

대한상의 브리프

포스코경영연구원 조성일 수석연구원



제53호 2018년 2월 12일



편집자주

최근 해외 선진기업 중심으로 시간과 장소에 구애받지 않고 업무를 하는 ‘스마트워크’ 도입이 활발히 이뤄지고 있습니다. 이번 호에서는 스마트워크를 성공적으로 도입한 선진기업의 사례와 시사점을 살펴봅니다. [외부 필진 칼럼은 대한상의 견해와 다를 수 있습니다.]

스마트워크 시대, 글로벌기업의 일터 혁신

- 해외 선진기업 사례와 시사점 -

4차 산업혁명의 트렌드 속에서 전 세계적으로 스마트워크(Smart Work)가 유행하고 있다.

스마트워크란 시간과 장소가 정해진 기존의 근무방식에서 벗어나 ICT 기술을 활용하여 다양한 형태로 근무하는 방식을 의미한다.

자율적으로 근무시간을 조정하는 제도로는 시차출퇴근제, 탄력근무제, 집중시간제 등이 있다. 사무실이 아닌 곳에서 일하는 제도로는 재택근무제, 모바일근무제(모바일 오피스), 원격근무제(스마트워크센터) 등이 활용되고 있다.

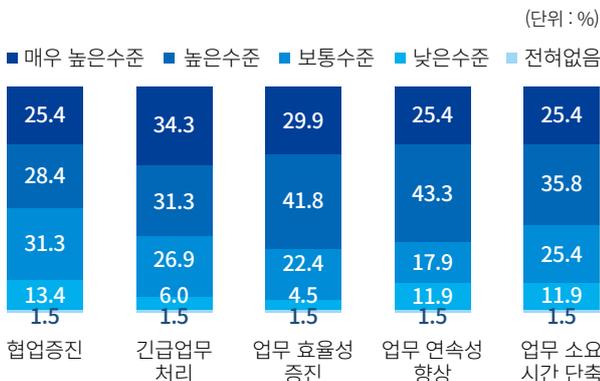
우리 기업의 스마트워크 도입 실태

2016년에 과학기술정보통신부와 한국정보화진흥원이 공동으로 조사한 자료에 의하면 스마트워크를 운영하는 기업 98.5%가 협업·업무 효율성 증진, 업무 소요시간 단축 등에 도움이 된다고 답했다.

하지만 실제 운영현황을 보면 모바일 오피스 13.2%, 원격근무제 7.9%, 탄력근무제 5.3% 등으로 스마트워크 활용 정도는 아직 낮은 것으로 조사됐다.



[스마트워크 운영의 긍정적 효과]



[우리기업의 스마트워크 운영 현황]



※ 출처 : 민간분야 2016년 스마트워크 실태조사결과, 과학기술정보통신부 & 한국정보화진흥원
* 근로자 1,700명 및 관리자 300명 대상 설문조사

대한상의 브리프

대한상공회의소가 회원님께 드리는 최신 경제정보

아직 다수 기업은 스마트워크를 운영함으로써 얻게 되는 수익 향상과 업무 효율성 증진에 대한 영향력을 확신하지 못해 도입에 부담감을 느끼는 것으로 보인다.

글로벌기업의 스마트워크 도입 사례

반면, 해외 선진기업들은 근무 시간이나 장소에 얽매이지 않고 자유롭게 일할 수 있도록 ‘일터 혁신’에 적극적으로 나서고 있다.

① 근무시간 유연화

 구글은 근무시간의 20%를 직원이 하고 싶은 일에 쓰는 ‘20% 프로젝트’를 시행 중이다. 직원 각자가 개인별 특성에 맞게 업무 효율성이 가장 높은 시간대를 자유롭게 선택하도록 함으로써 일에 대한 몰입과 효율성을 높이는 것이다.

회의 시간만 지키면 나머지 근무시간은 자신이 원하는 대로 사용할 수 있으며, 회사에 있다고 해서 반드시 업무를 해야만 하는 것도 아니다. 사내 헬스센터에서 체력을 단련하거나 운동장에서 동료들과 스포츠를 즐겨도 된다.

