

사회적 자본, 지식경영, 그리고 조직성과 간의 인과관계

이 영 찬*

<목 차>

I. 서론	4.2 측정방법
II. 이론적 배경	4.3 측정문항
2.1 사회적 자본	V. 실증분석
2.2 지식경영활동	5.1 표본의 특성
2.3 조직성과	5.2 신뢰성 및 타당성 분석
III. 연구모형 및 가설	5.3 가설검증
3.1 연구모형	VI. 결론
3.2 변수의 조작적 정의 및 가설	참고문헌
IV. 연구방법	Abstract
4.1 자료수집	

I. 서론

지식기반사회에서는 기업의 가치가 토지, 자본 등과 같은 유형자산 보다는 그 자산을 이용하는 데에 필요한 기업의 핵심역량과 연관된 무형의 지적 자산에서 창출되는 가치로 변환되고 있기 때문에, 기업의 경쟁력 평가에서도 유형자산 보다는 조직구성원의 지식, 고객 및 공급업체와의 관계, 경쟁기업과의 전략적 제휴, 학습조직, 프로세스 혁신 등과 같이 기업의 핵심역량을 구성하는 무형자산 평가항목들을 중요하게 고려하고 있다. 이러한 무형자산을 보다 체계적으로 관리하기 위해 많은 기업들은 지식경영에 주목하고 다양한 수준에서의 지식경영활동을 수행하고 있다. 그러나 기업에게 있어 높은 잠재적 가치를 가지고 있음에도 불구하고, 지식경영활동이 조직의 경쟁우위를 어떻게 달성할 수 있는지, 그리고 지식경영활동을 통한 학습 및 혁신역량이 조직 내에서 어떻게 제고될 수 있는 지에 대한 확실한 이론적 프레임워크는 아직까지 제시되지 못하고 있다.

한편, 기업의 가치를 결정하는 요인으로 기업의 인적 자본(human capital)을 포함하는 지적 자본(intellectual capital)과 금융 자본(financial capital)

* 동국대학교 경영·관광대학 경상학부 교수, chanlee@dongguk.ac.kr

등이 전통적으로 중시되어 왔으나, 최근에 와서는 이에 추가하여 경제주체들 간의 신뢰관계에 의해서 형성된 사회적 자본(social capital)이 매우 중요시되고 있으며, 여러 학문분야에서 이에 관한 논의가 전 세계적으로 활발히 진행되고 있다. 사회적 자본이 기업가치에서 중요시되고 있는 이유는 다음과 같다. 첫째, 현실적으로 금융 자본과 인적 자본이 과거보다 훨씬 풍부해졌기 때문에 기업경쟁력의 원천으로서 큰 역할을 하지 못하게 되었으며, 경제발전에 따라 유사한 재화나 서비스를 제공하는 기업들이 많아지면서 사회적 자본이 부각되었다고 볼 수 있다. 둘째, 지식과 혁신역량이 각각 핵심적인 생산요소와 경쟁우위요소가 되는 지식기반사회가 출현하게 되었기 때문이다. 사회적 자본은 지식의 생성, 축적, 공유, 활용, 학습과정을 원활하게 촉진시키고 기업 내의 지식자산의 질과 양을 향상시켜 의사결정 문제를 효과적으로 해결하는 지식경영에 도움을 주며 이를 통해 지속적인 경쟁우위를 달성할 수 있도록 한다. 따라서 지식기반사회에서 혁신역량을 제고시키기 위해 사회적 자본이 부각되었다고 볼 수 있다. 셋째, 지식기반사회로 이행하는 동시에 경제의 세계화가 가속화되면서 우리 경제사회의 불평등 현상에 대한 우려가 많은 학자들에 의해 제기되었다. 이는 사회적 통합을 해칠 뿐만 아니라 높은 사회적 비용을 유발함으로써 혁신역량을 감소시키고 지속가능한 성장을 불가능하게 만들 수도 있다. 이러한 배경 하에서 경제 주체들 간의 신뢰관계에 의해서 형성되는 사회적 자본은 이러한 경제사회의 불평등 문제와 나아가 지속가능한 성장

을 가능하게 하는 대안으로 부각되었다고 볼 수 있다(이경목, 1996).

본 연구는 사회적 자본에 관한 기존의 다양한 문헌을 바탕으로 기업의 사회적 자본에 대한 측정지표를 개발하고, 실증분석을 통해 사회적 자본이 지식경영활동을 통한 학습 및 혁신역량의 결정요인으로 작용하는지, 그리고 지식경영활동을 통한 학습 및 혁신역량이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지 규명하는 것을 연구목적으로 한다.

II. 이론적 배경

2.1 사회적 자본

사회적 자본이란 경제주체들 간의 신뢰와 지원관계에 의해 형성되는 자산이다. 사람들은 가족, 친척, 동창, 기타 다양한 타인들과 관계를 맺는다. 사람들은 그들이 지속적으로 접촉하는 일부의 타인들만 신뢰하고 지원하며, 일부의 타인들에게만 지원을 요청한다. 따라서 유대관계 네트워크에 포함되어 있거나 이에 접근할 수 있는 사람이 경쟁우위를 확보할 수 있다. 이와 같이 특정 개인의 인적 유대관계가 경쟁우위의 원천이 될 때, 그 유대관계를 그 사람이 가진 사회적 자본이라고 한다.¹⁾ 이상의 논의에 의하면, 사회적 자본은 “특정 경제주체가 자신의 사회적 유대관계를 통해 접근·확보할 수 있는, 자신의 목적달성에 도움을 주는 무형자산의 집합”으로 정의할 수 있다(이경목, 1996; 이영현, 2006).

1) 물론 한 집단 내의 강력한 네트워크와 신뢰관계가 집단의 구성원에게 항상 이롭지만은 않다는 측면에서 사회적 자본의 부정적인 효과를 지적하는 연구들도 있다(이영현, 2006).

사회적 자본에 대한 연구는 경제개발이론으로부터 파생된 연구, 윤리 및 사회적 책임 관점에서의 연구, 기업지배구조 관련 연구, 그리고 지적자본 관련 연구 등 크게 4가지로 구분할 수 있다(Bueno et al., 2004).

