

연구자료
ODA연구 2012-10-118

Making a better world together
 감동이라는 대한민국, KOICA와 함께합니다.

KOICA
 한국국제협력단

461-833 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825
 Tel. 031-7400-114 Fax. 031-7400-655
<http://www.koica.go.kr>



2012

연구보고서 10-118

지식공유를 통한 개발협력 방안 : KOICA의 내부적 지식공유 활성화를 중심으로

한국국제협력단

2012 연구보고서 10-118

지식공유를 통한 개발협력 방안 : KOICA의 내부적 지식공유 활성화를 중심으로

KOICA 한국국제협력단
 Korea International Cooperation Agency





지식공유를 통한 개발협력 방안 :
KOICA의 내부적 지식공유 활성화를 중심으로

2012. 5

서 봉 군

저자

서 봉 균, Ph. D

(E-mail : esmogoong@koica.go.kr)

▶ 주요 경력

- KOICA ODA연구실 상임연구원 (현)
- 한국보건사회연구원 연구원

▶ 주요 연구실적

- 2007년 최저생계비 계층조사 연구
- 상대적 박탈과 소비구조가 경제적 만족감에 미치는 영향에 관한 연구
- GIE를 이용한 소득원천 별 불평등 효과 분석

본 연구 보고서의 내용은 한국국제협력단(KOICA)의 공식적인 입장과 일치하지 않을 수 있음을 밝힙니다.

목 차

약어	vi
국문요약	1
Executive Summary	5
 제1장. 서 론	 7
1절. 연구배경과 목적	7
1. 연구 배경	7
2. 연구 목적	13
2절. 연구구성과 한계	15
1. 연구 구성	15
2. 연구 한계	16
 제2장. 개발을 위한 지식과 지식의 공유	 18
1절. 지식과 개발	18
1. 개발을 위한 지식	18
1) 지식의 개념	18
2) 개발을 위한 지식의 개념과 종류	22
2. 지식과 개발 사이의 관계	24
1) 지식 격차	24
2) 정보의 문제	28
2절. 지식의 공유와 개발	31
1. 지식 관리와 지식 공유	31
2. 지식공유의 유형	34
1) 내부적 지식공유	34
2) 외부적 지식공유	35

3. 지식 공유를 위한 개발지식의 현지화	41
1) 개발지식의 현지화	41
2) 개발지식 현지화로서의 적정기술	42
4. 지식 공유를 통한 수원국의 역량강화	49
제3장. 국제사회 개발협력 기구들의 지식공유 동향	50
1절. 다자기구	50
1. 세계은행(World Bank)	50
2. 아시아개발은행(ADB)	53
2절. 양자기구	55
1. 영국(DFID)	55
2. 캐나다(CIDA)	57
3절. 비정부기구	60
1. Practical Action(ITDG)	60
2. Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR)	62
4절. 한국국제협력단(KOICA)	63
제4장. KOICA의 지식공유를 위한 제언	67
1절. 지식공유와 관련된 요소	67
1. 지식공유 전략과 비전	68
2. 정보통신 기술	69
3. 본부와 현장사무소	69
4. 외부의 개발파트너	70
5. 지식공유를 위한 문화	70
2절. 지식공유를 위한 전제조건	71
1. 누구와 지식을 공유할 것인가?	71
2. 어떠한 지식을 공유할 것인가?	72
3. 어떻게 지식을 공유할 것인가?	73
4. 지식을 공유해야 하는가?	75

3절. KOICA의 지식공유 활성화를 위한 제언	76
1. KOICA가 다루고 있는 지식 측면에서의 제언	77
2. KOICA 내 기존 업무구조와의 연결성 측면에서의 제언	78
3. KOICA의 지식공유와 관련된 내부적 환경 측면에서의 제언	79
4. KOICA의 지식공유와 관련된 외부적 환경 측면에서의 제언	80
 제5장. 결 론	 81
1절. 결 론	81
2절. 향후 연구과제	84
 참고문헌	 85
 별 첨	 91
첨부 1. 세계은행 지식경제지수(Knowledge Economy Index)와 지식지수(Knowledge Index)	91
첨부 2. 2008년 지식경제지수(KEI)와 1인당 GDP 사이의 관계	101
첨부 3. G20 개발의제 지식공유 관련 개발그룹(DWG) 문서	102

표 목차

[표 1-1] 개발을 위한 지식과 경험의 활용 및 공유와 관련된 주요 국제선언	12
[표 2-1] 지식의 유형	20
[표 2-2] 지식 관련 활동(Knowledge Activities)	21
[표 2-3] 개발을 위한 지식의 종류	24
[표 2-4] 물질적인 자본이 경제성장에 미치는 영향의 정도	25
[표 2-5] 지식격차의 해소 방법	28
[표 2-6] 태국 나콘 라차시마 지역의 대출자 현황	30
[표 2-7] 지식관리와 지식공유의 개념	32
[표 2-8] 개발을 위한 지식공유의 개념	33
[표 2-9] 지식공유의 유형	34
[표 2-10] 기관별 남남협력의 정의	40
[표 2-11] 역량개발의 정의	49
[표 3-1] 2007년 한국국제협력단 정보화 전략 계획	64
[표 3-2] KOICA 지식관리 로드맵(Knowledge Management Road Map)	64
[표 3-3] 5대 중점분야와 25개 세부 프로그램	65
[표 4-1] 기관의 지식공유 시스템 정착을 위한 Road Map	79

그림 목차

[그림 1-1] 1960-2003년 한국과 멕시코의 1인당 실질 GDP 증가 곡선	8
[그림 1-2] 지식공유와 효과적인 개발 사이의 흐름	14
[그림 2-1] 지식의 발전 단계	19
[그림 2-2] 지식의 순환 과정	21
[그림 2-3] 개방성 및 정보통신 집적도와 교육이 경제성장에 미치는 영향력 비교	26
[그림 2-4] 소득의 증가가 영아 사망률에 미치는 영향	27
[그림 2-5] 외부적 지식공유의 과정	36
[그림 2-6] 소규모 수력발전기(Micro-hydro power)	45
[그림 2-7] 항아리 냉장고(Zeer pot fridge)	46
[그림 2-8] 운반용 자전거(Bicycle trailer)	47
[그림 2-9] 빗물 채집기(Rainwater harvesting)	48
[그림 4-1] 지식공유와 관련된 요소들	68
[그림 4-2] KOICA의 지식공유를 위한 제언 및 이들 사이의 관계	77

약어

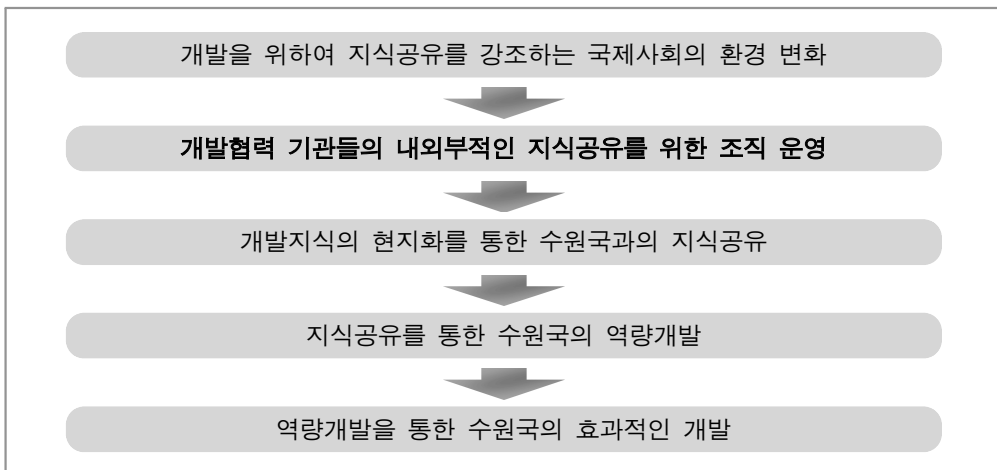
약어	정식 명칭
AAR	After Action Review
ADB	Asian Development Bank
CD	Capacity Development
CGIAR	Consultative Group on International Agricultural Research
CIDA	Canadian International Development Agency
CLICK	Center for Learning, Information, Communication, and Knowledge
CoP	Community of Practices
DB	Database
DFID	Department for International Development
DWG	Development Working Group
GDLN	Global Development Learning Network
GDN	Global Development Network
HLF	High Level Forum
ICT	Information & Communication Technology
IMF	International Monetary Fund
ITDG	Intermediate Technology Development Group
KOICA	Korea International Cooperation Agency
KM	Knowledge Management
KS	Knowledge Sharing
M&E	Monitoring and Evaluation
MDGs	Millenium Development Goals
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
RSDD	Regional and Sustainable Development Department
SSC	South-South Cooperation
SU-SSC	Special Unit for South-South Cooperation
TA	Technical Assistance
TC	Triangular Cooperation
TT-SSC	Task Team on South-South Cooperaton
UN	United Nations
UNDP	United Nations Development Program
WB	World Bank
WBI	World Bank Institute

국문 요약

본 연구는 한국 개발협력 분야의 무상원조를 담당하고 있는 KOICA의 내외부적인 지식 공유를 활성화시키기 위한 방안을 연구하는 것을 목적으로 하고 있다.

국제사회는 그동안 개발도상국의 효과적인 개발을 위해서는 무엇이 실질적으로 필요한 것인지에 대하여 많은 고민들을 하게 되었다. 그리고 이러한 고민들에 대한 해결책 중의 하나로 제시되고 있는 것이 바로 개발에 필요한 지식(Knowledge for development)을 활용하고 이를 선진국과 개발도상국 혹은 개발도상국들 상호간에 공유(Knowledge Sharing, KS)하는 것이 필요하다는 시각이다.

이에 따라 다양한 개발협력 관련 기관들은 자신들의 사업에 지식공유를 주류화하기 위한 노력들을 기울이고 있다. 여기서 지식의 공유란 개발협력 기관들의 지식공유 친화적인 운영과 사업을 바탕으로 역량개발을 위하여 수원국과 지식을 공유하며, 궁극적으로 효과적인 개발을 달성해야 한다는 일련의 과정을 모두 포함하는 개념이다. 따라서 지식 공유를 통한 개발협력의 출발점은 기관들이 내외부적 지식공유에 부합하게 조직을 운영하는 것이라 할 수 있다.



기본적으로 개발협력 기관들은 매우 다양한 내외부의 파트너와 환경 속에서 사업을 수행하는 것을 특징으로 하고 있다. 따라서 개발을 위한 지식의 공유도 다양한 행위자들의 요구에 맞게 여러 방식으로 수행되고 있으며, 여기서는 크게 내부적 지식공유(Internal Knowledge Sharing)와 외부적 지식공유(External Knowledge Sharing)로 분류하고 있다.

우선 내부적 지식공유란 기관이 개발사업과 운영을 효과적으로 하기위하여 조직 내의 지식공유를 활성화하는 다양한 활동들을 의미한다. 개발협력 기관들은, 일반적인 기업들이 효과적인 조직 운영을 위하여 기업경영에 지식관리(KM)기법을 적용하는 것과 유사하게, 데이터베이스(DB)의 확충, 학습을 통한 직원 역량강화, 그리고 인트라넷(intranet) 및 화상회의를 활용한 조직 내 직원 및 부서들 간의 지식 공유 등의 방식으로 자신들의 내부적인 조직 운영 자체를 효과적으로 수행하고자 하였다.

다음으로 외부적 지식공유는 내부적 지식공유를 넘어서 개발협력 기관들의 주된 관심사가 되고 있다. 외부적 지식공유란 조직 외부의 파트너 및 주체들과 개발지식을 상호공유하기 위한 남북협력(South-North Cooperation), 남남협력(South-South Cooperation), 삼각협력(Triangular Cooperation) 등의 다양한 활동들을 의미한다. 이는 개발협력 기관들이 효과적인 조직 운영이라는 틀을 넘어서 효과적인 개발이라는 자신들의 본래 목적을 달성하기 위하여, 외부적으로 개발주체들 간에 필요한 지식의 상호 공유를 시도하는 것이다.

이는 공여국의 원조가 효과를 거두기 위해서는 수원국들이 스스로 개발의 주체가 될 수 있도록 자체적인 개발역량을 강화하는 것이 중요하며, 이러한 역량의 개발(Capacity Development)을 위해서는 수원국들이 자신들의 여건에 맞는 지식을 축적하고 적용하는 것이 필요하기 때문이다.

한국국제협력단(KOICA)은 그동안 ‘지식기반 선진원조 관리체계 구축’이라는 정보화 비전에 따라 2007년 ‘한국국제협력단 정보화 전략 계획’을 발표하였으며, 이어 2012년에는 정보화 중장기 계획을 통한 선진화된 IT체계 마련이라는 목표 하에 새로운 ‘정보화 전략계획’ 수립을 현재 시도하고 있는데, 여기서는 ‘일하는 방식 혁신’, ‘사용자 서비스 강화’, ‘정보자원 관리 혁신’, 그리고 ‘조직 정비·성과관리’라는 4가지

정보화 전략을 제시하고 있다.

한편 이러한 정보화 전략계획과는 별도로 KOICA는 2010년 ‘KOICA 선진화 계획: 2010~2015’라는 중기 계획을 발표하였다. 그러나 선진화 계획에서 중점분야 및 해당 프로그램들과 관련된 지식들을 공유하기 위한 명시적인 전략이 제시되고 있지는 않다. 다만 부분적으로 CPS에 따른 지역별 체제 도입을 위한 분야별 전문지식을 다루는 전략기획 기능의 강화, 개발 NGO나 민간기업의 전문지식 도입을 통한 파트너십 강화 등에서 KOICA의 지식공유에 대한 단초를 찾아볼 수 있다.

이외에 KOICA는 직원들의 학습활동을 장려하기 위한 학습 마일리지(포인트)제도 도입, 개발협력에 대한 국민인식 제고와 전문 인력 양성을 위한 ODA 교육원 운영, KOICA 사업의 데이터베이스와 통계자료 공유를 위한 통계 사이트, 지식관리 포털 사이트 운영 및 원조정보 공유 시스템 엑스트라넷 등을 운영하고 있다.

본 연구에서는 지식공유와 관련된 요소와 전제조건들을 바탕으로 하여, 실질적으로 KOICA의 조직 운영에 지식공유를 적용하기 위한 구체적인 방안에 대한 제언들을 ‘지식 측면’, ‘연결성 측면’, ‘내부적 환경 측면’, ‘외부적 환경 측면’ 이렇게 4가지로 분류하여 제시하고 있다.

KOICA가 다루고 있는 ‘지식 측면’이란 KOICA 내에서 지식이 어떤 식으로 이해되고, 지식공유가 어떻게 적용되어야 하는지에 관한 것을 의미한다. 그리고 이러한 접근법은 KOICA가 다루고 있는 지식들에 대한 분류와 조직 내에서 행해지는 다양한 지식공유 활동들을 파악하는 것을 포함한다. 기관이 보유하고 있는 지식 자원 및 지식공유로 분류될 수 있는 기존 활동들을 정확히 파악할수록 지식공유 시스템의 성공가능성과 효과성은 증대될 것이다.

KOICA 내 기존 업무구조와의 ‘연결성 측면’이란 지식공유 시스템이 KOICA 내의 기존 구조, 기능, 핵심 업무 그리고 지원업무들 - 예를 들면 인사부서나 전산관리부서 등 - 과 어떻게 연결될 수 있는지에 관한 내용이다. 새로운 지식공유 시스템 활성화의 성공여부는 이것이 참여자들의 의사를 반영하고 기존에 수행되고 있는 업무 및 다른 시스템들과 유기적으로 연결되도록 설계되었는지에 좌우될 것이다.

KOICA의 ‘내부적 환경 측면’이란 KOICA의 전략과 비전, 상층부의 리더십과 의지 그리고 지식공유 활동을 위한 예산 배정 등 지식공유 시스템을 가능하게 하는 KOICA 내부의 여러 환경들을 어떻게 다루어야 하는지에 관한 것이다. 지식공유 시스템을 둘러싼 내부적 환경을 지식공유 친화적인 방향으로 변화시키는 것은 지식공유의 성공에 매우 중요한 일이다. 그러나 지식공유의 목적을 기존에 수행되고 있는 업무와 활동들을 단순히 지원하는 기능으로만 인식하고 우선순위에 두지 않는다면, 이러한 변화를 이끌어내기는 쉽지 않다.

KOICA의 ‘외부적 환경 측면’이란 외부의 개발파트너와의 관계, 수원국의 개발여건 등 KOICA가 조직의 외부와 지식공유를 함에 있어서 다루어져야하는 여러 환경들에 관한 것이다. 개발협력 기관들의 지식공유를 둘러싼 외부적인 환경들은 조직의 내부와 관련된 것들에 비하여 대응하기 어려운 것이 사실이다. 그러나 지식공유의 궁극적인 목적은 수원국의 효과적인 개발을 위한 것이므로, 개발협력 기관들의 지식공유를 위한 노력은 외부적인 환경에 좀 더 초점을 맞추어 나가야 할 것이다.

지식의 공유를 통한 개발협력은 국제사회에서 계속 발전해 나가고 있는 새로운 개념이며, KOICA에도 효과적인 개발협력 사업을 위한 내외부적인 지식공유는 하나의 새로운 도전이자 도약을 위한 발판이 될 것이다.

Executive Summary

This research aims to provide guidance for improving the internal and external knowledge sharing (KS) of KOICA (Korea International Cooperation Agency), which is in charge of delivering grant aid from the Republic of Korea for international development cooperation.

There has long been an international consensus on what is practically needed for the effective development of developing countries. One of the solutions most often discussed is to utilize knowledge for development and to share knowledge between developed countries and developing country or between developing countries.

Organizations concerned with development cooperation have been working to mainstream knowledge sharing in their own activities. Here, knowledge sharing includes the whole chain of KS concepts: KS-friendly management and projects run by agencies, knowledge sharing with recipient countries for their capacity development and thus achieving effective development. Consequently the starting point of development cooperation through knowledge sharing should be having an organization in place that has operational processes which are consistent with facilitating internal and external knowledge sharing.

Essentially, development organizations, by their very nature, tend to conduct operations with many different partners and in various environments. Although knowledge for development is shared in many ways in order to cater to the needs of various actors, it can be classified into internal and external knowledge sharing.

Internal knowledge sharing means the various activities to promote KS within development organizations in order to manage their business effectively. External knowledge sharing is to exchange necessary knowledge mutually with stakeholders on the outside of organization for the effective development of the recipient country. This study presents recommendations for applying practical knowledge sharing with KOICA, classifying it into organizational knowledge, organizational links, organizational contexts and external factors.

Development cooperation through knowledge sharing is a new concept which is coming to the fore within the field of international development. The internal and external knowledge sharing of KOICA for effective development is one of new challenges that lies ahead and a stepping stone to future success.

제1장 서론

1절. 연구 배경과 목적

1. 연구 배경

20세기의 마지막 10년 동안 국제사회는 지난 50년간의 개발원조 역사를 반성하면서 개발도상국의 효과적인 개발을 위해서는 무엇이 실질적으로 필요한 것인지에 대하여 많은 고민들을 하게 되었다. 그리고 이러한 고민들에 대한 해결책 중의 하나로 제시되고 있는 것이 바로 효과적인 개발을 위해서는 자본과 노동 등 물질적인 자원의 투입뿐만 아니라 비물질적인 지식(Knowledge)¹⁾을 활용하고 이를 선진국과 개발도상국 혹은 개발도상국들 상호간에 공유(Knowledge Sharing, KS)하는 것이 필요하다는 시각이다.

유용한 지식을 활용하고 이를 상호 공유하는 것은 개발을 효과적으로 수행하고 그 목표를 달성하기 위해 매우 필수적인 요소라고 할 수 있다. 새천년개발목표(MDGs)²⁾를 비롯하여 국제사회의 다양한 개발주체들이 추구하는 개발도상국의 경제성장, 빈곤 퇴치, 환경보전 등의 목표들은 기존처럼 단순히 물질적인 원조만을 통해서만 충분히 달성될 수 없으며, 개발을 촉진할 수 있는 지식을 활용하고 수원국과 이러한 지식을 상호 공유하는 것이 개발도상국의 발전에 더욱 중요한 요소라는 인식이 국제사회의 개발협력 분야에서 공감대를 형성해 가고 있다.³⁾

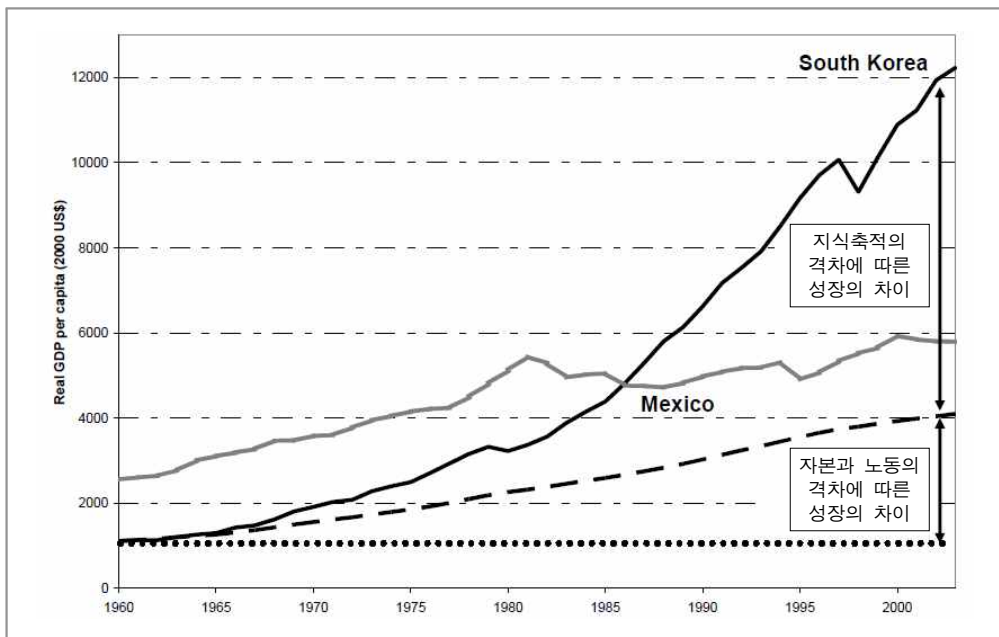
1) 지식(Knowledge)과 경험(Experience)은 서로 간에 의미상의 차이가 있을 수는 있으나 본 보고서에는 이를 구분하지 않고 혼용하여 쓸 예정이다. 경험을 과거에 일어난 일을 통하여 배우게 된 교훈(Lessons learned)의 의미로 생각한다면 이를 지식의 범주에 넣어도 무방할 것으로 판단된다.

2) 새천년개발목표(MDGs)는 다음의 8가지로 구성되어 있다. ① 절대빈곤 및 기아퇴치 ② 보편적 초등교육 달성 ③ 남녀평등 및 여성권익 향상 ④ 아동 사망률 감소 ⑤ 모성 보건 향상 ⑥ HIV/AIDS, 말라리아 등 질병 퇴치 ⑦ 지속가능한 환경 보전 ⑧ 개발을 위한 범지구적 파트너십 구축

3) 물론 개발도상국의 발전을 위하여 지식의 활용을 더욱 중요시하는 접근법이 국제사회에서 완전한 합의점에 도달한 상태는 아니다. 위에서 살펴보겠지만 이는 개발협력의 여러 분야 중에서 지식관리(KM)내지는 지식공유(KS)와 관련된 분야라고 할 수 있는데, 이것은 아직 실험적인 소개의 단계라고 할 수 있다.

이는 다음의 [그림 1-1]을 통해서도 확인할 수 있는데, 지난 40년 동안 성공적인 경제성장을 달성한 국가들 - 특히 아시아의 한국, 대만, 싱가포르, 홍콩 등 - 의 성공에 기여한 요소들을 연구한 결과에 따르면, 기존의 자본 및 노동과 같은 물질적인 생산요소의 투입만으로는 설명할 수 없는 부분들이 존재하며, 이 부분은 지식이라는 새로운 요소로써 채워질 수 있는 것이다. 이것은 아래에 제시된 지난 40년 동안 한국과 멕시코 사이에서 일어난 경제성장의 차이와 그 원인을 분석한 그래프를 통하여 알 수 있다.

[그림 1-1] 1960~2003년 한국과 멕시코의 1인당 실질 GDP 증가 곡선



주: Derek H. C. Chen and Carl J. Dahlman (2005)

위 그래프에서 확인할 수 있듯이 지난 40년 동안에 일어난 한국과 멕시코 사이의 경제성장의 차이는 지식이 개발에 미치는 영향의 정도를 잘 나타내 주고 있다. 1960년에 한국의 1인당 실질국민소득은 약 1,110달러인데 반하여 멕시코는 약 2,560달러였다. 그러나 2003년을 기준으로 할 때 한국의 1인당 실질 국민소득은 약 12,200달러로 11배 정도 증가한데 비하여, 멕시코는 약 5,800달러로 약 2배 정도 증가하는데 그쳤다. 그러나 만약 지식이 경제성장에 미치는 기여분을 제외하고 자본과 노동의 영

향력만을 고려한다면, 한국의 1인당 실질국민소득은 여전히 멕시코보다 아래였을 것으로 예측되고 있다.

이와 관련하여 개발협력 분야에서 개발과 지식 간의 관계에 대한 인식의 전환을 촉발한 이정표로서 평가받고 있는 세계은행(World Bank)의 보고서 ‘개발을 위한 지식(Knowledge for Development)’⁴⁾은 아래와 같은 선언적인 문장을 통하여 지식이 개발에 미치는 영향력을 강조하고 있다.

지식은 빛과 같은 것이다. 아무런 무게도 없고 잡을 수도 없지만 손쉽게 전 세계로 퍼져나가 인류의 삶을 밝혀줄 수 있다. 그러나 수십억명의 사람들은 여전히 빈곤이라는 어둠속에 갇혀 지내고 있다.(World Bank, 1999)

그런데 개발도상국의 발전에 있어 지식의 중요성에 대한 강조가 21세기의 최근 10년 동안에 나타난 새로운 흐름이기는 하지만, 이러한 흐름의 근원을 추적해 보면 일반적인 상식이나 혹은 개발원조의 역사적인 측면에서 볼 때 지식은 언제나 성공적인 개발을 위한 가장 중요한 수단 중의 하나로 여겨져 온 것이 사실이다. 이는 많은 학자들 사이에서 개발원조의 시발점으로 평가받고 있는 제 33대 미국 대통령 헨리 투르만의 1949년 연설에서도 찾아볼 수 있다.

이제 우리 모두는 우리가 이룩한 과학과 산업의 발전이 세계의 저개발 국가들에게 도움이 될 수 있도록, 새롭고도 대담한 프로그램들을 시작해야만 한다. 현재 전 세계 인구의 절반 이상은 매우 비참한 환경 속에서 살아가고 있다. ... 역사상 처음으로 인류는 고통 받고 있는 사람들을 구할 수 있는 지식과 기술을 보유하게 되었다. ... 이러한 사람들을 돕기 위하여 필요한 물질적인 자원은 한정되어 있지만, 지식과 기술이라고 하는 무형의 자원은 계속 증가하고 있으며 결코 고갈되지 않을 것이다.(Truman, 1949)

개발원조의 역사에서 초기부터 언급되었던 지식과 기술의 중요성에 대한 강조에도 불구하고, 적어도 20세기 후반까지는 지식이 개발에 필요한 실질적이고 중요한 요소로 인식되어져 오지는 않았다. 이는 경제성장과 개발을 자본과 노동이라는 물질적인

4) 세계은행은 국제개발 분야의 주요 이슈를 선정하여 매 2년마다 세계개발보고서(World Development Report)라는 보고서를 발간하고 있는데 ‘개발을 위한 지식(Knowledge for Development)’은 1998/99에 해당하는 보고서이다.

생산요소의 투입에 따른 결과로 생각하는 전통적인 경제이론에 기반을 둔 개발경제학의 시각이 오랫동안 영향을 미쳐온 때문이라고 할 수 있을 것이다.⁵⁾

그러나 20세기 후반부터 정보통신기술(Information & Communication Technology)의 혁명을 중심으로 하는 지식과 관련된 새로운 현상들이 나타나기 시작하였으며, 이는 개발협력의 분야에도 지대한 영향을 미치게 되었다. 이러한 현상의 대표적인 것들로는 우선 세계화(Globalisation), 정보통신기술(ICT)의 급속한 발전, 지식 자체를 새로운 생산요소로 상정하는 - 오히려 기존의 자본과 노동보다 더 중요한 생산요소로 여기는 - 새로운 지식경제학의 대두, 지식을 이익창출을 위한 기업경영의 핵심요소로 간주하여 이를 축적하고 내부적으로 공유하는 것에 초점을 맞추는 지식관리(Knowledge Management) 경영기법 등을 들 수 있다.

한편 위에서 언급한 새로운 현상들은, 개발협력 분야에서 효과적인 개발원조를 위하여 수원국 중심의 개발을 강조하는 협력의식(Partnership), 주인의식(Ownership) 및 역량개발(Capacity Development) 등을 강조하는 흐름과 맞물리면서, 국제사회의 개발주체들이 지식 기반 원조(Knowledge based aid)라는 것에 관심을 가지게 하는 계기가 되었다.

그리고 현대사회의 지식 자체를 강조하는 흐름들을 바탕으로 개발협력 분야에 있어서도 이를 적극적으로 도입하고자 하는 움직임들이 나타나게 되었다. 이러한 움직임을 단적으로 보여주는 사건으로는 1996년 당시 세계은행의 총재였던 올펜손(James Wolfensohn)의 연설을 들 수 있다. 1996년 세계은행과 국제통화기금(International Monetary Fund)의 연차총회에서 올펜손 총재는 개발을 위한 지식의 중요성을 강조하는 기념비적인 연설을 하게 되었고, 이 연설에서 세계은행은 앞으로 지식은행(Knowledge Bank)으로써의 역할을 수행할 것임을 천명하였다.

우리는 오랫동안 개발을 위한 교훈들을 연구하고 이를 전파하기 위하여 노력해 왔다. 그리고 정보의 혁명은 그 결과들을 더욱 많은 사람들에게 확산시킴으로써, 이러한 노력의 가치

5) 개발은 필연적으로 지식의 활용과 학습의 과정이라는 인식이 경제학자들 사이에 서서히 스며들어 가고 있다. 그러나 여전히 이들은 지식과 학습이 개발에 있어 실질적인 열쇠가 된다는 연구를 무시하는 ... 기술적인 모델(mechanical model)에 사로잡혀 있다는 것 또한 사실이다.(Boulding, 1966)

를 높이고 있다. 이제 우리는 개발과 관련된 정보와 경험을 모으고 이를 공유하기 위하여 필요한 시스템들을 갖추어 나갈 필요가 있다. 그리고 세계은행은 이를 위하여 지식은행(Knowledge Bank)의 역할을 할 것이다.(Wolfensohn, 1996)

사실 올펜손 총재의 연설은 그 당시 개발원조의 낭비와 비효율성으로 인하여 세계은행이 직면하고 있던 개혁의 요구에 대한 화답의 성격을 가진 것이기도 하였다. 그러나 결과적으로 이 연설은 세계은행을 비롯한 국제사회의 여러 개발협력 기관들이 내외부적인 개발협력 사업의 수행 과정에 있어서, 개발 지식을 활용한 효과적인 개발이라고 하는 새로운 접근을 시도하게 하는 계기가 되었다.

개발협력 분야의 여러 기관들이 개발을 위한 지식을 활용하는 방식은 다음의 두 가지 단계로 나누어 질 수 있다. 첫째로 초기에 개발협력 관련기관들은, 일반적인 기업들이 효과적인 조직 운영을 위하여 기업경영에 지식관리(KM)기법을 적용하는 것과 유사하게, 데이터베이스(DB)의 확충, 학습을 통한 직원 역량강화, 그리고 인트라넷(intranet) 및 화상회의를 활용한 조직 내 직원 및 부서들 간의 지식 공유 등의 방식으로 자신들의 내부적인 조직 운영 자체를 효과적으로 수행하고자 하였다.

둘째로 이후에 개발협력 기관들은, 효과적인 조직 운영이라는 틀을 넘어서 효과적인 개발이라는 자신들의 본래 목적을 달성하기 위하여, 외부적으로 개발주체들 간에 필요한 지식의 상호 공유를 시도하였다.

