

성공적인 재택근무 도입을 위한 길잡이

# 재택근무 종합 매뉴얼



성공적인 재택근무 도입을 위한 길잡이

# 재택근무 종합 매뉴얼



# Contents

## I

### 재택근무 개요

5

- 01 재택근무 의의 ..... 6
- 02 재택근무 도입의 긍정적 효과 ..... 10

## II

### 재택근무 도입 및 설계

15

- 01 제도 도입에 대한 합의 형성 ..... 17
- 02 제도 도입을 위한 기초사항 점검 ..... 21
- 03 도입 범위 및 대상 선정 ..... 29
- 04 적합한 재택근무 형태 결정 ..... 34
- 05 직장 교육 개설하기 ..... 38
- 06 업무환경 구축 및 보안대책 마련 ..... 40
- 07 재택근무 효과 측정방법 정하기 ..... 43

## III

### 재택근무 관련 규정 작성

45

- 01 목적 및 기본원칙 ..... 46
- 02 정의 및 운영기준 ..... 48
- 03 자격 규정 ..... 50
- 04 신청 및 해지 절차 ..... 52
- 05 복무관리 ..... 54
- 06 성과관리 ..... 56
- 07 보안관리 ..... 58
- 08 지원사항 ..... 59
- 09 보상 ..... 61
- 10 안전 규정 ..... 62
- 11 교육 규정 ..... 63
- 12 비상 상황에 대한 대응지침 ..... 64
- 13 공통 주의사항 ..... 64

**IV 재택근무 인사조직관리 75**

- 01 재택근무 기반 준비 ..... 76
- 02 재택근무 인사조직 인프라 구축 ..... 79
- 03 재택근무를 위한 성공적 의사소통 ..... 87
- 04 재택근무 환경에서의 팀 협업 ..... 92
- 05 재택근무자 개인의 자기책임 강화 ..... 98
- 06 정보통신 기술의 관리 ..... 102

**V 재택근무 법적 쟁점 111**

- 01 재택근무 도입·실시 ..... 114
- 02 근로시간·연장근로 및 휴식시간 ..... 119
- 03 복무관리 및 성과평가 ..... 124
- 04 임금 등, 재택근무 비용 및 장비 ..... 126
- 05 개인정보 보호 및 보안 대책 ..... 129
- 06 안전보건 및 산재보상 ..... 131

**VI 법적 쟁점 Q&A 137**

- 01 재택근무 도입·실시 ..... 142
- 02 근로시간·연장근로 및 휴식시간 ..... 148
- 03 복무관리 및 성과평가 ..... 154
- 04 임금 등, 재택근무 비용 및 장비 ..... 157
- 05 개인정보 보호 및 보안 대책 ..... 160
- 06 안전보건 및 산재보상 ..... 163
- 07 기타 ..... 166

**VII 컨설팅과 정부 지원제도 169**

- 01 재택근무 컨설팅 ..... 170
- 02 정부 지원사업 ..... 176
- 03 비대면 서비스 바우처 사업(중소벤처기업부) ..... 184
- 04 기타 유관 사업 및 제도(고용노동부) ..... 186

**VIII 재택근무 활용 기업 사례 193**

성공적인 재택근무 도입을 위한 길잡이

## 재택근무 종합 매뉴얼



# I

## 재택근무 개요



# 01

## 재택근무 의의

- 미국과 유럽 등 OECD 선진국들은 디지털경제를 배경으로 저출산·고령화 등 인구구조 변화에 대응하고자 1990년대 이후 재택근무 등 스마트 워크를 본격 시행하였습니다.

- 미국: 여성의 사회진출, 고령인구 증가 등 인력구조 변화에 대응하기 위해 1993년부터 스마트 워크를 적극 도입
- 영국: 2014년 고용권리법에 유연근무제도를 추가하면서 본격 실행
- 네덜란드: 암스테르담 주변에 99개의 스마트워크센터를 구축, 운영
- 스페인: 2012년 노동시간 등 노동조건을 조정할 수 있도록 유연근무제 도입
- 스웨덴: '하루 6시간 노동'을 추진, 하루 6시간 근무 문화 확산
- 독일: 저출산의 해법으로 노동시간 단축을 추진
- 일본: 인구 1억명 유지를 목표로, 2015년부터 저출산 극복을 위한 국가 핵심정책으로 유연근무제 채택

- 금년 들어 코로나19 대유행(pandemic)에 따라 전세계적으로 재택근무가 급속히 확산되고 일하는 방식의 새로운 기준(new normal)으로 자리매김하고 있습니다.

- 미국에서는 IT 기업의 간판 격인 소위 GAFAM(구글, 아마존, 페이스북, 애플, 마이크로소프트)과 트위터 등 수많은 기업들이 재택근무를 시행
- 독일은 직원 안전과 업무의 연속성 유지를 위해 재택근무 활용률이 기존 12%에서 코로나 19 사태 이후 25%로 증가(Kotra 뉴스)
- 영국은 4월 취업자의 46.6%가 재택근무를 했고, 이들 중 86.0%가 코로나 바이러스로 인해 재택근무를 실시(영국 통계청)
- 일본은 도쿄도에서 종업원 규모 30명 이상의 도내 기업을 대상으로 조사한 결과 재택(원격) 근무 도입률이 3월 24.0%에서 4월 62.7%로 증가(Kotra 뉴스)

- 우리나라에서는 1997년 근로기준법에 **유연근무제 도입** 근거를 마련하고, **장시간·경직적 고용문화**를 개선하기 위해 지속적으로 정책적 노력을 기울였으나 그 효과는 다소 미흡하였습니다.

- 우리나라 재택근무 활용 비율 : 4.5%(2019년, 일가정양립실태조사)
- 외국의 재택근무 활용 비율(코로나 이전) : 미국 43%, 프랑스 29%, 영국 27%, 독일 12%, 일본 13%(Gallup, 영국 통계청, Kotra뉴스 인용)

- 이러한 상황에서 코로나19를 계기로 수많은 기업들이 **재택근무를 도입**하면서 **효과적인 실행방안을 모색** 중입니다.

- 이제 재택근무를 잘 정착시키는 것은 단순히 코로나19 감염병 위험을 극복하는 것은 물론, **기업의 지속가능한 성장**과도 직결된 문제가 되었습니다.

- 한편, 우리나라의 세계적 IT역량을 기반으로 재택근무가 잘 정착된다면 **일생활 균형** 등을 통해 심각한 **저출산·고령화 문제 해소**의 계기도 될 것입니다.

- 재택근무에 대해 일부 생산성에 대한 우려가 있었으나, 실행해 본 다수의 기업들에서는 **직무만족 뿐 아니라 업무효율성**에서도 **높은 평가**가 나오고 있습니다.

#### 〈재택근무 업무효율성 및 만족도 관련 설문조사 결과〉

- “업무효율성이 높다”(66.7%), “재택근무 만족한다”(91.3%) <고용노동부, 20.8월>
- 업무효율성 “비슷하거나 개선”(84%), 직원도 ‘만족’(83%) <대한상의, 20.6월>
- 업무생산성 “정상근무 대비 90% 이상이라는 평가” 절반 가까워(46.8%)<경총, 20.9월>
- “생산성 향상에 긍정적”(56.7%) <한국경제연구원, 20.7월>
- “재택근무에 만족했다”(67.7%) <잡코리아, 20.5월>

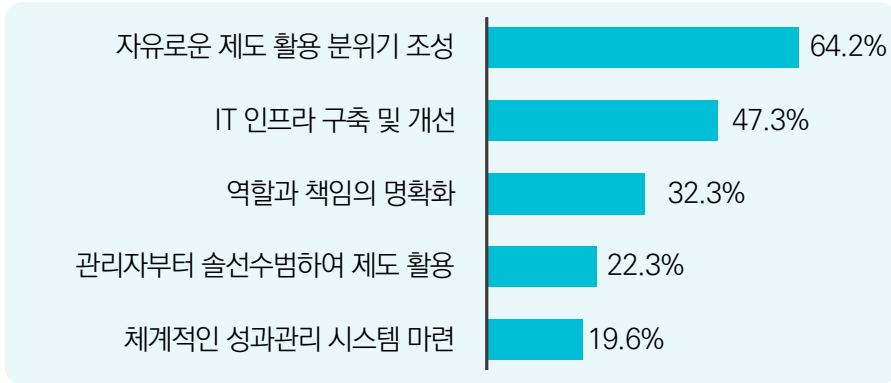
- 재택근무를 원활히 정착하기 위해서는 **기업과 근로자가 신뢰와 협력** 속에서 **근무성과와 직무만족을 조화**시키는 지혜를 발휘해야 합니다.

- 또한, 디지털 경제의 흐름이 가속화되는 상황에서 대기업에 비해 상대적으로 스마트 근무환경 조성에 어려움을 겪고 있는 **중소기업에서 재택근무가 확산될 수 있도록 정책적 지원**을 강화할 필요가 있습니다.

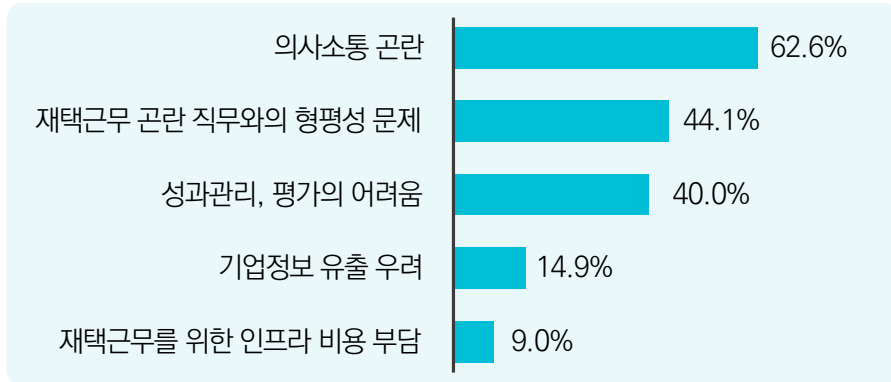


**[참고] 재택근무 활용 실태 설문조사 결과  
(재택근무 장애요인 관련)**

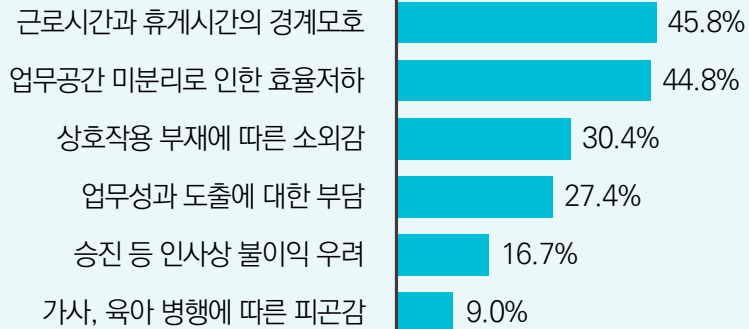
• 재택근무 활성화를 위해 필요한 기업의 조치는?(근로자)



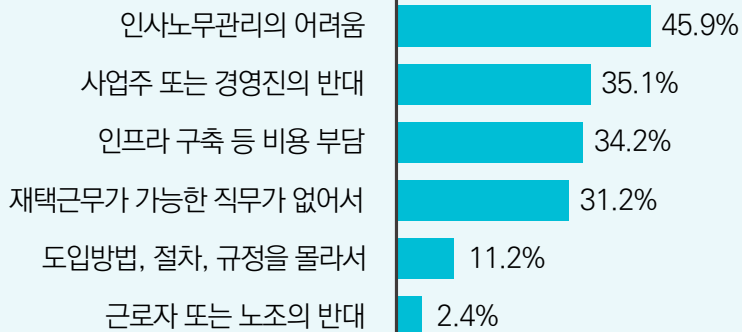
• 재택근무 시행의 어려움은?(인사담당자)



• 재택근무를 망설이게 하는 이유는?(근로자)



• 재택근무를 시행하지 않은 이유는?(인사담당자)



\* 「재택근무 활용실태 설문조사」 : 인사담당자 400명, 근로자 878명 대상으로 실시(고용노동부 · 잡플래닛, 2020.8월)

# 02

## 재택근무 도입의 긍정적 효과

- 재택근무는 단순히 일하는 장소의 변화만이 아닌 일하는 방식의 변화를 의미합니다.
- 실제로 많은 기업들이 재택근무를 도입하였고, 일하는 방식의 변화를 통해 업무효율과 생산성이 향상된다는 긍정적인 평가가 나오고 있습니다.
- 이러한 재택근무에 대한 긍정적인 효과는 근로자, 기업, 사회 모두에게 나타나고 있습니다.

### 근로자

#### 업무효율 향상

- 불필요한 회의, 보고 등이 줄어들어 업무에 집중하게 되므로 효율성이 높아집니다.
  - ▶ 재택근무 등 유연근무제가 생산성 향상에 긍정적 56.7%, 부정적 4.4%(한국경제연구원, 20.7월)

#### 직무만족도 증가

- 자기주도적 업무 수행, 효율적인 목표 달성 등을 통해 업무 만족도가 증가하고, 육아, 간병 등의 문제를 겪는 직원의 업무부담과 스트레스가 줄어들어 직무만족도가 높아집니다.
  - ▶ 재택근무 근로자 만족도 평가: 만족 91.3%, 불만족 8.7%(고용노동부, 20.8월)
  - ▶ NHN임직원 대상 재택근무 설문조사: 88% 재택근무에 만족(NHN, 20.5월)

### 근로자 건강 보호

- 코로나19와 같은 감염병 예방에 가장 효과적인 사회적 거리두기 방법으로 특히 임신부 및 기저질환자 등 감염취약계층 근로자의 보호에 큰 도움이 되고, 공중 보건에 이바지 합니다.
- ▶ 재택근무 긍정적 효과(인사담당): 감염병 위기 대처 능력 강화 71.8% (고용노동부, 20.8월)

### 출퇴근 부담 경감

- 출퇴근에서 오는 신체적·정신적 부담과 피로를 덜어주고, 절약된 시간을 효율적으로 업무에 활용 가능하여 실적 향상으로 이어질 수 있습니다.
- ▶ 재택근무 긍정적 효과(근로자): 출퇴근 스트레스 해소 86.0%(고용노동부, 20.8월)

### 경력단절 예방

- 사무실 출근이 어려운 직원이 자택에서 계속 근무가 가능하여 결혼·임신·육아 등 일·생활 양립이 가능해져 경력단절을 막을 수 있습니다.

### 다양한 일하는 방식 실현

- 비교적 시간과 장소의 제약에서 자유롭고 스스로가 원하는 근무장소를 선택하는 등 일하는 방식의 선택권이 넓어져 다양한 일하는 방식의 실현이 가능합니다.

### 일·생활 균형 실현

- 효율적인 업무처리, 출퇴근 부담의 경감 등을 통해 자기 계발 및 재충전의 시간을 가질 수 있고, 가족돌봄이나 육아 등에 참여하여 화목한 가정을 꾸려나갈 수 있습니다.

### 고용참여 기회 확대

- 자택 내 근무를 선호하는 장애인, 고령자, 요양 중인 자, 또는 임신·출산자도 재택근무를 활용하면 일을 그만두지 않고 계속해서 근무할 수 있습니다.

## 기 업

### 비용 절감

- 재택근무로 인해 불필요한 업무 공간을 축소할 수 있고, 부대 비용을 절감할 수 있습니다.

### 숙련인력 이직 방지

- 숙련된 직원일수록 업무에 자율과 책임이 주어지고 자유로운 근무장소 선택이 가능한 재택근무 선호 가능성이 크므로 재택근무제 도입을 통해 숙련인력의 장기 근속을 기대할 수 있습니다.

### 업무생산성 향상

- 비효율적인 회의, 보고체계 등이 줄어들어 직원들의 업무 몰입도가 높아지고 일·생활 균형 실현에 따른 업무 만족도가 높아지면서 생산성이 향상됩니다.

### 기업경쟁력 상승

- 재택근무자의 업무집중도가 높아지고, 업무생산성이 향상되면서 고객서비스 품질과 기업 경쟁력이 올라갑니다.

### 우수인력 유치

- 재택근무 시행으로 높아지는 직무만족도 및 고객서비스 만족도, 근로자의 일·생활 균형을 지원하는 기업 이미지 제고를 통해 우수인력 유치에 도움이 됩니다.

### 재난상황 기업활동 지속

- 코로나19와 같은 감염병 유행 시 선제적으로 재택근무체제로 전환하여 경제활동을 이어갈 수 있습니다. 갑작스러운 폭우와 폭설 등 자연재해에도 유연하게 대처하여 구성원들의 안전과 업무 지속을 모두 달성할 수 있습니다.

### 환경 보호

- 많은 사람들이 재택근무를 하게 되면 출퇴근시간에 교통체증이 줄어들고 공해 배출이 감소되는 등 환경에 긍정적 영향을 줄 수 있습니다.

### 비대면 산업 육성

- 효율적인 재택근무를 위해 필요한 협업 툴, 화상회의 시스템 등 IT 인프라의 수요 증가로 IT 기술 수요가 늘면서 비대면 산업이 활성화되고 일자리를 창출할 수 있습니다.

### 감염병 예방

- 출퇴근시간 인력 분산, 사업장 밀집도 감소 등에 따른 접촉 감소로 감염병 예방에 효과적입니다.

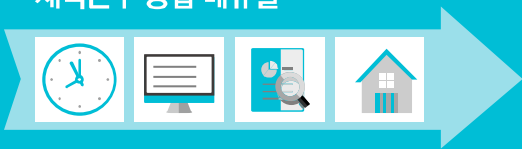
### 일·가정 양립 문화 확산

- 가족 친화적 업무환경 조성으로 육아부담을 해소하고 출산·육아 등과 업무를 병행할 수 있어 경력단절을 줄이는 등 경제 활동을 촉진할 수 있습니다. 또한, 코로나19 상황과 같이 감염예방을 위해 가정 돌봄의 중요성이 커지는 시기에도 보다 많은 시간을 돌봄에 투자할 수 있습니다.



성공적인 재택근무 도입을 위한 길잡이

## 재택근무 종합 매뉴얼



# II

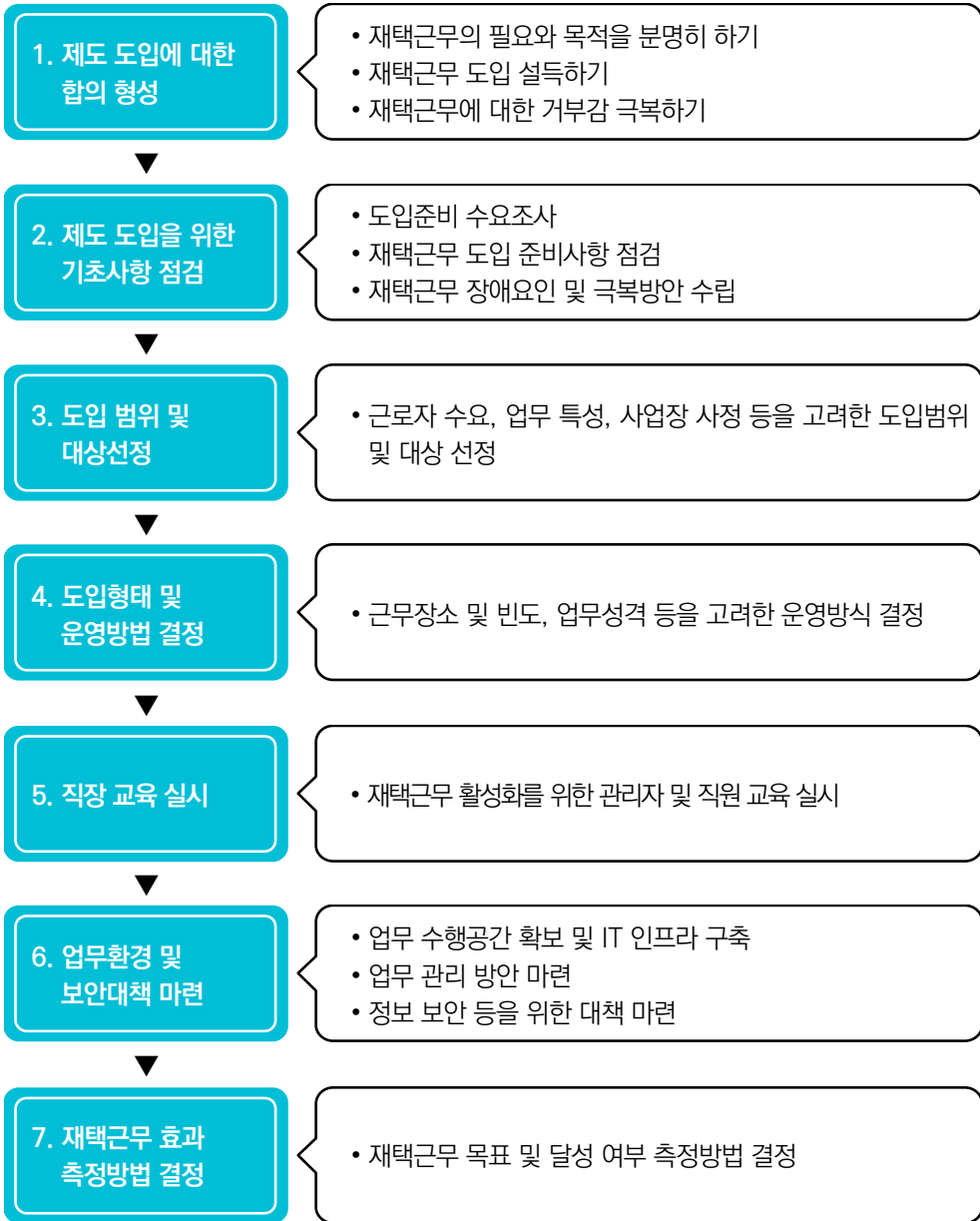
## 재택근무 도입 및 설계





재택근무 도입을 위해서는 노사 간 합의를 형성하고, 제도 도입을 위한 기본 사항을 갖추고 있는지 점검하는 등 다음과 같은 절차에 따라 준비하는 것이 도움이 됩니다.

### 재택근무 도입 절차



# 01

## 제도 도입에 대한 합의 형성

### 1 제도 도입 목적 명확히 하기

- 재택근무를 설계하는 첫 번째 단계는 재택근무 도입의 필요성과 목적을 분명히 하는 것입니다.
- 근로자와 사용자가 상생(win-win)하려면 재택근무로 얻을 수 있는 장점을 함께 생각해보고 양측에 서로 도움이 되는 합의점을 찾아야 합니다.
  - 재택근무를 도입하려는 주된 목적이 업무 효율성과 생산성을 높이기 위한 것에 있는지, 아니면 근로자의 일·생활균형을 위한 것인지 등을 검토하여 우리 회사에서 필요로 하는 도입목적에 명확히 정하도록 합니다.
- 서로의 관점에서 목적을 이해하고, 재택근무가 무엇을 위한 제도인지를 분명히 해야만 운영상 갈등을 최소화하고 효과를 높일 수 있습니다.

### 재택근무 도입 목적 예시

도입 목적	이해 관계자
감염병 예방 등 비상상황에 대한 대처	전체
업무 공간을 축소하고, 비용 절약	조직
우수 인력 채용과 유지, 결근율 감소에 기여	상급자, 조직
출퇴근 인원 감소로 인한 교통 혼잡 해소와 대기 질 개선에 기여	지역 사회
출퇴근 시간과 비용을 줄이기 원하는 직원의 요구 충족	근로자
개인적인, 혹은 가정에서의 역할을 더 잘 수행하려는 직원에 도움	근로자

## 2 재택근무 도입 설득하기

- 전 단계에서 재택근무의 목적을 분명히 했다면, 이 단계에서는 제시된 목적의 근거를 구체적으로 마련해야 합니다. 다양한 이해관계자들을 설득하기 위해서는 근거를 다양하게 제시하는 것이 바람직합니다.
- 근거는 구체적인 숫자와 통계, 실제 사례 등 실질적인 내용 위주로 마련하는 것이 좋습니다.

### 도입 근거 마련 시 참고사항



- 재택근무 실행의 목적과 근거는 조직 내 영향력 있는 인물(예 : 최고경영자 등)의 말을 통해 표현하는 것이 효과적임
- 재택근무의 여러 목적 중에서 우선 상급자들이 문제시하는 것(예 : 재택근무 후 공간 비용 감소 예상액)을 주요 이슈로 삼기
- 그 밖에는 조직에서 가장 화두가 되는 이슈를 앞세워 근거를 마련하는 것이 효과적임
  - 예를 들어, 직원들의 만족 향상(스트레스 감소, 일생활균형에 도움)이나 조직 경쟁력 향상(우수 인력 채용에 도움, 비용 감소), 사회적 책임(교통 혼잡 해소, 이산화탄소 배출 감소)의 개별 이슈나, 혹은 이해관계자들의 이슈를 혼합하여 근거를 제시할 수 있음
  - 근거의 형태는 구체적인 수치, 재택근무 경험 사례 등 다양하게 준비
- 재택근무 활용 사례는 리더나 관리자, 핵심 직원들로부터 직접 수집된 이야기가 효과적이며, 재택근무가 어떻게 이루어졌는지, 어떻게 팀과 개인이 더 효과적으로 재택근무를 할 수 있었는지에 대한 경험을 공유할 것

### 재택근무 도입 근거 기업별 예시



- A사 > 업무 유연성은 새로운 Normal, 얼마나 빠르게 전환하는가에 따라 우수 인재의 채용 여부가 결정됨
- B사 > 고객 접점 강화를 위해 영업직 대상 원격 근무 실시... '09년~'14년 총 노동시간 10% 감소, 1인당 매출액 1.5배 증가
- C사 > 제2, 제3의 팬데믹이나 자연재해가 발생해도 정상 기업 활동을 유지할 수 있도록 뉴노멀 관점에서 사업추진체제 구축 필요
- D사 > 직원의 87%가 참여하는 탄력근무제인 'BT Style' 제도를 도입하여 1인당 연간 83%의 사무실 운영비용 절감과 20~60%의 업무 생산성 증가, 병가율(60%) 및 산후 휴가 복귀율(99%) 증가, 이산화탄소 배출량 감소 등의 효과를 거두었고, 이를 토대로 컨설팅 서비스까지 사업영역을 확대
- E사 > 2008년부터 재택근무를 실시하여 전 임직원으로 확대하였으며, 이를 통해 연간 6.75톤의 이산화탄소 저감효과와 업무창조성 향상(71%), 통근부담 완화(97%), 가족과의 원활한 의사소통 향상(71%) 등 업무의 생산성 뿐 아니라, 개인의 라이프 스타일에도 긍정적인 결과가 나타남
- F사 > 시뮬레이션 결과, 재택근무 비중을 30% 도입 시, 임대료, 관리비, 통근버스 운영비 등 연간 160억원 절감 효과 발생

### 3 재택근무 거부감 극복하기

- 설계단계에서 재택근무 실행으로 발생할 수 있는 문제들을 솔직하고 정직하게 예상해야만 지속가능한 프로그램을 제공할 수 있습니다. 조직 내에 유난히 재택근무 장애요인에 대한 거부감이 큰 사람들을 대상으로 어떻게 공감대를 넓혀 나갈 것인지도 중요한 문제입니다.

## 재택근무 거부감 극복을 위한 방법



- 새로운 것에 대한 저항감은 불확실한 것들을 구체화하는 방법으로 해결의 실마리를 찾기
- 재택근무에 거부감이 있는 사람들을 제도 설계 과정에 참여시키고, 걱정되는 문제의 해결방법에 대한 아이디어를 스스로 찾을 수 있도록 하기
- 재택근무에 거부감이 있는 사람들이 제기할만한 의문사항 목록 만들기

## 재택근무 도입 반대 의견과 대응 예시

이의의 예	문제해결을 위한 대화의 예
“직무의 형태가 재택근무에 부적합해요.”	해당 직원이 재택으로 작업하기에 충분한 독립성을 가질 수 있도록, 업무분담이나 매뉴얼을 어떻게 재설계하면 될까요?
“재택근무는 우리 조직의 문화와 너무 안 어울려요.”	우리 문화가 어떤 식으로 근무 유연성과 재택근무를 가로막고 있습니까? 어떻게 하면 다르게 일하는 방식을 좀 더 받아들일 수 있을까요?
“우리 조직에서 잘 나가려면, 상사(혹은 고객)와 대면 시간을 갖는 게 중요해요.”	대면 시간을 통하지 않고 직원의 성과와 성장 정도를 측정할 방법으로는 어떤 것들이 있을까요?
“재택근무를 할 만한 기술적 기반이 없어요.”	만약 필요하다면, 어떤 기술이 필요하다고 생각하나요?
“관리자들이 원격지에 있는 부하직원과 팀을 이끌 준비가 안 되어 있어요.”	관리자들은 원격지에 있는 부하직원과 팀을 이끌기 위해 어떻게 준비하는 것이 가장 좋을까요?
“우리는 함께 모여서 협력해야만 해요.”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직원들이 원격지에서 독립적으로 할 수 있는 일은 전혀 없나요?</li> <li>• 기존에 구성원이 외근이나 출장 등으로 떨어져 있을 때는 어떤 식으로 협력해 왔습니까?</li> </ul>
“해당 장소에 사람이 없으면 전혀 일이 진행되지 않습니다.”	재택근무에는 다양한 종류와 정도가 있습니다. 제한된 기간 내에 시도해볼 만한 수준의 재택근무가 있을까요?

출처: Kenneth Matos. 2015.11. Workflex and Telework Guide: Everyone's guide to Working Anywhere. When Work Works.

# 02

## 제도 도입을 위한 기초사항 점검

### 1 도입준비 수요조사

- 구체적인 제도 설계에 앞서, 근로자들의 수요를 조사할 필요가 있습니다. 가장 일반적으로 사용하는 방법은 설문조사입니다. 질문항목 구성 예시는 다음과 같습니다.

#### 근로자 수요조사 설문 내용

진단항목	설문구성 항목
직장만족도 및 조직몰입도	<ul style="list-style-type: none"><li>업무, 직장, 가정생활 등에 대한 전반적 만족도</li><li>조직몰입도, 이직 의사 및 사유</li><li>현재의 직장 및 가정 생활 등에 대한 애로사항</li></ul>
조직진단	<ul style="list-style-type: none"><li>현재 근무방식, 근로시간 등에 대한 생각</li><li>재택근무 활용 분위기</li></ul>
직무특성 및 효과성	<ul style="list-style-type: none"><li>제도 도입이 적합하거나 필요한 직무</li><li>제도 도입의 효과</li></ul>
재택근무 선호도	<ul style="list-style-type: none"><li>제도 도입 시 활용 의사</li><li>제도 도입 시 적용 용이도</li></ul>
제도 정착에 필요한 사항	<ul style="list-style-type: none"><li>제도 도입 시 전제되어야 하거나 개선되어야 하는 사항<ul style="list-style-type: none"><li>* 운영 효율성, 성과중심 평가, 업무절차 간소화, 정보시스템 등</li></ul></li></ul>

## 설문조사지 예시

### 일반현황

1. 귀하의 성별은 무엇입니까?

- ① 남    ② 여

2. 귀하의 연령대는 어떻게 됩니까?

- ① 20대    ② 30대    ③ 40대    ④ 50대    ⑤ 60대 이상

### 근무방식

3. 귀하의 소정 근로시간은 몇 시간입니까? 주당 ( )시간 근무

4. 귀하의 주당 실제 총 근로시간은 몇 시간입니까? 주당 총 ( )시간 근무

5. 귀하의 정시퇴근 횟수는 어떻게 됩니까?

- ① 전혀 없다    ② 주1회    ③ 주2회    ④ 주 3일 이상    ⑤ 매일

6. 평소 근무방식에 대해 어떻게 생각하십니까?

- ① 일하는 장소는 어떤 곳이든 가능하니 회사에 꼭 내 자리가 있을 필요는 없다  
② 회사에 내 자리가 없더라도 업무를 보기 위해 타인과 공유할 수 있는 자리는 있어야 한다  
③ 필요에 따라 집, 위성 사무실 등에서 일할 수 있지만 회사에 내 자리는 있어야 한다  
④ 꼭 회사 사무실이어야 하며, 회사에는 내 자리가 정해져 있어야 한다

7. 근무시간에 대해 어떻게 생각하십니까?

- ① 업무성과만 명확히 낸다면 출퇴근 시간과 근무시간은 자유로운 것이 좋다  
② 근무시간은 정해져 있지만 출퇴근 시간은 자유로운 것이 효율적이다  
③ 근무시간 및 출퇴근 시간이 정해져 있는 것이 편하다





10. 현재의 직장 및 가정생활 등에 대한 애로사항을 해결하기 위해 가장 필요하다고 생각하는 것은 무엇입니까?

( )

11. 귀하는 최근 6개월 사이에 현 직장을 그만둘 생각을 한 적이 있습니까?

① 예                      ② 아니오

11-1. 그만둘 생각을 하게 된 가장 큰 이유 하나만 선택하여 주십시오.

- ① 일이 너무 힘들어서(장시간 근로, 노동 강도 등)
- ② 현 직장에서 내가 성장할 전망이 보이지 않아서
- ③ 임금 등 처우가 불만족스러워서
- ④ 상사나 동료 등 관계가 만족스럽지 않아서
- ⑤ 현 직장보다 더 나은 일자리가 나타나서
- ⑥ 내 사업을 해보고 싶어서
- ⑦ 가사, 육아, 학업 등 개인 사정으로
- ⑧ 기타 ( )

### 재택근무 도입

12. 귀하가 담당하는 직무는 무엇입니까?

- ① 사무직            ② 생산·생산관리            ③ 연구개발            ④ 영업·마케팅
- ⑤ 고객지원        ⑥ 디자인                      ⑦ 기타( )

13. 귀하가 담당하는 직무는 재택근무가 가능합니까?

- ⑤ 그렇다    ② 그렇지 않다    ③ 잘 모르겠다.

13-1. 귀하가 담당하는 직무가 재택근무가 가능하지 않은 이유는 무엇입니까?

( )

14. 귀하는 재택근무를 도입한다면 활용할 의사가 있습니까?

- ① 전혀 없다    ② 없다    ③ 보통이다    ④ 그렇다    ⑤ 매우 그렇다

15. 귀하는 재택근무를 주당 며칠 활용할 의사가 있습니까?

- ① 없음    ② 1일    ③ 2일    ④ 3일    ⑤ 4일    ⑥ 5일

16. 재택근무를 이용하고 싶은 이유는 무엇입니까?

- ① 장거리 출퇴근의 피로 감소
- ② 육아, 가사 부담 해결, 가족에 대한 지원 가능
- ③ 시간의 효율적 활용
- ④ 업무집중 및 업무효율 증대
- ⑤ 여유시간 확보로 자기계발 및 취미활동 가능
- ⑥ 기타 ( )

17. 재택근무 도입 시 근로자에게 가장 큰 도움이 되는 것은 무엇이라고 생각하십니까?

- ① 일과 가정 모두에 충실할 수 있음
- ② 취미활동, 학습 등 자기계발 기회 확보
- ③ 충분한 휴식
- ④ 소속 기업에 대한 자부심 향상
- ⑤ 업무효율 증가, 실 근로시간 단축
- ⑥ 기타 ( )

18. 재택근무 도입 시 회사에 가장 큰 도움이 되는 것은 무엇이라고 생각하십니까?

- ① 생산성, 고객응대 향상
- ② 근로자의 직무몰입 및 직무만족 향상
- ③ 업무효율 증가
- ④ 인력 확보
- ⑤ 이직 감소
- ⑥ 비용 절감
- ⑦ 기타 ( )

19. 재택근무를 성공적으로 도입하고 활용률을 높이기 위해서 기업에서 어떤 조치가 필요하다고 생각하십니까?

- ① 자유로운 제도 활용 분위기 조성
- ② 체계적인 성과관리 시스템 마련
- ③ 노트북, VPN 등 재택근무 장비 지급
- ④ 업무처리 절차 간소화
- ⑤ 역할과 책임의 명확화
- ⑥ 관리자부터 솔선수범하여 제도 활용
- ⑦ 기타 ( )

## 2 재택근무 도입 준비사항 점검

- 기업 차원에서는 성공적인 제도 도입을 위해 필요한 사항을 아래와 같이 점검해 볼 수 있습니다.
- 체크리스트로 활용할 수도 있고, 항목별 점수를 배정하여 제도의 도입을 위해 보완할 분야를 찾아볼 수도 있습니다.

### 재택근무 도입을 위한 점검 내용

점검 항목	검토 내용
제도 도입 지원 분위기	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경영진의 제도 도입 의지가 있는가</li> <li>• 회사 차원에서 재택근무 도입, 사용을 권하는 분위기인가</li> <li>• 근로자를 신뢰하고 자율성을 부여할 수 있는 조직 분위기인가</li> </ul>
구성원 선호 정도	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 재택근무에 대한 직원들의 선호가 있는가</li> <li>• 재택근무 도입에 구성원들의 거부감이 적고 친화도가 높은 편인가</li> </ul>
제도 도입의 용이성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 근무방식의 변경이 용이한가</li> <li>• 제도 도입으로 업무 분담 및 프로세스 조정이 가능한가</li> <li>• 재택근무 근로자와 다른 근로자 간 의사소통을 원활하게 진행할 수 있는가</li> </ul>
제도 도입의 효과	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 재택근무 도입으로 고객서비스의 질이 떨어지거나 업무효율이 저하될 가능성은 없는가</li> <li>• 제도 도입이 조직문화에 부정적 영향을 미칠 우려는 없는가</li> </ul>
업무환경 구축 가능성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공간, 설비, 장비 지원이 필요한 경우 이에 대한 지원이 가능한가</li> <li>• 제도 도입에 필요한 정보기술 인프라가 구축되어 있거나 구축이 가능한가</li> </ul>
제도 정비 가능성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제도 도입에 따른 정보 보안이 필요한 경우 대책을 마련할 수 있는가</li> <li>• 재택근무 근로자의 업무성과를 평가할 수 있는 기준이 있거나 기준을 마련할 수 있는가</li> <li>• 재택근무 근로자가 교육 기회, 승진 등에서 불이익을 받지 않게 하는 장치가 마련되어 있거나 마련할 수 있는가</li> </ul>

### 3 장애요인 및 극복방안 수립

- 재택근무자는 상사나 동료와 대면하지 않으므로 근로자는 평가에 대한 불이익을, 관리자는 성과관리 애로가 있을 수 있습니다.

- 성과에 초점을 둔 평가 및 승진 시스템 구축·정착이 필요하며, 재택근무자에 대한 평가·승진·배치·전환상의 불이익을 금지하는 방침을 명문화하고 불이익 발생 여부를 모니터링합니다.

- 근로자들 간 업무공간 및 시간의 불일치로 인해 재택근무자들은 회사 정보로부터 멀어지고 동료들과의 관계가 소원해지는 것에 대한 불안감이나 불만족을 가질 수 있습니다.

- 정기적인 출근모임, 정기 교육 강좌 개최, 사내 동호회 활동 등 소통의 기회를 마련하여 직원 간 소속감과 유대를 증진시킬 필요가 있습니다. 또는 비대면 방식으로도 유대 관계를 구축할 수 있습니다. 화상회의 전후 대기실을 열어 업무 이외의 잡담이나 아이디어 교환을 가능하게 하고, 화상회의 시스템을 통한 회식 및 티타임 등으로 색다른 경험을 공유할 수 있습니다.

- ‘즉각적인 의사결정과 협업이 어렵다’, ‘자료 공유가 용이하지 않다’, ‘돌발적인 사건이나 상황에 대한 대응이 어려워질 수 있다’ 등의 우려가 나타날 수 있습니다.

- 새로운 의사소통 방식에 대한 공감대를 형성하는 것이 중요합니다. 또한, 예측 가능한 업무 프로세스를 확립하고 이를 구성원 간 공유하며, 다양한 IT 협업 툴의 활용역량 강화 교육을 병행하여야 합니다.

