Ⅲ. 보험회사의 지식경영 전략

1. 지식경영의 마스터플랜 수립

가. 지식경영의 대상으로서의 지식

지식경영의 대상은 지식자산이라고 말할 수 있지만, 더 정확히 말한다면 지식(knowledge)이라고 해야 할 것이다. 일반적으로 지식이란 정보를[87] 나름대로 해석해서 의미를 부여한 것이라고 정의할 수 있다[88]. 그러나 보험회사 지식경영의 대상으로서의 지식을 말할 때 그 지식은 일반적 정의 이상을 의미하는 것이어야 한다. 바로 가치를 만들어 내거나 덧붙이는(value-added) 것이어야 한다. 이러한 의미에서 지식경영의 보다 구체적인 대상은 가치창출을 이끌어내는 "행동하는 지식"이라고 할 수 있다.

스베이비(Sveiby)는 지식을 "개인의 행동역량(ability to act)"으로 정의하고, 행동역량은 맥락(context)[89]에 의해 결정되며, 그 맥락과 분리될 수 없다고 하고 있다[90](<그림12> 참조). 드러커(Drucker)도 "

87) 정보산업(IT)에서는 지식과 정보를 종종 동의어로 사용하고 있기도 하지만, 정보는 대개 사실에 대한 것과 사실의 전달에 관련된 것으로서 의미가 포함되어 있는 것이 아니다. 노나카는 정보는 인간 지의 흐름(flow)으로 시의성을 갖는 데이터인데 반해, 지식은 축적형(stock)의 종합적이고 체계적인 개념이라 하여 둘을 구별하고 있다. 또한 정보와 지식은 서로 관련되어 있어 정보를 통해 지식을 창조할 수도 있고, 지식을 세분화, 체계화하면 정보로 활용될 수 있다고 한다. 노나카 · 곤노(1998), p.50., 노나카 · 히로타가(1999), pp.79-91.

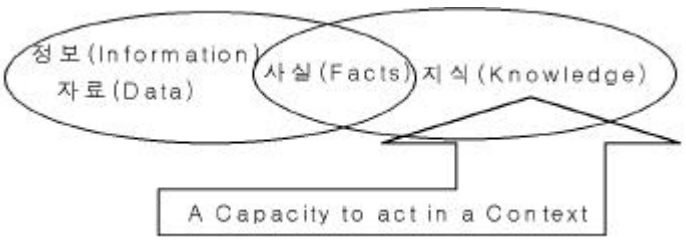
88) 정일재(1998).

89) Barlow는 현대 정보경제에서는 무형의 관계가 유형의 사물을 대체하고 있으며(relationship replaces things), 내용보다 맥락이 더 중요한 의미(context is more important than content)를 지니게 되었다고 한다. Barlow(1999).

90) Sveiby가 지식으로 정의한 개인역량은 명시적 지식(explicit knowledge = 사실; 주로 정보를 통해 습득), 기량(skill =knowing how), 경험

일하는 방법을 끊임없이 개선·개발하거나 혁신해서 부가가치를 높이는 행위"를 지식이라고 정의함으로써[91] 두 사람 모두 지식경영의 대상으로서 현장지식과 행동지식을 중시하고 있다.

<그림 12> 지식경영의 대상[92]



* 출처: Sveiby(1999b). 수정인용.

따라서 지식자산의 효과적 관리를 통한 지식자산의 극대화는 지식경영의 목표라 할 수 있으며, 보다 정확한 보험회사의 지식경영에 대한 정의는 "조직구성원이 가지는 내재적 지식을 인식하고, 이를 다른 구성원들이 활용할 수 있도록 보험회사의 자산으로 만드는 것" 또는, "새로운 지식을 창조하고 이것을 전 조직에 확산하여 상품·서비스, 시스템으로 형상화하는 것"이라고 할 수 있다[93].

(experience), 가치판단(value judgements), 사회적 네트워크(social network = 관계)의 다섯 가지 요소로 구성된다고 한다. Sveiby(1999a), pp.58-72. 한편 노나카는 지식을 명시적(explicit) 지식과 암묵적(tacit) 지식으로 구분하고 새로운 지식은 이들 두 지식간의 상호작용에 의하여 형성된다고 한다. 노나카·히로타가(1998), p.91-112.

91) 매일경제 지식프로젝트팀(1998), p.64.

92) 이와는 대조적으로 Monitor & Co.의 Cantro는 데이터→정보→지식으로 이어지는 계층적인 지식삼각형 구조를 제시하고 있다. 계층적인 지식구조에 대해서는 매일경제지식프로젝트팀(1998), p.65. 참조.

93) 전자는 노나카, 후자는 푸루삭의 지식경영에 대한 정의이다. 김혜영(1998), p.4., 원전: I. Nonaka & H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995., L. Prusak, *Introduction to Knowledge in Organizations*, Butterworth-Heinemann, 1997.

나. 기본 사업전략과 조화를 이루는 지식경영전략의 수립

국내 기업들의 지식경영 추진현황 분석 자료들을 보면[94], 지식경영을 도입한 회사들 중 실행 효과를 보고 있다고 응답한 기업은 10.8%에 불과한 것으로 나타났다. 그 원인은 지식경영이 기본사업전략에서 출발하지 않음으로써 조직 내에서 공감대를 형성하지 못하고, 전략에 필요한 공유 대상이 될 지식이 무엇인지 제대로 정의하지 못함으로써 현장지식 및 행동지식을 이끌어내지 못하고 있는 것이다(<표9> 참조)[95]. 또한 조사결과 지식경영을 추진하고 있는 회사들 중 정보기술(IT)을 활용한[96] 지식관리시스템(KMS)을 구축한 회사들은 지식관리시스템을 제대로 활용하지 못하고 있는 것으로 나타났다. 그 이유로는 저장 내용의 빈약함, 최고 경영층과 중간관리자의 역할 미흡, 지식제공자에 대한 보상체계가 제대로 연계되지 않고 있는 것이 지적됐다[97].

