

지식정보 이슈보고서

제 1 편:

CoP 활동을 통한 대기업과 중소기업간 지식격차 해소

Author: KDPC 지식표준팀
Creation Date: August 1, 2006
Last Updated: August 21, 2006
Control Number: [KDPC 지표이슈 06-101](#)

Contents

| | |
|--|----|
| 지식정보화 현황과 대중소 기업간 지식격차..... | 3 |
| 지식정보화 현황..... | 3 |
| 대기업과 중소기업간의 지식격차..... | 5 |
| 중소기업의 지식 경쟁력 강화를 위한 사례 분석..... | 7 |
| 지식실천의 트렌드..... | 7 |
| 글로벌 기업의 CoP 사례 분석..... | 9 |
| 제조기반 기업의 지식실천..... | 10 |
| 서비스기반 기업의 지식실천..... | 16 |
| 실천적 대안..... | 19 |
| 중소기업 CoP, 자율과 신뢰의 지식네트워크..... | 19 |
| 대중소 상생협력을 통한 지식약진..... | 20 |
| 통섭적 지식정보 컨버전스와 평가기반 조성..... | 20 |
| Appendix: 지식정보전문가 인터뷰..... | 22 |
| CoP 선구자: 에티엔느 웅거 박사(Etienne Wenger)..... | 22 |
| 금융지식연구소: 김익한 교수..... | 24 |
| 희망제작소: 정성원 사무국장..... | 26 |

※ 이 이슈 보고서는 지식표준팀의 공동 연구, 집필을 통해 제작되었습니다.

※ 이 이슈 보고서의 내용은 필자 자신들의 개인적 견해로서 한국데이터베이스진흥센터의 공식 입장과는 무관합니다.

※ 이 이슈 보고서에 대한 문의는 한국데이터베이스진흥센터 지식표준팀으로 연락바랍니다.(benjamin@dpc.or.kr, 02)3708-5300)

지식정보화 현황과 대중소 기업간 지식격차

지식정보화 현황

지식정보의 동맥경화

한국사회에서 지식정보의 동맥경화는 지난 1997년 IMF 경제위기 때 발생하였다. 지식의 빈곤으로 국가차원의 문제파악 능력과 문제해결 능력이 마비되어 한국이 경제위기를 맞았다는 해석이다.(삼성경제연구소, 1999)

이는 한국 정치/경제/사회/문화/기술 전반의 역사적 전환점으로 전 산업분야 및 가치관의 구조조정을 불러왔고, 수습 과정의 후유증은 노후불안(연금실패로 인한), 고용불안(사오정, 삼팔선, 이태백, 청백전으로 상징되는), 자녀불안(기러기가족으로 상징되는), 주거불안(부동산시장실패로 인한) 등의 사회 경제적 문제점을 발생시켰다.(삼성경제연구소, 2006)

특히, IMF를 통한 기업의 구조조정 이후 고성과-저투자과 고용에 대한 미래 불안 등은 '지식은 힘'이라는 인식을 사회전반에 확산, 개인과 개인, 기업과 기업, 기관과 기관간의 지식의 유통에 대한 '유리벽'을 생성하였다. 또한 개인/기업/기관의 지식의 타의적 생산에 대한 건수 채우기¹ 및 지식시스템(KMS) 등록에 대한 인센티브 왜곡현상²도 발생하였다. 조기퇴직 및 노동인력의 유동성 증가는 조직의 암묵적 지식 손실을 가져왔다.

단기위기관리에 치중한 기업조직의 운영으로 개인/팀의 지식정보 생산 및 활용은 비부가가치 업무로 분류되어 유용한 지식의 발견 및 재가공을 통한 부가가치 증대를 위한 개인의 노력은 적절한 보상을 받지 못하고, 이에 따라 조직 내에 지식정보 공유문화가 뿌리내리지 못하는 악순환이 발생하게 되었다.³

이러한 문화적 괴리와 신뢰의 부족은 지식 생산 및 공유의 장애물로 작용하였고, 지식활동을 위한 조직프로세스의 부재는 IT 인프라 강국에 걸맞지 않는 소비오락형 지식정보의 범람을 초래하였다.

기업의 지식경영에 대한 평가⁴

우리나라 기업의 지식경영은 전반적으로 취약한 수준으로 평가된다. 이는 우리나라 기업의 성장과정의 역사와 문화적 특수성에 기인하며, 주요한 원인으로는 제품과 공급자 위주의 기업전략과 저조한 지식 활동, 미흡한 지식 인프라로 요약이 될 수 있다.

제품과 공급자 위주의 기업전략

한국의 초기 산업 개발 단계에서부터 우리나라 기업은 규모의 경제를 이루어 생산성과 가격 경쟁력 달성을 지향해 왔다. 따라서 노동과 자본의 유형 자산에 의한 부가가치 창출에만 치우친 나머지 지식 자원 활용에 대한 인식이 매우 낮다. 또한 단기 성과에 초점이 맞춰져 있어 프로세스에 대한 관심과 투자가 부족하고 혁신보다는 개선에

¹ 기업에서는 구성원이 보유한 암묵지의 방법지화를 통한 지식정보의 공유 활성화를 유도하기 위해 6 시그마와 같은 표준화 도구를 도입하였으나, 실제로 현업에서 우수사례(best practice)를 발굴/등록할 시에는 품질에 대한 도덕적 해이가 발생

² 지식활동과 경영 인센티브 시스템과의 연계 미흡으로 지식정보의 생산/활용이 부가가치 활동으로 반영되지 못함에 따라서 '경영실적이 저조한 6 시그마 최우수사업부'가 성과급을 받지 못하는 현상이 발생하였다.(삼성전자, 2004)

³ 지식정보에 대한 조직내 최초 생산자 또는 단순 가공자는 "토사구팽", 지식창출에 대한 보상이나 평가체계가 미흡한 실정

⁴ 본 소절의 내용은 이명호(2004) pp.102-106에 근거하고 있다.

집중하려는 경향이 있다. 즉 제품의 품질 향상과 공급자 위주의 효율성에만 경영 자원이 집중되어 있어 상대적으로 수요자와 고객에 대한 지식의 축적과 활용이 저조한 실정이다.

한편 우리나라 기업의 관리 역량이 물적자원에 집중되어 있어 지식자원을 비롯한 무형 자원의 관리 체계가 전반적으로 미흡하다. 지식 자원이 산재되어 있어 지식 축적이 어렵고 지식의 유실 현상이 빈번하게 발생하는 등 지식 자원의 관리는 비효율적이라는 평가다.

지식의 모방과 창조적 혁신 부족

경제 패러다임이 고비용 고임금체제로 변화함에 따라서 지식근로자의 학습에 대한 기회비용이 높아지고, 전문 지식정보의 활용이익이 제한됨에 따라서 초기 진입자 혜택(first mover's advantage) 효과는 점점 약해지고 있다. 고비용 선행학습보다는 저비용 후발학습으로의 이용자 선호도가 전이된 것이다.

이러한 '지식정보의 무임승차' 현상은 IT 기술과 통신 네트워크의 발달에 따라서 역공학과 무조건 따라하기 등을 통한 지식정보의 습득과 활용이 선도적 학습을 통한 활용에 비해 투입대비 업무산출물에서 시간 및 비용적인 우위를 나타내기 때문이다.

저조한 지식활동

지식 관리의 고비용 저효율 구조는 다음과 같이 설명될 수 있다. 먼저 창출되는 지식의 절대적 양이 부족하고 그나마 혁신적인 지식보다는 모방에 의한 것이 대부분이다. 지식의 축적이 미진하고 상호교류가 이루어지지 않으며, 보상과 평가 체계 미흡으로 가치 창출에 대한 동기 유발이 되지 않는다. 이는 지식 창출의 기회마저 가로 막는 것이다. 또한 독창적 지식보다는 선진 기업의 지식을 모방하는데 급급해 창조적 혁신이 이루어지기 어렵다는 것도 주원인이다.

지식의 공유는 주로 학연, 지연, 혈연에 바탕을 둔 개인적 친분에 의해 이루어지고 조직에서 공유되지 못하는 반면 조직에서는 보안의 이유로 상식 수준의 지식만이 공유되고 있다. 또한 성과주의로 인한 부서간의 경쟁도 지식의 효율적 활용과 공유를 가로막는다. 지식의 체계적 분류와 축적이 잘 되어 있지 않아 이미 기업 내에 존재하는 지식의 데이터베이스에 대한 활용도도 매우 낮다.

지식인프라의 미비

우리나라 기업의 낮은 지식 인프라 수준도 지식활동을 저해하는 하나의 원인이다. 먼저 조직 문화가 경직되어 있고 실패와 비판에 대해 닫혀 있으며, 초점이 개인보다 전체 조직에 맞춰져 있어 개인의 지식의 창출활동은 물론 동료나 부서간의 지식 이전과 공유를 위축시킨다. 지식자원에 대한 투자를 아직까지 비용으로 인식하고 있으며 CKO 등과 같은 지식경영 전담 조직이 없는 등 무엇보다 지식경영에 대한 경영층의 마인드가 부족하다. 또한 기업간 지식 공유를 위한 전략적 제휴도 국내 기업의 취약한 지식기반으로 목적 달성이 어렵다.

정보인프라 구축도 지식 활용의 궁극의 목적보다는 정보 중심의 데이터베이스 구축 등 기술적인 최적화에 집중되어 있어 사용자 위주의 시스템 구축이 되어 있지 않고 지식의 효율적인 축적과 공유에는 부적합하다.

관리도구로 전략한 지식정보 공유시스템

공급자 중심의 시스템 구축 이후에 경영성과 달성을 위한 목표치를 설정, 팀 단위의 정량적 지식정보 생산량 할당과 MBO(Management By Objective)관리로 '지식축적을 위한 지식축적' 도구로 전략하였다. 축적된 지식정보의 품질에 대한 프로세스나 관리체제가 없으며, 전문가 집단을 통한 지식수준의 평가가 이루어 지지 못하였다.

또한 인터넷을 통한 지식정보의 범람⁵과 가치의 유효 반감기가 짧아짐에 따라서 지식정보의 활용이 미처 이루어지기 전에 생명주기를 끝내는 ‘지식고아’⁶가 대량으로 발생하였다.

대기업과 중소기업간의 지식격차

대기업-중소기업의 양극화 원인

최근 산업연구원이 수행한 “2005 중소서비스업 지식기반화 실태조사”에 따르면 지식기반화 지수(SMBK Index)⁷는 전체 평균 52 점으로, 지식기반화 보급기 초기단계 수준으로 평가되었다. 특히 규모가 작은 기업일수록 지식경영을 위한 제도 및 시스템의 도입에 취약한 특성을 나타내고 있다.⁸

또한 중소기업협력센터의 연구에 따르면 대기업과 중소기업 양극화의 핵심 원인은 자본 투입의 규모가 아니라 학습경제로 넘어온 기업과 그렇지 못한 기업이라고 진단하고 있다.

이미 대기업은 학습중심사회로 들어선지 오래다. 대기업에서는 교육/학습/지식/기술/정보를 경쟁력의 주요한 수단으로 활용하고 있고, 성공한 대기업에서는 교육이 매우 강조되고 있다.⁹ 그러나 대부분 중소기업 종업원들에게는 교육의 기회가 거의 없기 때문에 아직 학습경제로 진입하지 못하는 실정이다. 결국 교육의 소외가 기업 혁신역량의 소외로 이어지고 있는 것이다. 이에 대해 중소기업의 자생적 경쟁력개발 방법으로 중소기업을 학습중심경제로 이끌어가자는 주장이 제기되고 있다.(김기찬, 2006)

산업사회에서 지식사회로 패러다임이 바뀌면서 기업들은 현장 종업원들의 몸에 배어 있는 경험이나 노하우를 다른 종업원들과 공유하는 실용적인 관점에서의 지식관리에 보다 중점을 두어야 한다. 이는 암묵적 지식의 문서화가 어렵고, 이직/배치전환 등 기업의 고용사정에 따라서 지식정보가 유실될 수 있기 때문이다.(대한상공회의소, 2006.5)

지식서비스 업체에 대한 차별적 정책

지식서비스 산업은 지난 10 여년간 OECD 국가의 성장을 주도한 핵심적인 산업으로 평가 받고 있으나, IT 강국을 자부하는 우리나라에서는 발전에 여러가지 문제점을 경험하고 있다.

-
- ⁵ 2002 년 동안 국내에서 생겨난 종이 지식은 총 15.24 테라바이트(Terabytes, 10¹²)이며, 이는 미국의회도서관(약 1 천 9 백만 권의 장서 및 인쇄물 소유)의 1.5 배에 해당하는 정보 규모이다.(한국전산원, 2006.3)
- ⁶ 지식공급이 이루어진 상태에서 공급된 지식을 일정 기간 사용하지 않고 방치해두었다가 그 지식을 활용하기 위해 다시 찾을 때 그 지식이 어디에 있는지 찾을 수 없어 발생하는 현상.(유영만, 2006)
- ⁷ 지식기반화 지수는 산업의 지식경영 수준과 무형의 지식자산 축적 수준을 나타내는 지수. 전략, 조직, 인력, 정보화, 고객 등 5 개 경영부문 구성요소에 대하여 지식경영활동과 지식자산 축적 수준에 대한 조사 결과를 토대로 산출
- ⁸ “국내기업들은 지식경영의 필요성은 인식하고 있지만 도입비용과 운영방법의 미숙 등으로 인해 큰 효과를 거두지 못하고 있다.”(대한상공회의소, 2006)
- ⁹ 국내기업 300 개사를 대상으로 실시한 ‘국내기업의 지식경영 실태조사’에서 대기업의 경우 62.7%가 지식경영을 추진 중 또는 계획 중인 것으로 나타나 중소기업(39.6%)보다 중요성의 인식수준이 높은 것으로 나타났다.(대한상공회의소, 2006)

이는 제조업 위주의 성장정책으로 인해 상대적으로 지식서비스 산업은 발전하지 못했고, 영세업체가 난립하면서 발생한 저가 덩핑공세가 지식서비스 산업 발전에 걸림돌로 작용하고 있다고 볼 수 있다.¹⁰

국내 지식서비스 업체들은 정책자금 지원 등 금융지원 분야에서 제조업에 비해 가장 많이 차별 받는다고 생각하는 것으로 나타났다. 원활한 사업수행을 위해 자금확보가 가장 시급한 해결과제로 꼽혔다. 제조업과 비교해 가장 차별 받는 분야가 '금융지원 분야'라는 응답에서도 유추되듯 자금 확보가 지식서비스 업체들에겐 큰 걸림돌로 작용하고 있는 상황이다.