- 재택근무에 필요한 인프라 구축비용이 발생한다는 점에서 장애요인이 될 수 있습니다. 특히 중소기업의 경우, 인력 사정을 비롯해 인프라 구축비용에 대한 부담감으로도 입을 망설이게 됩니다.

- 정부지원사업\*에 참여하여 재택근무 간접노무비를 지원받을 수 있습니다. 재택근무 인프라 구축비 지원제도는 사업주가 투자한 인프라 구축비의 50%를 최대 2천만원까지 지원해주고, 비대면 서비스 바우처 지원사업을 통해서도 기업당 연 4백만원(자부담 10%)을 지원받을 수 있습니다.

\* 재택근무 간접노무비 및 인프라 구축비 지원(고용노동부), 비대면 서비스 바우처 지원(중소벤처기업부) 등

# 03

## 도입 범위 및 대상 선정

### 1 대상 직무 선정하기

- 재택근무제 도입에 적합한 직무인지를 살펴보기 위해 직무조사를 통해 다음과 같은 항목을 검토하여 직무특성을 파악합니다.

#### 직무조사 사항

구분	항목	내용
업무관리 측면	업무의 계획성	• 계획적으로 실시할 수 있는 업무인가
	업무의 자율성	• 자율적으로 관리가 가능한 업무인가
	업무량	• 시기별 업무량 변화 또는 과부하에 따라 근무시간을 조정할 필요성이 있는가
직무수행 방식	업무의 독립성	• 독립적으로 분리되어 수행 가능한 업무인가
	업무의 집중도	• 높은 집중도가 요구되는가
	협업 요구도	• 거래처, 동료, 타부서와의 협업이 요구되는가
	대면 접촉성	• 타인과의 대면에 의한 응대가 없는가
	커뮤니케이션	• 타인과의 커뮤니케이션이 빈번히 요구되는가
관리감독	관리방식	• 원격으로 관리와 통제가 용이한 업무인가 • 관리자의 관리감독 필요성이 낮은 업무인가 • 업무결재, 보고, 지시의 빈도
	보안	• 높은 수준의 보안을 요구하는 업무인가
	평가	• 성과관리가 직무단위로 이루어지는가 • 객관적인 성과평가가 수월한가
공간적 특성, 작업기반	IT 적용도	• 정보통신 기술을 기반으로 업무가 진행되는가
	작업공간	• 업무수행에 물리적인 공간이 필요한가
	물리적 작업여부	• 업무 중 회사 내 문서열람, 물건이동 등의 필요성이 있는가
	장비 및 기구사용	• 특수한 기구나 장비의 사용여부 및 빈도

- 재택근무의 대상 직무는 법령상 규정되어 있는 것은 아니므로 회사 상황을 고려하여 자율적으로 재택근무 도입 직무를 선정할 수 있습니다.
- 또한, 재택근무의 실시가 용이한 직무의 범위도 기술 향상 등에 따라 점차 넓어지고 있습니다.
- 통상적으로 재택근무를 실시하기에 용이한 직무로 꼽는 특성 등은 아래와 같습니다.

### 재택근무 적합 직무 예시

- 스스로 업무계획을 세우고 자율적으로 업무관리를 할 수 있는 직무
- 독립적이고 개별적인 업무수행이 가능한 직무
- 다른 팀이나 조직과의 업무협조가 빈번하게 발생하지 않는 업무
- 동료, 상사와의 대면업무가 제한적인 직무
- 고객과의 대면접촉이 거의 없는 업무
- 원격으로 관리감독이 가능하거나 결재나 보고의 빈도가 낮은 직무
- 높은 수준의 보안을 요구하지 않거나 보안대책을 마련할 수 있는 직무
- 업무실적 평가의 계량화가 용이한 업무
- 정보통신기술을 이용하여 근무할 수 있는 모든 직무
- 특정한 장소에서 이루어지지 않아도 되는 직무
- 회사 내 문서열람, 장비사용 등이 필요 없거나 자택에 비치한 장비로 수행 가능한 직무

- 재택근무 가능 여부에 대한 직종별 재택근무 직무적합도(%)를 살펴보면, 컴퓨터 및 수학, 교육·훈련·도서관, 법률, 비즈니스 등의 직종은 재택근무 용이도가 매우 높은 분야로 알려져 있습니다.
- 반면, 농업·임업·어업, 생산, 건설 등의 전통적 직종이나, 음식준비, 청소 및 보수유지 등의 서비스 직종은 재택근무 적합도가 매우 낮은 직무임을 알 수 있습니다.

## 직종별 재택근무 가능 업무 비율

직 종	O*NET 산출 기준
• 컴퓨터 및 수학 직종	1.00
• 교육, 훈련, 도서관 직종	0.98
• 법률 직종	0.97
• 비즈니스 및 재무 운영 직종	0.88
• 경영 관리 직종	0.87
• 예술, 디자인, 엔터테인먼트, 스포츠, 미디어 직종	0.76
• 사무실 및 행정 지원 직종	0.65
• 건축 설계 및 엔지니어링 직종	0.61
• 생명, 물리 및 사회 과학 직종	0.54
• 커뮤니티 및 공공 사회 서비스 직종	0.37
• 영업 및 관련 직종	0.28
• 개인적인 돌봄 서비스 직종	0.26
• 보호 서비스 직종	0.06
• 의료 종사자 및 관련 기술 직종	0.05
• 운송 및 자재 이송 직종	0.03
• 의료 지원 직종	0.02
• 농업, 어업, 임업 직종	0.01
• 생산 직종	0.01
• 설치, 유지 보수 및 수리 직종	0.01
• 건설 및 추출 직종	0.00
• 음식 준비 및 서빙 관련 직종	0.00
• 건물과 부지 청소 및 유지 보수 직종	0.00

\* 출처: Dingel and Neiman, 2020.6  
[https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/BFI\\_White-Paper\\_Dingel\\_Neiman\\_3.2020.pdf](https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/BFI_White-Paper_Dingel_Neiman_3.2020.pdf)



## 2 적용 대상자 선정하기

- 재택근무제의 신청사유 및 자격을 별도로 제시하는 방법으로 제도 도입 범위를 정할 수 있습니다.
  - 장거리 출퇴근, 육아, 유·사산 위험, 건강, 간병, 학업 등의 사유가 있는 경우에 재택근무를 우선 신청하도록 고려할 수 있습니다.
  - 재택근무의 특성상 신청 자격을 독립적인 업무수행이 가능한 자로 제한하기 위해 일정 근무경력을 요구하거나 자기관리 능력을 고려하게 하는 방법이 있습니다.
    - \* 근무경력이 1년 이상인 자, 3개월간의 수습기간을 끝낸 근로자, 직속 상사와 동료로부터 재택근무 역량 평가 등
  - 결격사유로서 근태관리 및 회사의 기밀 유출 관련 징계 이력 등을 검토할 수도 있습니다.
  - 감염병 등 재난 상황에서는 직원 밀집도 완화 등을 고려하고, 특히 감염 취약계층인 임산부를 우선 적용하는 등의 검토가 필요합니다.
- 다만, 자격 범위의 제한이 누군가에게는 불평등이나 경영진의 고정관념으로 여겨질 수 있으므로, 기준을 정하고 설명하는 데에 특별한 주의가 필요합니다.
- 나아가 현시점에서의 제약이 미래에도 반드시 유효한 것은 아니므로, 일하는 방식의 점진적인 변화 노력, IT 인프라 투자 등을 통해 재택근무를 지속적으로 확장시킨다는 목표와 계획이 수반되어야 합니다.

### 3 시행 방법 결정하기

- 모든 임직원을 상대로 전면 시행하거나, 개인별 또는 일부 부서를 대상으로 실시한 후 점차 확대하여 시행할 수 있습니다.

#### 재택근무 적용형태별 추진방법

적용형태	추진방법
전사적 적용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 종합적·연차별 추진계획, 예산계획 수립 절차를 통해 재택근무제 추진 계획과 전략 마련</li> <li>• 기업의 모든 부서와 임직원을 대상으로 추진</li> </ul>
시범 적용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업의 일부 부서와 조직을 대상으로 재택근무제 추진</li> <li>• 시범운영 성과를 바탕으로 제도 적용대상의 확대 여부를 판단하고 계획을 수정·보완</li> </ul>
개인별 적용	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 재택근무제가 우선 적용 가능한 사람을 개별적으로 선별하여 재택근무 환경 조성 등 추진</li> <li>• 개별성적을 종합하여 우수한 성과의 내부 공유 및 확산</li> </ul>

\* 출처: 중소기업을 위한 스마트워크 구축가이드, 한국정보화진흥원(2014)

# 04

## 적합한 재택근무 형태 결정

### 1 도입 형태 결정하기

- 재택근무를 설명하는 다양한 용어가 있으므로, 한 조직의 모든 구성원이 같은 의미로 용어를 사용할 수 있도록 정의하고 공유하는 것이 중요합니다.
- 여러 형태의 빈도와 다양한 근무 위치를 정리하여, 사업장에 적합한 재택근무 형태와 이를 지칭하는 용어를 결정하도록 합니다.

#### 가. 일반적 구분

**재택근무, 스마트워크** 근로자의 집이나 회사가 소유하거나 관리하지 않는 장소에서 직원이 근무하는 상황

**사무실근무, 현장근무** 근로자가 사업장에서 근무하는 경우

#### 나. 활용 빈도에 따른 구분

##### 상시형 재택근무

- 대부분의 근무일을 재택근무로 하는 것으로, 근로시간의 대부분을 재택근무로 실시
- 출퇴근 거리, 가족돌봄 등의 사유로 통근의 어려움이 있거나, 업무의 독립성이 강하고 일상적인 관리감독의 필요성이 적을 경우

##### 수시형 재택근무

- 일주일 중 일부는 재택근무, 일부는 사무실에서 근무하는 형태로 일주일의 1~4일 중에 재택근무일을 정하고 나머지는 사무실에서 근무
- 재택근무의 필요성은 있으나, 타 부서 및 거래처와의 업무협조, 조직 내 의사소통, 재택근무자의 고립감 및 소속감 등을 고려했을 때 일정기간 사무실 근무가 필요한 경우

## 다. 위치에 따른 구분

재택근무	직원의 집 또는 집 근처의 직원이 선택한 장소(예: 카페, 도서관)에서 근무하는 경우
스마트워크 센터 근무	집이나 주된 사무실이 아닌 지정된 공동 업무 공간에서 근무하는 경우로, 고용주가 직접 운영 관리하는 장소일 수도 있고, 전문적인 공간 대여 사업자가 유지 관리하는 장소일 수도 있음
고객사 근무	고객사 등 거래처에서 소유하거나 관리하는 공간에서 근무하는 경우

### 주요 사례별 운영 예시



- 파견 나가는 배우자와 함께 해외로 이주를 해야 하는 상황에서 회사를 그만두는 대신 상사와 협의
  - 상시형 재택근무 실시, 근무시간은 자율적으로 결정하거나 또는 협업시간 (Co-work Time)을 사전협의
- 무역업무를 주로 하는 기업에서 야간시간대 고객응대가 필요할 때
  - 상시형 야간 재택근무 실시
- 콜센터의 안정적 우수 인력유지를 위해 기혼여성의 니즈를 반영
  - 상시형 재택근무 실시
- 새로운 프로젝트가 시작되어 집중 개발시간이 필요하지만 주 1회는 팀별 중간점검 회의 및 산출물 공유가 필요한 경우
  - 수시형 재택근무로서, 주 4일 재택 및 주 1회 사무실 근무
- 창의적인 업무수행을 위해 근로자에게 업무자율성을 폭넓게 주고 싶은 경우
  - 수시형 재택근무로서, 주 1회 자유롭게 근무장소를 선택하는 근무방식 운영

## 2 운영방법 결정하기

### 가. 신청 및 승인절차

- 재택근무는 직무수행에 대한 감독이나 통제가 어렵기 때문에 스스로 일정을 관리하고 업무를 수행할 수 있는 역량 및 전문성이 요구됩니다. 이를 확인 및 검증하기 위해 다음과 같은 방법이 활용될 수 있습니다.
  - 재택근무의 특성상 독립적으로 업무수행이 가능해야 하므로 신청자격으로 일정근무 경력을 요구하거나 자기관리 능력을 고려할 수 있습니다.
  - 근로자가 재택근무를 신청할 때, 부서장 또는 직속상사가 신청자의 업무 숙련도 및 자기통제력, 업무환경(장소 적합성) 등을 종합적으로 고려하여 재택근무에 대해 승인하도록 운영할 수 있습니다.

### 나. 실시 및 업무관리 절차

- 재택근무 승인 후 재택근무자에게 업무관련 연락 및 보고방식, 출 퇴근의 인정 등 복무에 관한 준수사항을 전달합니다. 보안이 필요한 사항은 비밀유지 각서 등을 요구하여 각별한 주의를 기울이도록 합니다.
- 재택근무 장소를 정하고 재택근무지의 변경이 필요한 경우에는 사전에 재택근무 변경신청을 하여 승인을 받도록 합니다. 장비의 대체, 수리, 근무지 이동 등으로 기존에 승인된 재택근무지 이외의 장소에서 근무할 때는 사전에 신고하여 승인을 받도록 합니다.
- 재택근무자는 장시간 근로나 자신의 건강에 충분히 주의를 기울이고, 작업 능력을 감안해 자율적으로 업무를 수행하며, 일을 수행하는 동안에는 사생활과 분리되도록 주의합니다.

#### 다. 종료 및 해제 절차

- 근무형태를 재택근무만으로 한정하여 채용 또는 배치 전환된 경우가 아니라면 사정에 따라 사업장 근무로 전환할 수 있다는 내용을 당사자와 미리 합의하거나, 취업규칙에 반영합니다.
- 근로자 신청이 있을 경우 재택근무를 종료하도록 하고, 근로자 신청이 없더라도 재택근무의 사유가 없어진 경우에는 종료할 수 있도록 절차를 수립합니다.
- 재택근무자의 업무성과가 낮거나 복무관리 또는 보안상 문제가 있다고 판단될 경우에는 관리자가 해당 근무자의 재택근무 해제를 인사부서에 요청할 수 있도록 기준 및 절차를 마련합니다.

# 05

## 직장 교육 개설하기

### 1 CEO 등 임직원 교육

- 재택근무에 요구되는 새로운 리더십과 조직문화, 업무체계, IT 협업 기술, 인식개선 교육 등은 CEO 등 임원, 중간관리자, 재택근무자 및 사무실 근무 동료 등 조직 전 구성원이 학습할 필요가 있으며, 정기적으로 교육을 실시할 필요가 있습니다.

### 2 중간관리자 교육

- 관리자 대부분은 재택근무가 시행되는 새로운 근무환경을 두려워합니다. 지금까지 자신이 쌓아온 것과는 다른 기술과 요령이 필요할 것이며, 변화를 따라잡을 수 없을 것이라는 위기감을 느낄 수 있습니다.
- 낯선 정보통신 기기 적응을 돕는 교육 뿐 만 아니라 다음과 같은 원격 리더십 향상을 위한 교육을 실시할 필요가 있습니다.
  - ▲ 재택근무자의 성과관리를 위한 요령
  - ▲ 업무절차의 재정비에 관한 교육
  - ▲ 재택근무자와 사무실 근무자가 혼재된 상황에서의 팀 협업 요령
  - ▲ 재택근무자와 사무실 근무자가 혼재된 상황에서의 팀 의사소통 요령 등

### 3 직원 대상 교육

- 근무환경의 변화로 혼란을 경험하고 실수를 저지를 수 있고, 과거에는 없었던 새로운 갈등이 발생하기도 하므로 직원들의 인식을 개선하고 자발적으로 긍정적 행동을 끌어내기 위한 교육이 필요합니다.
- 재택근무 활성화를 위한 인식개선 교육, 근무규정 소개 교육과 함께 의사소통이나 팀 협업, 일과 생활 간 경계관리, IT기술 활용 등에 대한 부서·팀별 워크숍 등의 직원 교육이 효과적일 수 있습니다.



# 06

## 업무환경 구축 및 보안대책 마련

### 1 업무환경 구축

재택근무자가 사무실에서 업무를 수행할 때와 동일하게 업무를 수행하기 위해서는 재택근무지에 근무환경 및 업무시설(좌석, PC 등) 구축이 필요합니다.

#### 가. 업무수행 공간 확보

- 재택근무는 가족 등과의 접촉으로 업무수행에 차질을 야기할 수 있으므로 재택근무자로 하여금 업무수행을 위한 독립된 전용공간을 확보하도록 합니다.

#### 나. IT 인프라 구축

- 회사는 자택에서 업무를 수행하는 데 필요한 기본적인 IT 기기 및 네트워크를 제공합니다.
- 컴퓨터 및 부속장비, 복합기, 통신장비, 화상회의를 위한 개인용 웹 카메라 등 업무 속성에 따라 관련 장비를 지원하고, 사무실 시스템에 접속하거나 업무를 수행할 때 필요한 솔루션(전자결재, 메신저, 파일공유, 협업 도구 등)도 제공합니다.  
\* 컨설팅과 정부지원 제도 참고

#### 다. 비용 부담

- 재택근무와 관련된 통신비, 정보통신기기 비용, 소모성 비품 등은 사용자가 부담하는 것이 원칙입니다.
- 재택근무 특성상 근로자가 지출한 비용에 대해 사용자가 신속하고 체계적으로 대처하기가 곤란할 수도 있으므로 ▲ 사용자가 사전에 일괄부담 할지 ▲ 재택근무를 하는

근로자가 먼저 부담하고 사용자가 후에 지급할지 ▲ 사용자가 지원해야 하는 비용의 범위를 어디까지로 할지 등에 대해 노사가 미리 충분히 협의하여 취업규칙 등에 정하는 것이 필요합니다.

## 2 업무관리 방안 마련

- 재택근무를 시행할 경우 관리자와 근무자들이 장소적으로 분리되어 근무하므로 다음과 같은 업무관리 방안을 고려할 수 있습니다.

### 🔍 재택근무 업무관리 방안 예시

<p><b>업무내용 및 수행방법의 문서화</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무내용, 업무수행 방법 등을 문서화하여 교부합니다.</li> <li>• 공간적·시간적으로 분리되어 근무하는 근로자들이 자신의 업무를 스스로 원활하게 수행하는데 효과적입니다.</li> </ul>
<p><b>정보통신 기술의 활용과 연락방법의 공유</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관리자나 동료 사이의 정보공유 및 업무협조를 위해 정보통신기술을 적절하게 활용하도록 합니다.</li> <li>• 평상시 또는 긴급시의 연락방법을 미리 정하여 필요시에 적절한 소통이 이루어지도록 합니다.</li> </ul>
<p><b>근무형태에 맞는 업무계획의 수립</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사무실 근무에 적절한 일을 구분하여 업무계획을 세울 필요가 있습니다.</li> <li>ex) ▲ 재택형: 집중력·창의력이 필요한 업무, 독립적 수행 가능 업무 등, ▲ 사무실형: 빈번한 협의 조정이 필요한 업무, 대면 접촉이 필수적인 업무 등</li> </ul>
<p><b>목표 성과와 평가방법에 대한 협의</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성과 마감일을 관리자와 협의하여 업무계획을 세우고 업무의 진척 상황을 관리자에게 보고하도록 합니다.</li> <li>• 장기간에 걸친 업무는 중간보고 시기와 정기보고 주기를 정하는 것이 효과적입니다.</li> <li>• 매 시기 완료해야 할 목표를 정량적으로 제시할 수 있다면 작업일정의 한계를 설정하는데 도움이 되고, 구체적 목표가 제시되어 업무몰입도와 성취감을 높일 수도 있습니다.</li> </ul>
<p><b>문자화된 업무지시와 피드백</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 근무자들이 업무를 명확하게 파악할 수 있도록 업무지시는 전자메일 등 문자화된 형태로 합니다.</li> <li>• 업무지시를 변경할 때는 더욱 문자화된 지시를 하여 혼선을 막아야 합니다.</li> <li>• 업무보고 또한 문자화된 형식으로 주고받고 관리자는 이를 주의해서 읽고 의견을 줍니다.</li> </ul>

### 3

## 보안대책

- 재택근무는 일반 가정에서 업무를 수행하기 때문에 정보 보안 등을 위한 대책을 마련해야 합니다.

### 재택근무 주요 보안대책 예시



- 가정에서 사무실 시스템 접속 시 발생할 수 있는 보안 위협에 대해 해결방안을 마련
- 단말기에 기록을 남기지 않는 클라우드 방식의 컴퓨터 도입
- 재택근무자의 다른 가족 구성원이 보안이 필요한 데이터 등에 접근하지 못하도록 할 것
- 문서 쓰레기의 안전한 처리
- 재택 사무공간 및 컴퓨터 잠그기

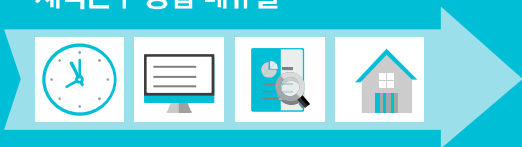
# 07

## 재택근무 효과 측정방법 정하기

- 재택근무를 도입하기 전에 재택근무의 목표를 명확하게 설정하고, 이 목표의 달성 여부를 측정하는 방법을 정할 필요가 있습니다.
- 도입 초기에 일부 근로자나 부서만 제도를 시행하는 경우 재택근무 시행 집단과 미시행 집단을 비교하는 계획을 세울 수도 있습니다.
- 성공적인 재택근무의 효과를 측정하는 데 사용할 수 있는 지표는 다음과 같습니다.
  - ▲ 결근율      ▲ 이직률      ▲ 근로자 생산성
  - ▲ 직무만족도   ▲ 조직몰입도   ▲ 건강과 활력 등

성공적인 재택근무 도입을 위한 길잡이

## 재택근무 종합 매뉴얼



# Ⅲ

## 재택근무 관련 규정 작성



# 01

## 목적 및 기본원칙

- 조직 내에서 재택근무의 목적과 방향성에 대한 충분한 논의와 합의를 바탕으로 근무 규정을 작성하는 것이 바람직하며, 재택근무 관련 규정의 세부내용이 일관성을 유지해야 합니다.
  - \* 세부내용 : 재택근무 시행의 실질적 목적, 재택근무 기회의 형평성, 재택근무자와 비재택근무자 간의 차별 금지 등

### 재택근무는 직원의 권리인가? 기업의 재량인가?



코로나19로 인한 팬데믹 상황에서 독일이나 칠레 정부 등은 근로자에게 재택근무를 청구할 권리가 있고, 고용주는 원격근무 혹은 재택근무를 실행할 의무가 있다는 법안을 논의하고 있다. 반면, 2010년 「Telework Enhancement Act」를 통과시킨 미국은 주정부 텔레워크 지침에서 이 법률의 의도가 직원의 성과를 저하시키지 않으면서 원격근무 프로그램에 직원들이 최대한 참여할 수 있도록 장려하는 것이며, 원격근무는 직원의 권리가 아니고 자발적인 참여에 의한 것임을 명시하고 있다(United States Office of Personnel Management, 2011. 4).

### 주요 작성 내용

- ▶ 재택근무 도입의 의도와 목적 서술
  - 비상 상황 대비, 인력 활용의 효율성 증대, 일생활균형의 향상, 비용 절감, 직원의 만족 등 목적하는 재택근무의 효과를 명시
- ▶ 재택근무 근무규정의 의도는 업무성과를 저하시키지 않으면서 직원들이 재택근무에 최대한 많이 참여할 수 있도록 장려하는 것임을 명시
- ▶ 근로자는 근무 공간의 차이로 인사상의 불이익을 받지 않는다는 점을 명시

### 작성 예시

제0조(목적) 이 지침은 000 직원의 재택근무 운영에 관한 사항을 규정함으로써 자율적, 창의적인 업무수행 및 일과 가정의 양립을 실현하는 것을 목적으로 한다.

#### 제0조(기본원칙)

- ①-1 회사는 재택근무를 적극 실시하되, 소속 부서의 업무에 차질이 없는 범위 내에서 시행하여야 한다.
- ①-2 재택근무는 직원의 권리나 회사의 강제 사항이 아니며, 다만 상호간의 이익과 사정에 따라 협의하여 실시한다.
- ② 회사는 재택근무자가 재택근무로 인해 보수·복리후생·승진·전보·교육훈련·근무성적 평정 등에서 차별을 받지 않도록 해야 한다.
- ③ 업무성격 및 부서 특성에 맞는 범위 내에서 자율적으로 실시하고 회사는 재택근무가 활성화 될 수 있도록 노력해야 한다.
- ④ 소속부서장, 승인권자 및 신청직원은 재택근무로 인해 복무기강이 해이해지지 않도록 복무관리를 철저히 해야 한다.



## 02

## 정의 및 운영기준

- 회사 특성에 맞는 제도의 형태와 운영기준을 정하고 이를 바탕으로 작성합니다. 특히, 근무장소의 범위와 유연성의 정도 등에 대해서는 노사 간 이해의 차이가 있을 수 있으므로 최대한 명확하게 표현하도록 합니다.
- 직원들이 재택근무를 할 수 없는 조직의 특정 조건(예: 고객사와 정기 미팅 등)이 있는 경우, 근무규정에 제한 가능성을 명시하고, 정기적으로 구체적인 해당 조건을 변경하여 공지할 수 있습니다.
- 다시 한 번, 운영기준이 근로기준법을 위반하는 내용이거나 구성원 간 형평성을 해치지 않는지 검토합니다.

## 주요 작성 내용

- ▶ 다음 관련 용어에 대한 명확한 정의 포함
  - 재택근무
  - 공식 근무처
  - 대안적 근무 장소와 위치
- ▶ 직원들이 선택할 수 있는 재택근무형태의 제시
- ▶ 인사규정의 적용과 변용

## 작성 예시

제0조(정의) 이 지침에서 사용하는 용어의 정의는 다음과 같다.

1. “전일제근무”는 1일 09시부터 18시까지 8시간 근무하는 것을 의미한다.
2. “재택근무”란 부여받은 업무를 자택 등 지정된 장소에서 수행하는 근무유형을 말한다.

제0조(운영기준)

- ① 재택근무의 기간은 1주일 이상을 원칙으로 하되, 1일 단위로도 할 수 있다.
- ② 재택근무의 근무시간과 휴게시간은 전일제 근무자와 동일하게 적용한다. 다만 수행업무에 따라 근로시간을 별도로 정할 수 있으며, 근로자대표와의 서면 합의로 근로시간을 따로 정한 경우에는 이에 따른다.
- ③ 재택근무자가 연장, 야간, 휴일근로를 하고자 하는 경우에는 사전에 부서장의 승인을 받아야 하며, 이때에는 통상임금의 50%를 가산하여 지급한다.
- ④ 회사는 업무회의, 업무지시, 업무수행평가, 교육, 행사 등의 사유로 인하여 회사 출근이 필요한 경우에는 사전에 재택근무자에게 이에 대해 알려야 하며, 재택근무자는 월 정기 출근일이 정해져 있는 경우에는 이를 준수해야 한다.
- ⑤ 원활한 업무협조 및 근무자의 고립감 해소 등을 위하여 주 1일 이상은 사무실에서 근무하게 할 수 있다. 다만, 이는 업무 특성 및 근무지와의 거리 등 여러 사항을 고려하여 결정한다.

# 03

## 자격 규정

- 적용 대상을 제한하는 것은 형평성의 문제로 이어질 수 있으므로, 기준을 정하고 서술 하는데 충분히 유의해야 합니다.
  - 또한, 판단의 모호함이 없도록 구체적인 요건(근속기간 6개월 이상 등)을 설정하여야 합니다.
- 기존의 직무 기술서나 유연근무제 근무규정과 상충하지 않도록 작성합니다.
- 아울러, 충분히 합리적이지만 규정에 명시되지 않았다는 이유로 재택근무를 신청하지 못하는 경우 등을 방지하기 위해 정기적으로 자격 규정을 개선하는 노력이 필요합니다.

### 주요 작성 내용

- ▶ 재택근무 대상자의 직원 적합성 요건
  - 재택근무를 신청할 수 있는 근속기간의 하한
  - 업무성과에 대한 근거
  
- ▶ 직무 특성 및 책임
  - 수행 직무의 특성 및 역할 고려
  - 업무수행에 필요한 장비 및 작업 공간의 조건
  - 직무 수행 일정의 고려
  - 해당 직원의 재택근무 시 직원 개인과 조직의 성과에 미칠 영향 고려

### 작성 예시

#### 제0조(실시분야)

- ① 근무 가능 업무는 다음 각 호와 같다.
  1. 고객(국민)과의 대면접촉이 거의 없는 업무
  2. 결재·보고가 적은 독립성이 강한 업무, 부서 또는 기관 간 업무협조가 적어 조직운영의 독립성이 높은 업무
  3. 업무실적 평가의 계량화가 쉬운 업무
  4. 승인권자가 업무특성 및 부서 근무여건을 고려하여 정한 경우
- ② 근무 허가가 불가능한 경우는 다음 각 호와 같다.
  1. 해당 업무의 보안대책이 미흡하여 재택근무를 수행하는 경우 심각한 보안위험이 예상되는 경우
  2. 고객상담 및 서류접수, 안전점검, 장비점검, 사고처리 등 해당 업무의 수행을 위하여 반드시 특정의 장소에 항상 위치하여야 하는 경우(해당 업무를 재택근무로 수행할 때 현저히 그 위험성이 증가하는 경우를 포함)
  3. 그 밖에 사업 목적을 달성하는 것에 심각한 지장이 발생할 수 있는 경우

# 04

## 신청 및 해지 절차

- 신청 및 해지 절차는 제도의 접근성과 활성화에 큰 영향을 미치는 요소이므로 기존의 복무관리 정책이나 결재시스템을 재검토하여 합리적인 절차로 개선시키려는 노력이 필요합니다.
- 재택근무 신청시스템이 공평하게 구현될 수 있도록 설계합니다.
  - 부서 내에서 교대로 재택근무를 활용하는 경우, 같은 패턴이 반복되며 특정인에게 재택근무나 사무실근무가 집중되고 있지는 않은지 확인해야 합니다.
  - 공식적인 근무규정에서 정하지 않은 이유로 재택근무에서 배제되지 않도록 유의해야 합니다.
  - 부서 내 특정인에게 재택근무 선택권이 집중되지 않도록 고려할 필요가 있습니다.
- 조직 특성에 따라 재택근무 승인 절차의 복잡성 정도를 결정합니다.
  - ▲ 여러 명의 상사의 결재와 인사부서의 결재를 거쳐 승인
  - ▲ 부서장과 당사자 간의 협의로 시행
  - ▲ 승인 절차 없이 당사자의 사전 통보로 시행
- 필요시 재택근무 시범 기간을 설정할 수 있습니다.
  - 구성원들에게 미리 시범 기간을 통지하여 예측가능성을 높이되, 시범 기간에는 언제든지 근로자 혹은 조직의 요청으로 중단할 수 있도록 하는 것도 가능합니다.
  - 시범 기간이 끝나면 직원과 관리자는 업무 용이성과 성과 등을 평가하여, 재택근무 지속 혹은 수정 조건 등을 마련합니다.

## 주요 작성 내용

- ▶ 신청
- ▶ 승인/거부의 절차
- ▶ 시행 중 재택근무조건(일정, 위치 등)의 변경 절차
- ▶ 재택근무 해지 및 철회 절차
- ▶ 필수 교육의 수료
- ▶ 결제 수준
- ▶ 서면 양식

## 작성 예시

### 제0장 재택근무의 신청 및 해지 등

제0조(재택근무의 시작·종료일) 재택근무의 시작일은 특별한 사유가 없는 한 신청 승인일로 하고, 해지 승인일을 종료일로 한다.

제0조(출·퇴근 등록) 재택근무 대상자는 전자적인 방법으로 매일 출·퇴근 등록을 하여야 한다. 다만, 전자시스템 오류 등 출·퇴근 등록이 안 될 경우 서식에 의거 수기 등록을 할 수 있다.

제0조(재택근무의 신청) 재택근무를 신청 및 변경하려는 직원은 별지 제0호 서식에 따라 재택근무 시작 ( )일 전까지 승인권자에게 승인을 요청해야 한다.

### 제0조(재택근무의 승인)

- ① 승인권자는 업무상황을 종합적으로 고려하여 업무 수행에 지장이 없는 범위 내에서 재택근무를 승인하여야 한다.
- ② 다수의 직원이 재택근무를 신청하여 업무 수행에 지장이 있을 때에는 육아 및 질병 치료를 목적으로 하는 직원을 우선하여 승인할 수 있다.
- ③ 재택근무의 승인을 위하여 필요한 경우 신청자의 분장 업무를 조정하거나 변경할 수 있으며, 신청자가 분장 업무의 변경을 거부한 경우 신청을 철회한 것으로 본다.
- ④ 부서 서무담당자는 재택근무의 신청이 승인된 경우 다음 각 호에 따라 처리하여야 한다.  
예) 전자적자원관리시스템(“ERP/계획근무시간/근무유형 입력”)에 승인사항 입력
- ⑤ 전보 등 인사발령으로 인해 승인권자의 변동이 있는 경우 기존 재택근무의 승인은 별도의 신청절차 없이 유효한 것으로 본다.

### 제0조(재택근무의 해지)

- ① 재택근무는 소속직원의 해지 신청에 대해 승인권자의 승인으로 해지된다. 다만, 직원 복무관리에 문제가 있다고 판단되는 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는 소속직원의 해지신청 없이 소속부서장이나 승인권자가 직권으로 해지할 수 있다.
  1. 신청자의 업무성과가 저해되는 경우
  2. 근무를 태만하거나 조직화를 저해하는 행위를 하는 경우
  3. 영리행위 등 재택근무 신청 목적에 맞지 않게 활용하는 경우
- ② 재택근무의 해지 신청은 별지 제0호 서식에 따른다.

# 05

## 복무관리

- 원칙적으로 근로자는 재택근무를 이유로 근로조건과 처우에 차별받지 않아야 하므로, 이에 유의하여 복무관리 규정을 작성해야 합니다.
- 근로자 보호를 위한 조항으로 지나친 초과근무를 방지하는 조항을 마련하여야 합니다. 초과근무 사전승인 절차를 추가하는 등 조치가 가능합니다.
- 복무관리 지침을 과도하게 구체적이고 엄격하게 작성하면 현장의 소극적 태도로 인해 재택근무 도입 목적이 달성되지 못할 가능성이 높아집니다.
  - 사소한 사항은 근로자들이 자율 관리할 수 있도록 하거나 부서별 규칙에 따르게 할 수 있습니다.
- 재택근무와 더불어 근무시간까지 적극 고려하여 복무관리 지침을 수립할 수 있습니다.
  - ▲ 회사가 지정한 시간 동안에만 근무하는 경우
  - ▲ 재택근무 신청 시 신청자와 해당 부서장이 협의하여 근무시간을 확정하는 경우
  - ▲ 재택근무 동안 주당 총 근로시간만 준수하도록 하는 경우에도 의사소통이 가능한 시간대는 협의하는 경우
  - ▲ 근무시간을 자율로 하더라도 근로자의 건강을 위해 야간근로는 금지하는 경우

## 주요 작성 내용

- ▶ 재택근무 근무시간에 대한 명시
  - 재택근로자는 회사에서 제공하는 근무시간 관리 시스템을 사용하여 근무시간을 정확하게 기록하거나, 자동으로 근무시간이 정확하게 기록될 수 있도록 조치해야 함
- ▶ 재택근무자의 근무 현황을 모니터링 하는 시스템의 작동에 대한 지침
  - 근무시간 기록 모니터링 시스템의 도입
  - 모니터링 시스템의 목적과 운영 방식의 명시
  - 신중하고 일관된 기록 지침 수립
- ▶ 의사소통에 관한 지침
  - 관계 간 의사소통 채널의 지정 : 동료 간, 직원과 고객 간, 타 협력 조직과의 소통 등
  - 필수적인 의사소통 시기와 빈도
- ▶ 일·생활 간 경계 관리에 관한 지침
  - 재택근무시간이 육아나 학업을 위해 사용될 수 없음을 명시
  - 개별 직원의 개인적인 책임을 잘 수행하기 위해 근무시간과 장소가 조정될 수는 있으나, 근무시간 동안 업무성과와 조직의 요구를 충족시키는 것에 예외가 있을 수 없음
- ▶ 재택근무 시행 전, 재택근무 시행자와 담당 관리자의 필수 교육 이수에 대한 지침

## 작성 예시

### 제0조(복무관리)

- ① 재택근무자는 출·퇴근시간 등 복무 사항을 준수하여야 하며, 승인권자는 필요한 경우 유선 등을 통해 근무상황을 확인할 수 있다.
- ② 재택근무자는 업무수행 중 개인적인 사정을 이유로 임의로 근무장소를 이탈할 수 없으며, 자택 또는 신청한 근무지 이외의 장소에서 근무가 필요한 경우에는 사전에 승인권자의 승인을 받아야 한다. 다만, 관리자의 사전승인을 얻는 것이 곤란한 경우에는 근무지 변경 후 즉시 관리자에게 보고하여야 한다.
- ③ 재택근무자는 재택근무 수행 중 긴급상황 발생 시 승인권자에게 이를 즉시 보고하고 적절한 지시를 받아 대처하여야 한다.
- ④ 재택근무자는 업무 계획 및 실적을 전자적인 방법으로 주 1회 이상 승인권자에게 보고하여야 한다.



# 06

## 성과관리

- 기존의 성과관리정책의 어떤 부분을 개선해야하는지 확인해야 합니다.
  - 재택근무자에게 적용이 불가능하거나 불리하게 작용할 성과 측정 요소 등을 검토합니다.
- 사무실근무자와 재택근무자의 성과관리 방식과 기준은 원칙적으로는 동일하여, 어느 쪽에 불이익한 기준을 적용할 수 없습니다.
- 재택근무의 효과는 엄격한 근태관리보다는 근로자의 자율적인 업무수행을 중요시할 때 극대화되므로, 시간보다는 성과와 목표 달성에 중점을 둔 성과관리체계를 수립할 수 있도록 합니다.
- 직무에 따라 업무의 진행과 수준을 기록할 수 있도록 적절한 양식을 준비해야 합니다. 업무 기록 및 협업 성과를 축적하는 IT 솔루션을 적극 도입할 수 있습니다.

### 주요 작성 내용

- ▶ 업무 기록 및 보고에 관한 책임 명시
  - 업무수행에 대한 자동 모니터링 시스템의 운영 방식
  - 업무수행에 대한 자가 보고의 책임과 지침
- ▶ 재택근무자에 대한 성과평가는 비 재택근무자와 동일하게 이루어짐을 명시
- ▶ 재택근무자는 비 재택근무자와 같은 대우와 기회를 받음을 강조
  - (예시) 업무 할당, 자기계발 기회, 포상 등

### 작성 예시

#### 제0조(성과관리)

- ① 회사는 재택근무자에게 적정 업무량을 부여하고, 업무진행 상황 및 결과에 대해 적절한 방식으로 성과를 관리하여야 한다.
- ② 회사는 재택근무 직원 간 협업도구를 활용하는 이외에 정기적 또는 부정기적 대면회의를 통해 업무진행 상황을 공유하고 업무협업 및 의사소통을 활성화하기 위하여 노력하여야 한다.
- ③ 회사는 재택근무자와 출근근무자 간 업무성과 평가기준을 달리하여 차별적 처우를 하여서는 아니된다.

# 07

## 보안관리

- 사무실에 비해 보안이 취약한 재택 근무환경에서는 보안관리에 필요한 대책을 마련해야 합니다.
  - 보안 대책에는 보안서약서 작성, 보안 교육에 관한 사항, 보안 지침 위반에 대한 제재 등이 포함됩니다.
- 재택근무 환경이 기업 보안 위험도를 높일 수 있으므로 기술적 대비와 근로자 행동지침 등을 정해야 합니다.

