

知識經營(KM)에 관한 探索的 研究

宋秉軾*

목 차

- | | |
|-----------------------|--------------------|
| I. 序 論 | IV. 國內의 研究動向과 導入現況 |
| II. 知識經營의 研究背景 및 發展過程 | V. 知識經營의 構築과 實踐方案 |
| III. 外國의 研究內容과 導入現況 | VI. 結 論 |

I. 序 論

20세기초부터 철학에서 인식론, 지식론을 중심으로 한 지식에 대한 관심이 오늘에는 경영학분야인 조직, 경영전략, 회계, MIS, 기술혁신 등 거의 모든 분야에서 관심사항으로 대두되고 있다. 최근 국내에서도 지식경영(Knowledge Management : KM)에 대한 학계와 산업계의 인식이 높아지고 관심사항으로 대두되고 있다.

그러나 지식경영에 관한 높은 관심과 많은 연구에도 불구하고, 이 분야를 경영학의 중요한 분야로 정립하고 발전시키고자 하는 체계적이고 학문적인 시도가 전무하였다. 따라서 최근의 지식경영에 관한 연구흐름을 체계적으로 정리·분석해 보고, 이를 바탕으로 향후의 연구방향을 제시하려는 노력이 필요하다. 더욱이 우리나라는 지식경영에 관한 연구가 초보적인 단계에 해당되기 때문에 현재까지의 연구가 어떻게 진행되어 왔으며, 앞으로 어떤 방향으로 연구가 필요한지에 대한 체계적인 분석이 요구되고 있다.

따라서 본 연구는 지식경영에 관한 연구가 어떤 배경에서 출발하여 발전되어 왔는지 연구경향을 고찰하고, 또한 학문적으로 어떤 위치를 차지하고 있는지를 체계적으로 분석하여 이를 토대로 향후 어떤 연구들이 필요한지를 모색하고, 이와 함께 지식경영의 프로세스, 핵심원칙, 구축단계 및 실천방안을 제시하고자 한다.

* 제주대학교 경상대학 경영학과 교수 .

II. 知識經營에 관한 研究背景 및 發展過程

1. 지식사회의 대두

인류는 수세기만에 또 한 차례의 혁명을 맞고 있는데, 바로 두뇌혁명이다. 보이지도 잡히지도 않으면서 생활과 사고의 틀을 개변시키는 대변혁이다. 두뇌의 시대를 그 이전의 사회와 구분하는 가장 큰 특징은 인간 자신이 생산의 주체이자 수단이 됐다는 데 있다. 자연에 존재하거나 인간이 만들어낸 재화가 아니라 인간의 두뇌에서 부가 창조된다. 바로 지식사회의 도래이다.

농업사회에서는 토지자원(유기물·무기물)에 도구(농기구)를 사용하면서, 에너지(사람, 동물)를 매개로 전환하여 유기물·물건을 산출했다. 공업사회에서는 에너지자원(석유, 천연자원)에 기계를 사용하면서, 정보(금융, 시장)를 매개로 전환하여 물건·정보를 산출했다. 그러나 지식사회에서는 정보자원에 전자기술을 사용하면서, 지식(소프트웨어나 지식베이스)을 매개로 전환하여 서비스나 지식을 산출한다.

〈표 1〉 산업사회와 지식산업의 특징 비교

구 분	산 업 사 회	지 식 사 회
소 비 목 적	물질적 생활수준 향상	정신적 욕구 충족(니즈 다양화)
기 업	생산방식	규격화된 대량생산
	노사구분	구분 명확
	지배가치	개인주의, 효율
근 로 자	장시간 노동 숙련노동 육체노동 중심	과학적 지식 지식노동 중심
주 도 산 업	철강, 자동차, 석유화학 등	소프트웨어, 정보서비스, 통신, 의료, 미디어, 레저 등

지식사회란 사회체제와 가치관, 산업구조가 인간과 과학의 상호작용과 정보의 흐름을 촉진하는데 기반을 둔 세상이다. 지식사회에서는 정보가 자원이고, 지식은 매개이고 동시에 산물이다. 다만 지식사회가 되었다고 해서 그 산물이 모두 지식이 되는 것은 아니다. 전 단계의 시스템은 다음 단계의 시스템으로 짜 넣어지는(built-in) 변화를 겪는다. 이를테면 농업은 '농업의 공업화'라는 형태로 공업화시대에 짜 넣어지며, 공업은 '공업의 지식화'라는 형태로 지식산업에 짜 넣어질 것이다. 따라서 물건은 단순한 물건이 아니라 시스템이 된다. 또한 예전 농업사회에서는 농장이, 공업화 사회에서는 공장이 가치생산의 공간이었다. 마찬가지로 지식사회에서는 조직이 가치생산의 공간이

된다고 지적할 수 있을 것이다. 이들 변화는 기업조직이나 사회구조에 지극히 큰 영향을 초래한다.

이러한 전환으로 우리들은 기존 개념을 재음미할 필요에 직면하고 있다. 예컨대, 정보산업과 지식산업은 전혀 다른 산업이다.¹⁾ 정보산업은 통신, 컴퓨터 등 정보처리와 네트워크 인프라로 이루어지는 정보자원 산업이고, 공업사회 후기에 비약적으로 발전한 산업이라 할 수 있다.

〈표 2〉 세계경제의 패러다임 변화

	산업 사회	정보 사회	지식 사회
핵심 요소	자본·노동	데이터·기술	노하우·창의력
지식 활용 방식	지식을 도구·기계 에 적용	지식을 생산과정에 적용	지식을 지식에 적용
경영 방식	수직적이고 엄격한 계층구조	업무분담 팀제운영	학습조직·유기적 구조 권한 위양
마케팅	불특정 다수	특정 고객	세계시장 대상 고객관계 중시
기업 입지	생산자원 근처	소비자 근처	가상공간

이에 반하여 지식산업이란 지식의 창조·유통을 도모하는 매개·변화의 산업이다. 가령 대학, 출판사, 소프트웨어, 지식 컨설팅·서비스 등 지식의 축적 및 그 창조를 담당하는 산업이다. 그 중에서도 단순한 스텝형 지식산업이 아닌 지식창조형 산업으로서 연구하는 대학과 기업은 그 중심적 존재가 될 것이다. 요컨대, 지식의 공장이라 할 수 있는 대학이나 기업의 복합체이다. 예를 들면 대학은 산·학·관 네트워크의 거점으로서, 중요한 지(知)의 생산공간의 위치를 점하고 있는 것이다.

2. 지식경영의 도입

지식경영이란 개념 자체가 새로운 것이어서 누구나 인정하면서 어떤 통일된 개념이 있지는 않다. 또한 여러 학자들이 나름대로의 모델들을 제시해 왔으나 지식경영의 기본활동들을 체계적으로 언급하고 있지는 못하다.

일반적으로 지식경영이란 지식을 획득하고 획득된 지식을 활용하여 새로운 부가가치를 창출하는 모든 경영활동을 말한다. 즉 보유지식의 활용이나 새로운 지식의 창출을 통해 수익을 올리거나

1) 지식이란 인간(인적자본)에 체화해 있는 것으로 새로운 제품과 서비스를 창출할 수 있는 모든 지적 능력을 말한다. 따라서 지식과 정보를 동일시하는 옳지 않다. 정보가 어떤 사실이나 여러 자료를 통해 얻어진 사실이라면 지식은 이 같은 정보를 자기 경험은 물론 자기가 알고 있는 업무흐름에 비추어, 재해석해 새로운 것(제품과 서비스)를 만들어내는 능력을 말한다.

미래에 수익을 올릴 수 있는 역량을 구축하는 모든 활동을 말한다. 따라서 지식경영의 목적은 기업이 지식을 습득하고 공유하며 창출·활용하는 과정을 효과적으로 운영하여 수익과 경쟁우위를 확보하는 데 있다.

세계가 지식중심경제(Knowledge Based Economy)로 이전하고 있다는 증거는 도처에서 발견된다. 그 대표적인 것이 자본주의의 동력이라는 기업의 변화이다. 지식을 가장 중요한 경영자원으로 활용하자는 움직임은 지식경영으로 대변할 수 있다. 지식경영이라는 개념은 1986년에 국제노동기구(ILO)가 후원해 열린 유럽경영컨퍼런스는 '지식경영: 새로운 기회의 전망'(Management of Knowledge: Perspectives of a New Opportunity)을 주제로 채택하면서 국제사회에 등장했다.

〈표 3〉 전통적 기업과 지식기업의 특징 비교

구 분	전 통 적 기 업	지 식 기 업
조 직 구 조	계층조직(Hierarchy)	임기응변식 조직(Adhocracy)
조 직 기 능	분업시스템	유기적 네트워크
생 산 원 리	효율성 생산성 소품종 대량생산 규모의 경제(economy of scale)	유연성 창조성 다품종 소량생산 영역의 경제(economy of scale)
기 술 수 준	로테크(low-tech) 위주	하이테크(high-tech) 위주
시 장 목 표	시장수요(판매자시장: seller market)	고객요구(구매자시장: buyer market)
문 제 처 리 방 법	문제제시형(what's the problem)	문제해결형(problem solving)
조 직 구 성 원	낮은 교육수준 및 훈련	높은 교육수준 및 훈련
생 산 요 소	자본-인간 중심(capital-people intensive)	지식중심(knowledge intensive)

물론 지식경영이나 지식경제라는 표현이 나오기 훨씬 전부터 지식은 귀중한 자원의 하나로 관리되어 왔다. 예컨대, 1975년 미국의 철강회사인 샤페럴 스틸(Chaparral Steel)은 기업역사상 최초로 조직의 지식활용에 초점을 맞춘 경영을 실시했다. 비록 지식경영이라고 표현되지는 않았지만 이 회사는 최초로 지식경영을 도입한 사례로 기록되고 있다. 세계최초의 컨설팅회사인 아서 디 리틀(ADL: Arthur D. Little)은 1981년에 각 지사의 컨설팅 경험을 공유할 수 있는 시스템을 만들기 위해 인공지능센터를 설립했다. 이밖에도 점차 수많은 기업이 지식을 기업활동의 성과를 높이기 위한 중요한 요소로 등장시키기 시작했고 그러한 움직임이 모여 마침내 1986년 유럽경영컨퍼런스의 주제로 지식경영이 채택되었다.

3. 지식경영에 관한 연구배경 및 발전과정

1990년대 이래로 경영학자들은 세계 초일류기업에 대한 면밀한 관찰을 통해 그들이 다른 기업에 비해 성과를 거두는 이면에는 효과적인 지식관리시스템이 있음을 발견하고 이를 지식경영으로 명명하였다. 현재는 마이크로소프트(MS)나 IBM과 같은 기업을 비롯하여 미국 500대 기업의 20%가 '지식을 최선의 자원으로 관리하는 경영' 즉 지식경영을 실천하고 있다. 이들 기업의 성과는 동종업계의 평균적인 성과에 비해 20% 이상 높다는 것이 수많은 경영학자들의 실증적 연구를 통해 밝혀지고 있으며, '지식기업 = 초우량기업'이라는 인식이 점차 확산되고 있다.

지식으로 무장한 기업, 즉 지식기업이 초일류기업의 위치를 차지할 수 있는 것처럼 지식으로 무장한 국가만이 선진국의 자리를 지킬 수 있다. 1996년에 경제협력기구(OECD)는 미래사회를 지식기반경제(Knowledge - Based Economy)라고 선언했다. 산업사회를 대체하는 새로운 패러다임으로서 지식기반경제를 제시한 것이다.

1) 지식에 관한 연구의 배경

20세기초 철학에서 시작한 지식경영에 대한 관심은 기업의 지식을 자산으로 관리, 활용해야 한다는 주장과 맞물려 1990년대에 들어 지식경영(Knowledge Management : KM)이 주목을 받고 있다. 선진국에서는 이미 이러한 현상관찰의 단계를 지나 1990년대 초반부터 지식의 중요성을 인식하여 지식경영을 실시하고 있다.²⁾

초기 철학에서 다루어지는 지식이 언어화된 지식, 객관적 지식인 반면에 현실생활에서의 지식은 명제의 형태로 표현될 수 있는 것이 극히 한정되어 있다.³⁾ 그래서 지식의 개념이 경영적 관점으로 해석되기 시작했다. 근대 경영이론의 창시자로 불리는 Barnard는 지식을 기존의 언어로 표현이 가능한 지식 뿐만 아니라 행동에 의한 지식까지 포함하는 개념으로 파악했으며, Simon은 Barnard와 Polanyi에 의해 중요성이 부각된 비언어적인 정신적 프로세스(Nonlinguistic Mental Process) 혹은 암묵적 지식(Tacit Knowledge)을 완전히 무시하고, 정보와 지식의 형식화만을 강조하였다.

1960년대부터 활성화하기 시작한 상황적합이론(Contingency Theory)에서는 조직화된 방법이 환경특성에 의해 좌우된다고 주장하면서, 시장환경과 기술환경이 유발하는 정보처리, 의사결정의 부하를 최소화해 최대의 효과를 발휘하는 정보처리 기구를 구축함으로써 조직은 환경에 가장 잘

2) 매일경제신문·매일경제TV 비전코리아 추진위원회, 지식경영 학술심포지엄(제1회), 1998 참조.

3) Polanyi는 "우리가 말하는 것 이상으로 많은 것을 알고 있다"고 주장하며, 이를 암묵적 지식(Tacit Knowledge)이라고 정의하였다. 즉 암묵적 지식은 말로 표현할 수 없는 분절화되지 않은 감정적 색채를 가진 개인적인 지식이며, 말로 표현이 가능하고 분절화된 명시적 지식(Articulate Knowledge)의 바탕이 되는 지식이다.

적용할 수 있다고 보고 있다.

1980년대 들어서는 기업(실무)에서의 지식생성 및 공유를 위한 정보시스템의 활용측면을 관찰하는 연구⁴⁾들이 등장했고, 이를 통해 학문적으로 지식경영에 대한 개념 및 문화, 기술측면에 대한 연구⁵⁾들이 경영학의 다양한 분야에서 소개되기 시작하였다.

한편으로 전략경영분야의 자원기반 전략접근방법(Resource Based Approach to Strategy)에서도 핵심역량의 중요성이 부각되었는데, 지식을 기업 핵심역량의 원천 중 하나로 인식하고 있다.⁶⁾ Drucker에 따르면, 후기산업사회(Post - Capital Society)는 자본, 천연자원, 노동력보다는 지식이 중요한 자원으로 인식되는 지식사회(The Knowledge Society)로 진화되며, 지식사회에서는 지식근로자(Knowledge Worker)가 중심적인 역할을 하게 될 것이라고 주장하고 있다.

Quinn은 미국경제는 서비스산업으로 재구축되고 있으며 기존의 생산업에 종사하고 있는 근로자의 95% 가량이 서비스활동을 하고 있다고 주장하고 있다. 이렇게 서비스산업으로의 이전이 계속됨에 따라 지적자산(Intellectual Capital)을 중심으로 한 전략과 지식기반의 전략의 중요성이 부각된다고 주장한다.⁷⁾

이와 같이 1990년대에 들어와서는 경영학의 다양한 분야에서 즉, 지식경영의 개념과 경쟁우위 창출측면⁸⁾, 그리고 이러한 지식경영을 실현하기 위한 방법론 측면⁹⁾ 및 정보시스템으로 어떻게 구축할 것인가¹⁰⁾를 다루는 등 학문적으로 많은 연구가 수행되었을 뿐만 아니라 실제로 기업에서 지식경영이 어떻게 이루어지고 있는지 현상을 설명하는 사례연구도 소개되기 시작하였다.

2) 지식경영에 관한 연구의 발전과정

일반적으로 지식경영에 관한 연구분야의 발전과정은 ① 제1기(현상관찰기), ② 제2기(지식경영 연구도입기), ③ 제3기(지식경영 연구성장 초기) 등의 3단계로 구분할 수 있다.¹¹⁾

- 4) ① Vian et al, "Knowledge Synthesis and Computer - Based Communication Systes : Changing Behaviors and Concepts," *Temple University Press*, 1983.
- ② David Bawden, "Information Systems and the Stimulation of Creativity," *Bowker - Saur*, Vol. 12, 1986.
- 5) Wenerfelt, "A Resource - Based View of the Firm," *SMJ*, 1984.
- 6) Matthew J. Liberatore & Anthony C. Stylianou, "Using Knowledge - Based Systems for Strategic Market Assessment," *I&M*, 1984.
- 7) James B. Quinn, *Intelligent Enterprise : A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry* (New York : The Free Press, 1992).
- 8) 대표적인 학자로서는 ① Ikujiro Nonaka(1995), ② C.K. Prahalad & G. Hamel, "The Core Competences of the Corporation," *HBR*, 1990 등이 있다.
- 9) Karl M. Wiig, "An Examination of 'Push - Pull' Theory Applied to Process Innovation in Knowledge Work," *MS*, 1984.
- 10) Leonard, Barton & Dorothy, "Implementing and Integrating New Technical Processes and Tools," *Harvard Business School Press*, 1995.
- 11) 매일경제신문·매일경제TV 비전코리아 추진위원회, 전게서, pp.6~10.

