

# 경영과 FM의 필요성

## [일본의 FM의 필요성]

(有) 中津コンサル

中津 元次 [Mototsugu Nakats]

기업활동을 하는데는 일하는 사람이 의욕을 가질 수 있는 퍼실리티를 제공 하는 것이 필요하다. 또 시설면에서의 지역이나 사회와의 협조가 중요한데 경영지표 그 자체인 이익·자산·투자 등 재무면에서 퍼실리티를 통하여 공헌 하는 것이 FM의 기본이다. [편집자 註]

### ■ 머리말

FM이 일본에 소개된지 10년 이상 경과하였고, FM을 추진하는 일본설비관리협회(JFMA)와 (사)뉴오피스추진협회(NOPA)가 활동을 시작해서 8년이 되었지만 FM의 보급은 저조한 실정이다.

그러나 미국, 유럽, 아시아·퍼시픽에서는 경기변동에도 불구하고 FM관련협회의 회원수의 증가는 물론 확실하고 충실한 내용으로 거듭 받

전하고 있다. 그러한 몇가지의 예를 들어보겠다.

### ■ 세계의 FM상황

가장 활기를 띠고 있고 더우기 세계의 FM을 이끌고 있는 것이 미국이다.

FM관련협회인 IDRC, IFMA의 회원수는 매년 10% 전후로 순조롭게 신장하고 있다. 21세기의 FM자세를 연구하고 있는 IDRC가 최근 발표한 중간연구보고에 정보화·세계화를 근거로

한 전망은 선진적이며 일본에서도 크게 참고가 되는 것이다.

그 예로서 워크플레이스에 관해서는 정보화의 진전에 따라 휴대전화, 노트북 PC가 온라인으로 접속될 수 있으면 오피스이외의 자택, 방문장소, 교통기관 등 어디서든지 같은 일을 할 수 있는 모빌화가 정착되어서 보편화되고 있다.

IDRC의 보고에 의하면 미국을 중심으로 40개 이상의 모빌오피스의 사례가 소개되어 있다. 일본의 예로서는 일본 IBM 하꼬자끼 사업소의 그룹어드레스가 소개되어 있으며, 새로운 모빌오피스를 도입하고자 하는 기업을 위해서 <도입 참고서>까지 준비되어 있다.

또 한편 워크플레이스에 관련하는 협회나 업계에서는 세계적 규모로서의 협조와 연합이 시작되고 있다. IFMA는 종래에 단독으로 주최하던 IFMA대회를 AIA(설계사협회) 등 워크플레이스에 관련하는 14개협회와 연합해서 금년 9월 「월드 워크플레이」대회를 크게 모델 체인지를 한다. 이것은 「외형」인 건물로부터 「내용물」인 집무환경으로 설비의 중심이 옮겨지고 있음을 뜻하고 있는 것이다.

보수적이라고 하는 유럽에서도 FM이 지속적으로 확대되고 있으며, 아시아·퍼시픽에서도 최근 수년간 홍콩, 호주, 싱가포르, 필리핀에 FM관련 협회가 발족하여 급속한 성장을 하고 있다. 그외에도 말레이시아, 한국에서도 발족을 위한 준비가 진행중이다.

세계 규모로서의 FM의 네트워크화가 1995년부터 시작되었다. 7개국에 참가해서 글로벌 FM(GFM) 조직체가 형성되었고, 일본은 JFMA가 참가하여 FM의 직무능력 확립을 목표로 글로벌한 정보교환이 이루어지기 시작하였다.

위와 같이 서술한 외국의 FM활동상황에 비하여 일본이 저조한 차이는 어디에 있는가? 이후 일본의 보급방침은 어떻게 하면 좋은가? 그

핵심을 검토해보기로 한다. 단, 이것은 필자의 개인적 의견으로,이것에 대한 반론과 의론을 유발하여 각종 의견을 포함해서 보다 완성도가 높은 논리로 결정화하는 것이 본래의 목적임을 미리 양해하기 바란다.

### ■ 일본의 현재까지의 FM

1994년 12월에 FM추진연락협의회에 의하여 출판된 FM가이드북에 의하면, FM은 「기업 등의 전시설 및 환경을 경영전략적 관점에서 종합적으로 기획·관리·활용하는 경영관리활동」이라고 정의하고 있는데, 다른 각도에서 보면 「퍼실리티를 통해서 기업 등의 경영에 공헌한다」라고도 말할 수 있다.

물론 기업활동을 하는데는 일하는 사람이 의욕을 가질 수 있는 퍼실리티를 제공하는 것이 필요하다. 또 시설면에서의 지역이나 사회와의 협조가 중요한데 경영지표 그 자체인 이익·자산·투자등 재무면에서 퍼실리티를 통하여 공헌하는 것이 FM의 기본이다. 퍼실리티의 「코스트와 생산성」을 철저히 추구하며, 그후 쾌적성등의 FM 목표를 개선하는 것이 경영을 구하는 FM이다.

