

지식행정 활동의 수요예측 모형을 위한 요구수준 진단

A Study on the Needs Level for a Demand Estimation Model in Knowledge Administration Activities

김 구† 조선대학교 학술연구교수 (dpakim@hanmail.net)

ABSTRACT

This study is performed the multinomial logistic regression with the officials needs level about a component of knowledge administration for drawing a demand estimation model in the knowledge administration activities. This study is not that an activity and domain of knowledge administration is to apply and to operate uniformly it in public sector, one is suggested an application with a demand diagnose of knowledge administration in order to saw a course of the knowledge administration programs to suit a function and role of public administration. A result of this study is that an activity and domain of the knowledge administration is different from a component of it namely, knowledge creating, knowledge organizing, knowledge sharing and distribution, knowledge utility, and knowledge store. And the officials individual characteristics, administration agency, a kind of business, and a function and role of work are different from demand of knowledge administration. Also, the practical use of KMS (knowledge management system) is not so high in public sector. Accordingly, the tools of knowledge administration will deliberate on a consolidation with the existing system in the device.

Keywords: knowledge administration, knowledge government, demand estimation, diagnose of knowledge administration, diagnose of knowledge management

I. 서 론

Andre 등(2002)은 21세기 조직환경의 특징을 변화의 가속화, 불확실성의 증대, 복잡성으로 인한 도전의 증가, 지식과 학습 욕구의 증대, 그리고 혁신의 요구 등으로 요약 정리하면서 이런 환경에 유연하게 대응해 나가기 위해서, 정부는 필연적으로 지식정부(knowledge government)가 되어야 한다고 말하였다. 이종범 등(2000)도 정부는 외부환경 및 국민의 요구

에 부응한 목표관리를 하여야 하고, 이 목표를 실현하기 위한 정책결정과 관리활동에 구체적 지식이나 정보를 적용·활용할 수 있는 대응능력을 갖추어야 하며, 국가간은 물론 국가내의 다양한 행위자간에 에너지교환과 지식순환이 잘 이루어질 수 있도록 환경을 조성하는 지식정부가 되어야 한다고 말하였다. 지식정부 구축을 위해서는 모든 행정기관이 다양한 지식을 확보하고 이를 효율적으로 관리할 수 있는 지식관리 수행능력을 높여야 한다(Andre et al., 2002). 다시 말하면, 학습정부를 통해 정부가 문제 및 실패반복을 예방하고 정부의 정책결정 능력을 배양할 수 있어야 하며 조직 내부역량을 강화할 수 있어야 한다는

* 본 논문은 2002년도 한국학술진흥재단의 지원에 의하여 연구되었음(KRF-2002-050-B00014)

†제1저자

논문접수일: 2005년 3월 17일; 게재확정일: 2005년 9월 22일

것이다. 또한 전자정부를 통해 새로운 지식을 투입할 수 있도록 하는 조직 내외부 지식연결망을 구축해야 하며, 기업가적 정부를 통해 성과와 목표를 효율적으로 달성할 수 있도록 하는 지식정부가 구현되어야 한다는 것이다.

그렇다면 지식정부를 구축하기 위해서는 어떠한 전략과 요소들이 뒷받침되어야 할 것인가에 대한 물음이 있게 되는데, 본 연구는 그것을 지식행정에서 찾고자 하는 것이다. 즉 행정기관의 지식행정 기반요소가 잘 구축되어야만 지식행정 활동이 효율적으로 수행된다는 것이다. 하지만 모든 행정기관에서 지식행정 활동이 똑같이 이행되고 의도된 기대효과가 나타난다는 보장은 없을 것이다. 행정기관별, 행정기능 및 역할별 그리고 조직구성원들의 개인별 특성에 따라 지식행정 활동의 요구수준이 달라질 수 있다는 가정을 할 수 있을 것이다.

본 연구는 지식행정 활동의 요구수준을 인과적·설명적 연구를 통해 진단함으로써 지식행정 활동의 수요를 예측할 수 있도록 하는 모형작성에 토대를 제공하고, 행정기관에서 지식행정 활동을 효율적으로 수행할 수 있도록 하는 정책적 시사점을 제시하고자 한다.

II. 지식행정에 관한 이론적 논의

1. 지식행정의 개념

지식행정이란 용어를 사용하게 된 것은 민간부문의 지식경영 및 지식관리와 구분하고 행정 고유의 지식관리 활동을 찾고자 하는 데서 출발한다. 논자들이 말하는 지식행정의 개념을 살펴보면, 먼저 김휘동 등(1999)에 의하면 ‘행정조직이 지식을 창출, 형식화, 전파 등을 통하여 부가가치를 생산하게 하는 행정’이라고 말하고 있고, 한세익(1999)에 의하면 ‘지식행정은 지식사회를 설계하고 지식창출, 형식화, 지식전파, 지식활용 등 지식관리 활동을 통해 조직의 가치창출 또는 가치의 극대화를 가져오는 행정’이라고 말하면서,

지식행정을 통해 불확실성의 급변하는 환경에서 경쟁력을 갖춘 지식정부로 나타난다고 말하였다(한세익, 1999; 정운수, 2001). 그리고 이주희(2001)는 지식행정을 지식정부의 하위수단으로 간주하면서 지식행정은 국가(정부)가 지식에 의한 지식에 따른 업무처리 형태나 그 과정 또는 행정조직체의 무형자산으로부터 행정서비스의 가치를 창조해 내는 기술 및 과정으로 보고, ‘행정조직 차원의 조직지식과 공무원 개개인의 지식을 체계적으로 발굴하여 행정기관 내부에 축적하고, 조직의 내외에서 공유하고, 활용하고 창출하는 것’이라고 정의하였다.

그리고 박희서와 임병준(2001)은 ‘지식관리를 통해 가치창출을 극대화하는 행정’을 지식행정이라고 말하면서 정부 내외의 지식창조, 지식축적, 지식학습, 지식공유와 활용 등을 지식관리 활동과 정책과정의 연계를 통해 국민이 원하는 서비스와 가치를 창출하는데 목적을 두고 있다고 말하고 있다. 박우순(1999)에 의하면 지식행정을 공공조직에서 지식관리로 표현하고 조직의 내외의 지식을 보다 효과적으로 창출, 공유, 관리하는 일련의 체계적인 과정으로써, ‘조직에 필요한 기존의 지식과 새로운 지식을 창출, 획득, 공유, 축적 및 활용 적용하는 것’이라고 말하였다. 최남희(1999)에 의하면 협의의 지식관리에 대해 ‘행정조직에서 지식을 핵심자원으로 인식하고, 지식을 창출, 축적, 공유, 활용하는 과정을 거쳐 조직의 목표달성을 위한 정책결정이나 새로운 지식의 창조에 이용하는 과정과 체계’라고 말하고 있다. 사재명(2002)은 ‘행정조직이 조직성과 증대와 정책문제해결 능력, 성찰력 등을 향상시키기 위해 행정조직을 둘러싼 환경 및 조직내부에 산재해 있는 암묵지식과 형식지식을 찾아내고(창출), 이를 체계적으로 축적·활용하며 창출된 지식을 조직내 구성원들이 공유하여 새로운 지식을 창출하게 하는 순환적 과정’이라고 말하였다. 황성돈(2000)은 ‘정부의 정책결정 행위 자체가 바로 지식행위 즉 지식의 창출, 축적, 활용, 전파라고 규정’하고 있고, 손영식(2000)과 심윤수(2000)는 급속히 발전되고 있는 ‘정보기술을 활용하여 조직이 보유한 지적자

산 뿐만 아니라 조직구성원 개개인의 지식이나 노하우의 체계적인 발굴을 통해 조직내부의 보편적 지식으로 공유하고 이의 활용을 통해 조직전체의 문제해결 능력과 조직가치를 향상시킬 수 있도록 프로세스, 제도, 조직과 문화, 정보기술, 지식, 인재 등을 유기적으로 통합하는 관리체제를 지식행정이라고 말하였다. 마지막으로 최진수(2001)와 노중우(1999)는 지식행정에 대해 ‘개인 및 조직의 지식창출·지식공유·지식활용 등 지식활동을 행정에 접목시켜 행정의 생산성을 높이고, 행정의 문제해결 능력과 가치를 향상시키는 행정’이라고 말하였다.

이와 같이 여러 논자들이 제시한 지식행정의 개념을 요약하면 “행정기관의 지식관리 활동을 통해 행정활동의 효율성을 극대화하는 것”으로 해석되며, 지식행정 구현을 통해 지식정부를 구축하는 연결구조로 보고 있다는 것이다. 지식행정은 행정활동의 효율성을 극대화할 수 있는 자원(資源)을 행정지식¹⁾에서 찾고 있으며, 행정지식에 대한 효율적 관리활동을 통해 지식가치를 창출하고 행정활동의 생산성을 향상시킬 수 있는 수단적 개념이라고 볼 수 있다. 따라서 “지식행정은 행정기관이 행정지식 활동의 구성요소에 대한 관리활동을 통해 행정의 효율성을 도모하는 것”이라고 말할 수 있다. 이러한 지식행정 활동을 효율적으로 수행하기 위해서는 먼저 지식행정의 기반요소가 잘 갖추어져야 될 것이고 각 행정기관이 요구하는 지식행정 활동이 어느 정도인지 그 수요를 진단할 수 있는 모형이 제시되어야 할 것이다.

2. 지식행정 활동의 구성요소와 기반요소

1) 지식행정 활동의 구성요소

지식행정 활동에 대한 구성요소는 “행정기관에서 지식관리 활동”을 중심으로 파악하고 있는 관점들이

대부분이다. 그것을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 이대호(1999)는 지식경영을 공공기관의 관점에서 제시하면서 공공기관의 지식경영 구성요소로 지식창출, 지식확인, 지식수집, 조직화, 지식공유, 지식조화, 지식적용 등이 순환적 과정을 거치면서 조직의 리더십, 기술, 조직문화, 지식측정과의 상호교호적 관계를 지속해 가는 시스템으로 보고 있다. Wiig(2000)은 행정에서 지식관리 활동을 수행하기 위한 구성요소로서 지식관리자, 지식행정의 실행을 위한 비전 개발, 행정업무의 지식화 기능 창출, 그리고 공공서비스 전달과 효과적인 정책파트너의 지식조망도 작성 등을 주장하였다. 또한 사재명(2002)은 공공부문의 조직내부 지식관리의 구성요소로 지식공유를 정점으로 하여 지식창출, 지식축적, 지식활용 등 네 가지로 제시하면서, 이들 요인들이 상호중첩되거나 순환적이면서 외부환경과 교호작용을 지속적으로 수행해야 한다고 주장하였으며, 이주희(2001)는 지식행정 활동의 구성요인으로 지식창출, 지식공유, 지식학습, 지식축적, 지식활용 등으로 제시하였다. 마지막으로, 조주은(1999)은 국가지식관리 활동의 구성요소로 지식창출, 지식유통, 지식활용을 통해 선진국가의 사례를 분석하였고, 권기헌(2000)은 정부부문에서 지식활동의 개념과 상호작용으로 지식창출, 지식확산, 지식활용, 지식축적 등 네 가지 과정을 제시하면서 조직의 지식활동과 개인의 지식활동을 구분하여 설명하고 있다.

이상과 같이 지식행정 활동의 구성요소는 <표1>과 같이 지식창출, 지식조직화, 지식공유, 지식활용, 지식축적 등의 요소로 요약 정리할 수 있으며, 행정조직에서는 이들 요소들의 상호 유기적 관계를 확립하고 행정고유 활동과 결합을 통해 행정활동에 대한 지식 가치 및 지식시너지 효과의 극대화를 도모할 수 있어야 한다.

1) 여기에서 행정지식이란 공무원 개인지식이나 행정기관의 조직지식이 포함되며 행정활동 과정 및 결과에서 축적된 경험과 노하우 또는 잠재지식 등을 통해 문제해결 및 실패반복을 예방하고 행정활동의 효율성 극대화에 기여하는 지식을 의미한다.

