

# MBNQA상에 내포된 지속적 개선, 혁신과 학습 개념

정규석\* · 강영태\*\*†

\* 강원대학교 경영학과

\*\* 상지영서대학 인터넷정보과

## The Continuous Improvement, Innovation and Learning Concept Embedded in MBNQA Award

Kyu Suk Chung\* · Young Tai Kang\*\*†

\* Department of Business Administration, Kang Won National University

\*\* Department of Internet Information, Sang Ji Young Seo College

Key Words : TQM, MB Award, Continuous Improvement, Innovation, Learning

### Abstract

The learning, which is a view extended from and replaces the concept of continuous improvement, has become the very core concept in Malcolm Baldrige National Quality Award. The most potent one among 11 core values in MBNQA Model is 'organizational and personal learning'. Learning also plays a critical role to get the good scores for 6 categories except results category among 7 categories of MBNQA Model. But the concept of learning often has been overlooked by the people who are interested in the MB award or TQM. This paper reviews and analyzes the concept of learning in the MB criteria since it first appears in 1993 to enlighten the importance of learning.

### 1. 서론

슈페터는 혁신이 경영자의 가장 중요한 책무라고 설파하였다. 20세기 최강국으로 떠올랐던 미국의 세기는 테일러와 헨리 포드의 혁신에 의하여 힘입은 바 크다(현영석, 1992). 오늘날에 혁신은 다시 기업과 국가 발전의 핵심단어로 재조명되고 있다. 광의의 혁신은 혁신의 크기에 따라서 획기적(breakthrough) 발전을 의미하는 협의의 혁신과 점진적 발전을 의미하는 개선으로 구분될 수 있다(Imai, 1986). 자그마한 개선도 다수가 참여하여 십시일반으로 보태고 지속적으로 이루어져 누적된다면 매우 큰 경쟁력을 가질 수 있다는 의미의 “지속적 개선(카이젠)”은 1980년대 일본기업 경쟁력의 핵심 개념으로 인정되어왔으며(Imai, 1986) 경영품질 모델의 핵심개념이기도 하다(정규석, 김형욱,

1999).

우리나라의 국가품질상 제도를 포함하여 오늘날 세계적인 국가 품질경영상 모델의 벤치마킹 대상이자 대표적인 모델로 인정받고 있는 미국의 MBNQA상(이하 MB상이라 칭함) 기준에서 “학습”의 개념은 매우 중요한 개념으로 등장하고 있다. 특히, 2000년 MB상 기준에서부터는 MB 기준의 가장 중요한 핵심가치로 여겨지던 “지속적 개선”이란 개념은 “학습”이란 개념에 포함되는 것으로 정의함으로써 보다 포괄적 개념인 학습이란 용어로 대체되며 사라졌다. 또한 MB상 채점 시스템에 있어서도 “조직 학습/공유” 수준은 단순한 “평가/개선”을 행하는 수준보다 더 높은 점수를 받는 속성으로 등장하였다.

그러나 학습개념이 MB상에서 매우 중요한 개념으로 등장하였음에도 불구하고, 품질경영 분야에 있는 학자나 실무자들 사이에서 이것을 올바르게 이해하고 적용하는 경우가 적다. MB 모델의 가장 중요한 핵심

† 교신저자 ytkangx@daum.net

개념이라고 할 수 있는 학습개념에 대한 이해의 부족은 MB 모델에 의한 기업의 진단이나 MB 모델을 기반으로 기업의 경영품질 향상을 하는데 커다란 장애요인으로 작용하고 있다. 또한 근래에 도약적 혁신이 중요해지는 경영환경의 대두에 따라서 MB 모델에서는 전통적으로 경영품질 모델의 핵심개념으로 인정되던 지속적 개선과 함께 혁신(협의)을 동시에 추구할 것을 강조하고 있다. 혁신의 개념도 개선의 개념과 개선을 포함한 학습의 개념과 어울려 관련 개념들 사이의 혼동을 더하고 있다. 이러한 개념들은 그 개념들의 상호관계와 발전 과정을 모르면 이해하기가 어렵기 때문에 특정 연도의 MB 기준을 들여다보아도 잘 이해되지 않는 경우가 많다.

