



회의 50% 축소, 회의 질 개선에 달려있다

- 회의 질은 참여도 제고와 효율적 운영, 효과적인 사후관리로 개선 가능, 이를 위해 글로벌 기업들은 다양한 방안을 도입

[참여도] 최소 인력이 자발적으로 참여하여 몰입

- BestBuy: 개인에게 회의 참여결정권 부여 → 불필요한 인원 최소화
- IBM: 프로젝터를 배제 → 발표에 집중하는 낭비 제거, 토론 강화

[회의 운영] 활발한 의사소통을 통한 명확한 결론 도출

- GE: 퍼실리테이터 활용 강조 → 커뮤니케이션 활성화
- (日)IBM: 불분명한 언어사용 금지 → 명확한 결론 도출 및 지시

[사후 관리] 피드백을 통한 실행력 제고 및 회의 평가를 통한 역량 강화

- 삼성: 논의, 전파, 실행의 3차원 회의 문화 → 피드백 강화로 실행력 제고
- 아모레: 회의 후 72시간 내 평가 및 통보 → 지속적인 회의 문화 개선

- 글로벌 기업들의 사례를 통해 살펴본 4가지 시사점

1. 자료 공유 후 희망자를 대상으로 회의 진행, 참여자 최소화
2. 의사결정 중심(중요도 순)의 회의 순서 배치 및 프로젝터 활용 최소화
3. 기록 및 사후 관리가 용이한 온라인 회의관리 시스템 구축
4. 역할에 따른 회의 역량 강화를 위한 직급별 맞춤 교육 도입

posco

포스코경영연구소

1. 회의, 무엇이 문제인가?

○ 회의는 기업의 성장과 쇠퇴를 결정할 수 있는 중요한 요소

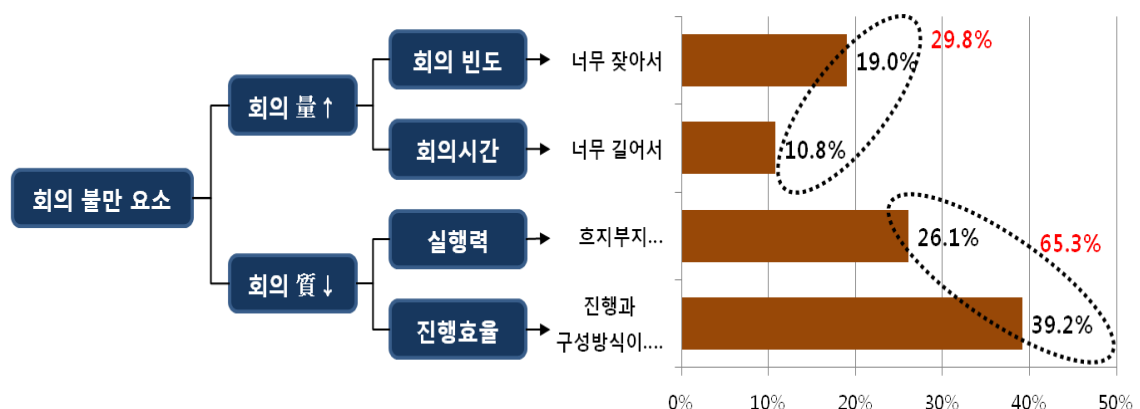
- 현대 경영학의 아버지라 불리는 피터 드러커는 ‘끊임없이 회의만 하는 조직은 일을 제대로 하고 있는 사람이 한 명도 없는 조직’이라고 강조했으며, 신한은행은 ‘장시간 잦은 회의’를 부도 우려기업 식별 요인 중 하나로 선정
- 그럼에도 회의는 목표를 공유, 이슈화함으로써 조직의 변화를 이끌어 내는 효과적인 수단이며, 창조적인 지식경쟁력을 좌우하는 핵심 요인

회의 등 의사결정의 효과성이 우수한 기업군은 매출액 성장률이 타기업군에 비해 5%p 높았으며, 투자 대비 수익률도 6%p 높았음(Bain & Company)

○ 그러나 우리나라 직장인 중 54.1%가 회의 문화에 불만(만족: 20.4%)을 갖고 있으며, 이는 회의의 質에 기인하는 바가 큰 것으로 분석

- 회의 불만 원인은 ‘진행/구성 방식이 비효율적’, ‘흐지부지 끝날 때가 많음’, ‘너무 잦아서’, ‘너무 길어서’ 순이며 회의 質에 대한 불만이 약 2/3를 차지
- 또한 낮은 質의 회의는 회의를 재소집하게 만드는 요인이 되며, 이는 회의 양을 증가시키는 원인으로 작용

