

## 정부조직의 지식보호\*

### - 민간기업과의 비교를 중심으로 -

이 향 수\*\*

**요약** 그동안 지식관리에서 별로 주목받지 못했던 주제인 지식보호는 조직의 생존과 밀접하게 연관이 되어 있으며, 조직의 성과향상을 위해 중요한 자본인 지식을 보호한다는 의미에서 그 중요성이 민간기업 뿐 아니라 공공부문에서도 매우 크다. 본 연구에서는 정부조직과 민간기업의 지식보호정도의 수준을 인구통계학적 특성에 따른 비교, 공사집단 간 T-test 검증에 의한 비교, 공사더미변수를 독립변수로 한 회귀분석을 통한 차이비교 등으로 분석하였다. 분석결과 공사부문간 지식보호에 있어 뚜렷한 차이가 존재함을 알 수 있었으며, 그러한 차이가 공사부문간 특성에 의해 영향을 받음을 경험적으로 밝혀내고 있다. 특히, 조직안위와 관련된 지식에 대한 외부접근으로부터의 제한에 있어서는 공사부문간 가장 큰 차이를 보이고 있다. 또한 외부로부터의 오남용이나 중요지식의 외부유출에 있어서 모두 민간기업이 지식보호에 더 적극적이라는 것을 알 수 있었다. 이러한 연구결과를 바탕으로 정부조직의 지식보호에 있어 정책적 시사점을 논의하고 있다.

주제어 : 지식, 지식보호, 정부조직과 민간기업

## Comparative Study on Knowledge Protection in Public and Private Organizations

Hyangsoo Lee

**Abstract** Unlike knowledge sharing or knowledge transfer, knowledge protection has received little attention in the literature. Knowledge protection play a very important role in keeping organization competitive. This study explores the differences in knowledge protection between public and private organizations by T-test and regression analysis. The results of this study shows that the level of knowledge protection in public organizations is lower than that in private organizations. There is even larger difference in the level of access to key knowledge from outside between the two sectors. Such difference can be explained by the unique characteristics of public sector organizations. Understanding why the level of knowledge protection differs between the public and private sector is very important. This study presents lessons and implications for management leadership.

Keywords : knowledge, knowledge protection, public and private sector organization

2009년 12월 2일 접수, 2009년 12월 3일 심사, 2010년 2월 25일 게재확정

\* 이 논문은 2010학년도 건국대학교 학술진흥연구비 지원에 의한 연구임

\*\* 건국대학교 행정학부 조교수(yun7ju7@kku.ac.kr)

## I. 서론

조직의 핵심지식은 기타 다른 자원들을 더욱 발전 시키게 하는 가장 가치있는 자원(Grant, 1996)이다. 이렇듯 지식이 조직의 성과향상에 있어 가장 중요한 자원이 되면서 지식관리에 대한 높은 관심과 급속한 확산이 이루어져 왔다. 실천적 지식을 기반으로 한 행정업무의 생산성 향상과 대 국민서비스의 극대화는 행정업무의 수행과 더불어 국민생활의 질을 혁신하는 수단이 되기 때문에 공공부문에서의 지식관리 역시 민간기업 못지 않게 매우 중요하다(한국전산원, 2002: 1).

그러나 지식은 공공재이기 때문에 쉽게 다른 사람에게 확산될 수 있으므로 조직의 생존과 관련이 있는 특정지식의 경우에는 보호되어야만 한다(Adams, et al., 1996; Nadiri, 1993). 즉 지식이란 통제받고 보호되어야만 그 가치를 발휘할 수 있다(Teece, 1998).

그동안 조직 내에서의 지식활동에 대한 가장 큰 관심은 지식공유나 지식활용에 있었으며, 연구경향 역시 지식공유나 활용 및 조직성과와의 관계 등에 치중해 있었다(Nonaka et al., 1995; Leonard-Barton, 1995; Davenport, 1996; Beckman, 1997; Van der Spek et al., 1997; Davenport et al., 1998; Ruggles, 1998; Gourlay, 2002; Alony et al., 2007; Ardichvili et al., 2003; 한세역, 2000; 박우서, 1999; 박희서 외, 2001; 강여진 외, 2003; 마은경 외, 2005; 송충근, 2005; 최호진, 2005; 유홍림 외, 2004; 한동효 외, 2004; 백진호 외, 2005; 강여진, 2005; 하미승, 2007a; 하미승, 2007b; 이홍재 외, 2006; 이배영 외, 2008; 김관보, 2008; 김구, 2008; 강황선 외, 2009).

이에 비해 상대적으로 지식보호에 대한 관심이나 연구는 매우 제한적으로 이루어져왔다(Carlsson, 2001). 그러나 조직의 지식은 그 조직의 생존과 관련이 되어 있으며, 조직의 성과향상을 위해 중요한 자본이라는 점에서 조직내에서 공유되어진 핵심지식의 보

호 역시 매우 중요한 주제라고 할 수 있다.

민간기업의 경우 지식보호의 문제는 공공부문에 비해 상대적으로 중요한 주제이다. 이는 민간기업에서의 핵심기술 유출이나 남용은 기업의 이윤손실, 이미지 실추나 신뢰저하 문제 등과 직접적으로 연관되기 때문이다. 그러나 아직 우리나라의 경우는 기술보호나 지식보호에 대한 사회적 공감대 형성조차도 안된 상황이며, 현재 원천기술이나 중요지식 보호를 위한 법적·기술적 인프라 구축을 마련중에 있다(디지털데일리, 08/05/09). 이렇듯 지식보호가 본질적으로 어렵다 할지라도 조직의 경쟁우위를 위해 핵심지식의 보호는 반드시 필요한 조직관리 전략이라고 할 수 있다(Gold, et al., 2001).

정부조직 역시 민간기업처럼 보호되어야 할 지식이 매우 많다. 그러나 그동안 우리정부는 타국 정부와의 외교나 국가보안과 관련된 중요 문서등의 노출로 국가이익의 손실을 가져오기도 했으며, 일반 시민들의 신상에 관한 정보가 인터넷을 통해 노출되므로서 문제점이 노정되기도 했다. 한미 FTA 협상 당시 협상전략 문건이 유출되어 협상시 정부는 곤경에 처한 적이 있었다. 우리 측이 어떠한 안전을 무기로 어떤 요구를 관철시킬 것인지, 우리가 얻어내기 어려운 사항은 무엇인지 등을 담은 중요 보고서가 노출된 것이다(동아일보, 07/01/22). 또 국정원은 최근 한 언론사의 북한 로켓 발사 움직임과 관련된 보도 이후 외교부 북핵담당자들에게 휴대전화 통화내역조회 동의서를 받는 등 최근까지 강도 높은 조사를 벌인 것으로 전해졌다(조선일보, 09/03/14). 이러한 예들은 정부조직 내의 중요 지식이 외부로 유출되므로 인해 정부조직의 업무성과 향상, 궁극적으로 국익에 위배되는 결과를 초래한 예들이라고 할 것이다. 또한 최근에는 정부 각 부처가 보유하고 있는 일반국민들의 개인정보가 인터넷에 노출되어 사회적으로 큰 반향을 가져오기도 하였다. 이들은 조직 내부에서의 업무처리를 위한 지식공유대상인 동시에 외부에의 노출에는 보호하여야 할 대상인 것이다. 이렇듯 정부조직

의 지식보호는 민간기업 못지않게 중요한 이슈가 되고 있다. 즉, 정부조직 역시 민간기업과 마찬가지로 정부의 고객인 국민들을 위한 공익창출이나 서비스 제고 등을 위한 핵심지식, 그리고 국가안보와 관련된 중요지식이나 타국 정부와의 외교무대에서의 협상전략과 같은 중요 지식은 반드시 보호되어야만 한다(이향수, 2009: 102).

그렇다면 ‘정부조직의 지식보호 수준은 어느 정도인가? 과연 치열한 생존경쟁의 장에서 살아남기 위해 투쟁하고 있는 민간기업에 비해 정부조직의 지식보호를 위한 노력은 소극적인가?’ 이러한 질문을 가지고 본 연구는 시작되었다. 본 연구에서는 정부조직과 민간기업 간 지식보호의 차이가 성별, 연령, 근무연수, 직급, 학력 등을 통제한 후에도 여전히 존재할 것이라는 가설을 가지고 출발하였다.

본 연구의 구성은 우선, 지식 및 지식보호, 공공부문의 조직특성에 대한 선행연구를 검토하고 있다. 둘째, 민간기업과 정부조직 직원들의 지식보호 정도에 대한 차이를 인구통계학적 특성에 따른 비교분석, T-test검증에 의한 비교 및 지식보호에 영향을 주는 인구통계학적 변수들을 회귀분석을 통해 통제된 후 정부조직과 민간기업 직원 간의 지식보호의 차이를 분석하고 있다. 끝으로 정부조직 지식보호에 대한 정책방향을 제시하고 본 연구의 한계 및 추가 연구과제를 제시하고 있다.

## II. 이론적 배경 및 문헌 연구

### 1. 지식관리 연구경향의 논의

그동안 지식관리 분야의 연구는 주로 지식공유나 지식창출, 지식관리시스템, 지식관리와 업무향상이나 조직성과와의 연계, 지식 커뮤니티에 대한 연구들이 주를 이루어왔다. 지식관리의 초기연구자 그룹 중 Wiig(1999: III-7)나 Nonaka, et al.(1995) 등은 주로 민간기업을 대상으로 지식관리의 성공요인 특

히 지식공유성공사례들을 소개하고 있다. 또한 Davenport, et al.(1998) 역시 민간기업의 지식공유 성공요인에 대한 연구에 집중해 조직구성원 간의 신뢰, 정보기술, 조직리더십의 지원, 보상제도 등의 성공요인 등을 지적하고 있다. Hagadon(1998)은 지식공유의 성공요인으로서 지식친화적인 조직문화를 지적하였으며, DiBella, et al.(1998)는 개방적인 태도, 지속적인 학습, 리더십, 측정의 중요성등을 지식공유의 영향요인으로 주장하였다. Dyer, et al.(2000)는 도요다 자동차 사례를 통해 인적네트워크를 통해 지식공유가 제고될 수 있음을 시사하고 있다. Hansen(2002) 역시 민간기업을 대상으로 한 연구에서 조직구성원들간의 지식공유를 위해서는 지식네트워크의 구축이 매우 중요함을 지적하고 있다.

한편 정부조직을 대상으로한 지식관리 연구로는 Barquin, et al.(2001)나 Long-Hong(2001) 등의 연구가 있다. 특히 Long-Hong(2001)의 경우 공공부문의 지식공유가 성공하기 위해서는 조직문화와 지식커뮤니티의 구성 그리고 명확한 비전 및 조직구성원들 간의 의사소통을 중요한 영향요인으로 지적하고 있다.

국내연구 중 홍대근 외(2009)는 철강회사 사례를 통해 조직 내에서 지식공유활동을 저해하는 문제점을 개인적 측면과 사회적 측면에서 파악하고 효과적인 지식공유도구로서 실행공동체 활용모형을 제안하고 있다. 또한 빅토리아 외(2009)은 수정기술수용모형을 이용하여 지식경영시스템에서 조직구성원들이 지식을 공유하는데 영향을 미치는 요인들을 밝혀내고 있는데, 경영층 지원, 보상시스템 및 조직분위기 등을 지적하고 있다.

또한 국내 정부부문을 대상으로 한 지식관리 연구도 꾸준히 수행되어 왔다. 김구(2003)는 지방공무원들의 지식공유 의도에 관한 영향요인 연구를, 최호진(2005)은 중앙부처 공무원들을 대상으로 지식공유행위의 영향요인으로 최고관리자의 지원, 조직신뢰수준, 평가 및 보상 등을 지적하고 있다. 또한 김생수

(2009)는 지방공무원의 지식공유 영향요인으로서 조직적 요소, 관계적 요소, 정보기술 활용요소, 지식의 특성 등을 지적하고 있다.