### 주요 작성 내용

- ▶ 재택근무 시 서버 접속 지침
  - 주거 공간의 공유기 사용에 대한 것
  - 도서관 등 공공장소의 Wifi 사용에 대한 것
  - 휴대전화 핫스팟 연결에 대한 것
- ▶ 재택근무 시 보안등급별 정보 처리 지침
  - 예 : 고객 개인정보를 다루는 업무의 주의사항
- ▶ 재택근무 시 장소 보안 지침
  - 화상회의나 전화 통화 장소의 개방성 정도에 대한 지침
- ▶ 보안 지침 위반에 대한 모니터링과 처분

### 작성 예시

#### 제0조(보안 및 교육)

- ① 재택근무자는 업무 정보가 외부로 유출되지 않도록 주의하여야 하며, 별지 제0호의 보안서약서를 작성하여 신청서와 함께 승인권자에게 제출하여야 한다.
- ② 승인권자는 보안 등 재택근무자가 지켜야 할 사항에 대해 사전교육을 실시하여야 한다.

# 08

## 지원사항

- 재택근무 공간을 구축하고 업무를 수행하기 위해 필요한 장비요구 사항을 정하고 그 장비나 설비변상 비용을 지원하는 정책과 재원을 마련하도록 합니다.
- 자택 내 공과금이나 사무기구·용품 구매비용, 자택근무가 어려울 경우 공공오피스 대여료 지원 등을 검토할 수 있습니다.

### 주요 작성 내용

- ▶ 재택근무자에게 제공할 수 있는 지원, 자료, 장비에 대한 설명
  - 노트북, 프린터, 전화, 소모품, 소프트웨어 프로그램, 인터넷 서비스, 기타 사무 장비 등
  - 제공된 장비의 유지 관리의 책임
  - 회사는 언제든지 적절한 장비의 변경에 대한 결정권이 있음
  - 제공된 장비는 업무용으로만 사용해야 함
  - 재택근무자는 수령한 장비 목록에 서명하고, 물품의 손상이나 도난을 방지하기 위해 적절한 조치를 취할 책임이 있음
  - 고용이 종료된 경우, 일반적으로 지급된 모든 자산이 회사로 반환됨
- ▶ 제공하지 않는 것에 대한 명시
  - 회사는 직원 소유 장비의 손상 및 수리에 대해 책임지지 않음
  - 회사는 직원이 적합한 업무 환경을 조성하기 위해 공간 인테리어에 사용한 비용을 책임지지 않음
- ▶ 직무 수행 중에 합리적으로 발생하는 업무 관련 비용에 대한 처리
  - 전화 통신비, 배송비 등
- ▶ 전문 임대업자에 의해 제공된 공동 업무 공간을 활용하는 원격근무의 경우 이용료 지원에 대한 규정

### 작성 예시

제0조(장비 및 비용의 지원) ① 회사는 재택근무가 가능하도록 업무수행에 필요한 사항들에 대해 지원한다. 다만, 주택관리비, 전기요금, 전화요금, 난방비, 수도광열비 등은 지원하지 아니할 수 있다.

② 제1항에 따른 장비 및 비용의 지원에 관한 세부사항은 회사가 별도로 정한다.

# 09

## 보상

- 원칙적으로 근로자는 재택근무를 이유로 합당한 근거 없이 보상에 차별을 받지 않아야 하므로, 관련 법령을 숙지한 후 작성하여야 합니다.
- 실비변상적 금품, 후생복지 등 재택근무로 인하여 변경될 수 있는 사항은 규정에 명시하여야 합니다.
- 다만, 통상임금에 해당하는 금품은 재택근무 여부와 관계없이 지급되어야 합니다.

### 주요 작성 내용

- ▶ 재택근무 시 기존 근로 계약의 요건과 달라지는 부분의 명시
  - 예 : 재택근무 시 사무실 근무 시보다 일찍 업무를 시작하고 종료하는 것에 대한 허용 등

### 작성 예시

#### 제0조(보상)

재택근무자에 대한 교통비·식비는 별도로 지급할 필요가 없으나, 재택근무 중이라도 출장 등의 실비변상적 비용은 지급하여야 한다. 다만, 회사가 근무자들에게 교통비·식비를 정기적·일률적·고정적으로 지급하는 경우에는 재택근무자에게도 지급하여야 한다.

# 10

## 안전 규정

- 사용자의 관리책임이 전통적인 대면 근무에서는 특정 사업장에 한정되었으나, 재택근무 시행 시 대안적 업무공간까지 그 책임이 확장되므로, 안전관리 규정의 보강이 요구됩니다.
- 재택근무 시에도 산업재해의 예방을 위한 산업안전보건법 일부 규정을 준수하여야 합니다.

### 주요 작성 내용

- ▶ 재택근로자의 안전 책임에 대한 조항
  - 안전 위험이 없는 대안적 근무 공간의 상태를 유지할 책임
  - 재택근무지에서 부상을 입은 경우 가능한 빨리 고용주에게 통지할 책임
- ▶ 회사의 안전 책임에 대한 조항
  - 재택근무자를 위한 안전점검 목록을 정기적으로 제공할 책임에 대한 항목
  - 업무와 관련된 부상의 경우 일반적으로 회사의 보상 정책 적용

### 작성 예시

#### 제0조(안전)

- ① 재택근무자는 재택근무를 위한 업무공간을 위험요인이 발생하지 않도록 적절히 관리하는 노력을 기울여야 한다.
- ② 회사는 재택근무자가 건강을 유지할 수 있는 환경에서 일할 수 있도록 재택근무지 작업환경에 관한 기준을 정하여 준수토록 할 수 있다.
- ③ 회사는 재택근무자가 과도한 작업량이나 장시간 근무로 인해 건강을 해치지 않도록 업무량 및 업무부담의 적정성 여부를 정기적으로 확인하고 장시간 노동에 대한 주의환기 등의 조치를 취할 수 있다.

# 11

## 교육 규정

- 재택근무 근거규정을 비롯하여 재택근무 환경에서 임직원의 자발적인 긍정적 행동을 유도할 조직문화, 또는 업무역량 향상 관련 교육 과정을 개설해야 합니다.
- 또한 안전보건교육, 성희롱예방교육, 개인정보 보호교육 등 법적 필수교육의 내용도 포함하여야 합니다.

### 주요 작성 내용

- ▶ 재택근무 활성화를 위한 인식 개선 교육의 정기적 시행
  - 재택근무의 목적과 효과성
  - 재택근무의 단점과 방지책
- ▶ 재택근무 근무규정에 대한 필수 교육
  - 신청 및 해지 절차
  - 재택근무 시 근무현황 모니터링과 업무 기록에 관한 의무와 절차
  - 근무시간과 휴가, 보상
  - 보안관리 지침
- ▶ 재택 업무 역량 향상을 위한 교육의 필수 이수에 대한 조항
  - 성과관리
  - 일·생활 경계 관리에 대한 문제
- ▶ 관리자의 원격 리더십 향상을 위한 정기 교육시행에 대한 조항
- ▶ 온라인상의 성희롱 및 괴롭힘 방지 교육
- ▶ 법정 교육의 이수에 관한 지침

### 작성 예시

#### 제0조(재택근무 교육)

회사는 재택근무 활성화를 위한 인식개선, 근무규정, 업무역량 향상, IT기술 활용 등이 필요한 경우 교육을 실시할 수 있으며 사원은 성실히 교육에 임하여야 한다.



# 12

## 비상 상황에 대한 대응지침

- 비상 상황에 대비한 재택근무 시행 기준, 승인 절차 등을 규정에 마련할 필요가 있습니다.

### 주요 작성 내용

- ▶ 전염병이나 자연재해로 공식 근무지가 폐쇄되는 경우에 대한 재택근무 시행 기준
  - 특수한 상황에서의 재택근무 승인은 연속성 없이 필요시에만 승인하도록 함
- ▶ 비상 시 임산부, 돌봄 수요 근로자 등 재택근무 우선 배려 근로자에 대한 기준 설정

### 작성 예시

#### 제0조(비상시 재택근무)

회사는 전염병이나 자연재해 등 비상시의 경우 출근근무 필수인력 및 재택근무 대상자를 미리 사전에 지정하여 재택근무를 실시할 수 있다. 이 경우 임산부, 가족돌봄 등 특별한 사정이 있는 사원이 우선적으로 재택근무를 이용하게 하여야 한다.

# 13

## 공통 주의사항

- 전 직원이 이해할 수 있도록 쉬운 말로, 간단하게 작성합니다.
- 재택근무의 선택은 직원의 자발적 참여에 의한다는 말을 명시해야 합니다.
- 재택근무는 무엇보다도 업무 수행을 용이하게 하기 위해 도입된 제도임을 고려해야 합니다.

MEMO



## ■ 재택근무제 규정 예시

### 제1장 총칙

제1조(목적) 이 지침은 000 직원의 재택근무 운영에 관한 사항을 규정함으로써 자율적, 창의적인 업무 수행 및 일과 가정의 양립을 실현하는 것을 목적으로 한다.

제2조(정의) 이 지침에서 사용하는 용어의 정의는 다음과 같다.

1. “전일제근무”는 1일 09시부터 18시까지 8시간 근무하는 것을 의미한다.
2. “재택근무”란 부여받은 업무를 자택 등 지정된 장소에서 수행하는 근무유형을 말한다.

제3조(적용범위) 재택근무와 관련하여 법령, 단체협약 또는 다른 규정에 특별히 정한 것을 제외하고는 이 지침에 의한다.

제4조(기본원칙) ① 회사는 재택근무를 적극 실시하되, 소속부서에 차질이 없는 범위 내에서 시행하여야 한다.

- ② 회사는 재택근무자가 재택근무로 인해 보수·복리후생·승진·전보·교육훈련·근무성적평정 등에서 차별을 받지 않도록 하여야 한다.
- ③ 업무성격 및 부서 특성에 맞는 범위 내에 자율적으로 실시하고 회사는 재택근무가 활성화될 수 있도록 노력하여야 한다.
- ④ 소속부서장, 승인권자 및 신청직원은 재택근무로 인해 복무기강이 해이해지지 않도록 복무관리를 철저히 하여야 한다.

### 제2장 재택근무의 신청 및 해지 등

제5조(재택근무의 시작·종료일) 재택근무의 시작일은 특별한 사유가 없는 한 신청 승인일로 하고, 해지 승인일을 종료일로 한다.

제6조(출·퇴근 등록) 재택근무 대상자는 전자적인 방법으로 매일 출·퇴근 등록을 하여야 한다. 다만, 전자시스템 오류 등 출·퇴근 등록이 안 될 경우 서식에 의거 수기 등록을 할 수 있다.

제7조(재택근무의 신청) 재택근무를 신청 및 변경하려는 직원은 별지 제0호 서식에 따라 재택근무 시작 전일까지 승인권자에게 승인을 요청하여야 한다.



제8조(재택근무의 승인) ① 승인권자는 업무상황을 종합적으로 고려하여 업무 수행에 지장이 없는 범위 내에서 재택근무를 승인하여야 한다.

② 다수의 직원이 재택근무를 신청하여 업무 수행에 지장이 있을 때에는 육아 및 질병 치료를 목적으로 하는 직원을 우선하여 승인할 수 있다.

③ 재택근무의 승인을 위하여 필요한 경우 신청자의 분장 업무를 조정하거나 변경할 수 있으며, 신청자가 분장 업무의 변경을 거부한 경우 신청을 철회한 것으로 본다.

④ 부서 서무담당자는 재택근무의 신청이 승인된 경우 다음 각 호에 따라 처리하여야 한다.

예) 전자적자원관리시스템(“ERP/계획근무시간/근무유형 입력”)에 승인사항 입력

⑤ 전보 등 인사발령으로 인해 승인권자의 변동이 있는 경우 기존 재택근무의 승인은 별도의 신청절차 없이 유효한 것으로 본다.

제9조(재택근무의 해지) ① 재택근무는 소속직원의 해지 신청에 대해 승인권자의 승인으로 해지된다.

다만, 직원 복무관리에 문제가 있다고 판단되는 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는 소속직원의 해지신청 없이 소속부서장이나 승인권자가 직권으로 해지할 수 있다.

1. 신청자의 업무성과가 저해되는 경우
2. 근무를 태만하거나 조직화합을 저해하는 행위를 하는 경우
3. 영리행위 등 재택근무 신청 목적에 맞지 않게 활용하는 경우

② 재택근무의 해지 신청은 별지 제0호 서식에 따른다.

### 제3장 재택근무 세부기준

제10조(운영기준) ① 재택근무의 기간은 1주일 이상을 원칙으로 하되, 1일 단위로도 할 수 있다.

② 재택근무의 근무시간과 휴게시간은 전일제 근무자와 동일하게 적용한다. 다만 수행업무에 따라 근로시간을 별도로 정할 수 있으며, 근로자대표와의 서면 합의로 근로시간을 따로 정한 경우에는 이에 따른다.

③ 재택근무자가 연장, 야간, 휴일근로를 하고자 하는 경우에는 사전에 부서장의 승인을 받아야 하며, 이때에는 통상임금의 50%를 가산하여 지급한다.

④ 회사는 업무회의, 업무지시, 업무수행평가, 교육, 행사 등의 사유로 인하여 회사 출근이 필요한 경우에는 사전에 재택근무자에게 알려야 하며, 재택근무자는 월 정기 출근일이 정해져 있는 경우에는 이를 준수하여야 한다.

⑤ 원활한 업무협조 및 근무자의 고립감 해소 등을 위하여 주 1일 이상은 사무실에서 근무하게 할 수 있다. 다만, 이는 업무 특성 및 근무지와의 거리 등 여러 사항을 고려하여 결정한다.

제11조(실시분야) ① 근무 가능 업무는 다음 각 호와 같다.

1. 고객(국민)과의 대면접촉이 거의 없는 업무
2. 결재·보고가 적은 독립성이 강한 업무, 부서 또는 기관 간 업무협조가 적어 조직운영의 독립성이 높은 업무
3. 업무실적 평가의 계량화가 쉬운 업무

4. 승인권자가 업무특성 및 부서 근무여건을 고려하여 정한 경우

② 근무 허가가 불가능한 경우는 다음 각 호와 같다.

1. 해당 업무의 보안대책이 미흡하여 재택근무를 수행하는 경우 심각한 보안위험이 예상되는 경우
2. 고객상담 및 서류접수, 안전점검, 장비점검, 사고처리 등 해당 업무의 수행을 위하여 반드시 특정의 장소에 항상 위치하여야 하는 경우(해당 업무를 재택근무로 수행할 때 현저히 그 위험성이 증가하는 경우를 포함)
3. 그 밖에 사업 목적을 달성하는 것에 심각한 지장이 발생할 수 있는 경우

제12조(보안 및 교육) ① 재택근무자는 업무 정보가 외부로 유출되지 않도록 주의하여야 하며, 별지 제 0호의 보안서약서를 작성하여 신청서와 함께 승인권자에게 제출하여야 한다.

② 승인권자는 보안 등 재택근무자가 지켜야 할 사항에 대해 사전교육을 실시하여야 한다.

③ 회사는 재택근무 활성화를 위하여 인식개선, 근무규정, 업무역량 향상, IT기술 활용 등이 필요한 경우 교육을 실시할 수 있으며 사원은 성실히 교육에 임하여야 한다.

제13조(복무관리) ① 재택근무자는 출·퇴근시간 등 복무 사항을 준수하여야 하며, 승인권자는 필요한 경우 유선 등을 통해 근무상황을 확인할 수 있다.

② 재택근무자는 업무수행 중 개인적인 사정을 이유로 임의로 근무장소를 이탈할 수 없으며, 자택 또는 신청한 근무지 이외의 장소에서 근무가 필요한 경우에는 사전에 승인권자의 승인을 받아야 한다. 다만, 관리자의 사전승인을 얻는 것이 곤란한 경우에는 근무지 변경 후 즉시 관리자에게 보고하여야 한다.

③ 재택근무자는 재택근무 수행 중 긴급상황 발생 시 승인권자에게 이를 즉시 보고하고 적절한 지시를 받아 대처하여야 한다.

④ 재택근무자는 업무 계획 및 실적을 전자적인 방법으로 주 1회 이상 승인권자에게 보고하여야 한다.



제14조(장비 및 비용의 지원) ① 회사는 재택근무가 가능하도록 업무수행에 필요한 사항들에 대해 지원한다. 다만, 주택관리비, 전기·전화요금, 난방비용, 수도요금 등은 지원하지 아니할 수 있다.

② 제1항에 따른 장비 및 비용의 지원에 관한 세부사항은 회사가 별도로 정한다.

제15조(보상) 재택근무자에 대한 교통비·식비는 별도로 지급할 필요가 없으나, 재택근무 중이라도 출장 등의 실비변상적 비용은 지급하여야 한다. 다만, 회사가 근무자들에게 교통비·식비를 정기적·일률적·고정적으로 지급하는 경우에는 재택근무자에게도 지급하여야 한다.

제16조(안전에 관한 사항) ① 재택근무자는 재택근무를 위한 업무공간을 위험요인이 발생하지 않도록 적절히 관리하는 노력을 기울여야 한다.

② 제1항에 따른 장비 및 비용의 지원에 관한 세부사항은 회사가 별도로 정한다.

③ 회사는 재택근무자가 과도한 작업량이나 장시간 근로로 인해 건강을 해치지 않도록 업무량 및 업무 부담의 적정성 여부를 정기적으로 확인하고 장시간 노동에 대한 주의환기 등의 조치를 취할 수 있다.

제17조(비상시 재택근무) 회사는 전염병이나 자연재해 등 비상시의 경우 출근근무 필수인력 및 재택근무 대상자를 미리 사전에 지정하여 재택근무를 실시할 수 있다. 이 경우 임신부, 가족돌봄 등 특별한 사정이 있는 사원이 우선적으로 재택근무를 이용하게 하여야 한다.



## 보안서약서 예시

1. 본인은 지정된 근무장소에서 재택근무를 수행한다.
2. 본인은 재택근무 수행 중 근무장소에 카메라, 캠코더 등 촬영장치를 반입하지 아니한다.
3. 본인은 재택근무 수행 중 열람·작성·저장·출력한 문서는 철저히 관리하고, 이를 외부로 유출하지 아니한다.
4. 본인은 재택근무 수행과 관련된 문서 또는 정보를 수록한 USB메모리, 광디스크 등 전자적 기록매체를 철저히 관리하고, 이를 외부로 유출하지 아니한다.
5. 본인은 바이러스 감염이나 유포를 방지하기 위해서, 재택근무 수행용 컴퓨터에 백신프로그램을 설치운영하며, 백신 엔진을 최신 상태로 유지한다.
6. 본인은 재택근무 수행을 위하여 본인에게 부여된 ID, 비밀번호, 인증서가 외부로 유출되지 않도록 철저히 관리한다.
7. 본인에게 부여된 ID, 비밀번호, 인증서가 외부로 유출되었음을 인지한 경우 즉시 사용정지 신청을 하고, 이를 재발급 받도록 한다.

※ 본인은 「재택근무제 운영절차」에 의거 상기와 같은 사항을 준수할 것을 서약합니다.

년 월 일

서약자 소속/직급 :                      성명 :                      (서명 또는 인)

### 재택근무제 신청(변경)서 예시

근무기간	년 월 일 ~ 년 월 일
근무시간	시 분 ~ 시 분
근무장소	
신청(변경) 사유	
기타사항	기존 근무내역 등

년 월 일

소 속 :

성 명 : (서명 또는 인)



### 재택근무제 승인 통보서 예시

성 명		부 서	
직 급		신 청 일	
신 청 내 용	근무기간	년 월 일 ~ 년 월 일	
	근무시간	시 분 ~ 시 분	
	근무장소		
승 인 내 용	승인결과	<input type="checkbox"/> 승인 <input type="checkbox"/> 불승인	
	승인기간	년 월 일 ~ 년 월 일	
불 승 인 사 유			

귀하의 재택근무제 신청은 위와 같이 결정되었음을 통보합니다.

년 월 일

(주)OOOOO 대표이사 ○○○ (인)

### 재택근무 업무일지 예시

재택근무일자	20 년 월 일		
근 무 자	소 속 :	성 명 :	직 급 :
	사 번 :	연락처 :	이메일 :
<b>1. 업무실적</b>			
<input type="checkbox"/> 업무실적 - -			
<input type="checkbox"/> 출장 복명(출장 시만 기입)			
<input type="checkbox"/> 기타 - -			
<b>2. 업무계획</b>			
<input type="checkbox"/> 업무계획			
<input type="checkbox"/> 출장계획(출장 시만 기입)			
<input type="checkbox"/> 기타 - -			

### 재택근무제 해제 신청서 예시

부 서 명		직 급	
성 명			
주 요 업 무 (사무분장업무)			
재택근무유형			
해 제 사 유			
해 제 일	년 월 일		

위와 같이 재택근무제 해제를 신청합니다.

년 월 일

신청인 성명 (인) 또는 서명

\* 위의 모든 서식을 전자적 방식으로 구현하여 활용하는 것이 효율적일 수 있습니다.

# IV

## 재택근무 인사조직관리



# 01

## 재택근무 기반 준비

### 1 재택근무의 효과성 확인

- 재택근무를 하면 생산성이 급격하게 저하될 것이라는 우려에도 불구하고, 생산성 측면에서 재택근무는 동일한 사무공간에서 일하는 것만큼 효과적일 수 있다는 것이 확인되고 있습니다.
- 현재까지 보고된 조사 결과에 따르면 재택근무 생산성이 사무실 근무와 비교해서 큰 차이가 없는 것으로 나타났고, 이는 조직 구성원들이 경영진이나 관리자들이 생각했던 것보다 새로운 근무환경에 더 빨리 적응하고 있는 것으로 볼 수 있습니다.

#### 주요 조사 및 연구내용



- 한국경제연구원 이 국내 기업을 대상으로 실시한 조사결과에서도 유연근무제 시행이 업무효율 및 생산성 향상에 긍정적이라고 평가한 기업은 대략 60% 정도로 나타남(박형수, 2020. 7. 24.)
- 재택근무의 효율이 사무실 근무에 비해 떨어지지 않는다는 것에는 '관리자 이상' 직급도 동의(박재명 & 송혜미, 2020. 7. 12.)
- 재택근무는 관계 지향보다는 업무 지향을 강조해 능력주의를 확산시키고, 국가 경쟁력 차원에서도 숨겨진 인적 자원의 재발견이라고 볼 수 있어서, 이윤 창출면에서도 재택근무가 기업이 추구하는 최상의 모델이라고 할 수 있음(김성민 et al., 2020. 5. 23.)

## 재택근무의 다양한 시도들

### 1. LG유플러스

- 연구·개발(R&D) 부서 임직원을 대상으로 화·수·목요일은 집에서 일하고, 월·금요일만 회사로 출근하도록 하는 주 3일 재택근무를 도입했음
- 이후 재택근무의 효과와 개선점에 대해 임직원 의견을 수렴해 제도를 보완한 뒤 회사 전체로 확대한다는 계획임(오로라, 2020. 7. 24.)

### 2. SK이노베이션

- 1주일 동안 사무실 근무를 한 뒤, 다음 3주는 재택근무를 하는 형식으로 1개월씩 순환하는 한 달 3주 재택근무 실험을 시작했음
- 이는 포스트 코로나 시대를 대비해서 적절한 근무형태를 찾기 위한 실험(최선욱, 2020. 5. 27.)으로, 여러 형태의 비교를 통해 효율성 변화 상황을 데이터화하고 이를 기반으로 새로운 형태의 인력관리 방식을 개발할 예정임

### 3. 판교 테크노밸리

- IT 기업이 밀집한 판교테크노밸리를 중심으로 원격근무를 제도화하려는 움직임이 확산되면서 정보기술(IT) 기업에서 출·퇴근이 사라지고 있음
- 창의적 결과를 만들기 위해서 일하는 장소를 본인에게 결정하도록 하는 권한을 주겠다는 의도로 시행되는 제도
- 현재까지 장소를 자택으로 제한하였던 것(WFH; Working From Home)에서 한발 더 나아가서 본인이 원하는 곳이라면 어디서나 일할 수 있도록 하는(WFA; Working From Anywhere) 진정한 의미의 원격근무를 도입하겠다는 의지임(박민제, 2020. 7. 15.)

### 4. 미국

- 미국에서는 소셜미디어 업체 트위터가 코로나 바이러스 감염증 확산으로 인한 이동제한령이 해제된 뒤에도 원하는 직원에 대해 영원히 재택근무를 허락하기로 했다고 선언하였음(이현택, 2020. 5. 13.)
- 미국의 대표 검색엔진 업체 구글도 재택근무를 2021년 상반기까지 연장하였음(홍수민, 2020. 7. 28.)

### 5. 영국

- 최근 미래 기술트렌드를 조사해 발표하는 연구기관인 가트너(Gartner)에 따르면 조사 대상 CFO의 74%가 COVID-19 위기 이후에 인력의 일부를 영구적으로 원격으로 유지할 계획임(Bick, Seywald, & Welchman, 2020. 7. 10.)

### 6. 일본

- 인감도장과 대면 회의 등 아날로그 문화에 익숙한 일본 기업에서도 원격근무를 표준 근무방식으로 도입하는 계획이 발표되고 있음
- 전기·전자 제품으로 유명한 일본 대기업 히타치 제작소(이하 히타치)가 코로나가 종식되더라도 현재의 재택근무 방식을 이어가기로 했고, 일본의 정보통신기업 후지쓰(富士通·FUJITSU)도 재택근무를 원칙으로 하고 일할 장소와 시간대를 스스로 선택할 수 있도록 하는 것을 핵심으로 하는 새로운 정책을 발표하였음(이하원, 2020. 7. 13.)

## 2 재택근무의 위협요인과 해결방안

- 재택근무가 코로나19 대유행 위기에 대응하기 위한 단기적 위기극복 대책이 아닌 중장기적인 관점에서 새로운 근무방식으로 정착될 수 있도록 인사조직 차원의 방안을 적극적으로 검토해야 할 필요가 있습니다.
- 이를 통해 빠르게 변화하는 환경에 맞게 일하는 방식을 혁신하고, 실험해보고 다시 수정하는 전략적 인력운영 방안을 수립하여 업무 프로세스, 성과관리, 의사소통, 인적 네트워크, 기술관리 등의 핵심적인 경영요소를 조직, 부서(팀), 재택근무자 개인 등의 관점에서 종합적으로 분석하여 경쟁력을 높일 필요가 있습니다.

### 재택근무의 위협요인과 해결방안

구분	인사조직 인프라	원격 팀워크 구축	개인 성과책임 강화
위협요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사무실 기반의 기본 업무 방식의 혼선과 충돌로 인해 생산성 저하와 비효율성 증가</li> <li>• 비언어적 소통 등 대면 접촉이 갖는 장점 축소 및 관계의 단절</li> <li>• 재택근무에 요구되는 높은 기술적 복잡성과 보안 위협에 노출</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무의 흐름이 자연스럽게 이어지지 못하고 연속성 유지가 곤란</li> <li>• 신뢰에 기반한 협력적 관계 설정과 유지 곤란</li> <li>• 의사소통이 실패할 위험이 크고 오해가 생길 수 있는 가능성이 존재</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무와 휴식의 경계가 사라짐에 따른 과부하와 안정적인 업무수행패턴 상실</li> <li>• 개인 성과책임 의식 약화와 도덕적 해이</li> <li>• 고립감 및 상대적 외로움을 많이 느끼고 탈진할 수 있음</li> </ul>
해결방안	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 복무관리, 업무보고·지시, 성과관리, 업무협업·조정 등의 업무절차의 재정립</li> <li>• 재택근무와 사무실 근무의 적절한 균형이 이루어진 운영모형을 정립</li> <li>• 조직 내부망과 연결, 보안문제 등 기술적 문제에 대한 가이드라인 설정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 팀원 상호간에 원격으로 효과적으로 소통하고 협력하기 위한 원칙과 가이드라인(목표, 프로세스, 규범) 설정</li> <li>• 공식 비공식적 미팅을 통한 관계의 유지와 강화</li> <li>• 원격소통 수단을 효과적으로 선정하고 관리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 일과 개인생활의 경계를 유지할 수 있는 업무수행패턴과 프로세스 설정 및 관리</li> <li>• 철저한 성과책임 의식과 자기관리</li> </ul>

## 02

# 재택근무 인사조직 인프라 구축

- 재택근무를 잘 정착시켜 업무 생산성을 높이기 위해서는 일하는 방식을 새로운 환경에 맞게 재정립할 필요가 있습니다. 이를 위해 효율적인 재택근무를 위한 업무절차, 성과 및 복무관리를 위한 조직관리 방안을 마련하여야 합니다.



### 체크 포인트

- 재택근무에 적합한 업무절차를 명확히 재설계한다.
- 재택근무로 인해 업무성과가 하락하지 않도록 관리방안을 마련한다.
- 재택근무 직무에 적합한 복무관리 방식을 마련한다.

## 1 업무절차의 명확화

- 재택근무를 하면서 직원들과 업무조정을 하고 협력을 하는 것은 쉽지 않습니다. 업무 생산성 향상 등 재택근무의 긍정적인 효과를 얻기 위해서는 기존의 업무절차를 재택근무에 맞게 재조정해야 합니다.
- 따라서 업무수행 및 완수에 필요한 세부사항이 무엇인지 파악하고 그에 필요한 절차를 명확하게 설계하는 데 집중해야 합니다. 다음은 재택근무 환경을 만드는데 도움이 되는 일하는 방식들입니다.



## 가. 업무절차를 재택상황에 맞게 구조화하기

- 재택상황에서는 대면 소통이 제한되기 때문에, 업무절차를 보다 정교하고 체계화된 구조적 조정 방식으로 바뀌어야 합니다.
- 구조적 조정은 개인적으로 진행된 업무를 효과적으로 조정해서 하나의 일관된 기대치에 맞추는 팀 업무에 효과적입니다.

- 명확한 팀 차원의 업무 프로세스
- 명확하게 기술한 목표와 결과물
- 공동의 행동 규범 등

- 재택상황에서도 동적 조정을 위한 비공식적 상호작용을 촉진하고 장려해야 합니다.

### 대면 소통



대면 업무 환경에서 사람들은 동료들의 업무 진행 상황이나 계획의 변경을 관찰만으로 알아채거나, 수시로 간단한 말로 질문을 하고 답을 들을 수도 있다. 동료가 말하는 뉘앙스나 제스처 같은 비언어적 단서로 화자의 감정을 어림짐작하거나 메시지의 중요도를 평가하기도 한다. 업무를 조정하는 과정이 역동적이다(동적 조정; dynamics adjustment). 공식적인 업무 의사소통 이외에 비언어적이고 암묵적인 소통, 자연스러우면서도 비공식적인 소통(water cooler communication)도 한다. 탕비실이나 휴게실에서 나누는 비공식적 대화가 공동의 업무에 도움이 되기도 한다. 재택근무 환경에서는 대면 소통의 이러한 기능이 대부분 차단되고 소실된다. 사람들은 대면 소통에 너무나 익숙해져 있어서, 재택근무 환경에서 사용할 새로운 소통 방법(구조적 조정; structured coordination)을 배우는 것을 어려워한다. 심지어는 무엇을 덜 인지하고 있는지도 모르는 채 학습이 필요하다는 사실을 간과하기도 한다.

## 나. 작업을 최대한 단순화하기

- 2~3명의 구성원으로 구성된 팀의 하위 그룹에 업무를 할당하기
- 누가 언제 무엇을 하는지에 대한 구체적인 지침과 수행 절차가 명확한지 확인하기
- 정기적인 '중간 검토회의'에서, 진행 현황을 평가하고 수행계획을 조정하거나 추가 교육 / 훈련의 필요성 파악하기

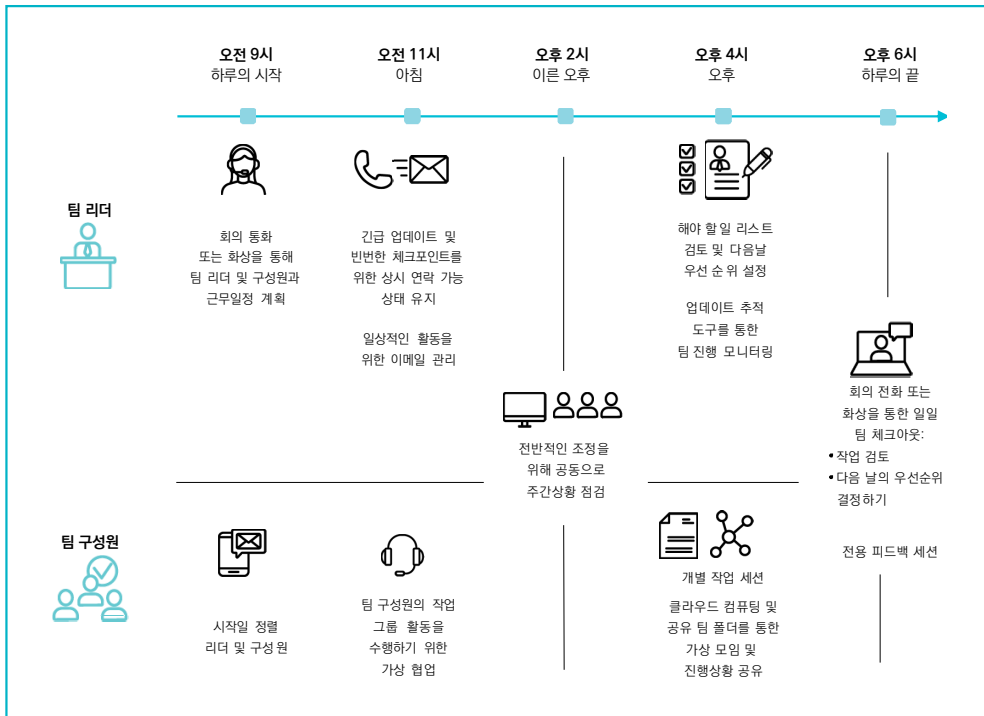
## 다. 재택상황의 일상적인 업무절차 구축하기

- 팀에 재택근무자가 있는 경우 정상적인 업무 프로세스가 자연스럽게 연결되지 못하고 끊어지기 매우 쉽습니다.
- 업무 흐름에서의 혼선을 피하고 연속성을 유지하기 위해서는 재택 팀워크에 필요한 새로운 절차를 만들고 시행할 수 있도록 훈련해야 합니다.

- 매주 같은 요일과 시간에 정기적으로 모임 갖기
- 회의는 의제를 미리 설정하고 공유하여 의사소통 규칙에 대한 팀 전체의 동의를 얻은 후, 정해진 시간에 시작하고 마무리하기

- 업무수행 단계별로 처리해야 할 일정들을 잘 정리하는 것이 좋습니다.
- 다음은 온라인 팀 협업을 위한 일일, 주간 업무 프로세스의 예시입니다.

### 팀의 일일, 주간 업무 프로세스 예시



출처: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/when-governments-go-remote>

- 일정 공유를 위한 협업 툴(온라인 현황판 등)을 활용하여 업무절차를 온라인상에서 공유하는 것이 좋습니다.

- 클라우드 서비스 등을 활용하여 회의 일정, 안건, 목표, 업무 진행 현황 등을 공유함
- 팀 전체의 업무 히스토리를 공유할 수 있는 내부 포털로 활용할 수도 있음
- 온라인 상에서 재택근무에 유용한 개인별 팁을 공유하는 것도 좋음

## 라. 변화된 새로운 일하는 방식이 정착되도록 관리하기

- 새로운 일하는 방식을 관리할 담당조직을 구축하고, 이러한 일하는 방식에 대해 임직원 교육을 실시해야 합니다.

### 업무절차 개선 주요 내용

- 새로운 일하는 방식의 정의와 내용
- 새로운 업무 프로세스를 수행하는데 필요한 도구 사용 방법
- 정기적 회의 시기와 논의의 아젠다, 명확하게 정의된 목표, 진행되는 상황을 추적하기 위한 디지털 상황실, 현황판 등 마련
- 전사 차원의 업무 프로세스 재정립을 위해서 조직 전체의 실패 및 성공사례를 공유할 수 있는 내부 포털 구축
- 원격으로 업무절차를 효과적으로 운영하는 데 필요한 도구를 잘 사용하기 위한 방법과 새로운 작업 방식을 정의한 내용과 이에 대한 교육 방법 및 담당조직 구축
- 비대면 온라인 협업도구 등 원격도구를 효과적으로 활용하는 방법에 대한 기본 규칙 정립
- 업무 소통방식의 원칙을 규정하여 보고하고 지시하는 절차에 대한 효율화를 추진
- 회사와 종업원의 신뢰 수준 제고를 통해서 통제 기반의 시스템을 진정한 자율 기반의 시스템으로 전환하기 위한 노력

## 2 복무관리

- 재택근무지에서 근무하는 사람은 상사의 ‘눈’에서 벗어나 있기 때문에 근태가 불량해질 수 있다는 우려는 재택근무를 반대하는 대표적인 목소리입니다.
- 재택근무 환경에서 ‘눈으로 하는 통제’는 어렵지만, 오히려 디지털 수단을 통해 더 강화된 통제도 가능합니다.
- 그러나, 엄격한 통제가 꼭 업무성과에 긍정적인 영향을 주는지, 사생활 침해의 우려는 없는지와 같은 고민을 통해 우리 회사에 적절한 복무관리 방식을 도입해야 합니다.

### 통제 🔍

조직이 근로자를 통제하는 것은 양날의 검이다. 통제를 통해 업무를 표준화하고 개인의 부당한 사적 이득을 막을 수도 있다. 반대로 통제는 개인의 자율성을 해치고 창의성을 저해하기도 한다. 회사마다 적절한 통제의 수준이 다를 것이다. 직무의 특성에 따라 통제의 정도가 달라질 수도 있다. 재택근무를 도입하면 대면 통제가 불가능해지면서 사업주와 근로자 모두가 불안을 느끼게 된다. 사업주는 근로자가 태업할까봐, 근로자는 사업주로부터 태업의 의심을 살까봐 두려워한다. 이러한 이유로 사업주는 재택근무 도입 시 과도한 디지털 통제 장치를 마련하기도 한다. 그러나 디지털 감시·통제가 무조건 기업의 효율을 높이고, 혹시 모를 분쟁의 가능성을 줄인다고 보기는 어려운 측면이 있다. 이러한 조치로 인해 자칫하면 조직 구성원이 일거수일투족을 감시를 당하는 것처럼 느낄 수 있으며, 잘못하면 진짜 일이 아닌 감시 대비용 일에 시간을 낭비하게 하면서 비효율성을 키우고, 업무 관계를 손상 시키며, 직원의 사기와 업무동기를 저하시킬 수 있다.

## 가. 재택근무자 데이터 관리

- 재택근무자의 복무관련 정보와 일하는 방식에 대한 데이터를 축적하여 활용할 수 있습니다.

- 재택근무자의 영상정보 수집
- 재택근무자의 PC 접속 및 사용 정보 수집 등

- 다만, 개인정보 보호를 위하여 정보의 수집은 사전에 근로자의 동의를 받아야 하며, 부작용을 고려하여 노사 간 합의를 통해 적절한 수준을 사전에 정할 필요가 있습니다.

## 나. 노사 간 상호 신뢰 제고

- 회사와 재택근무자 간의 상호 신뢰의 수준을 높여야 합니다.
- 상호신뢰를 바탕으로, 통제 기반의 시스템을 진정한 자율 기반의 시스템으로 전환하기 위한 노력이 필요합니다.

## 다. 복무관리를 넘어서 성과관리로 진화하기

- 업무시간의 양을 중시했던 전통적인 근태관리 관점에서 벗어나야 합니다.
- 업무성과를 정확히 측정하고 관리하려는 노력이 더 중요합니다.

## 3 성과관리

- 부서나 팀의 리더는 성과관리와 평가에 있어서 투명성과 공정성을 높이는 데 최우선 순위를 두고 팀을 관리해야 합니다.
- 무형의 정성적인 성과는 배제하고 결과물 혹은 정량적인 성과로만 업무를 평가하는 냉혹한 성과중심주의로 이어질 가능성이 높으며, 이러한 점은 직원들의 스트레스 강도를 높일 수 있습니다.