<회의 불만 요인에 대한 설문 결과>¹⁾



→ 회의 만족도 제고와 회의 50% 축소를 위해서는 회의 양에 대한 관리 뿐 아니라 회의 質 제고에 보다 집중할 필요가 있음

¹⁾ 국내 취업포털에서 직장인 906명을 대상으로 실시한 설문 결과(2007)며, 2010년 Harvard Business Review의 설문에서도 유사하게 나타남 → 비효율적(39.2%), 결론 없음(36.1%), 장시간 회의(19.8%), 빈도 다(19%)

2. 글로벌 기업들은 회의 질 개선을 위해 무엇을 하고 있는가?

□ 회의 질 = 참여도 x 진행 효율성 x 사후 관리

○ 회의 질은 참여도가 높을수록, 진행이 효율적일수록, 사후 관리가 효과적일수록 높아짐

- 참여도 강화는 참석자 선정 방식과 회의 몰입을 통해, 효율적인 진행은 활발한 커뮤니케이션과 명확한 결론 도출을 위한 운영으로, 사후 관리는 회의에 대한 피드백과 평가를 통해 달성 가능

회의의 질 개선 요소	개선 포인트	
참여도	① 참석자 선정	② 회의몰입도 강화
진행 효율성	③ Communication의 활성화	④ 명확한 결론 도출/지시
사후관리	⑤ Feed-Back 강화	⑥ 회의 평가

□ 회의 참여도: 최소 인력이 자발적으로 참여해 몰입

① 참석자 선정: BestBuy 사례

- BestBuy는 ROWE(Result-Only Work Environment)제도의 일환으로, 회의 내용에 대해 사전 검토 후 개인의 업무 필요도에 따라 참석 여부를 스스로 결정하게 해 불필요하게 참석하는 회의를 최소화
- ROWE제도 도입 이후 생산성은 41% 증가하고, 직원 만족도는 10% 상승했으며, 이직률은 1/9로 감소

② 회의 몰입도 강화: IBM 사례

- IBM의 CEO였던 루이스 거스너는 부임 초기 현란한 프레젠테이션과 이를 바라보고만 있는 IBM의 회의 모습에 대해 ‘오페라의 관중’이라 비판, 회의 개선의 첫 번째 단계로 회의에서 프로젝터를 배제시킴
- 이로 인해 참석자는 사전에 배포된 회의자료를 충분히 숙지, 자료 설명 없이 논의를 진행해 불필요한 회의 시간을 축소하고 토론에 집중

□ 회의 진행 효율성: 활발한 의사소통을 통한 명확한 결론 도출

③ 커뮤니케이션 강화: GE 사례

- GE 회장이었던 잭웰치는 “퍼실리테이션 회의가 아니면 회의하지 마라.”고 강조했으며, 이를 반영하듯 GE의 리더 채용 조건에는 높은 프로젝트 매니지먼트 능력과 함께 퍼실리테이션 및 프레젠테이션 능력을 강조
- 퍼실리테이터란, 참석자 간 가교 역할을 수행하는 회의 진행 전문가로 체계적인 질문과 피드백을 통해 커뮤니케이션 활성화를 도모

※ 회의 기술 부족, 소극적인 자세 등으로 원활한 의사소통이 이루어지지 못하는 사례가 많은 우리나라의 경우 퍼실리테이터 역할이 보다 중요

특히 회의를 주재하는 최상급자가 회의 진행 역할을 병행해 참여자가 위축되거나 리더의 아이디어에서 벗어나지 못하는 사례 방지가 가능

④ 명확한 결론 도출 및 지시: (日)IBM 사례

- 일본 IBM은 명확한 결론 도출과 지시를 위해 ‘대체로/대략/거의/아마/~라 생각한다’, ‘어느 정도 완료되었다’, ‘꽤 시간이 걸린다’, ‘조만간 완료할 것이다’, ‘상당할 것이다’, ‘열심히 하겠다’, ‘조속히 추진하겠다’, ‘어느 정도의 선에서’라는 용어를 회의에서 금지