지식창출에 대한 연구로는 이홍재 외(2006), 하미승(2007a) 등이 있다. 이홍재 외(2006)은 지식창출에 영향을 주는 요인으로서 업무 프로세스, 구성원 태도, 최고관리자의 리더십 등을 지적하고 있다. 하미승(2007a)은 정부부처의 지식창출의 영향요인으로서 지식에 대한 인식, 혁신지식 필요도와 직무책임도, 보상체계 및 학습조직 지원, KMS 품질 및 활용도, 혁신적 리더십 및 창의문화, 지식조직화 등에 대한 외부 압력 등이 유의미한 영향요인이라고 지적하고 있다.

지식관리시스템을 중심으로 한 지식관리 연구로는 한동호 외(2004), 유홍림 외(2004), 백진호 외(2005) 등의 연구가 있으며, 지식관리성과에 대한 연구로 김관보(2008)는 지식관리 성과에의 영향요인 분석을 통해 조직역량, 리더십, 조직문화, 변화관리 유지활동, KMS 네트워크 등의 요인을 지적하고 있다.

또한 지식커뮤니티 연구에 대한 연구 역시 활발하게 수행되어 왔다. McDermott(1999)와 Wenger(2001)의 연구를 비롯하여, 김구(2008)는 국내 정부부처의 지식커뮤니티 성공사례를 분석하였으며, 강황선 외(2009)의 정부조직 CoP 성과 영향요인의 상대적 중요도 분석에 대한 연구 등이 있다.

이처럼 그동안 지식관리 연구들에서 지식보호에 대한 관심은 매우 적었다고 할 수 있다. Gold, et al.(2001), Caplan, et al.(1984), Hansen, et al.(1998) 등 소수 학자들의 연구에서 지식보호활동을 지식관리활동의 범주에 포함하여 분석하고 있으나, 이들의 연구에서도 지식보호는 주된 관심사가 아니다. 아울러, 지식관리 연구들에 있어서 비교연구 역시 미흡했다고 할 수 있다. 물론 소수의 연구자들(민재형, 2001; 서도원 외, 2006; 하미승, 2007b)의 비교연구가 있지만 이들의 연구 역시 민간기업들을 대상으로 한 업종별 지식공유에 대한 분석이나 정부부처 내에서 직무계층간, 정책영역 간 지식관리 수준

을 비교하는 연구 들이다.

이처럼 그동안의 지식관리 연구 경향은 지식공유, 지식창출이나 지식관리시스템, 지식커뮤니티 연구 등에서 활발히 진행되어 상대적으로 지식보호에 대한 관심은 적었다고 할 수 있다. 또한 공사부문 간 비교연구 역시 매우 미흡한 편이라 할 수 있다.

## 2. 지식 및 정부·민간기업의 지식

지식에 대한 개념정의에 있어서 학자들은 다양한 의견들을 제시하고 있다. Drucker(1968)는 지식이란 일하는 방법을 개선하거나 신개발 또는 기존의 틀을 바꾸어 혁신을 단행하여 부가가치를 높이는 것이라고 정의내리고 있으며, Van der Spek, et al.(1997)은 사람들의 의사소통, 사고, 행위 등을 가이드 해 줄 수 있을 만한 옹고 진실한 일련의 경험, 절차, 통찰력 등을 지식이라고 정의하고 있다. Quigley, et al.(1999)은 왜(Why) 그리고 어떻게(how)와 같은 질문에 답할 수 있는 텍스트를 지식이라고 정의하고 있으며, Tobin(1998)은 응용할 수 있는 정보로, Alter(1996)는 행동과 의사결정에 지침이 될 수 있는 직감, 아이디어, 규칙, 절차 등을 지식이라고 정의하고 있다. 한편 Choo, et al.(2000)은 지식이란 정당화 될 수 있는 진실한 믿음으로 정의내리고 있다. 이처럼 대부분의 학자들은 지식을 현실 속에서 활용될 수 있으며, 응용할 수 있는 실천적인 개념으로 보고 있다.

정부가 보유하고 있는 지식은 크게 정책수립과 관련된 지식, 정부자원관리 및 업무처리와 관련된 지식, 공공서비스와 관련된 지식으로 분류할 수 있는데, 이는 민간기업의 제품관련 지식, 운영프로세스 관련 지식, 고객과 관련된 지식으로 대비하여 분류하기도 한다(한국전산원, 1999: 13).

우선 정책수립과 관련된 지식의 경우 일련의 정책과 정의 단계에서 요구되거나 생성되는 지식을 의미하며, 이러한 지식은 사회상태의 변화와 이에 수반되는 문제

를 포착하기 위해 필요한 지식, 정책목표 결정에 필요한 지식, 정책분석단계에서 필요한 지식 그리고 정책 집행과 평가단계에서 생성된 지식 등을 포함하게 된다(고영만, 2002: 60). 이와 대응하여 민간기업의 제품 관련 지식이란 제품 또는 기술에 관련된 정보로서 부품정보, 제품의구성, 문서, CAD 파일, 결재정보 등을 포함한 모든 정보 및 제품과 관련된 모든 공정과 관련된 정보를 의미한다(Ed Miller, 1996).

정부자원 관리 및 업무처리와 관련된 지식이란, 시설물, 각종 설비, 정보시스템(H/W, S/W), DB, 문서 등 다양한 종류의 정부자원 및 업무절차와 관련된 문제점, 개선안 등에 관련된 지식을 포함한다. DB 또는 문서는 그 자체가 지식의 원천이자 지식이기 때문에 지식관리의 대상이 된다(고영만, 2002: 61). 이와 대응하여 민간기업의 운영프로세스 관련 지식에는 프로세스를 구성하는 요소들 즉, 투입과 산출, 흐름 단위(Flow Units), 활동과 완충으로 구성된 망(Network of Activities & Buffers), 생산자원(Resources), 정보시스템 등에 대한 정보를 의미한다(Anupindi, et al., 2006: 5-9). 또한 현재의 프로세스가 안고 있는 문제점 및 개선 방법 등에 대한 지식 역시 프로세스와 관련된 지식이라고 할 수 있다(Takanashi, et al., 2003: 89-90).

정부의 공공서비스 관련 지식이란 더 나은 공공서비스를 위해 민원인들로 대표될 수 있는 국민들의 서비스에 대한 의견을 수렴하고 분석하는 과정에서 요구되거나 생성되는 지식으로 기존 공공서비스에 대한 국민의 요구사항, 공공서비스 절차개선을 위한 지식, 새로운 공공서비스 발굴에 필요한 지식 등을 의미한다(고영만, 2002: 61-62). 이와 대비하여 민간기업의 고객지식이란 제품 및 서비스를 제공받는 사람에 관한 지식을 의미한다. 상품수준이 거의 동일하여 상품에 의한 차별화가 어렵게 되고 경쟁이 치열한 민간기업의 경우 얼마나 많은 손님을 개척·고정화하여 매출고를 높여가는가가 성패의 절대조건이 된다(윤천성, 2008: 129-141). 따라서 민간기업의 경

우 고객과의 사이에 우호적인 관계를 형성하여 계속적으로 판매가 될 수 있도록 노력해야 한다. 따라서 고객의 욕구에 대한 지식, 만족도에 대한 지식 등은 민간기업의 이윤과 직접 연결되는 중요지식이라고 할 수 있다.

물론 정부나 민간기업의 모든 지식들이 보호되어야 하는 것은 아니다. 때로는 국민이나 소비자들에게 공개를 의무화한 정보나 지식도 있으며, 우리 정부의 경우 정보공개법을 통해 정부의 각종 보유지식을 인터넷상의 홈페이지 또는 오프라인 상에서 공개하고 있으며 일반기업 역시 각종 유용한 기업정보를 공개하고 있다. 특히 정부는 그동안 전자정부 사업을 통해 정보의 능동적·개방적 제공을 확대해 왔으며, 이를 통해 민주성을 확보하고, 정책참여를 활성화 할 수 있었다(한국전산원, 2004). 정부 또는 공공기관의 정보공개는 공공기관이 직무상 작성 또는 취득하여 관리하고 있는 정보를 자발적으로 공개하거나 또는 법령의 규정에 의하여 의무적으로 보유하고 있는 정보를 공표하는 것 또는 국민의 요청에 의하여 공개하는 것을 의미한다(www.mest.go.kr). 정보공개가 가장 큰 의의는 국민의 알권리를 보장하고 국정에 참여하도록 하므로써 국민의 권리와 이익을 보호할 수 있다는 점에서 찾을 수 있다.

이처럼 정부나 지자체가 보유하는 정보는 공개가 원칙이지만, 법률이나 조례는 '비공개정보' 항목을 규정하여 예외적으로 공개를 하지 않을 수 있는 정보의 범위를 정한다(월간 Governance, 2009). 즉, 일부 지식의 경우 보호되는 것이 바람직하다는 것이다. 민간기업에서 중시하고 있는 원천기술 못지않게 중요한 것이 바로, 국가의 안위와 관련된 국가기밀지식, 특정부처의 정책을 추진함에 있어 전략에 관한 지식, 또 다른 나라 정부와의 협상 지식 등이다. 이들이 일반에게 공개되어서는 조직의 업무성과에 부정적인 결과를 초래할 수 있기 때문이다. 또한 정부자원관리와 업무처리 관련 지식 역시 중요하게 보호되어야 한다. 또한 일반국민들의 각종 개인정보가 담

긴 DB나 다양한 정보시스템의 경우는 당연히 보호되어야만 되며, 일반 국민들의 동의가 없을 시에는 공개하거나 조직외부로 노출시켜서는 안되는 중요한 지식들이다. 즉, 국민대다수의 개인정보를 다루는 정부조직의 경우는 어떤 경우여라도 부처내에서 공유된 지식에 대해서 외부로 노출되어 시장이나 민간영역에서의 특정이익을 위해 노출되는 일이 있어서는 안 되겠다(이향수, 2009: 105). 그러나 그동안 일반 시민들은 정부 또는 각종 공공기관의 다양한 행정서비스를 이용하기 위해 개인들의 다양한 정보를 의식적 혹은 무의식적으로 제공해 왔다. 즉 공공기관 혹은 민간기업의 정보제공주체로서의 역할을 충실히 왔다. 그러나 그동안 갖가지 개인정보의 노출이나 유출로 인한 여러 가지 피해들이 시민들로 하여금 그들의 정보제공에 대해 불안감을 느끼게 하고 있다(황인호, 2001: 88-90). 국민 개개인의 개인정보에 대한 보호는 개인의 존엄 및 정체성 확보 등 개인의 인격에 대한 존중의 표시로서의 의미를 지닌다(Benn, 1984). 따라서 특히 공공기관이 보유하고 있는 다양한 지식 중에서 국민 개개인의 개인정보의 침해는 개인의 존엄성에 대한 손상을 가져올 수 있기 때문에 보호가 절실하다.

