코로나19 위기극복을 위한

# DBR 특별 배포판

DBR 293호 스페셜리포트

## 아주 작은 바이러스가 흔든 대한민국과 그 이후

코로나19 가 감염병 최고 경보 단계인 팬데믹(대유행) 상황으로 번지면서 전 세계가 패닉에 빠졌습니다. 경제계의 불안도 극단으로 치닫고 있습니다. 기민한 전략으로 최악의 상황까지 고려한 대응책 마련에 나서야 할 때입니다.

냉혹한 위기 상황에서, DBR(동아비즈니스리뷰)은 저희가 가장 잘 하는 방식으로 코로나 사태 극복에 기여할 수 있는 방법을 모색했습니다. 이에 '코로나 쇼크'에 대처하기 위한 특집호를 긴급 편성하고 위기대응 전략, 리스크 관리, 리더십, 조직문화, 산업별 전략 등 경영 환경과 관련된 다양한 분야에서 충격에 대응할 수 있는 인사이트를 담았습니다.

위기 단계별 '팬데믹 플래닝(Pandemic Planning)', '업무지속계획(Business Continuity Planning)' 전략과 코로나발(發) 경제 충격을 우리보다 앞서 경험한 중국의 혁신 기업 대응 사례는 물론, 불안 상황에서 더욱 빛을 발휘할 리더의 자세 등이 담긴 아티클들에 주목해 주십시오. 불확실성을 이기고, 위기를 기회로 삼아 새로운 변화를 모색하는데 도움이 되길 바랍니다.

저작권 공지

본 PDF 문서에 실린 글, 그림, 사진 등 저작권자가 표시되어 있지 않은 모든 자료는 발행사인 ㈜동아일보사에 저작권이 있으며, 개인적 용도 외에 사전 동의 없이 상업적으로는 사용할 수 없습니다.

문의: 02-2020-0543

March 2020 Issue 2, **No. 293**

# DBR

Dong-A Business Review

dbr.donga.com

동아일보사

위기 속에서 기회 찾기.

진부하지만 가장 강력한 진리입니다.
코로나 사태 극복에 DBR이 도움이 되길 바랍니다.



Special Report

## Against the Pandemic

### 최선을 바라되 최악에 대비하라

Special Report 01
코로나 쇼크에 기업이 '다운'되지 않으려면

Special Report 05
포스트 코로나19 전략

# Contents


4p | Special 01

Pandemic Planning:
코로나로 기업이 '다운'되지 않으려면

대면 위주 업무 재편성 계기 삼고
최악 상황 고려한 시나리오로 상시 대비

16p | Special 02

효과적인 재택근무 솔루션

비상시 책임자 정해두고 매년 리허설
협업-재택근무 솔루션 없인 지속 불가능

34p | Special 03

'코로나19 쇼크'에 유연하게 대응한
중국 혁신 기업들

위기 닥치자 '공유 경제' 모드로 급속 전환
무료 학습 플랫폼 제공하며 영향력 키워

44p | Special 04

쇼크를 이기는 리더 심리학

패닉에 빠진 리더여, 불안에 떨지말라
파국적 비관론 거두고 멈춰서 생각하기

52p | Special 05

포스트 코로나19 전략

모든 위기는 비즈니스 모델 혁신의 기회
디지털 혁신·공급망 최적화 전략 강화해야


동아일보사

# 대면 위주 업무 재편성 계기 삼고 최악 상황 고려한 시나리오로 상시 대비

류종기 한국시스템안전학회, 한국방재학회 이사 resilience@korea.ac.kr

## Article at a Glance

2009년 신종플루 대유행과 2020년 코로나19 상황은 어떻게 다를까. 신종플루 당시 정부의 감염병 위기 경보가 '심각' 단계로 격상되기까지 국내 발병 후 6개월의 시간이 걸렸으나 이번 코로나19는 최고 위기 경보 단계에 이르는 데 국내 발병 후 한 달이 채 걸리지 않았다. 이렇듯 감염병의 확산 속도에도 차이가 있지만 무엇보다 이에 대응하는 기업의 비즈니스 업무 환경이 확실히 달라졌다. 클라우드 시스템 환경을 기반으로 하는 유연한 모바일, 원격 근무 형태가 언제든 가능하게 됐고, 제조업의 생산 공정 역시 자동화, 무인화됐기 때문이다. 그리고 많은 기업이 감염병 대유행을 가정한 업무지속계획(BCP)을 토대로 갑작스러운 위기 상황에 효과적으로 대응할 수 있게 됐다. 이번 코로나19 바이러스 발생에도 불구하고 여러 기업은 팬데믹 플랜을 가동함으로써 비즈니스 핵심 업무와 기능의 연속성을 확보하고 있다.

#1. '결근율 최대 50%, 12주간 지속되는 여파가 두 번에 걸쳐 일어나는 최악의 상황(absenteeism as high as 50% for two 12-week periods or pandemic waves)에 대비하는 계획' 2020년 1월 31일, 글로벌 IT 기업 A사는 흡사 군사작전을 방불케 하는 계획을 전사에 공표했다. 코로나19 바이러스 등으로 언제 닥칠지 모르는 최악의 상황에 대비한 '팬데믹 플래닝(Pandemic Planning)'이었다.

#2. 중국발 코로나19 바이러스의 국내 확진자가 24명이었던 2020년 2월7일, 글로벌 금융회사 B사의 서울지점은 감염병 대유행을 가정한 업무지속계획(BCP, Business Continuity Planning) 훈련을 경기도에 미리 마련한 대체 사업장에서 실시했다. 훈련 직후 바로 이어 회사는 8주간에 걸친 분산 근무에 돌입했고, 서울지점과 대체 사업장을 동시에 운영하며 비즈니스의 연속성을 확보했다. 국내 기업은 이 같은 비상 운영 체제를 한 군데도 실시하지 않고 있던 시점이었다.

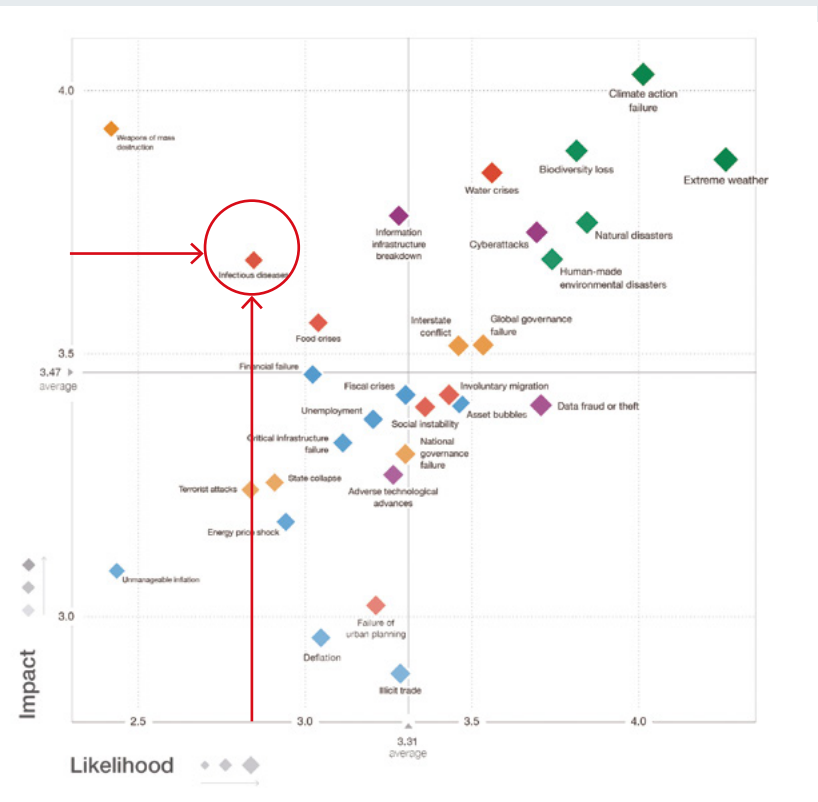
#3. 글로벌 장비 제조 업체 C사는 2020년 1월부터 공급망 리스크 관리(SCRM) 내 추가 인원을 보충해 공급망 돌발 상황 관리(SCIM, Supply Chain

1, DBR 43호(2009년10월 Issue 2)에 실린 '신종플루로 기업이 '다운' 되지 않으려면'의 업데이트 버전

2. Supply-Chain Risks From Coronavirus Demand Immediate Action, Wall Street Journal, Feb 18, 2020 Yossi Sheffi https://www.wsj.com/articles/commentary-supply-chain-risks-from-the-coronavirus-demand-immediate-action-11582054704

Incident Management) 조직을 가동하기 시작했다. C사의 SCRM팀은 전담 인력을 두고 평상시 글로벌 이벤트의 잠재적 파급 효과 및 리스크를 감시, 평가한다. 특히 SCIM 조직은 코로나19 사태로 인해 향후 24시간 내 선적·수입이 영향을 받게 될 것을 가정하고, 공급망 운영을 정상으로 되돌릴 수 있도록 회복에 필요한 모든 조치를 파악하는 임무를 맡았다. SCIM의 상황 보고와 분석에 따라 C사는 긴급 대응팀 구성, 영향 경감을 위한 복합 기능 조직화, 인력 기동 및 배치 등을 진행하기로 했다.

**그림 1** The Global Risks Landscape 2020, 세계경제포럼(WEF)



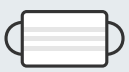

## 전염의 시대, 기업 활동 '올스톱'

세계 경제의 상호 연계성이 그 어느 때보다 커지면서 기업들이 여러 형태의 전염에 더 취약해지고 있다. 금융이나 보건 문제를 비롯해 전염성 강한 이벤트들은 종종 인적 네트워크와 밀접히 연결된 공급망을 통해 번진다. 특정 지역에서 발생하는 자연재해, 산업재해, 테러 공격으로 비즈니스가 중단되는 경우와 달리 글로벌 위기는 여러 국가와 산업에 거의 동시다발적으로 충격을 준다. 특히 금융이나 보건 이슈는 공포심 때문에 영향이 더 빠르게 확산된다. 또 수요만 감소시킬 뿐 아니라 공급과 가격에도 문제를[2] 일으킨다. 글로벌 위기가 발발하면 거의 모두가 영향을 받지만 그중 약하고 덜 준비된 기업일수록 더 크게 고통받는다.

최근 스위스 다보스에서 열린 세계경제포럼(WEF)에서 발표한 2020년 글로벌 리스크 보고서에서도 감염병(Infectious diseases) 대유행은 주목해야 할 10대 리스크로 강조된 바 있다. 감염병 리스크는 전형적인 'Low Likelihood, High Impact'의 특징을 가진다. (그림 1) 즉, 발생 가능성은 희박하지만 한 번 발생하면 엄청난 경제, 사회적 영향을 미친다. 보고서에 따르면 서아프리카에서 에볼라가 발생한 2014년부터 2016년까지 전 세계 보건방역 시스템은 상당히 발전했으나 아직 SARS, 지카, MERS와 같은 신종 감염병 발생에 대비한 보건 시스템은 낙후돼 있다. 최근 195개국을 대상으로 실시한 최초의 종합 보건안전 대응 능력 평가에서 여전히 근본적인 약점들이 노출됐다고 한다. 보고서는 어떤 나라도 감염병을 통제할 준비가 완벽하게 완

료돼 있지 않으며 감염병 대유행의 사회적, 경제적 영향에 대한 집단적 취약성이 계속 증가하고 있다고 진단했다.

**표 1** 신종플루(2009년)와 코로나19(2020년) 상황 비교



| 비교 | 신종플루(H1N1) | 코로나바이러스(COVID-19) |
|---|---|---|
| 최초 발생 | 미국 샌디에이고 (09년 4월) | 중국 우한 (19년 12월/20년 1월) |
| 주요 특징 | 초기 증상 고열<br>(조기 진단, 격리 가능) | 초기 증상 경미, 바이러스 배출량 많아 감염력 높음 (조기 진단, 격리 어려움) |
| 위기경보 | 심각<br>(2009년11월3일, 국내 발병 6개월 만에 격상) | 심각 (2020년 2월23일, 국내 발병 한 달여 만에 격상) |
| WHO 경보 | 6단계 (최고 단계, 팬데믹) 발령<br>(2009년 6월11일) | 6단계 (최고 단계, 팬데믹) 발령<br>(2020년 3월11일) |
| 기업 대응 | · 개인위생 강화와 감염자 및 접촉자 격리 중심 대응<br>· 원격 접속을 통해 업무 수행을 가능케 하는 가상 사설망(VPN) 도입 기업 일부만 재택근무 수행<br>· 외국계 지사나 극히 일부 대형 금융회사는 대체 사업장 가동<br>· 팬데믹 플랜 부재로 비상시 반드시 운영해야 하는 핵심 업무 연속성을 위한 준비 부족 | · 감염자 발생 시 즉각 사업장 폐쇄 및 재택근무 즉각 전환<br>· 클라우드 시스템 기반 유연한 모바일 환경 도입 기업 확대, VPN 또는 데스크톱 가상화(VDI) 활용으로 전체 임직원의 재택근무도 가능<br>· 핵심 업무 수행 조직을 위한 특별 구역 운영, 방역관리를 위한 층별 재배치, 조별 교대 근무, 탄력 근무 수행<br>· 일부 기업은 자연재해 등을 대비한 BCP로 비상 대응 실시 |
| 이슈 | · 감염병 대유행으로 본사 등 핵심 사업장 내 감염 관리 어려움<br>· 팬데믹 플랜 부재로 사태 장기화의 경우 비즈니스 연속성 확보를 위한 대안 마련의 어려움<br>· 불확실성과 예측 불가능성이 존재해 비즈니스 계획 실행 지연 및 중단이 지속 발생 | · 재택근무 등 원격 근무 시행 경험 부족으로 사태 장기화 시 생산성 저하 (VPN, VDI 접속 지연, 장애, 보안 이슈로 특정 문서 사용 불가 등 기술적 문제 발생)<br>· 여전히 팬데믹 대응에 특화된 대응 계획 부재로 감염병 대유행 및 장기화에 따른 세부 대응 기준 및 조치 부재<br>· 불확실성과 예측 불가능성이 존재하여 비즈니스 계획 실행 지연 및 중단 발생 |

## 신종플루 vs. 코로나19 상황, 무엇이 다른가?

감염병 발생은 통상적으로 제1단계(해외 발생기), 제2단계(국내 발생 초기), 제3단계(감염 확대기→만연기→회복기)를 거쳐 제4단계(소강기)를 거친다. 2009년 신종플루 대유행 당시에는 [표 1]과 같이 정부의 감염병 위기경보가 '심각' 단계로 격상되기까지 국내 발병 이후 6개월의 시간이 걸렸으나 이번 코로나19는 최고 위기경보 단계에 이르는 데 국내 발병 후 한 달이 채 걸리지 않았다.

기업 비즈니스 업무 환경도 2009년 신종플루 대유행 당시와 지금은 많이 달라졌다. 클라우드 시스템 환경을 기반으로 하는 유연한 모바일, 원격 근무 형태가 언제든 가능하게 됐고, 제조업의 생산 공정 역시 자동화, 무인화됐기 때문이다. 코로나19 위기 경보가 '심각 단계'로 격상된 2020년 2월23일 전후로 많은 대기업, 금융회사는 기본 감염 관리 활동은 물론 필수 인원 제외 재택근무, 층별 인력 재배치, 대체 사업장 등 가용 시설로의 인력 분산 배치, 출근 시간 시차 조정 등의 비상 체제를 빠르게 가동했다. 신종플루 유행 때에 대기업들조차 임직원 개인위생 강화나 감염자 격리 정도의 소극적 활동에만 머물렀던 것과 비교하면 크게 달라진 모습이다. 하지만 제조업의 경우 2009년 당시와 크게 달라지지는 않았다. 감염 확진자나 의심자가 발생하거나 일부 부품 조달이 잠시라도 중단되는 경우 생산라인을 멈출 수밖에 없어 여타 산업에 비해 선택지가 많지 않기 때문이다. 또 고질적인 '인력난'을 겪고 있는 중소기업은 더더욱 감염병 대유행 시 취할 수 있는 조치나 방안이 거의 없는 형편이다.

현재 많은 기업은 자체 비상 계획 또는 정부에서 기업에 제시한 '감염병 발생 시 기업 업무지속계획 표준안'(2020년 2월23일 산업통상자원부 공표)에 따라 기업 내 감염 관리와 함께 다음의 4가지 업무 지속 방안을 점검, 실행에 옮기고 있다.

- 감염병 발생 시 기업 주요 분야의 지속을 위한 주요 인력, 기술 등 업무 파악
- 다수의 결근 사태 대비 공백을 최소화하기 위한 업무 재편성 등 직원 관리 계획 수립
- 자재 및 물품 부족 상황 대비 및 물품 공급업체 관리 계획 수립
- 결근율 상승 및 유언비어에 대비한 직원, 거래처, 고객 등 대내외 커뮤니케이션 체계 수립

앞서 언급한 감염병 발생 단계로 봤을 때 현 시점은 이미 제3단계인 감염 확대기다. 따라서 1, 2단계에서 사전에 준비해야 할 사항에 신경 쓰기보다는 당장 기업의 주요 분야 지속을 위해 가용 자원을 최대한 활용해 대응하고, 영향 장기화에 대비하는 것이 중요하다. 이를 위해 감염병 대유행의 주요 특징과 기업에 미치는 영향, 기업의 주요 부문별 예상되는 이슈와 대응 전략 방향 등 필수 고려사항들과 선진 기업 사례를 중심으로 이해를 돕고자 한다.[3]

## 최선을 바라되 최악에 대비하라

우선 기업은 감염병 대유행이 일반적인 재해재난과 다른 다음의 특징을 가진다는 것을 이해하고 정부의 권고 지침과 더불어 [표 2]의 기업 내 부문별 예상 이슈와 팬데믹 대응 방안을 참고해 기업 특성에 맞는 대응 전략을 마련해야 한다.

첫째로, **영향 기간**이다. 지진, 홍수, 대형 화재 등의 재해는 수일 또는 심하면 수주에 걸쳐 기업 업무 수행에 영향을 준다. 그러나 감염병 대유행은 한 번 유행하면 최소 8주 이상 지속하는 경우가 많으며 '감염 확대기→만연기→회복기'를 거치더라도 소강기 이후 제2파, 제3파 등으로 몇 차례 대유행이 지역을 옮겨가며 반복한다.

둘째로, **피해 대상**이다. 일반적으로 재해가 발생하면 건물, 장비, 시스템, 네트워크, 물자 등 물리적 자원 손실이 피해의 대부분인 데 비해 감염병 대유행은 인적 자산인 임직원이 받는 직접적인 피해가 가장 크다. 감염률 25% 이상, 임직원 결근율 최대 40% 이상까지 최악의 상황을 가정했을 때는 더욱 그렇다.

셋째로, **피해 범위**다. 재해가 발생하면 보통 특정 지역에 극심한 피해를 끼치기 때문에 동일 재해권이 아닌 한 대체 사업장 등을 활용하면 업무 재개가 가능하다. 반면, 감염병 대유행의 경우에는 상대적으로 광범위한 지역에 영향을 미칠 수 있어 다른 거점 업무지역이나 대체 인력의 활용이 불가능하다. 이 때문에 정상 상태로 업무가 복구되기 매우 어려울 수 있다. 즉, 광범위한 지역이 동시다발적, 혹은 순차적으로 전염되고 물자, 장비 등 자원을 타지역이나 해외에서 지원받는 게 불가능하다는 점에서도 기존 재해로 인한 영향, 피해와 많은 차이점을 보일 수 있다.

넷째로, **업무 정상화의 어려움**이다. BCP가 도입된 기업의 경우 재해 발생 시 업무 중단 시간이 길지 않다. 고객 접점에 있는 주요 비즈니스의

3. 통상적인 감염병 대유행 대응을 위한 BCP 방법론, 단계별 준비사항 및 접근 방안을 알고 싶다면 DBR 43호에 실린 '신종플루로 기업이 '다운'되지 않으려면'을 참고.

**표 2** 기업 내 부문별 예상 이슈와 팬데믹 대응 전략

| 구분 | 예상 이슈 | 팬데믹 대응 고려사항 |
|---|---|---|
| **경영(Management)** | | |
| 리더십과 지배구조 | 1) 경영 승계(최고책임자 부재 시 의사결정/권한 위임)<br>2) 이사회/경영진 책임<br>3) 내부 통제 영향 | 1) 승계 계획 수립과 경영진 책임 범위 설정<br>2) 집행위원회(executive committee)에 의한 경영 참여<br>3) 위기 대응 단계 설정, 단계별 대응 준비(Threshold levels of action) |
| 규제준수와 대응 | 1) 준거성 확보 문제<br>2) 지속가능성 관련 이슈<br>3) 경쟁사와의 정보 공유 등 협조 | 1) 감독 당국에 해당 규제에 대한 유예 요청<br>2) 미준수로 인한 제재조치 수용<br>3) 감염병 대응 표준 개발과 관련해 동종 산업 참여자 간 협업을 통해 공동 대응 |
| 위기관리 | 1) 비상시 임직원과의 의사소통<br>2) 비상시 주요 의사결정을 위한 경영진, 관리자 간 의사소통 | 1) 자동 통지, 비상 호출 시스템 등 비상시 커뮤니케이션 채널 확보<br>2) 감염병 대응 전담 위기관리팀 구성 (Pandemic Crisis Management Team) |
| **프로세스(Process)** | | |
| 주요 업무 프로세스 복구 | 1) 감염으로 인한 사업장 폐쇄 등 비상시 업무 공간 확보 문제<br>2) 주요 업무 중단 시 업무 백업 문제<br>3) 주요 업무 및 제공 서비스에 대한 연속성 확보 문제 | 1) 주요 기능 분산 배치 및 원격 근무 체계 구현 (필요 시) 대체 사업장 마련 또는 임대<br>2) 교차 근무가 가능하도록 임직원 훈련<br>3) 비상시 일부 업무와 서비스에 대한 외주 인력/서비스 제공 방안 확보(Contingent outsourcing) |
| 제3자 (외주/ 협력업체) 연속성 | 1) 공급망 중단, 충격 대응(Supply chain viability)<br>2) 전력, 통신, 교통 등 인프라 마비 | 1) 물자의 비축(잉여 자원 준비)<br>2) 주요 원재료, 부품, 서비스 공급 채널의 복수 또는 다양화<br>3) 대체 업무 방안(프로세스 자동화, 수작업 대체 방안 등 Develop workarounds) 개발 |
| 유효성 검증/ 테스트 | 1) 감염병 대응 전략의 유효성(Validating the pandemic response strategy)<br>2) 취약점 식별 가능 여부 | 1) 기존 BCP가 있는 경우 이를 활용해 모의 훈련<br>2) 모의 훈련, 테스트에 현업 직원들을 참여시켜 효과 극대화 |
| **기술(Technology)** | | |
| IT 시스템 (중앙집중형/ 분산형) | 1) 시스템 운영 인력 부족<br>2) 업무 시스템(애플리케이션) 오류, 장애 시 대응<br>3) 데이터 손실 및 시스템 장애 지속 (Data loss and downtime) | 1) 시스템 가용성 확보를 위한 주요 서버, 네트워크 이중화(Active-active systems)<br>2) 비상 대응 센터 운영, 응용프로그램 유지보수, 지원 인력의 아웃소싱<br>3) 무중단, 실시간 데이터 복제(Real-time replication) |
| 데스크톱 (최종 사용자) 시스템 | 1) 원격 업무를 가능케 해주는 가상 사설망(VPN) 또는 데스크톱 가상화(VDI) 소프트웨어 배포, 구현<br>2) 관련 업무 시스템(애플리케이션) 소프트웨어 배포, 설치 | 1) 대체 사업 장소 또는 원격(재택 등) 업무 목적으로 바로 사용 가능한 시스템 환경 마련<br>2) 재택, 원격 근무용 노트북 배포 및 픽업(Distribution at the time of a pandemic, with pre-established distribution and pickup points) |
| 데이터/음성 통신 | 1) 네트워크 가용성 문제<br>2) 비상시 콜센터(helpdesk) 지원 문제<br>3) 주요 임직원에 대한 통지 및 의사소통 채널 확보 문제 | 1) 네트워크 장비, 회선 용량 증대(Increased gateway capacity)<br>2) 비상 관련 장비, 인력 아웃소싱(Contingent outsourcing)<br>3) 비상시 핫라인(비상 채널) 구성 및 착신전환<br>4) 네트워크· 통신 서비스 제공 사업자를 복수 또는 다양화해 업무 협조 및 계약(Carrier diversity) |
| **인프라(Infrastructure)** | | |
| 주요 데이터, 문서 | 1) 업무 재개와 복구에 필요한 주요 파일 및 문서(하드카피 형태인 경우 특히) 가용성 확보 어려움 | 1) 자동화되고 중앙집중화된 백업 방안 마련<br>2) 하드카피의 디지털 문서화 수행 |
| 시설 | 1) 시설과 사업장 검역, 위생 문제<br>2) 동일 건물/시설 입주사 인력 감염<br>3) 보고 및 신고 의지 태만, 결여 | 1) 시설, 인프라 측면의 재택근무/원격 근무 방안 마련<br>2) 시설, 사업장 기능의 분산 배치 고려 (특정 장소에 집중되는 것을 막음, Functional distribution) |
| **임직원(People)** | | |
| 교육/훈련 | 1) 비상시 직원 역할·책임·행동 요령 숙지 부족으로 혼란 발생<br>2) 특정 직무의 마비 | 1) 비상시 업무 시스템과 관련한 비즈니스 연속성 교육 수행<br>2) 대체 업무 수행 교육을 실시하고 직원 간 역할 공유(Staff mirroring and part-time role sharing)<br>3) 비상시 업무 시스템/장소에 대한 접근 권한 부여(Alternate access permissions) |
| 보건 및 인명 안전 | 1) 감염자 관리<br>2) 비감염자 건강 관리 | 1) 백신과 치료제의 확보 및 비축<br>2) 위생 검역, 모니터링<br>3) 재택근무나 원격 근무 방안 마련 |

경우 빠르면 몇 시간 안에, 지원, 기획 업무의 경우 수일 안에 정상화되는 것이 일반적이다. 하지만 감염병 대유행의 상황에서는 영향 지속기간, 범위 등으로 인해 업무 재개 우선순위에서 밀린 비즈니스가 몇 개월씩 중단된 상태에 머물 수가 있다. 이 경우 빨리 복구된 중요 비즈니스에도 결과적으로 지장을 주게 돼 추가적인 업무 중단 비즈니스가 속출할 수 있다.

