

새로운 환경에 맞는 경영패러다임의 모색

김 영 인*

.....

한국 기업들은 급변하고 복잡해지는 환경 변화 특히 3C, 4T, 다양성, 전자상거래의 활성화에서 파생된 새로운 도전과 기회에 직면해 있다. 한국의 기업들은 이러한 격변기의 위협을 극복하고 생존하기 위한 새로운 경영 패러다임을 모색해야 한다. 이러한 측면에서 본 연구는 (1) 과거의 한국기업에서의 지배적인 경영 패러다임 조사, (2) 새롭게 부상하는 패러다임의 연구, (3) 현존하는 패러다임 평가를 위한 다양한 기준 개발, (4) 뉴 밀레니엄시대의 환경에 적합한 한국 경영의 새로운 패러다임 모색이라는 4가지 주요 범주로 나누어 주제에 접근하였다.

현존하는 다양한 패러다임들을 평가하기 위한 7가지 기준은 (1) 복잡성과 다양성, (2) 위계, (3) 홀로그래픽(holographic), (4) 불확실성, (5) 상호인과성, (6) 형태형성, (7) 전망이다. 그리고 과거의 패러다임은 양을 지향하는 패러다임이었으나 이제는 지식경영이 한국의 새로운 경영 패러다임이 될 것이다.

지식경영 패러다임의 정착을 위해서는 지식과 지적 자본에 대한 평가 기준을 연구하고, 지식공유 문화를 형성하며, 지식창조 능력을 강화하는 것이 필요하다.

.....

I. 머리말

한국경제는 경제개발을 본격적으로 추진하기 시작한 1962년 이후 수 차례에 걸친 경제개발정책을 추진에 힘입어 30여년 동안 전세계에서도 유례를 찾아볼 수 없을 정도로 연평균 8%가 넘는 성장률을 기록하는 눈부신 성장을 이룩하면서 '한강의 기적'이라는 찬사를 받게 되었다. 1962년부터 1970년대 초기까지 한국기업은 낮은 임금에도 구할 수 있는 풍부한 노동력을 바탕으로 주요 수출품목을 노동집약적인 산업에 속하는 섬유·신발·의류 등으로 하여 외화를 획득하였고, 1972년부터 시작된 제3차

*계명대학교 경영학부 경영학전공 교수(E-mail: kim_yi@hotmail.com)

경제개발계획 이후로는 중화학공업에 대한 투자에 이어 1980년대에는 자본집약적인 산업에 속하는 TV·VCR 등이 주요 생산품목이 되었고, 자동차와 철강 등의 분야에서 국제경쟁력을 갖추었으며, 최근에는 반도체가 세계적인 경쟁력을 갖추면서 경제성장의 견인차 역할을 하고 있다. 뿐만 아니라, 이러한 지속적인 고도의 경제성장을 바탕으로 1990년대 들어 한국의 경제규모가 급격히 커지며 다른 개발도상국들을 제치고 선진국으로의 진입이 눈앞에 보였었다.

그러나 1997년 11월 외환보유고의 부족으로 인하여 갑작스럽게 국가 전체가 부도 위기에 빠지게 되었고, 급기야 IMF로부터 특별구제금융을 받는 상황이 나타나기에 이르렀으며, 이러한 환란을 극복하기 위해서는, 모든 경제주체의 안이한 현실인식이 근본적으로 바뀌어져야 하고, 이를 바탕으로 경제회복을 위한 거국적인 협력이 절실히 필요하였다. 이러한 상황의 변화에 따라, 국민들의 지지와 동참을 받으면서 정부가 경제회생을 위한 여러 가지 구조조정에 앞장서게 되었다. 그러나, 이처럼 실시하게 된 구조조정의 과정을 거치면서, 과거에는 상상도 할 수 없었던 고통, 즉 가계소득의 급격한 감소, 많은 기업들의 도산과 실업자의 양산 등으로 인해 이해당사자들은 과거에는 경험하지 못했던 많은 어려움을 겪어야 했다.

그러나 이러한 노력에도 불구하고, 여전히 구조조정은 미흡하고, 실업률 특히 고학력자들의 실업률도 소위 사회안전망을 위협할 정도로 여전히 높으므로, 하루 빨리 구조조정을 마무리하고 다시 한번 한국경제의 도약을 이룩해야 하는 절박한 상황에 처해있다. 이러한 과제를 해결하기 위해서는 여러 가지 대안이 강구될 수 있겠으나, 먼저 기업이 본래의 존재이유와 목적, 그리고 이것을 달성하기 위한 기능을 제대로 잘 하는 것이 무엇보다도 중요하다고 할 것이다. 이처럼, 한국경제의 앞날에 드리워져 있는 어두운 그림자를 걷어내기 위해서는 새로운 패러다임의 모색이 절실하다고 하겠다. 이를 위해서, 본 연구는 과거의 경영환경과 경영패러다임에 대한 검토와, 21세기 경영환경 및 이에 적합한 새로운 패러다임을 모색해보고자 한다.

II. 한국기업의 기존 경영패러다임

1. 생산과 생산요소

생산이란 토지·노동·자본 등의 인적·물적 자원 내지 생산요소를 사용하여 인간의 욕망을 충족시켜 줄 수 있는 여러 가지 재화와 용역을 만들어냄으로써 인간의 효용을 증대시키는 행위이다. 따라서, 생산은 자연에 노동을 가함으로써 인간의 효용을 증대시킬 수 있는 물자를 획득하는 행위와, 자연에서 획득한 물자를 변조·개조 또는 가공하여 용도가 다른 재화를 만들어 인간의 효용을 증대시키는 행위와, 어떤 재화의 한계효용이 작은 곳으로부터 한계효용이 큰 곳으로 이동시켜 사회적 총효용을 증대시키는 행위와, 재화를 저장하는 행위와, 재화를 교환하는 행위와, 마지막으로 인간의 욕망을 충족시켜 줌으로써 인간에게 유익한 용역을 만들어내는 행위 등으로 분류할 수 있다[권오철, 강주훈, 1997: 103-104].

한편, 여러 가지 종류의 재화를 생산하는데 투입되는 자원 즉, 모든 물자 및 용역을 생산요소 혹은 투입물이라고 한다. 전통적으로는 토지, 노동, 자본을 생산의 3요소라고 한다.

먼저, 본원적 생산요소인 토지는 자연자원 내지 천연자원이라고도 불리며, 하천·바다·대기·수력·풍력·기온·광선·지하자원·동식물·토지용역 등 자연이 제공하는 일체의 자원을 말한다. 토지에서 가장 중요한 것은 협의의 토지이다. 문명이 발달하고 인구가 증가함에 따라 토지가 사유화되고 그로 인해 지대(rent)가 발생하게 되었다. 지대는 토지용역에 대한 대가이며 토지가격을 성립시키는 요인이다[권오철, 강주훈, 1997: 106; 이관두, 2000: 132].

본원적 생산요소인 노동은 보수를 기대하면서 자신과 사회에 필요한 재화나 용역을 생산하는 인간의 육체적인 힘과 정신적인 능력 내지 활동을 말하는데, 인적자원이라고도 불리며, 숙련노동과 비숙련노동, 육체노동과 정신노동으로 구분될 수 있다. 노동에 대해서 지불되는 대가를 임금이라 하며, 임금에 의해 노동용역이 상품처럼 공급되고 수요된다. 노동용역이 물적인 상품과 다른 점은 노동력과 그 소유자를 분리할 수 없고, 저장될 수 없다는데 있다. 노동용역의 생산성은 각 개인이 각기 다른 일에

세분화하여 종사하는 분업과, 2인 이상이 같은 일을 협동하여 공동적으로 처리하는 협업에 의해 증대될 수 있다[권오철, 강주훈, 1997: 105-106; 이관두, 2000: 132-133].

또한, 자본 또는 자본재란 생산재라고도 하며, 인간이 만들어낸 생산요소를 말한다. 자본은 고정자본과 유동자본으로 나눌 수 있고, 직접자본과 사회간접자본으로 나눌 수 있으며, 또한 생산자본과 영리자본으로 분류할 수도 있다. 생산자본은 과거에 인간이 만들어낸 노동의 생산물로서 장래의 생산에 사용되는 실물자본을 의미하고, 영리자본은 수입을 얻기 위해서 이용되는 화폐액을 말하는데, 인간에 의해서 생산된 생산수단이 아니기 때문에 사회적 견지에서는 자본이 아니다. 이처럼 자본의 개념은 복잡하고 또 다양하지만 흔히 말하는 자본은 생산요소를 뜻하며, 자본용역에 대한 대가로서 지불되는 것이 이자이다[권오철, 강주훈, 1997: 106-107; 이관두, 2000: 133].