- 팀리더의 입장에서는 대면 접촉이 줄어서 답답한 마음을 과도한 온라인 상 접촉으로 충족시키고 싶어합니다. 그러나, 지나친 개입과 통제는 작업을 방해하고 성과에 부정적 영향을 미칠 수 있습니다.
- 따라서, 팀 리더는 팀원들의 업무과정 관리, 업무시간 관리, 업무 피드백 관리를 원활히 하는 것이 매우 중요합니다.

### 가. 팀 구성원들의 업무과정 관리하기

- 더 신중하게 업무를 설계해야 합니다.
- 팀 구성원이 업무의 중간 도달목표를 설정하게 합니다.
- 완결된 결과물이 아닌, 진행된 결과물로 진행 상황을 점검합니다.
- 과정을 점검하는 논의를 중요하게 여기고 반드시 요구해야 합니다.
- 온라인 팀 업무 현황판 등을 도입해서 활용하는 것이 도움이 됩니다.

### 나. 팀 구성원들의 업무시간 관리하기

- 재택 팀의 리더는 직원들이 업무 속도를 구조화하고, 조정·관리하도록 지원해야 합니다.
- 개인별 시간 개념과 관리 능력에 편차가 커서, 명확한 시간 경계를 설정해야 하며, 동료와 시간을 조정하는 것에 불협화음이 발생할 수 있습니다.
- 팀 리더는 재택근무 체크인·체크아웃 시간 준수, 정기적인 화상 회의 개최 및 회의 틀 지원, 화상 터타임 시간과 온라인 공간 제공 등 업무시간 구조화를 위한 지침과 도구를 지원합니다.

## 다. 재택근무자들을 위한 업무 피드백하기

- 개방적이고 정직하며 생산적인 의사소통을 장려합니다.
- 팀원들이 성과 책임을 명확하게 인식하게 합니다.
- 재택으로 성과 리뷰를 효과적으로 진행하고 도움이 필요한 저성과자에 대해서는 적절한 코칭과 피드백을 제공합니다.

## 재택근무 도입·정착을 위한 인사 담당자의 역할

- 재택근무를 성공적으로 도입·정착시키기 위해서는 인사담당자의 역할이 매우 중요하며, 이를 위해 인사담당자는 재택근무를 위한 전략가, 행정가, 교육자가 되어야 합니다.

### 재택근무 도입을 위한 전략가 되기

- 재택근무를 장기적인 조직 운영 계획에 통합하기
- 재택근무 운영자 지정하기

### 재택근무 도입을 위한 행정가 되기

- 재택근무 근무규정 작성하기
- 재택근무 관련 서식 만들기

### 재택근무 도입을 위한 교육자 되기

- 재택근무 대상자에게 홍보하기
- 재택근무 교육 프로그램 제공하기

# 03

## 재택근무를 위한 성공적 의사소통

- 아무리 뛰어난 개인도 서로 연결이 되어야 조직으로서 생산성을 발휘할 수 있습니다. 이는 재택근무를 도입하는 조직과 개인이 소통을 통한 연결에 높은 우선순위를 두어야 할 이유입니다.
- 재택근무는 대면 접촉에서 오는 깊이 있는 토론, 정해지지 않은 시간과 공간에서의 불특정한 만남에서 촉발되는 창의적 아이디어의 발상과 혁신의 감소, 표정과 목소리 같은 비언어적 소통 등 대면 접촉이 갖는 장점 축소 등의 문제가 발생할 수 있습니다.
- 재택근무 환경에서는 서로 비슷한 사람들끼리만 상호교류하기 때문에 편향된 의사소통의 위험성이 증가하고 편향된 생각이 편향된 의사결정을 유발할 가능성이 높습니다.

코로나19 재택근무 조치가 내려진 이후 조직 내에서 이루어지는 디지털 상호작용의 양을 분석한 결과, 직원들은 가까운 동료와의 의사소통을 40% 늘렸지만 다른 동료와의 의사소통은 10% 줄어든 것으로 나타났다.

\* 출처: Bernstein, Blunden, Brodsky, Sohn, & Waber, 2020. 7. 15.

- 원활한 의사소통을 통해 합리적 의사결정이 이루어지기 위해서는 의사소통의 기본 원칙을 잘 지키고, 소통의 규칙을 정하여 지키며, 적절한 온라인 소통도구를 활용할 필요가 있습니다.



### 체크 포인트

- 재택근무에 적합한 의사소통의 기본원칙을 마련한다.
- 부서별 업무방식에 적합한 의사소통 규칙을 협의하고 관리한다.
- 적절한 원격 의사소통 도구를 활용한다.



## 1 재택근무 환경에서의 의사소통 기본원칙

- 공동의 업무를 수행하는 동료들은 비대면 재택으로 효과적으로 소통을 할 수 있도록 의사소통 기본원칙을 정하고, 지키도록 노력해야 합니다.
- 다음은 재택근무 환경에서의 효과적인 의사소통을 돕는 기본원칙들입니다.

### 효과적인 의사소통을 위한 기본원칙

- 팀원들과 정기적인 의사소통을 유지하고, 용건이 없어도 긴 침묵은 가급적 피하기
- 현재 진행되고 있는 상황에 대한 정보를 사전에 공유하기
- 즉각적인 조치나 회신이 불가능하더라도 중요한 메시지의 수신을 정기적으로 확인하기
- 결론을 내리기 전에 다른 사람의 행동이나 의도를 더 잘 이해하기 위해 추가 설명 요청하기
- 구성원들이 서로 솔직하게 말하도록 노력하기
- 비판은 예의를 갖춰서 하기
- 부정적인 피드백을 전달할 때는 “나는 이렇게 제안하고 싶다” 또는 “이런 점을 먼저 생각해 보았으면 한다”라고 표현하기
- 화상회의 중에 팀원 중 한 명을 ‘솔직함의 수호자’로 지정하여, 무엇인가 언급되지 않고 넘어가려고 할 때, 이를 감지해서 주의를 환기시키고, 건설적 비판을 촉진하는 역할을 하도록 하기

## 2 소통의 규칙을 “헌장(Charter)”의 형태로 정리하기

- 팀 내에서 상의하여 의사소통하는 방법에 대해 매우 명확하게 행동 규범을 정립하기
  - 가상 회의에 참여할 때 배경 소음이나 옆자리의 대화 제한하기
  - 명확하고 합리적인 속도로 말하기
  - 주의 깊게 듣고 대화를 독점하지 않기 등
- 어떤 상황에서 어떤 통신 모드를 표시할지에 대한 지침 정하기
  - 즉각적인 전화 통화 및 화상회의가 가능한 상황
  - 즉각적인 간단한 메시지 응답이 가능한 상황
  - 이메일을 통한 회신이 가능한 상황
  - 문서로 정리해서 공유해 주면 추후에 확인할 수 있는 상황 등

### 성공적인 재택근무를 위한 우리 부서의 의사소통 헌장의 예

업무 시작 시 팀원 서로의 근무시간을 체크하고, 같이 협업할 수 있는 공통 업무시간을 확인합니다.

- 근무시간 내에는 상시 소통이 가능해야 합니다. 메신저/전화 등은 즉시 응답이 가능한 상태로 대기하고, 만약 자리를 비울 경우에는 부재 중으로 표시를 합니다.
- 우리 팀에서 또는 협업하는 조직에서 공통적으로 사용할 소통 채널을 명확히 합니다. 동일한 업무 내용이 협업 툴, 사내·사외 메신저, 메일 등으로 산재되지 않도록 하고 음성, 화상, 채팅, 자료공유 등이 모두 가능한 협업 툴로 소통 채널을 단일화하는 것을 권장 드립니다.
- 재택근무 중이라도 작은 소통도 주저하지 않습니다. 사무실에서 출근 인사를 나누고 복도에서 잠시 담소를 나누는 것처럼 안부를 묻고 사소한 정보, 질문이라도 적극적으로 소통합니다. 재택근무 중에는 소통과 정보의 공유가 더욱 중요합니다.
- 균형 잡힌 팀은 각 개인의 강점을 최대한 활용하고 약점을 보완합니다. 각 팀원의 지식, 기술, 역량 등을 종합하여, 각 팀원의 역량이 팀 전체에 어떻게 기여할 것인지를 명확히 산출합니다.

출처: Harvard Business Publishing(2020), Virtual Manager Collection

### 3 적절한 온라인 소통 도구 활용하기

- 재택근무 환경에서의 의사소통 취약성은 생산성에 부정적인 영향을 미치는 핵심적인 요인 중 하나입니다. 이를 보완하기 위해 조직은 재택으로 근무하는 직원들이 각자 환경에서 업무에 몰입할 수 있도록 하드웨어와 소프트웨어를 지원하여야 하며, 다양한 채널과 도구를 사용하여 직원의 상호작용 방식을 재설정해야 합니다.
- 협업기술의 발전으로 재택근무에 활용할 수 있는 다양한 협업 툴이 있습니다.
- 협업기술의 발전은 재택 팀의 구성과 운영을 더 쉽게 만들지만, '최상의' 기술을 선택한다고 해서 반드시 팀의 생산성과 효과성에 유익한 것은 아닙니다.
- 최첨단을 지향함으로써 소통의 본질을 희생하지 않도록 합니다.
  - 팀원들이 협업 툴에 연결하기 위해 고군분투할 만큼 어렵지 않을 것
  - 협업 제품군에 포함된 기능을 작동시키기 위해서 시간을 낭비하게 하지 않을 것 등
- 새 도구의 기술적인 면만 학습하고 마는 일이 없도록 합니다.
- 동료들끼리 활용 규칙을 정립하는 데도 시간과 정성을 들여야 불필요한 시행착오와 갈등을 최소화할 수 있습니다.

## 더 나은 화상회의를 위한 방법

### 1. 서로의 얼굴을 꼭 보여주세요.(카메라 ON!)

조금 부끄러울 수 있지만, 대면 미팅을 대체하는 것이기 때문에 서로의 표정을 볼 수 있어야 말이 겹치는 일을 줄이고 말의 의도를 더 정확히 파악할 수 있습니다. 상대를 배려하는 마음으로 카메라를 꼭 켜주세요.

### 2. 이어폰을 활용하면 더 잘 들립니다.

이어폰을 활용하면 외부 소음을 차단해 상대의 말이 더 잘 들리고, 나의 말도 더 잘 전달할 수 있습니다. 무선 이어폰보다는 유선 이어폰이 더 효과적입니다.

### 3. 6인 이상의 회의도 화상으로 가능합니다.

대부분의 도구들은 다수가 참여하는 화상회의를 지원합니다. 다만 대화가 겹치는 일이 생길 수 있으니, 한 명의 호스트가 대화를 주도하고 팀원들이 돌아가면서 의견을 내는 방식으로 회의를 진행하면 좋습니다. 말하고 싶을 때 살짝 손을 들어 표시하는 것도 하나의 방법입니다.

### 4. 캘린더 예약 시, 회의 안건을 텍스트로 간단히 공유해 보세요.

대면 소통의 한계를 보완하기 위한 가장 좋은 방법은 문서화입니다. 회의록을 만드는 것은 번거로울 수 있으니, 회의 캘린더를 보낼 때 '설명추가' 항목을 활용하여 회의주제, 도출해야 할 결과에 대해 간단히 적어보세요. 회의 후에도 SNS나 협업도구, 이메일 등을 통해 회의 결과를 문서로 공유하면 협업자 간 더 명확한 의사소통이 가능합니다.

### 5. 와이파이 환경을 갖춰주세요.

모바일 핫스팟 환경에서는 영상 회의가 끊기거나 품질이 저하되어 소통에 방해가 될 수 있습니다. 꼭 와이파이 환경에서 진행해 주세요. 또 같은 장소에서 2인 이상이 마이크와 스피커를 켜는 경우 하울링이 심할 수 있으므로 한 사람만 켜는 것이 좋습니다.

출처 : <https://news.joins.com/article/23734271>

# 04

## 재택근무 환경에서의 팀 협업

- 재택근무 중에 동료들과 효과적으로 소통하고 협력하기 위해서는 협력적인 관계와 상호신뢰를 구축해야 합니다. 이를 위해서는 부서·팀의 공동목표 인식, 동료 간 상호 신뢰와 협력적 관계구축, 생산적인 행동규범 공유 등을 통해 팀 워크를 쌓아야 합니다.



### 체크 포인트

- 팀 구성원들은 공동의 목표를 명확하게 하여 팀 정체성을 강화한다.
- 팀 구성원들은 신뢰를 쌓기 위한 기본원칙을 이해하고 실천한다.
- 팀 구성원들 간 업무 의사소통에 긍정적인 분위기를 유지한다.

### 1 명확하게 팀의 목표를 설정하고 공유하기

- 팀으로 함께 일하는 목적과 이유, 이를 통해서 개인들이 얻을 수 있는 혜택에 대해서 모든 팀 구성원들에게 명확하게 설명해야하며, 이러한 동일한 메시지를 반복적으로 설명해야 합니다.
- 개인들에게 기대되는 사항이 무엇인지 명확하게 이해하면, 비대면 재택근무 상황에서 발생할 수 있는 불확실성을 줄이고 소속 팀에 대한 신뢰를 높일 수 있습니다.
- 팀이 재택으로 함께 일하는 행동 원칙을 생산적인 내용으로 명확하게 설정해야 합니다.
  - 동료에게 질문이나 요청을 받았을 때 얼마나 빠르게 응답을 할 것인가
  - 응답 지연이 예상될 경우 대신 어떤 조치를 할 것인가 등

- 팀이 수행하는 업무의 특성이나 상황적인 맥락을 고려해서 생산적인 온라인 회의를 위한 원칙을 수립하고 이를 준수해야 합니다.
  - 온라인 회의에 집중하지 않고 여러 가지 일을 동시에 하지 않기
  - 참가자 모두가 회의에 전념하는 원칙을 명확하게 정하기 등

### 성공적인 재택 팀 회의 운영을 위한 방법

회의 전에 참석자가 대화를 준비하고 참여하는 데 필요한 모든 정보를 구체화한다. 회의 주제, 참석자 및 주요 역할, 참여를 위한 기본 규칙, 미팅 참여 등을 명확히 한다.

#### <회의 주제>

회의 주제	담당자	시간
오프닝 및 주제설명(프로젝트 중요성, 팀원의 역할)		
팀 구성원의 현재 책임 검토		
팀 구성원의 책임의 한계에 대한 논의		
잠재적 접근 방식에 대한 논의		
잠재적 접근 방식에 대한 투표		
접근 방식에 대한 최종 결정		

#### <참석자 및 주요 역할>

이름	주요 역할	이메일	비고
이○○			
최○○			

#### <회의 진행 규칙>

- 회의 중에 다른 작업을 동시에 하는 일이 없어야 합니다.
- 별도로 요청하지 않는 한, 자신을 음소거 상태로 유지하십시오.
- 미팅 중에 논의하고 있는 내용과 직접 관련이 없는 중요한 질문이나 아이디어가 있는 경우, 보조 통신 채널을 통해 문의하십시오.
- 대화에서 무언가 끼어들어 말해야 하는 경우, 먼저 다음과 같이 질문하십시오. “지금 질문이나 의견을 드려도 될까요?”
- 이 회의의 주요 결정은 회의 리더 또는 그룹이 내립니다.

### 〈회의 준비를 위한 사전 체크리스트〉

큰 프로젝트를 시작하거나 고객을 위한 영상회의 주최와 같은 매우 중요한 회의의 경우, 며칠 전에 동료 또는 기술 전문가와 사전 테스트를 하여 모든 것이 제대로 작동하는지 확인하십시오. 당신이 아래 체크리스트를 활용하여 모든 준비를 마치고, 정기적으로 회의를 하는 것이 더 편해지면, 회의 준비는 아주 쉬워지게 될 것입니다.

- 참가자가 미팅에 참여하는 데 필요한 모든 정보를 가지고 있는가?
- 사운드와 비디오 화질은 적절한가? 시차를 관리할 수 있는가?
- 화면 공유 및 개인 채팅과 같은 보조 도구가 작동하고 있는가?
- 미팅을 실행하는 데 필요한 하드웨어를 모두 가지고 있는가?
- 회의를 제때에 시작할 수 있겠는가?
- 필요한 공간과 장비를 예약하였는가?
- 교육, 하드웨어, 실시간 지원 등 모든 IT 리소스를 보유하고 있는가?
- IT 부서에서 미팅을 지원하는 데 필요한 모든 정보를 제공하였는가?
- 필요한 자료를 미리 공유하였는가?
- 프리젠테이션 보고서가 안 될 경우를 대비한 하드카피 자료가 있는가?
- 회의 정보가 포함된 이메일 알림 메일을 보냈는가?

### 〈원활한 회의를 위한 진행 스크립트〉

회의 중에 아래의 진행 스크립트를 사용하여 대화를 생산적이고 순조롭게 진행하십시오.

- ▶ 회의 참여자 그룹이 조용하고, 말이 없을 경우:
  - 지금 모두 여기에 함께 있는가요?
  - 다음 단계로 넘어 가기 전에 명확히 할 수 있는 것이 있습니까?
  - 침묵은 동의를 의미합니다. 여러분 모두가 동의하는 것인가요? 혹시 말한 내용에 동의하지 않으시면 말씀해 주십시오!
- ▶ 미팅 시작 후 그룹을 집중하게 하고 싶을 경우:
  - 000에 집중할 수 있도록 이 점을 표로 정리하여 봅시다.
  - 저는 000에 대하여, 000가 이전에 말했던 의견을 되짚어 보고 싶습니다. 누구든지 000에 대해서 하실 말이 있습니까?

- ▶ 누군가가 계속 요점을 되풀이하여 반복하는 경우:
  - 이 결정에 대해 우려하시는 것 같습니다. 우리가 해결하지 못한 것은 무엇이라고 생각하십니까?
  - 이 점에 대한 추가 논의는 생산적이지 않다고 생각합니다.
  - 지금은 000에 동의하겠습니다. 오프라인에서 별도의 토론을 통해 우려 사항에 대해 후속 조치를 취할 수 있습니다.
  
- ▶ 여러 명이 대화에 뛰어들거나, 다른 일을 하는 사람을 제어하고 싶을 경우:
  - 000의 이야기를 끝까지 듣고 나서 000의 이야기를 듣겠습니다.
  - 000의 이야기를 듣고 나서 다들 어떻게 생각하는지 들어보도록 하겠습니다.
  
- ▶ 과도한 잡음이 들려 올 경우:
  - 회의 진행에 문제가 있습니다. 문제가 해결 될 때까지 음소거 해주실 수 있습니까?
  - (상대방의 이름을 부르면 당혹스러운 경우) 다른 사람들을 방해 할 수 있는 주변 소음이 발생하면 바로 마이크를 음소거하여 주십시오.
  
- ▶ 지금까지 별로 기여하지 못한 사람에게서 의견을 듣고 싶을 때:
  - 000씨~ 이 문제에 대한 그동안의 경험은 어떻게 됩니까?
  - 당신은 이 고객과 가장 오랜 관계를 유지했습니다. 이전에 그들과의 문제를 겪은 적이 있습니까?
  - 000씨~ 지난 프로젝트에서 이와 비슷한 일을 겪은 것 같습니다. 무엇이 당신에게 효과적이었습니까?
  
- ▶ 누군가가 대화를 지배하고 있을 때:
  - 그 문제에 대해서는 회의가 끝나기 전 시간이 있으면 그때 다시 논의하도록 하겠습니다. 지금은 \_\_\_에 집중하겠습니다.
  - 당신의 요지를 들었습니다. 다른 사람이 그것에 대한 반응이 있습니까?
  - 이 질문에 대해서는 찬성하는 사람들의 의견만 듣지 말고, 반대하는 사람들의 의견도 들어볼 필요가 있지 않을까요?
  
- ▶ 누군가가 번번이 뒤바뀐 말을 할 때:
  - 한 번에 하나씩 이야기합시다.
  - 프레젠테이션이 끝날 때까지 기다렸다가 질문을 해주시기 바랍니다.
  - 그건 주제를 벗어났습니다. 지금은 \_\_\_에 대해서 이야기 하고 있습니다.



- ▶ 누군가가 팀의 규범을 위반할 때:
  - 당신이 이 문제에 대해 열정이 있는 것은 이해하지만 상대방을 비하하는 발언은 토론의 진행을 어렵게 합니다. 요점을 다시 말해줄 수 있습니까?
  - 주어진 발언 시간이 경과하였습니다. 결론을 정리해서 말해주십시오.
- ▶ 토론 결과 및 계획을 확정하려는 경우:
  - 이 계획을 확정하기 전에 추가로 의견을 들어야 하는 이해관계자는 없을까요?
  - 우리는 이제 결정을 내려야 하지 않을까요? 지금까지 들은 의견에 따라 결정해도 될까요?
  - 이 계획을 추진하기 위해서 각자 담당해야 할 일은 무엇일까요?

## 2 동료들 간의 신뢰 쌓기

- 효과적인 팀워크의 기반은 팀원 간 신뢰와 협력적 관계구축에 달려 있습니다. 다음은 재택근무 환경에서 팀원 간 신뢰를 쌓는 방법들입니다.

### 가. 다양성을 존중하고 포용하기

- 서로 다른 배경과 상황에 처한 사람들에게 개방적이고 포용적인 분위기를 형성하는 것이 중요합니다.
- 모든 팀 구성원의 서로 다른 관점과 아이디어를 적극적으로 요청하고, 차이를 해결하는 개방적이고 포용적인 접근방식을 보여줘야 합니다.

### 나. 동료들에게 일을 잘 수행하는 모습 보여주기

- 대면근무 환경에서는 친숙함과 호감에서, 재택근무 환경에서는 특정 과제를 잘 수행하는 모습에서 신뢰할 수 있는 사람이라는 근거를 찾게 됩니다.
- 동료들의 요청에 신속하게 응답하고 실질적인 피드백을 제공합니다.
- 팀이 직면한 문제를 해결할 적절한 방안을 적극적으로 제안합니다.

### 3 팀 리더는 업무 의사소통에 긍정적 분위기 유지

#### 가. 온라인 의사소통 중에 사교를 위한 대화를 허용하고 적극적으로 권장하기

- 팀의 대화가 지나치게 업무 중심으로 진행된다면, 중요한 정보가 공유되지 않고 팀의 응집력이 약화할 위험이 큼니다.
- 온라인상에 '가상 휴게실'과 같이 사람들이 서로 자연스럽게 모여서 편안하게 대화를 나누고 서로 사회적인 유대감을 형성할 수 있는 공간을 만듭니다.
- 회의를 시작하기 전에 '체크인(Check-in)' 시간을 별도로 둡니다.
  - 각 구성원이 몇 분 동안 자신이 하고 있는 일, 잘 되고 있는 일, 어려운 일 등에 대해 자유롭게 이야기할 수 있는 시간을 부여함
  - 재택으로 진행되는 회의에 약간의 '재미(Fun)' 요소 추가하기

#### 나. 팀원들이 정기적 / 비정기적으로 직접 만나는 모임 만들기

- 기술을 매개로 한 소통보다 대면 소통이 효과적인 팀 워크를 위한 필수 기반인 관계 구축과 신뢰증진에 있어서 탁월합니다.
- 팀 구성원들이 모두 한 곳에 모이는 기회가 생기면, 서로 사적으로나 업무적으로 더 잘 알 수 있게 되고, 팀의 운영 방식에 대한 비전을 공유하고 일련의 행동 지침을 만들 수 있습니다.

# 05

## 재택근무자 개인의 자기책임 강화

- 재택근무자 개인은 집 또는 외부 공간에 있기 때문에 오히려 업무에 집중하지 못하는 경우가 발생하지 않도록, 일상과 업무의 효율적인 운영관리를 통해 업무의 양적·질적 향상을 이루는데 노력해야 합니다.



### 체크 포인트

- 교육을 통해 재택근무자의 자기 업무 관리 역량을 키운다.
- 재택근무자의 스트레스를 관리하기 위한 방안을 마련한다.

### 1 재택근무자의 자기관리

- 일하는 공간과 개인 생활을 위한 공간이 완전히 분리되어 있던 과거와는 달리, 재택근무는 일하는 공간과 휴식이나 가족을 위한 공간이 뒤섞여있습니다. 이 때문에 재택근무자가 일과 생활의 경계를 잘 관리하지 못하면, 개인사 때문에 업무 몰입도가 떨어지거나, 반대로 과도한 업무가 생활과 가족에까지 영향을 미쳐 정서적 소진을 가속화할 수도 있습니다.
- 직접적으로 관찰하고 감독하는 사람이 없는 상황에서는 성실한 사람도 자기관리에 느슨해질 수 있기 때문에, 재택근무자는 다음과 같은 실수를 저지르지 않도록 조심해야 합니다.

### 재택근무자가 자주 저지르는 실수

- 아침에 늦게 일어나서 식사를 거르고 업무 시작하기
- 밀린 일을 처리하기 위해서 재택 야근하기
- 일과 생활을 구분하지 못하고 회사와 동료와의 약속을 어기기
- 업무를 하기로 한 시간에 개인적인 일보기
- 개인적으로 내키는 시간에 업무를 하다가 동료의 업무 일정에 지장 주기

- 재택근무자가 갖추어야 할 가장 중요한 덕목 중 하나는 일과 생활의 경계를 설정하고 잘 관리하는 것입니다. 성공적인 재택근무를 위해서는 일과 생활의 경계가 모호해지는 문제에 엄격하게 대응할 수 있어야 합니다. 다음은 이를 위한 요령들입니다.

### 재택근무자의 자기관리 요령

- 재택근무를 위한 일관된 하루 패턴 만들기
  - 아침 기상시간과 식사, 샤워, 환복 등을 위한 개인 준비시간 정하기
  - 업무계획을 세우고 동료들과 공유하는 시간 정하기
  - 계획한 일정을 지키고 정한 시간에 업무 마무리하기
  - 업무를 위한 시간과 개인을 위한 시간을 구분하고, 서로 방해가 되지 않도록 각각의 시간 내에서 충실하기
- 최대한 명확한 시간의 경계 유지하기
  - 재택근무 신청 시 상사와 상의하여 자신에게 적합한 작업시간대 찾기
    - \* 현실적으로 9-6 근무가 어려운 경우도 있으며, 특히, 정규근무 시간 동안 돌보야 할 가족이 있는 근로자에게 중요함
- 동료들이 자신과 다른 시간에 일할 수 있다는 것을 의식하고 존중하기
- 작업에 집중하여 업무 방해를 차단할 수 있도록 하루 중 “몰입 중” 시간대를 추가하기
- 특별한 사정이 있는 시간 구간을 동료들에게 알리기
  - 2주간 집에서 요양 중인 가족이 있는 상황
  - 오후 4시-5시 사이에 자녀들이 학교 후 집에 들렀다 학원에 가는 시간으로 회의에 집중하기 어려운 상황 등

- 해당 기간과 시간대에 본인이 평균보다 업무 진척이 느릴 수 있음을 동료들에게 알리고 양해를 구함
- 기대치를 낮추고 필요 시 업무분장이나 일정을 조율함
- 생활 공간과 업무를 위한 공간 구분하기
  - 벽과 문으로 분리된 별도의 업무 공간을 마련하면 가장 좋음
  - 공간이 여의치 않으면, 가족의 동의를 얻고 임시 작업 공간을 설정함
  - 임시 작업 공간은 휴식을 위한 소파나 침대 위는 피할 것
- 계획한 것에 익숙해질 때까지 반복적으로 연습하기
  - 자신만의 재택근무 리듬을 만들기 위해서는 상당한 노력과 반복이 필요할 수 있음
  - 재택근무 초기에는 계획한 시간과 지정한 공간, 동료들과 약속된 규칙들을 어기고 실수를 저지를 수 있음
  - 동료들끼리 격려하고 피드백하며 재택근무를 연습하는 것에 에너지를 투입하도록 함

## 2 스트레스 관리

- 재택근무의 경우 출근과 퇴근의 경계가 불분명하고, 컴퓨터만 켜면 바로 근무에 돌입할 수 있기 때문에 계속해서 업무를 수행하게 되면서 스스로 스트레스 강도를 조절하는데 실패할 수 있습니다. 항상 직장에 있다고 느끼고, 돌아갈 휴식 장소를 잃게 되는 것입니다.
- 업무 때문에 일상까지 망가지지 않도록 자신의 평상시 업무 패턴을 명확하게 설정해서 관리할 필요가 있습니다.
- 재택근무에서 오는 스트레스를 잘 관리하고 직무탈진을 피하기 위해서는 아래와 같은 수칙을 지키는 것이 필요합니다.

## 재택근무 스트레스 관리 수칙

- 물리적, 사회적 경계 유지
  - 집에 일하는 공간을 별도로 두기
  - 가족들과 함께 있다고 하더라도 예정된 근무시간에는 오직 업무에만 집중한다는 것을 명확하게 사전에 이해시킬 필요(예: 근무시간 중 가족의 요구 거절하기, 초인종이 울려도 이를 무시하는 것)가 있음
- 정기적인 휴식시간 가지기
  - 정기적으로 '휴식'을 취하는 것이 매우 중요하고, 이러한 휴식은 특별한 형태를 취할 필요가 없고, 단순히 창밖을 응시할 수 있음
  - 뇌가 잠시 휴식할 수 있도록 명상하기, 물 마시기
- 최대한 시간적인 경계 유지
  - 특히 재택근무자가 정규근무 시간동안 돌봐야 할 가족이 있어서 일과 가정생활을 통합해야 하는 문제를 가지고 있을 때는 더욱 중요함
  - 또한 다른 사람들이 자신과 다른 시간에 일할 수 있다는 것을 의식하고 존중할 필요가 있음
  - 돌봐야 할 가족이 없는 직원의 경우는 하루 중 특정 시간에 “부재 중” 응답을 추가하여 작업에 집중함으로써 의도적으로 작업 시간을 확보할 수 있음
  - 명확한 시간적 경계를 만드는 것은 종종 다른 사람과 시간을 조정하는 능력에 달려 있음에 주목하고, 팀의 리더는 직원들이 업무 속도를 구조화, 조정 및 관리하도록 지원할 필요가 있음
- 고립감을 피할 수 있도록 연결 유지
  - 장기간 외부로부터 격리되어 있는 것은 생산성과 동기 부여를 약화시킬 수 있으므로 매일 다른 사람과 대면해야 하는 작업이 없는 경우 연결 상태를 유지하기 위해 추가 노력을 기울여야함
  - 동료, 고객 및 직장 동료와 정기적인 커피 및 회의 일정을 잡는 것이 필요함

# 06

## 정보통신 기술의 관리

- 비대면 재택근무가 효과적으로 수행되도록 하기 위해서는 조직 내부망과의 연결, 보안문제 등 기술적인 난제를 효과적으로 관리하고 해결책을 모색해야 합니다.
  - 특히, 기술적인 준비사항을 사전에 준비하고 제공하지 않으면 생산성도 떨어지고 혼돈을 겪게 될 수 있습니다.
- 재택근무 사무환경은 인프라, 보안, 접근성, 시스템 관리 등을 고려하여 구축해야 합니다.



### CHECK IT

- 조직의 디지털 업무 공간을 구축하고, 근로자의 홈오피스 마련을 지원한다.
- 조직과 직무의 특성을 고려하여 적절한 협업 툴을 선정하고 활용한다.
- 원격환경에서의 보안 위험성을 인지하고 대비책을 마련한다.

### 원격 소통도구 선별 기준

이용편의성  
(Utility)

보안  
(Security)

접근성  
(Accessibility)

관리 용이성  
(Management)

## 1 디지털 홈오피스 구축

- 효과적인 재택근무는 빠르고 안정적이며 안전한 인터넷 연결과 인체 공학적 홈오피스 환경 설정이라는 디지털 업무 공간 구축에서 시작합니다.
- 클라우드 컴퓨팅, 온라인 협업 도구와 같은 기술의 발전으로 효과적인 재택근무 기반을 구축하는 것이 과거보다 상대적으로 쉬워졌으나,  
- 개별 근로자에게는 추가적인 비용이 소요되고 기술적으로 해결이 어려울 수 있으므로 회사는 재택근무자의 홈오피스 구축과 업무 수행 비용을 지원하기 위한 정책과 재원을 마련해야 합니다.
- 클라우드 서비스에 대한 추가 수요 발생에 대비해 VPN 용량 등 클라우드 컴퓨팅 자원을 확충하여 클라우드 접속 수요를 예측, 모니터링, 분배, 관리해야 합니다.
- VPN, 암호화 솔루션, 방화벽 등 사이버 보안 시스템 구축할 필요가 있습니다.
- 재택근무 장소의 개별 네트워크 상태를 미리 점검하여 재택근무 장소에 네트워크 문제가 있으면 다른 접속수단 등 대안을 준비하여야 합니다.
- 사용자는 노트북, 모니터, 프린터, 전화, NAS(네트워크 결합 스토리지) 등 홈오피스를 구성하는 하드웨어 장비를 구매해 제공해야 하고, 필요하다면 사무용품, 소프트웨어 프로그램, 기타 사무 장비 등도 지원할 필요가 있습니다.
- 재택근무 기기 사용에 익숙하지 않은 사용자를 도와줄 수 있는 헬프데스크를 운영하고, 직원들의 정보통신 기기 사용을 지원할 가이드라인이나 매뉴얼도 구비합니다.

## 2 협업 툴 - 온라인 협업을 위한 소프트웨어

- 협업 툴은 재택근무 시 온라인 협업을 원활하게 돕는 소프트웨어 프로그램들을 통칭합니다. 채팅, 화상회의, 파일 공유, 공동 작업 등이 주요 기능이며, 내부소통, 외부소통, 협업 등을 위해 활용됩니다.



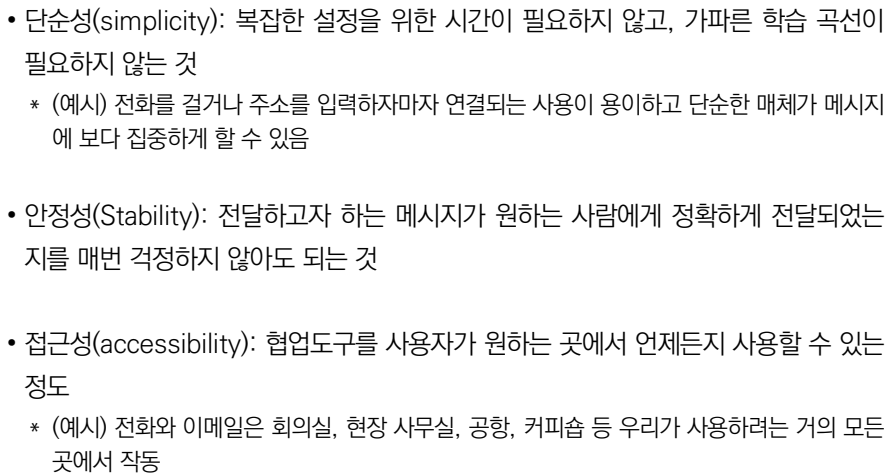
- 조직의 구성원들이 적합한 협업 툴을 사용하고, 생산적인 협업 툴 사용 규칙을 공유하며, 구성원 개개인이 협업 툴을 능숙하게 다루는 것은 재택근무의 업무 생산성에 절대적인 영향력을 미칠 수 있습니다.

## 협업 행동별 온라인 협업도구

항목	세부 용도	협업툴 예시	
콘텐츠 작성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공동 서류작성</li> <li>• 동시 공동편집</li> <li>• 공동 화이트보드 작성</li> <li>• 집중 지식공간</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Office 365</li> <li>• GooGle Docs (G Suite)</li> <li>• Confluence</li> <li>• Miro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 넷피스24</li> <li>• 폴라리스오피스</li> <li>• OZ e-Form</li> </ul>
영상회의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 스크린과 화이트보드를 활용한 문제해결 및 공동 창작</li> <li>• 주간계획 및 검토회의</li> <li>• 의사결정 회의</li> <li>• 워크숍 및 훈련</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoom</li> <li>• Tencent Conference</li> <li>• Ding Talk</li> <li>• Webex</li> <li>• Microsoft teams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KT비즈메카 화상회의</li> <li>• 리모트미팅</li> <li>• 콜라보X</li> <li>• 말톡노트 비디오콜</li> <li>• 홈피스</li> </ul>
문서공유	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 파일 및 서류 공유</li> <li>• 구조화 된 정보 저장</li> <li>• 버전 통제 및 관리</li> <li>• 조직 간 접근</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Box</li> <li>• Sharepoint</li> <li>• Dropbox Business</li> <li>• Baidu Cloud Disk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 잔디</li> <li>• EZ드라이브</li> <li>• 더 존 Bizbox Alpha</li> <li>• 나무기술</li> <li>• 사이버다임</li> </ul>
채널 활용 커뮤니케이션	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 협업 채널</li> <li>• 긴급 질문 및 가이드 탐색</li> <li>• 실시간 현행화</li> <li>• 사회적 팀 대화</li> <li>• 지식 공유</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ding Talk</li> <li>• WeChat Business</li> <li>• Slack</li> <li>• Microsoft Teams</li> <li>• Basecamp</li> <li>• Hipchat</li> <li>• Google Hangouts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 토스트 워크플레이스</li> <li>• 두레이</li> <li>• 라인웍스</li> <li>• UCWORKS</li> <li>• 티그리스</li> <li>• 액티브포스트</li> </ul>
과업관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 과업 추적 및 할당</li> <li>• 밀린 업무 우선순위</li> <li>• 성과관리</li> <li>• 프로젝트 관리</li> <li>• 체크리스트</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trello</li> <li>• Jira</li> <li>• Asana</li> <li>• Smartsheet</li> <li>• Microsoft Planner</li> <li>• Basecamp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 콜라비</li> <li>• 플로우</li> <li>• 워플</li> <li>• 클로바인</li> <li>• 티콜라</li> </ul>
의견수렴	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상호작용 프리젠테이션</li> <li>• 반성 및 팀 러닝</li> <li>• 상호작용 Q&amp;A</li> <li>• 의견투표</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kahoot</li> <li>• Ideaboardz</li> <li>• Slido</li> <li>• Poll everywhere</li> <li>• Mentikmeter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 심플로우</li> <li>• 클래스팅</li> </ul>

## 가. 적합한 협업 툴 선택을 위한 방법

- 기업별 업무 목적에 적합한 효율적인 업무 관리 및 소통이 가능한 협업 툴을 선택해야 합니다.
- 프로젝트 진행 상황을 모니터링할 수 있고, 개별 확인 없이도 각자의 업무 진행 상세 현황 공유가 가능하며, 진행 중인 업무를 조정하거나 밀린 업무를 관리할 수 있는 툴이 바람직합니다.
- 한편으로 업무투명성과 책임소재를 명확히 파악할 수 있으며, 조직 간 협업 강화에 도움이 되고, 빠르게 반응할 수 있고, 조직문화 혁신에 기여할 수 있는 협업툴을 활용할 필요가 있습니다.
- 이 밖에, 협업툴의 선정은 일반적으로 단순성, 안정성, 접근성 등의 3가지 차원에서 검토하는 것이 필요합니다.

- 
- 단순성(simplicity): 복잡한 설정을 위한 시간이 필요하지 않고, 가파른 학습 곡선이 필요하지 않는 것
    - \* (예시) 전화를 걸거나 주소를 입력하자마자 연결되는 사용이 용이하고 단순한 매체가 메시지에 보다 집중하게 할 수 있음
  - 안정성(Stability): 전달하고자 하는 메시지가 원하는 사람에게 정확하게 전달되었는지를 매번 걱정하지 않아도 되는 것
  - 접근성(accessibility): 협업도구를 사용자가 원하는 곳에서 언제든지 사용할 수 있는 정도
    - \* (예시) 전화와 이메일은 회의실, 현장 사무실, 공항, 커피숍 등 우리가 사용하려는 거의 모든 곳에서 작동

- 한편으로 밀레니얼 세대와 Z세대에 의해 협업 툴 활용이 가속화될 것으로 전망되므로 협업 툴 사용역량도 고려할 필요가 있습니다.

