

知識經營에 대한 探險的 研究

林 昌 喜*
洪 龍 基**
李 弘 基***

—〈目 次〉—

I. 序 論	III. 知識經營의 實踐方案
II. 새로운 經營資源으로서의 知識	IV. 結 論

I. 序 論

최근 들어 기업환경의 변화가 급변하고 시간이 갈수록 그 변화의 속도가 더욱 가속화됨에 따라 새로운 지식을 만들어 내고, 조직 내에 널리 퍼져있는 지식자원을 한데 모아 축적하고 이를 다시 공유하는 것이 기업발전에 중요한 요소라는 인식이 확산되고 있다. 또한 오늘날 제조업에 고용된 노동력 규모가 지식 및 서비스부문(Knowledge and Service Work)에 고용된 노동력 규모에 비하여 상대적으로 작기 때문에 결국 제조업 부문의 생산성은 각 부문의 생산성을 결정하는데 있어서 그 영향도가 과거에 비해 더 적어지고 있으며, 이를 두고 어떤 사람들은 제조업에 의한 생산성 혁명은 종식되어 가고 있다고 표현한다.¹⁾ 일본 히토쓰바시 대학의 노나카(I.Nonaka) 교수는²⁾ '미래가 불확실하다는 것만이 확실한 상황'에서 앞으로 가장 중요하고 유일한 경쟁우위 원천으로 지식(Knowledge)을 꼽고 있으며, 조직도 끊임없는 지식창조조직(Knowledge Creating

* 홍익대학교 경영학과 교수(Professor, Dept. of Business Administration, Hongik University)

** 대림대학 경영정보과 조교수(Assistant Professor, Dept. of MIS, Daelim College)

*** 경인여자대학 무역실무과 겸임교수(Professor, Dept. of Practical Trade Management, Kyungin Women's College)

1) 최근 선진국 경제를 보면 제조업에 종사하는 노동력의 규모는 산업 전체의 1/4에 불과하다(피승익, 지식 산업과 서비스 산업에 대한 생산성 제고 방법, 『월간 POSRI 경영』, 4월호, 1995, pp.123- 129.참조).

2) I.Nonaka, "The Knowledge-Creating Company," *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 1991, pp.96-104.

Company)이 되어야 생존 할 수 있다고 강조하고 있다. 드러커(P.F.Drucker)³⁾ 역시 1990년대 이후의 사회를 지식사회(Knowledge Society)⁴⁾라고 명명하였고, 맥길과 슬로컴(M.E.McGill & J.W.Slocum)이라는 학습조직 이론가들은⁵⁾ 조직의 기본유형중 지식조직(Knowledge Organization)을 학습조직의 한 형태로 분류하고 있다.

시장환경의 불확실성 증대와 계속되는 기술진보, 다양한 경쟁자의 출현, 제품수명주기 단축에 따른 제품노후화 등등의 경영환경변화에 성공하기 위해서는 끊임없이 새로운 지식을 창출해내고 이러한 지식을 조직내 구석구석에 살포해내는 지속적 혁신 기업이 되어야 하는 것이다. 그러므로 기업경영이 '생산중심'에서 '정보중심' 그리고 이제는 '지식중심'으로 변하고 있다고 해야 할 것이다. 지식경영은 조직의 지적 자산은 물론 조직구성원이 보유하고 있는 개인지식을 발굴하여 조직의 보편적인 지식으로 공유하고 이를 효과적으로 활용함으로써 조직전체의 경쟁력을 향상시키는 새로운 경영패러다임이라 할 수 있다.

그렇다고 지금까지 지식에 대한 논의가 전혀 없었던 것은 아니다. 지식지향적 용어(Knowledge-Oriented Terms)로 형식지(Tacit Knowledge), 조직핵심역량(Organizational Competence), 무형자산(Intangible Assets), 그리고 조직학습(Organizational Learning)등이 있다.⁶⁾ 지식조직의 기원은 20세기 초로 추정되는데 베버의 관료제, 테일러의 과학적 관리법, GM사의 관리원칙, 페이올(Fayol)의 일반관리론 등이 모두 좋은 지식조직의 예가 될 수 있다. 지력(Brainpower), 지적 자본(Intellectual Capital)⁷⁾, 지적 재산 및 지적 권리(Intellectual Property Right)에 대한 논의가 꽤

3) P.F.Drucker, *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*, Truman Tally Books., New York, 1992, 고병국(역), 「피터드러커의 미래기업」, 한국경제신문사, 1992.

4) 1966년 로버트 레인이 '지식사회에서 나타나는 정치와 이념의 쇠퇴현상'이라는 논문에서 처음으로 '지식사회'라는 용어를 사용했다(지식혁명보고서, p.43참조). 지식사회란 '끊임없이 지식을 창출하여 지식을 해석하고 재조직하는 사회이며 지식을 발전시킴과 동시에 지식의 가치와 목적을 밝혀내는 지식을 선택하고 적용하는 사회'로 정의할 수 있다.

5) M.E.McGill & J. W. Slocum, *The Smarter Organization*, John Wiley & Sons, Inc., 1994, 임창희(역), 「스마트 학습조직」, 한연출판사, 1995.

6) J.C.Spender & R.M.Grant, "Knowledge and the Firm," *Strategic Management Journal*, vol.17, Winter Special Issue, 1996, p.5.

7) 지적 자본이란 기업이 보유하고 있는 무형자산을 총칭하는 것으로 현금, 유가증권, 건물 등 재무제표에 표시되는 자산이 아닌 조직구성원들이 지니고 있는 지식이나 기술, 가치관 등 인적 자본이나 특허권, 노하우, 다양한 업무매뉴얼, 활용능력 등 구조적 자본에 이르기까지 보이지 않는 자산을 일컫는다. 지식경영 전문가인 에드빈슨(L.Edvinsson)은 지적 자본을 지식자본(Knowledge Capital), 비재무적 자산(Nonfinancial Asset), 숨겨진 자산(Hidden Asset), 무형자산(Invisible Asset) 등과 동일한 개념으로 파악한다.

오래전부터 있어왔다.⁸⁾ 그러나 지력 혹은 지적 자본을 관리하는 노하우에만 관심을 가지고 있어 제품개발처럼 기업이 지식을 개발해야만 하는 것으로 잘못 생각해왔다고 볼 수 있다. 그리고 기업 대부분의 정책과 통제는 유형자산에만 초점이 맞추어져 있어 새로운 경쟁우위의 원동력인 지적 자산의 관리는 소홀히 하는 경향이 있어 왔다.⁹⁾ 또한 서구경영학의 전통적인 지식관은 조직을 정보처리를 위한 하나의 기계처럼 취급하였으며 이때의 유용한 지식은 공식적이고, 체계적·전통적인 경영기법 내지는 관리원칙이 전부였다. 하지만 예측불가능하고 급격하며 단속적으로 변화하는 경영환경변화에서는 전통적인 경영기법으로는 경영위기를 극복할 수 없다. 부즈 앨런과 해밀턴의 한국보고서는¹⁰⁾ IMF 위기를 겪게된 한국경제의 경쟁력 상실요인을 선진국과의 기술격차 보다는 '지식격차(Knowledge Gap)'로 진단하였다.

선진기업에서는¹¹⁾ 이미 지식을 경쟁력의 원천으로 인식하고 조직내에 이러한 지식을 창조·축적·활용하는 지식경영(Knowledge Management)을 새로운 경영패러다임으로 사용하여 큰 성과를 거두고 있다. 그럼에도 불구하고 실무적으로 국내에서는 소수의 대기업만이 지식경영을 도입하려고 준비중이며 학술적으로는 지식경영에 대한 이론서나 연구논문도 흔치 않은 형편이다. 따라서 본 연구에서는 지식경영에 대한 탐험적 연구(Exploratory Study)로서 지식의 의미와 지식경영의 필요성을 촉발시키고 그 토대인 기업내 성공적인 지식경영의 정착을 위한 다섯 가지 전제조건들을 살펴봄으로써 지식경영의 실천방안을 제시해 보려고 하였다.

