

# 지식경영 관점에서 본 기록관리와 지식경영의 연관 관계 \*

- 지식의 정의와 지식관리 프로세스를 중심으로 -

## A Study on the Relation between Record and Information Management and Knowledge Management from the Perspective of Knowledge Management : Focused on the Definition and Management Process

노 정 란(Jeong-Ran Roh)\*\*

### 목 차

- |                            |                               |
|----------------------------|-------------------------------|
| 1. 서론                      | 프로세스 비교                       |
| 2. 지식의 개념 및 대상의 정의         | 4. 통합형 기반의 지식관리를 위한 검토사항      |
| 2. 1 지식경영에서의 지식의 정의        | 4. 1 경영환경의 변화에 따른 지식관리의 변화 요구 |
| 2. 2 기록관리에서의 지식의 정의        | 4. 2 정보통신 기술의 발달              |
| 2. 3 지식경영과 기록관리의 지식의 대상 비교 | 4. 3 지식경영과 기록관리의 통합 가능성       |
| 3. 지식관리 프로세스               | 5. 지식경영과 기록관리의 통합 운영 사례       |
| 3. 1 지식경영의 지식관리 프로세스       | 6. 결 론                        |
| 3. 2 기록관리의 지식관리 프로세스       |                               |
| 3. 3 지식경영과 기록관리의 지식관리      |                               |

### 초 록

지식경영(Knowledge Management), 지적 자산, 디지털 지식자산관리 등 지식에 관한 개념은 오늘날 많은 조직에서 중요한 화두가 되고 있다. 특히 우리나라의 경우만 보더라도 '지식정보화 강국'을 표방하면서 지식경영과 기록관리를 주요시책으로 채택하고 있어 문헌정보학의 관점에서 이에 대한 이론적 기반과 Best Practice에 관한 연구가 시급하다. 그러나 지식경영을 비롯 지식에 관한 종래의 많은 연구는 경영학 분야에서 주되게 연구되었거나 문헌정보학 내에서도 지식에 관한 통합적 연구 기반은 매우 부족한 형편이어서 정보통신발달(ICTs)에 따른 지식 및 관련 시스템 간의 관련성, 협업 가능성에 관한 논의도 거의 이루어지지 않고 있다. 이에 본 연구에서는 특히 지식경영과 기록관리를 중심으로 지식의 범주, 관리방법 등을 비교 연구함으로써 지식에 관한 통합관리의 발전적 대안을 제시하고자 한다. 본 연구는 특히 향후 지식경영 및 기록관리체제를 도입하고자 하는 공공기관에 이론적 논거가 될 것으로 판단한다.

### ABSTRACT

The various concepts of knowledge such as Knowledge Management(KM), Intellectual assets and digital knowledge asset management are currently important issues among many organizations. To the country like Korea that has professed itself for a great power of knowledge information and adopted KM and Record and Information Management(RIM) as the country's main policy, the study on the theoretical basis and best practices of KM and RIM from the perspective of Library & Information science is very urgent. However, many studies on knowledge including KM were mainly done at the business administrative field, and the consolidated study basis on knowledge even in the Library & Information Sciences was quite in deficiency, furthermore any discussion on knowledge, correlation among related systems and the possibilities of cooperation as the development of Information communication has not been done. Therefore, this study is to present the alternative plan of the consolidated management on knowledge through comparative analysis on the definition, main function and trend of KM & RIM. Especially, this study would be the theoretical basis to the public organizations that plan to introduce KM & RIM.

키워드: 지식경영(시스템), 기록관리(시스템), 지식관리(시스템), 공공기관, 시스템 통합  
Knowledge Management(KMS), Record and Information Management(RMS),  
Archives Public Sector, System Integration

\* 이 논문은 2005년도 3개 학회(한국기록관리학회·한국비블리아학회·한국문헌정보학회) 공동 학술발표회(2005. 10. 20, 한국국제전시장)에서 발표한 내용을 수정·보완한 것임.

\*\* 서울여자대학교 문헌정보학과 강사(現 한국자산관리공사 혁신경영지원부장)(jrroh@kamco.or.kr)  
논문접수일자 2005년 10월 20일  
게재확정일자 2005년 10월 20일

## 1. 서론

1990년대 중반부터 지식경영에 관한 본격적인 연구를 시작으로 지식에 관한 연구가 본격화되었다. Nonaka & Takeguchi(1995)를 비롯, Van der Spek & Spijkervet(1997), Prusak(1997), Ruggles(1998), Nonaka & Konno(1998), O'Leary(1998ab), Alavi & Leidner(1999) 등 특히 경영학 분야에서 이루어진 지식 및 지식경영에 관한 연구는 괄목할 수준으로 평가할 수 있다(노정란 2003; 노정란 2004).

지식경영을 통해 밝혀진 연구의 결과를 간략하게 정리해 보면 크게 3가지로 요약해볼 수 있다. 첫째 지식의 정의에 있어 과거에는 지식을 지식매체 등을 통해 표현되고 기록된 지식 자체의 관점에서 보았다면 지식경영에 있어서는 지식을 인적 자원(암묵지 등)과 결부하여 논의하기 시작하였다는 것이다. 이 부분은 특히 지식경영이 문헌정보학 분야가 아닌 경영학 분야에서 먼저 논의되기 시작한 유력한 요인으로 보여진다.

둘째, 지식의 가치를 논의할 때에 지식의 순환과정에 주목하여 지식의 활용가치 즉, 조직의 내부 및 외부에서 발생하는 각종 지식을 결합하여 이를 조직이 원하는 가치로 승화시키는 '과정을 중요시 한 점으로서 이 때 조직내의 문화가 크게 영향을 미친다는 점을 강조하고 있다. 아울러 조직 내에서 형식지와 암묵지의 변환이 일어나고, 개인 지식이 조직 지식으로 변

환되는 지식변환 장소의 개념으로서 'ba', 즉 場의 개념을 소개함으로써 기업 내에서 지식 변환과정의 중요성에 대하여 주의를 환기시켰다.

셋째, 지식경영시스템 혹은 지식관리시스템에 관한 연구로서 지식경영은 지식경영시스템과 조직의 인적자원이 유기적으로 결합이 되어야 비로소 가능하다는 것이다. 훌륭한 정보시스템이 있더라도 지식을 공유하려는 의지가 없는 한 지식경영의 효과는 반감될 수도 있으나 어떠한 형태이건 반드시 IT를 기반으로 하는 '관리시스템'을 통하여 형식지와 암묵지의 원활한 소통과 축적이 가능해진다는 측면에서 이 분야의 연구가 최근 다시 활발해지고 있다.

한편 이와 같은 지식에 관한 연구는 지식경영 뿐만 아니라 다양한 측면에서 연구되어 왔는데(Myburgh 2004), 기록관리와 경쟁정보 등이 그러하다.

많은 공조직 혹은 사조직에서는 상당 기간동안 조직이 필요로 하거나 보존되어야 할 많은 지식을 기록관리(Archives, Record and Information management) <sup>1)</sup>를 통하여 수집하고 관리해왔다. 어떤 의미에서 지식경영에 필요한 상당한 분량의 지식정보자원은 이러한 기록관리를 통하여 기관 차원에서 보존되어 온 것이다(Edwin 2000; Yake 2000). Davenport 와 Prusak(1998)도 지식경영에 필요한 많은 데이터가 이러한 기록자료에 있으며, 그러한 의미에서 효과적인 기록관리는 지식경영에 있어서 필수적인 요소라고 말하고 있다.

1) 기록에 대한 관리는 기록센터와 문서관으로 구분되어 운영되기도 한다. 두 부문 모두 내부에서 생산된 자료를 다루고 있으나 문서관은 역사적 가치를 강조하며, 자료의 이용과 조직에 있어서도 문서에 대한 검색도구는 주로 출처를 강조하는데 비하여 기록센터는 기관에 따라 파일링 시스템과 목록에 의해서 처리된다(Schwartz, Candy & Huron, Peter 강순애, 김성수, 이상용 공역 2005). 이 연구에서는 개념의 차이를 두지 않는다.

이러한 기록관리는 지식정보사회의 진행에 따라 개념의 발전적 양상을 보이게 되는데 특히 1990년대 중반 이후의 연구 결과를 보면 기록물에 대한 관리의 행위가 과거보존적(end of records movement) 측면에서 기록 행위가 일어나는 시작부터 끝까지(from beginning to end)로 보는 포스트 모던적 입장을 취하고 있다(An, Xiaomi, 2003). 그 주요한 요인은 지식정보사회의 이행에 따라 지식의 중요성이 부각되어 가고 있으며 정보통신의 발달에 따라 기록관리 방법에 대하여 종합적 견해와 연구가 이루어지고 있는 것으로 보여진다.

