



재택/원격근무와 미래의 일, 공간

Working from Home/Telecommuting and Future Work, Space

코로나19에 대한 효과적인 대책은 결국 ‘사회적 거리두기’였다고 할 수 있다. 백신이 없고 치료제가 없는 상태에서 전염병에 대한 대책은 결국 가장 초보적인 방식인 우리 행동을 바꾸는 것이었다. 사회적 거리두기는 여러 형태로 일어났다. 개학 연기, 예배 등 종교행사 중단, 대중 이용시설 폐쇄, 온라인 쇼핑, 재택근무 등. 이 중에서 우리 사회가, 직장인들이 새롭게 경험한 것은 재택근무일 것이다. 재택근무는 정부의 강제적인 조치가 아니었지만, 코로나19 확진자가 나오면 건물이 봉쇄되는 상황에서 기업체들이 단 하루라도 회사가 봉쇄되는 상황을 막고 어떻게든지 업무의 연속성을 유지하는 방안으로 채택한 방법이 재택근무였다.

아직 코로나19가 가져 온 재택근무 현황에 대한 신뢰할 만한 통계가 나오지 않았지만, 한 인맥관리 업체가 이용자들을 대상으로 한 조사에 의하면 응답자의 61.3%는 ‘코로나19로 인해 근무형태가 변했다’고 답했고, 이 중 22.2%는 유연 단축 근무제를, 19%는 전원 재택근무를, 17.2%는 임신부 및 유증상자 등 일부 인원만 재택근무를 시행하고 있



이명호

Lee, Myungho
(재)여시재 솔루션 디자이너
Yeosijae, Solution Designer
lee.myungho@gmail.com

다고 답했다. 대략적으로 기업체의 36% 정도가 한시적이지만 재택근무를 시행했다고 볼 수 있다. 이는 엄청난 경험이라고 할 수 있다. 사실 다른 선진국들과 기업들이 오래전부터 재택근무를 채택하는 경향 속에서도 우리나라는 재택근무가 거의 도입되지 못하고 있는 상황이었다. 미국은 대략 전체 노동자 중에 3%가 재택근무를 하고 있는 것으로 알려져 있으며, EU 전체가 5%이고 가장 높은 비율의 국가는 네덜란드로 13.7%가 재택근무제를 활용하는 것으로 조사되고 있다. 일반적으로 원격근무제(재택근무)란 조직의 근무자들이 적어도 주 1회 이상 집, 위성사무실, 원격근무센터 등 기존의 사무실 중심 근무현장 이외의 장소에서 정보통신장비를 사용하여 일하는 대안 근무를 의미한다.

공식적으로 우리나라 정부 통계에서 재택근무라는 근무형태가 집계되지 않고 있으며, 통계청에 따르면 유연근무제(활용여부)는 11% 정도 도입되어 있는 것으로 조사되고 있다. 유연근무제는 재택 및 원격근무제, 근로시간단축근무제, 시차출퇴근제, 선택적 근무시간제, 탄력적 근무제, 기타유형(재량근무 등)을 모두 포함하고 있으며, 전체 유연근무제 활용 중에서 재택 및 원격근무제 비중은 5.8%(2017년 8월 기준)에 불과하다(통계청 KOSIS). 공무원을 대상으로 한 조사에서도 유연근무제 활용 인원이 16.1%에 불과하고, 이 중에서 재택근무유형 비중은 1%도 안되는 0.6%로 조사되었다. 이러한 통계를 바탕으로 어렵잡아 우리나라에서 공공과 민간을 포함하여 재택근무 실시율은 0.01%~0.64% 정도의 극히 미미한 수준이라고 할 수 있다. 그런데 이번 코로나19를 계기로 한시적이거나 재택근무를 도입하거나 체험한 경우가 36%에 달했다는 것은 문화적 충격이었을 것이다. 재택근무를 체험한 직원들은 재택근무가 정착되기를 바라는 의견이 많았다.