8) P.F.Drucker, 앞의 책, 1992, p.96.

9) 노순규, "지식경영과 지식근로자," 「노무관리」, 통권 119호, 1998, pp.11-18.

10) 부즈 앨런 & 해밀턴, 「부즈 앨런 & 해밀턴의 한국 보고서」, 매일경제신문사, 1997.

11) 지식경영을 도입하고 있는 선진기업의 예는 매우 많으나 몇 몇 회사만 소개하면 다음과 같다. IBM사, HP사, Xerox사, BP사, 로알더치셀사, 미쓰비시 상사, 다우케미컬사, 크라이슬러사, 코카콜라사, GM사, 듀폰사, 이스트만코닥사

II. 새로운 經營資源으로서의 知識

1. 지식경영의 개념과 이해

지식경영에 대해 언급하기에 앞서 지식이란 무엇인지를 명확히 할 필요가 있다. 지금까지 지식에 대한 정의를 내리려 할 때 정보와 비교하는 것이 보편적이었다.¹²⁾ 그러나 정보는 자료로부터 파생된 것이기에 지식을 설명할 때 자료, 정보, 지식을 비교하는 것이 더욱 유용할 수 있다. 자료는 주가자료, 부동산 시세, 회계자료 등과 같은 단순한 사실을 말한다. 자료를 사용자의 필요에 따라 의사결정 목적을 위해 가공하면 정보가 된다. 지식은 이러한 정보를 집적하고 일반화된 형태로 정리된 것을 말한다. 다벤포트(T.H.Davenport)에 의하면 지식이란 경험, 맥락, 해석 그리고 생각과 결합된 정보라고 정의한다. 이처럼 지식은 받아들여려는 사람의 입장에서 충분한 가치가 있는 것이어야 하며, 의사결정과 행동에 쓰일 수 있는 높은 가치를 가진 것이어야 한다. 이에 대해 정리하면 다음 <표 II-1>과 같다.

그러므로 이러한 지식을 중시하는 새로운 경영패러다임으로서의 지식경영은 조직목적을 달성하기 위하여 더욱 요구되며 가용한 지식의 파악과 분석뿐만 아니라 지적 자산의 개발을 위한 행동의 계획과 통제를 포함하게 된다. 앞으로 기술의 변화는 더 심화될 것

<표 II-1> 자료, 정보, 지식의 개념적 비교

구분	자료	정보	지식
개념	<ul style="list-style-type: none"> · 정보의 원료 · 실제 단순사실들의 나열 · 오감으로 감지 가능 · 단순사실의 집합 · 단순화 · 감각(sense)의 산물 · 정체성 · 일과성 	<ul style="list-style-type: none"> · 가공된 자료 · 사용자가 특정목적을 가지고 여러 자료들에 의미와 용도를 부여했을 때 · 오감으로 감지 불가능 · 정리된 자료 · 단편적 사고 · 외부에서 수동적으로 수용 · 정체성(가치판단 및 정보체계) · 일과성 	<ul style="list-style-type: none"> · 가공된 자료 · 정보를 나름대로 해석하고 의미를 부여한 것 · 인지적 활동 중요함 · 정보의 집적 · 종합적 사고 · 주체적으로 사고, 가공, 판단 · 동태성(의사결정 및 행동을 통한 가치창출) · 진화성

12) 최근에는 정보와 지식의 차이를 대체로 자료와 정보간의 차이처럼, 하위 및 상위개념으로 이해되고 있다(자료<정보<지식<지혜).

이며, 새로운 기술만이 아니라 새로운 사고를 개발·적용하는 것이 요구될 것이다. 이때 가장 중요한 것이 바로 '자료에서 정보로', '정보에서 지식으로'의 전환을 이해할 수 있는 능력이라고 할 수 있다. 자료는 정보로 전환되고 계속 확장되어 지식을 구축하는 벽돌과 같은 것이다.¹³⁾ 정보시대 초기에 관심을 두었던 자료는 주로 네 가지의 형태의 자료 즉 숫자·단어·소리 그리고 이미지를 지칭한다. 그리고 그러한 자료의 저장, 처리 등을 통해 무엇을 하는데 이용할 수 있는가에 따라 그 가치가 결정되었다. 정보는 자료가 의미 있는 체계로 정리된 것을 말한다. 예를 들면 숫자는 자료이지만 난수표는 정보이다. 마찬가지로 악보는 자료이지만 소리의 특정한 시스템 하에서의 음악은 정보가 되는 것이다. 이처럼 자료라는 말은 어떤 소모품처럼 들리고 자료로부터 도출된 정보라는 말은 훨씬 가치가 있게 여겨진다. 더 나아가 이제는 정보시대에서 정보의 적용과 생산적 사용으로 특징지어지는 지식시대로의 전환점에 있다고 할 수 있다. 따라서 피아노 초보자가 쇼팽의 한 왈츠곡을 여러 가지 스타일로 연주하여 좋은 학습경험을 쌓는 것이라든가, 명연주자로부터 쇼팽의 왈츠곡을 연주하는 것을 듣는다면 이 연주는 초보자에게 중요한 지식 원천이 되는 것이다.

2. 지식유형과 지식창조과정

고대 그리스의 아리스토텔레스나 플라톤은 지식을 신학적(Theological) 지식과 형이상학적(Metaphysical) 지식, 실증적(Positivista) 지식으로 구분짓는다. 최근 실증주의자들은 지식을 크게 두 부류로 나누어 고찰하는데 하나는 조사지식(Research Based Knowledge)이며, 다른 하나는 경험지식(Experiential Knowledge)이다.¹⁴⁾ 즉 지식은 '사회적으로 객관적인' 지식과 '개인적이며 주관적인' 지식의 두 가지 측면으로 분류된다는 것과 매우 유사하다.¹⁵⁾ 철학자 폴라니(M.Polanyi)는¹⁶⁾ 명시된 형식적인 지식(디

13) AT&T사 벨 연구소의 소장이었던 러키(R.Lucky)에 의하면 데이터는 정보시대의 제련되지 않은 원광석과 같다고 했다(S.Davis & J.Botkin, "The Coming of Knowledge-Based Business," *Harvard Business Review*, Sep.-Oct., 1994, 최순재(역), '지식기업의 출현,' 『서강하바드비즈니스리뷰』, Jan.-Feb., 1995, p.110.).

14) 채서일, 『사회과학 조사방법론, 학현사』, 1995, pp.679-688.

15) 홍정범, "지식사회의 도래와 지식경영," 『신한리뷰』, 여름호, 1998, pp.96-105.

16) M.Polanyi, *Personal Knowledge*, in M.Polanyi & H.Prosch, eds., *Meaning*, Univ. of Chicago Press, Chicago, IL, 1975, pp.22-45.

