
국외 출장 결과보고서

[인사교육팀]

2019. 5.



제주특별자치도개발공사
JEJU PROVINCE DEVELOPMENT CO.

국외출장결과보고

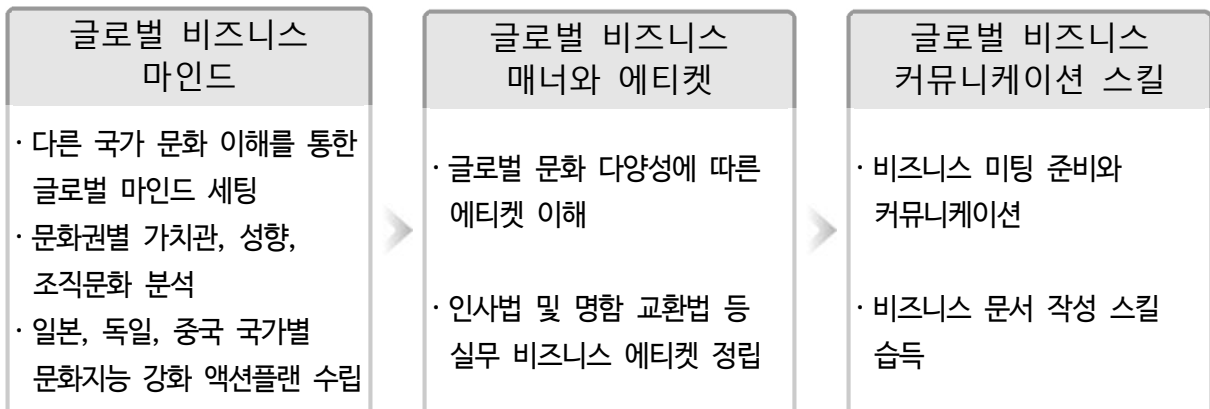
[일하는 방식 혁신 분야 글로벌 직무연수]

1. 연수 개요

- 연수목적 : 일본 선진 기업들의 근무 시간 단축에 따른 대처 사례들을 통해 잔업은 줄이고 생산성은 높일 수 있는 방안 검토 및 직무능력 강화
- 연수지역 : 일본 도쿄
- 연수기간 : 2019. 05. 28. ~ 05. 31. (3박4일)
- 대 상 자 : 감사실 강시준, 전략기획팀 강관수, 총무팀 부태권, 구매팀 고봉기, 정보혁신팀 임영재, 주미소, 생산1팀 홍정흔, 송가영, 생산2팀 김정심, 서재응

2. 사전 활동(글로벌 비즈니스 교육)

- 목적 : 글로벌 연수 참가 이전에 글로벌 문화 및 커뮤니케이션 스킬 향상을 통하여 연수 기본 역량 함양 및 해외연수 효과 극대화
- 세부일정 및 주요 내용



- 사전 활동 사진 대지



3. 연수 일정

일 시	시 간	주 요 내 용	비고
2019.05.28. (1일차)	08:40~10:40	• 집결 및 출국(일본 하네다 공항)	
	13:30~17:00	• 문화체험 : 긴자거리, 오다이바	
	17:30~19:30	• 기업 방문 : 야마토 운수	
2019.05.29. (2일차)	10:00~11:30	• 기관 방문 : 도쿄 노동국	
	13:00~14:30	• 기업 방문 : Accenture	
	15:30~18:00	• 문화체험 : 긴자식스	
2019.05.30. (3일차)	10:00~12:00	• 기업 방문 : 넷브레인스	
	13:00~16:00	• 문화체험 : 하마리큐, 신주쿠	
2019.05.31. (4일차)	09:30~12:00	• 문화체험 : 다이칸야마, 츠타야 서점, 아사쿠사	
	16:10~18:35	• 하네다공항 출국 및 귀국	

4. 연수 결과

□ 기업 방문 - 야마토 운수

○ 기업 일반사항

- 본사 : 일본 도쿄
- 창립 : 1919년 11월
- 직원수 : 172,000(2018년 기준)