한국기업의 생산성이 낮은 가운데 괄목할만한 고도성장을 한 원인은 정부의 지속적인 경제개발과 여건조성의 정착, 창업기업가들의 불굴의 기업가정신, 노동자들의 건전한 직업윤리와 근로의욕, 그리고 선진국으로부터의 합리적인 경영관리기법과 제도의 도입 등의 여러 요인의 결합에 의하여 이루어진 것이라 할 수 있다[이덕로, 서도원, 1998: 911]. 그렇지만, 특히 생산성 증대를 위한 장시간의 노동감수와 소비의 희생에 따른 자본투자 즉, 생산성의 개선 없이 노동시간만 길게 투입하고, 소비자들에게 저축을 강제하여 왔으며[McKinsey, 1998], 한국기업들이 국제시장에서의 경쟁력 강화를 바탕으로 수출을 늘려온 사실이 밑바탕에 깔려있다는 사실을 간과해서는 안 된다.

한편, 오늘날과 같은 정보화사회에 이르러서는 기업의 경영환경이 이전의 산업사회와는 크게 변화하였을 뿐만 아니라, 기업간의 경쟁이 치열해지면서 기업전략의 중요성이 대두됨에 따라 경영자원이라는 새로운 자원을 필요로 하게 되었다. 따라서, 전통적인 생산의 3요소 이외에 기술 또는 기업의 경영활동을 별도의 생산요소로 포함시키는 경우도 있으며, 최근에는 정보를 제4의 생산요소 기업문화를 제5의 생산요소라 인식하기도 하고[이관두, 2000: 133; 장경채, 2000: 108], 지식기반경제시대에 즈음하여 지식을 가장 중요한 생산요소로 보기도 한다.

2. 경영환경

1) 세계환경의 특징

20세기는 우선 전쟁의 시기였다고 할 수 있다. 인류사에 큰 획을 긋는 두 차례의 세계대전이 있었으며, 양차 대전이 끝난 후에도 베트남 전쟁, 한국전쟁, 걸프전쟁 등 크고 작은 전쟁이 세계 곳곳에서 계속 이어졌었다. 뿐만 아니라, 이런 직접적인 전쟁 외에도 2차 대전이후 세계는 미국과 소련을 축으로 한 미주와 공산의 양대 진영간 이데올로기에 입각한 냉전에 휩싸여 있었다. 그러나, 1985년 구소련의 고르바초프 대통령에 의해 주도된 페레스트로이카 정책은 동서 양진영의 무한경쟁을 종식시키는 계기를 마련했으며, 이는 곧 공산주의 체제 붕괴의 신호탄이 되었고, 동서 이데올로기 냉전체제가 붕괴되는 계기를 마련하였다. 1989년 11월 9일에는 동서분단의 상징인 베를린장벽이 와해되었으며, 12월에는 루마니아의 차우세스쿠 독재정권이 붕괴되었다. 1991년 12월 21일에는 소련연방의 국기가 내려지고, 독립국가연합이 창설됨으로써 공산주의의 종주국이 사라지게 되었다[조영호, 2000: 11-12].

산업화 또는 대량생산은 20세기의 또 다른 특징이다. 이미 18세기에 기계가 도입되고 산업혁명이 시작되었지만, 20세기에 이르러서야 비로소 공장제와 대량생산이 꽃을 피우게 되었다. 다양한 제품들이 공장에서 대량으로 쏟아져 나왔으며, 시장을 통해 일반 소비자의 손에 전달되게 되었다. 그렇게 하여 대량생산과 대량소비는 20세기를 사는 사람들의 생활의 질(QL)을 높여 놓았으며, 또 다른 상위욕구를 추구하는 움직임은 개성추구와 다양화라는 현상으로 나타났다. 다시 말해, 같은 상품이라고 해도 다른 사람과 다른 디자인을 요구하게 되었고, 생활양식을 차별화 시켜 나갔는데, 이러한 추세는 산업구조를 더욱 다양하게 만들어 나갔으며, 더욱 탄력적인 생산과 유통체계를 요구하기에 이르렀다. 소위 생산자중심에서 소비자중심으로 힘의 축이 옮겨간 것이다.

또한, 컴퓨터의 역할에 주목할 필요가 있다. 초기의 컴퓨터는 대량생산-대량유통을 도왔으나, 점차 제품을 다양화시키고 생산과 유통시스템을 유연화 시키게 되었다. 그러나 컴퓨터와 통신이 결합하고 디지털 기술이 급진전됨으로써, 경제생활뿐만 아니라 사회생활 모두를 바꾸어 놓을 정도로 엄청난 위력을 발휘하기 시작했다. 1990년대

〈표 1〉 한국기업의 경영환경 변화

비교기준 시대	1960-70년대 (냉전과 대량생산기)	1980-90년대 (글로벌화와 다양화기)	21세기초 (세계규범과 디지털 혁명기)
세계환경의 특징	<ul style="list-style-type: none"> • 냉전, 지역분쟁 • 동서, 남북 격차 • 대량생산, 대량마케팅 • 일본의 부상 	<ul style="list-style-type: none"> • 냉전종식 • WTO 체제출범 • 정보화의 급진전 • Emerging Market 등장 • 아시아 경제위기 	<ul style="list-style-type: none"> • 미국주도의 세계경제 • 대서양 경제권의 부상 • 정보기술, 정보산업의 주도 • 신기술의 등장 • 중국의 부상
국내환경의 특징	<ul style="list-style-type: none"> • 권위주의 통치 (통제된 사회) • 저급육구 충족 • 2원적 산업구조 	<ul style="list-style-type: none"> • 민주화로로의 전환 • 구매력의 급격한 확대 • '거품경제' (과소비, 과잉투자) 	<ul style="list-style-type: none"> • 민주화 · 다원화 정착 • 소비패턴의 다양화 • 벤처기업 · 우수중소기업의 폭넓은 활약 • 시장의 유연화
정부의 산업정책 기조	<ul style="list-style-type: none"> • 정부주도 계획경제 • 수출지향 • 경공업→중화학공업 • 대기업 위주 	<ul style="list-style-type: none"> • 부분적 자율화 · 개방화 • 산업구조조정의 시도 • 노동운동의 허용 	<ul style="list-style-type: none"> • 개방화 · 세계화 • 공정경쟁 · 탈재벌화 • 자본 · 노동시장의 유연화

자료: 조영호, 2000: 13.

에 대중화되기 시작한 인터넷은 시간과 공간을 초월하여 가상세계를 만들고 있으며, 상거래 생산체제와 유통방식 교육과 의료방식 행정과 문화를 온통 재편하고 있다.

이렇게 볼 때, 〈표 1〉에서 보는 것처럼, 1960년대와 1970년대는 냉전과 대량생산 시기였으며, 1980년대와 1990년대는 세계화가 급진전되고 다양화가 꽃을 핀 시기라 할 것이다. 21세기에 들어서서는 디지털 혁명이 커다란 반향을 일으킬 것이며, 세계화와 다양화 역시 디지털 혁명의 지원 하에 이루어질 것으로 전망된다. 디지털화는 그 속성상 공간의 제약을 극복해주고 또 다양한 차별적 요구를 수용할 수 있다. 따라서, 본격적인 세계화와 소비자 중심의 다양화는 디지털 혁명이 꽃피는 21세기에야 이루어진다고 볼 수 있다[조영호, 2000: 13-14].

2) 국내환경의 특징과 정부 산업정책의 기조

국내환경의 변화도 냉전과 대량생산, 글로벌화와 다양화, 그리고 세계규범과 디지털 혁명이라는 큰 흐름을 쫓아가고 있다고 해야 할 것이다. 〈표 1〉에서 보는 것처럼,

1960년대와 1970년대는 권위주의적인 통치에 바탕을 두고 산업화를 추구한 시기였으며, 1980년대와 1990년대는 민주화와 세계화를 쫓아가는 시기였다고 할 수 있다. 그리고 21세기초는 디지털 혁명과 새롭게 전개되는 세계질서를 따라가기 위한 노력이 도처에서 전개될 것으로 예상된다[조영호, 2000: 14].

