제 확대 등 보완입법²⁾ 마무리(‘21.4.6. 시행)

1) (기존) ①재해재난 → (추가) ②인명보호·안전확보, ③돌발상황, ④업무량폭증, ⑤연구개발 등
2) 탄력근로제: 3개월 초과, 6개월 이내 탄력근로제 신설, 선택근로제: 연구개발 분야 정산기간 1→3개월로 확대, 특별연장근로: 사용자의 근로자 건강보호 조치 의무화

- (현장 안착 지원) ① 1:1 맞춤형 컨설팅 지원, ② 인건비 지원, ③ 각종 정부사업 우대 등 행·재정적 지원에 집중

* (컨설팅) 근로시간 단축 1:1 진단 + 해법 제공 + 정부 지원 연계: 3년간 14,622개사 (인건비) 노동시간 단축지원금: 2년간 60억, 일자리함께하기 지원: 4년간 761억 (정부사업 우대) 노동시간 조기 단축 기업 등에 확인서 발급 → 정부지원 우대: 4년간 485건

② (육아·돌봄 확대) 모성보호제도* 확대 등 일·생활 균형 지원

* ▲아빠육아휴직보너스제 상한액 인상('19.1), ▲육아휴직 분할 횟수 확대('20.12), ▲임신 중 육아휴직 허용('21.11), ▲비정규직 출산전후휴가급여 신설('21.7) 등

□ 정책 효과

① 연간 근로시간 감소, 유연한 근무방식 확산¹⁾, 근로자 삶의 만족도 상승²⁾ 등 주52시간제 도입 성과

1) 유연근무 근로자(만명): ('20) 290 → ('21) 353 / 2) 근로여건 만족도(%): ('17) 27.7 → ('19) 32.3

- 중·장기적으로 건강권 보호¹⁾, 생산성 향상²⁾ 등 효과도 기대

1) 주당 근로시간이 52시간 이상인 사업장의 산재발생률이 40시간 미만의 약 5배('21. 한국노동연구원)
2) 주당 근로시간 1% 감소 시 시간당 노동생산성 0.79% 상승(국회 예산정책처)

② 육아휴직 사용 활성화, 육아기 노동시간 단축 근로자 증가* 등 돌봄 부담 완화

* ('16) 2,761명 → ('21.8월) 11,748명(약 4배 증가)

연간 근로시간(상용 5인 이상) 주52시간 초과 임금근로자 수비율(만명 %) 육아휴직중소기업 근로자 수(명)



II. 2022년 업무추진 여건 및 방향

1 업무추진 여건

- **(경제)** 완만한 회복세를 보이고 있으나, 대외 글로벌 공급망 교란, 변이 바이러스 확산세 등으로 경제 하방위험 상존

* '22년 성장률 전망('21.10월 IMF, %): 한국 3.3 세계 4.9 미국 5.2 중국 5.6 유로존 4.3

- **(고용)** 경기회복·대면서비스업 여건 개선 등으로 '22년 취업자 증가 예상. 다만, 코로나19 재확산·글로벌 공급망 복구 지연 등에 따른 불확실성 존재

* 취업자수 증감 전망치(전년비, 만명, 괄호는 전망 시점): ▲정부(12월) 28 ▲한은(11월) 25 ▲KDI(11월) 30

- 한편, 디지털·저탄소 산업구조 재편 본격화로 부문간 노동이동 및 숙련도 차이에 의한 일자리 미스매치 심화* 가능성

* 中숙련 일자리(제조업 등), 자영업자 감소 ↔ 디지털·신기술, 低숙련·단시간 일자리 증가
향후 5년간 SW분야 신규 인력수요는 35.3만명+α(소프트웨어 정책연구소, '21년)

- 동시에, 고용형태도 빠르게 다변화*되고, 생산가능인구(15~64세) 감소 등 인구구조 변화, 일하는 방식 변화 등도 가속화 예상

* 플랫폼 종사자 수(한고원): ('20.10월) 179만명(취업자의 7.4%) → ('21.7월) 218만명(8.4%)

- **(노동)** 그간 노사관계는 전반적 안정 기조, 향후 노사의 주요 조직의제를 둘러싼 요구 증대 및 일하는 사람간 격차·보호 등이 쟁점으로 부각 가능성

- 택배·플랫폼 등 새로운 분야의 노사갈등은 '22년에도 지속 예상

- 현장 단위에서는 경기회복 기대감에 따른 임금인상 등 요구 분출 가능, 대형 사업장 및 M&A·구조조정 이슈 등은 부정적 요인으로 작용 우려

- **(산업안전)** 중대재해처벌법 시행('22.1월) 전·후로 기업·경영자 및 정부의 책임·역할, 법 시행상황에 따른 보완 등 요구 확대 전망

- 산업안전보건본부 출범('21.7월)에 따른 산재감축 등 가시적 성과 기대 고조

❖ '22년은 불확실한 방역리스크 속에서, “완전한 일자리 회복”과 “포용적 노동시장 구축”을 최우선 과제로 삼아 정책역량 집중

❖ 아울러, 전국민 고용보험 등 핵심과제의 “국민 체감도”를 높이면서 “노동시장 변화”에 대응하고 이를 “일자리 기회로 전환”하는 것도 중요한 과제

모든 국민이 **더 좋은 일자리**를 통해 **함께 잘 사는 나라**

목표

완전한 회복, 활력있고 포용적인 노동시장

일자리 지원 강화

좋은 일자리 기회 확대

- 디지털·신산업 분야 인력양성 확대
- 전국민 평생능력개발 지원
- 지역일자리로 연계
- 노동전환 지원 본격화

취약계층 맞춤형 지원

- 대상별 일자리 지원 강화
- 취약분야 고용안정 뒷받침

더 나은 일자리 환경 조성

일하는 사람에 대한 보호 강화

- 더 촘촘한 고용안전망
- 일하는 사람의 권익 보호 강화

포용적 노동존중 일터

- 차별없고 공정한 일터 조성
- 자율과 상생의 노사관계

안전하고 건강한 일터

산재 사망사고 획기적 감축

- 중대재해처벌법 차질 없는 안착
- 맞춤형 예방감독 강화
- 중앙·지방 협업체계 구축

일하는 사람을 위한 건강권 보호체계 혁신

- 직업병 등 대응체계 구축
- 사업장 방역 강화

III. 2022년 핵심 추진과제

1 일자리 지원 강화

- ❖ 노동수요가 큰 디지털·신산업 분야 인력양성과 평생 직업능력개발 지원 및 위기산업 중심 노동전환 지원으로 원활한 노동시장 (재)진입 활성화
- ❖ 청년·여성 및 충격이 지속되는 분야 중심의 맞춤형 지원 강화로 완전한 회복 뒷받침

1 좋은 일자리 기회 확대

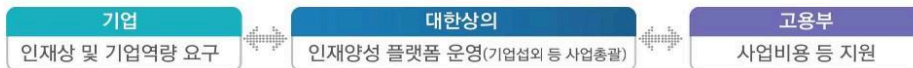
◇ 디지털·신산업 분야 인력양성 확대

□ (인재양성) 유망분야(디지털 등) 청년층 인력양성으로 양질의 일자리 기회 확충

- 혁신적 기술·훈련방법을 가진 디지털 선도기업 등을 통한 미래형 핵심 실무인재 양성(K-Digital Training) 지원·확산('21, 1.7 → '22, 2.9만명)

* (예시) 삼성 '청년 SW아카데미', KT '에이블 스쿨', ㈜멧쟁이 사자처럼 등 훈련생이 문제를 직접 해결하는 프로젝트 기반의 능동적 학습환경 구축(훈련비 전액 지원)

- 자체 인재양성기관·프로그램이 없는 기업(예: 쿠팡, 넷마블 등)에도 K-Digital Training을 통해 훈련기관 등과 연계, 인재양성 지원('22 上, 대한상의 협업)



- 고학력 청년 실업자 대상 AI·SW 등의 하이테크과정 확대로 융합형 인재 양성

* AI 등 급증하는 인력수요 대응, 고학력 청년 실업자 대상 AI+X, 저탄소 등 폴리텍 10개 학과 신설

- 특성화고 대상 신산업 훈련 강화¹⁾ 및 고졸 청년 후학습 지원 확대²⁾

1) 신기술 분야 대폭 확대(5개 → 20개), 혁신훈련기관 참여 확대('21년 8.4억원 → '22년 42억원)

2) 기존 P-TECH(전문대, 60개교)에 한해 지원 → 확대: 학사(전문대 심화 또는 4년제 대학 편입)

□ (범부처 협업 강화) 고도화된 인력수급전망을 토대로 인력양성트랙 구축 등 사업 간 연계 강화 → 범부처 차원의 체계적인 신기술 인력 16만명 양성

* (예시) 초급매치업 과정(교육부) → 중급하이테크 과정(고용부) → 고급이노베이션스퀘어(과기부)

✓ '22년 협업예산 대폭 확대: ('21) 6개 분야 30개 사업, 4,972억원 → ('22) 20개 분야 16만명, 1조 6,200억원

- 직업능력개발 주요 정책을 심의·조정하기 위한 ‘직업능력개발전문위원회’ 신설(‘22.上) 등 부처·중앙-지방 간 협업체계 공고화*

* (중앙) 신기술 인력양성 TF 운영(‘22.上): 고용부(주관), 기재·과기·교육부 등 참여 (지역) 지역인적자원개발위원회 역량 제고로 훈련 과정 컨트롤타워 역할 강화

- 범부처 훈련사업 정보를 통합·제공하는 플랫폼(HRD-Net)을 통해 신산업 분야 직업훈련, 구인·구직 등 서비스 one-stop으로 제공(‘22.~)

◇ 전 생애에 걸친 직업능력개발 지원체계 구축

- (전국민 평생능력개발) 모든 국민에게 평생에 걸친 직업능력 개발 기회 확대*로 전국민 고용보험과 함께 계속고용 가능성 제고

* 「근로자직업능력 개발법」을 「국민 평생 직업능력 개발법」으로 개정(‘21) → 법적 토대 마련

진입기(청년)	노동시장 활동기	생애 전환기(중장년)
직무훈련 + 디지털 기초역량	+ 특고·자영업자·플랫폼 종사자 등까지 확대	+ 경력진단·재설계까지 확대

- (지원범위) 직무와 직접 관련성이 있는 훈련뿐만 아니라 디지털 기초역량, 경력진단(재직자) 등까지 폭넓게 지원

* 비전공 청년 등에 디지털 기초역량 지원(K-Digital Credit, ‘21, 4 → ‘22, 5.5만명) 중장년은 직업훈련 외 경력진단·재설계 추가 지원(중장년 새출발 Credit 신설, 5천명)

- (대상) 근로자 중심의 훈련에서 특고·자영업자·플랫폼 종사자 등 고용형태와 무관하게 맞춤형 훈련 제공

* 플랫폼 종사자 특화훈련 시범운영(‘21년) → 성과평가(‘22.1월)를 통해 향후 사업계획 수립 추진

- (인프라) 지역 특성에 맞춘 디지털 융합훈련을 위한 플랫폼(K-Digital Platform)을 대폭 확대(5* → 20개소)하고, 재직자·구직자 등에 개방·공유

* 대학 4개(한기대, 산기대, 부산대, 광주과학기술원), 공공기관 1개(대구디지털산업진흥원)

- (생애 경력관리·활용 강화) 개인이 취득한 직무능력 정보(훈련, 자격 등)를 통합 관리·활용할 수 있는 <가칭> 직무능력은행제* 도입 추진(법 개정, ‘22)

* 직무능력 정보를 저축해 취업·인사배치 등에 활용할 수 있는 개인별 직무능력 인정·관리체계

- 직무능력표준(NCS)에 기반한 직무재설계, 교육훈련, 체계적 경력 개발·관리 등 기업 맞춤형 컨설팅 지원 강화(‘22. 700개소)

◇ 중앙·지역 협업 강화를 통한 지역 일자리 창출

- **(지역혁신프로젝트)** 광역단체 중심의 고용-산업 연계로 혁신선도 사업 발굴, 핵심 일자리 문제(청년·여성 등) 해결 등을 위한 일자리 창출 지원('22. 294억원)

['22년 주요 사업 모델(예시), 17개 광역단체 참여 中]

- ▶ (전라남도) 에너지산업 수요맞춤형 기업지원, 그린·디지털 뉴딜 인력매칭 프로그램 등
- ▶ (강원도) 기술기반 중소기업 상생협력, 레저휴양 서비스 기업경쟁력 강화지원 등
- ▶ (울산·거제) 인력유입이 필요한 조선업에 "조선업 맞춤형 내일채움공제" 추진

- **(고용안정 선제대응 패키지)** 고용 위기가 예상되는 지역에 맞춤형 지원을 확대¹⁾하고, 기업 유형별 지원도 차별화²⁾하여 패키지 지원 강화

- 1) ('21) 9개: '20년 전북, 경남 등 5개, '21년 부산, 울산 등 4개 → ('22) 10개(+1 예정)
- 2) (위기산업) 산업고도화를 통해 고용유지·창출 지원/ 실직(예정)자 이·전직 지원 (신성장산업) 위기기업 근로자 고용흡수에 초점(교육훈련, 장려금 지급 등)

- **(지역 일자리 사업 개편)** 지역일자리 통합정보 및 일자리사업 유형 제공, 거버넌스 기능 강화 등을 내용*으로 하는 개편방안 마련·추진('22. 上)

* 지역고용일자리 MAP 개발, 지역일자리사업 공시 기능 강화 및 평가시스템 개선 등

- **(상생형 일자리)** 지역노사민정 중심 지역고용 거버넌스를 활용, 맞춤형 컨설팅 등을 통해 지역 특성에 맞는 일자리 모델 발굴·확산

* ('20년) 광주·밀양·횡성 3개소 → ('21년) 군산·부산 2개소 → ('22년) +2개소 예정

◇ 노동전환 지원 본격화

- **(고용안정 지원)** 저탄소·디지털 등 산업구조 전환과정에서 일자리 충격을 최소화하기 위한 근로자 직무전환 및 전직지원 본격화

- **(직무전환)** 지역인적자원개발위원회 중심의 현장맞춤형 특화훈련(2.5만명), 지역별 훈련거점* 지정(15개소) 등을 통한 직무전환 지원

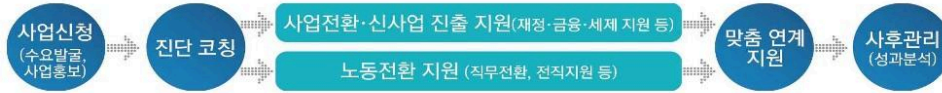
* 비수도권 산단을 중심으로 재직자의 선제적 노동 전환을 지원하기 위해 미래차 등 새로운 직무 분야에 특화된 "노동전환 특화 공동훈련센터" 15개소 지정('22)

- 장기유급휴가훈련으로 고용유지 지원 강화('21년 경남·부산·인천 중구 지원 '22 1만명)

- **(재취업 지원)** 불가피한 인력 조정 발생 시 사업주 이·전직 서비스지원(노동전환 지원금 신설, 2.3천명), 고용촉진장려금(2.8만명) 등으로 신속한 재취업 유도

- **(연계 강화)** 산업부(사업재편)·중기부(사업전환)와 협업, 노동전환지원센터*를 통한 ①노동전환 수요발굴-②컨설팅-③정책 패키지 지원으로 효과성 제고

* 사업재편·전환(산업부·중기부) 및 희망기업에 대해 직무 전환 방향 제시 및 지원 사업 패키지 컨설팅 제공(대한상공회의소, 중소벤처기업진흥공단)



- **(인프라)** 노동전환 분석센터(한국고용정보원 內) 신설로 노동전환 수요 전망 실시 및 전환대상 직종·기업·지역에 관한 노동전환 지도(map) 시범 구축*

* (예시) A지역 석탄화력발전소 폐쇄 → A지역 LNG 발전소 + B지역 태양광·풍력 등 발전소 + C지역 조선소 등 이직이 가능한 유사한 직무지역기업 등 제시

- 노동전환지원법 제정¹⁾ 및 경사노위 등을 통한 사회적 대화 추진방안 마련²⁾

- 1) 「산업구조전환에 따른 노동전환 지원에 관한 법률」 국회 계류 중
- 2) 고용정책심의회 內 지원방안 발굴 및 이행점검을 위한 「노동전환 전문위원회」 구성

2

취약계층 맞춤형 지원

◇ 대상별 특성을 고려한 일자리 지원 강화

- **(청년)** 기존 청년 정책을 수정·보완*하여 청년의 보다 신속한 노동시장 진입과 전달체계 개편 등 정책체감도 제고에 집중

* (現) 정부 주도, 복잡한 지원, 낮은 정책 체감도 → (改) 민간 주도, 통합 지원, 점점 강화

- **(역량강화)** 청년친화형 기업 ESG 지원사업*으로 중소·중견 등 다양한 규모·업종까지 직무훈련·일경험 프로그램 확산

* '청년고용 응원프로젝트'를 통한 민관협업체계를 기반으로 다양한 청년고용 지원 모델 발굴, 비용·컨설팅 지원을 통해 기업참여 촉진('22년 신규, 170억원)

- **(채용)** 취업애로청년 정규직 채용 인센티브 신설(청년일자리도약장려금, 14만명), 청년내일채움공제 가입청년 부당대우 예방·관리 강화 등 제도 내실화

- **(취업지원)** 대학일자리플러스센터 개편¹⁾, 온라인청년센터 오픈 API 연계²⁾ 등 선제적 취업지원서비스를 위한 온·오프라인 전달체계 확충

- 1) 취업지원 전담자 배치, 진로·심리 등 통합상담 지원, 지역별 특화프로그램 운영 등
- 2) 전국의 청년 정책정보 실시간 통합 안내, 개인별 맞춤정보 제공, 온라인 상담서비스 연계

□ **(여성)** 경력단절여성 등의 **원활한 노동시장 재진입¹⁾**과 고용유지를 위한 **일·돌봄 양립 지원²⁾** 및 제7차 **일·가정 양립 기본계획('23~'27)** 수립

- 1) 새일센터 집단상담프로그램 운영, 폴리텍 여성재취업과정 확대 운영 등
- 2) 근로시간 단축권제 확대(30인 이상 → 전사업장) 및 장려금 지원(1 → 1.3만명), 3+3 육아휴직제 도입으로 부모모두 육아휴직 시 지원 확대 및 육아휴직 소득대체율 인상

○ 고용상 성차별 노동위원회 구제제도('22.5월) 안착 등 차별없는 일자리 환경 구축

□ **(고령자)** 고령자 계속고용장려금 확대(2.2→3천명) 및 고령자 고용지원금 신설(6천명) 등 주된 일자리 고용안정과 재취업지원서비스 내실화*

* 기업 컨설팅(450개소), 업·직종별 프로그램 개발·보급 등

○ 급격한 인구구조 변화에 대응한 제4차 고령자 고용촉진 기본계획 마련·추진

* 경사노위 연구회(21.9~'22.2) 운영 등을 토대로 계속고용의 사회적 논의 추진

□ **(장애인)** 공공 의무고용률 상향('21, 3.4 → '22, 3.6%), 장애인 신규고용장려금 신설(3천명), 근로지원인 지원 확대('21, 8천명 → '22, 1만명) 등 장애인 일자리 여건 개선

◇ **코로나19 충격이 집중된 부문의 고용안정 뒷받침**

□ **(일자리 사업)** 31.1조원 규모의 일자리 예산 신속 집행, 106만개 직접 일자리 사업은 사전 사업계획 확정 등으로 조기 채용 추진('22.1월, 50만명)

□ **(특별고용지원업종*)** 여행업 등의 업황·고용여건 등을 고려하여 지정 기간 연장 여부 검토('22. 1/4분기)

* 코로나19 이후 여행업, 관광숙박업, 공연업, 항공기취급업 등 14개 업종 지정(~'22.3.31.) 고용유지지원금 지원 상향(휴업수당의 67 → 90%), 직업훈련 등 우대 지원

** 코로나19 이전 지정된 조선업 및 7개 고용위기지역 지정기간 **연장**('21.12 → '22.12월 종료)

□ **(고용유지·안정)** 영세사업장의 일자리안정자금 지속 지원(~'22.6월), 고용·산재보험료 납부유예('22.1~3월분, 30인 미만 등) 등 사업주 경영 부담 완화

○ 고용유지지원금 지속 지원(5,981억원) 및 운영결과를 토대로 제도개선 병행(~'22.1)

○ 국민취업지원제도 영세 자영업자 참여요건 **완화조치*** 연장(~'21 → '22.6월말)

* 참여 가능한 매출액 기준 완화: 연 1.5 → 3억원 이하

○ 감염병 예방·자녀돌봄 등을 위한 재택근무 **활성화 지원***

* 재택·원격 근무 중심 노무비 지원 내실화(1.1만명), 사업주단체 등을 활용한 확산 유도 등

☞ 고용동향을 철저히 모니터링하고, 필요한 지원 등이 신속히 이루어질 수 있도록 적극 대응

- ❖ '모든 일하는 사람'을 위한 고용안전망 내실화로 국민이 체감하는 성과 제고
- ❖ 일하는 사람의 기본권익을 보호하는 한편, 공정하고 차별없는 근무환경 조성하고, 일터혁신 등 자율과 상생의 노사관계 구축 노력 지속

1

일하는 사람에 대한 보호 강화

◇ 더 촘촘한 고용안전망

- **(전국민 고용보험)** 예술인('20.12월), 특고('21.7월) 등 일하는 모든 사람을 위한 전국민 고용보험 로드맵('20.12월)의 원활한 추진 지속
 - **(플랫폼 등) 쿼터서비스기사, 대리운전기사 적용 확대('22.1월~)의 차질없는 시행** 및 조기안착 지원*, 특고 추가 직종 선정 및 시행('22.7월~)에도 만전
 - * ①집중홍보 기간 운영('21.12월~'22.1월) 등 가입확대 + ②플랫폼사업자 보험 사무비용지원('22년 신규, 28억원) 등 신고의무자 부담완화 병행
 - **(자영업자) 경사노위('21.9월~'22.3월, 자영업자 연구회) 논의**를 바탕으로 사회적 합의 도출 및 단계적 적용방안 마련('22)
 - **(소득기반 체계 구축)** 근로자 중심에서 개인별 소득기반 고용보험 관리체계로의 전환을 위한 방안 마련('22)
- **(국민취업지원제도)** 1년 간의 운영성과를 토대로 취업지원서비스 내실화*, 운영방식 개선 등을 포함한 국민취업지원 기본계획 마련('22.上)
 - * ▲체계적·전문적 알선을 위한 취업알선전담팀 운영(시범), ▲취업역량평가 전면 개편, ▲참여자 구직노력 지원 강화 등
 - 집중 취업알선기간 운영 등으로 취업지원 기능을 강화하고, 일경험 사업의 효과성을 높이기 위한 대상기업 발굴 확대 등 집중 추진
 - 참여자가 조기 취업 시 인센티브(50만원 1회)를 신설('22)하여 구직활동 촉진
- **(산재보험 적용 확대)** 산재보험 적용대상 단계적 확대(유통배송기사, 택배 자·간선기사, '22.7월~) 및 특고종사자 전속성 요건* 폐지 추진
 - * 現 산재보험법상 '주로 하나의 사업'에 노무를 제공할 것을 적용요건으로 명시

◇ 일하는 사람의 권익 보호 강화

[다양한 고용형태에 대한 보호방안 마련]

- **(플랫폼종사자)** 비대면·디지털 전환에 따른 플랫폼종사자 노동여건 개선과 권익보호를 위한 법·제도적 보호방안 적극 추진

'22년 추진(예정) 주요 내용

건강보호 산재예방	▶ 택배기사 등 특수형태근로종사자에 대한 건강진단 제도화 검토 ▶ 배달기사 사고 위험지역 알림 등을 위한 정보공유플랫폼에 안전하게 배달할 수 있는 적정 시간 제시('22.上)
일터개선	▶ 주요 웹기반 플랫폼 종사자 실태조사 및 계약상 애로사항 반영을 위한 업계 협의 추진('22. 1/4분기~)
안전망 구축	▶ 퀵서비스·대리운전기사 고용보험 적용('22.1월~) ▶ 플랫폼 기업 보험사무대행 비용지원 ▶ 산재보험 전속성 요건 폐지 추진

- **(보호법 제정)** 플랫폼 종사자 보호 입법*으로 플랫폼 기업과 종사자 간 계약의 공정성을 확보하고, 일하는 과정에서의 기본적 권익 보호

* 「플랫폼 종사자 보호 및 지원 등에 관한 법률안」(국회 계류 중): 고용형태와 무관하게 모든 종사자 보호(새로운 지위 창설 x), 이용계약 기간 등 플랫폼 기업의 책임·의무 등 규정

- **(사회적 대화)** 경사노위(플랫폼 산업 위원회, '21.6월~'22.6월) 논의를 통해 플랫폼 산업발전 및 종사자 보호를 위한 추가 정책 방안 발굴·검토*

* (논의 과제) ▲직업훈련: 실시 주체(종사자단체-플랫폼社-업종·직종별 단체), 방식 등
▲분쟁해결: 자율협약-사회적 대화-제도적 분쟁해결기제 마련 등

- **(가사근로자)** 「가사근로자의 고용개선 등에 관한 법률」*의 차질없는 시행('22.6월~) 및 안착지원으로 고용안정 및 근로조건 향상 도모

* (주요내용) 서비스 제공기관 정부 인증제, 노동관계법 적용, 정부 지원 근거 마련 등

- ▶ (하위법령 등) 제공기관 인증, 운영 및 관리 등에 대한 하위법령 제정(~'22.4월), 표준 이용·근로계약서 등을 포함한 업무매뉴얼 발간, 가사근로자 고용개선 전문위원회 구성·운영('22.4월)
- ▶ (재정지원) 국민연금 및 고용보험 보험료의 일부(80%) 지원, 부가가치세 면제(10%), 정부인증 컨설팅(100개소) 신설 등 정부인증 가사서비스 기관 확대 유도
- ▶ (인프라 구축·홍보) 가사서비스 통합 포털 구축(~'24) 기반 마련, 인증 우수사례 확산 등

- **(기타 분야)** 새로운 고용형태에 대응하여 연구·실태조사 실시(매년), 분야별 표준계약서 도입 등 노무제공 여건 보호 뒷받침

* 택배분야는 분류인력 투입 등 과로방지 사회적 합의('21.6월)가 차질없이 이행될 수 있도록 점검·관리 지속

[근로자 기본권익 보호 강화]

- **(직장 내 괴롭힘)** 사용자의 괴롭힘 또는 조사·조치 미실시 시 신설된 제재('21.10월~) 등 제도 확행 및 필요시 직접 조사·감독으로 실효성 제고
 - 사회적 이슈 사업장은 '조직문화진단'을 통해 전사적인 기업문화 혁신 계기 마련·재발 방지, 규모·업종별 특성에 맞춘 교육지원 등 예방도 강화
- **(근로시간 단축)** 주52시간제('21.7월~) 및 관공서 공휴일 전면 적용('22.1월~)에 따른 컨설팅·재정지원 등 현장 안착 지속 추진
 - 어려움을 겪는 기업·업종(뿌리, 연구개발 등), 5~29인 사업장 등을 대상으로 세부 분야별 컨설팅¹⁾, 설명회, 재정지원²⁾ 등 지원
 - 1) 1:1 전문가 컨설팅 → 노동시간 단축 솔루션 제공 → 정부지원 사업 연계 등(1,600개소)
 - 2) 일자리 함께 하기: 실 근로시간 단축+신규 채용 → 인건비 등 지원('22, 408억원)
- **(감독 효과성 제고)** 노동환경이 열악한 분야 중심 집중 감독, 소규모·영세 사업장은 기초노동법 준수 점검 강화('22년 근로감독 종합계획' 마련, '22.1월)
 - 청년 등 취약계층 다수 고용사업장 중심의 정기감독을 추진하고, 직장 내 괴롭힘 등 중대한 법 위반 사업장은 특별감독 확행
 - 신고사건·근로감독 DB를 활용한 사업장 선정, 지도·감독 연계* 등 효과성 제고
 - * ▲노무관리 지도 개선 권고 미이행 → 감독, ▲법 위반 영세소규모 사업장 → 지도·자율개선 지원

2

포용적 노동존중 일터

◇ 공정하고 차별없는 일터 조성

- **(비정규직 차별개선)** **[공공]** 「공무직 인사관리 가이드라인」('21.8월) 준수 지원, 조사·분석(임금실태 등)을 토대로 '합리적 임금 및 수당 기준' 마련
 - **[민간]** 집중 점검¹⁾, 컨설팅, 가이드라인 확산 등을 통한 자율적 고용구조 개선 유도 및 고용형태 공시 대상 확대²⁾, 차별시정제도 개선³⁾ 지속 추진
 - 1) 감독 확대('21. 430 → '22. 1,200개소 수준), 비정규직 증가 업종(교육서비스업 등) 집중점검 등
 - 2) 소속 외 근로자 주요 업무내용 공시 의무화 ('21) 1,000인 이상 → ('22) 300인 이상 사업주
 - 3) 비교대상 범위 확대 등을 내용으로 하는 기간제법·파견법 국회 계류 중

- **(공정채용)** **[공공]** 역량있는 평가위원 Pool 마련으로 소규모 기관의 블라인드 채용* 가능성 제고 및 **소 공공기관 채용절차 공정성 여부 모니터링** 지속

* 연도별 준수율(%): ('17) 24.0 → ('18) 93.9 → ('19) 96.9 → ('20) 97.2 → ('21.9) 98.3

- **[민간]** 중소기업은 채용모델 컨설팅 등 기업별 맞춤형 모델 개발 지원, 대기업은 우수 사례발굴·공유 등을 통한 **공정한 채용 관행 확산**

- **(대·중소기업 격차 해소)** 산업·지역단위 공동근로복지기금 설립확산¹⁾, 제5차 근로복지기본계획 마련²⁾(‘22)으로 협력업체 근로자 등 **처우개선** 지원

1) ▲업종: 조선업 → IT 등 타 사업으로 확산. ▲지역: 지역 일자리 사업 등과 연계
↳ 신규설립개소 ('17) 17개 → ('21.11월) 105개로 크게 증가

2) 기본방향: 산업구조 변화에 따라 지원대상 확대(“비정규직 등 취약계층 → 모든 일하는 사람”) 등

- 중소기업 근로자의 **노후소득보장 강화**를 위해 **공적연금 서비스***를 제공하는 **기금형 퇴직연금제도**(‘22.4월 시행) **현장안착** 지원

* 상시근로자 30인이하 중소기업 사용자·근로자의 적립금을 모아 공동기금을 조성·운영(근로복지공단)하여 규모의 경제와 전문자산운용으로 수익률 제고

◇ **자율과 상생의 노사관계 구축**

- **(중앙)** 경사노위(의제별*)를 중심으로 **노사정 논의가 필요한 이슈** (노사관계 제도개선, 노동전환 등)에 대한 **충분한 논의 및 갈등관리** 지원

* 고령사회 고용개선추진, 사회안전망개선추진, 노사관계 제도·관행 개선추진, 양극화해소추진 등

- **노사갈등 빈발 분야**(택배·화물·건설현장 등) 등은 **관련 주무부처**(예: 국토부)와 **정례협의체**를 신설·운영하는 등 **범부처 협조체계** 마련

- **(현장)** **노사협의회 설치율 제고*** 노력, **근로자대표제 개선**(근기법 국회 계류 중)을 통한 **대표성 강화** 등으로 **미조직 현장의 노사협력 증진**

* 정기·수시 감독 시 노사협의회 설치여부 확인, 미설치 신고사업장 집중 점검, 홍보 등

- 전환기 노동시장에서 적응력 제고를 위해 **노사주도의 근로시간·임금체계 개선***, **직업능력개발 등 혁신활동 지원**(28천건)으로 **노사상생 분위기 조성**

* 직무평가·임금정보 인프라 확대(現, 11개 직무평가 업종 지속 추가 등), 민간기업 컨설팅 확대('22년, 700여개소) 등 자율적 임금체계 개편 뒷받침

3

안전하고 건강한 일터 조성

- ❖ 중대재해처벌법의 철저한 시행준비와 안전보건관리체계 구축 등 현장 안착을 지원하면서 예방 중심 감독과 재정투자를 병행, 산재 사망사고 감축에 최선
- ❖ 직업병 예방·대응체계 마련 등 건강하게 일할 수 있는 일터환경 조성에도 만전

1

산재 사망사고 획기적 감축

◇ 중대재해처벌법의 차질없는 안착

- * 중대재해처벌법 시행: (50인 이상) '22.1월~, (5~49인) '24.1월~, (5인 미만) 적용제외
- **(법 적용: 50인 이상)** 자율점검표 보급, 근로자 참여 활성화* 등 기업 내 자율적 안전보건관리체계 구축 유도 및 우수사례 확산 지원
 - * 명예산업안전감독관, 산업안전보건위원회 등 활성화로 노사 공동 예방 노력 강화 병행
 - **(집중점검)** 사망사고 다발 종합·전문건설업체 본사·전국현장 감독 및 안전보건개선계획 수립 명령 등 관리 강화
 - 제조·기타 고위험현장은 분기별 자율점검 및 안전보건개선계획 수립 이행을 요청하고 자율점검표 미제출 등 불량현장은 불시감독 확행
 - **(컨설팅)** 민간전문기관 등을 통해 중소기업(50~299인 제조업 등) 대상 진단·컨설팅(2천개소) → 재정지원(안전관리 시설개선 등) 연계 강화
 - **(교육·홍보 강화)** 법령 해설집 및 가이드라인 등 홍보, 업종별·지역별 설명회 개최 등을 통해 사업주 및 근로자의 제도 이해도 제고
- **(적용 유예: 50인 미만)** 위험기계·기구 교체, 위험요인 예방 등을 위한 재정지원, 무료 기술지원 등으로 안전보건관리 역량 강화 지원
 - **(재정지원 내실화)** 적시지원방식¹⁾ 신설로 위험요인 신속 개선 및 지원대상 확대·다양화²⁾ 등 산재예방 효과 제고(21. 1조 → '22. 1.1조원)
 - 1) 주요 위험요인별(추락, 화재·폭발 등) 예방을 지원하는 클린사업의 지원단계 간소화: (現) 5단계 자금지원 + 22종 서류 → (改) 소요금액 100만원 미만은 1단계 + 11종
 - 2) (現) 이동식크레인 등 3종 → (改) 노후화된 안전검사 대상 기계기구(프레스 등 6종) 추가

◇ 현장 중심의 맞춤형 예방감독 강화

- **(현장 위험요인 중심 점검·감독)** 3대 안전조치 준수 강화를 위한 '현장 점검의 날' 운영(매월)¹⁾, 화재·폭발사고 예방 사각지대 해소²⁾를 위한 점검 강화

1) ① 추락 예방조치 ② 끼임 예방조치 ③ 필수보호구 착용 → 불량현장은 감독 연계
2) 화학산단(여수·울산·대산) 안전관리 강화 및 모니터링, 화학사고 위험경보제 대상 확대

- **(업종·규모별)** 업종·규모별 맞춤형 산재 예방활동 강화

- **(건설업)** 대규모현장(50억 이상)은 '21년 사망사고 업체 중심 불시감독, 중소현장(50억 미만)은 '기술지도·패트론펜'과 감독 연계 강화

- 초소규모 현장(1억 미만)은 사망사고 다발 공사종류(예: 지붕공사), 기인물(예: 달비계) 등 고려, 무료기술지도 및 취약시기 집중 홍보

- **(제조업)** 대규모 사업장은 분기별 자율점검·취약시기 불시감독에 집중

- 산재 비중이 높은 중소현장(50인 미만)은 위험도 매트릭스*를 활용한 사망사고 다발, 고위험기계 보유 등 현장 중심으로 집중관리

* '사고사망자수(5년 합계)/사업장수'를 제조업 세부업종·규모별로 분류(고위험, 저위험)

- **(감독 효과성 제고)** 시기·지역·업종별 위험사업장¹⁾ 중심 선제적 점검·감독, 불량현장은 엄정처벌²⁾하고 개선 시까지 반복 점검·감독

1) 산재 다발 지자체, 공단·관계부처-민간재해예방기관 등의 지도·점검결과 등 분석 결과 활용
2) 사업장 경각심 제고 및 유사사고 재발방지 등을 위한 감독결과 공개 기준 등 검토

- 패트론펜(404대), 안전보건지킴이(330명) 등을 활용한 기본 안전수칙 상시 감시체계 구축 → 불량현장 감독 연계 → 대표이사 등에 결과 통보·개선 확행

◇ 중앙·지역, 민·관 협업의 촘촘한 예방체계 구축

- **(거버넌스)** 중앙·지역 단위 협력체계 구축으로 산재예방 관리범위 확대

- **(중앙)** 장기적이고 일관성 있는 산업안전보건 정책 수립 등을 위해 ^{가칭}「국가 산업안전보건위원회」 설치·운영('22.~, 산안법 개정추진) 검토

- **(지역)** 지역별 안전보건협의체*를 통해 산재예방 대책 수립 및 협업 강화

* 광역 단위로 고용부(지방고용노동관서), 지자체, 안전공단, 유관기관 등 산재예방 협업 체계 구성

- 산업안전지도관* 신설로 지자체 등 소관 업무영역 내 위험사업장에 대한 1차 안전관리(안전관리 취약사업장 지도 등) 수행('22~, 산안법 개정추진)

* 산재예방 활동을 위한 사업장 출입지도 권한 부여 → 법 위반사항 고용부 통보, 감독 연계

- (민간) 감독 시 사업장 기술지도 미계약 등 확인을 강화하여 효과성을 제고하고, 인센티브 부여 등으로 민간재해예방기관 기능 내실화

- (정보기술활용) 빅데이터 DB를 활용한 고위험사업장 예측을 통해 점검·감독 대상 사업장 선정('22. 시범*) 및 맞춤형 기술지도 추천 시스템 구축

* 제조업·고위험업종 대상으로 '빅데이터 사고예측 모델'을 통해 고위험사업장 pool을 선별
→ 공단 패트론펙점 및 안전보건감독 사업장 선정 시 활용

2 일하는 사람을 위한 건강권 보호체계 혁신

- (직업병 대응체계 구축) 사회적 관심도가 높아지고 있는 직업병·급성중독 등에 대한 포괄적 대응체계 구축으로 건강권 보호의 전기 마련

- (직업성 암) ①현황 파악-②위험업종 선별-③맞춤형 관리(산재신청 등)로 이어지는 통합적 관리체계 신설

* (예) ▲폐암: 금속제련업, 의료업, 음식조리업, ▲혈액암: 소프트웨어개발업, 알코올음료제조업 등

- (과로사 방지) 뇌심혈관질환 예방 가이드라인* 마련, 합리적 휴게시설 설치기준 마련·시행('22.8월) 등 과로 방지 노력

* 과로사 고위험군 실태조사 및 발병 위험요인 분석('22년) 등을 바탕으로 마련

- (특수건강진단) 지원대상¹⁾ 확대 및 선정방식 개선²⁾으로 보호 강화

1) ('21) 20인 미만 사업장 → ('22) 30인 미만 사업장(지원대상 18만명, 2.4만개소 확대)

2) (現) 선착순 접수 → (改) 취급물질, 최초지원 여부 등을 고려하여 지원 우선순위 설정

- (인프라) 지역거점병원 중심 상시 상황보고·지원 체계 구축('22) → 사업장 전파 및 직업성 질병·급성중독에 대한 전문적 대응 뒷받침



- (방역 강화) 코로나19 상시적 방역체계 구축 및 방역정책(예방접종 독려 등)이 사업장 단위에서 효과적으로 이행되도록 지도·점검 지속*

* 코로나19 대응 지침 지속 제개정 및 취약 사업장 집중 점검, 대응 매뉴얼 배포지도 강화 등

IV. 2022년, 국민의 삶이 이렇게 바뀝니다.

① 일할 수 있는 기회가 늘어납니다.

- ☑ 원하는 사람 누구나 디지털·신기술 분야 일자리로의 취업이 가능해집니다.
 - ▶ 미래형 핵심 실무인재 양성(K-Digital Training) 확대(2.9만명), 신기술 훈련비용(50만원) 추가 지원(K-Digital Credit, 5.5만명 등)
- ☑ 全 생애에 걸쳐 직업능력 개발 기회가 확대되고 지역 일자리가 창출되어 평생 고용가능성이 높아집니다.
- ☑ 산업구조 변화에도 노동전환 지원을 통해 원활한 직무전환과 전직이 가능해집니다.
 - ▶ 산업구조 변화대응 등 특화훈련(2.5만명), 노동전환 지원금(2.3천명) 신설('22) 등
- ☑ 고용 취약계층의 일자리 지원에도 빈틈이 없습니다.
 - '청년고용 응원프로젝트'로 더 많은 청년이 다양한 업종에서 직무훈련과 일경험 기회를 갖게 되고, 온·오프라인을 통한 맞춤형 취업지원서비스를 받을 수 있습니다.
 - 영세사업장의 경영부담이 완화되고 고령자 등 취약계층의 일자리 창출을 지원합니다.

② 더 든든한 고용안전망 속에서 일하는 사람의 권익을 더 보호합니다.

- ☑ 플랫폼종사자들도 고용보험에 가입하게 됩니다.
 - ▶ 쿠팡서비스기사, 대리운전기사
- ☑ 고용보험의 보호를 받지 못하는 60만명이 “국민취업지원제도”를 통해 소득지원과 취업지원서비스를 받을 수 있습니다.
- ☑ 보다 많은 특고가 산재보험의 보호를 받을 수 있습니다.
 - ▶ 유통배송기사, 택배 지·간선기사, 특정품목(카캐리어·곡물) 운송 화물 차주(총 11.8만명)
- ☑ 플랫폼 종사자·필수노동자 등의 기본권익이 더 보호됩니다.
- ☑ 임금체불, 직장내 괴롭힘에 대한 걱정 없이 일할 수 있습니다.
- ☑ 비정규직에 대한 불합리한 차별과 임금격차가 완화됩니다.
- ☑ 불필요한 초과근로는 줄이고, 일·생활 균형으로 일터의 생산성이 높아집니다.

③ 중대재해 감축으로 보다 안전한 일터를 만듭니다.

- ☑ 중대재해처벌법을 현장에 차질없이 안착하고 기업의 안전관리체계를 혁신하여 산재 사망사고가 감축됩니다.
- ☑ 직업병 예방체계 구축과 특수건강지원 대상 확대로 일하는 사람의 건강권을 더 보호합니다.

첨부 1 국정과제 추진현황 및 기타

국정과제	추진현황	향후계획
㉔ 국민의 눈높이에 맞는 좋은 일자리 창출	① 범정부적 일자리 정책 집중 관리 · 일자리 위원회 설치('17.5월), 범정부 일자리 정책 수립·추진 · 일자리사업 평가와 고용영향평가 확대를 통해 일자리사업 성과 제고 · 코로나 위기에 대응, '20~'21년 6차례 추경으로 고용안정 대책 추진 → 주요 OECD 국가에 비해 고용회복 속도가 비교적 빠른 상황	① 범정부적 일자리 정책 집중 관리 · 코로나 고용충격이 집중된 지역·산업을 중심으로 고용유지 지원 · 한국판 뉴딜 2.0을 차질없이 이행하여 디지털·그린 분야에서 양질의 민간일자리 창출 · 노동전환 지원체계를 본격 가동하여 산업구조 전환 과정에서 노동자 및 기업 집중 지원
	② 공공부문 정규직 전환으로 근로자 고용안정 · (1단계) 196,647명 정규직 전환완료 (목표 20.5만명 대비 96%) * 중앙부처 자체단체 공공기관 지방공기업 교육기관 · (2단계) 6,523명 정규직 전환완료 * 자체단체 출자출연기관 공공기관 지방공기업 자회사 · (3단계) 4,192명 직접수행 결정 * 생활폐기물, 콜센터 등 '심층논의필요사무'	② 공공부문 정규직 전환으로 근로자 고용안정 · 정규직 전환 미완료 기관 맞춤형* 지원 * 기관별 전담자 지정, 전문가 컨설팅 제공, 관계부처(기재부·행안부 등) 협업 등 · 정규직 고용관행 정착을 위한 「비정규직 채용 사전심사제」* 확행 * 도입 대상기관 805개소 중 783개소 도입(97.3%, 22개소 미도입)
	③ 지역·산업 맞춤형 일자리 창출 · 광주형일자리 타결('19.1월) 이후 8개 지역 상생협약 체결, 그 중 5개 지역이 상생형 지역일자리로 선정 * 광주, 밀양, 대구, 구미, 황성, 군산, 부산, 전남 · 지역주도로 일자리사업 설계·추진, 중앙정부가 지원하는 체계 구축, '21년 9개 지역 컨소시엄 참여 * 부산, 인천, 광주, 울산, 충북, 충남, 전북, 경북, 경남	③ 지역·산업 맞춤형 일자리 창출 · 既 상생협약 체결 지역(구미, 전남) 이행 구체화 및 조속한 선정 지원 ▶ 지역 맞춤형 컨설팅 지원, 인센티브 추가 발굴 등 · 지역고용정책 개편방안 마련 ▶ 지역의 일자리 사업 역량 강화 및 일자리 창출 정책 수단 확대 등 추진
㉕ 맞춤형 일자리 지원 강화	① 청년 일자리 확대 · 범부처 「청년고용활성화 대책」('21.3월) 마련 · 구직·채용·근속 단계별 청년고용 지원 ▶ ①청년추가고용장려금(8.5만명), ②청년채용특별장려금(2.5만명), ③청년내일채움공제(12만명), ④청년디지털일자리(9.2만명) 등 · 공공부문 청년일자리 창출하고, 공정한 채용문화 확산 ▶ 청년고용의무제 적용대상기관의 청년채용비율 5년 연속 5%이상 달성	① 청년 일자리 확대 · 공공부문 청년고용의무제 유효기간 연장('21→'23) ▶ 「청년고용촉진특별위원회」를 통해 이행실적 등 점검 · 민간의 청년친화 고용지원프로그램 확산을 위한 청년고용 응원 프로젝트 지속 확대 · 청년 일자리창출 등 지원 지속

국정과제	추진현황	향후계획
19 실직과 은퇴에 대비하는 일자리 안전망 강화	② 신중년 인생 3모작 지원 강화로 고용 확대 · 재직-재취업-은퇴 단계별 지원 ▶ ①고령자계속고용장려금, ②1,000인 이상 기업 재취업지원 의무화, ③신중년 경력형 일자리, ④사회공헌 활동 확대 등 → 신중년 상용직 비중 증가 등 고용안정성 향상 * '17) 36.6 → '20) 42.4	② 신중년 인생 3모작 지원 강화로 고용 확대 · 제4차 고령자 고용촉진 기본계획('22~'26) 수립·발표 · 재취업지원 의무화 적용대상 기업 지원('22. 39억원) · 고령자 고용지원금 신설('22)
	③ 여성의 차별 없는 일자리 환경 구축 · 남녀고용평법 준 사업장 적용, 적극적 고용개선조치(AA) 대상 확대('18.5월 개정, '19.1.1. 시행) · 직장 내 성희롱 피해자 위한 사업주 의무 강화('17.11월 개정) · 기간제 등 비정규직 근로자의 출산전후휴가급여 지급 보장('20.12월) · 「가사근로자의 고용개선 등에 관한 법률」 공포('21.6.15)	③ 여성의 차별 없는 일자리 환경 구축 · 고용상 성차별, 직장 내 성희롱 피해의 실효적 권리구제를 위한 노동위원회 구제절차 신설('21.5.18 남녀고용평등법 개정, '22.5.19. 시행) · AA제도개선 방안 마련
	① 고용보험 가입대상 확대 등 고용안전망 강화 · 「전국민 고용보험 로드맵」 발표('20.12월) ▶ 예술인 고용보험 적용('20.12월~) ▶ 특고(12개 직종) 고용보험 적용('21.7월~) · 국민취업지원제도 도입('21.1.) · 중소기업퇴직연금기금 제도 도입근거 마련('21.4월, 근로자퇴직급여보장법 개정)	① 고용보험 가입대상 확대 등 고용안전망 강화 · 「전국민 고용보험 로드맵」 기반, 고용보험 적용확대 지속 추진 ▶ 플랫폼종사자(2개 직종) 적용 준비 및 자영업자 고용보험 적용 사회적 대화 추진 · 국민취업지원제도 현장 안착
	② 공공 고용서비스 취업지원 기능 강화 · 고용센터 혁신방안('18.12월), 공공고용서비스발전방안('19.6월) · 고용서비스 인프라 확대 ▶ 고용복지플러스센터 98개소 설치('17.12) ▶ 중형고용센터 및 출장센터 70개소 설치('20.12) ▶ 수도권 과밀 고용센터의 관할구역 분할 및 추가설치(2개소, '21.6.) · 국가일자리 핵심정보DB 구축 및 AI일자리 매칭 서비스 제공	② 공공 고용서비스 취업지원 기능 강화 · 구인 유형별 맞춤형 지원 실시 ▶ 기업채용지원서비스 본격 시행 (18개 지(청)센터 시범실시 → 48개 지(청)센터로 확대) ▶ 업종별 특별 취업지원서비스 내실화

국정과제	추진현황	향후계획
	③ 4차 산업혁명 대비 직업능력개발 기반 구축 · 제3차 직업능력개발 기본계획('17.12월) · 직업능력개발 혁신방안('19.4월) · 디지털·신기술 분야 인력양성 확대 및 협업체계 구축 ▶ 기업·민간 혁신기관이 훈련을 실시하는 K-Digital Training 운영(네이버커넥트, 서울대 등 총 105개 기관, 231개 훈련과정 선정) ▶ 범부처 협업예산 편성('21년 6개 분야 30개 사업 편성) ▶ 「민관 협력 기반의 SW인재양성 대책」 합동 발표('21.6월)	③ 4차 산업혁명 대비 직업능력개발 기반 구축 · 범부처 협업예산 고도화 ▶ 신기술 분야 추가 발굴, 인력수급전망 고도화 등 체계적 신기술 인력 양성 추진 · 미래형 핵심 실무인재 양성 등 확대
☒ 노동존중 사회 실현	① 노사정 사회적 대화로 노동존중사회 실현 · 사회적 대화 기구 재정비 및 노사정 사회적 합의 도출 ▶ '18.11월 경사노위 출범 · 「코로나19 위기 극복을 위한 노사정 선언」(20.3월)·협약(20.7월) 체결 · 계층별(20), 플랫폼산업(21.6) 신설	① 노사정 사회적 대화로 노동존중사회 실현 · 경사노위 논의 적극 지원 및 성공사례 확산 · 주요 정책의제를 중심으로 밀도있는 논의를 통해 노사정 합의 추진
	② 노사관계 법·제도 개선 · 2대 지침 폐기('17.9월), 공공기관 성과연봉제 폐기('17.6월) · ILO 핵심협약 비준서 기탁('21.4월) ▶ 핵심협약 비준을 위한 노동관계법 개정('20.12, ①노조법, ②공무원노조법, ③교원노조법) · 근로자 이해대변 강화 ▶ 근로자대표제도 기능 강화를 위한 「근로자참여법」 개정안 발의('21.5) ▶ 미조직 노동자인 청년·여성·비정규직 대변단체의 경사노위 공식 참여	② 노사관계 법·제도 개선 · 개정 노동관계법 현장 안착 지속 지원 · 사회적 대화를 통해 노사관계 법·제도·관행 개선과제 발굴·검토 · 근참법 개정안 입법 추진
	④ 체불·부당해고 구제 · 임금채불청산제도 개편방안 마련('19.1월) · 「임금채권보장법」 개정('21.4월) * 재직자 체당금 신설, 소액체당금 지급절차 간소화 등	④ 체불·부당해고 구제 · 개정 「근로기준법」, 「임금채권보장법」의 차질 없는 시행

국정과제	추진현황	향후계획
	· 부당해고 구제명령의 실효성 확보하는 「근로기준법」 개정(5월) * 이행강제금 최대한도 상향	
	⑤ 노동기본권 보장 · 한국고용노동교육원 출범('20) ▶ 청소년, 사업주 대상 노동교육 지속 · 직장 내 괴롭힘 근절 종합대책 발표('18.7월), 「근로기준법」 개정('19.1월) * 직장 내 괴롭힘 금지제도 시행 · 직장 내 괴롭힘 금지제도의 실효성 확보를 위해 「근로기준법」 개정('21.10.14 시행) * 사용자의 행위 또는 조치의무 위반에 대해 제재규정 신설 등	⑤ 노동기본권 보장 · 청소년, 사업주 대상 교육 · 교육대상 확대, 교육자료 개발 및 강사 양성 등 인프라 확충 노력 · 개정 근로기준법의 현장안착과 상호존중의 직장문화 개선 지원 ▶ 제도 및 직장문화 개선 홍보 ▶ 영세사업장 교육지원('21.9월~, 계속) ▶ 상담센터 운영
차별 없는 좋은 일터 만들기	① 비정규직 감축 및 차별시정 · 비정규직 제도개선을 위해 「비정규직TF」구성·운영('17.11~'19.11월) ▶ 경사노위 사회적 대화 추진('19.10~'20.7) ▶ 전문가 논의체 구성·운영('21.5~) · 비교대상근로자 범위 확대 등 차별시정제도 개편(안) 마련('21.9, 안호영의원 기간제법·파견법 개정안 발의) · 「근로자 파견 판단 기준 지침」 개정('19.12월) · 「플랫폼 종사자 보호대책」 발표('20.12월) · 「필수업무 지정 및 종사자 보호·지원에 관한 법률」 제정 완료('21.5월)·시행(11월)	① 비정규직 감축 및 차별시정 · 「비정규직 고용구조개선 지원단」 컨설팅 운영 · 비정규직 차별시정 및 근로감독 실시 · 「플랫폼 종사자 보호법」 정기 국회 입법 추진 · 필수업무 종사자 지원계획이 차질 없는 시행 ▶ 지원위원회 설치, 실태조사 등
	② 최저임금 단계적 인상 및 현장 안착, 임금격차 해소 · 경제·고용 등 여건 고려, 최저임금 단계적 인상 → 임금격차 완화 기여 ▶ 저임금근로자(중위임금 2/3 미만) 비중: ('17)22.3% → ('20)16.0% ▶ 임금5분위배율(상·하위 20% 임금격차): ('17)5.06 → ('20)4.35 · 소상공인·영세사업주 경영부담 완화를 위한 일자리안정자금 지원 ▶ '21.11월 기준 1조1,968억원 (근로자 3,057,422명, 사업장 738,819개소)	② 최저임금 단계적 인상 및 현장 안착, 임금격차 해소 · 현장안착을 위해 홍보, 현장 지도 및 취약업종 노무관리 지속, 일자리안정자금 계속 지원 (~'22.6월) · 직무평가도구 개발·보급 및 임금정보 제공(계속)

국정과제	추진현황	향후계획
	③ 안전한 일터 조성 · 「산업안전보건법」 전부개정법률* 시행('20.1.16), 특고 산재보험 적용직종 지속 확대 및 적용제외 신청사유 제한('21.7.1) ▶ 高유해·위험작업 도급금지, 원청 안전보건 책임 강화, 배달종사자 등 안전보건 보호 대상 확대 등 · 중대재해처벌법 제정, 산업안전보건본부 출범('21.7월) 등 산재예방을 위한 제도적 기반 마련	③ 안전한 일터 조성 · 산재보험 사각지대 해소 지속 추진(적용직종 확대, 전속성 기준 폐지 등) · 업종 특성별 맞춤형 예방활동 전개 · 안전관리 불량 사업장에 대한 촘촘한 지도·감독 · 기업 자율적 안전보건관리체계 구축 지원
☐ 휴식 있는 삶을 위한 일·생활의 균형 실현	① 노동시간 단축 · 노동시간 단축을 위한 근로기준법 개정('18.3월) ▶ 주 52시간제 확립, 특례업종 축소(26→5개) 및 특례업종 연속휴식시간(11시간) 보장 ▶ 5~49인 기업에 「노동시간 단축 현장지원」 실시('21.7월~) ▶ 주52시간제 계도기간이 종료된 50~299인은 「노동시간 단축 자율개선 프로그램」 지원(20.12월)	① 노동시간 단축 · 5~49인 주52시간제 적용 현장안착 지속 지원 ▶ ① 5~49인 기업은 「노동시간 단축 현장지원」 ② 50~299인은 「노동시간 단축 자율개선 프로그램」
	② 휴식 있는 삶 보장 · 관공서 공휴일 민간적용, 1년 미만 근로자 연차휴가 보장 강화 등 연차휴가제도 개선(근로기준법 개정) · 재택·유연근무제 활성화, 전국 19개 일·생활균형 지역추진단 운영, 근무혁신 캠페인 등 새로운 근로문화 확산	② 휴식 있는 삶 보장 · 재택·시차출퇴근 등 유연 근무 적극 확산, 일·생활 균형 지역추진단 운영
	③ 육아돌봄 지원 확대 등 일·생활 균형 실현 · 근로시간 단축제도 단계적 시행('20.1월~, 공공기관·300인이상) · 가족돌봄휴가 신설('20.1) ▶ 코로나19에 대응, 가족돌봄휴가 긴급지원 신설('20.3~, 14만명 지원) · 육아지원제도 개선 ▶ 아빠육아휴직 보너스제 상한액 인상('19.1), 배우자 출산휴가 확대(유급 3 → 10일, '19.10), · 고위험군 임신 근로자 보호를 위해 임신기 중 육아휴직을 허용('21.5.18., 「남녀고용평등법」개정)	③ 육아돌봄 지원 확대 등 일·생활 균형 실현 · 부부공동육아 촉진을 위한 육아 휴직제 전면 개편 추진 ▶ '3+3 부모 육아휴직제(생후 12개월 미만 자녀의 부모 모두 육아휴직 시 대폭 지원) 도입, 육아휴직 급여 소득대체율 상향 등

첨부 2 4년 반 동안 성과/ 22년 계획 관련 체감 사례

1 4년 반 동안 성과 체감 사례

【코로나19 시대 든든한 버팀목, “고용유지지원금”】

부산의 A어린이병원은 코로나19의 영향으로 '20년 2월 매출이 동기대비 절반으로 감소했다. 이에 3월부터 9월까지 근로자 유급휴직 및 근로시간 단축을 실시하여 고용유지지원금을 지원받았으나, 180일 지원기간이 끝나 고용유지가 어렵게 됐다. 이에 관할 고용센터는 4차례에 걸쳐 컨설팅을 실시했으며, '20.10월부터 '21.3월까지 고용안정협약 지원금을 통해 근로자 30여 명을 고용유지하기로 합의했다.

정부는 '20년에 7.2만개 사업장의 77.3만명, '21년에 11월 말까지 4.1만개 사업장의 33만명에게 고용유지지원금을 지원하였다. 특히, 여행업·항공업 등 코로나19의 피해가 집중된 14개 업종을 특별고용지원업종으로 지정하여 휴업수당의 최대 90%를 지원하는 한편, '21년에는 코로나19 확산에 따라 지원기간을 연간 180일에서 300일로 연장하였다.

【비전공 청년에게도 디지털 일자리의 길을 열다! 청년특화훈련(“K-Digital Training”)】

96년생인 A는 국어국문학과 출신으로 오래전부터 IT서비스 기획자로 취업을 하고 싶었으나 그 문턱이 높아 어려움을 겪었다. 바로 업무에 투입될 수 있는 실무역량이 없는 신입직원을 IT업체가 채용하지 않기 때문이었다.

이런 막막한 상황에서 지인으로부터 K-Digital Training ‘엘리스 AI트랙’을 소개 받았고, 여기에서 프로젝트 과제를 수행하며 협업 경험과 커뮤니케이션 능력, 직무 역량을 쌓아 나갔다. 이후 실제 면접에서 A는 ‘업계 주니어 수준의 경험과 커뮤니케이션 역량’을 갖고 있다고 평가받았고, 목표하던 대로 서비스 기획자로 일할 수 있게 되었다.

A는 엘리스의 K-Digital Training 과정이 사회에 첫 발을 내딛는 데 큰 도움을 주었다며, 다른 많은 청년들도 자신과 같은 혜택을 보았으면 좋겠다고 밝혔다.

【한국형 실업부조, “국민취업지원제도”로 취업에 성공하다】

장기간 실직으로 인한 채무로 극심한 생활고를 겪고 있던 50대 남성 A는 우연히 라디오 광고를 듣고 국민취업지원제도에 참여하게 되었다. A의 담당자인 고용센터 직원은 A가 채권추심으로 생계 곤란을 겪고 있는 점을 고려, 신용회복위원회 개인 워크아웃을 신청하도록 지원하고 푸드뱅크 등 복지서비스를 받을 수 있도록 했다.

이와 함께 치아가 대부분 소실되어 면접을 볼 때 자신감이 하락하는 A를 위하여 사례관리협의체와 연계하여 치아치료를 신청하는 등 심리적 안정을 찾을 수 있도록 도왔으며, A의 거주지와 경력을 고려하여 맞춤 취업알선을 실시하는 한편 역량과 강점이 부각되도록 면접컨설팅을 지원한 결과 A는 아파트안전관리자로 취업할 수 있었다.

【“주52시간제” 현장 안착으로 장시간 근로 관행 개선】

A사는 항공기 부품을 만드는 회사로 업무 특성상 모든 공정이 수작업으로 진행되어 넓은 공간과 많은 인원을 필요로 했다. 그에 따라 주말 연장근무는 선택이 아닌 필수였는데, 주52시간제 시행을 앞두고 정부의 맞춤형 컨설팅을 통해 근로시간을 단축할 수 있었다.

정부는 A사처럼 직원들에게 더 나은 삶을 주고자 ‘52시간 정착’이라는 변화를 시도하는 회사가 많아지도록 탄력근로제 보완, 특별연장근로 인가사유 확대 등 제도적 개선뿐만 아니라 구인·비용 지원, 업종별 특화지원 사업을 실시하고 있다.

A사 직원들은 처음 주52시간제가 시행되어 주말 특근제가 폐지되고 주중에 정시 퇴근하게 되자 다소 낯설어 했지만 이내 퇴근 후 취미생활을 즐기고, 가족과 함께 보내는 시간이 길어져서 만족감이 날로 높아졌다고 한다.

【“유해위험요인 시설개선 지원” 덕분에 더 안전한 일터로 거듭나다】

소규모 건설업체를 운영하는 A는 예전에 직원들이 건물 외벽작업, 고소작업을 할 때마다 가슴이 조마조마 했지만, 이제는 그런 걱정을 하지 않는다. 정부에서 작업 발판과 안전난간 등이 일체화된 시스템비계 설치를 지원해 줘서 현장의 안전성이 향상되었을 뿐만 아니라 작업능률도 많이 올랐기 때문이다.

30여 명의 근로자가 근무하는 사업장을 운영하는 B는 최근 끼임 재해 예방시설 및 화재폭발 예방시설 등을 설치하고 이에 대해 정부로부터 지원금을 받았다. B는 이러한 시설 설치를 통해 위험 상황을 조기에 알 수 있게 되어 화재 및 폭발사고 예방에 큰 도움이 될 것이라는 생각이 들었다.

2

‘22년 기대되는 변화 체감 사례

【중대재해처벌법의 차질없는 안착, “기업규모별 맞춤형 지원”】

인천 국가산업단지에서 1992년부터 화장품 제조사업을 운영하는 사업주 A는 2022년 1월부터 중대재해처벌법이 시행되에도, 이에 대해 걱정을 하지 않는다.

인근 다른 제조업 사장들이 중대재해처벌법 대비를 어떻게 해야하는지 고민하고 있지만, A는 ‘21년 연말에 정부에서 실시한 2차례의 현장 컨설팅을 통해 중대재해처벌법에 대해 만반의 준비를 끝낸 상황이기 때문이다. ‘안전제일’을 말로만 강조하던 이전과 달리 경영방침을 실제 수립하여 전 근로자에게 전파하는 등 부족한 부분을 개선하였고, 현장의 안전조치도 현장지원단이 꼼꼼히 점검해 준 덕분에 사업장 내 안전사고 예방에도 크게 도움이 될 것으로 기대하고 있다.

【디지털·저탄소 산업구조 전환 속에서 “공정한 노동전환 지원”】

자동차 엔진 부품 제조기업인 A사는 전기차 부품 사업으로의 전환을 고민했지만 정보가 부족하여 언제, 어떻게 전환해야 할지 결정하지 못하고 있었다. 또, 정부의 기술과 자금 지원을 받을 수 있는 방법도 알지 못했다. A사의 노동자들은 회사가 사업전환을 고민하고 있다는 소식을 듣고 구조조정이 있지 않을까 불안해했다.

이때 중소벤처기업진흥공단(이하 중진공)에서 먼저 연락이 왔다. 중진공의 담당자는 A사의 어려움을 이미 알고 있었다. 대한상의, 산업기술진흥원, 정책금융기관, 자동차부품협회 등 관계기관과 함께 A사가 납품하는 완성차 업체의 공급망 데이터를 분석했기 때문이었다.

A사는 중진공의 사업전환과 노동전환 통합 컨설팅을 받아 전환 계획을 수립하고 전기차 전환을 위한 설비투자과 R&D 자금을 지원받게 되었다. A사의 노동자들은 지역의 00산학융합원에서 운영하는 전기차 분야 훈련에 참여하기로 했다. 회사에 부담이 없도록 회사 안에 구성된 5개 조가 교대로 훈련에 참여하고, 훈련기간 중의 인건비와 훈련비용은 대부분 정부에서 보조하였다.

【특고·플랫폼종사자의 든든한 안전망, “고용·산재보험”】

배달 앱을 통해 라이더로 일하고 있는 A는 실직 시 생계유지에 대한 불안감을 덜 수 있게 되었다. 정부가 올해 1월 1일부터 배달라이더를 포함한 퀵서비스기사나 대리운전기사도 고용보험을 가입하도록 적용대상을 확대하였고, 이전 근로자로 가입한 고용보험 가입기간을 합산해 주기 때문이다. 퀵서비스기사나 대리운전기사로 12개월 이상 고용보험을 가입하여야 실업급여 지급 대상이 될 수 있지만 A는 이전 회사에서 근로자로 150일 동안 고용보험에 가입된 이력이 있어서 3개월만 더 배달라이더로 일하게 되면 실업급여 가입기간 요건을 갖추게 될 것이다.

마트배송기사로 근무하는 40대 남성 B는 올해부터 좀 더 안심하고 업무에 집중할 수 있게 되었다. 마트배송기사도 산재보험이 적용되면서 일하다가 다친 경우 치료비뿐만 아니라 생활비(휴업급여)까지 산재보험을 통해 보상받을 수 있게 되었기 때문이다.

**공공부문 2단계 기관
비정규직 근로자 정규직 전환 관련
민간위탁 정책추진방향**

2021. 12. 9.

관계부처 합동

목 차

1. 추진 배경	1
1-1. 민간위탁 정책 추진 경과	1
1-2. 민간위탁 정책 추진 필요성	1
2. 2단계 기관 민간위탁 운영 실태	3
2-1. 실태조사 개요	3
2-2. 운영 실태	3
3. 세부 추진 내용	5
3-1. 기본방향	5
3-2. 민간위탁 사무의 직접수행 여부 검토	5
3-3. 민간위탁 노동자 근로조건 보호 가이드라인('19.12.6.) 준수	8
【붙임 1】 민간위탁 판단기준 사례(예시)	9
【붙임 2】 심층논의 필요사무 타당성 검토 절차(예시)	10
【붙임 3】 민간위탁 사무 타당성 검토 관련 Q&A	11
【붙임 4】 민간위탁 노동자 근로조건 보호 가이드라인('19.12.6.)	13
< 별첨 > 민간위탁 노동자 근로조건 보호 가이드라인 관련 세부설명자료	

1. 추진 배경

1-1. 민간위탁 정책 추진 경과

- 정부는 '19.2.27. 공공부문 민간위탁 타당성을 점검하고 종사자의 고용안정 및 처우개선을 내용으로 하는 「민간위탁 정책추진방향」 마련
- 후속 조치로, '19.12.6. 민간위탁 노동자의 고용안정 및 처우개선을 위해 「민간위탁 노동자 근로조건 보호 가이드라인」 마련
- 정부는 공공부문 1단계* 기관(이하 '1단계 기관'이라 함) 대상으로 민간위탁 정책을 우선 추진 중
 - * 중앙행정기관, 지방자치단체, 공공기관, 지방공기업, 교육기관
- 공공부문 2단계* 기관(이하 '2단계 기관'이라 함)에 대해서는 민간위탁 현황에 대한 실태조사('21.5.~6.) 후 정책 추진기로 함
 - * 지방자치단체 출자·출연 기관, 공공기관 및 지방공기업 자회사

1-2. 민간위탁 정책 추진 필요성

1-2-1. 민간위탁의 개념

- 민간위탁이란 행정기관의 사무를 법인·단체·개인에게 맡겨 그의 명의(名義)와 책임(責任) 아래 제공하도록 하는 것으로, 공공서비스 전달방식의 하나를 말함
- 공공서비스를 국가가 『직접 공급』하는 방식이 가지는 한계를 보완*하기 위한 가장 일반적인 대안으로 민간위탁 활용
 - * ①비용절감 및 행정능률성 향상을 통한 공공서비스 질 제고, ②민간전문성 활용, ③단순행정업무의 신속 처리, ④행정조직의 비대화 예방 등

1-2-2. 관련 규정

- 민간위탁은 주로 법률 및 조례 등에 근거하여 수행되며, 하위 규칙·지침 등을 통해 계약 및 집행 등이 이루어짐
 - * 다만, '19.2.27. 정부가 마련한 「민간위탁 정책추진방향」에서 '민간위탁'은 법령, 조례 등에 따른 민간위탁보다 포괄적인 개념임을 유의

< 관련 규정 >

- 정부조직법(제6조③), 지방자치법(제104조③), 지방교육자치법(제26조③)
 - 행정기관(중앙행정기관장, 지방자치단체장, 교육감)은 법령(조례·규칙)으로 주민의 권리·의무와 직접 관련되지 아니하는 사무를 민간위탁 가능
- 국유재산법(제29조), 공유재산 및 물품관리법(제27조)
 - 행정재산의 효율적 관리를 위해 민간에 관리위탁 할 수 있도록 규정
- 행정권한의 위임 및 위탁에 관한 규정(제11조①, 대통령령)
 - 민간위탁 기준 제시, 민간위탁의 필요성 및 타당성 등을 정기적·종합적으로 판단
- 국가·지방계약법, 예산안 편성 세부지침(기재부), 지방자치단체 세출예산 집행 기준(행안부 예규), 공기업·준정부기관 계약사무규칙 등
 - 민간위탁 사무 계약 시 절차·방식, 예산집행 기준 등 제시

1-2-3. 민간위탁의 문제점 및 개선 필요성

- 그간의 민간위탁 정책은 공공서비스 제공의 효율성과 작은 정부 추구라는 행정조직 관리 측면에서 추진
 - 1997년 외환위기 이후 확산되었으며, 보건·복지 등 새로운 행정 수요는 급증하나, 공공부문의 인력 및 예산은 제한되어 있어 민간위탁을 쉽게 확대한 경향
- 민간위탁은 상당수가 근로조건이 상대적으로 열악하고, 계약의 연속성이 담보되지 않아 소속 노동자들의 고용불안 문제 발생
 - 또한, 수탁업체의 임금 체불 등 노동관계법 위반, 횡령 등 비리의혹을 발생시키는 문제가 지속 제기
 - 이로 인해 고비용·저효율 개선이라는 민간위탁의 당초 취지와는 반대로 오히려 비용을 증가시켰다는 비판도 존재
- 이에, 민간위탁 실태조사 결과를 토대로 민간위탁의 타당성을 점검하고 종사자의 고용안정 및 처우개선 추진 필요

2. 2단계 기관 민간위탁 운영 실태

2-1. 실태조사 개요

- (조사 대상) 자치단체 출자·출연기관, 공공기관 및 지방공기업의 자회사 842개소
 - * 출자·출연 기관 715개소, 공공기관 자회사 117개소, 지방공기업 자회사 10개소
 - ** 공공기관 자회사의 경우, 전체 기관 중 지분을 50% 이상 기관을 선정하되, ①해외 자회사, ②한시회사(페이퍼컴퍼니), ③금융공기업 일부 자회사(펀드, 투자조합 등)는 제외
- (조사 내용) 사무명, 사무 내용, 종사자 수, 예산 지원 여부, 위탁 유형(사무, 시설 위탁), 위탁 방식(경쟁, 수의 계약), 위탁 근거(법령, 조례 등) 등
- (조사 기간 및 방법) '21.5~6월, 실태조사표 제출(공문)

2-2. 운영 실태

2-2-1. 총괄 현황

- (기관·종사자 수) 조사대상 842개소 중 81개소(9.6%)에서 267개 사무를 민간에 위탁하여 수행
 - 228개소 수탁기관이 사무 수행, 1,061명이 민간위탁 사무에 종사
- (예산) 267개 사무 중 253개 사무에 총 661억원 예산 지원*
 - * 14개 사무는 구내식당 운영 사무로 예산지원 없음
- (부문별) 자치단체 출자·출연 기관의 사무위탁 비중이 가장 높고, 공공기관 자회사, 지방공기업 자회사 순

(단위: 개소, 개, 명, 억원, %)

구분	전체	자치단체 출자·출연기관	공공기관 자회사	지방공기업 자회사
기관 수	81 (100)	71 (87.6)	8 (9.9)	2 (2.5)
사무 수	267 (100)	245 (91.7)	13 (4.9)	9 (3.4)
근로자 수	1,061 (100)	821 (77.4)	214 (20.2)	26 (2.4)
예산	661 (100)	447 (67.6)	203 (30.7)	11 (1.7)

2-2-2. 세부 현황

- (분야) 통신(전산유지보수) 분야 145개(54.3%), 일반공공행정(세무기장, 무인경비 등) 분야 78개(29.2%), 교육 등 기타 분야* 44개(16.5%)

* 교육(13개, 4.9%), 문화·관광(2개, 0.7%), 환경(9개, 3.4%), 교통 및 물류(1개, 0.4%), 지역개발(4개, 1.5%), 폐기물(11개, 4.1%), 콜센터(4개, 1.5%)

- 통신, 일반공공행정 2개 분야의 비중(83.5%)이 높게 나타남

- (상시·지속성) 계약 관계가 상시·지속적인 사무는 221개(82.8%)

- 이 중 업무 수행이 지속적이고 근로자가 특정되는 사무는 23개(8.6%)

- 나머지 198개(74.2%) 사무는 업무 수행 빈도가 간헐적이며, 근로자가 특정되어 있지 않음*

* 예) 전산유지보수 사무의 경우 위·수탁 계약 관계는 지속적이거나, PC장애 발생 등 위탁기관의 요청 시에만 업무가 수행되며, 방문 근로자도 불특정

2-2-3. 민간위탁 특징

- 1단계 기관의 민간위탁 사무과 비교할 때, 민간위탁 규모가 크지 않고, 활용 분야도 통신·일반공공행정 등으로 제한적
- 또한, 대국민 공공서비스 관련 사무보다는 기관 내부 수요를 충족하기 위한 사무가 대부분

< 참고: 1단계 기관 민간위탁 운영 실태(18년) >

- **총괄:** 민간위탁 사무 수는 총 10,099개
 - 활용 분야: 일반행정, 공공질서, 교육, 환경, 해양수산, 교통·물류, 과학기술 등 행정 전(全) 영역
 - 규모: 수탁기관 22,743개, 노동자 수 195,736명, 예산 총 7조 9,613억원
- **세부 현황:** 자치단체 위탁사무가 전체 민간위탁 사무의 87.2%(8,807개), 자치단체 위탁사무의 96.3%가 조례에 근거
 - 사회복지사무(어린이집, 사회복지관, 아이돌봄 등)가 47.2%(4,769개), 문화·체육·관광 관련 사무가 9.2%(926개)로 대부분 대국민 공공서비스 관련 사무
- **민간위탁 사무 특징:** 사무 및 운영 실태 다양, 법령·조례에 근거, 지방자치단체 고유사무가 다수, 대국민 공공서비스 관련 사무 중심

3. 세부 추진 내용

3-1. 기본방향

- 민간위탁은 공공서비스 전달체계의 변경과 관련된 사항이므로, 민간위탁 사무를 직접수행(정규직 전환)하는 방안에 대한 일률적 기준 설정 및 구속력 있는 지침 시달은 한계
- 이에, 민간위탁 공공서비스 정책 수행방식의 타당성·적정성을 검토하고, 민간위탁 노동자 근로조건 보호 추진

3-2. 민간위탁 사무의 직접수행 여부 검토

- (대상) 공공부문이 수행하고 있는 민간위탁 사무
 - 2단계 기관에 대한 「민간위탁 정책추진방향」 시행('21.12.9.) 당시 수행하고 있는 민간위탁 사무*
- * 2단계 정규직 전환 가이드라인('18.5.31.)상 용역을 민간위탁으로 분류하지 않도록 유의, 용역의 경우 가이드라인에 따라 정규직 전환 추진

< 가이드라인 상 용역과 민간위탁 구별기준 >

- **용역:** 계약명칭(용역계약, 위탁계약 등)과 관계없이 국가·지방계약법령 등에 따라 용역계약 시 공공기관에서 인건비를 구체적으로 산정하고 채용하여야 할 근로자 수 등을 정하는 경우
(예: 시설물청소원, 경비원, 시설관리원, 주차관리원 등 단순노무)
- **민간위탁:** 인건비·채용인원 등을 구체적으로 산정하지 않고 시설 전체나 특정업무(공공서비스) 등을 포괄적으로 위탁(민간위탁)하는 경우
(예: 역사운영, 직장 어린이집, 복지관, 생활폐기물 수집·운반, 창업지원, 인턴십 운영, 카페테리아 등)

- 법령상 명칭, 계약의 형식 등에 관계없이 행정기관의 사무를 법인·단체·개인에게 맡겨 그의 명의로 책임 아래 수행하는 경우 검토 대상*
- * 법령, 조례 등에 따른 민간위탁 개념보다 넓은 의미
- 정책 시행일('21.12.9.) 이후 새로 민간위탁을 도입할 경우에는 사전에 타당성 검토를 거쳐 민간위탁 여부를 결정

- (주체) 2단계 개별 기관
- (방법) 개별 기관이 자율적으로 민간위탁 사무의 타당성을 검토하여 적정 수행방식 등을 결정

* 기관이 직접수행이 필요한 사무라고 결정하는 경우 『비정규직 TF』에 보고

** 기관 내에 민간위탁 타당성 검토 관련 위원회가 있는 경우 활용 가능

< 참고 >

- 서울시 조례 → 민간위탁 운영평가위원회에서 민간위탁 사무 선정
 - (구성) 위원장 포함 15명 이내(시공무원 아닌 자 과반수 이상, 위원장은 위원 중 호선)
 - (운영) 재직위원 과반수 출석으로 개의, 출석위원 과반수 찬성으로 의결

- 다만, 사회적 논란이 있는 심층논의 필요사무*의 경우 적정수(10여명 내외)의 내·외부 전문가가 참여하는 협의기구를 구성, 다양한 방식으로 이해관계자의 의견수렴을 거쳐 타당성 검토

* 심층논의 필요사무에 대한 기관의 검토 결과는 『비정규직 TF』에서 논의·확정

↳ 기관의 결정은 존중, 다만, 타당성 검토 시 내·외부 전문가 협의기구 구성 및 이해관계자 의견수렴 여부 등 적절성 검토

< 심층논의 필요사무 >

- 대상 사무: 비정규직 TF(*19.6.27.)는 사회적 논란이 있는 ①콜센터, ②전산유지 보수, ③생활폐기물 수집·운반, ④수도·댐 점검정비 등 4개 사무를 선정

* 고용노동부 차관, 관계부처 국장급으로 구성

- (기준) 민간위탁의 타당성 점검 기준은 「붙임1」의 판단기준 사례 등을 참고하여 개별기관에서 자율적으로 결정
- (기간) 「민간위탁 정책추진방향」 시행(‘21.12.9.) 이후 조속히 이행
- (후속 조치) 직접 수행하기로 결정한 경우 2단계 정규직 전환 가이드라인을 참고하여 민간위탁 노동자를 정규직으로 전환

< 정규직 전환 대상 및 방식 >

- **전환 대상:** 2단계 기관을 대상으로 한 「민간위탁 정책추진방향」 시행일('21.12.9.) 당시 민간위탁 수탁기관에 근로하는 노동자를 전환하는 것을 원칙
- 다만, 1단계 기관을 대상으로 한 「민간위탁 정책추진방향」 발표('19.2.27.)에 따라 타당성 검토를 기 추진한 2단계 기관의 경우 '19.2.27. 기준으로 전환
- **전환 방식:** 조직 규모·업무 특성 등을 종합적으로 고려하여 노사 협의, 전문가 자문 등을 거쳐 기관별로 직접고용, 사회적 기업 등의 방식을 결정

- 수탁업체와 일방적 계약 해지 시 손해배상 문제 등을 고려하여, 민간 업체와 계약 종료 시점을 기준으로 해당 사무를 직접수행으로 변경

* 단, 전환절차 과정에서 '정규직 전환 관련 채용비리 방지를 위한 지침('18.11.1.)', '공정한 정규직 전환을 위한 보완지침('19.12.27.)에 따라 채용비리 문제가 발생하지 않도록 유의

- 민간위탁을 유지하기로 결정한 경우 「민간위탁 노동자 근로조건 보호 가이드라인」('19.12.6.)에 따라 고용안정 및 처우개선 조치

○ **(행정 사항)** 타당성 검토 결과 위탁사무를 직접수행하기로 결정한 경우 고용노동부(공공기관노사관계과)에 제출(공문)

- 다만, 심층논의 필요사무의 경우에는 직접수행 결정 뿐 아니라 민간위탁 유지를 결정한 경우에도 제출

* 자료 제출 시 내·외부 전문가 협의기구 구성, 이해관계자 의견 수렴, 타당성 검토 근거 등의 내용을 포함하도록 유의

- 고용노동부는 직접수행 결정기관 현황* 및 개별기관의 심층논의 필요사무 타당성 검토 결과를 『비정규직 TF』에 보고

* 전체사무 수, 직접수행 결정사무 및 해당사무 인원 등

3-3. 민간위탁 노동자 근로조건 보호 가이드라인(‘19.12.6.) 준수

3-3-1. 필요성

- 법령, 조례 및 위탁의 특성상 계약의 연속성이 담보되지 않고 낮은 위탁 단가 등으로 고용불안 및 낮은 처우 등의 문제 제기
- 이에, 관계부처 합동으로 민간위탁 노동자 고용안정 및 처우개선 등에 대한 일반적 권고사항을 담은 가이드라인 마련(‘19.12.6.)

3-3-2. 주요내용(상세 내용 붙임 4 참조)

- (민간위탁관리위원회 설치·운영) 민간위탁 노동자의 근로조건을 체계적으로 보호하고 민간위탁 사무의 전반적 관리 지원을 위해 위탁기관 내에 민간위탁관리위원회 설치·운영
- (위탁단계별 구체적 권고 기준 제시) ①수탁기관 모집공고 및 선정 → ②계약체결 → ③재계약·위탁해지 단계별로 권고사항 제시
 - (모집공고 및 선정) 모집공고 시 수탁기관은 특별한 사정이 없는 한 고용유지 노력 및 고용승계, 민간위탁 노동자 근로조건 보호 관련 약속서 제출 등을 명시토록 하여 고용안정 및 처우개선 유도
 - (계약 체결) 계약체결 시 고용안정 및 처우개선에 필요한 내용*을 명시토록 권고
 - * 특별한 사정이 없는 한 고용유지 노력 및 고용승계, 민간위탁 노동자 근로조건 보호, 소통창구 마련, 노무비 구분 관리(노무비 전용계좌 개설 등) 등
 - (재계약 및 계약 해지) 재계약 판단 시, 가이드라인을 준수한 수탁기관에 대해 가점 부여, 미준수 기관에 대해서는 계약 해지 등
- (소통창구 마련) 위탁기관과 수탁기관 간 소통 및 고용상 애로사항 청취를 위한 창구를 기관별로 마련

3-3-3. 행정사항

- 각 기관은 가이드라인 이행 여부를 매년 1회 이상 점검

◆ 민간위탁의 적정성 검토(서울시 조례 제4조의2)

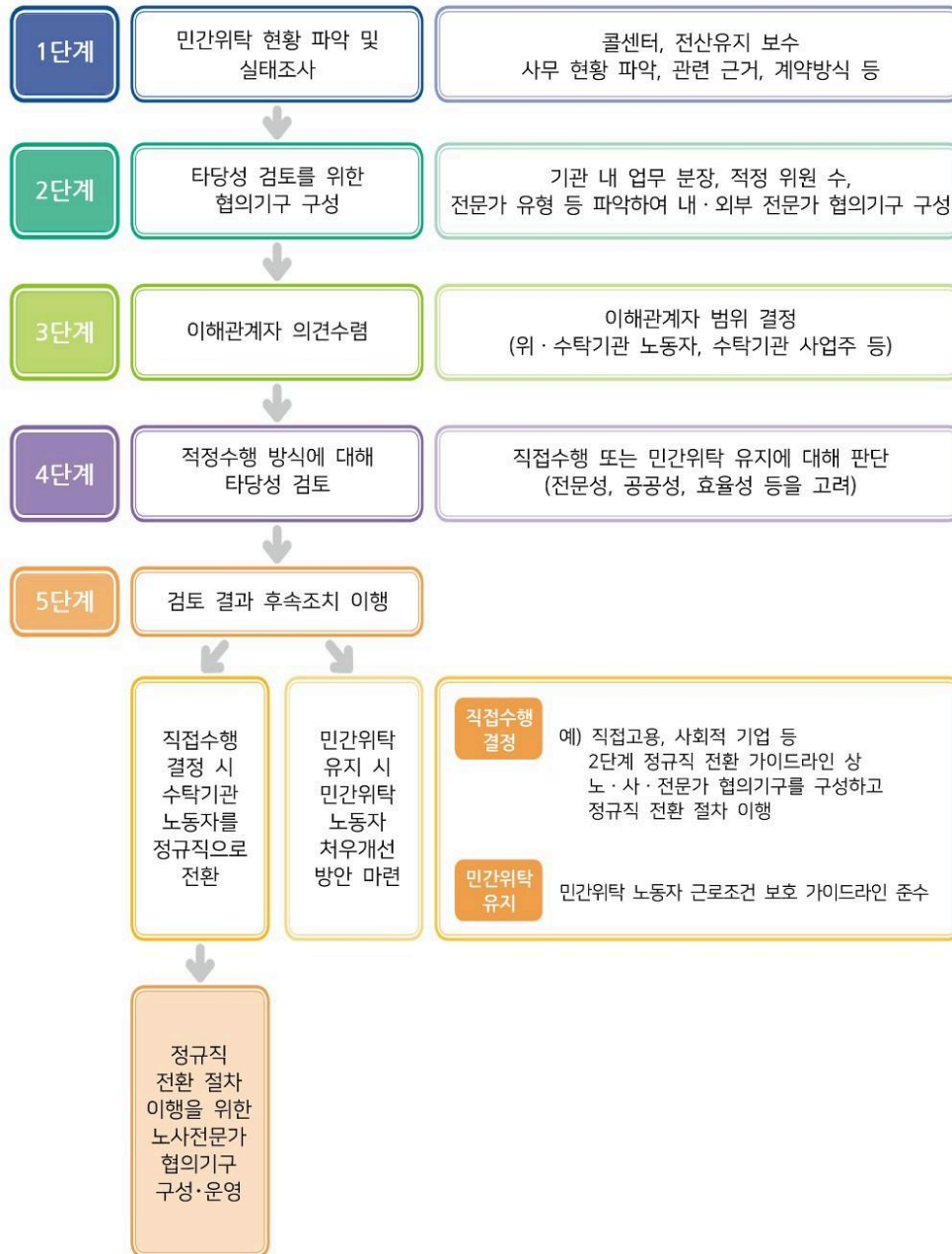
- ① 다른 사무방식으로의 수행 가능성
- ② 서비스 공급의 공공성 및 안정성
- ③ 경제적 효율성
- ④ 민간의 전문지식 및 기술 활용 가능성
- ⑤ 성과 측정의 용이성
- ⑥ 관리 및 운영의 투명성
- ⑦ 민간의 서비스공급 시장여건 등

◆ 민간위탁 사무의 적정성 분석(서울시 사례)

분석기준		분석내용
공공성	① 서비스 중요성	· 공공성 정도 및 주민의 일상생활에 미치는 영향의 중요도
	② 서비스 수혜대상	· 수혜대상 시민의 범위(특정 목적의 한정적 시민/불특정 지역생활권의 시민/모든 시민)
	③ 서비스 공급의 지속성	· 서비스 공급의 불확정성, 장기 지속적 공급 필요성 등
	④ 서비스 중단시 파급효과	· 공급 중단시 피해의 심각성, 대체 공급 가능성 등
효율성	⑤ 민간의 전문성 활용	· 민간 전문성 정도 및 전문성 활용으로 서비스 질 향상 효과 등
	⑥ 경제적 효율성	· 경제적 효율성, 조직 확대 방지, 비용절감(인건비 등) 정도 등
	⑦ 사업성과 측정 용이성	· 사업계획의 합리성, 서비스 목표의 설정과 성과 측정 가능성
	⑧ 경쟁적 시장여건	· 민간의 서비스 공급 가능성, 서비스 시장 구조(경쟁, 독·과점 등), 시장에 미치는 파급효과 등
	⑨ 관리운영의 투명성	· 수탁기관의 기회주의적 행동 가능성 및 예방 가능성, 서비스 공급 관계자간 유착 관계 형성 가능성 등

붙임2

심층논의 필요사무 타당성 검토 절차(예시)



* 각 기관의 상황에 따라 1~4단계는 동시에 이루어지거나 순서 변경 가능

① 「민간위탁 정책추진방향」 시행 직전에 민간위탁 타당성을 검토하여 민간위탁을 추진하기로 결정한 사무의 경우 정책추진방향에 따라 다시 타당성을 검토해야 하는지?

- ☐ 민간위탁 사무의 적정성 검토에 관한 내용이 조례 또는 지침 등에 규정되어 있어
 - 이에 따라 이미 타당성 검토를 마치고 민간위탁을 추진 중인 경우로 전문가, 이해관계자(위·수탁기관의 노동자, 사업주 등)의 의견수렴 등을 통해 객관적이고 공정하게 검토하였다면
 - 그 검토 결과에 따라 추진하면 될 것이며, 정책추진방향에 따라 다시 타당성을 검토할 필요는 없음

② 타당성 자율 검토 시 자치단체 또는 공공기관, 지방공기업 등의 지침을 받을 필요는 없는 것인지?

- ☐ 개별기관이 타당성에 대해서 자율적으로 검토하면 되나,
 - 위탁사무의 특성에 따라 자치단체, 공공기관, 지방공기업 지침 등에 따라 운영되는 경우
 - 타당성 검토 과정에서 위탁방식의 변경에 따른 인건비, 예산 등과 관련하여 관련 기관과 사전에 충분히 협의하는 것이 필요할 것임

③ 개별기관이 자율적으로 타당성을 검토할 때, 장비나 기술개발 등 수탁업체의 투자비용에 대한 대책은?

- ☐ 개별기관은 「민간위탁 정책추진방향」의 붙임1 판단기준 사례 등을 참고하여 타당성 기준을 자율적으로 결정할 수 있음
 - 타당성 기준은 단순히 종사자의 고용안정 뿐 아니라 민간의 전문성 및 기술 활용 가능성, 경제적 효율성 등을 종합적으로 고려해야 하므로
 - 수탁업체가 보유한 전문장비, 기술 등의 활용 여부도 적정 수행 방식을 결정할 때 고려 요소로서 활용할 수 있을 것임
- ☐ 아울러, 직접수행하기로 결정한 경우에는 계약기간 종료 시 업무 관련 시설·장비 매입 등과 관련하여 수탁업체와 사전 협의 절차를 진행하여 수탁업체의 피해를 최소화하는 등의 노력이 필요할 것임

④ 직접수행하기로 결정된 경우 정원·예산 등의 문제는 어떻게 해결해야 하는 것인지?

- ☐ 개별기관에서 자율적으로 민간위탁 사무의 타당성을 검토할 때에는 민간위탁 종사자의 고용안정성 뿐 아니라 비용절감(인건비 등)과 같은 경제적 효율성 등도 고려할 수 있음
 - 따라서 직접수행에 따르는 정원, 예산 등 반영 부분도 함께 고려하여 타당성을 검토해야 할 것임
- ☐ 한편, 직접수행 방식으로 결정한 경우에는 소관 기관 등과 협의 절차를 거쳐야 할 경우가 있을 수 있으며
 - 이 경우 사전에 그 관련 기관의 의견을 들어 검토하는 것이 바람직

민간위탁 노동자 근로조건 보호 가이드라인

2019. 12. 6.