## 협업 툴의 종류와 예시



- 협업 토탈 솔루션 : 파일 공유 및 공동 작업을 통해, 일을 진행하는 솔루션
  - Microsoft teams (Office365): 문서작업 솔루션과 함께 판매되는 솔루션으로 현재 협업, 가상의 팀을 만들어 팀 또는 프로젝트별 및 원격 화상회의까지 지원하는 토탈 시스템
  - Slack: 팀별 화상회의, 팀별 채팅창, 파일공유 등의 기능을 제공하는 종합적인 솔루션
  - 잔디: 국내용 솔루션으로, 협업 및 메세징 서비스 및 파일 공유 솔루션으로 팀별, 주제별 대화방 개설이 가능
- 파일 공유 솔루션: 원격으로 작업 파일을 공유하거나, 완성한 파일을 같이 읽고, 보고 수정하는 솔루션
  - Drop Box: 파일공유 솔루션, 파일 공유 권한 제어, 파일 열람 히스토리 공유 등이 가능하고, 공동 작업 및 승인, 요청 등의 인스턴스 메시지 활용이 가능함
  - Evernote Business: 프로젝트 공동 진행이 가능하고, 기록과 메모, 모든 작업 파일을 공유하는 것이 가능함
  - Google G-suite: 문서공유, 문서작업, Email 등 office 문서 생성 및 파일 공유 기능을 합한 솔루션으로, 비즈니스용 Gmail, 공유문서, Drive, Document Googledocs, Calender 공유, Meet, Hangout 화상공유 등의 기능을 갖추고 있음
- 원격 화상회의 솔루션: 재택근무지 등 여러 장소에서 서로 얼굴을 바라보면서 회의, 자료 공유 등을 지원하는 솔루션
  - Cisco WebEx: Web 화상회의 솔루션으로, 가장 오래 되었으나 화질 및 음질 등에 대한 반응이 가장 낮은 솔루션
  - Zoom: 무료 버전 40분을 제공하는 방법으로, Covid19 이후 교육시장에서 가장 빠르게 성공한 솔루션
  - Blue Jean: Slack, Skype 등과 연계가 가능하고, Enterprise 관련, 노이즈, 화질 등 가장 반응이 좋은 솔루션
  - Go to meeting : B2B Marketing automation 솔루션 (Marketo, Eloqua) 등과의 연동 효율성이 좋음

### 3 재택근무 환경에서의 보안 문제

- 재택근무로 인해서 업무처리가 온라인으로 이동함에 따라 직원들은 더 많은 양의 디지털 상호작용에 노출되어 보안위험 수준이 높아지는 결과가 초래됩니다.
  - 재택근무가 효과적으로 수행되도록 하기 위해서는 조직 내부망과의 연결, 보안문제 등 기술적인 문제를 효과적으로 관리하고 해결책을 모색해야 합니다.
  - 보안관리가 기술적으로 복잡하다 보면, 데이터를 안전하게 처리하는 방법을 알지 못하거나 권한 없이 작업을 수행하게 되어 심각한 결과를 초래할 수 있습니다.
  - 집에서 일하는 부모는 회사 장비를 아이들과 공유할 가능성이 높아서, 비교적 사용하기 쉬운 암호를 추가하거나 일반적으로 보안을 약화시키는 변경을 할 수 있습니다.
  - 이에 따라 직원들이 기존 보안관리의 중요성을 이해하고 관련된 규정을 준수하는 것이 중요합니다.
- 데이터 기밀성과 접근성을 유지하면서 생산성을 높이는 데 필요한 도구를 직원에게 제공하고, 강력하면서도 실용적인 접근 방식을 채택하여 관리하는 것이 필요합니다.

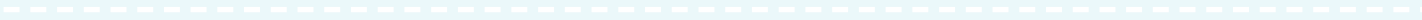
## 보안 응급상황 발생 시 대처법

회의 중에 IT 및 Technology의 문제가 발생하는 경우, 이 장애접수 카드는 상황을 신속하게 분류하는 데 도움이 됩니다. 이 문서를 인쇄하고 컴퓨터나 태블릿 옆에 보관하여 즉시 접근할 수 있도록 합니다.

작성자 이름, 연락처	
장애 내용	
컴퓨터의 현재 운영 체제 이름 및 버전	
인터넷 서비스 제공 업체	
계정 소유자의 이름	
계정 번호	

참고: Harvard Business Publishing(2020), Virtual Manager Collection

MEMO



성공적인 재택근무 도입을 위한 길잡이

## 재택근무 종합 매뉴얼



# V

## 재택근무 법적 쟁점





## 재택근무 관련 법적 쟁점



➤ 현행 근로기준법상 근로자의 근무장소는 소속 사업장을 전제로 하고 있으므로\*, 일반적으로 근로자의 자택은 사용자의 지휘·감독에서 벗어나 휴식을 취하고 생활하는 사적 공간으로 인식되기 때문에 노동법의 전통적 관점에서 재택근무는 생소한 근무방식입니다.

\* “근로자”란 직업의 종류와 관계없이 임금을 목적으로 사업이나 사업장에 근로를 제공하는 사람을 말한다(근로기준법 제2조 제1항 제1호).

- 그러나 최근 디지털 기기와 정보통신기술의 발달로 시간과 장소에 구애받지 않고 일할 수 있는 환경이 조성되었고, 특히 코로나19 상황으로 디지털 경제로의 전환이 가속화되면서 재택근무가 기업의 새로운 근무방식으로 확산되고 있습니다.

➤ 따라서 재택근무는 사용자의 대면 지휘·감독 아래 근로를 제공하던 기존의 노동방식과 차이가 발생할 수밖에 없어, 이를 둘러싸고 다양한 법적 쟁점이 나타날 수 있습니다.

\* 주요 법적 쟁점: 재택근무 도입 및 실시의 근거, 재택근무 시 임금, 근로시간 등 중요 근로조건의 규율, 복무관리와 보안유지, 재택근무자의 건강·사생활 및 산재보호 등

➤ 이에, 노동관계법령 등 관련 법령, 판례, 행정해석 등을 종합적으로 검토하여, 다음과 같이 재택근무와 관련된 법적 쟁점에 대해 설명하고자 합니다.

## 재택근무의 개념



- ▶ 재택근무란 “근로자가 자택 등 소속 사업장이 아닌 장소 중 사용자와 합의 하거나 그 승인을 받은 장소에서 소정 근로의 전부 또는 일부를 제공하는 근무형태”를 말합니다.
- 근로자의 요청에 따라 사용자가 승인한 자택 외의 장소에서 근무하는 경우도 재택근무에 해당한다고 볼 수 있습니다.
- 다만, 근로자가 업무의 성질상 출장지, 파견근무지 등에서 근로하는 경우는 재택근무에 해당하지 않습니다.
- \* 한편, 업무 배제 등과 같은 징벌적 목적의 재택근무는 여기서 말하는 재택근무에 해당하지 않으며, 근로기준법 제23조에 따른 정당성 여부 판단 필요



# 01

## 재택근무 도입·실시

### 1 원칙

- 재택근무는 단체협약, 취업규칙 또는 근로계약에 그 근거 규정\*이 있으면 그 규정에 따라 재택근무를 실시할 수 있습니다.
  - \* (예) 취업규칙 제00조(재택근무) 회사는 근로자대표와 협의하여 희망하는 근로자에 대해 재택근무를 실시할 수 있다.
  - \* (예) 근로계약 제00조(재택근무) 회사는 업무 상황에 따라 재택근무를 실시할 수 있다.
- 만약 그 근거가 없으면 개별 근로자와의 동의, 취업규칙 또는 단체협약 개정을 통해 근거를 마련하여 실시할 수 있습니다.
- 단체협약, 취업규칙 또는 근로계약에 재택근무에 관한 근거 규정이 없는 경우에는 아래와 같이 재택근무를 할 수 있습니다.

### 2 개별 근로자 동의(근로계약의 작성·변경 또는 별도 동의서)

- 재택근무는 근무장소를 자택 등으로 변경하는 것이므로 근로계약상 근무장소에 대한 변경을 수반하게 되어, 원칙적으로 개별 근로자의 동의를 받아 실시하여야 합니다.
  - 특히, 근로계약서상의 근무장소(취업장소)가 특정 부서 사무실 등 특정되어 있는 경우에는 근로자의 동의가 필요하며, 신규 근로자의 경우 자택 등을 근무장소로 근로계약서에 명시하거나 입사 이후 근로자의 동의를 얻어 재택근무 시행이 가능합니다.
  - 근로계약서상의 근무장소가 “회사가 지정한 장소”로 되어 있는 경우 인사명령에 의해 재택근무가 가능할 수도 있으나, 이 경우에도 해당 근로자 등과 협의하여 시행하는 것이 바람직합니다.
    - \* (예) 근로계약서 제00조(근무장소) 회사 내 지정된 장소 또는 사용자가 지정한 장소



### 근로기준법 시행령 제8조 (명시하여야 할 근로조건)

법 제17조제1항제5호에서 “대통령령으로 정하는 근로조건”이란 다음 각 호의 사항을 말한다.

1. **취업의 장소**와 종사하여야 할 업무에 관한 사항
2. ~ 3. (생략)



### 판례 (대법원 1992. 1. 21. 선고 91누5204 판결)

근로계약상 근로의 장소가 특정된 경우에 이를 변경하는 인사명령을 하려면 해당 근로자의 동의가 있어야 하고, 그 의사에 반하는 일방적인 인사명령은 인사권의 남용에 해당하여 효력이 없음

- 다만, 코로나19 등 감염병의 확산을 예방하거나, 화재 등으로 현재의 근무장소에서 근무하기 어려운 경우 등 불가피한 경우에는 근로자와의 협의를 거쳐 근무장소를 타택 등으로 변경하는 것은 가능하다고 보아야 할 것입니다.
- 코로나19와 같은 감염병 예방을 위해서 실시하는 경우 카페 등 다중이 이용하는 장소를 제외할 필요가 있습니다.

## 3 취업규칙 개정

- 재택근무에 관한 규정이 취업규칙에 반드시 명시해야 할 사항은 아니지만 상시적으로 재택근무를 실시하고자 한다면 예측가능성 등을 감안하여 가급적 취업규칙에 재택근무에 관한 규정을 두는 것이 바람직할 것입니다.

\* 근로기준법(제93조제13호)은 ‘해당 사업 또는 사업장의 근로자 전체에 적용될 사항’을 취업규칙의 필요적 기재사항으로 규정

- 또한, 재택근무와 관련된 근로조건을 둘러싼 분쟁이 발생할 가능성이 있으므로 이를 예방하기 위하여 근로시간 및 휴게시간, 연장·야간·휴일근로, 임금, 복무관리 등 재택근로에 따른 제반 근로조건에 대해 명확하게 규정하는 것이 바람직합니다.

- 취업규칙에 재택근무에 관한 규정을 신설할 경우에는 일반적인 취업규칙 변경절차를 거쳐야 합니다.
  - 근로자 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우에는 그 노동조합, 없는 경우에는 근로자 과반수의 의견청취를 거쳐 취업규칙을 개정해야 합니다.
    - \* 근무장소 변경 외에 임금, 근로시간 등 다른 근로조건의 변동이 없는 경우에는 근로조건의 불이익 변경으로 볼만한 특별한 사정이 없는 한 취업규칙 불이익 변경에 해당하지 않음
  - 만약 재택근무 실시로 인해 근로조건이 불이익하게 되어 취업규칙의 불이익변경에 해당하는 경우에는 근로자 과반수로 조직된 노동조합(없으면 근로자 과반수)의 동의를 받아 취업규칙을 개정해야 합니다.



#### 근로기준법 제94조 (규칙의 작성, 변경 절차)

① 사용자는 취업규칙의 작성 또는 변경에 관하여 해당 사업 또는 사업장에 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우에는 그 노동조합, 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 없는 경우에는 근로자의 과반수의 의견을 들어야 한다. 다만, 취업규칙을 근로자에게 불리하게 변경하는 경우에는 그 동의를 받아야 한다.

- 한편, 특정 부서 등 일부 근로자에 대한 재택근무 근거규정을 취업규칙에 마련하고자 할 경우에 그 규정을 적용받는 일부 근로자 집단 외에도 향후 인사이동 등에 의해 다른 근로자 집단에게도 변경된 취업규칙의 적용이 예상되는 경우에는 그 예상되는 근로자 집단을 포함하여 취업규칙 변경에 필요한 절차를 거쳐야 합니다.



#### 판례 (대법원 2009.5.28. 선고 2009두2238 판결)

여러 근로자 집단이 하나의 근로조건 체계 내에 있어 비록 일부 근로자 집단만이 개정 취업규칙을 적용받더라도 향후 인사이동 등에 의해 다른 근로자 집단에게도 변경된 취업규칙의 적용이 예상되는 경우에는 변경된 취업규칙 규정의 적용이 예상되는 근로자 집단을 포함하여 취업규칙 변경에 필요한 절차를 거쳐야 함

○ 취업규칙에 재택근무에 관해 규정하는 방식은 특별히 정한 바가 없으므로 다음의 방법 등을 참고하여 개별 사업장의 상황에 맞게 규정하면 될 것입니다.

- ① 재택근무와 관련된 사항을 취업규칙에 모두 규정하는 방식
- ② 대상 직무, 신청자격 등 요건 및 절차, 복무 등 재택근무제에 관한 일반적 사항과 재택근무로 변경되는 근로조건 등에 대해서는 취업규칙에 규정하고, 세부적인 사항은 회사내규(예시: 재택근무 시행세칙) 등으로 정하는 방식
- ③ 일반적인 사항에 대해서만 취업규칙 또는 그 위임에 따라 회사에서 정하는 별도의 규정에서 정하고, 구체적인 사항에 대해서는 해당 근로자와 개별적으로 정하는 방식 등

### 재택근무와 관련하여 규정 등으로 정할 필요가 있는 사항

- 재택근무 대상 직무
- 재택근무장소(자택 또는 회사가 승인한 장소) 및 재택근무기간
- 재택근무사유 등 신청 요건, 신청 및 승인 절차, 취소사유
- 변경되는 근로조건이 있는 경우 해당 근로조건(수당 신설 등)
- 장비지원 및 비용부담에 관한 사항(원칙적으로 사용자가 부담해야 함)
- 재택근무 시 교육, 복무 및 보안수칙에 관한 사항
- 재택근무 시 업무상 재해에 관한 사항
- (개별적으로 정할 사항) 구체적인 재택근무기간, 업무량 등 근로자에 따라 별도로 정할 필요가 있는 사항

○ 사용자는 재택근무자가 재택근무를 이유로 임금 등 근로조건에서 차별받지 않도록 하여야 하며, 이러한 원칙을 취업규칙 등에 규정하는 것이 필요합니다.

\* 또한 재택근무자가 재택근무로 인해 임금과 상여금, 복리후생, 승진 및 전보, 인사고과 등에서 합리적 이유 없이 불리한 처우를 받지 않도록 해야 함

## 4 단체협약 개정

- 노동조합이 있는 경우 단체협약에 재택근무에 관한 규정을 신설하여 재택근무를 실시할 수 있습니다.
- 단체협약에 규정하는 방식은 정해진 바 없으므로 개별 사업장 노사가 합의하여 정할 수 있습니다.
  - 우선, 단체협약에는 재택근무에 관한 근거와 재택근무로 인해 달라지는 근로조건이 있는 경우 그에 대해서만 규정하고 세부적인 사항은 노동조합과의 협의를 거쳐 회사 내규 등으로 정하는 방법을 고려할 수 있습니다.
  - 이외에도 앞에 서술한 취업규칙에 규정하는 방법을 참고하여 노사가 자율적으로 정할 수 있습니다.

### 노사협의회 의결

노사협의회에서 재택근무 도입을 의결했다더라도 이를 근거로 재택근무를 실시할 수는 없으며, 별도의 개별 근로자 동의, 취업규칙 변경, 단체협약 개정 등의 절차를 거쳐야 합니다. 의결내용이 취업규칙 불이익 변경에 해당하면 근로기준법에 따른 근로자 과반수 동의가 필요합니다.

# 02

## 근로시간 · 연장근로 및 휴식시간

### 1 근로시간

- 재택근무의 경우에도 통상적으로 사업장에 출근하는 경우와 마찬가지로 근로시간과 휴게, 휴일 등에 관한 근로기준법 규정이 적용되므로, 사용자는 법정근로시간(제50조), 연장근로의 제한(제53조), 휴게(54조), 휴일(제55조), 연차유급휴가(제60조) 등 근로조건에 관한 사항을 준수하여야 합니다.
- 다만, 재택근무를 할 경우 사업장에 출근하는 경우와 달리 근로시간을 둘러싸고 다툼이 있을 수 있습니다.
  - 이에 대해서는 일반 근무와 동일하게 적용할 수도 있고, 근로시간 관리가 힘들어 다른 근로시간제를 적용할 수도 있습니다.
- 원칙적으로는 재택근무를 하더라도 출근하는 경우와 마찬가지로 통상적인 근로시간제가 적용됩니다. 특히, 재택근무 시 디지털기기, 정보통신기술 기반으로 상시 통신 가능하며 사용자가 정한 업무의 시작·종료시간, 휴게시간 등의 상시적인 근로시간 관리가 가능한 경우에는 통상적인 근로시간제를 적용할 수 있습니다.
  - \* '상시 통신 가능한 상태'란 사용자가 정보통신기기를 이용하여 전자메일, 전자게시판 등의 방법으로 근로자에게 수시로 구체적인 업무 지시를 하는 것이 가능하며, 사용자로부터 업무지시가 있으면 근로자가 이에 즉시 반응해야 하는 상태에 있음을 의미
  - 이 경우 근무일 중 일부만 재택근무하는 경우 재택근무일과 재택근무일별 근로시간을 별도로 정할 수 있습니다.
- 다만, 재택근무를 하면서 상시적인 근로시간 관리가 곤란하거나 적절하지 않은 경우도 있을 수 있습니다.



- 이 경우 근로기준법 제58조제1항 및 제2항에 근로시간 계산의 특례로 규정된 '사업장 밖 간주시간제'를 활용하여 ① 소정근로시간을 근로한 것으로 할 수 있습니다. 다만, ② 업무 수행을 위해 소정근로시간을 초과하여 근로할 필요가 있는 경우에는 그 업무 수행에 통상 필요한 시간을 근로한 것으로 보며, ③ 근로자대표와의 서면합의를 한 경우에는 그 합의에서 정하는 시간을 그 업무수행에 통상 필요한 시간으로 간주하여 임금을 산정할 수 있습니다.

- 아울러, 업무의 성질상 근로자의 재량이 필요한 업무\*의 경우에는 근로기준법 제58조 제3항에 규정된 '재량근로시간제'를 활용하여 근로자대표와의 서면합의로 정한 시간을 근로한 것으로 간주하여 임금을 산정할 수 있습니다.

\* 재량근로 대상업무는 근로기준법 시행령 제31조에 규정되어 있음

<p><b>사업장 밖 간주근로 시간제</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 근로자가 출장이나 그 밖의 사유로 근로시간의 전부 또는 일부를 사업장 밖에서 근로하여 근로시간을 산정하기 어려운 경우에 임금 계산을 위한 근로시간으로 간주하는 제도</li> <li>• 실제의 근로시간과 상관없이 ① 소정근로시간, ② 업무수행에 통상적으로 필요한 시간, ③ 근로자대표와 서면으로 합의한 시간 중 어느 하나를 근로시간으로 간주</li> </ul>
<p><b>재량근로 시간제</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 업무 성질에 비추어 업무수행 방법을 근로자의 재량에 위임할 필요가 있는 업무로서 근로기준법 시행령 제31조에서 정한 업무는 사용자가 근로자대표와 서면합의로 정한 시간을 근로한 것으로 간주하는 제도</li> </ul>

 **재량근로 대상 업무(근로기준법 시행령 제31조)**

- 신상품 또는 신기술의 연구개발이나 인문사회과학 또는 자연과학분야의 연구 업무
- 정보처리시스템의 설계 또는 분석 업무
- 신문, 방송 또는 출판 사업에서의 기사의 취재, 편성 또는 편집 업무
- 의복·실내장식·공업제품·광고 등의 디자인 또는 고안 업무
- 방송 프로그램·영화 등의 제작 사업에서의 프로듀서나 감독 업무
- 그 밖에 고용노동부장관이 정하는 업무(회계·법률사건·납세·법무·노무관리·특허·감정평가·금융투자분석·투자자산운용 등의 사무에 있어 타인의 위임·위촉을 받아 상담·조언·감정 또는 대행을 하는 업무)

## 2 연장근로

- 재택근무자의 연장근로는 원칙적으로 주당 12시간을 초과할 수 없고(근로기준법 제53조 제1항), 재택근무자의 연장·야간·휴일근로에 대하여 가산임금을 지급해야 합니다(근로기준법 제56조).
  - 업무종료 이후에 업무를 지시하여 연장근로가 불가피하거나, 주어진 업무량이 업무의 성질과 내용, 업무 완료 시한이나 시급성 등에 비추어 연장근로가 불가피하다고 인정 되는 경우 사용자의 연장근로에 따른 임금 지급책임이 발생합니다.
- 한편 연장근로 등이 불가피한 경우에는 근로자의 과로방지를 위해 사용자의 사전 허가 또는 사후 승인을 받도록 하는 것이 바람직합니다.
  - 사용자의 사전 허가 또는 사후 승인을 받지 않았다는 사정만으로 연장근로에 대해 연장근로 가산수당 지급책임이 면제된다고 볼 수는 없으나, 아래 세 가지 기준을 모두 충족하는 경우에는 연장근로를 하더라도 그 시간을 근로시간에 해당한다고 보기 어려우므로 사용자의 임금지급 의무가 발생한다고 볼 수는 없습니다.
    - ① 사용자가 연장근로 등을 지시하거나 묵인한 사정이 없을 것
    - ② 근로자가 연장근로 등을 행하지 않으면 안 될 정도로 사용자가 업무량을 과다하게 부여하거나 마감 기한을 부적절하게 정한 것으로 불만한 사정이 없을 것
    - ③ 그 밖에 사용자가 근로자의 자발적 연장근로 등을 사전에 인지한 것으로 볼 수 있는 사정이 없을 것



### 행정해석

사용자와 근로자의 합의에 의하여 연장근로가 이루어진 것이 아니라, 사용자의 요구와 관계없이 근로자가 채권회수 성과를 높여 성과수당을 더 받기 위하여 자기의 의사에 의하여 연장근로를 했을 뿐 아니라, 사용자의 채권회수 독려가 단순히 성과를 높이려는 독려 일 뿐 명시적으로 근로자들에게 연장근로를 요구한 것은 아니라면, 달리 볼 사정이 없는 한 사용자가 법 제55조(현행 제56조)에 의한 연장근로가산수당을 지급할 의무는 없다고 사료됨 (근기-4380, 2005.8.22.)

근로관계의 특성상 실제 연장근로를 행한 경우 통상적으로 사용자의 묵시적 승인이 인정되는 경우가 많을 것이므로 사용자가 연장근로에 대한 임금지급 의무를 면제받기 위해서는 명시적으로 연장근로를 금지하고 노무제공의 수령을 거부하는 등 적극적인 조치를 취해야 할 것임 (노조 68107-1140, 2001.10.11.)

- 사용자는 재택근무자가 과도한 작업량이나 장시간 근로로 인해 건강을 해치지 않도록 업무량 및 업무부담의 적정성 여부를 정기적으로 확인하고, 필요한 경우에는 장시간 노동에 대한 경고 등 주의 환기, 연장·야간·휴일근로의 금지, 정해진 시간 외의 메일 송수신 금지 및 시스템 접근 제한과 같은 적극적인 조치를 할 필요가 있습니다.

### 3 휴식시간(휴게 및 휴일)

- 재택근무자에게 근로기준법에 따른 휴게시간 및 휴일을 보장해야 하므로(근로기준법 제54조제1항), 별도로 정한 바가 없으면 출근 근로자의 휴게·휴일제도가 재택근무자에게도 그대로 적용됩니다.
- 사용자는 근로시간이 4시간인 경우에는 30분 이상, 8시간인 경우에는 1시간 이상의 휴게시간을 근로시간 도중에 주어야 하고, 근로자는 휴게시간을 자유롭게 이용할 수 있어야 합니다(근로기준법 제54조).
  - 사용자는 근로자에게 1주에 평균 1회 이상의 유급휴일(주휴일)과 근로자의 날(5월 1일)을 유급휴일로 보장하여야 하고,
  - 공휴일(일요일 제외)과 대체공휴일을 유급으로 보장하되, 근로자대표와 서면으로 합의한 경우 해당 공휴일 대신에 다른 근무일을 휴일로 대체할 수 있습니다(근로기준법 제55조).
    - \* 공휴일의 유급휴일 적용은 사업장 규모에 따라 단계적으로 시행  
(상시 300명 이상 2020.1.1. / 30~299명 2021.1.1. / 5~29명 2022.1.1.)
- 재택근무 중 법정 휴게시간과는 별개로 육아, 가사 등을 위해 근로의무가 중단되고 사적 이용이 가능한 시간이 필요하여 근로자가 신청한 경우 사용자는 해당 시간에 대해 연차휴가를 부여하거나, 휴게시간을 추가로 부여\*하는 방식으로 처리할 수 있습니다.
  - \* 휴게시간을 추가로 부여하는 경우 무급으로 할 수 있으며, 근로자의 동의 하에 추가로 부여한 휴게시간만큼 종업시각 이후에 근무토록 할 수도 있음(이와 같은 처리방식을 사전에 명확히 근로자에게 알리는 것이 바람직)

- 그러나, 생후 1년 미만의 유아를 가진 여성 근로자에 대해서는 해당 근로자가 신청하면 1일 2회 각각 30분 이상의 수유시간을 유급으로 주어야 합니다(근로기준법 제75조).

- 한편, 재택근무자의 휴게시간 분할 필요성이 있는 경우 휴게제도의 취지에 어긋나지 않는 선에서 휴게시간의 분할 사용에 관하여 당사자 간 합의하는 것이 바람직하고, 이 경우에도 휴게는 근로시간 도중에 부여해야 합니다.



**행정해석 (근기 68207-3307, 2002. 12. 2.)**

근무시간과 명백히 구분하여 휴게시간을 분할하여 부여하더라도 작업의 성질, 근로여건 등에 비추어 사회통념상 합리성이 있고 휴게제도의 취지를 벗어나지 않는 한 이를 법 위반으로 보기 어렵다고 사료됨

# 03

## 복무관리 및 성과평가

### 1 복무관리

- 재택근무자의 복무에 대해서는 근로계약, 취업규칙 등에서 별도로 정한 바가 없다면 출근 시 적용되는 규정이 그대로 적용됩니다.  
- 이에는 근무와 직접적인 관련이 있는 근로시간 및 휴게 외에도 출장, 휴가, 징계 등과 관련된 사항이 포함됩니다.
- 재택근무자는 근무시간 중 사용자의 승인이 없거나 휴가를 사용하지 않고 근무장소인 자택을 임의로 벗어나거나, 자택 등 근무장소에서 사적 용무(개인업무, 취미활동, 타 영리활동 등)를 하지 않도록 하여야 할 것입니다.
- 다만, 재택근무 시에는 사업장에 출근하는 경우와 다르게 복무에 관한 사항을 규정할 필요\*가 있을 수 있으므로 이에 대해서는 취업규칙 등에 명확히 규정하는 것이 바람직합니다.  
\* (예시) 출퇴근 확인 방법, 근무 시 복장에 관한 사항, 재택근무 중 사업장에 출근해야 될 경우 등
- 한편, 재택근무의 특성상 근로시간과 사생활을 엄격하게 구분하여 근태를 관리하는 것이 어려우므로 업무수행에 지장을 초래하지 않거나 사회통념상 허용될 수 있는 최소한의 일상 활동\*에 대해서는 양해할 필요가 있으며, 이를 이유로 징계 또는 기타 불이익을 주는 것은 정당하다고 보기 어렵습니다.  
\* 자택 방문자의 확인, 우는 아이 달래기, 집 전화 받기, 흑서기 샤워 등
- 아울러, 재택근무 중 사고 등 긴급한 경우가 발생할 수 있으므로 평상시 또는 긴급 시 연락방법에 대해서도 사전에 정해두는 것이 바람직합니다.

## 2 성과평가

- 재택근무자의 경우 원칙적으로 사업장에 출근하는 경우와 동일한 기준으로 성과평가를 하여야 합니다.
  - 그러나, 재택근무자는 흔히 사무실에 출근하지 않기 때문에 성과평가에 있어서 불이익을 받을 것을 우려하는 경우가 많습니다.
  - 특히, 재택근무를 하면 동료 등과의 협업이 쉽지 않기 때문에 성과를 달성하기 어려운 경우에 그 우려는 커질 수 있습니다.
- 따라서, 재택근무를 하더라도 성과평가에 있어서 근로자가 차별 등을 걱정하는 일이 없도록 공정하고 합리적인 성과평가 및 인사관리 제도를 구축하여야 할 것입니다.
- 재택근무에 따른 성과관리 또는 생산성 저하를 방지하기 위하여 ①측정 가능한 지표로 재택근무자의 결과물을 측정, ②재택근무 중 수행한 업무에 대한 결과나 진행과정 보고 등을 고려할 수 있을 것입니다.
- 재택근무 중 해야 할 업무 내용, 업무수행 방법 등을 문서화하는 방법으로 업무의 효율성을 높일 수도 있을 것입니다.
- 재택근무자의 업무성적이 저조한 경우 이를 이유로 곧바로 불이익을 주거나 재택근무 승인을 취소하기 보다는 문제의 원인을 파악하여 해결할 수 있도록 개선의 기회를 우선 제공하는 것이 바람직합니다.

# 04

## 임금 등, 재택근무 비용 및 장비

### 1 임금

- 재택근무로 인해 근로의 질이나 양이 달라지지 않는다면 출근한 경우와 동일한 임금을 지급하는 것이 원칙입니다.
- 다만, 출근한 경우에 대해서만 지급되는 금품에 대해서는 지급하지 않을 수 있으나, 이에 대해 다툼이 발생할 가능성이 높으므로 사전에 근로계약이나 취업규칙 등에 이를 명확히 규정하는 것이 바람직합니다.

### 2 교통비 · 식비

- 재택근무와 관련하여 특별히 근로조건을 변경하지 않았다면 가장 쟁점이 될 수 있는 임금품은 교통비와 식비입니다.
- 교통비 또는 식비 지급을 둘러싼 해석은 취업규칙 등에서 어떻게 규정되었는지에 따라 달라질 것입니다.
- 교통비의 경우 실제로 사업장에 출근하는 경우에만 실비 변상 차원에서 지급하고 있다면 재택근무자에게 이를 지급할 의무는 없습니다.
- 식비의 경우 출근한 근로자에 한하여 구내식당에서 현물로 식사를 제공하고, 그밖의 경우에는 현물 제공이나 식비 지급을 하지 않는 경우라면 재택근무자에게 이를 지급할 의무는 없습니다.

- 그러나, 근로계약이나 취업규칙 등에서 교통비, 식비 등에 대해 실제 지출 여부와 관계 없이 일률적으로 지급하도록 규정되어 있는 경우에는 교통비, 식비 등이 그 명칭에도 불구하고 소정근로의 대가로 근로자에게 지급되는 금품으로서 임금에 해당하므로 재택근무 여부와 관계없이 지급되어야 합니다.

\* (예시) 회사는 근로자에 대해 매월 20만원의 교통비와 10만원의 식비를 지급한다.

- 여기에는 근로자의 후생복지를 위해 현물로 제공하는 중식의 경우 식사를 하지 않는 근로자에게도 그에 상응하는 현금을 지급하도록 규정되어 있는 경우도 포함됩니다.



#### 판례 (대법원 2005. 9. 9. 선고 2004다41217 판결)

평균임금 산정의 기초가 되는 임금총액에는 사용자가 근로의 대상으로 근로자에게 지급하는 일체의 금품으로서, 근로자에게 계속적·정기적으로 지급되고 그 지급에 관하여 단체협약, 취업규칙 등에 의하여 사용자에게 지급의무가 지워져 있으면 그 명칭 여하를 불문하고 모두 포함 되는 것이고, 비록 현물로 지급되었다 하더라도 근로의 대가로 지급하여 온 금품이라면 평균임금의 산정에 있어 포함되는 임금으로 봄이 상당하다.

- 따라서, 재택근무 시 교통비 또는 식비 등의 지급과 관련하여 분쟁이 발생할 수 있으므로 사전에 이를 취업규칙 등에 명확히 규정하는 것이 바람직합니다.

### 3 재택근무 비용

- 재택근무로 인해 추가적으로 발생할 수 있는 통신비, 소모성 비품 등의 비용은 사용자가 부담하는 것이 원칙이나,
  - 비용부담과 관련한 향후 분쟁을 예방할 수 있도록 그 부담의 한도, 비용 청구의 방법과 절차 등에 관한 기준을 마련하는 것이 바람직합니다.
- 재택근무 시 전기·통신비 등의 부담 기준에 대해서도 정할 필요가 있으나, 업무사용분과 사적 사용분을 현실적으로 구분하기 어려우므로 실비 변상 목적으로 일정액(예: 재택근무수당)을 지급하는 방법을 고려할 필요가 있습니다.



- 이 경우 해당 금품은 실비 변상 목적으로 지급되는 것이므로 근로기준법상 임금에 해당한다고 보기는 어렵습니다.

## 4 장비

- 사용자가 재택근무자와 같은 업무를 수행하는 출근 근무자에게 업무에 필수적인 PC, 노트북 등을 제공하고 있는 경우 재택근무자에게도 같은 처우를 하는 것이 원칙입니다.
- 다만 재택근무가 일시적 내지는 간헐적이어서 업무용 노트북 등을 상시 제공할 필요성이 인정되지 않거나 직무의 특성으로 인해 업무용 노트북 등이 필수적이라고 할 수 없는 경우 사용자는 재택근무자에게 PC나 노트북 등 제공 여부를 판단하여 결정할 수 있습니다.
- 그러나, 재택근무자가 개인용 노트북 등이 없는 경우 이를 구매하도록 강제하여서는 안될 것입니다.

# 05

## 개인정보 보호 및 보안 대책

### 1 개인정보 보호

- 「개인정보 보호법」에 따르면, 개인정보처리자는 정보주체의 동의를 받아 목적에 필요한 최소한의 개인정보를 수집하여 그 수집 목적의 범위에서 이용할 수 있고(제15조 제1항 및 제16조 제1항), 정보주체의 동의를 받아 개인정보를 수집하는 경우 필요한 최소한의 정보 외의 개인정보 수집에는 동의하지 아니할 수 있다는 사실을 구체적으로 알리고 개인정보를 수집하여야 합니다.(제16조 제2항)
  - 따라서 사용자가 재택근무자의 동의 없이 노트북, PC나 스마트기기에 장착된 카메라를 이용하여 재택근무자의 근태를 관리하는 것은 개인정보 보호법 위반에 해당합니다.
- 한편, 「위치정보의 보호 및 이용 등에 관한 법률」은 정보주체의 동의를 얻지 않은 개인 위치정보의 수집·이용 또는 제공을 금지하고 있고(제15조 제1항), 사용자가 재택근무자의 개인위치정보를 수집하기 위해서는 「개인정보 보호법」 제15조 제1항 및 제2항에 따라 사전에 해당 근로자의 동의를 받아야 합니다.

#### 개인정보 보호법

- 개인정보처리자는 정보주체의 동의를 받아 목적에 필요한 최소한의 개인정보를 수집하여 그 수집 목적의 범위에서 이용(제15조 제1항 및 제16조 제1항)
- 정보주체의 동의를 받아 개인정보를 수집하는 경우 필요한 최소한의 정보 외의 개인정보 수집에는 동의하지 아니할 수 있다는 사실을 구체적으로 알리고 개인정보 수집(제16조 제2항)

#### 위치정보의 보호 및 이용 등에 관한 법률

- 정보주체의 동의를 얻지 않은 개인위치정보의 수집·이용 또는 제공 금지(제15조 제1항)

## 2 보안대책

- 재택근무는 사업장에 출근하는 경우에 비해 보안에 취약할 우려가 크므로 사용자는 적절한 보안대책을 마련하여 시행해야 합니다.
  - 심각한 보안위험이 있는 업무는 재택근무 대상에서 제외할 필요가 있고, 그렇지 않은 업무의 경우 그 성격과 내용 등을 고려하여 적절한 수준의 보안대책을 수립·운영하는 것이 바람직합니다.
  - 보안대책에는 보안서약서의 작성·제출, 정기적인 보안점검과 교육, 보안수칙 위반에 대한 제재 등이 포함될 수 있습니다.
- 사용자는 재택근무에 따른 보안 및 재해방지를 위해 일정 설비 기준을 갖춘 독립된 작업공간의 확보를 조건으로 재택근무를 승인하거나 노사 합의를 통해 자택 내 근무 장소를 특정할 수 있습니다. 그러나, 근로자에게 이를 강제해서는 안될 것입니다.
  - 보안 위험이 높은 경우라면 카페 등 일반인이 자유롭게 드나들 수 있는 장소는 제외하여야 할 것입니다.
- 보안사고가 발생한 경우 해당 재택근무자를 징계할 수 있습니다. 그러나, 보안규정을 성실히 준수하였음에도 보안사고가 발생한 경우 등 재택근무자의 귀책 사유로 보기 어려운 경우에는 보안사고를 이유로 징계하여서는 아니 되고, 귀책 사유가 인정되어 징계하는 때에도 징계양정이 과하지 않도록 하여야 합니다.

# 06

## 안전보건 및 산재보상

### 1 안전보건

- 재택근무의 경우에도 원칙적으로 산업안전보건법이 적용됩니다.
- 다만, 재택근무의 경우 사업주가 현실적으로 지배·관리하기 어려운 장소에서 근로 제공이 이루어지므로, 사실상 일부 규정만이 적용될 수 있을 것입니다.
  - \* 적용 규정(예): 정보통신망을 통해 고객을 상대하는 근로자를 고객의 폭언 등으로 인한 건강장해를 예방하기 위하여 필요한 조치(제41조), 건강진단(제129조 및 제130조) 등
- 나아가 사용자는 근로자의 안전보건에 대하여 보호하고 배려하여야 할 신의칙상의 의무를 부담하므로 사용자는 재택근무자가 건강을 유지할 수 있는 환경에서 일할 수 있도록 재택근무지 작업환경에 관한 기준을 정하여 준수토록 하고, 필요한 경우에는 작업환경 개선 비용을 지원하는 등의 대책을 마련할 필요가 있습니다.

## 2 산재보상

### <업무상 재해 및 입증책임>

- 업무와 재해 사이에 상당인과관계가 인정되어야 업무상 재해가 성립될 수 있습니다.



판례 (대법원 2005. 9. 29. 2005두4458 선고 판결)

업무상 재해란 근로자가 사업주와의 근로계약에 기하여 사업주의 지배관리 하에서 당해 근로 업무의 수행 또는 그에 수반되는 통상적인 활동을 하는 과정에서 이러한 업무에 기인하여 발생한 재해를 말한다.

- 재택근무의 경우 사업장 근무와 달리 업무수행과 사생활이 혼재할 가능성이 크다는 점을 고려할 때, 사적 행위 중에 일어났다는 점만을 이유로 업무상 재해에 해당하지 않는다고 판단해서는 안되고, 재택근무의 특성을 반영하여 업무상 재해 여부를 살펴야 합니다.
- 재택근무의 경우에도 업무상 재해의 입증은 재택근무자 본인이 입증하여야 합니다.
  - 재택근무의 경우 근로자가 자택에서 혼자 일하는 형태가 일반적이므로 사고 발생 시 업무와의 인과관계 증명이 사업장에서 근무하는 경우보다 어려울 수 있습니다.
  - 한편, 재택근무 중 발생한 재해의 목격자가 없더라도 근로자는 재택근무시간 중 실제 업무수행 과정에서 발생한 사고임을 입증할 수 있는 객관적 정황 자료(예: 근무시간 기록, 사고 발생 시간과 장소 및 경위의 실시간 보고 내용 등)를 통해 업무상 재해를 인정 받을 수 있습니다.