---

94) LG경제연구원과 매일경제신문이 103개 대·중·소기업들을 대상으로 한 실시한 1999년 7-8월의 설문조사 결과에서는 전체 조사대상 기업 중 43%가 지식경영을 추진중인 것으로 나타났다. 신현무(1999). 한편, 김효근 교수의 우리나라 100대 기업을 대상으로 한 조사에서는 26개사가 지식경영을 도입하고 있는 것으로 나타났는데, 평균 14개월의 프로젝트 수행기간과 평균 12억 7,000만원의 비용이 투입된 것으로 나타났다. 또한 준비기-도입기-적응기의 3단계 기업특성 분석에서 삼성생명, 한빛은행 등이 체계적 도입이 이뤄지고 있는 도입기 기업으로, 지식공유가 활발하게 이뤄지고 있는 교보생명, 삼성물산 등이 적응기 기업으로 선정됐다. 매일경제신문, "지식경영도입 1백사 중 26사", 1999.10.29. 국내기업과 해외기업의 현황 비교 자료는 권태형 외 2인(1999). 참조.

95) 신현무(1999).

96) IT투자의 경우 63개사는 평균 1년 예산의 0.84%를 전산실예산으로 투입하고 72.9%가 1인 1PC 체제를 갖추고 있는 것으로 나타났다. 매일경제신문, "지식경영도입 1백사 중 26사", 1999.10.29.

97) 조사대상기업의 43%가 지식관리시스템을 도입하였으나, 그 중 20% 기업만이 제대로 활용하고 있다고 응답했다. 신현무(1999). 한편, 김효근 교수의 우리나라 100대 기업 지식경영환경 조사에서는 노하우 개발습관이 없다(61.2%), 문제발생시 스스로 해결하려는 의지 부족(50.5%), 위계적인 조직구조가 의사소통에서 큰 장애(41.2%)인 것으로 지적됐다.

<표 9> 전략적 지식에 대한 정의·분류 현황 조사

- 체계적인 분석을 통해 명확하게 정의, 분류	14.3%
- 제대로 정의·분류했으나 활용하지 못함	22.4%
- 정의, 분류할 예정 / 하지 않음 / 기타	63.3%

* 출처: 신원무(1999).

지식경영은 하나의 기법이나 지식과 정보를 관리하는 지식관리 시스템만을 의미하는 것은 아니다[98]. 그러나 실태조사에서 나타난 것처럼 회사의 기본 사업전략 및 진행 중인 경영혁신프로그램과의 조화를 고려하지 않고, 정보시스템 측면에서만 접근함으로써 전사적인 차원의 전략 부재, 최고경영자의 관심 부족, 평가와 보상이 뒤따르지 않음으로써 의도한 성과를 제대로 달성하지 못하고 있는 것으로 파악되고 있다.

지식경영을 성공적으로 수행하려면 지식공유를 위한 조직문화와 시장 형성, 그리고 이를 이끌어 나갈 지식경영전략이 우선되어야 한다. 미국의 지식경영 전문연구기관인 텔레오스의 조사결과에 의하면[99], 지식경영을 성공적으로 수행한 기업들의 공통점은 지식문화, 최고경영자의 지원, 지식기반 서비스의 개발 및 제공능력, 지식자산 극대화, 효과적인 지식공유여건, 학습문화, 고객충성도와 고객지식의 효과적 관리, 주주가치창출의 지식경영능력의 구비와 함께 이들 요소를 실현할 지식경영전략의 수립과 시행이 있었다는 것이다(<표 10> 참조).

매일경제신문, "지식경영도입 1백사 중 26사", 1999.10.29.

98) 권태형 등의 조사에서도 기업들은 지식경영을 패러다임의 변화가 아니라 하나의 경영기법으로 받아들이거나, 지식관리시스템을 지식경영의 전부로 오인하는 경향이 있는 것으로 나타났다. 권태형 외 2인(1999).

99) 매일경제신문, "올 세계 10대 지식기업의 성공요인", 2000.2.16.

<표 10> 세계 10대 지식기업들의 성공요인

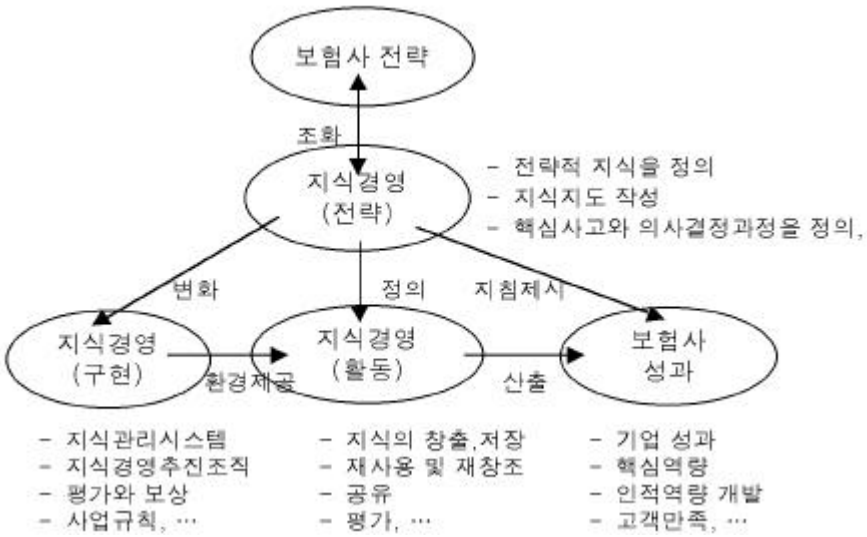
성공 요인	세부 요인	대표기업
지식 문화	- 비전과 전략의 개발 및 전개 - 지식자산의 파악 - 지식시스템/ 프로세스의 개발	GE, IBM
CEO의 지원	- CEO의 지식공유 장려 및 지원 - 지식리더의 양성 및 훈련 - 지식리더에 대한 인정과 보상	버크만랩, 3M
지식기반 서비스 제공능력	- 구성원에 대한 지식전환훈련 - 고객 및 제휴사 등의 상품개발참여 - 지식창출·혁신에 의해 창출된 가치측정	PwC, 언스트영
지식자산 가치극대화	- 구성원에 대한 지식자산 이해도 증진 및 지식도구 제공 - 지식자산 증식에 기여한 구성원 인정 및 보상	스칸디아, 앤더슨컨설팅
지식공유 여건조성	- 지식의 분류·활용 및 지식지도 작성 - 베스트프랙티스 공유 체계·정보기술, 지식공동체(CoP), 지식중심 보상·인정체계	마이크로소프트, PwC
지속적 학습문화	- 학습방법론, 도구 및 테크닉의 개발 - 암묵지 → 형식지, 개인학습 → 조직학습	앤더슨, 3M
고객지식 활용	- 고객가치 파악 및 세그멘테이션 관리 - 고객가치사슬 창출·측정 - 고객지식 습득 도구·기술개발 습득	IBM, 3M 앤더슨, 지멘스
주주가치창출 지식경영능력	- 지식가치사슬, 주주가치변화 측정 및 관리 - 주주와의 케뮤니케이션 및 보고체제	