중소기업협동조합중앙회는 차별적 정책으로 인한 산업간 불균형 발전이 이루어졌고 고부가가치 기술력을 보유한 경쟁력 있는 지식서비스업체가 부재하기 때문이라고 분석한다.

산/학/연/관 지식정보 네트워크 미흡

최근 대구지역 기업을 대상으로 조사한 산/학/연/관 지식교류 실태의 결과를 보면 5점 만점에 평균 2.63 점으로 기업내/기업간 지식공유 수준이 저조한 것으로 나타났다. 특히 지식교류의 부족 원인으로 1) 동종업체 간 기술정보 누출 우려, 2) 지식/기술정보 수집의 시간/비용 과다, 3) 공공기관/연구소와의 네트워크 미비 4) 기술정보 지원기관의 절대 부족 등을 들고 있다. 이는 동종업체들이 지리적으로 집적돼 있음에도 활동 주체간 지식공유 동기가 약하고 상호 신뢰도가 떨어져 '제도적 파편화' 현상을 보이고 있는 것으로 분석했다.(신경섭, 2006)

¹⁰ 중소기업협동조합중앙회가 2004년에 IT 업종 및 소프트웨어개발업종 등 지식서비스 업체 103 개사를 대상으로 경영 환경과 개선 사항들에 대한 설문조사를 실시한 결과, 지식서비스산업이 국내에서 상대적으로 발전하지 못하는 이유로 '정부정책의 부재'(42.7%)를 가장 우선적으로 꼽았고, 국내기업의 영세성(34.0%), 수요기반 미흡(30.1%) 등이 그 다음이었다.

중소기업의 지식 경쟁력 강화를 위한 사례 분석

지식실천의 트렌드

지식경영에 대한 비판

기존의 지식경영은 지식을 관리의 대상으로 보고서, 지나치게 기술중심적인 접근방법을 강조함으로써 지식의 주체가 되는 인간을 소외하고 있다는 지적을 받는다. 복잡한 사회 환경과 예측하기 어려운 변화에 즉각적으로 대응하기 위한 새로운 패러다임이 필요하다는 주장이다.(유영만, 2006)

토마스 티센은 지식지향적인 조직으로 변화하기 위해서는 세가지 중요한 사실이 있다고 말한다. 첫째는 조직이 가장 필요로 하는 요소가 무엇인지를 가장 먼저 파악해야 하는 것이다. 둘째, 조직을 구축함에 있어서 조직체계를 지역적인 차원에서 구성하지 말고 지식의 흐름에 의거하여 구성해야 한다는 점이다. 이는 지식의 전달체계를 통해서야 말로 가치창조가 가능해지기 때문이다. 셋째, 이러한 지식정보의 흐름이 원활하게 작동할 수 있도록 장려할 수 있는 체계를 구축해야 한다. 이러한 작업과 동시에 진행되어야 하는 것이 바로 문화적인 변화이다. 상호간의 신뢰를 기본으로 지식정보의 상생협력이 이루어지는 문화적인 환경의 구축이 매우 중요한 것이다.(세계지식포럼, 2001)

지식창조의 원천에는 학습이 존재하고, 건강한 학습을 만드는 조건으로는 학습의 일상성, 느림, 동기부여, 문제의식, 지속성, 관행탈피, 다양성 인정과 관계지향 등이 있다. 학습이 결여된 지식의 강제 도출/착출/강탈은 지식의 낙태행위 또는 지식의 미숙아를 탄생시킨다. 수요를 배려하지 않고 공급의 효율성만을 추구하는 지식경영의 역기능은, 지식홍수(knowledge flood) 현상과 적절한 지식에 대한 지식가뭄(knowledge draught) 현상을 발생시킨다.

IMD 세계경쟁력 연감에 의하면 한국은 '땀과 노력'이 주도하는 성장으로 분석되고 있다. IT 강국으로서의 경험과 경쟁적 우위를 활용한 '사회참여적 성장'으로의 패러다임 발전을 위해서는 경제위기로 잃어버린 지식주체들간의 신뢰회복과 상생협력을 지향하는 지식정보의 컨버전스에 대해서 새로운 실천이 필요하지 않을까.

국내기업 지식경영의 문제점과 나아가야 할 방향¹¹

지식경영의 발전은 4 단계로 구분되는데 1)기업 내 지식경영 분위기가 확산되는 초기단계(initiation), 2) 지식경영 인프라 구축단계인 확장(propagation)과 3)내부 통합(internal integration) 단계를 지나 궁극적으로 4) 외부 조직의 지식 및 지식 네트워크의 활용까지 가능해지는 외부통합(external integration) 단계로 지칭된다. 그렇다면 국내 기업의 지식경영은 어느 단계에 와 있을지는 생각해 볼만한 주제이다.

국내기업의 지식경영은 하나의 경영 트렌드로서 지식경영을 위한 것이 되어가고 있다. 보상제도 및 경영진의 압력으로 등록건수만 채우는 등 직원들은 형식적인 지식 활동에 그치고 있고, 개발자 위주로 짜여진 KMS 만 구축해 놓고 매일 수만 건씩 등록되는 지식의 건 수에만 만족하고 있다. 이렇듯 정보의 양적인 측면에 집착한 나머지, 지식의 철저한 검증과 분석 체계 없으면 잘못된 지식이 등록되고 활용이 제대로 안 되는 등 오히려 업무에 비효율을 초래한다. 즉 경쟁 기업을 따라가기 위해서 또는 분위기에 따라서 단기적으로 추진하는 지식 경영에는 뚜렷한 목표와 전략 및 평가체제가 미흡해 무늬만 지식 경영이 되기 쉽다. 기업 내 CKO의 위상은 형식적일 뿐 제대로 정립되어 있지 않고 궁극적으로 기업의 지식 조직화란 말뿐인 목표가 되는 것이다.

¹¹ 본 소절의 내용은 한인구(2006) pp.22-23 에 근거하고 있다.

이를 개선하기 위해 지식 경영에 대해 장기적이고 전략적으로 접근할 필요가 있다. 시스템을 개발자에서 이용자의 관점으로 전환해야 하며 양보다는 지식의 질을 고려한 지식 활동을 장려할 수 있어야 한다. 무엇보다 KMS 에 대한 평가가 있어야 하고 지식자산에 대한 측정 및 지속적인 개선이 필요하다.

더 나아가 진정한 의미의 지식 경영이 국내 기업에 확고하게 자리잡기 위해서는 지식 정보 중심(Knowledge Base)에서 커뮤니티 중심(CoP, Communities of Practice)으로 나아가야 할 것이다. KMS 에도 진보가 필요하며 이는 차세대 지식정보 시스템인 Knowledge Eco System 으로의 움직임임을 예고하는 것이다. 무엇보다 단기적인 지식경영에서 지속 가능한 경영의 핵심으로서의 지식경영에 대한 인식을 제고 하여 현 단계의 지식경영을 고도화하고 지식자산에 대한 철저한 평가가 이루어져야 할 것이다.

지식정보의 공유를 위한 대안: 기업 CoP 의 등장

만일 지식정보에 대한 효율적인 애그리게이터(Aggregator)¹²와 필터(Filter)¹³가 있다면 대기업 직원 1 만 명의 8 시간 업무량을 네티즌 5 백만 명의 1 분간 관심으로 대체할 수 있지 않을까. 이에 대한 현실적 구현 사례로 인터넷 시대의 새로운 진리검증방법, 위키피디아(wikipedia.com) 같은 집단 지성(collective intelligence)이 등장하고 있다.

국내에서도 '지식정보의 공유는 힘'이라는 인식을 일으키는 사회적 실천문화와 비즈니스모델이 속속 등장하고 있다.¹⁴ 또한 양질의 지식정보 축적에 대한 한계비용 체감으로 규모의 경제 효과를 얻고 있다. 그 중 하나가 기업에서의 CoP 활동이다.

CoP(Communities of Practice, 학습조직, 학습동아리, 또는 지식실행공동체)는 동일한 관심사와 가치 있는 지식을 창출, 전파, 공유하여 조직의 핵심자원 활동을 극대화하는 것으로 일련의 문제, 어떤 주제에 대한 열정을 공유하고 있으면서, 지속적으로 상호 작용하는 과정을 통해서 이 분야에 대한 지식과 전문성을 보다 깊이 있는 것으로 만들어 가는 사람들의 집단을 일컫는다.

CoP 연구분야의 선구자인 에티엔느 웅거 박사는 지식사회 패러다임의 출현으로 오늘날 기업의 본질은 지식을 창조하고, 모으고, 공유하고, 활용하는 것에 있다고 지적한다. 이는 기업의 관점에서 볼 때 지식경영(Knowledge Management)은 지속적 성장(sustainable growth)을 위한 필요충분조건이라고 간주하는 것이다. 그러한 지식경영의 정수가 바로 CoP 이다.¹⁵

CoP 활동을 통한 기대효과는 다음과 같다.(이홍, 2005)

- 개인의 전문 지식을 조직단위에서 활용한다.
- 자발적인 지식경영 참여 문화를 조성한다.
- 조직경계의 벽을 허문다
- 필요한 지식정보의 신속한 획득과 효율적인 확산을 돕는다.
- 집단적 문제해결과 해결역량을 향상한다.
- 신속하고 효율적인 업무 수행을 지원한다.

¹² 애그리게이터(지식획득)은 조직외부에 존재하는 가치 있는 지식정보를 조직내로 유입시키는 활동을 말한다.

¹³ 필터(지식정제)는 획득/생성/추출된 지식이 조직이 활용할 만한 가치가 있는지를 확인하고 정련하는 활동이다.(이홍, 2005)

¹⁴ SERI 의 '열린지식존'은 사회 각 층의 다양한 지식구성원들에게 열린 공유의 장을 마련해 줌으로써 비금전적보상(지식플라워)에 대한 높은 만족도와 자발적인 참여 유도 및 공유되는 지식정보의 높은 품질을 자생적으로 유지하고 있다.

¹⁵ CoP 를 통한 지식경영은 미국에서는 크라이슬러를 부활시켰고, 셀 오일과 메르세데츠에 영향을 끼쳤다고 알려져 있다.

글로벌 기업의 CoP 사례 분석

Buckman Laboratory

Buckman Lab 은 1989 년부터 지속적으로 지식경영을 추진하고 있으며 2002 년 MAKE 1 위에 선정된 바 있는 세계적인 화학 관련 연구 솔루션 기업이다. Buckman Lab 의 지식경영 특징은 연구원에게 연구업무 이외에 지식창출을 독려하도록 5 개 단계별(5 Groups: Discovery, Development, Analytical, Process, Regulatory Groups) 역할을 부여하여 연구 수행단계에 반영하도록 함으로써 영업, 마케팅과 연구 업무 사이의 공감대를 형성한다. 또한 직원들의 활발한 연구회 활동과 Q&A 공유 등의 커뮤니티 활동도 지식의 효율적인 공유를 가능하게 한다.

DaimlerChrysler

세계적인 자동차 업체인 DaimlerChrysler 의 모범적인 연구개발 부문에서의 지식경영 구축 사례를 보자. 자동차 플랫폼 별로 플랫폼 팀(Platform Teams)에 속하여 일하던 작업무별 조직(Functional Units)들 간에 엔지니어링 테크 클럽(Engineering Tech club)이라 불리는 CoP 형태의 비공식적인 커뮤니티들이 지식을 공유하기 위해 생겨났다. 플랫폼 팀은 한 플랫폼에 대한 관련 부문간의 통합을 위한 커뮤니티라고 한다면, 테크 클럽은 지식 공유를 목적으로 하는 플랫폼 간의 커뮤니티였다.

테크 클럽의 엔지니어들은 신차 개발에 관한 지식을 EBOK (Engineering Books of Knowledge)이라는 데이터베이스를 만들어 관리하고 공유하였다. 이를 통해 중복 작업에 대한 시간과 노력을 절감하고 지식을 효율적으로 재활용함으로써 DaimlerChrysler 는 신차 개발 기간을 60 개월에서 48 개월로 단축할 수 있었다. 이는 소비자들의 기호에 맞는 자동차를 짧은 시간 내에 유연하게 개발하는 것이 가능해졌다는 의미이다.

IBM

5 년 연속 MAKE(Most Admired Knowledge Enterprise)에 선정된 IBM 은 중앙 연구소인 IBM Research 를 통해 R&D 프로세스를 중앙 관리함으로써 연구개발의 방향성과 정보를 공유한다. 글로벌 R&D 센터들과의 정보 공유와 협업을 위해 IBM 은 공통된 언어(영어)와 표준화된 개발 프로세스를 사용하는 On Demand 인프라를 적용하고 있다.

이러한 통합적인 접근 방식은 직원 개개인의 지식 공유에도 적용이 된다. IBM 의 지식경영시스템은 다양한 채널로 모든 직원들이 지식을 공유할 수 있도록 지원하고 있다. IBM 직원들은 팀 작업방(Team room)에서, 사이버 공간에서 지식을 공유하고 웹 포럼(web forum)을 통해 누구든 특정 주제에 대해 묻고 답할 수 있으며, 웹 컨퍼런스(web conference)에서 가상 회의를 진행한다. 또한 IBM Community 에서 지식을 검색하고 개인이력방에서 다른 직원의 개인별 보유 전문지식을 조회할 수 있다.¹⁶ 통합적 지식 인프라를 이용해 IBM 은 실시간 정보 공유를 실현하였으며 연간 3 억 달러 이상의 교육비를 절감하였다.

GE

연 1,300 억 달러의 매출 규모를 자랑하는 전기 전자 회사인 GE 는 Jack Welch 회장 시절부터 “ Destroy boundary, Hate bureaucracy ” 라는 구호 아래 벽 없는 기업 문화를 강조해 왔다.

