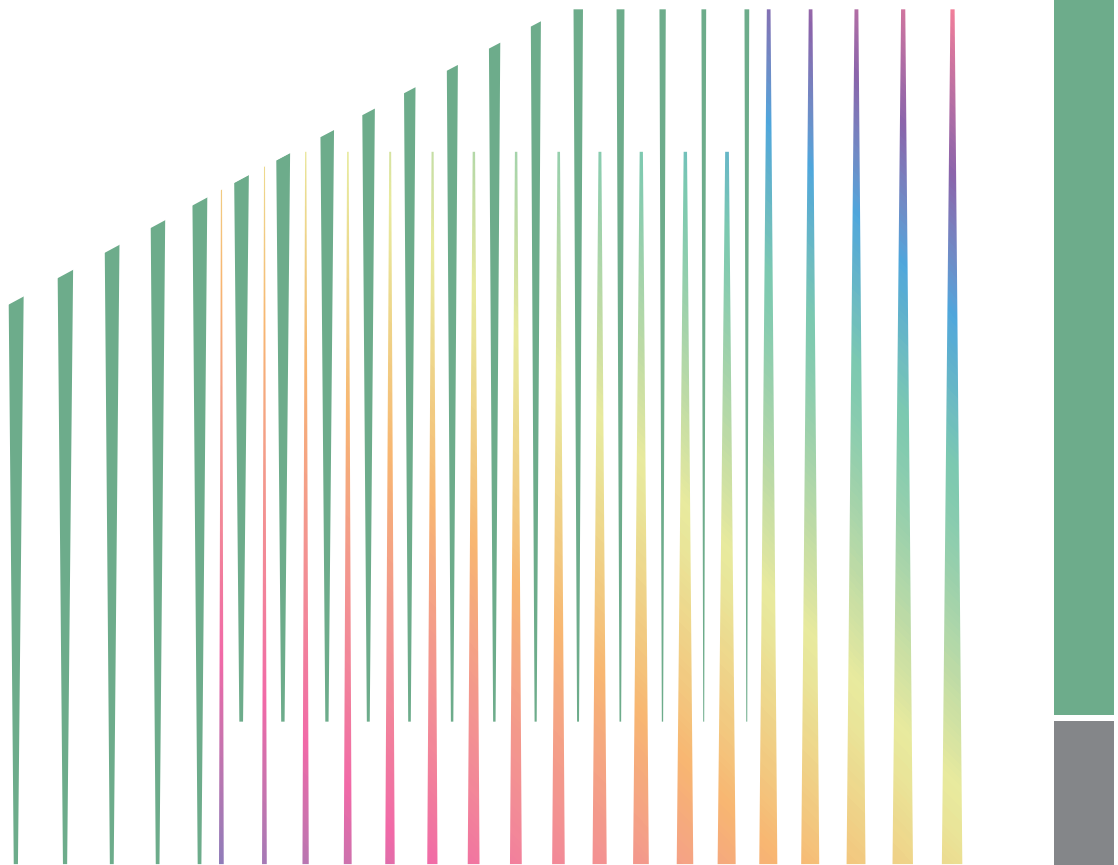


수시연구과제 2021-11

공공기관 비대면(Untact) 근무 현황과 정책과제

하세정·오영민



공공기관 비대면(Untact) 근무 현황과 정책과제

2021. 12.

하세정 · 오영민

서 언

2020년부터 2년 가까이 지속되어온 코로나19의 대유행은 다양한 측면에서 우리의 생활 방식을 크게 변화시켜 왔으며, 이러한 변화들은 인간 사회의 미래를 미리 파악할 수 있는 기회를 준다는 측면에서 학계의 많은 관심을 받고 있는 것으로 보인다. 본 연구 역시 이러한 흐름 속에서 코로나19에 의한 강제적인 비대면 근무의 확산이라는 현상에 주목하여 좀 더 일반적인 상황에서 비대면 근무 방식의 활성화 가능성과 방안에 대한 고민으로부터 시작되었다.

코로나19 이전에도 공공기관들은 유연근무제도를 선도적으로 도입하며, 우리나라의 일과 삶의 균형을 회복하는 데 앞장서 왔다. 정부도 정책적으로 이를 뒷받침하며, 시차출퇴근제, 스마트워크센터 등은 이제 보편화된 근무방식이 되어가고 있다. 이러한 양적인 성장에도 불구하고, 일부 제도에 이용이 편중되어 있고, 재택근무와 같이 미래의 보편적 근무방식으로 민간부문에서는 필연시되고 있는 제도의 도입과 활용은 매우 더디게 진행되고 있었다. 그러나 코로나19의 창궐과 이에 대한 방역 차원에서 강제적으로 재택근무와 같이 핵심적인 비대면 근무제도가 대규모로 근무 현장에 적용되고 있다.

본 연구는 이러한 준실험적인 제도 운영 상황을 놓치지 않고, 제도의 운영 현황 및 효과를 파악·분석하여, 향후 자발적 도입의 필요성과 가능성, 도입 시의 준비 필요사항을 공공기관과 정부에 제안하고 있다. 본 연구결과에 따르면, 비대면 근무, 특히 재택근무를 활용할수록 개인의 직무 만족, 직무 몰입, 조직 몰입도가 높아지는 것으로 나타나 비대면 근무 활성화가 필요함을 암시하고 있다. 특히, 자발적 이용자들에게서 직무태도 개선이 더 높게 나타나고 있기 때문에 기관 차원의 자발적 활용을 위한 분위기 조성이 필요하다는 시사점을 주고 있다.

비대면 근무가 개인 수준의 직무태도에는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었지만 조직 차원에서의 성과나 비용 절감, 협업 및 의사소통 효과성 제고 효과는 나타나지 않았다. 이는 코로나19로 인해 급박하게 도입되는 과정에서 효율적인

비대면 근무가 이루어질 수 있는 환경 조성이 미흡했을 수도 있으며, 근본적으로 동료 간의 물리적 분리라는 재택근무의 한계 때문일 수도 있다. 향후 재택근무와 같은 비대면 근무의 활성화를 위한 정책적 판단을 위해서는 제도의 효과에 대한 영향요인을 좀 더 살필 필요가 있어 보인다. 본 연구가 비대면 근무와 관련된 후속 연구들의 디딤돌로서 널리 활용될 수 있기를 기대한다.

본 연구는 본원의 하세정 박사와 동국대학교 오영민 교수가 공동으로 수행하였다. 오영민 교수는 본 연구의 제안 단계부터 적극적으로 참여하여 연구결과가 적시에 도출되어, 정책적으로 활용될 수 있게 하였다. 연구진은 중간보고와 최종보고 세미나 등 본 연구의 수행과정에서 연구결과의 의미와 활용성이 극대화될 수 있도록 다양한 의견을 제시해주신 동료 연구자들에게 깊이 감사드리고 있다. 또한 연구의 내용이 보고서의 독자에게 명확히 전달될 수 있도록 자료의 수집과 보고서의 정리를 맡아준 강석훈 연구원과 보고서를 꼼꼼하게 교정해준 출판팀원들께도 감사의 마음을 전하고 있다. 그럼에도 보고서의 오류와 미흡한 점은 연구진의 책임으로 돌리고 있다.

끝으로 본 보고서의 모든 내용은 연구진의 견해를 바탕으로 작성되었으며, 본원의 공식적인 의견이 아님을 밝힌다.

2021년 12월

한국조세재정연구원
원장 김 재 진

요약 및 정책적 시사점

코로나19의 유행으로 인한 업무형태상 가장 큰 변화는 비대면 근무의 확산이다. 비대면 근무는 감염병 확산 방지에 효과적인 것 외에도 자유로운 근무 형태로 인하여 직원의 직무 만족을 높이고, 결근율과 이직 의도를 낮추며, 직원들의 생산성을 높이는 것으로 알려져 있다. 반면 직원 간의 협업 및 의사소통의 어려움, 조직에 대한 애착과 헌신도 저하 등의 한계가 있는 것으로 보고되고 있다. 비대면 근무 효과의 한계에도 코로나19의 확산으로 인해 비대면 근무는 정부와 기업에서 필수적인 업무방식이 되어가고 있다. 공공기관의 경우도 비대면 근무방식의 정착을 위해 노력하고 있다. 다만, 이런 공공기관의 노력에도 불구하고 자유로운 재택근무와 원격시스템의 사용에는 여러 가지 한계가 존재하고 있는 것도 사실이다.

본 연구는 공공기관 비대면 근무 도입과 운영의 어려움을 극복하기 위한 정책적 시사점 제공을 목적으로 한다. 코로나19 팬데믹 이후에 공공기관에서 비대면 근무가 어떻게 활용되고 있는지에 대한 현황을 분석한 후 공공기관의 비대면 근무효과에 대한 실증분석을 실시한다. 실증분석에서는 설문조사를 통해 공공기관의 직원이 경험한 비대면 근무의 유형 및 만족도와 장애요인을 조사하고, 이를 바탕으로 비대면 근무가 개인의 직무태도와 조직성과에 미치는 영향을 분석한다. 실증분석을 통해 파악한 공공기관 비대면 근무의 문제점을 개선하기 위한 정책적 과제를 제시한다.

공공기관의 비대면 근무 현황과 효과를 분석하기 위한 데이터 확보 차원에서 공공기관 근로자를 대상으로 설문조사를 진행하였다. 공기업, 준정부기관, 기타공공기관 근로자 500명에 대해 비대면 근무경험과 환경, 직무 특성, 조직 근무환경 등을 조사하였으며, 비대면 근무 현황과 인식을 민간부문 근로자와 비교하기 위해 민간부문 근로자 500명도 함께 조사하였다. 공공기관과 민간기업의 비대면 근무와 현황을 조사한 후 설문조사에 사용된 변수들을 사용하여 비대면 근무가 실제 개인과 조직의 효과성에 어떠한 영향을 미쳤는지를 파악하기 위해 평균비교분석, 분산

분석, 다중회귀분석 등을 실시하였다.

기본적인 현황 조사 결과에 따르면 대부분의 공공기관 직원들이 비대면 근무제도를 이용하고 있는 것으로 보인다. 비대면 근무 중 재택근무와 화상회의에 대한 사용비율이 가장 높게 나타났는데 코로나19 이후 의무적으로 시행된 재택근무와 영상·화상회의 활용 증가를 보여주는 결과라고 할 수 있다.

상당수의 공공기관 직원들이 코로나19가 종식된 후에도 비대면 근무가 필요하다고 느끼고 있고, 자발적으로 이용한 직원들에게서 만족도가 더 높게 나타났기 때문에 코로나19 팬데믹이 진정된 이후에 비대면 근무의 실질적인 정착을 위한 정책적 노력이 필요해 보인다. 그러나 기관이나 기관장의 비대면 근무에 대한 권장과 관심의 수준이 높지 않은 것으로 나타나 기관 차원에서 적극적으로 권장하여 직원들이 기관이나 상사의 눈치를 보지 않고 이용하도록 유도할 필요가 있다.

비대면 근무의 효과와 관련해서는 대부분의 직원들이 출퇴근 시간이 줄어들고 업무의 만족도가 높아져 도움이 된다고 응답했지만 업무에 대한 몰입도 증가에 대한 동의 수준은 낮았다. 업무 몰입도의 감소는 생산성의 감소로 이어지기 때문에 비대면 근무 시 몰입도 제고를 위한 기관 차원의 노력이 필요한 것으로 판단된다.

비대면 근무의 한계와 관련해서는 가장 높은 수준으로 지적된 것이 동료와의 소통 및 협업기회가 줄어든 것이었다. 비대면 소통의 효과성 제고를 위해 대면방식보다 명확하고 구체적인 업무지시와 의사소통이 필요해 보인다. 선행연구와는 달리 본 연구의 설문조사에서는 비대면 근무를 하더라도 소속감이나 애사심이 낮아지지 않는다는 결과가 나왔다. 실증분석에서도 비대면 근무를 더 많이 활용할수록 오히려 조직 몰입이 높아지는 것으로 나타나 동일한 경향이 확인되었다.

비대면 근무를 위한 IT 지원 및 교육과 안내는 어느 정도 이루어진 것으로 보인다. 다만, 확대된 비대면 근무에도 불구하고 근무자의 성과를 공정하고 객관적으로 평가하는 시스템이 갖추어져 있다고 응답한 비율이 낮아 정책 개선이 필요해 보인다.

비대면 근무의 활성화를 위한 조직 차원의 지원 중 가장 필요한 것으로 설문조사 응답자들은 비대면 근무에 대한 조직 내 인식 전환, IT시스템 지원, 비대면 근무자에 대한 근태관리 및 지침과 매뉴얼이라고 응답하였다. 국가 차원의 지원으로는 비대면 근무 활성화를 위한 범국가적인 가이드라인, 세제 또는 재정지원, 교육

및 컨설팅, 평가 및 감독, 공유오피스가 필요하다는 의견에 높은 동의 수준을 보여 주었다.

실증분석 결과도 의미 있는 시사점을 보여주고 있다. 변수별로 비대면 근무 만족도에 차이가 있는지를 분석했을 때 여성의 경우 재택근무에 대한 만족도가 높지만 기혼자의 경우 재택근무 만족도가 낮아 육아 및 가사노동과의 분리를 통한 재택근무의 내실화를 위한 정책적 배려가 필요해 보인다. 또한 직무 전문성과 자율성이 높은 직군 및 자발적으로 이용한 응답자에게서 비대면 근무제도 만족도가 높아 비대면 근무 적합 직종을 지정하고 기관 차원의 적극적인 지원이 필요함을 보여주고 있다.

실증분석에서는 비대면 근무를 활용할수록 개인의 직무 만족, 직무 몰입, 조직 몰입도가 모두 높아지는 것으로 나타나 비대면 근무 활성화의 필요성을 보여주고 있다. 다만 이러한 효과는 재택근무 활용자에게 집중되어 있다. 이는 팬데믹 대응을 위해 재택근무가 주로 활용되었기 때문인 것으로 보이지만 추후 재택근무 외에 다른 비대면 근무제도가 개인의 직무태도에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 제도적인 보완이 필요하다. 더불어 비대면 근무를 자발적으로 이용한 사람들에게 직무태도 개선이 더 높게 나타나고 있기 때문에 기관 차원의 자발적 활용을 위한 분위기 조성이 필요해 보인다.

비대면 근무제도가 개인 수준의 직무태도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었지만 조직 차원에서 성과 및 관리 효과성 제고는 미흡한 것으로 나타났다. 코로나19 팬데믹 이후 비대면 근무를 더 많이 도입했음지라도 성과나 비용 절감, 협업 및 의사소통 효과성 제고 효과는 나타나지 않았다.

코로나19 이후 준비 없이 크게 확대된 공공기관의 비대면 근무의 문제점은 개인, 조직, 국가 차원에서 나타나고 있다. 개인적 차원의 문제점 중 하나로 코로나19 상황에서 강제적으로 실시된 비대면 근무제도는 집에서 가사와 업무의 분리를 모호하게 만들어 오히려 업무 몰입도가 낮아지는 부작용이 나타나고 있다.

조직 차원에서 발생하는 가장 큰 문제점은 협업과 의사소통의 부족 문제이다. 상당수의 공공기관 직원들이 비대면 근무로 인해 상사와 동료 간의 직접적인 대화와 소통이 줄어들고 업무의 지시와 업무 수행 결과의 보고가 어렵다는 문제를 지적하고 있다. 체계적인 근태관리 및 성과평가 시스템이 갖추어지지 않은 기관도

많다. 업무의 몰입 여부를 육안으로 확인하기 어렵기 때문에 상사 입장에서는 관리 부담이 증가하고 부하직원 입장에서는 수시업무보고의 부담으로 업무성과가 저하된다는 점이다. 마지막으로 공공기관의 비대면 근무의 가장 큰 문제점은 기관 및 기관장의 비대면 근무의 지원과 활성화에 대한 의지가 낮다는 점이다.

재택근무나 화상회의와 같은 재택근무는 코로나19의 유행으로 인하여 부득이하게 도입된 측면이 있기 때문에 국가 차원의 통일된 지침, 지원기준, 평가방안 등은 미흡한 편이다. 현재 정부의 방역관리 및 비대면 근무 지침 외에 공공기관에 특화된 비대면 근무 지침은 존재하지 않아 공공기관들이 비대면 근무제도를 사내 내부 규정으로 만들어 공식적으로 채택하는 데 어려움이 있다. 또한 비대면 근무를 위한 민간의 화상회의 시스템을 구매하여 이용하는 데 어려움이 있다. 마지막으로 대부분의 공공기관에서 비대면 근무를 사용하지만 전반적인 실태조사나 운용 효과성에 대한 평가는 부족한 편이다. 공공기관 평가에서 개별 기관이 사용한 비대면 근무의 실질적 효과를 평가할 수 있는 명확한 지표가 부재하기 때문에 개별 공공기관들이 비대면 근무를 어떻게 활용해야 하는지에 대한 준거 기준도 부족한 편이다.

본 연구의 분석결과를 토대로 비대면 근무의 성공적인 운영을 위한 정책과제를 다음과 같이 제시하고자 한다. 첫째, 재택근무 시 사적 영역과 공적 영역을 명확히 분리하는 것이 중요하다. 업무시간 종료 후에는 비대면 근무시스템이나 메신저를 종료하여 일과 휴식이 분리되도록 할 필요가 있다. 또한 업무시간 내에는 가능한 출근 복장과 동일하게 하도록 유도하여 업무의 몰입도를 제고할 수 있도록 해야 한다.

둘째, 비대면 근무로 인해 공식적인 의사소통에 어려움이 있고 동료 간의 대화가 줄어들어 소통과 협업의 문제가 나타나고 있기 때문에, 비대면 근무 시 이를 보완할 수 있는 비대면 소통방식의 활성화를 공공기관 차원에서 검토해야 할 것이다. 업무시작 시 전화 통화나 화상시스템을 통해 업무를 구체적으로 지시하고 업무보고 시 구체적인 성과물을 전화나 화상회의로 직접 설명하도록 할 필요가 있다.

셋째, 비대면 근무로 인하여 직원들의 근태관리와 성과평가가 어렵기 때문에 비대면 근무에 대한 체계적이고 유연한 근태 및 성과평가 시스템을 구축할 필요가 있다. 비대면 근무 시작 시 사전에 기관 또는 상사와 직원이 합의한 직무기술서를 제출하도록 하여 직무 수행에 집중할 수 있도록 유도할 필요가 있다. 또한 성과평

가 시 비대면 근무자에게는 가급적 정성적 요소인 근무태도 항목을 없애거나 비율을 낮추고 수행한 업무의 양과 질만으로 평가하여 평가의 공정성을 제고할 필요가 있다.

넷째, 공공기관의 경우 민간과는 달리 지방이전 정책으로 인하여 거주지와 근무자가 분리된 경우 많기 때문에 비대면 직무에 대한 명확한 원칙과 기준을 세울 필요가 있다. 코로나19 이후에도 비대면 근무가 어느 정도 유지된다는 것을 가정할 시 거주지가 아니라 직무별 특성에 기반하여 비대면 근무를 활성화할 필요가 있다. 직무의 명확성, 전문성, 자율성이 높은 직무에서 비대면 근무에 대한 만족도가 높게 나타나고 있기 때문에 가급적 이를 참고하여 비대면 적합 직무를 지정할 필요가 있다.

다섯째, 공공기관별로 비대면 근무를 위해 다양한 IT 시스템이 지원되고 있지만 품질은 높지 않은 편이다. 전체 공공기관이 사용할 수 있는 양질의 화상회의 시스템을 개발하거나 민간기업의 품질 좋은 화상회의 시스템을 사용할 수 있도록 보안 기준을 완화하거나 관련 시스템 구축에 재정지원을 할 필요가 있다.

여섯째, 코로나19 이후에도 비대면 근무가 활성화되기 위해서는 무엇보다도 기관 및 기관장 차원의 비대면 근무에 대한 인식 전환이 필요하다. 이를 위해 가장 중요한 것이 국가 차원의 정책적 지원과 인센티브 제공이다. 국가 차원에서 공공기관의 비대면 근무에 관한 종합적인 매뉴얼과 지침을 만들고 이를 공공기관에 배포하여 공공기관의 비대면 근무제도 시행을 적극적으로 유도할 필요가 있다.

무엇보다도, 공공기관의 비대면 근무제도 활성화를 위해서는 비대면 근무제도를 적극적으로 사용하는 기관에 인센티브를 제공할 필요가 있다. 공공기관 경영평가에서 별도의 가점지표로 평가지표화하여 기관들이 적극적으로 비대면 근무를 사용하도록 유도할 필요가 있다. 또한 비대면 근무 효과와 우수사례를 적극적으로 발굴하여 이를 전체 공공기관에 적극적 홍보하고 전파하는 노력이 필요하다.

목 차

I. 서론	1
II. 비대면 근무의 개념 및 의의	3
1. 비대면 근무의 개념과 유형	3
가. 비대면 근무의 개념	3
나. 비대면 근무의 세부 유형	4
2. 비대면 근무의 효과에 대한 쟁점	9
가. 비대면 근무의 효과와 한계	9
나. 비대면 근무의 효과의 결정요인	15
III. 공공기관 비대면 근무 현황	20
1. 비대면 근무에 관한 정부의 추진 현황	20
가. 코로나19 이전 비대면 근무 제도화	20
나. 코로나19 대응 비대면 근무	21
2. 공공기관의 비대면 근무 관리제도	24
가. 비대면 근무 관리제도	24
나. 비대면 근무 활용 현황	27
IV. 공공기관 비대면 근무효과에 대한 실증분석	30
1. 설문조사	30
가. 설문조사 개요	30
나. 응답자 특성	31
다. 조사 내용	33
2. 비대면 근무 효과에 대한 실증분석	70
가. 변수에 대한 설명	70
3. 비대면 근무의 효과에 대한 실증분석	75

가. 비대면 근무 만족도에 대한 평균비교 분석	75
나. 비대면 근무의 개인 차원의 직무 효과성 및 삶의 질에 대한 효과분석	80
다. 비대면 근무의 조직 차원의 성과 및 관리 효과성에 대한 효과분석	85
라. 설문조사 결과 분석의 시사점	87
4. 비대면 근무 현황에 대한 심층면담	90
가. 비대면 근무 현황 심층면담 개요	90
나. 심층면담 내용	90
다. 심층면담 결과 시사점	94
V. 공공기관 비대면 근무의 성공적인 운영을 위한 정책과제	96
1. 현 공공기관 비대면 근무의 문제점	96
가. 개인 차원의 문제	96
나. 조직 차원의 문제	97
다. 국가 차원의 문제	99
2. 비대면 근무의 성공적인 운영을 위한 정책과제	100
가. 공공기관 비대면 근무자의 업무 몰입도 제고를 위한 사적/공적 영역의 분리 ...	100
나. 비대면 소통방식의 활성화	101
다. 체계적인 비대면 근태 및 성과평가 시스템 구축	101
라. 비대면 적합 직무의 명확하고 공정한 운영	101
마. 비대면 근무 활성화를 위한 인프라 지원과 제도화	102
바. 비대면 근무 활성화를 위한 국가 정책적 지원 및 인센티브	102
참고문헌	105
국문 요약	107
Abstract	109

표 목 차

〈표 II-1〉 비대면 근무의 유사개념	4
〈표 II-2〉 스마트 워크 유형	5
〈표 II-3〉 유연근무제의 유형	6
〈표 II-4〉 비대면 근무의 유형	8
〈표 II-5〉 비대면 근무의 장점과 단점	10
〈표 II-6〉 비대면 근무 효과의 결정요인	19
〈표 III-1〉 비대면 근무에 대한 「전자정부법」의 법적 근거	21
〈표 III-2〉 코로나19 대응을 위한 정부의 비대면 근무 유도 현황	23
〈표 III-3〉 공공기관 경영정보시스템 유연근무 조사항목	25
〈표 III-4〉 공공기관 경영평가에서 비대면 근무 평가지표	26
〈표 III-5〉 민간 및 공공조직의 비대면 근무 변화	28
〈표 III-6〉 원격근무제 이용 현황	28
〈표 III-7〉 원격근무제 이용 상위 5개 공기업·준정부기관 현황	29
〈표 IV-1〉 주요 조사 내용	30
〈표 IV-2〉 조사 개요	31
〈표 IV-3〉 응답자 특성	31
〈표 IV-4〉 비대면 근무	33
〈표 IV-5〉 재택근무 이용 현황	34
〈표 IV-6〉 스마트워크센터 이용 현황	34
〈표 IV-7〉 유연근무 이용 현황	35
〈표 IV-8〉 영상·화상회의 이용 현황	36
〈표 IV-9〉 모바일 오피스 이용 현황	36
〈표 IV-10〉 비대면 근무 이용 비율	37
〈표 IV-11〉 성별 재택근무제 이용 현황	38
〈표 IV-12〉 혼인 상태별 재택근무제 이용 현황	38
〈표 IV-13〉 초등생 이하 자녀 유무별 재택근무제 이용 현황	39
〈표 IV-14〉 직무유형별 재택근무제 이용 현황	40

〈표 IV-15〉 직급별 재택근무제 이용 현황	41
〈표 IV-16〉 성별 유연근무제 이용 현황	42
〈표 IV-17〉 혼인 상태별 유연근무제 이용 현황	42
〈표 IV-18〉 초등생 자녀 유무별 유연근무제 이용 현황	43
〈표 IV-19〉 직무유형별 유연근무제 이용 현황	43
〈표 IV-20〉 직급별 유연근무제 이용 현황	44
〈표 IV-21〉 종사자 규모별 유연근무제 이용 현황	45
〈표 IV-22〉 재택근무 이용 만족도	47
〈표 IV-23〉 스마트워크센터 이용 만족도	47
〈표 IV-24〉 유연근무 이용 만족도	48
〈표 IV-25〉 영상/화상회의 이용 만족도	48
〈표 IV-26〉 모바일오피스 이용 만족도	49
〈표 IV-27〉 비대면 근무제도 이용 만족도	49
〈표 IV-28〉 출퇴근시간 감소효과	50
〈표 IV-29〉 가사육아 및 여가활동 증진효과	51
〈표 IV-30〉 이직 의도 감소효과	51
〈표 IV-31〉 업무 수행시간 단축효과	52
〈표 IV-32〉 업무 만족도 향상효과	53
〈표 IV-33〉 업무 몰입도 향상효과	53
〈표 IV-34〉 업무 자율성 향상효과	54
〈표 IV-35〉 방역 효과	54
〈표 IV-36〉 비대면 근무 효과(요약)	55
〈표 IV-37〉 협업 및 소통 기회 부족	56
〈표 IV-38〉 업무 특성 미반영	57
〈표 IV-39〉 비대면 근무 사전 안내 및 교육 부족	57
〈표 IV-40〉 근태관리 및 성과평가의 어려움	58
〈표 IV-41〉 보안 문제	59
〈표 IV-42〉 소속감 및 애사심 하락	59
〈표 IV-43〉 비대면 근무의 문제점(요약)	60
〈표 IV-44〉 기본 IT 환경 마련	61
〈표 IV-45〉 비대면 근무 적극 권장	61
〈표 IV-46〉 경영진의 관심과 의지	62
〈표 IV-47〉 성과 평가시스템 마련	63
〈표 IV-48〉 비대면 근무에 대한 기관의 지원 수준(요약)	63

〈표 IV-49〉 범국가적 제도적 기반 마련	64
〈표 IV-50〉 개방형 공유 오피스 구축 및 지원	65
〈표 IV-51〉 비대면 근무시스템 구축에 대한 세제 및 자금 지원	66
〈표 IV-52〉 자문 및 교육 지원	66
〈표 IV-53〉 비대면 근무 이용 관리 감독 및 평가 확대	67
〈표 IV-54〉 비대면 근무 이용 시기와 자발적 이용 여부	68
〈표 IV-55〉 코로나19 이후 새롭게 도입된 비대면 근무 방식	68
〈표 IV-56〉 코로나19 이후 비대면 근무 활용 의향	69
〈표 IV-57〉 코로나19 이후 비대면 근무 활성화 필요성	70
〈표 IV-58〉 종속변수의 내용	71
〈표 IV-59〉 설명변수(독립/통제변수)의 설명	74
〈표 IV-60〉 민간 및 공공기관 간 비대면 근무 만족도 비교	75
〈표 IV-61〉 공공기관 유형 간 비대면 근무 만족도 비교	76
〈표 IV-62〉 성별 및 결혼 여부에 따른 비대면 근무 만족도 차이	77
〈표 IV-63〉 비대면 근무의 실질적 활용 여부에 따른 비대면 근무 만족도 차이 ..	78
〈표 IV-64〉 직무 특성에 따른 비대면 근무 만족도 차이	79
〈표 IV-65〉 전체 비대면 근무의 활용 빈도와 직무태도와의 관계	81
〈표 IV-66〉 개별 비대면 근무의 활용 빈도와 직무태도와의 관계	82
〈표 IV-67〉 전체 비대면 근무의 활용 빈도와 직무애로 및 삶의 질과의 관계 ..	83
〈표 IV-68〉 비대면 근무 유형별 활용 빈도와 직무애로 및 삶의 질과의 관계 ..	84
〈표 IV-69〉 전체 비대면 근무의 도입 수준과 조직 및 관리 효과성과의 관계 ..	85
〈표 IV-70〉 개별 비대면 근무의 도입 수준과 조직 및 관리 효과성과의 관계 ..	86

I. 서론

2020년 코로나19의 도래로 인류는 전례 없는 도전을 맞이하고 있다. 코로나19 바이러스의 높은 전파력으로 인해 대규모의 감염자가 발생하였고 1년여가 지난 지금까지도 변이 바이러스의 높은 전파력은 전 세계 국가들에게 많은 고통을 안겨주고 있다. 코로나19의 유행으로 인한 업무 형태상 가장 큰 변화는 비대면 근무의 확산이다. 비대면 근무가 사람 간의 접촉을 줄여 코로나 바이러스의 높은 전파력으로부터 사람들을 보호하는 데 기여할 수 있기 때문이다. 많은 기업들은 재택근무를 확대하였고 영상 및 화상회의 시스템을 도입하여 적극적으로 활용하고 있다. 사실 비대면 근무는 코로나19의 대유행 이전에도 스마트워크 및 유연근무제의 형태로 기업 현장에서 꾸준히 활용되어온 근무 형태이다. 비대면 근무는 사람 간의 접촉을 줄여 감염병 확산 방지에 효과적인 것 외에도 자유로운 근무 형태로 인하여 직원의 직무 만족을 높이고, 결근율과 이직 의도를 낮추며, 직원들의 생산성을 높이는 것으로 알려져 있다(Baruch, 2000; 서형준, 2021). 반면 이러한 성과에도 불구하고 비대면 근무는 직원 간의 협업 및 의사소통의 어려움, 조직에 대한 애착과 헌신도 저하 등의 한계가 있는 것으로 보고되고 있다(Baruch, 2000; 서형준, 2021).

비대면 근무 효과의 한계에도 불구하고 코로나19의 확산으로 인해 비대면 근무는 정부와 기업조직에서 필수적인 업무방식이 되어가고 있다. 또한 코로나19의 유행이 종식되더라도 업무환경 및 근무 방식의 변화로 비대면 근무는 조직의 생산성 제고를 위해 필수적인 관리 도구로 정착할 것이라는 예상도 종종 나오고 있다. 이러한 비대면 근무방식의 중요성과 확산에 대응하여 정부는 2020년에 「성공적인 재택근무 도입을 위한 길잡이 재택근무 종합 매뉴얼」(고용노동부, 2020)을 제작하여 재택근무의 도입, 설계 및 경영관리에 적용 등을 안내하고 있다. 국가 경제의 한 축을 담당하고 있는 공공기관의 경우도 코로나19의 확산에 맞추어 기존 유연근무제도를 확대하고 영상 및 화상 회의 인프라를 확충하여 비대면 근무방식의 정착을 위해 노력하고 있다. 다만, 이런 공공기관의 노력에도 불구하고 공공부문에서 요구되는 높은 정보보안 수준으로 인하여 자유로운 재택근무와 원격시스템의 사용에

는 여러 가지 한계가 존재하고 있는 것도 사실이다. 더불어 고용노동부(2020)의 재택근무에 대한 종합 매뉴얼 외에 비대면 근무에 대한 체계적이고 표준화된 지침이나 매뉴얼이 부재하여 공공기관들은 비대면 근무의 도입과 운영에 어려움을 겪고 있다.

본 연구는 공공기관 비대면 근무 도입과 운영의 어려움을 극복하기 위한 정책적 시사점 제공을 목적으로 하며, 다음과 같은 내용으로 구성되었다. 우선 정부와 민간조직에서 활용되고 있는 비대면 근무의 정의와 다양한 유형을 소개하고 비대면 근무의 효과의 한계에 대해 이론적 고찰을 실시한다. 이론적 고찰 후에 실제 공공기관에서 팬데믹 이후에 비대면 근무가 어떻게 활용되고 있는지에 대한 현황을 분석한다. 현황 분석 후 공공기관의 비대면 근무효과에 대한 실증분석을 실시한다. 실증분석은 공공기관과 민간기관에 근무하는 종사자를 대상으로 한 설문조사를 통하여 실시한다. 설문조사를 통해 공공기관이 직원이 경험한 비대면 근무의 유형 및 만족도와 장애요인을 조사한 후 비대면 근무가 개인의 직무태도와 조직성과에 미치는 영향을 분석한다. 결론에서는 실증분석을 통해 파악한 공공기관의 비대면 근무 문제점을 개선하기 위한 정책적 과제를 제시한다.

II. 비대면 근무의 개념 및 의의

1. 비대면 근무의 개념과 유형

가. 비대면 근무의 개념

비대면 근무란 원격근무(Telecommuting)의 개념에서 비롯되었다(Baruch, 2000, p. 1). 우리나라에서는 1980년대 후반, 원격근무제의 도입으로 비대면 근무에 대한 논의가 시작되었으며 2000년대 이후 일과 삶의 균형(Work-Life Balance)을 중시하는 사회 분위기로 인해 유연근무제의 활발한 도입으로 제도화되기 시작하였다. 공공부문에서는 정부부처의 세종시 이전으로 인해 공무원들의 스마트워크센터의 이용이 증가함에 따라 스마트 워크의 개념이 관심을 받았다. 최근에는 코로나19의 유행으로 인한 재택근무제 및 화상회의의 증가로 비대면 근무가 주목을 받고 있다.

