「한국지방행정학보」 제23권 제2호(2026. 8): 1-26
DOI https://doi.org/10.32427/klar.2026.23.2.1

증거기반실무와 인공지능 활용 간 관계
- 역할갈등 인식의 매개효과 -

Evidence-based practices and AI appropriation
- The mediating effect of role conflict -

박 정 민 (고려대학교 비교거버넌스연구소 박사후연구원 - 제1저자)
김 경 동 (광운대학교 행정학과 조교수 - 공동저자)
김 민 한 (국립한국해양대학교 해양행정학과 조교수 - 교신저자)

Abstract

Jeongmin Park / Kyungdong Kim / Min Han Kim

As artificial intelligence (AI) rapidly proliferates in public sector workplaces, understanding of how organizational members come to utilize AI remains limited. Policy support officers in local councils operate under a dual command structure in which they are formally affiliated with council bodies yet supervised by individual legislators. As a group with structurally embedded role conflict, they constitute an apt context for examining the antecedents of AI appropriation. Grounded in the job demands-resources (JD-R) theory, this study conceptualizes evidence-based practice (EBP) as a job resource, perceived role conflict as a job demand, and AI appropriation as both a technological coping resource and a means of professional growth, and tests the mediating role of role conflict in the EBP-AI appropriation link. A mediation analysis of 153 policy support officers in local councils across Gyeonggi Province showed that EBP was negatively associated with role conflict, whereas role conflict was positively associated with the adoptive, customized, and overall dimensions of AI appropriation. Bootstrap tests indicated that EBP, mediated by role conflict, was negatively related to each dimension. The mediation pattern differed by dimension: indirect-only mediation for adoptive and overall appropriation, and a pattern in which the direct and indirect effects ran in opposite directions for customized appropriation, though its direct effect fell short of conventional significance. These findings suggest that AI appropriation among policy support officers co-varies with the alleviation of role conflict. Sustainable AI appropriation therefore calls for reforms addressing the institutional roots of role conflict embedded in the dual command structure, coupled with efforts to reframe the motivation for AI appropriation from coping toward growth and learning.

Keywords: Evidence-based practice, artificial intelligence (AI), AI appropriation, perceived role conflict, job demands-resources theory, policy support officers

I. 서 론

인공지능(artificial intelligence: 이하 AI)은 이제 단순한 기술혁신의 차원을 넘어 조직의 제도적 기반, 업무방식, 그리고 전문가적 정체성 자체를 재편하는 구조적 조건으로 작동하고 있다(Bankins et al., 2024; Jia et al., 2025; Tangi et al., 2021). 개인 수준에서 그 효과는 이미 실험적으로 확인되었는데, 전문직 종사자의 직업적 작문 과업(occupational writing task)에서 ChatGPT 등의 활용이 생산성과 결과물 품질을 향상시킨다는 것이다(Noy & Zhang, 2023). 그러나 AI 도구의 가용성이 도구의 적극적 활용으로 바로 이어지는 것은 아니다. 생성형 AI의 급속한 확산은 정책분석, 입법지원, 행정 의사결정 등 공공부문 업무 영역에서 AI 도구의 실질적 활용을 일상화하고 있지만, 기술적 가용성과 실제 활용 사이의 간극은 여전히 크며 같은 조직 내에서도 구성원에 따라 AI 활용 수준과 방식이 현저히 다르게 나타난다. 이는 AI 활용과 관련한 조직 및 개인 수준의 선행 조건을 이론적으로 보다 정교하게 탐구할 필요성을 제기한다(Ahn & Chen, 2022; Soulami et al., 2024).

이러한 맥락에서 지방의회 조직은 AI 활용 연구에서 이론적으로나 실천적으로 주목할 만한 장(場)을 제공한다. 2021년「지방자치법」전부개정안 통과 후 2022년부터 도입된 정책지원관 제도는 지방의회의원의 의정활동을 지원하기 위한 정책지원 전문인력 제도이다(지방자치법 제41조). 정책지원관은 공식적으로 의회사무기구에 소속되면서 실질적 업무 지시는 담당 의원으로부터 받는 이중적 보고 구조에 처해 있을 뿐 아니라 실무상 여러 의원의 요구를 동시에 충족해야 한다. 이는 고전적인 단일명령체계(unity of command) 원칙의 위배이자(Rizzo et al., 1970; Tummers et al., 2012), 높은 수준의 직무요구가 제도적으로 구조화되어 있는 환경이라고 할 수 있다(전지수, 2023; 홍상우 외, 2025).

본 연구는 정책지원관이 처한 제도적 맥락에서 직무요구-자원 이론(job demands-resources theory: 이하 JD-R 이론)을 기반으로(Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti & Bakker, 2011; Demerouti et al., 2001), 조직의 증거기반실무(evidence-based practice: 이하 EBP)와 역할갈등 인식(perception of role conflict)이 정책지원관의 AI 활용과 어떠한 관련성을 갖는지 탐구해보고자 한다. JD-R 이론은 직무특성을 직무요구(job demands)와 직무자원(job resources)으로 구분하고, 이 두 범주가 각각 건강 손상 과정(health impairment process)과 동기 과정(motivational pathway)을 통해 행동 결과에 영향을 미친다고 제안한다(Demerouti & Bakker, 2011). 이러한 이중 경로는 시간의 흐름 속에서 자원과 요구가 축적되면서 손실 악순환(loss spiral)과 이득 선순환(gain spiral)이라는 동태적 메커니즘으로 확장된다(Bakker & Demerouti, 2017). 본 연구에서 EBP는 의사결정 기준을 안정화하고 전문가 역량을 강화하는 직무자원으로, 역할갈등은 경쟁하는 요구 사이에서 자원을 소모시키는 직무요구로, AI 활용은 직무요구를 효율적으로 처리하기 위한 기술적 대처 자원이자 수단으로 개념화하여 분석에 활용하였다.

본 연구는 EBP와 AI 활용 간의 관계가 역할갈등 인식을 매개로 하여 역설적인 구조를 형성할 수 있다는 점에 주목하였다. 구체적으로, 직무자원으로서의 EBP는 한편으로 역할갈등 인식이라는 직무요구를 완화하는 기능을 수행한다. 이는 건강 손상 과정에서 완충 작용을 하여 역할갈등 인식이 줄어들고, AI를 활용하여 문제를 해결하려는 필요성과 동기를 낮추는 간접적 억제 경로로 이어질 수 있다. 한편, EBP는 증거 탐색과 해석 과정에서 요구되는 분석적 활동을 통해 분석 역량을 활성화하며, 이러한 동기 경로는 AI 활용을 직접 촉진하는 경로로 작용할 수 있다. 결과적으로 두 경로가 상반된 작용을 나타낼 수 있다는 점에 주목하여, 본 연구는 다음과 같은 연구문제를 설정하였다. 첫째, EBP는 공공부문에서 AI 활용에 어떠한 영향을 미치는가? 둘째, 이러한 관계는 역할갈등을 통해 어떻게 매개되는가? 셋째, EBP가 AI 활용에 미치는 영향은 상반된 경로를 통해 나타나는가?

Ⅱ. 이론적 논의 및 선행연구 검토

1. 정책지원관 제도

정책지원관 제도는 수십 년에 걸친 논쟁과 제도 실험의 결과물로서, 그 출발점은 집행기관에 비해 현저히 열악한 지방의회의 전문인력 기반에 있었다. 지방의원이 보좌 인력을 두고자 한 시도는 1996년 서울특별시의회가 지방별정직 보좌관 설치 조례를 재의결한 것에서도 확인되지만, 대법원은 이를 법률로 규정해야 할 입법사항이라는 이유로 위법무효하다고 판시하였다(대법원 1996. 12.10. 선고 96추121 판결). 이후에도 정책지원관 제도 도입 시도는 수차례 좌절을 반복하다가, 자치분권 강화의 흐름 속에서 2021년 1월「지방자치법」전부개정을 통해 법제화되어 2022년 1월부터 시행되었다.

「지방자치법」제41조는 의원 정수의 2분의 1 범위 내에서 정책지원 전문인력을 둘 수 있도록 하였으며, 시행령은 그 직무 범위를 의정자료 수집, 조사, 연구, 조례 입안 지원, 행정사무감사 지원 등으로 한정하고 있다(전지수, 2023; 홍상우 외, 2025). 정책지원관은 광역의회의 경우 6급 이하 일반임기제 공무원으로 채용되며 5년마다 재채용 심사를 받는다. 2023년 말 기준 전국 지방의회에 총 1,604명이 정책지원관으로 근무 중이며(행정안전부, 2024), 배치 형태는 전문위원실 산하 위원회형, 사무기구 내 사무처형, 양자를 병행하는 혼합형으로 구분된다(홍상우 외, 2025).

제도 성과에 대한 평가는 대체로 긍정적이다. 전국 지방의회에서 제·개정되는 조례 건수가 제도 도입 전 10,000건 안팎에서, 2023년 23,000여 건, 2024년 26,000여 건으로 증가하였다(이효상, 2025). 경상북도의회에서 정책지원관 도입 이후 의원 발의 조례안 건수와 행정사무감사 품질이 유의미하게 향상되었고(김경일·김정도, 2025), 계층분석법(AHP)을 활용한 분석에서 정책연구, 예산검토, 조례 제정 등 입법지원 및 정책분석 업무가 정책지원관의 핵심 역할로 인식되고 있기도 하다

(안성현 외, 2025). 그러나 정책지원관 제도는 설계상 이중적 지휘구조라는 구조적 긴장을 내재하고 있는바, 본 연구는 정책지원관의 역할갈등 인식이 제도설계 자체에서 기인한다고 본다.

2. 정책지원관 제도의 이중적 지휘구조와 단일명령체계 원칙의 위배

정책지원관 제도의 구조적 문제는 공식 소속과 실질 지시계통의 분리에서 비롯된다. 정책지원관은 법적으로 의회사무기구 소속이므로 복무 관리의 공식 주체는 사무기구장이지만, 실제 업무 지시는 담당 의원에게 받는다.[1] 서울특별시의회 사례를 통해 확인된 바와 같이, 편제상의 소속과 실질 지시 계통의 분리, 곧 사실상의 이중 상사 구조는 제도적으로 고착화되어 있다(허훈·윤왕희, 2025). 전지수(2023)는 각 지방의회 자치법규를 분석하여 정책지원관의 지휘주체 유형을 7가지로 유형화하였는데, 지휘권자가 복수로 중첩되는 혼합형이 상당 비중을 차지하고 있다.