## [참고] 재택근무에 대한 산재 판정 사례



### <1> 우리나라

- (인정) 집에서 재택 근무중 의자에서 일어나 한 발짝 걷다 다리가 풀려 주저 았음. 통증이 심해 병원에서 진찰 결과 골절로 판명(상병명: 좌측 제5족지 골절)
- (불인정) 자택에서 컴퓨터를 이용하여 상품설명서 제작업무를 수행하는 근로자로 새해 봄 상품 디자인 구상 등으로 스트레스를 받아오던 중 새벽에 갑자기 구토와 설사 증상 발생(상병명: 크론병<입에서 항문까지 소화관 전체에 걸쳐 어느 부위에서든 발생할 수 있는 만성 염증성 질환>)
  - ↳ 업무상질병판정위원회 심의 결과 발병원인이 코로나 스트레스와 직접 연관이 없는 것으로 판단하여 업무상 재해로 불인정

### <2> 독일(재택근무 중 발생한 재해 판정 사례)

- 근로 중 재해에 대한 법정재해보험의 보장 여부는 원칙적으로 근로의 장소와 무관하며, 사고가 업무 내용과 밀접한 관련이 있는가에 따라 결정
- 독일연방사회법원의 판례는 법정재해보험에 의하여 보호되는 재해는 해당 업무의 인과관계로 인하여 발생한 경우에 제한된다고 봄
  - (인정) 재택근무 중 업무상 소통을 위하여 필요한 인터넷 연결을 확인하기 위해 1층에 내려가던 중 계단에서 넘어져 부상당한 경우
  - (불인정) 재택근무 중 개인적인 우편물을 받기 위해 1층에 내려가던 중 계단에서 넘어진 경우

### <시설물 결함으로 인한 재해>

- 산재보험법은 '사업주가 제공한 시설물 등을 이용하던 중 그 시설물 등의 결함이나 관리 소홀로 발생한 사고'를 업무상 재해로 인정하고 있습니다(제37조 제1항 제1호 나목).
- 한편, 재택근무지는 사업주의 직접적인 지배관리 아래 있지 않고, 재택업무와 무관한 자택 시설물의 관리책임은 재택근무자에게 있으므로 자택 시설물의 결함이나 하자로 인해 발생한 사고는 업무상 재해에 해당한다고 보기 어렵습니다.

- 산재보험법 시행령은 ‘업무수행 과정에서 하는 용변 등 생리적 필요 행위’를 하던 중에 발생한 사고는 업무상 사고로 본다고 규정하고 있으며(제27조 제1항 제2호), 이 규정은 재택근무의 경우에도 마찬가지로 적용될 여지가 있습니다.
- 그러나, 그 사고가 업무와 무관한 사적 행위 과정에서 발생하였고 사고의 원인이 해당 시설물의 결함이나 하자에 있다면 업무상 재해로 인정되기 어렵습니다.

### 〈휴게시간 중 발생한 재해〉

- 산재보험법은 ‘휴게시간 중 사업주의 지배관리하에 있다고 볼 수 있는 행위로 발생한 사고’를 업무상 재해로 인정하고 있습니다(제37조 제1항 제1호 마목).
- 판례에 따르면 휴게시간 중 근로자에게 자유행동이 허용되고 있으므로 통상 근로자는 사업주의 지배관리하에 있다고 할 수 없으나, 휴게시간 중의 근로자의 행위는 휴게시간 종료 후의 노무제공과 관련되어 있으므로,
- 그 행위가 당해 근로자의 본래의 업무행위 또는 그 업무의 준비행위 내지는 정리행위, 사회통념상 그에 수반되는 것으로 인정되는 생리적 행위 또는 합리적·필요적 행위라는 등 그 행위 과정이 사업주의 지배·관리하에 있다고 볼 수 있는 경우에는 업무상 재해로 인정할 수 있습니다.



#### 판례 (대법원 2004. 12. 24. 선고 2004두6549 판결)

이 사건 휴게시간 중의 재해가 업무상 재해에 해당하는가에 대하여 보건대, 휴게시간 중에는 근로자에게 자유행동이 허용되고 있으므로 통상 근로자는 사업주의 지배·관리하에 있다고 할 수 없으나, 휴게시간 중의 근로자의 행위는 휴게시간 종료 후의 노무제공과 관련되어 있으므로, 그 행위가 당해 근로자의 본래의 업무행위 또는 그 업무의 준비행위 내지는 정리행위, 사회통념상 그에 수반되는 것으로 인정되는 생리적 행위 또는 합리적·필요적 행위라는 등 그 행위 과정이 사업주의 지배·관리하에 있다고 볼 수 있는 경우에는 업무상 재해로 인정할 수 있다고 할 것임(대법원 1999. 4. 9. 선고 99두189 판결 참조)

- 따라서, 휴게시간 중에 발생한 재해라도 업무의 준비행위 내지 정리행위, 사회통념상 그에 수반되는 것으로 인정되는 생리적 행위 또는 합리적·필요적 행위는 업무상 재해로 인정될 수 있으나
- 업무상 재해에 해당하는지는 산재요양 신청 시 근로복지공단에서 개별·구체적으로 판단합니다.
- 한편 자택에서 근무하는 재택근무의 성질상 근로시간과 일상생활이 혼재하는 경우가 많으나, 업무상 재해로 인정되는 재택근무 장소는 업무를 수행하는 공간으로 제한하고 그 외의 장소에서 발생한 사고는 원칙적으로 업무상 재해로 인정되기 어렵습니다.
- 예를 들어 자녀를 데리러 학교에 가는 행위나 저녁거리를 사기 위해 마트에 가는 행위가 원인이 되어 일어난 재해는 업무상 재해로 인정받기 어렵습니다.



성공적인 재택근무 도입을 위한 길잡이

## 재택근무 종합 매뉴얼



# VI

## 법적 쟁점 Q&A



## 법적 쟁점 Q&A 목차

### 1

### 재택근무 도입·실시

- Q1 근로자가 사용자에게 재택근무를 청구할 수 있는 법적 권리가 있나요? ..... 142
- Q2 코로나19 감염 확산에 따라 출퇴근 시 감염이 우려되어 재택근무를 하고 싶은데 어떻게 해야 하나요? ..... 142
- Q3 사용자가 재택근무를 도입하고자 할 경우, 근로자의 동의를 필요한가요? ..... 143
- Q4 근로계약 또는 근로자 개별 동의를 통해 재택근무를 하고자 하는 경우, 근로계약서(별도 동의서 포함)에 명시할 내용은 무엇인가요? ..... 143
- Q5 근로계약서상 근무장소에 '사용자가 지정하는 장소' 등으로 기재되어 있는 경우, 사용자의 지시로 재택근무 실시가 가능한가요? ..... 144
- Q6 취업규칙 변경을 통해 재택근무제를 도입할 경우 기재해야 될 사항과 절차는 무엇인가요? ..... 144
- Q7 취업규칙에서 특정 직종 등 일부 근로자집단에 대해서만 재택근무를 규정하고자 하는 경우, 취업규칙 변경 절차는 무엇인가요? ..... 145
- Q8 재택근무 관련 규정 중 취업규칙과 근로계약의 내용이 충돌하고 있다면 어떤 규정이 우선 적용되나요? ..... 145
- Q9 재택근무를 원치 않는 근로자에게 일방적인 인사명령으로 재택 근무를 지시할 수 있나요? ..... 146
- Q10 근로자가 재택근무 중 재택근무 스트레스를 이유로 재택근무를 거부하는 경우에는 어떻게 해야 하나요? ..... 146
- Q11 재택근무자가 일방적으로 재택근무를 중단하고 사무실에 출근하는 경우 징계사유가 되나요? ..... 147

## 2

## 근로시간·연장근로 및 휴식시간

- Q1 재택근무자에 대한 근로시간·휴게시간 산정은 어떻게 하나요? ..... 148
- Q2 재택근무제 운영 시 연장·야간 근로수당을 지급해야 하나요? ..... 149
- Q3 재택근무자가 사전 또는 사후 승인 없이 연장근로를 한 경우 연장 근로수당을 지급해야 하나요? ..... 150
- Q4 업무개시 시각 30분 전에 상사가 전화나 카톡으로 업무지시를 했을 때  
시업시각이 30분 당겨진 것으로 볼 수 있나요? ..... 150
- Q5 정해진 업무종료 시각 이후에 상사가 전화나 카톡으로 계속 업무지시를 했을  
때 연장근로수당을 지급해야 하나요? ..... 151
- Q6 상사가 1일 업무량을 과도하게 부여한 결과 불가피하게 연장 근로를 할 수  
밖에 없을 때 연장근로수당을 지급해야 하나요? ..... 151
- Q7 재택근무자에게 휴게시간을 어떻게 부여하나요? ..... 152
- Q8 재택근무를 하는 중에 상사의 지시로 사무실로 출근하여 근무할 경우  
사무실로 이동하는 시간은 근로시간에 해당하나요? ..... 152
- Q9 선택적 근로시간제 적용 근로자도 재택근무를 할 수 있나요? ..... 153

## 3

## 복무관리 및 성과평가

- Q1 재택근무자에 대한 근태관리는 어떻게 해야 하나요? ..... 154
- Q2 높은 생산성을 발휘하여 정해진 업무를 일찍 끝내는 경우 개인 용무를  
보거나 외출할 수 있나요? ..... 154
- Q3 근무지 이탈 등 사례가 있어 기업의 복무관리상 필요성에서 일정시간 단위로  
컴퓨터 마우스를 흔들지 않으면 업무망 접속이 끊어지도록 하는 것이  
정당한가요? ..... 155
- Q4 자택에서만 근무하는 것이 답답해서 효율이 오르지 않는데, 카페 등 자택  
외의 장소에서 재택근무를 할 수 있나요? ..... 155
- Q5 재택근무 기간 중 휴가나 출장은 어떻게 운영하나요? ..... 156
- Q6 재택근무 시 업무관리나 성과평가는 어떻게 운영하나요? ..... 156

## 4

## 임금 등, 재택근무 비용 및 장비

- Q1 단체협약이나 취업규칙에 통상 근로자에게 식비, 교통비 등을 지급하도록 되어 있는 경우, 재택근무자에게도 지급해야 하나요? ..... 157
- Q2 점심식사를 구내식당에서 현물로 제공받거나 구내식당을 이용하지 않은 경우 영수증을 첨부하면 일정 금액을 지급하는 경우 재택 근무하는 경우에도 식비를 지원받을 수 있나요? ..... 157
- Q3 재택근무 시 발생하는 비용부담은 어떻게 하나요? ..... 158
- Q4 재택근무를 위해 필요한 PC, 노트북, 인터넷 망 등을 구비해 주도록 회사에 요구할 수 있나요? ..... 158
- Q5 회사가 재택근무를 위해 근로자 소유의 PC나 노트북을 사용하도록 요구할 수 있나요? ..... 159
- Q6 사용자가 재택근무자에게 제공한 노트북 등 장비가 고장나거나 파손되면, 수리비용은 누가 부담해야 하나요? ..... 159

## 5

## 개인정보 보호 및 보안 대책

- Q1 재택근무자 근태관리 목적으로 GPS 등을 통해 위치추적을 해도 되나요? .... 160
- Q2 근무지 이탈 등 사례가 있어 회사는 위치정보 수집 필요성이 있다고 주장 하는데 근로자가 위치정보 수집에 동의하지 않는 경우 어떻게 해야 하나요? .. 160
- Q3 고객정보 등 사내 정보 유출 방지를 위해서 재택근무자가 준수토록 할 회사의 보안대책은 무엇인가요? ..... 161
- Q4 재택근무 중 고객정보 등 사내 정보가 유출될 경우 재택근무자에게 책임을 물을 수 있나요? ..... 161
- Q5 회사에서 재택근무를 위해 지급한 노트북을 개인적 목적의 학원 수강, 인터넷 게임 등을 위해 사용하는 것이 가능한가요? ..... 161
- Q6 회사에서 재택근무를 위해 지급한 노트북을 단순히 개인메일을 열어보거나, 자녀 숙제를 위한 문서편집에 사용하는 것은 가능 한가요? ..... 162

## 6

## 안전보건 및 산재보상

- Q1 재택근무자의 안전보건을 위해 사용자가 조치해야 할 사항은 무엇 인가요? · 163
- Q2 재택근무 중 부상 또는 질병에 걸린 경우 업무상 재해에 해당 하나요? ..... 164
- Q3 재택근무 중 사고가 발생해 재해를 당했으나 목격자가 아예 없거나 가족 외에는 없는 경우에도 업무상 재해로 인정될 수 있나요? ..... 164
- Q4 재택근무자가 자택에서 용변 등 생리적 행위를 하던 중 발생한 사고는 업무상 재해인가요? ..... 165

## 7

## 기타

- Q1 재택근무 중 발생하는 근무시간 외 업무지시, 가족·자택 관련 사생활 개입 등이 직장 내 괴롭힘에 해당할 수 있나요? ..... 166
- Q2 화상회의 시 성적 불쾌감을 야기하는 외모·복장태도 지적, 성적 비속어 사용 등이 남녀고용평등법상 성희롱 금지에 해당 하나요? ..... 167
- Q3 재택근무자의 교육훈련은 어떻게 해야 하나요? ..... 167
- Q4 재택근무자의 성희롱 예방교육을 온라인 방식으로 해도 되나요? ..... 168
- Q5 노사협의회 근로자위원이 재택근무를 하면서 화상회의 등을 통해 노사협의회 활동을 하는 경우 근로시간에 해당하는지? ..... 168
- Q6 정규직에 대해서만 재택근무를 허용하고 비정규직은 허용하지 않는 것이 적법한지? ..... 168

# 01

## 재택근무 도입·실시

Q1

근로자가 사용자에게 재택근무를 청구할 수 있는 법적 권리가 있나요?

- 현행법상 재택근무는 노사가 자율적으로 실시하는 것이 원칙이고, 근로자에게 법적으로 보장된 권리는 아닙니다.
- 다만, 단체협약·취업규칙, 근로계약 등에서 재택근무의 신청 자격, 대상 직무 등을 정하고 있는 경우, 소정 절차에 따라 재택근무를 할 수 있습니다.
- 근로자의 신청 후 사용자의 승인을 얻어 재택근무를 하도록 규정하고 있는 경우에는 사용자의 승인을 받아야 하며, 신청자격, 대상 직무 등 일정 요건을 충족하는 근로자가 신청하면 재택근무를 할 수 있다고 규정하고 있는 경우에는 동 규정에 따라 근로자가 신청하면 사용자는 원칙적으로 응해야 합니다.

Q2

코로나19 감염 확산에 따라 출퇴근 시 감염이 우려되어 재택근무를 하고 싶은데 어떻게 해야 하나요?

- 재택근무는 원칙적으로 노사 간 합의·협의를 기초하여 실시하는 것으로, 관련 근거(근로계약·별도합의, 단체협약·취업규칙 등)가 없는 경우에는 근로자가 신청하였다고 하여 사용자가 반드시 이에 응해야 하는 것은 아닙니다.
- 다만, 코로나19 감염 예방을 위해, 사용자는 담당 업무의 성격 등 제반 사정에 비추어 정상적인 업무 수행이 불가능한 경우가 아니라면 기급적 재택근무를 허용해 주는 것이 바람직할 것이며,
- 특히, 감염에 취약할 수 있는 임신 중인 근로자에 대해서는 산모와 태아의 건강권 보호를 위해 재택근무를 허용할 필요가 클 것입니다.
- \* 「수도권 강화된 2단계 거리두기(8.30. 중앙사고수습본부)」, 「사회적 거리두기 2단계 사업장용 지침(9.7. 고용노동부)」에서도 민간기업에 대한 재택근무 활용을 적극 권고

### Q3

## 사용자가 재택근무를 도입하고자 할 경우, 근로자의 동의를 필요 한가요?

- 단체협약, 취업규칙, 근로계약서에 재택근무 실시에 관한 규정이 있는 경우에는
  - 해당 규정에 따라 재택근무를 실시하면 되므로 별도로 근로자의 동의가 필요하지 않습니다.
- 반면, 단체협약, 취업규칙, 근로계약서 등에 재택근무 실시에 관한 규정이 없는 경우에는,
  - 근로계약상 근무장소에 대한 변경을 수반하게 되어, 원칙적으로 개별 근로자의 동의를 받아야 합니다\*.
  - \* 근로자 개별 동의 외에도 취업규칙이나 단체협약 개정을 통해서도 가능
  - 다만, 코로나19 발생 등으로 감염병 확산 방지를 위해 불가피하게 근로자의 근무장소를 자택 등으로 변경할 필요가 있는 경우에는 근로자와 협의를 거쳐 시행하는 것도 가능합니다.

### Q4

## 근로계약 또는 근로자 개별 동의를 통해 재택근무를 하고자 하는 경우, 근로계약서(별도 동의서 포함)에 명시할 내용은 무엇인가요?

- 근로계약서는 사용자와 근로자 사이의 개별적 근로조건에 관한 사항을 정하는 문서입니다.
- 따라서 재택근무자의 개인적 상황에 따라 달라질 수 있는 재택근무 일수와 시간, 재택근무와 관련된 임금 지급과 비용 부담 등 구체적인 사항은 해당 근로자와 근로계약으로 정할 수 있습니다.
  - 다만, 근로계약으로 구체적인 사항을 규정할 경우 취업규칙·단체협약에서 정한 기준에 미달하는 근로조건을 정해서는 안됩니다(근로기준법 제97조, 노동조합 및 노동관계 조정법 제33조).



Q5

근로계약서상 근무장소에 '사용자가 지정하는 장소' 등으로 기재되어 있는 경우, 사용자의 지시로 재택근무 실시가 가능한가요?

- 담당업무, 사업장 특성 등을 고려하여 개별 근로계약서에 근무장소를 사용자가 지정할 수 있도록 규정되어 있는 경우,
  - \* (예) 근로계약서 제00조(근무장소) 회사 내 지정된 장소 또는 사용자가 지정한 장소
- 재택이 사회통념상 정상적인 업무 수행이 곤란하다는 등의 특별한 사정이 없다면, 사용자가 재택을 근무장으로 지정하는 경우 근로자의 별도 동의 없이도 재택근무 실시가 가능하나, 이 경우에도 근로자와 협의를 거쳐 실시하는 것이 바람직합니다.

Q6

취업규칙 변경을 통해 재택근무제를 도입할 경우 기재해야 될 사항과 절차는 무엇인가요?

- 재택근무를 실시하려고 할 때 반드시 취업규칙에 명시해야 하는 것은 아니며, 근로계약서에 규정하거나 근로자가 동의하는 방법으로도 가능합니다.
- 취업규칙에 재택근무에 관한 규정을 두고자 하는 경우, 의무적으로 취업규칙에 명시해야 할 사항에 관한 법령상 규정은 없으나,
  - 재택근무와 관련된 근로조건을 명확히 하여 향후 분쟁을 예방하기 위해서는, 근로시간 및 휴게시간, 연장·야간·휴일근로, 복무관리 등 재택근무에 따른 근로조건에 대해 명확히 규정하는 것이 바람직합니다.
    - \* 이 밖에 재택근무 대상 직무, 재택근무 기간, 신청자격과 요건, 신청 및 승인 절차, 취소 사유, 보안수칙, 장비 지원과 교육 등 재택근무에 관한 일반적 사항을 포함
  - 근무장소 변경 외에 임금, 근로시간 등 다른 근로조건이 변동이 없는 경우에는 취업규칙 불이익 변경에 해당하지 않으므로 과반수 노조(없는 경우 근로자 과반수)의 의견청취를 거쳐 개정이 가능합니다.

Q7

취업규칙에서 특정 직종 등 일부 근로자집단에 대해서만 재택근무를 규정하고자 하는 경우, 취업규칙 변경 절차는 무엇인가요?

- 특정 직종에만 재택근무를 도입할 경우에는 전체 근로자가 아닌 '취업규칙 변경 대상이 되는 직종'만을 대상으로 과반수 노조(없는 경우 근로자 과반수)의 의견청취(불이익 변경 시 동의)를 거쳐 취업규칙 개정이 가능합니다.
  - \* 다만, 제도 도입 당시에는 일부 근로자 집단만이 개정 취업규칙을 적용받더라도 향후 인사이동, 승급 등으로 다른 근로자 집단도 개정 취업규칙의 적용이 예상되는 경우에는, 적용이 예상되는 근로자 집단을 포함하여 의견청취(불이익 변경 시 동의)를 거쳐야 함

Q8

재택근무 관련 규정 중 취업규칙과 근로계약의 내용이 충돌하고 있다면 어떤 규정이 우선 적용되나요?

- 취업규칙에서 정한 재택근무 기준에 미달하는 근로조건을 정한 근로계약은 그 부분에 관하여는 무효로 하고, 이 경우 무효로 된 부분은 취업규칙에 정한 기준에 따라야 합니다(근로기준법 제97조).
  - 이와는 반대로 근로계약의 재택근무 기준이 취업규칙보다 유리한 경우, 유리한 내용을 정한 근로계약이 적용될 것입니다.

## Q9

### 재택근무를 원치 않는 근로자에게 일방적인 인사명령으로 재택근무를 지시할 수 있나요?

- 취업규칙·단체협약, 근로계약서 등에 재택근무 실시에 관한 근거 규정이 없는 경우에는 원칙적으로 근로자의 신청이나 동의를 받아 재택근무를 실시하여야 할 것입니다.
  - 만약 사용자가 재택근무를 원치 않는 근로자에게 일방적으로 재택근무를 발령했으나, 근로자가 거부할 경우 달리 판단할 사정이 없다면 단지 이를 불이행했다는 이유로 징계를 할 수는 없을 것입니다.
- 다만, 감염병 예방 등을 위해 긴급한 필요성이 인정되는 경우에는 근로자와 협의를 거쳐 실시할 수 있을 것이고,
  - 이러한 목적의 재택근무는 그 장소를 자택 등 개인적 공간으로 한정함으로써 카페 등 다중 접촉장소를 제외할 필요가 있습니다.
- 재택근무의 기간은 취업규칙·단체협약 등 재택근무에 관한 사항을 정한 규정이 있으면 그 규정에 따르면 됩니다.
  - 지나치게 장기간으로 기간을 설정하는 것은 바람직하지 않으며, 업무 필요성 등을 감안해서 적절한 기간을 노사가 협의하여 정할 필요가 있습니다.

## Q10

### 근로자가 재택근무 중 재택근무 스트레스를 이유로 재택근무를 거부하는 경우에는 어떻게 해야 하나요?

- 근로자가 재택근무 스트레스 등을 이유로 재택근무를 거부하거나 재택근무의 부적절성을 호소하는 경우에는 근로자와 협의하여 적절한 해결방안을 모색하는 것이 바람직합니다.
  - 이 경우 업무상 필요성과 개인적 불이익 등을 비교 교량하여 결정하는 것이 필요하고, 소정 절차에 따라 재택근무를 해지하는 것도 하나의 방법이 될 수 있을 것입니다.

**Q11****재택근무자가 일방적으로 재택근무를 중단하고 사무실에 출근하는 경우 징계사유가 되나요?**

- 재택근무자가 일방적으로 재택근무를 중단하고 사무실에 출근하는 경우 원칙적으로 근무지 이탈에 해당하여 징계사유에 해당할 수 있으나,
  - 통상의 근무지 이탈과 달리 사무실에 출근한 것이므로 이러한 사정을 참작하여 징계를 하지 않는 것이 바람직하며, 특히, 사무실에 출근해야 할 특별한 사정(예시: 재택근무지에 해결할 수 없는 긴급한 사무처리를 위한 출근 등)이 있는 경우에는 징계사유로 보기 어렵습니다.
- 한편, 재택근무자가 사무실에 출근하고자 하는 경우에는 사전에 관리자의 승인을 받거나 이에 대해 취업규칙 등에 규정을 마련하는 것이 바람직합니다.

## 02

## 근로시간 · 연장근로 및 휴식시간

### Q1

#### 재택근무자에 대한 근로시간·휴게시간 산정은 어떻게 하나요?

- 원칙적으로는 재택근무를 하더라도 출근하는 경우와 마찬가지로 통상적인 근로시간제가 적용됩니다. 특히, 재택근무 시 디지털기기, 정보통신기술 기반으로 상시 통신이 가능하며 사용자가 정한 업무의 시작·종료시간, 휴게시간 등의 상시적인 근로시간 관리가 가능한 경우에는 통상적인 근로시간제를 적용할 수 있습니다.
  - \* '상시 통신 가능한 상태'란 사용자가 근로자에 대하여 정보통신기기를 이용하여 전자메일, 전자 게시판 등의 방법으로 수시로 구체적인 업무 지시를 하는 것이 가능하며, 사용자로부터 업무지시가 있으면 근로자가 이에 즉시 반응해야 하는 상태에 있음을 의미
- 근무일 중 일부만 재택근무하는 경우 재택근무일과 재택근무일별 근로시간을 별도로 정할 수 있습니다.
- 다만, 재택근무를 하면서 상시적인 근로시간 관리가 곤란하거나 적절하지 않은 경우도 있을 수 있습니다.
  - 이 경우 근로기준법 제58조제1항 및 제2항에 근로시간 계산의 특례로 규정된 '사업장 밖 간주시간제'를 활용하여 ①소정근로시간을 근로한 것으로 할 수 있습니다. 다만, ②업무 수행을 위해 소정근로시간을 초과하여 근로할 필요가 있는 경우에는 그 업무수행에 통상 필요한 시간을 근로한 것으로 보며, ③근로자대표와의 서면합의를 한 경우에는 그 합의에서 정하는 시간을 그 업무수행에 통상 필요한 시간으로 간주하여 임금을 산정할 수 있습니다.
  - 아울러, 업무의 성질상 근로자의 재량이 필요한 업무\*의 경우에는 근로기준법 제58조제3항에 규정된 '재량근로시간제'를 활용하여 근로자대표와의 서면합의로 정한 시간을 근로한 것으로 간주하여 임금을 산정할 수 있습니다.
    - \* 재량근로 대상업무는 근로기준법 시행령 제31조에 규정되어 있음

## Q2

### 재택근무제 운영 시 연장·야간 근로수당을 지급해야 하나요?

#### <통상적인 근로시간제를 적용하는 경우>

- 통상적인 근로시간제 적용 시, 사용자 지시에 따라 업무를 수행하기 위해 연장·야간근로가 이루어지는 경우 연장·야간근로수당을 추가로 지급해야 합니다.
  - 다만, 향후 분쟁 소지를 줄이기 위해서는 연장·야간근로에 대한 확인 방식이나 절차 등을 노사 간에 정하여 운영하는 것이 바람직합니다.
    - \* 예) 근로자가 연장근로를 사전 신청하고 사용자의 허가를 받도록 하는 방식, 근로자가 연장근로 시 업무종료시간 및 내용을 입력하는 방식 등

#### <다른 근로시간제를 적용하는 경우>

- 근로시간을 산정하기 어려워 근로기준법 제58조에 따라 소정근로시간 등을 근로한 것으로 보는 경우\*,
  - \* ① 해당 업무수행에 통상 필요한 시간(근기법 제58조제1항), ② 근로자 대표와 서면 합의로 정한 통상 필요한 시간(근기법 제58조제2항), ③ 근로자 재량에 위임할 필요가 있는 업무에 대해 근로자대표와 서면 합의로 정한 시간(근기법 제58조제3항) 포함
  - 간주한 근로시간에 연장·야간근로가 포함되어 있다면 해당 시간에 대해서 각각 연장·야간 근로 가산수당을 지급하여야 합니다.
    - \* 예) 사업장 밖에서 주로 업무를 수행하는 영업직(소정근로시간: 8시간)에 대하여 업무수행에 통상 필요한 시간을 10시간으로 근로자대표와 서면합의하였다면, 소정근로시간을 초과하는 2시간에 대하여 연장근로 가산수당을 지급해야 함
- 또한 소정근로시간 등을 근로한 것으로 간주한 경우라도, 사용자의 특별한 지시나 승인으로 소정근로시간을 초과하여 연장·야간근로를 한 경우에는 이에 대해 가산수당을 추가로 지급하여야 합니다.
  - \* 예) 업무수행에 통상 필요한 시간을 8시간으로 근로자대표와 서면합의하였으나, 회사 비상상황으로 인해 사용자의 별도 지시로 새벽까지 근무하였다면 간주근로시간(8시간) 이외의 근무에 대하여는 연장·야간근로 가산수당을 지급해야 함

### Q3

#### 재택근무자가 사전 또는 사후 승인 없이 연장근로를 한 경우 연장근로수당을 지급해야 하나요?

- 사용자와 근로자의 합의 또는 요청에 의한 승낙 없이 근로자가 자발적으로 연장근로를 한 경우 원칙적으로 사용자의 연장근로수당 지급 의무가 있다고 보기 어렵습니다.
- 다만, ① 사용자가 지시하거나 묵인한 사정이 있거나, ② 연장근로 등을 행하지 않으면 안될 정도로 업무량을 과도하게 부과하거나, ③ 사용자가 근로자의 자발적 연장근로를 사전에 인지한 것으로 볼 수 있는 사정이 있는 경우에는 지급 의무가 발생할 수도 있습니다.  
\* 행정해석 근로기준과-4380, 2005. 8. 22. 참조
- 이에 대한 분쟁 예방을 위해 재택근무 시 연장근로에 관한 사항을 명확히 규정하고, 실제 운영도 규정대로 하는 것이 바람직합니다.

### Q4

#### 업무개시 시각 30분 전에 상사가 전화나 카톡으로 업무지시를 했을 때 시업시각이 30분 당겨진 것으로 볼 수 있나요?

- 업무개시 전 상사가 전화나 모바일 메신저로 재택근무자에게 단순히 업무지시를 한 사정만으로 시업시각이 당겨진다고 보기는 어렵습니다.  
- 다만, 업무개시 전 업무지시의 내용이 시업시간 전 업무 수행할 것을 지시한 경우라면 업무지시가 있었던 때에 업무가 시작되는 것으로 보아야 합니다.
- 재택근무의 경우 업무와 사생활이 혼재되어 근로자의 휴식권이 침해될 가능성이 높기 때문에 사용자는 근로시간 이외의 시간에 전화나 모바일 메신저 연락은 자제해야 합니다.  
\* 「7. 기타」(1) 질문(직장 내 괴롭힘 관련) 참조

Q5

정해진 업무종료 시각 이후에 상사가 전화나 카톡으로 계속 업무지시를 했을 때 연장근로수당을 지급해야 하나요?

- 업무종료 후 상사가 전화나 모바일 메신저로 재택근무자에게 단순히 업무지시를 한 사정만으로 연장근로로 보기는 어렵습니다.
- 업무지시에 의해 근로자가 실제로 업무를 수행해야 연장근로로 볼 수 있기 때문입니다.
- 다만, 업무종료 후 업무지시가 업무의 성질과 내용, 업무량, 업무 완료 시한이나 시급성 등을 고려할 때 연장근로의 업무지시로 볼 수 있고 실제로 재택근무자가 연장근로를 했다면 사용자가 연장근로수당을 지급하여야 할 것입니다.

Q6

상사가 1일 업무량을 과도하게 부여한 결과 불가피하게 연장근로를 할 수 밖에 없을 때 연장근로수당을 지급해야 하나요?

- 사용자가 1일 업무량을 과도하게 부여하여 재택근무자의 연장근로가 불가피한 경우라면 연장근로수당을 지급하여야 합니다.
- 1일 업무량이 과도한지 여부는 일차적으로 재택근무자의 재택근무 이전의 소정근로시간에 수행하던 평균적 업무량을 기준으로 해야 하고, 부차적으로 같은 직무를 수행하는 통상 근로자의 평균적 업무량 등을 기준으로 삼아 객관적으로 판단하여야 할 것입니다.
- 실제로 재택근무자에게 부여된 업무량이 과도한 지에 대해 다툼이 있을 수 있으므로 업무량 부여 기준 등에 대해서는 사전에 정하는 것이 바람직합니다.



## Q7

### 재택근무자에게 휴게시간을 어떻게 부여하나요?

- 재택근무자에게도 근로기준법에 따른 휴게시간을 보장하여야 하고, 별도로 정한 바가 없으면 통상 근로자의 휴게시간 규정이 그대로 적용됩니다.
  - 다만, 재택근무자에게 법정 휴게시간과는 별개로 육아, 가사 등을 위해 근로의무가 중단되고 사적 이용이 가능한 시간이 필요하여 근로자가 신청한 경우 사용자는 해당 시간에 대해 연차 휴가를 부여하거나, 휴게시간을 추가로 부여하는 방식으로 처리할 수 있습니다.
  - 그러나, 1년 미만의 유아가 있는 여성 근로자가 청구할 경우에는 1일 2회 각각 30분 이상의 유급 수유시간을 주어야 합니다.
- 한편, 재택근무자가 휴게시간을 분할하여 사용할 필요가 있는 경우 사회통념상 합리성이 있고 휴게제도의 취지에 어긋나지 않는 범위 내에서 노사 당사자 간 합의를 하는 것이 바람직합니다.
  - 이 경우에도 휴게시간은 근로시간 도중에 부여하여야 합니다.

## Q8

### 재택근무를 하는 중에 상사의 지시로 사무실로 출근하여 근무할 경우 사무실로 이동하는 시간은 근로시간에 해당하나요?

- 근무장소 간의 이동시간이 근로시간에 해당하는지 여부는 사용자의 지휘·명령을 받고 있는지, 자유로운 사용이 허용되는지에 따라 개별적·구체적으로 판단하여야 하나,
  - 일반적으로 사용자가 근로자의 업무수행에 필요한 근무장소 간의 이동을 명령하였고, 그 사이에 근로자가 자유롭게 이용할 수 있는 시간이 보장되지 않는 이동시간이라면 이는 근로시간에 해당한다고 보아야 합니다.

## Q9

### 선택적 근로시간제 적용 근로자도 재택근무를 할 수 있나요?

- 선택적 근로시간제는 일정기간(1월 이내)의 단위로 정해진 총 근로시간 범위 내에서 업무의 시작 및 종료시각, 1일의 근로시간을 근로자가 자율적으로 결정할 수 있는 제도입니다.
- 선택적 근로시간제 적용 근로자도 사무실 근무일은 근로시간을 길게, 재택근무일은 근로시간을 단축하여 육아 또는 가사에 활용할 수 있는 시간을 확보하는 방식으로 재택근무를 실시할 수 있습니다.
- 이러한 경우 재택근무의 도입 범위에 선택적 근로시간제 적용 근로자를 포함하도록 규정하는 것이 바람직합니다.

# 03

## 복무관리 및 성과평가

Q1

재택근무자에 대한 근태관리는 어떻게 해야 하나요?

- 재택근무 근로자에 대해서도 근로기준법을 비롯하여, 단체협약이나 취업규칙 등에 따른 근로 시간 및 휴게는 그대로 적용합니다.
  - \* 다만, 취업규칙 등에 재택근무 시 복무에 관한 사항을 명확히 하는 것이 바람직
- 따라서, 근무시간 중 사용자의 승인을 받지 않거나 휴가를 사용하지 않고 근무장소를 임의로 벗어나거나 사적 용무(개인 업무, 취미, 他 영리활동 등)를 하는 것은 취업규칙이나 복무규정 등에 위반될 수 있습니다.
- 한편, 재택근무는 '자택'에서 근무하는 성질상 근로시간과 일상생활이 혼재되는 경우가 많으므로 사용자도 재택근무의 특성에서 기인하는 사회통념상 허용될 수 있는 근로자의 최소한 활동\*에 대해서는 양해할 필요가 있습니다.
  - \* 업무에 지장이 없는 선에서 간헐적으로 아픈 가족이나 유아를 돌보는 행위, 자택방문자의 확인, 집 전화받기, 흑서기 사워 등

Q2

높은 생산성을 발휘하여 정해진 업무를 일찍 끝내는 경우 개인 용무를 보거나 외출할 수 있나요?

- 재택근무자의 경우 비록 해당 근로자의 업무 생산성이나 업무능력이 상대적으로 높아 다른 근로자보다 업무를 일찍 마칠 수 있는 경우라도 근로계약에 정해진 근로시간을 준수할 의무가 있습니다.
- 한편, 근로시간을 산정하기 어려운 재택근무자에게 사업장 밖 간주근로시간제나 재량근로 시간제를 적용할 경우에는 실제 근로시간에 관계없이 노사가 합의한 간주근로시간을 근로한 것으로 볼 수 있을 것입니다.

Q3

근무지 이탈 등 사례가 있어 기업의 복무관리상 필요성에서 일정시간 단위로 컴퓨터 마우스를 흔들지 않으면 업무망 접속이 끊어지도록 하는 것이 정당한가요?

- 재택근무자의 근무지 이탈 우려가 크거나 보안상 필요하다는 이유로 지나치게 짧은 시간 단위로 엄격하게 근태관리의 기준을 정하여 시행하게 되면,
  - 재택근무자의 업무상 스트레스를 유발하여 건강에 해로운 근로환경이 조성되거나 재택근무의 효율성이 저하될 수 있습니다.
  - 아울러, 컴퓨터를 사용하지 않는 업무가 있을 수 있으므로 이 경우 업무망 접속이 끊어진 것만을 이유로 징계해서는 안될 것입니다.
- 따라서 사용자는 재택근무자의 근태관리 및 보안 유지의 목적에 비례하는 적절한 수단과 방법을 강구하고, 근로자와 충분한 협의를 거쳐 시행하는 것이 바람직합니다.

Q4

자택에서만 근무하는 것이 답답해서 효율이 오르지 않는데, 카페 등 자택 외의 장소에서 재택근무를 할 수 있나요?

- 재택근무는 통상적으로 근로자의 '자택'에서 근무하는 제도이지만, 단체협약, 취업규칙에 근거가 있거나 사용자와 근로자 간 합의 또는 사용자가 승인하는 경우에는
  - 근처 카페 등 '자택' 외의 장소를 재택근무 장소로 특정 또는 추가하는 것도 가능합니다.
  - 다만, 지정된 장소를 근로자가 임의로 변경하거나 벗어나는 경우 복무위반의 문제가 발생할 수 있으므로, 근무장소 변경이 필요한 경우에는 사전에 정해놓은 절차에 따라 관리자의 승인 등을 받는 것이 바람직합니다.
- 다만, 코로나19와 같은 감염병 예방을 위해서 실시하는 경우라면 자택 등 사적 장소로 한정할 필요가 있습니다.

## Q5

### 재택근무 기간 중 휴가나 출장은 어떻게 운영하나요?

- (휴가) 통상적인 휴가 사용 절차와 동일합니다.
  - 다만, 휴가 기간에는 근로제공 의무가 없으므로 재택근무자에게 휴가 기간 중 근로제공을 요구할 수 없음에 유의할 필요가 있습니다.
- (출장) 관리자의 지시 등에 따라 사업장을 벗어난 장소로 이동하여 업무를 처리하는 것으로 원칙적으로 재택근무 시에도 통상의 출장처리(신청, 승인 등) 절차와 동일합니다.

## Q6

### 재택근무 시 업무관리나 성과평가는 어떻게 운영하나요?

- 재택근무를 하는 경우에도 출근하는 경우와 동일하게 업무관리나 성과평가 제도를 운영해야 할 것입니다.
  - 재택근무(상시형)의 경우 근로자가 사무실에 출근하지 않기 때문에 성과평가에 있어서 차별 등을 걱정하는 일이 없도록 성과평가 및 인사관리 제도를 구축하는 것이 바람직합니다.
    - \* 재택근무에 따른 성과관리 또는 생산성 저하방지를 위해서는 아래 방법을 고려 가능
      - ▲ 측정가능한 결과에 의해 재택근무자의 결과물을 측정
      - ▲ 수행한 업무에 대한 결과나 진행과정 등을 보고
- 재택근무의 업무수행 효율성을 도모하기 위해서는 업무내용, 업무수행 방법 등을 문서화하여 교부하는 방법도 가능합니다.
  - 또한, 근로자가 사업장 밖에서 근무하기 때문에 평상시 또는 긴급시의 연락방법에 대해서도 사전에 정해두는 것이 바람직합니다.

