

기업경영을 위한 전자우편의 역할*

김 창 태**

〈 목 차 〉

- | | |
|------------------|---------------|
| I. 서론 | V. 전자우편과 기업경영 |
| II. 전자우편의 기능 | VI. 결론 |
| III. 전자우편과 화이트칼라 | 참고문헌 |
| IV. 전자우편과 조직 | |

I. 서 론

오랜 불경기 속에서 많은 기업에 있어서 경영의 합리화와 전략화는 절박한 상태이다. 21세기를 향하여 사회가 어떤 방향으로 나아갈 것인가에 대해서 여러 가지 의론이 되고 있다. 그리고 그런 의론에 있어서의 공통의 인식은 '우리 사회가 향후 급속하게 지식사회로 변화되어 갈 것이다'라는 점이다. 우리 사회에서는 지금보다도 더 정보라든가 지식의 역할이 높아지게 될 것이다. 지식사회에서 경쟁하는 기업에 있어서는 정보나 지식을 효율적으로 처리하는 것으로만 그치지 않고, 새로운 정보나 지식을 창조해 나가는 것이 점점 중요한 전략적 과제가 될 것이다. 즉, 조직의 지식 창조라는 관점으로 본 경우 정보처리라는 개념보다도 정보를 창조해내는 일이 중요하게 될 것이라는 점이다.

종래 시장에서의 경쟁 초점은, 어디까지나 비용(cost)효율이나 물건의 품질에 있었고 새로운 정보나 지식을 의식적 또는 전략적으로 창조하는 것은 아니었다. 그러나, 최근의 시장에서의 경쟁은 물건으로부터 서비스로 초점이 변화하고 있다. 이러한 시대에 있어서 기업은, 혁신에 의해 기업간 경쟁을 싸워 나가지 않으면 안된다.

종래의 연장인 저 비용화나 고품질 전략으로서는 경쟁에서 승리할 수가 없고, 끊임없이 경영혁신을 추진해 경쟁범위를 확대하는 전략이 요구되고 있다.

*이 논문은 대구미래대학 학술연구조성비의 지원에 의하여 연구되었음

**대구미래대학 경영정보과 전임강사

이와 같은 혁신에 의해 경영전략을 실행해 나가는 것이야말로 21세기에서의 성공을 확실히 한다. 경영혁신으로서는 지금보다 더 사무(office)에서 일하는 사람의 창조성이나 발상력을 높이는 것이 중요하게 될 것이다.

창조성을 중시함으로써 어려운 경영환경을 극복하려는 기업에 있어서 정보기술이 중요한 수단이 되고 있다. 급속히 진전해 온 정보기술은 비정형적인 정보도 취급할 수 있게 되고, 그 활용 범위는 대폭 넓혀지고 있다. 그리고 무엇보다도 PC가 저가격화, 소형화되고, 한 사람 한 대의 보유가 가능하게 되어가고 있는 것이 기업경영에 많은 기여를 하고 있다. 또 의사결정을 지원하는 소프트웨어가 잇따라 등장하고, 인터넷 통신이 보급되고 있는 것 등으로 종래 정보화를 추진하는 데 어려움이 많았던 오피스 업무의 정보화를 필요로 하는 툴(tool)준비는 갖추어지고 있다.

이러한 움직임의 일환으로서 많은 기업에서는 창조성을 높이기 위해서 사내 LAN이나 데이터베이스의 정비·확충을 하고 종래의 경영정보시스템으로부터 전략적 경영정보시스템으로 격상이 진행되고 있다. 그 하나의 기둥이 컴퓨터·커뮤니케이션·네트워크의 도입이다.

기업은 경영을 해 나가면서 여러 시점에서 경영의 의사결정을 내린다. 종래는 경영자 또는 관리자의 경험을 주체(바탕)로 하고 거기에서 한정된 범위에서의 정보를 활용하면서 의사결정을 하고 있었다. 그러나 지금부터는 보다 경쟁이 격화해 지는 속에서 정보를 적극적으로 수집하고, 그 정보를 효율적으로 활용하는 것이 경쟁우위에서는 동시에 중요한 요지(point)가 된다.

컴퓨터·커뮤니케이션·네트워크란 지금까지 개별로 존재하는 개인용 컴퓨터나 전자기기를 네트워크화하고 그것에 의해 개인이나 조직을 연결시키는 커뮤니케이션·네트워크를 말한다. 컴퓨터·커뮤니케이션·네트워크를 구축해 유효하게 활용함으로써 전략적 의사결정의 실현, 화이트칼라(white-collar)의 생산성 향상 그 위에 기업의 창조성을 고양시키려고 선진기업은 노력을 계속하고 있다.

기업에서의 전자 커뮤니케이션의 사용이 보급되면 직장에 있어서의 개개인의 관계, 의사결정과정, 최고경영자의 역할 등에 이전과는 다른 측면이 나온다. 그렇게 되면 경영조직의 운영 상태도 바꾸지 않으면 안 된다.

본 논문에서는 이러한 관점으로부터 최근 기업에 주목을 받고 있는 컴퓨터·커뮤니케이션·네트워크 중에서도 가장 대표적인 이용법이라 할 수 있는 전자우편(E-mail)의 보

급과 기업경영에 미치는 영향에 대해서 연구하고자 한다.

먼저 제Ⅱ절에서는 전자우편의 동향과 특징에 대해서 연구, 제Ⅲ절에서는 전자우편을 활용함으로써, 화이트칼라는 어떤 영향을 받을 것인지 연구한다. 그리고 제Ⅳ절에서는 기업이 전자우편, 또는 정보기술을 도입할 경우 조직은 어떤 영향을 받을 것인지도 연구한다. 제Ⅴ절에서는 전자우편이 기업경영에 실제로 어떤 역할을 하고 있는지를 연구하고 마지막 절에서는 전자우편을 기업에 보급시키는 과제에 대해서 검토한다.

Ⅱ. 전자우편의 기능

1. 전자우편의 동향

1.1 전자우편이란

최근 전자우편이 기업의 최고경영자나 정보시스템 부문(부서)의 사람들에게 주목받고 있다. 지금까지 한정된 사람의 편리한 틀였던 전자우편은 기업 정보시스템의 주역으로 뛰어오르고 있다.

전자우편의 발단은 1969년 미국에서 개발된 ARPANET에서 시작되었다. ARPANET는 ARPA(Advance Research Project Agency)와의 계약하에 대학, 군 및 군수산업의 계약업자의 각각에 소속하는 연구자들이 정보를 공유하는 것을 목적으로 구축되었다. 그리고 이 네트워크를 가지고 핵공격을 받고 있을 동안 발생할지도 모르는 국지적(局地的)인 정전일 때 커뮤니케이션을 어떻게 유지할 것인지에 대하여 연구하였다고 한다.

전자우편이란 컴퓨터에 텍스트(문서)데이터를 일단 축적하고 교환하는 것으로 축적 교환시스템으로 분리되는 통신 방식의 하나이다. 또 컴퓨터에 중개되어 특정의 상태와 정보교환을 행하는 커뮤니케이션 수단으로서 70년대 후반에 기업에 도입되었다. 당시의 조사에 의하면 미국의 관리자는 평균해서 노동시간의 대부분을 전화, 회의, 출장, 메모 정리에 소요하고 있었다. 그 중에서도 전화가 차지하는 비율이 가장 많고, 실상 전화로 용건이 해결되는 것은 4건 중 1건 정도였다고 한다. 나머지는 전화 통화중, 번호가 잘못 걸리거나 외출, 또는 조사하여 후일에 대답한다 등 목적을 달성할 수가 없었다. 전화를 받는 사람도 발신자의 형편에 의해 일(업무)을 중단해야 하기 때문에 자기 본래의 업무 작업에 방해가 되었다.

전자우편은 이러한 상황을 개선하기 위하여 즉, 관리자 툴(도구)로서 개발되었다. 1990년대가 되어 전자우편은 LAN 환경에서 표 계산, 스케줄 등 OA의 애플리케이션과 융합하여 고도화되고 있다.

