지방행정연구 제23권 제3호(통권 78호) 2009. 9. 81~106

조직시민행동 선행요인들의 영향관계 분석:
서울시 공무원의 인식을 중심으로

An Analysis of Relationship Among Antecedents of Organizational Citizenship Behavior:
Focusing on Seoul Metropolitan Government Servants

신 민 철*
Shin, Min Chul

목 차

Ⅰ. 연구의 목적
Ⅱ. 이론적 배경 및 선행연구 분석
Ⅲ. 연구방법
Ⅳ. 모형의 분석
Ⅴ. 결론 및 시사점

최근 공공부문에서 기존의 전통적이고 공식적인 직무행동 최적화 방식이 아닌 조직구성원들의 비공식적 조직공헌행위인 조직시민행동(OCB)에 대한 관심이 높아지고 있다. 본 연구에서는 조직시민행동에 영향을 미치는 선행요인들 간의 경로관계를 검증하고 이를 통해 조직 구성원들의 자발적 조직기여활동을 향상시키기 위한 정책적 시사점을 도출하고자 하였다. 서울시 공무원들을 대상으로 한 구조방정식 모형 분석 결과, 조직에 대한 공정성 인식은 조직에 대한 신뢰를 가져오며, 이러한 조직신뢰는 조직에 대한 정서적 몰입을 매개로 조직시민행동을 유발하는 것으로 나타났다.

□ 주제어 : 조직시민행동, 조직(정서적) 몰입, 조직신뢰, 분배적 공정성, 절차적 공정성

* 성균관대학교 국정관리대학원 박사과정 수료
논문 접수일: 2009. 7. 2 심사기간(1차): 2009. 9. 3~2009. 9. 24, 게재확정일: 2009. 9. 27

Recently, Organizational Citizenship Behavior (OCB), voluntary and unofficial action to contribute to the organization, is increasing in the public sector. This research targets the Seoul metropolitan government servants to measure the relationship of influence and channel among the primary factors that influence OCB and to draw out the policy level implications to increase voluntary activities to contribute to the organization by the government officials. Structural equation model analysis was conducted targeting government officials of the City of Seoul. It shows that their awareness of the organization's fairness makes them trust their organization. This trust towards their organization induces OCB after the officials experience emotional involvement with the organization.

□ Keywords: organizational citizenship behavior(OCB), organizational (affective) commitment, organizational trust, distributive justice, procedural justice

Ⅰ. 연구의 목적

불확실성과 복잡성이 강조되는 조직 환경 속에서 조직구성원들의 동기를 유발하고 업무성과를 증진시키기 위한 노력들은 지속적으로 이루어져 왔다. 이것은 민간부문 뿐 아니라 신공공관리 패러다임의 환경 속에 노출되고 있는 공공부문에 있어서도 예외가 될 수 없다. 최근 성과상여금제, 개방형 임용제, 다면평가제 등과 같은 민간부문의 조직 및 인사관리 기법이 정부 기관까지 확산되고 있는 것은 이러한 경쟁적이고 성과 중심의 조직관리 방식이 실질적으로 공무원들의 직무수행의 효율성을 증대시켜 조직의 성과를 향상시킬 수 있다는 공감대가 확산되고 있기 때문이다.

최근 '창의시정' 을 모토로 진행되고 있는 서울시의 조직관리 개편방식 역시 이러한 변화의 연장선으로 이해할 수 있다. 공무원들의 자발적이고 창의적인 역량 강화 및 고효율의 업무실행력 강화를 위해 서울시에서는 연공서열이 아닌 실적과 경쟁에 의한 인사평가와 인원감축, 성과관리제도의 강화 등 다양한 조직관리 제도를 역동적으로 실시, 기존의 보수적이고 현상유지적인 공무원 조직사회에 신선한 충격을 던져주고 있다. 그러나 실제 조직 관리방식의 급격한 변화는 직무수행과 관련한 불확실성을 높여 공무원들에게 상당한 직무스트레스를

유발할 뿐 아니라(옥원호·김석용, 2001), 민간조직에 비해 성과목표 설정이 모호하고 경제적 가치만을 고려하기 힘든 공공부문의 법적 · 제도적 특성으로 인해 조직구성원들의 생산성과 직무동기를 저하시켜 조직 효과성에 부정적인 영향을 미치게 될 가능성이 높다. 실제 서울시가 추진 중인 다양한 조직관리 방식 변화들이 공무원 조직내부의 자발적인 순응을 가져오기보다 드러나지 않는 심리적 반발 및 저항을 가져옴으로서 장기적으로 이들의 행태를 근본적으로 변화시키는데 효과적이지 못할 것이라는 우려가 있는 것 또한 사실이다. 따라서 이러한 혁신적인 조직관리 제도의 성공적 정착을 위해서는 먼저 조직성과에 영향을 미치는 조직구성원들의 행태적 특성을 파악하고 이에 근거한 관리 기법의 적용 여부를 신중히 검토할 필요가 있다.

이러한 공공부문 조직의 효율성 및 성과확보를 위한 조직구성원들에 대한 새로운 행태적 접근 방식의 하나로서 기존의 전통적이고 공식적인 직무행동 최적화 방식에서 벗어난 조직 구성원의 비공식적이며 자발적인 조직 공헌 행위, 즉 조직시민행동(organizational citizenship behavior: OCB)에 대한 관심이 높아지고 있다. 조직시민행동은 보상이나 강제적인 규정 없이 조직에 공헌하고자 하는 조직 구성원의 협력적이고 자발적인 역할 외(extra role) 행동으로(Organ, 1988; 김경석, 2006), 사소하고 간접적인 조직협력 행위들이 총체적이고 장기적으로 누적될 때 관리적 차원에서의 생산성이나 개인 직무 효율성을 증진하는데 효과적으로 작용하고 있다는 것이 많은 연구에서 밝혀지고 있다(Organ, Podsakoff and MacKenzie, 2006; 199).

따라서 조직시민행동에 영향을 미치는 변수들의 영향관계를 파악하는 것은 효과적인 조직관리에 중요한 함의를 도출할 수 있다. 이렇듯 조직시민행동에 영향을 미치는 요인들은 개인특성, 업무특성, 조직특성의 측면에서 다양하게 논의되고 있는 바(최소연, 2005), 특히 조직 관리적 측면에서 조직의 업무에 대한 보상 및 절차에 대한 공정성, 조직에 대한 신뢰, 직무 만족 그리고 조직몰입 변수 등이 조직발전을 위한 구성원들의 자발적이고 헌신적인 행동을 유발하는 주요한 선행요인으로 받아들여지고 있다(Farh, Podsakoff and Organ, 1990; Konovsky and Pugh, 1994; Moorman, 1991; Williams and Anderson, 1991).

본 연구에서는 이러한 조직시민행동에 영향을 미치는 선행요인들을 파악하고 이들 간의 경로관계를 분석하는데 목적을 둔다. 즉, 공공조직 구성원들의 조직시민행동에 영향을 미치게 되는 요인변수들에 대한 논의들을 통해 이들 요인들 간의 관계에 대한 이론적 분석틀을 제시한다. 다음으로 수집된 설문 자료들을 이용하여 구조방정식 모형을 적용, 이들 요소들이 조직시민행동에 미치는 경로와 영향력을 분석, 검증한다. 이러한 분석을 통해 기존의 연구들

에서 확인되었던 조직시민행동 선행요인들의 관계성들이 실제 서울시 공무원들에게 어떻게 나타나고 있는지 확인하고 장기적으로 서울시 공무원들의 자발적 조직기여 활동을 향상시키기 위한 정책적 시사점을 도출하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 선행연구 분석

1. 조직시민행동의 개념

1980년대 초반 조직효과성에 기여하는 일련의 재량적 행위를 총칭하는 개념으로 등장한 조직시민행동은 Organ(1988)에 의해 '공식적 보상시스템에 의해 명백히 또는 직접적으로 인식되는 것은 아니지만, 총체적으로 볼 때 조직의 효과적 기능을 촉진하는 개인의 재량적 행위'로 정의되어 진다(Organ, 1988; 김경석 · 전상길, 2006: 152 재인용). 이때 조직시민행동의 자발적이고 역할 외적인 행동의 기초가 되는 신념 및 가치관은 기본적으로 개인 이익에 손상을 주지 않으면서도 집단의 이익을 우선시하는 시민정신(citizenship)에 기반하고 있다[1]. 이렇듯 과업의 성과를 수행하는데 있어서 공식적인 보상을 기대하지 않고 스스로의 자유의사에 의해 임의적으로(discretionary) 조직의 성과를 위해 노력하는 자발성을 강조한다는 점에서 조직시민행동은 기존의 통제와 보상을 통한 동기유발 방식과는 구별된다(Organ, 1988: 김경석, 2006:144; 김호균, 2007:73).