경쟁정보(Competitive Intelligence)의 경우도 비슷한 맥락에서 연구되고 있다. 경쟁정보는 기록관리와 달리 지식경영과 더불어 새롭게 대두된 개념으로 조직의 내부가 아닌 외부, 즉 경쟁환경 속에서 경쟁기업이 가진 지식으로까지 지식의 범주를 확대하려는 것이다.

전통적으로 도서관과 기록관리가 기록 매체 중심으로 지식을 관리해 왔다면 지구상의 모든 조직이 직면하고 있는 긴박한 경쟁환경과 속도전<sup>2)</sup> 속에서 조직 외부에 존재하는 다양한 종류의 기관들, 즉 정부기관, 산업계, 그리고 경쟁기관의 정보 등이 조직의 의사결정에 매우 중대한 영향을 미치게 되자 이들 정보의 입수와 활용 가능성이 크게 증대되었는데, 이러한 경쟁기관의 정보 등으로 확대된 지식정보를 경쟁정보(Competitive Intelligence)라고 일컫는다(Myburgh 2004).

기록관리의 측면에서 볼 때 기록관리자에게는 지식경영과 경쟁정보에 대한 깊은 이해가 필요하다. 지식경영은 조직 내부 지식에 대한 폭 넓은 지식을 제공한다는 측면에서, 경쟁정보는 전략적 경영에 필요한 중요한 외부 정보를 습득하여 의사결정 시 결정적인 정보를 제공하거나 합리적인 의사결정을 지원할 수 있기 때문이다.

이와 같은 연구를 종합해 볼 때 지식에 관한 연구는 지식이라고 하는 공통된 객체를 중심으로 지식경영, 기록관리 경쟁정보 등으로 다양하게 연구되어 온 것을 알 수 있다.

이 연구는 특히 지식경영과 최근 우리나라에서 중요시 되고 있는 기록관리 분야를 중심으로 지식의 정의와 지식관리 프로세스를 비교연구하여 양자간의 통합 연구 가능성을 검토하려는 것이다. 이 연구에서는 기록관리의 주된 관리 대상인 데이터 혹은 정보와 지식경영에서 관리하고 있는 지식을 모두 '지식'으로 정의하려 한다. 왜냐하면 이 연구의 목적은 지식경영과 기록관리 간에 존재하고 있는 차이를 그대로 인정 한 상태에서 양자간의 연관관계 및 통합 가능성을 연구하려는 데에 있으므로 비교의 대상이 되는 지식은 Machlup(1962; 1980)의 견해에 따라 정보는 곧 지식이라는 관점을 채택하고 있으며, 이하 지식의 종류로서 구별하고 있다.

아울러 지식경영과 기록관리의 지식 관리 프로세스에 있어서도 각기의 개별적인 관리방안, 즉 지식경영은 후조합 색인의 성격, 기록관

2) Kohave, Ron, Rothleder, Neal J., Simoudis, Evangelos(2002)에 의하면 이제 기업 환경은 신속하게 모든 필요한 데이터를 모으고, 분석하여, 의사결정을 하는 데에 필요한 시간이 절대적으로 빨라졌다. 왜냐하면 모든 기업에게 공통적으로 비즈니스 회전율이 빨라졌을 뿐만 아니라 사업 관계자들 스스로가 기업에게만 의존하지 않고 의사결정에 필요한 다양한 방법을 취하고 있기 때문이다.

리의 경우 데이터베이스의 축적 전 이미 엄격하게 정의된 분류와 평가체계에 의한 전조합 평가시스템을 갖고 있다는 점은 이하 지식관리 유형으로서 구별의 대상일 뿐이며 비교연구의 대상이 아님을 밝혀 둔다.

이 연구에서는 지식경영과 기록관리가 어떤 점에서 유사하고, 또 차이점이 있다면 무엇인지를 논리적으로 설명하게 될 것이며, 특히 두 개의 서로 다른 지식관리체계가 하나의 통합 시스템으로 관리될 수 있는 지에 대한 가능성을 분석하고, 이론적 근거를 설명하게 될 것이다. 아울러 실제 사례를 들어 이론적 논거의 이해를 돕고자 한다.

본 연구는 다음과 같이 구성되어 있다. 2장에서는 지식경영과 기록관리의 지식의 개념 및 대상의 정의를 살펴보고, 3장에서는 지식 관리 프로세스를 비교한다. 4장에서는 통합형 기반의 지식관리를 위한 검토사항을 설명하게 될 것이다. 5장에서는 지식경영과 기록관리의 통합 운영 사례를 소개하고, 끝으로 6장에서는 결론을 제시한다.

## 2. 지식의 개념 및 대상의 정의

### 2.1 지식경영에서의 지식의 정의

지식경영에서 다루는 가장 보편적인 지식의 유형은 형식지와 암묵지이다. 형식지는 기업 내 존재하는 원시 데이터, 다양한 자료 등이며, 암

묵지는 어떤 유형이나 규칙으로 표현하기 어려운 주관적이지 내재적인 지식을 말한다. 암묵지는 개인이나 조직의 경험, 노하우, 이미지, 숙련된 기능, 조직 문화 등의 형태나 조직 내에 존재하는 학습 커뮤니케이션에 존재한다. 조직 내의 형식지와 암묵지는 사회화(Socialization), 외재화(Externalization), 결합화(Combination), 내재화(Internalization) 등의 상호 전환 과정을 거치면서 개인 지식으로부터 조직 지식으로 발전한다(Gartner report 1998; 노정란 2004).

김영결(1999)은 지식을 개인지식과 조직지식으로 구분한 다음 조직지식을 중심으로 표현 방식 및 생성과정에 의한 분류에 의하여 다음과 같이 새로운 지식의 유형을 제안하고 있다.<sup>3)</sup>

즉, 가장 일반적인 형식지, 암묵지 의한 구분 외에 머리 속에 있다고 해서 전부 암묵지가 아니라 Polanyi(1996)의 정의처럼 전문가에 의해서도 완전하게 표현될 수 없는 것은 그대로 암묵지로 본 반면, Nonaka의 주장대로 형식지화할 수 있는 것은 잠재지(Implicit knowledge)라 하여 제3의 지식 유형을 제안하였다. 한편 지식의 생성 과정에 따라 업무 수행을 통한 반복적 경험으로부터 나온 것과 객관적 데이터 및 정보의 분석을 통해 나온 지식으로 나눌 수 있는데, 전자를 경험지(Experiential knowledge), 후자를 분석지(Analytical knowledge)라고 한다. 경험지는 “업무 수행과정에서 반복적 경험과 시행착오를 거쳐 축적한 지식”으로 정의되며 사실지(fact, know-what)와 방법지(know-how)로 나뉘어진다. 분석지는 “업무 수행과정에서

3) Machlup은 “모든 지식을 다 정보라고 부를 수는 없지만 모든 정보는 전달된 내용 면에서는 지식이다.”라고 주장하였다. Machlup은 내용을 의미할 때의 정보와 지식은 같은 것으로 보아 그의 저서에서 구별하지 않고, 정보가 내용이 아닌 과정을 의미하는 경우에만 지식과 구별하여 사용하였다(정영미, 지식구조론 1997, p.29. 재인용).

축적된 기업의 데이터와 정보를 추출하여 추출한 지식”으로 정의할 수 있으며, 다시 유형지(pattern)와 모형지(model)로 나눌 수 있다. 경험지는 대부분 암묵지나 잠재지의 형태로 나타나며, 분석지의 경우 대부분이 형식지의 형태이다.

이재환, 김영걸(2000)에 의하면 지식경영에 있어서 경험지의 공유뿐만 아니라 분석지의 체계적 생성 및 관리가 중요하고 조직 내에서 객관적이고 정확한 분석을 바탕으로 한 의사결정의 필요성이 대두되고 있음에도 불구하고 지식에 관한 연구는 그 동안 대부분 경험지 측면에서 지식 창출을 활성화 시키는 요소에 대한 연구가 있을 뿐 분석지에 관한 연구는 거의 찾아보기 힘들다.