먼저 경제개발이론과 관련한 기존 연구에서는 신뢰, 조직시민행동, 그리고 결합이 사회적 네트워크를 강화시키고, 지속적인 경제개발을 가능하게 한다고 주장하고 있다(Knack and Keefer, 1997; Putnam, 1993; Stiglitz, 1998). 윤리 및 사회적 책임에 관한 기존 연구에서는 사회적 자본이 사회 전체와 구성원들의 관점에서 사회적 통합과 책임의 정도를 나타내며, 신뢰, 협력, 안전, 원칙, 윤리, 타협 등과 같은 가치 및 태도에 기반을 두고 있는 것으로 조사되었다(Baron, 2001; Bullen and Onyx, 1998; Chang, 1997; Coleman, 1990; Kawachi et al., 1997; Newton, 1997). 기업지배구조와 관련한 기존 연구에서는 윤리적인 기업지배구조가 사회적 자본의 창출에 영향을 미치며, 연대성을 고취시키고, 시장의 불완전성을 극복한다고 주장하고 있다(Rajan and Zingales, 2000; Sen, 1997; Zingales, 2000). 마지막으로 지적자본과 관련한 기존 연구에서는 사회적 자본이 지적자본의 한 구성요소로서 신뢰, 충성, 성실, 타협, 투명, 연대, 책임, 진실, 윤리 등과 같은 가치에 기반하고 있다고 본다(Bueno et al., 2004; Cohen and Prusak, 2001;

Koenig, 1998; Lesser, 2000; Lesser and Prusak, 1999; Lesser and Cothrel, 2001; McElroy, 2001; Nahapiet and Ghoshal, 1998).

사회학, 정치학 분야의 활발한 연구에 비해 경영학 분야에서 사회적 자본에 대한 연구는 상대적으로 미흡한 수준이다.²⁾ 최근 경영학 분야에서 대표적인 연구들을 간단히 살펴보자.

먼저 Adler and Kwon(2002)은 기업 관점의 사회적 자본에 관한 광범위한 문헌연구를 통해 사회적 자본이 조직 구성원의 경력 성공과 경영자의 보수에 영향을 미치고, 부서내 자원의 교환과 제품 혁신을 촉진시키고, 이직률을 감소시키며, 기업가정신 및 신생기업의 형성을 촉진시키는 효과가 있다고 주장한다. 또한 사회적 자본은 공급자 관계, 지역생산 네트워크, 기업내 학습 등을 강화한다고 주장한다.

조직의 사회적 자본 분야에서 가장 대표적인 연구로는 Nahapiet and Ghoshal(1998)의 연구들을 들 수 있다. Nahapiet and Ghoshal(1998)은 구조적 차원, 관계적 차원, 인지적 차원의 사회적 자본이 지적자본의 결합과 교환을 유발하여 새로운 지적자본이 창출된다는 개념적 틀을 제시하고 있다. 여기서 구조적 차원의 사회적 자본은 특정 사회시스템이나 유대관계 네트워크 자체의 특성에 관한 것이다. 사회적 자본의 구조적 차원은 기업 내부 구성원들 간의 관계에 근거하여 기업의 사회적 자본을 정의할 수 있도록 해

2) 사회학과 정치학에서 사회적 자본에 관한 연구는 크게 두 가지 방향으로 전개되고 있다(유석춘 외, 2003: 20). 하나는 공동체나 집단 전체의 정치문화나 조직의 특성을 거시적으로 접근하는 방향이고, 다른 하나는 개인이나 집단이 형성하는 관계의 패턴을 미시적으로 접근하는 방향이다. 미시적인 접근은 최근 사회연결망 분석이라는 매우 계량적인 방법을 사용하고 있다(김용학, 2003; 손동원, 2002). 반면에 거시적인 접근은 설문에 기초한 대규모 사회조사 결과를 역사적 맥락에서 해석하는 방법을 선호하고 있다. 이 분야의 고전적인 연구들은 유석춘 외(2003)와 Lesser(2000)에 수록된 논문들을 참조하기 바람.

준다. 관계적 차원의 사회적 자본은 신뢰, 규범과 상호규제, 상호의무와 기대, 서로에 대한 동일화 등을 포함한다. 마지막으로 인지적 차원의 사회적 자본은 서로 유대관계를 가지는 사람들이 공유하고 있는 의미체계, 언어와 코드, 전설과 일화 등의 문화를 포함한다. Tsai and Ghoshal(1998)은 이러한 이론에 근거하여 사회적 자본은 자원의 교환 및 결합에 영향을 미치며 혁신을 창출한다는 연구 모형을 제시하고 이를 분석하였다.

Leana and Van Buren(1999)은 조직 내에서 사회적 자본을 촉진 혹은 억제하는 주요 기제로서 고용관행을 제시하고, 고용관행(안정적 관계, 강력한 규범, 구체화된 역할)을 통한 사회적 자본(협력, 신뢰)의 형성이 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 개념적으로 제시하고 있다. McElroy(2001)는 Nahapiet and Ghoshal(1998)의 연구와 같이 사회적 자본을 지적자본의 한 구성요소로 파악하고 있지만, 사회적 자본은 기업내 사회자본(intrasocial capital), 기업간 사회자본(intersocial capital), 그리고 사회혁신자본(social innovation capital)으로 구성되어 있다고 주장하여 보다 확장된 개념을 제시하고 있다. 최근 Bueno et al.(2004)의 연구는 사회적 자본이 사회통합자본과 사회혁신자본으로 구성되어 있다고 주장한다. 먼저 사회통합자본(social integration capital)이란 기업과 사회시스템 간의 관계로부터 도출된 무형자산을 의미하는 것으로, 기업의 사회적 책임 활동을 나타내는 무형자산이다. 사회혁신자본(social innovation capital)이란 McElroy(2001)가 제시한 사회혁신자본과는 다른 개념으로, 사회시스템의 변화와 진보를 위해 도입된 새로운 기업개념과 연결된 자본을 의미한다. 기

업의 사회적 자본에 관한 사례연구로는 Cohen and Prusak(2001)이 대표적이다.

기업의 사회적 자본에 관한 국내의 선행연구들도 역시 개념적, 이론적 논의에 머무르고 있다(김재구 외, 2000; 송일호, 2005; 이경목, 1996; 정명호·오홍석, 2005). 이경목(1996)은 기업의 사회적 자본을 크게 두 가지로 나누어 살펴보고 있다. 하나는 기업 그 자체가 가진 다른 조직과의 유대관계이고, 다른 하나는 기업 구성원들이 가지고 있는 외부와의 인적인 유대관계이다. 김재구 외(2000)의 연구에서는 기업의 사회적 자본을 다음과 같이 크게 3가지로 나누어 구분하고 있다. 첫째, 기업 구성원간의 의미의 공유, 지원과 신뢰관계이다. 둘째, 기업 구성원이 가지고 있는 외부와의 인적인 유대관계이다. 셋째, 기업 그 자체가 가진 다른 기업과의 유대관계이다. 첫 번째 개념은 기업 내부 구성원들 간의 관계의 특성에 기반을 두고 있고, 두 번째와 세 번째의 개념은 구성원이나 기업 그 자체가 갖는 외부인 혹은 다른 기업과의 관계구조에서 생성되는 사회적 자본이다.

실증적인 연구로는 Nahapiet and Ghoshal(1998)이 제시한 사회적 자본의 개념을 이용하여 조직의 사회적 자본이 새로운 지적자본 창출에 미치는 영향을 분석한 박순미(2000)의 연구가 있다. 이 연구는 한국통신의 655명 98개 부서를 대상으로 실증분석을 시도하여, 조직의 사회적 자본이 지식의 교환 및 결합 활동 및 새로운 지적자본 창출능력에 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 보고하고 있다. 김병규(2004)는 구성원의 사회·경제적 배경, 연결망의 구조적 특성, 조직 분위기, 단체참여 및 활동단체를 선행요인으로 하여 신뢰, 호혜적 규범, 집단내 협력 및 정보공

유 등의 사회적 자본이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고 있다.