지텔적 지식)과 말로 표현하기 어려운 암묵적 지식(아날로그적인 지식) 두 가지로 구분한다. 또한 MIT 대학의 써로(L.C.Thrurow) 교수는 지식을 공공지식과 사적 지식으로 구분한다. 그는 지식확장을 통해 사적 지식을 공공지식으로 공유화해서 지식을 누구나 이용하게 하여야 한다고 주장한다.¹⁷⁾ 일본의 대표적 지식경영학자인 노나카는 언어나 숫자로 표현할 수 있고 쉽게 공유할 수 있는 객관적 지식을 '형식지(型式知)'라고 하고, 학습과 체험을 통해 개인에게 습득돼 있지만 겉으로 드러나지 않은 상태의 지식을 '암묵지(暗黙知)'로 분류한다. 다시 말해 형식지는 구체적 지식이며, 암묵지는 추상적인 지식 능력이라 할 수 있다. 예를 들어 비행기를 추락이나 사고없이 안전하게 조정하는 행위를 생각해 볼 경우, 형식지는 비행기 조종매뉴얼이나 프로그램과 같은 것이며, 암묵지는 비행체험과 훈련에 의해 얻어진 것과 같은 것이다. 당연한 것이겠지만 후자가 아니라면 비행기를 제대로 조정하는 것은 불가능할 것이다. 형식지는 누구나 이해 또는 전달할 수 있는 객관적 지식이며, 문서, 규정 매뉴얼, 공식, 컴퓨터 프로그램 등의 형태로 표현될 수 있다. 이에 반해 암묵지는 어떤 유형이나 규칙으로 표현하기 어려운 주관적이면서 내재적인 지식을 말하며 개인이나 조직의 경험, 이미지 혹은 숙련된 기능, 조직문화 등의 형태로 존재한다. 따라서 이를 정리하면 다음 <표 II-2>와 같이 나타낼 수 있다.

조직내의 형식지(Explicit Knowledge)와 암묵지(Tacit Knowledge)는 이식화(Socialization), 분절화(Articulation), 연결화(Combination), 내면화(Internalization) 등

<표 II-2> 지식의 두 가지 유형¹⁸⁾

구분	형식지	암묵지
정의	· 언어로 표현가능한 객관적 지식	· 언어로 표현할 수 없는 주관적 지식
특징	· 언어를 통해 습득된 지식 · 전수가 상대적으로 쉬움	· 경험을 통해 몸에 밴 지식 · 전수하기 어려움
속성	· 구체성 · 공식적 · 체계적	· 추상성 · 개인적 · 비체계적
예	· 비행기 조정매뉴얼, 프로그램	· 비행체험과 훈련에 의해 생긴 것

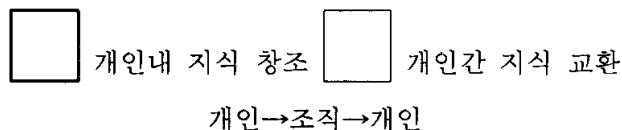
17) L.C.Thrurow, "Needed: A New System of Intellectual Property Right," *Harvard Business Review*, Sep.-Oct., 1997. 권용수, "새로운 지적 재산권 시스템이 필요하다." 『서강 하버드비즈니스 리뷰』, 한국경제신문사, 통권 78호, 1998, pp.58-69.

18) I.Nonaka, 앞의 글, 1991을 참조하여 재정리하였슴.

의 상호전환 과정을 거치면서 개인지식으로부터 조직지식으로 발전한다. 이식화란 브레인 스토밍과 같이 각자의 암묵지를 그룹이라는 공동체를 통하여 결합시키고 공유하는 과정이다. 분절화란 전문가 시스템의 구축에서와 같이 개인이나 조직의 암묵지를 관리 및 공유가능한 형식지로 변환시키는 과정이다. 연결화란 선진 지식조직에서의 글로벌 지식 공유시스템에서 볼 수 있듯이 회사내 분산된 형식지들을 통합시키는 과정이며, 내면화란 교육받은 내용을 실제문제에 적용하여 체화된 암묵지로 변환시키는 과정이다. 이에 대해 요약하면 다음 <표 II-3>과 같다.

<표 II-3> 지식창조의 역동적 상호작용

형식지	→ 분절화 (암→형)	연결화 (형→형) ↓
암묵지	↑ 이식화 (암→암)	내면화 (형→암) ←
까지 으로부터	암묵지	형식지



이와같이 복잡하고 상호 전환적인 특성을 지닌 지식의 창출과정을 조직차원에서 효과적으로 관리하여 경쟁능력을 제고시키는 것이 바로 '지식경영' 혹은 '지식기반경영 (Knowledge Based Management)'의 주요 목적이다. 조직의 지식관리란 지식을 개인이나 조직차원에서 효과적으로 획득하게 하고, 이를 효율적으로 조직내의 다른 구성원들과 공유하게 하며, 조직내 메모리(Organizational Memory)¹⁹⁾에 체계적으로 저장하

19) J.P.Walsh & G.R.Ungson, "Organizational Memory," *Academy of Management Review*, vol.16, no.1, 1991, pp.57-91.

여 지식기반경영을 가능케하는 일련의 과정으로 정의할 수 있다. 조직은 지식을 스스로 창조할 수 없다. 지식은 조직을 구성하는 개인이 주체적으로 창출하는 것이며, 조직은 개인의 지식창조를 지원하는 상황을 창조하거나 연출하는 것이다. 즉 지식창조란 조직내 지식의 창조, 획득, 공유, 표현, 결합, 확산, 활용을 의미하며 기본적으로 암묵지와 형식지간의 역동적인 상호작용이라 할 수 있다. 이러한 지식의 상호작용 예를 정리하면 다음 <표 II-4>와 같다.

이러한 지식변환은 개인의 지식창조에서 시작되어 조직차원에 이르기까지 그리고 다시 개인으로 또다시 조직으로 복합상승의 나선형(spiral)²⁰⁾ 프로세스를 통해 역동적으로 계속된다고 설명하고 있다. 그렇다고 다람쥐 쳇바퀴도는 식이 아니라 쌍방지식이 풍부하게 연결되어 회전하면서 창조·축적, 공유·발전해가는 프로세스로 파악할 수 있다. '생각을 언어로, 언어를 형태로, 형태를 자신의 역량으로 변화시키는 나선형 프로세스'가 작동할 때 개인과 조직은 자기실현과 조직의 목표를 달성할 수 있는 지식 조직이 되는 것이다.

<표 II-4> 지식의 상호작용 예

변환	내용	예
암묵지→암묵지 (이식화, 공동화, Socialization)	· 개인의 암묵지를 경험을 통해 다른 사람의 암묵지로 전화하는 과정	· 도공의 도자기기술 전수 · 인재로테이션
암묵지→형식지 (분절화, 표출화, Articulation, Externalization)	· 암묵지를 언어로 표출시켜 형식지로 바꾸는 과정	· 현장실무경험을 메뉴얼로 전환 · 구체적 기계, 원리발명 · 브레인 스토밍
형식지→형식지 (연결화, Combination)	· 형식지를 또다른 형식지로 이전, 복합하는 과정	· 통계자료를 이용하여 요약 보고서를 작성 · 데이터 베이스 구축
형식지→암묵지 (내면화, Internalization)	· 형식지를 개인의 암묵지로 내면화하는 과정	· 메뉴얼을 보고 자신의 기술로 습득 · 지식, 경험, 노하우의 축적 · 실제적용

20) 노나카 교수는 "지식은 개인에게서 출발하며 조직을 통해 보다 강력한 무기로 전환된다."고 주장한다.