## 2. 2 기록관리에서의 지식의 정의

기록관리의 역사는 기원전으로까지 거슬러 올라가 인류의 문명과 그 역사를 같이 해 왔다고 볼 수 있으나, 근대적인 의미의 학술적 체계를 갖고 연구되기 시작된 것은 2차 세계대전 이후부터이다.

기록관리 관점에서 지식정보의 정의는 다음과 같이 요약될 수 있다. 기관의 경우에는 인사 파일, 재산목록, 헌법과 법, 회의록, 정책결정기록, 모든 종류의 재정 기록, 계약 등의 기록이 포함되며, 개인의 경우에는 세금계산서, 유언장 탄생증명서, 그리고 개인의 삶과 생활을 기록하고 있는 모든 다른 종류의 문서들을 포함한다. 이러한 기록관리 활동은 학술기관, 국가, 주, 지역 수준에 있는 정부에서, 그리고 공·사기업과 여러 형태와 규모의 단체에서 행해진다(강순애

등 공역, op. cit.).

위와 같은 정의에서 본다면 전통적인 기록관리의 대상은 ‘외형적인 형식을 가진 기록물(physical entity)’이며, 이들은 기록물로서 이후에 다시 재사용될 때에만 그 의미를 갖는다고 볼 수 있다. 즉 기록물은 역사적인 관점에서 시간의 경과에 대비하여 조직의 기록자원으로서 ‘보존’되는 것으로서, 관리를 위한 일련의 연속적인 프로세스를 갖는다고 볼 수 있다.

그러나 이와 같은 기록관리의 전통적 관점을 벗어나면 최근 점진적으로 보다 다양한 연구들이 진행되고 있음을 알 수 있다.

연구의 주된 내용은 기록물은 이제 단지 그 외형적인 특성에 의해서 정의된다고 보기 보다는 오히려 그 내용상, 전체 맥락상 그리고 구조적인 특성으로 보아 기록물로서 가치가 있는 모든 것이라고 보는 것이 타당하다는 것이다.

왜냐하면 기록물로서 가치가 있는 모든 정보 자원은 종래와 같이 기록물의 형태에만 존재하는 것이 아니라 시·공간을 망라하여 발생하고 있고, 그 활용에 있어서도 과거와 달리 일정한 시간 흐름상에서 발생하는 것이 아니라 기록의 생성과 동시에 발생할 수도 있기 때문이다(An, Xiaomi. Op. cit.).

나아가 최근의 한 연구에서 밝혀진 기록관리의 관점은 ‘과거 중심적인 관점(past)’을 훨씬 뛰어넘는 포괄적인 개념으로서의 기록관리를 주장하고 있다.

Farneth와 E Nye(2005)는 보다 다양한 기록관리 및 문서 프로그램을 통합 운용함으로써 결과적으로 보다 효율적인 지식정보를 획득할 수 있다고 보았다. 이 연구는 게이티 신탁사의 실제 사례를 소개하고 있는데 미술관, 연구센터

(여기에는 연구도서관을 포함한다), 보존관 및 Grant Program 등 4가지 서로 다른 영역을 게티센터(Getty Center)로 한데 묶어 이들간 영역 구분 없는 광대역의 기록관리 활동을 수행케 한 결과 각각 별개의 영역에서 이루어진 것보다 통합된 활동을 통해서 보다 효과적인 결과를 얻을 수 있었다고 소개하고 있다.

결국 기록관리는 전통적 관점에서는 '외형적 형식을 가진 기록물'을 주된 대상으로 하였으나 점차 포스트 모던적 관점으로 옮겨 가면서 '포괄적 지식'으로 그 해석의 폭을 넓혀 가고 있다.

### 2.3 지식경영과 기록관리의 지식의 대상 비교

지식경영과 비교해 볼 때 기록관리에서 다루고 있는 지식의 특성은 다음과 같이 3가지로 특성화 할 수 있다.

첫째, 기록관리가 전통적으로 다루어왔던 주된 지식은 형식지였다고 볼 수 있는 반면 지식경영에서는 종래의 지식관리 방법으로는 수집하기 어려웠던 조직원의 노하우 등과 같은 암묵지에 주목하고 있다. 이와는 다르게 Pemberton (2004)은 기록관리가 기록을 수집하는 과정에서 조직의 사업을 예측할 수 있다는 점에서 오히려 암묵지에 더욱 정통할 수도 있다는 견해를 보이고 있기도 하나 보편적인 견해라고 보기는 어렵다.

둘째, 기록관리에서 다루는 지식은 과거의 결과지(evidential knowledge)이거나 혹은 현재 발생하고 있는 상황에 관한 문서로서 대개 과거의 역사적 상황을 반추해 볼 수 있는

기능을 갖고 있다. 이와 같은 관점에서 보면 기록관리의 지식은 '처리 중심적(transactional)' 기능을 갖고 있는 반면 지식경영은 상호 교류하고, 상호 적용해 가는 과정에서 '변형 가능한(transformational)' 지식으로서 보다 전략적이며, 미래 상황적 지식이라고 볼 수 있다.

셋째, 기록관리의 대상이 되는 지식은 대개 물리적 형태를 갖고 있는 지식, 즉 관리가 가능한 지식이자 주로 조직체의 운영과 관련된 지식이라면 지식경영의 대상이 되는 지식은 비록 물리적 형태를 갖고 있지 않다고 하더라도 그 내용상 중요한 의미를 갖고 있는 지식은 모두 해당이 되며 개인의 지식도 포함한다.

요컨대 본질적으로는 지식경영에서 포괄하는 지식의 범주가 전통적인 관점에서의 기록관리의 대상보다 훨씬 방대하며, 지식의 형태도 특정하게 규정하고 있지 않음을 알 수 있다.

## 3. 지식관리 프로세스

잘 조직된 지식정보체계를 갖춘다는 것은 전략적인 경영에 있어서 필수적인 일이다. 2005년 10월 서울에서 개최된 제 6회 세계 지식포럼에서<sup>4)</sup>는 기업들의 경쟁환경이 날로 치열해지고 있는 상황에서 과거의 저비용 생산을 기반으로 한 경쟁력만으로는 어떤 조직도 글로벌 경쟁력을 가질 수 없으며, 앞으로는 세계 곳곳의 정보로의 접근이 가능한 네트워크를 기반으로 과거에는 볼 수 없었던 빠른 속도의 정보에

4) "창조와 협력 : 새로운 시대를 위한 토대(Creativity & Collaboration: Foundation for the New Era)" 를 주제로 2005.10.10~10.12 서울 웨라튼워커히호텔에서 개최되었다

기반을 둔 서비스와 재화를 생산하는 능력이 글로벌 시장을 리드하는 우위의 경쟁력이라고 발표한 바 있다. 한편 본 포럼의 발표자이기도 한 베인 & 컴퍼니의 Backer(2005) 등은 누가, 어떠한 정보를 신속하게 수집하여 활용하는가의 문제도 중요하지만 이렇게 수집된 정보는 '사람'들 간에 상호 교류를 통하여, 또한 '문화' 속에서 새로운 가치를 생산해 내감으로써 결국 정보의 가치는 이것을 활용하는 사람 혹은 인재와 결부하여 나타나게 된다고 말하고 있다. 이 때 사람 대 사람, 사람 대 조직간의 신뢰, 상호 헌신, 상하간 관계 등이 주요 변수로서 작용하여 상이한 결과로 나타나게 된다.

이러한 관점은 지식경영에서 밝혀진 지식관리에 영향을 미치는 요인들과 상당히 일치하고 있는 것을 알 수 있다.

즉, 지식경영은 조직지식을 자원적 관점에서 단순히 창출, 저장, 공유, 활용하는 관리프로세스가 아니라 이를 바탕으로 조직의 제품 또는 서비스에 새로운 가치를 창조하거나 부가함으로써 경쟁우위를 확보한다는 전략적인 목적이 결합되어 있으므로, 조직의 핵심 역량을 제고하기 위해서는 여러 조직 관리 구성요소가 복합적으로 연계된 전략적 관리체계로 이해하여야 하는 것이다.

기록관리 측면에서도 우리 나라의 경우 최근 기록관리의 혁신 정책을 수립하고 나아가 지난 10월 법률의 개정안<sup>5)</sup>을 통해서 관리대상의 범

위를 민간의 중요 기록물까지 확대하는 등 기록관리를 통한 국가 및 공공 부문의 지식관리체계를 확립하는 데에 많은 노력을 기울이고 있다.

