

# 국방지식경영 프레임워크 추진모델에 관한 연구

신태철, 서의호, 서치중  
포항공과대학교 정보통신대학원  
stcstc@postech.ac.kr

## Abstract

지식, 정보사회에로의 급속한 변화에 따라 지식경영은 국방분야에서도 군사력의 향상과 경제적 군 운용을 위한 중요한 경영패러다임이 되었다. 군에서 지식경영을 도입하기 위해서는 학계에서 연구되어온 지식경영의 제반개념을 바탕으로 군 현실과 특성에 부합하는 지식경영의 프레임워크 모델이 필요하다. 본 논문에서는 지식프로세스, 영향요소 및 기반요소로 구성되고 조직문화와 정보기술이 증시된 국방지식경영 프레임워크를 제시한다. 또한 국방지식경영 추진을 위하여 준비단계, 도입단계, 확산단계 및 성숙단계로 구성된 지식경영 추진모델을 제안한다.

## 1. 서론

새로운 21세기는 산업화 시대와 성격이 다른 경영환경의 급격한 변화, 신기술의 등장, 심화되는 경쟁환경 등으로 특징지어지는 초경쟁환경 사회이며, 지식경제시대에서의 지식이 중요한 자원으로 인식되고 있다(Drucker, 1992). 지식경영이란 지식경제시대에 있어서 지적자산의 중요성을 강조하고 이를 조직의 부가가치 창출과 경쟁력 향상으로 이끌어내려는 노력이자 경영패러다임이다.

지식경영은 국방분야에서도 중요한 개념인데, 이는 조직이 지식을 얼마나 많이 창출, 활용하느냐에 따라 그 명운이 결정된다는 견해(World Bank, 1998)와 기업, 정부 및 군에서 필요한 시기에 필요한 지식을 확보하는 것이 올바른 의사

결정에 중요하다는 견해(Maj, 1998)에 의해서도 뒷받침된다.

인류 역사에서 경영활동과 전쟁방식은 밀접한 관계를 맺어오고 있다. 농업사회의 전쟁방식이 창과 칼로 무장한 대규모 인원의 백병전이었으며, 산업혁명 이후에는 무기체계의 발달로 인한 대량파괴와 기동전이었던, 지식정보화 시대의 전쟁방식은 지식, 정보 중심의 지식정보전이라고 할 수 있다.

권태영(1998)은 정보화사회의 도래로 지식, 정보의 중요성이 확산되고 있으며, 전쟁방식은 지식, 정보, 네트워크의 힘으로 수행되는 입체형이 될 것이라고 주장한다. 해군비전2020(해군본부, 1999)은 미래전에서의 지식과 정보의 중요성을 강조하고 있는데 즉, 지식, 정보가 전쟁의 승패를 결정하며, 군사조직은 지식, 정보 중심의 군사력 창출과 운영을 위한 네트워크형의 비계층적 유연조직으로 변화할 것이며, 전투원들은 지식과 정보로 무장해야 한다는 것이다.

국방부는 국방정보화의 목표를 ‘정보, 지식 중심의 작지만 강한 선진정예 강군’을 육성하는 것으로 설정하였으며, 정보화 추진체계의 정비를 추진해 오고 있으나(국방저널, 2001), 국방지식경영을 위한 구체적인 추진전략이 제시되지 못하고 있는 실정이다.

본 연구의 목적은 국방지식경영의 성공적 도입을 위하여 국방현실과 장애요인을 토대로한 국방지식경영의 프레임워크 추진모델을 제시하는 것이다.

## 2. 관련연구

최근 국방연구원과 국방대학교를 중심으로 국방지식경영에 대한 초기적인 연구가 시작되었다. 국방대학교의 김철환(2000)교수는 국방지식관리를 '지식관리시스템을 바탕으로 지식의 중요성을 인식하고 이를 체계적, 조직적으로 관리하는 것'이며, '조직의 지적자산과 개개인의 지식이나 노하우를 체계적으로 발굴하여 조직내부의 보편적 지식으로 공유하고, 공유된 지식의 활용을 통해 조직 전체의 문제해결 능력과 조직의 가치를 향상시키는 것'으로 정의하였으며, 국방지식경영의 목표는 국방지식을 신속하게 창출, 전파하여 필요한 사람이 필요한 시기에 습득함으로써 업무성과와 경쟁력을 제고시키며, 국방업무의 적시성과 효율성을 위해 관련 지식과 정보를 공유하는 것이라고 주장하였다.

국방연구원 지식관리팀의 조관호(2000) 연구원은 국방지식경영의 핵심요소로서 의사결정층의 인식 및 리더십, 조직문화 조성, 지식관리 프로세스 설계 및 구축, 참여와 공유를 위한 보상 체계, 그리고 제도화 및 규정화를 제시하였고, 지식경영 전담조직의 편성, 변화관리에 초점, 정보관리를 기반한 지식경영, 쉬운 분야부터 단계적으로 시행, 선진군과 민간기업 사례분석을 내용으로 하는 추진전략을 제시하였다.

