

11-14 (통권 제 484호)

2011. 4. 19.

‘잠재성장률 2%p 제고’를 위한

VIP REPORT



■ 스마트 워크 프로그램 확산을 위한 성공 조건

발행인 : 김 주 현
편집주간 : 한 상 완
편집위원 : 주원, 임상수, 장후석
발행처 : 현대경제연구원
서울시 종로구 연지동 1-7
Tel (02)2072-6234 Fax (02)2072-6249
Homepage. <http://www.hri.co.kr>
인쇄 : 서울컴퓨터인쇄사 Tel (02)2636-0555

- 본 자료는 기업의 최고 경영진 및 실무진을 위한 업무 참고 자료입니다.
- 본 자료에 나타난 견해는 현대경제연구원의 공식 견해가 아니며 작성자 개인의 견해임을 밝혀 둡니다.
- 본 자료의 내용에 관한 문의 또는 인용이 필요한 경우, 현대경제연구원 산업연구본부(02-2072-6234)로 연락해 주시기 바랍니다.

목 차

■ 스마트 워크 프로그램 확산을 위한 성공 조건

Executive Summary i

1. 새로운 근무 형태의 필요성 대두 1

2. 스마트 워크 프로그램 개념 및 도입 현황 3

3. 사례를 통해 본 스마트 워크 프로그램 성공 조건 7

4. 시사점 12

■ HRI 경제 지표 15

1. 새로운 근무 형태의 필요성 대두

경제 성장과 더불어 근로자들의 업무와 삶의 질 조화에 대한 논의가 활발하게 진행되면서 새로운 근무 형태의 필요성이 부각되고 있다. 이는 OECD국가 중 가장 많은 시간을 업무에 시달리면서도 노동시간당 GDP는 최하위권에 머무르고 있는 국내 근로자들의 현실도 고려된 것이다. 또한 정보기술(IT)의 발달로 시공의 제약 없이 일할 수 있을 뿐 아니라 업무상 보안 문제도 해결 가능한 새로운 근무 환경 구현이 가능해졌기 때문에, 정부도 새로운 형태의 근무 제도로써 스마트 워크 도입의 필요성을 인식하고 추진 계획을 발표하였다.

2. 스마트 워크 프로그램 개념 및 도입 현황

(스마트 워크 개편 및 도입 현황) 스마트 워크 프로그램이란 전통적인 사무 공간으로부터 벗어나 업무 공간을 신축적으로 이용하는 근무 제도로써, 재택근무, 스마트폰 등을 이용한 모바일근무, 스마트 워크센터 근무 등이 있다. 미국이나 유럽 등 선진국에서는 정부를 중심으로 스마트 워크를 도입하여 성공적으로 활용하고 있으며, 민간에서도 선마이크로시스템, BT(British Telecom) 등이 성공적으로 활용하고 있다. 국내에서는 원격근무를 도입한 사업체가 극히 미비하여 스마트 워크 활용도가 10%대에 이르는 선진국과 많은 격차를 보이고 있다. 국내에서 스마트 워크 프로그램이 제대로 활용되지 못하는 이유는 기업이나 근로자 모두 필요성을 인식하지 못하기 때문이다.

(대안으로서의 스마트 워크센터) 스마트 워크센터는 스마트 워크의 일종으로 회사나 자택이 아닌 다른 장소에서 원격 근무를 수행하는 제도이다. 기존 재택근무제도와 유사하지만 여러 면에서 많은 차이점을 보인다. 스마트 워크센터를 통해 회사는 업무 공간의 효율적 활용과 에너지 절감 효과를 얻을 수 있고, 근로자는 시간의 효율적 활용을 통한 업무와 삶의 질 균형 유지가 가능하다. 또한 사회적 관점에서도 출퇴근 정체 감소로 인한 혼잡 비용 절감과 CO₂ 절감에 따른 환경 문제 해소 등의 장점이 있다.