관계부처 합동

I. 개요

1. 추진 배경

- 그간 민간위탁은 공공서비스 제공의 효율성과 작은 정부 추구라는 행정조직 측면에서 추진하여 민간위탁 노동자의 고용안정 및 처우 개선에 대한 관심은 상대적으로 낮았음
 - 최근 열악한 근로조건 및 고용불안 문제, 낮은 위탁 단가에 따른 임금체불 등 민간위탁 노동자의 처우개선 문제가 사회 이슈화
- 정부는 공공부문 민간위탁 전면 실태조사('18.7~11월) 결과를 토대로 공공부문 정규직 전환 3단계 「민간위탁 정책추진방향」 발표(2.27)
 - 민간위탁 사무의 직접수행 여부 검토와 함께 민간위탁 노동자 고용안정 및 처우개선 등을 위해 '민간위탁 노동자 근로조건 보호 가이드라인'(이하 '가이드라인')을 마련함

2. 목적

- 이 가이드라인은 공공부문 민간위탁 사무에 대하여 위탁 단계별 구체적 권고 기준을 제시하여 수탁기관 노동자에 대한 고용안정 및 처우개선 등을 목적으로 함
 - 수탁기관(민간기업)의 경영 자율성, 노동자들에 대한 인사노무 권한 등 독자적 권한 침해를 목적으로 하는 것은 아니며
 - 이 가이드라인을 수탁기관의 노동관계법령상 사용자 책임을 부인하는 취지로 해석하거나 활용해서는 아니됨

II. 민간위탁관리위원회 설치·운영

- 민간위탁 노동자의 근로조건을 체계적으로 보호하고 민간위탁 사무의 전반적 관리를 지원하기 위해 위탁기관* 내에 「민간위탁관리위원회」(이하 '관리위원회')를 설치·운영
 - * △위탁기관: 사무를 법인·단체·개인에게 맡겨 그의 명의(名義)와 책임(責任) 아래 제공하도록 한 기관(중앙행정기관, 지방자치단체, 교육기관, 공공기관, 지방공기업, 지방자치단체 출연·출자기관 및 공공기관과 지방공기업의 자회사)
 - △수탁기관: 위탁기관으로부터 사무를 위탁받은 법인·단체·개인
- 각 위탁기관은 관리위원회를 설치하여 민간위탁 사무의 선정, 재계약 및 위탁계약의 투명성 관리 등 이 가이드라인의 이행과 관련한 제반 사항을 점검
- 관리위원회는 민간위탁 사무 관련 고위관리직 및 관련 분야 전문가를 포함하여 구성
 - 관리위원회가 전문적이고 공정하게 운영될 수 있도록 실무경험이 풍부한 전문가 및 노동조합에서 추천하는 전문가의 참여를 보장
 - 또한 관리위원회 운영의 실효성 제고를 위해 1인 이상의 노무 관련 전문가를 반드시 참여하도록 함

○ [민간위탁관리위원회] 설치

- 민간위탁 사무의 공정하고 합리적인 운영을 위하여 위탁기관 소속으로 민간위탁관리위원회(이하 "관리위원회"라 한다)를 둔다

○ 관리위원회는 다음 사항을 심의한다.

1. 민간위탁 계획의 수립·변경에 관한 사항
2. 민간위탁 사무의 선정, 수탁기관의 선정 및 재계약에 관한 사항
3. 민간위탁 기관의 관리·감독 결과 등에 관한 사항
4. "민간위탁 노동자 근로조건 보호 가이드라인"의 이행에 관한 사항
5. 그 밖에 민간위탁 사무의 운영을 위하여 관리위원회의 위원장이 필요하다고 인정한 사항

○ [민간위탁관리위원회]의 구성 및 운영

- ① 관리위원회는 위원장 1명을 포함한 10명 이내 위원으로 성별을 고려하여 구성한다.
- ② 관리위원회의 위원은 다음 각 호의 사람 중에서 위탁기관이 임명하거나 위촉한다. 이 경우 위원의 2분의 1 이상은 위탁기관에 소속된 관계자가 아닌 사람으로 하고 노무 관련 외부전문가는 최소 1인 이상 포함한다.
 1. 소관 민간위탁 사무와 관련된 업무를 담당하는 고위관리직 종사자
 2. 변호사, 공인회계사, 세무사, 건축사, 대학교수, 공인노무사, 기술사의 자격이 있는 사람 또는 해당 업무의 실무경험이 풍부한 전문가
 3. 소관 민간위탁 사무와 관련된 시민단체(「비영리민간단체지원법」제2조에 따른 비영리민간단체를 말한다)에서 추천하는 사람
 4. 그 밖에 민간위탁에 관하여 학식과 경험이 풍부한 사람
 5. 제2호에 해당하는 사람 중 소관 민간위탁 사무와 관련된 노동조합에서 추천하는 사람
- ③ 관리위원회의 위원장은 제1호에 해당하지 않는 위원 중에서 위탁기관이 위촉한다.

- 위탁기관 내 민간위탁 사무가 많은 경우, 각 분야별(예를 들어, 사회복지, 환경, 문화예술, 보건 등)로 **별도의 관리위원회 운영 가능**
 - 또한 위탁기관 규모가 작거나 위탁기관 내 민간위탁 사무가 적은 경우에는 위원수를 5~6인(외부 전문가 포함)으로 간소하게 운영 가능
- 명칭 등과 무관하게 관리위원회와 유사한 역할을 하는 위원회를 이미 운영하고 있는 경우에는 이를 보완하여 활용 가능
 - 지방자치단체가 조례를 통해 유사한 역할을 하는 위원회를 운영 하는 경우 가급적 이번 가이드라인에 따른 관리위원회의 역할, 구성 등으로 개정할 것을 권고
- 국회 계류 중인 「행정사무의 민간위탁에 관한 법률안」(17.4월, 정부)의 적용 대상인 중앙행정기관의 경우
 - 법이 제정되기 전에는 이 가이드라인을 적용하되, 법이 제정된 후에는 법에서 정한 위원회의 내용 및 역할에 따라 운영
 - 필요시 중앙행정기관을 대상으로 가이드라인의 목적·취지가 적절히 반영될 수 있도록 관련 지침 별도 마련

Ⅲ. 적용 대상

1. 원칙

- 공공부문*에서 사무를 다른 법인·단체·개인에게 맡겨 그의 명의(名義)와 책임(責任) 아래 제공하고 있는 사무
 - * 중앙행정기관, 지방자치단체, 교육기관, 공공기관, 지방공기업, 지방자치단체 출연·출자기관 및 공공기관과 지방공기업의 자회사
- 건축허가 현장조사·검사 등과 같은 민간대행*의 경우도 적용
 - * 행정기관이 법령상 권한을 대행기관으로 하여금 사실상 행하게 하되, 그 명義와 책임은 행정기관에게 귀속되도록 하거나 그 법률적 효과가 본래의 권한자인 행정기관에 발생하는 것
- 생활폐기물 수집·운반은 「용역근로자 보호 지침」(관계부처 합동, '12.1월)을 우선 적용하고 지침에 없는 내용은 이 가이드라인을 적용
- 이 가이드라인 내용과 관련하여 개별 법령에서 달리 정하는 경우에는 법령에 저촉되지 않는 범위에서 이 가이드라인을 적용
 - * 예시: 개별 법령에서 수탁기관을 특정하는 경우에는 '수탁기관 모집 공고 및 선정'은 적용 제외

2. 적용 제외

2-1. 개괄

- 공공부문 정규직 전환 정책 취지상 이 가이드라인을 적용하는 것이 불합리하다고 볼 수 있는 경우 적용 제외
 - * 공공부문에 위탁하는 경우, 예산이 반영되지 않은 경우, 일시·간헐적 사무 등
- 적용 제외 대상을 명확히 하기 위해 이 가이드라인 발표 당시 위탁 사무는 **관리위원회에서 적용 제외 여부를 결정**하고
 - 이후 신규사무에 대해서는 관리위원회에서 적용 제외 여부를 사전에 결정하여 수탁기관 모집 공고시 명시

2-2. 세부 내용

- 위탁 받는 기관이 공공부문*에 해당하는 기관인 경우(공공부문 위탁 사무) 적용 제외
 - * 중앙행정기관, 지방자치단체, 공공기관, 지방공기업, 교육기관, 지방자치단체 출연·출자기관 및 공공기관과 지방공기업의 자회사
- 중앙행정기관이 지방자치단체나 공공기관에 사무를 위탁하거나 지방자치단체가 지방공기업 등에 위탁한 경우 적용 제외
 - * 「행정사무의 민간위탁에 관한 법률안」이 제정·시행되면 중앙행정기관의 사무를 위탁받은 공공기관은 이 법률의 적용을 받음
- 단, 사무를 위탁받은 지방자치단체·공공기관·지방공기업 등이 사무의 원활한 수행을 위해 민간에 사무를 다시 위탁한 경우는 적용
- 공공부문 정규직 전환 정책 1,2단계 가이드라인에 따라 정규직 전환 대상 사무(용역)로 분류한 사무는 적용 제외
- 민간이 수행하는 사무 또는 사업에 대한 지원·장려 등을 목적으로 사업비의 일부를 지원하는 등 보조금을 지급하거나 저리로 용자하는 경우 적용 제외
 - 다만, 예산에 보조사업(민간경상이전 등)으로 되어 있더라도 성질상 공공부문의 사무를 민간에 위탁한 사업에 해당하는 경우에는 적용
 - * 국·공립 사회복지시설 운영 위탁의 경우 적용되나, 민간에서 운영하는 사회복지시설에 국가나 지방자치단체에서 보조하는 경우에는 적용 제외
- 「국유재산법」 제2조 제7호에 따른 사용허가와 제2조 제8호에 따른 대부계약 및 「공유재산 및 물품 관리법」 제2조 제7호에 따른 사용·수익허가와 제2조 제8호에 따른 대부계약은 적용 제외
 - * 예시: △사용수익허가: 매점, 편의점, 용도지정 대지 등 △대부계약: 재판기, 복사기, 용도미지정 대지 등

- 수익창출형 민간위탁* 등 예산지원 없이 위탁사무를 운영하는 경우 적용 제외 가능

* 잠실야구장, 서울영어마을(관악, 풍납, 수유캠프) 등과 같이 수익이 발생하는 시설을 공익 목적 달성을 위해 법인·단체 등에게 맡겨 그 명목과 책임 하에 운영하도록 하는 것

- 상시·지속적 업무에 해당하지 않는 일시·간헐적 사무의 민간위탁은 적용 제외 가능

* 예시: 직원 단기해외연수 프로그램 운영 민간위탁

IV. 단계별 권고 사항

1. 수탁기관 모집 공고 및 선정

1-1. 모집 공고

- 수탁기관 모집 공고 시 '민간위탁 노동자 근로조건 보호 관련 **확약서** 제출, 제출 내용 미이행 시 계약 해제·해지 가능' 등 내용 명시

< 확약서 내용 >

- ① 책정된 임금의 지급
- ② 퇴직급여 지급, 4대 보험료 납부 등 법정 사업주 부담금 관련 의무 준수
- ③ 사전승인 없는 재위탁이나 하도급 및 파견을 하지 않겠음
- ④ 근로기준법(근로시간 준수, 연장근로수당 지급 등), 산업안전보건법(안전·보건교육, 고객응대 근로자 보호 등), 남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률, 노동조합 및 노동관계조정법(부당노동행위 금지 등) 등을 위반하지 않겠음

** 수의계약 등 입찰 공고가 없는 경우에는 '1-1. 모집공고' 적용 제외

- 수탁기관은 특별한 사정이 없는 한 고용유지 노력 및 고용을 승계함을 명시

* 모집공고 시 인원을 명시하는 경우에는 가급적 고용규모를 유지

1-2. 수탁기관 선정

- 수탁기관 선정기준에 고용승계 및 유지, 합리적 임금체계 및 지급 수준, 취약계층 채용, 노동관계법령 준수, 협력적 노사관계 구축 등 내용을 포함하여 평가
- 위탁기관은 사무별 특성을 고려하여 세부기준을 마련하되, 사업의 성격상 적용하기 어려운 경우는 제외 가능
- 근로조건 보호 관련 협약서 제출 여부를 심사

2. 계약체결

- 위·수탁계약 체결 시 다음 내용을 계약서*에 명시

* 위·수탁기관 간에 ‘계약’, ‘협약’, ‘약정’ 등 명칭과 관계없이 위탁사무의 내용을 정한 문서를 말함

< 계약서(협약서) 명시사항 >

- ① **(고용유지·승계)** 특별한 사정이 없는 한 고용유지 노력 및 고용승계
- ② **(고용기간)** 특별한 사정이 없는 한 수탁기간과 동일한 기간으로 근로 계약기간 설정
- ③ **(근로조건 보호)** 민간위탁 노동자 근로조건 보호 관련 사항 위반 시 계약해지 가능
- ④ **(소통창구)** 위·수탁기관, 수탁기관 노동자 대표가 참여하는 소통창구를 마련하여 운영하고, 30인 이상의 수탁기관의 경우는 「근로자참여 및 협력증진에 관한 법률」에 따른 노사협의회를 운영
- ⑤ **(사업비 지출 투명성)** 수탁기관은 노무비 지급내역 등 위탁기관이 요구 하는 정보를 제출하고, 위탁기관은 관련 정보를 확인할 의무가 있음
- ⑥ **(임금지급 등 확인)** 분기별로 위탁기관에 임금지급명세서, 보험료 납입 증명서 등 관련 서류 제출
- ⑦ **(지도·점검의 협조)** 수탁기관은 노동자 근로조건과 관련한 위탁기관의 지도·점검에 적극 협조
- ⑧ **(계약의 해지)** 중대한 계약서 위반 사항이 있는 경우 계약 해지 가능

* 위탁사업의 성질 상 적용하기 어려운 사항은 적용 제외 또는 수정 가능

2-1. 고용승계

- 위·수탁계약 체결 시 ‘**특별한 사정이 없는 한 고용 승계**’ 내용을 계약서에 명시하여 노동자의 고용불안 해소
 - 특별한 사정이란 사회통념상 해당업무를 수행하는 것이 어려운 객관적인 사유가 있다고 판단되는 경우(용역근로자 보호 지침)
 - * 수탁기관이 변경되는 과정에 객관성이 결여된 임의적 평가를 통해 고용승계를 거부하거나 노동자의 정당한 노동조합 활동을 이유로 고용승계를 거부하는 경우는 특별한 사정으로 볼 수 없음
 - 또한 서비스의 수요에 따라 운영되거나 고용승계를 하는 경우 민간의 전문성 활용 등을 달성할 수 없다고 인정되는 등 사업의 성질상 고용승계가 어려운 경우도 특별한 사정에 해당
 - * 예시: 민간대체인력뱅크, 일터혁신컨설팅지원 등
 - 수탁기관의 관리자나 고도의 전문성이 요구되는 사무 종사자는 고용승계에서 제외 가능
 - * 예시: 의사, 치과의사, 변호사, 공인회계사, 변리사, 관세사, 엔지니어, 건축사, 공인노무사, 보험계리사, 손해사정사, 감정평가사, 수의사, 세무사, 약사, 한약사, 한약업사, 한약조제사, 한의사, 경영지도사, 기술지도사, 사업용 조종사, 운송용조종사, 항공교통관제사, 항공기관사, 항공사 등
- 고용승계와 관련 논란이 있을 시 위탁기관 내 설치된 관리위원회에서 「특별한 사정」 여부에 대해 결정 가능

2-2. 고용기간

- 근로계약기간을 설정하는 경우, 노동자 고용안정을 위해 **특별한 사정이 없는 한 가급적 수탁기간과 동일한 근로계약기간을 설정**하도록 위·수탁계약서에 명시
- 또한 위탁사무의 수탁 기간은 가급적 2년 이상으로 하되
 - 2년 미만의 수탁 기간을 설정할 필요가 있는 경우, 이를 관리위원회에서 논의하여 위탁기관의 장에게 권고

2-3. 위·수탁기관 및 노동자 간 소통 활성화

2-3-1. 위·수탁기관 간 소통 창구 마련

- 위탁기관은 수탁기관 및 수탁기관 노동자와의 소통 및 고용상 애로 사항 청취를 위해 소통 창구 마련
 - 근로조건·복지·작업환경 및 위·수탁계약 상 임금 등 처우 관련 정보 공유 및 공동 관련 사항 논의
- 소통 창구의 형식은 기관 사정을 고려하여 자율 결정하되, 가급적 위탁기관 및 수탁기관 관리자와 노동자 대표가 참여하는 것이 바람직
 - * 예시: 위탁기관 및 수탁기관 관리자·노동자가 참여하는 위·수탁3자협의회 구성 또는 정기 간담회 등
- 필요시 중앙정부 차원에서 민간위탁 사무별 이해 당사자가 참여하는 협의회 구성·운영 가능
 - * 예시: (가칭)‘사회복지 민간위탁 상생협의회’, (가칭) ‘생활폐기물 상생협의회’ 등

2-3-2. 노사협의회 운영

- 「근로자참여 및 협력증진에 관한 법률」에 따라 노동자 30인 이상 수탁기관의 경우 노사협의회를 반드시 운영하고,
 - 30인 미만 수탁기관도 가급적 노사협의회 운영이 바람직

2-4. 체계적 임금 관리

- 수탁기관 노동자에 대한 임금 지급을 보장하기 위해 위탁기관은 계약금액 중 노무비를 별도로 관리
 - 위탁기관은 수탁기관에 노무비 전용계좌를 개설하도록 하고, 그 계좌에 노무비 지급
 - 위탁기관은 개별노동자에게 실제 지급된 임금을 확인하고, 노무비, 4대보험 관련 금액 등에 대하여 잔여금을 정산하도록 관리·감독 철저
 - * 인건비를 산정하지 않는 등 사업의 성격상 별도 관리가 불가능한 경우는 적용 제외

2-5. 정당한 노조활동 보장

- 위탁기관은 수탁기관 노동자의 노동3권을 제약*하지 않도록 계약서 작성시 각별히 유의

* 예시: △수탁기관의 노동자가 노동쟁의 또는 단체행동으로 업무에 차질을 발생하게 한 경우 △파업 또는 태업을 하여 업무 수행이 어려울 때 등을 계약 해지 사유로 명시

3. 재계약 및 위탁계약 해지

3-1. 재계약

- 위탁기관은 기존 수탁기관과의 재계약 적정여부를 판단할 때
 - 최근 수탁기간 동안 지도·점검에 따른 시정요구 및 그 조치 내용, 그 밖에 회계감사를 포함한 각종 감사 결과를 반영
- * 수탁기관의 평가 시 가이드라인을 준수할 경우 재계약시 가점 부여 등

3-2. 계약 불이행 시 제재

- 위탁기관은 수탁기관이 가이드라인에 따른 위탁계약 조건을 위반할 경우 위탁 해제·해지 가능
- 위탁기관은 수탁기관을 새로이 선정할 때 중대한 계약 불이행 사항이 있는 업체에 대하여는 평가 시 감점 부여

V. 위탁기관의 관리·감독

- 위탁기관은 수탁기관이 제출한 종사자 근로조건 관련 협약내용 이행여부 등을 수시로 점검, 지도·관리할 책임이 있음
 - 책정된 임금 지급 여부
 - 퇴직급여 지급, 4대 보험료 납부 등 법정 사업주 부담금 관련 의무 준수 여부
 - 고용유지 노력 및 고용승계 여부

- 사전승인 없는 재위탁 금지 사항 등 준수 여부
- 위탁기관의 노동조합 활동 보장 및 노사협의회 운영 여부
- 위·수탁기관 및 노동자 간 소통 창구 운영 여부
- 위탁기관의 관리·감독에 협조하지 않은 수탁기관에 대해서는 재계약 또는 차기 사업자 선정시 감점 부여

VI. 행정사항 및 검토사항

- 주관기관 중심으로 위탁기관의 가이드라인 이행 여부를 매년 1회 이상 점검하고 그 결과를 「비정규직 TF」에 보고
- 민간위탁 관련 조례 등을 운영하고 있는 지방자치단체는 가급적 가이드라인 내용에 따라 조례 등을 개정
- 이 가이드라인에 따른 업무증가(민간위탁 관리/감독)로 인해 필요한 예산과 인력 증원에 대하여 관계부처는 적극 협력
- 공공부문 민간위탁 노동자의 임금수준, 임금체계 및 복지제도 확인을 위한 실태조사 및 연구용역 실시(‘20년)
- 이를 토대로 사무별 적정 임금수준 등 적용 가능한 임금체계모델을 마련하고 적용시 문제점 및 해소방안, 소요예산 추계 등 타당성을 검토

민간위탁 노동자 근로조건 보호
가이드라인 관련
세 부 설 명 자 료

관계부처 합동



목 차



I. 총괄

1. 「민간위탁 노동자 근로조건 보호 가이드라인」(이하 ‘가이드라인’)의 목적은? 1
2. 가이드라인의 적용 대상에 해당하는 경우에는 반드시 가이드라인을 따라야 하는 것인지? 1

II. 민간위탁관리위원회 설치·운영

① 위원회 설치 및 구성

1. 관리위원회는 언제까지 구성을 완료해야 하는지? 2
2. 기관 내 위탁 사무가 없는 경우에는 관리위원회를 설치하지 않아도 되는지? 3
3. 민간위탁 관리위원회(이하 ‘관리위원회’)에 노무 관련 외부전문가를 최소 1인 이상 포함하도록 한 이유는? 3
- 4-1. 관리위원회에 ‘제2호에 해당하는 사람 중 소관 민간위탁 사무와 관련된 노동조합에서 추천하는 사람’이 참여 가능한데, 노동조합의 조합원이 참여할 수 있는지? 3
- 4-2. 제2호에 해당하는 전문가 중 소관 민간위탁 사무와 관련된 노동조합에서 추천한 사람’에서 소관 민간위탁 사무와 관련된 노동조합은 무엇인지? 3
- 4-3. 관리위원회 구성 및 운영 규정 제2항제5호에 해당하는 ‘관련된 노동조합에서 추천하는 사람’이 반드시 포함되어야 하는지? 특히, 노동조합이 없는 경우에는 어떻게 해야 되는지? 4
5. 소관 민간위탁 사무와 관련된 업무를 담당하는 고위관리직 종사자는 누구를 의미하는지? 4

② 위원회 운영

1. 관리위원회를 간소하게 운영할 수 있는 위탁기관의 규모 또는 위탁사무 수의 기준이 있는지 4
2. 중앙행정기관이 사업을 수행하면서 자치단체에 위임을 하고, 다시 자치단체가 민간에 위탁을 하는 경우 관리위원회의 설치 주체는? 5
3. 개별 부서에서 수탁기관 선정을 위한 위원회를 운영하고 있는데, 기관 단위로 관리위원회를 설치해야 하는지? 5
4. 관리위원회에서 매번 사무별로 수탁기관 선정 및 재계약 여부를 심의하는 것은 과도한 행정력 낭비를 발생하게 하는 것이 아닌지? 5
5. 민간위탁 계획수립은 몇 년마다 해야 되는지? 6

③ 유사한 역할을 하는 위원회와의 관계

1. 유사한 역할을 하는 위원회의 경우, 명칭도 '관리위원회'로 변경해야 하는지? 6
2. 지방자치단체에서 조례를 통해 유사한 역할을 하는 위원회가 있는 경우에는 어떻게 해야 하는지? 6
3. 국가 또는 지방자치단체가 설치한 시설을 위탁하여 운영하는 경우 관계법령(예: 사회복지사업법령)에 따른 선정위원회 심의를 거쳐 수탁기관을 선정하게 되어 있는데, 이 경우 관리위원회와의 관계는? 6

Ⅲ. 가이드라인 적용대상

① 적용 대상기관

1. 지방자치단체의 출연·출자기관도 가이드라인의 적용대상인지? ... 7
2. 중앙행정기관이 공공부문에 위탁을 하는 경우에는 가이드라인의 적용을 제외하는 이유는? 7
3. 민간대행도 가이드라인 적용 대상에 포함시킨 이유는? 7
4. 개별 법령에서 수탁기관을 특정하고 있어서 별도로 모집 공고 및 선정 절차가 없는 경우에 가이드라인을 적용하지 않아도 되는 것인지? 8
5. 전자정부법에 따른 한국지역정보개발원 등과 같이 법률에 따라 설립된 특수법인에 사무를 위탁한 경우 가이드라인 제외 대상인지? 8
6. 적용제외 가능 대상 중 일시·간헐적 사무의 기준은? 8

② 적용 시점

1. 가이드라인의 시행 시점은 어떻게 되고, 발표 시점에 이미 위탁한 사무는 가이드라인을 어떻게 적용해야 하는지? 9

Ⅳ. 단계별 권고사항

① 수탁기관의 모집 공고 및 선정단계

1. 법령 등에서 수탁기관을 정하고 있어서 모집 공고의 단계가 없는 경우에는 가이드라인은 어떻게 적용되는지? 10
2. 확약서 내용 중 '책정된 임금'이란 무엇을 의미하는지? 10

② 계약 체결

1. 고용승계와 관련하여 ‘특별한 사정’이란 무엇인지? 10
2. 위탁사무의 수탁기간을 가급적 2년 이상으로 권고한 이유는? 11
3. 고용기간과 관련한 ‘특별한 사정’이란 무엇을 말하는지? 11
4. 법령에 따라 수탁기관이 특수법인인 단일기관으로 한정되어 있어 근로계약기간이 사실상 정함이 없음에도 예산의 1년 단위 편성에 따라 매년 위탁계약을 체결하는 경우에 고용기간을 1년으로 명시해야 하는지? 11
5. 가이드라인 시행 전에 위·수탁계약이 체결된 경우에도 근로조건 보호 관련 확약서를 제출받아야 하는지? 12
6. 수탁기관 노동자에게 지급해야 할 수당이 예산에 반영된 금액과 실제 지급한 금액이 차이가 있는 경우, 그 차액을 수탁기관이 수탁기관 노동자 처우개선에 활용할 수 있는지? 12
7. 노무비를 별도로 관리할 때 노무비의 범위는? 12
8. 계약 불이행시 제재에 있어, 중대한 계약 불이행 사항은 누가 어떻게 판단하는 것인지? 12

V. 행정사항 등

1. 위탁기관의 가이드라인 이행 여부를 점검하는 주관기관은 무엇을 의미하는지? 13

개 요

- ◆ 본 자료는 '19.12.6 발표한 '민간위탁 노동자 근로조건 보호 가이드라인'을 현장에서 적용할 때 필요한 상세내용을 담고 있음

I. 총괄

1. 「민간위탁 노동자 근로조건 보호 가이드라인」(이하 '가이드라인')의 목적은?

- 가이드라인은 수탁기관 노동자의 고용안정 및 처우개선 등을 위하여, 공공부분의 민간위탁 사무에 있어서 위탁 단계별 구체적 권고 기준을 제시하기 위해 마련한 것임
- 가이드라인은 '19.2.27 국무총리 주재 국정현안점검조정회의에서 결정한 공공부문 비정규직 근로자 정규직 전환 관련 '민간위탁 정책추진방향(3단계)'에 따라 연구용역, 노·사·전문가, 관계부처 등의 의견을 수렴하여 마련한 것임

3단계 '민간위탁 정책추진방향' 주요 내용

- ❶ 민간위탁 종사자의 근로조건 보호 및 처우개선 추진을 위해 가이드라인 마련
- ❷ 민간위탁 사무의 직접수행 여부 검토
 - 원칙: 개별기관이 자율적으로 민간위탁 사무의 타당성 검토
 - 오분류: 1단계(용역) 사무임이 명확한 경우 1단계 가이드라인에 따라 진행, 이견 시 고용노동부에서 조정
 - 심층 논의: 사회적 논란이 있는 등 심층 논의가 필요한 사무의 경우 「소관부처 등 권한있는 기관」에서 타당성을 검토 → 해당기관에서 내·외부 전문가가 참여하는 협의기구 구성, 다양한 방식으로 이해당사자들의 의견 수렴
- ❸ 민간위탁의 공공성 및 책임성 강화: 사회적 경제조직 참여 활성화, 수탁기관 전문성 제고 등

2. 가이드라인의 적용 대상에 해당하는 경우에는 반드시 가이드라인을 따라야 하는 것인지?

- 가이드라인은 민간위탁 노동자의 고용안정과 처우개선을 위하여 위탁 단계별로 구체적 권고 기준을 제시한 것임
- 특히, 수탁기관의 경영 자율성, 노동자들에 대한 인사노무 권한 등 독자적 권한 침해를 목적으로 하는 것은 아님

- 다만, 공공기관이 노동자의 고용안정 및 처우개선을 선도적으로 추진한다는 점에서 개별기관은 관계부처 합동으로 마련한 가이드라인을 충실히 이행하기 바람
- 아울러, 정부는 가이드라인이 현장에서 안착될 수 있도록 관리·감독하는 등 가이드라인 이행을 위해 지속 노력할 것임

Ⅱ. 민간위탁관리위원회 설치·운영

‘민간위탁관리위원회’의 구성 및 운영

○ [민간위탁관리위원회]의 구성 및 운영

- ① 관리위원회는 위원장 1명을 포함한 10명 이내 위원으로 성별을 고려하여 구성한다.
- ② 관리위원회의 위원은 다음 각 호의 사람 중에서 위탁기관이 임명하거나 위촉한다.
이 경우 위원의 2분의 1 이상은 위탁기관에 소속된 관계자가 아닌 사람으로 하고
노무 관련 외부전문가는 최소 1인 이상 포함한다.
 1. 소관 민간위탁 사무와 관련된 업무를 담당하는 고위관리직 종사자
 2. 변호사, 공인회계사, 세무사, 건축사, 대학교수, 공인노무사, 기술사의 자격이 있는 사람 또는 해당 업무의 실무경험이 풍부한 전문가
 3. 소관 민간위탁 사무와 관련된 시민단체(「비영리민간단체지원법」제2조에 따른 비영리민간단체를 말한다)에서 추천하는 사람
 4. 그 밖에 민간위탁에 관하여 학식과 경험이 풍부한 사람
 5. 제2호에 해당하는 사람 중 소관 민간위탁 사무와 관련된 노동조합에서 추천하는 사람
- ③ 관리위원회의 위원장은 제1호에 해당하지 않는 위원 중에서 위탁기관이 위촉한다.

① 위원회 설치 및 구성

1. 관리위원회는 언제까지 구성을 완료해야 하는지?

- 가이드라인에 구체적인 구성 완료 기간은 없으나, 위탁기관 노동자에 대한 고용안정 및 처우개선을 위한 가이드라인 이행의 중요성 등을 고려할 때, 가급적 올해 상반기 안에 구성할 필요가 있음

2. 기관 내 위탁 사무가 없는 경우에는 관리위원회를 설치하지 않아도 되는지?

- ☐ 이 경우에는 관리위원회를 설치할 필요가 없음
 - 다만, 새로운 위탁사무를 선정하는 등 관리위원회가 필요할 때 이를 설치·운영하면 됨

3. 민간위탁 관리위원회(이하 '관리위원회')에 노무 관련 외부전문가를 최소 1인 이상 포함하도록 한 이유는?

- ☐ 노무 관련 외부전문가가 참여하여 근로조건 보호 등의 사안에 있어서 객관적·전문적 의견을 개진함으로써, 가이드라인의 목적인 수탁기관 노동자의 고용안정 및 처우개선의 실효성을 제고하기 위한 것임

4-1. 관리위원회에 '제2호에 해당하는 전문가* 중 소관 민간위탁 사무와 관련된 노동조합에서 추천하는 사람'이 참여 가능한데, 노동조합의 조합원이 참여할 수 있는지?

* 변호사, 공인회계사, 세무사, 건축사, 대학교수, 공인노무사, 기술사 자격이 있는 사람 또는 해당 업무의 실무경험이 풍부한 전문가

- ☐ 관리위원회에 관련 분야 전문가를 포함한 이유는 위원회가 전문적이고 공정하게 운영되도록 하기 위한 것임
 - 노동조합은 민간위탁 사무의 선정, 수탁기관의 선정·취소 등에 직접 이해관계를 가질 수 있으므로 관련 노조의 조합원이 아닌 전문가 등을 추천하는 것이 바람직함

4-2. '제2호에 해당하는 전문가 중 소관 민간위탁 사무와 관련된 노동조합에서 추천하는 사람'에서 소관 민간위탁 사무와 관련된 노동조합은 무엇인지?

- ☐ 해당 민간위탁 사무를 수행하고 있는 노동자들이 가입하고 있는 노동조합임

**4-3. 관리위원회의 구성 및 운영 규정 제2항제5호에 해당하는
‘관련된 노동조합에서 추천하는 사람’이 반드시 포함되어야 하는지?
특히, 노동조합이 없는 경우에는 어떻게 해야 하는지?**

- ☐ 관리위원회의 위원은 위탁기관이 임명하거나 위촉하도록 하고 있음
 - 그럼에도 가급적 ‘노동조합에서 추천하는 전문가’를 포함하여 구성하는 것이 바람직
- ☐ 노동조합이 없는 위탁기관의 경우에는 근로자의 과반수를 대표하는 근로자대표가 추천하는 전문가 등으로 위원회를 구성할 수 있음

**5. 소관 민간위탁 사무와 관련된 업무를 담당하는 고위관리직 종사자는
누구를 의미하는지?**

- ☐ 해당 위탁기관의 민간위탁 사무와 관련하여, 이를 기획·조정, 지휘 및 감독하는 업무를 총괄하는 직위에 해당하는 사람을 의미함
 - 다만, 개별 민간위탁기관에 따라 해당 직위에 대한 명칭 등이 다를 수 있으므로, 기관별 사정을 고려하여 결정하는 것이 바람직

② 위원회 운영

**1. 관리위원회를 간소하게 운영할 수 있는 위탁기관의 규모 또는 위탁
사무 수의 기준이 있는지?**

- ☐ 가이드라인에서 별도로 이에 대한 기준을 두고 있는 것은 아니므로 개별 기관에서 판단해야 할 사항
 - 이 경우, 관련 예산 등 사업규모, 위탁기관의 근로자 수 및 위탁 사무수 등을 종합적으로 고려하여 판단하는 것이 바람직

2. 중앙행정기관이 사업을 수행하면서 자치단체에 위임을 하고, 다시 자치단체가 민간에 위탁을 하는 경우 관리위원회의 설치 주체는?

- ☐ 이 경우 관리위원회 설치에 관하여 관리위원회의 심의사항인 위탁계획의 수립·변경, 위탁사무의 선정, 수탁기관의 선정 및 재계약 등을 실질적*으로 수행하는 기관에 설치·운영하는 것이 바람직

* (예시) 중앙행정기관이 자치단체에 국고보조금을 배분한 후, 자치단체가 위탁사무의 계획 수립·변경, 위탁업자 선정 및 재계약 등 위탁사무 전반을 운영·관리하는 경우에는 자치단체가 실질적으로 위탁사업을 수행하는 기관이라고 볼 수 있음

3. 개별 부서에서 수탁기관 선정을 위한 위원회를 운영하고 있는데, 기관 단위로 관리위원회를 설치해야 하는지?

- ☐ 관리위원회는 개별 기관의 민간위탁 사무의 계획수립, 관리·감독, 노동자의 근로조건 보호 가이드라인의 이행에 관한 심의를 총괄하고 있음
- 따라서, 개별 기관별로 관리위원회를 별도로 설치하는 것이 바람직함
- 다만, 기관별 상황을 고려하여, 개별 부서의 위탁사무를 선정·관리하는 위원회와의 관계는 자율적으로 정할 수 있음

4. 관리위원회에서 매번 사무별로 수탁기관 선정 및 재계약 여부를 심의하는 것은 과도한 행정력 낭비를 발생하게 하는 것이 아닌지?

- ☐ 관리위원회는 개별 기관의 민간위탁 사무를 총괄하면서, 개별 부서의 위탁사무 관리·운영 업무의 타당성 및 위탁기관 선정의 적정성 등을 심의하는 역할을 하는 것임
- ☐ 따라서, 민간위탁 사무의 효율적 관리를 위하여 해당 기관의 소관 위탁사무가 많은 경우, 각 분야별(또는 사무별)로 관리위원회를 운영하여 수탁기관 선정 및 재계약 여부를 심의할 수 있음

5. 민간위탁 계획수립은 몇 년마다 해야 되는지?

- ☐ 민간위탁 계획의 수립주기는 해당 위탁사무의 근거법령 및 운영매뉴얼, 관련 예산 등 개별기관의 운영상황을 감안, 기관별로 결정하는 것이 바람직

* 참고: 위탁사업 예산이 1년 단위로 결정되는 경우에는 변동된 예산액, 관련 제도 변경 사항 등을 반영한 연간 계획의 수립이 필요한지 검토할 필요

③ 유사한 역할을 하는 위원회와의 관계

1. 유사한 역할을 하는 위원회의 경우, 명칭도 ‘관리위원회’로 변경해야하는지?

- ☐ ‘관리위원회’로 명칭을 가급적 통일하여 운영하는 것이 바람직
 - 명칭 등과 무관하게 유사한 역할을 하는 위원회를 이미 운영하는 경우에는 관리위원회의 구성, 역할 등에 부합하도록 보완하여 활용 가능

2. 지방자치단체에서 조례를 통해 유사한 역할을 하는 위원회가 있는 경우에는 어떻게 해야 하는지?

- ☐ 이 경우에는 가급적 가이드라인에 따라서 관리위원회의 역할, 구성 등으로 개정할 것을 권고

3. 국가 또는 지방자치단체가 설치한 시설을 위탁하여 운영하는 경우 관계 법령(예: 사회복지사업법령)에 따른 선정위원회 심의를 거쳐 수탁기관을 선정하게 되어 있는데, 이 경우 관리위원회와의 관계는?

- ☐ 수탁기관 선정에 관해 개별 법령이 규정하고 있는 경우에는 해당 법령에 따라 선정위원회를 구성하여 수탁기관을 선정함
 - 다만, 개별 기관은 수탁기관 선정 외의 사항,
 - 즉, 민간위탁 계획의 수립·변경에 관한 사항, 민간위탁 사무의 선정, 민간위탁기관 관리·감독에 관한 사항, 이 가이드라인의 이행여부 등 개별 기관의 전체 민간위탁 사무의 체계적 운영에 관한 사항을 심의하기 위하여 별도의 관리위원회를 설치하여 운영할 것을 권고

Ⅲ. 가이드라인 적용대상

① 적용 대상기관

1. 지방자치단체의 출연·출자기관도 가이드라인의 적용대상인지?

- ☐ 적용 대상은 원칙적으로 중앙행정기관, 지방자치단체, 교육기관, 공공기관, 지방공기업, 지방자치단체 출연·출자기관 및 공공기관과 지방공기업의 자회사가 해당됨
- 따라서, 지방자치단체의 출연·출자기관의 경우도 소관 사무를 다른 법인·단체·개인에게 맡겨 그의 명의로 책임 아래 제공하는 사무가 있는 경우에는 가이드라인의 적용대상임

2. 중앙행정기관이 공공부문에 위탁을 하는 경우에는 가이드라인의 적용을 제외하는 이유는?

- ☐ 이 경우는 공공부문에서 해당업무를 수행하는 것이며 민간위탁 사무가 아니므로, 이 가이드라인의 적용대상이 아님
- * 참고: 공공부문 비정규직 근로자 정규직 전환 추진계획에서도 공공부문에 위탁을 주는 경우에는 정규직 전환대상에서 제외하고 있음

3. 민간대행도 가이드라인 적용 대상에 포함시킨 이유는?

- ☐ 민간대행의 사무는 해당 공공부문의 필요성에 따라 원인행위가 발생하고, 대행기관 및 사무에 대한 관리·감독이 해당 공공부문에 있다는 점 등에 있어 민간위탁과 공통점이 있음
- 따라서, 민간대행 사무를 추진할 때, 해당 공공부문은 민간위탁 사무와 같이 대행사무에 종사하는 노동자의 고용안정 및 처우개선에 만전을 기할 필요가 있으므로, 가이드라인 적용 대상에 이를 포함한 것임

4. 개별 법령에서 수탁기관을 특정하고 있어서 별도로 모집 공고 및 선정 절차가 없는 경우에 가이드라인을 적용하지 않아도 되는 것인지?

- ☐ 가이드라인은 민간위탁 노동자의 고용안정과 처우개선을 위하여 위탁단계별로 권고 사항을 마련한 것이며, 개별 법령에 따라 수탁기관 지정절차 등이 이미 있는 경우에는 해당 법령을 우선 따라야 함
- 다만, 해당 법령에 위배되지 않는 범위에서 민간위탁관리위원회의 구성, 위탁단계별 권고사항 등에 있어 적용 가능한 부분이 있는지를 적극 검토하여, 가이드라인의 목적달성에 최선을 다하는 것이 바람직

5. 전자정부법에 따른 한국지역정보개발원 등과 같이 법률에 따라 설립된 특수법인에 사무를 위탁한 경우 가이드라인 제외 대상인지?

- ☐ 가이드라인의 적용대상은 공공부문에서 사무를 공공부문이 아닌 법인·단체·개인에게 맡겨 그의 정의와 책임 아래 제공하고 있는 사무임
- 여기서 공공부문이란 중앙행정기관, 지방자치단체, 공공기관, 지방공기업, 교육기관, 지방자치단체 출연·출자기관 및 공공기관과 지방공기업의 자회사임
- 따라서, 위탁 받은 기관이 공공부문에 해당하는 기관이 아닌 경우에는 원칙적으로 가이드라인이 적용됨
- ☐ 따라서, 법률에 따라 설립된 특수법인에 사무를 위탁한 경우에, 해당 특수법인이 공공부문에 해당하는 기관이 아닌 경우에는 원칙적으로 가이드라인이 적용됨

* 그 밖의 적용 제외대상의 상세내용은 가이드라인 참고(5~6쪽)

6. 적용제외 가능 대상 중 일시·간헐적 사무의 기준은?

- ☐ 일시·간헐적 사무는 상시·지속적 업무*가 아닌 경우를 의미함
- * 일시·간헐적 업무의 예시: 직원 단기해외연수 프로그램 운영 민간위탁
- 다만, 상시·지속적 업무의 구체적인 내용은 위탁기관 내 설치된 관리위원회에서 판단하여 결정할 수 있음

② 적용 시점

1. 가이드라인의 시행 시점은 어떻게 되고, 발표 시점에 이미 위탁한 사무는 가이드라인을 어떻게 적용해야 하는지?

< 시행 시점 관련 >

- 가이드라인은 '19년 12월 4일 「비정규직 대책 TF*」를 개최·확정하여, 12월 6일 개별기관에 공문으로 시행 → 시행 시점은 '19년 12월 6일임

* 고용노동부차관 주재, 기재부·인사처·복지부·환경부 등 11개 부처 국장급으로 구성

< 발표 시점에 이미 위탁한 사무의 적용 관련 >

- 가이드라인에 따르면, 이 가이드라인 발표 당시를 기준으로 이미 위탁한 사무는 관리위원회에서 적용 제외 여부를 결정
 - 발표 이후의 신규사무는 관리위원회에서 적용 제외 여부를 사전에 결정하여 수탁기관 모집 공고에 명시하도록 하고 있음
 - 따라서, '19년 12월 6일 이전에 위탁한 사무는 기존 위탁사무로 보고, 관리위원회에서 적용 제외 여부를 결정할 필요
 - 위탁한 사무의 적용과 관련하여, 우선 민간위탁 절차가 이미 진행된 후 관리위원회에서 가이드라인 적용을 결정한 경우에는
 - 단계별 권고 사항 중 해당 시점에서 적용 가능한 부분*을 수탁기관 등과 협의하여 최대한 적용하도록 노력해야 함
- * 예시: 수탁기관 모집공고 후 관리위원회에서 가이드라인 적용을 결정한 경우 → 계약체결 단계에서 고용기간, 소통창구 활성화, 체계적 임금 관리 등과 관련하여 수탁기관 노동자의 고용안정 및 처우개선이 가능하도록 최대한 협의할 필요가 있음
- 한편, 위탁기관 선정의 완료 또는 위탁계약 체결의 완료 이후에 관리위원회에서 가이드라인 적용을 결정한 경우에도
 - 노동자 고용안정 및 처우개선을 위해 계약체결시 반영이 필요한 부분 또는 계약변경이 필요한 부분(예: 고용승계, 고용유지 등)은 수탁기관 등과 최대한 협의하여 반영·적용할 수 있도록 할 필요

IV. 단계별 권고사항

① 수탁기관의 모집 공고 및 선정단계

1. 법령 등에서 수탁기관을 정하고 있어서 모집 공고의 단계가 없는 경우에는 가이드라인은 어떻게 적용되는지?

- ☐ 이 경우에는 모집 공고 단계가 없어 해당 단계의 권고 사항을 적용하기는 어려울 것으로 판단됨
- 다만, 수탁기관 노동자의 고용안정과 처우개선을 위해 가이드라인의 적용 가능한 부분이 있는지 적극 검토하여, 가이드라인의 목적달성에 최선을 다하는 것이 바람직

2. 협약서 내용 중 ‘책정된 임금’이란 무엇을 의미하는지?

* 관련 내용: 책정된 임금의 지급

- ☐ 단체협약, 취업규칙, 근로계약 등에 따라 해당 수탁예정기관의 노동자가 받기로 한 임금을 의미함

② 계약체결

1. 고용승계와 관련하여 ‘특별한 사정’이란 무엇인지?

* 관련 내용: 특별한 사정이 없는 한 고용유지 노력 및 고용승계

- ☐ 특별한 사정이란 사회통념상 해당업무를 수행하는 것이 어려운 객관적인 사유가 있다고 판단되는 경우를 의미함
 - * 수탁기관이 변경되는 과정에 객관성이 결여된 임의적 평가를 통해 고용승계를 거부하거나 노동자의 정당한 노동조합 활동을 이유로 고용승계를 거부하는 경우는 특별한 사정으로 볼 수 없음

- 특별한 사정에 해당하는 경우는 서비스의 수요에 따라 운영되거나 고용승계를 하는 경우 민간의 전문성 활용 등을 달성할 수 없다고 인정되는 등 사업의 성질상 고용승계가 어려운 경우 등이 있음

* 예시: 민간대체인력뱅크, 일터혁신컨설팅지원 등

- 또한, 고용승계와 관련 논란이 있을 시 위탁기관 내 설치된 관리 위원회에서 '특별한 사정' 여부에 대하여 결정할 수 있음

2. 위탁사무의 수탁기간을 가급적 2년 이상으로 권고한 이유는?

- 위탁사무의 수탁기관은 소관 사무의 근거법령 및 업무매뉴얼의 규정에 따라 정하는 것이 원칙임
- 다만, 수탁기관 노동자의 고용안정 등을 위해 근거법령 등이 허용하는 범위 내에서 가급적 2년 이상을 설정하도록 권고한 것임

3. 고용기간과 관련한 '특별한 사정'이란 무엇을 말하는지?

* 관련 내용: 특별한 사정이 없는 한 수탁기간과 동일한 기간으로 근로계약기간 설정

- 특별한 사정이란 개별 위탁사업의 특성 및 관련 규정, 예산사정 등으로 인하여 수탁기간과 근로계약기간이 상이할 수 밖에 없는 객관적 사정을 의미함
- 객관적 사정인지 여부는 관리위원회에서 논의하여 결정 가능

4. 법령에 따라 수탁기관이 특수법인인 단일기관으로 한정되어 있어 근로계약기간이 사실상 정함이 없음에도 예산의 1년 단위 편성에 따라 매년 위탁계약을 체결하는 경우에 고용기간을 1년으로 명시해야 하는지?

- 가이드라인의 목적은 '수탁기관 노동자의 고용안정'임
- 따라서, 수탁기관의 특성상 사실상 근로계약기간이 정함이 없는 경우에는 근로계약기간을 1년으로 명시하지 않는 것이 가이드라인의 목적에 부합하는 것으로 판단됨

5. 가이드라인 시행 전에 위·수탁계약이 체결된 경우에도 근로조건 보호 관련 약약을 제출받아야 하는지?

- ☐ 가이드라인의 목적이 수탁기관 노동자의 고용안정 및 처우개선임을 고려할 때, 수탁기관과 협의하여 가급적 근로조건 보호 약약을 받는 것이 바람직함

6. 수탁기관 노동자에게 지급해야 할 수당이 예산에 반영된 금액과 실제 지급한 금액*이 차이가 있는 경우, 그 차액을 수탁기관이 수탁기관 노동자 처우개선에 활용할 수 있는지?

* 예: 예산에는 시간외수당이 25시간 반영되어 있는데 실제 연장근로는 22시간인 경우

- ☐ 위탁사업비의 사용은 해당 위탁사업의 근거법령 및 운영매뉴얼, 위·수탁협약서 등에 따라서 집행해야 함
- ☐ 이러한 관련 규정이 허용하는 범위에서 민간위탁 노동자 처우개선에 활용하는 방안이 있다면, 이를 검토하여 처우개선에 활용하는 것이 바람직함

7. 노무비를 별도로 관리할 때 노무비의 범위는?

- ☐ 노무비의 범위는 해당 수탁기관의 노동자에게 지급예정인 「근로기준법상」의 '임금'을 의미함

* 노무비에는 사용자가 원천 징수 납부하는 사회보험료의 노동자 부담분도 포함됨

8. 계약 불이행시 제재에 있어, 중대한 계약 불이행 사항은 누가 어떻게 판단하는 것인지?

- ☐ 해당 위탁기관의 관리위원회에서 논의하여 판단할 사항임

V. 행정사항 등

1. 위탁기관의 가이드라인 이행 여부를 점검하는 주관기관은 무엇을 의미하는지?

- ☐ 주관기관은 해당 위탁기관이 위탁사무를 선정하거나, 수탁기관의 선정 및 재계약 등을 함에 있어 위탁기관을 실질적으로 관리·감독하는 기관임
- 다만, 주관기관과 점검의 구체적인 내용은 전문가 논의, 관계부처 협의 등을 거쳐 금년 상반기 중으로 마련할 계획
- ☐ 주관기관이 지정된 후에는 발표된 가이드라인에 따라서 주관기관을 중심으로 위탁기관의 가이드라인 이행 여부를 매년 1회 이상 점검하고 그 결과를 「비정규직 TF」에 보고·논의할 예정

2022년 6개부처 합동 업무계획 발표

관계부처합동		보도자료	
보도일시	2021. 12. 22.(수) 14:00	배포일시	2021. 12. 22.(수) 09:00
담당과장	기획재정부 기획재정담당관 박성훈(044-215-2510) 문화체육관광부 기획혁신담당관 최성희(044-203-2211) 농림축산식품부 기획재정담당관 박선우(044-201-1311) 고용노동부 기획재정담당관 박종환(044-202-7026) 중소벤처기업부 정책총괄과장 김지현(044-204-7420) 금융위원회 금융정책과장 이동훈(02-2100-2830)	담당자	안영훈 사무관 (anyoung@korea.kr) 이수원 서기관 (suwonlee@korea.kr) 이강석 서기관 (kslee8310@korea.kr) 고혜연 서기관 (dhekydbw182@korea.kr) 김성일 서기관 (kimsi77@korea.kr) 황기정 서기관 (kijungh@korea.kr)

2022 정부 업무보고
「국민과 함께 만든 변화, 끝까지 책임 다하는 정부」
 - 「민생경제 활성화」를 주제로
 2022년 6개 부처 합동 업무계획 발표 -
 기획재정부·문화체육관광부·농림축산식품부·고용노동부·중소벤처기업부·금융위원회

2022년 핵심 추진과제

- ◆ 소상공인·피해업종의 위기극복 및 신속한 회복 지원
 - ◆ 농축산물·공공요금 등 민생물가의 안정적 관리
 - ◆ 완전한 고용회복과 노동시장 활력 제고, 고용안전망 확충
 - ◆ 가계부채 연착륙 유도 및 취약부문 맞춤형 금융지원 강화
 - ◆ 농가 경영여건 개선 및 안전망 강화 등 농촌경제 안정 추진
 - ◆ 예술·체육·관광 등 문화일상 회복 추진
- 기획재정부(부총리 홍남기), 문화체육관광부(장관 황희), 농림축산식품부(장관 김현수), 고용노동부(장관 안경덕), 중소벤처기업부(장관 권칠승), 금융위원회(위원장 고승환) 등 6개 부처는 12.22일(수) 정부서울청사에서 「2022년 주요 업무계획」 합동브리핑을 실시

- 1 -

【과제 1. 소상공인 위기극복 지원】

- ◇ 소상공인 등이 코로나19 피해로부터 신속히 회복할 수 있도록 손실보상을 강화하고 매출회복 등을 통한 경영정상화 적극 지원
- (손실보상) 소상공인 손실보상을 차질없이 지원하되(22년 예산 등 3.2조원), 손실을 두둑히 신속하게 보상받을 수 있도록,
 - 집합금지·영업시간 제한 외에 '시설 인원제한 조치'를 보상 대상으로 추가하고, 손실보상 하한액 대폭 상향(10 → 50만원)
 * 시설 인원제한 조치의 발령 근거 변경 및 「소상공인법 시행령」 개정(22.1)
 - (방역지원금 지급) 방역조치 강화에 따른 피해에 대해 신속 대응하고, 여행업 등 간접피해 업종까지 폭넓게 지원하기 위해 320만명 소상공인·소기업에 대상으로 3.2조원 규모 방역지원금 지원
 - (부담완화 지원) 금융 사각지대 해소를 위한 정책자금 집중지원 및 임대료·수수료 경감 등 소상공인 부담 완화 지원
 - 소상공인 213만명 대상으로 최저 1.0%, 총 35.8조원 규모의 자금을 공급, 저신용자 금융절벽 해소 및 이자 부담 경감 추진
 * 금융권(시중은행, 정책금융기관, 제2금융권, 증권·소신자금융 등 대출보증 대상) 대출 만기연장과 상환유예 조치도 지속(22.3월)
 - 착한 임대인 세계지원 '22.12월까지 연장, 공공부문 임대료 인하조치' 지속, 수수료부담 없는 제로페이 가맹점 확대(160만개)
 * (국유재산) 소상공인 3~1%, 중소기업 5~3% / (공공기관) 임대료 50% 인하
 - 매출회복 지원을 위해 지역사랑·온누리상품권 33.5조원 발행 및 동행세일 기간 중 온누리상품권 특별판매* 등 추진
 * 지역사랑상품권(총 30조원), 국비지원 15조원, 온누리상품권 3.5조원
 ** 모바일상품권 구매한도 확대(월, 만원): 70 → 100
 - (경기 지원) 위기(경영개선) - 폐업(사업정리·대출금 부담 완화) - 제도전(채취업·창업) 등 소주기 소상공인 맞춤형 경기 지원

- 3 -

- 6개 부처는 “국민과 함께 만든 변화, 끝까지 책임 다하는 정부”라는 비전 하에 ‘민생경제 활성화’를 핵심 주제로 내년도 중점추진과제들을 마련·제시하였음
- * 보다 상세한 업무보고 내용은 각 부처 보도자료를 참고

【21년 경제성과와 22년 민생경제 여건】

- 올 한해는 코로나 충격에 극복하고 경기·민생 등 경제회복과 함께, 선도형 경제로의 구조 대전환을 위해 정책역량 총결집
- 그 결과, G20 선진국 중 가장 빠른 경기 회복세*를 실현하여 글로벌 경제규모 Top10을 확고히 유지하고 1인당 국민소득(GNI)은 사상 최고치인 3만 5천불 수준 전망
 * G20 성장률(20~21 평균): 한국 1.5, 미국 1.0, 호주 0.6, 독일△1.1, 일본△1.4 등
- 고용도 위기전 수준까지 거의 회복*하였으며 분배지표도 저소득층 중심의 가계소득 증가에 힘입어 개선 흐름을 지속**
 * 취업자수(만명) : (19) 2,712 → (20) 2,690<△22> → (21*) 2,725<+35>
 ** 5분위별소득(19년 대비 백분) : (20/4)△0.05 (21/4)△0.44 (2/4)△0.15 (3/4)△0.42
- 내년도 우리 경제는 세계경제 회복으로 개선세가 이어질 전망이나, 대내외 불확실성으로 민생경제 여건이 녹록치 않은 상황
- 코로나19의 글로벌 재확산으로 단계적 일상회복이 지연되면서 소상공인·피해업종 등을 중심으로 어려움이 누적되고 있고,
- 코로나 전개 양상에 따른 고용 불확실성이 상존하는 가운데 공급망 차질 장기화 등으로 서민물가도 불안요인 내재
- 이러한 상황 인식하에 6개 부처는 민생경제 활성화를 내년도 최우선 정책목표로 삼고, 다음 6개 과제를 중점 추진하기로 함

◆ 소상공인 위기극복 지원, 민생물가 안정적 관리, 일자리 회복·안전망 확충, 가계부채 관리·정책서민금융 확대, 농촌경제 안정, 문화일상 회복

- 2 -

- 폐업 위기 소상공인의 문제점 진단과 경영개선자금(최대 2천만원)을 연계 지원하는 '경영개선패키지' 신설(22. 238억원, 1천명)
- 신속·안전한 폐업을 위해 점포철거·채무조정 등 지원(22. 420억원, 브릿지보증*(5천억원)으로 폐업 소상공인 대출 상환부담 완화
 * 점포 원상복구 및 철거지원 단계 확대(만원): (21) 200 → (22) 250
 ** 사업자보증을 개인보증으로 전환 5년간 대출 연장 / 보증료 0.5%p 감면(1~0.5%)
- 재취업·재창업*을 위한 교육·자금 등 연계 지원(22. 502억원)
 * 직무·직능 교육, 수요연계 취업교육, 전직장려수당 지급(최대 1백만원)
 ** 재창업 및 업종전환 특화교육, 멘토링, 사업화자금(최대 2천만원)

◇ 관광·체육·공연·전시업 등 코로나19 피해가 집중된 업종의 조속한 회복을 위해 맞춤형 지원방안 마련·시행

- (관광·숙박) 관광기금·유자규모를 확대하고(21년 5,940억원 → 22년 6,490억원), 원금 상환유예(3,607억원), 유자이자 0.5~1.0%p 경감
 * 담보능력 없는 영세업체 대상 특별유자 규모 2배 확대(500→1,000억원) 등
- 유원시설 안전검사수수료 지원(50%) 및 호텔등급평가 유예 연장(22.6월)
- (체육) 유자 확대(21년 1,362억원 → 22년 1,843억원), 원금 상환유예(총 679억원), 체육시설 방역용품(5.5만개사) 및 체육시설 고용 회복(4,000명) 등 지원
- (공연·전시·영화) 공연·영화분야 현장인력 6,800명을 채용하고, 예술인 창작준비금 지급을 21만명으로 확대하는 등(21년 1.5만명) 고용충격에 적극 대응
- 지역전략산업(부유경기·기부품, 대구경북·청단소재, 광주전라·광음합 등)과 연계한 지역특화 전시회 개최(22년 40회) 지원
- (수요회복) 관광·체육업계 활력제고를 위해 실내체육시설(38만장), 프로스포츠(32만장), 숙박(33만장) 대상 소비할인권 지원(22년 402억원)

- 4 -

【과제 2. 민생물가 안정적 관리】

◇ **법정부 대응체계 구축, 수급관리, 제도개선 등 서민 생활물가 안정을 위해 정책역량을 총동원**

- **(물가 부처책임제)** 물가대응체계를 확대·개편, 장관급 점검체계(비상경제 중대본 활용)를 주기적으로 가동하고, 부처별로 소관분야 물가를 책임지는 **‘부처책임제’**를 도입
 - * 예. (농식품부) 농축산물·가공식품 외식 / (산업부) 석유류, 내구재 등 공업제품 등
- 소관분야에 대한 가격·수급 동향을 면밀히 모니터링하고, 단기 안정화 대책과 유통구조 개선 등 구조적 정책대응도 병행
 - 주요 분야별 유통구조 개선 및 경쟁촉진 방안, 공공요금·수료 안정 방안, 민간 역할 제고방안 등 구조적 물가안정 과제 발굴·대응
- **(농축산물)** 발생물가와 밀접한 주요 품목에 대해 수급관리를 강화하고, 가격 변동성 완화를 위한 제도개선 추진
 - 면세농산물 의제매입세공제 특례 기한을 2년 연장(‘21~’23년말)하고, 가격·수급불안 대비 주요 곡물 비축물량 확대 추진
 - 2곳의 공판장(도매시장, 포천 축협·해협)에서 계란 경매를 개시하여 계란 시장가격이 형식·공표되도록 가격결정구조 개선(‘21.말~)
 - * 현재는 양계협회가 자체조사를 통해 고시하는 가격을 토대로 농장과 계란 유통상이 1:1로 실회상하고, 실제 판매에 따라 後정산하는 가격결정 구조
 - 채소가격안정제 물량을 확대(생산량의 17 → 20%)하고, 단기간 급격한 공급량 변동에 대비한 저장시설도 5개소까지 확충(‘21년 2개소)
- **(공공요금)** 원가를 고려하되, 어려운 물가여건을 감안하여 ‘22년 1분기 동결을 원칙으로 공공요금을 최대한 안정적으로 관리
 - ‘22년 지방공공요금 동결 노력 등 지방공공요금 안정에 기여한 지자체에 균특회계 평가요소 반영 등 재정 인센티브 제공

- 5 -

- **(맞춤형 일자리 지원)** 청년·여성·장애인 등 취업 취약계층의 노동시장 진입·복귀를 위한 맞춤형 역량 강화·인센티브 부여
 - 청년 일자리도약장려금(‘22년 신규) 등 채용 인센티브 강화, 직무훈련·일경험 확산을 위한 청년친화형 기업 ESG지원사업(‘22년 170억원) 신설
 - * 중소기업이 취업예로청년을 정규직으로 채용 시 최대 960만원 지원(14만원)
 - 경력단절여성 노동시장 진입을 위한 범부처 통합 취업지원 서비스를 제공·하고, 일·돌봄 양립 지원을 위한 육아휴직제도 개선**
 - * 새일센터 집단상담프로그램 운영, 플렉스 여성재취업과정 확대 운영 등
 - ** (3+3 육아휴직제) 부모 모두 휴직 시 3개월간 통상임금 100% 지원 소득대체를 상향(30~80%)
 - 공공부문 장애인 의무고용률을 3.6%로 0.2%p 상향하고 소규모 사업장에서 장애인 신규 채용시 고용장려금 지급(‘22년 3천명)
 - * 상시근로자수 5인 이상 50인 미만 사업주가 장애인 신규고용 후 6개월 이상 유지시 지급
 - 중소기업에서 60세 이상 고령자 고용을 확대하는 경우 고령자 고용지원금 분기당 30만원 신규 지급(‘22년 6천명)
- **(안전망 확충)** 고용·산재보험 확대 등 고용안전망 구축과 함께, 중대재해 예방 등 안전한 근로자 일터 구축에도 역점
 - 전국민 고용보험 로드맵 원활한 이행, 국민취업지원제도 지원 확대, 산재보험 적용 확대 등 더 촘촘한 안전망 확충 추진
 - * 플랫폼 종사자(회사서비스)사 대리운전기사 신규 적용(22.1월) → 특고 추가 적용 확대
 - ** ‘22.7월부터 유통배송기사, 택배 자·간선기사까지 확대
 - 플랫폼 종사자, 가사근로자 등 일하는 사람의 권익 보호 확대
 - * 플랫폼종사자 입법 근무환경 개선 비용 지원(22. 신설), 경사노위를 통한 사회적 대화 등
 - 안전컨설팅(2천개소), 재정지원(1.1조원) 등 중소기업 안전보건관리 체계 구축 지원으로 중대재해처벌법의 신속한 현장안착에 최선

- 7 -

- **(원자재·유가)** 원자재 수급상황에 따라 조단정 비축물량 방출 및 판매를 조절하고, 유류세 인하효과 극대화를 통한 유가안정 도모
 - 6대 비철금속(알루미늄·납·구리·아연·니켈·주석) 비축물자 운영의 탄력성을 제고하고, 비축물량 할인방출시 중소기업에게 우선 판매* 추진
 - * (현행) 중소중견기업 대상 지원 → (개선) 중소기업(소기업 별도 물량 배정)
 - 유류세 인하효과와 최대한 반영 위해 자영주유소 가격인하 독려, 민관합동 시장점검반 가동, 오피넷을 통한 가격 안내 등 시행
 - ‘22년중 알뜰주유소로 전환한 주유소에 대한 특별세액감면 확대
 - * (소기업) 10 → 20% (중기업) 수도권 0 → 10%, 비수도권 5 → 15%

【과제 3. 일자리 회복 및 안전망 확충】

◇ **완전한 회복과 노동시장의 활력 제고를 위해 양질의 일자리 기회 확대와 취약 분야 맞춤형 지원에 정책 역량 집중**

- **(고용여력 보강)** 내년에도 약 16.4만명을 대상으로 고용유지지원금 0.6조원을 지원, 고용여건이 어려운 기업의 근로자 고용안정 도모
 - 영세 소상공인 부담완화, 저임금근로자 고용안정 위해 일자리 안정자금 지원(0.4조원 지원) 한시 연장(‘22.6월)
 - * 고용·산재보험료 납부유예 연장(‘22.1~3월분) 등도 병행 추진
- **(일자리 기회 확대)** 범부처 협으로 16만명의 디지털·신산업 분야 인력양성, 민간 일자리 창출을 위한 지역맞춤형 일자리 지원 강화
 - * K-Digital Training(17~29만명)·플리텍 하이테크과정 등 신기술 인력양성 지원 대폭 확대
 - ** 신성장·위기관리 유형별 지원, 핵심 일자리 문제(청년 등) 지원 등(22. 1천억원)
 - 106만개 직접 일자리(22. 3.3조원)는 연초 조기채용 추진
 - * (노년) 84.5만개, (장애인) 2.8만개, (저소득층) 6.6만개, (청년) 2.7만개, (여성) 0.8만개 등
 - 일자리 감소가 예상되는 분야 중심으로 근로자 직무역량 제고와 더 나은 일자리로 이·전직 지원 본격화(노동전환 지원)
 - * (직무전환) 현장맞춤형 특화훈련(2.5만명), 장기유급휴가훈련(1만명) 등 (재취업) 이·전직서비스 지원(노동전환 지원금, 2.3천명), 고용촉진장려금(2.8만명) 등

- 6 -

【과제 4. 가계부채 관리·정책서민금융 확대】

◇ **금융불균형 완화를 위해 가계부채 연착륙을 유도하면서, 정책 서민금융 공급, 소상공인·청년층 등 맞춤형 금융지원 강화**

- **(가계부채 관리)** 가계부채 증가세를 4~5%대로 정상화하면서, 시스템관리를 강화하고 서민·실수요자 보호조치 병행
 - 차주단위 DSR 적용 확대* 등을 계기로 체계적 시스템 관리를 강화하고, 분할상환·고정금리대출 확대를 통해 조금씩 나누어 갚는 관행을 정착시키고 금리상승 위험에 대비
 - * 적용범위 : (‘22.1월~) 가계대출 총액 2억원 초과 차주 (‘22.6월~) 1억원 초과 차주
 - 서민·취약계층의 어려움이 커지지 않도록 중·저신용자 대출, 정책서민금융상품에 대해서는 충분한 한도와 인센티브 부여
- **(코로나19 금융대응조치)** 시장안정 프로그램 등은 단계적으로 정상화에 나가되, 저리대출·신용회복 등 취약부문 지원은 강화
 - 신용회복위원회의 코로나19 피해 자영업자 재기지원*을 지속하고, 코로나19 특별상환유예제도의 상시화 및 유예기간 확대**
 - * 이자를 감면 확대·생계운영자금을 감면한 채무조정 신청요건 완화(‘22년까지 한시적용)
 - ** 채무조정 과정에서 코로나19로 소득감소시 상환유예기간을 6개월에서 1년으로 확대
 - 은행권 프리워크아웃 특례 운영기간 및 캠프 개인연체채권 매입펀드 매입기간을 연장(‘21.12월~’22.6월, 필요시 추가연장 검토)
- **(정책서민금융 지원)** 정책서민금융 공급을 확대(‘22년중 10조원대 목표)하고 지원체계를 견고히 하면서, 신용회복·컨설팅 지원 강화
 - 근로자햇살론, 햇살론뱅크 등 정책서민금융상품의 접근성 제고를 위한 상품개선(대상확대, 지원요건 완화 등) 추진
 - * (예) 근로자햇살론 지원대상 확대(농·축·임·어업인 등 포함 검토), 햇살론뱅크 지원요건 완화(정책서민금융상품 이용기간 단축, 1년이상~6개월)
 - 취약차주의 신용관리 지원을 위해 신용회복위원회 컨설팅 지원대상을 채무조정 이용자에서 조정 희망자까지 확대

- 8 -

- (맞춤형 금융지원) 청년층의 자산형성·관리 및 고령층 노후 대비 등을 금융이 적극 뒷받침
 - 청년희망직급(이자소득 비과세 등), 청년형 소득공제 장기펀드(납입액 40% 소득공제) 등을 본격 시행
 - 취약 고령층 대상 우대형 주택연금의 지원범위·우대혜택 확대
 - * 지원범위 : 가입대상 확대(주택가격 1.5억원 미만 1주택자 → 1.8억원 미만 1주택자)
 - ** 우대혜택 : 감정평가수수료 면제, 일반 주택연금에 비해 월지급금을 최대 25% 우대

【과제 5. 농촌경제 안정】

- ◇ 농가의 경영여건 개선과 농가소득 증대를 통해 안정적 영농을 뒷받침하고, 식량안보 강화를 위해 밀·콩 자급기반 구축
- (경영여건 개선) 인력확보를 위해 공공형 계절근로 시범사업 추진 및 보험료를 산정단위 세분화 등 농작물재해보험 제도 개선
 - * 지자체(농협)에서 외국인 계절근로자를 도입고용, 농가에 단기근로 형태로 지원
 - ** 지역(사군 → 읍·면) 및 품목('22.1월부터 사과·배 대상으로 시범 실시)
- 농가에 무기질 비료가격 상승분의 80%를 할인 공급하고, 급리인하를 통해 농가부담 경감 추진
- (농가소득 증대) 네 발 형평성 제고 및 중소농 소득안정, 농업·농촌의 공익적 기능 강화를 위한 공익직불제 지속 확충
 - * 밭 수령액 비중: ('19) 16.2% → ('20) 27.7 → ('21) 28.1
 - 0.5ha 이하 농업인(농가) 수령액 비중: ('19) 10.6% → ('20) 22.3 → ('21) 24.3
- 전문가·농업계 등의 의견수렴을 통해 농가의 탄소감축 노력에 대한 선택적불채 단계적 도입방안 검토
- (식량안보) 우리밀 생산기반을 대폭 확대하고, 논공단지 매수개선(3개소) 및 공동선별비 지원(20천톤) 등 대규모 논공제에 활성화
 - * 밀 생산단지(개소, 누계): ('21) 39 → ('22) 51 / 밀 장비(개소, 누계): ('21) 2 → ('22) 16 / 밀 계약재배(천톤, 누계): ('21) 4 → ('22) 6 / 보급종 공급물량(톤): ('21) 1,389 → ('22) 1,900
 - ** 논공 생산단지(개소, 누계): ('21) 83 → ('22) 120 / 두류 계약재배(천톤, 누계): ('21) 10 → ('22) 20

- 9 -

◇ 고령농 등 취약계층에 대한 생계바·의료비 지원 등 농촌사의 안전망을 강화하고, 지속 가능한 농업·농촌을 위한 종합발전 전략 추진

- (농지연금) 가입연령 하향(만 65세 → 60), 저소득 농업인(취약계층) 및 30년 이상 장기영농인 우대상품(원 지급금 5~10% 추가) 도입(1분기)
- (의료) 여성농업인에게 특수건강검진을 지원(9천명)하고, 농업인 건강보험료 지원(본인 부담 보험료의 28%)대상을 외국인까지 확대
 - * 연중 90일 이상 농업에 종사하여 농업인 요건을 갖춘 외국인 한정
- (농업인 안전) 기존 일시금으로만 지급하던 농업인안전보험금 증액·장해급여·유족급여를 연금 방식으로 수령할 수 있도록 개선(10월~)
- (생산·유통) 스마트팜 혁신밸리(2개소 기원공, 2개소 추가 완공)와 연계한 청년농 보육·임대팜 제공, 온라인거래소 설치·운영을 위한 제도 및 시스템 기반 마련
- (공간·지원체계) 농촌공간계획을 바탕으로 마을 인접 축사·공장 등 정비(45개 시·군), 귀농귀촌정보 통합제공 플랫폼 서비스 개시('22년 말)
 - * 여러 기관에 산재된 정주·일자·교육·문화·복지 등 서비스를 지역기반으로 통합 제공, 예비 귀농귀촌인을 관심사별로 그룹화하여 준비단계부터 맞춤 지원(22하)

【과제 6. 문화일상 회복】

◇ 코로나19 위기를 극복하고 일상에서 문화생활을 다시 누리는 문화일상을 회복하도록 문화·체육·관광 분야별 행사 추진

- (국민참여형 문화예술) 찾아가는 예술행사 개최('22.1), 문화가 있는날, 실버문화페스티벌 등 대면 전환 성인·청소년 문화예술교육 확대
 - * 취약계층 포함 지역 아동청소년 대상 꿈의 오케스트라(학대, 꿈의 무용단(산규) 66개소 운영)
- (건강한 스포츠활동) 지역 스포츠클럽에 전문 지도강습을 제공하고, 생활체육 활성화를 위해 승강제 리그 및 유·청소년 클럽리그 확대 시행
 - * 지방체육회 소속 순회지도자 파견(500개소), (지정스포츠클럽) 특화프로그램 운영(100개소)

- 10 -

- (국내관광 활성화) '22년 상반기중 '일상회복 특별 여행주간'을 운영, 한반도 가장자리를 연결하는 4,500km 규모 코리아둘레길 조성 완료
 - * 해파랑길(동해안 750km, '16년 개통) + 남파랑길(남해안 1,470km, '20년 개통)에 이어 서해랑길(서해안 1,800km, '22.3월 개통) + DMZ평화의길(524km, '22.12월 조성)
- 휴가지 원격근무(Work+Vacation = 워크케이션), '살아보기형' 생활관광, 반려동물 동반여행(5억원), 야간관광(14억원) 등 포스트코로나 관광기반 마련

- 11 -

[지방자치단체 산재예방 매뉴얼](#)

[2022년 신중년 경력형 일자리 사업 운영지침 게시](#)



안내 글



아파트 경비원은 단지 내의 순찰·방범 등과 같이 위험 상황을 방지 하기 위해 주변을 감시하는 업무를 주로 수행하고 있습니다. 이러한 감시 업무는 상대적으로 심신의 피로도가 높지 않은 업무로 보아 근로기준법에서는 정부의 승인을 받으면 근로시간, 휴게, 휴일 규정을 적용하지 않을 수 있도록 하고 있으며, 실제로 많은 아파트 단지에서 경비원에 대해 감시·단속적 근로자 승인을 받아 24시간 교대제 방식의 근무를 활용하고 있습니다.

그러나 이렇게 상시적인 야간근로를 수반하는 근무방식은 생체 리듬을 교란하는 등 건강에 부정적인 영향을 미칠 수 있습니다. 특히 '21.10월부터는 「공동주택관리법」이 개정되어 아파트 경비원이 경비 업무 외 일부 공동주택 관리업무도 수행할 수 있게 되는데, 이 경우 심신의 피로도가 더욱 높아질 가능성도 있습니다. 한편 최근 일부 아파트 단지에서는 경비원의 야간근무 등 장시간 근로를 줄이기 위한 근무방식 개편 사례들이 나타나고 있습니다.

이 자료는 고용노동부가 한국노동연구원의 연구결과를 토대로 그동안 있었던 개편 사례를 유형별로 정리한 것으로, 향후 각 아파트 단지에서 경비원 근무방식을 개편하고자 할 때 참고하실 수 있도록 제공하는 자료입니다. 다만 단지마다 특성이 있고, 이해관계자 의견도 다를 수 있으며, 이 자료에서 소개하지 못한 좋은 사례들도 있을 수 있을 것이므로, 이해관계자 간 충분한 논의를 통해 최적의 대안을 찾으시길 바랍니다.

Contents

공동주택 경비원의 근무방식 개편 사례 안내

기본 방향	6
대표적인 현재 운영방식과 개편 유형	7
유형별 상세 안내	8
유형 ① 퇴근형 격일제	8
유형 ② 경비원·관리원 구분제	12
유형 ③ 기타 교대제	16

기본 방향



- 1 아파트 경비원의 근무방식을 24시간 격일 교대제 위주의 현재 방식에서 벗어나 야간근로와 총 근로시간을 줄이는 방향으로 개편하여 「경비원의 피로도를 낮추고 건강권을 보호」
- 2 이해관계자 간 충분한 논의와 조율을 거쳐 「경비원의 고용이나 임금에 감소하지 않도록 하면서도 관리비 인상이 없도록 최적 대안 도출」
 - 이해관계자 모두의 입장을 고려한 대안 도출은 지속 가능한 근무체계 개편을 위해서도 매우 중요한 과제임
- 3 각 아파트 단지의 특성에 맞게 근무방식을 개편하면서도 개편된 제도의 운영과정에서 「근로기준법 등 관련 법령을 위반하지 않도록 유의」
 - * 개편 이후에도 감단 근로자 승인이 필요한지, 그렇지 않은지를 구분할 필요
 - 감시·단속적 근로자 승인을 받은 경우에도 심신의 피로도가 높아지지 않도록 승인 요건과 법령을 준수하는 것이 전제가 되어야 함



대표적인 현재 운영방식과 개편 유형



현재 운영방식

- ☞ 아파트 경비원의 근무형태는 대부분 “24시간 맞교대제” 방식
- 경비원 전체를 2개조로 나누어(A조, B조), A조가 오늘은 24시간 근무(B조 휴무), 내일은 휴무(B조 24시간 근무하는 방식으로 교대 근무)

... 경비원 근무표 예시 ...

	월	화	수	목	금	토	일
A조 (6명)	07:00 ~07:00 (6명)	휴무 (6명)	07:00 ~07:00 (6명)	휴무 (6명)	07:00 ~07:00 (6명)	휴무 (6명)	07:00 ~07:00 (6명)
B조 (6명)	휴무 (6명)	07:00 ~07:00 (6명)	휴무 (6명)	07:00 ~07:00 (6명)	휴무 (6명)	07:00 ~07:00 (6명)	휴무 (6명)

사례에서 나타난 개편 유형

- ☞ 아파트 경비원의 근무방식 개편 사례는 크게 3가지 유형으로 구분 가능

- 유형 ① 퇴근형 격일제:** 격일 교대 근무는 유지하되, 밤에는 일찍 퇴근하고 일부 근로자만 남아서 야간 경비업무를 수행
- 유형 ② 경비원·관리원 구분제:** 경비업무를 전담하는 “경비원”과 관리업무를 전담하는 “관리원”으로 구분
- 유형 ③ 기타 교대제:** 경비원의 상주시간(근로시간+휴게)이나 근로시간을 줄일 수 있는 다양한 방식으로 교대제 변경

☞ 다음에서 각 유형별 특징 및 고려사항을 안내하고 실제 개편 사례를 소개

유형별 상세 안내

(이하 기존 제도를 24시간 맞교대제로 가정)



유형 ① 퇴근형 격일제

개편 내용

- 경비원 전체를 2개조로 나누어(A조, B조), 하루씩 번갈아 근무하는 방식은 종전과 동일하지만, 근무하는 날에 근무조 모두가 24시간 근무하는 것이 아니라, 일부만 당번을 정해서 24시간 근무하고, 나머지는 저녁에 퇴근하는 방식
- 예) 경비원 12명을 A조(6명), B조(6명)로 편성 → 오늘은 A조, 내일은 B조가 근무하되, 각 조의 근무일에 2명씩 당번을 정하여 당번은 24시간, 그외 4명은 저녁에 퇴근하는 방식

... 경비원 근무표 예시 ...

월	화	수	목	금	토	일
A조 (6명) 07:00 ~ 22:00 (6명) 22:00 ~ 07:00 (당번 2명)	휴무 (6명)	07:00 ~ 22:00 (6명) 22:00 ~ 07:00 (당번 2명)	휴무 (6명)	07:00 ~ 22:00 (6명) 22:00 ~ 07:00 (당번 2명)	휴무 (6명)	07:00 ~ 22:00 (6명) 22:00 ~ 07:00 (당번 2명)
B조 (6명) 휴무 (6명)	07:00 ~ 22:00 (6명) 22:00 ~ 07:00 (당번 2명)	휴무 (6명)	07:00 ~ 22:00 (6명) 22:00 ~ 07:00 (당번 2명)	휴무 (6명)	07:00 ~ 22:00 (6명) 22:00 ~ 07:00 (당번 2명)	휴무 (6명)

8

9

주요 특징

- 기존의 근무 형태를 크게 변경하지 않으면서, 근무 장소에 상주하는 시간을 줄이는 방식으로 매일 출근에 대한 부담 등으로 기존 방식을 유지하고자 할 때 적용하기 좋은 방식임
- 전체 근무시간은 출·퇴근 시간의 설정, 야간 당번의 주기, 휴게시간 설정 등에 따라 달라지나, 보통 전체 근로시간이 감소하게 됨
- 경비원의 출·퇴근 시간, 근무시간·휴게시간 및 경비 외 다른 업무 수행의 정도·빈도 등에 따라 감시적 근로 승인을 받아야 할 수 있음

고려사항

- 경비원의 야간근로 또는 총 근로시간이 감소하는 경우, 시간당 임금을 높이거나 보전 수당을 지급하는 등 임금 감소가 없도록 노사 간 충분한 협의가 필요함
- 감단 승인을 받은 경우에만 근로시간, 휴게, 휴일에 관한 규정의 적용이 제외된다는 점에 유의하고 경비원이 경비업무가 아닌 관리업무를 많이 수행할 경우 감단 승인이 불가할 수 있으며, 이 경우 근로기준법상 근로시간, 휴게·휴일을 준수하도록 퇴근시간, 야간근로 순번을 적절히 조정할 필요가 있음
- 야간경비를 위한 당번은 단지 특성을 고려하여 야간 순찰이 많이 필요하면 많이 배치하고, 적게 필요하면 적게 배치할 수 있음
- 예) △야간 순찰 수요가 많은 경우는 각 조 인원의 절반씩, △야간 순찰 수요가 적은 경우는 최소인원(1~2명), △야간 순찰 수요가 매우 적은 경우는 당번 없이 전체 경비원이 격일 퇴근하는 형태 등 상황 따라 결정



- 결과적으로 야간 경비인력은 축소되지만, 통상 야간에 휴게시간을 길게 운영하므로(7~8시간), 당번 근무자의 휴게시간 조정 등으로 경비인력 감소 효과는 일부 상쇄 될 수 있음

* 현재는 대부분 야간에 7~8시간의 휴게시간을 부여하나, “퇴근형 격일제”를 도입하게 되면 야간 휴게시간을 일부 줄이고, 근무시간을 다소 늘리는 방식으로 운영할 수 있을 것임

사례A



경비원 16명을 2개조(8명씩)로 나누어 하루씩 번갈아 근무하는 방식은 종전과 동일하지만, 근무일에 근무조 8명 중 일부(5명)는 밤10시에 퇴근하고 나머지 일부 당번(3명)은 야간까지 근무

근무 방식

- 기존 16명을 2개조로 나누어(각 조 8명) 24시간 맞교대제
- 변경 16명을 2개조로 나누어(각 조 8명) 맞교대제 → 근무일에 8명 중 5명은 저녁에(10시) 퇴근하고, 당번 3명은 야간근무(24시간)
- * 일요일 근무 인원은 절반(4명)으로 축소

근무 시간

- 기존 근로시간 14시간, 휴게시간 10시간(상주시간: 06:00 ~ 익일 06:00)
- 변경 ①퇴근일: 근로시간 12시간, 휴게시간 4시간(상주시간: 06:00 ~ 22:00)
②당번일: 근로시간 13.5시간, 휴게시간 10.5시간 (상주시간: 06:00 ~ 익일 06:00)

경비원 배치

- 기존 동별 경비실에 한 명씩 근무
- 변경 주간에는 동별로 한 명씩 근무, 야간에는 3명이 단지 순찰

10

11

사례B



경비원 6명을 2개조(3명씩)로 나누어 하루씩 번갈아 근무하는 방식은 종전과 동일하지만, 근무하는 날에 근무조 3명 중 일부(1명)는 밤 10시에 퇴근하고 나머지 일부 당번(2명)은 야간까지 근무

근무 방식

- 기존 6명을 2개조로 나누어(각 조 3명) 24시간 맞교대제로 근무
- 변경 6명을 2개조로 나누어(각 조 3명) 맞교대제로 근무 → 근무일에 3명 중 1명은 저녁에(10시) 퇴근하고, 당번 2명은 야간근무(24시간)

근무 시간

- 기존 근로시간 14시간, 휴게시간 10시간(상주시간: 07:00 ~ 익일 07:00)
- 변경 ①퇴근일: 근로시간 11시간, 휴게시간 4시간(상주시간: 07:00 ~ 22:00)
②당번일: 근로시간 14시간, 휴게시간 10시간 (상주시간: 07:00 ~ 익일 07:00)

경비원 배치

- 기존 3개 초소에 각 1명씩 근무
- 변경 주간에는 3개 초소에 각 1명씩 근무, 야간에는 2개 초소만 각 1명씩 근무



유형 2 경비원·관리원 구분제

개편 내용

경비업무를 전담하는 경비원과 경비 외 관리업무를 전담하는 관리원으로 구분하여

경비원은 종전처럼 24시간 맞교대제*를 유지하면서 경비업무를 전담하고(감단 승인이 필요)

관리원은 1일 8시간 근무 등 주간 근무로 전환하여 근로시간·휴게·휴일 규정을 적용하는 방식(감단 승인 대상 업무가 아님)

예) 경비원 12명을 경비원(6명), 관리원(6명)로 나누어, 경비원은 24시간 맞교대제를 유지하고, 관리원은 오전 9시 출근해서 오후 6시 퇴근(점심시간 1시간)하는 방식

*** 경비원·관리원 근무표 예시 ***

경비원:6명 기존의 24시간 맞교대제 유지 → 경비업무 전담

월	화	수	목	금	토	일
A조 (3명) 07:00 ~07:00 (3명)	휴무 (3명)	07:00 ~07:00 (3명)	휴무 (3명)	07:00 ~07:00 (3명)	휴무 (3명)	07:00 ~07:00 (3명)
B조 (3명)	휴무 (3명)	07:00 ~07:00 (3명)	휴무 (3명)	07:00 ~07:00 (3명)	휴무 (3명)	휴무 (3명)

관리원:6명 주5일 주간 근무로 변경 → 관리업무 전담

	월	화	수	목	금	토	일
C조 (3명)	09:00 ~18:00 (3명)	09:00 ~18:00 (3명)	휴무 (3명)	09:00 ~18:00 (3명)	09:00 ~18:00 (3명)	09:00 ~18:00 (3명)	휴무 (3명)
D조 (3명)	09:00 ~18:00 (3명)	휴무 (3명)	09:00 ~18:00 (3명)	09:00 ~18:00 (3명)	09:00 ~18:00 (3명)	휴무 (3명)	09:00 ~18:00 (3명)

12

13

주요 특징

- 관리업무가 많은 단지에서 전체 경비원이 경비와 관리업무를 동시 수행하여 감단 승인을 받기 어려운 경우에 적합한 방식임
- 또한 기존 경비원의 선호에 따라 일부는 격일 맞교대제를 선호하고, 일부는 매일 출근하더라도 주간 근무를 선호하는 경우에 적합함
- 경비원의 근로시간에는 큰 변화가 없을 수 있으나 관리원으로 전환한 경우의 근로시간은 감소할 수 있음

고려사항

- 관리원으로 전환하는 경우 감단 근로자가 아닌 일반 근로자가 되므로 (근로시간·휴게·휴일 적용) 이에 따라 임금과 관리비 등의 변동요인이 발생하게 됨 → 큰 폭의 변화가 없도록 이해관계자간 충분한 협의가 필요함
- 경비원을 관리원(일반 근로자)으로 전환할 경우 근로시간, 휴게·휴일 준수 필요
→ 연장·휴일근로수당, 주휴수당 등 발생 가능

- 아파트 단지의 업무특성(야간 경비 수요, 관리업무 수요 등)에 따라, 경비원과 관리원의 수를 적절히 조정할 수 있음
- 경비원의 경우, 야간근로 및 총 근로시간 감소를 위해 24시간 맞교대제를 퇴근형 격일제, 3교대제 등으로 운영하는 것도 가능함
- 관리원의 경우, 아파트 사정에 따라 1일 근무시간, 휴무일 등을 적절히 조정하여 주5일제 또는 주6일제 등 선택이 가능하고, 오전·오후 근무조로 나누어 운영하는 방식도 가능함
- 경비원과 관리원을 구분한 이후에는 원칙적으로 경비원은 경비업무를, 관리원은 관리업무를 각각 전담하는 것이 바람직함



사례C 경비원을 경비원과 관리원으로 절반씩 나누어, 경비원은 24시간 맞교대제를 유지하고, 관리원은 오전·오후조로 나누어 주6일 근무

근무 방식

기존 8명을 2개조로 나누어(각 조 4명) 24시간 맞교대제로 근무

변경 8명 중 4명은 경비원(24시간 맞교대제)
4명은 관리원(주6일근무)으로 근무

근무 시간

기존 근로시간 16시간, 휴게시간 8시간(상주시간: 06:00 ~ 익일 06:00)

변경 ①경비원: 근로시간 15시간, 휴게시간 9시간
(상주시간: 06:00 ~ 익일 06:00)

②관리원: (오전 근무조) 근로시간 9시간, 휴게시간 2시간
(상주시간: 06:00 ~ 17:00)

(오후 근무조) 근로시간 9시간, 휴게시간 1시간
(상주시간: 13:00 ~ 23:00)

* 토요일은 6시간 근무, 일요일 휴무

경비원 배치

기존 권역별 3개의 경비초소에 근무(1개 초소는 2명)

변경 정, 후문 2개 경비초소 한 명씩 근무

사례D 경비원(4명)을 순찰관리원(3명)과 환경관리원(1명)으로 나누어, 순찰관리원은 주4회는 8시간 근무(3명이 8시간씩 교대), 2회는 12시간 근무(2명이 12시간씩 교대, 1명 휴무)하고, 관리원은 주6일 근무

근무 방식

기존 4명을 2개조로 나누어(각 조 2명) 24시간 맞교대제로 근무

변경 4명 중 3명은 순찰관리원, 1명은 환경관리원으로 구분하고
근무방식도 각각 변경

①순찰관리원: 8시간 근무(주4회), 12시간 근무(주2회), 휴무(주1회)
②환경관리원: 주간 전담, 주6일 근무

근무 시간

기존 근로시간 17시간, 휴게시간 7시간(상주시간: 07:00 ~ 익일 07:00)

변경 ①순찰관리원: (8시간 근무) 근로시간 7시간, 휴게시간 1시간
(상주시간: A 06:00~14:00 / B 14:00~22:00 / C 22:00~익일 06:00)

(12시간 근무) 근로시간 11시간, 휴게시간 1시간
(상주시간: A 06:00~18:00 / B 18:00~익일 06:00)

②환경관리원: 근로시간 8시간, 휴게시간 1시간
(상주시간: 08:00 ~ 17:00)

* 토요일은 4시간 근무, 일요일 휴무

경비원 배치

1개 경비 초소에 근무(2명 → 1명)

14

15



유형 ③ 기타 교대제

개편 내용

- 단지 상황에 맞게 경비원의 상주 시간 또는 근로시간을 줄일 수 있는 교대제 방식으로 개편
: 3조 교대제(주주야야비비, 주당비 등), 주·야간 전담제 등

주요 특징

- 경비원이 24시간 상주 또는 야간근로 등을 이유로 24시간 맞교대제를 선호하지 않는 경우 적용하기 좋은 방식임
- 이 경우 통상 기존의 "24시간 맞교대제"에 비해 근무일은 증가하면서, 상주 시간 및 전체 근로시간은 감소하는 방식임

고려사항

- 단지별 특성과 상황이 모두 상이하기 때문에 몇 가지 유형의 교대제 근무형태 중 특성에 맞는 방식을 결정하고, 구체적인 내용을 설계할 필요가 있음
- 경비원의(감단승인 유지 가정) 야간근로 또는 총 근로시간이 감소하는 경우 임금이 감소하게 될 가능성이 있으므로 시간당 임금을 높이거나 보전 수당을 지급하는 등 임금 감소가 없도록 노사 간 충분한 협의가 필요함

- 감단 승인을 받은 경우에만 근로시간, 휴게, 휴일에 관한 규정의 적용이 제외되기 때문에 경비원이 관리업무를 많이 수행하여 감단 승인이 안되는 경우에는 근로시간, 휴게, 휴일 규정을 준수할 수 있도록 퇴근 시간, 야간근로 순번 등을 적절히 조정할 필요가 있음
- 경비원의 경우 매일 근무 등 근무일이 늘어나는 것에 대한 부담이 있을 수 있으며, 임주민의 경우 근무하는 경비인력이 종전보다 감소하는 것에 불편을 느낄 수 있으므로 이에 대한 이해와 조정이 필요함

구체적인 개편 방식

- ① (3조2교대제) 3개조가 번갈아 12시간 상주하는 방식의 교대제로 주주야야비비(6일 주기), 주야비(3일 주기) 등의 형태로 근무

*** 경비원 근무표 예시(주주야야비비) ***

	월	화	수	목	금	토	일
A조 (4명)	07:00 ~19:00 (4명)	07:00 ~19:00 (4명)	19:00 ~07:00 (4명)	19:00 ~07:00 (4명)	휴무 (4명)	휴무 (4명)	07:00 ~19:00 (4명)
B조 (4명)	19:00 ~07:00 (4명)	19:00 ~07:00 (4명)	휴무 (4명)	휴무 (4명)	07:00 ~19:00 (4명)	07:00 ~19:00 (4명)	19:00 ~07:00 (4명)
C조 (4명)	휴무 (4명)	휴무 (4명)	07:00 ~19:00 (4명)	07:00 ~19:00 (4명)	19:00 ~07:00 (4명)	19:00 ~07:00 (4명)	휴무 (4명)

16

17



- ② (주당비) 3개조가 (주간 근무)-(당번, 24시간 근무)-(휴무)를 번갈아 시행

*** 경비원 근무표 예시 ***

	월	화	수	목	금	토	일
A조 (4명)	07:00 ~19:00 (4명)	07:00 ~07:00 (4명)	휴무 (4명)	07:00 ~19:00 (4명)	07:00 ~19:00 (4명)	휴무 (4명)	07:00 ~19:00 (4명)
B조 (4명)	07:00 ~07:00 (4명)	휴무 (4명)	07:00 ~19:00 (4명)	07:00 ~07:00 (4명)	휴무 (4명)	07:00 ~19:00 (4명)	07:00 ~07:00 (4명)
C조 (4명)	휴무 (4명)	07:00 ~19:00 (4명)	07:00 ~07:00 (4명)	휴무 (4명)	07:00 ~19:00 (4명)	07:00 ~07:00 (4명)	휴무 (4명)

- ③ (주간/야간 전담제) 주간 전담, 야간 전담 경비원 별도 운영

12명을 주간 6명, 야간 6명으로 구분한 후

주간업무는 각자 6일(또는 5일) 근무 후 1일(또는 2일) 휴무,

야간업무는 다시 2개조로 나눠 격일 야간교대근무 방식으로 운영

주·야 근무조는 일정 주기별로 교체 가능(예: 1달 주기 등)

【주간 전담】주 6일 근무 후 1일 휴무

	월	화	수	목	금	토	일
A조 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)	휴무
B조 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)	휴무	08:00 ~18:00 (1명)
C조 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)	휴무	08:00 ~18:00 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)

	월	화	수	목	금	토	일
D조 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)	휴무	08:00 ~18:00 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)
E조 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)	휴무	08:00 ~18:00 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)
F조 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)	휴무	08:00 ~18:00 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)	08:00 ~18:00 (1명)

☞ 주5일 근무 후 1일 휴무, 주6일 근무 후 1일 휴무 또는 주 5.5일 근무 후 1일 휴무 등 단지 특성에 맞게 운영할 수 있음(위의 표는 주 6일 근무 후 1일 휴무를 나타낸 것임)

【야간전담】격일 교대 근무

	월	화	수	목	금	토	일
G조 (1명)	18:00 ~08:00 (3명)	휴무 (3명)	18:00 ~08:00 (3명)	휴무 (3명)	18:00 ~08:00 (3명)	휴무 (3명)	18:00 ~08:00 (3명)
H조 (1명)	휴무 (3명)	18:00 ~08:00 (3명)	휴무 (3명)	18:00 ~08:00 (3명)	휴무 (3명)	18:00 ~08:00 (3명)	휴무 (3명)



18

19



사례D 경비원 6명을 2개조(3명씩)로 나누어 24시간 맞교대제 방식으로 운영하던 것을 3개조(2명씩)로 나누어 12시간씩 3조2교대제로 변경(주주야야비비)

근무 방식

기존 6명을 2개조로 나누어(각 조 3명) 24시간 맞교대제로 근무

변경 6명을 3개조로 나누어(각 조 2명)
12시간씩 3조2교대제(주주야야비비) 근무

근무 시간

기존 근로시간 16.5시간, 휴게시간 7.5시간(상주시간: 06:00 ~ 익일 06:00)

변경 (주간) 근로시간 10시간, 휴게시간 2시간(상주시간: 07:00 ~ 19:00)
(야간) 근로시간 11시간, 휴게시간 1시간
(상주시간: 19:00 ~ 익일 07:00)

경비원 배치

기존 정문초소 2명, 후문초소 1명

변경 정문초소 1명, 후문초소 1명

사례F 2개조, 24시간 맞교대제에서
3교대제(주당비)로 변경



근무 방식

기존 4명을 2개조로 나누어(각 조 2명) 24시간 맞교대제로 근무

변경 3명을 주당비(8시간~24시간~휴무) 방식으로 근무
* 기존 4명에서 직원 1명이 퇴사한 후 3명이 남게 된 상황에서
근무방식을 변경

근무 시간

기존 근로시간 16시간, 휴게시간 8시간(상주시간: 08:30 ~ 익일 08:30)

변경 (주간) 근로시간 8시간, 휴게시간 1시간(상주시간: 09:00 ~ 18:00)
(당번) 근로시간 15시간, 휴게시간 9시간
(상주시간: 08:30 ~ 익일 08:30)

경비원 배치

기존 동별 통합 2곳 초소 각 1명

변경 권역별 1곳 초소 1명

20

21



사례G 2개조, 24시간 맞교대제에서 주·야간 전담 절반씩 나누어
각각 근무방식 변경



근무 방식

기존 8명을 2개조로 나누어(각 조 4명) 24시간 맞교대제로 근무

변경 8명을 절반씩 주간·야간 전담으로 구분하고 근무방식도 각각 변경
①주간: 주6일 근무 후 주 1일 순환 휴무(토, 일, 월, 화)
②야간: 격일근무(18:00~08:00)

근무 시간

기존 근로시간 17시간, 휴게시간 7시간(상주시간: 06:00 ~ 익일 06:00)

변경 (주간) 근로시간 10시간, 휴게시간 2시간(상주시간: 07:00 ~ 19:00)
(야간) 근로시간 13.5시간, 휴게시간 0.5시간
(상주시간: 18:00 ~ 익일 08:00)

경비원 배치

기존 정문, 후문, 중문 초소에서 동별 통합 관리

변경 주간전담은 동일, 야간전담은 정·후문 각 1명



공동주택 경비원의 근무방식 개편 사례 안내

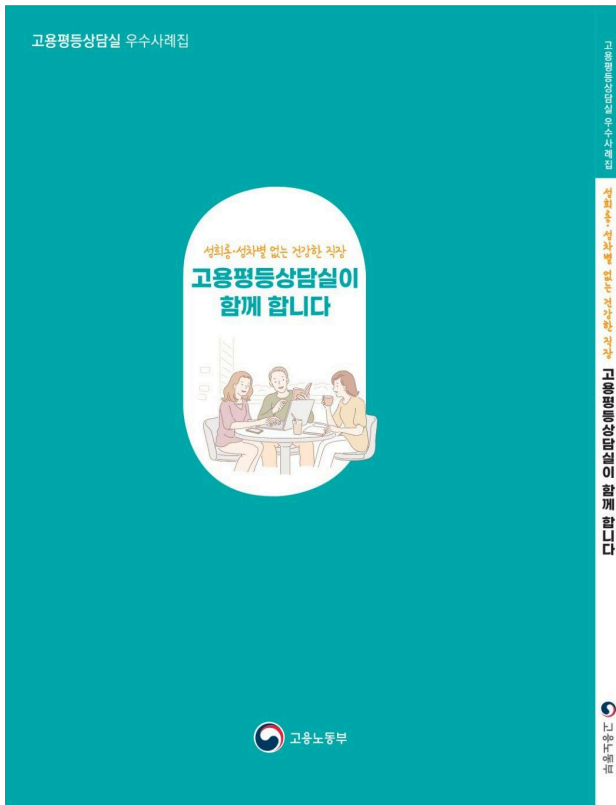
발행일 2021년 12월
발행처 고용노동부
주소 (우) 30117 세종특별자치시 한누리대로 422 정부세종청사 11동
홈페이지 www.moel.go.kr
인쇄처 동명기획 ☎ 044)868-7542

© 고용노동부, 2021

22

[2022 안전보건계획 수립 가이드북](#)

[근로시간제에 대한 핵심내용 책자](#)



Contents

성희롱·성차별 없는 건강한 직장! 고용평등상담실이 함께 합니다 4

직장 내 성희롱 초기 대응 우수사례

- 사례1 사건 발생 초기 받아낸 문자와 녹취, 직접 증거 없는 성희롱 사건의 강력한 무기 8
- 사례2 피해사실 일리는 것만큼 중요한 것! 재발방지대책, 없다면 회사에 요구하세요 14
- 현장인터뷰 직장 내 성희롱! 단호하게, 반복해서 내 입장을 말하세요 20

2차 피해 대응 우수사례

- 사례1 끝까지 싸워 얻어낸 가해자 유죄 판결로 그토록 원하던 일상을 되찾았어요 26
- 사례2 소송에선 이겼어도 돌아온 건 2차 피해 '냉정하게 대응하라는 조언대로 움직였죠 32
- 사례3 성희롱 2차 피해 수수방관한 회사, 끝까지 책임을 물었습니다 38
- 현장인터뷰 상담사는 '선택지'를 제공하는 사람, 피해자의 결정을 언제나 지지합니다 44

공식 대응 우수사례

- 사례1 피해자의 용기와 공식대응의 힘으로 가해자 징역 2년 실행 받아냈어요 50
- 사례2 형사고소, 진정에도 공책 없던 회사 대응팀이 나서자 '철저한 조사' 약속했죠 55
- 사례3 원청 기관도, 용역업체도 나 몰라라 공동대책위원회가 움직이니 달라지더군요 60
- 알아봅시다 Q&A로 보는 직장 내 성희롱의 예방과 대응 64

심리정서치유 우수사례

- 사례1 첫 직장에서 당한 성희롱과 2차 가해, 내담자의 트라우마 극복에 집중했어요 76
- 사례2 가해자 처벌보다 더 중요한 마음 회복, 심리정서치유로 이루어집니다 81
- 현장인터뷰 다친 마음에 바르는 연고, 심리정서치유 프로그램이 함께 합니다 86
- 고용평등상담실 cafe 성희롱 피해자에서 성폭력 전문 상담사로... "피해자 아픔에 공감하는 조력자 될래요" 94

모성보호 및 일·가정 양립 등 대응 우수사례

- 사례1 당당한 용기로 되찾은 임신 근로자의 권리 '사내 최초'라는 선례를 남기다 100
- 사례2 육아휴직 후 복직 앞두고 급여삭감 통보... 퇴사권고의 다른 말인가요? 106
- 알아봅시다 Q&A로 보는 고용상 성차별의 예방과 대응 112

부 록

- 사업주의 직장 내 성희롱 예방과 대응 124
- 사업주의 고용상 성차별 관련 의무 133
- 직장 내 성희롱, 고용상 성차별 익명신고센터 안내 134
- 2022년도 고용평등상담실 운영단체 136
- 고용노동부 지방관서 고용평등 담당 연락처 137



성희롱·성차별 없는 건강하고 안전한 직장!