비대면 근무는 ‘원격근무’, ‘유연근무’, ‘스마트 워크’, ‘재택근무’ 등 다양한 개념으로 혼용되어 사용되고 있지만 개념 간에 약간의 차이가 있다. 먼저 원격근무(Telecommuting)는 전통적 사무실의 대체에 초점을 둔 개념으로 근로자들이 출퇴근 없이 사무실 이외의 공간에서 다양한 통신기기를 이용하여 근무하는 형태를 말한다. ‘유연근무’는 일과 삶의 균형과 인력 활용의 효율성 제고를 위해 근로자가 근무형태를 유연하게 선택하여 근무할 수 있는 제도를 말하며 근무형태¹⁾의 자율적인 선택에 초점을 맞춘 제도이다. 스마트 워크는 사람, 정보, 시스템을 네트워크로 연결하여 시간과 장소에 관계없이 창의적이고 가치 있는 일을 창출할 수 있는 근무방식²⁾이며 업무 효과성 제고를 위한 시공간을 초월한 근무방식의 혁신에 초점을 두고 있다. 마지막으로 재택근무는 주거지를 강조하는 개념으로 근무장소를 자택에 두고 업무를 수행하는 근무형태를 말하며 유연근무 및 원격근무의 세부 제

1) 근무시간의 유연성에 초점을 두는 전통적인 유연근무의 개념과 달리 행정안전부는 유연근무제의 개념을 확장하여 근무장소(재택근무, 원격근무)와 근무복합(유연복합제)의 유연성 확보를 위한 제도도 유연근무제에 포함하고 있다 (행정안전부, 2010, p. 4)

2) 권호중(2021), p. 5

도로 사용되기도 한다.

이렇듯 다양한 용어로 비대면 근무의 개념이 사용되고 있기 때문에 개념적 혼란을 줄이기 위하여 본 연구에서는 비대면 근무를 ‘사무실 이외의 장소에서 정보통신 기술을 활용하여 사람 간의 접촉 없이 시간과 장소에 얽매이지 않고 업무를 수행하는 근무형태’³⁾로 정의하고 분석을 진행한다. 이와 같은 정의하에서 비대면 근무는 사람 간의 접촉을 제한하는 근무장소의 변형과 이를 위한 IT기술의 활용에 초점을 두고 있다. 따라서 앞서 언급된 유사개념 중 사람과의 접촉 없이 근무하는 제도들은 비대면 근무에 포함될 수 있다. 본 연구에서는 비대면 근무의 개념적 명확성을 제고하여 공공기관 비대면 근무의 정착을 위한 정책적 시사점 도출을 위해 위와 같이 비대면 근무를 정의한 후 현황 파악 및 실증분석을 실시하였다.

〈표 II-1〉 비대면 근무의 유사개념

구분	정의	초점
원격근무	근로자들이 출퇴근 없이 전통적 사무실 이외에서 다양한 통신기기를 이용하여 근무하는 제도	전통적 사무실의 대체
유연근무	일과 삶의 균형과 인력활용의 효율성 제고를 위해 근로자가 근무형태를 유연하게 선택하여 근무할 수 있는 제도	근무형태의 자율적이고 유연한 선택
스마트 워크	사람, 정보, 시스템을 네트워크로 연결하여 시간과 장소에 관계없이 창의적이고 가치 있는 일을 창출할 수 있는 근무방식	시공간에 구애받지 않는 근무방법의 혁신
재택근무	근무장소를 자택에 두고 업무를 수행하는 근무형태	주거지에서 근무
비대면 근무	사무실 이외의 장소 및 정보통신기술을 활용하여 사람 간의 접촉 없이 시간과 장소에 얽매이지 않고 업무를 수행하는 근무형태	사람 간의 접촉 없이 근무

자료: 권호중(2021), p. 5를 참고하여 저자 재구성

나. 비대면 근무의 세부 유형

비대면 근무와 유사한 개념이 다양하게 존재하기 때문에 관련 세부 유형의 분류도 개념적 정의의 차이에 따라 다르다. 비대면 근무의 유형과 관련하여 가장 많이 인용되고 있는 유형분류는 한국정보화진흥원의 스마트 워크 유형이다. 한국정보화진흥원은 코로나19 이전에도 매년 스마트 워크의 이용실태를 조사해 왔다. 한국정

3) 한국정보화진흥원(2020), p. 1

보화진흥원(2020, p.1)은 스마트 워크를 “이동 근무 등 정보통신기술을 활용하여 시간과 장소에 얽매이지 아니하고 업무를 수행하는 근무형태”로 정의하고 세부 유형으로 모바일 오피스, 스마트워크센터, 재택근무, 스마트 오피스, 유연근무제, 기타 유형을 제시하였다. 모바일 오피스는 이동형 기기를 사용하여 시공간 구별 없이 업무를 수행하는 형태를 말하며 스마트 워크 및 재택근무는 회사 밖의 사무공간이나 자택에서 정보통신기기를 활용하여 업무를 수행하는 것을 말한다. 스마트 오피스는 시공간의 한계를 초월하여 일을 할 수 있는 장치의 지원을 통해 업무를 수행하며 화상 및 영상회의, 업무용 메신저 등을 활용한 업무형태이다. 유연근무제는 근로자의 여건에 따라 자유롭게 근무시간을 조절하는 제도를 의미한다. 스마트 워크는 시간과 공간에 구애받지 않고 창의적으로 업무를 수행하는 형태로 정의되기 때문에 비대면 근무에서 강조하고 있는 사람과의 접촉 없이 정보통신기기를 활용하여 업무를 수행하는 근무형태를 포함하고 있다. 다만, 비대면 근무 측면에서 스마트워크센터나 유연근무제 등은 사람 간의 접촉을 완전히 차단할 수 없기 때문에 비대면 근무유형으로 분류하기에는 모호한 측면이 있다.

〈표 II-2〉 스마트 워크 유형

유형	내용
모바일 오피스	회사 밖에서 스마트폰, 태블릿 PC 등 이동형 기기를 활용해서 업무를 수행하는 형태 예) 모바일 전자결재, 모바일 고객관리프로그램 등
스마트 워크센터	회사의 특정 공간에 별도로 구축되거나 제3자가 제공하는 회사 밖의 전문 사무공간에서 업무 수행
재택근무	PC, 인터넷 등을 활용하여 회사로 출근하지 않고 자택에서 업무를 수행하는 형태
스마트 오피스	유연좌석제, 영상/화상 회의, 업무용 메신저 등과 같이 시간 또는 공간의 제약을 벗어나 업무를 수행하는 형태 영상장비 및 오디오 시설, 통신망을 이용하여 원거리에 있는 사람들 간에 회의를 하거나, 업무를 수행하는 형태
유연근무제	시차출퇴근제, 재량근무제, 탄력근무제 등과 같이 근로자 개인의 여건에 따라 출퇴근 시간이나 근무시간과 형태를 조절할 수 있는 제도
기타	제3자가 제공하는 서버, 저장소, 업무용 소프트웨어 등의 전산자원을 인터넷으로 접속하여 서비스 형태로 이용하는 클라우드 컴퓨팅 인터넷을 통한 원격 상담·유지보수 등과 같은 형태로 시간 또는 공간의 제약을 벗어나 업무를 수행하는 형태

자료: 한국정보화진흥원(2020), p. 8을 참고하여 저자 재구성

한편 비대면 근무의 유사개념으로 일과 삶의 균형에서 강조되어온 유연근무제가 있다. 유연근무제는 장시간의 노동을 줄이고 가족친화적인 노동환경을 구축하기 위해 코로나19 이전부터 강조되어 왔던 근무형태이다. 따라서 유연근무에 대한 많은 연구가 진행되어 왔으며 실무적으로도 많은 민간 및 공공기관에서 활용되고 있다. 유연근무제의 확산으로 행정안전부는 2010년 「유연근무제 운영지침」을 제정하였으며 지침에서 다양한 세부 제도를 소개하고 있다. 행정안전부의 지침에 의하면 유연근무제는 근무형태, 근무시간, 근무장소, 근무방법, 근무복장에 의한 자율성과 유연성에 따라 세부 제도를 분류하고 있다. 먼저 근무형태가 자율적인 시간제 근무가 있으며 근무시간을 자유롭게 선택할 수 있는 시차출퇴근제, 근무시간선택제, 집약근무제, 재량근무제가 있다. 자유롭게 근무 장소를 선택할 수 있는 제도로는 집에서 근무를 수행하는 재택근무제와 사무실 밖에서 이동형 IT 기기를 활용하여 자유롭게 근무할 수 있는 원격 근무제가 있다. 근무방법의 유연성을 확보할 수 있는 제도로 근무시간의 집중성을 강조하는 집중근무제가 있으며 마지막으로 근무복장을 자유롭게 선택할 수 있는 유연복장제가 있다. 사실 유연근무제는 근무형태의 자율성에 초점을 맞춘 제도이기 때문에 엄밀히 구분하면 사람 간의 대면 접촉을 제한하는 비대면 근무와는 다른 근무형태이다. 다만, 유연근무제의 하위유형으로 근무장소를 자율적으로 선택할 수 있는 재택근무와 원격근무제가 있다. 재택근무와 원격근무에서는 사무실이 아닌 집이나 다른 공간에서 업무를 수행하여 동료직원 간의 직접 접촉 없이 근무를 할 수 있기 때문에 비대면 근무의 세부 유형으로 포함될 수 있다.

〈표 II-3〉 유연근무제의 유형

구분	유형	개념	대상 업무 및 정책고객(예시)
근무 형태 (Type)	①시간제근무 Part-time work	▶ Full-time근무보다 짧은 시간을 근무	· 모든 업무
근무 시간 (Time)	②시차출퇴근제 (탄력근무제) Flex-time work	▶ 1일 8시간(주 40시간) 근무체제를 유지 ▶ 출근시간을 자율적으로 조정(07:00~10:00)	· 모든 업무 · 육아부담자 등
	③근무시간선택제 Alternative work schedule	▶ 1일 8시간에 구애받지 않고 주 40시간 범위내에서 1일 근무시간을 자율 조정(자유롭게 출·퇴근시간을 조정)	· 연구직 · 육아부담자 등

〈표 II-3〉의 계속

구분	유형	개념	대상 업무 및 정책고객(예시)
근무 시간 (Time)	④집약근무제 Compressed work	▶ 총근무시간(주 40시간)을 유지하면서 집약근무로 보다 짧은 기간 동안(5일 미만) 근무 * 예: 1일 10시간 근무 시 4일만 출근	• 연구직
	⑤재량근무제 Discretionary work	▶ 기관과 공무원 개인이 별도 계약에 의해 주어진 프로젝트 완료 시 이를 근무시간으로 인정해주는 제도 * 고도의 전문적 지식과 기술이 필요해 업무수행방법이나 시간배분을 담당자의 재량에 맡길 필요가 있는 분야	• 연구직 • 국방홍보영화, KTV 프로그램 제작 등
근무 장소 (Place)	⑥재택근무제 At-home work	▶ 부여받은 업무를 사무실이 아닌 집에서 수행	• 개별·독립적 수행이 가능한 업무(소청·징계검토 등)
	⑦원격근무제 Telework	▶ 주거지 인접지의 원격근무용 사무실(스마트오피스)에 출근하여 근무 ▶ 모바일기기를 이용, 사무실이 아닌 장소에서 근무	• 장애인, 육아부담자 등 • 주차·시설관리, 통계조사, 식의약품감시업무 등
근무 방법 (Way)	⑧집중근무제 Core-time work	▶ 핵심근무시간을 설정, 이 시간에는 회의·출장·전화 등을 지양하고 최대한 업무에 집중하도록 함	• 정책·기획업무수행기관 등
근무 복장 (Dress)	⑨유연복장제 Free-dress code	▶ 연중 자유롭고 편안한 복장을 착용토록 하여 유연하고 창의적인 사고를 진작(냉·난방 등 에너지 절약에도 기여)	• 전 기관

자료: 행정안전부(2010), p. 4

이상에서 스마트 오피스와 유연근무의 세부 제도가 비대면 근무의 세부 유형으로 자주 언급된다고 하더라도 비대면 근무가 사람 간의 비접촉과 정보통신기기의 활용에 초점을 두기 때문에 모든 제도가 비대면 근무에 포함될 수는 없다. 따라서 관련 정의를 적용하여 비대면 근무의 세부 유형을 구분하면 원격근무와 스마트 오피스로 분류할 수 있다. 먼저 원격근무는 근무장소에 초점을 둔 업무방식으로 동료직원(사람)과의 대면 접촉이 차단된, 전통적인 사무실 밖에서 근무하는 업무형태이다. 원격근무에는 재택근무, 모바일 오피스, 스마트워크센터의 근무형태가 있다. 먼저 재택근무는 코로나19 이후 가장 많이 활성화되어 있는 근무유형으로 사무실 대신 정보통신기기의 도움으로 자택에서 근무하면서 업무를 수행하는 방식이다. 모바일 오피스는 모바일 휴대폰이나 테블릿 PC, 노트북 등의 이동형 기기를 이용하여 사무공간이 아닌 카페, 스터디 룸 등의 공간에서 사람 간의 접촉 없이 업무를 수행하는 방식이다. 스마트워크센터는 정부 및 공공기관의 지방이전으로 활성화

화된 근무방식으로 회사 주소지 밖에 설치된 전문 사무공간에서 동료직원과의 접촉 없이 비대면으로 근무하는 형태이다. 다만 스마트워크는 내부직원과의 직접적인 접촉은 없지만 다른 조직의 사람들과 사무공간을 공유하기 때문에 감염의 위험을 완전히 차단하는 데는 한계가 있다.

근무장소의 분리를 통해 사람 간의 접촉을 제한하는 원격근무 외에 정보통신 기기 등 다양한 IT장치를 활용하여 사람 간의 접촉을 줄이면서 업무를 수행할 수 있는 스마트 오피스가 비대면 근무의 또 다른 세부 유형으로 분류될 수 있다. 스마트 오피스의 세부 유형으로는 영상·화상회의, 원격제어, 원격공유서비스가 있다. 영상·화상회의는 최근 코로나19의 유행으로 인하여 가장 많이 보급된 원격근무 형태로 영상 장비 및 오디오 시설, 통신장비(메신저) 등을 이용하여 사람들 간에 직접접촉 없이 원거리에서 회의 및 의사소통하는 업무방식을 말한다. Team, Webex, Zoom 등 다양한 화상회의 시스템이 활용되고 있다. 다음으로 원격제어와 원격공유 시스템이 비대면 근무를 위해 활용될 수 있는 정보통신기술이다. 원격제어는 멀리 떨어진 곳에서 신호를 보내 사무 및 업무기기를 자유롭게 조종하여 업무를 수행하는 형태를 말하며 사람 간의 접촉 없이 업무 수행을 위한 관련 업무장치나 사무기기를 제어할 수 있다는 점에서 비대면 근무의 한 형태로 볼 수 있다. 원격공유 서비스는 클라우드 컴퓨팅과 같이 제3자가 제공하는 서버, 저장소, 업무용 소프트웨어 등의 전산자원을 원격으로 공유하고 이를 인터넷으로 접속하여 활용하는 업무형태이며 사람 간의 접촉 없이 업무와 관련된 자원을 공유하거나 교환할 수 있다.

〈표 II-4〉 비대면 근무의 유형

유형		내용
원격 근무 (장소)	모바일 오피스	회사 밖의 자유 공간(카페 등)에서 직원과의 접촉 없이 스마트폰, 테블릿 PC 등 이동형 기기를 활용해서 업무를 수행(예: 모바일 전자결재, 모바일 경영관리 프로그램, 모바일 고객관리)
	스마트 워크센터	회사 밖의 전문 사무공간에서 동료직원과의 접촉 없이 원격 정보통신기술을 활용하여 업무를 수행
	재택근무	PC, 인터넷 등을 활용하여 회사로 출근하지 않고 자택에서 업무를 수행하는 형태

〈표 II-4〉의 계속

유형		내용
스마트 오피스 (장치)	영상· 화상 회의	영상 장비 및 오디오 시설, 통신장비(메신저) 등을 이용하여 원거리에 있는 사람들 간에 직접접촉 없이 회의 진행 및 의사소통하는 형태
	원격제어	멀리 떨어진 곳에서 신호를 보내 사무 및 업무기기를 자유롭게 조종하여 업무를 수행
	원격공유 서비스	제3자가 제공하는 서버, 저장소, 업무용 소프트웨어 등의 전산자원을 인터넷으로 접속하여 서비스 형태로 이용하는 클라우드 컴퓨팅 등

자료: 한국정보화진흥원(2020), p. 8; 행정안전부(2010), p. 4를 재구성하여 저자 작성

2. 비대면 근무의 효과에 대한 쟁점

가. 비대면 근무의 효과와 한계

비대면 근무가 원격근무나 유연근무의 형태로 팬데믹 이전부터 꾸준히 사용되어 왔기 때문에 비대면 근무와 효과와 부작용에 대한 연구가 지속적으로 진행되어 왔다. 비대면 근무의 한 형태인 원격근무의 효과에 대해 연구한 대표적인 학자는 Baruch(2000)이다. 그는 ‘Teleworking: Benefit and Pitfalls as perceived by professionals and managers’란 논문에서 원격근무의 장점과 단점을 개인 차원, 조직 차원, 국가 차원으로 구분하여 제시하였다.⁴⁾ 우선 그는 원격근무가 직원의 업무 자율성을 높여 개인의 성과와 생산성을 제고하며 출근에 따른 부담을 줄이고 일과 삶의 균형을 높여 스트레스를 줄이는 성과가 있다고 하였다. 반면 원격근무는 직원 간의 접촉을 줄여 고립감을 심화시키고 협업을 저해하며 가족구성원 간 접촉의 증가로 인하여 오히려 스트레스가 증가할 수 있다고 하였다. 조직 측면에서는 직원 개인의 만족과 생산성의 증대로 조직성과가 개선되고 이직률이 줄어들며 사무실 유지에 따른 간접비용을 줄여 경비절감에 기여할 수 있다고 보았다. 하지만 원격근무의 단점으로 직원에 대한 직접적인 통제가 어려우며 동기부여와 업무지시를 위한 의사소통이 제한되고 팀워크가 저해되어 직원의 직장에 대한 헌신도가 저하될 수 있다고 했다. 마지막으로 국가 차원에서 원격근무는 출근 감소로 인한 공해와 혼잡비용을 줄일 수 있는 장점이 있지만 직장에서의 상호작용이 줄어들어 사회구성원의 소외감과 고립감이 심화되고 그에 따라 자폐적인 사회분위기가 도래될 수 있다고 하였다.

4) 다음에 이어지는 해당 논문의 결론은 서형준(2021, p. 6)이 인용한 Baruch(2000, p. 38)을 재인용한 내용임.

〈표 II-5〉 비대면 근무의 장점과 단점

구분	장점	단점
개인 차원	조직성과의 향상과 생산성 증대 업무 자율성의 확보 통근시간의 감소 업무스트레스 감소 가족과의 시간 증가 육아와 업무병행 가능	협력기회의 감소 사회적 상호작용으로부터의 배제 가정과 관련된 스트레스 증가 직장에서의 영향력 감소 직업안정성 의구심 경력개발 기회 감소
조직 차원	생산성 증대 고용범위 확대 공간절약 간접비용 절약 이직률 감소 유연한 직장의 이미지	재택근무자 통제의 어려움 직접적 동기부여의 저하 직업헌신도의 저하 팀워크의 손해
국가 차원	통근감소로 인한 오염, 교통체증 및 교통사고 감소 고용증대	자폐적 사회분위기 (분절된 개인과 사회적 조직으로부터의 소외)

자료: Baruch(2000), p. 38; 서형준(2021), p. 6에서 재인용

1) 비대면 근무의 효과

Baruch(2000)의 분석 외에 일반적으로 알려진 비대면 근무의 효과는 직무 만족의 제고와 스트레스 감소, 가족과의 유대 강화 및 삶의 질 제고, 이직률의 감소, 생산성 및 조직성과 향상, 오염/혼잡 감소 및 감염병 통제 등이 있다(서형준, 2021, p.6; 권호중, 2021, pp.7~16).

가) 직무 만족과 스트레스 감소

먼저 비대면 근무의 가장 대표적인 효과로는 직무만족이 높아지는 것이다. 직무만족이란 근로자가 자신의 직무와 조직에 대해 긍정적인 경험을 가지고 만족하고 있는 상태로 정의된다(권호중, 2021, p.7). 비대면 근무는 직원의 출퇴근에 대한 스트레스를 줄이고 일과 삶의 균형을 회복하여 직무와 직장에 대한 긍정적인 태도를 가지게 만들어 직원의 만족도를 제고할 수 있다. 더불어 비대면 근무는 근무시간과 장소에 대한 유연성과 자율성을 높여 직무 만족을 제고할 수 있다. 자율성이란 근무자가 직무 수행의 과정에서 발휘할 수 있는 재량을 의미하여 비대면 근무는 근무시간과 장소의 자율적인 선택으로 직무에 대한 과부하와 스트레스를 줄여 직

무 만족을 높일 수 있기 때문이다. 다만 업무에 대한 자율성이 높지 않은 직무에 종사하는 경우 비대면 근무는 업무에 대한 명확한 지시가 어려워 오히려 직무 만족이 저하될 수도 있다.

나) 가족와의 유대 강화 삶의 질 제고

직접적인 직무 만족 외에 비대면 근무로 인해 얻을 수 있는 효과는 가족과의 유대 강화 및 그에 따른 삶의 질 제고이다. 이러한 효과는 유연근무제의 대표적인 효과로서 강조되어 왔는데 사람과의 접촉을 제한하여 근무장소를 선택할 수 있는 비대면 근무에서도 나타날 수 있는 장점이다. 재택근무를 통하여 통근시간이 줄어들면 관련 시간과 에너지를 가족과의 유대 강화에 쓸 수 있는 장점이 있다. 또한 재택근무 시 원하지 않는 야근이나 회식에 참석하는 일이 줄어들어 취미생활이나 자기계발에 투자할 시간을 확보할 수 있게 되고, 이는 직원으로 하여금 삶에 대한 긍정적인 태도를 갖게 하여 삶에 대한 만족도와 질을 개선시킬 수 있게 된다.

다) 이직률의 감소

다음으로 비대면 근무를 통해 이직률의 감소를 기대할 수 있다. 전술한 것처럼 비대면 근무는 직원의 직무 만족도를 높이고 일과 삶의 균형을 회복시켜 직원의 이직 의도를 줄일 수 있다. 직무 만족도가 높을수록 조직구성원들은 현재 수행하고 있는 직무와 직장에 대해 긍정적인 태도를 갖게 되고 이는 이직의도의 감소로 이어지기 때문이다. 또한 일과 삶의 균형이 회복되면 가족과 보내는 시간이 많아지고 자녀를 돌보는 부담이 줄어들어 이직률이 떨어지게 된다. 특히 남성에 비해 출산이나 육아에 따른 부담이 높은 여성 근로자의 경우 비대면 근무에 따른 이직률의 감소가 더 크게 나타날 수 있다.

라) 생산성 및 조직성과 향상

비대면 근무의 조직 차원의 효과로는 비용 절감 및 업무 효율성을 향상으로 인한 생산성 및 조직성과의 향상을 들 수 있다. 비대면 근무는 직원 간의 접촉 없기 때문에 잡담 등이 줄어들게 됨에 따라 집중적으로 근무를 할 수 있어 업무의 효율

성과 생산성이 높아지는 장점이 있다. 조직 측면에서도 직원들이 사무실에 근무하는 일이 줄어들게 됨에 따라 사무실 유지비용 등을 절감할 수 있어 업무의 생산성을 제고할 수 있다. 더불어 직원의 이직 의도의 감소는 직원을 새로 뽑아야 하는 관리비용을 줄여 조직의 생산성을 높일 수 있다. 이렇듯 업무에 대한 생산성이 높아지면 조직의 성과도 향상될 수 있다. 또한 비대면 근무는 직원들이 자신의 업무에 대한 긍정적인 태도를 강화하여 업무를 더 잘 할 수 있도록 동기를 부여하고, 이는 조직성과의 제고로 이어지게 된다. 더불어 비대면 근무로 높아진 업무에 대한 집중도로 인해 업무성과가 높아져 조직성과에 기여할 수 있다. 마지막으로 IT 기기를 사용한 업무 수행으로 직원 간의 지식공유가 활발해지고 창의적인 아이디어가 개발 및 전파되어 조직성과가 높아지게 된다.

마) 교통정체·오염 축소 및 감염전파 차단

개인과 조직에 대한 효과를 넘어 비대면 근무는 교통정체로 인한 부정적 외부효과를 줄임으로써 사회전체의 후생을 증가시킬 수 있다. 우선 비대면 근무를 통해 사람들의 출퇴근이 줄어들게 되면 출퇴근으로 인한 교통 혼잡과 환경오염을 줄일 수 있게 된다. 특히 수도권을 비롯한 대도시에는 한정된 공간에서 많은 사람들이 특정시간 때에 집중적으로 출퇴근을 하고 있기 때문에 교통정체가 발생하고 이로 인해 상당한 혼잡비용이 발생하고 있다. 또한 출퇴근 자동차의 이용으로 인한 배기가스의 배출로 미세먼지와 같은 환경오염도 심각한 편이다. 따라서 비대면 근무를 통해 출퇴근을 줄임으로써 교통 혼잡과 환경오염을 감소시킬 수 있다. 다른 한편으로 비대면 근무는 최근 전 세계를 강타하고 있는 코로나19 바이러스를 예방하여 감염을 줄일 수 있는 직접적인 수단이 된다. 정보통신기기를 활용하여 직원들이 분리된 공간에서 일하게 함으로써 사람 간의 직접적 접촉으로 발생하는 바이러스 전파를 막을 수 있기 때문이다. 이러한 이유로 우리나라를 비롯한 전 세계의 민간 및 공공기관에서 불가피하게 비대면 근무를 확대하였으며 팬데믹이 종식되더라도 비대면 근무는 감염병 예방과 통제를 위해 사용될 수 있다.

2) 비대면 근무의 단점

비대면 근무는 장점만 있는 것은 아니다. 여러 학자들은 비대면 근무의 한계로 조직몰입의 저하, 협업과 의사소통의 어려움, 근무자에 대한 통제에 어려움, 소외감과 고립감으로 인한 스트레스 등을 들고 있다(고대유·맹철규, 2021; 권호중, 2021).

가) 조직 몰입의 저하

비대면 근무의 한계로 가장 많이 거론되는 것은 조직 몰입의 저하이다. 조직 몰입은 일반적으로 조직구성원이 조직에 대해 가지는 유대감과 조직목표에 부합하려는 정도를 의미한다. 조직 몰입은 크게 조직행태에서 매우 중요한 조직관리 전략으로 간주되고 있는데 조직에 대한 태도가 업무 헌신도에 영향을 미쳐 조직성과를 결정짓는 핵심변수이기 때문이다. 조직 몰입은 크게 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 유형화된다. 정서적 몰입은 조직에 대한 심리적 애착 정도를 의미하며 조직을 얼마나 좋아하는지를 측정한다. 지속적 몰입은 조직이 자신이 필요함을 인식하기 때문에 조직에 충성하는 것이다. 규범적 몰입은 조직에 대한 헌신을 측정하는 개념이며 조직에 대한 충성심과 사명감이 클 때 높아진다. 선행연구는 재택근무와 조직 몰입과의 관계를 부정적⁵⁾으로 본다(고대유·맹철규, 2021; 최진욱·노종호, 2019). 재택근무에 대한 관리감독의 강화는 직원들의 자율성과 직무스트레스를 높이고 이는 조직에 대한 애착을 떨어뜨려 정서적 몰입을 저하시킬 수 있다. 또한 재택근무로 인한 정서적 고립감과 소외감은 조직이 나와 하나라는 조직에 대한 헌신도와 충성심을 약화시켜 규범적 몰입을 감소시킬 수 있다.

나) 협업 및 의사소통의 어려움

비대면 근무로 인해 발생할 수 있는 직접적인 한계는 직원 간의 상호작용의 약화로 발생하는 의사소통과 협업의 어려움이다. 의사소통은 개방성과 소통에 근거하여 조직구성원들이 자유롭게 의견을 개진하고 정보와 지식을 공유하는 것을 말

5) 다른 한편으로 비대면 근무가 조직 몰입에 긍정적 영향을 미친다는 연구도 있다(예: 권호중, 2021). 전술한 바와 같이 비대면 근무는 업무의 자율성을 높이고 스트레스를 감소시켜 직무 만족도를 높이는데 이렇게 높아진 직무 만족도가 조직에 대한 애착을 높여 정서적 조직 몰입을 높일 수 있기 때문이다.

한다. 비대면 근무환경에서는 동료 간에 비공식적으로 일어나는 대화나 의견 교환 등 비정형화된 의사소통의 부재로 업무 진행이 원활하지 않는 문제가 발생할 수 있다. 동일 공간에서 개인 간 면대면 대화가 부족해짐에 따라 비정형적으로 조직 문화와 업무를 배우는 상호작용이 줄어들게 되고 이는 조직성과에 부정적인 영향을 미치게 된다. 더불어 비대면 근무로 정보통신기술을 활용하여 공식적 의사소통을 하더라도 정보의 전달과정에서 누락이 발생할 수 있고 이를 대면으로 확인하거나 환류할 수 있는 기회가 줄어들어 의사소통의 질이 낮아지게 된다. 결국 조직구성원 간의 의사소통의 양과 질이 줄어들어 따라 구성원 간 협업은 어렵게 된다. 협업의 성과는 조직구성원 간의 목표에 대한 상호이해를 기반으로 하여 목표 달성에 대한 집합적 업무 수행으로 달성될 수 있다. 그러나 비대면 근무로 인한 의사소통의 어려움은 구성원 간 활발한 의사소통과 집합적 업무 수행을 차단하거나 약화시켜 협업을 어렵게 만든다.

다) 관리감독의 어려움

경영관리 측면에서 비대면 근무의 한계로 지적되는 점은 조직구성원에 대한 통제 어려움이다. 주인-대리인 이론에 의하면 대리인은 자신의 이익을 극대화하기 위해 도덕적 해이(moral hazard)를 가지는데 비대면 근무는 이를 심화시킬 수 있는 반면 주인은 이를 통제할 기회가 줄어든다. 다시 말하면 관리감독의 어려움으로 인하여 비대면 근무하에서 직원들은 업무에 대한 몰입이나 조직에 대한 헌신을 줄일 유인이 생긴다. 예를 들면 비대면 근무하에서 직원들은 주식거래 등 사적 업무를 수행하거나 근무시간에 사적 대화 및 오락에 몰입하는 도덕적 해이가 발생할 수 있다. 이러한 부작용에도 불구하고 비대면 근무환경하에서 경영진이나 관리자는 부하직원과 동일 공간에 있지 않기 때문에 부하직원의 업무에 대한 태도, 수행 의지, 몰입도 등을 직접적으로 확인하기 어렵게 된다. 결국 경영진 등 의사결정자는 직원에 대한 통제의 어려움⁶⁾ 때문에 비대면 근무를 선호하지 않게 되고 관리자의 비선호로 인하여 직원들은 비대면 근무가 제도화되더라도 자유롭게 이용하는데 부담을 느끼게 된다.

6) 다른 한편으로 관리자들은 직원에 대한 관리감독의 어려움을 말하지만 직원 입장에서는 과도한 통제에 의한 스트레스와 압박을 호소하기도 한다. 예를 들어 메시지를 통해 수시로 진행되는 업무확인과 근무시간 종료 후에 원격 통신기술을 활용하여 업무지시를 하는 행태가 있다.

라) 사회적 소외감과 고립감의 심화

인간은 사회적 동물이다. 즉 사람은 사람과의 접촉을 통한 사회적 상호작용을 통하여 정서적 안정감을 획득한다. 그러나 비대면 근무는 대인 간의 접촉을 차단하고 의사소통의 기회를 줄여 직장 내에서 사회적 교류를 줄인다. 직장 내에서 사회적 교류가 줄어들어 따라 발생할 수 있는 문제는 사회적 소외감과 고립감의 심화이다. 직원들은 기존 직무스트레스 외에 비대면 근무로 인한 사회적 고립감으로 정신적인 스트레스와 우울감을 경험할 수 있다. 많은 기관들이 직장 내에서 발생할 수 있는 직원들의 정신적 스트레스를 관리하기 위해 직원상담 및 근로자 지원 프로그램(Employee Assistance Program)을 설치하여 운영하고 있지만 코로나19의 확산으로 인해 이러한 정신건강 관리 프로그램도 비대면으로 진행되어 비대면 근무로 발생한 정신적 우울감과 스트레스를 해소하는 데 어려움을 겪고 있다.

나. 비대면 근무의 효과의 결정요인

선행연구에서 비대면 근무의 효과에 대해 분석하였지만 동시에 비대면 근무의 한계도 보고되고 있다. 이와 관련하여 Baruch and Nicholson(1997, pp. 16~18)은 원격근무가 적합한 요인을 업무 측면, 조직 측면, 개인 측면 세 가지 측면에서 제시하였다. 먼저 원격근무가 효과적으로 이루어지기 위해서는 업무의 속성이 원격근무에 적합해야 한다. 원격근무는 시간과 장소를 연결하는 정보통신기술을 기반으로 한 업무에서 가능하기 때문이다. 다음으로 조직 측면에서 원격근무자에 대한 신뢰를 바탕으로 우호적인 직장문화가 형성되어 있어야 한다. 마지막으로 원격근무를 수행하는 개인의 특성도 원격근무의 성공을 위해 중요한 요인인데 원격근무의 필요성이 있으면서 원격근무에 가치를 부여하고 긍정적인 태도를 가질 때 원격근무가 적합하다고 하였다.

한편 원격근무의 적합요인을 환원하면 비대면 근무의 효과를 결정짓는 요인이 될 수 있다. 원격근무에 적합한 개인, 업무, 조직에서 원격근무가 활용될 때 그 효과가 극대화될 수 있기 때문이다. 본 연구에서는 선행연구의 연구결과를 토대로 비대면 근무의 효과를 높일 수 있는 조건을 개인, 업무, 조직, 국가 측면에서 제시하고 향후 비대면 근무의 효과적인 정착을 위한 결정요인으로 제시하고자 한다.

