

## 한국 준정부조직의 학습조직 특성과 ‘공공성과’와의 관계\*

한상일\*\*

조창현\*\*\*

최무현\*\*\*\*

정무권\*\*\*\*\*

이 연구의 목적은 한국 준정부조직의 학습조직화 정도와 공공성과를 측정하고 학습조직화가 공공성과에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 이 과정에서 한국 준정부조직의 경우 모든 학습조직의 특성 영역이 재정, 지식, 인적자원, 사업성과를 높이고 실제적 공공성과 절차적 공공성을 제고하는 효과가 있다는 점을 밝혔다. 특히 학습조직 특성 요인 가운데 조직과 환경과의 연계가 다른 어떤 특성들보다도 많은 영향을 준다는 사실과 전략적 리더십은 성과의 유형에 따라서 다른 작용을 한다는 사실을 밝혔다. 이론적으로도 그동안 충분히 검증되지 않았던 학습조직 특성과 성과와의 인과관계의 경로모형을 검증하였고 수정모형을 제시하였다. 그리고 총 43개로 구성된 DLOQ 설문문항에 대한 타당성 검토를 실시하여 향후 편리한 조사를 위해 간명하면서도 더 높은 타당성을 얻을 수 있는 28개 문항을 선정하였다. 이러한 연구결과를 토대로 향후 연구를 위한 과제도 제시하였다. 보다 다양한 공공조직의 유형별 학습조직과 성과의 관계에 대한 분석과 국가 간 비교분석 등이 필요하고 인과모형의 지속적인 검증이 수

\* 이 논문은 2008년 정부(교육인적자원부)의 재원으로 한국학술진흥재단의 지원을 받아 수행된 연구임(KRF-2008-321-B00236).

\*\* University of Southern California에서 행정학박사학위를 취득하고 현재 연세대학교 정경대학 행정학과 부교수로 재직중이다. 관심분야는 학습조직, 준정부조직, 지역공동체 발전, 비영리조직이다(hans@yonsei.ac.kr).

\*\*\* 연세대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 연세대학교와 상지대학교에서 강의를 하고, 연세대학교 빈곤문제국제개발연구원에서 전임연구원으로 재직 중이다. 주요 관심분야는 조직행정, 정책결정론, 인사행정 등이다(joch21c@hanmail.net).

\*\*\*\* 연세대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 상지대학교 인문사회과학대학 행정학부 조교수로 재직하고 있다. 주요 관심분야는 인사행정, 복지정책, 정부규제 등이다(mhchoi@sangji.ac.kr).

\*\*\*\*\* 교신저자, Indiana University에서 정치학박사학위를 취득하고 현재 연세대학교 행정학과 교수로 재직중이다. 관심분야는 복지국가, 비교정책, 행정이론이다(chungmk@yonsei.ac.kr).

반되어야 한다는 사실을 지적하였다. 나아가서 지금까지 한국의 공공조직이 성과측정에 많은 노력을 기울였다면 이제는 성과를 높이는데 기여하는 방법과 수단을 모색해야 할 것이며 이러한 과정에서 학습조직화는 중요한 방안이 될 수 있다는 사실을 제안하였다.

주제어: 준정부조직, 학습조직, 공공성과, DLOQ, 구조방정식

## I. 서론

현대국가의 발전과정은 정부기능의 확대와 더불어 다양한 존재양식을 갖는 공공부문의 확대와 긴밀하게 연계된다. 이러한 공공부문의 변화의 핵심은 전통적인 정부조직의 범위를 벗어난 준정부조직이 다양한 모습으로 진화하고 있다는 점이다(정무권·한상일, 2009). 이들 준정부조직들은 정부의 정책기능이나 공공기능을 대행하고 있으며 시민들을 고객으로서 직접 접하는 조직으로 그 중요성이 강조되고 있다. 시민들에게 서비스를 직접 전달하는 준정부조직에 필요한 변화는 조직이 환경에 민감하게 반응하면서 지식을 적극적으로 창조할 뿐만 아니라 행태를 변화시켜 다양한 성과를 높이는 학습조직의 구축일 것이다.

이 연구는 준정부조직의 학습조직화는 다양한 긍정적인 효과를 창출할 것이라는 가정에서 출발한다. 특히 조직의 재정 성과나 지식 성과 외에도 공공기관에 대해서 요구되는 공공성과에 많은 기여를 할 것으로 판단된다. 공공성과는 향후 민주주의가 성숙하고 시민적 권리와 공공성의 확보에 대한 요구가 증가할 때 이에 대응하는 능력이다. 이러한 능력은 감사 제도를 포함한 견제기능 중심의 외부 통제적 시스템의 구축뿐만 아니라 내부 시스템의 개혁으로 향상된다. 이러한 논리에 기반하여 한국의 준정부조직에서도 다양한 학습조직활동들이 공식적·비공식적으로 진행되고 있으나 그러한 활동이 성과를 높이는데 기여하는지, 기여한다면 어떤 경로를 통하여 기여하는지에 대한 질문에 답하는 충분한 연구가 축적되지 못한 실정이다. 따라서 이 연구는 바로 조직내적 시스템의 구축과 성과의 향상이 구성원들의 자발적인 혁신과 결과의 상호공유를 통한 학습조직화를 통하여 가능할 것인가에 대한 질문에 한국 준정부조직을 대상으로 측정된 자료를 실증분석하여 답하고자 한다.

이와 같은 연구주제에 대하여 미국을 비롯한 서구의 몇몇 국가에서 이미 연구가 진행되었고 학습조직화가 조직의 성과에 기여한다는 연구결과가 확인된 바 있다. 그러나 한국의 공공조직을 대상으로 한 연구는 충분하지 않고, 한국과 서구의 조직구성원과 조직특성에 차이가 있다는 점을 감안할 때, 한국 준정부조직의 맥락에서 이러한 인과관계는 새롭게 검증될 필요가 있다. 특히 한국 공공조직에서 각 영역의 적합도가 최적화될 수 있는 측정문항들을 확인하고 그러한 요인들이 성과에 이어지는 경로가 타당한지에 대한 실증적인 분석이 필요할 것이다.

그런 의미에서 이 연구는 한국 준정부조직의 학습조직특성이 공공성과에 미치는 영향을 분석하기 위한 첫 번째 단계가 될 것이다. 이 연구의 목적은 현재 가장 널리 활용되는 학습조직과 성과의 인과모형인 Yang et al.(2003)의 모형을 한국 실증적 자료를 이용하여 검증하는 것으로 정한다. 따라서 이 연구는 학습조직과 성과에 관한 새로운 인과모형을 제안하기보다 미국과 한국의 기업을 대상으로 검증된 바 있는 모형이 한국 공공기관에서도 타당한지를 분석하고자 한다는 사실을 미리 밝힌다. 이 목표를 달성하기 위해 이 연구는 가장 대표적인 학습조직 특성 측정도구인 학습조직 영역별 설문(Dimensions of Learning Organization Questionnaire: DLOQ)을 활용하여 한국 준정부조직의 학습조직화 정도를 측정한다. 보다 엄밀한 측정을 위하여 DLOQ에서 제시하는 측정척도에 대한 타당성의 검토가 이루어질 것이며 향후 분석과 조사의 편이성을 제고하기 위하여 조사문항의 축소도 시도할 것이다. 인과분석을 위해서는 구조방정식의 추정을 통하여 DLOQ의 개발자들이 제시한 인과모형을 검증하면서 새로운 인과경로를 모색하고, 향후 새로운 조사도구와 분석모형 구축의 필요성도 지적한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 학습조직의 개념과 구성요소

학습조직은 지식의 생산과 확산이 매우 빠른 속도로 발생하는 지식기반사회에서 새로운 지식을 효과적으로 활용할 뿐만 아니라 생성하는데 능하고 새로운 지

식을 반영한 조직행태의 변화를 실현할 수 있는 조직이다(정무권·한상일, 2008; Garvin, 1993; Ellström, 2001). 이와 같이 조직환경에 적응적일 뿐만 아니라 환경에 능동적으로 대응할 수 있는 조직의 중요성에 대한 논의는 조직이론의 영역에서 오래전부터 논의된 바 있다. 그러나 조직환경의 변화가 빨라지고 특히 지식기반 사회로의 이행이 가속화되는 시점에서 학습조직의 중요성은 높아지고 있다. 공공 부문에서도 제한된 자원으로 조직성과를 높이는 것이 중요하다는 인식이 확산되면서 조직성과를 높이기 위한 조건으로서 조직과 개인의 역량을 배양하기 위한 학습조직화에 대한 많은 연구가 진행되었다(Kim, 1993; Marsick and Watkins, 1999).

이러한 이론적 발전이 이루어지는 가운데 1990년대 후반 이후 실제 조직에서 학습조직화를 가능하게 하기 위한 다양한 진단·처방 기법들이 제시되었다. Marquardt(1996)의 학습조직조사도구(Learning Organization Profile: LOP)와 Marsick and Watkins(1996)의 DLOQ 등이 가장 대표적이며, 그 중에서 가장 주목받는 학습조직분석방법이 DLOQ이다.<sup>1)</sup> DLOQ는 개인, 집단, 조직의 분석수준에 따라서 구분되는 일곱 가지 영역을 학습조직을 이해하는 요소로 제시하며 그 내용은 다음과 같다.<sup>2)</sup>

DLOQ의 첫 번째 영역은 ‘지속적인 학습기회의 창출’이며 이 영역에는 일하는 동안 직원의 문제를 학습기회로 인식, 도전과 실수에서 배우는 작업계획, 학습기회 및 다양한 공식적, 비공식적 학습을 지원하는 인센티브 등이 포함된다. 여기서 강조하는 기회의 창출은 시간이나 재정지원 같은 인프라 영역에만 해당하는 것이 아니다. 실수를 통한 배움이나 상호 학습을 격려하는 문화적인 요소 등을 포괄하는 관점이다. 이러한 인프라와 문화가 확충될 때 직원들은 끊임없이 자신을 혁신하고 계발할 수 있는 기회를 포착할 수 있는 것이다.

두 번째 영역은 ‘대화와 연구의 활성화’이다. 이 영역은 자신의 생각을 타인에게 분명히 전달하는 능력이나, 표면적으로 드러난 현상의 근본원인에 대한 탐구

1) 한국에서도 학습조직에 관한 관심은 표명되었다. 김영환(2003), 오을임 외(2002)를 비롯한 다수의 연구에서 학습조직특성에 대한 진단이 이루어진 바 있다. 그러나 국내 연구들의 경우 지속적인 방법론적 진화를 통해 의미 있는 조사도구를 만들어내지는 못했기 때문에 이론적, 방법론적 발전이 필요한 실정이다.

2) 아래의 DLOQ 영역에 대한 설명은 주로 Marsick and Watkins(2003), Yang et al.(2003)의 학습조직영역구분에 대한 논의에서 참고하였음을 밝힌다.

능력을 향상시키는 다양한 기제가 마련된 정도를 평가하는 것이다. 직원들이 자신의 견해를 표현하기 위한 논리적 사고력이 배양되는 영역이며 타인의 견해에 대한 이해력을 증가시키는 영역으로서 이러한 요소들이 완비될 때, 적절한 의사 결정과 새로운 아이디어를 창출하는 시스템이 발전될 수 있다.

세 번째 영역은 '협력과 팀 학습에 대한 격려'이다. 기능별 조직의 구분을 넘어서 정보를 공유하고 가치를 창조하는 활동을 측정하는 영역이다. 협력과 팀 학습을 장려하는 조직에서는 직원들이 다양한 사고에 접근할 수 있도록 업무가 디자인된다. 그리고 집단은 함께 일하고 함께 학습한다. 협력적 문제해결도 문화적으로 인정받고 보상받는다. 따라서 이 영역은 학습조직의 단위로서 팀이 작동하고 기능하는지를 확인하는 의미가 있다. 공공조직에서 부처별, 부서별 구분이 상호 협력을 어렵게 한다는 지적이 지속적으로 제시되어 왔다는 점에서 이 영역은 공공조직의 분석에 큰 의미가 있는 영역이 될 것이다.

네 번째 영역은 '공통의 비전을 향한 임파워먼트'이다. 이 영역은 개인과 조직에 동기를 부여하고 다양한 구성원을 융합시키는 비전을 형성하여 그 비전을 실천에 옮기도록 권한을 부여하는 정도를 측정한다. 조직이 학습조직으로 발전하기 위해서는 권한을 위임하고 공유하는 권력적 차원의 시스템 발전이 필요하다. 직원들의 주도권을 인정해주고, 비전의 구성에 참여시키면서 직원들의 성장을 촉진시키고 조직과 개인의 목표를 일치시킬 수 있다.

