



COVID-19 Business Report

코로나19로 가속화될 디지털 워크 및 기업 대응 방안

May 2020

삼성KPMG 경제연구원

Contacts

삼성KPMG 경제연구원

이효정

이사

Tel: +82 2 2112 6744

hyojungle@kr.kpmg.com

전창의

책임연구원

Tel: +82 2 2112 0934

changuichun@kr.kpmg.com

김기범

선임연구원

Tel: +82 2 2112 7430

kkim28@kr.kpmg.com

본 보고서는 삼성KPMG 경제연구원과 KPMG member firm 전문가들이 수집한 자료를 바탕으로 일반적인 정보를 제공할 목적으로 작성되었으며, 보고서에 포함된 자료의 완전성, 정확성 및 신뢰성을 확인하기 위한 절차를 밟은 것은 아닙니다. 본 보고서는 특정 기업이나 개인의 개별 사안에 대한 조언을 제공할 목적으로 작성된 것이 아니므로, 구체적인 의사결정이 필요한 경우에는 당 법인의 전문가와 상의하여 주시기 바랍니다. 삼성KPMG의 사전 동의 없이 본 보고서의 전체 또는 일부를 무단 배포, 인용, 발간, 복제할 수 없습니다.



Contents

	Page
I. '뉴 노멀(New Normal)'로 부상하는 디지털 워크	2
II. 디지털 워크에 필요한 협업 툴 인프라	6
III. 기업의 디지털 워크 도입 및 활용 사례	17
IV. 코로나19로 가속화될 디지털 워크 성공을 위한 제언	22
HOW KPMG CAN HELP	33

코로나19가 업무에 미치는 영향력

코로나19로 인해 국내에서는 2020년 2월 24일~27일부터 주요 기업들이 재택근무를 긴급히 시행한 바 있으며 4월에는 대다수 기업이 재택근무 종료나 부분 재택근무로 전환. 또한 회의, 세미나, 교육, 영업 활동 등 대인 접촉이 필요한 업무에서도 화상회의나 웨비나(Webinar) 등 비대면 업무 방식이 도입되고 있음

코로나19로 인한 국내 기업의 업무 변화

기업은 섣다운 대비와 사회적 거리두기 확산에 따라 재택근무와 유연근무제를 도입

- 건물에서 코로나19 확진자 발생 시 건물 폐쇄로 막대한 업무 지장이 발생할 수 있고 정부에서 사회적 거리두기를 권장하자, 기업은 선제적인 재택근무 시행으로 대응
- 4월 재택근무 종료 이후에도 부분 재택근무나 출퇴근 시간 유연제 도입으로 기업은 점진적인 근무 전환을 진행

회의/세미나 개최, 사내 교육, 영업, 업무 미팅 등에서도 비대면(Untact) 형태의 업무 방식 도입

- 재택, 원격근무 형태의 기본적인 업무 전환 이외에도, 회의/세미나, 교육, 영업 등 대인 접촉이 필수적인 업무에도 화상회의, 온라인 강의, 웨비나(Webinar) 등 비대면 방식의 업무 전환이 확산
- 이에 따라 팀즈(Teams), 슬랙(Slack) 등 협업 툴과 줌(Zoom), 웹엑스(Webex) 등 화상회의 솔루션 사용이 크게 증가

코로나19로 인한 국내 주요 기업의 근무 형태 변화

기업	근무 형태 변화
SK텔레콤	<ul style="list-style-type: none"> • 2020년 2월 25일~4월 5일 재택근무 시행 • 4월 6일부터 상시 디지털 워크 제도로 팀별·지역별 자율적 재택근무
KT	<ul style="list-style-type: none"> • 2월 24일~3월 13일 전사 2부제 재택근무 시행
현대기아자동차	<ul style="list-style-type: none"> • 2월 27일~3월 22일 본사 직원 재택근무 시행
네이버	<ul style="list-style-type: none"> • 2월 26일~4월 19일 재택근무 시행 • 4월 20일~29일 전환기간 동안에는 주 2일 출근
카카오	<ul style="list-style-type: none"> • 2월 26일~4월 8일 재택근무 시행 • 4월 9일부터 주 1회 순환 출근 전환
NC소프트	<ul style="list-style-type: none"> • 2월 27일~3월 6일 전 사원 특별 유급휴무 • 3월 9일~ 4월 3일 부서별 인원 절반 순환근무 • 4월 6일~29일 주 4일제 근무
넷마블	<ul style="list-style-type: none"> • 2월 27일~4월 19일 재택근무 • 4월 20일부터 주 3일 출근, 주 2일 재택근무 체제 전환

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

I. '뉴 노멀(New Normal)'로 부상하는 디지털 워크

코로나19로 나타난 일하는 방식의 변화와 디지털 워크

코로나19로 인해 비대면 근무 확산, 비대면 업무 처리를 위한 인프라 도입이 나타나고 있으며, 포스트 코로나19 시대를 대비한 다양한 실험이 진행 중. 이러한 변화에 대응하기 위한 방안으로 디지털 기술, 새로운 환경, 일하는 방식 변화를 통해 업무 경험 혁신을 꾀하는 디지털 워크가 부상하고 있음

코로나19로 나타난 근무 방식의 변화

1 감염 방지를 위한 비대면(Untact) 근무 확산

- 직장 폐쇄, 사회적 거리두기 권장에 따른 재택근무 시행
- 재택근무 종료 후에도 대인간 접촉을 최소화하기 위해 부분 재택근무, 순환출근, 출퇴근 시간 유연근무제 시행

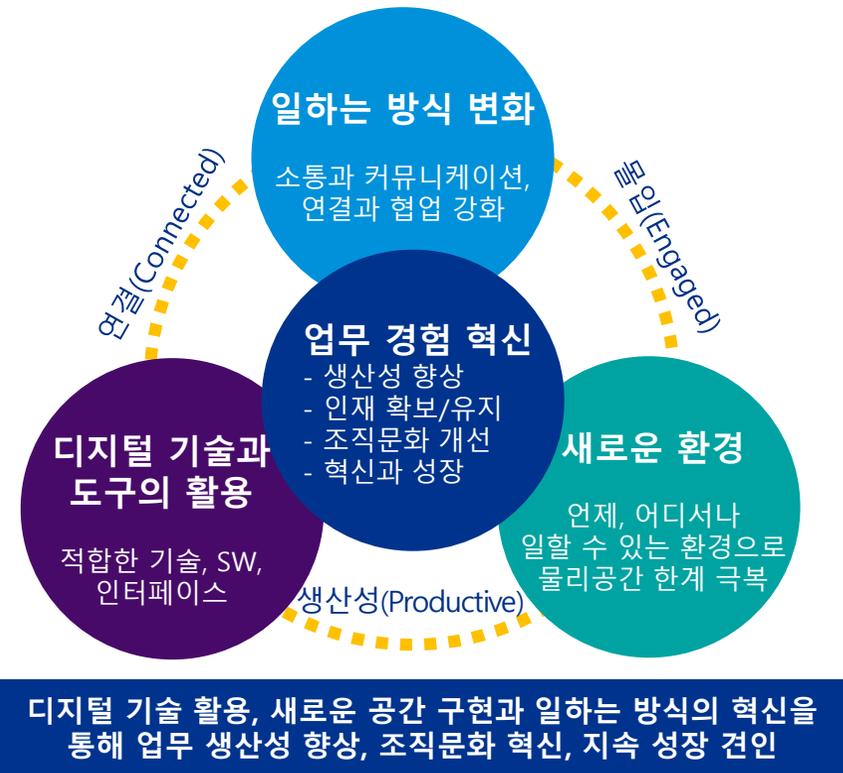
2 비대면 업무 처리를 위한 디지털 기술 도입

- 비대면 업무 처리를 위해 협업 도구, 화상회의 등 소프트웨어와 VPN(가상사설네트워크), 보안 솔루션 등 인프라와 듀얼(외부) 모니터 등 하드웨어도 필요

3 포스트 코로나19를 대비한 실험과 전환

- 기업은 코로나19로 인한 변화가 장기화될 포스트 코로나19 시대를 대비하기 위해 부분적 재택근무, 거점센터 근무, 비대면 기술 활용 등 각종 실험을 진행
- 이를 통해 장기적으로 업무 처리와 인력 운영을 효율화할 수 있는 새로운 근무 체계를 도입 가능

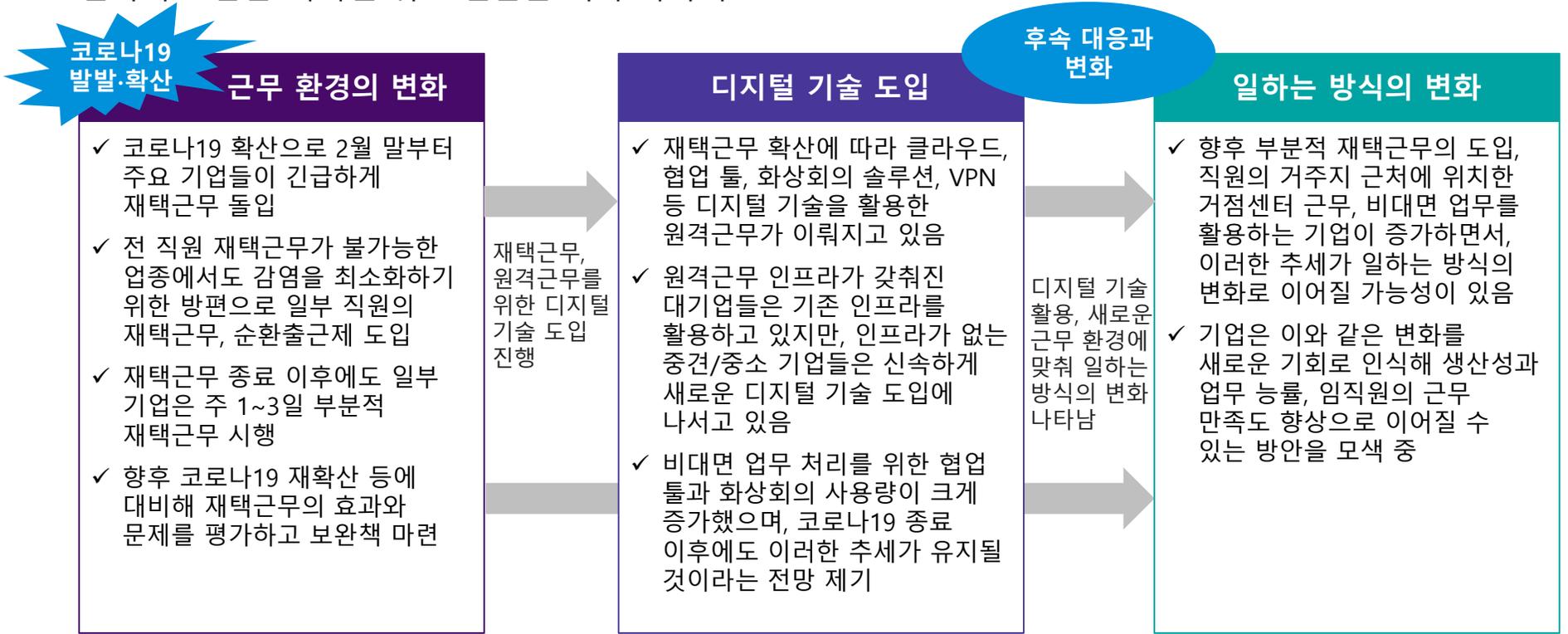
디지털 워크의 개념



Source: KPMG International, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

코로나19로 촉발된 디지털 워크 전환 가속화

코로나19로 인한 업무 환경의 변화는 디지털 기술 도입과 일하는 방식의 변화를 이끌어내고 있으며, 이러한 변화의 흐름은 디지털 워크 전환을 더욱 가속화



