

| 근무혁신
10대제안
실천방안

WORK BOOK



고용노동부

CONTENTS

잠시간 근무관행 바꾸기

- 04 1. 정시퇴근
- 05 2. 퇴근 후 업무연락 자제
- 06 3. 업무 집중도 향상

일하는 방식 바꾸기

- 08 4. 똑똑한 회의
- 09 5. 명확한 업무 지시
- 10 6. 유연한 근무
- 11 7. 똑똑한 보고

일하는 문화 바꾸기

- 13 8. 건전한 회식 문화
- 14 9. 연가 사용 활성화
- 15 10. 관리자부터 실천하기

PART 1

장시간 근무관행 바꾸기

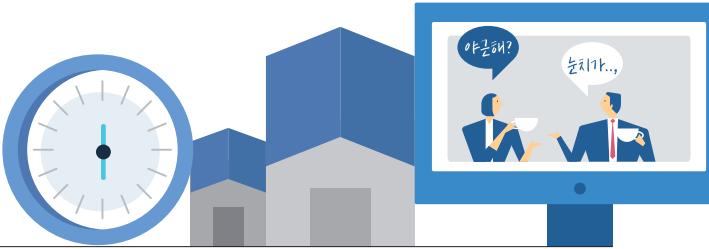
오래 하는 것보다
제대로 하자

1. 정시퇴근

2. 퇴근 후 업무연락 자제

3. 업무 집중도 향상

1. 정시퇴근



주 5일 평균 2.3일 야근, 연평균 근로시간 2,124시간, OECD 회원국 평균보다 연 2개월을 더 일하는 대한민국, 대한민국 근로자의 1년은 14개월이다. 평균 근로시간은 OECD 회원국 중 멕시코의 뒤를 이어 두 번째로 길지만, 노동생산성은 34개국 중 25위를 기록했다. 장시간 근로 문화 개선은 일·생활 균형을 위해 가장 필요한 요소이다.

퇴근에 대한 인식 개선

- 야근을 많이 할수록 생산적인 업무시간은 오히려 줄어드는 '야근의 역설' 발생
- 습관적인 야근 근로자 생산성 45%, 동료 생산성 58%에 비해 생산적 업무시간 더 적음
 - * 야근을 전제로 하여 일과시간 중 업무생산성이 저하되고 야근 등안에도 대부분 시간 비생산적인 활동으로 보냄
(한국 기업의 조직건강도와 기업문화 진단 보고서, '16년 대한상공회의소, 맥킨지)

불필요한 야근을 줄이는 방법

- 회사별로 불필요한 일 줄이기 과제 선정 및 계획 추진
- 회의문화 개선 : 주말·공휴일 다음날 회의 자제, 회의 전 자료 공유, 정해진 시간 안에 회의 완료
- 퇴근 문화 개선 : 근무시간 근무집중도 향상 및 퇴근 눈치보는 사내눈치법 타파 문화 확산
 - * 정시퇴근제 : 주 1회 이상 모든 직원 퇴근, 부서장 솔선수범
 - * 퇴근 독려방송 : 퇴근 10분전 퇴근 알림
 - * 시간 외 근무초과 사전 승인제도 시행, 초과근무 모니터링 및 인사 고과 반영
- 근로자의 휴식권 보장 : 퇴근 후 다음날 출근 전까지 휴식 시간 보장

INFO

정시퇴근은 내일을 위한 재충전

롯데리아 : 가족사랑의 날을 운영하여 매주 수요일 정시퇴근 실시, 오후 6시 30분 본사 전체 소등

* 평일 본사 전체 소등(19:00), 불가피한 연장근무 신청 시 오후 5시 30분 이전에 OT(Over Time) 신청

해외 사례 : 일간휴식제도, 유럽연합(EU) 1993년 도입. 근로자들이 퇴근부터 다음 날 출근까지 최소 11시간을 쉴 수 있도록 함

2. 퇴근 후 업무연락 자제

직장인 74%는 퇴근 후에도 업무지시와 자료요청에 시달리고 있는 것으로 조사되었고, 이 중 60%가 이로 인해 극심한 스트레스를 받고 있다고 응답했으며, 본인이 업무 연락을 한다고 답변한 경우도 67%나 되었다. 스마트 기기로 인한 초과 근무 시간은 주 11.3시간에 달했다.