조직시민행동은 초기에는 단일차원에서 개념구성이 되었으나 점차 다차원적이고 정치철학적 속성이 반영되면서 서로 다르지만 상호 연관되는 몇 개의 개념으로 유형화 되고 있는데(Dyne, Graham and Dienesch, 1994; 767)[2] 이러한 조직시민행동의 하위구성개념들은 나눠줌(helping)과 순종(ompliance)의 개념들로 크게 구분되기도 하지만 일반적으로는

---

1) 여기에서 의미하는 시민의식(citizenship)의 핵심은 책임정신과 자발적 협동심에 기반하여 사회구성원 각자가 독립된 시민(인간)으로서 책임과 의무를 지니고 협동하는 것을 의미한다. 이는 곧 조직시민행동이 이러한 시민의식의 행동규범으로 조직적 차원에서의 의미가 강조된 것으로 이해할 수 있다(정윤길·이규만, 2000:324).

2) 조직시민행동 개념의 모호성은 여러 학자들이 다양한 하위개념들로 구분을 시도하는 원인이 되고 있는데 본질적으로 총체적 결합이 불가능한 이질적 하부요소들이 하나의 명칭 아래 포괄되어진 성격을 지니고 있기 때문에 실제 특정 선행요인과 조직시민행동의 특정 하위차원간의 차별적인 연관성을 도출하는 것 또한 가능하게 된다 (김경석, 2006).

이들 개념들은 구체적으로 이타성(altruism), 양심성(conscientiouseness), 스포츠맨십(sportsmanship), 예의성(courtesy), 그리고 시민의식(civic virtue) 등 5가지 하위차원으로 정의된다(Organ, 1988; Organ, Podsakoff and MacKenzie, 2006; 18). Organ (1988)의 개념정의에 의하면 이타성(altruism)은 조직과 관련된 업무나 문제를 가진 이들에 대해 도움을 주려는 자발적인 행동으로 업무가 밀린 동료 혹은 새로운 직원을 도와주는 경우를 들 수 있다. 양심성(contentiousness)은 조직의 규칙 및 규정의 준수 등 조직에서 요구하는 최저수준 이상의 역할을 수행하는 것으로 필요이상의 휴식시간을 사용하지 않거나 조직비품을 아껴 쓰는 것 등을 의미한다. 스포츠맨십(sportmanship)[3]의 경우 조직 내에서 불평, 불만스런 상황을 기꺼이 감내하거나 조직내 사건에 대해서 악담하는 등의 행위를 하지 않는 것으로 조직에 대해 불평하지 않거나, 사소한 고충이나 불편을 감내하는 경우를 들 수 있다. 예의성(courtesy)은 자신의 의사결정이나 참여에 따라 다른 이들이 영향을 받게 될 경우 미리 조치를 강구하여 문제를 사전에 예방하려는 행동을, 시민행동(civic virtue)은 조직생활에 대해 책임의식을 가지고 참여하는 개인행동으로 조직 내 다양한 구성원들과 친목활동을 가지는 등의 변화주도적인 활동을 의미한다.

이렇듯 조직시민행동은 조직에 의해 공식적으로 규정된 행동은 아니지만 조직구성원들의 역할내(in-role) 행동에 국한되었던 개인 및 직무성과의 개념을 자발적이고 협력적인 역할 외(extra-role) 행동으로 확대하여 개인의 창의성과 자율적 재량 아래 조직 구성원의 행태와 성과 사이를 연결해 주는 역할을 수행하게 된다(Organ, 1988; Podasakoff & McKenzie, 1997). 특히 민간부문에 비해 질적 성과를 평가하거나 자발적인 참여를 이끌어내기 쉽지 않은 공공부문의 경우 조직내부에 대한 긍정적인 태도나 조직 환경의 개선을 위한 창의적이고 적극적인 조직 구성원의 역할행동은 공공 서비스 제공의 질적 성과를 확대시켜나가는데 매우 중요한 역할을 담당하게 된다(강여진·장지원, 2005;, 김호균, 2007; 배귀희, 2007).

3) 스포츠맨십(sportsmanship)은 용어가 지니는 개념의 모호성으로 인해 정당한 행동, 비불평성, 공동체 정신 등 다른 용어로 다양하게 번역되어 지는데(최소연, 2005; 배귀희, 2007) 조직구성원이 조직에 대한 헌신차원에서 조직의 방침을 긍정적으로 해석하거나 조직에 대한 불만 불평을 외부로 드러내지 않는 행위를 스스로 선택하는 행태로 정의될 수 있다(Organ, Podsakoff and MacKenzie, 2006; 22).

2. 조직시민행동의 영향요인

조직시민행동에 영향을 미치는 선행요인들은 학자들에 따라 다양하게 제시되어 왔다. Dyne, Graham and Dienesch(1994)은 긍정적 직무태도, 근무수준, 기간, 직무 특성 및 조직의 속성(organizational value)등을 조직시민행동의 선행요인으로 제시하였으며 Williams and Anderson(1991)은 직무만족 및 조직몰입을, Moorman(1991)의 경우 조직공정성을 대표적인 영향요인으로 제시하였다. 이 밖에도 Organ, Podsakoff and MacKenzie(2006)의 경우 이러한 조직에 대한 태도(attitude)변수들 이외에도 친밀감, 배려심 등 개인이 지니고 있는 특성 변수들을 영향요인으로 지적하였다. 국내 연구에서는 주로 직무태도와 관련한 변수들 중심으로 논의가 진행되었는데 대표적으로 정윤길· 이규만(2000)은 리더십과 조직공정성을, 김호균(2007) 및 강여진·장지원(2005)의 경우 조직공정성과 신뢰를, 최익봉(2005)은 신뢰와 조직몰입을 그리고 배귀희(2007)가 조직공정성, 조직신뢰 및 조직몰입을 영향요인으로 제시하고 있다. 본 연구에서는 조직시민행동 영향요인들을 조직공정성과 조직신뢰, 그리고 조직에 대한 정서적 몰입 등 조직의 특성에 대한 조직 구성원들의 태도에 대한 변수들로 영향요인들을 한정시켰다. 이는 조직관리 차원에서 조직구성원들이 조직에 대해 느끼는 심리적 태도가 개인의 역할행동을 결정하는 핵심적인 요소로 작용, 구성원들의 자발적인 조직공헌행위에 결정적인 역할을 수행할 것으로 판단했기 때문이다[4].

1) 조직공정성

조직 구성원의 행태의 주요 선행요인으로 강조되고 있는 공정성(organizational justice) 개념은 조직 구성원들에 대한 공정한 대우나 공정성을 결정하는 방식과 관련된 개념으로 "조직내에서 실시되고 있는 모든 제도 및 의사결정이 어느 정도 효과적으로 실시되고 있는가에 대한 조직 구성원의 지각"으로 정의된다(Greenberg, 1987; Colquitt, 2001). 조직 구성원들이 인지하는 공정성은 일반적으로 크게 분배적 공정성(distributive justice)과 절차적 공정성(procedural justice)으로 구분되어 진다[5]. 분배적 공정성은 의사결정의 과정을 거

4) 사회심리학적 측면에서 조직행태 변수들은 일방적인 관계를 보이기 보다는 역관계 혹은 상호영향관계를 보이는 것이 일반적이다. 즉, 조직몰입, 조직신뢰 등의 변수들은 조직시민행동에 영향을 미치는 변수인 동시에 영향을 받는 변수로서도 작용할 수 있다. 그러나 본 연구에서는 조직시민행동의 영향요인들간의 관계를 분석하는 것이 목적이기 때문에 이들 간의 관계를 일방적인 관계로 규정하고 논의를 진행하였다.