고용평등상담실이 함께 합니다



고용평등상담실은 어떤 곳인가요?

직장 내 성희롱, 고용상 성차별 등으로 피해를 본 여성근로자에게 전문적인 상담서비스를 통해 법적인 권리를 안내하고 해결방법을 찾아드리는 정부지원 민간단체*입니다.
현재 전국 21곳에서 운영되고 있습니다. (운영기관은 136p 참고)

* 「남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률」 (이하 남녀고용평등법) 제23조

상/담/내/용

- 직장 내 성희롱
- 모집·채용·임금·교육·승진·퇴직·정년 등 고용상 성차별
- 산전후휴가, 육아휴직, 임신부 보호 등 모성권 및 일·가정 양립 지원
- 계약직, 시간제, 파견직 등 비정규직이 겪는 차별, 부당해고 등
- 임금체불, 장시간 근로, 휴가, 해고 등

4

고용평등상담실에서는 다음과 같이 지원합니다.

1 직장 내 성희롱 등 피해자 상담 지원

- 직장 내 성희롱, 고용상 성차별, 산전후휴가, 육아휴직, 비정규직 차별, 부당해고, 임금 체불 등의 문제에 대한 법적 권리 등 해결방안을 함께 찾아드립니다.
- 직장 내 성희롱 관련 분쟁이 발생했을 때 자문을 해드립니다.
예) 직장 내 성희롱 판단, 시간차리 방법 절차, 성희롱 행위자 조치, 피해자 보호 조치 등
- 상담을 통해 해결이 쉽지 않은 사안은 행정기관(지방고용노동(지)청, 국가인권위원회, 노동위원회 등) 활용방법 등을 안내합니다.

2 성희롱 예방교육

성희롱의 발생원인 및 유형, 성희롱이 미치는 영향, 성희롱 발생 시 처리과정, 관련법 등을 교육합니다.

3 심리정서 치유프로그램 운영

직장 내 성희롱 등의 피해자들이 직장 복귀 등 정상적인 생활을 할 수 있도록 '심리정서치유 프로그램'을 연계 지원합니다.

4 상담 신청을 하면 어떻게 진행되나요?

- 대부분 전화나 인터넷 상담으로 시작하며 피해자의 행동요령, 필요한 증거자료 수집·채출 등 사건과 관련해 1차 안내를 합니다.
- 이후 면접상담을 통해 대응방안을 논의하고 직장 동료들과의 관계, 입증자료 수집, 사내 신고, 고용노동부나 인권위원회 신고, (형사사건의 경우)형사고소 등 사안에 맞게 상담합니다.
- 형사고소 시 무료 변호사 지원을 받을 수 있는 방법을 안내하고 피해자가 심리적으로 너무 힘들어 하는 경우 심리정서치유 프로그램에 참여하도록 돕습니다.

5

직장 내 성희롱 초기대응 우수사례



사례1 사건 발생 초기 받아낸 문자와 녹취, 직접증거 없는 성희롱 사건의 강력한 무기

사례2 피해사실 알리는 것만큼 중요한 것! 재발방지대책, 없다면 회사에 요구하세요

현장인터뷰 직장 내 성희롱! 단호하게, 반복해서 내 입장을 말하세요

사건 발생 초기 받아낸 문자와 녹취, 직접증거 없는 성희롱 사건의 강력한 무기

상담실에 노크했어요!

● '달 같아서' 만졌다? 70대 상급자의 교묘한 성희롱

내담자는 입사 초기부터 상급자로부터 신체 접촉과 음담패설 등 지속적인 성희롱 피해를 입었다. 초반에는 연로한 상급자의 친근감 표시로 여겨 참았다. 하지만 횡수는 더욱 잦아졌고 불쾌감과 거부 의사를 비쳤으나 개선되지 않았다. 그러던 중 단둘이 있던 회식 자리에서 가해자가 술에 취해 음란한 대화를 유도했고, 귀가하려던 내담자를 잡는 과정에서 수차례 신체 접촉도 했다. 내담자는 회사에 문제 제기를 하기로 결심하고 대응방법을 문의하고 고용평등상담실을 찾았다.



"두 명이 근무하다 보니 식사나 회식도 가해자와 단둘이 해왔어요. 그런데 그날은 자주 가던 단골 식당이 아닌 다른 식당으로 데리고 갔더니 코로나를 핑계로 홀이 아닌 룸으로 들어가더라고요. 식사하면서 가해자는 술을 마셨고, 취한 후부터 이전과 다른 심각한 성희롱을 하기 시작했어요."

가해자는 음담패설을 늘어놓고 귀가하려는 내담자에게 '2차로 노래방을 가자'며 요구했다. 실랑이 과정에서 불쾌한 신체 접촉이 여러 번 있었고 '노래방에 가면 돈을 주겠다', '아르바이트로 생각하라'는 등의 모욕적인 언사도 반복했다. 집으로 강권을 뿌리치고 버스에 올라타고 나서야 내담자는 악몽에서 벗어날 수 있었다.

이성적 대처와 현명한 초기대응, 유리한 증거 확보가 관건

"내담자가 고용평등상담실에 연락했을 때는 사건 발생 후 2주가 지난 시점이었어요. 그날의 끔찍한 기억들 때문에 회사를 그만두려고 했었대요. 하지만 가해자가 반성온커녕 뒤흔던 태도로 나오니까 관둘 때 관두더라도 대응을 하고 싶어졌다고 하더군요. 다행히 초기 대응을 슬기롭게 해서 확실한 증거를 확보한 상황이었죠."



사건 발생일은 금요일이었다. 자신의 행위가 심각했음을 인지한 것인지, 가해자는 주말 동안 전화와 문자 연락을 하며 반응을 살폈다. 내담자는 가해자의 부적절한 언행과 자신이 불쾌했던 부분을 문자로 상세히 적어 항의했고, 가해자는 '내가 심했다', '미안하다' 등의 답을 보내왔다. 이 과정에서 내담자는 가해자가 잘못을 인정하고 사과한 내용의 문자와 통화 녹음의 증거를 확보했다.

상담실이 함께 해요!

● 초기대응 전략 안내받고 증거자료 모아 가해자 형사고소

내담자는 성희롱의 충격 속에서도 피해 사실을 입증하기 위해 적극적으로 초기 대응에 나섰다. 가해자의 연락을 받아주면서 사건 당시의 상황과 가해자가 잘못을 인정한 문자 증거들을 확보했다. 고용평등상담실은 공식대응에 앞서 초기대응 전략을 가이드했다. 사건을 인지한 사측은 가해자를 즉시 타 부서에 배치하며 분리조치 했으나, 가해자는 회사의 징계에 불복해 무단결근을 거듭하다 해고되었다. 내담자는 가해자를 강제추행 혐의로 형사고소했다.

불쾌감 표하면 적반하장, 1년여간 이어진 성희롱

20대의 내담자는 50인 규모 중소기업의 사무직으로 2년여간 근무했다. 내담자의 실제 근무지는 해당 기업에 속한 작은 작업장으로, 함께 일하는 동료는 업계 대표의 지인이었던 70대 상급자 한 명이 전부였다.

상급자의 성희롱은 내담자가 입사한 지 얼마 지나지 않아 시작되었다. 가벼운 신체 접촉 등을 일삼았고, 내담자가 불편함을 나타내면 '장난이다', '달 같아서 그런 건데 예민하다'며 불쾌해했다.

다른 상급자나 동료도 없는 상황에서서 홀로 참아내는 것 외에 다른 방법이 없었다. 그러다 결국 눌러 참아왔던 내담자를 폭발시킨 사건이 일어났다.

현명한 대처로 확실한 증거는 가지고 있었지만, 구체적으로 어떤 대응을 해야 할지 막막했던 내담자에게 상담실은 더욱 확실한 초기대응 전략을 안내했다. 회사에 문제를 제기하기 전, 먼저 정리하거나 유익해 될까 할 사람들이었다.

우선, 가해자에 대한 분리조치 및 징계처분을 요청할 수 있고, 사건으로 인해 정상 근무가 어려운 경우 유급휴가를 신청할 수 있는 권리에 대해 설명했다. 사내 조사가 시작되면 가장 중요한 것이 '진술의 일관성'이므로 대략적인 사건 진술서를 미리 준비해 둘 것을 권했다.

"내담자는 한 달을 채운 후 퇴사하려고 했어요. 하지만 회사엔 말하지 말라고 했고, 피해자가 퇴사하면 제대로 된 조사가 진행되기 어렵고 퇴사자에게 사건처리 진행상황이나 결과를 잘 알려주지 않는 경우가 많거든요."



고용평등상담실 Tip

현명한 초기대응 요령과 주의사항

- 피해를 당한 즉시 가해자의 부적절한 언행과 그로 인한 불쾌한 감정을 문자나 메일에 자세히 적어 항의하고 가해자의 사과를 받아냅니다. 단순 사과는 향후 논쟁거리가 될 수 있으니 구체적인 정황이 담긴 녹취나 문자를 확보합니다.
- 가해자의 행동에 대해 충분히 나머지 폭언하지 않도록 주의합니다. 자칫하면 무고죄로 역고소당할 수도 있습니다.

사내 징계에 형사고소까지 적극 대응에 나서다

상담사의 조언대로 내담자는 회사에 피해 사실을 알렸다. 조사가 시작되자 가해자는 '장난이었다', '술에 취해 실수했다'며 부인했지만, 명백한 정황증거가 있었기 때문에 내담자가 성희롱 피해를 인정 받는 건 어렵지 않았다. 가해자는 타부서로 배치되었고 내담자는 가해자를 강제추행 혐의로 형사고소를 진행하기로 했다.

"형사고소에 필요한 조건과 절차, 비용 등 내담자가 궁금해하는 사항들을 알려줄 변호사와 연계해 미팅을 했습니다. 이 정도 정황증거라면 무고죄로 억고소당할 위험은 희박하니 걱정 말고 고소를 진행해도 되겠다는 변호사의 말에 내담자는 안심할 수 있었죠."



비교적 순탄했던 사내 조사와는 달리 형사고소 과정은 내담자에게 엄청난 스트레스로 다가왔다. '장난이었고 미안하다'는 입장을 보이던 가해자가 혐의 사실 자체를 부인하고 나선 것이다. 회사의 징계가 부당하다며 고용노동부에 신고하겠다고 으름장을 놓고, 가족과 지인들에게 받은 거짓내용이 포함된 탄원서까지 제출했다.

가해자의 이런 반응에 내담자는 크게 동요했다. 정황증거는 충분하지만 직접증거가 없는 상황에서 가해자가 진실을 애곡하며 혐의를 부인하고 있는 터라, 혹시라도 불리한 결과가 나오진 않을까 불안에 떨고 있었던 것이다.



12

"잘 버티던 내담자가 형사고소를 시작하면서 일상생활이 힘들 정도로 불안해하고 판결에 집착하는 모습을 보였어요. 심리정서치유 프로그램과 일반 상담을 통해 자기 자신에게 집중할 수 있도록 도와요. 가해자 입장에서 온갖 방법을 동원해서 법적 책임을 피하려는 건 당연한 대응이니 피해를 입증하고 마음을 추스르는 데만 몰두하자고 했어요."



상담사는 보통 10회로 이루어지는 심리정서치유 프로그램을 13회까지 진행하는 등 내담자의 마음을 돌보는 데 힘썼다. 내담자 역시 눈앞의 사건에 매몰되지 않고 시선을 좀 더 먼 곳으로 두는 연습을 해나갔다.

그 사이, 강제추행 고소 권은 불기소 처분이 내려졌지만, 내담자는 상담을 받아들이 수 있을 만큼 안정을 되찾았다. 고용평등상담실의 상담과정은 내담자에게 미래를 재설계하는 계기가 되었고, 현재는 퇴사 후 새로운 진로탐색에 열중하고 있다.

내담자 마음 특독!



초기대응을 잘했다는 칭찬이 큰 위로가 됐어요



"가해자의 잘못을 형사처벌로 응징하지 못해 아쉬워요. 하지만 상담하는 동안 지금의 결과는 내 잘못이 아니고, 내가 할 수 있는 일들을 충분히 잘 해낸 것이라고 인정할 수 있게 됐어요. 특히 초기대응을 꼭꼭하게 잘했다는 칭찬을 많이 들었는데, 그런 긍정적 반응들이 위축되어 있던 제게 큰 위로와 도움이 됐어요."

피해사실 알리는 것만큼 중요한 것! 재발방지대책, 없다면 회사에 요구하세요

상담실에 노크했어요!



◆ 신체 부위 사진 보여주며 "이게 뭐 같으냐?"

입사한 지 석 달 남짓 된 내담자는 회사 이사로부터 다시 떠올리기 싫은 성희롱을 당했다. 업무시간 중 내담자를 호출한 이사는 SNS 단체대화방에 메시지를 올려 달라며 휴대폰을 건넸는데, 거기엔 남성 성기 사진이 있었다. '이게 뭐 같아 보이냐'며 묻기까지 했다. 극심한 모멸감을 느껴 문제 제기를 했지만, 몰라서 몰랐으며 모르쇠로 일관했다. 내담자는 회사에 성희롱 피해사실을 알리기로 결심하고 고용평등상담실에 도움을 요청했다.

14

상담실이 함께 해요!

◆ 사측에 요청한 성희롱 관련 대책 보완 받아들여져

성희롱 조사위원회가 가동되자 가해자는 자진퇴사 의사를 밝혔다. 징계조치 없이 마무리되는 것을 막기 위해 내담자는 상담실의 도움을 받아 사건이 처리될 때까지 사직서 승인 보류를 요청했다. 하지만 퇴사를 막기는 사실상 어려웠다. 대신 사측에 제도 보완 약속을 받아냈다. 성희롱 관련 의무규정을 강화하고 피해자 보호대책을 마련하도록 한 것이다. 내담자는 유급휴가 후 재충전하여 2차 피해에 대한 두려움 없이 복귀할 수 있었다.

의도적으로 음란물을 보여준다? 성희롱 맞습니다

계약직 입사 3개월 차였던 내담자는 경영관리 업무를 맡고 있어 이사실로 종종 불려가곤 했다. 그날도 이사의 호출을 받았는데 SNS 단체대화방에 글을 올려 달라고 했다. 하지만 휴대폰 속 단체대화방에는 버젓이 남성 성기 사진이 떠 있었다.



"순간 제 눈을 의심했어요. 머릿속이 하얘지고 온몸이 얼어붙었어요. 당황한 저를 보더니 '이게 무슨 사진 같냐고 물어보곤요. 그리고는 불러주는 대로 메시지를 쓰라고 했어요. 그걸 쓰는 동안 어쩔 수 없이 대화창에 노출된 사진을 보게 됐죠."

이사실에서 나온 후로 내담자는 충격과 모멸감이 일이 손에 잡히지 않았다. 신고 할까 망설였다가도 순간 망설여졌다. 계약직 직원이었단 내담자로서는 이 일로 인해 행여 계약에 불이익을 당하지 않을까 마음이 복잡했다.

15

내담자는 직속상관에게 고충을 상담했고, 함께 이사를 찾아가 문제 제기를 했다. 그러나 자기는 몰라서 물어본 거라며 형식적인 사과로 끝내려 했다. 이대로 용인하면 성희롱이 반복될 게 불 보듯 뻔했다. 내담자는 신고를 결심했고, 고용평등상담실에 대응책을 문의했다.

"이런 음란 사진을 보여준 게 성희롱이라고 할 수 있을까, 예민하게 군다고 하진 않을까, 피해자들은 이런 고민에 빠지게 됩니다. 하지만 명백한 성희롱이에요. 가해자가 의도적으로 내담자를 불러 대담하기 어려울 거라는 걸 알고 물은 거죠. 성적 수치심을 느끼고 당황하는 모습을 보려고 의도적으로 한 행위입니다."



초기대응은 전문가 도움 받아 신속하고 정확하게

내담자는 사내 고충처리 담당자를 찾아가 성희롱 피해사실을 알렸다. 회사에 성희롱 고충심의위원회가 있으니 원하는 대로 진행해 주겠다는 답변이 돌아왔다. 내담자는 가해자의 공식적인 사과와 징계를 원했고, 상담실의 도움을 받아 사측에 사건조사와 성희롱 조사위원회 구성을 요청했다.

"내담자는 사건이 발생한 날, 곧바로 자취에게 상담을 요청해 왔습니다. 피해를 입으면 빠른 대처가 정말 중요합니다. 피해자는 신고했다가 처벌은 커녕 불이익이나 보복을 당할까 망설이게 됩니다. 그러다 하루 이틀 시간이 가버리면 해결이 더 어려워지죠. 더구나 성희롱은 위력에 의한 경우가 대부분이어서 대처가 쉽지 않아요. 피해자가 힘을 받을 수 있도록 전문가의 법적인サポート가 시급했습니다."



16

회사는 최종적으로 가해자의 회사를 막기는 어렵다는 결론을 내리고 사직서를 수리했다. 이에 내담자는 가해자를 상대로 형사소송을 준비하고 싶다고 했다. 상담실은 자문변호사 검토를 의뢰했지만, 아쉽게도 형사처벌은 어렵다는 결론이 나왔다.

"가해자 처벌도 물론 중요하지만, 내담자가 회사로 돌아왔을 때 2차 피해 없이 안전하게 회사생활을 하는 게 더 중요하다고 판단했어요. 피해자를 적극적으로 보호하고 다시는 이런 일이 발생하지 않도록 근본적인 대책을 마련하는 데 집중하기로 했습니다."



내담자와 상담실은 회사로부터 피해자가 요구하는 방향으로 대책을 마련해 주겠다는 약속을 받아냈다. 가해자가 회사해버릴 경우 사측에서 취할 방법이 없다는 점을 보완해서 사건조사가 끝날 때까지는 회사하지 못하도록 의무규정을 두도록 했다.

고용평등상담실 Tip

회사 안에서의 초기대응, 이렇게 해보세요

- 초기대응은 빠른수록 좋습니다. 고충처리 담당자를 찾아가 피해사실을 즉시 알리고 사건처리를 요구하세요.
- 사건 발생 후 회사 측이 시간 끌기하며 처리를 미룰 수 있어요. 되도록이면 출근해서 해결과정을 챙기면서 대응할 필요가 있습니다.
- 피해사실을 알리는 것만큼이나 중요한 것이 바로 재발방지입니다. 회사 측에 실효성 있는 대책 수립 약속을 받아놓으세요.

18

이튿날 회사 고충처리 담당자는 사건 조사위원회가 구성됐다고 알려왔다. 징계 위원회를 거쳐 진행될 예정이지만, 가해자가 자진퇴사할 수도 있다고 전했다. 상담실은 사측에 사건처리 결과가 확정될 때까지 가해자의 사직을 보류해 달라고 요청했다.

내담자는 사건 당일 가해자와의 분리원칙에 따라 바로 조퇴 조치가 취해지면서 출근하지 않고 있었다. 어떻게 처리되고 있는지 알 길이 없었고, 출퇴근이나 업무에 관해 회사가 별다른 언급을 하지 않아 답답해했다. 시간이 지날수록 회사가 시간 끌기를 하는 느낌이 든다며 스트레스 호소와 함께 휴직도 고민하고 있었다.

"내담자에게 내부 상황을 알 수 없으니 차라리 출근해서 상황을 보는 게 어떨겠냐고 권유했어요. 물론 건디기 힘들 정도면 출근을 강요할 순 없지만, 해결과정에서 피해자가 소외되거나 배제되면 이후 회사 복귀도 어려워지거든요."



상담실과 내담자의 노력으로 사내에 재발방지대책이 생겼죠

상담사 조언대로 내담자는 회사에 출근했다. 진행 상황을 확인하고, 상담실과 수시로 연락을 주고받으며 대응방안을 마련했다. 회사의 질문에 직접 답하고, 요구 사항도 전했다. 그러는 사이 차츰 고립감에서 벗어날 수 있었다. 직원들과도 자연스럽게 소통하며 2차 피해에 대한 두려움 없이 업무에 임할 수 있게 되었다.



17

가해자 징계를 강화하고, 2차 피해 방지를 위한 관련 규정을 대폭 늘리는 한편 피해자 보호 조치를 마련하는 등의 구체적인 재발방지대책을 포함시켰다.

내담자는 회사로부터 원하는 만큼 유급휴가를 부여받았고, 유급휴가를 마치고 복직했다. 상담실은 내담자가 안정적으로 회사 생활을 할 수 있도록 계속 모니터링 하고 있다.

내담자 마음 특독!



재발방지대책을 요구하길 잘한 것 같아요



"가해자가 응분의 징계를 받지 못해 아쉬지만, 회사가 법적인 미비점을 보완해 재발방지대책을 마련했다는 데 의미를 두고 있어요. 저 혼자선 할 수 없는 일들이었는데 고용평등상담실이 든든한 지원군이 돼주셔서 가능했죠. 사건 대응에 필요한 정보를 세세하게 알려주시고, 법적인 도움을 주신 덕분에 다시 일어날 수 있었어요."



19

직장 내 성희롱! 단호하게, 반복해서 내 입장을 말하세요

김태임 상담사_(사)인천여성노동자회

'내가 직장 내 성희롱의 피해자가 된다면?'

평범한 일상에서는 쉽게 상상할 수도 없는 일에 맞닥뜨렸을 때, 냉정하고 현명하게 대처할 수 있는 사람이 얼마나 될까요?
'직장 내 성희롱 실태조사'(여성가족부, '18년)에 따르면 성희롱 피해자 중 78.4%가 '별다른 대처 없이 참고 넘어갔다'고 답했습니다.

- 성희롱 피해를 당했을 때 어떻게 했나?
 ○ 별다른 대처 없이 참고 넘어갔다 78.4%
- 성희롱 피해를 당한 후 참고 넘어간 이유는?
 ○ 큰 문제라고 생각하지 않아서 48.7%
 ○ 신고해도 해결될 것 같지 않아서 48.2%

* 출처: '성희롱 실태조사', 여성가족부, 2018년 / 실시근로자 30만 이상 공공기관 및 민간사업체 근로자 9,304명 대상

직장 내 성희롱 발생 시 대부분 참고 넘어가지만, 초기대응에 따라 방향은 달라질 수 있습니다. 고용평등상담실 상담사를 통해 초기대응의 중요성과 대처법을 알아봅니다.

20

Q 초기대응이 중요한 이유는 무엇인가요?

초기에 대응하지 않으면 문제 해결이 더 어려워질 수도 있어요. 가해자 대부분은 스스로 행위를 멈추지 않아요. 내담자는 회사에 계속 다니기 위해 어쩔 수 없이 꺾꺾 참다가 분노를 표출하는 경우가 있는데 오히려 2차 피해로 이어질 수 있어요. 무엇보다 짧은 시간이 길어질수록 나중에 불리한 위치에 놓일 수 있어요. 증거 확보도 어렵고 '가해자의 행위에 동조한 것 아니냐'는 역공을 당할 수 있으니까요. 성희롱이라고 느껴지거나, 불편함 또는 불쾌한 감정을 느꼈다면 최대한 빨리 초기대응에 나서야 합니다.

Q 피해 본 즉시 대응하기가 어렵지 않나요?

직장 내 성희롱은 상당수가 위력에 의해 발생합니다. 가해자의 직장 내 권력이 막강할수록 피해자는 위축되고, 불편한 감정을 말하기가 힘들죠. 불미스러운 소문이 퍼지거나 불이익을 당할 수 있고, 최악의 경우 직장을 잃을 수도 있다는 두려움에 참는 경우가 많습니다. '내가 예민한 거야', '그 사람은 그럴 사람이 아니야'라며 합리화하기도 하죠. 자신을 예민한 사람으로 만들면서까지 가해자를 이해하지 않아도 됩니다. '불쾌하다'고 느끼는 그 감정이 우선입니다. 자신의 감정을 존중하고 믿어야 합니다.

Q 그렇다면, 초기대응은 어떻게 해야 할까요?

가장 중요한 건 '내 입장'을 말하는 거예요. 예쁘다며 자꾸 얼굴을 만지는 상사 때문에 힘들어하던 내담자가 있었어요. 입사한 지 얼마 되지 않아서 어떻게 대응해야 할지 난감해하더군요. 그래서 명확하게 의사 표현하는 연습을 하게 했어요. '제 얼굴을 만지지 마세요. 불편합니다.'라고요. 차분하게, 반복적으로, 명확히 말했더니 정식으로 사과하고 행위를 멈췄대요.

21

Q 초기대응을 못할 경우 어떤 문제가 발생할까요?

초기에 제대로 대응하지 않으면 가해자의 행위는 더 심해져요. 그 과정에서 갈등이 벌어지면 2차 피해로 갈 확률이 높아집니다. 직장 내 성희롱은 행위자가 성적 언동을 하지 않았다는 것을 스스로 입증하지 못하면 사내 조사로 어느 정도 판단할 수 있어요. 하지만 '2차 피해'는 인정받기가 훨씬 까다로워요. '2차 가해'는 명확하게 드러나지 않고 사규나 법적으로도 완벽하게 판가름하기 힘들기 때문이죠. 피해자 입장에서선 2차 피해가 분명해도 가해자는 업무능력, 근무태도 등 다른 평계로 2차 가해할 여지가 있거든요.

Q 2차 가해로 넘어갔을 때 피해자는 어떻게 해야 할까요?

2차 가해는 대부분 '피해자의 자진 퇴사'가 목적이예요. 피해자가 실수라도 하면 쫓아낼 명분을 만들 수 있으니, 가해자나 회사는 집요하게 괴롭히며 그 순간을 노리죠. 거기에 넘어가면 안 돼요. 고충처리 부서를 통해 가해자와 분리조치되고 가해자가 징계되는 등 안전하게 일할 수 있게 되면 좋겠지만, 그럴 수 없는 상황이라면 고용평등상담실의 심리정서치유 프로그램을 통해 도움을 받을 수 있어요. 심리상담으로 불안감을 낮추고 마음 근육을 키우며 대처하는 게 필요해요.

Q 초기대응과 관련해 고용평등상담실에서 어떤 도움을 주나요?

상사의 성희롱으로 퇴사를 생각하던 내담자에게 대표와의 면담을 추천한 적이 있어요. 상담 후 대표와 면담했고, 가해자는 퇴사처리 됐죠. 이렇게 생각보다 간단하게 해결되는 경우도 있어요. 물론 반대의 경우도 많죠. 어쨌든 자신의 상황을 가장 잘 아는 사람은 상담사가 아닌 내담자예요. 상담사와 상담하는 과정에서 상황을 정리하는 것이 중요하답니다. 상담하면서 정리를 한 후 회사에 당당하게 요구하고, 대응하는 방안을 찾을 수 있게 됩니다.

22

Tip 직장 내 성희롱 초기대응 요령

● '내가 예민한 거겠지', '별일 아니야' 하는 생각 멈추기

피해자 상당수가 초반에는 피해를 입은 것에 대한 확신이 없습니다. '나도 뭔가 잘못한 게 아닐까', '내가 너무 예민한가' 등 자신을 책임만 하다 보면 자존감이 낮아지고 스트레스가 누적되어 일상생활까지 힘들어질 수 있습니다.

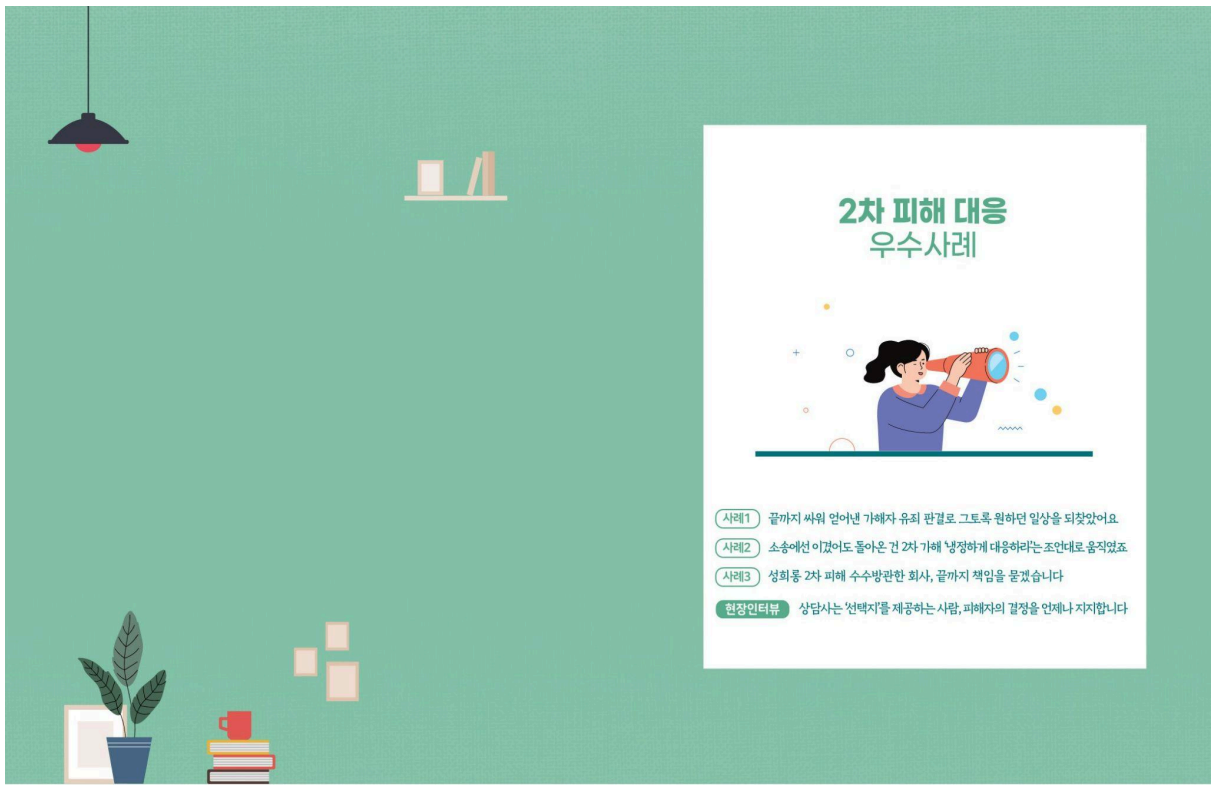
불쾌함과 부당함을 느끼는 일이 발생했다면 그 감정을 의심하지 말고 일단 고용평등상담실의 문을 두드리세요. '성희롱을 당한 게 맞는지', 그럼에도 불구하고 '왜 침을 수밖에 없었는지', 피해자를 답답하게 했던 모든 질문에 대한 답을 상담 과정에서 찾아볼 수 있습니다.

● 문제 제기할 때는 객관화해서 단호하게 말하기

문제 제기는 불편함을 느끼는 즉시 하는 것이 좋습니다. 하지만 욕설이나 비난은 가해자에게 빌미를 줄 수 있으므로 가급적 피합니다. 자신의 불편한 감정을 명확히, 단정한 톤으로 전하는 것이 효과적입니다.

말투도 지나치게 화를 내거나, 웃음을 띠는 것도 좋지 않습니다. SNS상의 성희롱은 'ㅇㅇ' 'ㅋㅋ'처럼 상대방이 긍정적으로 오해할 수 있는 표현은 피합니다. 대답하기 곤란할 땐 차라리 답장하지 말고 고용평등상담실에 문의하면 적절한 답변과 대응 방법을 안내해 드립니다.

23



끝까지 싸워 얻어낸 가해자 유죄 판결로 그토록 원하던 일상을 되찾았어요

상담실에 노크했어요!

● 입사 후 시작된 성희롱, 1년간의 기록이 증거

20대 사회초년생인 내담자는 같은 부서 상사로부터 성희롱을 당했다. 신입 사원 화식 자리에서부터 시작된 성희롱은 무려 1년간 지속되었다. 허벅지를 만지고 머리를 쓰다듬는 등의 신체접촉은 물론 "아랫밤 네 꿈 꿔", "보고 싶다"는 언행도 일상었다. 불쾌감과 가질 의사를 표현했지만, 혼자 사는 내담자의 집에 찾아오는 일도 서슴지 않았다. 더는 참을 수 없어 지난 1년간의 기록을 증거로 고용평등상담실을 찾았다.

상담실이 함께 해요!

● 미온적인 사내 징계, 법적대응으로 유죄판결 받아내

성희롱 피해 사실을 기록으로 남겨둘 만큼 내담자에게 부담함에 맞서려는 강한 의지가 있었다. 사내 고충처리를 신청하자, 가해자는 공개 사과문 게시와 강릉 3개월 징계 처분을 받았다. 그러나 내담자는 가해자와 분리되는 커녕 직속 상관으로 마주쳐야 했고, 프로젝트에서 배제되는 2차 피해까지 당했다. 내담자와 고용평등상담실은 6가지 성추행 사건들을 추려 강제추행 혐의로 가해자를 경찰에 고소했고 유죄 판결을 이끌어냈다.

가해자는 징계 됐지만, 도리어 2차 가해가 시작되었죠

내담자

"입사 후 첫 화식이었어요. 2차로 노래방을 가져다군요. 내키지 않았지만 '신입사원 환영식인데 꽃이 빠지면 되냐'며 반강제로 끌고 갔습니다. 그때부터였어요. 허벅지를 만지고 같이 노래 부르자며 신체접촉을 했죠. 물면서 싫다고 했습니다. 동석한 다른 분들에게 도움을 눈길을 보냈지만, 누구도 제지하거나 도와주지 않았습니다."

내담자는 1년간 직속 상사로부터 일상적인 성희롱을 당했다. 머리를 쓰다듬는 신체적 접촉부터 '보고 싶다'는 문자 메시지, '꿈에서 나한테 안겠다'는 언행까지. 내담자의 거부 의사를 무시하고 끊임없이 성희롱했다. 혼자 사는 내담자의 집까지 찾아왔다. 더는 감당하기 힘든 지경이 되자 내담자는 고용평등상담실을 찾았다.

"내담자는 사회생활을 시작한 20대로 감당하기엔 너무도 큰 성적 목표와 수직성을 느끼고 있었어요. 성(性) 인지 감수성이 떨어지는 조직문화 속에서 고립감도 느꼈고요. 하지만 내담자는 부담감을 바로잡고 일상을 되찾으려는 의지가 강했어요. 지난 1년간의 성희롱 피해 사실을 꼼꼼히 기록으로 남길 만큼 침착함과 냉철함도 가지고 있었어요."



상담실은 내담자의 증거 기록들을 정리하면서 회사의 취업규칙, 운영규정 등을 살폈다. 다행히 사내에 고충처리 신청을 할 수 있는 시스템이 갖춰져 있었다. 곧바로 회사에 성희롱 사건으로 신고했고, 가해자는 '사내 사과문 공개 게시'와 '감봉 3개월' 처분 등의 징계를 받았다.

그러나 내담자는 바라던 일상으로 돌아갈 수 없었다. 피해자는 가해자와 분리되지 않은 채 계속 같은 부서에서 일해야 했고, 미묘한 사과문 공지에 이어 비밀로 처리되어야 할 내담자의 피해 사실이 사내에 그대로 노출되었다. 미온적인 징계에 그쳤던 것이다.

중요한 프로젝트나 회의에서 배제되는 일까지 더해졌다. 가해자는 반성의 기미조차 없었다. 도리어 "이제 너한테 일 못 시키겠다", "이런 거로 힘들어하면 내가 너한테 뭘 어떻게 해줘야 하나"며 2차 가해를 했다.

반성 없는 가해자 행태에 형사고소로 대응했어요



"알고 보니 상사는 대표이사인 친인척이었어요. 징계가 허울뿐이었다는 의심을 지울 수가 없었어요. 이런 조직에선 더는 제 일상도, 미래도 찾을 수 없겠다는 생각이 들었습니다. 퇴사를 결심했어요. 하지만 성희롱 피해 사실만큼은 당당하게 밝히고 객관적인 판단을 받고 싶었습니다. 형사고소를 결심하고 상담사님께 도움을 요청했죠."

28

"고소장을 접수한 지 6개월 만에 사건이 검찰에 이송되었습니다. 이제 됐다, 싶었죠. 그런데 검찰에서 다시 경찰로 사건이 환송됐다는 연락을 받았어요. 2차 조사 명령이 떨어진 거죠. 눈앞이 캄캄했습니다. 내담자는 '내가 뭘 잘못했다고 재조사받아야 하나'며 울먹였습니다. 생각하기 싫은 기억들을 다시 깨나 진술해야 하나 얼마나 끔찍했을까요?"



상담사는 "용기 내 여기까지 오느라 정말 고생 많았다"는 위로와 함께 "어떤 선택을 하는 고심에서 내린 최선의 선택일 테니 존중하겠다"고 했다. 다시 내디딘 발걸음이 예전 일로 붙잡혀선 안 된다는 생각 때문이었다.

가해자 유죄판결로 2년 만에 일상을 되찾았어요

"한편으로 내담자가 끝까지 용기를 내렸으면 좋겠다는 욕심이랄까요. 그런 마음이 있었습니니다. 직장 내 성희롱은 유별난 어느 한 사람의 개인사가 아닙니다. 성 인지 감수성과 성 평등 인식이 무뎈 기업 구조적 문제죠. 가해자 처벌은 그런 조직문화가 바뀌는 큰 씨앗이 되어줍니다. 내담자는 지금까지 잘 싸웠어요. 지금껏 제가 만난 내담자 중에 가장 내적인 힘이 강한 분이었습니다. 충분히 할 수 있을 거란 믿음이 있었죠."



다행히 내담자는 2차 조사에 응하겠다는 뜻을 밝혀왔다. 상담실은 국선변호사를 선임해 보다 전문적인 조언을 받기로 했다. 국선 변호사는 증거자료만 보강한다면 이번엔 충분히 형사기소할 수 있다며 내담자에게 용기를 주었다. 아울러 자료 보강과 의견서 작성 등에도 힘을 보탰다.

드디어 사건은 검찰을 거쳐 재판에 회부되었다. 상담사는 새로운 직장에서 일하고 있는 내담자를 대신해 재판이 열리는 일정을 체크하고 빠짐없이 법정 모니터링을

30

용기를 낸 내담자의 결정에 상담실은 더 큰 지지와 용원을 보냈다. 그리고 내담자의 기록 중 강제추행으로 형사고소할 수 있는 사건 6가지를 추려 노무사, 변호사의 자문을 토대로 고소장을 작성했다. 형사고소장 제출 후엔 고소인의 일관성 있는 진술을 위해 사건일지를 되짚으며 기억을 정리하는 시간도 가졌다.

그런데 고소장 접수를 위해 경찰서를 방문한 내담자는 평소와 달리 불안해했다. 20대의 나이에 강제추행 사건의 고소인 신분이 되었다는 중압감과 두려움에 시달렸던 것이다. 상담사는 범죄피해자 보호 지원제도인 '신뢰관계 있는 자의 동석제도'를 신청. 이후부터는 경찰조사에 동행하며 내담자에게 힘이 돼 주었다.

심리상담을 연계해 내담자의 정서적 안정도 도왔다. 덕분에 내담자는 불안감을 이겨내고 외국계 기업에 재취업, 일상을 되찾아갔다.

고용평등상담실 Tip

'신뢰관계 있는 자의 동석 제도'를 활용하세요

- 범죄피해자는 사건을 겪은 충격이 큰 데다 그 사건을 진술해야 하는 부담을 안고 있습니다. 생각하기도 힘든 사건을 다시 기억해 이야기해야 하고, 자칫 말을 잘못하여 어려움에 빠질까 두려워할 수 있습니다.

'신뢰관계 있는 자의 동석 제도'란 이런 두려움을 가진 피해자가 수사기관에서 진술하거나 법정에서 증언할 때 심리적 안정과 원활한 의사소통을 위해 신뢰관계에 있는 사람 그 옆에 함께 있도록 해주는 제도입니다. 고용평등상담실에서 동석을 해드리니 필요하시면 언제든지 요청해주세요.

29

진행했다. 재판 결과 가해자는 '강제추행죄'로 500만 원의 벌금형을 선고받았다. 내담자는 재판과정 중 합의절차를 거쳐 합의금도 받을 수 있었다.

그렇게 내담자는 2년 만에 그토록 원하던 일상을 오롯이 다시 시작할 수 있게 되었다. 가해자에게 유죄를 선고한 법원의 판단으로 내담자는 "내가 너무 예민한 건가?", "내가 잘못했나?"라는 자책과 비난의 시선에서 완전히 벗어날 수 있었다.

내담자 마음 특루!



항상 내 편이 돼주셔서 포기하지 않았어요



"담담하게 싸우려고 애썼지만, 싸움이 길어지니까 지치더라고요. 특히 2차 조사 명령이 떨어졌을 땐 포기하고 싶었습니다. 누구라도 붙잡고 제 억울함을 토로해야 했죠. 지금 생각하면 정말 시도 때도 없이 상담사님께 전화했던 거 같아요. 그때마다 제 편이 되어 주셨습니다. 정말 감사합니다. 새 직장에서도 잘 지내고 있어요. 상담실을 처음 찾았을 때의 바람처럼 일상을 되찾았어요. 지금, 행복합니다."



31

소송에선 이겼어도 돌아온 건 2차 가해 “냉정하게 대응하라”는 조언대로 움직였죠

상담실에 노크했어요!

● 성폭력 소송 끝내고 돌아오니 책상이 없어졌어요

내담자는 자신을 수차례 성추행한 회사 대표를 강제추행 혐의로 고소했다. 3년간의 소송 끝에 가해자는 ‘성폭력 범죄의 처벌 등에 관한 특례법 위반(업무상 위력 등에 의한 추행)’으로 징역 6월, 집행유예 2년을 선고받았다. 그러나 내담자는 그사이 부당해고를 당했고 노동위원회 구제신청을 통해 복귀했다. 하지만 회사는 사무실 문을 잠그며 출근을 막고 책상을 밖에 두는 등 2차 가해를 했다. 피해가 심각해지자 상담실의 문을 두드렸다.

32



“소송에서 이기고도 복귀를 거부당하니까 많이 캄캄하더라고요. 그래서 상담실에 다시 연락했어요. 상담사님은 당분간은 거부사유를 묻고 항의 하며 증거를 남기라고 하셨어요. 상담실도 회사에 문제 제기 해주셨고요. 그러자 마지못해 바깥에 책상 하나를 놔주더군요. 업무는 기존과 전혀 다른 단순업무를 시켰고요.”

회사 대응, 딱들림... 힘들수록 냉정하게 대응했죠

상담사는 해당 회사를 ‘무법지대’라 표현한다. 오랜 공방 끝에 유죄를 받았고, 구실에 올라 회사의 명예가 실추되었을 뿐 아니라 일부 언론에 보도까지 되었는 데도 이해적으로 내담자에게 2차 가해를 했다.

아무리 법적 감수성이 떨어지는 집단이라 해도 이 정도로 일이 커진 상황이라면, 당분간은 몸을 사리기 마련이다. 기본적인 법규조차 무시되는 무법지대에서 맞서려면 더욱 체계적인 대응이 필요했다.

내담자의 업무복귀를 위해 변호사, 노무사 상담을 진행했다. 가장 시급한 사안은 ‘근로계약서 작성’이었다. 내담자가 근로계약서를 쓰지 않고 일했던 것을 빌미로 회사는 내담자를 ‘임시직’, ‘계약직’이라 주장하며 퇴사를 강요하고 있었다.

하지만 「기간제 및 단시간근로자 보호 등에 관한 법률」에 따르면 2년 이상 계속 고용 시 기간의 정함이 없는 근로자로 간주할 수 있다고 정하고 있어서 재직기간 2년을 훌쩍 넘긴 내담자가 계약직이란 것은 억지 주장이었다.

34

상담실이 함께 해요!

● 신고·진정으로 회사 압박하고, 내담자 마음건강 다져주고

내담자는 몇 해 전 상담실의 도움으로 성추행 소송을 했으나, 복귀한 직장에서 중대한 2차 피해를 겪고 재상담에 들어간 이례적 사례다. 오랜 법정 공방 후 2차 피해를 겪은 내담자는 심신이 피폐해진 상태에서도 복귀를 희망했다. 이에, 고용평등 상담실은 변호사, 노무사와 연계해 직장의 부당한 조치에 대해 신고, 진정 등 행정적 대응에 나섰고 심리정서치유 및 집단상담 프로그램 진행 등 내담자의 정신적 건강 회복에도 집중했다.

끝나도 끝난 게 아닌 노골적인 2차 가해

“내담자가 상담실을 찾은 건 가해자를 상대로 성추행 고소를 고민하던 3년 전이었어요. 사측에 알렸더니 가해자 측근이 찾아와 합의를 종용한다며 불안해했죠. 거주지가 노출돼 성폭력 여성쉼터로 안내됐고, 심터 지원으로 변호사를 선임해 법정 다툼을 시작했어요.”



대법원까지 끌고 간 소송전에서 가해자는 유죄 판결을 받았다. 긴 싸움을 끝낸 후 내담자는 마는 가해자를 두려워하거나 피해 다니지 않아도 되리라 생각했다. 하지만 그 기대는 복귀 첫날부터 산산조각 나버렸다.

집행유예 판결을 받은 가해자는 사실상 자유의 몸이었다. 성범죄자 꼬리표를 달고도 여전히 대표로 군림하고 있었다. 가해자와 대면할 수도 있다는 생각에 끔찍했지만, 내담자는 마음을 다잡고 일터로 돌아갔다. 하지만 소송을 하던 사이 자리는 사라졌고 동료들은 내담자를 노골적으로 배척했다.

33

“회사에서 내담자를 또다시 ‘임시직’이라고 주장하거나 불이익을 주지 못하도록 고용노동부에 진정했어요. 소송기간 동안 체불된 임금과 연차 수당도 받아냈죠. ‘임시직’이라는 사측의 주장이 근거 없다는 판결도 받아서 근로계약 종료에 대한 불안은 해소됐어요.”



법적으로 쫓아낼 방법이 없자 2차 가해는 더 집요하고 악랄해졌다. 중요 업무나 식사, 회식자리 배제는 물론 온갖 꼬투리를 잡아 일주일에 한 번 꼴로 시달리를 쓰게 했다. ‘왜 뒷문을 연 채 나갔다 왔는지’와 같은 것까지 사유가 되었다.



“힘들수록 냉정하게 대응하라는 상담사님의 조언을 따랐어요. 시달리를 쓰지 않으면 업무지시를 거부하는 것으로 보일 수 있으니 쓰라고 하셨죠. 대신 구체적인 정황을 적고 잘못을 과도하게 인정하지 말라는 등의 가이드를 받았죠.”

고용평등상담실 Tip

냉정한 대처를 위해 필요한 것들

- 직장 내에서 부당한 업무지시를 할 때 기금적 따르는 것이 좋습니다. 추후 업무지시 거부로 고투리를 잡을 수 있으니까요. 부당한 상황에 대해 전문가와 상담하며 차근차근 대처해 나갑니다.
- 성희롱 사건 피해자의 경우 가해자를 떠올리게 하는 흔적이나 기록이 실고 힘들다는 이유로 가해자와 나눈 SNS 대화, 메모 등을 지우는 경우가 종종 있습니다. 하지만 증거저장은 절대 지우면 안 됩니다. 남겨진 증거가 추후 법적 대응할 때 어느 단계에서든 중요하게 작용하기 때문입니다.

35

지치고 무너진 멘탈관리는 심리정서치유 프로그램으로

내담자는 근무 중 부당한 상황이 발생할 때마다 상담실에 문의해 대처하고 있다. 상담사는 비합리적인 시발시 작성에 대한 문제 제기, 원칙으로의 복직, 근로계약서 작성을 요구하는 내용증명 발송 등 내담자의 '출근투쟁'에 힘을 보태고 있다.

"작년 말엔 내담자가 복직 후 발생한 불이익 증거들을 모아 고용노동부에 '직장 내 성희롱 발생 시 조치 위반'으로 신고했어요. '남녀고용평등법' 제14조에 근거한 것인데, 최근 고용노동부 조사가 끝났고 혐의가 인정돼 기소 의견으로 검찰에 송치한다는 통보를 받았어요. 긍정적인 결과를 고대하고 있습니다."



대법원 승소 후 복귀한 직장에서 충격적인 2차 피해를 경험하고 다시 상담실을 찾은 내담자의 심리상태는 매우 위험한 수준이었다. 오랜 분쟁으로 인한 피로와 심터생활을 하며 단절된 인간관계로 사회성이 심각하게 떨어져 있었다.

상담사는 내담자의 멘탈 케어가 시급하다고 판단해 심리정서치유 프로그램을 이례적으로 두 차례에 걸쳐 20회 차 진행했다. '집단상담 프로그램'에도 참여시켜 내담자가 상처를 빨리 회복하고 일상을 되찾을 수 있도록 도왔다.

상담실과 내담자는 회사의 부당한 처우에 대해 시정 요청을 계속하고 있으며 직장 내 성희롱 2차 가해에 대한 진정 결과와 어떻게 나올지 주시하고 있다. 한편 회사 내부에서도 성명을 내고 성범죄 전과자가 대표직을 맡은 것은 상식을 파괴하는 일이라며 대표의 권한 박탈과 해임을 주장하고 있다.

내담자 마음 똑똑!



이미 많은 걸 일궈냈다는 걸 깨달았어요

"고용평등상담실에서 권해주신 집단상담 프로그램에 참여했는데 피해자들과 대화하면서 복잡했던 머릿속이 정리되고 제 상황을 객관적으로 돌아볼 수 있었어요. 무엇보다 아무것도 나아진 게 없는 것처럼 느껴졌던 절망에서 벗어나, 이미 많은 걸 일궈냈다는 걸 깨닫게 됐어요. 형사고소에서 승소한 것도, 직장에 복귀한 것도 처음엔 정말 불가능할 것 같았거든요."



36

37

성희롱 2차 피해 수수방관한 회사, 끝까지 책임을 묻겠습니다

상담실에 노크했어요!



● 성희롱 피해 호소하자 날아온 해고통지서

내담자는 스타트업 기업의 3개월 차 신입사원이었다. 가해자는 고위임원으로 신입 여직원들에게 "나한테 잘 보이면 정규직으로 전환해줄 수 있다"며 성희롱을 일삼았다. 내담자에게는 "누구는 야망이 있어서 나한테 다 해주는데 내 진짜 관심은 너"라며 노골적으로 호감을 표시했다. 침다못해 상사에게 고충을 말했지만, 돌아온 것은 '해고'였다. 이에 고용평등상담실의 문을 두드렸다.

상담실이 함께 해요!

● 상담실 밀착지원으로 부당해고 인정 받아냈어요

내담자는 노동청에 직장 내 성희롱으로 진정을 넣고, 노동위원회에 부당해고 구제신청을 제기했다. 고용평등상담실의 밀착지원 아래 마침내 노동위원회에서 '부당해고' 인정을 받아냈다. 내담자의 권리구제를 위한 금전보상명령신청도 받아들여졌다. 상담실은 노동청으로부터 직장 내 성희롱 인정과 피해자에 대한 불이익 취급 인정을 이끌어내기 위해 최선을 다할 것이다.

피해자 호소 목살한 스타트업의 시스템적 한계

내담자는 스타트업 기업에 입사한 지 3개월이 되는 사회 초년생이었다. 스타트업 특유의 자유롭고 수평적인 조직문화와 달리 입사 이후부터 내담자를 괴롭혀 온 것은 구시대적 관행이 몸에 밴 상사의 참을 수 없는 성희롱이었다.

회사 임원이자 투자자인 상사는 대표이사보다 더 막강한 영향력을 휘둘렀다. '인화 단결'이라는 명분으로 수시로 만남을 요구했고, 신입 여직원들에게 "나한테 잘 보이면 정규직 전환도 해줄 수 있다.", "너희가 잘하면 명품도 사줄 수 있다." 등의 이익공여 의사를 표시하며 성차별적인 발언을 일삼았다.

"규모가 작은 스타트업 기업들은 인사·노무 관리체계를 제대로 갖춘 곳이 많지 않아서 고충처리에 어려움이 있어요. 무엇보다 투자자가 실질적인 권한을 가지고, 직원들에게 다양한 방식으로 영향력을 행사하는 경우가 많아서 내담자 같은 신입직원들은 명시적 거절의사를 밝히지 못하고 공공 알죠."



38

39

상사의 성희롱 수위는 갈수록 높아져 갔다. 다른 직장 동료 여성을 지칭하며 “개는 야망이 있어서 나한테 대 해주지만, 내가 관심 있는 건 너”라며 내담자에게 성희롱 발언을 했다. 참다못한 내담자는 직속 상사인 팀장에게 피해 사실을 알렸다.



“몇 번을 주저하다 용기를 낸 거었는데 팀장의 반응은 충격적이었어요. 그런 소문이 나면 나한테 좋을 게 없잖아 자기는 해줄 게 없으니 원하면 권고사직 처리해주겠다고요. ‘조용히 있든지, 그만두든지 알아서 하라’는 압박처럼 들렸어요.”

내담자는 그만둘 생각이 없다는 뜻을 분명히 하고, 재발방지대책을 마련해 달라고 요청했다. 하지만 팀장은 가해자에게 내담자의 고충상담 사실을 알렸고, 그때부터 악몽 같은 2차 가해가 시작됐다.

무차별적 2차 가해에 맞서 싸우다

가해자는 전 직원을 모아놓고 “우리 회사에 명예훼손하고 다니는 범죄자가 있다.”며 내담고 내담자를 비난하고 “가만두지 않겠다”는 등의 험박도 사슴없이 했다. 심지어 내담자가 업무적으로 직원들과 SNS로 소통한 것을 두고 근무시간에 개인적인 SNS를 했다면 징계하는 일까지 벌여줬다.

무차별적인 2차 가해로 내담자는 정상적인 회사생활을 할 수 없었다. 그렇다고 이대로 물러날 수는 없었다. 회사하더라도 문제는 바로 잡아야겠다고 마음먹고 회사에 정식으로 성희롱 사건 조사를 요구했다.



“기가 막힌 건 조사자가 저한테 권고사직을 권유했던 팀장이었어요. 무조건 덮으라고 종용하고, 도리어 가해자에게 저와의 고충상담 사실을 발설한 사람이 과연 공정한 조사를 할 수 있을까요? 조사자를 교체해 달라고 회사에 요청했습니다.”

40

노동위원회 심문회의에서 사측의 원직복직명령에 대한 진의를 다루었고, 다행히도 부당해고와 금전보상명령을 인정받았다. 상담실은 이 결과를 토대로 내담자가 받은 불이익 취급에 대한 증빙을 추가로 노동청에 제출할 예정이다.

사실 성희롱 피해사실을 신고했다는 이유로 해고 등 불리한 처우를 받게 돼도 인과관계를 밝히기가 어렵다. 그럼에도 불구하고 내담자는 상담실의 밀착지원을 통해 노동위원회에서 부당해고를 인정받았다. 앞으로 상담실은 노동청으로부터 직장 내 성희롱 불이익 처우를 인정받을 수 있도록 내담자의 피해회복과 권리 구제에 힘을 쏟을 계획이다.

내담자 마음톡톡!



상담실과 함께라면 두렵지 않아요

“노동위원회에서 부당해고를 인정받던 날, 첫 고비를 넘었을 뿐인데도 힘들었던 기억들이 스쳐 지나가면서 만감이 교차했어요. 고용평등상담실을 만나기 전까지는 너무도 외로운 혼자만의 싸움이었거든요. 옆에서 함께 싸워주시는 분들이 있다는 게 정말 큰 힘이 됐습니다. 남은 과정도 험난하겠지만, 절대 포기하지 않을 겁니다.”

42

그러나 돌아온 것은 해고였다. 통보서에는 “조사를 거부하였으므로 회사에 근무할 생각이 없는 것으로 사료돼 정리해고 함”이라고 적혀 있었다. 더는 참을 수 없어 내담자는 노동청에 직장 내 성희롱 진정서를 접수하고, 노동위원회에 부당해고 구제신청을 했다. 고용평등상담실의 문을 두드린 것도 그 때였다.

진정 취하는 없다! 마침내 받아낸 부당해고 인정

상담실은 명백한 부당해고라는 결론을 내렸고, 내담자는 진정과 구제신청 모두 취하지 않고 끝까지 다뤄보겠다고 했다. 내담자가 합의를 거부하자 노동법인 자문을 받은 회사는 일방적으로 원직복직명령서를 보내왔다. 하지만 내담자는 이에 응하지 않았다.

성희롱 사건에 대해 제대로 된 조사 한번 이뤄진 적이 없었고, 그 사이 가해자는 대표이사로 승진했다. 내담자를 도왔던 직원들은 권고사직과 해고로 회사를 떠난 상태였다. 회사가 기존 법인을 해산하고 새 법인을 설립하면서 법인의 동일성을 증명해야 하는 부담까지 안게 돼 내담자의 심적 압박은 더욱 커졌다.

상담실은 내담자가 이 모든 상황을 잘 견뎌낼 수 있도록 심리정서치유 프로그램을 진행했고, 소속 노동사와 사실관계 법리를 정리하며 노동위원회 심문회의를 준비했다.

“부당해고 구제신청할 때 원직복직과 함께 원직복직 때까지 정상근무 했다면 받을 수 있었던 임금상당액을 지급하라는 내용으로 신청 취지를 적습니다. 하지만 내담자의 경우 회사가 원직복직명령을 내린 상태에서 부당해고 구제신청의 구제이익이 없다는 이유로 각하될 수도 있겠더라고요. 그래서 회사의 원직복직명령의 진정성에 대해 문제제기를 하고 원직복직 명령에 갈음하는 금전보상을 명령하는 것으로 신청 취지를 변경했죠.”



상담사

고용평등상담실 Tip

불리한 처우? 참지 말고 대응하세요!

- 사업주는 직장 내 성희롱 신고자, 피해자에게 불리한 처우를 해서는 안 되며 (남녀고용평등법 제14조제6항) **불리한 처우를 한 경우 3년 이하 징역 또는 3천만 원 이하 벌금에 처합니다.** (남녀고용평등법 제37조제2항제2호)
- 불리한 처우란?
 - 파면, 해임, 해고, 그 밖에 신분상실에 해당하는 불이익 조치
 - 징계, 정직, 감봉, 강등, 승진제한 등 부당한 인사 조치
 - 직무 미부여, 직무 재배치, 그 밖에 본인의 의사에 반하는 인사 조치
 - 성과평가 등에서 차별이나 그에 따른 임금 또는 상여금 등 차별지급
 - 직업능력 개발 및 향상을 위한 교육훈련 기회 제한
 - 집단 따돌림, 폭행, 폭언 등 정신적 신체적 손상행위나 이를 방지하는 행위
 - 그 밖에 신고자 및 피해자 의사에 반하는 불리한 처우



43

상담사는 '선택지'를 제공하는 사람, 피해자의 결정을 언제나 지지합니다

간순영 상담사, (사)노동희망

(사)노동희망에서 일하는 간순영 상담사는 직장 내 성희롱 피해자들을 기다리지만 하지 않고, 직접 찾아가 말을 거는 상담사다. '거리 상담'을 나가 홍보물을 돌리기도 하고, 여대 졸업생들이 모이는 게시판에 글을 올려 피해자를 찾기도 한다. 홍보할 때는 피해자의 눈높이에 맞춘 친근한 방법을 사용하고, 최대한 알기 쉽고 명확하게 '직장 내 성희롱의 예시'도 들어준다.



"직장 내 성희롱은 농담 같은 말 한마디에서 시작하는 경우가 많아요. 피해자들은 불쾌한 기분을 느끼면서도 내가 너무 예민한 건 아닐까? 이 정도 일이 성희롱으로 인정될까? 하고 고민하게 되죠. 여대 졸업생 게시판에 상담실 홍보 글을 올린 적이 있는데 한 달 내내 사회 초년생들의 상담이 폭주했어요. 이런 분들이 많을지 알고 찾아올 수 있도록 홍보할 때부터 신경 쓰고요."

▶ 불쾌하다면 직장 내 성희롱, 괴롭힘입니다

"오늘 옷이 색시하네?"

"애쁜 김치원 씨 앞에서 밥을 먹으니 기분이 좋네~"

"오늘 저녁에 나랑 밥 먹고 커피 한 잔 어때?"

싫은 척하지 말고"

~ (사)노동희망 상담실 홍보 팸플릿 예시



44

현장 인터뷰

직장 내 성희롱 2차 피해 대응요령

안녕, 친구들!!

노무상담이나 직장 내 성희롱·괴롭힘 상담을 무료로 해주는
정말 좋은 곳이 있는데 다들 알고 있다가 도움 필요할 때 문의해 봐!

회사 다니다 보면 물어볼 곳이 없어 힘들 때가 많을 텐데 꼭 이곳에서
도움받고 우리 잘 이겨내 보자! - OO 여대 졸업생 게시판 홍보 글 예시



간순영 상담사가 말하는 직장 내 성희롱의 기준은 '불쾌함'이다. 상대의 언행으로 불쾌함을 느꼈다면 더 큰 피해로 이어지기 전에 대응해야 한다. 그렇다고 무작정 대응했다간 오히려 역효과가 날 위험이 있다.

예를 들면, 많은 사람이 있는 장소나 사내 게시판 등에 가해자의 언행을 공개적으로 알릴 경우 오히려 가해자가 명예훼손죄 등으로 고소할 수 있다. 피해자가 출지에 가해자로 취급되며 더 큰 고통을 겪을 수도 있는 것이다. 적절한 대응법을 모르겠다거나 자신이 느낀 불쾌함이 성희롱이 맞는지 혼란스럽다면, 일단 상담실을 찾아오라고 강조한다.

간순영 상담사가 만난 직장 내 성희롱 상담자는 크게 3가지 유형으로 나뉜다. 첫 번째는, 피해 직후에 대응하지 못하고 참다가 찾아오는 경우다. 짧게는 몇 달, 길면 수년간 견뎌 온 이유를 물어보면 대부분 '회사에서 내 얘기를 들어주지 않을 것 같다', '갈릴 것 같다'는 대답이 돌아왔다.



"회사에 얘기했다가 오히려 불이익을 당할까 두려워서 꼭꼭 참아 온 상담자들은 더는 버틸 수 없는 한계에 다다라서야 상담실을 찾아옵니다. 하지만, 생각보다 많은 회사가 직장 내 괴롭힘 금지법에 대해 잘 모르거나 알면서도 모른 척하고 있죠. 상담실에서 관련 법령과 처벌 가능성을 회사에 고지해 주는 것만으로도 곧바로 조치가 이뤄지고, 생각보다 일이 쉽게 풀린 적이 꽤 많으니 상담부터 받아 보는 게 좋습니다."

45

두 번째 유형은, 첫 번째 유형에서 이어지기도 하는데, 가해자로부터 따돌림 등의 2차 피해를 당하는 경우다. 이 경우는 사건 발생 직후 대응하지 않고, 시간이 흘러버렸기 때문에 남아 있는 증거를 모으고 증언해 줄 사람을 확보하는 것이 중요하다. 증인이나 녹취록, 문자 등의 강력한 증거가 없다면 상담실의 노무사와 연재해 기억을 되살려 정리하는 작업을 한다. 일자별, 시간대별 기억을 최대한 끄집어내고, 신빙성 있고 일관된 진술을 할 수 있도록 준비한다.

세 번째 유형은 정계받았던 가해자가 복귀해 또다시 피해가 시작되는 경우다. 이런 경우엔 회사에 공식 이의 제기하고, '가해자의 복귀 사유'를 문의하도록 안내한다. 회사와의 면담 과정은 녹취하거나 이메일로 소통해 사측에서도 부당한 상황을 인지하고 있었다는 증거를 확보하는 것이 나중을 위해 유리하다.



"상담자는 예상하는 것보다 훨씬 다양하고 전문적인 선택지를 제공할 수 있어요. 기초 상담이 끝나면 상담사들이 모여 케이스 토론회를 하면서 상담실과 연계된 가용 자원을 모두 검토합니다. 노무사, 변호사, 성폭력센터 및 기타 여성단체 등 지원 가능한 최대한의 인력과 예산을 확보하죠. 피해자 한 사람을 위해서요."

상담자에게 최선의 선택지를 제공해 주지만, 당장 선택을 해야 한다는 부담은 주지 않는다. 대응하지 않고, 심리정서치유만 받아도 된다. 혹은 나중에 마음이 바뀌어 행정적 대응을 하고 싶어진다면, 상담 기록이 증거가 될 수 있으니 그때를 대비한다는 생각으로 상담을 받아두는 것도 괜찮다.



"어떤 선택지를 고를지, 혹은 아무것도 고르지 않을지 스스로 결정하는 '주도권'을 갖는 게 제일 중요합니다. 혼자서 고민한 어떤 선택권도 없어요. 자꾸만 자책감과 부정적 감정만 커질 뿐이죠. 첫 상담 후 상담자들이 가장 많이 하는 말이 원지 아세요? '진작 올걸', '진작 물어볼걸'이에요. 직장에서 생긴 일 때문에 마음이 힘들다면 무조건 상담실을 찾아주세요."

46

Tip 상담사가 알려주는 성희롱 대처법

● 알쏭달쏭! 이런 것도 성희롱인가요?

긍정적인 평가도 성희롱이 될 수 있습니다. '예쁘다', '내가 좋아하는 스타일로 입는다', '항수 냄새가 좋다', '섹시하다', '그 나이에 그런 몸매가 가능하냐' 등의 발언은 일직 들으면 '칭찬'이나 '좋은 말' 같지만 말하는 사람과 듣는 사람의 관계, 발언 경위, 뉘앙스, 반복 횟수 등에 따라 성희롱으로 인정될 수 있습니다.

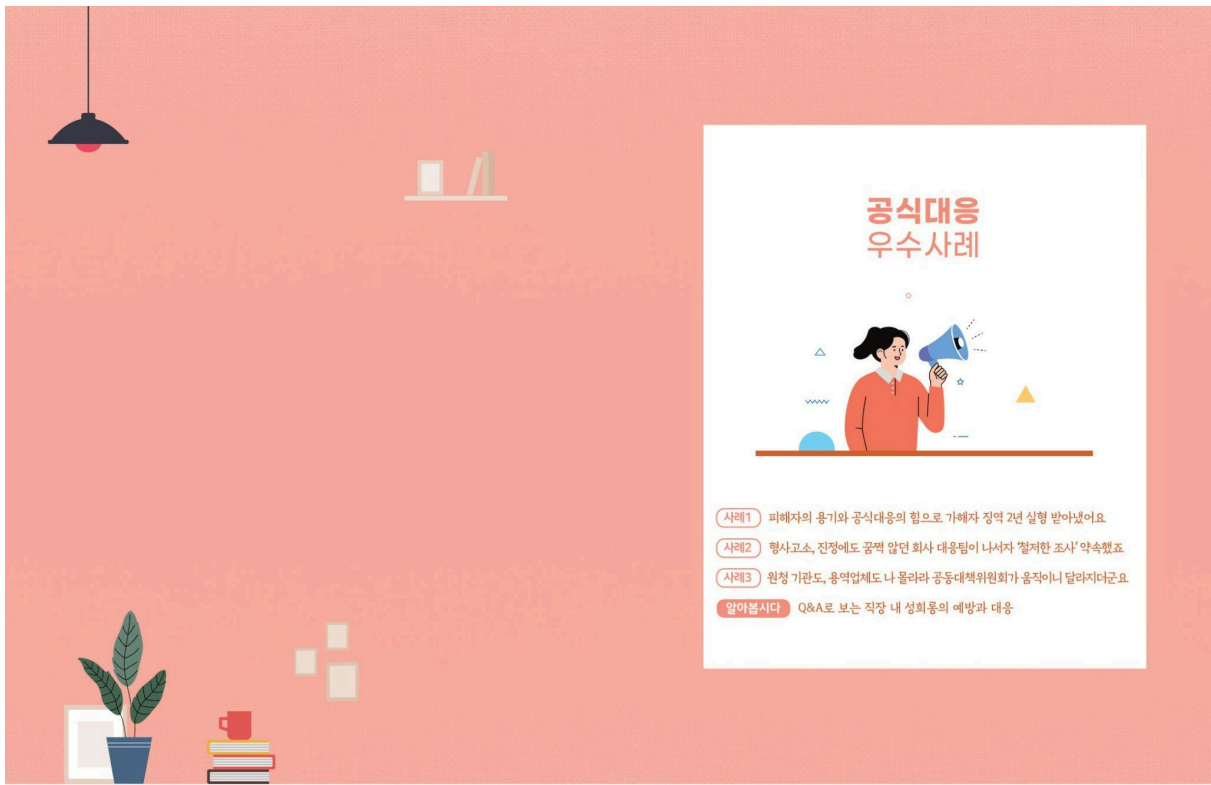
● 증거 수집은 이렇게 하세요

직장 내 성희롱이 법적 분쟁으로 확대될 경우 직접 증거나 목격자가 있다면 유리한 입장에 설 수 있습니다. 가해 순간을 녹화한 영상, 녹음, 메시지 등이 가장 강력하지만, 행위가 이미 벌어진 후라면 당시 상황에 대한 대화를 유도해 증거를 확보할 수 있습니다. 사건 당사자의 녹화는 불법이 아니므로 가능한 구체적인 사실을 명시하는 대화를 하면서 녹취합니다. 가해자를 대면하기 힘들다면 전화 녹취, 문자, 이메일 등을 통해 기록을 남기세요. 당시 상황을 기재한 일기나 자인에게 보낸 문자 등도 증거 효력을 가질 수 있고, 만약 어떠한 직접 증거도 없다면 기억을 꼼꼼히 더듬어 날짜별, 시간대별로 정리해 두세요. 진술이 일관될수록 분쟁에서 효력을 가지게 됩니다.

● 성희롱도 엄연한 '산업재해'입니다

직장 내 성희롱 피해로 정신적 육체적 건강에 이상이 생겼다면 즉시 병원에 내원해 치료를 받으세요. 그리고 의사에게 증상을 설명할 때 반드시 성희롱 피해 사실을 말해야 합니다. 직장 내 성희롱으로 인한 질병 등은 산업재해로 인정받아 산업 재해보상보험으로부터 보상금을 받을 수 있는데요. 이때 치료 내역이 성희롱 발생의 증거로 사용될 수 있습니다.

47



공식 대응 우수 사례



- 사례1** 피해자의 용기와 공식대응의 힘으로 가해자 징역 2년 실행 받아냈어요
- 사례2** 형사고소, 진정에도 꿈쩍 않던 회사 대응팀이 나서자 '철저한 조사' 약속했죠
- 사례3** 원청 기관도, 용역업체도 나 몰라라 공동대책위원회가 움직이니 달라지더군요
- 알아봅시다** Q&A로 보는 직장 내 성희롱의 예방과 대응

피해자의 용기와 공식대응의 힘으로 가해자 징역 2년 실행 받아냈어요

상담실에 노크했어요!



정규직 전환 앞두고 일어난 위계 성폭력

내담자는 정규직(무기계약직) 전환을 앞두고 중간관리자에게 성폭력을 당했다. 정규직 전환을 염두에 두고 대처하지 못하는 동안 2차 피해가 발생했고, 도리어 가해자가 있는 부서로 배치되었다. 가해자는 자신의 인사권을 강조하며 내담자를 협박·희유했다. 내담자는 위계에 의한 성폭력 피해자가 더 있다는 사실을 알게 되면서 언론에 피해 사실을 알리며 고용평등상담실과 대응에 나섰다.

50

상담실이 함께 해요!

1심 무죄 뒤엎고 항소심서 징역형 선고 이끌어냈어요

언론보도 후 경찰이 수사에 착수했고 고용노동부도 조사를 시작했다. 하지만 해고된 가해자가 지방노동위원회에 구제신청한 끝에 부당해고가 인정됐고 형사 재판 1심은 가해자의 진술을 근거로 무죄를 선고했다. 이에 고용평등상담실은 여성단체, 시민사회와 연대해 2심 재판부에 정당한 판결을 촉구하는 연대활동을 전개, 2심에서 징역 2년 실행 선고를 끌어냈다.

정규직 전환 앞뒀지만, 이대로 덮으면 후회할 것 같아요

"이 회사는 지역을 대표하는 대기업인데 후진적인 기업문화로 직장 내 성희롱 사건이 자주 발생하는 곳이었어요. 심지어 고객이 성희롱 현장을 목격하고 제보하는 일도 있었죠"



상담사

비정규직 근로자가 직장 내 성희롱을 당하면 대응을 마음먹기까지 수없이 고민하게 된다. 고용상 불이익을 당하는 경우가 많기 때문이다. 내담자가 위계에 의한 성폭력 피해 사실을 알리지 않고 적극적으로 대처하지 않았던 이유기도 하다.

무엇보다 내담자는 정규직 전환 계약을 앞두고 있었다. 부서 이동으로 가해자와 한 부서에 근무하게 되면서 더욱 위축되었다. 그런 내담자를 움직인 것은 사내에 자신과 같은 피해자가 다수 있다는 사실을 알게 되면서부터다.

51



"저처럼 피해를 본 직원이 더 있다는 걸 알게 됐어요. 모두 정규직 전환을 앞두고 있었죠. 침묵하고 있기 괴로웠습니다. 이대로 덮고 지나가면 평생 후회할 것 같았어요."

내담자는 언론을 통해 피해 사실을 알렸고 노동청 진정과 함께 형사고소를 준비하며 고용평등상담실을 찾았다. 노동청은 진상조사에 착수했고, 경찰도 움직이기 시작했다. 상담실은 법률 자문을 하고 경찰 조사 때 동행하는 등 지원에 나섰다.

돌돌 뭉친 연대의 힘으로 가해자 징역 2년 실행 이끌었어요

언론보도 후 2차 피해 제보가 쏟아졌지만, 사내에서는 피해자를 비난하는 2차 가해가 시작되었다. 상담실은 여성단체, 지역 시민단체와 연대해 여론전을 벌였다.

사건처리에 소극적인 기업을 고발하는 현수막을 걸고 해당 기업 본점 앞에서 한 달 넘게 1인 시위도 벌였다. 시민들도 본사에 항의전화를 하는 등 힘을 보탤었다. 여성 인권단체들에서 성희롱 피해 진상조사를 할 수 있도록 조치할 것과 성희롱 예방 교육 실시, 고충처리기구 정비, 2차 피해 예방 등도 요구했다.

노동청 조사 결과 직장 내 성희롱이 인정되었고 기업 측은 가해자를 해고했다. 사내에 성희롱과 성인지 감수성 문화개선을 위한 인권센터도 설치했다. 그런데 가해자가 지방노동위원회에 부당해고 구제신청을 냈다.

가해자의 부당해고 구제신청은 노동위원회에서 부당해고로 인정됐다. 형사재판 1심에서는 내담자가 피해 사실을 즉각 신고하지 않았다는 등의 이유로 진술의 신빙성이 의심되며 가해자 진술에 따라 무죄판결을 내렸다.

상담실은 지역 여성단체들과 무죄 판결을 규탄하는 기자회견을 열고 전국의 여성 단체와 탄원서 연대 등을 진행하며 여론을 환기했다. 2심에 대비해 성폭력 피해 사건 경험이 풍부한 변호사를 연계하고 2심 재판부에 정의로운 판결을 촉구했다.

내담자는 새 부서 업무를 익히느라 바쁜 와중에도 기자회견에서 대독 될 호소문을 직접 작성하고 2심 재판에도 적극적으로 대응했다. 상담실은 재판 과정에서 받는 스트레스로 내담자의 멘탈이 무너질 것에 대비해 성폭력사건 피해자 상담 경력이 많은 상담사와 함께 내담자의 심리정서치유를 지속적으로 지원했다.

"몸집 뻗은 사건이 내담자의 용기로 사회에 알려졌다. 여성단체와 지역 사회 연대로 2심에서 징역 2년의 선고를 끌어냈어요. 대법원에서 상고를 기각해 실형이 확정 됐죠. 지난한 싸움 끝에 얻은 귀한 성과였어요."



기업은 가해자를 해고하고 다른 가해자 역시 징계 조치했다. 사건이 모두 종결된 이후 내담자는 정규직으로 전환돼 계속 근무 중이다. 내담자는 2차 가해와 힘든 재판과정을 겪으면서도 퇴사하지 않고 노동권을 지켜냈고 성희롱, 성폭력으로 부터 보호받지 못했던 비정규직 여성 근로자의 권리보호에 힘을 더했다.

내담자 마음 특독!



이젠 내 삶의 주인이 될래요



"1차 피해를 당했을 땐 무서워서 침묵할 수밖에 없었어요. 사건 고발을 결심하고 언론에 알릴 때도 앞에 나서는 게 두려워서 가족과 친구들이 대신 나서주기도 했어요. 그래도 상담사님이 끝까지 함께 해주셔서 포기하지 않고 이겨낼 수 있었죠. 덕분에 이젠 제 삶을 주체적으로 살아갈 수 있겠다는 자신감을 얻게 됐어요."

고용평등상담실 Tip

고용평등상담실과 함께하면 더 큰 힘이 됩니다

- 정규직 전환을 앞두고 중간관리자로부터 위계 성폭력 피해를 입은 내담자가 이 사실을 언론에 고발하고, 노동청에 진정을 넣었습니다.
- 경찰 수사와 노동청 조사 후 가해자에게 해고 징계조치가 내려졌습니다.
- 형사재판 1심에서 가해자에게 무죄가 선고되자 기자회견, 현수막 설치, 1인 시위 등을 벌이며 여론을 환기시켰습니다. 그 결과, 항소심에서 징역형을 이끌어냈습니다.
- 내담자의 멘탈케어를 위해 심리정서치유 프로그램을 40회 이상 진행했습니다.



형사고소, 진정에도 꿈쩍 않던 회사 대응팀이 나서자 '철저한 조사' 약속했죠



상담실에 노크했어요!



강제추행한 지점장을 옹호하는 상사와의 갈등

전국에 사업장이 있는 회사에 다니던 20대 후반의 내담자는 지점장에게 지속적으로 성추행을 당했다. 더는 참을 수 없어 문자메시지와 대화 녹취 등을 모아 강제추행으로 형사고소하고 상사에게는 본사에 얘기해 조치를 해줄 것을 요청했다. 하지만 상사는 오히려 가해자를 옹호하고 나섰다. 사실 상사는 과거 내담자를 성희롱했던 가해자이기도 했다. 내담자는 근로 계약 만료로 퇴사하고 고용평등상담실의 도움으로 고용노동부에 진정을 넣었다.

상담실이 함께 해요!

• 공식대응팀의 항의 방문 후 직위해제된 가해자들

가해자 두 명의 형사고소와 진정이 진행되는 동안 본사는 아무런 조치를 하지 않았다. 상담실은 지역단체와 대응팀을 만들고 내담자가 다니던 직장 본사에 방문해 징계를 촉구하는 등 공식대응에 나섰다. 강제추행으로 고소한 지점장은 법정에서 범죄 사실을 인정했고 1심에서 징역 1년을 선고받고 법정 구속되었다. 상사의 직장 내 성희롱 등은 근로감독관의 조사가 진행 중이다.

즐거웠던 직장생활, 그러나 새 지점장 부임 후 시작된 악몽

2년 정도 일하며 업무적으로 인정 받고 만족스럽게 일하던 내담자는 근무 3년 차 되던 해에 새 지점장이 오면서 근로계약을 새롭게 맺었다. 그런데 지점장은 출근 후 얼마 지나지 않은 후부터 성적 연동을 일삼았다. 내담자는 성적 불쾌감과 굴욕감을 느꼈지만, 현실적으로 문제를 제기하기가 쉽지 않았다.

지점장은 실수인 척 신체 접촉을 하거나 보란 듯이 성행위를 묘사하는 동작을 보이기도 했는데, 교묘하게도 단둘이 있을 때만 이뤄졌다. 참다못한 내담자는 증거를 모아 지점장을 강제추행으로 형사고소하고 상사에게 피해 사실을 알렸다.

새 지점장이 오기 전까지 상사가 실질적인 지점장 역할을 했는데 사실 이 상사도 내담자에게 성희롱을 했었다. 내담자는 지점장의 성추행 사실을 이야기하며 상사의 지난 연행도 항의했다. 상사는 내담자에게 사과하며 확실한 조치를 약속했다.

56

내담자는 호연장담하는 상사를 믿고 지점장이 곧 징계를 받으리라 기대하며 잠시 병가를 냈다. 하지만 징계 소식은커녕 상사는 업무에 빨리 복귀하라며 다투었다.



"상사의 입장이 완전히 달라져 있었어요. 지점장에게 확인해 보니 '굉장히 한 번 잡은 것뿐이었다'는데 그게 무슨 성추행이라고 되려더군요. 소송에서 제도 '벌금 5백만 원만 내면 된다더라'면서 별일 아닌 듯 지부했어요. 이곳에선 더는 희망이 없다고 생각했어요."

상담실 도움으로 임금채를 해결하고 직장 내 성희롱 진정

내담자는 마침 근로계약 기간도 만료되어 퇴사 의사를 밝혔다. 하지만 상사는 '자발적 퇴사니, 계약만료를 인정할 수 없다'며 퇴사 처리해주지 않고 한 달 임금과 퇴직금도 넣어주지 않았다. 자발적 퇴사로 처리되면 실업급여를 신청할 수 없기에 내담자는 소송이 진행되는 동안 겪게 될 생계의 어려움을 걱정해야 했다.

"내담자는 지역 여성단체 도움으로 지점장을 형사고소 중인 상황이었어요. 그 건과 별개로 상사의 직장 내 성희롱과 성희롱 신고 후 불이익, 임금과 퇴직금 제발'로 진정을 넣고 싶더 상담실을 찾아왔어요. 내담자는 상담을 받고 임금채불과 직장 내 성희롱 진정을 냈어요"



57

고용평등상담실 Tip

공식대응의 힘을 믿어보세요

- 가해자의 사회적 지위가 높거나 회사 규모가 클수록 공식대응 효과가 큰 편이에요. 외부로 불명예스러운 일이 알려지는 것에 대한 부담이 크니까요. 혼자 힘으로는 안 되는 일도 상담실 등 지역 내 단체와 대응하면 큰 힘을 발휘할 수 있습니다.