(근로관행 실태조사, '16년 대한상공회의소)

관리자 인식 개선 및 행동 변화

- 간단한 연락은 상대방에게 피해가 가지 않을 것이라는 인식 개선
- 근무 외 시간에 직원이 회사에 있을 것이라는 생각 버리기

퇴근 후 업무 연락 자제를 위해 필요한 것

- 퇴근 후 업무연락 자제 : 근무시간 외 전화·문자·SNS 자제,
퇴근 직전 10분 전 업무 지시 자제
- 근무 외 시간에 떠오른 지시사항은 메일이나 예약 문자를 활용
- 퇴근 후 시간을 지켜줄 업무 메신저 에티켓 공유
- 사내 메신저 문구에 퇴근 후 업무연락 자제 안내 달아놓기
* 「일과시간에 연락주세요! 회사업무는 퇴근 후 받지 않습니다.」



INFO

'퇴근 후, 주말에 문자 등 업무 지시 금지 캠페인' CJ그룹

- 기업혁신 방안으로 쉴 때 쉬고, 일할 때 일하자는 취지로 퇴근 후나 주말에 문자나 카톡으로 업무지시 금지 캠페인 시작('17.6~)

광명시 '직원 인권보장 선언'

- 업무시간 외 카카오톡 금지, 퇴근 10분전 업무지시 금지, 직원 인권 존중 등

해외 사례 : 프랑스 '로그오프법'

- 퇴근 후 업무 연락 금지법(엘 콤리 · El Khomri), 세계 최초 시행(2016)
- 직원이 퇴근 후 회사에 '연결되지 않을 권리'를 보장
- 전화, 이메일, SNS, 회사 내부 전산망 등 모든 소통 경로가 규제 대상이며, 50명 이상 기업 적용

3. 업무 집중도 향상



직장에서 보내는 하루 평균 11시간 중 생산적으로 활용하는 시간은 절반을 약간 넘는 수준인 5시간 32분 (근무 시간 중 57%)에 그치고 있다. 해야 할 일을 마무리하지 못한 이유로 야근, 주말근무로 이어지게 된다.
(한국 기업의 조직건강도와 기업문화 진단 보고서, '16년 대한상공회의소, 맥킨지)

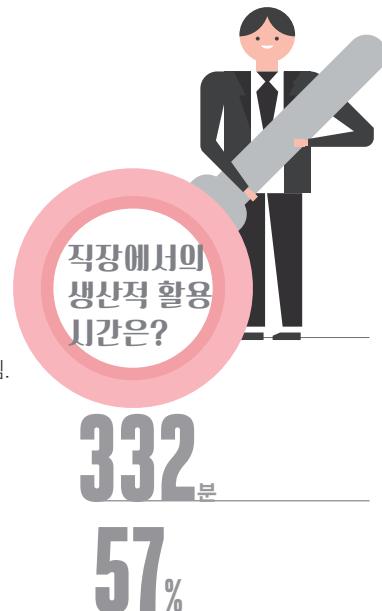
업무 집중도를 높이는 방법

집중시간 근무제 활용

- 집중 시간(예시 10:00~11:00) 정하여 집중 근무제 실시
 - * 회의, 업무 지시, 대면결재, 타 부서 방문 등 업무 집중력 분산 지양
- 집중시간 근무제 참여율 높이기 위해 알람, 방송으로 시작 알리기
- 집중 근무시간 팻말 사용
- 사내 메신저 셋 다운제 등 시행

업무 집중도를 높이기 위한 노하우

- 우선 순위를 정하여 업무 체크리스트 사용
- 자율좌석제 시행 : 장소 바꾸어 업무 환경을 전환, 유연적 사고 확대
 - * 정해진 자리 없이 출근해서 원하는 자리에 먼저 앉으면 그날 본인의 자리가 됨.
또한, 임원실을 회의실로 개조해 개방, 공간활용도 제고
- 점심시간 이용 낮잠 등 휴식 확보로 업무 집중도 제고