다섯째, **재난 사회의 특성**이다. 일반 재해의 경우 업무 영향 분석(BIA, Business Impact Analysis)에 따라 기업이 수행하는 여러 비즈니스의 복구 우선순위를 미리 매겨두고, 그 순위에 따라 업무를 정상화하면 된다. 그러나 감염병 대유행 시에는 고려할 사항이 더 많다. 감염이 임직원과 고객을 포함한 회사의 주요 이해관계자로 확산될 수 있으며 사태가 장기화되는 경우 사회 재난으로 번질 수 있다는 특수성 때문이다. 이로 인해 기업 경영에 있어 지역사회에 대한 사회적 책임까지도 고려해 지속돼야 할 비즈니스와 계속해서 중단된 상태로 있어야 할 비즈니스를 가려야 한다.

## 글로벌 기업의 팬데믹 대응 사례

서두에서 언급한 글로벌 IT 기업 A사의 팬데믹 플랜 수립 및 운영 사례를 조금 더 상세히 알아보자.

**평상시** A사는 비즈니스 연속성 관리(BCM, Business Continuity Management)라는 체계를 통해 갑작스러운 위기 상황이 발생하더라도 주요 핵심 업무와 기능이 사전에 정해진 수준의 연속성을 확보할 수 있게 하는 대응 역량을 갖추고 있었다. 특히 다음의 네 가지 영향 시나리오(impact scenario)를 기준으로 A사는 BCM 체계를 운영하고 있었다. 또 평상시 위기관리팀과 각 영향 시나리오의 주무 대응부서, 그리고 현업 부서가 참여하는 모의 훈련을 통해 대응 역량을 점검했다.

[1] 주요 사업장(시설) 사용 불가_영향 시나리오 (Site: Scenario 1 - Workplace unavailable)
[2] 임직원 손실(대량 결근)_영향 시나리오(People: Scenario 2 - Workforce unavailable)
[3] IT 시스템 중단_영향 시나리오(IT: Scenario 3 - IT unavailable)
[4] 광역 재해 발생_영향 시나리오(Regional : Scenario 4 - Regional disaster)

A사는 이번 코로나19 감염병 대유행과 같은 상황이 발생하면 다음을 가정하고, 해당되는 각 영향 시나리오의 세부 고려사항을 추가로 정의해 대응에 임하기로 했다.

- 감염병으로 최대 임직원의 50%가 결근하거나 (staff absenteeism up to 50%) 업무에 복귀하지 못하는 상황을 가정
- 감염병 유행 초기에는 수 주간(multiple weeks)의 감염병 대유행이 몇 차례 반복될 수 있음을 (expect multiple waves of infection) 예상
- 감염병 대유행(팬데믹) 상황으로 접어들면 몇 달간 지속될 수 있으며(could last many months), 대

유행이 소강기로 접어들다가 다시 몇 번의 확대, 만연기를 거칠 수 있음(contain peaks followed by periods of reduced illness)을 예상

· 정부 방역정책에 따라 비상시 필수 대응 요원을 제외하고는 자원을 동원할 수 없는 상황도(government-ordered reduction of people at nonessential places of employment) 계획에 포함함

· 감염병 대유행 상황은 특히 감염되지 않은 직원이라도 출근을 원하지 않거나 일할 수 없는 상황까지도(consider employees being unwilling or unable to work, even if they do not become ill themselves) 고려해야 함

**표 3** 감염병 대유행 시 팬데믹 플랜 가동을 위해 해당 영향 시나리오별 고려사항 수립 예시

| 구분 | 잠재 위협 | 시나리오 발생 시 대응 방안 |
|---|---|---|
| Impact Scenario 1 - Workplace Unavailable | | |
| A | 사업장 폐쇄 | 핵심 업무 직원은 대체 사업장(Alternate site) 근무<br>일반 직원은 재택근무, 스마트 오피스 운영 |
| Impact Scenario 2 - Workforce Unavailable | | |
| A | 대중교통 운영 중단 | 재택근무, 차량 공유 또는 대체 교통수단 운영 |
| B | 감염 회복 또는 가족 돌봄이 필요한 직원 발생 | 사전 백업, 대체 인력 배치하고 장기화되는 경우 팬데믹 플랜의 예상 기간(time projection)에 기초해 핵심 업무 스킬 교육 및 업무 문서 현행화 수행 |
| C | 업무량 과부하 직원 발생 | |
| Impact Scenario 3: IT Unavailable | | |
| A | 감염병 대유행 시에는 발생 가능성이 크지 않다고 상정 (negligible probability) | |
| Impact Scenario 4 - Regional disaster | | |
| A | 대체 사업장 접근성 문제 | 현 대체 사업장이 감염 위협에 대해 점검하고 안전한 백업 근무 공간 파악 및 마련 |
| B | 광역지역으로 대유행하는 보건 위기 팬데믹 상황 | 감염 위협이 적거나 안전한 지역으로 워크로드 분산 또는 이전 |

**코로나19 발생 후** 실제 중국에서 코로나19 바이러스 감염자가 폭발적으로 늘고 있다는 뉴스가 나온 1월 중순부터 A사는 인트라넷 상단에 'Novel Coronavirus(COVID-19) Update'라는 메뉴를 만들었다. 매일 코로나19 감염병 유행 상황이 시시각각으로 이곳에 업데이트됐으며 동시에 회사의 위기관리팀(CMT, Crisis Managemen Team)이 이미 상황을 모니터링하고 대응 조치를 취하기 위해 가동됐다는 사실이 공지됐다. 평상시 비즈니스 연속성 체계를 운영하고 훈련을 진행하는 글로벌 BCM팀이 아니라 위기 시에만 가동하는 CMT가 소집됐음을 알린 것이다. 나아가 이 메뉴를 통해 보건 전문가로 구성된 보건안전팀(Corporate Health & Safety)은 해외 출장, 집회 참석, 직원 건강 관련 정보를 전달했고, 글로벌 BCM팀은 A사의 모든 고객 및 협력사의 문의에 대해 어떻게 커뮤니케이션해야 할지를 설명했다. 특히 코로나19가 A사 내부에서 'Health Hazard Emergency'로 명명한 보건 위기에 해당하는 만큼 관련 주제 전문가들이 모인 보건안전팀이 상황 분석과 판단을 주도했다. 이 팀은 감염자가 많이 발생하고 있는 한국을 포함한 몇 개국의 사업장에 재택근무 지침을 내리는 한편 미국을 포함한 다른 지역에 대해서는 상황을 지속적으로 모니터링하고 있다.

팬데믹에 대응하고 있는 또 하나의 글로벌 기

업으로는 서두에서 언급한 글로벌 장비 제조 기업 C사가 있다.

**평상시** 2008년부터 C사는 14개의 공급망 돌발 사고 관리 플레이북(playbook)을 만들어 사용하고 있었다. C사의 BCP인 플레이북은 상대적으로 발생 가능성이 큰 사건들을 다룬다. 이 플레이북에는 다양한 장소에서 전형적으로 발생하는 업무 중단 형태들이 상세히 기술돼 있다. 이 때문에 C사 내부적으로는 "같은 상황에 두 번 처하게 된다면 부끄러운 줄 알라"고 커뮤니케이션하는 게 일반적이다. 똑같은 실수의 반복을 용납하지 않겠다는 의미다. 그래서 사건이 발생할 때마다 기존 플레이북에서 연관이 있는 요소를 끌어오는 동시에 SCRM을 통해 새로운 플레이북을 만들어낸다. 즉, 개별 사건마다 자체 대응 및 공급 업체 대응이 잘 이뤄졌는지를 사후 평가하고, 그 교훈을 바탕으로 기존 플레이북을 개선하거나 새 플레이북을 만들어 재발을 방지한다.

C사의 플레이북에는 위기 상황에서 답해야 할 핵심 질문의 유형들이 열거돼 있다. 즉, 지역 내 얼마나 많은 공급업체가 있는가, 그들이 어떤 부품이나 제품을 만드는가, 그들이 사건으로부터 어떤 영향을 받는가, 공급업체에 문제가 생겼을 때 예비 대책이 있는가, 현장에 미치는 실제 영향의 크기를 어떻게 평가할 것인가 같은 질문들이다. 플레이북에는 또한 템플릿, 체크 리스트, 기타 공급망 중단의 관리·경감을 위해 참고할 만한 자료들도 담겨 있다. 최근에는 이 체계의 이름이 GBR(Global Business Resiliency)로 변경됐다.

아래는 2009년 C사가 실제 이 플레이북에 있는 팬데믹 대응 시나리오를 매우 상세하고 정교하게 가정한 뒤 진행했던 연례 모의 훈련이다.

**2009년 10월15일 중국 광둥성, 상하이, 베이징에서 급성 호흡기 질환이 비정상적으로 증가했고, 같은 달 21일 학교와 대학에는 임시 폐쇄 조치가 내려졌다. C사의 SCRM팀은 즉시 SCIM 조직을 소집, 대기하게 하고 상황을 모니터링하면서 리스크를 평가했다. 신종플루 감염 확산 상황이 점점 악화되면서 같은 달 25일 SCIM 조직의 상태는 '대기'에서 '가동'으로 격상됐다. SCIM 조직은 C사에 미칠 잠재적 파급에 대해 상세한 리스크 평가를 시행했으며, 이를 경감하기 위한 방안을 논의했다. 이튿날인 26일, C사는 몇몇 특정 시설의 자재 관리자들에게 부품 재고가 완성 부품을 추가로 만들기에 충분한지를 분석하도록 했다. 그런 다음 공장 폐쇄에 대비한 완충 장치를 만들기 위해 몇몇 시설의 생산을 최대 초과 근무 수준으로 끌어올렸다. 또한 SCIM 팀원들은 운영 상태 및 신종플루 발생에 따른 영향을 점검하기 위해 공급업자들과 접촉했다.**

**결국, 10월27일 WHO 경보 수준이 격상됐고, 29일에는 중국 국가주석이 모든 사업체에 5일간 문을 닫을 것을 권고했다. 아울러 사람들은 집 안에 머물 것을 권장 받았다. 이에 C사는 광저우 현장을 11월2일까지 폐쇄하기로 했다. C사는 심각한 감염병 확산에도 불구하고 이 같은 사전 평가, 의사결정으로 인해 생산을 중단해도 회사 매출과 수익에 영향을 주지 않을 만큼 충분한 재고를 확보할 수 있었다. SCRM팀의 후속 조치들 덕분에**

**광저우에서 발생한 감염병이 다른 도시로는 전염되지 않았고, SCRM팀은 WHO의 전면적 경보 수준에 의존하는 대신 도시별 상황 모니터링을 하는 방향으로 전환했다. 다행히도 중국 정부가 우려했던 것만큼 감염병이 치명적이지 않다고 판단한 민간 회사들, 대학, 학교들은 다시 문을 열었다. 이에 따라 C사는 사전적 재고 축적을 멈췄고, SCIM팀은 경고 수준을 '감시 국한(감시만 하는 수준)'으로 떨어뜨렸다. 비록 이후에도 감염병이 세계 전역으로 계속해 번져나갔지만 해당 지역의 위기감은 줄어들었고 C사는 사건의 사후 평가를 진행하기로 했다.**

이처럼 C사는 연례 BCP 훈련을 통해 실제 플레이북이 잘 돌아가는지를 점검하고, 업무 중단의 교훈을 반영하기 위해 노력했다. 누가 무엇을 해야 하는지, 기대할 수 있는 상황이 무엇인지, 어떻게 대응해야 하는지를 테스트하기 위해서였다. C사는 이런 훈련을 토대로 재해, 재난 발생 시 자원을 어느 정도 준비해야 하는지를 고민하는 한편, BCP, 즉 플레이북의 효과성과 완전성을 테스트했다.



**코로나19 발생 후** C사의 경우 코로나19 바이러스로 인해 직접적인 타격을 입었다. 이미 설 연휴 전부터 중국에 위치한 공장이 가동을 멈췄고, 이로 인해 연간 생산 계획 일정에 차질이 생긴 것이다. 하지만 당황하지 않고 GBR을 실행하는 한편, SCIM 조직이 가동을 시작하면서 업무 지연을 최소화하고 생산 차질을 빚은 제품의 대체 방안 마련에 집중했다. 현재 중국 공장은 재가동을 시작했다. 물론 감염 관리 등으로 인해 아직 조업률을 최대치로 끌어올리지는 못한 상태다. 그러나 C사는 이 상황이 길어지더라도 플레이북과 연례 모의 훈련을 통해 준비된 글로벌 생산 네트워크를 활용해 대체 부품을 조달하고, 여타 지역에서 여유 생산 공정을 가동하겠다는 계획이다. 즉 코로나19 장기화에 대비한 시나리오까지 감안, 공급망 리스크 관리에 따른 조처를 한 것이다. C사는 또 코로나19로 인해 어떠한 생산 시설과 제품이 영향을 받고 있는지, 위기 대응 조직이 이 시각에 무엇을 하고 있는지도 투명하게 홈페이지, 공급업체 포털을 통해 공개했다. 고객과 협력사 등 주요 이해관계자와 커뮤니케이션이 중요하다는 판단이었다.

### '프로젝트 C', 팬데믹 리질리언스를 준비하라!

중국발 코로나19 감염병의 국내 발생 초기 전

혀 예상치 못했던 대유행 상황으로 전개되고 있다. 감염병 대유행이 빠르게 진정되는 상황을 바라되 기업은 혹시 모를 최악의 상황까지도 고려한 팬데믹 플래닝을 생각해 대비해야 한다. 앞서 살펴본 바와 같이 팬데믹은 영향 기간, 대상, 범위 등에 있어 그 어떤 재해 재난보다 충격이 길고

DBR mini box

## 팬데믹 플랜의 주요 구성 요소

감염병 대유행 위기가 발생하면 CEO는 사내 공지를 통해 현 비상 상황을 모든 임직원이 인식하도록 공표해야 한다. 비즈니스 연속성을 위한 방침, 방향성과 목표를 명확히 하고 업무 우선순위 선정 원칙 등을 BCP 등 형태로 알려야 한다. 그리고 다음의 구성 요소들을 고려해 팬데믹 대응을 위한 계획을 마련해 실행에 옮겨야 한다.

[1] 계획, 절차 마련(Plans and Procedures)
: 감염병 대유행 대응에 특화된 실행 계획, 절차 마련, 기존 비상 계획과 연계

[2] 핵심 기능 정의(Essential Functions)
: 중단 없는 연속성 확보가 절실한 비즈니스 조직, 업무, 시스템 관련 업무에 대한 정의, 복구 우선 순위화 및 필요 자원 확보 (공급망 안정화 포함)

[3] 권한 위임(Delegation of Authority) / 승계 체계 수립(Orders of Succession)
: 기업 전략 관련 주요 의사결정을 위한 비상대책위원회 운영 체계 마련 / 책임, 리더십, 거버넌스의 연속성 확보를 위해 지역적으로 분산된 업무 승계 체계 마련, 유지

[4] 대체 업무 운영 시설(Alternate Operating Facilities)
: 본사 등 주 업무 장소 사용 불가를 전제로 대체 장소, 원격 근무 체계, 관련 시스템 구성

[5] 커뮤니케이션 채널(Interoperable Communications)
: 전사 조직 관점에서의 대내외 주요 이해관계자(고객 포함), 핵심 조직과의 의사소통과 지원 요청 등을 가능하게 하는 비상시 연락망 등 통신채널 유지 및 정보 파악, 그리고 이를 통제할 수 있는 비상운영센터(EOC, Emergency Operation Center) 수립

[6] 주요 문서, 데이터 관리(Vital Records and Databases)
: 업무 전면 중단을 가정해 핵심 업무 복구를 위해 필요한 데이터, 자료에 대한 백업, 소산 보관 등 관리 체계 수립

[7] 인적자원 관리(Human Capital)
: 비상시 핵심 업무 재개를 위한 백업 요원 확보뿐 아니라 구성원 안전보호(safety), 건강 유지, 감염 시 치료(심리치료 포함) 등 복지 측면까지 고려한 HR 대응 계획 마련

[8] 통제/지시 이양, 이전(Devolution of Control and Direction)
: 인력 손실이 큰 경우 담당 업무 이전이나 통제, 리더십의 이양, 교대 등에 대한 방안 마련

[9] 교육훈련/테스트 수행(Test, Training and Exercises)
: 내부 구성원을 포함하는 주요 이해관계자가 참여하는 대응, 복구 테스트 수행, 핵심 역할을 하는 담당자, 관리자를 대상으로 하는 교육, 훈련 체계 수립

[10] 복구, 정상화 활동(Reconstitution)
: 위기 종료 후 핵심 업무 복구를 중심으로 정상화 및 복귀 단계에 대한 활동 계획 수립

[11] 추가 실행 계획 마련(Additional Actions)
: 감염병 대유행 장기화에 대비한 재무적 영향과 자금 확보 관점에서 지속적 점검(현금 및 재고자산, 보험 및 차입 가능 한도, 자기 자본 상황 등), 공급망 안정화를 위한 대책 마련(안전 재고, 대체 조달원을 활용하고 공급, 조달 업체들과 협력), 기업의 사회적 책임 이행(기업 시민으로서 공급망, 산업, 지역사회와 정부, 지자체 이해관계자들의 위기 극복 지원에 동참)

필자는 한국시스템안전학회와 한국방재학회 이사이며, 미국 리스크관리협회(RIMS, The Risk Management Society) 정회원 및 리스크 관리 전문가(RIMS-CRMP)다. 역서로는 『무엇이 최고의 기업을 만드는가: 리질리언스, 기업 위기극복의 조건』과 『리스크 인텔리전스: 불확실성 시대의 위기경영』이 있다. 휴넷CEO에서 'X를 경영하라: 기업 리스크 관리, 리질리언스 전략' 시리즈로 경영 인사이트를 제공하고 있다.

크고 광범위하다는 특징을 갖고 있다. 또 사회적 재난이라는 특수성과 개별 기업의 관리, 통제 범위를 넘어서는 상황으로 인해 통상적인 BCP만으로는 효과적으로 대응하기 어려울 수 있다. 하지만 감염병 대유행의 주요 특징과 발생 단계별 예상 이슈 및 기업에 미치는 영향을 사전에 이해하고 기업 특성에 맞는 대응 조치를 취한다면 절대 이겨내지 못할 위기는 아닐 것이다.

마지막으로, 기업 리스크 관리 및 리질리언스 분야의 석학 MIT대 요시 셰피 교수가 (DBR 280호에 실린 '글로벌 공급망과 리스크 관리: 시나리오 플래닝으로 해법 찾아야' 참고.) "학습하는 회복 탄력적 기업이 되라"고 당부한 것을 인용해 위기 극복을 위한 기업의 자세를 강조하고자 한다. GM(제너럴모터스)에서는 그간 GM이 겪은 대형 이벤트에 알파벳 글자를 가지고 프로젝트 이름을 부여해 왔다. '프로젝트 D'는 2005년 자회사 델파이의 파산 사태, '프로젝트 J'는 2011년 동일본 대지진, '프로젝트 T'는 2011년 말 태국 대홍수, '프로젝트 E'는 2012년 핵심 공급 업체였던 에보닉 공장 화재, 그리고 '프로젝트 S'는 2012년 허리케인 샌디였다. 대부분 GM의 글로벌 공급망을 심각하게 교란·중단시키고 위기 상황으로 몰고 간 프로젝트들인데, 이들은 GM 조직에 돈으로 살 수 없는 학습의 기회를 제공했다. 셰피 교수가 직접 인터뷰한 GM의 한 임원은 프로젝트 J를 회고하면서 "솔직히 프로젝트 D를 경험하지 못했더라면 우리는 더 많은 위기로 어려움을 겪었을 것이다. 일단 한번 위기를 겪고 나면 이후 모든 상황에 대해서 매우 창조적이고 능동적으로 변해 있는 자신을 발견하게 될 것"이라고 말했다.

이번 코로나19 사태를 겪고 극복 중인 기업들에도 이번 사태는 '프로젝트 C'가 될 것이다. 지나고 나면 과거보다 훨씬 더 많이 자신의 비즈니스, 주요 공급업체와 협력업체, 이해관계자, 비즈니스의 취약점을 이해하는 계기가 될 수 있다는 의미다. 이를 통해 앞으로 어떠한 위기가 발생하더라도 더 빠르게 정보를 내부적으로 공유하고, 민첩하게 의사결정을 내리고, 대응할 수 있는 회복 탄력적 기업이 되기를 기대한다. D

**참고문헌**

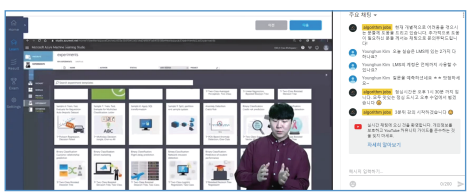
1. Coronavirus is disrupting global value chains. Here's how companies can respond, Francisco Betti, Per Kristian Hong, 27 Feb 2020, World Economic Forum
2. https://www.weforum.org/agenda/2020/02/how-coronavirus-disrupts-global-value-chains/
3. COVID-19: Implications for business, Mckinsey, Matt Craven, Linda Liu, Mihir Mysore, and Matt Wilson, March 2020
4. https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business
5. This is the impact of the Coronavirus on business, Richard Smith-Bingham, Kavitha Hariharan, 21 Feb 2020, World Economic Forum
6. https://www.weforum.org/agenda/2020/02/why-is-coronavirus-a-global-business-risk/
7. The Global Risks Report 2020
8. https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020
9. '감염병 발생 시 기업 업무지속계획 표준안' (2020년 2월24일) 산업통상자원부
10. 미 질병통제예방센터(CDC) Flu Resources for Business
11. https://www.cdc.gov/flu/business/index.htm
12. MIT Sloan Management Review, 위험 가능성 인지부터 첫 피해까지.. '발견리드타임'을 현명하게 보내는 법, (DBR 189호, 2015년11월Issue2), 요시 셰피
13. https://dbr.donga.com/article/view/1401/article_no/7303
14. [극한 환경에서의 전략] '다이내믹 리질리언스': 민감성, 민첩성' 창조적 파괴 시대의 생존 필수 비법, DBR 220호 (2017년3월 Issue1)
15. https://dbr.donga.com/article/view/1203/article_no/8010

# 팬데믹 시대, DBR이 제안하는
# '슬기로운 리모트 러닝'

**DBR 경영교육이 경영 현장의 최신 트렌드와 인사이트를
온라인으로 담아 생생하게 전달해드립니다.**

## 1

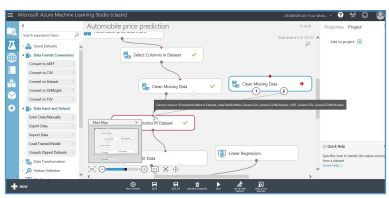
### 코로나..? 웨비나!
### 이제는 'DBR 웨비나'로 학습하자!



- DBR이 엄선한 최신 경영 이슈를 국내외 최고 전문가들이 각 분야의 이론과 현업 사례, 실행방법론을 온라인 스트리밍 형식으로 생생하게 전달합니다.
  (실시간 댓글을 통해 양방향 소통 가능)

## 2

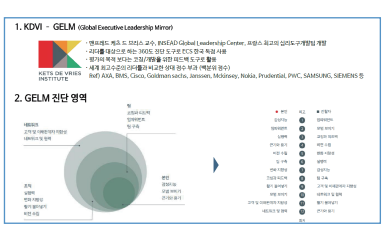
### 문송해도 괜찮아~
### 코딩 지식이 필요 없는 온라인
### 비즈니스 AI 교육



- DBR의 비즈니스 AI 교육은 수학적인 개념이나 기초 코딩 지식이 없는 완전 초보자도 비즈니스 AI 전문가로 만들어 드립니다.
- 인터넷만 연결되는 환경이라면 비즈니스 AI 교육 전용 LMS 시스템을 활용한 교육 및 실습이 가능합니다.
  (전문가의 실시간 코칭)

## 3

### 그래도 교육은 계속되어야 한다!
### 리더십 진단부터 코칭까지 온라인으로 한 번에




- 글로벌 기업의 리더들에게 검증 받은 리더십 다면 진단부터 코칭까지 모두 온라인으로 가능한 맞춤형 리더십 교육입니다.
- INSEAD 글로벌 리더십센터에서 개발한 과학적이고 검증된 리더십 전략을 실제 현장에 바로 적용할 수 있습니다.

## 4

### 짧고 굵은 경영 지식!
### DBR · HBR 프리미엄 영상 서비스




- 국내외 최고의 경영지식, DBR과 HBR 아티클을 경영전문기자가 5분 동안 쉽고 편안하게 전달해 드립니다.
- 자투리 시간을 활용하여 PC 또는 모바일로 언제 어디서나 빠르고 편리하게 학습할 수 있습니다.