임채호(1999)는 국방지식경영의 단계를 초기, 확산, 내부통합, 외부통합 단계로 구분하고, 단계별로 군의 추진방향을 제시했으나, 국방현실과 장애요인에 대한 고려가 적은 편이다

미국 해군과 육군에서는 지식경영의 도입하고 있으나 아직 초기단계에 있는 실정이다. 따라서 국방분야에서의 연구와 미국의 사례는 초기적 연구와 자료로서 가치가 있을 뿐 지식경영 추진의 세부 지침과 절차를 제공해 주지 못하고 있는 실정이므로, 좀더 구체적인 연구는 학계의 연구결과를 바탕으로 해야만 한다.

지식경영의 장애요인과 성공요인과 관련하여, Davenport와 Prusak(1998)은 지식관리프로젝트의 성공요인으로서, 체계적으로 문서화된 지식, 비공식적인 토론 유형의 지식, 지식창출과 배포를 위한 환경개선, 지식을 문화, 리더십, 경계가치나 비즈니스 가치와 연관짓는 것, 특정지식의 보유자를 알아내는 지식 맵, 회사의 기본적인 변혁보다는 독립 프로세스나 기능에 대한 운영상의 개선 등을 제시하였다.

지식경영 프레임워크와 관련하여, Holsapple와 Joshi(1999)는 지식경영 현상의 본질을 밝혀 내려는 처방적 프레임워크와 지식경영을 수행하기 위한 방법을 찾는 지시적 프레임워크로 구분하여 분석하였다. 또한 지식경영의 구성요소로서, Davenport는 지식창고 구축, 지식의 접근성 향상, 지식의 공유환경 조성, 지식 자산의 4개 요소를, 미 해군은 내용, 프로세스, 문화, 학습, 기술의 5개 요소를, 김철환(2000)은 핵심지식, 사람과 문화, 제도와 조직, 지식관리시스템의 4개 요소를 주장하였다.

지식경영의 모델과 관련하여, Wiig(1997)는 지식경영을 위하여 지식과 관리를 연계한 관리모델을 제시하였으며, 이장환(1999)은 지식경영 활동은 정보시스템 확산 유형과 비슷하게 초기단계에서 확산, 내부통합, 외부통합단계로 발전한다고 주장하였다. 또한 김효근(1999)은 지식경영은 준비기, 도입기, 적응기, 안정기, 성숙기의 단계별로 일정한 패턴을 보인다고 주장하고 있다.

그러나 이들 프레임워크와 추진모델은 모든 조직에 획일적으로 적용될 수 있는 것이 아니며, 조직의 특성과 환경에 맞게 재창조 및 적용되어야 한다.

따라서 국방현실과 학계의 연구결과를 토대로한 국방지식경영의 프레임워크와 추진모델이 필요하며, 이러한 연구는 국방분야에서 관련자에 의해 수행되어야 한다.

### 3. 국방지식경영의 현황과 장애요인

#### 3.1 조직문화

국방조직을 포함한 공공기관은 비탄력적 구조이며, 관리자는 의사결정시 자치권과 유연성이 저조하고 권한의 분산정도가 낮으며, 동기부여측면에서 금전적 보상체계 미흡으로 효과적, 효율적 업무수행 유도가 곤란하며, 낮은 시장노출도로 인해 생산비 절감, 작업 효율에 대한 동기가 결여되어 있는 특성이 있다(서의호, 1995).

국방조직의 결재단계의 복잡, 조직의 경직화 등은 신속한 의사결정에 제약을 가하게 되며, 이러한 제약은 신속성, 유동성을 중시하는 지식관리시스템을 도입하는데 한계로 작용한다(김철환, 2000). 결재과정이 3-5단계의 수직적인 조직체계 속에서 신속한 의사결정과 창의적인 아이디어가 창출될 수 없으며, 합리적인 Speed 경영이 이루어 질 수 없다(권일환, 1998).

국방지식경영 전략과 관련하여, 현재 국방분야에서는 지식경영 전략이 수립되어 있지 않았으며, 구성원과 최고경영자는 지식경영의 필요성에 비해 지식경영에 대한 이해와 추진방안에 대한 인지도가 낮은 수준이다. 국방지식경영 관련 추진전략은 ‘국방정보화 기획서’와 ‘국방정보화기반 기본계획’에서 찾아볼 수 있는데, 국방정보화 기획서(2000년)에서 2015년까지 ‘정예정보화 군’을 건설하는 것을 목표로 제시하였고, 국방 구조 전반을 지식기반의 구조로 전환할 것을 천명하였다(김종탁, 2001). 또한 국방부는 국방정보화의 목표를 국방 C4I와 국방통합자원관리체계를 하나의 국방통합정보체계를 구축하는 것으로 설정함으로써(박계향, 2001), 정보기술을 중심으로 한 지식경영의 도입을 추진하고 있다.