INFO

'언제 어디서 일하는지는 중요하지 않다' ROWE 제도 (미국 베스트바이, IBM)

- ① 결과중심 성과 관리 방식(ROWE : Result Only Work Environment)
- ② 베스트바이(미국 전자제품 유통업체) 프로그램 도입 후 이직률 감소, IBM은 전 직원의 40%가 참여
- ③ 자율성과 책임을 강조하는 만큼 생산성도 높고 우수 인재도 쉽게 확보 가능

PART 2

일하는 방식 바꾸기

열정은 시간과
장소를 가리지 않는다

4. 똑똑한 회의

5. 명확한 업무 지시

6. 유연한 근무

7. 똑똑한 보고

4. 똑똑한 회의

근로자 10명 중 7명이 불필요한 회의가 많다고 여기고, 회의 문화에 불만족하지만, 41.5%의 근로자가 하루 평균 1회 이상 회의에 참여하고 있는 현실. 어느새 우리 조직 구성원들이 회의주의자가 되어가고 있는 것은 아닐까? (직장 내 회의, '16년 잡코리아)

똑똑하게 회의하는 방법

스마트한 회의 시간

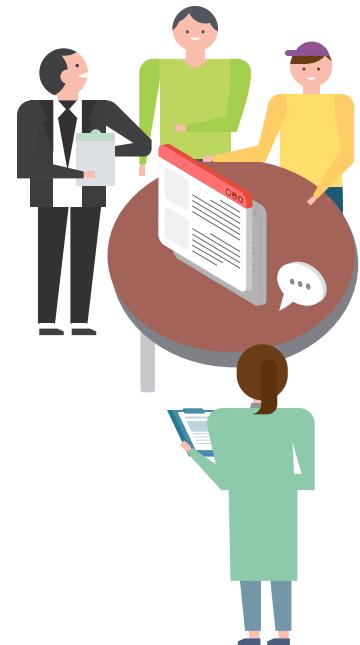
- 효율적인 회의를 위해 알람이나 모래시계를 활용하여 시간 정하고 진행
- 주말·공휴일 다음 날, 퇴근 시간 1시간 전에는 회의 자제

스마트한 회의 방식

- 자료 공유 1일 전까지, 회의는 1시간 이내, 결과 공유는 1일 이내
- 일상적인 회의는 대화창 회의로 신속하게
- 스탠딩 회의 : 회의 집중도 향상 및 효율적 회의 시간 운영
- 필요에 따라 메모는 리더의 몫: 회의가 끝나면 즉석 메모를 작성*하여 참석자들에게 메모 복사본 공유
- * 논의내용, 결론, 진행해야 할 업무, 데드라인, 책임자까지

스마트한 회의 시스템 구축

- 화상회의 시스템 구축, 시간과 장소에 구애 없이 실시간 소통



INFO

스마트 미팅 캠페인 (네이버)

- ① 회의의 목적을 명확히 하고, ② 충분한 준비를 마친 뒤 진행하되, ③ 회의 시간은 가급적 30분을 넘기지 않고, ④ 최소한의 인원만 참석, ⑤ 회의실에 '스마트 타이머' 비치

* 10개월 만에 회의가 8%가량 줄었고, 회의 만족도는 58.1%에서 64.8%로 향상 되었음

실리콘밸리 회사 창의적인 회의실 이름

구글(조지워싱턴다리, 워싱턴 하이츠 등 지역이름, 종이도살자: 컴퓨터, 스크린 없애고 종이에 낙서, 찢고, 오려서 창의적으로 브레인스토밍 하라는 것), 트위터(카나리아, 비둘기, 청둥오리, 독수리), 페이스북은 회의실 만들 때 투표로 이름 정함

5. 명확한 업무 지시

유능한 상사의 조건 중 하나는 부하직원에게 업무 지시를 할 때 구체적 방향을 제시할 수 있어야 한다는 것이다. 지시가 불분명하면 직원이 고생한다.
지시를 명확하게 하라.