<표1> 지식행정 활동의 구성요소

구성요소	의 미
지식창출	지식소스로부터 지식을 발견, 생성, 추출, 개발, 발굴, 확인, 해석, 습득, 획득, 수집
지식조직화	지식의 편집, 수정, 가공, 필터링, 변환, 통합, 조합
	지식속성의 표현, 코드화, 형식화, 공식화
지식공유	유통, 교환, 배포, 이전, 확산, 흡수
지식활용	선택, 사용, 응용, 적용
지식축적	저장, 재사용

2) 지식행정 기반요소

지식행정을 효율적으로 수행하기 위해서는 행정조직의 지식관리 활동의 기반이 갖추어져야 한다. 지식행정의 기반요소 역시 논자에 따라서 다양하게 제시되고 있는데, 논자들의 주장을 살펴보면 다음과 같다. 먼저, 이주희(2001)는 지식행정의 기반요소로 공무원, 행정문화, 행정제도, 행정조직 및 업무처리시스템 등을 주장하였으며, 서순복(2002)은 전략차원(핵심지식의 인지도, 지식행정 중요도 가치공유 및 최고관리자의 관심), 절차차원(문서관리체계, 보상체계, 개방성, 의사소통 채널), 기술측면(정보통신기술 인프라, 정보기술 이용도, 지식축적 및 공유도구), 태도와 능력차원(창의성·신뢰성·협력도·개방성 및 구성원의 컴퓨터 사용능력)으로 구분하여 주장하였다.

또한 지식행정의 기반요소와 관련하여 IE-HIK(2002)¹⁾는 지식관리의 성공요인(인식, 상급자관리자의 태도, 지식공유 문화, 지식관리 편익을 나타내는 측정, 지식공유에 대한 인센티브와 보상)과 지식관리의 인프라(전략, 프로세스, 구조, 시스템) 그리고 지식네트워킹 수준(개인, 팀 또는 부서, 조직, 조직간)으로 구분하여 설명하였으며, Andre 등(2002)은 정부기관의 지식관리 성공요인으로서 공유된 비전창출, 조직의 전략적 계획과 임무목표가 지식관리와 직접적으로 연계되는 것, 리더십, 지식공유를 위한 인센티브 제공, 지식관리 선도자들이 전념할 수 있도록 지원하

는 일, 학습조직, 사람프로세스·훈련에 집중, 시스템과 기술의 효율적 활용 등의 요인을 제시하였다.

이밖에 지식행정 관련 논자들(Gold, 2001; 김휘동 외, 1999; 이주희, 2001; 정운수, 2001; 권기현, 2000; 최은석, 2000; 서순복, 2002; 박성원, 2001; 모성은, 1999)은 지식행정의 기반요소 및 성공적 지식관리의 전략 또는 인프라를 제시하였는데, 이를 요약하면 “지식행정 활동의 필요성 인식, 리더십, 평가보상체계, 개방적/신뢰의 조직문화, 학습 및 의사소통 채널, 정부지식관리시스템(GKMS), 외부환경과의 유기적 지식순환 채널” 등이 검토되어야 할 것으로 요약 정리된다.

3. 선행연구의 검토

본 연구는 지식행정 활동의 수요예측 모형을 도출하기 위한 요구수준을 진단하고자 한다. 수요예측 모형을 직접적으로 도출하기보다는 모형도출을 위해 고려사항이 무엇인지를 선별하고 그것을 통해 수요예측의 기초정보를 제공하는 것이다.

공공부문에서 지식행정 활동 요구수준 및 필요성 진단은 대부분 민간부문 즉, 지식경영으로부터 시작하여 행정개혁 및 공공부문의 효율성을 모색하는 차원에서 접근되어 왔다. 또한 지식행정의 활동이나 지식행정 기반요소를 진단하고 점검하게 된 것은 최근의 일로서, 지식행정 활동이나 기반요소에 대한 필요도와 중요도를 통해 측정된 것이 대부분이며, 정확한 수요예측을 분석하는 연구는 아직 전무한 실정이다. 따라서 본 연구는 유사 연구결과를 바탕으로 지식행정 활동 및 기반요소에 논자들의 측정수준과 진단 영역을 <표2>와 같이 요약 정리하였다.

1) Institute of Industrial Engineers(Hong Kong).

<표2> 선행연구 요약 정리

연구자	측정영역 및 접근방법	측정요소	측정수준	비고
이건창 등(1999)	일정시점의 지식수준	지식의 생성-축적-공유-활용-학습의 각 과정	설문	민간부문
전성우 등(1999)	지식자원의 정후차원	존재, 생성, 내용, 소재	설문	민간부문
	지식자원의 창출차원	계획적, 창의·개발적, 인지적, 조직적		
권희영(1999)	전략	핵심지식 인지, 가치공유, 관리자의 인지	필요도와 중요도의 설문	민간부문
	프로세스	의사소통 채널, 관계의 다양성, 교육훈련 프로그램, 문서관리체계, 보상체계, 지식이용성, 지식접근성		
	문화와 사람	창의성, 신뢰성, 협력도, 개방성, 구성원의 컴퓨팅 능력		
	기술	정보기술 이용도, 정보기술 인프라, 지식관리도구		
아더앤더슨, 정병현(2003)	지식관리 실태	리더십, 문화, 정보기술, 성과측정체계, 프로세스	중요도와 성취도 설문	민간부문
KPMG(2001)	지식관리 실태	인식/몰입, 전략, 문화, 외부환경의 반응, 인센티브, 유지/보호, 지속적인 평가, 조직화, 지식사용과 적용	중요도와 효과성의 설문	공공부문
Ark Group & Skyrme(2003)	지식관리 실태	-지식관리 준비사항(12가지 문항) -지식관리 달성도 이익 정도(11가지 문항) -현재 지식관리 상태(8가지 문항) -지식관리 프로그램의 주요활동(20가지 문항) -지식관리의 도전과 장애(19가지 문항)	설문	공공부문
ICA Study Group(2003)	지식관리 실태	-지식관리 용어 사용 여부 -공식적인 지식관리 정책과 전략 여부 -지식관리 주도 주관부서 및 사람 여부 -지식관리 지원 예산 정도 -지식관리의 응용프로그램 구비 여부	설문	공공부문
미국연방정부 CIO 자문 지식관리그룹 (2001)	지식관리 실태	-조직의 지식관리 욕구와 견해 -현재 조직의 지식관리 실무와 프로세스 -지식관리 도구(tools) -지식중심의 조직의 이익 -개인의 지식관리 경험과 견해	설문	공공부문
유홍림 외(2003)	인적측면	창조성, 정보기술 활용도, 실천도	이행도, 활용수준, 필요도를 통한 다중회귀분석	국내 4개 중앙부처 행정기관
	구조관리적 측면	추진전략, 리더십, 지식관리시스템, 학습조직, 평가보상체계, 조직문화		
박희서 외(2002)	7개 영역	지식전략, 성과측정과 보상체계, 지식공유를 위한 공식적 절차, 문화 및 시스템, 학습, 정보기술, 지식콘텐츠 등	필요도	국내 지방행정 기관
강황선(2002)	휴먼인프라	지식공유의지, 지식활용의지, 학습의지	인지 및 활용정도에 대한 설문문항	서울시
	조직인프라	공식적 의사소통, 평가, 보상, 지식관리교육		
	기술인프라	사용자 용이성, 기능적 유용성, 기술적 유용성, 지식분류체계		
	리더십	지식제공자로서의 리더, 비전제공자로서의 리더, 동기부여자로서의 리더		
	위기수용문화	과실에 대한 허용, 학습에 대한 용이성, 다양성		

Ⅲ. 연구설계

1. 변수간 관계 구성과 측정지표의 구성

지식행정 활동 및 기반요소와 관련된 선행연구자들은 대부분 지식관리 실태를 중심으로 측정영역 및 측정요소들에 대한 필요성과 중요도 또는 각 측정지표를 나타내는 설문문항에 대한 인지도나 선호도를 바탕으로 조직의 지식행정 활동이나 지식활동의 기반수준을 조사하였다. 하지만 대부분의 연구가 지식행정 활동과 지식행정 기반요소간의 영역을 독립적으로 연구함으로써 지식행정 기반에 따라서 지식행정 활동이 어떤 차이가 있는가에 관한 연구는 아직 찾아볼 수 없다. 더 나아가 공무원 개인적 특성, 행정기능과 역할에 따른 차별적 지식행정 활동이 요구될 수 있음에도 불구하고 공무원 개인의 역량, 행정기능과 역할에 따른 지식행정 활동의 차별성 여부를 규명하는 연구가 전무한 실정이다. 그러므로 지식행정의 기반요소와 공무원 개인역량 그리고 행정기능과 역할에 따른 차별적 지식행정 활동 프로그램을 작성하고 상시적·체계적인 지식행정 활동의 수요예측 모형을 만들기 위해서는 현실적인 지식행정 활동의 요구수준 진단이 필요하다. 조직에 있어서 개인특성인 지식, 기술, 능력은 사람마다 독특한 것이며 개인간 차이가 있기 마련이다(이창원, 1997). 직무수행에 있어서도 개인특성 요인들이 직무내용과 합치될 직무성공을 기대할 수 있기 때문에, 지식행정에서도 공무원 개인별 특성요인에 따른 지식행정 활동 요소가 파악되어야만 지식행정의 효율성이 확보될 수 있다. 또한 행정기관은 조직편제의 원리와 기준(목적 또는 기능, 과정 또는 절차, 사람 또는 취급물, 지역 또는 장소)에 의해 조직이 구성되고 담당업무와 역할이 주어지기 때문에(Gulick, 1937; 박연호, 1996), 이러한 기준에 의한 행정기관들에 따라서도 지식행정 활동의 요구수준이 다를 수 있다는 가정을 할 수 있다. 그리고 지식행정은 지식행정의 기반요소가 어느 정도 수준을 갖추고 있는가에 따라서도 차별적 요구수준을 달리할 수 있다

고 보여지는데, 이러한 논거는 <표3>에서 제시한 선행연구자들의 논의와 같은 맥락을 가진다.

이상과 같이 본 연구는 지식행정 활동에 대한 요구수준을 진단하기 위해서 지식행정 활동을 종속변수로 설정하고, 공무원의 개인별, 행정기관, 업무성질 그리고 업무기능과 역할 또한 지식행정 기반요소를 독립변수로 설정하며, 지식행정 활동에 관한 요구수준을 ‘필요성’(needs)으로 진단하였다. 본 연구가 제시하는 변수 간 유사 선행연구의 결과를 보면, 유희림과 이병기(2004)의 연구는 공공부문에서 지식관리 구성요인이 지식관리 활용에 어떠한 영향을 미치는가를 실증적으로 연구하면서 지식관리 활용의 측정수준으로 이행도, 활용수준, 그리고 필요도(중요도)를 측정하였으며, 강황선(2002)의 연구는 지식기반요인인 휴먼인프라(지식공유의지, 지식활용의지, 학습의지), 기술인프라(사용자 용이성, 기능적 유용성, 기술적 유용성, 지식분류체계), 그리고 조직인프라 중 보상과 지식관리 교육이 등이 지식관리시스템의 활용(지식등록, 지식활용, 지식접속 및 지식검색) 등에 유의적 영향을 미치는 요인이라고 제시한 바 있다.

본 연구에서는 기존 연구범위를 확장하여 행정기관, 행정업무 및 기능, 그리고 공무원 개인별 특성에 따라 지식행정 활동을 달리해야 한다는 가정을 설정하였으며, 이에 대한 경험적 연구를 수행하고자 본 연구에서 사용하게 될 주요 변수의 측정지표는 ‘지식행정 활동의 구성요소’이고 다른 하나는 이런 요소를 뒷받침하고 지원하는 ‘지식행정 기반요소’로 설정하였다. <표3>은 지식행정 활동의 구성요소와 지식행정 기반요소에 관한 선행연구들의 주장을 제시하였다.

<표3> 지식행정 활동과 기반요소의 측정지표

구 분	지 표	연구자
지식행정 활동의 구성요소	·지식창출 ·지식조직화 ·지식유통 ·지식활용 ·지식축적	강황선(2002), 김휘동 외(1999), 한세역(1999), 정운수(2001), 박희서·임병춘(2001), 박우순(1999), 최남희(1999), 이주희(2001), 사재명(2002), 황성돈(2000), 심윤수(2000), 최진수(2001), 노종우(1999), 이대호(1999), Wiig(2000), 조우은(1999), 권기현(2000), 서순복(2002), IE-HK(2002), Andre et al(2002/2001), Gold(2001), 최은석(2000), 박성원(2001), 유명만(1999), 이견창 등(1999), 전성우 등(1999), 권희영(1999), KPMG(2001), Scholl & Heisig(2002), Ark Group & Skyrme(2003), ICA Study Group(2003), 연방정부 CIO 자문 실무그룹(2001), OECD(2003), 유홍람·이병기(2004), 박희서 등(2002), 행정자치부(2003b)
지식행정 기반요소	·인식 ·참여적 리더십 ·평가보상체계 ·합리적 조직문화 ·신뢰/친밀성 ·협동 ·학습활동의 지원 ·개방적 의사소통 채널 ·정부지식관리시스템 ·정보기술의 활용능력 ·지식의 유용성 ·지식의 명료성 ·지식코드화 ·외부환경과의 지식순환 채널	

2. 측정지표의 조작화와 척도

본 연구는 지식행정 활동의 수요예측 모델을 도출하는데 고려해야 될 사항을 살펴보기 위해 지식행정 활동의 구성요소를 종속변수로 설정하였으며, 이에 영향을 미치는 독립변수로 공무원 개인별 특성, 행정기관, 행정업무의 성질, 그리고 행정기능 및 역할을 하나의 영역으로 설정하였으며 다른 하나는 지식행정 기반요소로 설정하였다. 본 연구에서는 이와 같은 관계를 경험적으로 설명하기 위하여 <표4>와 같이 변수를 구분하였다.