본 논문에서는 MB상 기준의 변화과정을 통하여 개선과 혁신 및 학습의 개념이 어떻게 변해왔으며 현재 어떠한 의미로 사용되는지를 MB상 모델과 관련 해설서를 기준으로 문헌적 고찰을 통하여 분석하고자 한다. 이러한 개념적 정리와 분석은 MB 모델의 핵심개념들에 대한 정확한 이해를 높여줌으로써 MB 모델에 입각한 경영품질의 진단과 경영품질의 추진에 도움이 될 것이다.

## 2. MB상의 개선, 혁신 및 학습 개념

MB상에서는 2000년부터 “지속적 개선과 학습”이란 핵심가치가 “조직 및 개인의 학습”으로 바뀌며 “지속적 개선”의 개념이 “학습” 개념에 포함되어 학습이 대표적인 개념으로 되었다. 또한 동년에는 “혁신을 위한 경영”이 새로운 핵심가치로 설정되어 획기적 혁신이 일상의 업무에 자리 잡을 것을 강조하였다.

개선, 혁신 및 학습 개념을 이해하기 위하여 먼저 가장 최근의 MB 기준인 2006년 기준을 중심으로 관련된 개념이 핵심가치, 조직개요와 심사항목, 체점시스템 등에서 어떻게 표현되고 있는지를 살펴보기로 한다. 다음으로는 핵심가치의 개념이 처음 등장하는 1993년부터 지속적 개선의 개념이 무엇이었으며 이것이 어떻게 학습 개념으로 진화되어왔는지를 살펴본다.

### 2.1 핵심가치에서의 개선, 혁신 및 학습

MB상 모델이 제시하는 11개 핵심가치 중에 “조직 및 개인의 학습”이란 가치가 포함되어 있다. 그러나 이 가치는 11개 중 하나의 비중이기보다는 가장 중요

한 가치로 여겨졌던(Blasy, 1997) “지속적 개선”을 포함하는 개념으로서 다음의 표현처럼 으뜸이 되는 핵심가치로 여겨진다.

“가장 강력한(potent) 가치는 조직 및 개인의 학습이다. 최고성과를 내는 조직은 학습조직이다 - 그들은 하고 있는 모든 일들을 평가, 개선하는 문화를 창조한다. 체계적이고 지속적인 개선을 하면 시간은 기업의 편이 된다. 리더는 모든 계층의 종업원에 대하여 보상, 인정, 인센티브를 혁신, 개선, 학습에 연계함으로써 이 가치를 깊이 각인시킨다(Blasy, 2001).”

핵심가치로서의 학습에 대한 설명을 요약하면 다음과 같다.

- 학습의 범위/대상 : 조직의 학습은
  - (1) 기존 접근방법의 지속적개선
  - (2) 변화에 대한 적응, 새로운 목표 또는 새로운 접근방법의 개발(leading)임.
- 학습은 조직의 운영방법에 체화되어야 함, 이 의미는
  - (1) 일상적이고 규칙적인 업무의 일부
  - (2) 학습주체 : 개인, 업무단위(부서), 조직 수준에서 실시됨.
  - (3) 원천(근본원인)에서의 문제해결을 초래함.
  - (4) 조직을 통한 지식공유에 초점.
  - (5) 의미 있는 변화나 개선을 위한 기회에 의하여 유도됨.
- 학습의 원천 : 종업원 아이디어, R&D, 고객으로부터의 투입(피드백), 최우수 관행 공유, 벤치마킹.
- 조직학습 성과 :
  - (1) 신제품/서비스 개발을 통한 고객가치의 제고
  - (2) 신사업기회의 개발
  - (3) 불량, 결점, 낭비, 관련 비용 감소
  - (4) 모든 자원 사용의 생산성과 효과성 제고
  - (5) 사회적 책임 수행성과 제고와 기업시민 봉사.
- 개인학습의 유형 : 교육, 훈련(OJT 포함), 성장기회(직무순환, 지식/기능에 대한 보상).
- 개인학습의 성과 :
  - (1) 만족한 종업원
  - (2) 부서간(cross-functional) 업무 학습
  - (3) 혁신을 위한 개선된 환경.

2000년부터 신설된 “혁신을 위한 경영”이란 핵심가치에서는 개선을 뛰어넘는 획기적 혁신이 R&D 부

서는 물론, 일상의 업무와 프로세스에도 자리 잡을 것을 강조하고 있다.

### 2.2 심사항목에서의 개선, 혁신 및 학습

지속적 학습이란 용어가 처음으로 등장한 1995년 MB심사기준서(NIST, 1995)에서는 7개 범주 내의 심사항목 중에서도 전략개발, 고객과 시장 지식, 종업원 개발, 정보 및 분석 시스템의 4개 항목이 학습과 관계가 큰 분야이다.