### 3. 지식의 보호

지식활동에는 지식의 획득, 지식의 확산 및 지식의 활용, 지식의 축적, 지식의 이전, 지식의 보호 등 다양한 활동으로 구분되며, 학자들에 따라서 표현의 차이는 있지만 대부분의 학자들은 지식의 획득, 지식의 공유, 지식의 축적, 지식의 활용 등을 지식활동의 범주안에 포함시키고 있다(Davenport, et al., 1998; Marquards, 1996; Alavi, et al., 2001; Ruggles, 1998). 즉, 많은 학자들이 지식관리활동을 논하면서, 지식보호에 대한 관심을 거의 보이고 있지 않다(Carlsson, 2001: 623). 그러나 새로운 지식을 습득하고 접근하는 데만 중점을 두면 이미 유용

하게 활용되고 있는 핵심지식을 잃어버릴 수 있다(Argote, et al., 1990: 142). 즉, 새로운 아이디어의 획득도 중요하지만 확보된 지식의 보존도 중요하다(양창삼, 2001: 224). 궁극적으로는 업무를 처리하거나 문제를 해결하는데 도움을 주기 위해 공유되어 활용된 조직의 핵심지식은 보호되어야만 진정으로 그 조직의 역량 제고와 연결되어 조직의 가치를 증진시킬 수 있게 된다(Gold, et al., 2001). 즉, 지식의 보호는 조직의 성과향상에 직접적인 영향을 주게 된다(Bray, et al., 2007: 2).

Gold, et al.(2001: 196)에 의하면, 지식의 보호란 조직 내의 핵심지식이 외부로부터의 침투나 또는 합법적이지 않은 사용이나 본래 의도한 목적 이외의 용도로 남용되지 않게 안전하게 보호되는 것을 의미한다. Porter-Liebeskind(1996)는 지식보호를 조직이 보유하고 있는 핵심적이며 전략적인 지식자원들을 보호하는 것으로 정의내리고 있다. 이렇게 조직 내 지식을 보호하게 되는 주 목적은 조직의 생존과 직결되는 핵심역량 즉, 핵심지식을 보호하므로써 다른 조직과의 경쟁에서 우위를 확보할 수 있을 뿐 아니라 지식노출로 인한 핵심지식의 가치하락을 방지하기 위해서이다(Carlsson, 2001: 623-624). 따라서 지식보호는 조직의 경계를 초월하여 지식자원들의 흐름을 통제하고 보호하기 위한 제도적 장치들을 필요로 한다(Ancona, et al., 1992; Heckscher, et al., 1994).

지식보호의 방법은 크게 두가지로 구분된다(Harabi, 1995; Eucoua, et al., 2006; Lausen, et al., 2005). 첫째, 특허나 지적재산권 등의 법적 형태를 지닌 공식적인 보호방법이 있다. 둘째, 지식이 외부로 노출되는 것을 막기 위해 조직 내에서 처리절차를 조심스럽게 진행하게 되는 전략적인 방법이 있다. 즉, 비밀주의나 격리 등의 방법을 사용하게 된다.

공식적인 지식보호방법은 법적인 지적재산권을 근거로 지식을 보호하게 되는데, 특정기간 전권을 행사

할 수 있으며, 특히나 지적재산권에 대한 권리를 보유하게 된다(Porter-Liebeskind, 1997). 물론 지적재산권이나 특허가 침해당했을 때는 법정에서 법적으로 보호받을 수 있게 된다. 그러나 이러한 공식적인 지식보호의 방법은 그 효율성이나 효과성의 측면에서 볼 때는 의문이 제기된다(Mansfield, 1986). 즉, 조직의 모든 지식을 법적으로 보호하고 공식적으로 특허를 내는 것이 비현실적이라는 것이다. 즉, 법적으로 보호받기 위해 특허나 지적재산권을 설정하는 과정이 매우 많은 시간을 요하며 경제적인 비용이 발생하기 때문이다. 따라서 모든 조직에서 이러한 공식적인 방법을 선호하는 것은 아니며 특히 작은 규모의 조직일 경우에는 더욱 더 공식적인 방법을 사용하기가 곤란하다(Byma, et al., 2006). 따라서 많은 조직에서는 법적이고 공식적인 방법을 사용하여 지식보호를 하기 보다는 전략적인 방법을 훨씬 더 많이 사용하게 된다(Eucaoua, et al., 2006). 비밀주의나 격리 등의 전략적인 방법은 지식을 보호하는데 있어 공식적인 절차를 거치지 않고도 가능하며, 조직의 규모에 상관없이 또는 모든 종류의 지식에 적용할 수 있다는 장점이 있다(Faria, et al., 2008: 5).

〈표 1〉에서는 지식보호의 방법을 공식적인 방법과 전략적인 방법으로 구분하고 있는데, 공식적인 지식보호방법, 즉 특허나 지적재산권을 통해 보호받을 수 있는 지식은 대부분이 문자화할 수 있으며 대규모의 조직에서 가능하다. 한편 암묵지를 포함해서 모든 종

류의 지식을 보호하는데 있어서도 사용가능한 방법이 바로 전략적인 지식보호방법이다. 즉, 전략적인 지식보호방법이 조직 내의 모든 지식을 효과적으로 보호할 수 있는 효과적인 방법이라고 할 수 있다. 따라서 조직 내의 모든 지식을 특허나 지적재산권 등 법적, 제도적으로 보호하는 것은 불가능하며 대부분의 조직에서는 지식보호를 위해 격리방법을 사용하게 된다(Carlsson, 2001: 624).

전략적인 방법으로 지식을 보호하기 위해서는 특히 보안기술을 통한 지식보호 인프라가 수반되어야 한다. 많은 연구자들(Ngah, et al., 2009; Gold, et al., 2001; Caplan, et al., 1984; Hansen, et al., 1998; Porter-Liebeskind, 1996; Berti, et al., 2004: 147)은 보안정보기술을 지식보호에 있어 매우 강조하고 있다. 정보기술을 활용한 지식보호 방법은 여러 가지가 있는데, 가장 흔하게 이용되는 정보기술은 방화벽, 침입탐지 시스템(Intrusion Detection System), 침입방지(Intrusion Prevention System), 컴퓨터 바이러스 방지를 위한 백신 소프트웨어, 패스워드를 이용한 보안장치 등이 있다(Scarfone, et al., 2008). 그러나 지식보호는 정보기술에만 의존할 수는 없다(Berti, et al., 2004: 147). 즉, 정보보안 기술도 중요하지만 그에 못지않게 조직의 분위기나 조직문화의 영향이 크다고 할 수 있다(Caplan, et al., 1984; Hansen, et al., 1998; Porter-Liebeskind, 1996: 79-91). 조

〈표 1〉 지식보호의 방법

지식보호방법	공식적 방법	전략적 방법
형태	특허, 지적재산권, 상표	비밀주의, 복잡성
지식보호절차	법	격리
지식보호비용	상당한 시간과 자원이 소용	조직구조나 업무처리 절차를 융통성있게 변화
지식보호의 구체성	매우 구체적	비구체적
보호받을 수 있는 지식의 종류	성문화되기 쉬운지식, 규모가 큰 조직에서 사용자가 많은 지식	모든 종류의 지식 (노하우와 같은 암묵지식포함)

출처: Faria, et al.(2008: 6) 재구성

직구성원들에게 활동의 지침을 제공(Beach, 1993: 11)하는 것이 바로 조직문화이기 때문이다. 특히 지식보호 친화적인 문화를 조성하기 위해서는 조직의 비전이나 목표가 명확하고(Thomson, et al., 2006: 7), 구성원들간의 신뢰가 매우 중요하며(Norman, 2001), 조직구성원들에 대한 보상인센티브의 마련(Gold, et al., 2001: 189) 등이 매우 중요하다고 한다.

Leonard(1995)에 의하면 조직구성원들 모두에게 명확하게 인지되어 내재화 된 조직의 비전은 조직구성원들에게 목적의식을 제공하게 된다고 한다. 즉, 조직구성원들 행동지침의 역할을 하게 되고 조직에서 필요로 하는 핵심지식이 무엇인지에 대해서도 명확하게 인지하게 되고 아울러 이러한 지식을 보호하는데 좀 더 협조적이며 순응을 확보하기가 쉬워진다. 따라서 조직의 비전이 명확할수록 조직이 나아가야 할 방향과 지식이 무엇인지에 대해 명확해지므로서 지식보호 역시 좀 더 성공적으로 이뤄질 수 있게 된다.

공정한 평가와 보상 역시 지식보호에 우호적인 조직환경을 창출하는데 있어 무엇보다도 강조된다(Gold, et al., 2001). 한 조직의 생존을 좌우하고 핵심 전략이 될 수 있는 중요 지식의 이탈을 막기 위해서는 무엇보다도 그 지식을 보유하고 있는 조직구성원들에게 지식을 유출하지 않도록 하는 적절한 인센티브를 제공하는 것이 필요하기 때문이다(사이언스타임즈, 2009).

#### 4. 정부조직과 민간기업에 있어서 조직특성의 차이

공공부문과 민간기업의 구분 없이 모든 조직에 적용될 수 있는 관리기법이나 제도가 존재하고, 따라서 그러한 관리기법에 따라 양부문간의 조직들은 동일하게 관리될 수 있다는 견해가 있다(March, et al., 1958). 즉, 정부조직은 조직의 관리(Management)라는 측면에서 볼 때는 민간기업의 관리와 큰 차이가 존재하지 않는다는 것이다. 또한 공공조직과 민간

업 경계의 차이를 구분하기 어렵다는 주장도 있다(Wamsley, et al., 1973). 그러나 많은 학자들(Rainey, 1983; Allison, 1982; Caudel, et al., 1991; Bozeman, et al., 1994)은 공공부문과 민간기업 간에는 명백한 차이가 존재한다고 지적하고 있다. 즉, 시장에서의 노출정도, 정치적 영향력, 목표와 기준, 조직의 성과와 인센티브 시스템 등에서 그 차이점을 찾아볼 수 있다(Allison, 1982: 19-21).

우선 공공부문은 세월에 주로 의존하며 시장에 덜 민감하므로 수요에 대한 공급이나 고객의 선호 등에 둔감하며 능률적이지 못하다. 비용절감이나 운영의 능률성과 효과성 등에 대한 동기부여가 덜하다. 둘째, 민간기업에 비해 정치적 영향력을 많이 받게 된다. 정책결정과정에서 여론이나 이익집단 등의 정치적 영향력을 많이 받게 된다. 셋째, 목표와 기준이 다양하며, 복잡하고 모호하고 측정하기가 곤란하다. 때로는 이러한 목표들이 상충하기도 한다. 민간기업은 이윤창출이라고 하는 명확하고 단순한 목표를 가지게 되는데 비해 공공부문의 공익이라고 하는 목표는 분야마다 매우 모호하고 명확하지도 않으며, 때로는 목표끼리 tradeoff 관계인 경우도 있게 된다. 넷째, 공공부문의 경우 목표의 모호성으로 인한 성과측정의 어려움과 개인적 성과에 근거를 둔 보상시스템을 운영하기가 어렵다. 즉, 효과적이고 능률적인 성과를 유도하기 위한 인센티브를 마련하기가 어렵다. 또한 금전적인 인센티브의 가치가 낮은 편이다.

따라서 이러한 정부조직과 민간기업 사이의 조직특성의 차이로 인해 지식보호 활동에도 영향을 줄 것이라고 추측할 수 있다. 특히 조직목표의 모호성과 성과측정의 어려움으로 인해 지식보호에 제약이 있을 것으로 보인다.

우선, 명확한 조직의 목표가 중요한 것은 조직의 목표가 바로 조직에서 성취하고 이루고자 하는 방향을 제시해 주는 나침반 역할을 해주기 때문이다. 즉, 무엇을 어떻게 해야하는지에 대한 방향을 조직의 목표를 통해 조직구성원들이 인식하기 때문이다

(Awad, et al., 2003: 73). 따라서 조직에서 추구하는 목표나 비전이 뚜렷하며 명확할 때, 조직구성원들은 조직내의 핵심지식에 대한 이해가 수월해지고 따라서 이러한 핵심지식에 대한 보호에 좀 더 많은 관심을 가지게 될 수 있다. 따라서 공공부문 목표의 모호함은 지식보호에 부정적으로 작용하게 될 것이다.