먼저 독립변수로 설정된 개인별 특성은 성별, 연령, 학력, 직급, 그리고 근속기간 등 인구사회학적 특징을 중심으로 측정하였으며 행정기관은 ‘헌법’, ‘정부조직법’, ‘지방자치법’, ‘지방교육자치에관한법률’ 그리고 ‘행정기관의조직과정원에관한통칙’에 의하여 크게 중앙행정기관, 지방자치단체, 특별지방행정기관과 지방교육행정기관 등으로 구분하였다. 그리고 업무성질은 각 행정기관의 사무분장을 기준으로 구분하였으며 업무기능과 역할은 행정기관의 계층구조를 기준으로 시도, 시군구등으로 구분하였다. 이처럼 행정기관의 계층구조, 업무기능 및 역할별로 구분한 이유는

Gulick(1937)이 제시한 조직편제의 원리와 기준에 따른 것이다.²⁾ 또한 독립변수로 설정된 지식행정 기반요소는 13개 지표로 각 지표에 대한 준비 및 활용도를 기준으로 범주형(예, 아니오, 모르겠다) 척도로 측정하였으며, 종속변수인 지식행정 활동의 구성요소는 5개 지표에 대한 필요도 수준을 기준으로 역시 범주형(예, 아니오, 모르겠다) 척도로 측정하였다.

2) 본 연구의 표본인 행정기관 및 응답자 추출은 1차적으로 층화표본추출(stratified sampling) 방법에 근거하였으나 최종 선발과정은 목적 및 판단추출(judgemental sampling) 방법을 사용함으로써 모집단의 속성을 대표할 수 있는 표본이라고 말할 수 없다. 그러나 본 연구가 지식행정 활동의 수요예측 모형을 설계하는데 있어서 고려사항을 검토하는 것이기 때문에, 실제 적용모형 구축을 위한 연구의 방향을 제시하고 사전지식의 탐색적 측면에서 본다면, 본 연구의 표본추출방법도 의미가 있다고 생각한다.

<표4> 변수의 조작화와 측정방법

독립변수		종속변수	
구분	속성	지식행정 기반요소 (질문: 준비 및 활용도; 범주형)	지식행정 활동 구성요소 (질문: 필요도; 범주형)
개인별 특성	성별, 연령, 학력, 직급, 근속기간	·인식 ·참여적 리더십 ·평가보상체계 ·합리적 조직문화	·지식창출 ·지식조직화 ·지식공유 ·지식활용 ·지식축적
행정기관별	중앙정부(중앙행정기관) 지방정부(지방자치단체) 특별지방행정기관(일선기관) 지방교육행정기관	·신뢰/친밀성 ·협동 ·학습활동의 지원 ·개방적 의사소통 채널 ·정부지식관리시스템	
업무성질	사무분장별	·정보기술의 활용능력 ·지식의 유용성 ·지식의 명료성	
업무기능/역할	시도, 시군구	·지식코드화 ·외부환경과의 지식순환 채널	

3. 자료수집과 자료분석 방법

본 연구수행의 조사측정을 위하여 2004년 1월 5일부터 2월 28일까지 약 2개월 동안 우편조사 및 방문조사를 실시하였으며, 설문지의 원활한 배부 및 회수를 위하여 설문대상 각 기관별로 담당자를 지정하여 전화 및 이메일로 협조 요청을 구하였다.

본 연구는 독립변수와 종속변수 모두 범주형 자료로 측정하였고, 이를 토대로 각 변수 및 요인별 관계와 예측을 설명하는 분석기법인 다항로지스틱회귀모형(Multinomial Logit Regression Model)을 사용하였다.³⁾

IV. 실증분석

1. 표본의 특성

본 연구의 실증분석에 이용된 설문지 응답기관의 응답자 분포를 보면 <표5>와 같다. 중앙행정기관의 경우 행정자치부가 50부 배부에 45부가 회수되어 회

수율이 90.0%, 국가보훈처 조달청이 30부 배부에 24부와 30부가 회수되어 회수율이 각각 80.0%와 100.0%를 차지하고 있다. 특별지방행정기관인 광주지방노동청의 경우 30부 배부에 17부가 회수되어 회수율이 56.7%를 차지하고 있다. 그리고 광역자치단체인 전남도청과 광주광역시청의 경우 각각 70부가 배부되어 33부와 66부가 회수되어 회수율이 47.1%와 94.3%를 차지하고 있다. 다음 기초자치단체에는 각각 50부가 배부되었는데 광주광역시 동구청은 50부가 회수되어 회수율이 100.0%, 광주광역시 광산구청은 34부가 회수되어 회수율이 68.0%, 전라남도 담양군청은 30부가 회수되어 회수율이 60.0%, 그리고 전라남도 보성군청은 48부가 회수되어 회수율이 96.0%를 차지하고 있다. 또한 사업부문으로 광주광역시 지하철건설본부는 70부가 배부에 63부가 회수되어 회수율이 90.0%를 차지하고 있으며 지방교육행정기관으로 광주광역시 교육청의 경우 51부 배부에 51부가 회수되어 회수율 100.0%를 차지하고 있음을 알 수 있다.

3) 본 연구의 분석에 사용된 다항로지스틱회귀모형은 종속변수가 명목척도로 측정된 범주형이면서 세 개 이상인 경우 이용되는 통계분석기법이다.

<표5> 설문지 배부 및 회수결과

구분	설문대상기관	배부		회수	
		빈도(명)	빈도(명)	회수율(%)	분포(%)
중앙행정기관	행정자치부	50	45	90.0	9.2
	국가보훈처	30	24	80.0	4.9
	조달청	30	30	100.0	6.1
특별지방행정기관	광주지방노동청	30	17	56.7	3.5
광역자치단체	전남도청	70	33	47.1	6.7
	광주광역시청	70	66	94.3	13.4
기초자치단체	광역시광역시 동구청	50	50	100.0	10.2
	전라남도 보성군청	50	48	96.0	9.8
	광주광역시 광산구청	50	34	68.0	6.9
	전라남도 담양군청	50	30	60.0	6.1
사업부문(시직속)	광주광역시 지하철건설본부	70	63	90.0	12.8
지방교육행정기관	광주광역시 교육청	51	51	100.0	10.4
	계	601	491	81.7	100.0

다음으로 전체 응답자 전체 표본에 대한 개인별 특성을 살펴보면 <표6>과 같다. 먼저 성별에 있어서 응답자 491명 중 남자가 366명(74.5%), 여자가 125명(25.5%)으로 남자가 여자보다 약 3배정도 많다. 연령에 있어서는 30세 미만이 30명(6.1%), 30세~39세가 21명(4.2.8), 40세~49세가 195명(39.7%), 50세 이상이 56명(11.4%) 등으로 응답자 중 약 83%가 30대와 40대가 차지하고 있는 것으로 알 수 있다. 학력의 경우 고졸은 88명(17.9%), 대졸은 354명(72.1%) 그리고 대학원졸 이상은 49명(10.0%)으로 나타났다. 직급의 경우 8급 이하가 104명(21.1%), 7급이 180명(36.7%), 6급이 131명(26.7%), 5급이 이상이 54명(11.0%)이며 기타 교육청의 장학사와 장학관이 9명(1.8%)이고 임시계약 직공무원이 13명(2.6%)으로 나타났다. 또한 근속기간의 경우 5년 미만이 63명(12.8%), 10년 미만이 97명(19.8%), 15년 미만이 140명(28.5%), 20년 미만이 80명(16.3%), 그리고 20년 이상이 111명(22.6%)으로 나타났다. 다음 업무성격에 있어서는 서무/총무를 담당하는 공무원이 77명(15.7%), 기획/예산을 담당하는 공무원이 84명(17.1), 정책을 입안하고 결정하는 업무를 담당하는 공무원이 53명(1.8%), 홍보/공보를 담당하

는 공무원이 28명(5.7%), 사업부서가 103명(21.0%), 민원실이 24명(4.9%), 보건업무가 14명(2.9)이며 본 설문 에 표기된 이외의 기타업무를 담당하는 공무원이 108명(22.0%)으로 나타났다. 마지막으로 행정기관의 수준별로 보면 중앙행정기관의 공무원은 129명(26.3%), 일선기관인 특별지방행정기관의 공무원은 17명(3.5%), 지방교육청의 공무원은 51명(10.4%), 광역시도 공무원은 162명(33.0%), 그리고 시군구 공무원은 132명(26.9%)으로 나타났다.

<표6> 설문응답자의 분포

변수	구분	빈도(명)	비율(%)	변수	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남자	366	74.5	근속기간	5년 미만	63	12.8
	여자	125	25.5		10년 미만	97	19.8
	계	491	100.0		15년 미만	140	28.5
연령	30세 미만	30	6.1		20년 미만	80	16.3
	30세 ~ 39세	210	42.8		20년 이상	111	22.6
	40세 ~ 49세	195	39.7	계	491	100.0	
	50세 이상	56	11.4	업무성격	사무/총무	77	15.7
	계	491	100.0		기획/예산	84	17.1
학력	고졸	88	17.9		정책입안/결정	53	10.8
	대졸	354	72.1		홍보/공보	28	5.7
	대학원졸 이상	49	10.0		사업	103	21.0
	계	491	100.0		민원실	24	4.9
직급	9급	39	7.9		보건	14	2.9
	8급	65	13.2	기타	108	22.0	
	7급	180	36.7	계	491	100.0	
	6급	131	26.7	행정기관	중앙행정기관	129	26.3
	5급 이상	54	11.0		특별지방행정기관(일선기관)	17	3.5
	장학사/장학관	9	1.8		지방교육청	51	10.4
	임시계약직	13	2.6		광역시도	162	33.0
	계	491	100.0		시군구	132	26.9
					계	491	100.0

2. 모형분석

본 연구는 독립변수, 즉 예측 또는 설명변수로 설정된 개인별특성, 행정기관, 행정업무 성질, 행정기능과 역할, 그리고 지식행정 기반요소에 따라서 지식행정 활동의 필요(요구수준)가 어느 정도인가를 예측하기 위해 범주형 다항로지스틱회귀분석을 수행하였다. 따라서 범주형 척도로 측정된 종속변수(예=1, 모르겠다=2, 아니오=3)의 측정범주 중 기준범주를 ‘아니오=3’으로 선정하였다.⁴⁾

1) 개인별 특성과 지식행정 활동 구성요소의 관계

첫째, 개인별 특성이 지식행정 활동의 구성요소 중 ‘지식창출’에 미치는 영향 즉, 지식이 개발·생성·발굴될 필요가 있다고 생각하는 요구수준에 대해 개인별 특성의 로지스틱회귀분석을 실시하고 <표7>과 같

은 분석결과를 제시하였다. 분석결과, 먼저 로지스틱 회귀모형의 유의성을 보면 모형의 적합도(Goodness of Fit)인 카이제곱 통계량(χ^2)이 401.423이고 유의확률이 0.998로 유의수준 $p < 0.05$ 보다 크므로 본 연구에 이용된 데이터를 모형에 적합시킬 때 모형이 표본뿐만 아니라 모집단에 잘 적합시키고 있다고 볼 수 있다. 다음 추정된 모형이 주어진 자료를 얼마나 잘 설명하는지의 여부를 평가하는 결정계수(R^2)⁵⁾의 값을 보면 Nagelkerke 결정계수가 0.406으로 반응변수의 변동 중 40.6% 정도를 로지스틱회귀모형에서 설명하고 있음을 보여준다. 그리고 독립변수의 각 범주별 특성이 지식창출에 미치는 영향, 종속변수의 기준범주인 ‘지식이 창출 될 필요성을 느끼지 않는다(아니오)’라고 하는 것에 대하여 ‘지식이 창출 될 필요성이 있다(예)’는 것에 대한 로짓의 변화를 추정할 월드(Wald) 통계량, 즉 독립변수의 유의성 추정을 보면, 연령의 경우 계수가 음(-)의 값을 보이기 때문에 40세

4) 범주가 세 개인 다항로지스틱 회귀모형에 있어서 종속변수 값 중에서 가장 큰 값이 디폴트로 기준범주가 된다(김순귀 외, 2003: 125). 따라서 본 연구에서는 ‘3=아니오’가 기준범주로 설정되었다.