우선 개인 측면에서 비대면 근무의 효과를 높일 수 있는 요인으로 성별(여성), 초등학교 이하 자녀 수, 시간 및 자기관리 능력, 정보기술 활용능력 등을 들 수 있다. 원격근무에서 인구통계학적 특성인 여성 및 초등학교 이하 자녀 수가 중요한 것은 여성이면서 초등학교 이하 자녀 수가 많을수록 가사 및 양육에 대한 부담으로 재택근무를 비롯한 유연근무에 대한 욕구가 높기 때문이다. 유연근무 등 비대면 근무의 수요가 높은 대상이 비대면 근무를 하게 되면 업무에 대한 만족도가 올라가고 이는 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 다음으로 개인적 측면에서 비대면 근무의 성공을 결정짓는 요인은 엄격한 시간 및 자기관리 능력과 정보기술 활용능력이다. 비대면 근무의 경우 사람 간의 접촉을 차단하기 위해서 자택 등 별도의 공간에서 근무하기 때문에 조직이나 관리자에 의해 통제받지 않고 스스로 업무를 수행한다. 이때 스스로 업무스케줄과 업무량을 관리하는 데 익숙하지 않은 사람들은 줄어든 통제에 적응하지 못하고 적시에 업무를 완료하는데 어려움을 겪게 된다. 반면 스스로 시간 및 업무를 관리하는 사람은 통제가 없더라도 스스로 설정한 계획에 따라 업무를 수행하기 때문에 비대면 근무하에서 더 높은 성과를 내게 된다. 시간관리 능력 외에 정보기술 활용능력도 비대면 근무의 효과를 위해 중요하다. 일과 삶의 균형이나 감염예방을 위해 불가피하게 비대면 근무를 수행하더라도 원격근무를 위해 필요한 정보통신기기 활용에 익숙하지 않다면 비대면 근무의 효과가 줄어들기 때문이다.

둘째, 업무의 특성은 비대면 근무의 효과에 영향을 미친다. 비대면 근무의 효과를 좌우하는 첫 번째 요인은 업무(역할)의 명확성이다. 업무의 명확성이란 업무의 목적과 전략이 분명한 것을 말하는데 자신의 업무가 명확할 때 비대면 근무에서 오는 불확실성을 줄이고 업무에 집중할 수 있기 때문이다. 업무 자율성 또한 비대면 근무에서 중요한 업무적 특성이다. 업무 자율성은 자신의 업무에 관한 시간과 수행방식을 스스로 결정할 수 있는 것을 말한다. 비대면 근무에서는 상사 및 동료와의 접촉이 차단되어 사람 간의 상호작용이 줄어들기 때문에 업무의 계획과 수행방법을 스스로 결정해야 하는 일이 많아지게 된다. 따라서 자율적으로 수행할 수 있는 업무의 경우 비대면 근무에 대한 부담이 적게 되어 비대면 근무의 효과가 자율성이 부족한 업무에서보다 더 높아지게 된다. 마지막으로 업무의 전문성도 비대면 근무의 효과를 좌우하는 중요한 요인이다. 업무가 복잡하고 전문적일수록 계획

된 시간과 장소 내에서 정형적이고 반복적인 일을 하기보다는 독립된 공간에서 스스로 판단하여 업무를 수행하는 일이 많기 때문이다. 업무 전문성이 높은 연구개발직이나 전문직에 종사하는 근로자들이 비대면 근무를 할 수 있는 유연근무를 많이 활용하는 것은 전문성이 높은 업무일수록 시간과 장소를 초월하여 업무 자체에 집중하기 위한 욕구가 있기 때문이다.

셋째, 비대면 근무의 성공을 위해서는 조직 차원의 적절한 지원과 비대면 근무에 우호적인 조직 환경이 필요하다. 먼저, 비대면 근무가 성공하기 위해서는 비대면 근무의 기본적인 인프라인 정보통신기술에 대한 조직 차원의 적절한 지원이 필요하다. 원격근무가 가능한 전자결재시스템, 업무메신저, 화상회의시스템 등 관련 정보통신 인프라가 비대면 근무자들에게 적절하게 제공되어야 한다. 더불어 비대면 근무로 발생할 수 있는 보안의 위험을 예방할 수 있는 적절한 시스템이 마련되어야 한다. 또한 조직에서 비대면 근무가 성공적으로 정착하기 위해서는 비대면 근무자에 대한 공정하고 객관적인 성과평가 시스템이 필요하다. 예를 들어, 비대면 근무하에서 상사 및 직장동료 간의 상호작용이 줄어들기 때문에 직무태도를 평가하는 정성적 평가방식보다는 목표달성 여부에 따라 성과를 평가하는 정량적 평가방식이 비대면 근무의 효과를 높이는 데 더 적합할 수 있다.

조직문화도 비대면 근무의 효과에 영향을 미칠 수 있는 변수이다. 비대면 근무는 정보통신기술을 활용하여 원격으로 일하는 유연한 근무형태이기 때문에 새롭고 혁신적인 기술과 관리방식이 필요하다. 따라서 혁신 지향적인 문화를 가지고 있는 조직은 비대면 근무의 새로운 기술과 관리방식을 비교적 쉽게 수용하지만 위계적이고 거래적인 조직문화를 가지고 있는 조직의 관리자나 구성원들은 새로운 방식의 업무형태에 거부감을 갖기 때문에 비대면 근무의 효과가 적거나 나타나지 않을 수 있다. 직원 간 신뢰와 의사소통도 비대면 근무의 효과를 좌우하는 중요한 변수이다. 비대면 근무에서는 정보통신기기를 활용하여 간접적인 소통이 일어나기 때문에 의사소통이 원활하지 않고 직원 상호 간에 불신과 갈등이 생겨날 수 있다. 하지만, 이미 직원 간에 높은 신뢰가 형성되어 있다면 비대면 근무로 발생할 수 있는 오해나 불신이 줄어들게 되고 갈등이 발생하더라도 기존에 형성된 높은 신뢰를 바탕으로 서로 간의 갈등을 쉽게 해결할 수 있게 된다. 더불어 직원 간의 의사소통이 활발한 조직의 경우 비대면 근무로 인해 직접적 의사소통의 기회가 줄어들

게 되더라도 다양한 비공식적 의사소통 채널을 통해 비대면 근무의 한계를 보완할 수 있어 비대면 근무의 효과가 높아지게 된다.

내부 조직관리 측면에서 리더십과 목표의 명확성도 비대면 근무의 효과를 높이기 위해 필요한 조건이다. 특히 비대면 근무의 도입과 정착을 위해서는 기관장의 전폭적인 지원이 필요하다. 따라서 새로운 것을 수용하고 이를 통해 조직을 바꾸고 미래지향적인 목표를 달성하려는 변혁적 리더십을 갖춘 기관장이 있는 조직은 비대면 근무를 조직 차원에서 더 수용하게 되고 비대면 근무를 위해 다양한 지원을 하기 때문에 비대면 근무의 효과성이 높게 된다.

목표 명확성도 비대면 근무의 효과에 영향을 미치는 주요 변수가 될 수 있다. 목표 명확성은 조직의 목표가 분명하고 정확한 정도를 말한다. 목표가 명확하게 설정되면 직무 명확성이 높아지고 이는 조직구성원들의 직무 만족으로 이어지게 된다. 전술한 것처럼 직무의 명확성은 업무에 대한 모호성을 줄여 비대면 근무의 효과를 높이는데, 목표가 명확할수록 구성원들에게 명확한 지시가 내려지고 업무의 명확성이 높아져 비대면 근무의 효과가 높아지게 된다. 마지막으로 조직구조도 비대면 근무의 효과에 영향을 미칠 수 있다. 비대면 근무는 위계적이고 집권적인 구조를 가진 조직보다는 분권적 조직에서 더 큰 효과가 나타날 수 있다. 위계적이고 집권적인 조직에서는 의사결정의 집중성으로 인해 상위 관리자의 조직구성원에 대한 통제가 중요한데, 비대면 근무하에서 조직구성원에 대한 통제가 어려워 업무의 원활한 수행이 어려워지게 된다. 반면, 분권화된 조직에서는 조직구성원의 업무에 대한 자율성이 높고 권한위임이 활발하게 이루어지기 때문에 업무의 자율성이 높을 때 효과가 발생하는 비대면 근무가 효과를 내게 된다.

마지막으로 개인, 업무, 조직 차원의 특성을 넘어 비대면 근무에 대한 국가 차원의 지원은 거시적인 측면에서 비대면 근무의 효과 제고를 위한 중요한 요인이다. 선행연구에서 원격근무의 효과로 국가 차원에서 교통체증으로 인한 오염 및 혼잡의 감소를 제시했기 때문에 거시적인 사회적 후생을 높이기 위해서라도 국가 차원의 비대면 근무에 대한 지원정책은 필요하다(Baruch, 2000, p. 38). 특히, 전례 없는 코로나19의 유행으로 감염병 예방을 위한 비대면 근무의 활성화가 국가사회의 생존을 위한 필수 불가결한 관리방식이 되었기 때문에 국가 차원의 지원은 비대면 근무의 성공을 위한 필수적인 요인이다. 비대면 근무가 효과를 거두기 위한 국가

차원의 지원방안은 우선 비대면 근무에 대한 기준과 대상 및 절차에 관한 법적·제도적 가이드라인의 마련을 들 수 있다. 비대면 근무하에서 직원 통제의 어려움으로 인해 여전히 기업 현장에서는 비대면 근무를 꺼려하는 현실을 감안할 때 비대면 근무의 대상과 요건에 대한 법적 근거를 명확히 하고 관련 제도를 폭넓게 활용할 수 있도록 법적인 보호장치를 마련하면 더 많은 사람들이 비대면 근무를 활용하여 효과가 높아질 수 있다. 더불어 민간 및 공공 현장에서 비대면 근무를 더 활용할수록 있도록 비대면 근무에 대해 세제혜택 및 보조금 지원을 확대하면 비대면 근무의 효과성을 높일 수 있다. 정부 지원을 통해 기업들로 하여금 비대면 근무의 확대를 위한 IT 기기 등에 대한 투자를 늘리거나 비대면 근무에 우호적인 조직 환경과 관리방식으로 변화하도록 유인을 제공할 수 있기 때문이다.

〈표 II-6〉 비대면 근무 효과의 결정요인

구분	성공요인
개인 차원	여성 초등학생 이하 자녀 수 시간 및 자기관리 능력 정보기술 활용능력
업무 차원	업무(역할) 명확성 업무 자율성 업무 전문성
조직 차원	IT 기술의 지원보안, 정보통신 기기) 성과관리의 명확성과 공정성 혁신지향적 조직문화 직원 간 신뢰수준 원활한 의사소통 목표 명확성 변혁적 리더십 분권적 조직구조
국가 차원	비대면 근무에 대한 기준 법적/제도적 가이드라인 제시 비대면 근무에 대한 행정·정책적 지원

자료: Baruch(2000), p. 38; 서형준(2021), p. 6을 참고하여 저자 작성

Ⅲ. 공공기관 비대면 근무 현황

1. 비대면 근무에 관한 정부의 추진 현황

가. 코로나19 이전 비대면 근무 제도화

코로나19의 팬데믹으로 인하여 비대면 근무에 대한 중요성이 부각되고 관련 제도의 이용자가 급증하였지만 사실 비대면 근무의 유사개념인 스마트 워크와 유연근무제 확산을 위한 정부의 추진 노력은 코로나19 유행 이전부터 진행되어 왔다. 비대면 근무와 관련하여 정부에 의해 최초로 추진된 제도는 스마트 워크로서 2009년 국가 그린 IT전략 9대 핵심과제의 연계사업인 '원격근무시스템'으로 정부과제에 처음 등장하였고, 2010년 '스마트워크 활성화 전략' 대통령 보고를 통해 스마트 워크가 제도화가 본격적으로 논의되었으며 행정안전부는 스마트 워크 500곳 개소, 전체 노동인구의 30%까지 스마트 워크 근무율을 높이는 스마트 워크 확산을 추진하였다(정충식·진영빈, 2012, p. 57).

그 후 정부의 비대면 근무 확산 노력은 두 가지 방향으로 진행되었는데 스마트 워크센터의 설치와 비대면 근무 관련 관계법령 및 지침의 제정이다. 우선 행정안전부는 수요자가 선호하는 인구밀집지역과 교통 요충지에 스마트워크센터를 설치하였다. 2010년 서울시 도봉구에 최초로 스마트워크센터가 설치되었으며 2020년 현재 전국 31개소에 스마트워크센터가 설치되어 운영되고 있으며 유연근무제를 신청한 공무원 및 공공기관 직원을 대상으로 이용이 가능하다(서형준, 2021, pp. 6~7). 다른 한편으로 비대면 근무형태의 정부의 확산 노력은 스마트 워크 관련 관계법령 및 지침의 제정을 통해 이루어졌다.

비대면 근무의 일반적인 법적 근거는 「전자정부법」 제1조 (전자정부의 정의)와 제32조의 (전자적 업무수행)에 근거하고 있다.⁷⁾ 「전자정부법」에는 공무원과 공공기관 직원의 온라인 영상회의와 원격근무에 대한 법적 근거가 마련되어 있다. 더

7) 국가법령정보센터, <https://www.law.go.kr/%EB%B2%95%EB%A0%B9/%EC%A0%84%EC%9E%90%EC%A0%95%EB%B6%80%EB%B2%95>, 검색일자: 2021. 6. 20.

하여 「전자정부법 시행령」 제36조 (온라인 원격근무)⁸⁾, 「국가공무원 복무규정」 제9조,⁹⁾ 「지방공무원 복무규정」 제2조¹⁰⁾에 구체적인 원격근무의 방법과 절차가 규정되어 있다.

〈표 III-1〉 비대면 근무에 대한 「전자정부법」의 법적 근거

<p>제2조 (정의) 1. “전자정부”란 정보기술을 활용하여 행정기관 및 공공기관(이하 “행정기관등”이라 한다)의 업무를 전자화하여 행정기관등의 상호 간의 행정업무 및 국민에 대한 행정업무를 효율적으로 수행하는 정부를 말한다.</p> <p>제32조(전자적 업무수행 등)</p> <p>① 행정기관등의 장은 행정업무를 수행할 때 정보통신망을 이용한 온라인 영상회의 방식을 활용할 수 있다. 이 경우 행정기관등의 장은 원격지(遠隔地) 간 업무수행을 할 때에는 온라인 영상회의를 우선적으로 활용하도록 노력하여야 한다. [개정 2014.1.28] [[시행일 2014.7.29]]</p> <p>② 중앙사무관장기관의 장은 제1항에 따른 온라인 영상회의의 도입 및 활용 등을 위하여 필요한 지원을 할 수 있다. [신설 2014.1.28] [[시행일 2014.7.29]]</p> <p>③ 행정기관등의 장은 필요하면 소속 직원으로 하여금 특정한 근무장소를 정하지 아니하고 정보통신망을 이용한 온라인 원격근무를 하게 할 수 있다. 이 경우 행정기관등의 장은 정보통신망에 대한 불법적인 접근의 방지와 그 밖의 보호대책을 마련하여야 한다. [개정 2014.1.28] [[시행일 2014.7.29]]</p> <p>④ 행정기관등의 장은 정보통신망을 이용하여 소속 직원에 대한 온라인 원격교육훈련을 실시할 수 있다</p>

자료: 국가법령정보센터, <https://www.law.go.kr/%EB%B2%95%EB%A0%B9/%EC%A0%84%EC%9E%90%EC%A0%95%EB%B6%80%EB%B2%95%EC%8B%9C%ED%96%89%EB%A0%B9>, 검색일자: 2021. 6. 20.

나. 코로나19 대응 비대면 근무

정부 차원의 도입 의지가 강했던 제도 도입 초기와는 달리 그 이후에는 코로나19의 확산 직전까지 정부 차원의 비대면 근무 확산 추진노력은 두드러지지 않았다. 그러나 정부는 2020년 코로나19의 전국적인 확산을 차단하기 위해 여러 지침을 발표하며 정부부처 및 공공기관이 강제적으로 재택근무 및 원격근무, 비대면 영상회의를 실시하도록 유도하였다. 먼저 코로나19가 전국적으로 유행하자 인사혁신처(2020a)는 감염위험을 최소화하면서 효율적으로 근무하기 위해 「사회적 거리두기 단계별 공무원 복무관리 지침」을 발표하였다. 지침의 주요 내용은 코로나19

8) 국가법령정보센터, <https://www.law.go.kr/%EB%B2%95%EB%A0%B9/%EC%A0%84%EC%9E%90%EC%A0%95%EB%B6%80%EB%B2%95%EC%8B%9C%ED%96%89%EB%A0%B9>, 검색일자: 2021. 6. 20.

9) 국가법령정보센터, <https://www.law.go.kr/%EB%B2%95%EB%A0%B9/%EA%B5%AD%EA%B0%80%EA%B3%B5%EB%AC%B4%EC%9B%90%20%EB%B3%B5%EB%AC%B4%EA%B7%9C%EC%A0%95>, 검색일자: 2021. 6. 20.

10) 국가법령정보센터, <https://www.law.go.kr/%EB%B2%95%EB%A0%B9/%EC%A7%80%EB%B0%A9%EA%B3%B5%EB%AC%B4%EC%9B%90%20%EB%B3%B5%EB%AC%B4%EA%B7%9C%EC%A0%95>, 검색일자: 2021. 6. 20.

의 유행 단계별로 감염병 예방을 위한 다양한 접촉 제한 조치를 둔 것을 특징으로 한다. 특히, 「사회적 거리두기 단계별 공무원 복무관리 지침」에서는 효과적인 감염 차단을 위해 비대면 근무 시행을 강조하고 있다. 우선, 사무실 밀집도 완화를 위해 기관별/부서별로 적정비율로 재택근무를 강제하고 있다. 예를 들어 사회적 거리두기가 1단계일 경우 전 인원의 5분의 1이 재택근무를 해야 하지만 3단계 시 필수인력 외 전원이 재택근무를 의무적으로 실시하도록 하였다. 지침에는 재택근무 시 업무전화를 착신으로 전환하고 정부 VPN을 설치하여 업무를 수행하게 하고 부서장이 매일 재택근무자의 업무 수행내용과 건강상태를 확인하도록 하였다. 또한 대중교통의 이용 혼잡도를 낮추기 위하여 기관이 소재한 권역과 지역의 사회적 거리두기 단계를 조정하여 시차출퇴근제를 적용하였다. 또한 내·외부 회의 및 보고를 전화나 이메일 등 비대면 방식을 가급적 사용하도록 하고 불가피한 대면 회의 보고 시 참석인원을 최소화하고 마스크를 반드시 착용하도록 하였다.

다음으로 인사혁신처(2020b)는 코로나19로부터 안전한 공직사회와 일과 삶의 양립을 위해 「2020 공무원 근무혁신 지침」을 발표하였다. 근무혁신 지침에는 코로나19 감염병 차단을 위한 비대면·비접촉 근무 활성화 방안이 포함되었다. 지침에 의하면 사무실 밀집도를 완화하기 위하여 기관별·부서별로 재택근무 및 스마트워크와 같은 원격근무를 권장하고 있으며 출퇴근 시간 혼잡도를 낮추기 위해 시차출퇴근제를 활용하도록 유도하고 있다. 또한 회의 및 보고는 전화나 이메일 등 비대면 방식을 가급적 사용하도록 하고 부처 및 공공기관 내부뿐만 아니라 민간에서도 ‘온나라 PC 영상회의’를 활용하도록 하여 비대면 영상회의 활성화를 유도하였다. 특히 재택근무 등 코로나19에 적합한 복무관리 원칙을 발표하였는데 비대면 근무의 한계를 극복하기 위하여 명확한 의사소통, 상호신뢰를 기반으로 한 성과관리와 복무관리를 강조하였다. 먼저 비대면 근무 시에는 표정이나 억양이 제한되어 명확한 의사전달이 어려우므로 비대면 보고 시 업무의 배경, 맥락, 개요에 대한 명확한 업무지시와 보고가 필요함을 강조하였다. 또한 신뢰 기반 성과관리를 위해 작성한 보고서와 업무내용과 다음날 업무계획을 당일에 부서장에게 이메일로 보고하도록 하였다. 더불어 비대면 근무자의 코로나19 상황보고와 고립감 해소를 위하여 주기적으로 영상통화를 실시하도록 하였다.

다양한 노력에도 불구하고 코로나19가 확산하자 인사혁신처(2020c)는 국민의 코로

나19 방역 동참을 유도하기 위해 공직사회가 솔선수범하여 사회적 거리두기를 더 강하게 시행하는 「공직사회 코로나19 방역관리 방안」을 발표하였다. 강화된 방역관리 방안은 각 중앙부처, 지자체, 공공기관 등은 각종 회식과 모임을 자제하고 대면 회의를 최소화하는 한편, 재택근무를 활성화하는 내용을 포함하였다. 구체적으로 기관별 전 인원의 3분의 1에 대한 재택근무를 의무화하였고 불요불급한 국내외 출장을 원칙적으로 금지하였다. 특히, 이러한 특별지침을 위반하여 코로나19가 확진되거나 전파시킨 공무원은 문책토록 하여 비대면 근무와 방역수칙 준수를 강제하였다.

마지막으로 공공부문 종사자의 복무 및 근무관리에 관한 지침 외에 재택근무가 확산됨에 따라 고용노동부(2020)는 「재택근무 관련 종합매뉴얼」을 발표하여 공공기관 및 민간기업에 재택근무에 대한 실질적 가이드라인을 제시하였다. 재택근무 종합매뉴얼에는 재택근무 개요, 도입 및 설계, 인사 조직 관리, 관련 컨설팅과 정부지원제도, 법적 근거와 규정 및 쟁점에 대한 다양한 사례를 수록하여 대표적인 비대면 근무제도인 재택근무에 대한 표준화된 기준과 절차를 명확히 하며 제도 활성화를 간접적으로 지원하였다.

〈표 Ⅲ-2〉 코로나19 대응을 위한 정부의 비대면 근무 유도 현황

주요지침	비대면 근무 관련 주요 내용				
사회적 거리두기 단계별 복무관리지침	- 사회적 거리두기 단계별 재택근무 강제화				
	1단계	1.5단계	2단계	2.5단계	3단계
	전 인원의 1/5	전 인원의 1/3		인원의 1/3 이상	필수인력 외 전원
	대중교통 혼잡도를 줄이기 위한 시차출퇴근제 실시 ※ 출·퇴근시간 예 : ① 08:00~17:00 ② 08:30~17:30 ③ 09:00~18:00 내외부 회의 및 보고를 가급적 영상·전화·서면 등 비대면 방식을 우선활용 유도				
공무원 근무혁신 지침	기관별/부서별 원격근무(재택 또는 스마트 워크), 시차출퇴근제, 영상 및 화상회의 실시 재택근무자 복무관리 방안 제시 <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center;">〈 재택근무자 복무관리 방안 예시 〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ (의사소통) 대면업무 지시에 비해 표정, 억양 등 비언어적 영역의 전달이 어려우므로 업무의 배경, 맥락, 개요 등 명확한 업무 지시 필요 ▶ (성과관리) 하루 동안 추진한 업무성과를 부서장과 함께 확인하고 연속된 재택근무의 경우 다음날 업무추진 계획도 관리 ▶ (복무관리) 재택근무자의 경우 업무성과, 코로나19 관련 특이사항 확인, 고립감 해소 등을 위해 주기적 영상통화 </div>				

〈표 Ⅲ-2〉의 계속

주요지침	비대면 근무 관련 주요 내용		
공직사회 코로나19 방역관리 강화 방안	공직사회 모임행사·회식·회의 관련 특별지침 시행 : 특별지침을 위반하여 코로나 감염사례 발생·전파 시 해당 인원 문책		
	구분	사례	조치 방안
	업무내	종무식, 시무식, 송년회, 신년회, 간담회, 만찬·연찬회, 워크숍, 타운홀 미팅, 업무 협의, 회의, 부서별 회식 등 모든 공적인 만남	① 규모를 불문하고 불요불급한 경우 취소 또는 연기 ② 필요시 최대한 온라인 등 비대면 방식 개최 ③ 대면 불가피 시 참석자 최소화 및 식사(다과 등) 최대한 자제 ④ 마스크 반드시 착용 등 방역수칙 엄수
업무외	송년회, 신년회, 동문회, 동기회, 동호회, 친지·친구모임, 친목회, 계모임, 반사회, 입주자대표회의 등 모든 사적인 만남		
재택근무 종합매뉴얼	- 재택근무 개요, 도입 및 설계, 인사 조직 관리, 관련 컨설팅과 정부지원 제도, 법적 근거와 규정 및 쟁점에 대한 다양한 사례를 수록하여 재택근무 활성화 유도		

자료: 인사혁신처의 「사회적 거리두기 단계별 복무관리지침」(인사혁신처, 2020a, p. 2), 「공무원 근무혁신 지침」(인사혁신처, 2020b, p. 6), 「공직사회 코로나19 방역관리 강화 방안」(인사혁신처, 2020c, p. 2)을 참고하여 저자가 재구성

2. 공공기관의 비대면 근무 관리제도

가. 비대면 근무 관리제도

비대면 근무에 대한 법적 근거를 마련하고 관련 지침을 제정하여 비대면 근무의 활성화에 노력하고 있는 정부의 추진노력 외에 공공기관에 특화된 비대면 근무 관리에 대한 제도적 노력은 적은 편이다. 우선 공공기관의 비대면 근무에 관한 법적 근거는 전술한 것처럼 「전자정부법」에 마련되어 있다. 「전자정부법」은 정부의 전자적 업무 수행의 대상이 공무원과 공공기관 직원임을 명시하고 있기 때문이다. 따라서 정부의 비대면 근무 지원시설과 영상회의 장치인 스마트워크센터와 온나라 영상시스템이 경우 공무원과 공공기관 직원 모두 이용 가능하다. 다만 일부 스마트워크센터의 경우 보안상의 문제로 공공기관 직원의 이용이 제한된다.

공공기관의 비대면 근무에 대한 직접적인 관리지침이 없더라도 공공기관 정보공개시스템(알리오)과 공공기관 경영평가의 평가지표를 통해 간접적으로 공공기관의 비대면 근무가 관리되고 있다. 먼저 정부는 공공기관 정보공개 시스템을 통해 기

관별 유연근무 현황을 공시하여 비대면 근무 현황을 간접적으로 공개하고 있다. 유연근무 현황은 일·가정 양립지원제도 운영현황의 일환으로 공개되고 있으며 유연근무의 유형인 시간선택제, 탄력근무제, 원격근무제의 이용자가 수가 남녀 이용자별로 공개되고 있다. 시간선택제의 경우 기관별로 정규직(일반/무기)과 비정규직의 채용과 전환에서의 이용자가 공시되고 있으며 탄력근무제¹¹⁾의 경우 시차출퇴근형, 근무시간선택형, 집약근무형, 탄력근무형, 선택근무형, 재량근무형의 이용자 수를 남녀별로 공개하고 있다. 마지막으로 전형적인 비대면 근무형태인 원격근무제는 재택근무제와 스마트워크 근무제의 이용자 수를 남녀별로 공개하고 있다. 알리오 시스템은 엄밀한 의미에서 비대면 근무가 아닌 탄력근무제도를 포함하여 이용자 수를 공개하고 있고 비대면 근무의 만족도나 활용여건에 대한 심층적인 자료가 공시되지 않기 때문에 공공기관에서의 정확한 비대면 근무 현황을 파악하는 데는 한계가 있다.

〈표 Ⅲ-3〉 공공기관 경영정보시스템 유연근무 조사항목

유연근무제 현황										
시간선택제			탄력근무제						원격근무제	
정규직 일반	정규직 무기	비정규직	시차출퇴근제	근무시간 선택	집약근무	탄력근무	선택근무	재량근무	재택근무	스마트 워크

자료: 공공기관 경영정보 공개시스템(알리오), <http://www.alio.go.kr/>, 검색일자: 2021.7.20.

공공기관 정보공개 시스템이 공공기관의 유연근무 이용자 수를 공개하여 비대면 근무를 간접적으로 관리하는 방식이라면, 공공기관 경영평가제도는 비대면 근무실태를 직접적으로 평가하여 비대면 근무를 활성화하려는 적극적인 관리전략이다. 정부는 공공기관 평가에서 일·가정 양립을 위한 다양한 노력과 성과를 평가하여 공공기관의 유연근무제 활성화를 유도하고 있다. 유연근무는 공기업 및 준정부기관 비계량 지표인 조직인사 일반(삶의 질¹²⁾)의 7번째 세부 평가항목으로 평가되고

11) 공공기관 알리오 시스템에서의 탄력근무제의 세부 유형은 개념적 중복이 있고 사람과의 접촉을 제한하는 엄밀한 의미에서의 비대면 근무형태가 아니기 때문에 본고에서는 탄력근무제의 세부 유형에 대한 조사는 실시하지 않고 전체 이용 현황만 조사하였다.
 12) 2019년 경영평가에서는 일과 삶의 균형을 강조하기 위해 삶의 질이 조직인사의 독립된 평가항목(배점 1점)으로 존재하였으나 2020년 평가에서 조직인사 일반으로 통합되었다.

있다(기획재정부, 2020, p. 23). 다만 세부 평가항목에 유연근무가 있더라도 평가 비중이 낮아 영향력은 미미한 편이다. 조직인사 일반의 배점이 2점이고, 유연근무도 조직인사 평가의 7개의 세부 항목의 하나로 평가되기 때문이다. 게다가 세부 항목 중 유연근무제는 별도로 평가되지 않고 가족친화 인증, 육아휴직제와 같이 평가되어 평가에서의 비중은 작은 편이다.

〈표 III-4〉 공공기관 경영평가에서 비대면 근무 평가지표

지 표 명	코로나19 대응체계			
	가점항목		중 분 류	-
대 분 류	가점항목		중 분 류	-
가 중 치	유형별 상이	지표성격	정성	평가방법
지표정의	○ 코로나19 감염병 확산 방지를 위한 기관 내부 차원의 조직 대응, 방역·홍보 활동 등의 노력을 평가한다.			
세 부 평가내용 (측정산식)	① 코로나19 대응조직 구성 ② 코로나19 관련 근무체계 개편 ③ 코로나19 감염병 예방 캠페인 등 ④ 기타 추진실적 - 기타 코로나19 대응체계와 관련하여 기관이 자체적으로 추진한 실적			
평가내용 정 의	○ '코로나19 대응조직 구성'이란 코로나19 감염병 대응을 위한 추진계획 수립 및 시행, 코로나19 감염병 확산 방지 등을 위한 기관내 별도 대응조직 또는 관리체계 구축 및 운영, 기타 코로나19 대응 관련 콜센터 운영 등 추진실적을 의미하고, 조직규모는 따로 구분하지 않는다. ○ '코로나19 관련 근무체계 개편'이란 코로나19 대응을 위한 근무체계 개편 계획 수립 및 시행(근무시간근무형태 조정 등) 실적을 의미한다. ○ '코로나19 감염병 예방 캠페인 등'이란 다중이용시설 등 코로나19 방역 활동 실적과 코로나19 감염 지역 확산 예방을 위한 캠페인(현수막, 배너, 포스터 등) 또는 그 밖의 홍보, 행사 등 추진 실적을 의미하고, 그 활동 종류는 따로 구분하지 않는다.			
세 부 평가방법	○ 세부 평가내용에 대해 전반적이고 총체적인 추진 내용을 평가하고, 유형별·기관별 해당 사항이 없는 세부 항목은 평가대상에서 제외한다. ○ 다른 지표와 중복되게 기술한 추진실적은 지표별 세부 평가내용을 고려하여 해당 추진실적과 가장 밀접한 지표에서만 평가한다. (중복실적평가 방지)			

자료: 행정안전부(2021), p. 385

중앙정부의 공기업 및 준정부기관의 경영평가와는 달리 지방공기업 경영평가제도에서는 비대면 근무에 대한 직접적인 세부 평가항목이 가점 형태로 존재한다. 지방공기업 경영평가에서는 2020년 전례 없는 코로나19의 유행으로 인하여 각 기관의 코로나19 대응실적을 코로나19 대응체계 평가항목(가점)으로 평가하고 있다. 기관마다 코로나19로 인해 영향을 받는 수준이 다르기 때문에 기관 특성을 반영하여 2~9점의 가점이 기관별로 다르게 배점된다. 코로나19 대응체계는 코로나19 대응조

직, 코로나19 관련 근무체계 개편, 코로나19 감염병 예방 캠페인, 기타 추진실적 등 4가지 세부 항목으로 평가되며 코로나19로 인한 감염병 확산을 막기 위하여 사람과의 접촉을 제한하는 원격근무, 재택근무 등 비대면 근무 활용실적을 ‘코로나19 관련 근무체계 개편’의 세부 평가항목에서 평가하고 있다(행정안전부, 2021, p. 385).

나. 비대면 근무 활용 현황

공공기관 비대면 근무 활용에 대한 공식적인 자료는 공공기관 알리오에 수록되어 있다. 다만 공공기관 알리오에는 비대면 근무의 유사제도인 유연근무제에 관한 자료가 공개되어 있는데 재택근무제와 원격근무제의 기관별 활용인원이 공개되어 간접적으로 공공기관의 비대면 근무 활용실태를 파악할 수 있다.

공공기관의 비대면 근무 현황 자료가 알리오를 통해 공개되고 있는 데 반하여 민간과 공무원에 대한 비대면 근무 활용실태는 한국정보화진흥원과 한국행정연구원의 설문조사에 의해 조사되고 있다. 공공기관의 현황을 살펴보기 전에 먼저 민간과 정부의 비대면 근무 현황을 살펴본다. 먼저 한국정보화진흥원에서는 매년 민간부문의 스마트워크 실태조사를 실시하고 있다. 코로나19가 전국적으로 유행한 2020년에는 전국 17개 광역시도의 1~5인 미만 민간 사업체 종사자 200명과 5인 이상 민간 사업체 종사자 1,700명을 대상으로 조사를 수행하였다. 조사결과, 민간부문의 경우 코로나19의 영향으로 2019년에 비해 비대면 근무가 포함된 스마트 워크가 증가한 것으로 나타났으며 비대면 근무 유형 중 재택근무가 2019년 24.5%에서 2020년 38.8%로 14.3%포인트 증가한 것으로 조사되었다(한국정보화진흥원, 2020, pp. 21~24). 비대면 근무에 관한 정기적인 조사를 실시하는 민간부문과는 달리 공공부문의 경우 스마트워크에 특화된 정기적인 조사는 없다. 다만 한국행정연구원은 매년 4,000여 명의 중앙 및 지방행정기관 소속 공무원을 대상으로 공직생활실태 조사를 실시하는데 이 조사에 비대면 근무와 관련된 재택근무, 영상회의, 유연근무 등의 경험 유무 및 이용만족도에 관한 문항이 있다. 가장 최신 자료인 2020년 설문조사 결과에 의하면 코로나가 유행하기 전인 2019년도 비하여 모든 비대면 관련 근무유형이 크게 증가하였는데 그중 재택근무가 2019년 1.4%에서 58.5%로 증가하여 가장 높은 증가율을 보인 것으로 나타났다(한국행정연구원, 2020, pp. 27~28).