또한 공공부문의 경우에는 평가 및 보상시스템이 엄격한 성과측정에 따라 이루어지기 어렵다. 즉, 공공부문은 시장메카니즘의 적용정도가 민간기업과는 다르며 따라서 경쟁원리가 발휘되기 어려운 영역이다. 이로 인해 조직 내에서의 생산성, 능률성이나 효과성에 대한 인센티브 역시 적은 편이고, 따라서 지식보호활동에 적합한 평가 및 보상시스템이 아니다. 지식보호에 있어서는 무엇보다도 핵심지식을 외부로 유출하지 못하도록 예방할 수 있는 공정하고 적절한 보상시스템이 필수적이기 때문이다(Gold, et al., 2001). 이러한 공공부문의 환경에서는 성공적인 지식보호를 위해 필요로 하는 인센티브 시스템이 제대로 운영되기가 힘들다고 할 수 있다.

이와 같은 조직특성의 차이로 인해 지식보호에 대한 공사부문 간 차이가 존재할 것으로 예상되며, 우리나라 정부조직의 지식보호 정도는 어떠한지 점검할 필요가 있다. 정부조직과 민간기업간의 지식보호 정도를 비교하여 정부조직이 민간기업에 비해 지식보호 노력이 덜한지 아닌지를 규명할 필요가 있는 것이다. 즉, 본 연구에서의 공사부문 간 지식보호활동의 비교분석을 통해 현재 정부조직의 지식보호에 대한 수준을 진단하고 향후 정부조직의 성공적인 지식보호를 위한 정책적 논의의 시도는 매우 의미있는 작업이 될 것이다.

### Ⅲ. 공사부문간 지식보호수준 비교분석을 위한 조사설계

#### 1. 조사 대상

본 연구의 실증조사는 2009년 4월 20일부터 약 50여일 간에 걸쳐서 중앙부처와 민간기업을 대상으로 실시하였다. 구체적으로 보면 5개의 중앙부처와 3개의 대기업계열사를 표본으로 하였다. 정부조직의 경우 5개 중앙행정기관에 직급 및 직렬에 상관없이 무작위로 40명씩, 민간기업 역시 3개 기업에 직급 및 직렬에 상관없이 무작위로 50명씩 추출하여 총 350명의 공사부문 직원들을 연구대상으로 하였다. 총 350부의 설문지를 배포하여 256부가 회수되어, 정부조직의 152부와 민간기업의 104부를 대상으로 분석하였다.

대체로 조사대상 기업들이 조사대상 정부조직들보다 지식관리제도나 지식관리시스템을 도입한 시기가 빠른 편이지만, 조사대상 정부조직 및 민간기업 각각 부문별로는 지식관리 도입에 있어서 선두기관 및 후발기관을 골고루 선정하려 했다. 즉, 다른 부처들보다 앞서 지식관리시스템을 도입하면서 지식관리에 관심을 가졌던 G부처와 K부처는 선발주자에 속한다. 또한 그보다는 나중에 지식관리시스템 등을 도입한 F부처와 J부처 역시 지식관리에 많은 관심을 가지고 있는 부처들이며, C부처는 후발주자에 속한다고 할 수 있다. 민간기업의 경우 S사의 경우는 지식관리제도나 지식관리시스템에 있어 선두기업이라는 평을 받고 있다. L사 역시 지식관리에 관심이 많은 기업으로 평가되고 있으며, H사의 경우에는 비교적

〈표 2〉 조사대상의 조직규모

(단위 : 명)

구분	정부조직					민간기업		
	K부처	J부처	G부처	F부처	C부처	S 사	L 사	H 사
현원	32,757	18,679	3,142	2,334	2,502	8,339	7,000	1,123

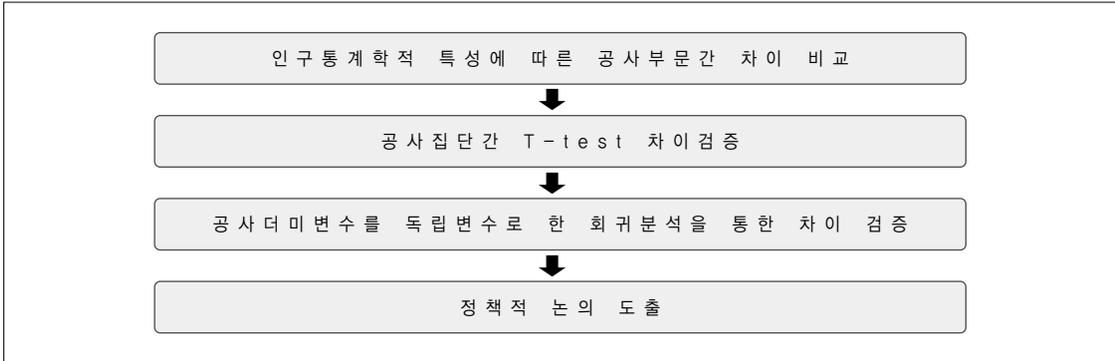
후발주자인 편이다.

본 연구대상에 지방자치단체 등을 포함시키지 않고 중앙부처로 한정된 것은 이미 지식관리제도나 지식관리시스템 도입을 통해 활발히 지식관리를 진행하고 있는 민간기업과의 비교를 위해서는 지식관리를 활발하게 하고 있는 중앙부처에 한정하는 것이 적합할 것이라는 판단하에서 이다. 규모면에서 동일 수준의 기관들로 선정하고자 노력하였으나 민간기업 H사의 경우 비교 정부조직에 비해 규모가 적은 편이다.

공사부문 표본 대상의 특성을 세부적으로 살펴보면, 성별로는 공사부문 모두 조사대상 중 남성의 비율이 85%이상을 차지하고 있으며, 근무연수에 있어서는 조사대상 공무원들이 조사대상 민간기업 직원들에 비해 근무연수별로 다양한 분포를 보이고 있다. 즉, 5년 미만(23.0%), 5년~10년(28.3%), 11년~15년(16.4%), 16년~20년(14.5%), 21년~25년(12.5%), 26년~30년(2.6%), 31년 이상(2.6%) 등의 분포를 보이는 반면, 민간기업의 경우는 5년미만(16.3%), 5년~10년(39.4%), 11년~15년(38.5%), 16

〈표 3〉 정부조직과 민간기업 조사대상 조직 표본 특성

구분		정부조직(%)		민간기업(%)		
성별	남성	85.5		89.4		
	여성	14.5		10.6		
연령	20대	9.9		12.5		
	30대	50.0		72.1		
	40대	32.2		15.4		
	50대	7.9		-		
근무연수	5년미만	23.0		16.3		
	5년~10년	28.3		39.4		
	11년~15년	16.4		38.5		
	16년~20년	14.5		5.8		
	21년~25년	12.5		-		
	26년~30년	2.6		-		
	31년이상	2.6		-		
학력	고졸	7.2		1.9		
	전문대졸	13.2		4.8		
	학사	63.2		75		
	석사	15.1		16.3		
	박사수료	0.7		1.9		
	박사	0.7		-		
직급	하위직	9급	13.2	사원	26.0	
		8급	11.8	주임	3.8	
		7급	15.8	계장	20.2	
	중위직	6급	28.9	과장	37.5	
		5급	22.4	차장	6.7	
	고위직	4급	7.9	부장	5.8	
		3급	-	임원	-	
	표본수		100%(152명)		100%(104명)	



〈그림 1〉 연구의 분석순서 및 분석틀

년~20년(5.8%)의 분포를 보이고 있다. 연령에 있어서는 공사부문 모두 30대가 가장 많은 비율을 차지하고 있는 것으로 나타났으며, 그 다음이 40대인 것으로 나타났다. 또한 학력은 양 부문 모두 학사출신이 가장 많이 차지(조사대상 정부조직 공무원의 63.2%와 민간기업 직원의 75%)하는 것으로 나타났다. 직급에 있어서는 공무원 조직의 경우 6급(28.9%)과 5급(22.4%)이 많은 비율을 보이고 있으며, 민간기업의 경우 계장(20.2%), 과장(37.5%)이 많은 비율을 보이고 있는 것으로 나타났다.

## 2. 연구의 분석틀 및 조사방법

지식보호수준을 측정하기 위한 측정지표는 Gold, et al.(2001: 200)의 측정도구를 이용하여 1) 조직안위와 관련된 중요 지식에 대해 외부로부터의 접근의 제한정도, 2) 중요 조직지식에 대한 조직내·외부에서의 오남용으로부터 보호정도, 3) 중요 조직지식에 대한 조직 외부 유출로부터 보호 정도 등의 3개 문항으로 구성하였다.

설문항목은 Likert 평정방식에 따라 1점에서 7점으로 하는 7점 척도에 의하여 구성하였다. '전혀 그렇지 않다(1)'는 전혀 동의하지 않음을 나타내며, '매우 그렇다(7)'는 전적으로 동의함을 나타낸다.

정부조직과 민간기업의 지식보호 정도를 비교하기

위한 분석방법으로는 우선 공무원과 민간기업 직원들의 인구통계학적 특성들(성별, 연령, 근무연수, 직급, 학력)에 따라 지식보호 항목별 정도차이를 비교 분석하고 있다. 또한 T-test를 실행하여 공사부문간 지식보호 수준을 비교하였으며, 지식보호에 영향을 주는 인구통계학적 변수들(성별, 연령, 근무연수, 직급, 학력 등)을 회귀분석을 통해 통제된 후 양 부문간의 차이를 분석하고 있다. 본 연구에서의 분석순서 및 분석틀을 그림으로 나타내면 〈그림 1〉과 같다.

## IV. 조사결과와 분석

본 연구는 정부조직과 민간기업 간 지식보호정도의 차이를 분석하는데 목적을 두고 있다. 부문 간 차이를 비교하기 위하여, 우선 공사부문 집단별 조사대상자의 인구통계학적인 개인적 특성에 따른 지식보호정도를 비교분석하고, 집단 간 평균값을 비교하는 T-test 및 인구통계학적 변수들을 회귀분석을 통해 통제된 후 양 부문간의 차이를 분석하였다.

### 1. 공사부문 간 조사대상자 개인적 특성에 따른 지식 보호정도의 비교

이하에서는 교차분석(Cross-tab Analysis) 기법을 이용하여 정부조직과 민간기업 부문별 조사대상

자의 개인적 특성에 따른 지식보호정도를 비교분석하였다.

우선 <표 4>에서와 같이 연령대별 지식보호 정도의 차이를 분석한 결과, 동일한 연령대 간 정부조직 공무원과 민간기업 직원들의 응답을 비교하였을 때, 민간기업의 지식보호정도가 정부조직보다 더 높은 것을 알 수 있었다. 공사부문 모두 가장 많은 분포대를 형성하는 30대의 응답을 비교하였을 때, 조직안위와 관련된 중요지식에 대해 외부로부터의 접근 제한 정도에 대한 질문에 30대 정부조직공무원들의 경우 72.4%가 그렇다고 대답한 반면, 30대 민간기업

직원들의 경우 93.3%가 그렇다고 대답하여 차이를 보이고 있다.