* 출처: 매일경제신문, "세계 10대 지식기업 성공요인", 2000.2.16.

이를 종합하면, 지식경영은 전략, 실행환경, 그리고 지식활동의 세 가지 측면이 순차적이면서도 상호보완적으로 이루어지면서 성과를 산출하고, 산출된 성과에 대한 평가와 보상이 균형을 이루는 통

합시스템으로서 제시되어야 한다(<그림13> 참조). 즉, 기본사업전략과 조화를 이루는 지식경영, 변화를 구현할 관리시스템과 보상제도에 대한 환경으로서의 지식경영, 그리고 지식의 창출 - 공유 - 재사용과 재창조 - 공유 - 평가에 이르는 지식활동의 4가지 모습이 균형있게 실행되어야 하는 것이다.

<그림 13> 보험회사의 지식경영 도입방안



* 출처: Jung(2000).

먼저 지식경영전략은 보험회사의 기본사업전략의 틀에서 출발하여야 한다. 지식경영전략 위에서 사업전략에 필요한 전략적 지식을 설정하고, 회사가 보유하고 있는 지식자산의 현황 파악을 통해서 필요지식과 이를 보유한 구성원들을 보여 주는 지식지도를 작성하고 측정지표를 개발하는 한편, 동일산업 내 또는 세계적 보험회사들과의 지식격차(knowledge gap)를 분석함으로써 핵심사고와 의사결정과정, 인재획득 및 양성·관리 등을 통한 필요지식의 획득 및 창출방안을 모색하여야 한다. 지식경영전략은 어떻게 효과적인 지식공유

의 흐름을 가져올 수 있는지, 공유할 지식은 어떤 것들이어야 하는지, 조직 구성원들의 지식활동에 대한 보상은 어떤 형태로 제공할 것인지, 그리고 이에 따라 나타난 활동성과를 평가할 수 있는 평가지침을 제공하여야 한다.

IBM은 1980년대 이후 경쟁력 상실을 만회하기 위해 대대적인 인원감축을 시행했으나, 오히려 직원들의 업무량 증대와 부진한 사업진행에 봉착하게 되었다[100]. 결론은 지식, 노하우의 유출이 문제였다는 결론을 내리고 지식을 조직에 체화시키기 위한 지식경영을 도입하게 되었다. IBM이 제일 먼저 착수한 것은 개인이 지식을 공유하고 서로 협조하려는 태도를 가지게 하는 환경요소인 비전, 전략, 가치관[101]이라는 세 가지 개념을 제시하는 것이었다. IBM은 지식을 "조직원이 공유할 수 있고, 고객과 주주에게 가치를 제공할 수 있는 정보, 경험 및 각종 아이디어를 총칭하는 것"으로 정의하고, 지식의 창조보다는 재사용(reuse)에 초점을 맞추는 전략에 기초하여 업무프로세스, 업무수행조직, IT인프라를 고려한 경영시스템을 구축하였다.

다. 지식경영의 실천계획 수립

노나카는 현재 자사의 지식수준의 위치를 파악하는 지식격차(knowledge gap) 확인의 비전창조 및 전략수립단계, 새로운 조직역량을 설계하는 단계, 최종적인 프로토타입(prototype) 완성의 지식경영 3단계 진행이 이루어져야 하고, 이 과정들은 각 기업이 처한 환경에 맞게, 경우에 따라서는 3단계 과정을 반복적으로 시행함으로써

---

100) 1990 1993년간의 누적적자만도 150억 달러에 달했으며, 구조조정을 통해 직원이 40만명에서 24만명으로 축소되었다. IBM은 1914년 이래 해고가 한 명도 없는 기업이었다. 포스코경영연구소(1998), pp.199-205.

101) IBM은 "IBM means Service"를 통하여 제조에서 '문재 해결'을 지원하는 서비스로 사업을 재정의했다. 시오야(1994), p.228.

목표에 도달하게 된다고 한다[102].

<표 11> 지식경영 단계별 추진계획 사례: 스칸디아 보험회사

지식경영 실천단계	추진 내용
선교(missionary)	지식경영 마케팅을 통한 분위기 형성
측정(measurement)	지식자산의 측정으로 중요성을 최고 경영층에 시각적으로 전달
리더쉽(leadership)	리더의 역할을 배가하고, 구조자산과 인적자산의 결합 추구
정보기술(IT)	정보통신기술(ICT)로 구현
자산화(capitalizing)	지식의 재사용과 재창조로 성취도와 생산성 증대
미래화(futurizing)	혁신 육성

* 이순철(1999), p.66.

스웨덴의 스칸디아 보험회사는 지식자산을 시장에서 경쟁력을 확보하는 데에 필요한 지식, 적용경험, 조직 기술, 고객과의 관계, 직업적 능력의 소유와 같이 재무자산에 포함되지 않은 자산으로 규정하고, 다음과 같은 목표를 설정하고 6단계의 지식경영 실천전략을 수립하였다(<표11> 참조)[103]:

---

102) 노나카 · 곤노(1998), pp201-213.

