韓國 OA學會 論文誌
第3卷 第1號, 1998. 3.

論文 98-3-1-4-1

비즈니스 世界에서의 代替 事務室의 戰略的 活用

임 외 석*

The Strategic Application of Alternative Office in the Business Worlds

Oiseuk-Lim *

요 약

21c의 정보화 산업사회는, 서류중심의 物理的 작업공간을 根幹으로 하는 현재와 같은 오피스 환경으로부터 탈피하여, 非物理的이면서 종이 없는 작업공간으로 오피스의 개념이 변화될 것이다. 이를테면, SOHO, 가상 사무실, 전자 사무실, 디지털 작업실, 위성형 사무실, 호텔링, 원격 근무 등과 같은 '代替 事務室'의 등장이 바로 그러한 현상을 잘 나타내고 있는 것이다.

이 글은, 이러한 시각에서, 다양한 형태의 대체 사무실이 특히 비즈니스 세계에서 어떻게 활용되며, 그 戰略的 價値(特性)는 어디에 있는가, 그리고, 비즈니스의 成果를 높이기 위해서는 어떠한 方向으로 設計 · 構築해야 할 것인가에 대하여, 선진국의 몇몇 사례들을 통해서 살펴보았다.

Abstract

The concept of office will change from the physical workplace with paperwork to unphysical workplace with paperless-work in the information-oriented society of the 21th century. We can find such change from increasing of alternative office, *e.g.* SOHO(Small office home office), Virtual office, Electronic office, Digital workplace, Satellite office, Hotelling, Telecommuting, etc.

In this paper, through a few cases in the advanced nations you shall probably get answers to following questions: How do they make use of alternative office, what is strategic values of that, and how shall we design and build it to increased business performances in the business world?

---

* 경원전문대학 사무자동화과 조교수

논문접수 : 98.2.22. 심사완료 : 98.3.25.

Ⅰ. 序 論

물리적 작업 공간과 서류 작업(Paper work)을 중심으로 형성, 발전되어 왔던 전통적인 사무실은, 21세기의 상징인 정보화 산업사회의 성장과 더불어 비물리적 작업공간과 종이 없는 작업(Paperless work)을 지향하면서 새롭고 다양한 형태의 오피스로 변화되어 가고 있다.

이러한 현상은 비록 외국기업만이 해당되는 얘기는 아니다. 우리 나라 기업에서도 부분적이기는 하나 이러한 변화를 적극적으로 추진하고 있는 기업들이 등장하기 시작했으며, 앞으로 보다 많은 기업들과 보다 많은 분야에서 이러한 변화가 나타날 것으로 기대된다.

최근 이러한 현상을 실감나게 해주는 새로운 개념의 용어들이 각종 미디어를 통해서 하나의 유행어처럼 전달되고 있음을 알 수 있을 것이다. 이를테면, SOHO(Small Office Home Office), 가상 사무실(Virtual Office), 대체 사무실(Alternative Office), 전자 사무실(Electronic Office), 위성형 사무실(Satellite Office), 분산형 사무실(Decentralized Office), 디지털 작업실(Digital Workplace), 호텔링(Hotelling), 원격 근무(Telecommuting), 원격 작업(Telework) 등이 그 대표적인 실례가 될 것이다[1].

Ⅱ. 研究目的과 方向

상기와 같은 경향은, 이제 전통적인 사무실 환경으로부터 가능한 한 탈피하여, 대체 사무실에 대하여 보다 많은 관심을 가지고 이를 경영활동에 적극적으로 활용해 나가야 할 시기가 되었다는 것을 의미한다.

이러한 관점에서, 이 글은, 비즈니스 세계에서의 대체 사무실의 역할과 장래의 발전 방향에 초점을 맞춘 것이다.

구체적으로 보면, 우선, 대체 사무실이 비즈니스 세계에서 어떻게 활용되고 있는지, 몇몇 사례연구를 통해서 살펴보겠다. 그 다음에는, 이러한 사례연구를 바탕으로 대체 사무실이 가지고 있는 전략적인 가치 내지는 특성을 도출하고, 마지막으로, 비즈니스 성과를 향상시키기 위해서는 대체 사무실을 어떻게 설계하고 활용할 것인가, 즉, '대체 사무실의 전략적 구축 및 활용 방향'을 제시해 보도록 하겠다.

여기서, 이러한 3가지 연구주제에 들어가기 이전에, 하나의 선행작업으로서, 먼저 이 글의 키워드에 해당되는, '비즈니스 전략'과 '대체 사무실', 그리고 이와 관련된 몇

1. 이와 같은 다양한 사무실의 형태는 전통적인 사무실을 대체한다는 의미에서, 이하, '대체 사무실'로 통합하여 부르기로 한다.

몇 개념을 설명하고, 그 다음, 이 글의 분석 틀이라고 할 수 있는, '비즈니스 전략과 대체 사무실과의 관계'를 기존의 경영학 관련의 몇몇 이론을 근거로 설정하도록 하겠다.

Ⅲ. 비즈니스 戰略과 代替 事務室

3.1 비즈니스와 비즈니스 戰略

경영학 관련 용어 가운데 '비즈니스(Business)'라는 용어만큼 다양한 의미로 널리 사용되는 것은 보기 드물 것이다. 이를테면, '직무'로부터 시작하여, 사무, 업무, 영업, 거래, 장사, 상업, 사업, 직업, 기업, 경영, 景氣에 이르기까지 실로 폭넓고 多義的으로 사용되고 있다[2].

따라서, 흔히 Business를 특정 용어로 번역하여 사용하지 않고 原語대로 표기하여 사용하는 것은, 용어가 가지고 있는 이러한 의미상의 다양성을 그 대로 살리기 위해서이다.

이 글에서도, 특정 의미로 한정시키지 않고, 보다 포괄적이며 다양한 비즈니스의 관점에서 대체 사무실을 적용시키기 위하여 원어대로 사용하기로 한다.

그 다음, 전략이란 원래 군사학으로부터 경영학에 도입된 용어로서, 흔히, '경영전략'이라 부른다. 이러한 경영전략은 경영학 분야의 주된 연구영역으로서, 최근에 관심이 높아지고 있는데, 그 개념에 대한 정의 또한 다양하여, 학자마다 自意的이다. 이를테면, 앤솝(H. Ansoff), 앤드류스 (K. Andrews), 챈들러(A. Chandler) 등의 예가 대표적일 것이다.

경영전략에 대한 이러한 다양한 정의로부터, '조직의 경영목적을 달성하기 위한 포괄적인 수단으로서, 조직의 외부 및 내부의 환경변화에 대한 전체적인 관점에서 계획적으로 적응하기 위한 기준(Rule)'이라 정리할 수 있을 것이다[1].