¹⁶ IBM 의 ‘전문가집단’(Communities of Professionals)은 특정 분야에 관심이 있는 전문가들이 연구모임을 만들어 자율적으로 지식을 축적, 인트라넷을 통해 전사적으로 공유하는 제도이다.(매일경제, 1998) 이 CoP 는 다운사이징으로 인해 유출되는 종업원의 지식을 기업내에 유보시키기 위한 활동을 전개, 혁혁한 공을 세운 것으로 유명하다. (강금만, 1999)

이렇게 열린 정신을 강조하는 분위기 속에서 GE 는 외부의 아이디어를 흡수하고 내부에서는 베스트 프랙티스를 공유하는 학습 문화를 구축하였다. 외부 아이디어를 흡수하는 것이 열린 조직 문화의 중요 요소임을 강조하여 GE에서는 외부 아이디어 발굴자를 내부 아이디어보다 높게 평가되었다. 또한 모범 사례를 공유하지 않고 부서 내에 가두고 있는 것을 부도덕한 일로 선언하고 신속하게 전파할 경우 몇 배로 보상함으로써 자연스럽게 다른 부서간의 아이디어 공유와 전파가 자유롭게 일어났다.

또한 워크아웃(Work out) 미팅을 통해 정기적으로 아이디어를 공유하는 기회를 회사 차원에서 제공하였다. 효율적으로 실제 문제를 해결하는데 초점을 두고 워크아웃 미팅에 여러 부서에서 다양한 계층의 사람들을 참여시켜 회사 발전의 장애 요인에 대해 브레인스토밍 하고 문제해결을 위한 실행안(action plan)까지 도출하였다. 모든 직원은 연간 1~2 회 참여하게 함으로써 워크아웃 미팅을 실질적으로 전사로 확대하였다.

GE 는 지식경영을 통해 생산 부문의 제품 출하 시간 단축과 제품 품질에 대한 신속한 대응이라는 기업 가치를 증대를 누렸다. 무엇보다 지식경영이 창조적인 기업 문화 확립과 밀접하게 연관되어 있었기에 GE 의 성공이 가능했던 것이다.

Siemens

2003 년도 유럽에서 가장 존경 받는 지식기업 1 위인 Siemens 는 지식경영을 전담하는 CIO(Corporate Information & Operations)조직을 별도로 두고 운영하고 있으며 경쟁력 강화를 위해 연간 5 억 유로를 투자하고 있다.

Siemens 는 지식기반 기업을 만들기 위한 로드맵 구상에 맞춰 학습 조직을 통해 지식 공유를 촉진한다. 구체적 주제에 대한 지식 공유 기반 조직인 학습조직(CoP)은 Siemens 에 1000 여 개가 등록되어 있으며 총 멤버수는 9 만 명에 이른다. 또한 Siemens 에는 그룹 전체에 지식 경영 전문가 7 명과 지역 그룹 전문가 25 명 서포터 1000 명을 두어 학습조직의 운영을 적극적으로 지원하고 학습조직 활동으로부터 나온 전문분야 지식을 출판하고 모범 사례를 기업 외부 기관으로까지 공유하는 등 지식 공유에 그룹전체가 적극적으로 나서고 있다.

이러한 지식경영 노력을 통해 큰 효과를 누리고 있는 Siemens 그룹은 대표적 성공사례로서 베를린 가스터빈 공장을 들고 있다. 이곳에서는 종업원당이 평균 3 개의 아이디어를 내고 있으며 이로 인해 한해 동안에 수십 억원에 달하는 이익이 창출된다.

제조기반 기업의 지식실천

디지털 LG 의 산파, LG 전자의 CoP¹⁷

기업 자체의 디지털화를 선도하려는 ‘ 디지털 LG ’ 는 지식경영 활동이 원동력이 되어 추진되고 있다. LG 전자 지식경영은 본부 단위로 조직되어 있는데 각 본부별 KM 본부가 있고 KM 전담 조직인 연수팀 지식경영그룹이 전사 KM 을 맡고 있는 구조이다.

TDR(Tear Down Redesign)¹⁸으로 불리는 LG 전자 의 경영혁신활동은 과거의 사문서화 되어 있던 지식들을 공유하고 지식 공유 활동을 원동력으로 기업가치를 창출하기 위해

¹⁷ 2003 년 아시아 최우수 지식경영 기업 상을 수상

¹⁸ LG 전자의 지식창조 활동은 이전에는 ‘슈퍼 A’로 불렸다. ‘A 등급 기업 중에서도 최고를 지향’한다는 의미이다. 이것이 TDR 로 변경됐다. TDR 팀은 현업 업무를 떠나서 도전성이 강한 전사적 과제 또는 혁신과제 해결을 위해 결성되는 문제 해결팀을 지칭한다. TDR 팀은 여러 부서 간의 기능횡단팀(cross-functional team)으로 조직되며 TDR 팀에서의 혁신 성과경력이 현업업무 못지않게 인사에 영향을 끼칠 정도로 LG 전자의 핵심 조직 형태이다. 창원 공장에서만 전체직원의 40%에 이르는 수가 매년 300 여 개에 이르는 TDR 과제에 가담하고 있다. TDR 팀은 결성 시점부터 1) 강력한 팀의 결집을 위한 팀 빌딩(team building), 2) 성공적 혁신을 위한 도전적 목표의 설정 및 공유, 3) 표준화된 문제 해결 도구를 적용한 문제해결 실행, 그리고 결정적으로 4) TDR 미팅이라 불리는 경영층과 혁신팀간의 혁신활동 재점검 작업이라는 매우 체계적인 방식으로 운영된다.

CoP 조직을 적극 활용하고 있다. 이들은 학습동아리 혹은 지식 동아리로 불리는데, 크고 작은 학습동아리는 400~500 여 개가 존재하며 지식경영의 세포 조직 역할을 한다.

이러한 학습동아리들은 사내 인터넷 LG@NET 을 통해 정보 공유와 지식 축적을 하고 주요 모임을 오프라인에서 진행하며 여기서 공유된 특정 지식을 고민하던 업무에 적용하여 실질적인 결과를 낸다. 예를 들어 UI(유저 인터페이스, user interface) 관련 동아리에서 공유된 지식을 통해 업무리드타임을 줄이고 생산성을 높일 수도 있다. 또한 LG 전자의 CoP 리더들은 지식 전문가로 양성돼 전체 직원의 지식 전도사 역할을 한다.

2006 년 현재 LG 전자에는 611 개의 CoP 가 활동중이다. 이 중 업무 관련 커뮤니티는 65%인 400 여 개에 달하며, 학습 커뮤니티가 25%인 150 여 개, 그리고 전략 CoP 는 10%인 50 여 개가 있다.

업무 CoP 는 과거 전자의 업무 교류회가 진화하여 발전한 것이며 조직내 지식을 보전하고 계승, 공유하기 위한 활동이 주를 이룬다. 오프라인 활동이 위주를 이루며 온라인을 지원하는 형태이다. 직원들의 자발적인 학습에 대한 동기로 이루어진 학습 CoP 는 주로 온라인으로 지원되는 학습에 참여하고 있다. 소수 핵심 구성원들의 헌신적인 노력과 전문적인 역량이 이 학습 CoP 들의 핵심이 되고 있다. 마지막으로 전략 CoP 들은 회사의 전략적 목표와 핵심역량 활동에 부합하는 목적으로 결성된 것들이다. 따라서 CoP 클리닉, 웹진 서비스 등 전사의 지원을 적극적으로 받고 있으며 월 1 회 오프라인 활동을 필수로 정해놓고, 새로운 지식의 창출을 주요 활동으로 하고 있다.

이들 CoP 는 전사의 혁신 활동에 보완적으로 활동하고 있으며 회사에서는 CoP 클리닉을 운영하고 CoP Leader conference 를 매년 개최하는 등 CoP 의 지원에 적극적이다. CoP BSC(Balanced Score Card)¹⁹ 라는 것을 통해 매년 2 회 CoP 활동에 대한 평가도 체계적으로 이루어지고 있다.

LG 전자는 본부 뿐 아니라 전사적으로 CoP 의 경영업무 성과에 있어 베스트 프랙티스를 보상하고, CoP 리더간의 세미나 운영을 기획, 지원하는 등 그룹 차원의 열성으로 지식 경영을 실천하고 있다. 지식경영을 통해 전사에 흩어져 있던 사문서나 경험 지식이 통합되었으며 실제로 40 여만 건의 사문서화 됐던 지식들이 사내 전자문서 검색 시스템에 등록되었다.²⁰

삼성전자: eKM 프로젝트

삼성전자는 CISCO 와 전략적 제휴를 통해 eco-Knowledge Management 라는 이름으로 기존 지식경영 system 을 개선하고 지식경영의 효용성을 극대화하기 위한 지식경영 프로젝트를 2001 년부터 추진하고 있다.

eKM 을 실현하기 위해 삼성전자는 EKP 의 개념과 Knowledge Ecology 의 개념이 결합된 Eco-Knowledge system 를 구축하고 있으며 이는 지식의 생성에서 폐기까지 Life Cycle 의 관리를 더욱 체계적으로 하기 위한 것이다. 산업 환경 요건의 분석을 통해 이러한 다양한 지식원의 확보와 학습 시스템의 필요성, 협업체제 구현과 휴먼 네트워크 구축이 eKM 실현에 필수적임을 발견하였다.

지식원의 확보를 위해 삼성전자는 기업내 여러 시스템에 산재한 정보자원을 연계하고 통합하여 one-stop 서비스를 제공하고 웹로봇을 이용하여 외부 웹사이트에서 관련 지식을 추출하는 기능을 지원하였다. 또한 이미지, 멀티미디어 등의 다양한 형식의 정보관리를 위한 기술 환경 구축에도 역량을 집중하였다. 또한 학습시스템을 통해 직무

¹⁹ CoP BSC 성과 평가에서는 항목별로 커뮤니티 활동, 커뮤니티(개인, 조직, 문화 별 항목), 조직(재무적 평가) 및 지원 시스템의 성과를 평가한다.

²⁰ 오세천 LG 전자 홍보부장은 “과거의 죽은 지식이 현재의 살아 움직이는 자산으로 변신한 셈”이라며 “특히 CoP 리더들은 지식 전문가로 양성돼 6 만 4000 여 전체 직원의 ‘지식 전도사’ 역할을 톡톡히 하고 있다”고 강조했다.(매경이코노미, 2004)

및 제품별 교육 콘텐츠를 다양한 형식(이미지, 멀티미디어 등)으로 지원하고 e-Learning 시스템을 구축하였다.

구성원들이 유기적으로 관계를 맺어 효과를 발휘하는 eKM 를 구현하기 위해 무엇보다도 삼성전자는 사내 커뮤니티와 고객, 협력업체, 파트너로 이어지는 외부 커뮤니티 간의 지식 공유 체계를 지원하는 환경을 조성하는 협업 체제 실행을 위해 다중 시스템과 DB 통합이 필수적으로 통합 검색 기능을 지원하였다. 또한 임직원 개개인에 대한 지식 공유 정착을 위해 핵심인력에 대한 전문분야와 경력 정도 등을 한눈에 볼 수 있고 이력관리를 돕기 위한 기술창고(skill inventory)를 구축하는 휴먼 네트워크도 핵심적으로 추진하였다. 이는 지식정보 시스템을 통해 지식과 전문가를 연결하여 지식이 적재적소에 바로 전해질 수 있게 하기 위한 것이다.

삼성전자의 eKM 을 구현하기 위해 필수적인 또 다른 부문은 지식 정보의 분류와 저장, 활용, 검색 그리고 기존 시스템, EP 와의 연계에 관한 것이다. 이를 위해 삼성전자는 사용자의 지식에 대한 접근을 용이하게 하는 지식맵(knowledge map)을 시스템에 구축하고 다양한 형식의 정보를 관리하기 위한 기술 환경 개발, 지식 정보의 개인 맞춤정보(personal view), 자동전송 지원, 자동 정보 분배(push) 기능을 실현했다. 또한 여러 DB, 시스템 상에서 지식을 통합 검색과 자연어(full text) 검색을 지원하였다. 기존 시스템과의 연계에 관하여서는 삼성 SDS 의 사례에서처럼 EKP 구축을 위해 기존의 시스템 및 사내외 시스템의 통합을 적극 추진하고 시스템에 그룹 EP 표준을 적용하였다.

Eco-Knowledge system 는 KMS 과는 달리 단순한 지식 공유 차원을 넘어서 전사적이고 고객과 파트너까지 Knowledge Network 에 함께 묶인 유기적인 형태의 지식 공유 체계이다. 그러한 특성상 전문가 포럼, 커뮤니티 등을 통한 전 구성원의 적극적인 참여 동기가 무엇보다 이 시스템의 성공의 핵심요인이라고 할 수 있다.

사용자 프로파일 관리, Role 기반 콘텐츠 서비스, multi knowledge view 의 제공 및 개인 맞춤 지식 푸싱 서비스 등의 지식의 개인화 기능과 mailing interface, community 를 통한 지식창조 기능, 멀티미디어 컨퍼런스, IM(인스턴트 메시징)기능 등을 지원함으로써 지식 공유를 위한 커뮤니케이션을 극대화하는 것이 이 부문에 해당한다. 전반적으로 EKP 는 직원들이 e-Learning 을 통해 업무에 필요한 지식을 습득하게 함은 물론 업무 중 발생한 문제를 전문가맵(expert map)을 통해 전문가를 검색하고 전문가 그룹에 cyber 컨설팅을 요청하여 해결하도록 함으로써 상위에 있는 EP 시스템(삼성의 ACUBE 시스템²¹)의 지식 공유 효율성을 한층 제고한다.

이와 같은 삼성전자의 eKM 구축은 지식정보의 효율적인 흐름을 통해 IT-structure 기반이 기업어플리케이션(Enterprise Application)에서 향후 기업지식포털(Enterprise Knowledge Portal)로 발전하여 기업가치를 한층 더 높일 것으로 기대가 된다.