또한 2001년에는 7개 범주에 대해서 보고하기 이전에 심사원들이 조직에 관한 전반적 이해를 돕기 위하여 조직개요(organizational profile)에 대해서 기술하도록 요구했는데 여기에 “성과개선시스템”에 대해서 기술할 것을 다음과 같이 요구하고 있다.

#### P.2 조직의 도전

##### c. 성과개선 시스템

“조직의 학습을 포함한 성과개선에 대한 전반적인 조직의 초점을 어떻게 유지하는가? 주요 프로세스들에 대한 체계적 평가와 개선을 어떻게 달성하는가?”

2000년에 “혁신을 위한 경영”이란 핵심가치항목이 신설된 후 심사항목에서는 2001년부터 “혁신” 기법들인 SCM, 기술획득, M&A, R&D, 지식경영 등을 포함한 “6.2 비즈니스 프로세스” 항목을 신설하여 기업의 혁신활동을 기술하도록 하였다.

“인적자원 중시” 범주에서는 학습이란 개념이 등장하기 이전부터 학습의 한 유형인 교육/훈련을 하나의 독립된 심사항목으로 다루어 왔다. “정보 및 분석” 범주에서는 2003년 기준부터는 학습개념의 일부인 지식관리를 포함시키고 있다. 2006년 4번째 범주인 “측정, 분석과 지식관리” (범주 명칭도 바뀜)와 5번째 범주인 “인적자원 중시” 범주에서의 학습관련 내용을 보면 다음과 같다.

#### 범주 4. 측정, 분석과 지식관리

##### 4.2 정보와 지식관리

##### b. 조직의 지식관리

#### 범주 5. 인적자원 중시

##### 5.1 업무시스템

##### a. 업무의 조직과 관리

(1) 혁신을 촉진하기 위한 조직화

(3) 부서, 직무, 공장 간의 기술 공유 방법

5.2 교육/훈련(이 항목은 전체가 개인학습에 해당된다고 볼 수 있다)

### 2.3 채점 시스템에서의 개선, 혁신 및 학습

범주 1~6에 적용되는 채점기준인 접근방법(approach)에 대한 세부기준으로서 “평가/개선/학습 사이클”이란 기준이 존재하다가, 2004년부터는 “학습”이란 별도의 독립된 기준이 되며 이것은 다음과 같은 세부기준으로 구성된다.

- 평가/개선 사이클을 통하여 접근방법을 개선함.
- 혁신을 통하여 접근방법에 대한 획기적 변화를 꾀려함.
- 조직 내 다른 필요한 부서 및 프로세스 개선 및 혁신을 공유함.

학습이란 명칭으로 대표되는 채점기준에는 개선과 혁신이란 개념도 포함되는 것을 알 수 있다. 이러한 개념들은 채점수준에서는 다소 차이가 있게 조합되는데 그 내용은 다음과 같다.

- 30~45% : 주요 프로세스의 평가/개선에 체계적 접근이 시작되고 있음.
- 50~65% : 주요 프로세스들에 대해서 사실에 근거하고 체계적인 평가/개선 프로세스와 몇몇 조직 학습이 정착됨.
- 70~85% : 사실에 근거하고 체계적인 평가/개선 프로세스와 조직 학습이 주요 경영도구임. 조직 수준의 분석과 공유 결과로서 분명한 개선과 혁신의 증거가 있음.
- 90~100% : 사실에 근거하고 체계적인 평가/개선 프로세스와 조직 학습이 전조직적 주요 도구임. 분석과 공유에 의해서 뒷받침되는 개선과 혁신이 전 조직에 걸쳐서 분명함.

## 3. 개선, 혁신 및 학습 개념의 진화과정

1993년도 MB상 안내서에 핵심가치란 용어가 등장하며 그 중 하나로서 “지속적 개선”이란 가치가 나타난다. 이후에 지속적 개선의 개념이 점차 학습개념과 병행해서 나타나다가 2000년부터는 학습개념이 지속적인 개선의 개념을 포함하는 보다 포괄적인 개념으로

서 등장하게 된다. 또한 개선을 뛰어넘는 획기적 변화를 추구하는 혁신을 강조하게 된다. 관련 개념의 변화 과정을 살펴보면 다음과 같다.