이러한 이중 구조는 단일명령체계 원칙에 위배되며(Fayol, 1949), 역할이론(Rizzo et al., 1970)에서 논의되는 역할간 갈등(inter-role conflict)의 구조적 원천이라고 할 수 있다. 더욱이 정책지원관 1인이 정원 제한(의원 정수의 1/2)으로 인해 최소 2명 이상의 의원을 동시에 지원해야 하는 구조에서, 담당 의원들의 정치적 이념이나 우선순위가 상충할 경우 정책지원관은 경쟁적 지시 사이에서 역할 선택의 딜레마에 처한다. 이는 정책지원관 대상 인터뷰 설문에 기초한 의미연결망 분석에서 "지휘체계 불명확"이 주요 문제점으로 확인되기도 하였다(홍상우 외, 2025). '정책-고객 갈등(policy-client role conflict)' 즉, 공공전문가가 집행해야 하는 정책의 요구와 개별 의뢰인의 요구가 양립 불가능하다고 인식될 때 발생하는 역할갈등(Tummers et al., 2012)은 정책지원관이 마주하는 상황과 유사한 양상이라고 할 수 있다.

문제를 더욱 복잡하게 만드는 것은 임기제 고용 구조인데, 5년마다 재계약을 받아야 하는 신분 구조는 정책지원관이 공식적 상사(사무기구장)와 실질 지시자(의원) 중 누구의 선호에 더 민감하게 반응해야 하는지 갈등을 일으킬 수 있다. 근무성적 평가 주체(사무기구)와 실질 업무 지시자(의원)의 불일치는 역할모호성을 심화시키는 운영상 쟁점으로(전영옥, 2024), 이는 정치적 중립성 위기로 규정되며 제도의 도입 취지와 실제 운용 간 괴리가 구조적 역할갈등을 고착화하고 있다고 비판받기도 한다(전지수, 2023).

비단 정책지원관 제도의 이중적 지휘구조뿐 아니라, 이중 리더십에 관한 비교 연구들은 복수 상사 체계가 역할갈등의 주요 원천으로 기능하며 직무태도와 성과에 복잡한 영향을 미침을 보여준다(Ebbers & Wijnberg, 2017; Sahlmueller et al., 2022; Vidyarthi et al., 2014). 다만, 일부 연구는 이러한 구조가 확장적인(expansive) 역할규정의 기회로 기능할 수 있음이 제시되기도 한다(Ebbers & Wijnberg, 2017). 요컨대, 정책지원관 제도를 둘러싼 이중 지휘구조는 단순한 행정적 비효율이 아

---

1) 이에 대해 지방의원의 의정활동과 관련된 범위 내에서는 지방의원의 지휘·명령을 받지만, 법령에 규정되지 않은 일반사무나 복무에 대해서는 누구의 지휘·명령을 받는지 불분명하다고 평가되기도 한다(송현호 외, 2023).

니라, 조직구성원에게 구조적이면서 만성적인 역할갈등을 부과하는 제도설계상의 맹점이라고 할 수 있다. 본 연구는 이 특성이 조직 차원의 직무자원(즉, EBP)에 의해 얼마나 완충될 수 있는지, 그리고 그 완충이 AI 활용이라는 기술적 대처 행동에 어떤 영향을 미치는지 살펴보고자 한다.

3. 이론 틀: 직무요구-자원 이론

직무요구-자원 이론은 다양한 직무특성을 두 범주로 구분한다(Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti & Bakker, 2011). 직무요구는 개인에게 지속적인 신체적, 인지적, 정서적 노력을 요구하는 직무특성으로, 역할갈등, 역할모호성, 업무 과부하 등이 여기에 해당한다. 직무자원은 직무요구를 완충하고, 개인의 성장과 발전을 촉진하며, 목표 달성을 가능하게 하는 직무특성으로, EBP 문화, 사회적 지지, 자율성, 명확한 역할 기대 등이 포함될 수 있다.

JD-R 이론의 핵심은 이 두 범주가 서로 다른 과정을 통해 결과에 영향을 미친다는 이중 과정(dual process) 논리이다. 건강 손상 과정에서는 높은 직무요구가 자원을 소진시켜 소진, 회피, 비참여적 행동으로 이어진다. 동기 과정에서는 직무자원이 학습, 성장, 몰입을 촉진하여 능동적이고 창의적인 직무행동을 이끈다. 두 경로는 독립적이지 않은데, 직무자원은 직무요구가 유발하는 손상을 완충할 뿐만 아니라 개인자원 축적을 매개로 동기 과정을 강화하며(Xanthopoulou et al., 2007), 높은 직무요구는 개인으로 하여금 추가적 자원을 동원하는 전략을 사용하도록 만들기도 한다(Bakker & Demerouti, 2017).

JD-R 이론 관점에서 첫째, EBP는 직무자원으로서 기능할 수 있다. EBP 규범이 강한 조직은 의사결정을 위한 명확한 증거기반 기준을 제공함으로써, 조직구성원이 경쟁하는 요구를 선별하고 우선순위를 설정할 수 있는 인지적 자원을 제공한다. 이러한 자원은 역할갈등이라는 직무요구를 완충하는 기능을 수행하는 동시에, 분석 역량과 성장 지향성을 활성화하는 동기 경로에서 촉진 역할을 할 수 있다. 둘째, 역할갈등 인식은 직무요구에 해당된다. 정책지원관이 마주한 이중 지휘구조에서 구조적으로 발생하는 역할갈등 인식은 인지적, 정서적 자원을 소모시키는 요구이다. JD-R 관점에서 이러한 직무요구는 개인으로 하여금 이를 완화하기 위한 추가적 자원 탐색으로 유도될 수 있으며, AI 도구 활용은 하나의 대처 전략이 될 수 있다. 셋째, AI 활용은 기술적인 직무자원의 성격을 지닌다. AI 도구는 인지 부하를 줄이고 정보처리를 가속화함으로써 직무요구에 대응하는 수단으로 기능한다.

전통적인 JD-R 이론 관점에서 직무자원은 직무요구가 행동 결과에 미치는 영향을 완충하는 조절변수로 가정되어 왔다(Bakker & Demerouti, 2017; Bakker et al., 2003). 하지만 Bakker & Demerouti(2017: 277)는 “직무요구와 직무자원 간 관계의 부호는 일반적으로 선험적으로 규정되지 않으며, 이는 경험적 문제(empirical question)에 해당한다” 고 밝히며 자원-요구 간 직접적 관계를 아직 해결되지 않은 이슈(unsolved issues) 중 하나로 제시한다. 실제로 여러 종단연구가 양방향 인과관계(both causal and reversed causal effects)를 보고하고 있고, 자발적 직무설계(job

crafting) 연구를 통해 개인이 직무자원을 확장하는 과정에서 방해적 요구(hindrance demands)를 감소시키는 경로가 이론적으로 제시되고 있다(Bakker & Demerouti, 2017). 본 연구는 이러한 JD-R 이론 내부의 확장적 해석 가능성에 기초하여, 직무자원(EBP)이 직무요구(역할갈등 인식) 수준에 영향을 미치는 경로 구조를 설정하였다.

4. 증거기반실무, 역할갈등 인식, AI 활용 간 관계

1) AI 활용의 구분

기술수용모형(technology acceptance model: TAM)(Davis, 1989)과 통합기술수용이론(unified theory of acceptance and use of technology: UTAUT)(Venkatesh et al., 2003)은 새로운 기술의 "수용 의도"와 "사용 여부"를 핵심 종속변수로 삼아왔다. 그러나 수용 의도와 사용 여부를 구분하는 이분법적 접근은 같은 조직 내에서, 심지어 동일한 AI 도구를 사용하는 조직구성원 사이에서도 활용의 깊이와 방식이 다를 수 있음을 포착해내지 못하는 한계가 있다.

예컨대, 생성형 AI의 생산성 효과는 사용자의 숙련 수준 및 업무 구조에 따라 이질적이며(Brynjolfsson et al., 2025), 정부 직원들의 AI 활용은 인지된 이익, 위험 인식, 사전 경험의 복합적 조합에 의해 형성되는 다차원적 현상임이 확인되었다(Ahn & Chen, 2022). Soulami et al.(2024)은 체계적 문헌검토를 통해 AI 채택이 직원의 심리적 웰빙, 업무 자율성, 스트레스에 미치는 복합적 영향을 확인하고 있으며, AI의 부작용을 완화하고 창의성과 자기효능감을 통한 AI 활용 혁신을 증진할 조직 차원의 지원 전략의 중요성을 강조하기도 한다. 국내 연구도 공공부문 AI 활용이 단순 자동화 수준에서 정책처방 수준까지 질적으로 상이한 스펙트럼을 형성하며, 그 진화의 경로가 기술 자체의 발전보다 제도적 맥락의 영향을 받고 있음이 탐색적으로 확인되고 있으며(김한솔·김병조, 2023), 문제의 구조화 수준, 데이터의 양과 품질, 규제 환경 등이 AI 활용의 방향과 깊이를 결정하는 핵심 맥락변수임이 강조되고 있다(이창용, 2023).

위 논의들은 AI 활용의 결과와 선행조건을 이해하려면 단순히 "사용하는가"를 넘어 "어떻게, 얼마나 깊이 사용하는가"를 구분해야 한다는 데 방점이 있다. 본 연구는 Khatri et al.(2026)에 기초하여 AI 활용을 수용적 활용(adoptive appropriation: AA)과 맞춤형 활용(customized appropriation: CA)의 두 차원으로 구분하여 살펴볼 것이다. 수용적 활용은 AI의 기본 기능을 업무에 적용하는 초기의 소극적 활용 양상을, 맞춤형 활용은 AI를 업무 흐름에 맞게 조정하고 확장하는 능동적이고 심화된 활용 양상을 포착한다.

2) 증거기반실무의 효과와 직무자원으로서의 재해석

EBP 연구의 한 축은 증거기반 문화가 조직성과와 조직구성원의 역량에 미치는 긍정적 효과를 일

관되게 지지해왔다. Hall & Van Ryzin(2019)이 개발한 NERD 척도는 조직이 검증된 성과, 체계적 평가, 학술연구를 중요시하여 실무에 적용하는 정도를 측정하는데, 이 규범이 강한 조직일수록 구성원의 증거활용 역량과 동기가 높다는 점이 여러 연구에서 확인되었다. AMO 모형을 통한 분석에서 EBP는 증거활용능력(역량), 능동성(동기), 심리적 안전감(기회)과 모두 정(+)의 관련성을 보였고(이장범·김병조, 2024), 개인-조직 적합성 관점에서 학습목표 지향성과 합리적·발전적 조직문화의 상호작용이 증거기반 의사결정을 강화하며(김도혜·김병조, 2025), 증거기반실무 리더십이 심리적 욕구와 증거기반실무 동기를 매개로 EBP에 영향을 미치는 메커니즘이 탐색되기도 하였다(장민주·이장범, 2025).

