

■ <요약> 지식 경영을 위한 사무실 활용

- (핵심 내용) 지적 생산성 향상을 위해서는 사내 비공식 커뮤니케이션을 활성화하는, 즉 상호 이해를 높이는 사무실 재배치가 요구됨
 - 기존의 ‘協同式’ 사무실 배치 구조는 협동을 통한 정형화된 업무 수행에 적합하며, ‘思考式’ 사무실 구조는 개인 업무의 창의성을 높이는 데 적합함
 - 이같은 사무실 구조들은 직원들의 암묵지 공유나 비공식적 아이디어 공유에는 적합하지 않음. 따라서 지식 경영을 위한 사무실 구조의 개선이 필요함

- (우리 기업의 과제) 상호 이해를 높이는 사내 사무실 구조 개선이 요구됨
 - 현재 우리 기업의 사무실 구조는 ‘協同式’에서 점차 ‘思考式’을 중시하는 방향으로 나가고 있음
 - 그러나 협동과 사고는 동시에 존중되어야 하며, 추가로 직원들의 ‘相互理解’를 활성화시킬 수 있는 사무실 구조 개선이 이루어져야 할 것임

이 글은 岡本章伺의 “コミュニケーションマネジメントによる知的生産性の向上” (「知的資産創造」第7巻 1号, 野村総合研究所, 1999年 新春)을 요약한 것으로, 지식 경영이란 추상적인 것이 아니라, 기업 내에서 작은 일에서부터 구체적으로 실천될 수 있음을 보여주고 있음

□ 문제 제기

- (암묵지 공유를 위한 사무실 배치) 지적 업무를 수행하는 기업에서 암묵지를 공유하면서 지적 생산성을 향상시킬 수 있도록 사무실이 배치되어 있나?
 - 지식 창조를 위해서는 우선적으로 암묵지의 상호 교환을 통한 지식의 共同化 (socialization)가 중요함
- (사무 공간 배치의 중요성) 암묵지 공유를 위해서는 전제 조건으로서 기업 직원들간의 ‘相互理解’를 위한 사무실 배치가 요구됨
 - 기업 업무에서는 주로 형식화된 수단(업무 보고서, 사무 서류, 수치 데이터)을 통해서 정보 공유가 이루어지고 있음
 - 그러나 형식화할 수 없는 잠재적인 지식(경험, 노하우, 이미지, 아이디어 등)과 문제 의식의 상호 이해는 어려움
 - 기업 내에서 비공식적인 사내 커뮤니케이션이 활성화될 수 있도록 사무실 배치를 바꾸어야 함

□ 기존 사무실 구조의 한계

- (사무실 배치 구조의 유형) 기존의 사무실 구조는 크게 ‘부서(그룹)별 자리배치’와 ‘개인 부스형 자리배치’로 구분할 수 있음
 - 부서별 자리배치 구조는 정형화되고 집단적인 「협동」 업무에 적합하며, 일본 기업에서 주로 도입되고 있음
 - 반면, 개인부스형 자리배치는 정형화되지 않고 재량 작업이 중시되는 업무에 적합하며, 서구 기업에서 주로 도입되고 있음

- (기존 구조의 한계) 그러나 이 두 가지 유형의 사무실 구조는 지식의 공동화를 위한 커뮤니케이션에는 적합하지 않음
 - 부서별 자리배치형의 일본 기업에서는 공동화를 위한 커뮤니케이션을 비생산적인 잡담으로 간주함
 - 개인부스형 서구 기업에서는 개인의 '창조적 사고' 창출에 필요한 업무 환경을 중시하기 때문에 지식의 공동화를 위한 커뮤니케이션은 무시됨

- (커뮤니케이션 관리의 3 요소) 지식의 공동화를 통한 지적 업무의 생산성 향상을 위해서는 커뮤니케이션 관리의 세가지 요소가 충족되어야 함
 - 첫째, 일본 기업의 '협동'(협동 작업의 촉진)과
 - 둘째, 서구 기업의 '사고'(업무에 집중할 수 있는 환경 조성) 외에
 - 셋째, '상호 이해'(커뮤니케이션에 의한 발상의 전환)가 추가로 요구됨

< 커뮤니케이션 행태를 배려한 사무실 시설 >

	기대 효과	커뮤니케이션 형태	사무실 시설
사고	思考 업무를 위한 집중	우발적인 커뮤니케이션을 차단함	폐쇄 공간을 사용한 개인부스형, 프로젝트 룸
협동 업무	협동 업무를 위한 의사 결정, 합의, 교육	일상적인 커뮤니케이션을 원활하게 함	조직원들을 묶는 그룹형, 또는 사람들을 불러 모으는 회의실
상호 이해	조직의 테두리를 넘는 잠재적인 지식(암묵지)의 상호 이해	우발적인 커뮤니케이션을 유발함	의식하지 않고 사람이 모이는 장소, 개방적인 개인 자리 주변, 킥연실

□ 사무실 설계의 사례

- (실제 사례) 사무실 이전시에는 지적 생산성을 높이기 위해서 다음 <표>와 같은 레이아웃을 도입함

- (비용) 1 인당 집기 비용은 1.1 배로 늘지만, 인원의 추가 증가에도 유연하게 대응할 수 있기 때문에 장기적인 운영비는 절감됨
- (성과) 오카무라(岡村)제작소 대상의 만족도 설문 조사(항목별 기준 점수 : 불만족 -2점, 약간 불만족 -1점, 보통 0점, 약간 만족 1점, 만족 2점) 결과
 - 개인의 생산성은 0.42, 조직의 생산성은 0.46 씩 증가

< 사무실 공간 활용 예 >

layout	용도
임원실	임원부재시는 회의실로 전용
우발적 정보 교환 지역	사람들이 자연스럽게 모여 우발적인 커뮤니케이션을 유발 (복사기, 팩스기, 찻잔 배치)
사고 집중 및 협동 작업 지역	각자의 책상과 공용 책상이 있고, 사고 집중 작업과 팀 협동 작업의 양쪽을 지원
사고집중 지역	사고 집중 작업에 적합한 지역, 소회의실로도 사용
프로젝트 룸	대회의실, 다양한 회의 스타일에 자유롭게 변경 가능
중심적인 動線	커뮤니케이션이 용이하도록, 사무실의 중심에 배치
부정기적인 커뮤니케이션 지역	각자의 책상 주변의 사람과 순간적인 대화에도 대응 가능

□ 우리 기업의 과제: 協同, 思考, 相互理解를 동시에 추구

- (상호 이해를 높이는 사무실 배치) 우리 기업 내에서도 지식 경영을 위해서는 지적 업무의 생산성 향상을 목적으로 한 사내 커뮤니케이션 관리가 필요
 - 최근 우리 기업에서도 기존의 ‘協同’을 위한 커뮤니케이션 관리만이 아니라, 개인적인 ‘思考’를 중시하는 커뮤니케이션 관리가 강조되고 있는 추세임
 - 그러나 협동과 사고는 선택의 대상이 아니라 동시에 보존되어야 하며, 추가로 ‘相互理解’를 활성화시킬 수 있는 커뮤니케이션 관리도 중시되어야 함

■ 류재현 연구위원 jhryu@hri.co.kr ☎724-4040