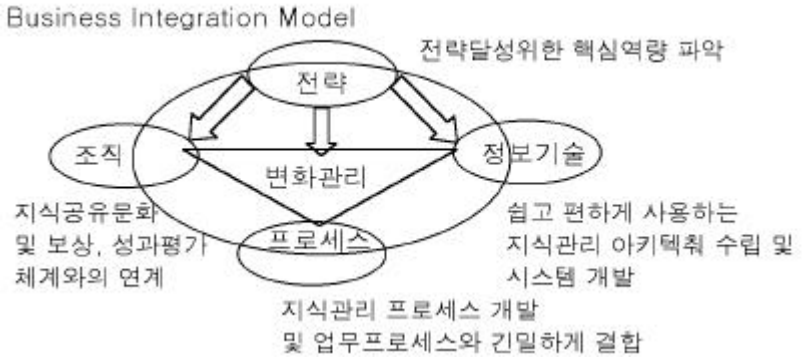
103) 스칸디아가 5단계까지 도달하는 데에는 5년의 시간이 소요됐으며, 6단계에서는 사업환경의 변화를 일으키는 인자들을 연구하고 미래의 비전을 경영층에게 제시하는 목표를 가진 미래센터의 구축이 이루어졌다. 센터의 역할은 (1) 미래를 부채가 아닌 자산으로 만들어야 한다. (2) 여러 세대, 문화기능에 걸친 집단적인 지능과 협동의 과정을 파악해야 한다. (3) 내부 뿐만 아니라 외부적인 지식의 원천을 종합한 네트워크로 이루어진 가상기업을 추구한다는 것이다. 이순철(1999), pp.66-67., 이순철(1999b), p.27.

(1) 무형적이고 소프트한 자산의 가시성과 가측성을 규명하고 제고한다.
(2) 지식공유를 통해 지식의 패키지화와 이용상의 용이성(packaging and accessibility)을 파악하고 지원한다.
(3) 직무개발, 교육, 정보기술, 네트워킹을 통해 지식자산을 육성하고 확산시킨다.
(4) 지식의 재활용을 가속하고, 기술력과 응용전문지식을 상업적으로 전환시킴으로써 가치를 높이고 자산의 배가효과(레버리지)를 얻는다.
(5) 새로 규명한 지식을 유형자산과 신속히 결합하고 스칸디아 AFS가 경쟁력을 최대로 하는 방향으로 이러한 자산을 사업에 적용한다.

<그림15>와 <표12>는 국내 기업들의 지식경영전략의 수립과 그에 따른 성공요소를 파악한 사례로서 시범적 시행, 다른 프로젝트와의 조화를 고려하고 있는 점이 눈에 띈다. <그림14>와 <표12>는 지식경영전략을 수행하기 위한 마스터플랜과 단계별 중점추진전략을 수립한 사례로서 스칸디아(Scandia)가 인적자산과 구조자산의 중점단계를 두고 있듯이 S사의 경우에도 자사의 실정에 맞는 지식경영의 시행 단계별 전략목표에 부응하는 대상 지식을 선정한 사례이다.

성공적인 지식경영 실천 기업들의 공통점은 기본 사업전략과 연계된 지식경영의 전체적인 틀을 구축하는데 있어서 지식을 공유할 수 있는 가치관과 문화적 토양을 중요한 요소로 고려하여 많은 배려를 하고 있다는 것이다. 지식경영을 추진하려는 보험회사들은 경영 환경에 따라 장·단기적인 목표를 설정하고 그에 따른 단계적 추진전략과 중점 대상지식을 설정하는 것이 중요하다. 빌 게이츠도 사업에 도움이 되는 영역을 크게 네 분야로 나누어 사업기획(business planning), 고객서비스(customer service), 사원교육(employee training), 프로젝트협력(project cooperation) 분야 중 한 두 영역을 선택하여 시범적으로 시행(pilot conversion)한 후 다른 분야로 확대하는 점진적 시행 방식을 제시하고 있다[104].

<그림 14> **지식경영전략 수립: SK상사 사례**



* **출처**: **매일경제**(1999)

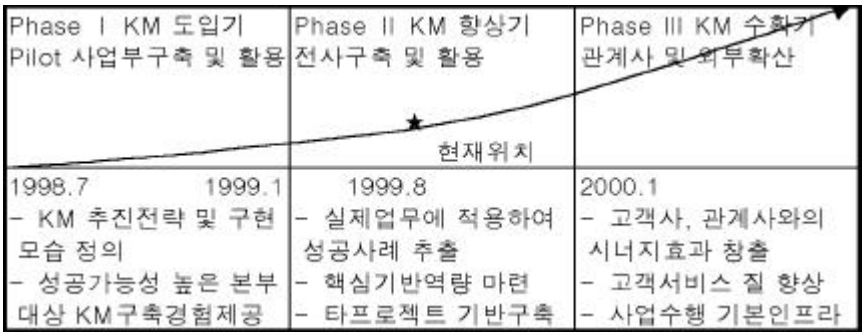
<표 12> **성공요소**(critical success factor)**파악**: **대한투자신탁 사례**

전 략	○ **회사가 보유하고 있는 지적자본 명확화** ○ **지식공유·활용으로 부가가치창출 지식파악** ○ **확고한 최고경영자의 의지** ○ **전직원의 공감대 형성과 참여 유도**
사 람	○ **연구·교육을 통해 전직원의 신지식인화 추진** ○ **지식경영 기업문화 조성** ○ **능력위주의 인사제도 확립** ○ **적절한 평가·보상시스템 구축**
업무절차	○ **지식경영 관련조직 구성** ○ **업무절차 표준화, 매뉴얼화로 업무효율 제고** ○ **지식의 창출·공유를 위한 업무절차 재구축** ○ paperless **업무환경 조성**
정보기술	○ **모든 직원에게 표준화된** tool **제공** ○ **사용자·고객지향적인 지식경영시스템 구축** ○ **가장 최신의 정보인프라 구축** ○ **직원들의 정보기술 활용능력 제고**

* **출처**: **최병만 외**3**인**(1999), p.321.

104) Gates(1999), pp.286-287.