〈표 III-5〉 민간 및 공공조직의 비대면 근무 변화

(단위: %, %p)

조사명(조사기관)	대상	유형	2019년	2020년	증가
스마트 워크 실태조사 (한국정보화진흥원)	민간기업	재택근무	24.5	38.8	14.3
		모바일 오피스	38.5	43.0	4.5
		스마트워크센터	16.9	20.2	3.3
		스마트 오피스	70.8	75.9	5.1
공직생활 실태조사 (한국행정연구원)	공무원	재택근무	1.4	59.9	58.5
		영상회의	26.1	46.7	20.6
		유연근무	54.0	73.7	19.7

자료: 한국정보화진흥원(2020), pp. 21~24; 한국행정연구원(2020), pp. 27~28에서 발췌하여 저자 재구성

다음으로 알리오에 공개된 공공기관의 비대면 근무 활용 현황은 다음과 같다. 비대면 근무인 원격근무제는 재택근무와 스마트워크근무로 나뉜다. 최근 3년간의 원격근무 활용 현황을 살펴보면, 원격근무자가 2020년에 크게 증가하였음을 알 수 있는데, 이는 코로나19 팬데믹의 영향 때문으로 보인다. 알리오에 공시된 정보에 따르면, 36개 공기업에서 2018~2019년에 900명 수준에 불과하던 원격근무자가 2020년에는 60여 배 이상 증가한 62,000명을 초과한 것으로 나타났다. 공기업 종사자 약 15만명의 42.1%가 원격근무제를 이용하여, 가장 활성화된 유연근무제의 형태로 꼽혔다. 원격근무제 중에서도 재택근무자가 99% 이상을 차지한다. 준정부기관의 원격근무제 이용 현황도 공기업과 유사한 시간적 변화 양상을 보이고 있으나, 이용인원 비율은 전체 인원의 58% 정도로 공기업보다 높게 나타났다.

〈표 III-6〉 원격근무제 이용 현황

(단위: 명, %)

구분	연도	재택근무 사용인원	스마트워크 사용인원	원격근무제 사용인원
공기업	2018	913 (0.65%)	247 (0.18%)	1,160 (0.83%)
	2019	972 (0.66%)	501 (0.34%)	1,473 (1.00%)
	2020	62,791 (41.8%)	381 (0.30%)	63,172 (42.1%)
준정부기관	2018	173 (0.15%)	692 (0.06%)	865 (0.08%)
	2019	310 (0.26%)	740 (0.06%)	1,050 (0.09%)
	2020	69,225 (57.2%)	1,079 (0.09%)	70,304 (58.1%)

자료: 공공기관 경영정보 공개시스템(알리오), www.aio.or.kr, 검색일자: 2021. 7. 20. 자료를 활용하여 저자 작성

코로나19 팬데믹으로 인해 재택근무 중심의 원격근무제가 활성화되었음에도 기관 간의 편차가 존재한다. 2020년 기준 원격근무제 이용률 상위 5개 공기업은 한국부동산원(92.55%), 한국토지주택공사(85.37%), 그랜드코리아레저(주)(83.44%), 한국가스공사(77.87%), 여수광양항만공사(77.42%)로 나타나 공기업 전체 이용률 42.1%를 크게 상회하였다. 코로나19 팬데믹 전인 2018년과 2019년에는 대부분의 공기업에서 재택근무자가 없는 것으로 조사되었다. 상위 5개 기관에서도 이용률은 모두 10%미만인 것으로 나타나 코로나19 팬데믹 이전에는 유형근로제 유형에서도 활용도가 높지 않은 편이었다. 한국도로공사와 한국서부발전이 코로나19 팬데믹 전에는 상위권을 차지하여 어느 정도 기관 내부에 정착되었던 것으로 보인다.

준정부기관에서도 공기업과 유사한 상황이 나타나고 있다. 코로나19 팬데믹 전에는 한국청소년상담복지개발원과 축산물품질평가원 정도가 의미있는 원격근무제 활용도를 보여주었다. 2020년에는 국민연금공단(92.45%), 국민건강보험공단(91.66%) 등 거의 전 직원이 사용하는 기관들이 나타나고 있다.

〈표 Ⅲ-7〉 원격근무제 이용 상위 5개 공기업·준정부기관 현황

(단위: 명, %)

연도	공기업		준정부기관	
	상위 5개 기관	이용자 및 비율	상위 5개 기관	이용자 및 비율
2018	한국도로공사	617 (9.75%)	한국청소년상담복지개발원	47 (23.0%)
	한국서부발전(주)	141 (5.66%)	신용보증기금	44 (1.68%)
	한국남부발전(주)	115 (4.95%)	근로복지공단	35 (0.40%)
	한국부동산원	46 (4.79%)	예금보험공사	9 (1.14%)
	한국동서발전(주)	111 (4.32%)	한국농어촌공사	9 (0.13%)
2019	한국도로공사	656 (8.24%)	축산물품질평가원	101 (24.57%)
	한국서부발전(주)	193 (6.66%)	한국청소년상담복지개발원	52 (24.01%)
	한국전력기술(주)	68 (2.87%)	신용보증기금	51 (1.88%)
	한국동서발전(주)	27 (1.01%)	근로복지공단	56 (0.59%)
	한국마사회	25 (0.66%)	기술보증기금	15 (0.10%)
2020	한국부동산원	970 (92.55%)	국민연금공단	6,898 (92.45%)
	한국토지주택공사	8,266 (85.37%)	국민건강보험공단	14,740 (91.66%)
	그랜드코리아레저(주)	1,577 (83.44%)	한국환경공단	2,490 (80.45%)
	한국가스공사	3,328 (77.87%)	근로복지공단	5,824 (60.59%)
	여수광양항만공사	120 (77.42%)	한국농어촌공사	3,390 (50.17%)

자료: 공공기관 경영정보 공개시스템(알리오), www.alio.or.kr, 검색일자: 2021. 7. 20. 자료를 활용하여 저자 작성

IV. 공공기관 비대면 근무효과에 대한 실증분석

1. 설문조사

가. 설문조사 개요

공공기관의 비대면 근무 현황과 효과를 분석하기 위한 데이터를 확보하기 위해 공공기관 근로자를 대상으로 설문조사를 진행하였다. 설문조사의 주요 내용은 아래의 표와 같이 정리할 수 있다.

〈표 IV-1〉 주요 조사 내용

조사 주제	세부내용	세세부내용
비대면 근무 경험과 활용 계획	비대면 근무경험과 환경	비대면 근무 활용 경험 비대면 근무 만족도 비대면 근무 효과 비대면 근무 문제점 비대면 근무환경의 지원 수준 비대면 근무 활성화 방안 등
	직무 특성	직무 만족도 조직 소속감 업무 자율성 업무 관련 어려움 공공봉사동기 등
	조직 근무 환경	회사 대표 특성, 조직 목표, 경영계획 수립, 조직의 중요 가치, 조직 내 소통 및 협업 수준, 동료 간 신뢰수준, 인사 공정성 등
응답자 특성	개인적 특성	성별, 연령, 혼인 상태, 자녀 수, 최종학력
	직업적 특성	회사유형(민간, 공공) 소속기관의 종사자 규모 직무, 직급, 재직기간, 연봉수준

자료: 저자 작성

조사는 2021년 10월에 약 2주간 앞서 논의한 설문 내용을 포함한 구조화된 설문을 이용하여 온라인 조사로 진행되었다. 「공공기관 운영에 관한 법률」에 따라 공공기관으로 지정된 공기업, 준정부기관, 기타공공기관 근로자 500명을 조사하였

으며, 비대면 근무 현황과 인식을 민간부문 근로자와 비교하기 위해 민간부문 근로자 500명도 함께 조사하였다.

〈표 IV-2〉 조사 개요

조사기간	2021년 10월 (약 2주간)
조사방법	사전적으로 구조화된 설문문항을 이용한 온라인 조사
조사대상 및 표본수	공공기관 근로자 500명, 민간부문 근로자 500명

자료: 저자 작성

나. 응답자 특성

설문조사에 응한 인원은 공공기관 근로자 500명, 민간부문 근로자 500명 등 총 1,000명이었다. 응답자의 개인적, 직업적 특성은 아래 표와 같다.

〈표 IV-3〉 응답자 특성

(단위: 명)

	구분	공공기관	민간기업
공공기관 유형	공기업	175	-
	준정부기관	98	-
	기타공공기관	227	-
성별	남자	285	285
	여자	215	215
결혼 유무	기혼	276	255
	미혼/비혼	224	245
자녀 수	없음	52	51
	1명	91	85
	2명	113	99
	3명 이상	20	20
초등학생 자녀 유무	있다	134	120
	없다	142	135

〈표 IV-3〉의 계속

구분		공공기관	민간기업
직무	경영관리	146	123
	IT	17	54
	연구개발	31	66
	마케팅, 영업, 고객관리)	56	112
	시설/안전	78	10
	생산(관리)	27	39
	기획 및 감사	22	25
	기타	123	71
직급	사원급	129	111
	주임급	94	32
	대리급	121	104
	과장급	87	99
	차부장급	51	118
	임원급	-	20
	대표	-	6
	기타	18	10
해당 부서 재직 기간	평균	6.87	6.02
최종학력	고졸 이하	27	25
	전문대졸	33	66
	대졸	357	332
	대학원 졸업	83	77
연봉수준	3,000만원 이하	87	91
	3,000만원 초과 ~ 5,000만원 이하	192	213
	5,000만원 초과 ~ 7,000만원 이하	147	103
	7,000만원 초과 ~ 1억원 이하	64	71
	1억원 초과	10	22

자료: 저자 작성

다. 조사 내용

1) 비대면 근무제도별 활용 현황

우선 비대면 근무제도별로 활용 현황을 파악하였다. 본 연구에서 조사한 비대면 근무제도의 유형은 다음과 같다. 세부적인 유형들은 복합적으로 활용될 수 있다. 예를 들어, 재택근무를 하면서 영상회의를 통해 동료와 소통할 수 있다. 재택근무, 스마트워크센터, 유연근무제는 근무장소에 의해 구분될 수 있는 세부 방식이며, 영상·화상회의, 모바일 오피스는 업무 수단상의 구분 방법으로 볼 수 있다.

〈표 IV-4〉 비대면 근무

근무 유형		근무 방식
근무 장소 및 시간	재택근무	PC, 인터넷 등을 활용하여 회사로 출근하지 않고 자택에서 업무를 수행하는 형태
	스마트워크센터	회사의 특정 공간에 별도로 구축되거나 제3자가 제공하는 회사 밖의 전문 사무공간에서 업무를 수행
	유연근무제	출퇴근에 시간을 조절하거나(시차출퇴근제), 출퇴근 의무 없이 과업별 근무로 자유롭게 근로시간을 인정받는 형태로 근무(재량근무제, 탄력근무제)를 수행하는 형태
업무 수단	영상·화상회의	영상 장비 및 오디오 시설, 통신망을 이용하여 원거리에 있는 사람들 간에 회의를 하거나, 업무를 수행하는 형태
	모바일 오피스	회사 밖에서 스마트폰, 태블릿 PC 등 이동형 기기를 활용해서 업무를 수행하는 형태(예: 모바일 전자결재 등)

자료: 한국정보화진흥원(2020), p. 8; 행정안전부(2010), p. 4를 재구성하여 저자 작성

가) 재택근무 이용 현황

재택근무는 PC, 인터넷 등을 활용하여 회사로 출근하지 않고 자택에서 업무를 수행하는 방식이다(한국정보화진흥원, 2020, p. 8). 재택근무에 대한 사측의 부정적인 인식, 근로자가 감수해야 할 미흡한 업무환경 등을 고려하면, 재택근무의 이용률이 70%를 넘는다는 점은 매우 이례적이다. 이는 전적으로 코로나19 때문에 회사가 재택근무를 권장하거나 강제했기 때문인 것으로 보인다. 민간부문과 공공기관 모두 70%에 가까운 이용자 비율을 보이고 있으며, 두 부문 간에 이용자들의 이용 빈도의 분포도 유사한 것으로 판단된다.

〈표 IV-5〉 재택근무 이용 현황

(단위: %)

구분	이용 안 함	연간 1~2회	분기 1~2회	월 2~3회	주 1~2회	주 3회 이상
전체	29.8	15.5	14.8	15.6	15.5	8.8
민간부문	29.4	15.2	13.4	14.6	14.0	13.4
공공기관 전체	30.2	15.8	16.2	16.6	17.0	4.2
- 공기업	32.6	10.3	16.6	21.1	15.4	4.0
- 준정부기관	23.5	18.4	16.3	16.3	19.4	6.1
- 기타공공기관	31.3	18.9	15.9	13.2	17.2	3.5

자료: 저자 작성

나) 스마트워크센터 이용 현황

스마트워크센터는 회사의 특정 공간에 별도로 구축되거나 제3자가 제공하는 회사 밖의 전문 사무공간이다(한국정보화진흥원, 2020, p. 8). 전체 응답자 중 스마트워크센터의 이용자 비율은 26.8%로 나타났다. 민간부문의 이용자 비율이 공공기관 이용자 비율보다 좀 더 높은 수준이었다. 공공기관 중에서는 공기업의 이용자 비율이 제일 높았고, 기타공공기관의 비율이 가장 낮았으나, 그 차이가 크지 않은 것으로 판단된다.

〈표 IV-6〉 스마트워크센터 이용 현황

(단위: %)

구분	이용 안 함	연간 1~2회	분기 1~2회	월 2~3회	주 1~2회	주 3회 이상
전체	73.2	7.1	6.6	5.3	4.6	3.2
민간부문	71.2	6.0	7.4	5.6	5.0	4.8
공공기관 전체	75.2	8.2	5.8	5.0	4.2	1.6
- 공기업	72.6	5.7	7.4	2.9	8.0	3.4
- 준정부기관	73.5	11.2	6.1	5.1	3.1	1.0
- 기타공공기관	78.0	8.8	4.4	6.6	1.8	0.4

자료: 저자 작성

다) 유연근무 이용 현황

유연근무는 출퇴근에 시간을 조절하거나(시차출퇴근제), 출퇴근 의무 없이 과업별 근무로 자유롭게 근로시간을 인정받는 형태로 근무(재량근무제, 탄력근무제)를

수행하는 형태이다. 유연근무의 이용자 비율은 60%에 조금 못 미치는 수준이며, 민간부문보다는 공공기관에서 조금 더 활성화되어 있는 것으로 판단된다. 이는 코로나19 이전부터도 공공기관 경영평가를 통해 일과 삶의 균형을 위한 유연근로 확산을 정부가 정책적으로 추진하였기 때문인 것으로 판단된다. 공공기관 내에서는 준정부기관, 공기업, 기타공공기관 순으로 이용자 비율이 높았는데, 이러한 차이가 발생하는 이유가 다소 불분명해 보인다. 다만, 기타공공기관과 비교할 때, 공기업과 준정부기관은 기획재정부의 경영평가를 수검하면서, 정부정책에 좀 더 순응한 점이 일부 요인으로 작용한 것으로 짐작된다.

〈표 IV-7〉 유연근무 이용 현황

(단위: %)

구분	이용 안 함	연간 1~2회	분기 1~2회	월 2~3회	주 1~2회	주 3회 이상
전체	41.3	7.3	10.7	12.5	11.8	16.4
민간부문	43.8	6.2	11.4	10.6	11.4	16.6
공공기관 전체	38.8	8.4	10.0	14.4	12.2	16.2
- 공기업	35.4	8.6	12.0	14.3	12.0	17.7
- 준정부기관	28.6	5.1	9.2	19.4	19.4	18.4
- 기타공공기관	45.8	9.7	8.8	12.3	9.3	14.1

자료: 저자 작성

라) 영상·화상회의의 이용 현황

영상 또는 화상회의는 영상 장비 및 오디오 시설, 통신망을 이용하여 원거리에 있는 사람들 간에 회의를 하거나, 업무를 수행하는 형태이다(한국정보화진흥원, 2020, p. 8). 이용자 비율이 80%로 다른 비대면 근무방식보다 이용률이 높았다. 이는 영상 및 화상회의가 다른 근무방식보다 즉각적인 이용이 어렵지 않고, 코로나19로 인해 대면회의의 대체수단으로 적극적으로 권장되고 있기 때문인 것으로 보인다. 공공기관과 민간부문 근로자 간에 영상 및 화상회의 이용률의 차이도 미미하다고 판단되며, 공공기관 유형 간에도 의미있는 차이는 발견되지 않았다.

〈표 IV-8〉 영상·화상회의 이용 현황

(단위: %)

구분	이용 안 함	연간 1~2회	분기 1~2회	월 2~3회	주 1~2회	주 3회 이상
전체	21.9	17.2	19.3	22.6	12.6	6.4
민간부문	21.4	15.8	15.0	23.6	14.6	9.6
공공기관 전체	22.4	18.6	23.6	21.6	10.6	3.2
- 공기업	23.4	16.6	20.6	23.4	11.4	4.6
- 준정부기관	24.5	11.2	29.6	22.4	8.2	4.1
- 기타공공기관	20.7	23.3	23.3	19.8	11.0	1.8

자료: 저자 작성

마) 모바일 오피스 이용 현황

모바일 오피스는 회사 밖에서 스마트폰, 테블릿 PC 등 이동형 전자기기를 활용해서 업무를 수행하는 형태를 의미한다. 전체 응답자의 51.4%가 모바일 오피스를 이용하고 있으며, 민간부문 근로자의 60.2%가 이용하여 공공기관 근로자의 이용자 비율 42.6%를 상당히 앞서는 것으로 나타났다. 이용자 비율이 높을 뿐만 아니라, 이용자만 비교할 경우에도 민간부문 근로자들의 이용빈도가 높은 것으로 나타났다. 주 3회 이상 이용자 비율은 민간부문이 13.8%로 공공기관 전체 3.4%의 4배를 상회하고 있다.

공공기관 내에서도 유형 간 차이가 나타나는데, 공기업, 준정부기관, 기타공공기관 순으로 이용비율이 높았다. 정보보안을 강조하는 공공기관의 운영방침과 조직문화 때문에 주요 근무지 밖에서 이동형 기기를 활용하여 업무를 수행하는 방식에 대해 상대적으로 보수적인 태도를 보이는 것으로 보인다.

〈표 IV-9〉 모바일 오피스 이용 현황

(단위: %)

구분	이용 안 함	연간 1~2회	분기 1~2회	월 2~3회	주 1~2회	주 3회 이상
전체	48.6	10.0	10.2	12.3	10.3	8.6
민간부문	39.8	11.8	10.0	13.4	11.2	13.8
공공기관 전체	57.4	8.2	10.4	11.2	9.4	3.4
- 공기업	52.0	4.6	13.1	13.7	12.0	4.6
- 준정부기관	56.1	9.2	11.2	14.3	6.1	3.1
- 기타공공기관	62.1	10.6	7.9	7.9	8.8	2.6

자료: 저자 작성

바) 소결: 비대면 근무 활용 현황

세부적인 비대면 근무제도 이용 비율은 유형마다 큰 차이를 보이고 있다. 근무 장소와 관련된 방식 중에서는 재택근무 이용 비율이 약 70%로 가장 높게 나타났고, 스마트워크센터가 27% 정도로 가장 낮았다. 이는 코로나19 팬데믹 이후 방역을 위해 비대면 근무가 활성화된 점이 반영된 결과로 판단된다. 회사 밖 근무처로 자택과 스마트워크센터가 고려될 수 있는데, 방역에 더 유리한 재택근무가 활성화된 것으로 보인다. 또한 스마트워크센터가 많지 않은 점도 이러한 결과에 영향을 미쳤을 것으로 보인다. 업무방식에서는 영상·화상회의가 80%에 가까운 이용률을 보이고 있다. 간단한 장비와 소프트웨어만 있으면 이용이 쉽고, 방역에 부분적으로 효과적일 뿐만 아니라 방역과 관련 없는 장점(예: 회의를 위한 이동 불필요) 때문에 활성화된 것으로 추론된다.

〈표 IV-10〉 비대면 근무 이용 비율

(단위: %)

구분	재택근무	스마트워크센터	유연근무	영상·화상 회의	모바일 오피스
전체	70.2	26.8	58.7	78.1	51.4
민간부문	70.6	28.8	56.2	78.6	60.2
공공기관 전체	69.8	24.8	61.2	77.6	42.6
- 공기업	67.4	27.4	64.6	76.6	48.0
- 준정부기관	76.5	26.5	71.4	75.5	43.9
- 기타공공기관	68.7	22.0	54.2	79.3	37.9

자료: 저자 작성

2) 재택근무제 세부 이용 현황

비대면 근무 형태 중에서도 대표성이 높은 재택근무제의 세부 이용 현황을 응답자의 개인적 특성(성별, 혼인 상태, 자녀 연령 등), 직업적 특성(직무유형, 직급, 소속기관 규모 등)별로 살펴보았다.

가) 성별

성별 간 재택근무 이용자 비율의 차이는 민간부문과 공공기관 간에 상반되게 나

타난다. 민간부문에서는 남성 응답자 중 이용자 비율이 여성 응답자보다 높게 나타났지만, 공공기관에서는 이와 반대되는 결과가 나타났다. 공공기관에 유연근무나 재택근무와 같이 새로운 형태의 근무가 정책적으로 장려되는 이유 중 하나는 공공기관으로 하여금 일·가정 양립 문화를 선도하여 사회적으로 확산시키기 위함이다. 이에 따라 아직은 일반적으로 가정에서의 역할이 더 많은 여성들이 더 적극적으로 사용한 결과일 수 있다. 혹은 코로나19로 인해 자녀들이 집에서 화상으로 학교 수업을 듣게 됨에 따라 현실적인 양육의 필요성도 일부 영향 요인으로 작용했을 수 있다. 그러나 이러한 잠재적인 영향 요인으로는 민간부문에서 남성의 이용 비율이 높은 점을 설명하기 어려워 추가적인 조사가 필요해 보인다.

〈표 IV-11〉 성별 재택근무제 이용 현황

(단위: %)

구분		이용 안 함	연간 1~2회	분기 1~2회	월 2~3회	주 1~2회	주 3회 이상
민간 부문	남성	26.7	11.9	15.4	17.9	13.7	14.4
	여성	33.0	19.5	10.7	10.2	14.4	12.1
공공 기관	남성	34.0	13.0	17.2	16.8	15.8	3.2
	여성	25.1	19.5	14.9	16.3	18.6	5.6

자료: 저자 작성

나) 혼인 상태별

혼인 상태별로 기혼과 미혼 또는 비혼 간의 차이가 크지 않은 것으로 판단된다. 이러한 결과는 민간부문과 공공기관 모두 공통적으로 나타나고 있다. 혼인 상태와 재택근무의 활용 간에 의미 있는 연관성은 없어 보인다.

〈표 IV-12〉 혼인 상태별 재택근무제 이용 현황

(단위: %)

구분		이용 안 함	연간 1~2회	분기 1~2회	월 2~3회	주 1~2회	주 3회 이상
민간 부문	기혼	28.6	15.3	15.3	14.5	13.3	12.9
	미혼/ 비혼	30.2	15.1	11.4	14.7	14.7	13.9

〈표 IV-12〉의 계속

구분		이용안함	연간1~2회	분기1~2회	월2~3회	주1~2회	주3회이상
공공 기관	기혼	31.9	13.4	18.5	17.8	14.9	3.6
	미혼/ 비혼	28.1	18.8	13.4	15.2	19.6	4.9

자료: 저자 작성

다) 초등생 이하 자녀 유무별

자녀가 있는 가정에서 초등학생 자녀가 있는 경우에 그렇지 않은 경우보다 재택근무제의 이용률이 낮은 것으로 나타났으며, 이러한 결과는 민간부문과 공공기관 근로자 모두 공통적이었다. 재택근무를 통해 나이가 어린 자녀들을 돌보는 시간을 확보할 것이라는 일반적인 인식과는 상반된 결과로 판단된다.

〈표 IV-13〉 초등생 이하 자녀 유무별 재택근무제 이용 현황

(단위: %)

구분		이용 안 함	연간 1~2회	분기 1~2회	월 2~3회	주 1~2회	주 3회 이상
민간 부문	있다	32.6	14.1	16.3	17.8	8.2	11.1
	없다	24.2	16.7	14.2	10.8	19.2	15.0
공공 기관	있다	35.9	14.8	17.6	16.2	13.4	2.1
	없다	27.6	11.9	19.4	19.4	16.4	5.2

자료: 저자 작성

라) 직무유형

재택근무는 직무유형에 따라 이용자 비율이 상당히 차이를 확인할 수 있다. 이는 민간부문과 공공기관 모두에서 나타난다. 공공기관 근로자 중에서 시설/안전 직무에서 이용자 비율이 56.4%로 가장 낮게 나타났다. 시설관리가 재택근무를 통해 이루어질 수 없는 직무이기 때문에 나타난 결과로 해석된다. 이에 반해 IT 분야는 이용자 비율이 매우 높게 나타나나 IT 분야 응답자가 17명(공공기관 응답자의 3%)에 불과하여, IT 분야의 모집단을 대표할 수 있는지 의구심이 든다. 시설/안전 분야 외의 분야들 간에도 이용자 비율의 차이가 있긴 하나, 큰 차이는 아니라고 판단된다.

〈표 IV-14〉 직무유형별 재택근무제 이용 현황

(단위: %)

구분		이용 안 함	연간 1~2회	분기 1~2회	월 2~3회	주 1~2회	주 3회 이상
민간 부문	경영관리	29.3	18.7	12.2	12.2	13.8	13.8
	IT	18.5	9.3	11.1	14.8	31.5	14.8
	연구개발	37.9	13.6	15.2	12.1	13.6	7.6
	마케팅, 영업, 고객관리	23.2	14.3	16.1	13.4	13.4	19.6
	시설/안전	30.0	30.0	20.0	20.0	0.0	0.0
	생산(관리)	35.9	10.3	18.0	18.0	7.7	10.3
	기획 및 감사	28.0	16.0	8.0	20.0	16.0	12.0
	기타	36.6	16.9	9.9	18.3	7.0	11.3
공공 기관	경영관리	26.0	15.1	19.2	15.8	19.2	4.8
	IT	5.9	17.7	11.8	47.1	11.8	5.9
	연구개발	22.6	16.1	19.4	16.1	22.6	3.2
	마케팅, 영업, 고객관리	21.4	19.6	19.6	16.1	19.6	3.6
	시설/안전	43.6	18.0	11.5	12.8	12.8	1.3
	생산(관리)	25.9	7.4	29.6	29.6	3.7	3.7
	기획 및 감사	31.8	13.6	9.1	13.6	27.3	4.6
	기타	36.6	15.5	12.2	13.8	16.3	5.7

자료: 저자 작성

마) 직급

직급별로는 민간부문과 공공기관의 사원급 근로자들에서 재택근무제 이용자 비율이 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 사원급을 제외하고 공공기관에서는 주임급 근로자들이 좀 더 제도를 이용하는 것으로 보이나 대체적으로 대부분의 직급에서 비슷한 수준의 이용자 비율이 나타나고 있다. 현재 재택근무는 방역 차원에서 강제적으로 시행되고 있음에 따라 제도 활용 빈도를 직급 등과 연동시키지 않기 때문인 것으로 추론된다. 그러나 이러한 추론은 사원급에서 이용자 비율이 좀 더 낮은 이유를 설명할 수 없다.

〈표 IV-15〉 직급별 재택근무제 이용 현황

(단위: %)

구분	이용 안 함	연간 1~2회	분기 1~2회	월 2~3회	주 1~2회	주 3회 이상	
민간 부문	사원급	42.3	14.4	15.3	8.1	10.8	9.0
	주임급	43.8	15.6	9.4	9.4	15.6	6.3
	대리급	18.3	20.2	15.4	17.3	16.4	12.5
	과장급	25.3	11.1	14.1	12.1	19.2	18.2
	차부장급	28.0	16.1	11.0	19.5	13.6	11.9
	임원급	15.0	15.0	20.0	25.0	5.0	20.0
	대표	50.0	16.7	0.0	16.7	0.0	16.7
	기타	30.0	0.0	0.0	20.0	0.0	50.0
공공 기관	사원급	36.4	16.3	12.4	12.4	17.1	5.4
	주임급	24.5	18.1	13.8	19.2	21.3	3.2
	대리급	27.3	18.2	12.4	19.8	16.5	5.8
	과장급	31.0	13.8	19.5	16.1	16.1	3.5
	차부장급	29.4	9.8	29.4	17.7	13.7	0.0
	임원급	-	-	-	-	-	-
	대표	-	-	-	-	-	-
	기타	33.3	11.1	27.8	11.1	11.1	5.6

주: 공공기관에서는 임원급, 대표 수준의 응답자 없음
 자료: 저자 작성

바) 소결: 재택근무제 세부 이용 현황

본 연구에서 조사한 데이터에 따르면 재택근무제 활용 여부는 개인의 인구통계학적 특성과는 큰 연관성은 없어 보인다. 이는 2021년 현재 시행되고 있는 재택근무가 방역을 목적으로 하기 때문에 모든 직원이 회사의 방침에 따라 고르게 이용하고 있기 때문이다. 코로나19에 취약할 수 있는 특성을 가진 일부 직원에 더 많은 활용 기회를 부여하고 있을 수도 있겠으나, 그 수가 많지 않아 통계상으로는 드러나지 않았을 것으로 판단된다.

같은 이유로 재택근무 활용 여부와 확연한 연관성을 갖는 직무적 특성은 눈에 띄지 않는 것으로 판단된다. 직무유형에서만 생산, 시설/안전과 같이 회사 내에서 업무를 수행해야 하는 업무를 수행하는 인원 사이에서는 재택근무 이용자 비율이 상대적으로 낮게 나타나고 있다. 다수의 근로자들은 재택근무를 함에 있어 큰 장

애요인은 없어 보인다.

3) 유연근무제 세부 이용 현황

가) 성별

유연근무제도는 민간부문과 공공기관 공통적으로 남성이 여성보다 많이 이용하고 있는 것으로 나타났다. 여전히 가정에서 여성이 역할이 많은 현실을 고려하면, 일과 삶의 균형을 이루는 측면에서 여성 근로자의 이용이 더욱 활성화될 가능성이 높아 보였으나, 설문조사상에서는 반대의 결과가 나타났다.

〈표 IV-16〉 성별 유연근무제 이용 현황

(단위: %)

구분		이용 안 함	연간 1~2회	분기 1~2회	월 2~3회	주 1~2회	주 3회 이상
민간 부문	남성	40.4	4.6	13.0	10.9	13.0	18.3
	여성	48.4	8.4	9.3	10.2	9.3	14.4
공공 기관	남성	31.9	9.5	11.2	19.0	16.1	12.3
	여성	47.9	7.0	8.4	8.4	7.0	21.4

자료: 저자 작성

나) 혼인 상태별

민간부문에서는 기혼자가 약간 더 유연근무제를 이용하는 경향이 나타나는 반면, 공공기관에서는 미혼/비혼자가 더 활발히 이용하는 것으로 나타난다.

〈표 IV-17〉 혼인 상태별 유연근무제 이용 현황

(단위: %)

구분		이용 안 함	연간 1~2회	분기 1~2회	월 2~3회	주 1~2회	주 3회 이상
민간 부문	기혼	42.0	6.3	12.2	9.8	12.9	16.9
	미혼/ 비혼	45.7	6.1	10.6	11.4	9.8	16.3
공공 기관	기혼	42.0	5.4	9.8	15.2	12.7	14.9
	미혼/ 비혼	34.8	12.1	10.3	13.4	11.6	17.9

자료: 저자 작성

다) 초등생 자녀 유무별

재택근무와 마찬가지로 공공기관 근로자들 사이에서는 자녀가 있는 가정에서 초등학생 자녀가 있는 경우에 그렇지 않은 경우보다 유연근무제의 이용비율이 낮은 것으로 나타났다. 민간부문은 초등생 자녀 여부와 유연근무제 이용 간에 큰 연관성을 나타내지 않았다.

〈표 IV-18〉 초등생 자녀 유무별 유연근무제 이용 현황

(단위: %)

구분		이용 안 함	연간 1~2회	분기 1~2회	월 2~3회	주 1~2회	주 3회 이상
민간 부문	있다	42.2	5.2	14.1	9.6	9.6	19.3
	없다	41.7	7.5	10.0	10.0	16.7	14.2
공공 기관	있다	51.4	4.9	7.0	12.0	10.6	14.1
	없다	32.1	6.0	12.7	18.7	14.9	15.7

자료: 저자 작성

라) 직무유형

직무에 따라 유연근무제 이용 정도가 다른 것으로 나타났다. 공공기관은 연구개발이나, 기획 및 감사 분야 근로자의 이용률이 높고, IT, 시설/안전 분야에서 이용률이 낮게 나온다. 다만, IT 직무의 샘플 수가 작아, 해당 통계를 신뢰하기는 어렵다. 민간부문은 기획 및 감사, 생산(관리), 시설/안전, 마케팅, 영업, 고객관리 분야의 이용률이 낮다.

〈표 IV-19〉 직무유형별 유연근무제 이용 현황

(단위: %)

구분		이용 안 함	연간 1~2회	분기 1~2회	월 2~3회	주 1~2회	주 3회 이상
민간 부문	경영관리	46.3	5.7	13.0	13.8	9.8	11.4
	IT	25.9	5.6	7.4	14.8	18.5	27.8
	연구개발	28.8	4.6	15.2	9.1	15.2	27.3
	마케팅, 영업, 고객관리	49.1	9.8	8.0	6.3	8.0	18.8
	시설/안전	50.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0
	생산(관리)	53.9	5.1	12.8	2.6	15.4	10.3

〈표 IV-19〉의 계속

구분		이용 안 함	연간 1~2회	분기 1~2회	월 2~3회	주 1~2회	주 3회 이상
	기획 및 감사	56.0	0.0	20.0	12.0	8.0	4.0
	기타	47.9	5.6	9.9	14.1	9.9	12.7
공공 기관	경영관리	37.7	2.7	13.0	19.2	13.0	14.4
	IT	58.8	5.9	0.0	5.9	5.9	23.5
	연구개발	25.8	12.9	3.2	12.9	16.1	29.0
	마케팅, 영업, 고객관리	30.4	14.3	8.9	19.6	14.3	12.5
	시설/안전	46.2	12.8	9.0	11.5	9.0	11.5
	생산(관리)	37.0	7.4	7.4	14.8	14.8	18.5
	기획 및 감사	18.2	18.2	22.7	9.1	27.3	4.6
	기타	43.9	7.3	8.9	10.6	8.9	20.3

자료: 저자 작성

마) 직급

민간부문에서는 대체적으로 직급이 낮은 근로자들이 유연근무제를 이용하는 것으로 보인다. 공공기관은 사원급이 가장 저조한 이용률을 보였고, 주임급, 대리급에서 상대적으로 높고, 과장, 차부장급에서 다시 낮아는 것을 볼 수 있다.

