

■ 국내 대기업의 지식 경영 추진 현황과 과제

- 국내 대기업의 지식 경영 기반 : 미·일 선진 기업에 비해 국내 대기업의 지적 자산 축적 정도가 낮아 사내 지식의 축적과 효율적 활용을 위한 지식 경영의 필요성이 높은 것으로 나타남
- 지식 경영 추진 현황 : 최고 경영자와 실무자들은 높은 관심을 보이고 있으나 이를 구체적으로 실천하는 데는 IT 구축과 같은 비용 부담이 장애 요인이 되고 있으며, 구체적 성공 사례가 부족하여 확실한 방향을 잡고 있지 못한 실정임
- 추진 과제 : 최고 경영진의 강력한 실천적 의지와 자체적인 세부 프로그램을 성공적으로 도입할 수 있느냐가 지식 경영 추진의 성공 여부를 결정짓는 열쇠가 될 것임
 - 특히 지식 경영을 장기적인 경영 혁신으로 이해하고 이를 지속적으로 추진하려는 자세가 중요함

국내 대기업의 지식 경영 추진 현황과 과제

□ 국내 대기업 그룹의 지식 경영 기반

- (지적 자산 수준) 국내 대기업의 지적 자산 수준은 매우 낮기 때문에 지식 경영의 필요성이 매우 높음

- 다음 <표>에서처럼 국내 주요 대기업의 지식 자산 비중(총자산액 중에서 시가 총액이 차지하는 비중)은 미국과 일본의 기업에 비해 매우 낮은 수준임¹⁾
- IMF 경제 위기 극복을 위해서나 기업의 획기적인 경쟁력 제고를 위해서 지식 경영의 도입 필요성은 그 어느 때보다 높은 상황임

< 한·미·일 주요 대기업의 지식 자산 비교 >

회사	A 그룹(16사)	B 그룹(13사)	C 그룹(13사)	MS	도요타	소니
지식자산	0.205	0.514	0.311	8.43	2.2	1.1

자료: 현대증권, 「상장기업분석」, 99년 봄호.

紺野登, 「知識資産の經營」, 일본경제신문사, 1998.

주: 국내 그룹의 지식 자산 계산식: 주식시가(99.5.6 기준)×발행주식(98.12월말 기준)÷자산총액(98.12월말 기준)

- (초기 조건) 지식 경영을 위한 초기 조건도 외국 기업에 비해 취약하기 때문에 지식 경영의 도입 속도가 늦을 가능성이 높음

- 국내 대기업은 지식 경영의 중요한 초기 조건이라 할 수 있는 연구개발 능력 및 연구개발 실적, 독자적인 신제품 개발 능력 및 경험, 경영 혁신 경험 등에서 선진국에 비해 매우 취약한 상황임
- 가령, 독자적인 제품 개발 경험이 많은 기업일수록, 지식의 공유·축적·통합·확산 등의 지식 경영 문화가 사내에 내재되어 있기 때문에 지식 경영의 도입은 대단히 자연스러울 수 있으나, 그렇지 못한 기업일수록 그 기업의 지식 경영 도입은 많은 시행착오와 문화적 난관에 닥칠 가능성이 높음

1) 기업의 지적 자본 격차가 자본 시장의 발전 정도, 기업의 자본 조달 구조 등의 차이 때문이라고도 말할 수 있으나, 그럼에도 불구하고 이 격차를 유형 자산 격차가 아닌 무형 자산 격차를 비교하는 간접적인 척도로 이해해도 무리는 없을 것임