우리나라는 다른 나라에 비하여 기록관리의 중요성은 비교적 늦게 강조되기 시작하였으나, 이와 같은 적극적 관리정책이 지속될 경우 국가 기록관리의 부실로 인한 피해는 상당 부분 빠르게 치유되어 나갈 것으로 보인다.

본 장에서는 지식의 관리가 지식활동의 결과물, 완성된 문서, 축적 기능 중심으로 가능한 것인지, 혹은 지식의 수집단계로부터 지식의 조직, 보존, 배포, 활용 등에 이르는 지식관리 프로세스 전반에 걸쳐 '관리'의 개념이 일어나야 하는지를 지식경영과 기록관리의 지식관리 프로세스를 중심으로 비교해보려는 것이다.

### 3.1 지식경영의 지식관리 프로세스

지식경영에 대한 정의를 보면 “지식경영이란 기업의 목표를 달성하기 위하여 기업내의 암묵지(Tacit Knowledge)와 형식지(Explicit Knowledge)를 확인하고, 획득하며, 조직화하고, 축적하며, 공유하고, 이를 적용하는 일련의 체계적인 절차” 또는 “고객의 가치를 극대화하기 위한 지적자산을 창출하는 과정”, 혹은 “기업내의 개인지식을 기업전체의 조직지식으로 확산하는 과정”이 지식경영의 핵심임을 주장하고 있다

이같이 문헌에서의 지식경영에 대한 정의를

5) 2005.10. 행정자치부는 '공공기관의 기록물 관리에 관한 법률 개정안'을 마련하여 2006. 7. 1부터 시행할 예정이라고 발표하였다. 개정안에 따르면 우선 기록물 관리대상 범위를 공공기관의 기록물에서 국가적으로 보존 가치가 있는 민간의 중요기록물까지 확대하기 위해 법률의 명칭을 '공공기록물 관리에 관한 법률'로 개정 변경하고, 국가 기록물 관리의 표준화·전문화 및 혁신을 위한 제도적 기반이 마련됐다. 특히 공공기관의 기록물에 한정되던 국가의 기록관리 대상이 영화사, 방송사 등 민간기관의 기록물과 국외 중요기록물, 형상물 등으로까지 확대됐다. 또한 국회 등 헌법기관과 각 지방자치단체의 기록관리 의무도 대폭 강화됐다.

보다 명료하게 정의하면, 즉 지식의 생성, 축적, 공유, 활용, 학습과정을 원활하게 촉진시켜서 기업내의 지적자산의 질과 양을 향상시켜 기업내의 많은 의사결정 문제를 효과적으로 해결하고자 하는 것이 바로 지식경영으로서(이건창 등 1999; 이건창 & 권순재 2000), 결국 지식의 '순환과정'에 주목하고 있는 것을 알 수 있다. 이러한 순환과정을 거치면서 원래의 지식은 다른 사람들과 공유되는 정도나 협력하고 결합하는 형태에 따라서 그 내용이 크게 달라질 수 있기 때문에 공유에 대한 태도나 그를 촉진시키는 기업문화적 중요성을 강조하게 된다. Davenport와 Prusak에 의하면 지식경영 초기 단계에서는 사람들이 어떻게 정보에 접근하고, 정보를 생산하며, 공유하는 지 그리고 기업이 그러한 정보를 활용하여 어떻게 경쟁력을 확대해 나가는 지에 대한 연구에 치중하고, 그 다음 단계에서는 그러한 지식이 이미 기업 내에 존재하는 다른 자원들이나 제반 경영 활동을 통하여 네트워크를 이루게 되면서 전파되고, 조직 문화를 촉진하며, 학습 조직화하는 프로세스를 갖게 된다고 기술하고 있다.

이와 같이 지식경영에 있어서는 지식 외의 다양한 요인이 지식관리의 성과에 영향을 미침에 따라 지식관리 유형에 관하여 그 동안 많은 연구가 있어 왔다(이희석, 최병구 2001, 재인용). 연구의 주된 관점은 관리의 유형을 첫째, 구성원간의 관계 및 능력의 함양과 같은 암묵지의 획득 및 공유에 초점을 둘 것인지 둘째, 문서화된 형식지의 체계적인 정리와 이를 전체 구성원이 공유할 수 있는 기반을 조성하는데 초점을 둘 것인지에 따라 양분되고 있으며 이를 기반으로 지식관리 유형과 성과간의 관계를

제시하고 있다.

Hansen et al.(1999)은 지식관리방법을 첫째, 지식의 재사용(codification, 형식지 위주의 지식관리 방법)과 둘째, 대면지식공유(personalization, 암묵지 위주의 지식관리방법)로 대별하였다. 지식재사용 유형의 기업은 명시적으로 코드화된 지식을 재사용함으로써 신규 지식을 획득하고 공유하는 반면 대면지식공유 유형의 기업은 전문가의 활용과 이들 간의 상호작용을 통해 지식을 획득하고 공유하는 점을 발견하였다. 즉, 지식을 효과적으로 사용하기 위해서는 한 가지 관리 유형에 중점을 두어야 함을 강조하였다.

Swan et al.(2000)은 정보시스템 구축 사례를 통하여 지식관리 방법을 인지적(cognitive) 및 커뮤니티(community) 접근 유형으로 구분하였다. 인지적 접근 유형의 기업은 정보기술의 활용을 통해 기존 지식을 획득하고 코드화하는 것에 초점을 두는 반면 커뮤니티 접근법은 신뢰와 협동에 기반한 사회적 네트워크를 통해 암묵지를 공유하는 것에 초점을 두는 것을 발견하였다. 연구 결과 효과적 지식경영을 위해서는 두 유형간의 균형이 강조되었다.

Zack(1999)은 조직 내에서 알아야 하는 지식과 알고 있는 지식간의 격차(knowledge gap)를 분석하였다. 지식관리 방법을 공격적(aggressive) 및 보수적(conservative) 유형으로 구분하고 공격적 유형의 기업은 회사 내외부의 자원을 적극적으로 활용하여 신규 지식의 개발(exploration)과 기존 지식의 활용(exploitation)을 통합적으로 추구하는 반면 보수적 기업은 기존 지식의 활용만을 추구함을 발견하였다. 시간의 흐름에 따라 공격적 유형의 기업이 보



수적 유형의 기업에 비해 성과가 높을 것이라고 주장하였다.

Jordan 과 Jones(1997) 는 형식지 중심과 암묵지 중심으로 양분화한 관리방안을 제안하였는데 혁신적인 해결법을 위하여 두 관리 유형간의 균형이 강조되었다.

Bierly와 Chakrabarti(1996) 는 지식관리방법에 따라 미국의 21개 제약회사를 혁신자(innovation), 개발자(explorers), 사용자(exploiters), 고립자(loners)의 4가지 유형으로 분류하였다. 혁신자는 내부와 외부로부터 지식을 획득하고 통합하여 이를 공유하는 반면 고립자는 지식의 획득과 공유 활동이 미약한 기업을 칭한다. 개발자 및 혁신자 유형의 기업성과가 사용자나 고립자 유형의 기업에 비해 뛰어난을 실증하였다.

최병구, 이희석(1999)은 지식관리를 소극적, 내부지식이용 사람중심, 외부지식이용 제사용 중심, 적극적 유형으로 분류하여 적극적 방법에 의한 지식관리성과가 우월함을 실증하였다. 이어 보완연구에서 시스템 중심 정도와 사람 중심 정도를 기준으로 소극적, 시스템 중심, 사람중심, 역동적 유형으로 재분류하여 역동적 지식관리의 성과가 뛰어난을 실증하였다.

요약컨대 지식경영에 있어서 지식관리 프로세스는 지식의 유형에 따라서 구성원간의 관계 및 능력의 함양과 같은 사람에 초점을 두고 암묵적 지식의 획득 및 공유를 활성화하는 방법으로 관리할 수도 있으며, 반대로 문서화된 명시적 지식의 체계적인 정리와 이를 전체 구성원이 공유할 수 있는 기반을 조성하는 방법으로 관리할 수도 있다. 혹은 지식의 원천에 따라서 내부적 원천과 외부적 원천의 비율을 결정하여 관리할 수 있다.

사람에 초점을 맞춘 지식경영은 조직 구성원 상호간의 친밀한 관계를 통해 지식을 전파하고 공유하기 때문에(Nevis et al., 1995; Hansen et al., 1999) 공유경로가 비공식적인 경우가 대부분이다. 반면 재활용에 초점을 둔 지식경영은 획득된 지식의 문서화가 가능하기 때문에(Hansen et al., 1999) 그 방법 및 경로가 공개적이며, 공식적이다.