<표 5>에서는 근무연수에 따른 지식보호정도 차이를 보여주고 있다. 분석 결과, 동일한 근무연수의 정부조직 공무원과 민간기업 직원들의 응답결과를 비교하였을 때, 민간기업의 지식보호정도가 더 높은 것을 알 수 있다. 근무연수가 5-10년인 공사부문 간 직원들의 대상으로 했을 때, 중요 조직지식에 대한 조직 외부 유출로부터의 보호정도에 대한 질문에 정부조직공무원들의 경우 44.2%가 그렇다고 대답한 반면, 민간기업 직원들의 경우 75.0%가 그렇다고 대답

<표 4> 지식보호에 대한 연령대별 인식비교

(단위 : 명(%))

항목	구분	공사구분						
		정부조직				기업조직		
		20대	30대	40대	50대	20대	30대	40대
조직안위와 관련된 중요 지식에 대해 외부로부터의 접근이 제한됨	그렇지않다	0(0)	11(14.5)	4(8.2)	3(25)	1(7.7)	3(4.0)	1(6.3)
	보통이다	3(20)	10(13.2)	9(18.4)	3(25)	1(7.7)	2(2.7)	0(0)
	그렇다.	12(80)	55(72.4)	36(73.5)	6(50)	11(84.6)	70(93.3)	15(93.8)
전체		15(100)	76(100)	49(100)	12(100)	13(100)	75(100)	16(100)
통계		$X^2=6.752$ p > 0.1				$X^2=2.007$ p > 0.1		
항목	구분	공사구분						
		정부조직				기업조직		
		20대	30대	40대	50대	20대	30대	40대
중요 조직지식에 대한 조직내·외부에서의 오남용으로 부터 보호	그렇지않다	2(13.3)	17(22.4)	9(18.4)	2(16.7)	1(7.7)	4(5.3)	0(0)
	보통이다	1(6.7)	20(26.3)	9(18.4)	4(33.3)	2(15.4)	7(9.3)	2(12.5)
	그렇다.	12(80)	39(51.3)	31(63.3)	6(50)	10(76.9)	64(85.3)	14(87.5)
전체		15(100)	76(100)	49(100)	12(100)	13(100)	75(100)	16(100)
통계		$X^2=6.068$ p > 0.1				$X^2=1.598$ p > 0.1		
항목	구분	공사구분						
		정부조직				기업조직		
		20대	30대	40대	50대	20대	30대	40대
중요 조직지식에 대한 조직 외부 유출로부터 보호	그렇지않다	1(6.7)	13(17.1)	9(18.4)	3(25.0)	2(15.4)	5(6.7)	0(0)
	보통이다	2(13.3)	24(31.6)	13(26.5)	3(25.0)	1(7.7)	15(20.0)	1(6.3)
	그렇다.	12(80)	39(51.3)	27(55.1)	6(50)	10(76.9)	55(73.3)	15(93.8)
전체		15(100)	76(100)	49(100)	12(100)	13(100)	75(100)	16(100)
통계		$X^2=4.964$ p > 0.1				$X^2=5.444$ p > 0.1		

하여 차이를 보이고 있다.

또한 <표 6>에서와 같이 직급별 지식보호 정도의 차이를 분석한 결과, 유사한 직급 간 정부조직 공무원과 민간기업 직원들의 응답을 비교하였을 때, 민간기업의 지식보호정도가 더 높은 것을 알 수 있다. 정부조직 중위직인 6급 직원들과 민간기업 중위직인 과장급들을 대상으로 하여 중요 조직지식에 대한 조직 내외부에서의 오남용으로부터의 보호정도에 대한 질문에 대하여 정부조직의 경우 52.3%가 그렇다고 대답한 반면, 민간기업의 경우 84.6%가 그렇다고 대답하여 차이를 보이고 있다.

학력별 지식보호 정도의 차이를 분석한 결과, <표 7>에서처럼 동일학력간의 비교결과 민간기업의 지식보호수준이 더 높은 것을 알 수 있었다. 중요 조직 지식에 대한 조직 외부 유출로부터의 보호정도에 대한 질문에 학사출신 정부조직공무원들의 경우 56.3%가 그렇다고 대답한 반면, 학사출신 민간기업 직원들의 경우 79.5%가 그렇다고 대답하여 차이를 보이고 있다.

## 2. 지식보호에 대한 정부조직과 민간기업 집단 간 평균 비교

<표 5> 지식보호에 대한 근무연수별 인식비교

(단위 : 명(%))

항목	구분	공사구분										
		정부조직						기업조직				
		5년미만	5-10년	11-15년	16-20년	21-25년	26-30년	30년이상	5년미만	5-10년	11-15년	16-20년
조직안위와 관련된 중요 지식에 대해 외부로부터의 접근이 제한됨	그렇지않다	4(11.4)	5(11.6)	3(12.0)	1(4.5)	4(21.1)	1(25.0)	0(0)	1(2.4)	1(2.5)	3(17.6)	0(0)
	보통이다	5(14.3)	6(14.0)	4(16.0)	4(18.2)	5(26.3)	0(0)	1(25.0)	3(7.3)	0(0)	0(0)	0(0)
	그렇다.	26(74.3)	32(74.4)	18(72.0)	17(77.3)	10(52.65)	3(75.0)	3(75.0)	37(90.2)	39(97.5)	14(82.4)	6(6)
전체		35(100)	43(100)	25(100)	22(100)	19(100)	4(100)	4(100)	41(100)	40(100)	17(100)	6(100)
통계		$X^2=6.830 p > 0.1$						$X^2=12.006 p =0.62$				
항목	구분	공사구분										
		정부조직						기업조직				
		5년미만	5-10년	11-15년	16-20년	21-25년	26-30년	30년이상	5년미만	5-10년	11-15년	16-20년
중요 조직지식에 대한 조직 내외부에서의 오남용으로부터 보호	그렇지않다	7(20.0)	9(20.9)	7(28.0)	4(18.2)	2(10.5)	1(25.0)	0(0)	1(2.4)	2(5.0)	2(11.8)	0(0)
	보통이다	5(14.3)	12(27.9)	6(24.0)	5(22.7)	4(21.1)	1(25.0)	1(25.0)	5(12.2)	4(10.0)	1(5.9)	1(16.7)
	그렇다.	23(65.7)	22(51.2)	12(48.0)	13(59.1)	13(68.4)	2(75.0)	3(75.0)	35(85.4)	34(85.0)	14(82.4)	5(83.3)
전체		35(100)	43(100)	25(100)	22(100)	19(100)	4(100)	4(100)	41(100)	40(100)	17(100)	6(100)
통계		$X^2=6.012 p > 0.1$						$X^2=3.175 p > 0.1$				
항목	구분	공사구분										
		정부조직						기업조직				
		5년미만	5-10년	11-15년	16-20년	21-25년	26-30년	30년이상	5년미만	5-10년	11-15년	16-20년
중요 조직지식에 대한 조직 외부 유출로부터 보호	그렇지않다	5(14.3)	8(18.6)	6(24.0)	4(18.2)	2(10.5)	1(25.0)	0(0)	3(7.3)	3(7.5)	1(5.9)	0(0)
	보통이다	7(20.0)	16(37.2)	6(24.0)	5(22.7)	6(31.6)	1(25.0)	1(25.0)	7(17.1)	7(17.5)	3(17.6)	0(0)
	그렇다.	23(65.7)	19(44.2)	13(52.0)	13(59.1)	11(57.9)	2(50.0)	3(75.0)	37(75.6)	30(75.0)	13(76.5)	6(6)
전체		35(100)	43(100)	25(100)	22(100)	19(100)	4(100)	4(100)	41(100)	40(100)	17(100)	6(100)
통계		$X^2=6.922 p > 0.1$						$X^2=1.967 p > 0.1$				

〈표 6〉 지식보호에 대한 직급별 인식비교

(단위 : 명(%))

항목	구분	공사구분																	
		정부조직						기업조직											
		하위직			중위직			고위직			하위직			중위직			고위직		
		9급	8급	7급	6급	5급	4급	사원	주임	계장	과장	차장	부장						
조직안위와 관련된 중요 지식에 대해 외부로부터의 접근이 제한됨	그렇지않다	2(10.0)	1(5.6)	3(12.5)	4(9.1%)	8(23.5)	0(0)	2(7.4)	2(50.0)	0(0)	1(2.6)	0(0)	0(0)						
	보통이다	3(15.0)	5(27.8)	3(12.5)	9(20.5)	4(11.8)	1(8.3)	2(7.4)	0(0)	0(0)	0(0)	1(14.3)	0(0)						
	그렇다.	15(25.0)	12(66.7)	18(75.0)	31(70.5)	22(64.7)	11(91.7)	23(85.2)	2(50.0)	21(100)	38(97.4)	6(85.7)	6(100)						
전체	20(100)	18(100)	24(100)	44(100)	34(100)	12(100)	27(100)	4(100)	21(100)	39(100)	7(100)	6(100)							
통계		$X^2=10.351 p > 0.1$						$X^2=27.744 p =.002$											
항목	구분	공사구분																	
		정부조직						기업조직											
		하위직			중위직			고위직			하위직			중위직			고위직		
		9급	8급	7급	6급	5급	4급	사원	주임	계장	과장	차장	부장						
중요 조직지식에 대한 조직 내외부에서의 오남용으로부터 보호	그렇지않다	5(25.0)	2(11.1)	5(20.8)	8(18.2)	8(23.5)	2(16.7)	2(7.4)	0(0)	1(4.8)	2(5.1)	0(0)	0(0)						
	보통이다	1(5.0)	3(16.7)	5(20.8)	13(29.5)	7(20.6)	5(41.7)	3(11.1)	2(50.0)	1(4.8)	4(10.3)	1(14.3)	0(0)						
	그렇다.	14(70.0)	13(72.2)	14(58.3)	23(52.3)	19(55.9)	5(41.7)	22(81.5)	2(50.0)	19(90.5)	33(84.6)	6(85.7)	6(100)						
전체	20(100)	18(100)	24(100)	44(100)	34(100)	12(100)	27(100)	4(100)	21(100)	39(100)	7(100)	6(100)							
통계		$X^2=9.331 p > 0.1$						$X^2=9.343 p > 0.1$											
항목	구분	공사구분																	
		정부조직						기업조직											
		하위직			중위직			고위직			하위직			중위직			고위직		
		9급	8급	7급	6급	5급	4급	사원	주임	계장	과장	차장	부장						
중요 조직지식에 대한 조직 외부 유출로부터 보호	그렇지않다	4(20.0)	3(16.7)	3(12.5)	7(15.9)	6(17.6)	3(25.0)	2(7.4)	0(0)	2(9.5)	3(7.7)	0(0)	0(0)						
	보통이다	2(10.0)	3(16.7)	8(33.3)	16(36.4)	9(26.5)	4(33.3)	3(11.1)	2(50.0)	5(23.8)	5(12.8)	2(28.6)	0(0)						
	그렇다.	14(70.0)	12(66.7)	13(54.2)	21(47.7)	19(55.9)	5(45.7)	22(81.5)	2(50.0)	14(66.7)	31(79.5)	5(71.4)	6(100)						
전체	20(100)	18(100)	24(100)	44(100)	34(100)	12(100)	27(100)	4(100)	21(100)	39(100)	7(100)	6(100)							
통계		$X^2=7.636 p > 0.1$						$X^2=8.530 p > 0.1$											

앞서 살펴보았듯이, 정부조직 공무원들과 민간기업 직원들을 인구통계학적 특성별로 비교해 보았을 때, 지식보호정도에 차이가 있음을 알 수 있었다.

이러한 결과는 지식보호활동에 대한 공사조직간 T-test 검정결과에서도 동일하게 나타났으며, 이러한 차이는 통계적으로 의미가 있는 것으로 나타났다 ( $p < .000$ ).

〈표 8〉에 의하면, 민간기업이 정부조직에 비해 지식보호에 있어 더 적극적인 것을 알 수 있다. 즉, 정

부조직의 지식보호노력이 민간기업의 지식보호에 비해서 통계적으로 유의미하게 덜 적극적인 것을 알 수 있다.