### 3.1 1993년

- 핵심가치 : “지속적 개선”
- 핵심가치 설명 :
  - 개선은 기업의 기능하는 방법에 체화(embedded)되어야 함.
  - 체화의 의미 :
    - (1) 개선은 모든 업무부서의 일상업무의 한 부분이다.
    - (2) 개선 프로세스는 원천에서 문제를 해결하는 것을 추구한다.
    - (3) 개선기회: 종업원 아이디어, R&D, 고객의 투입, 벤치마킹 또는 비교성과 정보
  - 개선의 유형 :
    - (1) 신, 개량 상품/서비스 통한 고객가치의 향상
    - (2) 에러, 결점, 낭비 감소
    - (3) responsiveness와 사이클 타임 감소
    - (4) 자원 사용의 생산성과 효과성 개선
    - (5) 사회적 책임 수행의 향상
- 체점 시스템 :
  - 접근방법에 대한 기준으로서 “평가/개선 사이클”이란 기준이 존재함
  - 실제 접근방법에 대한 체점표에서는 다음과 같다.
    - 40~60% : 평가/개선 프로세스가 주요분야(key areas)에서 실시됨.
    - 70~90% : 개선 프로세스가 주요 경영도구입. 개선 사이클과 분석의 결과로서 분명한 개선과 개선된 통합의 증거가 있음.
    - 100% : 탁월한 분석에 의한 매우 강력한 개선과 통합 존재.

### 3.2 1995년

- 핵심가치 : “지속적 개선과 학습”
- 핵심가치 설명 :
  - 학습은 심사항목 중 다음 4분야에서 특히 강함 : 전략개발, 고객과 시장 지식, 종업원 개발, 정보 및 분석 시스템
  - 지속적 개선 사이클 : 계획수립, 집행, 평가(성과

와 내부 운영 사이의 연결 정보 포함)

- 분석 : 지속적 개선에 학습이란 용어가 덧붙여지거나 그 내용은 1993년에서 설명한 “지속적 개선”과 비슷하다. 따라서 개념적으로는 지속적 개선과 비슷하며 4개 심사항목에서 학습 개념과의 연계를 강화했다고 볼 수 있다.

### 3.3 1997년

- 핵심가치 설명 :
  - 가장 강력한(potent) 가치는 “지속적 개선과 학습”이다. 최고성과를 내는 조직은 그들이 하는 모든 일을 평가, 개선하는 문화를 창조한다. 체계적이고 지속적인 개선을 하면 시간은 기업의 편이 된다(Blazy, 1997).
- 심사항목 :
  - 5.1 업무시스템 : 기능, 부서, 공장간의 의사소통 및 지식과 기술 공유의 강화
- 체점 시스템 :
  - 기준 : 평가/개선/학습 사이클
  - 분석 : 지속적 개선과 학습이란 핵심가치가 가장 중요한 가치임을 강조하였으며, 심사항목의 업무시스템에서 지식과 기술의 공유란 개념을 포함시켰다. 즉, 학습이란 개념에 “개선”이란 지식의 활용/생성/창조과정 뿐만 아니라 지식의 공유과정을 포함시켰다.

### 3.4 1998년

- 심사항목 :
  - 5.1 업무시스템 : 변하는 고객, 운영, 사업요구사항에 대한 학습
- 체점 시스템 :
  - 체점표
    - 40~60% : 개선 프로세스가 주요 분야에서 실시됨.
    - 70~90% : 개선 프로세스와 조직 학습/공유가 주요 경영도구입.
  - 분석 : 업무시스템에서 학습내용의 대상을 사업전체로 확장하였으며, 체점시스템에는 1997년에는 체점기준에만 있던 학습 개념을 1998년에는 체점표에 “개선 프로세스”와는 별도로 “조직 학습/공유”라고 명시적으로 나타내었다. 이것은

전 심사항목에 대하여 조직 학습/공유가 개선과는 다른 차별적 개념으로 사용된다는 것을 의미한다.