SK(주)의 지식경영, 오케이캐시백²²

1998 년 10 여명의 과장급 직원이 주축이 된 자발적 스터디 모임인 '지식경영연구회'으로부터 SK(주) 지식경영의 시작이다. 1년에 걸친 공동 학습 끝에 지식경영연구회의 지식경영 추진에 대한 아이디어 제안으로 1999 년에 SK(주) 지식경영시스템이 구축되었다.

²¹ 삼성 SDS 의 ACUBE 는 기업 내에 흩어져 있는 정보 및 지식을 통합하고 기업 내의 서로 다른 종류의 정보 소스를 통합, 액세스 할 수 있도록 하는 EKP(Enterprise Knowledge Portal) 솔루션이다. 임직원은 ACUBE 를 통해 언제 어디서든 인트라넷 또는 인터넷 상에서 여러 디바이스로 기존의 Groupware, CRM, KMS, ERP, HRM, BI 등의 기업 내 경영정보 시스템에 존재하는 정보에 접근하게 해준다. 이러한 기업 포털은 통합검색을 기반으로 업무통합, 문서관리, 커뮤니티, 지식관리, 커뮤니케이션 및 협업 등을 가능하게 하고 더불어 개인 맞춤형 기능을 제공함으로써 지식의 오너십을 추구한다는 점이 특별하다.

²² 지식경영을 업무에 잘 활용하며 많은 성과를 내는 대표 기업으로 SK 와 삼성 SDS 를 꼽는다.(대한상공회의소, 2006)

다른 기업과 달리 지식 데이터 베이스의 통합(이하 '지식창고')을 통한 정보공유에 지식경영의 중심을 두지만 SK(주)는 지식창고 자체보다는 지식의 정제와 지식 가치의 제대로 된 활용을 중시하였다. 이를 위해 지식창고 구축단계의 전, 후 단계를 설정하였다. 전(全) 과정에서는 지식을 기록하는 일의 일상화하기 위해 CoP가 적극적으로 도입되었다.

업무수행과 학습을 위한 일종의 자생적 공동체인 CoP는 현재 860여개의 CoP가 기업 내에 존재하는 등 그 활동이 활발하다.²³ CoP의 개설이 자유롭고 소속 구성원들이 관련 정보들을 공유하는 가운데 정제된 지식들이 지식창고에 축적된다. 양질의 지식의 저장 뿐 아니라 CoP는 지식 창고의 효율적 활용을 촉진하는 기제로도 작용한다.

SK(주) 지식 경영의 후(後) 과정은 '솔루션 팩'의 개념으로 설명할 수 있는데 지식창고에 저장된 지식 중에서 다시 선정된 고품질 지식들을 모아 CD에 총정리하는 활동으로 시작하여(2001년) 현재 총 80여개의 CD가 완성되었다. 신규 비즈니스를 추진하고 전문지식이 필요한 기술 컨설팅에 이를 적극 활용하는 등 솔루션 팩으로 이익을 창출할 수 있다. 이는 다시 전직원의 성과급이라는 금전적 인센티브로 공유됨으로써 SK(주)의 지식경영 유지와 지속을 위한 선순환을 만들어낸다.

2003년 SK(주) 울산공장에서 생산라인에 문제가 생겨 라인을 꺼야 할 상황이 발생했을 때 지식창고에 공유된 과거 사례로부터 아이디어를 얻어 심각한 상황이 될 수 있었던 것을 방지함으로써 SK(주)의 지식경영시스템은 그 진가를 발휘하였다.

'재미'를 부각, 전직원 호응의 성공 사례: POSCO의 지식경영과 CoP²⁴

POSCO는 전사 내부의 비정형 지식 정보를 체계적으로 관리하고 지식 정보를 효율적으로 공유 및 활용하기 위해 2002년부터 KM을 추진하고 있다. KM은 기존의 POSCO내 지식 정보 공유 활동이 취약하다고 판단하고 이를 개선해 지식 공유를 통한 지식 활용 가치의 극대화하기 위해 시행되었다.

먼저 직원들이 지식 정보를 개인의 컴퓨터에 보관하는 등 지식의 사(私) 문서화 경향과 정보 관리 시스템 상의 비정형 정보 사용의 저조, 분류체계와 산재된 정보로 인한 정보 소재 파악의 어려움, 시스템간 유사 정보의 존재로 인한 비효율성 등이 지식 콘텐츠 부문에 있어서 문제로 지적되었다. 시스템 측면에서는, 지식 관리를 위한 시스템 기능 지원과 지식정보 시스템의 검색 기능이 미약하고 지식 서비스의 개인별 요구를 만족시키지 못하는 점, 시스템 표준화가 미흡한 점이 개선 대상으로 꼽혔다. 그밖에도 시스템 저장 정보의 질적인 수준과 지식 관리 프로세스를 제고해야 한다는 프로세스 측면의 문제 인식이 있었고 제도적인 측면으로는, 부문간의 지식 관련 평가 보상제도의 개선에 대한 필요성이 강조되었다.

이러한 문제 인식으로부터 출발해 POSCO는 삼성 SDI를 비롯한 지식경영의 선두기업을 벤치마킹하는 등 지식 공유 활성화 방안을 수립하고 적절한 시스템을 구축하기 위한 노력을 기울이고 있다. POSCO는 전사 지식의 통합 시스템을 구축하고 지식 통합 DB 구축, 지식 정보의 통합 검색 기능을 지원하는 등 지식 관리 체계를 기업 포털로 움직이고 있다. 이로 인해 직원들은 개인화된 맞춤형 지식 서비스를 누릴 수 있게 되었으며 기업 내 지식 정보에 대한 접근성이 강화되었다. 또한 POSCO는 지식의 생성에서 폐기까지 지식 정보 관리 프로세스를 정립하고 지식정보의 분류 체계와 품질 관리를 위한 기준을 정비, 운영하고 있다. 이와 관련된 지식 정보 평가 방안과 지식 공유에 대한 동가 부여를 위한 균형적인 보상제도도 수립되었다.

POSCO는 POTIS와 포스웨어 공용문서함, CLC, e-Campus 시스템을 통해 커뮤니티와 CoP 활동을 지원하고 있다. 이 4개의 시스템을 포함해서 PRISM, IT POSCO,

²³ COP는 직원 한명이 개설하고 5명 이상이 참여하면 언제든 만들어진다. 2004년 기준, '고객행복센터', '변화추진', '마케팅역량강화' 등 860여개의 COP가 활동 중이며, 활동을 마치고 사라진 CoP까지 합하면 1,400개가 넘는다. (매경이코노미, 2004)

²⁴ 아시아 MAKE (Most Admired Knowledge Enterprise) 수상(2006)

정보자료실은 또한 사용자가 필요한 의견을 활발히 교환할 수 있게 지원함으로써 지식 정보 공유의 효율성을 증대 시키고 있다.

‘지식사냥대회’와 인센티브

POSCO 지식경영의 특징은 전직원의 흥미 유발로 회사 전체가 참여하는 분위기 속에서 진행된다는 점이다. 여기에 지식사냥대회와 인센티브 제도가 큰 공헌을 하고 있다. 직원들은 6 시그마 운동이나 윤리경영 등 회사 생활에 필요한 경영 상식에 관한 객관식 퀴즈를 일정기간 풀고 지식사냥대회 성적에 따라 마일리지를 부여받는다. 이는 또 실제 금전적 인센티브로 전환되어 직원들의 사기를 높인다.²⁵ 지식사냥대회는 물론 회사차원의 온라인 지식경영(KM) 활동에도 전직원이 활발히 참여한다. 업무 틈틈이 POSCO 지식경영시스템(KMS)에 있는 날리지플라자(Knowledge Plaza)에 회사 생활에서 얻은 고부가가치 정보를 올리고 이에 따라 마일리지를 부여 받는 형식이다.²⁶ 2003년 5월 도입 이래 하루 평균 7000명 이상이 접속하는 등 매일 전직원 절반 이상이 KMS에서 지식을 공유하는 것이다.

이렇게 POSCO 지식경영은 KM 활성화/생활화/학습 조직화의 3단계 프로그램으로 진행된다. 2004년 기준 POSCO 학습반은 148개에 달하며 이는 증가 추세이다. 또한 지식전문가 제도를 도입하여 10년 이상의 경력을 갖춘 베테랑급 인력들을 지식 검증작업과 함께 Q&A 코너의 전문지식 제공자 역할로 활용한다. 매 분기에 서울 본사와 포항, 광양 각 지역에서 지식전문가들의 워크숍도 열린다. 그 밖의 지식 활동 관련 포상도 후하게 지원하여 전직원의 참여를 유도한다.²⁷ 2003년 설문 응답에서 83%가 지식사냥대회가 재미있고 기다려진다고 할 정도로 전직원과 함께 하는 POSCO의 지식경영은 국내 기업 지식경영의 모범사례로 꼽힌다.

수직적 지식맵을 활용한 CoP, LG 이노텍

LG 이노텍(과거 LG 정밀)은 방위산업용 첨단 제품과 전자부품을 생산하는 사업 특성상 개개인이 보유한 지식자산이 업무활동에 결정적인 역할을 하고 있어 일찍이 1999년부터 지식경영을 선포하고 적극 시행하고 있다. 지난 2002년부터는 자발적이고 역동적인 조직문화를 통해 한차원 높은 목표를 설정하고 강력한 지식경영 지원 조직을 구성해 실천하고 있다. 특징적으로 ‘이기는 경영’이라는 슬로건 아래 목표관리 시스템을 통한 자율적 혁신활동을 정착해 나가고 있다. LG 이노텍의 꾸준한 지식경영 노력은 1999년 매경-부즈앨런 지식경영대상 우수상을 시작으로 2004년 능률협회 생산성 우수기업 업무혁신 부문 대상에 이르기까지 그 모범적인 성과를 보이고 있다.

1997년 도입된 학습조직이 LG 이노텍의 지식경영의 뿌리가 되었다. 사업 관련해 직원 개개인의 능력 향상을 위해 생킨 사내 16개의 학습 조직이 활발하게 활동하는 가운데 지식경영에 대한 관심이 촉구되었고, 1998년 6월부터 지식창고 구축 및 지식 자산 파악을 목표로 하는 파일럿 프로젝트로 지식경영에 대한 전사적인 지원이 시작되었다.

초기에는 사내 인트라넷인 ‘오피스메일’을 지식창고로 활용하여 기존의 개인만이 보유하던 지식들을 전자 우편으로 공유하였고, 생산 과정에 직접 참여하는 공장 근로자들의 경험 지식과 노하우, 사례들을 공유할 수 있는 시스템인 공장기술공유시스템(KSS)을 마련하였다. 또한 연구원들이 보유한 지적자산을 공유하기 위한 기술정보시스템(TIS)도 구축되었다. 연구원들의 연구경력, 논문 및 보유 지식들을 상세히 기록하여 새로운 지식 창출에 도움을 주기 위한 것이었다.

²⁵ 문제내용은 6 시그마운동이나 윤리경영 등 회사 생활에 필요한 경영 상식을 객관식으로 푸는 방식. 한 문제 당 지식 점수 20 마일, 1 마일 당 200 원의 금전적 인센티브로 보상

²⁶ 좋은 정보로 등록되면 보통 지식 1 개당 15 마일(3000 원)씩 보상한다.

²⁷ 1년에 2 차례씩 본사와 포항, 광양에서 1 명씩 KM 우수개인상과 KM 지식전문가상을 뽑는다. 지식전문가상 수여자는 제 5 회 세계지식포럼에 참가권을 부여해준다.

LG 이노텍의 지식경영은 KSS 과 TIS 가 잘 조화되어 지식 공유의 큰 성과를 누리고 있다는 점이다. 특히 잘 구축된 지식맵(knowledge map)을 통해 기업 내에 산재해 있는 지식을 정밀하게 종류별로 구분해 놓아 공유된 지식이 효율적으로 활용될 수 있도록 한다. 이런 수직적 지식맵을 구축하고 활용하기 위해 LG 이노텍은 체계적인 맵핑킷(Mapping Kits)을 통해 실제 상당한 성과를 내고 있다.

하지만 맵핑킷의 완성은 날리지맵에서 도출된 지식과 현재 지식 수준 사이의 격차를 메꾸기 위한 실행계획으로 이루어지며, 이는 사람의 힘 없이는 불가능하다. 여기에서 LG 이노텍 지식경영의 초기부터 활성화 되어 있는 학습조직 또는 관심분야 연구회(CoP)의 활약이 돋보인다. LG 이노텍의 CoP 활동은 수직적 날리지맵에 의거하여 전략적으로 정렬되어 있어 일반적으로 구성원들의 흥미 위주로 돌아가는 CoP 활동과는 달리 전략적 역량을 담고 있다는 것이 큰 특징이다. 즉 날리지맵과 잘 연동된 각 CoP의 활동은 지식 생성의 방향과 임무를 명확하게 함으로써 CoP와 기업의 전략적 방향과 일치하는 상승 효과를 만들어 내고 있다.

현대모비스, 지식경영 리더십 추구

현대모비스는 지식 생성을 위한 핵심적인 CoP 활동에 중점을 두고 지식경영을 실천하고 있는 대표적인 국내기업의 예이다. CoP 운영을 위한 프로세스를 정립하여 지식 생산과 관리를 체계화하여 CoP의 개설과 승인부터 활동, 완료에 이르기까지 회사 차원에서 CoP 운영협의체와 운영팀을 두고 효율적인 CoP 운영을 관리하고 있는 것이다. 제도적으로도 CoP 활동에 필요한 도서/교재 구입, 오프라인 모임, 사외교육 및 특별활동을 지원하고 있다. 또한 이러한 지식공유 커뮤니티들의 활동에 대한 보상도 간접/직접적 보상으로 구분하여 차별화하여 시행하고 있다.

한편, 지식관리 시스템을 내부와 외부의 사용자 및 타 정보 시스템과 잘 연계되어 운영될 수 있도록 현대모비스의 지식경영 시스템은 내부망과 인트라넷, 외부망을 통해 유기적으로 설계되어 있다.

