

박 사 학 위 논 문

지방자치단체 공무원 상급자의 윤리적
리더십이 하급 공무원의 조직시민행동에
미치는 영향

-역할갈등의 매개효과를 중심으로-

2014년

한성대학교 대학원

행 정 학 과

행 정 학 전 공

이 주 삼

박 사 학 위 논 문
지도교수 이창원

지방자치단체 공무원 상급자의 윤리적
리더십이 하급 공무원의 조직시민행동에
미치는 영향

-역할갈등의 매개효과를 중심으로-

The Influence of Senior's Ethical Leadership on Lower-Level
Officials' Organizational Citizenship Behavior in Local Public
Officials

-Centering on the Mediating Effect of Role Conflict -

2013년 12월 일

한성대학교 대학원

행 정 학 과

행 정 학 전 공

이 주 삼

박 사 학 위 논 문
지도교수 이창원

지방자치단체 공무원 상급자의 윤리적
리더십이 하급 공무원의 조직시민행동에
미치는 영향

-역할갈등의 매개효과를 중심으로-

The Influence of Senior's Ethical Leadership on Lower-Level
Officials' Organizational Citizenship Behavior in Local Public
Officials

-Centering on the Mediating Effect of Role Conflict -

위 논문을 행정학 박사학위논문으로 제출함

2013년 12월 일

한성대학교 대학원

행 정 학 과

행 정 학 전 공

이 주 삼

이주삼의 행정학 박사학위논문을 인준함

2013년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____인

심 사 위 원 _____인

심 사 위 원 _____인

심 사 위 원 _____인

국 문 초 록

지방자치단체 공무원 상급자의 윤리적 리더십이 하급 공무원의 조직시민행동에 미치는 영향 -역할갈등의 매개효과를 중심으로-

한성대학교 대학원

행 정 학 과

행정학 전공

이 주 삼

본 연구는 지방자치단체 공무원 상급자의 윤리적 리더십이 하급 공무원의 역할갈등과 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보는 것이다. 이를 바탕으로 지방자치단체 공무원 상급자의 윤리적 리더십이 조직구성원의 조직 시민행동에 미치는 영향을 역할갈등의 매개효과를 중심으로 하여 실증적으로 규명하는 것이 이 연구의 목적이다.

본 연구는 지방자치단체 공무원 상급자의 윤리적 리더십이 하급 공무원의 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는가를 실증적으로 검증하였다. 본 연구에서는 전국의 지방자치단체 중 5개 광역지방자치단체 공무원과 14개 도시지역 기초자치단체, 4개 군지역 기초자치단체 공무원을 대상으로 800부의 설문을 배포하였으며, 그 중 725부의 사례가 Likert 5점 척도를 사용하여 본 연구의 최종 분석에 사용되었다. 수집된 자료는 빈도분석과 평균분석을 활용한 기초 통계분석과 탐색적 요인분석을 실시하였으며, Cronbach Alpha 값을 통한 신뢰성 분석을 실시하였다.

본 연구의 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 상급자의 윤리적 리더십이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구의 분석 결과 윤리적 리더십은 이타적 행동, 양심적 행동, 예의적 행동, 비불평성, 공익적 행동 등 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

둘째, 상급자의 윤리적 리더십은 역할갈등 수준을 낮추는 것으로 나타났다.. 이러한 결과는 역할갈등은 직무 스트레스를 유발하고 역할 과부하로 인해 조직구성원으로 하여금 직무에 대한 만족도나 조직 몰입에 부정적인 영향을 미친다는 기존의 연구와도 맥락을 같이 한다.

셋째, 본 연구의 핵심적인 가설 중 하나는 역할 갈등이 조직시민행동에 긍정 혹은 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 것으로 역할 갈등의 효과를 개인의 내적 역할 갈등과 개인간 역할 갈등으로 구분하여 분석한 결과 개인간 역할 갈등은 윤리적 리더십의 조직시민행동에 대한 효과를 부분적으로 매개하면서 긍정적인 영향을 미치는 반면, 개인의 내적 역할 갈등은 조직시민행동에 대한 매개 효과가 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

마지막으로 윤리적 리더십은 역할 갈등에 의해 부분적으로 매개되고 있으나 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 보여주었다. 특히 광역시와 기초자치단체를 비교 분석한 결과 광역시의 경우 역할 갈등이 이타적 행동에 대해서만 부분적으로 매개하는 반면, 기초자치단체의 경우 예의적 행동과 공익성 행동 그리고 이타적 행동에 대해 윤리적 리더십을 부분매개하고 있는 것으로 분석되었다.

이와 같은 연구결과를 통하여 기존의 연구들을 확장시킴으로서 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있었다.

첫째, 통합적으로 윤리적 리더십에 대한 실증적 연구로서 윤리적 리더십과 조직시민행동 간의 관계를 규명함으로써 이들 변수간의 관계가 유의미한 것임을 실증적으로 밝히고 있다. 또한 조직시민행동을 구성요인들로 세분화 함으로써 윤리적 리더십이 각각의 세분화 된 조직시민행동 변수에 유의미한 영향을 미치는 것을 확인하여 윤리적 리더십의 유효성을 실질적으로 검증한 것에 큰 의미를 가진다고 볼 수 있다.

둘째, 윤리적 리더십은 조직시민행동의 모든 구성 요소들에 대해 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공적인 업무와 사적인 일을 명확하게 구분하고 행동하며, 의사 결정시 윤리적 측면을 고려하여 행동할 때 부하들의 조직시민행동에 대한 태도가 긍정적임을 의미한다.

셋째, 역할갈등을 독립변수나 종속변수로 사용한 분석은 많았으나 본 연구와 같이 매개변수로 사용한 경우는 많지 않았으며, 특히 윤리적 리더십과 조직시민행동의 관계에서 역할갈등을 매개효과로 하여 분석하였다는데 의미가 있다.

넷째, 본 연구는 전국을 대상으로 하는 많지 않은 연구 중 하나이며, 특히 지방자치단체중 광역자치단체와 기초자치단체를 비교한 연구라는데 큰 가치를 가진다.

다섯째, 기존 연구에서는 역할갈등의 부정적인 영향으로 조직시민행동이 감소할 것이라는 분석들이 많았으나, 실증적인 분석을 통하여 역할갈등이 조직시민행동에 긍정적인 요인으로 작용할 수 있음을 보여주었다.

여섯째, 기존 연구에서는 조직시민행동이 조직 내부의 긍정적인 문화 조성에 영향을 미치는 것으로 인식되었으나 공식적 역할과는 무관한 자발적 행동(예. 예의적 행동이나 이타적 행동)에만 몰입할 경우 본연의 업무를 소홀히 하게 될 가능성도 있고 조직시민행동 자체도 상징적인 행동에 그칠 가능성이 높다고 하겠다.

주제어: 윤리적 리더십, 역할갈등, 조직시민행동.

목 차

국문초록	i
제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 필요성 및 목적	1
제 2 절 연구의 범위 및 방법	5
1. 연구범위	5
2. 연구방법	5
제 2 장 이론적 배경	7
제 1 절 윤리적 리더십에 대한 이론적 고찰	7
1. 개념 및 정의	7
2. 윤리적 리더십의 필요성	11
3. 윤리적 리더십의 구성요소 및 측정도구	13
4. 윤리적 리더십에 관한 선행연구	15
제 2 절 조직시민 행동에 대한 이론적 고찰	17
1. 조직시민 행동의 개념 및 정의	17
2. 조직시민 행동의 구성요소 및 측정도구	20
3. 조직시민 행동에 관한 선행연구	28
4. 윤리적 리더십과 조직시민행동과의 관계	30
제 3 절 역할갈등의 이론적 고찰	32
1. 역할갈등의 개념 및 정의	32
2. 역할갈등 이론	34
3. 역할갈등의 구성요소	37
4. 역할갈등에 관한 선행연구	38
5. 역할갈등과 조직시민행동과의 관계	39

제 3 장 연구설계 41

제 1 절 연구모형 및 가설 41

제 2 절 변수의 조작적 정의 및 측정도구 47

1. 윤리적 리더십에 대한 조작적 정의 및 측정 47

2. 조직시민 행동에 대한 조작적 정의 및 측정 48

3. 역할갈등에 대한 조작적 정의 및 측정 50

제 3 절 설문 및 자료수집 방법 51

1. 설문지의 구성 51

2. 자료수집 방법 52

제 4 절 자료의 분석방법 53

제 4 장 분석 결과 54

제 1 절 지방자치단체공무원 응답자의 일반적 특성 54

제 2 절 척도의 타당도와 신뢰도 분석 57

제 3 절 상관관계 분석 60

제 4 절 연구모형의 검증 및 가설검증 결과 64

1. 분석모형의 검증 64

2. 광역자치단체와 기초자치단체 비교 73

3. 매개효과 검증 85

4. 가설 검증 결과 요약 95

제 5 장 결 론 97

1. 연구결과의 요약 97

2. 연구의 시사점 99

【참고문헌】	101
【부 록】 설문지	121
ABSTRACT	127

【 표 목 차 】

〈표 2-1〉 윤리적 리더십 구성요인	13
〈표 2-2〉 조직시민행동의 정의	18
〈표 2-3〉 연구자별 조직시민행동의 하위차원	25
〈표 3-1〉 윤리적 리더십 설문 내용	47
〈표 3-2〉 Organ(1988)의 다섯 가지 하위차원과 개념	48
〈표 3-3〉 조직시민행동 설문 내용	49
〈표 3-4〉 역할갈등 설문 내용	50
〈표 3-5〉 설문지의 문항구성	51
〈표 4-1〉 지방자치단체공무원 응답자의 일반적 특성	54
〈표 4-2〉 지방자치단체공무원 응답자의 근속기간	56
〈표 4-3〉 지방자치단체공무원 응답자의 연령	56
〈표 4-4〉 요인분석 결과(윤리적 리더십)	57
〈표 4-5〉 요인분석 결과(역할갈등)	58
〈표 4-6〉 요인분석 결과(조직시민행동)	59
〈표 4-7〉 상관관계 분석	61
〈표 4-8〉 독립변수 간 다중공선성 확인	62
〈표 4-9〉 회귀분석 결과(종속변수: 조직시민행동)	66
〈표 4-10〉 회귀분석결과(종속변수: 역할갈등)	67
〈표 4-11〉 회귀분석 결과(종속변수: 조직시민행동)	69
〈표 4-12〉 매개효과 분석(매개변수: 역할갈등, 종속변수: 조직시민행동)	72
〈표 4-13〉 회귀분석 결과(종속변수: 조직시민행동, 광역시)	73
〈표 4-14〉 회귀분석 결과(종속변수: 조직시민행동, 기초단체지역)	74
〈표 4-15〉 회귀분석 결과(종속변수: 역할갈등, 광역시)	77
〈표 4-16〉 회귀분석 결과(종속변수: 역할갈등, 기초단체)	78
〈표 4-17〉 회귀분석 결과(종속변수: 조직시민행동, 광역시)	79
〈표 4-18〉 회귀분석 결과(종속변수: 조직시민행동, 기초단체)	80
〈표 4-19〉 회귀분석 결과(매개효과 분석, 광역시)	83

〈표 4-20〉 회귀분석 결과(매개효과 분석, 기초단체)	84
〈표 4-21〉 윤리적 리더십이 이타적 행동에 미치는 영향에 대한 역할 갈등의 매개효과	86
〈표 4-22〉 윤리적 리더십이 양심적 행동에 미치는 영향에 대한 역할 갈등의 매개효과	86
〈표 4-23〉 윤리적 리더십이 예의적 행동에 미치는 영향에 대한 역할 갈등의 매개효과	87
〈표 4-24〉 윤리적 리더십이 비불평성에 미치는 영향에 대한 역할 갈등의 매개효과	88
〈표 4-25〉 윤리적 리더십이 공익적 행동에 미치는 영향에 대한 역할 갈등의 매개효과	89
〈표 4-26〉 조직시민행동 전체에 대한 역할 갈등의 매개효과	89
〈표 4-27〉 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 역할 갈등의 매개효과	91
〈표 4-28〉 역할갈등 유형별 효과 분석	92
〈표 4-29〉 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 개인간 역할갈등의 매개효과	93
〈표 4-30〉 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 개인내 역할갈등의 매개효과	94
〈표 4-31〉 가설검증 결과 요약	95

【 그림 목 차 】

[그림 3-1] 연구모형	41
[그림 4-1] 매개효과 검증 요약	94

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 필요성 및 목적

우리나라는 1997년 IMF 구제금융을 신청한 이래 경제 및 사회의 전반적인 영역에서 정부의 역할이 확대되었으며 확대된 행정을 집행하는 공무원에게는 한층 더 강화된 윤리의식을 기대하게 되었다. 그러나 현실은 공무원의 일탈 및 비위가 증가하고 소신에 따른 행위보다는 정권 및 권력의 눈치를 보는 “영혼 없는 공무원”의 모습이 만연하고 있다. 따라서 공무원들이 고도의 윤리의식을 갖고 자신의 업무에 대한 소명의식으로 무장하여 책임감 있게 행동하는 것이 확대된 행정하에서 기대되는 모습이다.

윤리 문제는 조직 뿐만 아니라 리더 개인에게도 적용이 가능한 문제로 인식되어 리더가 윤리적으로 생각하고 이를 실천하면 결국 리더의 도덕성과 신뢰 뿐만 아니라 조직의 투명성과 윤리성을 제고할 수 있다는 생각이 확산되는 추세에 있다(김학수·정범구, 2008). 하지만 그 중요성에 대한 인식에도 불구하고 윤리적 리더십에 관한 연구는 초보적 발전단계에도 이르지 못하고 있으며 이에 대한 체계적이고 실증적인 연구는 거의 전무하다고 한다.¹⁾ 그러나 윤리적 리더십의 기초가 되는 이론이라 할 수 있는 윤리이론이나 리더십 이론은 이미 많은 연구가 진행되었고(김학수·정범구, 2008), 이에 기초하여 최근 윤리적 리더십에 대한 연구들이 각광을 받고 있는 것 또한 사실이다. 그러므로 선행연구들을 바탕으로 한 공무원 영역에서의 윤리적 리더십에 대한 연구는 그 이론적·실천적 의미가 매우 클 것으로 기대할 수 있다(김상호,

1) 김정원. (2006). 「기업경쟁력 제고를 위한 윤리적 리더」, 『인적자원관리연구 13(2)』, p. 20; 신철우. (2004). 「윤리적 리더십 개발을 위한 기초이론의 탐색」, 『산업경영연구 27(2)』, p. 124 ; Brown, M. E., Trevino, L. K., Harrison, D. A. (2005)., Ethical Leadership A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97, p. 118 ; Brown, M. E., Trevino, L. K. (2007). *Ethical leadership : A Review and Leadership : Theory and Practice (4th ed)*. Thousand Oaks, California : Sage Publications, p. 341 ; Resick, C. J., Hanges, P. J., Kickson, M. W., Mitchelson, J. K. (2006) A Cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership, *Journal of Business Ethic* 63, p. 346

2008).

한편 갈등은 인간관계의 모든 영역에 존재하며, 조직 내에서는 조직원의 역할을 중심으로 역할갈등이 존재한다. 직장인들의 불행감과 스트레스는 주로 인간관계에서 온다. 상사나 동료직원들과의 갈등은 회사를 그만두게 하는 가장 큰 이유다. 일이 힘들다거나 보수가 적어서 그만두는 경우는 드물다(김주환, 2013).

역할갈등은 조직구성원간의 갈등과 대립을 유발하여 조직성과를 저하시키고 조직분위기를 침체하게 만든다. 이러한 갈등관계를 치유하고 순화하여 조직에 긍정적인 방향으로 변화시켜 조직성과를 창출해 나가는 관리자의 능력을 리더십이라고 한다. 이러한 리더십에 관한 연구는 다양하게 변화·발전하였다.

전통적 리더십 이론들은 많은 연구결과를 산출했는데, 1880년대에서 1940년대까지는 자질론적 접근법(Trait Theory), 1940년대 중반부터 1960년대까지는 리더의 행동 및 행태론적 접근법(Leadership Action and Behavior Approach)이, 1970년대에서 1980년대 초까지는 상황론적 접근법(Situation Theory)에 대한 연구가 수행되었다. 그러나 1980년대에 들어오면서부터는 변화와 혁신을 주도하는 리더의 능력을 강조하는 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십 이론에 관심을 가지면서 감정과 가치관의 중요성을 강조하게 되었다(Yukl, 2002: 이창원, 2005).

윤리적 리더십에 관한 연구는 1980년대 후반에 대두되었다. 그동안 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십의 일부로 연구되었던 윤리적 리더십이 하나의 학문 분야로 발전하였다.

리더의 정의 중 하나는 영향력을 행사하는 사람이다(정우일 외, 2010). 모든 리더는 각자 나름대로의 원칙과 관점을 가지고 있으며, 또한 그들은 각자 서로 다른 사안과 일련의 신념, 제안, 가치, 아이디어, 그리고 그들이 다루고자 하는 이슈들을 가지고 있다(Schminke, Ambrose, & Noel, 1997). 즉, 리더들은 그들이 가진 제도적 영향력 때문에 조직 내부의 윤리적 환경을 확립하는 데 있어서 중요한 역할을 하게 된다. 영향력이라는 과정의 본질과 부하들로 하여금 서로의 목표를 달성하는 데 공헌하게 할 필요성, 그리고 조직 내

의 가치를 확립하는 데 있어서 리더가 가지는 영향력을 고려할 때, 우리는 리더십의 핵심요소가 되는 것이다(김정원, 2006). 가장 강력한 리더십의 유형 중 하나는 도덕적 리더십이다(정우일 외, 2010). 즉 우리는 리더십의 핵심이며, 리더들이 조직내부의 가치를 확립하고 강화하는 데 도움을 준다.

1995년부터 지방자치제를 실시하고 있는 우리나라의 경우, 과거와 비교하여 지방자치단체 공무원의 행정행위가 국민들에게 미치는 영향력이 현실적이고 실질적으로 작용하면서 지방공무원들의 윤리적 리더십이 중요한 가치로 대두되고 있다.

현대 행정상 불가피한 많은 양의 행정을 처리하는 행위에 대하여 입법 · 사법 · 주민 등에 의하여 외부적 통제를 할 수 있지만, 공무원의 주관적 통제 수단, 혹은 자기통제적 수단으로 중요한 것이 바로 공무원 윤리라고 할 수 있다(이영조, 1996; 박홍식, 2001). 특히 행정윤리를 근거로 행정권을 수행하는 공무원 윤리의식은 행정전반의 윤리기준을 형성하는 주요 인자로서 작용한다. 이때 공무원 윤리 또는 행정윤리는 조직적, 집단적 의미의 규범가치로 볼 수 있으며 따라서 공무원이 느끼는 상급자의 윤리적 리더십을 통하여 보다 현실적, 구체적으로 윤리적 리더십의 영향력을 파악할 수 있다고 본다.

모든 조직은 공동의 목표를 가지고 있으며, 이를 달성하기 위해 의도적으로 정립한 체계화된 구조를 지니고, 각 구성원들은 조직 내에서 상호작용하며 공동의 목표를 이루기 위해 협력하여야 한다. 조직의 목표를 이루기 위해서는 직무기술서에 명시된 본인의 직무가 아닌, 공식적으로 규정된 일 이상의 역할 외 행동(extra-role behavior)으로 대표되는 조직시민행동(organizational citizenship behaviors)이 기대되어지고 있다. 이러한 조직시민 행동은 보다 효율적이고 효과적으로 조직의 성과를 증대시킨다(Netemeyer, Boles, McKee & McMurrian, 1997; Organ, 1988). 이것은 조직에 대한 통제와 관리에 소요되는 시간과 비용을 감소시켜 업무조정 및 문제해결 등과 같은 더욱 가치 있는 행정활동들을 위한 시간을 제공해 줌으로서 효율성을 창조한다(Podsakoff, Mackinze & Bommer, 1996).

윤리적 리더십은 조직시민행동에 긍정적으로 작용하여 조직성과의 증대와 효율성을 창조하는데 중요하게 작용한다. 그리고, 역할갈등이 적은 구성원들

은 상대적으로 높은 생산성을 보일 것이므로 역할갈등 수준을 줄이고 조직에서 조직구성원들의 역할외 행동을 높이는 것은 조직의 경쟁력을 향상시키는 방법이라 할 수 있다.

한편 역할갈등의 차원이 조직의 공식적인 업무 영역과 관련되어 있는 반면, 구성원의 자발적인 행동인 조직시민행동은 비공식적인 영역에 더 가깝다. 따라서 조직시민행동에 지나치게 많은 노력을 투입할 경우 오히려 자기 본연의 직무를 소홀히 하게 될 가능성이 높고, 역할 갈등으로 인한 개인의 심리적 장애를 해소하기 위한 방법으로 조직시민행동에 몰입할 가능성도 제기된다. Bergeron(2007)은 개인에게 직무성과와 조직시민행동이 개인의 성과에 미치는 영향에서 조직시민행동이 비용으로 작용할 수 있음을 보여주었으며, 국내에서는 김경석(2006)이 조직시민행동이 이직의도와 직장가정갈등을 증가시키는 영향을 주고 있음을 연구하였고, 이인재(2008)가 소진을 매개로 하고 조직불공정성 지각과 상관에 대한 불신을 조절변수로 하여 조직시민행동이 이직의도와 직장가정갈등이 증가하는 것을 보여 주었다.

따라서 본 연구의 목적은 지방자치단체 공무원 상급자의 윤리적 리더십이 부하의 역할갈등과 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보는 것이다. 세부적으로 본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 상급자의 윤리적 리더십이 조직구성원들의 조직시민행동에 미치는 영향을 알아본다. 둘째, 윤리적 리더십이 조직구성원들이 느끼는 역할갈등과 어떠한 관계가 있는지 규명한다. 셋째, 조직구성원이 느끼는 역할갈등에 대한 인식이 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는지를 알아본다. 네째, 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 있어 구성원들이 갖는 역할갈등이 갖는 매개역할에 대해 규명한다.

제 2 절 연구의 범위 및 방법

1. 연구 범위

본 연구는 지방자치단체 공무원 상급자의 윤리적 리더십이 하급 공무원의 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는가를 실증적으로 검증하려고 한다. 본 연구에서는 전국의 지방자치단체 중 서울, 인천, 대전, 대구, 광주 등의 5개 광역지방자치단체 공무원과 안양, 의왕, 용인, 화성, 동두천, 포천, 양주, 의정부, 당진, 천안, 전주, 양산, 창원, 원주 등 14개 도시지역 기초자치단체, 증평군, 완주군, 옥천군, 군위군의 4개 군지역 기초자치단체 공무원 800명을 대상으로 설문 조사를 실시하였다.

2. 연구 방법

본 연구는 효율적으로 연구목적을 달성하기 위하여 5개의 장으로 구성되어 있으며 다음과 같다.

제 1장은 서론으로 연구의 필요성과 목적, 연구 범위 및 방법을 기술하고 본 논문의 전체적인 구성을 제시하였다.

제 2장은 이론적 배경 및 선행 연구 고찰로 본 연구의 주제인 윤리적 리더십에 대한 이론적 고찰과 역할갈등 이론 및 조직시민행동에 관련한 이론들을 살펴보았다. 또한 본격적인 연구 이전에 역할갈등을 매개변수로 하였을 때, 지방단체 공무원들의 조직시민행동에 미치는 영향들을 살펴보았다. 이를 위하여 역할갈등에 대한 이론을 바탕으로 한 경험적 또는 실증적 선행 연구들을 고찰하였다.

이와 같은 각각의 이론들을 토대로 하여 본 연구의 모형을 설계하는데 기초가 되는 선행 연구들을 정리·제시하고 지방자치단체 공무원 상급자의 윤리적 리더십이 부하의 조직시민행동에 미치는 직접적인 영향뿐만 아니라 역할갈등을 매개변수로 하였을 때, 지방단체 공무원들의 조직시민행동에 미치는 영향들을 살펴보았다.

제 3장은 연구모형 및 조사 설계로 2장에서 제시된 이론적 연구를 근거로 하여 연구 분석을 위한 연구 모형을 설정하고, 실증적 검증을 하기 위해서 연구 문제와 가설을 제시하고 설문조사를 실시하였다.

본 연구의 주요 변인인 변수의 조작적 정의 및 측정 도구와 측정도구의 타당성 및 신뢰도를 검증하여 제시하고 표본 선정과 자료 수집 및 자료의 분석 방법에 대해 설명을 하였다.

제 4장은 연구 분석에서 얻은 실증적 검증을 통한 결과 및 해석을 통하여 변수들 간의 관련성을 파악하기 위해 변수들 간의 신뢰도와 요인분석을 실시하고 상관관계와 연구가설의 검증, 자료수집 분석 등을 실시하였다.

제 5장은 본 연구의 결론 부분으로 본 연구를 통하여 분석된 연구결과를 요약하고 연구의 시사점을 제시하였다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 윤리적 리더십에 대한 이론적 고찰

1. 개념 및 정의

윤리는 서구 문헌의 관점에서 볼 때, 특정한 상황에서 무엇이 선이고 혹은 악인가를 판별해 주는 규칙 혹은 원리를 제공한다(정우일 등, 2010). 윤리적 리더들은 정직하고, 사려 깊으며 원칙주의적인 동시에 공정하고 균형 잡힌 의사결정을 하는 특징을 갖는 것으로 나타났다. 윤리적 리더십을 명확하게 정의하고 체계적으로 개념화하려는 연구는 비교적 최근에 많이 이루어지고 있다(Brown 등., 2005; Resick 등., 2006; Trevino 등., 2000; Trevino 등, 2003).

리더십은 부하에 대한 영향력을 필수적으로 포함한다. 사회학습(Social Learning)관점에서 볼 때 윤리적 리더십을 발휘하는 리더는 모델링(modeling)을 통하여 부하들의 윤리적인 행동에 영향을 준다고 한다. 모델링이라는 용어는 광범위한 심리학적 일치과정을 포함하는데 이는 관찰학습, 모방, 그리고 동일화를 의미한다.

Bandura(1986)에 의하면 개인들이 직접적인 경험을 통하여 학습할 수 있는 것들은 궁극적으로 타인의 행동과 그 결과를 관찰함으로써 인한 간접적인 경험을 통해서도 습득될 수 있다고 한다. 이는 간접경험의 대상이 조직 내에서의 윤리적인 행동인 경우에 특히 중요하다. 리더들은 조직 내에서 그들에게 부여된 역할, 지위 그리고 부하의 행동과 결과에 영향을 미칠 수 있는 권한을 통하여 그러한 모델링의 중요하고도 가능한 원천이 되는 것이다. 위계조직 속에서 높은 지위에 있고 또한 종업원들에 대한 보상의 결정권한을 갖는다는 것은 모두 모델링의 효과성에 기여하는 요인이 된다. 또한 이러한 역할모델(role-model)들은 부하의 친 사회적인(pro-social) 행위에도 영향을 미친다고 연구들은 밝히고 있다. 사회학습(social learning)관점은 윤리와 리더십에 관한

이전의 연구들과 그 논리를 함께하는데 House(1977), Bass(1985), Kouzes와 Posner(1987) 등은 롤 모델링(role-modeling)을 리더의 필수적인 행위로 언급하고 있다. 또한 변혁적 리더십의 이상적인 영향력 행사 관점은 변혁적인 리더들을 곧 이러한 역할모델로 보고 있다. Gini(1997)는 윤리와 롤모델링의 중요성은 아리스토텔레스 시대로 거슬러 올라간다고 주장한다. “도덕에 관한 정신은…오직 도덕적인 사람과 그의 행동을 관찰함으로써 한 개인을 일깨우게 한다”. 효과적인 롤 모델링(role-modeling)은 모델과 그 모델의 행동에 초점을 맞춘 관심을 요구한다. 모델의 매력성은 관찰자의 관심을 모델에게 집중시키는 중요한 수단이 되는데 만약 리더가 부하들로 하여금 윤리적인 행동을 따라 하도록 영향력을 행사할 수 있는 윤리적인 모델로 보여진다면, 그는 적합하고 신뢰할 만한 윤리적 역할모델임이 분명할 것이다. 따라서 리더는 부하들이 보기에 적합하다고 판단되는 행동을 지속적으로 함으로써 윤리적인 역할모델로서 매력적이고, 신뢰할만하며, 적합한 리더가 되는 것인데 이러한 행동들에는 정직성, 타인에 대한 배려 그리고 공정한 대우 등이 포함된다. 이타적인 동기부여는 윤리적인 카리스마 리더와 변혁적 리더의 특징을 보여주는 사회화된 영향력을 행사하는 과정과 같다.

윤리적 리더십이란 부하들에게 개인적인 행동과 상호관계를 통하여 규범적으로 적절한 태도를 제시하고, 쌍방향 커뮤니케이션, 재강화 그리고 의사결정을 통하여 그러한 행동을 촉진하는 것을 의미한다(Brown 등, 2005). 먼저, ‘개인적인 행동과 상호관계를 통한 규범적으로 적절한 태도를 제시’한다는 것은, 윤리적 리더는 부하들이 리더를 규범적으로 적절(정직, 신뢰, 공정, 배려 등)하다고 생각하도록 행동함으로써 리더자신을 적합하고 신뢰할 만한 부하들의 역할모델로 만든다는 것을 의미한다.

둘째, ‘부하들에게 쌍방향 커뮤니케이션을 통해 그러한 행동을 촉진한다’는 것은 윤리적 리더들이 부하들에게 윤리와 관련하여 명백하게 의사표현을 함으로써 부하들에게 윤리에 관한 관심을 불러일으키는 것뿐 아니라 일에 있어서도 정당한 절차에 따라 처리하는 것을 포함한다. 또한 ‘재강화’라는 구성요소는 윤리적 리더들이 윤리적 기준을 설정한 후 부하들의 윤리적 행동에 대해 적절한 보상을 제공함과 동시에 설정된 기준에 따라 행동하지 않는 부하

들에게는 징계를 가하는 등의 행위를 통하여 부하들의 간접학습에 기여하는 것을 의미한다.

셋째, 마지막 구성요소인 ‘의사결정’에 대해서는 윤리적 리더들은 의사결정을 함에 있어 그 결정이 가져오게 될 윤리적인 결과를 고려함은 물론 타인에 의해 관찰되고 또한 모방될 수 있는 원칙 중심적이고 공정한 선택을 하는 것을 의미한다.

Brown 등이 언급한 윤리적 리더십은 단순히 기업의 도덕성만을 강조하는 데서 그치는 개념이 아니다. 사회적 책임을 충실히 이행하려는 기업의 윤리의식뿐만 아니라, 혁신을 통한 최상의 가치 창출로 주주들을 만족시키고, 철저히 실력에 입각한 정정당당한 경쟁으로 시장에서의 확고한 신뢰를 확보하는 것을 의미한다. 이를 통해 지속적으로 기업의 발전과 성장을 도모할 뿐 아니라 궁극적으로는 사회 발전에 기여하는 것이다(최성림, 2006).

윤리적 리더에 대한 조직구성원의 지각에 영향을 미칠 수 있는 3가지 상황적인 요인들로는 윤리적 역할모델, 조직의 윤리풍토 그리고 리더가 작업현장에서 직면하는 이슈들에 대한 윤리적 강도 등이 있다. 이러한 각각의 요인들은 사회학습 차원에서 윤리적 리더십의 발전에 기여하는 학습기회를 제공한다.