○ 개요

- 정식 명칭은 야마토 운수, 광고의 영향으로 검은고양이 야마토의 택배로 유명
- 검은고양이 로고의 의미는 어미 고양이가 새끼 고양이를 정성스럽게 물어가듯이 택배 물건도 소중히 다루겠다는 야마토의 의지
- 일본 택배 시장 점유율이 50% 이상 차지

○ 연수 결과

- 하네다 공항에서 10분 거리, 도쿄항, 주요 역 및 요코하마로 이어지는 고속도로에 인접하여 최적의 입지 조건
- 기존 물류회사와는 달리 택배 뿐만 아니라 의료기구 세정, 가전제품 청소 및 수리 등 부가가치 기능 창출
- 배송이 빨라 다음날이면 배달이 완료되고, 물품을 받지 못 할 경우 재배달 주문이 가능하며 막 잡은 신선한 생선을 외국으로도 빠르면 다음날 배달
- 배송 물품은 절대 던지는 일이 없으면 만일 집어 던질 경우 바로 파손우려 태그 부착 후 물품 상태 확인하는 등 물품을 정성을 다하여 배송
- 입고 및 출고되는 모든 물품은 벨트 컨베이어를 이용하여 자동으로 분류되고, 1시간에 최대 4만8천개의 물품을 분류. 모든 컨베이어는 기계로 제어되어 무인 시스템으로 운영
- 모든 물품이 분류되어 운반되는 것은 중앙제어실에서 실시간으로 관리
- 반복적인 일의 휴먼에러를 방지하기 위해 필요 부품, 필요 양을 자동으로 알려주는 FRAPS(Free Rack Auto Pick System) 도입

- 택배 물품을 컨테이너에 적재할때는 60% 이상 절대 적재하지 않음. 비용이나 효율성 보다는 배송 기사와 물품의 안전을 먼저 고려함
- 104대의 운송차량 일괄 상차 시스템이 구축되어 물류비용과 배송시간을 단축할 수 있게 공간 효율성을 극대화
- 견학 코스는 모두 미래 잠재 고객을 고려하여 5세 어린이의 눈높이로 세팅
- 견학의 마지막 코스는 야마토그룹의 통신판매 시스템인 'FRAPS'를 시연하여 3개의 기념품을 증정

○ 사진대지



□ 기관 방문 - 도쿄 노동국

○ 기관 소개

- 도쿄 노동국은 후생 노동성의 지방 지원부국인부 도(都)·도(道)·부(府)·현(縣) 노동국의 하나로 관할 지역은 도쿄도.
- 노동기준, 직업안정, 남녀 고용균등, 노동보험징수, 수급조정사업에 관한 사무 외에 2018년 12월 도쿄 노동국 면허증 발행 센터가 설치되어 일본 전국의 노동안전위생법에 따라 면허증을 발행하는 사무 수행

○ 기관 관장 업무

부서명	관장 업무
총무부	· 서무, 인사, 회계 및 정보공개에 관한 업무
노동보험 징수부	· 노동보험의 명칭과 노동재해보험 및 고용보험과를 일원적으로 징수하고, 노동자의 보호 및 고용안정 정책 제정
고용환경·균등부	· 직장 내 발생하는 불합리(괴롭힘, 성희롱 등)에 대한 일체적 상담 및 대응 · 기업의 노동 분쟁을 방지하기 위한 조직으로 노동 문제 관련 업무 수행
노동기준부	· 노동자의 노동조건, 건강 및 안전 확보를 기본적인 업무로 수행 · 기업의 경제 환경 변화에 대응하여 법정 노동조건외의 확보, 개선 등 ※ 관내 18개 노동기준 감독서 설치(노동기준법, 노동안전 위생법 등 관할)
직업안정부	· 고용 유지, 실업 예방, 구인자 확보, 재취업 촉진 등 고용 대책 업무 · 관내 17개 공공기업안정소 설치(지역별 고용서비스 제공)
수급조정사업부	· 산업구조의 전환 노동자 증가 등 노동력 수급 쌍방의 변화 중 노동자의 파견업무 및 유료 취업소개 사무 업무 담당 · 취업안정법, 노동자파견법 안정적 운영을 위한 지도 및 감독