### 3.5 1999년

- 핵심가치 설명 :
  - 고성능 조직에서는 활동지향적 학습이 학습 또는 지속적 개선 사이클에 의해서 촉진되는 프로세스와 결과 사이의 피드백을 통해서 일어난다. 학습사이클은 PDS/CA의 4단계를 지닌다.
- 채점 시스템 :
  - 채점표
    - 50~60% : 체계적 평가/개선 프로세스가 기본항목에 대해서 실시됨.
    - 70~80% : 체계적 평가/개선 프로세스와 조직 학습/공유가 주요 경영도구임. 조직 수준의 분석과 공유 결과로서 분명한 개선과 개선된 통합의 증거.
    - 90~100% : 매우 강력한 체계적 평가/개선 프로세스와 확장된 조직 학습/공유가 주요 경영도구임. 탁월한 조직 수준의 분석과 공유 결과로서 강력한 개선과 개선된 통합.
  - 분석 : 학습사이클을 개선사이클과 같은 개념으로 보고 있다. 채점 간격이 30%간격에서 20%간격으로 바뀌면서 보다 세분화되었다.

### 3.6 2000년

- 핵심가치 : “조직 및 개인의 학습”
  - 핵심가치 설명 : 가장 강력한(potent) 가치는 “조직 및 개인의 학습”이다. 최고성적을 내는 조직은 학습조직이다 - 그들이 하는 모든 일을 평가, 개선하는 문화를 창조한다. 체계적이고 지속적인 개선을 하면 시간은 기업의 편이 된다.
  - 리더는 모든 계층의 종업원에 대하여 보상, 인정, 인센티브와 연계함으로써 이 가치를 각인시킨다.
  - 분석 : 학습이란 개념이 지속적 개선의 개념을 포괄하는 대표개념으로 자리 잡았다. 또 이 개념이 모든 계층의 종업원에게 하나의 문화로서 자리 잡게 해야 한다는 것을 강조한다. 또 학습 주제, 개인 학습의 유형 및 성과, 지식의 공유 등 학습개념의 전반적인 항목을 다루고 있다.

### 3.7 2001년

- 조직개요(organizational profile)가 범주 설명 앞에 신설됨.
- P.2 조직의 도전
  - c. 성과개선 시스템
    - “체계적 평가/개선”과 “조직 학습과 지식공유의 강화”를 위한 접근방법은?
  - 분석 : 심사항목별 채점기준으로서 뿐만 아니라 조직차원에서 전사적인 평가/개선시스템과 학습/공유 시스템을 구축할 것을 요구하고 있다.

### 3.8 2003년

- 심사항목 :
  - 4. 측정, 분석과 지식관리
    - 4.2 정보와 지식관리
      - b. 조직의 지식
        - 분석 : 학습과정 중의 하나라고 할 수 있는 지식관리가 심사항목의 일부로서 자리 잡았다. 이것은 각 범주 및 심사항목별로 개별적으로 요구되던 지식관리를 전사적 차원의 공통적 활동으로 전개할 것을 요구하고 있다.

## 4. 개선, 혁신 및 학습 개념의 변화

학습 개념은 TQM의 핵심개념(Imai, 1988)이자 MB의 가장 중요한 핵심가치인 “지속적 개선” 개념의 연장 또는 확장된 개념으로서 MB에서는 1995년에 처음 등장한다. MB 기준에서 연도별로 학습이란 용어와 개념이 어떻게 등장하여 변화하여 왔는지가 <표 1>에 요약되어 있다.

### 4.1 핵심가치의 변화 과정

가장 강력한(potent) 가치는 “지속적 개선”, “조직 및 개인의 학습”(Blazy, 1997; 2000)

- 제목 측면 :
  - 1993년 “지속적 개선”
  - 1995년 “지속적 개선과 학습”
  - 지속적 개선뿐만 아니라 지속적 학습을 강조
  - 2000년 “조직 및 개인의 학습”
  - “혁신을 위한 경영”

<표 1> MB상에서의 학습개념의 변화

		'93	'94	'95	'96	'97	'98	'99	'00	'01	'02	'03	'04	'05	'06	
핵심 가치	제목	지속적 개선		지속적 개선과 학습				조직과 개인의 학습, 혁신을 위한 경영								
	내용					학습조직, 혁신의 강조										
조직개요										평가/개선 시스템 조직학습과 지식공유						
심사항목		교육/훈련, 지식과 기술의 공유, 학습영역의 확대														
										비즈니스프로세스		지식관리				
채점 시스템	기준	평가/개선 사이클				평가/개선/학습 사이클					학습					
	내용	평가/개선				평가/개선과 조직 학습/공유, 혁신										