건전한 윤리적 리더십의 발전을 위한 근간을 조성하는 원리는 존경, 봉사, 정당성, 정직, 그리고 공동체 사회의 구축이다(정우일 등, 2010). 첫째, 타인에 대한 존경은 다른 사람을 존경을 가지고 대우를 함을 의미한다. 그렇게 하기 위해서, 다른 사람을 수단이 아닌 목적으로 취급하는 것이다. 사람들은 그들 자신의 자발적으로 설정한 목적으로 취급해야 하며, 다른 사람의 개인적 목적에 대한 수단으로 대우해서는 안 된다. 다른 사람을 존경하는 리더는 그 사람들이 창의적 욕구와 욕망을 가진 사람이 되는 것을 허용한다는 의미이다. 그 리더들은 다른 사람들을 그들의 절대적 가치와 가치 있는 개인의 차이의 의미를 가진 사람으로 접근한다. 존경은 다른 사람들의 아이디어에 신뢰를 주며, 그들을 인간으로 따르는 것을 의미한다. 존경은 리더가 자신의 부하들에 귀를 기울이며, 감정이입이 되고, 그리고 반대의견을 수용한다. 리더가 부하들에 대한 존경을 표시할 때, 부하들은 자신들의 일에 능력을 갖게 된다. 간단

히 말해, 존경을 보이는 리더들은 다른 사람들을 가치 있는 인간으로 대우한다.

둘째, 봉사 원리는 애타주의의 표본이다. 봉사하는 리더는 이타적이고, 부하들의 복지를 가장 먼저 고려한다. 이타적인 봉사행태는 지도, 권한위임행태, 팀 빌딩, 그리고 시민 행태와 같은 행동에서 관찰될 수 있다. 다른 사람을 위해 봉사하는 리더의 윤리적 책임은 선행의 윤리적 원리들과 대단히 비슷하다. 일반적으로 선행은 제공자가 다른 사람들이 그들 자신의 합법적 이익과 목적을 추구하는 것을 도와주기 위한 의무를 가져야 한다고 주장한다. 의학 전문가와 같이, 윤리적 리더들은 다른 사람을 보살피고, 봉사하며, 그리고 그들의 복지에 도움이 되는 결정을 만들 책임을 가지고 있다.

셋째, 윤리적 리더들은 공정하고 정당한 문제들에 관심이 있다. 이들은 자신들의 부하들을 동등한 방법으로 대우하는 것이 최우선 과제이다. 정당한 것은 리더들이 공정성을 그들이 의사결정을 하는 데 중심에 두어야 한다고 요구한다. 대체적으로 특별한 경우를 제외하고 아무도 특별한 대우나 고려를 받아서는 안 된다. 개인들이 다르게 대우를 받을 경우, 다른 대우를 해야 되는 원인은 명확하고 합리적이며 그리고 도덕적 가치에 근거를 두어야 한다.

넷째, 정직하다는 것이 중요한 것은 우리가 정직의 반대 경우를 직면하였을 때 더욱 이해될 수 있다. 부정직은 거짓말, 현실을 왜곡하는 방법의 형태이다. 부정직은 부당한 결과를 가져올 수 있으며, 맨 먼저 불신을 자아낸다. 리더가 정직하지 않을 때, 다른 사람들은 그 리더들을 믿을 수 없거나 신뢰할 수 없는 사람으로 볼 것이다. 따라서 리더를 위한 존경은 감소한다. 정직하다는 것은 단지 진실만을 이야기하는 것이 아니다. 정직은 다른 사람들과 공개적이 되는 것을 다루고, 가능한 한 현실을 충분히 그리고 완전히 나타내는 것이다. 그러나 이것은 쉬운 일은 아니다. 왜냐하면 완전한 진실을 말함으로써 파괴적이고 비생산적인 경우가 있을 수 있기 때문이다. 리더들의 도전은 특별한 경우 발표하는 것이 바람직한가를 검토하면서 공개와 솔직함 간의 균형을 찾는 것이다. 리더가 믿을만하다는 것이 중요하다. 그러나 다른 사람의 태도와 느낌에 민감해야 된다는 것이 필수적이다.

다섯째, 리더십을 공동의 목적을 달성하는 과정으로 보는 정의는 리더십이

공동의 목적을 언급하기 때문에 윤리적 척도를 가지고 있다. 공동의 목적은 리더나 부하들이 집단에서 택한 방향에 동의를 해야 된다는 것을 요구한다. 리더들은 자신과 부하들의 목적을 고려하면서 적절한 공동의 목적을 발견해야 한다. Burns(1978)는 이러한 생각이 변혁적 리더십 이론의 핵심이라고 주장한다. 변혁적 리더는 리더와 부하들에 유익한 공동의 목적을 위해 집단을 움직이는 것이다. 공동의 목적을 위해 리더나 부하들이 변화되어야 한다. 이러한 사고가 Burns(1978)의 변혁적 리더십을 독특하게 만드는 것이다. Burns에게 리더십은 리더 부하관계에 기초를 두고 있다. 윤리적 리더는 집단에 속한 모든 사람들의 목적을 고려해야 하고, 공동체 사회와 문화에 흥미를 갖고 관심을 두어야 한다. 변혁적 리더와 추종자들이 더 광범위한 사회의 집합체에 도달하고, 더 높고 광범위한 도덕적 목적을 결정하려고 노력한다.

Trevino 등(2003)은 윤리적 리더십이라는 용어의 의미를 파악하기 위하여 다양한 산업분야에 종사하는 20명의 선임 경영진들과 20명의 윤리준법 담당자들에게 특성, 행위, 동기 등과 윤리적 리더를 대하여 인터뷰를 하였다. 인터뷰 결과 개인적 특성이 윤리적 리더십이 관련된다는 증거를 찾아내었다. 또한 Brown 등(2005)은 윤리적 리더십 척도(Ethical Leadership Scale: ELS)를 측정하기 위해 Trevino 등(2003)의 선행연구와 조사를 기준으로 하여 48개 항목의 도구를 개발하였다. 이 척도의 정확성을 검증하기 위하여 20명의 MBA 학생들에게 심층 인터뷰를 행하였고 분석하는 과정에서 다양한 측면의 윤리적 리더십에 대하여 언급되었다는 것을 알아내었다. 해당 윤리적 리더십 척도는 사회적 학습관점을 기반으로 하고 있다.

Trevino 등(2003)과 Brown 등(2005)의 연구가 사회적 학습이론을 바탕으로 하여 리더의 윤리적 행동과 의사결정, 의사소통 과정을 통하여 추종자들이 윤리적으로 감화되고 윤리적인 행동을 하게 만드는 관리자적인 행동에 초점을 두었다(유두원, 2012).

2. 윤리적 리더십의 필요성

공직자들이나 공무원의 리더십에 있어서 윤리가 중요시 대두되는 핵심적인

이유는 리더가 가지는 영향력 때문이다. 리더의 영향력으로 조직 구성원의 가치관이나 성향을 변화시킨다는 것은 엄청난 윤리적 부담과 책임을 수반한다. 따라서 리더에게 더 높은 윤리성이 요구된다. 무엇보다도 중요한 점은 리더가 권력을 사용할 것인지의 여부가 아니라, 그 권력을 현명하게 잘 사용할 것인가이다(Yukl, 2010). 리더의 권력 오·남용은 조직과 조직구성원을 불행하게 만들 수 있다. 이러한 리더의 권력 악용의 문제는 리더 윤리의 중요성을 인식하는 가장 큰 요인이며, 이것이 뉴스나 인쇄물, 영상매체에서 반복적으로 폭로되는 과정에서 리더에 대한 신뢰가 감소하고 있고, 이에 따라 윤리적 리더십에 대한 대중적 관심이 높아지고 있다(Kouzes & Posner, 1993).

국가가 공무원들에게 요구하는 윤리규범은 공무원들에게 윤리적으로 옳고 그른 판단의 기준을 제공하고, 이해관계자에 대한 도덕적 의무사항을 포함함으로써 공공기관의 윤리적 신념과 수준을 대내외적으로 표명한다는 것이다. 공무원들의 경우 다양한 이해관계자를 대상으로 사회적 책임을 수행한다는 차원에서 이해관계자별 윤리적 행동기준을 제시하고 있다. 따라서 조직시민행동과 밀접한 관계가 있는 공공기관의 근무 규정과 함께 지역사회 개발참여와 사회공헌에 관련된 활동 기준들을 강령과 준칙의 형태로 포함하고 있다.

윤리규범과 관련된 연구결과에 따르면, Ferrell과 Skinner((1988)는 윤리규범의 역할과 존재는 구성원의 지각된 윤리적 행동과 현저하게 관련이 있고 윤리규범의 준수를 강조하면 높은 수준의 윤리적 행동을 이끌어 낼 수 있다고 하였다. Schwartz(2001)에 따르면 윤리규범을 제정하고 실천을 강조하는 것은 조직구성원들이 윤리규범을 실천할 때 발생할 수 있는 장애물들을 제거해 주는 것은 윤리규범에 대해 조직원들의 이해와 수용에 있어 중요하다고 했다. Cleek와 Leonard(1998)도 윤리규범이 구성원들 간 윤리문화에 대한 의사소통 방식이 되는 것이고 리더자의 의사결정 방식을 보여주는 것이기 때문에 구성원들에게 영향을 미친다고 하였다.

Aronson(2001)은 그의 연구에서 같은 거래적 리더십이라도 낮은 도덕성 수준은 이기적 상황보상의 행동으로 나타나고, 높은 도덕성 기준은 공리주의적 상황보상과 적극적 예외관리로 나타나며, 변혁적 리더십의 카리스마 요인도 낮은 도덕성 수준에서는 개인적 카리스마, 높은 도덕성 수준에서는 사회적

카리스마로 나타난다는 연구 결과를 제시하였다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 Aronson(2001)은 변혁적·거래적·지시적 리더십과 윤리 이론을 결합한 윤리적 리더십 개념을 제시하며 윤리적 리더십의 중요성을 강조하였다.

신철우(2004)의 연구에서는 윤리적 리더십이 강한 리더들은 윤리적 행동의 역할모델링에 있어 주도적인 역할을 수행함으로써 조직구성원들에게 주어진 직무를 수행하는데 있어서 능동적으로 대처하게 하고, 그들의 직무의욕을 자극하고 직무만족을 높일 수 있다고 기술하고 있다.

공무원의 윤리의식과 관련된 연구가 특히 중요시 되어야 하는 가장 중요한 이유는 공무원이 국민들의 생활에서 차지하는 역할 및 사회적 비중을 들 수 있다. 공무원의 행동은 시민생활에 지대한 영향을 미칠 수 있는 입장에서 있기 때문에 공무원들은 일반인들보다 더 높은 윤리의식수준이 요구된다.

오늘날에 있어 공무원의 낮은 윤리의식은 행정 내에 늘 존재하고 있는 국민의 정부에 대한 불신문제를 심화시킨다. 따라서 공무원들의 일탈된 윤리의식을 바로잡기 위해 공무원의 윤리적 행위를 촉구할 수 있는 요인들을 발굴하고 이를 육성시키기 위한 노력과 분위기 조성이 필요하다.

3. 윤리적 리더십의 구성요소 및 측정도구

윤리적 리더십의 구성요소와 관련하여 많은 학자들이 다양한 의견을 제시하였다. Brown 등(2005)은 윤리적 리더십 척도를 사회적 관점에 기반하여 질적 연구와 현재까지의 연구를 바탕으로 역할모델링과 상급자적 행동을 구성요소로 보았으며 그 내용으로는 정직, 배려, 공정한 의사결정, 의사소통, 기준설정, 보상과 규제활동, 모범을 보이려는 노력 등이 있다고 하였다.

〈표 2-1〉 윤리적 리더십 구성요인

연구자	구성요인
Kanungo & Mendonca(1998)	1) 리더의 모티베이션 2) 리더의 영향력 전략 3) 리더의 특성

Solomon(1999) Guillen & Gonzalez(2001)	리더의 덕목 : 성실성, 결정력, 공정성, 정직, 온화함, 인내, 열정, 용기, 책임감
Trevino 등(2000)	1) 윤리적 인간 - 개인특성(청렴, 정직, 신뢰성) - 행동 (올바른 일, 배려, 개방성, 개인적 윤리) - 의사결정(가치관, 객관성 /공정성, 사회배려, 윤리적 결정기준 준수) 2) 윤리적 관리자 - 가시적 행동을 통한 역할 모델링 - 보상과 징벌 - 윤리 및 가치에 관한 커뮤니케이션
Khuntia & Suar(2004)	1) 특성과 동기 2) 임파워링
Zhu 등(2004)	1) 도덕적 용기를 가진 사람 2) 집단의 이익 중시
Brown & Trevino & Harrison(2005)	역할모델링과 관리자적 행동 : 정직, 배려, 공정한 의사결정, 의사소통, 기준설정, 보상과 규제활동, 모범을 보이려는 노력 등.
Resick 등(2006)	1) 특성/성실성 2) 윤리적 인식 3) 지역사회/사람지향 4) 집단적 동기부여 5) 격려/권한위임 6) 윤리적 책임관리

출처: Brown, M.E, & Trevino, L, K & Harrison(2006),

Guillen & Gonzalez(2001)와 Solomon(1999)은 리더의 덕목으로 성실성, 결정력, 공정성, 정직, 온화함, 인내, 열정, 용기, 책임감을 구성요소로 보았고, Khuntia & Suar(2004)은 윤리적 리더십의 3가지 차원을 통합하는 37개 항목을 개발하여 최종적으로 22항목을 특성과 동기, 임파워링의 두가지 차원을 확인하였다. 이것은 Kanungo & Mendonca(1998)의 윤리적 리더십의 3가지 차원인 리더의 모티베이션, 리더의 영향력 전략, 리더의 특성에 기반하여 개

발된 것이다.

Resick 등(2006)은 윤리적 리더십이 다문화 상황에서 동일하게 유효한지 검증하는 연구를 실시하였는데 특성, 성실성, 윤리적 인식, 지역사회, 사람지향, 집단적 동기부여, 격려, 권한위임, 윤리적 책임관리를 제안하였다.

Zhu 등(2004)은 도덕적 용기를 가진 사람, 집단의 이익을 중시하는 특성을 윤리적 리더십에서 갖추어야 할 요소라고 보았다.

4. 윤리적 리더십에 관한 선행연구

윤리적 리더십은 조직몰입, 조직시민행동 등에 긍정적인 영향을 미친다. 특히 윤리적 리더십과 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구는 개념과 구성요소에 대한 연구가 주종을 이루다가 최근에는 조직시민행동에 영향을 미치는 선행요인들을 규명하는 연구로 관심이 옮겨가기 시작하였고 이러한 연구들의 결과들은 조직시민행동에 대한 선행요인으로 리더십, 신뢰, 직무만족, 조직몰입, 정당성, 공정성 등을 제안하고 있다(Bateman & Organ, 1983; Bolon, 1997; Konovsky & Pugh, 1994). 이러한 최근의 연구 동향은 조직시민행동의 선행변수로 리더의 영향력에 초점을 두는 연구결과들이 나타나고 있다. 이러한 리더십에 관한 연구들은 공직자들과 관련하여 윤리적인 면의 중요성을 강조하는 사회적인 변화를 요구하였고 이러한 변화는 건전한 사회를 만들어 가는 바탕이 될 것이다.

윤리적 리더십에 대한 외국의 선행연구를 살펴보면 다음과 같다. Smith 등(1983)은 선행변수로 리더의 지원, 과업의존성, 외향성, 신경증, 인구 통계적 변수 관계를 분석하여 상사 지원과 신경증이 직무만족을 통하여 이타성에 유의한 영향을 미치고, 교육과 성장배경이 이타성에 유의하게 영향을 미친다는 결과를 제시하였다. 한편 Organ(1988)은 직무만족이 변혁적 리더십의 조직시민행동에 대한 영향관계에 잠재적인 매개변수로 작용함을 확인하였고 Koh 등(1995)은 변혁적 리더십과 조직시민행동 간에 유의한 관계가 있음을 확인하였다. 또한 그들은 변혁적 특성이 강한 리더의 경우가 그렇지 않은 리더에 비하여 부하들의 몰입수준과 조직시민행동 정도가 높음을 검증하였다.

Viswesvaran 등(1998)은 윤리적 행동을 위한 최고경영자의 지원은 조직의 가치(예: 직무만족 증가, 조직몰입 증가, 직무성과 증가)에 영향을 준다고 하였다. Zhu 등(2004)은 윤리적 리더십 행위가 심리적 임파워먼트를 통해 조직몰입과 리더에 대한 신뢰에 영향을 미칠 것이라고 하였다. 또한 윤리적 행위를 보이는 리더가 구성원의 개인적 욕구와 권리를 배려하고 공정하게 대우하는 경향이 더 있을 것으로 보았고 리더에 대한 구성원의 신뢰는 성과, 잔류의도, 조직시민행동 차원에서 조직에 대한 기여에 직접적으로 영향을 미친다고 보았다.

Brown & Trevino(2006)는 윤리적 리더십이 사회적 학습뿐만 아니라 사회적 교환 과정을 통해 직원의 친사회적 행위 혹은 시민행동에 영향을 끼친다고 주장하였다. Blau(1964)에 따르면 사회적 교환은 개인적 의무, 감사, 그리고 신뢰의 느낌을 형성하는 경향이 있다. 윤리적 리더의 추종자가 그들이 받는 공정함 및 보살핌의 대우와 그들이 느끼는 신뢰로 인해 그들의 리더와의 사회적 교환 관계 속에서 자신을 더 잘 인식하는 경향이 있다(Brown & Trevino, 2006). 결과적으로 추종자들은 이러한 리더들에게 의무를 넘어 친사회적 행위를 보인다(Dirks & Ferrin, 2002; Konovsky & Pugh, 1994; Podsakoff 등, 2000).

이외에도 학자들은 모델링이 시민행동(prosocial behavior)에 영향을 미친다는 것을 규명하였고 리더의 윤리성과 역할 모델링의 중요성을 강조하고 있다 (Bryan & Test, 1967; Rosenhan & White, 1967; Avolio, 1999; Avolio, Bass & Jung, 1999; Bass, 1985; House, 1977; Kelman, 1958; Kouzes & Posner, 1987).

국내연구자로는 이명신(2009)이 윤리적 리더십이 개인에 대한 조직시민행동(OCBI)과 조직에 대한 조직시민행동(OCBO)에 정(+)의 영향을 주고, 특히 조직에 대한 조직시민행동에 더 큰 영향을 준다는 것을 국내 9개 대기업을 대상으로 한 실증분석결과를 가지고 주장하였으며, 장준호와 조용현(2009)은 윤리적 리더십이 조직시민행동에 유의한 영향을 미친다는 것을 보여주었다.

제 2 절 조직시민행동에 대한 이론적 고찰

1. 조직시민행동의 개념 및 정의

조직시민행동은 구성원의 자유재량의 행위로서 공식적인 보상을 받는 행위는 아니지만 조직이 효과적으로 기능을 수행하는데 기여하는 개인의 행동을 의미한다(Organ, 1988). 어떠한 행동들이 직무수행상 요구되는 역할요건 또는 공식적인 직무기술을 뛰어넘는 행위인가에 대해서는 학자마다 다양한 견해들이 제시되고 있다.

조직시민행동에 관한 선행연구들은 조직시민행동을 종속변인으로 하고 이의 선행변인들인 직무만족, 조직몰입, 조직공정성, 리더십 및 신뢰성 간의 관계에 대해 집중적인 분석을 하고 있다(이병열, 2010).

Katz & Kahn(1978)은 조직이 원활히 운영되고 성장하기 위한 필수적인 행동적 요소로서 역할외 행동의 중요성을 강조하였다.

Smith, Organ & Near(1983)의 연구와 Bateman & Organ(1983)의 연구에서 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior: OCB)이라는 용어가 제시되면서, 조직행동에 관한 연구가 시작되었고, 이들은 직무와 직접적인 관련이 없으면서 공식적으로 주어지지도 않은 직무외 행동이 장기적으로 볼 때, 직무의 조직유효성에 밀접하게 관련된다고 주장하였다(윤영채·이광순, 2009).

Bateman & Organ(1983)은 조직시민행동의 개념을 공식적 역할과 관련된 의무나 그에 따른 정형화된 계약이나 보상체계와는 직접적으로 관련되고 있지 않지만 조직 전반에 도움을 주려는 조직구성원의 자발적 행위라고 하였다. 이는 조직시민행동은 조직에서 반드시 수행해야 하는 역할 외 행동들 중에서 조직에 이로운 행동이며, 직무와 관련하여 다른 동료들에 대한 협업, 사소한 불평을 삼가는 행동, 화기에애한 분위기 조성, 부탁하지 않는 경우에도 상사와 동료들 돕는 행동 등을 말한다.

Smith 등(1983)은 조직시민행동은 자기 자신의 성과보다 다른 사람들의 성과에 긍정적인 영향을 미치게 되며, 결국 조직시민행동은 사회 전반에 자발적이고 공정한 행위의 형태로 축적되어 장기적으로 볼 때 사회적 기능을 원활

하게 하는데 기여한다고 하였다.

Brief & Motowidlo(1986)는 조직시민행동을 조직의 동료들을 기꺼이 도와 주고, 공유하고, 협동하고, 자원 봉사하는 일련의 행동을 의미한다고 하였다. 또한 조직에서 직무수행을 위해 요구되는 역할을 초월하여 개인이나 집단 그리고 조직의 복지를 증진시킬 의도로 행해지는 행동이라고 설명하였다. 이는 조직시민행동 연구 초기에 제시된 내용을 좀 더 포괄적으로 포함하고 있으며, 개인, 집단 및 조직 간의 상호작용을 바탕으로 형성된 조직구성원들의 행동에 중점을 두고 있다.

Organ(1988)은 조직시민행동을 자발적이고, 공식적인 보상시스템에 의해서 직접적 혹은 명시적으로 인정되지는 않으나, 조직이 효과적으로 기능하도록 촉진하는 개인적 행동이라고 정의하였다.

Graham(1991)은 조직시민행동을 개인의 조직에 연관된 모든 긍정적인 행동들이라고 정의하였으며, Organ(1997)은 자발성과 비보상성에 대한 자신의 이전 정의에서 자발성의 역할의 행동과 역할내 행동의 모호성을 인정하고, 과업성과가 배제된 사회적, 심리적 맥락을 유지하고 제고하는 공헌행동으로 조직시민행동을 재정의하였다(윤영채·이광순, 2009 인용).

Organ(1988)은 기존의 조직시민행동 연구를 정리하여 조직시민행동의 정의를 구체적으로 밝혔다. 이후 연구에서 친조직 행동에 포함되는 구체적인 행동유형에는 약간의 차이를 보이지만, 정의의 측면에 있어 대체적으로 Organ(1988)의 정의를 수용하고 있다.

이러한 조직시민행동에 대한 정의를 정리하면 <표2-1>과 같다.

<표 2-2> 조직시민행동의 정의

연구자	연도	정 의
Smith, Organ & Near	1983	조직의 규범과 의무를 뛰어넘는 행위
Bateman & Organ	1983	공식적으로 규정되어 있지는 않지만 조직에 의해 요구되는 행동

Brief & Motowidlo	1986	조직에서 직무수행을 위해 요구되는 역할을 초월하여 개인이나 집단, 조직과 상호작용하면서 복리를 증진시킬 의도로 행해지는 행동.
Organ	1988	임의적이며, 공식적 보상시스템에 의해 직접적 또는 명확하게 보상되지 않으며, 조직의 효과적인 기능수행을 촉진하는 개인적 행동
Puffer	1987	조직에 긍정적인 영향을 주는 역할외 행동
Organ & Konovsky	1989	강요되지 않으며 공식적인 보상시스템에 의해 보상되지 않는 건설적이고 협동적인 행동
Borman	2004	긍정적인 특성들로 구성된 사회적으로 바람직한 행동
Chiu, Wang & Fang	2009	공식적 보상 없이 자율적인 개인행동으로 조직의 기능을 효과적으로 촉진하는 행동
이희자	1998	조직 내에서 구성원에게 공식적으로 요구되는 업무역할은 아니지만 조직의 성과에 기여하기 위하여 수행하는 구성원의 자발적이고 기능적인 행동
박철민·김대원	2004	자신의 자발적 의지에 기초한 자발적 행동, 공식적 규정에 얽매이지 않는 역할 외 행동, 즉각적 보상을 바라지 않는 이타적 행동
김경석	2006	조직원들이 징계나 공식적인 보상에 부담 없이 비공식적인 공헌의 충칭
이채은	2009	자발적이고 조직이 추구하는 방향과 부응하여 적극적으로 이해하고 숙지하는 태도, 구성원간의 정보를 공유하고, 조직에서 발생하는 사소한 문제나 고충을 인내하는 행동
장경화	2010	보상은 없지만 조직의 이익을 우선시하고 자발적으로 조직의 발전에 참여, 유효성을 높여주고 도움이 되는 긍정적 직무역할 외 행동
이병렬	2011	개인의 의지에 따라 행해지는 자유행위로서 어떤 공식적인 보상을 받지는 않지만 조직이 보다 효과적인 기능을 수행하는데 기여하는 행동

출처: 이진경(2013)

종합해 보면 조직시민행동은 ‘자유 재량적이며 즉각적인 보상이 따르지 않는, 하지만 조직 전체로 볼 때에는 효과성을 높이는 데 기여하는 행동’으로 정의할 수 있다. 즉, 조직시민행동의 특징은 ”조직이 예측하지 못한 상황에서

잘 대처할 수 있도록 유연성을 제고하고, 조직구성원들의 협동을 이끌어낼 수 있는 접착제 역할을 하며, 공식적인 방식으로는 많은 비용이 들 것을 비공식적인 방식을 통해 이루어지게 함으로써 조직행동의 장기적인 성공을 보장해주는 주요 행위“로 정리할 수 있다(박희서 등, 2002).

조직시민행동에 대한 초창기의 실증적 연구는 하위요소들을 개념화하는데 집중되었으나, 이후에는 조직시민행동에 영향을 주는 선행변수 그리고 매개변수를 규명하기 시작하였다. 송정수 & 양필석(2009)의 연구에서는 직무만족, 조직몰입, 공정성지각, 역할갈등 및 역할모호성, LMX이론, 개인적 성향, 노조몰입, 직무자율성, 자기효능감, 이슈리더십 등과 같은 요인들이 조직시민행동에 직·간접적으로 영향을 준다고 보고되고 있다. 이처럼 조직시민행동은 다양한 선행변인에 의해 영향을 받으며 오늘날까지 모든 조직에서 그 효과성을 인정받고 있다.

2. 조직시민 행동의 구성요소 및 측정도구

조직시민행동의 구성요소에 대한 논의는 시민행동의 구성차원으로부터 유래되는 것으로 볼 수 있다. 아리스토텔레스 등 고대의 정치철학자들은 시민행동을 다중의 책임으로 보았는데 책임감 있는 시민행동은 복종(또는 순종), 충성, 참여를 균형 있게 하는 것이라 강조하였다(Cary, 1977). 학자들마다 조직시민행동의 구성요소에 대하여 다양한 견해를 보이고 있다.

Smith 등(1983)은 조직시민행동을 이타적 행동과 규범준수 행동으로 크게 2개의 차원으로 제시하였다. 이후 Organ(1988)은 이타적 행동, 양심적 행동, 참여적 행동, 예의 바른(배려적·호의적)행동, 신사적 행동(스포츠맨십)등 5개 요소로 구분하였다. Williamson & Anderson(1991)은 이타적 행동과 호의적 행동을 포함한 개인관련행동, 그 외 Organ(1988)의 나머지 3개 요소를 포함하는 조직관련 행동으로 2개의 요소를 제안하였는데, Smith 등(1983)이 제시한 차원과 는 차이가 있다.

그 밖에도 일부 학자들이 조직시민행동을 세부 구성요소로 구분하지 않고 일차원성을 측정하여 연구하기도 하였다(Decktop, Mangel & Cirka, 1999).

최근 Hoffman, Blair, Meriac & Woehr(2007)의 메타분석에서는 ‘현재 조직 시민행동의 조직화는 조직시민행동의 일반적 요인들의 지표, 즉 구성요인을 종합적으로 측정한 연구에서 가장 잘 설명된다’고 하였다.

Organ(1988)은 조직시민행동의 용어를 처음 사용하였으며, 다음의 5가지 구성요소를 제시하였다. 첫째, 이타적행동(altruism)은 조직 내에서 특정한 타인의 조직 내 관련 업무나 문제를 도와주는 자발적인 조직행동을 의미한다. 이러한 이타주의 행동은 조직을 유지하는 데 가장 필요한 자원을 줄이고, 조직의 자원유입 능력을 증가시키는 구성원의 행동을 의미한다. 예를 들면, 결근한 동료의 일을 대신 해주거나, 과중한 업무를 수행하는 동료를 도와주거나, 자발적으로 신입사원을 도와주는 일 등을 말한다.

둘째, 양심적 행동(Conscientiousness)은 조직구성원에게 공식적으로 요구되는 수준 이상으로 수행하는 행동을 말한다. 이러한 양심적 행동은 조직구성원들이 흔히 접할 수 있는 갈등상황에서 발생한다. 이는 그 대상이 사람이 아닐 수 있다는 점에서 이타주의 행동과 구분된다. 예로 출근시간 이전에 출근하거나, 집안에 문제가 있음에도 회사에 나온다거나, 시간엄수, 보는 사람이 없더라도 회사의 규칙을 준수하는 행동 등이라 할 수 있다.

셋째, 참여적 행동(Civic virtue)이란 조직 내 활동에 책임의식을 가지고 참여하는 것으로 조직생활에 관심을 가지고 적극 참여하고 몰입하는 것을 말한다. 예를 들면 조직의 이미지에 도움이 되는 모임에 참여하는 것, 조직에 발전에 뒤처지지 않도록 스스로 노력하거나 혹은 조직에서 전달되는 사항이나 문서를 숙지하는 행위 등을 일컫는다.

넷째, 예의바른 행동(Courtesy) 또는 배려적·호의적 행동은 ‘어떤 의사결정으로 영향을 받게 되는 당사자들에게 세심한 배려를 기본적인 접촉’, 즉 어떤 결정이나 행동에 영향을 받는 구성원들 간의 정보 등을 공유하는 행동을 말한 것으로서 정보, 유통 등 다른 구성원에게 영향을 미칠 수 있는 일에 대한 사전 언급과 같은 행위를 나타내는 것이다. 이것은 일과 관련하여 다른 사람과의 문제를 사전에 막기 위함이며, 또한 보다 공식적이고 역할내 행동의 성격을 암시하는 것이다. 이러한 행동의 예로, 자신의 행동이 타인에게 미칠 영향을 염두에 두거나 혹은 동료와 문제를 일으키지 않기 위해서 단계적 조치

를 위하는 행동 등을 말한다.

다섯째, 신사적 행동(sportsmanship)은 조직에 대한 비난을 삼가고 조직 내에서 발생하는 사소한 문제나 고통을 인내하는 행동을 말한다. 이는 ‘실제적 곤경 또는 그것을 상상하여 불평하거나 불만을 나타내지 않으며, 사소한 골치 거리를 문제 삼지 않는 것이다.’ 문제나 고통을 단순히 받아들이고 불평하지 않음으로써 조직을 위해 보다 건설적인 목적에 노력을 기울이는 행동이 바로 신사적 행동인 것이다. 신사적 행동의 특성은 기능적 행동의 자발적 성과라기 보다는 역기능적 행동의 부재를 의미하는 것이다. 이러한 행동은 조직에 대한 비난을 하지 않는 것과 사소한 문제에 대한 불평에 많은 시간을 허비하지 않으며, 작은 문제를 확대시켜 큰 문제로 만들지 않는 것 등의 행동을 말한다. 하지만 조직시민행동에 관한 대부분의 연구는 Organ(1988)의 연구를 기반으로 하여 하위차원이 구성되고 있으며, 그가 제시한 다섯 가지 하위차원을 토대로 연구내용에 반영하고 있는 것으로 나타났다(최수형, 조덕영, 홍태호, 2006 재인용).

Organ(1988)의 5개 하위차원들은 Smith 등(1983)이 제시한 이타주의와 일반적 순응과는 구별되는 조직시민행동의 다른 하위차원들을 제시하고는 있지만, 이타주의를 제외한 나머지 4개의 하위차원들 역시 일반적 순응의 세분화에서 크게 벗어나지 않음을 알 수 있다(김경석·전상길, 2006).