쳐 최종적으로 지급되는 보수, 승진, 조직 내에서의 인정 등의 결과물에 대한 분배와 관련 실제 구성원들이 조직에 대한 기여도에 대비해서 느끼는 공정성에 대한 지각 정도를 의미한다. 예를 들어 실제 조직이 개인의 능력이나 업무성과, 혹은 개인의 책임과 권한에 대해 적절한 보상을 해주고 있는지에 대해 인식하는 정도를 의미한다. 반면, 절차적 공정성은 보상을 결정하는데 이용되는 수단이나 절차가 얼마나 공정한지에 대한 인지정도를 의미한다. 이것은 보상 자체보다는 조직이 보상과정에서 공정한 규정과 절차, 그리고 보상과 관련된 개인들의 의견에 얼마나 귀를 기울이고 있는지에 대한 인식정도를 의미한다(Folger and Konovsky, 1989; Greenberg, 1986; 강여진·장지원, 2005).

이러한 조직공정성은 조직 구성원들의 태도를 넘어서 바람직하고 기능적인 인지적 역할 행동의 주요 예측요인으로 받아들여 지기 때문에(Folger and Konovsky, 1989; McFarlin and Sweeney 1992), 많은 연구에서 조직시민행동의 주요한 선행요인으로 검증되어 왔다(Organ, 1998; Moorman, 1991; 배귀희, 2007; 김호균, 2007). 이때 분배적 공정성과 절차적 공정성이 조직시민행동에 미치는 영향력은 차이를 보이는데 Greenberg(1990)를 비롯한 대부분의 연구에서는 절차공정성이 분배공정성보다 조직시민행동에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 비록 분배공정성이 낮게 인식되더라도 절차에 대한 공정성 지각이 조직구성원 스스로 조직에 이익이 되는 행동을 수행할 것이라는 해석을 가능하게 한다(정윤길·이규만, 2000; 박철민·김대원 2004).

2) 조직신뢰

신뢰에 대한 정의는 학자에 따라 다양하게 정의되고 있지만 일반적으로 '타인의 의도나 행태에 대한 긍정적인 기대에 근거하여 위험을 받아들이려는 태도'를 의미하며(나태준·최순영, 2003; 박광국, 1999), 조직신뢰는 조직적 차원에서 구성원들이 조직의 방침이나 운영 등에 대해 느끼는 긍정적 인식으로 개념화 될 수 있다(이시원, 2000: 4) 상사나 동료 등에 대한 신뢰와는 달리 조직신뢰는 비인격적, 제도적 차원에서 조직에 대한 확신과 지지의 감정을 강

5) 사회교환이론의 관점에서 개인은 산출물의 절대적 크기가 아니라 자신의 투입을 고려한 형평성에 초점을 둔다고 본 형평이론이후 분배적공정성에 대한 학문적 연구가 촉발되었고, 이후 Leventhal (1980) 등에 의해 분배의 규칙을 형평성 뿐 아니라 절차의 공정성 측면에 대한 연구가 확대되기 시작했다 (주영종, 2006: 1076). 또한 이러한 분배적, 절차적 공정성 이외에 의사결정과정에서 권한 행사자가 보여주는 대인적 처우, 즉 처우의 공정성이나 상관으로부터 주어지는 설명의 공정성으로 인식되는 상호작용공정성을 추가적으로 설정, 크게 3가지 공정성 개념으로 나타내기도 한다 (강여진·장지원, 2005).

조하게 되는데 이러한 측면에서 조직과의 실제적인 상호작용이 아닌 조직의 개방성, 공정성, 일관성 등과 같은 조직요소에 기반하여 결정되게 된다(김호균, 2007; 72). 특히 조직이라는 공동체를 유지하고 성장시키는 기초로서 조직신뢰는 조직 구성원으로 하여금 조직에 대한 몰입을 가능하게 만들며, 장기적으로는 조직의 생산적인 방법으로 조직생활의 어려움을 없애줌으로서 실질적인 업무에 대한 성과로 이어질 수 있음을 보여주고 있다(Alexander and Ruderman, 1987).

조직시민행동과 관련 조직신뢰가 미치는 영향력은 여러 연구에서 나타났다. 예를 들어 Konovsky and Pugh(1994)는 상관의 신뢰가 조직시민행동의 선행요인임을 검증하였고, Marlowe, Nyhan and Podsakoff(1990) 역시 신뢰가 조직시민행동과 관련성이 있다는 것을 밝혀냈다. 조직신뢰는 또한 공정성 및 조직몰입과 관련된 조절변수의 역할을 하는 것으로 나타나고 있는데 김호균(2007)과 배귀희(2007) 등은 조직공정성과 조직몰입의 매개변수로서 조직신뢰가 조직시민행동에 영향을 미치고 있음을 보여주었다.

3) 정서적몰입

조직몰입은 조직 구성원 개개인이 '자신의 조직에 대해 느끼는 일체감의 정도'를 의미하는데(Allen and Meyer, 1990; 최익봉, 2005) 조직의 목표와 가치에 대한 강한 수용과 믿음을 지니고 자발적으로 조직을 위해서 조직구성원으로서 존재하려는 강력한 의지와 욕구가 포함되어 진다(옥원호·김석용, 2001). 전통적으로 조직몰입의 개념은 단일차원에서 인식되어 왔으나, 점차 조직몰입을 다차원적인 개념에서 간주하는 경향이 있으며, 최소한 정서적 몰입(affective commitment)과 지속적 몰입(continuance commitment)로 두 개의 구별되는 차원으로 구분하고 있다(고종욱, 2006). 정서적 몰입은 개념적으로 조직의 목표와 가치에 대한 강한 믿음을 바탕으로 조직에 머무르고 싶어하는 강한 욕구로서 정의되는데, 이는 조직에 대한 충성심 및 동일한 감정을 불러일으키는 긍정적인 측면을 강조한다(Cohen, 2007). 반면 지속적 몰입은 조직에서의 활동을 그만 두었을 때 발생하게 되는 비용에 대한 개인적 자각에 근거하여 일관적으로 그 활동을 유지하고자 하는 경향, 즉 조직과의 유대를 유지하려는 행동양식을 의미한다(Allen and Meyer, 1990)[6].

6) 지속적 몰입은 Becker(1960)가 제시한 사이드벳(side-bet) 이론에 기반을 두고 있는데 이것은 시간, 노력, 돈과 같이 한 개인의 조직에 대한 투자로 인해 조직 구성원의 자격을 유지하고 싶어하는 속성을 의미한다. 즉, 이러한 조직에 대한 투자는 현재의 조직에 남아있을때만 유지되는 것이며, 조직을 떠나면 상실되는 것들이기 때문에 이러한 기회비용의 상실에 대한 두려움으로 인해 조직과의

이렇듯 조직구성원들이 조직간 관계를 단순히 경제적 교환관계 이상으로 인식하고 조직에 대한 강한 심리적 일체감을 보일 때 이들의 행동은 역할내의 계약적 행위 이외의 자발적 행동을 보여줄 수 있게 된다. 본 연구에서 조직몰입은 정서적 몰입의 차원에 한정시켜 분석을 실시한다. 이것은 정서적 몰입이 조직만족도 등 조직에 대한 긍정적 인식의 차원에서 조직시민행동과 보다 밀접한 관련이 있으며 특히 지속적 몰입보다 정서적 몰입이 조직시민행동과 양의 상관관계를 보인다는 분석결과를 도출한 대다수 연구 결과에 기반하고 있다(Shore and Wayne, 1993). 조직시민행동과 관련, 최익봉(2005)과 배귀희(2007)의 연구에서는 조직에 대한 정서적인 애착과 몰입이 신뢰, 공정성 등과 조직시민행동간의 매개적 관계변수로서 작용하고 있음을 보여주고 있다.