다섯 번째 영역은 '조직과 외부환경과의 연계'이다. 이 영역은 조직을 둘러싼 환경을 정확히 인지·해석하고 이를 바탕으로 한 역할의 인식의 정도, 그리고 직원들이 자신의 작업이 조직과 환경에 어떤 영향을 미치는지를 확인하도록 하는 시스템의 구축정도를 측정한다. 조직이 외부환경과 잘 연계될수록 직원들은 자신의 업무가 조직 전반에 미치는 결과를 확인할 수 있도록 지원받고, 주위환경을 탐색하고 작업을 실행, 개선하기 위한 정보를 사용하게 된다. 그리고 조직은 지역사회와 잘 연계된다. 따라서 이 영역은 조직을 외부환경에 노출시켜 환경적응능력을 향상시키고 조직전반에 걸쳐 변화에 대응하는 역량을 평가하는 것이다.

여섯 번째 영역은 '학습을 찾아내고 공유하는 시스템'이다. 이 영역은 다양한 기술을 체계화하여 그 기술을 학습할 수 있는 기회를 제공하고, 그 결과를 조직의 지식으로 흡수하여 업무에 적용시키는 시스템을 의미한다. 최근 많은 조직에서 학

습을 공유할 수 있는 다양한 방법과 다양한 수준의 기술적 시스템이 업무와 통합되는 추세에 있으며, 모든 직원의 이용이 가능하도록 계속해서 개선하고 있다. 우리나라의 공공조직들이 외국기관보다 더 빠르게 적용하고 있는 영역으로 IT산업의 성장과 함께 진화하고 있는 영역이다.

일곱 번째 영역은 ‘학습을 위한 전략적 리더십’이다. 이 영역은 조직 전체적으로 학습의 우수사례를 발견하고 전파하여 바람직한 변화를 유발하고 지원할 수 있는 체계와 연관된다. 즉 조직의 관리자는 학습의 지도자로서 지원을 할 뿐만 아니라 학습을 유발하는 역할도 수행해야 한다는 것이다. 경영진이 직원들의 학습을 위해 모범을 보이고 배려하며 학습의 방향을 일관되게 조성해 줄 필요가 있음을 의미한다. 그리고 학습의 최종목표를 조직의 전략적 목표달성에 맞출 때, 얼마나 그를 위한 학습지원의 확대가 잘 이루어지는가와 관련된 영역이다.

이러한 학습의 영역들은 Yang et al.(2003)에 의하여 실증적으로도 검증이 된 바 있다. 학습조직의 개념 구성을 확인적 요인분석의 방식으로 검증하면서 위와 같은 일곱 영역이 타당한 개념구성이라고 결론짓는다. 그리고 그들은 조직성과와의 관계를 분석하는 과정에서 지속적인 학습기회의 창출, 대화와 연구의 활성화, 협력과 팀 학습에 대한 격려, 공통의 비전을 향한 임파워먼트 등의 네 가지 영역이 개인수준에 속하고 조직의 외부환경과의 연계, 학습을 찾아내고 공유하는 시스템, 학습을 위한 전략적 리더십 등이 조직수준에 해당하는 것으로 주장하고 있다. 한국에서도 DLOQ를 분석틀로 활용하는 다양한 연구에서 위의 일곱 영역이 분석틀로 활용되었다(한상일·정무권, 2008; 현영섭·김준희, 2005; 김영생·장영철, 2005).

## 2. 공공성과의 개념과 구성요소

최근 행정조직의 공공성에 대한 연구가 확산되면서 성과의 개념에도 공공성을 함께 고려하는 시도가 증가하고 있다. 한국의 경우에도 신공공관리 행정학의 영향이 경쟁적인 성과관리체계를 구축하는데 영향을 주었다. 그 결과로 보다 장기적이고 실현하기 어려운 도전적인 과제보다는 단기적으로 달성가능하고 측정가능한 성과의 개념을 발전시켰다는 문제의식이 제기된 바 있다. 따라서 국내외적

으로 성과개념은 경제적 성과뿐만 아니라 여러 가지 차원으로 구성되는 것으로 이해하는 것이 합당하다는 주장도 함께 제시된 바 있다.<sup>3)</sup>

특히 공공조직의 성과는 단일한 차원이 아닌 다차원적으로 이해하는 것이 합당하다. 공공조직은 민간조직과 달리 매우 복합적인 목표를 설정하고 있다. 그리고 공공조직이 추구하는 공익의 개념 자체가 다양한 사회의 개인, 제도, 환경들이 상호작용하면서 도출되기 때문에 단일한 측정개념으로 이해할 수가 없다. 이 연구의 주된 분석대상인 준정부조직의 경우 공공부문과 민간부문이 결합되는 영역이고 이 영역에서는 공공성과 효율성이 함께 추구되어야 하기 때문에 다차원적인 공공성과의 개념이 더욱 중요하다.

정무권(2009)에 따르면 공공조직 성과는 그 다차원성에 주목해야하고 관리적 성과, 사업효과성, 공공성 성과로 구분할 수 있다고 한다. 그 연구에서는 세 가지 주된 영역들을 다시 구분하였다. 관리적 성과를 재정성과, 지식성과, 인적자원성과로 사업효과성은 사업목표달성도로, 공공성성과는 실체적 공공성과 절차적 공공성으로 다시 구체화한다. 각각의 개념에 대하여 살펴보면 재정성과에는 기술적 효율성, 생산성, 비용효과성으로 구성되고 지식성과에는 채택된 제안수, 새로운 제품이나 서비스, 기술과 정보처리에 대한 투자 등으로 구성된다고 한다. 인적자원성과에는 직원의 업무능력의 향상, 업무만족도, 업무몰입도, 생산적 노사관계 등이 포함되며 재정성과, 지식성과, 인적자원성과를 묶어 관리적 성과로 제시하고 있다. 사업성과 효과성에는 부서의 사업목표달성, 기관의 목표달성에 대한 기여, 사업의 적절성, 고객만족도를 포함시키고 있다. 공공성성과는 실체적 공공성과 절차적 공공성으로 구성되는데 실체적 공공성에는 고객에 대한 공평성, 직원에 대한 공평성, 사회적 약자에 대한 투자, 사회적 약자에 대한 절차적 배려, 고객의 권리보장 등으로 구성되며 절차적 공공성은 조직정보공개, 고객의 요구에 의한 정보공개, 이해당사자의 정책결정에 대한 참여, 고객요구에 대한 대응, 잠재적

3) 공공조직의 성과와 관련해서는 매우 다양한 이론에 대한 검토가 필요하다. 따라서 이 논문에서는 지면의 제약 등을 이유로 성과에 대한 본격적인 논의는 다루지 않는다. 대신 공공성과에 대한 본격적인 설명은 이 논문과 함께 기획논문으로 같은 호에 출판되는 “공공조직의 다차원적 성과분석을 위한 ‘공공성과(public performance)’의 개념화”를 참고하는 것이 바람직할 것이다. 그리고 이 절의 논의도 공공성과의 개념의 논쟁적·비판적 검토보다는 측정지표의 구체화를 위한 설명에 역점을 두고 있음을 미리 밝힌다.

수요에 대한 대응, 고객민원의 처리, 법규나 윤리규정의 준수, 주무부처의 정책방향에 대한 부합 정도가 포함된다.

### 3. 학습조직과 공공성과의 관계에 대한 기존연구

일반적으로 성과의 개념은 민간조직에 대한 연구에서 널리 측정된 바 있지만 최근 공공조직의 공공성에 대한 중요성이 강조되면서 공공성과의 개념과 측정방법을 정립할 필요성에 대한 논의가 새롭게 확산되고 있다. 여기서는 정무권(2009)의 분류와 같이 공공성과를 재정성과, 지식성과, 인적자원성과, 사업성과, 실체적 공공성, 절차적 공공성 등의 6가지 하위 개념으로 구분한다. 활발한 학습조직은 조직의 변화와 발전에 기여할 것으로 기대되며 조직의 변화와 발전의 결과는 조직의 성과로 발현될 것으로 예상된다. 학습조직과 공공성과의 관계에 대한 기존연구는 충분하지 않지만 다음과 같이 요약할 수 있다.

공공성과의 다양한 구성요소 가운데 재정성과에 대해서 배득중(2007)은 한국 중앙정부의 17개 부처 677명의 직원들을 대상으로 한 조사를 토대로 구조방정식 모형을 추정한 바 있다. 그 연구에서는 DLOQ의 7영역과 재정성과에 속하는 예산절감효과에 대해 분석하고 있는데 독립변수와 종속변수 사이에 직접적인 효과는 발견되지 않았지만 직원들의 제안건수가 매개할 경우 DLOQ의 영역들은 통계학적으로 상당히 유의미한 효과가 있는 것으로 설명하고 있다. 뿐만 아니라 기호익(2008)은 국내 200개 기업을 대상으로 한 조사에서 학습조직 특성이 재정적 성과에 기여하고 있음을 실증적으로 검증하였다. 박윤호·한경석(2007)도 국내기업을 대상으로 한 연구에서 학습조직의 한 영역인 지식경영체제가 새로운 제품의 개발에 중요한 영향을 미친다는 사실을 밝힌 바 있다. 뿐만 아니라 해외 연구에서도 Tippins and Sohi(2003)는 조직학습이 수익성, 투자수익률 등에 매우 유의미한 영향을 미친다고 주장하고 있고 Chaston et al.(1999)은 조직학습이 효율성을 증진시키는데 중요한 요인이라고 설명한다.

지식성과에 대해서는 김상수·김용우(2000)의 연구가 지식관리시스템, 문화와 리더십 등의 요소가 직원들의 지식역량을 강화시키는 효과가 있다고 설명하고 있다. 그리고 Malhorta (2001)는 학습조직의 중요한 영역에 해당하는 지식관리시스템

의 효과성여부가 지식 효과성에 중요한 영향을 미친다는 결과를 보고한 바 있다. 특히 Vandenbosch and Higgins(1996)는 잘 구축된 학습시스템은 조직구성원의 행태 변화에 긍정적으로 기여한다고 설명한다.

학습조직은 인적자원의 역량도 강화시키는 경향이 있다. 한국의 중앙정부에 대한 분석에서 정무권·한상일(2008)은 한국의 학습조직 인프라, 시스템, 문화가 효능감이라는 매개변수를 통해 구성원의 만족감을 높이는데 기여한다는 사실을 실증적으로 규명한 바 있는데 만족감은 대표적인 인적자원성과에 해당한다. 박운호·한경석(2007)은 지식의 획득과 변환, 활용, 보호 등의 활동이 노사문화를 건전하게 하고 직원들의 만족도에 긍정적인 영향을 준다고 설명하고 있다. Sujjan et al.(1994)은 학습조직에서의 학습지향적인 개인이 보다 열정적으로 자신의 업무에 임하고 변화에 잘 적응하는 유능한 인재가 된다고 설명한다.

사업성과에 대해서 Bontis et al.(2002) 등은 개인, 집단, 조직 수준에서의 학습이 직무만족뿐만 아니라 목표달성, 효율적인 업무수행 등에도 영향을 미친다는 결과를 제시하여 학습조직이 사업효과성에 중요한 영향을 미친다는 사실을 지적하였다. Gold et al.(2001)도 조직의 기반구조가 조직의 효과적인 업무수행에 기여함을 설명하였다. Dobson and Tosh(1998)는 학습조직의 구축은 조직의 효과성을 높이는데 기여하고 있다는 사실을 사례분석을 통해서 밝혔다.