모든 시간은 전적으로 구성원들의 자율에 맡긴다. 이러한 자율성에도 불구하고 업무 생산성이 세계 최고 수준으로 유지된다. 이는 세분화된 평가 톨(자기평가, 동료 평가 등)을 통해 성과와 보상 시스템이 공정하게 운영되기 때문이다.

 일본의 의류업체인 유니클로는 2015년 가을부터 지역 점포의 정규직 근로자 1만 명을 대상으로 주휴 3일제를 도입했다. 하루 근무시간을 8시간에서 10시간으로 늘리는 대신 일주일에 4일만 출근하고 나머지 3일은 쉴 수 있는 탄력근무제도이다.

직원들은 주 5일 근무제와 주 4일 근무제 중 원하는 것을 선택하고, 이를 6개월마다 변경할 수 있다. 매장이 붐비는 주말과 공휴일에 더 오래 근무하더라도 평일에 3일을 쉴 수 있어 많은 직원이 활용하고 있다.



독일의 화학·약품 생산업체인 바이엘은 2001년부터 ‘근로시간계좌제’를 실시하고 있다. 근로시간계좌제란 근로자가 정해진 근로시간을 초과해 일한 만큼 자신의 계좌에 저축해 두었다가 휴가를 쓰거나 조기퇴근을 하는 등 근로자가 원하는 대로 쓰는 제도다.

바이엘의 경우 업종 특성상 24시간 연중무휴로 생산시설을 가동해야 하는데 ‘근로시간계좌제’ 덕분에 인건비가 저렴한 개발도상국으로 생산기지를 이전하지 않고 근로자들의 고용안정을 도모할 수 있었다. 근로시간을 유연화하고 연장근로를 줄임으로써 생산 효율성을 높인 셈이다.

② 근무장소 다양화



미국의 통신설비 제조업체인 시스코는 모바일 오피스를 구현한 대표적 기업으로 꼽힌다. 직원의

32%가 모바일 워커로 분류되고, 최소 주 1회 이상 영상회의를 하는 직원이 89%에 달한다. 심지어 원격 접속만으로 업무를 수행하는 직원도 6%나 된다.

시스코는 모바일 오피스 운영을 위해 커뮤니케이션 시스템인 ‘재버(Jabber)’와 온라인 회의 시스템인 ‘웹엑스(WebEx)’ 등의 솔루션을 개발해 전 직원이 사용하고 있다.

또한, 고정적으로 재택근무를 하는 직원에게는 개인용 영상회의 솔루션도 제공한다. 이를 통해 시스코 직원들은 장소에 구애받지 않고 어느 곳에서든지 동일한 환경에서 업무를 수행할 수 있다.

대한상의 브리프

대한상공회의소가 회원님께 드리는 최신 경제정보



TOYOTA

일본의 도요타는 2016년부터 사무직과 개발직을 대상으로 재택근무제를 도입했다. 일주일에 2시간만 회사에서 근무하고, 나머지는 집에서 근무가 가능한 이들 직군은 본사 임직원의 약 35%인 2만 5,000여 명에 달한다.

또한, 육아로 인한 경력단절을 최소화하기 위해 어린 자녀가 있는 여성 직원은 하루 4시간만 근무하고 나머지는 집에서 일할 수 있도록 하는 제도도 시행 중이다.

Eat Well, Live Well.



AJINOMOTO

일본 식품기업인 아지노모토는 2017년 4월에 관리직, 일반직, 계약직 등 3,500여 명에 이르는 쉐어 직원을 대상으로 재택근무제를 도입했다. 특히, 1천여 명의 관리직은 원칙적으로 주 1일 재택근무하도록 의무화했다.

아지노모토는 원격근무·재택근무가 정착될 수 있도록 10억 엔을 투자해 정보 유출 위험이 낮은 노트북의 보급과 정보시스템의 구축을 추진할 예정이다. 직원용 노트북은 심야에는 부팅이 불가능하도록 시스템상 통제해 야간근무를 지양하고, 개인의 자유시간을 보장할 계획이다.

③ 워케이션(workcation) 도입

워케이션은 일(Work)과 휴가(Vacation)의 합성어로, 원하는 곳에서 업무와 휴가를 동시에 소화할 수 있는 신(新) 근무제도다.



