

# 오피스 공간의 첫 단추, 구성원에 대한 이해

장은아 · 김은수

오피스 공간은 구성원들의 긍정적인 경험을 촉진하고 기업 가치를 창출하는 중요한 도구로 인식되고 있습니다. 글로벌 선도 기업들의 사례를 통해 구성원의 경험을 중심으로 오피스 공간을 구성하는 전략을 알아보고, 오피스 공간 구축에서 고려해야 할 점들을 살펴보았습니다.

통상적으로 오피스 공간은 기업의 의사결정권자 또는 공급자 기준에서 조성되는 물리적 환경으로 여겨졌다. 재무 상황이 좋은 기업들은 대외적인 이미지 제고를 위해 화려하고 큰 사무실을 만들기도 했지만 대체로 오피스 공간은 기업의 고정비를 잡아 먹는 괴물로 인식되기 때문에 가능하면 최소한의 공간에 필요한 기능만 갖추는 형식으로 구성되는 게 보통이었다. 특히, 팬데믹 이후에는 전세계적으로 ‘원격 근무(Work From Anywhere)’가 보편화되면서 오피스 공간의 필요성과 중요도는 더욱 축소된 것처럼 보이기도 한다.

때문에 지금이야 말로 오피스 공간의 진정한 역할과 의미를 되돌아 봄아 할 시기라고 할 수 있다. 애플 팀 쿡(Tim Cook) CEO의 “미래의 일하는 방식은 점점 더 유연해질 것이지만, 협업과 혁신을 위해서는 사람들이 직접 만나 일하는 방식은 반드시 필요할 것”이라 말했다. 즉, 비대면에서는 얻기 어려운 구성원 간의 우호적 관계 형성과 소속감, 그리고 이를 바탕으로 한 긴밀한 협업과 창의성 등을 만들어내는 곳이 바로 오피스 공간이다. 많은 글로벌 기업들이 지금 이 순간에도 재택 근무에 익숙해진 구성원들이 오피스로 출근하고 싶어할 만한 공간을 만들기 위해 고민하는 이유다. 저명한 미래 학자이자 ‘직원 경험(The Employee Experience Advantage)’의 저자인 제이콥 모건(Jacob Morgan) 역시 ‘직원 경험은 문화(Culture), 기술(Technology), 물리적 공간(Physical Space)의 합으로 구성된다’며 오피스 공간의 중요성을 강조한다.

## “구성원의 경험” 관점에서 오피스 공간에 주목한 기업들

제이콥 모건은 “업무 기능에 국한되었던 전통적인 사무실은 사라지고, 오피스는 구성원들이 더 다양하고 긍정적인 경험을 할 수 있는 환경으로 진화하고 있다”고 말했다. 이처럼 글로벌 선도 기업들은 단순히 이목을 집중시키거나 트렌드를 쫓는 디자인이 아닌, 구성원이 일을 잘 할 수 있고 가고 싶은 오피스를 마련하는데 적극적인 투자와 실행을 아끼지 않는다. 다양한 연구와 혁신적인 방법으로 구성원들의 경험을 관찰하고, 이를 공간에 적용하는 대표 기업 사례를 살펴보자 한다.

### 1. 구글 : 현재와 미래의 구성원을 연구하고, 공간에 적용하다

구글은 오피스의 패러다임을 변화시키고 있는 대표적인 기업이다. 약 20년 전에 만들어진 미국 캘리포니아에 있는 구글의 본사인 구글플렉스(Googleplex)는 관광지도로 유명하다. 건강하고 행복한 공간에서 일하는 구성원들이 비즈니스의 성장을 이끌 어낼 것이라는 철학과 믿음을 배경으로 통상적인 고층 빌딩이 아니라 대학 캠퍼스와 공원을 연상시키는 새로운 형태로 만들어졌기 때문이다.