다시 말해 공여국의 원조가 효과를 거두기 위해서는 수원국들이 스스로 개발의 주체가 될 수 있도록 자체적인 개발역량을 강화하는 것이 중요하며, 이러한 역량의 개발(Capacity Development)을 위해서는 수원국들이 자신들의 여건에 맞는 지식을 축적하고 적용하는 것이 필요하다. 이를 위하여 개발협력 기관들은 남북협력(South-North Cooperation), 남남협력(South-South Cooperation) 그리고 삼각협력(Triangular Cooperation) 등을 활용한 개발 지식의 공유를 통하여 효과적인 개발을 수행하고자 한다.⁶⁾

6) 지금까지 진행되고 있는 논의들을 보면 개발을 위한 지식 활용의 최종적인 목적은 두 번째 단계임을 알 수 있다. 그러나 현실적으로 다수의 기관들은 아직 첫 번째 단계에 머물러 있는 상황으로 파악된다.

현재 개발의 과정에서 지식의 중요성을 강조하고 이의 활용과 상호 공유를 더욱 촉진해 나가야 한다는 요구와 관심이 계속 제기되고 있다. 그리고 다양한 국제회의와 선언들에서 이를 재차 강조하고 있는데 이 중 주목할 만한 것들을 살펴보면 다음과 같다.

우선 2000년 UN 새천년선언에 따른 ‘새천년선언의 이행을 위한 행동계획(Road map towards the implementation of the United Nations Millenium declaration)’⁷⁾, 2010년 남남협력과 역량개발을 위한 보고타 고위급 회의의 ‘보고타 선언(Bogota Statement Towards Effective and Inclusive Development Partnerships)’⁸⁾, 2010년 G20 서울 정상회의의 ‘서울개발의제(Seoul Development Consensus for Shared Growth)’⁹⁾, 부산세계개발원조총회(HLF-4)의 ‘부산 파트너십 선언(Busan Partnership for Effective Cooperation)’ 등이 있으며, 이의 자세한 내용은 다음의 [표 1-1]에서 확인할 수 있다.

[표 1-1] 개발을 위한 지식과 경험의 활용 및 공유와 관련된 주요 국제선언

연도	선언문	내용
2000	UN 새천년선언의 이행을 위한 행동계획	정보통신기술은 동반성장과 지속가능한 개발을 촉진하고 빈곤감소를 위한 강력한 도구가 될 수 있다. ⁸⁾
2010	효과적이고 포용적인 개발 파트너십을 향한 보고타 선언	개발의 모든 단계에 걸쳐 남남 간의 상호학습은 지식과 경험의 공유 그리고 기술의 전파를 통한 개발도상국 역량개발의 핵심적인 요소이다. ⁹⁾
2010	동반성장을 위한 서울개발의제	남북협력, 남남협력 그리고 삼각협력을 통한 개발경험의 공유는 개발의 과정에서 직면하는 문제들에 대한 가장 적절하고 효과적인 해결책 제시에 기여한다. ¹⁰⁾
2011	효과적인 개발협력을 위한 부산 파트너십 선언	기존의 재정적인 지원을 넘어서 모든 개발주체들의 지식과 개발경험은 지속가능한 개발의 원천이다. ¹¹⁾

7) 일반적으로 알려진 새천년개발목표(Millennium development goals)는 'UN 새천년선언의 이행을 위한 행동계획'의 부록(Annex)으로 첨부된 문서이다.

8) 161. Information and communication technologies (ICTs) can be potent instruments for accelerating broad-based growth and sustainable development and for reducing poverty. Vast regions of the world are increasingly lagging behind in connectivity and access to global information flows and knowledge and are thus marginalized from the emerging global knowledge-based economy.

9) Although there has been a long tradition of collaborative work among partner countries, the current economic and social environment provides opportunities to foster mutual learning across all partners. South-South learning for all countries in all phases of development is key to capacity development through sharing of experience and learning, knowledge exchange, and technology and skills transfers—all of which are important components of SSC.(Bogota Statement Towards Effective and Inclusive Development Partnerships, 2010)

국내적으로도 한국이 지난 50년 동안 성공적으로 이룩해 온 사회적, 경제적 발전 경험과 지식을 공유하여 자국의 개발을 도모하고자 하는 개발도상국들의 요구가 날로 증가하고 있는 추세이다. 이러한 요구에 대응하기 위해 한국국제협력단(Korea International Cooperation Agency)은 그 동안 연수생 초청사업, 기술협력 및 전문가 파견사업, 컨설팅 사업 등을 진행해 오고 있으며, 이를 필두로 하여 정부 내 각 부처와 연구기관, 민간단체들도 한국의 개발경험을 개발도상국들에게 전수하기 위한 각종 사업들을 수행해 나가고 있다.

2. 연구 목적

연구의 배경에서 설명하였지만 국제사회에서 개발도상국의 효과적인 개발을 위하여 지식과 경험의 공유를 강조하는 흐름은 지속되고 있으며, 개발협력 기관들도 이러한 흐름에 발맞추어 자신들의 조직 운영과 사업을 지식공유라는 관점에서 수행하려는 다양한 노력들을 하고 있다.

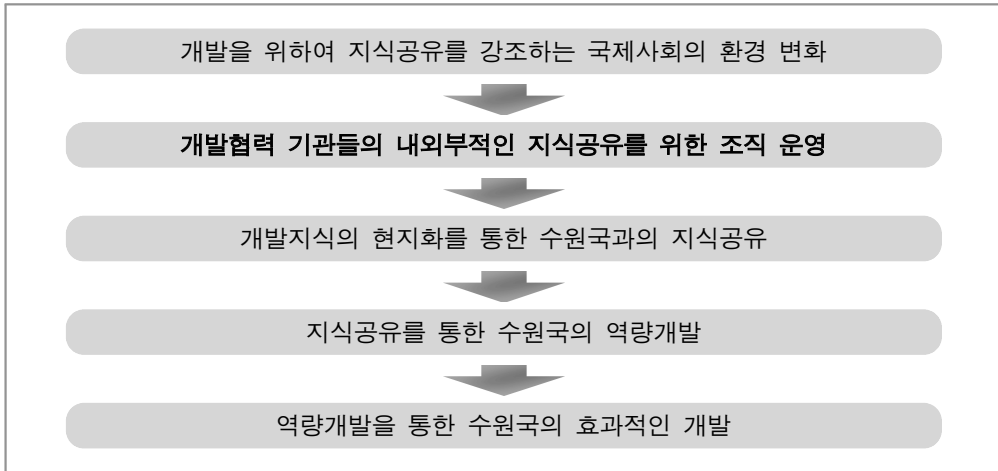
지식의 공유는 실제로 개발협력 사업을 담당하고 있는 기관들의 지식공유 친화적인 운영과 사업을 바탕으로 역량개발을 위하여 수원국과 지식을 공유하며, 궁극적으로 효과적인 개발을 달성해야 한다는 일련의 과정을 모두 포함하는 개념이다.¹²⁾ 따라서 지식 공유를 통한 개발협력의 출발점은 기관들이 얼마나 내외부적 지식공유에 부합하게 조직을 운영하고 있는지가 되어야 할 것이다.

10) Knowledge Sharing: Sharing development experiences, including through North-South, South-South and triangular cooperation, contributes to the adoption and adaptation of the most relevant and effective development solutions. We encourage international organizations such as the UN, World Bank, OECD and RDBs that operate knowledge sharing platforms to strengthen and broaden sources of knowledge on growth and development. We agree that knowledge sharing initiatives should be mainstreamed in each pillar in this Multi-Year Action Plan.(G20 Seoul Development Consensus for Shared Growth, 2010)

11) 30. The inputs to sustainable development extend well beyond financial co-operation to the knowledge and development experience of all actors and countries. South-South and triangular co-operation have the potential to transform developing countries' policies and approaches to service delivery by bringing effective, locally owned solutions that are appropriate to country contexts.(Busan Partnership for Effective Cooperation, 2011)

12) 이는 뒤에서 설명할 내부적 지식공유와 외부적 지식 공유를 포괄하는 것이며, 이 둘 사이의 관계는 독립적으로 존재하는 것이 아니라 하나의 흐름으로 보아야 할 것이다.

[그림 1-2] 지식공유와 효과적인 개발 사이의 흐름



그러나 아직까지 국내의 개발협력 분야에서는 해당 기관이 자신들이 수행하는 사업의 내용 등을 설명하는 정도의 보고서를 제외하고는, 아직까지 이에 관한 체계적인 연구를 찾아보기는 힘든 실정이다. 향후에 한국의 KOICA를 비롯한 개발협력 기관들이 국제사회가 추구하고 있는 지식과 경험의 공유라는 틀에 입각하여 더욱 효과적으로 사업을 수행해 나가기 위해서는, 이를 체계적으로 소개하는 연구가 선행되어야 할 것이다.

이에 따라 한국국제협력단에서는 ‘KOICA 선진화 계획’ 및 ‘KOICA 연구 중기전략: 2011~2015’를 수립하고, 중점연구 분야의 하나로써 ‘국제사회의 개발경험과 개발협력’이라는 주제를 선정하였다. 또한 해당 주제를 바탕으로 국제사회의 지식 공유와 관련된 다양한 연구들을 진행해 나가고 있으며, 본 연구는 이 중에서 실제로 한국의 무상원조를 담당하고 있는 KOICA의 내외부적인 지식 공유를 활성화시키기 위한 운영 방안을 연구하는 것을 목적으로 하고 있다.

2절. 연구 구성과 한계

1. 연구 구성

본 연구 보고서는 국제사회의 지식공유 노력의 출발점이라 할 수 있는 개발협력 기관의 지식공유를 위한 조직 운영과 KOICA에 제언을 주기 위한 연구이다. 그리고 연구를 진행해 나가기 위하여 이번 보고서는 총 5장으로 나뉘어 구성되었다. 우선 제1장에서는 국제사회에서 개발을 위한 지식의 활용과 지식공유가 각광을 받게 된 배경과 그 동안의 과정을 살펴보고, 연구의 목적 및 한계에 대하여 설명하고 있다.

제2장에서는 개발을 위한 지식 및 지식의 공유가 개발도상국의 효과적인 개발과 어떠한 관계를 가지고 있는지에 대하여 논의하고 있다. 이를 위하여 개발을 위한 지식의 개념 및 지식과 개발 사이의 관계를 파악하고, 다음으로 개발을 위한 지식공유의 개념과 유형 및 지식공유의 필수적인 요소인 개발지식의 현지화와 지식공유를 통한 수원국의 역량개발에 대하여 살펴보고 있다.

제3장에서는 자신들의 개발협력 사업을 효과적으로 수행하기 위하여 국제사회의 다자기구, 양자기구, 비정부기구 그리고 한국의 대표적인 개발협력 기관인 한국국제협력단(KOICA)이 지식공유라는 방식을 조직의 내외부적 운영에 어떤 식으로 적용하고 있는지에 대한 동향을 살펴보고 있다.

제4장에서는 KOICA의 효과적인 지식공유를 위한 조직 운영 방안들을 제시하고 있다. 이를 위하여 주요하게 표명되고 있는 지식공유를 위한 조직 운영과 관련된 여러 사항들을 알아본다. 그리고 이것을 바탕으로 KOICA에 적용될 수 있는 시사점과 제언들을 지식공유와 관련된 요소, 전제조건 그리고 이를 위한 제언으로 나누어 설명한다.

제5장에서는 지금까지 논의되었던 내용들을 정리한 다음, 지식의 공유를 통한 개발협력이 한국의 ODA 발전 및 KOICA와 개발협력 기관들이 수행하는 사업에서 가지는 함의를 되 짚어본다. 그리고 결론과 함께 몇 가지 추가적인 정책제언 및 향후의 후속 연구과제를 도출함으로써 연구보고서를 마치게 된다. 마지막으로 별첨에서는 지식

공유와 개발 사이의 실질적인 관계를 확인할 수 있는 참고할만한 자료들과 관련 문서를 제시하고 있다.

2. 연구 한계

KOICA는 한국 개발협력 분야에서 KOICA가 가지고 있는 연구 전문성을 향상시키고 연구역량을 강화하기 위하여 2011년 ‘KOICA 연구 중기전략: 2011~2015’를 확정하였다. 중기 연구전략에서 KOICA는 현재와 같은 실용성 및 적용가능성이 높은 연구에 집중하면서도 거시적 개발담론 및 지식에 대한 국제사회와의 정책적인 지식 격차에 대응하기 위하여 학술적 전문성이 강화된 이론연구를 확대할 것을 명시하고 있다.

그리고 이를 달성하기위하여 최근 국제개발관련 이슈와 선진 공여기관들의 연구경향 등을 반영한 6대 중점연구 분야¹³⁾를 범위연구(Scope Study)로 선정하였는데, 이번 연구는 이 중 하나인 ‘국제사회의 개발경험과 개발협력’ 분야의 첫 번째 성과물이라 할 수 있다.

범위연구란 일차적으로 특정한 주제를 연구하기 위하여 연구 초기단계에 해당 주제의 연구에서 포괄해야 하는 전체적인 영역은 무엇인지를 밝히며, 다음으로 연구주제와 관련된 구체적인 하위 범주는 무엇인지를 찾아내어 향후에 이어질 후속연구를 위한 지침과 방향성을 제공하기 위한 연구를 의미한다.

이번 보고서는 범위연구가 가지는 본래의 목적에 충실하고자 한다. 다시 말해 앞서 연구 구성에서도 언급했듯이 최근 국제사회에서 효과적인 개발을 위한 새로운 핵심요소로 각광받고 있는 지식과 경험의 활용 및 상호 공유에 대한 이론적인 논의, 국제사회의 다양한 개발협력 기관들이 이러한 새로운 패러다임에 대응하기 위하여 지식 공유에 적합한 조직 운영을 어떻게 하고 있는지에 대한 동향 파악, 한국의 KOICA에 줄 수 있는 시사점과 제언, 그리고 향후의 세부 연구 과제를 도출하는 것을 목적으로 하고 있다.

13) ‘KOICA 연구 중기전략: 2011~2015’에서는 ‘① 경제구조 전환과 개발협력 ② 사회적 기회와 안전망 확대를 위한 개발협력 ③ 글로벌 공공재와 개발협력 ④ 개발효과성 ⑤ 국제사회의 개발경험과 개발협력 ⑥ ODA 정책행정 이슈’를 6대 중점연구 분야로 선정하고 있다.

또한 현실적으로도 효과적인 개발을 위한 지식과 경험의 공유라는 영역은 국제사회의 모든 개발협력 기관들에게 공통되고 구체적인 지침이 제공될 정도로 성숙된 분야가 아닌, 논의가 계속적으로 소개되고 진행·발전되어가는 과정에 있다.

그러므로 본 연구에서는 개발협력 분야의 최근 이슈를 따라잡고 지식 격차를 극복하고자하는 범위연구의 목적에 부합하도록, 우선 해당 주제가 포괄하는 영역을 파악하고, 후속연구를 이끌어 내기 위한 장을 마련하는 것에 주안점을 두는 것이 타당할 것이다. 따라서 지식 공유와 관련된 구체적인 매뉴얼이나 지침을 제공하는 것을 목적으로 하지는 않는다는 것이 본 연구의 한계라 할 수 있다.

제2장 개발을 위한 지식과 지식의 공유

지식의 공유를 통한 개발협력 방안을 논의하기 위해서는 우선 개발지식과 지식의 공유가 개발도상국의 효과적인 개발과 실질적으로 어떠한 연관성을 가지고 있는지에 대하여 살펴보는 것이 필요할 것이다. 여기서는 지식과 개발의 관계를 보고 다음으로 개발주체들 사이에 지식을 공유한다는 것이 어떻게 효과적인 개발을 촉진시킬 수 있는지에 관하여 논의해 보고자 한다.

1절. 지식과 개발

1. 개발을 위한 지식

1) 지식의 개념

여기서는 먼저 지식이라는 용어의 정의에 대하여 알아보고자 한다. 물론 지식이라는 것은 너무나 다양한 측면들을 포함한 개념이기 때문에 이에 대한 단일하고 보편적으로 동의되는 정의는 존재하지 않는다는 것을 전제로 하면서, 일반적으로 알려진 몇 가지를 살펴보면 다음과 같다.

우선 옥스퍼드 영어사전(Oxford English Dictionary)에서는 지식을 ‘(i) 경험이나 교육을 통하여 습득되는 전문성과 기술; 어떤 주제에 대한 이론적이거나 실무적인 이해 (ii) 특정한 분야에 대해서나 혹은 전반적으로 알려진 것; 사실과 정보들 (iii) 어떤 사실이나 상황을 겪음으로써 얻게 되는 앎이나 친숙함’으로 정의하고 있다.

다벤포트와 프루작(Davenport and Prusak, 2000)은 지식관리(KM)의 관점에서 더욱 포괄적으로 지식을 ‘틀이 갖추어진 경험, 가치, 상황에 맞는 정보 그리고 새로운 경험과 정보를 평가하고 융합시킬 수 있는 전문적인 통찰력’이라고 정의하면

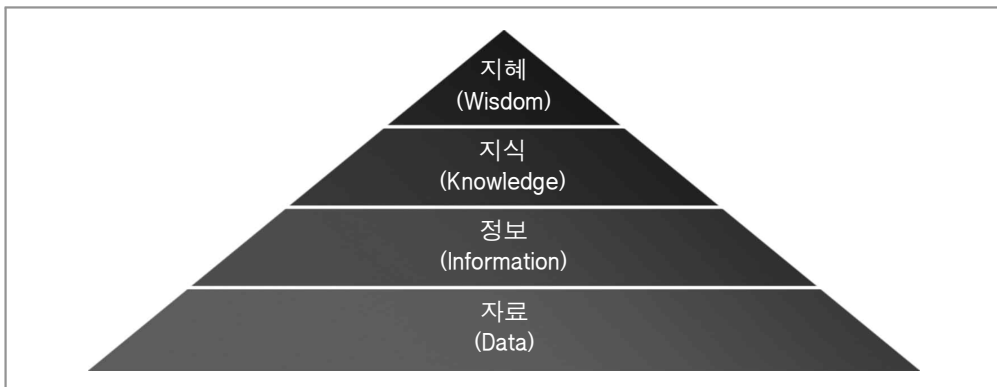
서 ‘이러한 지식은 사람의 인식(the minds of knowers)속에서 생겨나고 또 그 속에서 적용된다.’고 하였다.

다음으로 유엔개발계획(United Nations Development Program, 2006)의 보고서에서는 지식을 ‘특정한 상황 속에서 문제를 해결하고, 문제해결을 위한 능력을 발휘할 수 있도록 정보가 해석되고 사용될 때 이를 지식이라 할 수 있다.’는 정의를 하고 있다.

한편 지식의 정의들 속에는 계속적으로 정보(Information)라는 용어가 나오고 있는데 이는 지식과 정보 사이에 어떤 관계성이 있음을 의미한다. 실제로 많은 문헌들에서는 지식을 정보 및 데이터(data)와의 관계 속에서 파악하고 있는데, 지식의 일반적인 특성은 정보를 상황에 맞게 조작화(contextualization)하고 적용(application)하는 것이라는 점이다. 다시 말해 사람들이 사용하는 방식에 따라 지식은 가치(value)를 내포하며, 정보는 의미(meaning)를 내포하게 된다.

이상의 관계들을 시각적으로 표현하면 [그림 2-1]과 같이 나타낼 수 있다.

[그림 2-1] 지식의 발전 단계



지식은 또한 그 속성에 따라 명시적 지식(Explicit Knowledge), 암묵적 지식(Tacit Knowledge), 사회적 지식(Implicit Knowledge)으로 나누어 질 수 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 명시적 지식이란 명확하게 문서화될 수 있으며, 우리가 책이나 컴퓨터 파일 등을 통하여 접근하기가 용이한 지식을 의미한다. 흔히 과학적

혹은 기술적 지식이라고 하는 것의 많은 부분이 명시적 지식으로 구성되어 있지만, 전체적인 지식의 측면에서는 작은 부분을 차지하고 있다.

암묵적 지식이란 개인의 경험 속에 녹아있는 무의식적이며 직관적인 지식을 의미한다. 이것은 명시적인 규정이나 원칙에 의지하지 않고도 전문가들이 어떤 결정을 내릴 수 있게 하지만, 문서화되기가 어렵기 때문에 전수되거나 다른 사람들이 습득하기가 어려운 지식이다. 그러나 현실적으로 많은 중요한 지식들은 암묵적인 지식의 형태로 존재하며, 특히나 개발과 관련된 복잡한 문제들을 다루는 데에는 본질적으로 이러한 암묵적 지식의 도움이 필수적이라고 할 수 있다.¹⁴⁾

사회적 지식이란 특정한 상황 속에서는 무엇이 사회적으로나 문화적으로 적절한 것인지를 아는 지식을 말하는 것으로 일종의 공유된 믿음, 가치 혹은 기대에 대한 지식을 의미한다. 공식적인 회의에서 어떻게 처신해야 하는지에 대한 지식도 하나의 예라고 할 수 있다.¹⁵⁾

[표 2-1] 지식의 유형

지식의 유형	설명
명시적 지식 (Explicit Knowledge)	체계화되고 문서화되어있어 누구나 읽고 듣고 볼 수 있는 형태로 존재하는 지식(예를 들어 훈련용 책자나 정책문서들)
암묵적 지식 (Tacit Knowledge)	무의식적이고 직관적이어서 문서화되기는 어렵지만 전문가들이 어떠한 지침을 참고하지 않고도 업무를 처리하거나 결정을 내릴 수 있게 하는 지식(예를 들어 실수 없이 수술을 할 수 있게 하는 전문성이나 발표를 효과적으로 할 수 있는 기술 등)
사회적 지식 (Implicit Knowledge)	개인이 어떠한 상황 속에서 사회적 혹은 문화적으로 어떻게 처신하는 것이 적절한지에 관한 지식(예를 들어 공식적인 회의에서 어떤 식으로 상대방과 대화를 하는 것이 적절한지에 대한 예의 등)

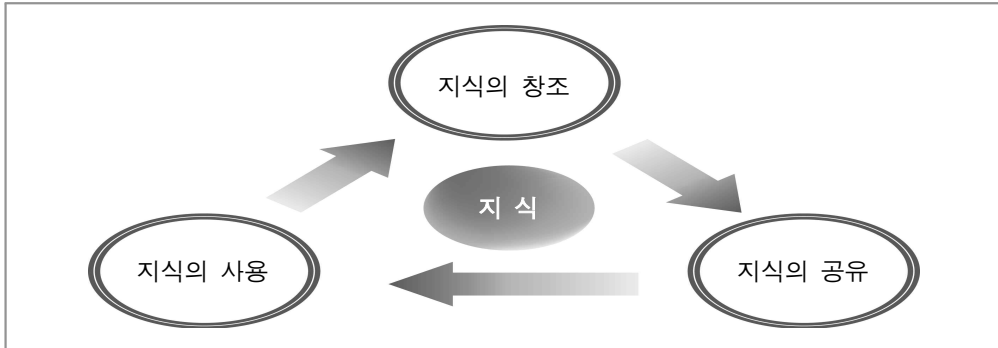
이러한 지식은 고정된 틀로서 한 곳에 정체되어 존재하는 대상이 아니다. 외부와 소통하면서 새롭게 창조되어지고, 관련된 주체들 간에 서로 공유되며, 공유된 지식은 현실의 상황 속에서 사용(적용)되어 진다. 그리고 사용된 지식은 이를 바탕으로

14) ‘암묵적 지식’이라는 용어를 처음 사용한 사람은 폴라니(Polany, 1966)라는 학자인데, 그는 암묵적 지식을 지식 그 자체보다는 학습(learning)을 통하여 암묵적 지식을 알아가는 과정(process ‘tacit knowing’)을 강조하는 용어로 사용하였다.

15) 사회적 지식을 암묵적 지식의 한 부분으로 포함시키는 견해도 있다.

로 다시 재창조되는 순환과정 속에서 끊임없이 변화의 과정을 겪게 된다. 이를 그림으로 표현하면 [그림 2-2]와 같다.

[그림 2-2] 지식의 순환 과정



여기서 지식의 창조(The Creation of Knowledge)는 새로운 지식을 만들어 내거나 기존에 가지고 있던 자료의 단계로부터 지식(지혜)의 단계까지 발전시키는 것을, 지식의 공유(The Sharing of Knowledge)는 어느 한 쪽으로부터 다른 한 쪽으로 지식의 흐름을, 그리고 지식의 사용(The Use of Knowledge)은 특정한 상황에 지식을 적용하는 것을 의미한다. 이를 좀 더 자세히 설명하면 [표 2-2]와 같다.

[표 2-2] 지식 관련 활동(Knowledge Activities)

지식 관련 활동	설명
지식의 창조 (The Creation of Knowledge)	연구개발(Research and Development), 현장참여(Participatory work), 워크숍 등의 방법을 통하여 새로운 지식을 만들어 내고, 기존에 가지고 있던 자료를 지식의 단계로까지 발전시켜나가는 것
지식의 공유 (The Sharing of Knowledge)	번역(Translation), 전환(Conversion), 선별(Filtering), 상호대화(Two-way communication) 등의 방법으로 지식이 관련된 당사자들 사이에 흐르도록 하는 것
지식의 사용 ¹⁶⁾ (The Use of Knowledge)	업무수행(Task performance), 측정(Measurement), 조정과정(Coordination patterns), 교류지침(Interaction guideline) 등을 통하여 목적을 달성하기 위한 결정을 내리고, 행동을 하며, 태도를 수정해 나가는 것

16) 여기서 지식의 사용과 지식의 적용(The application)은 본질적으로 같다고 할 수 있다. 개도국의 개발을 위하여 새로운 지식을 사용한다는 것은 결국 새로운 지식을 개발도상국의 현장에 적용한다는 의미이기 때문이다. 그리고 지식의 혁신(Innovation) 또한 지식의 사용이나 적용과 같은 의미로 간주할 것이다. 개발에 있어서의 혁신이란 새로운 지식을 만들어 낸다는 의미보다는 기존에 존재하던 지식을 전에는 사용한 적이 없는 사람이 나 분야에 사용(적용)한다는 의미를 가지는 것이다.

우리는 지금까지 지식과 관련된 다양한 측면들에 대하여 살펴보았다. 이제 이를 바탕으로 본 연구에서 다루고자 하는 개발을 위한 지식의 개념과 종류에 대하여 논의를 모아 나갈 것이다.

2) 개발을 위한 지식의 개념과 종류

‘개발을 위한 지식’을 논의하기에 앞서 우선 ‘개발(Development)’의 개념에 대하여 살펴볼 것이다. 지식과 마찬가지로 개발과 관련된 개념들도 다양하게 존재하고 있다. 예를 들어 과거에는 소득이나 물질적인 부의 증대를 개발이라 하기도 하였으며, 후에 빈곤의 감소나 삶의 질의 개선 등을 개발이라 칭하기도 하였다. 한편 현재 가장 넓은 개발 개념으로 소개되고 있는 것으로는 센(Sen)의 능력 관점(Capacity approach)에 입각한 개발을 들 수 있는데 여기서 센은 개발이란 ‘인간이 자신의 삶을 능동적으로 향상시킬 수 있는 능력 내지는 자유(capacity or freedom)의 향상’을 개발이라 정의하였다.

그러나 지식의 공유와 관련하여 개발을 논의하자면 개발이란 세계 각국의 다양한 환경 속에 살고 있는 사람들의 삶과 연관된 다양한 요소들에 개입하는 과정으로 이해될 수 있다(Unwin, 2007). 그리고 개발은 개인, 가구, 지역사회 그리고 더 넓은 사회적 차원의 특정한 환경 속에서 겪게 되는 문제들에 대처할 수 있는 능력을 강화시키는 것을 목적으로 한다(Britton, 2005). 이것은 소외된 사람들에게 그들의 발전가능성과 삶의 기회를 알려 줄 수 있는 지식의 발전과 공유를 통하여, 자립을 돕는 과정이다.

이러한 관점에서 보자면 개발은 그 목표가 되는 사람들의 문화적, 사회경제적 상황에 대한 총체적인 이해를 동반해야만 성공할 수 있다. 그리고 이러한 상황과 관련된 지식들이 개발과정에 얼마나 잘 적용되느냐가 중요하다. 결과적으로 지식은 개발의 핵심적인 요소인 것이다.(Powell, 2006; Ferguson and Cummings, 2007)

이상을 종합할 때 개발을 위한 지식이란 ‘개발의 대상이 되는 개인이나 집단이 속한 환경을 이해하고, 이러한 환경 속에서 처하게 되는 문제를 해결하며, 이러한

문제를 해결할 수 있는 능력을 향상시키는 것에 관한 지식'이라 할 수 있다. 예를 들어 HIV/AIDS 같은 질병이나 쓰나미(Tsunami)와 같은 긴급한 환경재난 등에 대처하기 위한 지식(Quaggiotto, 2005), 개발도상국의 삶의 질을 향상시킬 수 있는 지식, 그리고 사회경제적 장애를 극복하고 자기 결정권(self-determination)을 확보할 수 있게 하는 지식(Ferguson and Cummings, 2007) 등이 개발을 위한 지식에 해당한다.

이러한 개발을 위한 지식은 그 성격에 따라 다양한 방식으로 나눌 수 있지만 여기서 지식을 내용적인 측면에서 보자면 기술적 지식(Knowledge about Technology)과 제도적 지식(Knowledge about Attributes)으로 분류할 수 있다.(World Bank, 1999)

기술적 지식이란 우리가 대개 상식적으로 지식이라고 알고 있는 것들, 흔히 무엇인가를 알고 있다고(know-how) 말할 때의 지식(Technical Knowledge)을 말하는 것이다. 예를 들어 개발도상국의 영아 사망률을 낮출 수 있는 영양학, 기업투명성을 제고하는데 필수적인 회계학, 농업생산성을 증대시킬 수 있는 농학 내지는 식물학 등이 바로 기술적 지식이라고 할 수 있다.

제도적 지식이란 기술적 지식이 제대로 기능을 발휘할 수 있게 하는 - 주로 시장의 기능을 활성화시키는 - 여러 법적, 행정적, 관습적 제도와 관련된 지식들을 의미한다. 다시 말해 기술적 지식을 돕기 위한 지식이라 할 수 있다. 왜냐 하면 기술적 지식이 창조되고, 공유되며, 최종적으로 적용되기 위해서는 한 사회에서 이러한 지식들이 믿을만하다는 공감대와 함께 지식을 활용하는데 따른 인센티브가 제공될 수 있는 여러 제도들이 필요하기 때문이다.

예를 들어 기술적 지식의 향상을 통하여 생산품의 품질이 높아진다고 하더라도, 이렇게 높아진 품질을 소비자들이 믿을 수 있게 하는 공식적인 제도적 장치(지식)가 부재하다면 결국 좋은 제품이라 하더라도 시장에서 제대로 유통되기가 힘들어진다. 그렇다면 기술적 지식을 높이려는 유인도 줄어들어 결국 기술적 지식 자체도 퇴보하게 될 것이다.

[표 2-3] 개발을 위한 지식의 종류

개발을 위한 지식의 종류	설명
기술적 지식 (Knowledge about Technology)	우리가 대개 상식적으로 지식이라고 알고 있는 것들, 흔히 무엇인가를 알고 있다고(know-how) 말할 때의 지식(Technical Knowledge)을 의미
제도적 지식 (Knowledge about Attributes)	기술적 지식이 제대로 기능을 발휘할 수 있게 하는 - 주로 시장의 기능을 활성화시키는 - 여러 법적, 행정적, 관습적 제도와 관련된 지식들을 의미

그리고 지식의 관점에서 보자면 기술적 지식이 부족한 경우를 의미하는 ‘지식 격차(Knowledge gaps)’와 제도적 지식이 부족한 경우를 의미하는 ‘정보의 문제(Information problems)’는 개발도상국들이 개발의 과정에서 직면하게 되는 문제의 주요 원인이라 할 수 있다. 다음에는 이와 관련된 논의를 할 것이다.