- 결론 : 지속적 개선이 학습 개념에 포함됨
- 내용 측면 :
  - 1998년 해설서에 학습조직 개념 등장  
핵심가치 : 가장 강력한(potent) 가치는 “지속적 개선과 학습”이다. 최고성과를 내는 조직은 학습조직이다 - 그들은 하는 모든 일을 평가, 개선하는 문화를 창조한다. 체계적이고 지속적인 개선을 하면 시간은 기업의 편이 된다.
  - 2000년 : 학습과 보상시스템의 연계  
리더는 모든 계층의 종업원에 대하여 이 가치를 보상, 인정, 인센티브와 연계함으로써 깊이 새겨준다.
- 분석 : 지속적 개선과 학습개념의 비교(1993년 2003년 비교)
  - 외부적 관점의 강화 :  
변화에 대한 적응, 새로운 목표 또는 새로운 접근방법의 개발(leading), 신사업기획의 개발
  - 지식의 공유  
조직을 통한 지식공유에 초점
  - 학습주체의 식별 :  
개인, 업무단위(부서), 조직 수준에서 실시됨.
  - 개인의 학습과 성과  
종업원 성공은 개인학습(교육, 훈련, 성장기회)에 영향  
개인학습의 성과
    - (1) 만족한 종업원
    - (2) 부서간(cross-functional) 업무 학습
    - (3) 혁신을 위한 개선된 환경
  - 개선은 조직학습 개념에 보다 가까움

4.2 심사항목

- 1995년 :  
학습은 다음 4분야에서 특히 강함 :

- 전략개발, 고객과 시장 지식, 종업원 개발, 정보 및 분석 시스템
- 2003년 :  
지식관리가 정보분야 범주에 등장함
- 분석 : 관련 심사항목에 학습의 전반적 영역을 적절히 포함시킴.

4.3 채점시스템

- 1997년 : 기준에 “평가/개선/학습 사이클”
- 1998년 : 채점 내용에 “조직 학습/공유가 주요 경영도구임”
- 분석 : 혁신 및 조직 학습/공유를 평가/개선 보다 한 단계 더 높은 수준의 기준으로 설정함.

4.4 조직개요

- 2001년 :  
조직개요에 “성과개선시스템” 포함시킴  
“조직학습과 지식공유” 용어 사용
- 2003년 : “지식자산의 공유” 용어 사용
- 분석 : 평가/개선과 조직학습과 지식공유를 모든 범주에 공통된 보다 중요한 사항으로 설정함.

5. 개선, 혁신 및 학습 개념 종합

지금까지의 분석을 토대로 MB 상에서 나타나는 관련 개념과 영역을 종합하면 다음과 같다.

5.1 학습개념의 진화

학습이라는 용어는 교육훈련 분야에서 오래 전부터

있어왔다. 그러나 Senge(1990)의 “5번째 수련”이라는 책이 출간된 이후 학습조직이란 개념이 유행하기 시작하였으며 그 이후에 이 분야의 이론이 발전되기 시작하였다. MB상 모델에서도 완전한 개념이 처음부터 등장하기보다는 용어가 먼저 등장하고 뒤에 내용이 점차적으로 보완되는 형식으로 발전된다. 따라서 MB상에서는 학습의 개념이 처음부터 완성된 형태로 나타나기보다는 시간에 따라 발전하는 진화적 형태를 띠고 있다. 예를 들어서 학습이라는 용어가 핵심가치에는 1995년에, 채점기준에는 1997년에, 채점표에는 1998년에 등장한다. 다시 학습영역의 일부인 지식관리는 조직개요에는 2001년에, 심사항목인 정보와 분석에 2003년에 등장한다.

### 5.2 핵심 개념으로서의 지속적 개선과 학습

지속적 개선의 확장된 개념인 학습은 MB의 가장 핵심적인 개념이다. 11개 핵심가치 중에서도 가장 중요한 것이다. 이것은 핵심가치, 심사항목, 채점시스템의 전영역에 걸쳐서 강조되고 있다. 특히, 실질적으로 기업의 수준을 평가하는 채점시스템에서는 다른 채점기준과의 위상을 비교할 때 그 중요성이 확실하게 표현되고 있다.