이타주의를 제외한 나머지 하위차원들은 다음과 같다. 첫째, 양심적 행동은 특정 역할행동을 최소 수준 이상으로 수행한다는 의미이다. Smith 등(1983)의 연구에서는 양심적 행동을 일반적 순응의 주요 요인으로 인식한 행동으로 간주하였으나, Organ(1988)이 이를 “양심”이라는 새로운 하위차원으로 명명하여 독립시켰다. 그 이유는 일반적 순응에는 규칙의 준수, 권위에 대한 복종, 출근이나 작업시간의 활용 등의 의미가 포함되어 구성원들의 자발적인 행동 보다는 수동적인 행동의 의미가 더 크게 나타난다. 그러나 “양심”에 해당되는 행동들은 출근시간 엄수하기, 휴식이나 회의시간 준수하기, 주위환경 정리 정돈하기 등으로 구성원들의 자발적이고 소신적인 행동의 의미를 포함하고 있기 때문에 이 “양심”의 하위차원이 좀 더 조직시민행동의 개념과 일치하는 것을 알 수 있다. 따라서 일반적 순응에 해당되는 모든 행동을 “양심”이라는

하나의 차원으로 묶었다. 그러나 George & Brief(1992)는 양심행동은 역할 내 행동과 매우 빈번하게 혼동되고 있다는 점을 지적하였다. 실제로 국내 연구자들도(안광영, 1999; 이문선 & 강영순, 2000; 강영순, 2000) 하위차원으로 양심적 행동을 제외한 것을 볼 수 있다.

둘째, 예의적 행동은 이타주의 행동과 매우 유사한 개념으로 인식되어 빈번하게 혼동되고 있다. 이에 Organ(1988)은 이타행동은 이미 문제를 가진 사람을 돕는 행동이고, 예의적 행동은 문제가 발생하지 않도록 또는 최소화하기 위해 미리 돕는 행동으로 구별하였다. 그러나 Organ(1997)도 이타주의를 돕기 행동으로 용어를 바꾸면서, 이 둘의 독립적인 개념의 구분은 어렵다고 주장하였다(Organ, 1988). 국내 연구에서도 이타주의와 예의적 행동이 하나로 묶여 나타난 연구들을 찾을 수 있다(신승국 & 송필수, 1997; 김민주, 1998; 김민주 & 정승언, 1999).

셋째, 스포츠맨십은 우리나라에서는 비불평성(김경석·전상길, 2006)으로 번역되어 사용된다. 이는 이상적이지 않은 조직의 업무환경을 불평 없이 견디어내는 행동을 말한다. 스포츠맨십은 선행연구에서 역할 내 행동과 구분이 어렵다는 지적을 받아 상대적으로 주목을 받지 못하고 있는 하위차원이다(Podsakoff 등, 2000). 국내의 연구에서는 한정화(1999)가 양심행동과 스포츠맨십이 하나로 묶이는 것을 제시하였으며, 최창희(1994)도 독립된 차원으로 나타나지 않음을 지적하였다.

마지막으로 civic virtue는 우리나라에서 ‘공익성’ 또는 ‘시민행동’으로 불린다. 이는 책임감 있는 참여를 말하는데 이 용어는 Graham(1986)의 참여행동에 근간한 하위차원이다. Van Dyne 등(1994)은 Graham의 참여행동이 탐색적 요인분석 결과 사회적 참여(social participation), 옹호적 참여(advocacy participation), 기능적 참여(functional participation) 등과 같이 독립된 차원들로 나타난 결과를 제시하였다. 사회적 참여란 집단적인 모임이나 활동에 대한 사회적 행동을 의미하고, 고취적 참여는 변화나 혁신을 추구하는 변화담당자로서의 활동을 의미하며, 기능적 참여는 자기개발을 하거나 조직의 발전을 위해 추가적인 노력을 기울이는 활동을 말한다(Van Dyne 등, 1994). 하지만 모든 연구들이 앞서 소개한 Organ(1988)의 다섯 가지 하위차원들을 사용하

고 있는 것은 아니다. 하위차원 간 개념적 중복과 측정에 어려움이 있어 연구자의 연구내용과 목적에 따라 선별하여 사용되고 있다. 이렇게 Organ(1988)의 정의가 현재까지 조직시민행동에 관한 연구에서 폭넓게 받아들여지고 있기는 하나, 개념정의에 사용한 표현들의 모호성 때문에 후속 연구자들의 많은 비판을 받고 있다. 특히 ‘재량성’과 ‘비보상성’의 특성을 나타내는 행동은 정확히 어떤 행동을 의미하는 것인지에 대한 이해가 어렵다. Graham(1991)은 이러한 문제의식을 갖고 조직에 대한 효과성 측면만을 강조한 새로운 개념을 제시하였다. 그는 조직시민행동을 “조직에 관련된 모든 긍정적인 행동”으로 정의하면서 최초 Organ(1988)의 개념적 정의에 포함된 재량성과 비보상성 등을 제외하였다.

Organ(1997)도 스스로 이 개념의 모호성을 인정하고(김경석, 전상길, 2006), 조직시민행동을 과업성과가 배태된 사회적 그리고 심리적 맥락을 유지하고 제고하는 행동“이라는 수정된 정의를 제안하였다. 결과적으로 최초의 조직시민행동 정의(1988)의 세 가지 특징(재량성, 비보상성, 총체성)들 가운데, 조직의 효과성을 높인다는 총체성 하나만 유지하고 있는 셈이다.

Podsakoff 등(2000)은 조직시민행동에 관한 연구가 증가하고 있음에도 개념에 대한 하위차원의 명확한 합의가 이루어지지 않고 있다는 문제점을 지적하였다. 그는 여러 연구자들이 제시한 30여개의 조직시민행동의 하위차원들 간에 내용상 많이 중복됨을 인식하고 <표2-3> 과 같이 일곱 가지 형태의 하위차원들로 재구성하였다.

〈표2-3〉 연구자별 조직시민행동의 하위차원

유 형	연구자	하위차원
1. 돕는 행동	Smith, Organ & Near(1983)	이타행동
	Organ(1988, 1990)	이타행동, Courtesy, Peacemaking, Cheerleading
	Graham(1989) Moorman & Blakely(1995)	개인 간 돕기 행동
	Williams & Anderson(1991)	개인을 위한 조직시민행동
	George & Brief(1992) George & Jones(1997)	동료를 돕는 행동
	Borman & Motowidlo (1993, 1997)	동료를 돕는 행동
	Van Scotter & Motowidlo (1996)	개인 간 돕기 행동
2. 비불평성	Organ(1988, 1990)	sportsmanship
	Borman & Motowidlo (1993, 1997)	타인에 대한 협동과 도움
3. 조직충성	Graham(1989), Moorman & Blakely(1995)	충성
	Graham(1991)	조직충성
	George & Brief(1992) George & Jones(1997)	조직에 호의를 전달하는 행동
	Borman & Motowidlo (1993, 1997)	조직을 보호하는 행동
4. 조직순응	Smith, Organ & Near(1983)	일반적 순응
	Organ(1988)	순응
	Graham(1991)	복종
	Williams & Anderson(1991)	조직을 위한 시민 행동 (계속)
	Borman & Motowidlo (1993, 1997)	조직의 절차나 규율을 준수하는 행동

5. 공공성	Organ(1988, 1990)	civic virtue
	Graham(1991)	조직참여
	George & Brief(1992) George & Jones(1997)	조직을 보호하는 행동
6. 개인적동기	Organ(1988, 1990)	양심적 행동
	Graham(1989), Moorman & Blakely(1995)	조직을 위해 건설적인 제안을 하는 행동
	George & Brief(1992) George & Jones(1997)	구조(구성) 확립
	Borman & Motowidlo (1993, 1997)	특별활동에 대한 열성 과업에 대한 지원
	Van Scotter & Motowidlo (1996)	직무에 대한 헌신
7. 자기발전	George & Brief(1992) George & Jones(1997)	자기발전
	최창희(1994) 이주일&민경환(1995) 이희자(1999)	자기계발활동

출처: 이현정(2011)

Podsakoff 등(2000)이 제시한 일곱 가지 하위차원들을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, “돕는 행동”이다. 이것은 자발적으로 동료를 돕거나 일과 관련된 문제가 발생하지 않도록 미연방지하는 행동으로써, 많은 연구자들이 사용하고 조직시민행동의 뿌리가 되는 하위차원이다. 이와 동일한 개념으로 Graham(1986)은 ‘neighborliness’이라는 용어를 사용하기도 한다.

둘째, “스포츠맨십”이다. 우리나라에서는 비불평성(김경석, 전상길, 2006)이라고 표현되기도 한다. 이것은 조직의 불편을 참고 불평 없이 업무에 임하는 행동으로 정의된다. Borman & Modowidlo(1993, 1997)는 이 하위차원을 ‘타인에 대한 협동과 도움’으로 개념적 정의를 한 것을 알 수 있다. 이는 스포츠맨십이 이타주의 행동과 중복된 의미를 나타내고 있음을 알 수 있다.

셋째, “조직에 대한 충성심”이다. 이것은 조직을 외부의 위협으로부터 보호하고 어려운 상황에서도 조직에 몰입하는 행동을 의미한다.

넷째, “조직에 대한 순응”이다. 이는 타인이 보지 않아도 언제나 조직의 규칙과 절차 등을 준수하는 행동으로 양심적 행동이라고 불리고 있다.

다섯째, “미덕”이다. 이것은 조직에서 자신의 이해를 같이하는 행동을 말하며 Graham(1991)과 Organ(1988)은 참여행동을 이 하위차원에 포함시키고 있다.

여섯째, “개인적 동기”이다. 이는 개인의 업무나 조직의 성과를 높이기 위해서 자발적으로 창의적인 행동을 하고 자신의 업무에 열정을 쏟는 행동을 말한다. Moorman & Blakerly(1995)는 이 하위차원에 “다른 사람들이 반대할지라도 자신의 의견을 솔직히 표현하는 것, 새롭고 보다 효율적인 방식으로 일을 하도록 타인에게 격려하는 것, 회의에서 자기 생각을 말하도록 타인을 격려하는 것” 등과 같은 제안행동을 포함시키고 있다(Graham, 1986; Moorman & Blakely, 1995)

마지막은 “자기 발전”이다. 이것은 조직구성원들이 자신의 분야에서 최선의 능력을 유지하기 위해 자발적으로 새로운 기술 등을 익힘으로써 자신에 대한 기여도를 높이려는 행동을 의미한다. 이에 대한 근거로 Katz(1964)가 자기개발행동(self-training)을 제시하고, George & Brief(1992)가 자기개발이 조직시민행동의 매우 중요한 하위차원이라고 강조했음을 덧붙이고 있다. 이처럼 여러 가지 하위차원들이 일곱 개로 묶을 수 있는 것은 조직시민행동을 구성하는 하위차원들 간에 유사성이 있다는 것을 의미한다(최소연, 2005).

실제로 Podsakoff 등(2000)도 조직시민행동의 다양한 구성요소들의 개념이 기본적으로 Katz(1964)가 제시한 자발적 행동의 개념으로부터 파생된 것이라고 말한다. Katz(1964)는 조직에 반드시 필요한 행동으로써 세 가지 유형의 행동들을 제시하고 있는데 그 중에서 혁신적이고 자발적인(innovative and spontaneous behavior) 행동 안에 협력하는 행동, 조직을 위협으로부터 보호하는 행동, 자발적으로 조직에 도움이 되는 아이디어를 제공하는 행동, 자기개발 행동, 조직에 우호적인 태도를 유지하는 행동 등이 포함되어 있다. 이러한 내용들은 현재의 조직시민행동의 하위차원의 행동들과 매우 흡사한 것을 알 수 있다.

이상에서 논의된 하위차원들 이외에도 하위차원을 세분화한 연구자들이 있

다. Becker & Vance(1993)는 조직시민행동의 가장 기본이 되는 이타행동을 altruistic-local behavior와 altruistic-distant behavior로 세분화하고 있다²⁾.

전자는 같은 부서의 동료들 돕는 행동으로, 후자는 타 부서원들까지 돕는 행동으로 돕기의 대상을 조직의 경계로 분류하고 있다. 그리고 Organ & Konovsky(1989)는 순응행동을 일반적 순응(I)과 일반적 순응(II)로 구분하고 있다. 일반적 순응(I)에는 양심관련 문항들과 출근 관련 문항들이 포함되어 있으며, 일반적 순응(II)에는 긍정적 의미를 가지되 그 형식은 부정적 의미로 부정화된 문장들이 포함되어 있다(김경석·전상길, 2006).

3. 조직시민 행동에 관한 선행연구

일부 학자들은 리더의 윤리성과 자발적인 리더십은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다고 한다. 예를 들어, Podsakoff 등(1990)은 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 만족, 신뢰가 매개효과로 나타나는지에 대한 연구에서, 그 결과 변혁적 리더의 행위와 신뢰, 만족 간에는 직접적인 관계가 있으며, 신뢰의 경우 조직시민행동 간에는 직접적인 관계가 나타남을 밝혔다. 이는 사회적 교환관계 하에서는 단기적으로 자신의 공헌에 대한 즉각적인 보상이 주어지지 않더라도 리더에 대한 신뢰 속에서 역할외 행동을 하게 됨을 발견하였다.

윤리적 리더십은 조직 내 구성원 간 그리고 조직 구성원의 상사에 대한 신뢰성을 제고한다. Graham(1991)은 조직구성원이 조직과 상사 그리고 동료에 대해 신뢰하면 조직의 목표를 달성하기 위해 행사하는 권한을 자발적이고 적극적으로 수용하여 일을 처리할 수 있게 한다고 하였다. 즉, 조직구성원들의 동료에 대한 신뢰, 상사에 대한 신뢰, 그리고 조직에 대한 신뢰가 높으면 높을수록 상호간의 협력을 증진시키게 되며, 소속집단 또는 조직의 공동목표 달성을 위해 필요한 자발적이고 헌신적인 조직시민행동과 같은 역할외 행동을 증대시킨다고 하였다.

이는 단순히 절차의 존재 여부보다 리더가 절차를 공정하게 집행하고 있는

2) 이와 같은 이타행동의 세분화는 본 연구의 하위차원인 '원격 이타행동'을 설정하는 데 큰 도움을 주었다.

지에 의한 것이다. Moorman(1991)은 공정한 절차의 존재 여부보다 상사와의 상호작용 속에서 느끼는 공정성이 리더에 대한 신뢰를 향상시키며 조직시민행동을 나타낸다고 하였다.

Wayne & Green(1993)의 연구에 따르면 리더와 구성원과의 교환을 그 관계의 질에 따라 집단 내(in-group) 교환과 집단 외(out-group) 교환으로 구분할 수 있다. 집단 외 교환은 경제적 교환에 해당되며 낮은 수준의 상호작용, 신뢰, 자원, 보상의 관계로서 리더와 구성원간의 관계가 공식적인 고용관계로만 한정된다. 반면, 집단내 교환은 사회적 교환관계에 해당되며, 신뢰와 서로간의 암묵적 책임에 근거한 고용계약 이상의 관계를 의미한다. 이는 절근한 동료의 일을 도와주거나, 리더가 감시 혹은 확인하지 않더라도 규정에 따라 충실히 근무하는 등의 조직시민행동이 수행된다고 하였다.

Podaskoff 등(1996)은 변혁적 리더십과 리더십 대체물이 직무만족과 조직몰입, 상사에 대한 신뢰 그리고 조직시민행동에 미치는 영향에 관하여 자동차, 가구, 정유, 제약사 등에 종사하는 종업원들을 대상으로 연구하였다. 그 결과 변혁적 리더십과 리더십 대체물이 직무만족과 조직몰입, 상사에 대한 신뢰 그리고 조직시민행동에 정(+)의 영향을 보였으며, 변혁적 리더의 행동이 상사에 대한 신뢰를 예측하는데 유의한 변수로 밝혀졌다.

조직시민행동에 대한 국내 선행 연구에서도 유사한 결과가 나타났다. 특히 공공조직의 경우 신뢰가 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김호균(2008)은 지방자치단체(광역)의 구성원을 대상으로 상사신뢰, 조직신뢰와 조직시민행동과의 인과관계를 조직몰입이라는 태도 변수를 매개로 하여 연구하였다. 분석 결과, 조직구성원이 지각하는 조직신뢰와 상사신뢰 중 조직신뢰만이 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직몰입은 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치며, 조직신뢰, 상사신뢰와 조직시민행동과의 인과관계는 상사신뢰만이 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 조직신뢰만이 조직몰입을 부분 매개하여 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

박상언(2003)은 구조조정을 시행한 경험이 있는 금융업 직원을 대상으로

조직에서 생존직원들이 경영진에 대해 느끼는 신뢰감의 정도와 조직몰입, 직무성과, 이타적 행동 간의 관계를 회귀분석 한 결과 경영진에 대해 느끼는 신뢰감, 즉 조직신뢰가 높을수록 생존자들의 조직몰입과 직무성과, 조직시민행동으로서 남을 돕게 되는 이타적 행동이 높게 나타났다.

이영석(2004)은 사기업의 조직구성원을 대상으로 한 ‘회사신뢰와 상사신뢰의 결정요인’에 대한 사례연구에서 상사신뢰는 회사신뢰에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과를 내놓았다. 그는 이러한 연계관계가 성립하는 논거를, 조직구성원들은 조직 내 사회화 과정을 거쳐 조직에 대한 가치와 목표 및 업무수행방식을 배운다. 이러한 과정에서 상사들은 조직구성원들에게 필요한 정보를 제공하는 역할을 맡게 되며 상사는 조직을 대표하여 조직구성원들에게 조직에 대한 적응 및 관련 태도와 행동의 형성에 적지 않은 영향을 주게 된다. 따라서 상사에 대한 신뢰는 조직신뢰에 영향을 미치게 된다는 것이다. 이처럼 조직구성원의 상사신뢰는 직무만족이나 조직몰입 또는 조직시민행동 등과 같은 조직구성원의 직무태도나 행동에 긍정적으로 영향을 주어 조직효과성 제고에 적지 않은 역할을 할 것이라는 논지와 일치함을 증명하였다.

4. 윤리적 리더십과 조직시민행동과의 관계

급변하는 외부의 환경변화에 적응과 조직의 목표달성을 위해서는 조직변화를 주도하는 리더의 리더십 발휘가 무엇보다도 필요하다(Schein, 2006). 이러한 리더십 중에서도 사회적 윤리 문제와 공무원들의 윤리성과 투명성을 중요하게 인식하는 세계적 추세와 관련하여 최근 윤리적 리더십에 대한 연구가 점차 이슈화되고 있다(Brown & Trevino, 2006). 이러한 세계적인 이슈로 인하여 자발적 행동의 지표로 조직시민행동에 대한 관심이 많아지고 있다.(유영석 등, 2009; Bateman & Organ, 1983). 조직시민행동은 승진이나 임금과 같은 조건이 없더라도 헌신적이고 자발적이며 규정을 초월하여 조직의 각 기능이 효과적으로 발휘될 수 있도록 도와주는 구성원들의 행태이다.

많은 연구들이 조직시민행동을 유발시킬 수 있는 리더십에 관심을 두고 있지만 대부분 변혁적 리더십이나 카리스마적 리더십에 초점을 맞추고 있었다

(Brown 등, 2005). 그러나 최근에는 비윤리적 경영이나 행정가의 행정행위에 대하여 한층 높은 수준의 도덕적 책임감을 요구하고 있다. 특히, 공직자나 공무원들의 윤리적 리더십은 행정적인 행위를 통하여 국민들에게 직접적인 영향을 미친다는 측면에서 중요성이 부각되고 있다.

따라서 이제는 조직의 리더들에게 윤리적 행정 실천과 함께 윤리적 리더십은 선택의 문제가 아니라 필수적인 과제가 된 것이다.³⁾ 그리고 윤리적 리더는 부하직원들에게 바람직한 행동, 격려, 인지적 자극과 그들의 발전에 영향을 미치는 인물로 정의되면서 롤모델(role model)로서의 역할이 강조되고 있다. 롤 모델에 따라 조직구성원의 행동이 달라질 수 있고, 이것은 곧 조직성과로 연결될 수 있기 때문에 리더의 윤리적 행위는 조직적 측면에서 매우 중요하다고 볼 수 있다(Rhuntia & Suar, 2004).

그러므로 행정의 성과를 증진시키거나 공무를 이행하는 과정에서의 공무원 상급자의 윤리적 리더십과 조직시민행동과 관계를 밝히는 것은 의미있고 가치있는 연구주제라고 판단되며 이러한 연구들이 질적, 양적으로 활발하게 이루어져야 할 것으로 생각된다.

3) Drucker, P. (2006). The Effective executive: The definitive guide to getting the right things done, *Collins Business*.

제 3 절 역할갈등의 이론적 고찰

1. 역할갈등의 개념 및 정의

역할(role)이란 개념은 G. H. Mead(1962)에서 비롯하여 사회학자, 문화 인류학자들에 의해 1920년대에 체계적으로 연구되고, 학술 용어로 사용되면서 관심을 받기 시작하였다. 역할에 관한 개념은 다양하게 정의되고 있으며 이에 관한 여러 학자들의 견해를 살펴보면 다음과 같다.

R. Linton(1970)에 의하면 역할이란 사회의 어떤 지위에 있는 사람에게 사회구성원으로부터 공통적으로 기대되는 행동모형이라고 정의하고, Parsons(1951)는 사회구조의 가장 중요한 분석단위를 역할로 규정하고 이것이 일반적인 문화유형과 일치되고 그 집합체의 구성원들 사이에서 인정된 가치 지향적 기대(Value Oriented expectation)를 중심으로 조직될 때 역할 제도화(institutionalization)가 된다고 주장하였다. 한편 Mead(1962)에서 출발하여, Turner(1978)에 이르는 상호주의적 접근은 역할의 행동적 측면을 강조하기 때문에 역할행위의 과정적이고 구조적인 측면에 관심을 갖는다. 따라서 역할에 대한 연구를 행할 때 공식적인 조직에서 보다는 구조가 갖추어져 있지 않은 비공식적 집단 내지는 개인에 초점을 두고 역할개념을 “일반화 된 타자”(Mead, 1962), “개인의 일관성 있는 행위의 유형”(Turner, 1978)으로 파악하여 유기와 환경 및 개인과 사회를 엄격히 구분하는 대신, 이 둘을 하나의 유기체적 통합체로 보았다(임창업, 1993).

역할개념에 대한 여러 학자들의 논의를 근거로 하여 역할이란 사회체제 내에서 어떤 지위를 차지하고 있는 사람에게 기대하거나 요구하는 행동이라고 정의할 수 있다. 조직 내에서 조직 구성원은 자신이 맡고 있는 고유한 역할을 통해서 조직에 영향을 미치기도 하며 조직으로부터도 맡고 있는 역할에 대한 기대를 받게 된다. 구성원들 간의 역할기대와 역할행동은 항상 일치 되지는 않으며 도리어 역할기대와 실제 행동 간에 차이가 생김으로써 역할갈등이 생기는 경우가 있다. 이와 같이 역할갈등은 수 많은 원인에서 나오는 것이기 때문에 연구의 관점에 따라 서로 달리 정의될 수도 있다(고봉주, 2000).

현대적 의미의 역할갈등은 Linton과 Moreno에서 출발하여 Parsons에 이르는 구조주의적 전통과, Mead에서 출발하여 Turner에 이르는 상호주의적 전통의 두 가지로 구분할 수 있다. 이들의 연구가 있기 전에 역할이론을 분명하게 전개하고 있지는 않으나 이전의 여러 학자들의 개념에서 역할개념과 유사한 면을 발견할 수 있다(이기수, 1987).

역할갈등에 관한 학자들의 정의를 살펴보면 다음과 같다. Rizzo 등(1970)은 역할갈등을 “개인의 욕구와 역할의 요구가 불일치하는 상태”라고 하고, 이 갈등을 측정하는 방법으로 역할 행위자에게 질문하는 방법을 택하여 갈등상황을 측정하였다(김영돈, 1993). 한편 Sieber(1974)는 역할축적(role accumulation)에 관해 종래에는 주로 역기능에 대해서만 언급한데 반해, 그것의 순기능에 관해 논하면서, 그 역기능 중의 하나로 역할갈등을 들어 역할갈등의 대상은 개인의 심리 안에 있음을 시사하고 있다.

Parsons(1951)는 역할갈등이란 “일을 전부 수행하기가 불가능한 서로 상충되고 합당한 여러 역할기대들 사이에 어떤 행위자가 처해 있는 것이다”라고 하였다. 또한 Miles & Perreault(1976)는 “역할갈등이란 역할담당자가 역할집단의 역할전달자들로부터 양립되지 않거나 불일치하는 기대들을 받는 것이다”라고 하였다. Katz & Kahn(1966)은 “한 가지에 순응함으로써 다른 것에 순응을 더 갈등에 처하게 하는 둘 이상의 역할기대가 동시에 발생 하는 것”이라고 규정하고 있다. Schuler, Aldag, & Brief(1977)은 “하나에 순응(compliance)함으로써 다른 역할에의 순응을 갈등에 처하게 하는 둘 이상의 역할 기대가 동시에 발생 하는 것”이라 하였다. Szilagyi & Wallace(1990)는 역할갈등을 역할수행에 있어서 둘 이상의 사람으로부터 다차원적인 요구나 지시를 받는 상태라고 정의하고 역할갈등은 긴장과 불안을 발생시킨다고 하였다.

오석홍(2013)은 역할(role)이란 사회적인 관계에서 어떤 지위를 점하는 사람들이 해야 할 것으로 기대하는 행동의 범주라고 정의하고, 이러한 기대는 지위(position)에 대한 것이지 개인적 특성에 대한 것은 아니라고 하였다. 이송옥(1998)은 역할갈등의 개념을 그 역할 대상을 어떻게 규정하는가에 따라 다음과 같이 분류할 수 있다.

첫째, 심리적 요인으로 보는 경우 역할상황을 역할수행자가 어떻게 지각하는가에 중점을 두어 역할갈등이 일어나는 대상을 역할행위자의 인성요인으로 본다. 둘째, 역할기대로 보는 경우 역할갈등을 여러 기대들이 서로 상충된 현상으로 보아 역할갈등의 대상을 서로 상충되는 것으로 본다. 셋째, 위의 두 가지 모두를 역할갈등의 주요 대상에 포함시키는 경우로 분류할 수 있다.

이상의 논의를 바탕으로 역할갈등이란 서로 양립될 수 없는 역할이 요구될 때 혹은 둘 이상의 지위를 가진 개인이 그 지위가 요구하는 기대들이 상충될 때 겪는 심리적 갈등상태를 의미한다. 즉, 역할수행자가 역할을 수행함에 있어 느끼는 곤란, 곤혹 혹은 문제 등을 지칭하는 것을 의미한다. 또한 역할수행자가 두 개의 역할을 수행하거나 상반되는 기대를 동시에 수용하지 못할 때 일어나거나 역할 담당자가 자기 역할을 보호할 경우나 자신의 성격, 욕구, 동기 때문에 생길 수 있는 갈등을 말한다.

위의 여러 학자들의 정의를 종합하면 역할갈등이란 어떤 환경에서 둘 또는 그 이상의 역할압력이 하나의 다른 역할압력과 갈등을 일으키거나 또는 하나의 압력이 다른 어떤 어렵거나 부당하거나 불가능한 압력과 대립될 때 발생한다. 이러한 역할갈등은 개인에게 내적인 갈등 등을 야기시켜 스트레스를 유발시키는 요인이 된다.

2. 역할갈등 이론

1) 역할갈등의 기능

갈등이란 낱말은 여러 학문분야에서 광범위하게 사용되고 있으며 학자들의 시각에 따라 다의적으로 사용될 수 있다. 이수락(2011)은 학자들의 견해를 다음과 같이 정리하였다.

첫째, 갈등은 둘 이상의 행동주체 간에 일어나는 상호작용이다. 둘째, 갈등은 심리적 대립 현상을 내포하는 동태적 과정이다. 셋째, 갈등의 진행과정에서 표면화되는 대립적 행동에는 싸움과 같은 폭력적 행동만 있는 것이 아니라 여러 가지 대립적 행동이 있을 수 있다. 넷째, 갈등은 대립적 행동이 노출

되지 않더라도 당사자들이 갈등 상황을 지각하고 긴장, 불안 등을 느끼기 시작하면서 갈등 현상이 발생한다고 보아야 한다는 것이다. 다섯째, 갈등은 조직을 위해 유익한 것일 수도 있고 해로운 것일 수도 있다는 것이다. 여러 견해를 볼 때 갈등이란 그 자체로서는 선도 악도 아니라고는 하지만 그 갈등을 어떻게 관리하느냐에 따라 사회변화와 사회발전의 원동력이 될 수 있고 그 사회를 붕괴시키는 매개체가 될 수도 있다. 그러므로 갈등은 바람직한 방향으로 관리되어야 한다.

2) 역할 갈등의 요인

역동적인 현대 조직 속에서의 갈등은 자연스럽고 어떻게 보면 필연적인 현상이다. 다양한 배경, 관심, 소질을 지닌 사람들이 상호작용을 하는 조직 속에서 인간 사이의 갈등은 불가피한 것이다. 갈등은 개인 또는 집단의 차이에서 비롯되는 것으로 이러한 차이는 일반적으로 현상에 대한 지각이 다르기 때문에 발생하며 개인 또는 집단의 지각은 목표, 시간, 지위 등에 따라 다르게 나타난다. 즉 개인 또는 집단은 그들이 가지고 있는 정향에 따라 목표, 시간, 지위에 따른 지각을 달리하고 있으며 갈등은 집단 상호 의존성의 유형에 따라서 발생한다.

많은 학자들은 갈등이 조직의 유효성과 개인의 심리적 건강을 해치는 것으로 보고 있다. 갈등의 기능에 관하여 Dubin(1978)은 다음과 같이 순기능과 역기능으로 나누어 설명하고 있다.

갈등의 순기능적 측면은 첫째, 갈등에 상응하여 성원의 재능과 능력이 발휘된다. 둘째, 갈등은 성원의 다양한 심리적 욕구를 충족한다. 셋째, 갈등은 기술혁신과 변화를 유도한다. 넷째, 갈등은 조직 내의 갈등을 관리하고 방지할 수 있는 방법을 터득하게 한다. 다섯째, 많은 종업원들이 하는 일에 실증을 느끼게 되는데, 부서간의 갈등은 이를 해소하기도 한다. 여섯째, 갈등은 조직의 어느 곳에 문제가 있는가에 대한 사전의 정보를 제공한다. 일곱째, 갈등은 새로운 화합의 계기가 된다.

다음으로 갈등의 역기능적인 측면은 첫째, 갈등은 자기 이익에 급급하여 전

체 조직을 희생케 하는 경우가 있다. 둘째, 개인 간의 오랜 갈등은 정서적으로 육체적으로나 해가 된다. 셋째, 갈등은 목표달성에 필요한 시간과 정력을 낭비하게 한다. 넷째, 갈등의 여파는 재정상의 비용과 감정상의 고통을 수반하게 한다. 다섯째, 갈등을 겪고 나면 극단적인 경우 자료와 사실이 왜곡된다.

또한 Lawrence & Lorsch(1967)는 어느 정도의 갈등은 조직을 건강하게 하고 조직의 효과성을 가져오는데 공헌한다고 순기능적인 면을 지적하고 있다.

순기능적인 측면에서 갈등은 조직에 꼭 필요한 것으로 관리자에게는 목표달성과 관리능력을 배양하여 주고, 구성원들에게 단결력과 조직에 대한 열성도를 높여주며 개인에게는 창의력이 증대되어 발전의 좋은 기회가 되고 있음을 말해 주고 있다. 그러나 갈등이 순기능적인 것이냐 또는 역기능적인 것이냐는 갈등의 기능을 조직이 추구하는 어떤 가치와 관련시켜 파악하느냐에 따라서 해석이 달라진다. 즉, 조직이 추구하는 목표나 가치를 지원하는 것은 그 조직을 위해 순기능적이며 건설적인 갈등이 될 것이고, 반면에 조직의 목표나 가치에 반대되는 것은 역기능적이고 파괴적인 갈등이 될 것이다.