또한 국방분야 구성원들은 잦은 보직이동으로 지식축적을 위한 기회를 갖지 못하고 있으며, 구

성원의 대부분은 지식의 창조와 저장 그리고 활용을 위한 기본적인 컴퓨팅 능력에 대한 부담감을 가지고 있었으며, 이것이 지식공유에 대한 부정적 시각으로 작용하고 있었다.

군에서의 지식은 대부분 구성원 개인의 머릿속이나 공유되지 않는 서류에서 존재하고 있으며, 지식저장소는 구축되어 있지 않았고, 규정 등 소수의 자료만이 인트라넷 기반 위에서 공유되고 있다. 또한 지식과 정보의 개념이 혼동된 가운데, 혼재, 중복되어 있다.

#### 3.2 정보기술

지금까지 국방부에서 운영중인 지식공유 차원의 시스템으로서 국방통합사무자동화 및 통합문서관리체계(박계향, 2001) 등을 들 수 있으나, 지식공유를 위한 실질적인 시스템이라고는 할 수 없다. 현재 국방부차원에서 운영, 계획중인 지식공유 차원의 시스템으로서는 균정적 지식을 위한 국방통합 사무자동화 및 통합문서관리체계와 균형적 지식을 위한 C4I체계가 있다.

국방통합 자원관리체계란 국방자원의 관리, 운영을 자동화, 전산화 및 네트워크화하여 문서없는 전자국방행정, 국방자원에 대한 정보의 공유와 광속상거래를 지원하는 체계이다(박계향, 2001). C4I체계란 적보다 먼저 보고, 결심하여, 먼저 행동할 수 있도록 군사력을 대비하고 운영하기 위하여 지휘통제요소들을 정보통신기술을 이용하여 통합, 연결함으로써 군사력을 최적의 시간과 장소에 효율적으로 운용토록 하는 지휘통제체계와 정보체계 그리고 컴퓨터통신의 종합체이다(국방부, 1999).

#### 3.3 국방지식의 특성

조직의 비전 달성을 위한 전략적 수단으로서의 지식은 주제 및 부문별로 차이가 있다. 지식은 개인에게는 능력향상의 수단이며, 기업에게는

경영활동의 효율성, 효과성 향상을 위한 무형의 자산이며, 국가입장에서는 국가 비전, 전략 및 부문별 상호작용의 촉진제를 의미한다(삼성경제연구소, 1999)

군의 입장에서 지식이란 군사력을 최대로 발휘하고 군을 효과적으로 운영하기 위해 타당하다고 여겨지는 신념이다. 이러한 국방지식은 정책결정 과정에서 유용하게 활용될 수 있는 법, 제도, 규정, 업무절차, 개인의 노하우, 외부지식 등의 집합(김철환, 2000)이다.

일반기업에서의 지식과 구별되는 국방지식의 특징은 다음과 같다. 첫째, 군은 전시 전투수행을 위한 모든 기능(전투지능과 지원기능)을 수행하기 때문에 지식의 대상과 범주가 광범위하며, 관리하는데 많은 시간과 자원이 요구된다.

둘째, 국방지식은 평시 효율적 운용을 위한 지식을 군정적 지식(무기체계 획득/유지, 인원관리, 정책수립 등에 관한 지식 등)과 전시에 전투력의 발휘를 위한 군령적 지식(전장상황판단, 적절한 지휘결심에 관한 지식 등)으로 나뉜다.

셋째, 전시의 지식은 곧바로 군사력의 발휘로 연결되는 등 안보와 관련되기 때문에 고도의 신뢰성이 요구된다.

넷째, 구성원의 계층별 임무가 명확히 구분되어 있으므로, 국방지식은 계층적으로 활용되어야 한다. 지휘관 및 참모는 전장상황에 대한 판단 및 지휘결심을, 전투원은 실제적인 전투행위를, 지원요원은 지원임무(군수, 의료 등)를 수행한다. 따라서 구성원에게 공통적 지식 뿐만 아니라, 임무에 따른 고유한 지식이 더욱 필요하다.

다섯째, 기업에 있어서 지식은 단지 이익을 가져다주는 Commercial knowledge(Demarest, 1997)이지만, 군의 활동은 국제정치적 측면에서 자율적인 행위주체이므로 극단적 상황에서 국가의 안보, 세계평화와 같은 고귀하고도 도덕적인 차원의 행위를 위한 도덕성이 포함된 지식을 구비하여야 한다.