지식응용을 통한 기업특유의 지식축적, ㈜만도

㈜만도는 지식 축적을 위한 체계적인 업무 매뉴얼을 도입하여 기업 문화로 정착하고 있다. 모든 기능의 업무절차와 노하우는 지식 맵을 기준으로 프로세스 상의 주요 단계에 대한 설명과 단계별 주요 요점을 문서화하도록 하고 있다. 이때 후임자에게 전수한다는 자세로 경험적인 지식의 상세한 기록과 현장에서의 사례까지 공유할 수 있도록 직원들을 유도하고 있다.

또한 K-Master(지식 마스터)제도를 정하여 영역별 전문가를 활용하여 지식의 검증 및 정제 등 축적된 지식의 품질 관리와 필요지식에 대한 요구사항을 관리하도록 하고 있다. 90여명의 팀장급의 지식 마스터들이 지식의 승인요청부터 지식 검토 및 평가에 이르는 지식 등록처리를 담당하고 있다. 지식 활용의 측면에서도 지식을 필요로 하는 사용자와 특정 지식의 소유자인 공급자를 적절히 연결하는 Any Q!라는 Q&A 기능을 지식 공유의 장으로 적극 활용하고 있다.

또한 ㈜만도는 CKO를 비롯한 지식 관리를 추진하는 전담 조직을 설치, 관리하고 지식경영지원그룹을 CEO 산하에 둬으로써 지식경영에 대한 리더의 적극적인 열성이 전조직에 공유되고 있으며 지식 공유 활동을 문화로 정착하려 하고 있다. 나아가 지식 마스터에 의한 관리와 평가를 거친 지식 활동들에 대해 마일리지 제도를 적용하여 이를 평가하고 인사 인센티브로 보상함으로써 임직원의 지식활동에 동기를 부여하고 지식 관리를 지속적으로 유지시킨다.²⁸

㈜만도는 또한 지식 콘텐츠의 양적, 질적인 평가를 거쳐 철저한 지식 관리를 하고 있다. 각 콘텐츠 항목별 절대적인 양과 지식 관련 제도의 활성화 정도, 지식 업데이트 등 지식의 질에 대한 관리 여부를 모니터링하는 것이 이에 포함된다.

²⁸ ㈜만도의 지식관리활동항목을 보면 운영중인 유효 CoP 개수는 약 113개이다. 대표적인 프리미엄 CoP는 “VBA 포럼”이며 골드 CoP는 “가장 좋은 ECU”이다.(이홍, 2005)

인간 중심의 지식경영, 유한킴벌리

문국현 현 유한킴벌리 사장의 비전으로 시작된 유한킴벌리의 4 조 교대제²⁹는 단순한 새로운 경영방식이 아니라 고용 혁신을 통한 기업 경영의 새 패러다임이라고 할 수 있다. 이는 유한킴벌리가 1990년대 말 노사 갈등을 넘어서 외환 위기를 이길 수 있었던 원동력이 되었음은 물론 평생교육을 통한 지식 노동자의 재생산을 가능하게 함으로써 회사의 지속적 성장의 핵심이 되고 있다.

4 조 교대제는 모든 유한킴벌리 근로자들의 평생교육을 가능하게 만든다. 교대조의 직원들은 쉬는 4일 동안 선택적으로 주어지는 교육 기회에 기꺼이 참여하고 회사는 휴일 교육에 대한 특근 수당 지급이라는 교육에 대한 높은 투자를 아끼지 않는다. 유한킴벌리의 교육은 직무교육 뿐 아니라 영어회화, 컴퓨터, 전사회, 봉사활동 등의 교양교육을 제공하고 있고 교육을 담당하는 소위 '사내교수'라는 독특한 제도도 있다. 이는 경험이 많은 생산직 근로자들 중 선발된 사내교수가 몸소 익힌 생산 지식을 이론과 함께 후배 직원들을 양성하는 것으로 이러한 현장에서의 평생 교육을 통해 유한킴벌리는 생산성 향상을 누리고 있다. 몇몇 특정 근로자만이 보유한 '노하우'를 뽕뽕 감추기보다 이런 교육 문화를 통해 자연스럽게 전문 생산 지식이 공유되고, 기계 운전과 정비 능력을 비롯해 직원들이 다방면에 문제 해결 능력을 가를 수 있게 된다. 또 교육은 강의실 바깥 즉, 생산현장에서 수시로 이루어진다. 생산직 근로자들은 현장에서 직접 기계를 조립하고 분해하는 등 실습에 적극 참여하게 되고 이를 통해 이론 교육과 더불어 자기가 맡은 분야의 실전을 겸비한 전문가가 되는 것이다.

유한킴벌리 직원들의 업무개선 제안 건수가 1인 당 연간 8.1개로(2002년) 1998년에 비해 두 배로 늘었다는 사실로 유한킴벌리의 지식경영은 설득력이 있다는 것을 알 수 있다. 업무개선 아이디어도 직원들이 그저 내는 것에 그치는 것이 아니라 바로 현장에서 적용하여 개선, 심지어는 직원 스스로 생산라인까지 업그레이드 하는 등 유한킴벌리 교육의 효과를 배가 시키고 있다. 직원들의 제안으로 설치되거나 개선된 장비들이 유한킴벌리 공장에는 즐비하며, 심지어는 유한킴벌리 글로벌 본사에서조차 이러한 아이디어를 카피해 갈 정도이다. 직원들이 업무 및 복지 환경의 개선 주체가 되는 것은 물론 생산라인의 불량률을 낮추는 등 생산성에 긍정적인 효과를 직원들의 아이디어로 직접 만들어 내는 것이다. 종합하건대 유한킴벌리의 직원들은 21세기형 지식노동자로 거듭나는 것이다.

직원들에 대한 평생교육 외에도 윤리 경영, 환경경영을 적극 실천하고 있는 유한킴벌리에서는 궁극적으로 '지식노동자'를 원하고 있다고 말한다. 문사장의 '3H 이론'³⁰은 지식사회를 살아가고 지식노동자가 되기를 바라는 현대의 모든 사람들에게 의미심장한 말이다.

서비스기반 기업의 지식실천

아시아 최고 지식경영기업, 삼성 SDS³¹

삼성 SDS는 개인과 조직의 지식을 발굴, 공유함으로써 생산성을 향상시키고 지식의 자산화 하여 기업 가치를 창출한다는 목표로 1996년부터 ARISAM(Acknowledged Reusable Information in SAMsung SDS)이라고 하는 지식경영을 시행하고 있다. 또한 삼성 SDS는 지적 자산 평가, 지식경영 지표 개발, 지식 공유에 대한 보상 및 지식 활동 전문가 제도와 지식 세미나와 같은 지식경영 행사 등의 다양한 지식경영 관련

²⁹ 4 조 2 교대제란 두 조가 12시간씩 근무하고 맞교대하는 동안 나머지 두 조는 휴식을 취하고, 그 다음에는 쉬고 있던 두 조가 작업에 투입되기 이전에 근무한 조는 쉬는 시스템이다.

³⁰ 손(hand)-머리(head)-마음(heart)을 뜻하며, 직원의 손을 움직이기보다는 머리를, 머리보다는 마음을 움직이는 것이 직원 개개인은 물론 회사의 잠재력을 최대한 끌어내는 방법이라는 의미이다.

³¹ 아시아 MAKE (Most Admired Knowledge Enterprise) 4회 수상(2006)

프로그램을 운영하고 있다. 일련의 지식경영 프로그램들은 지식경영을 통해 핵심역량 부문을 강화하겠다는 취지를 전략적으로 뒷받침하고 있다.³²

삼성 SDS의 지식경영은 지식 콘텐츠 측면에서 WHAT(정보 중심), WHO(전문가 중심), HOW(문제해결 중심)의 세가지 지식 모델을 수용하고 있다. 또한 비정형 지식으로부터 정형화된 지식의 창조부터 지식의 축적, 검증, 공유와 활용, 폐기(또는 정제), 평가 단계까지의 지식 콘텐츠 개발과 관리를 프로세스화 하여 시행하고 있다.

삼성 SDS의 지식경영 프로세스에는 결정적으로 조직적인 지원이 요구된다. CKO, KMC(지식관리센터) 등의 지식경영 전담 조직의 운영은 물론 사업부 별, 부서 별 지식 관리자 및 지식 마스터를 선정하여 지식경영 활동과 프로그램에 전사 차원의 적극적 동참을 유도하고 있다. 이는 단순히 조직의 물리적인 정비를 의미하는 것에 그치는 것이 아니라 지식 경영을 하나의 기업문화로 정착시키는 것이 지식경영의 필수 임을 염두에 둔 것이다.

이러한 삼성 SDS 지식경영의 프로그램, 지식 콘텐츠, 프로세스의 관리 및 지원은 ARISAM이라는 지식공유 시스템을 중심으로 이루어진다. ARISAM은 회계 시스템, 품질 관리, 구매 관리, SI 종합 관리를 아우르는 ACUBE³³라고 불리는 기업 포털의 중심에서, 사용자들이 지식을 쉽게 생성, 검색, 공유할 수 있도록 검색엔진을 기반으로 하고 있는 정보 공유 시스템이다.

ARISAM의 특징은 방대한 지식 콘텐츠를 바탕으로 지식의 개인화(My Arisam, My Interest)와 커뮤니티(Cyber Consulting, Community)에 대한 지원이 잘되어 있어, 사용자들이 지식을 생성하고 활용하는데 편리성을 제공하고 있다. My ARISAM에서 관심지식 분류, 신규 지식 Push 서비스, My Community, 자기 자료 보기 등의 기능으로 사용자 맞춤형의 지식정보 서비스에 접근할 수 있고, ARISAM의 용이한 Community 개설과 관리, 전략적인 CoP 활동을 지원하는 기능을 통해 개인 간의 커뮤니케이션을 통한 지식의 확산을 돕고 있다. Cyber Consulting은 전문적 경험 지식(Experience Knowledge)의 수요자와 공급자를 연결하는 지식공유와 대화의 통로 역할을 한다.

ARISAM에서 모든 지식은 일반 사용자 및 지식 마스터 등의 전문가의 평가를 거쳐 사이버 화폐단위 '아르'로 그 가치가 환산이 되어 거래되고 이를 실제 원화로 환산하여 보상한다. 이러한 독특한 지식 가치의 평가는 지식 유통 체계에서 지식 제공에 대한 보상의 구체적인 방법을 제시함으로써 사용자들의 적절한 지식 공유에의 동기를 촉진시킨다.

삼성 SDS의 ACUBE 구축 사례에서도 부서와 지역을 넘나드는 정보 공유 커뮤니티 형성이 지식경영의 성공적 수행의 핵심으로 꼽혔다. 업무상 특수하게 공동 주제에 대한 관심으로 형성된 직원들의 지식 공유 커뮤니티는 지역별 또는 소속부서별 커뮤니티에 비해 효율적인 지식의 공유와 활용을 할 수 있다는 것이다. 조직 안에서 양질의 지식을 선별해내는 지식관리자인 '마스터'도 239명에 이른다.

합병을 기회로 지식시너지 창출, 국민은행

2003년 국민은행은 주택 은행과의 합병의 시너지를 위한 지식경영을 추진하였다. 효율적 업무처리를 위해 정보공유체제 및 커뮤니케이션 체제 구축 등 전사적 지식경영 시스템 구축이 요구되었다. 국민과 주택 양 은행의 합병 후 직원 간 업무지식과 정보의 공유가 잘 안되고 협업이 미흡해 비효율적인 중복 업무가 발생하고 조직이 거대해짐에 따라 의사결정이 지체되고 커뮤니케이션의 부족이 문제점으로 지적되었다. 이를 개선하기 위해 체계적인 지식관리가 필요해짐에 따라 지식 공유 시스템 및 업무 전문가 시스템 구축이 대안으로 제시되었다. 또한 개인에 머무르는 지식 관리 행태를 바꾸기

³² 박준성 삼성 SDS 상무는 "앞으로 지식관리에서 가장 중요한 부문은 조직 역량이 될 것"이라며 "구성원 개인 능력이 뒷받침되지 못하면 제대로 된 지식조차 활용하지 못하게 된다"고 발표하였다.(세계지식포럼, 2004)

³³ ACUBE는 제 1회 대한민국 소프트웨어 사업자 대상에서 e-비즈니스 솔루션 분야에서 높은 평가를 받았으며 거의 모든 삼성 계열사 그룹에서 지식 관리 부문에 성공적으로 도입, 활용하고 있다.

위해 지식 공유의 문화를 정립하고 베스트 프랙티스의 전파 및 공유 체제 구축을 통해 전사형 지식경영을 추진하였다.

이러한 국민은행의 조직 중심형 지식경영은 사람, 조직(프로세스), 정보기술 이렇게 세 구성요소를 주축으로 진행되었다. 업무 능력 향상을 위한 제도적인 지원 뿐 아니라 직원의 지식활동의 평가와 보상 체계를 마련하고, 학습조직(CoP) 및 전문가 제도를 운영함으로써 개인간의 지식 공유를 독려하는 '사람' 중심 노력이 진행되었다.³⁴

업무 프로세스 차원에서는 프로세스 개선으로 불필요하거나 중복된 업무를 개선하고 베스트 프랙티스의 공유와 전파를 추진하였다. 또한 커뮤니케이션 채널을 구축하고 활성화하는 작업도 중점적으로 다루어졌다. 한편, 비정형 정보저장과 유통을 위한 최적화된 지식경영 시스템(KMS) 구축이 국민은행 지식경영의 중심에 놓여있다. 이는 정보 수집과 검색을 위한 시스템과 기업정보포털 및 단일 로그인 시스템 구축과 운영을 중심으로 추진되었다.

우리은행, “배우며 삽시다”

우리은행의 경우 수집된 지식을 어떻게 활용할 것인가를 중심으로 지식 관리 시스템을 설계하였다. 각 업무 기능(여신, 외환, 신탁, 신용카드 등) 과 대상 고객별(개인고객, 중소기업, 대기업고객, 직원), 지식 유형별로 (규정/매뉴얼, 소식정보, 노하우/사례/아이디어, 보고서 등) 분류된 지식 데이터베이스 상에서 지식의 내용에 따라 의미있는 클러스터로 다시 분류(예: 위험을 줄이는 지식, 거래를 늘리는 지식, 업무 효율을 높이는 지식)하였다. 이를 실제 업무에 적용할 수 있도록 관련 영업에 대한 영업점별로 관련 정보의 분류도 해놓고 있다.