최근 장영철(2003, 2004)의 연구는 지식경영을 위한 인적자원개발 및 관리체계에 대한 이론적 논의와 사례연구를 실시하였다.

기업의 사회적 자본에 관한 국내외의 선행연구들을 살펴보면 아직까지 체계적인 분석모형과 측정지표 개발이 이루어지지 않았고, 따라서 사회적 자본의 영향요인 분석이나 사회적 자본이 기업성과에 미치는 효과 분석과 같은 본격적인 실증연구는 실시되지 않은 것으로 파악된다.

2.2 지식경영활동

대부분의 조직은 제품, 프로세스, 경영, 기술과 관련한 가치 있는 지식을 보유하고 있음에도 불구하고 이를 최대한 활용하지 못하고 있다(King et al., 2002). 따라서 이러한 지식을 잘 관리할 수 있는 조직은 그렇지 못한 조직에 비해 경쟁우위를 가진다고 할 수 있다.

지식경영은 지식의 축적 및 창출, 그리고 이를 조직 전반에 효과적으로 적용되도록 해 주는 지식공유 활동으로 정의된다(Turban et al., 2003). 구체적으로, 지식경영은 다음과 같은 네 가지 주요 프로세스를 포함하고 있다. 첫째, 새로운 지식을 발견하고 축적하는 지식생성 프로세스이다. 둘째, 지식의 연속적인 검색 및 정리 그리고 이를 요약하는 지식습득 프로세스이다. 셋째, 지식의 접근과 전달을 용이하게 해주는 역할을 하는 지식 체계화 프로세스이다. 마지막으로 특정인이나 그룹으로부터 다른 사람이나 단체로의 지식전달 및 병합 프로세스이다(Pearlson and Saunders, 2004).

한편, Alavi and Leidner(2001)는 지식경영활동을 지식의 창출, 저장, 전파, 그리고 활용이라는 네 가지 활동으로 구분한 바 있으며, Gold et al.(2001)은 조직의 지식경영활동으로 지식의 획득, 유용한 형태로의 변환, 적용, 그리고 보호라는 네 가지 차원을 제시하였다. 또한 Lee and Yang(2000)도 지식경영의 성과를 이끄는 활동으로 지식의 획득, 혁신, 보호, 통합, 전파 등을 제안한 바 있다. Ruggles(1998)는 기업의 지식경영활동을 8개 항목으로 보다 세분화하였는데, 그가 제시한 8개의 세부 항목은 새로운 지식의 생성, 외부의 가치 있는 지식으로의 접근, 조직 문화와 보상제도를 통한 지식향상의 촉진, 문서, 데이터베이스, 소프트웨어 등으로의 지식 표현, 의사결정과정에서의 지식의 활용, 프로세스와 제품/서비스에 지식의 삽입(embedding), 조직 내 다른 부서로의 지식 전파, 지식자산의 가치와 지식경영의 영향 측정 등이다.

2.3 조직성과

Arora(2002)는 지식경영의 목적을 크게 조직 지식의 제고, 새로운 지식의 창출 또는 혁신, 그리고 협력증대에 따른 종업원의 직무능력 향상 등 세 가지로 구분하고 이를 지원하기 위한 지식경영활동으로 지식저장고 구축과 실행공동체(CoP) 활성화를 제안한 바 있다. 그리고 그는 이러한 지식경영활동이 지식경영의 목적을 충분히 달성할 수 있음에도 불구하고 실제로는 조직의 성과를 실현하는데 크게 기여하지 못하고 있다는 점에 관심을 두고 조직의 전략에 따른 구체적인 목표설정과 피드백을 중요시하는 BSC의 개념을 지식경영 실천에 도입할 것을 제안하

었는데, BSC는 지식경영 지수의 개발과 활용을 가능하게 하여 조직에서 지식경영을 효과적으로 실천할 수 있게 한다고 주장하였다. Gooijer (2000) 역시 지식경영의 성과를 측정하는데 BSC를 도입할 것을 제안하고 있는데, 그는 지식경영을 조직구성원의 협력과 결합을 지원하는 실천활동으로 정의하고, 호주 공공기관의 사례를 통해 지식경영의 성과를 측정하기 위한 모형으로 지식경영성과표(knowledge management scorecard: KMSC)를 제안한 바 있다.

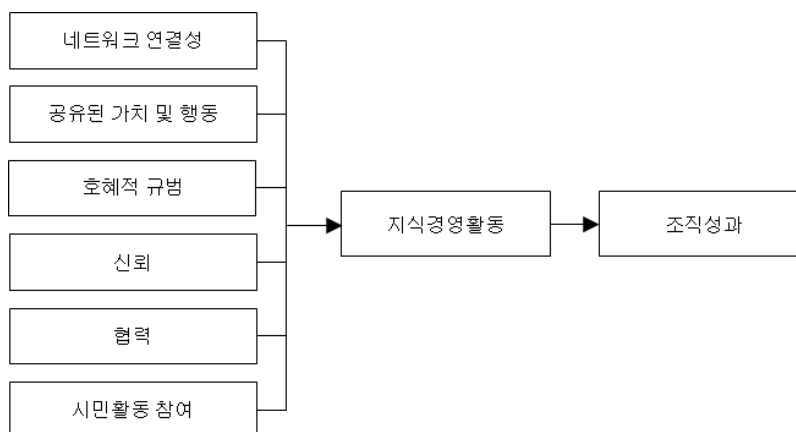
한편, BSC는 위와 같은 유용성에도 불구하고 개별 기업별로 관심을 가지는 무형자산이 무엇인가에 따라 전혀 다른 형태로 모형이 개발되어야 하고, 외부에서 보편적으로 사용되고 있는 지표로는 특정 기업에서 자신의 성과를 측정하기 어렵다는 평가가 있어 기업 간의 비교가 사실상 불가능하다는 단점이 있다. 이러한 단점을 보완하기 위한 연구가 일부 학자들에 의해 진행되었는데(Desphande et al., 1993; Drew, 1997), 이들은 지식경영과 혁신성에 대한 성과측정을 위해 균형성과표를 여러 기업에 공통적으로 적용할 수 있도록 포괄적이고 상대적인 지표로 만들

었다. 구체적으로, 이들은 재무적 측면과 운영적 측면 양자를 모두 고려한 성과측정 지표의 개발을 위해 가장 큰 경쟁기업과의 상대적인 비교(주관적인 관점에서)를 통해 전체적 성공성(success), 수익성(profitability), 성장성(growth), 규모(size), 시장지배력(market share)과 같은 기업의 다양한 측면에 대한 성과를 측정할 수 있다.