한국에서도 통신네트인 천리안, 하이텔, 나우누리 등과 전자우편의 상호접속이 개시되고 있다. 이러한 개발경위로서도 알 수 있듯이 전자우편은 비즈니스맨의 작업환경을 향상시키기 위해서 빼놓을 수 없는 툴이 되고 있다.

1.2 전자우편의 특징

전자우편은 조직 내에 있어서 종래 문서나 회의 또는 구두연락을 통해서 하였던 정보 전달을 대체하는 미디어로서 이용되고 있다. 전자우편의 특징은 종래의 정보전달 수단과 비교함으로써 알 수가 있다. 그것은 다음과 같다.

1.2.1 시간의 제약을 받지 않는다

커뮤니케이션을 할 때 시간의 제약을 받지 않고 커뮤니케이션이 성립한다. 상대가 부재일 때도 우편과 같이 메일(mail)을 보낼 수가 있다. 또 설사 있다 하더라도 상대의 업무나 사색을 방해하지 않는다. 예를 들어 전화일 경우 시간을 고려하여 전화하지 않으면 안된다. 상대가 부재일 때 다시 거는 시간이 필요하나 그럴 필요는 없다. 특히 글로벌(global)화 하고 있는 기업에서는 24시간 연속으로 커뮤니케이션이 가능한 전자우편은 효과적이다.

예를 들면, 업무를 마치고 저녁에 퇴근하기 전에 외국에 메일을 보내놓으면 그 응답이 다음날 아침에 보내온다. 상대방이 출장 중이거나, 사무실에 없고 자택에 있거나, 전자우편은 액세스할 수 있기 때문에 대부분 메일에 대해서 다음날에는 대답을 얻을 수 있다.

한편, 단시간에 상대방의 메일함에는 도착하지만 상대방이 메일함에 액세스하지 않으면 용건이 전달되지 않는 문제점이 있다. 또한 전화와 같이 다시 듣거나 상대를 설득할 수 없기 때문에 이야기가 엇갈리는 문제도 있다.

1.2.2 데이터 베이스로 이용 가능하다

전자우편에서는 서로 교신한 내용이 시간적으로 보존되어 있다. 커뮤니케이션의 내용이 그대로(증거) 남아 후에 추적이 가능하다. 추적이 가능하다는 것은 작업 진척상황을 확인할 수 있을 뿐만 아니라, 도중에 의논이나 작업에 참가한 사람도 용이하게 과거의 경위를 알리는 데 도움을 준다.

전화나 회의일 경우 후에 말했다, 말하지 않았다 등 논의가 쉽게 일어날 수 있으나 전자우편에서는 기록이 남기 때문에 그러한 논의가 발생하지 않는다. 또 축적된 정보를 데이터 베이스로서도 이용할 수 있다. 그 위에 전자우편을 통해서 문서파일이나 프로그램을 전송할 수 있다. 수신된 문서를 워드프로세서에서 편집하기도 하고 수정해서 다시 상대방에게 보낼 수가 있다. 최근에는 문서 등의 원고를 전자우편으로 보내거나 저서를 네트워크를 통해서 공통으로 집필하는 일이 행해지고 있다. 이것으로 인하여 인쇄의 절차가 상당히 효율화되어 시간과 비용을 대폭 삭감시킬 수 있다.

한편, 우편이나 팩스는 인감이나 사인으로 발신인을 확인할 수 있으나 전자우편의 경우는 용이하게 개편이 가능하므로 증거 서류로서 인정할 수 없다.

1.2.3 비밀이 보장된다

본인이 메일을 읽기 위해서는 패스워드가 필요하므로 통신의 비밀을 확보할 수 있다. 이 점은 팩스가 타인에게 읽혀버리는 걱정이 있는 것에 대해 유리한 점이다. 예를 들면 기업간의 연락, 인사상의 상담, 연구자간의 토론 등에 많이 사용되고 있는 것은 이 때문이다. 그러나 패스워드를 과신하는 것은 위험하다. 때때로 패스워드를 변경하는 배려가 필요하다.

1.2.4 한번에 복수의 사람에게 발신이 가능하다

전자우편의 최대의 효과는 동시에 복수의 사람에게 메일을 발신할 수 있는 것이다. 전화의 경우 회의의 연락을 하는데, 참가자 한 사람 한 사람에게 전화를 하지 않으면 안 된다. 게다가 상대가 부재이면 다시하든가 이쪽으로 전화해 달라는 절차가 필요하다. 이

것에 대해 전자우편은 전화와 달리 한번에 몇 명의 사람에게 같은 내용의 메일을 보낼 수 있다. 참가의 대답도 전자우편에서 받을 수가 있다. 거의 한번 절차로 참가자에게의 연락과 대답을 받는 것까지 끝낼 수가 있다.

1.2.5 거리의 제한을 받지 않는다

물리적 제한을 없앴으로써 다른 장소에 있는 사람과 간단하게 커뮤니케이션을 할 수 있다. 특히 본사와 지점·영업소·공장간, 또는 영업·개발·생산·물류 등의 기능별 조직간에서도 커뮤니케이션이 가능하다. 그 외에 출장지에서도 본인 앞으로 온 메일을 읽기도 하고 발신할 수도 있다. 이러한 기능을 텔레커뮤니케이션(telecommunication)이라 하며 미국에서는 사무실의 분산이나 주택교외화에 따른 교통정체의 해결책으로 보급되고 있다. 21세기를 향하여 자원절약, 에너지절약의 대책으로, 그리고 고령화사회의 자택근무나 여가이용에 유효하게 될 것이다.

1.2.6 조직의 벽을 깨는 커뮤니케이션

전자우편은 기존의 계층에 따른 정보유통 경로에 관계없이 커뮤니케이션이 가능하므로 정보전달의 스피드 향상과 커뮤니케이션이 쉽게 이루어질 수 있다.

종래의 커뮤니케이션 수단에서는 기존의 조직이 가지고 있는 제약을 받기 쉬운 것에 비해 전자우편은 조직의 벽을 깨트리는 커뮤니케이션을 할 수 있다.

예를 들면 직속의 상사인 과장을 거치지 않고 부장이나 사장과 간단하게 커뮤니케이션을 하는 것이 가능하다. 또는 종래에는 상사를 경유해서 이루어지는 타의 조직이나 관련 부서의 담당자나 책임자와 직접 커뮤니케이션을 할 수 있다.

1.2.7 심리적으로 편한 커뮤니케이션

종래의 조직에서는 품의서나 보고서의 형식이 결정되어 있는 것이 많고, 자기의 생각이나 제안을 상사 앞에서 잘 표현하지 못했다. 전자우편에 의한 커뮤니케이션은 얼굴을 맞대면 잘 표현할 수 없었던 것도 비공식적인 이미지가 있기 때문에 자기의 생각을 솔

직하게 표현하기 쉽다. 또 생각나는 정도의 아이디어나 불비한 제안도 용인되는 경우가 많다. 내용에 대해서도 사전에 완벽하게 내용을 기대하고 있지 않다. 따라서 쓰는 사람에 있어서도 받는 사람에 있어서도 쓰기 위해서나 읽기 위해서나 큰 마음가짐 없이도 접할 수 있고 상사를 거치지 않고 제안이나 연락도 심리적으로 가볍게 행할 수 있다.

이상과 같이 전자우편은 종래의 정보전달 수단과 비교해서 상당히 훌륭한 특징을 가지고 있는 것을 알 수 있다. 그러나 이러한 특징이 전부 장점으로 연결되고 있는가 하면 그렇지 않다. 거기에는 단점도 많이 포함하고 있다. 그것에 대해서 <표 1>에 정리해 보았다.