3. 지식경영의 중요성

지식경영의 중요성이 더욱 강조되는 것은 변화의 속도, 제품과 서비스의 지식집약도, 조직의 범위확대, 구성원간의 갈등과 마찰, 새로운 조직구조의 탄생 그리고 정보기술의 발전 등과 같은 기업내외의 환경변화 때문이다. 마이크로프로세서사와 관련 표준소프트웨어 취급회사의 발달을 가져온 지식산업의 발달은 현재에 이르러서는 한 기업이 생산하는 정보의 가치가 그 기업자체의 가치를 상회하는 경우도 적지 않게 하고 있다.²¹⁾ 앞으로 기업은 다양한 자원을 활용하여 기업활동을 펼쳐나가야 할 것이다. 노동, 자본, 토지, 정보 등의 경영자원이 있었지만 최근 지식이 제 5의 경영자원으로 떠오르고 있는 것이다. 지식은 기존의 정보와 중복되는 측면이 있기는 하나 기본적으로 구별되는 특성을 가지고 있는데, 광의의 지식은 종업원들이 가지고 있는 숙련기술, 전문기술뿐 아니라 연구개발, 라이선스, 이미지 등의 지적 능력을 모두 포함하고 있다. 이제 기업의 부가가치 창출은 노동이나 자본, 재화의 기타 능력보다는 지식의 획득, 창조, 공유 및 활용능력에 의해 더 좌우될 것으로 예측된다.²²⁾ 지식의 가치가 어느 정도 중요한가는 한 편의 영화들이 벌어들이는 수입이 특정 생산품의 수출액 이상이 되는 경우만 보더라도 알 수 있다.²³⁾ 시카고에서 시카고 불스 대 유타재즈가 프로농구 결승전을 벌이고 있을 때 남미의 모자 생산공장에서는 이미 만들어 놓은 모자 50만개를 라인에 올려놓고 전 종업원이 결승전 휘슬이 울리기까지 대기하고 있다. 시카고 불스의 승리가 확인된 순간 대기 중인 모자에는 시카고 불스 라벨이 재빨리 붙는다. 다음날 미국 주요도시에 시카고 불스 모자는 그날로 매진이다. 하루 매상만 천만달러에 이른다. 이제 모자는 섬유산업도 패션산업도 아닌 섬유의 질, 디자인, 패션이라는 요소에 행사와의 접목을 통한 '지식정보와 속도'라는 마케팅에서 부가가치가 창출되는 지식산업이 된 것이다. 지식산업에서의 지식이란 기술과 정보를 포함한 지적 능력과 아이디어를 총칭하는 것이다. 그러므로 이러한 지식을 기반으로 한 산업이 앞으로 매우 각광을 받을 것으로 예측된다. 지식기반 산업이란

21) 아메리칸 항공(American Airline)이 개발한 컴퓨터 운항지침과 예약시스템인 사브레(SABRE) 시스템은 그 항공사 자체보다 더 수익성이 높다고 평가된다(S.Davis & J.Botkin, 앞의 글, 1994, p.110.).

22) 홍정범, 앞의 글, 1998, p.98.

23) 현대그룹이 자동차 150만대를 수출해서 얻는 수익보다 스티븐 스필버그 감독이 '쥬라기 공원' 한편으로 벌어들이는 수익이 더 많은 경우는 지식의 가치외에 다른 어떤 논리로 설명하기 어려운 측면이 있다.

그와 같은 지식을 크게 향상시키거나 고부가가치의 지식서비스를 제공하는 산업을 지칭한다(〈표 II-5〉 참조).

〈표 II-5〉 한국형 지식기반산업

구분	산업명	산업개요
1차산업 (농축산업)	작물업	채소, 화훼, 종묘, 과실, 시설작물 생산업중 생명공학, 신영농기술 적용 산업
	축산업	낙농, 육우사육, 양돈 등 축산업중 생명공학, 신축산기술 적용산업
	영립업	양모·육립 영립업 중 생명공학, 신축산기술 적용산업
	양식업	해면·내수면 양식업과 수생동식물, 종묘생산업중 중 생명공학, 신양식 기술 적용산업
2차산업 (제조업)	정밀화학	의약, 농약, 염·안료, 도료, 접착제, 계면활성제, 화장품 등 고도의 기술, 연구집약적 화학산업
	메카트로닉스	메카트로닉스 기술을 이용한 NC 기계, 로봇 등
	전자·정보통신기기	반도체 및 주변기기, 타자기, 복사기 등 사무·계산기계, 전자부품 제조업, 통신기기 및 방송장비 등
	정밀기기	광학기기, 측정, 검사기기 등 정밀기기와 의료기기, 부속품 제조업
	우주항공	인공위성 발사체, 지상장비, 항공기 및 항공기 관련 부속기기류
	생물	생물화학, 생물환경, 생물의학, 바이오에너지, 바이오식품, 생물농업 및 해양 등 생물공학기술 관련 제품개발 및 생산업
	신소재	파인세라믹스, 형상기억합금, 고강도재료 등 신금속 등을 생산하는 산업
	원자력	원자력 발전 및 핵연료가공, 핵폐기물 처리, 방사선 동위원소응용 등
환경	대기, 수질, 폐기물 처리관련 환경설비산업과 환경조사, 분석, 처리 관련 환경서비스 산업 등	
3차산업 (서비스업)	통신서비스	전기통신, 유무선 통신 및 부가통신업
	금융보험	일반금융 및 기타금융업, 보험 및 연금업, 금융·보험 및 연금관련 서비스산업
	소프트웨어	컴퓨터 설비 자문업, 소프트웨어 자문, 개발 공급업을 포괄하는 소프트웨어 산업 등
	데이터베이스	데이터베이스 제작, 유통, 통신망 운영 및 정보검색업
	컨설팅	법무, 회계, 시장조사 및 여론조사, 사업 및 경영상담업
	엔지니어링	건축, 엔지니어링 및 관련기술서비스업, 기술시험, 검사 및 분석업
	광고	광고대행, 광고물 작성업, 옥외광고, 기타 광고업
	산업디자인	제품, 시각, 포장, 패션, 디자인
	교육서비스	정규교육기관과 특수교육, 외국인 교육, 상설직원훈련기관, 전문강습소, 일반강습소 등 교육기관
	의료	일반, 치과 한방병원 및 의원과 병리실험 서비스업 등 기타 의료업
	방송	라디오, 텔레비전, 유선방송업, 방송프로그램 제작업, 뉴스제공업 등
문화산업	신문 및 정기간행물, 기록매체출판업, 일반 및 광고영화, 연극, 음악, 공연 등 기타 예술 관련산업 등	

자료: 산업연구원

21세기를 앞두고 정보산업, 즉 지식산업 위주로의 산업구조 대전환이 예측된다. 지식 기반산업은 2003년 수출액이 7백 77억 달러가 될 것으로 전망되고 있으며, 자동차, 조선, 일반기계, 철강, 석유화학, 섬유등 6대 주력산업의 수출액인 7백 73억 달러를 넘어설 것으로 예측되고 있다.²⁴⁾ 따라서 미래에는 어느 경영자원보다 무형자산인 지식 즉 지적 자본이 기업경영에 중요한 역할을 할 것이고, 이를 위한 관리 비용도 상당히 늘어날 것으로 보인다.

이처럼 지식이 다른 경영자원보다 중시되는 이유는 무엇일까? 그것은 지식 자체의 중요성이 달라진 것이 아니라 그 지식을 활용하는 방법이 과거 농경사회 또는 산업사회와 달라졌기 때문이다. 컴퓨터와 통신으로 무장한 정보기반을 통해 지식을 얻어내고 활용하는 범위와 속도가 달라진 것이다. 활용범위는 세계화되고 그 속도는 빛의 빠르기를 필적할 정도가 됐다. 때문에 간발의 차이로 1등을 한 자는 승자가 되고 2등을 한 자는 패자가 된다. 그러므로 정보화시대에서는 지식을 얻어내는 것만이 문제가 아니라 얻은 지식을 얼마나 빨리 실천하느냐 하는 것도 아울러 중요하다. 지식이 자본에 우선하기 위해서는 다양해진 개인의 욕구를 파악하는 소비자 지향적인 정보력, 욕구를 즉시 충족하는 재빠른 실천력, 그리고 그러한 요소들에 기반한 '행동하는 지식'이 전제돼야 하는 것이다. 행동이 뒤따르지 않는 지식은 여전히 '백과사전' 속의 지식에 불과하게 된다. 여기서 기업경영의 패러다임 변화를 부문별로 요약하면 다음 <표 II-6>과 같다.