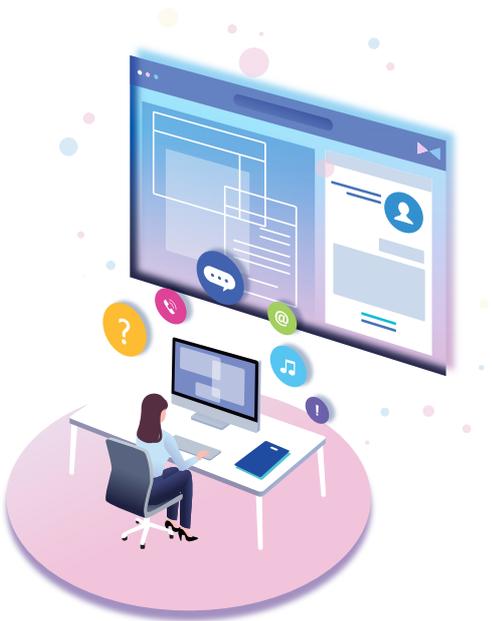
앞으로 재택근무가 돌이킬 수 없는 근무형태로 자리잡을 것인가에 대해서는 전망이 갈리고 있다. 재택근무는 재난적 상황에서의 한시적인 조치에 불과하고 여러 문제점이 드러났기 때문에 재택근무는 해프닝으로 끝날 것이라는 전

망도 있지만, 재택근무는 미래의 근무형태이고 디지털 트랜스포메이션(Digital Transformation)이라는 흐름 속에서 정착될 것이라는 전망도 나오고 있다. 특히 후자의 입장은 재택근무를 일찍 시행해온 선진국에서 많이 주장되고 있다. 필자는 미래의 근무형태, 디지털 트랜스포메이션이라는 측면에서 재택근무의 가능성과 한계, 재택근무가 정착되기 위해서는 무엇이 필요한지를 살펴보고자 한다.

재택근무, 익숙한 개념 그러나 실행은 더디게 진행

재택근무(Telework) 또는 원격근무(Remote Work)라는 개념이 최초로 등장한 것은 1975년이다. 1970년대에 미국 LA로 출근하던 로켓 과학자 잭 닐스(Jack Nilles)는 러시아워로 길에서 시간과 비용을 낭비하는 출퇴근을 하지 않아도 되는 방법이 없을까를 생각했다. 장거리 차량 통근은 교통 정체와 환경 오염을 일으키고, 낭비적인 주거지의 교외 확산을 야기하며, 비효율적이다(2016년 기준으로 한국 직장인의 통근시간은 평균 40분(편도)이다. 이는 OECD 평균 통근시간 23분 보다 약 두 배에 달한다.). 국립과학재단(NSF)의 지원을 받아 닐스는 LA의 한 보험회사가 재택근무("Telecommuting"이라는 용어를 사용)를 시행하는 것이 가능할지 알아보는 연구를 진행했다. 닐스는 재택근무 시행이 가능하다는 결론을 내렸고, 그 회사는 재택근무를 시도하였다. 그러나 시행되자마자 폐기됐다. 경영자들은 재택근무하는 직원들을 전과 같은 방식으로 통제할 수 없었기 때문이었다. 닐스가 우려했던 데로 상사는 직원을 통제할 수 없을 것이고 직원들은 사무실 생활에서 오는 사회적 분위기를 잃을 것이라는 문제를 극복하지 못했다(니킬 서발, 2015).

재택근무의 개념을 더욱 발전시킨 선구자는 앨빈 토플러였다. 토플러는 <제3의 물결>(1982년)에서 "지식 근로자들이 전자 오두막(Electronic Cottage, 자기 집에서 통신



장비를 마련해 일하는 생활 양식)에서 일하게 된다. 퍼스널 컴퓨터와 영상장치, 통신장비 등을 이용해 새 유형의 네트워크를 만들 수 있다.”고 전망하였다. 닐스가 출퇴근의 문제에 주로 주목했다면 토폴러는 ‘일하는 방식’의 변화, 네트워크로 연결된 컴퓨터로 일하는 시대가 되면 사무실이 아닌 재택근무가 가능해질 것으로 보았다. 1990년대에 접어들며 ICT 기술이 발달하면서 재택근무와 원격근무를 검토하고 도입하는 기업들이 나타나게 된다.