<표 1> 전자우편의 장·단점

장 점	<ul style="list-style-type: none"> · 외출중이나 업무중(사색중)에 대응 가능 · 시차의 문제를 해소 가능 · 시간과 비용을 절약 가능 · 데이터베이스로 이용 가능 · 업무 진행 상황이 파악 가능 · 확실한 의사 소통 가능 · 출장 등 어디에서나 자기 앞의 메일 확인 가능 · 의사결정이 빨라진다. · 기밀 보호 가능 · 직주접근(satellite office), 재택 근무가 가능 · 교통 완화, 에너지 절약 대행에 도움
단 점	<ul style="list-style-type: none"> · 회화형 통신(전화)과 같이 즉시 응답을 얻을 수 없다. · 상대가 액세스하지 않으면 불통 · 전달의 확인이 불가능(가능한 시스템도 있다) · 데이터가 남는다. · 화일의 개편으로 증거 서류로 인증 불가능 · 저작권이나 지적 소유권의 보호에 문제가 있다. · 해커 등에 의해 시스템이 파괴될 우려가 있다. · 대면 대화, 인간적 접촉 등이 결여가 된다. · 네트워크 장애 등으로 액세스할 수 없을 경우도 있다. · 상사와의 관계가 원만하지 않을 경우가 발생 · 자기만 평가받기 위해 무리하게 보고하는 경우가 생긴다.

Ⅲ. 전자우편과 화이트칼라

1. 화이트칼라 생산성과 사무업무

오늘의 많은 기업에서는 화이트칼라 생산성을 어떻게 높여 경쟁회사에 이길 것인가가 큰 과제이다. 그리고 정보기술의 고도화와 보급에 따라 LAN이나 전자우편을 활용한 화이트칼라 생산성향상에 주목하고 있다.

화이트칼라 생산성 연구의 전제로 우선 화이트칼라의 개념에 대해서 정의해 보았다.

전통적인 관점에서 화이트칼라는 사무실에서 이루어지는 문서의 생산, 유통(정보), 보존, 검색을 중심으로 하는 서류에 관한 작업, 즉 문서작업으로 생각해 왔다. 이러한 전통적인 사무의 개념은 오늘날 이루어지고 있는 사무의 양이나 질적인 측면과 형태에 비추어 보면 협의의 개념이다. 화이트칼라 생산성 향상을 위해서는 작업적인 측면과 더불어 기능적인 측면도 추가하여 보다 넓은 의미의 정의를 내릴 필요가 있다.

C. B. Hicks(1956)는 화이트칼라의 업무를 다음과 같이 4가지로 요약하여 분류하였다.

- ① 기록 혹은 보고서의 준비
- ② 기록의 파일 및 폐기와 보존
- ③ 계산
- ④ 서신, 전화, 보고, 회의 등의 의사소통

그리고 정보의 유통과 가공을 조금더 구체적으로 하기 위하여 清水(시미즈)는 화이트칼라에서의 업무를 다음과 같이 분류하고 있다(清水順夫, 1995).

- ① 검토자료준비 ... 문서처리
- ② 사고·검토 ... 지적작업
- ③ 정보교환 ... 회의·전화와 지적작업
- ④ 연락·조정 ... 회의·전화와 지식작업, 경우에 따라 출장·이동
- ⑤ 구체화를 위하여 문서작성 ... 문서처리
- ⑥ 승인·결재수속 ... 문서처리와 판단

위의 결과로도 알 수 있듯이 다시 말하면 업무내용은 사고·검토 등의 지적작업, 문서 처리나 커뮤니케이션, 출장이나 이동 등의 부수 작업으로 나누어진다.

清水는 「부수(연관)된 작업을 효율적으로 처리해서 지적 작업에 충당하는 시간을 늘리면 성과로서의 정보의 부가가치를 질과 양을 함께 향상시킬 수가 있다」(清水順夫,

1995)고 지적했다.

본 연구에서의 화이트칼라 생산성 향상의 대상은 사무업무이다. 사무에서의 업무는 정보의 유통과 가공이다. 보고·연락·상담이 사무업무 내용을 단적으로 표현하고 있다.

화이트칼라 생산성을 평가하는 경우의 부가가치는 그 성과인 정보 그 자체의 가치이다. 다만 지금까지 그 향상에 대해서는 전산화라는 한마디로 정리해 버리고, 정형적인 사무처리의 합리화는 피하고는 있었지만 정말로 지적 생산성에 대해서는 거의 생각하지 않았던 것이 사실이다.

2. 화이트칼라 생산성과 커뮤니케이션

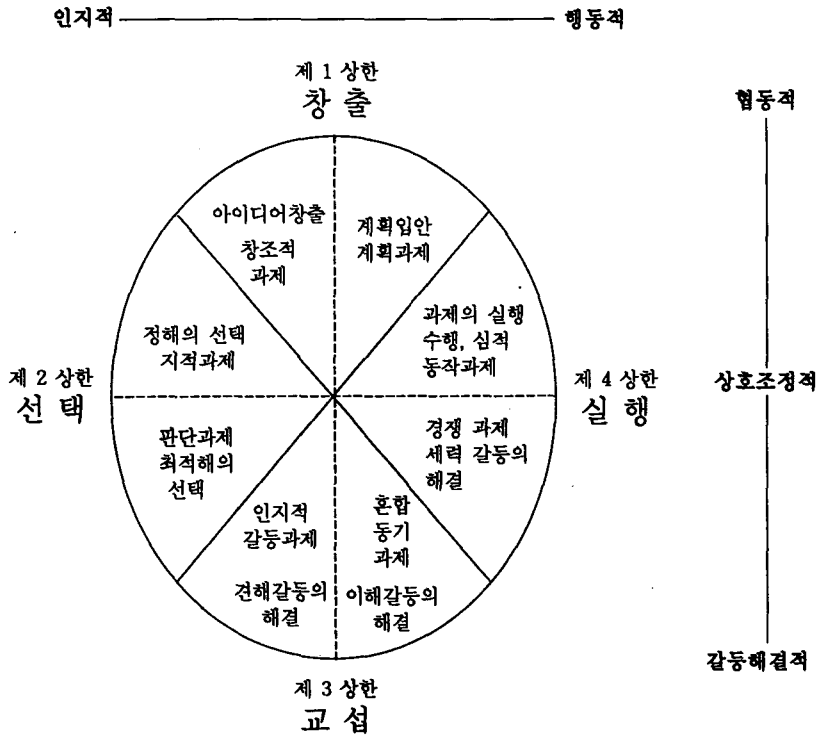
古川는 경영관리의 효과를 높이기 위하여 전자 커뮤니케이션의 도입이 유효하다고 지적했다(古川久敬, 1995). 그 유효성에 대해서 J.E. Mcgrath는 과제순환 모델(J.E. Mcgrath, 1984)을 가지고 논하고 있다. 그 모델은 <그림 1>에 나타난 것과 같이 4개의 상한으로 설정하고 있다.

첫째는 「창출」의 상한으로 계획 과제와 창조성 과제로 되어 있다. 둘째는 「선택」의 상한으로 지적선택 과제와 판단과제, 셋째는 「교섭」의 상한으로 인지적 갈등 과제와 혼합 동기 과제가 각각 들어간다. 그리고 넷째는 「실행」의 상한으로 경쟁·경합과제와 수행·심적 동작과제가 들어간다.

이와 같이 보면 전자우편에 의한 커뮤니케이션은 첫째 상한내의 과제, 즉 계획을 입안하고 아이디어를 내고 집결하는 과제에 있어서 가장 효과성을 발휘하는 것으로 생각된다. 물론 주지와 같이 광범위하게, 빠르게, 일제히 전달할 수 있는 전자 커뮤니케이션의 특성으로, 계획안이나 아이디어를 넓게 모으는 것도 효력을 발휘할 것이다.

여기에 이어 두번째 상한내의 과제, 즉 합리적 또는 지적인 정해의 선택이나 다면적인 의론을 통해서 판단이나, 최적해의 선택에 있어서도 상당의 효과성과 효율성을 발휘하는 것이 예상된다.