2. 지식과 개발 사이의 관계

정보통신기술의 발전과 지식경제로의 진입에 따라 기존의 노동과 자본 같은 물질적인 요소보다는 비물질적인 지식 자체가 개발에 더 큰 영향력을 미칠 수 있는 요소로 인식되고 있다. 그러나 선진국들과는 달리 가난한 개발도상국들과 빈곤층들은 국가발전과 소득을 증대시키고 삶의 질을 개선할 수 있는 기술적 지식 및 제도적 지식의 부족으로 인하여 어려움을 겪게 된다. 따라서 개발도상국들에게는 지식 격차를 줄이고 정보의 문제를 해결하는 것이 자국의 개발을 촉진하기 위한 당면 과제가 되는 것이다.¹⁷⁾

1) 지식 격차

지식에 기반을 한 개발의 관점에서 보자면 개발도상국들이 직면하고 있는 우선적인 문제는 기술적 지식의 부족으로 인하여 선진국과 개발도상국 사이에 ‘지식 격차’가 발생하고 있다는 점을 들 수 있다.

17) 지식이 개발에 미치는 긍정적인 영향을 인정한다 하더라도, 지식 자체가 가지는 모호함 때문에 이를 명시적으로 확인하기는 힘든 것이 사실이다. 이와 관련하여 세계은행(World Bank)은 5년마다 지식경제지수(Knowledge Economy Index)와 지식지수(Knowledge Index)라는 지표를 개발하여, 이 지표들과 나라별 경제성장 사이의 인과관계를 연구하고 있다. 이것은 보고서의 별첨에서 확인할 수 있을 것이다.

지식 격차(Knowledge gaps)

선진국과 개발도상국 사이에, 혹은 한 국가 내에서 비빈곤층과 빈곤층 사이에 기술적 지식이 불균형적으로 분포되어있는 상황

이러한 지식 격차를 줄이는 것은 개발도상국의 경제성장(Economic growth)과 국민들의 삶의 질(Well-being)을 개선하는데 매우 큰 영향을 미치게 된다. 예를 들어 1960년대 이후 급속한 경제성장을 이룩한 동아시아 4개국(한국, 대만, 홍콩, 싱가포르)의 성장에 기여한 요인들을 분석한 연구들을 보면 지식 격차의 해소와 경제성장 사이의 관계를 확인할 수 있다.

여러 학자들은 초기에 경제성장에 기여한 요인으로 물질적인 자본(Physical capital)만을 고려하고 기술적인 진보나 눈에 보이지 않는 다른 요인들은 모든 나라들에 일반적이라는 가정 하에 분석을 시도하였다. 그러나 이러한 연구의 문제점은 경제성장에서 단순히 물질적인 자본만으로 설명할 수 있는 부분은 [표 2-4]에서 보다시피 매우 적었다는 점이다.

[표 2-4] 물질적인 자본이 경제성장에 미치는 영향의 정도

(단위: %)

요인	학자		
	Nehru and Dhareshwar (1960~1988)	King and Levine (1960~1985)	King and Levine (1980s)
물질적인 자본이 경제성장에 기여한 부분	24%	25%	29%
그 외에 설명되지 않는 부분	76%	75%	71%
합계	100%	100%	100%

주 : World Bank (1999)

이에 따라 다른 학자들은 물질적인 자본 외에 취학률(school enrollment rate), 교육연수(year of schooling), 기술 분야를 전공하는 학생들의 비율 등으로 측정 한 교육을 통한 - 노동으로 대변되는 - 인적 자본 투자를 경제성장의 요인으로 상정하기도 하였다. 그러나 교육을 통한 인적 자본에 대한 투자가 경제성장에서 물질적인 자본만으로는 설명하지 못하는 부분을 어느 정도 보완할 수는 있지만¹⁸⁾, 그

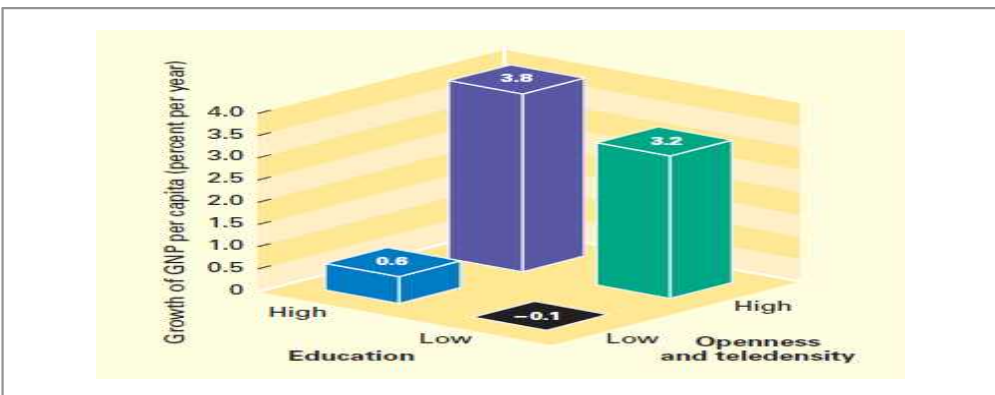
정도가 그리 높지는 않았다.

이는 과거 소련연방의 경우와 비교를 해 보면 알 수 있는데, 소련연방은 1960년대에서 1980년대 사이에 동아시아의 국가들보다 전체 GDP에서 더 높은 비율의 물질적인 자본을 축적하였다. 그리고 OECD국가들이나 동아시아의 국가들처럼 매우 높은 교육수준을 유지하고 문맹률이 거의 0%에 가까웠지만, 같은 기간 동안에 아주 미미한 경제성장만을 이루었다.

높은 교육수준도 교육의 질 자체가 좋지 않거나 노동시장의 왜곡으로 인하여 자신의 역량에 맞는 적절한 일자리가 주어지지 않는다면 경제성장에 직접적으로 기여할 수 없다. 또한 과거 소련연방처럼 혁신을 장려하고 외국의 앞선 지식과 기술을 받아들일 수 있는 외국인 투자나 자유무역 등이 막히게 된다면 교육의 역할도 한정될 것이다.

결국 지식경제 기반 하에서 경제성장에 중요한 것은 외국인 직접투자나 자유무역을 통하여 선진국의 지식과 기술을 받아들여 개발도상국의 지식 격차를 줄이기 위한 노력과, 개발도상국 내에서 정보통신 기반시설의 확충 등을 통하여 계층 간에 지식 격차를 줄이기 위한 노력이라고 할 수 있다. 이는 [그림 2-3]에서 확인할 수 있다.

[그림 2-3] 개방성 및 정보통신 집적도와 교육이 경제성장에 미치는 영향력 비교



주 : World Bank (1999)

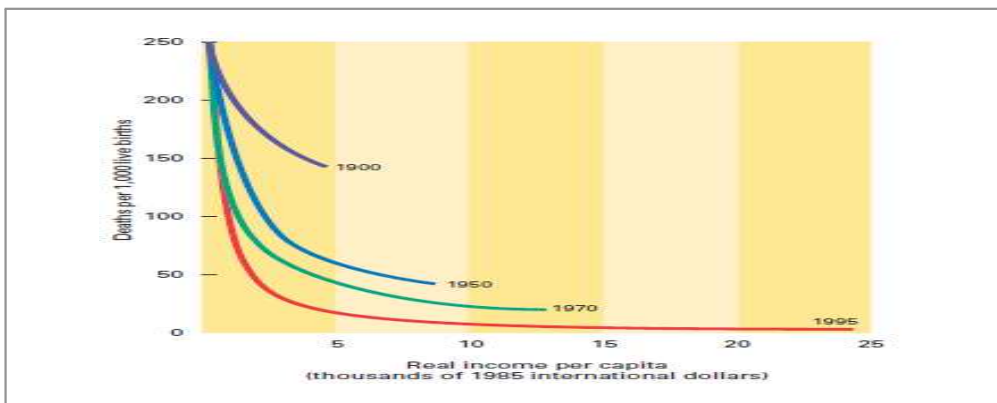
18) 연구에 따르면 1920년부터 1982년 사이에 미국 경제성장의 약 25% 정도가 교육연수라는 대리변수(proxy)로 설명되어지고 있다.

[그림 2-3]에서 개방성(Openness)은 무역을 통하여 선진국의 지식과 기술을 얼마나 잘 받아들일 수 있는지의 정도를 나타내는 것이며, 정보통신 집적도(Teledensity)는 사람들이 정보통신 기반시설을 통하여 필요한 정보에 얼마나 잘 접근할 수 있는지를 나타내는 것이다. 여기서 개방성과 정보통신 집적도는 교육에 비하여 경제 성장에 더 큰 영향력을 미치고 있음을 알 수 있다.

다음으로 지식 격차를 해소하는 것은 보건 지식의 확산 등을 통하여 개발도상국 국민들의 삶의 질 개선에 이바지 할 수 있다. 예를 들어 [그림 2-4]에서 보듯이 지난 수십 년 동안 전 세계적으로 영아 사망률은 급격하게 감소하고 있다. 소득 수준의 증가가 주요한 요인이기는 하지만 이것이 이러한 영아사망률의 하락을 모두 설명할 수 있는 것은 아니다. 왜냐하면 비록 소득수준이 지난 몇 십 년 동안 과거와 다름없이 정체되어있는 경우라 하더라도 영아사망률의 하락을 경험할 수 있기 때문이다.

구체적으로는 1950년 약 8,000달러의 소득수준 하에서 영아 사망률은 천 명당 약 45명이었지만, 같은 소득수준 하에서도 1970년에는 약 30명, 1995년에는 약 15명으로 하락하고 있음을 확인할 수 있다. 소득 이외에 이러한 현상을 설명할 수 있는 것으로는 신약의 발명, 지속적인 보건 교육, 그리고 정보통신기술을 통한 의료 및 위생지식의 확산 등이 이바지한 것으로 예측되고 있다.

[그림 2-4] 소득의 증가가 영아 사망률에 미치는 영향



주 : World Bank (1999)

그리고 개발도상국의 경제성장과 삶의 질 개선의 장애요인인 지식 격차를 줄이는 방법으로는 [표 2-5]의 지식 획득(Acquiring Knowledge), 지식 흡수(Absorbing Knowledge), 지식 교류(Communicating Knowledge)와 같은 3가지를 들 수 있다.

[표 2-5] 지식격차의 해소 방법

지식 격차 해소 방법	설명
지식 획득 (Acquiring Knowledge)	연구개발을 통하여 자국에 적합한 지식을 만들어 내고, 원래 가지고 있는 고유한 지식을 잘 파악하며, 자유무역, 외국인 투자, 기술협정 등을 통하여 전 세계의 다양한 지식들을 획득하는 것
지식 흡수 (Absorbing Knowledge)	기초교육을 보급하고, 여성과 소외계층에게 교육의 기회를 확대하며, 평생교육을 장려하고, 과학기술 분야의 고등교육을 지원함으로써 지식을 잘 활용할 수 있는 자국의 역량을 강화하는 것
지식 교류 (Communicating Knowledge)	공정한 경쟁, 민간부문 활성화, 적절한 규제를 통하여 정보통신 기술을 잘 활용하고, 빈곤계층의 정보접근성을 높이는 것

2) 정보의 문제

개발도상국에서 비록 지식 격차의 문제가 해소된다고 하더라도 여전히 다른 문제에 봉착하게 되는 경우가 존재한다. 선진국들과는 달리 개발도상국들은 기술적 지식이 제대로 활용될 수 있는 법적, 제도적 장치나 시장기능이 미비한 경우가 많기 때문에 이러한 정보의 문제를 극복하지 않고서는 기술적 지식이 개발로 이어질 수 있는 여지가 줄어들게 되기 때문이다.

정보의 문제란 제도적 지식의 부족으로 인하여 기술적 지식이 제대로 활용되지 못하게 되고 이를 통하여 개발도상국들이 겪게 되는 문제를 말한다. 과거에 개발도상국들에서는 개인적인 친분이나 전통적인 관습에 따라 상품이 교환되고 지식이 전파되어 왔다. 그러나 국가의 외연이 확대되고 경제가 성장함에 따라 공식적인 제도나 효율적인 시장기능 같은 제도적 지식을 갖추는 것이 필요해지게 된 것이다.

정보의 문제(Information problems)

개발도상국 내에서 개발을 촉진하고 시장의 기능을 활성화시킬 수 있는 제품규격이나 신용제도 등의 법적, 행정적, 관습적 제도와 같은 제도적 지식이 미비한 상황

상품의 질에 대한 명확한 기준과 이를 보증할 수 있는 법적, 제도적 장치들이 부족하다면 기술적 지식을 활용하여 상품의 질을 향상시킬 유인들이 생겨날 수 없다. 또한 상품을 판매할 수 있는 시장의 기능이 제대로 작동하고 있지 않다면 소득을 창출할 수 있는 기회도 제공되지 않을 것이다. 이러한 정보의 문제는 개발도상국의 빈곤층들에게 특히 악영향을 미칠 수 있다.

예를 들어 개발도상국에서는 각자의 신용에 따라 이자율을 책정할 수 있는 금융 시장이 미비하기 때문에 많은 가난한 농부들이 새로운 품종의 농작물을 심기 위하여 대출을 받기가 어렵다. 그리고 농산물을 판매할 수 있는 시장이 제대로 확립되어 있지 않아 새로운 품종의 재배가 소득창출로 이어지기가 어렵게 된다. 이러한 정보의 문제가 발생할 경우에는 시장기능을 활성화시키게 하는 정부의 역할이 매우 중요하다. 아래에는 상품의 질에 대한 불신으로 인해 발생한 시장기능의 저하 문제를 완화하기 위한 정부 개입의 사례로, 인도의 우유 산업을 들고 있다.(World Bank, 1999)

1950년대 인도에서는 우유에 대한 수요가 급격하게 증가하고 있었고, 여기에 대응하는 과정에서 몇몇 우유공급업자들은 우유에 물을 타는 식으로 품질을 낮추었다. 그러나 당시에 인도에서는 많은 공급자들이 존재하는 반면에 각자의 브랜드를 가지고 있지 않았기 때문에, 소비자들은 어떤 우유가 품질이 좋고 나쁜지를 구별할 방법이 없었다. 결국 정직하게 우유를 공급하는 업자들은 시장에서 퇴출되었고 전체적으로 우유의 품질은 저하되면서 우유사업은 쇠퇴하는 결과를 초래하게 되었다.

이에 대처하기 위하여 1970년대 들어 인도의 국립낙농발전위원회는 다음과 같은 조치를 취하였다. 우선 공급자들이 여러 개의 낙농조합을 결성하게 하고, 각각의 낙농조합들에게 우유의 유지방을 측정할 수 있는 간단한 기계들을 보급하였다. 다음으로 위원회는 조합들이 우유의 품질을 높일 수 있도록 하는 기술지원을 제공하였다. 마지막으로 조합들마다 각자의 브랜드를 가지게 하여 소비자들이 이들을 구별할 수 있도록 하였다.

위원회의 우유산업을 육성하기 위한 제도적인 뒷받침에 힘입어, 좋은 품질의 우유일수록 더 많은 이익을 보게 되는 시장의 본래 기능들이 활성화되었고 현재 인도는 세계 3위의 낙농국가가 되었다.

만약 개발도상국에서 기술적 지식의 진보로 새로운 다수확 종자가 개발된다고 하더라도 가난한 농부들이 이를 사용한다는 것은 쉬운 일이 아니다. 대개의 경우 이들이 새로 개발된 품종의 종자를 사기 위해서는 대출을 받아야 하는데, 이를 위한 금융시스템이 제대로 갖추어지지 않았다면 대출을 받지 못하거나 제도권 금융기관이 아닌 비공식적인 사금융으로부터 훨씬 높은 이자를 지불하고 대출을 받아야만 한다.

왜냐하면 대출자의 신용을 제대로 판단할 수 있는 금융시스템이 갖추어지지 않다면 금융기관들은 개인의 상환능력이나 신용이 아닌 담보에만 의존해서 대부를 할 수밖에 없다. 따라서 농지와 같은 제공할 담보가 부족한 농민들은 제도권 금융에 접근할 기회가 없게 되는 것이다.

결국 개발도상국 내에 금융시스템이라는 제도적 지식이 제대로 정착되어 있지 않다면 새로운 다수확 품종의 개발과 같은 기술적 지식의 역할은 제한되게 된다. [표 2-6] 태국 나콘 라차시마 지역(Nakhon Ratchasima Province, Thailand)의 조사결과를 보면 제도권 금융기관으로부터 대출을 받는 사람일수록 평균적인 자산이나 소득이 오히려 더 높음을 알 수 있다. 그리고 대출이 필요한 가장 가난한 사람들은 사금융으로부터 높은 이자를 지불하고 대출을 받거나 전혀 금융시장에 접근하지 못하는 결과를 초래하게 되는 것이다.

[표 2-6] 태국 나콘 라차시마 지역의 대출자 현황

(단위 : baht)

유형		가구 수	평균자산(소득)		
			가구당 자산	가구당 총소득	가구당 순소득
대출자	제도권과 비제도권에서 동시에 대출을 받은 경우	26,671	204,702	47,673	4,413
	제도권에서만 대출을 받은 경우	43,743	188,697	45,558	4,141
	비제도권에서만 대출을 받은 경우	88,145	126,754	30,626	3,171
비대출자	빌릴 수 없었던 경우	4,670	116,927	25,016	2,583
	빌릴 의향이 없었던 경우	111,976	145,022	32,400	4,094

주 : World Bank (1999)

태국과 같은 경우는 개발도상국들에서 흔하게 발생하는 일이다. 그리고 이러한 경우에 제도적 지식을 강화하기 위한 정부의 노력이 필요하다. 예를 들어 정교한 신용조사 시스템, 대부에 따른 금융기관의 위험을 분산시킬 수 있는 금융시장, 금융기관의 사회적 책임성을 요구하기 위한 법적, 행정적 제도 등의 제도적 지식의 정착 노력은 기술적 지식이 자국의 개발과 연결될 수 있도록 하는 개발도상국 정부의 역할이 될 것이다.

2절. 지식의 공유와 개발

지식 자체가 효과적인 개발을 위한 핵심적인 요소라는 인식이 확산되면서 국제사회의 협력 기관들은 개발에 유용한 지식을 내외부적으로 공유하기 위한 다양한 방법들을 모색해 오고 있다. 지식의 공유는 초기에 개발협력 기관들이 조직의 내부역량을 강화하기 위한 목적으로 시작하였으나, 차츰 개발지식을 외부의 다른 기관 및 수원국들과 공유하여 외부의 개발역량을 강화하기 위한 목적으로 옮겨가게 되었다.

1. 지식 관리와 지식 공유

개발협력 분야에서 초기에 강조되었던 지식관리 혹은 지식경영이라는 것은 처음 일반 기업의 경영기법에서 나온 개념이라 할 수 있다. 1970년대 이후 새로운 정보통신기술의 발전과 급격한 구조조정의 과정 속에서 기업들은 수익개선을 위하여 인력 감축을 단행하였고, 이는 기존에 사내에 축적되어있던 기업경영에 필수적인 지식들을 사장시키는 부작용을 낳게 하였다.

이에 따라 기업들은 지식이 기업의 경쟁력에 필수적인 요소임을 자각하고, 이를 두 가지 방향으로 기업경영에 접목하고자 하였다. 첫 번째는 기술적인 방식 위주의 지식관리(KM)이다. 이는 사내에 이미 존재하는 지식들이 무엇인지를 파악하고 문서화하며, 정보통신기술을 이용하여 이를 데이터베이스에 축적하는 것이다.

두 번째는 사회적인 방식 위주의 지식관리이다. 실제로 중요한 지식은 명시적이고

문서화되어 있는 것보다는 직원들의 경험과 같이 문서화될 수 없고 개인들의 머릿속에 서만 존재하는 암묵적인 지식이라는 것이다. 따라서 이러한 지식들을 활용하기 위해서는 조직원 및 팀 간에 지식과 경험을 공유하고 기업 내의 조직적인 학습(Organizational Learning)을 통하여 이를 습득하는 것을 지원하는 것이 중요하다.

기업경영의 하나로 지식관리기법이 성숙되어지면서 ‘지식관리(KM)’는 차츰 ‘지식공유(KS)’라는 용어로 대체되기 시작하였다. 이는 지식관리의 기술적인 접근 방식보다 사회적인 접근 방식이 더욱 강조되는 추세를 반영한 결과라고 할 수 있다.

[표 2-7] 지식관리와 지식공유의 개념

구분	설명
지식 관리 (Knowledge Management)	데이터베이스의 확충, 인트라넷의 설치 등 기반시설 강화, 정책의 수립, 운영 프로세스의 확립 등 지식을 축적하고 공유하기 위해 기술적인 접근을 조직의 운영에 적용하는 것
지식 공유 (Knowledge Sharing)	기술적인 접근보다는 사회적이고 인간중심적인 관점에서 조직의 내외적으로 지식을 창조하고, 공유하기 위한 네트워크를 구축하고, 문화를 조성하는 것

한편 1990년대 이후 개발협력 분야에서는 기관들의 운영방식을 개선하고, 수원국의 주인 의식(Ownership), 협력의식(Partnership), 참여(Participation), 역량개발(Capacity Development)을 강화하여 개발협력 사업의 효과성을 높여야 한다는 인식이 확산되고 있었다. 이러한 조류와 기업경영의 지식공유 그리고 정보통신의 발전이 결합되면서 개발협력 분야에서도 효과적인 개발을 위한 수단인 하나로써 지식공유라는 개념이 도입되게 되었다.

지식 공유의 개념 자체는 개발협력 분야와 기업경영 부분이 근본적으로 다르지는 않지만 지식공유의 대상에 있어서는 명확한 차이를 보이고 있다. 즉 일반기업의 경영에 있어서 지식은 이익을 창출할 수 있는 하나의 사유재(Private Goods)로 보기 때문에 조직 외부와 지식을 공유하는 것은 본질적으로 제한될 수밖에 없다.

그러나 개발협력 분야 지식공유에서 지식은 개발도상국의 효과적인 개발을 위하여 조직 외부로 널리 퍼져 나가도록 하는 것을 목적으로 하는 공공재(Public Goods)¹⁹⁾

로서의 성격을 가진다. 따라서 조직 외부의 파트너나 대상자 - 예를 들어 다른 기관 및 수원국 - 들이 지식공유의 대상이 됨을 전제로 하는 것이다.²⁰⁾

현재 지식공유를 강조하고 있는 개발협력 분야의 분위기 속에서 다양한 기관과 선인들이 지식공유의 개념을 정의하고 있다. 이 중 주목할 만한 몇 가지를 살펴보면 [표 2-8]과 같다.

[표 2-8] 개발을 위한 지식공유의 개념²¹⁾

기관	개념
세계은행	- 연구와 경험을 통한 지식의 체계적 습득 - 조직화와 축적을 통한 지식과 정보에의 원활한 접근 - 상호교환을 통한 지식의 전수와 전파
UNDP	특정한 상황 속에서 문제를 해결하고, 문제해결을 위한 능력을 발휘할 수 있도록 정보가 해석되고 사용될 때 이를 지식이라고 한다면, 지식의 공유는 문제해결을 위하여 정보를 사용(적용)할 수 있는 능력을 공유하는 것을 의미
G20 개발그룹 (Working Group)	- 다양한 국가에서 적용되고 증명된 개발모델과 해결책들의 공유 - 개발 전문성 및 증거기반 공공정책과 관련된 가치 있고 문서화되기 어려운 정보에 대한 직접적인 접근 - 개인, 조직, 사회가 전체적으로 자신들의 역량을 강화하기 위하여 다른 사람들의 지식을 적용하는 과정

현실적으로 지식관리와 지식공유는 서로 구분하지 않고 사용되는 경향이 있지만, 본 연구에서는 필요한 경우를 제외하고는 지식공유로 통일하여 사용하고자 한다. 그리고 개발협력 분야에서의 지식공유는 여러 형태로 활용되고 있으며, 다음에는 이와 관련된 세부적인 분류와 내용들을 다룰 것이다.

19) 공공재란 비경합성(non-rivalry)과 비배재성(non-excludability)이라는 특성을 가지기 때문에 시장에서 거래되기 어려운 성격의 재화와 서비스를 의미한다.

20) 이것은 다음에 설명할 외부적 지식공유와 관련된 내용이다.

21) UNDP와 G20 개발그룹에서 사용하는 지식 공유는 외부적 지식공유 중에서 '개도국 간 지식공유'에 초점을 맞춘 개념이라고 할 수 있다.

2. 지식공유의 유형

기본적으로 개발협력은 매우 다양한 내외부의 파트너와 환경 속에서 수행되는 것을 특징으로 하고 있다. 따라서 개발을 위한 지식의 공유도 다양한 행위자들의 요구에 맞게 여러 방식으로 수행되고 있으며, 여기서는 크게 내부적 지식공유(Internal Knowledge Sharing)와 외부적 지식공유(External Knowledge Sharing)로 분류하고 있다.

그러나 개발협력 기관들이 내부적 지식공유를 활성화하여 조직의 운영과 원조사업을 효과적으로 수행하려는 목적은, 궁극적으로 외부적 지식공유라는 개발협력 사업을 통해 수원국의 역량개발과 효과적인 개발협력의 결과를 낳기 위한 노력과 연결된다는 점에서 둘 사이는 서로 긴밀하게 연결되어있는 것이다.

[표 2-9] 지식공유의 유형

분류	설명
내부적 지식공유	기관이 개발사업과 운영을 효과적으로 하기위하여 조직 내의 지식공유를 활성화하는 다양한 활동들을 의미
외부적 지식공유	조직 외부의 파트너 및 주체들과 개발지식을 상호공유하기 위한 남북협력, 남남협력, 삼각협력 등의 다양한 활동들을 의미

1) 내부적 지식공유

지식의 활용과 공유가 개발을 위한 핵심요소라는 인식이 확산되면서 개발협력 기관들은 처음에 자신들의 개발원조 사업을 효과적으로 수행하기 위한 내부 역량 강화를 시도하였다. 내부적 지식공유란 기관이 개발사업과 운영을 효과적으로 하기위하여 조직 내의 지식공유를 활성화하는 다양한 활동들을 의미한다.

최근 개발을 위한 지식 공유의 강조점이 내부적 지식공유로부터 외부적 지식공유로 옮겨가는 추세이기는 하지만, 아직도 많은 기관들이 내부적 지식공유 활성화에 머물러 있는 실정이라 할 수 있다.

(1) 내부적 지식관리(Internal knowledge management)

내부적 지식관리에는 (i) 문서의 디지털화(Digitisation of documents), 데이터베이스의 개발, 인트라넷의 설치 등 조직 내의 지식들을 축적하고 공유하는 것을 목적으로 기술적인 측면에서 정보 인프라를 구축하는 것, (ii) 직원 및 부서 간 지식공유를 위한 모임이나 세미나 등을 활성화하는 것, (iii) 학습을 통하여 직원들의 역량을 강화하는 것 등 조직 내의 개발역량을 강화하기 위한 다양한 활동을 포함한다.

내부적 지식관리는 지식공유를 위하여 개발협력 기관들이 초기에 전형적으로 시도하는 접근법이며, 특히 기술적인 기반시설 구축에 중점을 두게 된다. 그러나 내부적 지식관리도 기술적인 접근으로부터 차츰 직원 및 부서 간의 지식공유를 중요시하는 사회적인 측면을 강조하는 분위기로 옮겨가고 있는 추세이다.

(2) 연구개발(Research and Development)

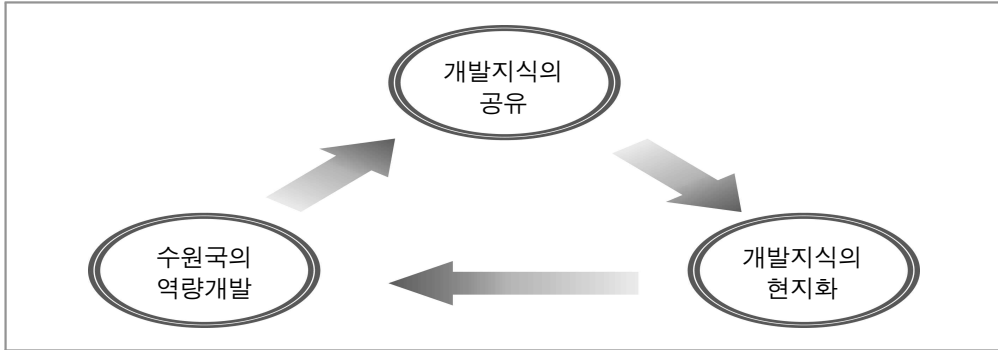
개발에 있어서 지식이 강조되는 경향에 따라 개발협력 기관들은 유용한 지식과 정보를 창출하기 위하여 자체적인 연구개발에 더 많은 노력을 기울이고 있다. 그러나 일반적으로 연구개발은 지식에 기반을 한 개발협력을 강조하는 경향에 따라 새롭게 조명되는 활동이라기보다는, 과거부터 효과적인 개발협력을 위한 중요한 부분으로 인식되고 수행되어 온 것이라 할 수 있다.

2) 외부적 지식공유

외부적 지식공유는 초기의 내부적 지식공유를 넘어서 개발협력 기관들의 주된 관심사가 되고 있다. 외부적 지식공유란 조직 외부의 파트너 및 주체들과 개발지식을 상호공유하기 위한 남북협력(South-North Cooperation), 남남협력(South-South Cooperation), 삼각협력(Triangular Cooperation) 등의 다양한 활동들을 의미한다. 이러한 외부적 지식공유가 성공적으로 수행되기 위해서는 공유되는 지식

이 수원국의 현지 상황에 적합해야하며, 궁극적으로 역량개발을 통하여 수원국이 스스로 개발의 주체가 되도록 하는 것을 목적으로 한다.²²⁾

[그림 2-5] 외부적 지식공유의 과정



(1) 남북협력(South-North Cooperation)

남북협력이란 기존의 대표적인 지식공유로써, 국제기구, OECD/DAC 소속 회원국들이나 기타 공여국들이 개발도상국의 발전을 위하여 전문가 파견이나 컨설팅, 기술지원 등의 형태로 지식과 기술을 전수하는 것을 의미한다. 그러나 이러한 형태는 지식과 기술을 개발도상국의 상황에 맞게 현지화하여 상호 교류한다는 지식공유의 본래적인 의미와는 다르게 단기적이고 일방적인 이전의 형태를 띠는 경우가 많아 비판을 받고 있는 실정이다.

① 컨설팅(Consulting)

과거에 개발도상국에 대한 전문가 파견이나 컨설팅 등은 수원국의 구조 조정(Structural adjustment)을 통한 발전을 도모하기 위하여 올바른 정

22) 공여국 내의 개발협력 기관 간의 지식공유(Inter-agency knowledge sharing)도 외부적 지식공유의 형태 중의 하나이지만 그리 주목받고 있지는 않다. 이는 기존에 OECD나 공여기관 간 상호 보고체계(common reporting system)가 이미 어느 정도 일반화되어 있었기 때문이다. 정보통신기술의 발전이 이러한 상호 보고체계를 좀 더 효과적인 방식으로 변화시키기는 하였으나, 이것을 지식공유가 강조되는 경향 하에서 나타난 새로운 방식으로 간주하기는 어렵다.

책조언(right policy advice)을 하는 것이었다. 그러나 이러한 지식 전수는 수원국의 현지상황에 적합하며 상호학습에 기반을 한 조언이 아니라, 공여기관이 자신들에게 적용되었던 경험과 이론들을 바탕으로 수원국에 일방적으로 개입하는 형태를 띠었다.

이는 공여기관이 수원국의 파트너와 상호 동등한 관계 속에서 지식 공유를 하고자 하는 최근의 조류에 반하는 것이다. 그리고 수원국의 개발에 유용한 지식을 바탕으로 주인의식을 강화하며 역량을 개발하기위한 지식 전수의 방식은 아직까지 미약한 상황이다.

② 원거리 학습(e-learning)

공여기관들은 오래 동안 라디오, 텔레비전, 비디오 등을 이용하여 원거리 학습을 수원국에 제공해 왔다. 그리고 최근의 정보통신기술의 발달은 인터넷과 이메일 등을 이용하여 원거리 학습을 더욱 효과적으로 수행할 수 있게 하고 있다. 이러한 원거리 학습은 많은 공여기관들이 수원국의 전문가들이나 정책결정자들에게 단기간의 학습기회를 제공함으로써 외부적 지식공유를 가능하게 하고 있다.

그러나 원거리 학습이 기존의 전통적인 대면방식(face-to-face)에 비하여 학습의 질이 얼마나 보장될 수 있는지에 대해서는 의문이 제기되고 있는 것이 사실이다. 또한 지식공유의 원래 목적인 현지사정에 적합한 지식을 공유한다는 측면에서 보더라도 이것이 적합한 방식인지에 대해서는 회의적인 시각이 존재하고 있다.