조직적으로 우리은행은 CKO 를 중심으로 커뮤니케이션, 지식경영 기획, 콘텐츠 및 운영 관리를 담당하는 변화관리팀, 지식 품질유지 및 전문가 질의 응답을 주도하는 지식관리자를 두고 있다. 이 전담 부서 아래에서 부서 내 CA(Change Agent)와 CCA(Core Change Agent)들이 지식 관리 활동을 주도하고 있다.³⁵ 지식경영 추진하고 변화를 관리하기 위해 우리은행 전사가 지식관리에 집중하고 있음을 알 수 있는 부분이다.³⁶

KTF, 기업혁신을 이끄는 CoP

KTF 의 지식경영은 지식 정제기준과 등급체계를 통한 지식 품질 관리에 역량을 집중하고 있다. 업무연관성, 정확도, 최신성 및 구체성, 난이도, 작성에 들어간 노력과 완결성을 체계적으로 분석한다. 이렇게 선정된 우수 지식들은 전체 직원들과 더 잘 공유될 수 있도록 뉴스레터와 Push 로 공지된다. 더불어 지식 콘텐츠의 절대량을 확보하고 직원들의 참여율을 높이기 위한 KM 관련 교육과 이벤트를 체계적이고 지속적으로 시행함으로써 KTF 는 지식경영의 중요성에 대한 회사 전체의 인식을 높였다. KM 활용 방법 퀴즈 이벤트, 필요지식 찾아주기 이벤트가 여기에 해당된다. 또한 콘텐츠의 질 향상을 위해 KTF 는 분야별 전문가와 함께 필요지식을 확보하도록 독려하고 암묵지를 정리하도록 한다. 지식의 생산과 유지 활동 뿐 아니라 구체적인 지식 마일리지 제도를 통해 지식의 평가를 체계적으로 접근하고 이를 인사상 인센티브에도 적용하여 직원들의 지식 관리활동을 장려하고 있다.³⁷

³⁴ 학습조직(CoP)에서 자발적으로 연구한 결과물들은 신상품위원회에 전달되고, 향후 금융신상품 개발의 주요 기준으로 삼는다. 2004 년 내용은 '씨티은행 연구(씨티은행과 한미은행 합병 당시 씨티은행의 영업방식/경쟁력 등을 분석)' 보고서는 대표적인 히트작이다. 국민은행에는 항상 8~9 개 학습조직이 활동중이다.(매일경제, 2006)

³⁵ 지식관리 관련인력 CCA 39 명, CA 678 명 수준(이흥, 2005)

³⁶ 대표적 CoP 로 '우리디어스(Woori+Ideas)'라는 상품 아이디어를 제공하는 그룹이 있다. 환매부채권(RP) 및 효의 의미를 포함한 'R 부자플랜', 히트상품으로 공인받은 '오렌지정기예금' 이름이 바로 이 동아리의 아이디어이다.(파이낸셜뉴스, 2006)

³⁷ KTF 기업문화를 바꿔놓은 CoP 제안사례로 '키즈 데이(Kids Day)'를 들 수 있다. 이는 청년 이사회로 알려진 '하트 보드(Heart board)'가 제안한 것. 하트 보드 멤버 활동영역은 일반 기업 학습조직(CoP)보다 훨씬 광범위하고 포괄적이다. 초기에는 업무

실천적 대안

중소기업 CoP, 자율과 신뢰의 지식네트워크

제록스 팔로알토 연구소의 존 실리 브라운 소장은 데카르트의 ‘나는 생각한다. 고로 존재한다’라는 말과 비슷한 표현으로 “우리는 참여한다. 고로 존재한다”라는 말을 하곤 했다. 이 말처럼 지식경영과 CoP를 잘 설명하는 표현은 없다.

작은 조직의 경우 지식경영에 대한 공식적이고 체계적인 노력이 더욱 요청된다. 이는 시장지배력, 지속성, 풍부한 자원 등의 관점에서 대규모 조직보다 경쟁력이 낮은 현실과, 더욱 복잡해지는 고객의 요구에 유연하고 신속하게 대응해야 하기 때문이다. 경영의사결정의 아주 작은 실수일지라도 작은 조직에서는 치명적이다.

중소기업을 학습사회로 진입시키는 근본에는 사람이 있다. 중소기업 혁신역량의 모데레이터(moderator)로서의 지식근로자는 기업의 새로운 자본요소이다. 이는 기업의 경쟁력 향상을 위한 외부로부터의 변수가 중소기업에 대한 교육기회의 정책지원이라면, 내부로부터는 학습공동체 형성을 통한 학습의 조직화와 제안제도의 활성화라고 할 것이다.

지식을 보유하지 못한 조직구성원들은 아무런 책임있는 과업을 수행하지 못한다. 따라서 지식을 보유하지 못한 조직구성원과의 사이에 존재하는 격차를 축소시키는 작업이 중요하다. 즉, 이러한 작업을 통해 지식을 전파하고 이들이 지식을 활용하여 책임있는 과업을 수행할 수 있도록 도와주어야 할 것이다.

지식의 저장(stock)을 높은 곳에서 낮은 곳으로 유도하여, 지식정보의 수준을 높여보겠다는 정부의 시도는 아직 성공/실패를 평가하기에는 이른 감이 있다. 예를 들면, 대기업의 휴면특허기술을 중소기업에 이전함으로써 중소기업의 기술경쟁력을 높이겠다는 취지로 산업자원부가 개통한 휴면특허기술 거래시스템이 기대 이하의 성과를 보이고 있다.³⁸ 이는 단순히 현금흐름이나 기술이전과 같은 충격요법으로는 중소기업으로 향하는 지식정보의 생산/유통과 축적을 만들어 낼 수 없다는 증거이다.

역사적으로 중요했던 경쟁력 요소들이 최근 들어 더 이상 중요한 역할을 하지 못하는 현상이 나타나면서, 이제는 지식이야말로 장기적으로 지속가능한 경쟁력의 유일한 원천으로 부상하였다. 이러한 경쟁력은 개인들의 자율적 능력과 개인간/조직간의 신뢰에 의해서만 활용될 수 있다는 점을 명심해야 한다. 즉, ‘개개인이 보유한 지식의 가치는 전체조직 내에서 이 지식이 얼마나 지능적으로 활용되느냐에 달려 있다’라고 레스터 써로우 (Lester Thurow)³⁹가 주장했듯이 조직 전체를 지식지향적인 조직으로 구축하는 작업은 매우 중요하다고 하겠다. (토마스 티센, 2001)

효율성 향상을 위한 커뮤니케이션 활성화 방안, 상품/서비스 정보공유 채널 구축방안 등 비교적 학구적인 문제로 접근했지만 요즘에는 보다 큰 시각에서 문제를 찾는다. 하트 보드가 맡은 또 다른 임무는 선진기업 노하우를 배워 경영진과 직원들에게 전파하는 것이다.(매일경제, 2003)

³⁸ 휴면특허기술 거래시스템은 기술 이전을 원하는 중소기업이 인터넷을 통해 필요한 기술을 검색하고 거래할 수 있도록 하기 위해 지난 4월 개통되었다. 하지만 시스템 개통 후 4개월이 지난 현재, 대기업 중 포스코 단 한 곳만이 시스템에 휴면 특허를 등록하는 등 데이터베이스에 등록된 휴면특허기술 건수가 절대적으로 부족하다. 현재 국내 대기업의 전체 등록 특허 11만건 중 10%가 상업적인 가치가 있는 미활용 특허로 추산되며 이 중 중소기업이 활용할 만한 특허는 5% 수준이다. 즉 현재 휴면특허기술 거래시스템에 등록된 자료만으로는 중소기업이 활용하기에 턱없이 부족한 셈이다. 휴면특허기술 거래시스템의 당초 기대에 못미치는 성과는, 치밀한 계획이 부족한 상태에서 삼성전자, KT, 한국전력 등 3개 대기업의 휴면특허 건수만 고려하여 무조건 시스템을 개통한 정부의 안이한 행정의 결과라는 비판이 설득을 얻고 있다.(디지털타임스, 2006)

³⁹ 일찍이 ‘제로섬 사회’를 주창한 세계적인 석학. 현재 및 미래 사회에 대해 탁월한 통찰력을 발휘하며 시대를 대표하는 미래학자로서, 급변하는 세계 경제 속에 변화의 원동력을 진단하고 향후 움직임을 예측하는 능력으로 정평이 나있다.

대중소 상생협력을 통한 지식약진

기업이 질 좋은 지식정보를 많이 가지고 있으면 환경적응력과 환경창출력⁴⁰이 커지게 된다. 낮은 수준의 지식에서 환경적응력과 창출력을 높이는 질 좋은 지식으로 옮겨가는 지식점프가 필요한 것이다.

지식정보의 역량이 낮은 기업들에게 지식창조력을 높일 수 있는 방법론을 컨설팅과 자문을 통해 전수하고, 다양한 CoP 활동을 통한 정보의 공개 유도를 한다면 기업이 보유한 지식자원을 활용하여 새로운 부가가치를 창출하기 위한 지식정보의 유통을 활성화할 수 있을 것이다.

대중소기업의 지식정보 생태계 활성화, 상생협력연구회

세계경제의 글로벌화와 정보기술혁명이 급속히 진전되면서 경쟁력 우위를 확보하기 위한 네트워크 경쟁력 확보가 매우 중요해지고 있다. 이에 따라 산자부 중소기업 협력센터는 학계/연구기관/경제계 등 각계의 상생협력 관련 전문가 상호 간 지식을 공유하고 대·중소기업 상생협력 확산 및 기업생태계 활성화를 기해 나가고자 “상생협력연구회(KABC, The Korean Association of Business Cooperation)”를 지난 7월 출범하였다.

산업자원부는 '상생협력 지식커뮤니티'가 활성화 될 수 있도록 “상생협력연구회” 등과 공동으로 오는 9 월중 권역별 '상생협력 지역순회토론회'를 개최하여 지역학계 및 업계에 상생협력이론의 확산을 도모하고, 지역소재 대기업과 협력업체에 대한 현장방문을 통해 상생협력현황에 대한 현장의 목소리를 적극 수렴할 계획이다.

이는 상생협력이론이 현실과 괴리되지 않고 현장의 목소리를 충실히 담아내는 공동연구를 진행해 나가기 위한 것이며, 앞으로 상생협력연구회는 매월 상생협력과 관련된 주제를 선정하여 세미나를 개최할 예정이다.⁴¹

“상생협력연구회”는 상생협력이론의 지속적 발전과 사회적 공감대를 확산하는 상생이론의 「Think-tank」로서의 역할을 할 것으로 기대된다. “상생협력연구회” 사무국은 전경련 '중기협력센터'내에 설치되며, '중기협력센터'는 상생협력과 관련한 학계, 업계의 의견교환 및 토론의 장을 제공하기 위해 상생협력 지식인 D/B 및 종합포털사이트 구축도 추진할 예정이다.

상생협력연구회는 현재 40 여명의 회원으로 시작하고 있지만 각각의 역량들이 제대로 발휘된다면 대·중소기업 상생협력의 강력한 구심점이 될 것으로 기대된다. 대·중소기업간 협력이 어느 한쪽의 일방적인 지원 또는 기존 파이를 나누는 것이 아니라, 파이를 키워서 서로 상생하는 협력이 될 때, 산업의 경쟁력 강화 및 양극화 해소를 위해 산업연관 효과를 높이게 될 것이다.

통섭적 지식정보 컨버전스와 평가기반 조성

지식 생태계(KES, Knowledge Eco-System)라는 개념은 글로벌, 외주, 네트워크화, 인터넷의 고도화라는 역동적인 경제 환경의 변화 속에서 지식경영이 내부조직의 한계를 넘은 4 단계 즉 외부통합에 이르러야 한다는 필요성을 내포하고 있다.

⁴⁰ 환경적응력은 경영환경 변화에 따라 기업이 빠르게 대응하거나 변신하는 능력을, 환경창출력은 기업 자신에게 유리한 새로운 환경을 주체적으로 만들어 가는 것을 말한다.(이홍, 2004)

⁴¹ 상생협력연구회는 지난 2006년 6월 포스코 경영노하우 전수 설명회를 개최하여 국내 중소기업 CEO들에게 포스코가 보유한 경영혁신,조직인사혁신,기술경영, 협력업체와 상생경영 전략 등을 전수하였다. 이를 비롯하여 중소기업협력센터는 중소기업경영교육세미나, 상생협력클러스터세미나 등의 세미나를 개최하여 중소기업장들이 여러 대기업 CEO들의 체험적 지식을 전수 받는 기회를 제공하고 대기업과 중소기업의 상호 발전을 위한 올바른 방향에 대한 고찰을 촉구하는 등 부지런한 첫걸음을 내딛고 있다.

중소기업영역의 지식커뮤니티는 기업내부에만 제한된 활동을 넘어서, 동종 업계 내에서의 횡단팀(cross functional team)을 지향하여야 한다. 지식정보 컨버전스를 통한 새로운 지식상품과 아이디어의 발제를 위해서는 다양한 규모와 방법의 CoP 가 발족되어야 한다. 대기업들은 이미 이를 실천하고 있다.

즉, 공동 연구개발(예: LG 전자와 현대차, BP 와 Schlumberger), 사업을 위한 파트너(예: 소니와 삼성전자, BP-Safeway), 공급자와의 파트너십(예:도요타, SK 텔레콤) 및 고객과의 파트너십(예:Cisco, 미사), 경쟁자와의 파트너십(예: SK- 현대오일뱅크-칼텍스)는 물론 가치 사슬 외부의 전문가들과 네트워크 형성(예:한국지식경영학회, KAIST 지식경영연구센터)에서 볼 수 있듯이 기업 외부와의 전략적 지식 파트너십이 매우 중요해지고 있는 것이다.

지식생태계에서는 실시간(real time)과 유비쿼터스(ubiquitous)라는 정보 인프라의 혜택 위에 구축될 수 있다. 즉, 글로벌 고객과 공급업체, 전문가 지식의 지식 네트워크가 웹, 멀티미디어, 와이어리스로 대표되는 첨단 정보통신의 적절한 활용으로 가능하다는 것이다. 결국 지식 생태계는 이와 같은 정보 인프라 상에 KMS (Knowledge Management System), CoP, 그리고 K-network 가 한데 어우러진 교향곡이 될 것이다.