이것과는 대조적으로 세번째 상한의 의견 대립의 타개나 이해 갈등의 해결 등의 과제에서는 face-to-face에 의한 조정에 비해 효과를 얻기가 어렵다고 생각된다.



〈그림 1〉 환경순환 모델

출처 : McGrath Groups, *Interaction and Performance*, 1984, p.61.

3. 전자우편의 효과

그러면 전자우편 도입으로 화이트칼라에 기대할 수 있는 효과에 대해서 어떤 것이 있는지 알아보자.

전자우편의 효과로서는 다음과 같은 것을 들 수 있다.

3.1 사무의 효율화와 스피드 향상

전자우편은 커뮤니케이션의 시간 낭비를 최소한으로 줄이는 데 효과를 가지고 있다. 즉 연락·상대의 확인·부재시의 다시 전화(call back)로 인한 번잡함을 느낄 수 없고

동시에 많은 사람들에게 확실한 커뮤니케이션을 할 수 있다.

또한 사무의 효율화는 전자우편이 가지는 정보의 비동기성에 의해 가져온다. 커뮤니케이션을 하는 사람들이 즉시 적으로 커뮤니케이션을 필요로 하는 것을 없애는 것으로 인하여, 전화연락을 줄이거나, 회의를 줄일 수가 있다.

그 위에 전자우편에서는 전화와 달리 자기 스스로 우선 순위를 정할 수 있으므로 전자우편이 온 순서로 일을 처리할 필요가 없기 때문에 효율화를 위해서는 중요한 포인트이다. 또는 전자우편을 활용해서 가상(virtual)적 작업공간을 만들면, 프로젝트를 진행하는 효율(스피드)이 크게 오른다. 전자우편이 없는 상태에서는 어떤 프로젝트를 진행하기 위해서는 먼저 회의를 소집하고, 전 구성원을 소개한다. 거기에서 실제로 회의진행 중에도 일일이 상사의 양해를 얻어 다른 부서에 이야기를 한다. 상대방의 부서에서도 여기와 같이 동일한 처리를 거쳐 결과를 또 여기에서 의논하게 된다. 이러한 것이 전자우편에서는 언제나 회의가 열리고 있는 것과 같아 시간 효율은 수십 배 높다. 예를 들면 코큐요(일본)에서는 전자우편을 도입한 후 오피스도 개선하고 누구의 책상 위에도 전자우편으로 연락이 되므로 프로젝트마다 구성원의 집합과 해산이 언제나 할 수 있게 되어 스피드 향상은 물론 능률도 올랐다고 한다.

3.2 페이퍼리스(paperless)화

최근에는 많은 기업에서 워드프로세서나 PC가 널리 사용되고 있어, 문서를 작성하거나 표 계산을 하는 것을 전자적으로 처리하는 일이 많아지고 있다. 그러나 다른 사람에게 전달하는 것은 이전과 같이 종이에 의존하고 있다. 인쇄해서 우편이나 팩스로 보내는 것이 일반적이다. 따라서 그것을 보관하는 것도 종이 파일에 의존하지 않을 수 없는 것이 현실이다. 이것을 해결하기 위해서는 효율적인 정보통신과 정보축적의 방법을 도입하는 이외에는 없다. 전자우편은 메일의 송수신이나 보존은 전자상태 그대로 할 수가 있다.

이것은 오피스 페이퍼리스화에 많은 공헌이 된다.

3.3 정보의 고도 이용

정보의 고도 이용은 전자우편이 가지는 보존성이나 정보의 공유성, 생생한 데이터 활용의 용이성에 의해 가져진다.

앞에서 논술했던 전자우편의 특징에서도 논술했 바와 같이 과거의 정보를 보존할 수가 있어 회의때 간단하게 과거의 커뮤니케이션의 내용을 알 수가 있어 토론 내용의 질적 향상에 기대할 수 있다.

지금까지의 정보공유에서는 수발주 데이터나 재고 데이터, 매상 데이터 등의 수치 정보에 주로 중점을 두었다. 여기에 비하여 전자우편은 문서를 중심으로 한 각종의 정보를 공유화 하는 것이다. 예를 들어 카달로그나 팜플렛, 매뉴얼과 같은 자료, 영업일지, 고객 정보, 사내회람문서 그리고 교통비나 출장비 등의 정산전표들이다. 또한 정보공유는 사내뿐만 아니라 사외와의 정보 유통에 대해서도 시작되고 있다. EDI와 같은 단지 거래정보 교환만이 아니고 신기술이나 제품에 관한 정보 교환으로 한발 앞선 내용도 공유한다. 예를 들어 자스코는 94년도부터 거래처인 메카로부터 받고 있는 상품 기획서를 인터넷 경유로 전자우편으로 주고받을 수 있도록 계획을 하고 있다고 한다. 花王는 화학품 부서의 전자계시판을 이용해서 제품을 이용하고 있는 기업이나 도매 등의 거래처와 주로 기술정보의 교환을 시작하고 있다고 한다.

정보를 공유화함으로써 이전에는 참조할 수 없는 사외의 정보나 타부서의 보관문서의 이용도 가능하게 되어 질적인 면에서는 활용 향상도 기대할 수 있다.

3.4 창조성의 발휘

전자우편이 만드는 가상 공간에서는 서로 다른 장소에 있는 구성원이 모여 동일한 주제에 대한 내용을 나눌 수가 있다. 거기에는 부서를 넘어서 누군가가 던진 아이디어를 상호 작용으로 점점 원형을 넓혀나가 새로운 제품 서비스로 연결한다. 예를 들면 최초에는 누군가의 생각나는 그대로의 제안에도 사원들의 지혜가 점점 합해져 몇 일이 지나면 훌륭한 전략이 된다.

보통 기업의 조직구조에서는 현장이나 젊은 사원이 좋은 아이디어를 내어도 위에 도달하는 데 시간이 걸리는 것은 물론 도중에 아이디어나 의견 그 자체가 멈춰 버리는 경

우가 많다. 전자우편에서는 부서나 상하의 벽을 넘어서 메일의 발신이 되므로 아이디어가 도중에 이유 없이 버려지는 일은 없다.

전자우편을 활용하면 이미 사내에 있는 노하우나 개인이 가지고 있는 스킬(skill)을 찾아내는 데 간단하고 경우에 따라서는 사외로부터도 지혜를 빌릴 수 있다. 그러한 것이 개인만으로 생각하는 경우나 고정적 팀 구성원만으로 작업하는 것과 비교해서 훨씬 창조적인 아이디어나 제안이 나오는 것은 틀림이 없다.

3.5 개인 능력의 파악

개인을 기본으로 하는 전자우편은 개인의 역량이 서슴없이 부각된다.

전자우편에 의한 커뮤니케이션은 기록이 남기 때문에 메일의 흐름을 보고 있으면 누가 어디서 어떤 부가가치를 제공했는지 금방 알 수 있다.

예를 들면 최초의(Original) 아이디어를 낸 사람은 누구이며 왜 찬성했는지 또는 반대했는지 어떤 어드바이스를 누가 했으며 실제로 어떤 기획이 되어 의사결정을 하게 되었는지 전부 알게 된다. 다시 말하면 화이트칼라에 제공되는 부가가치가 투명하게 된다.

개인의 능력이 파악되면 그 사람에게 맡은 일을 줄 수가 있다. 당연히 일의 능률도 오르므로 화이트칼라 생산성도 향상된다.

이와 같이 전자우편이 화이트칼라 생산성 향상에 주는 효과는 <표 2>와 같이 크게 3개로 정리해 보았다. 첫째는 커뮤니케이션이 확실하게 되고 업무 효율이 오른다. 두번째는 지식·지혜의 공유로 공동 작업의 생산성이 오른다. 셋째는 신속한 의사결정과 행동으로 경쟁력이 향상된다.

또 古川(古川久敬, 1995)은 전자우편의 효과를 1차 효과, 2차 효과로 분류하여 다음과 같이 논하고 있다.