3. 사례를 통해 본 스마트 워크 프로그램 성공 조건

사례 1: Fairfax County(근로자 관점의 업무적합성 고려) Fairfax County 스마트 워크 프로그램의 가장 큰 특징은 스마트 워크를 원하는 근로자들의 업무 적합성을 우선적으로 고려했다는 점이다. Fairfax County는 스마트 워크 프로그램 참여 가능 업무 리스트를 단순히 제공하지 않고 참여자의 개인, 업무, 동료와의 관계 등 3가지 관점에서 수행 가능 여부를 판단하게 하였다. 일반적으로 스마트 워크 프로그램을 위해 직무

분석을 선행하고 이를 통해 적합한 업무를 찾아내어 각 근로자에게 배분하는 프로세스를 거치고 있는데, 스마트 워크를 수행할 당사자는 관리자가 아닌 근로자 자신이다 따라서, 업무나 자신이 스마트 워크에 적합한지에 대한 자기 평가가 필수적이다.

사례 2: Dow Corning사의 Home Office 제도(적절한 IT기반의 활용) Dow Corning사의 Home Office 제도는 IT 기반 환경을 적절하게 활용하여 스마트 워크를 정착시켰다. 다우코닝사가 스마트 워크를 제대로 활용할 수 있었던 이유는 지사와 생산시설 판매 및 서비스 활동을 연결하기 위한 글로벌 IT 네트워크를 구축하였기 때문이다. 직원들은 mySAP ERP 2004, Enterprise Central Component (ECC) 6.0을 통해 어느 나라에서나 어느 시간대에서나 업무를 처리하는 것이 가능하게 되었다. 초기 비용 부담에도 불구하고 업무 효율성이나 직원 만족도 측면에서 충분한 효과를 얻을 수 있다.

사례 3: KPMG LLP 사례(스마트 워크에 적합한 조직문화 구축) 성과위주의 관리자들은 스마트 워크를 적극적으로 지원하지 않을 가능성이 높다. 따라서, 스마트 워크를 했다는 이유로 불이익을 주지 못하도록 인사 지침 등을 통해 스마트 워크 프로그램을 활성화시킬 수 있는 조직문화를 구축해야 한다. KPMG 리더들은 프로그램에 대한 몰입도를 높이기 위해 지속적으로 관리 감독해야 하는 것을 잘 인식하고 있었다. 따라서 스마트 워크 프로그램을 위한 규정 마련, 성공 사례 알리기 등의 조직구성원들의 인식 전환 노력을 지속적으로 수행했다. 이를 통해 KPMG는 스마트 워크에 적합한 조직문화를 구축할 수 있었다.

사례 4: 네덜란드의 SWC 사례(정부와의 적극적인 연계) 네덜란드는 민관이 공동으로 참여한 재단을 통해 스마트 워크센터 인증 제도를 실시하고 있다. 네덜란드의 경우 네덜란드의 경우 전체 사업체의 49%가 스마트 워크센터를 활용하고 있을 정도로 매우 발달되어 있으며, 이는 정부와 민간이 공동으로 설립한 Double U Smartwork Foundation을 통해 스마트 워크센터로 인증해주는 제도에 도움을 받았다.

4. 시사점

스마트 워크 프로그램의 성공을 위해서는 **첫째**, 스마트 워크 프로그램은 기업, 근로자 정부 3자간의 여건이 성숙해야 성공 가능하다. **둘째**, 스마트 워크에 적합한 업무에 대한 분석뿐 아니라 이를 수행하는 근로 당사자의 프로그램 적합성에 대한 고려가 필요하다. **셋째**, 스마트 워크에 적절한 IT 기반 환경을 구축해야 하며, 이를 위한 정부 지원책이 마련되어야 한다. **넷째**, 인사관리 제도의 개선 등을 통해 스마트 워크에 적합한 조직문화를 구축해야 한다.

1. 새로운 근무 형태의 필요성 대두

○ 새로운 근무 형태의 모색

- 경제 성장과 더불어 근로자들의 업무와 삶의 질 조화에 대한 논의가 활발하게 진행되고 있음
 - 삶의 질을 추구하는 직장인들의 가치관이 과거와는 달리 직장에서의 업무와 일상 삶을 균형적으로 조화시키려는 방향으로 변화하고 있음
 - 현행과 같이 일에 매몰되는 근무 형태로는 더 이상 업무와 삶의 질 조화 문제를 해결하기 어렵다는 판단 하에 이를 극복할 수 있는 새로운 근무 형태를 모색하려는 시도가 많아지고 있음
- OECD 국가 중 가장 많은 시간을 업무에 시달리면서도 노동시간당 GDP는 최하위권에 머무르고 있는 국내 근로자들의 현실도 고려됨
 - 장시간 근로는 근로자 삶의 질 저하는 물론 능력 개발 기회 저해 등으로 노동생산성 하락을 초래할 수도 있음
 - 업무능률을 향상시키는 동시에 삶의 질을 높일 수 있는, 이른바 일과 삶의 균형(work-life balance)을 이루기 위한 유연근무제가 최근 이슈화되는 이유임

< OECD 회원국의 연평균 근로시간 및 노동시간당 GDP(2009년 기준) >

구 분	미국	일본	영국	프랑스	독일	한국
노동시간 (시간)	1,681	1,714	1,646	1,554	1,390	2,232
노동시간당 GDP (달러)	56.8	38.2	45.8	54.7	53.1	25.2

자료: OECD.

