

■ <요약> 국내 학습 조직 유형과 경영 성과

- 상장 기업 및 지식 산업에 속한 주요 기업에 대한 설문조사를 토대로 학습 조직과 경영 성과간의 관계를 분석함
- 학습 유형별로 보면 지식 경영에 가장 적합한 유형이라 할 수 있는 ‘혁신적 집단 학습 유형’이 가장 높은 경영 성과를 나타냄
 - 혁신적 집단 학습형의 특징은 점진적 변화보다는 혁신적 변화를 중시, 지식의 개인 보유보다는 공유 중시, 개인 역량보다는 팀역량 구축을 중시하는 것임
- 또한 핵심 이념과 실험 정신의 공론, 전환적 리더십과 같은 학습 촉진 요인들이 경영 성과를 높이는 중요한 요인으로 작용하였음
 - 특히 ‘핵심 이념과 실험 정신의 공론’과 ‘공동체 정신’은 자기자본 이익률과 같은 가시적 경영 성과를 높이는 주요 요인인 것으로 분석되었음

□ 학습 조직의 의의와 실증 연구 방법

- (의의) 학습 조직은 문제 해결 능력을 높여서 선진 기업과의 지식 격차를 해소할 뿐만 아니라 지속적인 경쟁 우위를 유지시켜줌

- 조직 학습이란, 특정 작업의 효율성 제고에 중점을 둔 전통적인 조직과는 달리, 지식을 획득, 공유, 활용하여 기업 환경 변화에 대응하여 마케팅 전략, 제품 범위, 조직 형태, 생산 기술, 조업 장소 등을 변화시키는 것을 뜻함
- 조직 학습을 위해서는 학습 조직이 필요한 데, 그것의 중심 가치는 조직원들이 지속적인 학습을 통해 자신의 활동 영역에서 문제 해결 능력을 높이는 데 있음
- 조직 학습 또는 학습 조직의 유효성은 선진국에서는 이미 입증되었으며, 이론적인 정립 단계에 와 있음

- (실증 연구 방법) 상장 기업 및 지식 산업에 속하는 주요 기업에 대한 설문 조사를 토대로 학습 조직과 경영 성과간의 관계를 분석함

- 조사 시기는 1998년 8월~9월이며, 분석에 사용된 최종 수거 설문지는 106개였음(이 중 90%가 상장 기업이며 산업별로는 제조업과 서비스업이 반반임)
- 설문 내용은 최근 3년간(1995~97)의 기업 환경, 조직의 학습 성향(조직의 가치와 관행), 학습 촉진 요인(학습을 촉진하는 구조적 특성), 기업 성과 등에 관한 것임
- 조사 결과를 바탕으로 국내 기업의 학습 유형과 학습 촉진 요인을 도출하고 이것들과 기업 성과 사이에 나타나는 관계를 알아보았음

□ 학습 조직 유형과 성과

- (학습 조직 유형 분류) 기업들의 학습 성향에 따라 5개 집단으로 분류하였음

- 학습 성향, 즉 지식을 획득·공유·활용하는 성향에 따라 106개 기업을 5 가지

1) 이 글은 서울대학교 산업공학과 박사 학위 논문(신상문, 「지식 경제 시대 경쟁 전략으로서의 학습 조직: 유용성 검증과 국가 수준으로서의 확장」, 1999년 2월)을 요약·발췌한 것임

학습 유형으로 구분

- 지식 경영에 가장 적합한 유형이라 할 수 있는 혁신적 집단 학습 유형은 약 30% 수준인 것으로 나타났음

< 설문 조사 기업(107 개사)의 학습 유형별 비중 >

유형	적응적 개별 학습형		적응적 집단 합습형	혁신적 집단 학습형	
	제품 초점	과정 초점		제품 초점	과정 초점
비중(%)	12.1%(13사)	30.8%(33사)	27.1%(29사)	16.8%(18사)	12.1%(13사)

- (성과 차이) 학습 유형 중에서 혁신적 집단 학습형에 속하는 그룹의 기업 성과가 다른 유형들에 비해 우수한 것으로 나타났음

- 성과 비교는 최근 3년간(1995~97)의 비가시적 성과(고객 만족도, 환경 적응도, 제품 혁신도의 평균 점수) 및 성과 지수(자기 자본 이익률과 자산 이익률의 증가량으로 측정된 상대적 성과 지표, 가령 ROA와 ROE)를 기준으로 한 것임
- 혁신적 집단 학습형의 특성은 ① 점진적 변화보다는 혁신적 변화를 중시, ② 지식의 개인 보유보다는 공유를 중시, ③ 개인 역량보다는 팀 역량의 구축을 중시

□ 학습 촉진 요인과 성과

- (학습 촉진 요인 도출) 조사 결과를 바탕으로 조직의 학습을 촉진하는 요인들을 실증적으로 도출하고 이를 다시 3개 그룹으로 분류함

- 정신적 측면(5개 요인): 핵심 이념과 실험 정신의 공존, 전환적 리더십(transformational leadership), 경험 학습 의지, 공동체 정신, 핵심 이념의 존재
- 자원적 측면(5개 요인): 지적 자본의 구축, 혁신에 대한 보상, 지속적 개선 메커니즘, 권한 이양, 혁신에 대한 투자
- 커뮤니케이션 측면(2개 요인): 내부적 커뮤니케이션, 외부적 커뮤니케이션