지향점

디지털 워크 전환과 업무 경험의 혁신

Contents

	Page
I. '뉴 노멀(New Normal)'로 부상하는 디지털 워크	2
II. 디지털 워크에 필요한 협업 툴 인프라	6
III. 기업의 디지털 워크 도입 및 활용 사례	17
IV. 코로나19로 가속화될 디지털 워크 성공을 위한 제언	22
HOW KPMG CAN HELP	33

II. 디지털 워크에 필요한 협업 툴 인프라

밀레니얼 · Z세대에 의해 가속화될 협업 툴 활용

효율성과 합리성을 중시하는 밀레니얼 세대와 Z세대는 베이비부머, X세대와는 업무 시 선호하는 커뮤니케이션 수단에서 차이를 보임. 특히 화상 기반의 가상 온라인 회의와 기업용 SNS, 기록이 남는 채팅 선호도가 높아 이러한 도구가 통합된 협업 툴 사용이 활발해질 것으로 전망됨

세대별 업무 시 커뮤니케이션 수단의 선호 차이

	베이비부머 세대 (1946-1964)	X세대 (1965-1979)	밀레니얼 세대 (1980-1997)	Z세대 (1998-2020)
대면 회의	●	◐	◐	●
가상 온라인 회의 (음성)	◐	●	●	◐
가상 온라인 회의 (화상)	○	◐	◐	●
아웃룩 이메일	●	●	◐	○
팀 공동 작업 공간	◐	●	●	●
인스턴트 메신저	◐	●	●	◐
기업용 SNS	○	◐	◐	◐
기록이 보존되는 채팅	○	◐	◐	●
챗봇(대화형 인터페이스)	○	○	◐	●

Source: Avanade Research

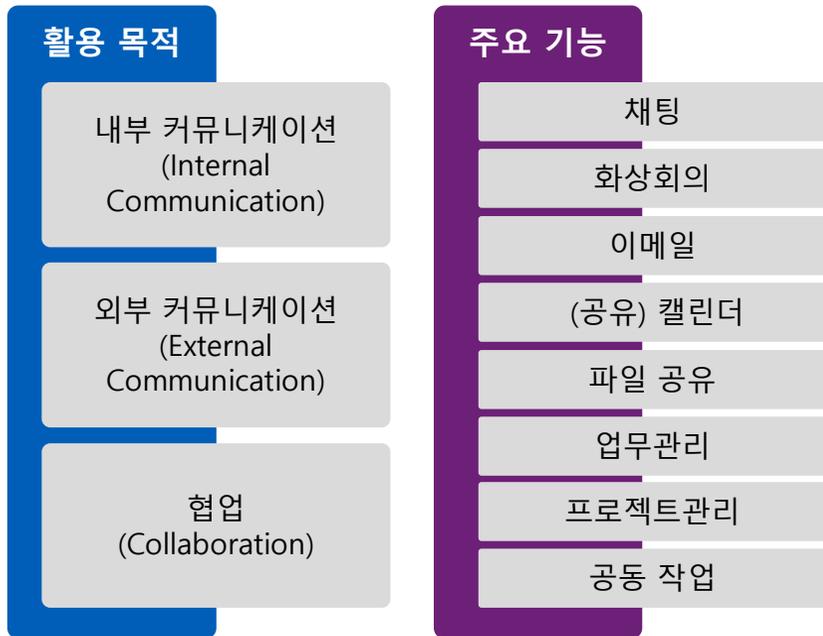
● 항상 선호
 ◐ 대부분 선호
 ◑ 어느 정도 선호
 ◒ 때때로 선호
 ○ 선호하지 않음

II. 디지털 워크에 필요한 협업 툴 인프라

협업 툴의 종류와 영역

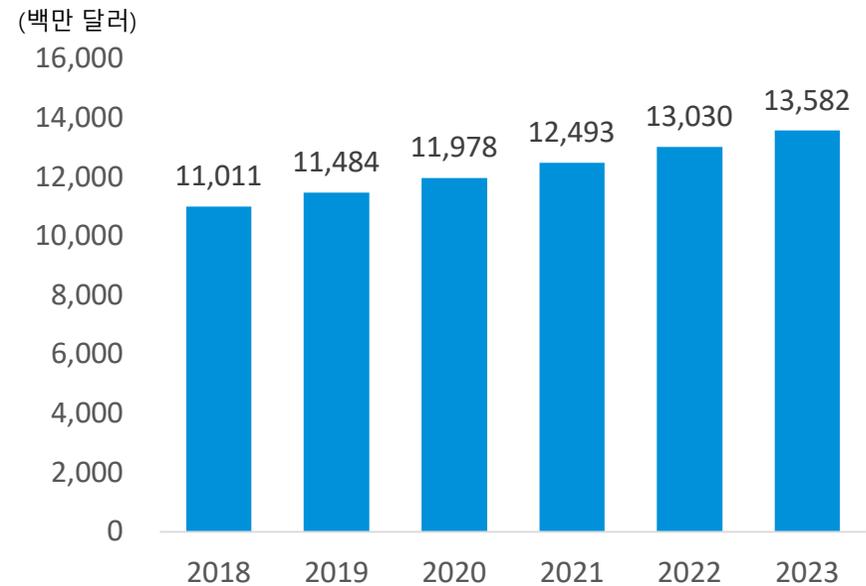
협업 툴의 활용 목적은 내부/외부 커뮤니케이션과 협업에 있으며, 채팅, 화상회의, 파일 공유, 공동 작업 등을 주요 기능으로 탑재. 꾸준히 성장 중인 협업 툴 시장에 구글, 마이크로소프트, 페이스북 등 테크 자이언트 기업이 진출하고 있음

협업 툴의 활용 목적과 주요 기능



협업 툴은 활용 목적과 주요 기능에 따라 구분할 수 있으며, 최근에는 여러 가지 기능이 하나로 통합된 올인원 협업 툴이 확산되고 있음

협업 툴의 시장 규모 및 전망



Source: Statista

글로벌 협업 툴 시장은 2018년 110억 달러에서 2023년에는 136억 달러로 성장이 예상되며, 구글, 마이크로소프트, 페이스북 등 거대 테크 기업들의 치열한 경쟁이 진행 중

II. 디지털 워크에 필요한 협업 툴 인프라

[참고] 글로벌 기업의 협업 툴 시장 진출 현황

미국 통신사 버라이즌이 화상회의 기술업체 블루진스를 인수하는 등 M&A를 통해 화상회의 협업 툴 시장에 진출하는 움직임이 늘어나고 있음. 페이스북, 마이크로소프트, 구글 등 테크 자이언트 또한 신규 화상회의 서비스를 출시하거나 마케팅을 확대하는 등 화상회의 협업 툴 시장에서의 경쟁이 더욱 치열해질 전망

글로벌 기업의 협업 툴 시장 진출 주요 사례

기존 기업의 M&A		신규 서비스 출시 및 홍보		
미국 통신사 버라이즌, 화상회의 기술업체 블루진스 인수	스타트업 샌드버드, 화상회의 플랫폼 업체 리니어허브 인수	페이스북, '메신저 룸' 출시	MS, '스카이프 미트 나우' 출시	구글, '구글 미트' 무료 사용 확대
<ul style="list-style-type: none"> ➢ 2020년 4월 16일 인수 발표, 인수 가격은 5억 달러 미만으로 알려짐 ➢ 버라이즌은 코로나19 사태로 향후 재택근무와 원격근무 확산을 전망하고 인수 결정 ➢ 블루진스는 화상회의 서비스 업체인 줌과 경쟁 관계로, 기업 고객을 겨냥한 사업 포트폴리오에 강점이 있음 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 기업용 채팅·메시징 솔루션 개발사이자 실리콘밸리 한국계 스타트업 샌드버드가 기업용 화상회의 플랫폼 '라운드'의 개발사 리니어허브를 인수했다고 2020년 4월 29일 발표 ➢ 샌드버드는 자사의 채팅·메시징 솔루션에 리니어허브의 음성과 비디오 기능을 추가한다는 계획 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 페이스북이 2020년 4월 최대 50명이 참여할 수 있는 '메신저 룸(Messenger Rooms)' 화상회의 서비스를 발표 ➢ 페이스북 앱이나 메신저에서 화상 채팅방을 만들어 화상회의를 진행 ➢ 코로나19의 영향으로 화상회의 수요가 폭증하고 있는 가운데, 줌과의 경쟁을 위해 출시한 것으로 분석 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 마이크로소프트(MS)는 웹 기반의 화상회의 서비스 '스카이프 미트 나우(Skype Meet Now)'를 2020년 4월 3일 공개 ➢ 최대 50인이 참여 가능하며, 30일간 녹음 데이터가 보존되며, 회의 링크가 만료되지 않는 것이 특징 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 구글은 2020년 4월 10일 자사의 화상회의 서비스 '구글 미트 (Google Meet)'의 무료 이용 기한을 9월 말까지 추가 확대한다고 발표 ➢ 구글 미트는 최대 250명 참여, 10만 명에게 실시간 스트리밍 중계, 회의 기록을 구글 드라이브에 저장.공유 가능

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

II. 디지털 워크에 필요한 협업 툴 인프라

해외 주요 협업 툴 현황 (1/2)

현재 전 세계에서 널리 사용되는 협업 툴로는 마이크로소프트의 오피스, 아웃룩 등 기존 소프트웨어와 호환이 용이한 통합 협업 툴인 마이크로소프트 팀즈와 함께 캐나다 스타트업인 슬랙테크놀로지(캐나다)에서 개발한 비즈니스 커뮤니케이션에 특화된 슬랙이 있음

해외 주요 협업 툴 리스트와 특징

	팀즈(Teams)	슬랙(Slack)
협업 툴 성격	통합 협업 툴	비즈니스 커뮤니케이션 툴
개발사(국가)	마이크로소프트(미국)	슬랙테크놀로지(캐나다)
출시 시기	2017년 3월	2013년 8월
주요 특징	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 마이크로소프트(MS)는 협업 툴 시장이 성장하자 80억 달러에 슬랙을 인수하려 했으나, 자체 서비스를 개발하는 쪽으로 선회한 후 팀즈를 개발해 출시 ▶ 그룹관리 기능, 단체 및 개인 대화방, 영상 및 음성통화, 파일 공유 및 문서협업 기능을 제공 ▶ MS 아웃룩, 오피스365 등 기존 소프트웨어와 호환 ▶ 윈도 PC용 응용프로그램과 함께, 안드로이드, iOS 모바일 버전도 제공하며 클라우드 기반으로 구동되어 PC-모바일 연동도 가능 ▶ 기존에 마이크로소프트의 기업용 소프트웨어를 사용하고 있던 기업, 문서 기반 업무를 주로 진행하는 기업에게 적합 ▶ MS는 코로나19 확산으로 원격근무가 크게 늘어난 '20년 3월 19일 기준으로 팀즈의 일간 사용자 수가 4,400만 명으로 증가했다고 밝힘 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 최초 게임 개발사에서 사내 커뮤니케이션 툴로 사용하기 위해 개발되었으나, 실리콘밸리에서 높은 인기를 얻으며 2019년 4월 기준 전 세계 60만 개 이상의 기업/기관에서 사용 중 ▶ 단체 채팅방과 유사한 '채널'을 본부별/팀별/프로젝트별 생성해 단체 채팅 가능 ▶ 기본적으로 슬랙은 정보의 투명성을 강조해 모든 채널과 대화 내용이 해당 조직의 모든 사람들에게 공개되며, 비공개 채널 개설도 가능 ▶ 강력한 채팅 내용 검색 기능과 맞춤형 알림 설정 기능을 보유 ▶ 빠른 의사소통과 의견 전체 공유가 필요한 스타트업, IT/SW/게임 개발사, 직원들이 전 세계에 흩어져 있는 글로벌 기업에 적합 ▶ 내장된 화상회의 툴이 있으나 유료 사용자에게만 제공