〈표 IV-20〉 직급별 유연근무제 이용 현황

(단위: %)

구분		이용 안 함	연간 1~2회	분기 1~2회	월 2~3회	주 1~2회	주 3회 이상
민간 부문	사원급	55.0	8.1	10.8	6.3	7.2	12.6
	주임급	56.3	3.1	9.4	9.4	12.5	9.4
	대리급	40.4	7.7	14.4	8.7	9.6	19.2
	과장급	37.4	4.0	10.1	14.1	18.2	16.2
	차부장급	41.5	7.6	10.2	11.0	10.2	19.5
	임원급	25.0	0.0	25.0	15.0	15.0	20.0
	대표	50.0	0.0	0.0	33.3	16.7	0.0
	기타	40.0	0.0	0.0	20.0	10.0	30.0

〈표 IV-20〉의 계속

구분		이용 안 함	연간 1~2회	분기 1~2회	월 2~3회	주 1~2회	주 3회 이상
공공 기관	사원급	31.8	15.5	9.3	14.7	11.6	17.1
	주임급	44.7	2.1	9.6	18.1	8.5	17.0
	대리급	42.2	4.1	9.9	14.1	13.2	16.5
	과장급	34.5	12.6	12.6	12.6	11.5	16.1
	차부장급	35.3	5.9	7.8	13.7	19.6	17.7
	임원급	-	-	-	-	-	-
	대표	-	-	-	-	-	-
	기타	66.7	5.6	11.1	5.6	11.1	0.0

주:공공기관에서는 임원급, 대표 수준의 응답자 없음
 자료: 저자 작성

바) 종사자 규모별

종사자 규모와 유연근무제 이용률 간에는 일관된 연관성을 관찰하기 어렵다. 민간부문에서는 규모가 작거나 큰 기업이 중간 규모의 기업보다 유연근무를 덜 사용하는 것으로 파악된다. 공공기관에서도 그러한 경향성이 발견되기는 하나, 1,000명 이상의 대규모 기관에서는 유연근무제 이용률이 높아, 민간부문과의 미세한 차이를 보였다.

〈표 IV-21〉 종사자 규모별 유연근무제 이용 현황

(단위: %)

구분		이용 안 함	연간 1~2회	분기 1~2회	월 2~3회	주 1~2회	주 3회 이상
민간 부문	1~9	38.8	5.9	17.7	10.6	11.8	15.3
	10~49	48.5	5.8	3.9	15.5	9.7	16.5
	50~99	45.8	11.9	11.9	6.8	8.5	15.3
	100~299	52.1	3.2	12.8	8.5	7.5	16.0
	300~499	41.4	3.5	20.7	6.9	17.2	10.3
	500~999	37.5	12.5	12.5	12.5	18.8	6.3
	1,000 이상	36.7	5.1	9.2	10.2	14.3	24.5

〈표 IV-21〉의 계속

구분	이용 안 함	연간 1~2회	분기 1~2회	월 2~3회	주 1~2회	주 3회 이상
공공 기관	1~9	33.3	16.7	16.7	16.7	0.0
	10~49	46.0	16.2	13.5	10.8	5.4
	50~99	51.8	8.9	7.1	14.3	10.7
	100~299	37.0	8.2	13.7	9.6	13.7
	300~499	26.9	7.7	13.5	15.4	13.5
	500~999	26.7	6.7	6.7	22.2	15.6
	1,000 이상	40.3	7.4	8.7	14.7	11.7

자료: 저자 작성

사) 소결: 유연근무제 세부 이용 현황

본 연구에서 조사한 데이터에 따르면 유연근무제 활용 여부 역시 개인의 인구통계학적 특성과는 큰 연관성은 없어 보인다. 여기에는 코로나19 대응 차원에서도 유연근로가 일부 이루어지기 때문에 개인 특성과 연관성을 보이지 않을 가능성도 있다. 같은 이유로 유연근무 활용 여부와 확연하거나 이론적으로 의미있는 연관성을 갖는 직무적 특성은 눈에 띄지 않는 것으로 판단된다.

4) 비대면 근무 만족도

가) 재택근무 이용 만족도

비대면 근무제도 중 재택근무에 대한 평균적인 이용 만족도는 5점 만점 중 4점으로, '만족한다'에 해당한다. 응답자의 72.7%가 만족 또는 매우 만족을 선택하였다. '불만'과 '매우 불만' 선택자는 응답자의 5% 미만으로 나타나 만족도가 높음을 알 수 있다. 민간부문 근로자와 공공부문 근로자 간의 차이도 거의 없는 것으로 나타났고, 공공기관 내에서도 기타공공기관이 다소 낮은 점수를 보여주고 있으나 다른 유형들과 차이가 크다고 보기 어렵다.

〈표 IV-22〉 재택근무 이용 만족도

(단위: %, 점)

구분	매우 불만	불만	보통	만족	매우 만족	평균점수
전체	1.0	3.4	22.9	39.5	33.2	4.00
민간부문	0.6	3.4	23.2	39.7	33.1	4.01
공공기관 전체	1.4	3.4	22.6	39.3	33.2	3.99
- 공기업	1.7	1.7	22.9	36.4	37.3	4.06
- 준정부기관	0.0	1.3	24.0	40.0	34.7	4.08
- 기타공공기관	1.9	5.8	21.8	41.0	29.5	3.90

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

나) 스마트워크센터 이용 만족도

‘매우 만족한다’하는 비중이 재택근무나 유연근무에 비해 상당히 낮은 편으로 나타났다고, 대신 ‘보통이다’를 선택한 응답자가 최대 다수를 차지하였다. 이에 따라 평균점수는 ‘보통이다’(3점)와 ‘만족한다’(4점)의 중간 정도에 위치한 3.41점으로 나타났다. 민간부문보다는 공공기관의 점수가 0.13점 높게 나왔으나, 큰 차이라고 보기는 어렵다.

〈표 IV-23〉 스마트워크센터 이용 만족도

(단위: %, 점)

구분	매우 불만	불만	보통	만족	매우 만족	평균점수
전체	0.0	10.5	44.8	38.4	6.3	3.41
민간부문	0.0	11.8	45.8	38.2	4.2	3.35
공공기관 전체	0.0	8.9	43.6	38.7	8.9	3.48
- 공기업	0.0	16.7	45.8	29.2	8.3	3.29
- 준정부기관	0.0	0.0	46.2	50.0	3.9	3.58
- 기타공공기관	0.0	6.0	40.0	42.0	12.0	3.60

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

다) 유연근무 이용 만족도

유연근무 이용 만족도의 평균점수는 4.10점으로 ‘만족한다’의 수준을 약간 상회

하는 것으로 나타났다. 공공기관에서 민간부문보다 만족감을 조금 더 느끼는 것으로 나타났으며, 공공기관 내에서는 준정부기관의 평균점수가 4.36점으로 가장 높게 나타났다.

〈표 IV-24〉 유연근무 이용 만족도

(단위: %, 점)

구분	매우 불만	불만	보통	만족	매우 만족	평균점수
전체	0.3	2.7	17.6	45.1	34.2	4.10
민간부문	0.4	2.9	18.2	50.2	28.5	4.04
공공기관 전체	0.3	2.6	17.0	40.5	39.5	4.16
- 공기업	0.0	3.5	15.9	42.5	38.1	4.15
- 준정부기관	0.0	1.4	8.6	41.4	48.6	4.37
- 기타공공기관	0.8	2.4	22.8	38.2	35.8	4.06

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

라) 영상·화상회의 이용 만족도

영상·화상회의 이용의 만족도에 대해 전체 응답자는 ‘만족한다’(4점)는 답변을 가장 많이 고른 것으로 나타났다. 하지만 ‘보통이다’(3점)가 뒤를 이었고, ‘매우 만족한다’(5점)라는 답변 비율이 낮은 편이어서, 평균점수는 3.55점으로 ‘보통이다’(3점)와 ‘만족한다’(4점)의 중간 정도에 위치하여 약간 만족한다는 정도가 평균적인 의견으로 보인다. 민간부문과 공공기관 간의 의미있는 차이는 있다고 보이지는 않는다.

〈표 IV-25〉 영상/화상회의 이용 만족도

(단위: %, 점)

구분	매우 불만	불만	보통	만족	매우 만족	평균점수
전체	1.7	8.5	34.3	44.6	11.0	3.55
민간부문	1.3	9.9	35.1	42.8	10.9	3.52
공공기관 전체	2.1	7.0	33.5	46.4	11.1	3.57
- 공기업	2.2	6.0	32.1	50.8	9.0	3.58
- 준정부기관	0.0	9.5	32.4	41.9	16.2	3.65
- 기타공공기관	2.8	6.7	35.0	45.0	10.6	3.54

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

마) 모바일오피스 이용 만족도

모바일오피스 이용자의 평균적인 만족도 점수는 3.47점으로 ‘보통이다’(3점)와 ‘만족한다’(4점)의 중간에 위치하여 약간 만족스러운 편으로 해석된다. 이는 공공기관 및 민간 종사자에게도 동일하게 나타나고 있다.

〈표 IV-26〉 모바일오피스 이용 만족도

(단위: %, 점)

구분	매우 불만	불만	보통	만족	매우 만족	평균점수
전체	1.2	6.0	46.1	37.7	9.0	3.47
민간부문	0.7	7.0	43.2	41.5	7.6	3.49
공공기관 전체	1.9	4.7	50.2	32.4	10.8	3.46
- 공기업	0.0	7.1	42.9	39.3	10.7	3.54
- 준정부기관	2.3	2.3	44.2	37.2	14.0	3.58
- 기타공공기관	3.5	3.5	60.5	23.3	9.3	3.31

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

바) 소결: 비대면 근무제도 이용 만족도

비대면 근무 세부제도 중 만족도가 가장 높은 것은 유연근무제도로 전체 응답자 및 민간부문, 공공기관 응답자 내에서 가장 높은 만족도 점수를 보이고 있다. 뒤를 이어 재택근무제도가 4점 수준의 평균점수를 보여주고 있다. 다른 3가지 방식은 약 3.5점 안팎의 만족도 점수를 기록하였다. 대체적으로 근무 장소와 시간이 이용자에게 편리한 유연근무와 재택근무의 인기가 상대적으로 높음을 알 수 있다.

〈표 IV-27〉 비대면 근무제도 이용 만족도

(단위: 점)

구분	재택근무	스마트워크센터	유연근무	영상·화상 회의	모바일 오피스
전체	4.00	3.41	4.10	3.55	3.47
민간부문	4.01	3.35	4.04	3.52	3.49
공공기관 전체	3.99	3.48	4.16	3.57	3.46
- 공기업	4.06	3.29	4.15	3.58	3.54
- 준정부기관	4.08	3.58	4.37	3.65	3.58
- 기타공공기관	3.90	3.60	4.06	3.54	3.31

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

5) 비대면 근무 효과

가) 출퇴근시간 감소

재택근무나 스마트워크센터와 같은 비대면 근무 유형은 출퇴근시간 감소를 가져온다. 이에 대해 응답자들이 어떤 인식을 갖고 있는지 조사하였다. 전체 응답자의 45.7%가 ‘매우 그렇다’로 답변하였고, ‘그렇다’가 38.2%로 뒤를 이었다. 긍정적인 인식이 압도적으로 많은 결과에 따라 평균점수 역시 ‘그렇다’(4점)보다 높은 4.22점을 나타내었다. 재택근무 등으로 인한 출퇴근시간 감소에 대해서는 긍정적이고, 확실하게 인지하고 있는 것으로 판단된다.

〈표 IV-28〉 출퇴근시간 감소효과

(단위: %, 점)

구분	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	평균점수
전체	1.5	4.5	10.1	38.2	45.7	4.22
민간부문	1.8	6.0	11.0	36.6	44.6	4.16
공공기관 전체	1.2	3.0	9.2	39.8	46.8	4.28
- 공기업	2.3	2.9	9.7	40.0	45.1	4.23
- 준정부기관	0.0	2.0	6.1	41.8	50.0	4.40
- 기타공공기관	0.9	3.5	10.1	38.8	46.7	4.27

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

나) 가사육아 및 여가활동 증진

앞서 논의한 대로 줄어든 출퇴근시간을 이용하여 가사육아나 여가활동을 증진시킬 수 있다. 실제로 어느 정도 효과가 있는지 살펴보았다. 전체 응답자의 최대 다수가 비대면 근무의 가사육아 및 여가활동 증진 효과에 대해 ‘그렇다’(39.5%)라고 답변하였고, 뒤를 이어 ‘매우 그렇다’(29.9%)가 많은 선택을 받았다. 이로 인해, 평균점수 역시 ‘그렇다’(4점)에 가까운 3.87점을 받았다. 재택근무나 스마트워크센터 근무 덕분에 출퇴근시간이 줄어들거나 유연근무제를 통해 출퇴근시간을 조정함으로써 본인이나 가정을 더 챙길 수 있게 되었기 때문인 것으로 판단된다.

〈표 IV-29〉 가사육아 및 여가활동 증진효과

(단위: %, 점)

구분	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	평균점수
전체	2.2	8.0	20.4	39.5	29.9	3.87
민간부문	2.6	9.6	21.6	38.4	27.8	3.79
공공기관 전체	1.8	6.4	19.2	40.6	32.0	3.95
- 공기업	2.9	6.3	17.7	38.9	34.3	3.95
- 준정부기관	0.0	3.1	21.4	38.8	36.7	4.09
- 기타공공기관	1.8	7.9	19.4	42.7	28.2	3.88

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

다) 이직 의도 감소

비대면 근무가 이직 의도 감소에 어떤 영향을 미칠지는 이론적으로는 다소 불분명하다. 비대면 근무가 출퇴근 부담을 낮춰 이직 의도를 낮출 수도 있으나, 회사에 대한 소속감이나 충성도를 낮춰 이직 의도를 높일 수도 있다. 근로 현장에서의 실제 인식은 어떠한지 파악한 결과, 비대면 근무의 이직 의도 감소효과를 약하게나마 인정하고 있는 것으로 보인다. 평균점수는 3.42로 ‘보통이다’(3점)와 ‘그렇다’(4점)의 중간쯤에 위치하고 있다.

〈표 IV-30〉 이직 의도 감소효과

(단위: %, 점)

구분	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	평균점수
전체	4.6	13.5	34.7	29.8	17.4	3.42
민간부문	5.6	17.4	35.6	26.2	15.2	3.28
공공기관 전체	3.6	9.6	33.8	33.4	19.6	3.56
- 공기업	5.1	6.9	30.9	38.3	18.9	3.59
- 준정부기관	3.1	8.2	36.7	31.6	20.4	3.58
- 기타공공기관	2.6	12.3	34.8	30.4	19.8	3.52

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

라) 업무 수행시간 단축

일부 비대면 근무는 업무 수행시간 단축에 기여할 수 있다. 대표적으로 영상·화상회의는 외부인과의 회의를 위한 이동 필요성을 낮춰 대면근무와 비교할 때, 동일한 업무성과를 얻는 데 필요한 시간을 단축시켜 준다. 그러나 재택근무, 스마트워크센터 근무의 경우 업무 환경이 사내 환경만큼 효율적이지 못할 경우, 업무 수행시간을 오히려 증가시킬 가능성이 있다.

본 연구의 설문조사에서는 비대면 근무의 업무 수행시간 단축효과에 대해 약간 인정하는 결과가 나타났다. 단축효과에 대해 최대 다수는 ‘보통이다’(29.7%)로 응답하였고, 두 번째로 많은 수의 응답자가 ‘그렇다’(29.2%)를 응답하였다. 평균점수는 3.30점으로 ‘보통이다’(3점)를 조금 상회하는 수준이었다.

〈표 IV-31〉 업무 수행시간 단축효과

(단위: %, 점)

구분	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	평균점수
전체	5.4	19.9	29.7	29.2	15.8	3.30
민간부문	7.2	21.8	29.6	27.6	13.8	3.19
공공기관 전체	3.6	18.0	29.8	30.8	17.8	3.41
- 공기업	5.1	16.6	28.0	33.7	16.6	3.40
- 준정부기관	4.1	15.3	26.5	32.7	21.4	3.52
- 기타공공기관	2.2	20.3	32.6	27.8	17.2	3.37

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

마) 업무 만족도 향상

비대면 근무가 업무 만족도를 향상시키는지에 대해 질문한 결과, 대체로 그 영향에 대해 긍정도 부정도 하지 않는 결과가 나타났다. 평균점수는 3.48점으로 ‘보통이다’(3점)와 ‘그렇다’(4점) 사이에 위치했다. 답변 분포에서도 ‘보통이다’와 ‘그렇다’가 높은 빈도를 보였다. 비대면 근무가 업무 만족도에 특별히 긍정적인 영향을 미친다고 보기는 어렵다.

〈표 IV-32〉 업무 만족도 향상효과

(단위: %, 점)

구분	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	평균점수
전체	3.4	14.0	33.0	30.8	18.8	3.48
민간부문	2.8	17.0	33.0	29.8	17.4	3.42
공공기관 전체	4.0	11.0	33.0	31.8	20.2	3.53
- 공기업	5.7	9.1	30.9	34.3	20.0	3.54
- 준정부기관	3.1	8.2	32.7	36.7	19.4	3.61
- 기타공공기관	3.1	13.7	34.8	27.8	20.7	3.49

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

바) 업무 몰입도 향상

비대면 근무는 출퇴근시간 등을 줄여주기 때문에 업무 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 수 있으나, 업무 수행에 최적화된 공간이 아닌 곳에서 근무하는 형태일 수 있으므로 업무 몰입도가 하락할 가능성도 있다. 근로현장에서는 비대면 근무가 업무 몰입도에 미치는 영향을 부정적으로도 긍정적으로도 보지 않는 것으로 파악된다. 평균점수는 3.13점으로 ‘보통이다’(3점)에 가까웠다. 공공기관 근로자가 조금 더 긍정적인 답변을 나타내고 있으나, 큰 차이로 보기는 어렵다.

〈표 IV-33〉 업무 몰입도 향상효과

(단위: %, 점)

구분	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	평균점수
전체	5.8	26.0	32.0	21.6	14.6	3.13
민간부문	5.8	29.0	33.0	18.6	13.6	3.05
공공기관 전체	5.8	23.0	31.0	24.6	15.6	3.21
- 공기업	6.3	23.4	24.6	30.9	14.9	3.25
- 준정부기관	3.1	18.4	28.6	31.6	18.4	3.44
- 기타공공기관	6.6	24.7	37.0	16.7	15.0	3.09

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

사) 업무 자율성 향상

비대면 근무는 업무 자율성 향상에 약간의 긍정적인 효과가 있다는 설문조사 결과가 나왔다. ‘그렇다’(41.2%)와 ‘매우 그렇다’(25.4%) 등 긍정적인 응답이 다수를 차지하였고, 평균점수도 3.78점으로 ‘그렇다’(4점)에 가까웠다. 비대면 근무를 통해 상사 및 동료와의 즉각적인 소통이 이루어지기 힘들어 따라 스스로 판단하고 업무를 진행해야 하는 상황이 많이 발생한 점이 일부 기여했을 수 있다고 본다.

〈표 IV-34〉 업무 자율성 향상효과

(단위: %, 점)

구분	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	평균점수
전체	3.2	8.1	22.1	41.2	25.4	3.78
민간부문	3.6	8.4	24.8	40.4	22.8	3.70
공공기관 전체	2.8	7.8	19.4	42.0	28.0	3.85
- 공기업	4.6	6.9	18.3	45.1	25.1	3.79
- 준정부기관	3.1	5.1	18.4	43.9	29.6	3.92
- 기타공공기관	1.3	9.7	20.7	38.8	29.5	3.85

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

아) 방역효과

2021년 현재 비대면 근무 시행의 가장 큰 목적은 코로나19 방역이라고 볼 수 있다. 근로 현장에서도 이러한 목적이 달성되고 있음을 체감하는 것으로 판단된다. 절대다수가 ‘그렇다’와 ‘매우 그렇다’로 답변하고 있으며, 평균점수가 4.18점으로 ‘그렇다’(4점)를 상회하고 있다.

〈표 IV-35〉 방역 효과

(단위: %, 점)

구분	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	평균점수
전체	1.4	2.9	13.5	40.7	41.5	4.18
민간부문	1.8	3.6	14.0	39.4	41.2	4.15
공공기관 전체	1.0	2.2	13.0	42.0	41.8	4.21

〈표 IV-35〉의 계속

구분	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	평균점수
- 공기업	0.6	3.4	12.6	41.1	42.3	4.21
- 준정부기관	1.0	0.0	12.2	44.9	41.8	4.27
- 기타공공기관	1.3	2.2	13.7	41.4	41.4	4.19

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

자) 소결: 비대면 근무 효과

비대면 근무 방식에 기대했던 여러 가지 효과 중 출퇴근시간 감소, 가사·육아 및 여가 증진, 방역효과, 업무 자율성 향상 효과의 존재는 인정받는 편이다. 이들은 대체적으로 근로자 개인의 만족도와 연결되는 효과들로 보인다. 이에 반해 이직 감소, 업무 수행시간 단축, 업무 만족도 향상, 업무몰입도 향상 등 업무 관련 효율성, 생산성 제고와 관련된 효과에 대해서는 부정도 인정도 아니거나, 약간 인정하는 정도로 나타났다.

〈표 IV-36〉 비대면 근무 효과(요약)

(단위: %, 점)

구분	출퇴근 시간 감소	가사육아 및 여가활동 증진	이직 감소	업무 수행시간 단축	업무 만족도 향상	업무 몰입도 향상	업무 자율성 향상	방역효과
전체	4.22	3.87	3.42	3.30	3.48	3.13	3.78	4.18
민간부문	4.16	3.79	3.28	3.19	3.42	3.05	3.70	4.15
공공기관 전체	4.28	3.95	3.56	3.41	3.53	3.21	3.85	4.21
- 공기업	4.23	3.95	3.59	3.40	3.54	3.25	3.79	4.21
- 준정부기관	4.40	4.09	3.58	3.52	3.61	3.44	3.92	4.27
- 기타공공기관	4.27	3.88	3.52	3.37	3.49	3.09	3.85	4.19

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

6) 비대면 근무의 문제점

가) 협업 및 소통 기회 부족

비대면 근무로 인해 근로자들은 협업 및 소통의 기회가 약간 부족하다고 생각하는 것으로 보인다. 전체 응답자 중 64.9%가 ‘동료와의 협업 및 소통기회가 부족하다’는 문항에 ‘그렇다’ 또는 ‘매우 그렇다’라고 동의하고 있고, 5점 중 평균적으로 3.60점을 보고하여, ‘보통이다’(3점)와 ‘그렇다’(4점) 사이의 점수를 나타내었다. 이러한 경향성은 전체 응답자를 민간부문과 공공기관 근로자로 나누어 살펴봐도 여전히 유효하며, 공공기관 세부 유형 간에도 큰 차이는 관찰되지 않았다.

〈표 IV-37〉 협업 및 소통 기회 부족

(단위: %, 점)

구분	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	평균점수
전체	2.8	10.6	21.7	53.2	11.7	3.60
민간부문	2.4	9.8	23.8	52.8	11.2	3.61
공공기관 전체	3.2	11.4	19.6	53.6	12.2	3.60
- 공기업	4.0	14.9	18.9	49.7	12.6	3.52
- 준정부기관	3.1	9.2	20.4	57.1	10.2	3.62
- 기타공공기관	2.6	9.7	19.8	55.1	12.8	3.66

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

나) 업무 특성 미반영

재택근무의 잠재적인 문제점 중의 하나로 제시된 ‘비대면 근무방식에 내 업무의 특성이 반영되지 못한다’라는 문항에 대해 ‘그렇다’ 및 ‘매우 그렇다’ 등 긍정적인 응답자는 44.2%로 부정적으로 답변한 응답자 26.4%를 앞섰다. 그러나 ‘보통이다’라고 답변한 응답자 역시 30%에 가까워 5점 만점의 평균점수는 3.21로 ‘보통이다’(3점)에 가장 가까운 응답을 보였다. 업무 특성으로 인해 재택근무를 못하거나 하더라도 업무 수행상 어려움을 겪는 정도가 심하지는 않다는 의미로 판단된다. 민간부문 근로자와 공공기관 간에는 다소 차이가 있으나, 역시 ‘보통이다’(3점)에 가까운 평균점수를 각각 보여주고 있다.

〈표 IV-38〉 업무 특성 미반영

(단위: %, 점)

구분	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	평균점수
전체	5.7	20.7	29.4	35.3	8.9	3.21
민간부문	5.8	25.0	29.6	32.2	7.4	3.10
공공기관 전체	5.6	16.4	29.2	38.4	10.4	3.32
- 공기업	6.3	17.1	25.7	41.1	9.7	3.31
- 준정부기관	5.1	23.5	32.7	30.6	8.2	3.13
- 기타공공기관	5.3	12.8	30.4	39.7	11.9	3.40

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

다) 비대면 근무 사전 안내 및 교육 부족

‘비대면 근무에 대한 사전 안내와 교육 없이 운영되고 있다’라는 문항에 대해 ‘보통이다’라는 답이 최대 다수를 이루고 있고, 부정적인 답변은 37.9%로 긍정적인 답변 비율 26.8%를 앞서고 있다. 이에 따라 평균점수도 2.84점으로 ‘보통이다’(3점)를 하회하고 있어, 사전 안내나 교육 부족을 심각한 문제로 인지하는 것은 아닌 것으로 판단된다. 민간부문과 공공기관을 비교할 때 공공기관 종사자들의 평균점수가 0.19점 정도 낮아 상대적으로 해당 문제가 심각하지 않은 것으로 생각하고 있음을 알 수 있다. 다만, 차이가 크지 않다고 판단된다.

〈표 IV-39〉 비대면 근무 사전 안내 및 교육 부족

(단위: %, 점)

구분	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	평균점수
전체	8.4	29.5	35.5	23.2	3.4	2.84
민간부문	6.8	27.0	37.2	24.4	4.6	2.93
공공기관 전체	10.0	32.0	33.8	22.0	2.2	2.74
- 공기업	13.1	33.1	32.0	21.1	0.6	2.63
- 준정부기관	8.2	42.9	28.6	17.4	3.1	2.64
- 기타공공기관	8.4	26.4	37.4	24.7	3.1	2.88

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

라) 근태관리 및 성과평가의 어려움

근태관리와 성과평가의 어려움이 있는지에 대해 ‘비대면 근무로 인해 근태관리와 성과평가가 어렵다’라는 문항을 통해 조사하였다. ‘그렇다’(38.6%)가 ‘보통이다’(29.1%)에 앞서 가장 빈도가 높은 선택으로 나타났고 전체적인 평균점수는 5점 중 3.22점이었다. 이는 근로자들이 해당 문제가 재택근무에 있어 특별하지 않은 것으로 인식하고 있음을 의미한다고 판단된다. 민간부문에 비해 공공기관에 종사하는 응답자들이 ‘보통이다’에 좀 더 가까운 답을 내놓고 있는데, 큰 차이로 보기는 어려워 보인다.

〈표 IV-40〉 근태관리 및 성과평가의 어려움

(단위: %, 점)

구분	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	평균점수
전체	5.3	20.1	29.1	38.6	6.9	3.22
민간부문	4.0	19.2	29.8	40.0	7.0	3.27
공공기관 전체	6.6	21.0	28.4	37.2	6.8	3.17
- 공기업	6.3	22.9	30.3	33.7	6.9	3.12
- 준정부기관	8.2	19.4	32.7	39.8	0.0	3.04
- 기타공공기관	6.2	20.3	25.1	38.8	9.7	3.26

주: 점수는 5점 만점

자료: 저자 작성

마) 보안 문제

재택근무와 관련된 정보보안 등의 문제에 대해 ‘해킹/정보유출 등 시스템 관련한 보안문제가 발생한다’는 문항으로 의견을 조사하였다. 전체 응답자는 3.11점의 평균점수를 보여 ‘보통이다’(3점)에 가까운 의견을 보였고, 해당 문제를 심각하게 생각하지는 않는 것으로 판단된다. 공공기관 근로자들이 정보보안 문제에 대해서는 좀 더 문제의식을 가지고 있는 것으로 보이나, 의미 있는 차이로 생각되지는 않는다.

〈표 IV-41〉 보안 문제

(단위: %, 점)

구분	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	평균점수
전체	6.7	20.3	33.7	33.9	5.4	3.11
민간부문	7.0	22.0	35.2	30.6	5.2	3.05
공공기관 전체	6.4	18.6	32.2	37.2	5.6	3.17
- 공기업	8.0	19.4	31.4	33.7	7.4	3.13
- 준정부기관	7.1	16.3	33.7	39.8	3.1	3.15
- 기타공공기관	4.9	18.9	32.2	38.8	5.3	3.21

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

바) 소속감 및 애사심 하락

재택근무로 인해 회사와 동료와의 물리적 거리로 인해 소속감 및 애사심이 하락하는지를 ‘우리 회사에 대한 소속감이나 애사심이 약화된다’를 확인하는 문항을 통해 조사하였다. ‘매우 그렇지 않다’와 ‘그렇지 않다’ 등 부정적인 답변이 47.7%로 보통(34.7%)이나 긍정적 답변(17.6%)을 상회하였고, 평균점수도 2.56점으로 ‘그렇지 않다’(2점)와 ‘보통이다’(3점) 사이로 나타나 부정적인 쪽에 더 가까웠다. 민간부문과 공공기관 근로자의 답변도 이와 비슷한 수준에서 큰 차이를 보이지 않아, 재택근무를 통한 소속감 및 애사심 하락을 근로자들이 인정하지 않는 것으로 판단된다.

〈표 IV-42〉 소속감 및 애사심 하락

(단위: %, 점)

구분	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	평균점수
전체	17.2	30.5	34.7	14.5	3.1	2.56
민간부문	16.0	30.2	37.0	13.8	3.0	2.58
공공기관 전체	18.4	30.8	32.4	15.2	3.2	2.54
- 공기업	17.1	27.4	33.7	17.1	4.6	2.65
- 준정부기관	19.4	41.8	26.5	11.2	1.0	2.33
- 기타공공기관	18.9	28.6	33.9	15.4	3.1	2.55

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

사) 소결: 비대면 근무의 문제점

다양한 비대면 근무의 문제점이 실재하는지를 질문한 결과, 대부분의 유형의 문제점들이 심각하지 않다는 결과가 나타났다. 비대면 근무의 가장 큰 단점이라고 할 수 있는 동료 간의 협업 및 소통기회 부족 문제가 가장 높은 점수를 받았으나 3.60점으로 '보통이다'(3점)와 '그렇다'(4점) 사이의 약간 그렇다 정도로 해석될 수 있다. 비대면 근무 사전 안내나 소속감 및 애사심 하락 문제에 대해서는 약하게 부정하는 의견이 나타났다.

〈표 IV-43〉 비대면 근무의 문제점(요약)

(단위: 점)

평균점수	협업 및 소통 기회 부족	업무특성 미반영	비대면 근무 사전 안내 및 교육 부족	근태관리 및 성과평가의 어려움	보안 문제	소속감 및 애사심 하락
전체	3.60	3.21	2.84	3.22	3.11	2.56
민간부문	3.61	3.10	2.93	3.27	3.05	2.58
공공기관 전체	3.60	3.32	2.74	3.17	3.17	2.54
- 공기업	3.52	3.31	2.63	3.12	3.13	2.65
- 준정부기관	3.62	3.13	2.64	3.04	3.15	2.33
- 기타공공기관	3.66	3.40	2.88	3.26	3.21	2.55

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

7) 비대면 근무에 대한 기관의 지원 수준

비대면 근무 형태는 업무환경이 이미 갖춰진 회사 내 공간에서의 대면 근무와 비교해 시스템과 인프라 등 회사 측의 여러 가지 지원이 필요할 수 있다. 응답자의 인식을 통해 공공기관이 재택근무 직원들에게 어떤 지원을 하고 있는지 살펴보고자 한다.

가) 기본 IT 환경 마련

회사 외부에서 비대면 근무를 하기 위해서는 회사 전산망, 화상 회의 시스템 및 장비 등과 같이 기본적인 정보통신 환경이 마련되어야 할 필요가 있다. 이러한 환

경을 회사가 제공하고 있는지에 대해 응답자의 다수는 ‘그렇다’(39.0%)와 ‘보통이다’(34.3%)로 답하는 경향이 있었고, 평균점수는 5점 중 3.33점으로 나타났다. 이러한 상황은 민간부문과 공공기관에서 공통적이었다. 사측에서 재택근무를 위해 제공한 IT 환경이 크게 불편하지도, 편리하지도 않다는 의미로 해석된다.

〈표 IV-44〉 기본 IT 환경 마련

(단위: %, 점)

구분	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	평균점수
전체	4.2	14.1	34.3	39.0	8.4	3.33
민간부문	4.4	16.0	32.8	38.4	8.4	3.30
공공기관 전체	4.0	12.2	35.8	39.6	8.4	3.36
- 공기업	2.9	13.7	37.1	37.7	8.6	3.35
- 준정부기관	1.0	10.2	28.6	48.0	12.2	3.60
- 기타공공기관	6.2	11.9	37.9	37.4	6.6	3.26

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

나) 비대면 근무 적극 권장

사측이 비대면 근무를 적극적으로 권장함으로써 비대면 근무를 지원하였는지 여부에 대해서는 부정적 답변과 긍정적 답변이 균형을 이루는 결과가 나타났다. ‘보통이다’(32.8%)가 가장 다수의 선택을 받고, 부정과 긍정의 답변이 균형을 이루고 있다. 이에 따라 평균점수도 3점과 거의 유사한 수준으로 나타났다. 민간부문보다는 공공기관에서 조금 더 적극적으로 권장한다는 의견이 나왔으나, 그 차이가 크지는 않은 것으로 판단된다.

〈표 IV-45〉 비대면 근무 적극 권장

(단위: %, 점)

구분	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	평균점수
전체	9.3	24.4	32.8	26.2	7.3	2.98
민간부문	10.8	27.8	31.6	21.8	8.0	2.88
공공기관 전체	7.8	21.0	34.0	30.6	6.6	3.07
- 공기업	5.7	21.7	33.7	32.0	6.9	3.13

〈표 IV-45〉의 계속

구분	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	평균점수
- 준정부기관	4.1	26.5	29.6	34.7	5.1	3.10
- 기타공공기관	11.0	18.1	36.1	27.8	7.1	3.02

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

다) 경영진의 관심과 의지

비대면 근무에 대한 경영진의 관심과 의지 역시 앞서 논의한 ‘비대면 근무 적극 권장’과 비슷한 결과를 나타내었다. 평균점수는 2.93점이었고, 공공기관이 민간부문보다 조금 더 높은 점수를 받았으나, 큰 차이로 보기는 어려웠다.