○ 연수 결과

- 육아 및 간병 등 일하고 싶은 사람들을 가능한 범위 내에서 생활과 양립할 수 있도록 노동 환경 조성
- 노동시간(잔업 시간)을 법으로 규제 검토. 잔업 시간에 상한을 있으나 형식적
: (현재) 노사 협정을 하면 잔업시간 상한이 무제한 가능 → (개정) 법률로 잔업시간이 상한을 두고, 노사 협정을 하더라도 위반하지 못 하도록 규제
- 연차 유급 휴가 실천 확대
: (현재) 연차 유급휴가 실천율 50% 미만 → (개정) 2020년까지 70% 이상 목표 70% 이상 의무화로 연차 휴가 사용 향상 기대
- 고용형태(정규직, 기간제, 파트타임)에 따른 불합리한 처우 개선 법률로 규제
- 업무 범위, 업무 성격 차이에 근거한 대우의 차이 규제
: 업무 범위, 업무 성격이 같다면 정규직이든 기간제이든 파트타임이든 보수, 복지 등 처우는 동일
- 여성 노동 비율은 법률로 규제하나 실제 기업에서는 잘 이뤄지지 않음(2016년 기준 12.5% → 2020년까지 30% 이상 목표로 추진 중)
- 여성 활약 추진법(2017년 시행, 종업원 301인 이상 기업)
 - 여성 활약 현재 상태 파악 및 과제 도출
 - 도출 과제에 대한 행동 계획 수립 및 공표
 - 행동계획 수립 및 제출(노동국)
 - 정보 공표 의무화
- 차세대 육성 지원 대책법(2017년 시행, 종업원 101인 이상 기업) 시행을 통해 남자 육아 휴직 확대 및 일과 가정 양립 활성화
- 여성 활약 추진법, 차세대 육성 지원 대책법 일정 요건 충족한 기업에 인증제도 시행
- 일본도 시간 외 근무를 하는 경우가 있으나 6시 이후 PC OFF제 등 조금씩 변화를 추진하고 있는 중.
- 일본의 경우 무노동 무임금 원칙으로 발생한 연차를 사용하지 않더라도 연차 수당으로 보상하는 경우는 없음
- 일본에서 육아 휴직은 대부분 여성들이 사용하며, 남성이 육아 휴직 비율은 5% 미만이나 법 개혁을 통해 점차 확대해 나가려는 추세
- 육아 휴직(1년), 간병 휴직(93일) 시 고용보험에서 60~70% 지원

○ 사진대지



□ 기업 방문 - accenture

○ 기업 일반사항

- 설립 : 1989년
- 산업 : 전략, 컨설팅, IT 등 전문 서비스
- 직원수 : 477,000명(2019년 3월 기준)
- 매출액 : 396억달러(2018년 결산 기준)
- 일본 지사
 - 설립 : 1995년, 직원수 : 약 10,000명



○ 연수결과

- 2014년 accenture 사원 1인당 근무 시간이 2,400 ~ 2,600시간이었으나 현재는 잔업을 포함해서 2,000시간/년이고, 1,800시간/년으로 줄이는 것을 목표로 추진 중
- 일하는 시간이 2,500시간/년 → 2,000시간/년 감소하였으나 매년 20% 성장
- accenture는 컨설팅 회사로 B to B 거래이지만 B to B to C로 변화 중 (비즈니스에 앞서 개인의 고객까지 고려하여 사업 추진)
- 조직 문화 변화가 가장 큰 일로 회의는 오전 1회만, 오후 6시 이후에는 회의 금지
- 제안서 작성 시 40~50페이지의 제안서 대신 포스터, 영상 등으로 대체하여 투입 시간과 인력을 줄임
- 직원 평가제도 개선
 - : 근무 성적 평가 및 점수화 폐지 → 1년 동안 직원이 잘 한일, 부족한 일을 적어서 피드백해주는 것으로 개선(상사가 부하직원을 평가하는게 아니고 업무에 대해서 피드백해주고 커뮤니케이션하는 것으로 변화)
- 가치관, 사고방식의 변화
 - : “직원이 무엇을 했냐” 마인드 → 직원이 어떻게 프로페셔널할 수 있는지 상사는 도와주는 역할의 가치관으로 변화
 - : 일을 많이 하고 성과가 좋으면 고성과자로 인정 → 사회, 고객, 집안 한 곳이라도 평가가 좋지 않으면 저성과자
 - : 한쪽에 치우치지 않고 다재다능하고 장기적으로 활약할 수 있는 사람을 등용
- 조직 문화 개혁 추진
 - 직원들의 회사 만족도 조사 년 2회 실시하고, 이를 빅데이터로 축적
 - 매월 10명의 본부장이 현장 직원들의 소리(의견) 직접 현장에서 청취
 - 매월 경영회의에서 노동시간이 많은 사원에 대해 개인별 Report에 대해 논의
 - : 근무시간이 많은 사원은 실제 일이 많거나 능력이 부족한 것
 - 직원 존중 조직 풍토 정착화
 - : 사원 가족과 함께 감사 파티 개최, 사원 개인컵에 의견을 달아 제작, 회사 벽면에 직원들의 의견을 개진한 액자 부착, 우수 혁신자를 선정하고 강연을 통해 사례 공유
- 혁신 마인드
 - ① 지금 바로 일하는 방법을 개혁할 용기를 가져라
 - ② 차세대에 남길 만한 유산을 남겨라
 - ③ 기업문화가 변화할 때까지 개혁을 멈추지 말라

