

제 166 회 일본전문가 초청세미나

주제: 일본 스마트워크의 사정과 스페이스 매니지먼트

강연자: 이병하 (李炳夏) : 일본 한난대학교 경영정보학부

일본 한난대 경영정보학부의 이병하 교수의 특별세미나가 3월 11일 국제대학원 GL룸에서 열렸다. 본 세미나는 ‘일본 스마트워크의 사정과 스페이스 매니지먼트’라는 주제의 강연과 질의응답으로 2시간동안 진행되었다.

이병하 교수는 최근 3~4년동안 스마트워크에 대해 관심을 가지게 되었다고 운을 떼며, 현재 스마트워크가 제대로 이루어지지 않고 있는 이유와 그의 한계점 그리고 여러가지의 부작용에 대해 설명을 하였다.

스마트워크는 보통 WLB와 생산성이라는 두 마리의 토끼를 잡을 수 있다는 장점을 가지고 있다고 생각할 수 있는데 실제로는 그렇지 않다. 그 이유로서 첫번째는 스마트워크에 대한 개인의 인식이 다른 경우가 많기 때문이다. 예를 들어, 많은 사람들은 스마트워크를 흔히들 재택근무라고 인식하는 경우가 많은데 스마트워크라는 것은 재택근무에 한정된 것이 아닌 오피스에서 벗어나 언제 어디서나 일할 수 있는 개념이다. 두번째로 노동의 비가시화가 일어날 수 있는 점이 스마트워크의 한계점이다. 감시가 심하지 않기 때문에 무임승차를 하는 경우도 있다는 뜻이다. 세번째 이유로는 face to face communication이 부족하다는 점이다. 본래 일은 동료와의 소통을 통해서 하는 것인데 스마트워크를 하면 소통의 결여가 생기면서 더 많은 문제가 일어날 수 있다는 것이다. 마지막으로 네번째 이유로는, 하지만 이러한 한계점을 발견하면서도 그대로 방치해두는 현상이 일어나고 있다고 이병하 교수는 지적하였다.

이러한 스마트워크에 대한 한계점에 지적한 후 이병하 교수는 일본의 스마트워크에 대해 설명을 하였다. 일본의 스마트워크는 그 용어부터 달라 텔레워크라는 용어를 사용하고 있다. 일본의 텔레워크는 1984년 NTT의 INS실험을 시작으로 1990년 후반의 버블경제 붕괴에 따른 오피스 코스트의 절감과 2000년대에 들어서면서 노트북의 보급화와 가정의 고속회선 보급에 따라 모바일워크와 재택근무가 점점 일반화가 되었다.

기본적으로 텔레마트를 통해 얻을 수 있는 효과로는 사업 계속성 확보, 환경, 생산성 향상, 가족과의 시간이 늘어날 수 있는 워크라이프의 밸런스 조절, 우수한 사원의 확보, 장애인과 노인을 고용할 수 있는 고용창출 등이 있다. 뿐만 아니라 일본정부는 텔레워크를 통해 2014년 여름의 전력소비량을 전년도 대비 15% 감소하는 것을 목표로 정했다. 이러한 효과들을 이용해 일본은 저출산/고령화 문제에 대한 대응, 가족간의 교류 증진, 지역활성화 촉진으로 인해 일본의 지방 문제 해소, 오피스 코스트 절감을 기대하고 있다. 하지만 문제는 정작 일본 내 기업 중 텔레워크를 도입하는 기업이 거의 없다는 것이다. 그 이유로서 첫번째는 이러한 기대효과는 실제로 완전재택근무형태가 아닌 이상 기대하기가 어렵다는 점이다. 두번째 이유로는 시간과 장소에 구애받지 않고 열심히 일한 성과가 과연 누구에게 귀속되는 것인가가 많은 기업들이 도입을 꺼려하는 문제가 된다. 실제로 이 문제는 아직까지도 결론을 내리지 않은 상태로 남아있다. 세번째 이유로는 상사를 보며 배우는 기회가 감소되기 때문에 조직력도 약해지고 결국에는 조직에 대한 애정도 떨어져 이직률이 높아지는 조직력 문화의 위기가 올 수 있다.