- (학습 촉진 요인들과 기업 성과의 관계) 학습 촉진 요인들의 점수가 높을수록 기업 성과가 높은 것으로 나타났음

- 비가시적 성과는 위의 12개 요인 모두와 분명한 정(+)의 상관 관계를 보였음
 - 가시적 성과와 유의미한 정(+)의 상관 관계를 보인 것은 '핵심 이념과 실험 정신의 공존' 및 '공동체 정신'의 2개 요인이었음
- (의의) 선진국 기업에서 유용한 학습 조직 이론이 한국 기업에서도 유효성이 입증되었음
- 이와 같은 촉진 요인과 성과간의 실증 결과는 학습조직 이론이 제시하고 있는 이상적 조직의 특성들이 선진국의 기업뿐만 아니라 한국 기업의 경쟁력 강화에도 적용할 수 있음을 보여줌
 - 그러므로 국내 기업의 경쟁력 제고를 위해 12 개의 학습 촉진 요인 모두를 강화하는 것이 필요하며, 그 중에서도 핵심 이념과 실험 정신을 동시에 고양하는 것과 구성원들이 조직에 대해 귀속감과 일체감을 갖도록 하는 것이 특히 중요함

□ 기업의 지식 경영에 주는 시사점

- (경쟁력 강화를 위한 대안으로서 학습 조직) 본 연구는 학습 조직 모형이 지식 경제 시대에 직면한 한국기업의 경쟁력 강화를 위한 유용한 대안임을 실증적으로 보여주고 있음
- (학습 성향의 전환 필요) 한국의 기업들은 혁신적 집단 학습형으로 학습 성향을 전환할 필요가 있음
 - ① 모방과 사소한 개량 → 혁신
 - ② 지식의 개인 보유 → 지식의 적극적 공유
 - ③ 개인 역량 개발 중시 → 팀 역량 개발 중시
- (학습 촉진적 구조로 전환 필요) 학습 성향을 바꾸어 지식 경쟁력 향상을 도모할 때 조직의 학습 촉진 요인(학습 촉진적 구조와 절차)을 강화하는 것을 병행시켜야 할 것임(구체적인 내용은 다음 표 참조)

< 효과적인 지식 경영을 위해 강화해야 할 학습 촉진 요인 >

요인 범주	학습 촉진 요인	내 용
정신 측면	핵심 이념과 실험 정신의 동시 고양	핵심적 기업 이념을 고수하는 동시에 주변 영역에서의 다양성과 실험을 폭넓게 허용하며 개인적 비전의 창출을 고무함
	전환적 리더십	최고 경영자는 직원들이 기업의 이념·비전·전략에 대해 이해·공유·참여·헌신하도록 하고 그 실행에 참여함
	경험 학습 의지	기업 문화나 기업 이념을 여기는 데 대해 가시적인 처벌이 따르며, 기업의 경험과 역사로부터 배워 같은 실패를 되풀이하지 않도록 함
	공동체 정신	직원들은 스스로 전체의 일부분이라 생각하며 강한 귀속감과 일체감을 가지게 함
	핵심 이념	이윤의 추구는 기업 목표의 일부에 불과함을 명시하고 별로 변하지 않는 기업 이념을 기업의 전 역사에 걸쳐 연속적으로 강조함
자원 측면	지적 자본의 구축	직원들은 인격체로 대우받으며 모든 구성원에게 자기 학습 기회가 제공되고 불황기에도 적극적인 인력 개발이 이루어지도록 함
	지속적 개선 기제	전문 지식과 기술을 발전시키도록 동기와 기회를 제공함과 동시에 '내부 경쟁'과 같은 스스로 변화하지 않을 수 없는 기제(mechanism)를 작동시킴
	권한 이양	분권화되고 수평적인 조직 구조로 변화시킴으로써 직원들이 폭넓은 재량권을 행사하도록 함
	혁신에 대한 보상	창의성과 혁신의 실천에 대해 보상하는 신축적 보상 체계의 운영
	혁신에 대한 투자	연구개발비 비중을 높이고 장기적 안목으로 투자하며 혁신을 조기에 채택함
커뮤니케이션 측면	내부적 커뮤니케이션	필요한 정보에 누구나 쉽게 접근할 수 있도록 하고 대화와 토론 문화를 정착시키고 전략 형성 과정에 모든 구성원을 적극적으로 참여시켜 개인이 습득한 지식이 빠르고 효율적으로 조직 전체에 전파되도록 함
	외부적 커뮤니케이션	고객, 공급자, 경쟁사, 제휴회사 등과 공식적·비공식적 채널을 구축하고 정보 수집 활동 및 벤치마킹을 지속적으로 수행하며 직무 교환, 전략적 제휴, 공동 연구 등을 통해 호혜적 학습 기회를 지속적으로 창출하도록 함

■ 류재현 연구위원 jhryu@hri.co.kr ☎724-4040