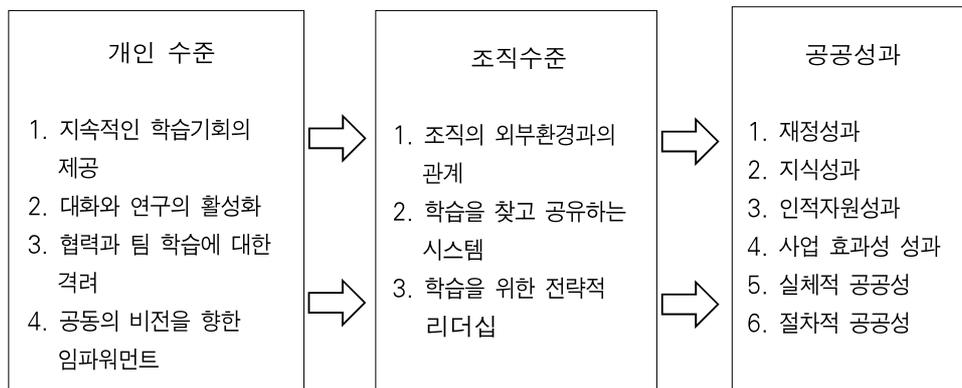
조직의 공공성과 가운데 관리적 성과와 사업성과는 민간영역과 공공영역에 대한 다양한 기존연구를 통하여 입증된 바 있다. 그러나 공공성과 중에서 실체적·절차적 공공성은 최근 공공성에 대한 관심이 새롭게 인식되면서 등장하기 시작한 개념이기 때문에 학습조직과의 관계가 본격적으로 논의되지는 못하고 있다. 그럼에도 불구하고 다양한 학습조직의 활동 가운데 환경과의 관계나 전략적 리더십 등의 요인은 환경에 속한 고객에 대한 고려와 공공에 대한 인식을 강화할 것으로 판단된다. 이러한 기존연구와 인과성의 추론을 통하여 “학습조직 특성은 공공성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다.”라는 인과관계를 가정할 수 있다. 이 인과관계를 비롯하여 그간 충분히 검증되지 못했던 학습조직과 공공성성과에 대한 보다 많은 입증이 필요할 것으로 판단된다.

### 3. 연구분석의 구조

위의 이론적 검토를 토대로 구성된 이 연구의 주된 분석의 구조는 주로 두 가지로 구분된다. 먼저 DLOQ의 개발자들이 제안한 영역이 한국 준정부조직에서도 적합한지를 평가하고 전체 문항을 모두 활용했을 경우보다도 적합도가 높은 선별된 문항구성을 발굴하게 될 것이다. Yang et al.(2003)은 DLOQ의 개념구성을 검증하면서 학습조직을 하나의 요인으로 인식하는 경우와 일곱 영역으로 인식하는 경우를 비교하였다. 학습조직을 하나의 영역으로 이해하는 이유는 실무자들의 경우 학습조직이라는 현상을 하나의 개념으로 인식하는 경우가 많고 다차원적으로 구분하지 않기 때문이라고 설명한다. 이 연구에서도 학습조직의 개념구성 가운데 두 가지 인식방법을 각각 검증하고 Yang et al.(2003)에서 검증한 미국의 표본과 비교분석할 것이다. 이 과정에서는 기존의 43개로 구성된 DLOQ 설문문항을 축소하면서도 영역별 적합도는 높일 수 있는 문항구성을 찾아 향후 다른 조사와 학습조직특성조사의 병행이 가능하도록 하는 방법론적 진전도 모색한다.

두 번째 단계로는 조정된 변수와 요인들을 중심으로 Yang et al.(2003)의 연구에서 제시된 <그림 1>과 같은 인과관계를 검증할 것이다. 즉 학습조직의 개인 수준에 속하는 네 가지 요인이 조직수준에 속하는 세 요인의 매개를 통하여 성과에 영향을 미치는 경로가 한국의 준정부조직에서도 타당한지 검증할 것이다. Yang et al.(2003)에서 제안하고 있는 경로가 한국 준정부조직의 여섯 가지 공공성과에 동

<그림 1> 학습조직특성과 공공성과와의 인과관계 모형



일한 경로를 통하여 영향을 주는지를 분석하는 것은 학습조직 모형의 일반성을 확인하는 의미가 있다. 만일 이 모형이 통계학적으로 의미가 없다면 대안적인 경로를 탐색하는 과정에서 한국과 미국의 문화적 차이가 유발하는 인과성의 차이를 발견할 수 있을 것이다.

### Ⅲ. 연구의 방법

#### 1. 조사도구

학습조직 특성을 이해하기 위하여 다양한 측정도구가 사용될 수 있으나 여기서는 독립변수로서 이론적 검토에서부터 설명되어 온 DLOQ의 7영역을 활용한다. DLOQ는 각 영역당 6-7개의 문항으로 구성되어 있으며 총 43문항으로 구성된다 (Marsick and Watkins, 2003). 원래 영문으로 작성된 문항을 한국어로 번역하는 과정에서 있을 수 있는 의미의 변화를 충분히 감안하여 원래 의미를 그대로 전달하기 위하여 이 논문의 저자 4인이 공동번역작업을 실시하였다. 이 문항들은 그대로 활용되기보다 한 차례의 예비조사를 통한 문항의 재검증작업을 거쳐서 이용되었다. 종속변수로 활용된 문항들로 새롭게 개발된 다차원적 성과지표가 사용되었다. 재정성과와 지식성과는 DLOQ에 포함되어 있는 변수들 중에서 한국 공공부문의 맥락에 부합하는 것들을 활용하였다. 그 외에 인적자원 성과, 사업효과성 성과, 실체적 공공성, 절차적 공공성을 측정하는 설문문항은 연구자들이 개발하여 새롭게 이용하였다.

#### 2. 표본

설문조사에는 10개의 준정부조직의 직원들이 표본으로 추출되었고 이들은 시장형 공기업 1개, 준시장형 공기업 1개, 위탁집행형 준정부기관 6개, 기금관리형 준정부기관 2개 등에 소속되어 있다. 설문응답자의 인구통계학적 변수는 성별, 연령, 학력, 고용형태, 직급, 재직기간, 직종 등에 따라서 <표 1>과 같이 구성되었다.

전체 배포된 설문지는 580부였으나 총 555부가 회수되어 95.68%의 회수율을 기록하였다.

<표 1> 설문응답자의 인구통계학적 분석

변수	구분	빈도	백분율	변수	구분	빈도	백분율	
성별	남성	378	68.2	직급	임원급	5	0.9	
	여성	176	31.8		부장급	50	9.0	
연령	20대	81	14.6		차장급	106	19.2	
	30대	261	47.0		과장급	137	24.8	
	40대	176	31.7		대리급	134	24.2	
	50대이상	37	6.7		사원급	121	21.9	
학력	대졸 미만	32	5.8		재직 기간	5년미만	166	30.1
	대졸	381	68.9			6-10년	138	25
	대학원졸	140	25.3			11-15년	112	20.3
고용 형태	정규직	529	96.7			16-20년	71	12.9
	비정규직	18	3.3	21년이상		65	11.8	
개인총 소득	연 2천만원미만	14	2.5	직종	일반행정직	431	78.0	
	연 2천-3천만원	200	36.2		기술직/기능직	62	11.2	
	연 4천-5천만원	249	45.1		연구직	35	6.3	
	연 6천-7천만원	73	13.2		조사직	6	1.0	
	연 8천만원이상	16	2.9		기타	18	3.3	

### 3. 분석방법

#### 1) 학습조직 특성 영역의 확인적 요인분석

학습조직을 구성하는 일곱 영역에 대한 통계적 검증을 위하여 학습조직을 한 요인으로 이해할 때와 일곱 요인으로 나누어서 이해할 때의 통계학적인 차이를 분석하기 위한 확인적 요인분석을 시도한다. Yang et al.(2003)은 미국의 자료를 같은 방법으로 검증하였고 일곱 요인으로 나누는 것이 보다 타당한 개념구성이라는 사실을 밝혔다. 이 연구는 Yang et al.(2003)의 분석결과와 한국 준정부조직의 경우를 비교하여 과연 일곱 영역으로 구분하는 것이 한국의 맥락에서도 타당한지를 분석할 것이다.

만일 일곱 영역으로의 구분이 더 타당하다는 결과가 도출 되면 요인분석 결과의 적합도가 통계적으로 충분히 타당한 수준에 이를 때까지 변수의 수를 조정할 것이다. AMOS 분석결과에서 제시되는 수정지수의 결과를 검토하여 다른 영역과의 연계가 가장 많은 변수를 제거하고 다시 요인분석을 시도하여 요인분석의 적합도 수치를 상승시킨다. 그 결과로 적합도 수치가 통계학적으로 충분히 수용 가능한 수준에 도달할 때까지 같은 과정을 반복한다. 그 결과를 통해 한국의 준정부조직에 더 적합한 축소된 형태의 학습조직 특성설문조사 도구를 발굴할 수 있을 것으로 예상된다.

## 2) 구조방정식분석

학습조직 특성과 공공성과 사이의 인과관계를 분석하기 위하여 구조방정식 모형을 추정한다. 이 분석에서 학습조직의 인과모형을 제시한 Yang et al.(2003)의 분석을 검증하게 될 것이다. Yang et al.(2003)의 인과모형은 한국의 학습조직 분석에서 몇 차례 활용된 바 있다(현영섭·김준희, 2005; 김영생·장영철, 2005). 그러나 그 모형이 과연 한국의 맥락에서 타당한지를 보다 다양한 종속변수를 활용하여 검증하지는 못하였다. 이 연구에서는 Yang et al.(2003)의 모형에서 제시된 인과관계를 한국 준정부조직의 자료에 나타난 공공성과 변수들을 활용하여 검증할 것이고 만일 인과관계가 적절하지 않은 것으로 판명될 때는 다양한 대안적 관계들을 추정할 것이다. 실제 분석에는 SPSS ver. 12와 AMOS 6.0 프로그램을 주로 활용한다.

# IV. 분석 결과

## 1. 학습조직 구성개념의 방법론적 검토

학습조직의 개념을 구성하는 영역의 타당성을 검토하기 위하여 확인적 요인분석을 시도하였다. 여기서 확인적 요인분석을 시도하는 이유는 학습조직의 각 영역을 구성하는 개념과 그 측정수단의 타당성을 평가할 수 있기 때문이다. 이 기법은 DLOQ의 영역들이 잠재된 변수로서 적절하게 기능하고 있는지를 평가하는데

적절한 방법이다.<sup>4)</sup>

Yang et al.(2003)에서는 두 가지 방식으로 확인적 요인분석을 하였다. 하나의 요인을 가정한 모형에서는 학습조직을 하나의 요인으로 인식하고 모든 측정변수를 하나의 요인에 귀속시킨다. Yang et al.(2003)에서는 학습조직에 대한 이러한 인식이 많은 실무자들 사이에서 통용되는 관점이라고 설명한다. 실제로 실무자들의 경우 학습조직이 지식관리, 리더십, 비전, 조직문화 모두를 포괄하고 있으며 각각을 구별해서 생각하기는 어렵다는 관점을 갖고 있는 경우가 많다.

두 번째로는 학습조직을 Marsick and Watkins(1990)가 가정한 것과 같이 일곱 가지 요인으로 구분해서 요인 분석하는 방식이다. 이것은 이 연구의 주된 관심사에 해당하는 모형으로 1요인 모형과 비교하여 타당한가를 비교할 수 있다는 점에서 DLOQ의 영역구분이 타당한지를 평가하는데 필요한 모형이다. 이 연구에서는 일곱 영역으로 구분하는 것의 타당성 여부 뿐만 아니라 미국 민간기업에서 수집된 자료와 한국 준정부조직에서 수집된 자료의 타당성을 비교 평가할 수도 있다. 확인적 요인분석의 결과는 <표 2>에 나타나 있다. 분석결과에 따르면 한국 준정부조직의 경우 미국의 경우와 마찬가지로 하나의 요인보다 일곱 요인으로 구분할

<표 2> 학습조직 모형의 적합도 지표

적합도 지표	Yang, Watkins and Marsick (2003)				한국 준정부 조직		수용기준
	탐색적표본		확인적표본		1요인	7요인	
	1요인	7요인	1요인	7요인			
Chi-square	3630.98	2740.77	3517.09	2904.96	3717.59	2389.58	
df	819	798	819	798	860	839	
Chi-square/df	4.43	3.43	4.29	3.64	4.32	2.85	
RMSEA	.09	.08	.09	.08	.08	.09	.05 이하
RMSR	.06	.05	.06	.06	.06	.05	.05 이하
GFI	.67	.76	.67	.73	.71	.81	.9 이상
AGFI	.64	.73	.64	.69	.68	.79	.85 이상
NNFI(TFI)	.71	.80	.75	.80	.81	.90	.9 이상
CFI	.73	.81	.77	.82	.82	.90	.9 이상

4) Yang et al.(2003)에서는 확인적 요인분석을 위하여 그들이 수집한 설문조사 자료를 두 표본으로 구분하였다. 두 표본 중에서 탐색적 표본에서 적합도가 높은지 확인하여 잠정적인 결론을 지은 다음 확인적 표본에서 재확인 하는 방식으로 요인분석을 시도하였다.

경우 모형의 타당성이 높다. 뿐만 아니라 미국의 분석결과 보다는 더 모형의 타당도가 높은 것으로 나타났다.