그러나 EBP의 효과가 단선적으로 나타나는 것만은 아니다. Head(2016)는 정치적, 이념적 요인이 EBP 실천을 훼손할 수 있음을 지적하며, 증거 활용이 객관적인 기준이 아닌 맥락의존적 과정일 수 있음을 강조하고 있는데, 정부 통제 수준과 고객 요구의 다양성에 따라 증거 활용의 효과성이 달라지며, 특히 특정 유형의 증거는 조건에 따라 제한적으로만 효과를 보인다는 점이 확인되었다(김태연·김병조, 2023). 또한 합리적(rational) 조직문화, 정보 접근성, 충분한 시간 및 인력은 증거기반 정책결정(evidence informed policy making: EIPM)과 정(+)의 관련성, 예산 가용성은 EIPM과 부(-)의 관련성이 있었으나, 정치화와 EIPM 간 유의한 관련성은 관찰되지 않았다(Raymaekers et al., 2026).

요컨대, 기존의 EBP 연구는 주로 성과나 혁신, 동기 등의 결과변수에 초점을 맞춰 왔으며, EBP가 역할갈등과 같은 직무경험을 매개로 기술활용 행동에 미치는 간접적 영향은 충분히 검토되지 않았다. 이에 본 연구는 EBP가 단순한 의사결정 기준이 아닌 조직구성원의 역할 인식과 행동 전반에 영향을 미칠 수 있는 직무자원으로 기능할 수 있다는 관점에 기초한 접근을 시도하고자 한다.

JD-R 모형의 동기 과정에 따를 때, 직무자원은 학습 및 성장 지향적 행동을 직접 촉진할 수 있다. EBP는 비판적 평가 역량, 새로운 증거를 유연하게 받아들이는 태도, 그리고 정보를 체계적으로 탐색하고 활용하려는 성향을 함양하는 직무자원으로서, 이러한 특성들은 AI 도구를 분석적 추론의 파트너로서 적극적으로 활용하려는 경향과 연결될 수 있다(Johnson et al., 2022). 나아가 맞춤형 AI 활용의 경우, EBP를 통해 강화된 분석적이고 주도적인 문제해결 태도가 AI 기능을 적극적으로 시험하고 이를 업무 흐름에 맞게 조정하고 적용하려는 행동으로 나타날 수 있다. 증거활용 역량이 높은 개인은 정책 의사결정 과정에서 더 높은 증거활용 수준을 보이는 경향이 있는바(이장범·김병조, 2024), 증거기반실무가 강한 조직일수록 조직구성원은 AI를 의사결정의 보조 수단으로 인식할 개연성이 높다. 이에 다음 가설을 설정하였다.

가설 1: 조직의 증거기반실무와 (a) 수용적 AI 활용, (b) 맞춤형 AI 활용, (c) 전반적 AI 활용은 정(+)의 관련성을 가진다.

통제와 기획, 성과를 중시하는 합리문화가 강한 조직은 증거를 조직목표 달성의 자산으로 우선하는 환경을 제공한다(Raymaekers et al., 2026). 지방의회는 본질적으로 정치적 성격을 지니므로

전형적인 합리문화 조직으로 규정하기는 어렵다. 다만 정책지원관 제도의 도입은 부분적으로 합리문화적 요소의 강화로 이어지고 있다. 정책연구와 예산안 검토, 조례안 분석 등 정책지원관의 핵심 업무는 그 자체로 체계적 근거 검토를 요구하며(안성현 외, 2025), 제도 도입 이후 확대된 입법 산출량(이효상, 2025)은 이러한 분석적 요구가 실제 업무 부담으로 전환되고 있음을 보여준다.

이러한 조건에서 조직은 구성원에게 증거활용 규범을 제공하며(Hall & Van Ryzin, 2019), 해당 규범에 대한 인식 수준은 구성원에 따라 상이할 수 있다. 정책지원관은 복수의 의원 또는 위원회로부터 양립하기 어려운 요청을 동시에 받는 위치에 있다. 이때 갈등을 유발하는 것은 여러 개의 요청 그 자체보다는 요청들 사이의 우선순위를 정할 공유된 준거의 부재이다. 증거활용 규범이 확립된 조직에서 구성원은 무엇을 정당한 근거로 인정할 것인지에 대해 공통의 기준을 갖게 되며, 이를 통해 상충하는 요청은 충성의 대상을 택하는 문제가 아니라 근거의 우열을 판단하는 문제로 재정의된다. 즉 EBP는 여러 요구 간 조정의 기준이 되어 역할갈등 인식을 완화할 수 있다.

가설 2: 조직의 증거기반실무는 역할갈등 인식과 부(-)의 관련성을 가진다.

3) 역할갈등 인식의 상반된 효과

역할갈등 문헌은 주로 손상 관점(strain perspective)에 기초하여 논의되어 왔다. Rizzo et al.(1970)의 고전적 개념화 이래, 역할갈등은 직무불만족, 소진, 이직의도와 연결되는 스트레스 요인으로 확인되어 왔다(Demerouti et al., 2001; Maden-Eyiusta, 2021). 공공부문 맥락에서도 복수 위탁자(고객)로부터 상충하는 요구를 더 많이 경험할수록 정책 집행의지가 약화되었고(Tummers et al., 2012), 디지털 플랫폼 생태계에서 역할갈등이 기업가에게 높은 스트레스를 유발하고 이것이 벤처기업의 성과를 저하시키기도 하였다(Nambisan & Baron, 2021). 이는 역할갈등이 자원소모적으로 기능할 수 있음을 보여준다.

그러나 최근 연구들은 역할갈등이 특정 조건에서는 자원탐색을 촉진하는 동기로 작용할 수 있음을 보여준다. 역할갈등은 주도적 행동(taking charge)과 부(-)의 관련성을 보이지만, 유연한 역할지향성(flexible role orientation)이 이러한 부(-)의 관련성을 완화하는 조절변수로 기능하기도 하며(Maden-Eyiusta, 2021), 단일명령체계가 아닌 이중 리더십 구조에서 오히려 혁신이 발생할 수 있고 역할갈등이 감소될 수 있다고 주장되기도 한다(Hunter et al., 2017). 두 번째 리더가 혁신 과정에서의 자원고갈을 완충함으로써 조직의 혁신 역량을 강화할 수 있다는 것이다. 이외에도 서로 다른 두 역할을 분리된 것으로 인식하는 개인일수록, 역할간섭이 심리적 웰빙에 미치는 부정적 영향을 덜 받는 것으로 나타났다(Settles et al., 2002).

이같은 논의는 역할갈등의 효과가 단일하지 않음을 보여준다. 역할갈등이 초래하는 결과는 조직구성원이 역할갈등 대처에 동원가능한 자원의 가용성과 같은 맥락적 조건에 의해 달라질 수 있기 때문이다. AI 도구가 인지부하를 줄이고 업무처리 속도를 향상시킬 수 있는 환경에서는 역할갈

등이 AI를 대처 자원으로 활용하도록 하는 동기로 작용할 수 있지만 이러한 역할갈등이 조직의 EBP 규범에 의해 완화될 경우, AI 활용을 통한 문제해결 동기 또한 약화될 가능성이 있다.

높은 직무요구는 개인으로 하여금 직무요구에 대응하기 위한 다양한 전략을 사용하도록 만들 수 있으며(Bakker & Demerouti, 2017), 이러한 전략에는 자원의 활용이나 직무조정 행동이 포함된다. AI 도구는 과업의 인지 부하를 줄이고, 정보 탐색을 가속화하며, 제한된 시간 내에 더 다양한 요구에 대응하는 기술적 자원이다. 이중 지휘구조 하에서 복수 의원으로부터 양립 불가능한 요청을 받는 정책지원관에게 AI 도구 활용은 합리적 대처 전략이 될 수 있다. 수용적 활용의 경우, 역할갈등은 AI 도구를 문제해결을 위한 유용한 자원으로 인식하게 함으로써 기본적인 수준의 AI 활용을 촉진할 수 있다. 맞춤형 활용의 경우에는, 경쟁하는 요구에서 비롯된 압박이 단순히 AI 결과물을 수용하는 데 그치지 않고, 자신의 업무 흐름에 맞게 AI 활용 방식을 적극적으로 탐색하고 구성하려는 노력을 유도한다.

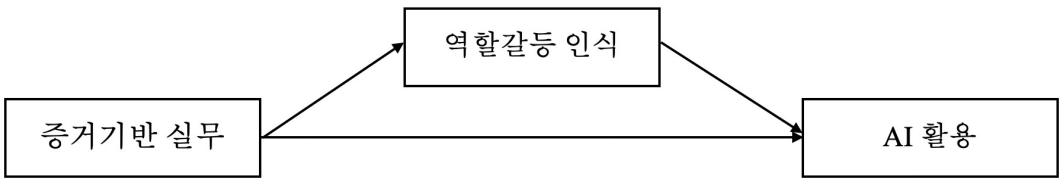
가설 3: 역할갈등 인식은 (a) 수용적 AI 활용, (b) 맞춤형 AI 활용, (c) 전반적 AI 활용과 정(+)의 관련성을 가진다.

4) 소결

가설 2와 가설 3을 JD-R 관점에서 함께 살펴보면, 역할갈등을 통한 간접 경로를 도출할 수 있다. EBP(직무자원)가 역할갈등(직무요구)을 완화할 경우, 조직구성원이 인지하는 요구 수준이 낮아지면서 AI를 통해 경쟁하는 요구를 처리하려는 동기가 감소될 수 있다.

가설 4: 역할갈등 인식은 증거기반실무와 (a) 수용적 AI 활용, (b) 맞춤형 AI 활용, (c) 전반적 AI 활용 간의 관계를 매개한다.

기존 EBP 연구는 기술활용 행동에 대한 EBP의 간접적 영향을 다루지 않았고, 역할갈등 연구는 AI 활용이라는 구체적 기술 대처 맥락에서 역할갈등의 기능을 검증하지 않았으며, AI 활용 연구는 EBP와 역할갈등이라는 조직, 직무 수준의 선행 조건을 통합적으로 고려하지 못했다. JD-R 모형에 기초한 본 연구의 이론적 분석틀은 〈그림 1〉과 같다.