- 일하는 방법 개혁 효과
 - 휴가 취득 및 사용 70% → 85%
 - 여성 직원 비율 22.1% → 35.6%
 - 여성 채용 비율 45%
 - 외부성과) 취업사이트 선정 취업하고 싶은 회사 컨설팅회사 중 1위, 전체 기업 중 13위
여성활약 회사 14위

○ 사진대지



□ 기업 방문 - 넷 브레인스

○ 기업 일반사항

- 설립 : 1995년
- 산업 : 기업 정보통신 및 시스템 설계, 구축, 보수, 운용 서비스
IT 통제, 위기관리 컨설팅 등
- 본사 : 일본 도쿄



○ 연수결과

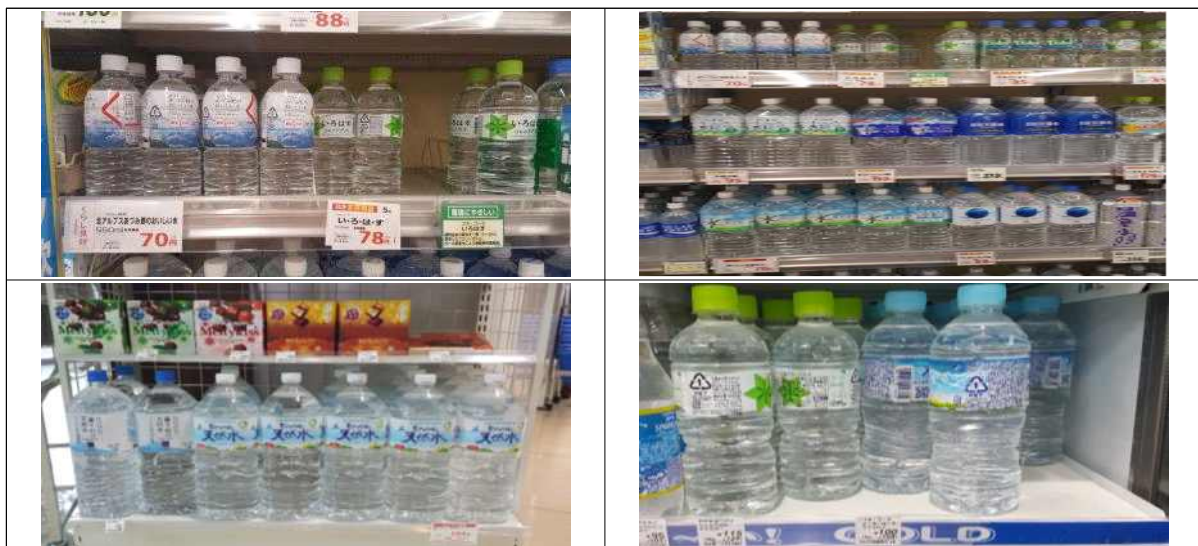
- 기본적으로 출근 하는 형태지만 재택 근무도 가능
- 160시간/월(40시간/주) 근무, 11시~16시 사무실 근무. 출·퇴근 시간은 유동적
- 재택 및 사외 근무하기 위해 서버 보안 강화 및 특정 PC만 접속 가능
- 시스템 보안 등급에 따라 접속 가능 상이
- 2010년부터 일하는 방법 혁신 및 시스템 도입을 통해 근무 시간이 줄어들고 있음
- Top-down 방식의 혁신 추진, “업무 개선만 해도 실적이 올라간다” 마인드
- 모든 업무는 Team 단위로 추진되고 팀원들의 스케줄은 일정표로 관리 및 공유
- 엔지니어들은 각자 분야의 전문가로 나이가 들어도 전문성이 강하여 근무 가능