그러나 일반적으로 통용되는 적합도 수용기준에는 미치지 못하는 지수가 발견되었다. 따라서 Yang et al.(2003)에서 시도한 것과 같이 설문문항구성의 정교화가 필요하다. 그것을 위해 적합도를 높여 수용 가능한 수준에 이를 때 까지 각 영역당 최소한 3개 이상의 변수를 유지한다는 원칙하에 변수들을 하나씩 제거해 나가는 방식을 활용하였다. 이 과정을 통하여 이들은 결국 단축형 DLOQ 문항을 창출하였다(Marsick and Watkins, 2003). 이 논문에서는 최초모형의 적합도가 비교적 높기 때문에 한 영역 당 4개 이상의 변수를 유지하는 원칙을 정하고, AMOS 프로그램에서 제안하는 수정지수를 검토하면서 제거하는 Yang et al.(2003)의 방식을 수용하였다. 즉 전체 변수를 포함해서 확인적 요인분석을 실시한 후 수정지수를 검토한다. 수정지수를 검토할 때 학습조직의 일곱 가지 영역 중 다른 영역에 속한 변수들과 인과관계가 있는 것으로 제시된 변수를 확인하여 가장 많은 다른 영역의 변수들과 연관된 것으로 제시된 변수들을 하나씩 제거한 후 확인적 요인분석을 반복하면서 전체 모형의 적합도를 높였다.<sup>5)</sup> 이러한 삭제과정은 학습조직 영역간의 상호연계를 최소화하여 다른 문항들과 구별되는 개념을 측정하는 변수들을 남기는 것을 의미한다. 이 과정을 통하여 총 15개의 문항을 제거하고 각 영역 당 4개의 문항만을 남겼다. 그 결과로 전체 모형의 적합도는 매우 높아졌으며 선정된 문항들은 <표 3>과 같이 제시되어 있다.

5) 이미 외국의 실증분석에서 엄밀한 방법론적 검토를 거쳐 만들어진 단축형 문항이 있음에도 불구하고 한국의 표본에서 측정된 결과를 토대로 새로운 단축형 문항을 만드는 이유는 국가별로 조직구조와 환경의 특성이 판이하게 다르기 때문이다. 뿐만 아니라 민간조직의 대상으로 측정된 외국의 학습조직 지표와 한국 공공부문을 대상으로 조사한 결과는 그 맥락이 매우 다를 것이다. 따라서 이 연구에서는 각각의 맥락에 최적화된 설문조사 문항은 다를 것이라고 가정하였고, DLOQ를 개발한 Marsick & Watkins(2003)가 제안한 단축형 문항과 차이가 있는 한국 공공조직에서 적합한 단축형 학습조직 측정문항을 제시하고자 한다.

&lt;표 3&gt; DLOQ의 설문문항과 제거된 문항

영역	번호	측정항목	영역	번호	측정항목
지속적인 학습기회의 제공	1	실수로부터의 학습	공유하는 시스템	23	목표와 성과의 차이측정시스템*
	2	필요한 기술의 탐구		24	교환과 경험의 확산*
	3	상호학습의 격려*		25	교육훈련결과와 투입된자원측정*
	4	학습에 대한 재정지원	비전형성을 위한 임파워먼트	26	직원의 주도권 인정*
	5	학습에 대한 시간지원*		27	업무과제에 대한 직원의 선택권
	6	업무상문제를 학습기회로 인식		28	비전구성에 참여
	7	학습에 대한 다양한 보상*		29	임무수행에 필요한 자원통제권*
대화와 연구의 활성화	8	솔직하고 열린 피드백*	30	위험감수하는 새로운 시도지원*	
	9	타인의 의견에 대한 경청	31	계층과 기능 간 비전의 일치	
	10	직위와 관계없는 질문	조직과 환경의 연계	32	삶과 일의 균형
	11	타인의 의견에 대한 질문*		33	글로벌 관점에 대한 지원*
	12	직원 간 존경과 상호성		34	고객의 의사반영
	13	신뢰구축을 위한 시간*		35	직원의 사기에 대한 고려
14	팀 목표의 설정*	36		지역사회에 대한 기여와 협력*	
15	팀 의사표현의 자유	37	소속부서와 상관없는 문제해결*		
협력과 팀학습의 격려	16	팀 목표달성에 대한 관심	전략적 리더십	38	학습과 교육훈련 요구에 지원
	17	팀활동에 대한 새로운 사고*		39	경영진의 최신 정보 공유
	18	업적과 임무수행에 대한 팀 보상		40	직원들의 비전실현 지원
	19	팀별 제안의 수용*		41	관리자의 코칭과 멘토링*
학습을 찾고	20	쌍방향 커뮤니케이션	42	경영진 스스로 학습기회탐색*	
	21	필요한 정보에 대한 접근성	43	회사가치와 경영진의 행위일치*	
	22	기술에 대한 DB체계			

주: 음영 표시된 부분이 제거된 문항이며, 나머지 문항이 단축형 문항.

\* 표시는 DLOQ 단축형 문항

신뢰도의 확인을 위하여 동일한 문항으로 측정된 다른 표본 또는 동일한 표본과의 비교가 필요하다. DLOQ의 전체 문항을 활용하여 측정했을 때와 28개의 문항만으로 측정했을 때를 <표 4>와 같이 비교할 수 있다. 한국 준정부조직에서는 28개 문항만으로 측정할 때 수용기준을 충족시키는 것으로 평가된다. 미국의 기업을 대상으로 측정한 Yang et al.(2003)의 경우 확인적 표본에서 수용기준을 충족시키지 못하는 측정치가 있지만 한국 준정부조직의 표본에서는 모든 지표가 수용기준을 충족시키고 있다.

<표 4> 단축형 7영역 학습조직 모형의 적합도 지표: 수정모형

적합도 지표	Yang, Watkins and Marsick (2004)		한국 준정부 조직	수용기준
	탐색적표본	확인적표본		
Chi-square	390.31	617.35	671.54	
df	168	168	329	
Chi-square/df	2.32	3.67	2.04	
RMSEA	3.06	.08	.043	.05 이하
RMSR	.04	.05	.04	.05 이하
GFI	.92	.87	.92	.9 이상
AGFI	.89	.82	.90	.85 이상
NNFI(TFI)	.94	.89	.93	.9 이상
CFI	.95	.91	.97	클수록

최초모형에서 변수를 제거하고 조정한 모형의 경우 신뢰도에서도 만족스러운 결과를 보인다. 신뢰도를 평가하는 지표로 자주 활용되는 크론바하 알파 값은 그 계산공식의 특성상 측정문항의 수가 감소하면 그 수치가 감소하는 경향이 있다. 따라서 Yang et al.(2003)에서는 <표5>와 같이 수정모형에서 도출한 크론바하 알파 값이 최초모형보다 두드러지게 감소했으나 이 연구에서는 수정모형의 알파 값은 지속적인 학습기회의 제공을 제외하고는 크게 감소하지는 않았다. 그리고 모든 영역에서 Yang et al.(2003)의 연구보다 수치가 더 높음을 확인할 수 있다. 이 분석의 결과로 향후 인과관계 분석에서 보다 적합도가 높은 모형을 도출할 수가 있었으며 여기서 도출된 한국 실정에 적합한 단축형 DLOQ문항을 통해 한국 공공부문의 학습조직 특성을 측정하기 위한 조사에서 보다 효율적인 측정을 할 수가 있을 것이다.<sup>6)</sup>

6) DLOQ 문항은 비교적 포괄적으로 학습조직 특성을 측정할 수 있지만 그 문항수가 많기 때문에 다른 조사와 함께 조사를 수행하기 어려운 단점이 있었다. 이 연구의 결과를 통하여 미국의 조사결과가 아닌 한국의 조사결과를 토대로 한 새로운 단축형 DLOQ문항을 도출했다는 점에서 중요한 의미를 찾을 수 있는 것이다.

&lt;표 5&gt; 크론바하 알파값의 비교

학습조직 영역	Yang et al.(2003)		한국 준정부	
	최초모형	수정모형	최초모형	수정모형
지속적인 학습기회의 제공	.81	.71	.82	.74
대화과 연구의 활성화	.87	.78	.88	.84
협력과 팀학습의 장려	.86	.79	.85	.84
학습을 찾고 공유하는 시스템	.81	.75	.87	.83
비전형성을 위한 임파워먼트	.84	.75	.89	.84
조직과 환경의 연계	.80	.68	.86	.82
전략적 리더십	.87	.83	.93	.91

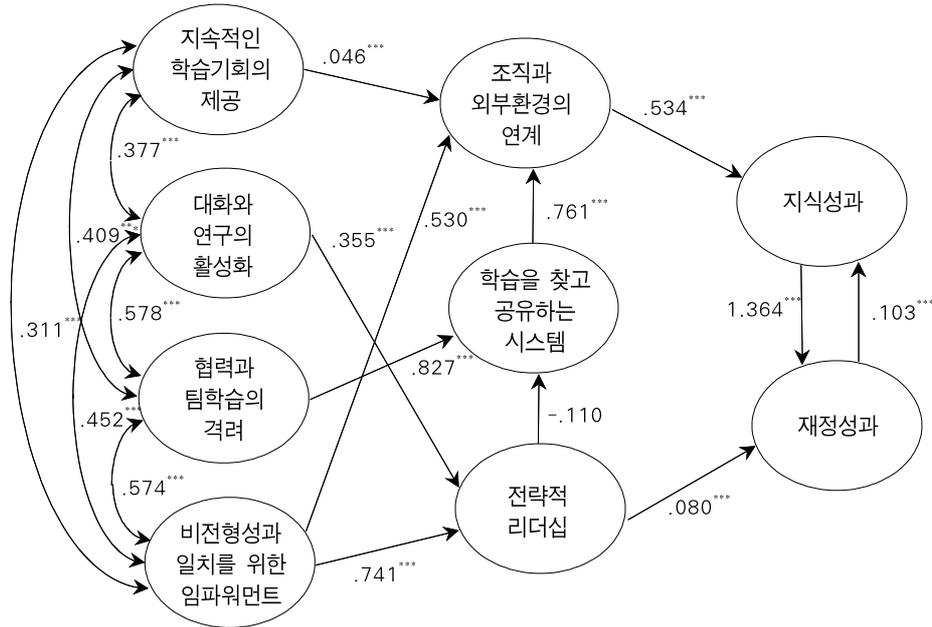
### 3. 학습조직 특성과 공공성과의 인과관계 분석결과

학습조직을 측정하기 위해 조정된 측정문항들을 토대로 공공성과와의 인과관계를 분석하였다. 먼저 Yang et al.(2003)은 <그림 2>와 동일한 모양의 인과경로를 제시하였다. 그 연구를 존중하여 종속변수가 재정성과와 지식성과의 두 가지로 구성되는 분석을 시도하였다. 그 이후에는 각 성과를 하나의 종속변수로 가정하였고 독립변수와 매개변수는 Yang et al.(2003)의 모형에서 설명하는 인과관계를 그대로 활용하였다.

#### 1) 학습조직 특성과 재정·지식성과의 관계

학습조직특성을 독립변수로 가정하고 재정 및 지식성과를 종속변수로 가정하여 Yang et al.(2003)의 모형을 추정했을 때 다음과 같은 인과관계가 도출되었다. 적합도의 수준은 대부분의 변수에서 수용할만한 기준을 충족시키는 것으로 나타났으며 거의 모든 인과관계가 정의 관계를 충족시키는 것으로 나타났다.