<그림 15> 지식경영 Master Plan 수립: SK상사 사례



* 출처: 매일경제(1999)

<표13> 지식경영 단계별 전략적 지식의 선정과 추진: S사 사례

지식의 유형	1단계	2단계	3단계
인적 자산	◎ (추진)		
구조 자산	● (중점추진)	●	◎
고객 자산		◎	●
1단계: 생산성 향상 강화; 문서위주 조직구조, 구성원 내재지식 관리 2단계: 시장지향성 확보; 시장상황, 경제동향 등의 지식화 추구 3단계: 고객만족도 향상; 고객 데이터를 바탕으로 지식화 추구			

* 출처: 김혜영(1998).

라. 의사결정과정을 혁신을 반영한 지식공유 방식의 선택

보험회사의 지식경영전략의 수립·시행 과정에서 또 하나 반드시 검토되어야 할 사항은 각 사의 업무프로세스, 즉 지식경영을 통해 의도하고자 하는 의사결정과정의 혁신을 반영하는 것이다. 이러한 검토과정을 통해서 보험회사는 자사 업무환경과 보험서비스의 특성을 고려한 지식의 공유방식과 그에 따른 정보기술 투자방향을 설정하여야 한다. 상품개발, 마케팅, 언더라이팅, 자산운용, 보상 등

의 세부전략이 회사의 기본전략에 맞추어 설계되듯이 의사결정과정에 대한 검토는 지식경영전략을 실제로 구현하는데 있어서 가장 중요한 성공요소이기 때문이다.

<표 14> 지식공유의 방식

재사용(Reuse)경제학 지식자산에 한 번 투자후 여러 번 사용, 큰 팀으로 운영하여 대규모 수익목표	경제 모형	전문가(Expert) 경제학 특정문제에 고객맞춤서비스 비교적 소규모 팀 운영 높은 이윤을 목표로 함
문서중심(People to Document) 재사용을 위한 지식체계화 전자문서시스템 구축	지식 공유 전략	대면중심(Person to Person) 대면 네트워크 구축 암묵적 지식 공유에 초점
IT에 대규모 투자	정보 기술	IT에 투자는 하나, 목표는 대화와 암묵적 지식교환
지식의 재사용과 해결책에 적합한 참신한 대졸채용 단체교육과 원격 교육훈련 DB 활용자와 개발자 포상	인적 자원	문제해결 선호 MBA 채용 일대일 훈련통한 지식전수 동료와 지식을 공유하는 사람 포상
시그나, 스칸디아, USAA 앤더슨 컨설팅, 언스트앤영	사례	맥킨지, 베인 앤 컴퍼니, BCG

* 출처: Hansen et al.(1999), p.156.

보험회사의 기본 사업전략에서 필요로 하는 지식의 유형에 따라 지식활용방식은 크게 두 가지 전략으로 구분할 수 있다. 컴퓨터를 주로 활용하는 즉, DB구축의 정보기술 중심형의 지식 재사용(codification) 전략과 구성원들간의 대화를 중요시하여 네트워크 구축과 지식지도에 많은 투자를 하는 대면공유(personalization)전략의 조직지식 중심형이다. 물론 현실에서는 두 방식을 혼용하고 있는 것이 통상적이다. 재사용전략이 지식의 체계화, 표준화를 통한 대량유통방식이라면, 대면공유

전략은 일대일로 지식전수가 이루어지는 지식공유에 초점을 맞추는 방식이라고 할 수 있다(<표14> 참조).

그렇다면 보험회사의 경우 어떤 전략이 적절한가? 지식경영기반을 검증하기 위한 설문조사 분석[105]에 의하면, 보험·금융업은 정보기술활용도는 높으나, 조직지식 활용도는 낮은 형태, 제조업은 정보기술활용도는 낮으나 조직지식은 높은 형태로 나타나고 있다. 이렇듯 보험에서 지식재사용 전략이 주로 채택되고 있는 것은 보험서비스가 지니는 특성에서 연유한 것으로 보인다.

실제로 시그나, 스칸디아, USAA 등의 보험회사들과 앤더슨컨설팅, 언스트 앤 영의 경우는 정보기술을 이용한 지식DB(knowledge Base)에 무게를 두는 재사용전략을 채택하고 있는 반면, 휴렛패커드, 맥킨지, 베인 앤 컴퍼니[106] 등은 대면공유전략을 수행하고 있는 경우로 겉으로 드러나지 않는 암묵지의 공유에 역점을 두고 있다. 물론 두 가지 전략 중 어떠한 전략을 주 전략으로 선택하느냐에 따라 인적자원이나 정보기술(IT) 투자전략의 방향은 매우 다르게 나타나게 될 것이다.

또한 지식을 효과적으로 활용하는 회사는 한 가지 방식을 주로 사용하고, 나머지 방식은 첫 번째 전략을 지원하는데 쓰고 있고 있으며, 경쟁전략에 있어서 가격우위전략과 품질우위전략을 동시에 구사하는 경우 실패할 확률이 높듯이 두 가지 전략을 동시에 중시하는 결합형 전략은 두 가지 모두에서 실패할 가능성이 높다는 한센(Hansen) 등의 지적[107]과 두 전략이 택일의 문제가 아니라 상이한

105) 대상기업은 금융·보험(삼성생명, 교보증권), 유통, 제조업, SI, 컨설팅의 4개 산업, 14개 회사의 직원을 대상으로 실시한 설문조사이다. 이건창(1999), pp.498-508.

106) 앤더슨컨설팅의 경우 파트너당 30명 이상의 컨설턴트가 딸려 있는 반면, 맥킨지와 베인 앤 컴퍼니의 경우는 파트너당 7명의 컨설턴트가 배정되고 있다. 맥킨지는 고객맞춤서비스를 지향함으로써 '97년 컨설턴트의 일당이 앤더슨의 경우 600달러인 반면, 맥킨지는 2,000달러를 상회하고 있다. Hansen et al.(1999), pp.157-159.