한편 〈표 8〉에서 보듯이 정부조직 공무원들과 민간기업 직원들은 지식보호에 있어 모두 중간단계 이상인 것으로 나타났다. 즉, 공사 부문 모두 7점 척도에서 4점을 넘기고 있어 양 부문 모두 지식보호 수준이 보통 이상인 것을 알 수 있다. 따라서 향후 낙관적인 전망을 해 볼 수 있다는 점에서 시사하는 바가 크다.

〈표 7〉 지식보호에 대한 학력별 인식비교

(단위 : 명(%))

항목	구분	공사구분										
		정부조직						기업조직				
		고졸	전문대졸	학사	석사	박사수료	박사	고졸	전문대졸	학사	석사	박사수료
조직안위와 관련된 중요 지식에 대해 외부로부터의 접근이 제한됨	그렇지않다	3(27.3)	2(10.0)	9(9.4)	4(17.4)	0(0)	0(0)	2(100)	0(0)	2(2.6)	1(5.9)	0(0)
	보통이다	1(9.1)	5(25.0)	16(16.7)	3(13.0)	0(0)	0(0)	0(0)	0(0)	2(2.6)	0(0)	1(50.0)
	그렇다.	7(63.6)	13(65.0)	71(74.0)	16(69.6)	1(100)	1(100)	0(0)	5(100)	74(94.9)	16(94.1)	1(50.0)
전체	11(100)	20(100)	96(100)	23(100)	1(100)	1(100)	2(100)	5(100)	78(100)	17(100)	2(100)	
통계		$X^2=5.8741 p > 0.1$						$X^2=57.329 p = .000$				
항목	구분	공사구분										
		정부조직						기업조직				
		고졸	전문대졸	학사	석사	박사수료	박사	고졸	전문대졸	학사	석사	박사수료
중요 조직지식에 대한 조직 내외부에서의 오남용으로부터 보호	그렇지않다	4(36.4)	2(10.0)	17(17.7)	6(26.1)	0(0)	1(100)	1(50.0)	0(0)	4(5.1)	0(0)	0(0)
	보통이다	2(18.2)	3(15.0)	25(26.0)	4(17.4)	0(0)	0(0)	1(50.0)	2(40.0)	6(7.7)	1(5.9)	1(50.0)
	그렇다.	5(70.0)	15(75.0)	54(56.3)	13(56.5)	1(100)	0(0)	0(0)	3(60.0)	68(87.2)	16(94.1)	1(50.0)
전체	11(100)	20(100)	96(100)	23(100)	1(100)	1(100)	2(100)	5(100)	78(100)	17(100)	2(100)	
통계		$X^2=10.728 p > 0.1$						$X^2=23.180 p = 0.003$				
항목	구분	공사구분										
		정부조직						기업조직				
		고졸	전문대졸	학사	석사	박사수료	박사	고졸	전문대졸	학사	석사	박사수료
중요 조직지식에 대한 조직 외부 유출로부터 보호	그렇지않다	4(36.4)	2(10.0)	12(12.5)	7(30.4)	0(0)	1(100)	0(0)	0(0)	5(6.4)	2(11.8)	0(0)
	보통이다	2(18.2)	7(35.0)	30(31.3)	3(13.0)	0(0)	0(0)	2(100)	1(20.0)	11(14.1)	1(5.9)	2(100)
	그렇다.	5(70.0)	11(55.0)	54(56.3)	13(56.6)	1(100)	0(0)	0(0)	4(80.0)	62(79.5)	14(82.4)	0(0)
전체	11(100)	20(100)	96(100)	23(100)	1(100)	1(100)	2(100)	5(100)	78(100)	17(100)	2(100)	
통계		$X^2=15.400 p > 0.1$						$X^2=23.017 p = 0.003$				

〈표 8〉 지식보호에 대한 공사조직간 인식의 비교: T-test

측정변수	공사부문	N	평균	표준편차	T-값	유의수준
조직안위와 관련된 중요 지식에 대해 외부로부터의 접근이 제한됨	정부조직	152	5.23	1.340	5.069	.000
	기업조직	104	6.04	1.114		
중요 조직지식에 대한 조직내·외부에서의 오남용으로부터 보호	정부조직	152	4.80	1.327	4.914	.000
	기업조직	104	5.58	1.094		
중요 조직지식에 대한 조직 외부 유출로부터 보호	정부조직	152	4.73	1.390	4.414	.000
	기업조직	104	5.47	1.206		

### 3. 인구통계학적 변수들의 통제 후 회귀모형을 통한 공사부문간 차이분석

본 연구의 목적은 정부조직과 민간기업이라는 조직특성에 따른 지식보호정도의 차이를 분석하는 것으로, 인구통계학적 특성에 따른 비교, T-test에 의한 단순차이를 비교한 것 외에도 연령, 근무연수, 학력, 성별, 직급별로 정부조직과 민간기업을 통제 한 후 회귀분석 결과에 의한 차이를 분석하고자 하였다.

본 연구에서 사용하고 있는 회귀분석모형은 다음과 같다. 회귀분석모형의 종속변수는 지식보호이며, 독립변수는 공사사태미변수를 사용하였으며, 성별, 연령, 근무연수, 직급, 학력 등 통제변수를 포함하여 분석하였다.

$$Y_{kp} = \alpha + \beta_{1kp}X_1 + \beta_{2kp}X_2 + \beta_{3kp}X_3 + \beta_{4kp}X_4 + \beta_{5kp}X_5 + \beta_{6kp}X_6 + \varepsilon_{kp}$$

회귀분석 모형에서  $Y_{kp}$ 는 지식보호(Knowledge Protection)를 의미하는 종속변수,  $X_1$ 은 공사부문 터미변수,  $X_2$ 는 성별,  $X_3$ 은 연령,  $X_4$ 은 근무연수,  $X_5$ 은 직급,  $X_6$ 은 학력이다.  $\alpha$ 는 상수항을  $\varepsilon_{kp}$ 는 회귀분석의 잔차항을 의미한다. 여기서  $\beta_{1kp}$ 은 정부조직이 민간기업에 비해 어느 정도나 지식보호점수에서 차이가 나는지를 의미한다. 즉,  $\beta_{1kp}$ 는 인구통계학적 변

수들을 통제한 후 나온 정부조직과 민간기업의 지식 보호활동 정도의 차이를 의미한다.

회귀분석을 실행하기 전 통제변수들과 종속변수인 지식보호와의 상관관계 분석을 실시하였으며, 분석 결과는 <표 9>와 같다. 상관관계 분석결과 통제변수들은 지식보호와 통계적으로 유의미한 상관관계가 없는 것으로 나타났다.

또한 회귀분석모형을 이용하여 도출된 인구통계학적 변수들의 영향력은 <표 10>과 같다.

지식보호에 대한 회귀분석결과에 의하면 5개의 인구통계학적 변수들을 통제한 후 정부조직과 민간기업간의 지식보호는 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다( $p < .01$ ). 이러한 결과는 T-test 검정에 의한 평균비교 결과와도 동일한 것으로 지식 보호정도에 있어서 공사부문 간 정도차이가 나타나고 있음을 다시 한번 확인할 수 있었다. 즉, 이는 지식보호활동이 공사부문간 조직특성으로 인해 달리 나타나는 것으로 해석할 수 있다.

또한 통제변수들과 지식보호와의 상관관계분석 결과에서처럼 회귀분석결과에서도 모든 통제변수들은 지식보호와의 관계가 거의 없는 것으로 나타났다. 이는 <부록 1>에서 보듯이 정부조직과 민간기업에 대한 회귀분석을 구분하여 실시한 결과에서도 동일하여 모든 통제변수들은 통계적으로 유의미한 영향관계를 보이고 있지 않았다.

<표 9> 통제변수들과 지식보호간의 상관관계

	성별	연령	근무연수	직급	학력	지식보호
성별	1.000					
연령	-.164**	1.000				
근무연수	-.106	.764**	1.000			
직급	-.219**	.468**	.451**	1.000		
학력	-.186**	-.125**	-.151*	.315**	1.000	
지식보호	.015	-.100	-.118	-.075	.054	1.000

\*P < 0.05, \*\*P < 0.01

#### 4. 분석결과에 대한 정책적 논의

본 연구는 지식보호에 있어 공사부문 간 차이가 존재하는지를 경험적으로 도출하고 그에 대한 정책대안 제시를 목적으로 시도되었으며, 인구통계학적 특성에 따른 공사부문 간 비교, T-test 및 회귀분석 결과 양 부문 간 통계적으로 유의미한 차이가 존재함을 밝혀냈다. 분석결과 민간기업에 비해 우리정부의 지식보호 수준은 낮은 것으로 도출되었다. 따라서 정부의 지식보호에 대한 전략을 다시 한번 검토해 볼 필요가 있다.

공공부문이 민간부문과는 차별적인 조직의 특성을 가지는 것에서 보듯이 공공부문과 민간부문은 상당히 다르다(Bozeman, et al., 1986).

우선 명확한 조직비전이 중요한 것은 조직에서 필요로 하며, 조직 생존을 위해 필수적인 지식에 대하여 조직구성원들의 인지 능력을 높일 수 있다는 점에서 찾을 수 있다. 그렇게 하므로써 지식보호나 보안에 대한 순응(Obedience)을 높일 수 있다는 점에서 매우 중요하다(Thomson, et al., 2006). 따라서 조직의 비전이나 목표를 명확하게 하고 이를 조직구성

원들이 인지하는 것은 지식보호에 있어 무엇보다도 중요하다. 또한 지식보호 정책의 마련 역시 중요한데, 정책이란 의사결정이나 조직구성원들의 행동지침 역할을 해주기 때문에(Whitman, et al., 2003: 194) 지식보호에 대한 조직구성원들의 순응을 확보하기가 좀 더 수월해진다. 우리나라의 경우에는 현재 공사부문에 걸쳐 정보보호나 개인정보보호에 대한 법률과 지침등을 보완 중에 있다. 그러나 향후에는 정보보호나 개인정보보호를 포괄하는 좀 더 광범위한 범위의 지식보호에 대한 정책을 마련해야 할 것으로 보인다. 특히 전체 정부부처의 지식관리제도를 총괄하고 있는 부처의 경우 현재 지식공유나 활용에 치우쳐 있는 지식관리정책에 지식보호 정책이나 지침을 추가하는 작업을 병행해야 할 것으로 보인다. 그렇게 하므로써 공공부문의 지식보호가 좀 더 수월해지리라 판단된다.

더 나아가서 정부조직의 비전이나 목표를 명확히 하기 위해서는 민간기업에서처럼 성과주의를 통해 목표를 구체화하고 이를 측정할 수 있어야만 할 것이다. 신공공관리론 등장 이후 우리 정부도 성과주의를 지향하고 있는데, 성과관리는 성과적도를 활용하여

〈표 10〉 지식보호에 대한 회귀분석 결과

	지식보호		
	Beta	t	유의확률
공사더미변수	.263	4.040	.000
성별	.013	.199	.842
연령	-.041	-.421	.674
근무연수	.012	.118	.907
직급	-.036	-.464	.643
학력	.013	.184	.854
R <sup>2</sup>		.080	
Adjusted R <sup>2</sup>		.057	
F-Level		3.593**	
N		256	

\*\* p < .01

객관적으로 측정하고 이를 통해서 나타난 성과정보를 자원배분이나 전략적 의사결정에 활용하는데 초점을 두고 있다. 성과관리를 위해서는 목표의 설정, 성과지표의 개발, 성과측정, 성과정보의 활용, 관리개혁의 순환적 과정으로 파악할 수 있다(한인섭, 2006: 154). 현재 우리나라의 경우 공기업이나 정부 산하기관 중심으로 성과관리가 이루어지고 있으며, 우리나라 성과관리의 수준은 아직 정착되지 못한 것으로 나타나고 있다. 따라서 향후 정부부처를 포함한 공공부문으로 성과관리를 확산해 나갈 필요가 있다. 이를 통해 조직의 목표와 성과측정의 명확성을 제고시킬 수 있으리라 판단되며, 이렇게 조직의 비전 및 목표가 명확해 지고 조직의 사명과 임무를 정확하게 인지하게 될 때 핵심지식에 대한 보호의지 역시 커지리라 판단된다(이향수, 2009: 118).