3. 한국기업경영의 기존 패러다임

1) 패러다임(paradigm)의 의미

한 학문분야에 있어서 어떤 접근방법(approach)이나 견해가 지배적인 위치를 차지하여 연구자들로 하여금 자기 분야의 현상을 바라보는 세계관(a world view)을 마련해 주어서 문제선정과 해답의 방향을 제시해주고 논의의 일관성을 갖게 해주는 견해를 패러다임, 원형(原型)이라고 부른다. 이처럼, 어떤 학문분야의 지배적인 견해인 패러다임에 관해서는 여러 가지 뜻이 부여되고 있지만, 지금 알아보려는 “패러다임”은 본래 Kuhn이 자연과학사의 연구에서 제안한 것이다.

1962년 과학철학자 Kuhn은 *The Structure of Scientific Revolutions*라는 책을 발표하였는데, 이 책에서 Kuhn은 과학이 어떻게 변화·발전하는가에 관한 그 당시까지의 통념에 대하여 도전을 시도하였다. 그 당시까지 대부분의 비전문가들과 많은 과학자들은 과학이 누적적으로 발전한다고 보아왔으나, Kuhn은 과학의 진보에 있어 축적이 어느 정도의 역할을 수행하는 것은 사실이나, 실제로 대부분의 변동은 혁명의 결과로서 일어나며, 특히 기존의 개념적인 틀은 존재하지 않는다고 주장하고 연구활동을 안내해주는 개념적 틀을 강조하는 과학철학의 새로운 방법을 제시하였다.

Kuhn에 있어서 가장 중심이 되는 개념은 패러다임인데, 기본적인 뜻으로서의 패러다임이란 명확히 명문화된 이론체계 내지 완전한 이론을 뜻하는 것으로 사용하고 있다. 즉, 일정한 학문분야에서 모범적·예시적으로 사용되는 견해 또는 접근방법 중 어느 정도 기본형으로 합의된 내용이며 그러한 견해의 방향에 따라 일정기간 동안 학문상의 문제를 해결해나가는 것을 말한다. 그러나 Kuhn조차도 패러다임을 무려 21가지의 뜻으로 사용하여 혼란을 야기한 바 있다. 즉, 어떤 경우에는 명문화된 이론체계의 뜻으로 사용하고 있으나, 경우에 따라서는 아주 막연하게 가치관, 세계관 또는 인식론적 관점을 나타내는 형식으로 사용하기도 하였다. 뿐만 아니라, 오늘날에 와서

는 이 용어가 너무나 흔하게 사용되고 있어서 그 본래의 뜻조차 모호해지는 것은 말할 것도 없고 오용되는 경우까지 있어서, 학문적 논의의 초점을 흐려놓기까지 한다는 비판을 받고 있다.

2) 한국기업경영의 기존 패러다임

어느 나라도 이루기 어려운 고도성장의 신화를 짧은 시간에 이루면서 선진국의 대기업들과 경쟁관계를 만들어나간 한국기업들 속에 자리잡고 있는 패러다임을 파악하는 것은 매우 중요하고 또 시급한 일이다. 왜냐하면, 21세기초를 특징짓는 세계규범과 디지털 혁명기를 맞이하여 한국경제를 위기에서 구출하고 21세기를 향해 전진시키기 위해서는 국가적인 개혁과 함께 기업경영의 패러다임을 전환하지 않으면 안되기 때문이다[조영호, 2000: 22].

그 동안 한국기업의 경영특성을 이론적·분석적으로 규명하기 위한 많은 연구들이 있었다. 그 중에서도 주요한 저서나 논문을 열거하면, 고시천(1983), 박내회(1983), 신유근(1984), 서울대학교 경영연구소(1985), 정구현(1987), 김정년 외(1988), 서도원(1988), 이학중 외(1989), 김상표(1997), 이덕로와 서도원(1998) 등을 들 수 있다. 물론, 이러한 연구들은 각 연구의 기저에 깔고있는 관점 내지 가정, 방법론이나 구체적으로 파악된 경영특성 등에 다소의 차이가 있어서, 각 연구에서 추출한 경영특성으로써 한국기업의 경영특성을 통합적으로 파악하는 것이 상당히 어려운 것은 사실이다. 그럼에도 불구하고, 이러한 선행연구들을 종합적으로 살펴볼 때, 한국기업들이 성장해오면서 가지고 있던 기존의 패러다임을 가장 잘 표현하고 있다고 보여지는 것은 조영호(2000)의 연구이다. 이 연구는, 기업에 따라 경영방식이 다르고 시대의 변화에 따라 한국기업의 경영관행도 꾸준히 변모되고 있는 것이 사실이라는 것을 인정하면서도[조영호, 2000: 23], 한국기업의 가장 공통적이며 지배적인 특징을 한 마디로 '양 중시 경영' [조영호, 2000: 22]이라고 표현하고 있으며, 성장확대주의·모방돌관주의·가족주의의 세 가지로 나누어 살펴보고 있다[조영호, 2000: 23-24]. 본 연구에서는 이러한 세 가지 특성에 관료주의를 추가하여, 다음과 같이 네 가지로 정리하고자 한다.

먼저, 성장확대주의를 들 수 있다. 한국기업들은 성장에 최우선적 가치를 부여하고, 적은 자기자본으로 최대한 외부자금을 활용하여 무리를 하면서도 사업을 꾸려왔

다. 이 과정에서 수익성은 상당히 뒷전으로 밀려났고, 질을 높이고 고객에게 진정으로 만족을 주는 활동은 상대적으로 소홀히 될 수밖에 없었다. 재벌기업뿐만 아니라 심지어는 중소기업까지도 중심적인 사업전략으로 다각화를 추구하였으며, 자신들의 기존 사업과 관련성이 적은 사업에 적극적으로 뛰어들었다.

둘째로, 모방돌관주의를 들 수 있다. 한국기업들은 상당기간 제품을 개발하고 혁신을 할 능력이 없었으므로, 제품이나 경영기법에 있어서 모방하는 것이 미덕이 되었고, 남보다 빨리 모방하는 것에 혈안이 되어 있었다. 그런데 모방에서 경쟁력을 가지는 방법은 남보다 싸게 만들거나 돌관작업을 통해 시간을 단축시켜야 하는데, 한국기업은 이를 잘 해내었다. 비용 그 자체보다는 시간단축에 노력을 기울였으며, 이것이 결국 저비용을 가져다주었다. 한국기업의 이러한 능력 때문에 주문자상표부착(OEM)방식으로 수출량을 늘려갈 수 있었으나, 이는 과정을 무시하고 부실을 만드는 부작용을 가져오기도 했다.

셋째로, 가족주의를 들 수 있다. 한국기업 경영에서 가족주의는 광범위하게 퍼져있다. 아무리 큰 대기업이라고 해도 소유권 자체가 창업자 가족에게 집중되어 있고, 소유권 내지는 경영권이 이들에게 승계되고 있다. 뿐만 아니라 조직과 인력관리 전반에서 가족주의가 핵을 이루고 있다. 경영자들의 가부장적 리더십은 조직권력의 특징이 되고 있으며, 연공주의와 연고주의는 기업내 인간관계를 특징지어주고 있다.

마지막으로, 관료주의를 들 수 있다. 한국기업 경영에서 성장우선주의와 모방돌관주의에 입각한 경영방식은 조직을 관료주의적·권위주의적으로 운영함으로써 조직의 경직화를 가져왔다. 특히 규모가 커지고 기업의 연륜이 쌓여가면서 기업조직은 기존의 효율적인 작업방식과 질서유지를 위해 더욱 많은 규정과 절차를 도입하고 더 많은 계층과 부서를 두게 됨에 따라 조직의 상하·좌우간에 커뮤니케이션의 장벽이 생기고 조직이 경직화되어 유연성과 활력을 잃게되는 조직병리현상이 나타나게 되었다. 뿐만 아니라, 기존의 성장우선주의와 모방돌관주의에 입각한 기업경영방식은 많은 경우에 조직구성원들의 비인간화문제를 발생시켰다. 즉, 지금까지의 기업경영방식은 과거에 비해 높은 생산성을 달성하도록 하여, 경제적·물질적 측면에서는 풍요로움을 가져왔으나, 물질적 풍요추구에 따른 생명경시, 인간경시, 소외, 몰인간적 태도 등 인간성의 상실문제를 낳았다.