전략이 어떻게 조직 내에서 공존할 수 있느냐가 중요하다는 스베이비(Seveiby)의 지적을 유념할 필요가 있다[108]. 따라서 국내 보험회사의 경우도 업무프로세스, 고객지식의 DB화 등 지식 재사용전략에 무게중심을 두고 언더라이팅 등 개인의 경험과 지식의 비중이 상대적으로 큰 역할을 하는 부분에 대해서는 보조적으로 대면공유전략을 채택하는 것이 보다 효과적일 것으로 판단된다.

2. 지식공유의 시장 형성

가. 지식공유의 문화

빌 게이츠는 지식경영(KM)을 "기업의 사업목표 및 그 과정을 위해 정보를 공유할 필요성을 인식하면서 시작되는 '지식관리(KM)'를 말하는 것이며, 정보를 필요로 하는 사람에게 올바른 정보를 제공해서 신속하게 대처할 수 있도록 도와주는 '정보흐름의 관리' 이상도 이하도 아니다"라고 하여 지식의 공유, 흐름을 강조하고 있다. 또한 지식경영의 목적이 회사의 지능(corporate IQ)을 증대시키는 데 있다고 한다. 여기서 기업의 IQ란 조직 내에서 얼마나 쉽고 폭넓은 정

107) 주 전략과 보조전략의 비율은 통상 80:20이라고 한다. Hansen et al.(1999).

108) 스베이비(Seveiby)는 정보기술 자체는 중립적이어서 정보기술 전략의 강력한 시종(servant)일 수도 있고, 지식중심 전략의 강력한 구현자(enabler)일 수도 있지만, 정보중심전략은 과거 산업화 과정에 실리콘으로 된 옷을 입혀 놓은 형상이어서 궁극적인 전략이 될 수 없다고 말하고 있기도 하다. 따라서 지식중심 전략의 채택에 따른 위험이 상대적으로 적으므로 이를 주 전략으로 채택할 것을 제안하고 있다. 스베이비는 지식중심전략이 정보중심전략보다 덜 위험한 예를 소프트웨어 회사의 주가와 비즈니스 서비스회사의 주가의 대비로 제시하고 있다. 1996년 8월 기준 2년간의 평균 β값이 소프트웨어가 1.2, 컨설팅회사들이 0.55로 소프트웨어회사들의 주가변동이 2배 정도 큼을 보이고 있다. 스베이비(1999), pp.229-236.

보공유가 이루어지는지, 직원들이 서로의 아이디어를 얼마나 잘 활용하는지를 나타내는 척도이며, IQ가 높아야 역동적으로 변화하는 시장환경에서 성공할 수 있다고 한다. 이러한 의미에서 게이츠는 '아는 것이 힘이다'에서 힘이란 지식을 보유하는 데서 생기는 것이 아니라 공유하는 데서 오는 것임을 회사의 가치체계와 보상체계에 반영함으로써 공유와 그에 따른 적절한 평가와 유·무형의 보상이 이루어지는 기업문화를 조성하여야 한다고 말한다[109].

따라서 보험회사는 자사의 사업전략(business strategy)과 보유한 지식의 재고(inventory)에 따라 필요한 지식을 창출·획득, 활용할 수 있는 살아 움직이는 공유의 장(spaces)을 마련하는 것이 중요하다. "지식의 공유(knowledge sharing)"는 가장 핵심적인 가치창출과정인 것이다. 지식경영의 성공요건으로 무엇보다도 먼저 보험사의 최고경영진들이 지식공유의 가치를 믿어야 할 필요가 있으며, 지식공유를 장려하는 분위기의 조성이 우선되어야 한다. 일단 지식공유의 분위기가 조성되면, 지식공유를 위한 구체적인 프로젝트를 조직 전체에 걸쳐 시작해야 하며, 일시적 유행에 그치지 않도록 일 자체의 절대적인 구성요소로 만들고 공유하는 사람들에게 보상이 주어진다는 점을 확실히 해 두어야 한다[110]. 이는 앞에서 제시한 단계적 추진전략 사례들에서도 고려되고 있는 공통적인 사항들이다.

그런데 지식경영에서 지식의 공유가 이처럼 강조되는 이유는 무엇일까? 그것은 대부분의 지식이 겉으로 드러나지 않은 형태로 존재하기 때문이다. 한 조사결과 따르면[111], 조직 내에서 공유되고 이전

---

109) Gates(1999), p.284-286. 이 번역서에서는 "knowledge management"를 모두 "지식관리"로 번역해 놓고 있다. 의도적인 번역인지는 모르겠으나, 사실 지식경영을 연구하는 일부 학계, 기업의 실무진들은 "지식경영"이란 표현보다 "지식관리"라는 용어를 선호하는 것 같다.

110) Gates(1999), p.285-286.

111) 본문의 인용된 결과는 미국 National Semiconductor사의 조사 결과이다. 김범열(1999a).

(sharing & transferring)[112]되어야 할 지식의 80%가 조직구성원들에게 내재된 암묵지(tacit knowledge)[113] 형태로 존재하는 데 있다. 따라서 지식 경영은 단순히 문서화된 정보를 공유하는 것 이상으로 암묵지를 밖으로 드러내어 활성화하고 형식화하는 암묵지에서 형식지로의 지식전환과정(knowledge conversion)이 필요하다. 조직구성원이나 고객의 숨겨진 지식을 확보할 수 있어야 하는 것이다. 여기에는 정보와 지식을 존중하고, 조직구성원간, 조직 및 조직구성원과 고객간의 신뢰가 전제되어야 한다[114].

나. 지식공유의 시장 형성

윤석철은 삶의 본질을 구명하는 두 가지 공리 중 제1공리로 주고받는 일이 삶의 기초가 된다고 했다. 신뢰는 주고받는 관계 속에서 형성되며, 더욱이 주는 쪽에서 먼저 생겨나야 한다고 한다. 신뢰는 약속에 실려 오고 가며, 평상시의 도덕성에 의해 형성되기도 한다고 말한다[115]. 따라서 신뢰를 통한 기업문화와 자유로운 시장원리 속에서 지식공유가 자연스럽게 나타날 수 있다. 지식의 교환에 상응하는 유·무형의 보상이 제공되는 시장을 형성시켜주는 것이 가장

---

112) 이전(transfer)의 원래의 뜻은 전수(hand down) 또는 거래(trade)를 의미한다. Sveiby(1999a), p.84.