○ IT 발달과 정부 추진 의지

- 정보기술(IT)의 발달로 시·공의 제약 없이 일할 수 있을 뿐 아니라 업무상 보안 문제도 해결 가능한 새로운 근무 환경 구현이 가능해짐
 - 예를 들어, 모바일 오피스를 실행할 수 있는 스마트폰의 확대에 의해 직원들은 회사 이외의 장소에서도 e-메일 조회, 결제, 일정 확인 등 업무를 용이하게 수행할 수 있게 됨
 - 따라서, 정해진 시간에 사무실에 앉아 있을 필요가 없어지고 재택근무, 이동근무, 원격근무 등 여러 형태의 스마트 워크가 가능해짐

- 특히, 국내 IT 환경은 세계 최고 수준을 유지하고 있어 스마트 워크를 실행할 수 있는 여건을 충분히 제공할 수 있음
 - 2010년 국내에서 노트북을 포함한 PC는 522만대 판매된 반면, 스마트폰 판매량은 788만대로 스마트폰이 PC보다 더 많이 팔리면서 인터넷 이용이나 업무 처리환경이 급속히 모바일로 전환되고 있음¹⁾
 - 무선인터넷 이용량의 경우도 2010년 기준 국내 스마트폰 사용자는 월 평균 271메가바이트 용량을 사용하여 전 세계 월평균 85메가바이트보다 3배 이상 많은 규모를 사용함

- 정부도 새로운 형태의 근무 제도로써 스마트 워크 도입의 필요성을 인식하고 추진 계획을 발표함
 - 정부는 2010년 7월 스마트 워크 추진 계획안을 발표하고 공무원 스마트 워크 비율을 2010년 4.7%에서 2012년 10.6%, 2015년 30%까지 증대하겠다고 함
 - 공공부문이 초기 시장을 주도하고 민간부문으로 확산하는 기반을 조성하여 전체 근로자 역시 30%를 스마트 워크화하려는 계획을 추진 중임

1) IT 시장 전문리서치기관 IDC (2011.3.6).

2. 스마트 워크 프로그램 개념 및 도입 현황

○ 스마트 워크 개념

- 스마트 워크에 대해서는 아직 명확한 개념 정의가 이루어지지 않았으나, 일반적으로 광의의 개념과 협의의 개념으로 나눌 수 있음
 - 광의의 스마트 워크는 행정안전부가 2010년 7월 발표한 스마트 워크 추진 계획에서 나타나고 있는 개념으로, 시간과 공간의 제한 없이 업무를 수행할 수 있는 유연근무제와 유사한 프로그램임
 - 협의의 스마트 워크는 광의의 개념에서 시간적인 유연성을 제외한 프로그램으로, 일정한 공간을 요구하는 정형화된 업무에서 탈피하여 업무 공간을 신축적으로 이용하는 근무 제도임

- 협의의 개념에서 볼 때 스마트 워크 프로그램은 운영 형태에 따라 크게 3가지로 구분할 수 있음
 - 스마트 워크는 집에서 일을 하는 재택근무, 스마트폰 등을 이용한 이동근무, 원격사무실에서 근무하는 원격근무제 등으로 구분됨²⁾
 - 스마트 워크는 스마트폰, 태블릿PC, 클라우드 컴퓨팅 등 모바일 정보통신기술(IT)의 발달로 인해 실현 가능성이 높아졌으며, 업무 형태를 IT가 연결되는 모든 영역으로 확장할 수 있게 됨

○ 스마트 워크 프로그램의 장점

- 스마트 워크 프로그램은 회사는 물론이고 근로자나 사회적으로도 많은 장점을 줄 수 있음

2) 2015년 공무원·직장인 30% 원격근무? '스마트 워크'(정책공감, 2010. 7. 21).