(1) 제1기 : 현상관찰기(1983년~1990년)

경제학자들은 경제적 발전에서 지식의 증가하는 역할을 오랫동안 인식하여 왔으나, 그들은 수세기 동안 이 주제가 다루기 힘들다고 생각했고, 따라서 이 미묘한 문제를 다루려 하지 않았다. 그래서 그들은 유형의 지적 자산은 예외로 다루어왔지만, 어떻게 지식이 전통적인 경제적 가치들과 상호 작용하는지 분석하기를 피하려는 경향이 있었다. 그러나 Penrose (1959)가 그의 저서 '경영자원론적 기업론'에서 핵심역량이론을 통해 연구한 이후로 지식의 증가하는 중요성은 더 이상 무시될 수 없게 되었다.¹²⁾

지식과 지식경영에 대한 개념이 구체적으로 형성되기 전인 1980년대 초부터 실무에서 먼저 지식의 중요성을 깨닫고 기업에서 지식을 어떻게 축적·관리할 것인가에 초점을 둔 활동들이 수행되었다. 특히 상당 부분의 관심이 기술적 지식을 창출, 조직화, 이용하고, 결과적으로 혁신을 가져올 원천들을 응용하는 방법에 집중되고 있다. 특히 그 초점은 새로운 제품이나 프로세스를 창출하거나, 기존 제품 또는 프로세스를 개선해서 시장의 요구에 보다 잘 부합하고 지속적으로 경쟁우위를 유지할 수 있도록 하는데 있다.

그 이후 이러한 움직임에 대하여 학계에서는 추후 지식경영 연구도입기의 기반이 되는 다음과 같은 연구들이 발표되었다.

첫째는 전략적 연구들로서, Wernerfelt (1984)가 이를 경영전략 분야에 도입함으로써 전략경영의 발전에 지대한 공헌을 하였다. 이는 산업구조와 같은 외부환경 변화에 주목하는 분석과 비교해 볼 때 보다 구체적으로 기업의 구성요소가 무엇이며 기업이 가지고 있는 어떤 자원이 경쟁우위의 근본적인 원천이 되는가를 밝히는데 큰 도움을 두었다. 이 경영자원론적 기업론은 Prahalad와 Hamel (1990)이 정의한 기업의 핵심역량이라는 개념에 큰 영향을 주게 되고, 또한 전략적 관심 및 주의가 거래비용이론과 전문가시스템, 진화 경제학, 전략적 초점, 핵심역량, 역동적 능력 (dynamic capabilities), 조직학습 등을 포함한 경영학 전반에 영향을 미치게 되었다.

둘째는 기술적 (Technology) 측면의 연구들이 1980년대 초부터 수행되었다. 산업계에서 지식관리 현상이 시작되고 그 효과를 관찰하기 시작하는 동안 학계에서는 Vian 등의 연구(1983)를 시작으로 한 기술적 연구들이 등장하게 되었다. Vian은 그의 연구에서 개인간의 상호작용에 있어 기술적 도구의 효과와 방법을 설명했다. 이후 정보시스템의 발전과 더불어 Bawden (1986)은 지식생성에 있어 정보기술의 역할과 정보환경의 중요성을 설명하면서 정보기술이 지식경영의 Enabler임을 설명하였다. Schrage (1990)의 지식을 공유하는 방법의 변화연구에서 볼 수 있듯이 초기 펜의 사용을 시작으로 정보기술의 발전과 함께 점차 그룹웨어의 사용 등 지식경영의 발전은 진화하는 정보기술과 직접적으로 연결되어 있다고 할 수 있다.

12) E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm* (New York : John Wiley and Sons, 1959).

셋째는 1980년대 들어서 지적자본이 기업경영에서 대단히 중요하고, 그 가치를 인정해야 한다는 연구들이 등장하게 되었다. Edward Denison(1985)에 의해 수행된 Growth Accounting Research에 따르면, 지식에 대한 교육과 발전이 경제적 성장에 있어서 자본만큼 중요하다고 지적하고 있다. 또한 학자와 실무자들 모두 지식의 역할 및 그 부산물 즉, 혁신이 경쟁적 성공(competitive success)에 있어서 보다 중요한 역할을 수행하고 있다는 인식을 같이 하게 되었다. 이러한 발전은 근로자가 교육에 어느 정도 노출되었는지와 그 특성 등에 의해 측정되어 왔고 이를 통해 우리는 조직의 생존을 위해 공헌할 수 있는 근로자들을 '지식근로자'라고 부르게 되었다. 또한 Sidney Winter의 연구(1987)에서의 중요이슈는 지식이 기업의 다른 자산과 같은 자산으로 다루어질 수 있는가 하는 것이다. 이 특별한 이슈에 대한 David Teece(1988)는 지식자산의 특성에 몇 가지 중요한 통찰력을 제공해주고 있다. Rashi Glazer(1988)는 무형의 자산에 보다 효과적으로 가치를 제공하는 방법에 대한 우리의 이해를 증가시켜 주었다.

넷째는 지식의 중요성에 대한 인식이 증가함에 따라 지식이 보다 명백하고 체계적으로 다루어질 필요성에 대한 인식도 증가하게 되었다. 즉 관리가 보다 가시적이고 유형적으로 이루어질 필요성이 등장한 것이다. 그러나 지식의 모호성과 무형의 특성으로 인해 그 용어와 관련되어 모순이 있는 것 같은 도전을 받게 되었다. Ikujiro Nonaka(1991)¹³⁾가 지식 및 지식경영에 대한 개념을 구체적으로 제시하기 전에 Sidney Winter(1987)는 지식은 명백히 드러난다기보다는 암묵적일 수 있고, 결과적으로 약간 학습가능한 경향이 있다. 즉 지식은 사용시 관찰가능하거나 관찰불가능하고, 복잡할 수도 단순할 수도 있으며 시스템의 한 부분일 수도 독립된 요인일 수도 있다는 등 지식의 개념을 체계적으로 정리하려는 시도를 하였다. 또한 1980년대 말에는 조직적 측면에서도 지식의 중요성이 다루어졌는데, 특히 Barbara Levitt와 James March(1988)의 조직적 학습에 대한 연구가 수행되었고, 1990년에 와서는 Peter Senge의 저서 'The Fifth Dimension'을 통해 학습조직에서 지식의 중요성이 체계적으로 다루어지게 되었다.

13) 지식창조이론의 대가인 Ikujiro Nonaka(野中 郁次郎)는 1935년에 도쿄에서 태어나 와세다대학 정치경제학부를 졸업한 후 후지전기제조(주)에서 9년간 근무를 했다. 미국 캘리포니아대학(버클리) 경영대학원에서 박사학위를 취득한 후 그는 귀국하여 일본 남산대학산업경영연구소 교수, 방위대학 교수와 히도츠바시대학 산업경영연구소 교수를 거쳐 현재 국립 호쿠리쿠(北陸) 첨단과학기술대학원(JAIST) 지식과학연구학과 교수로 재직하고 있다. 'SECI모델'이라는 지식창조이론을 창안한 그는 1996년 9월 버클리대학에서 개최된 지식포럼에서 캘리포니아대학(버클리) 경영대학원 제록스지식학특별명예교수직으로 임명되는 등 그의 이론의 우수성을 인정받으면서 미국경영학계와 비즈니스계에서 비상한 관심을 모으고 있는 인물이다. 특히 '조직적 지식창조 기업'(The Knowledge - Creating Company)라는 저서는 1996년 발간된 미국 비즈니스 서적 중 '올해의 책'으로 선정되기도 했다. 저서로는 조직과 시장: 조직의 환경적합이론, 미일기업의 경영비교, 실패의 본질, 기업진화론: 정보창조의 매니지먼트, 지식창조의 경영, 지력경영, 조직적 지식창조기업, 기민한 지식창조 경영 등이 있다.

(2) 제2기 : 지식경영 연구도입기(1991년~1995년)

지식경영 연구도입기의 연구특징은 산업계와 학계에 지식경영에 대한 관심을 증폭시키고, 이제까지의 지식경영 현상에 대한 공통적 특징을 추출하고 이들을 체계적으로 설명함과 동시에 지식 및 지식경영에 대한 보다 구체적이고 체계적인 개념 정립의 시기라고 할 수 있다.

첫째는 지식 및 지식경영에 철학적 접근을 강조하면서 등장한 Nonaka(1991)의 '지식창조기업'이라는 유명한 논문에서 지식에 대한 보다 체계적·철학적 개념을 제시하면서 학계의 주목을 받기 시작하였다. 그는 일본의 경영학 교수로 있으면서 일본적인 관점에서 지식학 또는 지식경영에 대해 많은 관심을 갖고 있었다. 따라서 그의 지식개념에는 다분히 동양적인 아이디어가 들어있다. 즉 그의 지식개념은 최소한 두 가지 측면에서 다른 학자들과 차이가 있는데, 그것은 그가 서양적 형식지와 함께 동양적 암묵적 지식의 중요성을 강조한다는 것과 유럽이나 북미의 정보기술이 발전한 국가의 학자들과는 다르게 정보기술에 대한 관심이 상대적으로 적었다는 것이다. 그러나 이것은 Hirataka Takeuchi와 공저한 '지식창조의 경영'(1994)과 Gonno Noboru(紺野 登)와 공저한 '지식경영'(1996)을 통해서 정보기술이 중요성을 그가 점차 인식함을 보여준다. 특히 1995년의 저서에서는 지식창조에 대한 비전을 보여주고 있고, 이 저서를 통해 Nonaka는 전미국출판사협의회 최고저술상을 수상하여 세계적 학자로 명성을 얻게 되었고, 지식경영에 대한 관심을 학계와 산업계에 증폭시키는 역할을 하고 있다.

둘째는 초기 현상관찰기에서 수행되었던 기술적 측면의 연구들이 이 시기에도 꾸준히 지속되는 것을 볼 수 있다. 즉, Orlikowski(1993)는 그룹웨어를 구축하는 사례를 통해 배운 교훈을 설명함으로써 추후 그룹웨어를 통한 지식공유상의 문제점을 개선할 수 있는 발전방향을 제시하였다. Collins(1995)가 Nonaka에 의해 제시된 암묵지를 형식화할 수 있는 방법을 제시했고, Leonard Barton은 형식프로젝트 수행으로써 지식경영도구를 구축하는 기본 틀을 제시하는 등 초기 연구에 비해 보다 구체적이고 방법제시적인 논문들이 나타나고 있다.

(3) 제3기 : 지식경영 연구성장 초기(1996년~1998년)

지식경영에 대한 본격적인 연구는 1996년부터 시작되었다고 할 수 있다. 즉 이 기간에 지식경영 현상을 설명하려는 보다 정교해진 연구들이 소개되기 시작했으며, 실증연구 부문에서도 사례연구 등이 나타나기 시작하였다. 또한 이 시기에 이르면 경영학의 거의 모든 분야에서 지식경영을 다루게 되고, 개념적 측면에서도 더욱 발전된 모습을 보이고 있다.

첫째는 개념연구분야에서 보면, Nonaka(1995), Spender(1996), Appleyard(1996), Derew(1997), Ruggles(1998), Davenport 등(1998) 등이 등장하여 지식과 지식경영의 정의 및 지식경영 프로세스, 성공 및 실패요인들을 설명하고 실제 사례들을 보여주는 연구를 꾸준히 수행해오고 있다. 특히 이 시기에서는 산업계에서 지식경영을 도입하여 지식경영 도입시 기업의 과정과 문제점,

개선사항을 도출할 수 있게 됨에 따라 보다 구체적인 사례연구 및 다변수 모형화 연구들이 등장하게 되었다.¹⁴⁾ Ruggles (1988)는 미국과 유럽의 431개 기업을 대상으로 연구하여 지식경영이 무엇이고 어떻게 해나가야 하는 것인지, 장애는 무엇인지를 설명했고, Davenport는 31개의 지식경영프로젝트를 연구하여 4개 범주로 분류하고 8개 프로젝트의 성공요인을 규명할 수 있었다.

둘째는 1996년 이후로 전략관점의 다양한 연구가 쏟아져 나오게 있는데, 대부분 기업이 지식기반으로 조직되고 운영되는 관점을 소개하고 전략적인 연계성 등을 설명하고 있다. Sanches 등(1996)은 기업의 전략적인 유연성을 향상시키는 기업의 생산과정에서의 지식관리에 대해서 설명하고 있고, Mowery 등은 전략적 제휴를 통한 지식의 이전이 조직의 역량강화에 미치는 영향에 대해 설명하고 있다. 1997년에 들어와 Quintas와 Liedtka 및 Chakravarthy의 연구들이 수행되었는데, 경영전략에 있어서 지적자산의 보다 구체적인 활용방안을 모색하고자 하였다. 즉, Quintas 등은 지식경영을 조직과 인간의 관점에서 설명하고 지식경영을 위한 전략의 설정과 구현, 지적자산과 지식경영프로세스의 평가방법을 제시했으며, Chakravarthy의 연구에서는 변화에 대응하기 위한 경영전략의 새 모델을 제시하고 조직내부 자원으로 지식을 관리해야 함을 주장하였다.

셋째는 지식경영과 관련된 제도, 의사소통, 자원관리, 특히 지식경영과 관련된 평가, 보상에 대한 연구들이 급격히 증가하고 있다. 이것은 지식경영 연구가 산업계에서 그리고 학계에서 정착되고 있음을 보여주는 증거로서, 기업에서 실제로 지식경영을 실현할 때 나타날 수 있는 문제들을 다룬다는 측면에서 대단히 중요하다고 볼 수 있다. 1996년에는 Liebeskind, Schein, Szulanski, Keltner 등의 연구가 수행됐고,¹⁵⁾ 1997년에 Lank, Jordan 등의 연구가 수행되었다.¹⁶⁾ Liebeskind는 조직내 지식의 증발과 모방을 방지하는 내부적·제도적 역량에 대하여 설명했으며, Szulanski는 조직내 베스트 프랙티스 전이의 중요성을 설명하고 내부 지식의 전이 장애요소를 밝힘으로써 조직내에서 지식공유의 문제를 자세히 다루었다. 1998년에 Glazer의 연구와 같이 지식경영과 관련된

14) ① Steven E. Prokesch, "Unleashing the Power of Learning : An Interview with British Petroleum's John Brone," *HBR*, Sep/Oct, 1997.

② Rudy Ruggles, "The State of the Notion : Knowledge Management in Practice," *CMR*, 1998.

③ Thomas Davenport & Laurence Prusak, *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know* (Harvard Business School Press, 1988).

15) ① J.P. Liebeskind, "Knowledge, Strategy and the Theory of the Firm," *SMJ*, Vol.17, 1966.

② Edgar H. Schein, "Three Cultures of Management : The Key to Organizational Learning," *SMR* Fall, 1966.

③ Gabriel Szulanski, "Exploring Internal Stickiness : Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm," *SMJ*, 1966.

④ Brent Keltner & David Finegold, "Adding Value in Banking : Human Resource Innovations for Service Firms," *SMR* Fall, Vol.38, No.1, 1966.

16) ① Elizabeth Lank, "Leveraging Invisible Assets : The Human Factor," *LRP*, 1977.

② Judith Jordan & Penelope Jones, "Assessing Your Company's Knowledge Management Style," *LRP*, 1977.

평가, 보상의 문제가 대두되었는데, 그는 조직의 지식을 평가하기 위해 지식을 소유하는 지식근로자를 평가과정에서 포함시키는 방법을 설명하고 실제 사례를 보여 주었다.¹⁷⁾ 다른 한편으로 Nonaka 등은 조직을 지식창조의 공간으로 보고 그 공간의 중요성과 역할을 강조하는 논문도 등장하였다.¹⁸⁾

넷째는 지식경영의 환경적 요소로서, 지식공유문화 형성을 강조하는 연구들이 1996년부터 등장하기 시작했다. Davenport 등(1996)은 30개 기업의 지식작업 개선방법을 비교하여 각 기업의 지식활동과 조직문화 등에 맞춘 방법론을 적용해야 함을 주장했고,¹⁹⁾ Roos 등(1997)은 지식경영의 성공요소는 조직구성원의 지식공유에 대한 자발성 정도에 달려있다고 주장하고 공유문화를 만드는 3가지 방법을 소개하였다.²⁰⁾ 상대적으로 일부 기업만이 지식의 창조와 전송에 있어서 급격한 혁신을 이끄는 철저한 문화적·조직적 리스트럭처링을 시도해왔다. 이러한 지식창조 및 공유에 대한 비전은 Nonaka와 Takeuchi가 그들의 저서인 '지식창조의 경영'에서 기술했다. 그리고 학자들은 기업의 지식활용과 흡수에 대한 능력의 중요성을 이해할 수 있도록 약간의 진보를 이루어냈다.

Ⅲ. 外國의 研究內容과 導入現況

1. 지식경영에 관한 연구내용에 따른 분류

지식경영을 주제로 한 연구들을 그 연구내용에 따라 분류하면 다음과 같이 4가지로 분류할 수 있다.²¹⁾

첫째는 지식경영의 개념과 지식과 경쟁우위와 연계성에 관련된 연구들로서 지식 및 지식경영의 개념 연구들과 이를 경쟁우위 획득과 유지에 어떻게 이용할 것인가에 대한 연구들이다.