Ⅲ. 연구모형 및 가설

3.1 연구모형

사회적 자본은 조직구성원들에게 서로 간의 관계 또는 소속감과 공유된 행동규범 및 동질적인 문화적 정체성을 부여함으로써 조직의 질서유지를 가능하게 하는 역할을 할 뿐만 아니라, 관계를 통한 정보와 지식공유를 가능하게 함으로 조직 내의 공식·비공식 채널에서 정확한 정보와 지식이 제공되도록 하고 구성원들 간의 상



<그림 1> 연구모형

호작용으로 인해 신뢰를 회복하게 하는 조정역할을 하며, 집단적 의사결정을 통해 외부효과를 창출하는 역할을 한다. 따라서 기업의 사회적 자본, 지식경영, 그리고 조직성과 간의 인과관계를 실증분석을 통해 규명하고 이를 통해 기업의 사회적 자본 증진을 위한 제도 및 실천 프로그램 개발을 모색하는 것은 현시점에서 매우 필요하다.

지금까지의 논의에 기초하여 본 연구에서는 사회적 자본, 지식경영활동, 그리고 조직성과 간의 인과관계를 실증적으로 규명하기 위한 연구모형을 <그림 1>과 같이 구축하였다.

3.2 변수의 조작적 정의 및 가설

<그림 1>에서 사회적 자본은 네트워크 연결성, 공유된 가치 및 행동, 호혜적 규범, 신뢰, 협력, 시민활동 참여 등의 6가지 하위요소로 구성되어 있다. 이들 하위요소들은 다양한 문헌조사를 통해 연구자가 정리한 것이다.

Burt(1992)는 사회적 자본을 네트워크라는 용어로 기술하고, 구조적 공지(structural holes)에 관해 설명하였다. 여기서 구조적 공지란 네트워크 연결이 되지 않은 지역을 말하며, 조직 내에서 인적 네트워크를 넓혀 나가려는 개인에게는 이러한 구조적 여지가 기회로 작용할 수 있지만 조직 차원에서는 이롭지 못하다. 왜냐하면 조직 내의 구조적 공지는 구성원 간의 정보공유를 방해하고 경쟁을 촉발시키기 때문이다. 사회적 자본은 네트워크 내에서 이러한 구조적 공지가 확산되는 것을 방지할 수 있다(Portes, 1998).

<가설 1> 네트워크 연결성이 높은 조직일수록

지식경영활동이 우수할 것이다.

구성원들이 조직의 비전이나 목표를 공유함으로써 조직이 필요로 하는 핵심가치와 역량이 무엇인지를 인식하고, 공동의 목표달성을 위한 구심적 역할을 수행하게 된다. 사회적 자본은 구성원들이 자신들의 아이디어나 경험을 서로 교류하려는 공통의 신념 체계 형성과 밀접한 관계를 가진다(Nahapiet and Ghoshal, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998; Adler and Kwon, 2000).

<가설 2> 구성원들이 핵심가치를 공유하고 이에 따라 행동하는 조직일수록 지식경영활동이 우수할 것이다.

규범에서 가장 중요한 것은 호혜성(reciprocity)이다. 호혜성은 사회적 자본의 매우 생산적인 요소라고 할 수 있는데, 왜냐하면 규범(규칙, 질서)이 통용되는 조직에서는 기회주의를 보다 효율적으로 억제할 수 있고, 집단행동 문제도 해소할 수 있다. 규범(규칙, 질서)을 지킴으로써 상대방에게 착취당하지 않고 보상받을 것이라는 확신을 구성원들이 가지고 있는 조직에서 교환이 반복되면 호혜적 규범이 발달하게 된다(Merton, 1968; Pettigrew, 1973; Tajfel, 1982; Child and Rodrigues, 1996; Lewicki and Bunker, 1996; Simon and Davies, 1996).

<가설 3> 호혜적 규범이 통용되는 조직일수록 지식경영활동이 우수할 것이다.

신뢰는 지식 및 정보의 교환과 공유, 의사소통의 원활화, 각종 활동에의 참여를 위한 토대로서의 역할을 한다. 신뢰가 없다면 조직구성원

간의 관계에 있어서 정보가 원활하게 전달되지 못하며, 기회주의적인 행동으로부터 비용이 발생하고, 이런 문제를 해결하기 위해 협상비용이 발생하고, 도덕적 위험 및 역선택으로 손실이 발생한다(Burt, 1992; Uzzi, 1997). 또한 구성원들 간의 신뢰는 협력과 매우 긴밀한 관계를 가지며, 자발적인 협력을 가능하게 한다(Knez and Camerer, 1994; Kramer et al., 1996; Nahapiet and Ghoshal, 1998).

<가설 4> 구성원들 간에 신뢰수준이 높은 조직일수록 지식경영활동이 우수할 것이다.

<가설 5> 구성원들 간에 협력수준이 높은 조직일수록 지식경영활동이 우수할 것이다.

기업조직이 속한 지역에서의 경제적 혹은 정책수행 활동들은 전통적으로 그 지역에 자리잡고 있는 시민사회나 이와 관련된 다양한 결사체들(스포츠클럽, 각종 협의체, 봉사조직, 노동조합 등)을 기반으로 하고 있다. 이들은 밀착형 혹은 결합형 사회적 자본을 형성하여 각종 제도들이나 정책들을 추진하는 데 영향력을 행사하게 되며, 궁극적으로 조직의 성과에 영향을 미치게 된다. 따라서 조직내 구성원들이 각종 결사체에 얼마나 적극적으로 참여하고 있는가(시민참여, civic engagement)를 측정하는 것은 특정 조직의 도덕적 하부구조를 가늠할 수 있는 중요한 잣대가 된다(Coleman, 1988; Putnam, 1993; Blanchard and Horan, 1998; Portes, 1998).

<가설 6> 시민활동 참여가 많은 조직일수록 지식경영활동이 우수할 것이다.

조직의 성과를 무엇으로 어떻게 측정하느냐는 조직구성원의 행동양식에 상당한 영향을 미치게 된다. 지금까지 지식경영이 이끌어낸 성과를 측정하기 위한 다양한 방법론들이 제안되어 왔는데, 이들은 크게 재무적 측정(Bierly and Chakrabarti, 1996), 지적자본(Sveiby, 1997), 유무형의 혜택(Simonin, 1997), 균형성과표(Arora, 2002; Drew, 1997; Gooijer, 2000; Kaplan and Norton, 2000) 관점으로 구분할 수 있다. 일반적으로 조직이 변화를 통해 달성하고자 하는 목표에는 조직의 성장, 사업성공, 수익실현, 혁신 등과 같은 다양한 측면의 성과들이 포함되며, 이러한 조직성과는 효과적인 지식경영활동을 통해 산출될 수 있다(Sawhney and Prandelli, 2000). 따라서 지식경영활동의 개선은 더 나은 조직성과를 가져오는 동인이 될 수 있다(Davenport, 1999; Quinn et al., 1996; Shani et al., 2000).