- 페이퍼리스를 위해 전자 시스템으로 업무를 진행할 수 있도록 프로세스 변경
- 회의는 일주일에 한번 정도 진행하며 채팅을 통해 빠른 의사결정 가능
- 연차 휴가는 17일/년 주어지며, 사용하지 연차에 대한 수당은 별도로 지급하지 않음
- 정년은 65세이며 임금피크제를 시행하지만 60세 임금을 그대로 유지하는 시스템
- 여성의 경우 산전 6주, 산후 8주 휴가 외 육아휴직 시 60% 임금 보전하고, 남성의 육아휴직의 경우 팀 단위 프로젝트 업무에 지장이 없는 일정을 조율하여 사용
- 상하, 수평간 채팅방을 통해 커뮤니케이션이 자유롭게 이뤄지며 빠른 의사 결정을 위해 채팅방에서 막바로 의사 결정이 이뤄짐
- 클라우드 시스템을 이용하여 지진 등 재난이 발생하여도 어디에서든 업무 가능
- 유연근무제로 사무실 좌석을 자유롭게 선택하여 업무 처리
 - 사무공간 효율화로 유연근무 확대로 이어진다고 볼 수 있음
- 휴직, 재택 근무, 시간외 근무 등 모든 업무에 대해 직원에 대한 신뢰가 바탕이 됨

○ 사진대지



□ 현지 시장 조사



2019년 JPDC 글로벌연수 및 글로벌 비즈니스교육 운영 세부계획(안)

■ **관련근거** : 인사교육팀-1705호('19.3.5) “2019년 JPDC 글로벌연수 운영계획(안)”

■ **추진배경**

- 공사 발전을 위한 과제수립 및 글로벌 선진기관 탐방 기회를 직원에게 제공함으로써 공사 인재상에 걸맞는 ‘JPDC 글로벌 창의인재’를 양성하기 위함
- **글로벌 비즈니스 교육을 제공함으로써** 해외연수에 필요한 비즈니스 기본 마인드, 매너 등을 익혀 글로벌 기본 역량을 함양시키기 위함

■ **추진개요**

구분	JPDC 글로벌연수	
	직무해외연수	전략창의연수(신설)
방법	공사 직무와 관련된 해외연수 프로그램에 개별신청	공사 전략과제에 따라 개인 또는 그룹별 지역 및 기관선정 후 신청
대상	프로그램별 본부(부서) 제한	전 직원
선발인원	프로그램별 5~10명(개인신청)	15명(1인~4인 자율신청)
연수기간	프로그램별 상이	5일(공휴일 제외)
연수국가	아시아, 유럽, 미국 등	일본('19년 시범운영 후 확대예정)
선발기준	근속년수, 근무평가 성적 등	현업적용 가능성, 연수준비성 등
선발방법	인사교육팀	심사위원회 구성(총괄 3인)
경비지원	외부위탁 교육비 전액	1인당 150만원 이내

구분	JPDC 글로벌 비즈니스교육(신설)
시기	2019년 4~5월 중
대상	글로벌연수 선발대상자
교육내용	글로벌 마인드, 기본 에티켓, 이메일 등 비즈니스 커뮤니케이션 방법 등

※ 붙임 : 2019년 JPDC 글로벌연수 및 글로벌 비즈니스교육 운영 세부계획(안)1부. “끝”.

인사교육팀