따라서, 여기서는, 비즈니스 전략에 대하여, '조직의 목적을 달성하기 위한 비즈니스 활동의 기준'으로 요약, 정의하겠다.

3.2 傳統的 事務室과 代替 事務室

대체 사무실의 여러 형태가운데, 최근에 가장 많은 관심을 받으며 활발히 사용되고 있는 용어는 SOHO일 것이다. 따라서, SOHO의 개념부터 관련 용어들을 간략하게 정리해 보도록 하겠다.

첫째, SOHO란, "Small Office Home Office"의 약자로서, 지난 10여년 전부터 전

문가와 관련 학자, 기술자 등에 의하여 급성장해온 사무실의 새로운 형태이다[7].

의 그림 1처럼 인터네트나 컴퓨터 통신과 같은 통신네트워크를 기반으로, 주로 서비

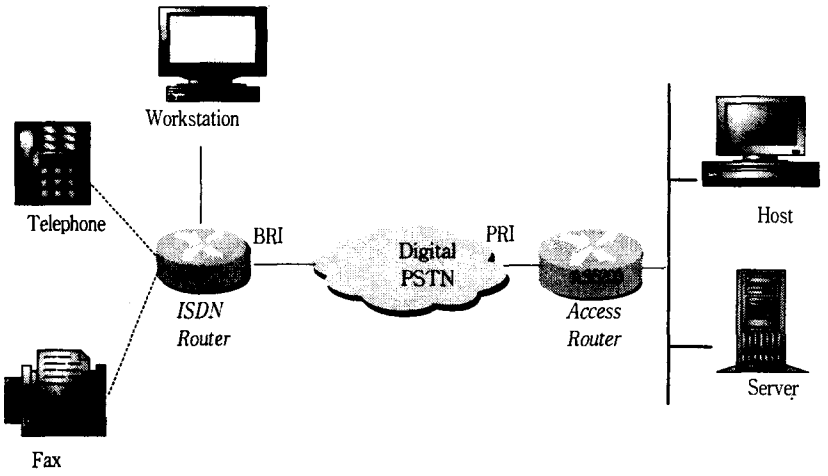

그림 1 SOHO를 위한 시스템 구성(例)[2)]

[2)]이것은, 광대한 정보공간을 활용하면서 비즈니스 활동을 전개하는 소규모 작업 공간인 "소형사무실(Small Office)"과, 재택근무지향의 작업 공간인 "자택사무실(Home Office)"의 합성어이다. 따라서, 이들은 다음

스나 지적인 작업을 처리하는 새로운 형태의 오피스 개념이다[4].

그러나, 이 개념은 아직 물리적/공간적인 발상으로부터 완전히 탈피하지 않은 것으로, 전통적인 공유형 사무실의 규모에 비하여 크기가 적다는 점을 강조하고 있는 용어라고 할 수 있겠다. 물론, 자택이라는 점에서는 기존의 公的인 사무실을 대체한다는 의미를 포함하고 있다.

둘째, 가상사무실(Virtual Office)이란, 광의로는, 종래의 물리적 공간중심의 작업환

2. Cisco760시리즈 루터는 SOHO를 위하여 Cisco Systems가 설계한 솔루션의 일종으로, Ethernet LAN 및 ISDN WAN 솔루션을 공급해준다. 이것은, 2개의 아날로그 POTS접속을 지원해주기 때문에, 값비싼 ISDN전화기는 물론 부가적인 전화 및 팩스회선의 소유에 따른 비용을 크게 낮추어 준다. 그림은 참고 문헌[8]의 그림을 재편집.

경과는 달리 디지털 신호에 의한 非空間的인 작업 환경을 갖춘 오피스의 한 형태를 구성하고 있는 형태를 말한다. 위성의 중심에 해당되는 센터 사무실에 자원을 집중시

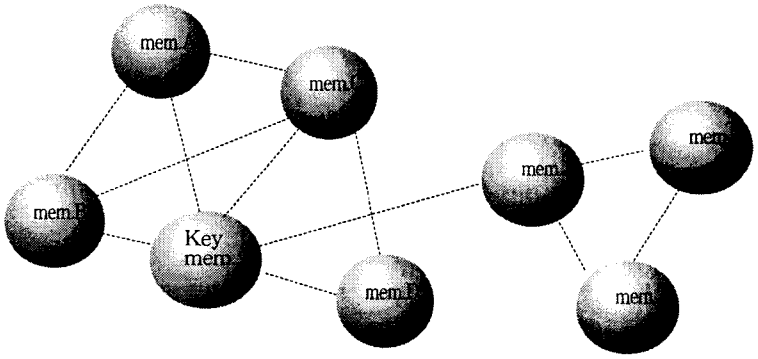

그림 2 가상 사무실의 모델

* *Source:* 참고문헌[5]의 "Figure9"을 재 편집.

가리킨다.

Angela L. Mazzi, MARCH의 狹義에 의한 해석에 따르면, 다음의 그림 2와 같이, 물리적인 사무실 공간과 무관한 위치로서 존재하지만, 결과적으로는 관련된 1, 2사람이 전체 네트워크와 그 구성원들을 알고 있어야 하며, 구성원들간의 관계는 종종 주어지는 것으로, 이들 그룹들간의 실제 대면은 거의 없다는 것이 특징이라고 할 수 있겠다[5].

셋째, 위성형 사무실(Satellite Office)이란, 자원의 효율적인 확보 및 전달이라는 관점에서 다수의 사무실(구성원)이 네트워크를 키는 것을 전제로, 위성에 해당되는 각 사무실은 아웃소싱(Outsourcing)을 전담하게 하는 구조를 갖추고 있는 것이다.

Angela L. Mazzi, MARCH의 설명에 따르면, 다음의 그림 3과 같이, 원격지나 자택 등지에 위치하지만, 내부적으로는 소속 사무실의 서비스에 대한 억세스를 가능하게 하면서, 외부적으로는 아웃소싱의 확보 및 유지를 위한 네트워크의 외곽 쪽에 위치하게 되므로, 아웃소서들로 구성된 네트워크와의 연결통로 역할을 맡게 되는 것이다[5].