# 04

## 임금 등, 재택근무 비용 및 장비

Q1

단체협약이나 취업규칙에 통상 근로자에게 식비, 교통비 등을 지급하도록 되어 있는 경우, 재택근무자에게도 지급해야 하나요?

- 실비 변상 차원에서 실제 지출이 있는 근로자에게만 지급하고 있는 경우에는 재택근무자가 별도로 식비나 교통비를 지출하지 않았다면 지급 의무가 있다고 보기는 어렵습니다.
- 다만, 단체협약이나 취업규칙에 식비, 교통비 등에 대해 실제 지출 여부와 관계없이 일률적, 고정적으로 지급하도록 하는 경우에는 재택근무 여부와 상관없이 동일하게 지급하여야 할 것입니다.
- 따라서, 식비, 교통비 지급 등과 관련하여 사후에 분쟁이 발생할 수 있으므로 사전에 이를 명확히 규정해 두는 것이 바람직합니다.

Q2

점심식사를 구내식당에서 현물로 제공받거나 구내식당을 이용하지 않은 경우 영수증을 첨부하면 일정 금액을 지급하는 경우 재택근무하는 경우에도 식비를 지원받을 수 있나요?

- 재택근무자도 근로를 제공하는 것이므로 사업장에 출근하는 경우와 동일하게 적용해야 할 것입니다.
- 재택근무자는 구내식당을 이용할 수 없으므로 재택근무 중 자택이 아닌 일반 식당에서 식사를 할 경우 그 영수증을 첨부하여 청구하면 통상근로자와 동일하게 해당 금액을 지급하여야 합니다.
- 다만, 구내식당에서 현물로만 제공할 경우에는 재택근무자에게 이에 해당하는 금품을 지급할 의무가 있다고 보기는 어렵습니다.

### Q3

#### 재택근무 시 발생하는 비용부담은 어떻게 하나요?

- 재택근무로 인해 추가적으로 발생하는 통신비, 소모성 비품 등에 대한 비용은 사용자가 부담하는 것이 원칙이나,
  - 비용부담과 관련하여 분쟁이 발생할 수 있으므로 그 부담의 항목 및 한도, 비용 청구의 방법과 절차 등에 관한 기준을 마련하는 것이 바람직합니다.
- 한편, 재택근무의 빈도가 높은 경우에는 전기·통신비 등 사용료 지원 기준에 대해서도 정할 필요가 있고, 업무사용분과 사적 사용분을 현실적으로 구분하기 어려우므로 실비 변상 목적으로 일정액을 지급하는 방법도 고려할 수 있습니다.
- 비용부담과 관련한 향후 분쟁을 예방할 수 있도록 노사가 사전에 협의하여 정하는 것이 바람직합니다.

### Q4

#### 재택근무를 위해 필요한 PC, 노트북, 인터넷 망 등을 구비해 주도록 회사에 요구할 수 있나요?

- 사용자가 재택근무자와 동종 업무를 수행하는 통상 근로자에게 업무에 필수적인 PC, 노트북 등을 제공하고 있는 경우 재택근무자에게도 동등한 처우를 하는 것이 원칙이므로 관련 장비를 제공하여야 할 것입니다.
  - 다만, 재택근무가 일시적 또는 간헐적이어서 재택근무 장비를 상시 제공할 필요성이 인정되지 않거나 직무의 특성으로 인해 재택근무 장비가 필수적이라고 할 수 없는 경우에는 사용자가 PC, 노트북 제공여부를 판단하여 결정할 수 있습니다.

Q5

회사가 재택근무를 위해 근로자 소유의 PC나 노트북을 사용하도록 요구할 수 있나요?

- 재택근무에 필요한 장비는 원칙적으로 사용자가 지원해야 하고, 근로자 소유의 PC나 노트북은 사유재산이라는 점에서 근로자 의사에 반해서 사용할 것을 요구할 수는 없습니다.
- 다만, 재택근무가 일시적 또는 간헐적이어서 재택근무 장비를 상시 제공할 필요성이 인정되지 않거나 직무의 특성으로 인해 재택근무 장비가 필수적이라고 할 수 없는 경우에는 근로자의 동의 아래 개인 소유의 장비를 사용토록 할 수는 있을 것입니다.

Q6

사용자가 재택근무자에게 제공한 노트북 등 장비가 고장나거나 파손되면, 수리비용은 누가 부담해야 하나요?

- 재택근무 장비를 업무를 위하여 정상적으로 이용하는 과정에서 고장이나 파손이 발생한 경우 수리비용은 사용자가 부담하는 것이 원칙이나,
- 근로자가 사적인 용도로 사용하는 과정에서 고장이 발생하거나, 고의 또는 중대한 과실로 고장·파손시킨 경우에는 근로자에게 수리비용을 부담케 하는 것도 가능합니다.
- 이에 관한 분쟁을 예방하기 위해서는 취업규칙 등에 명확히 규정하는 것이 바람직합니다.



# 05

## 개인정보 보호 및 보안 대책

Q1

재택근무자 근태관리 목적으로 GPS 등을 통해 위치추적을 해도 되나요?

- 「위치정보의 보호 및 이용 등에 관한 법률」 제15조는 정보주체의 동의를 얻지 않은 위치정보 수집을 금지하고 있으므로,
  - 재택근무자로부터 위치정보(GPS 등)를 수집하기 위해서는, 사전에 △수집·이용 목적, △수집항목, △정보 보유·이용 기간, △동의 거부 가능 사실 등을 고지한 후 근로자의 동의를 받아야 할 것입니다(개인정보보호법 제15조제2항).
- 한편, 사용자는 근로자에게 동의를 강요해서는 안 됩니다.

Q2

근무지 이탈 등 사례가 있어 회사는 위치정보 수집 필요성이 있다고 주장하는데 근로자가 위치정보 수집에 동의하지 않는 경우 어떻게 해야 하나요?

- 재택근무자의 근태관리 필요성이 있더라도 사용자가 정보주체인 근로자의 사전 동의 없이 GPS 위치정보를 수집·이용할 수 없으므로 정보수집을 강제하거나 그 거부를 이유로 한 징계는 정당하다고 보기 어렵습니다.
  - 근태관리의 목적상 위치정보 수집이 꼭 필요한 경우에는 그에 대한 동의를 재택근무의 승인 조건으로 취업규칙 등에 규정하는 것은 가능할 것입니다.

Q3

고객정보 등 사내 정보 유출 방지를 위해서 재택근무자가 준수토록 할 회사의 보안대책은 무엇인가요?

- 재택근무는 통상적인 근무형태에 비하여 보안에 취약할 우려가 크므로 사용자는 적절한 보안대책을 마련하여야 합니다.
  - 보안대책에는 보안서약서 작성·제출, 정기적인 보안점검과 교육, 보안 수칙 위반에 대한 불이익 조치 등이 포함될 수 있고, 보안위험이 큰 업무는 재택근무 대상에서 제외할 필요가 있습니다.
- 아울러, 사용자는 정보 보안 시스템 구축 및 강화, 업무 전용 노트북 지급, 해킹 방지 프로그램 설치 등 재택근무 시 정보보안 인프라를 확충하여 위험에 대비하여야 할 것입니다.

Q4

재택근무 중 고객정보 등 사내 정보가 유출될 경우 재택근무자에게 책임을 물을 수 있나요?

- 재택근무자가 사내 보안규정을 준수하지 않는 등 고의나 과실로 보안사고가 발생할 경우에는 징계책임 등을 질 수 있습니다.
- 다만, 정상적으로 업무를 수행하는 과정에서 유출 사고가 발생하였고, 사내 보안규정 등을 준수하였다면 책임이 면제될 수 있습니다.

Q5

회사에서 재택근무를 위해 지급한 노트북을 개인적 목적의 학원 수강, 인터넷 게임 등을 위해 사용하는 것이 가능한가요?

- 사용자가 재택근무자에게 업무용 노트북 등을 별도로 제공하거나 대여하면서 그 용도를 업무 목적으로 제한할 경우, 학원 수강·인터넷 게임 등 사적 용도로 사용할 수 없으며, 재택근무자는 이를 준수할 책임이 있습니다.

Q6

회사에서 재택근무를 위해 지급한 노트북을 단순히 개인메일을 열어보거나, 자녀 숙제를 위한 문서편집에 사용하는 것은 가능한가요?

- 사용자가 보안상의 문제로 사용을 제한한 경우가 아니라면 메일 열람·문서 편집 등과 같이 사회통념상 용인되는 범위 내의 사적 사용\*은 가능할 것입니다.  
\* 사회통념상 용인되는 범위 내의 사적 사용 해당 여부는 통상 근로자의 경우에 적용되는 기준을 준용하여 판단합니다.
- 다만, 사용자는 사적 사용으로 인한 보안상의 문제가 발생하지 않도록 보안 대책을 마련하여야 하고, 재택근무자는 그 보안대책을 성실히 이행하여야 합니다.

# 06

## 안전보건 및 산재보상

Q1

재택근무자의 안전보건을 위해 사용자가 조치해야 할 사항은 무엇 인가요?

- 재택근무의 경우에도 원칙적으로 산업안전보건법이 적용됩니다.
  - 그러나, 재택근무의 경우 사업장이 아닌 사업주의 실질적인 지배·관리가 어려운 장소에서 근로가 이루어지므로 사실상 일부 규정만이 적용될 수 있을 것입니다.
    - \* 적용 규정(예): 정보통신망을 통해 고객을 상대하는 근로자를 고객의 폭언 등으로 인한 건강장해를 예방하기 위하여 필요한 조치(제41조), 건강진단(제129조 및 제130조) 등
- 사용자는 근로자의 안전보건에 대하여 보호하고 배려하여야 할 신의칙상의 의무를 부담하므로 사용자는 재택근무자가 건강을 유지할 수 있는 환경에서 일할 수 있도록 필요한 비용이나 물품을 지원할 필요가 있습니다.

## Q2

### 재택근무 중 부상 또는 질병에 걸린 경우 업무상 재해에 해당 하나요?

- 재택근무는 업무장소를 자택으로 하는 것 외에는 원칙적으로 근로기준법, 산업재해보상법 등이 적용되므로
  - 재택근무에 따른 업무와 관련하여 발생한 부상 또는 질병은 업무상 재해에 해당됩니다.
  - 그러나, 업무와 무관한 근로자의 사적 행위를 원인으로 하여 발생한 부상 또는 질병은 업무상 재해로 인정되지 않습니다.
    - \* (예시) 인근 편의점에 식료품을 사러 가다 넘어져 부상당한 경우, 육아를 하다가 부상당한 경우 등
- 재택근무 중 발생한 재해가 업무상 재해에 해당하는지는 산재요양 신청 시 근로복지공단에서 개별·구체적으로 판단합니다.

## Q3

### 재택근무 중 사고가 발생해 재해를 당했으나 목격자가 아예 없거나 가족 외에는 없는 경우에도 업무상 재해로 인정될 수 하나요?

- 재택근무 중 발생한 재해의 목격자가 없더라도 근로자는 근로시간 중 실제 업무 수행 과정에서 발생한 사고임을 밝힐 수 있는 객관적 정황 자료(예: 사고 발생 시간과 장소, 119 호출 및 병원진료 기록 등 사고와 관련된 객관적 사실, 사고경위에 대한 실시간 사업장 보고 내용 등)를 통해 업무상 재해를 인정받을 수 있습니다.
- 재택근무 중 발생한 재해가 업무상 재해에 해당하는지는 산재요양 신청 시 근로복지공단에서 개별·구체적으로 판단합니다.

## Q4

### 재택근무자가 자택에서 용변 등 생리적 행위를 하던 중 발생한 사고는 업무상 재해인가요?

- 산업재해보상보험법 시행령 제27조 제1항 제2호는 ‘업무수행 과정에서 하는 용변 등 생리적 필요 행위’를 하던 중에 발생한 사고는 업무상 사고로 본다고 규정하고 있습니다.
  - 동 규정은 재택근무자가 자택에서 재택근무하는 경우에도 원칙적으로 적용된다고 보아야 합니다.
- 재택근무 중 발생한 재해가 업무상 재해에 해당하는지는 산재요양 신청 시 근로복지공단에서 개별·구체적으로 판단합니다.

# 07

## 기타

Q1

재택근무 중 발생하는 근무시간 외 업무지시, 가족·자택 관련 사생활 개입 등이 직장 내 괴롭힘에 해당할 수 있나요?

- 사용자 또는 근로자는 직장에서의 지위 또는 관계 등의 우위를 이용하여 업무상 적정범위를 넘어 다른 근로자에게 신체적·정신적 고통을 주거나 근무환경을 악화시키는 행위, 즉 직장 내 괴롭힘을 하여서는 안됩니다(근로기준법 제76조의2).
  - 이는 재택근무 중에도 동일하게 적용됩니다.
- 재택근무 중에도 업무상 필요한 범위에서 근무시간 외 업무지시 등을 할 수 있으나,
  - 근무시간 외 업무지시나 사생활에 대한 언급(예: 집에 대한 평가) 등이 업무상 필요성 및 상당성의 측면에서 사회통념상 용인될 수 있는 범위를 넘어서서 근로자에게 정신적 고통이나 근무환경 저해를 유발하였다면 직장 내 괴롭힘에 해당할 수 있습니다.
- 사용자는 재택근무 중 사생활 침해 등을 비롯한 직장 내 괴롭힘이 발생하지 않도록 교육 등 적극적인 예방·조치를 하여야 할 것입니다.

## Q2

### 화상회의 시 성적 불쾌감을 야기하는 외모·복장·태도 지적, 성적 비속어 사용 등이 남녀고용평등법상 성희롱 금지에 해당 하나요?

- ‘직장 내 성희롱’이란 사업주, 상급자 또는 근로자가 직장 내의 지위를 이용하거나 업무와 관련하여 다른 근로자에게 성적 언동 등으로 성적 굴욕감 또는 혐오감을 느끼게 하거나 성적 언동 또는 그 밖의 요구 등에 따르지 아니하였다는 이유로 근로조건 및 고용에서 불이익을 주는 것을 말합니다(남녀고용평등법 제2조 제2호).
- 여기서 ‘성적인 언동 등’이란 남녀 간의 육체적 관계나 남성 또는 여성의 신체적 특징과 관련된 육체적, 언어적, 시각적 행위로서 사회공동체의 건전한 상식과 관행에 비추어 볼 때 객관적으로 상대방과 같은 처지에 있는 일반적인 사람으로 하여금 성적 굴욕감이나 혐오감을 느끼게 할 수 있는 행위를 뜻합니다.  
\* 대법원 2008. 7. 10. 선고 2007두22498 판결 참고
- 비록 행위자에게 성적 동기나 의도가 없었더라도, 화상회의 시 성적 불쾌감을 야기하는 외모·복장·태도 지적, 성적 비속어 사용 등이 객관적으로 상대방과 같은 처지에 있는 일반적이고 평균적인 사람으로 하여금 성적 굴욕감이나 혐오감을 느끼게 할 수 있는 언어적 행위에 해당하면 ‘직장 내 성희롱’이 성립합니다.

## Q3

### 재택근무자의 교육훈련은 어떻게 해야 하나요?

- 재택근무자도 통상의 근로자와 균등한 교육을 받아야 하므로 재택근무자를 위한 별도의 사내 교육, 연수제도, 법정교육을 위한 프로그램 등을 운영할 필요가 있습니다.
- 재택근무자는 본인이 직장 내 능력개발기회에서 배제되거나 소홀히 다루어질 수 있다는 불안감을 가질 수 있기 때문입니다.
- 특히, 법정교육인 성희롱예방교육, 개인정보 보호교육 등은 통상의 근로자와 동등하게 교육을 이수할 수 있도록 방안을 마련하여야 할 것입니다.



Q4

재택근무자의 성희롱 예방교육을 온라인 방식으로 해도 되나요?

- 사용자는 성희롱 예방교육을 사업의 규모나 특성을 고려하여 집체 방식이나 정보통신망을 이용한 온라인 방식으로 실시할 수 있습니다.
  - 온라인 교육을 실시하는 경우 관련 법령에서 정하는 필수적인 내용이 포함되어야 하며, 구성 단위별 진도 체크, 교육내용에 대한 테스트(확인), 궁금증에 대한 질의응답 등 피교육자에게 교육내용이 제대로 전달되었는지 여부를 확인할 수 있는 기능이 구비되어야 합니다.
- \* 행정해석 여성고용정책과-2704, 2017.6.28.

Q5

노사협의회 근로자위원이 재택근무를 하면서 화상회의 등을 통해 노사협의회 활동을 하는 경우 근로시간에 해당하는지?

- 근로자 참여 및 협력증진에 관한 법률 제9조제3항에 따라 협의회 출석 시간과 이에 직접 관련된 시간으로서 협의회 규정으로 정한 시간에 해당한다면 재택근무로 인해 화상회의 등의 방식으로 활동을 하더라도 동 조항에 따라 근로한 시간으로 인정됩니다.

Q6

정규직에 대해서만 재택근무를 허용하고 비정규직은 허용하지 않는 것이 적법한지?

- 업무의 내용, 작업 특성, 그밖에 합리적인 이유가 있는 경우가 아니라 단지 비정규직이라는 이유만으로 동종·유사 업무에 종사하는 정규직에게는 재택근무를 허용하고 비정규직에게는 허용하지 않는 것은 차별에 해당할 수 있습니다.

# VII

## 컨설팅과 정부 지원제도

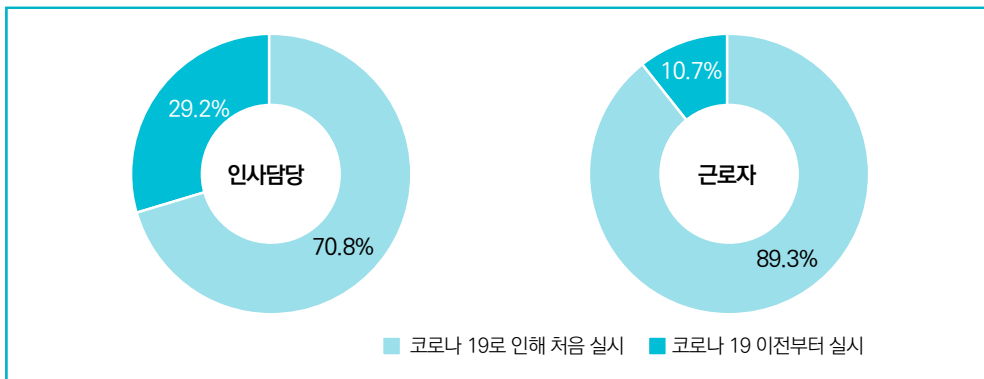


# 01

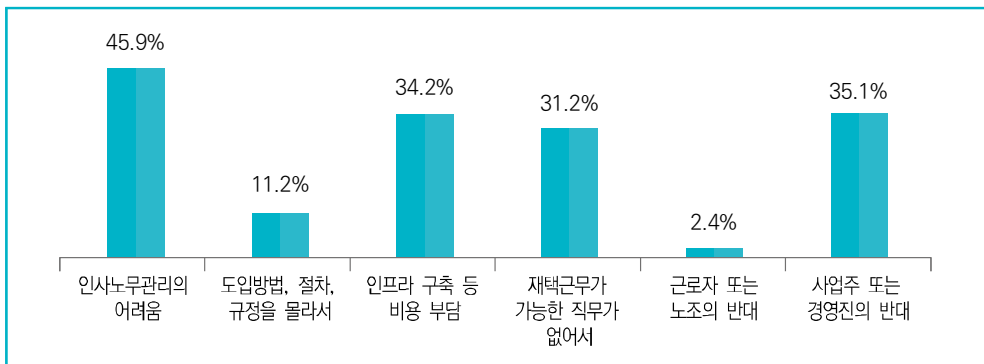
## 재택근무 컨설팅

- 코로나19로 인해 재택근무 제도를 신규로 도입하는 사업장이 급증하였지만, 여전히 도입을 주저하고 있거나 도입은 했더라도 경험부족 등으로 어려움을 겪는 사업장이 많습니다.
- 이에 정부는 재택근무 도입·운영 상 어려움을 겪고 있는 사업장의 지원과 제도의 안착을 위해 사업장을 대상으로 컨설팅 지원사업을 추진하게 되었습니다.

### 재택근무를 실시하게 된 계기



### 재택근무 미운영 사유(복수응답)

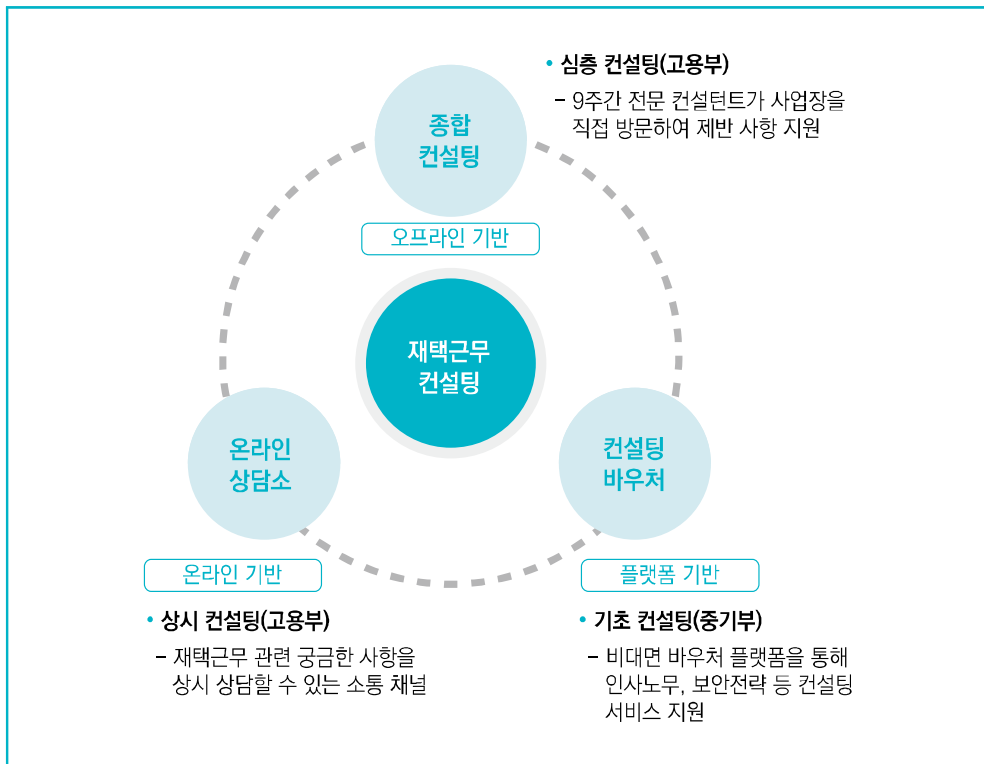


\* 고용부·잡플래닛 재택근무 설문조사 결과(20.8월)

- 기업별로 여건과 사정(운영 경험, 인프라 구축 정도, 업종별 특성, 적합직무 수준, 노사 간 수용도, 인사노무 여건 등)이 달라 **기업의 수요\***에 기반한 **체계적인 컨설팅**을 추진합니다.

▶ 기업진단을 통한 직무설계, 노사협의 및 교육, 시범운영부터 사후관리까지 심층 컨설팅을 받고 싶다면	→ <b>종합 컨설팅</b>
▶ 화상회의, 보안 솔루션 및 인사노무와 관련하여 도입·운영상의 기초적인 컨설팅이 필요하다면	→ <b>컨설팅 바우처 (중기부)</b>
▶ 수시로 생기는 궁금한 사항은	→ <b>온라인 상담소</b>

### 정부 지원 컨설팅 체계도



## 1 재택근무 종합 컨설팅(고용노동부)

- 코로나19 경험 이후로 재택근무가 새로운 일상적 근무방식으로 안착할 수 있도록 전문적인 컨설팅 서비스를 지원하고, 선도모델을 육성·홍보하기 위하여 2020년 하반기부터 재택근무 종합 컨설팅 지원사업을 시작했습니다.
- 재택근무 종합 컨설팅 사업은 중소·중견기업에게 재택근무 제도화를 위한 전문가 자문을 무료로 지원합니다.
- 기업당 총 9주 동안 재택근무 도입 범위 선정, 인사·노무관리 체계 구축, IT 솔루션 도입 자문, 관련 노동법적 쟁점 상담, 조직문화 개선 교육 등을 제공합니다.

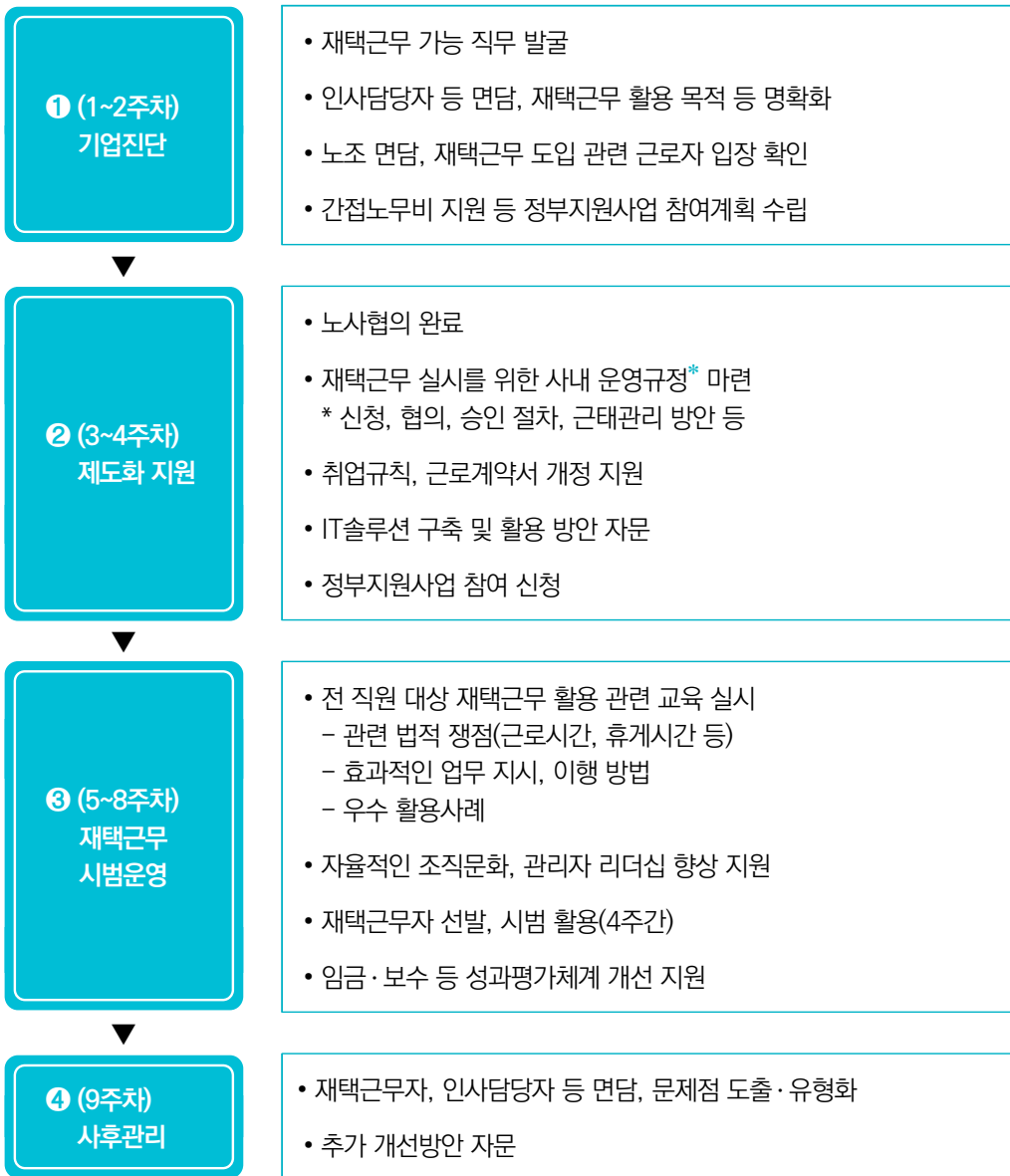
### 통합진단 기반 기업특성을 반영한 재택근무 컨설팅 지원

<p><b>적합직무 발굴 및 설계</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무분석 및 직무분류체계 확정</li> <li>• 직무 선정요소 설정</li> </ul>	<p><b>제도 정착 지원</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직문화 변화관리, 노사협의</li> <li>• 연계사업 참여 지원 등</li> </ul>
<p><b>인사노무관리 체계 구축</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 적용 가능한 재택근무 유형 검토 및 운영 규정 마련</li> <li>• 재택근무 관련 노동법적 쟁점사항 자문</li> <li>• 재택근무 대상자 성과관리 방안</li> </ul>	<p><b>IT 인프라 구축</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 시스템 구축을 위한 방향성 제시</li> <li>• 시스템 제시 및 유지보수 방안, 교육 등</li> </ul>

#### < 재택근무 종합 컨설팅 신청 안내 >

- 2020년 하반기 중소·중견기업 200개소 모집 (~9.29까지 신청)
- 신청방법은 일생활균형 홈페이지([www.worklife.kr](http://www.worklife.kr)) 참조
- ※ 2021년에는 중소·중견기업 400개소를 대상으로 지속 지원 예정

## 🔍 컨설팅 단계별 주요 내용

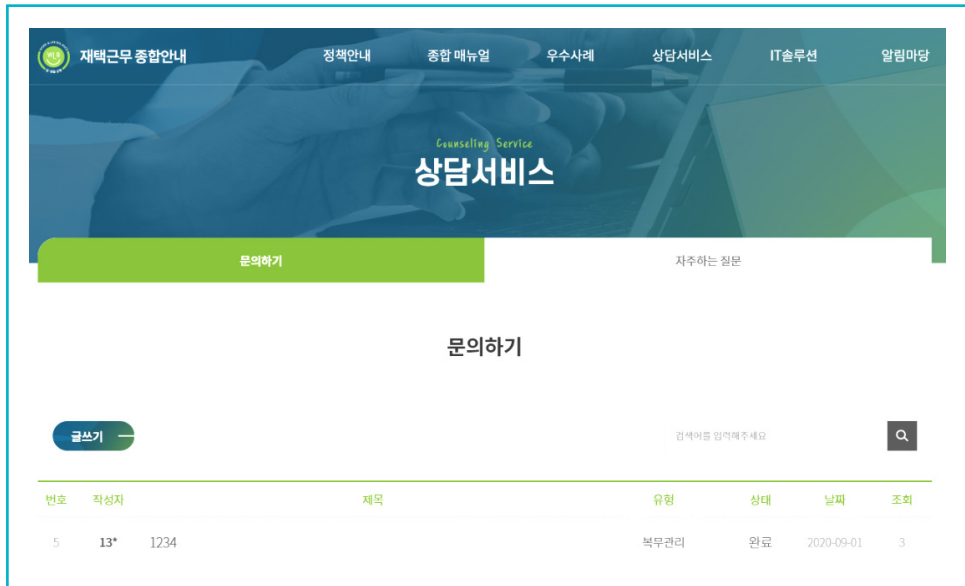


## 2 재택근무 온라인 상담소 운영(고용노동부)

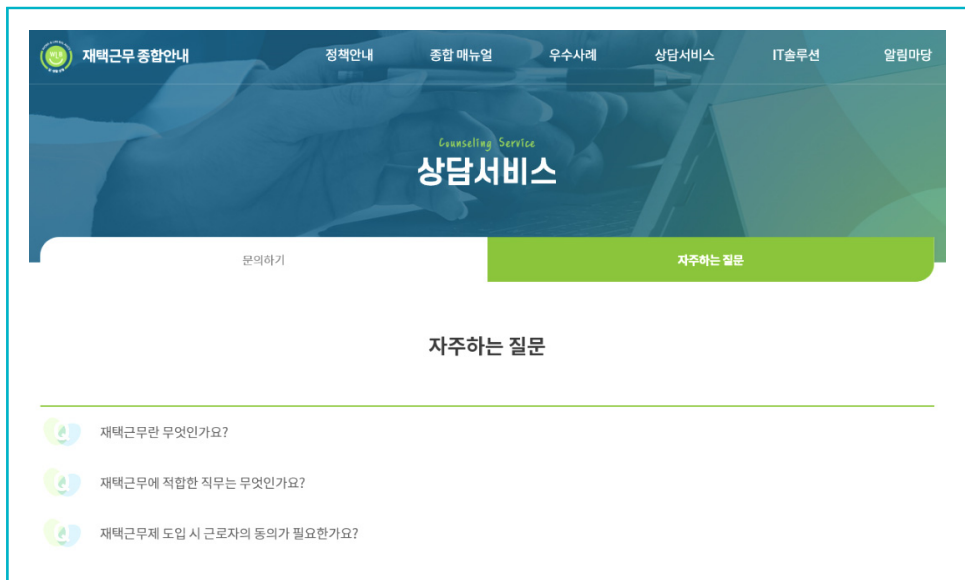
- 재택근무 제도 관련 정책안내, 상담서비스, 우수사례 확산 등 재택근무 종합 포털로 운영 ('20년 9월 신규 개설·운영)
  - 누구나, 언제든지 재택근무 제도와 관련한 질의가 가능하며, 전문 컨설턴트가 1~2일 이내 답변 예정
  - ‘비밀글 기능’이 있어서 개인 및 기업의 비밀 유지 가능하며, ‘자주찾는 질문’과 관련 정부지원 사업 등 안내
- ① **접속하기** : 고용노동부 일생활균형 홈페이지([www.worklife.kr](http://www.worklife.kr)) ‘온라인 상담소’ 배너를 통해 접속



② 온라인 상담하기 : '문의하기' 클릭 후 상담게시판에 질의



③ 자주하는 질문 확인하기 : '자주하는 질문' 클릭 후 확인





# 02

## 정부 지원사업

### 1 재택근무 등 유연근무제 간접노무비 지원(고용노동부)

- 재택근무 등 유연근무제를 활용 사업주에게 간접노무비 지원

시차 출퇴근제	기존의 소정근로시간을 준수하면서 출퇴근시간을 조정하는 제도
선택 근무제	1개월 이내의 정산기간을 평균하여 1주 소정근로시간이 40시간을 초과하지 않는 범위에서 1주 또는 1일 근무시간을 조정하는 제도
재택 근무제	근로자가 정보통신기기 등을 활용하여 주거지에 업무공간을 마련하여 근무하는 제도
원격 근무제	주거지, 출장지 등과 인접한 원격근무용 사무실에서 근무하거나 사무실이 아닌 장소에서 모바일 기기를 이용하여 근무하는 제도

- (지원대상) 소속 근로자의 필요에 따라 재택근무제를 허용한 우선지원 대상기업 및 중견기업의 사업주
- (지원요건) ① 사업계획서 제출 및 고용센터의 심사·승인, ② 근로계약서 작성, ③ 전자기계적 방식으로 출퇴근 관리
- (지원내용) 근로자\*의 주당 재택근무 활용횟수에 따라 최대 1년간 520만원 지원  
\* 직전년도 말일 기준 피보험자 수의 30% 한도 내에서 최대 70명 지원  
(시차출퇴근제는 최대 50명)

## 지원 기준

기준	연간 총액		1주당 지급액	
	주 3회 이상	주 1~2회	주 3회 이상	주 1~2회
지원금액	520만원	260만원	10만원	5만원

- 지원절차 간소화 내용 (20.2.25.~코로나19 상황 안정 시까지 한시 운영)
  - (신속한 사업신청서 심사) 월 1회 대면 심사위원회 개최 → 지방고용노동관서장이 수시 심사
  - (재택근무제 증빙 완화) 카드·지문인식기, 그룹웨어 등 전자·기계적 근태관리 시스템 내역만 허용 → 이메일 또는 카카오톡 등 모바일 메시지를 활용한 근무 시작 및 종료 시간 보고자료(캡처 등) 허용
  - (지원근로자 확대) 신규채용 후 1개월이 경과 하지 않은 근로자, 신청 직전 최근 3개월 간 유연근무제를 사용 중인 근로자도 지원
  - (임산부·초등돌봄 근로자) 임산부 및 만 12세 이하(또는 초등 6학년) 자녀 돌봄 근로자의 증빙자료 첨부 시 재택근무 지원 우선 승인

## 2 재택근무 인프라 구축비 지원 (고용노동부)

- (개요) 재택근무를 활용하는 기업에 재택근무에 필요한 인프라 구축비용 지원
- (지원대상) 우선지원 대상기업 및 중견기업의 사업주
- (지원요건) ① 고용센터에 사업신청 및 계획서 제출 및 고용센터의 심사·승인, ② 계획 인원의 50% 이상 재택근무 활용, ③ 사용의무기간\* 준수
  - \* (구축형) 3년, (임차형, 서비스사용료) 사업계획서 상의 임차(약정) 기간
- (지원내용) 사업주가 투자한 시스템 구축비의 1/2 범위 내에서 최대 2천만원 지원
  - \* 사업참여신청서 제출일 이전에 설치가 완료되었거나 설치 중인 프로그램, 시설 등은 지원대상 시설에서 제외

### 지원대상 시설

종류	지원금 용도	지원방식
시스템 구축비	정보시스템 그룹웨어, ERP, 기업 전용 이메일·메신저, 서버, 스토리지, 업무용 소프트웨어 등	직접 지원
	보안시스템 VPN, 원격접속, 정보 유출 방지, 자료 백업 및 복구, 사용자인증 시스템 등	
	서비스 사용료(최대 3년 사용약정분) 웹 기반의 ERP, 클라우드 사용료, 재택근무자의 인터넷 사용료 등	
	취업규칙 변경, 제도 도입 컨설팅 비용	
	인사담당자 교육·훈련 비용	

※ PC·노트북 등 통신장비, 건물·토지의 구입 및 임차 비용은 지원 제외

## 지원제도 Q&A

### Q1 지원대상이 어떻게 되며, 지원업종, 기업규모에 제한은 없는지?

- 참여신청서 및 사업계획서를 제출하여 승인받은 우선지원대상기업 또는 중견기업의 사업주가 지원대상입니다.
- 우선지원대상기업은 산업별로 상시 사용하는 근로자 수가 아래 표의 기준에 해당하는 기업을 말하며, 중견기업 해당 여부는 중견기업연합회에서 발급하는 '중견기업 확인서'로 확인합니다.

- 제조업: 500명 이하
- 광업·건설업·운수업·출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업·사업시설관리 및 사업지원 서비스업·전문, 과학 및 기술 서비스업·보건업 및 사회복지 서비스업: 300명 이하
- 도매 및 소매업·숙박 및 음식점업·금융 및 보험업·예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업: 200명 이하
- 그 밖의 업종: 100명 이하

- 다만, 아래의 어느 하나에 해당하는 사업장은 지원이 제외됩니다.
  - ① 국가, 지자체, 공공기관(「공공기관의 운영에 관한 법률」에 따라 지정된 기관)
  - ② 부동산업, 일반유희·무도유희·기타주점업, 갬블링 및 베틀업 등 중소기업인력지원 특별법 시행령 제2조에서 정한 업종
  - ③ 근로기준법 제43조의2에 따라 임금 등을 체불하여 명단이 공개 중인 사업주

## Q2

### 지원이 제외되는 근로자가 있는지?

- 아래의 어느 하나에 해당하는 근로자는 지원이 제외됩니다.
  - ① 최저임금법 제5조제1항·제2항에 따른 최저임금 미만의 임금을 지급 받기로 한 근로자
  - ② 사업주의 배우자, 4촌 이내의 혈족 및 인척
  - ③ 대한민국 국적을 보유하지 않은 외국인. 다만, 고용보험법 적용 대상인 거주(F-2), 영주(F-5), 결혼이민자(F-6)는 가능
  - ④ 고용보험·건강보험·산재보험·국민연금 등 4대 사회보험에 가입되어 있지 않은 근로자
- 기존에 지원 제외 대상으로 삼던 신규채용 후 1개월이 경과 되지 않은 근로자, 참여신청일 직전 최근 3개월 동안 재택근무를 활용한 근로자는 코로나19 상황에 따라 한시적으로 지원대상에 포함하고 있습니다.