<그림 2> Yang et al.(2003)에 따른 한국 준정부조직의 학습조직과 재정·지식성과의 관계



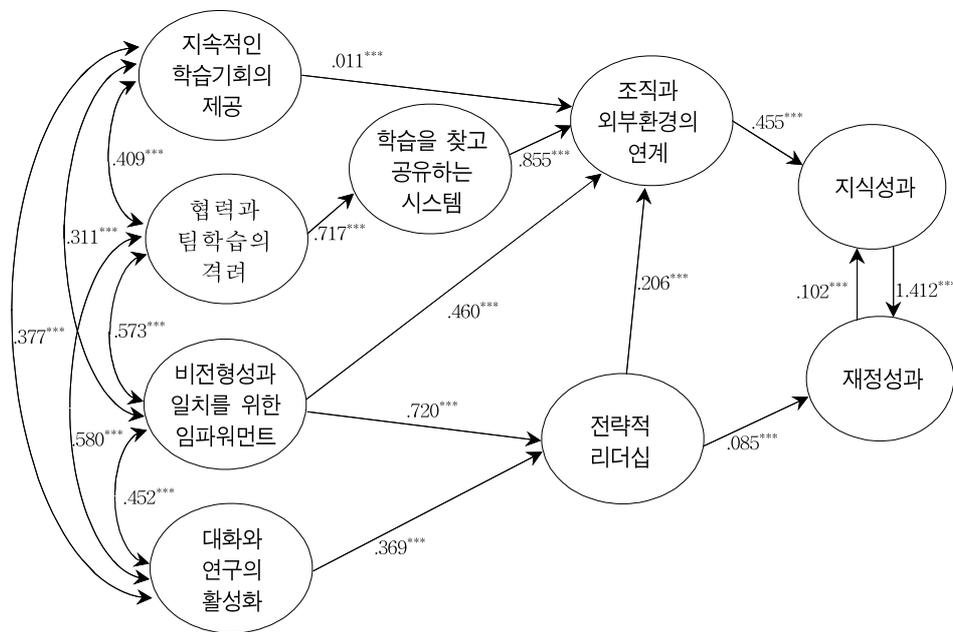
<표 6> Yang et al.(2003)에 따른 학습조직과 재정·지식성과의 관계에 대한 모형의 적합도

지표	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI
수치	831.599	493	1.687	.035	.032	.922	.906	.936	.973
수용기준				.05이하	.05이하	.9이상	.85이상	.9이상	.9이상

그러나 학습을 위한 전략적 리더십은 학습을 찾고 공유하는 시스템과 전혀 연계되지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기존의 연구에서 나타난 바와 같이 기관장 등이 강력하게 리더십을 행사할 때 시스템의 효과성이 높아진다는 선행연구 결과와는 상반된다. 여기서 나타난 결과는 한국 준정부조직에서는 학습의 리더십이 충분히 발휘되지 못하고 있거나 조직의 시스템과의 본격적인 연계로 발전시키지 못하고 있음을 나타내는 것으로 해석할 수 있다. 즉 조직의 학습을 위한 리

더십이 학습 관리시스템을 전혀 연계시키지 못하고 있음을 나타내는 것이다. 그리고 학습을 위한 전략적 리더십은 권위적인 리더십이 아닌 민주적인 리더십에 가깝기 때문에 관리자의 주도권을 주로 측정하는 기존 연구와 다른 결과가 나타난 것으로 이해할 수도 있을 것이다.

<그림 3> 한국 준정부조직의 학습조직과 재정·지식성과의 관계: 수정모형



<표 7> 학습조직과 재정·지식성과의 관계에 대한 모형의 적합도: 수정모형

지표	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI
수치	833.639	493	1.691	.035	.033	.921	.905	.935	.972
수용기준				.05이하	.05이하	.9이상	.85이상	.9이상	.9이상

그런데 Yang et al.(2003)의 연구에서 제시된 모형의 적합도가 충분히 높고 대부분의 경로가 통계적으로 유의미한 인과관계가 있는 것으로 나타나고 있으나 수정 지수 결과 중에 주목할 만한 결과가 있다. 그것은 전략적 리더십이 조직과 환경과의 직접 연계되는 경로를 추가할 경우 모형 적합도가 높아진다는 것이다. 이러한

결과에 따라서 위의 인과모형에서 통계적으로 유의미하지 않은 전략적 리더십과 학습을 찾고 공유하는 시스템 사이의 경로를 제외하고 전략적 리더십과 환경과의 연계를 새로 경로에 추가하면 <그림 3>과 같은 인과관계가 도출된다. 이 모형에 따르면 모든 경로가 통계적으로 유의미하며 모형 적합도는 부분적으로 변화가 있다. 그런데 가정한 모든 모형이 통계적으로 유의미하다는 점에서 새롭게 수정한 모형의 완결성이 높은 것으로 평가할 수 있으므로 이 모형을 중심으로 인과관계에서의 효과를 분석하는 것이 바람직할 것이다. 구체적으로 조직수준의 요인 가운데 학습을 찾고 공유하는 시스템은 협력과 팀 학습의 격려가 환경과의 연계와 연결되는 과정에서 매개변수로서만 기능하고 전략적 리더십과 환경과의 연계를 매개하는 역할은 하지 않는다는 취지로 모형이 변화된다. 대신 전략적 리더십은 환경과의 연계와 직접적으로 연결된다. 나머지 요인들은 Yang et al.(2003)이 제안한 모형과 같은 경로로 인과관계가 형성되어 있다.

학습조직영역과 재정성과 및 지식성과의 인과관계를 토대로 직접, 간접, 총 효과를 분석할 때, 재정성과의 향상에 가장 큰 영향을 주는 변수는 1.412의 총효과를 갖는 지식성과이며 그 다음으로 조직과 외부환경과의 연계가 중요하다. 즉 조직구성원들의 제안과 새로운 제품의 개발 등은 조직의 재정적 역량을 강화시키는데 기여한다는 것이다. 이러한 결과는 한국 중앙정부에서 예산절감의 효과를 유발하는데 제안 건수가 매우 중요한 변수라는 기존연구의 결과와도 부합한다(배득중, 2007). 그리고 조직과 외부환경의 연계는 총효과 .455로 지식성과의 향상에 기여하고 지식성과의 매개를 통해 재정성과에도 총효과 .642의 비교적 강한 영향을 준다. 반면 대화와 연구의 활성화나 지속적인 학습기회의 제공 요인은 재정성과를 높이는 효과가 낮다. 지식성과의 경우 앞에서 언급한 것과 마찬가지로 조직과 외부환경의 조화가 가장 큰 영향을 주는 것을 알 수 있다. 학습조직에서 강조하는 지식이란 자신의 직무뿐만 아니라 조직전반, 나아가서는 환경과 연관된 지식이라는 점에서 환경과의 연계가 중요한 것은 당연한 분석결과일 것이다.

&lt;표 8&gt; 학습조직 영역별 재정성과와 지식성과에 대한 효과분석

학습조직 영역	재정성과			지식성과		
	직접효과	간접효과	총 효과	직접효과	간접효과	총 효과
지속적인 학습기회의 제공	-	.007	.007	-	.005	.005
대화와 연구의 활성화	-	.080	.080	-	.038	.038
협력과 팀 학습의 격려	-	.394	.394	-	.279	.279
비전형성과 일치를 위한 임파워먼트	-	.452	.452	-	.330	.330
조직과 외부환경의 연계	-	.642	.642	.455	-	.455
학습을 찾고 공유하는 시스템	-	.549	.549	-	.389	.389
전략적 리더십	.085	.132	.217	-	.103	.103
재정성과	-	-	-	.102	-	.102
지식성과	1.412	-	1.412	-	-	-

그러나 두 가지 성과영역 모두에서 지속적인 학습기회의 제공이 미치는 영향은 각각의 총효과가 .007과 .005로 매우 미미하다. 그것은 한국 공공기관에서의 학습 기회 제공이 실제 성과로 이어지기까지 중요한 매개변수들과의 연계가 적절하게 작동하고 있지 않는 것으로 분석할 수 있다. 평균값은 비교적 높은 수준임에도 불구하고 인과관계가 포착되지 않는 것은 실제 조직에서 인센티브를 성과로 이끌어 내는 체계와 문화가 구조화되지 않아 인프라를 성과로 연계시키지 못하고 있는 것으로 이해할 수 있다.

## 2) 학습조직특성과 인적자원 성과의 관계

이제 학습조직 특성과 이 연구가 제안하는 6가지 성과 중 재정·지식 성과를 제외한 나머지 성과들과의 인과관계를 살펴볼 필요가 있다. <표 9>와 같이 인적자원 성과의 경우는 모형의 적합도가 재정·지식성과의 경우보다는 상대적으로 낮은 편이지만 일부 적합도 지표에서 기준을 충족시키고 대부분의 지표에서 수용기준에 근접한 결과를 나타낸다. 그리고 대부분의 경로에서 Yang et al.(2003)의 모형에 나타난 인과관계와 부합하는 결과를 나타내고 있다.

그러나 인적자원성과에 대해서도 전략적 리더십은 여전히 학습을 찾고 공유하는 시스템과 통계적으로 유의미하지 않은 관계를 보이고 있다. 그리고 수정지수

의 산출을 통해 전략적 리더십과 조직과 환경과의 연계 요인의 직접 연계가 바람직함을 알 수 있었다. 따라서 재정·지식성과의 경우와 같이 인적자원성과에서도 전략적 리더십을 조직과 환경과의 연계 요인에 직접 연결하는 경로를 만들고 학습을 찾고 공유하는 시스템과 연결되는 경로는 삭제한 수정모형을 추정하였다. 수정모형의 경우 모든 지표에서 Yang et al.(2003)에 기반한 최초모형보다 적합도가 개선되어 대부분이 수용기준을 충족시켰고 추정한 모든 경로가 통계적으로 유의미한 것으로 판명되었다.

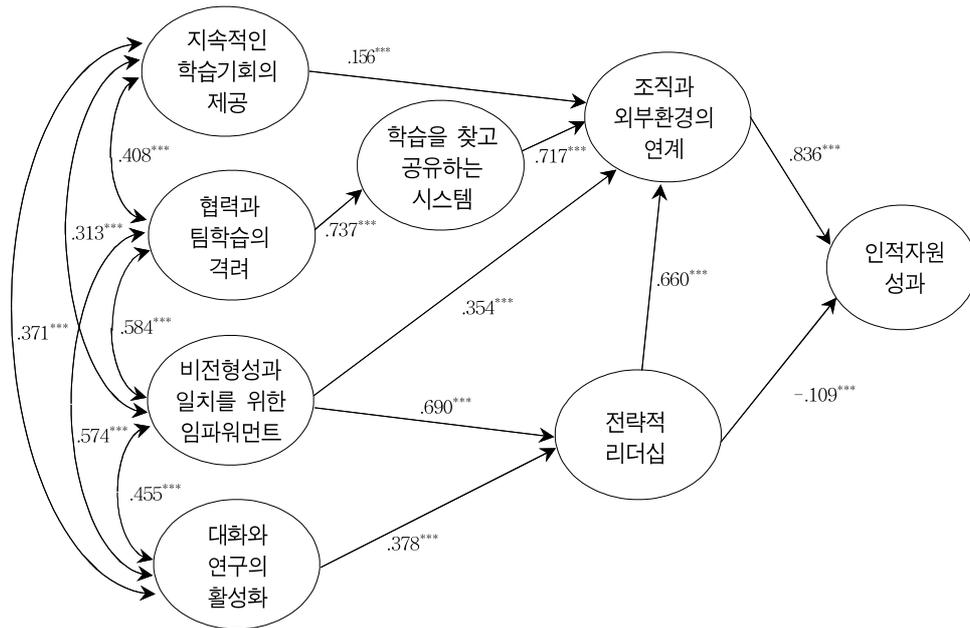
<표 9> 학습조직과 인적자원성과와의 인과관계에 대한 적합도

지표	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI
최초모형	974.158	419	2.325	.049	.042	.896	.877	.911	.947
수정모형	933.602	419	2.28	.047	.041	.900	.882	.915	.951
수용기준				.05이하	.05이하	.9이상	.85이상	.9이상	.9이상

이와 같은 모형의 수정에 따라서 도출한 학습조직특성과 인적자원성과의 관계에 대한 인과모형이 <그림 4>와 같이 제시되었다. 재정·지식성과의 경우와 마찬가지로 모든 경로가 성과에 대하여 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났지만 전략적 리더십은 -.019의 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 한국 준정부조직에서 관리자가 학습의 리더십을 발휘할수록 인적자원의 수준이 낮아지는 작용이 있다는 것이다.

이와 같은 예상과는 다른 결과가 도출되는 이유는 한국의 학습리더십이 다른 학습시스템이나 문화와 연계되어 상승효과를 내지 못하고 있음을 나타내는 것으로 해석할 수 있을 것이다. 그리고 그간 한국의 리더십이 집권적으로 행사되었고 그러한 리더십이 성과를 높이는데 기여해왔다. 반대로 학습을 배려하는 리더십은 인적자원을 양성하거나 사업효과성을 높이고 절차를 다지는 데는 적절하지 않은 것으로 인식될 수 있다. 혹은 관리자가 학습의 중요성을 강조하고 많은 정보를 제공하면 할수록 직원들은 자신들이 속한 조직에 대해서 비판적인 시각으로 접근하거나 인적자원에 대한 기대수준이 높아질 수 있을 것이다. 즉 자신이 속한 조직의 인적자원의 수준에 대한 평가를 보다 객관적이고 엄밀하게 하는 효과가 발생한다는 것이다.

