

■ <요약> '超近代的 知' 창조 촉진 요인

- (超近代的 知의 창출 촉진 요인) 급속한 환경 변화에 적응하기 위해서는 합리적·분석적인 '近代的 知'보다는 직관적·종합적인 '超近代的 知'가 중요함
  - 지식 중시 가치관: 개인의 지식 향상을 조직의 발전으로 중시하는 가치관 정립
  - 상호 존중(care) 문화: 구성원간의 암묵지 공유를 위한 상호 신뢰 관계 구축
  - 무경계 조직 구축: 조직의 경계를 넘어 지식 창조를 위한 다양한 場(공간)을 만들고, 여기에서 창조된 지식을 서로 연결
  
- (시사점) 우리 기업이 양질의 지식을 지속적으로 창출해 가기 위해서는 '지식 창조 중시 가치관' 확립과 구성원간의 '지식 공유'가 필요
  - 구성원간의 상호 존중을 바탕으로 한 신뢰 관계 구축이 시급함
  - 또한, 조직 구성원간의 암묵지 공유를 촉진하기 위하여 구성원의 대화 능력을 고양시킬 필요가 있음
  - 이를 위해 지식 창조를 중시하는 기업 이념과 가치관을 확립하고, 이를 실현하기 위한 구체적인 행동 지침 및 평가 제도를 마련해야 함

선진국 연구 자료 **‘超近代的 知’ 창조와 촉진 요인**

이 글은 一條和生(1998)의 저서 「가치관 경영; 知의 매니지먼트」(一條和生, 「バリュー経営 - 知のマネジメント」, 東洋經濟新報社, 1998.)의 내용 중, 기업이 양질의 지식을 지속적으로 창출하기 위한 세 가지 촉진 요인을 중심으로 소개한 것임

□ 경영 혁신을 위한 超近代的 知의 창출

- (경영 혁신과 知) 기업이 지속적으로 성장하기 위한 경영 혁신은 곧 良質의 知를 창출하는 것임
  - 기업이 지속적으로 성장하기 위한 조건은 끊임없는 경영 혁신임
  - 경영 혁신은 새로운 지식의 활용에 의하여 가장 효과적으로 이루어짐
- (超近代的 知의 의미) 기업이 창출하는 知는 ‘超近代的 知’여야 함
  - 근대의 과학적 합리주의에 기초한 近代的 知는 많은 성과에도 불구하고 환경 파괴, 공해 등의 문제를 유발함
  - 이 문제점을 극복하기 위한 새로운 지식 체계가 超近代的 知임
  - 超近代的 知는 대상이 되는 사물이나 현상을 과학적으로 분해하여 얻어지는 지식이 아니라 직관적, 전체적인 관점에서 파악하여 획득하는 지식임

□ 지속적 지식 창조를 위한 촉진 요인(enabler)

- (超近代的 知의 지속적 창출) 지속적으로 超近代的 知를 창출하기 위해서는 이를 위한 지식 창조 프로세스를 구축해야 함
  - 저자는 노나카의 「지식창조기업」에서 밝힌 지식 창조 이론에 근거하여, 기업이 지속적으로 超近代的 知를 창출하기 위한 세 가지 촉진 요인을 제시
- (지식 창조 중시 가치관 정립) 기업은 지식 창조를 정당화하는 가치관을 명확히 하고, 구성원이 이를 공유토록 해야 함
  - 조직 구성원의 개인적인 경험을 통하여 형성된 個人知가 組織知로 발전할 수 있는지 여부는 조직의 지식 창조 중시 가치관에 따라 결정됨
  - 기업은 조직의 지식 창조 중시 가치관을 기업 이념과 행동 지침에 반영함으로써

- 써 구성원들이 이를 공유토록 해야 함
- 또, 구성원들이 이러한 가치관에 입각하여 지식 창조 활동을 하도록 촉진할 수 있는 교육 제도와 평가 제도의 확립이 필요함

< 지식 창조 촉진요인 >

촉진 요인(enabler)	핵심 내용
지식 창조 가치관 확립	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지식 창조 활동 중시 가치관 정립</li> <li>- 기업이념, 행동지침에의 반영을 통한 공유</li> <li>- 지식 창조를 위한 교육, 평가 제도의 확립</li> </ul>
상호 존중 문화 형성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 상대방의 경험과 개인적 지식 존중</li> <li>- 구성원간 신뢰 관계 구축</li> <li>- 대화를 통한 암묵지의 공유 및 표출</li> </ul>
무경계 조직 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 다양한 지식 창조의 場 구축</li> <li>- 각각의 場에서 창출된 지식의 연결</li> </ul>

- (상호 존중(care) 문화 형성<sup>1)</sup>) 상대방의 경험과 개인적 지식을 상호 존중하는 신뢰 관계가 超近代的 知 창출의 기본 틀임
  - 개인이 지닌 暗黙知를 서로 공유하기 위해서는 상대방의 내면 깊숙이 들어가려는 자세와 대상을 이해하려는 적극적인 자세가 필요함
  - 기업 구성원과 고객 사이에도 상호 존중을 바탕으로 한 신뢰 관계가 구축될 때, 고객과 기업간의 새로운 지식 창출이 가능해짐
  - 이러한 상호 존중의 문화를 정착시키기 위해서는 구성원간의 대화를 통하여 상대방의 경험, 개인적 지식에 대한 공감에 이루어져야 함

1) 역자가 임의로 번역함. 원문에는 케어(care)라는 단어를 그대로 사용하고 있음

- (무경계 조직 구축) 양질의 지식 창조를 촉진하기 위해서는 조직의 경계를 뛰어넘는 다양한 場에서 지식을 만들고 이들을 연결해야 함
  - 지식은 사람과 사람 사이의 만남 또는 사람과 사물(현상)과의 만남을 통하여 만들어지며, 그 만나는 유형 무형의 장소가 지식 창조의 場임
  - 경계를 넘어선다는 것은 기업 조직이 지식 창조의 새로운 場을 형성하고 그 곳에서 새로운 지식을 창조함을 의미함
  - 기업은 각각의 場에서 창조된 지식을 서로 연결함으로써 보다 양질의 지식을 창출할 수 있음

#### □ 시사점

- 우리 기업이 양질의 지식을 지속적으로 창출해 가기 위해서는 조직의 지식 창조 중시 가치관 확립과 구성원간의 지식 공유가 필요함
  - 조직의 지식 창조라는 관점에서 볼 때, 우리 기업 내부의 문제점은 구성원간의 지식 공유가 이루어지지 않는다는 것임
  - 따라서, 우리 기업들은 조직 구성원간의 상호 존중을 바탕으로 한 신뢰 관계 구축이 무엇보다 시급하다고 할 것임
  - 또한, 조직 구성원간의 암묵지 공유 수단인 대화를 촉진하기 위하여 구성원의 언어 능력을 고양시킬 필요가 있음
  - 이를 위해서는 조직의 지식 창조 중시 가치관을 명확히 하고, 이를 기업 이념과 행동 지침, 그리고 평가 제도에 반영해야 할 것임

■ 현창혁 주임연구원 chhyun@hri.co.kr ☎724-4112