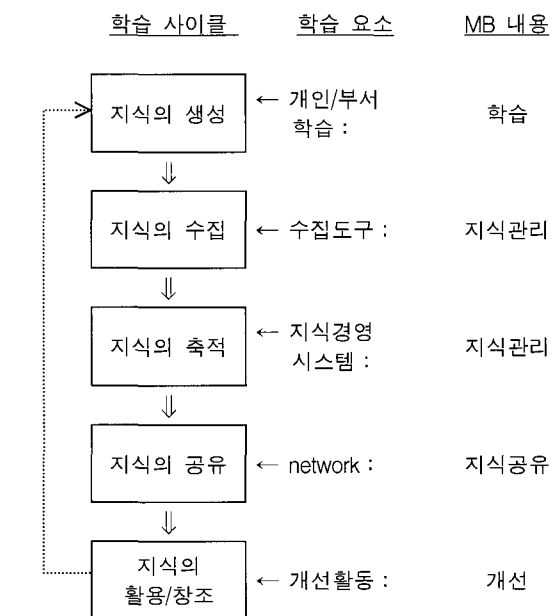
그러나 현실적으로 개선을 포함하여 학습의 중요성은 MB 기준을 활용하는 국내의 실무자들 사이에 충분히 이해되지 않고 있는 것으로 보여 진다. 한국의 국가품질상 기준을 보더라도 평가/개선의 기준은 여러 채점기준의 하나로서 다루어지고 있을 뿐만 아니라 평가/개선의 수준구분도 MB 기준과 다르게 되어 있어 전달하는 메시지가 모호하게 표현되어 있다. 거기에는 MB상에서 핵심적으로 다루고 있는 “지속적”이란 개념이나 “주요 경영도구”란 의미가 담겨있지가 않다. 즉, 지속적 개선과 학습이 핵심개념이라는 것을 전달하지를 못하고 있는 것이다. 우리나라에서 국가 품질상에 도전한 기업들의 상당수가 MB의 메시지와는 전혀 다르게 일회성 행사로 끝내는 경향이 있는데 위와 같은 학습개념에 대한 이해의 실패가 여기에 기여했을 것으로 짐작된다.

### 5.3 학습이론과의 비교

지속적 학습과정은 지식의 창조와 생성, 생성된 지식의 수집, 수집된 지식의 축적, 축적된 지식의 공유,

지식의 활용, 활용 과정에서의 새로운 지식의 창조 과정의 사이클이 돌아가는 과정이라고 할 수 있다. 학습과정별 단계와 단계별 학습요소 및 MB상에서의 대응 내용을 정리하여 표현하면 <그림 1>과 같다.

<그림 1>에서 보면 학습과정의 마지막 단계인 지속적 개선활동은 학습과정의 궁극적인 목적은 이라고 볼 수 있다. 이것이 TQM의 핵심개념이자 초기 MB 모델의 핵심개념인 것이다. 그러나 개선활동이 개인 또는 팀 단위의 활동에 그치지 않고 시간적으로 뒷사람에게 전파되며, 공간적으로 전조직으로 확대되며 나아가서는 외부의 지식과 최우수 관행을 효과적으로 획득하고 활용하기 위해서는 체계적인 학습과정으로 연결될 필요가 있는 것이다. MB상 모델에서 지속적 개선의 개념이 학습개념으로 확장된 것은 바로 이러한 이유라고 볼 수 있을 것이다.



주) 김수원(2002)에서 재구성.

<그림 1> 지속적 개선과 학습 과정

### 5.4 혁신개념과 학습개념의 관계

개선보다는 획기적인 변화인 혁신을 강조하기 위하여 학습과는 별도의 핵심가치로 설정하고, 심사항목의 곳곳에 혁신이란 용어를 포함시켰다. 그러나 채점시스템의 학습 개념에 혁신개념을 포함시킨 데서 보듯이 광의로는 개선 개념과 마찬가지로 학습개념에 포함시키고 있다.

## 6. 결 론

MB 모델은 11개의 핵심가치를 기반으로 그 가치를 실현하기 위하여 7개 범주와 채점시스템을 설계하였다. 11개 핵심가치 중에서도 가장 중요한 가치는 지속적 개선과 혁신이다. 이러한 개념들은 1987년 MB 모델이 처음 등장 한 후 변화와 진화의 과정을 겪어왔다. 근래의 개정된 모델에서는 이러한 개념들이 학습개념에 포함되거나 중첩됨으로써 관련 개념들에 대한 올바른 이해를 어렵게 만들었다. 이러한 핵심개념들에 대한 이해 부족은 MB 모델에 의한 기업의 진단이나 MB 모델을 기반으로 기업의 경영품질을 향상시키는데 커다란 장애요인으로 작용하고 있다.