<그림 4> 학습조직과 인적자원성과와의 인과관계



학습조직 영역별로 인적자원 성과에 대한 효과를 분석하면 <표 10>과 같이 요약할 수 있다. 조직과 외부환경의 연계가 .660으로 인적자원 성과의 향상에 가장 큰 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이 요인은 앞의 재정·지식성과의 경우와 마찬가지로 가장 큰 총 효과를 가지는 영역이 되는데, 이와 같은 결과는 인적자원의 역량을 향상시키는데도 조직구성원이 폭넓은 시각을 갖고 환경의 변화를 인지하는 것이 중요하다는 사실을 나타낸다.

전략적 리더십은 종속변수에 대하여 직접적으로는 부정적인 영향을 주지만 외부환경과의 연계를 통한 간접효과와 함께 고려하면 종속변수에 대한 총 효과는 정의 효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 직접효과와 간접효과를 동시에 고려하는 총 효과를 평가할 때 모든 학습조직 특성이 인적자원성과를 제고하는데 긍정적으로 기여하는 것으로 평가할 수 있다.

<표 10> 학습조직 영역별 인적자원 성과에 대한 효과분석

학습조직 영역	인적자원성과		
	직접효과	간접효과	총효과
지속적인 학습기회의 제공	-	.130	.130
대화와 연구의 활성화	-	.168	.168
협력과 팀 학습의 격려	-	.442	.442
비전형성과 일치를 위한 임파워먼트	-	.602	.602
조직과 외부환경의 연계	.836	-	.836
학습을 찾고 공유하는 시스템	-	.600	.600
전략적 리더십	-.109	.552	.443

3) 학습조직특성과 사업성과의 관계

학습조직과 사업성과에 대해서도 인적자원성과와 유사한 관계가 도출된다. 여기서도 대부분의 적합도 지수가 수용기준을 충족시키고 있다. 인적자원성과의 경우와 동일하게 모든 학습조직 특성이 사업성과에 긍정적인 영향을 주지만 전략적 리더십의 경우 학습을 찾고 공유하는 시스템에 대해서는 통계적으로 유의미한 영향을 주지 않고 사업성과에 대해서는 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

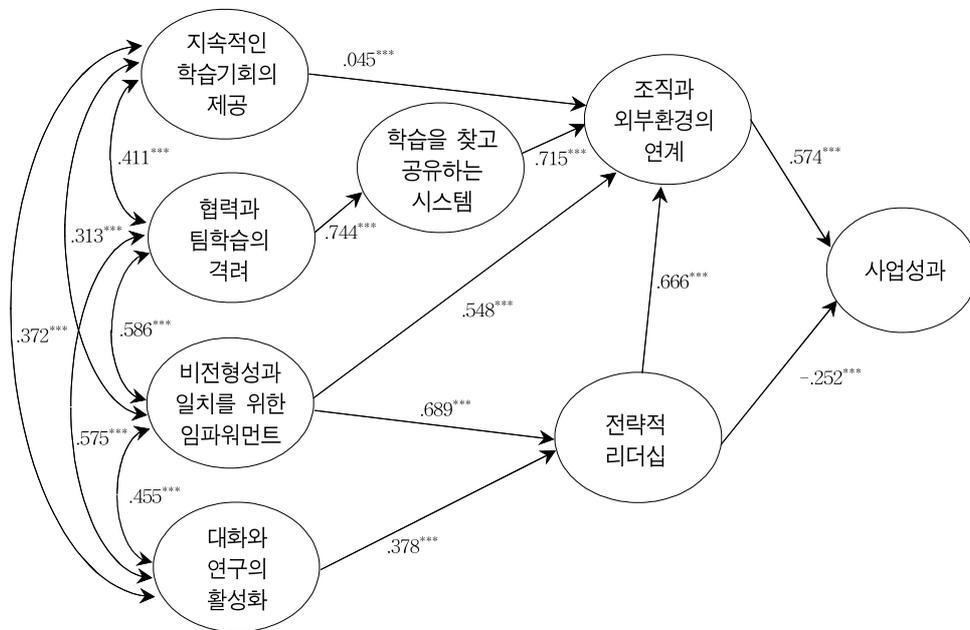
<표 11> 학습조직과 사업성과와의 인과관계 모형에 대한 적합도

지표	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI
최초모형	1042.705	419	2.489	.052	.058	.894	.875	.910	.944
수정모형	976.726	419	2.331	.049	.056	.901	.883	.916	.950
수용기준				.05이하	.05이하	.9이상	.85이상	.9이상	.9이상

여기서도 수정지수를 산출하면 전략적 리더십과 조직과 환경의 연계와의 관계는 직접적으로 연결하는 것이 바람직하다는 제안이 도출된다. 따라서 사업성과에 대해서도 전략적 리더십과 학습을 찾고 공유하는 시스템 사이의 연계는 제거하고 환경과의 연계 요인과 직접적인 연결을 시도한 모형을 추정하였다. 수정모형의 경우 적합도 수치가 향상되었고 대부분의 지표에서 <표 11>와 같이 수용기준을 충족시켰다.

사업성과의 경우에도 다른 경로들은 모두 긍정적인 효과를 나타내는데 비해 학습을 배려하는 리더십은 계수 -.252로 사업성과에 부정적인 영향을 준다. 구성원들의 인식에 따르면 일반적으로 학습의 리더십은 조직성과 향상에 직접적인 영향을 주는 요인이 아닌 것으로 인식하고 있다는 결과를 보여주는 것이다. 혹은 리더십의 발휘는 직원들의 기대수준을 높여 자기조직의 인적자원이나 사업성과에 비판적으로 조망하도록 하는 효과를 나타낸 것으로 해석할 수 있다.

<그림 5> 학습조직과 사업성과와의 인과관계



중속변수에 대한 학습조직 영역별 효과의 분석에서도 사업성과와 인적자원성과는 유사한 결과를 보인다. 조직과 외부환경의 연계가 사업성과를 높이는 데 가장 큰 효과가 있는 것으로 나타났다. 그것은 인적자원성과 뿐만 아니라 지식성과의 경우와도 일치하는 결과로서 적절한 사업을 선정하고 부서나 기관의 목표를 정하여 그 목표를 달성해내는 것은 환경과의 밀접한 연계가 있어야만 가능한 것이기 때문에 해석할 수 있다. 그리고 학습을 위한 전략적 리더십은 중속변수에 대하여 직접적으로는 부정적인 효과가 있으나 간접효과를 함께 포괄하여 분석하

면 총 효과에서는 긍정적인 효과가 있는 것으로 나타났다.

<표 12> 학습조직 영역별 사업성과에 대한 효과분석

학습조직 영역	사업성과		
	직접효과	간접효과	총효과
지속적인 학습기회의 제공	-	.026	.026
대화와 연구의 활성화	-	.049	.049
협력과 팀 학습의 격려	-	.305	.305
비전형성과 일치를 위한 임파워먼트	-	.404	.404
조직과 외부환경의 연계	.574	-	.574
학습을 찾고 공유하는 시스템	-	.410	.410
전략적 리더십	-.252	.382	.131

4) 학습조직특성과 실체적 공공성의 관계

학습조직과 실체적 공공성에 대한 인과관계도 <표 13>과 같이 앞의 경우와 유사한 결과를 나타낸다. 따라서 다른 성과의 경우와 동일한 방식으로 수정모형을 추정하였다. 수정모형의 추정결과 대부분의 적합도 지표가 수용기준을 충족시켰으며 가정한 모든 경로가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다.

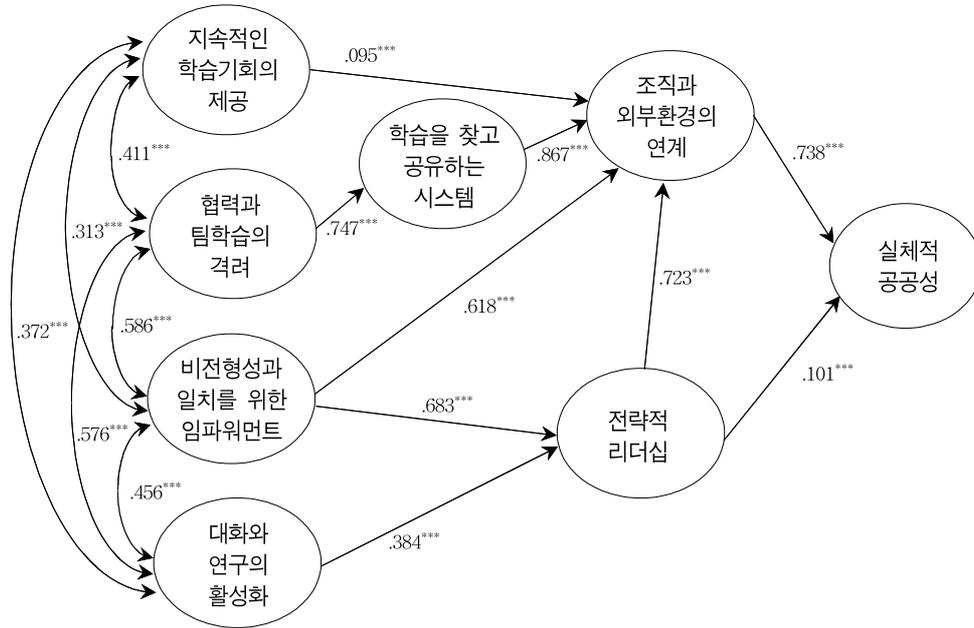
<표 13> 학습조직과 실체적 공공성과의 인과관계 모형에 대한 적합도

지표	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI
최초모형	1092.372	449	2.433	.051	.052	.889	.870	.904	.941
수정모형	967.792	449	2.155	.046	.039	.901	.883	.915	.952
수용기준				.05이하	.05이하	.9이상	.85이상	.9이상	.9이상

실체적 공공성의 경우에는 인적자원성과와 사업성과의 경우와 다르게 모든 인과경로가 정의 관계를 나타내는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 학습조직 특성이 공공조직의 실체적 공공성을 고양하는데 크게 기여할 수 있다는 사실을 나타내는 것이다. 전략적 리더십은 조직 내 직원들의 역량과 연관된 성과들에 대해서는 부정적인 직접효과를 나타냈으나 국민들의 보편적인 이익을 지향하는 실체적

공공성 성과에 대해서는 긍정적인 효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 이론적인 검토에서 예견한 다양한 학습조직 활동이 공공조직의 공공성을 높이는 데 기여할 것이라는 가정을 실증적으로 입증하는 의미가 있다.

<그림 6> 학습조직과 실제적 공공성의 인과관계



각 영역이 실제적 공공성에 미치는 효과에 대한 분석은 <표 14>에 제시되어 있다. 실제적 공공성이 높아지는데 가장 많이 기여하는 학습조직 특성은 비전형성과 일치치를 위한 임파워먼트이다. 다른 특성들보다 총 효과 수치가 크기 때문에 조직의 비전을 직원들이 공유하고 권한위임을 하는 것이 공공성을 확충하는데 큰 효과가 있다는 것이다. 이 결과는 공공조직의 비전은 일반적으로 공공성을 중심으로 정해지게 마련이고, 그러한 비전이 직원들에게 확산되면 조직 전반에 공공성이 확산되는데 기여하기 때문일 것으로 해석할 수 있다. 나아가서 직원들이 자율적으로 자원배분을 하고 업무를 결정하게 될 때 구성원들의 공공성에 대한 인식이 강화되고 그것이 조직의 실제적 공공성을 높이는 결과를 유발한다고 설명할 수 있다.

다음으로 중요한 특성은 조직과 외부환경의 연계이며 공공조직에서 외부환경을 고려한 활동이 많을수록 사회에서 중시되는 공공성을 중요하게 인식할 가능성이 높다는 사실이 입증된 것으로 볼 수 있다. 그리고 실제적 공공성에 대해서는 모든 학습조직 특성의 총 효과가 다른 성과에 비해 높다는 사실에서 학습조직화는 어떤 성과보다도 공공성을 높이는데 필요하다는 사실을 알 수 있다.

<표 14> 학습조직 영역별 실제적 공공성에 대한 효과분석

학습조직 영역	실체적 공공성		
	직접효과	간접효과	총효과
지속적인 학습기회의 제공	-	.070	.070
대화와 연구의 활성화	-	.244	.244
협력과 팀학습의 격려	-	.478	.478
비전형성과 일치를 위한 임파워먼트	-	.890	.890
조직과 외부환경의 연계	.738	-	.738
학습을 찾고 공유하는 시스템	-	.640	.640
전략적 리더십	.101	.534	.635

#### 5) 학습조직특성과 절차적 공공성의 관계

학습조직 특성과 절차적 공공성에 대한 인과모형의 적합도 수치는 다른 모형보다 상대적으로 낮은 편이다. 그러나 GFI를 제외하고는 모든 적합도 지표가 수용 기준을 넘어서기 때문에 충분히 분석결과를 신뢰할 수 있다.<sup>7)</sup> 절차적 공공성에서 산출된 수정지수도 전략적 리더십과 조직과 환경의 연계 요인들을 직접 연결하는 경로를 제안하고 있으며 다른 모형과 동일하게 수정모형을 구성하였다.