사건처리에 미온적이고 나 몰라라 하던 회사도 공식대응팀이 나서면 달라진다는 것을 그간의 경험으로 알고 있고, 본사도 처음에는 가해자를 옹호하는 분위기였지만, 공식대응과 가해자에 대한 재판이 진행되자 분위기가 달라졌습니다.

진정을 넣은 지 얼마 지나지 않아 회사는 임금을 지불했고, 내담자는 임금채불 진정은 취했다. 상담실은 퇴사 처리 문제는 계약 만료된 지 한 달이 지났으므로 고용센터에 '퇴사 이유가 계약만료만이 아닌 성추행 피해도 있다'는 사실을 알려 대신 처리를 요청하라고 안내했다. 내담자는 그대로 진행했고, 퇴사 처리되었다.

상담실은 노무사에게 자문에 성희롱 사건 조사 시 진술의 효력을 높이는 사항들을 안내했다. 내담자가 상사로부터 입은 언어적 성희롱 피해와 퇴사 과정에서 있었던 부적절한 언행들을 담은 진술서도 준비했다.

내담자는 진술서를 바탕으로 감독관 앞에서 진술을 시작했지만, 과호흡과 몸 떨림 증상으로 중단해야 했다. 다행히 동행한 상담사의 적절한 대처로 안정을 찾고 남은 조사를 마칠 수 있었다.

58

공식대응팀의 항의 방문으로 압박에 나서다

지점장을 고소했을 때와 마찬가지로 상사에 대한 진정을 넣은 후에도 회사는 꿈쩍도 하지않았다. 상담실은 내담자의 실망과 분노를 가라앉힐 수 있도록 심리정서지원 프로그램 참여를 안내하고, 좀 더 적극적인 대응을 계획했다.

상담실은 내담자와 강제추행 형사고소 건을 진행 중이던 여성단체와 공식대응팀을 꾸렸다. 본사에 항의 방문해 내담자의 피해 사실을 알리고 가해자들의 징계를 촉구했다. 본사에서는 '책임지고 조사하겠다'라고 답했다.

"면담 후 2주 기한을 명시하고 답변을 요청하는 공문을 보냈어요. 조사하겠다고 해놓고 세월이 내일이 하루는 일을 미전에 방치하기 위해서죠. 앞으로 본사의 태도에 따라 언론을 통한 공론화 등 더 강력한 수준의 공식대응도 고려하고 있습니다."



내담자 마음 독톡!



제 목소리를 대신 내주셔서 용기가 생겼어요



"경험에 고발하거나 노동부에 진정을 넣고 기다리는 건 정말 지치고 힘든 일입니다. 제 존재가, 힘이 얼마나 미약한지 실감되면서 자괴감에 빠지더군요. 다행히 상담실에서 저 대신 목소리를 내주셨고 미운적이던 본사로부터 '확실하게 조사하겠다'는 답변도 받아냈죠. 저 혼자였다면 회사에 공식대응을 할 수 있었을까요? 앞으로도 상담실을 믿고 두려움 없이 대응해 나갈 거예요."

59

원청 기관도, 용역업체도 나 몰라라 공동대책위원회가 움직이니 달라지더군요

상담실에 노크했어요!

● 성희롱 피해 알렸지만, 모두 책임 회피만...

A 용역업체에서 공공기관에 파견돼 청소미화업무를 하던 내담자는 B 용역업체에서 파견 나온 시설관리책임자에게 지속적으로 성희롱을 당했다. 내담자는 용역업체와 공공기관에 진상조사와 가해자의 업무배제를 요구했지만, 조사는 이루어지지 않았다. 그사이 내담자는 B 용역업체의 다른 직원에게 성추행을 당했다. 도저히 해결의 기미가 보이지 않자 내담자는 고용평등상담실을 찾았다.

60

상담실이 함께 해요!

● 가해자 감봉 3개월, 또 다른 성추행 가해자는 형사고소 중

내담자는 공공기관의 연구노조 지부와 고용평등상담실의 도움으로 성희롱 피해를 알리고 고용노동부에 진정했다. 이후 성폭력사건 대책위원회가 꾸려졌고 대책위원회는 공공기관의 책임 있는 태도를 촉구했다. 내담자는 고용노동부로부터 직장 내 성희롱 인정을 받아냈고 B 용역업체는 가해자에게 감봉 3개월의 징계를 내렸다. 또다른 직원의 성추행 건은 형사고소를 진행하고 있다.

용역업체 직원 간에 일어난 성희롱 사건, 책임은 누가?

"처음 이 사건을 접한 건 내담자가 일하던 공공기관의 연구노조 지부로부터 기관 내 갑질과 성희롱 사건에 대한 기자회견의 지지발언을 부탁받으면서였어요. 이후 노조와 공동대책위원회를 꾸려 내담자를 지원했습니다."



내담자는 A 용역업체 소속으로 공공기관에서 청소미화업무를 담당하고 있었다. 가해자는 내담자가 일하는 기관의 시설관리를 맡은 B 용역업체의 직원이었다. 그는 사적인 만남을 요구하며 성희롱 발언을 일삼았다. 내담자는 B 용역업체와 공공기관에 피해 사실을 알렸지만 묵살당했다.

사건의 복잡성은 내담자와 가해자가 각각 다른 용역업체에서 파견된 노동자라는 데 있었다. 원청인 공공기관은 노동관계법상 용역업체의 인사 및 경영에 관여할 수 없다는 조항을 들며 책임 주체가 아님을 주장했다. 그 사이 내담자는 B 용역업체의 또다른 직원으로부터 성추행을 당했다.

61

"첫 번째 사건은 내담자와 가해자의 업무공간이 분리돼 있었지만, 내담자가 가해자의 관리권한 내에 있는 만큼 가해자의 업무배제가 필요했어요. 두 번째 사건은 내담자와 가해자가 같은 공간에서 일하고 있어서 분리조치가 시급했어요. 하지만 공공기관도 용역업체도 아무런 조치를 하지 않았습니다."



고용평등상담실은 지역 시민단체와 정당 등 30여 개 단체로 구성된 공동대책위원회와 기자회견을 열고 원청인 기관에 파견된 여성노동자에게 발생한 성폭력 사건의 조속한 해결을 촉구했다. 여성가족부는 원청 기관이 사건 해결의 주체가 되어야 한다는 지침을 내려보냈다.

고용평등상담실 Tip

직장 내 성희롱 발생 시 사업주의 의무가 있어요

- 사업주는 직장 내 성희롱 발생 사실을 알게 된 경우 지체없이 조사해야 하며 이 경우 피해근로자 등이 수치심을 느끼지 않도록 해야 합니다. (위반 시 과태료 500만 원)
- 직장 내 성희롱 발생이 확인된 후 피해근로자가 요청하면 근무장소의 변경, 유급휴가 명령 등 적절한 조치를 해야 합니다. (위반 시 과태료 500만 원)
- 성희롱 발생이 확인되면 지체없이 성희롱 행위자에 대해 징계 등 필요한 조치를 해야 합니다. 이 경우 조치 전에 피해근로자의 의견을 들어야 합니다. (위반 시 과태료 500만 원)

62

원청의 무관심 속에서 또다른 성희롱 사건 발생



"용역업체와 원청인 공공기관, 해당 공공기관의 상급부처에도 문제 제기를 했지만 어느 한곳도 나서지 않았어요. 원청인 기관에서 책임 있는 자세로 징계위원회 등을 열어 사건 해결에 나섰다면 두 번째 성추행 사건은 일어나지 않았을지도 몰라요."

내담자는 고용노동부에 첫 번째 사건을 진정한 끝에 직장 내 성희롱으로 인정 받았다. 이에 B 용역업체는 자체 조사를 벌였고 가해자에게 감봉 3개월의 징계 처분을 내렸다. 내담자는 두 번째 사건도 진정을 넣고 고용평등상담실의 법률 지원을 받아 성추행 가해자를 형사고소했다. 고용평등상담실은 내담자와 경찰 조사에 동행하고 조서 작성 등을 도우며 원청인 공공기관에 적극적인 사건조사와 징계처리를 요청하고 있다.

내담자 마음 특독!



상담사님이 동행해주셔서 마음이 편했어요



"싫다고, 불쾌하다고 의사 표시해도 계속되는 성희롱 발언에 지쳤을 때 함께 일하는 동료가 증언해 주겠다고 해서 용기 냈어요. 증거도 없고 아무도 내 말을 들어주지 않았는데 고용평등상담실에서는 내 이야기를 들어주고 지지해 줬죠. 특히 경찰 수사가 시작됐을 때 두렵고 불안한 마음이 컸는데 상담사님이 동행해 주셔서 마음이 편했어요."

63

Q&A로 보는 직장 내 성희롱의 예방과 대응

Q 직장 내 성희롱의 개념이 궁금해요

직장 내 성희롱은 사업주·상급자 또는 근로자가 직장 내 지위를 이용하거나 업무와 관련해 다른 근로자에게 성적 언동 등으로 성적 굴욕감, 혐오감을 느끼게 하거나, 성적 언동 또는 그밖의 요구 등에 따르지 않았다는 이유로 근로조건이나 고용에서 불이익을 주는 것을 말합니다.

* 근거: 「남녀고용평등법」 제2조2호

Q 성적(性的) 언동은 어떤 것을 말하는 것인가요?

‘성적 언동’ 등은 상대방이 원하지 않는, 성적 의미가 담긴 육체적·언어적·시각적 언어나 행동을 말합니다.

 **참고판례** : 대법원 2008. 7. 10. 선고 2007두22498 판결

‘성적 언동’이란 남녀 간의 육체적 관계나 남성 또는 여성의 신체적 특징과 관련된 육체적, 언어적, 시각적 행위로서 사회공동체의 건전한 상식과 관행에 비추어 볼 때, 객관적으로 상대방과 같은 처지에 있는 일반적이고도 평균적인 사람으로 하여금 성적 굴욕감이나 혐오감을 느끼게 할 수 있는 행위를 의미한다.

Q 직장 내 성희롱 행위자와 피해자의 범위는 어떻게 되나요?

행위자는 사업주, 상급자, 근로자(동료·부하직원 포함)입니다. 여기서 상급자는 직장 내의 지위를 이용할 수 있는 위치에 있는 자를 통칭하므로 대표이사, 동기 이사, 비상근 임원도 해당됩니다. 피해자는 남녀근로자 모두 해당되며 파견근로자, 하청·협력업체 근로자(업무연속성이 있고, 같은 공간에서 근무하는 경우), 그리고 구직자도 포함됩니다.

64

Q 직장 내 성희롱을 판단하는 기준은 무엇인가요?

- ① 직장 내 지위를 이용해야 하고
- ② 업무와 관련이 있어야 하며
- ③ 피해자가 원하지 않는 행위여야 합니다.
- ④ 성적인 언동과 만남, 교제, 식사 등의 요구에 성적인(Sexual) 의미가 담긴 말과 행동이 포함된 경우여야 합니다.
- ⑤ 성적 굴욕감이나 혐오감 유발 등 성희롱 행위로 인한 피해가 있어야 합니다.

Q 성희롱 행위가 몇 번이나 반복돼야 인정되나요?

성적 언동이 단 한 번뿐이었어도 직장 내 성희롱이 성립됩니다.

Q 근무시간 외에 직장 밖에서 발생한 것도 인정되나요?

업무와 관련이 있는 경우라면 근무시간이 아니어도, 사업장 밖에서 발생한 것이라도 인정될 수 있습니다. 출장 중인 차 안, 업무와 관련이 있는 회식 및 야유회 장소, 업무 협의를 위해 불러낸 만난 장소, 사내 메신저 SNS 등 온라인 상의 공간 등이 포함됩니다.

Q 피해자가 원하지 않는 행위라는 것을 어떻게 판단할 수 있나요?

성적 언동에 대해 상대방이 분명하게 거부 의사를 표현한 경우입니다. 하지만 직급이나 고용형태, 연령, 성별, 근무기간 등에서 피해자와 행위자의 권력관계가 불평등할 때는 거부하는 게 쉽지 않기 때문에 소극적·묵시적 거부도 포함됩니다. 성희롱 행위에 직접적으로, 분명하게 거부해야만 성희롱이 성립되는 것은 아니며 행위의 정도나 드러난 행태, 피해자와 행위자의 관계 등을 종합적으로 검토하여 판단합니다.

65

Q 행위자가 성희롱을 의도한 것이 아니어도 성희롱이 성립되나요?

행위자가 성희롱 피해를 발생시킬 의도가 있었는지 없었는지는 성희롱의 성립과 관계없습니다. 성희롱은 피해자에게 성적 굴욕감이나 혐오감을 느끼게 하는 행위이므로 행위자가 아닌 피해자의 관점에서 피해자가 그러한 불쾌감을 느꼈는지 아닌지를 판단합니다. 피해자가 성희롱에 대해 적극적인 반대 의사, 거부표현을 하지 않았어도 피해자가 불쾌함을 느꼈다면 성희롱에 해당됩니다.

Q 성희롱 피해자가 느끼는 성적 굴욕감이나 혐오감이 주관적인 감정이라면 ‘성희롱’ 판단을 어떻게 할 수 있나요?

2018년, 대법원은 성추행으로 해고당한 교수의 정계불복 소송 판결에서 성희롱을 합리적인 일반인의 관점이 아닌, 피해자의 관점에서 판단해야 한다고 했습니다. 성희롱 성립요건이 ‘피해자가 성적 굴욕감이나 혐오감을 느꼈는가’이지만, 이는 주관적인 감정이고 개인마다 다를 수 있으므로 누구의 관점에서 그렇게 느낄 수 있는지 판단해야 한다고 본 것입니다.

 **참고판례** : 대법원 2018.4.12. 선고 2017두74702 판결

가해자가 교수이고 피해자가 학생이라는 점, 성희롱 행위가 학교 수업이 이루어지는 실습실이나 교수의 연구실 등에서 발생하였고, 학생들의 취업 등에 중요한 교수의 추천서 작성 등을 빌미로 성적 언동이 이루어지기도 한 점, 이러한 행위가 일회적인 것이 아니라 계속적으로 이루어져 온 정황이 있는 점 등을 충분히 고려하여 우리 사회 전체의 일반적이고 평균적인 사람이 아니라 피해자와 같은 처지에 있는 평균적인 사람의 입장에서 성적 굴욕감이나 혐오감을 느낄 수 있는 정도였는지를 기준으로 심리 판단해야 한다.

대법원은 이 판결에서 처음으로 ‘성인지 감수성’이라는 용어도 사용했습니다. 판결문에 따르면 성인지 감수성은 법적으로 피해자의 상황과 맥락을 이해하는 것을 의미합니다.

66

여기서 잠깐! 성인지 감수성이란?

성인지 감수성(gender sensitivity)은 1995년 중국 베이징에서 열린 제4차 유엔여성대회에서 사용된 후 국제적으로 통용되기 시작했다. 성별 간의 불균형에 대한 이해와 지식을 갖춰 일상생활 속에서의 성차별적 요소를 감지해 내는 민감성을 말하며, 법조계에서는 성범죄 사건 등 관련 사건을 심리할 때 피해자가 처한 상황의 맥락과 눈높이에서 사건을 바라보고 이해해야 한다는 개념으로 사용되고 있다.

 **참고판례** : 대법원 2018.4.12. 선고 2017두74702 판결

법원이 성희롱 관련 소송의 심리를 할 때에는 그 사건이 발생한 맥락에서 성차별 문제를 이해하고 양성평등을 실현할 수 있도록 ‘성인지감수성’을 잊지 않아야 한다. (양성평등기본법 제5조 제1항 참조) 그리하여 우리 사회의 가해자 중심적인 문화와 인식, 구조 등으로 인하여 피해자가 성희롱 사실을 알리고 문제를 삼는 과정에서 오히려 부정적 반응이나 여론, 불이익한 처우 또는 그로 인한 정신적 피해 등에 노출되는 이른바 ‘2차 피해’를 입을 수 있다는 점을 유념하여야 한다.

피해자는 이러한 2차 피해에 대한 불안감이나 두려움으로 인하여 피해를 당한 후에도 가해자와 종전의 관계를 계속 유지하는 경우도 있고, 피해사실을 즉시 신고하지 못하다가 다른 피해자 등 제3자가 문제를 제기하거나 신고를 권유한 것을 계기로 비로소 신고를 하는 경우도 있으며, 피해사실을 신고한 후에도 수사기관이나 법원에서 그에 관한 진술에 소극적인 태도를 보이는 경우도 적지 않다. 이와 같은 성희롱 피해자가 처하여 있는 특별한 사정을 충분히 고려하지 않은 채 피해자 진술의 증명력을 가볍게 배척하는 것은 정의와 형평의 이념에 입각하여 논리와 경험의 법칙에 따른 증거판단이라고 볼 수 없다.

67

Q 농담도 성희롱에 해당되나요?

“배고파요”라는 여직원에게 “배고파? 내가 배부르게 해줄까?”라며 농담하거나 회식, 회의 등 공개적인 자리에서 미혼 남자에게 본인 의사와 무관하게 “둘이 잘 해봐”라며 하는 등 웃자고 하는 말들은 남녀관계를 연상케하는 ‘성적 언동’으로서 상대방이 성적 수치심과 모멸감을 느낄 수 있습니다.

🔍 직장 내 성희롱 행위 예시

육체적 행위

- 입맞춤, 포옹 또는 뒤에서 껴안는 등의 신체적 접촉
- 가슴 엉덩이 등 특정 신체 부위를 만짐
- 안마나 해무를 강요함

언어적 행위

- 음란한 농담, 음탕하고 성스러운 이야기를 함(전화 통화 포함)
- 외모 평가, 성적인 비유, 신체 부위를 언급함
- 성적인 사실관계를 묻거나 성적인 내용의 정보를 의도적으로 퍼뜨림
- 성적인 관계를 강요하거나 회유함
- 화식 자리 등에서 무리하게 옆에 앉혀 술을 따르도록 강요함

시각적 행위

- 음란한 사진·그림·낙서·출판물 등을 게시하거나 보여줌(전화, 문자, SNS, 팩스 등을 이용하는 경우 포함)
- 성과 관련된 자신의 특정 신체 부위를 고의로 노출하거나 만짐

기타 성희롱 행위

- 성적 요구에 따르는 것을 조건으로 이익을 주겠다고 함
- 원하지 않는 만남이나 교제를 강요함
- 거래처 접대를 위해 원치 않는 식사, 술자리 참석을 강요함

68

Q 특정인을 대상으로 하지 않은 것도 성희롱이 될 수 있나요?

특정인을 염두에 두지 않은 연동이라도 듣는 사람에게 성적 굴욕감이나 혐오감을 준다면 성희롱이 됩니다. 남성 직원들이 여성직원 앞에서 지나가는 여성의 몸매를 묘사하거나 평가하는 등의 발언을 한 경우 동료끼리 나누는 일상적 대화일 뿐, 여성직원이 들으라고 한 말이 아니라고 주장해도 그 발언이 직장이라는 공간에서 이루어졌고 대화를 들은 여성직원이 성적 굴욕감이나 혐오감을 느꼈다면 행위자의 의도와 상관없이 성희롱이 성립됩니다. 사무실에서 전화로 욕설이나 음담패설을 했을 때 그것을 들은 불특정 다수가 혐오감을 느꼈다면 그것도 성희롱 피해로 볼 수 있습니다.

Q 성적(性的) 의도 없이 친밀함의 표현으로 한 신체접촉도 성희롱이 되나요?

회식자리에서 상사가 폭탄주 돌리기를 시작하며 남녀 간에 팔을 걸고 ‘리브샷’을 유도할 경우 그 ‘리브샷’이 여직원에게 성적 굴욕감이나 혐오감을 줄 수 있습니다. 상사는 회식자리에서의 신체 접촉은 친밀함의 표현으로 이뤄진 행위이고, 통념상 허용될 수 있는 수준으로 생각했다고 주장할 수 있습니다. 그러나 일반 사원 입장에서는 상사의 제안을 거부하기가 어렵습니다. 상사의 요구가 친밀감이나 격려 등으로 해석되었던 과거의 관행은 더이상 사회적으로 용인되지 않는 사회 분위기 등에 비춰 볼 때, 원치 않는 신체적 접촉은 성적 굴욕감 및 혐오감을 주기에 충분하며 성희롱에 해당될 수 있습니다.

Q 여성 비하나 성역할 강요도 성희롱인가?

여성직원을 “아줌마”라고 부르거나, “애기야”라며 반말하듯 비하하기, 커피 심부름 시키기 등 고정관념적인 역할 강요는 성차별적인 행동이며 ‘성적 언동’으로 보기 어렵습니다. 하지만 이런 행동은 성희롱으로 발전할 수 있으므로 지양해야 합니다.

69

Q 성희롱 피해자가 사내 게시판에 행위자의 연행을 알렸다고 되나요?

사내 게시판이나 인터넷 커뮤니티에 행위자의 연행을 알리는 것은 지양합니다. 행위자가 명예훼손죄 등으로 고소하여 고소 취하를 조건으로 문제 제기를 못하게 할 수 있고, 피해자가 가해자로 취급되어 더 큰 고통을 겪을 수 있습니다. 해결 절차에 관여하지 않는 사람들에게 사건에 대해 말하는 것은 삼가고 신뢰할 수 있는 상급자나 상담기관 등 일부에게만 알립니다.

Q 성희롱 피해자가 행위자에게 금전배상을 요구할 수 있나요?

피해자는 행위자에게 성희롱 피해에 대한 금전배상을 요구할 수 있습니다. 하지만 배상하지 않으면 법적 조치를 취하겠다는 조건부 요구를 암시하는 발언은 협박죄가 될 수 있으므로 주의합니다.

Q 직장 내 성희롱 피해로 인한 근로조건, 고용상 불이익에는 어떤 것들이 있나요?

근로조건에 대한 불이익은 임금, 근로시간, 휴게시간, 상여금이나 제 수당, 휴일·휴가, 직무배치, 업무부여, 교육훈련 기회, 복리후생이나 안전사항, 인사 평가 등이 있습니다. 고용상 불이익은 채용탈락, 강퇴, 승진탈락, 징계, 강등, 전직, 정직, 휴직, 해고 등이 해당됩니다.

Q 사업주가 성희롱 피해 사실을 알린 것에 대해 불이익 조치하면 어떻게 하나요?

신고 등을 이유로 사업주가 불이익을 주는 경우 반드시 문제를 제기하고 법적 조치를 강구할 수 있도록 증거를 확보합니다. 사업주의 불이익 조치는 법적으로 금지돼 있고, 위반 시 처벌됩니다. (132p 직장 내 성희롱 관련 사업주의무 위반 시 법적조항 참고)

70

Q 성희롱 피해를 입으면 어떻게 대응해야 하나요?

성희롱 피해를 입었을 때 다음과 같은 순서로 대응해나갑니다.

① 적절한 해결방법을 찾습니다

행위자의 사과와 재발방지 약속, 행위자 처벌, 행위자와 분리, 손해배상 등 자신이 원하는 해결이 무엇인지 생각해봅니다. 혼자서 결정하기 어렵다면 사내 고충처리절차, 여직원회, 노동조합, 외부 상담기관 및 법률지원단체 등을 통해 전문적인 상담을 받아 해결방법을 선택합니다.

② 증거를 수집합니다

성희롱 행위에 대한 직접 증거나 목격자가 있다면 행위 당시를 녹화한 영상, 녹음파일, 행위자가 보낸 메시지 등 증언을 확보합니다. 직접 증거나 목격자가 없다면 자신의 일기나 타인에게 피해 사실을 전달한 증거증언을 확보합니다. 행위자를 직접 만나거나 전화, 문자, 이메일 등을 통해 성희롱 행위에 대한 거부 의사를 밝히는 방법도 있습니다. 이때 상대방과의 대화 녹음은 법적으로 허용되며 법적 분쟁 시 증거자료로 사용할 수 있습니다.

③ 직장 내 해결절차를 이용합니다

직장 안에 성희롱 구제절차나 고충처리절차가 있다면 담당자에게 신고하고, 담당자가 없으면 인사부서에 신고합니다. 보호 조치나 피해구제를 위한 해결책을 요구하고, 절차가 진행되는 동안 행위자와 함께 근무하기 어렵다면 근무장소 변경, 유급휴가를 요구합니다.

④ 행정·사법기관을 통해 대응합니다

직장에서 제대로 해결되지 않는다면 행정적·사법적 구제 제도를 이용할 수 있습니다. 꼭 직장 내 제도를 먼저 이용해야 하는 것은 아니며, 여러 구제 제도를 동시에 이용할 수도 있습니다.

71

직장 내 성희롱 발생 시 행정 사법기관 등을 통한 해결방법

노동위원회 구제신청

대상(행위)	직장 내 성희롱 피해자(또는 가해자)에 대한 부당해고, 휴직, 정직, 전직, 감봉 기타 징벌
대상자	직장 내 성희롱 피해자 또는 가해자에게 관련 행위를 한 사용자
결과	부당징계 결정, 원직 복직 또는 금전보상 명령
신청방법	- 사용자의 해고 등 부당한 조치가 있는 날로부터 3개월 이내에 신청 - 해당 사업장을 관할하는 지방노동위원회에 신청

지방고용노동관서 진정·고소·고발

대상(행위)	「남녀고용평등법」 위반
대상자	관련 행위를 한 사업주
결과	시정명령, 과태료 부과, 입건 송치
신청방법	- 필요한 경우 사전상담 후 진정 또는 고소(고발) 여부 결정 사전상담 기관 - 고용노동부 고객상담센터(국번 없이 1350) - 고용노동부 지방고용노동관서 고객지원실 - 전국 고용평등상담실(21개소) - 사업장 소재지 관할 지방고용노동(가)청에 사건(진정·고소·고발) 제기 - 문서, 우편, 온라인 방법으로 신청 가능 - 고용노동부 홈페이지(www.moel.go.kr)에서 직장 내 성희롱 익명 신고 가능 - 신청방법: 홈페이지 → 민원 → 신고센터 → 직장 내 성희롱 익명신고

72

국가인권위원회 진정

대상(행위)	성희롱
대상자	성희롱 행위자, 법인, 단체, 국가기관, 지방자치단체 등
결과	행위자·책임자에 대한 직장 내 조치, 손해배상, 교육수강 등 권고
신청방법	- 진정은 차별행위가 있는 날로부터 1년 이내에 제기해야 함 - 법률에 의해 다른 기관에서 같은 진정 원인 사실에 대해 권리구제 절차가 진행 중이거나 종결된 경우에는 원칙적으로 각하됨 - 국가인권위원회 홈페이지(www.humanrights.go.kr) ※ 민원신청, 인권상담조정센터 전화 또는 이메일 신청, 우편 등 ☎ 전화: 국번 없이 1331, 이메일: hoso@humanrights.go.kr

민사상 손해배상 청구

대상(행위)	직장 내 성희롱으로 인해 발생한 손해
대상자	손해에 책임이 있는 자(행위자, 사용자)
결과	손해배상 판결
신청방법	신청서 작성(증빙자료 첨부) 후 주소지 관할 지방법원에 제출 * 법원종합 접수실 또는 민사과



73

심리정서치유 우수사례

사례1

첫 직장에서 당한 성희롱과 2차 가해, 내담자의 트라우마 극복에 집중했어요

사례2

가해자 처벌보다 더 중요한 마음 회복, 심리정서치유로 이루었습니다

현장인터뷰

다친 마음에 바르는 연고, 심리정서치유 프로그램이 함께 합니다

고용평등상담실 cafe

성희롱 피해자에서 성폭력 전문 상담사로...
"피해자 아픔에 공감하는 조력자 될래요"

첫 직장에서 당한 성희롱과 2차 가해, 내담자의 트라우마 극복에 집중했어요

상담실에 노크했어요!

• 성희롱 신고하니 퇴사 종용 등 2차 가해 시작

사회 초년생이었던 내담자는 상사로부터 성희롱 피해를 입고 회사에 피해 사실을 알렸다. 하지만 대표는 내담자를 회유하며 사건을 축소·은폐하려 했다. 내담자가 강제추행 혐의로 고소한 뒤에야 가해자는 마지못해 퇴사했다. 하지만 내담자는 보복성 해고를 당했다. 고용노동부에 진정을 넣어 부당해고 인정을 받아 복귀했지만, 2차 가해가 시작되었다. 내담자는 강제추행 형사 고소 건과 별개로 직장 내 괴롭힘 대응을 위해 고용평등상담실을 찾았다.

76

"고소를 취하지 않으니 대표가 내담자를 해고해버렸어요. 내담자가 고용노동부에 문의했더니 해고 사유가 얼마나 부당했는지 근로감독권이 조사도 하지 않고 바로 대표에게 전화해서 부당해고가 확실하니 복귀 시키라고 했죠."



내담자는 다시 출근했지만, 내담자를 기다리고 있던 것은 성희롱만큼 심한 2차 가해였다. 내담자의 자리에는 나이도 직급도 내담자보다 훨씬 높은 사람이 새로 채용돼 앉아 있었고 내담자가 하던 일을 모두 인수인계하라고 했다. 가해자가 퇴사한 자리는 대표와 친분 있는 다른 상사가 채우고 있었다. 이들은 토폴 등쳐 내담자를 노골적으로 따돌렸다.



"저 대신 일하던 상급자가 한 시간 넘게 세워놓고 '왜 그렇게 눈치가 없나, 얼마 주면 회사에서 나가겠냐'고 모욕하며 공격하는데 도저히 참을 수가 없었어요. 그날로 회사를 그만두고 도움을 받을 곳을 찾다가 고용평등상담실까지 오게 됐죠."

밝은 성격 바뀌버린 심각한 수준의 내적 상처

첫 상담 때 꼼꼼하게 정리된 사건진술서를 작성해 올 만큼 내담자는 똑똑하고 아무런 성격의 소유자였다. 하지만 깊은 내상을 받은 터라 침착하게 대화하다가도 피해 상황을 묘사할 땐 목소리가 떨리고 눈물이 쏟아내 상담이 여러 번 중단됐다.

상담실은 내담자가 상급자의 압박으로 퇴사한 데 대한 '부당해고'와 '성희롱 신고 후 2차 가해' 등 그동안 겪은 직장 내 괴롭힘에 대해 고용노동부에 진정을 넣었다. 상사의 강제추행 형사고소 건은 이미 도움을 받아 진행하던 기관이 있어서 상담실은 고용노동부 진정과 내담자의 심리정서치유 부분에 중점을 두었다.

78

상담실이 함께 해요!

• 1심 승소 후 가해자와 합의, 자존감도 회복 중

상사는 1심에서 징역 10개월, 40시간의 성폭력 관련 특별교육 이수 명령을 받았다. 이어 내담자의 산업재해 신청도 받아들여지며 가해자는 열세에 몰렸다. 가해자는 내담자에게 수차례 사과하며 합의를 요청했다. 내담자는 2차 피해까지 겪으며 피폐한 상태였으나 고용평등상담실의 심리정서치유 프로그램과 정신과 치료 등을 병행하며 안정을 찾아갔다. 국가기관들로부터 피해 사실을 인정받으며 자존감을 회복했고 2심 판결 전 가해자와 합의해 고소를 취하였다.

사회초년생 윤리 상사의 성희롱과 조직의 2차 가해

"내담자는 20대 초반의 사회 초년생으로 입사 직후부터 상사에게 성희롱을 당했어요. 오랜 구직활동 끝에 어렵게 들어간 회사인 데다 취업난을 잘 알고 있던 터라 쉽게 퇴사하거나 대응할 수 없었던 것 같아요."



내담자의 직장은 소규모 사업장으로, 가해자는 단둘이 있는 시간을 노렸다. 장난인 척 신체 접촉을 하거나 바로 옆자리에서 음란 동영상 크게 틀어놓고 시청하기도 했다. 내담자는 다른 상사에게 피해 사실을 털어냈지만, 묵살당했다.

결국 내담자는 강제추행으로 가해자를 고소했고, 조사가 시작되자 가해자는 퇴사했다. 이때부터 대표는 '가해자가 해고됐으니 끝난 것 아니냐', '회사 이미지가 실추되면 너한테도 좋지 않으니 덮고 가자'는 등 회유와 압박을 했다.

"내담자는 짧은 시간 동안 타인에게 집중적으로 질타 받으면서 잘못된 원인을 가해자에게서 찾지 않고 화살을 자신에게 돌리면서 자학했죠. 심리정서치유 프로그램을 통해 사건을 바라보는 시선을 객관화하고 가해자를 비판하는 용기를 갖도록 유도했어요."



가해자 실행 판결 후 산재인정 받고 안정 되찾아

내담자는 심리정서치유 프로그램과 정신과 치료를 병행하며 일상을 되찾기 위해 노력했다. 감정 회복이나 불면증 완화는 병원 처방의 신경안정제나 수면제가 도움이 되었다. 상담실은 강제추행 관련 형사고소 건, 직장 내 괴롭힘과 성희롱 2차 가해에 대한 진정 건도 주시하며 유리한 결과를 이끌어내는데 집중했다.

"강제추행 재판 1심 판결에서 가해자에게 징역 10개월의 실행과 성폭력 관련 특별교육 40시간 이수 명령이 떨어졌어요. 이 결과와 증거들로 성희롱에 대해 산업재해도 인정받았어요."



1심에서 실행이 선고되자 가해자는 그제야 내담자에게 장문의 사과 편지를 보내는 등 태도를 바꾸고 선처와 합의를 부탁해 왔다. 내담자는 고심 끝에 가해자와 합의하며 긴 법정 싸움을 멈췄다. 가해자에게 받은 합의금은 자신의 새로운 삶에 투자하기로 했다. 그동안 미뤄왔던 자격증 취득에 도전하며 대인관계도 시작했다.



79

내담자 마음 특색!



내 탓이 아니라는 걸 깨닫게 됐어요

"10회의 심리정서치유 프로그램은 매번 조금씩 다른 주제로 진행됐지만, 같은 예기의 반복이었어요. '네 잘못이 아니야, 네 잘못이 아니야...' 하면서 상담사님이 제 등을 토닥이며 위로하는 시간 같았죠. '왜 바로 신고하지 못했나?', '왜 더 많은 증거를 확보하지 않은 채 회사를 뛰쳐나왔나?' 매일매일 저를 괴롭히던 질문들을 이젠 하지 않게 됐어요. 그 모든 게 제 탓이 아니라는 걸 알게 됐으니까요."



80

가해자 처벌보다 더 중요한 마음 회복, 심리정서치유로 어루만집니다



상담실에 노크했어요!



◆ 정신과 치료도 소용없던 성희롱 트라우마

내성적이고 조용한 성격의 20대 내담자는 1년여 간 지속된 상담자의 성희롱에도 강력하게 반발하지 못하고 참아왔다. 극도의 스트레스로 인해 불면증과 우울감, 수포 발생 등 정신적 육체적 고통으로 정신과 치료까지 받았다. 하지만 '성희롱'이라는 근본적 문제가 해결되지 않은 상태에서 상황은 더욱 나빠질 수밖에 없었다. 직장생활은 물론 일상생활까지 제대로 할 수 없는 지경에 이르자 내담자는 자무라기라도 잡는 심정으로 고용평등상담실을 찾았다.



상담실이 함께 해요!

◆ 행정적 대응 부담주지 않고 심리치유에만 집중

내담자는 성희롱에 강하게 항의하거나 대처하지 못한 자기감으로 적절한 대응이 불가능한 상태였다. 상담실은 행정적 대응은 중단하고 심리정서치유 프로그램을 지원했다. 내담자의 심리상태에 맞춘 심세한 상담으로 눈에 띄게 건강이 좋아졌고 정신과 약을 복용하지 않고도 일상생활을 할 수 있게 되었다. 내담자는 힘든 법정 공방 대신 직장을 떠나 새로운 미래를 개척하는 방법을 택했다.

거절 못하는 성격을 이용한 상담자의 성희롱

20대의 내담자는 2년여 동안 상담자에게 성희롱, 성추행을 당했다. 내담자는 내성적인 성격의 소유자로 적극적으로 항의하지 못한 채 자리를 피하기만 했다. 상담자가 회사의 실질적 대표였기에 후환이 두려웠던 것이다. 하지만 성희롱 수위는 점점 더 높아졌고 혼자 끔찍한 내담자는 극심한 스트레스를 받았다.

"성희롱 피해자 상담수는 심리적 고통이 신체의 증상으로 이어집니다. 수면 장애, 위장 장애, 두통, 성리 불순을 호소하는 경우도 많죠. 내담자처럼 감정 표출을 못하고 속이는 성격이라면 더 힘들어요. 몸에 수포까지 들을 정도였으니 고통이 얼마나 컸을까요?"



내담자는 정신과 치료도 받았지만, 효과는 잠시뿐이었다. 출근하면 똑같은 일을 당할 거란 생각에 불면의 밤을 보내며 불안에 떨었다. 수개월간 약으로 버티던 내담자는 더는 이렇게 지낼 수 없다는 생각에 무작정 고용평등상담실을 찾았다.

82

"처음엔 심각성을 잘 몰랐어요. 원래 조용한 성격인 것 같았고 있었던 일이나 자기 생각들을 잘 얘기했거든요. 그런데 상담 도중에 갑자기 눈물을 흘려 쏘으면서 감정 조절을 못하는 거예요. 생각보다 심리적 불안도가 높은 상태라는 걸 알 수 있었죠."



성희롱이 발생한 경우 일반적으로 '사내 고충신고'를 하고, 회사에서 제대로 처리되지 않으면 '고용노동부 진정', '행사고소' 및 '민사소송' 등의 방법을 모색한다. 하지만 내담자는 문제 제기로 인한 불이익과 피해 사실이 입증되지 않았을 때 가해자에게 역공당할 수 있다는 불안감에 휩싸여 아무것도 결정하지 못했다.

감정을 표현하는 연습으로 '내 안의 상처' 보듬기

내담자는 심리정서치유 프로그램에 참여했다. 살면서 한 번도 화낸 적이 없을 정도로 갈등 상황을 피해온 내담자는 자신의 감정을 설명하는 일조차 어려워했다. 심리상담사는 내담자에게 '가해자가 손을 잡았을 때 기분이 어땠어요?'라고 물으면, '안 좋았어요'라며 즉답하는 식으로 기분과 감정을 직시하는 연습을 해나갔다.

10회의 심리정서치유 프로그램을 마치고, 내담자는 신고는 하지 않기로 했다. 수년이 걸릴 지도 모를 공방에 마음과 시간을 쏟기보다 앞으로의 삶에 집중하고 싶다는 내린 결정이다. 그리고 퇴사도 결심했다. 다만, 아무 것도 하지 않고 퇴사할 순 없었다.

내담자는 무서워서 말도 제대로 못 했던 가해자에게 꼭 하고 싶었던 말이 있었다. 내담자는 가해자에게 직접 사표를 내며 마음에 담아두었던 말을 하기로 결심하고 '예행연습'을 했다. '당신의 언행은 성희롱이다', '당신 때문에 너무 힘들었다', '고소하겠습니다'라고 쓰고 반복해 읽었다. 내담자는 가해자 앞에서 사표를 던지며 마음 속에 담아뒀던 분노를 터뜨렸다.

83



"누군가에게 그렇게 화내고 소리질러 본 건 처음이에요. 고소한다는 말에 가해자는 반응하지 않았고 사과도 하지 않았지만 상관없었어요. 그 순간만큼은 정말 통쾌했고 그렇게 큰 목소리를 낼 수 있었다는 데 만족하니까요."

타인의 부당한 요구를 거절하지 못하던 내담자는 상담을 통해 많은 결정과 선택을 스스로 해냈고 그사이 훌쩍 성장해 있었다. 내담자는 그동안 회사나 업무에 관심도 애정도 없이 다녔다며 더 늦기 전에 정말로 하고 싶은 일을 찾고 싶다고 했다.

내담자 마음 특특!



가장 중요한 건 내가 원하는 걸 찾는 거였어요



"상담사님은 망설이는 저를 재촉하거나 어떠한 방향으로 유도하지 않으셨어요. 적극적으로 대응하지 못하고 자꾸 움츠러드는 제 모습이 잘못된 게 아니라고 해주셨죠. 결정을 내리지 못하는 것에 죄책감을 가질 필요 없다고, 이런 상황에선 누구나 그럴 수 있다고 해주셨어요. 지금 가장 중요한 건 '가해자를 어떻게 할 것 인가'가 아니라 '내가 진짜로 원하는 게 무엇인지' 찾는 거라고 하셨어요."



84

Memo

85

다친 마음에 바르는 연고, 심리정서치유 프로그램이 함께 합니다

정선_심리정서전문가

"누구에게도 꺼내지 못했던 이야기를 귀 기울여 들어준다는 것만으로도 치유가 됐어요. 마음에 연고를 바른 것처럼요."

- 내담자 A 씨

"혼자였다면 이겨내기 힘들었을 시간이었는데 선생님과의 상담하면서 따뜻한 위로와 믿음이 덕분에 새로 시작할 수 있는 용기를 얻었어요."

- 내담자 B 씨



고용평등상담실 심리정서치유 프로그램의 마지막 상담인 10회기를 마친 내담자들이 심리상담가에게 전한 메시지는 **출가분함과 감사함**이 가득합니다. 무너질 듯 위태로워 보였던 피해자들이 상담이 끝나면서 웃는 얼굴로 떠날 수 있었던 데는 이들의 마음을 어루만지는 심리정서치유 프로그램이 있었기 때문입니다.

심리정서치유 프로그램은 현재 전국 21곳의 고용평등상담실에서 운영되고 있습니다. 경력 20년 차(심리상담 경력은 10년)의 정선 심리상담가에게 성희롱 피해자들이 겪는 심리적인 문제와 심리치유의 중요성, 심리정서치유 프로그램에 대해 들어봅니다.

86

Q 심리정서치유는 어떤 프로그램인가요?

직장 내 성희롱 피해자들은 분노, 억울함, 우울 같은 부정적인 감정을 격렬히 경험합니다. 심한 경우 자살 충동도 느낍니다.

이런 분들에게는 사건 해결을 위한 진정이나 소송 등의 행정조치만큼이나 중요한 것이 심리치유입니다. 심리정서치유 프로그램은 직장 내 성희롱 등의 고충을 호소하는 노동자가 몸과 마음을 회복하고 안전하게 직장에 복귀할 수 있도록 지원하는 프로그램입니다.

Q 피해자들의 심리상태는 어떨까요?

성희롱 피해자는 직장 내 다른 고충 피해자보다 심리적 고통의 강도가 훨씬 심각한 편입니다. 게다가 신체적 증상이 동반돼 일상생활에도 큰 어려움을 겪습니다.

실제로 '서울여성노동자회'가 내담자를 대상으로 「직장 내 성희롱이 심리정서에 미치는 영향」을 조사한 결과, 90%가 분노와 수치심, 73%가 근로의욕 저하를 경험했고, 64%는 수면장애, 45%는 두통 등의 신체 반응을 경험한 것으로 나타났습니다.

특히 100명 중 13명은 '사건 당시 순간 기억장애'까지 호소했습니다. 고통스러운 사건이 의식에 떠오르지 않게 함으로써 두려움과 공포, 불안감을 피하기 위해 나타나는 '해리성 장애'인데 기억, 의식, 정체감, 지각기능 등이 붕괴된 심각한 상태라고 할 수 있죠. 이런 증상들을 겪고 있을수록 하루빨리 심리정서치유를 해야 합니다.

현장 인터뷰

전문가에게 듣는 마음치유 이야기

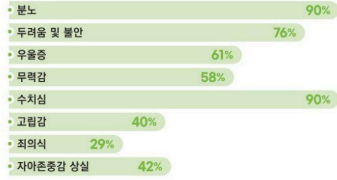
87

「직장 내 성희롱이 심리정서에 미치는 영향」 (중복응답)

신체반응



정서반응



행동반응 및 인지변화



* 출처: 서울여성노동자회, 2013.1 ~ 2015.7 내담자 설문조사

Q 상담은 어떻게 진행되나요?

고용평등상담실의 상담사가 피해자와 초기 면접상담을 진행하고 심리정서 치유가 필요하다고 판단되면 전문가와 연계해 줍니다. 상담은 최대 10회기까지 받을 수 있고, 상담 단계와 과정은 피해자의 마음 상태에 따라 달라집니다.

회기마다 새로운 주제나 목표를 정하고, 상담을 통해 그 주제에 다가가면서 피해자가 자신의 내면을 차츰차츰 들여다볼 수 있도록 진행합니다.

예를 들면, 1회기 상담 목표 중에 '현재 내 마음을 가장 힘들게 하는 것이 무엇인지 찾아보기'가 있습니다.

Q 상담에서 가장 역점을 두는 부분은 무엇인가요?

피해자 중에는 가해자에 대한 분노로 힘들어하는 분도 많지만, 분노의 화살을 자신에게 돌리는 분도 많아요.

한 피해자가 생각나는데요. 어려서부터 '남을 배려하고 웃어른에게 순종하라'는 가르침을 받으며 자란 분이였어요. 하지만 정작 자신을 방어하는 방법은 배우지 못했죠. 첫 직장에서 20살 이상 연상의 상사에게 성희롱당하고도 화 한번 제대로 내지 못했다는 사실 때문에 무척 힘들어했어요.

그래서 '자책감'이나 '자기혐오감'과 같은 감정들을 끌어내도록 돕습니다. '당신 에겐 아무 잘못이 없다'는 사실을 받아들일 때까지 몇 번이고 알려주는 거죠.

Q 상담이 진행된 후 내담자에게 어떤 변화가 일어나나요?

자책에서 벗어나 사건을 객관적으로 바라보게 되면서 명확한 의지와 동기를 갖게 됩니다. '가해자를 법적으로 처벌하고 싶다', '이번 일로 알게 된 내 성격의 어떤 점을 고치고 싶다' 등 다음 단계로 나아갈 동력이 만들어지는 거죠.

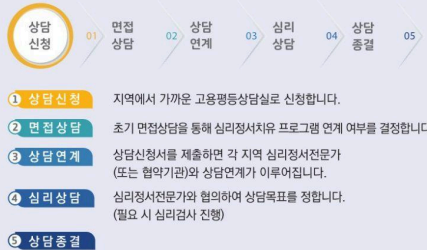
심리상담가는 피해자가 취할 수 있는 모든 선택지를 제시합니다. 긴 법정 싸움이 될 수도 있고, 더 깊은 상담이 될 수도 있어요. 모든 것을 잊고 '이직하고 싶다'라는 분도 있어요. 중요한 건, 어떤 '선택'을 하느냐가 아니에요. 뭔가를 선택하는 그 자체에 의미가 있고, 원하는 게 생겼다는 건 넘어진 곳에서 일어나 나아갈 준비가 됐다는 것이니까요.

피해자가 무엇을 원하는 우리는 그 선택을 지지합니다. 소송 진행을 원하는 분에게는 고용평등상담실로 연계해 좀 더 자세한 법률상담과 대응방법을 안내하고 소송과정에서 상처 받지 않도록 마음의 준비를 시키죠. 이직을 원하면 버킷리스트를 작성하고 좋아하는 일을 찾아보게 하는 '자기 비전 세우기'에 들어갑니다.

▶▶ 심리정서치유 프로그램은?

- 모든 상담 내용은 비밀이 보장되며 상담자의 정서적 지지와 공감을 통해 힘든 시기를 지치지 않게 버텨낼 수 있도록 돕습니다.
- 당면한 문제를 중심으로 내담자가 견디기 힘들어하는 감정과 생각을 다룹니다.
- 자기비난과 자책, 무의식적으로 이루어지는 부정적인 생각을 통찰하고 그 반응패턴에서 벗어날 수 있도록 돕습니다.
- 가해자 중심의 판단과 편견에서 벗어나 자신을 위한 목소리를 낼 수 있도록 돕습니다.
- 내담자가 사건을 사회적 맥락에서 바라보고 더 넓은 시야를 가질 수 있도록 돕습니다.

▶▶ 심리정서치유 프로그램은 이렇게 진행됩니다



▶▶ 심리정서치유 프로그램 Q&A

- Q 상담 신청은 어떻게 하나요?
A 각 지역 고용평등상담실로 신청하면 됩니다. 구체적인 상담 시간과 장소는 고용평등상담실에서 면접 상담 시 안내해 드립니다.
- Q 상담료는 개인이 부담하나요?
A 개인이 부담하는 비용은 없습니다. 고용평등상담실 심리정서치유 프로그램은 고용노동부가 지원합니다.
- Q 상담은 몇 회기까지 받을 수 있나요?
A 10회기까지 받을 수 있으며 상담자와 협의하여 10회기 이전에 종결할 수도 있습니다.
- Q 누가 신청할 수 있나요?
A 이 프로그램은 주로 직장 내 성희롱, 직장 내 괴롭힘, 성차별 등으로 심리적 어려움을 겪는 분을 지원하기 위한 프로그램입니다. 법적 대응 여부와 상관없이 신청 가능합니다.

참고 직장 내 성희롱 및 괴롭힘 등 고충 발생 시 외상 후 스트레스 자가진단표

항목	자주 있다 (4점)	가끔 있다 (3점)	그저 그렇다 (2점)	드물게 있다 (1점)	전혀 없다 (0점)
그 사건을 상기 시켜 주는 것들이 그 사건에 대한 감정(느낌)을 되살아나게 한다.					
그 사건 이후로 이전보다 예민하고 화가 자주 난다.					
그 사건에 대해 생각하거나 떠오를 때마다 혼란스러워지기 때문에 회피하려고 한다.					
생각하지 않으려고 해도 그 사건이 갑자기 떠오르곤 한다.					
작은 일에도 쉽게 깜짝 놀란다.					
항상 우울하고 외로이 없다.					
그 사건과 연상되는 것이 있으면 식은 땀, 호흡 곤란, 오심, 심장 두근거림 같은 신체적인 반응이 일어난다.					
세상 어디에도 안전한 곳은 없다는 생각이 든다.					
내 자신이 피해자처럼 느껴진다.					
나는 다른 사람을 믿을 수 없을 것 같다고 느낀다.					

※ 점수 범위는 0점에서 40점의 범주에 있고, 점수가 높을수록 외상 후 스트레스 장애가 심각한 것으로 볼 수 있다. 위 자가진단은 현재 내 마음 상태를 파악하기 위한 것으로 활용하고 정식 면담 시 심리장서 전문가와 협의해 심리검사(MMPI-2, 트라우마진단, 우울증검사 등)를 실시할 수 있다.
(출처 : 서울여성노동자회)

92

Memo

93

성희롱 피해자에서 성폭력 전문 상담사로...

“피해자 아픔에 공감하는
조력자 되세요”



대표 아들의 성희롱, 눈속임 징계 후 2차 가해 시작한 회사

직장에 갓 입사한 A씨는 선배의 시선에서 묘한 불쾌감을 느꼈다. 모르는 내용을 선배에게 묻는데 치마를 입은 A씨의 허벅지에 그의 시선이 쏠려 있었다.



“동료에게 고민을 털어놔더니 여기저기서 ‘나도 당했다’고 하더라고요. 그 선배는 습관적으로 여성의 몸을 훑어저라 쳐다보고 있었어요. 동료들은 몸매가 부각되거나 노출 있는 옷을 입지 않고 그와 접촉할 일을 최대한 피하면서 힘들게 직장생활을 하고 있었어요.”

동료들이 항의하지 못한 데는 이유가 있었다. 가해자는 회사 대표의 아들이었다. 그와 불화를 빚는다면 직장을 잃게 될 수도 있었다. 친구의 성폭력 사건을 도운 경험이 있던 A씨가 충대를 썼다. 동료들도 힘을 보태기로 했다.



“대표에게 성희롱 사실을 알리고 ‘가해자와 분리’, ‘전 직원 대상 피해사실 조사’, ‘가해자 징계’를 요청했죠. 하지만 대표의 첫 반응은 ‘우리 아들이 그럴 리 없다’ 였어요.”

94

면담 후 대표는 가해자에게 짐을 싸게 하고는 데리고 나갔다. 그리고 다음 날 해고 처리했다고 전했다. 그러나 며칠 후 전 직원이 참여하는 조회시간에 A씨는 대표로부터 황당한 이야기를 들었다. 가해자가 명예훼손으로 고소했다는 것이다.



“피해자인 제가 고소를 당한 것도 기가 차는데, 이런 개인적이고 중대한 사안을 전 직원 앞에서 발표하다니... 말로만 들던 2차 피해였어요. 머리가 하얘지면서 온몸이 떨릴 떨리더라고요. 옆에서 동료가 대표에게 대신 형의해 적서 겨우 진정할 수 있었어요.”



부당하고 인정받기까지 끝까지 함께 해준 고용평등상담실

A씨는 고발을 당하고도 계속 출근했다. 정신과 상담이나 경찰 조사를 받으려 갈 때도 담당하게 회사에 알리고 외출했다. 경찰 조사에선 피의자가 아닌, 성희롱 피해자임을 주장하기 위해 피해 사실을 반복해서 말해야 하는 수치심도 견뎠다. 그러나 그보다 더 힘들었던 건 동료들의 시선이었다.



“응원해주던 동료들의 눈빛이 언젠가부터 달라지더니 원망이 섞여 있는 걸 느낄 수 있었어요. 제가 조사나 치료를 받으러 간다는 이유로 대표가 동료들에게 업무를 과중하게 부여하면서 이간질했던 거예요. 저 때문에 동료들이 힘들어졌다는 죄책감이 들었어요.”

홀로 대응하는 데 한계를 느낀 A씨는 고용평등상담실을 찾았다. 불안한 마음을 안고 혼자 해냈던 모든 일을 상담사와 함께 의논하고 처리하면서 깊은 외로움과 절망감에서 조금씩 벗어날 수 있었다.

A씨는 심리정서치유 프로그램에도 참여해 자존감을 회복해 나갔다. 하지만 어찌 구니없게도 가해자는 여전히 다른 부서에서 일하고 있었다. A씨는 사건의 해결 방향을 탐색하던 중 용역계약에 부당한 내용이 있음을 알게 됐다.

95



"그러는 사이 공공기관과 우리 직장 간 용역계약이 해지되면서 제가 일하던 사업장이 폐쇄됐어요. 동료들은 다른 용역회사와 계약을 연장하며 고용 승계가 됐지만, 저만 유일하게 고용 승계가 이뤄지지 않았죠. 사실상 보복성 해고였어요."

명예훼손 무혐의를 받은 A씨는 가해자를 무고로 고소하고 직장에서 해고당한 후 공공기관 및 관련 주무부처, 인권위원회에 민원을 넣었다. 고용노동부에는 회사의 직장 내 성희롱 관련 미조치와 성희롱 예방교육 미실시에 대해 진정을 넣었다. 고용노동부는 직장 내 성희롱 예방교육 미실시를 인정하여 과태료를 부과했다.

A씨는 부당해고와 관련해 지방노동위원회에 구제신청을 넣기도 했다. 지방노동위원회는 부당해고를 인정하여 5개월 치 임금을 지급하라고 명령했다. 이 명령을 받고 나서야 가해자와 회사대표는 A씨에게 합의를 요구했다.

고용노동부 조사 때 동행한 노무사가 회사와 가해자 측 노무사와 만나 합의금을 조정하고 합의문을 작성했다. A씨는 실시간으로 합의 내용을 확인하고 서명을 보냈고 1년여간의 싸움은 그렇게 끝났다.



성폭력 전문 상담사로 제2의 인생을 시작하다

모든 것이 정리된 후 A씨는 오롯이 자신만을 위한 시간을 보냈다. 가장 의미 있었던 일은 '성폭력 전문상담원 교육과정' 수강이었다. 100시간의 교육을 통해 '내 잘못은 없었을까', '내가 너무 예민했다' 하는 감정의 찌꺼기에서 해방될 수 있었다. 더 큰 변화도 있었다. A씨는 현재 성폭력 피해 상담소에서 상담사로 일하고 있다.

96



"왜 이렇게까지 하나, 이쯤에서 그만하지라는 동료들의 시선에 위축돼 있을 때 상담사님이 '싸우고 싶으면 더 싸워도 된다. 같이 싸우자'라고 해주셨던 말을 피해자들에게 해주고 있어요. 우리는 분명한 피해자이지만, 그 상처를 건강하게 극복했을 때 삶을 긍정적으로 바꿀 수 있다는 걸 꼭 알려주고 싶어요."



고용평등상담실과 함께하며, 이런 도움을 받았어요

● 직장 내 성희롱 피해자 심리상담

동료들이 한숨만 내쉬어도 가슴을 후벼 파는 듯 아팠어요. 머리로는 아니라는 걸 알면서도 모든 게 제 탓인 것 같아서 너무 힘들었는데 심리상담을 받으면서 사건이 아니라 사건에 대응하는 나에게로 집중하면서 방향을 잡을 수 있었어요.

● 글쓰기로 상처 치유하기

심리정서치유 프로그램 중 '글쓰기 집단상담'이 있었어요. 비슷한 피해 경험을 가진 사람들이 주제에 맞춰 글을 쓰면서 자신을 돌아보고 아픈 기억에서 벗어나는 시간이었어요. 결과물로 적은 책자를 엮어냈는데 성취감이 느껴졌어요.

● 사건조사 때 동행서비스로 든든했어요

고용노동부에 진정할 때 '노무사 동행서비스'를 받았어요. 혼자 접수하려 갔다가 실패하고 온 적이 있었거든요. 조사를 마친 후에 노무사님이 조서를 꼼꼼히 보시고는 빠진 내용을 일일이 불펜으로 적으시더라고요. 정말 든든했어요.

97

모성보호 및 일·가정 양립 등 대응 우수사례



사례1 당당한 용기로 퇴장은 임신 근로자의 권리 '사내 최초'라는 선례를 남기다

사례2 육아휴직 후 복직 앞두고 급여삭감 통보... 퇴사권고의 다른 말인가요?

알아봅시다 Q&A로 보는 고용상 성차별의 예방과 대응

당당한 용기로 되찾은 임신 근로자의 권리 '사내 최초'라는 선례를 남기다

상담실에 노크했어요!

● 임신으로 업무재배치 요구했더니... "너만 생각하냐?"

내담자는 업무경험이 전혀 없는 부서로 발령받아 격무에 시달리던 중 임신 사실을 알게 되었다. 입덧마저 심해져 임신 사실을 알렸지만, 배려는커녕 부서의 막내라는 이유로 대형화분을 옮기거나 동료들의 점심 도시락을 포장 해오는 일까지 떠맡았다. 급기야 하혈로 유산방지제 처방을 받게 되자 회사에 임신 6개월까지만이라도 집에서 가까운 지점으로 옮겨달라고 요청했다.

그러나 돌아온 대답은 "너만 생각하냐?", "선례가 없다"였다.

100



"점심 도시락을 포장해오거나 무거운 화분을 옮기는 일까지 막내인 제 몫이었어요. 나흘 만에 130여 권의 서류를 보관하라는 지시에 야근도 했죠. 이런 게 직장 내 괴롭힘인가 생각할 무렵, 하혈까지 했습니다. 유산하게 될까 두려웠어요."

내담자는 용기를 내 모든 사실을 인사과장에게 보고한 후 임신 6개월까지만이라도 다른 지점에서 일하고 싶다고 했다. 눈치 보느라 쓰지 못했던 휴가도 신청했다. 그러나 휴가 도중 받은 인사과장의 전화는 내담자를 절망에 빠뜨렸다. '임신한 직원 중 그 누구도 일이 힘들다며 인사이동을 청한 적 없으니 안 되겠다.'는 말이었다.

'당신의 잘못은 없다'는 지지가 모성보호권 찾기의 첫걸음

내담자의 불안과 걱정은 극에 달했다. '너만 생각하냐', '회사 그만 다니고 싶냐'며 이기적인 사람으로 돌아가는 사내에서 고충을 함께 나눌 동료나 상사는 없었다. 이대로라면 인사상 불이익이나 직장 내 괴롭힘은 볼 뻔했다.

복귀에 대한 두려움은 하혈에 이은 우울증, 섭식장애라는 병으로 나타났다. 움직일 힘조차 없었지만, 고용평등상담실을 찾은 건 자신의 요구가 법으로 보장된 정당한 권리가기 때문이라는 사실을 확인받고 싶어서였다.

"근로기준법상 임신한 노동자는 쉬운 업무로 전환할 수 있습니다. 하지만 회사는 의무를 이행하지 않았습니다. 되레 내담자를 이기주의자로 몰아 세웠죠. 모성보호는 사회적 책임이지만 아직도 대다수 조직에서 개인사로 치부됩니다. 임신한 내담자가 죄인이 되는 건 한순간이었어요. 당신의 잘못은 없습니다라는 말로 첫 상담을 시작했습니다."



102

상담실이 함께 해요!

● '업무전환', '인명휴가' 최초의 선례를 만들어냈죠

내담자는 '임신 중인 근로자의 요구가 있는 경우 사용자는 쉬운 종류의 근로로 전환해 줄 의무가 있다'는 근로기준법을 근거로 업무전환을 요구했다. 권리주장을 이기주의로 둔갑시켜 질타하는 회사의 태도에 불이익을 받지 않을까 두려웠지만, 상담실의 적극적인 지원을 받으며 대응해 나갔다. 그 결과, 인명휴가와 타 부서 업무전환 배치가 이뤄졌다. 내담자의 용기가 가부장적이고 권위적인 회사를 움직여, 최초의 선례를 만들어 낸 것이다.

부러움의 대상이었던 직장, 임신 후 민낯 보게 돼

"폭 늘어난 모자 아래 백지장처럼 창백한 얼굴이 보였어요. 전화로 미리 통화하지 않았다면 임신한 여성이라고 생각하지 못했을 겁니다. 기운이 없어 말 한마디 내뱉는 것도 힘들었죠. 억지 못해 일주일 동안 4kg이나 빠졌다는 사실을 상담하면서 알게 됐습니다. 그때가 임신 9주 차였어요. 그동안의 힘겨움이 고스란히 느껴졌습니다."



내담자가 8년간 근무한 직장은 지방의 제법 규모가 큰 은행이었다. 생리휴가나 연차휴가 등을 마음 놓고 쓰지 못하는 분위기여서 어려움은 있었지만, 남들이 부러워하는 은행원이란 자부심으로 성실히 일해왔다.

문제는 임신한 후 불거졌다. 하혈 임신 직전에 업무강도가 높은 부서로 발령이 난 것이다. 야근도 잦아졌고 제일 먼저 출근해 객장을 열고 청소하는 일도 내담자의 몫이었다. 상사에게 임신 사실을 알렸지만 일은 줄지 않았다.

101

심리적 안정이 시급해 보여 심리상담 프로그램부터 연계했다. 그리고 그동안의 병원 진단기록을 모두 받아 꼼꼼히 살폈다. 상담실은 근로복지공단에 업무상 재해를 신청하고 고용노동부에 진정을 넣는 것이 좋겠다는 의견을 냈다.

그러나 내담자는 그렇게까지 하면 나중에 더 괴롭힘당할 거 같아며 회사와 협의 해보겠다고 했다. 사실 공식대응을 하기엔 내담자의 심리적, 신체적 건강이 우려되는 상황이었다. 숙고 끝에 회사 취업규칙에 명시된 인명휴가를 신청하도록 안내했다.



"인명휴가 120일을 요청했어요. 회사는 지금껏 임신으로 인명휴가를 쓴 선례가 없었어 거절했죠. 그래도 포기하지 않고 제 권리를 주장하니 출산전휴가 65일을 쓰라더군요. 상임이사한테까지 연락해봤지만 기다리라는 말뿐이었습니다."

고용평등상담실 Tip

모성보호를 위한 대응요령

- 회사로부터 불이익을 당할 때는 기록으로 남기고 자료를 꼼꼼히 모아 놓으세요.
- 사측의 부당한 처우에 이성적으로 대응하는 방법으로 내용증명 발송이 있어요. 상담실의 도움으로 작성 가능하니 활용해보세요.
- 포기하지 않고 끝까지 버티려면 '사람'과 싸우는 것이 아니라 조직과, 불이익과 싸우는 것이라는 사실을 잊지 마세요.

103

내담자는 출산전휴가를 먼저 사용하면서 상임이사의 연락을 기다려보기로 했다. 그리고 어느덧 출산전휴가를 마치고 복귀할 시점을 맞이했다. 그러던 중 회사로부터 어처구니없는 연락을 받았다. 내담자가 정상적인 근무를 할 수 있다는 사실을 증명할 수 있도록 병원 진단서를 제출하라는 것이었다.



"인병휴가를 쓰겠다고 할 때는 인정해주지 않다가 이제 와서 건강하다는 걸 증명하라니 어이가 없었죠. 나이라는 압박으로 느껴졌어요. 순간 '정말 회사를 그만둬야 하나?'라는 생각이 들었어요. 상담사님이 퇴사는 가장 마지막 선택지가 돼야 한다며 용기를 주셨어요. 쫓겨날 때 쫓겨나더라도 후회는 남기지 말자는 생각이 들었어요."

"남성 중심적인 조직에서 여성이란 이유로 차별받을 때 목소리 내기가 어려워요. 내담자에게 이렇게 얘기했어요. 당신의 용기가 지금 가장 중요한 회사를 흔들어놓고 있다고, 혹시나 절망적인 결과가 나와도 당신은 잘못된 조직에 균열을 낸 대단한 노동자라고요."



상담실과 협의 후 인병휴가와 업무배치 전환을 요구하는 내용증명을 발송했다. 그리고 열흘 남짓 후 답변서를 받았다. '인병휴가 사용가능', '타 부서 발령'. 상담실에 도움을 요청한 지 3개월여 만에 되찾은 권리였다. 내담자는 '임신한 노동자의 인병휴가와 업무전환'이라는 첫 번째 선례를 남겼다.



업무복귀 후 대처법도 가이드 받을래요



"순산했고 내년엔 복귀 예정이에요. 솔직히 두려운 마음이 없는 건 아니에요. '꼭 그렇게까지 해야 했나', '둘째 생기면 또 휴가 쓰는 거 아니냐'는 비난을 지금도 듣고 있으니까요. 권리를 주장하는 저를 이기주의자로 만들어버린 회사가 잘못된 거지 제 잘못은 아니라는 상담사님 말씀이 큰 위안이 됐어요. 복귀하기 전에 혹시 모를 직장 내 괴롭힘이나 인사상 불이익 등에 어떻게 대처해야 하는지 조언받고 싶어요."



육아휴직 후 복직 앞두고 급여삭감 통보... 퇴사권과의 다른 말인가요?

상담실에 노크했어요!



● 육아휴직 후 복직하려는데 갑자기 급여를 삭감?

간호사로 근무하던 내담자는 1년간의 육아휴직 후 복귀를 하루 앞두고 병원으로부터 급여삭감 소식을 들었다. 코로나19로 경영이 어려워졌다는 것이 이유였다. 노무사 자문을 구했다며 이런 방침이 위법이라는 말도 전했다. 일을 그만둘 상황이 아니었기에 내담자는 병원 측이 제시한 조건에 응하기로 했다. 하지만 복직 바로 전날 임금삭감 통보는 부당하다는 생각이 들었다.

상담실이 함께 해요!

● 퇴사는 했지만 권고사직 처리, 연차미사용수당 받아

내담자는 복직 대신 퇴사를 결정하고 노무사의 자문을 받아 회사에 자진퇴사가 아닌 권고사직 처리를 해줄 것과 육아휴직으로 인해 사용하지 못한 연차미사용수당을 지급해줄 것을 요구했다. 그리고 고용노동부에 '육아휴직 후 복직 시 불이익조치'에 대해 진정을 했다. 그 결과, 대응을 시작한 지 한 달 만에 병원 측이 내담자의 요구를 모두 수용하며 사건이 종료되었다.

육아휴직 후 복직, 급여 삭감은 법 위반이 아니라고?

1년간의 육아휴직을 끝내고 복귀를 준비하던 내담자는 출근 전날 병원으로부터 뜻밖의 전화를 받았다. 코로나19로 경영이 악화돼 급여가 20% 삭감될 예정이라는 것이었다. 인사담당자는 노무사 상담결과, 경영상 이유로 인한 급여삭감은 위법이 아니라는 말도 덧붙였다.



"4년 동안 성실히 일해 온 곳이라서 배신감이 더 컸어요. 경영악화로 인한 삭감이라면 경영이 잘 됐을 땐 인상해줘야 하는 거 아니가요? 급여를 20%나 삭감하겠다는 말을 복직 하루 전날 한다는 건 나가라는 소리인 거죠."

내담자는 정규직으로 근무 중이었지만 1년 단위로 근로계약(연봉계약 형태)을 맺고 있었다. 공교롭게도 근로계약 기간에 육아휴직 기간이 포함돼 있었고 병원 측은 복직 때 근로계약을 하자며 미뤄둔 상태였다. 복직하면서 근로계약을 해야 하는 상황에서 근무조건은 예전과 같은데 월급이 준다고 생각하니 마음이 복잡해졌다.

“남녀고용평등법에서는 사업주가 육아휴직을 이유로 해고나 그 밖의 불리한 처우를 할 경우 처벌한다고 돼있지만, 내담자의 사례처럼 육아휴직을 사용할 경우 퇴사권유나 임금삭감 등의 불이익을 주는 회사가 여전히 많아요.”



상담사

여기서 잠깐

「남녀고용평등법」 제19조 제3항에 따르면 사업주는 육아휴직을 이유로 해고나 그 밖의 불리한 처우를 해서는 안되며 이를 위반하면 3년 이하의 징역 또는 2천만 원 이하의 과태료를 부과합니다.

이번엔 저였지만, 다음 피해자는 동료가 될 수도 있잖아요

내담자는 병원 측의 조건을 수용하고 복직하지, 아니면 퇴사하는 게 나올지 고용평등상담실에 문의했다. 상담실은 예정대로 복직해서 부당한 처우에 대해 문제 제기를 하는 것이 좋겠다고 안내했다.

내담자는 복직을 미루고 교섭을 시도했지만, 병원 측의 태도는 완강했다. 내담자는 퇴사를 결심하고 노무사의 자문을 받아 병원 측에 권고사직 처리를 요구했다. 이와 함께 육아휴직으로 인해 사용하지 못한 연차수당도 청구하기로 했다.

108

내담자는 인터넷을 검색해 고용평등상담실을 찾고 노무사와 상담도 진행할 만큼 대응 의지가 강했다. 하지만 복직을 코앞에 두고 뜻하지 않게 퇴사하게 되면서 허탈감과 자괴감으로 스트레스를 많이 받았다. 그 과정에서 재취업에 대한 동력도 잃어버리고 말았다.

상담사는 육아휴직이 예전보다 수월해졌지만, 육아휴직 후 복직은 여전히 쉽지 않은 게 현실이라고 전하면서 육아휴직 후 복직하는 과정에서 불이익을 받거나 퇴사를 종용받지 않도록 보호 장치가 필요하다고 덧붙였다.

내담자 마음 특독!



당연한 권리를 주장하길 잘한 것 같아요

“4년이라는 시간 동안 열심히 일한 곳이었어요. 그래서 배신감도 컸죠. 하지만 이런 감정에서 벗어나는 길은 근로자로서의 당연한 권리를 당당하게 주장하는 모습을 보여주는 것이라고 생각했어요. 나중이라도 육아휴직 근로자에게 합부로 불리한 처우를 못하게 해야겠다는 생각으로 끝까지 싸울 수 있었던 것 같습니다.”



110

상담실은 사직서 작성 시 “육아휴직 후 기존의 근로조건으로 복직이 안 되어 퇴사하게 되었다.”는 문구를 넣어 작성하도록 안내했다. 연차미사용수당은 근로기준법상 육아휴직 기간도 출근한 것으로 인정되므로 받아낼 수 있다고 가이드했다.



내담자

“간호사 직군의 절대 다수가 여성인데 이런 식으로 불이익을 주는 것을 도저히 용납할 수 없었어요. 이번엔 제가 부당한 일을 겪었지만, 다음 차례는 옆에서 일하던 제 동료가 될 수도 있잖아요.”

내담자는 병원 측과 원만한 합의를 보지 못하고 퇴사했지만, 권고사직 처리와 육아휴직 기간 중 연차미사용수당을 모두 받아냈다. 상담실과 상담을 진행한 지 한 달만이었다. 내담자는 불이익 조치한 병원을 상대로 진정을 했고 고용노동부는 이를 받아들여 사업주에 경고조치하며 마무리했다.

고용평등상담실 Tip

“육아휴직 후 복직 시 불리한 처우를 당하면?”

- 포기하는 마음으로 퇴사부터 하기보다는 우선 복직해서 문제 제기를 하세요. 그리고 이런 절차는 메일이나 문자 등으로 처리하세요. 피해 입증자료로 활용할 수 있으니까요.
- 불가피하게 사직서를 쓰게 될 때는 “육아휴직 후 기존 근로조건으로 복직이 안돼 퇴사하게 되었다.”는 문구를 넣고 2부를 작성해 사측과 각각 사인한 후 꼭 한 부를 보관하세요.

109

Memo

111

고용상 성차별의 예방과 대응

Q 고용상 성차별은 어떤 경우를 말하는 것인가요?

사업주가 근로자에게 성별, 혼인, 임신, 출산 등의 사유로 합리적 이유 없이 근로자의 채용 또는 근로조건을 다르게 하거나 그 밖의 불리한 조치를 하는 경우를 말합니다.

* 「남녀고용평등법」 제2조제1호

Q 고용상 성차별 유형에는 어떤 것들이 있나요?

모집·채용상 차별

사업주는 근로자 모집·채용 시 남녀를 차별하거나 여성 근로자 모집·채용 시 그 직무의 수행에 필요하지 않은 용모·키·체중 등의 신체적 조건, 미혼 조건 등을 제시하거나 요구하면 안 됩니다.

* 「남녀고용평등법」 제7조(모집과 채용) 위반 시 500만 원 이하의 벌금

임금 및 임금외의 금품상 차별

임금 차별

사업주는 동일한 사업 내의 동일가치 노동에 대해 성별과 관계 없이 동일한 임금을 지급해야 합니다.

* 「남녀고용평등법」 제8조(임금) 위반 시 3년 이하의 징역 및 3천만 원 이하의 벌금

임금 외의 금품상 차별

사업주는 임금 외에 근로자의 생활을 보조하기 위한 금품 지급, 자금 융자 등 복리후생에서 남녀를 차별하면 안 됩니다.

* 「남녀고용평등법」 제9조(임금 외의 금품) 위반 시 500만 원 이하의 벌금

교육·배치 및 승진상 차별 사업주는 교육·배치 및 승진에서 남녀를 차별하면 안 됩니다.
* 「남녀고용평등법」 제10조(교육·배치 및 승진) 위반 시 500만 원 이하의 벌금

정년·퇴직 및 해고 등 차별 사업주는 근로자의 정년·퇴직 및 해고에서 남녀를 차별하거나, 여성 근로자의 혼인·임신·출산을 퇴직사유로 예정하는 근로 계약을 체결하면 안 됩니다.

* 「남녀고용평등법」 제11조(정년·퇴직 및 해고) 위반 시 5년 이하의 징역 및 3천만 원 이하의 벌금

Q 모집이나 채용상 성차별로 인정되는 사례는 어떤 것들이 있나요?

- 특정 성에게 모집·채용의 기회를 주지 않는 경우
 - ① '남자사원 모집', '병역필한 남자에 한함' 등
- 직종·직무별로 남녀를 분리해서 모집하거나 성별로 채용 예정인원을 배정함으로써 특정 직종·직무에 특정 성의 채용기회를 제한하는 경우
 - ② '판매직 남자 ○명', '관리 사무직 남자 ○명' 등
- 채용 시 특정 성에게만 합리적인 이유 없이 별도의 구비서류 등을 요구하는 경우
- 학력·경력 등이 같거나 비슷함에도 불구하고 특정 성을 다른 성보다 낮은 직급이나 직위에 모집·채용하는 경우
 - ③ '사무직 5급 : 대졸 남자, 사무직 6급 : 대졸 여자' 등
- 남녀가 같거나 비슷한 자격을 갖추고 있음에도 불구하고 특정 성을 다른 성보다 불리한 고용형태로 채용하는 경우
 - ④ '남자는 정규직, 여자는 임시직' 등

- 구인광고 내용에 합리적인 이유 없이 특정 성을 우대한다는 표현을 하는 경우

* 특정 성의 비율이 현저히 낮은 사업장에서 현재의 차별을 해소하기 위해 특정 성을 우대하는 경우는 합리적인 이유가 있는 것으로 봄 (적극적 고용개선조치의 경우 제외)

- 특정 직종의 모집연령을 합리적인 이유 없이 성별로 차이를 두는 경우
- 특정 성에게만 직무수행에 필요하지 않은 용모 등 신체적 조건이나 결혼 여부 등의 조건을 부과하는 경우
- 특정 직종 모집 시 특정 성이 충족하기 어려운 신장·체중·체력 등을 채용조건으로 하여 특정 성의 채용비율이 다른 성에 비해 현저하게 적은 경우
(직무관련성, 정당성 등에 대한 사업주의 입증에 있는 경우는 제외)
- ⑤ '신장 170cm, 체중 60kg 이상인 자' 등
- 서류전형 면접·구술시험 등 채용절차에서 객관적인 기준을 따르지 않고 특정 성을 불리하게 대우하여 채용기회를 제한하는 경우
- 모집·채용에 관한 정보를 성별에 따라 다르게 제공하는 경우

Q 남성이나 여성만을 불가피하게 채용해야 할 때 예외적으로 성차별이 아닌 것으로 인정되는 경우는?

- 직무의 성질상 남성근로자가 아니면 업무의 정상적인 수행이 곤란하여 당해 직종에 남성만을 채용하는 경우
 - ⑥ 남성역의 배우·모델, 남자 목욕탕 근무, 남자 기숙사 사감 등
- 근로기준법 제65조, 제72조 및 동법시행령 제40조 등 관계법령상 여성취업이 금지된 직종에 남성만을 채용하는 경우
- 아간 또는 시간외근로가 불가피한 직종으로서 여성을 과다하게 고용할 경우 근로기준법 제70조, 제71조의 규정과 관련하여 당해 사업의 정상적인 운영에 지장을 가져올 우려가 있어 여성채용 예정인원을 제한하여 모집·채용하는 경우

Q 임금이나 임금외의 금품상 성차별로 인정되는 경우는?

임금 차별

- 성별에 따라 일률적으로 책정된 일당을 적용하여 특정 성에게 낮은 임금을 지급하는 경우
- 임금의 범주에 포함되는 가족수당·교육수당·통근수당·김장수당 등 각종 수당을 지급함에 있어 성을 이유로 차별하는 경우
- 기본급·호봉산정·승급 등에 있어서 성에 따라 그 기준을 달리 적용하여 임금을 차별하는 경우
- 모성보호 등을 위해 여성근로자에게 더 많은 비용이 지출된다는 이유로 여성의 임금을 낮게 책정하는 경우
- 군 복무자에게 호봉을 가산하는 경우 그 가산의 정도가 군복무기간을 상회하거나 병역 면제자 또는 미필자인 남성에게도 호봉가산을 적용하여 지급하는 경우
- 특정 성이 대다수인 직종의 임금을 합리적인 이유 없이 다른 직종보다 낮게 정하여 지급하는 경우
- 그 밖에 합리적인 이유 없이 남녀를 차별하여 임금을 지급하는 경우

임금 외의 금품상 차별

- 지급대상에서 특정 성만을 배제, 불리한 조건을 부과, 지급 수준을 달리하는 경우
- 그 밖에 합리적인 이유 없이 남녀를 차별하여 임금 외의 금품 등을 지급하는 경우



Q 남녀근로자 간에 임금이 차등지급되더라도 성차별에 해당되지 않는 경우는?

- 비교되는 남녀근로자가 동일하거나 비슷한 일을 하더라도 당해 근로자 사이의 학력·경력·근속년수·직급 등의 차이가 객관적·합리적인 기준으로 정립되어 있는 경우
- 임금형태를 직무급·능력급·능력급 등으로 정하고 있어서 비교되는 남녀근로자 사이에 능력 또는 업적상의 격차가 구체적·객관적으로 존재하는 경우

Q 임금외의 금품상 성차별이 아닌 사례가 있다면?

‘배우자가 있는 자’ 등 성별에 관계없이 이를 지급여부의 기준으로 하는 경우는 성차별로 보지 않습니다.



116

Q 교육이나 배치, 승진상 성차별로 인정되는 경우는?

교육

- 교육 대상자 선정에 있어 본인의 의사에 반하여 특정 성을 제외하거나 다른 성에 비해 불리한 조건을 부과하는 경우
- 합리적 이유 없이 성별에 따라 교육과정을 분리하여 편성·운영하거나, 교육내용을 달리 하는 경우
- 각종 교육대상자 선정기준을 특정 직무 또는 직급으로 한정하여 교육대상자에 포함되는 특정 성의 비율이 현저히 낮고, 그로 인하여 특정 성에게 불이익한 결과를 초래한 경우. 다만, 직무관련성, 정당성 등에 대한 사업주의 입증에 있는 경우는 제외함
- 그 밖에 합리적인 이유 없이 남녀를 차별하여 교육하는 경우

배치

- 일정한 직무의 배치대상에서 특정 성을 배제하거나 불리하게 대우하는 경우
- 혼인, 임신, 출산, 육아 등을 이유로 본인의 의사에 반하여 특정 성을 불이익하게 배치하는 경우
- 같거나 비슷한 학력·자격으로 채용한 후 특정 성은 주로 주요업무에, 다른 성은 본인의 의사에 반하여 보조업무에 배치하는 경우
- 정기적으로 순환배치하면서 특정 성은 본인의 의사에 반하여 같거나 비슷한 업무에 계속 종사하게 하는 경우
- 특정 성이 대다수인 직종(별)·직군과 다른 성이 대다수인 직종(별)·직군 상호간에 전직을 제한하거나 배제하는 경우(직무관련성, 정당성 등에 대한 사업주의 입증에 있는 경우는 제외)

117

- 일정한 직무의 배치기준을 특정 성이 충족하기 어려운 일정한 이상의 신장, 체중, 체력 등으로 한정하여 그 직무에 배치된 특정 성의 비율이 현저히 낮고, 그로 인해 특정 성에게 불이익한 결과를 초래한 경우(직무관련성, 정당성 등에 대한 사업주의 입증에 있는 경우는 제외)

- 그 밖에 합리적인 이유 없이 남녀를 차별하여 배치하는 경우

승진

- 특정 성에게 승진기회를 전혀 부여하지 않거나 특정 성은 일정 직급(위) 이상으로는 승진할 수 없도록 하는 경우
- 특정 성에게 승진기회는 부여하고 있지만, 상대적으로 불리한 조건, 절차 등을 적용하는 경우
- 특정 성의 직급(위)을 다른 성에 비해 더 많은 단계로 세분화하여 일정 직급에의 승진 시까지 다른 성보다 장기간 소요되게 함으로써 결과적으로 특정 성을 불리하게 대우하는 경우
- 그 밖에 합리적인 이유 없이 특정 성을 차별하여 승진기회 등을 부여하는 경우



118

Q 정년·퇴직이나 해고 등의 차별로 인정되는 경우는?

- 같거나 비슷한 직종·직급 등에서 남녀 간 정년을 달리 정하는 경우
- 특정 성이 다수를 차지하는 직종·직급 등의 정년을 합리적인 이유 없이 다른 직종·직급 등보다 낮게 정하는 경우
- 혼인, 임신, 출산, 육아 등을 이유로 특정 성의 근로자를 퇴직시키거나 해고하는 경우
- 경영상 이유에 의한 해고에 있어 합리적인 이유 없이 특정 성을 다른 성보다 앞서 해고하는 경우
- 징계사유, 징계수준, 절차 등에 있어 특정 성을 다른 성에 비해 불리하게 대우하여 해고하는 경우
- 사내 결혼을 이유로 특정 성의 근로자를 퇴직시키거나 부부가 같은 직장에 근무한다는 이유로 특정 성의 근로자를 해고하는 경우
- 그 밖에 합리적인 이유 없이 남녀를 차별하여 정년을 정하거나 퇴직시키는 등 해고하는 경우

Q 고용상 성차별 발생 시 어떻게 대응해야 하나요?

사업주로부터 성별, 혼인, 임신, 출산 등의 사유로 합리적 이유 없이 채용 또는 근로조건을 다르게 하거나 그 밖의 불리한 처우를 받아 해결이 되지 않은 경우 권리 구제 및 사업주에 대한 시정조치 등을 신청할 수 있습니다.

119

노동위원회 구제신청

대상(행위)	고용상 성차별(부당정보·해고 등) 피해자(또는 가해자)에 대한 부당해고, 휴직, 징직, 전직, 감봉 기타 징벌
대상자	고용상 성차별 피해자 또는 가해자에게 관련 행위를 한 사용자
결 과	부당징계 결정, 원직 복직 또는 금전보상 명령
신청방법	- 사용자의 해고 등 부당한 조치가 있은 날로부터 3개월 이내에 신청 - 해당 사업장을 관할하는 지방노동위원회에 신청

지방고용노동관서 진정·고소·고발

대상(행위)	「남녀고용평등법」 위반
대상자	관련 행위를 한 사업주
결 과	시정명령, 과태료 부과, 입건 송치
신청방법	- 필요한 경우 사전상담 후 진정 또는 고소(고발) 여부 결정 - 사전상담 기관 - 고용노동부 고객상담센터(국번 없이 1350) - 고용노동부 지방고용노동관서 고객지원실 - 전국 고용평등상담실(21개소) - 사업장 소재지 관할 지방고용노동(가)청에 사건(진정·고소·고발) 제기 - 문서, 우편, 온라인 방법으로 신청 가능 - 고용노동부 홈페이지(www.moel.go.kr)를 통한 고용상 성차별 익명 신고 가능 * 신청방법: 홈페이지 → 민원 → 신고센터 → 고용상 성차별 익명신고

120

직장 내 성희롱 피해에 대한 '노동위원회 구제절차 신설'

~ '22.5.19.부터 시행

- 1 사업주의 직장 내 성희롱 조사 의무**
사업주는 직장 내 성희롱 발생 신고를 받거나 알게 된 경우 지체없이 사실확인을 위한 조사를 해야 합니다.
- 2 사업주의 적절한 조치 의무**
사업주는 조사결과 직장 내 성희롱이 확인된 경우, 피해근로자(고객에 의한 성희롱 피해 포함)가 요청하면 근무장소 변경, 배치전환, 유급휴가 명령 등 적절한 조치를 해야 합니다.
- 3 불리한 처우 금지**
사업주는 직장 내 성희롱 피해근로자 등에게 파면, 해임, 해고, 징계 등 불리한 처우를 해서는 안됩니다.

노동위원회 신고 <신설>

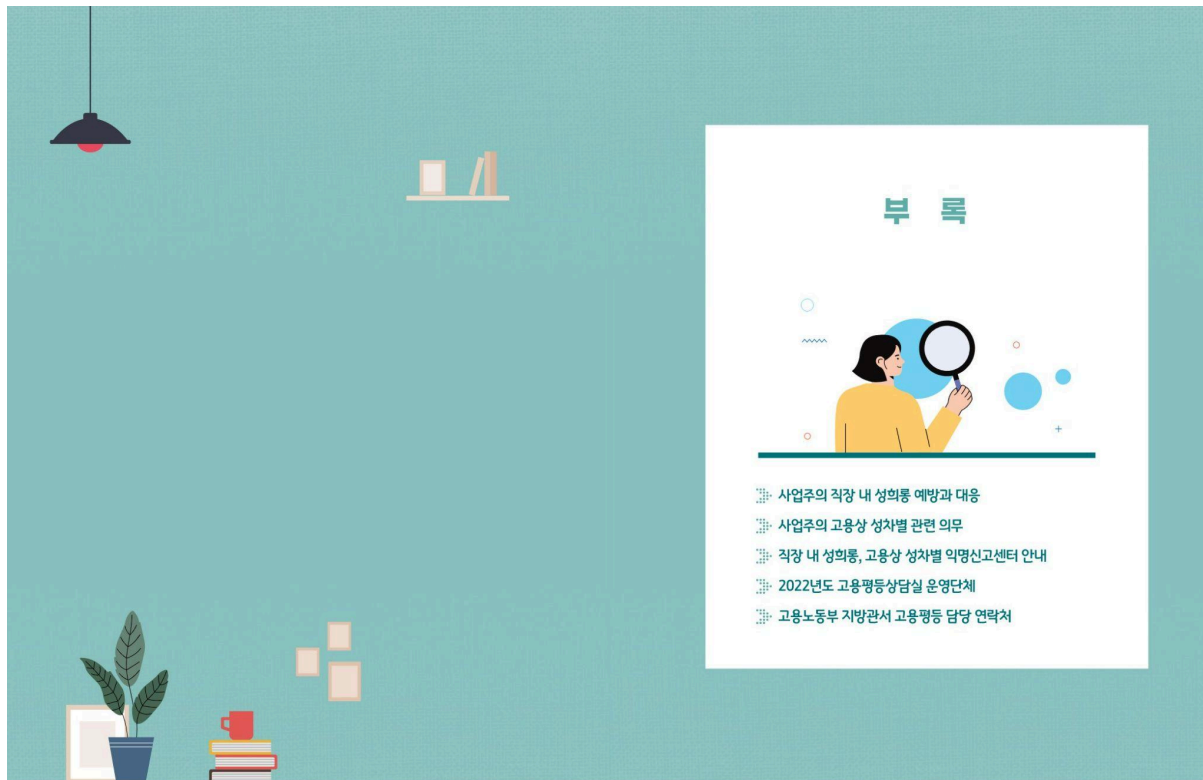
- 만일, ① 피해근로자가 요청하였음에도 근무장소 변경, 배치전환, 유급휴가 명령 등 적절한 조치를 하지 않은 경우 또는
- ② 성희롱 발생 사실을 신고한 근로자 및 피해근로자 등에게 파면, 해임, 해고, 징계 등 불리한 처우를 하는 경우
- 피해근로자 등은 사업장 관할 지방노동위원회에 시정을 신청할 수 있습니다.

노동위원회 처리 내용 <신설>

노동위원회는 시정신청서를 접수하면 조사·심문절차를 진행하며 신고내용이 '인정'되면, 사업주에게 '불리한 행위 중지, 근로조건 개선 또는 적절한 배상(손해액의 3배 이내의 배상액 등)' 시정명령을 할 수 있습니다.

* 확정된 시정명령 미이행 시 1억 원 이하의 과태료 부과

121



부 록

- 사업주의 직장 내 성희롱 예방과 대응
- 사업주의 고용상 성차별 관련 의무
- 직장 내 성희롱, 고용상 성차별 익명신고센터 안내
- 2022년도 고용평등상담실 운영단체
- 고용노동부 지방관서 고용평등 담당 연락처

사업주의 직장 내 성희롱 예방과 대응

사업주의 의무

1 직장 내 성희롱 예방 의무

- 연 1회 이상 정기적으로 직장 내 성희롱 예방교육 실시
- 예방교육 내용을 게시 또는 비치하여 근로자에게 홍보
- 성희롱 예방지침 마련 및 사업장 내 항상 게시

2 직장 내 성희롱 조치 의무

- 성희롱 인지 시 지체없이 조사 실시
- 피해 근로자 보호 조치(조사 기간 중이거나 피해 근로자 요청 시)
- 고객 등에 의한 성희롱 피해자 보호 조치
- 비밀 누설 금지
- 피해자 등에 대한 불리한 처우 금지

3 직장 내 성희롱 자율해결 노력 의무

- 직장 내 고충처리기구(노동조합의, 고충심의위원회, 명예고충평등감독관, 고충상담원 등) 설치
- 상담 조정 및 적절한 조치를 통한 권리구제와 재발 방지를 위한 합리적 해결 도모

124

1 사업주의 직장 내 성희롱 예방교육 의무 (남녀고용평등법, 제13조 제3항제2호)

① 직장 내 성희롱 예방교육을 실시할 의무

- 상시근로자 1인 이상 모든 사업장에서 사업주는 매년 1회 이상 전체 직원(정규직, 비정규직 모두 포함)을 대상으로 직장 내 성희롱 예방교육을 실시해야 합니다.
- 위반 시 500만 원 이하의 과태료 부과
- 「파견근로자보호 등에 관한 법률」에 따라 파견근로가 이루어지는 사업장의 경우 직장 내 성희롱 교육은 사용자사업주가 실시합니다.

② 직장 내 성희롱 예방교육을 받을 의무

- 사업주 및 근로자는 직장 내 성희롱 예방교육을 받아야 합니다.

③ 직장 내 성희롱 예방교육 내용 게시 의무

- 사업주는 직장 내 성희롱 예방교육 내용을 근로자가 자유롭게 열람할 수 있는 장소에 항상 게시하거나 갖추 두며 근로자에게 널리 알려야 합니다.
- 위반 시 500만 원 이하의 과태료 부과

④ 직장 내 성희롱 예방지침 마련 및 게시 의무

- 사업주는 직장 내 성희롱 예방지침을 마련하고 근로자가 자유롭게 열람할 수 있는 장소에 항상 게시하거나 갖추 두어야 합니다.