한편 지식경영의 성숙단계에 따라서도 지식의 관리 프로세스가 달라진다. 초기단계에서는 조직구성원들로부터 발현 또는 외부로부터 도입하는 획득방식으로 소량의 형식지와 경험지 위주로 창출된다. 그러나 확산단계, 외부 통합단계, 내부 통합단계, 외부 통합단계로 발전함에 따라 점차 전략적 가치가 높은 형식지와 분석지의 창출이 이루어질 뿐만 아니라 암묵지 및 경험지도 점차 창출되기 시작한다.

결국 지식경영에 있어서는 지식의 관리행위가 특정 시점에서 비로소 요구되는 것이 아니라 지식의 창출로부터 활용에 이르는 모든 단계에서 필요로 하는 것임을 알 수 있다. 따라서 성과 창출을 위한 지식관리를 위해서는 사람이 지식을 활용해가는 모든 프로세스 상에서 발생하는 다양한 변환과 융합형태를 이해하는 한편 정보기술, 조직문화 조직 구성원에 대한 다양한 접근방법이 요구된다.

### 3. 2 기록관리의 지식관리 프로세스

기록관리의 기본적인 지식관리 프로세스는 지식정보의 생산(Creation), 입수(Capture), 조직(Organize), 활용(Pluralize)의 과정을 거친다. 지식경영에서 다루는 비구조적인 지식과

는 달리 기록관리의 지식은 구조적인 형태를 갖고 있다는 점, 이미 지식활동이 끝난 지식을 대상으로 한다는 점, 기록화가 끝나는 시점부터 관리행위가 시작된다는 점에서 지식경영과 비교하여 안정적인 관리방법을 갖고 있다. 활용 관점에서도 지식관리의 경우 후조합 색인을 통하여 유용 정보를 판단하나, 기록관리에 있어서는 전조합 평가방법으로서 보존대상 정보를 사전에 평가하고 분류하는 방식을 택하고 있다. 기록관리의 대상이 되는 지식은 주로 정형화된 지침에 의해서 관리하며, 엄격한 기준과 평가과정을 거친다. 그러나 Davenport와 Prusak 이 지적한 바와 같이 조직에서 유통되는 나머지 2/3에 해당하는 지식은 이와 같은 공식적 혹은 정형화된 지식 형태가 아니라 대면 접촉 등 비 전통적 지식으로 유통되고 있다는 점에서 기록관리로 관리 할 수 있는 지식의 양에서 한계가 있다. 한편 Upward(2000)는 기록관리의 대상 지식이 과거와 달리 '완료된 지식'이 아닌 '진행되고 있거나 조직이 필요로 하고 조직 내에서 유통되는 모든 지식으로 그 해석의 폭을 넓혀가는 등 패러다임의 변화를 겪고 있다고 보았다. 그는 기록관리 형태를 다음과 같이 네가지 타입으로 모델링 하였다. 첫째, 하나의 기록이 기록체로서 세상에 그 존재를 드러내는 단계로 단일 기록물로서의 가치를 지닌다. 이 때의 기록관리는 그 목적이 '자료의 보존'으로서의 의미를 갖는 것이다. 둘째, 기록물이 하나의 정보로서 관리되기 시작하는 단계로 기록물 그 자체로 축적되고, 검색되며, 배포된다. 셋째, 하나의 기록물이 그 자체로 활용되기보다 다른 여러 정보시스템 내의 정보들과 마찬가지로 분석되어 활용되는 단계로 엄밀한 의미에

서 정보의 가치를 갖는 최초의 단계로 볼 수 있다. 넷째, 전혀 다른 저작물로서 새롭게 탄생되는 단계로 이는 원래의 기록물이 다른 기록물의 창조에 기여하는 단계로 볼 수 있다. 특히 이 단계에서는 기록물이 다른 정보시스템 즉, 도서관 등과 같은 조직 내의 정보시스템 뿐만 아니라 정보기술에 대한 관리, 비즈니스 프로세스 엔지니어링, 기업 문화적 요소에 대한 관리, 정보 품질 관리 등 조직 내외의 총체적인 여건과 결부하여 조직의 학습능력을 나타낸다고도 볼 수 있다.

이와 같은 맥락에서 보면 기록관리자들의 인식과 태도에도 변화관리가 필요하게 되는데, 기록물 그 자체 혹은 기록관리시스템에 대한 이해와 관리능력 뿐만 아니라 조직의 지식이 창출되면서부터 활용에 이르는 전체 과정과 이를 조직이 학습해 가는 과정으로 이해하고 참여하는 것이 필요하게 된다(Yakel 2000).

### 3.3 지식경영과 기록관리의 지식관리 프로세스 비교

2장에서 기술한 바와 같이 개념적으로는 지식경영과 기록관리가 서로 다른 목적과 기능을 가지고 지식을 관리해왔던 것을 알 수 있다. 그러므로 그 관리 시스템도 상이하게 구축되는데, 다음과 같이 세분하여 상호 비교하여 보기로 한다(Pemberton 2004).

〈지식의 종류별〉 기록관리는 기본적으로 조직 내에서 발생한 역사적 증거자료를 대상으로 하고 있기 때문에 기록관리시스템 또한 구조화된 지식을 근간으로 하는 정형적, 절차적, 평가적 지식관리체계를 갖고 있다. 그 반면에 지식

경영은 일반적인 형식지는 물론 조직원에게 내재되어 있는 노하우 등의 암묵지를 관리의 대상으로 하기 때문에 경우에 따라서는 조직원들의 비공식적인 커뮤니케이션 내용 - 식사대화, 골프코스, 전화 내용 등 - 도 중요한 지식이 될 수 있는 등 매우 비구조적인 특성을 갖는다. 아울러 지식의 생산, 공유에 이르는 모든 과정에 기업문화, 상호 인간관계 등이 시스템에 영향을 미쳐 원래 지식에 변환이 일어나게 되므로 원래의 정보뿐만 아니라 프로세스 상에서 일어나는 변환과정도 관리할 필요성이 제기된다.

〈지식관리의 목적별〉 이와 같은 관리 지식의 구조적 특성에 비추어 보면 지식경영은 '외향적'이자 '미래지향적'이며, 기록관리는 '내향적'이자 '과거지향적'인 관리 목적을 갖는다고 볼 수 있다.

〈영역별〉 기록관리의 보편적 형태는 내부지식을 중심으로 하나 지식경영은 본질적으로 그 경계가 없다.

〈서비스의 종류별〉 지식경영은 지식뿐만 아니라 사람을 주된 관리의 대상으로 하기 때문에 서비스의 종류와 형태도 '능동적' 이거나 적극적이다. 반면 기록관리는 주어진 범주의 과거의 종료된 지식을 대상으로 관리하므로 '수동적'이거나 '보이지 않는 속성(invisibile)'을 갖는다.

#### 4. 통합형 기반의 지식관리를 위한 검토사항

앞서 지식경영과 기록관리는 그 목적, 관리하는 지식의 종류와 범위, 주요 기능 등이 상이

하게 탄생되었음을 알 수 있었다. 그러나 최근 연구의 추이를 살펴보면 지식경영에 있어서는 MIS(Managerial Information Systems) 등 통상적으로 지식경영 분야에서 비중이 적게 다뤄져 온 분석지, 즉 비계량 정보를 포함하여 모든 정보자원을 대상으로 한 통합 시스템이 논의되고 있고(노정란 2004), 기록관리 분야에서는 결과지를 넘어선 프로세스 중심적 지식관리 등으로 보다 적극적 개념의 지식관리 방안이 활발하게 논의되고 있다. 이러한 변화는 왜 일게 되었는가? 그에 대한 몇 가지 논의가 필요하다.

#### 4.1 경영환경의 변화에 따른 지식관리의 변화 요구

정보시스템의 발전 트렌드는 가장 먼저 기업환경의 변화와 결부되어 논의되어진다. 1950년대 이후 각기 별개의 목적과 기능을 중심으로 발달되어 온 여러 종류의 정보시스템들은 기업의 경영환경이 내부와 외부가 구별되지 않는 e-비즈니스 통합환경으로 진전되고 있으며, 지식의 중요성이 더욱 강조되고 있는 가운데 지식정보자원에 대한 통합적 관리방안이 모색되고 있다. 기업의 경영자 혹은 고객의 입장에서 의사결정에 필요한 정확한 정보를 가장 빠른 시간 내에 제공받는 것이 주된 관심사항이 될 것이며, 그것이 수치 정보이던 텍스트 정보이건 혹은 외부에 있는 정보이건 내부의 정보이건 필요한 정보를 제공받으면 그것으로 정보자원 이용의 목적을 달성하게 되는 것이다(노정란 2004).