- 회사는 업무 공간의 효율적 활용과 에너지 절감 효과를 얻을 수 있음
 - 비용 절감 측면뿐 아니라 지역적 한계 없이 인적 자원의 활용이 가능하며, 천재지변과 같은 갑작스런 상황에서도 업무 공간의 분산을 통한 사업지속성 유지가 가능함
- 근로자는 시간의 효율적 활용을 통한 업무와 삶의 질 균형 유지가 가능함
 - 근로자 입장에서는 출퇴근 시간 감소로 비용 절감은 물론 스트레스 감소 효과를 얻을 수 있으며, 업무나 미팅 계획 수립에 있어서도 보다 유연하게 대처할 수 있음
- 사회적 관점에서도 출퇴근 정체 감소로 인한 혼잡 비용 절감과 CO₂ 절감에 따른 환경 문제 해소 등의 장점이 있음

< 스마트 워크 프로그램의 장점 >

구분	스마트 워크 프로그램
기업 관점	<ul style="list-style-type: none"> - 에너지, 부동산 비용 절감 효과 - 지역적 한계 없이 인력 활용 가능 - 갑작스런 상황에도 사업지속성 유지 가능
근로자 관점	<ul style="list-style-type: none"> - 출퇴근 시간 감소에 따른 비용 절감 및 스트레스 감소 - 업무나 미팅 계획 수립의 유연성 증대 - 시간의 효율적 활용 가능 - 업무와 삶의 질 균형 유지
사회적 관점	<ul style="list-style-type: none"> - 출퇴근 정체 감소에 따른 혼잡 비용 절감 - CO₂ 배출 감소로 환경 문제에 도움

○ 해외 스마트 워크 프로그램 현황

- 미국이나 유럽 등 선진국에서는 정부를 중심으로 스마트 워크를 도입하여 성공적으로 활용하고 있음
 - 미국의 경우 총무청(GSA)과 인사관리처(OPM) 중심으로 스마트 워크 활성화

를 위해 다양한 정책을 추진함

- 2009년 현재 전체 연방공무원 중에서는 5.72%, 스마트 워크 가능자 중에서는 10.4%인 113,946명이 스마트 워크를 이용하고 있음
- 최근 들어 워싱턴 DC 인근에 15인에서 32인 규모의 스마트 워크센터를 설립하여 14개소가 운영 중임

- 민간 기업들도 스마트 워크를 도입하여 성공적으로 활용하고 있음

- 선마이크로시스템은 Open Work 프로그램을 통해 전 세계 근무자의 56%인 약 19,000명 정도가 집이나 스마트 워크센터에서 업무를 수행하도록 하여,
- 사무 공간을 17%나 감소시키고 연간 7,000만 달러의 비용 절감 효과를 가짐
- 또한 영국의 BT(British Telecom) 역시 10만 5000명 중 15,000명 정도가 재택근무를 통해 스마트 워크를 활용하고 있음

○ 국내 스마트 워크 프로그램 도입 현황

- 국내에서는 스마트 워크 프로그램 중 기본적인 재택근무조차 제대로 정착되지 않고 있는 실정임

- 특허청 등 일부에서 적극적으로 도입하여 실시하고 있지만, 정부 차원에서 시범 실시를 행하는 수준으로 전체적으로는 아직 미흡한 실정임
- 특히, 국내 재택근무 활용 정도는 통계조차 제대로 집계되지 않아 10%대에 육박하는 선진국과 많은 격차를 보이고 있음

- 국내에서 스마트 워크 프로그램이 제대로 활용되지 못하는 이유는 기업이나 근로자 모두 필요성을 인식하지 못하기 때문임

- 기업 입장에서는 근로자에게만 혜택을 주는 비용으로 인식되고 있으며, 근로자 입장에서도 대면 관계를 중시하는 기업문화로 인해 이용하면 자신에게 불리할 것으로 인식하고 있음
- 따라서, 조직 구성원 전체의 동의나 현행 인사 시스템의 근본적 개선 없이