Source: 언론보도 종합, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

II. 디지털 워크에 필요한 협업 툴 인프라

해외 주요 협업 툴 현황 (2/2)

화상회의 기능이 강조되는 해외 주요 협업 툴로는 미국의 줌 비디오 커뮤니케이션이 개발한 줌과 미국의 통신장비 기업인 시스코의 계열사인 시스코 웹엑스에서 개발한 웹엑스가 활용되고 있음

해외 주요 화상회의 기반 협업 툴 리스트와 특징

	줌(Zoom)	웹엑스(WebEx)
협업 툴 성격	화상회의 서비스	화상회의 기반 협업 서비스
개발사(국가)	줌 비디오 커뮤니케이션(미국)	시스코 웹엑스(미국)
출시 시기	2011년 9월	2007년 (시스코의 웹엑스 인수)
주요 특징	<ul style="list-style-type: none"> 영상/화상회의 기능을 기반으로 한 커뮤니케이션 툴로 채팅과 투표, 화면 공유 기능도 제공 시스코의 화상회의 서비스인 웹엑스(WebEx) 개발에 참여한 중국계 미국인 이민자 에릭 위안이 설립한 줌 비디오 커뮤니케이션에서 개발 무료 이용자는 일대일 회의를 무제한으로 이용 가능, 3명 이상 회의에서는 40분 이내 화상회의만 가능 간편한 사용성과 고품질의 오디오, 영상이 강점이지만, 보안이 단점으로 지적되고 있음 해커가 화상채팅 방에 난입해 부적절한 영상이나 이미지를 틀거나 욕설 등으로 회의를 방해하는 줌 폭격(ZoomBombing)이 문제로 떠올랐으며, 취약한 암호화, 보안 결함으로 미국의 공공기관과 기업을 포함해 대만, 독일 정부는 줌 사용을 제한 	<ul style="list-style-type: none"> 화상회의 기능과 함께 웹엑스 미팅, 웹엑스 팀즈 등 협업 솔루션을 제공 통신장비 회사인 시스코가 웹기반 협업 서비스 업체인 웹엑스(Webex)를 2007년 32억 달러에 인수한 후 협업 툴의 화상회의 기능을 강화 무료 가입자의 경우 100명까지의 참가자, 40분 이내 회의를 제공하며, 유료 가입자는 미팅 시간 무제한, 미팅 녹화 기능 등 제공 손쉬운 회의 예약 및 참석, 안정적인 영상품질, 다양한 확장 옵션이 강점 보안을 중시하는 기업이 주로 이용하는 것으로 알려졌다

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

II. 디지털 워크에 필요한 협업 툴 인프라

국내 주요 협업 툴 현황

국내 협업 툴 시장에는 NHN, 웨스모바일 등이 개발한 다양한 상품이 출시되어 있음. 각 서비스는 내부/외부 서비스와의 연동과 특화된 기능으로 시장에서 주도권을 쥐기 위한 경쟁 중

국내 주요 협업 툴 현황

기업명	상품	주요특징
NHN	토스트 워크플레이스	<ul style="list-style-type: none"> NHN은 5년여에 걸쳐 개발한 통합 협업 플랫폼인 토스트 워크플레이스를 2019년 하반기 출시 메일과 프로젝트 단위의 업무 관리, 메신저를 통합한 협업도구 '두레이'와 전자결재 및 게시판을 통합한 '그룹웨어', 인사와 재무 서비스를 제공하는 전사적자원관리(ERP) 서비스를 클라우드 형태로 제공
웨스모바일	라인웍스	<ul style="list-style-type: none"> 네이버의 자회사인 웨스모바일이 개발한 라인웍스는 네이버의 메일, 드라이브, 주소록 서비스와 동일한 사용자 환경(UI) 제공 라인 메신저와 연동이 가능해 조직 내부 구성원과 외부 고객들과 커뮤니케이션 가능
토스랩	잔디	<ul style="list-style-type: none"> 업무용 메신저 서비스로 부서나 프로젝트 등 주제별로 대화방을 구성해 목적에 맞는 빠른 대화 가능 대화의 흐름 속에서 원하는 파일을 효과적으로 찾을 수 있는 통합 검색과 스마트 필터 기능이 강점 사내 시스템과 구글 캘린더 등 외부 서비스와 연동 가능
콜라비	콜라비	<ul style="list-style-type: none"> 하나의 페이지에서 효율적인 할 일 관리, 일정 관리, 파일 공유, 팀원들 간의 실시간 커뮤니케이션이 가능한 협업 툴로, '일의 흐름'을 보여준다는 특징이 있음
트위니	모이고2.0	<ul style="list-style-type: none"> 스타트업 업무 지원에 초점을 맞춰 일정 관리, 게시판, 노트기능을 하나의 애플리케이션에 구현 간트차트(프로젝트 일정 관리를 위한 바[bar]형태의 도구)를 활용해 전체 일정 관리와 업무 진행 상황을 모니터링 가능

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

II. 디지털 워크에 필요한 협업 툴 인프라

협업 툴 사례: 소통에 최적화된 메신저, 슬랙(Slack)

슬랙은 그룹 커뮤니케이션에 특화된 기업용 협업 툴로 조직 구성원 전체에게 공유되는 단체 대화방이 최대 특징이며, 강력한 검색 기능으로 채팅 내용을 빠르고 편하게 찾아볼 수 있음. 다양한 API를 통한 서비스 연동과 전체 의견 공유가 가능하다는 점이 강점으로 IT/SW/게임 개발사에 적합

슬랙(Slack)의 주요 특징

주요 기능	<ul style="list-style-type: none">• 앳(@) 멘션 기능을 통해 담당자 호출 가능• 알람 제어 기능이 세분화되어 있어 중요한 알람 구분이 가능• 빠른 반응이 가능해 메시징앱의 속도감과 메일의 저장 능력이 결합• 채팅만 기본으로 지원하고 업무관리, 일정공유를 위해서는 별도의 서비스를 연동해 사용 가능
장점	<ul style="list-style-type: none">• API를 통해 깃허브(Github), 지라(Jira), 아사나(Asana) 등 업무 관리 툴, 구글캘린더 등 서비스와 연동해 알림을 통합 관리할 수 있음• 강력한 검색 기능으로 채팅 내용을 빠르고 편하게 검색 가능• 별도 채널 및 그룹 생성 기능을 통해 커뮤니케이션 체계화 가능• 채널(단체 대화방)의 대화 내용이 모든 직원에 공개되어 있어 투명성을 높일 수 있으며, 비공개 대화방도 개설 가능• 채팅 히스토리 관리가 용이
단점	<ul style="list-style-type: none">• 연계해 쓸 수 있는 서비스들이 다양해 개발자들 사이에서는 인기가 많지만, 일반인에게는 사용 방법이 다소 어려울 수 있음• 경쟁사 대비 이용 가격이 높은 편• 통합 서비스가 아니라 여러 곳에 분산된 서비스를 각기 이용해야 함



Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

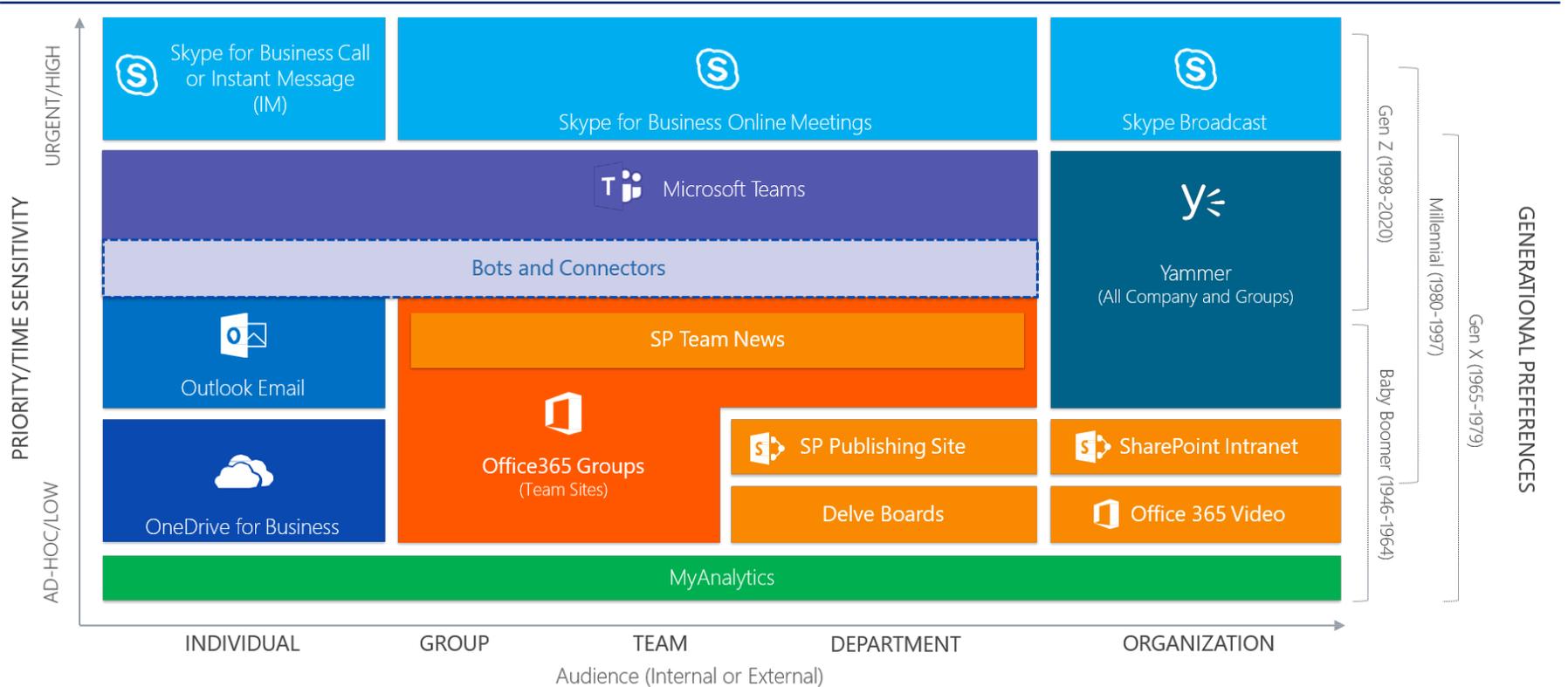
업무 진행 시 실시간으로 의견을 교환하고 구성원에게 정보를 공개하는 스타트업, IT/SW/게임 개발사에 적합