**[특집 DBR 웨비나]**

## 팬데믹 시대, 위기극복 솔루션
## Coming Soon

코로나19도 막을 수 없는 배움의 열정을 가진 직장인들을 위해 DBR이 준비 했습니다.
어디에서든, 실시간 양방향 소통하면서 배우는
'DBR 웨비나'를 기대해주시기 바랍니다.

| | 주제 | 예정일 |
|---|---|---|
| 1 | 팬데믹 시대의 리더십: 펜데믹 시대 리더의 역할 | 4월 첫째 주 |
| 2 | 펜데믹 플래닝:<br>우리 조직에 맞는 플레이북 시스템 활용법 | 4월 둘째 주 |
| 3 | 팬데믹 대응 케이스 스터디:<br>중국 주요 기업의 펜데믹 대응 사례 | 4월 셋째 주 |
| 4 | 포스트 팬데믹 전략 : 산업별 펜데믹 대응 전략 | 4월 넷째 주 |

소개 영상
바로 가기

**DBR 온라인 교육 문의 E-mail. dbredu@donga.com Tel. 02-2020-0423**

# 비상시 책임자 정해두고 매년 리허설 협업-재택근무 솔루션 없인 지속 불가능

김성남 인사 전문 칼럼니스트 hotdog.kevin@gmail.com

## Article at a Glance

코로나19가 급속도로 퍼지면서 기업들도 비상이 걸렸다. 재택근무를 실시하는 곳이 늘어났고, 위기 통제 능력이 화두가 됐다. 당장 바이러스 확산을 막고자 재택근무를 시작하긴 했는데 고민이 많은 것도 사실이다. 재택근무로 인해 소통에 문제가 생기는 것은 아닌지, 생산성이 떨어지지는 않을지 여러 걱정이 생겨난 것이다. 전문가는 이번 코로나19를 계기로 위기 통제 능력을 확보해야 한다고 분석한다. 필자가 밝힌 대응 방안은 3가지로 요약된다.

1. 비상 상황을 통제할 책임자를 정해 놔야 한다. 1년에 한 번이라도 교육, 점검, 리허설 등의 방식으로 준비 상태를 체크한다.
2. 착신 전환된 전화, VPN을 통한 e메일 시스템, 팀 협업 솔루션, 화상 미팅 도구 등은 필수다.
3. 직원은 재택근무에 맞는 생활 루틴을 만들고, 출근 시간을 준수하며 일과 휴식의 균형을 취한다. 관리자는 업무 지시를 정확하게 하고 팀원 간 업무에 균형을 적절히 맞춘다. 회사는 정상 업무가 유지될 수 있도록 일정을 최대한 준수하고, 비상 정보 채널을 가동하며, Q&A 공간을 운영한다.

어떤 조직을 경영함에 있어서 가장 기본적인 고려 사항은 구성원의 건강과 생명을 보호하는 것이다. 너무도 기본적인 목표지만 이를 일관되게 달성하는 것은 쉽지 않다. 이런 목표 달성을 위협하는 환경적인 도전 중 한 가지가 바로 높은 전염성을 가진 바이러스성 질환의 대유행(pandemic)이다. 코로나19 확산에 따라 우리 정부는 2월24일부터 감염병 위기 경보를 가장 높은 '심각' 단계로 상향했다. 이에 따라 확진자 이동 동선에 포함된 건물은 일정 기간 출입이 통제되고 방역조치가 시행돼 기업들에도 당장 발등에 떨어진 불이 됐다. 많은 기업이 재택근무를 포함한 비상 조치를 시작했다. 원래 3월 초로 예상했던 재택근무를 3월 말까지 연장하는 기업들도 속속 나오고 있다.

### 인적 자원 관련 위기 통제 능력 확보

위기 상황에 대한 대응 능력을 갖추는 것은 기업의 지속성(continuity) 확보 노력의 일환이다. 발생 가능성은 낮지만 일단 발생 시 충격과 영향이 매우 큰 사건이 벌어졌을 때 적절한 대응을 통해 피해를 최소화하고 신속하게 조직의 기능을 회복하며 가능한 빨리 경영을 정상화할 수 있어



야 한다. 바이러스마다 특성이 다르기 때문에 위기에 대한 대응 방식을 세세하게 정해 두는 데는 한계가 있다. 하지만 모든 대유행은 공통적으로 감염자 수가 '역U'자형 커브 형태를 보인다는 공통점을 갖는다. 즉 확산이 가속 단계에 접어들기 전에 일정 기간 준비할 시간이 있다는 것이다. 초기 시그널이 발생했을 때 지체없이 계획 및 대응을 시작하기만 해도 큰 위험은 피할 수 있다. 코로나19의 경우도 중국 정부가 지난해 12월31일 환자 발생을 공표하고 3주 만인 올해 1월20일 국내에서 첫 확진자가 나왔고, 그로부터 4주 동안 30명을 넘지 않았지만 2월17일 31번 확진자가 나온 후 기하급수적으로 늘어나 3주도 안 돼(3월5일) 6000명을 돌파했다. 처음 3주간이 골든 타임이었던 셈이다.

인플루엔자 대유행 관련 매뉴얼들은 공통적으로 기업, 정부기관, 단체들이 구성원의 40% 정도가 약 2주 정도 근무를 할 수 없는 상황을 가정해 비상 운영 계획을 짜도록 권장한다.[1] 근무를 할 수 없는 구성원 범위에는 본인이 확진자가 된 경우 외에도 간호 목적, 자가 격리, 기타 출근이 불가한 다양한 경우가 포함될 수 있다. 우선은 비상 상황을 적절히 통제할 책임자가 정해져야 한다. 그리고 이 책임은 반드시 관련 경험과 전문성을 갖춘 리더가 맡아야 한다. 위기의 성격에 따라 책임자가 달라질 수 있겠지만 안전 환경 담당 임원이 적임자라고 볼 수 있다. 그런 직책이 사내에 없을 경우에는 인사 담당 임원이 맡을 수도 있다. 중소기업이나 스타트업 회사에서는 대표이사가 직접 나서야 할 경우도 많다. 책임자를 중심으로 상황별 행동 계획과 우선순위를 구체화해 준비해 둘 필요가 있다. 그리고 상황이 진척됨에 따라 시의적절하게 결정하고, 자원을 배분하고, 구성원들의 행동 방향을 결정해줘야 한다. 아무리 잘 짠 계획이라도 막상 위기 상황이 닥치면 우왕좌왕할 수 있다. 따라서 계획만 준비해 두고 위기가 닥칠 때까지 기다려서는 안 된다. 최소한 1년에 한 번 정도라도 교육, 점검, 리허설 등의 방식으로 계획에 대한 준비 상태를 체크할 필요가 있다. 제일 중요한 것은 위기가 닥

1. National Strategy for Pandemic Influenza: Implementation Plan. Homeland Security Council

쳤을 때 구성원 각자가 구체적으로 어떤 일을 해야 할지, 어떻게 업무를 지속할지, 문제가 생겼을 때 어떤 식으로 도움을 받아야 할지에 대해 알도록 하는 것이다.

### 전파력과 치사율의 차이

바이러스는 살아 있는 다른 유기체의 세포 안에서만 생명 활동을 할 수 있다. 숙주를 감염시켜야만 자신이 살 수 있기 때문에 '전염'이 그들의 생존 전략인 셈이다. 바이러스가 몸에 들어오더라도 대부분의 경우 '면역'이라는 방식으로 무력화할 수 있지만 기저 질환이 있거나 면역력이 상대적으로 약한 사람에게서는 이 메커니즘이 작동하지 않을 수도 있어 적절한 치료법이 없는 경우 사망에 이르게 된다.

바이러스의 영향력을 평가할 때 '전파력'과 '치사율'을 고려한다. 전파력은 바이러스가 사람 사이에서 전파되는 속도와 범위를 의미한다. 더 쉽게, 더 빨리, 더 많은 사람에게 전파되는 성질을 가진 바이러스가 전파력이 높다. 치사율은 감염된 사람 중에 사망에 이르는 사람의 비율이다. 그런데 인플루엔자 바이러스의 경우 전파력과 치사율이 반비례하는 경향이 있다. 치사율이 높은 바이러스는 많이 전파가 되지 않고, 전파가 잘 되는 바이러스는 치사율이 낮다.

치사율이 높아 전파가 잘 되지 않는 바이러스는 실제로 기업 활동에 영향을 미치기 전에 통제되기 쉽다. 감염 환자가 중태에 빠지게 되므로 구별해 격리하기 쉽고 또 빨리 사망하기 때문에 다른 사람에게 옮길 시간이 별로 없기 때문이다.

이런 경우에는 전 직원을 대상으로 한 광범위한 제도적 조치보다는 감염 직원 또는 위험 직원 개인에게 초점을 맞춘 신속한 조치가 효과적이다.

제도적, 조직적 대응이 중요한 것은 바이러스의 전파력이 높은 경우다. 많은 직원이 감염될 수 있고, 정상적인 업무 수행이 어려워질 수 있기 때문이다.

코로나19가 그런 경우다. 이 바이러스는 치사율이 낮다. 아직 사태가 진행 중이라 바뀔 수 있지만 세계보건기구(WHO) 집계로 3월5일 기준 전 세계 평균은 3.4%, 같은 날 질병관리본부 집계로 한국 평균은 0.6% 수준이다. 하지만 전파력은 대단하다. 2015년 메르스보다 몇 배나 높다고 한다. 감염자 수가 크게 늘면 전체 사망자 수도 비례적으로 치솟기 때문에 사회 전체적으로 대량의 피해를 일으킨다. 기저 질환이 있는 사람에게는 치사율도 13% 정도로 높아 대응을 안 하면 특정 그룹에 치명적이고, 대응을 하자면 사회적으로 엄청난 투자가 요구되는 아주 곤란한 바이러스다.

### '사회적 거리'와 재택근무

초기 중국 데이터를 바탕으로 한 연구에 따르면[2] 코로나19 감염 후 증상이 발현되는 데까지 평균 5일 정도가 소요되고, 감염 환자가 다른 사람 한 명에게 바이러스를 전파하는 데 평균 7일이 걸렸으며, 한 사람의 감염자는 평균 2.2명의 다른 사람을 감염시킨다.[3] 이 데이터를 바탕으로 추정하면 8명의 환자를 통제 없이 5주 동안 놔둘 경우 604명의 누적 감염이 발생한다. 통제

2. Early Transmission Dynamics in Wuhan, China, of Novel Coronavirus-Infected Pneumonia, 「The New England Journal of Medicine」 January 29, 2020. DOI: 10.1056/NEJMoa2001316
3. 평균은 모두 '중앙값(median)'으로 측정한 것임

가 허술하면 무시무시한 속도로 '기하급수적'으로 확산된다. 그리고 전파 소요 시간과 인당 전파자 수는 감염자들이 어떻게 행동하는지에 따라 크게 달라질 수 있다.

바이러스성 감염과 관련해 확실한 것은 '접촉'하지 않으면 전파되지 않는다는 사실이다. 그래서 대유행 관련 대응 지침이 '사회적 거리(social distancing)'를 강조하는 것이다. 미국처럼 땅이 넓고, 대부분 차로 출퇴근하고, 사무실 공간도 널찍하게 떨어져 있는 환경과 좁은 공간에 모여서 일하고 대부분 버스, 전철로 출근하는 한국은 감염 여건 자체가 다르다. 게다가 누가 감염자인지 알 수가 없으므로, 어렵지만 전반적으로 사회적 접촉을 줄이는 노력이 필요한 것이다.

전염병 대유행 속에서도 경영을 지속해야 하는 기업 입장에서는 어떻게 구성원들 간의 물리적 '접촉'을 최소화하면서도 최대한 정상적인 운영을 할지가 고민이다. 이런 맥락에서 최근 주목받는 것이 '재택근무'다. 사무실에 나오지 않고 사회적 거리를 충분히 유지한 상태에서 일할 수만 있다면 기업 입장에서 취할 수 있는 가장 확실한 안전 조치이자 경영 지속성 확보 방안이 될 수 있기 때문이다. 문제는 재택근무가 갑자기 시행하기에는 쉽지 않은 부분이 있다는 것이다. 코로나19 사태와 재택근무의 관계를 생각하기 전에 먼저 재택근무의 발전 과정과 이슈를 간단히 살펴보자.

## 재택근무: 직원 복지인가, 일하는 방식의 혁신인가?

1973년 실리콘밸리 1세대 벤처 기업이었던 휴렛팩커드(HP)는 미국 최초로 '유연 근무(Flexible Work Time)' 개념을 도입했다. 여기에는 하나의 직무를 두 명이 공유하는 '잡셰어링(Job Sharing)', 사무실에 출근하지 않고 일하는 '원격 근무(Teleworking)' 등이 포함됐다. IBM 같은 기업들도 1980년대부터 일부 직원 대



상으로 시범적으로 재택근무를 적용하기 시작했다. 하지만 이때의 재택근무는 직원 복지 색채가 강했다.

기업들이 재택근무를 대안적 근로 제도로서 본격 도입하기 시작한 것은 세계적으로 약 25년 정도 됐다. 1990년경 미국 정부가 연방 공무원 2000명을 대상으로 재택근무 연구를 수행했고, 긍정적 결과를 바탕으로 IBM, 아멕스, AT&T 등 유수 대기업들이 본격 도입했다.[4] 1990년대 후반에는 네덜란드, 영국 등 유럽 기업과 노동 인구 감소에 대한 해법을 모색하던 일본 기업에서도 재택근무를 포함한 다양한 근무 형태를 실험하기 시작했다.

해외 성공 사례를 바탕으로 2010년을 전후해 한국에서도 정부 주도로 '스마트워크(Smart Work)'가 본격 도입됐다.[5] 정부 드라이브에 호응해 KT, 삼성전자, 포스코 등 유명 대기업들이 유연 근무제를 도입한다는 뉴스가 자주 지면을 장식했다. 2009년 세계적인 신종플루 확산이 유연 근무 필요성에 대한 근거 중 하나였을 수는 있지만 주된 이유는 아니었다. 당시 '스마트워크'의 비전은 'ICT 기술을 이용해 시간과 공간의 제약 없이' 일하도록 하자는 것이었다. 매일 모든 직원이 정해진 시간에 지정된 사무실에 출근해 빽빽한 사무실에서 일하기보다는 직원 각자가 원하는 장소에서 편리한 시간대에 일하는 것이 개인 차원의 삶의 질과 직무 만족도를 높이고, 회사 차원에서도 생산성과 비용 절감에 도움이 되며, 우수 인재 확보 및 유지에도 좋기 때문이었다. 출퇴근 차량 이용 감소 및 분산으로 교통 체증과 온실가스 및 오염 물질 배출을 경감시킬 뿐 아니라 노동 인구 감소 속에서 노동력 부족 문제도 완화시켜주는 등 사회적 가치도 작지 않을 것으로 기대됐다. (그림 1)

**그림 1** 대한민국 스마트워크 추진 배경 (2010년)




출처: 정보화진흥원

## 사무실로 돌아간 직원들

그런 추세로 계속 가면 '스마트워크가 정말 표준이 되는 시대가 오지 않을까' 생각을 했던 적도 있다. 실제로 2010년 당시 정부는 2015년까지 근로자의 30%가 스마트워크 방식에 따라 일하도록 하는 목표까지 세웠다.[6] 시간에 기반한 '시차 출퇴근' '선택적 근무 시간' 등의 제도는 실제로 꽤 많은 기업이 도입했다. 하지만 취업 포털 사람인이 2017년 말 국내 기업 369개사를 대상으로 조사했을 때는 81%가 '협업 문제' '업무 부담' '경영진 반대' 등을 이유로 유연 근무제

4. https://weworkremotely.com/history-of-remote-work
5. '스마트워크'는 일하는 방식의 혁신을 넓게 지칭하는 용어로 쓰였고, 위치 기반의 원격 근무(재택근무, 모바일 워크, 스마트워크 센터 등) 및 시간 기반의 근무(시차 출퇴근제, 집약 근무제, 선택적 근무 시간제, 재량 근무제, 축소 근무제 등) 유형으로 구분한다.
6. 5년 후엔 근로자 30% '스마트 근무'. 동아일보. 2010.07.21

를 실시하지 않는다고 답했다.

출퇴근 시간을 앞뒤로 1시간 정도 늘리는 시차 출퇴근제와 비교했을 때 재택근무는 훨씬 더 큰 변화다. 그래서인지 재택근무에 대해서는 정부가 예상했던 수준의 변화가 전개되지 않았다. 직원들을 직접 대면 관리할 수 없는 근무 방식을 싫어하는 중간관리자의 저항도 있었지만 원격 근무를 확대함에 따라 파생될 수 있는 업무 소통 및 조직 내 신뢰 이슈도 무시할 수 없었다. 그런 문제를 상징적으로 보여준 사례가 IBM이다. 2017년 3월 IBM은 재택근무 방식으로 일하고 있던 많은 직원에게 사무실 근무를 지시했다. 조치에 따르지 않는 직원은 회사를 떠나라는 경고를 받았다. 이 조치는 당시 두 가지 면에서 충격이었다. 첫째, 1993년 재택근무를 공식 도입한 이 회사는 재택근무의 대명사나 다름없었기 때문이다. 둘째, 2009년 기준으로 전 세계 임직원 38만6000명 가운데 40% 정도가 재택근무를 할 정도로 광범위하게 실행되고 있었던 상황이기 때문이다.[7] 이 회사는 왜 24년이나 잘 운영해 오던 제도를 없앴을까? 표면적인 이유는 재택근무가 '직원들의 집중을 방해하고 소통을 단절시킬 뿐 아니라 자유롭게 아이디어를 주고받기 어려워 일의 효율성을 떨어뜨린다'는 것이었다. 구글, 페이스북, 아마존 등 혁신적인 IT 기업들이 재택근무보다는 회사에 모여서 일하고 소통하는 방식을 선호한다는 점도 중요하게 작용했다. 재택근무가 '효율성' '생산성'은 높일지 몰라도 '협업'에 기반한 '혁신'을 추구하는 데 유리한 것은 아니라는 것이다. 실제로 직원들이 물리적으로 떨어져서 일하는 방식은 협업을 저해하는 경향이 있다는 연구가 제법 있다. 2008~2012년 사이 주요 IT 기업을 대상으로 연구한 결과 멀리 떨어진 직원들은 같은 공간에서 일하는 직원들보다 업무 커뮤니케이션이 약 80% 적은 것으로 나타났다.[8] 오스트리아 인스부르크(Innsbruck)대 글렌 더처(Glenn Dutcher) 교수의 연구도 비슷하다. 재택근무자와 사무실 근무자가 섞인 조직과 사무실 근무자로만 이뤄진 조직의 생산성을 비교한 것인데, 팀 안에 재택근무자가 늘수록 협업에 대한 열의와 생산성이 떨어지는 것으로 나타났다.[9]

## 재택근무의 장단점

2010년에 연방 정부 차원에서 '원격 근무 촉진법(the Telework Enhancement Act of 2010)'을 통과시킨 미국은 (가장 최근 조사인) 2017년 기준 88개 연방 정부 및 산하 기관 공무원 및 직원 219만 명을 대상으로 원격 근무 현황을 조사했다. 전체 대상자 중 43%가 원격 근무 자격이 있고 그중 49%가 (약 47만 명, 전체의 21%) 실제 원격 근무를 했다고 한다. 미국의 조사 전문 업체 포레스터리서치(Forrester Research)가 미국의 정보 근로자[10] 9766명을 대상으로 조사한 결과 주 2일 이상 재택근무를 하는 사람은 17% 정도였다. 우리나라는 2016년 기준 재택근무 등 원격 근무를 허용하는 사업장이 4% 정도다.[11] 미국이 한국보다는 압도적으로 높긴 하지만 정부가 특별법까지 통과시켜서 공무원을 대상으로 몇 년 동안 격려를 했는데도 이 정도라는 것은 시사하는 부분이 있다. 지금까지 진화, 발전 과정을

7. IBM보다 앞서 야후(Yahoo!), 웰스파고(Wells Fargo), 뱅크오브아메리카(Bank of America), 애트나(AETNA) 등 재택근무를 잘 실행하던 유명 글로벌 대기업들도 직원들을 다시 사무실로 불러들였다.
8. 개방형 사무실의 진실. 하버드비즈니스코리아. 2019년 11/12월 호
9. New Research: What Yahoo Should Know About Good Managers and Remote Workers. E. Glenn Dutcher. HBR.org. February 26, 2013
10. 하루 1시간 이상 PC나 휴대폰을 이용해 업무를 보는 직장인
11. 2016년 일·가정 양립 실태조사(고용노동부). 통계의 차이에 유의할 필요-한국 통계는 1000개 사업장 중 해당 제도를 허용한다는 사업장의 비율(즉, 직원 중 1명만 재택근무를 해도 비율에 포함)이고, 미국 통계는 해당 제도를 실제로 활용했다고 답한 '개인' 비율임

12. '8시간 자리만 지키면 무슨 소용? 리모트 워크 핵심은 효율적 업무 진행.' DBR 268호. 2019년 3월 Issue 1

살펴보면 재택근무는 '좋다' '나쁘다'로 단순 평가하기 어렵다는 것을 알 수 있다. 다양한 장점과 단점이 있는 것이고, 회사 입장에서 보느냐, 직원 입장에서 보느냐에 따라서도 다른 평가를 내릴 수 있다. 실제로 스마트워크 방식에 대한 직원 의견 조사를 해보면 대부분의 직원은 찬성하는 입장이다. 이들이 가장 희망하는 방식은 '재택근무'이지만 회사들이 가장 허용하기를 주저하는 방식 역시 '재택근무'다.

실제 어떤 스타트업 대표가 큰마음 먹고 재택근무를 허용했는데 일부 직원이 이를 핑계로 업무를 소홀히 하고 회사 월급 받으며 자기 사업을 하는 사례가 있어 폐지했다는 얘기도 있다. 하지만 세계적인 블로그 서비스 워드프레스(WordPress)를 운영하는 오토매틱(AUTOMATTIC)사는 전 직원이 세계 70여 나라에 흩어져 완전한 원격 근무를 하지만 930명의 직원들이 소통하고 협업하는 데 아무 문제가 없을 뿐 아니라 무책임하게 제도를 악용하는 직원이나 관리하기 어렵다고 불평하는 매니저도 없다고 한다. 결국은 하기 나름이다.[12] 그렇다면 도대체 재택근무는 어떤 장점과 단점이 있는 것인지, 회사와 직원 개인 관점으로 구분해 살펴보자.

### 회사 관점에서 장단점:

회사 입장에서 장점은 주로 비용 및 생산성과 관련된다. 재택근무자 비율만큼 사무실 공간을 줄이면 임대료가 절감된다. 재택근무를 효과적으로 운용하기 위해서 지정 좌석을 없애는 경우가 많은데, 이렇게 하면 통상 30% 정도의 공간과 임대료가 절감된다. 반복적인 고정 지출이 감소하기 때문에 회사의 재무 성과에 실질적으로 도움이 된다. 업무 특성이 재택근무에 잘 맞는 경우에는 생산성도 향상된다. 전문가들의 연구에 따르면 단순 반복적인 업무보다 개인의 창의성과 높은 몰입이 요구되는 업무일수록 재택근무로 생산성이 잘 오른다. 출퇴근으로 인한 시간 손실을 줄이고, 사무실에서 일할 때보다 주의력을 빼앗기지 않고 일할 수 있기 때문에 높은 수준의 몰입을 유지할 수 있다. 재택근무를 허용하면 건강이나 개인적 사유로 출근할 수 없게 됐을 때도 업무를 수행할 수 있어 생산성의 손실을 줄일 수 있다.

밀레니얼세대 직원들은 자유로운 재택근무 환경에서 일할 때 스트레스를 덜 느끼고, 업무 동기가 향상된다는 목소리도 있다. IT 서비스 기업 소프트초이스(Softchoice Corporation)가 북미 지역 근로자를 대상으로 조사했을 때, 74%가 "재택근무를 허용하는 회사로 옮길 수 있다면 현재 직장을 그만두겠다"고 답했다. 밀레니얼세대는 집에서 일할 때 생산성이 향상한다고 느끼는 비율이 베이비붐세대보다 2배 가까이 높았다. 절감되는 비용이 있는 반면 추가로 발생하는 비용도 존재한다. 우선 업무를 위한 컴퓨터 및 통신 관련 비용이다. 일부 기업은 근무자가 재택근무에 필요한 적절한 집기를 구입하는 비용이나 위워크 같은 공유 오피스 임차료의 일부를 제공하기도 한다. 하지만 지금은 직장인들에게 업무용 노트북 지급이 일반화돼 있고 인터넷도 무료 와이파이 등 추가 비용 없이 이용 가능한 여건이 갖춰져 있기 때문에 우려되는 비용이라고 하기는 어렵다.

생산성 관점에서는 업무를 직접 모니터링하기 어렵고 관찰을 바탕으로 평가하기 어려운 점을 지적할 수 있다. 일하는 모습을 항상 볼 수 없어서 직원들이 일을 제대로 하고 있는지 의심할 수 있는 것이다. 그러나 최근에는 업무용 메신저, 파일 공유, 워크 플로, 업무 그룹, 화상회의 등을 통합적으로 관리하는 플랫폼이 많이 나와 있으므로 적절한 솔루션을 선택하면 오히려 더 손쉽게 업무 현황을 파악할 수 있고, 직원들 스스로 업무를 관리하는 데도 편리하다. 다만 재택근무는 상대적으로 사무실 환경보다는 정보 보안에는 취약하기 쉽다. 어떤 업무는 특성상 반드시 회사 사무실에 출근해 처리해야 하는 경우도 있다. 많은 기업은 재택근무자의 노트북과 회사 서버를 안전한 프로토콜로 연결해 암호화된 방식으로만 데이터를 주고받을 수 있는 VPN 방식을 사용하거나 근무자 노트북을 회사 보안 요원이 원격 통제할 수 있도록 해 보안 문제를 해결하는 경우가 많다.

**직원 관점에서 장단점:**

직원 입장에서 재택근무의 장점은 시간 절약과 스트레스 감소가 제일 크다. 취업 포털 '잡코리아'의 2019년 조사에 따르면 우리나라 수도권 직장인들은 하루 평균 1시간55분을 출퇴근에 쓴다고 한다. 긴 출퇴근 시간은 그 자체가 스트레스다. 바이러스 감염까지 걱정하며 마스크를 쓰고, 주변 사람까지 신경을 쓰면 스트레스는 배가 된다. 만원 버스 또는 지하철에서 몇십 분 시달린 끝에 방전된 몸으로 사무실에 들어서면 업무에 집중하는 데까지 상당한 시간이 소요된다. 재택근무는 이런 문제가 없다. 출퇴근 시간을 아낀 만큼 고스란히 자기 계발, 취미 활동, 집안일 등에 쓸 수 있어 삶의 질도 올라간다.