지식이 어떤 특성을 가지고 있는 것이기에 중요한 제 5의 경영자원이 되는 것인지 살펴보면 다음과 같다.²⁵⁾ 첫째, 지식자산은 다른 경영자원과 달리 자원의 유한성에 제약

<표 II-6> 지식경영 패러다임으로의 변화

구분	1물결	2물결	3물결	현재
사회	농업사회	산업사회	정보사회	지식사회
노동자	농민	화이트칼라	기술자	지식근로자
생산요소	토지	원료와 에너지	정보	지식
주도인물	대지주(농촌)	상공인(도시)	정보소유자	지식창조자
주도국가	군주국(프, 이)	산업국(미, 영)	선진제국	지식강대국
생산주도	농장	자동차 공장	컴퓨터회사	연구소, 대학
제품수준	곡물	옷, 자동차, 석유	소프트웨어	이미지

24) 노순규, "지식경영과 지식근로자," 「노무관리」, 통권 119호, 1998, p.13.

25) 紺野登, 「知識資産の經營」, 日本經濟新聞社, 1998, pp.32-46.

받지 않는 자원이다. 또한 공장이나 설비, 토지 등의 자산은 이동이 불가능한데 비해 지식자산은 지역이나 입지라고 하는 공간적인 제약을 초월할 수도 있다. 둘째, 지적 자산은 사용에 의해서 감소되지 않고 오히려 사용함으로써 증가하는 특성을 가진다. 즉 지식은 사용하면 할수록 증가하고 반대로 사용하지 않으면 감소해 버리거나 진부화되어 버린다. 지식은 다른 사람에게 전달되더라도 없어지지 않는다. 오히려 지식은 가공되거나 다른 사람의 지식과 결합되어 더 많은 지식을 만들어 낸다. 셋째, 지식자산은 생산과정과 활용과정의 구분되지 않는다. 기존의 지식자산을 공유·활용함으로써 가치와 연결되며 이러한 활용과정에서 지식의 발전, 증식이 동시에 이루어질 수 있다. 넷째, 지식자산은 재생산이 가능하다. 정보도 재생산되지만 그것은 단순한 복사이지 어떠한 가치로 변환되는 것은 아니다. 이에 비해 지식 재생산의 경우에는 지식을 창조한 사람 혹은 보내는 사람이 의도한 구조가 그 지식을 받아들이는 사람의 내부에 의해 재구축되는 성질을 지닌다. 그것은 수신자에게 있어서는 새로운 가치의 창조과정이 되고, 이와같은 경로로 지식은 연쇄적으로 재생산되어 진다. 다섯째, 지식자산은 지식분할에 의해 그 가치가 증가한다. 지식은 하드웨어와는 다른 속성을 지닌다. 하드웨어는 무엇인가의 척도로 표시되어 그 가치는 그 수에 의해 결정된다. 그러나 지식은 분할함으로써 새로운 가치를 생성한다.

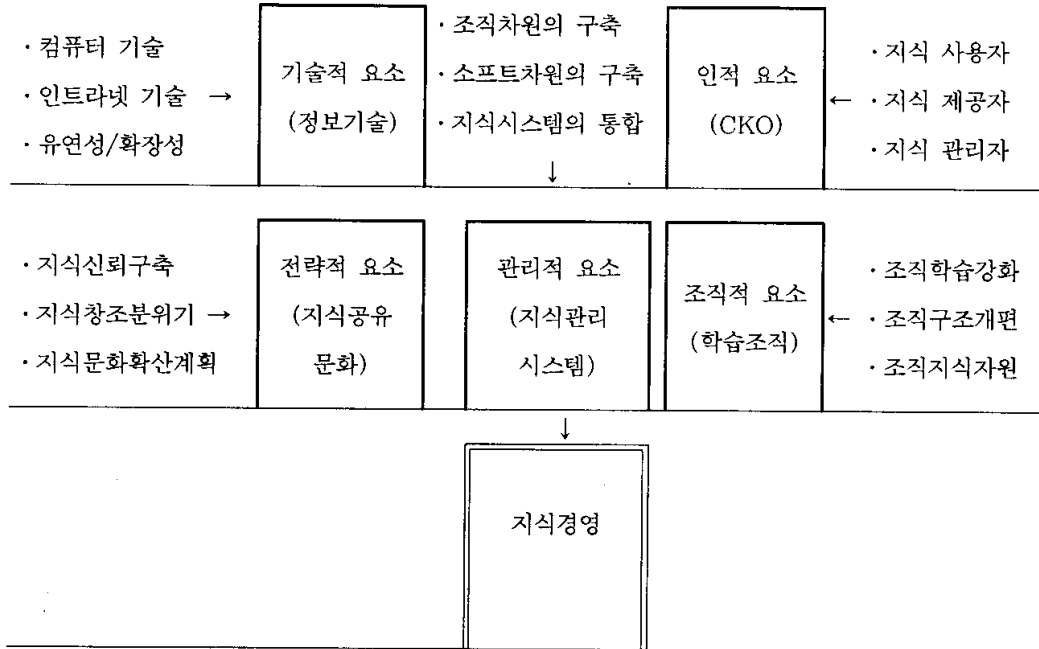
경영자원으로서의 지식의 다섯 가지 특성과 함께 지식경영이 최근 중요하게 인식되는 보편적 이유는 치열한 경쟁이 이루어진 기업환경속에서 고객에게 소구해야 하는 것이 더 이상 품질이 아니며 이제 이미지, 혁신, 창의력과 같은 무형의 지식을 원천으로 경쟁해야만 한다는 것이다.

Ⅲ. 知識經營의 實踐方案

성공적인 지식경영을 위해서는 다음과 같은 몇가지의 전제조건들이 필요하다고 본다.²⁶⁾ 첫째, 종래의 전략과는 다른 새로운 경영자 역할의 도입을 고려해야 하며, 둘째, 지식경영을 위한 학습조직 및 하이퍼텍스트형 조직구조로 정비하는 것이며, 셋째, 지식

26) 포스코경영연구소, 「지식경영」, 더난출판사, 1998, pp.157-162.

을 효율적으로 발굴하고 활용할 수 있는 지식관리시스템을 정비하는 것이며, 넷째, 지식을 공유하는 기업문화를 창출하고, 마지막으로 지식경영의 실질적 도구인 정보 기술(Information Technology)을 구축하는 것이다. 기업내 성공적인 지식경영의 정착을 위해서는 이러한 다섯 가지 요소에 대한 통합적 고려가 이루어져야 한다. 즉 <그림 III-1>의 다섯 가지 요인은 인적 요소에서 누가 지적 자원을 제공할 것이고, 누구를 사용자로 할 것이며 관리자는 누가 될 것인지와 역할은 무엇인지를 결정하고, 조직적 요소에는 조직학습을 어떻게 강화시키고 조직구조를 어떻게 개편하며 조직지식자원을 어떻게 활용할 것인지 등을 결정하며, 관리적 요소에서는 이를 위한 조직차원 및 소프트차원의 인프라 구축을 어떻게 만들고, 전략적 요소에서는 지식관리시스템을 통해 무엇을 얻을 것인지에 대한 비전을 설정하며 지식공유가 기업내에서 자연스럽게 이루어질 수 있도록 기반을 만드는 작업을 지식공유문화 형성과 교육 및 홍보를 통하여 진행하며, 기술적 요소에서는 사용자가 용이한 시스템을 구축해야 한다는 것을 나타낸다.