직장 내 성희롱 예방교육의 내용 (남녀고용평등법, 시행령 제3조제2항)

- 직장 내 성희롱 관련 법령
- 직장 내 성희롱 발생 시 처리절차와 조치 기준
- 직장 내 성희롱 피해 근로자의 고충상담 및 구제절차
- 그 밖에 직장 내 성희롱 예방에 필요한 사항

125

직장 내 성희롱 예방교육의 방법 (남녀고용평등법, 시행령 제3조제3항)

연 1회 이상, 전체 근로자 대상 교육

- 직장 내 성희롱 예방교육은 매년 1월 1일부터 12월 31일 사이에 전체 근로자에게 1회 이상 실시되어야 합니다.(1시간 이상 실시 권고)

직원 또는 외부강사에 의한 교육

- 내부 직원 또는 외부강사가 직장 내 성희롱 예방교육을 담당할 수 있습니다.
- 강사는 되도록 고용노동부 장관이 교육과정을 승인하거나 비용의 전부 또는 일부를 지원하는 강사양성교육을 수료한 자로 하는 것이 바람직합니다.
- 내부 직원이 교육하는 경우 담당 직원에게 관련 교육을 시행하여 교육에 필요한 지식과 자질을 갖추도록 하여 잘못된 교육이 이루어지지 않도록 합니다.

직원연수, 조회, 회의 등을 통한 교육

- 직원연수, 조회, 회의 등을 통해 교육할 수 있습니다. 단, 문서 및 교재만 회람하는 등 수강자가 내용을 숙지했는지 확인하기 힘든 방법으로 교육한 경우 실시하지 않은 것으로 봅니다.

인터넷을 통한 교육

- 인터넷 등 통신을 이용하여 교육을 실시하는 경우 구성 단위별 진도 체크, 교육내용에 대한 테스트(확인), 궁금증에 대한 질의응답 등 수강자에게 교육내용이 제대로 전달되었는지 여부를 확인할 수 있는 기능이 구비돼 있어야 인정됩니다.
- 단순히 이메일로 교육자료를 배포하거나 게시판에 공지하는 등 수강자에게 교육내용이 제대로 전달되었는지 확인하기 곤란한 경우에는 인정하지 않습니다.



직장 내 성희롱 예방교육 '무료강사 지원제도'를 활용하세요!

상시 근로자 300인 미만 사업장에 무료로 강사를 지원합니다.

- (100인 미만) 횡수 제한없이 지원
- (100인 이상 ~ 300인 미만) 연 1회 초과 교육부터 지원
- 관할 지방고용노동관서로 신청 시 지원 가능
- 자세한 내용은 고용노동부 홈페이지에서 '무료강사' 검색 후 확인

126

고용노동부 지정 성희롱 예방 교육기관에 위탁교육

- 고용노동부가 지정한 성희롱 예방 교육기관에 위탁하여 교육할 수 있으며 성희롱 예방 교육기관은 1시간 이상의 교육과정을 편성해야 합니다.
- 위탁교육은 직장 내 성희롱에 대한 전문적인 지식을 가진 강사가 진행하므로, 예방 효과를 최대화할 수 있는 장점이 있습니다.
- 교육전담자가 없는 사업장의 예방교육 부담을 완화하고, 사업장이 지역에 흩어져 있는 경우 등에는 동일한 교육기관에서 교육할 수 있습니다.
- 위탁교육을 실시하는 경우 사업주는 성희롱 예방 교육기관에 교육내용, 방법 등에 대해 미리 알려 그 사항이 포함되도록 해야 합니다.

10인 미만의 근로자를 고용하는 경우 교육 완화

- 상시 10인 미만의 근로자를 고용하는 사업, 사업주 및 근로자가 모두 남성 또는 여성 중 어느 한 성으로 구성된 사업의 사업주는 직장 내 성희롱 예방의 내용을 근로자가 알 수 있도록 홍보물을 게시·배포하는 방법으로 예방교육을 할 수 있습니다.

직장 내 성희롱 예방교육 실시 의무 위반 사업장 조치

직장 내 성희롱 예방교육을 실시하지 않은 경우

과태료 500만 원을 부과합니다.

단, 위반행위의 동기와 결과 등을 고려하여 과태료 부과금액의 1/2 범위 안에서 가중 또는 감경할 수 있습니다.



127

2 직장 내 성희롱 발생 시 사업주의 법적 조치 의무

1 직장 내 성희롱 발생 사실은 누구나 신고 가능

- 사업장에서 직장 내 성희롱이 발생한 경우 피해 근로자는 물론 해당 사건을 목격하거나 인지한 사람은 누구나 사업주에게 신고할 수 있습니다.
- 사업주는 피해 당사자의 신고가 없더라도 다른 근로자 등의 신고로 직장 내 성희롱 발생을 인지하게 된 경우에도 해당 신고를 접수처리해야 합니다.

2 신고 또는 인지한 사건에 대해 지체없이 조사할 의무, 조사 시 피해 근로자 등에게 성적 굴욕감 또는 혐오감 유발 금지

- 사업주는 피해 근로자 등에 의한 신고는 물론 목격자나 고충 청취자의 제보 소문 등 다양한 경위로 인지한 직장 내 성희롱 사건도 지체없이 조사해야 합니다.
- 다만, 피해자의 신고가 아닌 사건은 피해자의 의견을 충분히 듣고 사건이 피해자의 의사에 반하여 처리되지 않도록 합니다.
- 피해자가 해당 사건에 대한 공식적인 처리를 거부하는 경우 상담 등을 통해 그 이유를 충분히 듣고 사건이 피해자의 입장에서 조사처리될 수 있는 방안을 모색해야 하며, 피해자가 거부한다는 이유만으로 해당 사건이 무마되지 않도록 노력해야 합니다.
- 사업주는 조사과정에서 피해 근로자 등에게 부적절한 질문이나 요구, 강요, 화유 등으로 성적 굴욕감을 유발하지 않아야 합니다.
- 사업주가 직장 내 성희롱 사건을 신고받거나 인지했음에도 불구하고 조사하지 않거나 조사과정에서 피해 근로자 등에게 성적 굴욕감을 유발하면 벌금이 부과됩니다.
 - * 위반 시 500만 원 이하의 과태료 부과

3 조사기간 중 피해 근로자 등에 대한 보호 조치

- 사업주는 조사기간 동안 피해 근로자 등을 위해 필요 시 근무장소 변경, 유급휴가 명령 등 적절한 조치를 해야 하며 근로자의 의사에 반하는 조치를 하지 않도록 합니다.

128

- 조사가 시작된 경우 피해자는 이미 정신적 신체적 업무를 입고 있거나 행위 지목자나 동조자 등에게 추가 피해를 입는 경우가 많으므로 피해자의 심신안정 및 회복, 추가 피해 예방이 필요하며 피해 근로자 등은 사업주에게 이를 요구할 수 있습니다.

4 피해 근로자의 요청에 따른 피해자 보호 조치 의무

- 사건 조사 결과, 관련 사실이 확인되면 사업주는 피해 근로자의 요청에 따라 근무장소 변경, 배치 전환, 유급휴가 명령 등 적절한 조치를 해야 합니다.
 - * 위반 시 500만 원 이하의 과태료 부과

5 행위자 징계 등 필요한 조치 의무 및 피해 근로자 의견 청취

- 사건 조사 결과, 관련 사실이 확인된 경우 사업주는 지체 없이 행위자에게 징계, 근무장소 변경 등 필요한 조치를 해야 합니다.
 - * 위반 시 500만 원 이하의 과태료 부과
- 사업주는 해당 조치를 취하기 전에 피해 근로자의 의견을 반드시 들어야 합니다. 이는 피해 근로자가 불복할 방법이 없는 한계를 보완하여 권리를 회복하기 위함이며 피해자 의견을 모두 수렴해야 한다는 의미는 아닙니다.

6 비밀 유지 의무

- 사업주는 직장 내 성희롱 발생 사실을 조사하는 과정에서 피해 근로자 등의 의사에 반하여 해당 내용이 다른 사람에게 누설되지 않도록 합니다.
 - * 위반 시 500만 원 이하의 과태료 부과
- 비밀 유지 의무는 사건을 조사한 사람, 조사내용을 보고 받은 사람, 조사과정에 참여한 사람 모두에게 해당되며, 사전에 비밀유지 서약서 등을 요구하고 조사 및 처리과정 전반을 신중하게 관리합니다.
- 피해 근로자의 의사에 반하여 이같은 사실이 누설된 경우 피해 근로자는 사업주를 상대로 관할 지방고용노동관서에 진정할 수 있습니다.

129

7 피해자 등에 대한 불리한 처우 금지 의무

- 사업주는 피해자, 피해주장자, 신고자를 행위자로부터 보호조치해야 하며 이들에게 불리한 처우를 하는 것은 금지됩니다.
 - * 위반 시 3년 이하 징역, 또는 3천만 원 이하 벌금형에 처함
- 피해자, 피해주장자, 신고자가 부당한 해고, 징계, 인사처분을 당하면 노동위원회에 구제신청을 할 수 있으며, 관할 지방고용노동관서에 진정 또는 고소를 제기할 수 있습니다.

불리한 처우란?

- 파면, 해임, 해고, 그 밖에 신분상실에 해당하는 불이익 조치
- 징계, 정직, 감봉, 강등, 승진 제한 등 부당한 인사 조치
- 직무 미부여, 직무 재배치, 그 밖에 본인의 의사에 반하는 인사 조치
- 성과평가 또는 동료평가 등에서 차별이나 그에 따른 임금 또는 상여금 등의 차별 지급
- 직업능력개발 및 향상을 위한 교육훈련 기회의 제한
- 집단 따돌림, 폭행 또는 폭언 등 정신적 신체적 손상을 가져오는 행위를 하거나 그 행위의 발생을 방치하는 행위
- 그 밖에 신고한 근로자 및 피해 근로자 등의 의사에 반하는 불리한 처우

8 고객 등 제3자가 직장 내 성희롱을 한 경우 피해자 보호조치 의무

- 사업주는 고객 등 업무와 밀접한 관련이 있는 제3자의 성희롱으로 근로자가 고충 해소를 요청하면 근무장소 변경, 배치전환, 유급휴가 명령 등 적절한 조치를 해야 합니다.
 - * 위반 시 300만 원 이하의 과태료 부과

9 고객 등 제3자로부터 성희롱 피해를 입은 근로자에게 불이익 조치 금지 의무

- 사업주는 고객 등 제3자로부터의 성희롱 피해를 주장하거나 고객 등의 성적 요구에 불응한 것을 이유로 근로자에게 불이익 조치를 할 수 없습니다.
 - * 위반 시 500만 원 이하의 과태료 부과
- 피해자 또는 피해주장자는 자신이 받은 불이익한 처분에 대해 노동위원회에 구제신청을 할 수 있습니다.

130

3 본쟁의 자율적 해결 노력 의무

1 직장 내 성희롱 예방 및 처리 지침 마련 및 게시 의무

- 사업주는 직장 내 성희롱 관련 사항을 취업규칙, 인사규정 등에 정하거나 별도의 규칙을 마련해야 합니다.
- 규칙에는 "직장 내 성희롱의 정의, 직장 내 성희롱 예방 및 금지에 관한 사항, 직장 내 성희롱 관련 상담 및 고충 처리에 필요한 사항, 직장 내 성희롱 발생 시 피해자 보호 절차, 직장 내 성희롱 조사 절차, 행위자 징계 절차 및 징계 수준, 그 밖에 직장 내 성희롱 예방 및 금지를 위하여 필요한 사항을 명시"해야 합니다("남녀고용평등법" 제13조제4항, 시행규칙 제5조의2).
- 규칙은 사업장 내 근로자가 자유롭게 열람할 수 있는 장소에 항상 게시하거나 갖춰 두어야 합니다.

2 직장 내 고충처리기구를 이용한 직장 내 성희롱 고충 해결 의무

- 사업주는 직장 내 성희롱과 관련한 고충 신고를 받으면 직장 내 고충처리기구(노사 협의회, 고충심의위원회, 명예고용평등감독관, 고충상담원 등)를 이용하여 자율적으로 해결될 수 있도록 노력해야 합니다.
- "직장 내 성희롱 분쟁의 자율적 해결" 또는 "직장 내 성희롱 고충 처리"의 궁극적인 목적은 피해 근로자의 침해된 권리 구제 및 회복과 직장 내 성희롱이 재발하지 않는 조직문화의 구축이라는 점을 유념해야 합니다.
- 직장 내 성희롱 관련 규칙에 직장 내 성희롱 고충처리 담당기구와 절차를 명시하고, 담당기구는 직장 내 성희롱 피해 접수 시 피해자 및 관련자와의 상담, 조정 및 적절한 조치를 통해 피해자의 권리구제와 함께 조직 내에 성희롱이 재발하지 않도록 합리적인 해결을 도모해야 합니다.



131

직장 내 성희롱 관련 사업주 의무 위반 시 벌칙조항

위반 행위	벌칙	
	조항	내용
직장 내 성희롱의 금지(법 제12조)	제39조제1항	과태료 100만 원
직장 내 성희롱 예방교육을 매년 실시하여야 함(법 제13조제3항)	제39조제2항 제1호의2	과태료 500만 원
성희롱 예방 교육의 내용을 근로자가 자유롭게 알람할 수 있는 장소에 항상 게시하거나 갖추어 두어 근로자에게 널리 알려야 함(제13조제4항)	제39조제2항 제1호의3	과태료 500만 원
직장 내 성희롱 발생 사실을 알게 된 경우에는 지체없이 조사를 하여야 하며, 이 경우 피해근로자 등이 수치심을 느끼지 않도록 하여야 함(제14조제2항)	제39조제2항 제1호의4	과태료 500만 원
직장 내 성희롱 발생이 확인된 때에는 피해근로자가 요청하면 근무장소의 변경, 유급휴가 등 명명 등 적절한 조치를 하여야 함(제14조제4항)	제39조제2항 제1호의5	과태료 500만 원
직장 내 성희롱 발생 사실이 확인된 때에는 지체없이 성희롱 행위를 한 사람에 대하여 징계 등 필요한 조치를 하여야 함, 이 경우 징계 등의 조치를 하기 전에 그 조치에 대하여 성희롱 피해근로자의 의견을 들어야 함(제14조제5항)	제39조제2항 제1호의6	과태료 500만 원
직장 내 성희롱 신고 근로자 및 피해근로자 등에게 불리한 처우 내용 구체화 1. 파면 등 신분상실 해당 조치, 2. 징계 등 부당한 인사조치, 3. 직무 미부여 등 본인의 의사에 반하는 인사조치, 4. 성과평가 등 급을 차등 지급, 5. 교육훈련 제한, 6. 집단 따돌림 등 행위 또는 발생 방지, 7. 그 밖의 불리한 처우(제14조제6항)	제37조제2항 제2호	3년 이하의 징역 또는 3천만 원 이하 벌금
직장 내 성희롱 발생 사실을 조사자, 보고 받은 사람, 조사과정에 참여한 사람 등은 조사과정에서 알게 된 비밀을 피해근로자 등의 의사에 반하여 누설 금지(제14조제7항)	제39조제2항 제1호의7	과태료 500만 원
고객 등에 의한 성희롱 피해자가 고충 해소를 요청할 경우 배제한, 유급휴가 명명 등 적절한 조치를 취하여야 함(제14조제8항)	제39조제3항 제1호의2	과태료 300만 원
고객 등에 의한 성희롱 피해를 주장하거나 고객 등으로부터 성적 요구 등에 불응한 것을 이유로 해고나 그 밖의 불이익한 조치를 한 경우(제14조제2항)	제39조제2항 제2호	과태료 500만 원

132

사업주의 고용상 성차별 관련 의무

사업주가 성별, 혼인, 임신, 출산 등의 사유로 합리적 이유 없이 채용 또는 근로조건을 다르게 하거나 그 밖의 불리한 처우를 할 경우 벌금이 부과됩니다.

고용상 성차별 관련 사업주 의무 위반 시 벌칙 조항

위반 행위	벌칙	
	조항	내용
근로자의 정년퇴직 및 해고에서 남녀를 차별하거나, 여성 근로자의 혼인, 임신 또는 출산을 퇴직사유로 예정하는 근로계약을 체결하는 경우(법 제11조)	제37조 제1항	5년 이하의 징역 또는 3천만 원 이하 벌금
동일한 사업 내의 동일한 가치의 노동에 대하여 동일한 임금을 지급하지 아니한 경우(법 제8조제1항)	제37조 제2항제1호	3년 이하의 징역 또는 3천만 원 이하 벌금
모집 및 채용에서 남녀를 차별하거나, 여성 근로자를 모집, 채용할 때 그 직무의 수행에 필요하지 아니한 몸모 키 체중 등의 신체적 조건, 미혼 조건 등을 제시하거나 요구한 경우(법 제7조)	제37조 제4항제1호	500만 원 이하의 벌금
임금 외에 근로자의 생활을 보충하기 위한 금품의 지급 또는 자금의 융자 등 복리후생에서 남녀를 차별한 경우(법 제9조)	제37조 제4항제2호	500만 원 이하의 벌금
근로자의 교육 배치 및 승진에서 남녀를 차별한 경우(법 제10조)	제37조 제4항제3호	500만 원 이하의 벌금
법인의 대표자나 법인 또는 개인의 대리인, 사용인, 그 밖의 종업원이 그 법인 또는 개인의 업무에 관하여 제37조의 위반행위를 하면 그 행위자를 벌하는 외에 그 법인 또는 개인에게도 해당 조문의 벌금형을 과한다. 다만, 법인 또는 개인이 그 위반행위를 방지하기 위하여 해당 업무에 관하여 상당한 주의와 감독을 게을리하지 아니한 경우에는 그러하지 아니하다.(법 제38조)	-	양벌규정

133

직장 내 성희롱, 고용상 성차별 익명신고센터 안내

직장 내 성희롱, 고용상 성차별 피해 익명신고센터로 안심하고 신고하세요.

고용노동부는 직장 내 성희롱, 고용상 성차별 피해 당사자 또는 피해 목격자가 안심하고 신고할 수 있도록 온라인 익명신고센터를 운영하고 있습니다.

신고내용은?

직장 내 성희롱 익명신고센터

사업주 및 상급자(근로자(구직자 포함))에 의한 직장 내 성희롱, 고객에 의한 성희롱

고용상 성차별 익명신고센터

모집채용, 임금, 임금 외 금품, 해고 등 고용상 성차별

신고방법은?

- 1 고용노동부 홈페이지(www.moel.go.kr) >> 2 민원 >>
- 3 신고센터 >> 4 직장 내 성희롱 익명신고 또는 고용상 성차별 익명신고



134

익명신고센터에 접수된 사건의 처리절차

고용노동부에 신고접수 되면 사업장 소재지 관할 지방청(지청)에 통보되고 근로감독관이 직접 조사 후 사건처리됩니다.

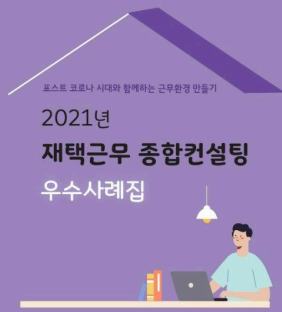


135

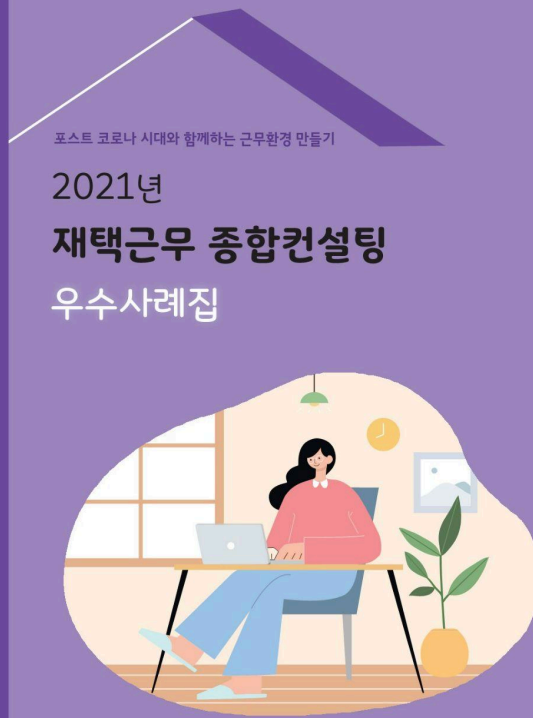
[2022년도 중장년 고용정책 안내 리플릿](#)

[경영책임자와 관리자가 알아야 할 '중대재해처벌법 따라하기' 안내서](#)

[2021년 산업재해 현황국가직무능력표준\(NCS\) 설명자료](#)



2021년
재택근무 종합컨설팅
우수사례집
포스트 코로나 시대와 함께하는 근무환경 만들기



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

㈜동화엔텍	16
㈜박영사	24
㈜아이젠	32
에니메디솔루션㈜	40
㈜이랑텍	48

IT 및 전문서비스업 57

㈜위시넷	58
㈜이스트소프트	66
㈜인공지능연구원	74
인크루트㈜	82
㈜휴넷	90
㈜아드리엘	98
㈜아이디어콘서트	100
이트너스㈜	102
㈜앙카엔트릭스	104
㈜핀투비	106

도소매 및 기타 109

㈜디노마드	110
㈜윙크코리아	118
씨엑스웨어링㈜	126
월드비전	134
㈜조아라	142
㈜비디오빌리지	150
㈜위드공감	152
㈜틸버라인	154
㈜파라다이스세카사미	156

공공기관 159

국제방송교류재단	160
서울산업진흥원	168
인원관광공사	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, 노사 간 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

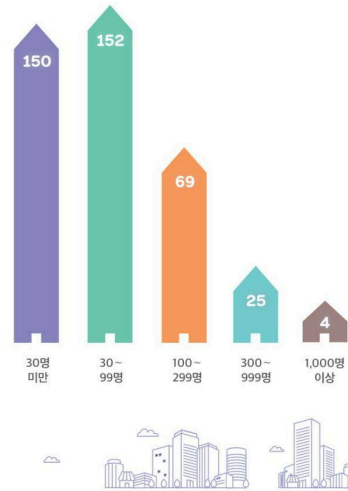
참여사업장 주요 업종별 현황(개소)



6



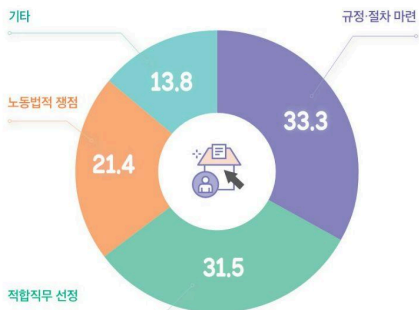
참여사업장 규모별 현황(개소)



7

참여사업장 대상 만족도 조사 결과

재택근무 도입 관련 참여 사업장의 주된 이유는?(단위: %)



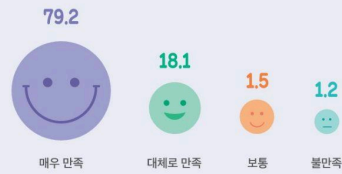
* 조사기간: 2021.11.17. ~ 2021.11.26.

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

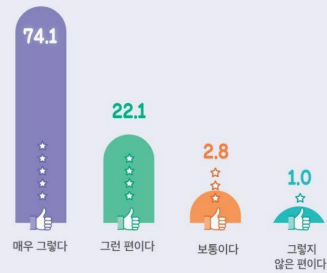


8

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



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



9

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 자질과 책임을 부여할 수 있고 재택근무 선호 가능성이 높을 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 이미지가 상승으로 우수인력 유치가 도울 수 있습니다.
- ✓ **재난상황에서도 기업활동 지속**
코로나19와 같은 감염병 유행, 폭우·폭설 등 자연재해 발생 시 재택근무 체제로 신속히 전환하여 안전하게 업무수행을 할 수 있습니다.

10

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 일산부-가정질환자 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 확확한 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.



11

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·제외 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
한국농림협회컨설팅	02-3786-0325, 0352
한국표준협회	02-6240-4811
시엔피컨설팅	070-5117-1063

12

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

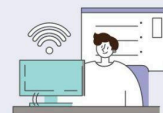
이메일 suwon@korea.kr

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

신청방식

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)



13

I 제조업

(주)동화엔텍
(주)박영사
(주)아이젠
애니메디솔루션(주)
(주)이랑텍



[주]동화엔텍

DongHwa Entec
(주)동화엔텍

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

노사 신뢰로 이룬 재택근무제 근로자 만족도 UP! 업무효율 UP!

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



㈜동화엔텍의 컨설팅 point

㈜동화엔텍은 코로나19 밀집 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

"㈜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 힘이지요." - 김동성 팀장(경영기획팀)

설립 40주년이 지난 지금까지 ㈜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.

18

제도 활용의 제한선 명확히 설정한 운영규정 마련

"㈜동화엔텍은 이미 재택근무제 운영 경험이 있고, 제도에 대해서도 긍정적으로 의견이 모아져 있었어요. 하지만 제조업 기반 기업이라서 사무직과 현장직 근로자가 같은 사업장에서 일하고 있다 보니, 재택근무 적용이 쉽지 않은 현실적인 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 근무제에서 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)



20

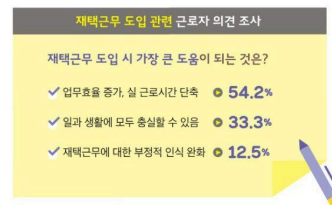
그런 ㈜동화엔텍에서 재택근무 도입을 전지하게 생각하게 된 계기는 코로나19 확진자와 밀접 접촉한 직원이 발생하면서다. 해당 근로자들의 PCR검사 결과를 기다리며 한 달여간 재택근무를 시행하게 되었는데, 근로자들의 반응이 생각보다 무척 좋았다.

"자가격리를 마친 직원들 대다수가 재택근무를 일시적으로 할 것이 아니라 공식제도화하기를 원했어요. 사육이 부산 중심가에서 좀 먼 거리에 자리하고 있다 보니 직원을 상당수가 통근 스트레스를 겪고 있거든요. 그런데 재택근무하니 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 활용현황.. '22.1월 기준

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



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 신청자와 함께 제출하도록 했다. 재택근무 보안서약서에는 '지정된 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 협업제도가 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(mcloudoo)를 추천했습니다." - 김민재 컨설턴트(한국생산성본부)

21

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. ㈜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
» 코로나19 특수상황에 대응하기 위해 재택근무제를 일시 도입했으나 세부 규정 부재 » 재택근무 운영에 필요한 IT 인프라 확대 필요 » 재택근무제 도입 후 업무성과 하락 등의 부작용 우려	» 재택근무 운영 규정 마련 » 비상시에 대비해 재택근무자 업무대리인 지정 » 문서 중앙화 솔루션 '엠클라우드'를 도입, 일부 부서에서 활용하며 테스트 중 » 재택근무 시범운영 결과, 개인 업무 및 협업 성과 등이 대면 근무와 큰 차이 없음

22



슬기로운 재택근무 life



재택근무 전 했던 걱정들? 컨설팅 받아 보니 기우였어요

"근무방식을 바꿨을 때, 업무효율이 낮아지거나 성과가 줄어드는 등의 부작용이 생길까 걱정이 많았습니다. 하지만 제도를 운영해 보니 소소한 단점들이 있지만, 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 매일 지급되는 유연근무제 관련 정보지 원급을 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 줄어드는 것도 좋은데 절약한 시간을 취미활동이나 가족모임 등 제가 원하는 곳에 투자할 수 있으니 더 만족스러워요. 이제 막 시행하는 제도인 만큼 초반에는 좀 애색하기도 하고, 상황에 따라 애로사항도 발생할 수 있겠지만 늘 그제왔던 것처럼 각자 주어진 책임과 역할을 잘 해내면 금방 익숙해지지 않을까 싶어요." - 콘서트 K 과장

속속!
컨설팅 후기



빠른 진행 이끈 틈다운 의사결정, 그 바탕에는 노사 신뢰 있었어요

㈜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 지급처럼 노사가 상호 신뢰와 적극적인 태도를 바탕으로 제도의 문제점을 찾고 개선하는 노력을 기울인다면 안정적인 재택근무제 운영이 충분히 가능하리라 생각합니다.

23



(주)박영사



업종	제조업
주요사업	도서출판
설립연도	1952년
대표자	안종만, 안상준
근로자 수	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 사치출퇴근제 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.



취박영사의 컨설팅 point

취박영사는 자유롭고 수평적인 조직문화를 기반으로 재택근무제의 원활한 도입을 기대했으나 근로자 간 커뮤니케이션, 업무처리 속도 등에 문제가 발생하여 어려움을 겪고 있었다. 컨설팅은 조직 전체가 수용할 수 있는 합리적이고 상생한 재택근무 관리규정 설계에 집중했다. 비대면 근무의 근대관리는 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 있는지 관리하도록 제도화했다.



기대감으로 시작한 재택근무제, 뜻밖의 난항을 겪다

취박영사는 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 취박영사는 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

26

의무와 책임 강화된 엄격한 비대면 근무기준 마련

"재택근무에 앞서는 근무환경과 조직문화를 갖추고도 취박영사에서 재택근무제가 쉽게 안착되지 못한 이유는 하입니다. 명확한 운영기준이 없다는 거였죠. 근무자가 변하면 근무방식에도 반드시 변화가 필요한데, '사무실'에서 '재택'으로 일하는 장소만 바뀌었을 뿐, 일하는 방법은 손을 보지 않아 혼란이 야기된 겁니다." - 김재연 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 수용하고 따를 수 있는 합리적이고도 상세한 운영기준이 필요했다. 취박영사의 인사총무팀과 편집팀은 재택근무 컨설팅 TFT를 구성하고 컨설팅팀과 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.



28

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 일장일단을 모두 경험하고 있던 취박영사는 제도를 공식적으로 도입하는 것에 대해 고민할 수밖에 없었다. 제도의 긍정적 효과와 언택트 시대로의 도약을 위해서라면 빠른 도입이 정답이겠지만, 운영 중 부딪힐 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
합계	60



재택근무 활용률



27

"취박영사는 우수한 IT 인프라를 구축하고 있어 재택근무하는 데 부족함은 없었습니다. 하지만 근태관리에 있어 큰 어려움을 겪었기 때문에 이를 보완할 솔루션 프로그램을 추천했습니다. 근태 관련 전자결재, 실제 근로시간 측정, 주 52시간 근무 시 강제 중지 기능 등 복합적인 복무관리 기능을 탑재한 '타임 키퍼(Time Keeper)'입니다." - 김재연 컨설턴트(한국생산성본부)

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 유효형은 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, 취박영사 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 번거워했지만, 시간이 지날수록 익숙해져 갔죠." - 이선경 차장(인사총무팀)



29

㈜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 정착하려면 시행착오를 겪는 건 당연한 일이라고 생각합니다. 컨설팅을 통해 그랬던 것처럼 앞으로도 하나하나 시행착오들을 줄여가다 보면 모두가 만족할 수 있는 ㈜박영사만의 재택근무제가 완성되지 않을까요?" - 이선경 차장(인사총무팀)

재택근무 컨설팅 전·후 비교

컨설팅 전	컨설팅 후
» 코로나19 거리두기에 따라 재택근무제를 시행했으나 규정 미비로 운영에 차질 발생 » 근태·성과관리 시스템 부재로 일부 의견 차이 발생 » 재택근무 효과에 대한 회의적인 분위기 형성 » 협업·소통에 대한 제약으로 재택근무 전면 도입에 대한 불안감 진전	» 근무시간 중 예민치 온라인 유지 및 즉시 답변 의무화 » 사내 네트워크 통해 18시 퇴근시간 전까지 일일 업무보고서 제출 의무화 » 근태관리 솔루션 프로그램 비교군 제공 및 최적의 솔루션 프로그램인 '타일 키파' 추천 » 재택근무에 어려움을 호소하는 근로자는 고충처리위원회 통해 해결하도록 조치

30

슬기로운 재택근무 life

책 한 권을 짓는 마음으로 제도를 완성해 나갔습니다

"책 한 권을 만들려면 원고 기획, 편집, 제작, 디자인 등 여러 부서의 소통과 협력이 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 S과장

'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 평소 애용하던 팀장님 과도 오히려 대화가 많아졌고, 친근해졌어요." - 클리닉 K 과장

속속! 컨설팅 후기

경쟁진 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 줌에 따라 높은 재택근무율을 수립할 수 있었죠. 임신, 육아 등의 이슈를 가진 젊은 여성 근로자 비중이 높은 기업인만큼 재택근무제가 정착하면 더욱 높은 활동도와 만족도를 끌어낼 수 있을 것으로 생각합니다.

31



IZEN COMPANY

업종	제조업
주요사업	비대 제조 및 판매
설립연도	2003년
대표자	최명자
근로자 수	46명
소재지	경기도 김포시 월곶면 애기봉로242

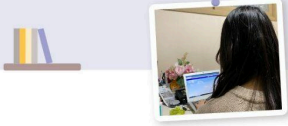
재택근무제 시작으로 다양한 근무혁신 시도 '오래 일하고 싶은 기업'이 되겠습니다

2003년 설립된 ㈜아이젠은 국내 업계에서 유일하게 의료기기 인증을 받은 비대 제조 기업입니다. 인건비 상승 압박과 수출 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 인재를 장기근속을 위한 좋은 일터 만들기 위해 매우 적극적이다. 코로나19 이슈로 인해 재택근무제를 급작스럽게 시행했지만, 근로자들의 긍정적인 반응에 힘입어 공식적으로 제도화하기 위해 컨설팅에 참여했다.



㈜아이젠의 컨설팅 point

㈜아이젠은 일반적으로 재택근무제 시행을 부담스러워하는 제조기업에도 불구하고, 조직 내 제도에 대한 거부감이나 심리적 장벽이 낮은 편이다. 하지만 특정 설비를 사용해 아하는 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

㈜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 파악할 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)

34

적합 또는 부적합으로 명확하게 구분 짓기가 어려운 ‘영업기획’, ‘지원’, ‘품질’ 부서는 부서장 제량에 맡기기로 했다. 그때그때 업무상황이나 근무여건 등을 고려해 재택근무 승인 여부를 결정하도록 열어둔 것이다. 그대도 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 제량에 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 ‘공통 출근일’로 운영할 것도 권고하고 있고요.’ - 이연주 사원(지원팀)

㈜아이젠의 직무별 재택근무 운영형태

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



36

그러나 도입은 쉬운 일이 아니었다. ㈜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.

‘㈜아이젠은 재택근무 경험이 있던 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

㈜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 집중했다.



35

재택근무자의 업무공백 해소 위해 ‘백업근무자 제도’ 추가

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

재택근무자는 재택근무 1일 전, 업무용 데스크톱, 업무자료 등 필요한 사항을 준비하고 재택근무를 시작해야 한다. 부서장 또는 부직원들과 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, 간간히 이슈 사항을 체크해야 한다. 매일 퇴근 시간 전 업무결과를 확인하고 관련 피드백을 전달한 후 업무 종료를 지시한다. ㈜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 추천해서 권장했죠. 컨설팅을 통해서 제안한 화상회의 프로그램 등 일부는 사측에서 구매해서 활용하고 있습니다.’ - 박소현 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

2021년 7월 1일부터 31일까지 한 달간 시범운영을 실시했다. 대상은 재택근무 적합직무로 선정된 ‘전략팀’, ‘해외영업팀’과 부서장 제량으로 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 동료를 지정하는 제도



37

"재택근무일에 발생하지 않을 돌발 상황에 대처할 수 있는 통로를 지정해 재택근무일이 중 복되지 않도록 하는 것이죠. 백업근무자와 재택근무자는 서로의 직위에 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. (위아이겐은 재택근무제의 완전한 안착을 위해 앞으로도 제도를 계속 다져나갈 계획이다.

재택근무 컨설팅 전·후 비교

컨설팅 전	컨설팅 후
>> 코로나19 이슈로 인한 2주간의 한시적 재택근무 경험만 전부 >> 공식 제도를 위한 명확한 운영 규정 필요 >> 직무별 재택근무 적합도 평가 필요 >> 재택근무 가능한 IT 인프라 진단 부재	>> 상세한 운영 규정 수립하고 명문화 완료 >> 객관적 직무분석에 따른 부서별 재택근무 적합도 정리 및 재택근무 유형 마련 >> 화상회의, 협업 툴, 근태관리 등의 솔루션 도입으로 IT 환경 구축 >> 한 달간의 재택근무제 시범운영으로 문제점 도출 및 즉시 개선



38

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 평가제도에 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 재택근무를 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 하려면 다른 팀과 회의실 일정을 조율해야 했는데, 재택근무 때는 화상회의로 진행되니까 그런 번거로움도 사라졌어요."

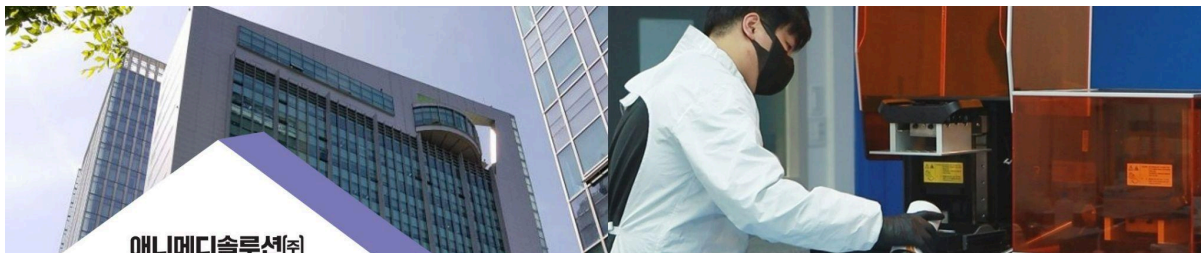
- 해외영업팀 A 주임

제도 안착 앞당긴 비결은 경영진의 강한 의지와 협조

위아이겐은 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 협조했었고 그래서 제도가 빠르게 자리 잡을 수 있었던 것 같습니다.

속속!
컨설팅 후기

39



애니메디슬루션㈜



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 애니메디슬루션은 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 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 지원과 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 유망자 장관 표창을, 2021년에는 과학기술정보통신부 장관 표창을 받았다. 특히 2018년 선천성 심장질환 시뮬레이터로 신(術)의료기술 인증을 획득하며 3D프린팅 시뮬레이터로서는 세계 최초로 보험 제도권 진입을 이뤄냈다.



42

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 나왔는데, 크게 세 가지로 볼 수 있습니다. 재택근무에 필요한 '장비 지급', '업무 처리 절차 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 만들어 출산수범하기로 했다.



44

"회사가 급성장하다 보니 특히 최근 1~2년 사이에 두 배 가까이 직원이 증가하면서 공간 효율 문제도 대두됐죠. 사무실이 커다란 방 형태의 개방형 구조였는데요. 한정된 공간에 사람이 늘어나니까 밀집도가 높아지는 게 바로바로 체감했습니다. 실제 업무에 큰 지장이 있다가보다는 심리적으로 좀 즐겁고 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 총원은 계속될 텐데 그때마다 사무실을 이전하거나 지점을 늘릴 수는 없기 때문이다. 평가 확기적인 방안이 없을까 고민하던 중 코로나19 확산으로 12주에 걸쳐 임시 재택근무제를 운영하면서 '재택근무'를 해법으로 찾게 되었다. 단기가 아닌 장기 운영할 수 있는 재택근무제를 도입하기로 하고 재택근무 종합컨설팅을 신청했다.

임직원 다양한 의견 수렴한 맞춤형 재택근무 솔루션

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

재택근무 활용현황 - '21.12월 기준

직무(직종)	인원(명)
연구직	29
사무직	10
마케팅	7
합계	46



재택근무 활용률

43

시범운영 후에도 꾸준한 활용을 보이며 정착한 제도

2021년 7월, 4주간의 재택근무 시범운영을 시작했다. 근로자들의 의견을 반영해 발간된 7개 적합직무(SW기술연구, 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 톨 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 때문이지. 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(한국농림협력컨설팅)

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



45

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 베풀라는 조직문화를 만들면서 해결해 나갈 계획입니다." - 김성국 부장(인사총무부)

에니메디솔루션(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
» 코로나19 확산 방지 위해 재택근무제 자체 운영에 만족도 높았으나, 상시 도입 위한 관리규정 부재 » 재택근무자를 위한 장비 대여 필요 » 기밀 유출 막을 PC 보안강화 대책 미비	» 재택근무 관련 기준, 범위, 요건 등 세부 규정 마련 » 재택근무자에게 노트북 지원 » 재택근무자 사전교육 및 보안서약서 작성으로 보안의식 제고 » 기업 VPN 구축으로 정보 유출 방지

46

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 감했다 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 단위 같은 커피 타임조차 마음 편히 즐기지 못하고 있고, 하지만 재택근무하면서 마스크 착용에 대한 피로감도 없어졌고 편안한 공간에서 일하니까 집중이 훨씬 잘 돼요. 복닥대는 사무실과 대중교통을 피할 수 있으니 스트레스도 줄더라고요."

- 인화팀 K 팀장

꼭! 컨설팅 하기

제도를 활용할 근로자와의 공감대 형성이 중요합니다

에니메디솔루션(주)은 재택근무 컨설팅에 굉장히 적극적이었습니다. CEO와 인사담당자 인터뷰뿐 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 의면받게 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 정착할 수 있죠. 에니메디솔루션(주)은 근로자의 의견을 경청하는 기업이기에 앞으로 더 큰 성과가 기대됩니다.

47



(주)이랑텍



업종	제조업
주요사업	통신장비 부품 5G RF필터 연구·개발 및 판매
설립연도	2017년
대표자	이재복
근로자 수	68명
소재지	경기도 화성시 동탄하나1길 54-49

비대면 성과관리 제도 수립하고 품평한 재택근무 운영 준비 완료

(주)이랑텍은 기저국과 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.



㈜이랑택의 컨설팅 point

㈜이랑택은 재택근무제 도입 의지는 강했지만 운영 경험도 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

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

"㈜이랑택은 CEO가 직접 근무혁신을 챙길 정도로 '좋은 직장'과 '신나는 일터 만들기'에 대한 관심과 의지가 무척 강한 기업이에요. 근로자의 70%가 시차출퇴근제를 운영하는 가족친화 인증기업인 데다 여성인력이 31%에 달해 재택근무 수요가 높은 것으로 판단했죠. 하지만 제도의 효과나 지속가능성에 대한 확신이 부족해 도입을 망설이고 있었어요."

- 원종표 컨설턴트(한국생산성본부)

50



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)

컨설팅트는 비대면 근무성과도 객관적으로 평가할 수 있는 ㈜이랑택만의 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.

㈜이랑택은 '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.



52

㈜이랑택의 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.

컨설팅트는 ㈜이랑택 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
합계	12



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 생산기술본부의 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. 혹은 비재택근무자가 불공정이나 차별에 불만을 느끼지 않도록 제도설계부터 신경 썼죠."

- 지영남 전무이사(사업총괄)

51

"재택근무 중 업무관련 예외사항이 생기거나 부서장이 필요하다고 판단하면 재택근무 중 특정일 하루 또는 일정 시간은 사무실로 출근하는 '오피스 데이'를 시행할 수 있게 했어요. 부서장이나 동료들과 대면해서 업무협의를 하고 개인적인 이야기도 나누면서 재택근무로 인한 고립감이나 업무갈등을 해소하는 시간을 가지는 것이죠."

- 지영남 전무이사(사업총괄)



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 자기개발과 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%
- ✓자기개발 및 취미 시간 확보 20%

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

㈜이랑택은 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	
컨설팅 전	컨설팅 후
» 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	» 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

54

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 끝까지 같은 아침잠을 더 잘 수 있고, 모닝 스트레칭과 함께 여유로운 마음으로 하루 업무를 시작하니가 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."

- 기술연구 K 책임

속속! 컨설팅 후기

근무방식이 바뀌면 관리방식도 바뀌어야 합니다

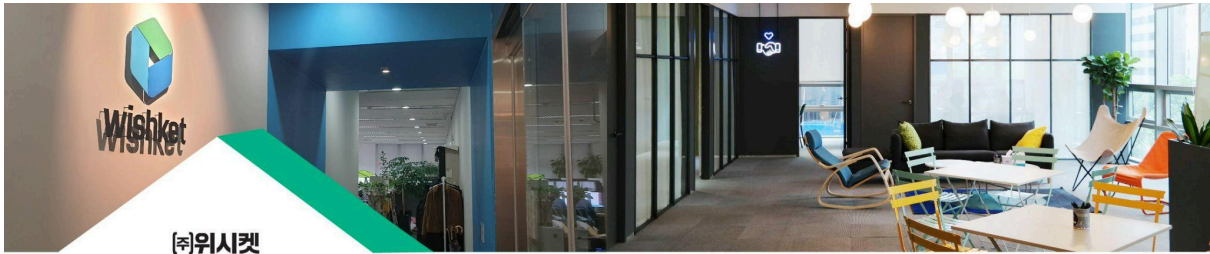
㈜이랑택은 연간 2회 성과평가를 시행하고 있습니다. 하지만 기존의 성과관리체계는 주관적인 평가여서 비대면 근무자에게 적용하기에는 일부 미흡한 점이 있었죠. 컨설팅을 통해 비대면 성과관리방안을 마련하고, 기존의 성과관리체계도 KPI pool과 같은 객관적이고도 핵심적인 평가지표들을 제공해, 근로자 평가에 전문성과 공정성을 높였습니다. 무엇보다 성과관리 기준뿐만 아니라 '업무목표 설정', '주간 업무실적 보고' 등의 제도를 추가해 더욱 완성도 높은 컨설팅이 되었다고 생각합니다.

55

II

IT 및 전문서비스업

- ㈜위시켓
- ㈜이스트소프트
- ㈜인공지능연구원
- 인크루트(주)
- ㈜휴넷
- ㈜아드리엘
- ㈜아이디어콘서트
- 이트너스(주)
- ㈜잉카엔트웍스
- ㈜핀투비



(주)위시켓

wishket

업종	서비스, 온라인을 통한 전문직무제공업
주요사업	IT 아웃소싱, IT 콘텐츠 발행, 직업정보 제공
설립연도	2012년
대표자	박우범
근로자수	52명
소재지	서울시 강남구 테헤란로 211

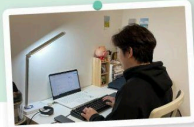
상시적인 재택근무의 기초, 컨설팅 덕분에 튼튼하게 세웠습니다

(주)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 계속해서 운영하기 위해 재택근무 종합컨설팅을 통해 제도 및 인프라 정비에 나섰다.



(주)위시켓의 컨설팅 point

(주)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 체 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 안내 했다. (주)위시켓은 컨설팅 내용을 바탕으로 코로나19 이후에도 상시적으로 재택근무를 시행할 계획이다.



원활한 재택근무 운영 위한 체계적 컨설팅 결실

(주)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 (주)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 (주)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 말이 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)

(주)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, 소프트웨어, 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."

- 롯데주 컨설팅(한국생산성본부)

재택근무 활용현황 _ '22.1월 기준

직무(직종)	인원(명)
개발 / 디자인	11
콘텐츠 / 마케팅	5
사무직(사무원)	33
사무직(기간제)	3
합 계	52



재택근무 활용률

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

62

재택근무 시행 후 제기돼 왔던 근태관리시스템 구축에 대한 논의도 이어졌다. 재택근무자는 슬랙으로 업무 시작 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, 근태관리 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 컨설팅(한국생산성본부)

컨설팅을 통해 도출한 IT 솔루션 자료를 면밀히 검토한 ㈜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
» 갑작스러운 전 직원 재택근무 시행으로 업무 효율성 저하 및 부작용 발생 » 재택근무에 대한 법적, 제도적 기준 미비 » 재택근무 근태관리를 위한 인프라 부재	» 재택근무 관련 세부 규정 수립으로 시행 혼란과 문제 발생 방지 » 세밀한 재택근무 적합성 평가를 통해 직무 맞춤형 재택근무의 기틀 마련 » 재택근무 지속성 확보를 위한 근태관리 시스템 도입

64

재택근무 활용 폭을 최대한 넓힌 후에는 직무에 따라 재택근무 형태를 조정하는 데 집중했다. 맨 처음 재택근무 적합 판정을 받은 소프트웨어, 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 높이지는 게 재택근무의 궁극적인 목적이지요. 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. ㈜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. ㈜위시켓은 상시형 재택근무가 가능하다고 판정된 4개 직무를 제외한 다른 직무도 코로나19 이후 수시형 재택근무제 시행을 적극 고려하고 있다.



63



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 정선일이 지나갔지만, 덕분에 재택근무가 더욱 활성화될 수 있을 것 같습니다."

- 경영지원팀 L 팀원

재택근무가 일상의 활기를 되찾아 줬어요!

"재택근무하면서 출퇴근 부담이 크게 줄어들었는데, 덕분에 몸과 마음의 여유가 생겨서 한결 활기찬 일상을 보내게 됐습니다. 업무시간 전후로 개인 일정을 잡을 때도 유연하게 대처할 수 있어서 정말 만족스러워요. 제 상황과 컨디션에 맞춰서 근무환경을 만들 수 있다는 점도 재택근무의 장점이지요. 확실히 삶의 질이 높아졌습니다."

- 경영지원팀 빌링팀 P 매니저



속속!
컨설팅 후기



재택근무의 도입과 안착, 가장 중요한 건 경영진의 의지입니다

어떤 기업이든 전 직원을 대상으로 하는 상시적 재택근무를 시행하기란 쉽지 않습니다. 그런 데도 ㈜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 나갔습니다. 컨설팅 후에도 근태관리시스템을 도입하는 등의 노력을 꾸준히 진행하고 있어서 담당 컨설턴트로서 뿌듯합니다. ㈜위시켓이 컨설팅 과정에서 보여준 관심과 열정을 지금처럼 잘 이어 나간다면, 코로나19 이후의 재택근무도 '이상'이 될 것입니다.

65



(주)이스트소프트

ESTsoft

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

성과 120% 상승 비결이요? 정답은 '재택근무'입니다

(주)이스트소프트는 파일 압축 프로그램 알집과 백신 프로그램 알약 운영을 바탕으로 인공지능 기술 고도화를 향해 나아가고 있는 종합 IT 소프트웨어 기업이다. 자율성이 증시되는 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 이어오고 있다. IT 현황을 진단한 결과, 대부분의 역량이 충족했지만 화상회의 시스템과 데이터 중앙화를 위한 클라우드 솔루션이 미비해 통합솔루션 도입을 제안했다.

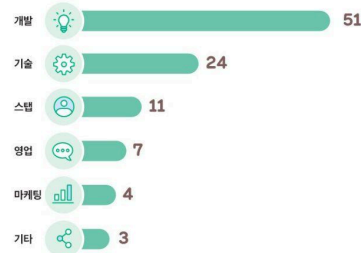


재택근무 견인할 프로그램 개발에 돌입하다

(주)이스트소프트는 누구나 한 번쯤 사용해 봤을 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(마케팅팀)

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



직무(직종)	인원(명)
연구직	18
개발직	35
기술/영업직	39
사무직	27
합 계	119



재택근무 활용률



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 개발 과정을 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." - 성인형 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.

70



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 자율과 선택으로 운영 중이다. 후후 6-7층 사무실도 자율과 선택으로 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 것이지요. 업무 특성상 재택근무가 어려운 직원에게도 공간의 복지화를 통해 따뜻한 분위기를 전하려 합니다." - 김종훈 과장(피플파트너십)

재택근무 시행 후 기업 자체 조사 결과, 개발직 근로자의 업무성과가 120% 향상된 것으로 나타났다. 재택근무 덕을 토티키 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	컨설팅 후
» 무뎠던 기준이 재택근무 적합직무를 설정하여 업무공백 발생 » 재택근무 근로시간이 명확히 명시돼 있지 않아 분쟁 소지 있음 » 직원 개개인 좌석이 고정돼있는 일반 사무실형 업무환경	» 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

72

업무의 연속성이 중요한 개발업무 특성을 고려해 재택근무 시 주 12시간 한도로 초과 근무 사전허가제를 병행 시행하기로 했다. 업무수행 중 개인 사정을 이유로 근무장소 무단 이탈을 할 수 없다는 취업규칙 조문도 추가해 재택근무 근로자에게 꼭 필요한 책임감을 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 테스크를 서비스와 기능에서 강점을 가진 '클라우드'가 추천됐다.

"재택근무 초반에는 소프트웨어 개발이나 보안 장비가 모두 회사에 구축돼 있어서 재택근무하는 직원들이 많이 불편해했는데요. 보완책으로 개인별 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 활용할 예정입니다." - 김종훈 과장(피플파트너십)



(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



71



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 정착했습니다. 이제는 컴퓨터를 끄는 순간 퇴근하는 기적 같은 출퇴근 효율을 즐기고 있는데요. 자육철과 만원버스에서 탈출한 직원들의 만족스러운 얼굴을 보면서, 담당자로서 큰 보람을 느끼고 있습니다." - 피플파트너십 K 과장

일과 육아 모두 재택근무로 잡았어요

"저의 재택근무 동료는 이제 딱 한 살이 된 아기입니다. 업무적으로 도움받는 건 하나도 없지만, 옆에서 지켜볼 수 있다는 것만으로도 행복하죠. 사무실에서 일할 땐 아이가 아프더라도 하면 아이가 눈에 밟히고 마음이 불안하곤 했는데, 그런 걱정이 없으니 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



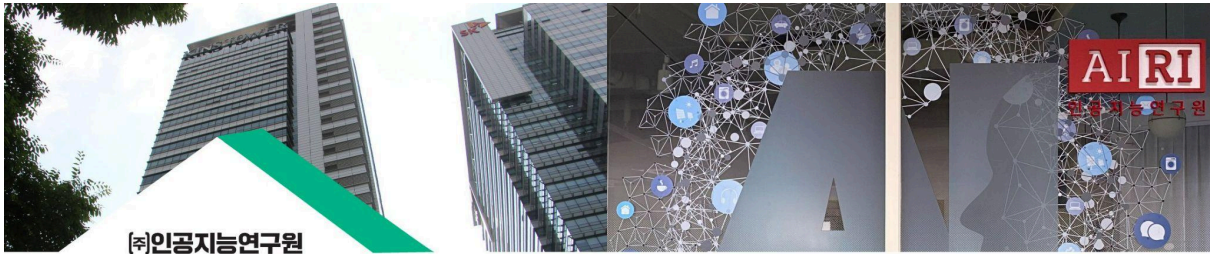
속속!
컨설팅 후기



IT 인프라를 잘 구축하면 재택근무제 성공률이 높아집니다

기업 차원에서 '주 3회 수시형 재택근무'라는 카드를 꺼내려면 생각처럼 쉽지 않은 걸입니다. 그런데도 (주)이스트소프트는 직원들의 업무태도와 역량에 대한 강한 신뢰를 바탕으로 계획했던 바를 이뤄냈습니다. 여러 가지 성공요인이 있었겠지만, 무엇보다도 IT 인프라가 잘 구축돼 있다는 점이 주효했던 것으로 보입니다. 이를 반대로 말하면, 업무생산성을 끌어올릴 수 있는 최적의 IT 인프라를 잘 구축해 줘야 재택근무가 빠르게 정착할 수 있다는 의미인데요. 많은 기업이 (주)이스트소프트의 사례를 힌트 삼아 원격근로 솔루션 강화에 힘쓰셨으면 좋겠습니다.

73



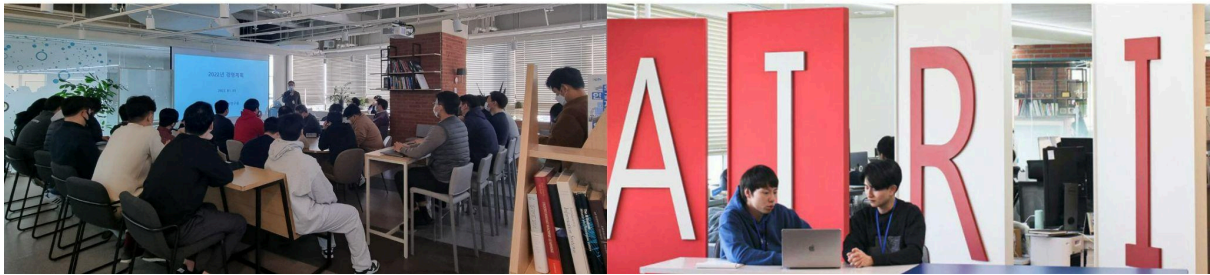
㈜인공지능연구원



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

㈜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 재택근무제를 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.



㈜인공지능연구원의 컨설팅 point

㈜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

㈜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 인원만 한 달에 10명 정도에 그쳤으니깐요." -윤정연 매니저(경영지원팀)

활용률이 문제가 아니었다. 재택근무제를 시행한 지 1년 정도 지나자 초기에는 미처 예상하지 못했던 예외사항들이 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 재택근무일지 일정 공유가 이뤄지지 않는 상태였고, 보고내용과 실제 업무내용이 달라져 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

컨설팅팀은 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 예외사항은 크게 근태관리, 의사소통, 그리고 장비대여 문제 등이었습니다. 특히 재택근무로 인해 근로자가 심리적으로 나타내지거나 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)

전단을 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 업무성과가 떨어지지 않도록 관리하는 것도 팀 리더의 의무로 명시했다.

"재택근무로 복무 기간이 헤이해지지 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." - 박승수 컨설턴트(한국농림협력연구원)

재택근무 활용현황 _ '21.12월 기준

직무(직종)	인원(명)
개발직군	23
합계	23



재택근무 활용률



78



번거롭던 보고체계, 업무효율 상승의 결과로 나타나

시범운영은 무리 없이 진행되었지만, 새로 생긴 규칙에 대해서는 상반된 의견도 나왔다. 업무보고 시 증빙 자료 제출에 대해 '업무에 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 근태에 대한 우려도 자연스럽게 기뻐졌다. 집에서는 사무실과 같은 환경을 갖추 수 없어 업무수행이 불편하다는 일부 엔지니어의 의견에 따라 '장비대여 신청제도'도 만들었다. 노트북에 한정하던 대여 품목을 데스크톱, 모니터, 랩톱 등으로 확대하자 재택근무자 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 업무성과가 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.



79



재택근무 컨설팅 후 근로자 설문조사

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



재택근무 컨설팅 전·후 비교



업무량 증가

컨설팅 전

- » 월 10명 남짓의 자조한 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

80



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. 불균 스트레스 없이 가장 좋은 컨디션과 편안한 환경에서 업무를 하니까 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 있습니다."

- 빅데이터운영팀 H 팀원



재택근무의 '자율', 그 밑바탕에는 책임과 의무가 따라야 하죠

인공지능연구원은 너무 엄격한 관리체계보다는 자율적이지만 책임감을 가진 조직체계를 지향합니다. 실제로 그 철학에 걸맞은 근무 체계를 갖추고 있었고요. 그래서 자연스럽게 팀별 자율 재택근무제 운영이 가능했죠. 하지만 제도에 대한 명확한 관리 규칙이 없는 상태에서 근태관리의 한계점이 나타났죠. 공동생활을 통해 자연스럽게 근태관리가 되던 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 함께 공감하게 된 것 같습니다. AIRI의 핵심가치인 '자율과 책임'의 균형을 맞추는 데 컨설팅을 집중했고, 그 결과 현재는 전 직원이 책임감 있는 자세로 재택근무에 임하고 있습니다.

속출! 컨설팅 효과



인크루트(주)

Inkrut

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

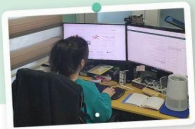
제도 운영 중 찾아온 혼란 재택근무 컨설팅이 길잡이가 됐죠

인크루트라는 '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 처음 인원을 늘리기며 제도를 운영해 왔다. 그러나 활용 인원이 증가하면서 재택근무자의 업무보고 누락 등 미비한 운영체제로 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.



"활용 인원이 늘어나면서 초기에는 없던 문제들이 발생하기 시작했어. 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
합계	72



재택근무 운영 기간이 길어질수록 나타나는 문제점들

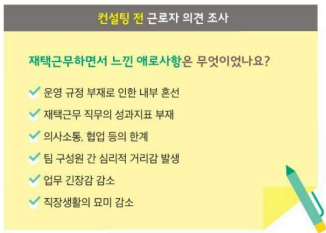
"인크루트(주)는 컨설팅 당시 1년 정도 재택근무제를 운영하고 있었습니다. 하지만 체계적인 준비 없이 급하게 시작했고 운영 기간이 길어지면서 허점이 드러나기 시작하는 상황이었어요. 재택근무제 도입에 앞서 종합적인 컨설팅이 왜 필요한지 보여주는 좋은 사례입니다." - 김유나 컨설턴트(한국농림축산검역본부)

'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.

현황진단 및 분석을 시작으로 꼼꼼한 제도 설계 컨설팅

컨설팅팀은 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.





도출된 애로사항들은 크게 '심리적인' 부분과 '운영체계' 부분으로 나뉘었다. 체계적인 운영 규정을 마련하고, 공식 제도화하는 것이 급선무였다. 컨설팅은 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㈜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 결정했다.

"2021년 6월, 새로운 재택근무 운영매뉴얼을 공표하고, 60명의 근로자를 대상으로 한 달여간 시범운영을 했어요. 운영 초기 혼란을 막기 위해 팀 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 휴가 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 프로그램 등을 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 안착할 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 아침 인사 시간을 통해 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 의무화하니 초반에는 일부 직원들이 불만의 목소리를 내기도 했었죠. 하지만 하루 이틀 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 것이지요." - 김소연 팀장(인사팀)

인크루트㈜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㈜는 재택근무제가 완전히 안착된 후에는 장소에 구애받지 않고 어디서든 원격근무를 할 수 있는 스마트워크센터를 구축할 계획이다.

재택근무 컨설팅 전·후 비교

컨설팅 전	컨설팅 후
» 코로나19 대응 위해 1년 이상 재택근무제 운영 중이나 다양한 애로사항 발생 » 직무분류체계가 미흡해 직무 정립 필요 » 일일 업무보고와 같은 간단한 재택근무 규정 존재하나 직원 참여율 하락 » 재택근무자에게 대면근무자를 대상으로 하는 과정중심의 평가관리체계 적용	» 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 실효 제도를 공식화하기가 쉽지 않았어요. 이번 재택근무 종합컨설팅 덕분에 처음부터 새롭게 체계적으로 제도를 설계할 수 있었고, 직원 만족도뿐 아니라 인크루트㈜의 브랜드 가치까지 높이는 효과까지 얻었습니다. 재택근무에 대한 사항이 기재된 후로 캠퍼스 등 기밀리부 사이드에서 인크루트㈜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 분위기와 초반엔 별문제 없었지만, 코로나19가 장기화되면서 버티기가 힘들었죠. 마침 그 무렵 재택근무 컨설팅이 시작되면서 대상자가 확대됐고, 6개월 넘게 재택근무를 하고 있어요. 다는 아이 맡길 곳 찾아 발을 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

꼭꼭!
컨설팅 후기

제도 안착에 더 가까이, 재택근무 이해도 높이는 가이드라인 배포

인크루트㈜는 경영진부터 재택근무 운영 담당자까지 제도 안착을 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 점에 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.



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 ㈜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.



㈜휴넷의 컨설팅 point

㈜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 인바운드를 장비를 개선하는 등 경영진의 강력한 의지를 바탕으로 재택근무의 전사적인 확대를 계획하고 있다.



개인 업무에 국한해 사용하는 재택근무제

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

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

'직원 행복'을 최우선으로 자율적인 책임 문화를 지향하는 ㈜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 오랜 중 코로나 19 발생으로 도입을 서두르게 된 것이다. 컨설팅을 시작한 시점에 이미 300여 명의 근로자가 주 1회의 수시형 재택근무를 경험했고, 자율과 책임을 강조하는 조직문화 덕에 적용도 빨랐다. 한 가지 문제는, ㈜휴넷의 재택근무 활용 범위가 한정적이어서 활용률이 낮다는 것이었다.

"재택근무제는 단독으로 프로젝트를 기획하거나 집중을 요하는 업무만 할 수 있는 제도가 아닙니다. 장소의 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 (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 인바운드를 장비로 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 않으면서 비대면으로도 원활하게 소통할 수 있는 체계를 갖추고, 근로자 모두가 그 체계를 충실히 따라야 한다.

(휴넷은) 재택근무자가 근무시간 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 필요하면 부서장 및 협업 부서와 사전에 협의 참여할 것 등 명시했다.



94

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 시 발문에 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 정착될 때까지는 비대면 근무 중에도 꼭 필요할 때 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 기업 성과와 직원 만족도를 함께 높이려고 합니다." - 박선영 선임(인재경영실)

재택근무 컨설팅 전·후 비교

컨설팅 전	컨설팅 후
- 재택근무제 운영 중이나 구체적인 운영 세칙 미비 - 개인 업무에 국한된 재택근무제 활용으로 본래 취지와 목적에 맞도록 제도 확장 필요 - 자른 협업, 회의 등 의사소통이 중요한 업무 특성상 재택근무 활용에 소극적 분위기	- 기업문화 특성을 고려해 자율과 책임을 강화한 재택근무 운영기준 수립 - 근무시간 중 상시소통 의무화, 메타버스를 활용한 가상 오피스 등 다양한 소통 및 협업 방안 마련 - 재택근무 부적합 부서는 즉각 장비 업그레이드를 통해 재택근무가 가능한 환경 구축

96

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 기본적으로 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. (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
합계	285



95



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 것이 마련된 것이 큰 도움이 됐습니다. 운영상 나타난 이슈들을 꺼내서 머리를 맞대고 하나씩 해결해 나갔다 보니 구성원 간에 신뢰가 더 돈독해진 것 같습니다. 이번엔 얻은 정보와 노하우를 바탕으로 근로자의 자율성을 존중하는 (휴넷만의) 재택근무제도 발전시켜 나갈 계획입니다."

- 인재경영실 K 수석

집중이 필요한 업무에 이보다 좋은 순 없어요

"집에서 회사까지 왕복 3시간이나 되는데요, 새벽같이 일어나서 준비해도 시간에 쫓기며 출근해야 했고, 하루가 정신없이 지나갔죠. 그런데 요즘은 재택근무를 하면서 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

목표!
컨설팅 효과

도입에 그치지 않고 제도를 확대하려는 노력이 필요합니다

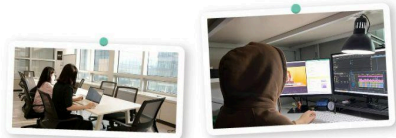
(휴넷은 이미 재택근무를 운영하고 있었고, 사실상 큰 문제는 없었습니다. 재택근무로 인한 의사소통 문제는 비대면 근무의 한계이기도 하죠. 도입 초기의 기업이라면 겪을 수밖에 없는 가장 큰 애로사항입니다. 바로 이런 문제에 부딪혔을 때, 어떻게 대처하느냐에 따라서 재택근무제 운영의 성과가 갈린다고 봅니다. (휴넷은) 커뮤니케이션과 관련된 규정을 마련하고 메타버스를 활용하는 등 원활한 의사소통 방안을 내놔요. 컨설팅 시점에서 재택근무가 부적합했던 '고객상담' 직무는 예산을 들여 장비를 업그레이드하는 등 뛰어난 추진력과 의지도 보였고, 이런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

[주]아드리엘

업종	IT업
주요사업	멀티채널 마케팅 자동화, 최적화 플랫폼
설립연도	2017년
대표자	임수원
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 프로젝트' 업무는 재택근무제 도입 장벽이 낮고, 경영진 또한 코로나19 대응을 위해 제도 도입을 적극 권장할 정도로 재택근무에 대한 관심이 높습니다.



98



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

99

[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.



100



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	컨설팅 후
- 재택근무제를 운영하고 있었으나, 근로계약서 및 취업규칙에 재택근무 내용 미흡 - 재택근무에 대한 별도 매뉴얼 및 시행지침 부재 - 구성원들이 재택근무를 또 다른 근무형태가 아닌 '책자'로 인식	- 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



101

이트너스㈜

업종	기타 전문서비스업
주요사업	경영지원플랫폼, 급여운영컨설팅, 자산경영입찰플랫폼, 외국인정책솔루션 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 기호가 많고 '조직문화가 곧 기업의 강점'이라는 인식 아래 재택근무를 변화와 혁신의 일환으로 보는 등 공감대가 형성돼 있습니다.



102

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 접촉환경과 보안 강화를 위해 고도화된 VPN 구입을 제시했습니다.

재택근무 컨설팅 전·후 비교



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

103

㈜임카엔트웍스

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.



104

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	컨설팅 후
- 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	- 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 확대를 위한 실무실 임대비 절약

105

㈜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.
- 위라뱅크에 대한 관심이 높은 20대 근로자가 53%를 차지하는 조직으로 경영진 또한 일·생활 균형을 위한 조직문화를 만들기 위해 노력하고 있습니다.



106

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.
- 프로젝트 팀의 경우 신규 프로젝트 미팅이 자주 발생하여 미팅 일정 조율과 근태관리를 위한 규정을 마련하고 이를 토대로 구체적인 방안을 설계했습니다.

재택근무 컨설팅 전·후 비교



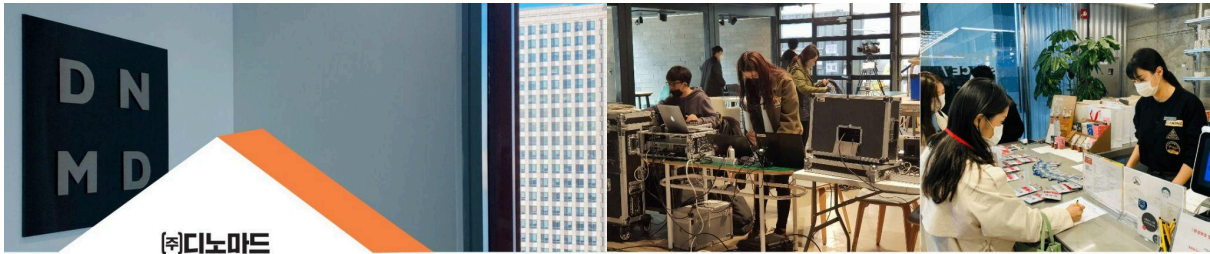
컨설팅 전	컨설팅 후
- 코로나19 강령 예방을 위해 재택근무제를 일시적으로 시행 - 구체적 평가기준, 근무 보고체계 미설정 - 이슈 발생 시 사후 대응 어려움 - 재택근무 수행 시 구성원 간 소통 오류 빈번히 발생	- 전 직원이 구체적인 기준에 따라 스케줄링을 통해 재택근무 실시 - 보안 프로그램 등을 마련하여 재택근무 시에도 정상근무 가능 - 재택근무를 인사제도와 연계하여 평가, 보상, 연장근로에 대한 명확한 기준 정립



107

III 도소매 및 기타

- ㈜디노마드
- ㈜행커코리아
- 씨에스웨어링(주)
- 월드비전
- ㈜조아라
- ㈜비디오빌리지
- ㈜위드공감
- ㈜팀버라인
- ㈜파라다이스세가사미



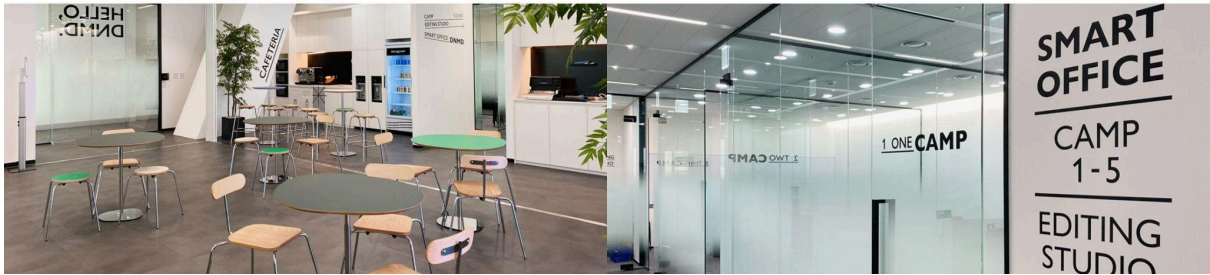
(주)디노마드



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 사·공간의 제약을 받지 않고 자유롭게 살아가는 디지털 시대의 유목민 '디지털 노마드' 정신으로 환경에 고립되지 않는 다양한 근무형태를 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 찾아오기도 했다. 양상은 다르지만, 대부분 명확한 운영 기준이 없어 발생한 문제들이기에 제도 설계의 기초부터 다져가며 빈틈없는 재택근무제를 수립하는 방향으로 컨설팅했다.



규정 없이 근로자 자율에 맡겼던 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 점검해보고 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 협력이 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 아난가 하는 의구심이 든 것이다. 컨설턴트는 인사담당자, 근로자대표 등과의 인터뷰를 통해 이러한 문제점들을 확인하고 제도 개선 방향을 잡았다.



직무(직종)	인원(명)
프로젝트 기획	40
콘텐츠 제작	10
마케팅	10
합 계	60



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." - 조지현 컨설턴트(한국생산성본부)

우선 (9디노마드의 전체 6개 부서 내 주요 직무들의 재택근무 적합성 평가를 실시했다. 이 과정에서 부적합으로 판정된 전략기획실의 '플랫폼' 직무는 고객과 대면 업무가 있어서 재택근무를 하지 '상시형'이 아닌 '수시형'으로 하고, 비디오텍의 '편집' 직무는 업무에 필요한 장비와 프로그램을 기업에서 제공하는 등 재택근무 결정 요소들을 해결할 방안들을 도출했다.

하지만 결국 '비디오팅'과 '경영관리팀'은 재택근무에서 배제되었다. 비디오텍의 '촬영' 직무는 고객 대면이 필수적인데다 직무수행에 있어 공간과 장비의 제약이 많이 받아 근로자나 기업 모두 재택근무를 희망하지 않았다. 또한 재택근무 시 기업 내부의 디바이스와 문서들의 이동으로 인해 보안 위험이 커지는 경영관리팀 역시 적절한 보안 인프라를 갖춘 때까지는 재택근무를 하지 않기로 했다. 해당 부서 근로자들도 보안의 중요성을 충분히 인지하고 있어 흔쾌히 협조했다.

새롭게 마련된 규정에 따라 3주간의 시범운영을 거쳤는데, 이후 근로자 설문조사 결과, 재택근무에 대한 만족도 및 업무집중도, 효율성 등 모든 면에서 높은 만족도를 보였고, 특히 '살의 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 전용 대기실을 개설해 업무 외 잡담이나 아이디어 교환을 가능하게 하고, 모니터를 커 놓고 하는 회의나 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' 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	컨설팅 후
- 재택근무 적합직무 파악 없이 근로자 신청 및 사업장 판단에 따라 운영 - 재택근무 관련 규정이 정비되지 않은 상태에서 긴급 업무가 필요한 경우 대면 업무 요청 근거 규정 부재 - 재택근무로 인한 커뮤니케이션 기회 감소로 재택근무자의 소외감, 고립감 등 발생	- 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

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 구성된 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 '게더타운' 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. 이벤트상으로 만든 가상 오피스지만, 지금까지 지속적으로 운영하면서 팀별로 회의가 필요할 때나, 친밀감을 쌓는 공간으로 유용하게 활용하고 있다.



슬기로운 재택근무 life

성과 중심의 합리적인 근무체계가 만들어졌어요

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

돌발 상황에 발생해도 쉽게 대처할 수 있어요

"처음에 재택근무를 맨 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." - 캠퍼4H 실장

☯ 제도는 '잘 만드는' 것만큼 '잘 고치는' 것도 중요합니다

9디노마드는 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 직원들은 문제점을 보완할 방안을 찾고 즉시 개선에 나서는 등 재택근무 활용도를 높일 수 있는 기반을 마련했습니다. 기존 재택근무 때 불거졌던 커뮤니케이션 문제도 마리를 맞대면서 해법을 찾아내고 있고요. 처음부터 꼼꼼하게 제도를 설계하는 것도 중요하지만, 도입 후에도 관심의 끈을 놓지 않고 개선해 나가는 노력이 더해질 때 기업에 꼭 맞는 좋은 제도로 정착할 수 있다고 생각합니다.

꼭꼭!
컨설팅 후기



㈜셀커크코리아



업종	운수 서비스업, 창고업
주요사업	항공·해상화물운송 대행 및 중개, 3자 물류 운영
설립연도	1997년
대표자	디에크 루카트
근로자 수	416명
소재지	인천시 중구 공항동로 296번길 97-49 공항물류단지 G3블록

합리적인 운영체계 마련으로 재택근무 활용률을 73%로 끌어올렸죠

㈜셀커크코리아는 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 종합컨설팅 팀에 참여, 재택근무의 체계적인 운영 기틀을 마련했다.



㈜셀커크코리아의 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. ㈜셀커크코리아는 컨설팅 결과를 바탕으로 재택근무를 꾸준히 시행 중이며, 재택근무 활용률을 73%까지 높였다.



시급히 도입한 재택근무제 미비점 드러나

㈜셀커크코리아는 독일 모기업 셀커크AG의 동북아 물류 허브를 책임지는 글로벌 물류기업이다. 기업 활동이 곧 세계 물류 흐름으로 연결되다 보니 코로나19에 민감하게 대응할 수밖에 없었다. 따라서 출근이 꼭 필요한 현장직을 제외한 관리직, 사무직, 영업직을 중심으로 2020년 2월부터 재택근무제를 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)

㈜셀커크코리아는 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. 무엇보다 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
합계	304





재택근무자를 위한 객관적인 평가관리시스템 마련

(워킹커리아는 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.



(워킹커리아의 재택근무 운영 현황

- 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)



122

"재택근무 운영에서 가장 중요한 건 재택근무자와 비재택근무자의 차별을 방지하는 객관적인 평가관리 시스템을 마련하는 것입니다. 협의 결과, 재택근무자를 대상으로 하는 평가관리 시스템에 한해 과장·역량 등의 정성평가 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. (워킹커리아는 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 스마트워크를 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, (워킹커리아가 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: %)

자유로운 제도 활용 분위기 조성	67.8
업무 처리일자 간소화	56.8
역할과 책임의 명확화	48.6
노트북 및 재택근무 관련 장비 지급	41.5
관리자 출신수업	29.5
체계적인 성과관리 시스템 마련	27.9



123



73%까지 끌어올린 재택근무 활용률

(워킹커리아는 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 끝에서 바로바로 도와줄 버디(Buddy)를 지정해 소정의 활동지원금을 지급하는 일종의 멘토링 제도도 도입했죠." - 김동진 부장(인사팀)

2020년 2월부터 지금까지 꾸준히 재택근무제를 시행해 온 (워킹커리아는 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, (워킹커리아는 코로나19 이후에도 재택근무를 지속적으로 시행한다는 방침이다.

재택근무 컨설팅 전·후 비교



컨설팅 전	컨설팅 후
- 재택근무에 대한 객관적인 수요조사 부재 - 코로나19로 불가피하게 시행하게 된 재택근무제의 법과 운영방안 미비 - 재택 적합직무에 대한 객관적 근거 부족 - 재택근무자가 불가능한 현장직 근로자들의 상대적 박탈감과 불만 상존	- 설문조사 통해 재택근무 수요 및 근로자 요구사항 확인하여 시스템 보완 - 재택근무 관련 기준, 절차, 요건 등 세부 규정 마련해 문장 소지 해소 - 재택 부적합직무에 대한 인식 공유 - 재택근무자는 결과를 중심으로 평가하는 인사관리시스템 마련

124



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 인제 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. 얼마이자 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 운영해서 워킹맘의 고민을 덜어줄 수 있으면 좋겠어요."

- Contract Logistics팀 K 부장



컨설팅의 우선 순위를 매겨 진행하는 것이 중요합니다

(워킹커리아는 컨설팅 진행 이전부터 재택근무를 꾸준히 운영해온 티라 목적과 목표가 명확했고, 컨설팅에 대한 신뢰도도 무척 높았습니다. 경영진과 근로자들의 의견만이나 중요한 것이 바로 재택근무 활성화를 뒷받침할 수 있는 법과 제도의 정비인데요. (워킹커리아는 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 것도 컨설팅을 효율적으로, 성공적으로 이끄는 데 도움이 된 것 같습니다.

꼭꼭!
컨설팅 후기

125



씨에스웨어링㈜

CS Sharing

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

보안까지 철저한 재택 콜센터 시스템, 코로나19도 두렵지 않아요

씨에스웨어링㈜은 업계 최초로 신개념 공유경제 모델을 도입한 기업이다. 기존의 CS대행 개념이 아닌 빌러 쓰는 'CS셰어링' 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㈜의 컨설팅 point

씨에스웨어링㈜은 전체 근로자의 80%가 콜센터 상담원으로 합입 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 들쭉였다. 종교시설 집단감염의 충격이 채 가시기도 전에 또 다시 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㈜은 이미 주 2회의 재택근무제를 시행하고 있었다.



'원격근무'로 집에서 보안관리 가능한 업무환경 구축

"씨에스웨어링㈜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." - 김준범 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 씨에스에어링(㈜)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, 씨에스에어링(㈜)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
합계	11



재택근무 활용률

"임시 운영 때는 상세하게 설정하지 못했던 운영기준도 기업 특성을 반영해서 새롭게 설계했습니다. 클렌터가 이치가 잦은 편이고, 컨설팅 당시 씨에스에어링(㈜) 역시 전체 근로자의 85%가 1년 미만 근무자였어요. 아직 업무에 익숙한 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. 그로써 계속 시간을 통해 출퇴근시간이 기록되고, 경시를 넘어 계속하면 사무실 근무 때와 마찬가지로 지각처리 된다. 매일 업무의 시작과 종료 시점에 팀 단체 대화방을 통해 출석 체크 하는 것도 권고했다.

130

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

씨에스에어링(㈜)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	컨설팅 후
» 코로나19로 임시 재택근무제 운영 중이었으나 명확한 체계 없음 » 노사합의 없는 제도 운영으로 소통의 부재, 업무집중도 하락 등의 예외사항 발생 » 업무가 가능한 IT 환경은 갖추고 있으나 정보 보안 이슈 대응방안 부재	» 장기적인 재택근무 운영체계 구축 » 컨설팅 과정에서 경영진, 인사담당자, 근로자대표가 충분한 의견 개진 통해 기존 재택근무제의 예외사항 해소 » 원격근무, 보안강화 기능 탑재한 솔루션 도입으로 비상시에도 업무단절 방지



132

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 클렌터를 재택근무로 운영한다고 하면 고객사 입장에서 불안감이 수반에 없습니다. 그래서 씨에스에어링(㈜)은 재택근무의 시작부터 종료 시점까지 보안담당자가 모든 업무상황을 관리·감독하면서 문제가 발생하면 즉시 조치하고 있습니다. '물 모니터링'으로 재택근무자에게 업무종료 후 피드백도 하죠. 보안 문제뿐 아니라 상담 문의 품질관리도 철저히 하고 있습니다." - 김진수 대리(전략기획팀)



언택트 시대에 맞는 '재택 클렌터 시스템'

미비했던 규정과 체계가 갖춰진 후 주 2-3회의 수시형 재택근무제 시범운영을 실시했다. 기존에 운영 경험에 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 (5월 만점 기준)	
생신성	태도변화
업무만족도 ★★★★★ 4.8	애사심 ★★★★★ 4.5
업무집중도 ★★★★★ 4.5	삶의 질 ★★★★★ 4.0
업무효율성 ★★★★★ 4.3	

131



슬기로운 재택근무 Life

고객사의 불안감, 신뢰와 만족감으로 바뀌준 재택근무제

"중소기업의 CS는 기업의 생존과 직결된 중대한 영역입니다. 코로나19 발생 후 CS를 맡긴 많은 고객사에서 우려의 목소리를 냈고, 그래서 바빠 긴장했었죠. 재택근무제가 대안이라는 것은 알고 있었지만, CS 업무특성에 맞는 환경과 체계를 구축하는 게 만만치 않았습니다. 그런데 컨설팅을 통해 보안문제부터 운영체계, 복무관리까지 고민했던 모든 부분에 진단과 솔루션이 이뤄지니 운영에 자신감이 생겼어요. 무엇보다 상담 클리닉은 떨어지지 않으면서 코로나 리스크에 확실히 방어하는 모습을 보면서 고객사들이 크게 만족하고 있습니다." - 경영기획 K 대리

모든 준비가 돼 있으니 비상 상황이 닥쳐도 든든해요

"기존에는 재택근무를 신청하고 싶어도 내가 신청 자격이 되는 건지, 제출할 양식은 뭔지, 컴퓨터 프로그램 세팅은 어떻게 해야 하는 건지 알 수 없었어요. 누구한테 물어봐야 할지도 몰랐고요. 그런데 재택근무 컨설팅 이후에는 신청부터 해제까지 체계적인 운영 프로세스와 규정이 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

꼭꼭!
컨설팅 후기



컨설팅 후에도 강력한 보안관리 체계를 유지해야 합니다

씨에스에어링(㈜)은 전체 근로자의 80%가 상담원입니다. 상담원은 피상담인의 인적사항에 접근할 수 있기 때문에 개인정보 보안이 정말 중요하죠. 단 한 번의 정보 유출 사고만으로도 기업과 고객사, 그리고 정보와 유출된 고객까지 연쇄적이고 심각한 피해를 입을 수 있습니다. 컨설팅을 통해 원격근무 체계를 구축하고, 관련 장비와 재택근무 전 과정을 모니터링하는 보안 담당자까지 갖추게 됐지만, 무엇보다 중요한 건 근로자들의 마음가짐입니다. 장기근속자가 적은 CS업체는 보안관리에 많은 노력을 기울여야 합니다. 주기적인 보안교육을 통해 보안서약서 제출이 형식이 아닌 필수해야 할 약속이라는 것을 인지시키고, 개인의 보안의식을 최상위 단계로 유지해야 합니다.

133



World Vision

업종	부동산업, 도소매, 서비스, 사회복지 등
주요사업	국제개발·국제구호사업, 지역개발, 권익 홍보사업, 사회복지 등
설립연도	1964년
대표자	조영환
근로자 수	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 대인 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 직주가 39개에 이르러 재택근무제를 안정적으로 운영할 체계 마련이 시급했다. 전 직원 670명을 대상으로 인터뷰 및 설문조사를 실시하여 재택근무제에 대한 가장 없는 의견을 듣고, 제도 설계에 적극적으로 반영하는 등 전 직원이 수용할 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 이뤄졌었으니까요. 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 코로나19 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 관심과 진로 찾기를 돕는 '꿈꾸는 아이들 활동' 및 여러 교육 프로그램 과정을 온라인으로 서비스하면서 코로나19로 인해 대면 활동에 참여할 수 없었던 아이들도 혜택을 누릴 수 있게 되었다.

'비대면'이라는 제한적인 상황이 오히려 나눔과 사회복지 서비스의 확장으로 이어져 자 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." - 황인성 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)

월드비전은 총 39개의 부서로 이루어져 직군이 다양하고, '원장직'과 '사무직'으로 크게 이원화되어있다. 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 오름 적이 있습니다. 재택근무제를 시작할 때의 목적이 코로나로부터 직원을 보호하는 것이라 보니, 재택근무제를 복지혜택으로 인식하는 시선이 있었어요. 업무특성 때문에 어쩔 수 없이 재택근무에서 배제된 부서 직원들이 이의를 제기하거나, 다른 형태의 보상을 요구하기도 했습니다.’

- 인지책 팀장(피플 & 협치실 피플팀)

재택근무는 복지나 휴가라 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.



138

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, 국제구호 & 개발사업, 국내사업, 마케팅영입 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 4월까지의 ‘스마트워크 파일럿’ 기간으로 정해서 시행 중이에요. 컨설팅을 통해 도입한 클라우드 서비스, 근태관리 프로그램, 협업 솔루션 등을 활용해 포스트 코로나 시대에 대비한 탄력한 인택트 근무체계를 갖춰나갈 계획입니다.”

- 인지책 팀장(피플 & 협치실 피플팀)

재택근무 컨설팅 전·후 비교

컨설팅 전	컨설팅 후
- 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	- 전사 근로자 설문조사 및 관리지대 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



140

재택근무 활용현황 _ 21.11월 기준

직무(직종)	인원(명)
사무직	306
합계	306



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(한국농림협력컨설팅)

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



139

슬기로운 재택근무 life

재택근무로 절감한 운영비, 사회복지 서비스 확대로

“2022년에 여러 부서가 증설되면서 신규채용 인원도 많이 늘었습니다. 예산 간으로 추가적인 공간 확보가 필요한 규모였지만, 올해는 따로 공간을 늘리지 않았어요. 재택근무제를 시행하면서 자연스레 직원들의 근무시간이 순환되니까 사무실 공간에도 여유가 많이 생겼거든요. 특히, 스마트워크 시행 부서는 지경 과학이 아닌 공유 과학제로 운영되고 있어서 신규채용 인원이 늘어도 큰 문제가 없습니다. 부서 하나를 만들려면 임대료를 비롯해 가구·가구 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 ‘케미타운’과 같은 가상공간을 활용했죠. 그 안에서 여러 업무 사항들을 논의하고, 아이디어를 나누기도 하면서 동료들과 유대감을 가질 수 있었어요. 직접 대화가 아닌 채팅으로 소통하기가 자연스레 히스토리가 남아서 업무자신이 생기고, 나중에 필요할 때 꺼내 볼 수도 있고요. 비록 문은 멀리 떨어져 있지만, 재택근무 덕분에 총통한 협업을 할 수 있어요.” - 대외협력팀 B 대리

속속!
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 있고, 재택근무제 도입이 포스트 코로나 시대를 위한 대비는 물론, 국제 NGO 기관으로서 공간적, 물리적 제약을 뛰어넘는 혁신의 시초가 될 것으로 기대합니다.

141



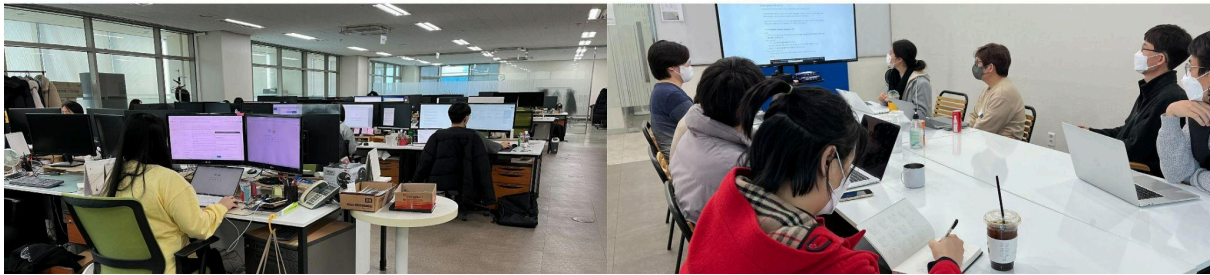
(주)조아라



업종	서비스업
주요사업	웹소설 및 웹툰
설립연도	2014년
대표자	이수희
근로자수	64명
소재지	서울시 금천구 가산디지털1로 131

자유로운 조직문화에 더해 재택근무 활용 100% 달성

(주)조아라는 2000년 시리얼리스트라는 이름으로 출발해 지난 20여 년간 77만 권에 이르는 작품을 탄생시킨 국내 웹소설 전문 플랫폼 기업이다. 다양한 결의 장르소설을 다루는 IT 기업으로서 혁신적인 조직문화 아래 코로나19 초기부터 전 직원이 재택근무를 했다. 우리의 목소리도 있었지만, 업무성과는 큰 차이가 없었다. 문제는 업무체계가였다. 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 워라밸 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.



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 낮다는 점과 IT 기업이라는 측면도 재택근무의 정착에 한몫했다.

하지만 기본 틀이 잡히지 않은 상황에서 시행하다 보니 크고 작은 문제가 뒤따랐다. 개인의 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)

재택근무 정착을 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 권의 웹소설이 (주)조아라를 통해 세상에 공개됐다. 장르소설의 자유로움과 IT 기업의 혁신성을 모두 품은 (주)조아라는 어느 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)

업무특성에 맞춘 다양한 재택근무 유형 마련

'전 직원 재택근무제'라는 비전 아래 '재택근무의 효율을 높이는 운영기준 수립'이라는 명확한 목표가 있었던 만큼 재택근무 정착성 평가에서 전 직부가 적합 판정을 받았다. 재택근무제 시행에 별다른 부작용 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 이에 대응 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 이어갔다. 재택근무 신청 및 승인에 관한 규정을 신실함으로써 자연스럽게 재택근무를 근무형태 중 하나로 받아들이도록 한 것이다. 더불어 창작물에 대한 보안과 저작권을 철저하게 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 꼽은 정도였기에 보장이 절실했다. (위조아라는 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 일바람을 마련할 수 있었죠.” - 이윤주 과장(경영지원실)

146

“위조아라는 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 회사가 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	컨설팅 후
- 재택근무 시행에 따른 제도 및 운영방안 미비 - 재택근무 시 직원 간 협업 및 이슈 대응력 저하 - 개발자와 기획자 채용이 어려워 일부 업무를 외주로 전환	- 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

148



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 회의의 미참석 시 재택근무 해지 규정 신설



재택근무제로 MZ세대 개발자의 마음을 사로잡다

(위조아라는 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.