4) 영향요인들 간의 관계

조직공정성, 조직신뢰 그리고 조직몰입은 조직시민행동에 직접적인 영향을 주는 동시에 요인 상호간에도 각각의 영향관계를 보이는 것으로 나타났다. 먼저 공정성과 조직신뢰와의 관계를 살펴보면 이들의 강한 연관성에 대해 학자들간의 의견이 대부분 일치하고 있지만 공정성의 하부개념인 절차공정성 및 분배공정성이 조직신뢰에 미치는 영향력에 있어 대립되는 견해가 나타나고 있다. 예를 들어 Folger and Konovsky(1989)을 비롯한 여러 연구에서 절차공정성이 분배공정성에 비해 조직신뢰에 더 큰 영향을 미치는 요인임을 확인한 반면(이재훈·최익봉, 2004; 배귀희, 2007) 반대의 결과를 보여준 연구들도 있다(김호균, 2007). 또한 공정성과 조직몰입간의 관계에 있어서도 유사한 결과를 발견할 수 있는데 조직 공정성에 대한 인식은 조직구성원들의 조직에 대한 평가에 긍정적인 영향을 미치고 있었으며(Folger and Konovsky, 1989; Alexander and Ruderman, 1987; Lind and Tyler, 1988) 다만 그 영향의 정도에 있어서는 학자들간에 차이가 있는 것으로 나타났다. 한편 조직신뢰와 조직몰입간의 관계에 대해서는 조직신뢰가 높게 형성될 수록 조직내부의 갈등을 감소시키고 조직에 대한 개인의 정서적 애착과 몰입강도가 나타날 것이라는 강한 이론적 주장과 실증적 연구결과들이 있다(Cook and Wall, 1980; 최익봉, 2005 재인용)

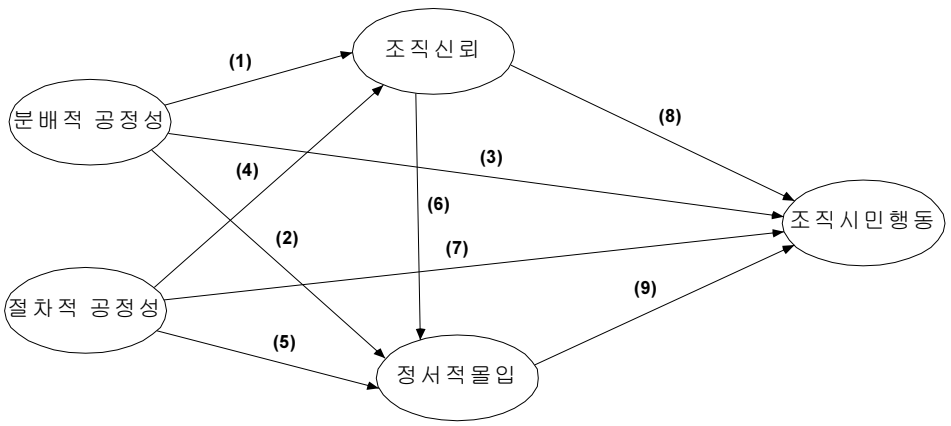
유대를 선호한다는 것이다(Cohen, 2007; 고종욱, 2006).

III. 연구방법

1. 연구모형 및 가설 설정

조직시민행동에 영향을 미치는 변수들(조직공정성, 조직신뢰, 정서적 몰입)의 관계에 대한 연구모형을 아래 〈그림 1〉에서 제시하였다. 본 모형은 앞서 제시된 조직시민행동 선행 영향요인들과 관련된 이론적 논의들에 기반을 두고 있는데 특히 국내연구에서 유사한 선행변수들을 중심으로 분석을 실시한 배귀희(2007)[7]가 제시한 연구모형을 기준으로 구성되었다.

<그림 1> 연구모형



이와 함께 본 연구의 가설은 다음 〈표 1〉과 같이 구성되었다.

7) 배귀희(2007)의 연구모형은 조직몰입 및 조직신뢰가 공정성과 조직시민행동간의 관계에 매개적 역할을 수행할 것이라는 가정에 근거하였다. 그러나 연구표본의 대표성 및 조직시민행동 하위개념들에 대한 분석 결여 등 몇 가지 측면이 연구의 한계로 지적된 바, 본 연구에서는 배귀희 모형과 동일한 변수들로 연구모형을 구성하되 각 변수간 관계들에 대해 기존에 이들 변수들과 관련된 연구가설들을 모두 적용, 검증함으로서 공공부문 조직에 대한 모형의 보편성을 재검증하고자 하였다.

<표 1> 연구가설 설정

번호	가 설
가설 (1)	분배적 공정성은 조직신뢰에 직접적으로 긍정적인 영향 (+)을 미칠 것이다.
(2)	정서적몰입에 직접적으로 긍정적인 영향 (+)을 미칠 것이다.
(3)	조직시민행동에 직접적으로 긍정적인 영향 (+)을 미칠 것이다.
가설 (4)	절차적 공정성은 조직신뢰에 직접적으로 긍정적인 영향 (+)을 미칠 것이다.
(5)	정서적몰입에 직접적으로 긍정적인 영향 (+)을 미칠 것이다.
(6)	조직시민행동에 직접적으로 긍정적인 영향 (+)을 미칠 것이다.
가설 (7)	조직신뢰는 정서적 몰입에 직접적으로 긍정적인 영향 (+)을 미칠 것이다.
(8)	조직시민행동에 직접적으로 긍정적인 영향 (+)을 미칠 것이다. .
가설 (9)	정서적 몰입은 조직시민행동에 직접적으로 긍정적인 영향 (+)을 미칠 것이다.

2. 표본 및 자료수집

본 연구는 서울시 공무원들을 대상으로 실시되었다. 지역을 서울로 한정시킨 것은 지방자치단체의 영향력을 연구설계 과정에서 통제하기 위한 것이다. 서울시 전체 공무원들의 인식수준을 측정하기 위해 본청, 자치구, 사업소 등 다양하게 분포되어 있는 표본들을 추출하고자 하였으며 이를 위해 서울시 공무원교육원에서 교육을 받고 있는 공무원들을 대상으로 연령, 직급, 근무지 등을 고려하여 500부의 설문지를 무작위(random sampling) 표본 추출하여 2007년 6월 11일과 6월 18일 1, 2차에 걸쳐 배포하였다(〈표 2〉 참조)[8]. 배포된 설문지 중에서 수거되어진 350부의 설문지 중에서 설문응답이 부실하거나 응답을 하지 않은 설문지를 제외한 전체 설문지의 87.7%인 총 307부의 설문지가 최종적으로 선택되어 분석에 사용되었다.

<표 2> 조사대상(표본수) 및 조사기간

구 분	조사대상 및 수거 표본 수	조사장소 및 기간	기간
1차 조사	서울시 공무원(250부)	서울시 인재개발원	2007.6.11(월)
2차 추가조사	서울시 공무원(100부)	서울시 인재개발원	2007.6.18(월)

8) 실제 조사대상의 특성이 본청, 자치구, 사업소 등 다양하게 분포되어 있는 관계로 정원수와 부서 인원에 비례한 층화표출(stratified sampling) 방식이 필요할 것으로 판단되었지만, 실제 조사의 현실적 어려움으로 인해 비교적 근무지, 연령, 직급 등에 다양한 분포를 보이고 있는 서울시 공무원교육원 내 교육을 받고 있는 공무원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

3. 변수의 설정 및 척도검토

사용된 변수의 개념정의와 측정도구는 다음과 같다(〈표 3〉 참조). 각 척도는 5점 리커트 척도를 사용하였으며 선정된 변수들의 세부 문항들은 기존의 선행연구들(Dyne, Graham and Dienesch, 1994; Allen and Meyer, 1990; 박철민·김대원, 2004; 고종욱, 2006; 오세윤·정환채, 2006)을 통해 이미 신뢰성과 타당성이 검토된 문항들을 선정하였다.