〈그림 1〉 이론적 분석틀

Ⅲ. 연구방법

1. 연구대상 및 자료수집

본 연구는 경기도 내 광역·기초의회의 정책지원관을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 경기도의회는 국내 최대 규모의 광역의회로 경기도 내 기초의회를 함께 고려할 때 의원 공동배치형과 사무처 부서 소속형이 공존하는 다양한 배치 형태를 갖추고 있어 본 연구의 연구문제를 분석하기 위한 적합한 표본으로 판단하였다.[2] 설문조사는 구조화된 자기보고식 온라인 설문으로 진행되었으며, 응답의 자발성과 익명성이 보장되었다. 원자료에는 총 156명의 응답이 포함되어 있었으나, 결측치가 존재하는 3개 사례를 목록별 제거(listwise deletion) 방식으로 제외하였다. 출생연도 미기재로 나이 산출이 불가능한 경우 2건, 대다수 문항에 응답하지 않은 1건을 분석에서 제외하여, 최종 분석대상은 총 153명이었다. 표본의 인구통계학적 특성은 〈표 1〉과 같다. 성별 구성은 여성 54.9%, 남성 45.1%였으며, 평균 나이는 41.91세(SD=6.41, 범위: 31-60세)였다. 최종학력은 학사 33.3%, 석사 48.4%, 박사수료 15.0%, 박사 3.3%였으며, 소속 및 배치형태는 의원 2:1 공동배치 60.1%, 사무처 부서 소속 39.9%였다. 그밖에 광역의회 소속 32.7%, 기초의회 소속 67.3%였다.

〈표 1〉 표본의 인구통계학적 특성

범주	구분	빈도(비율)	범주	구분	빈도(비율)
성별	남성	69 (45.1%)	전공분야	법/행정/정치학	60 (39.2%)
	여성	84 (54.9%)		도시공학/환경	27 (17.6%)
최종학력	학사	51 (33.3%)		사회복지/교육학	21 (13.7%)
	석사	74 (48.4%)		경제/경영/통계학	16 (10.5%)
	박사수료	23 (15.0%)		인문/어학	4 (2.6%)
	박사	5 (3.3%)		기타	25 (16.3%)
연령	30대	63 (41.2%)	소속 및 배치	의원 2:1 공동배치	92 (60.1%)
	40대	73 (47.7%)		사무처 부서 소속	61 (39.9%)
	50대	16 (10.5%)	지방의회	광역의회	50 (32.7%)
	60대	1 (0.7%)		기초의회	103 (67.3%)

2) 「지방자치법」 제41조는 정책지원 전문인력을 의원 정수의 2분의 1 범위에서 둘 수 있도록 규정하고 있다. 본 연구의 조사 대상인 제9대 의회를 기준으로 경기도의회의 의원 정수는 156명, 경기도 내 31개 시·군의회의 의원 정수는 463명으로, 정책지원관의 법정 정원은 각각 78명과 222명이다. 2025년 6월 기준 경기도의회의 정책지원관은 정원 78명 중 현원 75명(운영률 96.1%)이었으며, 본 연구의 광역의회 소속 응답자 50명은 이 가운데 66.7%에 해당한다. 기초의회의 경우 2023년 6월 기준 현원이 147명이었던 점을 고려할 때(김용석·김태영, 2023), 응답자 103명은 경기도 내 기초의회 정책지원관의 70.1%에 해당하는 것으로 판단된다.

2. 측정변수

종속변수인 AI 활용은 Khatri et al.(2026)의 척도에 기초하여 수용적 활용과 맞춤형 활용 두 차원으로 구분하여 측정하였다. 수용적 활용은 사용자가 생성형 AI를 얼마나 수용하고 있으며, 이를 자신의 일상에서 활용하려는 의지를 어느 정도 가지고 있는지를 나타내며, 3개 문항으로 측정되었다(α=.812, 예: "나는 인공지능 기반 도구의 기능을 실제로 활용하고 있다"). 맞춤형 활용은 사용자가 기술을 자신의 방식에 맞게 조정하고 활용함으로써, 그 기술을 사실상 자신의 것으로 만들어가는 정도로, 총 6개 문항으로 측정되었다(α=.890, 예: "나는 인공지능 기반 도구의 다양한 설정값을 실험적으로 적용해보는 데 익숙하다"). 추가적으로 전체 모형 검증을 위해 두 차원을 통합한 9개 문항의 복합 지표를 구성하여 분석에 활용하였다(α=.908).

독립변수인 EBP는 조직이 검증된 결과와 학술적 근거를 토대로 업무를 수행하는 정도로 조작적 정의하였으며, 그 측정은 Hall & Van Ryzin(2019)이 개발한 NERD-6 척도를 활용하였다. 총 6개 문항 중 부정적으로 서술된 3개 문항(예: "우리 조직은 업무의 최종 성과 추적에 많은 노력을 기울이지 않는다")은 역코딩한 후 평균값을 산출하였다(α=.746).[3)]

매개변수인 역할갈등 인식은 직무수행 과정에서 양립하기 어려운 요구나 압박에 노출되는 정도로 그 측정은 Rizzo et al.(1970)의 역할갈등 척도에 기반하여 총 7개 문항으로 측정하였다(α=.926, 예: "나는 두 명 이상의 사람으로부터 서로 양립하기 어려운 요청을 받는다"). 통제변수로는 성별, 연령, 최종학력, 소속 및 배치형태, 지방의회 유형을 포함하였다. 성별은 남성을 0, 여성을 1로 더미처리하였으며, 연령은 2026년 기준 만 나이로 측정하였다. 최종학력은 학사를 1로 시작하여 박사까지 4점 척도로 구성하였다. 기타 조직맥락 차이를 통제하기 위해 소속 및 배치형태(의원 2:1 등 공동배치=0, 사무처 부서 소속=1)와 지방의회 유형(광역=0, 기초=1)도 통제변수로 함께 고려하였다. 본 연구에서 활용한 주요 변수의 설문문항은 〈표 2〉에 제시하였다.

---

3) 확인적 요인분석 결과 EBP 문항 중 역코딩된 부정 문항 3개는 표준화 적재치가 .368-.392로 긍정진술 문항(.659-.723)에 비해 낮았고, AVE도 .316으로 권장 기준(.50)을 하회하였다(부록 A2 참조). 이는 구성개념의 실체적 다차원성이라기보다 문항진술 방향에 따른 방법효과가 반영된 결과로 보이며(Podsakoff et al., 2003), 응답편향 통제를 위해 역진술 문항을 포함하는 척도에서 흔히 관찰되는 현상이다. 본 연구는 NERD-6 척도의 일관성을 유지하기 위해 6개 문항 전체를 단일 구성개념으로 처리하였으나, 결과 해석시 이러한 측정상의 제약을 함께 고려할 필요가 있다. 향후 연구에서는 한국 공공조직 맥락에서 NERD 척도의 문항 표현과 요인구조를 재검토하는 타당화 작업이 요구된다.

〈표 2〉 주요 변수의 측정

변수		설문문항	척도
종속변수	수용적 AI 활용 (α=.812)	1) 나는 인공지능 기반 도구의 기능을 활용하는 데 관심이 있다. 2) 나는 인공지능 기반 도구의 기능을 실제로 활용하고 있다. 3) 나는 인공지능 기반 도구를 통해 나의 사고 과정이나 판단을 검증할 수 있다.	리커트 5점
	맞춤형 AI 활용 (α=.890)	1) 나는 인공지능 기반 도구의 잠재력을 극대화하기 위해 해당 도구를 수정하거나 조정하여 활용한다. 2) 나는 인공지능 기반 도구를 새롭게 활용하는 방식을 고안하는 데 큰 흥미를 느낀다. 3) 나는 인공지능 기반 도구를 최적으로 활용하기 위해 관련 업데이트 정보를 적극적으로 탐색한다. 4) 나는 인공지능 기반 도구의 기능을 내가 통제하고 있다고 느낀다. 5) 나는 인공지능 기반 도구의 다양한 설정값을 실험적으로 적용해보는 데 익숙하다. 6) 나는 인공지능 기반 도구가 제공하는 가능성을 활용하기 위해 일상적인 업무 수행 방식을 변화시켜 왔다.	
독립변수	증거기반실무 (α=.746)	1) 우리 조직은 검증된 결과를 중시한다. 2) 우리 조직은 진행 중인 여러 사업과 활동을 정기적으로 평가한다. 3) 우리 조직은 대부분의 업무에 대해 증거기반 관점에서 접근한다. 4) 우리 조직은 업무의 최종 성과 추적에 많은 노력을 기울이지 않는다. (R) 5) 사업 분석은 우리 조직의 업무 수행에 거의 도움이 되지 않는다. (R) 6) 우리 조직은 업무 수행 방향 설정에 있어 학술연구 결과를 크게 참고하지 않는다. (R)	리커트 5점
매개변수	역할갈등 인식 (α=.926)	1) 나는 상충되는 요구가 동시에 존재하는 상황에 자주 직면한다. 2) 나는 더 나은 성과를 요구하는 비합리적인 압박을 받는다. 3) 나는 나의 합리적 판단에 반하는 일을 수행하도록 요구받는 경우가 잦다. 4) 나는 이를 실행하기에 충분한 자원이나 물자가 제공되지 않은 상태에서 과업을 부여받는다. 5) 나는 과업을 수행하기 위해 규정이나 정책을 위반해야 하는 경우가 있다. 6) 나는 두 명 이상의 사람으로부터 서로 양립하기 어려운 요청을 받는다. 7) 나는 서로 다른 조건하에서 다른 방식으로 수행되어야 할 일들을 수행해야 한다.	리커트 5점
통제변수	연령	출생연도 측정(2026년 기준으로 계산하여 투입)	연속
	성별	0=남성, 1=여성	더미
	최종학력	1=학사, 2=석사, 3=박사수료, 4=박사	연속
	소속/배치	0=의원 2:1 등 공동배치, 1=사무처 부서 소속	더미
	의회유형	0=광역, 1=기초	더미

주. α는 크론바흐 알파(Cronbach's alpha)를 의미하며, (R)은 역문항을 나타냄. 설문조사에서는 소속 및 배치를 4개 범주(1=상임위원회 소속(위원회 풀), 2=의원 1:1 전담 배치(비공식 포함), 3=의원 2:1 등 공동배치, 4=사무처 부서 소속)로 물었으나, 응답 분석 결과 '의원 2:1 공동배치'(60.1%)와 '사무처 부서 소속'(39.9%) 두 범주만 관찰되었음

3. 분석방법

매개효과 분석은 Hayes(2022)의 PROCESS macro 5.0 Model 4 (R 4.5.2 활용)에 기반하여 실시하였다. 간접효과의 통계적 유의성은 5,000회 부트스트랩(신뢰구간 95%)을 통해 평가하였으며, 신

뢰구간이 0을 포함하지 않는 경우 유의한 것으로 판단하였다. 한편, 자기보고식 설문조사에 따른 공통방법편의(common method bias)의 영향을 점검하기 위해 Harman의 단일요인 검정(Harman's single-factor test)을 실시하였다. 주요 변수의 측정 문항 22개(EBP 6문항, 역할갈등 인식 7문항, AI 활용 9문항)를 회전 없이 단일요인으로 추출한 결과, 제1요인이 설명하는 분산 비율은 29.46%로 Podsakoff et al.(2003)이 제시한 50% 기준을 상당히 하회하여 본 연구에서 공통방법편의가 심각한 수준은 아닌 것으로 판단된다.