5) 로지스틱회귀모형에서 얻은 R^2 은 대체로 작은 값을 가진다. 그 이유는 로지스틱회귀분석에서 얻은 R^2 은 모형설정단계에서 중요한 부분을 차지하지 않고 단지 참고 정보만을 줄 뿐이기 때문이다(김순귀 외, 2003: 69).

미만인 경우는 50세 이상에 비해 종속변수의 기준범주인 ‘지식이 창출 될 필요성을 느끼지 않는다(아니오)’보다 ‘지식이 창출 될 필요성이 있다(예)’를 더 선호하고 있지 않는 것으로 알 수 있다. 또한 근속기간의 경우 기준범주인 20년 이상에서 10년 미만의 변화가 지식창출을 더 필요로 한다는 것이며, 행정기관의 경우는 계수가 음(-)의 값을 보이기 때문에 시군구 소속 공무원에 비해 광역시도의 공무원들이 종속변수의 기준범주인 ‘지식이 창출 될 필요성을 느끼지 않는다(아니오)’보다 ‘지식이 창출 될 필요성이 있다(예)’를 더 선호하고 있지 않는 것으로 알 수 있다.

둘째, 개인별 특성이 지식행정 활동의 구성요소 중 ‘지식조직화’(변환, 편집, 가공, 조합)에 미치는 영향

즉, 지식이 조직화 될 필요가 있다고 생각하는 요구수준에 대해 개인별 특성의 로지스틱회귀분석 결과를 <표8>과 같이 제시하였다. 먼저 로지스틱 회귀모형의 유의성을 보면 모형의 적합도인 카이제곱 통계량(χ^2)이 593.031이고 유의확률이 0.983으로 유의수준 $p < 0.05$ 보다 크므로 모형이 모집단에 잘 적합시키고 있다고 볼 수 있다. 다음 결정계수 R^2 값이 0.349로 반응변수의 변동 중 34.9% 정도를 로지스틱회귀모형에서 설명하고 있음을 알 수 있다. 그리고 독립변수의 각 범주별 특성이 지식조직화에 미치는 영향, 종속변수의 기준범주인 ‘지식이 조직화 될 필요성을 느끼지 않는다(아니오)’라고 하는 것에 대하여 ‘지식이 조직화 될 필요성이 있다(예)’는 것에 대한 로짓의 변

<표7> 지식창출 요구수준에 대한 개인특성의 유의성 검증결과

종속 변수	독립 변수	모수추정					
		구분	B	Wald	유의확률	Exp(B)	기준범주
지식발굴/창출/생성	연령	예 30세 미만	-3.521	3.242	0.072*	0.048	50세 이상
		예 30세-39세	-3.036	4.092	0.043**	0.198	
	근속기간	예 10년 미만	2.578	3.942	0.047**	13.170	20년 이상
	행정기관	예 광역시도	-2.540	8.421	0.004**	0.078	시군구

·모형의 적합도 : $\chi^2(df)$ 401.423(668), 유의확률 : 0.998**
 ·결정계수(R^2) : 0.406

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$

주 1 : 종속변수의 기준범주 및 참고집단은 ‘아니오’이며, 모수추정은 응답범주 ‘예’를 중심으로 정리하였다.

주 2 : 분석결과 유의성 수준에서 제외된 변수는 성별, 학력, 직급, 업무성격 등이다.

<표8> 지식조직화 요구수준에 대한 개인특성의 유의성 검증결과

종속 변수	독립 변수	모수추정					
		구분	B	Wald	유의확률	Exp(B)	기준범주
지식조직화	연령	예 30세 미만	-4.091	3.637	0.057*	0.016	50세 이상
		예 30세-39세	-3.241	3.784	0.052*	0.039	
	근속기간	예 20년 미만	-2.224	4.923	0.027**	0.108	20년 이상
	업무성격	예 사업	3.279	3.173	0.075*	26.559	보건
	행정기관	예 광역시도	-3.247	7.153	0.007**	0.039	시군구

·모형의 적합도 : $\chi^2(df)$ 593.031(668), 유의확률 : 0.983**
 ·결정계수(R^2) : 0.349

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$

주 1 : 종속변수의 기준범주 및 참고집단은 ‘아니오’이며, 모수추정은 응답범주 ‘예’를 중심으로 정리하였다.

주 2 : 분석결과 유의성 수준에서 제외된 변수는 성별, 학력, 직급 등이다.

화를 추정한 월드(Wald) 통계량, 즉 독립변수의 유의성 여부에 대한 추정을 보면, 연령의 경우 계수가 음(-)의 값을 보이기 때문에 40세 미만인 경우는 50세 이상에 종속변수의 기준범주인 ‘지식이 조직화 될 필요성을 느끼지 않는다(아니오)’보다 ‘지식이 조직화 될 필요성이 있다(예)’를 더 선호하지 않는 것으로 나타나고 있다. 또한 근속기간의 경우 계수가 음(-)의 값을 보이기 때문에 20년 미만 근속한 공무원은 기준범주인 20년 이상 근속한 공무원에 비해 종속변수의 기준범주인 ‘지식이 조직화 될 필요성을 느끼지 않는다(아니오)’보다 ‘지식이 조직화 될 필요성이 있다(예)’를 더 선호하고 있지 않는 것으로 나타나고 있다. 그리고 업무성격의 경우 기준범주인 보건업무에서 사업부문을 담당하는 공무원에게 있어서 지식조직화를 더 필요로 한다는 것으로 나타났으며, 행정기관의 경우 계수가 음(-)의 값을 보이기 때문에 시군구 공무원에 비해 광역 시도 공무원들이 종속변수의 기준범주인 ‘지식이 조직화 될 필요성을 느끼지 않는다(아니오)’보다 ‘지식이 조직화 될 필요성이 있다(예)’를 더 선호하고 있지 않는 것으로 알 수 있다.

셋째, 개인별 특성이 지식행정 활동의 구성요소 중 ‘지식공유’(이전, 교환, 확산, 유통 등)에 미치는 영향 즉, 지식이 공유 될 필요가 있다고 생각하는 요구수준에 대한 개인별 특성의 로지스틱회귀분석 결과를

<표9>와 같이 제시하였다. 먼저 로지스틱회귀모형의 유의성을 보면 모형의 적합도인 카이제곱 통계량(χ^2)이 277.843이고 유의확률이 0.986으로 유의수준 $p < 0.05$ 보다 크므로 본 연구에 이용된 데이터가 모집단에 잘 적합시키고 있다고 볼 수 있다. 그리고 결정계수 R^2 값이 0.356으로 반응변수의 변동 중 35.6% 정도를 로지스틱회귀모형에서 설명하고 있음을 보여준다. 그리고 독립변수의 각 범주별 특성이 지식공유에 미치는 영향, 종속변수의 기준범주인 ‘지식이 공유 될 필요성을 느끼지 않는다(아니오)’라고 하는 것에 대하여 ‘지식이 공유 될 필요성이 있다(예)’는 것에 대한 로짓의 변화를 추정한 월드(Wald) 통계량의 유의성 추정을 보면, 연령의 경우 계수가 음(-)의 값을 보이기 때문에 40세 미만인 경우 50세 이상에 비해 종속변수의 기준범주인 ‘지식이 공유 될 필요성을 느끼지 않는다(아니오)’보다 ‘지식이 공유 될 필요성이 있다(예)’를 더 선호하고 있지 않는 것으로 알 수 있다. 또한 근속기간의 경우 기준범주인 20년 이상 근속한 공무원에 대한 10년 미만 근속한 공무원이 지식공유를 더 필요로 한다는 것으로 나타나 근무기간이 짧은 공무원이 긴 공무원보다 지식공유를 더 필요로 하는 것으로 알 수 있다. 그리고 업무성격의 경우 정책입안 및 결정업무를 제외하고는 서무/총무, 기획/예산, 홍보/공보, 사업, 민원실 등에서 계수가 음(-)의

<표9> 지식공유 요구수준에 대한 개인특성의 유의성 검증결과

종속 변수	독립 변수	모수추정						
		구분	B	Wald	유의확률	Exp(B)	기준범주	
지식공유	연령	예	30세 미만	-4.750	4.656	0.031**	0.009	50세 이상
			30세-39세	-3.349	4.343	0.037**	0.035	
	근속기간	예	5년 미만	2.927	2.878	0.090*	18.663	20년 이상
			10년 미만	3.201	4.574	0.032**	24.546	
	업무성격	예	서무/총무	-18.024	570.331	0.000**	1.57E-09	보건
			기획예산	-17.926	471.551	0.000**	1.60E-09	
			홍보/공보	-18.255	226.160	0.000**	8.64E-09	
			사업	-17.676	539.495	0.000**	4.88E-09	
			민원실	-19.117	305.944	0.000**	9.25E-10	
	행정기관	예	광역시도	-1.223	3.744	0.053*	0.294	시군구

·모형의 적합도 : $\chi^2(df)$ 277.843(668), 유의확률 : 0.986**

·결정계수(R^2) : 0.356

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$

주 1 : 종속변수의 기준범주 및 참고집단은 ‘아니오’이며, 모수추정은 응답범주 ‘예’를 중심으로 정리하였다.

주 2 : 분석결과 유의성 수준에서 제외된 변수는 성별, 학력, 직급 등이다.

값을 가지기 때문에 기준범주인 보건업무에 비해 '지식이 공유 될 필요성을 느끼지 않는다(아니오)'보다 '지식이 공유 될 필요성이 있다(예)'를 더 선호하고 있지 않는 것으로 나타내고 있다. 행정기관의 경우 광역시도 공무원은 계수가 음(-)의 값을 보이기 때문에 시군구 공무원에 비해 종속변수의 기준범주인 '지식이 공유 될 필요성을 느끼지 않는다(아니오)'보다 '지식이 공유 될 필요성이 있다(예)'를 더 선호하고 있지 않는 것으로 알 수 있다.

넷째, 개인별 특성이 지식행정 활동의 구성요소 중 '지식활용'(적용, 사용, 응용 등)에 미치는 영향 즉, 지식이 활용 될 필요가 있다고 생각하는 요구수준에 대한 개인별 특성의 로지스틱회귀분석 결과를 <표10>과 같이 제시하였다. 먼저 로지스틱 회귀모형의 유의성에 대해 모형의 적합도인 카이자승 통계량(χ^2)이 353.122이고 유의확률이 0.998로 유의수준 $p < 0.05$ 보다 크므로 본 연구에 이용된 데이터가 모집단에 잘 적합시키고 있다고 볼 수 있으며, 결정계수 R^2 값이 0.379로 반응변수의 변동 중 37.9% 정도를 로지스틱 회귀모형에서 설명하고 있음을 보여준다. 다음 독립변수의 각 범주별 특성이 지식활용에 미치는 영향, 종속변수의 기준범주인 '지식이 활용 될 필요성을 느끼지 않는다(아니오)'라고 하는 것에 대하여 '지식이 활용 될 필요성이 있다(예)'는 것에 대한 로짓의 변화를 추

정한 월트(Wald) 통계량, 즉 독립변수의 유의성 추정치를 보면, 연령의 경우 계수가 음(-)의 값을 보이기 때문에 30대와 40대는 50세 이상에 비해 종속변수의 기준범주인 '지식이 활용 될 필요성을 느끼지 않는다(아니오)'보다 '지식이 활용 될 필요성이 있다(예)'를 더 선호하고 있지 않는 것으로 알 수 있다. 또한 근속기간의 경우 기준범주인 20년 이상 근속한 공무원보다 10년 미만 근속한 공무원이 지식활용을 더 필요로 한다는 것으로 나타나 상대적으로 근무기간이 짧은 공무원이 오래 근무한 공무원에 비해 지식활용을 더 필요로 한다는 것을 알 수 있다. 업무성격의 경우 민원실을 제외하고는 서무/총무, 기획/예산, 정책입안/결정, 홍보/공보, 사업 등에서 계수가 음(-)의 값을 가지기 때문에 기준범주인 보건업무에 비해 '지식이 활용 될 필요성을 느끼지 않는다(아니오)'보다 '지식이 활용 될 필요성이 있다(예)'를 더 선호하고 있지 않는 것으로 나타내고 있다. 행정기관의 경우 기준범주인 시군구 공무원에 대한 지방교육청 공무원에게 있어서 변화가 지식활용을 더 필요로 한다는 것으로 나타났으나, 광역시도 공무원은 계수가 음(-)의 값을 보이기 때문에 시군구 공무원들에 비해 기준범주인 '지식이 활용 될 필요성을 느끼지 않는다(아니오)'보다 '지식이 활용 될 필요성이 있다(예)'를 더 선호하고 있지 않는 것으로 알 수 있다.