넷째, 원격근무(Telecommuting)란, 사무실에서 혹은 사무실간에 이동하기 보다, 통

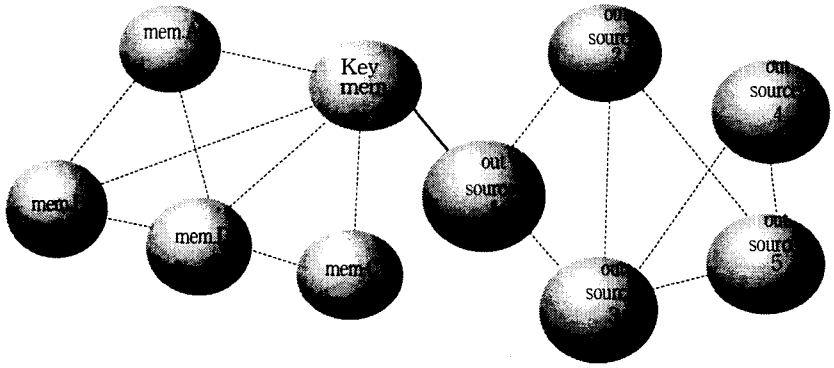

그림 3 위성형 사무실의 모델

* *Source:* 참고문헌[5]의 "Figure10"을 재 편집.

상 자택이나 위성형 사무실과 같은, 원거리 지역에서 작업을 하는 활동(Telework)을 말한다[3].

원격 근무자는, 전형적으로 일주일에 1일에서 3일정도 원격근무를 하며, 나머지 시간은 사무실로 출근한다.

다섯째, 대체 사무실(Alternative Office)이란, 종전의 오피스 특성이랄 수 있는, 물리적/지역적 작업형태를 탈피한, 다양한 작업환경을 갖춘 오피스를 말한다. 즉, 전통적 사무실을 '대체하는' 새로운 형태의 사무실을 의미하는 것이다. 따라서, 앞에서 살펴본 여러 형태의 사무실을 포괄적으로 표현하고 있는 개념이라 할 수 있겠다[4].

이상으로, 대체 사무실과 그와 관련된 몇몇 용어에 대해서 간략하게 살펴 보았지만, 그 밖에 팀 사무실(Team Office), 그룹 사무실(Group Office), 適時 사무실(Just-in-time Office), 비 지역적 사무실(Non-territorial Office), 多極點 사무실(Multisite Office), 원격근무 사무실(Teleworking Office) 등과 같은 형태도 대체 사무실 속에 포함시킬 수 있을 것이다.

3. 원격 근무(Telecommuting)와 원격 작업(Telework)은 일반적으로 동일한 개념으로 볼 수 있으므로, 명확한 구별은 불가능하다. 다만, 전자는 '통근(시간)'에 초점을 맞춘 개념으로 미국 등에서 흔히 사용하며, 후자는 '작업'에 초점을 맞춘 개념으로 유럽 등지에서 즐겨 사용하고 있다. 이상, 참고문헌 [9]참고.

4. 대체 사무실의 도입실태에 대한 선진 미국의 예로서, 참고 문헌[12]에 의하면, 미국의 실리콘 밸리에 위치한 기업의 83%이상이 대체 사무실을 구성하고 있으며, 2000년까지는 94%로 급 성장할 것으로 예상하고 있다.

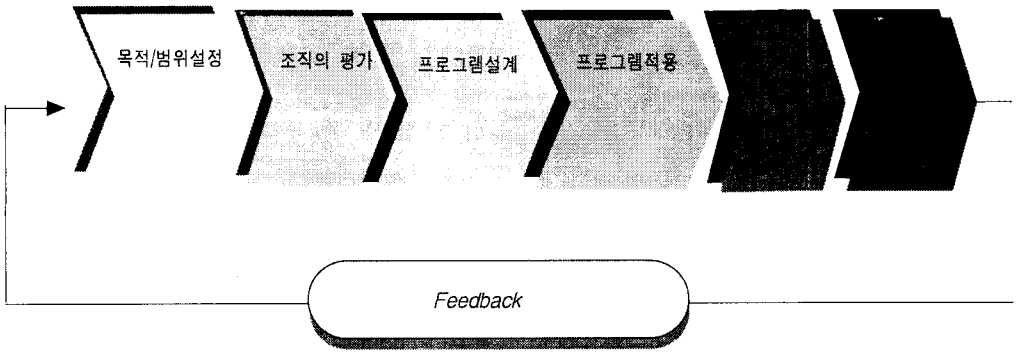

그림 4 원격근무 프로그램 개발절차

3.3 代替 事務室과 遠隔勤務

위에서 살펴본 대체 사무실의 형태는 결국, 원격근무를 전제로 한다고 보아야 할 것이다[5]. 원격근무는, 전통적인 커뮤니케이션 형식인 전화와 팩스를 이용해도 가능하지만, 보다 효율적이고 원활한 활동을 위해서는 하나 이상의 컴퓨터들로 구성된 네트워크와 프린터의 공유가 필요하다. 이때 전자우편이나 인터넷, VAN의 접속 등과 같은 통신매체를 주요 수단으로 이용한다. 물론, 구성원들은 스스로 컴퓨터 및 통신시스템과 관련된 기술을 처리하거나 관리할 수 있는 능력이 필요할 것이다.

원격근무를 원활하게 그리고 성공적으로 추진하기 위해서는, 前述의 하드웨어 구성뿐만 아니라, 자사에 맞는 원격근무 프로그램을 개발하는 일도 중요하다. 프로그램 개발의 프로세스를 도표로 표시하면 그림 4와 같이 6단계로 나눌 수 있다.

원격근무의 근본적인 목적과 적용범위에 대해서는 상급관리자와 원격근무 코디네이터간의 커뮤니케이션이 중요하다.

원격근무의 목적으로 생각할 수 있는 것으로는, 사무실 공간의 절감, 생산성 향상, 맑은 공기에서의 활동 보장, 고급 직원들을 위한 개선된 매력, 가족에 대한 배려, 통근 이동시간 절감 등을 들 수 있겠다.

적용범위에 대해서는, 독립성이 강한 직무부터 점진적으로 확대시켜나가는 것이 실패를 줄일 수 있는 바람직한 방법일 것이

5. 여기서는, 프리랜서와 같이 개인 한사람으로 구성된 홈베이스의 소규모 비즈니스(Small Business)활동이 아닌, 조직의 구성원으로서 활동하는 원격근무를 전제로 한다.

다. 원격근무에 적합한 업무로서는, 읽고 쓰는 작업(Reading & Writing), 고도의 집중이 필요한 업무(High Concentration Tasks), 스프레드시트 작성, E-mail, 컴퓨터 작업, 편집(Editing) 등이 되겠다.

물론, 원격근무는 조직의 관점에서 수익이 비용과 같거나 초과할 때만 정당화되며 적극적으로 촉진될 것이다. 따라서, 원격근무는 비용과 수익의 관점에서의 분석을 고려해야 할 것이다.

조직의 평가에 대해서는 주로 자사의 내부구조나 내적 조건들이 그 대상이 될 것이다. 이를테면, 고용정책, 업적평가 절차, 관리구조, 직무기술서, 인적자원 관련 정책이 주된 평가대상이 될 것이다. 이 때, 경영자의 경영철학이나 조직의 문화와 기술력 등에 대해서도 간단한 평가가 필요로 한다.