1차 효과에 대해서는 첫째는 조직내 네트워크 배선 리스트를 이용함으로써 정보전달을 정기적으로, 효율적으로 할 수 있다. 또 집단 활동에 있어서 성원 상호의 조정에도 도움이 된다. 둘째는 우편이나 팩시밀리에 의한 문자정보의 전달보다도 훨씬 빠르다. 셋째는 face-to-face나 전화와는 달리 동기성을 필요로 하지 않는다.

2차 효과로서는 조직내의 행동시스템에 변화를 일으키고, 그 위에 가치관, 권위, 대인 영향력 등의 사회적 시스템을 흔들게 한다. 예를 들면 face-to-face의 경우와는 시간의

〈표 2〉 전자우편의 효과.

	효 과
첫번째	· 커뮤니케이션이 확실하게 되어 업무효율화 · 페이퍼리스화
두번째	· 정보공유에 의한 생산성 향상
세번째	· 신속한 의사결정으로 경쟁력 향상

사용 방법이 다르다.

업무상의 교류를 가지는 사람들간의 관계가 변한다. 관심의 방향이나 중요시하는 것이 변한다.

누구의 의견인가보다도 어떤 의견인지가 주목된다. 영업판매의 분야에서도 네트워크를 통해서 많은 정보를 얻을 수 있기 때문에 특정의 사람과 친밀하게 할 필요성을 못 느끼게 한다.

IV. 전자우편과 조직

1. 조직구조의 변화

정보기술이 조직구조에 영향을 미치는 것에 대해서는 이미 여러 가지 의론이 있었다.

C.H.P. Pava(1983)는 오피스 기술이 계층구조에 미치는 영향에 대해서 다음과 같이 논하고 있다.

「신기술에 의해 지금까지는 구조계층에 빠질 수 없는 조건으로 보아진 것—기업전체를 전망하는 것에 대한 독점적 액세스—도 이상하게 되고 있다. 오피스의 기술은 기업속에서의 정보의 흐름을 바꾸고 정보의 처리능력을 높인다. 정보처리의 능력이 분산되면 여러 곳에서 전체를 전망할 수가 있다. 이리하여 본사의 경영관리자에게는 독점적인 특권이 없어지고 계층적인 지배는 없어지게 된다.」

J.F. Rockart(1989)들도 정보기술이 조직에 미치는 영향에 대해서 정보기술은 조직의 내부구조의 많은 측면을 바꾸고 역할·권력·계층조직에 영향을 준다고 한다. 그것은 정보기술이 조직내부에 있어서 종래의 계층에 전혀 구애받지 않고 정보의 흐름을 가능하

게 할 수 있기 때문이다. 또한 전자우편 등의 전자적 전달 수단이 조직의 평면(flat)하나 네트워크화를 가져오는 데 대해서는 벌써 현실의 과제로서 여러 가지로 의논되고 있다. 정보 네트워크의 발전을 가능하게 한 디지털 혁명·정보 커뮤니케이션 혁명은 새로운 시장을 여는 것과 동시에 사회 시스템을 근본으로부터 변화될 가능성을 내포하고 있다는 것은 많은 사람이 예감하고 있다. 이 혁명은 산업혁명에 맞먹는 영향을 지구사회에 가져올 가능성이 있다.

지금까지의 기업은 확대주의 베이스에 기업경영을 해왔고, 사업을 전략적으로 변화시켜가는 필요도 거의 없었다. 이러한 상황에 있어서 많은 기업은 피라미드(계층구조)형의 조직을 채용해 왔다. 피라미드형 조직은 근대사회에 있어서 가장 훌륭한 지배기구로서 긴 세월 동안 믿어져 왔다. 틀림없이 안정한 환경하에서 규모 경제를 추구할 경우에는 큰 힘을 발휘해 왔다. 그 특징을 정리하면 아래와 같다(林誠, 1995).

- ① 전문화된 직무의 체계가 확립되어 책임·권한이 규칙에 의해 규정된다.
- ② 상하의 계층이 있어 명령·감독에 의해 지배의 질서가 규정된다.
- ③ 직무는 문서를 수단으로 수행되기 때문에 정확하고 기록성도 있다.
- ④ 채용·승진은 전문지식·기능에 바탕을 두고 적재·적소의 인원배치가 가능하다.

그러나 현재와 같은 기업간 경쟁이 심하고, 환경변화가 빠른 현대에서는 현장정보를 바탕으로 비정형(비구조)인 업무에 재빠르게 대처할 필요가 있으므로 커뮤니케이션에 의한 각 부서 상호의 전략조정과 타 부서의 지원문제, 그리고 부서내의 밀도 높은 커뮤니케이션이 필요하다. 지금까지와 같은 피라미드형의 조직에서는 지금의 기업환경에 대응하기 어렵게 되어가고 있다.

피라미드형 조직은 아래와 같은 여러 가지 폐해를 보여주고 있고, 지금은 비능률적인 형식적 조직의 대명사가 되고 있다(林誠, 1995).

- ① 현장과 상사(최고경영자)의 전달경로가 길어 의사결정이 지연화된다.
- ② 규칙의 준수가 목적화되어 상황의 변화에 대응한 신속한 행동을 할 수 없다.
- ③ 파벌주의(sectionalism), 비밀주의가 성행한다.
- ④ 문서의 범람, 처리수속의 번잡화·형식화를 초래한다.

이제 기업은 피라미드형의 관료제 조직에서는 살아남을 수 없다. 미국에서 비즈니스 프로세서 리엔지니어링(BPR)에 의해 재생한 많은 제조업은 피라미드형 조직을 버리고, 팀(그룹)형 조직(네트워크형 조직)을 도입함으로써 생산성을 비약적으로 향상시키고 있

다. 네트워크형 조직은 제조, 마케팅, 판매 등의 각 프로세서를 통합하여 각 업무를 동시에 진행하는 것이며, 정보기술 특히 분산정보 네트워크 기술의 적용이 크게 좌우한다.

일본에 있어서도 많은 기업이 조직의 평면화에 대처하고 있고 전자 커뮤니케이션을 중심으로 한 그룹웨어는 그 도구로서 큰 위력을 발휘하고 있다. 또한 반대로 경직화된 피라미드형 조직에서는 전자우편이나 그룹웨어를 도입하여도 활용할 수가 없다고도 할 수 있다.

이와 같은 오늘의 정보 커뮤니케이션 혁명이라고도 할 수 있는 사태는 종래의 인적, 물적, 자본, 정보를 배타적으로 안고 있는 시스템으로서의 조직이라는 삶을 파괴시키고 있다. 예를 들면 관리직을 중간에 두어 조정하기도 하고 또는 커뮤니케이션의 역할을 하고 있었던 부분이 컴퓨터에 의해 행해지면 많은 계층이 불필요하게 된다. 따라서 높은 피라미드 조직으로부터 수평적이고 평면한 조직으로 된다(高宮, 1970).

2. 호론(holon)형 조직으로

원래 정보는 조직내를 횡단적으로 흘러가는 것이어야 하며 유동적인 성질을 가지고 있다. 정보의 생명은 신선하여야 하며 끊임없이 유동하여야 한다. 그러나 현재의 피라미드형 조직은 제품(물건)을 중심으로 한 판매, 연구개발, 생산, 재고, 물류 등 공업사회에 대응한 형태이며 컴퓨터를 중심으로 하는 정보기술이 출현하기 이전에 만들어진 것이다. 이러한 구폐 조직을 그대로 두고 정보 네트워크화를 추진할 경우에는 정보의 흐름이 곳곳에서 멈춰버리고, 저해되어 감쇄해 버린다.

이미 정보화 사회에 돌입한 지금, 제품이 아니고 정보나 노하우를 주체로 한 조직형태로 이행하여 정보의 횡단적인 흐름을 전사적으로 확보시키지 않으면 전자우편이나 컴퓨터 지원 커뮤니케이션은 활용되지 않는다. 또한 개개인의 업무활동을 정보 네트워크에 의해 결합시켜 전체적인 효과를 지향하는 것이 중요하다. 전자우편을 활용시키기 위해 피라미드형을 바꾸는 새로운 조직형태로 호론(holon)형 조직으로 불리는 것에 대해서 살펴보자.