기업이 재택근무를 도입하는 동기는 조직 구성원에게 일과 삶의 균형 유지(Work-Life Balance), 일-가정 충실화(Work-Family Enrichment)에 도움을 주어 우수 인력 유치와 유지(이직 의지 감소), 직무 성과 및 생산성(Productivity) 향상, 사기 진작, 직무 만족도 증가, 자율성 증가, 조직 몰입(Organizational Commitment), 무단결근(Absenteeism) 감소, 스트레스 감소 등의 긍정적 효과를 얻고자 하는 측면이 강하였다. 즉, 재택근무(원격근무)는 ICT를 기반으로 한 인적자원관리(ICT-Based Human Resource Management)를 위한 유연근무제(Flexible Work Arrangement)의 한 형태로 도입되기 시작하였다고 할 수 있다. 이러한 인적자원 관리 방식으로서의 재택근무

의 효과는 수 많은 연구들을 통하여 입증되고 있으나, 여전히 논란이 있는 부분은 개인이 느끼는 재택근무의 효능이 조직과 기업의 성과로 이어지는 관계가 불명확하고, 혁신과 창의성을 증진시키지는 못한다는 점이다. 이는 기업이 재택근무에 맞는 직원들의 직무관리 방식을 확신하지 못한 상태에서 재택근무를 꺼리는 요인으로 작용하고 있다. 필자는 인적자원 관리 관점의 재택근무에서 미래의 일과 공간이라는 관점에서 재택근무, 원격근무를 검토해야 제대로 원격근무의 장점을 살릴 수 있다고 본다.

디지털 시대의 일, 일하는 방식은 온라인으로 진화 중

일, 일하는 방식의 변화를 보기 위해서는 일의 결과물(생산물), 일하는 도구, 일하는 조직, 일하는 사람, 일하는 공간 등에서 어떤 변화가 일어나고 있는지를 봐야 한다. 산업시대와 디지털 시대로 구분해서 검토해 보기로 하자. 산업시대의 범용기술(생산 및 경제 활동의 기반이 되는 기술)은 엔진이었고, 디지털 시대는 컴퓨터(인터넷)으로 변화하였다. 산업시대에는 동일한 기계가 여러 대 모여있는 공장에서 엔진으로 동력을 얻는 기계를 작동하여 유형의 제품을 생산하는 육체 노동자들이 대규모의 수직적인 기업 조직에 속해서 동시에 일하는 경제활동 방식이 주를 이루었다. 이 시대의 재택근무란 공장 생산과 관련된 서류 작업을 집에 가서 하는 것이었다고 할 수 있다. 재택근무는 공장제 근무의 종속된 형태에서 벗어날 수 없었다.

디지털 시대에는 일하는 방식에 근본적인 변화가 일어났다. 범용기술은 컴퓨터(인터넷, 모바일)로 변화하였다. 기계 또는 도구에 엔진과 동시에 컴퓨터(IoT : 사물인터넷)가 들어가는 것이 일반화되고 있다. 일의 형태는 컴퓨터라는 도구를 이용하여 무형의 콘텐츠(알고리즘)를 만드는 정신 노동으로 바뀌었고, 직원들은 소규모의 수평적 조직(팀이라고 할 수 있다)으로 구성되어 사무실이라는 공간에서 서로 다

른 연관된 업무를 비동시적으로 일하는 방식으로 바뀌었다. 노트북 하나면 어떤 정보든지 입수 가능하고, 어떤 업무 프로세스도 접근할 수 있고, 통합적으로 업무를 처리할 수 있게 되었다. 이는 디지털 시대의 일을 공간적 귀속성, 시간적 귀속성을 완화시키고 유연화시키고 있다. 한마디로 일의 디지털 전환이라고 할 수 있다. 일의 디지털 전환은 일하는 도구의 디지털화 단계에서 일 자체의 디지털화로 넘어가고 있다. 일의 결과물, 일 자체가 디지털이 되고 있다. 초기 단계의 업무 전산화는 일(사무)의 일부분을 컴퓨터로 처리하는 수준이었다. 그러나 지금은 업무 자체가 디지털화되는 단계로 나아가고 있다. 회사 조직이 클라우드 플랫폼 위에서 움직이고 모든 업무가 디지털 도구에 의하여 처리되고, 협업과 업무의 연계도 디지털에 의해 이뤄지고, 결과물도 디지털로 나오는 업무 형태가 등장한 것이다.