경제 활동과 가족 돌봄을 병행해야 하는 직장인에게 재택근무는 최선의 선택인 경우가 많다. 전문성과 창의성을 바탕으로 독립적인 업무를 수행하는 직군의 경우 관리자의 지시나 감독으로부터 자유로운 환경에서 온전히 몰입해 더 좋은 결과물을 낼 수도 있다. 남의 이목 때문에 잘 차려입을 필요도 없고, 좋아하는 음악을 틀어 놓고 편안한 분위기에서 일을 해도 아무도 뭐라고 하지 않는다. 윗사람들의 눈치를 볼 필요가 별로 없고, 소문이나 사내 정치에 대해 신경을 쓰지 않아도 된다.

직원 입장에서 단점은 사회적 고립감, 자기 통제력, 소통의 문제가 존재한다. 업무의 대부분은 혼자 처리하더라도 일에 대한 조언, 따듯한 격려, 성장을 위한 피드백 등 상사나 동료로부터 얻는 동기부여가 작지 않은데 재택근무는 이런 부분이 아무래도 어려울 수 있다. 하지만 재택근무를 하는 직원이라도 주기적으로 사무실 근무를 하거나 때때로 팀원들과 만나서 팀워크를 다지는 시간을 갖는 등의 방법으로 완화할 수 있는 부분이다. 앞서 예를 든 오토매틱사의 경우도 직접 동료들과 만날 수 있도록 1년에 2~3회 정도 한자리에 모여 함께 일하며 지내는 '팀 미트업(team meetup)'이나 전사 차원의 모임인 '그랜드 미트업(grand meetup)' 행사를 갖는다.

자기 통제가 문제가 되는 경우도 있다. 집 안 환경 속에서 쉽게 산란해지거나(일하는데 아이

가 놀아 달라고 할 때), 게을러지거나(일하다가 침대에 눕게 되는 경우), 업무 외적인 요인에(사적인 통화, 문자메시지, 인터넷 쇼핑) 주의력을 쉽게 빼앗기는 스타일이라면 주어진 시간 안에 약속된 업무를 끝내기 어렵다. 일 중독 성향 때문에 시도 때도 없이 일에 빠져 지내는 문제도 있다. 고립된 환경에서 일할 때 자기 통제가 어렵다면 그 사람은 재택근무가 적합하지 않다고 볼 수 있다. 소통의 경우는 '양'보다 '질' 측면이 문제다. 재택근무라도 전화, 메신저, e메일을 통해 얼마든지 소통을 할 수 있으므로 양적으로는 문제가 되지 않는다. 그러나 소통의 질을 결정하는 것은 미묘한 뉘앙스와 감정적 전달 같은 부분인데 이런 요소들은 대체로 비언어적이다. 재택근무는 비언어적 전달에 상대적으로 약하다. 미 펜실베이니아대 와튼경영대학원의 시걸 바르세이드(Sigal Barsade) 교수는 인간의 감정의 절반 이상은 얼굴 표정, 약 3분의 1은 어조를 통해서 전달되며 실제로 입 밖으로 나오는 말을 통해서 전달되는 감정은 10% 미만이라고 한다.



## 코로나19에 대응하는 한국 기업들의 재택근무 유형

'위챗 워크(WeChat Work)'는 중국 텐센트가 개발한 업무용 메신저, 일정 관리, 온라인 회의, 파일 공유 등 통합 서비스 플랫폼이다. 중국의 설(春節, 춘제) 연휴가 끝난 지난 2월10일 이 시스템의 사용량이 평소의 10배로 폭증한 사실이 언론에 알려졌다. 코로나19로 인해 사업장에 복귀하지 못한 직장인들이 집에서 온라인으로 접속해 업무를 처리하면서 나타난 현상이다. 세계 언론은 자연히 '코로나19가 중국에서 원격 근무를 확산시키는 계기가 될 것인지'에 관심을 보였다. 현재로 보았을 때는 '그렇지 않다'는 의견이 우세하다. 아직까지 재택근무에 대한 수요도 크지 않고, 관리자들도 '재택근무를 하면 생산성이 떨어진다'는 인식이 일반적이기 때문이다. 대유행이 지나가면 그전의 근무 형태로 복귀할 것으로 예상된다.

중국과 한 달 남짓 시차를 두고 빠르게 확산되기 시작한 우리나라 기업들의 재택근무 현황은 어떨까? 기업 평가 사이트 잡플래닛은 기업들의 자발적인 제보를 받아 홈페이지에 상황을 공개했다.[13] 3월4일까지 업데이트된 자료에는 83개 기업의 재택근무 현황이 정리돼 있다. 내용을 요약해 보면 재택근무를 실시하는 기업들의 유형은 크게 3가지로 나뉘는 것을 볼 수 있다.

**유형 1** 원래 재택근무 기업. 코로나19 대유행과 관계없이 원래 재택근무가 제도적으로 가능했

13. https://www.jobplanet.co.kr/companies/351293/story/컴퍼니-타임스?content_id=486

던 기업이다. 이런 기업들은 이미 재택근무를 위한 인프라와 제도가 갖춰져 있고 교육 또는 경험을 통해 직원들이 어떻게 행동해야 할지 인지가 돼 있다. 유행병이 확산되더라도 회사는 이미 있는 제도를 잘 활용하도록 안내하고 현황을 확인하는 정도의 노력만으로 충분하다. 페이스북 코리아의 경우 재택근무를 원하는 사람은 업무 시스템상에서 'Status' 업데이트만 해두면 되고 필요한 회의는 자체 화상 시스템으로 진행한다. 핀테크 기업 핀다 역시 기존에 재택근무 제도가 있었고 상황이 악화되면 모든 직원의 재택근무를 권유하는 방안도 고려 중이다.

**유형 2** 코로나19 확산으로 전면적 재택근무 기업. 원래 재택근무 제도는 없었지만 구성원의 건강과 생명을 보호하고 감염병 확산 방지에 동참하기 위해 재택근무를 실시하는 경우다. 원래부터 재택근무를 실시했던 것은 아니기 때문에 급하게 재택근무에 필요한 인프라와 기준 등을 결정해서 직원들에게 통보해야 하고 관리자들이 평소보다 온라인 방식으로 좀 더 업무에 대한 지원과 모니터링을 해야 한다. 웹툰 서비스 기업 ㈜레진엔터테인먼트는 사무실에 근무하는 직원들 사이에도 자체 업무 통신 인프라를 활용하고 있었기에 차질 없이 재택근무를 실시할 수 있었다. 모바일 광고 플랫폼 기업 버즈빌의 경우는 전면 재택을 실시하되 업무상 오피스 출근이 필요한 경우에는 택시비를 추가로 지원한다고 한다.

**유형 3** 코로나19 확산으로 부분적 재택근무 기업. 유형 2와 같지만 재택근무 적용 대상이나 기간을 전면적으로 적용하지 않고 부분적으로 한정하는 경우다. 필요에 따라 재택근무와 사무실 근무를 선택한다는 점에서 유연한 것은 장점이지만 전면 재택근무 대비 사업장 내 감염에 대해 좀 더 주의가 필요하다. 온라인 교육 서비스 기업 하비풀은 일주일 중 월·수·금은 재택근무를 하되 화요일과 목요일에는 오후에 출근해 회의만 진행하고 재택근무로 복귀하는 방식을 취한다. 같은 공간에서 소통하며 협업하는 것을 매우 중시하는 우아한형제들은 처음에는 조직장이 판단해 재택근무 여부를 결정하도록 하고 3월 첫 주는 전면 재택근무를 하도록 했다. 클라우드 서비스 기업 베스핀글로벌은 주 3일 재택근무를 하고 재택 중의 회의는 온라인 화상회의 솔루션인 줌(Zoom)을 이용하고 있다.

## 갑자기 시작한 재택근무, 최소한 이것은 챙겨야

전파력이 강한 바이러스의 대유행으로 인해 갑작스레 재택근무를 시작한 직원들은 지금 어떤 상태일까? 처음에는 사무실 출근을 안 해도 된다는 데 안도한다. 바이러스 걱정을 좀 덜 하게 되고, 가족들도 좀 더 챙길 수 있고, 출퇴근에 시달리는 일도 한동안 없어지기 때문이다. 회사 행사나 회식, 잦은 대면 회의 때문에 스트레스가 많았다면 집에서 편안하게 업무에 몰입하면서 생산성이 올라가는 느낌도 들 것이다.

하지만 막상 재택 기간이 1주일을 넘고 장기화 조짐을 보이면서 몰랐던 재택근무의 어려움을 하나하나 깨닫기 시작한다. 이런 상황일수록 직

원들이 집중력을 잃지 않고 업무에 몰입할 수 있는 여건을 갖춰야 하고, 재택근무가 잘 맞지 않는 사람에 있어서도 예외 없이 적용될 수 있어야 한다. 그러기 위해서는 평소 사무실에 출근해서 일하는 것과 비슷한 환경을 만들고 재택근무에 맞는 루틴을 찾는 것이 중요하다. 상사나 동료들과 떨어져 있으면서도 업무와 관련한 소통 및 결정을 제대로 하기 위해서는 몇 가지 도구가 필수적이다:

**착신 전환된 전화:** 직원들 사이에는 메신저나 핸드폰으로 연락을 할 수 있지만 고객이나 협력사와 소통하기 위해서는 회사 번호를 써야 한다. 따라서 회사 번호를 개인 핸드폰으로 착신 전환해 받을 수 있도록 조치를 해둬야 한다. 회사에서 인터넷 기반(IP 또는 UC) 전화 시스템을 쓰고 있었다면 아예 노트북에 클라이언트 소프트웨어를 설치하고 헤드셋을 연결해 더 편리하게 사용할 수도 있다.

**VPN을 통한 e메일 시스템:** 재택근무라도 개인 e메일을 업무에 쓰는 것은 보안상 부적절하다. 하지만 회사 메일은 보안 네트워크 안에 e메일 서버를 통해야 하므로 회사 밖에서 쓰려면 별도의 VPN 네트워크 설정이 필요하다. VPN 네트워크는 30초 단위로 변경되는 패스코드 생성 시스템과 강력한 방화벽으로 보호되기 때문에 회사 내에서 e메일을 사용하는 것과 동등한 수준의 보안성이 보장된다. e메일 시스템 보안 연결이 되면 전자 결재 및 인트라넷 시스템 사용도 보통 문제가 없다.

**팀 협업 솔루션:** 프로젝트 중심의 잦은 소통이 일반화된 요즘 환경에서는 전화, e메일, 전재 결재만으로는 업무를 감당하기 어렵다. 따라서 많은 기업이 클라우드에 기반한 팀 협업 솔루션을 사용하는데 슬랙(Slack), 트렐로(Trello), 베이스캠프(Basecamp), 구글 G스위트(G-Suite) 마이크로소프트 팀즈(Teams) 등이 대표적이다. 이미 쓰고 있던 솔루션이 있다면 그것을 쓰면 된다. 그렇지 않다면 코로나19 때문에 급하게 쓸 일은 아니다. 기능, 장단점, 가격 등이 각기 달라 써보고 판단하는 것이 좋기 때문이다.

**화상 미팅 도구:** 사무실 근무 대비 재택근무를 할 때 가장 달라지는 것이 회의다. 하루 이틀은 몰라도 장기간 재택근무가 진행되는 상황에서 회의를 안 할 수는 없다. 최근에는 성능과 해상도 면에서 높은 품질을 제공하면서 가격도 합리적인 화상 미팅 도구가 많아졌다. 마이크로소프트 스카이프(Skype), 시스코 웹엑스(WebEx), 줌(Zoom)과 같은 도구들이 대표적이다. 가입 및 사용도 간편하고, 쓰다가 마음에 안 들면 해지하기도 쉽다. 핸드폰만 켜 놓고 회의를 참가할 수도 있고, 필요하면 회의 전체를 동영상으로 녹화할 수 있는 기능도 있다. (그림 2)

## 재택근무, 기왕 할 거면 잘하자

업무 도구만 갖춰져 있다고 일이 되는 것은 아니다. 결국 일은 사람이 하는 것이기 때문이다. 처음 재택근무를 해보는 직원이라면 새로운 근무에 맞는 자기만의 생활 루틴을 빨리 찾는 것이 중요하고, 관리자 입장에서도 사무실에서 구두로 지시하고, 보고받으며 과정 중심으로 관리하던 패턴에서 벗어나야 한다. 회사 차원에서는 직

원들이 재택근무를 하면서 궁금해하거나 필요한 정보와 지침을 수시로 제공해야 한다. 기왕 하는 재택근무, 좀 더 잘하기 위해 유의해야 할 부분들을 직원, 관리자, 회사 차원으로 나누어서 간단히 살펴보자:

### 직원 개인 재택근무에 맞는 업무와 생활의 루틴

**의식적으로 구분된 업무 공간 -** 직장 생활에서 '출근'은 업무 공간으로 진입하는 의식(儀式)과 같은 의미를 지닌다. 집에서 일하면 이런 공간의 변화가 없어서 일과 생활의 경계가 무너질 수 있다. 이를 방지하기 위해서는 특정 공간을 '업무 공간'으로 의식적으로 구분할 필요가 있다.

**출근 시간 준수 -** 회사에 출근할 때는 출입증을 태그하는 순간이 출근 시간이다. 출입증을 찍을 필요가 없는 재택근무라도 근무 시간은 일정하게 지켜야 다른 동료들과 협업에 영향을 주지 않는다. 업무 플랫폼에서 간단한 스탠드업 미팅을 하는 것이 좋은 방법이다. 어떤 사람은 업무 복장으로 갈아입거나 사원증을 목에 거는 것으로 출근을 대신한다고 한다.

**가족들의 도움 -** 낮 시간에 집에 가족 구성원이 있다면 무심코 업무를 방해할 수 있다. 업무는 혼자 하는 것이지만 가족의 이해와 도움이 없으면 크고 작은 마찰이 생길 수 있다. 따라서 재택근무는 '노는 시간'이 아니라는 점을 가족들에게 명확하게 일러두는 것이 좋다. 영유아 자녀가 있다면 조금 더 물리적으로 거리를 확보해 일하기를 권한다.

**일과 휴식의 균형 -** 그 외의 업무 루틴은 사무실에서와 비슷하게 하면 된다. 시간 되면 점심 먹고, 중간에 휴식도 취하고, 약속된 시간에 맞춰 화상 회의나 고객과 통화한다. 다만 업무와 일상의 경계가 흐려지지 않도록 정해진 퇴근 시간에 맞춰 일을 끝내는 것도 중요하다.

**그림 2** 온라인 화상 채팅으로 원격 회의를 하는 장면 (연출)

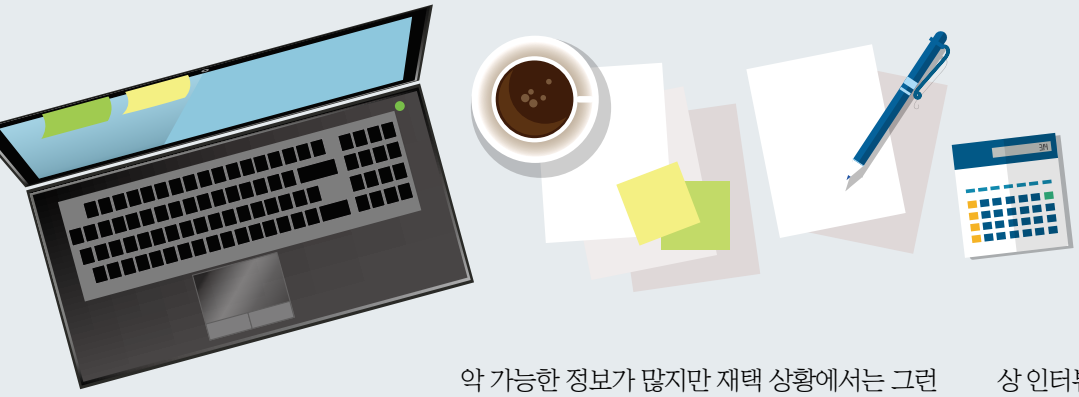



출처: www.zoom.us

### 관리자 결과 중심의 위임과 명확한 소통

**정확한 업무 지시 -** 업무 지시는 항상 정확해야 하지만 공간적으로 떨어져 있는 직원에게 지시할 때는 좀 더 정확한 정보를 제공해야 한다. 사무실에서 같이 있을 때처럼 오고 가며 '잘 되고 있는지' 확인할 수가 없기 때문이다. 구두로 말을 했더라도 글로도 써서 명확히 해주는 것이 좋고, 업무 결과물 외에도 배경, 맥락까지 포함하면 도움이 된다.

**구체적이고 잦은 소통 -** 사무실에 같이 있을 때는 굳이 말을 하지 않고도 분위기, 눈치 등으로 파



악 가능한 정보가 많지만 재택 상황에서는 그런 '비정형적' 정보를 얻기 어렵다. 따라서 메시지는 최대한 구체적이어야 하고 오해의 소지가 없도록 소통해야 한다. 그리고 한 번 전달에 그치지 말고 적절한 빈도로 확인과 점검을 잊지 말아야 한다.

**결과 중심의 관리 및 평가 -** 모두 각자 공간에서 일을 하면 업무 과정을 관찰하는 것이 온라인 공간으로만 제한되고, 업무 과정에 관리자가 개입할 여지가 매우 적어진다. 따라서 원하는 업무 결과를 명확히 제시하고 책임을 부여하는 것이 중요하다. 평가도 업무에 들인 시간보다 결과물의 품질 위주로 평가되는 사실을 주지시켜야 한다.

**팀원 간 업무 균형 -** 재택근무를 하면 업무 진도가 뒤떨어지는 직원에게 적절히 코칭과 개입을 하기 어렵기 때문에 시간을 맞추려고 유능한 직원에게 자꾸 일을 몰아주는 실수를 범하기 쉽다. 그렇게 되면 일부는 과중한 부담으로 불만을 느끼고 반대로 업무를 받지 못하는 직원들은 소외감과 불안감을 느낄 수가 있다.

### 회사 충분한 지원과 소통 속에 정상 업무 유지

**전사 일정을 최대한 준수 -** 모두가 정상 재택근무를 하고 있다면 계획된 전사 과제는 일정대로 추진한다. 코로나19 사태가 언제 진정될지도 모르는 상황에서 모든 것을 무기한 연기할 수는 없다. 많은 사람이 한자리에 모여야 하는 일정에 대해서는 온라인으로 대체하거나 충분히 안전한 상황까지 기다리는 것이 좋다. 일례로, 카카오는 2월 말 예정돼 있던 채용 면접 20여 건을 화상 인터뷰로 바꿔 진행했다.

**비상 정보 채널 가동 -** 직원들이 재택근무를 하면서도 사업, 조직, 구성원 관련 중요한 정보를 계속 전달받을 수 있는 정보 채널을 가동해야 한다. 인트라넷에만 의존하기보다는 모바일이나 접근이 손쉬운 별도의 채널을 만드는 것이 좋다. 한 글로벌 보험사는 비디오 메시지를 작성해 비공개 유튜브 채널로 직원들에게 전달하고 있다.

**Q&A 공간 운영 -** 재택근무를 하면서도 직원들은 뉴스와 소셜미디어 등을 통해 코로나19 관련 정보를 대량으로 접할 수 있다. 하지만 이런 정보에는 가짜 뉴스도 섞여 있고, 직원들에게도 영향을 미칠 수 있는 내용이 있을 수 있다. 그리고 재택근무 기간 중 회사에 꼭 물어보고 싶은 사안들에 대해 공식적인 회사의 답변을 얻을 수 있는 공간이 필요하다.

**재택근무 지원 -** 지금 재택근무는 사실상 '불가항력'에 준하는 상황에서 선택의 여지가 없이 진행되는 것이다. 따라서 재택근무로 인해 필요한 물품이나 업무 환경 등은 당연히 회사가 지원해야 한다. 예를 들어, 사무실에서 모니터 2, 3개를 쓰는 개발자나 디자이너들은 집에서 장비 없이 일하면 생산성이 급격히 떨어지므로 대안이 필요하다.

## 코로나19가 지나가면…

중국의 증강현실 솔루션 업체 DDD온라인은 코로나19로 인해 어쩔 수 없이 전사 재택근무를 하게 된 중국 현지 업체 중 하나였다. 이 회사의 창업주 겸 대표이사 쳉 정(Cheng Zheng)은 언

론 인터뷰에서 "처음에는 직원들이 코드를 짜고 있는지, 고양이들과 놀고 있는지 알 수 없어 힘들었다"고 말했다. 일하는 직원을 직접 눈으로 보고 관리하는 전통 방식과 너무 달랐기 때문이다. 처음 해보는 재택근무에 준비하고 신경 써야 할 일도 많았고, 생산성도 정상 수준의 60% 정도까지 떨어졌다는 생각이 들었다. 하지만 2주일 정도 지나자 직원들이 재택 환경에 적응했고 생산성도 정상 수준으로 돌아왔다. 정 대표는 코로나 사태가 장기화될 것으로 보고 현재의 재택근무 체계를 6개월 정도 유지할 생각이다. 또 바이러스의 공포가 완전히 가라앉은 후에도 재택근무를 어느 정도 유지하기로 결심했다.[14]

많은 사람이 코로나19가 지나간 후에 재택근무가 어떻게 될지 궁금해한다. 몇 가지의 시나리오가 있을 것이다. 우선, 바이러스 확산 기간 중에도 재택근무를 하지 않았거나, 일부 직원에 대해서만 제한적으로 허용한 기업들은 위기 상황이 지나가면 재택근무를 더 이상 고려하지 않을 것이다. 극한 상황에서도 사무실 근무를 고집했다면 그럴 만한 이유가 있을 것이기 때문이다. 회사 시스템을 외부에서 접근하는 것이 절대 금지되는 회사 같은 경우 등을 생각해볼 수 있다. 다만 코로나19 사태는 보안에 가장 민감한 대표적인 업종인 금융기관들도 재택근무를 실시하도록 했다는 점은 감안할 필요가 있다.

그 반면에는 원래 재택근무를 허용해왔거나 경험/인프라를 잘 갖춘 기업들이 있다. 2015년 메르스 사태를 계기로 재택근무를 유연하게 허용해 왔던 스마트스터디 같은 경우다. 이런 경우는 코로나19가 지나가면, 전사 재택근무는 해지하고 구성원 필요에 따라 사무실 또는 재택근무를 자율적으로 선택하는 방식으로 돌아갈 것이다. (DBR mini box ''충분한 자율' 구성원 간 신뢰가 필수 클라우드 서비스와 협업 툴을 가까이' 참고)

이 두 가지에 해당하지 않는 기업도 상당수가 될 것이다. 재택근무를 생각도 해보지 않았거나, 시행하다가 없앴거나, 여러 가지 이유로 부정적인 기업들은 이번 대유행을 계기로 선택의 기로에 서게 될 것이다. 일부는 재택근무를 좀 더 전향적으로 검토해 허용할 것이고, 다른 기업들은 다시 코로나19 확산 이전 상태로 복귀할 것이다. 나름대로 타당한 이유와 고민을 바탕으로 결정했다면 어떤 결정을 했더라도 상관은 없다. 위에서 소개한 DDD온라인사의 사례는 코로나19를 계기로 재택근무에 대해 긍정적인 방향성을 갖게 된 사례로 보면 될 것이다.

한편 일부 직원들은 재택근무를 이번에 '제대로' 경험하고 나서 그 장점을 확실하게 체감할 것이다. 사실, 재택근무는 해보지 않아도 좋다는 것을 누구나 아는 제도다. 일찍이 2012년 말 조사 전문 기업 엠브레인트렌드모니터가 우리나라 직장인들을 대상으로 조사했을 때도 사람들이 가장 선호한 스마트워크 형태는 재택근무였다.[15] (54.6% 응답자가 선택) 막상 경험해보면 싫어할 사람도 일부 있겠지만 과거 재택근무 경험 기업의 사례를 보면 그럴 일은 별로 없을 것이다. 한번 재택근무를 '공식화'하면 그것을 되돌리기 매우 어렵다는 얘기다. 심리학에서 '상실회피(loss aversion)' 편향이라고 하는 메커니즘이 작용하기 때문이다.[16]

14. Coronavirus Outbreak Thrusts China into a Mass Experiment in Remote Work. The Global and Mail. 2020-02-20
15. 2012 스마트워크(Smart Work) 관련 인식 조사. 엠브레인트렌드 모니터. 2012.11.
16. 대니얼 카너먼(Daniel Kahneman)과 아모스 트버스키(Amos Tversky)는 다양한 실험을 통해 사람들이 이익을 취했을 때보다 손실을 보았을 때 느끼는 강도가 2~2.5배가량 크다는 것을 발견하고 '상실 회피'라는 이름을 붙였다.

세계적인 벤처캐피털 세쿼이어캐피털(Sequoia Capital)은 코로나19가 '블랙 스완(Black Swan)'급의 사태가 될 것이라고 전망했다.[17] 그렇게 되지 않기를 간절히 기원하지만 지금까지의 진행 상황으로 보더라도 세계적인 영향을 미친 '악마' 바이러스로 역사에 기록될 것이다. 하지만 코로나19가 그런 마지막 바이러스가 될 것이라고 예측하면 안 된다. 언제, 어디가 될지 모르지만 분명히 또 다른 바이러스가 자신의 생존을 위해 인류를 공격할 것이다.

17. Venture firm Sequoia is sounding the alarm about the economy again as coronavirus spreads. cnbc.com. Mar 5 2020

## DBR mini box : 스마트스터디의 '슬기로운 재택근무'

# '충분한 자율' 구성원 간 신뢰가 필수, 클라우드 서비스와 협업 툴을 가까이

최정호 스마트스터디 Chief Life Officer[i] pooh@smartstudy.co.kr
정리=배미정 기자 soya1116@donga.com

'핑크퐁'을 만든 글로벌 콘텐츠 기업 '스마트스터디'는 2010년 창업 이래로 자율 출퇴근, 무제한 휴가, 재택근무 등을 활용해 구성원[ii]이 자율적으로 일하는 시간과 공간을 선택하고 본인에게 최선의 업무 환경에서 일할 수 있도록 존중하고 있다. 물론, 이런 자율적인 의사결정에는 책임이 따른다. 구성원들은 본인이 스스로 판단하고 결정한 방식에 따라 각자 자신의 업무 효율을 극대화하기 위해 최선을 다해야 한다. 다시 말해, '재택근무' 같은 제도는 구성원 각자가 스스로 업무 효율을 높이기 위해 활용하는 도구 중 하나라고 볼 수 있다.