③ 기술지원(Technical Assistance)

기술지원을 통한 지식공유는 항상 개발원조의 핵심 부분 중의 하나였으며 그 중요성은 지금도 계속되고 있다. 기술지원이란 수원국의 역량개발을 목적으로 공여국의 기술을 전수하거나 기술 습득을 위한 훈련 기회를 제공하

는 것 등을 포함하는 다양한 활동들을 말한다. 이러한 기술지원은 순순하게 기술지원만을 시행하는 형태(Free-standing technical assistance)와 기술지원과 동시에 관련된 사업을 함께 진행하는 형태(Investment-related technical assistance)로 나눌 수 있다.

긍정적인 측면에서 보자면 기술지원은 지식에 기반을 한 개발협력의 한 형태이며, 해당 수원국의 문화를 강조하며, 대면방식이고, 개발지식의 많은 부분을 차지하는 암묵적인 지식을 공유할 수 있는 좋은 방법이라 할 수 있다.

그러나 기술지원은 최근에 많은 비판을 받고 있는데, 그 이유는 기존의 기술지원의 운영방식이 지나치게 공여국 위주의 강사진에 의존하고 있으며, 효과가 미온적이고, 비용이 과도하며, 장기적인 관점에서 그 영향력이 지속되지 않는다는 평가를 받고 있기 때문이다.

④ 연수와 유학(Short course and scholarships)

단기 연수는 많은 공여기관들이 지속적으로 선호하는 지식 공유 형태이지만 최근에는 정보통신 기술의 발달로 인하여 그 운영방식이 변화하고 있다. 과거에는 선진 공여국들이 가지고 있는 지식을 자신들의 전문가를 활용하여 일방적으로 전수하는 것을 위주로 하는 방식이었다. 그러나 차츰 수원국의 참가자들이 자신들에게 필요한 지식을 가지고 있다는 것을 전제로 하는 현장중심적인 방식이 선호되고 있다. 이는 수원국의 현지 사정과 문화를 이해해야 한다는 지식 공유의 기본적인 개념과 맥락을 같이하는 것이다.

그러나 단기 연수 방식의 지식 공유는 정보통신기술의 발전에 따른 원거리 학습의 확대에 의하여 효과성에 의문이 제기되고 있다. 아직까지 둘 사이의 상대적인 장점에 대하여 제대로 조사되어 있지는 않지만, 원거리 학습이 가지는 낮은 비용의 장점은 여러 기관들이 관심을 가지게 하는 부분이다.

한편 공여기관들이 지식공유를 통한 개발협력에 관심을 보이고 있는 동안에, 역설적으로 가난한 개발도상국으로부터 장기 유학을 오는 학생들의 수는 상당히 감소하고 있다. 물론 중국과 같은 신흥공업국으로부터 정부보조를 받아 유학을 오는 경우는 꾸준히 계속되고 있다. 그러나 빈곤국가로부터 오는 경우는 사비(Private funding)를 들일 수 있는 소수의 엘리트들을 제외하고는 정부보조의 기회가 적기 때문에, 실제로 이러한 국가들이 장기유학을 통하여 국제적인 개발지식 공유의 장에 참여할 수 있는 기회는 오히려 줄어들고 있는 것이다.(King and Mcgrath, 2004)

단기연수의 효과성에 대한 의문이 제기되고 있는 상황에 비추어, 장기 유학의 중요성과 그 비중을 높여야 한다는 의견들이 꾸준히 제기되고 있다. 단기 연수가 주로 기술적인 지식을 습득하는 것에만 치우치는데 반하여, 장기 유학은 지식의 습득뿐만 아니라 지식이 공여국의 어떠한 사회경제적 맥락 속에서 나타나고 활용되어 왔는지를 알 수 있게 해, 공유되는 지식을 수원국의 상황에 더욱 적합하게 적용하는데 도움을 준다. 그리고 부가적으로 공여국과 수원국 간에 더욱 친밀한 네트워크를 맺을 수 있는 기회를 제공해 줄 것이다.

(2) 개발도상국 간 지식공유(Southern knowledge sharing)²³⁾

서론에서 언급했다시피 선진공여국과 수원국 간 혹은 개발도상국 간에 지식을 공유하고 수원국의 주체적인 개발역량을 강화시키는 것은 현재 국제사회에서 가장 주목받고 있는 개발협력 방식 중의 하나이며, 전체적인 지식공유나 외부적 지식공유의 가장 핵심적인 부분이라 할 수 있다. 이를 위해서 공여국들은 컨퍼런스, 공동연구, 인터넷을 통한 개발지식의 공개와 지식공유의 장을 마련하는데 주력하고 있다.

그러나 현실적으로 지식공유를 위한 여러 기관들의 노력이 아직 개발도상국

23) 남남협력과 남북협력에 관한 자세한 내용은 'KOICA 사업의 삼각협력 추진방안(이현주, 2009)'를 참고하기 바란다.

간에 지식공유를 활성화시키는 것에는 제대로 미치지 못하고 있는 실정이다. 또한 공여국 위주의 지식공유의 장을 마련하고자 하는 노력이 오히려 개발도상국 간에 나타나고 있는 지식공유의 활성화를 방해하고 있다는 비판도 제기되고 있다.

① 남남협력(South-South Cooperation)

남남협력이란 개발도상국 간에 지식과 기술을 상호 공유하여 개도국의 주체적인 발전을 도모하기 위한 다양한 활동들을 의미한다. 남남협력은 개발협력 분야에서 50년 이상 진행되어 온 방식이며, 현재 여러 개발협력 기관들에서는 이를 [표 2-10]과 같이 정의하고 있다.

[표 2-10] 기관별 남남협력의 정의

기관	정의
UNDP	개발도상국 간에 성공사례와 기술을 상호 학습하고 공유함으로써 효과적인 개발을 촉진시키는 수단
UNESCO	둘 이상의 개발도상국들이 서로 간에 지식, 기술, 자원 등을 공유함으로써 개별적이거나 집단적인 발전을 추구해가는 과정
JICA	기술과 경제협력을 통하여 개발도상국 간에 관계를 증진시키고, 지속가능한 개발을 장려하는 것을 목적으로 하는 상호협력

남남협력을 통한 지식공유가 중요한 이유는 비슷한 여건을 가진 개발도상국 간에는 좀 더 효과적인 지식공유가 가능하기 때문이다. 기존 선진 공여국(북측)들의 지식과 기술은 지역적으로 멀리 떨어져 있고 사회경제적 발전수준이 다른 수원국들의 현지 상황에는 적합하지 않은 경우들이 많다.

그러나 개발도상국 간에는 지역적으로 가까워 지리적, 환경적으로 유사하거나 사회적, 문화적 동질성을 가지고 있거나, 혹은 사회경제적 발전수준이 비슷한 경우들이 많다. 따라서 이들 사이에서 지식이 공유된다면, 지식을 제공하는 쪽에서 성공한 사례들은 다른 개발도상국의 유사한 조건 속에서 성공할 가능성이 높을 것이다.

② 삼각협력(Triangular Cooperation)

지식공유의 관점에서 보자면, 삼각협력이란 개발도상국들이 상호 간에 지식과 경험을 공유하기 위하여 수행하는 남남협력 사업들에 국제기구, OECD/DAC 소속 회원국들이나 기타 공여국들이 지원하는 것을 의미한다. 따라서 이것은 기존의 남남협력과 남북협력이 합쳐진 형태라고 할 수 있다(이현주, 2009).

한국은 1960년대부터 UN의 지원을 받아 다른 개발도상국과의 연수 프로그램을 실시해 온 바가 있는데, 이것은 한국이 개발도상국으로써 삼각협력에 참여한 형태이다. 그리고 2010년 OECD 개발원조위원회(DAC) 가입에 따라 한국을 북측 공여국으로 간주한다면, 한국이 지식공유를 위한 남남협력을 지원하는 것은 공여국으로서의 삼각협력 참여라 할 수 있을 것이다.

3. 지식 공유를 위한 개발지식의 현지화

1) 개발지식의 현지화

기존에 공여국들에 의하여 수십 년 동안 진행되었던 기술협력이나 컨설팅과 같은 지식의 전수가 그리 성공적이지 못했다는 평가를 받고 있는 이유 중의 하나는 지식들이 수원국의 현지 사정을 제대로 고려하지 못했기 때문이다. 과거 공여국들에게는 성공적이었던 지식과 기술이라 할지라도 이것이 수원국에서도 그대로 성공적인 결과를 낼 것이라고 생각하기는 어렵다.

공여국이 공유하고자 하는 지식과 기술이 수원국에 유용한 것이 되기 위해서는 첫째로 공여국 위주가 아닌 수원국이 스스로 필요하다고 생각하는 지식과 기술을 제공받아야 할 것이다. 과거에는 국가 별 차이를 인정하지 않는 획일적인 발전과정을 전제하고 각각의 발전단계마다 필요한 지식과 기술은 이미 정해져 있다는 가정 하에, 수원국의 해당 발전단계에 필요한 지식을 공여국이 정하여 전수하는 방식

이었다. 그러나 다양한 여건 속에 있는 개발도상국들은 각기 다른 발전과정을 거치게 되며, 이에 따라 자신들의 여건 하에서 필요한 지식을 판단하는 것은 수원국 주도가 되어야 할 것이다.

둘째로 수원국의 요구에 부합하는 지식이라 하더라도 공여국이 이를 공유하고자 할 때에는 수원국에 적합하도록 개발지식을 현지화하는 것이 필요하다. 많은 경우에 공여국이 제공하는 일반적으로 검증된 지식과 첨단 기술들이 오히려 수원국의 지역에서 오래 동안 유용하게 활용되어 온 지식과 개발역량을 저해하게 된다. 공여국의 지식이 적합하지 않은 방식으로 적용되어 수원국이 기존에 가지고 있던 역량을 오히려 방해하게 된다면, 이를 다시 회복시키기 위하여 많은 노력과 시간이 필요하게 될 것이다.

이를 방지하고 지식의 공유가 수원국의 개발에 실질적인 도움이 되기 위해서는 개발지식이 수원국 현지의 지리적 여건 및 고유한 문화에 적합하도록 수정되어야 할 것이다. 또한 공여국에서 제공되는 지식보다는, 가능하다면 지역에서 오래 동안 유용하게 활용되어 온 토착적인 지식을 먼저 활용하려는 노력이 필요하다.

2) 개발지식 현지화로서의 적정기술(Appropriate Technology)

개발지식의 현지화와 관련하여 가장 대표적인 사례로 들 수 있는 것으로는 최근 각광을 받고 있는 적정기술일 것이다. 적정기술이라는 개념이 처음 소개된 시기는 1960년대 중반부터이다. 이 당시 개발도상국의 빈곤이나 환경 등의 사회경제적 문제들이 제기되자, 영국의 경제학자인 슈마허(Schumacher)를 비롯한 여러 학자들은 개발도상국의 현지조건과 조화를 이루면서 이러한 문제들을 해결할 수 있는 방법을 모색하고자 노력하기 시작하였다.

이러한 노력의 결과이자 적정기술 분야의 선도적인 저서로 평가받고 있는 ‘작은 것이 아름답다(1973)’라는 책에서, 슈마허는 ‘중간기술(Intermediate Technology)’이라는 개념을 도입하였으며 이는 지금까지도 적정기술의 핵심적인 개념이 되고 있다.

또한 1965년 유네스코(UNESCO)에서 열린 ‘라틴아메리카 개발을 위한 과학기술 회의’에서 슈마허는 중간기술이란 개발도상국의 빈곤문제를 악화시키는 원시적 기술과 선진국의 첨단기술 사이의 중간수준의 기술이라고 명명하면서, 중간기술은 이를 사용하는 사람들이 살고 있는 곳에 기반을 두고, 충분히 감당할 수 있을 만큼 싸게 사용할 수 있고, 상대적으로 간단한 기술과 현지에서 얻을 수 있는 재료를 이용하여 만들 수 있으며, 일자리를 창출할 수 있는 기술로 정의하였다.

1960~70년대에 큰 관심을 끌었던 적정기술은 1980~90년대 들어 시장중심적인 신자유주의의 조류 속에서 쇠락기를 맞게 되었다. 이러한 적정기술이 다시 관심을 끌게 된 계기는 2007년 뉴욕에서 개최된 ‘소외된 90%를 위한 디자인’이라는 주제의 전시회라고 할 수 있다. 미국의 ‘신시아 스미스’와 ‘바바라 블로밍크’가 주최한 이 전시회에서는, 지금까지 상위 10%의 사람들을 위한 작업만을 해온 디자인계의 주류에서 벗어나 개발도상국의 국민들, 빈곤층, 장애인 등 나머지 90%의 사람들을 위한 각종 디자인들을 선보임으로써, 사람들에게 적정기술의 중요성을 일깨워 준 중요한 사건이 되었다.

중간기술은 적정기술이나 대안기술(Alternative Technology) 등의 용어로 사용되기도 하지만, 현재는 일반적으로 적정기술이라는 용어가 선호되고 있다. 여러 문헌들에서 적정기술을 다양하게 정의하고 있지만, 그 특징으로는 대체로 다음과 같은 내용들이 포함된다.(Darrow and Saxenian, 1990)

- 비용이 적게 든다.
- 가능하면 현지에서 얻을 수 있는 재료를 사용한다.
- 현지의 기술과 노동력을 이용하며, 일자리를 창출한다.
- 적은 인력만으로도 사용할 수 있을 정도로 소규모다.
- 과학기술에 대한 교육을 받지 못한 사용자도 이해할 수 있고, 통제가 가능하며, 관리할 수 있다.
- 도구나 제품을 마을에서 자체적으로 만들지는 못하더라도 주변의 소규모 공장
에서 제작될 수 있다.
- 지역민들의 협동 작업을 이끌어내며, 지역사회에 공헌한다.

- 대규모 발전소가 아닌 지역별 소규모로 분포되어 생산되고 재생 가능한 에너지 자원을 활용한다.
- 환경의 변화에 따라 유연하게 적용될 수 있다.
- 지적재산권, 로열티, 컨설팅 비용, 수입관세 등의 비용이 발생하지 않는다.

개발도상국에 적정기술이 필요한 이유는 이 국가들이 사회경제적으로 저개발 상태에 놓여 있기 때문이다. 개발도상국은 대부분 농업 중심의 산업구조를 가지고 있으며, 농촌의 인구가 많은 특징을 가지고 있다. 농촌인구는 전체에서 차지하는 비율이 높을 뿐만 아니라 대체로 소득수준이 낮으며, 문맹률이 높고, 빈약한 사회 기반시설과 만성적인 재정적자에 시달리고 있다. 그러나 개발도상국들은 한편으로 풍부한 노동력 및 농촌 자원과 막대한 천연자원을 보유하고 있다는 장점도 가지고 있다.

상기의 조건 하에서 개발도상국의 사회경제적인 문제를 해결하기 위해서는 선진국의 기술을 개발도상국에 이전해야 한다는 필요성이 대두되었다. 그리고 적정기술에는 개발도상국에 기술을 이전할 때 수원국의 특징을 고려하고, 현지사정에 적합한 형태로 변형된 기술을 이전해야 한다는 의미가 포함되어 있는 것이다.

개발지식의 현지화를 통한 지식공유의 관점에서 볼 때 수원국에 필요한 기술이란 선진공여국의 첨단기술을 그대로 이전하는 방식이 아니라, 이것을 현지의 사회적, 문화적, 경제적 조건과 양립가능하고 그 지역에서 얻을 수 있는 자원을 활용하며, 지역민들이 쉽게 이용하고 유지할 수 있도록 현지화시킨 (적정)기술인 것이다. 이것은 공여국과 수원국의 상황은 서로 다르기 때문에 한 지역에서 적합한 수준의 기술이 다른 지역에서는 유용한 기술이 아닐 수도 있음을 의미한다.

현재 국내외의 다양한 기관들에서 적정기술을 개발하고 이를 수원국들과 공유하기 위한 노력을 기울이고 있는데, 이 중 대표적인 단체로는 영국에 기반을 두고 있는 ‘Practical Action’을 들 수 있다. Practical Action은 적정기술의 선구자인 영국의 슈마허가 1966년에 창립한 단체이다. 처음 명칭은 중간기술개발모임(Intermediate Technology Development Group, ITDG)이었지만, 나중에 ‘Practical Action’으로 변경되었다.

‘Practical Action’이 적정기술을 활용하여 추구하고자 하는 목표는 다음의 4가지를 통하여 확인할 수 있다.

- 빈곤계층이 자연재해, 환경파괴 등으로부터 안전을 확보할 수 있도록 돕는다.
- 빈곤계층이 제품들을 생산하고 시장에서 판매할 수 있는 능력을 향상시켜 줌으로써 이들의 삶의 질 개선을 돕는다.
- 빈곤계층이 깨끗한 물, 음식, 주택, 에너지 등과 같은 기본적인 서비스에 쉽게 접근할 수 있도록 돕는다.
- 빈곤계층이 간단하지만 효과적인 신기술을 활용하여 자신들의 삶을 변화시킬 수 있도록 돕는다.

‘Practical Action’은 에너지, 식량, 수송, 식구와 위생 등 다양한 분야에서 적정기술을 개발·보급하고 있으며, 현재 개발도상국에서 100여 개 이상의 프로젝트를 수행하고 있다. 이 중 대표적인 사례 몇 가지를 들면 다음과 같다.

[그림 2-6] 소규모 수력발전기(Micro-hydro power)²⁴⁾



소규모 수력발전기(Micro-hydro power)는 산간지역의 경사가 심한 강에서 흐르는 물을 이용하여 에너지를 얻는 소규모의 발전 설비이다. 이것은 지역의 토착적인

24) <http://practicalaction.org/micro-hydro-power>

조건과 공해를 유발하지 않는 자원을 이용하여 가정, 병원, 학교, 직장 등에 전기를 공급할 수 있다.

경사진 강의 조류를 이용하는 소규모 수력발전기는 500킬로와트 정도의 전기를 생산할 수 있으며, 빈곤한 농촌지역의 에너지 부족 문제를 해결한다. 이 시스템은 한번 설치되면 약 20년 동안 유지될 수 있도록 고안되었으며, 페루, 짐바브웨, 스리랑카, 케냐 등에서 활용되고 있다.

[그림 2-7] 항아리 냉장고(Zeer pot fridge)²⁵⁾



더운 기후의 지역에서 음식을 오래 동안 보관한다는 것은 쉬운 일이 아니다. 예를 들어 그냥 방치된다면 토마토는 이를 정도면 상하게 되고, 당근과 같은 것들도 4일이 지나면 상하게 된다. 이러한 음식물들을 적절하게 보관할 수 있는 방법이 없기 때문에 많은 빈곤층들이 항상 굶주리거나 심지어 기아에 허덕이게 되는 것이다.

이를 해결하기 위하여 적정기술을 이용한 방법 중의 하나가 항아리 냉장고(Zeer pot fridge)다. 항아리 냉장고는 지역에서 쉽게 구할 수 있는 재료를 이용하여 만

25) <http://practicalaction.org/zeer-pot-fridge>

드는 간단한 냉장고인데, 안팎에 두 겹의 도자기가 겹쳐져 있으며 그 사이에는 젖은 모래가 채워져 있다. 그리고 젖은 모래의 수분이 증발함에 따라 항아리 안의 온도가 내려가게 되어 냉장고의 기능을 하는 것이다.

이렇게 간단한 기술을 이용함으로써 채소를 최대 20일 동안 보관할 수 있게 된다. 이러한 자연친화적인 냉장 시스템은 가족을 위한 식량을 어느 정도는 확보하고 있는 가구들에게는 그들의 삶의 질을 향상시킬 수 있는 중요한 도구가 되는 것이다.

[그림 2-8] 운반용 자전거(Bicycle trailer)²⁶⁾



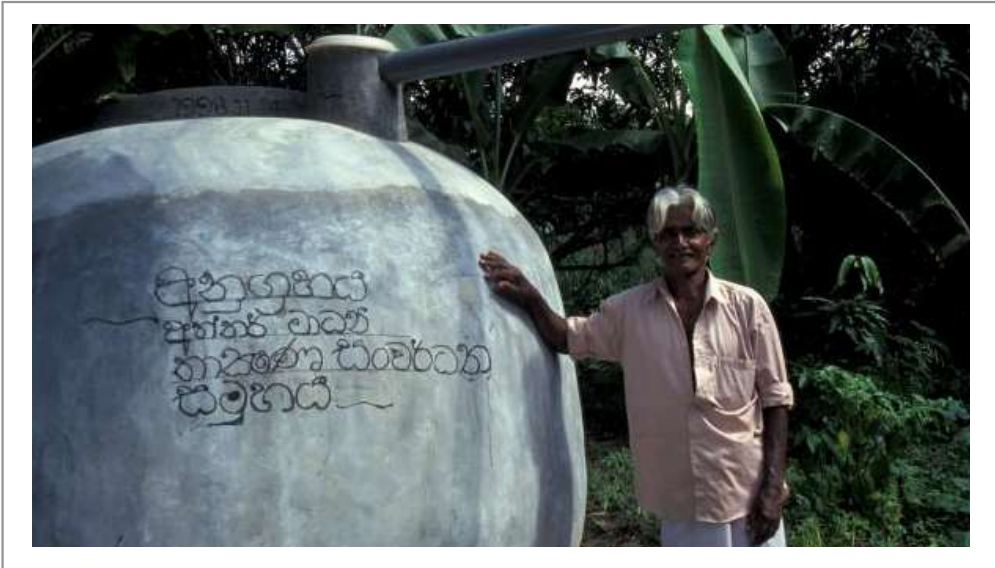
주로 넓고 평평한 지형에 위치한 마을에 사는 주민들이 병원이나 시장에 가는 것은 무척 힘든 일이다. 물론 아주 가난한 마을에도 자전거를 소유하고 있는 사람들이 제법 있지만 이 자전거들은 운전자 외에 추가적으로 사람들을 태우거나 물건을 싣고 가기에는 적합하지 못한 경우들이 많다. 따라서 빈곤계층들은 아프더라도 병원에 가는 것조차 쉽지 않아 고통을 겪게 된다.

운반용 자전거(Bicycle trailer)는 이런 사람들을 위하여 자전거 뒤쪽에 아픈 사람을 태우거나 한번에 200kg 이상의 짐을 싣기에 적합하도록 고안된 자전거이다. 이 자전거를 이용하여 아픈 사람들은 수시로 병원에 갈 수 있고, 한 번에 많은 물

26) <http://practicalaction.org/bicycle-trailers-3>

건들을 시장에 가져가 판매함으로써 소득향상에 도움이 된다. 그리고 이 자전거는 지역의 작은 철공소 등에서도 쉽게 제작될 수 있으며, 수리나 용도변경 등도 쉽게 가능하다.

[그림 2-9] 빗물 채집기(Rainwater harvesting)²⁷⁾



기후변화는 지구의 강우형태에 많은 변화를 끼치고 있다. 예를 들어 몇몇 개발도상국들에서는 가뭄으로 인하여 저수지나 강의 수량이 급격하게 감소하고 있는 실정이다. 특히 아프리카의 사하라 이남 지역은 농업의 90% 이상이 빗물에 의존하고 있기 때문에 이러한 기후변화에 매우 취약하다. 이에 따라 지역민들은 항상 효과적으로 물을 모으고 저장하는 장치가 필요하다고 요구해왔다.

이에 대한 해결책의 하나로 고안된 것이 탱크에 빗물을 저장하여 나중에 깨끗한 물을 이용할 수 있도록 하는 빗물 채집기이다. 이 빗물 채집기는 땅 밑이나 땅 위에 설치되며 건물 지붕, 댐, 수로 등에서 흘러나오는 물을 저장하여 갈수기에도 농업에 사용될 수 있도록 하는 장치이다. 그리고 이 장치는 석공이나 건축업자들의 도움을 어느 정도 받아 지역민들이 스스로 설치할 수 있도록 설계되었다.

27) <http://practicalaction.org/rainwater-harvesting-9>

4. 지식 공유를 통한 수원국의 역량개발

개발지식의 현지화는 수원국이 필요로 하는 지식을 공유함에 있어, 지식과 기술이 수원국의 상황에 맞도록 변용되어야 할 뿐만 아니라, 가능하면 기존의 토착적인 지식을 활용해야 한다는 것을 의미한다. 이것은 개발지식 현지화의 방식으로 수원국과 지식을 공유하는 것이 궁극적으로는 수원국이 스스로 개발의 주체가 될 수 있도록 역량을 개발하기 위한 목적이기 때문이다.

여기서 역량(Capacity)이란 다양한 의미로 해석될 수 있지만 OECD(2009)에 따르면, ‘전체적으로 자신들의 삶과 목적을 성공적으로 관리하고 성취하기 위하여 필요한 개인, 조직 그리고 사회의 능력(Ability)’으로 정의하고 있다. 그리고 역량개발의 정의에 대해서는 [표 2-11]에서 기관별로 정리하고 있다.

[표 2-11] 역량개발의 정의

기관	역량개발의 정의
OECD	개인, 조직 그리고 사회가 자신들의 역량을 억누르는 요소들을 제거하고, 역량을 강화, 적응시키며, 지속적으로 역량을 유지해나가는 과정
UNDP	개인, 조직 그리고 사회가 지속적으로 스스로 개발목표를 세우고, 달성하기 위하여 역량을 얻고, 강화하며, 유지해가는 과정

이러한 역량개발은 개발의 수단이 토착적이고, 지속가능하며, 개발에 따른 이익을 실제로 얻을 수 있는 사람들에 의하여 만들어지고, 관리될 때 달성할 수 있다.(UNDP, 2009) 따라서 공여국이 제공하는 지식과 기술이 현지화되어야 한다는 것은 수원국의 역량개발에 필수적인 요소가 되는 것이다.

역량개발이 개발에 중요한 이유로는 다음의 두 가지 점을 들 수 있다. 첫째로 수원국의 역량을 개발한다는 것은 경제성장, 빈곤감소 그리고 MDGs 달성 등 성공적인 개발의 핵심적인 요소이다. 둘째로 효과적인 원조와 개발을 이루기 위해서는 수원국의 주인의식(Ownership)이 필수적이며, 이러한 주인의식을 가지기 위해서는 수원국이 스스로 자국의 개발을 이끌어 나갈 수 있는 역량이 전제되어야 한다.

제3장 국제사회 개발협력 기구들의 지식공유 동향

앞서 1장과 2장에서는 개발지식, 지식 공유, 그리고 수원국의 개발과 관련된 다양한 논의들을 진행해 왔다. 이러한 논의들이 개발협력 분야에서 어떻게 현실화되고 있는지를 알기 위해서는, 실제로 개발협력 기관들이 내외부적인 지식공유를 위하여 조직 차원에서 어떠한 시도들을 하고 있는지에 대한 구체적인 사례들을 살펴보는 것이 중요할 것이다.

이를 위하여 3장에서는 여러 문헌들을 통해 타 기관들에 비하여 상대적으로 활발한 지식공유 활동을 하고 있는 것으로 판단되는 개발협력 기관들을 기관의 형태(다자기구, 양자기구, 비정부기구)와 지역적인 안배(유럽 지역, 북미 지역, 아시아 지역 등)를 고려하여 선택하였다. 이 기준에 의하여 선택된 기구들은 다자기구 2개(세계은행, 아시아 개발은행), 양자기구(영국 DFID, 캐나다 CIDA), 비정부기구(Practical Action (구 ITDG), 국제농업연구 컨설팅 그룹(CGIAR)) 그리고 한국의 KOICA 이렇게 총 7개의 기관이다.

1절. 다자기구

1. 세계은행(World Bank)

세계은행의 지식공유는 관련되어 있기는 하지만 서로 간에 상이한 두 가지 측면에서 다루어져 왔다. 하나는 정보통신 기술을 활용하여 지식공유를 위한 조직의 변화를 추구하는 측면이며, 다른 하나는 축적된 지식들을 활용하여 개발도상국의 경제성장을 촉진하는 것이다. 그리고 세계은행 연구소(WBI)와 각 지역 별 지식공유 전문가들(knowledge and learning specialists)이 지식공유를 위한 전략을 담당하고 있다.

세계은행은 문서 등으로 직원들에게 지식공유의 중요성을 설명하기 보다는 상호교

류 및 지식공유에 유용한 도구와 기술의 활용 등을 통하여 은행이 축적해 온 지식들을 적재적소에 제공하는 것을 중요시 여기고 있다. 또한 외부의 개발파트너들과의 대화 및 지식공유를 위한 컨퍼런스나 세미나 등의 장을 마련하는 것에도 주안점을 두고 있다.

세계은행의 지식공유 전략은 조직의 내외부에 걸쳐 매우 다양한 방식으로 다루어지고 있다. 여기에는 사장되고 있는 지식의 복원, 반복되는 업무의 감소, 세계은행이 가지고 있는 지식에 대한 접근성 강화를 통하여 외부의 개발파트너들에게 지원되는 서비스의 질적 향상, 국제적인 성공사례를 공유할 수 있는 세계은행의 비교우위 강화, 역량개발, 조직의 분권화와 지식공유 업무에 대한 인센티브 제공 등이 포함된다.

여기서 핵심적인 것은 외부의 개발파트너들로부터 배우며, 더 좋은 결과를 얻기 위하여 이들의 요구를 세계은행이 수행하고 있는 여러 프로그램들에 적용하는 것이다. 이러한 활동들은 지식은행(Knowledge Bank)을 지향하기 위한 다음의 3 가지 전략적인 주제(three strategic pillars)에 맞추어 분류될 수 있다.

- 조직운동을 지원하기 위한 지식 : Thematic group, Advisory services
- 외부 개발파트너와의 지식공유 : GDLN(Global Development Learning Network)
- 수원국의 역량개발 : 세계은행 연구소(World Bank Institute),
The Development Gateway, GDN(Global Development Network),

지식은행(Knowledge Bank)으로의 전환이라는 비전을 달성하기 위하여 세계은행이 역점을 두고 있는 것으로는 다양한 개발지식 및 성공/실패 사례들을 공유하기 위한 지식공유 네트워크를 구축하는 것이다. 예를 들어 세계은행은 핵심주제들에 대한 지식공유를 지원하기 위하여, 기존에 이미 비공식적으로 지식공유를 위하여 존재하던 네트워크를 공식화한, 약 80여 개의 주제 그룹(Thematic group)을 운영하고 있다.

이러한 주제 그룹의 대표적인 케이스로는 ‘Education Knowledge Management System (EKMS)’를 들 수 있는데, EKMS에서는 전 세계 약 300여 명의 교육 분야의 직원 및 관련자들이 모여 성공사례 수집, 훈련과정과 Advisory service 제공, 관련 지식의

통합, 토론의 활성화, 인트라넷을 통한 정보의 공유 그리고 사전에 문제 인식을 하는 네트워크이다.

‘Advisory service(help desk)’는 관련자들이 은행의 전문지식에 쉽게 접근할 수 있도록 원 스톱 서비스(one-stop service)를 제공하는 것이다. 이것의 주된 목적은 전문지식에 대한 질문에 즉각적으로 응답하는 서비스를 제공하는 것이지만, 이외에도 자주 요청되는 정보들에 대한 데이터베이스를 만들고, 이메일을 활용하여 관련 정보들을 사전에 제공하는 기능도 수행하고 있다.

다음으로 축적된 지식을 외부의 개발파트너 및 이해관계자들과 공유하기 위한 세계은행의 노력은 ‘Development Gateway’, ‘Global Development Network(GDN)’ 그리고 ‘Global Development Learning Network(GDLN)’이라는 세 가지 프로젝트로 나타나고 있다. ‘Development Gateway’는 사용자들이 개발과 관련된 다양한 이슈들에 접근할 수 있게 하며, 의견교환의 장을 마련해 주는 것을 목적으로 하는 인터넷 포털 사이트(portal site)이다.

GDN은 개발과 관련된 연구를 지원하고 그 결과물들을 공유하며, 개발도상국의 연구능력을 향상시키고 지원하기 위한 목적의 네트워크이다. 또한 아이디어 단계의 다양한 개발관련 연구들이 실질적으로 실행가능한 단계로까지 발전하는 것을 지원하는 기능도 수행하고 있다. GDLN은 원거리 학습(distance learning), 세미나 그리고 국가 간 의사결정자 사이의 대화 등의 방식으로 지식공유와 학습을 지원하는 네트워크이다. GDLN의 핵심은 개발도상국의 언어와 현지사정에 적합한 내용들을 다루는 학습 프로그램들을 제공하여, 세계은행을 비롯한 어느 특정한 기관에 소속된 것이 아니라 독립적으로 운영된다는 점이다.