<표10> 지식활용 요구수준에 대한 개인특성의 유의성 검증결과

종속 변수	독립 변수	모수추정						기준범주
		구분	B	Wald	유의확률	Exp(B)		
지식활용	연령	예 30세-39세	-7.044	7.758	0.005**	0.001	50세 이상	
		40세-49세	-4.781	4.915	0.027**	0.008		
	근속기간	예 5년 미만	22.992	274.063	0.000**	9.67E+9	20년 이상	
		10년 미만	4.918	7.733	0.005**	136.724		
	업무성격	예	서무/총무	-17.511	348.214	0.000**	2.48E-08	보건
			기획예산	-16.420	164.010	0.000**	7.39E-08	
			정책입안	-18.354	270.272	0.000**	1.06E-08	
			홍보/공보	-18.430	193.943	0.000**	9.90E-08	
행정기관	예	지방교육청	19.497	326.290	0.000**	2.93E+08	시군구	
		광역시도	-1.844	5.712	0.017**	0.158		

·모형의 적합도 : $\chi^2(df)$ 353.122(668), 유의확률 : 0.998**

·결정계수(R^2) : 0.379

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$

주 1 : 종속변수의 기준범주 및 참고집단은 '아니오'이며, 모수추정은 응답범주 '예'를 중심으로 정리하였다.

주 2 : 분석결과 유의성 수준에서 제외된 변수는 성별, 학력, 직급 등이다.

다섯째, 개인별 특성이 지식행정 활동의 구성요소 중 ‘지식축적’(저장)에 미치는 영향 즉, 지식이 축적 될 필요가 있다고 생각하는 요구수준에 대한 개인별 특성의 로지스틱회귀분석 결과를 <표11>과 같이 제시하였다. 로지스틱회귀모형의 유의성을 보면 모형의 적합도인 카이제곱 통계량(χ^2)이 552.048이고 유의확률이 0.999로 유의수준 $p < 0.05$ 보다 크므로 본 연구에 이용된 데이터를 모형에 적합시킬 때 모형이 표본뿐만 아니라 모집단에 잘 적합시키고 있다고 볼 수 있으며, 결정계수 R^2 값이 0.293으로 반응변수의 변동 중 29.3% 정도를 로지스틱회귀모형에서 설명하고 있음을 보여준다. 다음 독립변수의 각 범주별 특성이 지식축적에 미치는 영향, 종속변수의 기준범주인 ‘지식이 축적 될 필요성을 느끼지 않는다(아니오)’라고 하는 것에 대하여 ‘지식이 축적 될 필요성이 있다(예)’는 것에 대한 로짓의 변화를 추정할 월드(Wald) 통계량의 유의성 추정을 보면, 연령의 경우 기준범주인 50세 이상에 대해 30세 미만에게 있어서 변화가 지식축적을 더 필요로 한다는 것으로 나타나 연령이 적은 공무원이 연령이 많은 공무원보다 지식축적을

더 필요로 한다는 것을 알 수 있다. 학력의 경우 고졸과 대졸에서 계수가 음(-)의 값을 보이기 때문에 고졸과 대졸일 때 대학원졸에 비해 종속변수의 기준범주인 ‘지식이 축적 될 필요성을 느끼지 않는다(아니오)’보다 ‘지식이 축적 될 필요성이 있다(예)’를 더 선호하고 있지 않는 것으로 나타내고 있다. 직급의 경우 기준범주인 임시계약직에 대해 8급에게 있어서 변화가 지식축적을 더 필요로 한다는 것으로 나타났으며, 근속기간의 경우도 기준범주인 20년 이상 근속한 공무원에 대해 10년 미만 근속한 공무원에게 있어서 변화가 지식축적을 더 필요로 한다는 것으로 나타나 공직생활을 적게 한 공무원이 많이 한 공무원보다 지식축적을 더 필요로 한다는 것을 알 수 있다. 행정기관의 경우 기준범주인 시군구 공무원에 대한 일선기관 공무원에게 있어서 변화가 지식축적을 더 필요로 한다는 것으로 나타났으나, 광역시도 공무원은 계수가 음(-)의 값을 보이기 때문에 시군구 공무원들에 비해 기준범주인 ‘지식이 축적 될 필요성을 느끼지 않는다(아니오)’보다 ‘지식이 축적 될 필요성이 있다(예)’를 더 선호하고 있지 않는 것으로 알 수 있다.

<표11> 지식축적 요구수준에 대한 개인특성의 유의성 검증결과

종속 변수	독립 변수	모수추정					
		구분	B	Wald	유의확률	Exp(B)	기준범주
지식축적	연령	예 30세 미만	18.077	127.228	0.000**	70898241	50세 이상
	학력	예 고졸 대졸	-16.634 -16.220	314.663 727.831	0.000** 0.000**	5.96E-08 9.03E-08	대학원졸 이상
	직급	예 8급	17.042	128.422	0.000**	25182864	임시계약직
	근속기간	예 10년 미만	19.153	524.679	0.000**	2.08E+08	20년 이상
	행정기관	예 일선기관 광역시도	16.440 -2.205	119.297 5.984	0.000** 0.014**	13791340 0.110	시군구

·모형의 적합도 : $\chi^2(df)$ 552.048(668), 유의확률 : 0.999**
·결정계수(R^2) : 0.293

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$

주 1 : 종속변수의 기준범주 및 참고집단은 ‘아니오’이며, 모수추정은 응답범주 ‘예’를 중심으로 정리하였다.

주 2 : 분석결과 유의성 수준에서 제외된 변수는 성별, 업무성격 등이다.

2) 지식행정 기반요소와 지식행정 활동 구성요소의 관계

첫째, 지식행정의 기반요소가 지식행정 활동의 구성요소 중 '지식창출(발굴, 생성, 개발)'에 미치는 영향 즉, 지식행정의 기반요소에 따른 지식창출의 요구수준을 로지스틱회귀분석으로 실시한 결과 <표12>와 같이 제시하였다. 로지스틱회귀모형의 유의성을 보면 모형의 적합도인 카이제곱 통계량(χ^2)이 512.412이고 유의확률이 0.874로 유의수준 $p < 0.05$ 보다 크므로 본 연구에 이용된 데이터가 모집단에 잘 적합시키고 있다고 볼 수 있다. 그리고 결정계수 R^2 값이 0.200으로 반응변수의 변동 중 20.0% 정도를 로지스틱회귀모형에서 설명하고 있음을 보여준다. 독립변수의 각 범주별 특성이 지식창출에 미치는 영향, 종속변수의 기준범주인 '지식이 창출 될 필요성을 느끼지 않는다(아니오)'라고 하는 것에 대하여 '지식이 창출 될 필요성이 있다(예)'는 것에 대한 로짓의 변화를 추정한 월드(Wald) 통계량의 유의성 추정을 보면 신뢰감, 개방적 의사소통, IT(정보기술)에 있어서 변화가 지식창출을 필요로 한다는 것을 알 수 있다. 신뢰감의 경우 기준범주인 '아니오=동료간에 신뢰감이 없다'에 대해 '예=동료간에 신뢰감이 있다'에서 변화가 지식창출을 더 필요로 한다는 것으로 알 수 있고, 개방적 의사소통의 경우에 있어서도 개방적 의사소통이 잘 안 되고

있는 것보다 잘 되고 있는 것이 지식창출을 더 필요로 한다는 것이다. 또한 IT를 잘 활용하지 못하는 것에 비해 잘 활용할수록 지식창출을 더 필요로 한다는 것을 알 수 있다.

둘째, 지식행정의 기반요소가 지식행정 활동의 구성요소 중 '지식조직화'(변환, 편집, 가공, 조합)에 미치는 영향 즉, 지식행정의 기반요소에 따른 지식조직화의 요구수준을 로지스틱회귀분석으로 실시한 결과 <표13>과 같이 제시하였다. 로지스틱회귀모형의 유의성에 대해 카이제곱 통계량(χ^2)이 627.018이고 유의확률이 0.999로 유의수준 $p < 0.05$ 보다 크므로 본 연구에 이용된 데이터가 모집단에 잘 적합시키고 있다고 볼 수 있다. 그리고 결정계수 R^2 값이 0.460으로 반응변수의 변동 중 46.0% 정도를 로지스틱회귀모형에서 설명하고 있음을 알 수 있다. 다음 독립변수의 각 범주별 특성이 지식조직화에 미치는 영향, 종속변수의 기준범주인 '지식이 조직화 될 필요성을 느끼지 않는다(아니오)'라고 하는 것에 대하여 '지식이 조직화 될 필요성이 있다(예)'는 것에 대한 로짓의 변화를 추정한 월드(Wald) 통계량의 유의성 추정을 보면 지식관리에 대한 인식을 잘 하고 있고 참여적 리더십이 어느 정도 발현되고 있으며 동료들간의 신뢰감이 높을 때 지식조직화를 더 필요로 한다는 것이다. 더불어 조직 내 학습분위기가 조성되어 있고 개방적 의사소

<표12> 지식창출의 요구수준에 대한 지식행정 기반요소의 유의성 검증결과

종속 변수	독립 변수	모수추정				
		구분	B	Wald	유의확률	Exp(B)
지식발굴	신뢰감	예 신뢰(예)	1.571	6.151	0.013**	4.810
		신뢰(보)	1.514	0.929	0.335	
	개방적 의사소통	예 소통(예)	0.896	2.936	0.087*	2.450
		소통(보)	0.875	1.153	0.283	
	IT	예 IT(예)	2.763	18.953	0.000**	15.844
		IT(보)	3.389	0.000	0.999	

.모형의 적합도 : $\chi^2 512.412(df) (764)$, 유의확률 : 0.874**
 .결정계수(R^2) : 0.200

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$

주 1 : 종속변수의 기준범주 및 참고집단은 '아니오'이며, 독립변수의 기준범주는 '아니오'이다.
 주 2 : 분석결과 유의성 수준에서 제외된 독립변수는 인식, 리더십, 평가보상체계, 문화, 친밀감, 협동, 학습분위기, KMS, 유용성, 명확화, 공식화, 외부환경과의 지식순환채널 등이다.

통이 잘 되고 있으며 IT을 어느 정도 활용할 줄 알고 지식정보가 업무수행에 쓸모가 있다고 생각할 때 지식조직화를 더 필요로 한다는 것으로 나타났다. 하지만 평가보상체계의 경우 계수가 음(-)의 값을 보이기 때문에 종속변수의 기준범주인 평가보상체계가 마련되어 있지 않은 경우(아니오)보다 평가보상체계 마련 정도가 보통인 경우에 지식조직화를 필요로 하지 않는 것으로 나타내고 있다. 즉 평가보상체계가 마련되어 있지 않기 때문에 지식조직화를 선호하지 않는 것으로 볼 수 있다. 문화의 경우도 계수가 음(-)의 값을 보이기 때문에 종속변수의 기본범주인 지식관리 활동에 적극적이고 긍정적인 분위기가 조성되어 있지 않은 경우(아니오)보다 적극적이고 긍정적인 분위기가 조성되어 있는 경우에 지식조직화를 필요로 하지 않는 것으로 나타내고 있다. 즉 현재 지식조직화를 필요로 하는 것에 문화는 큰 영향을 미치지 않는 것으로 볼 수 있다.