기업들은 발달된 정보기술을 활용하여 과거보다도 더 쉽게 조직 내부뿐만 아니라 시장 분

석 혹은 새로운 시장 개척에 필요한 지식을 활용할 수 있게 되고, 이렇게 얻어진 지식은 기업의 가장 귀중한 자산이 되고 있다(Day, George S. 2002). 그와 같은 맥락에서 지식경영시스템(KMS)은 고객관리시스템(CRM), 경영정보시스템(MIS, DSS, EIS 등) 등과 함께 통합형 기반의 관리시스템으로서 논의되고 있는 상황이며, 이러한 사실은 기업환경의 급격한 변화에 따라 단일 정보시스템만으로는 최적화된 의사결정 도출에 한계가 있음을 보여주는 것이다(Forgionne & Kohli 2000).

한편 기록관리의 측면에서도 1990년대 오스트레일리아의 Frank 를 시작으로 개념의 변화가 일게 되었다. 그 핵심은 기록연속체 관리 모델로서(the record contiuum model) 종래의 정보 생애 모델(the lifecycle model)만으로 설명되지 않는 부분을 다음과 같이 네가지 단계별 유형으로 설명하고 있다. 첫번째 단계는 정보처리적, 증거보존적, 기록의 목적으로 관리되는 단계이다. 두번째 단계는 물리적 형태에 상관없이 그것이 인쇄물이던 전자자료 이던 상관없이 관리해 나가는 것이다. 세번째 단계는 기록관리자의 주요 기능이 단지 기록물에 대한

관리를 넘어서서 조직 전체의 사업 영역 및 사회적 위치를 관통하면서 기관 내의 모든 정보 자원을 통합해 나가는 단계이다. 마지막 네번째 단계는 과거의 기록뿐만 아니라 현재 및 미래에 대하여 조직 전체를 관통하는 기록관리 단계를 일컫는다.

이보다 앞서 1985년 캐나다의 Atherton도 기록관리의 모든 프로세스는 실제 상호 연관되어 있으며, 자료의 생성으로부터 보존 활용에 이르는 모든 과정에 있어서 문서, 기록 등이 상호 수시로 연관되어 사용되기도 하고 상호 영향을 주기도 하는 과정이 수시로 반복되기 때문에 과거 기록관리의 관점이 문서 따로 기록관리 따로 분리되고 보존 위주로 관리되는 것에 대하여 문제점을 지적하였다(An, Xiaomi 2003).

An(An 2003)은 이와 같은 내용들을 과거의 생애모델 대비 기록연속체 모델로서 <표 1>과 같이 비교하고 있다.

이와 같은 연구의 배경과 트렌드의 변화에는 공통적으로 급변하는 경영환경과 디지털 정보자원의 급증에 따라 기록관리의 변화가 불가피하다는 점이 가장 큰 요인으로 작용하고 있다.

<표 1> Record Contiuum Model 對 Lifecycle Model

항 목	Lifecycle Model	Record Contiuum Model
유래	2차 세계대전 이후 외형적인 형태를 갖는 기록물에 대한 관리	디지털 정보사회에서 전자기록물을 포함 모든 자료에 대한 증가하는 요구를 충족
기록의정의	물리적 형태	내용, 문맥 구조
기록관리의 핵심	- 기록물 자체 결과물 중심 - 물리적 형태를 갖는 것 - 인쇄물 기반	- Purpose, Process, Customer기반 - 특정 상황속에서 기록물과의 관계 기반 - 디지털 정보자원
기록관리의 패턴	- 시간 경과(time-based) - 시간 연속적(time-sequence)	- 시공간적(time/space) 다면적 관리 - 동시성(simultaneity)
기록관리의 목적	- 한정적 역사적 보존 목적 - 단일 목적	- 총체적 - 다면적 목적

## 4. 2 정보통신 기술의 발달

빠르게 발전하고 있는 정보통신 기술은 모든 기업으로 하여금 점점 더 많은 변화를 요구하고 있다. 기업들은 점차 네트워크 기반의 지식기반형 학습 조직으로서 변모해가고 있으며 (Myburch, Sue 2004), 그 결과 기업들은 더 빠른 의사결정을 위하여 더 많은 정보를 요구하게 되기 때문에, 이를 위하여 새로운 기술을 활용한 통합 정보시스템이 요구되고 있다(Kohavi, Ron, Rothleder, Neal J., Simoudis, Evangelos 2002).

기록관리에 있어서는 디지털 정보기술의 발달로 과거의 독립적이며, 공급자 위주의 서비스로부터 이제는 내부뿐만 아니라 외부 기관의 정보자원까지도 포괄하는 매우 광범위하며 방대한 규모의 정보자원을 대상으로 요구 지향적(demand oriented), 내용 중심적(content oriented)인 서비스로 관리하는 방안이 모색되고 있다(Huotari, Maija-Leena, Valtonen, Marjo Rita 2003).

또한 기록관리자들은 과거의 수동적 관리자에서 앞으로는 조직 내의 주요 의사결정자들과 적극적으로 커뮤니케이션 하는 위치에 있을 것을 요구받고 있다(Myburch, Sue 2004).

지식경영에 있어서는 이러한 정보기술을 활용하여 과거 관리가 용이하지 않았던 암묵지를 형식지로 활용할 수 있는 방안들이 연구되고 있다. Rogers Wyn-Jones는 IT 접근 방식의 지식경영은 한계가 있지만 조직 문화적인 측면에서만 접근하는 지식경영은 또 다른 한계에 부딪힐 수 있다고 경고하고 있는데, Skyrme도 기업의 지식은 암묵지에서 서류, 프로세스, DB

등과 같이 형식지로 전환될 때 인적 자본이 비로소 구조적 자본으로 전환된다는 것이다.

요컨대 정보기술이 발달하기 전에는 대면 접촉 등을 통하여 조직의 암묵적 지식이 주로 전달될 수 있었다면 이러한 암묵지 조차 앞으로는 IT를 기반으로 하는 관리시스템을 통하여 형식지와 암묵지의 원활한 소통과 축적이 가능해질 것이다(이건창, 노정관 2002).

이와 같은 맥락은 지식경영 연구의 변화에서도 파악할 수 있다. 1단계 지식경영이 정보기술로 이해되었다면, 2단계에서는 암묵적 지식, CoP, 조직 문화 중심으로 이해되어 오다가 현재의 3단계에서는 발달된 정보기술을 활용하여 지식을 조직하고 관리하는 단계로 변화되어가고 있다. 왜냐하면 기업의 많은 정보를 축적하고, 축적된 정보를 추출, 가공하여 지식을 창출하는 데에 IT에 기반하지 않고서는 지식경영이 불가능할 수도 있기 때문이다.

## 4. 3 지식경영과 기록관리의 통합 가능성

이와 같은 경영환경의 변화와 정보통신 기술의 발달로 기록관리 측면에서는 기록에 대한 적극적 해석과 더불어 결과물만이 아닌 기록의 생산으로부터 활용에 이르는 전 과정에서의 관리 필요성을 강조하게 하는 한편, 지식경영 측면에서는 IT를 활용하여 여러 종류의 정보자원을 통합 관리하고, 분석할 필요성을 강조하게 하는 것이다.

An의 연구결과를 보면 그의 기록연속체 모델은 지식경영에서 다루고 있는 지식의 범주와 상당히 유사하며, 지식경영은 암묵지는 물론 분석지(김영걸 2000)를 포함한 외부의 다양한 정

보자원까지 관리하면서, 암묵지를 형식지화 하는 형태로 관리해 나가고 있는 것을 알 수 있다.

결론적으로 기록관리 활동은 지식경영과 유사한 관리 프로세스를 갖게 될 것이며, 기록관리에서 다루어 왔던 기록자료는 지식경영에서 중요하게 다뤄지고 있는 암묵지 및 다른 정보 자원과 마찬가지로 형식지의 완성을 위한 지식경영의 원천데이터가 될 것이다.