113) 'implicit'도 암묵적이란 표현으로 언급되지만, 사전적 의미를 보면, 'implicit'은 간접적으로 표현되어 금방 알아들을 수 없는 것, 핵심적인 것이지만 공식적으로 언급되지 않은 것을 의미하는 반면, 'tacit'은 실제로 말로 표현되지 않고도 이해되거나 implicit한 것을 의미한다는 점에서 차이가 있다. The Univ. of Birmingham, *Collins Cobuild English Dictionary*, Harper Collins Publishers, 1991.

114) 미국의 조사자료에 의하면, 신뢰지수가 높은 기업들의 경영성과는 동일산업이나 S&P 500대 기업들보다 주당순이익률(EPS)이 2배 3배 높은 것으로 나타났다. 한경비즈니스(www.ked.co.kr/ business/ 192_cs1.html), "세계일류기업의 성공비결: 신뢰경영." 신뢰지수에 대해서는 한국생산성본부(www.kpc.or.kr) 참조.

115) 윤석철(1991), pp.14-15., p.87., pp.270-274.

효율적인 지식공유 방식인 것이다.

지식경영을 실천하고 있는 여러 사례들에서 나타나고 있는 지식 또는 지식을 가지고 있는 사람 등의 소재에 대한 정보제공을 목적으로 하는 지식지도(knowledge map, people-finder DB)의 작성과 전문가 및 신지식인 선정, 지식마일리지제도 등과 연계된 명예, 성취욕구, 금전 등 유·무형의 보상체계의 수립은 이러한 시장메카니즘 개념에 근거한 것이라고 볼 수 있다. 그리고 지식공유의 시장을 형성한다는 것은 관리대상으로서의 공간(room)이 아니라 조직구성원들이 자발적으로 참여하는 살아있는 마당(spaces)으로 만든다는 것을 의미한다. 마당은 조직구성원들의 자율과 여유(buffer; redundancy)[116]를 전제로 해야 한다. 빌게이츠의 지적처럼 지식활동이 일의 절대적인 구성요소의 하나가 되도록 어느 정도의 여유를 주지 않으면, 또 하나의 일거리가 되어 일시적인 유행에 그칠 가능성이 크다.

이러한 기초 위에서 보험회사들을 비롯한 지식경영 추진기업들마다 지식공유를 촉진하기 위한 다양한 방식이 나타나고 있다. 3M사는 직원들에게 근무시간의 15%를 자신이 선택하고 기획한 프로젝트에 투자할 수 있는 여유를 가지도록 하는 '15% Rule'을 시행하고 있으며[117], 최근 국내 기업들도 세미나, 연구회 등의 실행공동체 또는 전문가공동체(CoP; Communities of Practices)라 불리우는 지식공동체활동[118]을 적극 지원하고 있으며, 대면지식공유 전략을 중요시하는 맥킨지의 경우 전자메일이나, 전화질문을 가장 많이 받는, 즉 다른 사람들이 가장 많이 찾는(the most wanted) 사람과 자신의 연구

---

116) 노나카는 기업의 지식창조에 필요한 요소로서 기업의 의지(intention), 구성원의 자치·자율(autonomy), 일상으로부터의 변동과 창조적 혼돈(fluctuation & creative chaos), 지식의 공유가 당장 필요하지 않은 구성원들과도 공유될 수 있는 여유(redundancy), 환경 및 복잡성과의 조화인 다양성(variety)의 5요소를 들고 있다. 노나카·히로타가(1998), pp.112-126.

117) 최우열(1999a).

118) 이러한 공동체는 on-line이나 off-line상의 고객공동체에도 유용하다.

결과를 사내 전산망(intranet)에 많이 띄운 사람에게 높은 인사평점을 부여한다. 그 사람이 돈을 많이 벌지 않았어도 조직 내 다른 사람으로 하여금 돈을 벌 수 있게 했고, 또 앞으로 수익을 많이 낼 수 있는 가능성을 지닌 사람으로 평가하고 있기 때문이다[119].

<표 15> 지식마일리지제도 사례: 대한투자신탁

마일리지 평점과 포상	○ 50점 - 20만원 포상 ○ 100점 - 100만원 포상 ..... ○ 500점 - 500만원 포상	- 인사위원회 부의 - 500점 표창 - 100점 이후 매50점 도달시 인사위부의
연중 우수포상	○ 연중 최고 10인 - 20만원	- 표창 또는 인사위부의
우수지식 평점 (전직원이 평가하는 시스템구축 전까지 한시 운영)	○ 일반지식 - 심사위원 80%+ 추천: 6점 - 심사위원 50%+ 추천: 4점	
	○ 영업사례 - 이달의 판촉왕 표창: 6점 - 이달의 판촉왕 시상: 4점	
	○ 공모지식 - 공모선정 표창 및 시상	- 주관 부서와 합의하여 평점 결정

* 출처: 최병만 외3인(1999), pp.325-326.

국내 금융기관의 사례로 대한투자신탁은 지식경영의 성공요소로 전략, 사람, 업무절차, 정보기술을 설정하고, 각 요소별 중점추진사항에 따라(<표12> 참조) 직원 대상 지식경영 특강 및 교육이수제도, 관련 서적배포 및 지식경영 추진방안 공모, 지식경영 선포식을 통해 지식경영 마인드 확산을 꾀하는 한편, 정신자세(mind), 습관(habits),

119) 매일경제지식프로젝트팀(1998), pp.163-164. 언스트 앤 영의 경우 컨설턴트의 5가지 수행평가항목의 하나는 "회사의 지식자산에 공헌하고 지식을 활용했는가?"이다. Hansen et al.(1999), p.163.

능력(skills)을 신지식인의 소양으로 규정하고, 이를 위한 10대 행동지침을 선정하였으며, 소극적인 인센티브제도인 신지식인 선정보다 적극적이고 지속적인 동기부여를 유발하기 위해 지식마일리지 제도를 이용한 지식인 등급자격제를 마련하여(<표15> 참조) 이를 효과적으로 수행하기 위한 근무평정의 가점 범위 확대, 지식인 등급 미취득자의 승진대상 제외, 인사의 공정성·투명성을 제고하는 방향으로 인사제도를 개편하였다(<표16> 참조). 또한 지식공유 게시판 외에 별도의 동호회란 마련 등의 방법으로 사내 전문가(knowledge champion)모임을 지원하고 있다[120].