이처럼 스마트스터디가 창업 이래 지켜온 '자율'과 '책임'의 문화는 2015년 6월 메르스 사태에 이어 최근 코로나19 위기에 빛을 발하고 있다. 예기치 못한 전염병 위기가 발생했지만 구성원들은 혼란 없이 자연스럽게 재택근무를 선택하면서 스스로를 외부 위험 요소로부터 보호하는 한편, 업무 생산성을 유지하고 있다. 2015년 메르스 사태 때만 해도 70여 명에 불과했던 구성원은 2020년 현재 250여 명으로 3배 이상 늘었다. 그리고 현재 180여 명, 즉 전 직원의 75%가 재택근무를 하고 있다. 하지만 구성원들은 평상시와 마찬가지로 스스로 일하는 방식을 결정하고 개선하면서 최대의 업무 효율을 내고 있다. 최근 코로나19 위기에 많은 기업이 '리모트 워크'의 도입을 고민하고 있는 가운데 스마트스터디가 구축한 자율과 책임의 문화가 도움이 되길 바란다.

### 1. 동료 간 신뢰가 자율과 책임을 뒷받침

자율적인 재택근무가 성공하려면 동료들 간의 신뢰가 필수적이다. 즉, 모든 구성원이 충분한 자율을 바탕으로 최대의 효율을 내고 있다는 서로 간의 신뢰가 뒷받침돼야 한다. 특히 스마트스터디는 구성원들 간의 협업 범위와 빈도가 매우 높은 회사다. 협업을 통해 함께 일하는 동료에 대한 이해도가 높아지고 그 경험을 바탕으로 신뢰가 두터워진다. 나와 내 동료가 모두 자율과 책임을 바탕으로 일한다는 신뢰가 보장돼야 구성원들은 서로 보이지 않는 곳에 있더라도 함께 일할 수 있을 것이다.

이처럼 최소한의 신뢰를 보장하기 위해 재택근무 시에는 업무 시작과 종료 시에 팀원 혹은 협업 구성원과 인사팀에 메일로 알리도록 정하고 있다. 재택 시작 메일에는 일과 중 진행 예정 업무를, 재택 종료 시에는 진행 완료 업무를 기재한다. (그림 1) 이를 통해 동료들은 내가 회사로 출근하지 않더라도 내가 어떤 업무를 진행 중인지 대략적으로 파악할 수 있다. 이 같은 업무 공유는 재택근무하는 구성원을 모니터링하거나 성과 평가에 반영하기 위한

i. CLO는 일반 기업의 CHRO, 즉 최고인사담당자와 비슷한 역할을 하는 자리라고 이해하면 된다. 스마트스터디는 CHRO가 구성원의 인사뿐 아니라 생활 전반을 폭넓게 챙겨야 한다는 의미에서 CHRO 대신 CLO라는 직함을 쓰고 있다.

ii. 스마트스터디는 함께 일하는 동료들을 고용된 '직원'이라는 표현 대신 공동체의 일원이라는 의미에서 '구성원'이라고 지칭한다. 또 서로를 부를 때는 직급과 직책을 붙이지 않고 닉네임으로 친근하게 부른다. 필자는 내부에서 '푸우'라는 닉네임으로 불린다.

필자는 듀폰코리아, 타워스왓슨, SK C&C 등에서 근무했고 머서, 타워스왓슨 등 글로벌 인사/조직 컨설팅사의 컨설턴트로 일했다. 한국외대 통번역대학원과 미국 버지니아주립대 경영대학원(MBA)을 졸업했고, 『미래조직 4.0』을 출간했다.

만약 그 바이러스가 코로나19처럼 높은 전파력을 가진 것이라면, 또다시 기업들은 등 떠밀려 재택근무를 해야 하는 상황이 될지 모른다. 그때 우왕좌왕하지 않고 잘 대응하려면 우리는 이번 경험을 통해 배우고 또 바뀌어야 한다. 그리고 그 핵심은 재택근무에 올바른 인식과 인프라를 갖추는 데 있다. 재택근무도 잘 운용하면 물리적 거리는 멀어도 (바이러스 확산 예방) 심리적 거리는 가깝게 (협업과 생산성 유지) 할 수 있다.

**그림 1** 재택 근무 시 보내는 시작, 종료 메일




목적이 결코 아니다. 근무 시간도 따로 체크하지 않는다. 재택근무자 스스로 하루 단위로 목표치를 설정하게 하고 이를 동료들과도 공유하게 함으로써 자율에 따른 책임을 묵돋기 위한 기본적인 장치일 뿐이다. 동료들은 서로 업무 상황을 공유함으로써 눈에 보이지 않더라도 서로가 최선을 다해 일하고 있다는 신뢰를 유지한다.

## 2. 유연한 자산 관리

재택근무를 도입하지 못하는 회사들의 의외의 공통점은 회사에서 데스크톱을 사용하고 있어서 재택근무가 어렵다는 점이다. 특히 그룹웨어 보안 프로그램이나 사용 중인 ERP 시스템의 한계가 더해지면 근본적으로 재택근무 자체가 불가능해지는 결과가 나타난다. 스마트스터디는 전체 인원의 90% 이상이 노트북을 사용하고 있다. 휴대성이 높은 노트북을 활용하기 때문에 직원들이 장소에 구애받지 않고 즉각적인 업무가 가능하다. 또 구글 G Suite의 메일, 캘린더, 드라이브 등 클라우드 서비스를 기반으로 일하고 있으며 추가적인 커뮤니케이션을 위해 라인, 슬랙, 행아웃, 위챗 같은 다양한 협업 툴을 활용하고 있다. 모든 회사가 당장 모든 장비를 개선하기는 어렵겠지만 앞으로 어떤 방향성을 갖고 자산을 정비해 나갈지는 한번쯤 고민이 필요하다고 생각한다.

스마트스터디의 경우 2015년 메르스 사태 당시 전사적인 재택근무 이후 직원들 대상 설문 조사를 실시한 결과 많은 직원이 비효율로 꼽은 점 중 하나가 온라인 커뮤니케이션의 어려움이었다. 예컨대, 온라인으로 음원이나 영상 리뷰 회의를 할 때 끊기거나 소리가 안 들리는 경우가 종종 생겼다. VPN(Virtual Private Network)을 연결했을 때 인터넷 속도가 느려지기도 했다. 회사는 느린 접속 속도에 따른 비효율을 개선하기 위해 2020년에는

전문 UTM(Unified Threat Management) 장비를 도입해 회선 속도를 증가시켰다.

또 업무 효율을 높이기 위해 사무실에서 활용하던 업무 자산을 자택으로 반출할 수 있도록 전격 지원했다. 직원들은 2015년 메르스 사태 때 재택근무 기간이 늘어나자 집에 데스크톱이나 듀얼 모니터 등의 하드웨어 장비가 없어서 불편해 했다. 이를 개선하기 위해 코로나19 위기에는 사내 워크스테이션 내에 있는 장비를 집으로 가져가서 쓸 수 있도록 적극 지원했다.

### 3. 축적된 경험을 통한 개선

재택근무가 모든 면에서 효율적인 것은 아니다. 스마트스터디 또한 2015년 메르스 사태 때 전사적인 재택근무를 실시하면서 재택근무의 근본적인 비효율도 확인했다. 특히 재택근무라는 개념 자체가 낯선 시기였기에 가족들이 이해하지 못해 일어나는 다양한 에피소드도 있었다. 예컨대, 부모님이 휴가로 착각하고 집안일을 시키거나, 자녀가 함께 놀아달라고 보채거나, 가족들로부터 회사에서 잘렸다고 오해를 받는 일도 생겼다. 집이기 때문에 회사보다 긴장감이 떨어지는 한계도 있었다. 사실 이런 개인적인 상황과 여건들로 인해 발생하는 문제들은 회사 차원에서 일률적으로 개선하기는 힘들다. 하지만 구성원들 스스로 오랜 실험과 경험을 통해 시행착오를 줄임으로써 각자가 최선의 업무 환경을 만드는 데 집중하고 있다.

우리는 우선 2020년 코로나19 위기를 맞아 2015년 재택근무 후기를 담은 보고서와 데이터를 포함해 2020년 버전의 재택근무 가이드를 사전에 준비해 모든 구성원에게 공유했다. 이를 통해 구성원 스스로 재택근무의 장점과 단점을 파악해 대비하고 시행착오를 줄이고자 노력할 수 있었다. 예컨대, 집에 어린 자녀가 있는 구성원의 경우 재택근무가 도저히 힘들어 사무실에 출근하는 사례도 있다. 또 협업의 특성상 화상회의와 콘퍼런스콜이 많은 점을 감안해 특정 시간에는 가족과 공간을 분리해 쓰는 방식 등으로 스스로 규칙을 정하기도 한다. 어떤 팀의 경우 한두 시간 정도 집중적인 회의를 위해 사무실에 잠시 출근하는 사례도 있다. 다시 말해, 일하는 방식에 정답은 없다. 스마트스터디의 구성원들은 스스로 다양한 실험을 통해 재택근무의 노하우를 쌓으면서 문제를 해결하고 있다.

모든 기업이 재택근무를 실시해야 하는 것은 아니다. 각 기업이 가지고 있는 고유한 조직문화에 적합한 근무 방식을 고민하는 것이 중요하다. 2016년 스마트스터디에 합류한 필자도 그전까지 명확한 기준과 확고한 프로세스, 엄격한 모니터링과 같은 통제를 바탕으로 업무의 효율성을 극대화할 수 있다고 생각했고, 자율과 책임이 조직 안에서 과연 잘 운영될 수 있을까에 대한 의심이 많았다. 하지만 실제 조직 안에서 자율과 책임을 바탕으로 일해본 결과, 내가 예상했던 것보다 큰 혼란이나 문제가 발생하지 않음을 깨달았다. 많은 기업이 재택근무를 했을 경우 발생하는 문제나 악용이 두려워 시도조차 하지 않는다. 하지만 그보다 새로운 형태의 근무 제도가 잘 운용됐을 때의 효율과 내부 직원들이 이를 잘 활용할 수 있다는 신뢰를 바탕으로 일하는 방식을 근본적으로 고민해보면 어떨까? 코로나19 사태를 계기로 기업들의 근무 방식과 문화에 긍정적인 변화가 이어지길 기대한다. D

**최정호** 스마트스터디 CLO는 2011년 신세계 HR 매니저, 2015년 쿠팡 리크루팅 매니저를 거쳐 2016년부터 스마트스터디의 CLO(Chief Life Officer)로 일하고 있다. CLO는 인사뿐 아니라 조직문화 등 내부 구성원의 생활과 관련된 모든 업무를 담당한다.

2015년 메르스 사태 당시 스마트스터디 구성원들이 밝힌 재택근무의 좋았던 점과 불편한 점

| 좋았던 점 | 불편한 점 |
| --- | --- |
| 출근시간, 교통비 등 시간과 비용 절약 | 비대면 커뮤니케이션의 어려움 |
| 맞춤형 업무 공간과 스케줄 | '집'이라는 공간적 특성 |
| 사무실보다 업무 집중이 잘됨 | 재택을 휴무라고 생각하는 가족의 인식 |
| 아무때나 아무거나 먹을 자유 | 하드웨어 장비의 불편 |
| 행복한 가정 생활 | 동료들 간 활력이 사라짐 |

DBR

# DBR CASE SHOW 2020

# 슬기로운 리모트 워크 A to Z

3월 19일(목) 오후 2시~4시 10분

**온라인 스트리밍 세미나**

## 1 슬기로운 리모트 워크 A to Z

지난 2월부터 코로나19 바이러스 유행에 대응하기 위해 많은 기업들이 직원들의 재택근무를 시행했습니다. 그런데 리모트 워크가 단순히 전염병의 전파를 예방하는 효과만 있는 것이 아니라 **조직의 생산성과 창의성을 향상**시켰으며, 임직원들 스스로 보다 **효율적인 업무 방식을 찾아나서게 만들었다는 증언**이 여기저기서 나오고 있습니다. 따라서 평상시의 기업 활동에 있어서도 **리모트 워크를 적극 권장**해야한다는 주장이 힘을 얻고 있습니다.

프리미엄 경영 매거진 DBR(동아비즈니스리뷰)은 리모트 워크를 도입한 국내외 기업들의 선진 사례와 베스트 프랙티스를 여러 차례 소개 드린 바 있습니다. 그 중에서도 대표적인 사례들을 선별하여 핵심 경영자와 실무자를 <DBR Case Show 2020>에 초대했습니다.

외국계 기업, 한국 기업, 스타트업 등 3개 조직의 케이스 스터디를 통해, 리모트 워크 시대의 새로운 HR 프랙티스와 미래 조직문화에 대한 인사이트를 얻어 가시기 바랍니다.

| | |
|---|---|
| ◦ 날짜 | 3월 19일(목) 오후 2시~4시 10분 |
| ◦ 형식 | 유튜브 라이브 스트리밍 방식 |
| ◦ 참가비 | 무료 |
| ◦ 사전등록 | www.dbredu.com |
| ◦ 대상 | 지속적인 리모트 워크 시행을 고려하고있는 기업 관계자 누구나 |
| ◦ 문의 | 02-2020-0825, dbredu@donga.com |
| ◦ 주최 | DBR(동아비즈니스리뷰) |

사전 등록해주신 분들께 강의 자료와 접속 링크를 사전에 발송해드립니다.

## 2 프로그램

| | 시간 | 주제 | 강사 |
|---|---|---|---|
| 1 | 14:00-14:10 (10') | Intro | |
| 2 | 14:10-14:40 (30') | 리모트 워크를 처음 시행하는 팀이 알아야할 7가지 원칙 | **박병규** 시소(SEESO) 대표 |
| 3 | 14:40-15:10 (30') | 슬기로운 리모트 워크 매뉴얼 | **김태곤** 오토매틱(워드프레스) SW 엔지니어 |
| 4 | 15:10-15:40 (30') | 리모트 워크로 위기 극복! '자율'과 '책임'의 문화 정착하기 | **최정호** 스마트스터디(핑크퐁) CLO |
| 5 | 15:40~16:10 (30') | 반나절만에 전사 재택근무 전환이 가능했던 이유 | **양진호** 토스랩(잔디) COO |

## 3 강의 소개



**# 1. 시소(SEESO) 박병규 대표**

- 4년간 리모크 워크 및 자율출근제를 시행하면서 얻은 노하우와 리모트 워크 도입 시 맞닥뜨리게 될 상황에 대한 Tip!
- 리모트 워크를 처음 시행하는 팀이 알아야할 7가지 원칙



**# 2. 오토매틱(워드프레스) 김태곤 SW엔지니어**

- "커뮤니케이션은 산소다" 800명이 넘는 전 직원이 세계 각지에서 리모트 워크를 할 수 있었던 비결은?
- 시간과 공간의 제약에도 문제 없이 커뮤니케이션 하는 법!



**# 3. 스마트스터디(핑크퐁) 최정호 CLO**

- 메르스, 코로나19 등 갑작스러운 위기 상황에 리모트 워크로 대응이 가능했던 스마트스터디의 기업문화
- 리모트 워크가 가능했던 동료 간 신뢰와 '자율'과 '책임'을 강조하는 기업문화



**# 4. 토스랩(잔디) 양진호 COO**

- 클라우드 기반의 업무 시스템 갖추기
- 협업툴을 통한 업무 방식 (JANDI, Trello, G Suite)
- 2주간 재택근무를 하며 느낀 점

# 위기 닥치자 '공유 경제' 모드로 급속 전환 무료 학습 플랫폼 제공하며 영향력 키워

유마디 장강경영대학원(CKGSB) 한국사무소장 madiyoo@ckgsb.edu.cn

## Article at a Glance

코로나19가 먼저 휩쓸고 간 중국의 경제도 심각한 타격을 입었다. 하지만 이러한 위기 상황에서도 기업의 성장과 혁신을 달성한 기업들이 적지 않다. 가장 눈에 띄는 것은 '인력 공유 경제 모델'이다. 공장 가동 중단, 직장 폐쇄 등으로 쉬고 있는 회사 인력을 온라인 음식 배달, 온라인 배송 업체 등 주문이 폭증해 인력난이 심한 회사들이 잠시 빌려 쓰는 방식이다. 위기에 우왕좌왕하지 않고 소비자들을 위한 과감한 정책으로 브랜드 가치를 높인 온라인 여행 플랫폼 씨트립 사례도 시사하는 바가 크다.

### 코로나19 쇼크에 빠진 중국

중국 경제가 '코로나 쇼크'에 빠졌다. 중국의 글로벌 경영대학원인 장강경영대학원(CKGSB)[1] 이 매월 발표하는 중국 경기동향지수(BCI) 조사에 따르면 코로나19가 본격화한 지난 2월 BCI는 37.3으로, 한 달 전인 1월 56.2에서 급격히 하락했다. 지수가 50 이상이면 향후 경제 상승을, 50 이하면 하락이 예측된다는 의미다.

이 연구는 중국 민영기업연구센터장인 장강경영대학원 리웨이(李偉) 교수가 중국 내에서 우량 민간 기업을 경영하는 동문 300여 명을 대상으로 조사한 것으로 중국에서는 내수 경기 체감도를 생생하게 반영하는 지표 가운데 하나로 꼽힌다. 우량 기업만을 대상으로 조사한 만큼 일반 기업의 상황까지 종합해본다면 상황은 더욱 처참할 것으로 추측할 수 있다.

중국 국가통계국이 발표한 지수도 크게 하락했다. 2월 제조업 구매관리자지수(PMI)는 35.7이었다. 세계 금융위기가 중국을 강타한 2008년 11월(38.8)보다도 낮다. 서비스, 부동산, 건설 업종 등을 아우르는 비제조업 PMI 지수는 29.6으로 추락했다. PMI도 중국 기업의 체감 경기를 보여주는 지표 중 하나인데 BCI와 마찬가지로 50을 밑돌면 경기 수축을 의미한다.




실리콘밸리에 기반을 둔 중국 데이터 분석 업체 '멜트워터(Meltwater)'의 최근 보고서에도 중국 외식업계 1~2월 매출은 참사 수준이다. 보고서는 중국 외식업계가 우리의 구정인 중국의 춘제(春節) 기간 코로나로 인한 피해액을 5000억 위안(약 87조 원)으로 추산했다. 코로나19 확산이 본격화한 춘제 연휴 동안 잇따른 식당 예약 취소와 장기 휴업 등이 원인이었다.

일례로, 중국의 간판 훠궈(火鍋·샤부샤부) 프랜차이즈 하이디라오(海底捞)는 춘제 기간 중국 전역에 있는 550개 매장의 영업을 중단하고, 직원 3만여 명을 집으로 돌려보냈다. 중국에서는 훠궈가 국민 음식이지만 젓가락을 섞는 만큼 감염 가능성이 높은 음식이기도 하다. 실제로 홍콩에서는 지난 2월 일가족 19명이 한 식당에서 훠궈를 먹고, 이 가운데 11명이 코로나19 확진 판정을 받았다. 하이디라오는 이후 20여 일 동안 점포 운영을 중단했다. 중신건설증권은 이로 인한 하이디라오 측의 손실액이 1조 원에 달한다고 추산했다.

안후이성 최대 패스트푸드 프랜차이즈 업체인 라오샹지(老乡鸡)도 춘제 연휴 첫날부터 일주일 동안만 2000만 위안(약 34억 원)의 손해를 봤다고 밝혔다. 프랜차이즈 식당 시베이(西贝)의 지아궈룽(贾国龙) 대표는 "식당 전체 한 달 인건비만 1억5600만 위안(약 270억 원)인데 이런 상황이 3개월 이상 지속되면 자사의 현금 보유량을 넘기게 될 수도 있다"고 말했다.

존폐 기로에 놓인 기업인들의 위기의식은 설문 조사에서도 드러난다. 중국 기업들은 하루빨리 생산성을 끌어올리는 것도 중요하지만 기반을 회복하는 과정에서 직원 급여를 삭감하거나 나아가서는 감원과 같은 특단의 조치가 불가피하다는 입장이다.

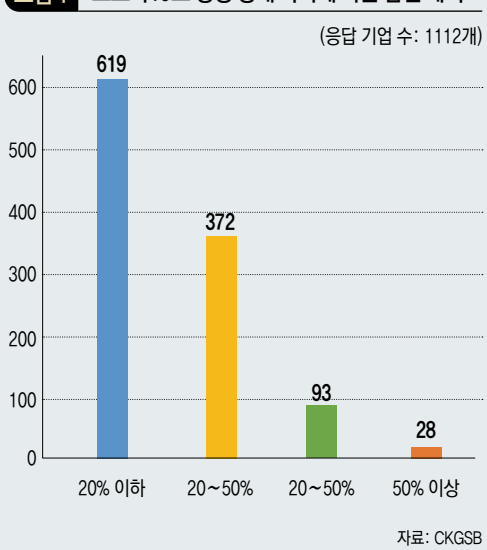
1. 장강경영대학원은 2002년 11월 리카싱재단 후원으로 베이징에 설립된 중국 최초의 사립 경영대학원이다. 하버드, 와튼, 스탠퍼드 등 세계적인 경영대에서 종신 재직권을 보장받은 교수진 40여 명으로 구성돼 있으며 베이징·상하이·선전(深川)에 캠퍼스를 두고 있다. 대표적인 동문으로는 알리바바 창업자 마윈, 텐센트 창업자 천이단, TCL 창업자 리둥성, 시노펙 푸청위 회장 등이 있다.

장샤오멍(張晓萌) 장강경영대학원 조직행위학 교수가 지난 2월 중순 중국에 있는 기업인 1112명을 대상으로 진행한 '코로나19에 따른 비즈니스 영향' 조사에 따르면, 기업인 10명 가운데 4명(40.2%)이 '코로나로 인한 셧다운 기간 동안 직원 급여를 삭감할 예정'이라고 응답했다.

경영 상태가 악화할 경우 구조조정을 통한 인력 감축을 고려하고 있는 CEO도 전체의 절반 가량(44.33%)이나 됐다. 감원 규모에 대해서는 '전체 직원의 20% 이하가 될 것'이라는 답변이 619곳으로 가장 많았다.(그림 1)

하지만 중국이 진화를 거듭하는 바이러스 앞에 호락호락하게 당한 것만은 아니다. 2003년 사스, 2015년 메르스를 겪고 내성이 생긴 것일까? 이번 위기 상황에 몇몇 중국 기업은 놀라울 정도로 노련하게 대처하는 모습을 보여줬다. 이는 현재 코로나19로 인해 예기치 못한 경영 위기를 겪고, 또 이를 수습하고 있는 한국 기업들에도 시사하는 바가 크다.

**그림 1** 코로나19로 경영 상태 악화에 따른 감원 계획




## 위기 속에서 싹튼 생존 전략

알리바바에 이은 중국 2위 전자상거래 업체 징동(京东)은 코로나 확산으로 춘제 기간 평소보다 3배 이상 많은 주문이 쏟아졌다. 이를 두고 '코로나19가 징동엔 기회'라는 말까지 나왔을 정도다. 주문량이 늘어난 것은 기뻐할 일이지만 당장 이를 소화할 인력이 부족했다. 고민 끝에 징동은 '공유 경제' 카드를 꺼냈다.

회사는 곧바로 성명을 내고 창고 직원, 배달원, 운전기사 등 창고 관련 업무에 일자리 2만 개를 풀었다. 코로나로 영업이 거의 중단되다시피 한 호텔, 백화점과 연맹을 맺고, 소속 직원들을 임시 고용했다. 징동의 신선 식품 마켓 체인인 세븐프레시(7FRESH)도 "코로나19로 인해 일시적으로 문을 닫은 식당, 호텔, 극장, 소매점의 직원들을 임시직으로 채용할 것"이라고 발표했다. 회사는 곧바로 인근 업체 10여 곳과 계약을 맺고 인력 700명을 현장에 배치했다.

알리바바의 신선 식품 매장 허마셴셩(盒馬鮮生), PC 제조 업체 레노버(Lenovo)도 '인재 공유' 프로젝트에 동참했다. 허마는 앞서 바이러스 발병 초기 식당, 호텔, 운송 등 관련 업체 32곳과 예약을 맺고 직원 1800명을 임시 고용했다. 바이러스 발병 이후 배송 업무 등에 추가 인력 필요성을 느낀 허마는 일자리 3만 개를 추가로 채용하겠다고 밝혔다.

레노버는 고향으로 돌아간 근로자들의 발목이 묶이면서 생산 물량을 맞출 수 없게 되자 공장이 위치한 안후이(安徽)성 인근 식당 등에서 임시 근로자를 채용, 일주일 동안 교육을 거쳐 생산 라인에 투입했다. 안후이성 허페이에 위치한 레노버의 공장은 세계에서 가장 큰 레노버 생산 기지다.

수요와 공급 불균형을 이용한 이 같은 공유 경제 모델에 중국 정부도 힘을 보탰다. 중국 상무부는 지난달 25일 '전염병 방역 기간 내 생활필수품 공급 보장 방법 보급에 대한 통지'를 통해 기업 간의 직원 빌려주기를 통해 인력 고용을 보장해 달라고 당부했다.

우선 타 기업 직원들은 임시 고용한 업체가 직원이 소속된 회사로 임금을 보내면  해당 회사가 직원에게 직접 급여를 지급하는 방식이다. 기업은 단기적인 인력 충원과 기업 이미지, 두 마리 토끼를 잡은 셈이다.