셋째, 지식행정의 기반요소가 지식행정 활동의 구

성요소 중 ‘지식공유’(이전, 교환, 확산, 유통 등)에 미치는 영향 즉, 지식행정의 기반요소에 따른 지식공유의 요구수준을 로지스틱회귀분석으로 실시한 결과 <표14>와 같이 제시하였다. 로지스틱회귀모형의 유의성에 대한 카이제곱 통계량(χ^2)이 617.279이고 유의확률이 0.999로 유의수준 $p < 0.05$ 보다 크므로 본 연구에 이용된 데이터가 모집단에 잘 적합시키고 있다고 볼 수 있다. 그리고 결정계수 R^2 값이 0.454로 반응변수의 변동 중 45.4% 정도를 로지스틱 회귀모형에서 설명하고 있음을 보여준다. 다음 독립변수의 각 범주별 특성이 지식공유에 미치는 영향, 종속변수의 기준범주인 ‘지식이 공유 될 필요성을 느끼지 않는다(아니오)’라고 하는 것에 대하여 ‘지식이 공유 될 필요성이 있다(예)’는 것에 대한 로짓의 변화를 추정한 월드(Wald) 통계량의 유의성 추정을 보면 지식관리에 대한 인식을 잘 하고 있고 참여적 리더십이 잘 발현되고 있으며 동료들간의 신뢰감이 높을 때 그리고 조직내 학습분위기가 조성되어 있고 IT를 어느 정도 활용

<표13> 지식조직화 요구수준에 대한 지식행정 기반요소의 유의성 검증결과

종속 변수	독립 변수	모수추정					
		구분	B	Wald	유의확률	Exp(B)	
지식조직화	인식	예 인식(예)	2.175	5.937	0.015**	8.802	
		보 인식(보)	2.500	6.138	0.013**	12.178	
	참여적 리더십	예 리더십(예)	1.118	1.188	0.276		
		보 리더십(보)	1.448	2.754	0.097*	4.254	
	평가보상체계	예 평가(예)	-0.364	0.104	0.748		
		보 평가(보)	-1.757	3.755	0.053*	0.172	
	문화	예 문화(예)	-1.515	3.111	0.078*	0.220	
		보 문화(보)	0.040	0.002	0.966		
	신뢰감	예 신뢰(예)	2.128	5.581	0.018**	8.396	
		보 신뢰(보)	0.034	0.001	0.981		
	학습분위기	예 학습(예)	1.643	4.471	0.034**	5.170	
		보 학습(보)	0.511	0.240	0.624		
	개방적 의사소통	예 소통(예)	1.316	2.884	0.089*	3.729	
		보 소통(보)	-0.324	0.108	0.743		
	IT	예 IT(예)	0.007	0.000	0.995		
		보 IT(보)	18.716	98.285	0.000**	1.34E+ 08	
유용성	예 유용성(예)	1.596	2.396	0.122			
	보 유용성(보)	19.720	366.190	0.000**	3.67E+ 08		

.모형의 적합도 : $\chi^2(df) 627.018(764)$, 유의확률 : 0.999**

.결정계수(R^2) : 0.460

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$

주 1 : 종속변수의 기준범주 및 참고집단은 ‘아니오’이며, 독립변수의 기준범주는 ‘아니오’이다.

주 2 : 분석결과 유의성 수준에서 제외된 독립변수는 친밀감, 협동, KMS, 명확화, 공식화, 외부환경과의 지식순환채널 등이다.

<표14> 지식공유 요구수준에 대한 지식행정 기반요소의 유의성 검증결과

종속 변수	독립 변수	모수추정				
		구분	B	Wald	유의확률	Exp(B)
지식공유	인식	예 인식(예)	2.735	7.788	0.005**	15.404
		보 인식(보)	0.657	0.912	0.340	
	참여적 리더십	예 리더십(예)	3.281	4.941	0.026**	26.611
		보 리더십(보)	1.220	3.237	0.072*	3.387
	평가보상체계	예 평가(예)	-1.812	3.073	0.080*	0.163
		보 평가(보)	-1.817	5.571	0.018**	0.162
	신뢰감	예 신뢰(예)	1.562	3.762	0.052*	4.768
		보 신뢰(보)	2.212	1.052	0.305	
학습분위기	예 학습(예)	1.077	2.823	0.093*	2.936	
	보 학습(보)	0.075	0.005	0.943		
KMS	예 KMS(예)	-0.519	0.337	0.562	0.180	
	보 KMS(보)	-1.713	6.095	0.014**		
IT	예 IT(예)	0.274	0.098	0.755	2.10E+08	
	보 IT(보)	19.161	36.355	0.000**		
유용성	예 유용성(예)	1.602	4.108	0.043**	4.965	
	보 유용성(보)	1.559	1.467	0.226		

·모형의 적합도 : $\chi^2(df) 617.279(764)$, 유의확률 : 0.999**
 ·결정계수(R²) : 0.454

*p<0.1, **p<0.05

주 1 : 종속변수의 기준범주 및 참고집단은 '아니오'이며, 독립변수의 기준범주는 '아니오'이다.
 주 2 : 분석결과 유의성 수준에서 제외된 독립변수는 문화, 친밀감, 협동, 개방적 의사소통, 명확화, 공식화, 외부환경과의 지식순환채널 등이다.

할 줄 알고 지식정보가 업무수행에 쓸모가 있는 때 지식공유를 더 필요로 한다는 것으로 나타났다. 하지만 평가보상체계의 경우 계수가 음(-)의 값을 보이기 때문에 종속변수의 기준범주인 평가보상체계가 마련되어 있지 않은 경우(아니오)에 비해 평가보상체계가 마련되어 있는 경우보다 지식공유를 더 필요로 하지 않는 것으로 나타났다. 즉 현실적으로 지식공유에 있어서는 평가보상체계의 마련 정도가 큰 영향을 미치지 않는 것으로 시사된다. 또한 지식관리시스템(KMS)의 경우도 계수가 음(-)의 값을 보이기 때문에 종속변수의 기준범주인 지식관리시스템을 이용하지 않는 경우(아니오)가 보통의 경우보다 지식공유를 더 필요로 한 것으로 나타났다. 따라서 지식공유를 위한 기술적 도구로 지식관리시스템 구축을 주장하고 있지만 실질적으로는 지식관리시스템을 통한 지식공유에 대한 기대는 작다는 것을 알 수 있다.

넷째, 지식행정의 기반요소가 지식행정 활동의 구성요소 중 '지식활용'(적용, 사용, 응용 등)에 미치는

영향 즉, 지식행정의 기반요소에 따른 지식활용의 요구수준을 로지스틱회귀분석으로 실시한 결과를 <표 15>와 같이 제시하였다. 로지스틱회귀모형의 유의성에 대한 카이제곱 통계량(χ^2)이 678.814이고 유의확률이 0.999로 유의수준 p<0.05보다 크므로 본 연구에 이용된 데이터가 모집단에 잘 적합시키고 있다고 볼 수 있다. 그리고 결정계수 R²값이 0.494로 반응변수의 변동 중 49.4% 정도를 로지스틱 회귀모형에서 설명하고 있음을 보여준다. 독립변수의 각 범주별 특성이 지식활용에 미치는 영향, 종속변수의 기준범주인 '지식이 활용 될 필요성을 느끼지 않는다(아니오)'라고 하는 것에 대하여 '지식이 활용 될 필요성이 있다(예)'는 것에 대한 로짓의 변화를 추정한 월드(Wald) 통계량의 유의성 추정을 보면, 지식관리에 대한 인식을 잘 하고 있고 조직 내 학습분위기가 조성되어 있으며 지식정보가 업무수행에 쓸모가 있고 지식정보의 내용이 명확할 때 지식활용을 더 필요로 한다는 것으로 나타났다.

마지막으로, 지식행정의 기반요소가 지식관리 활동의 구성요소 중 ‘지식축적’(저장)에 미치는 영향 즉, 지식행정의 기반요소에 따른 지식축적의 요구수준을 로지스틱회귀분석으로 실시한 결과를 <표16>과 같이 제시하였다. 로지스틱회귀모형의 유의성에 대한 카이제곱 통계량(χ^2)이 572.429이고 유의확률이 0.914로 유의수준 $p < 0.05$ 보다 크므로 본 연구에 이용된 데이터가 모집단에 잘 적합시키고 있다고 볼 수 있다. 그리고 결정계수 R^2 값이 0.343으로 반응변수의 변동 중 34.3% 정도를 로지스틱회귀모형에서 설명하고 있음

을 보여준다. 다음 독립변수의 각 범주별 특성이 지식축적에 미치는 영향, 종속변수의 기준범주인 ‘지식이 축적 될 필요성을 느끼지 않는다(아니오)’라고 하는 것에 대하여 ‘지식이 축적 될 필요성이 있다(예)’는 것에 대한 로짓의 변화를 추정할 월드(Wald) 통계량의 유의성 추정을 보면 지식관리에 대한 인식을 잘 하고 있고 친밀감이 어느 정도 있으며 조직 내 학습분위기가 조성되어 있는 경우 그리고 IT를 어느 정도 활용하고 있는 경우에 지식축적을 더 필요로 한다는 것으로 나타났다.

<표15> 지식활용 요구수준에 대한 지식행정 기반요소의 유의성 검증결과

종속 변수	독립 변수	모수추정					
		구분	B	Wald	유의확률	Exp(B)	
지식활용	인식	예 인식(예)	4.411	9.046	0.003**	82.322	
		인식(보)	1.658	3.025	0.082*	5.249	
	학습분위기	예 학습(예)	3.052	9.990	0.002**	21.168	
		학습(보)	2.011	1.085	0.298		
	유용성	예 유용성(예)	2.171	4.270	0.039**	8.763	
		유용성(보)	0.635	0.225	0.636		
	명확화	예 명확화(예)	2.022	3.624	0.057*	7.552	
		명확화(보)	1.009	1.055	0.304		
	외부환경	예 외부(예)	-0.132	0.029	0.866		
		외부(보)	4.299	3.164	0.075*	73.631	

·모형의 적합도 : $\chi^2(df)$ 678.814(764), 유의확률 : 0.999**
 ·결정계수(R^2) : 0.494

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$

주 1 : 종속변수의 기준범주 및 참고집단은 ‘아니오’이며, 독립변수의 기준범주는 ‘아니오’이다.
 주 2 : 분석결과 유의성 수준에서 제외된 독립변수는 리더십, 평가보상체계, 문화, 신뢰감, 친밀감, 협동, 개방적 의사소통, KMS, IT, 공식화 등이다.

<표16> 지식축적 요구수준에 대한 지식행정 기반요소의 유의성 검증결과

종속 변수	독립 변수	모수추정					
		구분	B	Wald	유의확률	Exp(B)	
지식축적	인식	예 인식(예)	2.090	4.196	0.041**	8.082	
		인식(보)	0.072	0.007	0.932		
	친밀감	예 친밀(예)	0.624	0.370	0.543		
		친밀(보)	17.194	235.977	0.000**	29312103	
	학습분위기	예 학습(예)	0.174	2.505	0.113		
		학습(보)	17.023	584.397	0.000**	24726604	
	IT	예 IT(예)	1.521	1.967	0.161		
		IT(보)	17.414	119.616	0.000**	36525685	

·모형의 적합도 : $\chi^2(df)$ 572.429(764), 유의확률 : 0.914**
 ·결정계수(R^2) : 0.343

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$

주1 : 종속변수의 기준범주 및 참고집단은 ‘아니오’이며, 독립변수의 기준범주는 ‘아니오’이다.
 주2 : 분석결과 유의성 수준에서 제외된 독립변수는 리더십, 평가보상체계, 문화, 신뢰감, 협동, 개방적 의사소통, KMS, 유용성, 명확화, 공식화, 외부환경과의 지식순환채널 등이다.

3. 지식행정 활동의 수요예측 모형구축을 위한 변수관계 설정

지금까지 지식행정 활동의 요구수준을 ‘필요성’으로 측정, 분석하였다. 지식행정 활동의 요구수준은 지식행정을 수행하는 공무원들의 개인적 특성을 비롯하여 행정기관, 행정업무의 성질 그리고 행정기능과 역할에 따라서 다를 것이며 또한 지식행정의 기반요소의 수준에 따라서도 지식행정 활동의 요구수준이 다를 수 있다는 가정을 전제하였다. 이와 같은 문제소제에 바탕을 두고 공무원들을 대상으로 설문조사를 통한 다항로지스틱회귀분석을 수행하였다.

분석결과를 보면, 지식행정 활동의 요구수준에 대해 성별에서는 남녀 간 비교 차이를 보이지 않으며 연령에서는 30세 미만과 40세 미만의 연령층이 50세 이상 연령층보다 지식창출, 지식조직화, 지식공유, 그리고 지식활용을 더 필요로 하지 않는다는 것으로 분석되었고 지식축적에서는 30세 미만 연령층이 50대 이상 연령층보다 오히려 지식축적을 더 필요로 하는 것으로 분석되었다. 학력에서는 지식축적 부문에서만 고졸과 대졸이 대학원졸 보다 더 필요로 하지 않는 것으로 분석되었다. 직급에서도 지식축적 부문에서만 8급 공무원이 임시계약직보다 더 필요로 하는 것으로 분석되었다. 근속기간에서는 기준범주 20년 이상 근속에 대해 지식창출과 지식축적에서는 10년 미만이 상대적으로 더 필요로 하고 있고 5년 미만과 10년 미만이 지식공유와 지식활용에서 상대적으로 더 필요로 하고 있으며 지식조직화에서는 20년 미만이 더 필요로 하지 않는 것으로 분석되었다.