둘째는 지식경영 방법론에 대한 연구들로서 기업에서 지식경영을 도입할 때 어떠한 과정과 유형으로 도입해야 하는 등의 방향을 설정해 주는 연구들이다.

셋째는 이러한 지식경영을 기업에 적용하기 위한 구체적인 도구로서 지식관리시스템(KMS : Knowledge Management System)이 제공되는데, 이 지식관리시스템의 실현에 있어서 기술적 설계에 대한 연구들이다.

17) Rashi Glazer, "Measuring the Knower : Towards Theory of a Knowledge Equity," *CMR*, 1988.

18) Ikujiro Nonaka & Konno Noboru, "The Concept of BA : Building a Foundation for Knowledge Creation," *CMR*, 1988.

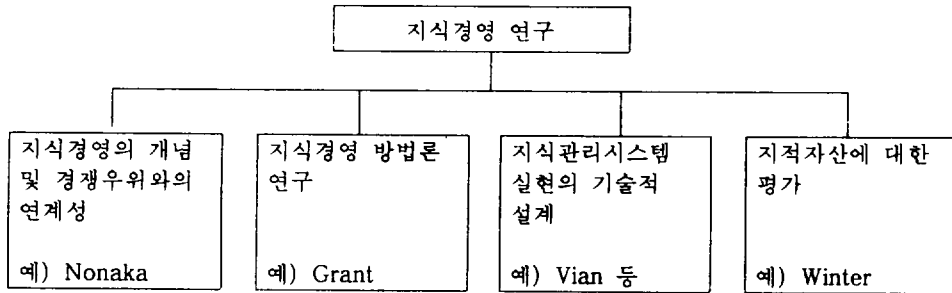
19) Thomas H. Davenport, Sirkka, Jarvenpaa, Michael & Beers, "Improving Knowledge Work Process," *SMR Sum.*, Vol.37, No.4. 1996.

20) Goran Roos & John Roos, "Measuring Your Company's Intellectual Performance," *LRP*, 1997.

21) 매일경제신문·매일경제TV 비전코리아 추진위원회, 전게서, pp.11~15.

넷째는 가장 오랫동안 고민해오고 연구된 분야로서 기업내에서 지적자산을 어떻게 평가하는지에 초점을 둔 연구들이다.

〈그림 1〉 지식경영 연구의 내용에 따른 분류



1) 지식경영의 개념 및 경쟁우위와의 연계성

20세기초부터 지식은 산업경쟁차원에서 국가와 기업에 그 중요성이 증가해왔고 그 속도도 점차 빨라지고 있다. 이제 지식은 상당 부분의 관심이 기술적 지식을 창출, 조직화, 그리고 이용을 통해서 결과적으로 혁신을 가져올 원천들을 응용하는 방법에 집중되고 있다. 특히 그 초점은 새로운 제품이 나 프로세스를 창출하거나, 기존제품 혹은 프로세스를 개선해서 시장의 요구에 부합하고 지속적으로 경쟁우위를 유지할 수 있도록 하는데 있다.

지식의 중요성에 대한 인식이 증가함에 따라 지식이 보다 명백하고 체계적으로 다루어질 필요성에 대한 인식도 증가되었다. 즉 관리가 가시적이고 유형적으로 이루어질 필요성이 등장한 것이다. 그래서 Nonaka(1991)를 중심으로 한 지식의 정의와 종류에 대한 다양한 연구들이 수행되었고, 어떻게 창조, 저장, 공유하는지에 대한 연구들이 수행되었다.

최근에 들어와 기업과 학자들의 관심이 지식에 대한 광범위한 논문과 저서들로 반영되었다. 즉 조직적 학습, 학습조직, 지적재산권, 지적자본 등에 대한 논의가 이어져 왔다. 이러한 결합된 관심의 근원에는 새로운 제품과 서비스를 창출하는데 있어서 지식이 부의 창조와 지속적 경쟁우위의 주요원천이라는데 있다. 이는 1959년 Penrose의 연구 이래로 1990년의 Prahalad와 Hamel의 핵심역량 연구, 1996년의 Mowery 등의 연구로 발전하게 되었다.²²⁾

22) ① C.K. Prahalad & G. Hamel, "The Core Competences of the Corporation," *HBR*, 1990.

② D.C. Mowery, J.E. Oxley & B.S. Silverman, "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer," *SMJ*, 1996.

2) 지식경영 방법론 연구

지식경영의 방법론에 관한 연구는 지식 및 지식경영에 대한 현상관찰이 이루어지고 연구의 기반이 형성된 후인 1996년부터 수행되었다. 1996년 Grant연구의 주요 공헌은 기업이 그 구성원들의 가장 전문적인 지식을 통합하는 조정메커니즘을 조사한 것으로서, 기업의 주요 역할을 개인 안에 존재하는 가장 전문적인 지식을 제품과 서비스로 통합해 내는 일과 동일시하였다. 경영의 우선적인 과제는 이러한 지식통합을 위해 필요한 조정을 확립하는 일임을 제시하였다. 즉 이 연구는 지식의 적용과 개인의 역할을 강조함으로써 지식창조와 조직적 지식을 강조한 초기 문헌과의 균형을 잡으려 노력했다. 1997년에는 Wiig, Lank, Prokesch 등의 연구들이 수행되었는데, 특히 Wigg는 지적자산의 관리와 지식관리를 통합하기 위한 접근방법을 제시하였다. 1998년에 들어서면서 더욱 많은 방법론에 관한 연구들이 수행되었다. 이 시기의 연구들은 지식관리에 있어서의 문제점과 해결방안 제시 및 성공하기 위한 몇 가지 방법 등을 구체적으로 제시하고 있다. 즉 Fahey와 Prusak은 지식관리에 있어서의 11가지 오류와 해결방안을 제시했으며,²³⁾ Davenport와 Klahr은 고객지원분야에서의 지식 활용 및 관리의 중요성을 제시하고, 신기술과 관리적 측면에서의 해결책을 추구하는 등 보다 구체적인 분야에서 연구를 수행하였다.²⁴⁾

3) 지식관리시스템 실현의 기술적 설계

정보기술의 발전은 최근 지식에 대한 관심을 폭발시키는데 가장 강력하고 즉각적인 원천이다. 이 기술들은 정보와 지식의 전송과 관련된 비용을 급격하게 절감시켰다. 특히 1986년에 Bawden의 연구에서 제시한 것과 같이, 지식생성에 있어 정보기술의 역할과 정보환경의 중요성이 강조되었고, 정보기술이 바로 지식경영을 가능하게 하는 가장 중요한 요소 중의 하나임을 인식하게 되었다.

가장 주목할 만한 것은 네트워크 컴퓨팅을 통해 기업과 근로자들을 강력하게 연결하고 지역적으로도 원격지의 사업파트너들과도 연결할 수 있게 되었다. 이를 통해 개인적 지식의 조직적 지식으로의 변환이 용이하게 이루어질 수 있게 되었다. 그러나 새로운 정보기술 사용의 대부분은 조직적 루틴에 포함시키기(조직적 공유)보다는 한 사람의 머리에서 다른 사람의 머리로 정보를 이동하는데 그 초점을 맞추고 있다.

1980년대 초부터 수행된 지식관리시스템 실현을 위한 연구들은 1990년의 Schrage의 연구²⁵⁾에서 지식을 공유하는 방법으로 고전적인 펜의 사용에서 그룹웨어의 사용까지 지식관리를 위한 다양한

23) Liam Fahey & Laurence Prusak, "The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management," *CMR*, 1998.

24) Thomas H. Davenport & Philip Klahr, "Managing Customer Support Knowledge," *CMR*, 1998.

25) Michael Schrage, *The New Technologies of Collaboration* (New York : Random House, 1990).

도구의 장단점을 비교하게 되었고, 1997년에 들어와 특정 지식관리시스템 도구를 이용한 사례연구가 이루어지고 있다.²⁶⁾

4) 지식자산에 대한 평가

1987년에 Winter의 연구에서 중요이슈는 지식이 기업의 다른 자산과 같은 자산으로 다루어질 수 있는가하는 것이다. 이 특별한 이슈에 대한 Teece의 논문에서는 지식의 거래가 가능하다는 지식자산의 특성에 몇 가지 중요한 통찰력을 제공해주고 있고, Galazer도 무형의 자산에 보다 효과적으로 가치를 제공하는 방법에 대한 이해를 높여 주었다.

1990년에 Peters는 “당신이 측정할 수 없는 것은 관리할 수 없다”라고 언급하였는데, 이는 측정이 되어야만 경영이 가능하다는 것을 의미한다²⁷⁾. 즉 무형자산을 측정, 평가할 수 없다면 정확한 의사결정이란 기대하기 힘들다. 따라서 무형자산을 측정하기 위한 방법들이 제시되기에 이르렀다.

1980년대부터 스웨덴에서 개발된 지적자산(IC) 이론은 IC인덱스라는 지수를 사용하고 있으며, 인간을 하나의 자산으로, 그리고 기업 성립조건인 가장 중요한 기초라고 본다. 즉 IC이론에서는 지식경제시대의 개념으로 인간을 기업의 중요한 자산과 이익창출자라고 보고 접근하고 있다.

1990년에는 무형자산을 하나의 인적자산으로 보자는 IC이론과 거의 유사한 BSC(균형측정) 이론²⁸⁾에 따른 KPI(Key Performance Indicators) 지수 방법론이 미국에서 개발되었다. KPI란 모든 비즈니스 단위의 데이터를 개발하여 정보화하고 이를 지식으로 바꾸는 하나의 매트릭스를 말한다. 이 매트릭스는 최적의 문제해결이나 의사결정을 하게 해주고 각각 고객의 요구에 맞는 비즈니스를 가능하게 해준다. 그러나 BSC에서는 이미 기업이 만들어져 있고 주어진 상태라고 가정하고, 그 이후에 어떻게 관리하고 개발하고 성과를 측정하느냐에 중점을 둔다. 그러므로 BSC에서의 인적자원은 개발하고 학습하여 프로세스를 향상시키고 그렇게 하여 이익을 극대화하는데 있다. 즉 BSC에서 인간의 개념은 산업시대의 개념인 인간을 코스트로 파악하고 있는 것이다.²⁹⁾ 1997년에는 Edvinsson이 스웨덴 스칸디아사의 사례를 통해 지적자본을 포착하고 측정하는 방법을 연구하는 등 무형 지적자산의 측정과 평가에 대한 연구들이 지속적으로 수행되고 있다.³⁰⁾

26) 1997년에 Vanderbosch와 Ginzberg는 인기있는 그룹웨어인 로터스 노츠의 구현에 대한 사례연구를 수행하였는데, 기대했던 것과는 약간 다른 결과를 도출하였다. 즉 대다수의 인간이 노츠의 사용에서 만족감과 그 영향력을 인식했지만 조직구성원간의 협동력 변화는 발견할 수 없었다는 것이다.

27) David J. Peters, "Invention, Innovation and Competitive Advantage: Dynamic Capabilities in Context Academy of Management," *CMR*, 1997.

28) BSC는 1990에 미국에서 개발되어 Kaplan S. Robert와 Norton P. David에 의해 정립되었는데, 그들의 저서인 'The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action'(1996)에서 그 이론을 제시하고 있다.

29) Robert Kaplan & David Norton, *The Balanced Scorecard* (Harvard Business School Press, 1996).

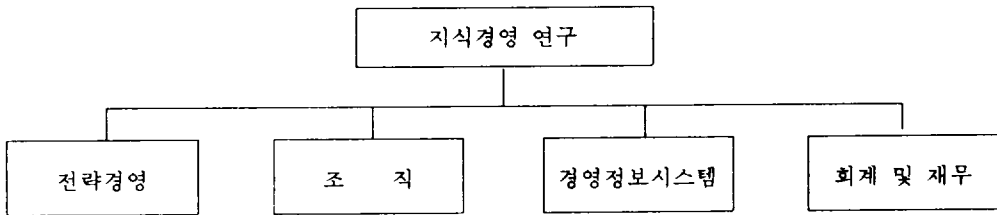
30) Lief Edvinsson, "Developing Intellectual Capital at Skandia," *LRP*, 1997.

2. 지식경영에 관한 관련학문에 따른 분류

지식경영에 대한 정의와 지식의 획득과정에 관한 연구들이 경영학 이전에 철학, 의학 등 기타 학문영역에서 진행되어 왔다. 그러나 기업의 경쟁우위 확보를 위한 핵심역량으로서 지식경영의 중요성에 대한 인식이 증가함에 따라 1980년대부터 경영학에서 지식 및 지식경영에 관한 연구들이 발표되었다. 지식경영에 관한 기존 연구들을 살펴보면, 기술, 혁신, 경영전략 등 경영학의 다양한 학문영역에서 논의되어 왔다.³¹⁾

따라서 지식경영은 경영학내의 특정 연구영역으로 분리하여 연구하기보다는 전략경영, 조직, 경영정보시스템, 회계 및 재무 등에서 통합적으로 연구되어야 할 것이다. 지식경영에 관한 연구논문들을 주제 및 연구내용에 따라 경영학의 여러 분야 중 특히 전략경영, 조직, 경영정보시스템, 회계 및 재무로 분류할 수 있다. 이것은 기존 지식경영의 연구특성을 학문분야별로 검토함으로써 영역별 향후의 지식경영과 관련된 연구과제를 도출할 수 있을 것이다.

〈그림 2〉 지식경영 연구의 관련학문에 따른 분류



1) 전략경영

지식을 기반으로 하는 기업들이 성공적인 성과를 보이게 되면서 경쟁우위의 핵심요인으로서 지식, 역량, 그리고 여러 무형자산에 대한 중요성이 부각되었다. 지적자산 및 지식의 중요성을 기술하거나 구체적인 사례³²⁾를 통해 무형의 지식이 얼마나 중요한 전략적 자산인지에 관한 전략측면의 논의들이 발표되었다.³³⁾ 또한 Nonaka와 Takeuchi는 1995년 그의 저서 '지식창조 기업'(The Knowledge Creating Company)³⁴⁾에서 지식의 유형을 언어, 문자, 상징으로 전달할 수 있는 형식지(explicit

31) 매일경제신문·매일경제TV 비전코리아 추진위원회, 전계서, pp.15~19.

32) Andrew B. Hargadon, "Firms as Knowledge Brokers: Lessons in Pursuing Continuous Innovation," *CMR*, 1998.

33) 여기에는 Snaches(1996), Mowery(1996), Grant(1996), Bierly(1996), Tsoukas(1996), Quintas(1997), Liedtka(1997), Chakravarthy(1997), Senge(1997), Teece(1998) 등의 연구가 있다.

34) Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge Creating Company* (Oxford University Press, 1995).

조직구조적 측면의 연구는 지식을 창조하고 핵심역량으로 변환할 수 있는 조직기반의 구조는 어떤 특성을 지녀야 하는지에 관한 연구가 주종을 이루고 있다. Prokesch는 브리티시 페트롤리엄(British Petroleum)사의 사례를 통하여 조직구성원들이 부서내 뿐만 아니라 부서간에서도 지식을 효과적으로 모방, 학습할 수 있는 조직형태를 연구했는데, 지식경영을 성공적으로 실현하기 위해서는 전통적인 계층구조가 아닌 사업단위의 부서장에게 최대한 권한을 이양하는 수평적이고 분산된 조직이 적합하다고 주장하고 있다.⁴¹⁾ Nonoka는 그가 제시했던 4단계의 지식변환 프로세스마다 해당하는 지식변환의 장인 'Ba'가 있다고 정의하고, 각 Ba가 어떻게 지식의 과정을 진작하는지를 일본기업의 사례를 통해 설명하고 있다.

이러한 조직구조적 관점 이외에 조직문화적 측면에 관한 연구들도 있다. Schein은 조직학습을 방해하는 요인을 조직의 4계층간 의사소통의 차이로 규명하였고, 성공적인 학습조직으로 변하기 위해서는 조직구성원간의 충분한 상호 이해를 기반으로 모든 그룹이 참여하여 해결책을 찾고자 하는 공동체적 문화가 만들어져야 한다고 주장하고 있다.⁴²⁾ 그리고 Kim은 지식창조와 공유를 위해 상호신뢰가 중요하며 이를 형성하기 위한 Fair Process를 3가지 요소로 설명하고 있다.⁴³⁾

조직구성원들이 자기가 가지고 있는 지식을 기꺼이 공유할 수 있는 조직문화를 조성해야 한다는 장기적 접근 이외에 지식을 기업의 수익향상으로 연결할 수 있도록 기존의 관리체제를 변경하여야 한다는 연구들이 있었다. Keltner는 근로자의 성과평가에 지식경영의 참여도를 포함하고 이를 보상제도와 연결하며, 새로운 조직설계를 통하여 근로자의 성과를 향상시켜야 한다고 주장하였다.⁴⁴⁾ 그리고 Glazer도 조직의 지식을 평가하기 위해 지식을 소유하는 지식근로자에 대한 평가과정에 지식공유에의 기여도와 같은 지식공유 관련항목을 포함시켜야 한다는 연구를 발표하였다.⁴⁵⁾

3) 경영정보시스템

지식관리 프로세스는 ① 외부의 개인, 조직, 기업의 지식을 생성, 획득, 조합함으로써 새로운 지식을 생성(generation) 하는 단계, ② 개인이나 조직이 획득한 지식을 재사용할 수 있도록 형성화(codification) 하는 단계, ③ 지식을 한 지역에서 다른 지역으로 전이(transfer) 하는 단계로 나누어

41) Steven E. Prokesch, "Unleashing the Power of Learning : An Interview with British Petroleum's John Browne," *HBR* Sep/Oct., 1997.