<가설 7> 지식경영활동이 우수할수록 조직성과는 더 높아질 것이다.

IV. 연구방법

4.1 자료수집

본 연구에서는 국내 제조업체를 포함하여 다양한 산업분야의 기업들을 대상으로 지식경영 관련 부서 실무자와 중간관리자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 본 연구의 설문조사는 우편방식을 이용하여 수행되었으며, 400개 기업을 대상으로 설문조사를 실시한 결과, 143개 기업으로부터 설문지를 회수하였고 불성실한 응답

은 없는 것으로 판단하여 이를 모두 통계분석에 사용하지 않았다.

4.2 측정방법

측정도구의 신뢰성과 타당성을 확보하기 위해 변수를 구성하는 모든 개념에 대해 복수 항목의 설문을 개발하였으며(Churchill, 1979;

Nunally, 1978), 측정도구 개발에 활용할 수 있는 선행 연구가 미비할 경우 관련 연구를 참조하여 본 연구자들이 설문항목을 개발하였다. 또한 분석의 용이성을 위해 모든 측정도구의 척도로는 리커트 5점 척도를 이용하였다.

4.3 측정문항

<표 1> 사회적 자본 측정문항

구성개념	문항	변수명	
사회적 자본	네트워크 연결성	우리 회사는 1. 업무와 관련하여 구성원들 간에 자유로운 대화와 토론이 가능하다. 2. 업무처리와 관련하여 부서 간의 접촉이 용이하다.	N1 N2
	공유된 가치 및 행동	우리 회사의 비전 및 전략은 1. 실제로 달성 가능하다고 생각한다. 2. 구체적이며 명확하다. 3. 환경변화에 적응할 수 있는 유연성을 가지고 있다. 4. 모든 사람들에게 분명하게 전달되며 이해되고 있다.	S1 S2 S3 S4
	호혜적 규범	우리 회사는 1. 규범과 규칙이 잘 확립되어 있다. 2. 직원들이 규범과 규칙을 잘 지킨다. 3. 질서가 확립되어 있다.	R1 R2 R3
	신뢰	우리 회사는 1. 믿을만하고 정직하다. 2. 적절한 경영정책 결정을 내리고 있다. 3. 구성원들에 대한 배려와 관심이 높다. 4. 노력한 만큼 인정해 준다. 5. 약속을 반드시 지키는 편이다.	T1 T2 T3 T4 T5
	협력	우리 회사는 1. 업무 이외의 문제도 서로 적극적으로 협력하고 있다. 2. 갈등을 해결하기 위해 노력하며 상호 협력한다. 3. 부서 간에 업무협조를 잘하고 있다. 4. 직원들이 협조적이다. 5. 직원들이 서로에게 도움이 된다.	C1 C2 C3 C4 C5
	시민활동 참여	우리 회사의 직원들은 1. 자원봉사 활동에 적극적으로 참여하고 있다. 2. 사내·외 동호회에 적극적으로 참여하고 있다. 3. 사내·외 동문회 또는 향우회에 적극적으로 참여하고 있다. 4. 사내·외 사이버 커뮤니티(가상 공동체)에 적극적으로 참여하고 있다.	E1 E2 E3 E4

<표 2> 지식경영활동 측정문항

구성개념	문 항	변수명
지식 경영 활동	1. 우리 회사는 개인 및 그룹 단위의 학습활동을 장려하고 있다.	K1
	2. 우리 회사 직원들은 조직 내외의 사건과 경영자의 결정사항 등에 관한 정보를 부서 내에 신속하게 전달한다.	K2
	3. 우리 회사 직원들은 본인이 보유한 특별한 지식을 동료들과 공유하여 회사 전체의 업무성과에 기여하고 있다.	K3
	4. 우리 회사의 중요한 의사결정은 직원들 간의 의견교환 과정을 통하여 전체적인 합의에 의하여 이루어진다.	K4
	5. 우리 회사는 업무 추진시 고객과 시장동향, 새로운 제품에 관한 정보와 지식을 반영한다.	K5
	6. 우리 회사는 업무 추진시 관련 부서와 협조(공급)를 받는다.	K6
	7. 우리 회사는 조직 내외의 사건과 경영자의 결정사항 등에 관한 정보를 신속하게 업무에 반영한다.	K7
	8. 우리 회사는 직원 및 부서 단위의 모범사례를 업무에 적용해 보고자 노력한다.	K8

<표 3> 조직성과 측정문항

구성개념	문 항	변수명
조직성과	주요 경쟁사와 비교하여 우리 회사는	
	1. 사업성공을 더 실현하고 있다.	P1
	2. 더 높은 시장점유율을 달성하고 있다.	P2
	3. 더 빨리 성장하고 있다.	P3
	4. 더 많은 수익을 내고 있다.	P4
5. 더 혁신적이다.	P5	

본 연구의 설문지는 사회적 자본, 지식경영활동, 그리고 조직성과라는 세 가지 구성개념에 대한 총 36개의 문항으로 구성되었다.³⁾ 우선, 사회적 자본은 <표 1>에서 보는 바와 같이 네트워크 연결성(2문항), 공유된 가치 및 행동(4문항), 호혜적 규범(3문항), 신뢰(5문항), 협력(5문항), 단체참여 정도(4문항), 지식경영활동(8문항), 그리고 조직성과(5문항) 등 36개의 문항으로 구성되어 있다.

다음으로 지식경영활동의 수준을 측정하는 문항은 <표 2>와 같이 개인 및 조직단위의 학습

을 통한 지식의 생산과 결합, 그리고 이를 활용한 제품 개발, 프로세스 개선 등 기업의 사회적 혁신역량을 측정하기 위한 8개의 문항으로 구성되어 있다.

마지막으로 조직성과를 측정하는 문항은 <표 3>과 같이 회사의 성장, 시장점유율 확대, 사업 성공, 수익실현, 혁신 등 기업의 재무 및 비재무 성과를 측정하기 위한 5개의 문항으로 구성되어 있다.

3) 본 연구에서는 유한킴벌리 대전공장과 대구은행 본점에 대한 사전분석을 통해 최종 문항을 선정하였음.

V. 실증분석

5.1 표본의 특성

설문응답 기업의 산업별 구성 비율을 살펴보면, 제조업체가 가장 많고(35.3%), 다음으로 정보통신업(19.1%)과 컨설팅 및 사업서비스업(19.1%), 그리고 금융 및 보험업(14.7%)의 순으로 나타났다. <표 4>는 설문응답 기업의 산업유형 분포를 정리한 것이다.