실시되는 재택근무 제도는 육아가 필요한 여성 등 일부 계층에게만 필요한 복지 제도의 일환으로서의 한계를 가질 수밖에 없음

- **최근에 들어 정부를 중심으로 스마트 워크를 시범적으로 실시하면서 이를 확산시키기 위해 노력하고 있음**

- 2010년 통계청(150), 국가보훈처(21), 동대문구(8), 행안부(4), 소방방재청(2) 등 총 5개 기관 185명을 대상으로 재택근무 및 원격근무제를 시범 실시함
- 한국주택금융공사(HF공사)는 2010년 11월 공사 직원의 여론 조사를 바탕으로 육아부담·원격지 근무 등 개인별 생활여건과 IT 프로그램 개발, 외근 중심의 직무 등 업무성격을 고려해 스마트 워크를 실시하기로 함

- **특히, 스마트 워크의 일종인 스마트 워크센터 프로그램은 기존 재택근무의 여러 가지 문제점들을 보완할 수 있어 현 상황에서 스마트 워크를 활성화시킬 수 있는 대안으로 실현 가능성을 높게 평가받을 수 있음**

- 스마트 워크센터 근무가 재택근무와 비교할 때 가장 큰 차이점은 업무 수행 공간이, 사적 공간인 가정이 아니라 다른 사람들과의 교류가 가능하고 일정 한도 내에서 규제가 가능한 공간이라는 점임
- 그 밖에 IT 환경 등 업무 여건이나 업무 보안 정도도 다르며, 스마트 워크센터에는 가정에는 없는 휴게실이나 육아시설 등 부대시설도 존재함

< 스마트 워크센터와 재택근무의 비교 >

구분	재택근무	스마트 워크센터 근무
업무 공간	근로자 가정	스마트 워크센터
업무 여건	PC, 전화 등 가정용 IT 기기	영상회의, 클라우드컴퓨터 등 업무용 IT기기 활용 가능
업무 보안문제	업무 보안 문제 발생 가능	보안 문제 해결 가능성 높음
업무 집중도	낮음	상대적으로 높음
업무 외 시설	없음	휴게실, 육아시설 등

3. 사례를 통해 본 스마트 워크 프로그램의 성공 조건

○ (사례 1: 근로자 관점에서의 직무 적합성 분석) Fairfax County Government

- 성공적인 스마트 워크 프로그램은 근로자의 자발적인 자기평가 분석으로부터 시작되어야 함
 - 일반적으로 스마트 워크 프로그램을 위해 직무 분석을 선행하고 이를 통해 적합한 업무를 찾아내어 각 근로자에게 배분하는 프로세스를 거치고 있는데, 스마트 워크를 수행할 당사자는 관리자가 아닌 근로자 자신임
 - 따라서, 업무나 자기 자신이 스마트 워크에 적합한지에 대한 근로자의 자기 평가가 필수적이며 이를 바탕으로 스마트 워크 수행자가 결정되어야 함
- Fairfax County 스마트 워크 프로그램의 가장 큰 특징은 스마트 워크를 원하는 근로자들의 업무 적합성을 우선적으로 고려했다는 점임
 - Fairfax County는 스마트 워크 프로그램 참여 가능 업무 리스트를 단순히 제공하는 것이 아니라,
 - 참여자로 하여금 개인, 업무, 동료와의 관계 등 3가지 관점에서 수행 가능 여부를 자발적으로 판단하게 하여 함

< 미국 Fairfax County Government 사례 >

Fairfax County는 1995년 스마트 워크(원격근무) 프로그램 도입을 결정했다. 1년 동안의 성공적인 파일럿 테스트를 거쳐 2002년 스마트 워크 가능자의 20% 참여를 목표로 본격적으로 프로그램을 수행했다. 2005년 말 당초 목표했던 수치를 달성했으며, 2009년 현재 1175명이 참여하고 있다.

Fairfax County 스마트 워크 프로그램의 가장 큰 특징은 이를 원하는 근로자의 업무적합성을 우선적으로 고려한다는 점이다. 첫째, 개별적으로 업무에 적합한가? 둘째, 나의 업무가 일주일에 한번 이상 스마트 워크를 할 수 있을 정도인가? 셋째, 동료들에게 나의 업무협조성이나 의사소통 노력이 충분한가?

Fairfax County는 이러한 3가지 업무적합성을 근거로 스마트 워크 적합자를 판단한 후, 관리자의 승인과 기술적 파트의 리뷰를 거쳐 스마트 워크 업무를 수행하게 한다. Fairfax County 스마트 워크 프로그램의 성공 요인은 프로그램 참여 가능 업무 리스트를 단순히 제공하는 것이 아니라 참여자로 하여금 개인, 업무, 동료와의 관계 등 3가지 관점에서 수행 가능한 지 여부를 판단하게 한 것이다.