Ⅳ. 분석결과

1. 기술통계 및 상관관계

〈표 3〉은 주요 변수의 기술통계량 및 상관관계를 나타낸다. EBP의 평균은 중간 수준을 하회하였으며(M=2.82, SD=0.60), 이는 EBP의 내면화가 아직 초기 단계에 머물러 있음을 보여준다. 역할갈등 인식은 중간 수준을 상회하였으며(M=3.29, SD=0.92), 수용적 AI 활용의 평균이 가장 높았다(M=4.13, SD=0.61). EBP와 역할갈등 인식 간에는 부(-)의 상관관계가 나타났으며(r=-.490, p〈.001), 역할갈등 인식은 AI 활용 각 차원과 모두 유의한 정(+)의 상관관계를 보였다(AA: r=.353, p〈.001; CA: r=.196, p〈.05). EBP는 수용적 AI 활용과 부(-)의 상관관계가 나타났으나(r=-.231, p〈.01), 맞춤형 AI 활용과는 유의한 상관관계를 보이지 않았다.

〈표 3〉 주요 변수의 기술통계량 및 상관관계

변수	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. EBP	2.82	0.60	—							
2. RC	3.29	0.92	-.490***	—						
3. AA	4.13	0.61	-.231**	.353***	—					
4. CA	3.39	0.80	.033	.196*	.707***	—				
5. 연령	41.91	6.41	-.027	.049	.018	.075	—			
6. 성별	.55	0.50	.080	.008	-.057	-.053	-.058	—		
7. 학력	1.88	0.79	-.007	-.039	-.046	.017	.124	.049	—	
8. 소속/배치	.40	0.49	.128	-.113	-.109	-.028	-.041	-.094	.037	—
9. 의회	.67	0.47	-.166*	.289***	.172*	-.123	.023	-.015	-.070	.027

주 1. EBP=증거기반실무, RC=역할갈등 인식, AA=수용적 AI 활용, CA=맞춤형 AI 활용. 더미변수의 경우 다음과 같이 코딩: 성별(남성=0, 여성=1), 소속/배치(의원 2:1 공동배치=0, 사무처 부서 소속=1), 의회 유형(광역의회=0, 기초의회=1)

주 2. 전반적 AI 활용은 수용적 AI 활용과 맞춤형 AI 활용의 합산 지표이므로, 하위차원 간 구조적 상관을 배제하기 위해 상관행렬에서는 제외함(전반적 AI 활용의 M=3.63, SD=0.69).

*p〈.05, **p〈.01, ***p〈.001

2. 매개효과 분석

〈표 4〉는 매개효과 분석 결과를 나타낸다. 각 모형에서 EBP는 역할갈등 인식과 부(-)의 관련성을 보여 가설 2가 지지되었다(b=-.687, p〈.001). 먼저 수용적 AI 활용과 관련하여, 역할갈등 인식과 수용적 AI 활용은 유의한 정(+)의 관련성이 나타났다(b=.194, p=.002, 가설 3a 지지). 반면, EBP의 직접효과는 유의하지 않아, 가설 1a는 기각되었다(b=-.062, p=.492). 간접효과 검정 결과, EBP → RC → AA 경로의 간접효과는 -.133(SE=.045), 95% CI [-.227, -.049]로 유의하였다. 또한 총효과는 유의하였으며(b=-.196, p=.019), 직접효과는 유의하지 않아 간접효과 중심의 매개효과가 확인되었다. 이는 EBP가 높을수록 역할갈등 인식이 낮고, 역할갈등 인식이 낮을수록 수용적 AI 활용 수준도 낮아지는 간접경로가 관찰됨을 시사한다.

다음으로 맞춤형 AI 활용과 관련하여, 역할갈등 인식은 맞춤형 AI 활용과 유의한 정(+)의 관련성이 나타났다(b=.291, p〈.001, 가설 3b 지지). EBP의 직접효과는 10% 유의수준 하에서 유의하였다(b=.231, p=.059, 가설 1b 부분 지지). 간접효과는 -.200(SE=.062), 95% CI [-.330, -.093]로 유의하였고, 총효과는 유의하지 않았다(b=.031, p=.779). EBP가 맞춤형 AI 활용과 가지는 관련성이 서로 다른 방향의 두 경로로 나뉘어 있어, 총효과 수준에서는 양자가 상쇄되었을 가능성을 나타낸다. 즉, EBP는 한편으로는 맞춤형 AI 활용을 직접적으로 촉진하면서도, 다른 경로에서는 역할갈등 인식의 완화로 맞춤형 AI 활용의 필요성이 낮아진 것이다. 다만 EBP의 직접효과가 통상적인 유의수준(p〈.05)에는 이르지 못하였으므로(p=.059), 이러한 패턴 해석은 탐색적으로 이해될 필요가 있다.

수용적 AI 활용과 맞춤형 AI 활용을 종합한 전반적 AI 활용에 대해, 역할갈등 인식은 전반적 AI 활용과 정(+)의 관련성을 보였다(b=.258, p〈.001, 가설 3c 지지). 반면, EBP의 직접효과(b=.133, p=.208)는 유의하지 않아 가설 1c는 기각되었으며, 총효과(b=-.044, p=.650)도 통계적으로 유의하지 않았다. 간접효과는 -.178(SE=.053), 95% CI [-.292, -.084]로 유의하게 나타났다. 직접효과와 총효과는 유의하지 않지만 간접효과는 유의하였다. 즉, EBP는 직접적으로 전반적인 AI 활용과 관련성을 갖기보다는, 역할갈등 인식을 감소시키는 경로를 통해 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 통제변수 중 지방의회 유형(광역=0, 기초=1)은 역할갈등 인식과 유의한 정(+)의 관련성을(b=.417, p=.003), 맞춤형 AI 활용과 유의한 부(-)의 관련성을(b=-.326, p=.022) 보였다. 이는 기초의회 정책지원관이 광역의회 정책지원관에 비해 상대적으로 높은 수준의 역할갈등을 인식하는 동시에, 맞춤형 AI 활용은 낮은 수준임을 시사한다.

〈표 4〉 매개효과 분석 결과

변수	RC		수용적 AI 활용		맞춤형 AI 활용		전반적 AI 활용	
	b	SE	b	SE	b	SE	b	SE
EBP	-.687***	.109	-.062	.090	.231†	.121	.133	.105
RC	-		.194**	.061	.291***	.082	.258***	.071

성별	.084	.130	−.073	.095	−.113	.128	−.100	.111
연령	.005	.010	−.000	.007	.008	.010	.005	.009
학력	−.037	.083	−.019	.061	.014	.082	.003	.071
소속/배치	−.102	.132	−.093	.097	−.020	.131	−.044	.114
광역/기초	.417**	.138	.100	.105	−.326*	.140	−.184	.122
F(df)	F(6, 146)=10.028***		F(7, 145)=3.459**		F(7, 145)=2.394*		F(7, 145)=2.215*	
R^2	.292		.143		.104		.097	

주. EBP=증거기반실무, RC=역할갈등 인식. 성별(남성=0, 여성=1), 소속/배치(의원 2:1 공동배치=0, 사무처 부서 소속=1), 광역/기초(광역=0, 기초=1)
†p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

〈표 5〉 매개변수의 간접효과 유의성 검정

경로	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	총효과
EBP → RC → AA	−.133	.045	−.227	−.049	−.196* (.083)
EBP → RC → CA	−.200	.062	−.330	−.093	.031 (.112)
EBP → RC → 전반적 AI 활용	−.178	.053	−.292	−.084	−.044 (.097)

주. EBP=증거기반실무, RC=역할갈등 인식, AA=수용적 AI 활용, CA=맞춤형 AI 활용. 총효과 계수 밑 괄호 안 숫자는 표준오차를 나타냄
*p<.05. Bootstrap samples=5,000 (Percentile CI)

간접효과의 유의성 검정 결과는 〈표 5〉와 같다. 결과를 종합하면, 세 모형 모두에서 EBP → RC → AI 활용으로 이어지는 간접경로는 일관되게 유의하였다. 이는 역할갈등 인식이 EBP와 AI 활용 간 관계를 설명하는 매개변수로 기능하였음을 의미한다(즉, 가설 4a-4c 지지). EBP는 역할갈등 인식과 부(-)의 관련성, 역할갈등 인식은 AI 활용의 모든 차원과 유의한 정(+)의 관련성을 보이는 것으로 나타났다. 일반적으로 역할갈등을 부정적 결과와 연결해온 기존 연구와는 다소 상이한 결과인데, 이러한 결과는 높은 직무요구가 추가적인 자원 탐색을 유도할 수 있다는 관점에서 이해될 수 있다. 즉, 역할갈등 상황에서 구성원은 업무수행을 보완하기 위한 수단으로 AI를 활용할 가능성이 있으며, 특히 AI 도구가 정보 탐색이나 문서 작성 과정에서 인지적 부담을 줄여준다는 점에서 이러한 경향이 나타날 수 있다. 이는 역할갈등이 단순히 소진을 유발하는 요인에 그치지 않고, 특정 상황에서는 도구 활용을 촉진하는 기제로 작동할 가능성을 보여준다. 맞춤형 AI 활용에서는 직접효과와 간접효과가 상반되게 작용하여, EBP의 효과가 서로 다른 경로에서 상이한 방향으로 나타날 수 있음이 확인되었다.