오래 전부터 오피스 공간을 중요하게 여겨온 구글은 지속적으로 공간에 대해 깊이, 다각도로 고민하고 있다. 구글이 특히 중점을 두는 것은 바로 구성원들의 공간 경험이다. 구글은 장기간 동안 구성원들의 목소리를 듣고 행동을 관찰해왔으며, 그 연구 결과를 전 세계의 오피스 공간에 적용하고 있다. 이를 실현한 대표적인 사례가 2022년 개방된 베이뷰 캠퍼스(Bay View Campus)다. 구글은 새로운 사옥을 건설하기로 한 시점부터 구성원들이 원하는 공간 경험에 관해 의견을 듣기 시작했다. 건축가, 엔지니어 등에게도 구성원들의 활동을 직접 관찰하고 그에 기반하여 설계할 것을 요구했다. 즐겁고, 생산적이며 창의적으로 일하기 위해서는 동료들과 함께 있으면서도 주변의 소음, 타인의 시선이나 움직임에 방해 받지 않는 공간이 필요하다는 구성원들의 의견을 반영해 오피스 설계 가이드를 마련했다. 먼저, 업무 특성과 일하는 방식을 기준으로 그룹을 분류하고 함께 일하는 팀원 간의 연결성을 높이되 외부로부터의 간섭을 최소화하는 환경을 조성하기 위해 건물을 2개 층으로 분리해 공용 편의시설과 업무 공간을 배치했다. 그리고 층을 연결하는 램프를 설치하여 다른 팀의 동료와의 연결과 만남이 가능한 공간도 마련했다.

이에 더하여, 캠핑장 형태의 야외 업무 공간인 찰스턴 캠프(Camp Charleston)나, 가운데 놓인 마이크를 중심으로 둘러 앉는 원형 회의실 캠프파이어(Campfire) 등 팬데믹이란 특수한 상황에서 구성원들이 바이러스로부터 보호받으면서도 함께 모여 일할 수 있는 방법을 모색했던 것들도 새로운 사옥에 적용되었다.



구글 베이뷰 사옥의 1층, 2층과 램프:  
구성원의 의견을 반영해 1층은 편의시설, 2층은 업무시설로 분리 배치하였다. 층을 이어주는 램프에서는 우연한 만남과 소통이 가능하다.  
\* 이미지 제공: 뉴욕타임스



구글의 야외 업무 공간, 찰스턴 캠프:  
드넓은 부지에 놓인 텐트 아래에서 일할 수 있는 환경으로, 건강하고 창의적으로 일할 수 있는 공간이다.  
\* 이미지 제공: 구글

구글은 사회학자, 컨설턴트를 고용하여 미래 세대가 원하는 사무 환경 조건에 관한 연구도 진행했다. 그 결과 오피스 공간에도 자율성과 유연성을 제공하는 것이 중요하다는 결론을 내렸다. 이를 위해 고안해 낸 것이 가변형(Flexible) 공간이자 1인용 모듈형 공간인 ‘팀 포드(Team Pods)’다. 언제든지 자신이 원하는 구조로 바꿀 수 있도록 모든 가구(책상, 의자, 화이트 보드 등)에는 바퀴가 달려 있다. 책상과 모니터는 사원증을 태그하면 사전에 설정해둔 높이와 기울기로 조정되고, 가족 사진이 디스플레이에 띄워지고, 주변 온도도 조절된다. 지금도 구글은 건설 중인 찰스頓 이스트 캠

퍼스(Charleston East Campus)와 베이(Bay) 지역의 다른 오피스에서도 구성원에게 최적화된 환경을 제공하고자 끊임없는 실험과 적용을 반복하고 있다.



구글의 하이브리드 워크형 회의실, 캠퍼파이어:  
마이크를 중심에 두고 온오프라인 참가자들이 둘러 앉아 마치 한 자리에 같이 있는 듯한 느낌을 받을 수 있다.  
\* 이미지 제공: 케이스 클리퍼드, 뉴욕타임즈



구글의 모듈형 공간, 팀 포드:  
비즈니스 달린 가구들을 언제든 원하는대로 배치하여 사용할 수 있다.  
\* 이미지 제공: 케이스 클리퍼드, 뉴욕타임즈