### 3.4 분석

[표 1 : 국방지식경영 추진상의 장애요인]

구분	국방지식경영 현황	장애요인
조직문화	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 경직성있고 수직적인 조직구조</li> <li>- 상부 의도에 부합된 업무처리/ 업무처리 지연</li> <li>○ 지식공유보다는 보안의식이 강조</li> <li>○ 지식관리 프로세스의 부재</li> <li>○ 상급지휘관의 지식 독점</li> <li>○ 평가, 보상체계 미흡</li> <li>○ 잦은 보직이동</li> <li>○ 구성원의 Computing 능력 부족</li> <li>○ 전략의 미수립 / 국방정보화 전략속에 흡수</li> <li>○ 지식경영의 개념/추진방안 인식 부족</li> <li>○ 정보기술중심의 지식경영 추진</li> <li>○ 국방부 중심의 지식경영 추진</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 지식공유문화 창출요인 부재</li> <li>- 개인의 창의성, 개방성, 협력도 미흡</li> <li>○ 지식공유의 제한요소로 작용</li> <li>○ 업무프로세스와 지식프로세스의 중복</li> <li>○ 지식유통의 병목현상 발생</li> <li>○ 지식공유문화 창출요인 부재</li> <li>○ 지식축적 기간 단축 및 지식노동자 양성 곤란</li> <li>○ 지식 창출, 저장, 활용 곤란</li> <li>○ 지식경영 추진의 방향성/ 독자성 부족</li> <li>○ 지식경영 추진력 및 지속성 결여</li> <li>○ 추진과정에서 조직문화적 측면 소외</li> <li>○ 지식경영의 전군적 확산 곤란</li> </ul>
정보기술	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 지식공유 시스템 부재</li> <li>○ 조직원이 정보기술에 비 의존적</li> <li>○ 유사시스템이 존재</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 지식공유 시스템의 효과에 대한 인식부족</li> <li>○ 조직원의 지식공유시스템 활용도 제고 곤란</li> <li>○ 유사시스템과 관계설정 필요</li> </ul>
국방지식	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 지식이 방대하고 다양</li> <li>○ 지식이 머릿속이나 공유되지 않는 서류에 존재</li> <li>○ 지식과 정보의 혼동, 혼재 중복 존재</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 방대한 양의 지식관리 곤란, 시간과 자원 요구</li> <li>○ 지식의 형식지화 및 공유화 곤란</li> <li>○ 지식관리의 효율성 저하, 지식의 원천파악 곤란</li> </ul>

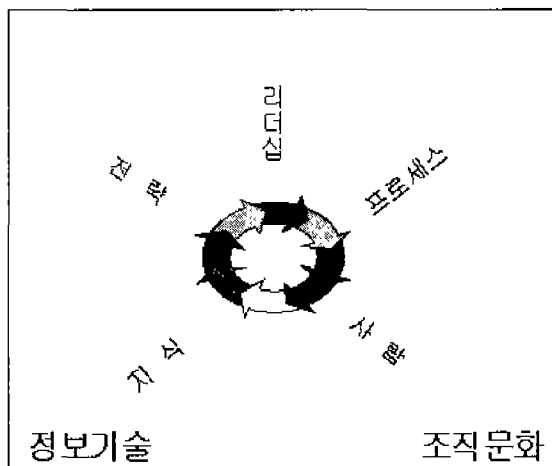
국방지식경영의 현황을 중심으로 국방지식경영의 실질적인 장애요인을 위의 표에서와 같이 분석했다. 본 절에서 분석된 현황과 장애요인은 국방지식관리의 현주소를 제시하며, 또한 국방지식경영의 프레임워크와 추진모델의 설정에 중요하고 고려요인으로 작용한다.

#### 4. 국방지식경영 프레임워크와 추진모델

##### 4.1 국방지식경영 프레임워크

공공기관의 지식관리체계 구축 목표가 정부의 정책능력 향상, 자원관리와 업무처리의 효율화, 공공서비스의 개선이라고 한다면(김성훈, 1999), 국방지식경영의 목표는 전투력의 향상과 효율적인 국방운영이라고 할 수 있다.

본 연구에서는 상기한 국방지식경영 목표를 달성하기 위한 국방지식경영의 프레임워크를 제시한다. 국방지식경영 프레임워크는 지식 프로세스, 영향요소 및 기반요소로 구성된다. 지식 프로세스는 수집, 활용, 창조, 저장의 과정으로 구성되며, 영향요소들은 리더십, 프로세스, 사람, 지식 및 전략으로 구성되며, 기반요소는 조직문화와 정보기술이다.



[그림 1 : 국방지식경영 프레임워크]

기반요소로서 조직문화란 역동적인 지식의 공유가 이루어지는 지식조직과 공유문화를 의미하며, 정보기술은 지식경영을 가능케 할 수 있는 기술적 인프라로서의 지식관리시스템과 시스템에 적용되는 기술을 의미한다. 조직문화와 정보기술로 구성된 기반요소는 국방지식경영의 성공 여부를 결정하는 기본적 요체로서, 영향요소들과 상호작용 한다.