□ A 대기업 그룹 추진 현황²⁾

- (추진 의지) 최고 경영자의 관심은 높은 편이지만, 실행 의지는 불투명함
 - 지식 경영을 도입해야 하겠다는 관심을 보이고 있지만, 실제로 적극적인 도입이 가능할지에 대한 실무자의 의구심도 만만치 않은 상태임
 - 대상 기업의 50% 이상이 임원급 이하가 실무 책임을 맡고 있음
- (추진 수준) 거의 모든 조직이 어떤 수준이든 추진할 태세를 갖추고 있으며 외부 컨설팅보다는 자체적인 추진을 우선시하고 있음
 - 실제로 추진 단계에 있는 기업은 소수이지만, 다른 기업들도 다양한 준비를 하고 있어 최고 경영자들의 지시가 실제로 있었음을 반증함
 - 이전의 다른 경영 혁신 프로그램과는 달리, 자체적인 추진을 우선시하고 있음
- (추진 프로그램) 조직원의 참여가 중요하다고 인식하면서도 정보 시스템 구축 정도로만 제한적인 관심을 보이고 있음
 - 지식 경영 관련 프로그램을 대부분 정보 시스템 정도로 인식되고 있음
 - 그러나 향후에는 정보 시스템만이 아니라 조직원의 참여 프로그램도 중시하고 있으며, 학습 및 교육, 그리고 보상 시스템도 중시하고 있음

< A 그룹 주요 11 계열사의 지식 경영 추진 현황(99년 5월 현재) >

설문 항목	설문 결과
경영자의 의지	매우 강함(6), 관심있으나 의지는 불투명(4)
추진 조직의 책임자	임원급(5), 부장급(3), 차장급(2), 과장급(1)
도입 단계	실제추진(3), 시작단계(3), 내부검토(2), 자료수집(3)
추진 방식	독자적으로 추진(7), 독자적으로 하다가 외부 용역(3)
도입 계획 프로그램 (복수 응답)	조직원 참여 프로그램(6), 정보 네트워크(6), 학습 및 교육(4), 측정 및 보상시스템(3)
추진 목표 (기대되는 경영 성과)	업무 효율 증가(7), 제품 및 서비스 품질 향상(2), 학습 효과(1), 신제품 개발(1)
추진 실무자의 고충	이해 부족(7), 조직의 저항(2), 기타(2)
알고 싶은 사항	구체적인 추진 모델(7), 세부 프로그램(4), 해외 사례(1)

주: ()내 숫자는 해당 항목을 응답한 기업의 숫자임

2) 설문 대상 기업은 A 그룹의 주력 기업 11개사이며, 설문은 해당사의 CEO나 CKO가 아니라 지식 경영 담당 실무자가 답해주었으며, 설문 시기는 1999년 5월 초순이었음

- (추진 목표) 지식 경영을 도입하는 목적이 아직 불분명하며, 직접적으로 기업의 핵심 역량 강화에 있지 않음
 - 대부분의 기업들은 지식 경영 도입을 업무 효율화의 증대에 두고 있어, 아직 지식 경영을 전략적인 경영 혁신 프로그램으로까지 인식하고 있지 않음
- (추진상의 어려움) 실무자들은 지식 경영에 대한 대략적인 이해는 되었지만 실무적으로 적용할 만한 정도까지 이르지 못한 상태임
 - 정확한 이해가 부족해서 실무 추진상의 어려움이 있다는 점과 구체적인 추진 모델이나 세부 프로그램이 필요하다는 점은 서로 상통하는 점임

□ 지식 경영 추진 과제

- (최고 경영자의 강력한 실천력 요구) 외국 선진 기업에 비해 불리한 위치에서 지식 경영을 시작하기 때문에 최고 경영자의 강력한 실천적인 개입이 요구됨
 - 무엇보다도 국내 대기업은 지적 자산 축적도나 지식 경영의 초기 조건이 선진 기업에 비해 취약하기 때문에, 이런 불리함을 극복하기 위해서라도 최고 경영자들은 단순한 관심을 넘어 지식 경영의 선도자가 되어야 할 것임
- (실천 모델과 세부 프로그램은 자체적으로) 아직 우리 기업의 지식 경영 수준에서 실무자들이 원하는 정답이 될 만한 모델은 없는 실정이므로, 기본 원리를 토대로 자사에 맞는 구체적인 프로그램을 만들어내서 실천하는 것이 지식 경영임
 - 기본 원리는 ① 비전의 수립과 공유, ② 이를 달성하기 위해서 필요한 지식의 정의, ③ 이를 강화하려는 다양한 실천 프로그램과 평가 대책
- (장기적인 경영 혁신으로서의 지식 경영) 지식 경영은 장기적인 경영 혁신 프로그램의 일환으로 도입되어야 할 것임

■ 류재현 연구위원 jhryu@hri.co.kr ☎724-4040