이러한 디지털 기업의 대표적인 재택근무 사례는 깃랩(Gitlab)이다. 깃랩은 개발자들이 소스코드를 쉽게 공유할 수 있는 소프트웨어를 운영하는 회사로 1,200명 직원 모두가 원격근무를 하고 있다. 전 세계 CMS(콘텐츠 관리시스템)의 60%를 차지하는 '워드프레스'를 서비스하고 있는 오토매틱도 직원의 5%만 사무실에서 일한다. 오토매틱 CEO는 “사람마다 집중 잘 되는 시간, 휴식 취하는 시간이 다르다. 언제, 어디서 일하느냐 보다 똑똑하게 일하는 것이 중요

한 시대다.”라고 재택근무 도입의 이유를 밝히고 있다. 미국의 디자인 소프트웨어 회사 인비전(InVision)은 2011년 설립할 때부터 근무형태를 ‘100% 원격근무’로 정했고 20개국에 흩어져 있는 1,000명의 직원들이 원격근무 중이다(매일경제, 2020.3.16.). 우리나라도 100% 원격근무를 지향하는 기업들이 등장하고 있다. 온라인 스터디 사업을 하는 스터디파이도 2018년 창업을 하면서 전 직원 원격근무를 실시하고 있으며, 많은 스타트업들이 주도적으로 원격근무 등의 유연근무를 채택하고 있는 것도 주로 디지털 기업이라는 특성을 갖고 있기 때문이다.

결국 디지털 전환이 근무의 유연성을 높이고 공간(사무실)에 대한 종속성을 완화(해방)시키고, 집이나 어느 공간에서도 네트워크로 연결된 노트북만 있으면 업무를 볼 수 있는 환경이 되면서 재택근무, 원격근무가 기본적인 업무 형태로 자리잡아 가고 있다고 봐야 할 것이다. 기업의 입장에서 이번 코로나19와 같은 천재지변의 상황이 발생하더라도 업무의 단절없이 업무가 지속적으로 처리될 수 있는 인프라의 조성이라는 측면에서도 원격근무는 기업의 중요한 위기관리 역량으로 요구되고 있다. 또한 기후변화와 지구 온난화는 기업들에게 재생에너지 사용 등 친환경 정책을 요구하고 있는 것도 고려할 필요가 있다.

■ [표 1] 산업시대와 디지털시대의 일의 변화

구분	산업시대	디지털시대
범용기술	증기기관(엔진)	컴퓨터(인터넷, 모바일)
생산물	유형의 제품	무형의 콘텐츠(알고리즘)
도구	기계	컴퓨터
직원	육체 노동자	정신 노동자
조직	대규모 수직적 조직	소규모 수평적 조직
공간	공장	사무실
시간	동시적 작업	비동시적 작업

조직문화, 혁신성과 창조성의 문제를

어떻게 극복할 것인가

재택근무, 원격근무에 대한 가장 큰 반대 주장은 기업, 조직 측면에서의 혁신성과 창의성을 저하시킨다는 것이다. 원격근무의 원조라고 할 수 있는 IBM은 1990년부터 시행해오던 원격근무를 2017년 2월에 전격적으로 폐지하였다. 전자상거래 업체 자포스도 원격근무를 허용하다가 2013년부터 금지하였다. 원격근무 반대 주장들은 인간의 대면(Face-To-Face)이 가져오는 효과를 강조하고 있다. “팀이 될 때 더 강력해지고 창의적으로 된다, 더 마주치고 한마디라도 더 어울려야 혁신이 가능하다, 네트워크 시대에는 이메일과 채팅으로 아이디어를 개발할 수 있다는 것은 착각이다.” “복도에서, 카페에서, 우연히 마주친 사람과의 즉흥적인 대화에서 아이디어가 나온다. 이는 오로지 사무실에서만 가능하다.” 많은 연구도 “모여서 일한 직원들의 창의적인 업무수행능력이 원격근무자들보다 뛰어났다.”고 보고하고 있다.