호론의 어원은 그리스어의 전체라고 하는 의미의 holos와 입자나 부분을 가리키는 접미어 on과 합성한 것이다. 유기체 등 자연시스템은 부소자가 층을 이루는 다수 레벨의 피라미드 구조를 이루고 있다. 그 속에 있어서 피라미드 상위의 중심에 대해서 「부분」,

하위의 레벨에 대해서 「전체」라고 하는 중간적인 존재를 케스틀은 호론이라 이름을 붙였다.

호론경 조직의 특징을 정리해 보면 다음과 같다(山田啓一・原田要之助・林誠, 1993).

- ① 유연한 조직 구조
- ② 의사결정의 하위레벨로의 위양
- ③ 개인과 전체의 조화
- ④ 자율적 행동
- ⑤ 업무의 자기 완결성
- ⑥ 수평적 네트워크에 의한 정보·가치관·일체감의 공유화

호론형 조직의 형태는 팀(그룹)형 조직과 네트워크 조직의 복합체이다. 지금부터의 기업은 정적인 조직이 아니고, 동적·유동적인 것을 원한다. 그리고 환경변화에 응하여 네트워크를 재편성할 수 있는 것이어야 한다.

3. 중간 관리직의 역할과 변화

조직구조의 기능 중 하나는 커뮤니케이션이다. 계층을 위에서 아래로 통과하는 정보(지령)는 중간의 직위에서 명세화 되고 아래에서 위로 통과하는 정보(보고)는 요약화 된다. 중간 관리직은 경영자(톱)가 모르는 현장의 정보, 현장이 모르는 경영자(최고경영자)의 정보를 알고 있는 것으로 지위를 쌓아 올라 왔다. 컴퓨터에 의한 커뮤니케이션·네트워크가 완성해서 마케팅 정보와 고객정보 등이 회사내의 지위에 관계없이 공유하게 되면 종래의 중간관리직이 가지고 있는 역할은 줄어든다.

H. Mintzberg(1991a)는 최고 경영자를 포함한 관리직의 역할과 변화에 대하여 공식 권한과 신분으로 발생하는 3개의 역할을 대인역할·정보역할·결정역할로 구분하고 있다.

그리고 H. Mintzberg의 관리자의 역할에 대해서 정보기술에 의한 지원이 어떻게 대응할 것인가에 대해 K.C. Laudon(1988)은 10가지 역할로 분석하고 있으며 그 중 연락(liaison), 관리(monitor), 산포자, 대변자 및 자원분배자의 5개 역할에 대해서는 무엇인가의 정보기술의 지원시스템이 있다고 한다. 또한 중간 관리직의 역할변화에 대해서는 정형적 업무의 기계화(전산화)에 의해 제일 먼저 전문화가 되고 셀프컨트롤(self control)이 증시된다 그것에 따라 중간 관리직은 셀프컨트롤의 직장 환경 만들기에 노력할 필요

가 있으나 자기 스스로도 전문적인 스킬을 구사하는 필요성이 점점 높아진다(전문직화). 즉 네트워크화된 단위조직의 정보 결절(結節)점으로서 가치를 더하는 것으로 역할 변화이다. 그리고 정보의 공유화가 진행됨에 따라 비정형적 의사결정이 중요하게 된다. 조직 체층을 적게 하여 의사결정의 효율을 높이는 것도 중요하지만 경영관리시스템에 문제점을 가져오지 않도록 주의하지 않으면 안 된다.

중간 관리직에는 새로운 역할을 필요로 하고 있다. 정보 시스템으로 얻을 수 있는 공식 정보뿐만 아니고 자기가 가지고 있는 전체의 지식을 동원해서 현장에서 수시로 변하는 정세에 대처해 나가는 창조적인 역할이다.

4. 의사결정 프로세서의 변화

1970년대 후반부터 사무자동화(OA)의 도입이 시작되어 지금은 전자우편, 전자회의, 원격 TV회의, 그룹 의사결정 지원시스템 등이 사용하게 되었다. 거기에 따라 OA가 조직의 의사결정에 어떤 영향을 미치는가에 대해 의논이 자주 있게 되었다.

M.H. Olsou과 H.C. Lucus(1982)는 OA들이 미치는 영향에 대해서 다음과 같이 소개하고 있다.

- ① 관리자와 비서관, 동료간 그리고 상사와 부하간의 face-to-face의 접촉을 감소시킨다.
- ② 관리자의 합리성, 유연성, 업무범위의 정도에 대해서 인식에 영향을 끼친다.
- ③ 조직내의 연결수나 연결간의 커뮤니케이션에 영향을 끼친다.

또한 一瀬(一瀬益夫, 1994)는 커뮤니케이션 지원기술이 조직의 의사결정 프로세서나 의사결정 구조에 미치게 될 것이라고 생각되는 영향에 대해서 C.P. Huber의 가설을 인용해서 다음과 같이 정리하고 있다.

- ① 컴퓨터에 지원된 커뮤니케이션 기술의 도입에 의해 조직의 의사결정 프로세서에 관여하게 되는 참가자의 수는 증가할 것이다.
- ② 컴퓨터에 지원된 의사결정시스템이나 커뮤니케이션 시스템의 도입에 의해 조직의 의사결정에 있어서 전문가의 영향력을 증대할 것이다.
- ③ 컴퓨터에 지원된 커뮤니케이션 시스템의 이용에 의해 의사결정 단위를 구성하는 구성원의 수나 다용성은 감소할 것이다.
- ④ 컴퓨터에 지원된 의사결정 시스템이나 커뮤니케이션 시스템의 도입에 의해 의사결

정에 관련되는 회의의 회수는 감소할 것이다.

⑤ 효과적인 의사결정 관련 회의의 회수는 늘어날 것이다.

이와 같이 전자우편이나 전자회의 등 전자적 커뮤니케이션은 직접적으로는 이용자 개인의 의사결정의 프로세서에 크게 영향을 미침과 동시에 조직 레벨에서의 의사결정 구조나 질에도 큰 영향을 미치고 기업의 활성화에도 도움이 될 것이다.

V. 전자우편과 기업경영

1. 경쟁우위와 전자우편

현시대에 있어서 정보를 없애고는 비즈니스를 성립시키는 것은 어려운 일이다. 인적, 물적, 자본에 이어 제4의 경영자원이라고 조차 말하고 있다. 그러나 많은 정보투자를 하면서도 충분한 효과를 올리지 못하는 기업이 있는 것도 사실이다. 단지 무턱대고 정보를 수집하는 시스템을 만드는 것이 아니고 필요에 따라 정보를 수집, 목적에 맞는 정보의 사용법과 정보의 흐름을 만들어 내지 않으면 오늘의 기업 경영의 니즈에 맞는 정보시스템이라고는 말할 수 없다.

지금까지의 정보시스템은 정보를 관리하기 위한 시스템이었다. 그러나 오늘에는 정보를 활용하고 거기에서 새로운 정보를 생산하기 위한 시스템을 필요로 하고 있다. 전자우편 등과 같은 전자적인 정보기술을 사용한 커뮤니케이션 네트워크 등은 그 무엇보다도 으뜸가는 것이라고 해도 과언이 아닐 것이다.

경쟁우위를 창조하기 위한 구체적인 대책으로 M.E. Porter는 「경쟁우위의 전략」속에서 가치연쇄라 하는 생각 방법을 전개하여 그 생각에 따라 기업이 활동을 전개함으로써 생겨난다. 비용(cost) 절감 전략과 제품의 차별화 전략이라는 경쟁전략의 주요 구성요소를 통해서 지속적인 경쟁전략을 추구할 수 있다고 했다. 그리고 정보기술의 발전은 경쟁의 본질, 특히 경계구조를 변화시키는 잠재성을 가지고 있다고 생각하여 가격 시스템이라는 개념을 제시했다. 이것은 각 기업의 가치연쇄끼리가 연결된 것을 말한다.