특히 공공기관의 경우에는 지식경영을 위한 지식 활동의 대부분이 보고나 결재 과정 중에 일어나게 되는데, 그 결과 보고, 결재, 기타 문서 행위 활동을 통해 생성된 결과물들이 지식경영시스템에 축적되게 된다. 이사회 등의 회의록, 경영공시를 위한 재무활동 기록 등도 내부 자료로서 활용됨과 동시에 나아가 법령에 의거 일반인들을 위한 공개 정보로 그대로 활용하게 되는데, 결과적으로 이러한 기록물들은 지식경영의 정보자원이자 곧 기록관리시스템의 콘텐츠가 되는 것이다. 따라서 이러한 기록물들은 Davenport 가 제시한 것보다 더욱 큰 비중을 차지하는 지식경영의 정보자원의 위치를 차지하게 된다.

## 5. 지식경영과 기록관리의 통합 운영 사례

본 연구에서 소개할 한국자산관리공사(이하 '공사'라고 약칭한다)는<sup>6)</sup> 1962년 한국산업은행

법에 의거 설립된 공기업으로 40년간 금융기관의 부실채권 및 부동산 정리와 정부 위탁업무 중심의 업무를 해오다가 1997년 우리나라가 IMF 지원체제에 놓이게 되자 정부는 그 기능을 대폭 확대하여 예금보험공사와 더불어 우리나라 금융구조조정의 중심 기구로 확대 변모되었다.

한국자산관리공사는 2002년 지식경영 성공사례로서 기획예산처 장관상을 수상하는 한편 전문도서관 기반의 지식경영(2003), 국내 최초의 분석지를 활용한 지식경영(2004), 지식경영을 통한 지식혁신 우수 사례(2005)로 소개된 바 있다.

공사 지식경영시스템에는 각종 문서, 내부 검토 자료, 계량 정보 등 공사 내부에서 생산한 정형, 비정형 자료가 망라적으로 축적되어 있다(그림 1 참조).

특히 <그림 1>에서 보는 바와 같이 지식경영 시스템에 축적되는 정보는 이용자의 열람 권한, 정보의 공개 여부 등에 따라 개인화된 화면으로 다르게 보여 지도록 설계하여 기록관리에 필요한 엄격한 사전 평가뿐만 아니라 후 조합색인이 가능하도록 통합 분류 및 검색 체계를 갖추고 있다. 아울러 통상적으로 기록관리의 대상으로 정하고 있는 주요 문서, 회의록, 관련 법령, 규정, 메뉴얼을 비롯하여 일시적으로 설치되었다가 폐쇄하는 T/F 그룹의 정보, 공사 내에서 이루어지는 중요한 회의록 등도 모두 빠짐없이 축적하여 평상시에는 구성원 간 정보 공유를 지원하고, 미래에는 정보의 재사용이 가능하도록 설계한 기록관리의 전형으로 볼 수 있다.

6) 공사는 자산규모 1조원에 달하는 규모의 공기업으로서 2005. 7. 현재 부실채권정리기금채권 20조 5천억원, 금융기관 출연금 6천억원, 한국 산업은행 차입금 5천억원, 총 21조 6천억원의 부실채권정리기금을 조성, 전액 집행하는 등 준조세 성격의 공적 자금을 조성하고 집행하였으며, 미국의 RTC(Restructuring & Trust Company), 스웨덴의 SECURUM, 러시아의 ARCO(Agency for restructuring Credit Organisations) 와 같은 정부를 대표하는 공적 인 성격의 부실채권정리기구이다.

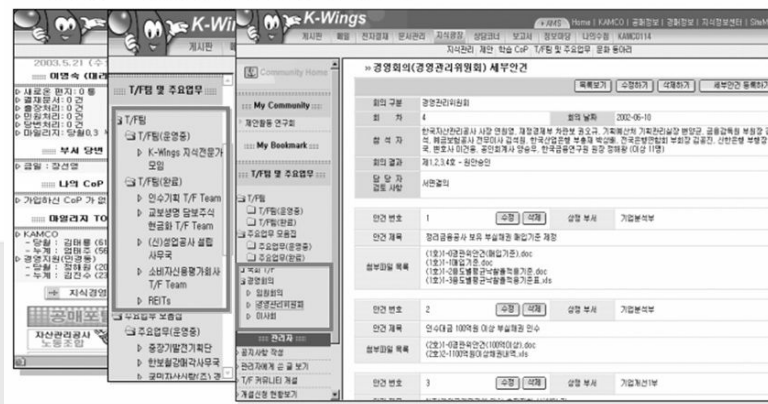
다만 시스템의 통합구축에 있어서는 국내에 개발된 사례가 없어 이 분야의 연구가 시급한 것으로 보여진다.<sup>7)</sup>

〈그림 2〉는 EDI(Enterprise Data Integration) 기반의 통합 시스템 구축을 위한 가상 개념도

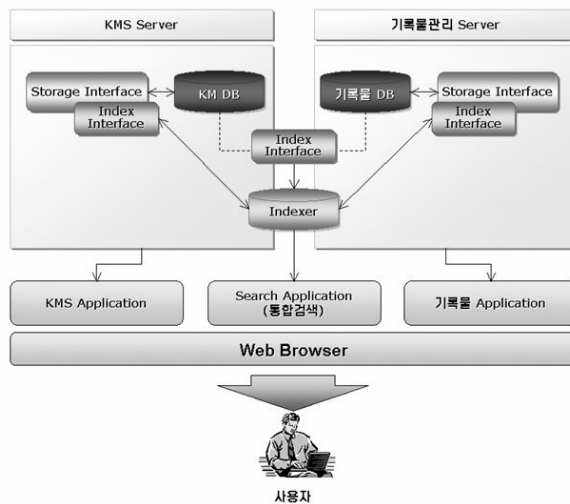
이다.

〈그림 3〉은 지식경영시스템과 기록관리시스템의 통합 검색 결과로서 왼쪽 메뉴의 주요 정책관리는 기록관리시스템, 창의샘은 지식경영시스템을 의미한다.

● 내부검토 사항, 경영회의, 팀/부서문서



〈그림 1〉 지식경영시스템 화면



〈그림 2〉 가상 프레임워크

7) 기록관(기록관리시스템)의 경우 '공공기관의 기록물 관리에 관한 법률'에 의거 2005년까지 모든 공공기관에서 도입이 의무화되었으나 아직 지식경영시스템과 기록관리 시스템에 관한 통합적 논의나 구축 사례는 없는 실정이다.



〈그림 3〉 지식경영시스템과 기록관리시스템의 통합 검색 결과

## 6. 결론

역사적으로 도서관과 기록관리를 비롯하여 비교적 최근의 지식경영, 경쟁정보 등을 통하여 지식과 지식관리체계에 관한 많은 연구와 발전이 거듭되어 왔다. 이러한 다양한 지식관리방안에 있어서 최근 뚜렷한 변화가 보이기 시작하고 있는데, 그 변화의 주된 양상은 개별적으로 수집되고, 분석되며 관리되어 온 다양한 지식관리체계가 '유용성'과 '통합'이라는 전체 하에서 검토되고 있는 것이다.

그 주된 원인은 크게 두 가지로 볼 수 있다. 첫째, 조직이 직면하고 있는 경영환경은 과거보다 훨씬 복잡하고 다양해지고 있으며, 이에 따라 신속한 의사결정이 요구되고, 이러한 외적 상황은 더 많은 양의 정보를 특정한 목적에 맞추어 정밀하게 분석할 것을 요구하고 있다. 정보 이용자의 입장에서는 신속한 의사결정을

위해서 가장 중요한 것은 이제 정보의 정확한 내용인 것이며, 그 지식의 관리방법이 어떠한지, 혹은 지식정보의 종류는 무엇인지는 더 이상 중요한 의미를 갖지 못하며 (Day, Ian 1997) 오히려 급속히 발전하고 하고 정보통신 기술을 활용하여 특정한 정보이용자의 특정한 정보이용 목적을 충족하는 것이 가장 중요하다는 대명제 하에서 그 동안의 다양한 지식관리 방법에 대한 논의가 필요해졌다.