그러나 갈등의 기능에는 순기능과 역기능이 함께 존재한다고 주장하는 학자도 있다. 주삼환(1988)은 갈등은 서로간의 관계성을 끊고 목적달성을 방해한다고 생각하며, 개입할 경우 자신에게 불이익을 초래하여 적이 생긴다고 회피하는 경향이 있으나, 반면에 새로운 아이디어를 창출하는 자극제가 되고 이로 인해 조직이 환경의 변화에 적응하도록 도와주는 계기를 마련해 준다고 말하였다.

이상을 종합하여 볼 때, 역할갈등을 많이 느끼는 역기능적인 면에서는 분열적이고, 긴장을 유발하고, 시간이 지날수록 심한 불안을 조성하게 되나, 역할갈등을 적게 느끼는 순기능적인 면에서는 조직의 변화 발전에 원동력이 되고 조직 구성원들로 하여금 능동적인 행동을 하는 활력소가 될 수 있다. 따라서 조직에 갈등이 부재할 경우는 지나치게 경직될 수 있을 뿐만 아니라 조직이 침체될 수도 있다. 그러므로 조직내에 갈등이 적절히 존재함으로써 발전과 창의성과 다양성 등이 나타날 수 있다. 뿐만 아니라 갈등 그 자체는 좋은 것도 나쁜 것도 아니다. 다만 어떻게 취급하느냐에 따라 개인이나 조직에 역기능일

수도 있고 순기능적일 수도 있다.

역할갈등에 대한 연구들은 대부분 역할갈등을 초래하는 원인과 결과들에 관한 사항들으로써 역할갈등을 느끼는 조직구조 속에서는 조직에 만족할 수 없을 것이고 이는 결과적으로 진정한 서비스와는 거리가 먼 현상을 야기할 것이다. 일반적으로 조직 구성원들이 경험하게 되는 역할문제는 여러 가지 요인에 의하여 다양하게 정의되고 있다.

3. 역할갈등의 구성요소

역할갈등이란 지방자치단체 공무원이 조직상사로 부터 상반된 둘 이상의 지시나 시행 불가능한 지시, 요구가 금지 된 일을 하도록 강요받을 때 지각하는 심리적 상태라고 정의할 수 있다.

House & Rizzo(1972)는 역할 갈등을 개인역할갈등(Person roleconflict), 송신자에 의한 갈등(intersender conflict), 송신자내 갈등(intrasender conflict) 및 역할과부하(role overload) 등으로 분류하고 있다.

첫째, 개인역할갈등은 역할에 대한 기대가 역할담당자의 가치관과 일치하지 않을 때 발생하는 갈등이고, 송신자에 의한 갈등은 역할 송신자로부터의 기대가 하나 또는 그 이상의 다른 역할 송신자들로부터의 기대와 모순되는 경우에 발생하는 갈등이며, 송신자 내부간 갈등은 한 역할집합에 속하는 어떤 단일의 역할송신자로부터의 역할담당자에 대한 기대가 양립하지 않을 때 발생하는 갈등이며, 역할과부하는 역할담당자에게 기대되는 역할이 역할담당자가 수행하기 위해 필요한 시간이나 자원을 초과하는 경우에 발생하는 갈등이다 (김종서, 2000). 따라서 개인역할갈등은 개인이 수행하고 있는 역할들에 대한 자신의 기대와 자신의 자아상과의 모순으로 인하여 발생하는 갈등이다. 즉 역할행위자가 가지고 있는 내적기준 또는 개인적 요구(가치관)와 주어진 역할행동 간의 갈등이라는 의미이다.

둘째, 송신자에 의한 역할갈등은 복수의 역할송신자가 한 사람의 역할담당자에게 상반되는 기대를 하거나 규칙이나 명령을 이탈하는 경우이다. 즉 양립 불가능한 정책이나 상호 대립되는 타인들의 요구들과 대립된 평가 기준들에

기인하는 갈등을 말한다.

셋째, 과부하에 의한 역할갈등과 부하에 의한 역할갈등은 역할송신자가 역할담당자에게 어떠한 역할을 요구하면 동시에 그 역할을 수행하기 위한 지식 정보기술 능력이 부족하여 역할담당자 자신이 느끼는 갈등이다.

4. 역할갈등에 관한 선행연구

역할갈등은 일반적으로 조직몰입이나 조직시민행동과 같은 조직 내부의 긍정적 상황에 부정적으로 작용하는 것으로 인식되어 왔다. 예를 들어, Cohen(2002)의 초기연구에서는 상황의 모호성과 방향의 모순이 하부조직에 있는 사람들의 분노를 일으키고 지도에 대하여 덜 호의적인 태도를 갖게 하며 생산성을 낮춘다. 또한 Hammer & Tosi(1974)는 중심인물의 조직수준은 역할갈등과 역할모호성의 인식, 업무에 포함되는 특히 업무에 대한 만족도 사이의 관계를 조절한다는 가정을 발전시켰다. 이들은 낮은 지위, 비관리직에 있는 사람들에게 대한 업무만족도를 예상하는 데는 역할모호성보다 역할갈등이 더욱 중요하게 된다고 주장하였으며 높은 지위, 관리직에 있는 사람들에게 있어서도 마찬가지라고 하였다.

Nichoin & Goh(1983)의 연구에 의하면 정형화된 생산공장에서는 공식화, 의사결정의 참여, 감독의 폭 등의 구조적 변수 중 공식화요인이 역할갈등과 상관관계가 있고, 환경이 불확실하고 비정형화의 성격을 띤 집단은 대인적 변수 중 존경과 좋아함의 요인이 역할갈등과 상관관계가 있다고 하였다.

이러한 관계는 국내의 선행 연구에서도 유사하게 도출된다. 송정애·장정순(2008)의 보육교사의 역할갈등이 역할수행에 미치는 영향에 관한 연구에서는 역할갈등 수준이 낮을수록 역할수행 수준이 높아진다고 나타났으며 역할갈등은 교사의 내재적 요인보다 외부 환경적 요인에 의해서 발생된다고 보아 보육교사의 근무환경개선이 보육서비스의 질적 수준을 향상시키는 중요한 요인으로 작용할 수 있다고 보았다. 또한 조직사회 내에서 신뢰감을 증대할 수 있으며 교수활동에 대한 자신감과 효능감이 높아짐으로서 유아교육의 질을 향상시킬 수 있다고 하였다.

시대적 상황에 따라 역할 과부하로 인한 직장과 가정 갈등은 조직구성원이 직장에서의 직무스트레스가 높을수록 직장과 가정갈등의 수준이 높아졌다(문성호, 2005; 김윤희, 2007). 즉, 직장에서의 너무 광범위하고 시간 소모적인 양적 역할 과부하와 업무처리의 어려움으로 인한 질적 과부하가 조직구성원들이 여가와 가정생활을 위한 시간과 힘을 직장에서 소진하게 되며, 이러한 역할갈등의 지각으로 인한 직장-가정 갈등을 경험하게 된다는 것을 의미하였다.

유숙자(1999)에 따르면 역할갈등에 따라 직무스트레스를 인지할수록 직무만족은 떨어지게 된다는 결론을 내림으로써 직업재활사의 역할요인에 따른 직무스트레스 감소를 통한 직무만족 제고의 기초 자료로 활용될 수 있다고 하였으며, 직무스트레스의 하위 변인 중에는 역할갈등이 직무만족의 직무, 감독, 보수, 동료관계 등과도 부(-)적 상관관계로 나타났다. 즉, 승진을 제외한 직무만족의 모든 하위변인이 역할갈등과 부(-)적 상관관계를 보여 주었다.

이규용 등(2010)에 따르면 윤리적 리더십이 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다고 하였으며, 정회근 등(2013)에 따르면 윤리적 리더십이 직무성과와 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 즉 윤리적 리더십은 조직 내 윤리성과 성실성을 제고하며, 구성원들의 임파워먼트를 고양시켜 궁극적으로 조직몰입과 리더 신뢰에 긍정적 영향을 행사하고 있음이 밝혀지고 있다. 이처럼 윤리적 리더는 사람 지향적이며 구성원들에 대한 후원과 능력 개발에도 적극성을 보이게 된다. 이와 같은 사실은 윤리적 리더십이 구성원들의 직무만족에 긍정적으로 영향을 미치게 될 것임을 예견케 한다(김상호, 2008). 따라서 윤리적 리더십은 직무만족, 직무몰입, 직무성과에 긍정적 영향을 미치고 역할갈등을 줄이는 요인으로 작용함을 추론할 수 있다.

5. 역할갈등과 조직시민행동과의 관계

임창희(2011)는 역할당사자 스스로가 주어진 역할에 대해 어떻게 해야 하는지에 대해 인식한 것이 ‘역할지각(role-perception)’이며 주변사람들이 “그가 이렇게 할 것이다”라고 추측 기대하는 것을 역할 기대라고 하였다. 한편

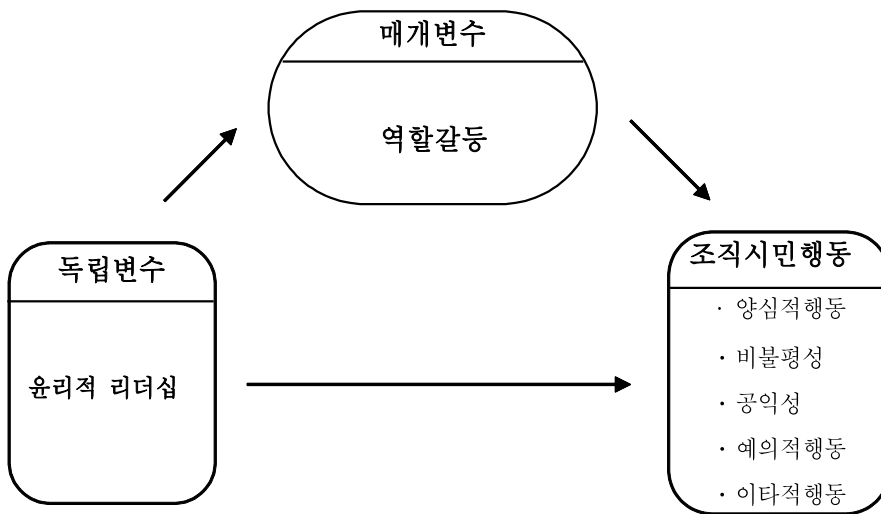
역할지각과 기대가 일치하면 다행이지만 그렇지 않다면 당사자의 주변인과의 사이에서 역할갈등이 일어난다고 했다.

박문상(2013)은 부사관의 역할관련 요인(역할정체성, 역할보호성, 역할갈등)이 조직유효성(직무만족도, 조직몰입, 조직시민 행동)에 미치는 영향과 관련한 연구에서 부사관들의 역할정체성은 조직몰입과 조직시민 행동에 긍정적으로 작용하고 역할보호성과 역할갈등은 부정적인 영향을 미칠 것으로 예측을 하였고, 연구결과에서는 역할정체성이 조직몰입과 조직시민 행동에 긍정적인 영향을 미쳤다. 그러나 역할보호성과 역할갈등은 조직몰입과 조직시민행동에 부정적 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 역할보호성이나 역할갈등이 직무 스트레스에 영향을 줄 수는 있겠지만 그 심각성이 조직의 팀웍이나 조직몰입과 조직시민행동에는 부정적 영향을 미치는 정도가 아닌 것으로 분석됨으로써 조직 내외에 역할갈등에 대한 그동안의 견해에 대하여 또 다른 시각을 갖는 계기가 되는 연구라 할 수 있다.

제 3 장 연구설계

제 1 절 연구모형 및 가설

본 연구는 지방자치단체 공무원 상급자의 윤리적 리더십이 하급 공무원이 느끼는 역할갈등, 조직시민행동에 미치는 영향을 파악하는 것을 연구목적으로 설정하였다. 본 연구모형은 선행연구들의 이론적 논의와 결과를 토대로 하여 설계하였다.



(그림 3-1) 연구모형

Trevino(1986)는 조직의 윤리문화를 개인의 도덕개발 인식 상태와 윤리/비윤리적인 행동간의 상황에 따른 조정자의 관계라고 개념화하였다. 이러한 모델에서 조직의 윤리문화는 무엇이 적절한 행동이고 적절하지 않은 행동인지에 대한 조직의 규범적인 구조, 타인의 행동과의 연관성, 법적인 권위에 복종하는 것에 대한 기대, 그리고 조직이 조직구성원 개개인의 행동에 대한 결과를 어느 정도 범위까지 책임을 묻는가로 이루어져 있다. 윤리적 문화가 개인의 윤리적인 행동에 직접적인 행동에 직접적인 영향을 줄 가능성이 높다

(Trevino, 1990). 즉 조직문화는 윤리적 의사결정의 중요한 요소이며(Hunt & Vitell 1986, 1992) 윤리적으로 바람직한 행동이 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 조직시민행동은 이러한 윤리적 행동의 일부이다.

일반적으로 개인적 특성이 윤리적 행동에 영향을 미치게 되는데 그 예로 Smith 등(1983)은 선행변수로 리더의 지원, 과업의존성, 외향성, 신경증, 인구통계학적 변수관계를 분석하여 상사지원과 신경증이 직무만족을 통하여 이타성에 유의한 영향을 미치고, 교육과 성장배경이 이타성에 유의하게 영향을 미친다는 결과를 제시한 바 있다. 한편 조직내 구성원간의 관계에서 Netemeyer 등(1997)의 연구에서는 분배공정성, 구성원의 조직적합, 리더의 지원 등의 선행요인이 조직시민행동에 영향을 준다는 연구결과를 보여 주었다. Zhu 등(2004)은 윤리적 리더십 행위가 심리적 임파워먼트를 통해 조직몰입과 리더에 대한 신뢰에 영향을 미칠 것으로 보고 리더의 윤리적 행위가 구성원의 조직시민행동 차원에서 직접적으로 영향을 미친다고 보았다. 또한 Brown & Trevino(2006)는 윤리적 리더십이 사회적 학습뿐만 아니라 사회적 교환과정을 통하여 조직원의 친사회적 행위 혹은 시민행동에 영향을 준다고 주장하였다.

이와 같은 연구는 국내 조직을 대상으로 한 실증연구에서도 발견된다. 이명신(2009)이 윤리적 리더십이 개인에 대한 조직시민행동과 조직에 대한 조직시민행동에 긍정적인 영향을 주고, 특히 조직에 대한 조직시민행동에 더 큰 영향을 준다는 것을 실증분석을 통하여 주장하였으며, 장준호와 조용현(2009)은 윤리적 리더십이 조직시민행동에 유의한 영향을 미친다는 것을 보여주었다. 즉 이와 같은 결과를 종합하면 리더의 윤리적 행동이 조직 내 윤리적 문화 조성에 기여하고 구성원들의 자발적이고 윤리적인 행동에도 긍정적 영향을 미칠 가능성이 높다는 것이다. 따라서 본 연구의 첫 번째 가설은 다음과 같다.

가설 1. 지방자치단체 공무원 상급자의 윤리적 리더십은 조직구성원들의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 지방자치단체 공무원 상급자의 윤리적 리더십은 조직구성원들의

이타적 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 지방자치단체 공무원 상급자의 윤리적 리더십은 조직구성원들의 양심적 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 지방자치단체 공무원 상급자의 윤리적 리더십은 조직구성원들의 예의적 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4. 지방자치단체 공무원 상급자의 윤리적 리더십은 조직구성원들의 비불평성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-5. 지방자치단체 공무원 상급자의 윤리적 리더십은 조직구성원들의 공익성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

역할갈등은 한 개인의 역할과 관련하여 기대 사이의 불합치성의 정도이다. 일상생활 속에서 조직구성원들은 윤리적 혼돈 상태를 겪는 경우가 많고 다양한 역할갈등을 경험하게 된다. 조직이 윤리적인 문화를 갖고 있으며 조직 내의 리더들이 조직구성원들과 윤리적 문화에 대해 명확하게 의사소통하고 적절한 윤리적 지침을 제시하는 경우 구성원들은 직무역할과 관련된 기대를 명확하게 이해할 수 있다. 예를 들어, Babin 등(2000)은 자신들의 근무환경이 비교적 윤리적이라고 인식하는 개인들은 비교적 적은 역할갈등과 역할모호성을 경험할 가능성이 있다고 하였고, Schwepker 등(1997)은 윤리적인 환경은 윤리적 갈등과 역할갈등에 영향을 미친다고 하였다. 이러한 갈등에 직면할 때 조직구성원들이 느끼는 역할갈등과 관련하여 조직 내 상급자들의 윤리적 리더십은 역할갈등을 줄이는 요인으로 작용할 가능성이 높다. 그러므로 다음과 같이 두 번째 가설을 설정한다.

가설 2. 지방자치단체 공무원 상급자의 윤리적 리더십이 증가하면 역할갈등 수준은 낮아질 것이다.

역할갈등은 조직구성원들이 특정직무에 요구되는 사항들이 서로 양립할 수 없다고 인식할 때 발생하며 이에 따라 고민, 긴장 및 스트레스 그리고 낮은 직무만족을 초래하게 된다(Dubinsky & Mattson, 1979; Rizzo 등, 1970).

Bateman & Organ(1983)은 직무만족과 조직시민행동 간에 유의한 관계가 존재한다고 제시하였고, 직무만족이 조직시민행동과 반대되는 결근, 이직 등에 부(-)의 영향을 미친다는 연구가 나와 있다(Herzberg 등, 1957; Vroom, 1964; Steers & Rhodes, 1978). 또 Cropanzano 등(2003)에 의하면 감정소진으로 나타날 수 있는 좌절, 직무관련 낙담, 심리적인 불안과 불만 등이 조직시민행동에 어느 정도의 부(-)의 영향을 미칠 수 있다고 하였다.

개인과 조직 간의 유기적 관계를 설명하기 위하여 도입한 역할정체성 이론은 개인의 자아와 사회의 연계성을 강조하며, 개인의 자아는 사회와 독립적으로 존재하는 것이 아니라 사회구조 혹은 사회관계의 속성들을 반영한다(Stryke & Burke, 2000).

역할이론에 따르면 구성원은 자신이 기대한 역할과 실제 수행하는 역할이 일관되지 않거나 상충될 경우 역할수행과정에서 스트레스를 경험하고 해당 역할에 대해 불만족을 느끼게 되며 업무효율성도 떨어진다고 한다(Rizzo, 1970).

역할갈등은 직무에 대한 스트레스를 높이고 그 결과 직무성과와 만족에 부정적인 영향을 미친다. 최근 역할관련 연구에 의하면 고객접점 서비스 제공자의 역할갈등이 직무만족과 부정적 관계를 보이고 있음을 실증적으로 제시하고 있다(Babin & Boles, 1996). 또한 조직구성원의 높은 역할갈등은 낮은 직무만족과 자신감의 결여 및 직무와 관련된 긴장감을 증가시켜 조직에 역기능의 효과를 초래한다(Kahn, 1984; Bedeian & Amenakis, 1981).

역할갈등 및 역할보호성과 직무만족간의 관련성에 관한 연구에서 역할갈등 및 역할보호성이 낮을수록 직무만족이 높다는 사실을 확인하였다(정미영, 2004; 박수진, 2006; 진유식, 2009).

그런데 역할갈등과 조직시민행동과의 관계는 두 가지 상반된 논리가 제시될 수 있다. 일반적으로 역할갈등은 조직구성원의 조직시민행동을 줄이는 결과가 제시되고 있으나 상황에 따라 정반대의 현상도 나타날 수 있다. 예를 들어 Maslow의 욕구단계설에 따르면 인간은 생리적 욕구, 안전의 욕구, 소속의 욕구, 존경의 욕구, 자기실현의 욕구의 5단계의 욕구를 단계적으로 실현해 간다고 한다. Maslow(1998)에 따르면 사람을 움직이는 데에는 기본적으로 두

가지 동기가 있다. 하나는 부족한 것을 ‘채우려는 결핍동기’와 다른 하나는 보다 나은 자기 모습을 위해 노력하려는 성장동기다. 부서 내에서 역할갈등의 수준이 높아지면 조직구성원의 소속의 욕구가 저하되고 부서 내에서 존경의 욕구를 성취할 수 있다는 기대감도 감소할 것이다. 그러나 조직구성원은 결핍동기와 성장동기를 통하여 역할 외의 행동에서 욕구충족을 추구하게 된다. 따라서 역할갈등은 조직 차원에서의 조직시민행동을 증가시킬 수도 있다고 가정할 수 있다. 특히 우리나라와 같이 이직이 자유롭지 않은 시스템에서는 현재 소속된 조직에서 인정을 받고자 노력할 것이며, 이러한 노력이 조직시민행동의 증가로 나타날 것이다. 따라서 개인의 성장 동기와 관련하여 개인의 내적 역할 갈등 수준이 높을 경우 조직 내 구성원 간의 관계에서 나타나는 조직시민행동의 수준은 낮아질 것이며, 개인 간 관계에서 나타나는 역할 갈등 수준이 높아질수록 구성원들로부터 인정을 받기 위해 조직시민행동의 수준은 증가할 것이다. 이와 같은 선행 연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 3-1. 개인의 내적 역할 갈등 수준이 증가하면 조직시민행동은 감소할 것이다.

가설 3-2: 개인 간 역할 갈등 수준이 증가하면 조직시민행동은 증가할 것이다.

본 연구에서는 가설1에서 윤리적 리더십은 조직구성원들의 조직시민행동에 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였고, 가설2에서 윤리적 리더십이 역할갈등에 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다. 또한 가설 3-1과 가설3-2에서 역할갈등이 조직시민행동에 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

즉, 윤리적 리더십이 조직시민행동에 직접적인 영향을 행사함은 물론이고 역할갈등을 통하여 조직시민행동에 간접적으로 영향을 준다는 것이다. 이러한 맥락에서 윤리적 리더십과 조직시민행동과의 관계에 있어서 역할갈등이 매개 역할을 할 것이라는 새로운 가설을 설정할 수 있을 것이다. 따라서 본 연구는 가설 3-1과 가설3-2와 연계하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4-1. 개인의 내적 역할갈등은 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향을 부정적으로 매개하여 그 효과를 감소시킬 것이다.

가설 4-2. 개인 간 관계에서 오는 역할 갈등은 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향을 긍정적으로 매개하여 그 효과를 증가시킬 것이다.

제 2절 변수의 조작적 정의 및 측정도구

1. 윤리적 리더십에 대한 조작적 정의 및 측정

본 연구에서의 윤리적 리더십이란 Brown 등(2005)이 정의한 개인적인 행동과 대인관계에서 추종자들에게 규범적으로 적절한 모범이 되는 행동을 보이며, 쌍방향 커뮤니케이션, 강화, 그리고 의사결정 과정에 적용, 실행함으로써 추종자들을 고조시켜 그에 따르게 만드는 것을 말한다. 윤리적 리더십을 측정하기 위하여 Brown 등(2005)이 개발하여 사용한 측정 항목 10가지 항목을 리커트(Likert) 5점 척도를 적용하여 측정하였다. 윤리적 리더십을 측정하는 설문항목에는 “나의 직속상관은 직원의 의견을 경청하는 편이다.”, “나의 직속상관은 마음속 깊이 직원들에 대한 관심을 가지고 있다.”, “나의 직속상관의 사생활은 윤리적이다.”, “나의 직속상관은 공정하고 균형 잡힌 결정을 내린다.”, “나의 직속상관은 믿을 수 있는 사람이다.”, “나의 직속상관은 윤리와 관련하여 어떻게 하는 것이 옳은가에 대해 기준을 제시해 준다.”, “나의 직속상관은 의사결정시에 ‘무엇이 옳은 것인가’를 고민한다.”, “나의 직속상관은 결과만을 보고 판단하는 것이 아니라 그것이 성취되는 방법까지 성공의 기준으로 본다.” 등이 포함되어 있다.

〈표 3-1〉 윤리적 리더십 설문 내용

설문내용

- | |
|--|
| 1.나의 직속상관은 직원의 의견을 경청하는 편이다. |
| 2.나의 직속상관은 윤리규정을 어기는 직원에게 징계를 가한다. |
| 3.나의 직속상관의 사생활은 윤리적이다. |
| 4.나의 직속상관은 마음 속 깊이 직원들에 대해 관심을 가지고 있다. |
| 5.나의 직속상관은 공정하고 균형잡힌 결정을 내린다. |
| 6.나의 직속상관은 믿을 수 있는 사람이다. |

-
- 7.나의 직속상관은 조직 윤리나 가치에 대해서 직원들과 토론하기를 즐긴다.
 - 8.나의 직속상관은 윤리와 관련하여 어떻게 하는 것이 옳은가에 대해 기준을 제시해 준다.
 - 9.나의 직속상관은 결과만을 보고 판단하는 것이 아니라, 그것이 성취되는 방법까지 성공의 기준으로 본다.
 - 10.나의 직속상관은 의사결정시에 “무엇이 옳은 것인가?”를 고민한다.
-

2. 조직시민 행동에 대한 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 조직시민행동은 구성원의 자유재량적인 개인행동으로 공식적인 보상시스템에 의하여 직접적 또는 명백하게 인정받는 행위는 아니지만 조직의 기능을 효과적으로 촉진시키는데 기여하는 행동을 의미한다(Organ, 1988). 그러므로 지방자치단체 공무원의 조직시민행동에 대하여 알아보기 위하여 <표 3-2> 과 같이Organ의 다섯 가지 하위차원들을 채택하여 사용하고 한다. 이 다섯 가지 하위차원은 Podsakoff 등(1990)이 개발하여 사용한 측정 항목 24가지를 리커트(Likert) 5점 척도를 적용하여 측정에 사용하였다.

<표 3-2> Organ(1988)의 다섯 가지 하위차원과 개념

하위차원	정 의
altruism (이타적행동)	조직과 관련된 업무나 문제해결을 위해 조직 내 특정인을 도와주는 행동
conscientiousness (양심적 행동)	근태율이나 규칙준수와 관련하여 최소 수준이상의 요구역할을 수행하는 행동
courtesy (예의적 행동)	의사결정이나 몰입에 영향을 주는 타인의 행동과 조직 내에서 발생하기 쉬운 문제들을 미연에 방지하려는 행동
sportsmanship (비불평성)	조직 내 불평, 불만들을 자발적으로 건디어 내는 행동
civic virtue (공익성)	조직생활에 능동적으로 책임감 있게 관심을 보이고 참여하는 행동

Podsakoff 등(1990)이 사용한 설문지에서는 비불평성(sportsmanship)에 관한 설문 5개 문항을 역코딩하였으나 본 설문에서는 이를 역코딩하지 않고 사용하였다.

<표 3-3> 조직시민행동 설문 내용

변 수 명	설 문 내 용
양심적 행동	1.나의 출근시간은 규정시간보다 빠른 편이다. 2.나는 업무시간에 불필요한 휴식을 취하지 않는다. 3.나는 누가 보고 있지 않더라도, 회사의 규칙과 규정을 준수한다. 4.나는 가장 성실한 직원 중 한명이다. 5.나는 회사에서 주는 급여에 걸맞게 성실히 업무를 수행한다.
비불평성	1.나는 사소한 문제들에 대해 불평불만을 늘어놓지 않는다. 2.나는 부정적인 면보다 긍정적인 면을 주로 본다. 3.나는 하찮은 일을 과장해서 말하지 않는다. 4.나는 우리조직이 잘못된 일보다 잘한 일을 우선적으로 본다. 5.나는 과묵하고 신중한 편이다.
공익성	1.나는 의무적으로 참석 할 필요는 없지만, 중요하다고 생각하는 회의에는 꼭 참석한다. 2.나는 의무가 아니어도, 회사이미지에 도움되는 역할에 동참한다. 3.나는 조직 내 변화에 뒤처지지 않는다. 4.나는 조직 내 정보에 꾸준한 관심을 가지고 습득한다.
예의적 행동	1.나는 동료들과의 관계에서 발생할 수 있는 문제를 미연에 방지한다. 2.나는 나의 행동이 타인의 일에 미치는 영향에 대해 주의한다. 3.나는 다른 사람의 권리를 침해하지 않는다. 4.나는 동료와 문제를 일으키는 것을 피한다. 5.나는 나의 행동이 동료에게 미치는 영향에 대해 고려하여 행동한다.

이타적 행동	1.나는 부재중인 동료의 일을 돕는다. 2.나는 업무가 과중한 동료의 일을 돕는다. 3.나는 의무가 아니더라도, 새로운 직원들이 잘 적응하도록 돕는다. 4.나는 업무와 관련된 문제가 발생한 동료를 기꺼이 돕는다. 5.나는 항상 주변 동료들을 도울 준비가 되어있다.
-----------	---

3. 역할갈등에 대한 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 역할갈등이란 지방자치단체 공무원이 상급자로부터 상반된 둘 이상의 지시나 시행 불가능한 지시, 요구가 금지된 일을 하도록 강요받을 때 지각하는 심리적 상태를 말한다.

역할갈등을 보다 구체적으로 분석하기 위하여 Rizzo 등(1970)의 측정 모형을 수정·보완하여 리커트(Likert) 5점 척도를 적용하여 8개 문항을 구성하여 사용하였으며, 이 문항들은 Rizzo 등(1970)의 측정 모형에서 요인분석 결과 $p < 0.1$ 의 유의미한 결과를 보여주는 것이다.

<표 3-4> 역할갈등 설문 내용

설문내용
1.나는 하루 일과 중 다른 방식으로 처리되어야 하는 일들을 하고 있다. 2.나는 일에 대한 권한이 주어지지 않은 상태에서 업무를 부여받는다. 3.나는 업무를 수행하기 위해서 규정이나 규칙에 따라야 한다. 4.나는 상당히 다른 방식으로 운영되는 둘 이상의 팀들과 함께 일하고 있다. 5.나는 다수의 사람들로부터 서로 상반되는 요청을 받을 때가 자주 있다. 6.내가 하는 업무는 어떤 사람들은 쉽게 받아들이는 일이지만 다른 사람들은 받아들이지 않는 일이다. 7.나는 일을 마무리하기 위해 필수적으로 필요한 인적, 물적 자원들로 제대로 공급받지 못한 채 일을 할 때가 있다. 8.나는 불필요한 일을 하고 있다.

제 3절 설문 및 자료수집 방법

1. 설문지의 구성

본 연구의 목적은 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향과 이들 관계에 있어서 역할갈등이 가지는 매개효과를 검증하는 것이다. 이를 위하여 지방자치단체 공무원들이 느끼는 상급자의 윤리적 리더십과 역할갈등, 그리고 조직시민행동을 측정하기 위한 설문지를 구성하였다.

〈표3-5〉에서 정리한 바와 같이 윤리적 리더십은 10개 문항으로, 역할갈등은 8개 문항으로, 조직시민행동을 측정하기 위한 설문은 24개 문항으로 구성하였다. 또한 연구에 포함된 변수와 관련된 설문 문항 이외에 응답자들의 인구통계학적 특성들을 파악하기 위하여 성별, 연령, 학력, 공무원 직군, 담당 업무분야, 직급, 근속기간, 근무하는 자치단체의 광역, 비광역, 군지역 여부, 근무지역 등을 설문문항으로 포함하였다.

〈표 3-5〉 설문지의 문항구성

변 수		문항	설문번호
윤리적 리더십		10	1,3,5,7,9,11,25,27,29,31
역할 갈등	개인간 역할갈등	4	12,37,39,41
	개인내 역할갈등	4	4,33,34,35,
조직 시민 행동	양심적 행동	5	2,6,10,17,21
	비불평성(스포츠맨십)	5	15,23,36,38,42
	공익성	4	14,16,18,40
	예의적 행동	5	8,13,19,20,22
	이타적 행동	5	24,26,28,30,32
인구 통계학적 요인		9	43 - 51
총 문 항수		51	

2. 자료수집 방법

본 연구에 필요한 자료는 광역자치단체와 기초자치단체 공무원로부터 수집하였다. 설문 대상은 전국의 지방자치단체 중 서울, 인천, 대전, 대구, 광주 등의 5개 광역지방자치단체 공무원과 안양, 의왕, 용인, 화성, 동두천, 포천, 양주, 의정부, 당진, 천안, 전주, 양산, 창원, 원주 등 14개 도시지역 기초자치단체, 증평군, 완주군, 옥천군, 군위군의 4개 군지역 기초자치단체 공무원을 대상으로 하였다.