※ 회의 종료시 “자, 그럼 그렇게 하는 것으로”가 아닌 “언제까지 누가 무엇을 수행”이라는 멘트로 마무리해 결과 공유 및 명확한 지시 가능

Bain & Company의 북미 조직부문 대표 마이클 맨킨스는 회의를 통해 명확한 결론을 도출하고 실행력을 담보하기 위해서는 회의 시 (1) 무엇을 결정하기 위한 회의인가? (2) 누가 의사결정/권고/의견 제시/동의/실행의 역할을 수행할 것인가? (3) 성과를 내기 위해 언제까지 의사결정을 내리고 실행해야 하는가?에 집중해야 함을 강조

□ 사후 관리: 피드백 통한 실행력 제고와 회의 평가 통한 지속적인 개선

⑤ 피드백 강화: 삼성그룹 사례

- 프랑크푸르트 선언 이후 삼성은 3차원 회의 문화 조성을 통해 논의(Word)된 회의 결과가 전파(Window)되고, 실행(Work)될 수 있도록 강조하고, EP인 Single을 통해 회의 결과와 회의록이 공유될 수 있도록 노력

※ 회의록의 주요 목적은 실행할 사항(누가, 무엇을, 언제)을 명시하는 Action Plan이며, 참가하지 못한 관계자에게도 상황이나 결과를 공유하는 것

회의록을 통해 업무 진행 상황을 꾸준히 체크하고 관리하는 것은 회의 결과의 실행력을 높이는 주요한 해결책이 될 수 있음

⑥ 회의 평가: 아모레퍼시픽 사례

- 아모레퍼시픽은 회의 소집 · 진행 · 완료 · 결과 공유 · 평가 등 회의에 대한 전 프로세스를 하나의 온라인 프로그램에서 관리하는 시스템을 개발
- 특히 참석자들은 회의 종료 후 온라인시스템 상으로 회의 시간 준수, 진행 방식, 분위기 등을 72시간 내 평가하고 이를 주관자에게 통보해 회의가 지속적으로 개선되도록 유도
- 이를 통해 효율적인 회의 문화를 구축하고 신뢰와 소통을 활성화했으며 사내 만족도 조사에서도 90% 이상의 높은 신뢰관계를 구축한 것으로 조사됨

3. 글로벌 기업의 사례를 통해 살펴본 4가지 시사점

□ 글로벌 기업의 사례를 통해 살펴본 개선 방안

- ① 희망자 중심으로 대상자 선정, 불필요한 참석자 및 낭비 시간 최소화
 - 사전 자료 공유를 통해 회의 참석 희망자를 모집하고 회의를 진행하는 방식 도입 검토 필요
 - 회의 초반 Ground Rule을 공유하고 체크 리스트를 통해 준수 여부, 회의 결과 모니터링 등을 진행
- ② 토론 중심의 회의 문화 조성을 위해 사전에 발표 자료를 충분히 숙지하고 회의 순서를 의사결정 중심으로 배치
 - 회의에서 프로젝터를 배제하는 방안을 검토하고, 참석자는 발표 자료를 사전에 충분히 숙지함으로써 이슈 토론에 보다 집중
 - 또한 다양한 이슈를 다루는 회의 진행시 논의 및 의사결정 이슈를 먼저 진행(중요도 순)하며 시간 초과시 정보 전달 내용은 자료 공유로 대체
- ③ 온라인 회의 관리 프로그램을 도입해 회의 소집부터 회의록 관리, 회의 평가까지 모든 회의에 대한 기록과 사후 관리가 가능한 프로세스 구축
 - 회의록 및 회의 결과에 대한 진행 상황 관리가 용이해 회의 결과 공유 및 실행력 제고 효과 유발
 - 모든 회의에 대한 평가가 이루어짐에 따라 정확한 문제점 파악 및 개선이 가능
- ④ 공통적인 회의 역량 강화 교육과 함께 직급별로 맞춤형 회의 역량 강화 방안을 검토해 교육에 반영
 - 효과적인 회의 진행을 위해서는 주최자 역할을 하는 리더 계층 뿐 아니라 퍼실리테이터, 기록 담당자의 역할 역시 중요
 - 이러한 역할 수행을 위해 신입사원 교육/승진자 교육 등에 각 직급에 맞는 역할 및 역량 강화 교육 프로그램 도입 검토
 - 리더 계층의 회의 역량을 진단하고 희망자 및 열위자에 대해 코칭을 진행하는 프로그램 개발 필요

작성자: 경영컨설팅센터 김상목 책임연구원(sangmok@posri.re.kr, ☎ 3457-8225)

☞ 이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구소의 공식 견해가 아니며, 작성자 개인의 의견임을 밝혀둡니다.