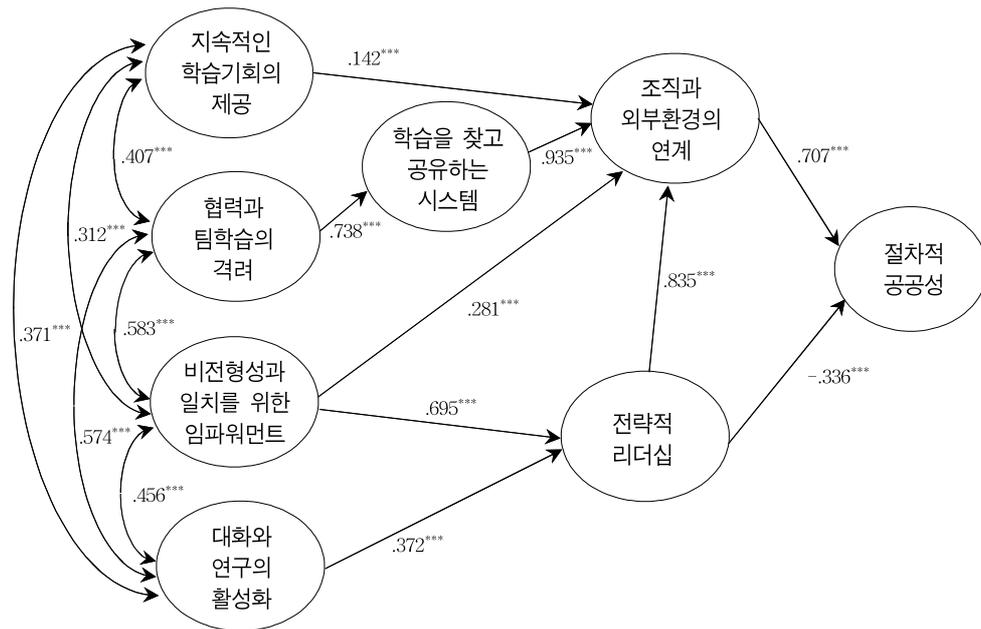
7) 구조방정식 모형에서의 GFI지수는 공식의 특성상 회귀분석의 R<sup>2</sup>와 유사한 성격의 지표이며 그 지표가 수용기준에 약간 미달한다고 하더라도 모형의 간명성이 확보된다면 모형의 적합도가 양호한 것으로 평가할 수 있다(홍세희, 2000).

<표 15> 학습조직과 절차적 공공성의 인과관계 모형에 대한 적합도

지표	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	RMSEA	RMR	GFI	AGFI	NNFI	CFI
최초모형	1198.721	545	2.199	.047	.044	.886	.868	.906	.946
수정모형	1153.465	545	2.116	.045	.042	.890	.872	.910	.950
수용기준				.05이하	.05이하	.9이상	.85이상	.9이상	.9이상

학습조직 특성과 절차적 공공성의 관계에 대한 구조방정식 분석결과에 따르면 <그림 7>과 같이 인적자원성과와 사업성과의 경우와 마찬가지로 전략적 리더십이 절차적 공공성에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 모든 인과 경로에서 정의 관계가 있는 것으로 나타난 실체적 공공성의 결과와는 다르다. 관리자가 학습을 위해 배려할수록 직원들은 자기조직이 공공성을 실현하는 절차가 미비하다고 인식하는 것이다. 이 결과도 인적자원성과나 사업성과의 경우와 동일하게 설명할 수 있다. 현재 한국 공공조직에서 절차를 구축하는데 효과적인 리더십은 집권적인 리더십이며 학습지향적 리더십이 아니라는 사실을 나타내는 것이다.

<그림 7> 학습조직과 절차적 공공성의 인과관계



학습조직 특성의 종속변수에 대한 효과는 <표 16>에 제시되어 있다. 이 결과에 따르면 전략적 리더십이 종속변수에 대한 인과경로에서 부정적인 효과가 있는 것으로 나타났더라도 총 효과에 있어서는 긍정적인 효과가 있다. 그것은 리더십이 조직과 환경과의 연계에 대한 효과와 조직과 환경과의 관계가 절차적 공공성에 대한 효과가 리더십이 성과에 주는 직접효과를 압도하기 때문이다. 많은 경우 한국의 리더들은 학습을 장려하고 관계를 배려하면서 성과를 높이기보다 자신이 갖고 있는 네트워크를 적극적으로 발휘하여 성과를 높이는 방식으로 영향력을 행사한다는 사실을 알 수 있다. 절차적 공공성에서도 가장 중요한 요인은 조직과 외부 환경의 연계이다. 조직이 외부환경과 다양한 관계를 형성할 때 조직의 절차에 보편성의 원리를 수용하고 형평성을 확보하는데 기여하는 수단이 도입된다. 그리고 학습을 찾고 공유하는 시스템도 절차적 공공성에 중요한 영향을 주는 것으로 나타났다. 학습 시스템 속에서 조직은 고객을 배려하고 공정한 업무처리 절차에 대한 지식을 축적하여 실현하게 됨을 알 수 있다.

<표 16> 학습조직 영역별 절차적 공공성에 대한 효과분석

학습조직 영역	절차적 공공성		
	직접효과	간접효과	총효과
지속적인 학습기회의 제공	-	.100	.100
대화과 연구의 활성화	-	.095	.095
협력과 팀학습의 격려	-	.488	.488
비전형성과 일치를 위한 임파워먼트	-	.376	.376
조직과 외부환경의 연계	.707	-	.707
학습을 찾고 공유하는 시스템	-	.661	.661
전략적 리더십	-.336	.590	.255

6) 분석결과의 요약

학습조직 특성과 공공성과에 대한 인과경로 분석결과에 따르면 모든 모형에서 적합도가 수용기준을 충족시키는 것으로 나타났다. 그리고 이 연구에서 인과모형 분석의 출발점으로 삼았던 Yang et al.(2003)의 분석결과로 제시된 경로보다 더 적합한 모형이 발견되었다. 즉 학습을 장려하는 전략적 리더십은 학습을 찾고 공유

하는 시스템과 직접적인 관계가 없고 오히려 조직과 환경과의 연계에 직접적으로 연계되어 있으므로 그런 점에서 학습조직 모형의 수정이 필요할 것이다.

학습조직 특성이 공공성과에 미치는 효과를 각 요인별로 분석하면 <표 17>과 같이 요약할 수 있다. 대부분의 공공성과 영역에서 조직과 외부환경의 연계가 일관되게 중요한 요인인 것으로 나타났다. 실제적 공공성의 경우를 제외한 각각의 성과영역에 대한 학습조직 영역의 효과를 분석할 때, 조직과 외부환경과의 연계는 다른 학습조직 영역보다 더 큰 총효과를 갖는다.

<표 17> 학습조직 특성이 공공성과에 미치는 총효과

학습조직 영역 \ 공공성과	재정 성과	지식 성과	인적자원 성과	사업 성과	실체적 공공성	절차적 공공성
지속적인 학습기회의 제공	.007	.005	.130	.026	.070	.100
대화과 연구의 활성화	.080	.038	.168	.049	.244	.095
협력과 팀학습의 격려	.394	.279	.442	.305	.478	.488
비전형성과 일치를 위한 임파워먼트	.452	.330	.602	.404	.890	.376
조직과 외부환경의 연계	.642	.455	.836	.574	.738	.707
학습을 찾고 공유하는 시스템	.549	.389	.600	.410	.640	.661
전략적 리더십	.217	.103	.443	.131	.635	.255

주: 음영표시된 셀은 다른 학습조직 영역과 비교할 때 각각의 공공성과에 대해 가장 큰 총효과를 갖는 학습조직특성영역임.

실체적 공공성에 있어서는 조직과 외부환경의 연계보다 비전형성과 일치를 위한 임파워먼트가 더 중요한 것으로 나타나 인과관계의 양상이 다름을 확인할 수 있다. 개별 직원들이 더 많은 권한을 갖고 비전의 형성에 기여할 수 있을 때, 조직의 실질적 공공성을 높인다는 사실은 임파워먼트의 과정에서 개인들이 공공의식을 고양하게 되는 것으로 해석할 수 있다. 다른 성과영역과 비교할 때, 실체적 공공성에 있어서는 각각의 학습조직 영역이 주는 영향의 강도가 전반적으로 큰 것을 확인할 수 있다. 이와 같이 공공성과를 높이기 위하여 학습조직 특성이 중요하지만 성과영역에 따라 학습조직 특성영역의 효과는 다르다는 사실도 이 연구를 통하여 밝혀졌다.

## V. 연구의 함의

### 1. 이론적 함의

#### 1) 한국 준정부조직에 적합한 학습조직과 성과의 인과모형 도출

그간 한국의 공공부문을 대상으로 학습조직에 관한 다양한 연구가 진행된 바 있다. 그러나 대부분의 연구는 단편적으로 중요한 요인이나 변수들을 밝히고 실무적 함의를 발굴하는 연구였다. 그러나 이 연구에서는 학습조직의 측정에 많이 활용되었던 DLOQ를 이용한 학습조직과 성과의 인과모형을 비판적으로 분석하여 모형의 수정을 도모하였다. 결국 기존연구를 통하여 확인된 인과경로가 실증 분석의 과정에서 수정이 이루어졌다. 가장 중요한 변화는 학습을 위한 전략적 리더십이 지식을 공유하는 시스템과 연계되는 경로를 제거하고 전략적 리더십은 조직과 환경과의 연계를 강화하는 효과가 있다는 사실을 확인한 후, 새로운 경로를 추가한 것이다. 그 결과로 나타난 수정모형이 한국의 맥락에서는 더 적합하다는 사실도 확인하였다. 따라서 한국의 학습 리더십은 미국과 비교할 때 다른 양상을 보이고 있으며 이에 대한 보다 심층적인 해석과 검토가 필요하다. 이 수정모형을 바탕으로 한국의 준정부조직에서 발생하는 학습조직 특성과 성과의 관계에 대한 보다 심층적인 연구가 가능할 것이다. 나아가서 학습조직에 대한 민간, 비영리, 공공 부문 간 또는 국가 간 비교연구를 할 경우 이 연구의 수정모형이 중요한 이론적 기준으로 기여할 수 있을 것이다.

#### 2) 한국 준정부조직에 적합한 학습조직 측정도구의 도출

이 연구에서는 확인적 요인분석을 통하여 한국 준정부조직의 학습조직 특성을 측정하는데 보다 적합한 설문문항을 성공적으로 선별하였다. DLOQ의 전체 43개 문항에서 일곱 개 영역으로부터 각 네 개의 측정문항을 선정하여 총 28개의 문항으로 구성된 축소형 측정도구를 만들 수 있었다. 전체 43개보다 28개로 측정했을 때, 보다 간결하면서도 설명력이 높아진다는 사실을 여러 가지 판별기준을 통해 확인하였다. 그동안 DLOQ의 원래 문항 수는 43개로 매우 많은 편이기 때문에 다

른 변수와 병행조사가 어려웠다. 그러나 축소형 문항을 활용하면 학습조직 특성과 다른 측정대상을 함께 측정하기에 용이해진다. 또한 축소된 문항을 활용하면 각 영역을 충분히 측정하면서 문항이 간결해지기 때문에 응답자로부터 보다 정확한 통계수치를 확보할 수 있을 것이다.

그리고 이 연구에서 개발된 축소형 문항은 미국의 민간조직을 대상으로 한 조사에서 개발된 것과는 다른 것으로 한국 공공부문의 맥락에 더 적합하다는 점에서 의미가 있다. 그동안 한국의 많은 실증적 연구가 외국에서 개발되고 다듬어진 측정도구를 그대로 활용하는 경우가 많았다. 그러나 그러한 측정도구는 조직문화와 구조가 다른 한국에서는 중요하지 않은 현상을 측정하거나 정작 중요한 것을 측정하지 못하는 한계가 있었다. 제한적이거나 이 연구에서는 DLOQ라는 포괄적인 측정도구 중에서 한국에서 의미가 있는 문항들을 선별해냈다는 점에서도 향후 공공조직이론의 발전에 큰 기여를 할 것이다.