영향요소로서, 리더십은 부대의 지휘관 및 참모의 관심 및 지휘의지를 의미하며, 프로세스는 조직차원에서 지식을 체계적으로 창출, 공유 및 활용하는 일련의 과정이다. 또한 사람은 조직구성원으로서 자신의 지식을 밖으로 공동화, 표출화하여 자신의 지식을 공유할 수 있도록 하며, 새로운 지식을 만들어 내도록 하는 지식근로자를(권일환, 1998) 말한다. 지식은 지식경영에서 관리되어야 할 대상이다. 국방지식은 군사력을 최대로 발휘하고 군을 효과적, 효율적으로 운영하기 위해 타당하다고 여겨지는 신념으로서, 각 상황에서 다양한 문제들을 해결해 나가는 과정에서의 경험을 바탕으로 생성된다. 전략이란 지식경영의 비전과 목표를 달성하기 위해 지식경영을 계획하고 실천하는 지침이다.

##### 4.2 국방지식경영 추진 모델

본 연구에서는 국방현황과 장애요인 그리고 국방 지식경영 프레임워크에 기반한 국방지식경영 추진모델을 제안한다.

국방지식경영 추진모델에서는 지식경영의 단계를 준비단계, 도입단계, 확산단계, 성숙단계로 구분하였으며, 기반요소와 영향요소별로 추진방향, 달성해야 할 목표 및 방안을 제시한다.

다음 그림은 국방지식경영의 추진모델을 나타내고 있다.

스트형 조직과도 유사한 개념이다.

	준비단계	도입단계	확산단계	성숙단계
조직 문화	업무프로세스 개선 CIO에 의한 업무 지식경영 교육	평가보상제도 도입 CKO에 의한 업무추진 위기관리 추진	평가도입제도 확산 지식공유문화 확산 지식경영 수준의 평가	지식조직으로 발전 지식공유문화 성숙
	리더십의 조성	리더십의 발휘	리더십의 확산	리더십의 제도화
	지식프로세스 설계	업무-지식 프로세스 융합	지식프로세스 확산	지식프로세스의 일상화
	구성원 경력팅교육	지식근로자의 등장	지식근로자의 확산	전 구성원 지식근로자화
	전략의 수립	지식경영전략 추진	전략의 수정, 정착	전략의 제도화
정보 기술	KMS 설계 KMS 운영교육	KMS 도입 KMS 시범적 운영	KMS 전군적 도입 KMS 사용의 정착	KMS 사용자에 의한 추가기능 제기, 반영
	정보, 지식의 구분	knowledge map 구축 (핵심지식)	지식 검증, 평가	모든 암묵지의 형식지화

[그림 2 : 국방지식경영 추진모델]

#### 4.2.1 조직문화 측면

국방지식경영의 추진을 위해서 지식경영에 부합하는 조직문화가 형성되어야 하는데, 이는 지식의 공유가 활발하게 이루어지는 지식공유문화와 지식조직을 의미한다. 이를 위해서는 업무 프로세스의 개선, 지식공유문화의 창출, 지휘관의 리더십, 조직구성원의 지식근로자화 및 지식경영 전략이 필요하다.

조직이 보유한 지식을 최대한 활용하기 위해서는 지식공유 문화가 필수적인데, 이러한 지식 공유문화의 특징으로는 창의성, 개방성 및 신뢰성을 들 수 있다. 또한 지식공유 조직문화의 형성을 위해서 조직의 경직성이 없어야 하는데, 조직의 경직성은 의사결정의 효율성과 정보의 원활한 흐름을 저해하며, 결국 조직의 활력과 혁신의욕의 쇠퇴, 구성원의 소속감 저하의 결과를 낳게 된다(피터드러커, 1999).

지식조직이란 지식의 창조, 활용, 축적을 위해 관료제의 효율성과 네트워크의 창조성을 함께 살려나가는 조직(한세역, 1999)으로서, 하이퍼텍

하이퍼텍스트형 조직에서는 창조와 효율이 동시에 추구되어야 하며, 지식이 조직전반에 유기적으로 체화되어 그것이 상승효과를 가져와야 하며, 또한 유연한 3차원조직에 의한 입체적 조직공간이어야 한다(노나카, 1995).

지식, 정보의 활용과 유연성을 고려시 현재의 국방조직은 지식의 유연성과 활용도가 낮은 I 단계에 속해있지만, 궁극적으로 IV단계의 지식조직으로 발전해야 한다.

	III	지식조직	IV
네트워크조직	가상조직 장인집단	소규모 벤처기업	
I	공공조직 정보화조직 (정부조직)	II	
낮음	지식, 정보 활용		높음

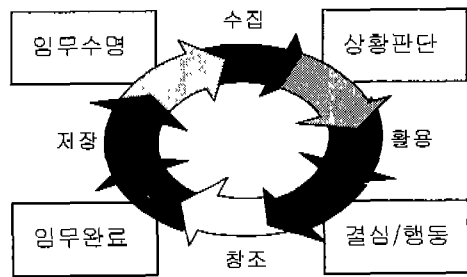
[그림 3 : 조직유형과 형태]

미 육군의 경우 지식경영의 추진과정을 통해

네트워크화 된 조직을 달성하려는 것도 이같은 맥락에서 이해될 수 있다.