(자료) Telework Exchange(www.teleworkexchange.com)

○ (사례 2: IT 기반 환경과의 접목) Dow Corning사의 Home Office 제도

- IT 기반 환경을 적절하게 구축하는 것이 스마트 워크를 위해 필요함

- 스마트 워크 프로그램 성공은 모바일 오피스를 위해 노트북은 물론 원격액세스가 가능한 보안 및 VPN, 가상화 환경을 구축하는 것을 기반으로 해야 함
- 초기 비용 부담에도 불구하고 업무 효율성이나 직원 만족도 측면에서 충분한 효과를 얻은 사례도 존재함³⁾

- IT 기반 환경을 적절하게 활용하여 스마트 워크를 정착시킨 사례는 Dow Corning사의 Home Office 제도임

- 다우코닝사가 스마트 워크를 활용할 수 있었던 이유는 지사와 생산시설, 판매 및 서비스 활동을 연결하기 위한 글로벌 IT네트워크를 구축하였기 때문임
- 직원들은 mySAP ERP 2004, Enterprise Central Component (ECC) 6.0을 통해 어느 나라, 어느 시간대에서나 업무를 처리하는 것이 가능하게 되었음

3) 미국 보건의료재정국(CMS)은 2007년 재택근무 환경을 위해 데스크톱 대신 노트북을 지급하고 원격액세스가 가능한 보안 및 VPN, 가상화 환경을 구축하였다. 초기 데스크톱 PC로 교체하려 했던 것보다 30% 정도 비용이 소요됐으나 엄청난 눈보라 재난도 업무를 지속할 수 있어 보다 높은 효과를 얻었다고 평가되고 있음.

< Dow Corning사의 Home Office 제도 >

전 세계 12,000여 명의 직원을 두고 있는 다국적 기업인 다우코닝은 홈오피스 제도라는 스마트 워크 프로그램을 통해 업무의 효율성을 극대화하고 있다. 글로벌 프로젝트가 많은 직원들은 이 프로그램을 통해 야간에도 많은 전화회의나 본사와의 업무를 집에서 처리할 수 있고, 상대적으로 업무가 적은 낮 시간을 자유롭게 활용할 수 있게 되었다. 이는 직원들에게 자율성을 부여해 실질적으로 업무효율성을 크게 향상시켰을 뿐 아니라, 직원의 일과 삶 사이의 균형을 제공함으로써 근무 만족도를 높였다.

다우코닝에서 홈오피스 제도가 성공할 수 있었던 가장 큰 요인은 다우코닝 내 모든 시스템이 SAP(System, Applications and Products in Data Processing)로 연결되어 있다는 점이다. 특히, 2008년 설치된 e-비즈니스 솔루션 전문업체 SAP사의 mySAP ERP 2004, Enterprise Central Component (ECC) 6.0은 30여 개국 언어로 문서 교환 관리를 가능하게 만드는 전사적자원관리(ERP) 플랫폼이다. 이를 통해 다우코닝은 세계 각국에 위치한 지사와 생산시설, 판매 및 서비스 활동을 연결하기 위한 글로벌 정보기술 네트워크를 구축하였고, 어느 나라에서나 어느 시간대에서나 업무를 처리하는 것이 가능하게 되었다.

(자료) 다우코닝사(www.dowcorning.com)

○ (사례 3: 인사관리 제도 등 조직문화의 개선) KPMG LLP

- 인사관리 제도의 개선을 통해 기업문화에 대한 인식 전환을 이루어야 함
 - 성과위주 관리자들은 스마트 워크를 적극 지원하지 않을 가능성이 높음
 - 따라서, 스마트 워크를 했다는 이유로 불이익을 주지 못하도록 하는 인사 지침 등을 통해 스마트 워크 프로그램 활성화를 위한 조직문화를 구축해야 함
- KPMG는 조직문화를 스마트 워크에 적합하게 만들어서 프로그램을 성공적으로 수행함

- KPMG 리더들은 프로그램에 대한 몰입도를 높이기 위해 지속적으로 관리 감독해야 하는 것을 잘 인식하고 있었음
- 이를 위해 스마트 워크 프로그램을 위한 규정 마련, 성공 사례 알리기 등의 조직구성원들의 인식 전환 노력을 지속적으로 행함