〈표 IV-46〉 경영진의 관심과 의지

(단위: %, 점)

구분	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	평균점수
전체	11.3	21.2	36.7	25.1	5.7	2.93
민간부문	12.4	23.4	35.4	23.2	5.6	2.86
공공기관 전체	10.2	19.0	38.0	27.0	5.8	2.99
- 공기업	7.4	16.6	41.1	28.0	6.9	3.10
- 준정부기관	8.2	23.5	33.7	29.6	5.1	3.00
- 기타공공기관	13.2	18.9	37.4	25.1	5.3	2.90

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

라) 성과 평가시스템 마련

비대면 근무는 대면 근무와 비교하여 근무태도 등 근무 상황에 대한 직접적인 모니터링이 어렵기 때문에 대면 근무와 같은 방식의 평가를 통해서도 정확한 성과평가가 어려울 수 있다. ‘우리 회사는 비대면 근무자의 성과를 공정하고 객관적으로 평가하는 시스템이 갖추어져 있다’에 대한 응답자 의견을 통해 맞춤형 성과 평가시스템을 마련하였는지를 파악하였다. 전체 응답자는 ‘보통이다’ 내지는 ‘그렇지 않다’ 등 부정에 가까운 의견을 나타내었다. 전체 응답자의 평균점수는 2.73점으로 ‘보통

이다(3점)보다 약간 낮은 점수를 보였다. 이는 비대면 근무방식에 대한 별도 평가 필요성이 없거나, 코로나19로 인해 임시적으로 시행한다고 생각하여, 비용을 들여 따로 개발할 필요성이 낮기 때문에 이러한 결과가 나올 가능성이 있어 보인다.

〈표 IV-47〉 성과 평가시스템 마련

(단위: %, 점)

구분	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	평균점수
전체	11.4	27.7	40.7	16.9	3.3	2.73
민간부문	13.8	29.8	37.8	15.0	3.6	2.65
공공기관 전체	9.0	25.6	43.6	18.8	3.0	2.81
- 공기업	6.9	23.4	47.4	19.4	2.9	2.88
- 준정부기관	8.2	25.5	37.8	25.5	3.1	2.90
- 기타공공기관	11.0	27.3	43.2	15.4	3.1	2.72

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

마) 소결: 비대면 근무에 대한 기관의 지원 수준

비대면 근무에 필요한 지원 수준에 대해서는 부정적으로 평가하는 경향이 포착된다. 기본 IT 환경 마련에 대해서만 약간 인정하고 있고, 다른 지원 사항들은 ‘보통이다’ 또는 아주 약간 부정적으로 평가하고 있다.

〈표 IV-48〉 비대면 근무에 대한 기관의 지원 수준(요약)

(단위: 점)

평균점수	기본 IT 환경 마련	비대면 근무 적극 권장	경영진의 관심과 의지	성과 평가시스템 마련
전체	3.33	2.98	2.93	2.73
민간부문	3.30	2.88	2.86	2.65
공공기관 전체	3.36	3.07	2.99	2.81
- 공기업	3.35	3.13	3.10	2.88
- 준정부기관	3.60	3.10	3.00	2.90
- 기타공공기관	3.26	3.02	2.90	2.72

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

8) 비대면 근무를 활성화하기 위한 방안

2021년 현재 코로나19 방역 차원의 재택근무가 민간부문과 공공기관에서 공히 시행되고 있으나, 코로나19 종료 이후에 비대면 근무의 시행 및 활성화 여부는 다소 불분명하다. 특히 공공기관은 정부의 관련 지침에 의해 결정될 가능성이 높다. 비대면 근무가 활성화될 필요가 있다면, 어떤 점들이 필요한지 근로자의 의견을 통해 파악해 보았다.

가) 범국가적 제도적 기반 마련

코로나19 이전에는 아직 우리 사회에서 재택근무로 대표되는 비대면 근무에 대한 긍정적 인식이 안착되지 않아 활성화되지 못했다. 코로나19로 인해 방역의 필요성이 높았기 때문에 이에 효과적인 재택근무가 가능하였던 것으로 판단된다. 따라서 재택근무와 같이 본격적인 비대면 근무를 활성화하려면 범국가적으로 이를 장려할 필요가 있다. 이에 대한 의견을 ‘비대면 근무 도입이나 바람직한 이용을 유도할 수 있는 범국가적인 제도적 기반 마련’의 필요성을 묻는 문항을 통해 확인하였다.

전체 응답자의 52.0%가 ‘그렇다’, 21.4%가 ‘매우 그렇다’라고 답하여, 70% 이상의 다수가 이의 필요성을 인정하고 있다. 민간부문과 공공기관으로 나누어 살펴봐도 유사한 수준의 동의 의견이 나타났으며, 이 두 유형의 응답자 간의 차이가 크지 않았다. 주 5일 근무도 민간 기업들이 자발적으로 도입한 것이 아니었던 만큼, 근로자들은 재택근무의 도입에 정부의 지원이 있어야 한다고 생각하는 것으로 보인다.

〈표 IV-49〉 범국가적 제도적 기반 마련

(단위: %, 점)

구분	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	평균점수
전체	1.3	3.7	21.6	52.0	21.4	3.89
민간부문	1.8	5.6	22.2	48.4	22.0	3.83
공공기관 전체	0.8	1.8	21.0	55.6	20.8	3.94
- 공기업	1.1	0.6	21.7	58.3	18.3	3.92
- 준정부기관	1.0	2.0	20.4	56.1	20.4	3.93
- 기타공공기관	0.4	2.6	20.7	53.3	22.9	3.96

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

나) 개방형 공유 오피스 구축 및 지원

비대면 근무는 주로 근로자의 자택이나 스마트워크센터에서 이루어지고 있는데, 스마트워크센터와 같은 개방형 공유 오피스가 주거지나 출장지 인근에 생길 필요성에 대해 조사하였다. 개방형 공유 오피스에 대한 긍정적으로 인식하는 응답자가 65% 이상인 것으로 나타났으며, 공공기관에서는 이보다 조금 높은 70%를 넘는 수준이었다.

〈표 IV-50〉 개방형 공유 오피스 구축 및 지원

(단위: %, 점)

구분	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	평균점수
전체	1.7	8.5	24.5	45.8	19.5	3.73
민간부문	2.8	10.6	27.0	43.2	16.4	3.60
공공기관 전체	0.6	6.4	22.0	48.4	22.6	3.86
- 공기업	1.1	5.1	24.0	48.6	21.1	3.83
- 준정부기관	1.0	7.1	18.4	45.9	27.6	3.92
- 기타공공기관	0.0	7.1	22.0	49.3	21.6	3.85

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

다) 비대면 근무시스템 구축에 대한 세제 및 자금 지원

비대면 근무를 실시를 위해서 가상 데스크톱 인프라스트럭처(Virtual desktop infrastructure) 등 회사 내 공간에서 일하는 업무 여건과 비슷한 환경을 갖출 필요가 있다. 그러나 이에 대한 투자가 필요할 경우, 민간부문과 공공기관 모두 비대면 근무시스템 구축에 소극적이거나, 희망하더라도 불가능할 수 있다. 이에 정부가 세제 혜택이나 자금 지원을 통해 관련 시스템 마련 및 비대면 근무를 활성화할 필요성이 제기될 수 있다. ‘비대면 근무시스템을 구축하는 데 필요한 세제 또는 자금 지원’에 대한 문항에 대해 전체 근로자의 70% 이상은 긍정적인 답변을 내놓았으며, 평균점수는 3.74로 나타나 ‘그렇다’(4점)에 가까웠다. 이는 민간부문과 공공기관 근로자 간에 공통적인 결과였다.

〈표 IV-51〉 비대면 근무시스템 구축에 대한 세제 및 자금 지원

(단위: %, 점)

구분	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	평균점수
전체	1.7	6.9	26.6	45.6	19.2	3.74
민간부문	2.6	8.2	26.0	45.4	17.8	3.68
공공기관 전체	0.8	5.6	27.2	45.8	20.6	3.80
- 공기업	1.1	2.3	29.7	49.1	17.7	3.80
- 준정부기관	1.0	7.1	26.5	38.8	26.5	3.83
- 기타공공기관	0.4	7.5	25.6	46.3	20.3	3.78

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

라) 자문 및 교육 지원

비대면 근로에 대한 컨설팅, 자문 및 교육지원이 필요한지에 대한 질문에 약간 긍정하는 수준의 답변이 나타났다. 전체 응답자의 평균점수는 3.58점으로 ‘보통이다’(3점)와 ‘그렇다’(4점)의 중간 정도에 위치했다. 공공기관 근로자의 점수가 민간 부문 근로자보다 조금 더 높기는 하나, 큰 차이는 아닌 것으로 판단된다.

〈표 IV-52〉 자문 및 교육 지원

(단위: %, 점)

구분	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	평균점수
전체	2.6	9.0	30.3	44.3	13.8	3.58
민간부문	3.8	10.4	31.4	42.0	12.4	3.49
공공기관 전체	1.4	7.6	29.2	46.6	15.2	3.67
- 공기업	1.7	6.3	29.1	49.7	13.1	3.66
- 준정부기관	2.0	8.2	29.6	37.8	22.5	3.70
- 기타공공기관	0.9	8.4	29.1	48.0	13.7	3.65

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

마) 비대면 근무 이용 관리 감독 및 평가 확대

기업이 비대면 근무에 소극적인 이유는 모니터링이 어려움에 따라 근태 관리가 쉽지 않고, 개인의 성과평가도 결과물로만 모든 것을 평가하기가 쉽지 않기 때문으로 사료된다. 따라서 기업에 비대면 근무 이용과 관련된 감독과 평가를 지원해 준다면, 비대면 근무가 활성화될 가능성이 있다. 비대면 근무 이용 관리 감독 및 평가 확대에 대한 지원이 필요한지에 조사한 결과, 평균점수가 3.59점으로 나타나 다소 긍정적이기는 하나 그 필요성을 강하게 인식하지는 않는 것으로 판단된다. 공공기관은 이보다 좀 더 높은 3.70점으로 나타났다.

〈표 IV-53〉 비대면 근무 이용 관리 감독 및 평가 확대

(단위: %, 점)

구분	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	평균점수
전체	2.2	7.6	33.2	43.3	13.7	3.59
민간부문	3.6	8.2	37.0	39.4	11.8	3.48
공공기관 전체	0.8	7.0	29.4	47.2	15.6	3.70
- 공기업	1.1	4.0	27.4	53.1	14.3	3.75
- 준정부기관	0.0	9.2	28.6	43.9	18.4	3.71
- 기타공공기관	0.9	8.4	31.3	44.1	15.4	3.65

주: 점수는 5점 만점
자료: 저자 작성

9) 비대면 근무 이용 시기와 자발적 이용 여부

비대면 근무, 특히 재택근무는 코로나19 팬데믹 이전에는 관련 시스템 및 인프라 부족, 긍정적 인식 미형성 등의 이유로 활성화되지 않았다. 코로나19 팬데믹 전후로 비대면 근무의 활성화 여부와 자발적 이용 여부를 조사하였다.

비대면 근무는 예상한 바와 같이 코로나19 발생 후 집중적으로 활용된 것으로 나타났다. 전체 응답자의 89.4%가 코로나19 이후에 처음으로 비대면 근무제도를 이용한 것으로 나타났다. 코로나19 발생 초기 대면 회의들이 비대면 화상회의 등으로 대체되었고, 공공기관 근로자 중 장거리 출퇴근자는 스마트워크센터 등에서 근무하게 되었다. 방역 수준 강화 필요성에 따라 코로나19 팬데믹 전에는 잘 시도

되지 않았던 재택근무까지 민간 기업과 공공기관 모두에서 대규모로 실시되었다.

2021년 현재 현장에 적용되고 있는 비대면 근무는 방역을 목적으로 하는 경우가 많기 때문에, 대다수 응답자들이 회사의 방침에 따라 비대면 근무를 하고 있는 것으로 파악된다. 이러한 비율은 공공기관에서 조금 더 높게 나타나고 있다.

〈표 IV-54〉 비대면 근무 이용 시기와 자발적 이용 여부

(단위: %)

구분	비대면 근무 최초 이용 시기		비대면 근무 자발적 이용	
	코로나 발생 전	코로나 발생 후	자발적 이용	비자발적 이용 (회사 방침)
전체	10.6	89.4	22.1	77.9
민간부문	11.8	88.2	25.6	74.4
공공기관 전체	9.4	90.6	18.6	81.4
- 공기업	7.4	92.6	17.1	82.9
- 준정부기관	13.3	86.7	18.4	81.6
- 기타공공기관	9.3	90.7	19.8	80.2

자료: 저자 작성

10) 코로나19 이후 새롭게 도입된 비대면 근무 방식

앞서 살펴본 바와 같이 비대면 근무의 최초 경험 시기는 대부분의 응답자들이 코로나19 이후임을 보고하고 있다. 코로나19 이후 새롭게 도입된 비대면 근무 방식에 복수 응답을 허용하여 조사했을 때, 재택근무와 영상/화상 회의가 1, 2위로 꼽혔다. 3위인 유연근무는 20%대의 응답률을 보였는데, 출퇴근 시간과 같은 유연 근무제도는 코로나19 이전에도 어느 정도 활용되고 있었던 것으로 추론된다.

〈표 IV-55〉 코로나19 이후 새롭게 도입된 비대면 근무 방식

(단위: %)

구분	재택근무	영상/화상회의	유연근무	모바일오피스	스마트워크센터	기타
전체	70.0	50.7	24.8	13.2	6.6	2.3
민간부문	67.4	52.0	27.4	16.2	7.0	2.6
공공기관 전체	72.6	49.4	22.2	10.2	6.2	2.0
- 공기업	74.9	49.1	25.1	14.9	8.6	1.7

〈표 IV-55〉의 계속

구분	재택근무	영상/화상회의	유연근무	모바일오피스	스마트워크센터	기타
- 준정부기관	80.6	38.8	22.4	8.2	7.1	1.0
- 기타공공기관	67.4	54.2	19.8	7.5	4.0	2.6

자료: 저자 작성

11) 코로나19 이후 비대면 근무에 대한 의견

코로나19 팬데믹에 대한 대응 필요성이 없었다면, 비대면 근무가 2021년 현재와 같이 광범위하고, 대규모로 활용되기는 어려웠을 것으로 예상된다. 코로나19 팬데믹으로 인해 그 활성화가 영향을 받은 만큼 코로나19 팬데믹이 종료된 시점에서 비대면 근무 수준이 유지될지, 유지될 필요가 있을 것인지에 대한 논의가 존재한다. 이에 근로자들을 대상으로 활용 의향과 필요성에 대해 조사하였다.

가) 코로나19 이후 비대면 근무 활용 의향

전체 응답자들은 ‘귀하는 코로나19가 안정화된 후에도 비대면 근무를 활용하실 생각입니까?’에 대한 질문에 대체적으로 긍정적으로 답변하고 있다. ‘그렇다’가 44.0%, ‘매우 그렇다’가 21.6%로 65.6%가 활용 의향을 비쳤다. 활용 의향이 없는 답변자는 약 13% 정도를 차지했다. 평균점수는 3.71점으로 ‘보통이다’(3점)와 ‘그렇다’(4점) 사이에서 후자에 좀 더 치우쳐 있어, 활용에 약간 긍정적인 정도로 평가할 수 있다. 민간부문과 공공기관 근로자 간의 차이도 거의 없는 편이다. 앞서 살펴본 바와 같이 재택근무의 만족도가 ‘만족한다’에 해당하는 평균 4.00점이었던 점을 고려하면, 활용 의향은 다소 낮게 나타난 셈이다.

〈표 IV-56〉 코로나19 이후 비대면 근무 활용 의향

(단위: %, 점)

구분	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	평균점수
전체	2.9	10.3	21.2	44.0	21.6	3.71
민간부문	3.0	11.0	20.8	43.6	21.6	3.70
공공기관 전체	2.8	9.6	21.6	44.4	21.6	3.72
- 공기업	2.9	10.3	25.7	40.6	20.6	3.66

〈표 IV-56〉의 계속

구분	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	평균점수
- 준정부기관	2.0	6.1	14.3	53.1	24.5	3.92
- 기타공공기관	3.1	10.6	21.6	43.6	21.2	3.69

자료: 저자 작성

나) 코로나19 이후 비대면 근무 활성화 필요성

비대면 근무 활용 의향은 평균적으로 3.71점이 나왔으나, 활성화 필요성은 조금 더 ‘그렇다’에 가까운 3.86점으로 나타났다. 큰 차이는 아니지만, 의향보다 필요성이 높다는 것은 필요하나 어떤 장애요인이나 불편함, 문제점으로 인해 활용 의향은 조금 낮다고 추론해 볼 수 있다.

〈표 IV-57〉 코로나19 이후 비대면 근무 활성화 필요성

(단위: %, 점)

구분	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	평균점수
전체	2.2	7.9	18.0	45.3	26.6	3.86
민간부문	2.0	8.2	18.8	46.0	25.0	3.84
공공기관 전체	2.4	7.6	17.2	44.6	28.2	3.89
- 공기업	2.9	8.6	20.0	41.7	26.9	3.81
- 준정부기관	1.0	4.1	14.3	50.0	30.6	4.05
- 기타공공기관	2.6	8.4	16.3	44.5	28.2	3.87

자료: 저자 작성

2. 비대면 근무 효과에 대한 실증분석

가. 변수에 대한 설명

공공기관과 민간부문의 비대면 근무와 현황을 조사한 후 설문조사에 사용된 변수들을 사용하여 비대면 근무가 실제 개인과 조직의 효과성에 어떠한 영향을 미쳤는지를 평균비교분석, 분산분석, 다중회귀분석을 통해 조사하였다. 우선 t-테스트와

분산분석을 통해 주요 설명변수 간 비대면 근무제도 만족의 평균이 통계적으로 유의미하게 차이가 있는지를 분석하였다. 주요 변수 간 평균비교 분석 후에 비대면 근무와 관련된 주요 변수들이 개인과 조직의 성과에 영향을 미치는지를 회귀분석을 통해 분석하였다.

주요 변수에 대한 설명은 다음과 같다. 먼저 종속변수는 설문조사 문항을 활용하여 개인 측면에서 비대면 근무제도 자체에 대한 응답자 만족도와 일반적인 조직 효과성 변수인 직무 만족도, 직무 몰입도, 조직 몰입도를 측정하였다. 또한 비대면 근무가 개인의 직장생활의 질에 영향을 미치기 때문에 직무스트레스, 이직 의도, 삶의 행복도를 직장 및 삶의 질을 측정하는 종속변수로 선정하여 분석하였다. 마지막으로 비대면 근무제도는 조직의 성과와 관리 효과성에도 영향을 미칠 수 있기 때문에 설문조사 문항을 활용하여 측정하였다. 조직의 성과는 비용 절감, 조직성과의 향상 수준으로 측정하였으며 관리 효과성은 조직 내 의사소통 및 협업의 활성화 수준을 묻는 질문을 통해 측정하였다. 모든 종속변수는 설문조사의 단일 또는 복수의 문항들에서 확보한 응답값들을 평균하여 측정하였으며 리커트 척도 1~5 점 사이의 값을 갖는다. 아래 <표 IV-58>은 본 연구의 실증분석에서 사용된 종속변수의 개념과 내용을 설명하고 있다.

<표 IV-58> 종속변수의 내용

종속변수	변수의 내용
비대면 근무제도 만족도	모바일오피스, 스마트워크, 영상/화상회의, 재택근무, 유연근무 만족도
직무만족도	나는 내가 수행하고 있는 직무에 만족하고 있다. 나는 내가 담당하고 있는 업무에 흥미가 있다.
직무몰입도	앞으로도 현재 업무를 계속해서 하고 싶다. 내 업무는 일할 가치가 있다고 생각한다. 앞으로도 내 업무에 최선을 다할 것이다.
조직몰입도	나는 우리 회사에 높은 소속감을 느끼고 있다. 나는 우리 회사의 성공을 위해 열심히 노력할 용의가 있다. 나는 이 조직에 남기 위하여 어떠한 직무라도 수행할 용의가 있다. 나는 우리 회사의 문제가 나의 문제인 것으로 느끼고 있다.
직무스트레스	나는 일을 생각하면 걱정으로 마음이 우울하다. 나는 일로 인해 자주 신경이 곤두서거나 스트레스를 받는다.
삶의 행복도	나는 현재 삶에 만족한다. 나는 주위의 다른 사람들과 비교할 때 행복하다.
이직 의도	나는 기회가 된다면 현재의 조직을 떠나고 싶다. 나는 다른 조직에서 좋은 조건을 제시하면 이직할 것이다.

〈표 IV-58〉의 계속

종속변수	변수의 내용
조직성과	우리 회사의 성과는 꾸준히 향상되고 있다.
비용절감	우리 회사는 업무를 수행하는데 있어 비용절감을 하고 있다.
조직협업	우리 회사는 업무수행에 있어 부서 간 협업이 잘 이루어진다. 우리 회사는 업무수행에 있어 직원 간 협업이 잘 이루어진다.
조직의사소통	우리 회사는 업무수행에 관하여 동료와의 의사소통이 원활하다. 우리 회사는 업무수행에 관하여 상사와의 의사소통이 원활하다.

자료: 한국행정연구원(2020), pp. 233~245를 참고하여 저자 작성

종속변수에 대한 영향요인을 파악하기 위해 설문조사의 여러 문항을 독립변수와 통제변수인 설명변수로 사용하였다. 먼저 대표적인 독립변수로 비대면 근무제도의 이용 빈도와 도입 수준을 설문조사 문항을 통하여 측정하였다. 한국정보화진흥원이 개념화한 비대면 근무제도 정의에 따라 비대면 근무를 모바일 오피스, 스마트 워크, 영상/화상회의, 재택근무, 유연근무로 분류하고 조사자들에게 최근 6개월간 비대면 근무제 이용 빈도를 ‘이용 안 함’에서 ‘주 3회 이상 사용’까지로 구성된 문항으로 측정하였다. 개인의 비대면 근무의 실질적 활용 수준을 측정하기 위하여 코로나19 이전부터 비대면 근무를 활용하였는지와 코로나19 이후에도 비대면 근무를 자발적으로 활용하였는지를 조사하여 이를 변수화하였다. 다음으로 기관 차원에서 코로나19 팬데믹 이후 도입된 비대면 근무제도의 수를 측정하여 조직 수준에서 비대면 근무의 도입 수준을 측정하였다. 또한, 비대면 근무에 대한 기관의 지원 수준을 측정하기 위하여 설문조사의 기관장의 비대면 근무에 대한 관심과 의지, 비대면 근무 지원 IT 인프라 환경, 비대면 근무에 관한 성과평가 시스템 등에 관한 문항들을 변수화하였다(리커트 척도 1~5).

이러한 주요 독립변수 외에 다양한 개인변수와 조직변수를 비대면 근무가 개인과 조직의 효과성에 미치는 영향을 통제하기 위하여 사용하였다. 먼저 개인 차원의 효과성에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 통제변수로 측정하였다. 우선, 공공기관에서 비대면 근무를 정부의 강제적 권고로 비대면 근무를 한 경우가 더 많았기 때문에 공공기관 여부를 더미변수로 만들어 통제변수로 사용하였다. 다음으로 직무의 전문성과 자율성이 개인 차원의 직무관련 효과성 변수에 영향을 미치기 때문

에 설문조사의 문항을 변수화하여 측정하였다. 직무 전문성은 자기의 직무에 얼마나 전문성이 있는지를 묻는 2개의 문항을 평균하여 측정하였으며 직무 자율성은 직무의 자율성 수준을 묻는 3개의 문항을 평균하여 측정하였다. 개인의 인구통계학적 특성이 직무 및 삶의 행복도에 영향을 미칠 수 있기 때문에 이를 통제변수화하여 회귀분석을 실시하였다. 대표적으로 성별, 연령, 결혼 여부, 초등학교 자녀 수, 교육수준이 통제변수로 사용되었다. 특히, 기존 연구에서 어린 자녀를 돌보아야 하는 여성 기혼자가 재택근무 등 유연근무제 활용의 비율이 높았기 때문에 여성, 기혼, 초등학교 자녀 수를 변수화하여 이러한 변수가 종속변수에 미치는 영향을 파악하고자 하였다. 개인 응답자의 인구통계학적 변수 외에 직장에서의 직위, 근무연수, 연봉 수준 또한 개별 직원의 직무 효과성에 영향을 미치기 때문에 통제변수로 활용하여 분석하였다.

한편 본 연구에서는 기관에서 비대면 근무제도 도입 및 활성화 수준이 조직성과 및 관리 효과성에 미치는 인과관계를 분석하고자 하였다. 따라서 조직성과 및 관리 효과성에 영향을 미칠 수 있는 조직 변수를 통제변수로 사용하였다. 먼저 조직 규모가 클수록 비용이 많이 들어가고 의사소통 및 협업이 어려울 수 있기 때문에 조직 규모를 통제변수로 사용하였다. 조직 규모는 설문조사에서 조사된 기관의 매출액을 순위 척도화하여 측정하여 사용하였다. 조직 규모 외에 조직성과에 영향을 미칠 수 있는 리더십, 조직목표, 조직문화를 설문조사의 문항을 토대로 개념화하여 사용하였다. 리더십은 변혁적 리더십을 측정하는 설문조사의 네 문항을 평균하여 분석하였다. 조직목표는 명확성이 높을수록 조직성과에 긍정적인 영향을 미치기 때문에 조사하였으며 세 문항의 평균값으로 측정하였다. 마지막으로 다양한 조직 문화 중 발전문화의 수준이 성과와 경쟁을 중시하는 발전지향적 조직성과에 긍정적인 영향을 미치기 때문에 혁신문화를 측정하는 설문조사의 문항들로 발전문화의 수준을 측정하였다. 이러한 조직 변수들은 리커트 5점 척도로 측정되었다. <표 IV-59>는 본 연구에서 사용된 설명변수와 주요 측정내용을 기술하고 있다.

〈표 IV-59〉 설명변수(독립/통제변수)의 설명

설명변수	변수의 내용
비대면 근무제도 이용빈도	모바일오피스, 스마트워크, 영상/화상회의, 재택근무, 유연근무의 이용빈도: ① 이용 안 함, ② 연간 1~2회, ③ 분기 1~2회, ④ 월 1~2회, ⑤ 주1~2회, ⑥ 주 3회 이상
비대면 근무제도 도입 수준	모바일오피스, 스마트워크, 영상/화상회의, 재택근무, 유연근무 등 코로나19 이후 도입된 비대면 근무제도 수의 총합
비대면 근무제도 실질적 활용	① 코로나19 이전부터 사용, ② 코로나19 이후 사용 ① 코로나19 이후 자발적 사용, ② 비자발적 사용
비대면 근무에 대한 기관의 지원수준	우리 회사 경영진은 비대면 근무의 도입과 운영에 관심과 의지가 있다. 우리 회사는 비대면 업무에 필요한 기본 IT 환경이 잘 갖추어져 있다. 우리 회사는 비대면 근무자의 성과를 공정하고 객관적으로 평가하는 시스템이 갖추어져 있다.
공공기관 근무 여부	공공기관 근무-1, 민간기업 근무-0
직무 전문성	나는 내 업무에 전문성이 높은 편이다. 내 업무는 다른 직원들의 업무에 비해 전문성을 필요로 한다.
직무 자율성	나는 직무를 수행할 때 많은 것을 스스로 결정한다. 나는 직무를 주도적으로 수행하고 있다. 나는 직무의 우선순위를 스스로 결정할 수 있다.
여성	여성-1, 남성-0
연령	(세)
기혼	기혼-1, 미혼-0
초등학교 이하 자녀 수	(명)
교육수준	고졸 이하-1, 고졸-2, 전문대졸-3, 대졸-4, 대학원 졸업-5
직급	사원급-1 주임급-2 대리급-3 과장급-4 차부장급-5 임원급-7
재직연수	(년 개월)
연봉 수준	① 3,000만원 이하, ② 3,000만원 초과 - 5,000만원 이하, ③ 5,000만원 초과 - 7,000만원 이하, ④ 7,000만원 초과 - 1억원 이하, ⑤ 1억원 초과
조직 규모	① 10억 미만 ② 10~29억 ③ 30~99억 ④ 100~299억 ⑤ 300~999억 ⑥ 1,000~2,999억 ⑦ 3,000억 이상
변혁적 리더십	우리 회사의 대표는 미래비전을 분명하게 제시한다. 회사의 대표는 새로운 방식으로 오랜 문제를 해결하도록 유도한다. 회사의 대표는 조직구성원의 성장과 개발에 대해 진정으로 관심을 가지고 있다. 회사의 대표는 조직구성원들이 조직에 대해 자부심을 갖도록 유도한다.
목표 명확성	우리 회사의 조직목표를 명확하게 알고 있다. 우리 회사는 조직목표간 우선순위가 분명하다. 우리 회사는 목표달성을 위한 명확한 경영계획을 제공하고 있다.
발전문화	우리 회사는 계획수립/목표설정/목표달성을 강조한다. 우리 회사는 경쟁력/성과/실적을 중시한다. 우리 회사는 창의성/혁신성/도전을 강조한다.

자료: 한국행정연구원(2020), pp. 240~241; 한국정보화진흥원(2020)의 부록 내 설문지(Part C)를 참고하여 저자 작성

3. 비대면 근무의 효과에 대한 실증분석

가. 비대면 근무 만족도에 대한 평균비교 분석

먼저 비대면 근무 자체의 만족도에 영향을 미치는 변수를 파악하기 위해 주요 조직 및 인구통계학적 변수 각 비대면 근무의 만족도 평균에 차이가 있는지를 t-테스트 및 ANOVA 분석을 통해 파악하였다. 공공기관과 민간기업 간과 공공기관 내에서 공기업, 준정부기관, 기타공공기관 간에 비대면 근무제도들에 대한 근로자들의 만족도 차이가 있는지를 분석하였다. 먼저 <표 IV-60>에서 보는 것과 같이 민간기업과 공공기관 간에 비대면 근무 만족도는 유연근무제도를 제외하고는 통계적으로 거의 차이가 없는 것으로 나타났다. 제도별 만족도는 재택근무와 유연근무제가 4.0을 넘어 비교적 높은 것으로 나타났는데 특히 유연근무제 만족도는 공공기관에서 민간기업보다 통계적으로 유의하게 높은 것을 분석되었다. 공공기관 종사자의 만족도가 더 높은 것은 민간기업에 비해 근무 안정성이 높고 상대적으로 다양한 유연근무제를 제공하기 때문인 것으로 보인다.

<표 IV-60> 민간 및 공공기관 간 비대면 근무 만족도 비교

비대면 근무제도	기관	N	평균	차이
모바일 오피스	공공기관	213	3.46	-.030
	민간기업	301	3.49	
스마트워크센터	공공기관	124	3.48	.129
	민간기업	144	3.35	
영상/화상회의	공공기관	388	3.57	.053
	민간기업	393	3.52	
재택근무	공공기관	349	3.99	-.020
	민간기업	353	4.01	
유연근무제	공공기관	306	4.16	.128*
	민간기업	281	4.04	

주: *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1
자료: 저자 작성

다음으로 공공기관 유형별로 비대면 근무제도에 대한 만족도가 통계적으로 유의한 차이가 있는지를 조사하였다. 분석결과에 의하면 공공기관의 3개 유형인 공기업, 준정부기관, 기타공공기관 간에 5개 유형의 비대면 근무제도에 대한 만족도 차이가 통계적으로 유의하게 나타나지 않았다. 유의한 차이는 없지만 전체적으로 비대면 근무에 대한 만족도는 준정부기관에서 가장 높은 것으로 나타났으며 비대면 근무제도 중 유연근무제 만족도가 가장 높은 것으로 파악되었다.

〈표 IV-61〉 공공기관 유형 간 비대면 근무 만족도 비교

비대면 근무제도	공공기관 유형	N	평균	차이
모바일 오피스	공기업	84	3.54	0.222
	준정부기관	43	3.58	0.267
	기타공공기관	86	3.31	
스마트워크센터	공기업	48	3.29	-0.308
	준정부기관	26	3.58	-0.023
	기타공공기관	50	3.60	
영상/화상회의	공기업	134	3.58	0.043
	준정부기관	74	3.65	0.067
	기타공공기관	180	3.54	
재택근무	공기업	118	4.06	0.155
	준정부기관	75	4.08	0.176
	기타공공기관	156	3.90	
유연근무제	공기업	113	4.15	0.094
	준정부기관	70	4.37	0.315
	기타공공기관	123	4.06	

주: *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1
 자료: 저자 작성

기관유형 외에 성별 및 결혼 여부에 따라 비대면 근무제도의 만족도 평균에 차이가 있는지를 분석하였다. 분석결과에 의하면 전체적으로 성별 및 결혼 유무에 따라 비대면 근무제도의 만족도에 큰 차이는 발견되지 않았다. 다만 재택근무의 경우 성별과 결혼 유무에 따라 만족도 차이가 달라지는 흥미로운 결과가 도출되었다. 육아 및 가사에 대한 부담이 더 큰 여성의 경우 재택근무 만족도가 남성에 비

해 통계적으로 유의하게 더 큰 것으로 분석되었다. 그러나 기혼자의 경우 미혼자보다 재택근무에 대한 만족도가 통계적으로 유의하게 낮은 것으로 나타났다. 재택근무를 사용하더라도 기혼자의 경우 육아나 가사노동에 의해 재택근무에 온전하게 집중하지 못하여 만족도가 낮아질 수 있기 때문인 것으로 해석될 수 있다.

〈표 IV-62〉 성별 및 결혼 여부에 따른 비대면 근무 만족도 차이

비대면 근무 유형	구분	N	평균	차이
모바일 오피스	여성	202	3.44	-.053
	남성	312	3.49	
	기혼	274	3.49	0.27
	미혼	240	3.46	
스마트워크센터	여성	91	3.42	.016
	남성	177	3.40	
	기혼	146	3.40	-0.21
	미혼	122	3.42	
영상/화상회의	여성	319	3.57	.033
	남성	462	3.53	
	기혼	418	3.51	-0.088
	미혼	363	3.60	
재택근무	여성	305	4.10	.161**
	남성	397	3.93	
	기혼	370	3.91	-0.200***
	미혼	332	4.11	
유연근무제	여성	223	4.16	.088
	남성	364	4.07	
	기혼	308	4.10	0.044
	미혼	279	4.10	

주: *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1
 자료: 저자 작성

마지막으로 비대면 근무를 실질적으로 활용했는지의 여부의 따라 비대면 근무의 만족도가 차이가 있는지를 분석하였다. 전반적으로 비대면 근무제를 오랫동안 사용한 것보다 자발적으로 이용했을 경우 만족도가 더 높은 것으로 나타났다. 세부

제도별로 분석해 보면 스마트워크센터는 코로나19 이전부터 사용해왔을 때 만족도가 더 높은 것으로 분석되었다. 정부가 정부 및 공공기관 지방 이전 등으로 코로나19 이전부터 스마트워크 이용을 적극적으로 권장하였던 것을 감안했을 때 스마트워크 인프라가 어느 정도 갖추어져 오랫동안 사용한 사람들이 최근에 사용한 사람들보다 만족도가 높은 것으로 해석된다. 사용기간과는 달리 코로나19 이후 자발적으로 비대면 근무제도들을 이용했을 때 활용에 대한 만족도가 높은 것으로 나타났다. 다섯 가지 유형의 비대면 근무제도 모두에게서 자발적 이용자의 만족도가 회사방침에 의해 강제적으로 이용한 사람의 만족도보다 통계적으로 유의하게 높은 것으로 분석되었다. 이는 코로나19로 인해 어쩔 수 없이 사용한 비대면 근무제도의 만족도가 그리 높지 않다는 것으로 보여주는 결과로 코로나19 이후 조직 구성원들이 자유롭게 비대면 근무를 활용할 수 있도록 분위기를 조성하는 것이 중요한 정책적 과제라는 함의를 주고 있다.