지식공유 마인드의 미흡, 지식을 다른 사람과 나누면 자신에게 불리할 것이라는 문화, 부서간 혹은 부서내 협조가 부족한 조직문화 등의 문제점을 해결하기 위해서는 지식창조와 활용에 대한 인센티브 제공이 필요한데, 방안으로서 Knowledge Money의 도입이 바람직하다.

도입단계에서는 조직의 업무프로세스와 지식관리 프로세스가 융합되어야 하는데, 이를 위해서는 조직의 업무과정이 지식경영의 프로세스를 기반으로 재설정되어야 한다. 다음 그림은 군의 업무프로세스와 지식프로세스의 융합을 단편적으로 나타내고 있다.



[그림 4 : 업무 지식 프로세스의 융합]

또한 준비단계에서는 CIO에 의한 지식경영 추진이 불가피하지만, 도입단계에는 CKO에 의한 업무추진이 필요하다.

조직구성원이 지식경영에 대한 이해가 부족하며 Computing 능력이 부족함을 고려시, 준비단계에서는 지식경영과 정보기술에 대한 교육이 선행되어야 하며, 도입단계에서는 소수의 지식근로자가 등장해야 한다. 지식근로자는 지식창출자이며, 동시에 업무에 지식을 창조적으로 활용하는 지식수요자로서, 확산단계에서 전군적으로 확산되고, 성숙단계에서는 지식근로자가 아니면 근무할 수 없는 분위기가 형성되어야 한다. 국방지식근로자화는 개인적 차원과 조직적 차원의 노력으로 추진될 수 있다. 개인적 차원에서 개인은

지식경영의 중요성과 필요성을 절감하고 이에 자발적으로 참여하는 것이 중요하다. 지식 창조자로서의 전문지식의 축적과 창조된 지식을 공유하려는 노력을 통해서 개인은 지식근로자로 거듭날 수 있다. 조직차원의 노력으로서는 교육, 훈련과정에서 지식을 창출할 수 있는 소양을 함양시키는 것이다. 최근 국방부에서는 업무수행을 하면서 늘 고민하고 발전방향을 생각해온 사람들 중에서 자기분야 개혁에 앞장선 사람들에 대해 신지식인을 발굴하여 선정, 발표하였는데, 이는 조직적 차원에서 지식근로자화를 앞당기는 바람직한 사례라고 할 수 있다.

지식경영 전략은 지식관리를 도입하는 조직의 목표, 업무의 특성에 따라 달라져야 한다(김성훈, 1999). 따라서 준비단계에서는 군 환경에 적합한 지식경영 전략이 수립되어야 한다. 지식경영 전략이 부재한 상황에서 어떠한 지식경영의 도입이 있을 수 없으며, 현실적이고 바람직한 전략 없이 지식경영 도입의 시도는 실패할 수 밖에 없다. 지식경영 전략의 수립은 현행 경영환경의 분석을 통해서 수립되어야 하며, 이러한 지식경영 전략에는 지식경영 프로세스, 지식경영 조직 및 인력에 대한 정의 및 정보기술에 대한 정의가 포함되어야 하며, 지식경영을 추진하기 위한 마스터플랜이 작성되어야 한다. 국방여건과 현실을 고려할 때 지식경영의 전략은 국방 정보화의 비전과 목표와의 조화 속에서 수립되어야 한다. 미 해군의 경우 지식경영의 추진이 Information Management의 추진과 맥을 같이 하고 있는 것도 같은 맥락으로 이해되어 질 수 있다.

도입단계에서는 지식경영의 추진의 주체가 국방부 또는 각군 본부가 되어야 하겠지만, 단위부대별로 부대 현실에 적합한 지식경영 추진 전략이 있어야 한다. 지식이 주체 및 부문별로 차이가 있듯이, 국방지식은 업무를 수행하는 부대단

위의 상황(국방부, 각군본부, 예하부대, 예하부대의 한 부서등)에 따라 상이하기 때문이다.

지식경영 추진을 위한 최고경영자의 리더십은 군 지휘관의 지휘관심과 노력을 의미한다. 군의 계층적인 지휘구조를 고려할 시, 지휘관의 리더십은 지식경영의 성공적 추진을 위한 지원요소이다.

군의 현실을 고려할 때, 준비단계에서는 군 지휘관들로 하여금 지식경영에 대한 이해를 통해 리더십을 조성해야 하며, 이러한 리더십은 성숙 단계에서는 지식경영의 제도로 발전해야 한다.