다음 업무성격의 경우 기준범주인 보건업무에 비해 지식조직화에서 사업부문의 업무가 상대적으로 더 필요로 하고 있으며, 지식공유에서는 사업부서만을 제외하고는 모든 업무가 보건업무에 비해 지식공유를 더 필요로 하고 있으며, 지식활용에서는 민원실을 제외하고는 모든 업무가 보건업무에 비해 지식활용을 더 필요로 하는 것으로 알 수 있다.

행정기관의 경우 기준범주 시군구에 비해 광역시

도가 지식창출과 지식조직화 그리고 지식공유를 상대적으로 더 필요로 하지 않는 것으로 알 수 있다. 지방교육청은 시군구에 비해 상대적으로 지식공유를 더 필요로 하고 있으나 광역시도는 시군구에 비해 상대적으로 지식공유를 더 필요로 하지 않는 것으로 알 수 있다. 지식축적에서는 일선기관이 시군구에 비해 상대적으로 더 필요로 하는데 반해 광역시도는 더 필요로 하지 않는 것으로 알 수 있다.

지식행정의 기반요소의 준비수준에 따라서 지식행정 활동의 구성요소가 어느 정도 요구되고 있는지를 살펴보면, 먼저 지식행정에 관한 인식을 하고 있는 경우에는 인식을 하지 않고 있는 경우에 비해 지식조직화, 지식공유, 지식활용 그리고 지식축적을 필요로 하고 있고, 참여적 리더십이 행사되고 있는 경우는 그렇지 않는 경우보다 지식조직화와 지식공유를 더 필요로 하는 것으로 분석되었다. 그러나 평가보상체계가 마련되어 있는 경우는 그렇지 않는 경우보다 지식조직화와 지식공유에서 필요도가 더 낮은 것으로 분석되었다. 신뢰감의 경우는 신뢰감이 없는 경우보다 있는 경우가 지식창출과 지식조직화 그리고 지식공유를 더 필요로 하는 것으로 알 수 있다. 협동의 경우는 협동이 잘 되고 있는 경우가 안 되고 있는 경우보다 지식활용을 더 필요로 하고 있는 것으로 알 수 있다. 학습분위기의 경우는 그렇지 않는 경우보다 지식조직화와 지식공유 그리고 지식축적을 더 필요로 하고 있으며 개방적 의사소통이 잘 되는 경우는 그렇지 않는 경우보다 지식창출과 지식조직화를 더 필요로 하며, 정보기술을 활용하고 있는 경우는 그렇지 않는 경우보다 지식발굴, 지식조직화 그리고 지식축적을 더 필요로 하고 있는 것으로 알 수 있다. 마지막으로 지식정보 유용성이 높은 경우는 그렇지 않는 경우보다 지식조직화, 지식공유, 그리고 지식활용을 더 필요로 하며, 지식내용의 명확화가 높은 경우도 그렇지 않는 경우보다 지식활용을 더 필요로 하는 것으로 알 수 있다. <표17>은 변수관계에 대한 우선순위와 비중의 차이성을 요약 정리하였다.

<표17> 지식행정의 수요예측에 관한 분석결과 요약

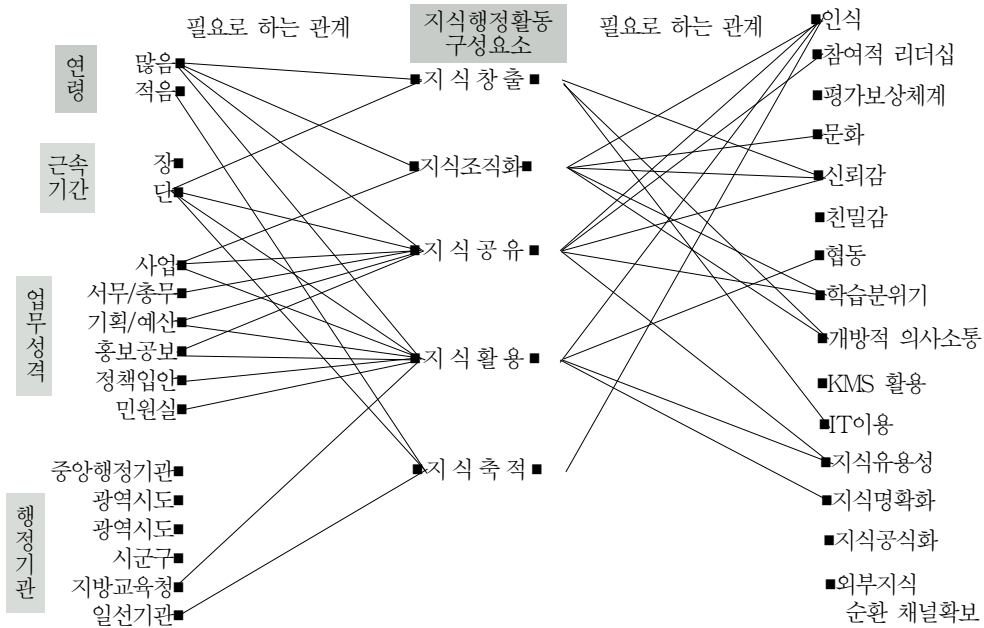
구분	기준범주	지식발굴	지식조직화	지식공유	지식활용	지식축적
성별	여자	-	-	-	-	-
연령	50세 이상	30세미만▽ 40세미만▽	30세미만▽ 40세미만▽	30세미만▽ 40세미만▽	30세미만▽ 40세미만▽	30세미만▲
학력	대학원졸	-	-	-	-	고졸▽ 대졸▽
직급	임시계약직	-	-	-	-	8급▲
근속기간	20년 이상	10년미만▲	20년미만▽	5년미만▲ 10년미만▲	5년미만▲ 10년미만▲	10년미만▲
업무성격	보건	-	사 업▲	서무/총무▲ 기획/예산▲ 홍보/공보▲ 사 업▲ 민 원 실▲	서무/총무▲ 기획/예산▲ 정책입안▲ 홍보/공보▲ 사 업▲	-
행정기관	시군구	광역시도▽	광역시도▽	광역시도▽	지방교육청▲ 광역시도▽	일선기관▲ 광역시도▽
인식	아니오	-	예▲ 보통▲	예▲	예▲ 보통▲	예▲
참여적 리더십	아니오	-	보통▲	예▲ 보통▲	-	-
평가보상체계	아니오	-	보통▽	예▽ 보통▽	-	-
문화	아니오	-	예▲	-	-	-
신뢰감	아니오	예▲	예▲	예▲	-	-
친밀감	아니오	-	-	-	-	보통▲
협동	아니오	-	-	-	예▲	-
학습분위기	아니오	-	예▲	예▲	-	보통▲
개방적 의사소통	아니오	예▲	예▲	-	-	-
KMS	아니오	-	-	보통▽	-	-
IT	아니오	예▲	보통▲	보통▽	-	보통▲
유용성	아니오	-	보통▲	예▲	예▲	-
명확화	아니오	-	-	-	예▲	-
공식화	아니오	-	-	-	-	-
외부지식순환 채널확보	아니오	-	-	-	보통▲	-

주 : ▲표시는 기준범주에 대해 상대적으로 상대적 우위, ▽표시는 상대적 열위를 나타냄.

이상과 같은 분석결과는 지식행정 활동의 구성요
소들이 모든 행정기관에 획일적이고 공통적으로 적용
될 수 있는 것이 아니라 공무원 개인별 특성, 업무성
격, 행정기관 그리고 지식행정 기반요소의 준비도 및
활용도에 따라서 지식행정 활동을 필요로 하고 있다
는 것을 알 수 있었다. 따라서 각 행정기관에서 지식
행정 활동을 수행하기 위해서는 부서 및 기관차원의
지식행정 기반요소를 점검해야 될 것이며, 업무성격
에 따른 지식행정 활동의 수요를 사전에 파악해야 될
것으로 보인다. 그러므로 향후 지식행정을 효율화하

기 위해서는 지식행정 활동의 각 요소에 수요를 파악
하여 그것에 적합한 지식행정을 펼쳐나가야 한다. 그
러기 위해서는 본 연구결과에서 제시하는 변수간의
관계에 초점을 맞춘다면 행정에 현실에 부합한 지식
행정 활동을 수행해 나갈 것으로 생각한다. <그림1>
은 본 연구의 분석결과를 토대로 각 행정기관에서 공
무원 개인별 특성, 업무성격, 행정기관 그리고 지식행
정 기반요소의 준비도에 따른 지식행정 활동의 요구
수준에 대한 관계성을 도식화한 것이다. 따라서 행정
기관에서 지식행정 활동을 수행하기 위하여 무엇이

<그림1> 지식행정 활동의 수요예측 모형구축을 위한 변수관계 설정



필요하고 어떤 요인들을 마련해야 하는가에 관한 수요를 예측하기 위해서는 먼저 이 관계성을 토대로 살펴볼 것을 제안한다.

V. 결론

지식기반사회에서 지식정부를 구축하기 위해서는 지식행정 활동을 수행해야 한다. 그러나 지식행정의 고유성이 정립된 것도 아닐뿐더러 어디서부터 지식행정을 도입해야 하고 어느 기관 어느 부문에서 그 효율성이 나타날 것인가에 대한 진단과 고민 없이 ‘지식경영이 그 효과를 보고 있으니 행정부문에 도입해야 된다는 식’의 제안은 선부른 판단이라고 보이며, 행정의 고유성과 자율성을 간과하는 접근방식이라고 생각한다. 하지만 경영과 행정간의 영역이 합치 또는 절충, 상호보완적 관계로 진행되고 있는 시대적 환경을 고려할 때, 마냥 행정의 자율성과 고유성만을 고집해서는 시대적 요구에 부합하지 못하는 행정을 수행함으로써 행정의 비효율성을 낳게 된다는 비판을 면하기 어려울 것으로 보인다. 따라서 행정에 지식행

동 요소를 고려하기 위해서는 무엇을 어디서부터 시작해야 될 것인가에 대한 진지한 고민을 해야 되는데, 본 연구는 지식행정 활동을 무조건 벤치마킹하기 보다는 행정활동에 따라 지식행정 활동의 구성요소들의 적합성과 활용성 여부가 좌우된다는 것을 연구문제로 제기하면서, ‘맞춤식’ 또는 ‘행정활동 수행에 필요로 하는’ 지식행정 활동의 수요를 예측할 수 있는 모형제시에 초점을 두고, 모형을 구축하는데 고려해야 될 사항에 대해 경험적 연구를 통해 살펴보았다.

본 연구의 결과, 지식행정 기반요소의 준비도 및 활용도에 따라서 지식행정 활동의 요구수준이 다르다는 것을 알 수 있으며, 공무원 개인별 특성, 업무성격, 행정기관 등에 따라서도 지식행정 활동의 요구수준이 다르게 나타나고 있음을 알 수 있다. 그러므로 행정기관에서 지식행정 활동을 통해 행정활동의 효율성을 극대화하기 위해서는 모든 행정기관과 업무성격에 상관없이 통일적이고 획일적으로 적용하기보다는 먼저 무슨 지식행정 활동이 강조되고 있고 필요로 하는지를 파악, 예측해야 할 것이며 그러한 지식행정 활동을 효율적으로 적용, 활용하기 위해서는 지식행

정 기반요소가 고려되어야 할 필요가 있다는 점을 알 수 있다.