둘째, 성과에 대한 평가와 보상시스템도 지식보호에 있어서 매우 중요하다. 정부조직이든 민간기업이든 해당 조직의 핵심지식을 보호하기 위해서는 성과보상제도가 매우 중요하다(사이언스타임즈, 2009). 조직의 생존과 밀접한 핵심전략이나 협상기술, 때로는 정부의 고객인 일반국민에 대한 정보 등을 외부로 노출하지 않게 하는 적절한 동기를 부여해주는 것이 무엇보다도 중요하기 때문이다. 즉, 이러한 동기부여가 있어야만 조직구성원들의 조직에 대한 충성도를 높여주게 되고, 이를 통해 조직의 핵심지식에 대한 노출위험을 줄일 수 있게 된다. 그러나 현재 정부조직의 평가보상이나 인사시스템은 아직 연공서열 기준이 더 그러하는 경향이 크다(조선일보, 09/07/16). 현재 우리 정부 조직구성원에 대한 동기부여 수단으로 성과급제가 시행 중에 있지만 실제 운영에 있어서는 실적에 근거한 평정에 근거를 하지 않고 형식적으로 운영이 되고 있어 그 본래의 취지를 살리고 있지 못한 실정이다. 따라서 이러한 평가 및 보상시스템으로는 조직 내의 구성원들이 조직의 생존과 관련된 핵심지식에 대한 보호에 있어 인센티브를 적용하기가 매우 어려울 것이다. 즉, 정부조직은

지식공유에 대한 인센티브도 적지만 지식보호에 대한 인센티브 역시 낮은 편이다. 따라서 지식보호에 우호적인 환경이라고 할 수 없다.

공정한 평가 및 보상시스템으로의 개선을 위해서는 정부 업무에 대한 측정지표를 계량화하고 이를 통한 공정한 평가 및 보상체제를 확립하는 것이 중요하다. 물론 객관적 측정이 어렵고, 측정기술 역시 발전되어 있지 못한 것이 현실이지만, 점차 정부조직 업무들에 대한 지표화 작업이 확대되어야 할 것이다. 현재 일부 정부발주사업에 대해 계량적 지표를 통해 사후평가를 받고 있는데, 이러한 사후평가프로그램을 점차 전체 정부업무의 분야로 확대해 갈 수 있도록 해야 할 것이다.

셋째, 조직 내 정보시스템은 불확실성의 감소를 위해 도입된다(Galbraith, 1973). 지식보호를 위해서는 보안정보기술 인프라의 구축이 매우 중요하다. 보안기술은 크게 공통기반기술, 시스템 및 네트워크 보호기술, 응용서비스 보호기술 등으로 구분할 수 있다(오홍룡 외, 2005: 67-82). 공통기반기술에는 암호와 인증기술 등이 포함되며, 시스템 및 네트워크의 보호를 위해서는 PC와 서버에 대한 보안, IP보안, DDoS방지 기술 등 침입탐지 시스템(Intrusion Detection System), 침입방지시스템(Intrusion Prevention System) 등이 요구된다. 또한 응용서비스 보호기술은 전자투표나 전자우편, 각종 디지털 콘텐츠에 대한 보호기술을 의미한다. 물론 보안기술 인프라에는 물리적인 보안기술만을 의미하는 것은 아니다. 방화벽, 컴퓨터 바이러스 방지를 위한 백신 소프트웨어, 패스워드를 이용한 보안장치 등의 물리적 보안기술도 중요하지만 그에 못지않게 보안전문인력의 확보 또한 중요하다. 그러나 우리 정부는 보안기술 수준도 민간기업에 비해 낙후되었지만, 지식보호를 위한 정보보호 관리 인력의 규모나 예산도 민간기업에 비해 다소 낮은 편이다(조선일보, 09/07/19). 특히 보안최고책임자(Chief Information Security Officer)(Whitman, et al., 2003; Posthumus, et

al., 2004)의 역할이 중요한데, 보안최고책임자(CISO)는 조직의 전반적인 정보 또는 지식의 보안관리에 대한 총괄자로서 조직 내의 지식보호를 위해 보안에 대한 계획을 세우고 이를 실행하게 된다. 보안최고책임자는 조직 내의 정보 또는 지식보호에 대한 마스터 플랜을 수립해야 하며, 지식보호 마스터 플랜을 계획할 때는, 단순히 보안 관리를 위한 정보시스템 구축을 위한 계획수립 뿐 아니라, 각 조직이 조직의 미션 및 목표를 달성하기 위해 중점관리 대상이 되는 핵심업무, 핵심사용자, 핵심지식과 그 원천이 무엇인지를 반드시 보안계획안에 포함시켜야 한다. 그래야만 격리보안되어 보호되어야 할 지식에 대해 명확히 인식할 수 있기 때문이다. 또한 워크스테이션, 네트워크, 데이터베이스(DB), 검색프로그램, 자료 생산수단과 같은 컴퓨터 시스템 등 조직 내 중요 지식에 대한 전반적인 조망뿐 아니라 모든 조직구성원이 지식이야말로 가장 중요한 자원이라는 사실을 인식하고 그것을 보호할 수 있는 분위기를 창출하는 역할 역시 수행해야 할 것이다.

## V. 맺음말

지식은 조직의 가장 전략적이며 소중한 자원이며(Grant, 1996; Argote, et al., 2001), 조직에서의 지식보호는 조직의 성과향상에 직접적인 영향을 미치게 된다(Bray, et al., 2007: 2).

공사부문을 막론하고 모든 조직에는 그 조직의 전략적 자원으로서의 가치를 지닌 지식이 존재하며 이러한 지식은 그 종류 및 성격에 따라 때로는 공개를 해야만, 때로는 잘 보호하여야만 조직의 성과 및 생존을 보장할 수 있게 된다. 그동안 우리 정부는 전자정부의 비약적 발전에 따라 정부가 보유하고 있는 각종 정보 및 지식을 일반 국민들에게 지개·지유하여야 왔다. 이를 통해 정책참여의 양적, 질적 확대가 제고되었으며, 행정의 민주성, 대응성 역시 제고되었다고 해야만, 때. 그러나 정부조직이 보유하고 있는 모든

정보나 지식을 지개·지유정부가 안 정부 일부 지식의 경우에는 반드시 보호해야만 그 가치를 보장받을 수 있으며, 정부조직의 성과향상에도 도움을 얻을 수 있을 것이다. 앞서 살펴본 것처럼 조직의 지식을 보호하는 가장 최선의 방법은 조직 내의 모든 지식을 지적재산권이나 특허하고같이 지식적인 절차나 제도에 의정부 보호하는 것이허하고이는 현실적 공개불가능하며(Gold, et al., 2001) 모든 종류의 지식을 지식적인 절차를 통해 보호하는 것 역시 어렵다. 따라부 격리나 비밀주의 모든 전략적인 지식보호 방법을 사용하는 것이 좀 더 현실적이라고 할 수 있다.

본 연구의 분석결과 공사부문 간 지식보호에 있어 뚜렷한 차이가 존재함을 알 수 있었다. 공사부문간 T-검정 뿐 아니라 인구통계학적 변수들을 통제한 후에도 동일한 결과를 얻으므로써 양부문 간의 지식보호 수준의 차이가 공사부문의 특성에 의해서 영향을 받고 있음을 알 수 있었다. 특히, 조직안위와 관련된 지식에 대한 외부접근으로부터의 제한에 있어서는 공사부문 간 가장 큰 차이를 보이고 있다. 또한 외부로부터의 오남용이나 중요지식의 외부유출에 있어서 모두 민간기업이 지식보호에 더 적극적이라는 것을 알 수 있었다. 즉, 민간기업의 경우 조직의 핵심지식은 곧 조직의 성과나 생존과도 연결되어 있으므로 정부조직에 비해 철저히 보호되고 있음을 유추해볼 수 있으며, 정부조직은 상대적으로 이러한 영향을 덜 받고 있음을 알 수 있었다.

이러한 결과는 앞서 살펴본 대로 공공부문이 민간기업과는 구별되는 조직의 특성에 기인하는 것으로서 특히 본 연구의 분석결과 지식보호를 위해 필수적인 요건인 조직목표의 명확성이나 적정한 보상체계 등이 민간기업에 비해 덜 우호적인 환경이라고 할 수 있다. 또한 지식보호를 위해서는 보안기술 인프라 역시 중요하나 공공부문은 민간기업에 비해 물리적, 인적 보안인프라 역시 부족한 편이다. 따라서 향후 정부조직은 지식보호를 위해서 보안기술 인프라의 구축 뿐 아니라 조직목표의 명확화, 적절한 성과체계의

수립 등을 통해 지식보호에 우호적인 환경을 조성해 나가도록 노력해야 할 것이다.

본 연구를 통해 정부조직의 지식관리에서 향후 중요시되어야 할 지식보호에 대한 관심을 환기시키고 관련 지침이나 정책을 수립 시 참고자료로서 활용될 수 있으리라 판단된다. 또한 본 연구에서 제시한 정책적 논의들을 중점 관리함으로써 지식보호의 성공 가능성을 높이는데 일조할 수 있을 것이다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 몇 가지의 한계점을 가지고 있다. 우선 본 연구에서의 총 표본의 수가 256개에 머물고 있다는 점이다. 즉, 이들 표본으로 전체 정부조직과 민간기업의 일반적인 수준이라고 논하는 것에 대한 주의가 요구된다. 따라서 향후에는 정부조직 및 민간기업의 표본의 수를 늘려 일반화할 수 있도록 노력해야 할 것이다. 또한 지방자치단체나 정부출연기관 등을 포함하여 동일한 공공기관 내에서 이들 기관끼리의 수준차이를 비교하는 것도 의미 있는 작업이 되리라 판단된다. 둘째, 규모면에서 비슷한 수준의 기업과 정부조직을 선별하는 작업에 좀 더 세심한 관심을 가지지 못한 점 역시 한계라고 할 것이다.