#### 4.2.2 정보기술, 지식 측면

지식경영 추진모델의 두번째 기반요소로서 정보기술이 있다. 정보기술이란 지식경영을 가능케 할 수 있는 기술적 요인과 현재 구축되어진 지식경영을 위한 인프라를 의미한다. 이러한 정보기술은 관리되어야 할 지식요인과도 밀접한 관련이 있다.

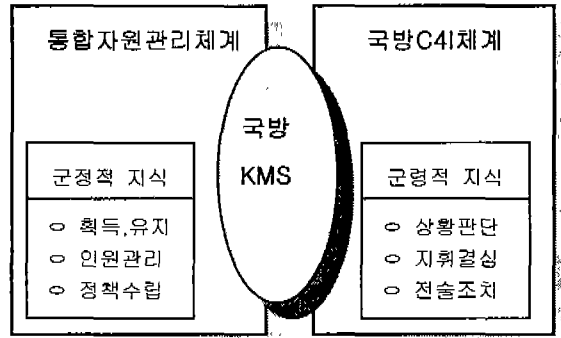
본 연구에서의 지식관리시스템은 통신 네트워크, 하드웨어, 각종 소프트웨어 및 도구 등 정보기술 차원의 인프라(김영걸, 1998)를 전제로 한다.

국방 지식관리시스템은 국방부내의 업무수행과 관련된 지식(데이터, 각종문서 및 보고서)을 체계적으로 D/B화하여 국방 통합 지식베이스를 구축하고, 축적된 지식과 정보를 활용하여 정보산출비용을 최소화하고 지식을 공유하여 업무의 중복 및 의사결정 리스크를 최소화하고 전문가적 지식활용을 통한 창의적 업무처리 능력을 향상시키기 위한 시스템이다(김철환, 2000).

현재 국방분야에서 지식의 유통, 관리될 수 있는 기반 시스템으로서는 국방통합자원관리체계와 국방통합C4I체계가 있다.

국방통합자원관리체계가 평시 군을 효율적이고 효과적인 운영하기 시스템이라면, 여기에 해당하는 지식은 획득/유지, 인원관리 및 정책수립

등 군정적 지식이 해당한다. 또한 국방C4I체계가 전시 군사력의 효과적 사용과 전투력의 극대화를 위한 시스템이라면, 여기에 해당하는 지식은 지휘관의 전장 상황판단, 지휘결심 및 전술적 조치를 가능하게 해주는 군령적 지식이다.



[그림 5 : 국방 KMS의 기반구조]

따라서 평시의 군정적 지식과 전시의 군령적 지식을 관리하기 위해서 국방지식관리시스템은 국방통합자원관리체계와 함께 국방통합C4I체계를 기반으로 해야 한다. 이를 위해서는 이들 시스템과의 연동과 함께 지식에로의 접근성의 탐색의 용이성을 보장하기 위해서 다양한 요소기술과 기법이 선별적으로 적용되어야 한다.

국방지식관리시스템은 전용의 네트워크와 하드웨어를 추가로 설치하는 것이 아니라, 동일한 지식저장소를 통해 저장되는 지식이 국방통합자원관리체계 상에서 군정적 지식이 유통되고, 국방통합C4I체계 상에서 군령적 지식이 창조, 저장, 유통되는 체계이어야 한다.

국방지식관리시스템에서의 원활한 지식의 유통과 접근성을 보장하기 위해서는 관리해야 할 지식의 범주가 명확하게 설정되어야 한다.

따라서 준비단계에서는 정보와 지식의 개념이 명확히 구분되어야 하는데, 해당부대의 입장에서 지식은 해당부대의 임무수행을 위해 제반 군사정보를 기초로 정보판단의 과정을 통해 얻어지는 결과물이다.



도입단계에서는 광범위하고 다양하게 존재하고 있는 지식의 체계적 관리와 활용을 위해서 핵심지식에 대한 선별과 knowledge map의 구축이 필요하다. 부대별 임무와 특성을 고려시 이러한 핵심지식의 선별과 knowledge map의 구축은 해당 부대의 현실에 적합하게 추진되어야 한다.

확산단계에서는 유통되는 지식의 정확도와 신뢰도를 보장하기 위해서 지식관리조직과 전문가 조직에 의한 지식 검증 및 평가과정이 필요하다. 검증되지 못한 지식으로 인해 국가적 재앙과 손해가 따를 수 있는 가능성을 배제할 수 없기 때문이다.