본 연구에 사용된 설문은 2013년 9월부터 10월에 걸쳐 진행되었으며, 관계자를 통하여 우편으로 배포·회수 되었다. 설문은 총 800부를 배포하였으며 회수된 설문은 742부이고 이 중 주요 문항에 대한 응답이 없거나, 전반적으로 누락이 심한 경우, 또는 반복적 응답 등 불성실한 응답을 제외한 725부가 실제 분석에 사용되었다.

제 4절 자료의 분석방법

본 연구는 다음과 같은 과정을 거쳐 분석을 실시하였다. 첫째, 연구모형의 각 변수를 측정하는 척도들의 신뢰도를 검정하기 위해 Cronbach Alpha 값을 구하였다. 둘째, 조사대상자의 인구통계학적 특성을 알아보기 위해 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였다. 셋째, 조사대상자의 윤리적 리더십, 역할갈등, 조직시민행동에 대한 특성을 알아보기 위해 빈도, 백분율, 평균 등을 알아보는 기술적 분석(technical analysis)을 실시하였다. 넷째, 조사대상자의 윤리적 리더십, 역할갈등, 조직시민행동 간의 상관관계를 살펴봄으로써 분석의 타당성을 검증하기 위해 상관관계 분석(correlation analysis)을 실시하였다. 마지막으로, 윤리적 리더십과 역할갈등이 조직시민행동에 미치는 영향을 파악하고, 역할갈등이 조직시민행동에 어떠한 매개효과를 나타내는지 검증하기 위해 최소자승모형을 이용하였다. 또한 역할갈등의 매개효과를 분석하기 전에 다중공선성(multicollinearity)여부를 살펴보았으며, Sobel 검정을 통해 매개효과에 통계적 유의성을 검정하였다..

세부적인 연구를 위해 독립변수를 윤리적 리더십으로 정하였고, 종속변수는 조직시민행동으로 설정하였다. 그리고 역할갈등을 매개변수로 하여 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향관계를 탐색하였다. 독립변수인 윤리적 리더십과 매개변수인 역할갈등은 하위변수를 구성하지 않고 있으며, 종속변수인 조직시민행동은 양심적 행동, 비불평성, 공익성, 예의적 행동, 이타적 행동의 5가지 하위변수로 구성되어 있다.

제 4 장 분석 결과

제 1절 지방자치단체공무원 응답자의 일반적 특성

〈표 4-1〉 지방자치단체공무원 응답자의 일반적 특성을 기술통계 방법을 통하여 살펴 보았다. 본 조사에 전체 725명이 응답하였으며 응답자의 성별 분포를 알아보면 중 남자는 428명으로 약 59%를 차지했고 여자는 297명으로 약 41%를 차지하여 남자 공무원들 131명 정도 더 조사에 응답을 하여 주었다.

지방자치단체공무원 응답자의 직군은 일반직이 579명으로 약 79.8%를 차지하여 대다수의 응답자가 일반직군에 속한다는 것을 알 수 있다. 그 외 기능직 7% (51명), 연구직 0.5%(4명), 지도직 1.8%(13명), 그리고 기타 10.7%(78명)로 자료에 포함되었다.

다음으로 지방자치단체공무원 응답자의 업무분야를 살펴보면 기획, 인사, 조직, 예산, 재무를 포함하는 일반 행정분야가 약 29%(210명)를 차지했고, 산업 경제 분야가 12.4%(90명), 도시계획, 건설분야가 14.2%(103명), 문화, 교육, 과학분야가 8.8%(64명), 복지, 여성분야가 약 10%(73명), 환경, 미화, 녹지, 산림 분야가 5.6%(41명), 그리고 기타분야가 나머지 약 20%(144명)를 차지했다.

〈표 4-1〉 지방자치단체공무원 응답자의 일반적 특성

변 수	구 분	빈 도	비 율
성별	남	428	59.03
	여	297	40.97
직군	일반직	579	79.86
	기능직	51	7.03
	연구직	4	0.55
	지도직	13	1.79

	기타	78	10.76
업무분야	일반행정(기획, 인사, 조직, 예산, 재무)	210	28.97
	산업, 경제	90	12.41
	도시계획, 건설	103	14.21
	문화, 교육, 과학	64	8.83
	복지, 여성	73	10.07
	환경, 미화, 녹지, 산림	41	5.66
	기타	144	19.86
직급	5급이상	47	6.48
	6급	172	23.72
	7급	251	34.62
	8-9급	204	28.14
	10급이하	50	6.9
	기타	1	0.14
근무지 자치 체 단위	광역시	172	23.72
	시지역	430	59.31
	군지역	123	16.97
			(계속)
근무 지자체 지역	경기관	382	52.69
	충청권	123	16.97
	호남권	87	12
	영남권	133	18.34
응답자 교육수준	고졸이하	78	10.76
	전문대졸(재학 및 중퇴)	129	17.79
	대졸(재학 및 중퇴)	450	62.07
	대학원이상(재학 및 중퇴 포함)	68	9.38
전체 응답자 수		725	100

지방자치단체공무원 응답자의 직급을 살펴보면, 5급이상 고위 공무원은 6.4%(47명)를 차지했고, 6급은 23.7%(172명), 7급은 가장 많은 34.6% (251명), 8-9급은 28.1%(204명), 10급 이하는 6.9%(50명) 그리고 기타는 0.1%(1

명)를 차지하는 것으로 나타났다.

근무하고 있는 지자체 시를 살펴보면 725명의 응답자 중 23.7%(172명)가 광역시에서 근무하는 것으로, 59.3%(430명)는 시단위 지역에서 그리고 16.9%(123명)가 군지역에서 근무하는 것으로 나타났다. 지방자치단체공무원 응답자가 근무하고 있는 지자체의 지역의 분포를 살펴보면, 경기권은 52.6%(382명), 충청권16.9%(123명), 호남권12%(87명), 그리고 영남권 18.3%(133명)로 분포되어 있는 것으로 나타났다.

〈표 4-2〉 지방자치단체공무원 응답자의 근속기간

응답자 수	평균	표준편차	최소값	최대값
725	14.03862	9.481074	1	38

〈표 4-2〉은 지방자치단체공무원 응답자의 평균 근속 기간은 약 14년인 것으로 보인다. 포함된 응답자 중 최장 기간 근속한 응답자는 38년을 근무한 것으로 나타났으며, 최소기간 근무한 응답자는 1년만 근무한 것으로 나타났다.

〈표 4-3〉 지방자치단체공무원 응답자의 연령

응답자 수	평균	표준편차	최소값	최대값
725	41.43172	8.134222	20	60

〈표4-3〉은 지방자치단체공무원 응답자의 평균 연령은 41.4세이며, 응답자 중 가장 고령자는 60세였으며, 최연소자는 20세로 나타났다.

제 2절 척도의 타당도와 신뢰도 분석

〈표 4-4〉는 윤리적 리더십과 역할 갈등 그리고 종속변수인 5가지 조직시민행동에 대한 요인분석을 실시한 결과이다. 각 요인의 항목에 대해서 척도 간 상관관계인 요인 적재치가 0.40 이하인 항목은 제외하였고, 요인의 구분 기준은 고유치(eigen value) 1 이상의 요인이 추출되도록 하였다. 요인 분석 방법은 요인 추출 과정에서 많이 활용되는 주성분분석을 활용하였으며 직교 회전 방식 중 Varimax 방법을 이용하였다. 윤리적 리더십을 측정하는 설문 문항 10개를 탐색적 요인분석에 투입하였고, 주성분 분석 방식을 사용하여, 하나의 요인으로 추출되는 것을 확인할 수 있다. 윤리적 리더십 문항 간 Cronbach's alpha 값은 0.893으로 나타나 내적 일관성이 높은 것으로 분석되었다.

〈표 4-4〉 요인분석 결과(윤리적 리더십)

문항요인	Eigenvalue	차이	비율	Cumulative
리더십1	5.32349	4.37563	0.5323	0.5323
리더십2	0.94786	0.11284	0.0948	0.6271
리더십3	0.83502	0.24571	0.0835	0.7106
리더십4	0.58931	0.0329	0.0589	0.7696
리더십5	0.55641	0.13954	0.0556	0.8252
리더십6	0.41687	0.03857	0.0417	0.8669
리더십7	0.3783	0.01812	0.0378	0.9047
리더십8	0.36019	0.03829	0.036	0.9407
리더십9	0.32189	0.05125	0.0322	0.9729
리더십10	0.27064	.	0.0271	1

역할 갈등 역시 이 개념을 측정하는 설문 문항 8개를 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 문항 간의 내적 일관성을 나타내는 지수인 Cronbach's alpha 값은 0.629로 나타났다.⁴⁾

<표 4-5> 요인분석 결과(역할갈등)

문항요인	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
역할갈등1	2.38203	1.04689	0.2978	0.2978
역할갈등2	1.33514	0.40939	0.1669	0.4646
역할갈등3	0.92575	0.07631	0.1157	0.5804
역할갈등4	0.84944	0.13841	0.1062	0.6865
역할갈등5	0.71103	0.0304	0.0889	0.7754
역할갈등6	0.68063	0.08115	0.0851	0.8605
역할갈등7	0.59948	0.08296	0.0749	0.9354
역할갈등8	0.51652	.	0.0646	1

종속변수인 조직시민행동의 경우, 이타적 행동, 양심적 행동, 예의적 행동, 비불평성, 그리고 공익성 각각의 측정하는 설문 문항을 확인적 요인분석을 실시한 결과 각각 하나의 요인이 추출되는 것을 확인할 수 있었다. 이 결과를 바탕으로 그 해당하는 설문문항을 윤리적 리더십과 역할 갈등 그리고 5가지 조직시민행동과 같은 추상적인 개념을 측정하는 도구로 사용할 수 있는 것으로 나타났다. 또한 각 요인별로 Cronbach's alpha 값도 0.6 이상인 것으로 나타나 조직시민행동 하위 차원 간의 내적 일관성을 갖추고 있는 것으로 분석되었다.

4) 고유값을 기준으로 할 경우 2개의 요인이 추출되는 것이 적절하나 본 연구에서는 역할갈등 자체가 조직시민행동에 미치는 영향을 조명하기 위하여 1개의 변수로 구성하였다.

〈표 4-6〉 요인분석 결과(조직시민행동)

문항요인	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative	alpha
이타적 행동1	3.05383	2.46563	0.6108	0.6108	0.632
이타적 행동2	0.5882	0.08244	0.1176	0.7284	
이타적 행동3	0.50576	0.0569	0.1012	0.8296	
이타적 행동4	0.44885	0.04548	0.0898	0.9193	
이타적 행동5	0.40337	.	0.0807	1	
양심적 행동1	2.05493	1.11411	0.411	0.411	0.682
양심적 행동2	0.94082	0.12533	0.1882	0.5991	
양심적 행동3	0.81549	0.12771	0.1631	0.7622	
양심적 행동4	0.68778	0.1868	0.1376	0.8998	
양심적 행동5	0.50098	.	0.1002	1	
예의적 행동1	2.77905	2.00724	0.5558	0.5558	0.712
예의적 행동2	0.77182	0.19741	0.1544	0.7102	
예의적 행동3	0.57441	0.12211	0.1149	0.8251	
예의적 행동4	0.4523	0.02988	0.0905	0.9155	
예의적 행동5	0.42242	.	0.0845	1	
비불평성 행동1	2.23205	1.3409	0.4464	0.4464	0.795
비불평성 행동2	0.89115	0.13268	0.1782	0.6246	
비불평성 행동3	0.75847	0.13052	0.1517	0.7763	
비불평성 행동4	0.62795	0.13756	0.1256	0.9019	
비불평성 행동5	0.49038	.	0.0981	1	
공익성 행동1	2.16654	1.43467	0.5416	0.5416	0.839
공익성 행동2	0.73187	0.12598	0.183	0.7246	
공익성 행동3	0.6059	0.11021	0.1515	0.8761	
공익성 행동4	0.49569	.	0.1239	1	

제 3 절 상관관계(Correlation Analysis) 분석

〈표 4-7〉은 본 연구에 투입되는 변수들 간의 상관관계(correlation) 정도를 파악하기 위하여 상관관계 분석을 진행하였으며, 그 결과는 다음과 같다.

먼저 독립변수와 종속변수 간의 상관관계 정도를 파악한 결과, 윤리적 리더십은 다양한 조직시민행동(양심적 행동, 비불평성, 공익성, 예의적 행동, 이타적 행동)과 대체적으로 높은 상관관계를 가지는 것으로 드러났다. 반면에 역할 갈등은 높은 조직 시민행동과 대체적으로 낮은 상관관계를 보이고 있다. 즉 조직내에 윤리적 리더십을 가진 상급자와의 역할갈등이 있다고 하여도 조직시민행동에는 크게 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다. 또한 역할 갈등은 매개변수로서 윤리적 리더십과의 관계에서 낮은 상관관계를 보이는 동시에 서로 부적(negative)인 상관관계를 보이고 있다. 그 외에 다른 변수들은 대체적으로 낮은 상관관계를 보이고 있는 것을 알 수 있다.

〈표 4-7〉 상관관계 분석

	양심적 행동	비불 평성	공익 성	예의적 행동	이타적 행동	윤리적 리더십	역할 갈등	성별	직군 (일반)	직군 (기능)	직군 (연구)	직군 (지도)	근속 연수	연 령	근무 지역	교육 (고졸)	교육 (초대졸)	교육 (대졸)
양심적 행동	1																	
비불평성	0.539	1																
공익성	0.648	0.648	1															
예의적 행동	0.646	0.595	0.621	1														
이타적 행동	0.665	0.584	0.69	0.685	1													
윤리적 리더십	0.453	0.506	0.48	0.475	0.505	1												
역할갈등	0.050	-0.03	0.11	-0.014	0.06	-0.092	1											
성별	0.029	0.16	0.099	-0.009	0.039	0.139	-0.032	1										
직군 (일반직)	0.092	0.04	0.071	0.027	0.080	0.172	-0.006	0.064	1									
직군 (기능직)	-0.088	-0.052	-0.088	-0.042	-0.067	-0.056	-0.057	-0.056	-0.548	1								
직군 (연구직)	0.015	-0.02	0.015	0.002	0.03	-0.067	0.053	0.062	-0.148	-0.020	1							
직군 (지도직)	0.033	0.055	0.001	0.033	0.029	-0.117	-0.004	0.049	-0.269	-0.037	-0.010	1						
근속연수	0.182	0.221	0.228	0.120	0.182	0.111	-0.064	0.233	0.1773	0.06	-0.012	0.068	1					
연령	0.230	0.283	0.277	0.190	0.2555	0.141	-0.085	0.329	0.0294	0.034	0.04	0.105	0.812	1				
근무지역	0.075	0.064	0.081	0.064	0.138	0.083	0.0002	0.023	-0.003	-0.027	0.09	-0.075	0.144	0.125	1			
고졸	-0.02	0.026	-0.072	-0.033	-0.03	-0.005	-0.13	0.009	-0.167	0.218	-0.026	-0.013	0.127	0.159	-0.058	1		
초대졸	0.026	0.031	0.048	0.036	0.040	0.036	-0.013	0.006	-0.054	0.027	-0.035	-0.063	0.077	0.081	-0.132	-0.162	1	
교육 대졸)	-0.066	-0.101	-0.104	-0.068	-0.062	-0.033	0.034	-0.067	0.231	-0.13	-0.095	0.041	-0.202	-0.288	-0.025	-0.444	-0.595	1

〈표 4-8〉에서는 다중공선성이 회귀모형에서 존재하는지를 알아보기 위해 VIF 측정을 시도하였다. 원칙적으로 회귀분석을 사용할 경우 독립변수는 서로 통계적으로 독립이라는 가정이 충족되어야 한다. 하지만 현실 세계에서 독립변수가 서로 완전한 통계적으로 독립인 경우는 없다고 보아야 한다. 독립변수들 간에 강한 상관관계가 존재하는 경우 종속변수에 대한 독립변수의 효과가 실제 해당 독립변수 때문인지 아니면 그 독립변수와 관계를 맺고 있는 다른 변수 때문인지를 알기가 힘들어지는 경우가 발생한다. 이런 경우 통계적 모형이 적합하다고 할 수는 없다. 이러한 다중공선성이 회귀모형 내에 존재하는지를 진단하는 방법이 분산팽창요인(Variance Inflation Factor)의 값을 구하는 것이다. 이 값이 10미만이면 다중공선성의 위험에서 안전하다고 할 수 있다.

〈표 4-8〉에서 살펴보았듯이 어떤 변수의 VIF 값도 10미만이라는 것을 알 수 있다. 따라서 이 회귀모형은 다중공선성의 위험은 적다고 할 수 있다.

〈표 4-8〉 독립변수 간 다중공선성 확인

변수	VIF
교육(대졸)	5.73
교육(초대졸)	4.43
근속연수	3.41
연령	3.39
교육(고졸)	3.21
직군(일반직)	2.31
직군(기능직)	1.8
직군(지도직)	1.34
성별	1.14
윤리적리더십	1.07
직군(연구직)	1.07
역할갈등	1.06

종합적으로 볼 때 독립변수와 종속변수 간, 그리고 매개변수와 독립변수, 및 종속변수 들과의 상관 역시 지나치게 높지 않아 회귀분석을 통한 가설검증에 무리가 없는 것으로 판단된다.

제 4 절 연구모형의 검증 및 가설검증

1. 분석모형의 검증

본 절에서는 본 연구의 분석틀을 검증하기 위하여 총 11회의 회귀분석을 실시하였다. 독립변수(윤리적 리더십)와 종속변수(이타적 행동, 양심적 행동, 예의적 행동, 비불평성, 공익성 행동) 그리고 매개변수(역할갈등)간의 회귀분석을 각각 실시하였다. 또한 광역시와 기초단체지역의 지방자치단체 공무원들을 독립변수(윤리적리더십)과 매개변수(역할갈등) 그리고 종속변수(조직시민행동) 와의 비교를 통하여 차이를 알아보았다.

1) 윤리적 리더십과 조직시민행동

〈표 4-9〉는 윤리적 리더십이 다양한 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 잘 보여주고 있다. 먼저 〈표 4-9〉의 첫번째 열은 윤리적 리더십이 이타적 행동에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 보여주고 있다. 예측한 대로 윤리적 리더십은 이타적 행동에 정적(positive)인 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 윤리적 리더십이 1점 상승할 때, 종속변수인 이타적 행동은 약 0.45점 상승하며 이는 통계적으로 상당히 유의미($p < .001$)함을 알 수 있다. 그 외에 여성이 좀 더 이타적 행동을 하는 것으로 나타나며, 지도직에 속할수록 기타 직군에 비해 이타적 행동을 하는 것으로 나타났다. 그리고 연령이 높을수록 이타적 행동을 하는 것으로 나타났다. 하지만 근무 지역과 교육 수준은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 분석 모형의 결정계수(R-square)는 0.26이다.

〈표 4-9〉의 두번째 열은 윤리적 리더십이 양심적 행동에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 보여준다. 위에서 예측한 대로 윤리적 리더십은 양심적 행동에 정적(positive)인 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 윤리적 리더십이 1점 상승할 때, 종속변수인 양심적 행동은 약 0.49점 상승하며 이는 통계적으로 상당히 유의미($p < .001$)함을 알 수 있다. 그 외에 일반직과 기능직은 기타

직군에 비해 양심적 행동을 적게 하는 것으로 나타났으며, 지도직은 기타직군에 비해 상대적으로 양심적 행동을 더 하는 것으로 나타났다. 그리고 연령이 높을수록 양심적 행동을 하는 것으로 나타났다. 하지만 근무 지역과 교육 수준은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 분석 모형의 결정계수(R-square)는 약 0.32이다.

〈표 4-9〉의 세번째 열은 윤리적 리더십이 예의적 행동에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 보여준다. 위에서 예측한 대로 윤리적 리더십은 예의적 행동에 정적(positive)인 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 윤리적 리더십이 1점 상승할 때, 종속변수인 예의적 행동은 약 0.46점 상승하며 이 역시 통계적으로 상당히 유의미($p < .001$)함을 알 수 있다. 그 외에 기능직은 기타직군에 비해 예의적 행동을 적게 하는 것으로 나타났다. 그리고 연령이 높을수록 예의적 행동을 하는 것으로 나타났다. 하지만 근무 지역은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 반면 교육 수준은 유의미한 영향을 미치는 것으로 보인다. 고졸 이하와 전문대졸 그리고 대졸 응답자는 대학원 이상인 응답자보다 예의적 행동을 덜 하는 것으로 나타난다. 분석 모형의 결정계수(R-square)는 약 0.31이다.

〈표 4-9〉의 네번째 열은 윤리적 리더십이 비불평성에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 보여주고 있다. 예측한 대로 윤리적 리더십은 비불평성에 정적(positive)인 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 윤리적 리더십이 1점 상승할 때, 종속변수인 비불평성은 약 0.48점 상승하며 이는 통계적으로 상당히 유의미($p < .001$)함을 알 수 있다. 그 외에 여성이 좀 더 비불평성이 높은 것으로 나타난다. 또한 지도직일수록 기타직군에 비해 좀 더 비불평성이 높은 것으로 드러났다. 그리고 연령이 높을수록 비불평성이 높은 것으로 나타났다. 근무 지역은 유의미한 영향은 없지만 교육 수준은 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 고졸 이하는 대학원 이상의 학력을 가진 응답자에 비해 비불평성이 좀 더 낮은 것으로 나타났다. 분석 모형의 결정계수(R-square)는 0.27이다.

〈표 4-9〉 회귀분석 결과(종속변수: 조직시민행동)

종속변수 독립변수	이타적 행동	양심적 행동	예의적 행동	비불평성	공익성 행동
윤리적 리더십	0.445*** (0.034)	0.492*** (0.032)	0.461*** (0.032)	0.484*** (0.033)	0.492*** (0.032)
성별(남=1)	-0.222*** (0.070)	0.040 (0.068)	-0.096 (0.068)	-0.282*** (0.070)	-0.230*** (0.067)
직군 (일반직)	0.035 (0.118)	-0.190* (0.114)	-0.152 (0.114)	-0.091 (0.117)	0.052 (0.113)
직군 (기능직)	-0.223 (0.166)	-0.274* (0.159)	-0.333** (0.160)	-0.119 (0.164)	-0.096 (0.159)
직군 (연구직)	0.446 (0.457)	-0.154 (0.438)	0.040 (0.441)	0.194 (0.452)	0.722* (0.437)
직군 (지도직)	0.542** (0.271)	0.500* (0.260)	0.076 (0.262)	0.502* (0.268)	0.610** (0.259)
근속연수	-0.005 (0.061)	0.034 (0.058)	0.074 (0.059)	-0.074 (0.060)	-0.089 (0.058)
연령	0.946*** (0.299)	0.825*** (0.287)	0.781*** (0.288)	1.063*** (0.295)	1.372*** (0.286)
광역시	0.009 (0.081)	-0.026 (0.078)	-0.065 (0.078)	-0.007 (0.080)	0.184** (0.078)
교육 (고졸이하)	-0.244 (0.154)	-0.138 (0.147)	-0.710*** (0.148)	-0.339** (0.152)	-0.135 (0.147)
교육 (전문대졸)	-0.150 (0.140)	-0.142 (0.135)	-0.412*** (0.135)	-0.162 (0.139)	0.047 (0.134)
교육 (대졸)	-0.170 (0.126)	-0.155 (0.121)	-0.455*** (0.121)	-0.195 (0.124)	-0.006 (0.120)
상수	-3.229*** (1.036)	-2.850*** (0.995)	-2.414** (1.000)	-3.343*** (1.025)	-4.825*** (0.992)
Observations	725	725	725	725	725
R-squared	0.257	0.316	0.308	0.273	0.320

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

〈표 4-9〉의 다섯 번째 열은 윤리적 리더십이 공익성에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 보여주고 있다. 예측한 대로 윤리적 리더십은 공익성에 정적(positive)인 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 윤리적 리더십이 1점 상승할 때, 종속변수인 공익성은 약 0.49점 상승하며 이는 통계적으로 상당히 유의미($p < .001$)함을 알 수 있다. 그 외에 여성이 좀 더 공익성이 높은 것으로

나타난다. 또한 연령이 높을수록 공익성이 높은 것으로 나타났다. 근무 지역과 교육수준은 유의미한 영향은 없는 것으로 나타났다. 분석 모형의 결정계수(R-square)는 0.32이다.

2) 윤리적 리더십과 역할갈등

〈표 4-10〉은 윤리적 리더십이 역할 갈등에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 잘 보여주고 있다. 결과에서 보듯이 윤리적 리더십은 역할 갈등에 부정적(negative)인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 윤리적 리더십이 1점 상승할 때 역할 갈등은 약 0.08 점 줄어드는 것으로 나타난다. 그 외 교육 수준은 역할 갈등에 유의미한 영향을 미치는 것으로 보인다. 고졸 이하($p<0.01$)와 전문대졸($p<0.05$) 그리고 대졸 응답자($p<0.05$)는 대학원 이상인 응답자보다 적은 역할 갈등을 겪는 것으로 나타난다. 분석 모형의 결정계수(R-square)는 약 0.04이다. 이는 이 회귀분석 모형이 상당히 낮은 수준의 설명력을 가지고 있다고 할 수 있다.

〈표4-10〉회귀분석결과(종속변수: 역할갈등)

독립변수	종속변수	역할갈등
윤리적 리더십		-0.078(0.038)**
성별(남=1)		-0.012(0.080)
직군(일반직)		-0.094(0.134)
직군(기능직)		-0.212(0.188)
직군(연구직)		0.317(0.519)
직군(지도직)		-0.176(0.308)
근속연수		0.061(0.069)
연령		-0.568(0.339)*

교육(전문대졸)	-0.368(0.159)**
교육(대졸)	-0.335(0.143)**
상수	2.424(1.177)**
Observations	725
R-squared	0.042

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

3) 역할갈등과 조직시민행동

〈표 4-11〉의 첫번째 열은 역할 갈등이 이타적 행동에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 보여주고 있다. 예측한 대로 역할 갈등은 이타적 행동에 정적(positive)인 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 역할 갈등이 1점 상승할 때, 종속변수인 이타적 행동은 약 0.06점 상승하며 이는 통계적으로 상당히 유의미($p < 0.05$)함을 알 수 있다. 그 외에 여성이 좀 더 이타적 행동이 높은 것으로 나타난다. 또한 일반 직군에 속한 응답자일수록 기타직군에 비해 좀 더 이타적 행동이 높은 것으로 드러났다. 또한 연령이 높을 수록 이타적 행동을 하는 경향이 높은 것으로 나타났다. 근무 지역과 교육 수준은 유의미한 영향은 없는 것으로 나타났다. 분석 모형의 결정계수(R-square)는 0.07이며 이는 이 회귀분석 모형이 상당히 낮은 수준의 설명력을 가지고 있다고 할 수 있다.

〈표 4-11〉의 두번째 열은 역할 갈등이 양심적 행동에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 보여주고 있다. 예측한 것과 달리 역할 갈등은 양심적 행동에 어떠한 유의미한 영향을 주고 있지 못하다. 또한 앞의 결과들과 달리 남성이 좀 더 양심적 행동을 하고 있음을 알 수 있다. 그 외에 연령이 높을수록 이타적 행동을 하는 경향이 높은 것으로 나타났다. 근무 지역과 교육 수준은 유의미한 영향은 없는 것으로 나타났다. 분석 모형의 결정계수(R-square)는 0.09이며 이는 이 회귀분석 모형 역시 상당히 낮은 수준의 설명력을 가지고 있다고 할 수 있다.

〈표 4-11〉 회귀분석 결과(종속변수: 조직시민행동)

종속변수 독립변수	이타적 행동	양심적 행동	예의적 행동	비불평성	공익성 행동
역할갈등	0.061* (0.037)	-0.011 (0.036)	0.111*** (0.036)	-0.009 (0.037)	0.078** (0.036)
성별(남=1)	-0.130* (0.078)	0.139* (0.077)	0.000 (0.076)	-0.184** (0.079)	-0.128* (0.077)
직군(일반직)	0.239* (0.131)	0.025 (0.130)	0.065 (0.128)	0.121 (0.132)	0.279** (0.129)
직군(기능직)	-0.136 (0.185)	-0.196 (0.183)	-0.232 (0.180)	-0.042 (0.187)	0.002 (0.182)
직군(연구직)	0.053 (0.508)	-0.558 (0.504)	-0.384 (0.495)	-0.204 (0.514)	0.284 (0.501)
직군(지도직)	0.291 (0.301)	0.213 (0.299)	-0.177 (0.294)	0.220 (0.305)	0.335 (0.297)
근속연수	-0.057 (0.068)	-0.018 (0.067)	0.016 (0.066)	-0.125* (0.068)	-0.147** (0.067)
연령	1.387*** (0.332)	1.261*** (0.329)	1.267*** (0.323)	1.494*** (0.335)	1.865*** (0.327)
광역시	0.097 (0.090)	0.065 (0.090)	0.030 (0.088)	0.082 (0.091)	0.282*** (0.089)
교육(고졸이하)	-0.196 (0.173)	-0.138 (0.171)	-0.628*** (0.168)	-0.338* (0.175)	-0.075 (0.171)
교육(전문대졸)	-0.084 (0.157)	-0.098 (0.156)	-0.326** (0.153)	-0.119 (0.159)	0.124 (0.155)
교육(대졸)	-0.156 (0.141)	-0.166 (0.140)	-0.424*** (0.137)	-0.205 (0.142)	0.012 (0.139)
상수	-5.006*** (1.151)	-4.601*** (1.142)	-4.380*** (1.122)	-5.069*** (1.164)	-6.817*** (1.136)
Observations	725	725	725	725	725
R-squared	0.078	0.092	0.124	0.057	0.102

〈표 4-11〉의 세번째 열은 역할 갈등이 예의적 행동에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 보여주고 있다. 예측한 대로 역할 갈등은 예의적 행동에 정적(positive)인 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 역할 갈등이 1점 상승할 때, 종속변수인 예의적 행동은 약 0.11점 상승하며 이는 통계적으로 상당히 유의미($p < .001$)함을 알 수 있다. 그 외에 연령이 높을수록 예의적 행동을 하는 경향이 높은 것으로 나타났다. 근무 지역은 유의미한 영향이 없었지만 교육 수준은 유의미한 영향이 있는 것으로 드러났다. 고졸 이하와 전문대졸 그리고 대졸 응답자는 대학원 이상인 응답자보다 예의적 행동을 덜 하는 것으로 나타난다. 분석 모형의 결정계수(R-square)는 0.12이다. 이는 이 회귀분석 모형이 상당히 낮은 수준의 설명력을 가지고 있다고 할 수 있다.

〈표 4-11〉의 네번째 열은 역할 갈등이 비불평성에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 보여주고 있다. 예측한 것과 달리 역할 갈등은 비불평성에 어떠한 유의미한 영향을 주고 있지 못하다. 그리고 여성이 좀 더 비불평성이 높은 것으로 나타났다. 앞의 결과와 달리 근속 연수가 짧을수록 비불평성이 좀 더 높은 것으로 나타났다. 그 외에 연령이 높을수록 이타적 행동을 하는 경향이 높은 것으로 나타났다. 근무 지역은 유의미한 영향은 없지만 교육 수준은 유의미한 영향을 보여주고 있다. 고졸 이하의 학력을 가진 응답자는 대학원 이상의 학력을 가진 응답자에 비해 비불평성이 낮은 것으로 드러났다. 분석 모형의 결정계수(R-square)는 0.05이며 이 회귀분석 모형 역시 상당히 낮은 수준의 설명력을 가지고 있다고 할 수 있다.

