

■ <요약> 「지식 창조 기업」의 이해와 시사점

- (「지식 창조 기업」의 핵심 내용) 기업 조직 내에서 지식이 어떻게 창조되는지의 메커니즘을 설명하는 데 그 목적을 두고 있음
  - 지식을 명시적인 언어로 표현되는 '形式知'와 개인적 경험이나 노하우와 같은 '暗黙知'로 구분, 암묵지가 지식 창조 과정에서 중요한 역할을 함을 강조
  - 지식 창조는 암묵지간, 형식지간, 그리고 암묵지와 형식지간의 상호 작용과 상호 전환을 통해서 이루어짐
  - 지식 창조를 위해서는 이에 적합한 기업 조직 형태와 경영 방식의 개선 필요
  
- (시사점과 과제) 우리 나라 기업의 지식 창조를 위해서 시급히 요구되는 점은 지식의 공유화와 외부화임
  - 우리 기업은 외국 기술을 도입·응용하는 내부화나 외부 경영 자원들(형식지)을 선택적으로 결합하는 결합화에는 익숙
  - 그러나 조직내의 암묵지들이 활발히 교환되는 공유화나 이를 토대로 독자적인 기술이나 노하우를 창조하는 외부화에 매우 취약
  - 결국 우리 기업의 지식 창조를 위해서는 지식의 공유화와 외부화가 무엇보다 시급한 과제임

선진국 연구 자료 「지식 창조 기업<sup>1)</sup>」의 이해와 시사점

□ 문제제기

- (중요한 것은 지식 창조 과정) 경쟁력 우위 경쟁에서 보다 중요한 것은 지식이 어떻게 창조되는지의 實踐的 過程을 밝히는 것임
  - 서구에서 수년간의 연구를 통해서 내린 결론은 “지식 창조가 국제경쟁력의 가장 중요한 원천이다”라는 점임
  - P. Drucker, A. Toffler, B. Quinn, R. Reich 등의 저명한 서구 학자들은 미래 사회의 경쟁력을 좌우할 핵심 생산 요소가 바로 지식이라고 지목함
  - 그러나 그렇게 중요한 지식이 어떻게 창조되는지에 관해서는 충분히 설명하지 못함
- (일본 기업의 지식 창조 과정) Nonaka & Takeuchi는 일본 기업의 경쟁력 원천인 지식 창조 과정을 밝힘
  - 저자들은 기업 전략이나 노사 및 금융 제도적인 관점이 아닌 “지식 창조”라는 관점에서 일본 기업의 경쟁력을 규명해보고 이를 일반화시켰음