V. 논의 및 결론

1. 논의

첫째, 직무자원으로서의 EBP와 직무요구로서의 역할갈등 간에 부(-)의 관련성이 나타났다. 이는 EBP가 단순한 의사결정 관련 실무나 관행을 넘어, 역할 스트레스를 조정하는 규범적 자원으로 기능할 수 있음을 보여준다. EBP가 강한 조직에서 조직구성원은 상충하는 요구들을 조정하는 과정에서 증거에 기반한 판단 기준을 활용할 수 있으며, 이는 역할수행과 관련한 인지적 판단에 도움을 줘 이중 지휘구조로 인한 역할갈등 인식이 완화될 수 있다. 기존 연구가 EBP의 선행요인이나 조직적 촉진 조건에 주로 초점을 두었다면(장민주·이장범, 2025; Raymaekers et al., 2026), 본 연구는 EBP가 단일명령체계 원칙을 위배하는 이중 지휘구조라는 제도적 맥락에서 역할갈등 인식을 실질적으로 완화하는 규범적 자원으로 기능할 수 있음을 실증적으로 확인하였다는 점에서 의의를 가진다.

둘째, 역할갈등 인식은 AI 활용과 정(+)의 관련성을 보였다. 역할갈등 인식이 수용적 AI 활용, 맞춤형 AI 활용, 전반적 AI 활용 모두와 유의한 정(+)의 관련성을 보인 것은 역할갈등을 주로 결핍이나 손상 요인으로 이해해온 기존 연구와는 다소 다른 양상이라고 할 수 있다(Demerouti et al., 2001; Rizzo et al., 1970). 이러한 결과는 AI 도구가 정보 탐색, 문서 작성, 논리 검증 등 다양한 업무 과정에서 인지적 부담을 완화하는 기능을 제공한다는 점과 관련될 수 있다. 예컨대, 복수의 의원으로부터 상충된 요구를 받는 정책지원관에게 있어 AI 도구는 추가적인 에너지 소모 없이 해당 요구를 처리할 수 있는 보조 수단으로 활용될 수 있다. 나아가 역할갈등 인식은 문제해결의 복잡성과 불확실성을 높여 단순히 수용적인 AI 활용만으로는 상충되는 요구에 충분한 대응이 어려워질 수 있다. 이때 조직구성원은 AI 도구를 보다 적극적으로 탐색하고 본인의 업무 방식에 맞게 AI 도구를 활용하는 경향을 보일 수 있다. 이러한 맥락에서 역할갈등 인식이 수용적 AI 활용, 나아가 맞춤형 활용을 촉진하는 요인으로 작용할 가능성이 있다.

셋째, EBP와 AI 활용 간에는 상이한 매개 패턴이 확인되었다. 수용적 AI 활용에서는 직접효과가 유의하지 않은 가운데 역할갈등 인식을 통한 간접효과만 유의하게 나타나 간접효과 중심의 매개가 확인되었으며, 이는 EBP가 역할갈등 인식의 감소와 연동되어 AI 활용의 필요성이 낮아질 수 있음을 의미한다. 반면 맞춤형 AI 활용에서는 직접효과와 간접효과가 서로 반대 방향으로 나타나는 것으로 관찰되었다. EBP가 한편으로는 분석 역량이나 활용 동기를 통해 AI 활용을 직접 촉진하는 동시에, 역할갈등 인식의 감소를 경유하여서는 AI 활용을 낮추는 상반된 경로가 함께 작용할 가능성을 보여준다. 다만, 직접효과가 유의수준 10% 하에서 관찰된 바 이러한 해석은 잠정적이며, 후속 연구에서 추가적인 검증이 필요하다. 요컨대, EBP와 AI 활용 간 관련성이 단선적으로 나타나기보다는 서로 다른 경로의 결합을 통해 복합적으로 형성될 수 있음을 보였다.

넷째, 통제변수로 투입한 지방의회 유형(광역=0, 기초=1)은 역할갈등 인식과 정(+)의 관련성, 맞

춤형 AI 활용과 부(-)의 관련성을 나타냈다. 기초의회 정책지원관이 광역의회 정책지원관에 비해 상대적으로 높은 수준의 역할갈등을 인식하는 한편, 맞춤형 AI 활용은 낮은 수준을 보였는데, 이러한 차이의 배경으로 조직적 및 제도적 조건의 차이가 작용했을 가능성을 고려할 수 있다. 첫째, 기초의회는 광역의회에 비해 조직규모, 예산, 인력 기반이 상대적으로 열악하여 정책지원관이 맡은 업무범위 대비 활용 가능한 조직자원이 부족할 수 있다. 둘째, 기초의회 의원은 지역 현안에 직접 개입하는 정도가 높아 정책지원관에 대한 업무지시의 빈도와 이질성이 상대적으로 클 수 있으며, 이러한 특성은 역할갈등 인식의 심화와 관련될 수 있다. 셋째, 기초의회는 광역의회에 비해 IT 인프라나 관련 정책의 체계화 수준이 상대적으로 낮아 단순한 수용을 넘어 맞춤형 AI 활용을 뒷받침할 만한 조직적 역량이 제한적일 가능성이 있다. 다만 본 연구가 이러한 조직적, 제도적 조건을 직접 측정한 것은 아니므로, 지방의회 유형 간 차이의 구체적 메커니즘에 대해서는 후속 연구가 필요하다.

2. 이론적 함의

첫째, EBP 연구의 적용 범위를 AI 활용과 같은 구체적인 기술 활용 행동으로 확장함과 동시에, 정책지원관이 접하는 이중 지휘구조라는 제도적 맥락을 역할갈등이라는 개념으로 포착하고, 이것이 다시 AI 활용 행동과 연결되는 과정을 함께 분석하였다. 기존 EBP 연구가 주로 성과나 직무태도에 초점을 두었다면(김도혜·김병조, 2025; 이장범·김병조, 2024), 본 연구는 EBP가 역할갈등을 매개로 AI 활용과도 관련될 수 있음을 보였다. EBP와 수용적 AI 활용, EBP와 전반적 AI 활용 간 관계에서는 간접효과 중심의 매개효과가 확인되었다. EBP와 맞춤형 AI 활용 간 관계에서 정(+)의 직접효과와 부(-)의 간접효과가 상반되는 관계가 나타났는데, 이는 동일한 직무자원이 동기 경로와 건강 손상 완충 경로를 통해 기술 활용 행동에 상반된 방향으로 작용할 수 있음을 의미하며, 이는 EBP의 효과를 단선적으로 이해해온 기존 관점에 이론적 보완을 제공한다. 다만, 맞춤형 AI 활용에서의 상반된 패턴은 해당 모형의 제한적 설명력을 감안하여 잠정적 결과로 해석되어야 하며 후속 연구에서의 반복 검증을 통해 보완이 필요한 부분이라고 할 수 있다.

둘째, 본 연구는 기술수용모형이나 통합기술수용이론이 주로 개인의 인지적 평가(유용성, 용이성 등)에 초점을 두는 것과 달리, 조직이나 직무 수준의 구조적 맥락이 어떻게 개인의 기술 활용 행동을 형성하는지를 설명하는 데 있어 JD-R 이론의 유용성을 확인하였다. 특히 역할갈등이라는 직무요구가 AI 활용을 촉진하는 요인으로 기능한다는 결과는, 기존 역할갈등 문헌이 주로 소진이나 이직의도 등 부정적 결과에 초점을 맞추어 온 것(Demerouti et al., 2001; Rizzo et al., 1970)과 대비되며, 직무요구가 특정 맥락에서 기술적 대처 자원 탐색의 동기로 전환될 수 있다는 이론적 가능성을 제시한다.

셋째, 본 연구는 AI 활용을 단순히 수용 여부가 아니라 수용적 활용과 맞춤형 활용으로 구분하여 분석함으로써, 활용의 방식과 수준에 따라 선행요인의 작용 메커니즘이 상이하게 나타날 수 있음을 확인하였다. 수용적 AI 활용에서는 간접효과 중심의 매개가, 맞춤형 AI 활용에서는 두 경로가 상

반된 효과를 보인 것은 AI 활용의 하위 차원별로 직무자원과 직무요구의 작용 경로가 질적으로 다를 수 있음을 보여주며, 향후 AI 활용 연구에서 활용의 깊이와 방식을 세분화하는 접근의 필요성을 제시한다.

3. 실천적 함의

첫째, EBP는 이중 지휘구조에서 발생하는 구조적 문제를 완화하는 조직 차원의 대응책으로 이해될 수 있다. 본 연구에서 EBP가 역할갈등 인식과 유의한 부(-)의 관련성을 보인 점은 단일명령체계 원칙의 위배로 인해 발생하는 제도적 문제를 조직(문화) 차원에서 일정 부분 완충할 가능성을 제시한다. 구체적으로, 정책지원관의 업무수행 과정에서 증거기반 판단 기준을 보다 명확히 하고, 정책분석 방법론 교육이나 체계적 정책평가 기반을 강화하며, 증거의 수집, 해석, 활용에 관한 조직 차원의 표준화된 절차를 마련하는 방식으로 EBP 문화가 조성될 때, 정책지원관의 역할갈등 인식 완화에 기여할 수 있을 것이다.

둘째, 조직구성원의 역할갈등 인식은 AI 활용과 정(+)의 관련성을 보였다. 이는 역할갈등 인식이 높은 환경에서 조직구성원이 업무수행을 보완하는 수단으로 AI를 활용할 수 있고, 이러한 측면에서 AI 활용은 역할갈등 상황에서 고려할 수 있는 하나의 대응 전략으로 이해될 수 있다. 따라서 AI 도구에 대한 접근성 제고, 업무 맥락에 적합한 AI 활용 사례 공유, AI 리터러시 교육 등의 지원적 환경 조성에 초점을 둘 필요가 있다. 다만 본 연구의 결과는 EBP 강화와 AI 활용 촉진이라는 두 가지 정책 목표 사이에 역설적 긴장이 존재할 수 있음을 시사한다. EBP 강화가 역할갈등 인식을 완화하면서 AI 활용의 필요성을 간접적으로 약화시킬 가능성이 있기 때문이다. 따라서 EBP 문화 조성과 함께 AI 활용 자체의 내재적 가치, 즉 업무 품질 향상과 전문성 개발의 수단으로서의 가치를 부각하는 동기 설계가 병행될 필요가 있으며, 특히 맞춤형 AI 활용을 촉진하기 위해서는 AI 기능 탐색과 업무 적용 실험을 장려하는 조직 차원의 학습 기회가 제공되어야 할 것이다.