그럼 재택근무의 효과로 입증된 개인의 생산성이라는 것이 조직의 생산성으로 이어지지 않는 것인지, 조직의 생산성으로 이어지지만 혁신성과 창조성은 다르다는 것인지를 구분할 필요가 있다. 일반적인 연구결과는 재택근무가 조직 생산성을 저하시키지 않고 높인다고 보고 있다. 쟁점은 조직 혁신성과 창조성이다. 개인적인 대면이 가져오는 접촉의 밀도와 우연성이 조직(단체)의 혁신성과 창조성에 긍정적인 영향을 미친다고 본다. 그리고 그 사이에는 협력성과 연대감이 작동한다고 본다. 인사관리(HR)을 연구하는 사람들은 공간을 1) 물리적 공간(Physical Distance), 2) 업무적 공간(Operational Distance), 3) 감정적 공간(Affinity Distance)으로 나뉠 수 있고, 업무 효율성에 영향을 미치는 공간은 감정적 공간 > 업무적 공간 > 물리적 공간 순으로 영향력이 다르다고 본다. 즉 감정적 공간이 업무 효율성에 더 중요하다. 직원들이 한 공간에 모여 있지 않아도 신

뢰, 협력과 연대감을 키울 수 있느냐가 재택근무와 원격근무가 성공할 수 있느냐를 가르는 분기점이라고 할 수 있다. 원격근무를 지원하는 협업 툴도 중요하지만, 결국 조직문화가 관건이다. 우리나라에서도 디지털화가 많이 진행되었으나 원격근무 도입이 늦어진 이유도 수직적 통제방식의 조직문화 때문이라고 할 수 있다.

재택근무, 원격근무에 성공할 수 있는 조직문화는 다음과 같이 정리할 수 있다. 과정에 대한 감독이 아니라 성과와 결과 중심의 업무(평가)문화가 필요하다. 눈 앞의 직원이 열심히 일하는 듯(?)이 보여야 안심하는 업무관리 방식으로는 원격근무에 성공할 수 없다. 자율적인 업무 문화가 필요하다. 업무 위임이 명확하고 책임과 자율권이 주어져야 떨어져서 독립적, 주도적으로 일을 수행할 수 있다. 투명하고 명확한 커뮤니케이션 역량이다. 업무 목표와 지시가 명확하게 글(문서)로 전달되고 이에 대한 논의와 대화가 기록되어 다른 팀원들도 볼 수 있게 해야 한다. 물론 전화 통화가 더 효율적일 수 있으면 그렇게 하더라도 통화 기록은 정리되어 글로 공유돼야 한다. 업무 진행 과정을 투명하게 공개해 모두 열심히 일하고 있음을 인식시키는 신뢰 형성이 중요하다. 마지막으로 팀의 범위를 넘어서 조직 전체 차원의 커뮤니케이션 확대이다. 앞에서 언급하였듯이 혁신성과 창의성은 우연성에 기인하는 것이 많다. 따라서 팀을 벗어난 전체 게시판, 메신저, 이메일 등을 활성화할 필요가 있다. 대면보다 접촉의 밀도는 떨어지겠지만, 온라인 소통은 접촉의 범위를 넓혀주는 장점이 있다.

O2O : Online Work와 Offline Work의 융합이 최적의 솔루션

사무실 출근 방식의 근무를 하다가 재택근무로 전환하는 것은 생활방식을 바꾸는 것이기 때문에 쉽지 않다. 많은 재택근무 체험자들이 출퇴근 시간이 절약되어 개인적인 시간이 늘어나고, 방해 받지 않고 집중할 수 있어서 좋은 반면

에, 혼자 일하는 외로움, 의사소통의 어려움, 불명확한 업무 지시, 일과 삶의 균형의 붕괴, 근무시간 이외의 근무지시, 논다고 생각하지 않을까 하는 자기검열에서 오는 스트레스, 가족과 자녀의 업무 방해 등의 부정적 효과를 경험하고 있다. 물론 재택근무가 정착된 기업들은 재택근무의 장점을 잘 살리고 있다. 재택근무라는 것이 업무를 넘어 생활습관을 바꾸는 것이기 때문에 점진적으로 몸에 배는 시간, 적응 기간이 필요하다. 재택근무 도입을 결정한 기업들은 이러한 전환 기간 동안에 발생할 수 있는 문제를 해결해 나가야 할 것이다.