<그림 III-1> 성공적 지식경영 정착을 위한 통합적 고려 요인

1. 인적 요소: 최고지식경영자

지식경영은 종래의 전략과는 전혀 새로운 전략이 필요하다. 기본적으로 그것은 기업중심의 관리나 경영이 아니라, 고객에 대한 가치의 창출, 효용의 경영이기도 하며 또한 한편으로는 종래와는 다른 능력이나 감각경영이 요구되는 것이기도 하다. 이에 따라 조직내의 지식사용자, 지식제공자, 지식관리자들에 대한 관리가 매우 중요한 요소로 부각되고 있다. 따라서 경영자의 역할도 크게 변하게 된다. 이같은 변화시대에는 한꺼번에 여러 가지 일을 할 수 있는 능력의 지식근로자가 필요하다. 지식사용자, 지식제공자, 지식관리자는 각기 역할이 구별되는 것이 아닌 지식근로자가 모두 수행해야 할 역할인 것이다. 그러나 지식사용자, 지식제공자, 지식관리자와 같은 지식근로자는 하루 아침에 저절로 생기는 것이 아님을 알아야 한다. 따라서 지식창조의 감각을 갖고 있는 사람들을 육성, 개발해야 한다. 최근에 지식격차를 메우기 위해 최고지식경영자[CKO(Chief Knowledge Officer)]에 의한 지식경영을 추진하는 기업도 생겨나고 있다. CKO는 전사적 지식창조의 프로세스에 대한 경영자 수준의 책임을 지는 관리자이다. 기업은 과거에 재무담당자의 임원(CFO(Chief Financial Officer))을 통해 유형의 자산관리를 담당시켰고 정보기술을 이해하고 정보자산의 관리를 위해 CIO(Chief Informational Officer)를 조직내에 두기도 하였다. 그러나 CIO가 관리하는 정보는 유형의 자산관리에 한정되었다. CIO는 유형자산 시대의 정점에 생겨난 역할이었다. 따라서 지금 기업이 필요로 하는 것은 무형 지식자산의 경영을 담당하는 인재, 바로 CKO이다. 이러한 CKO가 지식사용자, 지식제공자, 지식관리자들의 관리를 담당하게 되는 것이다.

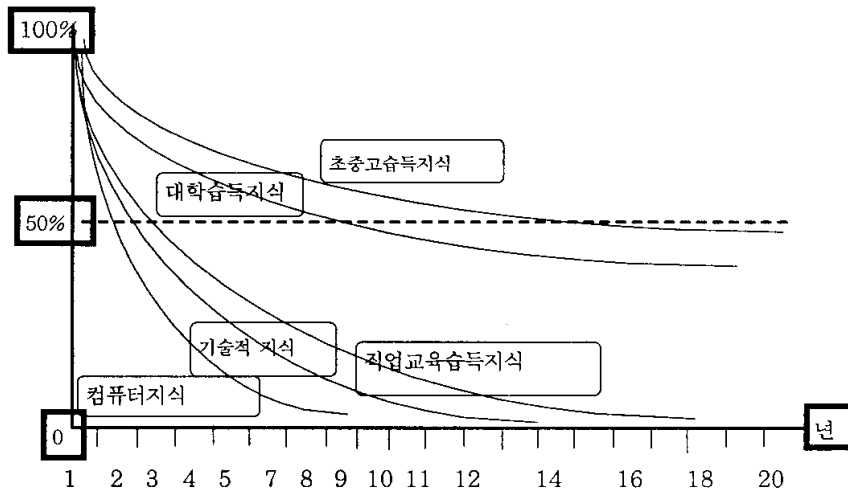
CKO의 주요 임무는 다음의 세 가지로 요약될 수 있다. 첫째, 지식경영을 위한 기반을 구축하는 것이다. 구체적으로 워크스테이션, 네트워크, 데이터베이스, 검색프로그램과 자료생산 수단과 같은 컴퓨터시스템을 구축하는 일이다. 쉽게 설명하면 지식 데이터베이스(Knowledge Database)를 만들고 관리하는 것이다. 둘째, 기업 전체에 지식공유문화(Knowledge Culture)를 형성시키는 것이다. 지식공유문화란 전체 조직원들이 지식이야말로 가장 중요한 자원이라는 사실을 진정으로 받아들이는 사내 분위기를 말한다. 지식경영이 성공하기 위해서는 기능과 부서가 다르지만 전체 조직원들에게 지식을 나누어 갖고 활용할 수 있어야 한다. 그러기 위해서는 무엇보다 지식을 존중하고 중시하는 풍토가 이루어져야 한다. CKO는 모든 조직원들이 지식이야말로 가장 중요한 자원이라는 사

실을 인식시키고 그것을 적극적으로 활용하는 분위기를 창출하는 일을 해야하는 것이다. 셋째, 지식경영 프로세스를 관리하는 것이다. 수익을 올리거나 비용을 절감할 수 있도록 지식경영 전략을 효과적으로 수립해야 한다. 이와 함께 지식경영을 통해 이루어지는 경제적 효과를 항상 조직내 축적해 두어야 한다. 지식경영의 구체적인 성과를 가시적으로 보여주어야 하기 때문이다.

2. 조직적 요소: 학습조직

끊임없이 변화하는 조직내에는, 기술변화, 개인의 욕구변화뿐 아니라 개인이 보유하고 있는 능력자체도 계속변한다. 또한 개인이 보유하고 있는 능력은 시간이 경과함에 따라 자연적으로 감소하게 되는데 이를 지식의 반감기라고 한다.²⁷⁾ 지식의 반감기에 따르면 일반적으로 초중고에서 획득한 지식은 대개 20년이 지나면 그 양의 50%가 망각되고, 대학에서 얻은 지식의 경우는 10년, 기업에서 교육훈련을 통해 얻은 지식은 5년, 컴퓨터 관련지식은 1년 정도뒤에 반으로 경감된다는 것이다(<그림 III-2> 참조). 인간이 이러한 한계를 가지고 있기에 지속적인 학습능력의 구비가 그만큼 중요해지는 것이다. 따라서 학습을 계속하여 지식수용의 행동을 습관화시키고 언제라도 새 환경에 적합하도록

<그림 III-2> 지식의 반감기



27) D.A.Garvin, Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, Jul.-Aug., 1993, pp.78-91.

변신을 할 수 있는 학습인 혹은 학습조직(Learning Society)이 되어야 함은 물론이다.

결국 학습조직이란 아지리스(C. Agyris)의 이중고리(Double-Loop) 학습모델이나 센게(P.M. Senge)의 시스템적 사고에서 알 수 있듯이 조직의 다양한 업무를 수행하는데 있어 업무프로세스의 효율성 향상만을 목표로 하지 않고 업무프로세스 자체의 구조까지 개선대상으로 보고 체계적, 지속적으로 개선해 나가는 조직이라 할 수 있다. 이러한 학습조직에서는 모든 개인과 부서들이 자신의 업무영역에서 효과성과 효율성의 두 고리를 순환하며 한 업무사이클에서 파생된 피드백 결과를 다음 업무사이클에 즉시 반영함으로써 지속적인 경영개선을 이루어 나간다. 그러므로 많은 기업들이 조직학습의 중요성을 인지하고 있으며 또 학습조직이 되려는 비전을 세우고 있다.

하지만 구체적으로 어떻게 해야 학습조직으로 변화할 수 있는가하는 방법론 수준에 도달하면 대부분 막연한 상태이기도 하다. 조직내 대부분의 지식이 조직원 개인의 머리 속에 암묵지 형태로만 남아 있는 기업이 있다고 가정하자. 사람이 바뀔 때마다 조직내 새로 들어 온 사람이 수많은 시행착오를 거쳐 모든 업무를 새로 익혀야 하니 이런 기업은 초등학교를 졸업하고도 중학교로 진학 못하고 다시 초등학교 1학년부터 반복해야 하는 고통을 계속 반복할 수밖에 없다. 지식경영은 전사적 지식자원의 체계적 관리를 통해 조직 학습의 효과를 최대화하고 학습조직의 틀을 구축함으로써 조직의 지식기반 경영능력을 확충하고, 나아가서는 지속적인 경쟁우위를 달성함을 목표로 한다. 따라서 지식경영은 학습조직이란 비전을 현실화시켜 주는 도구로서의 역할과 학습조직이라면 당연히 추구해야 할 경영 패러다임의 모습을 동시에 제시한다고 볼 수 있겠다.