II. 디지털 워크에 필요한 협업 툴 인프라

협업 툴 사례: 마이크로소프트

마이크로소프트(MS)는 2017년 통합 협업 툴인 팀즈(Teams)를 론칭한 이후, 보유하던 다양한 업무 관련 서비스를 통합하고 있음. 특히 팀즈는 마이크로소프트의 핵심 업무 소프트웨어인 오피스365, 아웃룩, 원드라이브 등이 연계되어 하나의 서비스에서 간편한 연동과 통합 활용이 가능

마이크로소프트의 오피스 관련 툴과 협업 도구



Source: Avanade Research, Microsoft

II. 디지털 워크에 필요한 협업 툴 인프라

협업 툴 사례: 줌(Zoom)

화상회의를 주된 기능으로 내세우고 있는 줌은 고품격 비디오/오디오와 손쉽게 사용 가능한 편의성이 최대 장점. 그러나 최근 코로나19 사태로 인한 원격근무의 확산으로 사용자가 급격하게 증가하면서 해킹 사례가 발생하고 암호화와 보안성이 취약한 것이 단점으로 지적됨

줌(Zoom)의 주요 특징

주요 기능	<ul style="list-style-type: none">영상/화상회의를 메인 기능으로 삼은 비디오 커뮤니케이션 서비스채팅과 투표, 화면 공유, 원격 조정 등의 기능도 제공
장점	<ul style="list-style-type: none">고품질 비디오와 오디오 성능을 갖추고 있음웹 주소 클릭 한 번으로 회의 참석이 가능하며, 주최자 이외에는 별도 회원 가입이 필요 없다는 점, 간편하고 간단한 인터페이스 등 높은 사용성과 편의성이 최대 강점크롬 호환이 가능하며 문서 파일 공유, 화이트보드, 스케줄링 등 협업에 도움이 되는 다양한 기능 보유
단점	<ul style="list-style-type: none">해커가 회의 주소를 알아낼 경우 무단으로 들어와 방해하는 해킹 사례 및 취약한 암호화와 보안성이 단점으로 지적



Source: 언론보도 종합, 삼성KPMG 경제연구원 재구성

영업이나 외근직이 많아 한 공간에 모이기 어려운 업종이나, 여러 지역에 사무실이 분산돼 있는 기업, 높은 보안이 요구되지 않는 캐주얼 미팅, 교육/강의 등에 적합

II. 디지털 워크에 필요한 협업 툴 인프라

협업 툴의 장점과 한계를 고려한 활용

협업 툴 도입 시에는 각 툴의 장단점을 비교해보고 기업별로 업무 목적에 맞는 협업 툴을 선택해야 함. 이메일, 메신저 등에 소요되는 시간을 미리 계획하고 최소화하며, 한정된 시간 내 최대의 업무를 내기 위해서는 업무에 관계없는 방해 요소를 차단할 수 있는 기능이 필요

협업 툴 장점

- 효율적인 업무 관리 및 소통 가능
 - 잘못된 소통으로 업무 전달이 제대로 안 되는 상황을 방지 가능
 - 인트라넷, 메신저만으로는 효율적인 소통과 업무 관리에 한계가 존재
- 프로젝트 진행 상황을 모니터링 가능
 - 업무 현황을 각자에게 물어볼 필요 없이 상세 현황을 공유
 - 진행 중인 업무의 균형을 맞추며 밀린 업무를 관리할 수 있음
- 업무 투명성과 책임 소재, 조직 간 협업 강화
- 빠르게 반응할 수 있는 조직을 도입하고 조직문화 혁신을 도모하기 위한 툴을 제공

협업 툴의 장점과 단점

협업 툴 단점

- 잦은 알람과 즉각적인 답변에 대한 압박으로 인해 집중력이 분산되고 본인의 업무에 집중하며 일할 시간이 부족해질 수 있음
 - 맥킨지 분석에 따르면, 고속권 노동자는 업무 시간의 28%를 이메일 관리에 소요
 - 캘리포니아 주립 대학 어바인 캠퍼스 글로리아 마크 교수의 분석 결과에 따르면 직장인들은 3분마다 방해를 받고, 한 번 방해를 받은 뒤 다시 집중하는 데는 약 23분이 소요
- 여러 툴에 내용이 흩어져 대화 내용이나 자료를 찾는 데 비효율성 발생
 - 단일 이메일을 통해 커뮤니케이션이 이뤄질 경우, 업무 맥락을 파악하기 위해 히스토리를 확인 가능한 데 비해, 여러 툴을 사용할 경우 통합적인 확인이 힘들 수 있음

Source: Forbes (2014), 'Email overload is costing you billions – Here's how to crush it', 삼성KPMG 경제연구원 재구성

Contents

	Page
I. '뉴 노멀(New Normal)'로 부상하는 디지털 워크	2
II. 디지털 워크에 필요한 협업 툴 인프라	6
III. 기업의 디지털 워크 도입 및 활용 사례	17
IV. 코로나19로 가속화될 디지털 워크 성공을 위한 제언	22
HOW KPMG CAN HELP	33

해외 기업 사례 》 오토매틱, 새로운 업무 형태인 분산근무 개척

웹사이트 제작 도구 워드프레스의 개발사로 널리 알려진 미국 오토매틱(Automattic)은 2005년 설립과 함께 원격근무를 도입해 현재 전 세계 75개국 1,176명의 직원이 모두 원격근무에 참여. 오토매틱의 CEO인 맷물렌웨그(Matt Mullenweg)는 이러한 새로운 협업을 '분산근무(Distributed Work)'라고 내세우고 있음

오토매틱(Automattic) 기업 개요

오토매틱은 어떤 기업인가?

- ✓ 웹사이트 제작 도구인 워드프레스(Wordpress)와 다양한 인터넷 서비스 사업을 보유
- ✓ 워드프레스는 전 세계에서 다양한 개발자가 원격근무 방식으로 참여해 개발된 오픈소스 프로젝트로, 오토매틱은 설립 당시 원격근무 말고는 기업을 설립할 수 있는 방법이 없었음
- ✓ 오픈소스 프로젝트로 시작되어 2005년 기업 설립과 함께 모든 직원의 원격근무 시행
- ✓ 현재 전 세계 75개국에서 1,176명의 직원 근무 중
- ✓ 주력 서비스인 워드프레스는 월간 순방문자 수 1억 4,800만 명으로 구글, 아마존, 페이스북, 트위터에 이어 5위

기업 가치 30억 달러 평가 ('19년 9월 기준)

Source: 언론보도 종합, Automattic, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

오토매틱의 분산근무 성공 요인 분석

커뮤니케이션

- CEO를 포함해 누구와도 자유롭게 커뮤니케이션하는 문화로, CEO가 팀 채팅방이나 블로그에서 직원들과 수시로 의사소통
- 전 세계 모든 직원이 서로 다른 공간, 시간대에서 일하기 때문에 간단한 인사말과 용건을 메시지 창에 남겨두면, 나중에 읽고 처리하는 비동기적 커뮤니케이션이 발달

디지털 기술

- 신속하고 효율적인 커뮤니케이션을 위해 빠르고 가벼운 'P2'라는 워드프레스 테마를 제작해 이메일이나 메신저, 게시판 대신 사용
- 매출, 페이지뷰, 가입자 수와 같은 중요 자료를 직원 누구든 열람할 수 있도록 시스템을 갖추고 정보 및 데이터를 공개하고 공유

조직 관리

- 팀장의 역할은 팀원의 성과 향상과 동기부여에 초점
- 업무를 매우 작은 단위로 나눠 관리하기 때문에, 관리자의 신속한 업무 진행 상황 파악, 빠른 맞춤형 피드백 제공 가능

원격근무의 고립감 해소

- 직원의 외로움과 고립감 해소를 위해 비슷한 시간대 근무하는 동료들 간의 멘토 제도, 지역별 채팅방 운영
- 1년에 2~3회 팀원들이 한 장소에 모이는 팀 밋업(Team meetup) 진행, 1년에 한 번 회사 전 직원이 모여 유명 연사 강연, 공연, 파티 등이 포함된 그랜드 밋업(Grand meetup) 행사 개최

Source: 언론보도 종합, Automattic, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

국내 기업 사례 》 SK텔레콤, 디지털/스마트 워크 시행

SK텔레콤은 '19년 8월 마이크로소프트(MS)와 함께 클라우드·모바일에 기반한 디지털 워크플레이스 구축을 발표했으며, 코로나19 확산 이후부터 거점 오피스 운영, 본사 스마트 워크 시행을 통해 일하는 방식의 전면적인 변화를 꾀하고 있음

근무 공간을 혁신하는 스마트 워크 시행

거점 오피스 운영을 통한 스마트 워크 시행

- '20년 4월부터 서대문, 종로, 판교, 분당 등 수도권 4곳에 거점 오피스를 운영 중이며, 마포, 영등포, 관악, 서초, 강남을 포함해 연내 총 10여 곳 운영 계획
- 모든 임직원이 20분 내 사무실에 도착해 스마트 워크에 돌입할 수 있게 한다는 구상으로, 거점 오피스는 서울 본사 직원의 거주지를 분석해 선정
- 거점 오피스에는 5G, 인공지능(AI), 사물인터넷(IoT) 등 SK텔레콤의 스마트 오피스 기술이 적용됨

본사 스마트 워크도 가속화 전망

- 거점 오피스로 근무 인원이 분산될 경우 본사 공간의 유연한 활용과 운영도 기대됨
- '20년 2월 25일~4월 5일까지 이어온 재택근무 종료 후 임직원이 근무 시간을 설계하는 상시 유연근무제와 함께, 꼭 필요한 경우가 아니면 영상회의를 이용한 비대면 보고 활용

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

MS와 함께 디지털 워크플레이스 구축

MS의 통합 협업 툴인 '팀즈' 도입

- 팀즈를 활용해 실시간 채팅, 문서 공동 편집, 영상 회의 등 다양한 형태의 협업 가능
- PC, 노트북, 스마트폰 등 모바일 디바이스를 통해 언제 어디서나 팀즈 이용 가능
- 시간과 공간 제약 없이 실시간 의견 공유, 문서 공동 편집으로 생산성과 효율성 향상 기대
- 대면 보고 횟수를 줄이고 채팅, 영상통화 등으로 의사소통하는 수평적 기업 문화 확산 전망

용량 무제한 클라우드 이메일 도입

- 무제한의 용량을 제공하는 클라우드 아웃룩 이메일 도입
- 용량에 대한 걱정을 덜고 스마트폰으로 언제 어디서나 메일 열람과 첨부 문서 편집도 가능

클라우드 문서 솔루션 도입

- MS의 클라우드 서비스인 원드라이브(OneDrive)를 도입하고 전사 구성원에게 1인당 1TB 용량의 클라우드 문서함 제공

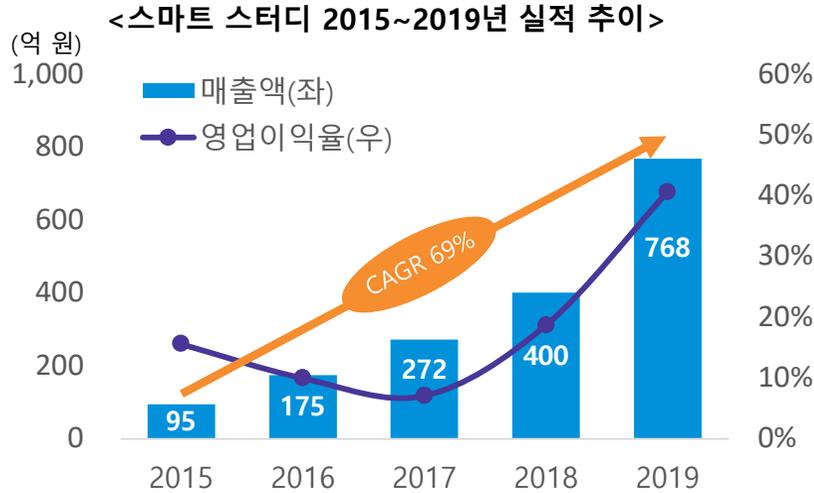
Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