〈표 IV-63〉 비대면 근무의 실질적 활용 여부에 따른 비대면 근무 만족도 차이

비대면 근무 유형	구분	N	평균	차이
모바일 오피스	코로나19 전부터 이용	65	3.52	.058
	코로나19 후 이용	449	3.47	
	자발적 이용	137	3.69	.301***
	회사방침상 이용	377	3.39	
스마트워크센터	코로나19 전부터 이용	34	3.71	.343***
	코로나19 후 이용	234	3.36	
	자발적 이용	77	3.57	.231***
	회사방침상 이용	191	3.34	
영상/화상회의	코로나19 전부터 이용	79	3.49	-.060
	코로나19 후 이용	702	3.55	
	자발적 이용	159	3.71	.204***
	회사방침상 이용	622	3.51	
재택근무	코로나19 전부터 이용	68	3.93	-.086
	코로나19 후 이용	634	4.01	
	자발적 이용	153	4.18	.220***
	회사방침상 이용	549	3.96	

〈표 IV-63〉의 계속

비대면 근무 유형	구분	N	평균	차이
유연근무제	코로나19 전부터 이용	68	3.93	-.086
	코로나19 후 이용	634	4.01	
	자발적 이용	148	4.20	.134*
	회사방침상 이용	439	4.07	

주: *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1
 자료: 저자 작성

마지막으로 직무 전문성과 직무 자율성이 높은 직무에서 비대면 근무제도에 대한 만족도가 높았는지를 분석하였다. 분석결과, 직무 전문성과 자율성이 높은 직무에서 만족도가 높게 나와 기존 선행연구결과와 일치하였다. 직무 전문성보다는 직무 자율성이 높을수록 모든 비대면 근무제도에 대한 만족도가 높게 나오는 것으로 분석되었다. 직무 전문성의 높은 직무는 재택근무와 스마트워크센터의 만족도에 있어서 직무 전문성이 낮은 직군과 차이가 없었다. 스마트워크와 재택근무가 전문성과 관계없이 코로나19 극복을 위해 보편적으로 사용된 결과인 것으로 보인다.

〈표 IV-64〉 직무 특성에 따른 비대면 근무 만족도 차이

비대면 근무 유형	구분	N	평균	차이	
모바일 오피스	직무 전문성	그렇지않다	49	3.22	.379***
		그렇다	267	3.60	
	직무 자율성	그렇지않다	47	3.13	.495***
		그렇다	265	3.62	
스마트워크센터	직무 전문성	그렇지않다	24	3.38	.187
		그렇다	137	3.56	
	직무 자율성	그렇지않다	27	3.15	.455***
		그렇다	131	3.60	
영상/화상회의	직무 전문성	그렇지않다	84	3.36	.314***
		그렇다	398	3.67	
	직무 자율성	그렇지않다	83	3.29	.343***
		그렇다	405	3.63	

〈표 IV-64〉의 계속

비대면 근무 유형	구분		N	평균	차이
재택근무	직무 전문성	그렇지않다	78	4.12	-.095
		그렇다	352	4.02	
	직무 자율성	그렇지않다	70	3.84	.251***
		그렇다	353	4.09	
유연근무제	직무 전문성	그렇지않다	68	3.93	.413***
		그렇다	634	4.01	
	직무 자율성	그렇지않다	60	3.80	.480***
		그렇다	286	4.28	

주: *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1
 자료: 저자 작성

나. 비대면 근무의 개인 차원의 직무 효과성 및 삶의 질에 대한 효과분석

비대면 근무의 활용 빈도가 조직구성원 개인의 직무 효과성 및 삶의 질에 미치는 영향을 개인 수준의 변수를 활용한 회귀분석을 통해 분석하였다. 회귀분석은 대다수의 문항에 답변하지 않은 1명을 제외하고 999명을 샘플로 하여 진행하였다. 먼저 직무와 조직에 대한 태도가 비대면 근무의 활용 빈도와 실질적 활용 수준에 의해 통계적으로 유의하게 영향을 받는지를 분석하였다. 〈표 IV-65〉에 의하면 비대면 근무의 활용 빈도는 유의수준 5%에서 통계적으로 유의하게 직무 만족, 직무 몰입, 조직 몰입을 높이는 것으로 나타났다. 조직 몰입의 경우 선행연구에서는 비대면 근무가 조직구성원 간의 대면 상호작용 기회를 줄여 조직에 대한 애착과 헌신도를 낮춰 조직몰입을 낮추는 것으로 알려져 있는데 본 연구의 분석에서는 반대로 나타나 흥미로운 결과를 보였다. 더불어 비대면 근무제도를 자발적으로 이용한 경우 조직몰입에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 자발적인 비대면 근무제의 이용이 개인 수준에서 직무관련 효과성을 높이는 주요 변수임을 알 수 있다. 비대면 근무 변수 외에 주요 통제변수로 활용된 개인 차원의 변수 중 직무 전문성과 직무 자율성이 높을수록 직무 만족, 직무 몰입, 조직 몰입을 높이는 것으로 나타났다. 더불어 여성과 교육 수준이 높은 응답자에서 조직몰입이 낮다는 결과가 나타났고 연령이 높을수록 조직몰입도가 높아지는 것으로 분석되었다.

〈표 IV-65〉 전체 비대면 근무의 활용 빈도와 직무태도와의 관계

구분	직무만족	직무몰입	조직몰입
	표준화 계수		
비대면 근무 이용빈도	.065**	.051**	.103***
코로나 이전부터 이용	.048*	.005	-.016
자발적 이용	.002	.003	.082***
공공기관 근무	-.035	-.007	.023
직무 전문성	.396***	.422***	.263***
직무 자율성	.284***	.339***	.224***
여성	-.018	-.029	-.145***
연령	-.058	.045	.161***
기혼	.047	.038	.024
초등학교 이하 자녀 수	-.014	-.003	.068**
교육 수준	.011	.017	-.055**
직급	.008	-.027	-.014
재직연수	-.070**	-.043	.008
연봉수준	-.017	-.037	-.038
N	999	999	999
R-squared	0.369	0.461	0.319

주: *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1
 자료: 저자 작성

추가로 비대면 근무제도의 세부 유형들이 직무태도에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였다. 직무만족과 직무몰입도에 대해서는 재택근무만이 1% 수준에서 통계적으로 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 코로나19의 유행 이후 가장 많이 활용된 비대면 근무제도가 재택근무 때문인 것으로 해석된다. 조직몰입도에는 재택근무제도 외에 다른 비대면 근무제도도 통계적으로 유의하게 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 특이한 점은 영상/화상회의 활용 빈도는 조직 몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 영상/화상 회의의 이용자의 경우 주로 회의나 출장이 많은 영업직이나 연구 개발직이 많은데 이들 직군의 경우 직원 간 대면접촉 기회가 적어 조직에 대한 관심이 낮아지기 때문인 것으로 해석될 수 있다.

〈표 IV-66〉 개별 비대면 근무의 활용 빈도와 직무태도와의 관계

구분	직무만족	직무몰입	조직몰입
	표준화 계수		
모바일 오피스	-.018	.017	.063**
스마트 워크	.034	.004	.104***
영상/화상회의	-.043	-.011	-.069**
재택근무	.097***	.079***	.069**
유연근무	.019	-.020	-.025
코로나 이전부터 이용	.052**	.007	-.012
자발적 이용	.001	.006	.076***
공공기관 근무	-.044	-.006	.025
직무 전문성	.397	.423***	.260***
직무 자율성	.285	.338***	.228***
여성	-.024	-.035	-.147***
연령	-.063	.047	.152***
기혼	.050	.037	.023
초등학교 이하 자녀 수	-.014	-.003	.070**
교육 수준	.018	.021	-.042
직급	.005	-.033	-.024
재직연수	-.066	-.040	.011
연봉 수준	-.011	-.034	-.010
N	999	999	999
R-squared	0.376	0.465	0.334

주: *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1
 자료: 저자 작성

다음으로 비대면 근무 활용 빈도와 직무애로 및 삶의 행복도의 상관관계를 분석하였다. 직무애로 변수는 직무로 겪는 스트레스와 그로 인해 발생하는 이직 의도로 측정하였다. 비대면 근무제도의 활용은 1% 유의수준에서 통계적으로 직무 스트레스의 증가와 상관관계를 갖는 것으로 분석되었다. 코로나19 이후 꼼꼼한 준비 없이 시작된 비대면 근무 시에 명확한 업무지시의 결여, 대면보고의 부재로 인한 업무 공백, 직장상사 및 동료 간 비정형적 의사소통 결여 등의 문제점이 발생하여 오히려 직무스트레스를 경감하기보다는 증가시키는 것으로 나타나 정책적 대응이

필요해 보인다. 특히 직무스트레스는 스마트 워크 및 영상/화상회의를 많이 이용할수록 높아지는 것으로 분석되었다. 이는 재택근무는 직접접촉이 없더라도 출퇴근시간을 절약하고 가정에서 어느 정도 시간적 조절이 가능하여 직무관련 스트레스를 상쇄시킬 수 있는 반면 스마트워크와 화상회의 경우 비대면 지시 및 보고와 직무 수행을 위한 의사소통의 어려움에 직접적으로 노출되기 때문인 것으로 보인다. 비대면 근무 이용 빈도와 삶의 행복도는 큰 관계가 없는 것으로 분석되었다. 다만, 비대면 근무를 자발적으로 이용한 경우 이직 의도가 낮아지는 것으로 나타나 직원들의 이직을 줄이기 위해서는 비대면 근무를 자발적으로 이용할 수 있는 여건을 만들어 주는 것이 중요한 것으로 보인다. 통제변수와 관련하여 흥미로운 분석결과는 공공기관 근무자의 이직 의도가 낮고 삶의 행복도가 높다는 것이다. 이는 공공기관의 직업 안정성이 높은 현실을 반영한 결과인 것으로 판단된다. 직무관련 개인변수인 직무 전문성과 자율성 모두 직무스트레스와 이직 의도를 줄이고 삶의 행복도를 높이는 것으로 분석되었다.

〈표 IV-67〉 전체 비대면 근무의 활용 빈도와 직무애로 및 삶의 질과의 관계

구분	직무스트레스	이직의도	삶의 행복도
	표준화 계수		
비대면 근무 이용빈도	.104***	.006	.031
코로나 이전부터 이용	-.031	.035	.004
자발적 이용	-.032	-.083***	.013
공공기관 근무	-.011	-.080**	.101***
직무 전문성	-.072*	-.116***	.260***
직무 자율성	-.210***	-.006	.276***
여성	.044	.057*	-.010
연령	-.029*	-.121***	-.124***
기혼	-.080	-.026	.110***
초등학교 이하 자녀 수	.028	.040	-.009
교육 수준	.016	.098***	-.007
직급	.004	-.009	.015
재직연수	.100***	-.022	-.046

〈표 IV-67〉의 계속

구분	직무스트레스	이직의도	삶의 행복도
연봉 수준	-.018	-.097**	.098***
N	999	999	999
R-squared	0.088	0.091	0.265

주: *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1
 자료: 저자 작성

〈표 IV-68〉 비대면 근무 유형별 활용 빈도와 직무애로 및 삶의 질과의 관계

구분	직무스트레스	이직의도	삶의 행복도
	표준화 계수		
모바일 오피스	.011	-.005	-.024
스마트 워크	.067*	-.039	.020
영상/화상회의	.061*	.035	-.017
재택근무	.023	-.005	.027
유연근무	-.029	.028	.040
코로나 이전부터 이용	-.029	.033	.004
자발적 이용	-.029	-.081**	.012
공공기관 근무	-.010	-.081**	.093***
직무 전문성	-.073*	-.114***	.260***
직무 자율성	-.209***	-.008	.278***
여성	.046	.057*	-.011
연령	-.030	-.117**	-.130***
기혼	-.080*	-.025	.113***
초등학교 이하 자녀 수	.026	.040	-.008
교육 수준	.015	.093***	-.004
직급	.007	-.006	.017
재직연수	.098**	-.023	-.045
연봉 수준	-.015	-.109***	.099***
N	999	999	999
R-squared	0.091	0.093	0.267

주: *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1
 자료: 저자 작성

다. 비대면 근무의 조직 차원의 성과 및 관리 효과성에 대한 효과분석

조직 차원에서 비대면 근무의 도입 수준과 지원정책의 효과성을 분석하는 것은 비대면 근무 활성화를 위한 정책과제 도출을 위해 필요하다. 본 연구에서는 설문 조사를 통해 조직에서 비대면 근무제도의 도입 수준과 조직 차원에서 비대면 근무의 활성화 노력 수준을 변수화하여 이런 변수들이 조직성과와 관리 효과성을 제고시키는지 통계적으로 분석하였다.

분석결과 코로나19 이후에 도입된 비대면 근무제도의 정량적 증가 수준은 실질적인 조직성과 및 관리 효과성 변수와 큰 관련이 없는 것으로 나타났다. 비대면 근무제도의 도입건수들은 조직성과, 비용 절감, 의사소통 및 협업 활성화와 큰 관련이 없는 것으로 나타났다. 다만, 기관 차원에서 기관장이 비대면 근무를 선호하여 지원할 때 5% 유의수준에서 통계적으로 비용 절감에 효과가 있는 것으로 분석되었으며 비대면의 원활한 운영을 위한 IT 인프라가 충분히 구축되었을 때 의사소통을 활성화시키는 것으로 나타났다. 보통 비대면 근무는 직원 간의 직접적인 의사소통을 어렵게 하여 의사소통 활성화에 부정적인 영향을 미치는 것으로 보고되고 있는데 분석결과는 충분한 IT 인프라가 있을 경우 비대면 상호작용의 효과성을 높여 의사소통에 도움이 된다는 것을 보여주고 있다.

통제변수의 경우 공공기관 직원들은 민간기업 직원들에 비해 조직성과가 낮아지고 비용이 증가하고 있는 것으로 인식하고 있어 공공기관 성과관리의 개선이 필요해 보인다. 조직규모의 경우 큰 조직일수록 비용 절감과 직원 간 협력이 어려운 것으로 분석되었다. 통제변수로 사용된 변혁적 리더, 목표 명확성, 발전문화의 경우 대부분 조직 및 관리 효과성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

〈표 IV-69〉 전체 비대면 근무의 도입 수준과 조직 및 관리 효과성과의 관계

구분	조직성과 제고	비용절감	협업활성화	의사소통 활성화
	표준화 계수			
비대면 근무제도 도입수준	-.005	.017	.020	-.025
기관장 비대면 근무 선호/지원	.011	.099**	.038	.011
비대면 IT 인프라 구축	.015	-.034	.035	.068***
비대면 근무 성과평가시스템	.023	-.059	.032	-.003

〈표 IV-69〉의 계속

구분	조직성과 제고	비용절감	협업활성화	의사소통 활성화
공공기관 여부	-.060**	-.057*	-.009	-.034
조직 규모	-.018	-.059*	-.062**	-.012
변혁적 리더	.224***	.078	.143***	.173***
목표 명확성	.191***	.114**	.139***	.361***
혁신 문화	.149***	.181***	.060**	.002
의사소통 활성화	.075**	.112	.389***	.
협업 활성화	.175**	.070***		.306***
N	999	999	999	
R-squared	0.71	0.205	0.475	0.587

주: *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1
 자료: 저자 작성

추가로, 개별 비대면 근무의 도입 여부와 조직 및 관리 효과성변수와의 인과관계를 분석하였다. 분석결과 개별 비대면 근무제도를 도입하였다 하더라도 통계적으로 유의하게 조직성과가 개선되고 비용이 절감되지 않았으며 협업 및 의사소통에서 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 다만 스마트 워크제도를 도입했을 때 10% 유의수준에서 통계적으로 유의하게 협업을 활성화되는 것으로 나타났다. 스마트 워크의 경우 대면근무보다 협업이 어려운 경우가 일반적인 것으로 인식되어 추가적인 분석이 필요해 보인다.

〈표 IV-70〉 개별 비대면 근무의 도입 수준과 조직 및 관리 효과성과의 관계

구분	조직성과 제고	비용절감	협업활성화	의사소통 활성화
표준화 계수				
모바일 오피스제 도입	.005	-.011	.002	-.025
스마트 워크 도입	.007	.030	.044*	-.006
영상/화상회의 도입	-.002	.013	-.007	.004
채택근무 도입	-.018	.000	-.001	.003
유연근무제 도입	-.004	.011	.018	-.030
기관장 비대면 근무 선호/지원	.012	.100**	.037	.011

〈표 IV-70〉의 계속

구분	조직성과 제고	비용절감	협업활성화	의사소통 활성화
비대면 지원 IT 인프라	.016	-.035	.036	.064***
비대면 근무 성과평가시스템	.022	-.059	.029	-.001
공공기관	-.059**	-.057*	-.009	-.036
조직규모	-.017	-.059*	-.059**	-.014
변혁적 리더	.223***	.078	.141***	.174***
목표 명확성	.190***	.114**	.140***	.361***
혁신 문화	.149***	.182***	.062**	.002
의사소통 활성화	.174**	.110	.362***	.
협업 활성화	.076***	.070***		306***
N	999	999	999	999
R-squared	0.588	0.209	0.477	0.586

주: *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1
 자료: 저자 작성

라. 설문조사 결과 분석의 시사점

코로나19로 인해 의무적으로 실시된 비대면 근무제도에 대한 설문조사 및 실증 분석 결과는 기존 연구결과와는 약간 상이한 결과를 보여주고 있다. 우선 대부분의 공공기관 직원들이 비대면 근무제도를 이용하고 있는 것으로 보인다. 비대면 근무 중 재택근무와 화상 회의에 대한 사용비율이 가장 높아 코로나19 이후 의무적으로 시행된 재택근무와 영상·화상회의 활용증가를 보여주는 결과라고 할 수 있다. 다만 공공기관 직원들이 자주 이용하고 있는 비대면 근무제도 중 재택근무의 만족도는 높은 반면 화상회의에 대한 만족도는 낮아 화상회의 시스템의 품질을 높이려는 제도적 노력이 필요해 보인다.

더불어 상당수의 공공기관 직원들이 코로나19가 종식된 후에도 비대면 근무가 필요하다고 느끼고 있기 때문에 비대면 근무의 실질적인 정착을 위한 정책적 노력이 필요하다. 특히 대부분의 기관이 코로나19 이후 감염병을 예방하기 위해 불가피하게 강제적으로 비대면 근무제도를 도입했지만 분석결과 자발적으로 이용한 직원들에게서 만족도가 더 높게 나타났다. 그러나 기관이나 기관장의 비대면 근무에 대한 권장과 관심의 수준이 높지 않은 것으로 나타나 코로나19 이후에도 비대면

근무를 기관 차원에서 적극적으로 권장하여 직원들이 기관이나 상사의 눈치를 보지 않고 자발적으로 이용하도록 유도하는 정책적 배려가 필요해 보인다.

비대면 근무의 효과와 관련해서는 대부분의 직원들이 출퇴근 시간이 줄어들고 업무의 만족도가 높아져 도움이 된다고 응답했지만 업무에 대한 몰입도의 증가에 대한 동의 수준은 낮았다. 비대면 근무의 특성상 업무몰입도의 감소는 불가피한 현상이지만 업무몰입도의 감소가 생산성의 감소로 이어지기 때문에 비대면 근무 시 몰입도 제고를 위한 기관 차원의 노력이 필요한 것으로 판단된다. 또한 비대면 근무가 감염병 예방에 어느 정도 도움이 된다고 응답하여 코로나19 대응에 효과적이었음을 보여주고 있다. 비대면 근무의 한계와 관련해서는 가장 높은 수준으로 지적된 것이 동료와의 소통 및 협업기회가 줄어든 것이었다. 비대면 근무로 인해 상사 및 동료와의 직접적인 대면 상호작용이 줄어들었기 때문이며 비대면 소통의 효과성 제고를 위해 대면방식보다 명확하고 구체적인 업무지시와 의사소통이 필요해 보인다. 흥미로운 결과는 기존 비대면 근무가 달리 회사에 대한 소속감을 약화시킨다는 선행연구와는 달리 설문조사에서는 소속감이나 애사심이 낮아지지 않는다는 결과가 나왔다. 이는 실증분석에서도 비대면 근무를 더 많이 활용할수록 오히려 조직 몰입이 높아지는 것으로 나타나 동일한 경향이 확인되었다. 이는 코로나19 유행이라는 특수한 상황으로 경제적 위기가 심화되어 비대면 근무를 활용할수록 직장에 대한 애착이 더 커졌기 때문인 것으로 보인다.

앞서 언급했던 것처럼 비대면 근무에 대한 기관 차원의 관심과 지원은 높지 않은 것으로 판단된다. 기관 차원의 낮은 지원에 비해 비대면 근무를 위한 IT 지원 및 교육과 안내는 어느 정도 충분히 이루어진 것으로 보인다. 다만, 확대된 비대면 근무에도 불구하고 근무자의 성과를 공정하고 객관적으로 평가하는 시스템이 갖추어져 있다고 응답한 비율이 낮아 정책 개선이 필요해 보인다.

비대면 근무 활성화를 위한 조직 차원의 지원 중 가장 필요한 것으로 설문조사 응답자들은 비대면 근무에 대한 조직 내 인식전환을 들었다. 또한 응답자들은 비대면 근무 지원 IT시스템 지원, 비대면 근무자에 대한 근태관리 및 지침과 매뉴얼이 필요하다고 응답하였다. 이어 비대면 근무 활성화를 위한 국가 차원의 지원에는 비대면 근무 활성화를 위한 범국가적인 가이드라인, 세제 또는 재정지원, 교육 및 컨설팅, 평가 및 감독, 공유오피스가 필요하다는 의견에 높은 동의 수준을 보여

주었다. 특히 공공직원 직원들은 민간기업 직원들보다 국가 차원에서 비대면 근무에 대한 가이드라인, 교육 및 컨설팅, 평가 감독에 대한 필요성이 더 높다고 응답하여 공공기관에 통일된 지침, 교육, 평가기준 마련이 시급한 정책과제임을 보여주고 있다.

기본적인 현황 조사 외에 실증분석 결과도 의미 있는 시사점을 보여주고 있다. 먼저 변수별로 비대면 근무의 만족도에 차이가 있는지를 분석했을 때 여성의 경우 재택근무에 대한 만족도가 높지만 기혼자의 경우 재택근무 만족도가 낮아 재택근무 시 육아 및 가사노동과의 분리를 통한 재택근무의 내실화를 위한 정책적 배려가 필요해 보인다. 또한 직무 전문성과 자율성이 높은 직군 및 자발적으로 이용한 응답자에게서 비대면 근무제도 만족도가 높아 비대면 근무 적합 직종을 지정하고 기관 차원의 적극적인 지원이 필요함을 보여주고 있다.

실증분석에서는 비대면 근무를 활용할수록 개인의 직무 만족, 직무 몰입, 조직 몰입도가 모두 높아지는 것으로 분석되어 비대면 근무 활성화의 필요성을 보여주고 있다. 다만 이러한 효과는 재택근무 활용자에게 집중되어 나타난다. 팬데믹 대응을 위해 재택근무가 주로 활용되었기 때문인 것으로 보이지만 추후 재택근무 외에 다른 비대면 근무제도가 개인의 직무태도에 긍정적인 영향을 미칠 수 있도록 제도적인 보완이 필요하다. 더불어 비대면 근무를 자발적으로 이용한 사람들에게 이러한 직무태도 개선이 더 높게 나타나고 있기 때문에 기관 차원의 자발적 활용을 위한 분위기 조성이 필요해 보인다. 긍정적인 결과와는 달리 화상회의와 스마트 워크와 같은 일부 비대면 근무제도는 의사소통에 장애가 되어 직원의 스트레스를 오히려 증가시키는 것으로 나타나 제도적 보완이 필요해 보인다.

비대면 근무제도가 개인 수준의 직무태도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었지만 조직 차원에서 성과 및 관리 효과성 제고는 미흡한 것으로 분석되었다. 팬데믹 이후 비대면 근무를 더 많이 도입했음지라도 성과나 비용 절감, 협업 및 의사소통 효과성 제고 효과는 나타나지 않았다. 다만, 기관장의 관심이 높을수록 비용 절감 효과가 나타났는데 이는 기관장이 비대면 근무를 비용 절감 차원에서 추진하는 것으로 해석될 수 있어 인식 전환이 필요해 보인다. 한편 비대면 근무를 위한 충분한 IT 지원이 직원의 의사소통 활성화에 기여하는 것으로 분석되었다. 이전 분석에서 화상회의 및 스마트 워크가 직무스트레스를 증가시키는 것으로 분석되었기

때문에 비대면 근무에 대한 충분한 IT 인프라를 구축하여 이를 통해 의사소통을 활성화하고 직원의 직무스트레스를 감소시키려는 기관 차원이 노력이 필요해 보인다.

4. 비대면 근무 현황에 대한 심층면담

가. 비대면 근무 현황 심층면담 개요

본 절에서는 설문조사 결과 및 회귀분석의 내용을 보완하기 위해 공공기관 3곳의 인사담당자를 심층면담한 자료를 바탕으로 비대면 근무 운영방식, 운영 장애요인, 효과, 향후 운영 방향 등에 대한 의견을 정리하였다.

나. 심층면담 내용

1) 비대면 근무 도입 및 활용 현황

가) 도입 현황과 배경

면담한 3곳의 공공기관 모두 재택근무, 스마트워크센터 근무, 유연근무, 영상·화상 회의, 모바일 오피스 등의 비대면 근무제도들을 도입하고 있었다. 재택근무는 코로나19에 대한 방역을 목적으로 도입된 경우가 많았다. 스마트워크센터 이용은 주로 출장지에서 외부인과의 회의 용도로 사용되는 경우가 대부분이었으며, 일상적인 개인 업무를 수행하기 위해 이용하는 경우는 별로 없는 것으로 나타났다. 유연근무는 감염병에 대한 방역 목적보다는 시차출퇴근제와 같이 업무와 관련된 시간을 효율적으로 사용하거나 가족 돌봄을 위해 시간 조정이 필요한 경우에 많이 활용되는 것으로 파악되었다. 영상·화상 회의와 모바일 오피스는 앞의 비대면 근무 방식의 한계를 보완하는 수단으로 활용되거나 단독으로 사용되는 경우도 있었다. 특히, 영상·화상 회의는 외부 인사나 조직과의 회의용으로 활용되거나 지사가 있는 기관에서는 본사와 지사 간의 소통수단으로 활용되고 있다. 모바일 오피스는 공공기관에 다소 낮은 비대면 근무 방식이며, 보안 등의 문제로 인해 내부 전산망에 이동형 기기 접속이 제한되어 활용이 높지 않을 것이라는 의견이 제시되었다.

재택근무를 제외한 비대면 근무 세부 유형들은 코로나19 팬데믹 이전부터 도입

되고, 일부의 이용은 활성화되었던 것으로 나타났다. 면담한 기관 중 코로나19 팬데믹 이전에도 재택근무를 도입한 곳이 두 곳이 있었으나, 실제로 이용된 적은 없었던 것으로 조사되었다. 도입을 하고도 이용되지 않았던 표면적인 이유는 재택근무를 요청하는 사례가 없었기 때문인데, 한 기관의 인사담당자는 당시에 조직 내에서 재택근무를 사용할 수 있다는 인식이 형성되지 않았기 때문이라고 설명했다. 이 인사담당자는 재택근무자에 대한 근태관리와 성과평가 등의 측면에서 관리 부담이 있었다고 하였다. 회사 내에서의 대면 근무만큼 근태를 관찰, 관리할 수 있는 수단이 충분치 않은 상황에서 개별 근로자가 사측의 모니터링 없이도 제대로 근무를 할 것인지에 대한 확신이 없었던 것이 주요한 이유였던 것 같다고 설명했다. 또한 공공기관에서 개인의 성과를 객관적으로 평가할 완벽한 방법이 없기 때문에 평상시의 근무태도를 참고하여 성과를 평가하는 문화도 기관이 재택근무를 장려하거나 쉽게 승인하기 어렵게 만든 요인으로 제시하였다.

나) 비대면 근무 활용 현황

면담한 기관들에서 공통적으로 장소 및 시간과 관련된 비대면 근무 유형 3가지 중 활발히 이용되고 있는 유형은 재택근무와 유연근무로 나타났다. 재택근무는 정부의 방역 지침상의 권고에 따라 의무적으로 모든 인원이 순번을 정해 이용하고 있기 때문에 이용자의 규모가 가장 많은 비대면 근무 방식이었다. 2021년 12월 현재 코로나19 4차 유행으로 인해 정부의 권고에 따라 3분의 1 정도의 직원이 순환적으로 재택근무를 하고 있었다.

감염병 방역상의 이유로 재택근무를 하고 있는 만큼 직원들이 고르게 이용하도록 방침을 정하고 있으나, 업무 필요성에 맞게 약간 탄력적으로 운영하고 있었다. 우선 직급별로는 팀장급 이상 부서장들은 아예 대상에서 제외되거나 제외되지 않더라도 팀을 운영하기 위해서 실제로 사용하기 어려운 상황이었다. 주임이나 대리급 인력에서의 활용이 가장 많은 것으로 나타났다.

직무 성격도 모든 직원들이 고르게 재택근무를 활용하는 데 제약조건으로 작용하고 있었다. 회사 업무시설 관리나 야외 작업을 주로 하는 인원들은 대상자가 아닌 경우가 많았다. 다만 인사담당자들의 의견으로는 공공기관의 근로자들은 상당수가 사무직인 만큼 다수의 인원들이 재택근무를 하고 있는 것으로 보인다. 앞서

논의한 설문조사 결과에서도 약 70%의 공공기관 근로자들이 재택근무를 하는 것으로 나타난 점과 일관된 결과로 판단된다.

부서별 업무 특성도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기관의 주요사업 수행부서 보다는 기획, 예산 등 정부부처, 국회 등으로부터 경영평가, 감사에 대응하느라 업무의 수행 시점이 불규칙적이고, 불확실한 부서에서는 재택근무에 대한 부담을 크게 느끼고 있었다. 외부기관으로부터의 예상치 못한 요청에 신속히 대응함에 있어 재택근무는 필요 자료에의 접근성, 동료와의 긴급한 소통과 협조 측면에서 제약을 가하는 근무 방식이기 때문인 것으로 보인다.

유연근무는 방역과 상관없이 활용되고 있는 편이며, 재택근무와 더불어 사용되고 있다. 주로 일과 삶의 균형을 유지하기 위해 근로자 개인의 편의 증진에 활용되고 있는 것으로 나타났다. 코로나19 팬데믹 전에도 시차출퇴근제는 광범위하게 활용되었다고 한다. 스마트워크센터 근무는 일상적인 업무 수행에 활용하기에는 설치된 곳이 많지 않아서, 장거리 출장 시에 회의를 하거나 임시적으로 업무를 수행하는 용도로만 활용되고 있어 활용 빈도는 낮았다.

영상·화상회의는 이제 일상적인 회의수단으로 자리매김한 것으로 보인다. 방역 목적으로 장거리 이동과 인원의 집적을 방지하기 위한 수단으로 도입되었으나, 지금은 그 편리성이 인식되어 방역 목적이 아니더라도 비용과 시간 측면에서 효율적인 회의를 위해 적극적으로 활용되고 있다고 한다. 다만, 고위 간부회의나 이사회와 같이 원활한 소통이 중요하거나, 기관의 주요 의사결정의 자리로서 상징성이 큰 회의는 여전히 대면 방식이 선호되는 것 같다는 일부 기관의 의견이 있었다.

다) 비대면 근무를 위한 여건과 환경

재택근무가 매일 전체 직원의 3분의 1 수준까지 규모로 이용된다 보니 면담한 세 공공기관 모두 이에 대응할 수 있는 인프라를 어느 정도 갖춘 것으로 판단된다. 기본적으로 VPN 시스템과 사내 메신저를 통해 회사 시스템에 접속하여 행정적인 업무를 수행하고 있다. 문서 작성, 이메일 발송을 위해 필요한 컴퓨터 등 단말기는 직원 소유의 PC를 이용하거나, 없는 경우에는 회사에서 대여하고 있다고 한다. 공공기관은 필요한 만큼의 컴퓨터를 전문업체로부터 단기 임대하고 있었다.

면담 기관 중 한곳은 VDI를 통해 자료에도 접속할 수 있는 것으로 나타났다. 예

산 미확보로 VDI 등 업무자료에 접근하지 못하는 경우에는 현실적으로 자료를 반출하는 경우도 있는 것으로 보였다. 3곳 중 한 기관에서는 규정상 엄격하게 자료 반출을 금지하고 있었으며, VDI를 설치하기 전에는 재택근무를 원활히 하지 못하거나, 업무가 지연되는 현상도 있었다고 한다. 이러한 점으로 미루어볼 때, 기본적인 업무 수행은 가능한 수준의 여건을 갖추고 있는 것으로 보이나, 장기적으로 비대면 근무제도를 유지하기 위해서는 보안 문제 해결, 효율적인 업무 수행 등을 위한 기술과 인프라 도입이 필요해 보인다.

라) 비대면 근무의 근태관리와 성과평가

공통적으로 면담한 기관 담당자들은 비대면 근무 중 근태관리가 필요하다고 생각하는 유형은 재택근무로 한정하고 있다. 유연근무에 비해 모니터링이 어렵다는 점과 스마트워크센터에 비해 정기적이고, 더 빈번히 발생한다는 점 때문이었다. 인사담당자들은 모두 근태관리가 어렵다는 점에 동의하였다. 현재는 VPN이나 메신저 접속을 통해 출퇴근 여부와 시간을 확인하는 정도로만 근태관리가 되고 있다. 기술적으로 이석 횟수와 시간을 측정할 수 있으나, 이석의 사유가 부적절한지를 객관적으로 판단할 수가 없어서, 이에 대한 관리까지는 어렵다고 한다. 다만, 모니터링 가능 여부를 논하기에 앞서 관리의 필요성이 있는지를 회의적으로 보는 시각도 있었다. 부서장이 지시한 업무의 성과물로 부서원을 평가하기 때문에 업무 수행과정을 일일이 모니터링할 필요성이 높지 않다는 의견이었다.