42) Edgar H. Schein, "Three Cultures of Management : The Key to Organizational Learning," *SMR* Fall, 1996.

43) W. Chan Kim & Renee Mauborgne, "Fair Process : Managing in the Knowledge Economy," *HBR*, 1997.

44) Brent Keltner & David Finegold, "Adding Value in Baking : Human Resource Innovations for Service Firms," *SMR* Fall, Vol.38, No.1, 1996.

45) Robert M. Grant, "The Knowledge - Based View of the Firm : Implications for Management Practice," *LRP*, 1998.

볼 수 있다.⁴⁶⁾ 정보기술은 각 지식관리의 각 단계 활동에 이용되어 이들의 성과를 향상시킬 수 있다.⁴⁷⁾

지식관리 기술은 지식을 생성하고, 형성화하며, 지식을 전이할 수 있도록 하는 기술을 의미한다. 따라서 지식관리 기술이 반드시 컴퓨터를 사용하여야 하는 것은 아니며, 종이와 펜만으로도 지식을 생성, 형성화, 전이할 수 있다. 그러나 정보기술을 이용하는 것은 컴퓨터의 신속성, 역동성, 조직에 미치는 영향력 때문이다.

진정한 지식관리도구는 원천자료를 생성, 액세스, 저장하는 데이터 관리나 원천자료를 단순히 조작화하는 정보관리도구와는 다르다. 지식관리도구가 데이터와 정보를 다루고는 있으나, 이러한 기술로는 다양하고 복잡한 지식관리 수행에는 부족하다. 정보기술의 관점에서 지식에 관한 논의는 경제적·정치적·사회적 관점을 모두 배제하고, 단지 정보기술이 지식관리를 구현할 수 있다면 어떻게 할 수 있으며, 어떤 역할을 하는가에 관한 것이다.

기술이 인간의 사고를 복제할 수 있는가에 관한 논의는 Simon(1964)으로 거슬러 올라갈 수 있다. Simon은 컴퓨터가 정보를 처리하는 과정이 인간의 그것과 유사하므로 컴퓨터가 인간의 인지과정을 대체할 수 있을 것인지에 관한 논의 가능성을 제시하였다. Hubert와 Dryfus(1986)는 컴퓨터는 인간이 지식을 더욱 잘 관리할 수 있도록 도와줄 수는 있지만, 지식은 기계 안에 있는 것이 아니라는 부정적인 주장을 하였다. 이러한 지식경영에 있어서 기술의 영역에 관한 부정적 견해는 Crevier(1993)에 의해 보완되었는데 그는 인간두뇌의 인지과정을 더욱 세분하여 기술화할 수 있는 분야와 할 수 없는 부분에 대한 청사진을 제공하였다.

이러한 개념에 관한 논의가 진행되면서 지식관리 단계별로 정보기술이 어떤 기여를 하고 있는지에 관한 연구들이 있었다. Bawden은 정보기술을 지식을 생성하도록 하는 도구로 보고 정보시스템 및 정보환경이 지식생성에 기여할 수 있다고 하였지만, Johnson(1987)의 연구는 사례를 통하여 도구 및 컴퓨터는 그 자체가 새로운 지식을 생성할 수 있다는 것을 보여준다. 지식의 형상화는 인공지능 분야에서 전문가 시스템의 개발에 따라 많이 논의된 주제이다. Wilson(1987)은 지식을 저장하는 시스템 구축에 도서관 운영의 기법을 도입하여 지식을 어떻게 형상화하는지를 연구하였다. 마지막으로 지식전이는 그룹과 개인간에 지식을 원활히 흐를 수 있는 도구인 그룹웨어, 네트워킹 도구의 발달에 따라 많은 연구가 있다. 이러한 도구들의 궁극적인 목적은 저장과 활용에 관한 연구이다. Orlikowski는 그룹웨어 구축을 통한 지식전이의 사례를 연구했고,⁴⁸⁾ Vian은 전자통신이 지식의

46) Rudy L. Ruggles, *Knowledge Management Tools* (London : Butterworth - Heinemann, 1997).

47) 여기에는 Vian(1983), Bawden(1986), Johnson(1987), Wilson(1987), Schrage(1990), Orlikowski(1993), Collins(1995), Leonard - Barton(1995) 등의 연구가 있다.

48) Wanda J. Orlikowski, "Learning form Notes : Organizational Issues in Groupware Implementation," *The Information Society*, 1993.

전이와 통합을 도울 수 있는지를 연구하고 있다.⁴⁹⁾

이와 같이 지식경영에 있어서 정보기술의 역할에 관한 연구들을 살펴보았다. 그러나 지식경영에 있어서 중요한 것은 기술 그 자체보다는 인간이 이러한 기술을 이용하여 더욱 함께 일할 수 있는 환경을 만든다는 것이다. 따라서 인간이나 조직에 관한 고려없이 기술만을 적용한다면 지식경영은 실패할 것이다.

4) 회계 및 재무

현재의 회계규정에 따라 작성된 손익계산서, 재무제표 및 현금흐름표에는 측정이 가능한 유형자산만으로 구성되어 있으며, 무형의 자산에 평가항목은 포함되어 있지 않다. 따라서 현재의 재무데이터로는 기업을 올바르게 평가하지 못하며, 최악의 경우 왜곡되게 평가할 수도 있다.⁵⁰⁾ 따라서 기업의 이미지, 경쟁력, 근로자들의 능력, 근로자들의 지식, 고객들의 평가와 같은 지적 자산(Intellectual Capital)의 중요성이 커지면서 이러한 무형의 자산으로 획득한 수익을 올바르게 측정할 수 있는 새로운 측정 평가방법이 필요하다는 논의가 제기되었다. 이러한 지적 자산의 평가에 관한 연구는 스웨덴의 생명보험 및 금융서비스 회사인 스칸디아사에 의해 실용화되었다. 이 사례는 지적자산을 어떻게 평가하고 관리할 것인지에 관한 방법론과 도구를 제시하고 있다.

3. 외국의 지식경영에 관한 연구동향

최근 지식경영은 경영학의 모든 분야에서 다루어지고 있다. 즉 전략경영, 조직, 기술혁신, 경영정보시스템, 회계 및 재무, 경제학, 사회학 등으로 이 분야들로 이들은 각각 지식경영을 바라보는데 있어서 다양한 측면으로 중요한 통찰력을 제공하고 있다. 따라서 독자적으로는 그 어떤 분야도 통합된 틀을 제공하지 못하고 있다.

지식경영이 21세기의 강력한 경영 패러다임으로 부상하면서 경영·경제학계에서도 이에 대한 연구 활동이 활발히 진행되고 있다. 특히 미국, 영국 등 선진국의 대학들은 다가오는 지식경제시대에서 지식이라는 무형자산의 활용방법을 제대로 알고 있는지 여부가 조직의 성패를 좌우한다는 점에 공감하고 지식관련 연구의 주도권을 잡기 위한 노력이 한창이다.

49) Kathleen Vian & Robert Johansen, *Knowledge Synthesis and Computer - Based Communication Systems: Changing Behaviors and Concepts* (Temple University Press, 1983).

50) Annie Brooking, "Introduction - The Management of Intellectual Capital," *LRP*, 1997.

〈표 4〉 지식경영에 관한 유명 인터넷 사이트

www.brint.com	www.knowledgeresearch.com
www.bus.utexas.edu/kman	www.knowledgx.com
www.delphigroup.com/km	www.ktic.com
www.entovation.com	www.sveiby.com.aukmn.cibit.hvu.nl
www.hyperknowledge.com	www.apqc.orgknowledgecreators.com/km
www.km-forum.org	www.skyrme.com
www.kmworld.com	www.knowledgebusiness.com
www.knowab.co.uk	www.stanford.edu.leland
www.knowledge.org.uk	www.km.org
www.knowledgeassociates.com	www.kmexpo.com
www.knowledge-at-work.com	www.accesskm.com
www.knowledgebridge.com	www.knowledgemedia.org
www.knowledgeinc.com	www.kmmag.com
www.knowledge-nurture.com	www.vernaallee.com

그 중에서도 미국대학들의 활약상을 보면, 캘리포니아대(버클리), 하버드대, MIT, 텍사스대(오스틴)를 비롯하여 지식관련 교과과정을 개설하거나 지식경영을 전문적으로 다루는 저널을 발간해 연구 성과를 높이는 데 주력하고 있다. MIT 경영대학원을 비롯한 몇 대학들은 기업과 산학협동을 통해 지식경영 구축의 사례를 연구하기도 한다. 이에 비해 극히 일부 대학을 제외한 국내 대학들은 지식경제시대의 새로운 패러다임인 지식경영의 조류를 제대로 파악하지 못하고 있으며, 그 결과 아직까지 이렇다 할 연구활동을 펼치지 못하고 있는 실정이다. 이들 미국대학의 연구동향을 살펴보면 다음과 같다.

1) 하버드 비즈니스 스쿨의 연구활동

경영학계를 주도하는 하버드 비즈니스 스쿨이 발행하는 '하버드 비즈니스 리뷰'(HBR)는 1998년 8월 지식경영에 관한 특별호를 발간했다. 경영학의 대부인 드러커의 '새로운 조직의 도래'(The Coming of the New Organization)와 지식경영의 대가인 노나카의 대표작 '지식창조기업'(The Knowledge-Creating Company)을 포함해 8편의 논문이 실렸다.

지식경영 권위자들의 논문이 HBR에 대거 수록됐다는 것은 학계가 지식경영을 학문적으로 인정하기 시작했다는 증거라고 할 수 있다. 지식경영에 관한 논문이 이 저널에 처음으로 실린 것은 지난 1991년이였다. 하버드대 경영대학원 출판부가 '살모있는 지식'(Working Knowledge)이라는 계간물을 발간하고 있다는 점도 주목할 만하다. 경영학계 교수진들의 각종 연구성과를 소개하는 이 간행물

에는 지적자본과 인적자원 등 지식관련 연구주제들도 포함돼 있다. 이 학교 비즈니스 스쿨의 교육 프로그램에는 '지식실습'(Knowledge Lab)이라는 선택과목이 개설되어 있다.

지식경영을 도입하는 기업과 관련 컨퍼런스가 늘어나고 세계적인 컨설팅회사들이 지식경영에 관한 컨설팅 서비스를 본격적으로 시작하는 등 사회적 관심이 높아지는 상황에서 지식경영의 이론과 사례를 심도있게 연구해보자는 것이 이 과정의 목적이다. 레너드 교수가 개설한 이 과목에서는 지식창출, 획득, 확산, 활용의 4가지 주제를 놓고 사례연구, 팀별 토론과 발표를 같이 병행한다. 그는 '지식의 원천'(Wellsprings of Knowledge)이라는 대표저서를 비롯해 '모든 구성원의 지식을 활용하라', '그룹혁신에서 암묵지의 역할' 등 수십여편의 지식관련 논문을 발표한 지식경영의 권위자이다.

2) 버클리대의 연구활동

미국 캘리포니아대(버클리) 하스경영대학원도 1998년 '캘리포니아 매니지먼트 리뷰'(CMR) 특별호에 지식경영 대가와 학자들의 논문을 대거 소개했다. 하스경영대학원 창립 100주년을 기념하기 위해 마련된 컨퍼런스에서 발표된 논문을 묶어 펴낸 학술지를 살펴보면 지식경영에 대한 학문적 연구가 어느 정도 진행되고 있는지를 알 수 있다.

많은 학자들은 20세기초부터 지식이 기업과 국가의 경쟁우위를 결정하는 핵심요소로 자리잡았으며, 20세기말에 그러한 경향이 가속화하고 있다는 점을 인정해 왔다. 그러나 지식의 중요성을 인식하면서도 지식의 경제적 가치를 실제로 측정하기가 쉽지 않다는 점 때문에 이를 본격적인 학문대상으로 올리기를 꺼렸다.

이제 핵심경쟁우위를 극대화하기 위해서는 지식의 중요성을 더 이상 간과할 수 없다는 사실을 깨달으면서 지식의 문제에 본격적인 관심을 갖게 됐다는 점은 CMR지의 서문에서 구체적으로 언급하고 있다.

로버트 쿨 교수를 비롯한 하스경영대학원 교수진들이 주축이 되어 편집된 이 저널에는 지식관련 분야를 연구하고 있는 학자들의 면모를 확인할 수 있다. 래시 글레이저 하스경영대학원 교수를 포함해 여러 학자들이 기업의 지적자산을 측정하는 방법을 연구하고 있으며, 폴 더기드 연구원은 '지식의 속성'에 관심을 표명하고 있다.

하스경영대학원 경영혁신연구소에서 중추적 역할을 담당하고 있는데 데이비드 티스 교수는 이 저널에 '지식자산의 가치 획득'이라는 논문을 발표하면서 지식경제와 무형자산에 대한 언급을 했다. 그밖에도 크리스티나 아머지언 콜롬비아대 경영대학원 교수와 제임스 링컨 하스대학원 교수, 월터 포월 아리조나대 교수도 이 저널을 통해 소개된 지식분야의 연구자들이다.

3) MIT·텍사스대 등의 연구활동

MIT 슬로언경영대학원은 지식경영에 대한 연구활동을 추진하면서 기업과의 협력체계를 구축하기 위한 프로젝트를 진행하고 있다. '세계지식개발연구'(Study on Global Knowledge Development)라는 명칭이 붙은 연구 프로젝트가 그것이다. 다국적기업들이 세계 곳곳에 흩어져 있는 지사와 인력이 보유하고 있는 지식을 어떻게 관리하고 활용할 것인가를 집중적으로 살펴보게 된다. 이 프로젝트를 도널드 리사드 슬로언 경영대학원 부원장을 비롯해 엘리너 위츠니, 존 캐롤 교수 등이 담당하고 있다.

텍사스대(오스틴)에서는 '지식경영 서버'라는 인터넷 홈페이지를 개설해 운영하고 있다. 기업정보 경영학을 전공하는 경영대학원 학생들이 주축이 되어 만들어진 이 홈페이지에는 지식경영에 관한 이론과 기업사례를 소개한 자료들이 제공된다. 텍사스대는 지식경영의 권위자로 잘 알려진 토머스 데이븐포트 교수를 중심으로 여러 가지 연구성과를 도출해내고 있다.

이밖에도 미국 피츠버그대 캐츠경영대학원 교수로 활동하는 요계시 말호트라 교수도 세계최대의 지식경영 사이트인 '브린트'(www.brint.com)를 운영하면서 연구성과를 꾸준히 제공하고 있다.

지식경영 관련연구는 경영·경제학계만이 이루어지는 것이 아니다. 이공계통에서도 이에 대한 연구활동이 진행되고 있다. 스탠포드대 전자공학과는 '지식시스템연구소'라는 인터넷 가상공간을 만들었다. 이 연구소는 주로 지식기반시스템을 통한 지식의 선별, 공유, 활용문제를 초점을 맞추고 있다. 지식공유기술을 개발하고 재활용가능한 지식을 지식창고에 저장하는 문제를 연구하는 프로젝트를 진행하기도 하고 관련 인터넷에 올리기도 한다.

영국을 비롯한 유럽대학의 경영·경제학계에서는 주로 지적자본에 관한 연구를 활발히 추진하고 있다. 영국 오픈대 경영대학원의 키스 브래들리 교수는 지식기반산업에서 지식이 차지하는 비중을 측정하는 연구를 하고 있으며, 요한 루즈 IMD경영대학원 교수도 지적자본의 권위자로 잘 알려져 있다.

선진이론과 우수한 교육시스템을 바탕으로 세계 최고의 인재들을 유치해 온 선진국 대학에서 지식경영에 눈을 돌리고 있다는 점은 국내 대학에도 시사하는 바가 크다. 선진국 대학들이 지식경영을 이미 실천하고 있는 기업들에게 이론적 토대와 새 지식을 제공함으로써 다가오는 지식사회에서도 여전히 우위를 점할 수 있는 확률을 높이기 때문이다.

4. 외국기업의 지식경영 도입현황

우리나라는 아직도 매출액으로 기업순위를 매기고 부채나 자산을 기준으로 기업을 평가하고 있다. 그러나 선진국에서는 이 같은 외형에 기준을 둔 기업평가에 대해 일찍이 문제를 제기하고 주식 시가총액 등 나름대로 무형의 자산가치를 측정하기 위한 노력을 기울이고 있다. 여기서 더 나아가 최근에는 조직이 보유하고 있는 지식이 얼마나 가치있는 것이고 그 지식을 얼마나 잘 공유 및 활용하고 있는지, 또한 최고경영자가 지식경영을 얼마나 지원하고 있는지 등을 기준으로 이른바 지식기업 순위를 매기고 있다. 매출액이나 부채, 자산 등에 기준한 기업평가보고서로는 과거 실적을 측정할 수밖에 없지만 기업의 지식역량을 파악할 수 있다면 미래가치를 가능해 볼 수 있을 것이다.