본 논문에서는 MB상 모델에서 가장 중요한 핵심가치로 여겨지는 지속적 개선과 혁신 개념이 어떻게 학습의 개념으로 변화 발전되어왔는지를 시간의 흐름에 따라 MB 모델이 바뀌어 온 과정을 분석하여 살펴보았다. 이와 같은 분석을 통하여 학습의 개념은 점진적으로 진화적 과정을 통하여 발전되어왔으며, 이것은 전사적인 지속적 개선과 혁신을 보다 효과적으로 수행하기 위한 확대된 개념임을 살펴보았다. 나아가서는 개인차원, 조직차원의 학습이 기업문화로 체질화되고 경영시스템에 루틴으로서 체화된 학습조직의 구축이 MB 모델이 추구하는 핵심개념임을 살펴보았다. 이 논문은 다음과 같은 공헌을 할 수 있다.

첫째, MB 모델에서 등장하는 지속적 개선과 혁신, 학습 개념에 대한 올바른 이해는 기업에서 MB 모델을 통하여 경영품질을 진단하거나 이 모델을 이용하여 경영품질을 향상시키는데 도움이 될 것이다.

둘째, MB 모델로 대표되는 경영품질 모델은 말 그대로 전반적인 경영의 질을 높이고자 하는 모델이다. 따라서 경영의 특정한 부분에 초점을 두고 있는 많은 경영혁신 기법들은 경영품질 모델 안에 녹아들어가야 한다(정규석, 김형욱, 1999). MB 모델에서는 기업 나름대로의 창의성을 방해하지 않기 위하여 특정한 기법들에 대한 명시적인 처방을 피하고 기업이 알아서 자신에게 적절한 방법들을 선택하도록 하고 있다. 이것은 많은 사람들로 하여금 경영품질 모델과 다른 경영혁신 기법들이 별개의 것으로 오해하게 만들고 있다. 같은 맥락에서 기업에서는 경영품질 모델과는 독립적으로 학습조직이나 지식경영시스템을 추진하고 있는 경우가 많다. 관련 개념들에 대한 이해를 바탕으로

로 본다면 학습조직이나 지식경영시스템은 MB 모델의 가장 중요한 부분의 하나라는 것을 이해 할 수 있다. 따라서 이러한 것들을 별도로 추진하고 있는 기업에서는 학습조직이나 지식경영시스템을 경영품질 모델에 통합하여 통합 추진 모델을 개발하는데 도움이 될 것이다. 또한 아직 학습조직이나 지식경영시스템을 도입하지 않은 기업에서는 경영품질 모델을 완성도를 높이는 차원에서 이러한 요소를 보완해나간는데 도움이 될 것이다.

셋째, 국내 여러 기관에서 MB 모델을 기반으로 경영품질 모델을 개발하여 추진하는 경우에 MB의 복잡한 채점 시스템을 피해가기 위하여 단순화하는 과정에서 학습개념이 소홀히 다루어진 것으로 판단된다. 이러한 모델들의 개정과정에서 학습개념을 보완하는데 도움이 될 것이다.

본 논문은 문헌적 고찰을 통한 개념적 분석방법을 사용하였다. 향후에는 경영품질 모델을 도입하는 기업들을 대상으로 본 논문의 주제이자 경영품질 모델의 핵심인 지속적 개선 및 혁신, 학습 분야에 대한 실증적 연구가 행해질 필요가 있겠다.

## 참 고 문 헌

- [1] 김수원(2002), “생산부분에서의 학습조직 구축을 위한 학습성과 분석에 관한 연구”, 「강원대학교 박사학위논문」.
- [2] 정규석, 김형욱(1999), “경쟁력 원천으로서의 TQM의 위상 : 일본기업의 국제경쟁력을 중심으로”, 「품질경영학회지」, 27권, 4호, pp. 67-94.
- [3] 현영석 역(1992), 「생산방식의 혁명」, Womack, J., Jones, D. T., Roos, D., and Carpenter, D. S.(1990), *The Machine that Change the World*, 「기아경제연구소」.
- [4] Blazy, M. L., *Insight to Performance Excellence 1996, 1997, 1998, 2001 ASQ Quality Press Publication*.
- [5] NIST, *Malcolm Baldrige National quality Award 1989, 1993, 1995-2006*.
- [6] Imai, Masaaki(1989), *KAIZEN*, Kaizen Institute Ltd.
- [7] Senge, P. M.(1990), *The Fifth Discipline, The Art & Practices of Learning Organization*, Doubleday, New York.