그러나 FM이 도입된 거품경제의 고조기였던 1987년경은 윤택한 자금을 배경으로 모두가 「쾌적한 오피스」를 원하였으나,코스트는 경시된 상태에서 소개된 것이 일본의 FM 이미지였다.

그 예로서 JFMA, NOPA 기타의 협회, 학회 등에서 퍼실리티의 품질에 관한 연구와 사례소개는 많이 이루어졌으나, FM 재무에 관한 것은 필자가 아는 범위에서는 전무하다.

FM은 재무상황에는 관계없이 「쾌적한 오피스」를 사원에게 제공하는 것이라는 인상을 최고 경영자에게 준다고 하면 이것은 큰 오해이다. 진실한 FM은 「코스트와 생산성」을 철저히 추구하며 그 결과 생기는 재무적 여유 속에서 쾌적성을 개선해나가는 것이라는 것을 다시금 선

전 보급하여 고쳐나갈 필요가 있다.

### ■ 구조개혁과 FM의 필연성

일본은 「산업입국」을 국가의 기본적 전략으로 삼고서 전후 폐허속에서 기적이라고 하는 현재의 번영을 구가하게 되었지만 거품경제 붕괴후의 주가·부동산가격의 하락에 따르는 금융의 불안이 세계적인 관심을 모으고 있는 가운데 과거에는 번영의 모델로 일본형 시스템을 받아들였지만 지금은 저해요인이 되었다.

그 배경에는 두 개 조류의 변화가 있다. 산업의 거점이 아시아, 중국 등으로 전개됨에 따르는 글로벌경쟁화와 경쟁 그 자체의 성격이 변화하고 있다는 점과 산업혁명후 처음이라고 하는 정보화사회로의 개혁이다. 이러한 조류의 변화에 대응하기 위해서 구조개혁의 필요성을 강조하고 있는데 그것과 FM의 관련성에 초점을 맞추어서 논하기로 한다.

**「글로벌경쟁은 제조현장의 경쟁이 아니다. 오히려 부동산, 건설업, 금융업 등 비제조 부문의 도시 간 경쟁이다.」**

정보화의 진전에 따라서 어느 정도의 교육과 생활수준이 있으면 어디서든지 고도기술의 제품 제조를 할 수 있게 되어, 제조거점이 단번에 동남 아시아로 부터 중국·베트남 등으로 확대 되었다.

미국계, 일본계, 한국계 등 NIES국가, 유럽계의 기업이 나란히 같은 공업단지내에 공장을 설립하게 되어 제조코스트에는 차이가 없게끔 되었다.

글로벌경쟁하에서 차이가 생기는 것은 오히려 간접부문, 소위 본사가 소재하는 도시와 국가의 오피스 코스트가 승패를 정하게 된다.

여기서 말하는 오피스코스트라함은 인건비, 교통비, 통신비, 제세금 그리고 시설에 관한 임대료와 그것을 구성하는 건축비, 토지대, 에너지 대금 등이다. 그 어느 것을 보아도 일본은 선진 국가중 가장 높은 것으로 악명이 높다. 이것을

대표하는 산업은 관공청, 공익금융, 부동산, 건축 등 수출경쟁에 당해본 일이 없는 비제조 부문이다. 이러한 업종에서는 경쟁보다 협조가 중요하며 호송선단방식이라든가 또는 단합이 버젓이 통하고 있었다.

제조업은 1970년대초 360엔/\$로 시작하여 최근 100엔/\$ 까지 엔고가 진행되는 동안 오로지 코스트 절감과 생산성의 향상에 힘써서 국제 경쟁력을 유지하여 왔다.

일본사람은 본래 직인으로서 물건을 만드는데 천성이 있으며, 노련한 세계의 베테랑을 상대로 금융이나 상업에서 앞서가기는 적합하지 않음을 이번의 거품시기의 여러가지 사실이 증명하고 있다.

일본에서 제조업이 공동화(空洞化)하고, 진공화(眞空化)하면 그후에는 아무 것도 남지 않는 것이다. 이제부터는 비제조업이 규제 완화로서 협조, 단합의 체질로부터 「코스트와 생산성」을 지상으로 하는 경쟁본질로 개혁하는 일이 유일하게 일본이 21세기에든 현재의 우위성을 지키기 위한 국가전략이다.

일본의 FM이 지금까지 저조했던 원인도 여기에 있다. 「코스트와 생산성」을 항상 추구하는 본격적 FM과 협조와 단합이 지배하는 일본의 제조업의 가치관과는 서로 수용되지 않는다. 따라서 FM이 보급되지 않은 것도 당연할지도 모르겠다.