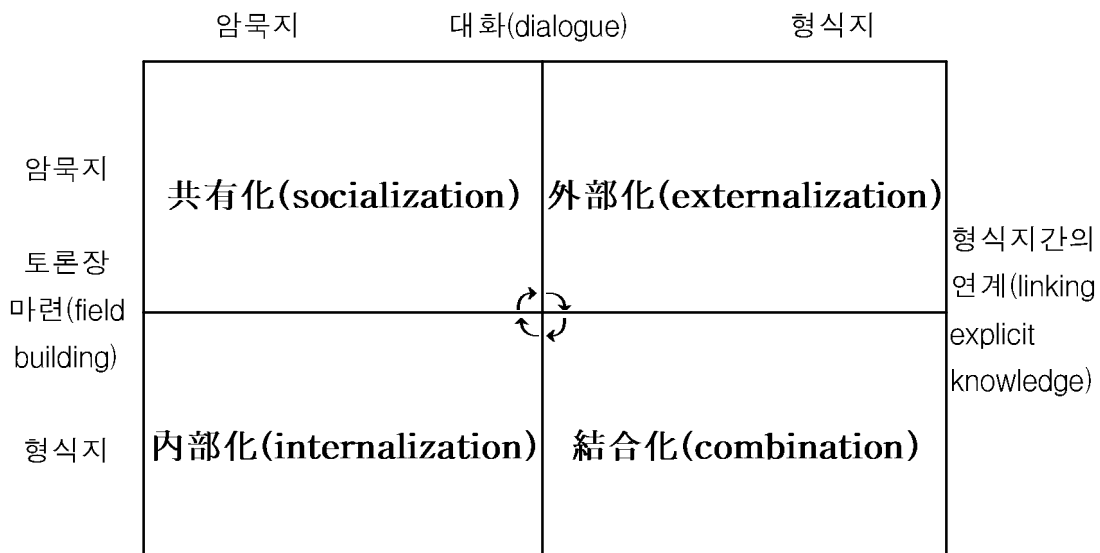
□ 지식 창조의 메카니즘

- (지식의 구분) 이들은 지식을 暗默的 知識(또는 暗默知, tacit knowledge)과 形式的 知識(또는 形式知, explicit knowledge)으로 구분해서 이해함
  - (형식지) 형식적인 언어로 규정될 수 있는 지식(문장, 수학적 표현, 각종 사양서, 매뉴얼 등). 개인들간의 지식 전달이 공식적이고 용이함. 서구 학문의 전통에서 통용되어온 지배적인 지식 양식임

1) Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi(1995), *The Knowledge-Creating Company -How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation-*, Oxford Univ. Press.

- (암묵지) 형식적인 언어로 규정되기 어려운 지식, 즉 개인의 경험에 體化된 지식(개인적인 신념·안목(perspective)·가치 체계 등)임. 이런 지식이 일본 기업 경쟁력의 중요한 원천임
- (서구적 지식의 한계) 서구학자들은 지식을 주로 형식지를 중심으로 정의 (즉 지식 = 정보나 데이터 등으로 간주)하고 있으나, 대부분의 실제 지식은 암묵적인 형태로 존재하는 경우가 더욱 많음

< 지식 창조의 구조 >



실행에 의한 학습(learning by doing)

자료: I. Nonaka & H. Takeuchi(1995)

주: p62의 <그림 3-2>, p71의 <그림 3-3>, p72의 <그림 3-4>를 결합시켜 도시했음

- (지식 창조의 구체적 과정) 지식 창조는 첫째 암묵지와 형식지간의 상호 전환 과정, 둘째 개인과 조직간의 상호 과정을 통해 이루어짐
  - (암묵지와 형식지의 상호 전환) 기업 조직의 지식은 암묵지간의 상호 과정 (共有化), 암묵지의 형식지로의 전환(外部化), 형식지간의 상호 과정(結合化), 형식지의 암묵지로의 전환(内部化) 등을 통해서 창조됨
  - 이를 시간의 흐름으로 이해하면, 공유화 → 외부화 → 결합화 → 내부화 →

공유화 → .... 와 같은 나선적인 순환 과정을 거치면서 지식 창조 수준이 더욱더 심화 발전됨

- (개인과 조직간의 반복적 상호 과정) 지식 창조는 개인, 그룹, 조직 등의 세 차원에서 일어나고 이들간의 상호 작용을 통해서 더욱 심화 발전됨. 서구에서는 지식을 보유하고 처리하는 주체를 개인에 국한시킴
- (지식 창조의 조건) 그런데 이러한 지식 창조가 활발하게 이루어질 수 있는 조건은 ① 의향(intention), ② 자율성(autonomy), ③ 창조적 혼돈(fluctuation and creative chaos), ④ 여유(redundancy), ⑤ 다양성의 용인(requisite variety) 등의 다섯 가지임

- (인식 전환) 특히 지식 창조 과정에서 암묵지를 충분히 활용하기 위해서는 조직과 혁신에 대한 인식이 바뀌어야 함

- (조직에 대한 인식) 조직은 정보처리용 기계가 아니라 살아 숨쉬는 기관임
- 서구 관점의 조직에서는 지식이 공식적인 학습이나 훈련을 통해서만 전수되지만, 암묵적 지식은 이것만이 아니라 체험이나 시행착오가 가능한 조직에서 획득됨
- (혁신에 대한 인식) 서구에서는 혁신 주체로 일부 전문가나 리더십을 강조하고, 외부 학습 목표(벤치마킹, 최상의 관행(best practices) 등)를 중시함
- 암묵적 지식이 개입되는 혁신에는 조직원 모두가 참여하고 기업 내부와 외부간의 긴밀한 상호 과정이 중요함