또한 새로운 밀레니엄에 맞는 교육훈련을 개발해야 한다. 스킬패스포트(skill passport)는 숙련기술 수준을 종합적으로 보여주는 증명서로서 빠르게 변화하며 생성/유통/소멸되는 지식과 정보에 대한 개인의 평생학습수준을 보여 줄 수 있다.

기업가치에서 무형자산의 가치과 중요성이 증가하고 있다.⁴² 지식기반경제의 도래에 따라 기업의 경쟁우위나 국가 경제 성장에서 지적자본(intellectual capital)⁴³의 역할이 중요하다는 의미이다. 이미 독일, 일본, 덴마크 등 지식선진국에서는 정부차원의 지적자본표 작성 지침을 준비하여 기업에 도입을 완료⁴⁴하였거나, 진행중에 있다. 이는 지식경영의 중요성에 대한 사회적 인식을 제고함과 동시에, 기업의 지적자본에 대한 정보공개를 통해 기업가치정보의 비대칭성 문제를 해결하고자 하는 시도이다.

국내에도 지식정보 혁신역량을 갖춘 중소기업의 발굴과 투자 확대를 위해서 기업의 가치에 대한 재무적/회계적 접근 보완이 필요하다. 지적자본을 반영한 기업의 역량평가는 재무제표 기준 평가시의 문제점인 “사업역량대비 저평가”와 같은 정보비대칭을 축소(해소)하고 기업의 투자유치 활성화 도구로 활용될 수 있을 것이다.

따라서 CoP 를 활용한 지식경영/지식정보의 확산을 기업의 생산성으로 연계하는 측정지표의 연구 개발 및 지식경영 자가진단 시스템 개발이 필요하다. 지식정보의 활용도에 대한 공인된 평가 장치와 개인의 지적자산가치에 대한 평가 장치들이 마련되어야 한다. 예를 들자면 기업의 지적자본표, 기업지식역량지수, 개인지식역량지수 등이 그것이다.

한국 CoP 의 실천적 모델은, 단순한 지식정보의 링크나 복제가 아닌, 주체적 ‘거미’들이 중심에 존재하며 지식정보의 탐색과 학습을 통해 진화하는 ‘살아있는 거미줄’(지식정보 웹)이 되기를 기대한다.

⁴² 마이크로소프트사의 시장가치는 390 억 달러에 이르는 반면, 보유하고 있는 유형자산은 전체가치의 10% 미만인 23 억 달러에 불과하다.(산업연구원, 2001)

⁴³ 지적자본이란 기업이 지식경영을 위한 제도 및 시스템 등을 도입하는 활동에 의해서 기업 내 또는 그 구성원들에게 축적되는 무형자산이다.

⁴⁴ 지적자본의 선구적 측정 모델로는 스웨덴 금융보험 그룹인 스칸디아(Skandia)사의 “ Skandia Navigator” 가 있으며, 스칸디아사는 1994 년부터 연차 회계보고서에 평가 결과 및 부가정보를 포함함으로써 기업의 가치 및 경영성과에 대한 정확한 정보를 투자자들에게 제공하고 있다.

Appendix: 지식정보전문가 인터뷰⁴⁵

CoP 선구자: 에티엔느 웅거 박사(Etienne Wenger)

약력

독립 컨설턴트, 유명한 강연자이자 학자, CoP 연구 분야의 선구자이자 독보적인 존재. 진 레이브(Jean Lave)와 "상황 학습(Community of Practice : Learning, Meaning, and Identity)"을 발간, 이 책은 CoP 이론의 초석을 마련한 것으로 평가 받고 있다. 오랫동안 컨설턴트로서 활동하면서 조직들이 CoP 를 양성하고 더불어 학습과 커뮤니티간의 시너지를 창출할 수 있는 지식시스템을 개발하는 것을 도와왔고 온라인을 통해서도 CoP 에 관한 강의를 제공하고 있다. UC Irvine 전자계산학 박사 학위 취득.

Cultivating the Community of Practice in Korea

한국데이터베이스진흥센터(이하, KDPC): 한국의 기업의 사례 중에는 주로 5-7 명이 모이게 되면 CoP 를 구성할 수 있게 된다. CoP 운영의 효율성 및 조직 성격의 변화를 고려했을 때 최적의 CoP 규모가 있다고 보는가?

에티엔느 웅거(이하, 웅거): 최적의 사이즈라기보다 커뮤니티의 종류에 따라 사이즈도 달라질 수 있다. 예를 들어 오프라인은 대면 접촉(face-to-face)이 중요하므로 적은 사이즈가 좋겠지만 온라인의 경우 더 많은 상호작용을 할 수 있으므로 (효율적인 운영을 유지하면서) 큰 편이 좋을 수도 있다. 하지만 내 경험에 의하면 사이즈를 정하는 원칙(rule of thumb)은 것은 없다고 본다.

KDPC: 개인의 사생활을 침해하지 않는 범위에서 경험지식에 대한 공유를 하는 것이 CoP 에 있어서 중요하다고 본다. CoP 를 관리와 운영에 있어서, 특히 회원간의 정보 공유에 있어서 사적인 영역과 정보 공개 사이에 경계가 있는가?

웅거: CoP 조직이 속한 문화에 따라 다를 것이다. 어떤 문화에서는 경험 지식에 담긴 개인의 감정을 공유하는 것이 이상하게 여겨지지 않겠지만 예를 들어 미국 같은 나라는 사적인 경험을 공유하는 것이 흔하지 않으며 특히 프로페셔널 영역에서는 그렇게 하면 비전문적으로 보는 경향이 있다. 또한 효율적인 운영을 위한 사적인 영역과 공공의 영역을 구분하기란 매우 모호하다.

KDPC: 지적 재산권에 대한 사내 동아리와 회사 간의 분쟁이 생길 수 있다. 사내에 조직된 CoP 에서 나온 아이디어로 개발된 상품과 저작물에 대한 지적 권리에 대한 기업의 통제에 대해서 어떻게 생각하는가?

웅거: 물론 분쟁이 생길 가능성이 크다. 무엇이 공유되어야 하고 무엇이 보호 되어야 할 것인가에 대한 토론이 커뮤니티(여기서는 CoP)가 생성되는 단계부터 커뮤니티 내에서 있어야 하며 CoP 와 회사간의 상호 이해도 형성이 되어야 한다. 커뮤니티 내에서 정한 지재권에 대한 규칙은 내부에서만 공유될 것이다. 다만 회사와 CoP 간 분쟁이 생길 때 어떤 조치를 취해야 할 것인가에 대한 합의는 CoP 설립과 운영 초기부터 이야기 될 수 있다.

⁴⁵ 본 이슈보고서에서는 국내외 지식정보분야의 전문가를 모시고 지식정보의 국가 전반적인 진단과 CoP 에 대한 현황 및 개선점에 대해서 논의하였다. 인터뷰의 주된 목적은 지식정보관련 최신 동향을 파악하고 지식경영 실천을 통해 축적된 경험에 대해서 핵심 사안을 중심으로 점검해 보기 위함이다. 따라서 인터뷰 내용은 소주제에 따라 재구성되었고, 필요시 부연정보를 덧붙인 바임을 알린다.

KDPC: 기업 내 CoP 가 성장하여 기업의 통제 범위를 벗어나거나 성장한 CoP 의 미션과 회사의 가치와 충돌할 때가 되면 회사가 CoP 의 활동을 제재하려 할 것이다. 이에 대해 어떻게 생각하는가?

웡거: 여기에 대해서는 더 생각해볼 필요가 있다. 커뮤니티와 회사와의 관계에 대한 상호 이해를 위해 커뮤니티의 리더십과 기업 경영진 사이에 지속적인 커뮤니케이션과 협상이 있어야 할 것이다.

KDPC: 글로벌 기업인 두 기업이 CoP 에 관해 상반된 접근을 하고 있다. 삼성은 6 시그마 활동 이외에는 온오프라인에서의 사적인 모임을 어떤 경우에도 금지하고 있으며 LG 는 CoP 의 천국이라고 할 만큼 CoP 활동이 장려되고 이를 통해 기업 가치를 올리고 있다. 이러한 기업의 가치 제고를 위한 CoP 활동으로서 한국기업의 대표적인 예를 어떻게 생각하는가.

웡거: 직원들의 CoP 활동을 막는 기업의 사례는 처음 들어보았다. 이해하기 어렵지만 삼성 같은 경우 CoP 활동에 정반대 되는 정책을 적용함으로써 중요한 기업 가치 제고 기회를 놓치고 있다고 할 수 있다. 권력을 기업내부에만 두려는 삼성의 노력은 위험해 보인다.

KDPC: 한국의 대기업들은 어느 정도 CoP 가 활성화되어 있는 반면 중소기업의 CoP 활동은 미진하다. 중소기업 CoP 활성화를 위해 정부가 할 수 있는 국가 정책적 방안은 있다고 보는가?

웡거: 커뮤니티가 성장하기 위해서는 무엇보다 기업 내 구성원들의 의지가 중요하다. 인터넷을 통한 테크놀러지에 대한 도움을 주거나 할 수 있지만 구성원으로부터의 열성이 없다면 정부나 국가 기관이 도울 수 있는 건 많지 않을 것이다. 내가 참여하였던 프로젝트중 하나로 싱가포르 기업들의 인사 담당자가 CoP 활동 지원에 대해 스폰서 하고 있다.⁴⁶ 아직 정부 차원에서 CoP 활성화 방안이 정책적으로 추진되었거나 결과가 있는지의 사례는 알 수 없고, 일부 싱가포르 정부 기관이 여러 기업의 인사관리자들 간의 CoP 를 지원하는 프로젝트에 참여했던 것이다.

(세계 감면, 관련 인프라 구축에 대한 지원, 오프라인 행사 등) 정부가 커뮤니티 지원을 위해 할 수 있는 일은 많지만, 기업들이 CoP 지원을 하도록 강요하기보단 자발적인 이해와 동참을 불러일으키는데 초점을 두어야 할 것이다.

KDPC: 6 시그마 활동과 CoP 의 차이에 대해 알고 싶다.

웡거: 6 시그마는 비용절감을 주요 목적으로 설립, 시행되는 시스템 프로세스 개선 프로젝트에 가깝다. 많은 회사들이 기업 주도로 6 시그마를 정착시키고 있다. 하지만 엄밀히 6 시그마는 단발적으로 끝나는 프로젝트 형식이라는 점에서 지속적이고 진화하는 활동인 CoP 와는 다르다.

KDPC: 마지막으로 덧붙이는 코멘트/의견을 부탁한다.

웡거: CoP 는 관계지향적, 지속적인 활동이다. 한국에서의 CoP 성공 사례들에 대한 많은 관심을 가지고 있으며, 앞으로도 지속적으로 CoP 의 이론과 실천에 대한 좋은 정보와 의견을 나누었으면 한다.

⁴⁶ STADA(The Singapore Training and Development Association), 싱가포르 소재 여러 회사들의 인사정책 매니저들이 모여 만든 CoP 조직(www.stada.org.sg)

금융지식연구소: 김익한 교수

약력

명지대학교 기록과학대학원 기록관리학과 교수, 금융지식연구소 연구위원, 한국기록학회 연구이사, 한국기록관리학회 연구이사, 국사편찬위원회 해외사료수집자문위원, 한국국가기록연구원 상임연구위원

동경대 대학원 인문사회계연구과 문학박사 취득

최근연구:

- “가치있는 지식의 창출 및 공유 활성화를 위한 지식커뮤니티에 관한 연구,” 한국전산원, 2002.12
- 전자정부와 과학적 기록관리 - 방법론적 응용을 중심으로

지식의 창출/향상/적용적 접근과 상업적 가치의 반감기

시장경제에서 정의하는 지식상품은 1) 지식자체가 상품이 되는 것이 있고, 2) 지식을 통한 더 좋은 상품이 나오는 것이 지식, 3) 기업전체 경영의 지식적 기반, 이세가지 들 수 있다. 이 세가지가 다 다르다.

첫번째, 지식 그 자체가 상품이 되는 것은 전체 지식상품에서 차지하는 퍼센티지가 증가할 것이나 전체를 점할 수는 없다. 그 이외의 상당부분의 상품은 지식에 의해서 더 좋아지고 더 싸지는 것이 될 것이다. 세 번째는 전체의 경영에 효율을 높이는, 지식경영이 될 것이다. 지식과 관련된 상품은 이렇게 세가지로 나뉘어야 하나 지금은 혼돈된 느낌이다.

지식경영의 현실적 성공은 기존의 상품을 지식을 더하여 업그레이드하는 것에 있다. 순지식상품은 산업의 크기가 협소하다. 한국기업의 지속적 성장을 위해서는 아이디어 상품의 계속적인 출시가 필요하다. 이에 대한 경쟁력 배경으로는 지식경영이 필수이다.

상품으로서의 일반 지식의 경우 활용에서 폐기까지의 기간이 짧다. 이는 원문생산을 위한 비용대비 판매 및 업그레이드를 통한 수익의 창출기회가 작다고 할 수 있다. 따라서 지식의 유료화는 지식의 질과 양이 임계치를 넘어서는 시점에서 사회적으로 자연스럽게 합의가 이루어 질 것으로 예상된다.

국가정책을 쓸 때는 지식상품 자체를 적극적으로 생산할 수 있는 것에 지원이 필요하다면 지식근로자의 품질을 높이는 사회적 장치 지원, 지식근로자에 대한 지원, 지식경영에 대한 지원 등이 나누어져, 전체적으로 합쳐지는 정책이 되어야 하나 현재로서는 지원 정책에 대한 혼돈과 우선순위 조정이 안되어 있다. 구획이 중요하다.