전자우편은 이 가치연쇄뿐만 아니고 여러 경영전략에 있어서 침투해 오고, 부가가치의 생산이나 각 활동의 관련관계를 변화시켜 왔다. 이것에 대해서는 이미 위에서 검토한 대로이다.

전자우편은 가치연쇄의 모든 곳에 침투하여 정보를 빠르고 값싸게 가공·유포할 수 있게 하였다. 그 결과 각 활동의 사이에 있어 새로운 연결은 가치연쇄의 변혁을 요구하고 가치시스템의 구축을 촉진한다. 가치시스템의 흐름에 따라 일관한 합리화를 꾀할 수 있어 그 결과 제품의 시장 또는 고객에게 보내는 것까지 소요시간의 단축이나 비용삭감과 같은 오늘의 기업에 요구되는 경쟁우위성을 만들어 낸다.

2. 경영전략과 전자우편의 활용

눈부시게 환경이 변하는 오늘 기업경영에 있어서 가장 중요한 것은 시장이나 기업의 최전선에서 일어나고 있는 것을 바르게 이해하고 많은 경우 현장 수준에서 필요하면 전사적 수준에서 적절한 대응을 신속하게 처리하는 것이다. 그러나 현재의 대부분 기업에서는 피라미드형 조직이나 품의제도 등으로 현장의 생소한 정보가 경영 관리자에게 생각보다 신속하게 전달되지 않는 것이 사실이다.

이러한 문제를 타파하기 위해 최근 많은 기업은 경영혁신의 수단으로서 전자우편의 도입을 시작하고 있다. 전자우편을 기업의 경영전략의 일환으로 이용할 경우, 기업은 실제로 그것을 어떻게 활용하고 있는지 그 방법에 대해서 알아보자.

전자우편의 활용에는 3단계가 있다.¹⁾ 먼저, 1단계에서는 전자우편을 커뮤니케이션 수단으로 사용하는 것이다. 예를 들면 사장 앞으로의 제안, 회의의 개최통지나 결정사항의 고지 또는 사장 앞의 게시판, 사원끼리의 커뮤니케이션 등을 말할 수 있다. 다시 말하면 고속판 편지이다. 이것만으로도 화이트칼라의 업무 효율향상에 크게 공헌한다.

이 단계에서는 PC를 한 사람 앞에 한 대 가지게 하는 것이 최저의 조건이다. 기업에서 처음으로 사용되는 것이 이러한 목적의 전자우편이며 이 수준에 머물러 있는 경우가 많다. 경영자가 현장을 더 알고 싶어하는 욕구를 만족시키는 것에는 적합한 수단으로 보인다. 그러나 1단계에서 그대로 머물러 버리면 과거의 제안제도, 현장 시찰 등과 같은 운명을 견게 된다. 왜냐하면 사내에서 사장에게 제안했다 하여도 사장이 할 수 있는 것은 대답을 쓸 정도이고 그 장소에서 제안이 채택되어 실시하는 것은 적다. 이것을 하게 되면 기존조직의 질서를 파괴한다. 따라서 일단 기중조직의 지휘명령계통에 주어 처리한다. 결국 지금까지의 1방법을 그대로 두고 전자우편을 도입하여도 사원 입장에서 보면

1) 日本經濟新聞, 1995년 4월 21일부.

형식만 변했을 뿐 아무 것도 변하지 않았다는 것을 알게 된다. 그렇게 되면 전화나 팩스 대신 정도로밖에 쓰여지지 않는다.

2단계는 단지 정보전달의 수단으로 전자우편을 사용하는 것이 아니고 화이트칼라의 지적 생산성 향상을 위하여 전자우편을 활용하는 무대이다. 여기에서의 주역은 전자우편이 형성하는 가상 작업 공간이다. 누군가가 던진 아이디어가 상호작용으로 점점 원형을 넓혀 새로운 제품, 서비스까지 연결된다. 자기 부서에서는 해결되지 않는 문제를 각 부서마다 지혜를 짜내어서 또는 조직의 벽을 넘어서 의논하므로 새로운 생각이 재빠르게 효율적으로 가져온다.

그리고 최근에 주목을 받고 있는 그룹웨어로 불리어지는 것은 위의 2단계의 기능을 보다 강화한 PC에 의한 협동작업(collaboration)을 위한 툴이다. 전자우편 기능 이외에 스텔줄 관리기능, 비정형 정보 공유화를 위하여 공용 데이터베이스 기능 등이 있다.

마지막 3단계에서는 의사결정의 스피드 향상뿐만 아니라 질을 향상시키기 위하여 전자우편을 활용하는 단계이다.

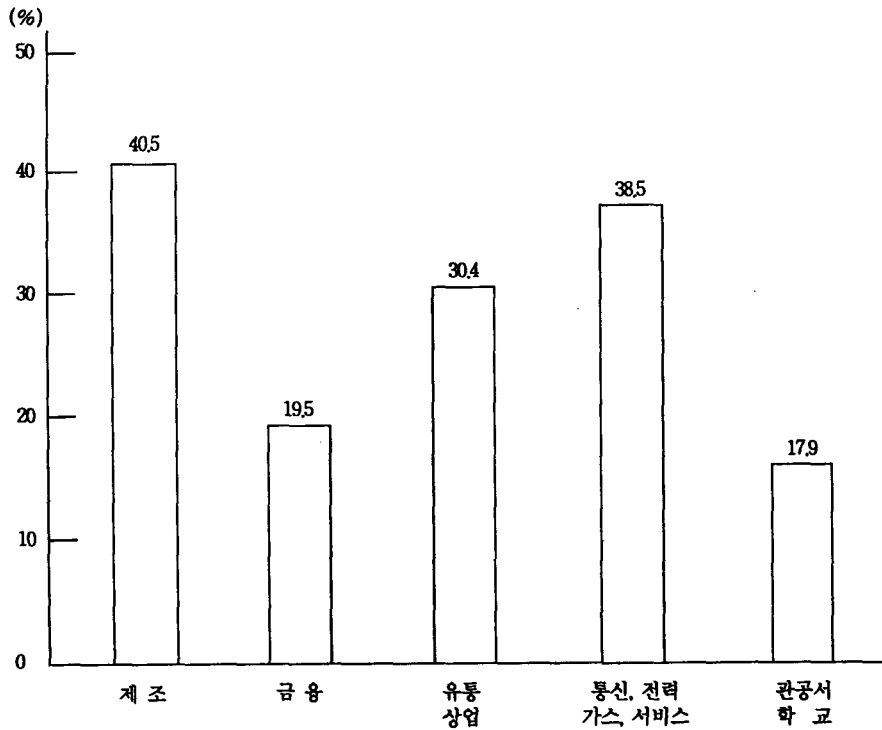
회의나 품의서를 대신하는, 즉 다시 말하면 전자의사결정이다. 지금과 같이 환경변화가 빠른 세계에서는 경영상의 의사결정의 스피드가 중요하다는 것은 논할 필요도 없다.

이 단계에서는 전자우편을 정말로 기업의 의사결정의 스피드를 높이고 또한 결정의 질을 높이기 위한 수단으로 사용되고 있다. 구체적으로 말하면 품의서나 상무회의를 거치지 않고 중요한 결정이 행해지는 일도 있다는 것이다. 그렇게 하지 않으면 지금의 세상에서의 환경변화에 따라 갈 수 없으며 경쟁 상대에 스피드에서 쳐 버리는 것이 된다.