#### □ 지식 창조를 위한 실천적 7대 과제

##### ① 지식 비전을 창조하라

- 지식 비전이란 기업의 임직원들이 어떤 종류의 지식을 추구하고 창조해야 하는지에 대한 일반적인 방향을 의미함
- 예) Sharp: 광전자(optoelectronics)라는 핵심 기술 영역을 제시

② 지식 창조 팀을 만들어라

- 지식은 조직원의 풍부한 통찰력과 직관에 의해서 생기는 것이므로 조직원들이 자유롭게 자율적으로 활동할 수 있는 제3의 길을 열어주어야 함
- 즉 라인 관리자와 부문 전문가라는 기존의 두 가지 경력 경로 외에 프로젝트 리더로서 활동하는 지식 엔지니어라는 새로운 경력 경로도 제시하여 함

③ 작업 일선에서 경험과 의견들이 활발히 교환될 수 있는 여건을 조성하라

- 신제품 개발 등을 둘러싸고 범부서의 관련 인력간에 의견을 집약적으로 교환하여 현장의 풍부한 경험들이 모일 수 있는 공간이나 제도를 마련해야 함

④ 신제품 개발 과정을 상정해 보아라

- 성공적인 신제품 개발 과정의 관리를 위해서 기업은,
  - 첫째, 관에 박힌 접근이 아니라 유연한 접근 필요
  - 둘째, 자발적인 프로젝트팀 구성
  - 셋째, 실수가 허용되는 비전문가의 참여 허용

⑤ 쌍방향(middle-up-down) 조직 경영 방식을 채택해라

- 지식 창조를 위해서는 중간 관리자의 역할이 중시되어야 하며, 이런 경영 방식은 쌍방향 조직 경영 방식(Canon)임
  - 중간 관리자는 시야는 좁으나 암묵지가 풍부한 현장 종업원과, 현실감은 떨어지나 일관된 비전(형식지)을 추구하는 최고 경영자를 잇는 가교 역할을 수행
  - 즉 중간 관리자는 최고 경영자와 현장 종업원들의 암묵지를 종합, 그것을 형식지로 만들어 신기술, 신제품, 신프로그램에 적용시키는 긍정적인 역할 수행

⑥ hypertext 조직으로 바꾸어라

- hypertext 조직은 3층 구조로 존재함
  - 상층부의 프로젝트팀 : 신제품 개발 등 지식 창조 활동을 수행
  - 중심부의 사업시스템(business system) : 정상적이고 일상적인 기업 활동을 수행

- 하부의 지식기반층 : 실제의 조직 단위는 아니나 조직 지식을 심화 발전시키는 역할을 하며, 주로 기업 비전, 조직 문화, 기술, DB 등으로 존재함
- 특히 지식 기반층은 위계 시스템(사업 시스템), task force(프로젝트팀)의 장점들을 효과적으로 결합시키는 기능을 수행함

### ⑦ 외부 세계와 지식 네트워크를 구축하라

- 기업 관계자들에 관한 정보는 형식지 형태를 띠고 있는 것도 사실이지만, 대부분 암묵지 형태로 존재함
- 지식 창조를 위해서는 기업과 기업 외부에 있는 기업 관계자들 간에 암묵지 관련 정보가 쌍방향으로 교환될 수 있도록 하는 것이 중요함

### □ 우리 기업의 과제

- (과제) “조직 지식 창조”라는 관점에서 볼 때, 우리 나라 기업이 가장 필요로 하는 점은 공유화와 외부화라 할 수 있음
  - 우리 기업들은 그동안 해외 기술을 도입하여 모방·학습하는 내부화 방식에 크게 의존해오다가, 점차 필요한 기술을 해외 기업이나 국내외 대학과 같은 외부에서 선택적으로 조달하여 이를 결합시키는 방식까지 체득함  
(예 : CDMA 기술)
  - 그러나 우리 기업 내에는 조직적이고 체계적으로 암묵지를 공유하는 기업 문화를 정착하여 독자적인 제품 개발(외부화) 수준까지 도달하지 못한 상태임
  - 결국 우리 기업들은 공유화와 외부화를 통한 조직 지식의 창조 관행을 형성하여 지식 창조의 순환 과정이 개인과 조직 차원에서 정착되도록 해야 할 것임

■ 류재현 연구위원 [jhryu@hri.co.kr](mailto:jhryu@hri.co.kr) ☎724-4040