### 非접촉식 배달 서비스 유행

사람 간 접촉을 꺼리는 소비자들이 늘면서 비(非)접촉식 서비스를 제공하는 곳도 있다. 온라인 장보기 서비스인 메이퇀마이차이(美团买菜)는 코로나19 확산이 본격화한 춘제 기간 일일 주문량이 베이징시 기준, 평소의 2~3배에 달했다. 이 회사는 업계 최초로 비접촉식 식재료 장보기 서비스를 도입했다. 주문 고객이 배달원과 마주치지 않고 배달 식재료를 받을 수 있도록 거주지역 인근 특정 장소에 주문 식재료를 보관하는 식이다.




식재료 메이퇀마이차이가 도입한 수취함 서비스

소비자가 메이퇀 앱을 켜고 자신이 거주하는 지역에 임시 장소를 지정, '메이퇀 부스' 설치를 신청하면 업체가 무료로 수취함을 설치한다. 교차 감염을 막기 위해 고객별로 별도의 배송 공간을 마련한 것이다.

여행 업계에서는 중국 최대 여행 플랫폼 씨트립(Ctrip)의 과감한 위기 경영 대처법이 눈에 띈다. '멜트워터' 보고서에 따르면 이 회사는 코로나19 창궐로 춘제 직전인 1월21일부터 고객서비스센터로 걸려오는 예약 취소 전화로 업무가 마비될 지경이었다. 응대 직원이 7000여 명에 달하는데도 몰려드는 문의량을 소화할 수 없었다. 회사는 당일 대책회의를 열고 곧바로 '안심 취소 보장' 서비스를 개시했다.

씨트립은 우선 중국 전역에 있는 호텔에 연락해 이 서비스 플랫폼에 가입하도록 독려했다. 원

래는 고객이 씨트립에 문의하고, 씨트립이 다시 호텔에 문의해 예약 취소를 도와주는 절차였지만 코로나 때는 고객이 플랫폼에 접속해 호텔과 직접 취소 절차를 밟을 수 있도록 우회로를 틀었다. 씨트립은 예약 취소 절차에 적극 협력하는 호텔에는 향후 마케팅을 전폭적으로 지원하겠다고 약속했다. 상황이 익숙지 않아 이를 거부하는 해외 호텔들은 쑨하오(孙洁) 씨트립 최고경영자(CEO)가 직접 연락해 설득에 나섰다.

씨트립은 1월28일부터 2월29일까지에 해당하는 여행상품에 대해서는 비자 발급 비용 등을 제외한 나머지 비용을 고객에게 전액 환불 조치했다. 관련 손실 금액은 회사가 다 떠안았다. 산하에 있는 가맹점 8000곳에 대해서는 향후 3개월 동안 관리비를 감면하고, 기존의 업무 기한을 연장해주겠다고 밝혔다. 사스, 메르스를 통해 쌓은 경험을 발휘한 결과다.

씨트립 서비스를 운영하는 트립닷컴(Trip.com) 쑨제 CEO는 이번 위기로 입은 재무적 손실을 메우기 위해 자신부터 희생하는 방침을 택했다. 자신과 제임스 량 회장이 2020년 3월부터 연봉을 받지 않겠다고 선언한 것이다. 시니어 직원들의 연봉도 최소 50% 이상 삭감했다.

이 같은 씨트립의 손해는 그리 놀라운 것이 아니다. 씨트립은 중국 내 최대 온라인 여행 플랫폼이다. 이번 코로나19 상황을 버틸 수 있을 만큼의 체력을 지니고 있다. 쑨 CEO는 이번 위기를 회사의 브랜드 이미지를 제고하는 기회로 삼았다. 애민(국민을 사랑하는 마음)의 가치를 중시하는 중국 소비자들에게 이번 조치는 충분한



감동을 줬을 것이고, 코로나19가 지나간 후에는 이들이 씨트립의 지지자들이 돼 줄 것이라 기대한 것이다.

### 휴교령 떨어지자 재빨리 재능기부 나선 온라인 플랫폼

온라인 교육 플랫폼들은 휴교로 인해 수업을 들을 수 없는 초·중·고 학생들을 위해 재빨리 무료 학습 플랫폼을 제공하며 영향력을 확대하고 있다.

가입자가 100만 명에 달하는 청소년 영어 교육 플랫폼 브이아이피키드(VIPKID)는 코로나 사태가 진정될 때까지 주요 과목 교과 과정과 플랫폼을 무상으로 제공하는 '씨앗 프로젝트'로 주목받았다. VIPKID는 "학교는 문을 닫더라도 교육은 멈추면 안 된다"는 설명과 함께 미취학 아동과 초등학생들을 대상으로 자사 플랫폼에 있는 영어 강의 150만 개를 공개했다.

학생 1명당 평균 70시간으로 구성된 VIPKID의 온라인 수업 과정은 중국 내에서 폭발적인 인기를 끌었다. 무료 개방이 시작된 지난 2월10일부터 일주일 동안 일일 방송 횟수 1억 건을 돌파했다. 일주일 뒤 회사는 칭화대 출신의 교사와 협력해 온라인 수학 과정도 개설했다. 휴교가 장기화된 지방 학교에 대해서는 실시간 방송 플랫폼을 제공, 교사와 학생이 온라인으로 수업으로 공백을 메울 수 있게 도왔다.

게임시장의 성장세는 더 가파르다. 텐센트의 모바일 게임 '왕자영요(王者荣耀)'도 2018년 2월 이후 처음으로 일일 이용자 수(DAU) 1억 명을 돌파했다. 또 다른 모바일 게임인 '화평정영(和平精英)' 역시 급성장기를 맞았는데 중국 모바일 빅데이터 서비스 업체 지광빅데이터(极光大数据)에 따르면 이 게임은 DAU 6710만 명을 기록하며 전년 대비 115% 성장했다.

가정에서 온라인 플랫폼에 접속하는 인구가 늘자 전문 기구가 이를 이용해 전달에 나선 사례도 있다. 한국에서도 친숙한 동영상 공유 앱 틱톡(TikTok)은 이번 춘제 연휴에 DAU 3억1100만 명을 기록, 전년 대비 90% 이상 성장했다. 세계보건기구(WHO)는 틱톡에 공식 계정을 만들고, 코로나19와 관련된 정보 전달에 나섰다. WHO가 올린 동영상은 마스크를 사용하는 방법과 손을 자주 씻는 방법, 기침이나 재채기가 나올 때 팔꿈치로 입을 가리는 방법 등 바이러스에 맞서 위생을 강화하는 방법 등을 담고 있다.

### 리모트워크, 한국보다 먼저 시험대에 올린 중국

코로나19로 이제는 일상이 된 것들이 있다. 마스크 착용, 재택근무, 외식 자제, 자가 격리 등이다. 바이러스가 바꿔놓고 간 우리의 일상은 분명 나쁜 점이 훨씬 많지만 주목할 만한 트렌드를 남기기도 했다.

기업의 리모트워크(remote work, 시간, 장소 제약 없이 업무 성격에 맞춰 근무하는 형태) 경험이다. 코로나19를 계기로 많은 회사는 리모트워크에 대한 경험치를 쌓게 됐다. 전 사원을 몇 개 조로 나누어 일부는 출근하고, 일부는 가정에서 일하는 순환근무 형태. 도처로 흩어져 있는 사원들이 클라우드에 작업을 모으고 동영상 도




구를 활용해 화상으로 의견을 주고받는 방식은 분명 일부 기업들에 향후 업무에 대한 방향성을 제시하고 있다.

조직문화가 자유롭고 정보기술(IT)이 탄탄한 기업들은 수월했겠지만 상당수가 원격 근무에 대한 경험이 없어 우왕좌왕하거나 관련 기술 도입에 대한 필요성을 느꼈을지 모른다. 이를 두고 딩쭝민(丁忠民) 룽캐피털 파트너는 "이번 코로나19가 기업에는 화상회의와 재택근무 등을 통한 업무 분배 및 효율성 향상을 시험할 수 있는 좋은 경험이 됐다"며 "5G가 보편화됨에 따라 이런 기술은 점차 생활화될 것"이라고 밝혔다.

실제로 텐센트는 신종 코로나19가 발생한 후 이용자가 급격히 늘자 자사 업무용 메신저 위챗 워크(WeChatWork)의 원격 회의 참여 가능 인원을 최대 300명까지 늘렸다. 이 메신저는 코로나 사태 이후 사용량이 이전보다 10배 이상 증가했다. 알리바바의 메신저 딩딩은 DAU가 지난 1월 2610만 명에서 2월 말 기준 1억5000만 명으로 늘었다.

필자가 재직 중인 장강경영대학원도 리모트워크가 한 달째 진행 중이다. 학교가 1월24일부터 연휴에 돌입했으니 두 달에 가까운 기간을 교직원 300여 명이 세계 곳곳으로 흩어져 재택근무 중인 셈이다. 자신의 건강 상태를 보고하는 것으로 하루 일과를 시작한다. '중국판 카카오톡'인 위챗 단체방에 본인의 건강 상태를 '정상'이라고 남긴다.

매주 월요일 화상회의를 통해 각자 맡은 지역 상황을 브리핑하고, 일주일 동안 진행할 업무 과제를 공유한다. 다른 팀원들과 협업해야 할 일이 있으면 메일이나 메신저를 통해 화상회의를 요청한다. 예정됐던 행사가 잇따라 취소되면서 온라인 형태의 '웨비나(웹과 세미나의 합성어)'를 일주일에 1건 이상 진행하고 있다. 직원들의 정신 건강도 틈틈이 챙긴다. 학교 인사팀이 장시간 자택에 머무르며 업무를 보면서 겪을 수 있는 감정 기복 등을 설문 조사를 통해 파악하고, 대비책 마련에 나서고 있다.

코로나19가 장기화할 조짐을 보이면서 한국 경제를 크게 위협하고 있다. 그러나 중국 사례에서 볼 수 있듯이 위기가 꼭 절망을 의미하지는 않는다. 우왕좌왕하기보다 위기를 어떻게 바라보고, 위기 속에서 고객들이 어떻게 행동하는가를 냉정히 살피고 이에 대응할 수 있는 지혜로움이 어느 때보다 필요한 시점이다. 코로나19를 통해 수요가 증가한 메이퇀과 같은 플랫폼 기업은 이를 통해 고객이 보다 신뢰하면서 서비스를 이용할 수 있는 인프라를 구축하고 서비스의 질을 심화할 수 있는 계기로 삼아야 할 것이다. 반면 여행, 제조업 등과 같이 심각한 타격을 입은 기업들은 이번 위기를 극복할 수 있는 창의적인 발상과 시도가 필요하다. 우리보다 앞서 위기를 겪고 문제를 해결해 나가고 있는 중국 기업 사례에서 혁신의 실마리를 찾을 수 있을지도 모른다.

필자는 베이징대 신문방송학과를 졸업하고, 칭화대에서 공공관리학으로 석사 학위를 받았다. 조선일보 기자로 국제부, 미래기획부, 산업부 등을 거치며 주로 중국 관련 취재와 업무를 담당했다. 현재는장강경영대학원(CKGSB)의 한국사무소장을 맡고 있다.

# "상반기에 경제 회복" vs. "사스 때와 비교 안 돼"

경제협력개발기구(OECD)는 올해 중국 성장률 전망치를 지난해 11월 발표한 5.7%보다 0.8%p 하향 조정한 4.9%로 전망했다. 특히 코로나 감염증으로 경제가 마비되다시피 한 상반기에는 종전 전망치에 비해 2%p 낮을 것으로 전망했다. "코로나 발병으로 중국 전역이 봉쇄되면서 서비스업 위축과 제조업계 생산 차질로 중국 경제에 부정적인 영향을 미칠 것"이라는 게 OECD의 진단이다.

중국 내부에서는 어떠한 평가를 내리고 있을까. 당장은 어렵겠지만 중국 경제 회복 속도에 대해서는 긍정적인 반응이었다. '코로나19로 인한 경기 침체가 언제쯤 회복될 것 같은가'에 대한 질문에 기업인 대부분(86.25%)이 "상반기를 넘기지 않을 것"이라고 응답했다.

하지만 경제가 빠른 속도로 회복할 것이라는 일부 낙관론은 현실적일까? 이에 대해 우양후이(欧阳辉) 장강경영대학원 금융학 교수는 "일부에서 2003년 '사스(SARS)' 때처럼 경제에 단기적 영향만 미칠 뿐 중장기적으로는 괜찮을 것이라고 하지만 이는 오늘날 중국 경제가 가지고 있는 많은 상황을 간과하고 있다"고 설명했다.

우 교수의 말처럼 지금까지 나온 긍정론의 대부분은 사스 때를 예로 들고 있다. 사스 발발 직후인 2003년 1분기 11.1%였던 전년 대비 국내총생산(GDP) 성장률이 2분기에는 소폭(9.1%) 하락했지만 3분기 때부터 다시 10%를 기록하며 금세 호전됐다는 것. 우 교수는 "하지만 이때는 중국 경제가 고도성장 중이었다"고 반박했다. 이를 반증하는 것으로 우 교수는 기업 수익 창출 능력의 질을 보여주는 총자산순이익률(ROA), 자기자본이익률(ROE) 수치를 예로 들었다.

2008년 글로벌 경제 위기 이후 정부가 꺼낸 '4조 위안(약 700조 원)' 경기부양책으로 중국 경제는 성장을 거듭해왔다. 하지만 상장 기업의 ROA와 ROE가 2010년 정점을 찍은 후 줄곧 하락세라는 것이다. 2003년 사스 때는 공업부가가치가 증가하고 ROA와 ROE가 모두 높은 수준을 유지하면서 계속 상승 추세에 있었지만 2019년부터 이 3개 지표는 계속 하락했다.

둘째, 늘어나는 대출 규모도 불안감 확산에 힘을 보태고 있다. 중국에서 유동성 공급량을 나타내는 사회융자총량(TSF)은 GDP 대비 2003년 132%에서 지난해 254%까지 상승, 사상 최고치를 기록하고 있다.

셋째, 발발 시점만 놓고 봐도 두 감염증은 극명한 차이가 있다. 사스는 연말에, 코로나19는 우리의 구정인 춘제(春節)에 시작했다. 중국의 가장 큰 명절, 중국인들이 한 해 동안 쓰는 돈의 12%를 쓴다는 대규모 소비 기간에 말이다. 여행 업계도 사정은 마찬가지다. 중국인 입국 금지 조치와 잇따른 해외여행 취소로 항공사와 여행사에도 폭풍이 몰아쳤다.

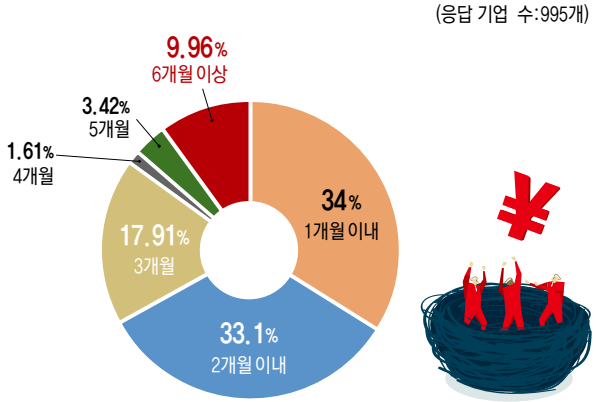
코로나19에 따른 민간 기업과 자영업자들의 자금 유동성에 대한 불안감은 대학 조사에서도 드러난다. 베이징대와 칭화대 공동 연구팀이 2월 중소기업 995곳을 연구 조사한 결과, 응답자들은 지금과 같은 상황에서 현금 보유량으로 사업을 버틸 수 있는 기간을 최장 3개월로 보고 있었다. '6개월 이상 버틸 수 있다'고 응답한 기업은 10곳 가운데 1곳(9.96%)에 불과했다. 불황 가운데 가장 부담스러운 지출 부분은 직원 급여와 관련된 자금(62.78%)이었으며, 월세와 같은 임대료(13.68%)가 뒤를 이었다.

'사스'가 발생한 2003년 중국이 세계 GDP에서 차지하는 비중은 8.8%였다. 지금(2019년 기준)은 19.2%다. 반면 수출이 GDP에서 차지하는 비율은 2003년 26.4%에서 최근 18.3%까지 줄었다. 수출이 차지하는 비중보다 내수 시장이 커졌단 얘기다. 이런 경우 2003년 당시처럼 수출을 통한 경제 회복이 쉽지 않다.

중국의 거시경제 레버리지 비율은 1996년 1분기 100.6%에서 2019년 2분기 261.5%까지 상승했다. 정부의 레버리지 비율은 21.4%에서 52.4%로 늘었다. 가계 쪽은 상승폭이 더 빠르다. 비금융 기업의 레버리지 비율은 154.5%로, 미국의 2배, 일본의 1.5배다. 결과적으로는 지금보다 더 높은 금리를 감당해야 할 것이다. '사스' 때보다 더 큰 리스크에 맞닥뜨리게 됐다. D

**그림 2** 기업이 보유 현금으로 불황을 버틸 수 있는 기간

(응답 기업 수:995개)




출처: 베이징·칭화대 공동연구팀

[DBR Intensive@광화문스쿨]

# ‘HR 실무자들을 위한 AI-ANALYST 과정’

(온라인 30시간 과정)




## 1 교육소개

본 과정은 AI(인공지능) 시대를 이끌어 갈 HR 실무자들이 AI를 HR 실무에 도입해 실제 활용할 수 있게 설계한 프로그램입니다.

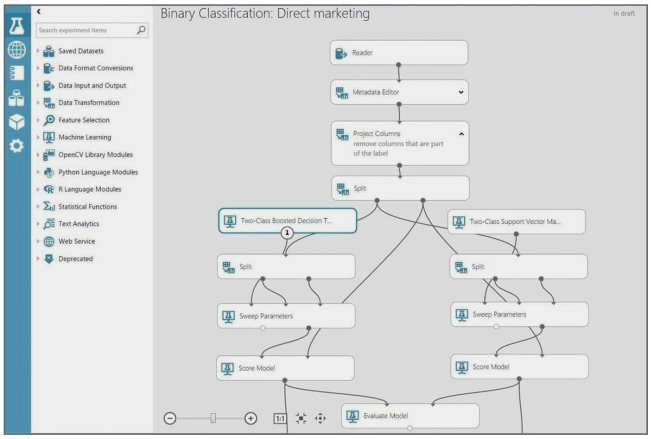
본 과정은 Pre-AI ANALYST과정(7시간 과정)의 연계 심화 과정으로, 코딩 전문지식을 필요로 하지 않습니다. 본 과정을 통해 수강생들은 다양한 AI 보편화 솔루션을 경험할 수 있습니다. 이를 토대로 실무 적용 가능한 POC(Proof of concept) 기획서를 직접 도출하는 역량을 닦을 수 있습니다.

AI를 HR 실무에 적용하기 위한 가장 중요한 방법은 현업에 이해도가 있는 HR 담당자가 AI에 대해 충분히 이해하고, 이 기술을 활용할 수 있는 플랫폼을 통해 실제 구현해보는 것입니다. AI-ANALYST 과정을 통해 당신의 기업을 AI 시대로 이끌어 가시길 바랍니다.

## 2 과정개요

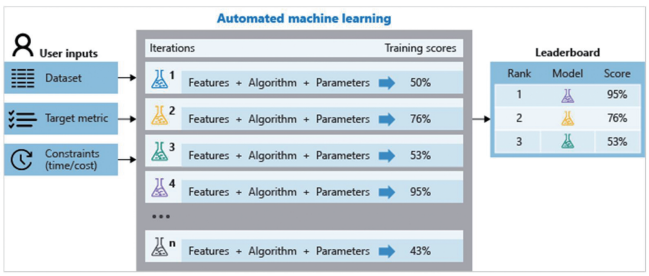
본 과정을 통해 갖추게 될 필수 역량은 아래와 같습니다.

- HR 실무에 적용 가능한 AI 프로젝트 범위 인지 및 개선 가능 영역 구체화 능력
- AI 프로젝트를 진행하기 위해 필요한 데이터 셋에 대한 이해 및 데이터 수집 능력
- AI 솔루션을 활용하여 인공지능 모델링 및 인공지능 결과물 해석 능력




Azure Machine Learning Studio를 활용한 코딩 없는 인공지능 구현 Session

위 역량을 바탕으로 실무 적용 가능한 수준의 POC(Proof of concept) 기획서 도출 능력 AI를 실무에 도입하기 위한 5가지 핵심 요소인 비즈니스 영역 도출, 비즈니스 목표 설정, 데이터 수집, 인공지능 모델링, 인공지능 평가에 대한 프로세스 전반을 경험하고, 이를 토대로 실무 적용 가능한 POC(Proof of concept) 기획서를 도출하고, 이를 구현할 수 있는 역량을 교육합니다.
또한, 기획안의 실행 가능성을 높이기 위해 인공지능 실무 전문가들이 교육 과정 중에 기획안의 타당성 검토 등의 피드백을 제공합니다.




인공지능 구현에 대한 전반적인 이해를 바탕으로 AutoML을 활용한 인공지능 고도화 Session

## 3 교육 개요

| | | | |
|---|---|---|---|
| 대 상 | Pre AI Analyst(7시간) 기수강자 및 AI관련 POC작성 유경험자,<br>그 외 경우 동영상 강의(7시간) 유료 수강자 | ※ 주제는 경영전략, 마케팅, 세일즈 등 전 범위에 걸쳐 가능 | |
| 수 강 료 | 별도문의 | | |
| 교육 일시 | 기업 일정에 맞춰 진행 가능 | 주 최 | 동아일보 미래전략연구소 /<br>알고리즘랩스 |
| 교육 방법 | 웨비나 (Webinar, 온라인 실시간 스트리밍) | 문 의 | 02-303-2650 / seunghoon.ji@algorithmlabs.co.kr |

※ 별도의 웨비나 프로그램 설치 필요 없음. 교육 당일 학습 플랫폼 URL및 계정 전달.

※ 본 과정은 7시간짜리 PRE-AI ANALYST과정의 연계 심화 과정으로,
PRE-AI ANALYST과정을 이수하시지 않은 분은 3/11(수) 웨비나(Webinar, 온라인 라이브 스트리밍)로 PRE-AI ANALYST 과정 이수해야 할 수있습니다.

## 4 커리큘럼

| 모듈 (2.5h) | 주제 | 교육 목표 |
|---|---|---|
| 1 | AI & Deep Learning Algorithm | 인공지능에 대한 이해 및 인공지능 알고리즘 개론<br>인공지능 보편화에 따른 최적화된 플랫폼 활용 방법 소개<br>도메인의 중요성 인지 |
| | 개인화(Case:아마존) 및 개인화 알고리즘 | 개인화 AI 기업 사례 연구<br>개인화 알고리즘의 원리 이해 |
| | HR에서의 인공지능의 역할 및 사례 | HRD Personalized Learning<br>HRM Data를 활용한 인공지능 |
| 2-3 | Kaggle(데이터 과학자 실습환경 플랫폼) | kaggle 데이터 소개 |
| | 기초 데이터셋을 활용한 데이터 분석 실습 | 엑셀 활용 기초 데이터 처리 및 분석 실습 (Feature Engineer & Modeling)<br>기존 인공지능 개발 프로세스 리뷰 |
| 4-5 | Microsoft azure studio 기반 AI 예측 시스템 개발 실습<br>시스템 개발 실습 (Regression Data Set) | 현업에서 AI를 직접 개발하고, 적용할 수 있도록 실습 구성<br>Feature Engineering &Machine Learning 기반 Regression Modeling |
| 6 | Microsoft azure studio 기반 AI 분류 시스템 개발 실습<br>Classification 시스템 개발 실습- 1 (HRM Data Set) | 현업에서 AI를 직접 개발하고, 적용할 수 있도록 실습 구성<br>Feature Engineering &Machine Learning 기반 Classification Modeling |
| 7 | Microsoft azure studio 기반 AI 분류 시스템 개발 실습<br>Classification 시스템 개발 실습- 2 | 현업에서 AI를 직접 개발하고, 적용할 수 있도록 실습 구성<br>Feature Engineering &Machine Learning 기반 Classification Modeling |
| 8-9 | Microsoft azure studio 기반 AI Personalized Learning(큐레이션) 추천 시스템 개발 실습 (HRD Data Set) | 현업에서 AI를 직접 개발하고, 적용할 수 있도록 실습 구성<br>Personalized Algorithm 기반 Recommendation System 구축 |
| 10 | Auto ML 소개 및 활용 방법 | Auto ML 개요 다양한 Auto ML 도구 설치 및 평가<br>Auto ML을 위한 Data 처리 과정 및 적용방법 |
| 11-12 | HR 실무 적용을 위한 기획안 Team Project | HR 실무에 적용 가능한 프로젝트 기획(Team Project)<br>- Team별 AI 적용을 위한 분석 및 조사, AI 모델 발굴<br>기획안의 실행 가능성을 높이기 위한 피드백 및 프로세스 |

〈상세일정과 내용은 변경될 가능성이 있습니다〉

# 패닉에 빠진 리더여, 불안에 떨지말라 파국적 비관론 거두고 멈춰서 생각하기

이경민 마인드루트 대표 kmlee@mindroute.co.kr

## Article at a Glance

코로나19가 경영 현장도 얼어붙게 만들었다. 리더들도 불가항력적인 위기 상황으로 인해 패닉 상태에 빠졌다. 갑작스러운 리모트워크에 당황하며 실시간 온라인 회의를 주도하는가 하면 당장 생산 가동이 중단되면서 납품에 차질이 생기는 상황에 좌절하기도 한다. 불안감을 호소하는 리더들은 유사한 스키마(Schema)를 보인다. △실망스러운 결과에 대해 자신의 내적 요인을 찾는 비율이 높고 △자신의 실수에 대해 심하게 자책하기도 하며 △상황에 대해 이분법적으로 사고해 극단적인 결과를 초래하기도 한다. 리더는 스스로 불안 심리를 그대로 표출하기보다 잠시 숨을 고르고 감정을 합리적으로 살펴보는 습관을 들여야 한다. 조직 차원에서는 이번 위기를 계기로 리더에게 과도한 책임과 역할이 가지 않도록 제도적 보완을 실행해야 한다.

"하루 종일 화상으로 회의가 잡혀 있어서 이건 뭐, 평소보다도 더 힘듭니다."