미국의 지식경영 전문조사기관인 비즈니스 인텔리전스와 지식경영 저널은 포춘지가 선정한 세계 500대 기업의 최고경영자(CEO)와 최고지식경영자(CKO), 최고실행방법(Best Practice) 관리자들을 대상으로 '우수 지식기업 선정을 위한 설문조사'를 실시하고 지식기업 순위를 매겼다. 이번 설문은 지식기업 판단근거가 되는 8개 요소⁵¹⁾에 대해 응답자들이 각각 1~3위 기업을 기재하는 방식으로 이루어졌다. 뿐만 아니라 각 기업에 대해 110점의 점수도 부여했다. 또한 보다 정확한 분석을 위해 자신의 기업이 속한 사업부문과 전체 사업부문을 별도로 기입하도록 했다.

〈표 5〉 세계 우수 지식기업의 선정결과

평가항목	순위	기업명	평가항목	순위	기업명
전반적인 지식경영 수준	1	제록스	지식공유의 효과	1	언스트&영
	2	언스트&영		2	제록스
	3	몬산토		3	인텔
최고경영자의 지식경영 지원여부	1	부크먼 래버러로리스	학습문화 정착여부	1	루슨트 테크놀로지
	2	휴렛 팩커드		2	3M
	3	브리티시시페트롤리엄		3	노키아
혁신의 정도	1	루슨트 테크놀로지	지식을 통한 고객가치 증진여부	1	루슨트 테크놀로지
	2	3M		2	아서 앤더슨
	3	노키아		3	언스트&영
지식자산의 확대화 여부	1	인텔	지식을 통한 주주가치 창출 기여도	1	마이크로소프트
	2	루슨트 테크놀로지		2	인텔
	3	몬산토		3	루슨트 테크놀로지
전체 종합순위	1	루슨트 테크놀로지	전체 종합순위	6	아서 앤더슨
	2	인텔		7	휴렛 팩커드
	3	몬산토		8	IBM
	4	언스트&영		9	마이크로소프트
	5	제록스		10	3M

51) 지식기업 판단기준이 되는 8개 요소는 ① 전반적인 지식경영 수준, ② 최고경영자의 지식경영 지원여부, ③ 혁신의 정도, ④ 지식자산 확대화 여부, ⑤ 지식공유의 효과, ⑥ 학습문화 정착 여부, ⑦ 지식을 통한 고객가치 증진 여부, ⑧ 지식을 통한 주주가치 창출 기여도 등이다.

설문조사의 결과, 1998년 세계 최고의 지식기업은 통신장비 및 반도체업체인 미국의 루슨트 테크놀로지는 8개 조사항목 중 혁신, 지적자산 극대화, 학습문화, 고객가치 창출, 주주가치 창출 등 5개 부문에서 3위 이내에 들어 지식기업 요건을 고루 갖추고 있는 것으로 나타났다.

특히 미국의 인텔은 마이크로프로세서 설계와 제조부문에서 인간자본을 극대화한다는 점과 프랙티스 집단을 통한 지식공유로 높은 점수를 받았으며, 미국의 유명 화학기업으로 알려진 몬산토는 기존의 기업 이미지에서 벗어나 지식에 기반한 최고의 생명과학 기업으로 변신하려는 노력이 여러 경영진으로부터 인정을 받았다. 이 회사는 조직의 암묵지를 형식지로 전환함으로써 지식기반 제품과 서비스를 만들어 내는 것으로 유명하다. 지식경영의 개척자에 해당하는 미국 컨설팅사 언스트&영은 1992년 비즈니스 혁신 지원센터를 설립하면서 지식경영 컨설팅 서비스를 시작하였는데, 주로 기업내부의 지식 네트워크를 만드는 것에 강점을 갖고 있다. 제록스는 지식창출과 지식수집, 조직과 개인지식의 활용 및 재활용 등 3가지 지식전략을 바탕으로 지식주도 기업이 되기 위해 많은 노력을 기울이고 있다.

IV. 國內의 研究動向과 導入現況

1. 우리나라의 지식경영에 관한 연구동향

우리나라 학계와 연구자들의 관심을 주지 않고 있는 가운데 선진 경영·경제학계에서는 지식경영에 대한 연구가 활발해 지면서 연구방향도 점차 다양화되고 있다. 그 동안 지식경영에 대한 이론적 기반을 찾아내는데 머물던 연구들이 점차 실물경제에서 사례를 찾아내거나 통계적 방식을 통해 과학적으로 입증하는 차원까지 치달고 있다.

우리나라에서는 '지식경영 엑스포 98'의 일환으로 '지식경영 학술심포지엄(제1회)'은 지식경영 분야에서 국내 처음으로 개최된 학술심포지엄이라는 점에서 남다른 의미를 갖는 행사였다.⁵²⁾ 이 심포지엄은 그 동안 산업계에서의 지식경영 도입사례를 분석해 보고 학계에서의 연구성과를 총정리함으로써 지식경영 분야의 향후 과제를 도출하는 의미있는 행사였다. 이번 학술심포지엄은 지식경영학회의 전단계로 설립예정인 '날리지 매니지먼트 소사이어티'(Knowledge Management Society : KMS) 회장인 매일경제신문사 장대환 사장과 지식경영 분야의 대가들이 직접 기조연설자로 나섰는데, 학습조직에 기반한 지식경영을 연구하고 있는 미국 피츠버그대 캐츠경영대학원의 윌리엄 킹 교수와 세계적인 경영컨설팅회사인 부즈앨런&해밀턴의 최고경영자(CKO) 찰스 루시어가 기조연설을

52) '지식경영 학술심포지엄(제1회)'은 매일경제신문·매일경제TV 비전코리아 추진위원회, 기술경영경제학회, 한국경영정보학회, 한국인사·조직학회, 한국전략경영학회, 한국회계학회 공동주최로 1998년 11월 21일에 대한투자신탁 3층 한마음홀·대회의실·중회의실에서 과학기술부, 산업자원부, 정보통신부, 전국경제인연합회, 한국공학원의 후원으로 개최됐다.

했다. 특히 심포지엄을 공동주최하는 경영·경제분야의 5개학회에서 각 학회의 대표들이 직접나서 '지식경영의 현황과 향후 과제'를 발표했다. 이어서 최근까지 진행된 학계 및 산업계의 연구논문 11편이 ① 지식경영일반, ② 지적자본, ③ 지식관리시스템, ④ 지식경영사례 등 4개 주제로 나뉘어 발표됐다. 튜토리얼에서는 각국에 지식센터를 두고 프로젝트 경험과 노하우를 공유하고 있는 세계적인 컨설팅회사인 언스트&영이 지식기반과 비즈니스의 개념에 입각한 지식경영방법론과 지식경영 구축사례를 집중 소개하였으며, 특히 성공요소, 기대효과, 지식구조(아키텍처), 지식지도 등 지식경영 4대 구성요소를 중심으로 지식경영의 도입방법을 제시했다. 부즈앨런&해밀턴은 본사의 범세계적 지식정보 공유체계인 KOL(Knowledge On Line)을 통한 지식경영체계 및 활용방법과 지식경영 컨설팅 성공사례를 소개하였다.

한편 우리나라 대학의 지식경영에 관한 교육과정 사례를 살펴보면 다음과 같다.

한국과학기술원(KAIST) 태크노경영대학원이 기업체의 정보화 향상 및 지식경영 도입에 첨병역할을 하고 있어 눈길을 끌고 있다. 기업경영진과 정부 고위직을 대상으로 하는 최고정보경영자(AIM) 및 최고지식경영자(CKO) 과정⁵³⁾을 개설해 산업계로부터 높은 인기를 끌고 있다. 지난 1994년 국내 첫 경영자대상 정보화 교육프로그램으로 개설된 AIM과정은 지금까지 3백여명의 '정보경영자'를 배출하는 성과를 거두고 있다. 이 교육과정이 인기를 끌고 있는 것은 실습을 위주로 실용적인 교육을 진행하기 때문이다. AIM과정은 졸업생에 대한 애프터서비스도 철저하다. KAIST 테크노경영대학원은 이밖에도 산업계에 이미 진출해 있거나 진출을 앞두고 있는 인력들을 대상으로 기술과 경영을 접목해 교육하는 2년 전일제 MBA과정인 태크노MBA과정도 운영하고 있다. 이 과정은 국내외 사례연구 분석과 토론식 수업, 팀프로젝트 수행, 정보기술을 통한 온라인 토론 등 새로운 강의방식을 도입하고 있으며, 기업의 현실적 문제를 진단하고 처방을 찾는 경영자문 실습 등 실증사례 학습을 강조하고 있어 기존 MBA와는 상당한 차별성이 있다.

이화정보화센터는 1993년 1월에 창립돼 경영전략, 정보전략, 경영혁신, 지식경영, 미래조직 설계, 인터넷 비즈니스전략 등의 분야를 중점 연구하는 경영전략 전문연구소이다. 특히 개인, 기업, 산업, 국가차원의 정보화와 지식화전략과 관련한 학술 및 정책연구, 석·박사과정 및 산학 위탁교육, 연구논문 및 기업사례 등의 출간, 경영컨설팅 등의 활동을 위주로 하고 있다. 이 센터는 지난 6년 동안에 삼성, 현대, 한솔, 데이콤 등 주요기업들과 약 50건의 산학협동 컨설팅 프로젝트 및

53) KAIST 최고지식경영자(CKO)과정의 교육내용을 살펴보면, ① 제1세션: 지식경제의 도래와 기업의 대응전략(뉴 패러다임과 지식경제시대, 왜 지식경영인가, 지식공유문화와 인센티브시스템 구축, 지식경영의 프론티어들, 비즈니스게임, 지식경영과 리더십, 한국기업 CKO와의 대화), ② 제2세션: 지식경영의 이론과 실제(지식자원의 가치평가와 자산화, 지식경영실천 사례연구 및 토론, 지식경영과 인적자원관리, 기업의 신지식인 육성전략, 지식근로자들과의 대화, 논문프로포절), ③ 제3세션: 지식경영과 정보기술(지식관리시스템 구축전략, KMS구축 및 활용사례, 데이터웨어하우스를 통한 지식창출, 인공지능을 활용한 지식관리, 인터넷과 그룹웨어를 이용한 지식공유, 지식관리 소프트웨어 데모, 지식경영과 국가경쟁력, 지식경영 실천사례, 반별 논문심사, 우수논문심사, 선정) 등으로 구성되어 있다.

최고정보경영자과정, 정보전략CIO전문과정, 정보전략 컨설턴트 전문과정, 최고경영자(CKO) 전문과정 등의 산학 위탁교육 프로젝트를 수행한 바 있다. 그 동안 국내외 주요기업의 정보화전략 심층사례를 40건 정도 개발해 발표했으며, 40여편의 학술논문을 주요 학술지에 발표했다.

명지대학교는 대학특성화 차원에서 국내 최초로 '지식경영'과 '지식경제' 전공으로 구성된 '지식·정보학부'를 개설해 1999학년도에 첫 신입생을 모집한다. 이 학부는 경영, 경제, 경영정보학에 대한 학문적 접근과 함께 미래의 경쟁자원인 지식과 정보에 초점을 맞춘 교육으로 지식기반사회에 맞는 지식근로자를 양성하는 것을 목표로 하고 있다. 해외기업과 공공기관을 현지 방문하는 '해외기관 현장연구'를 학점화해 세계화에 대한 감각을 길러 교육의 현장성을 높이고 있다.

한남대학교는 국내 최초로 경상계, 사회계, 이공계의 핵심지식을 망라한 학제간 교육시스템이 도입돼 개설된다. 1999학년도부터 하이테크 산업학과를 신설해 첨단기술과 관련한 이공계 학문과 사회경제적인 활동성을 높일 수 있는 사회계 학문을 접목, 전방위 적응력을 가진 전문 인력을 양성할 계획이다. 그 동안 인문계, 이공계의 장벽을 넘어서는 학제간 교육이 KAIST, 서울대 대학원과정에서 한정적으로 등장한 일이 있어도 학부과정에 도입되기는 이번이 처음이다. 생명의 이해, 컴퓨터전자통신개론이 교양과정으로, 기술혁신론, 지식경영론, 품질경영이 전공필수로 채택돼 의무적인 이수해야 한다. 이밖에도 멀티미디어의 이해, 데이터통신 및 네트워크, 컴퓨터활동, 경영정보통신, 전자상거래, 인터넷경제론, 혁신과 소비자행동, 신상품마케팅 등이 선택과목으로 등장한다. 대학에서 서로 넘나들 수 없는 장벽으로 여겨졌던 이공계와 사회계 구분이 사실상 없어지는 셈이다. 이 학부는 사회적 수요가 많으면서도 고급인력이 배출되지 못하는 정보통신, 과학기술, 지식산업에 관련된 학문을 집중적으로 연마해 21세기의 다양한 지식수요에 적응할 인재를 양성하는 것을 목표로 하고 있다.

2. 우리나라 기업의 지식경영 도입현황

지식경영이 경쟁력 강화의 유일한 대안으로 인식되면서 국내에서도 지식경영을 도입하는 기업들이 빠르게 늘고 있다. 1998년부터 삼성, 현대, LG, 대우, SK 등 5대 그룹과 계열사를 중심으로 불붙기 시작한 지식경영 열풍이 현재 30대 그룹과 중소기업으로 빠르게 확산되고 있다.

삼성물산, 삼성SDS, LG칼텍스정유, SKC&C 등 많은 기업들이 이미 지식경영을 본격적으로 도입한 것을 비롯해 사내에 지식경영팀이나 연구회 등을 구성하여 지식경영 도입을 준비하는 기업들이 많다.

1998년말에 지식경영을 실행하고 있는 삼성물산은 전직원이 획득한 지식을 모아 놓는 지식창고를 만들고 이곳에서 지식을 쉽게 찾을 수 있도록 키워드를 일목요연하게 만들어 직원들의 지식공유를

두고 있다. 삼성물산은 지식경영을 통해 전세계에 흩어져 있는 상사맨들이 습득한 지식을 하나로 취합 '지식상사맨'으로 만든다는 계획에 있다.

시스템통합업체인 LG-EDS시스템은 지식경영 실천의 주체로 지식관리센터를 만들고 전직원이 보유한 지식을 상품과 같이 거래하는 제도를 정착시켜 나가고 있다. 이 회사는 특히 지식공유 문화를 정착시키기 위해 지식제공자에 대해 인센티브를 부여하기 위해 '지식마일리지제도'를 고안하는 한편 다른 사람의 지식을 사용하는 사람이 비용을 부담하게 하기로 했다.

지식경영시스템인 '글러벌넷'을 활용하고 있는 SK상사는 업무처리 방식을 표준화하는 한편 전자메일, 전자게시판 등의 기능을 고도화해 전직원의 지식을 하나로 연결해 놓고 있다. 또한 시스템통합 전문업체인 SKC&C는 중장기 경영전략 수립과정에서 지식경영의 중요성을 인지하고 시스템 구축작업을 거쳐 지식경영을 실천하고 있다. 이 회사는 지식경영 정착의 관건이 보상체계에 있다고 보고, 최고경영자-팀장-팀원으로 이어지는 평가시스템을 도입해 지식경영 활동의 성과를 연봉에 반영하고 있다.

최근에는 중소기업들도 관심을 갖고 지식경영을 적극 도입하는 한편 이를 추진하는 업종도 다양해지고 있다.

전문여행업체인 하나투어가 대표적인 사례이다. 이 회사는 건전하고 유익한 여행문화 정착을 위해서는 여행사도 지식경영이 필요하다는 점을 인식하고 지식창고를 구축하는 한편 매월 '이달의 지식인'을 선정해 포상하는 인센티브제도를 운영하고 있다.

환자중심병원을 모토로 운영되고 있는 예치과 역시 조직구성원간의 지식공유와 지식근로자를 양성하기 위한 제도적 장치를 운영하고 있다. 의사들이 매주 모여 세미나를 열고 토요일에는 치료 기술에 관한 공개세미나를 열어 자신의 경험을 발표하도록 한다. 또한 병원운영에 관한 개선책을 연구하고 고객만족 방안을 연구하는 아이디어 뱅크로 CA(change agent) 팀을 운영하고 있다.

현대그룹도 1999년에 주요 경영방침으로 지식경영을 선포하고 그룹회장 등 그룹 핵심경영자가 지식경영에 대한 특강을 수강하고 본격적인 추진계획을 수립할 계획을 하고 있다.

V. 知識經營의 構築과 實踐方案

지식경영(Knowledge Management : KM)이란 예측할 수 없을 정도로 급격하게 변하는 경영환경 속에서 기업의 생존과 경쟁력을 갖추게 하는 경영을 말한다. 즉 정보기술에 의한 데이터 및 정보의 가공능력과 인간의 창조적이고 혁신적인 능력을 통합해 가치창조의 극대화를 추구하는 기업의

조직적인 프로세스라고 할 수 있다. 특히 기존의 경영기법과는 달리 인간의 창조적 능력이야말로 지식사회에 있어서 경쟁력의 핵심인 지식을 창조하기 위한 원천이라고 보는 경영기법이라고 할 수 있다.