지금까지 살펴본 세계은행의 노력에도 불구하고 전체적으로 볼 때 지식공유를 위한 강한 리더십이 부족하다는 것은 지식은행이라는 비전을 지향하는데 있어서 장애가 되고 있다. 이는 세계은행의 지식공유 비전을 제시하였던 올펜손 총재가 물러난 후 이에 대한 추동력이 현실적으로 줄어들었다는 것에 연유하는 바가 크다. 또한 아직까지 지식공유 활동들과 기존 업무 사이의 연계성이 약하고, 지식공유 활동에 대한

적절한 감독 기능과 인센티브 제도가 제대로 확립되지 못했다는 것이 문제점으로 지적되고 있다.

이러한 문제점들을 극복하고 지식공유를 은행의 핵심적인 업무로 정착시켜 세계은행의 개발목적을 달성하기 위해서는, 우선 지식공유 업무에 대한 책임 범위를 명확히 해야 할 것이다. 다음으로 지역부서들은 새로운 지식공유 활동과 기존에 수행하고 있던 은행의 핵심 업무인 자금공여 및 기타 활동들(lending and non-lending processes) 사이의 연계성을 강화해야하며, 마지막으로 지식공유 활동에 대하여 결과 중심의 모니터링과 평가체계를 구축하는 것이 필요하다.

2. 아시아 개발은행(ADB)

아시아 개발은행은 지역의 빈곤퇴치와 개발을 촉진하기 위해서는 개발관련 지식의 축적과 공유가 필수적임을 인식하고, 이를 위하여 개발지식의 상호학습과 주요 제공자가 되기 위한 노력을 기울이고 있다. 이와 관련하여 아시아 개발은행의 장기 전략 보고서(Long-Term Strategic Framework for 2001~2015)에서는 지식의 생산과 공유가 빈곤퇴치의 전제조건임을 확인하면서 아래와 같이 명시하고 있다.

아시아 개발은행은 조직의 내외부에 있는 다양한 자원, 기술 그리고 지식을 활용하여 지식에 기반을 한 학습조직으로 변화해야 한다. 또한 우리 자신과 외부 파트너의 경험으로부터 배우고, 회원국, 조직 내 직원 그리고 외부의 개발파트너들 사이에 이러한 경험들을 확산시키기 위한 역량을 개발해야 한다.

이에 따라 내외부적인 지식관리와 공유를 전담하는 부서인 ‘Regional and Sustainable Development Department(RSDD)’가 만들어 졌으며, 이 후에 지식공유 활동을 감독하고 가이드라인을 제공하기 위한 ‘Knowledge Management Committee’와 이를 관장하기 위한 부총재직(Vice-presidency)이 신설되었다.

초기에 지식공유를 아시아 개발은행에 정착시키는 과정에서 여러 운영 및 지원 부서들(Operational and Supporting departments)에서 선발된 인원들로 실무그룹(Working group)이 구성되었다. 그리고 실무그룹에서는 지식공유의 개념, 향후의

계획과 계획을 위해 필요한 요소 등이 논의되었으며, 이의 결과물로 제시된 것이 아시아 개발은행의 지식관리 전략보고서(KM Framework)이다.

위에서 언급된 지식관리 전략보고서에서는 지식공유를 정착시키기 위하여 필요한 5가지 실행계획(Action Plan)을 다음과 같이 제시하고 있다.

- 지식공유를 위한 조직문화 개선
- 개발관련 연구의제 선정 강화
- 지식공유를 위한 업무 프로세스와 정보통신 기반시설 개선
- 개발협력 전문가 커뮤니티 활성화
- 외부의 이해관계자 및 개발 파트너와 지식공유를 확대

위의 5가지 실행계획을 구체화하기 위한 예를 살펴보면, 우선 조직의 지식공유 문화를 향상시키기 위해 직원들의 지식공유 활동에 대한 인센티브 체계를 확립하였으며, 분야별, 주제별 지식공유를 촉진하기 위하여 10개의 공식적인 ‘개발협력 전문가 커뮤니티(Community of Practice)’와 23개의 비공식적인 개발협력 전문가 커뮤니티를 설치하고, 이 개발협력 전문가 커뮤니티들에게는 개발파트너 및 관련 회원국들과 내외부적인 지식공유를 위한 지원을 하고 있다.

아시아 개발은행은 축적된 지식에 대한 접근성을 강화하기위한 다양한 프로젝트를 수행하고 있다. 이러한 프로젝트들로는 웹에 기반을 한 새로운 인트라넷을 개발하여 다양한 데이터베이스에의 접근을 원활하게 하는 것, 부서별/분야별/주제별 지식을 습득하고, 공유하며, 확산시키기 위한 지식관리 프로그램(KM applications)을 개발하는 것 그리고 경제/환경/사회와 관련된 지리 정보(Spatial information)의 활용을 위한 지리 데이터베이스(Mapview)를 개발하는 것 등을 들 수 있다.

또한 지식공유를 위한 외부 네트워크를 확대하고 타 기관들과의 파트너십을 강화하기 위하여, 컨퍼런스나 포럼 등을 활용해 다양한 분야의 전문가들과 기관들로 구성된 약 300여 개의 네트워크에 참여하고 있다. 그리고 ‘Center for Learning, Information, Communication, and Knowledge(CLICK)’을 설립하여 지역의 회원국 및 외부 개발

파트너들의 필요에 부합하는 개발관련 최신지식들을 공유하고 확산시키기 위한 원거리 학습(Distance learning)을 지원하고 있다.

한편 아시아 개발은행의 다양한 지식공유 노력들과 더불어 이를 더욱 촉진하기 위해서는 다음과 같은 몇 가지 점들이 지적되고 있다. 우선 지식공유 활동들이 가치있는 것으로 인정받기 위해서는 이러한 활동들에 대한 포상체계가 더욱 명확해야 한다는 것이다. 그리고 지식공유의 산출물과 서비스(Knowledge Products and Services)의 질과 신뢰성이 확보되어야 하며, 지식공유에 대한 결과 중심의 기획, 모니터링, 평가가 제도화되어야 할 것이다.

2절. 양자기구

1. 영국 국제개발청(DFID)

DFID 지식공유의 비전은 MDGs와 그 밖의 개발목표들을 달성하기 위하여 유용한 지식을 모으고 이의 활용을 극대화하는 것이다. 이를 달성하기 위한 지식공유 전략에서는 업무의 효과성과 효율성을 높이기 위한 시도를 하고 있는데, 이에는 새로운 정보통신 기술의 활용을 위한 내부 역량 강화, 증가하는 지식정보 관련 업무에 대한 대처, 복잡해지는 개발협력 환경에 대응하기 위한 직원역량 개발 등이 포함된다.

DFID의 지식공유 전략은 명시적 지식과 암묵적 지식 모두에 걸치는 폭넓은 범위를 다루기 위한 다양한 지식공유 도구들의 사용을 권장하고 있다. 이러한 도구들의 예로는 업무와 관련된 핵심적인 주제와 과정들에 관한 이해를 높이기 위한 ‘how to’ 노트를 개발하고 활용하는 것, 약 70여 개의 비공식적인 ‘개발협력 전문가 커뮤니티(Community of Practice)’를 운영하는 것, 그리고 다양한 주제들을 아우르는 직원 세미나 등을 들 수 있다. 그리고 이러한 도구들을 활용하기 위한 직원 교육이 제공된다.

한편 지식공유 역량이 성과관리 시스템의 중요한 부분을 차지하고 있기는 하지만,

DFID에서 지식공유는 업무에 체계적으로 적용되기보다는 업무를 위한 다양한 지식들을 자료의 형태로 다운로드받는 방식으로 활용되고 있다. 이와 관련하여 인트라넷은 DFID의 내부적 지식공유에 있어서 중요한 역할을 하고 있는데, 임명된 편집직원들은 인트라넷에 올라온 자료들의 기여도를 모니터링하고 여러 기준들을 정하여 신뢰성을 확보하고 있다. 초기에 자료를 공유하던 역할과 더불어 인트라넷은 점점 더 핵심적인 업무를 지원하고 관리의 효율성을 위한 대화의 장으로써의 역할을 담당하고 있다.

DFID는 ‘GDNet’, ‘SciDev’, ‘Id21’, ‘ELDIS’, 그리고 ‘Livelihoods Connect’와 같은 다양한 외부적 지식공유 네트워크들을 지원하고 있다. 이 중에서 ‘Id21’은 이메일을 통한 개발관련 교류와 연구결과 제공서비스에 강점을 지니고 있으며, ‘Livelihoods Connect’는 지속가능한 삶의 질 개선과 관련된 지식들을 교류하는 것에 목적을 두고 있는 네트워크라 할 수 있다.

그러나 이러한 네트워크들이 DFID의 자료들을 확산시키는데 기여하기는 했지만, 외부적 지식공유의 대상인 개발파트너 자체에 주안점을 두고 있지는 않다. 또한 여기서 다루어지는 지식들에 대한 자체적인 편집의 자율성이 보장되고는 있지만, DFID의 지식공유 전략과의 충돌 가능성도 항상 존재하고 있는 것이다.

DFID가 수행하고 있는 지식공유에 대한 모니터링과 평가(M&E)는 지식공유에 대한 평가와 평가결과의 외부 확산이라는 두 가지 단계로 전개되고 있다. 이 중에서 지식공유에 대한 평가는 이것의 실질적인 이익은 무엇이며, 앞으로 무엇이 가능할 수 있는지에 대한 평가에 초점이 맞추어지고 있다. 그리고 평가는 주로 외부의 전문가들에 의하여 수행되고 있는데, 이러한 평가들은 지속적이기 보다는 필요성이 제기 될 때마다 시행되는 경향이 있다.

DFID의 지식공유에 대한 문제점은 조직문화와 실제 수행의 측면에서 제기되고 있다. DFID의 지식공유 문화가 지나치게 기술적인 측면에 치우치고 있기도 하지만, 그렇다고 이러한 기술들이 애초에 기대했던 만큼 업무에 있어서 시간과 노력을 절감시켜주지도 못하고 있는 실정으로 보인다. 또한 지식공유 활동을 수행함에 있어서 어떤 명확한 방향성이 제공되고 있지도 못하다는 비판을 받기도 한다.

2. 캐나다 국제개발청(CIDA)

CIDA는 원조효과성 강화라는 기관차원의 목표를 달성하기 위하여 효과적인 지식 기반 조직으로 변화하려는 노력을 기울이고 있다. 이와 관련하여 CIDA의 전 직원들에게 적용되는 지식공유 전략의 비전은 다음과 같다.

- 학습과 지식 공유의 가치를 높임
- 전문지식에 대한 접근성을 강화할 것
- 지속가능한 개발과 빈곤감소를 위하여 유용한 지식을 보유
- 경험으로부터 지속적으로 배우기

나아가 CIDA는 조직이 가지고 있는 지식을 국내외의 개발파트너 및 수원국들에게 유용한 지식으로 만들려는 시도를 하고 있다.

CIDA의 지식관련 업무는 지식관리 담당관(KM Secretariat)으로 임명된 직원들에 의하여 수행되어 왔으며, 관련 업무가 증가함에 따라 담당관은 조직 내의 직원들이 순차적으로 맡아 왔다. 그리고 조직의 효과성을 높이는데 있어서 지식공유의 중요성이 더욱 강조됨에 따라 최근에 지식관리 담당관은 성과관리부서(Performance Management Division)의 일부분이 되었다.

CIDA의 지식공유 프로그램들은 CIDA가 수행하고 있는 다양한 사업과 정책의 성과를 높이는 것을 목적으로 하고 있으며, 이를 위하여 다음의 3가지 영역에서 노력을 기울이고 있다.

- 상위관리자 차원에서 지식공유 활동들을 설득하고 촉진하기
- 인사관리 차원에서 지식공유 활동들에 대하여 지원하고 포상하기
- 업무에 지식공유를 적용시킬 수 있는 직원들의 역량을 증진하기 위하여, 업무수행 과정에 다양한 도구(tool)들을 제공하기

또한 지식관리 담당관들은 위의 3가지 영역을 바탕으로 다음과 같은 지식관리 업무를 수행한다.

- CIDA의 지식공유 역량을 촉진하고 개발하기
- 지식공유를 위한 프로세스를 활성화하고 지원하기
- 다양한 개발 파트너들과 지식공유 사업을 수행하기

CIDA는 지식공유를 위하여 ‘AAR(After Action Review)’나 ‘Peer Assist’ 같은 다양한 도구들을 활용하고 있으며, 직원들에게 이러한 도구들에 대한 교육을 실시하고 있다. 그리고 발표회, 포럼, 원탁회의 등의 방법으로 분야별, 주제별 이슈들을 다루는 공식적인 지식공유 네트워크를 운영하고 있다.

CIDA는 지식공유에 대한 임직원들의 관심을 고취하기 위하여 다양한 활동들을 하고 있는데, 이 중에는 상위직급에 대한 인사관리에 있어 지식공유의 노력을 평가하기도 하고, 직원들의 채용과정에 있어서도 지식공유 역량이 고려되고 있다. 한편 ‘워크숍’, ‘세미나’, ‘오전회의(Coffee Morning)’ 등의 다양한 비공식적인 지식공유 활동들을 지원하고 있다.

지식공유를 지원하기 위한 시스템 중의 하나로는 ‘CIDA 인터넷 사이트’를 들 수 있는데, 이것은 최근에 외부의 개발파트너, 현장 전문가, 내부적인 지식공유 네트워크까지를 아우르는 지식공유를 위한 웹 기반(Web enabled)의 엑스트라넷(Extranet)으로 발전하였다.

또 다른 지원 시스템으로는 평가실(Evaluation Division)에서 운영하는 평가 자료들에 대한 데이터베이스와 지식관리 담당관이 운영하는 업무 데이터베이스가 있으며, 다양한 ‘개발협력 전문가 커뮤니티(Community of Practice)’와 실무자들이 자신들의 지식공유 활동을 위하여 이러한 시스템들을 사용하게 하고 있다.

CIDA의 지식공유 활동의 예들로는 다음과 같은 것들이 있다.

- 분야별, 주제별에 따른 공식적인 ‘지식공유 개발협력 전문가 커뮤니티(Community of Practice)’ 운영
- 부서의 당면과제에 대한 외부 전문가와의 모임 및 사업종료 평가
- 지식공유와 학습에 필요한 도구들의 원활한 사용을 위한 훈련과정
- 정책, 주제 그리고 업무 등에 관한 학습 워크숍
- 상담 프로그램
- 출장 결과 보고서
- 향후의 업무개선을 위하여 퇴직 예정자와 인터뷰 프로그램
- 데이터베이스
- CIDA 인터넷 사이트와 인트라넷
- 이메일
- 개발협력 전문가 커뮤니티(Community of Practice)와 실무그룹들이 사용할 수 있는 엑스트라넷
- 워크숍, 세미나, 오전회의 그리고 기타의 비공식적인 지식공유 활동들

CIDA의 다양한 지식공유 활동에도 불구하고 몇 가지 문제점들이 지적되고 있는데, 첫째로 아직까지는 지식공유를 자신들의 사업을 효과적으로 수행하기 위한 도구의 하나로써 생각하는 내부적인 지식공유에 치중하고 있다는 점이다. 둘째로 CIDA의 많은 개발협력 사업들이 여전히 자금지원 등에 초점이 맞추어져 있으며, 지식공유와 같이 평가가 용이하지 않은 활동을 수용하기 어려운 관료적인 조직문화가 지식공유의 장애가 되고 있다는 점이다.

셋째로 CIDA 상층부의 지식공유에 대한 인식이 여전히 미흡하다는 것이다. 지식공유의 이점이 직원들에게 명확하지 않은 상황에서 조직 상층부의 명확한 인식에 바탕을 한 격려와 포상은 지식공유 활성화에 필수적인 요소일 것이다.

3절. 비정부기구

1. Practical Action(ITDG)

‘적정기술개발그룹(Practical Action)’은 적정기술을 활용하여 개발도상국의 빈곤문제에 대처하고자 하는 비정부기구이다. 여기서는 기술을 기반시설, 기계 그리고 장비와 같은 물리적인 것뿐만 아니라 관련된 지식과 이 모든 것들을 운용할 수 있는 능력까지 포함하는 것으로 정의하고 있다. 이에 따라 ‘Practical Action’에서는 지식공유를 조직의 사명(Mission)에 반영하고 있는데, 이것은 다음의 문장을 통하여 확인할 수 있다.

Practical Action(ITDG)은 기술을 개발하고 사용하며, 결과를 중시하고 지식을 공유하며 다른 사람들에게 혜택을 줌으로써 개발도상국의 빈곤을 퇴치하는 것을 목적으로 한다.

이와 관련하여 ‘knowledge, impact, Influence’라는 부제를 가진 Practical Action의 ‘2003~2007 전략보고서’에서는 지식이 조직의 목적을 달성하기 위한 핵심적인 요소임을 분명히 하고 있다.

영국의 본부와 세계 각국에 해외 사무소가 있는 구조로 인하여 ‘Practical Action’은 이들 간의 지식공유가 매우 중요하다는 인식을 하고 있다. 이를 위하여 ‘Learning Before - Learning During - Learning After’라는 프레임워크가 제공되고 있으며, 이 프레임워크 안에서 다양한 활동들이 진행되고 있다. 이러한 활동 중의 하나로는 사업의 기획과정에서 지식과 정보의 수집 및 조사에 초점을 맞춘 ‘6단계 프로젝트 사이클(six-stage project cycle)’을 들 수 있다.

지식공유를 위한 조직의 구조와 관련해서는 범분야(Cross-cutting)에 걸친 차별화된 주제를 다루기 위한 목적으로 구성된 ‘New International Programme Teams’는 조직의 지식창조와 지식공유를 위한 틀(Platform)을 제공하고 있다. ‘International Programme Teams’의 리더들은 1년에 한 번씩 핵심적인 주제에 관한 토론과 공유를 위하여 모임을 가진다. 이와 유사하게 해외사무소의 책임자들로 구성된 ‘Group

management team’은 1년에 두 번씩 전략적 리더십에 관한 토의를 위하여 모임을 가지고 있다.

‘Practical Action’은 다양한 비공식적인 지식공유 활동들을 전개하고 있다. 예를 들어 ‘story gathering team’은 모든 직원들이 업무나 해외 출장 등을 마치고 나면 인터뷰를 통하여 성과를 수집하고 이를 공유하고 있으며, 해외 사무소에서 관련된 주제들에 대한 내용을 공유하기 위한 프리젠테이션을 수행하고 있다. 또한 토론과 세미나 등이 개최되고 있으며, 매주 이메일 토론을 통하여 ‘최고관리자(Chief Executive Officer)’와 의견을 나누기 위한 토론이 진행된다.

한편 직원들의 지식공유에 대한 인식을 높이고 이를 업무에 적용하기 위하여 개개의 직원들에게 지식공유를 위한 훈련과정이 제공되고 있으며, 지식공유를 직원의 핵심적인 역량으로 평가하는 인사관리 체계가 적용되고 있다.

Practical Action에서 수행되고 있는 지식공유 활동의 예로는 다음과 같은 것들이 있다.

- 매트릭스 구조로 조직 재정비
- 교육용 CD ROM 제공
- 지식공유에 기반을 한 프로젝트 사이클
- 성과관리 시스템
- 지식공유 활동에 대한 직원 포상
- 개발협력 전문가 커뮤니티(Communities of practice) 운영
- 업무 종료 및 출장 후의 인터뷰와 자료생성
- 핵심 사항들에 대한 주간 PPT 프리젠테이션 공유
- 최고관리자(CEO) 주관 하에 주제별, 분야별 이슈들에 대한 주간 토론
- 데이터베이스
- 웹사이트
- 인트라넷
- 사용자 간 정보통신 기술 호환성 강화 및 문서 공유
- 사용자 맞춤형의 프로젝트 트래킹 시스템 구축

Practical Action이 지식공유를 추구함에 있어 드러나는 문제점들로는 우선 지나친 분권화(Decentralization), 통합적인 기반시설의 부족, 그리고 지식공유에 부적절한 문화가 지적되고 있다. 본부와 해외사무소 간에 일관된 정보통신 기반시설이 아직은 부족하며, 관리의 측면에서도 개별 사무소마다 독자적으로 관리되고 있는 실정이다.

다음으로는 직원들이 지식공유 업무를 수행할 시간이 부족하다는 점이다. 그러나 이것은 시간이 부족하다기 보다는, 지식공유가 아직 제대로 정착되지 못했을 뿐만 아니라 제대로 된 평가시스템의 부재로 인하여, 업무에 있어서 지식공유가 우선순위로 생각되지 못하기 때문인 것으로 보인다.

2. 국제 농업연구 컨설팅 그룹(CGIAR)

농업은 현재 전 지구적인 시장화, 새로운 정보통신 기술의 확산, 사회적, 경제적, 정치적, 그리고 환경적인 변화라는 도전에 직면해 있다. 농업을 둘러싼 이러한 도전에 대응하기 위하여 ‘국제 농업연구 컨설팅 그룹(Consultative Group on International Agricultural Research, CGIAR)’은 조직을 지식공유 친화적으로 만들기 위한 노력을 하고 있으며, ‘최고정보관리자(Chief Information Officer)’를 만들어 기관의 지식정보 전략을 담당하게 하고 있다.

CGIAR에서 지식공유를 활성화하기 위한 시도로는 ‘Organizational Change Program (OCP)’, ‘Institutional Learning and Change(ILAC) Initiative’, 그리고 ‘Information & Communication Technology – Knowledge Management(ICT-KM) program’을 들 수 있다. 우선 포드 재단(Ford Foundation)의 지원 하에 수행된 OCP는 지식공유를 위해서는 인간중심적인(people-focused) 접근이 중요하다는 인식에 따라 개발협력 전문가 커뮤니티(Community of Practice)에 대하여 지원을 하는 사업이다. OCP의 지원을 바탕으로 개발협력 전문가 커뮤니티는 농업 연구 및 개발과 관련된 다양한 주제들에 대한 토론을 활성화하고, 지식공유를 포함한 창의적인 해결책들을 찾아내기 위한 노력을 진행하였다. 개발협력 전문가 커뮤니티를 활용한 지식공유의 노력은 여러 낭비적인 요소들을 줄이고, 연구 사이클(Research Cycle)의 단계를 축소시켰으며, 외부 개발파트너들과의 관계를 강화하는 성과를 거두었다.

‘ILAC Initiative’는 CGIAR의 목적인 농업을 이용한 빈곤퇴치를 달성하고, 학습을 통하여 개인, 집단, 조직의 차원에서 성과를 향상시키기 위하여 연구를 더욱 효과적으로 수행하고자 하는 시도이다. 이러한 시도는 실용성있는 연구와 혁신적인 업무개선을 통하여 지식공유에 대한 인식을 높이고, 역량을 강화시키는 성과를 거두어 왔다. 이것은 또한 기획과 평가(planning and evaluation) 담당자들에게 실질적인 도움이 되고 있다.

지금까지 CGIAR의 연구들은 전 세계에 걸쳐 있는 연구소들이 개별적으로 연구를 진행하는 경향에 따라 연구의 성과가 분절화되고 시너지 효과를 내기가 어렵다는 평가를 받아 왔다. 이를 개선하기 위하여 ICT-KM program은 팀 업무(teamwork)와 지식공유를 확대하고, 상호학습의 문화를 정착시켜, 개별 연구소 차원의 연구들을 지식공유에 기반을 한 CGIAR 전체 시스템 차원의 연구로 전환하는 노력을 하였다.

ICT-KM과 ILAC Initiative는 개별 연구자 및 사업에서부터 CGIAR 전체를 관장하는 정책과 모든 운영에 걸친 다양한 차원에서 변화를 이끌어내고 있다. 이렇게 지식이 CGIAR 업무의 핵심적인 요소가 됨에 따라 지식공유는 CGIAR의 성공에 점점 더 중요해지고 있으며, 투자할 만한 가치가 있는 것으로 평가받고 있다. 또한 이를 위해서 지식공유와 조직의 성과를 향상시키기 위한 상층부의 리더십과 조직문화의 변화가 필수적일 것이다.

4절. 한국국제협력단(KOICA)

한국국제협력단은 ‘지식기반 선진원조 관리체계 구축’이라는 정보화 비전에 따라 2007년 ‘한국국제협력단 정보화 전략 계획’을 발표하였으며, 이 계획을 통하여 ‘3대 정보화 전략과 7대 정보화 과제’를 제시하고 있다.

[표 3-1] 2007년 한국국제협력단 정보화 전략 계획

정보화 전략	• 경영효율 지원하는 IT 거버넌스 구축 • 정보공유 지원하는 지식경영 체제 구축 • 시스템 안정 지원하는 전략적 아웃소싱 도입
정보화 과제	• 정책고객 관리체계 • 전사적 지식포탈 • 국제협력 정보센터 • E-Learning • 경영 효율화 • IT 거버넌스 • 통합 보안체계

또한 2007~2009년에 걸친 3년간의 ‘KOICA 지식관리 로드맵(Knowledge Management Road Map)’에 따라 KOICA의 지식관리와 공유를 위한 단계별 정보화 계획을 다음과 같이 진행시켜 나갔다.

[표 3-2] KOICA 지식관리 로드맵(Knowledge Management Road Map)

단계	정보화 계획
시범 운영기(Intor KM)	지식경영 초기 시범운영 단계
확산기(Productive KM)	기존 보유지식의 공유/활용 극대화 단계
정착기(Creative KM)	미보유 필요지식의 창출 극대화 단계
고도화기(Strategic KM)	성과지향 전략적 지식경영 및 성과창출 단계

2007년 정보화 전략계획 수립에 이어 2012년에는 정보화 중장기 계획을 통한 선진화된 IT체계 마련이라는 목표 하에 새로운 ‘정보화 전략계획’ 수립을 현재 시도하고 있는데, 여기서는 ‘일하는 방식 혁신’, ‘사용자 서비스 강화’, ‘정보자원 관리 혁신’, 그리고 ‘조직 정비·성과관리’라는 4가지 정보화 전략을 제시하고 있다.

그러나 새로운 ‘정보화 전략계획’ 수립에 앞서 2007년 ‘한국국제협력단 정보화 전략 계획’에 대한 체계적인 평가는 이루어지지 않는 한편, 기존에 수행되었던 계획들도 정보통신 기반시설 구축 등 다분히 지식관리의 기술적인 측면에 치중되어온 실정이다.

한편 이러한 정보화 전략계획과는 별도로 KOICA는 글로벌 ODA 전문기관으로 도약하기 위하여 2010년 ‘KOICA 선진화 계획: 2010~2015’라는 중기 계획을 발표하였

다. KOICA 선진화 계획에서는 5대 중점분야를 선정하고 이를 바탕으로 타 공여국에 비하여 비교우위를 확보할 수 있으며, 개발도상국의 수요가 높고, 성과가 우수한 25개 프로그램에 KOICA의 역량을 집중하고자 계획하고 있다.

다음의 [표 3-3]에서는 5대 중점분야와 5대 분야 각각에 속하는 25개 세부 프로그램들을 소개하고 있다.

[표 3-3] 5대 중점분야와 25개 세부 프로그램

중점 분야		교육	보건	공공행정	농림수산	산업에너지
해당 프로그램	중점 (10)	• 직업교육 및 훈련 • ICT 인력양성	• 모자 보건	• 전자정부 구축 • 경제개발전략 수립지원	• 농촌개발사업 • 산림보전 역량강화	• 안정적 전력 공급 • 종합 수자원 개발 • 상하수도 관리개선
	일반 (15)	• 기초교육 확대	• 지역의료 서비스 향상 • 인구 및 가족계획 • 기생충 관리 • 전염병 예방 및 관리 • 안전한 식수 공급	• 효율적이고 투명한 행정역량 배양 • 법체제 정비 및 사회안정 지원	• 농업용수 확보	• 수송(도로, 교통, 항만) 인프라 구축 • 발전소를 이용한 전력공급 확대 • 신도시 및 단지개발 • 분야별 정보화 촉진 • 폐기물 관리개선 • 친환경 에너지 개발
범 분야		환경, 여성, 인권, ICT				

그러나 선진화 계획에서 중점분야 및 해당 프로그램들과 관련된 지식들을 공유하기 위한 명시적인 전략이 제시되고 있지는 않다. 다만 부분적으로 CPS에 따른 지역별 체제 도입을 위한 분야별 전문지식을 다루는 전략기획 기능의 강화, 개발 NGO나 민간기업의 전문지식 도입을 통한 파트너십 강화 등에서 KOICA의 지식공유에 대한 단초를 찾아볼 수 있다.

이외에 KOICA는 직원들의 학습활동을 장려하기 위한 학습 마일리지(포인트)제도 도입, 개발협력에 대한 국민인식 제고와 전문 인력 양성을 위한 ODA 교육원 운영, KOICA 사업의 데이터베이스와 통계자료 공유를 위한 통계 사이트, 지식관리 포털 사이트 운영 및 원조정보 공유 시스템 엑스트라넷 등을 운영하고 있다.

제4장 KOICA의 지식공유 활성화를 위한 제언

지식 자체가 개발의 중요한 요소로 인식됨에 따라 국제사회의 다양한 개발협력 기관들 - 다자기구, 양자기구, 비정부기구 등 - 은 조직의 지식공유 시스템을 갖추기 위하여 다양한 노력들을 기울이고 있다. 여기서는 지금까지 이끌어 온 논의들을 바탕으로 효과적인 지식공유를 위한 시스템을 갖추고 조직 운영을 하기 위하여 필요한 요소, 전제조건, 그리고 이를 바탕으로 KOICA에 필요한 제언들을 논의할 것이다.

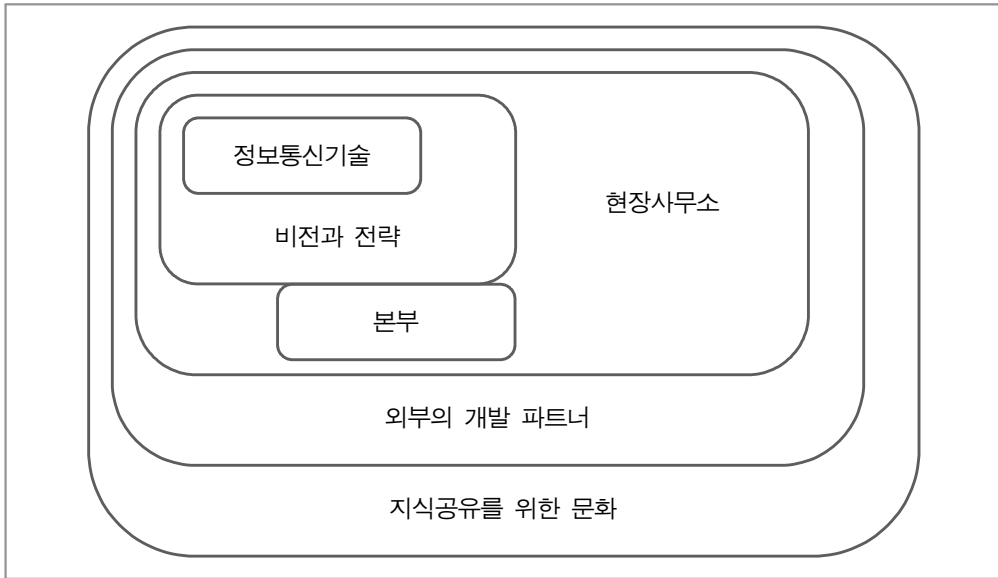
1절. 지식공유와 관련된 요소

다양한 연구와 문헌들에서는 개발협력 기관들이 조직의 목적을 달성하기 위하여 지식공유를 활성화시키는데 영향을 주는 요소들을 제시하고 있다. 아직 일반적으로 통일된 요소들이 제시된 것은 아니지만 이를 종합하면 다음의 5가지 정도를 확인할 수 있다.

- 지식공유를 위한 비전과 전략
- 정보통신 기술
- 본부와 현장사무소
- 외부의 개발파트너
- 지식공유를 위한 문화

그리고 [그림 4-1]에서는 거론되는 요소들 간의 관계를 시각적으로 표현하고 있다.