코로나19 예방을 위해 전사가 재택근무를 하게 된 회사의 직원과 이야기를 하던 중이었다. 그는 처음에는 재택근무 동안 밀린 업무에 집중해야겠다고 생각했다. 그러나 곧 그 기대를 접었다. 재택근무 동안 일을 느슨하게 할지도 모른다고 걱정한 부서장들이 화상회의 스케줄을 빼곡히 잡아놨기 때문이다. 아침 10시부터 6시까지 한 시간도 비우지 않고 채워진 화상회의 때문에 그는 아무 일도 할 수 없었다. 필요한 회의 주제도 있었지만 단지 직원들이 일을 하지 않을까 하는 걱정 때문에 급하게 잡힌 불필요한 회의도 많아 결과적으로 바쁘기만 하고 제대로 된 일은 할 수 없는 재택근무였다.

코로나19로 인한 경제적 위기와 저성장에 대한 우려가 깊다. 더불어 조직마다 리더들의 불안도 높아졌다. 평소에도 회사를 총성 없는 전쟁터라고 인식하는 리더들인데 코로나19로 인한 비상시국은 그야말로 위기 그 자체다. 그러다 보니 위의 사례처럼 재택근무를 하는 구성원들을 불신해 불필요한 회의를 만들어 내기도 하고, 시간마다 업무 보고서를 내라고 닦달하는 경우도 적지 않다.



사태가 장기화될 조짐을 보이면서 하락하는 성과지표를 방어하기 위해 평소보다 더 마이크로 매니징(Micro Managing)을 하면서 구성원들의 일거수일투족을 감사하는 리더들도 있다. 예상치 못한 위기의 상황에서 리더들이 불안해하는 것은 당연하다. 그러나 과도한 불안은 조직 전반에 확산되고, 구성원들의 동기를 더욱 저하시켜 성과 달성에 부정적 영향을 미칠 수 있다. 그런 의미에서 필자는 이렇게 의도하지 않았던 '위기 상황'에서 리더는 어떤 마음을 지녀야 하는지, 그리고 어떻게 하면 불안을 잘 다스려 조직의 성장을 위한 동력이 되게 할 수 있는지에 대해 다뤄보고자 한다.

들어가기에 앞서 불안에 대해 의학적, 생리학적으로 살펴보자. 불안은 개체가 생존하기 위한 기본적인 보호 반응이다. 흔히 뇌의 한가운데 있는 편도(Amygdala)가 공포나 불안과 같은 감정을 관장한다고 말한다. 그러나 편도 자체는 불안의 느낌을 만들지 않는다. 편도와 관련된 일련의 회로(circuit)는 위협을 감지하고 방어 반응을 조율해 생물이 죽지 않고 안전하게 살아가도록 돕는다.

불안심리의 권위자인 신경과학자 조지프 르두(Joseph LeDoux)는 『불안(Anxiety)』이라는 책에서 이를 방어 생존 회로(Defensive survival circuit)라고 불렀다. 생물의 안락(安樂)이 잠재적으로 도전을 받거나 향상될 때 이 생존 회로가 활성화된다. 이를테면 코로나19가 발생하고 뉴스에서 이에 대한 보도가 반복되면 우리의 뇌는 위협이 되는 상황을 인지한다. 우리 뇌의 방어 생존 회로가 활성화되며 경계 태세에 들어간다. 감각적 환경에 대응하고 눈앞에 있는 명확한 위험에 집중하는 한편 다른 잠재적 위해 요소에 대한 경계를 게을리하지 않는다. 이처럼 생존회로가 활성화되고 그 결과를 과거의 유사한 기억과 연결해 불행한 사건이 '나 자신'에게 일어난다는 사실을 자각하면 우리는 불안을 느끼게 된다. 즉, 불안은 우리가 개체의 연속성을

지속하기 위해 발동하는 생존 회로를 나와 연계해 해석할 때 생기는 정서이다.

그러므로 불안은 개체가 생존하기 위해 매우 중요한 감정이다. 불안이 잘 활성화되지 않는다면 개체는 위험에 노출돼도 자신을 보호하기 위한 적절한 대처 전략을 세울 수 없다. 그 결과 생존이나 개체의 안락은 크게 위협을 받게 된다.

물론 모든 사람이 불안에 민감한 것은 아니다. 몇 가지 요인이 영향을 미칠 수 있다. 그중 하나가 기질이다. 기질적으로 불안에 덜 민감하거나 더 취약한 사람이 있을 수 있다. 이를테면 미국의 정신과 의사 로버트 클로닝거(Robert Cloninger)는 외부 환경에서 오는 자극에 사람들이 어떻게 반응하는지에 따라 기질을 4가지로 나누었다. 위험 회피, 새로운 자극 추구, 보상 의존, 지속성이 그것이다. 그중 위험 회피 기질(harm avoidance)이 높은 경우에는 작은 리스크에도 행동이 억제되거나 위축된다. 이런 기질을 가진 사람들은 코로나19처럼 돌발적인 위험에 대해 다른 사람들보다 불안감을 더 크게 느낄 수 있다.



또한 상황을 어떻게 해석하는지에 따라 불안이 증폭되기도 하고 감소하기도 한다. 위에서 언급한 것처럼 편도 자체가 불안을 만들어 낸다기보다 편도 회로에서 생존을 위한 보호 반응이 활성화되면 전전두엽(Prefrontal lobe)이 이 상황을 해석하는 방향에 따라 불안이나 공포를 경험하게 된다. 사람마다 상황을 해석하는 방식은 자라온 환경과 과거의 경험, 학습 등에 따라 매우 다양하다. 대부분의 경우 이러한 인지적 틀이 자동적으로 작동하는데 심리학적으로 '스키마(schema)'라고 지칭한다. 인지치료 창시자인 아론 벡(Arun Beck)은 스키마를 '행동을 지배하는 구체적 규칙으로 자신, 세계, 미래를 보는 개인의 습관적인 방식'이라고 정의했다. 사람마다 자라온 배경이 다르고 겪은 경험이 다양하기 때문에 각자 다른 스키마를 형성하게 되고, 동일한 생활사건의 의미도 사람마다 다르게 해석한다. 이를테면 가족을 감염질환으로 잃은 사람은 코로나19 관련 뉴스를 볼 때 '질병에 대한 취약성'과 관련된 스키마가 활성화돼 더욱 위협적으로 인식할 수 있다.

리더들은 어떨까. 불행히도 위협에 과도하게 압도되는 유형의 리더들이 생각보다 많다. 특히 코로나19와 같이 내부가 아닌 예기치 못한 불가항력적인 외부 위협에 민감하게 반응한다. 이러

한 유형의 리더들은 작은 자극도 쉽게 파국적 사고(catastrophic thought)로 진행된다. 모든 것이 다 끝장날 것 같고, 이번 일로 조직도, 자신의 부서도, 자신의 커리어 자체도 모두 망칠 것 같다는 불안감을 갖는다. 그 불안감은 이성적 사고의 틀을 넘어 진행되고, 주변 모든 사람에게 자신의 부정적 심리를 전가해 같이 불안해지도록 만든다.

임원 코칭을 진행해 보면 불안도가 높은 리더들은 몇 가지 비슷한 양상의 스키마를 보인다. 살펴보기에 앞서 이러한 스키마가 일부 '나쁜 상사'에게 국한한 것이 아니라 대부분의 리더에게서 조금씩 나타나는 현상이라는 것도 명심해야 한다.

첫째, 자신의 내적 요인을 과도하게 많이 찾는다. 즉, '상황은 나의 능력과 노력에 달려 있다'라고 믿는다. 리더십 검사 중에 통제 소재에 대한 질문이 있다. 성공이나 실패가 나의 능력이나 노력과 같은 내재적 요인에 달려 있는지, 운이나 주변 사람들, 기회 등과 같은 외재적 요인에 달려 있다고 생각하는지에 대해 묻는다. 대부분의 임원은 내재적 요인과 관련된 항목에 높은 긍정 응답률을 보인다.

이런 생각을 강하게 할수록 어려운 상황에서도 자신이 노력한다면 개척해 나갈 수 있다고 생각하며 불굴의 의지를 발휘한다. 그러나 개인이 어떻게 할 수 없는 상황이거나 불가피한 상황에서도 자신의 노력과 능력이 부족한 탓이라고 생각하며 자책한다. 또한 상황을 반전시키기 위해 과도하거나 불필요한 노력을 기울일 수 있다. 이런 리더들의 경우 이번 코로나19 사태와 같이 개인으로서는 예상할 수도, 막아낼 수도 없는 돌발적인 상황조차도 자신이 통제해야 한다는 책임감으로 여기고 다른 사람들보다 더 크게 스트레스를 받는다. 그리고 그 스트레스를 주변으로 투사해 구성원들을 더욱 독촉한다. "불안은 흔들의자와 같다. 뭔가 계속 하게 만들지만 결국 제자리다"라고 작가 조디 피콜트가 말한 것처럼 이런 리더들은 부단히 무언가를 하지만 결국 불안으로 인해 상황은 나아지는 것 없이 그저 분주하기만 할 뿐이다.

둘째, 처벌(punishment)에 대한 인지도식이다. 심리도식치료의 창시자 제프리 영(Jeffery E. Young)에 따르면 처벌과 관련된 도식(schema)이 높은 사람들은 자신이 한 실수에 대해 가혹하게 처벌받아야 한다는 믿음을 가진다. 그러한 실수는 의도적인 부분뿐만 아니라 어쩔 수 없는 상황이기도 하다. 인간의 불완전성과 관련된 것에도 동일하게 적용된다. 어떠한 상황이건 간에 잘못했다면 책임지고 처벌받아야 한다는 강한 믿음을 수반한다. 이런 믿음을 가진 리더들은 코로나19와 같은 외부적 상황에 대해서조차 자신 혹은 누군가의 잘못이라고 여긴다. 이런 상황을 잘 참지 못하며 자신이나 타인에 대해 처벌적인 경향을 보인다. 이럴 경우 때로는 희생양을 찾기도 한다. 그 희생양은 자기 자신이 될 수도 있고, 조직 내의 다른 누군가가 되기도 한다. 무언가 상황을 악화시킨 사람, 그 사람에게 모든 잘못을 몰아서 단죄하고 싶은 마음이 든다. 그 화살이 자신에게 향하는 리더는 불필요할 정도의 자책을 보이며 모든 일을 자신과 연관 지어 생각하고 과도하게 낙담한다. 반면에 조직 내의

다른 누군가를 희생양으로 삼게 되면 리더는 불가피하게 생긴 조직의 손실과 매출의 감소 등을 개인적인 문제로 치환해 공개적으로 질책하며 조직에 공포 분위기를 형성하게 된다.

셋째, 흑백논리 또는 이분법적 사고다. '도 아니면 모'라는 식의 이분법적 사고가 발달한 경우 문제 상황에서 유연하게 생각하기보다는 파국적 사고로 흘러갈 가능성이 높다. '코로나로 인해 이번 분기에 성과를 내기 어려우니 올해는 모두 망쳐버렸다. 나의 경력과 조직은 이제 가망이 없다'는 식으로 비관에 빠질 수 있다. 그리고 이런 사고를 가진 리더들은 지금은 비록 상황이 좋아 보이더라도 이는 일시적이며 결국에는 상황이 악화될 것이라는 부정적 예측을 내적으로 가지고 있는 경우도 많다. 이렇게 경직된 인지도식을 가진 리더들의 경우 상황에 대해 지나치게 민감하게 반응하고, 조직 전반에 높은 긴장감이 흐르게 한다. 마음에 여유가 없기 때문에 조직을 다루는 데도 여유가 없다.

최근 임원들과 워크숍 중에 '마이크로 매니징을 하는 이유'에 대해 다룬 적이 있다. 임원들이 자신들도 마이크로 매니징이 구성원들의 의욕을 떨어뜨리고 성과에도 악영향을 미친다는 것을 잘 알고 있다고 답했다. 그럼에도 조직원들에게 권한 위임을 할 수 없는 이유는 '지금이 전시(戰時)이기 때문'이라고 했다. 전쟁 상태인데 어떻게 느긋하게 권한을 위임하고 자율성을 보장해 줄 수 있겠냐고 항변했다. 그러나 상황을 이렇게 인식하는 리더들에게는 창립 이래로 전시(戰時)가 아닌 적이 없다는 것이 문제다.

그렇다면 조직에 영향을 미치는 리더의 심리상태를 어떻게 관리해야 할까? 우선, 멈춰서 생각하는 것이 중요하다. 앞서 말한 방어동기 상태는 비의식적, 비인식적 과정이다. 이에 대한 전전두엽의 해석이 감정의 색채와 정도를 결정한다. 보통 이 과정은 매우 순식간에 일어나고 평소 하던 방식으로 자동적으로 생각이 떠오르기 때문에 개인은 그 과정을 인지할 새도 없이 감정을 느끼게 된다.

예를 들어, 코로나19로 인해 원자재 수급이 어려워지고 있다는 보고를 받는 순간 리더는 여러 감정을 느낄 수 있다. 상황이 이렇게 되도록 미리 손을 쓰지 못한 자신 혹은 부하 직원에 대한 분노, '앞으로 장기화되면 어쩌나' 하는 불안, 위에서 자신에게 책임을 추궁할 것에 대한 두려움, 자신에게는 '뭐 하나 쉽게 되는 일이 없다'는 슬픔 등등 그 순간에 떠오르는 해석에 따라 느껴지는 감정의 조합과 강도가 달라진다.

그리고 그 감정에 따라 이후의 행동이 달라진다. 분노를 느낀 리더는 자신 혹은 부하 직원에게 화를 낼 것이고, 불안을 느낀 리더는 안절부절못하며 일에 집중하지 못할 것이다. 두려운 리더는 패닉에 빠져 얼어붙을 수 있고, 슬픔을 느끼는 리더는 자포자기하고 낙담할 것이다. 특히 위에서 언급한 경직된 사고방식이 많은 리더일수록 상황을 정도 이상으로 심각하게 받아들이는 해석('다 나 때문이야. 내가 다 해결해야 해. 잘못이 생겼으니 내가 벌을 받아야지. 상사가 나를 질책할 거야. 이 일로 나는 완전히 무너질 거야' 등)을 할 가능성이 높고, 이후 행동도 상황의 개선에 도움이 되지 않는 방향으로 하게 된다. 이럴 때 멈춰 서서 자신이 느끼는 감정이 합리적

인지, 상황에 대한 다른 가능한 해석은 없는지 생각해 보는 것이 부정적 감정과 행동을 줄이는 데 도움이 된다.

사실 원자재 수급이 어려워지는 것은 코로나 19로 인한 여파이기 때문에 리더인 내가 예상할 수도 없었고, 불가항력의 상황이기 때문에 나나 부하 직원이 책임을 지거나 추궁을 받아야 하는 상황은 아니다. 조직이 일정 기간 생산량 감소로 인해 완전히 파산하거나 하는 일은 생기지 않으므로 지나치게 걱정할 필요는 없다고 생각할 수 있다. 이럴 경우 불안이나 두려움, 분노 같은 부정적 감정에 휩싸이지 않고 상황을 해결하기 위한 방법에 집중할 수 있다.

예를 들어, 원자재 수급이 어려워져서 당분간은 생산량을 줄여야 하는 상황을 다른 원자재 수급 루트를 찾는 기회로 삼을 수도 있다. 이번 기회에 그동안 시간이 없어 해보지 못한 생산방식의 혁신을 시도해 현재의 원자재만으로 생산량을 맞춰야겠다고 계획할 수 있다.



이처럼 역기능적인 사고가 나의 판단과 생활을 좌우하지 못하도록 멈춰 생각을 바라보는 것을 심리학적으로 메타인지(Metacognition) 혹은 mentalization이라고 한다. 자동적으로 떠오르는 생각이나 감정에 상황을 맡기지 않고 찬찬히 들여다보며 합리적인 반응을 선택하는 것이 위기 상황에 빠진 리더에게 특히 중요하다. 임원 코칭을 할 때 가장 많이 하는 제언이 '멈추어서 자신의 생각을 바라보라'는 것이다. 정말 지금이 전시 상태인지, 그렇게 판단하는 근거가 무엇인지, 잘못되면 전쟁처럼 모든 것을 잃고 망하는 것인지, 아니면 단지 내가 상황을 필요 이상으로 심각하게 생각하는 것인지, 상황과 나의 해석을 분리하도록 돕는다. 생각을 멈춰 서서 찬찬히 바라보면 생각 사이의 논리의 부조화를 스스로 발견할 수 있고 이를 보다 합리적인 해석으로 전환하면 감정에 압도되지 않고 긍정적으로 상황을 이끌 수 있는 힘을 되찾게 된다.

조직으로서는 리더들이 불안에 빠지지 않도록 돕는 제도적 장치가 필요하다. 상황이 어려운 만큼 현실적으로 KPI를 조정해야 한다. 위기 상황임에도 조직이 원래의 목표만을 고수하면 개인과 리더는 몸을 갈아서라도 목표를 달성해야 한다는 부담감을 가지기 쉽다. 그리고 그럴 경우 원하는 목표 달성을 이루기보다는 예견되는 실패에 대한 자기방어, 부서 이기주의, 상호 비방, 희생양 찾기 등으로 조직이 균열될 가능성이 높다.



두 번째로 명확한 역할과 책임(Role and Responsibility)과 이에 따른 공정한 성과 관리를 해야 한다. 구성원부터 리더에 이르기까지 조직 내에서 내가 맡은 역할이 무엇이고 그에 대한 책임이 어디까지인지 명확하게 규정돼 있다면 코로나19와 같은 외부의 돌발변수에 대해 개인이 과도한 책임감을 느끼며 모든 것을 자신이 해결해야 한다는 부담감을 갖는 일은 적을 것이다. 리더들이 어떤 일이건 잘못이 있다면 벌을 받아야 한다는 생각으로 자신과 구성원들을 몰아세우는 경우도 막을 수 있다. 명확한 역할과 책임이 공정한 성과관리를 통해 개인이 책임질 수 없는 부분을 미리 규정할 수 있기 때문이다.

세 번째로 불안을 낮출 수 있는 일관된 커뮤니케이션을 제도화해야 한다. 조직의 불안은 리더에게 전가되고 리더의 불안은 구성원에게 확산된다. 조직이 외부의 위협을 어떻게 바라보고 있는지, 그리고 이 위협을 새로운 기회로 만들며 극복하기 위해 구성원들에게 어떤 노력을 원하는지를 분명하게 커뮤니케이션해야 한다. 그리고 조직의 명시적 메시지와 비명시적 문화를 일치시켜야 한다. 조직이 이 상황을 우리가 극복해 낼 수 있다고, 구성원들의 역량을 믿는다고 명시적으로 말하면서 실제로는 근태를 믿을 수 없어 시간별로 업무 현황을 관리하려 한다면 구성원들의 불안은 가중될 것이다.

외상 후 스트레스 장애 연구의 대가인 미국의 심리학자 조지 보나노(George A. Bonanno)에 따르면 자연재해나 자녀의 사망 등 끔찍한 일을 겪은 사람 중에서 외상 후 스트레스 장애가 발생하는 빈도는 3분의 1이 채 안 된다고 한다. 어떤 경우든 나머지 사람들은 회복력을 발휘했다는 얘기다. 이렇게 회복력을 발휘하는 개인은 많은 능동적 대처 방법을 갖고 있고, 특정 맥락에 가장 적절한 대처를 고르는 데 능숙하며, 환경과의 되먹임을 이용해 필요에 따라 자신의 전략을 조정하는 데 뛰어나다고 했다. 조직도 리더도 지금의 상황을 어떻게 인식하고 어떻게 대처하는지에 따라 유연한 대처를 통해 회복력을 발휘할 수도 있고, 불안 속에 잠재해 있던 문제들이 더욱 심화되는 계기가 될 수도 있다. 주어진 상황에 대해 어떻게 해석하고 반응할 것인가. 조직과 리더의 선택이 중요한 시점이다. D

필자는 정신과 전문의 출신의 조직 및 리더십 개발 컨설턴트다. 고려대 의과대학을 졸업하고 미국 Bethesda Mindfulness Center의 'Mindfulness 전문가 과정'을 수료했다. 용인병원 진료과장과 서울시 정신보건센터 메디컬 디렉터를 역임한 후 기업 조직 건강 진단 및 솔루션을 제공하는 컨설턴트로 활동하고 있다. 기업 임원 코칭과 조직문화 진단, 조직 내 갈등 관리 및 소통 등 조직 내 상존하는 다양한 문제를 정신의학적 분석을 통해 해결하는 데 집중하고 있다.

DBR도 원하는 기간 만큼

# 월정액 서비스로 부담 없게

#첫달무료 #편리한결제 #언제든해지 #약정부담은그만

### 첫 달 무료!

DBR 보고는 싶은데 망설였다면
한 달간 무료로 경험해 보세요!

### 편리한 결제!

월 단위 정기결제로
보다 편리하게!

### 원하는 만큼!

라이트유저부터 프리미엄유저까지
원하는 상품을 자유롭게!

## DBR 월정액 서비스 상품

| 상품 | 가격(월) |
|---|---|
| 모바일 플러스 | 9,900 |
| 디지털 | 18,900 |
| 매거진 | 21,900 |
| 패키지<br>(매거진+디지털) | 29,900 |
| 프리미엄 패키지<br>(동영상+매거진+디지털) | 57,900 |



- 본 상품은 DBR 홈페이지 로그인 후 구매 가능합니다.
- 고객센터 02-6718-7802 / help@dongabiz.com

이벤트 바로가기

# 모든 위기는 비즈니스 모델 혁신의 기회
# 디지털 혁신·공급망 최적화 전략 강화해야

신우석 베인앤드컴퍼니 파트너 Wooseok.Shin@bain.com
유영중 베인앤드컴퍼니 파트너 Youngjoong.Yoo@bain.com
김혜경 베인앤드컴퍼니 파트너 Hyekyung.Kim@bain.com

작년 12월 중국 우한에서 발발한 '코로나19(COVID19)'가 국내 주요 산업 전반에 걸쳐 심대한 영향을 미치고 있다. 베인의 분석에 따르면 코로나19가 한국 경제에 미칠 충격은 2003년 사스(SARS) 혹은 2015년 메르스(MERS) 때의 수준을 훨씬 상회할 것으로 전망된다. 실제로 베인 주요 고객사 최고경영진이 체감하는 위기감은 1997년 외환위기 혹은 2008년 세계 금융위기 때를 방불케 할 정도로 높다. 소비재, 산업재를 불문하고 국내 주요 산업 대부분이 코로나19의 직간접적 영향권에 노출돼 있는 바, 이 엄중한 위기 상황에 어떻게 대응하고 이를 극복해 나갈 것인지가 올해 국내 기업들에 가장 중요한 경영 화두가 될 것임은 자명하다.

과거를 돌이켜 볼 때, 모든 위기는 그 이면에 새로운 기회들을 동반하고 찾아왔다. 본 글에서는 코로나19가 소비재·유통·산업재 등 국내 주요 산업에 미치고 있는 영향들에 대해 살펴보고, 이를 바탕으로 국내 기업들의 대응 전략, 나아가 금번 위기를 기회로 활용할 수 있는 방안에 대해 고민해 보고자 한다.

## Article at a Glance

**코로나19 위기 후 전략에 대한 제언**

: 소비재·유통업의 경우 △강력한 옴니채널 사업 모델을 구축하고 △신선 식품 등 고성장 카테고리 중심의 e커머스 사업 모델을 고도화하며 △책임 있는 기업 시민으로서의 역할을 재정의해야 향후 매력적 사업 기회를 선점할 수 있음. B2B 산업의 경우 △사업 기반의 정보화, 자동화, 지능화를 위한 디지털 트랜스포메이션 실행을 가속화하고 △능동적이고 선제적으로 사업 포트폴리오 재편을 추진하며 △코로나19로 초래된 위기를 글로벌 생산 기지 및 공급망 최적화의 기회로 활용해야 함.

## 코로나19, 무엇이 어떻게 다른가

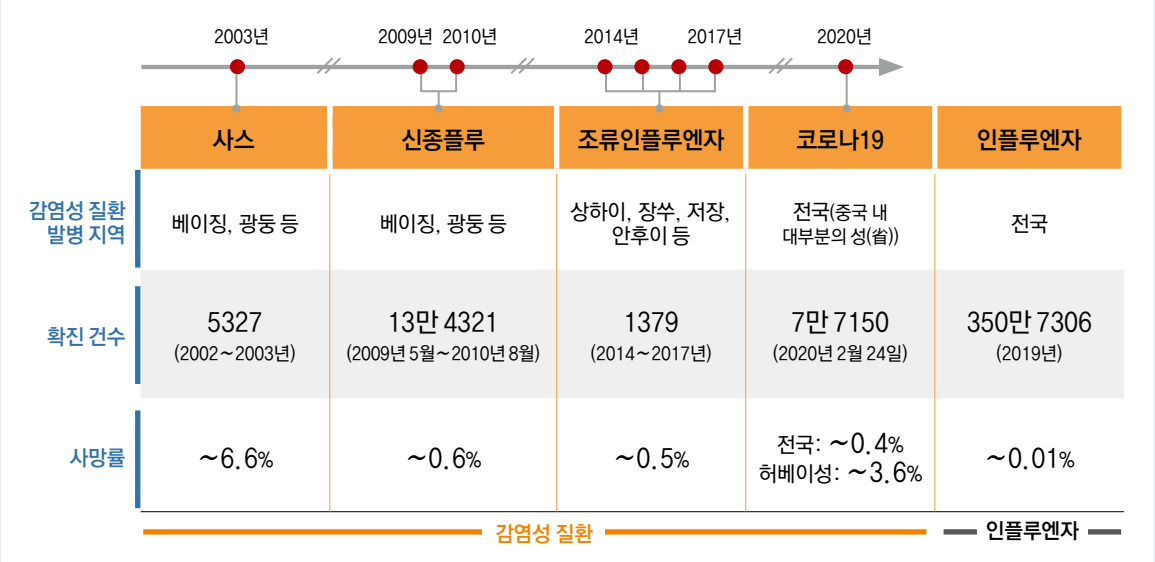
지난 20년간 우리는 이미 수차례에 걸쳐 감염성 호흡기 질환이 타 국가로 확산된 사례를 경험한 바 있다. 사스, 신종플루(H1N1), 조류인플루엔자(H7N9), 메르스 등이 대표적 예다. (그림 1) 이와 같은 유사 성격의 감염성 질환 사례와 비교 시, 금번 코로나19는 기업 경영 관점에서 크게 세 가지 차별적 특징이 발견된다.