5.2 신뢰성 및 타당성 분석

실증분석을 수행하기에 앞서 개발된 측정도구가 갖추어야 할 두 가지 중요한 특성으로 신

뢰성(reliability)과 타당성(validity)을 들 수 있다. 신뢰성이란 동일한 대상에 대하여 비교 가능한 측정도구를 사용하여 반복적으로 측정할 경우 동일하거나 비슷한 결과를 얻을 수 있는 정도를 말하는 것으로, 이를 측정하는 방법으로는 재검사법, 복수양식법, 반복법, 내적 일관성 기법 등 여러 가지가 있다. 본 연구에서는 동일한 요인을 구성하는 항목들 간의 내적 일관성을 평가하는데 사용되는 Cronbach's Alpha 계수를 이용하여 측정도구의 신뢰성을 평가하였다. 여기서 내적 일관성이란 동일한 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용할 경우 신뢰성을 저해하는 항목을 식별하여, 이를 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰성을 높이기 위한 방법이다. 일반적으로 Alpha 값이 0.6 이상이면 신뢰

<표 4> 설문응답 기업의 분포

산업유형	기업수	백분율(%)
제조업	50	35.3
금융 및 보험업	21	14.4
정보통신업	27	19.1
컨설팅 및 사업서비스업	27	19.1
건설 및 엔지니어링	2	1.4
도매 및 소매업	5	3.7
위 업종을 제외한 서비스업	8	5.1
기타	3	1.9
합계	143	100

<표 5> 신뢰성 분석 결과

변수	최종 문항수	평균	Cronbach's Alpha
네트워크 연결성	2	3.699	.777
공통의 신념 및 행동	4	3.811	.880
호혜적 규범	3	3.997	.880
신뢰	5	3.843	.933
협력	5	3.763	.895
시민참여 활동	4	3.604	.824

성이 있다고 보며, 전체 변수를 하나의 척도로 종합하여 분석할 수 있다. 이에 비해 타당성이란 측정도구가 연구자가 사전에 의도한 개념을 제대로 측정하고 있는지를 나타내는 것으로, 주로 요인분석을 통해 확인된다.

<표 5>에서 보는 바와 같이 모든 변수들의 Cronbach's Alpha 계수가 0.7 이상이므로 사회적 자본 변수의 신뢰성에는 큰 문제가 없는 것으로 판단된다.

한편, <표 6>은 사회적 자본 변수에 대한 타당성을 검증하기 위해 수행한 요인분석 결과이다. 요인회전 방법으로는 직교회전(orthogonal rotation) 방식의 하나인 Varimax 방식을 이용하

였으며, 개별요인의 상대적 중요도를 나타내는 고유값이 1.0을 초과하는 요인만 추출되도록 하였다.

<표 6>에서 보는 바와 같이 사회적 자본 변수는 6개의 요인으로 구분되었으며, 각각의 요인 적재량도 0.5 이상으로 높게 나타났다. 첫 번째 요인은 신뢰 요인으로 16.435%의 가장 높은 설명력을 가지고 있으며, 다음으로 협력(16.343%), 공유된 가치 및 행동(11.566%), 단체참여 정도(9.982%), 호혜적 규범(9.575%), 그리고 네트워크 연결성(7.310%)의 순으로 설명력을 가지고 있는 것으로 나타났다.

<표 6> 요인분석 결과

문항	신뢰	협력	가치 공유	단체 참여	호혜적 규범	네트워크 연결성
N1						.868
N2						.831
S1			.767			
S2			.809			
S3			.676			
S4			.681			
R1					.748	
R2					.773	
R3					.825	
T1	.771					
T2	.741					
T3	.672					
T4	.598					
T5	.625					
C1		.539				
C2		.649				
C3		.711				
C4		.642				
C5		.684				
E1				.531		
E2				.847		
E3				.804		
E4				.761		
고유값	4.766	4.740	3.354	2.895	2.777	2.120
설명된 분산	16.435	16.343	11.566	9.982	9.575	7.310
누적된 설명분산	16.435	32.778	44.344	54.326	63.900	71.210

<표 7> 기업의 사회적 자본이 지식경영활동에 미치는 영향

사회적 자본	Adj. R ² =0.559, Sig. = 0.000**		
	베타계수	t-값	Sig.
네트워크 연결성	.051	1.022	.308
공통된 가치 및 행동	.140	2.339	.020*
호혜적 규범	.133	2.317	.021*
신뢰	.194	2.693	.008**
협력	.208	2.940	.004**
시민참여 활동	.215	4.166	.000**

*) 유의수준 5%에서 통계적으로 유의, **) 유의수준 0.01에서 통계적으로 유의

5.3 가설검증

본 연구에서는 기업의 사회적 자본이 지식경영활동(개인 및 조직단위의 학습을 통한 지식의 생산과 결합, 그리고 이를 활용한 제품 개발, 프로세스 개선)에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 가설을 검증하기 위해 기업의 사회적 자본을 독립변수로 하고, 지식경영활동을 종속변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였다. 기업의 사회적 자본으로는 앞서 요인분석을 통해 도출된 네트워크 연결성, 공유된 가치 및 행동, 호혜적 규범, 신뢰, 협력, 시민참여 활동 변수를 선정하였다. 다중회귀분석 결과를 정리하면 <표 7>과 같다. <표 7>에서 지식경영활동에 유의미한 영향을 미치는 독립변수는 네트워크 연결성을 제외한 나머지 변수, 즉 공통된 가치 및 행동(.140), 호혜적 규범(.133), 신뢰(.194), 협력(.208), 그리고 시민참여 활동(.215)인 것으로 나타났다. 이는

규범 및 규칙을 잘 지키고, 구성원들 간에 상호 협력이 잘 이루어지고, 구성원들이 조직의 비전, 목표, 핵심가치를 공유하는 정도가 높고, 조직에 대한 신뢰도가 높고, 업무 이외의 다양한 단체참여 활동을 적극적으로 하고 있는 기업일수록 개인 및 조직단위의 학습을 통한 지식의 생산과 결합, 그리고 이를 활용한 제품 개발, 프로세스 개선도가 높음을 알 수 있다. 따라서 <가설 1>을 제외한 나머지 <가설 2>부터 <가설 6>까지는 모두 채택되었음을 알 수 있다.

<표 8>에서 지식경영활동(개인 및 조직단위의 학습을 통한 지식의 생산과 결합, 그리고 이를 활용한 제품 개발, 프로세스 개선)은 조직성과에 유의미한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이는 구성원들 간의 지식생산과 결합, 활용을 촉진하는 지식경영활동을 수행하는 기업일수록 경쟁기업에 비해 조직의 성과가 더 높다는 것을 의미한다. 따라서 <가설 7>은 채택되었음

<표 8> 지식경영활동이 조직성과에 미치는 영향

조직성과	Adj. R ² =0.340, Sig. = 0.000**		
	베타계수	t-값	Sig.
조직성과	.585	11.506	.000**

*) 유의수준 5%에서 통계적으로 유의, **) 유의수준 0.01에서 통계적으로 유의

을 알 수 있다.