〈표 4-11〉의 다섯번째 열은 역할 갈등이 공익성에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 보여주고 있다. 예측한 대로 역할 갈등은 공익성에 정적(positive)인 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 역할 갈등이 1점 상승할 때, 종속변수인 공익성은 약 0.07점 상승하며 이는 통계적으로 상당히 유의미($p < .01$)함을 알 수 있다. 그 외에 여성이 좀 더 공익성이 높은 것으로 나타난다. 또한 일반 직군에 속한 응답자일수록 기타직군에 비해 좀 더 공익성이 높은 것으로 드러났다. 그리고 근속 연수가 짧을수록 공익성이 좀 더 높은 것으로 드러났다. 이와 함께, 연령이 높을수록 공익성이 높다. 앞의 결과와 달리 광역시에 근무하는 응답자일수록 공익성이 높다는 것을 보여준다. 분석 모형의 결정계

수(R-square)는 0.10이며 이 회귀분석 모형이 상당히 낮은 수준의 설명력을 가지고 있다고 할 수 있다.

이러한 결과는 윤리적 리더십을 가진 상급자와의 갈등 관계 속에서 조직 내에서 소속감이나 인정을 받지 못함으로 인하여 오히려 조직시민행동들과 같은 행동양식으로 조직 내에서 혹은 다른 외부 조직에서 소속감이나 인정을 받으려는 경향이 있을 수 있음을 시사하는 결과를 보여 주고 있다.

4) 매개효과분석

〈표4-12〉는 윤리적 리더십이 역할갈등에 의해 부적(negative)인 관계를 갖지만, 그럼에도 불구하고 조직시민행동에 정적(positive)인 영향을 미치고 있음을 보여준다($p < 0.01$). 이 결과는 윤리적 리더십이 역할 갈등에 의해 부분 매개되지만 여전히 조직시민행동에 정적인 영향을 준다는 것을 드러내고 있다. 이는 위의 가설1-윤리적 리더십은 조직구성원들의 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 상당히 강력하게 지지하고 있다.

〈표 4-12〉 매개효과 분석(매개변수: 역할갈등, 종속변수: 조직시민행동)

종속변수 독립변수	이타적 행동	양심적 행동	예의적 행동	비불평성	공익성 행동
역할갈등	0.095*** (0.033)	0.027 (0.032)	0.146*** (0.031)	0.027 (0.033)	0.115*** (0.031)
윤리적리더십	0.453*** (0.034)	0.494*** (0.032)	0.472*** (0.032)	0.486*** (0.033)	0.501*** (0.032)
성별(남=1)	-0.221*** (0.070)	0.040 (0.068)	-0.094 (0.067)	-0.282*** (0.070)	-0.228*** (0.067)
직군 (일반직)	0.044 (0.118)	-0.188* (0.114)	-0.139 (0.113)	-0.089 (0.117)	0.063 (0.112)
직군 (기능직)	-0.203 (0.165)	-0.269* (0.159)	-0.302* (0.158)	-0.113 (0.164)	-0.071 (0.158)
직군 (연구직)	0.416 (0.454)	-0.162 (0.438)	-0.006 (0.434)	0.185 (0.452)	0.685 (0.433)
직군 (지도직)	0.558** (0.270)	0.505* (0.260)	0.102 (0.258)	0.507* (0.268)	0.631** (0.257)
근속연수	-0.011 (0.060)	0.033 (0.058)	0.065 (0.058)	-0.076 (0.060)	-0.096* (0.058)
연령	1.000*** (0.298)	0.840*** (0.287)	0.864*** (0.285)	1.078*** (0.296)	1.437*** (0.284)
광역시	0.016 (0.081)	-0.024 (0.078)	-0.055 (0.077)	-0.005 (0.080)	0.191** (0.077)
교육 (고졸이하)	-0.180 (0.154)	-0.120 (0.149)	-0.611*** (0.148)	-0.321** (0.153)	-0.057 (0.147)
교육 (전문대졸)	-0.115 (0.140)	-0.132 (0.135)	-0.358*** (0.134)	-0.152 (0.139)	0.089 (0.134)
교육 (대졸)	-0.138 (0.126)	-0.146 (0.121)	-0.406*** (0.120)	-0.185 (0.125)	0.032 (0.120)
상수	-3.460*** (1.034)	-2.914*** (0.998)	-2.768*** (0.989)	-3.409*** (1.028)	-5.105*** (0.986)
Observations	725	725	725	725	725
R-squared	0.266	0.316	0.329	0.274	0.333

2. 광역자치단체와 기초자치단체 비교

1) 윤리적 리더십과 조직시민행동

앞서 수행한 분석을 두 가지 지역별로 나누어 비교하였다. <표 4-13>은 광역시만 따로 뽑아 분석을 수행한 결과를 제시한 것이다. <표 4-14>는 기초단체지역만 따로 추출하여 분석을 수행하였다. 여기에서는 분석결과를 세세히 보고하기보다는 무엇이 차이인지에 중점을 두어 결과를 분석하였다. 광역시와 기초자치단체는 업무 영역과 업무 특성에 있어 차이가 있다. 광역시는 내부에 하위 기초단체를 두고 있어 중앙 공무원의 성격도 있으므로 기초자치단체 공무원과의 윤리적 리더십과 역할갈등에 있어 차이가 있을 것이라고 판단된다. 그러므로 두 집단을 비교하여 그 차이를 발견하는 것도 의미가 있다고 하겠다.

<표 4-13> 회귀분석 결과(종속변수: 조직시민행동, 광역시)

독립변수 \ 종속변수	이타적 행동	양심적 행동	예의적 행동	비불평성	공익성 행동
윤리적리더십	0.291*** (0.080)	0.482*** (0.071)	0.351*** (0.070)	0.399*** (0.070)	0.355*** (0.064)
성별(남=1)	-0.115 (0.197)	0.143 (0.174)	-0.108 (0.173)	-0.179 (0.172)	-0.062 (0.159)
직군(일반직)	0.349 (0.275)	-0.140 (0.242)	0.179 (0.241)	-0.014 (0.239)	0.272 (0.221)
직군(기능직)	-0.120 (0.457)	-0.010 (0.404)	-0.209 (0.401)	-0.185 (0.398)	0.111 (0.367)
직군(연구직)	0.305 (0.674)	0.232 (0.595)	-0.194 (0.592)	0.751 (0.586)	0.733 (0.541)
근속연수	-0.036 (0.208)	0.009 (0.183)	-0.084 (0.182)	0.115 (0.181)	0.104 (0.167)
연령	1.131 (1.025)	1.774* (0.905)	1.510* (0.900)	0.364 (0.893)	0.252 (0.824)

교육(전문대졸 이하)	-0.521 (0.339)	-0.134 (0.299)	-0.919*** (0.297)	-0.733** (0.295)	-0.273 (0.272)
교육(대졸 이하)	-0.164 (0.231)	-0.022 (0.204)	-0.613*** (0.203)	-0.078 (0.202)	-0.136 (0.186)
상수	-4.160 (3.444)	-6.602** (3.040)	-4.954 (3.024)	-1.397 (2.998)	-1.151 (2.768)
Observations	172	172	172	172	172
R-squared	0.189	0.379	0.306	0.267	0.276

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

〈표 4-14〉 회귀분석 결과(종속변수: 조직시민행동, 기초단체지역)

독립변수 \ 종속변수	이타적 행동	양심적 행동	예의적 행동	비불평성	공익성 행동
윤리적리더십	0.492*** (0.037)	0.487*** (0.037)	0.492*** (0.037)	0.507*** (0.038)	0.536*** (0.038)
성별(남=1)	-0.210*** (0.073)	0.026 (0.073)	-0.081 (0.074)	-0.269*** (0.076)	-0.225*** (0.075)
직군(일반직)	-0.064 (0.128)	-0.232* (0.129)	-0.258** (0.130)	-0.116 (0.134)	-0.002 (0.132)
직군(기능직)	-0.301* (0.173)	-0.369** (0.174)	-0.407** (0.175)	-0.137 (0.181)	-0.185 (0.177)
직군(연구직)	0.737 (0.819)	-1.472* -0.823	0.417 (0.828)	-1.220 (0.855)	0.936 (0.841)
직군(지도직)	0.491* (0.258)	0.478* (0.259)	0.027 (0.260)	0.499* (0.269)	0.579** (0.264)
근속연수	0.007 (0.060)	0.045 (0.061)	0.102* (0.061)	-0.090 (0.063)	-0.114* (0.062)
연령	0.871*** (0.296)	0.610** (0.297)	0.662** (0.299)	1.073*** (0.309)	1.508*** (0.304)
교육수준 (고졸이하)	-0.454** (0.186)	-0.266 (0.187)	-0.703*** (0.188)	-0.604*** (0.194)	-0.310 (0.191)

교육수준 (대졸이하)	-0.232 (0.167)	-0.227 (0.168)	-0.312* (0.169)	-0.358** (0.174)	-0.010 (0.171)
상수	-2.827*** (1.044)	-1.960* (1.050)	-2.076** (1.056)	-3.180*** (1.090)	-5.200*** (1.072)
Observations	553	553	553	553	553
R-squared	0.314	0.303	0.328	0.304	0.345

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

〈표 4-13〉와 〈표 4-14〉의 첫번째 열을 통해 광역시와 기초단체지역에서 윤리적 리더십과 다른 변수들이 이타적 행동에 미치는 영향을 비교할 수 있다. 광역시와 기초단체지역 모두에서 윤리적 리더십은 변함없이 통계적으로 유의미한($p < 0.01$) 그리고 정적(positive)인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 하지만 기초단체지역에서는 성별과 직군, 응답자의 연령, 그리고 교육 수준이 중요하게 이타적 행동에 영향을 미치고 있다($p < 0.01$). 반면 광역시에서는 윤리적 리더십 이외에 어떠한 다른 변수도 이타적 행동에 유의미한 영향을 미치고 있지 않았다. 기초단체지역에서는 여성일수록 이타적 행동을 하고, 기능직과 지도직에 속하는 응답자일수록 기타직군에 있는 응답자보다 이타적 행동을 하는 것으로 나타났다($p < 0.1$). 기초단체지역에서는 연령이 높은 응답자일수록 이타적 행동을 하는 것으로 나타났다($p < 0.01$). 이 지역에서는 고졸이하의 학력을 가진 응답자는 대학원이상의 학력을 가진 응답자에 비해 이타적 행동을 덜 하는 것으로 나타났다.

두번째로 〈표 4-13〉와 〈표 4-14〉의 두번째 열을 통해 광역시와 기초단체지역에서 윤리적 리더십과 다른 변수들이 양심적 행동에 미치는 영향을 비교할 수 있다($p < 0.01$). 윤리적 리더십은 광역시와 기초단체지역에서 모두 통계적으로 유의미한 그리고 정적(positive)인 영향을 양심적 행동에 미치고 있음을 알 수 있다. 그리고 연령 역시 광역시와 기초단체지역에서 모두 유의미한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이에 반해 직군은 기초단체지역에서만 통계적으로 유의미한 영향($p < 0.1$)을 미치고 있다. 기초단체지역에서는 일반직, 기능직, 연구직, 그리고 지도직에 속하는 응답자들은 기타 직군에 속하는 응

답자들에 비해 좀 더 양심적 행동을 하는 것으로 나타났다.

세번째로 <표 4-13>와 <표 4-14>의 세번째 열을 통해 광역시와 기초단체 지역에서 윤리적 리더십과 다른 변수들이 예의적 행동에 미치는 영향을 비교할 수 있다. 윤리적 리더십은 광역시와 기초단체지역에서 모두 통계적으로 유의미한 그리고 정적(positive)인 영향을 예의적 행동에 미치고 있음을 알 수 있다. 그리고 연령($p < 0.05$)과 교육 수준($p < 0.01$) 역시 광역시와 기초단체지역에서 모두 유의미한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이에 반해 직군($p < 0.05$)과 근속연수($p < 0.1$)는 기초단체에서만 유의미하다. 일반과 기능직에 속하는 응답자들은 기타직군에 비해 높은 예의적 행동을 기초단체지역에서는 보여주고 있다. 그리고 기초단체지역에서는 근속연수가 높은 응답자일수록 예의적 행동을 하는 것으로 나타났다($p < 0.05$). 반면 광역시에는 그러한 경향이 발견되지 않는다.

네 번째로 <표 4-13>와 <표 4-14>의 네번째 열을 통해 광역시와 기초단체지역에서 윤리적 리더십과 다른 변수들이 비불평성에 미치는 영향을 비교할 수 있다. 윤리적 리더십은 광역시와 기초단체지역에서 모두 통계적으로 유의미한 그리고 정적(positive)인 영향을 비불평성에 미치고 있음을 알 수 있다. 또한 교육 수준 역시 두 지역 모두에 통계적으로 유의미한 영향을 비불평성에 미치고 있다. 하지만 광역시에는 전문대졸 학력의 응답자는 대학원학력 이상을 가진 응답자에 비해 낮은 비불평성을 보였지만, 기초단체지역에서는 고졸이하의 학력과 대졸의 학력을 가진 응답자가 대학원학력 이상을 가진 응답자에 비해 낮은 비불평성을 보였다. 성별과 직군 그리고 연령은 오직 기초단체지역에서만 유의미한 영향을 비불평성에 미치고 있다. 여성일수록 비불평성이 높았다. 그리고 지도직에 속한 응답자는 기타직군에 속한 응답자에 비해 높은 비불평성을 보였다. 연령이 높은 응답자일수록 높은 비불평성을 보였다.

마지막으로 <표 4-13>와 <표 4-14>의 다섯번째 열을 통해 광역시와 기초단체지역에서 윤리적 리더십과 다른 변수들이 공익성에 미치는 영향을 비교할 수 있다. 윤리적 리더십은 광역시와 기초단체지역에서 모두 통계적으로 유의미한 그리고 정적(positive)인 영향을 공익성에 미치고 있음을 알 수 있다. 이에 반해 교육 수준은 오직 광역시에서만 유의미한 영향을 미치고 있음을

알 수 있다. 고졸 이하의 학력을 가진 응답자는 대학원이상의 학력을 가진 응답자에 비해 낮은 공익성을 보이는 것을 알 수 있다. 기초단체지역에서는 성별, 직군, 근속 연수와 연령이 공익성에 유의미한 영향을 미치고 있다. 여성일수록 높은 공익성을 보였고, 지도직에 속하는 응답자일수록 기타직군에 속하는 응답자에 비해 높은 공익성을 보였다. 또한 근속 연수가 낮을수록 그리고 연령이 높을수록 높은 공익성을 보이는 것으로 드러났다.

2) 윤리적 리더십과 역할갈등

〈표 4-15〉와 〈표 4-16〉을 통해 광역시와 기초단체지역에서 윤리적 리더십과 다른 변수들이 역할 갈등에 미치는 영향을 비교할 수 있다.

〈표 4-15〉 회귀분석 결과(종속변수: 역할갈등, 광역시)

독립변수 \ 종속변수	역할갈등
윤리적리더십	0.025(0.067)
성별(남=1)	-0.113(0.166)
직군(일반직)	-0.034(0.230)
직군(기능직)	-0.154(0.384)
직군(연구직)	0.097(0.565)
근속연수	0.163(0.174)
연령	-1.745(0.860)**
교육(고졸이하)	-0.424(0.319)
교육(전문대졸 이하)	-0.496(0.284)*
교육(대졸 이하)	-0.505(0.194)**

Observations	172
R-squared	0.074

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

<표 4-16> 회귀분석 결과(종속변수: 역할갈등, 기초단체)

독립변수 \ 종속변수	역할갈등
윤리적리더십	-0.121(0.047)**
성별(남=1)	0.007(0.093)
직군(일반직)	-0.130(0.164)
직군(기능직)	-0.285(0.221)
직군(연구직)	1.892(1.045)*
직군(지도직)	-0.282(0.329)
근속연수	0.042(0.077)
연령	-0.318(0.377)
교육수준(고졸이하)	-0.744(0.238)***
교육수준(초대졸이하)	-0.344(0.224)
교육수준(대졸이하)	-0.308(0.213)
상수	1.552(1.332)
Observations	553
R-squared	0.053

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

먼저 가장 두드러진 차이는 윤리적 리더십은 오직 기초단체지역에서만 유의미한 영향($p < 0.05$)을 역할 갈등에 미치고 있음을 알 수 있다. 광역시에서는 오직 연령과 교육 수준만이 역할 갈등에 영향을 미치고 있다. 즉 이 지역에서는 연령이 낮을수록 높은 역할갈등을 보이며, 전문대졸과 대졸의 학력을 가진

응답자는 대학원이상의 학력을 가진 응답자에 비해 낮은 역할 갈등을 보이고 있다. 이에 반해 기초단체지역에서는 윤리적 리더십과 더불어 직군($p<0.1$)과 고졸이하의 교육수준($p<0.01$)이 유의미한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 윤리적 리더십은 역할 갈등과 부적(negative)인 영향을 미치고 있으며, 이 지역에서는 연구직($p<0.1$)에 속하는 응답자는 기타직군에 속한 응답자에 비해 높은 역할 갈등을 보이고 있다. 이 지역에서는 고졸 이하의 학력을 가진 응답자의 경우 대학원 이상의 학력을 가진 응답자에 비해 낮은 역할 갈등을 보이고 있다.

3) 역할갈등과 조직시민행동

<표 4-17> 회귀분석 결과(종속변수: 조직시민행동, 광역시)

종속변수 독립변수	이타적 행동	양심적 행동	예의적 행동	비불평성	공익성 행동
역할갈등	0.215** (0.096)	-0.022 (0.094)	0.141 (0.088)	0.094 (0.089)	0.093 (0.082)
성별(남=1)	0.132 (0.192)	0.516*** (0.188)	0.178 (0.176)	0.140 (0.178)	0.223 (0.164)
직군(일반직)	0.604** (0.272)	0.278 (0.266)	0.485* (0.249)	0.333 (0.253)	0.581** (0.232)
직군(기능직)	0.141 (0.464)	0.372 (0.454)	0.090 (0.424)	0.147 (0.431)	0.407 (0.395)
직군(연구직)	0.002 (0.685)	-0.241 (0.671)	-0.550 (0.626)	0.351 (0.637)	0.377 (0.584)
근속연수	-0.095 (0.213)	-0.028 (0.209)	-0.136 (0.195)	0.067 (0.198)	0.060 (0.182)
연령	1.691 (1.062)	2.046* (1.039)	1.980** (0.971)	0.783 (0.987)	0.641 (0.905)
교육(고졸이하)	0.624 (0.392)	0.241 (0.383)	-0.124 (0.358)	0.388 (0.364)	0.611* (0.334)
교육 (전문대졸 이하)	-0.515 (0.349)	-0.315 (0.342)	-0.972*** (0.319)	-0.827** (0.325)	-0.352 (0.298)

상수	-6.509* (3.574)	-8.021** (3.496)	-7.012** (3.266)	-3.302 (3.322)	-2.905 (3.046)
Observations	172	172	172	172	172
R-squared	0.149	0.200	0.211	0.124	0.146

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

<표 4-18> 회귀분석 결과(종속변수: 조직시민 행동, 기초단체)

종속변수 독립변수	이타적 행동	양심적 행동	예의적 행동	비불평성	공익성 행동
역할갈등	0.019 (0.039)	-0.001 (0.039)	0.099** (0.039)	-0.034 (0.040)	0.064 (0.040)
성별(남=1)	-0.190** (0.084)	0.045 (0.084)	-0.061 (0.085)	-0.248*** (0.088)	-0.204** (0.088)
직군(일반직)	0.073 (0.148)	-0.100 (0.148)	-0.108 (0.148)	0.017 (0.154)	0.155 (0.154)
직군(기능직)	-0.288 (0.200)	-0.362* (0.200)	-0.371* (0.200)	-0.139 (0.208)	-0.158 (0.208)
직군(연구직)	0.800 (0.947)	-1.373 (0.949)	0.331 (0.950)	-1.055 (0.985)	0.923 (0.986)
직군(지도직)	0.156 (0.296)	0.142 (0.296)	-0.292 (0.297)	0.143 (0.308)	0.222 (0.308)
근속연수	-0.033 (0.070)	0.007 (0.070)	0.058 (0.070)	-0.128* (0.072)	-0.159** (0.072)
연령	1.310*** (0.339)	1.037*** (0.340)	1.135*** (0.340)	1.503*** (0.353)	2.006*** (0.353)
교육수준 (고졸이하)	-0.397* (0.217)	-0.225 (0.217)	-0.586*** (0.217)	-0.586*** (0.226)	-0.216 (0.226)
교육수준 (초대졸이하)	-0.059 (0.203)	-0.085 (0.203)	-0.090 (0.203)	-0.127 (0.211)	0.193 (0.211)

상수	-4.556*** (1.198)	-3.633*** (1.200)	-3.962*** (1.201)	-4.855*** (1.246)	-7.171*** (1.247)
Observations	553	553	553	553	553
R-squared	0.087	0.079	0.120	0.080	0.104

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

〈표 4-17〉과 〈표 4-18〉의 첫번째 열을 통해 광역시와 기초단체지역에서 역할 갈등이 다른 변수들과 함께 이타적 행동에 미치는 영향을 비교할 수 있다. 오직 광역시에서만 역할 갈등이 정적(positive)인 그리고 유의미한 영향을 이타적 행동에 미치고 있다. 기초단체지역에서는 역할 갈등은 유의미하지 않았다. 또한 광역시에서는 일반직에 속하는 응답자는 기타직군에 속하는 응답자보다 높은 이타적 행동을 하고 있는 것으로 나타났다. 반면에 기초단체지역에서는 앞선 비교 결과와 마찬가지로 여성일수록 이타적 행동을 하고, 연령이 높은 응답자일수록 이타적 행동을 하는 것으로 나타났다. 이 지역에서는 고졸 이하의 학력을 가진 응답자는 대학원 이상의 학력을 가진 응답자에 비해 이타적 행동을 덜 하는 것으로 나타났다.

다음으로 〈표 4-17〉과 〈표 4-18〉의 두번째 열을 통해 광역시와 기초단체지역에서 역할 갈등이 다른 변수들과 함께 양심적 행동에 미치는 영향을 비교할 수 있다. 역할 갈등은 어떤 지역에서도 유의미한 영향을 미치지 않았다. 단지 두 지역 모두에서 연령만이 공통적으로 유의미한 영향을 미치고 있다. 그리고 광역시에서는 남성이 특히 양심적 행동을 하는 것으로 드러나며, 기초단체지역에서는 기능직군에 속하는 응답자가 기타직군에 속하는 응답자보다 양심적 행동을 하는 것으로 드러났다.

세번째로 〈표 4-17〉과 〈표 4-18〉의 세번째 열을 통해 광역시와 기초단체지역에서 역할 갈등이 다른 변수들이 예의적 행동에 미치는 영향을 비교할 수 있다. 역할 갈등은 오직 기초단체지역에서만 통계적으로 유의미한 그리고 정적(positive)인 영향을 예의적 행동에 미치고 있음을 알 수 있다. 그리고 직군과 연령 그리고 교육 수준 역시 광역시와 기초단체지역에서 모두 유의미한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 하지만 광역시에서는 일반직군에 속하는

응답자만이 기타직군에 속하는 응답자에 비해 예의적 행동을 하는 경향이 있음을 알 수 있다. 그리고 교육 수준에서도 광역시에서는 전문대졸 그리고 대졸학력을 가진 응답자는 대학원학력 이상을 가진 응답자에 비해 예의적 행동을 적게 하는 것으로 나타난다. 기초단체에서 역시 고졸이하의 학력을 가진 응답자만이 대학원학력 이상을 가진 응답자에 비해 예의적 행동을 적게 하는 것으로 나타난다.

네번째로 <표 4-17>과 <표 4-18>의 네번째 열을 통해 광역시와 기초단체 지역에서 역할 갈등과 다른 변수들이 비불평성에 미치는 영향을 비교할 수 있다. 광역시에서는 교육 수준만이 유의미한 영향을 미치고 그 외 다른 어떤 변수도 비불평성에 영향을 미치지 않았다. 전문대졸의 학력을 가진 응답자만이 대학원 이상의 학력을 가진 응답자에 비해 비불평성이 낮은 것으로 드러났다. 이에 반해 기초단체지역에서는 여성일수록 비불평성이 높았다. 그리고 근속연수가 짧은 또는 연령이 높은 응답자는 높은 비불평성을 보였다. 그리고 교육 수준이 고졸 이하이거나 대졸이라고 응답한 경우는 대학원 학력 이상을 가지고 있는 응답자보다 더 낮은 비불평성을 보인다.

마지막으로 <표 4-17>과 <표 4-18>의 다섯번째 열을 통해 광역시와 기초단체지역에서 역할 갈등과 다른 변수들이 공익성에 미치는 영향을 비교할 수 있다. 역할 갈등은 어떤 지역에서도 유의미한 영향을 보이지 않았다. 반면 광역시에서는 직군과 교육 수준이 유의미한 영향을 나타냈으며, 기초단체지역에서는 성별과 근속연수 그리고 연령이 유의미한 영향을 나타냈다. 광역시에서는 일반직에 속하는 응답자만이 기타직군에 속한 응답자보다 높은 공익성을 보였다. 그리고 고졸이하의 학력을 가진 응답자만이 대학원학력 이상을 가진 응답자에 비해 오히려 높은 공정성을 보이는 것으로 나타난다. 기초단체지역에서는 여성일수록, 근속연수가 짧을수록 그리고 연령이 높을수록 공정성이 높게 나타나고 있다.

성별, 연령, 교육 수준, 직군 등의 배경변수의 효과가 윤리적 리더십이 포함되었느냐, 아니면 역할 갈등이 포함되었느냐에 따라 조금씩 차이가 나는 것을 또한 발견할 수 있는데, 이는 지역별 차이나 그런 것에서 발현이 되는 것이라기보다는 성별, 연령 등과 같은 배경변수가 윤리적 리더십과 역할 갈등과

맺고 있는 상관관계의 효과가 고려되고 있기 때문이다. 따라서 똑같은 배경변수를 포함하더라도 윤리적 리더십 또는 역할 갈등 중 어떤 변수가 포함되느냐에 따라 변수의 유의미성은 조금씩 차이가 날 수는 있다. 본 논문에서는 윤리적 리더십과 역할 갈등이 주된 이론적인 관심이기 때문에 그 두 변수에 주목을 하려고 하며, 그 외 배경변수의 이론적 설명은 지양하려고 한다.

4) 지역별 비교 분석

마지막으로 광역시와 기초단체지역의 지방자치단체공무원을 <표 4-19>와 <표 4-20>을 같이 분석하여 매개효과를 지역별로 비교하여 살펴보았다. 지역별로 역할 갈등을 분석에 포함하였음에도 불구하고, 광역시나 기초단체지역 둘다 윤리적 리더십은 통계적으로 유의미하게 5가지 조직시민행동에 모두 유의미한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이는 광역시나 기초단체지역 둘다 역할갈등이 윤리적 리더십을 매개하지만 그 매개하는 정도는 그리 크지 않은 것을 확인할 수 있다. 다시 말해 윤리적 리더십이 역할 갈등에 의해 일부분은 설명되지만 영향력을 미치는 정도가 크지 않다. 또한 분석에 동시에 포함된다 하더라도 조직시민행동을 설명하는데 지장이 없다고 할 수 있다.

<표 4-19> 회귀분석 결과(매개효과 분석, 광역시)

종속변수 독립변수	이타적 행동	양심적 행동	예의적 행동	비불평성	공익성 행동
역할 갈등	0.206** (0.093)	-0.038 (0.083)	0.129 (0.082)	0.080 (0.082)	0.081 (0.075)
윤리적리더십	0.286*** (0.079)	0.483*** (0.071)	0.348*** (0.070)	0.397*** (0.070)	0.353*** (0.064)
성별(남=1)	-0.091 (0.195)	0.138 (0.175)	-0.094 (0.173)	-0.170 (0.172)	-0.053 (0.159)
직군 (일반직)	0.356 (0.271)	-0.141 (0.243)	0.183 (0.240)	-0.012 (0.239)	0.275 (0.221)

직군 (연구직)	0.285 (0.666)	0.236 (0.596)	-0.207 (0.589)	0.744 (0.587)	0.725 (0.541)
근속연수	-0.070 (0.206)	0.015 (0.184)	-0.105 (0.182)	0.102 (0.181)	0.091 (0.167)
연령	1.490 (1.026)	1.708* (0.919)	1.736* (0.908)	0.504 (0.904)	0.393 (0.834)
교육 (고졸이하)	0.604 (0.378)	0.207 (0.339)	-0.148 (0.334)	0.361 (0.333)	0.587* (0.307)
교육(전문대졸 이하)	-0.419 (0.338)	-0.153 (0.303)	-0.855*** (0.299)	-0.693** (0.298)	-0.233 (0.275)
교육 (대졸 이하)	-0.060 (0.233)	-0.041 (0.209)	-0.547*** (0.207)	-0.038 (0.206)	-0.095 (0.190)
상수	-5.519 (3.457)	-6.352** (3.097)	-5.810* (3.059)	-1.928 (3.047)	-1.684 (2.811)
Observations	172	172	172	172	172
R-squared	0.213	0.380	0.316	0.272	0.281

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

〈표 4-20〉 회귀분석 결과(매개효과 분석, 기초단체)

종속변수 독립변수	이타적 행동	양심적 행동	예의적 행동	비불평성	공익성 행동
역할갈등	0.069** (0.034)	0.049 (0.034)	0.150*** (0.033)	0.017 (0.035)	0.119*** (0.034)
윤리적 리더십	0.500*** (0.037)	0.493*** (0.037)	0.510*** (0.037)	0.509*** (0.039)	0.551*** (0.038)
성별(남=1)	-0.210*** (0.073)	0.025 (0.073)	-0.082 (0.073)	-0.269*** (0.076)	-0.226*** (0.074)
직군(일반직)	-0.055 (0.128)	-0.226* (0.129)	-0.239* (0.127)	-0.114 (0.134)	0.014 (0.130)

직군(연구직)	0.606 (0.819)	-1.564* (0.825)	0.133 (0.816)	-1.252 (0.858)	0.710 (0.835)
직군(지도직)	0.510** (0.257)	0.491* (0.259)	0.069 (0.256)	0.504* (0.269)	0.612** (0.262)
근속연수	0.004 (0.060)	0.043 (0.061)	0.095 (0.060)	-0.091 (0.063)	-0.119* (0.061)
연령	0.893*** (0.295)	0.626** (0.297)	0.709** (0.294)	1.079*** (0.309)	1.546*** (0.301)
교육수준 (고졸이하)	-0.403** (0.187)	-0.230 (0.189)	-0.592*** (0.187)	-0.591*** (0.196)	-0.221 (0.191)
교육수준 (초대졸이하)	-0.161 (0.175)	-0.186 (0.177)	-0.194 (0.175)	-0.231 (0.184)	0.080 (0.179)
교육수준 (대졸이하)	-0.210 (0.167)	-0.212 (0.168)	-0.266 (0.166)	-0.353** (0.175)	0.026 (0.170)
상수	-2.934*** (1.043)	-2.035* (1.050)	-2.308** (1.039)	-3.206*** (1.092)	-5.386*** (1.062)
Observations	553	553	553	553	553
R-squared	0.319	0.305	0.352	0.304	0.359

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

3. 매개효과 검증

윤리적 리더십이 조직시민행동 중 이타적 행동에 미치는 영향에 대해 역할 갈등의 매개 효과를 분석한 결과 <표 4-21>에서 제시되는 1단계 모형에서 독립 변수인 윤리적 리더십이 매개변수 인 역할 갈등에 유의미한 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났고, 두 번째 단계에서 독립변수인 역할 갈등이 매개변수인 윤리적 리더십에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 또한 마지막 단계에서 매개 변수인 역할 갈등이 종속 변수인 이타적 행동에 대한 윤리적 리더십의 영향에 유의미한 영향을 미치는지를 분석한 결과 99% 신뢰 수준에서 통계적으로 유의미한 영향이 나타났으나 회귀 계수 값이 감소하지는 않는 것으로 나타났으며, Sobel 검정을 실시한 결과 Z 통계량이 1.85로

95% 신뢰수준에서 매개효과가 통계적으로 유의미하지는 않은 것으로 분석되었다.