또한 조직은 지식창조의 온상이다. 따라서 지식경영을 성공적으로 도입하기 위해서는 지식창조에 적절한 조직구조를 선택해야 하는 것은 당연하다. 그러나 그러한 수동적인 단계에 머무르지 않고 나아가 조직의 구조자체가 적극적으로 지식창조를 유발하도록 조직구조를 설계할 필요가 있다. 지식의 창조, 획득, 축적, 활용을 역동적으로 순화시키는 조직이 되기 위해서는 계층형 조직과 직능형단적인 프로젝트팀 혹은 태스크포스팀을 통합한 유연한 조직으로 조직구조가 바뀌어야 한다. 이러한 조직으로 노나가 교수는 하이퍼텍스트(Hypertext)형 조직을 제시하고 있다. 하이퍼텍스트형 조직이란 인터넷 웹의 정보들이 계층형으로 조직화되어 탐색되는 것이 아니고, 일종의 망처럼 신축적으로 구성되어 있다는 점에 착안하여 이를 조직설계에 적용한 것이다. 하이퍼텍스트형 조직은 단순히 조직구조를 변화시키는 것이 아니라 차원이 다른 조직이 복수공존하는 조직이다.

3. 관리적 요소: 지식관리시스템

지식관리시스템이란 정보기술을 이용하여 개인이나 조직차원의 지식관리 프로세스를 지원하는 시스템이라 할 수 있다. 지식관리시스템은 조직구성원의 지식관리에 대한 태도, 조직의 제도, 문화 등의 조직차원의 인프라가 아주 중요한 토대가 된다. 또한 통신 네트워크, 하드웨어, 각종 소프트웨어 및 도구 등의 소프트 차원의 인프라가 조직차원 인프라의 토대가 된다. 지식을 저장하는 지식베이스는 정의된 조직의 지식구조에 따라 복잡하고 다양하게 상호연결되어 있어야 한다. 그리고 사용자들이 지식을 창출하여 입력하고, 조회, 편집 및 활용할 수 있는 여러 가지 기능들로 구성되어 있다.

따라서 기능 효과적인 지식관리시스템은 조직내부의 지식과 조직외부의 지식을 유기적으로 결합하여(Economic of Linkage) 조직외부의 환경적 요구지식과 조직내부 지식간에 일치됨으로써 그 효율성이 극대화 될 수 있다. 조직내부의 통합은 개인지식, 팀차원의 지식 및 조직차원의 지식뿐만 아니라 기존 정보시스템들과의 유기적인 통합을 포함하고 있다. 외부적 통합은 조직외부의 정보 또는 지식의 주요 원천인 외부공개 데이터 베이스, 인터넷 등 뿐만 아니라 정보제공 업체나 전략적 파트너, 공급업체 또는 고객업체 등과의 통합을 포함하고 있다. 이와 같은 내·외부적인 연결 및 통합노력이 사용자의 지식활용과 일치할 때 조직의 지식활용 능력이 극대화 된다는 것이다.

4. 지식공유문화

지식창조를 이루기 위해서는 조직내 지식을 공유하려는 문화가 활성화되어야 한다. 지식경영이 성공하기 위해서는 상부에서 주도되는 특정 혁신프로그램처럼 톱다운 방식의 접근이 필요하다는 의견도 있기는 하지만 이러한 방식으로 조직구성원의 지식공유 문화를 형성하기는 어렵다. 개개인이 갖고 있는 지식들을 문서화하여 공개하도록 공식화 하더라도 자발적인 참여를 기대하기는 어렵기 때문이다. 지식공유문화는 개개인이 지식공유를 통해 실질적인 혜택을 경험하고 그 필요성을 절실히 인식하여 자발적으로 참여할 때 비로소 활성화될 수 있는 것이다. 따라서 조직내 구성원들 사이에 끊임없이 문화를 정착시켜 나가는 지식문화 운용이 매우 중요하다.

더불어 지식공유문화를 만들어감에 있어 가장 중요한 부분은 지식을 신뢰하는 분위기

를 구축하는 것이다. 가장 좋은 정보가 전해질 것이라고 신뢰할 수 있어야 하며 보내는 사람들도 보낸 정보가 잘 이용되리라는 것을 신뢰할 수 있어야 한다. 아무리 좋은 정보와 지식을 제공해도 쓰레기통 속으로 내던져지거나 잘못 이용되면 다시는 보낼 기분이 들지 않기 때문이다.

일본의 가오사는 최근 자사성장을 기술공유문화에 바탕을 둔 지식창조경영이 경영성공과로 구체화 된 것이라고 판단하고 있다.²⁸⁾ 특히 지식창조경영의 핵심은 산재한 정보나 지식을 조직적으로 활용하여 조직내에 지식창조적인 문화확산계획을 통해 신제품개발을 통한 경쟁력의 강화를 이루어 나가고 있다. 가오사는 지식창조경영을 할 수 있는 지식문화 확산계획으로 정보공개 원칙, 조직간 정보교환 자유의 원칙, 통합성의 원칙, 전체 목표에의 결합원칙, 소그룹주의 원칙, 시간중시의 원칙 등 여섯 가지 원칙을 주장한다.

5. 기술적 요소: 정보기술

지식경영을 위해 정보기술이 갖추어야 할 기술적 요소에는, 조직 내외부 정보시스템들의 데이터, 정보에서부터 지식에 이르기까지의 상호연계, 지식의 저장 및 관리를 위한 지식베이스, 인간 또는 조직간의 지식교류를 위한 다양한 통신채널, 사용자의 다양한 지식활용 및 표현을 위해 각종 응용소프트웨어 도구들과의 통합, 마지막으로 사용자의 시스템 활용을 제고하기 위한 각종 표현방법의 개발 등이 포함된다.

최근 각광을 받고 있는 노트(Notes) 나 도미노(Domino) 등 인트라넷 기반의 그룹웨어 시스템이 지식경영을 지원하는 핵심적 정보기술이다. 프라이스 워터하우스사의 'Knowledge View', 맥킨지사의 'PD Net', 아더앤더슨사의 'AA Online'이나 'KX(Knowledge Xchange System)', AT커니사의 'Knowledge Net' 등이 대표적인 지식경영시스템이며, 한국의 경우 한국 IBM사에서는 지식경영전담조직을 통해 '지식경영시스템'을 삼성 SDS는 자체개발한 '아리샘'을 97년부터 전사적으로 사용하고 있고, LG정밀은 '지식쿠폰제'라고 하는 시스템을 통해 직원들로부터 기술과 지식을 사들이고 있다. LG전자는 'Knowledge & Know-how Sharing'을 모토로 'Skill 공유마당'이라는 지식경영시스템을 운영중이다.

28) 이원화, "日 가오사의 지식창조경영", 『월간 POSRI 경영』, 3월호, 1996, pp.75-81.

그러므로 조직구성원들의 적극적인 참여속에 지식창조를 활성화하기 위해서는 지식의 체계적인 분류와 지식창조 절차의 선정, 표준화된 지식표현 양식, 지식창조를 촉진시킬 수 있는 다양한 인센티브 및 보상체계의 수립 등도 필요하다. 이제 정보기술은 지식경영의 필수조건이 아닌 하나의 도구이다. 그럼에도 불구하고 그 중요성이 높게 평가되는 것은 실제로 지식의 창조뿐만 아니라 지식활용을 위한 가장 효과적인 수단되기 때문이다.