III. 기업의 디지털 워크 도입 및 활용 사례

국내 기업 사례 《 스마트 스테디, '자율'과 '책임' 기반 업무

국내 교육 콘텐츠 기업 스마트 스테디는 전 직원의 75%가 재택근무에 참여하면서도 높은 생산성과 실적을 유지. 구성원의 '자율'과 '책임'을 강조하는 인력 운영과 과거 메르스 사태에서 시작된 재택근무 경험을 개선하려는 노력, 적절한 장비 및 툴 사용과 업무 관리를 통해 디지털 워크를 구현

스마트 스테디 기업 개요



- 스마트 스테디는 핑크퐁 등 유아용 모바일 앱 및 콘텐츠 제작업체로, 2010년 삼성출판사의 자회사로 설립
- '19.12.31 기준 종업원 수 249명 중 75%가 재택근무를 하며 직원의 '자율'과 '책임'에 기반한 업무를 성공 요인으로 꼽고 있음
- 2019년 매출액 768억 원(YoY+92%), 영업이익 312억 원(YoY+316%) 기록하며 고속성장 중으로, 중소벤처기업부가 '19년 12월 예비 유니콘 기업(기업가치 1조 원 이상 비상장 기업)으로 선정

Source: KISLINE, 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

스마트 스테디의 디지털 워크 전략

구성원의 '자율'과 '책임'에 기반한 업무

- 자율 출퇴근, 무제한 휴가, 재택근무를 활용해, 구성원의 '자율'과 '책임'을 강조
- 직원의 75%가 재택근무 중임에도 높은 생산성을 유지하고 있으며, 이는 구성원의 창의성, 집중과 몰입이 중요한 콘텐츠 업종에 재택근무가 적합하기 때문이기도 함

메르스에서 시작된 재택근무를 지속 개선

- '15년 메르스 사태가 발생하면서 재택근무가 확대되었을 때, 전 직원의 시행착오와 재택근무 경험을 공유하고 각 구성원들이 문제점을 개선하기 위한 노력을 지속
- 코로나19로 인한 전사 재택근무에도 기존의 노하우와 프로세스를 활용해 효과적으로 대응

적절한 장비 및 툴 사용과 업무 관리

- 전체 직원의 90%가 노트북을 사용해 업무의 연속성 확보
- 구글 메일, 캘린더, 드라이브 등 클라우드 서비스와 라인, 슬랙, 행아웃 등 협업 툴 활용
- 다양한 협업 툴을 활용해 적극적으로 의견을 주고 받으며, 서로의 업무 진행 상황을 공유

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

III. 기업의 디지털 워크 도입 및 활용 사례

국내 기업 사례 》 금융 기업의 업무 비대면화 사례

국내 주요 은행들은 개인과 기업 고객을 대상으로 하는 영업점 업무의 비대면화에 나서고 있음. 또한 영업이나 계약 시 대면 비중이 높았던 보험 업계에서도 코로나19에 대비해 비대면 업무와 서비스를 늘리고 있으며, 비대면 채널 역량 강화에 나서고 있는 상황임

은행 업무의 비대면화

<은행의 주요 비대면 서비스>

비대면 계좌개설	영업점 방문 없이 공인인증서, 신분증 인증으로 계좌개설
영상통화 인증	영업점 방문이 필요했던 본인 인증에 영상통화를 활용
챗상담	상담원이나 AI 챗봇을 통한 채팅상담 제공
기업 고객 대상 서비스	영업점 방문 없이 통장 개설, 대출 연장, 증빙서류 제출 등 가능

- 은행의 인터넷, 모바일 banking 도입에 따라 개인과 기업 대상의 비대면 서비스 이용이 빠르게 증가하고 있음
- 계좌 개설, 현금 입·출금과 이체, 대출, 상담에 이르기까지 다양한 비대면 서비스 제공
- 최근에는 주요 은행들이 기업 고객을 위한 비대면 서비스를 강화하고 있는 추세
- 비대면화로 인해 오프라인 점포 수가 지속적으로 줄어들고 있으며, 한국은행 금융정보화추진협의회에 따르면 국내 은행 점포수는 2014년 7,401개에서 2018년에는 6,771개까지 감소

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

보험 업무의 비대면화

주요 보험사의 비대면 서비스

- DB손해보험은 인공지능과 챗봇 기술을 이용해 고객 상담센터 업무를 자동화하는 '스마트 컨택센터' 구축을 추진 중
- 교보생명에는 코로나19 이후를 대비하기 위해 '사용자 중심 플랫폼' 구축 등 비대면 기반의 디지털 혁신에 나서고 있음
- 교보생명은 스타트업과 협업해 헬스케어 등 신규 플랫폼 사업 모델을 발굴하고 서비스 출시 예정이며, 한국신용정보원 데이터를 활용해 고객이 가입한 보험 내역을 분석하고 상담 및 컨설팅하는 서비스도 선보임

보험사의 비대면 채널 역량 강화

- 코로나19의 확산으로 최근 보험사들이 비대면 채널 역량 강화에 집중
- 주요 보험사는 비대면 방식으로 보험 업무를 처리할 수 있는 시스템을 개발 및 운영하거나 비대면 방식의 영업 활동을 장려
- 코로나19의 영향으로 2020년 1분기 자동차 보험의 온라인 채널 판매 비중이 증가한 것으로 나타남

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

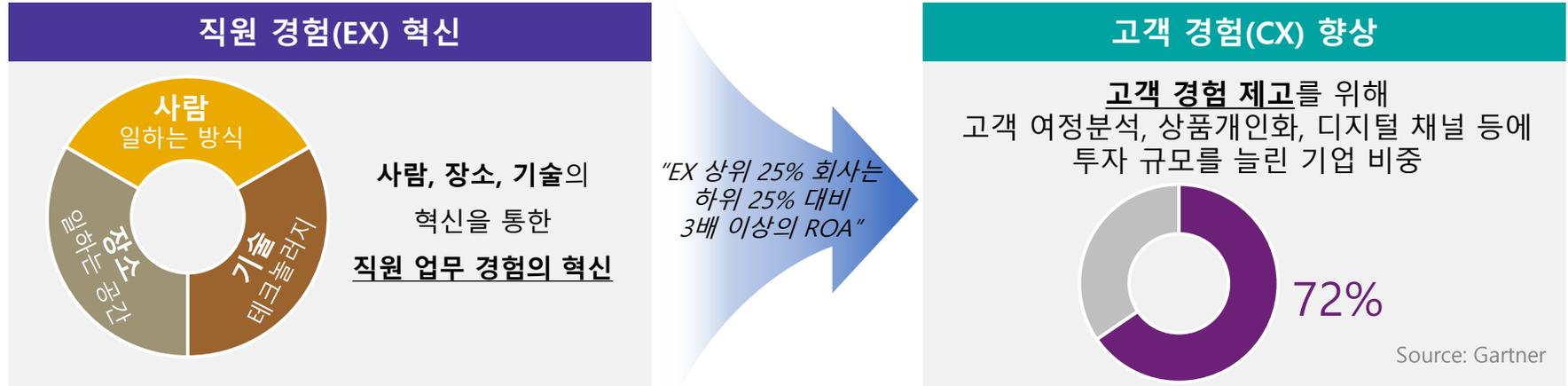
Contents

	Page
I. '뉴 노멀(New Normal)'로 부상하는 디지털 워크	2
II. 디지털 워크에 필요한 협업 툴 인프라	6
III. 기업의 디지털 워크 도입 및 활용 사례	17
IV. 코로나19로 가속화될 디지털 워크 성공을 위한 제언	22
HOW KPMG CAN HELP	33

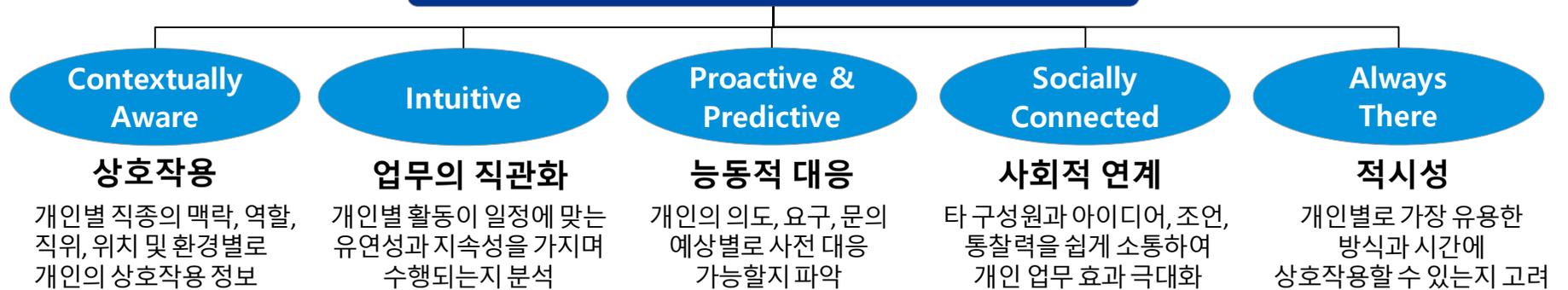
IV. 코로나19로 가속화될 디지털 워크 성공을 위한 제언

직원 경험 혁신의 중요성

디지털 워크 성공을 위해서는 직원 업무 경험의 혁신을 통해 어떻게 고객 경험을 향상시키고 기업의 성과를 창출할 것인가에 대한 지속적인 고민과 노력이 필요