가장 좋은 재택근무, 원격근무 방식은 무엇일까? 한 연구에 의하면 원격근무를 잘하는 회사의 특징은 회의실 같은 오프라인 공간에서 긴밀하게 다양한 의견과 아이디어를 모으고, 해결책을 정한 후 역할 분담을 해서 각자 흩어져 자신의 공간(집, 카페, 공유 오피스 등)에서 맡은 역할을 하는 방식이었다. 온라인과 오프라인, 협력, 합의와 개인 작업, 사무실과 원격 공간, 집중과 분산 등을 자유자재로 전환하는 기업이었다고 할 수 있다. 실리콘밸리의 HR 스타트업 Humu도 자신의 고객사들을 분석한 결과 사무실 근무와 재택근무를 번갈아 하게 했을 때 직원들이 가장 만족하고 생산성도 높았다고 보고하고 있다. 일주일에 3-4일은 사무실, 1-2일은 재택 등 자신이 원하는 곳에서 일하게 하는 것이 가장 이상적인 것으로 나타났다. 업무 공간과 업무 시간, 업무 방식의 자율권을 줄 때 직원들은 가장 동기부여를 받게 된다. 혁신성과 창의성의 조건이 다양한 유연성이라고 했을 때, 온라인 워크와 오프라인 워크의 결합은 다양성을 증진시켜 조직이 더욱 혁신성과 창의성을 발휘하게 해 줄 것이다.

코로나19가 누구도 못했던 디지털전환을 가속시키고 있다고 한다. 재택근무, 원격근무란 디지털 시대의 일하는 방식, 일에 대한 전환을 의미한다. 전환의 과정은 쉽지 않겠지만, 분명히 우리나라 기업문화의 혁신, 생산성과 창의성이라는 성과를 가져다 줄 것이다.

참고 자료

여시재(2017), 디지털 기술의 발달에 따른 일과 직주공간의 미래, 여시재 Issue Report 2017.9.

이명호(2018), 미래의 일자리와 도시 공간, 여시재 Issue Report 2018.1.

이명호(2020), 디지털이 미래다(08) : 기업과 노동의 미래, 여시재 인사이트, 2020.2.25.

박시진, 유상엽(2017), 정부조직 원격근무제 논리모형 : 미국 연방정부 사례를 중심으로

국회입법조사처(2016), 공무원 유연근무제의 현황과 개선방안

통계청, 유연근무제 활용여부, (http://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=101&tblId=DT_1DE7100)

통계청, 유연근무제 활용형태(복수응답), (http://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=101&tblId=DT_1DE7100S&vw_cd=MT_ZTITLE&list_id=101_B1A&seqNo=&lang_mode=ko&language=kor&obj_var_id=&itm_id=&conn_path=MT_ZTITLE)

TTimes(2020), 재택근무 없던 시절로 돌아가긴 어려울 것

TTimes(2020), 스티브 잡스는 왜 재택근무를 미친 짓이라 했을까?

한국경제, '워라밸' 정착 네덜란드 7명중 한명꼴 재택근무... 한국도 바뀔까(<https://www.hankyung.com/international/article/201806236430Y>)

매일경제, 1,000명 직원 모두가 원격근무를 하는 유니콘 기업 '인비전'(<https://www.mk.co.kr/news/business/view/2020/03/269098/>)

IT조선, [슬기로운 재택근무백서] "원격근무 경험이 이력서 빛내는 시대"(http://it.chosun.com/site/data/html_dir/2020/03/06/2020030602792.html)

매일경제 미래클럽, Silicon Valley Original : 코로나19 사태 이후 우리는, 어떻게 일을 잘 할 수 있을까(<https://stibee.com/api/v1.0/emails/share/mXuU0lqT-rXJd5uEo4eQ3Jco03APQ==>)

리멤버, 코로나19가 미친 영향 직장인 설문조사, 2020.3.31. (<https://www.zdnet.co.kr/view/?no=20200331083426>)

Deloitte(2019), The future of work in technology, Deloitte Insights