IV. 結 論

지식은 노동, 자본, 토지와 같은 생산요소에 더해지는 또하나의 자원이 아니라 지식사회에 있어 마지막 경영자원인 것이다. 따라서 기업은 지적자원을 지속적으로 개발할 수 있어야 한다. 기업이 성장하는 힘은 실물자산에 직접 및 간접적으로 부가 가치를 부여하는 지적 자원의 능력에 달려 있기 때문이다. 지식사회로 점차 이동해 간다고 할 때 기업이 생존하는 길은 오직 기업자체가 지식화되는 길밖에 없다. 이제 기업은 연속적 변화의 시대보다는 단속적으로 급변하는 시대속에서 생존을 모색해야 한다. 호황속에서 망하는 기업이 있는가 하면 사양산업이나 불경기속에서 승승장구하는 기업도 있다. 지식경영은 지식공유를 통하여 지식을 둘러싼 지식사용자, 지식제공자, 지식관리자 간의 인간관계를 관리하는 것이요, 학습조직 및 하이퍼텍스트형 조직으로의 조직정비, 지식관리시스템의 정비라든가 지식공유문화의 활성화뿐 아니라 지식의 창조에서 활용과정을 지원하는 정보 등의 환경을 올바르게 조성하여야 좋은 성과를 얻을 수 있다. 그래서 지식을 창출하고 확산 공유하고 활용할 수 있도록 뒷받침하기 위해서는 지속적인 지식기반구축이 요구되는 것이다.

지식을 자산이나 경영자원으로서 파악하는 것 자체가 새로운 방식인 것은 아니다. 지식에 대한 논의는 과거에도 경제학이나 사회학, 경영학에서도 많은 논의가 이루어져 왔던 고전적인 테마에 속한다. 다만 지식을 경영세계 입장에서 응용화하지 못했었다. 기본적으로 지식은 사업이나 제품의 배후에 숨어 있을 뿐 직접적인 가치의 대상은 아니었기 때문이다. 그러나 이제 지식경영은 매우 중요한 경영자원이 된 것이다. 이제 지식창출은 더 이상 '비용중심점(Cost Center)'이 아니라 '이익중심점(Profit Center)'이 되는 것이다. 특히 지식경영의 여러 과정 중 가장 중요한 것이 지식창조이다. 지식창조는 개인의

지식함양이 아닌 조직지식창출을 의미한다. 요즘처럼 기업퇴출, 기업인수합병, 구조조정 등과 함께 노동시장의 유연성이 증대되고 있는 시점에서 볼 때 기존 조직과 조직구성원의 '지식'에 대한 정확한 평가가 어느 때보다도 중요해지고 있다. 또한 성공적인 지식경영을 위해서는 지식창조를 원활히 하기 위한 몇 가지 전제조건들이 필요하다. 지식근로자들의 역할을 새롭게 부여하며 지식을 공유하는 기업문화를 창출하는 것이며 지식을 효율적으로 발굴하고 활용할 수 있는 제도와 조직구조를 정비하는 것이며, 지식관리시스템을 구축하고 지식경영의 촉진제이자 실질적인 도구인 정보기술 인프라를 구축하는 것이 그것이다. 지식경영은 단순한 시스템 구축으로 완료되는 것이 아니다. 지식경영은 학습조직의 한 수단으로 이해되어야 한다. 그러므로 지식경영은 단순한 경영기법이 아니라 기업이 추구해야 할 새로운 경영 패러다임으로 발전해 나갈 것으로 감히 예측한다.

참 고 문 헌

- 노순규(1998), "지식경영과 지식근로자," 「노무관리」, 통권 119호, pp.11-18.
- 매일경제 지식프로젝트팀(1998), 「지식혁명보고서」, 매일경제신문사.
- 부즈 앨런 & 해밀턴(1997), 「부즈 앨런 & 해밀턴의 한국 보고서」, 매일경제신문사.
- 유영만(1995), 「지식경제시대의 학습조직」, 고도컨설팅 출판부.
- 이원화(1996), "日 가오社의 지식창조경영," 「월간 POSRI 경영」, 3월호, pp.75-81.
- 채서일(1995), 「사회과학조사방법론」, 학현사, pp.679-688.
- 포스코경영연구소(1998), 「지식경영」, 더난출판사, pp.157-162.
- 피승익(1995), 지식산업과 서비스 산업에 대한 생산성 제고 방법, 「월간 POSRI 경영」, 4월호, pp.123-129.
- 홍정범(1998), "지식사회의 도래와 지식경영," 「신한리뷰」, 여름호, pp.96-105.
- 紺野登(1998), 「知識資産の經營」, 日本經濟新聞社, pp.32-46.
- Davis G.B. & Olson, M.H(1985), *Management Information System: Conceptual Foundations, Structure, and Development, 2nd ed.*, New York: McGraw-Hill.

- Davis, S. & Botkin, J.(1994), "The Coming of Knowledge-Based Business," *Harvard Business Review*, Sep.-Oct., 최순재(역)(1995), '지식기업의 출현,' 「서강하버드비즈니스리뷰」, Jan.-Feb., pp.109-115.
- Drucker, P.F.(1992), *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*, Truman Tally Books., New York, 고병국(역)(1992), 「피터드러커의 미래기업」, 한국경제신문사.
- Garvin, D.A.(1993), "Building a Learning Organization," *Harvard Business Review*, Jul.-Aug., pp.78-91.
- Grant, R.M.(1996), "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, vol.17, Winter Special Issue, pp.109-122.
- Liebeskind, J.P.(1996), "Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, vol.17, Winter Special Issue, pp.93-107.
- McGill, M.E. & Slocum, J.W.(1994), *The Smarter Organization*, John Wiley & Sons, Inc., 임창희(역)(1995), 「스마트 학습조직」, 한언출판사.
- Nonaka, I.(1991), "The Knowledge-Creating Company," *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., pp.96-104.
- Polanyi, M.(1975), "Personal Knowledge," in Polanyi M. & Prosch, H. eds., *Meaning*, Univ. of Chicago Press, Chicago, IL, pp.22-45.
- Spender, J.C. & Grant, R.M.(1996), "Knowledge and the Firm," *Strategic Management Journal*, vol.17, Winter Special Issue, pp.5-9.
- Spender, J.C.(1996), "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, vol.17, Winter Special Issue, pp.45-62.
- Thrurow, L.C.(1997), "Needed: A New System of Intellectual Property Right," *Harvard Business Review*, Sep.-Oct., 권용수(1998), "새로운 지적 재산권 시스템이 필요하다," 「서강하버드비즈니스 리뷰」, 한국경제신문사, 통권 78호, pp.58-69.

- Tsoukas, H.(1996), "The Firm as a Distributed Knowledge System: A Constructionist Approach," *Strategic Management Journal*, vol.17, Winter Special Issue, pp.11-25.
- Walsh, J.P. & Ungson, G.R.(1991), "Organizational Memory," *Academy of Management Review*, vol.16, no.1, pp.57-91.

An Exploratory Study on Knowledge Management

Chang Hee Im*
Yong Gee Hong**
Hong Gee Lee***

ABSTRACT

A Knowledge-based theory of the firm can yield insights beyond the protection-centered and information age theories of the firm. It is a new view of the firm as paradigm. Concern about this issue derives from a wider interest of many researchers in the field of self-directed management and of organizational learning

We have tried to find a concept among different perspectives on knowledge management. A practical framework of the enhancement of firm's competence through knowledge accumulations was developed as follows:

1. All human factors should be armed with information based knowledge and led by chief knowledge officer.
2. Learning organization is necessary to develop knowledge creation.
3. Organization has to be controlled by information based control system for the effective linkage of several sort of information.
4. Shared culture of knowledge internalized by all members must help organization generate and articulate a new form of knowledge.
5. Several information technologies and instrumental system may faster creation of knowledge.

* Professor, Department of College of Business Administration, Hongik University

** Assistant Professor, Department of Management Information System, Daelim College

*** Professor, Department of Practical Trade Management, Kyungin Women's College