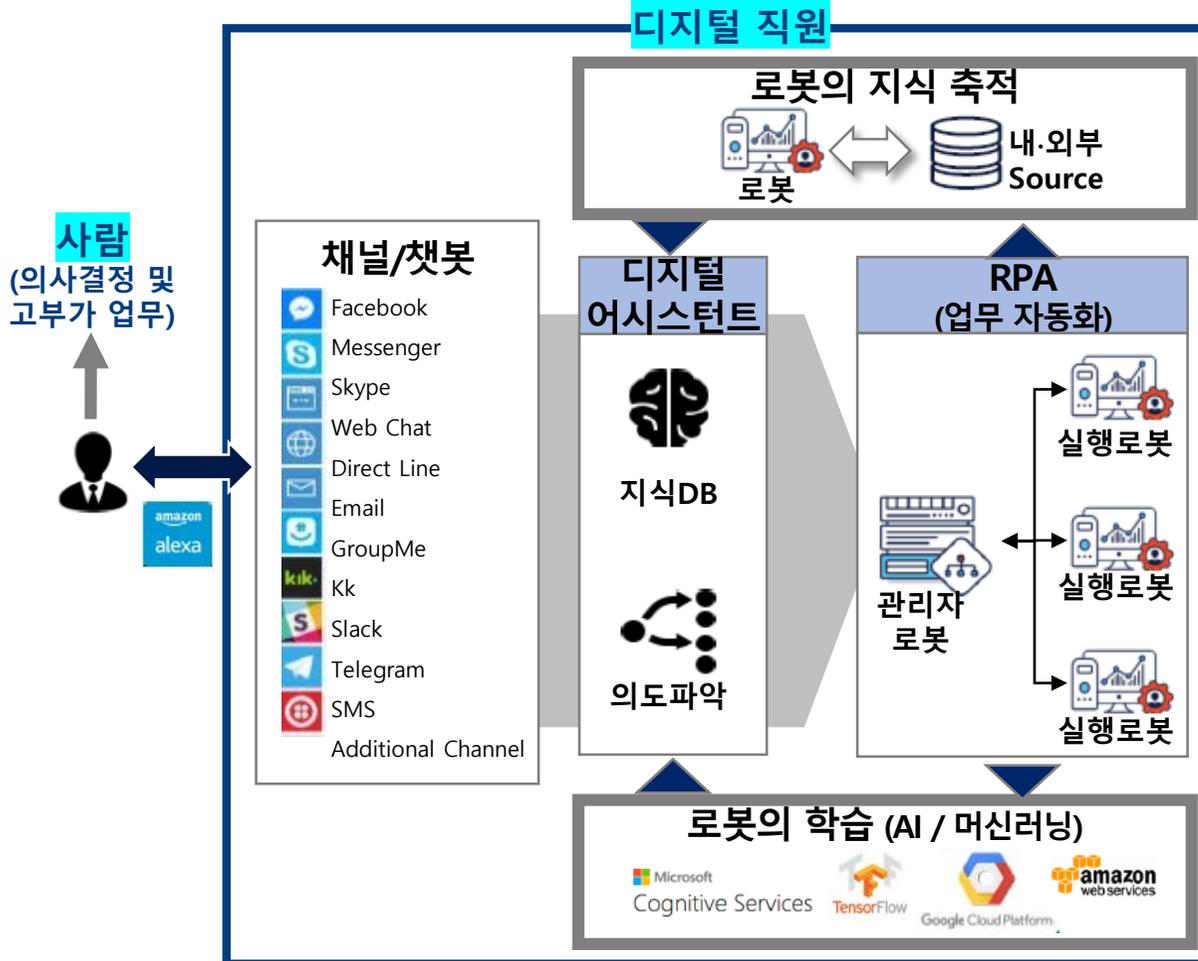
직원 경험 설계의 핵심 원칙



IV. 코로나19로 가속화될 디지털 워크 성공을 위한 제언

디지털 직원(RPA+AI) 확대 (사무실의 디지털 트랜스포메이션)

디지털 워크의 성공적 도입을 디지털 직원(RPA+AI)의 인지기능 강화 및 사람과 협업 가능한 DWaaS (Digital Worker-as-a-Service) 환경 가속화가 필요



RPA는 주52시간 제약 無

OCR(광학문자인식), 자연어 처리 기술과 융합하여 자동화 영역 확대

디지털 직원은 지속적으로 지식 축적 & 학습

사람은 高부가 업무에 집중 (위라벨 & 창의적 조직문화)

Source: 삼정KPMG

코로나19로 인한 원격근무에 대처하기 위한 핵심 고려사항

코로나19의 확산에 따라 전 세계 다수의 기업이 원격근무 및 재택근무를 도입한 가운데, KPMG는 원격근무에서 가장 중요한 3가지를 '안전과 건강', '디지털 인프라 준비', '소통과 참여'로 정리



안전과 건강

- ✓ 기업은 임직원의 건강과 안전을 가장 중시해야 하며, 리더가 '여러분의 건강과 안전이 가장 중요하다'는 메시지를 정기적으로 임직원에게 전달할 필요가 있음
- ✓ 임직원의 건강과 안전을 책임지는 C-level 책임자를 지정해야 하며, 중소기업/스타트업에서는 CEO가 해당 역할을 맡아야 할 경우도 발생
- ✓ 임직원의 건강을 정기적으로 체크하며, 변동이나 위급 상황 발생 시 즉각 대처
- ✓ 출장을 최소한도로 제한하며, 특히 위험 지역으로의 출장은 금지
- ✓ 코로나19 확산 방지를 위한 정보를 정기적으로 제공



디지털 인프라 준비

- ✓ 클라우드, 협업 툴, 메신저, 화상회의 솔루션 등 원격근무에 필요한 소프트웨어 확보 및 설치
- ✓ VPN 용량을 늘어날 수요에 맞춰 미리 증가시키고, 임직원이 집에서 접속하는 네트워크 상태를 점검해 문제가 있을 경우 모바일 핫스팟 등 대안 준비
- ✓ 필요할 경우 모니터, NAS(네트워크 결합 스토리지) 등 하드웨어 장비를 구매해 임직원에게 제공
- ✓ 코로나19와 같은 급변 상황 발생 시에도 경영의 연속성을 확보할 수 있는 RPA(로봇프로세스자동화)와 같은 기술 도입을 고려
- ✓ VPN, 암호화 솔루션, 방화벽 등 사이버 보안 시스템 구축



소통과 참여

- ✓ 임직원의 긴급/임시 연락처를 확보하고, 팀장과 구성원이 활발하게 소통하며, 일정에 변동이 생길 경우 즉각 공유
- ✓ 메신저, 이메일, 협업 툴을 전달 정보의 시급성에 맞게 적절히 활용
- ✓ 이메일, 화상회의 등 고객과의 비대면 접촉을 정기적으로 유지하며 고객 관계 관리
- ✓ 화상회의 시에는 적합한 복장을 갖추고 반려동물이나 가족이 회의를 방해하지 않도록 유의
- ✓ 재택근무 시에도 사무실과 동일한 생산성과 효율성 확보를 위해 일하는 모드를 유지
- ✓ 일일 업무 리스트를 만들어 공유하고 진도를 체크

Source: KPMG International, 'Leading practices for remote working'

IV. 코로나19로 가속화될 디지털 워크 성공을 위한 제언

[참고] 원격근무의 장점과 단점 (1/2)

원격근무는 직원에게 제공할 수 있는 복지성 혜택의 일환으로 여겨지면서도 기업 입장에서 비용 감소와 생산성 향상, 직원의 건강 증진, 워라벨 향상 효과를 동시에 누릴 수 있다는 장점을 지님

장점 : 기업 입장에서의 비용 감소와 생산성 향상 + 직원 입장에서의 복지성 혜택	
기업의 비용 감소와 생산성 향상	<ul style="list-style-type: none"> 재택근무자 비율만큼 사무실 공간을 줄이고 건물 임대료 절감 가능 창의성과 높은 몰입이 요구되는 업무에 재택근무로 인한 생산성 향상 효과가 높은 것으로 알려짐
인재 확보의 수단으로 활용 가능	<ul style="list-style-type: none"> 자유로운 재택근무 환경에서 임직원의 스트레스가 감소되고 직장 만족도가 높아질 수 있음 자율을 추구하고 일과 삶의 균형을 중시하는 밀레니얼 세대는 유연근무제, 원격근무 등을 선호 북미 IT 서비스 업체인 소프트초이스가 2017년 노동 환경에 대해 조사한 연구 결과에 따르면, 북미 근로자의 74%가 재택근무를 허용하는 회사가 있다면 현재 직장을 그만두고 재택근무 회사로 옮길 용의가 있다고 응답
임직원의 시간과 비용 절약	<ul style="list-style-type: none"> 출퇴근 소요 시간 절감(2019년 직장인 하루 평균 출퇴근 시간 103분), 화장과 치장, 몸단장에 필요한 시간 절약 가능 → 추가 업무나 자기계발, 휴식/취미생활 가능 교통비, 식비 절약 → 2019년 직장인 월 평균 교통비/식비 34만원 중 상당액 절약 가능
자유로운 업무공간과 탄력적 시간 활용	<ul style="list-style-type: none"> 편안한 복장으로 근무 가능하며, 온도, 습도를 맞춤형으로 조절해 쾌적한 근무환경 조성 가능 스피커로 음악을 듣거나 업무에 필요한 영상이나 음성 재생 가능 몸 컨디션, 개인 사정(아이 픽업, 은행 방문 등)에 따라 탄력적으로 시간 활용 가능
업무 집중	<ul style="list-style-type: none"> 불필요한 회의, 잡담을 없애고 업무에 집중 가능 집중 근무 시간을 설정해 협업 툴/화상회의 기능을 오픈한 후 집중이 필요한 업무 처리
임직원의 건강 증진	<ul style="list-style-type: none"> 출퇴근, 점심 시간에 운동으로 건강 증진 출퇴근 시 소모되는 체력을 아껴 업무나 자기계발, 운동에 투자 가능하며, 피로감도 감소

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

[참고] 원격근무의 장점과 단점 (2/2)

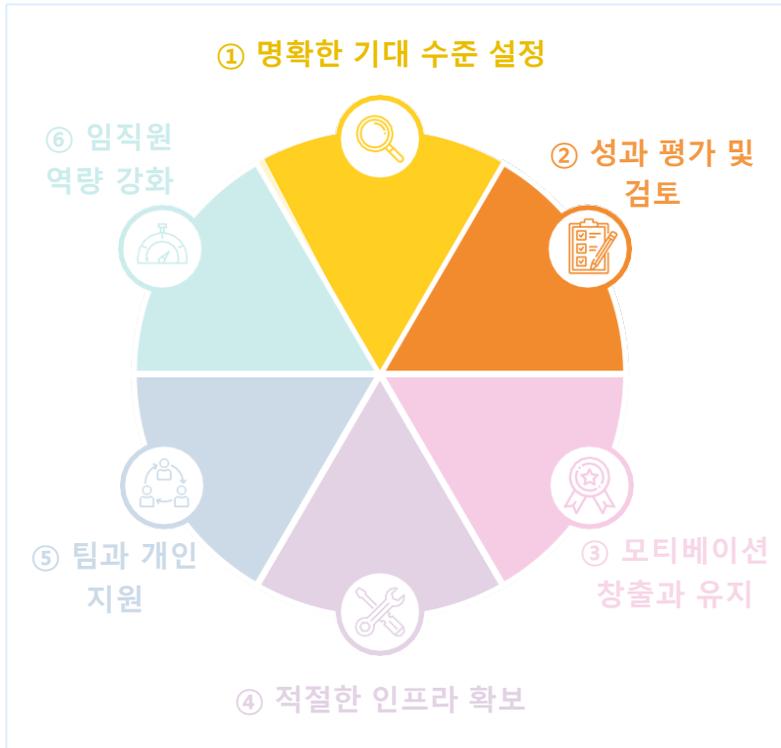
원격근무의 가장 큰 단점은 커뮤니케이션 문제로 인한 업무 효율성 저하와 협업 저해이며, 자기 통제, 가족 등 업무 방해 요소도 다수 존재함