프로그램의 설계 단계에서는, 세부적으로 원격근무 기준의 확립(적정업무 식별, 선정자격 결정 등), 관리자와 스탭 부문의 권한과 기대치에 대한 양자의 합의도출, 자택사무실의 니즈와 요구사항 평가, 관련 인적자원에 대한 정책 통합, 관리자와 스탭에 대한 기술적 요구사항 평가 등으로 구성된다.

프로그램의 적용단계에서는, 전통적인 8시간 근무제와 작업배치 통제시스템으로부터 점진적인 전환이 중요하다. 이를 위해서는 원격 억세스 기술(Remote Access Technology)과 인적자원, 그리고 정보시스템간의 결합이 무엇보다 긴요하다.

원격 근무자와 감독자를 대상으로 하는 교육/훈련은, 원격 근무자 및 공동 근무자들의 선발기준이나 원격근무의 이점, 프로그램의 적용절차, 원격근무시의 유의사항(자율적인 통제 등)을 중심으로 진행되겠다.

마지막으로 관리/평가에서는, 원격근무의 목적과 범위를 근거로 도입 프로그램에 대한 주의 깊은 관찰과 지속적인 체크가 필요하며, 이를 바탕으로 하는 정기적인 평가를 통해서 프로그램의 긍정적 및 부정적인 효과를 정확하게 분석해서 프로그램의 수정/보완에 반영시켜야 한다. 단, 원격 프로그램의 도입효과는 적용후 단기간에는 잘 나타나지는 않는 특성을 가지고 있다는 점에 유의하면서 진행시켜야 할 것이다[13].

3.4 代替 事務室과 비즈니스 戰略의 關係

다양한 형태의 대체 사무실을 바탕으로 하는 원격 근무를 통해서, 비즈니스 성과를 높이기 위해서는 그림 5와 같이 비즈니스 전략과 대체 사무실간의 정합성(整合性)을 확보하는 일이 무엇보다 중요하다.

여기서, 정합성이란, 대체 사무실을 설계

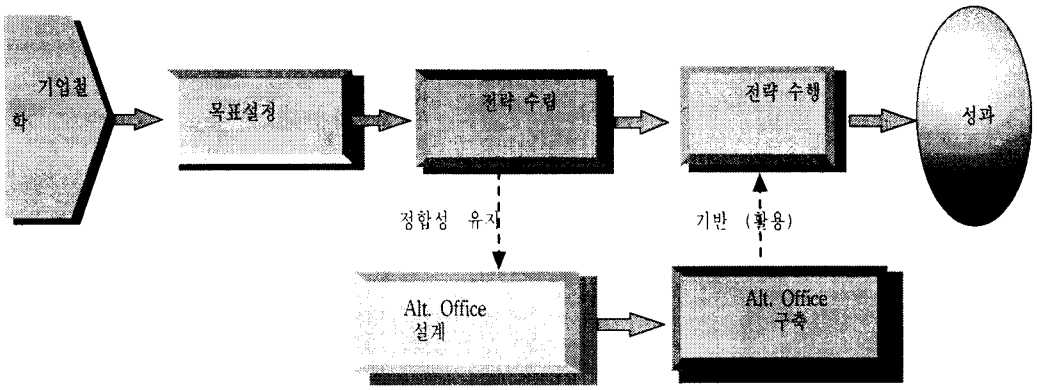

그림 5 비즈니스 전략과 대체 사무실

하고 원격근무의 프로그램을 도입할 때, 상위 개념의 비즈니스 전략을 충분히 고려한 상태에서 추진되는 것을 의미할 뿐만 아니라, 경우에 따라서는 대체 사무실과 원격근무 프로그램의 효율성을 높이기 위하여 기존의 비즈니스 전략을 수정, 보완하는 활동까지 포함한다.

따라서, 관리계층(Hierarchies)의 단축과 관리체계의 탄력적 운영이 요구된다. 기업철학이란 기업가 혹은 최고 경영자의 경영철학으로서 모든 기업활동의 기준이 되는 것이다.

기업의 목표는 이와 같은 기업철학을 바탕으로 설정되는데, 일반적으로 상위개념으로서 인식되고 있는 고유목표와 이를 보다 세분화 내지는 명확화 시킨 장 단기 목표를 포함한다. 설정된 목표를 실현시키기 위하여 구체적이고 가시화 되는 비즈니스 전략을 수립해야 된다. 비즈니스 전략이란, 다양한 관점에서 여러 가지로 해석할 수 있는 것이다. 구체적인 것으로, 여기서는, 실행가능한 강력한 비즈니스 아이디어와 비즈니스 계획을 의미한다. 전략 수행은 前 단계에서 확정된 전략내용의 제품 및 서비스화, 마케팅 메시지 개발 및 마케팅 활동, 제품 및 서비스 제공, 대금 회수, 사후관리 등이 해당된다.

대체 사무실의 설계는, 원격근무를 전제로 다양한 형태의 사무실을 구축하는데 필요한, 하드웨어 및 소프트웨어로 구성된 정보기술(Information Technology)을 결정하고, 아울러, 이들의 이용절차와 인적 구성요소를 명확히 하는 과정이다. 이러한 설계단계에서 확정된 대체 사무실의 설계도에 따라 도입된, 하드웨어 및 소프트웨어를 시

스템화되고, 준비된 원격 프로그램에 따라 원격근무자가 원격작업(Telework)에 바로 옮길 수 있는 일련의 과정이, 대체 사무실의 구축 단계이다.

Ⅳ. 代替 事務室 및 遠隔勤務의 事例分析[10]

4.1 DEC의 代替 事務室 構築

DEC(Digital Equipment Corporation)는, 수년 전부터 '제품의 재배치', '스탭의 다운사이징', '마케팅채널의 변경'이라는 중대한 도전에 직면해 왔다. 이것은 원가 절감과 매출 증가에 의한 이윤의 증대라는 기업의 고유목표를 보다 효율적으로 추구하기 위해서는, 피할 수 없는 전략적 선택과제였던 것이다.

DEC는 이러한 비즈니스 전략을 강력하게 수행하기 위하여 1993년에 태스크 포스를 구성해서, 종업원들이 지금까지 일을 해왔던 기업의 개념과, 그들이 직무를 수행하는데 필요한 기술, 그리고 주어진 작업시간 및 물리적 시설의 유형 등을 再考하도록 했다.