<표 4-21> 윤리적 리더십이 이타적 행동에 미치는 영향에 대한 역할 갈등의 매개효과

모형	독립변수	종속변수	회귀 계수	R2	F
1단계 독립변수→매개변수	윤리적 리더십	역할 갈등	-0.092**	0.008	0.001
2단계 독립변수→종속변수	윤리적 리더십	이타적 행동	0.453***	0.205	186.9
3단계 독립/매개변수→ 종속변수	윤리적 리더십		0.461***	0.0213	98.24
	역할갈등		0.092***		

윤리적 리더십이 양심적 행동에 미치는 영향에 대한 역할 갈등의 매개 효과를 분석한 결과 1단계에서 독립변수인 윤리적 리더십은 매개 변수인 역할 갈등에 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 2단계에서 독립변수인 윤리적 리더십은 양심적 행동에 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있었으나 3단계인 매개효과 검증에서 윤리적 리더십이 양심적 행동에 미치는 영향에 대한 역할 갈등의 효과는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 분석되었다. Sobel 검정을 실시한 결과에서도 Z 통계량이 0.514로 매개 효과도 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 분석되었다.

<표 4-22> 윤리적 리더십이 양심적 행동에 미치는 영향에 대한 역할 갈등의 매개효과

모형	독립변수	종속변수	회귀 계수	R2	F
----	------	------	----------	----	---

2단계 독립변수→종속변수	윤리적 리더십	양심적 행동	0.474***	0.255	210.38
3단계 독립/매개변수→	윤리적 리더십		0.477***	0.256	105.59
종속변수	역할갈등		0.030		

〈표 4-23〉을 살펴보면, 윤리적 리더십이 예의적 행동에 미치는 영향에 대한 역할 갈등의 매개 효과를 분석한 결과 1단계인 독립 변수가 매개 변수인 역할 갈등에 미치는 효과는 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 부정적 영향을 미치고 있었으며, 2단계에서 독립변수인 윤리적 리더십은 예의적 행동에 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있었다. 마지막으로 매개변수와 독립변수가 예의적 행동에 미치는 효과를 분석한 결과 윤리적 리더십과 역할갈등 모두 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 세 번째 단계의 윤리적 리더십의 효과도 2단계와 비교하여 계수 값이 0.505에서 0.492로 감소하였으며, Sobel 검정을 실시한 결과에서도 Z 통계량이 2.21로 나타나 95% 신뢰수준에서 매개효과의 영향이 검증된 것으로 분석되었다.

〈표 4-23〉 윤리적 리더십이 예의적 행동에 미치는 영향에 대한 역할 갈등의 매개효과

모형	독립변수	종속변수	회귀 계수	R2	F
1단계 독립변수→매개변수	윤리적 리더십	역할 갈등	-0.920**	0.009	6.18
2단계 독립변수→종속변수	윤리적 리더십	예의적 행동	0.505***	0.255	247.94
3단계 독립/매개변수→ 종속변수	윤리적 리더십		0.492***	0.267	131.35

윤리적 리더십이 비불평성에 미치는 영향에 대한 역할 갈등의 매개 효과를 분석한 결과 1단계 검증에서 독립변수인 윤리적 리더십은 역할 갈등에 95% 신뢰수준에서 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 2단계에서는 독립변수인 윤리적 리더십이 종속변수인 비불평성에 99% 신뢰수준에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 3단계에서도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 그러나 매개변수인 역할 갈등은 통계적으로 유의미한 영향이 나타나지 않았다.

〈표 4-24〉 윤리적 리더십이 비불평성에 미치는 영향에 대한 역할 갈등의 매개효과

모형	독립변수	종속변수	회귀 계수	R2	F
1단계 독립변수→매개변수	윤리적 리더십	역할 갈등	-0.092**	0.013	6.18
2단계 독립변수→종속변수	윤리적 리더십	비불평성	0.474***	0.228	214.05
3단계 독립/매개변수→ 종속변수	윤리적 리더십		0.477***	0.252	121.69
	역할갈등		0.030		

윤리적 리더십이 공익적 행동에 미치는 영향에 대한 역할 갈등의 매개 효과를 분석한 결과 1단계에서 독립 변수인 윤리적 리더십은 매개 변수인 역할 갈등에 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있었다. 2단계에서 독립변수인 윤리적 리더십은 종속 변수인 공익적 행동에 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 3단계에서 윤리적 리더십이 종속변수인 공익적 행동에 미치는 영향은 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미하였으며, 역할 갈등 또한 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 긍정적 영향을 미치는 것으로 분석 되었다. Sobel 검증을 실시한 결과 Z 통계량이 1.99로 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났으나, 윤리적 리더십의 회귀 계수 값은 감소하지 않은 것으로 분석되었다.

〈표 4-25〉 윤리적 리더십이 공익적 행동에 미치는 영향에 대한 역할 갈등의 매개효과

모형	독립변수	종속변수	회귀 계수	R2	F
1단계 독립변수→매개변수	윤리적 리더십	역할 갈등	-0.920**	0.009	6.18
2단계 독립변수→종속변수	윤리적 리더십	공익적 행동	0.505***	0.255	247.94
3단계 독립/매개변수→	윤리적 리더십		0.515***	0.267	131.35
종속변수	역할갈등		0.107***		

본 연구는 윤리적 리더십이 조직시민 행동 전체에 미치는 영향에 대해 역할 갈등의 매개 효과를 분석한 결과, 윤리적 리더십은 역할 갈등에 99% 신뢰수준에서 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직시민행동에 대해서는 99% 신뢰수준에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 한편 역할갈등과 조직시민 행동이 모두 포함된 세 번째 모형에서 역할갈등의 조직시민행동에 대한 영향은 99% 신뢰수준에서 긍정적인 효과가 도출되었으며, 윤리적 리더십은 조직시민행동에 99% 신뢰수준에서 긍정적인 효과가 있는 것으로 나타났다.

〈표 4-26〉 조직시민행동 전체에 대한 역할갈등의 매개효과

독립변수 \ 종속변수	역할갈등	조직시민행동	조직시민행동
역할갈등			0.041*** (0.013)
윤리적 리더십	-0.120*** (0.468)	0.229*** (0.012)	0.233*** (0.014)
성별(남=1)	0.006 (0.932)	-0.073*** (0.026)	-0.076*** (0.027)

직군(기능직)	-0.285 (0.221)	-0.098 (0.065)	-0.124** (0.064)
직군(연구직)	1.891 (1.044)	-0.114 (0.169)	-0.142 (0.304)
직군(지도직)	-0.282 (0.328)	0.232** (0.101)	0.222** (0.095)
근속연수	0.041 (0.076)	-0.008 (0.022)	-0.008 (0.078)
연령	-0.318 (0.377)	0.479*** (0.110)	0.472*** (0.109)
교육수준 (고졸이하)	-0.743*** (0.237)	-0.144** (0.056)	-0.195*** (0.069)
교육수준 (초대졸이하)	-0.344 (0.223)	-0.073 (0.052)	-0.067 (0.065)
교육수준 (대졸이하)	-0.308 (0.212)	-0.085* (0.046)	-0.095 (0.298)
광역	-0.065 (0.092)	0.023 (0.030)	0.026 (0.029)
상수	1.551 (1.332)	2.116*** (0.466)	2.181*** (0.387)
Observations	725	725	725
R-squared	0.005	0.396	0.449

한편 매개효과를 검증하기 위해 각 단계별로 독립변수가 매개변수에 미치는 영향, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향, 독립변수와 매개변수가 조직시민행동에 미치는 영향을 분석한 결과 1단계에서 윤리적 리더십은 역할 갈등에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 2단계에서 독립 변수는 종속 변수인 조직시민행동에 99% 신뢰수준에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 마지막 3단계에서 윤리적 리더십은 조직시민행동에 99% 신뢰수준에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 역할 갈등도 조직시민 행동에 99% 신뢰수준에서 긍정적 효과가 있는 것으로 도출되었다. Sobel 검정 결과에서도 Z 통계량이 1.97로 나타나 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 결과가 도출되었으나, 매개효과 검증에서 독립변수의 회귀계수 값이 감소하지는 않은 것으로 나타났다.

〈표 4-27〉 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 역할
갈등의 매개효과

모형	독립변수	종속변수	회귀 계수	R2	F
1단계 독립변수→매개변수	윤리적 리더십	역할 갈등	-0.920**	0.009	6.18
2단계 독립변수→종속변수	윤리적 리더십	조직시민 행동	0.234***	0.325	349.38
3단계 독립/매개변수→ 종속변수	윤리적 리더십		0.238***	0.336	182.30
	역할갈등		0.041***		

〈표 4-28〉은 역할갈등의 구성 요소를 개인의 내적 역할갈등과 조직 구성원 간의 관계에서 오는 역할 갈등으로 분류하여 분석을 실시하였다. 분석 결과 개인간 관계에서 오는 역할 갈등은 이타적 행동, 예의적 행동, 비불평성, 공익적 행동 등 조직시민행동에 99% 신뢰수준에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 아래의 모형에서 윤리적 리더십 또한 이타적 행동을 비롯한 조직 시민행동의 하위 구성요소에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 반면 개인의 내적 역할 갈등은 이타적 행동에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 이타적 행동, 양심적 행동, 예의적 행동, 비불평성, 공익적 행동 등 나머지 조직 시민행동 하위 요소에 대해 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와 같은 분석 결과는 역할 갈등의 유형에 따라 조직시민행동에 미치는 영향이 달라짐을 의미한다. 즉, 개인의 내적 역할 갈등의 경우 양심적 행동, 예의적 행동, 공익적 행동 등과 같은 조직시민행동에 부정적인 영향을 미치는 반면, 개인 간 역할갈등 수준이 증가할 경우 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미침을 의미한다.

〈표 4-28〉 역할갈등 유형별 효과 분석

종속변수 독립변수	이타적 행동	양심적 행동	예의적 행동	비불평성	공익성 행동	조직 시민행동 전체
개인간 역할갈등	0.441*** (0.076)	0.425*** (0.073)	0.659*** (0.071)	0.468*** (0.075)	0.591*** (0.071)	0.248*** (0.027)
개인내 역할갈등	-0.556 (0.543)	-0.192*** (0.052)	-0.119** (0.050)	-0.196*** (0.053)	-0.139*** (0.050)	-0.063*** (0.019)
윤리적리더십	0.377*** (0.036)	0.401*** (0.035)	0.353*** (0.034)	0.387*** (0.036)	0.389*** (0.034)	0.185*** (0.013)
성별(남=1)	-0.211*** (0.068)	0.047 (0.066)	-0.080 (0.054)	-0.273*** (0.000)	-0.216*** (0.054)	-0.068*** (0.024)
직군 (일반직)	0.075 (0.116)	-0.152 (0.111)	-0.092 (0.108)	-0.049 (0.114)	0.105 (0.108)	-0.001 (0.417)
직군 (기능직)	-0.151 (0.162)	-0.211 (0.156)	-0.226 (0.151)	-0.049 (0.160)	-0.002 (0.152)	-0.059 (0.058)
직군 (연구직)	0.309 (0.447)	-0.292 (0.428)	-0.166 (0.417)	0.041 (0.440)	0.534 (0.418)	0.035 (0.161)
직군 (지도직)	0.567** (0.265)	0.522** (0.254)	0.113 (0.247)	0.527** (0.261)	0.643*** (0.248)	0.246*** (0.095)
근속연수	-0.011 (0.059)	0.032 (0.056)	0.064 (0.055)	-0.076 (0.058)	-0.095** (0.055)	-0.008 (0.021)
연령	0.943*** (0.292)	0.771*** (0.280)	0.764*** (0.273)	1.009*** (0.288)	1.134*** (0.273)	0.465*** (0.105)
광역시	0.017 (0.022)	-0.021 (0.076)	-0.035 (0.074)	-0.001 (0.078)	0.193*** (0.074)	0.027 (0.028)
교육 (고졸이하)	-0.119 (0.152)	-0.064 (0.145)	-0.536*** (0.141)	-0.25*2 (0.149)	0.010 (0.142)	-0.084 (0.054)
교육 (전문대졸)	-0.061 (0.138)	-0.080 (0.132)	-0.248** (0.125)	-0.091 (0.136)	0.154 (0.129)	-0.029 (0.049)
교육 (대졸)	-0.089 (0.123)	-0.096 (0.118)	0.339*** (0.115)	-0.127 (0.122)	0.092 (0.115)	-0.044 (0.045)
상수	-4.640*** (1.053)	-3.624*** (1.010)	-0.437*** (0.982)	-4.265 (1.038)	-0.644 (0.986)	1.45*** (0.379)
Observations	725	725	725	725	725	725

〈표 4-29〉는 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 역할갈등 유형별 매개효과를 비교 분석한 결과 다음과 같은 결과가 도출되었다. 먼저 개인 간 역할 갈등이 조직시민행동에 미치는 영향을 비교 분석한 결과 1단계에서 독립변수인 윤리적 리더십은 매개 변수인 역할 갈등에 99% 신뢰수준에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 독립 변수인 윤리적 리더십은 종속 변수인 조직시민행동에 99% 신뢰수준에서 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석 되었다. 3단계에서 윤리적 리더십의 조직시민행동에 미치는 효과를 분석한 결과 윤리적 리더십은 조직시민행동에 99% 신뢰수준에서 긍정적인 효과를 미치는 것으로 나타났고, 개인 간 역할갈등도 조직시민행동에 99% 신뢰수준에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 또한 3단계에서 윤리적 리더십의 회귀 계수 값은 0.206으로 2단계에서의 회귀계수 값(0.234)와 비교하여 감소한 것으로 나타나 개인 간 역할갈등이 윤리적 리더십의 조직시민행동에 대한 영향을 부분적으로 매개하는 것으로 분석 되었다. 또한 매개효과에 대한 통계적 검증을 위해 Sobel 검증을 실시한 결과에서도 Z 통계량이 5.602로 나타나 99% 신뢰수준에서 유의미한 것으로 분석 되었다.

〈표 4-29〉 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 개인간 역할갈등의 매개효과

모형	독립변수	종속변수	회귀 계수	R2	F
1단계 독립변수→매개변수	윤리적 리더십	역할 갈등	0.124***	0.069	53.72
2단계 독립변수→종속변수	윤리적 리더십	조직시민 행동	0.234***	0.325	349.38
3단계 독립/매개변수→ 종속변수	윤리적 리더십		0.206***	0.389	230.42
	개인 간 역할갈등		0.228***		

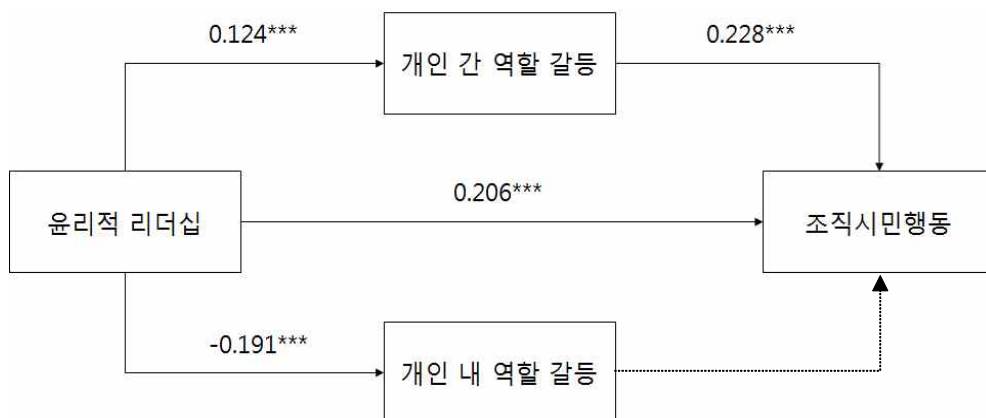
반면 〈표 4-30〉은 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 개인 내 역할 갈등의 매개 효과를 분석한 결과, 1단계에서 독립변수인 윤리적

리더십이 종속 변수인 개인 내 역할 갈등에 미치는 효과는 99% 신뢰수준에서 부정적인 것으로 나타났다. 이는 윤리적 리더십이 증가할수록 개인의 내적 역할 갈등은 감소함을 의미한다. 또한 2단계에서 윤리적 리더십은 99% 신뢰수준에서 통계적으로 유의미한 긍정적인 효과가 있는 것으로 나타났으나, 매개효과 검증에서 윤리적 리더십은 종속변수인 조직시민행동에 유의미한 효과가 있는 것으로 분석 되었다.

〈표 4-30〉 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 개인내 역할갈등의 매개효과

모형	독립변수	종속변수	회귀 계수	R2	F
1단계 독립변수→매개변수	윤리적 리더십	역할 갈등	-0.191***	0.082	65.22
2단계 독립변수→종속변수	윤리적 리더십	조직시민 행동	0.234***	0.325	349.38
3단계 독립/매개변수→ 종속변수	윤리적 리더십		-0.0001	0.325	174.35
	개인 내 역할갈등		0.234***		

〈그림 4-1〉 매개효과 검증 요약



이와 같은 분석 결과는 위의 그림과 같이 정리될 수 있다. 첫째, 윤리적 리더십은 개인 간 역할 갈등과 개인 내 역할 갈등에 서로 다른 영향을 미치는

데, 윤리적 리더십 수준이 증가할수록 개인 간 역할 갈등 수준은 증가하는 반면, 개인의 내적 역할 갈등은 감소하는 것으로 분석되었다. 한편 개인 간 역할 갈등은 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 효과를 부분적으로 매개하는 반면, 개인 내 역할 갈등의 매개 효과는 통계적으로 유의미하지 않았다.

4. 가설검정 결과 요약

본 연구의 가설검증 결과는 <표 4-31>과 같다. 첫째, 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향은 이타적 행동, 양심적 행동, 예의적 행동, 비불평성, 공익적 행동 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 윤리적 리더십은 역할 갈등에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다, 마지막 매개효과 검증 과정에서 개인 내 역할 갈등 수준은 감소시키는 반면 개인 간 역할 갈등에는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 셋째, 개인의 내적 역할 갈등은 이타적 행동을 제외한 조직시민행동의 하위 구성요소에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 반면 개인 간 역할 갈등은 조직시민행동의 하위 구성요소에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막으로 윤리적 리더십의 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 역할 갈등의 매개 효과를 검증한 결과 내적 역할 갈등은 조직시민행동에 대한 윤리적 리더십의 영향을 매개하지 않는 것으로 분석 되었으나, 개인 간 역할 갈등은 조직 시민 행동에 대한 윤리적 리더십의 영향을 매개하여 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-31> 가설검증 결과 요약

구분	독립변수/매개변수	종속변수	검증 결과
윤리적 리더십과 조직시민행동	윤리적 리더십	이타적 행동	채택(+)
		양심적 행동	채택(+)

		비불평성	채택(+)
		공익적 행동	채택(+)
윤리적 리더십과 역할 갈등	윤리적 리더십	역할 갈등	채택(-)
역할갈등과 조직시민행동	내적 역할 갈등	이타적 행동	기각
		양심적 행동	채택(-)
		예의적 행동	채택(-)
		비불평성	채택(-)
		공익적 행동	채택(-)
	개인 간 역할 갈등	이타적 행동	채택(+)
		양심적 행동	채택(+)
		예의적 행동	채택(+)
		비불평성	채택(+)
		공익적 행동	채택(+)
윤리적 리더십의 조직시민행동에 대한 역할갈등의 매개효과	내적 역할갈등	조직시민행동	기각
	개인 간 역할갈등	조직시민행동	채택(+)

제 5 장 결 론

제 1 절 연구 결과의 요약

본 연구의 목적은 윤리적 리더십이 조직구성원의 조직시민행동에 미치는 영향을 역할갈등의 매개효과를 중심으로 하여 실증적으로 규명하는 것이다. 역할갈등은 주로 독립변수나 종속변수로 사용된 요인으로 윤리적 리더십과 조직시민행동간의 관계에서 매개변수로 설정한 것은 거의 없다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 선행적으로 문헌연구를 실시하였으며, 이를 통하여 연구모형 및 연구 가설을 설정하였다. 또한 문헌연구를 바탕으로 정립된 측정도구들을 활용하여 설문지를 구성하였고 설문조사를 통하여 수집된 자료로 실증분석을 하였다.

설문을 통한 자료 조사는 전국의 지방자치단체 중 광역자치단체 5곳과, 기초자치단체 18곳에 근무하는 공무원을 대상으로 설문조사 자료를 수집하였고, 설문에는 Likert 5점 척도를 사용하였다. 회수된 자료들의 인구통계학적 특성들을 파악하기 위하여 빈도분석과 평균분석을 활용한 기초통계분석을 실시하였다. 또한 설문지 측정항목들의 타당성분석을 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 신뢰성 여부를 파악하기 위하여 Cronbach Alpha 값을 통한 신뢰성 분석을 실시하였다. 그 결과 본 연구에 사용된 측정항목들은 타당성과 신뢰성이 모두 확보된 것으로 평가되었다.

먼저 독립변수와 종속변수 간의 상관관계 정도를 파악한 결과, 윤리적 리더십은 다양한 조직시민행동(양심적 행동, 비불평성, 공익성, 예의적 행동, 이타적 행동)과 대체적으로 높은 상관관계를 가지는 것으로 드러났다. 반면에 역할갈등은 높은 조직 시민행동과 대체적으로 낮은 상관관계를 보이고 있다. 또한 역할갈등은 매개변수로서 윤리적 리더십과의 관계에서 낮은 상관관계를 보이는 동시에 서로 부적(negative)인 상관관계를 보이고 있다. 그 외에 다른 변수들은 대체적으로 낮은 상관관계를 보이고 있는 것을 알 수 있다.

이러한 결과는 윤리적 리더십을 가진 리더자와의 갈등 관계 속에서 부서내에서 소속감이나 인정을 받지 못함으로 인하여 오히려 다른 조직시민행동들

과 같은 행동양식으로 조직 내에서 소속감 혹은 다른 외부 조직에서 소속감이나 인정을 받으려는 경향이 있을 수 있음을 시사한다. 특히 역할갈등이 있는 조직구성원의 경우는 다른 조직구성원에게 더 예의적이며, 이타적으로 보이도록 행동할 것이라고 하는 결과를 보여 주는 것이다.

본 연구의 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 상급자의 윤리적 리더십이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 리더의 윤리적 행동은 개별 조직구성원들의 심리적 안정성을 제고하고 조직 몰입도를 높여 조직의 성과를 제고하기 위한 자발적인 활동을 제고한다는 것이다.

본 연구의 분석 결과 윤리적 리더십에 대한 연구 결과를 살펴보면 이타적 행동, 양심적 행동, 예의적 행동, 비불평성, 공익적 행동 등 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 광역자치단체와 기초자치단체를 구분하여 분석한 경우에도 윤리적 리더십은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 일관된 결과가 도출되었다. 이러한 결과는 조직 내 리더의 윤리적 행동이 조직의 윤리적 문화를 조성하는데 기여하고 구성원들 간의 자발적이고 윤리적인 행동을 유도할 가능성이 높음을 의미한다.

둘째, 상급자의 윤리적 리더십은 역할갈등 수준을 낮추는 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 역할갈등은 직무 스트레스를 유발하고 역할 과부하로 인해 조직구성원으로 하여금 직무에 대한 만족도나 조직 몰입에 부정적인 영향을 미친다는 기존의 연구와도 맥락을 같이 한다. 역할갈등으로 인해 조직 구성원은 조직 내에서 윤리적인 혼란을 겪을 가능성이 높는데, 리더의 윤리적 리더십을 통해 조직이 윤리적인 문화를 갖출 수 있다면 역할 갈등으로 인한 부정적인 효과를 줄임과 동시에 자신들의 역할과 관련한 분명한 이해를 할 수 있다는 것이다.

셋째, 본 연구의 핵심적인 가설 중 하나는 역할 갈등이 조직시민행동에 긍정 혹은 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 것이다. 일반적으로 기존의 연구 결과는 역할갈등으로 인해 스트레스와 직무 불만족이 증가하여 조직시민행동에 부정적인 영향을 미친다고 보고 있다. 역할 갈등으로 인해 감정이 소진되어 심리적인 불안이 증가하게 되면 이타적 행동 등과 같은 자발적인 행동을 할 가능성이 낮아지게 된다는 것이다. 그러나 본 연구의 분석 결과 역할 갈등은 조직시민행동에 긍정적

인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 역할 갈등의 효과를 개인의 내적 역할 갈등과 개인 간 역할 갈등으로 구분하여 분석한 결과 개인 간 역할 갈등은 윤리적 리더십의 조직시민행동에 대한 효과를 부분적으로 매개하면서 긍정적인 영향을 미치는 반면, 개인 간 역할 갈등은 조직시민행동에 대한 매개 효과가 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 이는 조직 구성원 본인이 느끼는 높은 수준의 역할 갈등에도 불구하고 욕구 충족을 위해 자신의 직무와 직접적인 관련이 없는 조직시민행동을 증가시킬 가능성이 높다는 것이다. 특히 역할 갈등의 중개인 간 역할 갈등 수준이 증가할수록 다른 조직구성원과의 관계에서 나타나는 자발적인 행동인 조직시민행동 수준이 증가하는 것으로 분석되었다.

이러한 결과는 다음과 같은 두 가지 방식으로 이해할 수 있다.

먼저, 역할 갈등이 조직시민행동을 증가시킴으로 인해 역할 갈등의 부정적인 효과를 완화하는 기능으로 작용할 가능성이 있다. 이 경우 조직시민행동은 조직 전체에 긍정적인 문화를 조성하는 기능을 유지하고 부정적인 요소를 줄이는 요인으로 작용한다는 점에서 의미를 지닌다. 반면, 구성원의 공식적 직무와 직접적인 관련이 없는 조직시민행동에 지나치게 몰입하면 오히려 본연의 직무를 더욱 소홀히 하게 되는 결과로 이어져 조직 전체에 부정적인 요인으로 작용할 수 있다.

마지막으로 윤리적 리더십은 역할 갈등에 의해 부분적으로 매개되고 있으나 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 광역시와 기초자치단체를 비교 분석한 결과 광역시의 경우 역할 갈등이 이타적 행동에 대해서만 부분적으로 매개하는 반면, 기초자치단체의 경우 예의적 행동과 공익성 행동 그리고 이타적 행동에 대해 윤리적 리더십을 부분매개하고 있는 것으로 분석되었다.

제 2 절 연구의 시사점

본 연구는 기존의 연구들을 확장시킴으로서 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있었다.

첫째, 통합적으로 윤리적 리더십에 대한 실증적 연구로서 윤리적 리더십과 조직시민행동 간의 관계를 규명함으로써 이들 변수간의 관계가 유의미한 것임을 실증적으로 밝히고 있다. 또한 조직시민행동을 구성요인들로 세부화 함

으로써 윤리적 리더십이 각각의 세부화된 조직시민행동 변수에 유의미한 영향을 미치는 것을 확인하여 윤리적 리더십의 유효성을 실질적으로 검증한 것에 큰 의미를 가진다고 볼 수 있다.

둘째, 윤리적 리더십은 조직시민행동의 모든 구성 요소들에 대해 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공적인 업무와 사적인 일을 명확하게 구분하고 행동하며, 의사 결정시 윤리적 측면을 고려하여 행동할 때 부하들의 조직시민행도에 대한 태도가 긍정적임을 의미한다. 즉 상사의 리더십이 윤리적일수록 부하들은 조직내에서 발생하는 일에 대한 관심이 높으며, 타인에 대해 배려 정신과 이타성이 커지고, 조직에 대해 긍정적 측면을 강조하며, 타인과의 관계도 원만하게 된다는 것이다.

셋째, 역할갈등을 독립변수나 종속변수로 사용한 분석은 많았으나 본 연구와 같이 매개변수로 사용한 경우는 많지 않았으며, 특히 윤리적 리더십과 조직시민행동의 관계를 보는 경우에 역할갈등을 매개효과로 분석하여 알아보았는데 의미가 있다.

넷째, 본 연구는 전국을 대상으로 하는 많지 않은 연구 중 하나이며, 특히 지방자치단체중 광역자치단체와 기초자치단체를 비교한 연구라는데 큰 가치를 가진다.

다섯째, 기존 연구에서는 역할갈등의 부정적인 영향으로 조직시민행동이 감소할 것이라는 분석들이 많았으나, 실증적인 분석을 통하여 역할갈등이 조직시민행동에 긍정적인 요인으로 작용할 수 있음을 보여주었다.

여섯째, 기존 연구에서는 조직시민행동이 조직 내부의 긍정적인 문화 조성에 영향을 미치는 것으로 인식되었으나 공식적 역할과는 무관한 자발적 행동(예. 예의적 행동이나 이타적 행동)에만 몰입할 경우 본연의 업무를 소홀히 하게 될 가능성도 있고 조직시민행동 자체도 상징적인 행동에 그칠 가능성이 높다고 하겠다.

【참고문헌】

1. 국내문헌

- 강양훈. (2012). 「기업의 윤리적 리더와 윤리경영시스템이 조직성과에 미치는 영향: 윤리풍토의 매개효과를 중심으로」, 영남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 강영순. (2000), 「인사윤리와 조직시민행동 간의 관계: 조직몰입의 매개역할을 중심으로」, 『기업윤리연구, 2』, pp. 171-191.
- 강지연. (2013). 「기혼 간호사의 배우자 지지와 직무만족이 역할갈등에 미치는 영향」, 성균관대학교 대학원, 박사학위논문.
- 고봉주. (2000). 「교육장의 역할 기대와 역할 수행분석 연구」, 단국대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김경석. ((2006). 「조직시민행동의 부정적 효과에 대한 연구: 소진의 매개역할을 중심으로」, 『인사관리연구, 30(4)』, pp. 91-120.
- 김경석·전상길. (2006). 「조직시민행동의 하위차원에 대한 고찰: 연역적 분류틀의 정립을 위한 탐색적 연구」, 『인사관리연구, 30(1)』, pp. 149-175.
- 김대원. (2010). 「조직지원인식 및 정서적 안녕감이 조직시민행동에 미치는 영향 분석: Mediating regression model을 이용한 일선 관료들의 정서적 안녕감의 매개효과 분석」, 『지방정부연구, 24(2)』, pp. 93-120.
- _____. (2011). 「지식공유 의도에 대한 관계적 요인의 영향 분석: 지방정부 관료의 지식공유 의도 예측변인으로서 상호작용 공정성과 조직시민행동의 영향 분석을 중심으로」, 『지방정부연구, 25(2)』, pp. 303-330.
- _____. (2012). 「셀프 리더십과 조직시민행동에 관한 연구: 지방정부 관료들의 심리적 임파워먼트의 매개역할을 중심으로」, 『지방정부연구, 26(2)』, pp. 159-182.

- 김민주. (1998). 「호텔종업원의 조직시민행동과 직무관련태도 인적서비스 제공 수준과의 관계」, 『관광학연구, 22(2)』, pp. 278-284
- 김민주·정승연. (1999). 「호텔종업원의 태도와 성과관계에 있어서 조직시민행동의 매개역할검증」, 『관광경영연구, 5』, pp. 59-81
- 김상호. (2008). 「윤리적 리더십과 직무만족, 그리고 조직시민행동과의 관계」, 『경찰학연구, 8(3)』, pp. 3-29.
- 김용주. (2012). 「윤리적 리더십 고찰」, 『윤리문화연구, 8』, pp. 178-209.
- 김영돈. (1993). 「교육공무원의 역할갈등과 직무만족의 관계에 관한 연구」, 충북대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 김은광. (2013). 「사이버대학 교직원의 조직지원인식이 조직시민행동에 미치는 영향: 성취욕구의 매개효과를 중심으로」, 한성대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김정광·송병주. (2011). 「서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 임파워먼트의 매개효과를 중심으로」, 『지방정부연구, 15(2)』, pp. 51-72.
- 김정원. (2006). 「기업경쟁력 제고를 위한 윤리적 리더십: 이론과 실행원칙의 탐색」, 『자원관리연구, 30(2)』, pp. 19-32.
- 김종대. (2012). 「상사의 성격특성과 윤리적 리더십이 부하의 조직시민행동에 미치는 영향: 국제청 조직을 중심으로」, 상지대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김주환. (2013), 『회복탄력성』, 경기 : 위즈덤하우스
- 김중양. (2008), 『한국인사행정론』, 서울 : 법문사
- 김진희. (2007). 「제도 내재화와 역할갈등이 직무몰입에 미치는 효과: 고용지원 센터 종사자를 중심으로」, 『고용과 직업연구, 1(1)』, pp. 165-189.
- 김학수·정범구. (2008). 「윤리적 리더십과 조직유효성의 관계에 있어서 상사신뢰의 매개효과」, 『경영경제연구, 30(2)』, pp. 29-54.
- 김호균. (2008), 「조직신뢰, 상사신뢰와 조직효과성」, 『행정논총, 46(1)』, pp.