<표 3> 설문조사 구성 및 내용

설문항목		주요 설문내용	척도	문항수
조직 공정성	분배적 공정성(DJ)	- (DJ1) 개인의 능력에 대한 공정한 보상 - (DJ2) 업무 성과에 대한 공정한 보상 - (DJ3) 권한과 책임에 대한 공정한 보상	5점	3문항
	절차적 공정성(PJ)	- (PJ1) 보상에 대한 규정과 절차 - (PJ2) 보상에 대한 의견제시 허용 - (PJ3) 보상에 대한 의견청취	5점	3문항
신뢰	조직 신뢰(TRU)	- (TRU1) 조직의 의사결정에 대한 신뢰 - (TRU2) 조직환경 구성에 대한 신뢰 - (TRU3) 조직 정보개방에 대한 신뢰 - (TRU4) 조직 의견청취에 대한 신뢰	5점	4문항
조직 몰입	정서적 몰입(AC)	- (AC1) 직장에 대한 만족도 - (AC2) 직장의 근무여건에 대한 만족도 - (AC3) 직장에 대한 자부심 - (AC4) 직장에 대한 일체감	5점	4문항
조직 시민행동	양심성(CON)	- (CON1) 부서 업무의 양심적 수행 - (CON2) 정해진 규정과 절차의 준수 - (CON3) 부서 비품의 양심적 사용 - (CON4) 업무공간의 청결한 유지 사용	5점	3문항
	이타성(ALT)	- (ALT1) 동료의 일에 대한 자발적 지원 - (ALT2) 신규직원에 대한 자발적 지원 - (ALT3) 조직에 도움이 되는 일에 자발적 지원	5점	3문항
	시민의식(VIR)	- (VIR1) 조직내 공식적 비공식적 활동 참여 - (VIR2) 조직 및 업무개선에 적극적 참여 - (VIR3) 조직발전에 도움이 되는 아이디어 제안 - (VIR4) 조직업무관련 외부조직과 교류	5점	4문항
조직 시민행동	스포츠맨십(SPO)	- (SPO1) 직장에 대해 불평하지 않음 - (SPO2) 직장업무에 대해 가족에게 험담 않음 - (SPO3) 업무 및 사실관계에 대한 긍정적 사고 - (SPO4) 조직방침에 긍정적 이해	5점	4문항
	예의성(CO)	- (CO1) 동료들에게 의사결정에 대한 양해 - (CO2) 업무지연과 관련해 사전에 공지	5점	2문항
인구 통계적 특성		- 성, 연령, 학력, 근무지, 직위, 근무기간	문항별	6문항

4. 설문 응답자의 인구통계학적 특성

설문 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 먼저 전체 응답자는 총 307명으로 성별로 보면 전체 응답자 중 남자가 60.8%이고, 여자는 39.2%로 남자의 비율이 다소 높았다. 연령별로는 20대가 13.3%, 30대가 34.9%, 40대가 37.9%, 50대 이상이 14.0%로 구성되었으며, 학력별로는 고졸이하가 20.9%, 전문대 포함 대졸이 75.4%, 그리고 대학원(석사) 이상이 3.7%로 나타났다. 이와 함께 재직 년수는 5년 미만이 28.1%, 6년에서 10년 미만이 9.1%, 11년에서 20년 미만이 46.0%로 가장 많았으며 21년에서 30년 사이가 13.9% 그리고 31년 이상도 2.9%를 차지하였다. 남성의 경우는 40대가 약 49.2%로 가장 높았으며 30대가 25.7%, 50대 이상이 20.2%로 나타난데 반해, 여성의 경우는 30대가 49.2%로 가장 많은 분포를 나타냈으며, 그 다음으로 20대가 26.3%, 40대가 20.3%, 50대 이상이 4.2%로 남성에 비해서 응답자의 연령층이 상대적으로 낮음을 알 수 있다.

설문 응답자의 분포현황을 직렬별, 직급별, 공무원 재직연수, 근무지 별로 살펴보면 직렬별로는 행정직이 54.2%로 절반을 차지하였고 기술직이 20.7%, 기능직이 24.7% 그리고 계약직이 0.3%로 분포되어 있음을 알 수 있다. 이는 성별과 통계적으로 유의미하게 차별성이 있는 것으로 나타났는데, 행정직은 여성과 남성이 비율이 51.6%와 58.1% 로 가장 유사한 반면, 기술직은 남성이 32.4%, 여성이 2.6%로 차이가 켰고, 기능직의 경우에는 오히려 남성이 15.4%, 여성이 39.3%로 여성이 상대적으로 높게 나타났다. 또한 근무지의 경우 자치구 69.9%, 본청 16.4%, 사업소 13.1% 의 비중을 보였다.

IV. 모형의 분석

1. 평균 및 상관관계 분석

먼저 본 연구의 연구모형에 사용된 구성개념들 간의 평균 및 상관관계를 분석하였다. 평균값의 경우 분배적 공정성의 평균은 5점 만점에 2.86으로 전반적으로 낮은 값을 보였으나 상대적으로 절차적 공정성의 2.60보다는 높게 나타났다. 반면 조직신뢰(3.06)과 정서적 몰입(3.50)은 상대적으로 공정성 보다 높게 나타났으며 최종 종속변수인 조직시민행동의 경우

2.64의 값을 보인 예의성을 제외하고는 양심성 3.95, 이타성 3.78, 스포츠맨십 3.55 시민의식 3.16 등 높은 값을 보인 것으로 나타났다.

한편 연구에 사용된 주요 변수의 상관관계 분석의 결과는 다음 〈표 4〉와 같다.

<표 4> 상관관계 분석 결과

요인	분배적 공정성	절차적 공정성	조직 신뢰	정서적 몰입	양심성	이타성	시민 의식	스포츠 맨십	예의성	조직시민행동
분배적 공정성	2.86 (.714)									
절차적 공정성	.374**	2.60 (.674)								
조직 신뢰	.369**	.435**	3.06 (.639)							
정서적 몰입	.264**	.224**	.322**	3.50 (.661)						
양심성	.059	.099	.129*	.341**	3.95 (.521)					
이타성	.012	.058	.097	.291**	.430**	3.78 (.610)				
시민의식	.034	.148**	.222**	.217**	.332**	.425**	3.16 (.635)			
스포츠맨십	.117**	.189**	.309**	.376**	.388**	.331**	.417**	3.56 (.527)		
예의성	.135*	.032	.012	.391**	.198**	.045	.035	.001	2.64 (.531)	
조직시민행동	.065	.166**	.254**	.409**	.710**	.757**	.762**	.708**	.355**	3.61 (.422)

*〈 .05, ** p〈 .001, 표 내부의 음영처리: 평균(표준편차)

2. 타당성 및 신뢰성 검증

먼저 구성개념의 타당성을 검증하기 위해 잠재요인들에 대한 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 분석을 통해 표준화된 경로계수가 현저하게 낮은 변수들을 제외하고 0.5 이상으로 비교적 측정변인이 각 개념을 비교적 반영하고 있는 변수들을 요인화 하고, 이들 요인별 측정변수들의 내적일관성(internal consistency)를 확인하기 위해 Cronbach's α 계수를 분석하였다. 이 과정에서 내적일관성을 저해하는 항목변수들을 모형의 타당성을 고려하여 일부 제거함으로서 분석의 신뢰성을 높이고자 하였다. 분석 결과 요인 계

수값들은 0.6 이상으로 비교적 신뢰성을 갖추고 있는 것으로 나타났다(〈표 5〉, 〈표 6〉 참조).

〈표 5〉 공정성, 조직신뢰, 정서적 몰입 변수들의 확인적 요인분석 결과

경로		Estimate	Estimate ((Standarized)	SE	CR	Cronbach's α
분배적 공정성	DJ1	1.000	.891			
	DJ2	1.063***	.913	.049	21.728	.908
	DJ3	.911***	.825	.048	18.799	
절차적 공정성	PJ1	1.000	.834			
	PJ2	.959***	.850	.065	14.768	.838
	PJ3	.816***	.711	.064	12.780	
조직 신뢰	TRU2	1.000	.683			
	TRU3	1.289***	.806	.077	11.700	.819
	TRU4	1.277***	.843	.075	11.883	
정서적 몰입	AC1	1.000	.779			
	AC2	.973***	.672	.089	10.964	.813
	AC3	1.006***	.742	.084	12.014	
	AC4	.949***	.696	.084	11.338	

*** p〈 .001

또한 조직시민행동변수들의 하위변수들에 대한 확인적 요인분석을 실시하여 상관관계가 낮을 뿐 아니라 신뢰도와 타당도가 현저하게 낮은 것으로 분석된 예의성 요인을 제외하고[9], 양심성, 시민의식, 이타성, 스포츠맨십 등 4가지 하위요소들을 분석요인으로 도출하였다.