### 3) 공공성과의 다차원성에 대한 입증

공공조직에서의 성과개념은 각각 다른 차원으로 구성된다는 사실을 학습조직과의 인과관계 분석을 통하여 확인하였다. 또한 각각의 학습조직 특성은 다양한 성과에 대해 다른 효과를 나타내고 있다는 사실도 확인하였다. 특히 이 연구에서 사용된 공공성과 개념 중에는 기존의 성과개념에는 포함되지 않았던 공공성 성과의 개념이 검토되었다. 최근 공공조직의 공공성에 대한 관심이 증가하고 민간기업에서도 사회적 책임에 대한 논의를 중심으로 공익에 대한 기여가 중요한 이슈로 부상하였다. 그런 의미에서 조직의 성과는 효율성이나 효과성뿐만이 아닌 공공성 개념도 함께 측정되는 것이 바람직하며 실제로 그러한 성과들은 다양한 독립변수와 함께 검토되는 것이 필요하다. 따라서 다양한 성과의 개념을 정교하게 발전시키고 성과를 향상시키는데 기여할 수 있는 독립변수들을 발굴하기 위한 연구가 계속 진행될 필요가 있다.

## 2. 정책적 함의

### 1) 공공성과의 제고를 위한 학습조직의 활성화

공공성과를 높이는데 모든 학습조직 특성이 긍정적인 효과가 있는 것이 실증적으로 분석된 만큼 조직의 공공성을 제고하기 위해서는 학습조직 활동을 활성화하는 것이 중요하다. 특히 이 연구에서 강조하는 공공성과의 개념에는 효율성 중심의 재정성과와 공익성을 강조하는 공공성 성과가 모두 포함되어 있다. 학습조직 특성은 이렇게 상반되는 것으로 보이는 두 가지 성과 모두를 높이는 효과가 있는 것으로 밝혀진 만큼 효율성과 공공성의 딜레마를 극복할 수 있는 수단으로서 적극적으로 수용할 필요가 있다. 따라서 공공조직에서는 학습조직을 구현하기 위한 다양한 제도적인 장치와 학습을 위한 시스템, 문화 등을 체계화하고 정착시키기 위한 정책적 방안이 필요할 것이다.

### 2) 조직과 외부환경의 연계의 중요성

공공성과에 영향을 주는 학습조직 특성 요인 가운데 가장 중요한 것이 조직과 외부환경의 연계이다. 조직 구성원이 지역사회와 고객의 수요를 정확하게 인지하고 업무에 반영하는 것이 모든 성과를 높이는데 가장 중요하게 작용한다. 따라서 고객의 입장에서 생각하고 지역사회와의 연계를 확대해 나가는 것은 물론 항상 글로벌 관점에서 생각하고 소속부서의 벽을 넘어서는 업무협력체계를 도입하는 방안이 중요할 것이다. 이러한 방안들은 현재 조직의 기본가정을 새롭게 설계하여 중요한 추세의 변화를 수용할 수 있도록 하는 생성적·행태변화적 학습조직의 역할에 결정적인 역할을 하는 것들이다. 따라서 외부환경과의 다양한 활동을 확대하고 조직 내에서도 부서 간 교류를 활성화하여 조직의 변화와 발전을 도모하는 것이 성과의 향상에 기여할 것이다.

## VI. 결 론

이 연구에서는 학습조직과 공공성공에 대한 이론적 분석을 하였고 그 결과로 제시된 이론모형의 검증 및 수정을 시도하였다. 이러한 연구의 결과는 준정부조직이 공공성공을 높이는데 학습조직은 필수적으로 도입해야할 필요조건이라는 사실을 지지하는 것이며 향후 공공조직의 발전을 위한 많은 연구과제가 있음을 의미하는 것이기도 하다. 그러나 그동안 한국 행정학계에서의 학습조직 연구는 상당부분 시스템에 입각한 지식관리 활동이나 형식적 학습체계의 연구에 치우쳐 있었던 것이 사실이다. 그런 의미에서 향후 연구의 과제는 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째, 다양한 유형의 공공조직에 대한 학습조직 연구가 활성화되어야 할 것이다. 학습조직이 성과를 높이는데 중요한 역할을 한다는 사실이 밝혀진 만큼 이제는 한국의 공공조직의 유형별로 학습조직의 실태를 분석하고 성과와의 인과모형을 검증하여 조직 유형에 맞는 학습조직체계가 설계될 필요가 있다. 공공조직은 시간이 흐를수록 다양화되고 그 역할, 기능, 구조가 발전하고 있다. 따라서 중앙정부, 지방정부, 공기업, 준정부기관 등 각각의 역할과 구조에 맞는 학습조직 활동을 탐색하는 것이 중요하다.

둘째, 학습조직 특성에 대한 국가 간 비교연구가 필요할 것이다. 한국의 정치경제적 구조와 사회적 맥락에는 다른 나라와 구별되는 특성이 있다. 특히 한국의 정부관료제는 일반적으로 권위주의적이고 민주성이 확산되지 못했기 때문에 창의적인 의사결정과 민주적인 권한위임이 어렵다는 인식이 만연되어 있다. 따라서 다른 국가와의 비교연구를 통해 한국의 공공조직이 실제로 그런 특성을 갖고 있는지를 밝히고 이에 따라서 한국사회와 조직문화라는 맥락에 맞는 학습개념을 재정립하는 것이 중요한 과제가 될 것이다.

셋째, 학습조직 모형에 대한 지속적인 검증이 필요하다. 특히 성과와의 관계에 대한 분석이 진전되어야 한다. 이 연구는 준정부조직의 맥락에서 학습조직 특성과 성과의 관계를 분석하였다. 따라서 중앙정부와 지방정부에서도 학습조직 특성이 성과를 높이는데 기여하는지 분석할 필요가 있다. 나아가서 현재는 많은 연구가 DLOQ 또는 LOP 등과 같은 학습조직 측정도구를 활용하고 있지만 이 척도들

에 대해서 한국의 맥락에서 그 측정의 타당성과 신뢰도를 반복적으로 검토하여 한국의 맥락에서 수용 가능한 것인지를 분석할 필요가 있다. 그리고 문헌분석을 통하여 한국의 학습조직을 측정해내기 위한 보다 적절한 측정수단이 있는지도 검토하고 새로운 측정척도를 발굴해내는 것이 중요할 것이다.

마지막으로 지금까지 행정실무계나 학계에서 성과의 개념을 효율성 중심의 개념으로 접근하였다는 점에서 이제 재정성과 뿐만 아니라 공공성의 개념도 공공성과에 포함시키는 것이 마땅하다는 문제제기를 하고자 한다. 현재 많은 서구 행정학계의 연구들이 새로운 의미의 공공성과 개념을 발전시키고 있다. 한국 행정조직에서도 이러한 추세를 수용하고 공공조직의 존립근거가 되는 공공성의 개념을 중요하게 인식하는 것이 필요할 것이다.

그리고 그동안 한국의 성과관리를 위한 개혁의 방법들은 주로 측정에만 치우쳐 있었고 성과의 향상을 위한 수단이 무엇인가에 대한 논의는 적절히 진행되지 못하였다. 이 연구는 그런 의미에서 개인과 조직의 학습이라는 중요한 단서를 제공해준다. 학습조직의 구현을 통하여 공공성과를 높일 수 있다는 연구결과를 통해, 이 연구의 저자들은 공공조직의 성과 제고를 위한 수단으로서 학습조직의 다양한 처방들을 적극적으로 수용할 것을 제안한다.

#### ■ 참고문헌

- 기호익. 2008. “환경의 불확실성과 전략적 선택이 학습조직 구축과 조직성과에 미치는 영향.” 《인적자원관리연구》 15(4): 1-20.
- 김상수·김용우. 2000. “지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구.” 《경영학연구》 29(4): 585-616.
- 김세기·채명신. 2008. “전략적 인적자원개발과 조직유효성간 관계 실증연구: 학습조직의 매개역할을 중심으로.” 《인적자원관리연구》 15(4): 21-55.
- 김영생·장영철. 2005. “학습조직으로서 직장내 평생학습체제가 조직성과개선에 미치는 영향에 관한 연구: DLOQ를 활용한 유한 김벌리에 대한 학습조직차원의 평가와 케이스 분석을 중심으로.” 서울: 뉴패러다임센터.
- 김영환. 2003. “경찰조직에서 학습조직이론의 적용가능성에 관한 실증적 연구.” 《한국사회와 행정연구》 14(3): 345-368.

- 박윤호·한경석. 2007. “지식경영이 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구.” 《인터넷비즈니스연구》 8(2): 251-275
- 배득중. 2007. “정부기관들의 학습조직화 정도와 그것이 예산절감에 미친 영향.” 《한국사회와 행정연구》 18(3): 19-40.
- 오을임·김구·배용태. 2002. “지방행정기관에 있어서 조직학습과 조직변화가 조직성과에 미치는 영향.” 《한국사회와 행정연구》 13(3): 207-223.
- 정무권. 2009. “공공성과(public performance) 개념의 다차원적 이해.” 2009년 한국행정학회 동계학술대회 발표논문.
- 정무권·한상일. 2008. “한국 중앙정부의 학습조직 구조로서 인프라, 시스템, 문화의 상호관계: 구조방정식을 통한 효능감과 만족감에 대한 효과 분석.” 《한국행정학보》 42(1): 97-122.
- 최무현·조창현. 2009. “한국적 공공서비스동기(PSM) 측정도구 개발: 중앙 및 지방공무원을 중심으로.” 2009년 한국행정학회 동계학술대회 발표논문.
- 한상일. 2009. “학습조직에 대한 다양한 관점: 한국 공공기관의 학습조직 활동을 중심으로.” 2009년 한국행정학회 동계학술대회 발표논문.
- 한상일·정무권. 2008. “한국 공공조직의 학습조직적 특성에 관한 연구.” 《한국행정연구》 17(1): 31-60.
- 현영섭·김준희. 2005. “기업체의 학습조직구축요인과 학습전이간의 관계: 학습조직구축요인의 위계적 관계를 가정한 모형을 중심으로.” 《한국교육학연구》 11(1): 171-196.
- 홍세희. 2000. “구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거.” 《한국심리학회지: 임상》 19(1): 161-177.
- Bontis, N., M. M. Crossan, and J. Hulland. 2002. “Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flow.” *Journal of Management Studies* 39(4): 437-469.
- Chaston, I., B. Badger, and E. Sadler-Smith. 1999. “Organisational Learning Style and competence: A Comparative Investigation of Relationship and Transactionally Oriented Small UK Manufacturing Firms.” *European Journal of Marketing* 34(5): 625-640.
- Dobson, P. C. and M. Tosh. 1998. “Creating a Learning Organization: Training and Development in British Steel's Universal Beam Mill.” *Total Quality Management* 9(4/5): S66-S70.
- Ellström, P. 2001. “Integrating Learning and Work: Problems and Prospects.” *Human Resource*

- Development Quarterly* 12(4): 421-436.
- Garvin, D. A. 1993. "Building a Learning Organization." *Harvard Business Review* July-August: 78-91.
- Gold, A. H., A. Malhotra, and A. H. Segars. 2001. "Knowledge Management: an Organizational Capabilities Perspective." *Journal of Management Information Systems* 18(1): 185-214.
- Kim, D. 1993. "The Link between Individual and Organizational Learning." *Sloan Management Review* 35(1): 37-50.
- Malhorta, Y. 2001. "Organizational Controls as Enablers and Constraints in Successful Knowledge Management Systems Implementation." In Y. Malhorta (ed.), *Knowledge Management and Business Model Innovation*. Hershey, PA: Idea Group Publishing, pp. 326-336.
- Marsick, V. J. and K. E. Watkins. 2003. "Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire." *Advances in Developing Human Resources* 5(2): 132-151.
- \_\_\_\_\_. 1999. *Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count*, Aldershot, England: Gower.
- Sujan, H., B. A. Weitz, and N. Kumar. 1994. "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling." *Journal of Marketing* 58(3): 39-52.
- Tippins, M. J. and R. S. Sohi. 2003. "IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link?" *Strategic Management Journal* 24(8): 745-761.
- Vandenbosch, B. and C. Higgins. 1996. "Information Acquisition and mental Models: An Investigation into the Relationship between Behaviour and Learning." *Information Systems Research* 7(2): 198-214.
- Watkin, K. E. and V. E. Marsick. 1993. *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systematic Change*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Yang, B., K. E. Watkins, and V. J. Marsick. 2003. "The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation." *Human Resource Development Quarterly* 15(1): 31-55.