지금까지 기업들은 외적 환경이 예측 가능했기 때문에 그러한 예측을 바탕으로 효율성에 근거한 자원의 최적활용에 초점을 맞추어 기업활동을 해왔다. 이 같은 상황에서 기업들은 예측을 바탕으로 미리 정해진 경영활동 목적의 달성과 목표수행을 위해 구성원들의 행동을 통제하는 것을 강조해왔다.

그러나 새로운 시대의 경영환경은 불확실성이 아주 높고 미래예측이 불가능하다는 특징을 지니고 있다. 이와 같은 상황에서 정보와 통제시스템의 활용, 그리고 미리 정해진 기업활동의 목적과 목표를 달성 및 수행하는 것만으로는 기업의 장기적인 경쟁력을 획득할 수 없다.

따라서 기업활동의 초점은 문제에 대한 적절한 해답을 찾는 것뿐만 아니라 문제가 무엇인지를 적절하게 찾아내는 것에 맞추어져야 한다. 새로운 시대에는 적절한 것을 하는 것(doing the right thing)이 아니라 일을 적절하게 하는 것(doing things right)이 강조되고 있다는 점에서 지금까지와는 차이가 있다.

지식경영은 기업이 자신의 모든 활동을 지식과 관련있다고 생각하는 기업활동의 프레임워크이다. 따라서 지식경영의 관점에서 보면, 기업의 모든 활동은 기업의 생존과 발전을 위한 지식의 창조, 확산, 갱신, 적용의 과정이다. 그것은 지금까지 기업들이 정보가치를 중시하는 프로세스(정보가치 체인)보다 지식가치의 생존을 중시하는 프로세스(지식가치 체인)로 전환되고 있기 때문이다. 정보가치 체인에서는 기술적인 시스템을 기업활동을 이끌어 내는 핵심요소로 간주하고 조직구성원들을 정보데이터베이스를 통해 획득된 최선의 실행방안(best practices)를 수동적으로 해내는 부수적인 요소로 간주해왔다. 이에 비하여 지식가치 체인은 조직구성원을 기술적인 시스템으로 획득된 정보를 끊임없이 평가하는 기업의 핵심요소로 중시하고 있다. 지식경영은 지금까지 통용됐던 경영활동들이 앞으로는 불가능하기 때문에 기업들에게 반드시 필요하다.

지식경영을 하는데 기업에서 가장 중요하게 생각할 요소는 정보테크놀러지에 의한 데이터와 정보 가공 능력을 조직구성원들의 창조적이고 혁신적인 능력과 어떻게 통합시켜 시너지 효과를 달성할 것인가에 초점을 맞추는 것이다. 정보시스템은 기업활동의 표준화를 통해 최적화하고 효율성을 높일 수 있다는 것은 사실이다. 그러나 표준화된 기업들이 외부환경이 급격하게 변화할 경우에도 통용될 것인가는 의문의 소지가 있다. 그러기 위해서는 기업활동을 끊임없이 표준화하는 것이 필요하지만 현실적으로 불가능하다. 그러나 외부환경과 끊임없이 접촉하고 있는 사람은 외부에서 발생하고 있는 변화와 복잡한 외부현상을 풍부하게 이해할 수 있는 감지능력을 가지고 있다. 이러한 감지능력은 이미 표준화된 기업활동과 급격하게 변하고 있는 기업의 외부현실을 통합시켜 시너지 효과를 일으켜

부가가치를 창출하는데 도움이 되기 때문에 중요하다. 지식사회에 대비해서 기업들이 지식경영을 도입할 경우 근로자들에게 필요한 것은 근로자들을 어떻게 지식근로자로 육성하고 그들이 얼마나 효과적으로 기능하느냐에 달려있다고 할 수 있다. 따라서 지식근로자들은 자신이 하고 있는 분야와 관련된 새로운 테크놀러지를 충분히 이해하고 활용할 수 있어야 한다. 그래야 표준화될 수 있는 업무는 정보테크놀러지에 맡겨버리고 자신의 시간과 노력을 창조력과 혁신능력이 필요한 부가가치가 높은 활동에 집중할 수 있기 때문이다. 보다 중요한 것은 현재 최고의 실행방법으로 여겨지고 있는 것이 기업 외부환경의 급격한 변화에 대응할 수 있는가를 판단할 수 있는 능력을 가져야만 하는 것이다.

근로자들을 지식근로자로 육성시키기 위해서는 학습이 필요하다. 물론 창의적이고 문제의식을 중심으로 한 학습은 명령과 통제라는 기업의 전통적인 경영 패러다임에서는 어려울지도 모른다. 미리 정해진 경영목표, 최선의 업무수행 방법을 맹목적으로 따르는 것만으로는 기업의 경쟁력을 확보할 수 없기 때문이다. 지식경영에서 근로자들에게 요구하고 있는 것은 근로자는 자신이 속해 있는 조직의 활동에 대해 전반적으로 이해하고 자신의 업무가 그것과 어떻게 부합되는가를 알고 있어야 한다. 기업이 요구하는 근로자의 역할이 변하고 있다는 것이 시사하는 바를 이해해야만 최선의 업무수행 방법을 기업의 외적 현실과 일치시키는데 기여할 수 있기 때문이다.

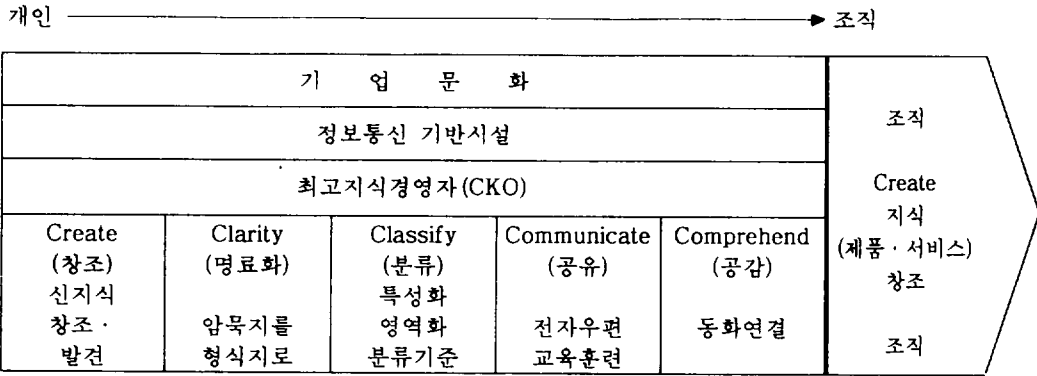
따라서 기업은 근로자들을 지식근로자로 만들기 위해서는 학습과 의사결정에 자율권을 주어야 한다. 이와 함께 보다 많은 책임과 권한도 부여해야 한다. 그래야만 근로자 자신도 자기통제와 자율학습을 통해 지식경영에 필요한 능력을 갖춘 지식근로자가 될 수 있기 때문이다.

1. 지식경영의 프로세스

시장변화와 고객니즈를 어느 기업이 빨리 파악하고, 경쟁기업보다 빨리 대처하는 방법을 알고 또한 그 대처방법을 빨리 실행에 옮기느냐가 기업의 생존을 좌우하는 시대가 도래했다. 선진기업들은 이 같은 상황에 대한 유일한 대안으로 지식경영을 들고 있으며, 세계적인 명성을 얻고 있는 기업들은 이미 지식경영을 도입해 시행하고 있다. 최근 우리나라에서도 지식경영을 도입하는 기업들이 늘고 있다.

지식경영은 조직구성원의 지식창출과 활용, 공유를 극대화하는 경영이다. 즉 기업경쟁력의 핵심이 지식에 있다는 점을 인식하고 이 새로운 생산자원에 대한 관리를 강화함으로써 지식에서 경쟁의 원리를 찾아내는 경영인 것이다.

〈그림 3〉 지식경영 프로세스(지식창조사술 : 6C)



우량기업 중에서 주식시장 가치가 자산가치에 비해 수십배 큰 기업을 발견하는 것은 그리 어려운 일이 아니다. 또한 같은 설비와 재료를 들여 만들더라도 아이디어와 디자인 등 지식요소 투입도에 따라 가격이 달라지는 제품들은 많이 발견할 수 있다. 이는 토지나 노동 또는 자본(설비) 등 유형적 생산요소보다 눈에 보이지 않는 지식요소에 대한 중요성을 확인할 수 있게 한다.

세계적인 석학들 역시 지식에 새로운 의미를 부여하고 있다. 현대 경영학의 대부인 Drucker는 지식에 대해 “전통적인 경제와 구별되는 지식기반 경제에서 의미를 갖는 오직 유일한 자원”이라고 설명한다. 지식경영분야의 대가인 일본의 Nonaka는 “오늘날 기업경쟁력과 생산력은 토지, 공장, 설비 등 하드웨어 자산보다 지적능력과 서비스능력 등 소프트웨어 자산에 달려 있다”고 지적한다. 그는 “대부분 제품과 서비스 가치는 보이지 않는 자원, 즉 노하우, 기술, 제품설계, 마케팅기법, 고객에 대한 이해도, 개인창조성, 조직혁신성 등 지식에 의해 좌우된다”고 주장한다.

이렇듯 세계시장을 무대로 경쟁해야 하는 기업에 지식은 가장 핵심적인 생산요소이다.

따라서 조직구성원들이 보다 ‘쓸모있는 지식’(working knowledge), 즉 시장에서 고객에게 창출할 수 있는 여건을 마련하는 것이 그 어느 때보다 중요해졌다. 또한 조직구성원들이 보유하고 있는 지식을 관리하는 것, 즉 지식을 데이터베이스로 만들어 누구나 쉽게 꺼내 쓸 수 있도록 함으로써 지식공유를 활성화하거나 다양한 인센티브제도를 도입해 이 같은 활동을 독려하는 것 등이 필요하다. 지식경영은 이렇듯 지금까지 단발적이고 산발적으로 이루어졌던 지식관리를 보다 체계화해 새로운 지식, 즉 새로운 제품과 서비스를 창출해 기업활동 목적인 수익을 올리자는 것이다.

따라서 지식경영에 대한 필요성은 다음과 같이 정리할 수 있다.⁵⁴⁾

첫째, 글로벌라이제이션은 기업이 보유한 지식자원을 과거보다 더욱 효과적으로 관리하고 분배해야 할 필요성을 높인다. 또한 전세계적 차원에서 지식에 대한 접근을 가능하게 만들어야 하는 당위성을 높이고 있기 때문이다.

54) 세계적인 컨설팅기관인 프라이스워터하우스쿠퍼스(PWHC)가 전세계 8백여 최고경영자를 대상으로 실시한 설문조사 결과에서 97%가 지식경영이 절대적으로 필요하다는 인식을 가지고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 경쟁이 격해짐에 따라 기업은 모든 역량을 고객 이익을 위해 집중해야 할 필요성이 높아졌다. 예컨대, 일선 영업현장에서 수행된 혁신이 기업 본사에도 영향을 끼칠 수 있어야 하기 때문이다.

셋째, 새로 등장한 신기술을 활용함으로써 조직과 사업 전체 지식을 모으고 분류하며, 또한 이를 분배하고 활용하는 능력을 극대화할 수 있게 되었기 때문이다.

이와 같이 세계적인 기업들이 새로운 경쟁 패러다임을 맞아 새로운 경영전략으로 무장하고 있는 상황을 우리 기업들도 벤치마킹해야 할 것이다.

2. 지식경영의 핵심원칙

지식경영을 통해 조직의 지적자본과 상황적응력을 극대화하는 지식생명체로의 변신은 이미 북미와 유럽의 선진기업들을 중심으로 시작되고 있다. 마이크로소프트, IBM, 다우케미칼, 휴렛 팩커드, 스칸디아 등은 조직의 지식을 활용해 경쟁우위를 높이고 있는 지식경영의 선진기업들이다. 이들은 기업의 규모나 업종별 성격에 따라 서로 차이가 있지만 지식경영을 위한 몇 가지 공통의 원칙들을 발견해낼 수 있다.

1) 지식창고의 구축

조직구성원의 머리 속에 잠자고 있는 지식을 최대한 활용하기 위해서는 공동의 지식창고(Repository)를 구축하라고 전문가들은 조언한다. 지식창고는 조직구성원 개인의 지식을 저장, 분류, 전달, 활용하는 시스템이다. 이를 통해 업무효율을 높이고 보다 높은 부가가치를 창출할 수 있다. 지식창고를 구축하면서 주의할 점이 몇 가지 있다. 가장 주의할 점은 조직구성원들의 지식과 정보를 모두 지식창고에 집어넣었다고 해서 좋은 것은 아니라는 점이다. 지식의 양에 집착하기보다는 유용한 지식을 선별하는 것이 중요하며 지식수요의 경제성을 감안한 접근이 필요하다. 수요되어 있는 지식이 양이 지나치게 많을 경우 병목현상이 발생하여 지식의 원활한 유통과 공유에 방해가 될 수 있음을 주의해야 한다. 또한 언제든지 최상의 업무지식을 접할 수 있도록 지식창고의 신선도를 유지해야 하며, 지식창고에의 접근이 쉽도록 사용방법이 간편해야 한다.

2) 지식창고 관리자의 임명

지식경영이 도입하기 시작했다면 이에 대한 책임자가 필요하다. 기업의 경쟁력을 좌우할 지식의 창조와 공유를 제대로 해내기 위해서는 그 과정을 책임질 사람이 필요한데, 그러한 역할을 하는 사람이 바로 지식경영 최고책임자이다. 지식경영 최고책임자는 공동의 지식창고를 관리하여 창고의

효율성을 높이며 지식이야말로 가장 중요한 자원이라는 사실을 인식하도록 조직내의 지식의 전도사 역할을 수행한다.

3) 보상체계의 구축

지식경영 도입에 있어 간과해서는 안될 점은 조직에 공헌한 개개인에게 아낌없이 보상을 해 주어야 한다는 것이다. 지식을 많이 창출해내고 다른 사람에게 지식을 전달해 준 사람이다. 아무런 보상체계가 갖추어져 있지 않은 조직에서 지식보유자에게 지식을 남에게 넘겨주라고 요구하는 것은 무리다. 세계적인 컨설팅회사인 맥킨지에는 특별한 인사고과 기준이 있다. 가장 많이 불러 다닌 사람이 제일 높은 고과를 받는 것이다. 동료들로부터 전자메일이나 전화질문을 많이 받은 사람일수록 높은 인사고과 점수를 얻는다. 이와 같이 지식전수와 활용에 대한 인센티브를 부여함으로써 조직구성원들 간에 지식공유가 자연스러운 문화를 형성해 나가야 한다.

4) 지적자본의 측정과 활용

지적자본(Intellectual Capital)이란 구성원들이 지니고 있는 지식이나 기술, 가치관 등의 인적자본이나 특허권, 노하우, 다양한 업무매뉴얼, 고객관계 등 눈에 보이지 않는 무형자산을 총칭한다. 런던 비즈니스 스쿨의 헨디 교수는 “보이지 않는 무형자산, 즉 지적자본은 장부가치의 3~4배에 달한다”고 말했다. 지식기반경제로 나아갈수록 중요성이 더해 가는 지적자본에 대해 측정과 활용이 원활하지 못했던 이유는 객관적이고 합리적인 측정방법이 아직까지 제시되지 못했기 때문이다.

3. 지식경영의 구축단계

지식주도경제 구조내에서 기업들이 조직의 목표를 유효하게 달성하기 위해서는 경영자들은 지식을 어떻게 효율적으로 관리할 것인가를 진지하게 생각하여야 한다. 다음에서는 지식경영의 효과적인 구축단계(절차)에 대하여 살펴보기로 한다.

1) 제1단계 : 가치평가

지식을 효율적으로 경영하기 위해서는 기업의 가치평가를 지식측면에서 먼저 수행한다. 여기에서 기업의 지식이치란 곧 지적자본의 가치를 의미하며, 이는 지식경제구조하에서 '자신의 역량'이 어느 정도인지를 파악하는데 필수적이다.

① 인적자본 : 이것은 조직구성원이 지니고 있는 지식, 기술, 경험 등을 의미하는데, 지표로는

고용형태별 중간관리자수, 파트타임 고용에 대한 고용훈련비용, 중간관리자 중에 외국인비율, 회의수, 신입사원 평균근무시간, 지출결제권 수준 등이 이용된다.

② 프로세스 자본 : 이것은 제품제조나 유통의 효율성을 높이기 위한 작업공정, 테크닉, ISO 인증 같은 지식으로서 근로자당 계약수, 환경보호지수, 안전지수, 불량품수 등을 지표로 이용한다.

③ 고객자본 : 기업과 고객과의 관계를 통해 창출된 가치로서 고객만족도, 거래기간, 가격민감도 등을 지표로 이용한다.

④ 혁신자본 : 신제품이나 서비스를 개발하거나 개선하는 능력을 가치화한 자본으로서, 특허권수, 신상품 평균출시기간, 상품평균수명 등을 지표로 이용한다.