9) 확인적 요인분석 결과 예의성 변수의 Cronbach's α 값이 0.4 이하로 나타나 최소한의 기준이 0.6 이상을 충족시키지 못하여 구성개념의 신뢰성(reliability)을 확보할 수 없는 것으로 판단, 본 분석에서는 제외하였다.

<표 6> 조직시민행동 변수들의 2차(Second order) 확인적 요인분석 결과

경로		Estimate	Estimate ((Standarized)	SE	CR	Cronbach's α
조직시민행동	양심성	1.000	.821			.810
	이타성	.985***	.751	.147	6.693	
	시민의식	.954***	.712	.142	6.713	
	스포츠맨십	.881***	.830	.146	6.042	
양심성	CON3	1.000	.662			.673
	CON2	.855***	.583	.120	7.105	
	CON4	.621***	.428	.109	5.713	
이타성	ALT1	1.000***	.750			.740
	ALT2	1.033***	.783	.112	9.260	
시민의식	VIR1	1.000***	.746			.637
	VIR2	.939***	.569	.110	8.557	
	VIR3	1.136***	.768	.103	10.715	
	VIR4	1.164***	.564	.118	8.485	
스포츠맨십	SPO1	1.000	.559			.774
	SPO2	.963***	.514	.160	6.033	
	SPO3	1.046***	.561	.163	6.419	
	SPO4	.801***	.458	.144	5.549	

*** p< .001

3. 모형의 적합성 평가

본 연구의 구조방정식 모형에서는 모수추정을 위해 최적의 매개변수 값을 생산해 낼 수 있는 최대우도법(ML)을 적용하였는데, 모형의 적합도를 살펴보기 위한 절대적합도지수, 중분적합도지수 평가 결과는 아래 〈표 7〉에 나타나 있다[10]. 분석에 의하면, 절대적합도 지수에서 p-value가 비록 유의적으로 나타났지만(p-value〈.05)[11] 다른 적합도 평가지표들의 값

10) 구조방정식 모형에서는 추정공분산행렬과 입력 공분산 행렬과의 유사성 비교를 통해 모형의 전반적인 적합도를 측정하게 된다. 이러한 적합도 측정지수로는 크게 χ^2, GFI, RMSEA 등 제안모형이 표본공분산행렬을 어느 정도 예측하는지를 측정하여 모형자체의 전반적인 적합도를 평가하는 절대적합도지수 (absolute fit index)와 CFI, TLI 등 기초모형(독립모형)에 비해 연구모형의 적합도가 얼마나 높은지를 평가하는 증분 적합도지수 (incremental fit index)로 구분될 수 있다 (배병렬, 2007; 136; 이학식・임지훈, 2008).

11) chi-square 통계량은 표본의 크기와 측정변수의 수에 민감하기 때문에 비록 p-value가 유의적으

들이 (GFI =.907, RMSEA =.037, CFI=.959, TLI=.953) 일반적인 적합도 기준치들을 상회함으로서 모형이 수용 가능한 것으로 나타났다.

<표 7> 모형의 적합도 평가결과

구분	절대적합도지수					증분적합도지수	
지수	chi-square (df)	chi-square / (df)	P-value	GFI	RMSEA	CFI	TLI
값	432.49	1.409	0.000	.907	.037	.959	.953
기준치	-	-	p 〉 0.05	≥ 0.9	≤ 0.05	≥ 0.9	≥ 0.9

3. 경로모형 분석을 통한 가설검증

먼저 선행변수에 대한 직접적인 영향력 관계를 의미하는 경로모형 분석을 통해 연구가설을 검증하면 아래 〈표 8〉과 같다[12]. 먼저 분배적 공정성의 경우 조직신뢰에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 정서적 몰입과 조직시민행동의 경우 유의미하지 못한 것으로 나타나 가설 (1)은 채택되고 가설 (2), (3)의 경우 기각되었다. 절차적 공정성의 경우 역시 조직신뢰에는 유의미한 직접적인 영향을 미치지만(가설 (4) 채택), 정서적 몰입 및 조직시민행동에 영향을 미칠 것이라는 가설(5)와 가설(6)은 유의미하지 않은 것으로 나타나 기각되었다. 그리고 조직신뢰의 경우, 가설 (7)에서 나타난 것처럼 정서적 몰입에는 직접적인 영향을 주지만 조직시민행동에는 직접적인 영향력을 미치지 못하는 것으로 나타나 가설 (8)은 기각되었다. 그리고 정서적 몰입의 경우 조직시민행동에 통계적으로 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 (9)는 채택되었다[13].

로 나타나더라도 반드시 적합도가 낮다고 할 수 없으며, 다른 지표들의 값을 함께 고려하여 모형의 적합도를 판단할 필요가 있다 (이학식 · 임지훈, 2008).

12) 본 연구모형에서 도출된 가설은 t값으로 검증하는데, t값은 연구모형의 외생변수와 내생변수간의 관계(Gamma) 및 매개 내생변수와 내생변수간의 관계(Beta)에 대한 통합개념으로 경로계수의 통계적인 유의성 검증지수를 의미하며 AMOS에서는 이를 C.R.(Critical Raton) 값으로 나타낸다 (정재화 · 강여진, 2007:257). C.R.은 경로계수를 표준오차로 나눈 값으로 본 연구에서는 통계적 유의수준 99% (0.001)에서 C.R.값이 2.57을 넘으면 경로계수가 0이라는 귀무가설을 기각하여 두 변수 사이에 인과관계가 있는 것으로 판단하였다.

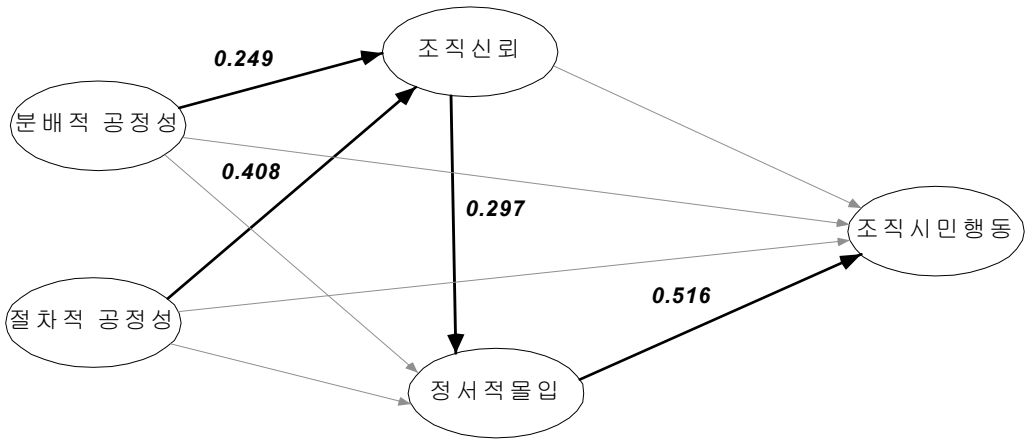
13) 분석 결과 9개의 가설 중 5개의 가설이 기각되어 상당히 많은 가설 기각율을 보이고 있으나, 이러한 결과는 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치는 변수들을 파악하기 위하여 모든 변수들의 직접