둘째, Nicholas Carr(2003)가 '이제 더 이상 IT는 문제될 것이 없다(IT doesn't matter)'라고 Harvard Business Review에서 밝힌 바와 같이 과거에 지식의 유형에 따라 별개로 관리될 수밖에 없었던 기술적 장애는 대부분 해소되어 가고 있다. 이와 같은 사실은 지식을 관리하기 위한 기술로 로터스 노즈나 인트라넷이나를 논쟁하는 것은 IT가 발달하고 있는 시대에는 더 이상 의미가 없으며, 전략적 차원에서 전



통적인 정보 관리 원칙으로 돌아가 모든 정보의 안내자 역할, 즉 “Meta Layer of Data”가 가장 중요하다는 것을 의미하며 (Richman, 2000), 정보의 유용성을 높이기 위하여 필요한 정보시스템의 통합이 용이해졌음을 의미한다.

Dearstyne(2004)는 유비쿼터스 환경 하에서 기록관리와 지식경영도 독자적으로 논의되는 것보다 기업의 목표 달성을 위한 보다 전략적으로 정보시스템을 운영하다는 전제하에서 통합 운영되는 것이 바람직하다고 말하고 있다.

이와 같이 변화하고 있는 환경 하에서 본 연구는 특히 1990년대부터 전 세계적인 이슈가 되고 있는 지식경영과 과거 오래 전부터 지식경영에 필요한 많은 데이터를 보존해 온 기록관리와 많은 유사점이 있음에도 불구하고 기록관리는 별개로 인식되어 오거나 기록관리가 과소 평가되기도 한 점에 주목하고, 위와 같은 경영환경 변화 속에서 양자의 통합 가능성을 추론해 본 것이다.

그에 대한 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 기록관리는 지식의 정의에 있어서 종래의 형식지, 결과지(evidence)를 대상으로 하였으나 장래에 요구가 예측되는 모든 지식을 대상으로 변화하고 있으며, 지식관리 프로세스

에 있어서는 역사적, 보존적, 처리중심적 관리 프로세스에서 과정 중심적 관리 프로세스를 지향해 가고 있다.

둘째, 지식경영에 있어서는 주로 암묵지 중심의 지식관리 형태에서 형식지, 분석지 등 모든 정보의 통합 운영의 필요성이 커지고 있으며, 이 때 기록관리의 중요성을 재발견 할 수 있다.

셋째, 공공기관에 있어서 지식경영시스템은 이미 기록관리시스템의 기능을 수행하고 있으며, 통합운영 기반을 갖고 있다

넷째, 이러한 변화의 동인은 경영환경의 변화와 정보통신기술의 발달이다.

요컨대 본 연구에서 밝혀진 결과를 통하여 기록관리와 지식경영의 공통적 요소를 발견하고, 통합 운영의 필요성과 가능성을 파악할 수 있을 것이다. 특히 공공기관에서는 지식경영시스템이 이미 상당부분 기록관리시스템의 기능을 수행하고 있다는 사실을 한국자산관리공사의 사례에서도 알 수 있었는 바 향후 지식경영이나 기록관 도입을 준비 중인 기업에서는 기록관리와 지식경영 프로세스의 공통의 요소를 도출하여 접목한다면 시행착오를 최소화 할 수 있을 것으로 보인다.

## 참 고 문 헌

김주희, 유성호, 김영걸. 2001. 지식관리시스템 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 탐색적 사례 연구. 『Working Paper, KGSM-

KMRC-21001-02』

노정란. 1999. 지식경영과 정보인프라, 정보전문가의 관계. 『한국비블리아』, 9: 207-220.

- 노정란, 이견창. 2002. 국내 공기업의 지식경영시스템 구축사례 연구-한국자산관리공사의 K-Wings를 중심으로 -. 『한국문헌정보학회지』, 36(2): 243-264.
- 노정란. 2003. 전문도서관 기반의 지식경영 방법론 연구 - 특히 참고 봉사를 중심으로 -. 『한국문헌정보학회지』, 37(2): 343-364
- 노정란. 2004. 지식의 공통적 정의와 발전적 연관관계에 관한 연구 - 일반적 정보시스템과 지식경영, DSS, EIS를 중심으로 -. 『한국문헌정보학회지』, 38(2): 239-259.
- 이견창, 노정란. 2002. 지식순환과정과 지식스키마를 고려한 지식경영시스템 성과 및 수용에 관한 연구. 『한국문헌정보학회지』, 36(3): 259-274.
- 이희석, 최병구. 2001. 지식관리 유형 도출과 기업 성과에의 영향 분석. 『Working Paper, KGSM-KMRC-2001-04』.
- Alavi, M. and D. Leidner. 1999. "Knowledge Management Systems: Emerging Views and Practices from the Field." *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*, CD-Rom Version.
- An, Xiaomi. 2003. "An integrated approach to records management." *Information Management Journal*, 37(4 Jul/Aug): 24-30.
- Anklam, Patti. 2002. "Knowledge Management : The Collaboration Thread." *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, 27 (Aug/Sep): 8-11.
- Bierly, P. and Chakrabarti, A. 1996. "Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutical Industry." *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special): 123-135.
- Carr, Nicholas. 2003. "IT doesn't matter." *Harvard Business Review*, 81(5 May): 41-49.
- Davenport, Thomas H. and Prusak, Lawrence. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Day, George S. 2002. "Managing the market learning process." *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(4): 240-252.
- Day, Ian. 1997. "The Role of Records Management in Business Information Services." *Records Management Journal*, 7(2 August): 91-99.
- Edwin Dietel, J.(J. D.). 2000. "Improving Corporate Performance Through records audits." *Information Management Journal*, 34(2, Apr): 18-26.
- Farneth, David & E Nye, Barbara. 2005. "Managing Business Records and Archives at the Getty Center." *Information Management Journal*, 39(2, Mar/Apr): 46-52.
- Forgionne & Kohli. 2000.
- Hansen, M., Nohria, N., and Tierney, T. 1999. "What's Your Strategy for Managing

- Knowledge?" *Harvard Business Review*, March-April: 106-116.
- Huotari, Maija-Leena, Valtonen, Marjo Rita. 2003. "Emerging Themes in Finnish Archival Science and Record Management Education." *Archival Science*, 3(2): 117-129.
- Jordan, J., and Jones, P. 1997. "Assessing your Company's Knowledge Management Style." *Long Range Planning*, 30(3): 392-398.
- Kohave, Ron, Rothleder, Neal J., and Simoudis, Evangelos. 2002. "Emerging trends in business analytics." *Communications of the ACM*, 45(8, August): 45-48.
- Myburgh, Sue. 2004. "Competitive Intelligence: Bridging Organizational Boundaries." *Information Management Journal*, 38(2, Mar/Apr): 46-55.
- Nonaka, I. and H. Takeguchi. 1995. *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press.
- Nonaka, I. and N. Konno. 1998. "The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation." *California Management Review*, 40(3): 3-54.
- O'Leary, D.E. 1998a. "Enterprise Knowledge Management." *IEEE Computer*, March: 54-61.
- O'Leary, D.E. 1998b. "Knowledge Management Systems: Converting and Connecting." *IEEE Intelligent Systems*, May/June: 30-33.
- Pemberton, J Michael. 2004. "KM & RIM Oil & Water?" *Information Management Journal*, 38(3, May/Jun): 47-55.
- Prusak, L. 1997. *Knowledge Management : The Ultimate Competitive Weapon*, IBM Global Service.
- Ruggles, R. 1998. "The State of the Notion: Knowledge Management In Practice." *California Management Review*, 40(3): 80-89.
- Swan, J., Newell, S. and Robertson, M. 2000. "Limits of IT-driven Knowledge Management for Interactive Innovation Processes : Towards a Community-Based Approach." *Proceedings of 33<sup>rd</sup> HICSS*.
- Townley, Charles Thomas. 2001. "Knowledge Management and Academic Libraries." *College & research Libraries*, 62(1): 44-55.
- Upward, Frank. 2000. "Modelling the Continuum as Paradigm Shift in Record-keeping and Archiving Processes, and Beyond A personal Reflection." *Record Management Journal*, 10(3).
- Van der Spek, R. and A. Spijkervet. 1997. *Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge*, in Knowledge Management And Its Integrative Elements(eds. Liebowitz, J. & Wilcox, L.), New York: CRC Press.
- Wiig, K.M. 1997. "Integrating Intellectual

- Capital and Knowledge Management.” *Long Range Planning*, 30(3): 323-324.
- Yakel, Elizabeth. 2000. “Knowledge Management: The archivist’s records manager’s perspective.” *Information Management Journal*, 34(3, Jul): 24-29.
- Zack, M. H. 1999. “Developing a Knowledge Strategy.” *California Management Review*, 41(3): 125-145.

K C I