<표 16> 지식인 등급 및 인사가점: 대한투자신탁 사례

급 수	3 급	2 급	1 급
요 건	기본소양	공유·창출·활용	공유·창출·활용
선정/가점	자동선정 / 0.2	선정위원회 / 0.5	선정위원회 / 1.0

* 주: 자동선정은 제안3급 이상 채택자, 사내·외자격증 소지자에게 주어지며, 2급과 1급은 창의력30%, 활용능력 30%, 회사이익공헌 40%로 평가.
* 출처: 최병만 외3인(1999), p.327.

대한생명의 경우 '아이디어 등록 1000'제도를 통해 자신이 제안한 아이디어가 사업에 반영되어 금전적인 효과를 거두면 총 성과금액의 10%까지 포상금으로 받을 수 있고, 아이디어가 채택된 직원에 대해서 회사의 명예의 전당에 등록되는 무형의 보상도 병행했다[121]. 그러나 공유할 지식의 형식이나 범위를 인위적으로 한정하는 것은

120) 최병만 외3인(1999), pp.320-327.
121) 매일경제신문, "지식경영 이렇게 실천: 대한생명, 현금보상으로 지식창출", 1999.1.13. 대한생명은 1. 개인 또는 팀의 창의에 의한 혁신방안, 2. 1년이내 실행 가능할 것, 3. 유형의 이익창출 효과가 가시화되는 것, 4. 무형의 효과라도 획기적인 성과가 인정될 경우로 아이디어 등록조건을 제한했다.

장기적으로 바람직하지 않다. 조직구성원들이 끊임없이 "왜"라는 질문을 던질 수 있도록 하는 환경을 조성해 줌은 물론 거기에서 나온 지식을 폭 넓게 활용할 수 있는 적극적인 공유전략이 필요하다.

프랙탈이론[122]을 창시한 망델브로를 배출한 IBM, 제록스[123] 등은 소속 연구소의 연구성과 중 일부의 경우를 제외하고는 기업의 사업영역과 연계시키지 않았으며, 무임승차자들로 인하여 해당 기업 자체는 별 이득을 보지 못해 기초연구의 한계를 드러냈다. 이에 제록스는 복사기회사에서 정보처리업으로 사업개념을 바꾸고, 연구소 인력들을 상업화에 참여시켜 지식과 경험을 공유하는 한편 제록스기술벤처(XTV)라는 자회사를 세워 새로운 사업의 지분 중 20%를 연구자들에게 지급하는 방식을 택하여 사업의 혁신을 가져왔다. 이러한 변화는 여러 기업들에게 조직의 본업과 직접적으로 관련 없는 아이디어와 지식의 공유를 통한 사내벤처 장려로까지 확장되고 있다. 삼성석유화학의 경우는 아이디어를 평가하여 사업화하기 전에 미리 50%의 인센티브를 지급하고, 나머지는 사업화로 성과가 있을 경우 나머지 50%를 지급하는 제도를 도입했다[124].

---

122) Benoit B. Mandelbrot의 프랙탈이론은 혼돈이론(chaos theory)의 기초를 이루는 이론 가운데 하나로 세상의 많은 현상들이 규칙적으로 불규칙성을 보인다는 것(regular irregularity)으로서 오류나 잡음을 줄이려고 노력할 것이 아니라 이를 현실로 받아들이고 이에 대응할 적당한 강도와 여유(redundancy)를 주는 전략이 합리적임을 제시했다. 이는 지식공유에 있어서도 중요한 함의를 지니며, 본문에서도 언급하고 있듯이 이를 반영한 것이 3M의 15%룰이다. 복거일(1996), pp.127-132., 여유와 관련된 병렬네트워크, 의사결정에 대한 내용은 Hollander & Proschan(1995), pp.84-92, kelly(2000), p.34., 수확체증 논의는 Krugman et al.(1998). 참조.

123) 제록스의 경우 복사기관련 해당 연구의 사업화에만 집중하였을 뿐 그에 파생되어 나온 연구결과에는 무관심했다. 애플(Apple)사가 제록스 팔로알토연구소(PARC)의 차림표(menu)를 차용하여 성공한 경우는 대표적인 무임승차의 사례로 꼽힌다. 이를 계기로 제록스는 연구소 운영의 일대 전환을 꾀하게 된 것이다. 복거일(1996), pp.130-132.

124) '50% 선지급제'는 다음의 말과 맥락을 같이 한다고 볼 수 있다. "미국에서 벤처사업자금은 철저히 OPM(Other People's Money)으로 한다.

복거일은 지식의 빠른 증가와 극도의 전문화로 모든 지식인들은 한두 분야에서 지식의 생산자들이고 나머지 분야들에선 지식의 소비자들이 되었다고 한다. 따라서 재화의 목적이 소비이듯이 지식도 궁극적으로는 소비가 목적이라는 것에 강세가 주어져야 한다는 것이다[125]. 보험회사의 입장에서 보면, 지식은 가치창출의 원천인 자산이 되어야 하는 것이다. 자산이란 상품·서비스·시스템, 조직구성원의 역량, 고객과 같이 수익을 창출하거나 수익창출의 원천을 의미한다. 따라서 보험회사의 지식경영은 지식을 공유하는 과정을 통해서 가치창출을 가져오거나 가져올 수 있는 자산으로 만드는 모든 활동에 초점을 맞추어야 한다.

아이디어의 가치로 회사 전체 지분의 50% 이상을 인정받을 수 있어야 한다." 한국경제신문, "기업·벤처정신 접목 기살리기", 2000.1.22., 박창기(증권포탈사이트 팍스캐피탈 사장), "네티즌은 기마민족과 같다", 조선일보이메일클럽(www.emailclub.net).

125) 복거일(1996), pp.58-60.