일본항공(JAL)은 2017년 7월부터 워케이션 제도를 도입했는데, 해외리조트 등에서 연간 최대 5일까지 사외 근무 할 수 있다. 이 기간은 유급휴가가 아닌 정상근무로 처리된다. 다만, 여행지에서 근무할 때도 업무 시작과 종료 시각을 상사에게 보고하고 업무 내용을 공유해야 한다.



일본 마이크로소프트도

2016년 5월부터 쉐어 사원 약 2,000여 명을 대상으로 워케이션을 시행하고 있다. 약 1년 동안 실시한 결과 분석에 의하면, 직원들의 만족도와 업무 효율성 모두 높은 것으로 나타났다. 직원들은 주로 금요일 오전 일찍 여행을 떠나 일을 하고 주말까지 여유 속에서 업무를 보고 휴가를 만끽하는 것으로 나타났다.

스마트워크 도입의 성공 요인

많은 전문가들이 미국·유럽·일본 등에서 스마트워크가 빠르게 자리 잡을 수 있었던 요인으로 정부의 주도적인 역할을 꼽는다. 실제 주요 선진국들은 ‘저출산 대응’, ‘여성·고령인력 활용’, ‘일·생활 균형’ 등을 위해 정책적으로 스마트워크 정착을 지원하고 있다.

미국은 2010년 「텔레워크 촉진법」을 제정하고 연방 정부를 중심으로 한 공공부문이 스마트워크 보급에 앞장섰다. 2016년 기준으로 공무원의 22%가 원격 근무제를 활용하고 있다.

유럽 국가들도 정부가 스마트워크 도입을 선도하고 있다. 네덜란드의 경우 수도 암스테르담 주변에 원격 근무·편의 시설 등이 완비된 스마트워크센터 100여 개를 구축해 운영 중이다. 이들 센터는 공공기관뿐만 아니라 민간기업도 활용할 수 있도록 개방되어 있다. 영국은 2014년부터 스마트워크를 시간선택제·재택 근무제 등 14가지 세부적인 유형으로 구분해 근로자가 원하는 일하는 방식을 신청하도록 제도화했다.

일본은 인구 1억 명 유지를 목표로 저출산 대책을 전담하는 ‘1억총활약담당상’이라는 장관급 직책을 신설해 스마트워크 활성화를 핵심 정책으로 추진하고 있다. 일·가정 양립, 여성의 경력단절 방지, 남성의 육아 참여 확대 등을 통해 출산율을 끌어올리겠다는 것이다.

대한상의 브리프

대한상공회의소가 회원님께 드리는 최신 경제정보

한편, 기업들도 스마트워크 도입을 위해 팔을 걷어붙이고 나섰다. 그 배경에는 일·생활 균형을 중시하는 신세대에게 어필하기 위한 점과 근무 만족도를 높여 직원의 창의성·생산성 등을 극대화하려는 점이 있다. 또한, 생산가능인구 감소로 육아·간병 등에 따른 경력단절을 방지하기 위해 스마트워크 도입의 필요성이 커진 이유도 있다.

이들 기업은 제도 도입에만 그치지 않고 한발 더 나아가 스마트워크가 실제로 활용될 수 있도록 기업문화도 함께 개선했다. 아울러 성과와 보상이 공정하게 이루어질 수 있도록 인사평가 제도를 바꾸고, 어디서든 같은 환경에서 업무를 볼 수 있도록 IT 시스템을 구축했다.

선진국에서는 공공·민간부문의 적극적인 팀플레이로 스마트워크가 빠르게 자리를 잡아가고 있다. 미국의 경우 원격근무를 하는 직원이 2016년 43%에 달했다(2012년 39%). 유럽에서도 2015년 기준으로 직원 절반가량(44%)이 근무시간을 자유롭게 선택해 일하고 있다. 최근 일본도 기업 35%가 재택근무를 도입했다고 한다.

스마트워크 정착을 위한 과제

그간 우리 기업에게 스마트워크는 도입·관리 비용이 많이 소요되며, 시스템이 제대로 갖춰지지 않

면 도입하기 어려운 제도로 인식되어 왔다. 그럼에도 불구하고, 우리가 직면하고 있는 저출산·고령화 등에 따른 인구변화, 일·생활 균형을 추구하는 사회문화적 변화 등에 대응하기 위해 스마트워크 활용은 더는 미룰 수 없는 과제다.