< KPMG LLP 사례 >

KPMG는 오래전부터 경쟁력 제고를 위해 업무 시간이나 공간의 유연성을 갖춘 조직문화를 추구했다. 또한 경영진은 성과위주의 관리자들이 스마트 워크를 적극적으로 지원하지 않을 가능성이 높다는 것을 알고 있기 때문에, 프로그램에 대한 몰입도를 높이기 위해 지속적으로 관리 감독해야 하는 것을 잘 인식하고 있다. 따라서, 우선 프로그램 수행 시 업무 절차나 룰에 대한 규정을 만들었다. 또한 사전에 프로그램 수행자와 팀 간의 의사소통이나 기대효과도 명확하게 하도록 규정짓고 있다. 무엇보다도 프로그램이 회사나 자신 모두에게 효율적이라는 사실을 널리 인식시킬 수 있도록 노력했다. 그리고 스마트 워크 수행자 역시 자신의 업무 스케줄에 대해 투명하게 공개하도록 했다. 마지막으로 스마트 워크 성공 사례를 지속적으로 알리도록 했다. 이런 노력들을 통해 KPMG는 조직문화를 스마트 워크에 적합하게 만들 수 있었다.

스마트 워크 프로그램 제공을 통해 KPMG는 조직구성원들의 직무 만족도를 높이고, 이직률을 낮추는 효과를 얻을 수 있었다. 또한 대부분의 스마트 워크 참여자는 자신이 스마트 워크를 할 수 있다는 사실에 대해 매우 만족하고 있는 것으로 나타났다.

(자료) Employer Telework Case Study(www.mwcog.org)

○ (사례 4: 정부와 민간의 체계적 공동 지원) 네델란드의 스마트 워크센터

- 스마트 워크 프로그램의 성공을 위해서는 민간과 정부의 체계적인 상호 지원과 연계 필요함

- 국내에서는 여러 가지 문제점들로 인해 아직까지 스마트 워크 프로그램의 장점에 대한 합의가 이루어지지 않고 있음
 - 따라서 우선 정부 차원에서 스마트 워크센터 운영방법 컨설팅 등 민간 기업의 스마트 워크센터 구축을 지원하거나, 일정한 기준을 충족하는 경우 정부 공인 스마트 워크센터로 인증을 통해 지원하는 방안도 필요함
- 네덜란드는 민관이 공동으로 참여한 재단을 통해 스마트 워크센터 인증 제도를 실시하고 있음
- 네덜란드의 경우 전체 사업체의 49%가 스마트 워크센터를 활용하고 있을 정도로 매우 발달되어 있으며,
 - 이는 정부와 민관이 공동으로 설립한 Double U Smartwork Foundation을 통해 스마트 워크센터로 인증해주는 제도의 도움을 받고 있음

< 네덜란드의 스마트 워크센터(SWC) >

네덜란드의 경우 전체 사업체의 49%가 스마트 워크센터를 활용하고 있다. 원격근무, 영상회의, 복지 시설이 구비된 스마트 워크 센터를 공공기관과 민간기업이 공동으로 구축하여 암스테르담 주변에 약 90개소를 운영 중이다. 대표적인 운영업체로 Almere의 SWC(Smart Work Centre)가 있다. 스마트 워크센터 제공 기업으로 참여하는 대표적인 업체로는 CISCO 등이 있다.

네덜란드 스마트 워크 센터의 대표적인 특징은 Double U Smartwork Foundation을 통해 일정 기준에 도달한 사업 공간을 스마트 워크센터로 인증하여 'W'마크를 사용할 수 있게 만들었다는 점이다. 정부와 민관이 공동으로 참여하여 설립된 이 재단은 스마트 워크센터의 효율적 운영을 위해 스마트 워크센터 이용자가 활용할 수 있는 서비스 등 다양한 가이드라인을 제공하는 활동을 하고 있다.

(자료) Smart 2020 Report(www.smart2020.org)

4. 시사점

첫째, 스마트 워크 프로그램의 확산을 위해서는 기업, 근로자, 정부 3자간의 공감대 형성과 관련 연구가 선행되어야 한다.

- 우리나라의 스마트 워크 프로그램은 기업과 근로자들의 필요성 제기에 의해서가 아니라 정부 주도 하에 진행되고 있는 실정임
- 따라서 프로그램의 중요한 한 축인 기업이 효율성을 충분히 인식할 수 있도록 보다 많은 연구들이 수행되어야 하며, 여건 마련을 위해 노력해야 함

둘째, 스마트 워크에 적합한 업무에 대한 분석뿐 아니라 이를 수행하는 근로당사자의 프로그램 적합성에 대한 고려가 필요하다.