토론토 사무실부터 도입하기 시작한 새로운 작업환경은, 영업스탭이 언제 어디서나 작업을 할 수 있으며, 고객과 보다 많은 시간을 보낼 수 있고, 행정에 관한 사항(서신과 보고서 등의 작성)은 독자적으로 처리할 수 있으며, 부동산 비용(Estate cost)을 줄인다는 방침 하에서 추진되었다. 이를 위하여, 모든 영업 스탭들에게 노트북 컴퓨터, 셀룰러 폰(단독 전화회선), 셀룰러 모뎀, 사무용 소프트의 전 세트를 갖추게 하였고, 각각에게는 워크스테이션 어드레스가 할당되었다. 이렇게 해서 그들은 1주일에 1~4일을 집에서 바로 현장으로 나가 업무를 수행하게 끔 했다. 물론, 이와 같은 새로운 작업환경은 비판매 사원(행정, 지원 및 관리 스탭)들에게도 적용시켜 나갔다.

또한, DEC의 B. C지점의 사무실은 전통적인 폐쇄적 사무실구조와 패널 칸막이 방(Paneled cubicles)은 사라지고 원룸 형식의 방(Open cubicles)과 소형 회의실로 대체되고 있으며, 원룸 형식의 방은 4개 부서의 포드(Pod)로 대체되고 있다. 이들 포드에는 삼륜 테이블(Roll-away pedestals)이 달려 있으며, 주로 매뉴얼이나 장비를 저장하는 구역에 둘러싸여 있다. 따라서, 종업원들이 집무실에 도착하면 작업을 위한 적당한 공간을 선택한 뒤, 자신의 삼륜 테이블을 자기 부서로 끌고 와 선택한 책상에서 그들 고유의 전화번호로 작업을 한다.

이러한 작업환경의 전환은, 종업원 개개인에게 그들의 개인적인 조건과 작업환경을

고려하여 일정 및 작업 계획을 수립하게 함으로써, 생산성 향상과 판매 증가, 스탭의 감소 및 부동산 비용의 전반적인 절감을 가져왔다.

대체 사무실을 도입하는 과정에서 주목할 점은, 영업사원에게 자신의 노트북을 구입하도록 요청했는데, 이때 원가로 구입하도록 지원했으며 필요로 하면 융자까지 제공했다.

이처럼 자신이 직접 구입하도록 한 것은, 그들의 돈으로 직접 구입하게 한다면, 그 장비에 대해서 보다 책임감을 가질 것이라고 믿고 있었기 때문이다. 물론 이 제도에 대해서 스탭의 95%이상이 찬성한 것이다.

이와 같이, 스탭의 대부분은 이러한 변화에 대해 수용적인데 비해서, 몇몇 스탭들은 회의적이었다. 가장 큰 장애는 관리자였다. 이를테면, 몇몇 관리자는 보이지 않는 원격 작업자를 어떻게 감독할 것인가라는 문제에 씨름을 하고 있는 것이다. 그리고, 몇몇 작업자들도 할당된 공간크기와 위치 등에 대해서 아직도 변함없는 불만을 가지고 있다는 점이다.

4.2 NEC의 遠隔作業 示範運營

오늘날 일본 기업은, 거품경제의 종국과 신용조합의 파산, 그리고 엔의 강세와 수출부진 등에 따라 깊은 경기 침체 상태에 빠져있다. 이러한 경제 난국을 타개하여 기업의 경영활동을 정상화시키기 위한 방편의 하나로, 가능한 고용을 존속시키는 것을 원칙으로 하면서, 작업에 관한 다양한 옵션체계를 도입하고자 하는데 움직임이 있었다. NEC는 이러한 옵션체계를 도입하는 일환으로 원격작업의 우수성을 시험하는데 있어서 보다 많은 공헌을 하고 있는 대표적인 기업이다.

NEC 회장이자 經團聯의 부단장인 세키모토 타다히로씨는, 멀티미디어의 발전 배경과 작업스타일의 변화에 대비하여 텔레워크의 중요성을 강조하고 있다.

여기서, 멀티미디어의 발전은, 텔레워크와 가상사무실을 동시에 촉진시켜 줌으로써, 종업원들로 하여금 한층 더 원격적으로 작업할 수 있게 해준다.

또한, 작업스타일의 변화는, 작업자의 정신활동의 다양화와 보다 향상된 생산성에 대한 욕구를 충족시켜주기 위해서, 주로 자유재량의 작업 시스템과 자유선택(근무)시간제 사무실(Flex Office)을 도입함으로써 가능한 것이다.

이러한 최고 경영자의 경영철학을 바탕으로 진행된, NEC의 원격작업에 대한 초기

실험은, 1984년에 키치죠지 위성형 사무실(Kichijoji Satellite Office)에서 테스트를 하고 있던, 통합 네트워크 시스템(INS)으로부터 시작되었다. 그후 개선과 보완을 거쳐 1992년에 들어서서 독자적인 재택프로그램을 확립하기에 이르렀다. 그해 6월에는, 東京본사로부터 약 60분 정도의 거리에 위치한 浦和(우라와)市의 浦和 호로곤 시설(1,560평방미터)내에 浦和 플렉스 오피스(33평방미터)를 개점(임대)했다.

이 사무실은 사실상, 그 주의에 위치하고 있는 종업원들의 통근시간을 줄이기 위하여 만들어진 위성형 사무실로서, 5대의 워크스테이션을 갖추고 있으며, 접수창구, OA코너, 라운지, 휴게실, 그리고 맞춤방(Fitness Room)으로 구성되어 있다.

1단계(1992년 6-10월)에서는 10명의 선행요원(Pilot)으로 시작하였으나, 2단계(1992년 11월-1993년 4월)에서는 13명, 3단계(1993년 4-9월)에서는 20명으로 참가자 늘어났다. 현재 이 시설은, 소프트 개발에 투입된 여자 시스템 엔지니어들(3분의 2)을 포함한, 18명 정도의 작업자들이 운영하고 있는 정규기지로 되어 있다.

용어상 엄밀한 의미로서의 위성형 사무실은 아니지만, 종업원들에게 다양한 작업공간을 제공하기 위하여, 大阪의 번화가로부터 약 1시간정도에 위치한 大阪 비즈니스 파크에 있는 關西오피스를 근거지로 하는 종업원들이 고객서비스를 용이하게 하도록, 大阪 중심지에 일시적 모임을 위한 편의시설을 만들어 놓았다. 340평방미터 크기의 이 시설은 월 평균 519명의 종업원들이 들러서 워크스테이션이나 미팅 룸 등을 사용하고 있다.

이러한 탄력적인 근무제도의 도입은, 정적인 위치로부터 노동력을 해방하기 위한 NEC 위원회의 지시사항인 것이다.