2) 제2단계 : 핵심지적자본의 선정

제2단계는 제1단계 가치평가를 통해 도출된 관련지식을 중심으로 주력사업을 선정하고, 아울러 기업의 특성을 고려하여 자기 기업의 핵심지적자본을 선정하는 단계이다. 글로벌시대를 맞이하여 고객의 폭이 넓어지면서 고객친밀도가 기업의 중요한 지적자본으로 강조되고 있다. 그러나 하이테크 업체는 고객친밀도보다는 제품혁신에 초점을 맞춘다. 경쟁사보다 먼저 개발하는 것이 고객친밀도보다 핵심요소가 된다. 반면에 공정처리 중심의 화학업체 같은 자본집약적인 업체는 제품혁신 내지 고객친밀도보다는 생산성과 비용절감이 성공의 열쇠이다.

이와 같이 각 기업은 고객친밀도, 제품개발능력, 운영효율성, 시장대응능력 등과 같은 요소 중에서 어느 것을 자기 기업의 핵심지적자본으로 삼을 것인지를 기업의 업종과 가치관에 따라 선정하여야 한다.

3) 제3단계 : 지식경영시스템의 구축

핵심지적자본을 선정한 후 구축되어야 할 과업은 지식경영시스템을 구축하는 일이다. 지식경영은 궁극적으로는 "조직정보를 이용하면서 인간, 프로세스, 기술을 적절히 배합하는 것"이기 때문에 조직내의 모든 구성원들이 기업조직의 지식을 서로 공유하면서 조직의 핵심으로 배양할 수 있도록 지식중심 경영시스템을 구축할 필요가 있다. 그러나 유의해야 할 점은 지식경영은 단순 정보시스템이 아니라 하나의 문화로 자리잡아야 된다는 사실이다. 따라서 지식중심 경영시스템은 기존의 정보를 담당하는 정보담당 최고책임자(CIO : Chief Information Officer)와는 별도로 지식경영 최고책임자(CKO : Chief Knowledge Officer)에 의해 통제되어야 한다.

4. 지식경영의 실천방안

최근 우리나라에서도 지식경영을 도입하는 기업들이 늘고 있다. 시스템업체들의 지식관리시스템을 보면, 삼성SDS의 아리샘, 현대정보기술의 원독, LG-EDS의 인포센터 등이 대표적이다. 이제 지식경영은 선택이 아니라 필수다. 다음에서는 우리나라의 기업에 있어서 지식경영의 실천방안에 대하여 제시하고자 한다.⁵⁵⁾

1) 인식전환의 필요

지식경영에 대한 인식은 다음과 같이 지식경영이 왜 중요한지를 이해하는 것으로부터 출발한다.

첫째, 지식경영은 시스템 차원에서 이해해야 한다. 시스템관점에서 본다는 것은 ① 지식의 창출, 이전 및 활용이 관련 주체들로 구성된 시스템에서 일어나고, ② 지식경영의 각 프로세스들 자체가 유기적으로 연결된 시스템이라고 생각하는 것이다. 따라서 내외부를 막론하고 관련 지식주체들을 통합해서 잘 활용하는 것이 중요하다. 또한 지식경영 프로세스들간의 유기적인 연계가 성공의 관건이 된다는 사실을 인식해야 한다.

둘째, 지식경영의 목표성이다. 모든 경영과정과 같이 지식경영 또한 궁극적으로 부가가치를 창출해야 한다. 부가가치라는 목표지향성, 기준이 없다면 지식경영의 효과를 내지 못할 것이다. 그런데 지식자체가 측정이 어려운 측면이 많기 때문에 애매 모호해지기 쉽다. 분명한 목표의식과 명확한 평가기준이 성공의 요소라고 생각해야 한다.

셋째, 지식경영 패러다임으로의 전환은 기업에서 혁명과 같은 것이다. 조직구성원들의 사고를 바꾸고 업무 프로세스를 바꾸어야 하는 것이다. 따라서 지식경영 패러다임으로의 전환은 내부적으로 상당한 저항을 불러온다. 만반의 준비와 의지가 없다면 지식경영은 성공할 수 없다는 점을 미리 인식해야 한다.

넷째, 지식경영은 결국 사람이 하는 것이다. 적합한 사람들을 기업 내부에 가지고 있는 것이 중요하다. 특히 지식창출의 경우에 있어서 기존의 지식을 많이 가지고 있을 뿐만 아니라 다기능, 다학제적인 능력과 함께 변화에 잘 적응할 수 있는 사람을 보유해야 한다. 우리의 교육시스템이 대규모 생산방식에 적합한 비교적 균등한 인력들을 산출하고 있는 사실에 비추어 볼 때 특히 유의해야 한다.

2) 지식경영의 문제점과 개선방안

우리나라 기업들의 문제점을 지식경영 프로세스별로 파악하고 이를 해결하는 방법을 찾아야 한다.

55) 김영실·임덕순·장승권, 지식경영의 실천, 삼성경제연구소, 1998, pp. 253~277 참조.

따라서 ① 지식획득 프로세스, ② 지식축적 및 이전 프로세스, ③ 지식활용 프로세스, ④ 지식경영 활동측정, ⑤ 지식경영 인프라, ⑥ 지식경영 노력 등의 각 프로세스별로 점검하고 각 프로세스가 서로 연결이 잘 되는지를 점검하여 개선방안을 제시할 수 있다.

〈표 6〉 우리나라 기업의 지식경영 문제점과 개선방안

	문 제 점	개 선 방 안
기 존 지 식 획 득	<ul style="list-style-type: none"> · 외부원천의 지식에 대한 인식부족 · 지식의 외부원천과의 네트워크형성 미비 · 외부지식 흡수노력 부족 	<ul style="list-style-type: none"> · 외부지식에 대한 평가 · 외부지식 원천과 네트워크 형성 · 외부지식 흡수에 대한 체계적 활동전개
신지식 창출	<ul style="list-style-type: none"> · 지식창출 조직의 내외부 조직과의 연계 미비 · 낮은 연구 생산성 	<ul style="list-style-type: none"> · 지식창출 조직의 구성원 다양화 · 성과에 기초한 인센티브 부여
지식축적 및 이 전	<ul style="list-style-type: none"> · 지식축적 활동의 미비 · 지식의 문서화 노력 부족 · 지식축적 및 이전의 도구 부족 · 신뢰부족으로 인한 개인 지식화 현상 	<ul style="list-style-type: none"> · 지식축적 및 이전 활동에 대한 인센티브 제공 · 지식공유 문화 육성
지 식 활 용	<ul style="list-style-type: none"> · 지식활용 능력의 부족 · 지식의 축적, 이전, 공유 부족 	<ul style="list-style-type: none"> · 유용 지식 판별 능력 제고 · 지식의 변환과정을 통한 활용 · 지식공유 장려
지 식 경 영 활 동 측 정	<ul style="list-style-type: none"> · 측정 개념 자체의 미비 · 지식경영 지표 미개발 	<ul style="list-style-type: none"> · 지식경영 지표 개발 · 꾸준한 평가 노력
지 식 경 영 인 프 라	<ul style="list-style-type: none"> · 정보시스템에만 치우친 인프라 · 지식경영에 대한 인식부족 · 공정한 평가 및 인센티브제도의 미비 	<ul style="list-style-type: none"> · 지식경영 인프라의 평가 및 구축 · 지식경영력에 따른 인사제도
지 식 경 영 활 동 노 력	<ul style="list-style-type: none"> · 지식경영에 대한 인식부족 · 지식경영에 대한 체계적 노력 미비 	<ul style="list-style-type: none"> · 지식경영에 대한 인식 제고 노력 · 지식담당 최고경영자(CKO) 선임 · 태스크포스 팀을 통한 지식경영 추진 노력

3) 지식획득 프로세스

(1) 외부지식의 획득

외부의 원천으로부터 지식을 흡수하는 측면을 살펴보면, 여러 가지 문제점을 가지고 있다. 무엇보다도 내부에서 창출하는 지식을 중요시하고 외부원천들이 가지고 있는 지식에 대한 인식이 상대적으로

로 부족하다는 점을 지적할 수 있다. 과거에는 별로 중요하지 않던 조직들이 새로운 지식을 창출하는 경우가 많아졌다. 특히 생명공학과 같이 기술변화 속도가 빠른 곳에서 대학과 중소기업들은 매우 중요한 지식의 공급원이 되어가고 있다. 이제 기업은 문제해결과 신제품 개발 등에 공급자의 특정 지식을 활용할 경우 타사와 차별화된 경쟁력도 보유할 수 있다.

그리고 타기업과도 상호 지식 파트너십을 형성할 필요가 있다. 타기업으로부터 지식을 습득하는 방법에는 벤치마킹, 아웃소싱 및 전략적 제휴가 있다. 또한 시장도 중요한 지식의 공급원이 되고 있다. 소비자들의 수요 및 정확한 욕구는 기업내부에서 얻을 수 없다.

지식경제에서 기업은 고객, 타기업, 공급자 등과 긴밀한 네트워크 구성을 통해 지식을 흡수할 필요가 있다. 이제 기업은 고객, 타기업, 공급자들과 긴밀한 지식 파트너십을 맺고 상호 윈윈(win-win)을 도모하지 않으면 앞서 나가기 어렵다. 지식 파트너십이란 서로의 부가가치 창출을 위해 상대방에게 도움이 될만한 지식을 공유하는 것을 말한다. 즉 일방이 아닌 쌍방향의 지식공유이며, 또한 학습활동인 것이다. 네트워크의 방법으로는 공식적 협력관계이외에도 프로젝트에 기초한 협력, 전략적 제휴, 비공식적 만남 등 여러 형태가 있을 수 있다.

(2) 지식창출

기업이 지식을 창출한다는 것은 창조학습 역량을 높이는 것이다. 기업이 변화에 적응할 수 있는 학습역량을 제고하기 위해서는 다양한 지식을 효과적으로 결합시키는 문제해결시스템이나 절차를 구축할 필요가 있다. 이를 위해서 지식은 개인적 차원에서 창조되는 경우도 있고 전사적인 노력으로 창조될 수도 있다. 기업이 다양한 지식창조의 방법 중에서 효율적으로 활용할 수 있는 것은 개개인들이나 개별 기능들이 축적한 지식들이 함께 모여 새로운 지식으로 변하게끔 유도하는 것이다. 따라서 이질적 기능이나 분야의 사람들이 모여 지식을 공유하고 문제해결을 피하는데서 효과적으로 현업의 문제가 해결되고 새로운 혁신기회를 잡을 수 있다.

지식창출에 있어서 관련 구성원들과의 연계를 다양화한다는 것은 매우 중요한 일이다. 개인적 차원에서도 자신이 맡은 업무를 개선하고 새로운 아이디어를 내는 것이 활성화되어야 한다. 이를 위해서는 개인들이 프로세스 개선 프로젝트에 가담하는 것이 필요하다. 또한 이들의 활동을 격려해야 한다. 우선 전사적인 문제해결 통합시스템이나 절차를 구축할 필요가 있다. 이때 핵심이 되어야 할 것은 이질적인 기능간의 커뮤니케이션 활성화이다. 그리고 조작구조 자체를 다양한 기능의 구성원들이 서로 일하기 쉽게 만들 필요가 있다.

또 한가지 중요한 문제는 지식창출의 성과에 기초한 인사제도가 되어있지 않아 연구성과가 전반적으로 낮다는 점이다. 지식근로자들을 확보하고 제대로 활용하기 위해서는 그에 상응하는 보상을 반드시 실시해야 한다.

(3) 지식창출의 조직

외부로부터는 지식을 흡수하고 내부에서는 지식을 창출하기 위해서는 조직구조가 바뀌어야 한다. 전략적 제휴, 가상기업 등의 핵심은 개방적 네트워크형 조직이라 할 수 있다.

개방적 네트워크형 조직은 다음과 같은 특징을 가지고 있다. 첫째, 관련 지식주체들을 유기적으로 연결시키는 것이다. 대학·연구소·관련 기업 등 적합한 파트너를 선정하고 상호이익이 되는 계약관계를 가진다. 둘째, 이러한 조직들을 유기적으로 엮을 수 있는 문화적 속성을 갖추어야 한다. 다른 조직들과의 관계를 맺는데 개방성, 유연성, 다학제적 사고 등은 필수적이다. 셋째, 실제적으로 네트워크를 통하여 상호 이익이 되는 지식창출 및 이전이 일어나도록 해야 한다. 넷째, 네트워크 내의 하위 조직들을 구조적으로 연결시키는 메커니즘이 필요하다. 다섯째, 네트워크 구성원들간의 경쟁을 유발시켜야 한다. 여섯째, 외부 조직간의 네트워크 뿐만이 아니라 기업내부의 관련 조직들도 네트워크 형태로 연결되어야 한다.

4) 지식축적 및 이전 프로세스

기업의 내·외부에 창출한 지식이 기업에 생산적인 지식이 되려면 기업의 생산과 유통 및 연구개발 등과 같은 프로세스에 녹아 있는 기업 특유의 지식과 결합되어야 한다. 따라서 지식을 빠르게 확산하고 또한 각 기능이나 구성원들이 새롭게 결합한 지식을 공유할 수 있는 프로세스 구축이 절대적으로 필요하다.

외부와 지식을 공유하고 내부지식을 축적하며 전파하는 프로세스를 효율화할 필요가 있다. 이것은 다수의 선진기업들이 근래에 가장 투자를 많이 하고 있는 경영활동이기도 하다. 이른바 지식 베이스의 구축을 말한다. 지식을 빠르게 공유할 수 있는 시스템은 기업내의 지식창조를 도와주는 역할을 한다. 기업의 문제해결 능력이나 혁신역량이 있을 때 비로소 구축된 지식 베이스가 작동할 것이다.

지식의 축적 및 이전과 관련하여 기업내에서 이를 가능케 하는 문화 및 조직들이 있는지를 점검해야 한다. 서로간의 지식을 공유하는 소모임, 연구회 등이 있는지, 부품업체와 모기업 간의 품질개선을 위한 서로간의 인력교류가 있는지, 대학과 연구소와의 교류가 활발한지 등을 살펴보고 이러한 채널을 개선하도록 노력해야 한다.

5) 지식활용 프로세스

기업에서 지식이란 그 자체만으로는 아무런 의미가 없으며, 부가가치를 창출해낼 때만 비로소 의미가 있는 것이다. 우리나라의 기업에서는 지식이 부족한 것도 문제이지만 이미 가지고 있는 지식을 활용하는 능력이 더 문제이다. 이것은 조직구성원들의 사고가 유연하지 못하기 때문이다.

지식은 여러 가지로 변환과정을 거치게 된다. 그런데 이러한 변환과정을 가능하게 하는 것은 새로운 용도로 생각하고 기존의 지식을 결합하는 등 다학제적인 능력을 갖춘 사람들이 있을 때 가능하다. 사람들의 사고를 바꾸는 것은 체계적인 교육을 통해서 이루어질 수 있다. 또한 브레인 스토밍, 백기 위에서 생각하기, 연상법 등 각종 기법들은 비교적 짧은 시간에 창조성을 높일 수 있는 효과적인 기법이 많이 있다.

지식활용 능력이 부족한 또 하나의 이유는 지식의 축적, 이전, 공유 등이 잘 되지 않기 때문에도 있다. 어떤 지식이 부가가치를 창출할 수 있는지, 어떻게 지식을 활용할 것인지 등에 관한 교육훈련 프로그램을 전개해야 한다. 그리고 지식축적, 이전, 공유를 해결하도록 노력해야 한다. 특히 자신의 지식을 내어 보이고 남의 지식을 공유하는데 반드시 인센티브를 주어야 한다.

6) 지식경영 활동측정

지식경영에서 측정은 두 가지 측면이 있다. 첫째는 지식경영의 대상인 지식 자체를 측정하는 것이며, 둘째는 지식경영의 각 프로세스를 측정하는 것이다. 기업이 가지고 있는 지식은 사실 지식 그 자체로 존재하는 것보다 대부분 프로세스, 경영시스템, 고객과의 관계, 임직원의 기술과 태도, 혁신과정 및 결과물 등에 녹아 들어가 있다. 이러한 관점에서 보면 기업의 지식 그 자체가 기업의 역량인 셈이다. 선진 외국기업들은 기업역량을 지적자본으로 규정하고 이를 체계적으로 측정하고 있다. 이러한 기업들은 지적자본을 측정하고 그 방향을 전략수립에 활용하며 동시에 주주들에게 경영성과를 보고하는 방법으로 활용하고 있다. 지적자본에 대한 평가는 경영층에게 지식경영의 지속적인 추진에 대한 확실한 자료로 제시될 수 있다. 이를 통해서 기업은 지식경영의 방향을 바로 잡을 수 있는 것이다.

우리나라 기업들의 경우에는 평가가 잘 이루어지지 않는 경우가 많다. 이것은 우리 기업들의 문화가 평가를 거부하는 요인들이 많기 때문이다. 때문에 연봉제가 잘 시행되지 않으며, 평가자들의 평가에 대한 공정성 문제, 평가제도 및 기준 자체의 문제점 등도 개선되어야 한다.

지식경영의 측정은 매우 어렵다. 지식 자체에 대한 측정기준을 만드는 것은 물론 지식경영 프로세스에 대한 측정은 더욱 어렵다. 따라서 측정에 대한 기준을 명확히 하고 측정활동을 계속하여 단계적으로 개선해 나가는 노력을 해나가야 한다.