## 2. 부킹닷컴(Booking.com) : 구성원의 목소리를 듣고 참여를 유도하다

온라인 여행 플랫폼 기업인 부킹닷컴은 70여개국에 약 200개의 오피스를 보유하고 있다. 각 국가별 오피스 디자인은 지역 특성을 반영했기 때문에 얼핏 보면 달라보이지만, 구성원들의 긍정적 경험을 위한 혁신적인 공간 마련을 목표로 설계되었다는 공통점이 있다. 특히 암스테르담 본사는 디지털 기술과 서비스 연구 및 개발을 하는 등 비즈니스의 핵심 역할을 수행하는 곳으로서 사무 환경과 구성원의 경험의 중요성을 연구하는 테스트 베드 역할을 하고 있다. 2019년 부킹닷컴은 본사의 일부 공간을 완벽한 실험실로 세팅하였으며 구성원들이 연구에 직접 참여하도록 하였다. 실제 오피스 공간을 테스트 베드화한 선제적인 시도이자, 기업과 구성원이 함께 오피스 공간을 고민한 사례라고 할 수 있다.

1990년대 중반 이후, 개방형 오피스는 전통적인 오피스의 높은 칸막이와 벽에 담담함을 호소하던 사람들에게 큰 인기를 끌었고 2000년대 이후 실리콘밸리를 중심으로 다시금 유행처럼 퍼져나갔다. 하지만 많은 연구를 통해 개방형 공간은 산만함과 잡음을 쉽게 유발시키는 환경임이 밝혀졌다. 이에 반해, 집중과 프라이버시 보호를 위해 새롭게 고안된 개념인 큐비클(Cubicle) 공간<sup>1</sup>은 빠르게 성장하고 변화하는 오늘날의 조직과 구성원에게 대응하기에는 확장성과 유연성이 한계가 분명하다.

그렇다면 어떤 공간 레이아웃이 구성원 경험에 최적화된 환경일까? 부킹닷컴의 업무환경팀은 사무환경 컨설팅사인 CBRE와 협업하여 답을 찾기 시작했다. 이를 위해 본사의 1개 층을 실험실로 사용해, 개방형 공간을 기준으로 일부 변형된 레이아웃을 추가해 총 4가지 레이아웃<sup>2</sup>을 구현했다. 약 300여명의 구성원들이 참여해 각 공간에서 2주씩 업

1 개인 업무공간이 1.5~1.8m 높이의 파티션으로 분리된 형태로, 시야와 소음이 분리되어 간섭을 줄이고 개인 업무에 집중할 수 있는 유형이다. 일부 구성의 변경이 가능하다.

2 〈표 1〉 참고, 현대 기업들의 대표적인 오피스 공간 유형으로, 다양한 업무 방식과 목표를 촉진하기 위해 적용되고 있다.

무를 수행하며 6가지 주요 직원 경험 요소(만족도, 몰입도, 즐거움, 활력, 업무 흐름, 생산성)와<sup>3</sup> 개인적 특성 요소(연령, 성별, 국적), 업무 유형, 업무 시간 선호도 등에 관한 설문에 응답하였다. 총 8주 동안 진행된 연구를 통해, 특정 오피스 레이아웃이 구성원 경험에 미치는 영향 뿐 아니라 더욱 흥미로운 사실을 발견할 수 있었다.