장기간에 걸친 원격작업 제도의 시험적 도입은, 사이트 바깥의 종업원들에 대한 작업조건과 만족도를 크로스 체크하면서 전문적으로 관리할 수 있는, 재택근무 프로그램(ex-NEC)을 완성하게 끔 했다.

浦和 시설의 사용 중에, '갑작스런 미팅'과, 그 외에 '예상에 없었던 개발작업' 등에 의하여 원격작업이 일정 데로 이루어지지 않는 문제, 즉, 사용기간 및 사용공간에 대한 확실한 확보와 효율적인 관리는, 앞으로 지속적으로 풀어 나가야 할 문제이지만, 浦和와 大阪 양쪽의 프렉스 사무실은 모두 성공적이었다. 그것은, 이러한 시설들을 이용함으로서 생산성이 150~200% 증가되었기 때문이다.

NEC는 계속해서, 최근(1995년 5월)에 8개의 개별적인 작업실(Work Booth)과 등록

된 약65명의 종업원으로, 東京 서남쪽 근교의 町田(마치다)市에 새로운 시설을 오픈하여 원격근무 프로그램을 확산시켰다. 부분적으로는 浦和에서 경험했던 공간배치 문제를 극복하면서, 시설물의 사용시간을 개선하는 방법의 하나로, E-mail 공간 예약시스템을 최근에 시험하고 있는 중이다.

4.3 BC Systems의 遠隔勤務 파일럿

BC Systems는 캐나다 서부의 브리티쉬 콜럼비아(British Columbia)주의 빅토리아(Victoria)시에 있는 회사로서, 주(州) 전역의 공기업 부문에 정보기술 서비스를 제공해 주고 있다. BC시스템 파일럿(Pilot)은, 1992년 12월부터 1993년 9월까지 운영된 시험용 선행프로그램으로서, 원격근무에서 보다 성공적인 시도의 하나로 캐나다 전역에 잘 알려졌다(Telework International Spring '94, Fall '93 and Spring '93).

다음은, 원격근무 분야의 핵심 중개자로서, 파일럿의 도입단계부터 BC 시스템의 원격근무에 몰두해 온 스켈런버그(Rhonda Schellenberg)의 인터뷰내용을 근거로 작성한 것이다.

1993년부터 시작된 원격근무의 파일럿은, BC시스템즈가 구상하고 있는 '전사적 작업공간에 관한 전략', 이를테면, '스탠더론(Stand alone)으로 할당 가능한 공간 설계', '보다 탄력적인 공유 공간 개발', '신축성 있는 작업공간으로 설계 전환', 그리고, 장기 전략적 공간계획의 창작품이 될 '최종 산출물 창출' 등 4가지 세부항목으로 구성된 전략에 근거를 두고 있다.

파이럿이 시작된지 2년이 지난 1995년 원격근무자의 수를 31명에서 88명까지 끌어올렸다. 오리지널 파일럿은 자택근무자 20명과 위성형 사무실 근무자11명이 포함되어 있다. 1995년초, BC 시스템은 위성형 사무실을 시험운영으로부터 철수하기로 했다. 이곳에서 작업하는 11명의 종업원가운데 8명이 자택을 근거지로 하는 원격근무자들이 되었고, 1명은 퇴직을, 2명은 중심시설에서 상근하기 위하여 복귀되었다.

파일럿이 완료되었을 때, BC Systems는 1997년말까지 빅토리아 본사 스탭의 40%가 원격근무로 전환할 것으로 내다보았다. 1995년 현재 88명의 원격 근무자들은 본사 스탭의 10%이상으로 구성되어 있다.

그러나, 스켈런버그는, 97년까지는 25~30%선에 이를 것으로 예상하고 있다. 그녀는, "기대한 성장 및 공간요건을 충족시키기 위해서 40%의 목표를 설정했었다. 그러나, 기대성장을 늦추게 했던 변화요인들과 우리들의 요구공간에 대한 再考가, 그러한 것들이 우리의 예상만큼이나 철저하게 되지

않고 있다는 것을 나타내고 있다. 그래서, 우리는 이러한 목표에 도달하는데 필요한 시간을 늘릴 것"이라고 설명했다.

또한, 그녀의 관찰에 의하면, 원격근무에서의 성장현상은 이미 원격 근무자를 가지고 있는 부문에서 주로 나타난다는 사실과[6], 대부분 기술적인 직무에서 성장을 나타내고 있다는 사실이 발견되었다.

BC시스템즈가 원격근무제를 추진하는데 있어서, 경영진들은, 원격근무에 대한 훌륭한 지원자가 되고 있으나[7], 선임 관리자들은 몇몇은 아직 원격근무로 전환하는데 대하여 저항을 표시하고 있다[8].

BC시스템즈가 추진하고 있는 혁신적인 공간전략의 다음 단계는, '신축성 있는 작업공간의 설계'로 전환하는 것이다. 8명의 원격 근무자들을 포함한 30명의 종업원들과 6명의 파트타이머로 구성된 작업그룹을 7월에 출발시킴으로써, 비전통적인 작업공간을 시범적으로 사용해 보는 것이다.

마지막으로, 스켈런버그는 원격근무의 시범운영(Piloting)으로부터 얻은 성과를, '이러한 실험에 의한 학습과 변화에 관한 계획이 실제로 적용되고 다시 강요되어 왔던, 원격근무 방법에 대한 그들의 최선의 추측을 표현했다는 점' 과, '그 표현이 관리자들에게는 적절한 신호가 되어 그들이 그러한 개념들을 받아들이는데 있어서 확실한 도움이 되고 있다는 점'에 두고 있다.

V. 代替 事務室의 戰略的 價値

지금까지, 대체사무실이 구체적으로 어떻게 활용되고 있는지에 대하여 3가지 사례를 통하여 살펴보았다. 다음은, 이러한 사례들로부터 대체사무실이 가지고 있는 전략적 가치 내지는 특성을 도출해 보도록 하겠다.

앞의 그림 5에서와 같이, 대체사무실을 설계할 때는, 비즈니스 전략과의 정합성을 유지해야 한다고 하였다. 이는, 곧 비즈니스

6. 그녀에 의하면, 새로 결성된 20개의 원격근무 그룹가운데, 19개 그룹이 이미 원격 근무자들이 있는 그룹으로 조사되었다.

7. 그들은 원격근무에 대한 참여를 강요하기 위하여 매 2주마다 1일을 전면 원격근무를 하도록 상호 동의했다.

8. 이들 관리자들은 원격근무와 관련된 '실질'기업이익에 대해서 잘 이해하지 못하고 있다. BC시스템즈는, 이들을 납득시키기 위하여, 원격근무로 성공한 기업케이스, 이를테면, "2명의 종업원들이 비상업무를 처리함에 있어서, 사무실로 들어오는 것보다 집으로부터 바로 요청에 임했던 것이, 그들의 사업단위에 7,000달러라는 경비를 절감하게 했다"는 정보를 가지고 지속적인 설득에 임하고 있다.