불분명한 업무 지시, 형식주의 보고 양산

- 리더가 불필요하거나 사소한 사항에 대해 보고서 요구
- 불명확한 업무 지시는 보고서 수정을 반복, 업무의 범위가 불필요하게 확대되는 결과를 초래

명확하게 업무 지시하기 위해 필요한 것

업무 지시에 대한 인식 개선

- 내가 아는 것을 다른 사람도 안다는 생각 버리기
- 일방적인 업무지시는 수동적인 행동을 유도하고, 성과 도출 어려움

업무 지시 내용

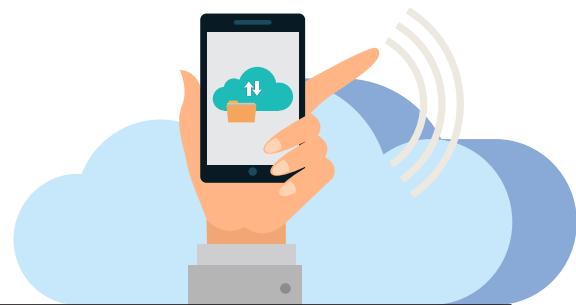
- 지시는 명확하고 간결하게 : 지시 배경, 처리 방향, 보고 방법, 대상, 보고 기한 등 명확히 제시
- 중요하지 않은 사항은 보고(결재) 단계 최소화
* 다단계의 보고체계는 결재권자의 의견을 최대한 존중
- 협업의 경우 업무 권한, 역할을 명확히 구분하여 지시
- 선조치 후보고 시스템 정착 : 현장 집행 업무, 시급한 사항 등 담당자 권한 위임



INFO

'적절한 가이드 제시하는 유연한 리더십' GS칼텍스

구성원을 통제하거나 일방적으로 업무를 지시하는 리더십보다는 적절한 권한을 부여하고 성과를 낼 수 있도록 기다려 주는 유연한 리더십 강조



6. 유연한 근무

모두 같은 시간 출퇴근, 사무실에 앉아 있어야 일을 열심히 한다는 인식, 길 위에 버려지는 시간들 모두 근로시간이 늘어나고, 일·생활 균형을 저해하는 요소이다.

* 우리나라 평균 통근시간 58분으로 OECD 국가 평균시간 28분 보다 2배 이상 걸림. 출퇴근 시간이 1시간 이상이면 우울증에 걸릴 확률 33% 증가, 수면시간이 7시간 이하로 줄어들어 업무와 생산성에 악영향 미침. (영국 의료보험사 바이탈리티헬스, 캠브리지대학 공동연구)

근무 시간 및 장소에 대한 인식 개선

- 근로자의 자율성과 다양성을 인정하고, 신뢰하는 자세 필요
- 과정보다 성과 중심, 시간보다 업무 중심적 사고

조직 내 관리 시스템 구축

- 근로자 이직 방지를 위한 전환형 시간선택제 등 적극 활용
- 유연근무 이용자가 인사상 불이익을 받지 않도록 회사 지침 명문화
- IT 인프라를 기반으로 효과적인 소통이 가능한 업무 환경 구축

유연근무제도 활용

- 시차출퇴근제 : 1일 8시간의 근무 시간을 준수하면서 근로자의 필요에 따라 근무 시간조정
- 재량근무제 : 업무 수행 방법이 근로자의 재량에 따라야 하는 경우, 노사가 합의한 근로 시간 인정
- 시간선택제 : 전일제 근로자보다 짧게 일하면서 기본적인 근로조건이 동등하게 보장
- 선택근무제 : 주 평균 40시간을 유지하며 1일 근무시간은 자율적으로 조정
- 재택·원격 근무제 : 통신수단이나 컴퓨터를 이용해 주1일 이상 자택, 원격 근무 사무실 등에서 업무 처리