<표 8> 변수간 직접영향에 관한 표준화된 경로계수

경로 관계	경로계수 (Estimate)	표준경로계수 (Standardized)	검정통계량 (C.R.)	유의수준 (p)	채택 여부	가설
분배적 공정성 → 조직신뢰	.177***	.249	3.744	.000	채택	(1)
→ 정서적 몰입	.138	.157	2.170	.030	기각	(2)
→ 조직시민행동	-.060	-.186	-2.319	.020	기각	(3)
절차적 공정성 → 조직신뢰	.298***	.408	5.572	.000	채택	(4)
→ 정서적 몰입	.057	.063	.784	.433	기각	(5)
→ 조직시민행동	.020	.062	.741	.459	기각	(6)
조직신뢰 → 정서적 몰입	.366***	.297	3.492	.000	채택	(7)
→ 조직시민행동	.071	.158	1.722	.085	기각	(8)
정서적 몰입 → 조직시민행동	.189***	.516	4.501	.000	채택	(9)

*** p< .001

<그림 2> 연구모형의 경로분석



이러한 표준화된 경로계수값과 유의수준에 의한 가설검증을 통해 도출된 경로분석 결과는 다음 〈그림 2〉와 같다. 이때 상위개념인 조직시민행동의 하부 변수들간의 영향력 관계를 살펴보면 스포츠맨십(.831), 양심성(.779), 이타성(.753), 시민의식(.721) 등의 표준화된 요인적재값이 기준값(0.50)을 상회함으로서 이들 네 개의 하위구성개념이 상위구성개념에

적인 관계를 가설로 설정했기 때문이며, 분석결과 실제 모든 변수들의 직간접적인 경로를 통해 조직시민행동에 각각 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

모두 유의미하게 적재되어 있음을 알 수 있다. 이와 같은 경로모형의 결과, 분배적 공정성과 절차적 공정성은 조직신뢰를 매개로 정서적 몰입에 영향을 미치며, 이러한 정서적 몰입이 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3. 모형의 직접효과, 간접효과와 총효과 분석

한편 〈그림 2〉에서 나타난 모형의 직접적인 효과 이외에 전체적인 구조모형을 바탕으로 조직시민행동으로 이어지는 간접적인 영향에 따른 경로를 보다 구체적으로 파악하기 위해 이들 영향요인들과 조직시민행동 간의 직접효과, 간접효과, 총효과를 구해 보면 다음 〈표 9〉와 같다.

<표 9> 연구모형의 총효과(Stadardized Total Effect) 분석

외생변수	내생변수	전체효과	직접효과	간접효과
분배적 공정성	조직신뢰	.249	.249	-
절차적 공정성		.408	.408	-
조직신뢰	정서적 몰입	.297	.297	-
분배적 공정성		.231	.157	.074
절차적 공정성		.184	.063	.121
정서적 몰입	조직시민행동	.516	.516	-
조직신뢰		.311	.158	.153
분배적 공정성		-.028	-186	.159
절차적 공정성		.221	.062	.160

먼저 〈표 9〉에 제시된 바와 같이 내생변수들에 대한 외생변수들의 총효과를 분석해 보면, 앞서 언급한대로 조직신뢰에 직접적인 영향을 미치는 요인 중 절차적 공정성(0.408)이 분배적 공정성(0.249)보다 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 정서적 몰입에는 조직신뢰(0.297), 분배적 공정성(0.231), 절차적 공정성(0.184)의 순서대로 영향을 미치고 있었으며, 이 중에서 절차적 공정성(0.121)이 분배적 공정성(0.074)보다 간접적인 영향을 미치고 있었다. 한편, 조직시민행동에 대해서는 모든 외생변수가 직접적 혹은 간접적으로 영향을 미치고 있는데, 직, 간접적인 영향이 있는 변수들 중에서 정서적 몰입(0.516)이 가장 큰 영

향력을 보이고 있고 그 뒤를 조직신뢰(0.311). 절차적 공정성(0.221), 분배적 공정성(-0.028)의 순서대로 이어가고 있다.

V. 결론 및 시사점

본 연구는 서울시 공무원들을 대상으로 자발적이며 비공식적인 조직공헌행위인 조직시민행동에 미치는 선행 변수 간의 영향 관계를 파악하기 위해 국내·외 선행연구를 통해 도출된 요인들의 이론적 관계의 경로모형 틀을 구성하고 이를 구조방정식 모형을 통해 검증하였다. 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

먼저 서울시 공무원들의 조직 공정성에 대한 인식은 조직에 대한 신뢰를 불러일으키고, 이는 조직에 대한 정서적 호감도와 몰입을 가져와 궁극적으로 조직시민행동을 유발하게 되는 것으로 나타났다. 이러한 조직공정성과 조직시민행동에 대한 조직신뢰와 정서적 몰입의 매개효과는 배귀희(2007) 등 기존의 연구결과와 일치하고 있는 것으로 나타났다. 이것은 조직관리 측면에서의 공정성 확보의 전략이 직접적으로 공무원들의 행태적 변화를 불러 일으키는 것이 아니라, 구성원들이 지니고 있는 조직에 대한 인식과 호감도를 변화시키고 이것이 궁극적으로 조직에 대한 자발적이고 비공식적인 기여행위를 증대시킨다는 것을 확인할 수 있다.

다음으로 절차적 공정성과 분배적 공정성의 경우 조직시민행동에 대해 조직신뢰와 정서적 몰입을 통한 간접적인 영향력은 검증된 반면, 직접적인 영향력은 보여주고 있지 못한 것으로 나타나 공정성과 조직시민행동 간의 직접적인 영향력 관계를 보여주는 기존의 연구들(Moorman, 1991; 박철민·김대원, 2004)과는 차이를 보이는 것으로 나타났다.

마지막으로, 절차적 공정성이 분배적 공정성보다 총효과 측면에서 조직시민행동에 상대적으로 강한 영향력을 미치고 있는 것으로 나타났는데 이러한 결과는 기존 연구들과 크게 다르지 않다(Podsakoff and Organ, 1990; Moorman, 1991). 이러한 결과에 대해서는 여러 가지 유추해석이 가능하나 명확한 보상의 기준과 목표의 설정이 불분명한 공공조직에서 업무성과 결과에 대한 보상 자체보다는 이러한 업무성과에 대한 투명한 절차나 과정에 대한 적극적 소통과정들이 실제 구성원들의 자발적인 공헌행위를 유도하는데 도움이 될 수 있을 것으로 추정할 수 있다.

본 연구의 분석결과는 궁극적으로 조직구성원들에 대한 공정성 인식이나 조직신뢰를 높일

경우, 조직에 대한 정서적 몰입이 가능해 지고 이러한 인식의 전환이 궁극적으로 조직구성원들의 자발적이고 비공식적인 행위를 증대시킬 수 있다는 가설을 지지하고 있다. 이러한 분석결과는 헌신적인 역할 외 행동을 통해 조직의 갈등을 해소하고 업무의 효율성을 개선할 수 있는 조직시민행동의 유인요인에 대한 구조적 특성을 파악하는데 기여할 뿐 아니라 조직 효율성 확보를 위해 공식적인 직무행동을 최적화 하는데 지나치게 편향되어 있는 조직관리 기법에서 벗어나 조직구성원의 인식을 전환시킬 수 있는 방안을 도입하는데 이론적 기반의 적용 가능성을 제시하고 있다.

이러한 측면에서 서울시 창의시정이 강조하고 있는 공무원들의 창의적인 역량발휘를 위해서는 경쟁위주의 성과중심 관리기법을 지나치게 강조하기 보다는 공무원들 스스로가 조직에 공헌하고 싶은 인식을 가질 수 있는 환경을 조성하는 것이 무엇보다 중요하다. 결과와 목표의 지나친 강조는 장기적으로는 공식적 직무와 제재에 보다 민감하게 반응하게 만듦으로서 공무원들로 하여금 비공식적이고 자발적인 조직공헌행위에 대한 관심이 줄어드는 결과를 가져올 가능성이 높아지게 된다. 이것은 궁극적으로 조직업무에 대한 스트레스를 유발하여 조직성과에 부정적인 결과를 가져올 개연성을 내포한다는 점에서 실제 성과와 결과에 기반한 보상체계 방식이 공공조직에 어떠한 영향을 미칠지에 대해서 보다 추가적인 논의가 요구되어진다.