전략이 대체사무실의 구축에 직접적으로 영향을 준다는 의미이다.

따라서, 대체사무실의 전략적 가치(특성)는, '외부환경의 변화에 대한 효과적인 적응'에 있어서의 전략적인 효과 내지는 역할과, '내적자원의 효율적인 운영'을 위한 전략적인 역할 내지는 효과라는, 2가지 관점에서 평가하도록 하겠다[9].

여기서, 전자에 속하는 항목들은 '외부환경 적응형'으로 분류하고, 후자에 해당되는 항목들은 '내적자원 운영형'에 포함하도록 한다.

5.1 外部環境 適應型

前述의 3가지 사례에서, 이 유형에 속하는 '대체사무실의 전략적 가치'로서 직접적으로 인식할 수 있는 항목은, 첫 번째 사례인 DEC사의, '고객업무의 신축적인 수행'과 '고객과의 커뮤니케이션의 원활화', 두 번째 사례인 NEC사의 '기존의 고용관계 유지' 등을 들 수 있겠다.

고객에 대한 업무수행의 신축성과 커뮤니케이션의 원활화는, 제품의 재배치, 마케팅 채널의 변경, 스탭의 감축이라는 DEC사의 경영전략을 원활히 수행하기 위하여 구축된 대체사무실의 설계 방향이, '언제 어디서나 작업이 가능'하고 '고객들과 보다 많은 대화시간을 가지게 한다'는데 있었기 때문이다.

외부 환경요인 가운데 '고객의 니즈의 변화'는, 기업을 위시한 거의 모든 조직의 경영활동에 있어서, 극히 중요한 요인에 속한다. DEC사는 이러한 고객의 니즈에 대한 변화를 신속하고 정확하게 파악하기 위하여, 고객과의 대화시간을 가능한 많이 갖게 하고, 고객에 대한 서비스 내지는 지원활동을 원활하게 하기 위하여 신축성 있는 작업시스템을 도입한 것이다. 이것이 바로 원격근무 제도이며 가변적인 원룸형식의 대체사무실인 것이다.

NEC사의 고용관계의 경우, 최근 일본의 전통적인 (종신)고용제도가 상당한 부분 변화되기는 했어도, 실업 문제라든가 이에 따른 사회적인 문제 등을 고려한다면, 아직 사회적인 분위기가 긍정적이지만은 않다.

NEC는 이러한 사회적인 요구에 어느 정도 부응한다는 의미에서, 과감한 인원 감축은 가능한 한 억제하면서, 작업의 구조나 방법을 조정해 나가는 방향으로 전략을 전환하였던 것이다. 浦和市나 大阪市, 町田市

9. 여기서, 외부환경이란, 해당 조직의 목적(혹은 목표)달성을 위한 경영활동에 직접적으로 영향을 주는 외적 요인들을 말한다.

에 있는 위성형 사무실이 바로 이러한 목적에서 도입한 것이다.

세번째 사례인 BC시스템즈를 포함하여, 上記 사례에서 직접적인 표현은 없었으나 간접적으로 도출해 낼 수 있는 전략적 가치로서는, '자연 및 인위적 환경변화에 대한 안정성 확보'[10], '신체장애자나 가정주부 및 고령자 등의 고용 촉진', '교통혼잡의 완화에 따른 사회간접비 절감', '차량감소에 따른 이산화탄소 배출량의 감소로 쾌적한 작업환경 조성', '인구의 대도시 집중화 억제' 등을 들 수 있겠다[3].

5.2 內部資源 運營型

대체사무실의 전략적 가치가운데, 이 유형에 속하는 항목은, DEC사의 '행정업무의 경감'과 '부동산 비용의 절감', NEC사의 '탄력적인 작업체계의 확립', BC시스템즈의 '스탠더론으로 할당가능한 공간 설계', '탄력적 공유공간의 개발', '신축적인 작업공간의 설계', '최종 결과물의 창출' 등이 되겠다.

DEC사의 행정업무의 경감은, 영업사원이 처리해야 할 각종 보고서나 기타 행정서류의 작성에 따른 부담을 줄여 줌으로써, 영업활동에 보다 많은 시간과 노력을 집중하게 끔 하는데 있으며, 부동산 비용의 절감은, 사무실의 확보 내지는 유지비를 절약함으로써 사무비용을 낮추고자 하는데 있다. 이는, 곧 인적자원과 물적 내지는 금전적 자원이라는 '내부자원의 효율적인 운영'에 근본적인 목적이 있는 것이다.

NEC사의 탄력적 작업체계의 확립은, '자유재량의 작업 시스템'과 '자유 근무시간제' 등을 도입함으로써, 종업원의 生理的 리듬이나 생활 패턴을 중시하여 최선의 작업조건에서 최대의 작업성과를 이끌어 내고자 하는데 있다. 이는 곧 내부의 인적자원(능력)을 최대한 활용하기 위하여, 다양한 대체사무실 시스템을 도입하는데 그 근본적인 목적이 있는 것이다.

BC시스템즈가 대체사무실을 도입한 전략적 도입목적(가치)도, 결국은, 기존의 물적 내지는 금전적인 내적자원을 효율적으로 설계 및 운영함으로써, 인적자원인 종업원들이 보다 편리하고 쾌적한 작업공간과 작업조건에서 최선 내지는 최대의 작업효과를 창출하도록 하는데 있는 것이다.

上記 사례에서의 직접적인 표현 외에, 간접적으로 인식할 수 있는 전략적 가치로서

10. 폭설이나 폭우, 대규모 사회행사 등에 따른 교통두절로 출근이 지연되거나 불가능 시 발생할 수 있는 '작업의 영속성이나 안정성을 해치는 사태'를 사전에 막을 수 있다.

는, '원격 근무에 적합한 우수 종업원들에 대한 誘引力 및 保持力의 확보', '통근시간(절감)분 만큼의 실질 작업시간 증대', '통근시간 (절감)분 만큼의 육체적 및 정신적 여가생활 가능', '본사기능의 지방 이전 효과' 등을 들 수 있겠다.

물론, 이들 유형은 동전의 앞뒷면과 같은 양면성을 지니고 있다. 이를테면, 조직의 사무공간비용을 줄이기 위하여 원격근무를 확대시켰을 때, 결과적으로, 교통혼잡을 줄이는 효과를 얻게 되는 경우와 같이, 조직의 입장에서는, 전자가 주된 목적이며, 후자는 그에 의한 부수적인 효과일 뿐이다. 즉, 원격근무제도를 도입할 때, 근본적인 목적이나 목표를 어디에 두느냐에 따라 유형이 달라지는 것이다.