INFO

'시간선택제 도입 이후 감소 기업으로 성장' 엘앤씨바이오

- 월 1인당 생산액 25% 성장, 임금 시간 주 2시간 이상 감소, 이직률 '14년 12.0% → '16년 5.8% 감소

'시차출퇴근제 사용 직원 전체의 12%' 킨코스코리아

- 육아, 자기개발, 본인 건강 등 사용
- 출퇴근이 달라서 회의는 집중근무시간대(10시~4시)에만 진행, 일정은 미리 공유

해외 사례 : 네덜란드의 유연근무

- 일정 조건의 경우 근로시간 단축 또는 연장을 신청할 수 있는 권리 부여
- 임금은 새로운 근로시간에 맞추어 조정되지만, 조직 내 지위가 달라지지 않음

7. 똑똑한 보고

대한민국 장시간 근로문화에 영향을 미치는 요인 중 하나가 과도한 보고 문화이다.
 근무 시간 중 형식적·과도한 보고로 인해 비생산적으로 보내는 시간이 31%에 달한다.
 (한국 기업의 조직건강도와 기업문화 진단 보고서, '16년 대한상공회의소, 맥킨지)

보고에 대한 인식 개선

- 보고서를 줄인다는 것은 불필요한 업무를 최소화 하는 '업무간소화'를 의미
- 수직적 조직 구조에서 수평적인 조직 구조로의 분위기 개선

보고 받는 조직 문화 개선

- 1페이지 보고서와 같은 간소한 보고서 양식 표준화
- 보고서의 형식 보다 내용에 집중 * PPT 보다 워드나 한글 문서 활용
- 꼭 필요한 사항만 대면 보고 진행, 불가피한 경우 2페이지 이내로 보고

똑똑하게 보고하는 방법

- 업무 진행 중 문제점 및 향후 진행 사항에 대한 정기적 보고
- 보고 과정 비효율 개선 : 풀(full) 보고서 아닌 키워드 중심으로, 짧은 페이퍼 또는 구두로 신속하게 논의, 보고에 대한 지시는 명확하게
- 구두보고, 서면 보고, 메모 보고, 유선 보고를 적절히 사용



INFO

'PPT 제로 캠페인' 현대카드

- 보고서가 한 두장으로 줄어들고, 회의 시간이 짧아지고, 핵심적 논의에 집중. 연간 5천만장 인쇄용지·잉크 소모 감소

PART 3

일하는 문화 바꾸기

**눈치는 이제 그만!
일·생활 균형이 경쟁력**

8. 건전한 회식 문화

9. 연가 사용 활성화

10. 관리자부터 실천하기

8. 건전한 회식 문화

업무보다 힘든 회식, 직장인 10명 중 4명은 현재 직장의 회식문화에 대해 만족스러워하지 못하고 있다. 언제까지 회식은 힘들고, 재미없고, 피하고 싶은 자리가 되어야 할까?

* 회식을 업무의 연장이라 생각한다(79.1%), 회식을 하며 스트레스를 받는다(61.4%), 현재 회사의 회식문화에 만족하지 않는다(49.3%) (직장인 설문조사, '16년 잡코리아)

건전한 회식 문화 확산

회식에 대한 인식

- 회식은 업무의 연장이 아니며, 술이 없어도 회식이 가능하다
- 회식은 기업의 목표와 문화에 맞고, 함께 행복감을 느끼며, 상호간 친밀감을 높이는 소통의 자리

회식은 119!

- 1일·생활 균형을 위해,
1차에서,
9시 전에 끝내기

건전한 회식 문화 만들기

- 회식에 대한 의견 공유(구성원들이 원하는 회식 방법에 대해 의견 수렴)
- 점심 시간을 활용하거나, 스탠딩 형식으로 회식
- 회식 문화 : 맛집 투어 회식, 문화 회식, 운동 회식, 봉사 회식, 세미나 참여 회식 등