147



슬기로운 재택근무 Life

제도가 정비되니 재택근무 만족도 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 컨설팅으로 오셔서 세심하게 도와주신 덕분에 예전 못지않은 업무만족도와 성과를 거둘 수 있었습니다.”

- 경영지원실 K 팀장

몸과 마음이 편해지니 일이 손에 잡혀요

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

- 브랜드경영팀 K 팀장



재택근무는 보이지 않는 장점이 많습니다

직원이 늘어나면 사무실이 넓어져야 하고, 이사 및 임대 비용이 증가합니다. 위조아라는 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 자율화식제를 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.

꼭!
관심 부탁드립니다

㈜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.



150

컨설팅 주요 내용

- 재택근무제를 간헐적으로 시행했으나 안정적인 운영기반이 없어 운영형태, 기존, 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 만들기애 초점을 맞춰 커뮤니케이션을 활성화할 수 있는 프로그램을 제시했습니다.

재택근무 컨설팅 전·후 비교

컨설팅 전	컨설팅 후
- 코로나 감염 케이스 발생 시 간헐적 축출적으로 재택근무제를 시행했으나 안정적 운영 기반 없이 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	- 재택근무 적합직무로 도출된 직군은 단계적 점진적 재택근무 시행의 근거 마련 - 재택근무 도입이 어려운 직우는 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 재택 근무 트렌드를 반영하여 우수인재 유인

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

㈜위드공감

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 영위 하고 있으며, 반려동물 소셜 플랫폼 사업 '반함'을 런칭하며 꾸준히 성장하고 있는 기업 입니다.
- 직원의 90% 이상이 20~30대로 수평적인 조직문화와 함께 유동적으로 출퇴근시간을 조절하는 유연근무제를 상시 시행하고 있습니다.



152

컨설팅 주요 내용

- 2020년 10월부터 상시 재택근무제를 운영했으나, 별도 규정 없이 Google의 스프레드 시트를 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	컨설팅 후
- 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	- 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

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

참고자료

㈜틸버라인

업종	해상항공운송 대행서비스업
주요사업	항공-선박 화물운송 서비스
설립연도	2002년
대표자	박용일
근로자 수	36명
소재지	서울 중구 홍무로4가 306 남산센트럴하이 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.



154

컨설팅 주요 내용

- 코로나19로 재택근무제를 운영한 경험은 있으나, IT 설비 등이 전혀 준비되지 않은 상태로 실시하여 경영진과 관리직급 이상은 부정적 인식을 가진 상태였습니다.
- 재택근무제 신청기준 및 방법, 적합직무 기준, 운영방법 등 재택근무 제도에 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	컨설팅 후
- 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	- 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 조향 신설 - 근태-성과관리 가능한 IT 솔루션 활용으로 노사가 만족하는 재택근무 시행 가능

155

㈜파라다이스세가사미

업종	서비스업(예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업)
주요사업	관광사업개발업, 호텔 및 부대사업
설립연도	2012년
대표자	최종환
근로자 수	1,137명
소재지	인천시 중구 영종해안로 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 근로시간 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.



156

컨설팅 주요 내용

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

157

IV 공공기관

국제방송교류재단
서울산업진흥원
인천관광공사
한국우편사업진흥원



국제방송교류재단

arirang

업종	방송업
주요사업	방송 프로그램, 광고
설립연도	1996년
대표자	주동원
근로자 수	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 재택근무 체제로 들어갔다. 하지만 재택근무 활용률은 낮았고, 직무 특성상 재택근무를 시행하기 힘들다는 의견과 재택근무의 명확한 기준을 요구하는 목소리가 높았다. 이에, 재택근무 컨설팅에 참여한 전 직원이 적극적으로 활용할 수 있는 재택근무의 기초를 세웠다.



시 휴먼 고도화 추진 공동협력 양해각서(MOU) 체결식
일자: 2021년 12월 21일(목) 장소: 아리랑국제방송

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 병행해야 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 근무시간 제도 업무상함과 승인권자 재량에 따라 유동적으로 활용하고 있지요."
-한원호 차장(경영지원센터)

국제방송교류재단은 아리랑 월드, 아리랑 UN, 아리랑 코리아 등 3개 제단을 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.

162

재택근무 컨설팅 시작은 적합근무 판정부부터

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 분위기가 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 선정 후 재택근무 컨설팅 전달팀은 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 보안시약서를 작성하도록 컨설팅했다.



164

코로나19가 발생하자 방송이 중단되는 비상사태 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



163

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 도입하지 않았지만, 시스템이 정비돼야 한다는 점에는 모두 공감했습니다. 컨설팅 하면서 제안한 IT 솔루션 자료는 향후 재택근무 시스템 구축에 이점도 역할을 할 것입니다." -최원일 컨설턴트(한국능률협회컨설팅)



165

재택근무 컨설팅 전·후 비교

컨설팅 전	컨설팅 후
▶ 객관적 조사 미비로 재택근무 활용 형평성에 대한 불만 제기 ▶ 전 직원이 공감하는 재택근무 운영방안 부재 ▶ 사내 업무 데이터 접근성 취약 및 근태관리시스템 미비	▶ 재택근무 적합성 평가로 직무별 시행근거 마련 ▶ 재택근무 지속성 위해 운영기준 및 제도 수립 ▶ VDI 도입 및 근태관리시스템 구축의 기반이 되는 IT 강화 솔루션 제안



166

슬기로운 재택근무 life

명료한 기준이 재택근무제 안착의 원동력이죠

"컨설팅받기 전에는 재택근무 활용 규정이 없어서 상황별로 제도 시행의 일관성을 유지 하기가 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 몰입도가 느낌표로 바뀌었습니다

"사실 처음 재택근무가 시행될 때만 해도 '과연 업무를 잘 해낼 수 있을까?'하는 의구심이 들었는데요. 지난 2년 동안 재택근무를 몸소 경험하면서 몰입도가 느낌표로 바뀌었습니다. 집과 회사를 오가는 시간과 노력이 중첩되는 것만으로도 업무에 몰입할 수 있는 여력이 높아지더군요. 더 많은 직원이 재택근무를 할 수 있는 여건이 마련되었으면 합니다."

- 재직센터 L 과장

꼭꼭!
컨설팅 후기

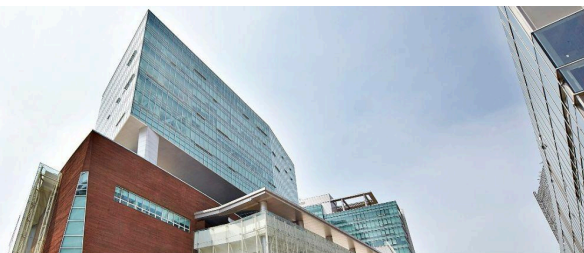
제도 운영의 성패는 공감대 형성과 안정적인 IT 인프라 구축

재택근무는 일반적인 근무형태와는 전혀 다른 새로운 근무제도죠. 국제방송교류재단은 공공 기관으로서 선도적으로 재택근무제를 시행했지만, 새로운 제도와 미숙한 구성원들의 공감대를 얻기까지는 시간이 걸렸습니다. 그래도 컨설팅이 진행되면서 재택근무에 대한 인식이 바뀌었고, 제도 안착에 필요한 여러 항목을 보완할 수 있었죠. 재택근무의 효과를 극대화하려면 업무에 편리함을 더하는 IT 인프라 구축이 무엇보다 중요하네요. 컨설팅 결과들을 바탕으로 이 부분에 대한 보완이 확실히 현실화된다면 국제방송교류재단의 재택근무 활용률은 수직상승할 것으로 기대합니다.

167



서울산업진흥원



sba

업종	서비스
주요사업	서울시 산업진흥 및 중소기업 육성
설립연도	1998년
대표자	김현우
근로자 수	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 통합전단을 거쳐 컨설팅 방향을 수립했다. 현행 규정을 검토한 후 미흡한 세부 지침을 신설하고, 임직원 주체별 역할관리 기준을 제시하여 재택근무제에 대한 인식개선에 나섰다.



임시 제도를 넘어 재택근무제의 고도화 위해 참여한 컨설팅

"처음 재택근무하던 날, 출근을 말려야 할 것 같은데 어떻게 해야 할지 몰라서 고민하다가 책상과 컴퓨터를 사진으로 찍어서 팀 대화방에 공유했어요. 그랬더니 다른 팀원들도 모두 사진을 찍어 올리기가 시작했고, 재택근무일의 출근 체크 절차처럼 활용됐죠. 처음엔 어색했지만 그렇게 자연스럽게 재택근무가 자리를 잡아가는 것 같습니다."

- 김효수 책임(인사팀)



170

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." - 김효수 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

172

서울산업진흥원은 2020년 2월부터 한시적으로 재택근무제를 시행했다. 갑작스러운 도입이긴 했지만, 다행히 재택근무제 도입과 운영과정에서 큰 어려움을 겪지는 않았다. 자유로운 시작출퇴근제 등 유연한 근무문화가 확립돼 있어 재택근무제 또한 자연스럽게 받아들여지고 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 기간의 제도 운영을 돌아보고, 미흡한 점을 보완할 시점이었죠. 컨설팅에 앞서 제일 먼저 재택근무제에 대한 근로자들의 생각을 심층적으로 파악했습니다."

- 김태오 컨설턴트(한국농촌진흥연구원)

당장 두드러지는 문제가 없어 보여도 제도 도입 과정에서 충분한 준비를 하지 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
합계	308



171

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 메시지 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.



173

"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(한국농림협회컨설팅)

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)를 도입하여 운영 중이다.

"이렇게 조금씩 제도를 보완하고 확장해 나가면서 재택근무제를 하나의 근무형태로 완전히 안착시키고, 근로자가 원하는 장소에서 근무할 수 있는 환경을 조성해 나갈 계획입니다." - 김효수 책임(인사팀)

재택근무 컨설팅 전·후 비교

컨설팅 전	컨설팅 후
▶ 보직자는 재택근무에 대해 회의적이고, 재택근무자 관리에 부담을 가지고 있음 ▶ 유연근무제를 적용한 재택근무 매뉴얼은 존재하나 세부 규정 미비 ▶ 그룹웨어 있으나 사무실 외 공간에서는 접근성 낮음	▶ 재택근무 상시 운영으로 업무효율에 대한 만족도가 높아짐 ▶ 근태관리지침 명문화, 재택근무자 모니터링 제도로 근태관리 근거와 기준 마련 ▶ 클라우드 기반 가상오피스 및 원격근무 솔루션 도입으로 재택근무에 적합한 IT 환경 구축

174

건강검진 받듯 재택근무제도 통장단이 필요해요

"재택근무제를 처음 시행하다 보니 '이 정도면 잘 운영되고 있구나' 하고 생각했던 것 같아요. 시간이 지날수록 적급별 인식 차이나 IT 환경 구축의 애로사항들이 조금씩 드러나긴 했지만, 그런 문제는 하루아침에 개선할 수 없는 장기적 과제라고 여겼죠. 그런데 컨설팅 받으면서 운영 현황을 객관적으로 진단하고 그동안 잘 몰랐던 문제점들까지 명확하게 평가할 수 있었어요. 향후 운영상 볼거릴 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 적용되고 나니까 대면 회의보다 장점이 훨씬 많더군요. PC에서 자료를 화면에 띄울 수 있어서 회의 내용도 풍성해지고, 사담이 확실해지면서 안전에 대한 집중도도 높아졌어요. 개인마다 편차가 있겠지만, 업무효율이 깨지지 않고 온전히 집중할 수 있다는 점에서 정말 효율적인 근무방식이라고 생각합니다."

- 커뮤니케이션팀 K 선임

속해!
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 문제들을 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 비롯해서 인사·노무관리체계 전반에 걸쳐 기업에 가장 적합한 방향으로 컨설팅이 되도록 노력하고 있습니다.

175



인천관광공사

인천관광공사

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

근로시간은 줄고 삶의 질은 높아지고 재택근무로 워라벨 맘껏 누려요

인천관광공사는 인천을 찾는 방문객들에게 즐거운 관광체험과 서비스를 제공하고, 지역경제 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, 초과 근무, 성과관리 등의 복무 관련 운영 규정도 세심하게 설계해 기존 재택근무 운영에서 도출된 문제점을 개선할 적절한 방안을 마련했다.



준비 없이 시작한 재택근무, 관리자·팀원 간 인식 차이 보여

"재택근무를 보는 시각이 처음엔 확실히는 의구심이 더 컸던 것 같아요. 과연 집에서 효율적으로 일할 수 있을지, 사무실에서만큼 업무에 집중할 수 있을지 우려의 목소리가 나왔죠. 그런데 막상 시행해보니 의견이 갈라진다고요. 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, 관광기업용 위한 지원·육성 업무는 여러 부서와 협업도 해야 한다. 하지만 1년이 동안 재택근무제를 운영해 보니 업무처리에 종종 차질이 빚어졌다.

178

컨설팅팀은 인천관광공사의 업무환경에 가장 적합한 솔루션으로 '오피스 메신저'를 추천했다. 메신저 기능을 중심으로 화상회의 및 원격지원을 제공하고, IP방의 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 진행하는 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
합 계	89



재택근무 활용률



180

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 보니 여러 업무 이슈가 발생했고 일부 관리자와 근로자 간에 인식 차이가 벌어지게 된 것이지. 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

궁정적인 것은 재택근무제의 필요성에 대해서는 노사 모두 공감대를 가지고 있다는 것이었다. 근로자들의 출퇴근 피로가 감소하고, 일과 가정의 양립을 실현하는 조직문화 구축에 도움이 되는 혁신적인 제도라는 태는 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)

179

기준 없던 근무방식 명확히 설정하고 부정적 인식 개선

"미비했던 재택근무 운영 기준도 놓치는 사항이 없도록 꼼꼼히 설계했습니다. 안정적인 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', '관광수용태세 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)



181

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



재택근무 컨설팅 전·후 비교

컨설팅 전	컨설팅 후
» 코로나19로 인해 재택근무 시행 중이나 자체 시행 규정만 부재 » 직원들은 재택근무에 만족하는 편이나 관리자들은 관리업무가 늘어나 부정적 » IT 인프라는 갖추고 있으나 프로그램의 본산화로 업무효율성 저하, 통합형 협업 불 도입 필요	» 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

182

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 '딜까?' 하는 의구심으로 가득했어. 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 경험했어. 역시 현실에 안주하지 않고 계속해서 새로운 것을 추구하는 것만이 근무혁신을 이루는 방법이라고 생각합니다." - 경영지원팀 A 팀장

'과정'과 '임대' 두 역할 모두 해내고 있어요

"코로나가 터지면서 아이 돌보이 계속 들쭉날쭉했고, 그래서 회사와 가정을 모두 다 할 수 없었어요. 이런 상황에서 재택근무할 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 임무까지 놓치지 않을 수 있었으니 안심이에요." - 의료팀 A 과장

꼭!
컨설팅 후기

재택근무제가 정착하려면 유·무형의 변화가 필요합니다

인천관광공사는 대면 업무가 많아서 재택근무할 수 있는 직무의 폭이 좁다는 한계점을 가지고 있습니다. 그런데도 제도 도입을 위해 적극적인 의지를 갖고 컨설팅에 임해서 좋은 성과를 낼 수 있었죠. 재택근무제를 안착시키려면 도출된 문제점에 대한 물리적인 개선뿐만 아니라 경영진의 강력한 도입 의지와 임직원의 공간대 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.

183



한국우편사업진흥원

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

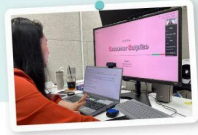
현장에 맞는 재택근무 컨설팅 통해 일상적인 근무형태로 안착 성공

우체국 쇼핑 운영과 우편 및 우정문화 분야 공공서비스를 수행하는 한국우편사업진흥원은 '사람 중심' 경영 철학을 기반으로 다양한 유연근무제 운영을 통해 가족친화적인 조직문화 만들기에 힘쓰고 있다. 중정부기관으로서 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 정부 지침을 따를 것이었죠. 직원들 사이에서 재택근무제는 여전히 일부 대기업이나 IT 기업에서만 가능한 제도라는 선입견이 있었습니."

- 양주영 컨설턴트(한국생산성본부)



186

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
합 계	220



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, 소광기획, 소광물운영, 대외협력, 상담운영 등 13개 직무가 재택근무에 적합한 직무로 선정되었다.



188

한국우편사업진흥원은 2020년 3월, 임신 근로자 등 코로나19에 취약한 직원을 대상으로 임시 재택근무제를 도입했다. 이후 코로나19 장기화로 사무, 행정, 기술직 및 상당 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 '위리'를 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." - 최병규 실장(경영지원실)

"재택근무 부처별로 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." - 최병규 실장(경영지원실)

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

선별 인원 집중 시범운영하고 온라인 근무문화 일상화

"이미 많은 근로자가 재택근무를 하고 있는 상태이지만, 코로나19 예방 목적이 아닌 오직 재택근무제 도입에 초점을 두고 새롭게 제정한 운영지침에 따라 시범운영을 했습니다. 경영관리부서와 우체국소방실 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 대진, 나주 등 원격지 담당자와의 미팅도 출장 대신 화상회의로 처리하면서 더욱 효율적으로 시간을 운용할 수 있게 되었다.

189

한국우편사업진흥원은 업무적인 부분뿐만 아니라 온라인 조직문화 활성화에도 세심한 노력을 기울이고 있다. 매일 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 근무자 전원이 상시 재택근무로 전화상담 업무를 보고 있죠. 앞으로 각 지역에 있는 원격지에 스마트워크 공간을 마련해서 재택 및 원격업무가 일상화될 수 있도록 확대할 계획입니다."

- 최영규 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	컨설팅 후
» 코로나19 대응 위해 준비 없이 제도를 도입하여 운영목적과 방식의 한계 발생 » 정부의 거리두기 단계별 지침에 따라 기관의 기존 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	» 위기대응 목적 외에 공식적인 근무방식으로 인식 변화, 운영 목적의 확장 » 외부 상황과 관계없이 자체적으로 운영할 수 있는 운영지침 마련 » 재택근무제는 '업무공간만 변경된 근무 방식'이라는 인식 확대 » 업무량 및 업무성과 등에 있어 대면 근무와 동일하게 관리 노력

190

슬기로운 재택근무 life

고정관념과 익숙함에서 벗어나기

"대면 업무에 익숙한 공공기관에서 재택근무는 우리와 상반없는 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 참사인을 그런 계기가 되었다고 생각합니다."

- 인사팀 K 대리

재택근무는 근무혁신이자 생활혁신입니다

"100원! 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 근무도 업무수행을 제대로 할 수 있을까 하는 걱정도 됐지만, 재택근무를 계속하면서 업무 노하우도 생겼어요. 재택근무일 전날에 'To Do List(작업목록)'을 만들고 있는데 사무실에서 일할 때보다 더 생산적으로 업무를 처리할 수 있게 됐죠."

- 전략기획팀 C 주임

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.

꼭!
컨설팅
유지

191

V 정부지원제도

- ✓ 유연근무제 간접노동비 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 임종, 임금체불로 영단이 공개중인 사업주

2 지원요건

제도 활용

아래의 어느 하나에 해당하는 유연근무제도를 소속 근로자의 필요에 따라 활용

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

194

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 말의 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

196

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 전자·기계적 방식으로 지원대상 근로자의 출근 및 퇴근시간을 관리해야 하며, 아래와 같이 근태관리 기준을 준수하지 않은 경우 동 제도를 활용하지 않은 것으로 간주함



유형	강려금 산정 기준
재택 원격근무제	→ 재택 원격근무일에 출근(퇴근) 시간이 근로계약서 등에 소정근로 시간으로 명시된 출근(퇴근) 시간에서 15분의 범위를 초과하는 경우 그 해당일에 대해 동 제도를 활용하지 않은 것으로 산정
선택근무제	→ 정산기간을 평균하여 주당 연장근로시간이 12시간을 초과하는 경우 해당 정산기간 전체에 대해 동 제도를 활용하지 않은 것으로 산정 → 정산기간을 평균하여 ①최소 주당 1일 소정근로시간 2시간 이상 단속 또는 ②최소 주당 2일 소정근로시간을 각 30분 이상 단속하여 근무해야 하고, 이를 준수하지 않을 경우 해당 정산기간 전체에 대해 동 제도를 활용하지 않은 것으로 산정

195

5 지급절차



6 문의처

고객상담센터(국번없이 1350) 또는 사업장 관할지역의 고용센터



197

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 임종, 임금채불로 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 애시지, 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 근무자 통신장비, 건물 토지의 구입·임차비용은 지원 제외

※ 인프라 지원대상 시설에 대한 사용의무기간 준수
구축형 인프라 3년
사용료 방식 인프라 개별 약정기간(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 우수기업 S5등급	8 / 10
근무혁신 우수기업 S등급	6 / 10
근무혁신 우수기업 A등급 근무혁신 우수기업(재택근무)	5 / 10

4 신청자격

- 고용보험에 가입하고 보험료를 납입하고 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



198

199

5 지원절차



6 문의처

고객상담센터(국번없이 1350) 또는 사업장 관할지역의 고용센터



200

참고

코로나19 대응 유연근무제 지원절차

간소화 시행

사업계획서
수시 심사

별도의 심사위원회 개최 없이 지방고용노동관서장의 수시 승인

재택근무
근태관리

이메일 또는 모바일 메신저를 활용한 업무시작 및 종료시각을 실시간으로 사업주에게 보고하는 방식도 허용
* 보고시각을 확인할 수 있는 이메일, 모바일 메신저 기록 등의 증빙자료 제출

재택근무
사업승인 간소화

임산부(임신 중이거나 산후 1년이 지나지 않은 여성), 초동지녀 근로자 포함한 재택근무 활용 시 사업계획서 심사 생략 및 승인 결정
*임신(출산) 사실 증명서, 가족관계증명서 등의 증명자료 제출

* 시행시기: '22.1.1 ~ 코로나19 상황 안정 시 까지

201

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)

지원제의 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



202

203

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)
- ✦ 중소벤처기업부 홈페이지(www.mss.go.kr)
- ✦ K-startup 홈페이지(www.k-startup.go.kr)



204

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

207

4 근무혁신 이행

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

5 근무혁신 우수기업 선정

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

구분	근무혁신 부문	재택근무 부문
평가항목	초과근로, 유연근로, 연차휴가, 일하는 방식, 일하는 문화	재택근무 활용률, 재택근무 활성화 노력 등
선정방법	우수기업 평가등급(SS, S, A) 부여	우수기업 선정
유효기간	3년	3년
인센티브	- 장기 근로감독 면제 - 근무혁신 인프라 지원 - 금리 우대 - 3개 부처의 7개 사업 정부지원사업 참여 시 우대 - 워크넷 홈페이지 내 홍보 - 우수기업 마크 부여 - 고용노동부 장관 표창 등	- 장기 근로감독 면제 - 근무혁신 인프라 지원 - 금리 우대 - 정부 지원사업 참여 우대 (고용장려금 일터혁신 컨설팅) - 워크넷 홈페이지 내 홍보 - 우수기업(재택근로) 마크 부여

208

6 사업절차



7 문의처

노사발전재단 일터개선팀: 02-6021-1206~7



209

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(장액), 임금감소액 보전금 월 20만원(장액)



2 세부 내용

신청사유

가족돌봄, 본인건강, 은퇴 준비(만 55세 이상), 학업

허용예외 사유

- ① 근무기간 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	장진적 퇴직, 인생 3모작 준비
학업	정규교육, 근로자 자율적 직업훈련	평생학습 보장, 업무생산성 향상



212

워라밸일자리 장려금 제도

1 지원대상

근로자가 필요(가족돌봄, 본인건강, 은퇴준비, 학업 등)에 의해 근로시간 단축을 활용 할 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 이하이어야 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) 시간에서 15분 범위를 초과한 날과 근태관리를 누락한 날이 월 4일 초과 시 부지급



213

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 말월 기준 피보험자 수의 30%(소수점 이하 버림, 피보험자 수가 10명 미만일 경우에는 3명)을 한도로 하고 30명을 초과할 수 없음



214

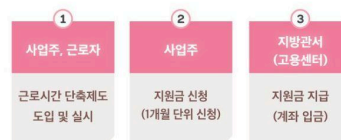
6 지급제외

- ▶ 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

215

일과 삶의 균형으로 일도 생활도 즐겁게!

근무혁신 인센티브제

2021년

근무혁신 우수기업 사례집

With 코로나 시대의
더 나은 근무환경



스마트한 혁신과 협업의 힘으로

더화이트커뮤니케이션㈜	16
직원의 '자율'에 맡기는 조직문화, 눈부신 성장의 원동력입니다	
㈜답비전스	22
전년 대비 10배 매출 증가, MZ세대가 꿈꾸는 회사죠	
㈜리플렉션	28
유연한 회사에 근무혁신이 더해졌을 때 일어나는 즐거운 변화	
㈜미래와도전	34
기업의 미래를 좌우하는 사람! 근무혁신으로 '사람 경쟁력'을 키웁니다	
㈜삼정오토메이션	40
기업 성장에 발맞춘 근무혁신으로 직원 모두가 행복한 회사	
㈜스칼라웍스	46
특하면 밤새는 '소프트웨어 개발자'요? 우리 회사에선 이제 옛날 얘기죠	
㈜아우름플래닛	52
적극적 유연근무제로 몰입력과 창의성을 극대화하다	
㈜알토캠	58
일도 삶도 프로페셔널하게 효율적으로 지켜나가는 회사	
㈜알파브라더스	64
자유롭게 하고 싶은 것 다 해도 OK! 창업 3년만에 매출액 점프업	
㈜애드인텔리전스	70
전 직원 유연근무 100% 활용으로 300% 매출 성장 끌어내다	
㈜에이피알	76
초과근로 없는 근무환경 만들기? 시차출퇴근제로 단숨에 성공!	

근무방식의 패러다임을 바꿔나갑니다



㈜에피바이오텍	82
출퇴근시간과 휴가, 눈치 보세요? 우리 완전 자유랍니다!	
엔에이치엔㈜	88
끊임없는 근무혁신은 계속되는 도전과 도약의 힘	
㈜에지씨앤씨	94
‘스마트오피스’에서 주 35시간 근무 꿈에 그리던 워라밸이 현실로!	
㈜이너스커뮤니티	100
정시에 퇴근하는 비결이요? 모두 다 근무혁신 덕분이죠	
㈜이랑텍	106
근무혁신 실천과 열린 소통으로 오늘도 우리 회사는 성장합니다	
㈜이지서티	112
위풍당당 우리 회사의 경쟁력은 세심한 근무혁신으로 쌓아 올린 결과물	
㈜제네웰	118
연차사용 100%에 휴일근무 0% 도전, ‘직원’이 우선인 회사는 달랐다	
㈜지오맥스소프트	124
직원이 직접 만들고 지켜가는 아주 특별한 근무혁신	
㈜컨택틱	130
MZ세대와 꼭 맞는 근무혁신으로 업무효율과 초과근로 다 잡았다	
㈜텐핑	136
연차휴가, 아직도 보고하세요? 우리는 스스로 결재하고 공유하면 끝!	

근무방식의 새로운 표준이 만들어질 때

광성기업㈜ _ 화상회의(Zoom), 스마트팩토리, 집중근무시간제	144
㈜꿈꾸는사람들 _ 작업파일 공유, 전자보고 및 결재 활성화	145
㈜데브시스터즈데코플레이 _ 11시 ~ 17시 코어타임 운영으로 업무집중도 향상	146
㈜데이터마케팅코리아 _ 연장근무 사전신청, 월 1회 조기퇴근 등 정시퇴근 문화	147
㈜디노마드 _ 디지털 문서로 불필요한 회의 최소화, 실시간 영상회의	148
㈜디앤디클라우드 _ 매주 월요일 회의 없는 날, 비정기적 회의 자제	149
라이브치과병원 _ 반반차 제도 도입, 휴가사유란 삭제, 연차축진제 시행	150
㈜메디아이플러스 _ 집중근로·초과근로 제한제 등으로 초과근로 방지	151
㈜미디어코어시스템즈 _ 명확한 구두보고, 보고단계 최소화 등 생산성 제고	152
㈜바론 _ 유연근무제 등 취업규칙 명시·도입으로 일·생활 균형 확산	153
부산커피협동조합 _ 무제한 연차를 통해 근로자 재충전 기회 마련	154
㈜브로넥스 _ 그룹웨어 고도화로 사·공간 최소화, 효과적 협업 톨 구축	155
㈜브링크 _ 원격회의, 퇴근 후 업무연락 자제 캠페인 시행	156
㈜비에이에너지 _ 퇴근 30분 전 업무지시 금지, 주 1회 조기퇴근제	157
㈜비지피웍스 _ 잔여연차 현황 고지, 승인 없는 반차, 반반차 사용	158
㈜싸이버원 _ 문서 리뷰일로 중복업무 축소, 홈페이지 접속 문의 감소	159
㈜새누 _ 위임전결규정, 30분 이내 회의 등으로 업무효율 극대화	160
㈜서플러스글로벌 _ 모바일 근태관리 시스템 도입 통해 정시퇴근 문화 조성	161
신갈운수㈜ _ 휴일근로 허가제 도입으로 초과근무 사전 차단	162
㈜아주호텔서교 _ 불필요한 서류보고 생략, 일정시간 대 핵심내용 공유	163
㈜안파트너스 _ 당일 반차사용, 간소한 휴가절차, 연차휴가사용 촉진제	164

일과 삶의 또다른 혁신이 시작됩니다



(주)엑시스소프트 _ 20시 이후 업무연락 시 인사 불이익 적용 등 강력 제재	165
(주)엔공구 _ 반차·반반차제도, 결재라인 간소화, 휴가사유란 삭제	166
(주)오픈갤러리 _ 사내 메신저 도입·활용으로 퇴근 후 근로자 휴식 보장	167
(주)YH데이터베이스 _ 연차 승인단계 축소 및 전자결재 방식의 변화	168
(주)잉카인터넷 _ 매주 금요일 조기퇴근 시행을 통해 업무효율성 강화	169
농업회사법인 (주)지성식품 _ '함께'라는 마인드로 수평적·협력적 조직문화 구축	170
지티시스템(주) _ PC-OFF제, 초과근로 사전승인제 등 정시퇴근 정착	171
(주)커리어스타 _ 전자근태관리시스템, 조기퇴근제 도입으로 야근 감소	172
(주)코리아정보통신 _ 연차사유 삭제, 반차·시차제도 운영으로 연차사용 확대	173
(주)코아시아세미코리아 _ 즐거운 SEMI(월 1회 이벤트), 자유로운 회식문화	174
(주)클라우드네트웍스 _ 퇴근시간 알람, 초과근무 사전승인, PC-OFF제	175
테이포프(주) _ 근무시간 외 회식 근절, 점심시간 연장 등 조직문화 변화	176
(주)트위니 _ 온라인 간담회, 대표이사 면담, 회식제도 개편	177
(주)티씨씨스틸 _ 연장근로 사전신청 등 초과근로 관리 대폭 강화	178
(주)포스타입 _ '~님' 호칭으로 수평적이고 소통하는 조직문화 구축	179
(주)플레로게임즈 _ 사전 아젠다 공유, 핵심만 확인하는 스마트 회의	180
(주)허블 _ 30분 단축근무, 10분 전 퇴근문화 확립	181



Contents

기업과 직원이 함께 성장하는 일터

일하는 문화 혁신을 통해 미래로 나아갑니다



㈜나눔에너지 184	㈜이십사점오 203
PC 및 모바일 전자결재 시행, 반반차제도	메타버스 기반 의사소통 협업 툴 도입
넥스트리너스㈜ 185	㈜이에이엔테크놀로지 204
퇴근 전 알림, 연장근로 사전승인제 도입	회의실 시간 예약제한제, 타이머 설치
㈜더나아짐 186	인피니티에너지㈜ 205
정시퇴근 공지 등 정시퇴근 문화 정착	‘집에간DAY’ 캠페인(2시간 조기퇴근)
㈜더재움 187	㈜일신오토클레이브 206
스마트팩토리를 통한 효율적인 생산관리	집중근무시간제, 스마트워크용 모바일기기 지급
㈜라움 188	㈜자코모 207
회의시간 제한(30분) 운영규정 도입	신규인력 총원으로 초과근로 근절 문화 조성
㈜리얼커머스 189	㈜정현전기물류 208
비대면 결재시스템으로 업무환경 개선	회의문화 개선, 불필요한 대면보고 간소화
㈜바이오에비뉴 190	케이비에스미디어㈜ 209
집중근로시간제 운영(14시~16시)	장기근속 청원휴가 운영(배우자 출산 등)
㈜비에이치 191	㈜코리아로지스 210
연장근로 사전승인, 타임키퍼(TimeKeeper)	분기별 연차사용계획서 제출, 시차제도 운영
㈜셀메이트 192	㈜코스알엑스 211
반반차(2시간) 도입으로 연차사용 환경 권장	집중근무제도 도입, 정시퇴근 문화 조성
수완센트럴병원 193	㈜코아아이티 212
불필요한 초과근로 지양 위한 사전승인제	회의문화 개선, 화상회의, 업무집중시간제
㈜스튜디오나우 194	코코넷사일로㈜ 213
재택근무 취업규칙 개정, 화상회의	선택적 근로시간제 도입 및 취업규칙 개정
㈜에브리데이해피 195	컴퓨터시스템㈜ 214
10년 근속자 안식휴가제, 자동육아휴직제	회의문화 개선 및 집중근무시간제 운영
㈜에이아이포블록체인 196	㈜프라이빗노트 215
집중근로시간제, 초과근로 사전승인제 시행	문서공유 및 전자계시판 협업 툴 활용
엔센스코리아㈜ 197	㈜피닉스전자 216
선택적 근로시간제 취업규칙 제정	연차휴가사용촉진제, 반차제도, 휴가상여금제도
㈜얼린문디자인 198	㈜피르마이노베이션그룹 217
연차사용계획 수립, 2일 연속 휴가활용 권장	연장근로 승인제 운영, 근무시간 개별 알림
㈜오픈놀 199	㈜한국환경종합건축사사무소 218
초과근로 사전승인 공지, ERP시스템 개선	연차사용촉진제 도입, 경력휴가제 운영
㈜와이피 200	행복다문화협동조합 219
신규인력 통한 연장근로 감축, 발주서 조정	전자식 근태관리시스템, 조기퇴근제(매주 금)
우수AMS㈜ 201	현대하이텍㈜ 220
집중근무시간제 도입으로 연장근로 감축	연장근로 사전신청제, 부서별 근무시간 관리
㈜웍스 202	㈜휴메딕스 221
시차출퇴근제 활성화 캠페인 실시	비대면 보고 및 회의 활성화, 회의문화 개선

위드(with) 코로나시대의 '재택근무'

이제, 선택이 아니라 필수입니다

㈜나인코퍼레이션 _ 시·공간의 한계를 벗어난 가상 오피스 혁신기업의 슬기로운 재택근무 활용법	224
㈜디노마드 _ 재택근무제 안착의 비결, 환경에 제한받지 않는 '노마드' 정신	228
벽산엔지니어링㈜ _ CEO의 강력한 의지로 도입한 재택근무제 건설업계의 보수적인 조직문화를 바꾸다	232
한국캘러웨이골프(유) _ 신뢰는 기본, 책임은 필수 노사가 원하는 재택근무의 조건	236
러닝플러스㈜ _ 재택근무 관리자 채용, 노트북 등 재택근무 인프라 구축	240
㈜네트아이티 _ 화상회의 솔루션 도입으로 소통 강화, 재택·원격근무 활성화	241
㈜에이블런 _ 고정 워킹데이제도(주 1회) 통해 재택근무 활성화	242
㈜에프앤자산평가 _ 원거리 근무자 상시 재택근무, 반일 재택근무 도입	243
㈜정옥 _ 재택근무 PC 등 지원, 비대면 화상회의(스마트 보드)	244
케이비에스미디어㈜ _ ERP를 활용한 재택근무 근태관리 자동화	245
피에스케이㈜ _ 업무집중시간 강화, 원격 화상회의 활성화	246
㈜히타치에너지코리아 _ 노사협의회를 통한 재택근무 활성화 방안 논의	247





근무혁신 인센티브제란?

- ◆ 일·생활 균형의 고용환경을 조성하기 위해 근무혁신 우수기업을 선정하고 인센티브를 부여하여 기업의 자발적이고 적극적인 근무혁신을 유도하기 위한 제도입니다.
- ◆ 기업의 일하는 방식과 문화를 개선하여 업무생산성을 향상시키고, 근로자의 일과 생활의 균형을 도모하는 것을 목적으로 합니다.



사업내용

- 수행주체** 고용노동부, 노사발전재단
- 참여대상** 우선지원대상기업, 중견기업
- 평가항목** 초과근로, 유연근무, 연차휴가, 일하는 방식, 일하는 문화 등에 대한 정량 & 정성지표로 구성
- 평가등급** SS, S, A 등 3등급으로 구분
- 유효기간** 3년
- 인센티브** 정기 근로감독 면제, 근무혁신 인프라 지원, 금리 우대, 각종 정부 지원사업 참여 시 우대, 워크넷 홈페이지 내 홍보, 우수기업 마크 부여 등

사업절차





근무혁신 우수기업 선정 혜택



◆ 근무혁신 일반

구분	인센티브명	지원내용	소관기관
감독, 조사 면제	정기 근로감독	3년 면제	고용노동부
재정 지원	근무혁신 인프라 구축비 지원	투자비 지원 (2천만 원 한도, 등급별 50%, 60%, 80%)	고용노동부 * 등급별 차등
병역특례업체	병역특례업체 추천	병역지정업체 추천 심사 시 가점 1점	병무청
기업인증사업	가족친화인증	가점 부여 (중소기업 3점, 중견기업 등 2점)	여성가족부
	여가친화인증	가점 5점	문화체육관광부
정부 지원사업 참여 시 우대	고용장려금 지원사업	사업계획서 심사 시 가점 5점	고용노동부
	산재예방시설용자금 지원사업	지원 우선순위 결정 시 가점 5점	고용노동부
	재택·원격근무 인프라 구축 지원	우선 지원	고용노동부
	근로자 휴가 지원사업	선정 시 우대	문화체육관광부
	대·중소기업 생산성 혁신파트너십 지원	수행기관 선정 가점 2점	산업통상자원부
	스포츠용품 해외인증 획득 지원사업	지원기업 선정 시 가점 3점	문화체육관광부
	스포츠기업 해외전시 지원사업 선정 우대	정책부합도 3점 부여	문화체육관광부
정부 포상	고용노동행정유공 장관표창	선정 시 우대(SS 등급)	고용노동부 * 등급별 차등
금융상 우대	대출금리 우대	최대 0.5% 대출금리 우대, 외환, 금융 등 컨설팅 제공	신한은행
		500억 원 특별여신 한도 배정, 최대 1%p 대출금리 추가감면·경영·세무 등 컨설팅 제공	아이비케이 기업은행
기업 홍보	기업정보 제공방식 확대	워크넷 테마관 내 홍보(기업현장 탐방기 등)	고용노동부
	한국거래소 상장법인 자율공시	근무혁신 등급 관련 내용 포함	금융위원회 * 등급별 차등
	근무혁신 우수기업 상징(마크)	등급별 상징(마크) 부여	고용노동부 * 등급별 차등
컨설팅 참여	일터혁신 컨설팅	심사 우대 및 절차 간소화	고용노동부

◆ 재택근무 특화

구분	인센티브명	지원내용	소관기관
감독, 조사 면제	정기 근로감독	3년 면제	고용노동부
재정 지원	근무혁신 인프라 구축비 지원	투자비 지원(2천만 원 한도, 50%)	고용노동부
정부 지원사업 참여 시 우대	고용장려금 지원사업	사업계획서 심사 시 가점 5점	고용노동부
	재택·원격근무 인프라 구축 지원	우선 지원	고용노동부
금융상 우대	대출금리 우대	최대 0.5% 대출금리 우대, 외환, 금융 등 컨설팅 제공	신한은행
		500억 원 특별여신 한도 배정, 최대 1%p 대출금리 추가감면, 경영·세무 등 컨설팅 제공	아이비케이 기업은행
컨설팅 참여	일터혁신 컨설팅	심사 우대 및 절차 간소화	고용노동부
기업 홍보	기업정보 제공방식 확대	워크넷 테마관 내 홍보(기업현장탐방기 등)	고용노동부
	근무혁신 우수기업 상징(마크)	우수기업 마크 부여	고용노동부

☀ **모두를 위한 워라밸, 근무혁신으로 열어가는 새로운 내일!**

2021년 근무혁신 인센티브제 발대식



2021년 6월 28일(월), 「근무혁신 참여기업 발대식」을 개최했습니다. 이번 행사에서는 ‘모두를 위한 워라밸, 근무혁신을 열어가는 새로운 내일’이라는 슬로건과 함께 근무혁신 참여기업들이 올 한 해 동안 지켜나갈 실천방안을 공유하고 근무혁신을 바탕으로 근로 시간 단축과 일·생활 균형으로 건강하고 활력 넘치는 조직만들기에 집중하기로 했습니다.

이날 발대식에서는 근무혁신 인센티브제에 참여한 기업이 추진사례를 발표하는 자리도 가졌습니다. ‘초과근로 사전승인제’, ‘집중근무시간제 운영’, ‘선택적 근로시간제’, ‘재택 근무제’ 등 다양한 실천사례들이 공유하며 장시간 근로 개선과 워라밸을 향한 근무혁신을 다시 한번 다짐했습니다.



관리자가 이끄는 근무혁신 10개명

근무혁신의 안착은 무엇보다 관리자의 역할이 중요하죠.

일하는 방식과 문화를 똑똑하게, 유연하게 바꾸는 방법!

‘관리자가 이끄는 근무혁신 10개명’에 함께 해주세요.

일하는 자세

1 실천은 민첩하게



- 관리자부터 솔선하여 근무혁신 실천
- 크고 거창한 것보다는 작은 것부터 실천

2 직원을 소중하게



- 직원들은 많은 바 해임을 다할 것이라 신뢰
- 직원들을 믿는 만큼 업무 성과가 높아질 것이라 신뢰

3 관계는 평등하게



- 수평적인 조직문화 지향
- 직원들의 자율성 인정

일하는 방법

4 업무지시는 명확하게



- 업무지시를 할 때 구체적인 방향 제시
- 업무 방향을 사전에 명확하게 협의

5 회의·보고는 간결하게



- 문서는 꼭 필요한 내용 중심으로만, 경제 라인 간결화
- 꼭 필요한 회의만, 일정과 내용은 사전 공유

6 평가는 공정하게



- 업무 시간 보다 성과로 평가하는 문화 확산
- 직원들이 내 눈에만 보여도 불안해하지 않기

7 유연근무는 활발하게



- 다양한 유연근무의 적극 도입
- '사자출퇴근, 원격근무, 재택근무, 전환형 시간제' 등



관리자가 이끄는

근무혁신

10
~개 명

일하는 문화

8 정시퇴근은 당연하게



- 정시퇴근 눈치 주지 않기
- 근무시간 외 전화·문자·(단체)카톡 자제
- 퇴근 직전 주말 작업 업무지시 자제

9 휴가는 자유롭게



- 휴가 사유 묻지 않기
- 휴가 사용 독려하기

10 회식은 건전하게



- 내가 즐겁다고 직원들도 즐거운 것은 아니라는 사실 인지
- 일정은 사전 공유, 점심회식·문화회식 활성화



2021년 근무혁신 인센티브제, 이렇게 진행됐어요



근무혁신 인센티브제 참여기업 선정

2021년 3월 31일 ~ 4월 27일, 5월 13일 ~ 6월 16일, 2차에 걸쳐 근무혁신 인센티브제 참여를 희망하는 중소·중견기업의 신청을 받았습니다. 그 결과, 총 199개 기업이 참여를 신청하여 근무혁신 이행계획이 우수한 161개 기업이 선정되었고, 재택근무 특화 우수기업에는 재택근무 컨설팅 우수기업 등을 포함해 15개 기업이 선정되었습니다.



근무혁신 이행계획 수립 및 평가

- ◆ 공인노무사, 경영지도사 등 관련 전문가들로 구성된 현장지원단이 참여기업 기초컨설팅을 시작으로 하여 이행결과점검 등을 통해 근무혁신 추진을 지원했고, 기업은 3개월간 근무혁신 이행기간을 가졌습니다.
- ◆ 근무혁신 이행기간 종료 후 내·외부위원으로 구성된 심사위원회를 통해 근로시간 단축, 유연근무, 연차휴가, 일하는 방식, 일하는 문화 및 재택근무 등 정량·정성평가를 했고 근로자 만족도 조사 결과를 합산하여 총점에 따라 SS, S, A등급 및 재택근무 특화 우수기업을 선정했습니다.
- ◆ 근무혁신 일반 SS등급 21개사, S등급 38개사, A등급 38개사 및 재택근무 특화 15개사까지 총 107개사(근무혁신 일반 및 재택근무 특화 중복 선정 5개사)를 우수기업으로 선정했으며, 시상식은 '제6회 일·생활균형 컨퍼런스'에서 진행했습니다.



근무혁신 이행을 마무리하며

고용노동부는 장시간 근로 관행을 개선하고 근로자들의 일과 생활의 균형을 위해 주 52시간제를 도입하고, 기업규모에 따라 단계적으로 확대 시행하고 있습니다. 그 결과, 제도 시행 전·후로 연간 근로시간이 2017년 2,014시간에서 2020년 1,952시간으로 대폭 줄었습니다. 기업들이 근무혁신을 통해 근로시간 단축과 유연근무 확대, 일하는 방식을 개선해 나갈 수 있도록 현장의 목소리에 귀 기울이며 정책적인 지원을 아끼지 않겠습니다.





- » 더화이트커뮤니케이션(주)
- » (주)답비전스
- » (주)리플렉션
- » (주)미래와도전
- » (주)삼정오토메이션
- » (주)스칼라웍스
- » (주)아우름플래닛
- » (주)알토캠
- » (주)알파브라더스
- » (주)애드인텔리전스
- » (주)에이피알
- » (주)에피바이오텍
- » 엔에이치엔(주)
- » (주)예지씨앤씨
- » (주)이너스커뮤니티
- » (주)이랑텍
- » (주)이지서티
- » (주)제네웰
- » (주)지오맥스소프트
- » (주)컨택틱
- » (주)텐핑



스마트한 혁신과
협업의 힘으로

근무방식의 패러다임을 바꿔나갑니다



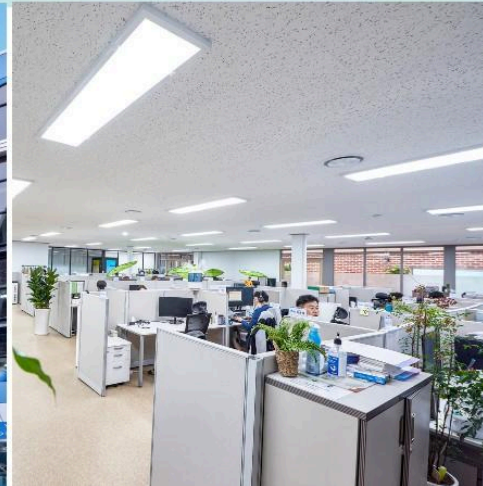
TWC 더화이트커뮤니케이션(주)

업 종	IT솔루션 정보서비스업
주요사업	AI기반 상담 솔루션
설립연도	2016년
대 표 자	박민영
근로자 수	390명
소 재 지	서울시 성동구 성수이로24길 32

근무혁신 현황



유연근무제	시차출퇴근제, 재택근무제
초과근로	초과근로 모니터링 실시, 탄력근무제 운영
연차휴가	연차휴가사용촉진제 운영
일하는 방식	비대면 근무환경 및 학습환경 구축 등
일하는 문화	수평, 창의, 협업 강화를 위한 '님' 호칭문화 도입 등





“ 직원의 ‘자율’에 맡기는 조직문화, 눈부신 성장의 원동력입니다 ”

더화이트커뮤니케이션㈜은 대표이사를 비롯해 임원 대부분이 다음카카오 출신의 온라인 전문가들이다. 협업, 재택근무, 고객만족(CS) 등 사업의 다양한 분야를 비대면 환경에서 사용할 수 있는 오퍼레이션 아웃소싱 서비스 'AI 통합상담 솔루션 클라우드 게이트'를 개발하며 업계의 다크호스로 떠올랐다. 성장세에 따라 조직 규모가 커질수록 직원의 위라벨을 위한 다양한 근무혁신을 시도하고 있다. 시차출퇴근제와 재택근무제를 적극 활용해 '사람' 중심이 아닌 '성과' 중심의 관리체계를 구축했다. 또 협업에 필요한 다양한 프로그램을 도입해 '보고' 중심에서 벗어나 '공유'를 기반으로 하는 업무문화를 확립했다.





IT업계 극심한 구인난에도 타격 없는 '일하고 싶은 기업'

팬데믹으로 인해 언택트 문화가 일상화되면서 IT기술에 대한 수요가 폭발적으로 증가했고, 이는 개발자 구인난으로 이어졌다. 이런 시장 상황에서도 오히려 실력 좋은 개발자들이 입사를 희망하고, 하루가 다르게 조직 규모가 불어나는 기업이 있다. 더화이트커뮤니케이션(주)(이하 TWC)가 바로 그 주인공이다. 설립 6년 차의 스타트업이 IT개발자들 사이에서 '일하고 싶은 회사'로 꼽히게 된 이유는 무엇일까? TWC는 '근무혁신'에 그 답이 있다고 말한다. '인재 확보'가 기업의 경쟁력으로 직결되기에 TWC는 직원이 최상의 만족도로 일할 수 있는 일터를 만들기 위해 다양한 근무혁신 제도와 문화를 도입, 시행하고 있다. 전체 근로자 중 40%가 오전 8시부터 21시 사이, 자신이 원하는 시간에 출근해 8시간 근무 후 퇴근하는 '시차출퇴근제'를 활용하고 있고, 일부 인원을 대상으로 '선택적 근로시간제'를 운영하며 효율성 테스트를 진행하고 있다. IT기업이라고 해서 야근이 일상이던 시대는 지났다. TWC는 '초과근로 관리체계'를 구축하고, 초과근로 사전승인제, 주 52시간 이상 근무자 모니터링 등을 실시하며 직원들에게 초과근로를 지양하고 정시퇴근을 독려하고 있다. 이를 통해 지난 1월 ~ 3월에 7,606시간이었던 초과근로시간이 올해 5월~7 월에는 5,022 시간까지 떨어지며 약 34% 감소했다.

근무혁신 인센티브제 시행 관련 초과근로자 수 합계 비교

시행 전 1월~3월 ▶ 517 명

시행 후 5월~7월 ▶ 556 명



근무혁신 인센티브제 시행 관련 초과근로시간 합계 비교

시행 전 1월~3월 ▶ 7,606 시간

시행 후 5월~7월 ▶ 5,022 시간





기업과 근로자 간 신뢰도 높은 '재택근무제'

TWC 근무혁신의 핵심은 '자율성'이다. 스스로 알아서 일하는 환경이 갖춰졌을 때 더 높은 업무성과가 나타난다는 것은, 지난해 시행한 '재택근무제'를 통해 확실히 체감했다. 코로나 19 이후 개발자나 디자이너처럼 노트북으로 근무가 가능한 직군부터 시범적으로 재택근무제를 도입했는데, 직원들의 만족도가 아주 높았다. 현재는 부서별로 업무량과 이슈를 고려해 자율적으로 운영하고 있고, 50명(21년 11월말 기준)의 직원이 사용하는 중이다. 시차출퇴근제, 재택근무제 등으로 직원들에게 자율성을 부여하고 나니 관리자 입장에서는 오히려 선입견이 사라졌다. 기존에는 자리에 앉아서 일하고 있는지 '사람'을 지켜보는 방식의 관리였다면, 지금은 업무진척도와 프로젝트 퍼포먼스에 시선이 집중되며 객관적인 '성과'를 기반으로 관리하게 됐다. 성과 중심의 평가가 강조되니 직원들은 업무에 대한 책임감, 회사는 직원에 대한 신뢰도가 높아졌다.

유연근무 활용현황



'보고'하던 문화에서 '공유'하는 문화로

TWC는 장소와 상황에 구애받지 않고, 일터를 벗어난 곳에서도 원활한 업무처리가 가능하도록 비대면 근무환경을 구축했다. 비대면 올인원 협업툴, 구글 워크스페이스 등의 시스템을 적재적소에 활용하며 대면으로 진행하던 보고와 결재 절차를 없애거나 간소화했다. 각자의 업무사항이나 의견 등은 시스템을 통해 부서원들과 실시간으로 공유한다. 재택근무 중인 직원들과의 회의 시에는 화상회의 프로그램을 사용하는데, 되도록 30분에서 1시간 이내로 끝내는 분위기가 조성돼 있어 대면회의를 할 때보다 더 활발한 의견 교환이 이루어지고 있다. 오랫동안 익숙해져 있던 대면근무의 과정들이 차차 비대면화 되면서 처음에는 어색해하고 불편해하던 직원들도 있었지만, 시간이 갈수록 초기의 걱정과 우려는 만족과 긍정으로 바뀌었다. 전 직원이 비대면 근무에 빠르게 적응하고 스스로 학습할 수 있는 환경을 갖추기 위해 직무 및 리더십 또한 전면 온라인으로 시행하기로 했다.



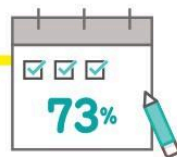
일할 때도 쉴 때도 자유로운 문화, 기업 성과로 이어지다

‘자유성’은 쉬는 방식에도 해당된다. 올해부터 TWC는 ‘연차축진제’를 시행하고 있다. 하반기 2차에 걸쳐 미사용 연차일 수를 고지하고, 직원이 일정 기간이 지나도록 답변하지 않을 때는 회사가 연차사용 시기를 지정해 통보한다. ‘여름휴가’의 개념을 없애고, 어떤 계절이든 본인이 원하는 때에 휴가를 붙여 사용할 수 있다. 연차 신청도 전자결재 승인 시스템을 통해 간편하게 처리된다. 유망한 사업성과 혁신적인 근무문화를 바탕으로 TWC는 2018년보다 직원 수가 3.5배나 증가했다. 매출 또한 전년도 70억 원대에서 올해는 약 120억 원대까지 오를 것으로 내다보고 있다. TWC는 계속해서 직원들과 소통하며 기업의 성장세만큼이나 누구나 부러워하는 근무문화를 갖추나갈 계획이다.

연차휴가 사용현황



'20.12월 말 기준



'21.7월 말 기준



근무혁신 따라잡기



✓ 회사에서 쌓이는 스트레스? 고충상담소로 연락해~

직원들 모두가 행복한 일터를 만들기 위해 다양한 시도를 하고 있지만, 현실적으로 모든 직원이 똑같이 만족할 수는 없다. TWC에는 고충상담소가 마련돼 있어 회사생활 중 발생하는 어려움에 대해 전문적인 도움을 받을 수 있다. 월평균 17명의 직원이 익명 게시판에 고충 사항을 접수하고 스트레스 관리프로그램(아로마 관리, 미술, 스트레칭 등)에 참여하고 있다.



코로나19 예방을 위한 근무혁신

TWC는 온라인 전문가들이 모인 기업답게 코로나19에 대응해 발 빠른 비대면 근무 체계를 구축하고 안정적으로 운영하고 있다. 또한 재택근무 중 고객 응대에 어려움을 겪는 기업들을 위해 자체 개발한 AI 통합상담 솔루션 ‘클라우드게이트’를 무상으로 배포하며 큰 도움을 주고 있다. 이에, 중소벤처기업부가 대표로 감사 인사를 전하기도 했다.



편안한 만큼 책임감도 커져요

“집은 가장 편안한 공간이잖아요. 그래서 처음엔 재택근무를 하면 집중력이 떨어져서 업무성과도 떨어지는 게 아닐까 걱정스러웠죠. 그런데 오히려 새로운 긴장감이 생기더라고요. 대면근무 할 때는 대충 넘어가던 일도 비대면일 때는 기록하고 공유해야 하니까 제 업무에 더 큰 책임감도 느껴지고요. 반면에 점심시간, 휴게시간 같은 일정은 제 컨디션에 맞출 수 있으니까 한결 여유롭죠. 사회생활에서 오는 기본적인 피로가 확 줄었어요.”

- 경영지원실 L 실장

선행에 앞장서는 우리 회사를 자랑합니다

“우리 회사의 직원용 카페테리아는 ‘자회사형 장애인표준사업장’이기도 합니다. 중증장애인들이 바리스타, 미화원 등 정직원으로 일하고 계시죠. 올해 9월부터는 모든 임직원이 월급에서 1천 원 이하의 소액을 모금하고, 직원들의 기부액만큼 회사에서 보태 개발도상국을 지원하는 ‘겨자씨 기금’에도 참여하고 있어요. 선행이라 하기도 민망하지만, 작게나마 사회에 보탬이 될 수 있도록 이끌어 주는 회사가 참 고맙고 믿음직스러워요.”

- HR혁신팀 K 대리



근무혁신 한마디

박민영 _ 더화이트커뮤니케이션㈜ 대표이사

“고용노동부는 근무혁신의 가장 좋은 파트너예요”

근무혁신을 추진하고 시행하는 과정에서 좋은 길잡이가 돼 준 곳이 고용노동부입니다. 특히 노사 발전재단에서 주관하는 다양한 교육프로그램에 참여하면서 큰 도움을 얻을 수 있었죠. 근무환경에 변화를 주고 싶어도 어디서부터 어떻게 시작해야 할지 몰라 엄두를 내지 못하는 기업이 분명 있을 거예요. 그럴 때는 고용노동부를 십분 활용하는 방법을 추천해요. 일터혁신과 근무혁신에 대한 다양한 지원제도들이 마련돼 있고, 전문가들의 생생한 운영 노하우도 들을 수 있거든요. 일하는 방식과 문화를 개선하고 워라밸을 실천하는 것은, 국가의 지침이라서 해야 하는 일이 아니라 우리의 직원들, 결국 기업의 미래를 위해 꼭 필요한 과정이죠.

업 종	시스템 소프트웨어 제조업
주요사업	쓰레기 투기 감지, 미세먼지 측정 프로그램 개발
설립연도	2018년
대 표 자	강봉수
근로자 수	17명
소 재 지	서울시 성북구 안암로 145

근무혁신 현황



유연근무제	선택적 근로시간제, 시차출퇴근제, 재택근무제, 전환형 시간제
초과근로	정시퇴근문화 확립, 플로깅근무제, 패밀리 데이
연차휴가	휴가사유 묻지 않기, 연차알림 시행, 잔여휴가 사용 독려
일하는 방식	업무일정 및 문서공유 폼 사용 등 비대면 근무체계 구축
일하는 문화	전 직원이 직급 아닌 영어 이름 사용, 수평적 조직문화 형성, 퇴근 후 업무연락 및 불필요한 회식 자제로 편안한 근무환경 조성





“ 전년 대비 10배 매출 증가, MZ세대가 꿈꾸는 회사죠 ”

㈜답비전스는 인공지능 기술을 기반으로 환경, 건강 분야 등 인간에게 이로운 각종 솔루션을 개발하는 '환경 AI 기업'이다. '똑똑하게 일하고, 똑똑하게 쉬자'는 모토 아래 '선택적 근로시간제', '시차출퇴근제'를 도입해 개인의 상황에 맞게 근무시간을 조절할 수 있도록 했다. 조강하며 쓰레기를 주운 시간만큼 근무시간으로 인정하는 '플로깅제도'와 매주 수요일 전 직원이 1시간 일찍 퇴근하는 '패밀리 데이' 등 기존 유연근무를 응용한 ㈜답비전스만의 다양한 제도로 워라벨을 잡았다. 회사에 대한 직원들의 높은 만족도는 경쟁력으로 이어지며 2021년 수익이 지난해보다 10배나 증가하는 놀라운 성과를 이뤘다.





정시퇴근 분위기 조성되며 ‘야근’이 없어진 스타트업

설립 3년 차의 (주)답비전스는 대표이사를 비롯한 모든 직원이 직함 없이 영어 이름으로 서로를 부르는, 연혁도 마인드도 ‘젊은’ 기업이다. 회사가 입지를 다지고 운영 안정권에 접어들면서 올해는 환경솔루션 개발 외에 ESG 경영에도 관심을 기울이며 다양한 근무혁신을 시도하고 있다. (주)답비전스 근무혁신의 목적은 ‘모든 직원이 육체적·심리적으로 가장 만족스럽게 일할 방법’을 찾는 것. 혁신의 첫걸음은 습관적인 장시간 근로 관행을 고치는 것부터 시작했다. 누구도 눈치 보지 않고 정시에 퇴근하는 분위기를 조성하기 위해 회의시간에 대표이사가 직원들의 정시퇴근을 독려하고, 매주 수요일은 ‘패밀리 데이’로 지정해 전 직원이 1시간 일찍 퇴근한다.

근무혁신 인센티브제 시행 관련 초과근로자 수 합계 비교

시행 전 1월~3월 ▶ 8 명

시행 후 5월~7월 ▶ 0 명



근무혁신 인센티브제 시행 관련 초과근로시간 합계 비교

시행 전 1월~3월 ▶ 62 시간

시행 후 5월~7월 ▶ 0 시간



조깅하며 쓰레기 주우면 근무시간으로 인정, ‘플로깅 근무제’

(주)답비전스에는 국내 다른 기업에서는 볼 수 없는 아주 특별한 근무제도가 있는데 대표이사가 직접 고안한 ‘플로깅 근무제’다. ‘플로깅’은 ‘이삭을 줍는다’는 뜻의 스웨덴어 ‘Plocka upp’과 영어 단어 ‘jogging(조깅)’의 합성어로 ‘조깅하면서 쓰레기를 줍는 행위’를 말한다. 스웨덴에서 처음 시작돼 북유럽을 중심으로 확산한 일종의 환경운동인데, (주)답비전스에서

는 주 최대 2시간까지 플로깅 활동을 근무시간으로 인정하고 있다. 일상생활에서 플로깅 활동 모습을 찍어 자신의 SNS에 올리거나 시간 기록 앱을 통해 인증하면 해당 시간만큼 단축근무를 할 수 있다. 조기 퇴근하거나 연차를 쓰지 않고 병원, 은행 등의 불일을 보기도 한다. 산책하며 쓰레기를 줍는 선행의 즐거움도 크고, 근무시간으로 인정까지 받을 수 있어 도입하자마자 직원들에게 좋은 반응을 얻고 있다.

플로깅 근무제 시행

조깅하며 쓰레기 줍는 '플로깅' 활동 인증하면
주 최대 2시간 근무시간으로 인정



근무시간은 내가 정한다, 자율 출퇴근제

직원들이 최상의 컨디션으로 업무에 임할 수 있도록 다양한 유연근무제도 도입했다. 오전 11시까지 자율적으로 출근하고, 8시간 근무 후 퇴근하는 '선택적 근로시간제', 개인 사정에 따라 출퇴근시간을 정하고 고정적으로 근무하는 '시차출퇴근제'가 직원들이 가장 많이 이용하는 제도다. 집이 멀어 통근시간만 2시간 이상 소요되던 직원은 주 1회 정기적인 '재택근무'를 하면서 출퇴근 스트레스가 줄었다. 업무능률과 성과도 눈에 띄게 좋아졌다. 어린 자녀가 있는 직원은 '전환형 시간제'를 활용한다. 주 15시간에서 30시간 이내로 근무시간을 단축할 수 있어 할일 많은 워킹맘에게는 더할 나위 없이 유용한 제도다. 두 아이의 엄마인 S 사원 역시 전환형 시간제를 이용해 주 4일, 하루 5시간씩 근무하며 안정적으로 아이들을 돌보면서 집안일을 챙기고 있다.

유연근무 활용현황





조직의 근무혁신이 만들어낸 빛나는 성과

직원들의 자율적인 근무시간이 업무혼선을 불러오지 않고, 잘 운영되기 위해서는 일하는 방식과 문화도 재정비가 필요했다. 주어진 자유만큼 책임감을 가질 수 있도록 근태기록 어플리케이션을 이용해 직원들 각자가 출퇴근 정보를 기록하고, 업무 및 문서공유 프로그램에 '일일 업무보고', '주간 업무보고'를 업로드하고 있다. 직원들은 협업이 필요할 때 서로의 일정과 업무상황을 확인할 수 있다. 매주 월요일에 있는 전체 회의나 팀별 회의는 오프라인과 온라인에서 동시에 진행하며 회의시간은 30분을 넘기지 않는다. 업무 및 휴가신청 등에 필요한 서류작성, 결재작업 또한 메시지를 통하거나 전산방식으로 간소화해, 불필요한 대면 절차에 따르는 시간과 인쇄물 낭비까지 줄였다. 모든 구성원이 자신은 물론 타인의 행복한 직장생활에 관심을 두고 노력하게 되면서 근무 분위기도 한결 좋아졌다. 이것은 업무성과로도 증명되었다. 예년보다 훨씬 늘어난 업무량에도 힘들어하기보다는 창조적인 아이디어와 적극적 태도로 임한 직원들의 노력 덕분에 전년 대비 10배의 수익을 창출할 수 있었다.



근무혁신 따라잡기



✓ 일한만큼 돌아온다, 나눔이 확실한 회사

(주)답비전스의 경영철학은 '모두가 협력해 일하고 모두가 함께 누리는 문화'를 만들어나가는 것이다. 단순히 정신에 그치는 것이 아니다. 연 매출 중 일정 비율을 전 직원의 성과급으로 지급하는 인센티브 제도를 도입했다. 2021년 기준 연 매출 50억 원 달성 시 전 직원에게 3,000만 원의 성과급을 지급하게 되어있다. 전 직원이 같은 목표와 비전을 향해 뛰고 있으니 협동이 잘 될 수밖에 없다.

✓ 우리 회사 점심시간? 내 배꼽시계 울릴 때!

12시에 맞춰 우르르 식당으로 몰려가는 풍경은 (주)답비전스에서 보기 어렵다. 오전 11시에 배고픈 사람은 11시부터 12시까지, 오후 2시에 배고픈 사람은 2시부터 3시까지 점심시간을 즐길 수 있다. 전 직원이 점심시간을 맞추는 때는 저녁회식 대신 시행하는 '점심 회식'이 있는 날뿐이다.



통근 스트레스 확~ 날려준 재택근무제

“통근 거리가 좀 먼 편인데요. 다른 때보다도 여름에 출근할 때 에너지 소모가 정말 커요. 무더위와 인파를 뚫고 출근하면 이미 지쳐버려서 업무 시작하기까지 워밍업 시간이 필요했죠. 그런데 지난달부터 활용하고 있는 재택근무제 덕분에 삶의 질이 높아졌어요. 재택 근무 날은 8시 50분에 일어나도 9시부터 바로 근무를 시작할 수 있죠. 점심시간에도 밥을 먹고 집에서 편히 쉬니까 리프레시가 돼서 오후 업무에 집중도도 높아지더라고요.”

- 신사업개발팀 M

워킹맘의 아침에도 여유가 생겼어요

“아이가 아직 어리다 보니 매일 아침 아이 컨디션에 따라 제 출근시간에도 영향을 받아요. 전에 다니던 회사는 정시 출근시간에서 1분만 늦어도 눈치를 많이 봤어요. 그래서 아이가 아침에 녹장을 부리고 말을 안 들으면 서두르라고 욕박지르기도 하고, 급하게 안고 뛰다 넘어져 다리를 뺨 적도 있었죠. (주)딥비전스는 출근이 늦으면 퇴근시간을 조정하면 되니까 지각 부담이 없어 좋아요. 마음이 편하니 일도 더 잘되고요.” - 총무팀 S



근무혁신 한마디

강봉수 _ (주)딥비전스 대표이사

“행복한 직원이 행복한 기업을 만듭니다”

(주)딥비전스는 기업의 이익 이전에 ‘개인의 행복’을 먼저 생각합니다. 근무환경을 개선하는 것보다 업무강도를 높이는 일을 우선시한다면, 당장 돈은 더 많이 벌 수 있겠죠. 하지만 그렇게 이룬 성장은 오래 지속하기 어렵다고 생각합니다. 직원이 행복해야 일할 맛이 나고, 업무성과도 커질 테니까요. 아직 걸음마 단계인 스타트업이지만, 회사와 직원 모두 비전을 공유하며 ‘원원’하고 있어요. 앞으로도 직원들과 소통하면서 정말 필요한 게 뭔지 함께 고민하고, 찾아갈 생각이에요. ‘가고 싶은 회사’ 하면 누구나 (주)딥비전스를 떠올릴 수 있도록 행복한 기업을 만드는 게 꿈입니다.

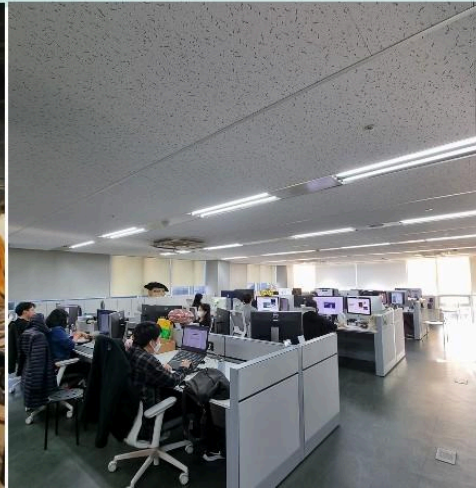
REFLEXION (주)리플렉션

업종	방송통신 및 정보서비스
주요사업	웹 & 애플리케이션 개발, 콘텐츠 운영 및 유지보수 등
설립연도	2005년
대표자	정재욱
근로자 수	48명
소재지	서울시 서초구 사임당로 171

근무혁신 현황



유연근무제	시차출퇴근제, 재택근무제
초과근로	초과근로 사전승인제
연차휴가	연차규정 간소화, 특별휴가제
일하는 방식	협업 툴(팀즈, 노션, 오피스365 등) 도입, 비대면 업무체계 구축
일하는 문화	점심 회식, 각종 기프티콘 지급으로 활기찬 조직문화 유지





“ 유연한 회사에 근무혁신이 더해졌을 때 일어나는 즐거운 변화 ”

(주)리플렉션은 디지털 시대에 고객과 기업을 친밀하게 이어주는 웹 사이트, 애플리케이션의 기획·디자인·제작을 중심으로 금융, 쇼핑, 모빌리티 등 다양한 분야의 UX 컨설팅과 마케팅까지 수행하는 16년 차 디지털 컨설턴트다. 본사가 서울 최대 교통 요충지인 강남에 있고, 장거리 통근하는 직원이 많아 러시아워 출퇴근 스트레스가 컸다. 이에, 시차출퇴근제를 도입해 출퇴근 시간을 유연하게 조정했고, 초과근로 사전승인제로 불필요한 야근이 사라지며 근무만족도는 물론 업무효율성도 높아졌다.





시차출퇴근제로 지옥철에서 벗어나고 업무집중력은 ↑

(주)리플렉션의 조직문화를 관통하는 단어는 ‘상식’이다. 상식적으로 문제가 없다면 직원들의 의사를 존중하고 직원들의 상황과 입장을 상식선에서 생각해 보는 것이다. 그 과정에서 가장 먼저 도입된 근무혁신제도가 바로 ‘시차출퇴근제’였다. (주)리플렉션이 자리한 강남역은 서울에서도 교통량이 가장 많은 지역 중 한 곳으로 출퇴근길 교통체증은 ‘지옥’이라 불릴 만큼 심각하다. 거의 모든 직원이 통근 스트레스를 겪고 있었기에 시차출퇴근제 도입을 반겼고, 시행되자마자 100% 활용률을 보였다. 오전 8시부터 10시 사이에 자율적으로 출근하고, 8시간 근무 후 17시부터 19시 사이에 알아서 퇴근한다. 직원들은 하루의 시작과 끝을 고단하게 하던 ‘출퇴근 스트레스’에서 벗어나게 되었고, 업무를 하는 동안 집중력은 더욱 높아졌으며 만족스러워하고 있다. 시차출퇴근제 시행과 함께 근태관리는 더욱 엄격하게 하고 있는데, 연간 지각률이 5% 미만일 정도로 직원들 스스로 책임감을 가지고 제도를 활용하고 있다.

유연근무 활용현황



시차출퇴근제



재택근무제



‘사전승인제’ 도입 후 초과근로 0시간

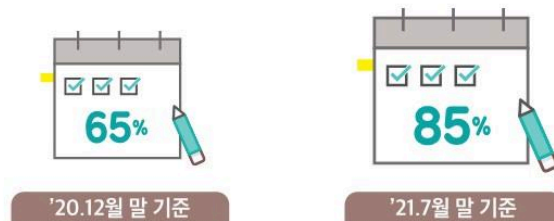
시차출퇴근제로 근무시간을 자신에 맞게 조정할 수 있게 되면서 야근도 자연스럽게 줄었다. (주)리플렉션은 이 기회에 불필요하게 야근하는 문화를 철폐하기 위해 ‘사전승인제’를 도입했다. 최소 하루 전에는 초과근로 사유를 적어 신청한 뒤 허가가 나와야만 근무할 수 있도록 한 것. 사전에 승인된 근무는 초과근로로 보지 않고, 오히려 4시간이 누적되면 반차 개념의 특별휴가로 대체해 준다. 처음엔 낯설어하던 직원들도 금세 자신에게 잘 맞는 효율적인 근무시간대를 찾게 되었다. 사전승인제 시행 이후부터 현재까지 초과근로 0시간을 유지하면서 개인의 업무성과는 더 좋아졌다는 것이 그 방증이다.



쉬고 싶을 때 쉬는 자유로운 조직문화 만들기

효율적으로 일하고 확실하게 쉬었을 때, 직원 개인은 물론 기업에도 긍정적인 효과가 나타난다는 것을 체감한 (주)리플렉션은 근무혁신에 더욱 박차를 가했다. 그간 손대기 쉽지 않았던 연차휴가 사용률을 끌어올리기로 한 것이다. (주)리플렉션 같은 웹사이트, 모바일 앱 기획, 디자인, 운영이 주 업무인 디지털컨설팅트는 최근 몇 년 사이 일감이 가장 많이 늘어난 업종 중 하나다. 팬데믹으로 인해 언택트 시대가 열리면서 기업이나 단체들이 앞다퉈 웹사이트 및 모바일 환경 구축·개선에 나섰고, 그만큼 웨에이전시에 대한 수요는 폭증했다. 사정이 이렇다 보니 직원들 스스로 평일 연차휴가 사용을 자제하고, 업무 진척도에 따라 자신의 일정을 조정하며 눈치 아닌 눈치를 보는 분위기가 있었던 게 사실이다. (주)리플렉션은 직원들이 원하는 때에 마음 편히 연차휴가를 사용할 수 있도록 연차휴가 규정을 재정비했다. 연차휴가 사용에 있어 사유를 묻지 않기로 했고, 당일 신청도 가능하도록 보고절차를 간소화했다. 연차휴가 사용으로 인해 발생하는 업무공백은 남은 팀원들이 채운다. 그 과정에 이의를 제기하는 직원은 없다. 자신의 휴식을 존중받는 만큼 타인의 쉼 역시 존중하는 문화가 자리 잡으며 2020년 12월, 65%에 그쳤던 연차휴가 사용률이 2021년 7월 말 기준 85%에 이르렀다. 사측은 연말까지 소진율 100%를 목표로 직원들에게 안내메일을 발송하는 등 연차휴가 사용을 독려하고 있다.

연차휴가 사용현황



한편, 직원 눈높이에 맞춘 '특별휴가제'도 신설했다. 분명 모두가 일찍 퇴근하고 싶지만, 웬지 개인의 연차휴가를 사용하긴 애매한 그런 날들을 쏙쏙 골라 공식적으로 근무시간을 단축한 것이다. 설과 추석 같은 명절 전날은 오전 근무 후 퇴근하고, 크리스마스이브, 생일, 창립기념일, 분기별 마지막 날 등은 2시간 조기퇴근을 한다. 특별휴가제 역시 개인 휴가와 같은 개념으로 무조건적으로 시행하고 있다. 모든 구성원이 상식 안에서 배려하고

배려받는, 즐거운 환경에서 일할 수 있어야 기업의 성장도 빨라진다고 믿는 기업. ㈜리플렉션의 근무혁신은 앞으로도 계속될 예정이다.

특별휴가제 시행

4시간 조기퇴근 명절 전일(추석, 설)

2시간 조기퇴근 생일, 크리스마스이브, 창립기념일, 분기별(3, 6, 9, 12월) 말일



근무혁신 따라잡기



✓ 직원의 성장과 미래에 투자하는 회사

㈜리플렉션에서는 직원들의 자기계발을 적극적으로 지원하기 위해 연간 50만 원의 복지포인트를 지급하고 있다. 직원들은 자신이 원하는 온·오프라인 강의를 수강하고, 회사에 신청하면 강의료의 50%를 익월 지급받는다. 단순히 업무효율을 높이기 위한 '직무교육' 차원이 아닌 와 인클래스, 디지털 드로잉 같은 취미활동까지 지원하고 있어 직원들의 만족도가 매우 높다.

✓ 신규사원에게는 환영을, 장기근속자에게는 감사를

신입, 경력 채용과 무관하게 ㈜리플렉션에서 처음 근무하게 된 모든 직원에게 사무도구 등이 담긴 '웰컴 키트'와 첫 주 5일간의 식대를 제공한다. 또한 근속 5년마다 소멸 기한이 없는 10일의 리프레시 휴가와 휴가비를 지원하며 10년 근무자에게는 특별포상이 주어진다.



코로나19 예방을 위한 근무혁신

외부 미팅, 대면회의 등을 금지하거나 최소화하고, 대면근무가 필수적이지 않은 직원들은 재택근무를 했다. 노션, 오피스365 등 다양한 협업 툴을 활용해 업무상황을 실시간으로 공유하는 비대면 근무체계를 구축했다. 코로나19 이전에 진행했던 생일 축하 행사, 화식 등은 케이크, 커피, 삼계탕 등 상황에 맞는 다양한 기프티콘 지급으로 대체해 언택트 상황 속에서도 활기찬 조직분위기를 유지하고 있다.



배려를 받은 만큼 책임감이 높아집니다

“저는 경기도에서 통근하는데, 회사가 있는 강남역까지 교통이 잘 갖춰져 있다 보니 실제 이동 시간은 그리 오래 걸리지 않아요. 하지만, 거리가 먼 만큼 출퇴근하는 자체가 피곤할 때가 있죠. 다행히 시차출퇴근제 덕분에 출근시간 선택의 폭이 넓어져서 만족스럽습니다. 지각 부담 없이 출근시간에 맞춰 하루를 잘 활용할 수 있으니까요. 더 많은 회사들이 시차출퇴근제를 도입하면 좋겠어요.” - UXC팀 마케팅 C 사원

아이의 추억 속에 아빠의 자리가 더 커졌어요

“아빠가 육아에 적극적으로 참여한 아이일수록 스트레스가 적다는 연구 결과를 본 적이 있어요. 하지만 일찍 출근하고 늦게 퇴근하는 직장생활 속에서는 실천하기가 쉽지 않았죠. 시차출퇴근제 시행 후 제 출근시간은 8시에서 10시로 바뀌었어요. 매일 아침 아이를 챙기고 함께 집을 나서 어린이집에 데려다주는 그 시간이 아이에게도 저에게도 정말 소중한데요.” - UXD팀 I 팀장



근무혁신 한마디

정재욱 _ (주)리플렉션 대표이사

“유연한 제도는 직원과 기업에 긍정적 변화를 가져옵니다”

사명인 ‘리플렉션’에는 ‘유연한(Flex) 생각으로 좋은 경험을 만들어간다’는 의미가 담겨 있습니다. 좋은 아이디어와 추진력은 규격화된 틀 안에서 통제해서는 나올 수 없어요. 시대가 변한 만큼 기업도 변해야 하죠. 자유로운 환경에서 구성원들은 최고의 퍼포먼스를 구현할 수 있고, 혁신적인 업무결과도 뒤따를 수 있다고 생각합니다. 유연근무제를 도입한 후로는 늘어난 업무와 책임에 대해 회피하기보다 더욱 적극적으로 즐기는 직원들의 모습을 볼 수 있었어요. 이런 긍정적 변화가 경영에 큰 도움이 되고 있죠. 앞으로도 계속해서 혁신적인 근무환경을 만들어갈 생각입니다.



(주)미래와도전

- 업 종** 과학 및 기술 서비스업
- 주요사업** 원자력 엔지니어링 사업 및 연구개발
- 설립연도** 2000년
- 대 표 자** 이병철
- 근로자 수** 106명
- 소 재 지** 경기도 용인시 기흥구 흥덕1로 13(영덕동)

근무혁신 현황



유연근무제	시차출퇴근제, 전환형 시간제
초과근로	초과근로 시 대표이사 대면보고 및 승인
연차휴가	분기별 미사용 휴가일 수 통지, 사유 없이 연차 및 반차 사용
일하는 방식	프로젝트별 집중업무제도, 회의일정 게시판 공지
일하는 문화	매월 마지막 주 수요일 오후 3시 퇴근(가정의 날)





“ 기업의 미래를 좌우하는 사람! 근무혁신으로 ‘사람 경쟁력’을 키웁니다 ”

(주)미래와도전은 세계적인 원자력 안전성 평가 기술 및 서비스를 보유한 융합형 원자력 엔지니어링 솔루션 기업이다. 임직원이 보유한 고도의 전문성과 기술력이 곧 기업 경쟁력인 만큼, ‘사람이 전부’라는 신념을 바탕으로 발 빠르게 근무혁신에 나서고 있다. 프로젝트별 집중업무제도 도입, 초과근로 시 대표이사 대면보고 및 승인, 시차출퇴근제 등 업무 효율을 높이기 위한 노력은 물론, 자동육아휴직제, 초등학교 입학 자녀를 둔 임직원 대상 전환형 시간제, 관공서 공휴일 유급휴일제, 회의일정 게시판 공지 및 회의자료 사전 배포 등을 통해 임직원의 워라밸 실현을 지원하고 있다.





업무집중력을 가득 채운 일과시간

일과시간의 업무집중력은 업무효율을 높이고 워라밸 실현을 좌우하는 핵심 요소다. (주)미래와도전이 일하는 방식을 끊임없이 혁신하는 이유다. 그중 하나가 회의문화다. 불필요한 회의를 줄이고 효율적인 회의를 지향하기 위해 회의 개최가 확정되는 즉시 회의 일정을 전 직원이 확인할 수 있는 게시판에 미리 공지해 열람할 수 있게 했다. 회의 참가자들에게는 회의 주제와 필요한 자료를 사전 배포함으로써 회의준비와 진행으로 인해 낭비되는 시간을 최소화한다. 업종 특성상 여러 부서원이 협업하는 프로젝트가 많은데, 프로젝트 진행 시 2주일마다 하루씩 모든 프로젝트 팀원들이 한 공간에 모여 집중적으로 업무를 진행하는 ‘프로젝트별 집중업무제도’를 도입해 업무능률과 성과를 높였다. 초과근로를 없애기 위해 사전승인제를 도입해 대표이사 대면보고 및 승인을 거치도록 했다. 업무 시간에는 긴급한 수신전화 외에 휴대폰 사용 등은 자제하며 몰입하는 분위기를 조성하고 퇴근 후에는 업무 관련 연락을 금지해 일과시간 내 업무집중도를 더욱 높였다. 덕분에 매월 마지막 주 수요일에는 전 임직원이 오후 3시에 퇴근하는 ‘가정의 날’을 시행하는 등 워라밸 실현을 위한 여력을 모을 수 있었다.



업무몰입도를 높이기 위한 노력

- ✓ 회의일정, 주제, 자료 사전 공유 및 배포
- ✓ 2주에 하루씩 모든 프로젝트 팀원이 한 공간에서 일하는 ‘프로젝트별 업무집중제도’ 도입
- ✓ 초과근로 시 대표이사 대면보고 및 승인
- ✓ 매월 마지막 주 수요일, 모든 임직원이 오후 3시에 퇴근하는 ‘가정의 날’ 시행





‘일할 맛’을 끌어올린 유연근무제

직장인들은 출퇴근 걱정, 육아 고민 등 온갖 근심거리에 시달리는데, 이는 업무효율을 떨어뜨리는 주요 원인 중 하나다. ㈜미래와도전은 온전히 업무에 집중할 수 있는 일할 맛 나는 회사를 만들기 위해 다각적으로 힘쓰고 있다. 먼저 아침 8시부터 10시까지, 30분 단위로 출근시간을 스스로 정할 수 있는 시차출퇴근제를 시행해 임직원들이 출퇴근길에 소비하는 심신의 노고를 줄였다. 전체 임직원의 약 50%가 시차출퇴근제를 활용한다. 한편 임직원들이 출산휴가를 신청할 때 출산 후 육아휴직까지 함께 승인받는 ‘자동육아휴직제’를 통해 육아휴직 활용의 부담과 번거로움을 낮췄다. 육아휴직 중 정부지원금과 함께 비과세 수당을 제외한 급여를 그대로 수령함은 물론이다. 이뿐만이 아니다. 초등학교에 입학한 자녀의 학교 적응을 도울 수 있도록 초등학교 입학 자녀를 둔 모든 임직원을 대상으로 1년간 근로시간을 하루 1시간 단축하는 전환형 시간제를 시행하고 있다.

유연근무 활용현황



시차출퇴근제



전환형 시간제



임직원의 워라밸, 회사가 챙길게요

㈜미래와도전은 연차휴가 때 회사와 협약을 맺은 리조트를 최대 3박 4일까지 이용할 수 있도록 하는 등 임직원들의 휴식 여건을 보장한다. 생일을 맞이한 임직원에게 축하수당을 지급하고 분기별로 개인별 미사용 연차일 수를 알리며 연차사용을 독려한다. 연차, 반차를 신청할 때는 사유를 보고하지 않아도 된다. 고용노동부에서 제공하는 워라밸 관련 포스터와 일러스트도 회사 곳곳에 부착해 눈치 보지 않고 쉬는 사내 분위기를 만들어가고 있다. 이러한 노력의 결과로 작년 66%에 그쳤던 연차 사용률을 올 9월까지 59%로 끌어올렸으며, 지금의 추세대로라면 연말까지 80%를 달성할 수 있을 것으로 전망된다.



연차사용 활성화를 위한 노력

- ✓ 생일을 맞은 임직원에게 생일 축하수당 지급
- ✓ 분기별 개인별 미사용 연차일 수 통지
- ✓ 고용노동부 제공 워라벨 포스터 및 일러스트 적극 활용



근무혁신 따라잡기



✓ 저녁회식 대신 '점심회식'

(주)미래와도전은 워라벨 문화 확산에 발맞춰 퇴근 후 회식 대신 점심시간을 활용해 친목을 도모하는 타사의 회식문화를 적극적으로 홍보했다. 바로 그날부터 점심회식을 진행한 부서가 생겼을 정도로 반응이 좋다. 이제는 '회식' 하면 으레 점심을 떠올리는 문화가 잘 정착됐다.

✓ 관공서 공휴일을 유급휴일로 지정

(주)미래와도전과 비슷한 규모를 가진 기업 중에는 근로자의 날, 선거일, 임시휴일 등 관공서의 공휴일에 일하는 곳이 상당히 많다. (주)미래와도전은 이러한 관행에서 벗어나, 창립 직후부터 관공서 공휴일을 유급휴일로 지정해 운영하고 있다. 연차를 사용하지 않고 징검다리 휴일 기간을 함께 쉬는 '징검다리 특별휴가제도'도 시행 중이다.



코로나19 예방을 위한 근무혁신

유자녀 임직원 대상 단기 재택근무제

코로나19의 확산에 따라 집에서 자녀를 돌봐야 하는 시기가 생기자, 2020년 3월과 7월에 각각 2주간 유자녀 임직원 대상 단기 재택근무제를 시행해 업무와 자녀를 동시에 돌볼 수 있는 업무환경을 제공했다.



단합과 가정을 모두 챙기는 회식문화

“우리 부서에는 워킹맘이 세 명이나 있어서 저녁회식이 어려워요. 부서 내 상황도 상황이지만, 회사에서도 점심시간을 이용한 회식을 권장하고 있어서 요즘엔 자연스럽게 점심회식을 하고 있습니다. 덕분에 근무시간 이후에는 늘 가족과 함께 할 수 있게 됐죠. 회사에서 문화회식, 카페회식, 레포츠회식 등 다양한 회식문화를 소개해 줬는데, 앞으로는 색다른 회식문화도 두루 경험해보고 싶네요!” - 사업관리파트 L 차장

출퇴근길 걱정이 싹 사라졌어요

“제가 한창 현역으로 근무하던 시절에는 시차출퇴근이라는 개념이 없었습니다. 당연히 9시 출근, 6시 퇴근만을 생각하고 있었는데, 요즘은 시차출퇴근제 덕분에 어느 정도 조절을 할 수 있더군요! 지금까지는 항상 출퇴근길 교통상황이 좋지 않아 길 위에서 진을 뺐는데, 10시에 출근하니 도로에서 허비하는 시간이 줄었고 업무집중도 높아졌습니다.”

- 고문단 J 고문



근무혁신 한마디

이병철 _ (주)미래와도전 대표이사

“사람을 먼저 생각하면 업무효율이 높아집니다”

모든 기업이 마찬가지지만, 특히 우리 업종은 임직원의 전문성과 기술력이 정말 중요합니다. 사람이 곧 회사의 경쟁력인 셈이죠. 그러다 보니 회사를 경영할 때부터 ‘어떻게 하면 우수한 인력들과 오래도록 함께할 수 있을까?’를 고민해 왔습니다. 그리고 시대적 흐름에 따라 근무혁신제도를 꾸준히 도입했습니다. 회사가 먼저 임직원을 생각하니 임직원도 회사를 생각하는 분위기가 자리 잡았고, 자연스럽게 업무효율과 성과가 높아졌죠. 사람에 대한 관심과 투자가 회사의 성장과 발전으로 이어진 것입니다. 근무혁신은 고민하지 말고 실행하세요. 우리 모두를 위한 상생의 길이 됩니다.



(주)삼정오토메이션

업종	기타 기계 및 장비 제조업
주요사업	방산 및 공장자동화 산업 시스템 및 부품 개발·생산
설립연도	1987년
대표자	신동익
근로자 수	61명
소재지	경기도 화성시 동탄산단4길 9-34(방교동)

근무혁신 현황



유연근무제	시차출퇴근제
초과근로	업무과중 해소 위해 신규채용, 디지털 근태관리시스템 도입
연차휴가	장기휴가 권장, 연차 미사용 시 이듬해 1월로 이월
일하는 방식	업무집중시간 편성, 회의실 예약시스템 도입
일하는 문화	스마트 업무 프로세스 4대 안 제정, 가정의 날 시행





“ 기업 성장에 발맞춘 근무혁신으로 직원 모두가 행복한 회사 ”

방산 및 공장자동화에 활용되는 시스템과 부품을 개발, 생산하는 전문기업 (주)삼성오토메이션은 최근 괄목할 만한 사업 성과를 이루고 있다. 하지만 남모를 고민도 있었으니, 업무량이 늘어나면서 생산성 저하와 이직률 상승이 동시에 일어나고 있다는 것이었다. 이에 신규인력 채용, 디지털 근태관리시스템을 통한 초과근로 관리, 시차출퇴근제, 매주 수요일과 금요일 가정의 날 지정, 스마트 업무 프로세스 4대 안(案) 제정, 업무집중시간 편성 등의 제도를 속도감 있게 도입해 업무만족도를 높였다. 기업의 성장에 근무혁신으로 화답한 것이다.





신규채용과 촘촘한 초과근로 관리로 업무과중 해결

1987년 자본금 2억 5천만 원으로 시작한 (주)삼정오토메이션은 2021년 예상 매출액 150억 원에 이르는 회사로 성장하였으며, 2022년에는 270억 원, 2023년에는 300억 원의 매출을 바라보고 있다. 2013년에는 생산공장을 포함해 신사옥으로 이전 확장하며 인력을 계속 충원해왔고 고용노동부의 강소기업으로도 선정되는 등 승승장구해왔다. 하지만 사업이 상승세를 타는 만큼 업무과중을 호소하는 직원들의 목소리가 터져 나오기 시작했다. 업무피로도가 쌓이면서 생산성이 하락하고 이직률이 증가하는 기류가 나타난 것이다. 위기에서 벗어나는 길은 업무효율을 높이고 직원의 워라밸을 보장하는 것이라고 보고 경영진은 그 해답을 ‘근무혁신’에서 찾았다. 우선 직원들의 업무부담을 줄이기 위해 신규채용에 적극 나섰다. 코로나19 위기 속에서도 지난 8~10월의 경우 매월 1명씩 신규 채용했고, 상황에 발맞춘 추가 채용도 적극적으로 고려하고 있다. 초과근로시간을 줄이기 위한 노력도 이어졌다. 출퇴근 시간과 초과근로 현황을 면밀하게 기록하는 디지털 근태관리시스템을 도입해 데이터를 모으고, 이를 경영관리팀에서 일괄 관리하며 초과근무를 줄이기 위한 큰 그림을 그려나갔다. 야근 없는 회사를 만들기 위해 매주 수요일과 금요일을 ‘가정의 날’로 지정해 오후 5시 퇴근을 독려하고 있다. 내년에는 가정의 날을 다른 요일로 확대 적용할 계획이다. 이런 노력 속에서 놀라운 변화가 나타났다. 업종 특성상 제품 출하시점에 초과근로가 발생함에도 불구하고 초과근로 인원과 시간이 동시에 감소한 것이다. 2021년 3월~5월의 초과근로시간이 264시간이었지만, 7월~9월은 32.53시간을 기록해 무려 82.5%가 줄었다.