대기업과 중소기업의 지식정보 상생협력

대기업과 중소기업의 격차는 원인이 중층적/복합적이어서 현상을 어떻게 타개할 수 있을 현실적인 대안은 쉽지가 않다. 왜냐하면 이는 지식정보의 이전 문제일 가능성이 높기 때문이다. 예를 들자면 극단적으로 대기업과 중소기업의 임금격차가 너무 커서 중고등학교대학교 다니며 공부 잘했던 사람들이, 소위 말하는 고급인력은 중소기업을 가지 않는다.

지식기반사회가 점차 될수록 극단적인 표현으로는 “공부 못하면 돈도 못 번다”라는 것이 현실적이다. 지식적 작업이야 말로 개별적 능력과 독창성, 이런 것들을 요구하는데 공부를 잘 못했던 사람 중에서 나중에 꽃을 피우고 성장하는 경우가 매우 적다. 따라서 산업사회 때보다 성공할 확률이 훨씬 더 적다고 볼 수 있다.

이런 대기업과 중소기업간의 능력의 차가 산업사회에서 보다 훨씬 더 극단적으로 벌어질 가능성이 높다는 것이다. 예를 들자면 정보장악력 뿐만이 아니라 근본적인 돈의

힘에 의한 인력 구조의 차, 이런 것에서 원인이 상당부분 올 것이고, 이런 원인에서 발생하는 현상은 지식기반사회가 되면 더 많은 격차를 만들어 낼 것이다.

국민 다중이 지식근로자가 되는 것이 이기는 방법이다. 지식의 격차를 줄이는 것은 국가전체의 경쟁력을 높이는데 있어 대단히 중요한 정책이 될 것이다. 지식코어집단(knowledge core group)⁴⁷에 의해서 모델이 만들어 지는 것이고, 모델을 통해서 전체로 확산되어 가는 구조가 갖추어 지는 것이고, 이런 구조가 갖추어진 상태에서는 격차가 상대적으로 적은, 다양한 지식활동이 이루어지는 국가적 구조로 갈 것이다.

따라서 지식생산 유통 활용의 불평등을 국가가 의도적으로 줄여나가야 할 것이고(미시적접근) 지식격차가 발생할 수밖에 없는 비지식적요인들을 같이 해결해 나가야 하는 양쪽 접근이 같이 진행되어야 할 것이다.

중소기업 지식기반 고도화의 실천적 대안

이러한 구조임에도 불구하고 지식정보의 사회적 약자(예, 개인과 중소기업)에 대한 복지 지원 방안은 두가지 측면에서 찾아 볼 수 있다.

지식정보에 대한 사회운동으로서 희망제작소가 하듯이 공공지식서비스를 통해서 소규모 집단들도 지식효율성, 지식생산성을 높여주는 사회적 장치나 국가정책적 장치를, 이런 것들을 통해서 격차를 줄이는 방법이 하나 있다.

한편으로는 역시 중소기업과 대기업의 격차는 단순경쟁으로는 존립할 수 없는 자본주의사회의 구조 때문에 온다고 본다. 국가가 가치지향적으로 중소기업을 살려야겠다고 결정하면 지원을 해야 한다. 지식격차이외의 요소/요인들을 사회적으로 줄여주고 한편으로는 지식지원의 정책을 동시에 진행이 되었을 때 효과를 얻을 수 있다.

현재 격차가 벌어질 수 밖에 없는 구조를 두고서 예를 들어 희망제작소 역할을 강화한다고 하더라도 이는 거시적 접근이 전제가 되었을 때 미시적 접근이 의미가 있고, 강도는 점점 강해질 것이다.

IT 벤처와 지식정보 자생력: 컨설팅

지식정보 역량강화를 위해서 컨설팅이 화두이다. 컨설팅영역을 안착시키려면 자유경쟁에 맡겨야만 한다고 생각하지는 않는다. 과도기에는 국가가 상당수준 개입해야 한다. 또 하나는 자연스럽게 가게 하는 방법이 있다. 이 경우 미국사회는 우리보다 상대적으로 낫지 않은가. 교육관리 컨설팅 분야의 예를 들자면 개인이 운영하는 교육관리 컨설팅의 구매가 이루어 지고 있다. 자기가 가진 지식 노하우를 판매하고 있다. 지식이 정확히 돈이 될 때, 흐름은 발생할 것이다.

결국은 지식의 팔고 사는 것의 앞 단에 컨설팅이 존재한다고 본다. 컨설팅이 정상화 된다면 작은 기업들이 자기의 가능성을 키울 수 있을 것이다. 가능성을 보고 돈을 투자할 사람을 찾아서, 그 돈을 받아서, 내가 지식이 필요할 때 그것을 가지고 있는 사람/집단으로부터 지식을 사서 지식이 흘러 들어가야 한다. 이것이 되려면 컨설팅과 같은 영역이 정상적으로 발전 육성될 필요가 있다.

⁴⁷ 지식코어집단은 지식정보의 얼리어답터(early adopter)로서, 다음의 세가지 특징을 가진다.

첫번째, 지식코어집단은 온라인이 우세할 것이다. 앞으로의 지식생산방법에서 한가지 매개변수는 집합적 지식이다. 혼자서 만드는 지식은 서브가 되고 집합적으로 만드는 지식이 메인이 될 것이다.

두번째, 지식이 만들어지면 지식의 유통구조가 코어그룹을 중심으로 끊임없는 실험이 진행될 것이다. 예를 들어 학회의 경우, 웹사이트를 잘 만들어서 지식의 유통을 끊임없이 실험해 나갈 것이다.

세번째, 지식집단들이 지식의 가치를 측정해내는 방법을 스스로 끊임없이 개발해 나갈 것이다.

테헤란로에서 활동중인 IT 지식인들이 가치에 비해 저평가 받는 것이 너무도 안타깝다. 예를 들어 정부에서 전자정부 사업하면서 수주하는 비율을 본다면 모순이 발생하고 있다. 산업 영역에서는 IT 벤처 육성이 산업정책으로 수립되어 있으나 공공영역의 실지 수주를 본다면 말이 컨소시엄이지 하청으로 들어가고 있다. 대기업 SI 사들이 소위 품질관리 비용으로 50%를 떼어가고 나머지로 중소기업들이 운영하는 출혈사업을 하고 있다. 이러한 구조를 두고서 무슨 수로 IT 벤처를 만들 수 있을까, 지식에 의한 승리하는 사회를 만들 수 있을 것인가.

지식발전 구조를 갖추기 위해서는, 일단 정부 수주구조를 근본적으로 의도한 형태로 잡아야 한다. 대기업은 SI 사업 없이 존립이 가능하므로 대기업수주에 대한 법 근거를 일부 만들어야 한다. 또한 전산원에서 나온 평가표에 대한 완화 등을 통해 공공프로젝트에서 중소형 기업들의 진입장벽을 낮추어야 한다. 공공영역에서 소규모 지식기업들을 활성화 할 수 있는 정책기반을 만들어줘야 하는 것이 첫번째이다.

두 번째 필요한 것은 정부투자의 유연성과 적극성이다. IBM 도큐멘텀 솔루션 사례를 본다면 벤처의 솔루션을 IBM 에서 구매, 개량하여 회사 솔루션으로 재포장하여 서비스를 한다. 미국에서도 소기업들이 모든 사례들을 적용해 보면서 완성도 높은 제품을 만들어 간다는 것이 어려우며 어느 정도 완성된 패키지를 만든 후 대기업에서 인수해 간다. 한국에서 세계 공인 인증수준의 문서관리 패키지를 개발할 경우 1년 15억 예산이 추산된다. 그러나 중소기업의 경우 예산이 없다. 여기에 국가가 돈을 지원하여, 지식상품으로 가능성이 있는 것에 대해서는 국가가 투자하여야 한다. 우리나라에서는 투자의 개념이 희박하고 주면 반드시 아웃풋이 있어야 한다고 생각한다. 투자의 유연성을 준 상태에서 IT 벤처들의 패키지/솔루션 개발에 국가가 지금보다 훨씬 더 적극적으로 지원해야 한다.

이 두 가지가 지원이 되면 비용을 주고 지식을 사서 지식이 흘러가면서 결합이 된다. 지금은 30 명에서 100 명의 기업들은 지식의 자생력이 없다. 이러다 보니 게임이나 만들어서 일확천금을 노리는 경우만 생긴다. 이러한 구조를 제대로 잡아야 지식상품도 제대로 된 선진 상품이 나오고, 경제도 출구가 생긴다.

희망제작소: 정성원 사무국장

새로운 사회 운동으로서의 지식실천

“우리는 가치있는 정보들 예를 들어 세계 도시 라이브러리 같은 질 높은 자료를 찾아 활동하고 있다. 한 예로 한호림 작가가 세계를 돌아다니면서 수집한 세계 간판 사진들을 책으로 출간하였다. 이러한 양질의 자료를 공유할 수 있도록 설득하여 희망제작소와 연대를 맺고 일정 콘텐츠를 제공할 수 있도록 할 수 있다면, 네이버 같이 비즈니스적인 동기로 구성된 정보들과는 질적으로 다른 정보를 창출해낼 수 있을 것이다.”

2006 년 3 월 27 일 창립된 ‘희망제작소’는 시민사회단체 활동가들이 참여하는 민간 정책연구소다. 아름다운재단 상임이사인 박원순 변호사가 이끄는 희망제작소는 시민들이 제안하는 아이디어를 모아 정책에 반영하여 열린 사회를 만들기 위한 시민 주체형 싱크탱크이다.

아동, 교육, 사회, 주택, 세제, 경제, 복지, 건강, 환경, 교통, 예술, 노인 등 사회 각 분야를 개선시킬 창조적인 아이디어를 실천 가능한 아이디어로 만드는 사업을 추진한다. 세상을 바꾸는 정책은 소수의 정책가가 만들어내는 거창한 것이 아니라, 귀를 기울이면 들을 수 있는 시민들의 작은 생각들에서 출발한다는 것에 착안한 풀뿌리 사회 조직이다. 희망제작소에서는 37 가지의 주제에서 활동을 구상 중이지만 여성을 포함하여 현실적으로 도움을 필요로 하는 사회적 약자의 목소리를 담는 활동을 중요하게 생각하고 있다. 지역 네트워크를 통해 수용자 입장에서 지역주민의 고민은 물론 각계 정책 및 행정 담당자 등을 만나 이야기를 나눔으로써 지역을 바꾸어 나가는 움직임을 하고 있다. 예를 들어, 희망제작소는 지역의 ‘뿌리 사업’이라는 사업을 통해 국가 균형발전 방법을 아래로부터 위로의 접근으로 모색하고 있다.

희망제작소가 열린 지식, 실천적 지식을 만들어 내기 위해 해야 할 일은 방대하지만 먼저 그 지식의 원천이 되는 인물 중심으로 관계 맺기를 함으로써 그 기반을 다지고자 하고 있다. 이를 위해 희망제작소는 180여 명의 비상임 연구위원과 연구원 및 20여 개의 기관에 포괄적인 협력 체결을 통해 ‘희망그물코’를 넓혀나가고 있다.

인물 네트워크에서도 앞으로는 지식 소유자들이 자발적으로 동참하기를 기대해 본다고 그는 전망했다. 정보를 공유하는데 대한 인센티브는 어떻게 하느냐에 대한 질문에 그는 지속적으로 보상 체계에 대한 연구를 진행하고 있다면서 아직까지는 지식을 공유함으로써 누리는 심리적인 보상 이외에는 구체적인 보상이저가 미비하다고 했다.

정보 불평등 현상과 정보 공개에 대해 논란이 많은 현재, 어떻게 사람들이 지식 정보를 비롯한 아이디어를 공유할 수 있게 하느냐가 희망제작소의 움직임의 관건이다. 즉 시민들의 열린 마인드와 희망제작소의 신뢰도가 앞으로의 성공에 중요하다는 뜻이다. 사무국장은 또 사회에 이미 어느 정도 정착된 네티즌 문화로 인해 일반인들 사이에서는 정보 공개와 유포에 대한 심리적인 저항은 많지 않다고 보고있으며 웹에서처럼 지식정보는 꼭 실명제로 공개될 필요는 없다고 본다. 원저자의 실체와 정보의 양질성이 보장되는 한 지식정보의 익명성이 정보 확산에 유해가 되지 않기 때문이란다.

지혜창고실과 누리슬래단⁴⁸

이러한 희망 제작소의 취지에 발맞춰 세상에 널려있는 많은 지식들이 활용가치와 의미를 가질 수 있도록 수집과 정리를 넘어서서, 지식을 네트워크하는 지혜창고 활동이 희망제작소의 여러 사업들 중 두드러진다.

주요사업으로는 국내외 싱크탱크 교류를 통한 세계지식산업 동향 파악을 비롯해 궁극적인 지식 네트워크를 위한 인물 중심의 네트워크 구축 단계를 추진하고 있다. 여기에는 희망 일꾼 글로벌 네트워크(희망제작소 인력 네트워크) 추진, 국내 관련단체 네트워크 구축, 지식인 네트워크 구축, 우리시대 인명록 작성 등이 포함된다.

이를 위해 지혜창고 일꾼들은 전세계에 희망제작소의 네트워크를 구축하기 위해 해외 주요 도시별, 영역별, 대학별로 비상임 연구위원과 연구원을 초빙하고 국내 두뇌집단, 시민사회단체, 대학, 연구소등의 기관들과 파트너쉽을 결성하기 위해 바빠 뛰고 있다. 해외 주재 유학생과 교민 특과원을 교두로 하여 해외 싱크탱크들과 네트워크를 구축하고 전문 콘텐츠 소유자가 지식 정보를 공유하도록 설득하여 지식 콘텐츠를 입수하고 있다.

지혜창고 일꾼들은 희망제작소로 쏟아져 들어올 수많은 원광석 같은 자료들, 그리고 세상 어딘가에서 빛을 보길 기다리는 광석들을 다듬어 다이아몬드로 만드는 역사가 이제 곧 서울 종로의 작은 지혜창고 안에서 이루어 질 것이라고 포부를 밝혔다. (www.makehope.org)

⁴⁸ 탐사보도와 지식정보의 수집을 목적으로 하는 누리슬래단원은 도시계획, 도시공학, 환경공학, 대기과학, 정치외교, 경영 등을 전공하는 대학생들부터 국제협력 관련 직장인, 해외 특과원 활동가까지 다양하게 구성된다.