회식 3원칙

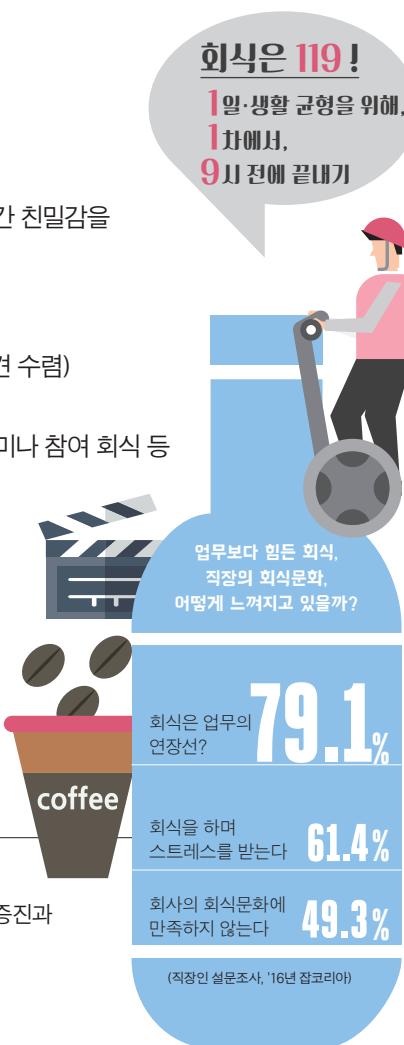
- 1) 회식은 꼭 필요한 경우에만
- 2) 날짜는 최소 일주일 전 등 사전 공지하기
- 3) '회식은 119로'

- 1일·생활 균형을 위해,
1차에서,
9시 전에 끝내기

INFO

'Me First! 회식문화 개선 둘둘 캠페인' 현대모비스

- 술은 반으로 줄이고, 대화는 두배로 늘리는 회식문화 개선을 통해 소통 증진과 팀워크 향상이라는 회식의 본취지 달성
- 가이드라인: 회식일정 사전 공지, 직원들 의견 반영하여 회식 정하기, 술 강요하지 않기, 회식 종료시간 정하여 일찍 귀가하기 등



9. 연가 사용 활성화

우리나라 근로자는 휴가 15일 중 8일을 사용한 것으로 나타났고, 한국은 6년 연속 세계 최하위 순위에 이름을 올렸다. 휴식이 부족해 발생하는 스트레스로 인한 경제손실 추정치는 11조에 달하는 현실, 직장인 번아웃은 이제 그만!! (유급휴가 사용 실태, '16년 익스피디아)

연가 사용 활성화 방안

휴가에 대한 인식 개선

- 휴가는 업무 손실이 아닌, 업무 생산성 향상을 위한 재충전
- 관리자는 휴가 사용 솔선수범
- 스트레스를 예방하기 위해 즐겁고 재충전할 수 있는 휴가 문화 조성

자유롭게 쉴 수 있는 분위기 조성

- 휴가 사유 묻지 않기
- 잔여 휴가 사용 독려(근로기준법 제61조) : 근로자의 계획된 휴가 사용에 대해 회사는 기간이 만료되기 6개월 전에 사용하지 않은 연차 사용 독려하기

제대로 쉴 수 있는 제도적 지원

- 집중 휴가제 시행 : 업무 특성에 따라 시기별로 집중 휴가 사용 독려
- 안식달, 안식년 제도 구축 지원

INFO

'휴가에는 사유가 없습니다' 무아한형제들

- 4.5일 근무제 시행 : 월요일은 전 직원이 오후 1시까지 출근
- 휴가 가기 전 작성해야 하는 신청서에 사유 기재란 없앰

'안식 휴가 제도' 한미파슨스

- 한미파슨스의 임원은 5년에 2개월, 일반직원은 10년에 2개월의 유급
안식휴가제 시행



10. 관리자부터 실천하기

일·가정 양립 제도의 확산을 위해 필요한 사항을 묻는 질문에 전체 응답자의 41.5%가 '사업주의 인식개선'을 가장 중요한 것으로 꼽았다. 일·가정 양립제도 정착을 위해서는 사업주 등 관리자의 인식개선과 실천이 중요하다. (일·가정 양립 정책에 대한 국민 체감도 조사, '16년 여성가족부)

관리자 인식 개선의 필요성

- 관리자의 리더십은 건강한 조직문화의 핵심으로 작용
- 조직 변화는 리더로부터의 롤모델링과 지속적 의지가 필수적임

관리자부터 실천하는 사례

① 이환철 대표(엘앤씨바이오)