근무혁신 인센티브제 시행 관련 초과근로자 수 및 초과근로시간 합계 비교

시행 전 3월~5월 ▶ 28 명

시행 후 7월~9월 ▶ 20 명



시행 전 3월~5월 ▶ 264.6 시간

시행 후 7월~9월 ▶ 32.53 시간





시차출퇴근제를 넘어 선택적 근로시간제로

직원들의 업무부담을 낮추기 위한 (주)삼정오토메이션의 노력은 시차출퇴근제로 이어졌다. 모든 직원은 오전 8시~오후 5시, 오전 9시~오후 6시 중 원하는 근무시간을 자유롭게 선택해 출퇴근할 수 있다. (주)삼정오토메이션은 동탄 일반산업단지에 위치해 있기에 출퇴근 시간이 붐비고 그만큼 스트레스도 컸는데, 제한적이거나 시차출퇴근제 시행으로 편안해졌다는 것이 직원들의 한결같은 반응이다. (주)삼정오토메이션은 여기에서 한발 더 나아가, 내년 부터는 주 40시간 내에서 근무시간을 자유롭게 정해 일할 수 있는 선택적 근로시간제를 도입할 예정이다.

유연근무 활용현황



자유로운 연차사용으로 애사심이 쏙쏙

성공한 사람들은 '휴식도 업무의 일환'이라고 강조한다. 적절한 휴식이 업무효율 향상에 큰 도움이 된다는 의미다. (주)삼정오토메이션도 직원들의 적극적인 연차사용을 독려하고 나섰다. 깊이 있는 휴식을 추구하는 MZ세대의 요구에 따라 장기휴가를 권장하고 있으며, 7~9월 미사용 연차일 수 공지를 통해 휴가를 독려한다. 여름휴가비를 일괄 지급하며, 경영 상황에 따라 법정 연차일 수 외 연말 가족휴가를 추가로 제공하고 있다. 미처 연차를 사용하지 못한 직원을 위해 미사용 연차일 수를 이듬해 1월까지 이월하는 제도도 운영 중이다. 워라밸을 중시하는 직원들의 조직만족도가 상승궤도를 탈 수 있었던 이유다.



업무몰입도를 높이기 위한 노력

- ☑ 장기휴가 권장 및 전 임직원 여름휴가비 일괄 지급
- ☑ 미사용 연차일수는 이듬해 1월까지 이월
- ☑ 하계 휴가비 제공과 별개로 경영 상황에 따라 가족휴가를 위한 휴가비용 추가 제공



근무혁신에 더 다가가는 스마트한 업무 프로세스

(주)삼정오토메이션은 본격적인 근무혁신에 앞서 직원들과 ‘스마트 업무 프로세스 4대 안(案)’을 제정했다. 업무집중시간 준수, 간략한 회의시간, 퇴근 후 업무지시 지양, 가정의 날 도입 등으로 구성된 이 원칙은 고스란히 근무혁신으로 발현됐다. 오전 9시~10시 30분, 오후 1시~2시 30분은 누구의 방해도 받지 않고 업무에 몰입할 수 있는 업무집중시간으로 정해 임직원들의 업무 능력을 높였다. 회의실 예약 시스템을 도입해 회의시간을 철저하게 준수하는 분위기를 조성하며 회의 진행의 밀집도를 높였다. 일과시간 동안 업무에 집중하다 보니 야근이 줄고 퇴근 후 업무지시도 자연스럽게 줄었으며, 매주 2회 가정의 날도 무리 없이 진행할 수 있게 됐다.



근무혁신 따라잡기



✓ 모을수록 커지는 회식비

(주)삼정오토메이션은 매월 직원 1명당 3만 원의 회식비가 지급된다. 그런데 코로나19 확산으로 인해 이를 제대로 사용할 수 없게 되자, 회식비를 3개월간 이월해 한꺼번에 사용할 수 있도록 했다. 아울러 회식비를 모아 문화생활을 즐기도록 권장하며 다채로운 회식문화를 통한 경험 확장을 도모하고 있다.

✓ 월 2회 팀장 회의를 통한 근무혁신 점검

회사는 월 2회 팀장 회의를 개최해 근무혁신 현황을 지속적으로 추적 관리하고 있다. 또한 팀장 회의를 근무혁신 의견 청취의 장으로 확대하여 근무혁신 방향성을 임직원 친화적으로 만들어가고 있다. 현장의 업무만족도가 지속적으로 높아지고 있음은 물론이다.



코로나19 예방을 위한 근무혁신

백신 접종을 독려하고 접종자 휴식을 위해, 백신 접종 유급휴가를 시행했다. 1차 접종 시 1.5일, 2차 접종 시 1일 유급휴가를 제공했으며, 부스터 샷 접종 시에도 휴가를 제공할 방침이다.



업무와 휴식의 선순환을 실현하다

“초과근로를 지양하는 조직문화가 만들어진 덕분에 일과시간 내 업무에 더욱 집중할 수 있게 됐고, 여가시간이 늘어나 운동을 꾸준히 할 수 있게 됐습니다. 그래서인지 근무혁신 후 체중을 4kg 감량했고, 이전보다 체력도 좋아졌는데요. 이런 변화가 또다시 업무능률을 높이는 밑바탕으로 작용하고 있습니다. 업무와 휴식의 선순환이 이뤄지고 있는 것이죠.”
- 해외구매파트 H 대리

연차로 끌어올리는 업무 컨디션

“차가 막히지 않는 시간대를 이용해 출퇴근할 수 있게 된 후, 확실히 직장을 오가는 피로도가 줄어들었음을 느낍니다. 일주일에 두 번 퇴근시간이 다른 회사보다 한 시간 단축되다 보니 퇴근 이후의 삶이 질이 향상됐고, 가족과의 시간도 늘었습니다. 앞으로 임직원의 근무 재량을 십분 살릴 수 있는 방향으로 유연근무제가 확대됐으면 좋겠습니다.”
- 국내구매파트 L 대리



근무혁신 한마디

신동익 _ (주)삼성오토메이션 대표이사

“누구나 다니고 싶은 회사, 근무혁신으로 만들어갑니다”

스마트공장 설립이 가속화되면서 사업이 지속적으로 성장하고 있습니다. 우리 회사와 함께해 준 직원들이 이를 든든하게 떠받치고 있죠. 그래서 회사의 발전으로 거뒀다고 있는 수혜도 직원들과 공유하려고 노력합니다. 적극적인 근무혁신으로 좋은 직장을 만들면 업력이 쌓인 직원들과 오랫동안 일할 수 있기에 회사와 직원 모두가 이득입니다. 근무혁신 과정에서 실시한 직원들의 설문조사 참여율은 83.6%에 달했습니다. 그만큼 근무혁신에 대한 관심이 높다는 방증인데요. 노사 모두 높은 근무혁신 의지를 바탕으로, 직원들과 함께 누구나 다니고 싶은 회사를 만들어나가겠습니다.

업종	응용 소프트웨어 개발 및 공급업
주요사업	인공지능 딥러닝 소프트웨어 개발 및 공급 등
설립연도	2015년
대표자	신용선
근로자 수	20명
소재지	서울시 금천구 가산디지털2로 70, 1310호

근무혁신 현황



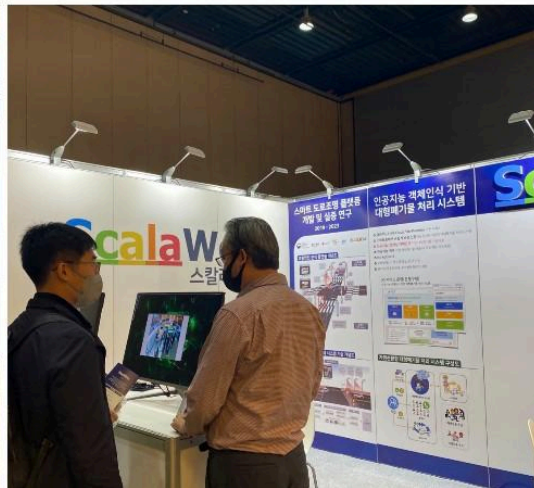
유연근무제	선택적 근로시간제, 재택근무제
초과근로	연장근로 사전신청서 제출, 주 40시간 초과근무 시 강제 로그오프
연차휴가	반차-반반차제도 도입, 당일 구두 또는 메신저 통보 후 사용 가능
일하는 방식	'의무시간대' 외에는 근무시간 자율 조절
일하는 문화	부당한 차별 언행 금지, 상호 존댓말 사용으로 수평적 분위기 조성





“특하면 밤새는 ‘소프트웨어 개발자’요? 우리 회사에선 이제 옛날 얘기죠”

(주)스칼라웍스는 사진·영상 데이터를 활용한 피부분석, 도로 상황 감지 및 예측 등 GPU 가속 기반의 딥러닝 기술을 실생활의 다양한 분야에 접목하여 제공하는 기업이다. 우수한 소프트웨어 개발자 확보가 기업경쟁력의 핵심인 만큼 업무효율을 높이기 위해 ‘선택적 근로시간제’를 도입하는 등 다양한 근무혁신을 시도하고 있다. 개인의 업무와 성향에 따라 자유롭게 근무시간을 조절하게 되면서 불필요한 초과근로가 사라지고 출퇴근으로 인한 피로도가 낮아지는 대신 조직만족도는 높아지는 성과가 나타나고 있다.





‘내 스타일’ 대로 자유롭게 조절하는 근무시간

저녁 회식 대신 점심 회식을 하고, 직급체계를 폐지해 직책으로 호칭하며 반려동물과 출근이 가능한 회사. 수평적이고 자유로운 분위기가 넘치는 (주)스칼라웍스는 근무혁신에 한 발 더 나아가기 위해 ‘불필요한 초과근로 없애기’에 나섰다. ‘선택적 근로시간제’를 도입해 모든 직원이 오전 6시에서 10시 사이에 출근해 하루 8시간 일하고, 오후 4시에서 10시 사이에 퇴근하고 있다. 근무시간은 언제든지 자유롭게 바꿀 수 있고, 변경을 위해 회사에 보고나 신청은 따로 하지 않아도 된다. 야근도 철저히 차단한다. 불가피하게 연장근로가 필요한 경우에는 사전에 신청서를 제출해야 한다. 신청하지 않고 연장근로를 한 경우 ‘사후 소명서’를 작성해야 한다. 이에 더해 인사고과에도 불이익을 받을 수 있다. 직원들의 근무시간은 출입문의 지문 확인을 통해 초 단위로 기록된다. 주 40시간 초과근무자는 실시간 모니터링 시스템을 통해 근무 50시간 도달 전에 강제로 로그오프 당한다. 직원들은 사내 인트라넷에서 자신의 근태현황을 확인하면서 스스로 근무시간을 조절한다. 철두철미하게 주 40시간 근로를 지키는 노력 속에서 (주)스칼라웍스는 올해 5월, 초과근로시간 ‘0시간’이라는 놀라운 성과를 낼 수 있었다.

근무혁신 인센티브제 시행 관련 초과근로시간 합계 비교

시행 전 1월

▶ 16 시간

시행 후 5월

▶ 0 시간



2021년에 들어서며 (주)스칼라웍스는 오전 10시부터 2시까지를 ‘의무근무시간대’와 ‘집중근무시간(코어타임)’으로 정했다. 하루 중 그 시간만큼은 반드시 모든 직원이 회사 안에 머물러 협업하고, 업무집중도를 높일 수 있도록 최소한의 제한을 마련한 것이다.

의무근무시간, 집중근무시간 운영

오전 10시 ~ 오후 2시





새로운 그룹웨어 구축으로 비대면 근무환경 OK!

지난해 코로나19로 인한 사회적 거리두기 3단계 격상 시 시행했던 '재택근무제'도 지금까지 계속 운영하고 있다. 정부 지침이 있거나 체감되는 위험도가 높아지면 언제든 전 직원이 재택근무에 돌입하는 것이 원칙이지만, 코로나19가 아닌 개인 사유로도 누구나 재택근무를 할 수 있다. 재택근무 시에는 노트북 등 필요한 장비를 제공하고 있으며 원활한 비대면 근무를 위해 그룹웨어도 새롭게 구축했다. 직원 간 업무공유와 소통에 단절이 없도록 화상회의, 문서공유 프로그램 등 다양한 소프트웨어를 활용하는 환경을 만들었다. 재택근무자 역시 회사가 정한 의무근무시간대를 준수해 회의나 협업에 참여하고 있다. 재택근무하는 직원과 출근한 직원 간의 업무 공유와 소통을 위해 회의는 가급적 오전에 하도록 유도하고 있다. 업무에 필요한 각종 결재, 제도 신청 등도 그룹웨어에 탑재된 전자결재 시스템을 통해 비대면으로 신속하게 처리된다.

유연근무 활용현황



선택적 근로시간제



재택근무제



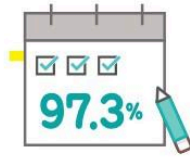
원격 근무제



회의는 1시간으로 줄이고, 연차시간은 잘게 쪼개고

(주)스칼라웍스는 제도 도입 전과 후에 간단한 만족도 조사를 통해 직원들의 다양한 의견을 수렴하고 있는데, 그 결과에 따라 제도 이용의 불편한 점을 개선하고 새로운 제도를 도입하기도 한다. 올해 제도 재정비 때는 불필요하게 늘어나는 회의시간에 대한 불만이 가장 많아 '회의시간 제한' 규정을 새로 만들었다. 모든 회의는 1시간 이내로 끝내야 하며 1시간을 초과했을 때는 직급에 상관없이 누구든 이의를 제기하고 멈출 수 있다. 이렇듯 불필요한 회의시간은 최소화했지만, 직원들에게 꼭 필요한 연차제도는 오히려 확대해서 활용도를 높였다. 하루 8시간 근무를 모두 쉬는 연차 외에도 4시간짜리 반차, 2시간짜리 반반차제도를 도입했고, 별다른 신청과정 없이 당일 구두나 메신저 통보만으로도 사용할 수 있게 했다. '직원 모두가 원하고 행복해지는 근무혁신'의 원칙과 실천을 통해 활기 넘치는 조직으로 만들어가고 있다.

연차휴가 사용현황



'20.12월 말 기준



'21.7월 말 기준



근무혁신 따라잡기



✓ 근무 시 필수 도구 '메신저'? 퇴근 후엔 둘 같이 보기!

형식적인 대면보고, 불필요한 회의 근절을 위해 아주 중요한 사항이 아닌 업무보고는 전 직원이 카카오톡 메신저를 적극 활용하고 있다. 하지만, 사내 시스템이 아닌 개인 프로그램인 만큼 사생활 존중을 중요히 여긴다. 근무시간 외에는 직급에 상관없이 개인적 업무연락이나 단체 방에 오는 연락 등에 굳이 응답하지 않아도 상관없다.

✓ 채용과정은 물론 근무 중에도 부당한 차별을 하지 않는 회사

모든 직원이 근무제도뿐 아니라 심리적으로도 최상의 만족도를 느끼며 일할 수 있도록 '정치적 올바름(Political Correctness)'을 추구하고 있다. 신규사원 채용 시 성별, 학벌, 외모 등 어떤 요소에서도 차별적 평가를 하지 않도록 주의하고, 사내에 차별적인 언행을 하는 직원은 없는지 감독한다. 매년 직장 내 괴롭힘 및 성희롱 예방교육과 장애인 인식개선교육 등도 철저하게 시행하며 그 누구도 직장생활 중에 부당한 차별이나 어려움을 겪지 않도록 신경 쓰고 있다.



코로나19 예방을 위한 근무혁신

코로나19 발생 직후부터 직원들에게 마스크와 손 소독제를 지급하고, 재택근무제도를 시행해 집과 사무실 어디서든 직원들이 원하는 곳에서 근무할 수 있게 하고 있다. 자가격리 대상자가 된 직원에게는 유급휴가를 부여해 편안한 마음으로 휴식을 취하도록 배려하고 있다.



교통지옥 뚫고 힘들게 가던 길이 여유롭고 행복한 길로 변신

“저는 본가가 대전에 있습니다. 서울에서 그렇게 먼 거리는 아니지만, 회사가 가산디지털 단지에 있다 보니 러시아워에 딱 걸리면 교통체증이 장난 아니죠. 선택적 근로시간제가 도입된 후로는 본가에 갈 일이 생기면 월~목요일까지 40시간의 근무시간을 거의 다 채워 놓습니다. 그리고 금요일에는 점심시간 전에 퇴근해요. 땡땡 뚫리는 길을 따라 여유를 즐기며 집으로 가는 길은 항상 즐겁죠.” - 연구소 J 수석연구원

불필요한 통근시간 아껴 '대학 진학'의 새로운 꿈을 꾸게 됐어요

“사회생활을 오래 하다 보면 '정시 출근, 정시 퇴근'의 부담감이 버겁게 느껴질 때가 있어요. 통근시간의 고단함에 지친 나머지, 일에 대한 열정마저 감소하곤 하는데요. 작년부터는 근무시간을 탄력적으로 조정할 수 있게 돼서 식었던 열정이 새록새록 재충전되는 기분이예요. 그전엔 업무도 내지 못했던 취미생활도 조금씩 할 수 있게 됐고, 무엇보다 내년에는 '대학원 진학'을 준비하고 있어요. 절약한 통근시간을 이용해 열심히 공부하고 있습니다.” - 연구소 L 연구원



근무혁신 한마디

신용선 _ (주)스칼라웍스 대표이사

“수요에 맞는 제도를 공급하는 게 중요해요”

(주)스칼라웍스의 직원 상당수는 소프트웨어 개발자입니다. 개발자는 스펙이나 연차보다는 오직 실력 중심으로 평가받는 직업이죠. 업무 자체가 전문성을 요하기도 하고, 시시각각 변화하는 개발 환경의 트렌드를 따라잡으려면 고도의 집중력은 필수입니다. 근무혁신을 시작할 때도 우리 회사의 그런 특성을 고려해 유연근무에 중점을 뒀어요. 개인 성향에 따라 능률이 오르는 시간대가 다른데, 정시 출퇴근을 고집할 필요는 없죠. 직원들이 출퇴근시간에 스트레스 받지 않고, 오로지 업무에만 집중할 수 있도록 다양한 유연근무제와 반차, 반반차 등 자유로운 연차제도를 도입했어요. 직원들에게 꼭 필요한 맞춤형 제도를 도입하니 당연히 활용도와 만족도도 높습니다.

업 종	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업
주요사업	온라인 형광펜 서비스 '라이너(LINER)' 서비스 등
설립연도	2012년
대 표 자	우찬민
근로자 수	23명
소 재 지	서울시 마포구 홍익로25(서교동) 3층

근무혁신 현황



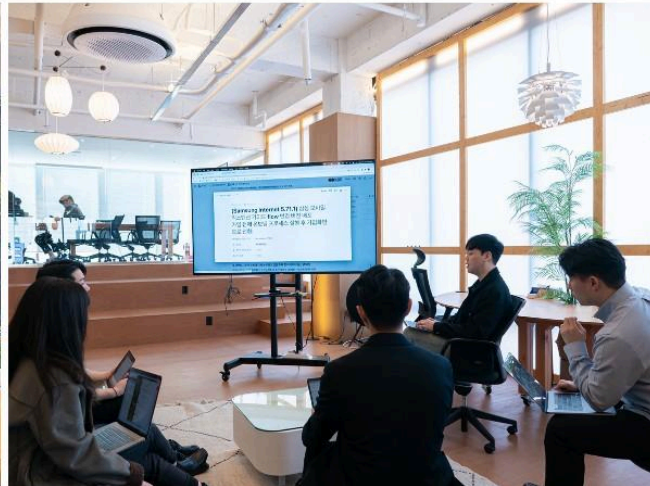
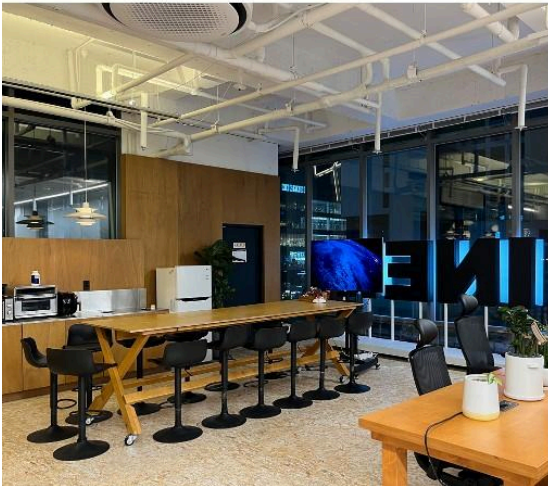
유연근무제	선택적 근로시간제, 시차출퇴근제, 재택근무제, 원격근무제 등
초과근로	주 40시간 단축근무제, 초과근로 제로화 지속 추진
연차휴가	사유를 밝히지 않고 당일 연차, 반차 사용
일하는 방식	집중근무시간제 도입, 매주 목요일 '회의 없는 날' 운영
일하는 문화	보고, 직급, 나이 없는 자율적, 수평적 조직문화 구축





“ 적극적 유연근무제로 몰입력과 창의성을 극대화하다 ”

(주)아우름플래닛은 모든 웹 페이지에 하이라이트를 남기고 메모를 할 수 있는 세계 1위 온라인 형광펜 서비스 '라이너(LINER)'를 개발, 운영하는 IT 기업이다. 빠른 시장 대응과 혁신적 도전이 중요한 업종의 특성에 맞춰, 주 40시간 근무와 필수 근무시간인 오전 11시에서 오후 4시만 지키면 출퇴근을 자유롭게 할 수 있도록 선택적 근로시간제를 시행한다. 사유를 밝히지 않고도 당일 연차 및 반차 사용이 가능하며, 영어 이름 사용 및 극존칭 금지, 나이 묻기 금지, 존댓말 보편화 등을 통해 수평적 조직문화를 만들어 가고 있다. (주)아우름플래닛이 임직원의 업무 몰입력과 창의력을 극대화할 수 있었던 비결이다.





업무능률이 높아질 때 일하세요!

어떤 사람은 아침 일찍부터 일하기를 즐기고, 어떤 사람은 오후 늦지마이 일에 속도를 붙인다. 업무능률이 최고조에 이르는 시간이 사람마다 다르기 때문. 업무의 개별성과 자율성이 상대적으로 높은 IT 업계는 더더욱 그렇다. ㈜아우름플래닛은 이러한 점을 십분 고려해 업무의 유연성을 최대한 확보했다. ‘코어 근무시간’인 오전 11시부터 오후 4시를 제외하면 언제든 자유로운 출퇴근이 가능하다. 대신 코어 근무시간에는 효율적인 업무 진행을 위해 사내 메신저를 적극 활용, 실시간으로 소통한다. 개개인이 하루 최대 2시간 동안 ‘집중업무시간’을 설정하고 전 임직원에게 공유하며, 이 시간 동안에는 업무 관련 소통이나 메신저 연락을 지양함으로써 온전한 집중을 돕는다. 이와 함께 ㈜아우름플래닛은 주 40시간 내에서 근무시간을 스스로 조절할 수 있는 선택적 근로시간제를 도입했다. 코어 근무시간만 지키면 하루에 8시간씩 꼬박꼬박 일할 필요가 없으며, 업무능률과 개인적 사정을 고려해 주 40시간을 채우면 된다. 업무능률을 높일 수 있다면 음악을 들으면서 일할 수도 있으며, 헤드셋도 사용 가능하다. 덕분에 임직원들은 각자의 성향과 상황에 맞춰 자발적으로 업무효율을 높여 나갈 수 있게 됐다. 자연스럽게 워라밸이 가능해졌음은 물론이다.

유연근무 활용현황



시차출퇴근제



전환형 시간제



재택근무제



선택적 근로시간제



원격 근무제



오랫동안 실천해 온 '초과근로 제로화'

새로움에 대한 도전은 ㈜아우름플래닛의 성장을 이끈 원동력이다. 회사의 발전과 직결되는 이 핵심 가치를 지속적으로 이어 나가려면 참신한 아이디어가 반드시 필요한데, 이는 책상에 오래 앉아 있다고 해서 나오는 게 아니다. 따라서 ㈜아우름플래닛은 설립 초기부터 지금까지 초과근로 제로화를 실현해 왔다. 개개인의 핵심 직무를 명확하게 설정하고 이와 관련된 분기별 목표와 주차별 주요 업무를 다른 임직원들과 크로스 체크함으로써 업무집중도를 향상시켰으며, 매주 목요일을 '회의 없는 날'로 정해 실질적 업무시간을 확보했다. 핵심 목표 1개와 이를 위한 실천과제 8개를 직접 선정한 뒤 이를 가로 3칸, 세로 3칸의 빙고 게임으로 만들고, 빙고를 빠르게 달성한 부서별 3명에게 포상금을 제공하는 '라이어 빙고'를 분기별로 진행해 업무에 대한 동기부여를 높였다. ㈜아우름플래닛의 사전에 '초과근로'라는 단어가 사라지게 된 배경이다.



초과근로 제로를 실천하는 ㈜아우름플래닛의 '라이어 빙고'

✓ 핵심목표 1개, 실천과제 8개 선정 후 가로 3칸, 세로 3칸의 빙고 게임으로 만들어 빙고를 빨리 달성한 부서에 포상금을 제공



우리의 휴식에는 '이유'가 없습니다

㈜아우름플래닛은 업무효율을 높이는 또 하나의 열쇠인 휴가사용에도 높은 자율성을 부여했다. 모든 임직원은 오전 11시 전까지 연차와 반차를 신청할 수 있는데, 당일 사용이 가능하며 사유를 기재하지 않아도 된다. 기상 직후 몸이 안 좋다면, 반차를 쓰고 오후에 출근하는 것도 가능하다. 만약 연차를 사용하기 전 참여해야 하는 회의가 있는 경우에는 이를 사전에 알리고 겹치지 않도록 조율함으로써 업무공백을 최소화한다. ㈜아우름플래닛은 이러한 연차제도를 인턴과 현장실습 중인 고등학생에게도 예외 없이 적용함으로써 '잘 쉬는 것도 업무의 일환'이라는 인식을 임직원들과 적극적으로 공유하고 있다. 당연히 ㈜아우름플래닛의 연차휴가 사용률은 100%다.



연차휴가 사용 100% 달성은 이렇게!

- ✔ 전 직원이 오전 11시 전까지 당일 연차, 반차 신청 가능
- ✔ 연차사유는 묻지도 따지지도 않기
- ✔ 아침 기상 후 컨디션이 나쁠땐? 오전 반차 쓰고 오후 출근~
- ✔ 연차제도를 인턴, 현장실습 중인 고등학생에게도 예외 없이 적용



수평적 조직문화를 지향하는 기업들이 으레 그렇듯, (주)아우름플래닛에도 직급이 존재하지 않는다. 하지만 이들은 완벽한 평등을 위해 한발 더 나아갔다. ‘님’이라는 존칭을 사용하지 않고 모두가 존댓말로 대화를 나눈다. 상하관계를 설정하게 만드는 나이에 대해 물어보는 것도 절대 금물이다. 또한 부서별 1명씩, 최소 6명이 한데 모여 6개월 동안 일하는 문화를 검토하고 개선해 나가는 ‘컬처 가드너스’ 제도를 운영해 수평적 업무환경을 조성한다. 업무과정과 결과가 납득되지 않으면 “No!”를 외칠 수 있는 분위기가 정착돼 있으며, 이때에는 모든 임직원이 참여하는 주간 회사 상황 공유 회의를 통해 개선점과 보완책을 적극적으로 찾아 나선다.



근무혁신 따라잡기



✔ 한도가 없는 자기계발 지원

(주)아우름플래닛은 젊은 IT 기업답게 임직원 개개인의 성장이 곧 회사의 발전이라고 생각한다. 그렇기에 직무능력을 향상시키기 위한 자기계발을 적극적으로 지원하고 있으며, 그 한도 또한 따로 두지 않는다. 덕분에 (주)아우름플래닛에는 개인과 회사의 동반 성장을 추구하는 분위기가 꽃피었다.

✔ 취향에 따라 ‘따로 또 같이’

(주)아우름플래닛 임직원들은 부서와 친분에 얽매이지 않고, 취향에 따라 유기적으로 뭉치며 수평적 조직문화를 실천한다. 점심식사 멤버가 고정돼 있지 않고 메뉴에 따라 삼삼오오 모이고 흩어진다. 두 명 이상의 임직원이 함께 취미생활을 즐길 때는 전사에 계획을 공유해 누구나 참여하도록 유도한다.



유연근무제로 누리는 워라밸

“필수 근무시간 외에는 출퇴근이 자유로운 유연근무제 덕분에 사람이 붐비지 않는 오후 시간대에 클라이밍을 즐기고 있습니다. 일반적인 퇴근시간 이후에 클라이밍장에 가면 등반 순서를 기다리느라 운동시간이 길어지는데, 이른 오후에 가면 짧은 시간 동안 집중적으로 운동할 수 있어 좋아요.” - 엔지니어링플래닛 데이브

연차로 끌어올리는 업무 컨디션

“몸이 안 좋은 날에는 자고 일어났을 때 두통이 심해요. 이럴 땐 반차를 내서 몸을 회복시킨 뒤 오후에 좋은 컨디션으로 출근해요. 오전에 무리해서 출근하면 일할 때 집중도 안 되고 몸과 마음만 괴로울 뿐이니까요. 당일 컨디션에 따라 연차와 반차를 마음껏 사용할 수 있기에 일할 맛이 납니다!” - BD플래닛 링크



근무혁신 한마디

우찬민 _ ㈜아우름플래닛 대표이사

“우리 회사는 통제가 아닌 맥락으로 움직입니다”

도전과 혁신은 IT 기업의 성공과 실패를 좌우하는 가장 중요한 가치입니다. 그런데 임원들이 직원들을 마음대로 통제하려 한다면, 과연 직원들 머릿속에서 참신한 아이디어가 싹틀까요? ㈜아우름플래닛은 창업 시점부터 이 점을 염두에 두고 사내 문화와 제도를 구축했습니다. 그 결과 오늘날의 자율적이고 책임감 있는 근무혁신 분위기가 완성됐죠. 개인적인 일을 처리하거나 성장을 위한 학습에 쓸 시간이 충분하다 보니 근무시간에 대한 몰입도 높아졌습니다. 이런 측면에서 근무혁신은 임직원들뿐만 아니라 회사의 성장을 위해서도 반드시 필요한 과정이라고 생각합니다.

업 종	제조업
주요사업	의료기기 및 친환경 제품 연구개발 및 제조 판매
설립연도	2005년
대 표 자	강진규
근로자 수	13명
소 재 지	경기도 용인시 처인구 이동읍 화산로101번길 6

근무혁신 현황



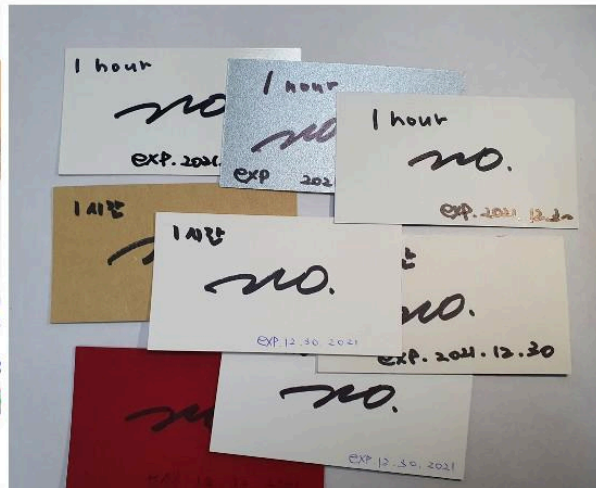
유연근무제	시차출퇴근제
초과근로	초과근로시간 단축 위해 2부제 시행, 1시간 조기퇴근 쿠폰 발행
연차휴가	휴가사용 활성화 위해 '연차사유'란 삭제
일하는 방식	회의는 가급적 월요일에 비대면으로 진행
일하는 문화	사내 카페테리아 운영으로 직원들 리프레시 공간 확보





“ 일도 삶도 프로페셔널하게 효율적으로 지켜나가는 회사 ”

(주)알토캠은 탄탄한 기술력을 바탕으로 정형외과용 합성 캐스팅 테이프 및 합성부목 제조, 설비 및 재료 공급에 주력하는 제조기업이다. 설립 초기부터 적극적인 해외마케팅으로 연간 25개국 수출, 매출 20억 원을 달성하며 승승장구하고 있다. 회사의 입지 조건으로 인해 많은 직원이 출퇴근 피로를 호소하자 2021년부터 시차출퇴근제를 도입했고, 2부제 운영으로 생산팀의 초과근무량을 조절했다. 또한 연차신청서에 '사유' 작성 칸을 삭제하는 등 자유롭고 수평적인 조직문화 만들기에 힘쓰고 있다.





통근 스트레스 낮추고 삶의 질 향상시켜준 '시차출퇴근제'

(주)알토캠은 직원들의 요청으로 시차출퇴근제를 도입했다. 기숙사에서 생활하는 직원 외에 대부분의 직원이 자차로 통근하는데, 최근 사옥 주변으로 새로운 공단이 형성되면서 교통량이 늘자 '체증을 피해 한시간만 일찍 출퇴근하면 좋겠다'는 의견이 나왔다. 그렇게 시작한 시차출퇴근제의 효과는 예상보다도 훨씬 컸다. 봄비는 시간을 살짝 피했을 뿐인데 통근시간이 대폭 감소했고, 꽉 막힌 도로에서 느껴야 했던 피로와 스트레스도 덩달아 줄었다. 시차출퇴근제를 사용해 본 직원들은 마치 '24시간이었던 하루가 25시간 이상으로 늘어난 것 같다'며 그 시간을 취미활동이나 자기개발, 가족모임 등으로 다양하게 활용하고 있다. 올해 7월에도 8명의 직원이 시차출퇴근제를 사용했고, 매월 과반수 이상의 직원이 필요에 따라 적극적으로 제도를 활용하고 있다.

유연근무 활용현황



두 개 팀으로 나눈 '2부제'로 확 줄어든 초과근로시간

시차출퇴근제의 효과를 체감한 (주)알토캠은 더욱 다양한 유연근무제 도입을 고려했지만 쉽지 않았다. 제조업 특성상 개발기간이나 납품기일 등이 정해져 있고, 직원들의 일정도 사업기간에 따라 움직일 수밖에 없기 때문에 유연근무제를 무작정 확대 운영하기에는 현실적인 어려움이 있었던 것. 고민 끝에 (주)알토캠의 대표이사가 고안해낸 방안은 '2부제'다. '1조'와 '2조'를 구분해 직원들이 선호하는 근무시간대를 선택할 수 있도록 한 것이다. 1조는 오전 7시에서 4시까지, 2조는 오후 1시에서 9시까지이며 업무에 영향을 미치지 않는 선에서 직원들 스스로 근무시간을 정하고, 또 변경할 수도 있다. 자택에서 통근하는 직원은 대체로 기존대로 아침부터 근무하는 것을 선호하고, 사옥과 가까운 기숙사에서 생활하는 직원들은 오전의 여유를 즐긴 뒤 늦게 출근하는 것을 더 좋아하는 편이다.

각자의 성향이나 주어진 업무에 따라 집중도 높은 시간에 효율적으로 일하다 보니 올해 3월만해도 86시간이던 초과근로시간이 4개월 후인 7월에는 5시간으로 크게 줄었다. 부득이하게 초과근로를 했거나 공장정리 등의 힘든 작업을 한 직원에게는 보상 차원에서 1시간 일찍 퇴근할 수 있는 '조기퇴근 쿠폰'도 발행하고 있다.

직원 자율로 선택하는 2부제 근무시간대

아침조 오전 7시 ~ 오후 7시

오후조 오후 1시 ~ 오후 9시



근무혁신 인센티브제 시행 관련 초과근로시간 합계 비교

시행 전 1월~4월 ▶ **135** 시간

시행 후 5월~7월 ▶ **19** 시간



눈치 보지 않고 내 맘대로 신청하는 연차와 휴가

(주)알토캠은 눈치 보지 않고 자유롭게 연차나 휴가를 사용하는 문화를 일찌감치 확립했다. 적은 인원으로 최대의 효과를 내야 하는 중소기업, 특히 생산팀과의 협업이 필요한 제조기업 직원들은 회사의 여러 일정을 먼저 고려하고, 남은 날짜에 자신의 휴가를 맞추는 게 현실이다. 사측은 이런 고충을 덜어주기 위해 직원이 먼저 원하는 휴가 일정을 정하도록 했다. 또, 연차 신청서에 있던 '사유' 작성 칸을 삭제했다. 직원은 연차를 쓰고 싶을 때 사유를 보고할 필요 없이 신청서 한 장만 제출하면 된다. 회사 역시 '묻지도 따지지도 않고' 100% 승인하는 방향으로 기본 방침을 잡고 있다. 이런 자율적인 연차사용 분위기가 조성되면서 지난해 말 전체 근로자의 연차휴가 사용률은 부여일 수를 넘어서는 127%에 달했다. 각 팀의 팀장급들은 하반기까지 연차휴가 잔여분이 있는 직원들에게 당해 안에 소진할 것을 권장하는 등 자율적인 근무 분위기 조성을 위해 노력하고 있다.



근무혁신 따라잡기



✓ 직급은 '프로'로 통일, 수평적 조직문화

(주)알토캠에서는 입사 3개월 차도, 9년 차도 모두 '프로'로 불린다. 대표이사과 이사 정도만 제외하고 전 직원의 직급이 동일한데, '일도 생활도 프로답게 하자'는 의미로 대표이사가 직접 정한 것이다. 수평적인 직급은 수평적인 조직문화를 이끄는 첫걸음이 되고 있다. 나이나 경력에 차등을 두지 않고, 누구나 자유롭게 의견을 제시하며 직원들 스스로 평화로운 질서와 체계를 갖춰나가고 있다.

✓ 저녁 회식 없애고 사내 카페 '뽕뽕'하게 채우기

사내에 카페테리아를 만들어 직원들에게 편안한 휴식공간을 제공하고 있다. 카페에서는 점심식사는 물론, 다양한 간식을 무상으로 먹을 수 있는데 스낵, 음료, 커피 등 편의점 못지않은 구색을 갖추고 있어서 직원들의 호응이 아주 좋다. 코로나19 전에 상시적으로 하던 저녁 회식을 아예 없애고, 절약된 회식비로는 카페의 공간을 가득 채우는 데 사용하고 있다.



코로나19 예방을 위한 근무혁신

사업장 내 거리두기를 철저히 하는 데 더해 모든 팀의 회의를 최소한으로 줄이고, 꼭 필요한 회의는 비대면으로 진행할 수 있게 사내 시스템에 화상회의 기능을 구축했다. 또한, 코로나 백신을 맞은 직원들이 맘 편히 쉴 수 있도록 연차에서 차감하지 않는 '특별반차'도 추가로 지급하고 있다.





워킹맘에게 '눈치'가 아닌 '감동' 주는 고마운 회사

“유치원생 딸아이와 뱃속에 5개월 차 막둥이까지, 두 아이를 키우는 워킹맘으로 살면서 ‘이 회사에 다녀서 참 다행이다’ 하는 생각을 많이 해요. 특히 여직원의 임신을 반기지 않는 다른 기업 얘기를 들으면 감사한 마음이 더욱 커지죠. 회사에서 둘째 임신 축하 선물로 아이 용품이 아닌 저를 위한 금목걸이를 주셨을 때 얼마나 감동했는지 몰라요. 올해는 시차출퇴근제와 2시간짜리 반반차제도까지 도입되면서 아이가 갑자기 아플 때나 산부인과 검진 때 정말 유용하게 쓰고 있어요.” - 품질관리팀 S 프로

시차출퇴근제로 남은 시간, 반려동물과 보내요

“제 삶의 큰 즐거움은 반려동물과 함께하는 시간이에요. 강아지, 새, 열대어, 등 무척 다양한 종류의 반려동물을 키우고 있죠. 시차출퇴근제를 이용해서 동물들에게 돌봄이나 놀이가 필요한 시간과 제 근무시간을 적절히 조절해 생활하고 있어요. 반려동물들이 다치거나 문제가 생기면 휴가를 쓰기도 하는데요. 제게는 소중한 가족이지만, 선입견이 있는 회사라면 눈총받을 수도 있을 거예요. 하지만 우리 회사는 연가사유를 쓰지 않아도 되니 눈치 볼 일도 없죠.” - 해외영업팀 J 프로



강진규 _ ㈜알토캠 대표이사

근무혁신 한마디

“어떤 회사에 다니고 싶으세요?”

우리 회사의 면접은 항상 제가 직접 진행합니다. 면접자가 어떤 사람인지를 묻는 질문이 대부분 일 테지만 저는 꼭 어떤 회사에 다니고 싶은지 물어봅니다. 대부분의 대답은 ‘급여가 많은 것도 좋지만, 무엇보다 근무환경이 중요하다’며 ‘퇴근 후의 삶을 보장해주는 회사에 다니고 싶다’는 말을 가장 많이 들었던 것 같습니다. 조직에서 가장 중요한 건 구성원들이라고 생각하기에 같이 일하고 싶은 그 친구들이 원하는 회사로 만들어야겠다고 생각했습니다. 올해는 근무혁신 첫해로 직원들의 호응과 그 가능성을 확인한 의미 있는 해였어요. 앞으로도 시차출퇴근제 확대, 휴게공간을 위한 설비, 투자 등 우리 회사에 맞는 근무혁신을 이뤄나갈 생각입니다. 내년에는 더 큰 성과가 있을 거라고 확신합니다.



(주)알파브라더스

업종	전문과학 및 기술서비스업
주요사업	광고마케팅, 광고디자인 및 경영컨설팅
설립연도	2018년
대표자	채중규
근로자 수	34명
소재지	서울시 강서구 마곡중앙로 161-8

근무혁신 현황



유연근무제	시차출퇴근제, 선택적 근로시간제, 재택근무제
초과근로	유연근무제로 인한 효율적 업무로 초과근로 0시간 달성
연차휴가	9박 10일 장기 연차사용 가능, 연차사용 자율화 및 결재 간소화
일하는 방식	원하는 공간에서 자유롭게 근무 가능한 비대면 업무시스템 구축
일하는 문화	직원의 자율성을 최대한 존중하는 문화





“ 자유롭게 하고 싶은 것 다 해도 OK! 창업 3년 만에 매출액 점프업 ”

(주)알파브라더스는 스타트업 중소기업이 성장 궤도에 빨리 오를 수 있도록 자금과 멘토링 지원을 하는 액셀러레이터(accelerator) 기업이다. 사업기획에서 디자인, 마케팅, 개발, 법률·특허·재무·노무관리까지 모두 올인원으로 지원한다. '상상이 현실이 되는 순간'이라는 비전 아래 이삼십대의 MZ세대가 모여 일하는 (주)알파브라더스는 창업 초기부터 시차출퇴근제, 선택적 근로시간제, 재택근무제 등 유연근무를 도입·운영해 왔다. 자유로운 분위기에서 책임감을 가지고 재밌게 일할 때 훌륭한 프로젝트 성과가 나온다고 믿기 때문이다. 이런 노력은 초과근로 0%로 이어졌고, 매출액은 창업 3년 만에 500% 급증했다.





하고 싶은 대로 다 해도 OK! 파격적인 근무혁신

(주)알파브라더스는 창업 초기부터 ‘일찍 출근하고 늦게 퇴근하는 사람이 일을 잘하는 사람’이라는 고정관념에서 벗어나 ‘능동적이고 창의적으로 일하는 인재상’을 추구했다. 그래서 (주)알파브라더스 전 직원은 시차출퇴근제와 선택적 근로시간제를 활용 중이다. 그러나 어느 기업과 다른 점이 하나 있다. 출근시간에 어떤 선택지도 없다는 것이다. 오전 11시 내로 원하는 시간에 출근하면 된다. 퇴근시간도 제약이 없다. 오후 4시까지 업무에 집중했다면 아무 때나 퇴근해도 된다. 다시 말해 (주)알파브라더스에서는 11시부터 4시까지의 코어타임만 지켜 업무에 집중한다면 나머지 시간의 활용은 자율에 맡긴다. 오전에 잠깐 병원이나 관공서를 다녀온다는 이유로 반차를 사용하지 않아도 된다는 이야기다. 매주 금요일에는 ‘5시 조기퇴근제’를 시행 중이다. 열린 출퇴근시간에 더한 조기퇴근일 운용은 직원들의 업무만족도를 더욱 높여준다. 파격적인 실험에 가까운 (주)알파브라더스의 근무혁신에 혹여 ‘근무 태만이나 업무공백이 생기지 않을까’라는 우려는 없다. ‘최대 52시간 근로’ 규정이 지켜지지 않은 적이 없기 때문이다. 초과근로 0%가 이를 증명한다. 책임감을 전제로 한 완전한 업무자율이 최대의 업무몰입도를 가져온다는 창업 이념이 성공한 셈이다.

유연근무 활용현황



시차출퇴근제



선택적 근로시간제



재택근무제

근무혁신 인센티브제 시행 관련 초과근로시간 합계 비교





근무시간 자율에 더한 근무공간의 자율, 재택근무제

시차출퇴근제와 선택적 근로시간제가 일하는 시간의 유연성을 추구했다면 재택근무제는 공간의 유연성을 추구한 제도다. (주)알파브라더스에서는 원한다면 모든 직원이 재택근무를 할 수 있다. 7월 현재 재택근무 활용률은 68%다. 올해엔 부득이하게 재택근무를 활용하지 못했던 사업기획지원팀과 마케팅팀 등 영업 관련 부서 직원들을 위해 전 직원이 월 최소 1회 재택근무를 해야 하는 '의무 재택근무제도'를 추가했다. 시차출퇴근제 100%, 선택적 근로시간제 100%에 이어 재택근무제 100%를 목표로 직원들에게 더욱 유연하고 자율적인 근무환경을 제공하기 위해서다. 이렇듯 일하고 싶은 시간과 공간을 마음대로 선택할 수 있는 (주)알파브라더스의 유연근무제는 위라벨을 추구하는 MZ세대의 뜨거운 호응을 불러왔다. 창업 3년 만에 직원 수가 480%가 증가한 것이다. 자율성에서 비롯된 책임감은 생산성 향상으로도 이어져 2021년 매출액 500% 상승을 이끌었다.



(주)알파브라더스만의 특별한 근무혁신

- ✓ 오전 11시 내로 출근 OK! 오후 4시까지 업무에 집중했다면 나머지 시간활용은 자유롭게 사용(병원, 은행, 관공서 방문 등 개인용무를 위한 반차사용 불필요)
- ✓ 매주 금요일은 5시 조기퇴근제 실시
- ✓ 월 최소 1회 재택근무를 해야 하는 '의무 재택근무제도' 운영



'월요 회의'와 '스마트 오피스'로 협업 이상 무(無)

2018년 창업 초기 (주)알파브라더스의 직원은 5명으로 재택근무를 하는 디자이너가 대다수였다. 이때만 해도 일주일에 한 번씩 업무리스트를 업데이트하고 완료된 업무를 체크하며 성과를 확인하는 관리방식에 무리가 없었다. 그러나 지난해 회사가 급성장함에 따라 직원은 30여 명으로 증가했고, 디자이너팀 이외에 경영컨설팅, 마케팅, 재무회계 등 다양한 팀이 생겼다. 이에 따라 100% 자율로 운영되는 시차출퇴근제와 선택적 근로시간제, 재택근무제 등 유연근무 관리체계가 필요해졌다. 팀별 미팅이나 회의 등이 산발적으로 발생하는 이벤트들로 인해 제대로 이행되지 못하거나, 재택근무 중인 직원들 간 협업

이 어려워 프로젝트가 지연되는 일이 발생했기 때문이다. 고민 끝에 매주 월요일을 '월요일 회의'일로 정하고 전 직원이 회사에 필수로 출근해 팀별 회의 및 대표이사 회의를 진행하기로 했다. 회의에 앞서 회사 그룹웨어의 '노션'프로그램을 활용해 미리 올라와 있는 주간업무 내용을 파악해야 한다. 불필요한 회의시간을 줄이고 업무량 조절에 활용하기 위해서다. 또한 직원들은 회사 인트라넷에 각자의 근무형태와 일정표, 특이사항 및 요청사항을 업로드해 전 직원이 공유할 수 있도록 해야 한다. 모바일 출퇴근 기록기를 이용해 어느 공간에서 일하든 출퇴근기록을 간편하게 저장할 수 있는 시스템도 마련했다. 스마트 오피스 구축으로 유연근무제에서 발생할 수 있는 업무공백이나 차질을 완전히 해소한 것이다.



근무혁신 따라잡기



✓ 쉬고 싶을 때 폭 쉬는 9박 10일 장기 연차제도

(주)알파브라더스에는 공휴일을 제외한 9박 10일 장기 연차사용제도가 있다. 연차사용도 간편하고 자유롭다. 팀 회의를 거쳐 업무를 조율한 후 사내 게시판에 업로드하기만 하면 대표이사의 결재 없이 사용할 수 있다. 또한 연차사용 시 이유를 적지 않아도 된다. 사유란에 기재하는 내용은 '개인사정'으로 통일돼 있다. (주)알파브라더스의 2020년 연차사용률은 80%, 2021년 7월 기준 91.4%다. 잔여 연차알림을 통해 100% 연차 소진을 목표로 하고 있다.

✓ 직원 역량개발을 위한 아낌없는 지원

(주)알파브라더스가 하는 일은 시대의 흐름을 읽고 트렌드를 파악하는 등 고도의 전문성이 요구되는 일이다. 이에 전 직원은 매주 팀별로 스터디를 진행하면서 역량을 개발하고 전문성을 높이기 위해 노력한다. 원하는 강사의 강의를 있거나 도서구매가 필요하다면 회사에 요구하면 된다. 회사는 필요한 지원과 경비를 모두 책임진다. 직원의 성장을 도울 때 회사가 성장한다는 것을 알고 있기 때문이다.



지옥철과 콩나물버스 이젠 안녕!

“예전에 다니던 회사는 9시 고정 출근이었어요. 항상 지옥철이나 콩나물버스를 타느라 힘들었습니다. 그런데 (주)알파브라더스로 이직한 후엔 새로운 세상이 열렸습니다. 늘 한산한 시간에 출근하니 처음부터 끝까지 편히 앉아갈 수 있게 됐죠. 집이 회사와 거리가 엄청 멀거든요. 파격적인 유연근무가 없었다면 지옥철이나 콩나물버스와 영원히 안녕할 수 없었을 거예요. - 경영지원팀 P 매니저

눈치 볼 필요 없는 휴가제도로 충전 100%

“연차사용할 때 사유를 따로 기록해도 되지 않아서 정말 좋습니다. 보통 연차는 지극히 개인적인 일이 있거나 그야말로 휴식을 취하고 재충전하고 싶어서 사용하는 거잖아요. 그런데 다른 회사에서는 사유를 그렇게 적어서 내면 괜히 눈치 보여서 굳이 다른 사유를 만들어 낸다고 하더라고요. 우리 회사는 그럴 필요가 없습니다. 팀별 회의 시 일정만 보고하면 되면 OK입니다.” - 크리에이티브팀 K 영업이사



근무혁신 한마디

채중규 _ (주)알파브라더스 대표이사

“직원의 자율과 책임 그리고 재미를 위한 근무혁신”

스타트업의 성장을 돕는 컴퍼니 빌더, (주)알파브라더스에는 2018년 창업 때부터 추구해온 기업 문화가 있습니다. ‘① 모든 업무는 자율입니다. ② 단, 전문가로서 책임감은 우리가 반드시 지켜야 합니다. ③ 재밌게 일해야 합니다.’가 그것입니다. 창업 3년 만에 폭발적인 성장을 이룰 수 있었던 데는 (주)알파브라더스만의 이런 기업문화가 가장 큰 역할을 했다고 생각합니다. 유연근무제는 ‘자율, 책임, 재미’를 문화로 정착시키는 데 꼭 필요한 ‘소금’ 같은 제도였죠. 앞으로도 (주)알파브라더스는 우리 회사만의 기업문화를 위해 혁신을 계속해나갈 것입니다. 자유롭게 책임감 가지고 재미있게 일하는 직원은 반드시 성장할 것이고, 그것은 곧 회사의 성장을 동반할 테니까요.

업 종 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스

주요사업 온라인 광고분석 정보서비스업

설립연도 2015년

대 표 자 박정배

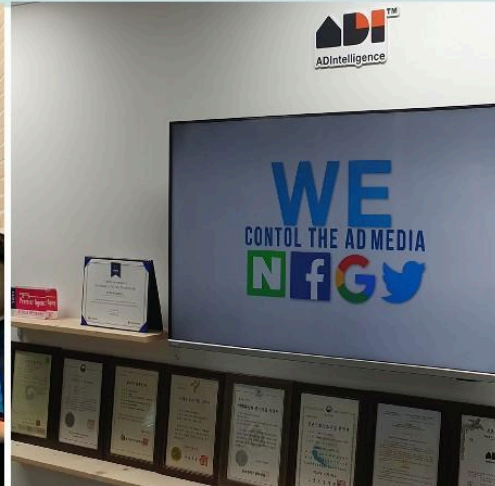
근로자 수 27명

소 재 지 서울시 광진구 천호대로110길 7

근무혁신 현황



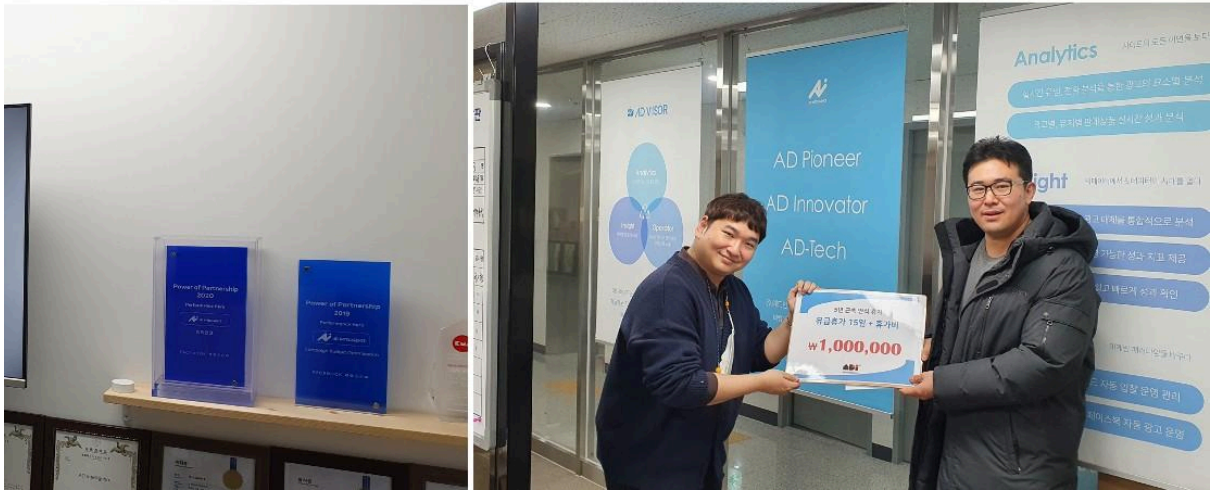
유연근무제	원격근무제, 시차출퇴근제, 선택적 근로시간제, 재택근무제
초과근로	비대면 회의 확대 및 회의시간 커트라인 설정으로 초과근로 근절
연차휴가	연차 당일 통보 및 자유사용 적극 권장
일하는 방식	워터폴(Waterfall)방식에서 애자일(Agile)방식으로 전환
일하는 문화	레디 투 토크(Ready-to-talk) 커뮤니케이션으로 소통편의 개선





“ 전 직원 유연근무 100% 활용으로 300% 매출 성장 끌어내다 ”

(주)애드인텔리전스는 국내 및 베트남에 거점을 두고 있는 소프트웨어 개발 기업이다. 2015년 창업 초기부터 클라우드 기반의 원격근무 체제를 도입하여 시행하였으며, 2019년부터는 선택적 근로시간제, 시차출퇴근제 등 유연근무제를 전면 도입한 스타트업으로 유명하다. 국내외 원거리 사원들과의 원활한 업무협력 및 소프트웨어 개발 효율 증진, 업무편의를 위해 근무방식을 과감히 바꾼 것이다. 이같은 근무혁신은 코로나19 이후 더욱 확대되었다. 시차출퇴근제, 선택적 근로시간제 등 유연근무제의 전 사원 100% 활용으로 300%에 이르는 매출 성장을 달성했다.





100% 유연근무제로 300% 매출 성장

2020년 코로나19로 사회적 거리두기 지침이 강화되면서 (주)에드인텔리전스는 그동안 운용해오던 시차출퇴근제와 선택적 근로시간제에 이어 재택근무제를 더해 전 직원 100% 유연근무제 시행에 들어갔다. 시차출퇴근제는 오전 8시~오후 5시, 오전 9시~오후 6시, 오전 10시~오후 7시, 오전 11시~오후 8시, 오후 12시~오후 9시 등 5개 구간 중 하나를 선택해 근무할 수 있도록 했다. 휴게시간을 제외한 연속 4시간 이내의 시간대를 핵심근로시간대로 정해 업무의 효율을 높였다. 1일 근무시간을 직원이 스스로 조정하는 선택적 근로시간제를 시차출퇴근제와 함께 쓸 수 있게 해 일·생활 균형을 극대화했다. 재택근무제는 전 직원 대상 클라우드 교육 및 업무솔루션 확대, 비대면교육 및 원격복지 지원, 재택근무 업무장비 및 환경 지원 등 철저한 준비 끝에 도입되었다. (주)에드인텔리전스의 이런 유연근무제는 시행 몇 개월 만에 직원의 업무만족도 및 일·생활 균형 향상, 업무효율 제고, 기업 운영 필요경비 절감 등의 효과를 가져왔다. 특히 올해 매출은 전 직원을 대상으로 본격적으로 유연근무제를 도입하기 이전인 2018년 대비 300%를 기록했다.

유연근무 활용현황



시차출퇴근제 운영시간대

- ◆ 오전 8시 ~ 오후 5시
- ◆ 오전 9시 ~ 오후 6시
- ◆ 오전 10시 ~ 오후 7시
- ◆ 오전 11시 ~ 오후 8시
- ◆ 오후 12시 ~ 오후 9시





‘크런치 모드’ 근절로 초과근로 0시간 달성

인공지능 소프트웨어 개발 기업으로서 (주)에드인텔리전스가 직원들에게 요구하는 능력은 단기적 목표인 마일스톤의 준수와 빠른 프로젝트 달성이다. 이는 자칫 초과근무 및 날밤을 새우면서 벼락치기 하는 ‘크런치 모드’를 당연시하는 조직문화를 낳는다. (주)에드인텔리전스는 동종업계와의 인재 확보 경쟁에서 우위를 선점하면서 소프트웨어 기업의 잘못된 노동환경을 완전히 혁신하기로 했다. 먼저 기존의 출근 후 대면으로 이뤄졌던 회의의 상당수를 비대면 회의로 전환했다. 또한 업무회의 중 스톱워치 사용을 통해 회의시간 커트라인을 설정했다. 정해진 순서대로 각 파트 업무를 나누고 관리하던 워터폴(Waterfall) 방식에서 프로젝트 요구사항 분석 및 설계를 유연하게 수정할 수 있는 애자일(Agile) 방식으로 업무방식의 전환도 꾀했다. 이런 노력은 임원급 인사를 제외한 전 직원 초과근로 0시간으로 이어졌고, 2020년 대비 2021년 업무속도는 30% 이상 상승했다.

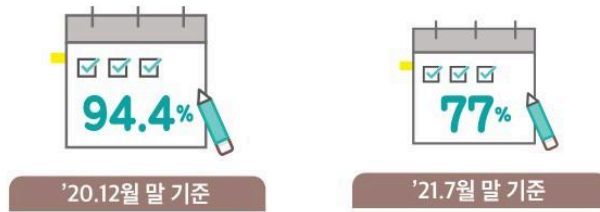
근무혁신 인센티브제 시행 관련 초과근로시간 합계 비교



레디 투 토크 커뮤니케이션으로 열린 조직문화 만들기

(주)에드인텔리전스에서는 사원들의 자율성이 존중된다. 전사원은 별도의 신청이나 승인 절차 없이 업무용 메신저를 통해 간단하게 통보하는 것만으로도 매일 자유로운 시간대에 출근할 수 있다. 또 기본적인 휴게시간 1시간 외에도 추가로 휴게시간을 자유롭게 사용할 수 있다. 연차도 자유롭게 사용 가능하다. 휴가계획서를 작성하고 여러 사람에게 결재를 받아야 하는 절차가 없다. 업무용 메신저인 슬랙(Slack)에 간단히 통보만 하면 된다. 휴가의 분할 사용도 가능하다. 통제하는 대신 자율과 책임을 강조한 것이다. (주)에드인텔리전스의 이런 조직문화는 ‘레디 투 토크(Ready-to-talk)’ 커뮤니케이션으로 대변된다. 전사원이 직급과 상관없이 언제 어느 때나 의사소통할 준비가 되어 있다는 뜻이다.

연차휴가 사용현황



근무혁신 따라잡기



✓ 성공적인 재택근무의 조건

성공적으로 재택근무를 하려면 사무실과 똑같이 업무효율성을 낼 수 있도록 물리적 인프라를 갖춰야 한다. 이에 (주)애드인텔리전스에서는 재택근무 인프라가 미비한 직원들에겐 노트북을 구입하여 지원하고 필요하다면 PC, 모니터 등의 회사 장비들을 집으로 옮겨주는 노력도 했다. 또한 업무효율성을 떨어뜨리는 급작스러운 회의, 산발적인 회의, 동일한 내용의 회의를 지양하기 위해 회의시간을 사전 공지하고 팀원 스스로 업무를 일 단위로 끊어서 관리하고 체크할 수 있도록 재택근무 맞춤형 업무프로세스를 마련했다.

✓ 즐겁게, 자유롭게 일하니 업무효율도 팍팍

(주)애드인텔리전스에서는 트레이닝복을 제외한 모든 옷을 마음대로 입고 출근할 수 있다. 업무 중엔 전 직원이 '대표님', '이사님', '팀장님'과 같은 직급 호칭 대신 영어 이름을 사용하며 수평적으로 소통한다. 갈등 요소는 사내 간담회를 통해 모든 팀원의 의견을 듣고 논의하는 것으로 해결한다. 퇴근 후엔 음식과 술이 있는 회식 대신 영화나 공연을 함께 관람하는 '문화 회식'을 한다. 이 모든 것은 회사에서 즐겁고 가치 있는 시간을 보내야 업무효율도 올라간다는 경영철학에서 비롯되었다.



유연근무로 워라밸에 생활 속의 혁신까지 플러스

“유연근무제 덕분에 마음껏 운동할 수 있어서 좋아요. 시차출퇴근제와 선택적 근로시간제를 함께 잘 활용하면 반차를 쓰지 않고도 오후 3시에 퇴근할 수 있습니다. 금요일 오후 3시 퇴근 후 운동! 상상만 해도 즐거워요. 유연근무제는 워라밸뿐만 아니라 생활 속의 혁신을 가져다주는 제도가 분명한 거 같아요.” - 연구개발팀 L 팀원

시간, 에너지, 비용은 줄이고 가족의 화목은 올려주는 재택근무

“우리 회사에선 재택근무하고 싶을 때 별도의 신청이나 사전승인 절차가 필요 없습니다. 당일에 바로 가능해요. 집에서 근무하니까 출퇴근으로 소모되는 시간과 에너지를 절약하게 돼서 좋습니다. 교통비와 식비 등이 안 드니까 비용도 절감되고요. 체력적으로 힘들지 않으니까 가족한테도 잘해주게 됩니다. 재택근무제 덕분에 우리집이 더 화목해진 것 같아요.”

- 개발팀 A 디자이너

근무혁신 한마디



박정배 _ ㈜애드인텔리전스 대표이사

“한술밥 먹는 사람들이 모여 즐겁게 가치 있는 일을 하고 싶습니다”

회사를 의미하는 영어 표현인 ‘company’는 ‘함께’라는 의미의 ‘com’과 ‘빵’이라는 의미의 ‘pan’이 합쳐져서 만들어진 단어입니다. 우리말로 ‘동반자, 친구, 동지’의 의미를 가진 ‘companion’도 ‘company’와 어원이 같습니다. 저는 회사(company)는 마음 맞는 친구들(companion)이 모인 집단이고 ‘함께 빵을 먹는 사람들’의 집단이라고 생각합니다. 우리식으로 말하면 ‘한술밥을 먹는 사람들’이죠. ㈜애드인텔리전스는 한술밥 먹는 사람들이 모여 즐겁게 가치 있는 일을 하고 이를 통해 사회에 기여하는 기업이 되기를 꿈꿉니다. 그러기 위해선 수평적인 조직문화에서 개성을 가진 개인이 자신의 생각을 자유롭게 말할 수 있어야 하죠. 그것이 ㈜애드인텔리전스에서 근무혁신을 실천하는 이유입니다.



(주)에이피알

업종	도매 및 소매업
주요사업	D2C(Direct to Consumer) 기반의 뷰티 솔루션 제공
설립연도	2014년
대표자	김병훈
근로자 수	321명
소재지	서울시 송파구 올림픽로 300

근무혁신 현황



유연근무제	시차출퇴근제, 재택근무제
초과근로	시차출퇴근제와 PC-OFF 시스템 도입으로 초과근로 방지
연차휴가	휴가 셀프승인제도, 반반차제도, 연차사용 촉진 시행
일하는 방식	화상회의를 통한 비대면 업무, 그룹웨어 전자문서를 통한 보고
일하는 문화	수평적 조직문화, 직급폐지제도 도입 예정





“ 초과근로 없는 근무환경 만들기? 시차출퇴근제로 단숨에 성공! ”

글로벌 뷰티 솔루션 기업 (주)에이피알은 국내 D2C(Direct to Consumer) 비즈니스 업계의 선두주자로 아시아, 북미에도 잇따라 법인을 설립하며 해외에서도 주목받는 기업이다. 직원 대부분이 20~30대로 구성된 (주)에이피알은 자율적이고 주도적으로 커리어 성장을 원하는 MZ세대의 특성을 반영해 근무혁신을 시도해왔다. 특히 해외 법인과 협업이 많은 업무패턴을 고려해 도입한 시차출퇴근제를 통해 ‘초과근로 없는 근무환경’을 조성하는 데 성공했다.





시차출퇴근제 도입 후 업계 최고 실적 올리며 승승장구

평균연령 29세의 젊은 조직인 (주)에이피알은 나이나 연차보다 직원의 적성과 직무역량을 적극적으로 고려해 인력을 배치한다. 젊은 직원도 직책을 갖고 주도적인 업무를 진행하며, 높아진 주인의식만큼이나 좋은 성과를 올릴 수 있는 혁신의 시작이었다. 그러나 '10 to 7'이라는 고정된 근무시간 아래 각자 상이한 바이오 리듬을 가진 직원들의 업무효율과 만족도에 차이가 나기 시작했다. 외부 협력사들과의 협업시간을 조율, 외국과의 커뮤니케이션 시 시차 문제 등이 주요 고충 사안으로 떠올랐다. 고심 끝에 회사는 2019년 말부터 '시차출퇴근제'를 도입했다. 모든 직원은 자신의 라이프 스타일과 직무 종류에 따라 오전 8시에서 11시 사이의 시간을 자유롭게 선택해 출근할 수 있다. 물론 취업규칙을 변경하는 등 기존의 근무방식과 완전히 다른 제도를 도입하는 것에 대한 우려도 있었다. 하지만, '주간업무계획서'를 통해 서로의 출퇴근시간을 공유하는 방법으로 극복할 수 있었다. 현재 (주)에이피알의 시차출퇴근제 활용도는 100%다. 업무만족도와 효율이 함께 높아지고 있고 이는 매출 실적에서 나타났다. 매출이 2020년 대비 38% 성장한 2,200억 원에 이르면서 D2C 업계 최고 매출을 기록한 것이다.

유연근무 활용현황



(주)에이피알의 근무혁신 안착 노하우

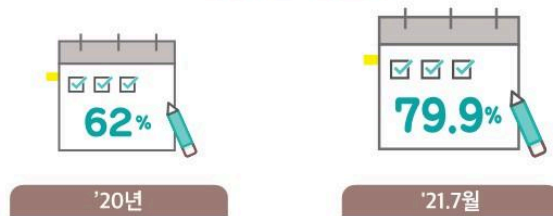
- ✔ 외부 협력사와의 협업시간 조율, 해외법인과의 시차 문제, 직원들의 상이한 바이오리듬 등 고충 해결 시급
- ✔ 오전 8시~11시 자유롭게 출근하는 시차출퇴근제도 운영 및 100% 활용
- ✔ 주간업무계획서로 서로의 출퇴근시간 공유하며 업무공백 문제 등 해소
- ✔ 초과근로 없는 문화를 만들기 위해 'PC-OFF제' 실시



‘휴가 셀프승인제도’와 ‘반반차제도’로 연차사용 ↑

전 직원이 주도적이고 창의적으로 일할 수 있도록 (주)에이피알은 근무혁신을 계속 확대해 나가고 있다. 코로나19 발생 이후 재택근무제를 도입, 근무환경의 변화를 꾀했다. 대면업무의 효율성과 차이가 발생하지 않도록 업무용 노트북을 개별 제공하고, ‘Microsoft Teams’와 ‘Share point’를 통해 업무와 자료를 손쉽게 공유할 수 있도록 했다. 직장인들의 로망인 연차제도 역시 활용도와 만족도라는 두 마리 토끼를 잡았다. 2020년부터 2시간을 휴가로 쓸 수 있는 ‘반반차’ 제도를 추가 도입해 연차 사용의 활용도와 만족도를 높였다. 휴가 결제 절차 역시 ‘휴가 셀프승인제도’로 결제가 필요 없는 시스템을 만들었다. 생일이나 ‘패밀리 데이’인 매월 마지막 주 금요일은 평소보다 2시간 일찍 퇴근할 수 있게 했다. 매달 직무 관련 도서를 구매하면 비용을 지원해주는 ‘도서 구매비 지원’도 직원들의 호응이 높은 제도다.

연차휴가 사용현황



효율적인 업무시스템 덕분에 사라지는 초과근로

시차출퇴근제는 초과근로를 자발적으로 줄이는 책임감 있는 결과로 이어졌다. (주)에이피알의 모든 컴퓨터는 사전에 설정된 근무시간이 지나면 자동으로 꺼지도록 ‘PC-OFF’ 시스템이 설정돼 있다. 컴퓨터를 추가로 사용하려면 연장근로 신청서에 사유를 기재해야 한다. ‘PC-OFF제’는 직원 스스로 연장근로가 꼭 필요한지를 되묻게 해 무분별한 초과근로를 사전에 막는 효과를 가져왔다. 또한 사내 그룹웨어의 전자문서를 통한 업무결재 처리로 불필요한 시간과 자원을 줄이는 등 행정업무의 피로도를 줄인 일도 초과근로 단축에 한몫했다.





근무혁신 따라잡기



✓ 지금은 선택적 근로시간제 도입 계획 중

자기계발, 직무역량을 강화하는 직원에게 아낌없는 지원을 하는 (주)에이피알은 이제 '선택적 근로시간제' 도입을 준비 중이다. 시차출퇴근제와 더불어 직원 스스로 본인의 라이프 스타일을 찾아 더욱 적극적으로 일생활 균형을 이룰 수 있도록 하기 위해서이다. 새로운 제도를 도입하기 위해 전 직원의 의견을 듣고 동의를 구하는 것 못지않게 중요한 것은 규정과 인프라 마련 등의 제도화이다. 이에 (주)에이피알은 근로계약서에 시행내용을 기재하고 취업규칙을 개정했으며, 근무시간 관리 프로그램인 '타임키퍼(timeKeeper)'를 통해 근무시간을 측정하고 출퇴근기록을 백업데이터로 보관할 예정이다.

✓ 신입사원 '온보딩(Onboarding)'으로 Let's Grow Together!

'온보딩'이란 조직에 새로 합류한 사람이 조직문화를 빠르게 받아들이고 적응할 수 있도록 돕는 일련의 과정을 말한다. (주)에이피알은 신입사원을 위한 온보딩 프로그램을 운영 중이다. 사무용품 및 신규입사자 매뉴얼 제공, 오피스 투어, 비즈니스 매너교육이 이뤄진다. 빠른 조직문화 적응을 통해 기업 비전인 'Let's grow together(함께 성장하자)'를 실현하자는 것이 프로그램의 궁극적인 목적인 것이다.





2호선 지옥철에서 탈출했어요

“시차출퇴근제 덕분에 붐비는 출퇴근길을 피할 수 있어서 정말 좋습니다. 2호선 지옥철을 타본 사람들은 다 아시죠? 숨 막힐 만큼 답답하고 불편한 일이 매일 벌어진다는 것요. 수많은 인파를 뚫고 타고 내리는 일도 그야말로 전쟁이었습니다. 그런데 이제 2호선을 타도 편하게 앉아갈 수 있게 되었어요. 쾌적함이 느껴집니다. 앞으로 선택적 근로시간제도 도입된다는데 기대됩니다.” - 마케팅사업본부 K 팀장

눈치 안보고 실 수 있는 휴가자율승인제

“휴가갈 때마다 휴가원을 쓰고 결재받는 일이 너무 눈치 보였는데 작년부터 그 걱정이 싹 사라졌습니다. 휴가자율승인제 덕분이죠. 이젠 전자문서로 휴가등록만 하면 끝이에요. 쉬고 싶을 때 눈치 보지 않고 마음껏 쉴 수 있고 가족들과도 훨씬 많은 시간을 보낼 수 있게 돼서 아주 만족스럽습니다.” - 경영지원본부 Y 대리



근무혁신 한마디

김병훈 _ (주)에이피알 대표이사

“지속성장의 시작은 근무혁신”

(주)에이피알은 글로벌 뷰티 솔루션 기업으로서 “고객의 삶을 개선하다(Advance People's Real life)”를 사명이자 기업의 미션으로 생각합니다. 때문에 고객의 니즈를 파악하고 만족을 제공하기 위해서 번뜩이는 아이디어와 실행력을 갖춘 핵심 인재들이 함께할 수 있어야 하죠. 우리 회사 구성원 대부분은 젊은 청년층, MZ세대예요. 다들 자신의 업무에 대해 주인의식을 갖고 주도적으로 실행하며 회사와 함께 동반성장하길 원합니다. 이런 구성원들의 특성에 맞는 수평적이고 유연한 조직문화가 필요했고, 업무만족도와 애사심을 높이기 위한 근무혁신은 당연한 것이라 생각합니다. 창립 후 7년 간 멈추지 않고 성장해온 (주)에이피알의 성공요인은 근무혁신에서 시작했습니다.

업종	과학 및 기술 서비스업
주요사업	탈모치료제 연구개발 및 CRO, CMO 서비스
설립연도	2015년
대표자	성종혁
근로자 수	27명
소재지	인천시 연수구 송도과학로 32

근무혁신 현황



유연근무제	시차출퇴근제
초과근로	퇴근 5분 전 정시퇴근 안내 알림, 야근신청서제도 도입
연차휴가	결재라인 간소화, 휴가사용일수 제한 해제
일하는 방식	협업 툴 도입, 화상회의를 위한 시스템 마련
일하는 문화	실장급 임직원의 솔선수범으로 초과근로 감소





“ 출퇴근시간과 휴가, 눈치 보세요? 우린 완전 자유랍니다! ”

(주)에피바이오텍은 탈모 치료제를 중심으로 다양한 기전의 혁신 신약을 개발하는 탈모 전문 바이오 제약 연구개발 기업이다. 탈모 치료 연구 분야에서 국내 최대 규모의 연구진을 보유하고 있으며, 탈모 연구 원천 기술로 탈모 특허 24건을 등록하고 출원했다. 임직원의 워라밸을 위해 2018년 8월 유연근무제를 도입하고, 분기마다 희망시간대를 선택해 출퇴근할 수 있는 시차출퇴근제를 시행했다. 연차휴가는 결재 절차를 간소화하고, 연속 반차 허용 등 자유로운 출퇴근 및 휴가문화를 만들어가고 있다.





92%의 임직원이 만족했던 내가 정하는 출퇴근시간

(주)에피바이오텍은 꾸준히 성장 중인 회사 규모와 워라밸이 화두가 되고 있는 사회 분위기에 맞춰 직원의 일생활 균형이 가능한 근무환경을 만들어 가기로 했다. 하지만 대기업 처럼 사내 유치원, 통근버스 등과 같은 별도의 비용이 드는 제도보다는 직원들의 인식을 바꾸고 함께 실천하며 만들어갈 방법부터 찾았다. 2020년 고용노동부 등에서 수집한 제도 관련 사례와 인터뷰 자료 등을 바탕으로 당장 도입할 수 있는 제도를 논의했고, 그 결과 시차출퇴근제를 선택하게 되었다. 네이버 등 대기업은 30분 단위로 시차출퇴근제를 실시했지만, (주)에피바이오텍은 체감도를 높이기 위해 1시간의 차이를 두고 출퇴근 시간대를 8시~17시, 9시~18시, 10시~19시 3개 시간대로 정해 실행했다. 이후 2020년 8월부터 9월까지 두 달간 모의운영을 하고 만족도를 조사한 결과, 92%의 임직원이 만족 및 유지를 희망했다. 사측은 2020년 10월, 노무사의 자문을 받아 사규 변경과 신고를 완료하고 제도를 정식으로 도입했다. 20~30%에 이르는 직원들이 자유롭게 출퇴근시간을 선택해 개인적인 일을 보고 늦게 출근하거나 일찍 퇴근해 자기계발 등의 시간을 갖는 모습에 나머지 직원들도 동참했다.

유연근무 활용현황



애플리케이션, 야근신청서 프로세스로 초과근로 감소

(주)에피바이오텍은 근무혁신을 본격적으로 실행하기 이전에도 3개월 동안 다섯 명만이 야근했을 정도로 야근이 거의 없는 회사였다. 이에 안주하지 않고 초과근로 0시간 달성을 위해 불필요한 초과근로를 막을 수 있는 묘안을 고민하고 실행에 옮겼다. 먼저 인사담당자가 출퇴근 기록을 '시프티'라는 애플리케이션을 통해 지속적으로 관리했다. 클릭만으로 출퇴근이 체크되며, 주·월간 통계를 바탕으로 야근이 있는 경우 각 팀장과 협의를 통해 조율했

다. 카드나 지문인식 등의 방식에서 벗어나 근무기록을 언제 어디서든 체크할 수 있는 스마트한 시스템 덕분에 (주)에피바이오텍의 초과근로 0시간을 위한 행보는 지금도 진행 중이다. 업무특성상 불가피한 야근을 할 경우엔 반차나 연차 등의 보상을 제공하고, 2021년 7월에는 야근 관련 축소와 보상 등을 목표로 임직원의 의견을 수렴하고 조율해 전자결재 프로그램에 야근신청서 프로세스를 도입했다. 이러한 노력으로 초과근로시간을 더욱 줄였고, 매월 초과근로자 수도 제로에 가까운 결과를 얻었다. 바이오업종 특성상 인력난으로 채용에 어려움을 겪었지만, 경영진은 초과근로 0시간이 지켜지자 기업이미지 상승과 함께 인재 확보에도 도움이 될 것으로 내다보고 있다.

근무혁신 인센티브제 시행 관련 초과근로자 수 합계 비교



근무혁신 인센티브제 시행 관련 초과근로시간 합계 비교



임직원에게 직접 듣고 개선한 휴가 제도

(주)에피바이오텍은 미사용 연차가 발생하는 이유를 분석하기 위해 인사담당자가 직접 직원 개개인의 자리로 찾아가서 인터뷰를 진행하는 노력을 기울였다. 인터뷰 결과 휴가사용 시 상사와 동료의 눈치를 보게 되고 결재 단계가 복잡하다는 결론을 얻었다. 해법으로

전자결재 프로그램을 통해 휴가신청과 결재라인 간소화를 실행했다. 이전에는 대표의 승인을 기다려야 해서 휴가신청이 부담스러웠지만, 지금은 대표 결재 없이 실장 전결이어서 눈치 볼 필요가 없어졌다. 연차를 다 쓰기 아까울 때는 반차 휴가제를 이용할 수 있도록 했고, 남은 반차를 모아 연차로 사용할 수 있는 연속반차제도도 만들었다. 전날, 당일 상관없으며, 주어진 휴가, 연차 내에서는 마음껏 사용할 수 있도록 하고 있다. 제도를 실행하기 전에는 휴가 가기 위해 눈치를 보며 다른 사람 휴가 일정까지 확인했지만, 지금은 누구나 자유롭게 연차를 사용할 수 있게 되었고 연차사용률이 15% 이상 증가했다.



(주)에피바이오텍의 연차휴가 활성화 노력

- ✔ 전자결재 프로그램으로 휴가신청, 결재라인 최소화
- ✔ 반차 휴가제, 연속반차제도 운영



근무혁신 따라잡기



✔ 소통과 추억의 생일 파티

인사담당자가 개인 캘린더에 모든 임직원의 생일을 기록하고 챙긴다. 소속 팀장에게 생일파티를 할 예정이라고 미리 알려주고 보통 13시 30분에 시작해 40분 정도 진행한다. 생일 축하 노래를 불러주며 인사담당자가 준비한 케이크와 음료, 다과를 즐긴다. 최근 7~9월에는 생일인 직원이 없어 파티를 하지 않았는데, 임직원이 생일파티는 이제 안 하냐고 물어볼 정도로 인기 있는 문화로 자리 잡았다.

✔ 팬데믹 상황을 고려한 언택트 회의

기존 사용 중(잔디)인 메신저 프로그램에서 토픽(주제)별 채팅방을 생성해 관련 직원 간 언택트 회의를 진행했다. 업무 관련 채팅방에 이슈를 올리면 실시간으로 소통이 가능해 효율적이라는 의견이 많다. 아울러 외부 업체 담당자들이 줌으로 비대면 회의를 제안해 회사 내에서도 줌을 유료로 사용하게 되었는데, 직원들뿐만 아니라 외부 업체도 시간을 아낄 수 있어 좋다는 이야기를 전해 온다.



자기계발, 휴식 등 나를 위한 저녁 시간

“우리 회사는 사내 협업 툴이 있습니다. 덕분에 퇴근 이후에 연락한다거나 자료를 요청하는 일이 거의 없어 온전히 자신만의 시간을 가질 수 있죠. 시차출퇴근제가 시행되고 정시 퇴근 문화가 자리 잡아, 운동도 다니고 개인적인 일도 보면서 여유로운 저녁을 누리고 있습니다.” - 미래전략실 B 과장

시차출퇴근제로 충만해진 일상

“퇴근 후 취미생활도 하고 운동도 한동안 열심히 했었죠. 그런데 금방 밤이 깊어졌고 그러다 보니 가족과 함께하는 시간이 늘 아쉬웠어요. 하지만 시차출퇴근제 도입 이후 제 일상도 조금씩 바뀌고 있는 것 같습니다. 평일에도 퇴근 후 어머니 집에 가서 저녁을 얻어먹을 수 있어 정말 좋고, 주어진 연차를 업무가 방해되지 않는 선에서 맘대로 쓸 수 있다는 것도 좋아요. 여름휴가 등 연속으로 휴가를 낼 때도 눈치 볼 필요가 없어요.”

- 연구소1 J 수석연구원



근무혁신 한마디

성종혁 _ (주)에피바이오텍 대표이사

“꾸준한 혁신으로 우리만의 문화를 만들어가겠습니다”

(주)에피바이오텍은 대학 내 기술지주회사의 자회사에서 시작해 글로벌 기업을 목표로 성장하고 있습니다. 회사를 설립하고 운영하면서 많은 시행착오를 겪어왔고, 지금도 성장을 위한 고민과 노력이 필요한 단계에 있다고 생각해요. 출근 전후에 개인의 여가를 활용할 수 있도록 시차출퇴근제를 시행했고 지역문화진흥원의 지원으로 직장문화 배달을 실시해 코로나19로 어려워진 문화 회식에 대한 갈증을 어느 정도 해소하도록 지원하고 있습니다. 이러한 노력 속에서 회사 분위기는 전보다 자유롭고 활기차게 변화하고 있고, 직장만족도와 생산성이 모두 높아지는 효과로 이어지고 있습니다. 앞으로도 이러한 근무혁신이 회사가 한 단계 성장하는 발판이 될 수 있도록 계속 고민하고 업그레이드할 생각입니다.

엔에이치엔(주)

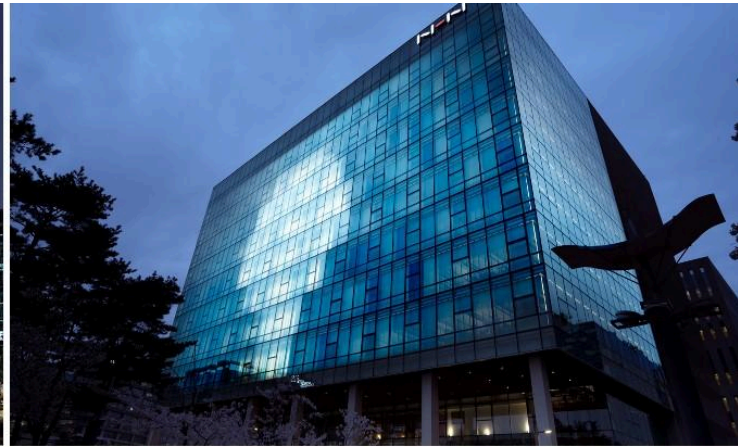
업종	전자금융업, 전자상거래업 등
주요사업	게임, 클라우드, 결제, 커머스, 콘텐츠 등
설립연도	2013년
대표자	정우진
근로자 수	869명(NHN본사 기준)
소재지	경기도 성남시 분당구 대왕판교로645번길 16

근무혁신 현황



유연근무제	시차출퇴근제, 선택적 근로시간제, 재택근무제
초과근로	연장근로 15시간 도달 시 '제한', 20시간 도달 시 '금지' 메일 발송
연차휴가	1시간 단위 연차사용제로 연차사용 단위 최소화
일하는 방식	협업 툴 '두레이(Dooray!)' 개발로 스마트워크 시스템 도입
일하는 문화	매주 1회 원하는 공간에서 일하는 '수요 오피스' 운영





“ 끊임없는 근무혁신은 계속되는 도전과 도약의 힘 ”

2000년 한게임과 네이버컴 합병 후 2013년 게임부문 분사로 탄생한 엔에이치엔(주)은 주력인 게임 외에 클라우드·커머스·간편결제·콘텐츠 등 사업 다각화에 나서고 있다. 국내를 넘어 세계에 IT서비스를 제공하는 테크기업으로 발전하겠다는 포부다. 도전의 시간을 지나 도약기를 맞고 있는 엔에이치엔(주)은 꾸준히 근무혁신을 시행해왔다. 선택적 근로시간제, 재택근무제, 1시간 단위 연차사용제 등이 그것이다. 급변하는 IT환경에서 회사에 가장 잘 맞는 근무방식을 찾기 위한 실험을 계속하고 있는 엔에이치엔(주)은 2022년 1월, 포괄임금제 전면 폐지를 예고하고 있다.





종합 IT기업으로 정체성을 찾아 나가는 발판, 근무혁신

사업 다각화를 통해 글로벌 종합 IT기업으로 성장 중인 엔에이치엔(주)의 업무 실험은 언제나 현재진행형이다. 2017년 시차출퇴근제인 ‘퍼플타임제’ 도입, 2018년 선택적 근로시간제와 재량근무시간제 병행 도입 등 직원들의 창의성과 자율성을 높이는 데 자국이 되는 제도가 있다면 언제나 적극적으로 도입해 운영해 왔기 때문이다. 이런 멈추지 않는 근무혁신 덕분에 엔에이치엔(주)은 2019년 사명 ‘엔에이치엔 엔터테인먼트’를 ‘엔에이치엔’으로 바꾸며 종합 IT기업으로서 정체성을 다잡았다. 그러나 여기서 끝이 아니다. 엔에이치엔(주)은 올해 재량근무시간제를 폐지하고 전 직원 선택적 근로시간제로의 전환을 꾀한 것에 이어, 내년에는 포괄임금제를 폐지할 계획이다. 이에 엔에이치엔(주)은 시차출퇴근제와 선택적 근로시간제를 합쳐 ‘뉴퍼플타임제’로 명명하고 근무시간에 대한 직원의 자율성을 새롭게 제시했다. 기존 ‘8시부터 19시 30분’이었던 근무 가능시간 범위를 ‘8시부터 22시’로 확대해 일일 근무시간을 최소 4시간에서 최대 10시간까지 스스로 정할 수 있도록 한 것이다. 이때 매일 오전 11시부터 오후 4시까지는 코어타임으로 최대한 업무에 집중·협업해야 하는 시간이다. ‘뉴퍼플타임제’가 자율성을 부여한 제도라면 ‘연장근로 제한제도’는 책임감을 높이는 제도다. 연장근로가 15시간에 도달하면 ‘연장근로 제한’을, 20시간에 도달하면 ‘연장근로 금지’ 메일이 발송되기 때문이다. 이렇듯 자율성과 책임감이 동시에 요구되는 새로운 유연근무제의 도입으로 엔에이치엔(주)의 2021년 7월 기준 초과근로자 비율이 11%다. 이것은 3개월 동안 89%의 인원이 1회의 연장근로도 하지 않았다는 의미다. 초과근로자의 주당 평균 초과근로시간 역시 7시간으로 사내 최대 초과근로시간인 20시간의 절반 수준에도 미치지 않는다.



엔에이치엔(주)에서 실천 중인 초과근로 감축방안과 성과

- ☒ 시차출퇴근제와 선택적 근로시간제를 병합한 ‘뉴퍼플타임제’ 시행
 - 근무 가능시간 범위를 ‘8시~22시’로 확대, 일일 근무시간을 최소 4시간에서 최대 10시간까지 스스로 정해서 근무
 - 업무집중·협업 위해 11시~16시까지 코어타임 운영
- ☒ 연장근로 15시간 도달 시 ‘연장근로 제한’, 20시간 도달 시 ‘연장근로 금지’ 메일 발송
 - 2021년 7월 기준 **초과근로자 비율 11%**
 - 초과근로자의 주당 **평균 초과근로시간 7시간**



스마트워크 시스템으로 재택근무 제도화

직원의 자율성과 책임감으로 업무효율을 높이기 위한 엔에이치엔(주)의 다양한 근무혁신 실험은 2020년 재택근무제 시행을 가져왔다. 2019년부터 직원들이 원하는 공간에서 혼자 고민하고 결과물을 만들어낼 수 있는 유연근무 형태를 고민하던 중 코로나19가 발생, 전면도입에 이른 것이다. 2013년 전자결재 시스템을 구비했고, 2017년 메일·메신저·화상회의·업무공유 및 스케줄 관리 기능이 올인원으로 가능한 협업 톨 '두레이(Dooray)' 자체 개발 등으로 기본 인프라가 구축되어 있었던 덕분에 큰 어려움 없이 도입할 수 있었다. 실제로 PC와 모바일이 시공간 제약 없이 자동 호환되는 '두레이'를 사용해 본 직원들은 불필요한 업무보고나 소모적 과정이 현저히 줄어들었고, 팀 프로젝트 협업에 큰 도움이 되었다는 의견을 냈다. 특히 두레이의 메신저 기능은 상대방의 업무시간을 알려주는 기능이 있어 재택근무 중에도 '뉴퍼플타임제'가 차질 없이 진행된다. 상대방이 설정한 근무시간이 아닌 경우 메신저를 발송하면 '현재 근무 중이 아닙니다'가 노출되는 것이다. 물론 재택근무제가 정착하기까지 업무공백이나 차질 등을 우려하는 조직장들의 의견이 없었던 것은 아니다. 이에 엔에이치엔(주)은 '조직장의 리더십 교육'과 '온라인 팀워크 리빌딩 교육'으로 직원들이 원활히 소통하는 법과 체계적으로 업무를 관리하는 법을 습득할 수 있도록 지원하는 일도 잊지 않았다.

유연근무 활용현황



시차출퇴근제



선택적 근로시간제



재택근무제



엔에이치엔(주)이 자체 개발한 '두레이(Dooray)'는?