VI. 결 론

지식경영이 조직에게 높은 잠재적 가치를 제공해 준다는 주장에도 불구하고, 아직까지 지식경영이 조직의 경쟁우위에 어떤 영향을 미치는지, 조직 내에서 지식경영을 활성화시키기 위해서는 어떻게 해야 하는지를 분석하기 위한 체계적이고 이론적인 프레임워크는 제시되지 못하고 있다. 본 연구는 지식경영이 조직성과에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하고, 지식관리를 위한 조직역량의 결정요인을 사회적 자본 관점에서 파악함으로써 지식경영에 대한 새로운 통합 프레임워크를 제시하고자 하였다.

지식경영의 효과를 규명하기 위해 최근 활발히 연구되고 있는 이론이 바로 자원준거이론(resource-based theory)이다. 자원준거이론 관점에서 기업의 지속적인 경쟁우위는 지식경영을 통해 자사의 핵심역량을 개발하였을 때 달성된다. 따라서 지식경영은 타 기업에 대한 자원측면의 진입장벽으로 작용하게 되는 것이다. 그러나 지식경영이 자원측면의 진입장벽의 역할을 함으로써 지속적인 조직성과를 달성할 것이라는 연계성을 가짐에도 불구하고, 어떤 요인이 지식경영에 대한 조직역량을 결정할 수 있는지에 대한 연구는 아직까지 다양하게 수행되지 못하고 있다.

본 연구의 실증분석 결과를 근거로 할 때 기업이 본 연구에서 제시하는 사회적 자본(공유된 가치 및 행동, 호혜적 규범, 신뢰, 협력, 시민참여 활동)을 축적한다면 향후에도 경쟁력을 유지

내지 향상시킬 수 있을 것으로 기대된다.

한편, 지식기반경제를 맞이하여 기존의 지식을 재결합하여 새로운 지식을 창출해내는 스펀테리안 지식이 중요해지고 있다. 이러한 스펀테리안 지식은 기업특수적 지식뿐만 아니라 일반적 지식도 함께 재결합하여 새로운 가치를 창출할 수 있게 해 주기 때문이다. 본 연구의 실증분석을 통해 기업 내에 신뢰와 파트너십을 형성함으로써 스펀테리안 지식이 축적되고 공유·활용될 수 있도록 해 주며, 이는 궁극적으로 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 신뢰에 기반한 조직구성원들 간의 관계가 지식의 교환과 결합을 촉진시켜 궁극적으로 조직성과에 기여하게 될 것이라는 최근의 개념적 연구(Hoffman et al., 2005)와도 일맥상통하는 것이다.

향후 연구에서는 사회적 자본에 영향을 미치는 다양한 요인, 예를 들어 기업에서의 인적자원관리 관행에는 어떤 것들이 있는지 규명하고, 이를 통해 축적된 사회적 자본이 기업의 혁신역량과 기업가치(주가)에 어떠한 영향을 미치는가를 분석해 보고자 한다.


참고문헌

- 김병규, “기업조직의 사회적 자본 증진에 관한 연구,” 부산대학교 대학원 석사학위논문, 2004.
- 김용학, 사회 연결망 이론, 박영사, 2003.
- 김재구, 이경목, 장영철, 최순규, 신노사문화 창출을 위한 지식공동체 모델 개발, 노동부, 2000.

- 박순미, “조직의 사회적 자본이 새로운 지적자본 창출에 미치는 영향,” *인적자원개발연구*, 제2권, 제1호, 2000, pp. 171-203.
- 손동원, *사회 네트워크 분석*, 경문사, 2002.
- 송일호, “사회적 자본 구축의 경제적 효과 분석: 노사관계를 중심으로,” *기업경영연구*, 제12권, 제2호, 2005, pp. 73-88.
- 유석춘, 장미혜, 정병은, 배영 공편역, *사회자본: 이론과 쟁점*, 그린, 2003.
- 이경목, “사회적 자산(Social Capital)의 형성과 활용,” *노사관계연구*, 제7권, 1996, pp. 265-290.
- 이영현, “사회적 자본 연구동향,” *The HRD Review*, 제9권, 제3호, 2006, pp. 94-101.
- 장영철, *지식경영을 위한 인적자원개발 및 관리 체계*, 아산재단 연구총서 제78집, 집문당, 2003.
- 장영철, “지식경영을 위한 훈련과 개발 체계,” *대한경영학회지*, 제43호, 2004, pp. 493-506.
- 정명호, 오홍석, 휴먼 네트워크와 기업경영, SERI 연구에세이 034, 삼성경제연구소, 2005.
- Adler, P. S. and Kwon, S., “Social Capital: Prospects for a New Concept,” *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 1, 2002 pp. 17-40.
- Alavi, M. and Leidner, D. E., “Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues,” *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, 2001, pp. 107-136.
- Arora, R., “Implementing Knowledge Management - A Balanced Scorecard Approach,” *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 2, 2002, pp. 240-249.
- Baron, S., “Private Politics, Corporate Social Responsibility and Integrated Strategy,” *Journal of Economics and Managerial Strategy*, Vol. 10, No. 1, 2001, pp. 7-45.
- Bierly, P. and Chakrabarti, A., “Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutical Industries,” *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 10, 1996, pp. 123-136.
- Blanchard, A. and Horan, T., “Virtual Communities and Social Capital,” *Social Science Computer Review*, Vol. 16 No. 3, 1998, pp. 293-307.
- Bueno, E., Salmador, M. P. and Rodriguez, O., “The Role of Social Capital in Today’s Economy,” *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, No. 4, 2004, pp. 556-574.
- Bullen, P. and Onyx, J., “Measuring Social Capital in Five Communities in NSW,” *Working Paper Series*, No. 41, University of Technology, Sydney 1998.
- Burt, R. S., *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press: Cambridge, MA, 1992.
- Chang, H. N-L., “Democracy, Diversity and Social Capital,” *National Civic Review*, Vol. 86, No. 2, 1997, pp. 141-147.
- Child, J. and Rodrigues, S., “The Role of Social Identity in the International Transfer of Knowledge Through Joint Ventures,” in Clegg, S. R. and Palmer, G., (Eds), *The Politics of Management Knowledge*, Sage,