이병하 교수는 이러한 문제를 잘 보여주는 텔레워크를 도입한 일본의 제약회사의 사례를 소개해줬다. 이 제약회사는 영업사원들이 약국이나 의사들과의 거래 성공률을 증가시키기 위한 면담시간 증대, 오피스 코스트 절감, 사원들의 삶의 여유 창출 그리고 생산성 향상을 위한 목적으로 텔레워크를 도입하였다. 하지만 그 결과, 이 제약회사는 본사 일부 사무소를 제외한 전 영업소를 폐지하게 되었다. 그 이유는 상위에 나타난 것처럼 노동의 비가시화와 조직력문화의 약화로 인한 연대감 상실이 가장 큰 문제였다.

이병하 교수는 이와 같은 스마트워크 혹은 텔레워크에 대한 한계점에 대한 대응으로 ‘공간관리’ 필요성을 주장하였다. 공간을 재창조 함으로서 노동의 연대감이 증가하는 것뿐만 아니라 뜻 밖의 아이디어를 얻을 수도 있다. 이병하 교수는 2013년에 공간관리와 관련된 한 가지 실험을 행하였다. 회사 로비에 커피와 토스트를 해 먹을 수 있는 주방을 설치했다. 그 결과 대화가 이루어지지 않았던 전과 달리 사원들이 주방에 모여서 대화를 나누는 모습이 점점 빈번하게 나타났다. 즉, 여기서 나타난 중요한 점은 사람들은 ‘내가 필요한 곳’에 모이게 된다는 것이다.

이병하 교수는 결론적으로 스마트워크/텔레워크가 잘 이루어지기 위해서는 공간의 중요성을 강조했는데 이것을 잘 실천하기 위해 몇 가지의 대응을 주장했다. 첫 번째는 다양한 액터를 끌어들어 네트워크를 창조해야 하는 것이다. 두 번째는 직원들을 서로 간의 커뮤니케이션을 통해 조직력을 높여 노동의 가시화로 유도하는 법이다. 스마트오피스를 잘 구축해 체험커뮤니티스페이스를 만들어 사람들의 일에 대한 무임승차를 줄이는 것이다. 마지막으로 CEO의 역량의 중요성을 강조하였다.

질의응답

질문: 스마트워크의 한계점이 공간관리와 어떻게 관련이 있는가?

답변: 센터오피스의 중요성을 얘기하는 것이다. 스마트워크가 생겼음에도 불구하고 왜 잘 안 되는지 생각해 보면 센터오피스 도입이 중요하다는 것이다. 즉, 모바일로 하되 사람들이 모일 수 있는 곳으로 만들어져야 한다.

질문: 집에서 일하면 부정적인 영향을 미칠 수 있는 가능성도 있다. 예를 들어 오피스에 나오면 지속적으로 업무에 집중하지만, 반명 집에서는 꽤 많은 가족의 영향을 끼친다. 특히, 일본의 경우 자취를 많이 하고 있기 때문에 히키코모리에도 빠질 수 있는 경우도 있을 것 같다. 이러한 점을 보았을 때 기업에서 개인의 자택환경에 대해 고려할 만한 것이 있는가.

답변: 물론 개인의 집에서 일할 수 있는 환경을 꾸며주는 회사도 있고, 또 집에서 일하는 것이 더 효율이 뛰어난 사원도 있기 때문에 이러한 사원을 위해 자금을 지원해주는 회사도 있다. 다만 문제가 생길 때마다 개선을 취하는 회사가 성공하는 것이지 방치하는 회사가 성공하는 것은 아니다. 그러나 더 중요한 것은 사람들이 습관적으로 움직일 수 있게 하는 것이 중요하다. 즉 제도보다는 조직문화 문제에 더 가까운 것으로 생각해 볼 수 있다.

질문: 동일본 대지진 이후 후지쓰에서 일하는 친구는 무조건 오피스에서 일하고 반면 도시바에서 일하는 친구는 재택근무로 일한다. 결국 일본기업은 텔레워크라고 해야 하나?

답변: 일본에서는 기업이 많기 때문에 어느 기업 하나가 전체를 말하기는 어렵다. 그래서 결국 완전텔레워크주의는 아닐 것이다. 그리고 후지쓰는 사실 본사에서 개인의 시스템을 보고/기록하고 있기 때문에 파노티콘의 세계를 초월하고 있는 상태이다. 접속을 끊으면 회사를 퇴근하는 것과 같은 시스템으로 이뤄지고 있기 때문에 회사가 직원들에게 텔레워크를 못하게 하는 일을 조만간 없어질 것이다.