- ✔ 메일·메신저·화상회의·업무공유 및 스케줄 관리 기능이 올인원으로 가능한 협업 톨
- ✔ PC와 모바일이 시·공간 제약 없이 자동 호환 가능
- ✔ 메신저 기능에 상대방의 업무시간을 알려주는 기능이 있어 재택근무 중에도 '뉴퍼플타임제'가 차질 없이 운영
- ✔ 불필요한 업무보고, 소모적 과정이 현저히 감소하여 팀 프로젝트 협업에 도움



1시간 휴가사용제도로 워라밸 실현하는 IT기업으로 우뚝

직원 개개인의 라이프 스타일을 고려해 가장 효율적인 근무방식을 고민해온 엔에이치엔(주)은 다양한 휴가제도로 직원의 휴식도 지원하고 있다. 10년, 20년, 30년 장기근속한 직원에게 특별휴가를 지원하는 '베테랑 휴가'와 승진한 직원에게 충분한 휴식과 재충전의 기회를 주는 '리프레시 휴가' 등이 그것이다. 2018년부터는 기존 8시간, 4시간이었던 연차사용 단위를 최소화해 1시간 단위로도 사용할 수 있게 했다. 급하게 개인적인 일이 생겼을 때 유용하게 쓰게 하기 위해서다. 이뿐만이 아니다. 엔에이치엔(주)에는 연차축진제가 없다. 부득이하게 연차를 다 소진하지 못한 직원이 있다면 잔여연차를 모두 평균임금 기준의 수당으로 지급한다. 휴식권 사용을 오롯이 직원의 자율선택에 맡긴 것이다.



근무혁신 따라잡기



✓ 매주 수요일은 재택근무하는 날, '수요 오피스'

'위드 코로나'로 인한 정상근무 전환 후에도 엔에이치엔(주)은 매주 수요일을 재택근무하는 날로 지정, 주 1회 고정 재택근무제인 '수요 오피스'를 제도화했다. 임직원 자체 설문조사 결과 88%가 재택근무를 긍정적으로 평가한 결과다. 전 직원은 매주 수요일마다 출근하지 않고 집, 카페, 공유 오피스 등 자신이 원하는 공간에서 일한다. 회사에 나와 일하려면 사전에 출근신청서를 작성해야 한다.

✓ 사내 익명 상담채널 신규 오픈

엔에이치엔(주)은 올해 7월, 사내 익명 상담채널을 전면 개편했다. 익명으로 할 수 있었던 기존의 성희롱과 괴롭힘 상담에 일반 인사고충 상담도 포함시켜 익명 상담 범위를 더욱 확대한 것이다. 이와 더불어 직장 내 성희롱과 괴롭힘 등을 당한 직원에게는 전문 심리상담프로그램을 무상으로 지원한다. 전 직원이 안전한 근무 환경에서 자신의 역량을 마음껏 발휘할 수 있도록 다각적인 노력을 기울이는 것이다.



재택근무 덕분에 점심엔 강아지 산책, 저녁엔 테니스칩니다!

“재택근무의 가장 큰 장점은 시간을 알차게 쓸 수 있다는 점이에요. 출퇴근만 왕복 2시간이 걸렸었거든요. 그런데 지금은 집에서 근무하면서 빠르면 4시에 퇴근하니까 출퇴근할 때보다 몇 시간이나 절약되는지 모르겠어요. 무엇보다 길에 버리는 시간이 없어지니까 체력적으로도 지치지 않아 좋습니다. 점심시간엔 강아지와 산책하고 퇴근 후엔 테니스를칩니다. 재택근무제 덕분에 정말 시간을 알차게 보낼 수 있게 됐어요.”

- 인사지원팀 L선임

제 라이프 스타일에 맞춰 근무시간을 설계할 수 있더라고요

“우리 회사에선 한 달 단위로 자신의 근로시간을 스스로 설계할 수 있어요. 일이 몰릴 땐 최대한 근로시간을 늘려 근무하고, 바쁜 일이 끝난 뒤에는 하루 4시간씩 짧게 근무합니다. 덕분에 얼마 전에는 24시간 연차만 쓰고도 열흘간 여행을 다녀올 수 있었어요. 원래는 휴일 4일을 제외하고 6일을 연차로 사용해야 했는데 말이에요. 뉴퍼플타임제로 즐겁게 여행 다녀온 후 남은 근로시간만큼 또 집중해서 열심히 일할 수 있었습니다.”

- 멀티미디어팀 Y선임



근무혁신 한마디

정우진 _ 엔에이치엔(주) 대표이사

“근무혁신은 거창한 게 아니라 우리의 일상에 묻어나는 것입니다.”

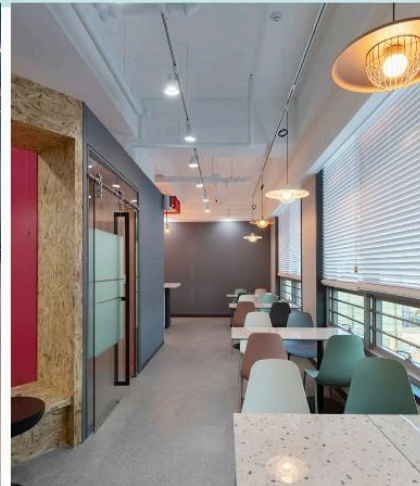
자율과 창의성이 중요한 IT업계에서 ‘어떻게 하면 직원 개개인이 일과 삶의 조화로운 균형 속에서 효율적으로 일할 수 있을까?’라는 근본적인 고민을 했습니다. 우리에게 필요하고 시대 흐름에 맞는 문화를 찾다 보니 지금의 제도를 찾은 것이고 그것이 근무혁신이 된 것이죠. 엔에이치엔(주)에게 더 나은, 더 잘 맞는 문화를 찾기 위해 끊임없이 계속 고민 중입니다. 다행히 지금까지 자율과 책임을 바탕으로 한 근무문화는 우리를 동반성장으로 이끌었고 그 가치가 담긴 서비스를 많은 기업과 고객들이 이용하면서 우리의 생각이 조금씩 전달되고 있습니다. 이처럼 근무혁신은 선택도 아니지만, 대단한 제도를 만드는 것도 아닌 우리의 일상에 묻어나는 것으로 생각합니다.

업 종	(주)예지씨앤씨
주요사업	디지털 퍼포먼스 마케팅 광고주 영입 및 관리 등
설립연도	2018년
대 표 자	채명식
근로자 수	56명
소 재 지	서울시 금천구 서부샛길 606

근무혁신 현황



유연근무제	재택근무제, 전환형 시간제
초과근로	초과근로 사전신청제, PC-OFF시스템으로 초과근로 0% 달성
연차휴가	연차휴가 촉진제도, 에코 홀리데이
일하는 방식	스마트오피스 구축으로 불필요한 대면보고 생략, 업무 다이어트
일하는 문화	전 직원 직급을 리더체계로 정비해 셀프리더십 강조





“ ‘스마트오피스’에서 주 35시간 근무 꿈에 그리던 워라밸이 현실로! ”

(주)예지씨앤씨는 광고매체 및 상품에 대한 철저한 분석과 집행 노하우를 바탕으로, 광고 목적에 맞는 최적의 상품을 제안하고 컨설팅한다. 직무특성상 직원 대다수가 20~30대 청년층이다. 이는 2018년 창업 초기부터 정시퇴근을 중요시하는 기업문화를 견인했다. 코로나19 이후엔 재택근무로 인한 스마트오피스 구축까지 더해졌다. 그리고 올해 7월부터 전 직원 주 35시간 근무제를 시행 중이다. 이것은 1인 기준 월 2.5일의 유급휴가를 지급하는 것과 같다. 거듭되는 근무혁신으로 워라밸을 현실화한 (주)예지씨앤씨의 업무생산성은 꾸준히 상승, 지난해 대비 올해 매출액은 122% 증가했다.





정시퇴근제 정착으로 초과근로 0시간 달성

‘저녁이 있는 삶’을 추구하는 MZ세대의 특징을 적극 반영한 (주)에지씨앤씨는 창업 초기부터 정시퇴근 문화를 꾸준히 확립해왔다. 이를 위해 우선 오전 10시부터 12시까지, 오후 2시부터 4시까지의 시간을 ‘코어타임’으로 지정, 개인 컴퓨터에 팝업 알림이 뜨도록 설정했다. 이 시간만큼은 회의, 사내 메신저, 전화사용이 제한된다. 코어타임 지정 이후 직원들은 사전에 회의주제를 공유하고 회의시간 역시 40분에서 60분을 넘지 않도록 규칙을 정하는 등 업무의 밀도를 높여 나갔다. 또한 ‘PC오프제’로 퇴근시간인 오후 6시가 되면 자동으로 컴퓨터 전원이 꺼진다. 불가피하게 초과근무를 해야 할 땐 상급자의 승인이 필요한 ‘초과근로 사전신청제’를 사용해야 한다. 이 과정에서 불필요한 대면보고를 생략하고 보고용 페이지 출력을 최소화하는 등 ‘업무 다이어트’를 실시했다. 특정 인원에게 업무쫄림 현상은 없는지 모니터링하고 업무분장을 재정비하는 일도 잊지 않았다. 회식 역시 저녁이 아닌 점심으로 옮긴 ‘티타임’ 문화로 변화를 꾀했다. 저녁회식은 ‘한가지 술로 한자리에서 9시까지’라는 이름의 ‘119 회식’을 권장한다. 물론 처음부터 정시퇴근 문화가 쉽게 자리 잡은 것은 아니다. 퇴근시간이 되어도 눈치를 보느라 쉽게 자리에서 일어나지 못하는 일이 발생한 것이다. 이에 (주)에지씨앤씨는 사무실 곳곳에 ‘근무혁신 캠페인’ 홍보를 노출하고, 직책자들의 적극적인 실행을 독려했다. 이런 노력의 결과로 2021년 7월 현재 초과근로율은 0%다.

근무혁신 인센티브제 시행 관련 초과근로시간 합계 비교

시행 전 2월~4월 ▶ 17 시간

시행 후 5월~7월 ▶ 0 시간



(주)에지씨앤씨의 업무 다이어트

- ✔ 오전 10시~12시, 오후 2시~4시를 ‘코어타임’으로 지정
- ✔ 오후 6시, 자동으로 컴퓨터 전원이 꺼지는 ‘PC 오프제’ 실시
- ✔ 상급자의 승인이 필요한 ‘초과근로 사전신청제’ 운영



‘스마트 오피스’ 구축으로 유연한 근무환경 만들기

(주)에지씨앤씨는 광고주 영업과 관리라는 업무특성상, 사무실 출근이 당연한 업무구조를 가지고 있었다. 그러나 코로나19로 인해 재택근무 도입의 필요성이 제기되었다. 이에 개인 업무용 노트북 전 직원 지급, 화상회의를 위한 통신환경 구축, 사내 게시판이나 메신저 활용을 통한 전자결제 방식 등을 활용해 발 빠르게 대처했다. 그러나 여기서 그치지 않았다. 포스트 코로나 시대를 대비, 과감한 시설투자로 ‘스마트오피스’를 구축하기로 한 것이다. 이에 (주)에지씨앤씨는 지난해 신사옥으로 이전, ‘온스페이스(ON;SPACE)’ 환경 구축에 박차를 가했다. ‘온스페이스’는 화상회의, 비대면 채용, 메신저, 전자결제 등 업무장소에 제약이 없는 스마트오피스 통합시스템이다. 특히 매출통계시스템(SMP, Smart Marketer Program)은 한 사람이 담당했던 100개에서 300개에 달하는 광고계정 통계분석작업을 간편하게 처리할 수 있도록 해, 번거로운 단순 문서작업 시간을 획기적으로 줄였다. (주)에지씨앤씨의 이런 스마트오피스 구축은 동종업계 최초의 시도로, 기업 이미지 제고 및 경쟁력 상승의 선순환을 만들어냈다. 지난해 대비 144%의 인재가 새로 영입되고 매출성장 역시 122% 증가한 것이다.



(주)에지씨앤씨가 구축한 ‘온스페이스(ON;SPACE)’는?

화상회의, 비대면 채용, 메신저, 전자결제 등 업무장소에 제약이 없는 스마트오피스 통합시스템



주 35시간 근무로 워라밸을 현실로!

정시퇴근제와 스마트오피스의 성공적인 안착은 또 다른 근무혁신으로 이어졌다. 올해 7월 전 직원 대상으로 도입된 ‘주 35시간 근무제’가 그것이다. (주)에지씨앤씨는 기존 ‘9시 출근 6시 퇴근’이었던 근무시간을 월요일부터 목요일까지는 ‘9시 40분 출근, 18시 퇴근’으로, 금요일은 ‘9시 40분 출근, 16시 20분 퇴근’으로 변경·축소했다. 이런 과감한 시도는 초과근로 없이 업무에 몰입할 때 생산성이 오히려 향상되었다는 경험의 축적이 낳은 결과다. ‘주 35시간 근무제’ 본격 도입에 앞서 두 달여 동안 시범 운영한 결과 역시 이를

증명했다. 9시 40분이란 출근과 금요일 4시 20분 퇴근이라는 출퇴근시간 역시 전 직원 설문조사를 통해 정했다. 매일 혼잡한 출근시간을 피하고, 금요일 조기퇴근으로 주말을 더욱 여유롭게 즐기고 싶다는 의견을 반영한 것이다. 근무시간은 주 35시간으로 줄어들었지만, 급여체계의 변동은 없다. 이것은 1인 기준 월 2.5일의 유급휴가를 지급하는 것과 같은 결과다. 전 직원 근로계약서를 새롭게 작성하는 등 진정한 워라벨 실천기업으로 거듭나기 위한 ㈜에지씨앤씨의 이런 노력은 직원들의 애사심으로 이어져 업무만족도와 장기근속률 동반상승을 가져왔다.

유연근무 활용현황



재택근무제



전환형 시간제



근무혁신 따라잡기



✓ 자유로운 연차휴가 사용에 더한 '에코 홀리데이'

㈜에지씨앤씨의 지난해 연차사용률은 100%다. 그만큼 눈치 보지 않고 휴가를 사용할 수 있는 분위기가 정착되었다. 잔여 연차가 남은 직원에겐 사내 인트라넷을 통해 꾸준히 미사용 연차일수를 알리고 사용을 독려한다. 또한 ㈜에지씨앤씨는 매년 초 전 직원 설문조사를 통해 '에코 홀리데이'를 지정한다. '에코 홀리데이'란 샌드위치 데이 또는 특정 공휴일의 전일을 휴무일로 정해 전직원이 쉬는 날을 뜻한다.

✓ '리더(Leader)'로 호칭 문화 개편

스마트오피스 구축과 유연근무제, 주 35시간 근무제 시행 이후 ㈜에지씨앤씨는 호칭문화를 개편했다. 기존의 '직급' 중심의 조직문화에서 'SL(Self Leader), CL(Cell Leader), TL(Team Leader), PL(Part Leader)' 등으로 4단계 '리더'의 개념을 도입한 것이다. 상급자에게 보고하고 결재받는 상명하달 문화에서 과감히 탈피, 직원 모두가 스스로 리더가 되어 자율적이고 책임감 있게 업무를 수행하자는 의미가 담겨있다. '셀프 리더십'으로 업무집중도와 효율성을 높이기 위한 전략이다.



너무 까다로워 고마운 연장근로 사전승인제

“주 40시간 근무에서 주 35시간으로 변경된 후 하루 일정관리를 소홀히 여긴 탓에 연장근무가 필요했습니다. 그런데 여러 단계를 거치면서 승인을 받아야 하는 상황이 더 힘들더라고요. 그래서 일일 스케줄을 계획하고 실행해 보면서 저만의 루틴을 만들었어요. 타이트하게 시간을 관리하니 업무에 집중하게 되고 근무시간 내에 마무리하게 되더라고요. 지금은 늘 칼퇴근합니다. 까다로운 연장근로 사전승인제 덕분이에요. (웃음)”

- 11번가 사업부 J 셀프리더(Self Leader)

성능 최고! 스마트오피스가 내 손 안의 노트북으로!

“스마트오피스를 시행하면서 노트북을 지급받았는데 이게 정말 편리하고 좋습니다. 노트북만 있으면 언제든지 재택근무에 돌입할 수 있어요. 그 전에 사용하던 데스크톱은 근무장소를 변경하려면 데이터베이스를 옮겨야 하는 번거로움이 아주 컸거든요. 무엇보다 이 노트북은 광고주 미팅에서 브리핑할 때 아주 유용하게 씁니다. 그냥 손에 들고 나가면 돼요. 모든 자료가 다 있거든요.” - 전력기획팀 H 셀리더(Cell Leader)



근무혁신 한마디

최상준 _ (㈜예지씨앤씨 총괄 PL(Part Leader))

“예지인(人)이 웃으면 예지씨앤씨가 웃습니다”

직원이 행복했을 때 기업이 동반성장할 수 있다고 믿습니다. 그래서 (주)예지씨앤씨는 직원이 행복해지는 근무혁신 제도에 대해 늘 고민합니다. 동종업계 최초로 구축된 ‘스마트오피스’, ‘재택근무제’, ‘초과근로 제로 캠페인’, ‘주 35시간 근무제’ 등 (주)예지씨앤씨의 근무혁신은 모두 예지인(人)이 행복하게 일할 수 있길 바라는 마음에서 비롯되었습니다. 쉼 때는 충분히 쉬고, 일할 때는 목표를 세워 스스로 리더십을 갖고 책임감 있게 일할 때 일이 즐거워집니다. 이것은 꾸준한 매출성장과 고용확대라는 긍정적인 결과를 가져오죠. 앞으로도 (주)예지씨앤씨는 변화를 두려워하지 않을 것입니다. 누구도 가보지 않은 길을 갈 때, 가장 ‘예지’다운 기업문화가 만들어질 테니까요.

INUS (주)이너스커뮤니티

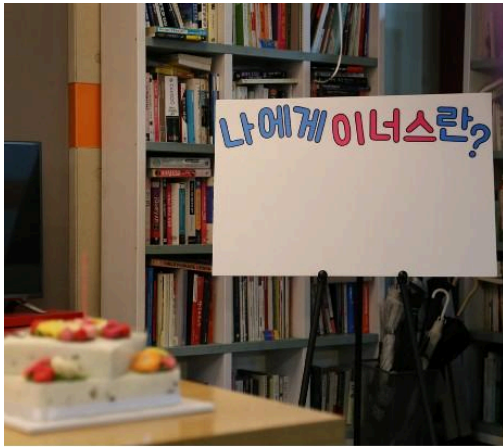
업종	광고 및 마케팅 대행업
주요사업	광고 및 마케팅 대행, 자체 보유한 플랫폼 비즈니스
설립연도	2000년
대표자	황인영
근로자 수	33명
소재지	서울시 금천구 가산디지털1로 186

근무혁신 현황



유연근무제	시차출퇴근제, 재택근무제
초과근로	초과근로 사전승인제, 오전·오후 집중근무시간제 시행
연차휴가	연 2회 연차활용 사전계획제도 시행
일하는 방식	매주 팀장회의를 통한 업무조율, 회의실 1시간 타이머 설치
일하는 문화	생일에 반차 및 복지포인트 지급, 임직원 랜덤 식사제도 운영





“ 정시에 퇴근하는 비결이요?
모두 다 근무혁신 덕분이죠 ”

(주)이너스커뮤니티는 오뚜기, 삼성물산 래미안, 도드람 한돈 등 국내 내로라하는 기업들의 온·오프라인 광고 캠페인을 진행하는 광고전문기업이다. 광고업계는 잦은 야근과 긴 초과근로로 인해 워라밸을 실현하기 어려운 분야로 잘 알려져 있다. (주)이너스커뮤니티도 사정은 마찬가지였다. 이러한 관행에서 벗어나기 위해 (주)이너스커뮤니티는 매주 팀장회의를 통한 업무조율, 초과근로 사전승인제 등을 실시했다. 일하는 방식과 문화를 혁신하기 위해 오전·오후 집중근무시간제, 회의실 타이머 비치, 원활한 협업을 위한 월간성과회의 등도 시행했다. 그 결과, 초과근로시간을 76%나 줄일 수 있었다.





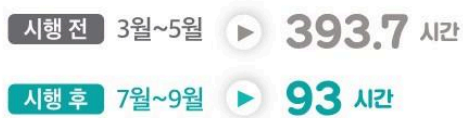
업무관행 타파로 초과근로시간 76% 감소

(주)이너스커뮤니티는 2000년 설립 직후 기혼 여성 1위 커뮤니티 '아줌마닷컴'을 개설하며 온·오프라인 광고 캠페인 역량과 성과를 꾸준히 향상시켜 온 통합 마케팅 커뮤니케이션기업이다. 일반적으로 광고업계를 떠올리면 야근이 떠오를 만큼 초과근로가 관행화돼 있는데, (주)이너스커뮤니티도 대동소이했다. 이러한 상황에서는 업무효율성 증대와 워라밸이라는 시대적 요구를 달성할 수 없었다. 이에 근무혁신을 통한 초과근로시간 줄이기에 적극 나섰다. 다양한 분야의 협업이 매우 중요한 업종 특성상 초과근로가 발생하지 않으려면 팀 간 업무 조율이 필수적이었는데, 매주 팀장회의를 열어 초과근로를 줄이는 방향으로 업무 프로세스를 계획했다. 오전 11~12시, 오후 2~3시 각자 업무에 집중하는 집중 근무시간제도를 운영해 근무지 이탈, 업무요청, 그룹웨어 쪽지와 대화방, 회의, 업무지시 등을 지양하며 업무능률을 한층 끌어올렸다. 초과근로를 진행해야 할 때는 오후 4시까지 대표이사의 승인을 얻어야 하는 초과근로 사전승인제를 도입해 일과시간 내에 업무에 집중할 수 있도록 독려했다. 이러한 노력 끝에 임직원의 초과근로시간을 올해 3~5월 393.7시간에서 7~9월 93시간으로 76%나 줄일 수 있었다.

근무혁신 인센티브제 시행 관련 초과근로자 수 합계 비교



근무혁신 인센티브제 시행 관련 초과근로시간 합계 비교

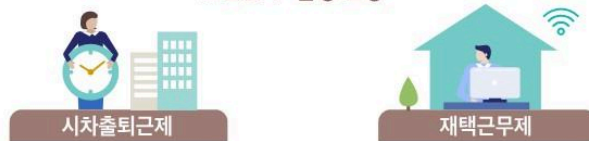




체감할 수 있는 변화로 임직원들의 인식을 바꾸다

사실 (주)이너스커뮤니티 임직원은 근무혁신에 대한 필요성은 공감했지만, 업무 현장에서 실질적인 변화가 이뤄질지에 대해서는 회의적인 반응이 컸다. 수십 년간 이어져 온 광고 업계의 관행이 쉽게 바뀌지 않을 것이라는 인식이 강했던 것이다. 심지어 일과시간 내에 모든 업무를 처리하는 것이 불가능하다는 의견도 존재했다. 하지만 근무혁신에 대한 확고한 의지로 하나씩 실행에 옮겼다. 우선 회의실에 타이머를 비치해 사내 모든 회의가 1시간 내에 끝날 수 있도록 유도했다. 글로벌 IT 기업들의 평가지표인 'OKR(Objective and Key Results: 회사가 먼저 목표를 정하면 부서와 직원들이 자신의 업무역량 안에서 세부 목표를 설정하고 이를 달성하기 위해 서로 돕는 방식)'을 도입해 전 임직원이 참여하는 회의에서 목표와 과정, 성과를 공유하고 방향성을 정하며 회사 전체의 업무효율성을 높였다. 오전 7시부터 10시까지 임직원 재량에 따라 출근시간을 정하는 시차출퇴근제와 자신의 업무 스타일과 상황에 따라 일주일에 하루를 집에서 근무하는 재택근무제를 시행해 출퇴근길에서의 체력 및 스트레스를 줄였다. 이렇듯 체감할 수 있는 변화가 이뤄지자 업무에 대한 임직원의 인식이 빠르게 바뀌었다. 지난 9월 29일부터 사흘간 진행된 임직원 대상 근무혁신 설문조사에서 95.2%가 '이전보다 초과근로시간이 단축됐다'고 응답했다. 61.9%가 '유연근무제도가 전보다 잘 실시되고 있다'고 응답했으며, '전보다 일하는 방식이 개선됐다'고 응답한 임직원도 66.7%에 달했다.

유연근무 활용현황



임직원의 워라밸을 지향하는 휴가제도

(주)이너스커뮤니티의 작년 연차휴가 활용률은 77%로 비교적 높았지만, 근무혁신에 돌입하면서 올해 100% 활용을 목표로 잡고 제도 개선에 나섰다. 먼저 연차사용과 업무조율

이 효율적으로 진행되도록 매년 6월과 12월, 총 2회에 걸쳐 6개월간의 연차를 미리 계획하는 '연차활용 사전계획제도'를 도입했다. 임직원의 휴가비 부담을 줄이기 위해 3년째 한국관광공사에서 시행하는 근로자휴가지원사업에도 참여하고 있다. 한편 업무사정으로 인해 부득이하게 초과근로를 하는 경우, 해당 임직원에게 지침에 따른 대체휴가를 부여해 충분한 휴식이 가능하도록 조치하고 있다. 생일을 맞은 임직원에게는 반차와 10만 원 상당의 생일 복지포인트도 제공한다. (주)이너스커뮤니티가 '워라밸이 가능한 광고기업'으로서의 입지를 탄탄히 다져 나가고 있는 배경이다.



워라밸 활성화를 위한 노력

- ✔ 6개월 단위로 연차를 미리 계획하는 연차활용 사전계획제도 도입
- ✔ 부득이한 초과근로 시 지침에 따른 대체휴가 부여
- ✔ 생일을 맞은 임직원에게 반차와 생일 복지포인트 제공



근무혁신 따라잡기



✔ 팀워크 향상을 위한 점심식사 지원제도

(주)이너스커뮤니티는 전 임직원의 소통 활성화를 위해 매월 1회 점심시간 3시간 및 식대를 지원하는 점심식사 지원제도를 시행한다. 이를 통해 평소에 빠듯했던 점심시간에서 벗어나 팀원들과 함께 맛있는 식사를 즐기고 자유롭게 편안하게 소통할 수 있는 환경을 만들어 가고 있다.

✔ 출산휴가 후 자동육아휴직전환제

많은 직장인이 출산휴가 후 육아휴직을 이어서 사용하기를 원한다. (주)이너스커뮤니티는 이러한 점을 감안해, 출산 임박 임직원이 원할 경우 출산휴가와 육아휴직을 이어서 활용할 수 있는 자동육아휴직전환제를 도입했다. 이로써 임직원들은 일과 생활의 균형에 한 발 더 가까워졌다.



시차출퇴근제로 여유로워진 아침

“아침잠이 많아서 그런지 늘 9시 출근이 버거웠어요. 일어나면 허겁지겁 준비하기도 바쁘는데 출퇴근 시간 만원 버스까지, 너무 힘들더라고요. 그런데 시차출퇴근제 시행 후 10시로 출근시간을 조정하니 출근 준비가 한결 편해졌어요. 버스에서도 앉아서 올 수 있어서 피곤함이 덜하죠. 덕분에 하루를 더욱 여유로운 몸과 마음으로 시작하고 있습니다!”

- 플랫폼비즈팀 L 차장

할 때는 하고, 쉴 때는 쉬고

“전에는 6시가 되자마자 바로 퇴근한다는 게 쉽지 않았어요. 그런데 회사 차원에서 초과근로 단축에 나서다 보니 지금은 마음 편히 칼퇴근할 수 있게 됐습니다. 불필요한 초과근로를 없애기 위해 업무시간에 집중하게 되면서, 일의 능률도 높일 수 있었습니다. ‘일할 때는 일하고, 쉴 때는 쉰다.’ 이 말이 확 와닿는 일상을 보내고 있습니다!”

- 광고본부 K 사원



근무혁신 한마디

황인영 _ (주)이너스커뮤니티 대표이사

“근무혁신으로 모두의 지속가능한 성장을 실현합니다”

마케팅에 있어 가장 중요한 덕목은 ‘참신한 아이디어’입니다. 이는 인공지능이 대신할 수 없습니다. 전적으로 사람의 영역이죠. 따라서 (주)이너스커뮤니티는 임직원이 행복하게 일할 수 있는 회사를 지향하며, 자연스럽게 근무혁신에 나서게 됐습니다. 광고업계의 여러 가지 사정으로 인해 근무혁신이 힘들 것이라는 의견도 많았지만, 기존의 관행과 고정관념을 넘어 회사와 임직원 모두가 지속성장할 수 있는 환경을 만들어가고 있는데요. 저희의 노력이 작은 울림이 되어 광고업계 전반으로 퍼져 나갈 수 있도록, 앞으로도 꾸준히 근무혁신에 힘쓰겠습니다.

업 종	제조업
주요사업	통신장비 부품 5G RF 필터 연구개발 및 판매
설립연도	2017년
대 표 자	이재복
근로자 수	58명
소 재 지	경기도 화성시 동탄하나1길 54-49

근무혁신 현황



유연근무제	시차출퇴근제, 재택근무제
초과근로	집중근무 운영 활성화
연차휴가	연차사용 독려 게시판 운영, 분기별 잔여연차 피드백 제공
일하는 방식	전자결재 활성화로 보고방식 간편화
일하는 문화	회식 강요 no, 회식비용을 직원들에게 기프트콘으로 발송





“ 근무혁신 실천과 열린 소통으로 오늘도 우리 회사는 성장합니다 ”

(주)이랑텍은 이동통신 기지국과 중계기 장비의 핵심 부품을 개발하고 판매하는 RF(Radio Frequency)필터 전문기업이다. 국가별로 다른 통신 환경을 감안해 최적화 RF 통신 솔루션을 제공하여 특허청 ‘2021 혁신기업 국가대표 1000’에 선정되기도 했다. 임직원의 근무의욕을 높이고, ‘직원이 즐거워야 회사가 발전한다’는 경영 방침을 실현하기 위해 초과근로 단축, 시차출퇴근제, 재택근무제를 적극적으로 도입했다. 경기도 일자리 우수기업, 가족친화인증서 등을 받았으며, 근무혁신을 위해 일터혁신 컨설팅 지원을 받는 등 노력을 이어가고 있다.





수요일 가족사랑의 날, 모두가 5시 퇴근

(주)이랑텍의 경우 근무혁신을 위해 임원부터 움직인다. 다른 기업 사례들을 접한 대표가 우리 회사에도 시차출퇴근제를 도입하면 좋을 것 같다는 의견을 임직원에게 전했다. 이후 2020년 8월 출근시각을 8시 30분, 9시, 9시 30분 중 임직원이 자유롭게 선택할 수 있도록 했다. 물론 대표와 임직원이 간담회를 통해 다양한 의견을 나누며 정한 결정이다. 같은 부서 직원들의 출퇴근 시간이 겹칠 경우 업무의 공백이 생길 수도 있다. 이런 경우 부서 내 직원들끼리 서로 배려하며 개인 출근시각을 조정해 업무의 공백을 채워나갔다. 2020년에는 노사협의회를 통해 매주 수요일을 '가족사랑의 날(Family Day)'로 지정해 모든 직원이 17시에 퇴근할 수 있도록 독려했다. 재택근무제는 2020년 7월, 코로나19로 거리두기가 지속될 당시 도입했다. 그룹웨어 전자결재시스템으로 비대면 보고 등 업무를 효율적으로 공유해 생산부서를 제외하고는 재택을 하면서도 업무를 문제없이 진행할 수 있었다. 2021년 11월 기준 70% 이상의 임직원이 시차출퇴근제에 참여하고 있으며, 사내 조사 결과에 의하면 임직원의 만족도와 업무효율성이 80% 높아지는 결과를 얻었다. 2022년에는 시차출퇴근제의 시간대를 더 확대해 시행할 예정이다.

유연근무 활용현황



시차출퇴근제



재택근무제



초과근무 0%, 정시퇴근 100% 달성

제조업 특성상 생산량에 따라 초과근무를 피할 수 없는 경우도 생긴다. 문제는 불필요한 초과근무, 업무시간에 집중하지 않거나 업무가 끝났음에도 상사 눈치를 보느라 퇴근하지 못하는 상황이다. 회사는 근무혁신을 적극적으로 실현하기 위해 2021년부터 초과근로 단축을 시행했다. 그 핵심은 '그룹웨어 전자결재시스템 도입'과 '집중근무제'다. 2021년 6월 전자결재 그룹웨어 시스템을 도입했으며 이 시스템을 모든 직원이 사용할 수 있도록

매주 화요일마다 교육을 진행했다. 여기에 직원들이 서로 도와가며 내용을 습득해 현재 80% 정도 안착된 상태다. 2021년 8월 집중근무제를 도입했고 직원들의 의견을 수렴해 10~12시, 14~17시를 집중근무시간으로 정하고 불필요한 회의를 삼가도록 했다. 임직원이 업무에서 벗어난 대화나 전화를 줄이고 업무에 집중하는 분위기를 만들었으며 부서장 먼저 정시퇴근하는 모범을 보여주기도 했다. 이런 노력 끝에 2021년 초부터 초과근무 0%를 달성, 100% 정시퇴근을 이루어냈다.

근무혁신 인센티브제 시행 관련 초과근로시간 합계 비교

시행 전 3월~5월 0 시간

시행 후 7월~9월 0 시간



더 빠르고 간편해진 연차신청

기존에도 자유롭게 연차를 사용할 수 있어 임직원의 큰 불만은 없었지만, 눈치를 보는 경우가 없지 않아 있었다. 이를 해결하기 위해 또 한 번 대표가 나섰다. 휴가사유를 대해 물어보지 않도록 연차사유란을 없애고 개인 생활을 공유하지 않도록 해 더 자유롭게 연차를 사용했으면 하는 마음에서였다. 또한 연차신청서를 수기 작성에서 그룹웨어 전자결재 시스템 방식으로 바꿔 신청체계도 간소화했다. 이전에는 팀장, 대표 등 단계별로 결재를 받아야 했지만, 지금은 전자결재를 요청하면 대표의 휴대폰으로 바로 알람이 가고, 20분 내로 결재가 완료된다. 업무공백을 막기 위해 급한 개인 사정이 아닌 이상 최소 1, 2일 전에는 연차 관련 전자결재를 올리고 업무 인수인계서를 작성하여 부서별로 공유하도록 했다. 부서별로 여름휴가 계획서를 취합하고 근로자 복지포인트 희망자를 받아 직원의 휴가사용을 지원하고 있다. 근로자 복지포인트는 정부에서 지원하는 사업으로 회사가 희망자를 모아 신청하면 정부에서 20만 원, 회사에서 10만 원을 지원한다. 잔여연차는 임직원에게 알려 사용할 수 있도록 하고, 코로나19 예방을 위해 백신을 맞은 임직원에게는 백신 휴가 2일을 제공하고 있다. 그 결과, 2021년 연차휴가 활용률 100%를 달성했으며 임직원의 60%가 복지포인트를 활용하고 있다.

연차휴가 사용현황



'20.12월 말 기준



'21.9월 말 기준



근무혁신 따라잡기



✓ 오랜 시간 함께할 수 있었던 이유, 정기 노사 간담회

소통을 중요시하는 대표가 정기적으로 간담회 및 노사협의회를 개최한다. 업무에서 힘든 점과 이슈를 경청하고 해결방안을 찾기 위해 함께 노력하고 있다. 이러한 문화 덕분인지 초창기부터 함께한 직원이 많으며, 사원, 부장 등 직급 상관없이 의견을 자유롭게 나눈다. 관계는 더 친밀해지고, 소통은 더 원활히 이뤄지고 있다.

✓ 복지를 위한 카페테리아, 텃밭 조성

임직원의 소통과 화합을 위해 사내 '카페테리아'와 '이랑고랑' 텃밭을 조성했다. 임직원은 텃밭에 수박을 심고 가꾸어 탐스럽게 자란 수박 사진을 서로 공유하기도 하며, 매실을 수확해 매실주를 담그기도 했다. 하지만 코로나19로 현재는 임직원이 맘껏 밭에 모이지는 못하는 상황이다.

✓ 코로나19, 회식 대신 기프티콘 선물

코로나19 비대면 시대를 감안해 불필요한 회식문화를 없앴다. 저녁은 집에서 먹자는 취지를 살려 회식비용으로 기프티콘을 일괄 발송했다. 임직원의 반응이 뜨거웠다. 기프티콘으로 가족은 물론이고 가끔은 직원들과 즐거운 저녁을 나눌 수 있어 좋다는 의견이 있다.



허겁지겁 아침에서 여유 있는 아침으로

“저는 아침잠이 많아 매일 허겁지겁 출근준비를 해왔는데, 시차출퇴근제 덕분에 여유가 생겼어요. 마음에 여유가 생기니 아침에 운동과 명상을 하며 저만의 시간을 갖게 되었고, 업무에 집중도가 높아져 일할 맛이 납니다.” - 경영기획본부 S 과장

건강을 책임져준 재택근무제

“저는 면역력이 약해 코로나19가 만연하는 상황에서 출근하는 것이 두려웠습니다. 회사에서 재택근무제를 도입해 준 덕분에 집에서 근무하며 걱정을 덜 수 있었어요. 출퇴근시간이 절약되고 스트레스가 줄면서 건강해지는 느낌을 받고 있습니다.”

- 전략기획본부 P 대리

연차에 이유가 왜 필요한가요

“전에 다니던 직장에서는 연차 쓸 때 이유를 끝까지 물어봐서 눈치 보였는데, 지금은 눈치 보지 않고 사용할 수 있어요. 이유 없이 쉬고 싶을 때, 친구들과의 여행을 가고 싶을 때도 연차를 마음껏 사용할 수 있어 정말 좋습니다.” - 경영기획본부 L 사원



이재복 _ ㈜이랑텍 대표이사

근무혁신 한마디

“제 방은 항상 열려있습니다. 언제든지 찾아오세요”

저는 늘 소통을 강조합니다. 회사의 외향적인 성장이 하드웨어라면 소통은 소프트웨어입니다. 2021년 경영 방침을 ‘혁신 실천과 무한도전! 그리고 겸손 소통’으로 정한 것도 기업이 추구하는 가치 중 소통이 매우 중요하기 때문입니다. 겸손 소통, 나의 지식과 경험을 함께 나누고 서로 성장하기 위해서 필요한 방안입니다. 평생을 함께 산 부부도 어려운 게 소통인 것처럼 기업에서의 소통 방식도 기나긴 투자라고 생각합니다. ㈜이랑텍이 소통문화의 결실로 근무혁신을 실천하고, 이를 바탕으로 스타트업에서 유니콘 기업으로 성장하는 등 모범사례가 되도록 최선을 다하겠습니다.

업 종	소프트웨어 개발
주요사업	개인정보보호솔루션, 네트워크 보안솔루션 등
설립연도	2002년
대 표 자	심기창
근로자 수	70명
소 재 지	서울시 강남구 선릉로 577 조선내화빌딩 6층

근무혁신 현황



유연근무제	시차출퇴근제, 원격근무제, 전환형 시간제
초과근로	정시퇴근제도
연차휴가	연차사용촉진제도, 시간단위 연차사용
일하는 방식	화상회의, 사내PMS(ERP) 오피스웨어 활용
일하는 문화	회식 사전 공지, 종료시간 정하기 등 즐거운 회식문화 정착





“ 위풍당당 우리 회사의 경쟁력은 세심한 근무혁신으로 쌓아 올린 결과물 ”

2002년 설립한 ㈜이지서티는 세계 최초 '인터넷 증명 발급서비스'와 공인전자문서보관소인 '전자내용증명솔루션' 개발 경험을 바탕으로 개인정보보호 관련 제품, 솔루션, 컨설팅 경험을 축적해왔다. 공공·의료·금융·기업 등 300여 개 이상의 고객을 보유한 개인정보보호 전문기업으로 성장하며 승승장구하고 있지만, 고객사의 갑작스러운 요청이 늘고 프로젝트를 단기간에 진행해야 하는 상황도 많아져 야근이 늘었다. 회사는 이를 좌시하지 않고 임직원의 워라밸과 효율적이고 생산적인 근무환경 만들기에 나섰다. 시차출퇴근제, 원격근무제 등 유연근무제를 전격 도입하고 업무 과부하를 막기 위해 부서별로 필요 인원을 추가로 채용하기도 했다.





근무혁신의 꽃! 직원의 50%가 활용하는 유연근무제

(주)이지서티는 대중교통이 다소 혼잡한 곳에 있어 출퇴근 시 직원들의 스트레스가 적지 않았다. 교통체증으로 인한 지각은 그날의 업무집중도에도 영향을 미친다고 판단한 회사는 시차출퇴근제, 원격근무제, 전환형 시간제를 동시에 도입했다. 시차출퇴근제를 본격 운영하기 전인 올해 초 일부 직원들을 대상으로 한 달 동안 오전 8시~10시 사이에 자유롭게 출근할 수 있도록 했다. 8시에 출근해 17시에 퇴근하는 직원들은 위라벨을 즐길 수 있어 좋다고 했고, 10시에 출근해 19시에 퇴근하는 직원들은 교통체증을 피할 수 있어 퇴근이 훨씬 수월해졌다는 반응이었다. 회사는 한 달간의 시범운영이 끝난 후 정식으로 시차출퇴근제를 도입했다. 그 결과, 지각률을 5%에서 1%로 줄이는 효과를 얻었다. 원격근무제는 직원의 85% 정도가 희망했고 모든 직원에게 노트북이 지급된 상황이었어서 원격근무 시행에 무리는 없었다. 대면 방식이 아닌 원격근무제 도입에 대해 우려의 목소리도 있었지만, 화상회의나 사내그룹웨어로 해결할 수 있었다. 아울러 지방에서 출퇴근하는 임직원을 배려하기 위해 주 5일 출퇴근제를 파괴하고, 3회 출근하든 4회 출근하든 본인이 시간을 자유롭게 분배해 총 40시간의 업무를 볼 수 있도록 했다. 현재 (주)이지서티는 50%에 이르는 직원들이 유연근무제를 활용하고 있다. 경영진은 유연근무하는 직원에게 불이익이 없도록 각별히 신경 쓰고 있다.

유연근무 활용현황





작은 노력이 모여 초과근로 0시간의 꿈 이뤘죠

2012년 미국법인을 설립하며 글로벌 기업으로 도약하고 있는 ㈜이지서티는 성장속도에 맞출 수 있는 능력 있는 개발자가 더 많이 필요해졌지만, 업종 특성상 기술 수요에 맞는 인재가 부족해 인력난에 시달리곤 했다. 이런 문제는 기존 직원들의 초과근로로 이어졌다. 70명에 이르는 직원들의 평균 연령이 30대이고 인재를 확보하기 위해서라도 야근 없는 회사, 워라밸을 확실히 챙겨주는 회사로 만들어야 했다. 가장 첫 번째로 꼽은 것이 초과근로 0시간 달성이었다. 근무시간 내에 일을 마칠 수 있도록 업무지시는 가급적 오전 중에 하도록 하고, 퇴근 직전 업무지시나 회의는 특별한 경우를 제외하고는 금지했다. 근무시간 외 지시사항은 업무용 메일을 통해 전달하도록 했다. 업무집중을 위해 근무시간 외 전화, 문자, SNS를 자제하도록 했다. 단톡방은 희망자에 한해서만 엄격히 운영했다. 초과근로가 필요한 상황이 생기면 부서장이 직원들의 업무량을 직접 챙기며 근무시간을 줄여나갔고 임원들부터 정시퇴근을 지켜 직원들이 눈치 보지 않는 퇴근문화를 만들었다. 회의 전 회의자료 공유로 정해진 시간 안에 회의가 끝나는 분위기가 자연스럽게 만들어졌고 업무는 근무시간 내에 마무리한다는 인식이 자리 잡으면서 업무능률이 높아졌다. 이런 노력이 쌓여 마침내 초과근로자 수 0명, 초과근로 0시간을 달성할 수 있었다.

근무혁신 인센티브제 시행 관련 초과근로자 수 합계 비교

시행 전 3월~5월 ▶ 16 명

시행 후 7월~9월 ▶ 0 명



근무혁신 인센티브제 시행 관련 초과근로시간 합계 비교

시행 전 3월~5월 ▶ 252.8 시간

시행 후 7월~9월 ▶ 0 시간





직원들이 애용(?)하는 2시간 연차제도

회사는 직원들이 연차를 단순한 휴가가 아니라 업무생산성을 높이는 재충전의 기회로 여기고 더 많이 사용할 수 있는 방법을 고민했다. 선(先) 보고, 후(後) 결재 시스템을 만들고 2시간 연차제도를 도입했다. 이 제도는 반차(4시간), 연차(8시간) 단위가 아닌 반반차(2시간) 단위로 연차를 쓸 수 있는 제도다. 출근시간에 아이가 갑자기 아파 급히 병원을 찾아야 했던 직원은 선 보고, 후 결재 시스템과 2시간 연차제도를 활용해 상황을 무사히 넘길 수 있었다.



근무혁신 따라잡기



✓ 회사 적응은 멘토와 함께! 멘토링 제도

신입사원이 들어오면 대표와 부서장이 논의해 수습기간 동안 멘토를 붙여 적응을 도와준다. 이러한 멘토링제도는 10년째 이어지고 있으며, 멘토, 멘티 모두 각별해질 수 있어 좋으며 많은 직원이 입을 모아 칭찬한다. 소심한 성격의 소유자인 어느 신입사원은 멘토링제도 덕분에 선배와 일주일에 한 번씩 만나 업무적으로 어려운 부분이나 적응이 힘든 문화 등을 털어놓을 수 있고, 덕분에 원만한 회사생활을 이어갈 수 있는 것 같으며 소회를 밝혔다.

✓ 사내그룹웨어로 코로나19 대처

이지서티 임직원의 50% 이상이 사내그룹웨어를 적극적으로 활용하며 소통하고 있다. 인터넷만 있으면 어디서든 아이디어와 비번만으로 접속해 활용할 수 있다. 특히 코로나19 확산 때 유용했다. 한 직원의 경우 코로나19 때문에 출근이 부담스러워 재택근무를 진행했고, 그때 사내그룹웨어를 이용해 업무 관련 직원과 원활히 소통하며 처리할 수 있었다.



초과근로 없어 충분한 자기개발 시간 가져요

“퇴근 후 업무연락이 오면 워라밸을 할 수 없겠죠? 회사에서 긴급현안을 제외하고는 주말과 공휴일 근무도 제한하고 있어서 초과근로 걱정이 없어요. 매월 둘째 주 수요일은 가정의 날로 지정해 정각 6시에 회사 전체에 불이 꺼지죠. 몸과 마음을 추스리고 자기개발을 할 수 있는 시간이 늘어난 덕분에 업무에 더 집중할 수 있게 되었습니다!”

- 플랫폼개발팀 S 연구원

야근 막는 회사, 퇴근 재촉하는 회사

“정시 출퇴근이 자유롭지 못한 이유는 눈치 보는 사내 문화 때문인 경우가 많은데요, 우린 퇴근시간이 되면 “빨리빨리 퇴근해”, 일이 남아 있는 직원을 보면 “빨리 끝내고 퇴근해”라며 오히려 퇴근을 재촉합니다. 저녁이 있는 삶, 가족과 저녁을 먹는 삶을 누릴 수 있어 정말 좋고 회사에 대한 애사심이 점점 더 커지는 것 같아요.” - 재무팀 K 책임연구원



근무혁신 한마디

심기창 _ (주)이지서티 대표이사

“모든 직원이 만족하는 워라밸 회사를 만들어갑니다”

올해로 창립 20주년을 맞은 (주)이지서티는 새로운 슬로건인 '언제나 고객의 안전을 한 번 더 생각하는 이곳, 대한민국 보안의 힘 이지서티'를 바탕으로 새로운 도약을 준비하고 있습니다. 성장을 위해 효율 높은 근무환경을 조성하고, 직원 모두가 만족하는 워라밸을 위해 시차출퇴근제, 원격근무제, 전환형 시간제, 시간단위연차휴가제, 점심시간 소등 실시 등 다양한 근무혁신 제도를 시행하고 있습니다. 20여 년간 회사와 동고동락한 소중한 직원들을 위해 한발 앞선 근무혁신으로 화답하는, 직원들 모두가 만족하는 워라밸 문화를 이끄는 IT기업으로 거듭날 수 있도록 최선을 다하겠습니다.

업 종	제조업
주요사업	창상피복재, 유착방지제 연구개발 및 생산
설립연도	2000년
대 표 자	한상덕
근로자 수	125명
소 재 지	경기도 성남시 중원구 사기막골로62번길 37

근무혁신 현황



유연근무제	시차출퇴근제, 재택근무제
초과근로	휴일연장근로 사전신청제도로 불필요한 초과근로 근절
연차휴가	리프레시 휴가, 연말 집중휴가, 업무물입데이, 반차·반반차제도
일하는 방식	화상회의 장비 구축, 스마트팩토리, 협업툴, 전자결재 시스템, 사내 메신저 도입
일하는 문화	대표이사가 주관하는 간담회 '소통회의'





“ 연차사용 100%에 휴일근무 0% 도전, ‘직원’이 우선인 회사는 달랐다 ”

동성그룹의 자회사인 (주)제네헬은 국내 최초의 창상피복재 ‘메디폼’으로 유명한 바이오헬스케어 전문회사다. 유착방지제 ‘가딕스’와 함께 국내 시장점유율 1위를 자랑하는 ‘메디폼’을 탄생시키기까지 ‘인간 중심의 기술’을 지향해 왔다. 그리고 이것은 ‘사람’을 최우선 가치로 둔 경영철학에서 비롯되었다. 2010년 일찌감치 다양한 휴가제도로 직원의 휴식권을 보장해왔고 2019년에는 시차출퇴근제를 도입, 직원의 일·생활 균형을 더욱 확장했다. 연차사용 100%와 휴일근무 0%를 목표로 업무몰입도를 높인 시차출퇴근제도 직원들의 호응이 뜨겁다.





시차출퇴근제, 휴일연장근로 사전신청제로 휴일근무 0% 도전

(주)제네웰은 2019년 시차출퇴근제를 도입했다. 휴식권 보장을 위한 휴가제도의 안착에 힘입어 보다 유연한 근무환경으로 일생활 균형을 꾀하고 직원의 업무몰입도를 끌어올리기 위해서다. (주)제네웰은 8시 30분으로 고정되어있던 출근시간을 7시부터 10시까지로 확대하고, 30분 단위의 7개 시간 중 하나를 선택해 자유롭게 출근할 수 있도록 했다. 시차출퇴근제 신청서 제출방식도 간소화했다. 팀장 승인 후 서면으로 제출하던 방식에서 벗어나 실시간 공유문서에 원하는 출퇴근시간을 선택하면 끝이다. 시차출퇴근제는 직원의 79%가 참여할 만큼 호응도가 높다. ‘휴일연장근로 사전신청제도’도 같은 해에 도입했다. 휴일엔 온전한 휴식을 취하라는 메시지가 담겨 있다. 한 명에게 과도하게 업무가 집중되거나 비효율적으로 업무패턴이 고정화되는 것을 방지하는 목적도 있다. 실제로 ‘휴일연장근로 사전신청제도’는 업무몰입도를 향상시키고 업무재분배 효과를 가져온 것으로 조사되었다. 불가피하게 휴일에 근무한 직원의 경우엔 1.5배의 휴일을 보상받을 수 있도록 배려한다. (주)제네웰은 휴일근로 0%를 목표로 근무혁신 관련 제도를 확대해 나갈 계획이다.

유연근무 활용현황



다양한 휴가제도로 구성원의 행복감, 생산성 UP

(주)제네웰은 2010년부터 ‘리프레시 휴가’와 ‘연말 집중휴가’를 시행해왔다. ‘직원’을 먼저 생각하는 경영진의 의지를 짐작케 한다. ‘리프레시 휴가’는 대리급 이하 직원은 연속 3일, 과장급 이상의 직원은 연속 5일 동안 휴가를 사용할 수 있는 제도다. 각각 15만 원과 25만 원의 휴가비도 지원된다. 눈치 보지 말고 마음껏 ‘쉼’을 즐기라는 의도가 담겨있다. ‘연말 집중휴가’는 12월 25일 크리스마스 휴일부터 다음 해 1월 1일 새해 휴일까지 회사 전 직원이 출근하지 않고 쉬는 제도다. 올해 2021년의 경우 (주)제네웰 전 직원은 12월 24일에

종업식을 마치면 법정공휴일 포함 9일 동안 휴가다. 이 밖에도 다양한 휴가제도가 많다. 팀장급 이상은 무조건 월 1일 연차를 써야 하는 ‘업무몰입데이’, 하루 2시간의 휴가를 쓸 수 있는 ‘반반차’제도, 매월 두 번째 금요일에 한 시간 일찍 퇴근하는 ‘패밀리 데이’ 등이 그것이다. ‘충분한 여가생활은 구성원의 행복감을 높이고 이것이 업무몰입도를 높여 생산성 향상으로 이어진다’는 경영진의 생각이 직원의 휴식권 보장으로 오롯이 실현된 것이다. 그리고 직원들의 충분한 쉼은 ‘일하기 좋은 기업’, ‘세계일류상품생산기업’, ‘500만 불 수출의 탑’ 수상 타이틀에 이어 연매출 300억 원이란 성과로 나타났다.



직원의 ‘쉼’을 위한 특별한 휴가제도

- ✓ 리프레시 휴가: 대리급 이하는 연속 3일, 과장급 이상은 연속 5일 휴가사용(각각 15만 원, 25만 원 휴가비 지원)
- ✓ 연말 집중휴가: 12월 25일~다음해 1월 1일 새해 휴일까지 전 직원 휴가
- ✓ 업무몰입데이: 팀장급 이상은 무조건 월 1일 연차사용
- ✓ 반반차제도: 하루 2시간 휴가를 사용할 수 있는 제도
- ✓ 패밀리데이: 매월 둘째 금요일에 한시간 일찍 퇴근하는 제도



대표이사와 나누는 ‘소통회의’로 근무혁신은 ing

(주)제네웰은 정기적으로 대표이사와 직원들이 자유롭게 간담회를 한다. 직책 혹은 직위별 10명씩 그룹 단위로 묶어 근무시간 내에 직원들과 자유롭게 서로 공감대를 형성하는 간담회를 한상덕 대표이사가 직접 진행한다. 수평적인 소통을 지향한다는 의미로 ‘소통회의’라 이름 붙였다. 대표이사가 생각하는 회사의 미래방향과 비전을 공유하면서 일하는 방식과 애로사항, 회사에 바라는 점 등 현장 직원들의 목소리를 듣고 바로 피드백이 이루어진다. 물론 처음에는 익숙하지 않은 경험인지라 직원들이 낯설어하고 어려워했다. 하지만 조직문화의 변화뿐만 아니라 일하는 절차와 방식 그리고 사내 복지 등 제도 개선을 체감한 직원들의 다양한 의견 개진을 통해 점차 사내 소통문화로 정착해왔다. 시차출퇴근제 역시 ‘소통회의’를 통해 도입된 제도다. 이렇듯 언제나 직원을 최우선에 두는 (주)제

네월은 코로나19 상황에서도 어렵지 않게 재택근무를 시행했다. 부득이하게 가족돌봄이 필요한 직원에게 가족돌봄휴가를 사용할 수 있도록 적극 권장했다. 수평적이고 효율적인 소통방식을 위해 전자결재 시스템, 사내 메신저, 협업 툴도 도입했다. 화상회의 시스템도 발 빠르게 구축했다. 부산, 통영, 안성, 화성, 서울 등 각지에 있는 동성의 그룹사들이 장소에 구애받지 않고 편리하게 회의를 하기 위해서다. 대표이사과 직원의 '소통'을 바탕으로 한 (주)제네월의 근무혁신은 현재도 진행 중이다.



근무혁신 따라잡기



✓ '소통회의' 덕분에 사내 무이자 대출제도 도입

(주)제네월 직원들은 대표이사 간담회인 '소통회의'를 아주 적극적으로 활용한다. 올해엔 교통비 지원, 최대 2천만 원의 사내 무이자 대출제도가 '소통회의'의 결과로 새롭게 도입되었다. 대표이사 입장에서 당장 도입하기 어려운 제도도 있고, 한계가 보이는 근무혁신 제안도 물론 있다. 그러나 최대한 직원의 목소리를 듣고 반영하려는 대표이사의 의지는 직원들에게 큰 박수를 받는다. 그리고 이것은 애사심으로 이어지고 있다.

✓ '일하는 방식 10가지' 수립해 포스터, X 배너 설치하고 실천하기

(주)제네월이 소속된 동성그룹은 와우(WOW, Way of Working) 페스티벌을 통해 기존의 일하는 방식을 개선해 업무집중도와 효율성을 증대시키는 10가지 방법을 수립했다. 동성그룹은 전 직원에게 이를 공유하고 정착시키기 위해 포스터와 X 배너를 설치, 업무에 적용할 수 있도록 권장하고 있다. '업무지시와 수행은 항상 WHY로 시작합니다', '열흘이 있다면 7일은 실행에, 2일은 기획에, 하루만 보고에 씁니다' 등이 그 내용이다.



여유로운 저녁을 선물해주는 시차출퇴근제

“저는 8시 출근합니다. 그래서 퇴근은 저녁 5시예요. 시차출퇴근제 덕분에 저녁시간이 정말 여유로워졌습니다. 퇴근 후에 친구들을 만나거나 자기계발을 할 수 있는 시간이 생겼기 때문이죠. 또 코로나19로 대중교통 이용이 걱정되었는데 러시아워를 피할 수 있어서 좋아요.” - 재경팀 K 사원

리프레시 휴가로 새롭게 태어났습니다

“올해 리프레시 휴가를 알차게 다녀왔어요. 전부터 미뤄왔던 라섹수술을 했거든요. 연속 휴가 5일에 앞뒤로 주말까지 총 9일을 쉴 수 있어서 충분히 재충전한 후 복귀할 수 있었습니다. 안경을 벗고 다시 회사에 출근하는 날엔 정말 새롭게 태어난 기분이 들더라고요.” - 기술개발팀 K 과장



근무혁신 한마디

한상덕 _ (주)제네웰 대표이사

“제네웰의 근무혁신 뿌리는 정심최선(正心最善)의 창업이념”

(주)제네웰은 (주)동성케미컬, (주)동성화인텍, (주)동성TCS와 함께 동성그룹의 자회사입니다. 화학업계를 선도해온 글로벌 중견그룹의 막내로 바이오메디컬사업을 담당하고 있죠. 동성그룹의 창업이념은 ‘정심최선(正心最善)’입니다. ‘바른 마음으로 최선을 다한다’는 뜻이에요. 무려 60년 전이었지만 동성그룹은 직원을 중요시하고 직원을 위한 고민과 투자를 아끼지 않았습니다. (주)제네웰은 동성그룹의 자회사로서 이 이념을 핵심가치로 실천해 왔어요. 다양한 휴가제도와 유연근무제 도입은 그 일환이죠. 앞으로도 (주)제네웰은 ‘소통’을 통해 직원들의 이야기에 귀 기울이는 일에 최선을 다할 것입니다. 시대에 따라 근무혁신의 방법은 달라지겠지만 직원을 위한 아낌없는 고민과 투자는 변함없어야 하니까요.



(주)지오멕스소프트

업종	소프트웨어 개발 및 공급업
주요사업	GIS 기반의 CCTV 관제·모니터링 시스템 개발
설립연도	2009년
대표자	안상섭
근로자 수	66명
소재지	강원도 춘천시 서면 박사로 900

근무혁신 현황



유연근무제	시차출퇴근제
초과근로	연장근로 사전신청제도, 집중근무시간제도
연차휴가	리프레시 휴가, 징검다리 휴가 연차사용 권장, 반차·연차축진제
일하는 방식	모바일 및 PC 호환 사내 그룹웨어, 전자근태관리시스템 도입 등
일하는 문화	노사협의회, 매월 팀 운영비 지급, 근무혁신 10계명





“ 직원이 직접 만들고 지켜가는 아주 특별한 근무혁신 ”

(주)지오맥스소프트는 GIS(공간정보시스템) 기반의 CCTV 관제·모니터링 시스템 개발 기업이다. 자체 기술로 개발한 GIS엔진 및 공간정보솔루션은 OGC 국제표준 인증과 GS 인증을 획득하며 대내외적으로 기술력을 인정받았다. 3D 기반의 시설물 모니터링, 재난 플랫폼 등 사업영역을 안정적으로 확장해 가고 있었지만, 본사가 시내로부터 떨어져 있어 직원들이 장거리 출퇴근의 고충을 겪었다. (주)지오맥스소프트는 고심 끝에 2019년부터 시차출퇴근제, 근로시간 계좌제를 준비해 2020년에 본격 시행했다. 임직원은 시차출퇴근제로 원하는 시간에 출근하고, 근로시간 계좌제로 야근에 대한 보상을 받아 업무효율과 삶의 질을 높여가고 있다.





통근 스트레스 날려준 시차출퇴근제로 직원 모두가 행복

(주)지오맥스소프트의 기존 출근 시각은 어느 회사처럼 9시였다. 그러나 회사가 춘천 시내 외곽에 위치해 있는 데다 차가 막히는 곳이라 직원들은 9시 출근의 고충을 토로하곤 했다. (주)지오맥스소프트는 직원이 행복해야 기업의 혁신과 성장을 견인할 수 있다는 경영 방침에 맞게 시차출퇴근제를 전격 도입하였다. 노사협의회와 경영진은 제도 도입을 결정한 후 제도에 대한 모든 내용을 내부에 공지하고 임직원 전원이 모이기가 어려운 점을 감안해 각 부서 팀장들에게 매뉴얼을 설명하고 시행하는 단계를 거쳤다. 이후 시범운영 기간을 일주일 이상 가졌는데, 모든 임직원이 만족해했고 온라인 무기명 투표로 의견을 수렴해 오전 8시~10시 사이에 자유롭게 출근하는 방안으로 결정했다. 시차출퇴근제 덕분에 임직원의 피로도는 낮아졌고 일의 집중도는 높아졌다. 어린 자녀의 등교나 병원 진료 같은 개인 업무를 위해 연차를 사용하지 않아도 되었고 원거리 출퇴근 직원들은 지각할까 조바심내는 일이 줄었다. 특히 관공서 업무의 경우, 9시에 시작하는 곳이 많은데, 시차 출퇴근 덕분에 회사에 출근했다가 관공서에 가야 하는 번거로움이 없어졌다며 감사 인사를 전하는 직원도 있었다. 현재는 근로계약서에 시차출퇴근제도를 명시해 모든 직원이 개인의 여건에 맞춰 제도를 100% 사용하고 있다.

유연근무 활용현황



하루 두 번 집중근무시간으로 초과근로 해결

소프트웨어개발 업체는 개개인의 생산성에 따라 업무속도가 달라 초과근로 문제를 해결하기가 쉽지 않다. (주)지오맥스소프트는 불필요한 연장근로를 최소화하고 근태 환경을 개선하기 위해 업무집중도를 높일 방안을 찾았다. 회사는 직원들의 업무집중도가 높은 시간대를 찾기 위해 직원들을 대상으로 온라인 투표를 실시했다. 그 결과, 오전 10시~12시,

오후 2시~4시가 집중시간대로 나왔고 곧바로 집중근로시간제를 시행했다. 이와 동시에 업무의 집중을 방해할 수 있는 회의는 부득이한 경우를 제외하고 일주일의 시작이면서 지난주 업무 피드백 및 금주 계획을 공유할 수 있는 월요일 오전에 진행하기로 했다. 어쩌다 시스템이 먹통으로 긴급하게 출장을 가게 되어 초과근로가 발생할 경우에는 전자 결재시스템에 등록하고, '근로시간 계좌제'를 통해 초과근로한 만큼 늦게 출근하거나, 일찍 퇴근할 수 있도록 보상했다. 퇴근시간이 되면 임직원의 휴대폰으로 알람이 울리는 제도도 연장근로를 줄이는 데 일조하고 있다. 인사관리자는 초과근로시간을 파악하여 직원 개인별 업무의 분배와 업무처리에 어려움은 없는지 각 팀장과 소통하고 모니터링하며 근무환경 개선에 앞장서고 있다. 그 결과 초과근로시간을 6%가량 줄일 수 있었다.



여기서 잠깐! 근로시간 계좌제란?

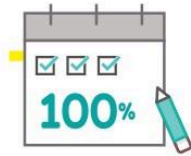
업무량이 많을 때 근로시간 초과분을 적립한 뒤 일이 적은 때 휴가 등으로 소진할 수 있도록 하는 제도



묻지도 따지지도 않는 연차

연차사용을 위해 일일이 보고해야 하는 시스템은 직원으로서 부담스러운 일이다. 회사는 연차를 임직원의 권리로 인정하고 보장해줘야 한다는 생각으로 눈치 보지 않고 연차를 사용할 수 있는 방안을 모색했다. 우선, 연차사용의 사유를 묻지 않기로 했다. 기존에는 사유를 묻는 것이 직원에 대한 관심이라고 여겼지만, 직원 입장에선 달랐다. 직원 구성원 중 90%가 MZ세대이고 대다수 임직원이 개인사는 개인정보이기에 표기할 이유가 없다고 판단했다. 회사는 자유로운 연차문화 조성에도 힘썼다. 휴가 계획을 작성해 업무 공백을 최소화하고 연차휴가 사용촉진제, 샌드위치 휴가(징검다리)와 5일 이상 장기휴가 권장, 선(先) 연차, 후(後) 결제 등으로 직원들의 연차사용을 권장했다. 5년 이상 장기근속자에게는 한 달 유급휴가(리프레시 휴가)를 주며 자유로운 연차사용 문화를 만들어갔다. 그 결과, 연차사용률은 2020년도 기준 100%, 2021년 9월 83.5%에 달했다. 임직원은 자유롭게 연차를 사용하며 캠핑, 운동 등 각자의 삶을 충분히 누리고 있다.

연차휴가 사용현황



'20년 12월 말 기준



'20년 9월 말 기준



근무혁신 따라잡기



✓ 오늘은 뭐 할래? 모두가 좋아하는 '회식카드 제도'

기업 구성원의 90% 이상을 차지하는 20, 30대의 다양한 이야기를 귀담아듣기 위해 매월 팀장에게 회식카드(인당 5만 원)를 지급한다. 업무의 연장이라는 느낌이 들지 않도록 원데이 클래스, 뮤지컬, 영화관람 등 다양한 문화 활동을 체험한다. 가급적 술은 마시지 않으며, 각자 원하는 것을 합의 후 진행해 반응이 뜨거운데, 팀원들보다 팀장이 더 좋아한다는 후문이 있다.

✓ 임직원 힐링을 위한 사내카페 '콤마'

최근 사옥을 이전하면서 사내 카페 조성에 힘썼다. 예전에는 탕비실에 작게 배치해 휴식공간이라고 하기엔 부족한 감이 있었다. 사내카페 '콤마'는 춘천의 호수가 넓게 펼쳐진 탁 트인 공간에 있어 잠깐이라도 편하게 쉴 수 있다. 카페 한 켠에는 직원들이 좋아하는 과자, 라면이 꽉꽉 채워져 있다.



코로나19 속 빛을 발한 그룹웨어

소프트웨어 개발의 경우 회사 내 근무로는 해결할 수 없는 문제들이 발생하기도 한다. 회사 내·외부에서 자유롭게 업무에 집중할 수 있도록 웹기반 전자결재시스템 및 원격 프로그램을 도입했으며, 코로나19 상황에서도 기존 업무를 비대면으로 진행할 수 있게 했다. 언제 어디서나 인터넷만 연결되면 업무를 볼 수 있어 많은 임직원이 활용하고 있다.



이제 내 시간은 나의 것, 시차출퇴근제와 연차사용 문화

“예전에 저의 시간은 온전히 제 것이 아니었어요. 아침에는 아이를 어린이집에 데려다주고, 회사에서는 시간에 쫓기며 업무 보느라 여유가 없었습니다. 그런데 시차출퇴근제와 자유로운 연차사용 문화 덕분에 자녀 등원을 마치고 병원에 갔다가 은행 업무를 봐도 출근시간이 여유롭게 느껴진답니다. 이러한 소소한 여유가 저의 삶을 바꿔놓고 있어요. 가정과 함께 성장할 수 있는 회사에 다니고 있어서 행복합니다.” - 솔루션개발본부 A 대리

업무의 연장선이 아닌, 마음을 설레게 하는 회식 문화

“회식인데 꽃꽂이를 하러 가자는 이야기를 들었습니다. 입사 후, 첫 회식인데 좀 당황했죠. 회식 또한 업무의 연장이라고 생각하던 저에게 정말 문화 충격이었습니다. 이후, 충격은 행복으로 바뀌었고, 술을 못 먹는 제게 회식은 피하고 싶은 시간이 아닌 기다려지는 시간이 되더군요. ‘다음 회식 때는 뭐하지?’라는 행복한 고민을 할 수 있는 기업에 다니며 자부심을 느끼고 있습니다.” - 경영관리본부 H 사원

근무혁신 한마디



안상섭 _ (주)오멕스소프트 대표이사

“소통을 통해 합의가 이루어진 근무혁신을 이어가겠습니다.”

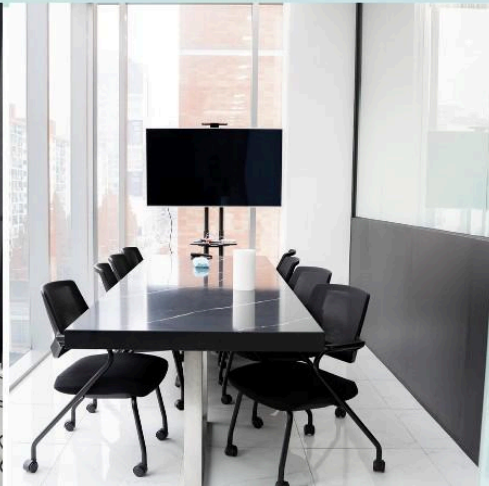
(주)오멕스소프트는 ‘행복한 동행’이라는 기업 슬로건을 바탕으로 ‘직원과 함께 행복하게 성장하자’는 경영철학과 목표를 가지고 있습니다. 근무혁신의 안착에 있어 가장 중요한 것은 직원들과의 ‘소통’과 ‘합의’였습니다. 노사협의회 등 다양한 경로를 통해 직원들과 끊임없이 소통한 뒤 제도와 경영에 반영하고 있습니다. 직원들의 요구사항을 파악하고 시차출퇴근제, 집중근로시간제, 자유로운 연차문화, 형식을 파괴한 회식문화 등 ‘합의’가 이루어진 제도를 시행하며 제도가 안착할 수 있도록 정성을 기울이고 있습니다. 임직원 모두가 꿈꾸는 완벽한 근무혁신 문화를 만들기 위해서는 아직도 할 일이 많다고 생각합니다. (주)오멕스소프트는 앞으로도 직원과의 ‘소통’을 통해 ‘합의’가 이루어진 근무혁신을 이뤄갈 것입니다.

업 종	과학 및 기술 서비스업
주요사업	글로벌 이커머스 전문 서비스 및 컨설팅 사업
설립연도	2013년
대 표 자	이이삭
근로자 수	31명
소 재 지	서울시 서초구 서초대로 356

근무혁신 현황



유연근무제	시차출퇴근제, 재택근무제
초과근로	근태관리 애플리케이션 도입, 자동화 프로그램 구축
연차휴가	사내 구글 캘린더에 휴가 사용일수 및 잔여일수 표시
일하는 방식	협업 툴 구축 및 비대면 언택트 근무환경 도입
일하는 문화	유연 점심시간제 및 초월승진제도 도입





“ MZ세대와 꼭 맞는 근무혁신으로 업무효율과 초과근로 다 잡았다 ”

(주)컨택틱은 기업들의 글로벌 이커머스 시장 진출과 판로 개척을 지원하는 서비스 에이전시이자 컨설팅펌이다. 우수한 인재들을 지속적으로 채용해 임직원 수가 2019년 대비 약 5배 늘었고, 매출 또한 2019년부터 2배씩 성장해 2021년에는 40억 원에 이르렀다. 회사가 한참 성장 가도를 달릴 때 코로나19가 발생했다. 상황이 심각해지자 직원들은 시차출퇴근제와 재택근무제를 제안했다. 회사 측에선 업무능률이 떨어지진 않을까 걱정도 했었다. 하지만 애플리케이션, 자동화 프로그램 등 근무혁신을 위한 제도 및 시스템 등을 운영하며 직원들도 만족하고 동시에 효율성도 높이는 근무환경을 만들어가고 있다.





꼼꼼하게 분석해 도입한 시차출퇴근제로 업무능률 UP

회사는 코로나19 상황을 감안해 2021년 4월부터 3개월 동안 한시적으로 시차출퇴근제를 시행했다. 당시 임직원의 반응이 대단했다. 시차출퇴근제에 대한 만족도를 조사한 결과(5점 기준), 매우 만족(91.7%), 만족(8.3%)으로 모든 직원이 만족한다는 답을 했고, 업무효율이 상승했다고 답한 직원도 69.5%로 많았다. 직원들은 이러한 결과를 바탕으로 출근할 때 소요되는 시간, 지각에 대한 심리적 압박 등 업무에 있어 부정적 영향을 줄 수 있는 데이터를 정리해 시차출퇴근제를 정식으로 도입하자는 의견을 회사에 전했다. 시범운영 기간 동안 단 한 차례도 문제가 발생하지 않은 것을 확인한 회사는 2021년 7월 마침내 시차출퇴근제를 정식 도입했고, 이후 직원들은 8시에서 10시 사이 자유롭게 출근해 8시간 근무한 후 퇴근하는 것을 원칙으로 하였다. 직원들은 자신들의 바이오리듬에 맞춰 출퇴근 시각을 조절해 피로도를 줄일 수 있게 되었다. 숙취로 힘든 상황일 때 시차출퇴근제를 활용해 컨디션을 챙긴 후 출근할 수 있었다는 체험담을 전하는 직원도 있었다. 경영기획팀에서는 시차출퇴근제를 이용하는 직원들을 위해 초창기부터 사용해온 업무 ASANA와 구글시트 등의 협업 툴을 잘 사용할 수 있도록 강의를 진행하고 있다. 재택근무제의 경우 특수한 상황일 때에만 한시적으로 운영하고 있는데, 직원들의 편의를 위해 노트북을 구입하기도 했다.

유연근무 활용현황



초과근로를 해결한 디지털 혁신

컨설팅이라는 직업의 특성상 대부분의 스케줄을 탐다운 방식이 아닌 컨설턴트 개인이 자율적으로 관리해오고 있다. 회사는 '초과근로 0시간'을 목표로 근무혁신을 단행했다. 기존 엑셀로 근태를 기록했는데, 더 쉽고 정확하게 관리하기 위해 유료 근태관리 프로그

램인 ‘알밤 애플리케이션’을 도입했다. 덕분에 언제 어디서든 출퇴근 시각을 자유롭게 확인할 수 있어 직원들 간 근무시간 조율이 편해졌다. 컨설턴트가 시장조사할 때 유용한 툴을 개발하기 위해 IT 관련 인재를 추가 채용했고, 더 나은 근무환경을 위한 자동화 프로그램 개발에도 힘쓰고 있다. 이러한 혁신의 결과 65시간이었던 초과근로시간을 급기야 0시간으로 줄여 직원들에게 삶의 여유를 전할 수 있었다.

근무혁신 인센티브제 시행 관련 초과근로자 수 합계 비교



근무혁신 인센티브제 시행 관련 초과근로시간 합계 비교

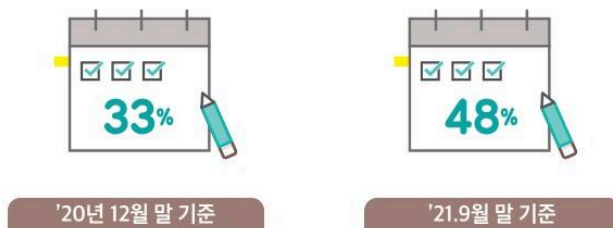


회사를 선택한 청년들에게 워라밸을

(주)컨택틱은 ‘기업이란 사람으로 시작하고 사람으로 끝난다’는 생각을 가지고 있다. 그만큼 사람을 소중히 여기는데, 회사 구성원 대부분이 20, 30대 청년들이다. 회사는 인생에 단 한 번밖에 없는 소중한 청춘을 회사에 투자한 직원들에게 만족스러운 근무환경을 제공하여 업무 중 보람도 느끼고 개인 생활도 누릴 수 있도록 하고 싶었다. 소위 ‘워라밸’을 위해 연차활용률을 높이기로 하고 연차신청서에 사유를 묻는 양식을 없앴다. 기존에도 연차사용이 비교적 자유로운 분위기였으나, 사유를 묻지 않으니 프라이버시가 보장되어 연차사용이 더 자유롭고 편해졌다는 의견이 많았다. 회사는 업무 시 꼭 켜놔야 하는 프로

그랩 중 하나인 구글캘린더에 휴가사용일 수와 잔여일 수를 표시해 연차사용을 독려했고 있다. 2021년 9월에는 매출액 증가에 대한 직원들의 노고를 치하하며 모든 직원에게 포상휴가 2일을 제공하기도 했다. 근무혁신에 대한 노력으로 직원들의 연차휴가 사용률이 31.3% 증가하는 결과를 얻을 수 있었다.

연차휴가 사용현황



근무혁신 따라잡기



☑ 사무실이 직원들의 휴식 라운지로 변신

회사는 급성장했지만, 아직 그럴싸한 휴식공간이 없었다. 직원들을 위해 사무실 하나를 비워 라운지를 만들었는데, 아침식사용 시리얼과 토스트 등 다양한 간식을 비치해 무제한으로 즐길 수 있도록 했다. 라운지의 인기는 대단하다. 9시 30분부터 10시 30분 사이에 자리에 없는 임직원은 라운지에 가면 만날 수 있을 정도다.



코로나19, 유연점심시간제 도입

코로나19 상황을 감안해 회사에서 자체적으로 유연점심시간제를 실시했다. 13~14시 이던 점심시간을 12~14시로 늘리고 1시간 동안 자유롭게 사용할 수 있도록 했다. 때에 따라 2시간을 꼭 채워 사용할 수도 있다. 주변에 근무하는 친구들과 만나거나 연차 없이 은행 등을 마음 편히 다녀올 수 있어 인기가 좋다.



지각에 대한 압박과 개인시간 활용, 둘 다 해결했어요

“출근은 아무리 서둘러 준비해도 부담스러운 게 사실이죠. 변수가 생겨 지각할 수도 있거든요. 유연근무제 덕에 충분히 숙면을 취하고, 지각에 대한 염려를 줄일 수 있었습니다. 이는 업무에도 긍정적인 영향을 주었는데, 특히 창의성을 요구하는 컨설팅에 큰 도움이 되었습니다. 이제는 이른 아침에도 개인 일정을 소화할 수 있게 되었습니다.”

- 컨설팅 2팀 K 매니저

초과근로 없는 회사, 퇴근 후의 저녁이 있어 행복합니다

“딱 일할 시간만 집중해서 일하고 정시에 퇴근하는 것은 당연하지만 실제로 그렇지 못한 회사도 꽤 많아요. (주)컨택틱은 퇴근 후 자기계발도 할 수 있고, 해가 떠 있을 때도 퇴근할 수 있어 좋습니다. 하루하루 반복되는 쳇바퀴 같은 일상이 아닌 나만의 일상을 누릴 수 있어 좋아요.” - 콘텐츠부서 P 포토그래퍼



이이삭 _ (주)컨택틱 대표이사

근무혁신 한마디

“근무혁신은 서로의 믿음에서 시작됩니다”

과거에는 새로운 사내 규칙이나 복지를 두고 많이 고민했어요. ‘직원들이 이런 제도를 남용하면 어떡하지? 업무효율성이 떨어지면 어떡하지?’ 같은 걱정이 먼저 들었습니다. 우리 직원들에 대한 믿음이 부족했던 것이죠. 하지만 돌이켜보니, 직원들을 만나고 채용하기로 결정한 사람은 다름 아닌 저였습니다. 직원들도 인생에 한 번뿐인 소중한 청춘을 우리 회사에 투자하는 것이고요. 서로를 믿어야 한다는 생각이 들었습니다. 근무혁신이라는 테마로 근무환경을 개선하자라는 제안을 기회 삼아 직원들의 목소리에 귀 기울이며 문화를 만들었습니다. 그렇게 해서 현재의 멋진 조직 문화와 모두가 만족스러워하는 근무환경이 만들어진 것 같아요.

Tenping. (주)텐핑

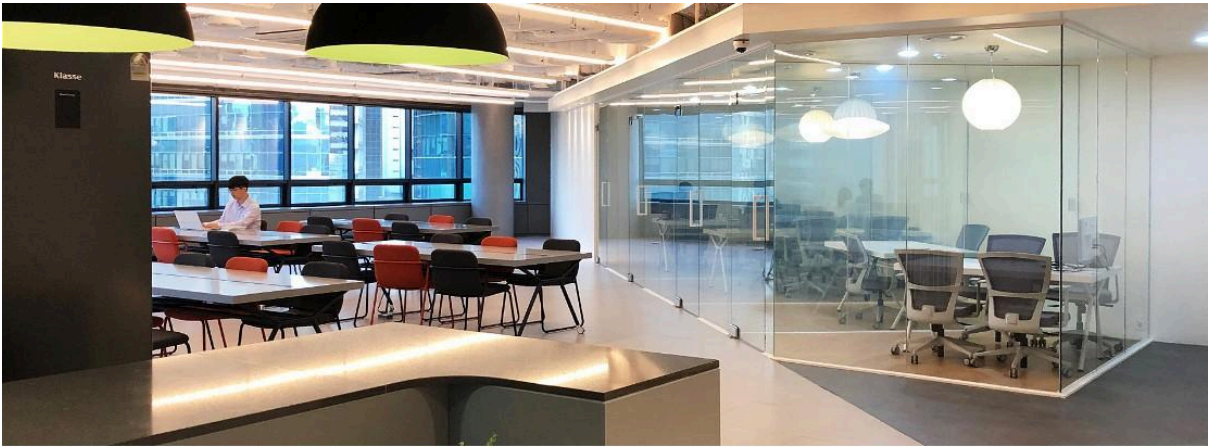
업종	인터넷정보 매개 서비스업
주요사업	디지털마케팅 플랫폼 & 커머스 플랫폼
설립연도	2015년
대표자	고준성
근로자수	93명
소재지	서울시 서초구 서초대로78길 5

근무혁신 현황



유연근무제	시차출퇴근제, 재택근무제
초과근로	연장근로에 대한 단축근무 시행
연차휴가	법정 연차휴가 외 life 유급휴가를 최대 10일 제공
일하는 방식	협업 툴 및 전자결재시스템 도입
일하는 문화	자유로운 복장 및 '남' 호칭으로 자유롭고 상호 존중하는 분위기 조성





“ 연차휴가, 아직도 보고하세요? 우리는 스스로 결재하고 공유하면 끝! ”

(주)텐핑은 광고주와 1인 마케터를 연결하는 플랫폼이다. 1인 마케터와 인플루언서들이 광고주의 상품을 마케팅·세일즈하는 전체적인 과정을 IT 플랫폼으로 구현했고, 대기업의 브랜드 마케팅 전략까지 수립·실행하는 통합 온라인 마케팅 플랫폼으로 거듭났다. 현재는 3,497곳의 광고주와, 34만 7,539명의 1인 마케터와 함께하고 있다. 창업할 때부터 워라밸과 효율적인 업무방식을 고민했던 (주)텐핑은 업무가 몰려 야근이 발생하는 상황을 막기 위해 인원을 충원하고 재배치했다. 시차출퇴근제와 재택근무제는 물론 근무시간에도 개인업무를 볼 수 있도록 브레이크 타임제를 시행해 직원들의 편의와 만족도를 높여가고 있다.





최대 1시간 30분, 업무 중에도 개인용무를 볼 수 있는 회사

(주)텐핑은 자유로운 근무환경 속에서 행복감을 느끼며 업무에 몰입하는 회사를 만들기 위해 부단히 노력하고 있다. 업종 특성상 1인 마케터와 인플루언서, 광고주를 사로잡을 아이디어를 끊임없이 도출해야 하기에 직원의 워라밸 챙기기에도 많은 정성과 노력을 기울일 수밖에 없다. (주)텐핑은 기업들이 너도나도 앞다퉂 시행 중인 시차출퇴근제와 재택근무제를 도입하기로 하고 사내 게시판에 관련 공지를 올려 임직원의 의견을 들었다. 육아를 위해 일찍 출근하고 일찍 퇴근하는 것을 선호하는 직원, 강남이라는 특수한 위치를 고려해 30분 간격의 출근을 선호하는 직원 등 여러 의견이 나왔다. 사측은 다양한 목소리를 취합해 오전 7시~9시 사이에 30분 단위로 자유롭게 출근하고 8시간 근무 후 퇴근하는 방식의 시차출퇴근제를 시행했다. 직원들은 시차출퇴근제 덕분에 교통 체증에서 해방될 수 있었다며 100% 만족했다. 아울러 회사의 모든 직원은 사무실 근무와 재택근무를 병행하고 있다. 재택근무 일자는 팀별로 자유롭게 정해 사내 메신저에 공유한다. 재택근무를 이어가도 업무에 커다란 문제가 발생하지 않음을 확인하게 되면서 재택근무를 주 1~2회에서 2~5회로 확대 시행하고 있다. 이에 더해 직원들이 회사 생활을 하면서도 개인 생활에 불편함이 없도록 사내 메신저에 일정을 공유하고 사용할 수 있는 브레이크 타임(업무 중간에 최대 1시간 30분까지 자유롭게 사용)도 실시하고 있다. 덕분에 모든 직원이 연차를 사용하지 않고도 병원 방문, 자녀 등원 등 개인 업무를 편하게 해결할 수 있게 되었다.

유연근무 활용현황



(주)텐핑의 재택근무 운영 비법

- ✔ 재택근무 일자는 팀별로 자유롭게 정해 사내 메신저에 공유
- ✔ 사내 메신저에 일정을 공유하고 사용할 수 있는 브레이크 타임(업무 중간에 최대 1시간 30분까지 자유롭게 사용) 실시
- ✔ 연차를 사용하지 않고도 병원 방문, 자녀 등원 등 개인 업무 OK!



늦어지면 다음에 그만큼 일찍 끝나는 업무

마케팅 기획팀은 때때로 광고주의 갑작스런 수정요청 등 어쩔 수 없이 초과근로를 해야 하는 상황과 마주하게 된다. 이 문제를 해결하기 위해 회사는 관련 팀과 소통을 이어갔고, 대부분의 초과근로는 광고주 요청으로 인한 일시적 상황이므로 인원 총원만이 해결책은 아니라는 점에 공감했다. 사측은 연장근로에 대한 보상으로 사내게시판에 미리 공지하면 추후 초과한 시간만큼 단축근무할 수 있도록 했다. 2021년 6월부터는 금요일에 일찍 퇴근하고 싶어 하는 직원들을 위해 매주 금요일을 '가족의 날'로 지정하고 정시퇴근을 권장하고 있다. 이러한 노력으로 661시간에 이르렀던 초과근로 시간은 약 절반인 332시간으로 줄었다. 회사와 조직, 업무만족도가 함께 높아지고 있는 것은 말할 것도 없다. 또한 상황에 따라 조직을 유연하게 개편하여 업무를 분산하고 인원을 재배치하고 있다.

근무혁신 인센티브제 시행 관련 초과근로시간 합계 비교



보고하던 연차휴가, 이제 공유만 하면 끝~!

경영진은 연차휴가 사용에도 변화를 꾀했다. 우선 상급자의 승인과 사유기제 절차를 삭제하고 직원이 직접 연차휴가를 결재하도록 바꿨다. 눈치 볼 필요 없는 자유로운 결재시스템 덕분에 휴가사용 분위기가 만들어졌고, 복잡한 승인 절차 없이 사내 게시판을 통해 임직원과 공유할 수 있어 무척 편리해졌다. 연차를 2시간 단위로 쪼개 쓸 수 있는 반반차 휴가제도를 도입해 연차휴가 활용도를 높이고 있다. 가령, 새벽에 잠을 설치 2시간 더 자고 출근하고 싶을 때, 집중력이 떨어져 조금 일찍 퇴근하고 싶을 때 등 임직원 모두 유용하게 사용하고 있다. 병원 방문, 가족간호, 육아 등을 위해 법정 연차 외 전 직원에게 최대 10일의 'life 유급휴가'를 별도로 제공하고 있으며, life 유급휴가를 사용하느라 연차사용을 미처 못하는 경우가 생길 정도로 임직원의 활용도가 높다. 2021년 9월까지 연차사용률 56%, life 휴가 평균 1.5일을 사용했으며, 연말까지 100% 소진할 예정이다.

연차휴가 사용현황



'20년 12월 말 기준



'21.9월 말 기준



근무혁신 따라잡기



✓ 회의는 스피드하게, '15분 켜 회의'

효율적인 시간 활용을 위해 '15분 켜 회의'를 만들었다. 형식적이고 늘어지는 소통을 벗어나 필요한 사항만 명료하게 전달하는 게 포인트다. 직원들은 미리 자료를 준비하고, 불필요한 말은 최대한 줄이고 바로 회의를 진행한다. 짧은 시간 내에 소통하기 위해 집중도가 높아지니, 회의의 질도 향상되었고, 많은 직원이 회의를 기피하지 않게 되었다.

✓ 21시 이전 결제만 허용되는 '회식문화 제도화'

(주)텐핑은 점심 회식을 선호한다. 코로나19 이전에는 주변 맛집을 애용했는데, 지금은 음식을 주문하고 회의실 등에서 담소를 나누는 회식을 즐긴다. 부득이하게 저녁 회식을 할 경우 21시 전까지만 법인카드 결제가 가능해 늦어지는 것을 방지한다. 늦은 회식, 술자리 회식을 부담스러워하는 2030세대 직원에게 큰 호응을 얻고 있다.



코로나19 백신 맞았다면 2.5일 쉬다 오세요

임직원의 건강을 생각해 백신을 맞은 직원에게는 유급휴가를 최대 2.5일 제공한다. 1일 휴가가 보통이지만, (주)텐핑의 경우엔 life 유급휴가가 따로 있기 때문에 컨디션에 따라 휴식이 더 필요하면 life 휴가를 이틀 더 붙여 사용할 수 있다.



왕복 3시간의 피곤함을 씻어준 재택근무

“파주에서 강남까지 왕복 3시간 동안 출퇴근하고 있는 프로 출퇴근러입니다. 주 2회 재택근무는 마른 땅에 내리는 단비 같았죠. 해도 뜨지 않은 새벽에 일어날 필요도, 봄비는 지옥철을 탈 필요도 없었어요. 전에는 퇴근 후 집에 도착하면 부모님과 저녁 한 끼 먹기도 힘들었는데 이제는 함께 식사할 수 있어서 정말 좋습니다. 퇴근 후 자기계발이나 문화생활도 할 수 있어 삶이 윤택해졌답니다. 회사가 일과 삶의 균형을 잡아주니 저도 더 열심히 일하게 됩니다.” - 인플루언서 마케팅팀 J 매니저

어머니 간호에 큰 힘이 되어준 시차출퇴근제

“가정이 있는 직원들은 육아 문제로, 장거리 출퇴근 직원들은 혼잡한 시간을 피하기 위해 시차출퇴근제를 활용하더라고요. 최근에 어머니가 아프셨어요. 병간호해야 하는 상황이라 제게도 시차출퇴근제가 절실했답니다. 우리 회사는 당일 원하는 시간에 출근시간을 결정할 수 있어서 다른 가족과 어머니 간호시간을 별 어려움 없이 조율할 수 있었어요. 덕분에 간호를 잘할 수 있었고, 이제 완치하셨어요. 회사의 배려에 감사한 마음이 듭니다.”

- 퍼포먼스 마케팅팀 3팀 L 매니저



고준성 _ ㈜텐핑 대표이사

근무혁신 한마디

“기업 문화의 핵심은 자율 속의 책임과 상호 존중이 아닐까요?”

직원들의 일과 삶의 균형을 위해 시차출퇴근제, 브레이크 타임 등의 근무혁신을 고민했습니다. 직급을 없애고 ‘~님’ 호칭을 사용하도록 해 상호 존중의 문화도 만들고 있습니다. 물론 직원들의 워라밸에도 관심의 끈을 놓지 않았죠. ‘15분 쉼 회의’와 같은 작은 혁신을 이어오다 코로나19로 인한 커다란 변화와 마주하게 되었죠. 갑자기 시작한 재택으로 처음엔 내부 직원끼리도 어색해하던 화상회의가 이제 외부 미팅에서도 적극 사용되고, 전자결재시스템·전자계약시스템 등과 같은 비대면 업무 시스템에도 이제는 완벽하게 적응했습니다. 예상치 못한 상황과 이에 대한 신속한 적응, 이러한 과정을 통해 또 하나의 근무혁신이 이루어진다고 생각합니다.

[제5차 남녀고용평등과 일·가정 양립 기본계획확정급여형퇴직연금\(DB\) 표준규약](#)

[폭염에 의한 열사병 예방 이행가이드 등 게시](#)

[산업안전보건법 질의회시집\(2022.5.\)](#)