- London, 1996, pp. 46-68.
- Cohen, D. and Prusak, L., *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*, Boston, MA.: Harvard Business School Press, 2001.
- Coleman, J. S., "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*, Vol. 94, 1988, pp. 95-120.
- Coleman, J. S., *Foundations of Social Theory*, Boston, MA.: Harvard University Press, 1990.
- Davenport, T. H., "Knowledge Management and the Broader Firm: Strategy, Advantage, and Performance," In Liebowitz, J. (ed.), *Knowledge Management Handbook*, Boca Raton, FL: CRC Press, 1999, pp. 2-1-2-11.
- Deshpande, R., Jarley, J. U. and Webster, F. E., "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis," *Journal of Marketing*, Vol. 57, January 1993, pp. 23-37.
- Drew, S. A., "From Knowledge to Action: the Impact of Benchmarking on Organizational Performance," *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, 1997, pp. 427-441.
- Gold, A. H., Malhotra, A. and Segars, A. H., "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, No. 1, 2001, pp. 185-214.
- Gooijer, F. D., "Designing a Knowledge Management Performance Framework," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 4, 2000, pp. 303-310.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P., "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It," *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 5, 2000, pp. 167-176.
- Kawachi, I., Kennedy, B. P. and Lochner, K., "Long Live Community, Social Capital as Public Health," *American Prospect*, Vol. 35, November-December 1997, pp. 56-59.
- King, W., Marks, P. and McCoy, S., "The Most Important Issues in Knowledge Management," *Communications of the ACM*, Vol. 45 No. 9, 2002, pp. 93-97.
- Knack, S. and Keefer, P., "Does Social Capital Have Economic Payoff? A Cross-Country Investigation," *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 102, No. 4, 1997, pp. 1251-1288.
- Knez, M. and Camerer, C., "Creating Expectational Assets in the Laboratory: Coordination in "Weakest Link" Games," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, pp. 101-119.
- Koening, M. E. D., "From Intellectual Capital to Knowledge Management: What Are They Talking About?", 64th IFLA General Conference, Amsterdam, August 1998, pp. 222-233.
- Kramer, R. M., Brewer, M. B. and Hanna, B. A., "Collective Trust and Collective Action: the Decision to Trust as a Social Decision," in Kramer, R. M. and Tyler, T. R. (Eds), *Trust in Organizations: Frontiers*

- of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks, CA, 1996, pp. 357-389.
- Leana, C. R., and Van Buren, H. J. III, "Organizational Social Capital and Employment Practices," *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, 1999, pp. 538-555.
- Lee, C. C. and Yang, J., "Knowledge Value Chain," *Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 9, 2000, pp. 783-793.
- Lee, H. and Choi, B., "Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 20, No. 1, 2003, pp. 179-228.
- Lesser, E. and Cothrel, J., "Fast Friends: Virtuality and Social Capital," *Knowledge Directions*, Spring-Summer, 2001, pp. 66-79.
- Lesser, E. and Prusak, L., "Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge," IBM Institute of Knowledge Management, Cambridge, MA, 1999.
- Lesser, E., *Knowledge and Social Capital*, Butterworth-Heinemann: Boston, MA, 2000.
- Lewicki, R. J. and Bunker, B. B., "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships," in Kramer, R. M. and Tyler, T. M. (Eds), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks: CA, 1996, pp. 114-139.
- McElroy, M. W., "Social Innovation Capital," Draft, Macroinnovation Associates, Windsor, VT, 2001, pp. 1-14.
- Merton, R. K., *Social Theory and Social Structure*, Free Press: New York, NY, 1968.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S., "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, 1998, pp. 242-266.
- Newton, K., "Social Capital and Democracy," *American Behavioral Scientist*, Vol. 40, No. 5, 1997, pp. 575-586.
- Pearlson, K. and Saunders, C., *Managing and Using Information Systems*, 2nd ed., John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ., 2004.
- Pettigrew, A. M., *The Politics of Organizational Decision Making*, Tavistock, London, 1973.
- Portes, A., "Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology," *Annual Review of Sociology*, Vol. 24, 1998, pp. 1-24.
- Putnam, R. D., "The Prosperous Community: Social Capital and Public Life," *American Prospect*, Vol. 13, 1993, pp. 35-42.
- Quinn, J. B., Anderson, P. and Finkelstein, S., "Managing Professional Intellect: Making the Most the Best," *Harvard Business Review*, March-April, 1996, pp. 71-81.
- Rajan, R. and Zingales, L., "The Governance of the New Enterprise," in Vives, X. (Eds), *Corporate Governance*, Cambridge University Press, Cambridge. MA, 2000, pp. 201-229.
- Ruggles, R., "The State of the Notion: Knowledge Management in Practice," *California*

- Management Review*, Vol. 40, No. 3, 1998, pp. 80-89.
- Sawhney, M. and Prandelli, E., "Communities of Creation: Managing Distributed Innovation in Turbulent Markets," *California Management Review*, Vol. 42, No. 4, 2000, pp. 24-54.
- Sen, A., "Economics, Business Principles and Moral Sentiments," *The Journal of the Society for Business Ethics*, Vol. 7, No. 3, 1997, pp. 5-15.
- Shani, A. B., Sena, J. A. and Stebbins, M. W., "Knowledge Work Teams and Groupware Technology: Learning from Seagate's Experience," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 2, 2000, pp. 111-124.
- Simon, L. and Davies, G., "A Contextual Approach to Management Learning," *Organization Studies*, Vol. 17, 1996, pp. 269-289.
- Simonin, B., "The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of the Learning Organization," *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 5, 1997, pp. 509-533.
- Stiglitz, J., "Towards a New Paradigm for Development: Strategies, Policies and Processes," Prebisch Lecture, UNCTAD, Geneva, 1998.
- Sveiby, K. E., *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Assets*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 1997.
- Tajfel, H. (Ed.), *Social Relations and Intergroup Relations*, Cambridge University Press, Cambridge, 1982.
- Tsai, W. and Ghoshal, S., "Social Capital and Value Creation: the Role of Intrafirm Networks," *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 4, 1998, pp. 464-476.
- Turban, E., Rainer, R. and Potter, R., *Introduction to Information Technology*, 2nd ed., John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ., 2003.
- Uzzi, B., "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: the Paradox of Embeddedness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42 No. 1, 1997, pp. 35-67.
- Zingales, L., "In Search of New Foundations," *Journal of Finance*, Vol. 55, 2000, pp. 1623-1653.
- 이영찬(Young-Chan Lee)
- 
- 서강대학교 경영학과, 동 대학원에서 경영학 석사 및 박사학위를 취득하였다. 현재 동국대학교 경주캠퍼스 전자상거래학과 교수로 재직하고 있으며, *European Journal of Operational Research*의 Reviewer, *The Open Operational Research Journal*의 Editorial Board, 그리고 한국정보시스템학회 편집위원으로 활동 중이다. 서강대학교 경영학과 대우교수, 서강대학교 경영학연구원 상임연구원을 역임하였으며, 주요 관심 분야는 지식경영, 기업성과측정, 인공지능 및 데이터마이닝, 복잡계 이론 등이다.

<Abstract>

Social Capital, Knowledge Management, and Organizational Performance

Young-Chan Lee

This study extends prior research of knowledge management by proposing how social capital can positively impact the ability of organizations to manage knowledge. The purpose of this study is to examine the relationship between social capital and knowledge management and how both help organizations achieve a sustained superior performance. To serve this purpose, I conducted an extensive survey on 143 Korean firms in diverse industries. Analyzing hypothesized relationships with the data collected, I empirically assure that organizations with high levels of social capital have more knowledge management capabilities than organizations with low levels of social capital and there exist statistically significant relationships between knowledge management and organizational performance.

Keywords: Social Capital, Knowledge Management, Organizational Performance