이와 같이 연구결과를 토대로 본 연구에서 제시할 수 있는 시사점으로는 첫째, 본 연구가 제시하고 있는 변수관계를 바탕으로 현재 정부에서 시행하고 있고 계획하고 있는 지식행정이 왜 잘 안 되고 있는가를 쉽게 판단할 수 있는 기준으로 삼을 수 있다는 것이다. 또한 지식행정 수행에 있어서 공무원 개인적 특성과 행정기관의 특성 그리고 업무성격에 상관없이 보편성과 일반성을 확보하는 계획을 수립하고 시행하다보니 지식행정의 적정성은 물론 능률성마저 확보되지 못하는 우를 범할 수 있다는 것을 명심해야 한다. 따라서 각 행정기관에서는 지식행정 활동을 위한 계획수립에 앞서 각 행정기관과 업무성격 그리고 개인의 특성을 고려하는 계획과 전략이 마련되어야 할 것으로 생각된다. 둘째, 그동안 많은 연구자 및 지식론자들이 이론적으로나 경험적 연구를 통해 지식행정의 기반요소 및 성공요인으로 제시해 왔던 것들이 확실히 적용될 수 있는 것이 아니라 지식행정 활동의 구성요소에 따라 다를 수 있다는 점을 간과해서 안 된다는 것이다. 그러므로 각 행정기관에서는 지식행정 활동의 구성요소 중 어느 부문을 강조하고 증대해 것인가를 설정한 다음 그 구성요소에 맞는 지식행정 기반요소의 구축방안이 마련되어야 할 것으로 생각된다. 셋째, 지식공유의 기술적 장치로서 그동안 지식관리시스템을 구축해야 한다는 주장이 논자와 실무차원에서 주장되어 왔지만 본 연구에서는 지식관리시스템의 활용성이 높지 않다는 것을 알 수 있었다. 따라서 지식공유 활성화를 위한 도구로서 많은 물질적 투입을 수반하는 지식관리시스템만을 고집할 것이 아니라 다른 시스템과 병합하는 방안을 찾는 것이 오히려 비용과 활용도에서 정합성을 찾을 수 있다고 보여진다. 물론 행정기관의 업무성격과 기능 그리고 개인의 특성에 따라 지식관리시스템의 활용도가 다르겠지만 지식관리시스템을 지식행정 활동의 수단으로만 간주하고 구축하려는 생각은 재고되어야 할 것으로 보이며, 오히려 지식관리에 대한 인식과 참여적 리더십,

신뢰감 조성, 학습분위기 조성, 그리고 쓸모 있는 지식정보로 조작화할 수 있는 방안이 우선적으로 마련되어야 할 것으로 보인다. 또한 IT의 활용 여부도 지식창출과 지식조직화 그리고 지식축적에서는 필요성이 있어 보이나 지식공유와 지식활용에서는 필요성이 낮게 보인다는 것은, 지식관리시스템이 IT 활용을 전제로 한다는 점에서 볼 때 지식관리시스템이 지식행정의 도구 및 수단으로만 인식하고 생각하는 것을 재고해야 된다는 점을 다시 한 번 보여주고 있다. 그러므로 행정기관에서는 막대한 비용을 들여 지식관리시스템을 확립적으로 구축하는 것을 재고해야 될 것이며 이미 구축되어 있는 여타 정보시스템의 콘텐츠를 확장, 조정하여 활용하는 방안이 검토되어야 할 것이다..

이상과 같이 본 연구에서 제시한 수요예측 모형구축을 위한 변수관계 설정은 지식행정 활동을 효율적으로 수행할 수 있도록 하기 위해서 행정기관에서 사전에 준비하고 기획하는데 중요한 정보를 제공할 것이며, 지식행정 전반에 대한 프레임워크를 재검토할 수 있는 모델로 삼는데 유용하리라고 본다. 예를 들면, 지식행정 활동의 효율성을 제고하기 위한 현실적 적용 국면에서는 공무원 개인의 특성, 역량 및 담당 업무의 성격과 기능에 적합한 지식행정 활동 구성요소가 강조되어야 하며, 상대적으로 연계성 없거나 및 강조되지 못하는 부문은 다른 지식행정 활동 구성요소의 담당 개인이나 부서로부터 지원을 받게 하는 네트워크를 구축해야 될 필요가 있다. 또한 지식행정 기반요소들도 지식행정 활동 구성요소에 따라 그 필요성 수준이 다르기 때문에 행정기관 및 내가 담당하는 업무가 어떤 지식행정 활동 구성요소를 필요로 하는지를 검토하고 확인한 다음 그것에 맞는 차별적인 기반요소의 제고전략이 마련되어야 할 것으로 생각한다. 하지만 이러한 연구의 기대효과에도 불구하고, 경험적 연구를 위한 표본의 대상이나 표출방법이 연구설계의 완전성을 구비하였다고 볼 수 없다. 특히, 행정기관별 역할과 기능에 따른 분류를 시도하고 그 역할과 기능에 따른 행정기관을 선별하여 표본으로 삼

있다고 하지만, 표본으로 추출된 행정기관의 역할과 기능을 대표할 수 있고 절대적이고 배타적인 속성을 가지고 있다고 확인하기 어렵다. 또한 지식행정 기반 요소가 개인별 특성·행정기관·행정기능 및 역할 그리고 지식행정 활동의 구성요소간에 매개변수로 작용할 수 있다는 점을 배제할 수 없기 때문에 향후 연구자들은 이와 같은 한계점을 보완 구축한다면 더욱 더 의미 있는 결과를 가져올 것이라고 생각한다.

참 고 문 헌

[국내 문헌]

- [1] 강황선 (2002), “서울지 지식관리 활성화 방안”, 서울시정개발연구원.
- [2] 권기현 (2000), 지식정부의 이론적 모형과 평가틀, 정보와사회, 제 1권, 28-47.
- [3] 권희영 (1999), 조직의 지식경영 준비도 (readiness) 측정 도구 개발에 관한 연구, 석사학위논문, 이화여자대학교.
- [4] 김순귀, 정동빈, 박영술 (2003), “SPSS를 활용한 로지스틱 회귀모형의 이해와 응용”, 서울: SPSS 아카데미.
- [5] 김휘동 외 (1999), “지식경영 도입을 통한 지식행정의 전략적 실천방안에 관한 연구”, 경상북도연구단.
- [6] 노종우 (1999), 지식행정을 위한 조직운영 및 인재관리 방안, 시정연찬, 11.
- [7] 모성은 (1999), 지방행정의 지식기반구축과 신 지식공직자의 확산, 지식행정의 과제와 대응방안, 99년 충청남도/충남발전연구원 공동 세미나발표 자료.
- [8] 박성원 (2001), 행정조직의 지식관리 전략, 한국행정논집, 제 13권, 제 4호, 765-783.
- [9] 박연호 (1996), “현대조직관리론”, 법문사.
- [10] 박우순 (1999), 한국의 행정문화와 지식정부의 가능성, 사회과학논집, 제 17권, 제 1호, 한국의국어대학교.
- [11] 박희서, 임병춘 (2001), 지방공무원들의 효율적 지식관리를 위한 인과모형 검증, 한국정책학회보, 제 10권, 제 2호, 111-133.
- [12] 박희서, 김구 (2002), 행정기관에 있어서 지식관리의 활용성 제고요인에 관한 탐색적 연구, 한국행정학보, 제 36권, 제 2호, 41-61.
- [13] 사재명 (2002), 지방공무원의 지식관리에 관한 인식분석, 한국지역정보학회지, 제 5권, 제 2호, 81-106.
- [14] 서순복 (2002), “지식정보사회와 전자행정”, 대왕사.
- [15] 성용현 (2001), “응용 로지스틱 회귀모형”, 탐진.
- [16] 손영식 (2000), 지식경영의 개념과 도입방안, 지식재산 21, 58.
- [17] 심윤수 (2000), 전자지식정부의 구현방안, 헌법학 연구, 제 6권, 제 3호.
- [18] 유명만 (2001), “지식경영과 지식관리시스템”, 한인.
- [19] 유홍립, 이병기 (2004), 정부조직의 지식관리 (KM) 활용에 미치는 영향요인에 관한 연구, 한국행정학보, 제 38권, 제 1호, 23-44.
- [20] 이건창, 권순재, 정남호 (1999), 지식경영 성과측정을 위한 지식경영지수(KMI) 개발에 관한 연구, 한국경영정보학회 99 춘계학술대회 논문집, 153-161.
- [21] 이대호 (1999), 공공기관을 위한 지식경영 프레임워크, 석사학위논문, 포항공과대학교 대학원.
- [22] 이종범 외 (2000), “지식정부 구축을 위한 고시제도 개혁”, 나남출판.
- [23] 이주희 (2001), “디지털시대의 지식행정의 전략”, 경기도: 한국자치개발연구원.
- [24] 이창원 (1997), “새 조직론”, 대영문화사.
- [25] 전성현·김용우 (1999), 지식경영 진단지표 개발의 방향과 과제, 한국경영정보학회 99

- 춘계학술대회 논문집, 129-139.
- [26] 정병헌 (2003), 아더 앤더슨의 지식관리 진단, <http://e-mba.com/KM/Jung5.htm>.
- [27] 정윤수 (2001), 공공부문 지식관리의 효율적 추진을 위한 정책과제, 정보화정책, 제 8권, 제 4호, 7-23.
- [28] 조주은 (1999), “국가지식관리를 위한 선진사례 분석”, 한국전산원.
- [29] 최남희 (1999), 도시행정 분야에서의 지식행정화 방향과 과제, 하계학술대회발표논문집, 한국행정학회.
- [30] 최은석 (2000), 정부부문의 지식경영 제고 방안, 지역개발연구소, 8.
- [31] 최진수 (2001), 지식정부를 위한 지식행정에 관한 연구, 연세사회과학연구, 제 7집, 119-149.
- [32] 한세억 (1999), 지식행정에 대한 탐색적 연구, 한국행정학회보, 제 33권, 제 3호, 1-19.
- [33] 행정자치부 (2003a), “정부지식관리 활성화 지침”, 2003. 12.
- [34] 행정자치부 (2003b), “행정기관 지식관리 설문조사 결과”, 2003. 12.
- [35] 황성돈 (2000), 지식정부의 미래 모습과 정책 과제, 한국행정연구, 제 9권 제 1호.
- [국외 문헌]
- [1] Andre, J. et al. (2001), Knowledge Sharing and Transfer, *Experiential Learning Team Final Report Team 10*, June 22, <http://www.km.gov>
- [2] Andre, J. et al. (2002), *A KM Tool for Government Practitioners*. August 22. Washington, DC, The FAA Knowledge Services Network and The Federal KM Network, <http://www.km.gov>
- [3] Ark Group and Skyrme, D. (2003), *KM in the Public Sector*, <http://http://www.kmmagazine.com/kmpsurvey.asp>
- [4] Federal CIO Council Knowledge Management Working Group (2001), *Knowledge Centric Organization(KCO) Assessment*, http://www.fgipc.org/02_Federal_CIO_Council/Downloads/90%20kco%20survey.doc
- [5] Gulick, L. (1937), Note on the Theory of Organization, *Papers on the Science of Administration*, New York: Institute of Public Administration.
- [6] Hauck, W. and Donner, A. (1997), Wald's test as applied to hypotheses in logit analysis, *Journal of the American Statistical Association*, 72, 851-853.
- [7] ICA International Council for Information Technology in Government Administration (2003), *Knowledge Management(KM) within Government Administration*, http://www.ica-it.org/studygroups/ICA_SG_KM_questionnaire.pdf
- [8] IIE(HIK) (2002), *Questionnaire for Knowledge Management Survey*, <http://www.iiehk.org/new/KM-Questionnaire.pdf>
- [9] KPMG (2001), *Knowledge Management Framework Assessment Exercise*, <http://kmsurvey.londonweb.net/>
- [10] OECD (2003), The Learning Government: Introduction and Draft Results of the Survey of Knowledge Management Practices in Ministries/Departments/Agencies of Central Government, *GOV/PUMA(2003)1*, http://www.oecd.org/department/0,2688,en_2649_33735_1_1_1_1_1,00.html
- [11] Ruggles, R. and Holtshouse Dan (1999), The

- Knowledge Advantage, 매일경제 지식부(역).
“지식사회의 미래”, 매일경제신문사, 2001.
- [12] Wiig, K.M. (2000), Application of Knowledge Management in Public Administration, *Paper Prepared for Public Administrators of the City of Taipei*. May, <http://www.krii.com>
- [13] Wolfgang, S. and Peter, H. (2002), *Delphi Study: The Future of Knowledge Management*, http://www2.rz.hu-berlin.de/futureKM/futureKM_delphi.doc

● 저 자 소 개 ●



김 구 (Gu Kim)

한남대학교 행정학과를 졸업하고 전남대학교 행정학 석사와 조선대학교 행정학 박사 학위를 취득하였다. 조선대학교에서 학술연구교수(한국학술진흥재단 선정, 2002. 8. ~ 2005. 8.)로 근무하였으며, 현재 조선대학교 지역사회발전연구원 전임연구원으로 있다. 행정조직의 지식관리 및 정보관리에 관한 논문을 주로 발표하였으며, 주요 관심분야는 지식관리 및 정보관리, 행정관리분석 및 계량행정 등이다.