(1) 지식경영 환경 측정

먼저 기업의 지식경영 현황을 파악하여야 한다. 이것은 지식경영 환경에 대한 평가와 기존 지식경영 활동의 강점과 약점을 분석하는 것이다. 지식경영 환경에 대한 평가는 우선 기업의 지식을 측정하는 것으로부터 출발한다. 기업이 어디에 얼마만큼의 지식이 있는지, 관련 외부 지식주체들이 어떤

지식을 얼마나 가지고 있는지, 가지고 있는 지식들을 제대로 활용하고 있는지, 지식경영 인프라는 어느 정도 갖추고 있는지 등을 평가해야 한다. 리더십, 조직문화, 정보기술 등의 항목에서 과연 지식경영을 할만한 충분조건을 갖추고 있는지 살펴야 한다.

또한 지식경영의 문제점을 파악하는데 있어서 중요한 것은 지식경영시스템을 도입해야 한다는 것은 그 기반이 이를 수용할 수 있을 만한 역량을 갖추는 있을 때이다. 대부분 기업내부의 지식환경 기반을 변화시키는 것은 매우 어려운 작업에 속한다. 특히 그것이 조직구성원들의 문화와 연결되어 있을 때는 더욱 어렵다. 따라서 계획을 수립할 때는 현실적인 제약요건을 고려하여 점진적인 계획을 수립해야 한다.

(2) 지식지도 작성

지식경영을 어떻게 해야 하는지를 파악하기 위해서는 지식이 어떤 경로를 거쳐서 창출되고, 축적, 이전되며 활용되는지를 알아야 한다. 그리고 기업에서 필요로 하는 지식은 어떤 지식인지를 구분해야 한다. 지식경영을 잘하기 위해서는 기업에서 필요한 지식과 지식의 흐름에 관하여 통합된 인식을 가지고 있어야 한다. 그러한 뒤에 각 기업의 여건에 맞게 파악하여 지식 베이스를 구축하고 통합된 지식정보시스템을 가동시켜야 한다.

기업에 필요한 지식의 종류와 속성에 따라 지식의 축적, 이전과 활용방식은 상당히 달라진다. 지식 사이에는 대부분 연결고리가 있게 마련인데 이를 잘 분류해야 한다. 이렇게 하면 나중에 지식을 획득하고, 검색, 활용하는 시스템을 구축하고 실제로 시스템을 사용하는데 많은 도움을 받을 수 있다.

지식지도를 그리기 위해서는 구체적으로 다음과 같은 단계를 거쳐야 한다. 먼저 경영성과와 수익을 좌우하는 요소들을 파악하고 이들 요소 사이의 상관관계를 나타낸다. 다음으로는 경영활동과 의사결정을 지원하는데 어떠한 정보와 지식들이 필요한지를 정의하는 일이다. 특히 지식지도를 그릴 때는 정보와 지식의 속성을 파악해야 한다. 예컨대, 암묵지와 형식지를 구분할 필요가 있으며, 암묵지와 형식지 사이의 전환관계도 나타내어야 한다. 또한 외부원천과 내부원천을 명확히 해야 하며 기업을 포함한 지식 네트워크를 그려야 한다. 이렇게 그리는 동안에 기업이 어떤 분야에서 약점과 강점이 있는지를 자연스럽게 파악하게 된다. 지식지도를 그렸다면, 지도의 각 단계마다 현재 기업이 보유하고 있는 지식을 측정해야 한다. 각 지식경영 프로세스마다 어느 정도의 지식을 보유하고 있는지 그리고 지식경영의 프로세스가 잘 유지되고 있는지를 살펴보아야 한다. 마지막으로 지식경영의 지표들과 경영성과와의 관계를 나타내는 것이다.

7) 지식경영 인프라 구축

지식경영 인프라의 대표적인 요소로는 리더십, 조직, 정보기술 등이 있다. 우리나라 기업에서는 정보시스템에만 치우친 인프라를 구축하고 있다. 선진국의 기업에서 정보담당 최고경영자(CIO) 보다 지식담당 최고경영자(CKO)를 앞에 두는 이유는 축적지보다 그 지식을 잘 활용할 수 있는 능력이 활용지가 더 중요하기 때문이다.

지식기반 구축에서는 사람이 중심이므로 사람들의 평가 및 인센티브 부여방법이 제대로 작동하고 있는지를 점검하여야 한다. 즉 최고경영자의 인식이 바뀌고 지식경영에 대한 노력이 높아져야만 한다. 그리고 지식공유 및 이전을 촉진하는 문화를 조성하고 지식활용 결과를 평가하여 적절한 인센티브를 줄 수 있을 것이다.

지식경영 인프라 중에 정보기술 측면을 보면, 지식관리시스템을 구축하는 것이 중요하다. 지식관리 시스템이란 지식활용을 돕는 것이다.

지식관리시스템을 구축할 때는 다음과 같은 점을 고려하여야 한다. 먼저 지식관리시스템은 전체 조직구성원들에게 개방되고 활용이 쉬우면서 동시에 안정성도 갖추고 있어야 한다. 또한 시스템 자체가 계속해서 개선될 수 있도록 피드백 체계를 갖추고 있어야 한다. 예컨대, 지식관리시스템에서는 정보라는 형식지 뿐만 아니라 인적 접촉을 통한 암묵지의 공유가 매우 중요하다.

지식관리시스템은 지식 베이스를 구축하는 것과 관련 지식주체들을 잘 엮을 수 있는 지식 네트워크를 구축하는 것으로 구분할 수 있다. 지식 베이스는 관련 지식주체들이 지식을 축적·접근·검색할 수 있도록 하는 도구라고 할 수 있다. 따라서 그러한 과정을 보다 더 잘 도와 줄 수 있는 검색시스템, 그리고 필요하다면 전문가와 연결될 수 있도록 전문가 연결장치들을 구축해야 한다. 우선 모든 지식이 한 곳으로 모일 수 있도록 지식의 창고를 만들어야 한다. 여기에는 문서, 마이크로 필름, 도서관 등 여러 장치가 있겠지만, 오늘날에는 전자적인 데이터베이스 구축이 필수적이다. 그리고 이러한 데이터베이스들이 서로 컴퓨터망으로 연결되도록 해야 한다.

지식의 창고를 만들어 이 곳에 지식을 축적하고 계속해서 갱신할 수 있도록 해야 한다. 그리고 지식의 분류, 수정, 검색기능이 추가되어야 한다.

지식 네트워크 구축의 경우에는 연구회, 토론허 등이 필수적이다. 그리고 참가자들이 문제해결과 활용에 적극적으로 참가할 수 있도록 지원하는 것도 중요하다.

마지막으로 지식관리시스템의 운영이다. 지식담당 최고경영자나 관련 전문가들이 적절한 역할을 수행해야 한다.

VI. 結 論

최근 지식경영은 경영학의 모든 분야에서 다루어지고 있다. 즉 전략경영, 조직, 기술혁신, 경영정보시스템, 회계 및 재무, 경제학, 사회학 등의 분야들로 이들은 각각 지식경영을 바라보는데 있어서 다양한 측면으로 중요한 통찰력을 제공하고 있다. 따라서 독자적으로는 그 어떤 분야도 통합된 틀을 제공하지 못하고 있다.

지식경영이 21세기의 강력한 경영 패러다임으로 부상하면서 경영·경제학계에서도 이에 대한 연구 활동이 활발히 진행되고 있다. 특히 미국, 영국 등 선진국의 대학들은 다가오는 지식경제시대에서 지식이라는 무형자산의 활용방법을 제대로 알고 있는지 여부가 조직의 성패를 좌우한다는 점에 공감하고 지식관련 연구의 주도권을 잡기 위한 노력이 한창이다.

지식경영이란 한 마디로 기업이 어떻게 하면 지식의 확대와 재생산을 효과적으로 할 수 있는가를 염두에 둔 경영이라고 정의할 수 있다. 지식은 크게 두 가지 기능을 한다. 하나는 기업의 환경적응력(adaptation)을 높여준다. 환경적응력이란 환경의 요구에 대하여 기업이 빠르게 대응하거나 변신하는 것을 의미한다. 또 다른 측면은 환경창출력(enactment)을 높여준다. 환경이 요구하는 대로 반응하는 환경적응은 기업의 환경에 대한 수동성을 의미한다. 그러나 기업에 따라서는 자신에게 유리한 새로운 환경을 만들어 가기도 하는데 이를 환경창출력이라고 한다. 이것을 가능하게 하는 원동력은 새로운 지식이다.

어떻게 하면 기업으로 하여금 유용한 지식을 산출할 수 있도록 만들 수 있을 것인가라는 질문에 가장 많은 관심을 가지고 있는 연구분야가 조직학습과 관련된 분야이다. 조직학습 분야에서의 질문은 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 그 하나는 지식생성 또는 조직학습의 메커니즘을 규명하는 것이며, 다른 하나는 이들의 지식기반 위에서 조직을 학습력이 강한 조직으로 설계하는 것이다. 최근 학습을 시스템적 관점에서 보아야 한다는 주장이 제기되고 있다. 시스템적 관점의 사고는 부분에 집중하는 것이 아닌 전체적 관점을 매우 중요시 여긴다. 따라서 시스템적 관점에 의한 학습조직의 설계는 개인이나 집단 학습뿐만 아니라 조직학습을 포함하는 전체의 문제를 다루게 된다.

그러나 우리나라 기업의 지식경영에 대한 노력은 아직 초보적인 단계에 머무르고 있다. 우리의 기업들도 스스로 지식경영을 하고는 있지만 지식경영의 틀에서 인식을 하지 못하고 있다. 이것은 근본적으로 지식경영의 중요성을 간과하고 있기 때문이다. 선진국의 기업들이 지식경영체제로 왜 들어갔는지 이것이 어떻게 경쟁의 패러다임을 바꾸는지 이해가 부족하기 때문이며, 이해하지 못하는 기업은 결국 경쟁에서 도태될 수밖에 없다. 우선 최고경영자의 리더십이 매우 중요하다. 최고경영자

가 지식경영을 이해하지 못하고 현실에 안주하는 기업은 과거의 기업으로 남게 된다. 지식창출을 위해서는 지속적인 실험이 전제조건이다. 기업이 개인이나 팀의 실패를 수용하고 실패에서 배울 수 있는 분위기 창출이 중요하다. 기술지식뿐만 아니라 경영 노하우 창출을 위해서 기존의 프로세스, 업무방식 등에서도 실험을 해야 한다.

최고경영자가 나서서 실패를 두려워하기보다는 실험을 장려하고, 실패하였을 경우에는 실패에서 학습할 수 있는 리더십을 보여 주는 것이 바로 지식경영의 시작이다. 지식경영의 프로세스는 끊임없이 개선되어야 한다. 지식 자체가 끊임없이 변하고 지식경영의 수단들도 계속해서 변하므로 지식경영도 끊임없이 변해야만 한다. 그러나 그 무엇보다도 지식경영의 주체와 관련 주체들이 계속해서 변한다. 처음에는 지식경영의 기법들을 잘 이해하지 못하였던 내부의 사람들도 점점 더 능숙해질 것이며, 따라서 보다 더 앞선 기법들을 사용할 수 있게 될 것이다.

參 考 文 獻

- 김영실·임덕순·장승권, 지식경영의 실천, 삼성경제연구소, 1998.
- 노나카 이쿠치로, 지식창조의 경영, 21세기북스, 1995.
- 노나카 이쿠치로·히로타카 다케우치, 지식창조기업, 세종서적, 1998.
- 노나카 이쿠치로 지음·나상익 옮김, 노나카카의 지식경영, 21세기북스, 1998.
- 매일경제신문·매일경제TV 비전코리아 추진위원회, 지식경영 학술심포지엄(제1회), 1998.
- 매일경제신문사 엮음, 부즈·앨런 & 해밀턴 한국보고서, 매일경제신문사, 1997.
- 매일경제 지식프로젝트팀 편, 지식혁명보고서, 매일경제신문사, 1998.
- 맥킨지 엮음, 맥킨지보고서, 매일경제신문사, 1888.
- 이면우, 신창조론, 한국경제신문사, 1998.
- 파이낸셜 타임스 편, 핵심경영전략 40가지, 매일경제신문사, 1998.
- 포스코경영연구소, 한국경제를 위한 제안 지식경영, 더난출판사, 1998.
- Davenport, T. & Prusak, L., *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know* (Harvard Business School Press, 1988).
- Kaplan R. & Norton, D., *The Balanced Scorecard* (Harvard Business School Press, 1996).
- Nonaka I. & Takeuchi, H., *The Knowledge Creating Company* (Oxford University Press, 1995).
- Penrose, E., *The Theory of the Growth of the Firm* (New York : John Wiley and Sons, 1959).
- Quinn, J.B., *Intelligent Enterprise : A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry* (New York : The Free Press, 1992).
- Ruggles, R.L., *Knowledge Management Tools* (London : Butterworth - Heinemann, 1997).
- Schrage, M., *The New Technologies of Collaboration* (New York : Random House, 1990).
- Vian, K. & Johansen, R., *Knowledge Synthesis and Computer-Based Communication Systems : Changing Behaviors and Concepts* (Temple University Press, 1983).
- Bawden, D., "Information Systems and the Stimulation of Creativity," *Bowker - Saur*, Vol.12, 1986.
- Bierly, P. & Chakrabarti, A., "Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutical Industry," *SMJ*, 1996.

- Brooking, A., "Introduction-The Management of Intellectual Capital," *LRP*, 1997.
- Cohen, D., "Toward a Knowledge Context : Report on the First Annual U.C. Berkeley Forum on Knowledge and the Firm," *CMR*, 1998.
- Davenport, T.H. & Klahr, P., "Managing Customer Support Knowledge," *CMR*, 1998
- Edvisson, L., "Developing Intellectual Capital at Skandia," *LRP*, 1997.
- Fahey, L. & Prusak, L., "The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management," *CMR*, 1998.
- Glazer, R., "Measuring the Knower : Towards a Theory of Knowledge Equity," *CMR*, 1988.
- Grant, R.M., "The Knowledge - Based View of the Firm : Implications for Management Practice," *LRP*, 1998.
- Hargadon, A.B., "Firms as Knowledge Brokers : Lessons in Pursuing Continuous Innovation," *CMR*, 1998.
- Jordan J. & Jones, P., "Assessing Your Company's Knowledge Management Style," *LRP*, 1997.
- Keltner B. & Finegold, D., "Adding Value in Banking : Human Resource Innovations for Service Firms," *SMR* Fall, Vol.38, No.1, 1996.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R., "Fair Process : Managing in the Knowledge Economy," *HBR*, 1997.
- Lank, E., "Leveragin Invisible Assets : The Human Factor," *LRP*, 1997.
- Leonard D. & Sensiper, S., "The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation," *CMR*, 1998.
- Liberatore, M.J. & Stylianou, A.C., "Using Knowledge - Based Systems for Strategic Market Assessment," *I&M*, 1984.
- Liebeskind, J.P., "Knowledge, Strategy and the Theory of the Firm," *SMJ*, Vol.17, 1996.
- Liedtka, J.M., Haskins, M.E. & Rosenblum, J.W., "The Generative Cycle : Linking Knowledge and Relationships," *SMR* Fall, 1997.
- Mowery, D.C., Oxley, J.E. & Silverman. B.S., "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer," *SMJ*, 1996.
- Nonaka, I. & Noboru, K., "The Concept of BA : Building a Foundation for Knowledge

- Creation," *CMR*, 1988.
- O'Dell, C. & Grayson, J., "If Only We Knew What We Know : Identification and Transfer of Internal Best Practices," *CMR*, 1998.
- Orlikowski, W.J., "Learning form Notes : Organizational Issues in Groupware Implementation," *The Information Society*, 1993.
- Peters, D.J., "Invention, Innovation and Competitive Advantage : Dynamic Capabilities in Context Academy of Management," *CMR*, 1997.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G., "The Core Competences of the Cor(oration," *HBR*, 1990.
- Prokesch, S.E., "Unleashing the Power of Learning : An Interview with British Petroleum's John Brone," *HBR*, Sep/Oct, 1997.
- Quintas, P., Lefrere, P. & Jones, G., "Knowledge Management : A Strategic Agena," *LRP*, 1997.
- Roos G. & Roos, J., "Measuring Your Company's Intellectual Performance," *LRP*, 1997.
- Ruggles, R., "The State of the Notion : Knowledge Management in Practice," *CMR*, 1998.
- Sanches, R. & Mahoney, J.T., "Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design," *SMJ*, 1996.
- Schein, E.H., "Three Cultures of Management : The Key to Organizational Learning," *SMJ* Fall, 1996.
- Szulanski, G., "Exploring Internal Stickiness : Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm," *SMJ*, 1996.
- Tsoukas, H., "The Firm as a Distributed Knowledge System : A Constructionist Approach," *SMJ*, 1996.
- Wenerfelt, "A Resource - Based View of the Firm," *SMJ*, 1984.
- Wiig, K.M., "An Examination of 'Push - Pull' Theory Applied to Process Innovation in Knowledge Work," *MS*, 1984.
- Wiig, K.M., "Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management," *LRP*, 1997.