III. 21세기 경영환경의 특성

1980년대 말까지 전세계를 양분하여 지배하던 이데올로기에 의한 냉전논리가 붕괴되면서 인류역사의 방향은 급선회를 하고 있다. 산업혁명 후 200년 이상에 걸쳐 인간의 삶을 지배해왔던 산업사회가 마무리되면서, 잘 살기 위해서 노력하는 국가들은 이제 지식의 활용에 의한 부가가치를 극대화하는 정보화사회, 지식사회로 변신을 꾀하고 있다.

그러나 21세기 경영환경으로서의 사회의 모습은 한 마디로 말하기에는 너무 어려우며, 논자들도 입장에 따라서 정보화사회, 사이버사회, 글로벌사회, 학습사회, 창조사회, 개방사회, 다원사회 등으로 다양하게 표현하고 있다[Reich, 1983; Naisbitt & Aburdene, 1985; Gleick, 1987; 유열경, 1990; Morris, 1994; Cornish, 1996; James, 1996; 윤영걸, 1997; 주명갑, 1997a, 1997b]. 이하에서는 그 중 몇 가지에 대해서만 논의하고자 한다.

먼저, 정보화사회를 들 수 있다. 20세기말을 전후하여 컴퓨터·전자공학·정보통신 등에 기초한 전자정보의 혁명에 힘입어 현대사회가 과거의 산업사회에서 정보사회 내지 정보화사회로 탈바꿈하고 있다고 말한다. 또한 앞으로의 사회는 기업에 있어서 지식과 정보를 효율적으로 처리하는 것뿐만 아니라 새로운 지식과 정보를 지속적으로 창출하는 것이 더욱 중요한 과제가 되는 지식사회가 된다고 하는데, 이것은 그 속성에 있어서 획기적인 변화가 있다는 것을 의미한다. 이제, 정보화사회와 지식사회의 특성을 산업사회와 비교하여 보면 다음과 같다. 산업사회가 그 이전의 긴 시간에 비해 200백년이 좀 넘는 기간동안에 산업을 활짝 꽃피운 것에 비해 정보화사회와 지식사회는 또 다른 새로운 사회를 낳기 위한 준비기간이라고 할 수 있다. 또한 산업사회에서의 조직의 목표는 대기업이 되는 것이었는데, 산업사회의 근간이 되는 대량생산과 대량소비를 이룩하기 위해서는 대기업이 훨씬 효율적이기 때문이다. 따라서, 이를 달성하기 위해 위계적 통제, 권위주의적인 명령과 지시, 사전계획 등에 크게 의존했던 것이다. 그러나, 정보화사회와 지식사회에서의 조직의 목표는 창의성을 발휘하여 조직의 생산성 향상과 기업성장을 추구할 수 있는 소기업과 벤처기업이 되는 것이다. 왜냐하면, 소기업과 벤처기업이 대기업에 비해 창의, 혁신, 지식, 감성 등을 더

잘 달성할 수 있기 때문이다. 또한, 과거 산업사회에서는 소수에 대한 차별과 특혜가 만연하였지만, 정보화사회와 지식사회에서는 과거와 같은 차별과 특혜가 사라짐으로써 규모는 작아도 경쟁력 있는 중소기업이 더 높은 평가를 받게 될 것이다. 산업사회에서는 값싼 노동력에 바탕을 둔 노동집약적 산업으로부터 자본집약적 산업으로 발전이 이루어져 오면서 공해문제를 유발하여왔지만, 정보화사회와 지식사회는 고도의 기술이 요구되는 지식집약적 산업이 발전하게 되면서, 공해문제가 어느 정도 해결될 수 있을 것이다. 뿐만 아니라, 블루라운드(BR) 등이 공식화되면 앞으로 값싼 노동력이 더 이상 무기가 될 수 없게 되므로, 기술개발은 필수적이지만, 기술의 지속적인 발전은 기술수명을 크게 단축시킬 수도 있을 것이다. 정보화사회와 지식사회에서는 서비스 등 사회간접자본에 바탕을 둔 산업들이 두드러지게 발전할 것으로 예견되고 있으며, 또한 네트워크가 강조되는 사회가 될 것이다.

다음으로, 글로벌사회를 들 수 있다. 정보처리 및 통신기술의 발달과 함께 탈냉전 시대를 맞아 글로벌화는 더욱 가속화되면서 세계는 경제적 측면에서 통합되어 가고 있는데, WTO는 계속해서 무역에 관한 여러 국제적인 규제조치를 강화시켜 나가고 있으며, 특히 미국은 글로벌 스탠더드(global standard)의 주체가 되기 위해 많은 노력을 하고 있다. 이러한 흐름은 우리로 하여금 모든 것에서 글로벌화, 곧 국제적 질서와 규범을 준수하지 않으면 안 된다는 것을 보여준다. 현재 한국도 대열에서 낙오하지 않기 위해 글로벌사회를 지향하고 있는데, 한국이 수출의존도가 높은 것도 그만큼 국제화되고 있음을 보여준다. 이처럼, 빠르게 진행되고 있는 글로벌사회에서 살아남기 위해서는 기업의 국제경쟁력 및 국가경쟁력을 높이지 않으면 안 되는데, 이 경쟁력은 가격, 기술, 품질, 성능, 판매력, 제조력, 상품력 뿐만 아니라 신용, 서비스, 납기 준수, 윤리 등 비가격 경쟁면에서도 높은 경쟁력을 유지해야만 달성될 수 있다.

다음으로, 사이버사회를 들 수 있다. 사이버사회라는 용어는 정보통신기술과 컴퓨터기술이 주도하는 사이버공간 내지 네트워크 상에서 형성되는 사회를 말하는데, Cornish(1996)는 사이버공간의 놀라운 변화가 인간의 삶을 기본적으로 바꿔놓을 것으로 전망하고 있다. 즉, 기술, 교육, 화폐, 정부의 역할, 개인생활, 커뮤니케이션 등에서의 변화는 말할 것도 없고, 기업과 경제면에서의 변화도 클 것으로 예상되며, 생활수준이 증대되면서, 현재 가지고 있는 가난의 기준이 크게 변화할 것으로 예상된다. 사이버테크(cybertech)는 조직 내에서의 위계질서를 감소시키게 될 것이며, 감독

하고 보고하는 중간단계 경영자들이 줄어들고, E-mail을 통해서 업무보고를 하게 될 것이다.

다음으로, 학습사회를 들 수 있다. Dewey가 이미 강조한 것처럼, 21세기는 학습사회가 될 것이므로, 평생교육과 평생학습이 강화될 것이다. 평생교육에는 학교제도에 있어 이루어지는 교육 이외에도, 특정 전문분야 교육은 물론 종교·철학·예술 등 교양 교육, 취미·오락·스포츠 등 개인관심분야 교육, 인격개발교육 등 다양한 교육이 포함된다. 또한, 평생교육은 스스로 하는 방법, 가정교육이나 학교교육을 통한 방법, 직장 및 사회교육 등 다양한 방법에 의해 전개될 것이다.

끝으로, 창조사회를 들 수 있다. 21세기에 접어든 지금은 Toffler가 말하는 제3의 물결에서 제4의 물결이라는 큰 흐름을 맞고 있다. 제3의 물결은 비대형화가 큰 특징이므로, 큰 것보다는 작은 것이 아름답게 여겨지고, 진다. 인간의 개성과 창의성이 존중되고 인간성의 회복이 강조되므로, 인격의 상실이 아니라 인격이 대접받을 수 있는 사회이다. 그러나 제3의 물결에 이어 곧 나타나게 될 제4의 물결은 창조사회의 물결인데, 이러한 물결은 혼돈 가운데에서 창의적 지식과 지혜의 결집으로 나타나며, 또한 창의성을 생성시킬 수 있는 능력이 힘으로 인정받게 될 것이다.

한편, 손태원과 최만기(1998)에 의하면, 세계화·정보화에 따른 기업환경의 특성을 극심한 동요, 혼돈, 갑작스러운 대변동 등으로 요약할 수 있고, 이러한 특성들이 현대 기업을 초경쟁 상황으로 유도하고 있다는 것이다.