## ■ 참고문헌

- 강황선·함진 (2009). “정부조직 CoP 성과 결정 요인에 관한 연구: A.H.P. 분석을 통한 상대적 중요도 평가.” 『정책분석평가학회보』, 19(1): 107-135.
- 고영만 (2002). 『지식의 효율적 공유를 위한 지식관리체계 구축방안 연구』. 서울: 교육인적자원부.
- 김관보 (2008). “정부조직의 지식관리에 대한 인식론적 담론과 지식관리성과에 미치는 영향요인 실증 분석: 공정거래위원회 THINKFAIR를 중심으로.” 『한국사회와 행정연구』, 19(1): 41-86.
- 김구 (2003). “지방공무원들의 지식공유 의도에 관한 영향요인 연구-Answer Tree 분석을 이용하여.” 『한국지방자치학회보』, 15(3): 145-167.
- 김생수 (2009). “지방공무원의 지식공유 활동에 미치는 영향요인 분석.” 『한국행정과 정책연구』, 3(2): 31-51.
- 디지털데일리 (2008). “산업기술보호 민간기구 활동본격화: 한국산업보안포럼출범 산업기술보호협회 결의대회 개최.” 5월 9일.
- 민재형 (2001). “한국기업의 지식경영 관행에 관한 탐색적 연구: 지식경영현황 및 업종별 비교.” 『경영논총』, 12(2): 55-87.
- 백진호·최성락 (2005). “지식관리 영향요인에 관한 연구.” 『행정논총』, 43(3): 147-171.
- 빅토리아·박동진 (2009). “직무관련 지식의 공유에 영향을 미치는 요인.” 『한국경영정보』, 11(2): 179-194.
- 사이언스타임즈 (2009). “기술유출 막으려면 인센티브정책 필요하다.” [http://bric.postech.ac.kr/myboard/read.php?Board=bio\\_response&id=254](http://bric.postech.ac.kr/myboard/read.php?Board=bio_response&id=254). (검색일: 2009.07.02)
- 서도원·이덕로·김찬중 (2006). “지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구: 기업규모 및 업종별 비교를 중심으로.” 『지식경영연구』, 7(2): 69-96.
- 오홍룡·오세순·김선·홍열 (2005). “정보보호 표준화 항목 정의 및 로드맵.” 『정보보호학회지』, 15(5): 67-82.
- 월간 Governnace (2009). “과민반응과 미디어.” <http://www.opengirok.or.kr/1328>. (검색일: 2009.07.12)
- 유홍립·이병기 (2004). “정부조직의 지식관리활용에 미치는 영향요인에 관한 실증적 연구.” 『한국행정학보』, 38(1): 23-44.
- 윤천성 (2008). 『고객중심 서비스 경영』. 서울: 무역경영사.
- 이향수 (2009). “지식보호 영향요인에 관한 연구: 조직특성 요인을 중심으로.” 『한국행정학보』, 43(3): 101-125.
- 이홍재·차용진 (2006). “지식창출과 업무성과에 관한 연구: 지식창출 영향요인을 중심으로.” 『한국행정학보』, 40(2): 99-124.
- 조선일보 (2009). “[조선데스크] ‘청와대비공식라인’ 연구.” 7월 16일.
- 최호진 (2005). “한국 공무원 지식공유 행위의 영향요인 분석.” 『한국행정학보』, 39(1): 171-193.
- 하미승 (2007a). “행정조직에 있어서의 지식창출 영향요인에 관한 연구: 한국정부의 중앙부처를 대상으로.” 『한국행정논집』, 19(1): 23-53.

- 하미승 (2007b). “행정조직의 지식관리 수준에 대한 평가 연구: 조직구성원들의 인식을 중심으로.” 「정부학 연구」, 13(3): 69-110.
- 한국전산원 (1999). 「공공기관 지식관리의 전략과 성공요인에 대한 연구」. 서울: 한국전산원.
- 한국전산원 (2002). 「공공기관 지식관리시스템의 성공적 투자전략과 구축지침」. 서울: 한국전산원.
- 한국전산원 (2004). 「유비쿼터스 시대의 공공행정 서비스 연구보고서」. 서울: 한국전산원.
- 한동효 · 민병익 (2004). “지식관리시스템의 도입 · 활용에 관한 평가연구: 경상남도 2개 기초자치단체를 중심으로.” 「한국행정학보」, 38(5): 215-239.
- 한인섭 (2006). “공공조직과 민간기업의 성과관리제도 운영실태 비교.” 「한국행정연구」, 15(3): 151-182.
- 홍대근 · 구충효 · 서의호(2009). “실행공동체를 이용하여 지식공유의 제약사항 극복: 철강회사 사례를 중심으로.” 「한국경영정보」, 11(2): 131-145.
- 황인호 (2001). 「개인정보보호제도에서의 규제에 관한 연구」. 건국대학교 법학박사학위논문.
- Adams, J. D. & Jaffe, A. B. (1996). “Bounding the Effects of R and D: An Investigation Using Matched Establishment-Firm Data.” *RAND Journal of Economics*, 27(4): 700-721.
- Alavi, M. & Leidner, D. (2001). “Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues.” *MIS Quarterly*, 25(1): 107-136.
- Allison, G. (1982). “Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Respects?.” In Lanen, F. (ed.), *Current Issues in Public Administration*, 19-21. New York: St Martin’s Press.
- Alter, S. (1996). *Information Systems: A Management Perspective(2nd ed)*. Menlo Park: Benjamin/Cummings Publishing.
- Ancona, D. & Caldwell, D. (1992). “Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams.” *Administrative Science Quarterly*, 37(4): 634-661.
- Anupindi, R., Chopra, S., Deshmukh, S. D., Van Mieghem, J. A. & Zemel, E. (2006). *Principles of Operations Management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Argote, L., Beckman, S. L. & Epple, D. (1990). “The persistence and transfer of learning industrial settings.” *Management Science*, 36(2): 140-154.
- Argote, L. & P. Ingram (2000). “Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms.” *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, 82(1): 150-169.
- Awad, E. M. & Ghaziri, H. M. (2004). *Knowledge Management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Barquin, R. C., Bennet, A. & Remez, S. G. (2001). *Building Knowledge Management Environments for Electronic Government*. Vienna: MANAGEMENTCONCEPTS.
- Beach, L. R. (1993). *Making the right decision. Organizational culture, vision and planning*. Eaglewood Cliffs: Prentice Hall.
- Beckman, T. (1997). “A Methodology for Knowledge management.” International Association of Science and Technology for Development(IASTED) AI and Soft Computing Conference.
- Benn, S. I. (1984). “Privacy, freedom, and respect for persons.” in F. D. Schoeman (ed.), *Philosophical Dimensions of Privacy: An Anthology*, 223-244, New York: Cambridge University Press.
- Berti, J. & Rogers, M. (2004). *Social engineering: the forgotten risk. Information security management handbook-fifth edition*. Boca Raton: Auerbach Publications.
- Bozeman, B. & Bretschneider, S. (1986). “Public Management Information System: Theory and Prescription.” *Public Administration Review*, 46: 475-487.
- Bray, D. A., Chellappa, R. K., Konsynski, B. R. & Thomas, D. M. (2007). “Balancing Knowledge Sharing with Knowledge Protection: The Influence of Role-Criticality.” Twenty Eighth-International Conference on

- Information Systems.
- Byma, J. & Leiponen, A. (2006). "Can't Block, Must Run: Small Firms And Appropriability." ETLA Discussion Paper(No. 1055).
- Caplan, R., Naidu, R. & Tripathi, R. (1984). "Coping and defense, constellations vs. components," *Journal of Health and Social Behavior*, 25: 303-320.
- Carlsson, S. A. (2001). "Knowledge management in network contexts." Global Co-Operation in the New Millennium The 9th European Conference on Information Systems.
- Choo, C. W., Detlor, B. & Turnbull, D. (2000). *Web Work: Information Seeking and Knowledge Work on the World Wide Web*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Davenport, T. (1996). "Some Principles of Knowledge Management." *Strategy, Management, Competition*, 1: 34-40.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- DiBella, A. & Nevis, E. (1998). *How Organization Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Drucker, P. F. (1968). *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. New York: Harper & Row.
- Dyer, J. H. & Nobeoka, K. (2000). "Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case." *Strategic Management Journal*, 21(3): 345-367.
- Ed Miller(1996). "PDM Today." URL=<http://www.std.com/Newbury/CIMdata/pages/pdmlong.htm>. (Retrieved on October 1, 2009)
- Eucaoua, D., Guellec, D. & Martinez, C. (2006). "Patent Systems for Encouraging Innovation: Lessons from Economic Analysis." *Research Policy*, 35(9): 1423-1440.
- Faria, P. & Sofka, W. (2008). "Formal and Strategic Knowledge Protection Strategic of Multinational Firms- A Cross Country Comparison." ZEW Discussion Paper(No. 08-030).
- Hansen, M., Nohira, N. & Tierney, T. (1998). "What's your strategy for managing knowledge." *Harvard Business Review*, 77(2): 106-116.
- Hansen, M. T. (2002). "Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies." *Organization Science*, 13(3): 232-248.
- Galbraith, K. (1983). *The Anatomy of Power*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Gold, A., Malhotra, A. & Segars, A. (2001). "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective." *Journal of Management Information Systems*, 18(1): 185-214.
- Grant, R. M. (1996). "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm." *Strategic Management Journal*, 17: 109-122.
- Mansfield, E. (1986). "Patents and Innovation: An Empirical Study." *Management Science*, 32: 173-181.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- McDermott, R. A. (1999). "Nurturing Three-Dimensional Communities of Practice." *Knowledge Management Review*, 11: 27-29.
- Nadiri, I. M. (1993). "Innovations and Technological Spillovers." NBER Working Paper(No. 4423).
- Ngah, R., C. H. Hoo, & A. R. Ibrahim (2009). "The Relationship between knowledge Management and Trust: Malaysian Perspective." *International Journal of Management Innovation Systems*, 1(1): 1-11.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Norman, P. M. (2001). "Are Your Secrets safe knowledge protection in strategic

- alliances.” *Business Horizons*, 44(6): 51-60.
- Porter-Liebskind, J. (1996). “Knowledge, Strategy, and the theory of the firm.” *Strategic Management Journal*, 17(12): 93-107.
- Posthumus, S. & Von Solms, R. (2004). “A Framework for the Governance of Information Security.” *Computers & Security*, 23(8): 638-646.
- Quigley, E. J. & Debons, A. (1999). “Interrogative Theory of Information and Knowledge.” in Proceedings of SIGCPR 1999.
- Rainey, H. G. (1983). “Public Agencies & Private Firms: Incentives Structures, Goals, and Individual Roles.” *Administration & Society*, 15(2): 207-242.
- Ruggles, R. (1998). “The State of the Notion: Knowledge Management in Practice.” *California Management Review*, 40(3): 80-89.
- Scarfone, K., W. Jansen, & M. Tracy (2008). “Guide to General Server Security: Recommendations of the National Institute of Standards and Technology.” NIST special publication 800-123.
- Solms, R. (1998). “Information Security Management (1): Why information security is so important.” *Information Management & Computer Security*, 6(4): 174-177.
- Takanashi, T. & Mannen, I. (2003). *Process Management Nyumon*. Tokyo: Japan Productivity Center for Socio-Economic Development.
- Thomson, K. L., R. V. Solms, & L. Louw (2006). “Cultivating an Organizational Information Security Culture.” *Computer Fraud & Security*, 2006(10): 7-11.
- Tobin, D. R. (1998). *Knowledge and Skills: The Keys to Company Success*. New York: AMACOM.
- Van der Spek & Spijkervet, A. (1997). “Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge.” In Liebowitz & Wilcox (eds.), *Knowledge management and Its Integrative Elements*, 31-59. Boca Raton: CRC Press.
- Wamsley, G. L., & Zald, M. N. (1973) *The political economy of public organizations*. Lexington: Lexington.
- Wenger, E. (2001). “Supporting communities of Practice.” Federal government KM Working Group Paper.
- Whitman, M. E. & Mattord, H. J. (2003). *Principles of Information Security*. Atlanta: Kennesaw State University(Thompson Course Technology).
- Wiig, K. M. (1999). “Introducing Knowledge Management into the Enterprise.” in Liebowitz, J. (ed.), *Knowledge Management Handbook*, III-7~19. Boca Raton: CRC Press.

〈부록〉 정부조직과 민간기업 직원들 각 부문별 지식보호에 대한 회귀분석결과

	정부조직 공무원 지식보호			민간기업직원 지식보호		
	Beta	t	유의확률	Beta	t	유의확률
성별	.019	.216	.829	.102	.991	.324
연령	-.215	-1.572	.118	.263	1.939	.055
근무연수	.223	1.636	.104	-.238	-1.722	.088
직급	-.148	-1.441	.152	.155	1.044	.299
학력	.050	.527	.599	.000	.002	.998
R <sup>2</sup>	.198			.077		
Adjusted R <sup>2</sup>	.039			.029		
F-Level	1.190			1.626		
N	152			104		