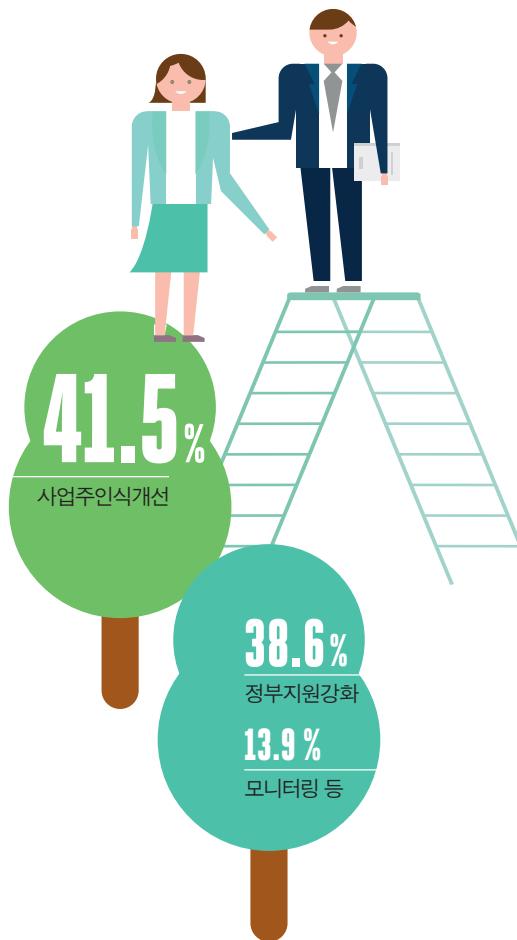
- 인재를 채용하고 지킬 수 있는 확실한 투자는 일·가정 양립 제도임을 실감함
- 시간선택제 도입 이후 인재확보, 이직률 감소, 경영성과 향상이라는 1석 3조의 효과를 거두었음

② 임종태 팀장(kt ds)

- 직원이 가족과 행복한 삶을 누리기 위해서 가장 필요한 것은 시간
- 기업문화 혁신 시도로 회의 보고·문화 변화, 업무생산성 높아짐

③ 제프리 이멜트(GE)

- 패스트워크(Fast Works) 도입
일단 만든 다음에 업그레이드
- 상대평가가 회사 망친다 ('15년 8월 폐지)
업무 진행 보고 조언·상담으로 평가
- 리더십은 명령이 아니라 영감을 주는 것



장시간 근무 관행 바꾸기



정시퇴근

- 불필요한 아근 출이기
- 가족·문화와 함께하는 저녁 실천하기



퇴근 후 업무연락자제

- 근무시간 외 전화·문자·(단체)카톡 자제
- 퇴근 직전 업무지시 자제



업무집중도 향상

- 근무시간 중에는 업무에만 집중하고 사적인 용무 자체
- 집중근무시간 활성화



일·생활 균형과
업무생산성
향상을 위한

근무혁신
10 대
제안

일하는 방식 바꾸기



똑똑한 회의

- 꼭 필요한 회의만 간결하게 효율적으로 진행
- 회의일정·인건 사전 공유



명확한 업무지시

- 무엇을·왜·언제까지·어떻게 검토해야 하는지 구체적 방향 제시
- 보고서 방향 사전협의로 명확화



유연한 근무

- 업무의 질과 성과로 평가하는 문화 확산
- 다양한 유연근무*의 적극 도입 및 눈치보지 않는 활용 유도
- *시차출퇴근, 재택근무, 탄력근무, 원격근무, 재택근무, 시간선택제 등



똑똑한 보고

- 불필요한 대면보고 인하기
- 메모·구두·영상보고 활용



건전한 회식문화

- 꼭 필요한 회식만, 일정은 사전공유
- 문화회식 활성화



연가사용 활성화

- 연가사유 묻지 않기
- 자유로운 연가사용 분위기 조성



관리자부터 실천하기

- 부서장부터 장시간 근무·일하는 방식·일하는 문화 바꾸기 실천
- 직원과 근무혁신 가치 공유하기

일하는 문화 바꾸기