[그림 4-1] 지식공유와 관련된 요소들



주 : Zirschky, 2009

1. 지식공유 비전과 전략

개발협력 기관들의 지식공유 전략은 내부적 지식공유를 선택하거나 외부적 지식공유를 지향할 수도 있고, 혹은 양자를 동시에 담을 수도 있다. 지향하는 바가 무엇이던 간에 기관이 지식공유를 위한 전략을 수립하는 것은 조직 내에 지식공유에 대한 인식을 확산시키는데 중요한 역할을 한다. 그러나 이렇게 전략을 수립하는 것만으로는 부족하며, 전사적인 차원에서 전략을 일관되게 유지하고 효과적으로 수행하는 노력이 필요하다.

지식공유에 대한 기관의 비전은 지식공유 전략에 영향을 주게 된다. 조직의 상층부가 지식공유에 대한 분명한 비전을 가지고 전략을 조직 전체에 확산시킨다면, 임직원들은 지식공유 전략이 조직의 의제(agenda)이자 우선순위임(Priority)을 확신하게 될 것이다. 그리고 지식공유와 관련된 업무에 더 많은 시간과 노력을 기울임에 따라, 직원들은 지식공유를 자신의 업무의 일부로 자연스럽게 받아들이고 그 효과성을 인식하게 될 것이다.

2. 정보통신 기술

정보통신기술은 지식공유를 위한 전략에 있어서 중요한 역할을 한다. 개발협력 기관들은 대부분 본부와 해외사무소가 지리적으로 넓게 퍼져있기 때문에 대면방식의 지식공유는 현실적으로 어려우며, 원거리 학습, 화상대화, 원격회의 등의 기술적인 방식을 통하게 된다.

그러나 지식공유를 위하여 정보통신 기술을 이용할 때에는 공여국과 수원국 사이에 이러한 기술적인 기반시설과 사용능력에 있어서 차이가 있음을 인식해야 한다. 공여기관의 정보통신 기술을 확충하는 것뿐만 아니라 수원국의 정보통신 기술 능력을 증대시키는 노력을 병행할 때에만 지식공유의 효과는 배가될 것이다.

3. 본부와 현지사무소

개발협력 기관들의 주요한 특징 중의 하나는 조직의 구조가 지리적으로 넓게 퍼져 있으며, 본부는 근거가 되는 공여국에, 그리고 현지사무소는 수원국들에 산재해 있는 형태라는 점이다. 이에 따라 본부와 현장사무소 간 지식공유를 강화하는 것은 조직의 목적을 달성하기 위한 중요한 요소가 된다.

본부와 현지사무소 간의 지식공유가 중요한 이유 중의 하나는 현지사무소에 고용된 수원국 인력들은 일반적으로 본부에서 온 파견 직원들보다 오래 근무하며 자국에 대한 많은 지식을 가지고 있기 때문에, 현지사무소는 지역의 토착적인 지식을 본부의 직원들보다 더 많이 보유하게 된다.

그러나 이러한 지식들은 공여국의 본부로부터 평가절하되거나 무시되는 경향이 있으며, 이것은 조직의 지식공유를 방해하는 요소로 작용한다. 또한 현지사무소의 일차적인 관심은 본부가 아닌 수원국인 반면에 본부의 관심은 대체로 조직의 상층부에 쏠리게 됨으로, 양자 사이의 골은 더 깊어지게 되는 것이다.

4. 외부의 개발파트너

외부적 지식공유와 수원국 현지에 기반을 한 토착적인 지식이 지식공유 전략의 중요한 측면이 됨에 따라, 개발에 유용한 지식을 얻기 위해서는 현지의 사업수행에 관련된 모든 개발주체들 - 특히 외부의 개발파트너들 - 의 존재가 중요한 요소가 된다. 이것은 또한 개발협력과 관련해서는 조직 외부의 지식이 점점 더 중요해지게 됨을 의미하는 것이다.

외부의 개발파트너들과 지식을 공유하는 것은 다음의 두 가지 이유로 업무를 효과적으로 수행하는데 필수적이다. 첫째로 공여기관들이 필요한 모든 수원국에 현지사무소를 가지고 있는 것은 아니다. 따라서 수원기관의 네트워크를 활용할 필요가 있다. 둘째로 수원국의 사업현장은 매우 역동적이기 때문에, 공여기관은 이에 적절히 대처하기 위하여 현지의 사정을 잘 알려줄 인적 네트워크가 필요한 것이다.

5. 지식공유를 위한 문화

문화적인 측면은 지식공유를 활성화시키는 가장 핵심적인 요소이며, 이는 지식공유를 대하는 태도와 필요성에 관한 것이다. 자신의 업무를 효과적으로 수행하기 위하여 최신의 지식과 기술을 학습하고, 새로운 아이디어를 활용해야한다는 임직원들의 필요성에 대한 자각은 지식공유의 성공을 좌우하는 중요한 요소이다. 또한 직원들이 지식을 공유하고자하는 동기가 있을 때에만 조직의 지식공유 전략은 성공할 수 있다.

외부적으로도 공여국의 개발협력 기관들이 수행하는 사업들은 점점 더 수원국의 필요에 부합하는 방식으로 진행되고 있다. 이에 따라 개발협력 사업의 새로운 방식인 지식공유 또한 수원국이 자국의 개발을 위하여 개발지식을 확보하는 것이 필요하다는 긍정적인 인식을 가지는 것이 중요할 것이다.

지식공유에 대한 필요성과 태도 사이의 관계는 필요성을 만족시키는 것이 지식공유에 대한 직원들의 긍정적인 태도를 이끌어 낸다는 점에서 관련이 있다. 이러한 긍정적인 태도를 형성하는데 중요한 요소로는 의지(Willingness), 열정(Eagerness), 신

뢰(Trust)를 들 수 있다.

지식공유에 대한 의지는 개인이 얼마나 다른 사람들에게 자신의 지식과 경험을 나누어 줄 준비가 되어 있는지와 관련된 것이다. 그리고 열정은 개인이 얼마나 다른 사람들과 자신의 지식과 경험을 공유할 내적 동기가 있는지와 관련되어 있으며, 마지막으로 신뢰는 개인이 얼마나 다른 사람들과 긍정적인 관계를 맺고 있느냐와 관련된 개념이다. 이러한 의지, 열정 그리고 신뢰의 부족은 다양한 지식공유 활동을 통하여 사람에게 내재된 지식을 사회적 지식으로 전환시키는데 필요한 개방성을 저해하는 요소로 작용한다.

전체적으로 지식공유에 대한 긍정적인 태도는 다양한 지식공유 활동들이 행해질 때, 지식공유에 대한 조직의 문화와 비전이 제시될 때, 그리고 직원들 사이의 연대성이 강화될 때 나타나게 되는 것이다.

2절. 지식공유를 위한 전제조건

앞에서 설명한 지식공유 활성화에 영향을 미치는 5가지 요소들과 더불어 개발협력 기관들이 지식공유 시스템을 조직의 운영에 적용하기 위해서는, 사전에 결정되어야 하는 다음의 4가지 조건들이 있다.

- 누구와 지식을 공유할 것인가?
- 어떠한 지식을 공유할 것인가?
- 어떻게 지식을 공유할 것인가?
- 지식을 공유해야 하는가?

1. 누구와 지식을 공유할 것인가?

지식을 누구와 공유할지를 결정하는 것은 매우 중요한 일이다. 지식공유의 대상은 기관 내의 동료일 수도 있고, 외부의 파트너일 수도 있다. 내부적 지식공유는 조직 내

임직원들의 역량을 높이고, 최신 지식을 습득하게 하며, 지식공유 시스템에 좀 더 쉽게 접근하게 함으로써 기존 업무를 더욱 효과적으로 수행하게 하는 것을 목적으로 한다. 그리고 내부적 지식공유는 결과적으로 임직원들이 자신들의 업무를 통하여 외부의 파트너를 위한 더 많은 가치를 창출하고 비용을 절감하게 한다.

한편 조직 외부적으로 지식을 공유하는 것은 내부를 대상으로 하는 것에 비하여 더 큰 위험성을 내포하는 측면이 있다. 그러나 개발협력 분야에서 지식공유의 대상이 내부에서 외부로 강조점이 옮겨가는 추세는 계속될 것으로 예상된다. 세계은행의 경우를 보면 지식공유 전략은 초기부터 외부적인 지식공유를 지향하고 있다. 이것은 조직 내부에 축적된 지식과 경험을 단순히 내부의 직원들과 공유하는 것뿐만 아니라 외부의 파트너와 개발주체들 - 특히 유용한 지식과 경험을 가지고 있지 않거나 이에 접근할 방법을 모르는 대상들 - 과 공유하려는 노력을 의미한다.

2. 어떠한 지식을 공유할 것인가?

기관이 지식공유 시스템을 통하여 어떠한 지식을 공유할지 결정하는 것은 지식의 내용 및 해당 지식의 질적인 수준과 관련된 사항이다. 우선 지식의 내용과 관련하여 개발협력 기관들이 운영하고자하는 지식공유 프로그램은 무엇보다도 수원국의 상황을 고려하여 현지화된 내용의 지식을 공유해야 한다.

물론 지식이 매우 실용적이고 현지 사정이 충분히 예측가능하다면 지식공유가 특별한 문제를 낳지는 않을 것이다. 그러나 개발과 관련하여 수원국들과 이루어지는 지식공유에서 이러한 경우는 극히 드물기 때문에, 개발지식의 공유를 위해 수원국의 지역 사정을 반영하는 것은 매우 중요하다. 또한 해당 지역에서 이미 유용한 가치가 있는 토착적인 지식을 지식공유 시스템에서 활용하려는 노력이 필요할 것이다.

수원국 현지 인터뷰(Field interview), 참여적인 지역사회 심의기법(Participatory community assessment), 지역의 비정부기구 전문가 집단 모임(Focus group meeting with NGO) 등을 이용하여 국가별, 지역별, 분야별, 주제별로 정리한다면, 이러한 지식은 세계 각국의 개발협력 관련자들에게 유용한 지식이 될 수 있을 것이다. 지식의 공유를 위하여 공여국의 개발지식 내용을 현지화하고 수원국의 지식을 활용하는 이러

한 접근법은 지식공유가 수원국의 많은 빈곤계층에게 실질적인 도움이 되며, 개발문제에 대한 더 실용적인 해결책이 될 것이다.

다음으로 기관들이 지식공유 시스템을 운영할 때는 일반적으로 공유되는 지식의 가치와 신뢰성에 대한 최소한의 기준을 보장할 수 있는 장치들을 마련해야 한다. 예를 들어 개발지식 공유 사이트인 'OneWorld Online(www.oneworld.org)'에서는 인터넷 상에 지식이 처음 등록되었을 때 자체의 기준에 따라 신뢰도를 평가하며, 일단 최소 기준을 충족하기만 하면 등록된 지식들 사이에 신뢰도의 수준차이를 구분하지는 않는다. 따라서 이러한 경우에는 사용자들이 지식의 가치에 대하여 스스로 판단하게 되는 것이다.

한편 외부적 지식공유를 위한 여타의 프로그램들 중에서는 등록된 자료가 공인된 것인지를 판단할 수 있게 하는 명시적인 지침을 제공하기도 한다. 반면에 대부분의 지식공유 프로그램들은 아직 공인되지는 않았지만 새롭고 가치가 있다고 생각되는 아이디어들을 - 물론 신뢰성의 측면에서 보자면 아직 지식이라고 말할 수 없을지라도 - 다양한 수준에서 실행 기능을 제공하고 있다.

3. 어떻게 지식을 공유할 것인가?

지식공유 시스템은 유용한 지식을 모으고, 지식공유와 관련된 사람들을 서로 연결하는 두 가지 측면을 동시에 가지고 있다. 첫째로 지식을 어떻게 공유할 것인가는 지식공유의 이러한 두 측면들 사이에서 어떻게 균형을 유지하느냐는 문제이다.

관련자들을 연결한다는 것은 어떠한 지식을 알고자하는 사람과 잘 아는 혹은 잘 하는 사람을 연결해준다는 의미이다. 여기서 사람이 주체가 되는 이유는 지식 자체가 - 특히 개발협력에서 많은 부분을 차지하는 암묵적 지식의 경우에는 - 문서화되기 보다는 사람의 머릿속에 내면화되어 있기 때문이다. 덧붙여 정보가 지식의 차원으로 승화되기 위해서는 정보를 얻게 되는 해당 지역의 상황에 대한 개인의 이해가 선행되어야 한다.

예를 들어 조직 내의 분야별 전문가 목록 - 전화번호나 이메일 주소를 포함하여 - 은 직원들이 즉각적으로 전문적인 자문을 받을 수 있게 함으로써, 지식공유를 통하여 업무를 더 효과적으로 할 수 있게 만드는 좋은 자료가 될 수 있다. 이에 반해 지식공유 시스템이 유용한 지식을 모으려는 노력을 하지 않는다면, 지식공유의 연결기능은 지식의 유용성 문제 때문에 그 효과가 반감될 것이다.

유용한 지식을 모으다는 것은 최신지식을 문서화하고, 축적하며, 복원하기 위하여, 정보통신기술을 활용해 지식을 습득하고 확산시키는 활동과 관련된다. 이렇게 지식을 모음으로써 유용한 지식에 쉽게 접근할 수 있는 것이다.

그러나 역으로 지식공유 시스템에서 연결기능을 소홀히 한다면 유용한 지식을 모으려는 노력 또한 좋은 결과를 낳기 어렵다. 왜냐하면 모으는 기능만을 강조하고 필요한 사람들 사이를 연결하여 지식이 흐르고 공유되도록 하지 않는다면, 결국 정체되고 쓸모없는 문서들만 양산하게 되기 때문이다.

대부분의 지식공유 시스템들은 유용한 지식을 모으고, 관련자들 사이를 연결하는 두 가지 기능을 포괄적으로 다루도록 설계되어있다. 유용한 지식들이 모아지고 이것이 해당 전문가의 웹사이트 및 이메일 등을 통하여 얻어질 수 있거나 쌍방향으로 공유될 수 있다면, 지식공유 시스템은 역동적이고 더욱 효과적으로 될 수 있을 것이다.

둘째로 지식을 어떻게 공유할 것인가는 지식공유를 위한 적절한 기술을 선택하는 것과 관련된 문제이다. 신속하지 않으며, 사용하기 어렵고, 유지보수도 쉽지 않은 시스템을 선택하여 실패한 경우들은 많이 있다. 특히나 개발협력 기관들은 일반적으로 본부와 현지사무소가 공여국과 수원국들에 넓게 퍼져 있기 때문에, 조직 전체적인 차원에서 적용되는 지식공유 시스템을 지원할 수 있는 적절하고 사용자 친화적인 도구를 개발한다는 것은 간단한 일이 아니다. 그리고 현재 사용되는 대부분의 기술적인 도구들은 지식을 확산시키는 데는 도움이 되지만, 도구 자체가 사용하기 어려운 경향이 있다.

지식공유 시스템을 위한 정보통신 기술을 선택할 때, 기관들은 다음과 같은 사항들을 고려해야 할 것이다. (i) 이 기술이 사용자의 필요를 충족하며, 사용자의 능력

에 적당하며, 기관 내의 다른 도구들과 잘 융합될 수 있는가? (ii) 시스템 내에서 필요한 자료들이 잘 검색되고, 복원될 수 있는가? (iii) 새로운 자료들이 시스템 상에 잘 보존되고, 필요하지 않은 자료들은 빠르게 제거될 수 있는가?

4. 지식을 공유해야 하는가?

해당 기관이 누구와, 어떠한 지식을, 어떻게 공유할 것인가에 대하여 명확한 답을 가지고 있다 하더라도, 조직 상층부의 지식공유에 대한 결정과 지지가 없다면 지식공유를 위한 노력은 실패하게 된다. 그러나 고위 관리자들이 지식공유를 조직의 주요 비전과 전략으로 결정하는 것은 쉬운 일이 아니다. 왜냐하면 지식공유를 위해서는 기존에 조직이 가지고 있는 자원을 재배치하고, 운영방법을 바꾸는 것이 필요하기 때문이다.

첫째로 지식공유를 위해서는 상당한 규모의 예산이 지원되어야 한다. 일반적으로 조직의 전반에 지식공유 시스템을 적용하기 위해서는 전체 예산의 10% 이상이 필요할 수도 있다. 예를 들어 국제적인 대규모 컨설팅 회사의 경우 자신들의 다양한 지식공유 활동과 기반시설에 전체 매출의 약 6~12% 정도를 사용하는 것으로 알려져 있다.

둘째로 기관의 지식공유 시스템을 강화하기 위해서는 조직의 인센티브 구조가 바뀌어야 한다. 조직의 개방적인 공유 문화는 지식공유 시스템의 성공을 촉진하는 전제조건이며, 이에 적합한 인센티브 구조는 이러한 문화를 확산시키는데 기여하게 된다. 그리고 지식 박람회(기관의 지식공유 담당자들이 내외부의 관련자들에게 자신들의 지식공유 서비스를 소개하는 기관차원의 행사)나, 지식공유를 장려하는 포상은 다양한 수단들 중의 하나이다. 지식공유를 연구한 최근의 문헌들에 따르면, 지식공유 친화적인 문화와 이를 위한 포상체계는 대부분의 경우에 있어서 조직의 성공적인 지식공유를 위한 주요 요소 중의 두 가지로 거론되고 있다.

셋째로 지식공유 시스템의 효과를 평가할 때 기관들은 어느 정도 불확실하고 과거와는 다른 방식의 평가방법을 적용할 필요가 있다. 물론 투자대비 비용편익을 측정하거나 궁극적으로 수원국의 개발에 미치는 긍정적인 효과의 정도를 평가할 수도 있지만, 어떠한 방법이라도 문제점은 있다. 원칙적으로 생각하면 투입(Input)은 산출

(Output)을 낳고, 산출은 결과(Outcome)를 낳으며, 결과는 효과(Impact)를 나타내기는 하지만, 측정의 문제는 각 단계마다 존재하게 된다.

왜냐하면 특정한 활동을 지식공유를 위한 것으로 분류할 수 있는 정의와 개념들이 있기는 하지만, 현실적으로 지식공유 활동이라는 투입과 산출을 조직 구성원의 다른 활동들과 구분한다는 것은 어려운 일이기 때문이다. 그리고 설문조사(Survey)나 전문가 집단(Focus group) 인터뷰 등을 활용하여 지식공유에 따른 결과를 평가하기도 하지만, 이러한 결과가 전체적으로 어떠한 의미를 가지는지를 해석하는 것은 쉬운 일이 아니다.

지식공유 시스템의 효과와 관련된 경우에 상관관계(Correlation) 분석을 이용할 수는 있지만, 조직 차원의 지식공유 노력과 특정한 성과 사이에 어떠한 인과관계(Causal connection)가 존재하는 지를 확인하는 것은 어려우며, 이것이 가능하다고 하더라도 기껏해야 이론적인 평가에 머물기가 쉽다. 평가 분야를 다루는 연구들은 지식공유 시스템에 대한 평가가 얼마나 어렵고 이론적인 수준에서 벗어날 수 없는지를 잘 보여주고 있다. 따라서 관련 연구들은 지식공유 시스템이 얼마나 성공적인지를 평가하기 위하여 회계 상의 이익(Financial return)을 계산하거나 질적인(Qualitative) 평가에 의존하고 있는 실정이다.

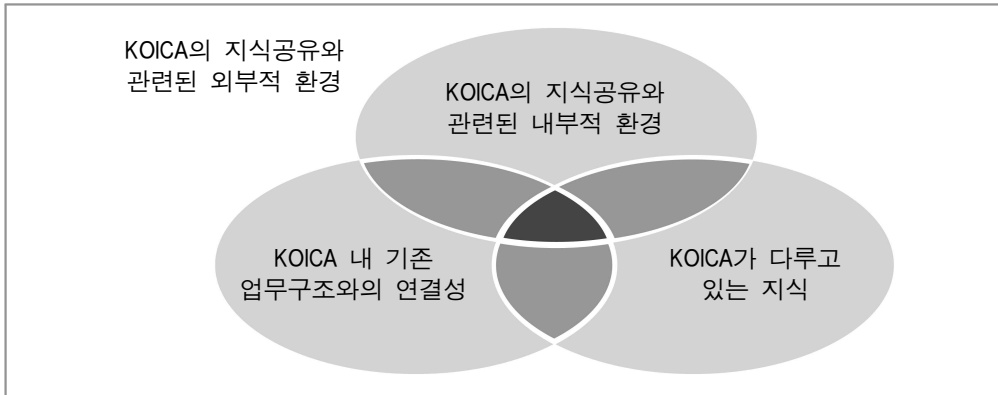
3절. KOICA의 지식공유 활성화를 위한 제언

지금까지 설명한 지식공유와 관련된 요소와 전제조건들을 바탕으로 하여, 여기서는 실질적으로 KOICA의 조직 운영에 지식공유를 적용하기 위한 구체적인 방안에 대한 제언들을 논의하고자 한다. 제언들은 다음의 4가지로 분류하여 제시되고 있다.

- KOICA가 다루고 있는 지식 측면에서의 제언
- KOICA 내 기존 업무구조와의 연결성 측면에서의 제언
- KOICA의 지식공유와 관련된 내부적 환경 측면에서의 제언
- KOICA의 지식공유와 관련된 외부적 환경 측면에서의 제언

그러나 각각의 제언들에 대한 분류는 [그림 4-2]에서 보는 바와 같이 완전히 구별되는 것이 아니라, 어느 정도 겹쳐지는 부분들이 있다.

[그림 4-2] KOICA의 지식공유를 위한 제언 및 이들 사이의 관계



1. KOICA가 다루고 있는 지식 측면에서의 제언

KOICA가 다루고 있는 지식 측면이란 KOICA 내에서 지식이 어떤 식으로 이해되고, 지식공유가 어떻게 적용되어야 하는지에 관한 것을 의미한다. 그리고 이러한 접근법은 KOICA가 다루고 있는 지식들에 대한 분류와 조직 내에서 행해지는 다양한 지식공유 활동들을 파악하는 것을 포함한다. 기관이 보유하고 있는 지식 자원 및 지식공유로 분류될 수 있는 기존 활동들을 정확히 파악할수록 지식공유 시스템의 성공가능성과 효과성은 증대될 것이다.

아래에는 이를 위한 구체적인 내용들을 제시하고 있다.

- KOICA가 현재 다루고 있는 다양한 지식들을 최대한 명확하게 분류하고, 해당되는 지식의 담당부서, 담당자, 그리고 조직의 사명(Mission)과의 연관성을 파악해야 한다.
- KOICA의 현실적인 업무여건 속에서 지식공유가 현재 어떤 식으로 진행되고 있는지를 파악해야 한다. 이것은 조직 내 일상 업무 속에서 팀이나 직원들이 지식을 어떻게 공유하고 있는지를 파악하는 것을 의미한다.

- 효과적인 지식공유를 위한 공식적, 비공식적 도구들을 개발하고, 이의 사용을 촉진해야 한다.
- 전사적인 차원에서 지식공유 도구를 사용하기 위한 직원들의 능력을 개발하고, 이러한 도구들을 사용하는데 필요한 시간과 장소를 배정해야 한다.
- 효과성(Effectiveness), 영향력(Impact) 그리고 자원(Resource)의 측면에서 지식공유 도구를 논리적이고 증거에 기반을 하여 평가해야 한다.

2. KOICA 내 기존 업무구조와의 연결성 측면에서의 제언

KOICA 내 기존 업무구조와의 연결성 측면이란 지식공유 시스템이 KOICA 내의 기존 구조, 기능, 핵심 업무 그리고 지원업무들 - 예를 들면 인사부서나 전산관리부서 등 - 과 어떻게 연결될 수 있는지에 관한 내용이다. 새로운 지식공유 시스템 활성화의 성공여부는 이것이 참여자들의 의사를 반영하고 기존에 수행되고 있는 업무 및 다른 시스템들과 유기적으로 연결되도록 설계되었는지에 좌우될 것이다.

아래에는 이를 위한 구체적인 내용들을 제시하고 있다.

- KOICA 내에서 일상적으로 일어나는 기존 업무들을 지식공유의 관점에서 분석하여, 이 업무들에 지식공유 방식을 적용할 수 있는 분명하고 간단한 시스템을 만들고, 부서들에 시스템을 적용하기 위한 다양한 사전 테스트를 실시해야 한다.
- KOICA 내의 핵심적인 업무들에 지식공유를 활성화하기 위하여 기존의 업무과정들을 수정하거나 재구성하여야 한다.
- KOICA 내의 지식공유를 저해할 가능성이 있는 위계질서(Hierarchies)를 극복할 수 있도록, 상하 간에 대면접촉이나 화상회의 등이 가능한 실무자 그룹(Working group)을 구성하여야 한다.
- 지식공유를 위한 정보통신 기반시설은 사용자 중심으로 개발되어야 하고, 새롭게 발생하는 기존과 다른 업무들에도 적합해야 하며, 유지보수도 이러한 원칙에 맞게 수행되어야 한다.
- 지식공유를 KOICA 내의 다른 지원 부서들 - 예를 들면 인사부서나 전산관리부서 등 - 과의 관련성 속에서 파악하고, 필요하다면 그 관계를 명시적으로 만들어야 한다.

- 지식공유 업무를 수행하는 직원들에 대하여 격려와 포상 등의 인센티브를 제공해야 하며, 이것은 조직의 기존 인센티브 제도와 배치되어서는 안 된다.
- 지식공유 관련 업무에 대하여 직원들과 지속적으로 소통해야 하며, 이를 위해서는 전문적인 용어를 쓰기보다는 조직 내의 일상적인 용어를 사용해야 한다.

3. KOICA의 지식공유와 관련된 내부적 환경 측면에서의 제언

KOICA의 지식공유와 관련된 내부적 환경 측면이란 KOICA의 전략과 비전, 상층부의 리더십과 의지 그리고 지식공유 활동을 위한 예산 배정 등 지식공유 시스템을 가능하게 하는 KOICA 내부의 여러 환경들을 어떻게 다루어야 하는지에 관한 것이다.

지식공유 시스템을 둘러싼 내부적 환경을 지식공유 친화적인 방향으로 변화시키는 것은 지식공유의 성공에 매우 중요한 일이다. 그러나 지식공유의 목적을 기존에 수행되고 있는 업무와 활동들을 단순히 지원하는 기능으로만 인식하고 우선순위에 두지 않는다면, 이러한 변화를 이끌어내기는 쉽지 않을 것이다.

아래에는 이를 위한 구체적인 내용들을 제시하고 있다.

- KOICA의 지식공유에 대한 비전을 수립하고, 이러한 비전을 기관의 지식공유 시스템 정착을 위해 [표 4-1]과 같은 Road Map과 명시적으로 일치시켜야 한다.

[표 4-1] 기관의 지식공유 시스템 정착을 위한 Road Map

- 1단계 : 기관의 지식공유 시스템을 위한 임시적이고 실험적인 수준의 사전 테스트를 실시하는 전 디자인 단계(Pre-design phase)
- 2단계 : 기관이 지식공유 시스템을 위하여 조직의 구조를 변경하고, 우선순위를 설정하는 전략적 발전 단계(Strategic development phase)
- 3단계 : 기관의 전략적인 비전에 따라 다양한 지식공유 활동들이 수행되어지는 실행 단계(Implementation phase)
- 4단계 : 기관의 전체적인 전략과 비전에 맞추어 지식공유 활동들이 수정되어지는 조정 단계(Alignment phase)

- KOICA의 최고책임자 및 상위 관리자가 지식공유의 다양한 측면들 - 예를 들어 지식공유를 위한 논리와 사용 도구들 - 에 익숙해져야 한다.
- KOICA의 모든 단계에 걸쳐 지식공유를 위한 역량 사정(Competency assessment)이 실시되어야 하며, 이러한 과정에 상위 및 중간 관리자들이 참여해야 한다.
- KOICA의 지식공유 활동을 위한 예산이 확보되어야 한다. 일반적으로 성공적인 지식공유 조직이 되기 위해서는 전체예산의 약 10% 이상이 지식공유 분야에 배정되어야 하는 것으로 알려져 있다.
- KOICA가 지식공유를 수행하여 발생하는 효과가 조직의 다른 업무들에 실질적인 도움이 되도록 함으로써 지식공유를 조직의 모든 업무과정에 주류화해야 한다.
- KOICA의 지식공유 활동에 방해가 되는 요소들을 파악하고, 개방적이고, 투명하며, 솔직한 태도로 이에 대처해야 한다.

4. KOICA의 지식공유와 관련된 외부적 환경 측면에서의 제언

KOICA의 지식공유와 관련된 외부적 환경 측면이란 외부의 개발파트너와의 관계, 수원국의 개발여건 등 KOICA가 조직의 외부와 지식공유를 함에 있어서 다루어져야 하는 여러 환경들에 관한 것이다. 개발협력 기관들의 지식공유를 둘러싼 외부적인 환경들은 조직의 내부와 관련된 것들에 비하여 대응하기 어려운 것이 사실이다. 그러나 지식공유의 궁극적인 목적은 수원국의 효과적인 개발을 위한 것이므로, 개발협력 기관들의 지식공유를 위한 노력은 외부적인 환경에 좀 더 초점을 맞추어 나가야 할 것이다.

아래에는 이를 위한 구체적인 내용들을 제시하고 있다.

- 지식공유 전략 차원에서 KOICA의 지식이 외부와 공유될 때, 외부의 파트너들에게 어떠한 결과가 나타날지를 명확하게 인식해야 한다.
- 외부의 핵심적인 개발파트너들과 전사적인 차원의 폭넓은 관계를 맺어야 하며, KOICA 외부와 어떻게 상호교류를 하고 파트너십을 맺을 것인가에 관한 지식공유 원칙과 가이드라인을 명확히 하여야 한다.
- KOICA 외부와의 소통을 분명한 가이드라인을 가지고 지식공유의 관점에서 바라보아야 하며, 이러한 소통을 홍보업무와 같은 기존의 소통구조와 통합적으로 운용해야 한다.

제5장 결 론

1절. 결 론

우리는 지금까지 지식의 공유와 효과적인 개발 사이의 다양한 의미, 국제사회의 지식공유를 위한 노력들 그리고 개발협력 기관들의 지식 공유를 촉진하기 위한 방안들에 대한 논의를 진행시켜 나왔다. 지식의 공유는 1990년대 이후에 진행되어 온 새로운 개발방식에 대한 다양한 논의들 중의 하나이다.

이 시기에 국제사회는 유엔 중심의 개발원조로부터 벗어나 유럽연합, 국제무역기구, G8 등이 개발원조의 새로운 주체로써 등장하였으며, 개발원조는 빈곤과 보건 같은 분야 별 프로그램 중심이 아닌 정책이 중심이 되는 방향으로 변화하였으며, 정책 대화 등을 통하여 수원국의 주인의식을 중요시하는 방향으로 전환되었다. 이러한 외적인 변화들은 필연적으로 개발협력 기관들이 기존에 수행해 오던 조직운영과 개발원조의 방식을 변화시켜야 한다는 요구에 직면하게 만들었다.

이러한 변화에 대응하기 위하여 새로운 개발원조의 지식들이 필요하게 되었으며, 정보통신 기술의 혁명은 개발원조를 담당하는 기관들이 새로운 변화에 대응하고 지식을 효과적인 개발원조의 핵심적인 요소로 인식하게 만드는 중요한 역할을 하였다. 기관들은 내부적으로 지식관리(지식공유)를 조직의 운영방식에 도입하여 개발원조의 효과성을 요구하는 비판에 대응하였으며, 외부적으로 기관 간, 공여기관과 수원국 사이의 지식공유를 통하여 선진국의 일반적인 지식과 경험이 아닌 수원국의 환경에 적절한 개발원조를 수행하고자 한다.

지금까지 수행되어 온 국제사회의 지식공유 노력들을 평가해 보자면, 내부적 지식공유가 조직의 효과적인 운영에 얼마나 영향을 주었는지에 대해서는 논란들이 있지만, 이의 시행을 통하여 많은 긍정적인 변화들이 나타난 것은 분명하다. 과거에 비하여 조직 내의 담당자들은 다양한 협업을 통하여 더 효과적으로 업무를 수행하고 있

으며, 인트라넷 같은 기반시설들은 발전하였으며, 본부와 현지사무소 간의 연결성은 더 증대되었다.

그러나 아직 많은 기관들은 내부적 지식공유를 지나치게 인트라넷의 설치나 정보통신 기술의 이용 등 기반시설의 구축이라는 관리적이고 기술적인 측면에 치중하고 있다. 또한 지식공유에 활용되는 지식도 지식공유에 중요한 암묵적인 지식보다는 명시적인 지식이나 데이터 자체가 더 선호되고 있다. 내부적 지식공유의 성공여부는 조직 내 직원들 간의 상호작용이 얼마나 질적으로 잘 연결되어 있는지와 유용한 암묵적 지식을 얼마나 잘 활용하는지에 좌우된다.