IV. 경영패러다임으로서의 지식경영

1. 경영패러다임 모색을 위한 고려점

지금까지는 21세기 경영환경 내지 사회의 모습이 어떻게 전개되고 그려질 것인가에 대하여 논의하였다. 그 결과, 한 마디로 말하기에는 너무 어려우며, 논자들도 입장에 따라서 정보화사회, 사이버사회, 글로벌사회, 학습사회, 창조사회, 개방사회, 다원사회 등으로 다양하게 표현하고 있다는 것을 알 수 있었다. 그렇지만, 외견상 서로 달라 보이는 견해 내지 관점 사이에도, 그들을 꿰뚫는 공통점이 있을 것인데 [Schwartz

& Ogilvy, 1979], 이에 대하여 살펴보면 다음과 같다.

1) 복잡성(complexity)과 다양성(variety)

첫번째 공통적인 흐름으로 보면, 21세기 사회는 복잡성과 다양성의 사회가 될 것이다. 즉, 현실을 바라보는 관점에서 보면 과거의 단순하고 확률적인 관점으로부터 복잡하고 다양한 관점에서의 이동이 이루어지게 될 것이다[Reich, 1983]. 지금까지는, 세상이 일련의 구성요소와 과정으로 구성되어 있는 것으로 보고, 세상을 구성하는 요소들과 그들간의 관계에 관한 법칙을 줄일 수 있는 것으로 간주하였다. 또한, 세상을 단순히 부가적인 것처럼 간주하고, 다시 말해 복잡한 요소란 훨씬 더 단순한 실체의 단순한 합계에 불과하다고 보고 행동하여왔다.

그러나 시스템은 더 단순한 단위의 합을 의미하는 것만은 아니며, 자신만의 독특하고 동적인 성질을 가지고 있는 독립적인 실체라는 것을 지금에서야 이해하기 시작하였다. 따라서 경영현상에 있어서도 복잡성과 다양성을 인정하는 사고가 점점 더 필요하고 또한 중요하게 될 것이다.

2) 복수계층성(hetearchy)

두 번째 공통적인 흐름으로 보면, 21세기 사회는 복수계층성의 사회가 될 것이다. 즉, 현실을 바라보는 관점에서 보면 과거의 계층적으로 질서가 잡힌 세상으로부터 복수계층성에 의해 질서가 잡힌 세상으로의 이동이 이루어지게 될 것이다. 구질서는 계층적이고(특히, 피라미드형이고) 자연법칙과 사회법칙에 있어서의 역학관계에 의한 계급조직에 기초를 두고 있다는 일반적인 믿음은, 유일한 질서란 없으며 오히려 몇 개의 혹은 복수의 질서가 존재한다는 믿음 쪽으로 급속히 바뀌어지고 있다. 이러한 복수계층성에서의 핵심용어는 상호작용적 영향력, 상호적 제약조건, 동시적 이익 내지 이해관계 등이다. 또한, 어느 시점에서 어떠한 질서가 지배적인 것이 되는가 하는 것은 변화하는 요소들과 상호작용 하는 요소들에 달려있다. 따라서, 경영현상에 있어서도 복수계층성적 사고가 점점 더 필요하고 또한 중요하게 될 것이다.

3) 입체화상(hologram)

세 번째 공통적인 흐름으로 보면, 21세기 사회는 입체화상과 같은 사회가 될 것이

다. 즉, 현실을 바라보는 관점에서 보면 과거의 기계학적이고 기계와 같은 우주라는 이미지로부터 입체화상 즉 레이저 사진술과 같은 관점으로의 이동이 이루어지고 있다. 밀고당기거나 단일-행동의 개념으로 세상을 바라보는 것은 지렛대와 비탈진 면이 표시할 수 있는 것보다는 더 복잡한 것이 분명하다. 입체화상의 은유 쪽으로 이동함에 따라서, 세상은 이미 알고 있는 것처럼 복잡하고 복수계층성을 가지고 있을 뿐만 아니라, 지속적인 분화와 상호작용의 생성이라는 것을 깨닫기 시작하게 된다. 즉, 세상만사는, 내적으로 연결되어 있고 각 부분은 전체에 관한 정보를 가지고 있으면서, 간섭패턴으로 이루어진 거대한 네트워크와 같다.

입체화상은 은유로서 중요한데, 왜냐하면 그것이 가지고 있는 독특한 성질 때문이다. 만약 정상적인 녹음이나 필름의 일부분이 지워졌거나 못쓰게 되었다면, 필름의 그 부분은 영원히 사라져버린 것이지만, 이러한 설명이 입체화상에는 적용되지 않는다. 입체화상에서는, 기록된 레이저 간섭패턴 중에서 큰 부분을 잃어버리는 경우라고 해도, 남아있는 부분들은 전체에 대한 완전한 정보를 가지고 있고, 원래의 이미지를 고스란히 3차원 상에서 재생하기 위해서 남아있는 부분들을 이용할 수 있다. 이러한 은유의 힘은, 모든 부분이 전체에 관한 완전한 정보를 가지고 있다는 것이다. 예를 들어, 하나의 세포가 전체 유기체에 관한 정보를 가지고 있다고 이야기되는 유전물질에 대해 고려할 때나, 일부의 하위단위에 관한 정보가 전체의 운영에 관한 정보를 제공할 수 있는 조직에 대해 고려할 때, 이것은 특히 강력한 개념이다. 이와 마찬가지로, 경영현상에 있어서도 입체화상적 사고가 점점 더 필요하고 또한 중요하게 될 것이다.

4) 비결정성(indeterminate)

네 번째 공통적인 흐름으로 보면, 21세기 사회는 비결정론이 적용되는 사회가 될 것이다. 즉, 현실을 바라보는 관점에서 보면 결정되어있는 우주라는 이미지로부터 결정되어 있지 않은 우주라는 이미지로의 이동이 이루어지게 될 것이다. 심리학 연구로 예로 든다면, 프로이드 식의 심리학으로부터 행동주의 내지 게스탈트 심리학으로의 이동이 바로 그것이다. 사실, 가장 정교한 수학적 모형을 적용한다고 해도, 우리가 아는 세계, 특히 사회는 단순히 예측가능하지도 않고 통제가능하지도 않다. 경제적 행동이나 화폐시장을 예측하려고 하는 경우에도, 혼란상태를 경험하게 된다. 결정성으로부터 비결정성으로의 이러한 이동이 주는 시사점은, 복잡한 시스템의 미래상태는

결정되어 있는 것도 아니고 예측가능 한 것도 아니라는 것이다. 미래는 모호하고, 사물의 상태나 성질은 우리의 선택의 결과로서 부분적으로만 알 수 있을 뿐이라는 것이다. 다시 말해, 행동의 원인이 비결정적이므로, 행동의 원인이 무엇이든 자신의 행동에 책임을 지는 방향으로 또한 행동을 변화시키는 방향으로의 이동이 일어나게 될 것이며, 행동 그 자체가 중요하게 될 것이다. 따라서, 경영현상에 있어서도 비결정적 사고가 점점 더 필요하고 또한 중요하게 될 것이다.

5) 상호인과관계 (mutual causality)

다섯 번째 공통적인 흐름으로 보면, 21세기 사회는 직접적 인과관계라는 가정으로부터 상호인과관계의 가정으로의 이동이 이루어지는 사회가 될 것이다. 실증주의철학에서 시작된 대부분의 인과모형은 인과관계에서 “만약-그렇다면”이라는 생각에서 약간의 다양성을 가정하고 있다. 다시 말해, 행위와 결과간의 관계가 선형이라는 것을 가정하고 있다. 그러나, 상호인과관계는 시스템들에 있어서의 공생과 비선형성을 시사하고 있으므로, A와 B는 단순한 원인-결과 관계들로 분리될 수 없으므로, 원인과 결과를 구별하는 것이 아무런 의미가 없는 방향으로 성장하고 진화하며 변화한다. 예를 들어, 암의 치료에 관한 연구는, 암의 발생과 성장에 영향을 주는 요인은 다양하다고 보고, 암의 치료백신을 발견하는 것뿐만 아니라, 오히려 암의 진행을 예방하거나 촉진하는 다양한 생화학적·생물학적·환경적·영양학적 요인들을 찾는 방향으로도 수행되고 있다. 이와 마찬가지로, 경영현상에 있어서도 상호인과관계적 사고가 점점 더 필요하고 또한 중요하게 될 것이다.