3. 기업에서의 전자우편의 이용실태

日經컴퓨터가 1995년 8월에 이용자를 대상으로 조사한 바에 의하면 전자우편의 이용 상황은 35.9%(유효회답 5002건, 회수율 25%)이다. 이것은 3년 전의 일본 전자공업진흥협회의 조사보다 11.5포인트, 1994년 11월의 日經 정보전략 조사보다 6.5포인트 많았다. 이것은 비즈니스 최전선에서 커뮤니케이션 툴의 수단으로 전자우편이 빠질 수 없는 존재가 되었다는 것을 의미한다.

〈그림 2〉에서와 같이 업종별로 전자우편의 이용 상황을 살펴보면 제조업이 40.5%, 통신·전력·가스·서비스업이 38.5%, 유통·상업이 30.4%로 이용률이 높고, 거기에 비해



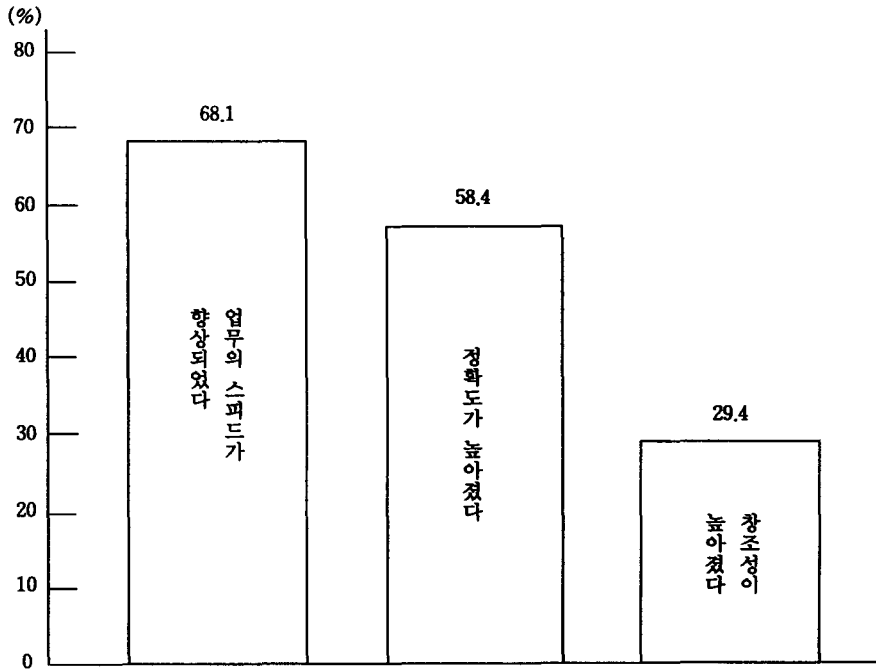
〈그림 2〉 업종별로 본 전자우편의 이용률

출처 : 日經컴퓨터, 1995. 10. 30, p. 86.

극단적으로 낮고 있는 것이 관공청·학교가 17.9%, 금융도 19.5%이다. 부문별(부서)에서는 제일 적극적으로 사용하고 있는 것이 기술부문으로 46.0%, 그 다음이 마케팅 부문으로 39.3%, 영업부문이 30.7%, 인사·경리·총무부문이 27.0%이다. 그리고 전자우편은 직급이 높을수록 이용률이 높아졌다. 일반사원·직원 등은 34.0%이지만 계장급·과장급이 되면 이용률이 점점 증가하고 부장급에서는 43.8%가 된다. 부장급에서는 사내 전자우편뿐만 아니라 PC통신이나 인터넷의 이용률도 높았다.

그러나 H/W나 S/W를 제공받는 것만으로 이용자가 전자우편을 능숙하게 사용할 수 있다고 할 수 없다. 사내나 사외와의 사이에서 전자우편을 유효하게 사용하고 있는지를 질문한 결과 59.0%가 「유효 활용하고 있다」, 41.0%가 「활용 할 수 없다」라고 대답했다.

전자우편을 「유효 있게 사용할 수 없다」 이유는 「주고 받고 싶은 상대가 전자우편을 사용하고 있지 않다」가 50.4%로 가장 많았다. 그것은 한 사람 한 대의 비율로 PC를 배치하고, 전원이 능숙하게 사용하지 않으면 전자우편은 도움이 되지 않는다는 의미이다.



〈그림 3〉 향상된 「업무 질」의 내용

출처 : 日經컴퓨터, 1995.10.30, p. 89.

그밖에 「전화나 팩스가 더 편리하다」는 대답도 42.8%나 되었다.

전자우편을 도입해서 업무의 질이 향상되었는지의 질문에 대해서는 회답에 「향상되었다」가 79.0%나 되었다. 그 결과에 대해서는 〈그림 3〉에서 나타나는 것처럼 「업무의 스피드 향상」이 68.1%로 가장 많았고, 그 다음이 「정확도가 높아졌다」가 58.4%, 「창조성이 높아졌다」가 29.4%이었다. 이와 같이 기업의 전자우편의 이용향상에 관한 그림으로 본 결과로 판단할 경우, 기업의 많은 사원은 기업경영에 전자우편을 상당히 유효하게 활용하고 있다고 말할 수 있다. 또한 화이트칼라 생산성 향상에도 빠질 수 없는 도구로 부상하고 있다는 것을 알 수 있다.

VI. 결 론

이와 같이 전자우편이 기업경영에 미치는 영향은 상당히 크다고 생각할 수 있다. 그러나 조직적으로 많은 문제를 가지고 있는 기업의 경우는 실제로 이용해서 효과를 높이는 것은 그렇게 간단하지 않다.

전자우편을 이용하기 위하여 하드, 소프트의 투자문제나, 전화, 팩스로도 충분하다 라고 하는 사람에게 어떻게 사용하도록 할 것인가 등 정착시킬 때까지는 여러 가지 벽을 넘지 않으면 안되기 때문이다.

전자우편을 기업에 보급시키기 위해서는 어떤 과제가 있는지 그것을 정리하고 본 논문을 마치고자 한다.

전자우편을 기업에 보급시키기 위해서는 무엇보다도 정보 기초부분(infrastructure)의 정비이다. 또 하나의 과제는 특정의 조직문화나 기업풍토 속에서 전자우편을 어떻게 넓혀 갈 것인가 이다.

마지막으로 관리, 보안 문제이다. 전 사원이 전자우편을 사용할 수 있는 환경이 갖춰져 여러 가지 정보를 교환하게 되면 정보를 어떻게 관리할 것인가도 큰 문제이다.

參 考 文 獻

1. 一瀬益夫, 일본기업의 조직문화와 전자우편의 보급, 동경경대학학지, No.189, 1994, pp.190-191.
2. 清水順夫, 그룹웨어·CSCW와 업무혁신, 기업진단, 1996.3, p.41.
3. 高宮晉, 現代의 經營, 1970, 다이아몬드사.
4. 林誠, PC LAN·전자우편과 업무혁신, 기업진단, Vol.42, No.3, 1995, p.32.
5. 古川久敬, 전자 커뮤니케이션과 팀 활동, 조직과학, Vol.29, No.1, 1995, p.18.
6. 山田啓一·原田要之助·林誠, 경영정보학회, 1993, 추계 연구발표 요지.
7. 日本經濟新聞, 1995. 4. 25.
8. 日經컴퓨터, 1995. 10. 30.
9. 日經情報戰略, 1995. 1월.
10. Laudon, K. C., & Laudon, J. P., *Management Information Systems: A Contemporary Perspective*, Macmillan, 1988, p.124.
11. Mcgrath, J. E., *Groups: Interaction and Performance*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1984. p.61.
12. Mintzberg, H., *Mintzberg on Management*, The Free Press, 1991.
13. Olson, M. H., & Lucus, H. C., "The Impact of Office Automation," *Communication of the ACM*, 25(11), 1982, pp.838-847.
14. Pave, C. H. P., *Managing New Office Technology: an Organizational Strategy*, The Free Press, 1983
15. Porter, M. E., *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985.
16. Rockart, J. F., & Short, J. E., "It in the 1990s: Managing Organization Interdependence," *Sloan Management Review*, Winter 1989, pp.7-17.