스마트워크가 활성화하려면 먼저 선진국처럼 국가 차원의 적극적인 관심과 지원이 중요하다. 최근 우리나라에서도 공공부문 중심으로 스마트워크 활용이 점차 늘어나고 있으나, 선진국에 비교하면 아직 갈 길이 먼 것이 현실이다. 국가 차원에서 스마트워크 도입에 대한 인센티브 강화, 일·생활 균형을 중요시하는 사회적 분위기 조성 등 강력한 드라이브가 요구된다.

기업의 노력도 필요하다. 스마트워크 도입이 용이한 직무를 중심으로 시범 운영하고, 인사평가·정보관리·IT 시스템 등 스마트워크의 효율적 운영을 위한 기반 인프라를 정비할 필요가 있다. 그뿐만 아니라, 장시간 근로 관행과 면대면(面對面) 업무방식 등 낡은 기업문화를 선진화하여 형식적이 아닌 실질적인 제도로 정착시켜 나가야 한다.

또한, 새로운 근무방식의 도입과 운영은 기업과 구성원의 관점에 따라 양면성이 존재할 수밖에 없다. 기업의 현재 상황과 사업 영역, 조직문화 등 다양한 요인을 고려하여 기업과 구성원 간 합의로 가장 효과적인 방식을 도입해 운영하는 것이 중요하다. 

국내·외 경제지표

2018년 2월 12일 기준

1. 국내·외 경제성장률

(단위: %)

| | 2016 | 2017 ^E | IMF | | OECD | |
|----|------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | | 2018 ^P | 2019 ^P | 2018 ^P | 2019 ^P |
| 한국 | 2.8 | 3.0 | 3.0 | 3.0 | 3.0 | 3.0 |
| 세계 | 3.2 | 3.6 | 3.7 | 3.7 | 3.7 | 3.6 |
| 미국 | 1.5 | 2.2 | 2.3 | 1.9 | 2.5 | 2.1 |
| 중국 | 6.7 | 6.8 | 6.5 | 6.3 | 6.6 | 6.4 |
| 일본 | 1.0 | 1.5 | 0.7 | 0.8 | 1.2 | 1.0 |
| EU | 2.0 | 2.3 | 2.1 | 1.8 | 2.1 | 1.9 |

* E : 잠정치(Estimate) / P : 예상치(Projections)

2. 환율·유가¹⁾

(단위: 원(환율), 달러(유가))

| | 2015 | 2016 | '17.8월 | 9월 | 10월 | 11월 | 12월 | '18.1월 |
|-----------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 원/달러 | 1,131 | 1,161 | 1,131 | 1,132 | 1,132 | 1,105 | 1,086 | 1,067 |
| 원/엔 | 934 | 1,068 | 1,030 | 1,022 | 1,002 | 979 | 961 | 961 |
| 원/위안 | 180.1 | 174.4 | 169.2 | 172.3 | 171.1 | 166.8 | 164.5 | 165.6 |
| 원/유로 | 1,255 | 1,283 | 1,337 | 1,348 | 1,331 | 1,296 | 1,284 | 1,300 |
| 유가(Dubai) | 32.2 | 53.8 | 49.3 | 55.2 | 58.3 | 60.82 | 61.61 | 65.77 |

3. 산업지표

(단위: %(전년동기대비))

| | 2015 | 2016 | '17.8월 | 9월 | 10월 | 11월 | 12월 | '18.1월 |
|------|-------|------|--------|------|------|------|------|--------|
| 산업생산 | 1.9 | 3.0 | 2.5 | 7.4 | -2.5 | 1.8 | -0.7 | - |
| 소매판매 | 4.1 | 4.3 | 0.9 | 8.4 | -0.2 | 6.5 | 2.2 | - |
| 설비투자 | 6.9 | -1.3 | 12.4 | 25.0 | -3.9 | 6.6 | 2.4 | - |
| 수출 | -8.0 | -5.9 | 17.3 | 35.0 | 7.2 | 9.6 | 8.9 | 22.2 |
| 수입 | -16.9 | -6.9 | 15.4 | 22.6 | 7.9 | 12.8 | 13.6 | 20.9 |

1) 환율은 월 평균 기준, 유가는 기말 기준