한편, 본 연구가 지닌 몇 가지 한계를 언급하면, 첫째, 조직시민행동에 영향을 미치는 변수들을 기존의 연구 틀 내에서만 찾아냄으로서 분석의 틀 자체가 기존에 진행된 연구들에서 크게 벗어나지 못했고, 둘째, 연구 대상인 서울시 공무원의 인구통계학적 혹은 행태적 특성과 조직시민행동 변수간 분석이 설문의 대표성 확보 문제 등으로 심도 깊은 분석이 이루어지지 못했으며, 마지막으로 조직시민행동들의 하위요소들과 영향요인들 간의 직접적인 영향관계에 대한 분석이 시도되지 못함으로서 연구의 폭을 넓히지 못했다는 점 등을 들 수 있다. 예를 들면 조직시민행동의 하위변수들의 경우 '조직에 대한 험담을 자제'하거나, '업무시간을 준수'하는 등 예방적이고 수동적인 행동들과 '적극적으로 조직업무 개선활동에 참여'하고 '동료를 자발적으로 도와주는' 등 도전적이고 촉진적인 조직시민행동들로 구분되는 등 다양한 분류가 가능함에 따라서 공정성 및 조직신뢰와 같은 변수들이 조직시민행동의 이러한 유형화에 어떻게 대응하는지에 대한 영향력들을 추가적으로 검증해 볼 수 있을 것이다. 추가적으로 심층 인터뷰 등을 통해 서울시 공무원들이 지니고 있는 조직에 대한 인식에 대한 보다 심도 깊은 논의를 통해 설문분석에서 나타난 몇 가지 두드러진 특성들이 실제 서울시 조직의 특성을 반영하고 있는지를 파악하는 것도 추후의 과제로 남겨둔다.

이러한 연구의 한계에도 불구하고 본 연구는 다양한 이론 및 가정들을 총괄적으로 정리하고 이들 변수들 간의 관계를 심층적으로 확대하여 분석을 시도하였다. 이를 통해 서울시 공무원들을 대상으로 한 분석 결과 조직시민행동 요인들이 지닌 직접적인 관계가 아니라 각 요인들 간의 경로관계를 거쳐 영향을 미치고 있다는 것을 보여주었으며 이러한 결과를 통해 향후 이러한 관계들이 조직 구성원의 개인별 특성이나 조직구조에 따라 어떠한 차이를 보이고 있는지에 대한 추가적인 연구를 진행하는데 있어서 이론적 연계성을 확보할 수 있을 것으로 기대된다. 차후의 연구에서는 앞서 지적한 연구의 한계들을 보완할 수 있는 시도들이 추가되어야 할 것이다.

【 참고문헌 】

강여진 · 장지원. (2005). 인사공정성 인식이 조직시민행동에 미친 영향: 서울시 공무원의 인식을 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 16(2): 25~53.

고종욱. (2006). 직무스트레스와 산출간 관계에서의 조직 몰입의 조절역할: 지방자치단체 공무원을 중심으로. 「한국행정학보」, 40(2): 147~166.

김경석. (2006). 조직시민행동의 개념적 본질에 관한 소고. 「인사 · 조직연구」, 14(2): 141~175.

김경석 · 전상길. (2006). 조직시민행동의 하위차원에 대한 고찰: 연역적 분류틀의 정립을 위한 탐색적 연구. 「인사관리연구」, 30(1): 149~175.

김호균. (2007). 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계분석. 「한국행정학보」, 41(2): 69~94.

나태준 · 최순영. (2003). 공공조직구성원의 조직신뢰향상방안에 관한 연구: 서울시 사례를 중심으로. 「한국행정학보」, 37(1): 1~17.

박철민 · 김대원. (2004). 공정성과 조직시민행동의, 행정 서비스 질에 대한 영향분석: 제안모형과 경쟁모형의 적용. 「한국행정학보」, 38(1): 115~136.

배귀희. (2007). 조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구: 조직신뢰와 조직몰입의 매개변수를 중심으로. 「한국행정논집」, 19(3): 473~500.

배병렬. (2007). 「Amos 7에 의한 구조방정식 모델링」, 도서출판 청람.

옥원호 · 김석용. (2001). 지방공무원의 직무스트레스와 직무만족 및 조직 몰입에 관한 연구. 「한국행정학보」, 35(4): 355~373.

이규만 · 정윤길. (2001). 지방공무원의 조직시민행동에 있어서 사회적 교환관계와 집단응집력의 역할. 「한국행정논집」, 13(1): 129~148.

이시원. (2000). 지방행정공무원의 조직신뢰감에 관한 연구: 서부 경남 시군 공무원을 중심으로. 「정책분석평가학회보」, 9(2): 1~19.

이종찬. (2005). 조직공정성 및 조직지원인식이 조직시민행동에 미치는 영향. 「인사관리연구」, 29(1): 35~54.

이재훈 · 최익봉. (2004). 조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관계성에 관한 연구. 「인사 · 조직연구」, 12(1): 93~132.

이학식 · 임지훈. (2008). 「구조방정식 모형분석과 AMOS 7.0」, 서울: 법문사.

정윤길 · 이규만. (2000). 상사의 리더쉽 행동과 조직공정성 및 조직시민행동의 관계에 대한 연구: 지방자치단체의 공무원을 중심으로. 「한국행정학보」, 34(4): 323~341.

정재화・강여진. (2007). 공무원의 인사공정성 인식이 혁신적 업무행동에 미친 영향: 중앙부처 공무원의 인식을 중심으로. 「한국행정학보」, 41(3): 243~271.

주영종. (2006). 조직공정성 이론에 대한 메타분석. 「한국행정학회 동계학술대회 발표논문집」, 1075~1099.

최소연. (2005). 조직공정성이 사회복지사의 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 상사신뢰의 매개효과를 중심으로. 「한국사회복지학」, 57(3): 389~413.

최익봉. (2005). 신뢰, 조직 몰입, 조직시민행동간의 관련성에 관한 연구: 조직 몰입의 매개적 역할. 「인사관리연구」, 29(4): 169~204.

한광현. (2000). 절차공정성과 조직시민행동간 관계에 있어서 공유가치의 매개효과에 관한 연구. 「대한경영학회지」, 26: 185~209.

Alexander, S. and Ruderman, M. (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior, *Social Justice Research*, 1: 177~198.

Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1~18.

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 17: 336~354.

Cook, J. and Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfullment, *Journal of Occupational Psychology*. 53: 39~52.

Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of Measure, *Journal of Applied Psychology*, 86: 386~400.

Dyne, L. V., Graham, J. W. and Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*. 37(4): 765~802.

Folger, R. and Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions, *Academy of Management Journal*, 32: 115~130.

Farh, J., Podsakoff, P. M, and Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction, *Journal of Management*, 16: 705~722.

Glisson C. and Durick M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational

Commitment in Human Service Organizations, *Administrative Science Quartely*, 33(1): 61~81.

Greenberg, J. (1986). Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluation, *Journal of Applied Psychology*, 71(2): 340~42.

Konovsky, M. A. and Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange, *Academy of Management Journal*, 37(3): 656~669

Konovsky, M.A. and Organ, D. W. (1996). Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 17(3): 253~266

Lind, E. A. and Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York: Plenum.

McFarlin, D. B. and Sweeney, P. D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes, *Academy of Management Journal*, 45(3): 626~637.

Moorman, R. (1991). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?, *Journal of Applied Psychology*, 76: 845~855.

Netemeyer, R. and Boles, J. S. (1997). An Investigation Into the Antecedents of OCB in Personal Selling Context, *Journal of Marketing*, 61(4): 845~855.

Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Solider Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Book.

Organ, D. W., Podsakoff, P.M., and MacKenzie, S. B.. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Anteedents, and Consequences*, Foundations for Organizational Science: A Sage Publications Series.

Podsakoff, P. M. MacKenzie, S. B., Moorman, R, and Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers′ trust in leader, satisfacation, and organizational citizenship behaviors, *Leadership Quarterly*, 1(2): 107~142.

Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness, *Journal of Marketing Research*, 31: 351~363.

Smith, C. A., Organ, D. W. and Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68: 653~663.

Shore, L, M. and Wayne, S. J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison

of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 78: 774~780.

Williams, L. J. and Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as predictors of Organizational Citizenship and In role Behaviors, *Journal of Management*, 17(3): 601~618.