그리고 가장 중요한 것은 조직 내의 문화가 지식을 활용하고 공유하는 것에 더 많은 가치를 두도록 변화하는 것이다. 이를 위해서는 지식공유의 활성화를 조직의 핵심적인 가치로 설정하는 리더십이 중요하며, 직원들에게 지식의 공유는 새로운 업무를 부과하는 것이 아니라 업무를 더 효과적으로 수행할 수 있게 하는 것이라는 인식을 확산시키는 것이 필요하다.

한편 컨퍼런스 개최, 수원국과의 공동연구, 인터넷을 통하여 지식공유의 장을 제공하는 등의 수단을 통한 성공적인 외부적 지식공유의 사례는 다양하게 존재하고 있다. 그러나 많은 경우에 이러한 성공들은 외부적 지식공유를 명시적으로 천명하는 개발협력 기관들의 정책이나 전략 없이 수행되어 왔으며, 기관의 정책이나 전략 부재가 외부적 지식공유를 방해하는 요소로 작용한 것도 아니다.

사실 외부적 지식공유를 위한 수단들은 국제사회에서 지식의 공유가 개발의 중요한 요소로 각광받기 이전부터 존재해 온 것들이다. 따라서 이상적으로는 이러한 외부적 지식공유가 수원국의 역량개발과 효과적인 개발에 필수적인 것이라 하더라도, 이의 긍정적인 영향력을 독립적으로 판단하는 것은 쉬운 일이 아니다. 다만 성공적인 개발지식과 경험을 보유하고 있는 한국의 입장에 비추어 본다면, 이를 수원국들과 나누기 위한 일환으로써 외부적 지식공유를 활성화시키는 것은 한국과 KOICA의 개발협력 사업이 발전할 수 있는 중요한 수단의 하나임은 분명할 것이다.

지식의 공유를 통한 개발협력은 국제사회에서 계속 발전해 나가고 있는 새로운 개념이다. 따라서 다른 공여기관들과 마찬가지로, 한국의 개발협력 사업 중에서 무상원조를 전담하고 있는 KOICA에도 효과적인 개발협력 사업을 위한 내외부적인 지식공유는 하나의 새로운 도전이자 도약을 위한 발판이라 할 수 있다.

이번 보고서는 KOICA를 비롯한 한국의 개발협력 기관들이 지식의 공유를 통한 개발협력이라는 국제사회의 새로운 흐름을 따라잡고, 개발협력 사업의 질적인 성장을 이루기 위한 일환으로 연구된 것이며, 국내에서는 개발협력 기관의 지식공유와 관련되어 처음으로 연구된 보고서라는 점에서 그 의의를 찾을 수 있을 것이다.

관련하여 본문에서 언급하지 못한 몇 가지 추가적인 정책 제언을 덧붙이자면 다음과 같다. 첫째로 지식공유를 기관의 개발협력 사업에 순조롭게 적용시키기 위해서는 한 번에 지식공유를 활성화하기 위한 대규모 사업(Mega-project)을 수행하기 보다는 점진적으로 접근하는 방식(Incrementalism)이 좋을 것이다.

지식공유의 핵심은 기관의 문화를 지식공유 친화적으로 바꾸는 것이며, 이러한 변화가 조직 구성원들에게 또 다른 부담으로 작용해서는 안 된다. 따라서 점진적인 접근을 통하여 조직의 구성원들에게 지식공유가 업무의 효과성을 높이는 긍정적인 방안이며, 기관의 목적인 효과적인 개발에 필수적인 요소라는 인식을 확산시키는 것이 필요하다.

둘째로 지식의 공유를 통한 효과적인 개발협력은 아직 도입단계이면서 그 효과가 단기간에 나타나기도 어렵고, 앞에서 설명하다시피 기존의 평가방법을 그대로 적용하기에도 어려운 속성을 가지고 있다. 따라서 지식공유의 효과에 대한 평가는 서두르지 않는 것이 바람직하다. 물론 여타의 개발협력 분야들처럼 지식공유를 위한 노력도 평가의 대상이 되어야 함을 외면할 수는 없지만, 그 방법에 있어서는 다르게 접근되어야 한다.

예를 들어 현재 지식공유를 위한 평가에 주로 사용되고 있는 방법들은 단순히 기관의 지식공유 전략에 동참하고 있는 개발협력 전문가 커뮤니티들(Communities of

Practice)의 수나 홈페이지의 접속자 수를 계산하는 등 양적인 평가에 치중되고 있다. 이러한 평가가 실제로 의미가 있기 위해서는, 지식공유가 조직 내 직원들이 효과적으로 업무를 수행하는데 얼마나 긍정적인 영향을 주었는지, 그리고 더 중요하게는 수원국과 수원국의 빈곤계층들에게 어떻게 직접적인 도움을 주었는지에 대한 것을 평가하는 방식으로 초점을 맞추어야 할 것이다.

2절. 향후 연구과제

서론에서도 언급한 바와 같이 범위연구인 이번 보고서의 목적 중 하나는 향후의 연구 과제를 찾아내는 것이다. 이를 위해서는 국제사회의 지식공유를 위한 노력이 포괄하는 영역을 파악하는 것이 선행되어야 하는데, 보고서에서는 이를 크게 내부적 지식공유와 외부적 지식공유로 나누고 있다. 내부적 지식공유는 실제로 개발협력 사업을 담당하고 있는 기관들의 지식공유 친화적인 조직 운영에 관한 것이며, 이번 보고서의 주요 내용이라 할 수 있다.

다음으로 지식공유의 흐름에 따르면 내부적 지식공유는 외부적 지식공유를 위한 전제 조건이 되는 것이다. 여기서 외부적 지식공유는 두 단계로 구분될 수 있는데, 첫째는 공여국과 수원국이 지식공유를 함에 있어 개발지식이 수원국에 적합한 형태로 공유되어야 한다는 ‘개발지식의 현지화’이다.

그리고 둘째는 개발지식의 현지화를 통하여 수원국이 자국의 개발을 주체적으로 이끌어 나갈 수 있는 역량이 개발되어야 한다는 ‘수원국의 역량개발’이라 할 수 있다. 따라서 향후의 연구 과제로는 ‘개발지식의 현지화’와 ‘수원국의 역량개발’이라는 두 주제가 도출될 수 있을 것이다.

참고 문헌

- 이현주. 2009. “KOICA 사업의 삼각협력 추진방안.” 한국국제협력단.
- 한국국제협력단. 2007. “국제협력단 정보화전략계획 수립 최종보고회 발표자료.”
- 한국국제협력단. 2010. “KOICA 선진화 계획: 2010-2015.”
- 한국국제협력단. 2012. “정보화부문 선진화를 위한 정보화전략계획 수립(ISP) 착수
보고회.”
- ADB. 2004. “Knowledge Management In ADB.” Asian Development Bank.
- ADB. 2007. “Knowledge-Sharing Program Using good Asian Proactives in
Innovation and Development.” Asian Development Bank.
- ADB. 2009. “Learning for Change in ADB.” Asian Development Bank.
- ADB. 2009. “Enhancing knowledge Management under Strategy 2020.” Asian
Development Bank.
- ADB. 2010. “Annual Report 2010: Volume 1.” Asian Development Bank.
- ADB. 2011. “Assessment of ADB's Knowledge Management Implementation
Framework.” Asian Development Bank.
- ADB. 2011. “Guidelines for Knowledge Partnerships.” Asian Development Bank.
- Aubert, Jean-Eric. 2005. “Promoting Innovation in Developing Countries: A
Conceptual Framework.” World Bank.
- Ballantyne, Peter. 2002. “Collecting and Propagating Local Development Content:
The Case Stories.” DFID.
- Barnard, Geoff. 2003. “Knowledge Sharing in Development Agencies: Knowledge
fortress of Knowledge pool?.” *Information Development* 19:280.
- Boom, Daan. 2005. “The Asian Development Bank's knowledge management
framework.” Asian Development Bank.
- Britton, Bruce. 2005. “Organizational learning in NGOs: creating the motive,
the means and opportunity.” Praxis paper, Oxford.

- Browne, Stephen. 2002. "Developing Capacity Through Technical Cooperation: Country Experiences." UNDP, London.
- Chen, Derek H.C. and Carl J. Dahlman. 2005. "The Knowledge Economy, the KAM Methodology and World Bank Operations." World Bank, Washington D.C.
- CIDA. 2003. "Knowledge Sharing: methods, Meetings and Tools." Canadian International Development Agency.
- CIDA. 2007. "CIDA's Strategy on Knowledge for Development Through Information and Communication Technologies." Canadian International Development Agency.
- Cummings, Jeffrey. 2003. "Knowledge Sharing: A Review of the Literature." World Bank, Washington D.C.
- Darrow, K. and Saxenian, M. 1990, *Appropriate Technology Source Book*, Westview Press.
- Development GATEWAY. 2010. "Innovation for a New Decade: Annual Report 2010." Development Gateway.
- DFID. 2005. "Knowledge Sharing Strategy DFID." DFID, London.
- ECOSOC. 2008. "Background Study for the Development Cooperation Forum: Trends in South-South and triangular development cooperation."
- Felder-Gray, Denise. 2001. "Making Waves: Stories of Participatory Communication for Social Change."
- Ferguson, Julie E. and Sarah Cummings. 2007. "Knowledge management in practice: the case of international development." Alex Koohang(Ed). Knowledge management, The Informing Science Press, Santa Rosa, California.
- G-20 Development Working Group. 2011. "Scaling Up Knowledge Sharing for development: A Working Paper for the G-20 Development Working Group, Pillar 9."
- Henderson, Kim. 2005. "The Knowledge sharing approach of the United Nations Development Programme." KM4D.

- Hendricks, Paul. 1999. "Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing." *Knowledge and Process Management*.
- High Level Event on South–South Cooperation and Capacity Development. 2010. "Bogota Statement: Towards Effective and Inclusive Development Partnerships."
- Hovland, Ingie. 2003. "Communication of Research for Poverty Reduction: A Literature Review." ODI, London.
- Hovland, Ingie. 2003. "Knowledge Management and Organizational Learning: An International Development Perspective." ODI, London.
- IKMemergent. 2009. "Knowledge for development in Africa: Challenges and opportunities." IKMemeggent
- JICA. 2005. "Thematic Guidelines on South–South Cooperation." Japan International Cooperation Agency, Tokyo.
- JICA. 2010. "Annual Report 2010." Japan International Cooperation Agency, Tokyo.
- Juma, Calestous and Lee Yee–Cheong. 2005. "Innovation: applying knowledge in development." EARTHSCAN, London.
- King, Kenneth and Simon McGrath. 2004. *Knowledge for Development?: Comparing British, Japanese, Swedish and World Bank aid*. HSRC Press. Cape Town. South Africa.
- King, Kenneth and Simon, McGrath. 2003. "Knowledge Sharing in Development Agencies: Lessons from Four Cases." World Bank, Washington D.C.
- King, Kenneth. 2000. "Towards Knowledge-based Aid: A new way of working or a new North–south divide?." CICE Hiroshima University.
- King, Kenneth. 2004. "Development Knowledge and the Global Policy Agenda. Whose Knowledge? Whose Policy?." UNRISD, Geneva.
- Kingo Mchombu, Julie E. Ferguson and Sarah Cummings. 2008. "Meta–review and scoping study of the management of knowledge for development." IKMemergent, Netherlands.

- Knowledge Strategy Group. 2010. "Transforming the Bank's Knowledge Agenda: A Framework for Action." Knowledge Strategy Group.
- Krobwinkel-Karlsson, Anna. 2007. "Knowledge and Learning in Aid Organizations: A literature review with suggestions for further studies." SADEV, Swedish.
- Kuznetsov, Yevgeny and Carl. J. Dahlman. 2008. "Mexico's transition to a knowledge-Based Economy: Challenges and Opportunities." World Bank, Washington, D.C.
- Lamoureux, Lucie. 2006. "Developing Capacity for the use of knowledge sharing approaches and techniques." KM4D.
- Laporte, Bruno. 2004. "The Knowledge Bank in Action." World Bank, Washington, D.C.
- OECD. 2006. "The Challenge of Capacity Development: Working Towards Good Practice." OECD, Paris.
- OED. 2003. "Sharing Knowledge: Innovations and Remaining Challenges." World Bank, Washington, D.C.
- OED. 2003. "Sharing Knowledge to Achieve development Goals." World Bank, Washington, D.C.
- Pasteur, Katherine. 2004. "Learning for development: A literature review." IDS, Brighton.
- Perkin, Emily and Julius, court. 2005. "Networks and Policy Processes in International Development: a literature review." ODI, London.
- Powell, Mike. 2006. "Which knowledge? Whose reality? An overview of knowledge in the development sector". *Development in Practice*. 16(6): 518–532.
- Quaggiotto, Giulio. 2005. "Elective affinities? Reflections on the enduring appeal of knowledge management for the development sector". *Knowledge Management for Development Journal*. 1(3): 41–45.
- Ramalingam, Ben. 2006. "Tools for Knowledge and Learning: A guide for Development and Humanitarian Organizations." ODI, London.

- Scarf, Charlotte and Kelly, Hutchinson. 2003. "Knowledge networks for development: A participatory design approach." ICCCK, Alexandria.
- Serrat, Olivier. 2010. "Crafting a Knowledge Management Results Framework." ADB.
- Serrat, Olivier. 2010. "Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Development Forward and Enhance Its Effects." ADB.
- Serrat, Olivier. 2010. "Learning in Development." ADB.
- Stone, Diane. 2005. "The Knowledge Bank and the Global Development Network." University of Warwick.
- Suh, Joonghae and Derek H.C. Chen. 2007. "Korea as a Knowledge Economy: Evolutionary Process and Lessons Learned." KDI and World Bank, Washington, D.C.
- Talayhan, Surmaya and David J. Grimshaw and Lucky Lowe. 2005. "Reaching the last mile: Knowledge Sharing for development."
- Talisayon, Serafin D. 2009. "Monitoring and Evaluation in Knowledge Management for Development." IKMemerqent, Netherlands.
- TT-SSC. 2010. "Analytical work of the TT-SSC: Informing policy for th HLF Busan and beyond." TT-SSC.
- TT-SSC. 2010. "Boosting South-South Cooperation in the Context of Aid Effectiveness." TT-SSC.
- UNDP. 2006. "Sharing Innovative Experiences.: Examples of knowledge sharing for Local Development in the South." NY. USA. UNDP.
- UNDP. 2008. "Sharing Innovative Experience: Examples of Community-based Approaches to Recovery from Natural Disasters – Post-tsunami Experiences." UNDP.
- UNDP. 2008. "Sharing Innovative Experience: Examples of Successful Public-private Partnerships." UNDP.
- UNDP. 2008. "Sharing Innovative Experience: Successful Social Protection Floor Experiences." UNDP.
- UNDP. 2009. "Capacity Development: A UNDP PRIMER." UNDP.

- UNDP. 2009. "Enhancing South–South and Triangular Cooperation: study of the current Situation and Existing Good Practices in Policy, Institutions, and Operation of South–South and Triangular Cooperation." UNDP, New York.
- Unwin, Tim. 2007. "No end of Poverty". *Journal of Development Studies*, 43(5): 929–953.
- WBI. 2010. "Capacity Development and Results Framework." World Bank, Washington, D.C.
- WBI. 2007. "Building Knowledge Economics: Advanced Strategies for Development." World Bank, Washington, D.C.
- World Bank. 1998. "Knowledge for Development: World Development Report." World Bank, Washington, D.C.
- World Bank. 2010. "Development Outreach: Putting Knowledge to Work for Development." World Bank, Washington, D.C.
- World Bank. 2011. "The State of World Bank Knowledge Services: Knowledge for Development." World Bank, Washington, D.C.
- World Bank. 2011. "Using Knowledge Exchange for Capacity Development : What Works in Global Practice?." KDI and World Bank, Washington, D.C.
- World Bank. 2012. "The art of knowledge exchange: A results–focused planning guide for development practitioners." World Bank, Washington, D.C.
- Zirschky, Paula. 2009. "Knowledge management and multiple knowledges: a multi–case study within the development sector." IKMemergent, Netherlands.

별 첨

첨부 1. 세계은행 지식경제지수(Knowledge Economy Index)와 지식지수(Knowledge Index)

Index		Pillar	Indicator
Knowledge Economy Index ($0 \leq KEI \leq 10$)	Knowledge Index ($0 \leq KI \leq 10$)	Economic & Incentive regime	Tariff and non-tariff barriers
			Regulatory quality
			Rule of law
		Innovation System	Royalty payments and receipts
			Technical journal articles
			Patents granted to nationals
		Education and Skill	Adult literacy rate
			Gross secondary enrollment rate
			Gross tertiary enrollment rate
		ICT Infrastructure	Telephones per 1,000 people
			Computers per 1,000 people
			Internet users per 1,000 people

지식경제(Knowledge Economy)의 흐름 속에서 지식을 창조하고 사용하는 것은 경제발전의 핵심적인 요인이라는 인식 하에, 세계은행은 다음의 4가지 요소들(Pillar)을 분석(Knowledge Assessment Methodology)하여 각국의 지식경제지수(Knowledge Economy Index)와 지식지수(Knowledge Index)를 발표하고 있음.

- Economic & Institutional regime: 효과적인 자원의 동원과 배분 그리고 지식의 창조, 전파, 사용을 촉진시킬 수 있는 적절한 경제정책과 제도들을 의미
- Innovation System: 지식혁명을 따라잡고, 국제적인 지식의 흐름에 동참하며, 이러한 지식들을 이용하여 지역에 기반을 한 필요를 충족시킬 수 있게 하는 기업, 연구소, 대학, 그리고 전문가집단 등의 조직을 의미
- Education and Skill: 효과적으로 지식을 창조하고 사용할 수 있는 기술을 계속적으로 향상시키고 적용시킬 수 있는 교육받고 숙련된 노동자를 의미
- ICT Infrastructure: 정보와 지식을 효과적으로 나누고, 전파하며, 처리할 수 있게 하는 적절한 정보화 기반시설을 의미

2009년 순위	2000년 대비 순위 변동	국가별	KEI	KI	Economic & Institutional Regime	Innovation	Education	ICT
1	2	Denmark	9.52	9.49	9.61	9.49	9.78	9.21
2	-1	Sweden	9.51	9.57	9.33	9.76	9.29	9.66
3	-1	Finland	9.37	9.39	9.31	9.67	9.77	8.73
4	0	Netherlands	9.35	9.39	9.22	9.45	9.21	9.52
5	2	Norway	9.31	9.25	9.47	9.06	9.6	9.1
6	6	Canada	9.17	9.08	9.45	9.44	9.26	8.54
7	2	United Kingdom	9.1	9.06	9.24	9.24	8.49	9.45
8	6	Ireland	9.05	8.98	9.26	9.08	9.14	8.71
9	-3	United States	9.02	9.02	9.04	9.47	8.74	8.83
10	-5	Switzerland	9.01	9.09	8.79	9.9	7.68	9.68
11	-3	Australia	8.97	9.08	8.66	8.88	9.69	8.67
12	3	Germany	8.96	8.92	9.06	8.94	8.36	9.47
13	4	Iceland	8.95	8.76	9.54	8.07	9.41	8.8
14	-3	New Zealand	8.92	8.97	8.79	8.66	9.78	8.46
15	-5	Austria	8.91	8.78	9.31	9	8.48	8.85
16	-3	Belgium	8.8	8.77	8.87	8.93	9.14	8.25
17	2	Luxembourg	8.64	8.37	9.45	9	6.61	9.51
18	3	Taiwan, China	8.45	8.79	7.42	9.27	7.97	9.13
19	1	Singapore	8.44	8.03	9.68	9.58	5.29	9.22
20	-4	Japan	8.42	8.63	7.81	9.22	8.67	8

2009년 순위	2000년 대비 순위 변동	국가	KEI	KI	Economic & Institutional Regime	Innovation	Education	ICT
21	7	Estonia	8.42	8.31	8.76	7.56	8.32	9.05
22	-4	France	8.4	8.64	7.67	8.66	9.02	8.26
23	4	Hong Kong, China	8.32	7.92	9.54	9.04	5.37	9.33
24	-1	Spain	8.28	8.18	8.6	8.14	8.33	8.07
25	1	Slovenia	8.15	8.17	8.1	8.31	8.31	7.88
26	-4	Israel	8.01	7.93	8.24	9.4	6.86	7.54
27	3	Hungary	8	7.88	8.35	8.21	7.73	7.7
28	4	Czech Republic	7.97	7.9	8.17	7.78	8.23	7.7
29	-5	Korea, Rep.	7.82	8.43	6	8.6	8.09	8.6
30	-5	Italy	7.79	8.18	6.62	8	7.96	8.59
31	3	Lithuania	7.77	7.7	7.98	6.7	8.4	7.99
32	4	Latvia	7.65	7.52	8.03	6.63	8.35	7.58
33	-4	Portugal	7.61	7.34	8.42	7.41	6.95	7.66
34	6	Malta	7.58	7.18	8.78	7.95	5.86	7.74
35	-2	Cyprus	7.5	7.47	7.6	7.81	6.65	7.95
36	3	Slovak Republic	7.47	7.37	7.78	6.89	7.26	7.95
37	-2	Poland	7.41	7.38	7.48	7.03	8.02	7.09
38	-7	Greece	7.39	7.58	6.82	7.57	8.21	6.94
39	107	Aruba	7.38	7.26	7.74	7.73	7.03	7.01
40	4	Croatia	7.28	7.28	7.26	7.67	6.56	7.62

2009년 순위	2000년 대비 순위 변동	국가	KEI	KI	Economic & Institutional Regime	Innovation	Education	ICT
41	-4	Barbados	7.16	7.58	5.92	7.63	8.09	7
42	-4	Chile	7.09	6.53	8.76	6.85	6.48	6.27
43	8	Bulgaria	6.99	6.94	7.14	6.43	7.65	6.74
44	5	Qatar	6.73	6.63	7.05	6.45	5.37	8.06
45	5	United Arab Emirates	6.73	6.72	6.75	6.69	4.9	8.59
46	-5	Uruguay	6.49	6.54	6.35	5.37	7.79	6.45
47	13	Romania	6.43	6.25	6.98	5.74	6.47	6.55
48	0	Malaysia	6.07	6.06	6.11	6.82	4.21	7.14
49	-6	Bahrain	6.04	5.8	6.75	4.29	5.82	7.3
50	-3	Costa Rica	6.03	5.84	6.6	6.25	5.19	6.07
51	4	Ukraine	6	6.58	4.27	5.83	8.15	5.77
52	-6	Kuwait	5.85	5.63	6.5	4.98	4.93	6.96
53	20	Serbia	5.74	6.32	4.01	6.15	5.83	6.99
54	4	Brazil	5.66	6.11	4.31	6.19	6.02	6.13
55	-10	Dominica	5.65	5.47	6.19	3.67	6.4	6.34
56	5	Armenia	5.65	5.37	6.48	6.25	6.36	3.52
57	2	Trinidad and Tobago	5.59	5.49	5.88	6.1	4.43	5.95
58	14	Macedonia, FYR	5.58	5.66	5.34	4.67	5.42	6.88
59	-17	Argentina	5.57	6.5	2.78	6.89	6.64	5.96
60	4	Russian Federation	5.55	6.82	1.76	6.88	7.19	6.38

2009년 순위	2000년 대비 순위 변동	국가	KEI	KI	Economic & Institutional Regime	Innovation	Education	ICT
61	-4	Turkey	5.55	5.07	6.98	5.83	4.46	4.92
62	-6	Jordan	5.54	5.39	5.99	5.59	5.62	4.95
63	-9	Thailand	5.52	5.66	5.12	5.76	5.58	5.64
64	1	Mauritius	5.48	4.63	8.01	3.63	4.03	6.23
65	-12	South Africa	5.38	5.33	5.55	6.85	4.68	4.45
66	0	Oman	5.36	4.77	7.15	4.94	4.47	4.9
67	-4	Mexico	5.33	5.42	5.06	5.82	4.88	5.56
68	13	Saudi Arabia	5.31	5.1	5.94	3.97	4.89	6.43
69	-1	Georgia	5.21	5.15	5.36	5.22	6.46	3.78
70	-18	Panama	5.16	5.1	5.35	5.35	4.9	5.06
71	-2	Moldova	5.07	5.3	4.38	4.79	6.05	5.08
72	8	Kazakhstan	5.05	5.17	4.7	3.68	7.07	4.76
73	-2	Belarus	4.93	6.19	1.15	5.79	8.02	4.74
74	-12	Jamaica	4.9	5.19	4.01	5.03	4.13	6.41
75	3	Colombia	4.84	5.02	4.27	4.48	5.09	5.5
76	-2	Lebanon	4.81	4.93	4.42	4.53	4.92	5.35
77	-7	Peru	4.79	4.88	4.49	3.87	5.61	5.16
78	4	Mongolia	4.72	4.67	4.86	3.21	6.43	4.37
79	7	Bosnia and Herzegovina	4.58	4.68	4.26	3.11	5.7	5.24
80	-4	Guyana	4.57	4.97	3.34	4.78	5.94	4.21

2009년 순위	2000년 대비 순위 변동	국가	KEI	KI	Economic & Institutional Regime	Innovation	Education	ICT
81	13	China	4.47	4.66	3.9	5.44	4.2	4.33
82	11	Tunisia	4.42	4.54	4.04	4.65	4.08	4.88
83	4	Cuba	4.36	5.37	1.31	5.14	8.36	2.61
84	-1	Kyrgyz Rep.	4.29	4.23	4.49	2.93	6.35	3.4
85	0	Namibia	4.28	3.37	7.01	3.14	2.65	4.34
86	-2	Fiji	4.2	4.47	3.4	5.03	4.25	4.12
87	-20	Venezuela, RB	4.18	5.41	0.48	5.46	5.33	5.46
88	2	Sri Lanka	4.17	4.04	4.56	4.13	5	2.98
89	-10	Philippines	4.12	4.03	4.37	3.8	4.69	3.6
90	-1	Egypt, Arab Rep.	4.08	4.24	3.59	4.44	4.35	3.92
91	0	El Salvador	4.06	3.74	5.02	3.29	3.37	4.56
92	3	Paraguay	4	4.15	3.56	3.9	4.25	4.29
93	10	Albania	3.96	3.92	4.09	2.82	4.97	3.96
94	-2	Ecuador	3.9	4.55	1.94	4	4.52	5.12
95	-18	Botswana	3.88	3.37	5.38	4.06	2.65	3.41
96	-8	Dominican Republic	3.85	3.77	4.09	2.91	4.39	4.03
97	1	Azerbaijan	3.83	4.05	3.18	3.64	5.01	3.49
98	-1	Iran, Islamic Rep.	3.75	4.67	0.99	4.56	3.8	5.65
99	-3	Morocco	3.54	3.35	4.12	3.72	1.95	4.37
100	13	Vietnam	3.51	3.74	2.79	2.72	3.66	4.85

2009년 순위	2000년 대비 순위 변동	국가	KEI	KI	Economic & Institutional Regime	Innovation	Education	ICT
101	-26	Bolivia	3.46	3.61	3.01	2.95	4.81	3.08
102	-1	Cape Verde	3.35	3.01	4.37	2.16	3.03	3.85
103	2	Indonesia	3.29	3.17	3.66	3.19	3.59	2.72
104	0	Uzbekistan	3.25	3.95	1.13	3.35	6.15	2.35
105	9	Algeria	3.22	3.57	2.18	3.59	3.66	3.46
106	0	Tajikistan	3.22	3.33	2.88	2.01	5.53	2.46
107	-8	Honduras	3.21	3.09	3.59	3.16	2.97	3.13
108	3	Syrian Arab Republic	3.09	3.57	1.65	3.17	3.1	4.43
109	-2	India	3.09	2.95	3.5	4.15	2.21	2.49
110	-10	Guatemala	2.89	2.69	3.5	2.01	2.75	3.31
111	-3	Nicaragua	2.81	2.6	3.46	2.09	3.09	2.61
112	-10	Swaziland	2.78	2.87	2.51	4.17	1.97	2.45
113	-1	Kenya	2.77	2.69	2.99	3.83	1.83	2.41
114	-4	Senegal	2.57	2.16	3.79	2.85	1	2.63
115	0	Ghana	2.46	1.97	3.93	2.02	1.78	2.12
116	11	Mauritania	2.36	1.94	3.64	2.24	0.89	2.68
117	7	Uganda	2.36	1.76	4.18	2.33	1.18	1.76
118	15	Pakistan	2.34	2.48	1.91	2.88	1.17	3.39
119	-3	Zimbabwe	2.25	2.96	0.12	3.55	2.38	2.94
120	3	Madagascar	2.21	1.47	4.45	2.11	1.11	1.18

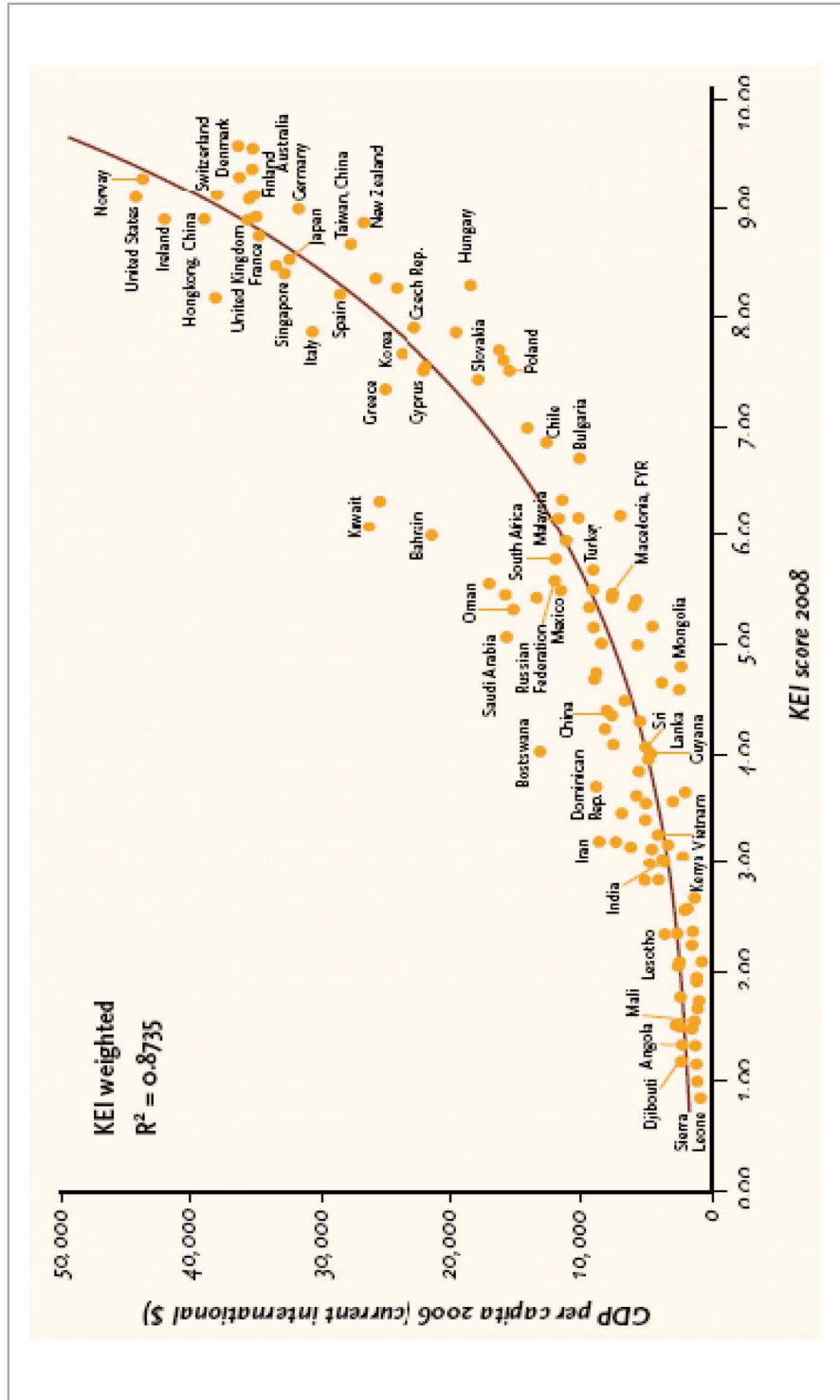
2009년 순위	2000년 대비 순위 변동	국가	KEI	KI	Economic & Institutional Regime	Innovation	Education	ICT
121	8	Yemen, Rep.	2.2	2.04	2.66	2.67	1.79	1.67
122	8	Tanzania	2.17	m1.54	4.05	2.1	1.17	1.36
123	-6	Zambia	2.12	1.85	2.92	2.02	1.69	1.84
124	2	Mali	2.06	1.37	4.16	1.79	0.83	1.48
125	-16	Lesotho	2.05	1.89	2.54	2.76	1.76	1.15
126	-8	Benin	2.05	1.78	2.87	2.73	1.01	1.59
127	16	Angola	2	2.11	1.69	3.62	0.79	1.91
128	3	Lao PDR	1.94	2.09	1.47	2	2.25	2.03
129	-1	Nigeria	1.84	2.12	0.99	2.29	1.83	2.23
130	11	Sudan	1.78	2.22	0.48	1.86	1.28	3.52
131	-6	Nepal	1.74	1.62	2.11	2.27	1.79	0.8
132	2	Burkina Faso	1.71	1.09	3.58	1.78	0.31	1.18
133	-11	Cameroon	1.71	1.91	1.12	2.65	1.38	1.68
134	-14	Malawi	1.69	1.19	3.17	2	0.92	0.67
135	-16	Cote d'Ivoire	1.65	1.75	1.37	2.28	1.09	1.87
136	1	Mozambique	1.58	1.08	3.06	1.67	0.3	1.27
137	-16	Cambodia	1.56	1.54	1.63	2.07	1.93	0.62
138	1	Bangladesh	1.48	1.55	1.28	1.6	1.53	1.53
139	1	Djibouti	1.47	1.3	1.99	1.68	0.88	1.32
140	-2	Myanmar	1.34	1.69	0.31	1.3	3.06	0.7