- 스마트 워크를 수행하려는 업무가 스마트 워크에 적합한지 여부 뿐 아니라, 업무를 담당하는 공무원이나 근로자가 스마트 워크에 적합할 때 스마트 워크의 효율성이 극대화될 수 있음
- 따라서, 근로자들에게 적합한 양의 업무인지, 집중적인 감독 없이 독립적으로 업무를 수행할 수 있는지, 관리자와의 지속적으로 의사소통을 할 수 있는지 등을 점검해서 프로그램을 수행해야 함

셋째, 스마트 워크에 적절한 IT 기반 환경을 구축을 위해 정부의 적극적인 지원이 필요하다.

- 스마트 워크 환경을 구현하려는 공공기관이나 기업들은 사용자들에게 편리한 원격 액세스 환경을 제공해야 하며, 동시에 민감한 정보를 보호해야 함

- 특히 보안 문제 해결을 위해서는 VPN, 네트워크접근제어(NAC), 가상화 등이 필요한데 민간 부문에서 볼 때 이는 새로운 부담이므로 정부의 적절한 지원책이 필요함

넷째, 기업들도 인사관리 제도의 개선 등을 통해 스마트 워크에 적합한 조직문화를 구축해야 한다.

- 미국 정부의 설문 조사⁴⁾를 결과를 살펴보면, 조직문화로 인하여 스마트 워크를 수행하지 못한다는 비율이 49% 정도로 매우 높으며, 정부 차원의 방지 정책들을 마련하고 있음
- 국내에서는 현재 정부 차원에서 스마트 워크를 저해할 수 있는 행위의 방지 조치 마련되고 있으나, 대면 조직문화가 만연한 기업 차원에서는 이를 실시할 별다른 유인이 없는 실정임
- 따라서 기업도 스마트 워크를 단순히 복지가 아닌 생산성 향상과 비용 절감 효과 측면에서 접근해야 하며 조직문화를 스마트 워크 프로그램에 적합하도록 혁신시키는 노력을 해야 함 **HRI**

장후석 연구위원 (chahus@hri.co.kr, 2072-6234)

4) Status of Telework in the Federal Government(Report to the Congress, 2011).

HRI 經濟 指標

■ 主要 經濟 指標 推移와 展望

主要 經濟 指標 推移와 展望

구 분		2008	2009 ^P	2010 ^P					2011 ^E	
				1/4	2/4	3/4	4/4	연간		
국 민 계 정	경제성장률 (%)	2.3	0.2	8.1	7.2	4.4	4.8	6.1	4.3	
	민간소비 (%)	1.3	0.2	6.3	3.7	3.3	3.2	4.1	3.8	
	건설투자 (%)	-2.8	4.4	2.3	-2.9	-2.3	-4.7	-2.3	1.5	
	설비투자 (%)	-1.0	-9.1	29.9	30.2	24.3	16.0	24.5	8.5	
대 외 거 래	통 관 기 준	경상수지 (억 \$)	32	328	3	89	99	92	282	197
		무역수지 (억 \$)	-133	426	30	145	114	128	417	304
	수출 (억 \$)	4,220	3,635	1,011	1,203	1,171	1,289	4,674	5,168	
	증감률 (%)	(13.6)	(-13.9)	(35.8)	(33.1)	(23.6)	(24.0)	(28.6)	(10.8)	
	수입 (억 \$)	4,353	3,231	981	1,057	1,507	1,161	4,257	4,864	
	증감률 (%)	(22.0)	(-25.8)	(37.4)	(43.0)	(24.6)	(25.1)	(31.8)	(14.4)	
소비자물가 상승률 (%)		4.7	2.8	2.7	2.6	2.9	3.6	2.9	3.0	
실업률 (%)		3.2	3.6	4.7	3.5	3.5	3.3	3.7	3.5	
국제유가 (평균, Dubai, \$/배럴)		94	62	76	78	74	82	78	88.7	
원달러 환율 (평균, 원)		1,103	1,276	1,143	1,165	1,184	1,132	1,156	1,090	

주: P(Preliminary)는 잠정실적치, E(Expectation)는 전망치.