단점 : 커뮤니케이션 문제가 가장 심각하며, 업무 방해 요소도 다수 존재	
커뮤니케이션 부담이 커지고, 효율과 빈도는 감소	<ul style="list-style-type: none"> 한 공간에서 근무할 경우 몇 마디 말로 끝날 커뮤니케이션이 이메일이나 메시지를 통해 이루어지다보면 더 많은 시간이 소요 이메일이나 메시저로는 의사소통 시 즉각적인 반응과 피드백이 어려움 수시로 커뮤니케이션하며 진행해야 하는 업무에는 재택근무가 부적합 표정과 제스처, 음정 등에서 나타나는 비언어적 요소 전달이 힘들 수 있음 원격근무가 업무 효율성 향상에는 도움이 되지만 임직원 간의 커뮤니케이션 빈도와 협업을 감소시킨다는 연구 결과도 존재
장비와 인프라 문제	<ul style="list-style-type: none"> 클라우드, 협업 툴, 화상회의 등 원격근무에 필요한 인프라가 갖춰지지 않은 업체는 인프라 확보에 신규 투자 필요 직장에서 듀얼모니터 등을 사용하던 임직원은 집에서 노트북으로 작업 시 효율 저하 매우 높은 수준의 보안이 필요한 직종, 전용 장비가 필요한 디자이너 직종은 재택근무 부적합 데스크톱 PC를 사용하는 경우 집에 PC를 가져갈 수 없어 업무의 연속성 확보가 불가능 외부에서 VPN으로 접속 시 네트워크 속도가 느리거나 대용량 파일 송수신에 오랜 시간 소요
자기 통제 힘들 경우 과소/과대 근무	<ul style="list-style-type: none"> 업무에 집중하지 못하고 웹서핑, 잡일로 근무 시간 감소 집에 있는 동안 계속해서 '업무 모드'를 유지할 경우, 휴식이 없이 과도한 업무 시간 투입으로 과로와 워크 라이프 밸런스 파괴 위험
가족의 방해	<ul style="list-style-type: none"> 영유아와 함께 있어야 하는 집에서는 아이가 놀아달라고 보채는 등 수시로 방해받을 수 있음 성인 가족과 지내는 경우에도 부모님이 심부름을 시키거나 가족이 말을 거는 등 방해받을 수 있음
고립감 증가와 대면 관계의 긍정적 효과 감소	<ul style="list-style-type: none"> 장시간 재택근무 지속 시 대면 관계 감소로 고립감과 외로움 증가 가족이 없는 임직원의 경우 고립감이 더욱 심화될 위험성이 있음 일처리에 대한 조언과 따뜻한 격려, 동료와의 친밀감 등 대면 관계의 긍정적 효과를 누릴 수 없음

Source: MIT Sloan Management Review (2009). Set up remote workers to thrive., 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

코로나19 상황에서 업무 고성과 창출을 위한 체크리스트 (1/3)

코로나19의 확산으로 디지털 워크 전환이 가속화되고 있는 가운데, KPMG는 변화하는 업무 환경에서 높은 성과를 창출하기 위한 요소를 6가지로 정리. 업무 환경과 상황 변화에서 '명확한 기대 수준 설정'이 요구되며, '성과 평가 및 검토' 과정의 면밀한 확인과 커뮤니케이션 확대, 피드백 교환이 필요



Source: KPMG Australia, 'Leading High Performance in Disruption'

① 명확한 기대 수준 설정

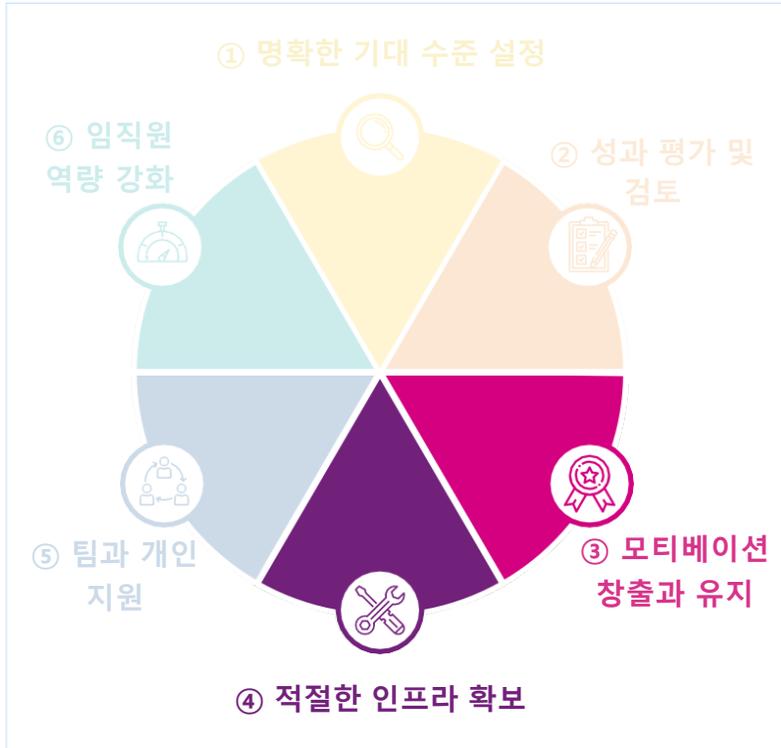
- 리더는 상황 변화에 대한 최신 정보를 팀과 구성원에게 공유하고 있습니까?
- 리더는 원격 재택근무에 대한 기대 목표와 변수를 새롭게 정했습니까?
- 임직원은 원격근무의 업무 방식과 각자의 역할에 대해 명확히 인지하고 있습니까?
- 업무 계획과 목표가 설정되었습니까?
- 계획서에 임직원의 업무 결과물 수행 기한이 명시되어 있고, 명확한 책임 의식을 부여하는 내용이 포함되어 있습니까?

② 성과 평가 및 검토

- 원격근무가 얼마나 효과적으로 이루어지고 있는지 팀·개인 단위로 확인하고 있습니까?
- 작업 내용을 리더와 팀 간 공유하고, 직원들의 업무 진행 상황을 주기적으로 파악하고 있습니까?
- 원격근무에서 공식적 정보 교환 및 업무 처리(이메일, 공문 등)와 비공식적 커뮤니케이션(1:1 채팅, 메신저 등)이 분리되어 있습니까?
- 결과물에 대해 이메일 교환 이외에, 성과를 논의하고 피드백을 제공하는 등 대화를 충분히 나누고 있습니까?
- 업무가 유연하게 처리되는지 파악하고, 리더·팀·개인의 업무 유연성에 대해 정기적으로 논의할 수 있는 과정이 존재합니까?

코로나19 상황에서 업무 고성과 창출을 위한 체크리스트 (2/3)

조직 구성원의 동기부여를 위한 '모티베이션 창출과 유지', 임직원의 디지털 워크를 지원할 수 있는 기술적, 환경적 측면에서의 '적절한 인프라 확보'도 필요함



Source: KPMG Australia, 'Leading High Performance in Disruption'

③ 모티베이션 창출과 유지

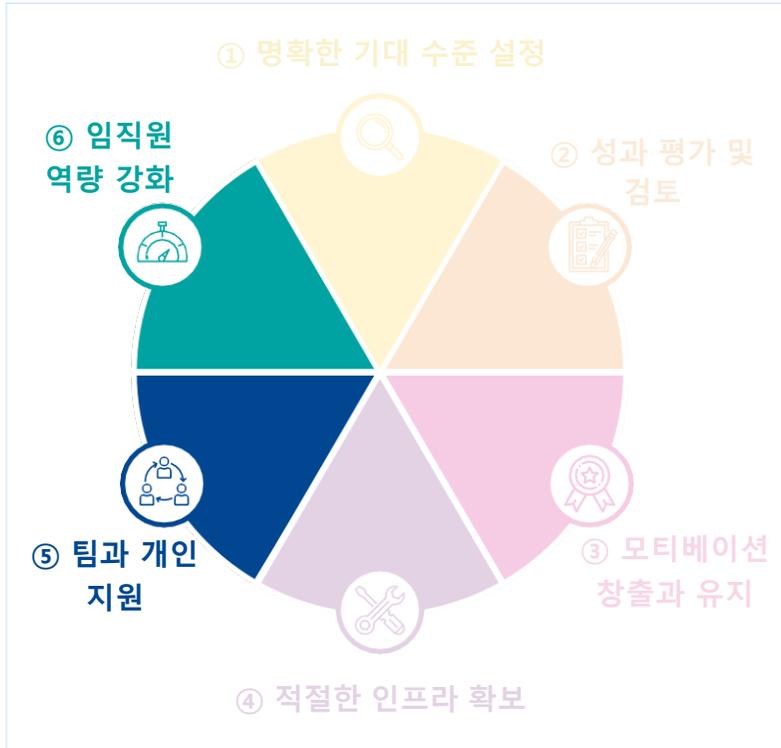
- 새로운 업무 방식 도입이 조직 구성원의 동기부여에 어떤 영향을 미치는지 파악하고 있습니까?
- 원격 업무 환경 속에서 개인과 팀의 모티베이션을 창출하고 활발한 참여를 이끌어내기 위한 전략을 준비했습니까?
- 원격근무 시 직원들이 지시와 자율성 사이에서 균형을 유지하고 있습니까? 균형이 유지된다면 어떤 방법으로 모니터링하고 있습니까?
- 리더와 관리자가 위기 상황에서 모범을 보이고 있습니까? 불확실성과 모호함 속에서 어떻게 일해야 하는지 직원에게 말뿐만이 아닌 행동으로 보여주고 있습니까?

④ 적절한 인프라 확보

- 리더를 비롯해 팀과 직원이 원격근무를 지원하는 시스템·플랫폼을 준비했습니까? (노트북, 스카이프, 줌, 페이스타임, 마이크로소프트 팀즈 등)
- 공식적·비공식적으로 정보를 공유하기 위한 효과적인 채널을 준비했습니까? (WhatsApp groups 등)
- 작업을 균등하게 분배하거나 위임할 수 있는 명확한 채널을 보유하고 있습니까?
- 원격근무 가능 여부와 관련해 파악해야 할 직원 개인의 문제(아이돌봄 서비스 이용 가능한지 등)를 리더가 확인했습니까?

코로나19 상황에서 업무 고성과 창출을 위한 체크리스트 (3/3)

불확실한 환경에서 커뮤니케이션과 협업을 통한 '팀과 개인 지원' 확대가 요구되며, '임직원 역량 강화'를 통해 새로운 환경에서 최대의 성과를 거둘 수 있는 생산성 확보와 시스템 준비가 필요



Source: KPMG Australia, 'Leading High Performance in Disruption'

[Note*] 워터쿨러(Water Cooler) 효과란?

워터쿨러 효과란, 회사 내 물을 마시며 쉴 수 있는 휴식 공간과 시간을 충분히 제공할 때, 사내 의사소통이 활발해지는 효과를 말함

⑤ 팀과 개인 지원

- 원격근무 중인 직원과 커뮤니케이션을 유지할 수 있는 수단을 갖췄습니까?
- 팀장은 모호함과 불확실성에 어떻게 대처하고 있습니까? 팀장은 팀원의 상황을 지속적으로 체크하고 있습니까? 또한 근로자 지원 프로그램을 전문적으로 제공하는 업체나 기타 지원 서비스를 고려하고 있습니까?
- 원격근무 중인 상황에서도 '워터쿨러(Water Cooler) 효과*'를 발휘할 수 있는 임직원 간 커뮤니케이션 전략을 준비하고 있습니까?
- 특별히 논의할 일이 없어도 정기적으로 화상회의나 메신저로 대화를 나누는 시간을 갖고 있습니까?
- 다른 팀 구성원의 도움을 받아 필요한 작업을 완료할 수 있는 체제를 구축했습니까?

⑥ 임직원 역량 강화

- 직원이 디지털 업무 환경에서 성과를 낼 수 있는 능력과 적절한 기술을 보유하고 있습니까?
- 직원과 리더가 기술을 활용해 디지털 업무 환경에 참여할 수 있습니까?
- 리더는 새로운 업무 방식을 도입하는 데 필요한 기술과 자신감, 역량을 갖추고 있습니까?
- 원격근무 환경에서도 직원의 스트레스 수준과 정신건강, 우려 사항을 지속적으로 체크하고 있습니까?
- 리더는 핵심 기술과 생산성을 유지하기 위해 임직원 학습과 개발을 지속할 수 있는 체계를 마련했습니까?