## Q3

### 임산부 등에 대한 우대지원이 있는지?

- 코로나19 감염취약자인 임산부와 초등 자녀돌봄 근로자 지원을 위해 재택근무 유형에 한하여,
- 임산부(임신 중이거나 산후 1년이 지나지 않은 여성), 만 12세 이하 또는 초등학교 6학년 이하의 자녀를 둔 근로자를 포함하여 재택근무 활용 시 사업계획서의 심사를 생략하고 승인 결정을 하도록 특례지침을 지방관서에 시달하였습니다.

\* [요건 해당자 증빙자료] ▲ 임산부: 임신 사실증명서(출산예정일이 기재된 산부인과 병·의원 발급 소견서), 출산 사실증명서(출산일이 기재된 산부인과 병·의원 발급 소견서) 또는 가족관계 증빙서류(가족관계증명서, 주민등록등본 등), ▲ 만 12세 이하 또는 초등학교 6학년 이하 자녀: 가족관계 증빙서류(가족관계증명서, 주민등록등본 등)

- 이 특례지침은 '20.8.28.부터 즉시 시행하여, 코로나19 상황 안정(본부 별도 통보)시 까지 시행합니다.

## Q4 재택근무제 도입 방식은?

- 근로계약서(코로나19에 따른 한시적 사항을 담은 별지 작성 가능)에 변경된 근로장소 등에 관한 사항을 규정하고, 지원금 최초신청 시 첨부하여 제출하면 됩니다.

## Q5 근태관리 내역 등 기타 필요한 증빙자료는 어떤 것인지?

- 지원금 최초 신청 시에 재택근무 활용 전·후 근로계약서, 월별 임금대장, 임금지급증빙 서류와 더불어,
  - '재택근무자의 실근로시간을 확인할 수 있는 증명서류'를 제출하여야 합니다.
  - 재택근무시간 증명은 전자·기계적 방식(전자카드, 그룹웨어 등)의 근태관리 기록으로 하는 것이 원칙이나, 코로나19에 따라 한시적으로 이메일, 카카오톡 등 모바일메신저로 업무 시작 및 종료시간을 사업주에게 보고한 내역(캡처 등)을 제출하는 방식도 인정합니다.

## Q6 최대 지원 인원 및 지원금액은?

- 1년간 지원 인원은 사업참여신청서를 제출한 날이 속한 달의 직전년도 말일을 기준 피보험자 수의 30% 한도(소수점 이하 버림)로 하고, 70명을 초과할 수 없습니다.
  - \* 직전년도 말일 기준 피보험자 수가 10명 미만인 경우에는 최대 3명까지 지원받을 수 있습니다.
- 지원금액은 근로자의 주당 재택근무제 사용횟수에 따릅니다. 해당 근로자에 대해 최초활용 일로부터 최대 1년간 지원합니다.

## 🔍 지원 기준

기준	연간 총액		1주당 지급액	
	주 3회 이상	주 1~2회	주 3회 이상	주 1~2회
지원금액	520만원	260만원	10만원	5만원

### Q7 재택근무 인프라 구축비 신청은 언제 하는지?

- 재택근무 간접노무비 지원금 최초 신청할 때 또는 사업계획서 승인 통보일의 다음 달에 승인 받은 금액의 1/2 범위 내에서 1차 지원금을 신청할 수 있습니다.
  - 이때 사업주는 국가(고용노동부)를 피보험자로 보험기간 6개월 이상의 **이행보증보험에 가입**하여야 합니다.
- 인프라 구축이 완료 후 고용센터로부터 **개선 확인서를 발급**받은 사업주는 잔여 지원금을 신청할 수 있습니다.

### Q8 인프라 구축 지원시설의 사용의무기간은?

- 인프라 구축비 지원금을 받은 사업주는 **지원금을 받은 날로부터 3년 동안** 지원대상 시설을 목적 외의 용도로 사용하거나 매각할 수 없습니다.
  - 다만, **임차형 또는 사용료 형태의 인프라**인 경우, 승인받은 사업계획서 상의 **임차(약정)기간을 사용의무기간으로 간주**합니다.
- 사용의무기간 내 목적 외의 용도로 사용하거나 매각한 경우, **원상회복에 대한 시정을 요구**하며, 이에 응하지 않으면 사용의무기간 중 지원대상시설의 실제 사용기간을 제외하고 **남은 기간에 대한 지원금을 반환**하여야 합니다.

## Q9 언제부터 지원받을 수 있는지?

- 승인 통지가 이루어지면, **사업계획서를 제출한 날부터** 지원대상인 근로자가 사용한 재택 근무 횟수에 따라 지원합니다.
- 다만, 사업계획서 승인 통보를 받은 날의 다음달부터 6개월 이내에 근로자가 재택근무를 활용하여야 하며,
  - 기간의 연장이 필요한 경우 지방고용노동관서장의 승인을 얻어 1회(6개월 이내) 연장할 수 있습니다.

## Q10 재택근무 지원 신청방법, 신청양식은 어디서 확인할 수 있는지?

- 자세한 **신청절차와 양식**은 고용노동부 **일생활균형 홈페이지**(www.worklife.kr, 네이버에서 '일생활균형' 검색) **공지사항**에서 보실 수 있습니다.

## Q11 온라인과 팩스로 신청 가능한지?

- **온라인\***(고용보험 홈페이지 www.ei.go.kr)이나 **관할 고용센터에 오프라인·팩스로 참여 신청서 및 사업계획서를 제출**할 수 있습니다.
  - \* (온라인 제출 경로) 기업회원 로그인 → 기업서비스 → 고용안정장려금 → 통합장려금(2017년 이후) → 고용안정장려금 → 계획신고서 작성(제출버튼 클릭)

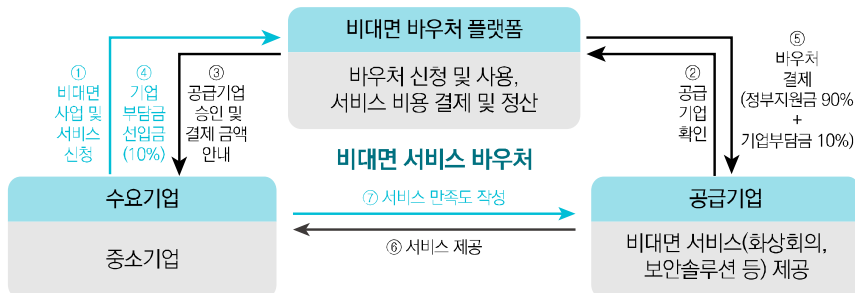


# 03

## 비대면 서비스 바우처 사업 (중소벤처기업부)

- (사업목적) 화상회의, 재택근무 등 서비스 지원을 통한 중소·벤처기업의 디지털화 촉진 및 비대면 서비스 분야 육성
- (지원대상) 중소기업 (80,000개사 내외)
  - \* 혁신형 중소기업(벤처기업, 이노비즈, 메인비즈), 중기부 시책 참여기업, 여성기업, 청년기업(만 39세 이하) 우대
  - \*\* 지원제외 대상 : ① 금융기관 등으로부터 채무불이행으로 규제중인 자, ② 국세 또는 지방세 체납으로 규제중인 자, ③ 신청일 현재 휴·폐업 중인 자, ④ 중소기업기본법 시행령 제4조에 따른 주된 업종이 일반유희주점업, 무도유희주점업, 기타 사행시설 관리 및 운영업에 해당하는 자, ⑤ 기타 중소벤처기업부 장관이 참여제한의 사유가 있다고 인정하는 자
- (신청기간) '20. 8. 19.(수) 10시 ~ 예산 소진 시까지
- (지원내용) 비대면 서비스 도입·활용 등에 사용할 수 있는 **최대 400만원**(자부담 10% 포함) **이내 바우처\* 지급**
  - \* 바우처는 비대면 서비스를 제공할 공급기업을 모집·선정하여 별도 비대면 바우처 플랫폼에 게시할 예정이며, 공급기업이 제공하는 서비스를 자유롭게 사용 가능
- (지원방식) 바우처 방식(이용기간 : 지원대상 확정일로부터 최대 8개월까지)
  - 수요기업이 바우처를 지급받아 희망 서비스를 선택 후, 결제·이용
  - \* 지원 중 휴·폐업 등 중단사유 발생 시, 발생일을 기준으로 바우처 사용 제한

### 바우처 지급 및 활용방식(안)



- (지원조건) 서비스 이용 금액의 90%(기업당 최대 360만원)까지 지원하며, 10%(기업당 최대 40만원)는 기업 부담
- (서비스 제공분야) 화상회의, 재택근무, 클라우드, 보안 솔루션, 온라인 교육 등 수요 기업 생산성 향상을 위한 비대면 서비스

### 🔍 제공예정 서비스 분야(안)

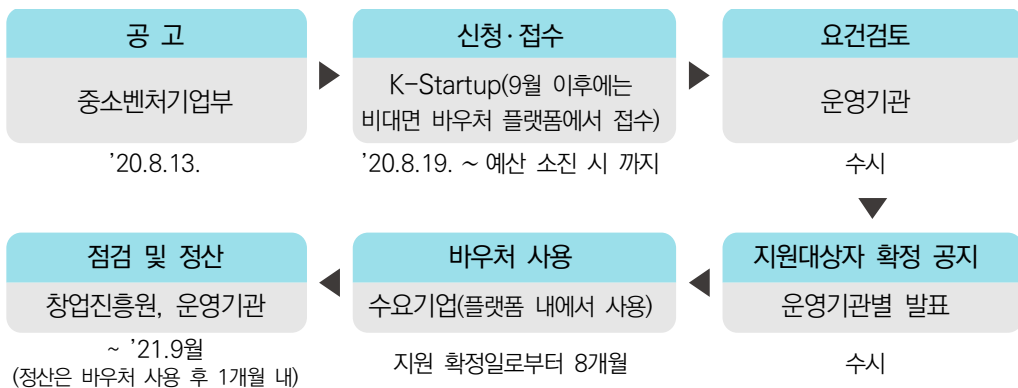
비대면 서비스 분야	세부 내용
① 화상회의	온라인을 활용한 화상회의 서비스 및 영상면접 등 비대면 채용관리 서비스
② 재택근무(협업 Tool)	기업 내 임·직원의 재택근무 등에서 활용이 가능한 업무 파일 및 화면 공유 등 온라인 협업 클라우드 서비스
③ 네트워크·보안 솔루션	해킹 방지 및 정보보안 등을 위한 온라인 보안 서비스
④ 에듀테크 (비대면 직무교육 포함)	기업 내 임·직원을 대상으로 한 온라인 직무교육 서비스 에듀테크를 활용한 초·중·고등학생용 교육서비스
⑤ 돌봄 서비스	비대면 서비스 이용 기업 돌봄 서비스
⑥ 비대면 제도 도입 컨설팅	원격근무 도입에 따른 인사·노무, 보안전략 컨설팅

\* 상기 서비스 분야는 공급기업 모집·선정 결과에 따라 변동될 수 있음

\*\* 초·중·고등학생용 교육서비스는 교육부 '에듀테크 멘토링' 사업과 연계한 초·중·고교를 우선 대상으로 함

\*\*\* “⑤ 돌봄 서비스”, “⑥ 비대면 제도 도입 컨설팅”은 최대 2백만원 범위 내에서 사용 가능하고 다른 서비스 분야(①~④)와 함께 사용하여야 함

### ○ (추진절차 및 일정)



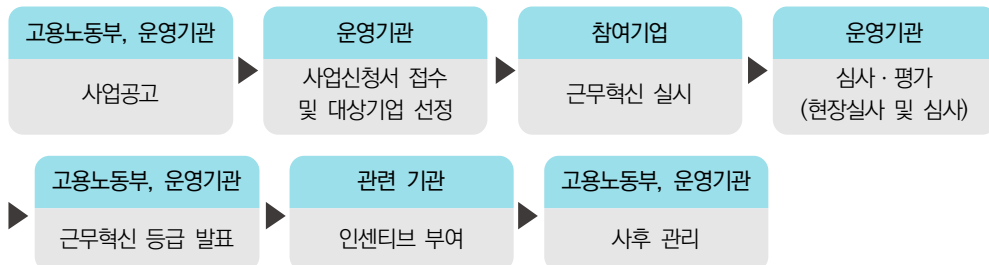
# 04

## 기타 유관사업 및 제도(고용노동부)

### 1 근무혁신 인센티브제

- (목적) '19년부터 중소·중견기업의 자발적이고, 적극적인 근무혁신을 유도하기 위해 도입
  - \* ('19년 실적) 122개 기업 참여 신청, 77개 기업 참여, 45개 우수기업(SS등급:11개, S등급:17개, A등급:17개) 선정
- (사업내용) 기업이 ① 자발적으로 근무혁신 계획을 수립, ② 근무혁신을 실시하면(약 3개월), ③ 계획의 이행정도를 평가하여 ④ 근무혁신 우수기업을 선정, 인센티브 부여
- (평가항목·등급) 근로시간 단축, 유연근무, 연차휴가, 일하는 방식, 일하는 문화 등을 정량 또는 정성적 방법으로 평가
  - 근무혁신 우수기업은 3개 등급(SS, S, A)으로 구분, 유효기간 3년
  - \* SS(700점 이상), S(600점 이상 700점 미만), A(500점 이상 600점 미만)
- (인센티브) 정기 근로감독 면제, 금리 우대, 근무혁신 인프라 구축비 지원, 각종 정부 지원사업 우대, 현장지원단 상담(컨설팅) 등
- (재택근무 특화 신설) 코로나19 이후 성장하는 디지털경제에 부합하는 근무형태로 재택근무 활성화 지원

#### ○ 사업절차



○ 우수기업 선정부문

구분	근무혁신 일반	재택근무 특화
평가항목	초과근로, 유연근무, 연차휴가, 일하는 방식, 일하는 문화	재택근무 활용률, 재택근무 활성화 노력
선정방법	우수기업 평가등급(SS, S, A) 부여	우수기업 선정
유효기간	3년	3년
인센티브	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정기 근로감독 면제</li> <li>• 근무혁신 인프라 지원</li> <li>• 금리 우대</li> <li>• 3개 부처의 7개 사업 정부 지원 사업 참여 시 우대</li> <li>• 워크넷 홈페이지 내 홍보</li> <li>• 우수기업 마크 부여</li> <li>• 고용노동부 장관 표창 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정기 근로감독 면제</li> <li>• 근무혁신 인프라 지원</li> <li>• 금리 우대</li> <li>• 정부 지원사업 참여 우대(고용 장려금·일터혁신 컨설팅)</li> <li>• 워크넷 홈페이지 내 홍보</li> <li>• 우수기업(재택근무) 마크 부여</li> </ul>

○ '20년도 추진계획

구분	추진일정(안)	비 고
근무혁신 인센티브제 참여기업 공모	1차: 3.26.~4.22. 2차: 5.27.~6.23.	• 우편 또는 전자메일 접수
참여기업 근무혁신 선정·실시	1차: 5~7월 2차: 7~9월	• 근무혁신 이행계획에 따른 실천 • 기업별 3개월, 현장 지원단 운영
근무혁신 평가 및 우수기업 선정	1차: 8월 2차: 10월	• 근무혁신 이행실적평가에 따른 등급부여
근무혁신 우수기업 선정기념식	11월	• 근무혁신 우수기업 인증패 수여

## 인센티브 목록

구분	인센티브명	지원내용	소관기관
감독, 조사 면제 등	정기 근로감독	3년 면제	고용노동부
재정 지원	근무혁신 인프라 구축비 지원 <'20년 신설>	투자비 지원(2천만원 한도, 등급별 50%, 60%, 80%)	고용노동부 * 등급별 차등, 재택근무 특화 50%
병역특례 우대	병역지정업체 추천	병역지정업체 추천 심사 시 가점 1점	병무청
기업인증사업	가족친화인증 <'20년 신설>	가점 부여 (중소기업 3점, 중견기업 등 2점)	여성가족부
	여가친화인증 <'20년 신설>	가점 5점	문화체육관광부
정부 지원사업 참여 시 우대	고용장려금 지원사업	사업계획서 심사 시 가점 5점	고용노동부
	산재예방시설용자금 지원사업	지원 우선순위 결정 시 가점 5점	고용노동부
	재택·원격근무 인프라 구축 지원	우선 지원	고용노동부
	근로자 휴가지원 사업 <'20년 신설>	선정 시 우대	문화체육관광부
	대중소기업 생산성 혁신파트너십 지원	수행기관 선정 시 가점 2점	산업통상자원부
	스포츠용품 해외 인증 획득 지원사업	지원기업 선정 시 가점 3점	문화체육관광부
	스포츠기업 해외전시 지원사업 선정 우대	정책부합도 3점 부여	문화체육관광부
정부 포상	고용노동행정유공 장관표창	선정 시 우대 (SS 등급)	고용노동부 *등급별 차등
금융상 우대	대출금리 우대	최대 0.5% 대출금리 우대, 외환, 금융 등 컨설팅 제공	신한은행
		500억 원 특별여신 한도 배정, 최대 1%p 대출금리 추가감면, 경영·세무 등 컨설팅 제공	아이비케이 기업은행
기업 홍보	기업정보 제공 방식 확대	워크넷 테마관 내 홍보 (기업현장탐방기 등)	고용노동부
	한국거래소 상장법인 자율공시	근무혁신 등급 관련 내용 포함	금융위원회 *등급별 차등
	근무혁신 우수기업 상징(마크)	등급별 상징(마크) 부여	고용노동부 *등급별 차등
컨설팅 참여	일터혁신 컨설팅	심사 우대 및 절차 간소화	고용노동부

## 2 근로시간 단축청구권 제도

### ○ 개요

- (주요내용) 근로자가 일·생활 균형을 위해 가족돌봄 등 근로시간 단축을 신청하는 경우 사용자는 허용예외 사유에 해당하지 않는 한 허용하여야 함
  - \* 남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률 제22조의3
- (추진경과) 근로자가 일·생활 균형을 위해 생애주기에 따라 근로시간 단축을 신청할 수 있는 권리 도입
  - \* 「남녀고용평등법」을 개정('19.8.27.)하여 근로시간 단축 청구권 신설
- (지원사업) 워라밸일자리 장려금(근로시간 단축지원금)과 연계, 사업주 지원
  - \* 간접노무비 월20만원(중소·중견), 임금감소액 보전금 월24~40만원, 대체인력 인건비 월30~60만원

### ○ 주요 내용

- (신청사유) 가족돌봄, 본인 건강, 은퇴 준비(만 55세 이상), 학업
- (거부사유) ① 근속기간 6개월 미만, ② 대체인력 채용 불가능, ③ 정상적 사업운영에 중대한 지장, ④ 단축 종료 후 2년 未 경과 등
- (단축기간) 기본 1년 이내, 추가 2년 연장(총 3년, 연장 1회 가능)
  - \* 학업 사유는 총 단축기간 1년 이내에서 1회 연장 가능
- (단축 후 근로시간) 주당 15시간 이상 30시간 이하
- (근로조건) 해고 등 불이익 처우 및 금지\*, 근로시간 단축 후 동일직무 복귀, 단축기간 중 연장근로 금지\*\* 등
  - \* 3년 이하의 징역 또는 3천만원 이하의 벌금, \*\* 1천만원 이하의 벌금, 「남녀고용평등법」 제37조
- (시행시기) '20년 300인 이상·공공기관 → '21년 30~299인 → '22년 30인 미만
  - \* 법 시행 이전에도 사업장 규모와 관계없이 근로시간 단축제도를 활용할 수 있음(워라밸일자리 장려금 지원)

## 단축 사유별 활용 및 기대효과

단축 사유	활용	기대 효과
가족돌봄	가족의 질병, 사고, 노령으로 인한 간병	→ 가족친화문화 조성, 고령사회 대비
본인건강	질병, 부상 등 신체 및 정신건강 회복	→ 업무 집중도 향상, 경력단절 방지
은퇴준비	재취업, 창업, 사회공헌활동 준비	→ 점진적 퇴직, 인생 3모작 준비
학업	정규교육, 근로자 자율적 직업훈련	→ 평생학습 보장, 업무 생산성 향상

### 3 워라밸일자리 장려금 사업

#### ○ 개요

- 전일제 근로자가 필요한 때(임신, 육아, 가족돌봄, 본인질병, 은퇴준비, 학업 등)에 근로시간을 단축하여 근무할 수 있도록 허용하는 사업주 지원

#### ○ 사업내용

- (지원대상) 소정근로시간 단축(시간선택제 전환)제도를 도입하고, 근로자의 필요에 따라 근로시간 단축을 허용한 사업주

- (지원요건) ① 단축제도 도입, ② 근로자 신청에 따라 주 15~35시간으로 단축 근로, ③ 단축기간 만료 시 전일제로 복귀 보장, ④ 전자·기계적 방법에 의한 근태관리, ⑤ 근무시간 단축 개시일 후 6개월 이내에 지원금 신청

- (지원내용) 임금감소액 보전금, 간접노무비, 대체인력지원금 지원

\* 임신근로자는 단축시간과 관계없이 최대 한도(월 60만원)로 우대 지원

## 지원수준

지원내용	월 지원수준		지원대상
	종 전	인 상(한시적)*	
임금감소 보전금	15~25시간: 40만원 25~35시간: 24만원 임신근로자(35시간 이하): 40만원	15~25시간: 60만원 25~35시간: 40만원 임신근로자(35시간 이하): 60만원	모든 기업
간접노무비	월 20만원	월 40만원	중소·중견기업
대체인력 지원금	중소: 60만원 이내 그외: 30만원 이내	중소: 80만원 이내 그외: 30만원 이내	모든 기업

\* 코로나19 대응을 위해 '20.3.1.~12.31. 기간 단축분에 대해서 지원수준 인상하여 적용

## 임신근로자 우대 지원

- 감염에 취약한 임신근로자 보호를 위해 근로시간 단축을 활용하는 경우 단축시간에 관계 없이 최대한도(월 60만원)로 지원  
(예) 임신 외 사유로 25~35시간으로 근로시간 단축 시 월 최대 40만원을 지급하나, 임신의 사유로는 월 최대 60만원 지원

## 지원절차 및 요건 간소화 ('20.3월~코로나19 상황 안정 시)

- 근속기간: (기존) 근속기간 6개월 이상 → (완화) 1개월 이상
- 사용기간: (기존) 최소 2주 이상 사용 시 지원 → (폐지) 2주 이하도 지원
- 제도도입: (기존) 취업규칙·단체협약 갱신 → (완화) 개별 근로계약 변경도 가능
- 근태관리: (기존) 전자·기계적 근태관리 → (완화) 사업장단위 최초 1개월은 수기방식 인정



성공적인 재택근무 도입을 위한 길잡이

## 재택근무 종합 매뉴얼



# VIII

## 재택근무 활용 기업 사례



## (주)인프라웨어

업종	소프트웨어자문, 개발 및 공급무역(오피스 소프트웨어)
근로자 수	196명(남 153명, 여 43명)
소재지	서울시 금천구 가산디지털1로19, 19층
경영성과	2009~2014년 Mobile Office 9억대 Preload 2014년 플라리스오피스 글로벌 런칭 2020년 5월 1억 누적 가입자 돌파

### 도입현황

- 도입목적** 시간중심 관리에서 '성과중심의 관리체제 전환', 시공간의 제약을 벗어난 '다양한 인재 확보'
- 도입경과**
  - '20.2월 유연근무제 도입을 위한 노사합의, 취업규칙 개정, 코로나19 대응을 위한 재택근무 및 시차출퇴근제 실시
  - '20.3월 코로나19 확산 방지를 위한 순환재택근무(50% 이상) 및 시차출퇴근제 강화
  - '20.5월 생활방역체제 전환 이후, 유연근무 정착을 위한 주 1회 이상 재택근무 권장
- 정착노력**
  - 유연근무제 시행 이후 2회 설문조사를 거쳐 의견청취 및 개선
  - 원격근무 보안강화를 위한 보안토큰 라이선스 구입(4/1)
  - 원격근무 협업도구 Teams 구입(4/1)
  - 화상회의 장비 등 인프라 구축 도입준비 중

### 시사점

- 주요성과**
  - 일생활 균형이 가능한 근로환경 구성에 따른 직원 만족도 제고
  - 집중력이 필요한 업무에 대한 몰입도 상승
  - 근로시간의 유연화로 효율성 증대
  - 업무생산성 향상 및 기업 경쟁력 제고 등
- 성공요인**
  - 노사합의를 통한 제도 도입
  - 근로자 설문조사를 통한 의견 청취 및 개선
  - 각종 협업도구 등 IT 인프라 구축

# (주)대학내일

업종	광고업(광고 대행 등)
근로자 수	254명(남 84명, 여 170명)
소재지	서울시 마포구 독막로 331 마스터스타워빌딩
경영성과	1999년 매거진 창간 20대 전문 미디어, 리서치, 콘텐츠, 프로모션 추진 마케팅 전 영역에 젊은 서비스를 제공하는 종합 마케팅 에이전시

## 🗨️ 도입현황

**도입목적** 주 52시간 근무제 시행에 맞춰 광고마케팅 업무특성에 맞춘 일생활 균형 문화 조성

**도입경과** '19.下 유연근무제 도입을 위한 노사합의  
'20.1월 선택근무제, 근로시간 관리시스템 신규 도입 및 관련 교육 실시  
'20.2.25.~ 코로나19 대응을 위한 재택근무 실시

**정착노력**

- 취업규칙 및 코로나19 재택근무 내부 기준 수립
- 의무근로시간대(10시~15시) 지정
- 주말 출근 시 평일근무를 휴일로 대체
- 연장·야간·휴일 근로 시 관리자 사전 승인 必
- 30분 단위 휴가사용 허용
- 주 52시간 관련 Q&A 수시 운영 등

## 📌 시사점

**주요성과**

- 인건비 부담 경감
- 업무 자율성 부여를 통한 효율성 및 창의력 제고
- 인재 이탈 방지 및 기업 이미지 상승
- 정부 정책방향에 부응하는 지속가능 경영시스템 구축 등

**성공요인**

- 제도 도입 전 시스템 구축 및 교육 실시
- 전 직원을 대상으로 한 자율 재택근무 시행

# 스마트스터디(주)

<b>업 종</b>	소프트웨어 개발업(유아용 교육 콘텐츠)
<b>근로자 수</b>	267명(남 61명, 여 206명)
<b>소 재 지</b>	서울시 서초구 명달로 94, 5층
<b>경영성과</b>	'핑크퐁', '아기상어' 등 콘텐츠를 제작하여 모바일 앱, 유튜브, IPTV 등 다양한 플랫폼에 서비스 제공 * 총 20개 언어, 17개 유튜브 채널 운영, 누적 조회 수 300억 회 이상, 총 구독자 수 6,000만 명 이상

## 🗨 도입현황

- 도입목적** 창립 초기부터 구성원 각자의 업무효율을 높이기 위해 최대한 '자율'을 부여하자는 취지에서 상시 재택·원격근무 실시
- 도입경과** 창립 초기부터 자율적으로 개인별 원격근무 실시  
'15.6월 메르스 사태 초기 전사 재택근무 실시  
전사 재택근무 경험을 바탕으로 원격근무 가이드 마련 및 지속적인 원격근무 환경 조성  
'20.2월 코로나 사태 초기 대응을 위해 재택근무가이드라인 마련 및 배포, 전사 재택근무 실시
- 정착노력**
  - 재택근무 관리 프로세스 도입(대시보드, 재택근무일지)
  - 업무 자산에 대해 반출 지원
  - VPN(Virtual Private Network) 개선을 위한 UTM(Unified Threat Management) 도입

## 📖 시사점

- 주요성과**
  - 업무효율성 향상 및 구성원 간 신뢰 및 책임 강화
  - 자율적·수평적 조직문화 구축 및 유지
  - 전염성 질병으로부터 내부 구성원 보호
- 성공요인** 메르스 사태 당시 재택근무 경험을 토대로 재택근무가이드라인 마련 및 전사적 재택근무 실시

## (주)레이니스트

업종	데이터베이스 및 온라인 정보 제공업(자산관리 서비스)
근로자 수	189명(남 112명, 여 77명)
소재지	서울시 영등포구 국제금융로8길 16, 9층
경영성과	누적 639억 투자 유치(2019. 08. 450억 투자유치) 연평균 매출 322%성장(2017~2019 매출 기준) 연평균 182% 인력증가(매년 말 4대보험 가입자 기준)

### 🗨️ 도입현황

- 도입목적** 시간중심 관리에서 '성과중심의 관리체제 전환', 물리적 공간의 제약을 벗어난 '다양한 인재 확보'
- 도입경과**
  - '20.2월 코로나19 대응을 위한 재택근무 실시
  - '20.3월 코로나19 확산 방지 위한 재택근무 실시, 재택근무 정착 위해 재택근무 체크리스트와 조직 Ground Rule 도입
  - '20.5월 재택근무 정착 위해 일부 팀원 주 1회 정기 재택근무 테스트 진행 및 코로나19 대응 위해 일시적 전사 재택근무 실시
  - '20.7월 일생활 균형을 위한 유연근무제 도입
- 정착노력**
  - 유연근무제 시행 이후 근태관리에 대한 의견 청취 및 개선
  - 원격근무 보안강화를 위한 VPN 서비스 도입
  - 화상회의 장비 등 인프라 구축 도입 준비 중

### 📖 시사점

- 주요성과**
  - IT 협업 툴을 통한 업무생산성 향상
  - 일생활 균형 분위기 조성으로 장기근속 유도
- 성공요인**
  - 빠른 결단을 통한 선제적인 재택근무 도입
  - 근로자 설문조사를 통한 의견청취 및 개선
  - 각종 협업툴 등 IT 인프라 구축

## (주)지비스타일

<b>업 종</b>	유아동내의 제조, 도소매(브랜드 : 무냐무냐, 참이참이)
<b>근로자 수</b>	97명(남 36명, 여 61명)
<b>소재지</b>	서울시 송파구 문정동 현대지식산업센터 A동 9층
<b>경영성과</b>	자사물 리뉴얼 및 온라인 영업 확대 R&D 및 프로세스 개선을 통한 품질향상 및 원가 절감 20년 영업이익 대폭 개선

### 🗨️ 도입현황

**도입목적** 효율적이고 스마트한 근무로 업무생산성 향상 및 직원 행복과 기업경쟁력 강화 도모

**도입경과**

- '18.7월 유연근무제 도입을 위한 노사합의, 취업규칙 개정, 탄력근무제 실시
- '20.1월 유연근무의 효율성 확인되어 자율출퇴근제 확대
- '20.2월 코로나19 확산으로 전사 재택근무제 시행
- '20.4월 코로나19 안정세로 자율출퇴근제만 시행
- '20.6월 코로나19와 관계 없이 팀장관리 하에 자율 재택근무 시행

**정착노력**

- 유연근무제 시행 이후 3차례 설문조사 및 인터뷰
- 익명게시판 등을 통해 의견청취 및 근태 규정·지침 개정
- 네트워크 보안 강화 및 화상회의 인프라 구축

### 🗨️ 시사점

**주요성과**

- 기업 브랜드 이미지 향상으로 우수인재 확보
- 직원만족도 및 업무몰입도 제고
- 경력단절 및 숙련인력 이직 방지로 기업경쟁력 향상

**성공요인**

- 직원들과 적극적·지속적 소통으로 제도 개선·보완
- 화상회의 프로그램, 재택근무직원 6대 수칙 신설 등 IT 인프라 및 합리적인 제도 구축

# 알서포트(주)

<b>업종</b>	소프트웨어 개발·자문·공급(화상회의, 원격지원, 원격제어SW)
<b>근로자 수</b>	242명(남 172명, 여 70명)
<b>소재지</b>	서울시 송파구 위례성대로 10
<b>경영성과</b>	코로나 기간 동안 재택근무로 전환, 영업 비즈니스 지속 경영 재택근무 실시로 직원의 건강염려, 불안 등 해소 재택 선호 등 유연한 근무방식 도입으로 다양한 인재 확보

## 🗨️ 도입현황

- 도입목적** '성과중심의 관리체제로 전환', 시공간 제약을 벗어난 '다양한 인재 확보'
- 도입경과**
  - '20.2월 노사합의, 취업규칙 개정을 통한 유연근무제 도입
  - '20.5월 생활방역체제 전환 이후, 유연근무 정착 위해 주 1회 이상 재택근무
  - '20.6월 과제중심 집중근무와 재택근무를 혼합한 방식 추진
- 정착노력**
  - 재택근무가 실제 업무 성과로 이어지는 사례 발굴
  - 업무의 과제화 등으로 더 많은 직원의 재택·원격근무 유도

## 📖 시사점

- 주요성과**
  - 업무집중도 및 만족도 향상
  - 업무효율 증대에 따른 업무생산성 제고
  - 일생활 균형 도모로 이직 방지
- 성공요인**
  - 경영진의 의지와 직원 참여 권장으로 제도 정착 유도
  - 원격근무에 대한 중간 관리자급의 협업방안 마련
  - 전 임직원이 성과와 결과를 함께 만들고 공유한다는 합의를 바탕으로 재택근무 정착



# 엔에이치엔(주)

업종	서비스, 도소매, 전자금융업, 전자상거래업, 인터넷서비스
근로자 수	1,029명(남 680명, 여 349명)
소재지	경기도 성남시 분당구 대왕판교로 645번길 16
경영성과	2020년 2분기 매출 전년도 대비 10.6% 증가

## 🗨️ 도입현황

### 도입목적

'다양한 인재 확보', '일생활 균형을 바탕으로 한 근무문화', '불필요한 야근 없애기 문화' 정착

### 도입경과

- '17.7월 시차출퇴근제 도입
- '18.8월 선택적 근로시간제 확대
- '20.2월 코로나19 대응 위해 재택근무 실시
- '20.3월 코로나19 확산 방지 위해 재택근무 실시(주 2회 협업데일로 유연 출근)
- '20.5월 생활방역체제 전환 이후, 유연근무 정착을 위한 주 1회 리모트워크 실시

### 정착노력

- 설문조사를 통한 의견 청취 및 개선
- 원격근무 협업 툴 Dooray 활용
- 임신부 및 초등학교 이하 자녀 임직원 대상 '올데이 재택근무' 지원
- 유튜브 라이브 스트리밍을 통한 교육 진행
- 랜선 회식을 위한 PAYCO 기프트콘 증정

## 📖 시사점

### 주요성과

- 직원만족도 및 조직몰입 제고
- 경력단절 방지
- 업무생산성 향상 및 기업경쟁력 제고

### 성공요인

- 경영진의 의지
- 협업툴 활용 및 보안시스템 구축
- 설문조사에서 나온 직원 의견을 제도 개선에 반영

# SK이노베이션(주)

업종	석유 정제품 제조업, 리튬전지 제조 및 판매 등 투자회사
근로자 수	2,390명
소재지	서울시 종로구 종로 26 SK빌딩
경영성과	2020년 상반기 전세계 전기차 배터리 시장점유율 3.9% 차지

## 도입현황

- 도입목적** 근무공간의 자율성 확대를 통한 자율과 책임, '결과' 중심의 '일하는 방식 혁신' 추진
- 도입경과**
  - '20.2월 코로나 위기단계 '심각' 발표에 따라, 구성원 안전을 위해 필수근무자 외 전 구성원 재택근무 추진(평균 재택근무율 65%)
  - '20.5월 재택근무제 도입하고 조직별 재택근무 운영가이드라인 마련
    - \* 직무범위  
사업장의 설비·장비를 직접 운영·관리하거나 상시 활용하는 업무, 안전점검·사고처리 등 즉각 대응이 필요한 업무를 제외한 전 직무
- 정착노력**
  - 재택근무 시 협업을 위한 협업 툴(WebEX) 도입
  - 보안정책 개선 및 외부망 Device 접속 보안 강화, 자유유출 모니터링 체계 구축
  - 실시간으로 업무 및 성과관리가 가능한 모바일기반 시스템(O! Works) 도입
  - 재택근무 효과성 검토 및 지원 필요사항 확인을 위해 구성원 대상 의견조사
  - 재택근무의 생산성 향상·촉진을 위한 환경조성을 위해 1+3 실험\* 실시
    - \* 1주 사무실 근무 + 3주 Office Free 자율근무로 구성원의 일하는 방식, 리더의 일관리 방식 변화 및 직무만족도, 구성원의 정서적 변화 등 측정

## 시사점

- 주요성과**
  - 시공간의 자율성 확대로 자발적·자기주도적 일하는 방식 혁신
  - 구성원 개개인에게 최적화된 근무공간의 선택과 활용
  - 불필요한 회의·보고 축소 등으로 업무집중도 및 생산성 향상
  - 이동시간 단축, 업무비효율 제거로 직원의 일생활 균형 향상 및 자기계발 시간 확보
- 성공요인**
  - 다양한 의견청취와 참여·실험 등을 통해 재택근무에 대한 공감대 형성 및 전파
  - 필요 인프라 및 환경 조성을 위한 사전준비와 적극적 지원

# 램리서치매뉴팩처링코리아(유)

업종	반도체장비 제조업
근로자 수	272명(남 240명, 여 32명)
소재지	경기도 오산시 가장산업동로 14-9(가장동)
경영성과	2019년 국내 생산 모듈 5000호기 출하 달성 2016년 업계 최초 ALD 공정으로 차세대 메모리 실현

## 도입현황

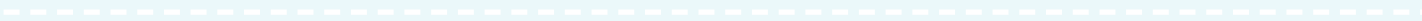
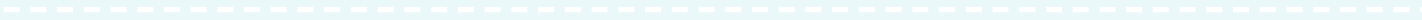
- 도입목적** 코로나19로 인한 사업운영의 영향을 최소화하고 제조업이 '현장중심 업무'라는 통념에서 벗어나, 근무 위치보다는 업무성과 중심의 관리 체제 강화
- 도입경과**
- '20.3월 생산 직접 인력을 제외한 지원 부서, 직원을 중심으로 Group A, B로 나눠 격주 재택근무
  - '20.4월 직원들의 건강한 휴식을 위한 연휴 등에 연차휴가연계 사용 권장 (불필요한 여행 및 외부활동은 자제 권장)
  - '20.5월 생활방역체제전환 이후에도 재택근무기간 연장하여 현재까지 유지 중  
\* 생산 밀접부서 제외한 전 부서 재택근무 활용률 70% 이상 달성('20년 6월 기준)

- 정착노력**
- 재택근무자의 불필요한 출근 방지
  - 재택근무 이용률 제고 위해 출근이 필요한 경우 최소 1일 전에 부서장 승인 후 안전보건관리담당자(EHS)에게 사전 인품하여 회사 방문기록 철저히 관리
  - 대면근무 최소화를 통한 비대면 근무(Untact Business) 활성화 장려
  - 커뮤니케이션은 이메일, 사내 메신저, Skype 등 화상회의 프로그램을 활용하여 업무차질 최소화

## 시사점

- 주요성과**
- 코로나19 유행에 따른 방역지침준수 및 확진자 발생 시의 대규모 업무 차질 방지
  - 근로자들의 출퇴근시간 부담 해소 및 일생활 균형 실현
  - 디지털 시대에 걸맞은 업무방식 확산으로 제조업계의 4차 산업혁명대비 선도
- 성공요인**
- 재택근무가 가능한 직군을 중심으로 높은 비율(70~100%)로 재택근무 실시
  - 담당 부서장 및 안전보건관리담당자(EHS)의 확인절차를 통한 불필요한 출근 차단
  - 코로나 사태로 인한 비대면 커뮤니케이션 등 난제 해소방안 마련

MEMO





성공적인 재택근무  
도입을 위한 길잡이

## 재택근무 종합 매뉴얼

발 행 일 2020년 9월

발 행 처 고용노동부 고용문화개선정책과

디자인·제작 초이스컴(주) TEL.070-4245-9599