셋째, 정책지원관 제도의 구조적 문제에 대한 보다 근본적인 대응도 필요하다. 본 연구의 결과는 이중 지휘구조가 실제로 역할갈등 인식과 관련됨을 보여준다. EBP를 통한 완충을 넘어, 제도 및 구조 자체에 대한 개선이 병행될 필요가 있다. 선행연구에서 제시된 바와 같이(윤정우·하병규, 2024; 전지수, 2023; 홍상우 외, 2025), 공식 소속과 실질적 지시체계 간의 불일치를 줄이고, 근무평가와 업무지시 주체를 보다 일관되게 정비하며, 복수의원 배치 시 역할 경계 기준을 명확히 하는 등의 제도적 보완이 함께 검토될 필요가 있다.

4. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 몇 가지 한계를 지닌다. 첫째, 단일 시점에 실시된 횡단면 설문조사를 활용하여 인과적 순서를 엄밀하게 검증할 수 없었다. 둘째, 본 연구는 매개효과 분석 과정에서 통제변수를 포함하였

으나, 타당한 매개분석을 위해서는 보다 다양한 요소 예컨대 교란효과, 원인변수, 매개변수, 결과변수 간 시간적 선후관계의 오류 및 역인과 가능성, 변수 측정오차 등에 추가적인 주의를 기울일 필요가 있다(김용남·양혜원, 2021). 셋째, 표본의 대표성에 제약이 있다. 우선 조사대상이 경기도 한 곳으로 한정되어 있어, 지역별 재정 여건이나 의회사무기구 조직화 수준의 차이가 결과에 어떻게 반영되는지 확인할 수는 없었다. 또한 표본 규모가 153명으로, 관측변수 기반 회귀분석에는 무리가 없으나 하위집단(예: 광역 대 기초) 간 다집단 비교나 조절효과 검정을 수행하기에는 충분하지 않았다고 할 수 있다. 향후 연구에서는 타 시도의 광역·기초의회를 포괄하는 표본을 대상으로 한 분석이 필요하다. 넷째, 본 연구의 이론적 모형에 영향을 미칠 수 있는 조절변수, 예를 들어 AI 리터러시나 자기효능감 등을 고려한 분석을 수행하지 못하였다. 다섯째, EBP를 측정하는 역코딩된 부정 문항의 적재치가 낮아 수렴타당도가 충분히 확보되지 못하였다. 문항진술 방향에 따른 방법효과에 기인한 것으로 판단되나 관련 계수 해석에 신중을 기할 필요가 있다.

5. 결론

본 연구는 직무요구-자원 이론에 기반하여 EBP, 역할갈등 인식, 인공지능 활용 간의 관계를 경기도 내 광역·기초의회 정책지원관 153명을 대상으로 실증적으로 분석하였다. 분석 결과, EBP는 역할갈등 인식을 완화하는 직무자원으로 기능하였으며, 역할갈등 인식은 수용적, 맞춤형, 전반적 인공지능 활용 모두와 유의한 정(+)의 관련성을 보여 직무요구가 기술적 대처 자원 탐색의 동기로 전환될 수 있음이 확인되었다. EBP가 역할갈등 인식을 매개로 인공지능 활용에 미치는 간접효과는 활용 차원별로 상이한 패턴을 나타냈는데, 수용적 및 전반적 활용에서는 간접효과 중심의 매개 패턴이, 맞춤형 활용에서는 직접효과와 간접효과가 상반되는 패턴이 관찰되었다. 다만 맞춤형 활용에서의 상반된 패턴은 직접효과가 통상적 유의수준을 충족하지 못하여 확정적 해석에는 한계가 있으며, 후속 연구의 반복 검증이 요구된다. 이러한 결과는 정책지원관의 인공지능 활용이 역할갈등 인식의 해소에 수반되어 변화하는 경향을 나타내는 바, 지속가능한 인공지능 활용을 위해서는 이중 지휘구조에서 기인한 역할갈등의 제도적 원인 개선과 함께 인공지능 활용의 동기를 대처적 수단에서 성장, 학습지향적 수단으로 재구성하는 전략이 병행될 필요가 있음을 보여준다.

〈참고문헌〉

김경일·김정도. (2025). 의정활동 성과를 통해 본 정책지원관 도입의 제도적 효과: 경상북도의회를 중심으로.「대한정치학회보」, 33(1): 101-126.

김도혜·김병조. (2025). 공공조직 구성원의 목표지향이 증거기반 의사결정에 미치는 영향: 개인-

조직 적합성(P-O Fit) 관점에서 조직문화의 조절효과.「한국행정학보」, 59(3): 181-215.

김용남·양혜원. (2021). 완전매개 결과의 타당성과 통제변수의 활용: 국내 교육학 분야를 중심으로.「교육평가연구」, 34(4): 679-705.

김용석·김태영. (2023). 지방의회 정책지원관 제도의 효과 분석 – 기초의원과 광역의원 간 만족도 비교 분석 -.「한국지방행정학보」, 20(3): 1-26.

김태연·김병조. (2023). 증거기반 의사결정이 공공기관의 성과에 미치는 영향: 조직환경의 조절효과.「한국행정학보」, 57(3): 31-62.

김한솔·김병조. (2023). 국내 공공부문 AI 활용에 관한 탐색적 연구: 기술의 진화(進化)와 사용의 편중(偏重).「한국행정학보」, 57(2): 205-246.

송현호·김경화·김민한. (2023). 지방의회 정책지원관 역할의 우선순위 설정에 관한 연구: 델파이 조사와 계층화 분석법을 중심으로.「지방정부연구」, 27(3): 109-134.

안성현·이선은·이치헌. (2025). 정책지원관의 역할 명확성을 위한 업무 중요도 분석: 계층 분석 방법을 활용하여.「한국자치행정학보」, 39(1): 23-45.

윤정우·하병규. (2024). 지방의회 정책지원 전문인력의 운영 실태분석과 개선방안에 관한 연구: 광역의회 정책지원관을 중심으로.「한국지방자치학회보」, 36(1): 35-56.

이장범·김병조. (2024). 공공부문 실무자는 언제 정책증거를 활용하는가?: AMO모형을 적용한 증거기반 정책실무 선행요인 연구.「행정논총」, 62(3): 1-35.

이창용. (2023). 인공지능의 개념 및 공공부문 활용 사례: 주요 접근법 소개 및 향후 연구 방향에 대한 제언.「한국행정학보」, 57(3): 395-425.

이효상. (2025년 10월 27일). “더 세게 써라” “대학원 과제 해달라”…의원 손발 된 정책지원관.「주간경향」. https://weekly.khan.co.kr/article/202510270600021

장민주·이장범. (2025). 공공조직의 증거기반실무는 어떻게 이뤄지는가: 자기결정성 이론을 통한 메커니즘 탐구.「행정논총」, 63(3): 179-211.

전영옥. (2024). 지방의회 정책지원관제도의 운영실태 분석: 지방의회 자치법규를 중심으로.「한국지방자치연구」, 26(2): 91-112.

전지수. (2023). 정책지원관의 업무 범위와 정치적 중립성에 관한 입법적 과제.「입법학연구」, 20(2): 89-115.

지방자치법(전부개정 2021. 1. 12., 법률 제17893호).

행정안전부. (2024). ‘지방의회 정책지원관’과 손잡고 일 잘하는 지방의회 만든다. 행정안전부 보도자료.

허훈·윤왕희. (2025). 지방의회 정책지원관 제도의 성격에 관한 고찰: 국회 조직 구조와의 비교를 중심으로.「21세기정치학회보」, 35(4): 1-23.

홍상우·김동욱·이대웅. (2025). 정책지원관 제도의 구조적 문제와 개선방안에 관한 연구 -의미연

결망분석을 중심으로-.「한국지방자치학회보」, 37(1): 237-265.

Ahn, M. J., & Chen, Y.-C. (2022). Digital transformation toward AI-augmented public administration: The perception of government employees and the willingness to use AI in government. Government Information Quarterly, 39(2): 101664.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3): 273-285.

Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. International Journal of Stress Management, 10(1): 16-38.

Bankins, S., Ocampo, A. C., Marrone, M., Restubog, S. L. D., & Woo, S. E. (2024). A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. Journal of Organizational Behavior, 45(2): 159-182.

Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2025). Generative AI at work. Quarterly Journal of Economics, 140(2): 889-942.

Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. Psychological Methods, 1(1): 16-29.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. MIS Quarterly, 13(3): 319-340.

Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands-Resources model: Challenges for future research. SA Journal of Industrial Psychology, 37(2): 1-9.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3): 499-512.

Ebbers, J. J., & Wijnberg, N. M. (2017). Betwixt and between: Role conflict, role ambiguity and role definition in project-based dual-leadership structures. Human Relations, 70(11): 1342-1365.

Fayol, H. (1949). General and industrial management. Pitman.

Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage Learning.

Hall, J. L., & Van Ryzin, G. G. (2019). A norm of evidence and research in decision-making (NERD): Scale development, reliability, and validity. Public Administration Review, 79(3): 321-329.

Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis:

A regression-based approach (3rd ed.). Guilford Press.

Head, B. W. (2016). Toward more "evidence-informed" policy making? Public Administration Review, 76(3): 472-484.

Hunter, S. T., Cushenbery, L. D., & Jayne, B. (2017). Why dual leaders will drive innovation: Resolving the exploration and exploitation dilemma with a conservation of resources solution. Journal of Organizational Behavior, 38(8): 1183-1195.

Jia, J., Ning, X., & Liu, W. (2025). The consequences and theoretical explanation of workplace AI on employees: A systematic literature review. Journal of Digital Management, 1: 14.

Johnson, B. A. M., Coggburn, J. D., & Llorens, J. J. (2022). Artificial intelligence and public human resource management: Questions for research and practice. Public Personnel Management, 51(4): 538-562.

Khatri, P., Duggal, H. K., Thomas, A., Corvello, V., Praĭat, E., & Shiva, A. (2026). Development and validation of the generative artificial intelligence appropriation (GAIA) scale: A comprehensive measurement tool for assessing user engagement and utilisation. Technovation, 150: 103379.

Maden-Eyiusta, C. (2021). Role conflict, role ambiguity, and proactive behaviors: Does flexible role orientation moderate the mediating impact of engagement? The International Journal of Human Resource Management, 32(13): 2829-2855.

Nambisan, S., & Baron, R. A. (2021). On the costs of digital entrepreneurship: Role conflict, stress, and venture performance in digital platform-based ecosystems. Journal of Business Research, 125: 520-532.

Noy, S., & Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. Science, 381(6654): 187-192.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. Journal of Applied Psychology, 88(5): 879-903.