〈표 1〉 공간의 레이아웃 분류

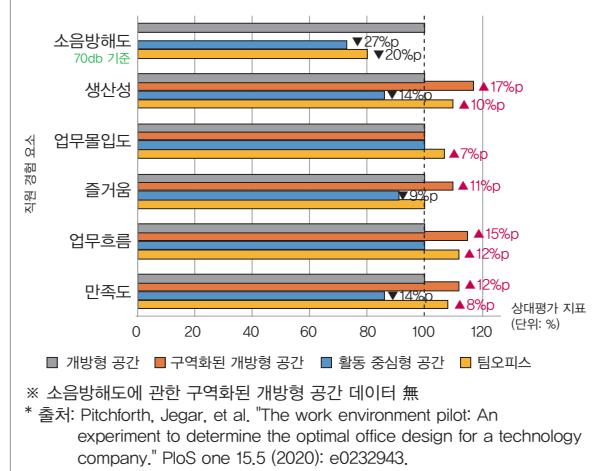
개방형 공간 (Open plan)	구역화된 개방형 공간(Zoned open plan)	활동 중심형 공간 (Activity-based design)	팀오피스 (Team office)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실험의 대조군</li> <li>• 벽/문이 없는 공간</li> <li>• 고정좌석제</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개인공간(고정좌석제)과 협업 공간 분리</li> <li>• 폰부스, 방음문 2개 이상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자율좌석제</li> <li>• 다양한 크기와 프라이버시 수준의 공간 ex. 포커스룸(1인실), 폰부스 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전통적인 큐비클(Cubicle) 형태</li> <li>• 고정좌석제</li> </ul>

\* 출처: Pitchforth, Jegar, et al. "The work environment pilot: An experiment to determine the optimal office design for a technology company." PloS one 15.5 (2020): e0232943.

먼저, 오피스 공간 실험이 구성원들의 업무 연속성이나 집중도에 부정적 영향을 주지 않았으며, 오히려 구성원들의 공간에 대한 만족도, 업무 몰입도와 생산성에 긍정적인 영향을 줬다는 점이다. 구성원들은 실험에 참여하여 오피스 공간 구성에 대해 직접 의견을 제안할 수 있는 기회를 자율권이 확대된 것으로 인식했으며, 더 나아가 회사에 대한 주인의식도 높아졌던 것으로 보인다. 두번째 흥미로운 점은 공간의 레이아웃에 대한 만족도는 업무의 협업 필요 수준, 그리고 개인별 특성에 영향을 많이 받는다는 점이다. 부킹닷컴은 이러한 연구의 연장선으로, 구성원의 업무 경험을 확장해 오피스 공간, 편의 시설과 주거 공간이 결합된 기업 캠퍼스로서의 새로운 본사를 설계하고 있다.

부킹닷컴의 실험은 오피스 공간 솔루션에 하나의 정답은 없으며, 오피스 구축 시 구성원의 목소리를 듣는 것이 필요하다는 것을 시사한다. 특정 연구 결과나 타 기업의 사례를 차용해 적용하는 것이 능사가 아니며, 공간

공간 레이아웃과 직원 경험 요소 간의 관계  
(개방형 공간 기준(100%)의 상대평가 결과 표기)



3 ①만족도(Satisfaction): 기대와 필요를 만족시키는 정도, ②업무몰입도(Engagement): 근무하는 동안 정규 업무에 집중하고 흥미를 느끼는 정도, ③즐거움(Enjoyment) : 디자인된 오피스 공간에서의 시간을 즐겁게 받아들이는 정도, ④활력(Energy): 활력과 동기부여 수준, ⑤업무 흐름(Flow): 집중이 끊기지 않고 매끄럽게 몰입하는 정도, ⑥생산성(Productivity): 할당된 업무를 완수할 수 있을 것이라 느끼는 정도

의 레이아웃과 디자인에 대한 논의를 넘어 구성원들이 어떤 사람들이며, 어떻게 일하는지에 대한 질문을 시작으로 오피스 공간을 구축해야 한다.

## 오피스 공간, 구성원의 관점으로 재해석하고 장기적으로 연구하는 전략 필요해

적지 않은 기업들이 오피스 공간을 구성원들에게 한 수준 높은 구성원 경험을 제공할 수 있는 원천으로 바라보며 장기적인 로드맵을 그리며 연구를 진행하고 있다. 이제는 공급자 시각과 구성원에 대한 피상적인 이해 방식에서 벗어나 구성원의 경험과 행동을 데이터화하고 축적하여 분석하여 오피스 공간 구축 전략을 구체화할 필요가 있다.