첫째, 코로나19는 매우 강력한 감염력을 보유하고 있어 중국 우한에서 최초 확진자가 발견된 후 전례 없이 빠른 속도로 전 세계 주요 대륙으로 확산돼 수개월 만에 '글로벌 이슈'가 됐다. 이로 인해 글로벌 기업들은 구매, 제조, 물류, 판매 등 가치사슬(value chain) 전반에 걸쳐 리스크에 노출됐다.

둘째, 코로나19 확진자가 발생한 주요 국가의 중앙·지방 정부가 과거 어느 위기 때보다도 신속하고 적극적으로 금번 사태에 대응하고 있다. 코로나19 위험 국가 대상 전면적 입국 금지 조치, 확진자가 발견된 시설 및 사업장 대상 임시 폐쇄, 미국의 선제적 금리 인하 등이 대표적 사례다. 이로 인해 항공, 여행, 유통 등에 속한 기업들의 경우 미처 대응책을 마련할 겨를도 없이 직격탄을 맞고 있다.

셋째, 코로나19는 최근 수년간 주요 산업의 경쟁 방식 및 사업 모델을 근본적으로 재정의하고 있는 '디지털 트랜스포메이션(digital transformation)' 흐름이 본격화되고 있는 시

그림 1 과거 20년간 주요 감염성 질환 현황(중국발 질환 중심)




출처: National Health Commission of the PRC, Bain Analysis

점에 발생했다. 이에 따라 이제껏 디지털 시대가 요구하는 시대적 변화 흐름에 소극적, 보수적으로 대응해 온 기업들을 중심으로 디지털 트랜스포메이션의 필요성과 효과가 재조명되고 있다.

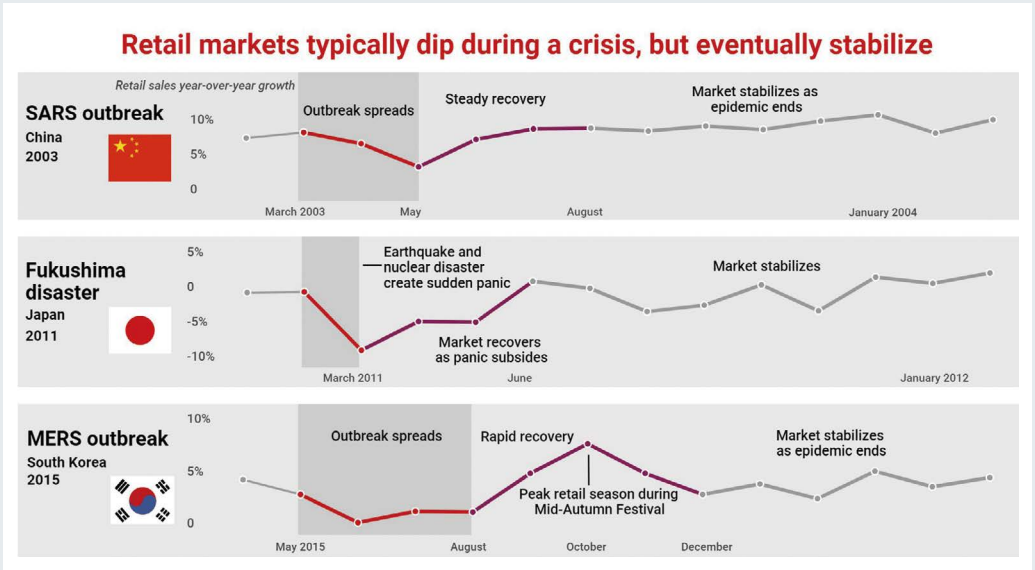
이상 3가지 특징을 종합적으로 고려해볼 때, 금번 코로나19 사태는 과거 유사 감염성 질환들보다 더욱 광범위하고 본질적이며 장기적 관점의 변화를 촉발하는 계기가 될 것으로 전망된다.

## 코로나19가 주요 산업에 미친 파장

### 1. 소비재·유통업

코로나19로 인해 가장 크고 직접적인 영향에 노출된 산업이 소비재·유통업임은 의심의 여지가 없다. 그렇다면 금번 코로나19가 국내소비재·유통업에 가져올 파장은 어느 정도일까? 먼저 사스(2003)와 메르스(2015) 및 일본 후쿠시마 지진(2011) 이후 업계가 얼마 만에 회복했는가를 분석해 보자. 사스의 경우 2003년 5월 사태 종료 이후 한 달 만에 소비재·유통업 매출이 사태 이전 수준으로 회복됐고, 두 달 후인 7월부터는 안정화 단계에 진입했다. 메르스 또한 사태 종식 시점과 가을 성수기 시즌이 맞물리면서 소비재·유통업 매출이 급격히 회복됐으며 이후 안정된 매출 흐름이 지속됐다. 반면 일본 후쿠시마 지진의 경우 사스나 메르스 발병과 비교했을 때 훨씬 급격한 매출 하락세를 야기했고, 이전 수준으로 회복되는 데에도 3개월 이상이 소

**그림 2** 재난 발생이 유통업에 끼치는 영향




출처: China National Bureau of Statistics; Japan Ministry of Economy, Trade and Industry; South Korea government statics, Bain Analysis

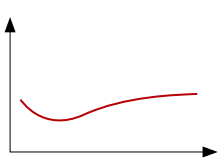
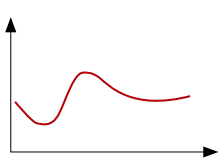
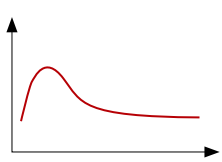
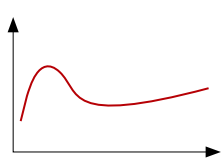
요됐다. 얼어붙은 소비 심리의 회복 외에 물리적으로 붕괴된 공급망(supply chain) 복구에도 시간이 필요했기 때문이다. 요약하자면 각 사태 공히 '충격(shock)→회복(recovery) →안정화(stabilization)' 단계로 구성된 V자형 패턴을 나타내는 가운데 단계별 진폭 및 기울기는 사례별로 다소간의 차이를 보인다. (그림 2)

금번 코로나19 사태로 인해 국내 소비재·유통업에는 앞서 살펴본 사례들과 큰 틀에서는 유사하나 일부 상이한 패턴이 나타날 것으로 예상된다. 감염을 우려한 소비자들의 오프라인 매장 방문 빈도가 감소한 것은 사실이나 일부 생필품 품목들은 소위 '사재기'로 인해 판매가 급증했다. 그뿐만 아니라 세계적인 e커머스 선진국답게 코로나19 사태가 지속되는 동안 모바일 유통 채널의 가파른 성장세가 지속되고 있다. 이에 따라 소비재·유통업 전체로 보면 과거 유사 사례와 달리 V자형의 급격한 하락 및 회복 패턴 대비 다소 완만한 'U자형 패턴'을 그릴 것으로 전망된다. 구체적으로 4가지 세부 산업 유형별로 다소 상이한 트렌드가 나타날 것으로 예상된다. (그림 3)

**유형1(예: 외식, 운송, 관광):** 전 인구의 외부 활동 위축으로 인해 사태가 종식될 때까지 단기적 하락세는 불가피하다. 나아가 사태 종식 이후에도 소비자의 불안 심리가 완전히 회복될 때까지 다소 긴 시간에 걸쳐 점진적 회복세가 예상된다.

**유형 2(예: 화장품, 패션):** 역시 전 인구의 외부 활

**그림 3** 유형별, 산업별 코로나19 영향 분석

| 산업별 소비 임팩트 유형 | 유형 1: 단기 하락 후, 점진적 회복 | 유형 2: 단기 큰 폭 하락 후, 급등 혹은 빠른 회복 | 유형 3:단기 급증 후, 점진적 안정화 | 유형 4: 단기 급증 후, 장기적 성장 모멘텀 유지 |
|---|---|---|---|---|
| |  |  |  |  |
| 장단기 임팩트 | ·단기 : 감염 질환 발병으로 인한 수요 감소<br>·장기 : 위기 종식 후 서서히 위축됐던 수요 회복 | ·단기: 감염 질환 발병으로 인한 오프라인 트래픽 감소로 수요 감소<br>·장기: 위기 종식 후 보상성 소비 심리로 인해 빠르게 반등 | ·단기: 감염병 관련 사재기 및 자가격리로 수요 증가<br>·장기: 사태 종식 후의 수요는 상대적으로 낮음 | ·단기: 감염병 관련 위기의식으로 수요 급증<br>·장기: 사태 종식 후 고객행동 변화로 성장세 지속(온라인, 건강 관심 증대) |
| 산업 예시 | -레스토랑 & 요식업<br>-운송 & 관광<br>-엔터테인먼트 & 교육(오프라인)<br>-부동산<br>-자동차<br>-가전제품 | -화장품<br>-의류<br>-보험 | -신선/가공식품<br>-가구 생활용품/위생용품 | -엔터테인먼트 & 교육(온라인)<br>-전자상거래<br>-헬스케어 |

출처: Bain Analysis

동 위축에 따라 큰 폭의 소비 하락세는 불가피하다. 단, 사태 종식 이후에는 움츠러들었던 소비 심리의 반등에 따라 '유형1'에 속한 산업 대비 빠른 속도의 회복이 예상된다.

**유형 3(예: 식품, 생활용품):** 사태 발발 이후 시작된 대규모 비축 구매(사재기) 행태 지속에 따른 단기 매출 신장이 예상된다. 단, 사태 종식 후에는 가정 내 비축된 재고 소진 시점까지 일시적 매출 하락세가 이어질 가능성이 높다.

**유형 4(예: e커머스, 온라인 서비스):** 전 인구의 외부 활동 위축에 따른 대안으로 부상하며 신규 소비자 유입 및 수요가 폭증하고 있다. 이를 토대로 중장기적으로도 성장이 가속화될 뿐만 아니라 다양한 신규 사업 모델이 계속 등장하고 진화할 것으로 전망된다.

### 2. 제조, 화학 등 B2B 산업

코로나19의 급속한 확산에 따라 중국 내 생산라인 임시 폐쇄 및 재개 지연, 원자재 공급 차질 등 공급망 전반에 걸쳐 다양한 이슈가 터져 나오고 있다. '세계의 공장'으로 불려 온 중국발(發) 사태로 인해 글로벌 주요 B2B 산업 전반에 걸친 둔화세가 가시화되고 있는 가운데 세부 산업별 영향은 △주요 감염 지역과의 지리적 근접성 △공정 자동화 수준 △대체 공급망의 존재 여부 등 세 가지 요인에 따라 차이를 보이고 있다.

우선 애플(Apple)을 예로 들어보자. 전 세계 800여 개에 이르는 애플의 공급업체 중 300여 개 공장이 코로나19 사태로 인해 정상 가동이 어려운 상황이다. 이 중 대다수 공장은 고도로 맞춤화된 공정을 적용하기 때문에 단기 대안을 마련하기도 쉽지 않다. 그뿐만 아니라 공정의 상당 부분이 인력에 의존하고 있어 생산 차질이 클 수밖에 없다. 유사한 이유로 반도체 산업 역시 공급 측면에서 타격을 받고 있다. 칩 조립 및 검사 단계에 투입되는 인력 부족 이슈가 이미 가시화된 상황이며 반도체 주요 생산국인 한국과 중국이 금번 코로나 사태에 가장 큰 영향을 받고 있음을 감안할 때 단기적 공급 차질은 불가피할 것으로 보인다.

반면 석유화학 산업의 경우 코로나19로 인한 공급 차질보다는 장기적 수요 부진에 따른 영향이 더욱 중요할 것으로 예상된다. 공급 측면에서 보면 그 영향이 제한적일 것으로 예상되는데, 이는 중국의 주요 석유화학 단지 대부분이 감염 피해가 상대적으로 경미한 동남부 연안에 위치해 있을 뿐만 아니라 높은 공정 자동화 수준으로 인해 생산 공정이 차질을 빚을 가능성도 제한적이기 때문이다. 심지어 코로나 발원지인 우한에 위치한 SK종합화학 합자법인도 현재 정상 가동 중이다.

자동차 산업의 경우 단기 공급 측면의 차질은 불가피할 것으로 보인다. 왜냐하면 중국은 연간 2500만 대 완성차 생산국이자 세계 최대의 자동차 부품 공급지이기 때문이다. 특히 코로나19 발원지인 우한은 중국에서 네 번째로 큰 자동차 생산 지역으로, 중국 전체 생산량의 9~10%를 차지한다. 완성차 공장을 포함해 자동차 부품업체 및 전기차 주요 생산시설 다수가 위치해 있어 자동차 업계 전반에 미치는 영향이 크다. 도요타의 경우 중국에 8개 부품 공장을 운영 중이고, 폴크스바겐은 전체 생산량의 약 40%를 중국에서 생산한다. 자동차 부품 선도업체인 보쉬 또한 중국

에 12개의 공장(우한 2개소 포함)을 운영 중이다. 우리나라 역시 자동차 부품 공장이 밀집해 있는 대구, 경북 지역을 중심으로 확진자가 급증하고 있어 공급 차질 문제가 발생할 우려가 있다.

이에 따라 전 세계 주요 완성차 업체들이 최근 수년간 공격적으로 추진 중인 전기차 생산 공급망 구축에 일부 변화가 발생할 가능성이 제기되고 있다. 유럽의 강도 높은 배기가스 규제 등에 따라 향후 3~5년간 글로벌 전기차 수요가 급증할 것으로 전망되는 상황이기 때문에 주요 완성차 업체들이 금번 코로나 사태를 계기로 안전한 지역 중심으로 공급망 구축을 추진할 가능성이 있다. 특히 미·중 무역분쟁 심화, 보호무역 기조 강화 등 코로나19 발병 이전부터 계속돼 왔던 트렌드와 맞물리며 미국 및 유럽 주요 국가들의 '리쇼어링(reshoring)'이 가속화될 것으로 전망된다.



## 향후 산업별 대응 전략에 대한 제언

### 1. 소비재·유통업

#### ① 강력한 옴니채널 사업 모델 구축

코로나19 사태를 계기로 디지털 채널을 이용하던 기존 고객들의 충성도 강화는 물론, 주로 오프라인을 이용하던 고객들의 대규모 신규 유입이 동시에 이뤄졌다. 이에 디지털 채널, O2O(Online to Offline) 서비스, 온디맨드 서비스에 대한 고객 니즈 및 이용 비중은 향후에도 지속적으로 확대될 것으로 예상된다. 이는 전통 소비재·유통 기업의 입장에서 보자면 '오프라인 채널 역할 재정의' 및 '디지털 채널 경쟁력 강화'라는 두 가지 과제를 동시에 해결해야 한다는 뜻이다. 이 두 가지 과제를 성공적으로 수행해 강력한 옴니채널 사업 모델을 구축할 수 있는지에 따라 향후 소비재·유통 기업의 성패가 좌우될 것이다.

#### ② 신선 식품의 e커머스 사업 모델 고도화

코로나19 사태를 계기로 디지털 채널에 신규 유입된 고객 대다수는 e커머스를 생필품 구매 목적으로 활용하고 있다. 이에 따라 대표적 생필품 카테고리 중 하나인 신선 식품의 주문량이 폭증하고 있다. 신선 식품은 특성상 e커머스 침투율이 낮은 카테고리 중 하나였기에 대다수 e커머스 기업의 기존 운영 역량 및 인프라로 폭증하는 주문량을 제대로 처리하는 데 다양한 한계가 노출되고 있다. 향후 원물 구매, 가공, 포장, 배송 등 신선 식품 e커머스 가치사슬 전반에 걸친 고도화가 필수적이며, 이에 성공하는 사업자는 매력적 기회를 선점할 수 있을 것이다.



**③ 책임 있는 기업 시민으로서의 역할 재정의**

금번 사태에 신속하게 대응하며 방역 및 위생 강화를 넘어 확진자, 의료진 지원 등 적극적으로 기업의 사회적 책임(CSR) 역할을 수행한 소비재·유통 기업들은 고객의 강력한 지지를 확보하는 데 성과를 거뒀다. 향후에도 개별 기업의 브랜드를 평가하는 기준으로 위생 및 청정 이미지, 사회 기여도, 신뢰 구축 등의 중요도가 증대될 것으로 전망된다. 후쿠시마 지진이 발생했을 때 일본의 대표적 편의점 업체들이 영업 기반을 신속히 복구하고 생필품 공급의 핵심 역할을 수행함으로써 일본 지역민의 '생명줄(Life Line)'이라는 타이틀을 얻게 됐음을 참고할 필요가 있다.

## 2. B2B 산업

**① 디지털 트랜스포메이션 추진 가속화**

코로나19 사태로 인해 폐쇄된 사업장 운영 재개가 지연되고 있는 노동집약형 제조업을 중심으로 공급 차질이 지속되고 있다. 노동력에 대한 높은 의존도를 낮추지 못하는 한 유사한 문제가 반복해서 발생할 수 있다. 이를 근본적으로 해결하기 위해서는 정보화, 자동화, 지능화 생산 체계를 구축하는 게 필수적이다. 특히 선도 제조업체의 경우 경쟁력 유지를 위해 생산 인프라 자동화 및 디지털화에 더욱 박차를 가할 필요가 있다.

**② 능동적이고 선제적인 사업 포트폴리오 관리**

위기의 순간이 곧 변화해야 하는 순간이다. 특히 사업 역량 및 인프라 구축에 장기간 시간이 소요되는 B2B 사업의 속성을 고려할 때 능동적이고 선제적인 사업 포트폴리오 재편에 대한 검토가 필요하다. 기업 내부 변화만으로는 포트폴리오 재편의 속도와 범위에 한계가 있을 수 있으므로 적절한 외부 파트너를 확보하는 것도 바람직하다. 구체적으로, 코로나19 사태로 인해 단기

현금 유동성 확보에 어려움을 겪을 것으로 예상되는 B2B 기업을 대상으로 한 인수합병(M&A) 기회를 모색해 볼 수 있다. 풍부한 유동성을 보유한 사모펀드들을 파트너로 활용하는 것도 한 방법이며 개별 기업 단위 투자를 넘어 복수 기업을 대상으로 M&A를 수행해 특정 가치사슬 영역 내 지배적 사업 지위를 확보하는 전략도 충분히 가능하다.

**③ 글로벌 공급망 최적화**

인접 산업과의 사업적 연계 수준이 높은 B2B 산업의 특성을 고려할 때 개별 기업 단위의 사업 포트폴리오 재편뿐 아니라 원재료 구매처, 공급망 등 자사 사업 영역 전후방 인프라에 대한 개선 및 고도화가 수반돼야 한다. 실제 코로나 사태로 인해 특정 지역의 교통망 폐쇄, 이동 통제 등이 시행되자 대다수 기업이 공급망 운영에 차질을 빚어 심각한 장애가 초래됐다. 특정 지역 편중에 따른 리스크를 분산하기 위해 대체 공급망 후보군을 체계적으로 확보, 관리함과 동시에 위기 상황이 발생할 경우 신속한 대응을 위한 'SCM Plan B' 수립이 요구된다. 나아가 미·중 무역 분쟁, 세계 경제의 권역 단위 블록화 등을 감안해 중국 중심으로 이뤄지고 있는 기존 생산, 공급망 운영 전략도 보완할 필요가 있다.

## 마무리

예상치 못했던 코로나19 사태 발생으로 인해 많은 기업에서 금년도 경영 전략 및 사업 목표의 전면 수정이 불가피한 상황이다. 앞서 살펴본 바와 같이 주요 산업별로 상이한 영향이 예상되는 만큼 이를 적절하게 반영해 기존 목표와 전략을 신속하게 수정해 실행할 필요가 있다. 나아가 코로나19가 촉발할 중장기적 관점의 변화를 신규 성장의 기회로 포착하기 위한 중장기 사업 전략 마련이 필수적이다. 특히 소비재·유통 업체들의 경우 옴니채널, 신선 식품 e커머스 등 향후 고객 수요가 지속적으로 확대될 것으로 예상되는 기회들을 효과적으로 선점하기 위한 방안을 모색해야 할 것이다.

아울러 코로나19와 같은 국가적 위기 상황에 대응하는 기업의 태도 및 역할에 따라 브랜드 이미지 및 충성도가 재정의될 수 있음을 감안해 브랜드 포지셔닝 전략을 업그레이드해야 할 필요가 있다. 또한 코로나19로 인해 디지털 트랜스포메이션의 필요성 및 가치가 명확히 드러난 영역에 대해서는 전사 차원의 전략 수립 및 강력한 실행이 신속하게 이뤄져야 할 것이다.

코로나19 사태는 현재 진행 중이고 여전히 불확실성이 높은 상황이다. 그러나 위기는 기회와 함께 찾아온다는 것을 명심하자. 단기적 위기 극복 방안을 넘어 위기 속에 숨겨진 기회의 실마리들을 찾아 이를 성공적으로 구현해 내는 기업들은 위기 이전보다 훨씬 큰 성과를 달성할 수 있을 것이다. D

**신우석** 파트너는 베인앤드컴퍼니 서울 오피스의 금융 부문 헤드이다. 2016년 베인 입사 후 국내외 선도 금융, 유통업체들을 대상으로 중장기 성장 전략, 사업 포트폴리오 전략, 디지털 혁신 전략, 옴니채널 전략 등과 관련된 다양한 프로젝트를 수행했다.

**유영중** 파트너는 베인앤드컴퍼니 서울 오피스의 산업재 및 하이테크 담당 파트너다. 자동차, 가전, 항공 및 에너지 등 다양한 제조업 관련 프로젝트를 이끌고 있다. 전사 포트폴리오 전략과 M&A, JV 등 성장 전략, M&A 실사 및 가치 창출 전략 등의 프로젝트를 진행했다.

**김혜경** 파트너는 베인앤드컴퍼니 서울 오피스의 소비재 유통 그룹 핵심 멤버다. 아시아 시장 내 뷰티, 패션, 식음료, 헬스&웰니스 사업 영역에 대한 전략 프로젝트를 진행하고 있다. 글로벌 및 국내 사모펀드의 실사 및 가치 창출 전략, 인수 이후 통합 작업 등을 수행했다.

스타트업 창업의 A~Z를 알려드립니다.

# BEGIN THE START UP

## 교육 소개

국내 스타트업 생태계가 점차 활성화되고 있고 관련 투자나 지원도 활발히 이루어지고 있지만, 대다수의 스타트업은 창업 직후부터 높은 장벽에 부딪친 채 빛을 보지 못하고 표류하는 실정입니다. 비즈니스에 대한 근본적인 이해가 부족한 상태에서 무리한 창업을 추진한 것이 가장 큰 실패 이유 중 하나입니다.
동아일보 미래전략연구소, 포스텍 기업가정신센터, 비원플러스가 예비 창업자들에게 현실적인 비즈니스 역량 제고의 기회를 제공하기 위한 스타트업 교육을 기획했습니다. 기술 기반 창업, 아이디어 기반 창업, 소상공인 창업, 사내 벤처 등 창업 형태별로 특화된 커리큘럼을 개발하여 실제 사업성과로 이어질 수 있도록 실무맞춤형 교육을 제공합니다.

## 교육 특징

- 창업 프로세스 단계별(BEGIN) & 창업 유형별(TISE) Framework 기반으로 교육내용을 체계화하여 교육대상 맞춤형 교육프로그램 디자인
- 표준화된 BTS-up 커리큘럼과 관련 분야 국내 최고 전문가의 교육을 통해 창업 유형, 프로세스별 최신 사례 및 시사점을 현장감 있게 제공
- 실제 예비 창업가에게 실질적인 도움을 줄 수 있는 Framework와 Tool, 원포인트 레슨 및 코칭 중심 교육
- 스마트 강의 플랫폼(SLP: Smart Lecture Platform)을 활용하여 오프라인 교육현장에서의 교육 효과 극대화 및 정량적인 교육 결과 리포팅 제공
- 프리미엄 경영 매거진 DBR, HBR Korea의 콘텐츠를 활용한 최신 트렌드 제공 및 실전 사례 위주의 비즈니스 역량 강화

## 프로그램 구성

창업 준비 단계(BEGIN)와 교육 대상(TISE)에 따른 매트릭스 구조로 체계화된 프로그램을 구성했습니다.

| 창업단계 / 교육대상 | B (Building)<br>창업 시작 빌드 업, 베이직 코스 | E (Explore)<br>창업 준비를 위한 실전 탐구 과정 | G (Gain)<br>실제 창업을 위한 창업 실무 이해 | I (Integrate)<br>기존 과정 통합을 통한 실전 창업 | N (eNd)<br>시장 진입, 투자 유치, 창업 완결 |
|---|---|---|---|---|---|
| T(Tech)<br>기술 기반 창업 | 모듈TB | 모듈TE | 모듈TG | 모듈TI | 모듈TN |
| I(Idea)<br>아이디어 기반 창업 | 모듈IB | 모듈IE | 모듈IG | 모듈II | 모듈IN |
| S(Small biz)<br>소상공인 창업 | 모듈SB | 모듈SE | 모듈SG | 모듈SI | 모듈SN |
| E(Enterprise)<br>기업/기관 창업 실무 | 모듈EB | 모듈EE | 모듈EG | 모듈EI | 모듈EN |

교육 대상의 특성에 맞추어 맞춤형 커리큘럼 구성이 가능합니다.

문의: DBR 창업교육센터 Tel. 02-2020-0543 E-mail. dbredu@donga.com

동아일보 미래전략연구소 | 포스텍기업가정신센터 POSTECH Entrepreneurship Center | BE ONE (주)비원플러스