IV. 코로나19로 가속화될 디지털 워크 성공을 위한 제언

코로나19 상황에서 IT 인프라 관리를 위한 체크리스트

코로나19로 재택근무와 원격근무가 늘어나는 상황에서는 예기치 못한 IT 인프라 문제가 발생할 수 있음.
업무 수행에 필요한 IT 인프라 관리와 문제가 생겼을 때를 대비하기 위한 체크리스트 작성이 필요함

비즈니스 지원 IT 인프라 관리를 위한 체크리스트

- ☑원격 작업과 업무량을 충분히 처리할 수 있을 만큼 VPN 용량을 확장하고 포털 및 게이트웨이를 확장했습니까?
- ☑추가적인 접근 권한이 필요한 파트너사, 제휴사를 파악하고, 이들에게 필요한 네트워크 인프라를 구축했습니까?
- ☑직원들의 원격 업무에 필요한 노트북을 충분히 확보하고 있습니까?
- ☑클라우드 서비스에 대한 추가 수요 발생에 대비해 클라우드 컴퓨팅 자원을 확충하고 수요를 모니터링, 분배, 관리할 수 있습니까?
- ☑원격 작업에 익숙하지 않은 사용자를 도와줄 수 있는 헬프데스크를 보유하고 있습니까?

Source: KPMG International, 'Risk and security in the wake of COVID-19'

IT 인프라에 문제가 생겼을 때를 대비한 체크리스트

- ☑IT담당자나 핵심관리자가 코로나19에 감염되었거나 자가격리로 인해 업무를 처리할 수 없을 때 대비책이 있습니까?
- ☑대체 관리자가 중요 시스템에 접근할 수 있도록 돕는 '투명한 절차'가 있습니까?
- ☑데이터센터가 코로나19 영향으로 폐쇄될 경우 재해 복구 계획이 있습니까?
- ☑데이터센터 운영이나 관리를 소수의 핵심 관리자에 의존하고 있지 않습니까?
- ☑특정 공급업체나 파트너사의 운영이 중단될 경우 대체 공급자나 자원이 마련되어 있습니까?
- ☑노트북 사용이 제한될 경우 대체 액세스 솔루션(e.g. 오피스365, OneDrive 등) 사용이 가능합니까?

Source: KPMG International, 'Risk and security in the wake of COVID-19'

코로나19 상황에서 사이버/IT 리스크 관리를 위한 체크리스트

원격근무, 재택근무 환경에서는 사이버 범죄 공격과 사이버/IT 사고의 위험성도 높아짐. 사이버 범죄 조직의 공격과 사이버/IT 사고에 대비하기 위한 체크리스트 정리에 주안점을 두어야 함

사이버 범죄 공격에 대비하기 위한 체크리스트

사이버 범죄 조직이 코로나19에 대한 두려움을 이용해 가짜 웹사이트를 만들어 스피어 피싱(Spear-phishing) 공격을 시도하는 등 사이버 보안 사고 위험이 높아짐

- ☑ 코로나19와 관련된 정확한 정보에 접근할 수 있는 경로와 코로나19에 대한 회사의 대응을 직원에게 명확히 전달했습니까?
- ☑ 코로나19로 인해 피싱 공격 사례와 위험성이 증가하고 있다고 직원에게 경고했습니까?
- ☑ 클라우드 서비스를 포함해 대체 시스템 혹은 솔루션의 활용도가 높은 경우, 이와 관련된 보안 문제를 담당할 전문가가 있습니까?
- ☑ 코로나19 유행이 지속될 경우를 대비해, 보안사고 모니터링 등 보안 운영 체계의 변경을 고려해 보셨습니까?

Source: KPMG International, 'Risk and security in the wake of COVID-19'

사이버/IT 사고에 대비하기 위한 체크리스트

코로나19로 인한 원격근무 증가로, 사이버 인프라에 대한 수요가 변화하거나 기회주의적 사이버 공격 발생으로 인한 사이버/IT 사고 위험성이 높아지고 있음

- ☑ 사고가 발생했을 때 원격으로 대응할 수 있습니까? 또한 누구나 사고 관리 매뉴얼에 접근할 수 있습니까?
- ☑ 물리적 접근이 제한될 경우 사용할 수 있는 가상 전략회의실을 보유하고 있습니까?
- ☑ 사고에 대응하기 위해 소수의 핵심 직원에게 의존하고 있습니까? 그렇다면, 그 의존성을 줄이기 위한 대책이 있습니까?
- ☑ 주요 사고 대응 관리자 및 복구 책임자가 부재할 경우, 비상 사고 대응 위기 관리 시스템은 어떻게 관리됩니까?
- ☑ 데이터 백업이 최신 상태를 유지하고 있습니까? 또한, 최악의 경우 중요한 회사 데이터 및 시스템을 복원할 수 있습니까?
- ☑ 대다수의 직원이 재택근무 시, 광범위한 랜섬웨어 공격 문제를 처리할 방안이 있습니까?

Source: KPMG International, 'Risk and security in the wake of COVID-19'

Contents

	Page
I. '뉴 노멀(New Normal)'로 부상하는 디지털 워크	2
II. 디지털 워크에 필요한 협업 툴 인프라	6
III. 기업의 디지털 워크 도입 및 활용 사례	17
IV. 코로나19로 가속화될 디지털 워크 성공을 위한 제언	22
HOW KPMG CAN HELP	33

HOW KPMG CAN HELP (디지털 워크 컨설팅)

삼정KPMG는 최고의 전문가로 구성된 Digital Transformation 팀을 통해 디지털 워크 전환 컨설팅 서비스를 제공합니다. "사전 진단"을 통해 기업상황에 최적화된 디지털 워크 전략을 수립하십시오.



HOW KPMG CAN HELP (코로나19 대응 디지털 워크 컨설팅)

삼정KPMG는 최고의 전문가로 구성된 Digital Transformation 팀을 통해 코로나19 상황에 대응하기 위한 디지털 워크 전환 컨설팅 서비스를 제공합니다.

주요 솔루션 검토



See other COVID-19 Business Reports

삼정KPMG 경제연구원은 코로나19가 글로벌 경제와 기업 경영에 미치는 영향에 대해 지속 모니터링·분석하며, 기업이 직면하는 이슈를 점검한 기획 발간물을 준비하고 있습니다.

COVID-19 Business Report (2020년 3월 발간)
『코로나19에 따른 산업별 영향 분석』



1. 산업별 영향 Snapshot

산업별 영향 Snapshot

코로나19에 따른 주요 산업별 영향

산업	부양	위협	부양	위협	부양	위협
금융	1	1	1	1	1	1
자동차	1	1	1	1	1	1
휴대전화	1	1	1	1	1	1
디스플레이	1	1	1	1	1	1
항공	1	1	1	1	1	1
해운	1	1	1	1	1	1
호텔	1	1	1	1	1	1
패션·의류	1	1	1	1	1	1
반도체	1	1	1	1	1	1

[보고서 PDF 다운로드](#)

Contents

산업별 영향 Snapshot

코로나19에 따른 산업별 영향 분석

- 금융
- 자동차
- 휴대전화
- 디스플레이
- 항공
- 해운
- 호텔
- 패션·의류
- 반도체
- 건설
- 정유·석유화학
- 철강
- 유통
- 화장품
- 식음료
- 영화·영상 미디어
- 게임

코로나19의 기업 위기 대응 전략 코로나19 대응을 위한 체크리스트

COVID-19 Business Report (2020년 3월 발간)
『코로나19로 인한 거시경제적 영향 및 대응방향』



백도리대통령 정부 키워드

기업) 거시경제 모니터링 및 장·단기 대응 방향 모색

거시경제 모니터링 및 대응 방향

1. 거시경제 모니터링 및 대응 방향

2. 거시경제 모니터링 및 대응 방향

3. 거시경제 모니터링 및 대응 방향

[보고서 PDF 다운로드](#)

Contents

코로나19에 따른 글로벌 거시경제 주요 현안

1. 팬데믹 선연에 따른 글로벌 금융시장 변동성 증가
2. 코로나19의 글로벌 경제 침체 가능성 대두
3. 경기침체 우려에 따른 각국 경기부양책 발표

코로나19에 따른 국내 거시경제 영향 및 파급효과

코로나19 관련 국내외 경제 시나리오
시나리오별 국내 경제 파급효과

코로나19 대응 방향 가이드

See other COVID-19 Business Reports (계속)

삼정KPMG 경제연구원은 코로나19가 글로벌 경제와 기업 경영에 미치는 영향에 대해 지속 모니터링·분석하며, 기업이 직면하는 이슈를 점검한 기획 발간물을 준비하고 있습니다.

COVID-19 Business Report (2020년 4월 발간) 코로나19에 따른 자동차산업 동향 및 대응전략



Contents

- 글로벌 자동차 생산 동향
- 글로벌 자동차 판매 동향
- 국내 자동차 산업 동향
- 자동차 업계 컨틴전시 플랜

- 사업전략 측면에서의 비상계획 수립
 - Scenario 1: 타국 대비 한국의 코로나19 조기종식
 - Scenario 2: 국내 코로나19의 장기화와 수요 절벽
- 경영관리 측면에서의 비상계획 수립
 - 즉시적 조치
 - 단기적 조치
 - 중장기적 조치

결론 및 시사점



[보고서 PDF 다운로드](#)

COVID-19 Business Report (2020년 4월 발간) 코로나19로 인한 반도체 산업의 변화



Contents

- 코로나19가 반도체 산업에 미치는 영향
- 코로나19로 인한 반도체 생산(공급) 측면의 변화
- 코로나19로 인한 반도체 수요 시장 측면의 변화

결론 및 시사점

- 코로나19로 인한 반도체 산업의 리스크 요인과 대응 전략
 - 수요 측면
 - 공급 측면
- 반도체 가치사슬 측면에서의 대응 방향
 - 반도체 소재
 - 반도체 장비
 - 반도체 제조



[보고서 PDF 다운로드](#)

See other COVID-19 Business Reports (계속)

삼정KPMG 경제연구원은 코로나19가 글로벌 경제와 기업 경영에 미치는 영향에 대해 지속 모니터링·분석하며, 기업이 직면하는 이슈를 점검한 기획 발간물을 준비하고 있습니다.

COVID-19 Business Report (2020년 4월 발간) 코로나19 극복을 위한 리질리언스(Resilience) 전략



[보고서 PDF 다운로드](#)

Contents

과거 경제위기의 교훈을 통해 본 리질리언스

기업의 당면 과제와 리질리언스

코로나19 위기 속 기업의 리질리언스 전략

재무 측면에서의 리질리언스 전략(Financial resilience)

운영 측면에서의 리질리언스 전략(Operational resilience)

시장 측면에서의 리질리언스 전략(Commercial resilience)

결론 및 시사점

Business Contacts

디지털 워크 서비스 전문팀

조재박

전무

T: 02-2112-7514

E: jaeparkjo@kr.kpmg.com

이동근

상무

T: 02-2112-7587

E: tongkeunlee@kr.kpmg.com

김세호

상무

T: 02-2112-7879

E: seihokim@kr.kpmg.com

kr.kpmg.com

© 2020 KPMG Samjong KPMG Economic Research Institute Inc., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.