6) 형태창조 (morphogenesis)

여섯 번째 공통적인 흐름으로 보면, 21세기 사회는 조립이라는 은유, 즉 일련의 단순한 단위로부터 복잡한 시스템이 만들어진다는 은유로부터, 형태창조의 은유로의 이동이 이루어지고 있는데, 형태창조는 새로운 형태의 창조를 묘사하고 있다. 형태창조를 가장 잘 설명해주는 예는 은하(銀河)의 쓰레기로부터 행성시스템과 별이 만들어지는 과정에서, 그 요소들은 부분적으로 확인가능 하지만 그 정체성은 어떠한 새로운 형태가 만들어질 수 있을 것인가에 관해서는 아무런 단서를 제공해주지 못한다는 것을 들 수 있다. 그들은 새로운 형태의 구성을 제약하기 위해서 상호적이고 공생적

으로 행동하지만, 새로운 형태가 무엇이 될 것인가를 예측할 수 있도록 하지는 않는다. 형태창조가 발생할 수 있도록 하기 위해서는, 다양성·복잡성·비결정성·개방성, 그리고 비선형 인과관계 등의 대부분을 필요로 한다. 경영학적 연구에서 살펴보면, 쓰레기통 연구(Cohen 외, 1972; Cohen, March, 1974)가 이에 해당된다. 이 모형은 유동적 참여, 구체화되는 주변의 이슈들, 문제를 찾는 해결안, 주어진 이슈에 대한 관심에 기초를 둔 새로운 연합과 제휴의 출현 등을 가정한다. 따라서, 이것은 과업과 권력의 분리에 기초를 둔 조직을 만드는 견해와는 뚜렷하게 대조된다.

7) 원근법(perspective)

마지막 공통적인 흐름으로 보면, 21세기 사회는 과학자나 연구가를 특징짓는다고 생각해왔던 태도로서의 순수한 객관성으로부터, 원근법이라는 태도로의 이동이 이루어지는 사회가 될 것이다. 이제는 조사·실험·방법·합리적 과정에 대해 중립적·객관적일 수 없다는 것을 알게 되었다. 실증적 연구에 있어서 추구하는 객관성은 결국 망상·환상·함정이라는 것이 판명되었다. 그렇다고, 주관성이 적절한 것도 아니고 유일한 대안도 아니며, 원근법이라는 개념이 더 유용할 것이라고 생각된다. 왜냐하면, 원근법은 동일한 현상에 대한 다양한 관점을 시사하고 있고, 다양한 초점을 살릴 수 있으며, 동일한 현상에 의해 만들어지는 다양한 실재를 시사하고 있기 때문이다.

2. 경영패러다임으로서의 지식경영

21세기의 경영환경에 적합한 경영패러다임을 찾기 위한 시도는 여러 학자들에 의해 이루어지고 있다. 중요한 패러다임들로서는 기업내의 개인·집단·조직 차원에서 지식의 체계적인 공유·저장·활용·창출 등을 강조하는 지식경영, 창조(creation)와 경영(management)의 영어합성어로서 창조경영 내지 창조적 경영을 의미하는 creagement, 기업도 생태계의 일부이므로 경영도 생태학적으로 해야 한다고 주장하는 에코시스템경영(MBBE: Management by Business Ecosystem), 격심해지는 글로벌경쟁에서 생존하기 위해 유동적·창조적으로 기업을 탈바꿈해야 한다는 것을 주장하는 혼돈(chaos, 카오스)경영, 기업의 생산활동과 마케팅활동 등이 제대로 되고 있는가의

판단기준을 기업의 가치증대 내지 창조에 두고 있는 가치경영 내지 가치창조경영 등을 들 수 있어서, 혼란이 가중되고 있는 실정이다.

한편, 21세기 경영패러다임을 찾아내기 위해서는 복잡성과 다양성, 복수계층성, 입체화상, 비결정성, 상호인과관계, 형태창조, 그리고 원근법 등의 7가지를 고려해야 한다는 것을 앞에서 논의하였으므로, 이러한 기준을 가지고 경영패러다임을 모색하고자 한다. 각 패러다임을 7가지 고려점을 기준으로 검토한 결과, 어느 패러다임도 이러한 7가지 고려점을 모두 충족하는 것은 아니지만, 그 중에서도 7가지 고려점을 가장 많이 충족시킨다고 생각되는 대표적인 경영패러다임으로서, 지식경영을 들고자 한다.

전통적으로 경제학적 부의 개념과 경제성장은 토지(물자), 노동(인력 내지 인적 자원), 그리고 자본이라는 생산의 3요소로 간주되어 왔으며, 이 세 가지 자원을 3M으로 부르고 있다[장경채, 2000]. 그러나, 재화나 용역의 생산에 사용되는 투입물 혹은 자원의 상대적 중요성에 있어서 중대한 변화가 일어나고 있다는 것이 학자들의 일반적인 지적이다. 즉, 1945년 제2차 세계대전이 끝난 이후 토지와 자본의 부가가치 생산능력이 한계에 도달하면서 토지와 자본의 역할은 크게 줄어든 반면에, 지적 노동은 생산에 훨씬 더 큰 영향을 미치게 되었다. 그리하여, 사회변동에 관해 탁월한 식견을 가진 세계적인 미래학자들은 기계의 힘, 즉 기계력이 아니라 두뇌의 힘 내지 지력이 결정적으로 중요한 자원이 되는 신경제의 출현을 수십 년 동안 예언했는데[Graham, 1996], 그 대표자는 20세기의 가장 영향력 있는 경영사상가라고 평가받는 Drucker이다. Drucker(1969, 1992a, 1992b, 1993)는 미래기업의 기본적인 경제활동의 원천과 생산요소는 토지, 노동, 자본 등이 아니라 지식이 될 것이라고 역설한 바 있다. 그의 표현에 따르면, 지식은 전통적인 생산요소와 같은 또 하나의 자원이 아니라 오늘날에는 유일하게 중요한 자원이다. 이와 같은 입장에 서있는 Peters와 Waterman(1982), Peters와 Austin(1985), 그리고 Peters(1992)는 가장 중요한 생산요소를 자본

에서 노동 내지 인간으로 대체하였으며, 이들의 연구에서는 인간이 성공의 핵심원천으로 파악되고 있다. 이러한 경제패러다임의 변화를 요약하여 제시하면 <표 2>에서 보는 바와 같다[재정경제부 한국개발연구원, 1999: 7].

이러한 바탕 위에서, 한국기업들이 지식경영을 잘 하기 위하여 갖추어야 할 몇 가지 점에 대하여 논의하고자 한다.

〈표 2〉 경제패러다임의 변화

	17세기 ~19세기초 (봉건주의)	19세기 ~20세기후반 (자본주의)	20세기후반 이후 (지식기반경제)
핵심생산요소 (기반기술)	-토지 (농업기술)	-산업 자본 (산업기술)	-인적 자본 (정보통신기술)
부의 일차적 원천과 중심산업	-토지기반 경제 -농수산업	-기계 금융기반 경제 -제조업	-금융 지식기반 경제 -서비스업
경쟁 내용	-비용 경쟁	-품질 경쟁	-시간 경쟁
경제활동 공간	-지방경제 중심	-국가경제 중심	-세계경제로 확대
경제운영 체제	-국가 주도 체제 -봉건 체제	-국가와 기업 중심 -수직적 경영체제 (대립적 경제관계)	-기업 주도 -제휴 경영체제 (협조적 경제관계)

1) 지식 내지 지적자본의 평가기준 정립

플라톤이 제시한 전통적 표준분석은 20세기 중반까지 지식에 대한 연구를 주도해 왔다. 그러나, 20세기 중반 이후, 전통적 표준분석에 대한 재고의 목소리가 나오면서부터 지식의 본성에 관한 본격적인 토론과 논쟁이 역사상 그 어느 때보다도 활발하게 전개되었다. 이러한 토론과 논쟁들은 주로 세 가지 표준을 내세우고 있는 전통적 표준분석이 지식을 완벽하게 설명할 수 없다는 통찰에서 비롯되었다. 논의의 초점은 무엇보다도 객관적 진리와 우리의 주관적인 신념을 연결시키는 요소로서의 정당화 개념에 모아졌는데, 여러 가지 다양한 정당화이론들을 통해 지식의 본성을 좀더 정확히 이해하고자 하는 시도들이 전개되었다.