첫째, 오피스 공간을 구성원들의 행동, 심리에 큰 영향을 주는 요소로 정의하고, 장기적인 투자 관점에서 접근해야 한다. 과거를 돌이켜보면 오피스 공간은 경영진이나 일부 구성원들의 단발적인 의견과 수요를 반영해 기능 중심으로 개선해온 경향이 있다. 이러한 방식은 비용 대비 최대 효과를 이끌어내지 못할 뿐만 아니라, 빠르게 변화하는 조직과 구성원 특성에 대응하기 어렵다는 점에서 분명한 한계가 있다. 현시점부터는 구성원들의 경험 증진이라는 분명한 목표를 두고 전략적으로 접근할 필요가 있다. 그렇게 한다면 오피스 공간 구축은 단순한 고정비 지출이 아니라, 구성원들의 경험을 개선하고, 그를 통해 더 나은 고객 경험을 창출하는 최고의 투자가 될 것이다.

둘째, 오피스의 주 사용자인 구성원에게 최적화된 공간이 무엇인지 연구하여 이를 실제로 적용해보고 그 효과를 검증하는 과정이 필요하다. 부킹닷컴의 실험에서 보이듯이 구성원들은 각기 다른 특성과 일하는 방식 등을 가지고 있기 때문에 오피스 공간 구축 방법에 하나의 정답은 존재하지 않는다. 따라서, 어떤 구성원들이 있는지, 회사에 대해 어떻게 생각하고 있는지, 조직마다의 일하는 방식과 특성이 어떠한지를 이해하고 오피스 공간을 기획해야 한다. 구성원의 의견을 파악하는 방법은 설문조사, 인터뷰, 실험조사 등으로 다양하지만, 최근 주목받고 있는 ‘피플 애널리틱스(People Analytics)<sup>4</sup>’도 적극 활용해볼 필요가 있다. 성과가 높은 팀의 오피스 특징을 분석하거나, 일하는 환경과 문화를 파악해 업무에 필요한 환경 요소를 개선시키는 등 오피스 공간 전략 수립의 근간이 될 수 있을 것으로 기대된다. 나아가, 이러한 분석 결과를 공간에 적용하고 변화된 환경에서 일어나는 효과를 검증하는 일련의 과정을 꾸준히 반복한다면 각 기업만의 차별화된 노하우가 축적되고 기업과 구성원 모두의 만족을 이끌어내는 전략이 도출될 것이다.

<sup>4</sup> 비즈니스와 구성원의 성공을 위한 환경 조성, 통찰 제공 등을 위해 구성원 관련 전 유형의 데이터(비정형 데이터, 노동/인재 시장 데이터, 협업/생산성 데이터 등)를 통합·분석하는 과학적 경영학 접근 방식이다.

셋째, 구성원과 적극적으로 소통하며 오피스 공간을 구축해야한다. 기업 구성원의 허리로 일컬어지는 밀레니얼 세대와 미래의 주요 구성원이 될 Z세대들은 자유롭게 의견을 이야기할 수 있는 분위기와 수평적인 문화를 선호한다. 따라서, 오피스 공간을 만드는 과정에 직접적으로 참여하고 의견을 제시할 수 있는 기회는 구성원들의 소속감, 자부심을 이끌어내기에 충분하며, 궁극적으로 조직문화를 형성하는데 효과적일 것이다. 글로벌 선도 기업들이 구성원을 위한 공간을 만들어 일방적으로 제공하는 것처럼 보이지만, 실제로는 구성원과 함께 양방향으로 소통하며 발전된 오피스 환경을 만드는 행보를 보이는 것 또한 같은 맥락이다. 아마존 제프 베조스(Jeff Bezos) 창업자이자 초대 CEO는 ‘리더는 훌륭한 조직문화와 업무 환경을 만들고 있는지 확인해야하며 의사 결정 과정에 구성원의 피드백을 통합해야 한다’고 강조했다. 이처럼 리더와 구성원은 긴밀하게 소통, 지향점을 공유하며 조직문화를 실현해 나가야 하며 궁극적으로 기업의 핵심 가치를 반영한 오피스를 구축하는데까지 전략을 펼쳐야 한다.LG경영연구원



본 보고서에 게재된 내용이 LG경영연구원의 공식 견해는 아닙니다. 본 보고서의 내용을 인용할 경우 출처를 명시하시기 바랍니다.