Raymaekers, P., Migchelbrink, K., Pattyn, V., & De Smedt, P. (2026). Organizational and individual factors of evidence informed policy making in public organizations. Public Administration Review, 86(1): 58-73.

Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. Administrative Science Quarterly, 15(2): 150-163.

Sahlmueller, B., Van Quaquebeke, N., Giessner, S. R., & van Knippenberg, D. (2022). Dual

leadership in the matrix: Effects of Leader-Member Exchange (LMX) and Dual-Leader Exchange (DLX) on role conflict and dual leadership effectiveness. Journal of Leadership & Organizational Studies, 29(3): 270-288.

Settles, I. H., Sellers, R. M., & Damas, A., Jr. (2002). One role or two? The function of psychological separation in role conflict. Journal of Applied Psychology, 87(3): 574-582.

Soulami, M., Benchekroun, S., & Galiulina, A. (2024). Exploring how AI adoption in the workplace affects employees: A bibliometric and systematic review. Frontiers in Artificial Intelligence, 7: 1473872.

Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M., & Noci, G. (2021). Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. International Journal of Information Management, 60: 102356.

Tummers, L., Vermeeren, B., Steijn, B., & Bekkers, V. (2012). Public professionals and policy implementation: Conceptualizing and measuring three types of role conflicts. Public Management Review, 14(8): 1041-1059.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. MIS Quarterly, 27(3): 425-478.

Vidyarthi, P. R., Erdogan, B., Anand, S., Liden, R. C., & Chaudhry, A. (2014). One member, two leaders: Extending leader-member exchange theory to a dual leadership context. Journal of Applied Psychology, 99(3): 468-483.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. International Journal of Stress Management, 14(2): 121-141.

접수일(2026년 07월 21일)
수정일(2026년 08월 03일)
게재확정일(2026년 08월 04일)

부록 A. 확인적 요인분석 등 예비분석

매개효과 분석에 앞서 독립변수(증거기반실무), 매개변수(역할갈등 인식), 종속변수(AI 활용: 수용적 활용, 맞춤형 활용)에 해당하는 전체 22개 문항에 대하여 확인적 요인분석(CFA), 수렴 및 판별 타당도, 다중공선성, 정규성을 포함한 예비분석을 실시하였다.

A1. 확인적 요인분석 모형 비교

각 척도는 선행연구에서 척도개발 및 타당화 과정을 거친 도구이므로 탐색적 요인분석은 생략하고 확인적 요인분석을 통해 측정모형을 검증하였다. 경쟁모형 4개(1요인, 3요인, 4요인, 5요인)를 비교한 결과는 〈표 A1〉과 같다. 카이제곱 차이검정 결과 1요인→3요인($\Delta\chi^2$=740.81, Δdf=3, p〈.001), 3요인→4요인($\Delta\chi^2$=89.28, Δdf=3, p〈.001), 4요인→5요인($\Delta\chi^2$=151.70, Δdf=4, p〈.001) 모두 통계적으로 유의하여, 모형을 세분화할수록 적합도가 개선되었다.

〈표 A1〉 경쟁모형 비교 결과

모형	구성	χ^2	df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
1요인	모든 문항 단일 공통요인	1,719.31	209	.390	.326	.217	.213
3요인	EBP, RC, AI	978.50	206	.688	.650	.157	.124
4요인	EBP, RC, AA, CA	889.22	203	.723	.685	.149	.115
5요인	EBP(긍/부정 분리), RC, AA, CA	737.52	199	.783	.748	.133	.100

주. EBP=증거기반실무, RC=역할갈등 인식, AI=전반적 AI 활용, AA=수용적 AI 활용, CA=맞춤형 AI 활용을 의미함

5요인 모형이 가장 양호한 적합도를 보였으나 이 경우에도 CFI가 .783으로 일반적 권장 기준(≥.90)을 충족하지 못하였다. 또한 이는 EBP 척도의 긍정 문항과 역코딩된 부정 문항을 별개 요인으로 분리한 결과로 보인다. Hall & Van Ryzin(2019)은 NERD-6을 단일차원 척도로 개발하였고, 긍정-부정 진술의 분리는 이론적 다차원성이 아니라 응답편향 통제를 위한 장치에 해당되는바 이러한 적합도 개선은 구성개념의 실체적 차원이 아닌 문항진술 방향에 따른 방법효과(method effect)를 반영하는 것으로 해석된다(Podsakoff et al., 2003). 따라서 본 연구에서는 이론 및 척도개발상의 일관성을 유지하기 위해 EBP를 단일 구성개념으로 처리한 4요인 모형을 최종 측정모형으로 채택하였다. 모형적합도 상의 한계와 더불어, 본 연구는 제한된 표본 크기(N=153), 단일 매개변수 구조의 간명성, 그리고 부트스트랩 기반 간접효과 검정에 대한 최적화를 고려하여 구조방정식 기반의 매개분석 대신 관측변수 기반의 PROCESS macro 회귀분석을 분석방법으로 활용하였다.

A2. 수렴타당도

4요인 모형을 기준으로 한 표준화 적재치는 RC 7문항(.627-.901), AA 3문항(.667-.900), CA 6문항(.525-.876)에서 대부분 .60 이상의 양호한 수준이었다. 다만 EBP의 경우 긍정진술 3문항은 .659-.723으로 수용 가능한 반면, 역코딩된 부정진술 3문항은 .368-.392로 일반적 기준(.50 이상)에 미달하였다. 복합신뢰도(CR)와 평균분산추출(AVE)을 산출한 결과, RC(CR=.927, AVE=.647), AA(CR=.859, AVE=.674), CA(CR=.894, AVE=.591)는 모두 권장 기준(CR≥.70, AVE≥.50)을 충족하였으나, EBP(CR=.718, AVE=.316)는 CR은 충족하나 AVE가 기준을 하회하였다.

A3. 판별타당도

Fornell-Larcker 기준에서 각 요인의 $\sqrt{AVE}$는 EBP .562, RC .805, AA .821, CA .769로, 모든 요인 쌍에서 $\sqrt{AVE}$가 요인 간 상관보다 크게 나타나 판별타당도가 확보되었다. 특히 가장 높은 상관을 보인 AA-CA(.690)도 두 요인의 $\sqrt{AVE}$(.821, .769)보다 낮았다. HTMT(Heterotrait-Monotrait ratio) 분석에서도 모든 쌍이 권장 기준(.85) 이내에 있었다(EBP-RC=.580, EBP-AA=.306, EBP-CA=.039, RC-AA=.413, RC-CA=.236, AA-CA=.794).

A4. 다중공선성 및 정규성

분석에 포함된 독립변수(EBP, RC) 및 통제변수 간 다중공선성을 점검하기 위해 분산팽창계수(VIF)를 확인한 결과, 모든 독립변수의 VIF는 1.03-1.41 범위로 다중공선성 문제가 없는 것으로 확인되었다(Hair et al., 2019). 그밖에 주요 변수의 왜도(skewness)와 첨도(kurtosis)를 확인한 결과, EBP(왜도=-.09, 첨도=-.14), RC(왜도=-.19, 첨도=-.71), AA(왜도=-.35, 첨도=-.10), CA(왜도=-.12, 첨도=-.44)로 일반적 권장 기준(|왜도|<2, |첨도|<7; Curran et al., 1996)을 충족하였다.

〈국문초록〉

증거기반실무와 인공지능 활용 간 관계: 역할갈등 인식의 매개효과

인공지능이 공공조직에 급속히 확산되는 가운데, 조직구성원의 인공지능 활용 메커니즘에 대한 이해는 제한적이다. 지방의회 정책지원관은 공식 소속과 실질 업무지시자가 다른 이중 지휘구조에 놓여 역할갈등이 내재된 집단으로, 인공지능 활용의 선행조건을 탐색하기에 적절한 맥락을 제공한다. 본 연구는 직무요구-자원 이론에 근거하여 증거기반실무와 개인의 인공지능(AI) 활용 간 관계에서 역할갈등 인식의 매개효과를 검증하였다. 경기도 내 정책지원관 153명에 대한 매개분석 결과, 증거기반실무는 역할갈등 인식과 부(-)의, 역할갈등 인식은 인공지능 활용의 수용적, 맞춤형, 전반적 차원과 정(+)의 관련성을 보였으며, 부트스트랩 간접효과는 모든 차원에서 유의하였다. 수용적 및 전반적 활용에서는 간접효과 중심 매개가, 맞춤형 활용에서는 직접효과와 간접효과가 서로 다른 방향으로 나타났다. 다만, 맞춤형 활용의 경우 직접효과가 통상적 유의수준에 이르지 못해 확정적으로 다루기에는 한계가 있었다. 본 연구의 결과는 정책지원관의 인공지능 활용이 역할갈등 인식 해소에 수반되어 변화하는 경향을 나타내는바, 지속가능한 인공지능 활용을 위해서는 이중 지휘구조의 제도적 개선과 활용 동기의 성장·학습지향적 재구성이 병행될 필요가 있음을 시사한다.

주제어: 증거기반실무, 인공지능, 인공지능 활용, 역할갈등 인식, 직무요구-자원 이론, 정책지원관

박정민(朴淨珉: 제1저자) 서울대학교에서 행정학 박사학위(논문: 공공봉사동기에 대한 연구: 척도개발 관점에서의 구성개념 재고찰, 2025)를 취득하고 현재 고려대학교 비교거버넌스연구소 박사후연구원으로 재직 중이다. 주요 연구 관심분야는 조직행동, 공공관리, 정치-행정 간 관계 등이다(jeongminpark@korea.ac.kr).

김경동(金炅東: 공동저자) 서울대학교에서 정책학 박사학위(논문: 사업예산구조 복잡성과 예산 비효율성에 관한 연구, 2023)를 취득하고 현재 광운대학교 행정학과 조교수로 재직 중이다. 주요 연구 관심분야는 정책분석, 정책평가, 재무행정, 연구방법론 등이며, 최근 논문으로는 "Changing Perspectives on Governance: Evidence From Government Press Releases in South Korea and the United States(2026)" 등이 있다(kdkim@kw.ac.kr).

김민한(金旼倜: 교신저자) 미국 University of Pittsburgh Graduate School of Public and International Affairs에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 국립한국해양대학교 해양행정학과 조교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 Bureaucratic Autonomy, Policy Entrepreneurship, Governance 등이며, 최근 논문으로는 "Tracing the Trends of Governance in Governance From 1988 to 2023: Achievements and Future Prospects(2026)" 등이 있다(minhankim@kmou.ac.kr).