경영학에서도 “지식”에 대하여 활발한 논의가 시작되었지만, 이러한 철학자들이 사용하는 “지식”이라는 개념과는 다소의 차이가 있을 뿐만 아니라, 그 정의도 통일되어 있지 않으므로 개념의 통일이 필요하다. 물론, 환경의 변화에 따라서 지식의 개념과 내용도 변화하기 때문에, 한 마디로 지식의 실체를 말할 수는 없다. 그렇지만, 각 기업마다 기업의 가치를 보다 정확하게 측정·평가해야 하고, 그렇게 하기 위해서는 지식 내지 지적자본에 대한 정확한 평가가 필요한 상황이기 때문에, 그 기업에 맞는 지식 내지 지적자본의 평가기준을 정립할 필요가 있다.

2) 지식공유적 내지 지식친화적 문화의 형성

지식공유적 내지 지식친화적 문화를 형성해야 한다. 지식경영은 기업의 구성원 개개인·집단·조직의 노하우·지식·지적자산 등을 체계적으로 획득 내지 발굴하여 조직내부의 보편적인 지식으로 공유하고 저장하며, 공유지식의 활용을 통해 새로운 지식을 창출하고, 조직전체의 문제해결능력의 향상·경쟁력 확보 등을 통해 기업의 성과향상 내지 기업의 가치향상을 도모하고자 한다. 따라서, 기업은 개인이 체화하여 내재적으로 가지고 있기 때문에 언어나 문장을 통해서는 전달하기 곤란한 암묵적인 지식을 조직의 지식으로 이끌어내는 데 필요한 지식공유의 문화 내지 지식친화적인 문화를 형성해야 한다. 이를 위해서는 기업활동의 모든 면에서 지식경영이 활성화될 수 있도록 인식의 대전환을 이루어서, 조직구성원들의 지식에 대한 긍정적 태도와 신뢰성이 바탕이 되도록 해야 하며, 다양한 해석이나 주관들이 제시되고 공유됨으로써 새로운 의미의 지식을 창출할 수 있어야 하고, 나아가 지식경영의 활성화를 위해 필요하다면 조직문화를 개조해야 한다.

3) 지식창출능력의 향상

굳이 지식창출과정 접근론에 따르지 않더라도, 지식경영을 위해서는 지식창출능력이 향상되어야 한다. 지식창출과정을 중시하는 대표적인 학자는 Nonaka[Nonaka, Takeuchi, 1995]인데, 이 입장의 논지는 다음과 같다. 즉, 기업이 경쟁우위를 실현하기 위해서는 단순히 제품차원의 경쟁력만이 아니라 제품의 배후에 있는 기술이나 시장에 대한 지식의 기반인 조직구성원의 지식, 기술, 그 자체의 개발력, 그리고 지적자본 등을 최대한 체계적으로 활용하여 환경에 능동적으로 대처하면서 창조적인 기업 발전을 위해 지식의 관점에서 전개할 수 있는 새로운 사고의 틀과, 이 틀에 적합한 조직적 지식과 능력이 요구된다. 다시 말해, 이러한 새로운 사고의 틀에 기초를 두고 집단내 구성원간의 암묵적 지식(implicit knowledge)의 교류 및 지식형태의 전환과정 등을 뿌리로 하는 지식창출활동이 조직내부에서 이루어져야 함을 강조한다.

IV. 맺음말

오늘날 기업을 둘러싼 경영환경은 흔히 3C(change, competition, customer)나 4T(information technology, biotechnology, material technology, energy and environment technology) 등으로 대표되는 것에서도 알 수 있는 것처럼, 급속도로 변하고 있는 위기상황과 같다. 돌이켜보면, 한국경제는 1962년 이후 몇 차례에 걸친 경제개발정책의 추진에 힘입어 30여 년 동안 연평균 8%가 넘는 성장률을 기록하는 눈부신 성장을 이룩하면서 ‘한강의 기적’이라는 찬사를 받게 되었지만, 1997년 11월 외환보유고의 부족으로 인하여 갑작스럽게 국가 전체가 부도위기에 빠지게 되었고, 급기야 IMF로부터 특별구제금융을 받는 상황이 나타나기에 이르렀다. 이러한 국가적 어려움을 극복하기 위해서, 정부는 국민들의 지지와 동참을 받으면서 경제회생을 위한 여러 가지 구조조정에 앞장서게 되었다.

이처럼, 구조조정의 과정을 거치면서, 가계소득의 급격한 감소, 많은 기업들의 도산과 실업자의 양산 등으로 인해 이해당사자들은 과거에는 경험하지 못했던 많은 어려움을 겪어야 했다. 그러나, 이러한 노력에도 불구하고, 여전히 구조조정은 미흡하고, 실업률 특히 고학력자들의 실업률도 여전히 높으므로, 하루 빨리 구조조정을 마무리해야 하는 절박한 상황에 처해있지만, 한국기업은 아직도 그 심각함을 제대로 인식하지 못하고 있는 것으로 보이는데, 그 주된 이유는 과거의 고도경제성장에서 경험한 잘못된 학습에서 찾을 수 있다고 생각된다.

따라서, 본 연구는 21세기 기업경영의 새로운 패러다임을 모색하는 것이 절실하다고 생각하였으며, 이를 위해서 먼저 과거의 경영환경과 경영패러다임에 대한 검토와, 21세기 경영환경에 대하여 검토한 후, 새로운 패러다임의 모색에 대하여 논의하였다.

21세기의 경영환경에 적합한 경영패러다임으로서는 지식경영, 창조경영(creagement), 에코시스템경영(MBBE: Management by Business Ecosystem), 혼돈(chaos, 카오스)경영, 가치경영 내지 가치창조경영 등을 들 수 있어서, 혼란이 가중되고 있는 실정이다. 그러나, 본 연구에서는 21세기 경영패러다임을 찾아내기 위해서는 복잡성과 다양성, 복수계층성, 입체화상, 비결정성, 상호인과관계, 형태창조, 그리고 원근법 등의 7가지를 고려하면서 경영패러다임을 모색한 결과, 지식경영이 대표적인

경영패러다임이라고 판단하였다. 또한, 이러한 바탕 위에서 한국기업들이 지식경영을 잘 하기 위하여 갖추어야 할 몇 가지 점에 대하여 논의하였는데, 그 결과는 다음과 같다,

먼저, 지식 내지 지적자본의 평가기준을 정립해야 한다. 각 기업마다 기업의 가치를 보다 정확하게 측정·평가해야 하고, 그렇게 하기 위해서는 지식 내지 지적자본에 대한 정확한 평가가 필요한 상황이기 때문에, 그 기업에 맞는 지식 내지 지적자본의 평가기준을 정립할 필요가 있다.

둘째, 지식공유적 내지 지식친화적 문화를 형성해야 한다. 지식경영은 개인·집단·조직의 노하우·지식·지적자산 등을 체계적으로 공유·저장·활용·창출을 통해 조직전체의 경쟁력 확보·기업의 성과향상 내지 기업의 가치향상을 도모하고자 한다. 따라서, 기업은 개인의 암묵적인 지식을 조직의 지식으로 이끌어내는 데 필요한 지식공유의 문화 내지 지식친화적인 문화를 형성해야 한다. 이를 위해서는 기업활동의 모든 면에서 지식경영이 활성화될 수 있도록 인식의 대전환을 이루어서, 조직구성원들의 지식에 대한 긍정적 태도와 신뢰성이 바탕이 되도록 해야 하며, 다양한 해석이나 주관들이 제시되고 공유됨으로써 새로운 의미의 지식을 창출할 수 있어야 하고, 나아가 지식경영의 활성화를 위해 필요하다면 조직문화를 개조해야 한다.

셋째, 지식창출능력을 향상해야 한다. 즉, 기업이 경쟁우위를 실현하기 위해서는 단순히 제품차원의 경쟁력만이 아니라 제품의 배후에 있는 기술이나 시장에 대한 지식의 기반인 조직구성원의 지식, 기술, 그 자체의 개발력, 그리고 지적자본 등을 최대한 체계적으로 활용하여 환경에 능동적으로 대처하면서 창조적인 기업발전을 위해 지식의 관점에서 전개할 수 있는 새로운 사고의 틀과, 이 틀에 적합한 조직적 지식과 능력이 요구된다. 다시 말해, 이러한 새로운 사고의 틀에 기초를 두고 집단내 구성원간의 암묵적 지식(implicit knowledge)의 교류 및 지식형태의 전환과정 등을 뿌리로 하는 지식창출활동이 조직내부에서 이루어져야 한다.