2009년 순위	2000년 대비 순위 변동	국가	KEI	KI	Economic & Institutional Regime	Innovation	Education	ICT
141	1	Ethiopia	1.3	0.91	2.48	1.39	0.59	0.75
142	-10	Eritrea	1.27	1.29	1.18	2.03	0.71	1.13
143	2	Rwanda	1.14	0.85	2.02	1.22	0.67	0.64
144	-9	Guinea	1.07	1.22	0.62	1.51	1.09	1.05
145	-1	Sierra Leone	0.96	0.87	1.22	1.47	0.58	0.55
146	-10	Haiti	n/a	n/a	2.41	1.54	n/a	3.16

2009년 순위	2000년 대비 순위 변동	지역	KEI	KI	Economic & Institutional Regime	Innovation	Education	ICT
1	0	Western Europe	8.76	8.78	8.71	9.27	8.29	8.78
2	0	G 7	8.72	8.91	8.15	9.19	8.75	8.8
3	2	Europe and Central Asia	6.45	6.69	5.71	6.99	6.62	6.46
4	-1	East Asia and the Pacific	6.41	6.71	5.52	8.49	5	6.64
5	-1	All Countries	5.95	6.19	5.21	8.11	4.24	6.22
6	0	Middle East and North Africa	5.47	5.68	4.86	7.57	3.75	5.71
7	0	Latin America	5.21	5.37	4.71	5.8	5.05	5.27
8	0	Africa	2.71	2.72	2.68	4.31	1.38	2.45
9	0	South Asia	2.58	2.55	2.65	3.29	1.92	2.45

2009년 순위	2000년 대비 순위 변동	소득그룹	KEI	KI	Economic & Institutional Regime	Innovation	Education	ICT
1	0	High Income	8.23	8.3	8.02	9.02	7.47	8.42
2	0	Upper Middle Income	5.66	5.85	5.08	6.03	5.63	5.89
3	0	Lower Middle Income	3.78	4.04	3.01	4.96	3.32	3.85
4	0	Low Income	2	1.98	2.05	2.52	1.61	1.82

첨부 2. 2008년 지식경제지수(KEI)와 1인당 GDP 사이의 관계



첨부 3. G20 개발의제 지식공유 관련 개발그룹(DWG) 문서

- 아래의 문서(Working Paper)는 2011년 7월 2일 남아프리카 공화국 케이프타운에서 열린 G20 개발그룹(Development Working Group) 회의에서 채택되었음.
- 이 문서는 OECD, World Bank, UNDP, 그리고 TT-SSC의 공동 작업을 통하여 작성되었으며, G20 서울 정상회의 개발의제의 9개 분야 중 하나인 지식공유(Knowledge Sharing)에 관한 포괄적이고 구체적인 설명을 담은 기본 문서로서의 역할을 하는 것임.
- 여기서는 지식공유를 기존의 금융지원(financial assistance)과 기술협력(technical cooperation)을 보완하는 도구로써 이해하고 있으며, 지식공유 활성화를 위한 정책 제언과 TT-SSC 주관 하에 남측 학계(southern academia)에 의해 수집된 성공/실패 사례들(best practices)을 서술하고 있음.

Scaling Up Knowledge Sharing for Development

- A working Paper for the G-20 Development Working Group, Pillar 9 -

Implementation of the G20 Multi-Year Action Plan: Knowledge sharing

Sharing development experiences, including through North–South, South–South and triangular cooperation, contribute to the adoption and adaptation of the most relevant and effective development solutions. We encourage international organizations such as the UN, World Bank, OECD and Regional Development Banks that operate knowledge sharing platforms to strengthen and broaden sources of knowledge on growth and development. We agree that knowledge sharing initiatives should be mainstreamed in each pillar of this Multi–Year Action Plan.

Action -Enhance the Effectiveness and reach of knowledge sharing:

“We request the Task Team on South–South Cooperation and UNDP to recommend how knowledge sharing activity, including North–South, South–South, and triangular cooperation, can be scaled up. These recommendations should include measures to broaden knowledge sources, improve brokering functions, strengthen the dissemination of best practices and expand funding options.”

Disclaimer

This paper is based on “knowledge sharing” concepts used by International Organizations (UNDP, OECD, and World Bank) and other institutions, including the Task Team on South–South Cooperation. It relies on analysis conducted globally by the mentioned international organizations, as well as on case stories and studies from across all regions collected over the past two years by the Task team on South–South Cooperation¹. Acknowledging that there are other sources of information residing in other countries, bilateral donor agencies, institutions and other international organizations that were not used in the preparation of this paper, due to its scope and time constraints, the authors would like to refer the reader to view the wider evidence and case stories available at the below mentioned websites.

Introduction

1. The objective of this working paper is to recommend, at the request of the G-20, how Knowledge sharing (KS), through North-South, South-South, and triangular cooperation, can be scaled up in support of growth and development processes. The paper has been developed by a working group, consisting of representatives of the Task Team on South-South Cooperation and UNDP (the two mandated partners) as well as OECD and World Bank Institute. The working group collaborates closely with the Steering Committee for Pillar 9, which, besides the Working Group members, also includes Korea and Mexico as co-facilitators for Pillar 9, France as this year's G-20 Chair, and Colombia and Indonesia as co-chairs of the Task Team on South-South Cooperation³.
2. The paper is organized into four sections:
 - I. A description of how knowledge sharing is increasingly viewed as a complementary third leg to financial and technical cooperation in the changing global development landscape
 - II. A set of emerging, evidence-based lessons for knowledge sharing as a development tool
 - III. Proposed recommendations from the G-20 to scale up knowledge sharing
 - IV. Next steps on the short and medium term.
3. Annex 1 is a glossary of terms related to knowledge sharing. Annex 2 is an illustrative evidence base drawing on the case studies that the Task Team on South-South Cooperation has been collecting in collaboration with the academia from the South. Annex 3 is the G-20 document spelling out details on the Pillar 9 of the Multi-Year Action Plan on knowledge sharing.

I . The Changing Global Development Landscape - Knowledge sharing as a Distinct Development Tool

1. The global development landscape is changing rapidly. New sources of growth have emerged, with corresponding capacity for savings and investment, and international assistance. As a result, the options for development cooperation are expanding, now that an increasingly diverse group of actors is engaged in supporting growth and development globally.
2. There is a growing recognition that, in a world of multi-polar growth, there is no “one size-fits-all” model of development or development cooperation. Traditional development assistance provided through North-South cooperation – mainly finance coupled with technical cooperation – has led to development outcomes benefitting millions of people in the developing world, but also revealed the ways in which to address technical cooperation shortcomings particularly through embedding demand-driven capacity development in national processes, including through development knowledge sharing.
3. South-South Co-operation has also been increasingly an important source of bilateral technical cooperation and development knowledge transfer, in many cases also accompanied by a significant transfer of financial resources. Fifty years of North-South and South-South development co-operation have led to increased interest in identifying how in development cooperation can lead to greatest impact.
4. New forms of cooperation such as triangular cooperation, engaging both development assistance providers from the North and the South in support of developing countries, are emerging as significant opportunities to promote both learning on development experiences and to maximize resources, capacities and knowledge.

5. The new sources of growth in the world economy are generating new sources of knowledge and development experience. There is growing recognition that the knowledge on what works and does not work to generate growth and sustainable development can be found increasingly in developing economies. As a result, flows of knowledge are becoming more and more multi-directional, including South-South, North-South, and South-North.
6. These flows are also a reflection of the growing interest among many middle-income and some low-income countries to share their accumulated development experiences. While North-South knowledge sharing has been the norm, the growth of South-South sharing of knowledge has exponentially grown, or come to the surface, particularly over the past several years. Section 2 provides some key concepts, mechanisms used, and lessons learned based on a sampling of bilateral and multilateral South-South exchanges.
7. This increasingly diverse supply of development experiences is met by a growing demand for knowledge sharing. More specifically, this demand is expressed by development practitioners and policy makers in developed and developing countries who want to explore new ideas and approaches, learn from each other, including through sharing their own experiences, and build horizontal partnerships based on equity, trust, mutual benefit and long-term relationships. The new possibilities for collaboration, made possible through the continuous expansion of information and communications technologies (ICTs) and, a new generation of rich, interactive technologies, are feeding this demand for practitioners and policy makers to be connected to each other directly.
8. It is important to understand that the demand of development practitioners for knowledge sharing is not only a demand to be connected to codified or academic information. It is to be connected to each other's practical

experiences of the how-to of development and policy reform as peers. Both the peer-to-peer practitioner dimension of the relationship and the practical, how-to dimension of knowledge are essential characteristics of knowledge sharing and learning.

9. One way to characterize knowledge sharing experiences and modalities is by looking at the actors involved. Unilateral knowledge sharing takes place when the knowledge seekers explore the existing universe of relevant knowledge, usually codified in physical or virtual libraries and information repositories/databases. Multilateral knowledge sharing takes place when several knowledge seekers engage in a mutual, peer-to-peer exercise, exchanging their experiences and practices. Bilateral knowledge sharing takes place when the knowledge seekers engage in a bilateral exchange to share their respective experiences. While multilateral knowledge sharing is often facilitated by international organizations, bilateral knowledge sharing often involves government-to-government co-operation programmes. This paper focuses on bilateral and multilateral knowledge sharing.
10. As practitioners engage in direct exchanges with peers who are or have been struggling with similar concrete development challenges, they find the inspiration to enrich the analysis and understanding of their own circumstances, opportunities, and constraints. This is especially the case when perspectives of different stakeholders are reflected in the exchanges. This helps to strengthen their capacity to interpret the experiences and learning from their peers, in the context of their own local circumstances, and to draw and adapt those lessons that are relevant for them.
11. Knowledge sharing that involves a broad spectrum of national stakeholders serves as a critical tool for strengthening the bases for endogenous capacity development. It provides space for a mutually beneficial learning process

that strengthens the individual and collective capacity of practitioners/experts and policy makers to lead and take charge of their own development process. Moreover, there is emerging evidence that this peer-to-peer learning process through knowledge sharing, not only strengthens local ownership and leadership, but improves and nurtures the enabling environment for designing and implementing difficult development policy reforms. This in turn helps build more effective governments.

12. In this sense, knowledge sharing is a concept that is distinct from technical assistance or technical cooperation. While technical cooperation can contain a knowledge sharing component, and indeed some of the technical cooperation programs of non-traditional development assistance providers have a large component of it, the larger share of technical cooperation is essentially different from knowledge sharing. This technical cooperation is intended and designed to provide a one-way transfer of much needed capacity, in the form of knowledge or technology, from sources that are external to the local context.
13. Knowledge sharing, when done well, is internal to the local context, and provides a critical complement to the transfer of technical assistance and finance, as it nurtures the local capacity and domestic leadership to adapt development solutions and guide development assistance to be efficient and sustainable.
14. As knowledge sharing is multi-directional in nature, one important role of traditional and non-traditional development assistance providers lies in, among others, making available their own development experiences to be shared with others. In addition, they have a critical role to play in assisting partner countries develop their own capacities to meaningfully engage in knowledge sharing, both as providers and as receivers. This is

where the models of triangular cooperation become particularly relevant to knowledge sharing. Intrinsically multi-directional, triangular cooperation has the potential to enable new types of horizontal partnerships between developed countries and win-win-win situations among developed and developing countries.

15. In the current global landscape, the G-20 decision to scale up knowledge sharing as part of the Seoul Multi-year Action Plan could not be more timely. The development community - both countries and international organizations - are engaging more decisively and developing mechanisms to better facilitate knowledge sharing. Early lessons learnt from growing global practice are beginning to provide useful insights into what works and does not work. The time is ripe for all the stakeholders to work together and tackle the constraints, so that knowledge sharing can be scaled up as a cornerstone of the capacity development agenda.

II. How to share knowledge - What the evidence is showing

16. The Seoul Multi-Year Action Plan encouraged international organizations that operate knowledge sharing platforms to strengthen and broaden sources of knowledge on growth and development. The UNDP, OECD, the World Bank and the Task Team on South-South Cooperation in preparing this paper took stock of the knowledge sharing mechanisms that are operative in each organization with a view to supporting the Multi-Year Action Plan process to scale up and mainstream knowledge sharing in all its pillars.
17. This process is at an early stage and in any case only covers a subset of the universe of international organizations knowledge sharing mechanisms. The analysis of international organization's knowledge sharing mechanisms shows that there is substantive capacity in these mechanisms to facilitate and support scaling up knowledge sharing operations at country, regional and global level. In this respect, the international organizations' global outreach, accumulated cross-country and cross-sectoral development knowledge and experience invested capacity in research, convening power, resource mobilization capacity are important strengths. This analysis of mechanisms coupled with the evidence from case studies and stories gathered by the Task team on South-South Cooperation have led to the identification of mechanisms with the following dimensions and functionalities. It is important to note that more than one of these dimensions/ functionalities can often be found within a knowledge sharing mechanism:
 - Brokering mechanisms to systematically match demand and supply for knowledge, in support of bilateral and multilateral knowledge sharing.

- Implementation support for a wide variety of knowledge sharing, including unilateral knowledge sharing through on-line databases and libraries, communities of practice, structured policy dialogues among government officials and related networks workshops and study tours, knowledge fairs, global networks that cater for in-country capacity to design and implement knowledge sharing, including through use of information and communication technologies.
 - Benchmarking quality knowledge sharing and monitoring for results, through documenting of North-South, South-South and triangular cooperation case studies, developing good practice and lessons learnt, convening G-20 members and partners in face-to-face events, peer reviews, and the development and application of comprehensive results frameworks for capacity development.
 - Funding knowledge sharing operations designed to mobilise partners and resources to facilitate knowledge sharing transactions. Funds and facilities can be made available to government and non-government stakeholders seeking access to specific knowledge in other countries.
18. The increased awareness of the value of knowledge sharing as a form of development cooperation has led, in recent years, to increased efforts to map emerging practices, analyze country-led and multilateral experiences, marshal evidence on good practice, draw lessons, and assess the potential for scaling up. This work that the international organizations and Task Team on South-South Cooperation have been actively engaged in is being informed also by rich academic literature on studies of how knowledge is managed and shared within complex organizations. Some key findings are well noted below:

- Knowledge is not a static entity, a stock that can be delivered unchanged and transferred between contexts. Knowledge is often characterised by significant levels of information which is not codified and information that is embodied/residing in people or institutions.
- Knowledge sharing is most of all about people, not about heavily formalized systems or technologies. Knowledge sharing happens when people interact with each other. Context is also crucial, in particular in the development sector, where an approach that works in one context won't necessarily transfer well into another context.
- Successful knowledge sharing involves extended learning processes, rather than simple communication as the knowledge that is shared needs to be internalised, adapted and applied to the local context and needs. Approaches to knowledge sharing that only rely on the codification of knowledge into databases that operate on a pull basis have proved to be less effective.
- The use of instruments such as practitioner networks on knowledge sharing and communities of practice, as well as the smart use of information and communication technologies (ICTs) can considerably enhance the pedagogical and cost-effectiveness of the learning experience. However, while these technologies offer great opportunities to facilitate knowledge sharing, the introduction of ICTs by themselves does not promote more effective knowledge sharing.

19. Furthermore, this paper has drawn upon an important body of analytical work on case studies undertaken by the Task Team on South-South Cooperation. This work was peer reviewed by experts and Southern academics and contributes to implementing the Task Team mandate in view of the

Busan 4th High-Level Forum on Aid Effectiveness (see Annex 2). This work which is growing in volume and depth and yielding some early lessons that are well worth noting in considering how knowledge sharing can be scaled up.

- **Political commitment** to provide sustained support to knowledge sharing as a development priority underpinned by consistent funding is critical. This provides a strong guarantee of country leadership and alignment to national priorities and institutional development goals.
- **A clear division of labour between policy-makers and practitioners** has proven its worth under different country contexts in several geographic regions. Knowledge sharing has the most impact when it involves policy makers and practitioners who have first-hand experience with the reform processes and understand the inherent capacity and political economy constraints of those reform processes. Experts and practitioners are the source of first-hand experience and are in the best position to lead the cycle of activities and programs, in a spirit of peer-to-peer equity, trust, mutual benefit and long-term engagement. As such, they provide the technical and know-how complement to the equally necessary political commitment and steer provided by the policy-makers.
- **Brokering.** There is a need for brokering mechanisms, which can match up knowledge demand and supply in an effective way and at acceptable transaction costs. It is often difficult to know what aspects of knowledge are important or which elements need to be transferred. Therefore, it is important to create the space for the relevant practitioners to be connected directly to each other. The brokerage role of the knowledge sharing mechanisms must be demand-riven, credible and impartial, in order to allow partners to judge a solution's scalability, adaptability and effectiveness with respect to their specific needs.

- Today, knowledge sharing is still faced by ‘brokering bottlenecks’ that hamper effective matching of the demand and supply of knowledge. These bottlenecks have their source both on the demand (e.g. lack of capacity to identify what is needed) and supply side (e.g. lack of information on what is available). An encouraging sign is that new, and more mechanisms that address these constraints are emerging. In this sense, triangular cooperation is considered as an important step forward bringing benefits to all involved parties and supporting development of intermediary countries’ capacity for South–South cooperation. Countries, including at the sub–national level, are investing in their institutional capacities to share and learn, often relying on specialized focal points connected with peers around the world.
- Triangular Cooperation has proven itself to bring together and complement the strengths of traditional donors, middle–income countries and low–income countries. However, to effectively promote knowledge sharing through triangular technical cooperation, Governments must ensure that the initiatives supported are demand–driven and foster mutual accountability. Additional measures to deepen the analysis of transaction costs and establish guidelines for better technical cooperation are also required.
- At the global and regional levels, several multilateral institutions are gearing up to serve as connectors of demand and supply of development knowledge and expertise, aiming to support countries as key actors of North–South, South–South and triangular activities. A fundamental pre–requisite for effective brokering concerns the knowledge seeker’ s capacity to articulate needs and demand, as well as to participate effectively in the knowledge exchange and internalise the relevant knowledge (see below under “country capacity”).

- **Results-oriented design and implementation.** Very few knowledge sharing activities and programs track and evaluate systematically the results achieved in terms of intermediate capacity outcomes and development impact. Knowledge sharing is effective when the knowledge seeker is capable of internalizing the relevant aspects, using and adapting them to suit specific needs.
- Moving in this direction will provide more opportunities to scale up on an informed basis. Most knowledge sharing programs are designed around activities using a mix of one-time and process based modalities such as field visits, study tours, and workshops to engage practitioners. Even the best of these show difficulties to promote a longer-term collaboration among practitioners as tangible returns are often not clear for end-users of the knowledge exchange.
- Moreover, the majority of these exchanges are involving a rather narrow group of players. While such partnerships make sense, the effectiveness and impact of knowledge sharing tends to increase substantially where the experiences and perspectives of a wide range of stakeholders are captured, including those of local authorities, academia, civil society, private sector and professional associations.
- **Country capacity.** Sound in-country institutions are key to scaling up knowledge sharing, and should be complemented with efficient and high-quality service provision. Governments should develop a strategic approach to knowledge sharing and identify what institutional setting would work more effectively in their specific setting to promote efficient participation and long-term, institutional learning. Testing and innovation is important, but important lessons from the capacity development debate should also be taken into account, to avoid repeating mistakes and make the best use of scarce resources.

- A focus on strengthening systems rather than individuals' capacities seems particularly relevant. Managing the administrative and logistical aspects of knowledge sharing often overstretches the available capacities of governments and institutions engaged in this type of development activities, and high-quality service providers for operational and strategic activities are much needed.
- **Sustained funding for knowledge sharing.** Sustainability of knowledge sharing, scaling up and achieving development outcomes depend on programmatic approaches underpinned by predictable, medium-term financial commitments. However, financial resources for knowledge sharing are still limited and often earmarked for one-off or short-term activities. Funding sources and mechanisms that incorporate financial and in-kind contributions by different partners from policy and practice domains should be sought as they can help create a sense of shared responsibility and mutual accountability.
- **Quality.** Although good progress is being made, available evidence on knowledge sharing experiences remains limited, and knowledge sharing good practices are not yet available. Documenting and analysing the knowledge shared, as well as the methodology used, is essential for learning, accountability, transparency and outreach. Encouraging examples of in-country analytical capacities show that continued learning could be scaled up through broad partnership with specialized academia.

III. Recommendations for G20: Scaling Up Knowledge sharing

20. Recommendations in this section cover areas where G-20 leadership can catalyze collective action in knowledge sharing and support doing the right things as well as doing things right to scale up knowledge sharing. The recommendations also seek to have direct relevance for policy and practice within G20 and beyond, looking ahead to generate concrete results from the Seoul Development Consensus and its multi-year action plan leading to the Cannes Summit this year and the G-20 Summit under Mexico's Presidency next year.
21. Moreover, the recommendations emerging from this report should enrich the discussions taking place in other global development processes working on knowledge sharing, like the one leading to the Busan 4th High-Level Forum on Aid Effectiveness.
22. The G-20 recognizes that knowledge sharing is a distinct tool for promoting growth and development that is complementary to finance and technical cooperation. It calls upon countries as well as international organizations that work on development to consider it explicitly in their strategies and programs and mainstream it measurably into their development operations.
23. G-20 governments commit to promoting knowledge sharing among themselves and with other countries. In this respect, they commit to make their development experiences available and broaden the available knowledge base. Where appropriate, they also commit to actively engage in existing knowledge sharing platforms and encourage participation from developing countries in these exercises. Given the richness of their own development experiences, they also commit to use the above mentioned good practices for KS and promote exchanges among its members on their own cooperation initiatives and practices.

24. G-20 governments, when engaging in KS exercises, including through technical cooperation provided through multilateral, bilateral, and triangular channels commit to promote country leadership and engage in horizontal partnerships. Greater information sharing at country level on KS activities promoted by each G20 would contribute to that goal.

25. The G-20 encourage all stakeholders to adopt the following practices:

- *The policy–practice balance.* Effective knowledge sharing requires both political commitment and the leadership of practitioners in implementation. National policy-makers should fully and deliberately support knowledge sharing through predictable medium-term financial contributions, a clear policy frame of reference, and sustained engagement. Practitioners should take the lead in implementation through peer-to-peer experience sharing mechanisms and activities.
- *Brokering.* Smart, efficient and demand-driven brokering captures, channels and manages information, knowledge, experiences and capacities accumulated by developed and developing countries, including through multilateral programmes. Countries and international organizations should ramp up their collaboration to provide easier access to relevant development experiences, which now reside on diverse platforms or are not yet captured or documented. Multilateral institutions can act as connectors to link countries to relevant knowledge and open-up their knowledge sharing platforms and processes, which can maximize complementarities with country-led and, triangular knowledge sharing mechanisms.
- *Result-oriented design and implementation.* Knowledge sharing activities and programs should be designed and implemented with a results

framework in mind. This will lead to capacity development outcomes, which in turn contribute to the overall development goal. When appropriate, knowledge exchanges should extend beyond government-to-government relationships and also encompass non-state actors to ensure a diversity of perspectives. The exchanges should also make smart use of a blend of knowledge sharing tools, e.g. face-to-face, video conferences, and on-line collaborative tools, to promote continuous long-term interactions among practitioners.

- ***Country capacity.*** Countries are encouraged to develop deliberate and concrete institutional arrangements to formulate their knowledge sharing strategy and coordinate knowledge sharing activities building on lessons learned from technical cooperation and capacity development experiences. G-20 governments and international organizations should assist partner countries in upgrading their institutional capacity to engage in, coordinate and manage knowledge sharing, and to translate the shared experiences into locally relevant development solutions.
- ***Funding.*** The G-20 governments, and other countries providing development cooperation (including South-South Cooperation) and triangular cooperation, should create spaces in their assistance portfolio so that knowledge sharing can be promoted and scaled up through political commitment and sustained funding. International organizations and countries providing development cooperation should aim to mainstream knowledge sharing through their operational programs. Cost sharing mechanisms should be pursued as much as possible to increase shared responsibility and ownership.
- ***Quality.*** Efforts aiming to strengthen the individual and collective capacity of stakeholders in documenting, systematizing and monitoring evidence

of knowledge sharing should be supported. The investment in in-country analytical capacities, including through partnerships with specialized academia, especially in the South, will help ensure continued country-led learning, rigorous assessments of results with quality benchmark knowledge sharing, and a deeper understanding of good knowledge sharing practices.

26. The G-20 requests the partnership of mandated international organizations (UNDP, OECD, World Bank) and the Task Team on South-South Cooperation to continue its evidence-based learning process on knowledge sharing. The ambition should be to turn it into a practice of systematic learning with the goal to continuously identify good practice, and refine the quality benchmarks for results-oriented knowledge sharing. They also request the partnership to support the mainstreaming of the knowledge sharing into the other G-20 development pillars.

IV. Next Steps

27. Feedback knowledge sharing from G-20 countries at the Cape Town G-20 Development Working Group meeting will help refine the options for scaling-up and for mainstreaming knowledge sharing in other pillars of the Multi-Year Action Plan. The partners working on this pillar will subsequently recommend to the G-20 through the pillar's co-facilitators additional elements on how to operationalize and mainstream knowledge sharing in general and with specific reference to individual pillars of interest, building on a continuous consultation with the involved international organizations and the members of the Task Team on South-South Cooperation.
28. **Demonstration of Concept (July–October 2011).** Leading up to the Cannes Summit, the mandated organizations for Pillar 9 will demonstrate the concepts elaborated in this paper, by applying them to the social protection component of the “Growth with resilience Pillar” of the G-20 Multi-Year Action Plan. This application will be done through i) a combination of new knowledge sharing methods and instruments; ii) the mapping out of already on-going knowledge sharing activities in that pillar; iii) examining existing triangular cooperation framework and identifying how they promote knowledge sharing and how might they be applied along the Multi-Year Action Plan pillars.
29. The demonstration of concept exercise will draw lessons learnt which will be used to inform the later mainstreaming of knowledge sharing through the other interested pillars as well as to sharpen the emerging best practice principles. Those lessons learnt will be added to the final report for Pillar 9.
30. **Mainstreaming (November 2011–October 2012).** During the next G-20 cycle, and building on the deliberations of the G-20, Pillar 9 partners in

response to the Multi-Year Action Plan, propose to mainstream knowledge sharing in other pillars, according to the G-20 priorities. As per concrete implementation modalities on how to scale-up and mainstream knowledge sharing, Pillar 9 partners will recommend to the G-20 specific options, also taking into account the work done with the “demonstration of the concept” work on Growth with Resilience. The division of labor between the organizations involved will be done based on their comparative advantages, both thematically as well as with regard to the knowledge sharing modalities required.

31. **Consolidation of Partnership for Knowledge sharing (on-going).** The current partners involved in the implementation of Pillar 9 recognize the need for an on-going, evidence-based learning process on knowledge sharing and to further develop good practices and facilitate coordination among countries and international organizations. By the end of the current G-20 French presidency at the Cannes Summit, the partnership will i) prepare refined best practice principles for knowledge sharing based on solid evidence generated in collaboration with specialized academia; ii) compile a list of focal points for knowledge sharing in G-20 countries and relevant international organizations; iii) develop a proposal for a knowledge sharing partnership platform, listing existing knowledge sharing mechanisms and explaining how they work, with a view to offer a one-stop shop to knowledge seekers on policies related to the pillars of the Multi-Year Action Plan on Development; iv). participate in various events organized at global and regional level such as OECD-Korean Development Institute Knowledge Sharing Workshop (11-12 July, Paris) to expand and deepen the discussion on knowledge sharing. In addition, Pillar 9 partners will investigate the feasibility of establishing a more formal Global Partnership for knowledge sharing, involving more organizations as well as country partners.

Annex 1. - Glossary of terms, knowledge sharing frameworks and instruments

Knowledge sharing :

- sharing of development models and solutions which have proven successful in one or several countries, and might be, in partnership, transferred and adapted in other/s
- direct access to valuable and hard-to-codify information on public policies for development constructed on evidence-based approaches, built on the expertise of policy makers and practitioners
- a process whereby people, organizations and society as a whole, adapt knowledge generated by others in order to strengthen their own capacity over time as an effective tool for sustainable development and generation of results

Technical Cooperation :

- It is often associated with actions aimed at strengthening individual and organisational capacity by providing expertise (short and long term technical assistance personnel, institutional twinning arrangements, mobilisation of Diaspora, etc.), training and related learning opportunities (peer exchange, tertiary education, etc.), and equipment.
- There are two basic types of technical cooperation: (1) free-standing technical cooperation (FTC), which is the provision of resources aimed at the transfer of technical and managerial skills or of technology for the purpose of building up general national capacity without reference to the implementation of any specific investment projects; and (2) investment-related

technical cooperation (IRTC), which denotes the provision of technical services required for the implementation of specific investment projects.

South–South Cooperation (SSC) – exchange of resources, technology and knowledge between and among developing countries. It has been going on for more than 50 years. Increasingly S–SC involves a complex mosaic of governmental and non–governmental actors, and instruments ranging from one–off activities to budget support and large–scale loans.

Triangular Cooperation – an arrangement under which donor and international organizations support specific South–South cooperation programmes/projects by providing technical, financial, and material assistance. In addition, many of them support development of countries' capacity for South–South cooperation; information–sharing and “match–making” as well as knowledge–sharing and networking among developing countries. A subset of this cooperation is trilateral cooperation which involves at least one traditional donor providing assistance to two or more partner countries engaged in South–South Cooperation.

Brokering – the ability to systematically capture and effectively match supply and demand of knowledge, experience and capacities with lower transaction costs.

Implementation – the ability to successfully share and transfer knowledge between relevant practitioners using a broad spectrum of approaches, tools and instruments, including study tours, workshops, video conferences, help desk support

Quality – the understanding and application of results–oriented approaches to knowledge sharing to realize longer run benefits for capacity development of country institutions, and systems.

Funding – the understanding of how financial instruments can be used to promote knowledge sharing, and catalyze development effectiveness.

연구자료 ODA연구 2012-10-118

지식공유를 통한 개발협력 방안 :
KOICA의 내부적 지식공유 활성화를 중심으로

발행 2012년 5월
발행인 박 대 원
발행처 한국국제협력단
편집인 ODA연구실
주소 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825 (우 : 461-833)
전화 031) 740-0493
팩스 031) 740-0681
홈페이지 <http://www.koica.go.kr>
인쇄 동화인쇄

[본 보고서의 저작권은 한국국제협력단에 있으며,
한국국제협력단의 허락없이 무단 전재와 복제를 금합니다.]

ISBN 978-89-6469-107-6 93330