이상에서 지식경영의 추진단계를 준비, 도입, 확산 및 성숙단계로 구분하였다. 지식경영의 성숙단계에서는 지식경영 활동은 더 이상 독립된 경영패러다임이 아니라 구성원 모두가 일상적으로 수행하는 일상업무가 되어야 한다.(Karl M Wiig, 1997)

## 제 5 장 결론

군에서는 지식경영이 지식, 정보화 사회에 부응하기 위한 하나의 조건이라는 인식이 점차 확산되고 있으나, 아직 지식경영의 본격적인 도입은 미진한 상태이며, 지식경영에 대한 완숙한 이해도 없는 실정이다. 국방분야에서는 지식경영을 도입함으로써, 유사시 군사력을 최대로 발휘하고, 평상시 군을 효율적이며 효과적으로 운영할 수 있다. 국방분야에서 지식경영을 성공적으로 도입하기 위해서는 학계에서 연구되어온 지식경영의 제반 개념과 군 현실을 바탕으로 지식경영의 개념과 절차, 지식경영을 위한 조직문화적, 정보기술적 조건 등을 재정립하고, 이에 따른 추진절차가 필요하다.

본 논문에서는 국방지식경영의 구현을 위해

국방환경에 적합한 지식경영의 프레임워크와 추진 모델을 제시하였다. 본 논문은 국방지식경영의 도입을 위한 선행적 연구로서 국방지식경영과 관련된 제반개념을 현실적으로 연구하고, 제반 문제점 및 극복방안을 제시하였으며, 국방지식경영을 도입하기 위한 토대를 마련하였다는 점에서 의미를 찾을 수 있다.

그러나 본 논문에서는 제시한 국방지식경영의 프레임워크와 추진모델에 대한 실증적 검증과정을 거치지 못하였다. 따라서 본 논문에서 제시한 프레임워크와 추진모델에 대한 사례연구 및 검증과정이 향후 연구로서 필요하다.

## 참고문헌

- 국방부(1999), 국방정보화기반 기본계획
- 국방저널(2001.4), 제328호, 국방부
- 김성훈(1999), 공공기관의 지식관리의 전략과 성공요인에 대한 연구, 한국전산원
- 김영걸(1998), 지식경영과 지식관리시스템, 경영과 컴퓨터
- 김성실 등(1998), 지식경영의 실천, 삼성경제연구원
- 김종선(2000), 월간 군사세계, 2000년 4월호, 21세기 군사연구소
- 김종탁(2001), 국방일보, 2001.1.14일자
- 김철환 등(2000), 국방지식관리 시스템 구축 및 운영방안, 국방대학교 안보문제연구소
- 김학민(1999), 지식경영 구축방법론 및 구축사례 연구, 삼성경제연구소
- 김효근 등(1999), 한국 100대 기업 지식경영, 이화여대 지식정보화전략 연구센터
- 권일환(1998), 지식경영 도입을 위한 접근 방법에 관한 연구, KBC정보시스템㈜

- 권태영(1998), 21세기 정보사회와 전쟁양상의 변화, 한국국방연구원,
- 노나카 이쿠지로, 나상익 역(1998), 노나카의 지식경영, 21세기북스
- 노나카 이쿠지로, 김형동 역(1995). 지식창조의 경영, 21세기 북스
- 박계향(2001), 월간 군사세계, 2001년 3월호, 21세기군사연구소
- 서의호(1995), 공공기관 MIS의 개발 방법론, 한국경영정보학회 춘계학술대회
- 이장환, 김영결(1999), 조직의 지식경영 관리체계 및 단계모델에 대한 탐색적 연구, 제2회 지식경영 학술심포지엄, 매일경제신문
- 임채호(1999), 군 조직의 지식경영 도입방안에 관한 연구, 연세대학교
- 조관호(2000), 국방지식경영 추진방안, 국방연구원
- 피터드러커, 이재규 역(1999), 21세기 지식경영
- 한세익(1999), 지식사회의 조직모형 탐색과 실천가능성, 한국행정연구 제8권 3호, 한국행정연구원
- 해군본부(1999), 『해군비전2020』, 해군본부
- Army AKO(1998), Army Knowledge Online, [http://www.army.mil/ako]
- Davenport, Prusak(1998), Working Knowledge, Harvard Business School Press
- Demarest(1997), Understanding knowledge management, Long Range Planning Vol.30,
- Department of the Navy(1999), Information technology and information management Strategic Plan FY 2000-2001, [http://www.doncio.navy.mil/stratplan/index.html]
- Drucker, Peter(1992), Post-Capitalist Society, Harper Collins
- Holsapple Joshi(1999), description and analysis of existing knowledge management frameworks, proceedings of the 32th Hawaii international conference on system sciences, pp.1-15
- Maj M.W. Fortin(1998), Knowledge Management: the Way Ahead for the DND/CF [http://wps.cfc.dnd.ca/irc/nh/nh9798/0035.html]
- Wiig Karl M.(1997), Knowledge management : where did it come from and where will it go?, Expert Systems With Applications, Vol.13
- Wiig Karl M.(1997), Supporting Knowledge management : A selection of methods and techniques, Expert Systems With Applications, Vol.13
- World Bank(1998), Knowledge for Development, [www.worldbank.org]