본 연구는 여러 가지 한계점을 지니고 있다. 먼저, 기존 경영패러다임에 대해 좀더 깊이 있는 통찰을 하지 못하였으며, 예상되는 경영환경에 대해서도 좀더 깊이 있는 통찰을 하지 못하였다. 뿐만 아니라, 기존의 여러 경영패러다임을 비교·평가할 수 있는 좀더 다양한 고려점 내지 기준을 제시하지 못한 것으로 생각된다. 또한, 논의를 뒷받침할 수 있는 충분한 실증적 자료를 제시하지 못하였다. 따라서, 추후의 연구는

이러한 점의 보완에 좀더 노력을 기울여야 할 것이다.

참고문헌

- 고시천 (1983). 경영의 국제비교 — 한·미·일을 중심으로 —, 한국경영학회, 경영학연구, 13(1): 115-123.
- 권오철, 강주훈 (1997). 신세계 경제학원론, 제2판, 서울: 삼우사.
- 김상표 (1997). 역설의 경영: 조직특성과 인적자원관리에 관한 실증연구, 연세대학교 대학원 박사 학위논문.
- 김원수 (1985). 한국 경영학의 정립, 황병준 외, 한국경영론, 서울: 한울.
- 김인수 (1983). 한국의 경영학 연구: 한국적 경영학 이론개발을 위한 비판적 고찰, 한국경영학회, 한국경영학회 창립 30주년기념 학술연구발표논문집.
- 김정년 외 (1988). 한국경영학 30년 — 회고와 전망, 서울: 서울대학교 출판부.
- McKinsey (1998). 맥킨지보고서, 서울: 매일경제신문사.
- 박내회 (1983). Z이론의 한국 경영풍토에 적용, 서강 *Harvard Business*, 창간호.
- 삼일컨설팅 (1992). 한국기업의 성공조건, 서울: 매일경제신문사.
- 서남원 (1980). 한국경영학의 대두를 위한 기본접근에 관한 고찰, 한국경영학회, 경영학연구, 9: 33-51.
- 서도원 (1988). 한국기업의 경영특성에 관한 실증적 연구 — 경영자특성요인과 적응유형을 중심으로, 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 서울대학교 경영연구소 (1985). 한국기업의 현황과 과제, 서울: 서울대학교 출판부.
- 손태원, 최만기 (1998). 세계화 정보화시대 한국기업의 신경영 패러다임의 탐색, 한국인사 조직학회, 인사 조직연구, 5(3): 1-28.
- 신유근 (1984). 한국기업의 특성과 과제, 서울: 서울대학교 출판부.
- 신유근 (1995). 한국 대기업의 경영특성, 서울: 세경사.
- 신유근 (1996). 한국기업의 성공과 실패, 서울: 대한상공회의소.
- 신유근 외 (1997). 한국기업의 변화와 혁신, 서울: 다산출판사.
- LG경제연구원 (1995). 한국기업의 경영현주소, 서울: 엘지경제연구원.

- 유열경 역 (1990). *창조의 전략*, 노무라총합연구소(지음), 서울: 범문사.
- 윤순봉 (1994). *대기업병: 그 실체와 치유방안*, 서울: 삼성경제연구소.
- 윤영걸 역 (1997). *파동경영*, 나카지마 다카시(지음), 서울: 매일경제신문사.
- 이관두 (2000). *경제학원론*, 전정관, 서울: 청목출판사.
- 이덕로, 서도원 (1998). 한국기업의 경영특성에 관한 종단적 연구, *한국경영학회, 경영학연구*, 27(4): 911-936.
- 이학중 (1977). 경영학의 한국화, *한국경영학회, 경영학연구*, 6: 135-136.
- 이학중 외 (1989). *한국기업의 구조와 전략*, 전정관, 서울: 범문사.
- 장경채 (2000). *현대경제학의 이해*, 서울: 무역경영사.
- 재정경제부, 한국개발연구원 (1999). *새 천년의 패러다임*, 서울: 한국개발연구원.
- 정구현 (1987). *한국기업의 성장전략과 경영구조*, 서울: 대한상공회의소.
- 조영호 (2000). 환경변화와 기업경영의 대전환, *21세기형 인적자원관리*, 서울: 명경사, 3-31.
- 주명갑 역 (1997a). *복잡계 경영*, 다사카 히로시(지음), 서울: 한국경제신문사.
- 주명갑 역 (1997b). *복잡계란 무엇인가*, 요시나가 요시마사(지음), 서울: 한국경제신문사.
- 한국노동연구원(편) (2000). *21세기형 인적자원관리*, 서울: 명경사.
- Albrecht, K. (1992). *The Only Thing That Matters: Bringing the Power of the Customer into the Centre of Your Business*, New York: Harper Business.
- Argyris, C., & Kaplan, R. S. (1994). Implementing new knowledge: The case of Activity-Based Costing. *Accounting Horizons*, 8: 83-105.
- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital*, London: International Thomson Business Press.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17: 1-25.
- Cohen, M. D., & March, J. G. (1974). *Leadership and Ambiguity: The American College President*, New York: McGraw-Hill.
- Cornish, E. (1996). The Cyber Future. *The Futurist*, 30(1), Jan.-Feb.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, MA: Harvard Business School Press.

- Drucker, P. F. (1969). *The Age of Discontinuity: Guidelines for Our Changing Society*, Behavioral Theory of the Firm., London: Routledge.
- Drucker, P. F. (1992a). The new society of organizations. *Harvard Business Review*, 70(5), September-October.
- Drucker, P. F. (1992b). *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*, New York: Dutton.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist Society*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Duncan, R., & Weiss, A. (1979). Organizational learning: implications for organizational design, in Staw, B. M.(ed.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Gleick, J. (1987). *Chaos: Making a New Science*, Penguin.
- Graham, A. (1996). *The Learning Organization: Managing Knowledge for Business Success*, New York: Economist Intelligence Unit.
- James, G. (1996). *Business Wisdom of the Electronic Elite*, Random House.
- Kuhn, T. S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*, 2/e, Chicago, Illinois: University of Chicago Press.
- Morris, L. (1994). *Managing the Evolving Corporation*, John Wiley & Sons.
- Naisbitt, J., & Aburdene, P. (1985). *Re-inventing the Corporation*, Warner Books.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*, New York: Oxford University Press.
- Peters, T. J. (1992). *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*, New York: Alfred Knopf.
- Peters, T. J., & Austin, N. K. (1985). *A Passion for Excellence: The Leadership Difference*, London: Collins.
- Peters, T. J., & Waterman, Jr., R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, New York: Harper & Row.
- Reich, R. B. (1983). *The next American frontier*, New York: Times Books.
- Schwartz, P., & Ogilvy, J. (1979). *The emergent paradigm: Changing patterns of thought and belief*, Menlo Park, CA: SRI International.

Exploring the New Paradigm of Korean Management in the Era of New Millenium Environment

Young In Kim*

ABSTRACT

Korean firms are confronted with new challenges and crises resulting from the hyperturbulent and chaotic environments, especially 3C, 4T, diversity, the rise of e-commerce. They must search for new management paradigms for surviving and overcoming these cataclysmic threats. In line with this, this paper has been written to provide a contextual introduction to the topic with four main categories: (1) investigating the past dominant paradigm of Korean management; (2) searching the emergent paradigms; (3) exploring several criteria to evaluate existent paradigms; and (4) exploring the new paradigm of Korean management in the era of new millenium environment.

Seven criteria to evaluate the existent several paradigms are (1) complexity and variety, (2) heterarchy, (3) holographic, (4) indeterminate, (5) mutual causality, (6) morphogenesis, (7) perspectival. And the old paradigm was the quantity-oriented paradigm, but the knowledge management paradigm will be the new millenium paradigm of Korean management.

To establish the knowledge management paradigm, (1) to search the evaluative criteria of knowledge or intellectual capital, (2) to form the knowledge sharing culture, (3) and to enhance the knowledge creating ability, are needed.

Key Words: Knowledge Management Paradigm, Korean Management, Knowledge/
Intellectual Capital, Knowledge Sharing Culture

*Professor of Management at the School of Business Administration, Keimyung University.