그러나 일본의 비제조업이 경쟁체질로 개혁코저 할 때 FM은 강력한 지원수법이 된다. 따라서 FM의 보급도는 일본의 비제조업의 단합체질로부터 경쟁체질로 바뀌어지는 바로미터라고도 할 수 있다.

**「일본의 커뮤니케이션의 정보화의 지연은 심각」**

과거 일본의 정보화는 방송, 철강, 금융 등 업종별의 시스템 개발에서 세계를 리드하고 있다고 자부하고 있었지만 퍼스콘이 개인레벨이 되

고 계산 워드프로세스보다도 E메일 인터넷 등을 통하여 커뮤니케이션을 이용함에는 미국은 물론 홍콩과 싱가포르 등의 국가와 비교하여도 지연되고 있는 것이 눈에 띄기 시작하였다.

E메일이 펼치는 비즈니스 세계는 종래의 것과는 다르다. 커뮤니케이션은 질, 양, 스피드가 비약적으로 개선·확대되고, 오피스의 생산성은 비약적으로 향상한다.

휴대전화 등을 포함한다면 종래에 자기 사무실에서만 할 수 있었던 일이 자택, 고객, 교통기관 등 어디서든지 같은 일을 할 수 있게 된다.

이 원리를 이용해서 모빌오피스, 호텔링, SOHO(Small·Office·Home·Office)라고 하는 새로운 용어로 대표되는 새로운 오피스가 출현하고 있다.

E메일은 조직의 존재성도 바뀌게 된다. 군대식의 종적인 지휘계열의 긴 조직체는 빗형이라고 하는 톱과 실천부문과의 거리를 짧게 하고, 또 네트워크형으로 발전해 나간다. 커뮤니케이션 중개업인 중간관리자가 그 역할이 상실되고 군살이 떨어진 조직은 보다 좋은 효율이며 가벼운 몸으로 다이나믹한 경쟁력을 몸에 붙이게 된다.

비즈니스 스타일도 달라진다. 인터넷상에서만 구성되는 가상회사나 인터넷을 광고매체로 하는 새로운 비즈니스를 하는 방법이 생기는 한편 현재의 은행, 광고, 대리점은 소멸하든지 변모하지 않을 수 없게 된다.

이상 소개한 것은 일본에서는 먼 장래의 그림공상 같이 보여지고 있으나 이것은 미국을 선두로 세계적인 규모로 동시에 진행되고 있는 것이다.

이러한 세계에서는 종래의 책상과 의자 등을 중심으로한 집무공간에 정보계를 포함시켜서 「워크플레이스」라고 칭하여 그것을 중심으로 하여 관장하는 것이 퍼실리티 매니지먼트의 새로운 영역으로 하고 있다.

이 새로운 영역의 전개를 리드하려고 하는 것이 서두에서 소개한 「월드워크플레이스」이며, IDRC의 「CRE2000」의 연구보고이고, 歐美의 퍼실리티 매니지먼트 관계자는 신세계의 전개에 대한 기대가 자못 크다.

일본의 오피스 풍경을 보면, OA기기가 공간을 점유하여 정보화가 진행되고 있다고 착각하고 있는데 PC는 워드프로세서나 표계산에 사용되고 커뮤니케이션에는 사용되고 있지 않다.

E메일은 일본의 기업문화에 맞지 않는다고 변명하고 있는 가운데 세계와의 간격이 점점 벌어지고 있다. 세계를 짊어 버리는 인터넷은 기본적으로는 영어가 주류로 되어 있다. 미국, 영국 등 영어계의 세계 제패는 날이 갈수록 성공을 이루고 불어, 독일, 중국어, 일본어는 직계가 아닌 언어로 될 수 밖에 없다.

예로서 금융센터를 보면 뉴욕, 런던, 홍콩, 싱가포르 연결해 가면 1일 24시간 영어만으로서 용무가 끝난다.(싱가폴은 이것을 미리 알아 챙겨서 15년 전에 영어를 공용어로 하였다)고 한다.)

역설적으로 말하면 일본은 언어와 커뮤니케이션의 불리한 점이 있으면 있을수록 더욱 E메일 등 통신의 정보화에 주력할 필요가 있다고 본다. 이대로 간다면 정보화의 쇠국이 사실상 생겨날지도 모르는 일이다.

그러나 일단 일본에서 커뮤니케이션의 정보화에 박차를 가한다면 퍼실리티 매니지먼트의 주도하에 일본의 기업문화에 적합한 새로운 워크플레이스의 개발이 필요하게 될 것이다.

아무쪼록 그날이 하루라도 빨리 오기를 염원하는 것이다. FM 발전도의 관찰을 통해서 일본의 진전도가 측정되는 것이다.

FM이 전국 방방곡곡에 전개되어 발전될 때 일본이 글로벌 경쟁시대, 정보화 시대에 호응하여 구조개혁이 이루어지고 21세기의 우위성을 계속하는 때이다.