또한 재택근무 도입에 따른 성과평가 방식을 변경하거나 보완하는 사례는 면담 기관들 사이에서는 나타나지 않았다. 그 이유는 대면근무 시와 동일하게 비대면 근무 시에도 지시한 업무에 대해 기한을 지켜 적정한 품질의 성과물을 보고하는지를 바탕으로 평가하기 때문이라고 설명하였다. 비대면 근무로 인한 실적의 하락이 있었는지 여부에 대해서는 대체적으로 체감하기 어렵다는 의견이었다. 재택근무를 연속으로 수일씩 사용하는 것이 아니며, 업무 진행 상황에 대한 보고와 점검이 수시로 이루어지기 때문인 것 같다는 의견이 있었다.

마) 비대면 근무의 효과

비대면 근무 중 재택근무는 이용하는 근로자에게 출퇴근에 필요한 시간과 비용을 절약하는 효과가 상당한 것으로 제시하고 있다. 또한 근무 복장이나 상사나 동료들의 시선으로부터 자유로움, 중요한 업무에 집중할 수 있는 이점 등이 꼽혔다. 다만, 코로나19에 대한 방역의 일환으로 다른 가족들이 자택에 함께 기거할 경우, 오히려 업무 몰입을 방해받을 수도 있어, 재택근무의 효과를 단편적으로 평가하기는 어렵다는 의견이 제시되었다. 그럼에도 전반적으로 비대면 근무 중 재택근무에 대한 선호가 높다는 의견이 공통적으로 제시되었고, 이는 설문조사 결과에서 재택근무의 만족도가 대부분의 다른 비대면 근무 유형보다 상대적으로 높았던 결과와 일관된 결과라고 판단된다.

기관장, 부서장, 인사부서 등 사내에서 재택근무제도를 운영하고, 관리하는 입장에서는 재택근무가 심각한 문제를 유발하는 것은 아니지만, 직원들의 노동생산성 증가나 회사의 비용 감소 등 긍정적인 효과 역시 느끼기 어렵다는 입장이 공통적이었다. 앞서 분석한 설문조사 결과에서도 업무 만족감, 업무 몰입도 등과 같은 효과에 대해서는 공공기관 응답자들이 특별히 긍정적이지 않았던 점과 일치하는 결과라고 볼 수 있다.

다. 심층면담 결과 시사점

코로나19에 대한 방역 조치로서 공공기관이 재택근무를 위주로 비대면 근무제도를 2년간 운영하면서, 대면근무와 비교하여 실적과 성과 유지에 큰 문제가 발생하지 않았고, 비대면 근무자들의 업무 수행상의 불편함을 줄일 수 있도록 관련 시스템과 인프라를 마련하고 개선해온 것으로 보인다. 공공기관 근로자들도 해당 제도에 대해 어느 정도 익숙해져 있고, 자택에서도 업무에 집중하고, 물리적으로 떨어져 있는 동료들과의 협업하는 방식에도 어느 정도 익숙해져 있을 것으로 예상된다. 이에 따라 회사와 비교할 때 미흡한 업무환경에도 불구하고, 재택근무 이용자들은 대체적으로 재택근무에 만족감을 느끼고 있는 것으로 판단된다.

현재는 방역이라는 확실한 목적을 위해 재택근무가 운영되고 있지만, 코로나19 팬데믹 종료 후에도 재택근무제도를 유지하기 위해서는 필요성과 근거를 확보할

필요가 있어 보인다. 방역이라는 제도 운영 목적이 사라진다면, 새로운 운영 목적을 찾고, 그 목적이 공익에 기여하는지, 재택근무를 통해 달성 가능한지 등을 면밀히 검토하는 작업이 선행되어야 할 필요가 있어 보인다. 예를 들어, 일과 삶의 균형을 도모하고자 도입한다면, 근무상태에 대한 모니터링이 가능한 유연근무와 달리 재택근무에 대해서는 기관 외부에서의 비판이 제기될 수 있다. 성과에 대한 압박이 낮은 공공기관에서 직원들이 업무 효율성 제고와 같은 효과를 기대하지 못하고, 일과 삶의 균형 측면에서 재택근무를 한다면, 국민에게는 방만한 근무방식으로 비춰질 가능성이 높기 때문이다.

V. 공공기관 비대면 근무의 성공적인 운영을 위한 정책과제

1. 현 공공기관 비대면 근무의 문제점

코로나19 이후 준비 없이 크게 확대된 공공기관의 비대면 근무의 문제점은 개인, 조직, 국가 차원에서 나타나고 있다. 개인과 조직의 비대면 근무 문제점은 민간부문에서도 유사하게 나타나고 있어 공공과 민간을 아우르는 비대면 근무관리 관리에 대한 고민이 필요하며 국가 차원의 문제는 국가의 통제와 지원을 받는 공공기관에서 나타나는 문제이기 때문에 공공기관의 비대면 근무의 정착을 위한 정부의 노력이 필요하다. 설문조사 및 인터뷰를 통해 파악된 구체적인 비대면 근무의 문제는 개인적인 일과 삶의 균형, 조직 차원에서의 지원부족, 협업 및 의사소통, IT 시스템, 체계적인 평가시스템, 형평성, 국가 차원에서의 지원 및 인센티브 정책에서 나타났다.

가. 개인 차원의 문제

개인 차원에서 기존 일과 삶의 균형으로 인해 추진되었던 유연근무제와는 달리 코로나19 상황에서 강제적으로 실시된 비대면 근무제도는 집에서 가사와 업무의 분리를 모호하게 만들어 오히려 업무 몰입도가 낮아지는 부작용이 나타나고 있다. 더구나 이러한 문제점은 재택수업을 받고 있는 어린 자녀를 두고 있는 기혼자에게 더 두드러지게 나타났다. 유연근무를 통해 출퇴근시간을 조정하고 필요에 따라 재택근무를 할 경우 가사와 육아를 병행할 수 있는 장점이 있지만 준비 없이 시행된 갑작스러운 재택근무는 오히려 가사와 업무에 대한 분리가 힘들어 직무스트레스를 야기시키는 원인이 되었다. 기혼자, 특히 여성의 경우 가사 및 자녀에 대한 학습지도와 업무를 동시에 수행해야 하는 어려움이 있다. 남녀가 동시에 재택근무를 할 때 추가적인 가사업무가 남성보다는 여성에게 집중되는 경우가 많아 여성 근로자에게 있어 업무의 효율성을 떨어뜨리는 요인이 되기도 한다. 또한 재택근무자의

일과 휴식의 경계가 희미해지고 업무공간과 휴식공간이 구분이 되지 않아 업무의 집중도가 떨어져 대면 근무를 할 때보다 더 장시간 노동하거나 노동 강도가 더 높아지는 하는 부작용이 발생하는 것으로 보고되고 있다.

나. 조직 차원의 문제

개인적인 문제 외에 조직 차원의 비대면 근무의 문제점도 보고되고 있다. 우선 조직 차원에서 발생하는 가장 큰 문제점은 협업과 의사소통의 부족 문제이다. 이는 비대면 근무로 인해 발생하는 본질적인 문제이다. 특히 코로나19 상황으로 인해 갑자기 비대면 근무제도가 확산되었기 때문에 온라인 소통방식에 익숙하지 않아 어려움이 가중된 측면이 있다. 상당수의 공공기관 직원들이 비대면 근무로 인해 상사와 동료 간의 직접적인 대화와 소통이 줄어들고 업무의 지시와 업무 수행 결과의 보고가 어렵다는 문제점을 지적하고 있다. 또한 비대면 근무하에서는 동료와의 사적 대화 등 비공식적 또는 비업무적 의사소통이 줄어드는 문제가 발생한다. 비공식적인 의사소통은 동료 간 대화를 통해 직원들의 외로움 및 소외감을 극복하고 비공식적인 대화 중에 의미 있는 업무 아이디어가 도출될 수 있기 때문에 중요하다. 특히, 협업과 의사소통이 어려워지는 문제는 팀 단위로 업무를 조율하여 전략과 계획을 수립하는 기획부서나 고객과의 대면 소통이 중요한 영업 및 현장부서에서 나타나고 있어 비대면 근무 시 협업과 의사소통의 어려움을 줄이기 위한 기관 차원의 노력이 필요하다.

다음으로, 비대면 근무의 문제로 체계적인 근태관리 및 성과평가시스템이 갖추어지지 않은 기관이 많다는 점이다. 대부분의 기관이 온라인 시스템의 접속 여부와 시작 및 종료 시간을 기준으로 근태관리를 하고 있는 상황이다. 문제는 접속 이후 업무의 몰입 여부를 육안으로 확인하기 어렵기 때문에 상사 입장에서는 수시로 메신저나 전화를 통해 업무 수행 여부를 확인하게 되어 관리 부담이 증가하고 부하직원 입장에서는 이러한 보고 절차가 업무에 대한 몰입을 방해하여 직무스트레스를 야기하고 업무성과를 저하시킨다는 점이다. 근태관리의 어려움은 성과물이 명확히 나오는 과제 중심형 직무보다는 시간 중심으로 업무가 진행되는 직군에서 발생하고 있다. 근태관리의 어려움과 더불어 대부분의 기관이 비대면 근무의 성과에 대한 차별화된 성과평가시스템을 운영하고 있지 않다. 차별화된 성과평가시스

템의 필요성에 대해 공감하지 않은 의견도 있지만 개별 직원의 직무태도의 경우 비대면 근무에서는 정확한 평가가 어렵기 때문에 평가자의 주관 및 선입견¹³⁾이 반영되어 성과평가의 왜곡이 발생할 가능성이 높아 보완이 필요하다.

한편, 코로나19로 인해 전체 직원들이 의무적으로 비대면 근무제도를 이용하여 큰 이슈가 되지는 않았지만 코로나19 완화 이후 비대면 근무 이용자의 거주지 간 또는 직무 간 형평성의 문제도 공공기관 비대면 근무의 주요 이슈가 될 수 있다. 현재 상당수의 공공기관이 정부의 지역균형 정책에 의거하여 지방의 혁신도시로 이전하였다. 따라서 비대면 근무를 이용하고 있는 상당수의 직원들이 거주지를 혁신도시로 이전하지 않고 수도권에서 출퇴근을 하는 직원들이다. 향후 혁신도시에 근무하는 직원들의 비대면 근무 이용에 있어 제약이 발생한다면 거주지 차이에 의한 비대면 근무 이용 여부에 형평성의 문제가 불거질 수 있다. 더불어, 직군이나 직무 간 비대면 근무의 이용 가능성과 효과성의 차이도 문제이다. 코로나19 상황에서 필수 현장근무직을 제외하고 사무직의 경우 비대면 근무를 의무화하였는데 코로나19 이후 사무직 내에서 비대면 근무의 이용에 대한 직무 간 차이와 효과성에 대한 면밀한 분석을 통해 비대면 근무 적합 직무와 활용 여부에 대한 명확한 기준이 필요하다.

업무방식 외에 비대면 근무를 위한 화상회의와 IT 시스템의 지원에도 문제가 있는 편이다. IT시스템의 문제는 주로 비대면 근무 및 화상회의 시스템의 품질 저하 및 보안문제에서 발생하고 있다. 공공기관의 경우 정부기관과 함께 온나라 화상회의 시스템을 사용하고 있는데 시스템의 품질이 민간기업의 시스템보다 떨어져 원활한 업무 수행에 장애가 되고 있다는 주장이 존재한다. 이에 일부 공공기관에서는 민간 화상회의 시스템을 활용하고 있는데 문제는 민간기업 시스템의 사용 시 전체 공공기관 차원의 보안기준과 비용지원 및 구매기준에 대한 가이드라인이 명확하지 않아 공공기관별로 이들 민간 시스템을 추가적으로 운영하여 품질 편차가 크다는 점이다.

마지막으로 공공기관의 비대면 근무의 가장 큰 문제는 기관 및 기관장의 비대면 근무의 지원과 활성화에 대한 의지가 낮다는 점이다. 이는 설문조사와 인터뷰에서

13) 인터뷰 결과에 의하면 비대면 근무자에 대한 명확한 성과평가 기준이 없을 시 평가자의 친밀도나 비대면 근무자와의 연락의 수월도를 기준으로 성과평가가 이루어진다고 응답하였다.

모두 확인되었는데 비대면 근무가 사전에 꼼꼼한 준비 없이 코로나19 확산을 막기 위해 정부 차원에서 급하게 추진되어 기관 차원에서 비대면 근무의 부작용에 대한 우려가 크고 긍정적 효과를 확신하지 못하기 때문에 발생한 측면이 크다. 향후 코로나19 종식 후 기관 차원에서 비대면 근무제도가 활성화되기 위해서는 기관 차원의 낮은 추진의지를 높일 정책적 인센티브 제공이 필요하다.

다. 국가 차원의 문제

공공기관의 주요 제도는 기획재정부나 주무부처의 지침 명확화, 재정 및 제도 지원, 평가 및 모니터링으로 도입되거나 활성화되는 측면이 있다. 유연근무제나 스마트 워크제도의 경우 코로나19 이전부터 일과 삶의 균형원칙 및 지방이전에 근거하여 국가 차원에서 도입되고 활성화되어 왔다. 그러나 재택근무나 화상회의와 같은 재택근무는 코로나19의 유행으로 인하여 부득이 하게 도입된 측면이 있기 때문에 국가 차원의 통일된 지침, 지원기준, 평가방안 등은 미흡한 편이다. 사실 개별 공공기관들이 비대면 근무제도에 대한 내부규정이나 관련 IT시스템을 구매하고자 해도 관련 기준과 규정이 미흡하여 한시적으로 운영하고 있는 경우가 많다. 이러한 문제는 코로나19 종식 이후에도 공공기관에서 비대면 근무를 활성화하는 데 장애요인이 될 가능성이 높다. 현재 정부의 방역관리 및 비대면 근무 지침 외에 공공기관에 특화된 비대면 근무 지침은 존재하지 않아 공공기관들이 비대면 근무제도를 사내 내부 규정으로 만들어 공식적으로 채택하는 데 어려움이 있다. 이 때문에 많은 공공기관들이 코로나19로 활성화된 비대면 근무제도를 공식적인 인사제도로 채택하는 것을 주저하고 있다. 또한 비대면 근무를 위한 민간의 화상회의 시스템을 구매하여 이용하는 데 어려움이 있다. 민간 시스템 이용을 위해 중앙정부 차원의 사용기준과 예산지원의 원칙과 기준이 필요하지만 관련 규정이 미흡하여 비대면 화상회의 시스템의 체계적인 구축과 이용에 어려움이 있다. 마지막으로 대부분의 공공기관에서 비대면 근무를 시행하지만 전반적인 실태조사나 운용 효과성에 대한 평가는 부족한 편이다. 공공기관 평가에서 개별 기관이 사용한 비대면 근무의 실질적 효과를 평가할 수 있는 명확한 지표가 부재하기 때문에 개별 공공기관들이 비대면 근무 어떻게 활용해야 하는지에 대한 준거 기준도 부족한 편이다.

2. 비대면 근무의 성공적인 운영을 위한 정책과제

코로나19로 인해 비대면 근무제도가 공공기관을 비롯하여 다양한 조직과 기관에 확산되었다. 비대면 근무가 코로나19로 인해 불가피하게 확산된 측면은 있지만 한국은행(2020, p. 2)은 코로나19 팬데믹이 진정되더라도 증가할 것으로 예측하고 있다. 따라서 코로나19 시기에 강제적으로 시행되었던 비대면 근무제도의 한계를 점검하고 이를 보완하여 코로나19 이후에도 비대면 근무제도의 효과성을 높일 정책 수단을 마련하는 것은 공공기관의 효과성 제고를 위한 중요한 정책적 과제이다. 여기서는 본 연구의 분석결과를 토대로 비대면 근무의 성공적인 운영을 위한 정책 과제를 다음과 같이 제시하고자 한다.

가. 공공기관 비대면 근무자의 업무 몰입도 제고를 위한 사적/공적 영역의 분리

코로나19 팬데믹 시기에 의무적으로 도입된 비대면 근무에서는 업무와 가사, 업무와 휴식이 분리되지 않아 겪는 스트레스와 업무 생산성의 저하가 발생할 수 있다. 이를 극복하기 위해 가정이나 이동형 오피스에서 업무 수행 시 사적 영역과 공적 영역을 명확히 분리하는 것이 중요하다. 예를 들어 재택근무 시 업무시간을 명확하게 하는 것이 중요하다. 업무시간 종료 후에는 비대면 근무시스템이나 메신저를 종료하여 일과 휴식이 분리되도록 할 필요가 있다. 또한 업무시간 내에는 가능한 출근 복장과 동일하게 하도록 유도하여 업무의 몰입도를 제고할 수 있도록 해야 한다. 더불어, 업무 공간에 대한 분리도 중요하다. 재택근무 시 업무를 보는 공간과 휴식을 취하는 공간을 분리하여 사무실과 유사한 환경을 만들도록 권고할 필요가 있다. 가능하다면 전체 공공기관이 공동으로 집과 가까운 곳에 권역별로 공유 오피스, 공유 휴게실을 지정하여 집을 벗어나서 비대면 근무를 하도록 유도하는 것도 업무와 사적 영역의 공간적 분리를 통해 비대면 근무의 효과성을 높이는 방안이 될 수 있다. 이를 위해 권역별로 배치되어 있는 스마트워크센터에 대한 공공기관 직원들의 이용을 확대하거나 공공기관들의 공동 출자를 통해 공유오피스를 확보하도록 유도할 필요가 있다.

나. 비대면 소통방식의 활성화

비대면 근무로 인해 공식적인 의사소통에 어려움이 있고 동료 간의 대화가 줄어들어 소통과 협업의 문제가 나타나고 있다. 따라서 비대면 근무 시 이를 보완할 수 있는 비대면 소통방식의 활성화를 공공기관 차원에서 검토할 수 있다. 먼저 비대면 근무 시 상사는 명확하고 구체적인 지시를 내리고 부하직원은 명확한 성과물을 보고하도록 유도해야 한다. 이를 위해 업무시작 시 전화 통화나 화상시스템을 통해 업무를 구체적으로 지시하고 업무보고 시 구체적인 성과물을 전화나 화상회의로 직접 설명하도록 할 필요가 있다. 또한 비대면 근무 중인 직원들이 오프라인 상에서 직접 소통할 수 있도록 공식적 및 비공식적 모임¹⁴⁾에 대해 기관 차원에서 제도화할 필요가 있다.

다. 체계적인 비대면 근태 및 성과평가 시스템 구축

비대면 근무로 인하여 직원들의 근태관리와 성과평가가 어렵기 때문에 비대면 근무에 대한 체계적이고 유연한 근태 및 성과평가 시스템을 구축할 필요가 있다. 비대면 근무 시 업무에 대한 몰입의 확인이 어렵기 때문에 수시로 근무를 확인하거나 상세한 업무일지를 요구하는 등의 부작용이 나타나기도 한다. 이를 극복하기 위해 비대면 근무 시작 시 사전에 기관 또는 상사와 직원이 합의한 직무기술서를 제출하도록 하여 직무 수행에 집중할 수 있도록 유도할 필요가 있다. 또한 성과평가 시 비대면 근무자에게는 가급적 정성적 요소인 근무태도 항목을 없애거나 비율을 낮추고 수행한 업무의 양과 질만으로 평가하여 평가의 공정성을 제고할 필요가 있다. 더불어 제도 시행의 실효성 확보를 위해 비대면 근무에 대한 체계적인 성과평가시스템 운영 여부를 공공기관 경영평가의 조직인사관리의 평가 착안사항으로 활용하는 것도 검토해 볼 수 있다.

라. 비대면 적합 직무의 명확하고 공정한 운영

공공기관이 경우 민간과는 달리 지방이전 정책으로 인하여 거주지와 근무자가

14) 미국 Automatic社は 재택근무 중인 직원들이 정기적인 모임을 가질 수 있도록 “Meetup”제도를 도입하였다(한국은행, 2020, p. 8).

분리된 경우 많기 때문에 비대면 직무에 대한 명확한 원칙과 기준을 세울 필요가 있다. 코로나19 이후에도 비대면 근무가 어느 정도 유지된다는 것을 가정할 때 거주지가 아니라 직무별 특성에 기반하여 비대면 근무를 활성화할 필요가 있다. 직무의 명확성, 전문성, 자율성이 높은 직무에서 비대면 근무에 대한 만족도가 높게 나타나고 있기 때문에 가급적 이를 참고하여 비대면 적합 직무를 지정할 필요가 있다. 또한 현장 고객과의 소통이 중요한 직무의 경우 출장의 용이성을 위해 비대면 근무를 확대하여 생산성을 높일 필요가 있다. 다만, 일과 삶의 균형도 중요한 가치이기 때문에 비대면 근무제도 외에 다양한 유연근무제를 직원들에게 제공하여 직원들이 이용할 수 있도록 지원할 필요가 있다.

마. 비대면 근무 활성화를 위한 인프라 지원과 제도화

공공기관별로 비대면 근무를 위해 다양한 IT 시스템이 지원되고 있지만 품질은 높지 않은 편이다. 예를 들어 전체 공공기관이 사용하는 온나라 영상회의의 품질이 민간기업이 제공하는 영상회의 시스템에 비해 상대적으로 낮기 때문에 품질을 획기적으로 개선하거나 전체 공공기관이 사용할 수 있는 양질의 화상회의 시스템을 개발할 필요가 있다. 더불어 민간기업의 품질 좋은 화상회의 시스템을 사용할 수 있도록 보안기준을 완화하거나 관련 시스템 구축에 재정지원을 할 필요가 있다. 구체적으로 정부예산으로 공공기관에 민간 화상회의의 하드웨어와 소프트웨어 시스템을 구축할 수 있도록 지원하는 것을 검토할 수 있다. 더불어 많은 공공기관에서 기존 유연근무제와 코로나19 방역지침 외에 비대면 근무제에 관한 자체적인 내부 규정이 미비하기 때문에 비대면 근무의 제도화를 위한 공공기관 차원의 노력이 필요하다.

바. 비대면 근무 활성화를 위한 국가 정책적 지원 및 인센티브

코로나19 이후에도 비대면 근무가 활성화되기 위해서는 무엇보다도 기관 및 기관장 차원의 비대면 근무에 대한 인식 전환이 필요하다. 비대면 근무가 코로나19로 인하여 불가피하게 실시되고 있지만 코로나19가 종식되더라도 온라인 거래와 메타버스 등 가상현실이 증가하는 것처럼 비대면 근무의 증가는 피할 수 없는 현

실이다. 따라서 기관 차원에서 자발적으로 직원들이 자유롭게 비대면 근무제도를 사용할 수 있는 분위기를 만들어 줄 필요가 있다. 이를 위해 가장 중요한 것이 국가 차원의 비대면 근무제도에 대한 원칙과 기준을 세우고 관련 지원과 인센티브를 강화하는 것이다. 공공기관의 특성상 국가 차원의 일관된 지원정책과 인센티브는 공공기관들이 비대면 근무제도를 활성화하도록 유도할 수 있다. 이를 위해 우선 정책적으로 필요한 것은 공공기관이 공통으로 활용할 수 있는 비대면 근무제도에 대한 명확한 지침과 가이드라인을 만들어 제공하는 것이다. 공공기관의 비대면 근무의 사용을 주저하게 되는 이유로 노조의 반대, 비대면 근무를 둘러싼 법적인 쟁점, 도입 범위와 운영 방법, 보안 문제, 비대면 근무에 대한 성과평가의 어려움 등 많기 때문이다. 따라서 국가 차원에서 공공기관의 비대면 근무에 관한 종합적인 매뉴얼과 지침을 만들고 이를 공공기관에 배포하여 공공기관의 비대면 근무제도 시행을 적극적으로 유도할 필요가 있다.

다음으로, 비대면 근무에 대한 국가 차원의 시스템 구축 및 인력운영에 대한 지원이 필요하다. 효과적인 비대면 근무를 위해서는 관련 IT 시스템에 대한 투자가 필수적인데 일부 재정적으로 여유가 있는 기관을 제외하고는 관련 투자에 비용적인 어려움을 겪고 있다. 따라서 기관별로 보안 및 화상회의 IT 시스템 구축에 대한 지원이 필요하며 Zoom이나 Webex같은 민간시스템 이용을 위한 보안규정 정비와 라이선스 구매에 대한 재정지원을 할 필요가 있다.

무엇보다도, 공공기관의 비대면 근무제도 활성화를 위해서는 비대면 근무제도를 적극적으로 사용하는 기관에 인센티브를 제공할 필요가 있다. 이를 위해 공공기관 경영평가에서 비대면 근무에 관한 평가지표를 신설할 것을 제안한다. 현재 비대면 근무제도는 공공기관 경영평가에서 경영관리 비계량의 인사조직 중 일과 삶의 균형과 관련한 세부항목의 착안사항으로만 평가되어 평가의 영향력이 미미한 수준이다. 따라서 별도의 가점지표로 평가지표화하여 기관들이 적극적으로 비대면 근무를 사용하도록 유도할 필요가 있다. 또한 기관장의 비대면 근무에 대한 선호와 인식이 낮기 때문에 기관장 임용 시 이에 비대면 근무에 대한 이해도와 인식을 측정하고 평가할 수 있는 항목을 추가하는 것을 검토할 필요가 있다.

마지막으로 외부적인 지원과 인센티브 외에 개별 공공기관이 자발적으로 비대면 근무를 도입할 수 있도록 유도하기 위해 국가 차원에서 비대면 근무 효과와 우수

사례를 적극적으로 발굴하여 이를 전체 공공기관에 적극적 홍보하고 전파하는 노력이 필요하다. 이를 통해 공공기관들의 비대면 근무에 대한 부정적 인식을 줄이고 자발적인 참여를 유도할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 고대유·맹철규, 「코로나 비대면 시대 스마트워크가 조직몰입에 미치는 영향: 공무원의 재택근무를 대상으로한 목표명확성 조절효과를 중심으로」, 『e-비즈니스 연구』 22(3), 2021, pp. 173~184.
- 고용노동부, 『성공적인 재택근무 도입을 위한 길잡이 재택근무 종합 매뉴얼』, 2020.
- 권호중, 「비대면 근무에 대한 근로자와 관리자의 인식비교: 상호지향성 모델을 중심으로」, 고려대학교 박사학위 논문, 2021.
- 기획재정부, 『2021년도 공공기관 경영평가 편람』, 2020.
- 서형준, 「공공부문 스마트 워크 이용 영향요인: 스마트워크센터와 재택근무이용을 중심으로」, 『한국정책과학학회보』25(1), 한국정책과학학회, 2021, pp. 1~35.
- 인사혁신처, 「사회적 거리두기 단계별 복무관리지침」, 2020a.
- _____, 「2020 공무원 근무혁신 지침」, 2020b.
- _____, 「공직사회 코로나19 방역관리 강화 방안」, 2020c.
- 정충식·진영빈, 「스마트워크 추진정책의 거버넌스 체계 분석-부처 간 갈등 사례를 중심으로」, 『한국거버넌스학회보』19(2), 한국거버넌스학회, 2012, pp. 53~74.
- 지방공기업평가원, 『2021년도 지방공기업 경영평가 편람』, 2021.
- 최진욱·노종호, 「일과 삶의 균형정책이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향과 상사 지원의 조절효과에 관한 연구」, 『국가정책연구』 33(1), 중앙대학교 국가정책연구소, 2019, pp. 57~92.
- 한국은행, 『코로나19 사태로 인한 재택근무 확산: 쟁점과 평가』, 2020.
- 한국정보화진흥원, 『2020 스마트 워크 실태 조사』, 2020.
- 한국행정연구원, 『2020 공직생활 실태조사』, 2020.
- 행정안전부, 『유연근무제 운영지침』, 2010.
- _____, 『2021년도 지방공기업 경영평가 편람』, 2021.

Baruch, Y., “Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. New Technology,” *Work and Employment*, 15, 2000, pp. 34~49.

Baruch, Y. and N. Nicholson, “Home, Sweet Work: Requirements for Effective Home-Working,” *Journal of General Management*, 23(2), 1997, pp. 15~30.

공공기관 경영정보 공개시스템(알리오), <http://www.alio.go.kr/>, 검색일자: 2021. 7. 20.

국가법령정보센터, 「전자정부법」, <https://www.law.go.kr/%EB%B2%95%EB%A0%B9/%EC%A0%84%EC%9E%90%EC%A0%95%EB%B6%80%EB%B2%95>, 검색일자: 2021. 6. 20.

_____, 「전자정부법 시행령」, <https://www.law.go.kr/%EB%B2%95%EB%A0%B9/%EC%A0%84%EC%9E%90%EC%A0%95%EB%B6%80%EB%B2%95%EC%8B%9C%ED%96%89%EB%A0%B9>, 검색일자: 2021. 6. 20.

_____, 「국가공무원 복무규정」, <https://www.law.go.kr/%EB%B2%95%EB%A0%B9/%EA%B5%AD%EA%B0%80%EA%B3%B5%EB%AC%B4%EC%9B%90%20%EB%B3%B5%EB%AC%B4%EA%B7%9C%EC%A0%95>, 검색일자: 2021. 6. 20.

_____, 「지방공무원 복무규정」, <https://www.law.go.kr/%EB%B2%95%EB%A0%B9/%EC%A7%80%EB%B0%A9%EA%B3%B5%EB%AC%B4%EC%9B%90%20%EB%B3%B5%EB%AC%B4%EA%B7%9C%EC%A0%95>, 검색일자: 2021. 6. 20.

공공기관 비대면 근무 현황과 정책과제

하 세 정 · 오 영 민

본 연구는 공공기관 비대면 근무제도 도입과 운영의 어려움을 극복하기 위한 정책적 시사점 제공을 목적으로 한다. 코로나19 이후 준비 없이 크게 확대된 공공기관의 비대면 근무의 문제점은 개인, 조직, 국가 차원에서 나타나고 있다. 개인 차원에서는 코로나19 상황에서 강제적으로 실시된 비대면 근무제도로 인해 가사와 업무의 분리가 모호해져 업무 몰입도가 낮아지는 부작용이 나타나고 있다. 조직 차원에서 협업과 의사소통의 부족, 체계적인 근태관리 및 성과평가시스템의 미비, 기관 및 기관장의 비대면 근무의 지원과 활성화에 대한 의지 부족 등의 문제점이 나타났다. 국가 차원의 문제점으로 통일된 지침, 지원기준, 평가방안 등의 미비, 제도 이용에 대한 전반적인 실태조사나 운용 효과성에 대한 평가 부재 등이 나타났다.

본 연구의 분석결과를 토대로 비대면 근무의 성공적인 운영을 위한 정책과제를 다음과 같이 제시하고자 한다. 첫째, 재택근무 시 사적 영역과 공적 영역을 명확히 분리할 필요가 있다. 둘째, 비대면 근무로 인해 소통과 협업의 문제가 나타나고 있기 때문에, 비대면 근무 시 이를 보완할 수 있는 비대면 소통방식의 활성화를 공공기관 차원에서 검토할 필요가 있다. 셋째, 비대면 근무로 인하여 직원들의 근태관리와 성과평가가 어렵기 때문에 비대면 근무에 대한 체계적이고 유연한 근태 및 성과평가 시스템을 구축할 필요가 있다. 넷째, 공공기관의 경우 민간과는 달리 지방이전 정책으로 인하여 거주지와 근무자가 분리된 경우가 많기 때문에 비대면 직무에 대한 명확한 원칙과 기준을 세울 필요가 있다. 다섯째, 전체 공공기관이 사용할 수 있는 양질의 화상회의 시스템을 개발하거나 민간기업의 품질 좋은 화상회의 시스템을 사용할 수 있도록 할 필요가 있다. 여섯째, 코로나19 이후에도 비대면 근무가 활성화되기 위해서는 무엇보다도 기관 및 기관장 차원의 비대면 근무에 대한

인식 전환이 필요하다. 마지막으로 공공기관의 비대면 근무제도 활성화를 위해서는 비대면 근무제도를 적극적으로 사용하는 기관에 경영평가상의 인센티브를 제공할 필요가 있다.

A Study on the Untact Teleworking of SOE Employees

Sejeong Ha and Youngmin Oh

This study intends to provide policy implications for the Korean SOEs to overcome the problems and difficulties in the process of introducing and running the teleworking system. The problems with the teleworking occur at the individual, SOE and government levels as it has been introduced and expanded suddenly without much preparation time due to the COVID-19. At the individual worker's level, the problem is that the distinction between work and household chores is unclear to the SOE employees who work at home and it makes it hard for them to concentrate on their work. At the SOE level, the lack of communication and cooperation between workers, lack of monitoring and evaluation system for the teleworking workers, lack of interest and supports by SOEs and their CEOs have been identified as a problem. At the government level, it is a problem that there are no guideline for running telework system, no criteria for support and evaluation system for the use of teleworking.

Based on the findings of this study, the policy implications and measures for the success of teleworking are suggested as follows. Firstly, SOEs should induce their workers to distinguish the private life and work life in terms of time and space even when they work at home. Secondly, SOEs should try to find various measures to encourage communications between teleworkers. Thirdly, SOEs need to introduce the monitoring and evaluation systems for teleworkers. Fourthly, SOEs should establish clear principle and criteria for teleworking such as who can telework, when and where they can, etc. Fifthly, the government needs to devel-

op a video conference system for SOE teleworkers or let SOEs utilize the private systems. Sixthly, SOEs and their managements need to change their attitude towards the teleworking to boost the use of teleworking in the post-COVID-19 period. Lastly, the government needs to provide incentives when evaluating SOEs for their efforts to encourage teleworking.

■ 저자약력

하세정

영국 더럼대학교 경제학과 졸업
영국 LSE 경제지리학 박사
현, 한국조세재정연구원 연구위원

오영민

연세대학교 행정학과 졸업
미국 Florida State University 행정학 박사
현, 동국대학교 행정학과 교수

자료 수집 및 정리

강석훈 한국조세재정연구원 연구원

공공기관 비대면(Untact) 근무 현황과 정책과제

2021년 12월 27일 인쇄
2021년 12월 31일 발행

발행인 김재진

발행처 한국조세재정연구원

세종특별자치시 시청대로 336
TEL: (044)414-2114(대) www.kipf.re.kr

등 록 1993. 7. 15. 제2014-24호

정 가 10,000원

조판 및
인쇄 (주)다원기획 (044)865-8115

I S B N 979-11-6655-115-4



공공기관 비대면(Untact) 근무 현황과 정책과제