Ⅵ. 代替 事務室의 戰略的 活用 方向

여기서는, '조직이 비즈니스 성과를 향상시키기 위해서는 어떠한 방향으로 대체사무실을 설계하고 구축해야 할 것인가?'에 대한 방안을 제시하도록 하겠다.

대체 사무실을 통한 원격 근무를 도입함으로써 前述과 같은 긍정적인 효과만 얻어지는 것이 아니다. 앞에서 살펴본 대체사무실의 전략적 가치를 보다 확실하고 안정적으로 확보하기 위한 최선의 방안은, '원격근무 등 대체사무실의 도입에 따른 여러 문제점들을 철저하게 분석하여, 이를 적극적으로 개선해 나가는 방향으로, 대체사무실을 설계하고 구축해야 할 것이다.

대체사무실을 도입하는데 있어서 발생할 수 있는 한계점으로서는, 이미 사례를 통해서 살펴보았듯이, 이를테면, 상사와 부하와의 커뮤니케이션 채널의 단절, 기업의 기밀유출의 위험성 및 이를 방지하기 위한 막대한 비용 부담, 도입에 대한 일부 요원들의 저항, 재택근무에 의한 소외감 발생, 일에 대한 책임과 목표 등의 불명확함에 따른 생산성 감소, 자기관리의 소홀함에 따른 작업의 방종 등과 같은 것들이 있다.

따라서, 이러한 단점들을 극복 내지는 보완하면서 대체사무실 및 원격근무의 확산을 촉진시키기 위한 대책들로는, 적합한 대상업무 및 대상자의 선정,"재택근무일의 허용범위 설정, 특정의 날이나 주를 원격근무로 충당, 원격근무가 아니면 근무하기 어려운 사람들을 위한 고용의 적극적인 확대, 경영자 및 관리자의 대체 사무실 도입에 대한 적극적인 마인드 강화, PC 및 휴대용 정보단말기나 통신 기기 등 SOHO 관련 하드웨어 및 소프트의 대여 촉진, 작업의 목표나 책임의 명확화에 의한 SOHO의 용이한 환경조성, 의사소통 결핍을 보완하는 인간관

계의 긴밀화를 위한 이벤트 실시 등을 들 수 있겠다[3].

마지막으로, 대체사무실을 도입할 때 고려해야 할 사항으로, 조직의 규모가 커지면 커질 수록, 도입의 역사(경험)가 오래되면 오래될 수록, 그리고 조직의 설립목적이 公的인 성격을 가지면 가질 수록, 대체사무실의 도입목적 내지는 전략적 가치를 설정할 때, 내적자원 운영형으로부터 점진적으로 외부 환경 적응형으로 전환해야 할 것이다.

Ⅶ. 結 論

21c에는 전통적인 사무실 환경으로부터 탈피하여, 자택사무실이나 위성형 사무실, 혹은 가상사무실과 같은 다양한 형태의 대체사무실에서 원격작업을 수행하는 사람들의 수가 크게 증가할 것은 의심할 여지가 없을 것이다.

일본의 郵政省의 통계에 의하면, 95년의 일본의 원격근무 인구가 약 95만 명이지만, 2000년에는 약 350만 명에 달할 것으로 추측하고 있으며[3], 미국의 경우도 뉴욕 컨설팅 회사의 조사에 의하면, 95년에 924만 명이던 것이 2000년에는 약 1100만 명으로 증가할 것으로 예상하고 있다[6].

따라서, 이와 같은 사무환경의 변화에 능동적으로 적응해 나가면서 조직의 경쟁력을 확보 내지는 유지하기 위해서는, 대체사무실에 대한 경영자 및 관리자들의 관리 능력이나 충실도도 중요한 요인 중의 하나가 되겠으나, 무엇보다 대체사무실을 실제로 이용하는 구성원들의 자율적인 자기 통제가 결정적으로 중요할 것이다.

끝으로, 지금까지 살펴보았던 다양한 형태의 대체 사무실을 적극적으로 도입함으로써, 물리적인 작업공간의 획득 및 유지에 따르는 비용과 작업공간간의 이동에 따르는 비용들을 대폭 줄여 줄 것이다. 이는 곧, IMF의 경제체제하에서 진행되고 있는 구조조정의 형태가 減員 一邊倒로 치닫고 있는 偏狹한 전략적 방향에 대하여 새로운 가능성을 제시해줄 것으로 믿는다.

참 고 문 헌

[1] 占部都美編, 『經營學辭典』, 中央經濟社, 1986年.

[2] 野田信夫編, 『新經營英和辭典』, ダイヤモンド社, 1985年.

[3] 矢矧晴一郎, 「SOHOの現狀と可能性」, 『パソコンリテラシ』, 社團法人パーソナルコンピューターユーザ利用技術協會, 1998년 2월호.

[4] 涌田宏昭, 「超情報技術下のオフィスと革新」, 『オフィス・オートメーション』, オフィス・オートメーション學會, October 1997, Vol.18, No.4-1.

[5] Angela L. Mazzi, MARCH, Alternative Office Structures for Telecommuting, http://www.cba.uga.edu/tc96/papers/mazzi.pdf

[6] Bernard Haun, The Future of Office is Telecommuting, http://www.bizmonthly.com/August/haun.shtml

[7] Bert Markgraf, Small Business, http://www.suite 101.com/articles/article.cfm/5996

[8] Cisco System, Small office/Home Office Solutions, http://www.combinet.com/warp/public/779/smoff.html

[9] Gil Gordon Associates Telecommuting, About Telecommuting, http://www.gilgordon.com/telecommuting/index.htm

[10] KLR Consulting Inc. Telework International, Electronic Edition, http://www.klr.com/klr/telenews.html

[11] Mary Beth Watson Fritz, Sridhar Narasimhan and Hyeun-suk(sue) Rhee, The Impact of Remote Work on Informal Organizational Communication, http://www.cba.uga.edu/tc96/papers/f-ritz.pdf

[12] San Jose, Alt. office [TM] Heads to Silicone Valley, http://www.isdesignet.com/DesigNews/News050897_12.html, DesigNEWS: May, 1997

[13] T&TS, Telecommuting & Telework Strategies, http://pw2.netcom.com/~pboyd.index.html

□ 筆者紹介

林 外 錫

- 成均館大學校 經營學科 卒業(經營學 學士)
- 東北(토오호쿠)大學 大學院 經濟學 研究科 卒業
  (經濟學 碩士, 博士; 經營學 專攻)
- 現在, 暻園專門大學 事務自動化科 助教授

※ 關心分野: 事務情報 시스템, 戰略的 意思決定 시스템 等