177-209.

김호섭 외. (2002), 『조직 행태의 이해』, 서울 : 대영문화사

류두원. (2012). 「윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직공정성과 직무만족, 직무스트레스의 매개역할을 중심으로」, 성균관대학교 경영대학원, 석사학위논문.

문성호. (2005). 「직장과 가정간의 갈등이 경력몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 진해지역의 해군 장병을 중심으로」, 경남대학교 경영대학원 석사학위논문.

박문상. (2013). 「부사관의 역할정체성, 모호성, 갈등이 조직유효성에 미치는 영향: 조직지원인식과 심리적 임파워먼트의 조절효과를 중심으로」, 대전대학교 대학원, 박사학위논문.

박상언. (2003). 「고용불안감이 조직구성원들의 태도와 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 『인사관리학회발표논문집』, pp. 119-141.

박수진. (2006). 「은행원의 역할갈등과 역할모호성이 직무만족에 미치는 영향」, 동의대학교 대학원, 박사학위논문.

박혜원·한주희. (2011). 「기업의 사회적 책임(CSR)이 조직 구성원의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구」, 『조직과 인사관리연구, 35(3)』, pp. 115-140.

박홍식. (2001). 「정부윤리와 사기업윤리의 비교.」, 『한국행정학회 동계학술대회 발표논문집』

박희서 외. (2002). 「지방행정에 있어서 공무원의 일반시민정신이 조직시민행동에 미친 영향」, 『한국사회와 행정연구, 13(2)』, pp. 43-63.

배성현·김미선. (2010). 「조직정치와 조직시민행동, 직무긴장, 이직의도와 관계 및 조직지원 인식의 매개효과」, 『조직과 인사관리연구, 34(2)』, pp. 1-30.

서인석·윤우제·권기현. (2011). 「정부조직의 조직문화와 조직공정성, 조직시민행동의 인과구조: 조직신뢰의 매개효과를 포함하여」, 『한국정책학회보,

- 20(3)』, pp. 395-478.
- 손태원. (2004). 『조직행동과 창의성』, 서울, 법문사.
- 송정애·장정순. (2008). 「보육교사의 역할갈등이 역학수행에 미치는 영향에 관한 연구」, 『한국가족복지학, 13(4)』, pp. 229-249.
- 송정수·양필석. (2009). 「직무자율성이 자기효능감과 조직시민 행동에 미치는 영향」, 『인적자원관리연구, 16(5)』, pp. 111-130.
- 신민철. (2009). 「조직시민행동 선행요인들의 영향관계 분석: 서울시 공무원의 인식을 중심으로」, 『지방정부연구, 23(3)』, pp. 81-106.
- 신승국·송필수. (1997). 「조직시민행동의 특성에 관한 연구」, 『생산성논집』, 12(1)』, pp. 297-313.
- 신철우. (2004). 「윤리적 리더십 개발을 위한 기초이론의 탐색」, 『산업경영연구 27(2)』, pp. 123-142.
- 안관영. (1999). 「조직공정성지각이조직시민행동에 미치는효과: 개인특성의 조절효과를 중심으로」, 『인사관리연구, 23(1)』, pp. 115-144.
- 오석홍. (2013). 『인사행정론』, 서울, 박영사.
- 오은주. (2011). 「민간자문위원의 조직시민행동에 영향을 미치는 요인: 지역혁신 협의회를 사례로」, 『한국정치학회보, 23(3)』, pp. 207-231.
- 온영두. (2007). 「학교조직의 갈등과 성격특성이 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구: 갈등해결과 조직분위기의 매개변수를 대상으로」, 원광대학교 대학원, 박사학위논문.
- 유숙자. (1999). 「사회복지사의 직무스트레스와 직무만족과의 관계연구: 직무스트레스의 역할요인을 중심으로」, 가톨릭대학교 대학원 석사학위 논문.
- 유영석·심덕섭·양동민·허영호·박성수. (2009). 「변혁적 리더십과 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동 간의 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과」, 『인적자원관리연구, 16(2)』, pp. 107-127.

- 윤기호. (2006). 「금융기관 내부마케팅과 조직시민행동이 종업원노력, 종업원 만족, 고객지향성에 미치는 영향」, 동아대학교 대학원, 박사학위논문.
- 윤만희. (2000). 「서비스종업원 조직시민행위의 사회교환론적 선행변수와 서비스 품질에 관한 연구: 종업원 분석수준」, 『경영학연구, 29(4)』, pp. 723-747.
- 윤영채·이광순. (2009), 「조직시민행동의 선행요인과 성과평가에 미치는 영향」, 『행정논총』, 47(1), pp. 209-232.
- 윤우제·서인석·권기현. (2011). 「조직공정성과 조직시민행동 간의 관계: 조직문화의 조절효과와 조직신뢰의 상호작용효과에 대해」, 『지방정부연구, 25(3)』, pp. 155-192.
- 윤태범. (2006). 「한국에서의 행정윤리연구의 경향과 특징: 1967-2005.」, 『한국행정학회 춘계학술대회 발표논문집』, pp. 1-20.
- 이경호. (2010). 「조직신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 조직후원인식의 조절효과를 중심으로」, 단국대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이규용·송정수. (2010). 「윤리적 리더십과 조직시민행동과의 관계에서 직무만족의 매개효과에 관한 연구」, 『HRD研究, 12(4)』, pp. 73-93.
- 이덕진. (2013). 「군 조직에서 리더십 유형이 신뢰에 미치는 영향: 변혁적·거래적·윤리적 리더십을 중심으로」, 가천대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이명신. (2009). 「윤리적 리더십의 선행 요인과 결과요인」, 경희대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이명신·손승우·장영철(2009). 「윤리적 리더십의 영향요인과 조직성과」, 『대한경영학회지, 22(6)』, pp. 3169-3193.
- 이명신·장영철. (2009). 「윤리적 리더십이 조직성과에 미치는 영향: 조직지원인식의 조절효과를 중심으로」, 『인사관리연구 33(3)』, pp. 63-94.
- 이문선·강영순, (2000). 「변혁적 리더십과 조직시민행동간의 자긍심 및 조직몰입의 매개효과」, 『인사관리연구, 24(1)』, pp. 33-57.

- 이병열. (2010). 「한국 여행사의 내부마케팅이 직무만족과 조직시민행동 및 고객 지향성에 미치는 영향에 관한 연구」, 상지대학교 대학원, 박사학위 논문.
- 이송옥. (1998). 「교사의 역할갈등과 학교조직 효과성의 관계 연구」, 충남대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이수락. (2011). 「교정공무원의 역할갈등이 직무태도에 미치는 영향」, 상지대학교 사회복지정책대학원 석사학위논문.
- 이영석. (2004). 「회사신뢰 및 상사신뢰의 결정요인과 효과성에 관한 연구」, 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 이영조. (1996). 「재량행위의 통제수단으로서 행정윤리의 효용성과 한계.」, 『한국행정논집, 8(4)』
- 이용희. (2007). 「통합적 접근에 따른 조직시민행동에 관한 연구」, 금오공과대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이인재. (2008). 「공군조종사조직에서 조직시민행동의 부정적 효과에 관한 연구」, 한국과학기술원 석사학위논문.
- 이종수. (2012). 『정부는 공정한가』, 서울, 대영문화사.
- _____. (2013). 『대한민국은 공정한가』, 서울, 대영문화사.
- 이종수 외. (2013). 『새 인사행정론』, 서울, 대영문화사.
- 이진경. (2013). 「카지노종사원의 조직시민행동의 원인과 결과변인간 구조관계 연구」, 경희대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이창원. (2004). 『정보사회와 현대조직』, 서울, 대영문화사.
- _____. (2005). 「변혁적 리더십 이론의 개념적·방법론적 문제에 대한 검토」, 『한국행정논집 17(4)』, pp. 1035-1061.
- 이창원·정법권. (2008). 「단체장의 리더십이 부하의 조직시민행동에 미치는 영향에 있어 신뢰의 매개역할」, 『정책분석평가학회보 18(1)』, pp. 1-30.
- 이창원·최천현·최천근. (2012). 『새 조직론』, 서울, 대영문화사.
- 이현정. (2011). 「감성지능이 조직시민행동에 미치는 영향: 한국 중앙정부의 공

- 무원을 대상으로」, 이화여자대학교 대학원, 박사학위 논문.
- 임도빈. (2002). 「행정윤리관의 분석틀 모색: 서양철학이론을 중심으로.」, 『행정논총 40(3)』, pp. 69-95.
- 임창희. (2011). 『조직행동』, 서울, 비엔엠북스.
- 장준호·조용현. (2009). 「윤리적 리더십이 리더-부하간 교환관계 질 및 조직시민 행동에 미치는 영향」, 『인적자원관리연구, 16(1)』, pp. 181-199.
- 정미영. (2004). 「병원중심 가정전문 간호사의 역할인식, 역할갈등 및 직무만족」, 『한국가정간호학회지, 11(1)』, pp. 33~43.
- 정우일·박선경·양승범. (2010). 『리더와 리더십』, 서울, 박영사.
- 정회근·심덕섭·김민정 (2013). 「상사의 윤리적 리더십이 부하의 직무성과 및 조직몰입 조직시민행동에 미치는 영향 : 조직기반 자긍심의 매개효과와 조직의 윤리적 가치의 조절효과를 중심으로」, 『대한경영학회지, 26(4)』, pp. 801-827.
- 주삼환. (1988). 「한국교육행정학의 연구방향」, 『교육발전논총, 9(1)』, pp. 101-120.
- 주현식 · 윤승현 · 김화경. (2007). 「컨벤션센터 종사원의 직무특성이 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동에 미치는 영향」, 『관광연구, 21(4)』, pp. 43-60.
- 진유식. (2009). 「사회복지사의 직무역할스트레스가 직무만족에 미치는 영향과 사회적지원의 조절효과에 관한 연구」, 『한국지역사회복지학』
- 최성림. (2006). 「경영전략과 경영자 유형이 경영혁신성장에 미치는 영향에 대한 연구」, 안양대학교 대학원, 박사학위논문.
- 최소연. (2005). 「사회복지사의 조직시민행동에 관한 연구」, 이화여자대학교 대학원, 박사학위논문.
- 최수형·조덕영·홍태호. (2006). 「대학병원의 조직문화와 직무특성이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구」, 한국인적자원관리학회, 『인적자원관리

- 연구. 13(4)』, pp. 191-207.
- 최영기·서재철. (2011). 「조직 공정성이 직무만족, 조직몰입 조직시민행동에 미치는 영향 관계 연구: 여행업 종사원을 중심으로」, 한국관광학회, 『관광학연구, 5(6)』, pp. 249-272.
- 최창희. (1994). 「조직시민행동의 차원규명, 그리고 조직공정성 및 개인주의-집단주의 성향과 관계」, 서울대학교 대학원, 석사학위논문.
- 하동현·임정우. (2008). 「레스토랑에서의 윤리적 리더십에 관한 연구」, 『한국식생활문화학회지, 23(5)』, pp563-571.
- 한봉주. (2009). 「조직문화, 리더십, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구: 공공조직과 민간조직의 비교를 중심으로」, 서울산업대학교 IT정책전문대학원, 박사학위논문
- 황인표·장경룡. (2006). 「공직자들을 위한 리더십의 개요」, 경기, 변화혁신리더십센터, 중앙공무원교육원.
- 황필주·이인석·전무경. (2011). 「조직구성원의 감성지능이 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향」, 『생산성논집, 25(3)』, pp311-330.

2. 국외문헌

- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives.
Canadian Journal of Administrative Science, 18: 244-256
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- _____, Bass, B.M., & Jung, D.J. (1999). Re-examing the components of transformational and transactional leadership using the multifactor

- leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462.
- Babin, B. J. & Boles, J. S. (1996). The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57–75.
- _____, Boles, J. S. & Robin, D. P. (2000). Representing the Perceived Ethical Work Climate Among Marketing Employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 345–358.
- Bandura, A.. (1986), *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- _____, & Steidlmeier, P. (1999), Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 10, 181–217.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983), Job Satisfaction and the Good Soldier: The relationship between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587–595.
- Becker, T. E., & Vance, R. J. (1993). Construct Validity of Three Types of Organizational Citizenship Behavior: An illustration of the direct product model with refinements. *Journal of Management*, 19(3), 663–682.
- Bedeian, A.G. & Armenakis, A. A. (1981). A Path–analytic Study of the Consequence of Role Conflict and Ambiguity. *Academy of Management Journal*, 24, 208–234.
- Bergeron, D. M. (2007) The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost? *Academy of Management*

Review, 32(4), 1078–1095.

- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. NY: Wiley.
- Bolon, D.S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employee: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration*, 42, 221–241.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). *Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance*. In N. Schmitt, W. C. _____, & Associates(eds.), *Personnel Selection in Organizations*: 71–98. San Francisco CA. Jossey-Bass.
- _____, & Motowidlo, S. J. (1997). Introduction: Organizational citizenship behavior and contextual performance. *Human Performance*, 10, 67–70.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986), Prosaical Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710–725.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
- _____, & Trevino, L. K., & Harrison, D. A.. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 97, 117–134
- Bryan, J. H., & Test, M. A. (1967). Models and helping: Naturalistic studies in aiding behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, 400–407.
- Burns, J .M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Carlson, D. S., & Perrewe, P. L. (1995). Institutionalization of organizational ethics through transformation leadership. *Journal of Business Ethics*,

14(10), 829–838.

Cary, C. D. (1977). The goals of citizenship training in American and Soviet schools. *Studies in Comparative Communism*, 10, 281–297.

Ciulla, J. B. (2004). Is Good Leadership Contrary to Human Nature. *Presentation at the Gallup Leadership Institute Summit*, Lincoln, NE.

Cleek, M. A. and S. L. L. Leonard. (1998). Can Corporate Codes of Ethics influence Behavior? *Journal of Business Ethics*, 17, 619–630.

Cohen, S. (2002). *Folk Devils and Moral Panics: The Creation of the Mods and Rockers*(3rd ed.). London: Routledge.

Cropanzano, R., Rupp, D. E. & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160–169.

Deckop, J. R., Managel, R. & Cirka, C. C. (1999). Giving more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans, *Academy of Management Journal*, 42, 420–428.

Dubin, R. (1978). *Theory building*. Free Press

Dubinsky, R. M. & Mattson, B. E. (1979). Consequences of Role Conflict and Ambiguity Experienced by Retail Salespeople. *Journal of Retailing*, 55, 4(Winter), 70–86.

Craig S. B., & Gustafson, S. B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *Leadership Quarterly*, 9(2), 127–145.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611–628.

- Ferrell, O. C., & Skinner, S. J. (1988). Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations. American Marketing Association. *Journal of Marketing Research*, 25(1), 103–109.
- George, J. M. & Bettenhausen, K. (1990), Understanding Prosaical Behavior, Sales Performance, and Turnover: A Group-Level Analysis in a Service Context. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 698–709.
- _____, & Brief, A. P. (1992). Feeling good–doing good: A conceptual analysis of the mood at work–organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), Sep, 310–329.
- Gini, A. (1997). Moral Leadership: An Overview. *Journal of Business Ethics*, 16(3), 323–330.
- Graham, J. W. (1986), Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay in B. M. Staw & L. L. Cummings eds. *Research in Organizational Behavior*, 8, Greenwich, CT: JAI Press, 1–52.
- _____(1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4; 249–270
- Guillen, M., & Gonzalez, T.F. (2001), The ethical dimension of managerial leadership: two illustrative case studies in TQM. *Journal of Buisness Ethics*, 34(3), 175–189.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P. & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555–566
- Hunt, S. D. & Vitell, S. J. (1986). The General Theory of Marketing Ethics: A Revision and Three Questions. *Journal of Macromarketing*.
- Hammer, M.C., & Tosi, H.L. (1974). *Relationship of role conflict and role ambiguity to job involvement measures*. New York:Prentice Hall Inc.
- Hezberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O., and Capwell, D. F. (1957). *Job*

- attitudes: Review of research and opinion*. Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh..
- House, R. J. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*, In J.G. Hunt & L.L. Larson(eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- _____, & Rizzo, J. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 467–505.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation. *Academy of Management Executive*, 6, 43–44.
- Kahn, R. L.(1984). *Organizational Stress* ,New York: John Wiley and Sons.
- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1998), Ethical Leadership in three dimensions, *Journal of Human Values*, 4(2), 133–148.
- Katz, D. (1964). Motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131–146
- _____, & Kahn, R. L. (1966, 1978). *The Social Psychology of Organizations*, New York: John Wiley & Sons.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51–56.
- Khuntia, R., & Suar, D. (2004), A scale to assess ethical leadership of indian private and public sector managers, *Journal of Business Ethics*, 49, 13–26
- Koh, W. L., Steers, R. M. & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16,

319–333.

- Konovsky M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- _____ (1993). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12 (1), 1–47.
- Linton, R. (1970). *Development and Evolution of Behavior*. WH Freeman, San Francisco.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Fetter, R. (1991). Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50.
- _____ (1991). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluation of Salespersons Performance. *Journal of Marketing*, 57.
- Maslow, A. M. (1998). *Toward a psychology of being (3rd ed)*, New York: Wiley & Sons.
- Mead, G. H. (1962). *Mind, self, and society*. The University of Chicago Press, Chicago
- Miles, R. H., & Perreault, W. D. (1976). Organizational Role Conflict: It's Antecedents and Consequences. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17(1), 19–35.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior : Do Fairness Perception Influence

- Employee Citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76.
- _____, & Blakely, G. L. (1995). Individualism–collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127–142.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 34(6), 1543–1567.
- _____. (1996). Organizational Citizenship Behavior as a Critical between HRM Practices and Service Quality. *Human Resource Management*, 35(winter), 493–512.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 10, 115–126.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behavior in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85–98.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527–556.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership : Theory and Practice*(5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, M A: Lexington Books.
- _____. (1997). Organizational citizenship behavior : It's construct clean-up time, *Human Performance*, 10, 85–97.

- _____. & Knovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157–164.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986), Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*. 71, 492–499.
- Parsons, T. (1951). *Role Conflict and Genesis of Deviance in the Social System*. New York: Free Press.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). The Impact of Organizational Citizenship Behavior and Effect on Follower Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *Leadership Quarterly*, 1, 107–142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leadership behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behavior. *Journal of management*, 22(2), 259–298
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.

- Puffer, S. M. (1987). Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance among Commission Salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72, 615–621.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63, 345–359.
- Rizzo, J. R., House, R. J., Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative science quarterly*, 15(2), 150–163.
- Rosenhan, D. & White, G. M. (1967). Observation and rehearsal as determinants of prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, 423–431.
- Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership*(3rd ed.). San Francisco. Jossey-Bass.
- Schminke, M., Amborse, M, L., & Noel, T. W. (1997). The effect of ethical frameworks on perceptions of organizational justice. *Academy of management Journal*, 40(5), 1190–1207.
- Schuler, R. S., Aldag, R. J. & Brief, A. P. (1977). Role conflict and ambiguity: A scale analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20(1), 111 – 128
- Schwartz, M. (2001). The Nature of the Relationship between Corporate and Corporate Codes of Ethics and behavior. *Journal of Business Ethics*, 32, 247–262.
- Schwepeker, C. H., O. C. Ferrell and T. N. Ingram (1997). The Influence of Ethical Climate and Ethical Conflict on Role Stress in the sales Force. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 99–108.

- Sieber, Sam. D. (1974). Toward a Theory of Role Accumulation. *American Sociological Review* 39(December).
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Solomon, R., (1999). *A better way to think about business: How personal integrity leads to corporate success*. Oxford University Press, Oxford.
- Steers, R. M. & Rhodes, S. R. (1978). Major Influences on Employee Attendance: A Process Model. *Journal of Applied Psychology* 63: 391–407.
- Stryker, S. & Burke, P. J. (2000). The Past, Present and Future of an Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 284~297.
- Szilagyi, A. D. & Wallace, M. J. (1990). *Organizational behavior and performance (4th ed)*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person–situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601–617.
- _____. (1990). A cultural perspective on changing and developing organizational ethics. In R. Woodman & W. Passmore (Eds), *Research in Organizational Change and Development*, 4, Greenwich, CT: Jai Press.
- _____, Brown, M., & Hartman, L. P. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142.
- _____, Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions

- from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56, 5–37.
- Turner, R. H. (1978). The Role and the Person. *American Journal of Sociology*, 84(1), 1–23.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M. (1994), Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765–802.
- Viswesvaran, C., Deshpande, S. P. & Milman, C. (1998). The effect of corporate social responsibility on employee counterproductive behavior. *Cross Cultural Management*, 5(4), 5–12.
- Vroom V. H. (1994), *Work and Motivation*. New York:Wiley [Carnegie Institute of Technology, Pittsburgh. PA]
- Walz, S. M. & Niehoff, B. P. (2000), Organizational Citizenship Behaviors: Their Relationship to Organizational Effectiveness. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 24(3), 301–319.
- Wayne, S. J. & Green, S. A. (1993), The Effects of Leader–Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior. *Human Relations*, 46(12), 1431–1440
- Wiener, Y. (1982), Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, 418–428.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in role behaviors. *Journal of Management*. 17(3), 601–617.
- Williams, M. R. & Attaway, J. S. (1996). Exploring Salesperson's Customer Orientation as a Mediator of Organization Culture's Influence on Buyer–Seller Relationships. *European Journal of Marketing*, 28(10), 32–48.

- Yen, H. R. & Niehoff, B. P. (2004). Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Effectiveness: Examining Relationships in Taiwanese Banks. *Journal of Applied Social Psychology*, 4(8), 1617–1637.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*(5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall.
- _____. (2010). *Leadership in Organizations*(7th ed.). Upper Saddle River, N.J. : Pearson.
- Zhu, W., May, D. R. & Avolio, B. J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, .11(1), 16–26

(부 록)

지방자치단체 공무원 상급자의 윤리적 리더십이 부하의 조직시민행동에

미치는 영향

-역할갈등의 매개효과를 중심으로-

< 설 문 지 >

안녕하십니까?

먼저 귀 닥의 가정에 건강과 행복이 가득하기를 기원하오며, 바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내주신데 대해 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 “지방자치단체 공무원의 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향”을 위한 실증조사로 귀하의 의견이 매우 중요하다 생각되어 응답자님의 고견을 연구자료로 사용하고자 실시하는 것입니다.

귀하의 응답은 무기명으로 처리되며, ‘무엇이 몇 %’라는 식의 통계를 내는 연구 목적에만 사용되고, 아울러 통계법 제13조(비밀의 보호 등)에 의하여 개인 정보는 절대로 노출되지 않을 것임을 약속드립니다.

각 설문의 내용에 빠짐없이 솔직한 답변을 부탁드립니다, 설문에 주신 도움에 다시 한번 감사드립니다.

2013년 9월

한성대학교 대학원 행정학과

지도교수 : 이 창 원

연 구 자 : 박사과정 이 주 삼

핸 드 폰 : 010- 3737 -9500

e-mail : miro0810@nate.com

※ 작 성 요 령

1. 각 설문 문항에 정답이 있는 것은 아닙니다. 각 문항에 대해 너무 오래 생각하지 마시고, 읽고 난 직후의 느낌이나 생각을 솔직하게 응답하시면 됩니다.
2. 일반적으로 바람직하다고 생각되시는 것으로 응답하는 것이 아니라 귀하의 실제 느낌이나 생각을 사실 그대로 응답해 주십시오.

◎ 설문지

I. 다음은 귀하의 일상업무에 관한 내용입니다.

해당되는 부분에 체크(√)해주시기 바랍니다.

항 목		전혀 그렇 지 않다	거의 그렇 지 않다	그저 그렇 다	대체 로 그렇 다	매우 그렇 다
1	나의 상급자는 직원의 의견을 경청하는 편이다.	1	2	3	4	5
2	나의 출근시간은 규정시간보다 빠른 편이다.	1	2	3	4	5
3	나의 상사는 윤리규정을 어기는 직원에게 징계를 가한다.	1	2	3	4	5
4	나는 업무를 수행하기 위해서 규정이나 규칙에 따라야 한다.	1	2	3	4	5
5	나의 상사의 사생활은 윤리적이다.	1	2	3	4	5
6	나는 업무시간에 불필요한 휴식을 취하지 않는다.	1	2	3	4	5
7	나의 상급자는 마음속 깊이 직원들에 대해 관심을 가지고 있다.	1	2	3	4	5
8	나는 다른 사람의 권리를 침해하지 않는다.	1	2	3	4	5
9	나의 상급자는 공정하고 균형잡힌 결정을 내린다.	1	2	3	4	5
10	나는 가장 성실한 직원 중 한 명이다.	1	2	3	4	5
11	나의 상급자는 믿을 수 있는 사람이다.	1	2	3	4	5
12	나는 상당히 다른 방식으로 운영되는 둘 이상의 팀들과 함께 일하고 있다.	1	2	3	4	5

13	나는 동료와 문제를 일으키는 것을 피한다.	1	2	3	4	5
14	나는 의무가 아니어도, 회사 이미지에 도움이 되는 역할에 동참한다.	1	2	3	4	5
15	나는 조직의 부정적인 면보다 긍정적인 면을 주로 본다.	1	2	3	4	5
16	나는 조직 내 변화에 뒤처지지 않는다.	1	2	3	4	5
17	나는 누가 보고 있지 않더라도, 회사의 규칙과 규정을 준수한다.	1	2	3	4	5
18	나는 조직 내 정보에 꾸준한 관심을 가지고 습득한다.	1	2	3	4	5
19	나는 나의 행동이 다른 사람의 일에 미치는 영향에 대해 주의한다.	1	2	3	4	5
20	나는 동료들과의 관계에서 발생할 수 있는 문제를 미연에 방지한다.	1	2	3	4	5
21	나는 회사에서 주는 급여에 걸맞게 성실히 업무를 수행한다.	1	2	3	4	5
22	나는 나의 행동이 동료에게 미치는 영향에 대해 고려하여 행동한다.	1	2	3	4	5
23	나는 사소한 문제들에 대해 불평 불만을 늘어놓지 않는다.	1	2	3	4	5
24	나는 부재중인 동료의 일을 돕는다.	1	2	3	4	5
25	나의 상급자는 조직윤리나 가치에 대해서 직원들과 토론하기를 즐긴다.	1	2	3	4	5
26	나는 업무가 과중한 동료의 일을 돕는다.	1	2	3	4	5
27	나의 상급자는 윤리와 관련하여 어떻게 하는 것이 옳은가에 대해 기준을 제시해 준다.	1	2	3	4	5

29	나의 상급자는 의사결정시에 “무엇이 옳은 것인가?”를 고민한다.	1	2	3	4	5
30	나는 업무와 관련된 문제가 발생한 동료를 기꺼이 돕는다.	1	2	3	4	5
31	나의 상급자는 결과만을 보고 판단하는 것이 아니라 ,그것이 성취되는 방법까지 성공의 기준으로 본다.	1	2	3	4	5
32	나는 항상 주변 동료들을 도울 준비가 되어 있다.	1	2	3	4	5
33	나는 하루 일과 중 다른 방식으로 처리되어야 하는 일들을 하고 있다.	1	2	3	4	5
34	나는 불필요한 일을 하고 있다.	1	2	3	4	5
35	나는 일에 대한 권한이 주어지지 않은 상태에서 업무를 부여받는다.	1	2	3	4	5
36	나는 하찮은 일을 과장해서 말하지 않는다.	1	2	3	4	5
37	나는 일을 마무리하기 위해 필수적으로 필요한 인적, 물적 자원들을 제대로 공급받지 못한 채 일을 할 때가 있다.	1	2	3	4	5
38	나는 우리 조직이 잘못된 일보다 잘한 일을 우선적으로 본다.	1	2	3	4	5
39	내가 하는 업무는 어떤 사람들은 쉽게 받아들이는 일이지만 다른 사람들은 받아들이지 않는 일이다.	1	2	3	4	5
40	나는 의무적으로 참석할 필요는 없지만 ,중요하다고 생각하는 회의에는 꼭 참석한다.	1	2	3	4	5
41	나는 다수의 사람들로부터 서로 상반되는 요청을 받을 때가 자주 있다.	1	2	3	4	5

II . 다음은 귀하에 관한 일반적인 사항들입니다.

해당되는 부분에 체크(V)또는 기입해 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은? () 남 () 여

2. 귀하께서 현재 담당하고 있는 직군 분야는?

- ① 일반직 () ② 기능직 () ③ 연구직 ()
④ 지도직 () ⑤ 기타(별정, 계약 등)()

3. 귀하께서 현재 담당하고 있는 업무 분야는?

- ① 일반 행정(기획·인사·조직·예산·재무) ()
② 산업·경제 () ③ 도시계획·건설 ()
④ 문화·교육·과학 () ⑤ 복지·여성 ()
⑥ 환경·미화·녹지·산림 () ⑦ 기타 ()

4. 귀하의 현재 직급은?

- ① 5급 이상 () ② 6급 () ③ 7급 ()
④ 8~9급 () ⑤ 10급 이하 ()

5. 귀하의 근속기간은 ? (____)년 (____)개월

6. 귀하가 근무하고 있는 시는?

- ① 광역시 () ② 비광역시 () 지자체 명 : ()

7. 귀하가 근무하고 있는 지역은?

- ① 서울권 () ② 경기권 () ③ 충청권 ()
④ 강원권 () ⑤ 호남권 () ⑥ 영남권 ()

8. 귀하의 연령은? (____)세

9. 귀하의 학력은?

- ① 고졸이하 () ② 전문대졸 (재학 및 중퇴 포함) ()
- ③ 대졸 (재학 및 중퇴 포함) ()
- ④ 대학원 이상(재학 및 중퇴 포함) ()

- 지금까지 설문에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다! ^^

ABSTRACT

The Influence of Senior's Ethical Leadership on Lower-Level Officials' Organizational Citizenship Behavior in Local Public Officials

-Centering on the Mediating Effect of Role Conflict -

Lee, Joo-Sam

Major in Public Administration

Dept. of Public Administration

The Graduate School, Hansung University

This study was designed to research into the influence of a superior official's ethical leadership on subordinate public officials' role conflict and organizational citizenship behavior in the local government. In this context, the purpose of this study is to empirically clarify the influence of a superior official's ethical leadership on organizational members' organizational citizenship behavior in the local government, centering on the mediation effect of role conflict.

This study tested empirically the effects of a superior official's ethical leadership on subordinate public officials' organizational citizenship behavior. 800 questionnaires were distributed to public officials at five higher-level local governments and 28 lower-level local governments in 14 urban areas and four *gun* areas. 725 questionnaires among them were used for the final analysis of this study, which used the five-point Likert scale. Basic statistical analysis, which utilized frequency analysis and ANOM (analysis of means), and exploratory factor analysis were conducted on the collected data, and reliability analysis using the

Cronbach's alpha value was carried out.

The analysis results of this study may be summarized as follows:

First, it was found that a superior official's ethical leadership had positive effects on organizational citizenship behavior. The analysis results of this study showed that a senior official's ethical leadership had positive effects on altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship, and civic virtue.

Second, it was found that a superior official's ethical leadership lowered the level of role conflict. These findings are in line with the existing research indicating that role conflict caused job stress and that role overload had negative effects on organizational members' job satisfaction or organizational commitment.

Third, in testing one of the core hypotheses of this study that role conflict may have positive or negative effects on organizational citizenship behavior, the analysis of role conflict, which was subdivided into intra-personal role conflict and interpersonal role conflict, indicated that interpersonal role conflict had positive effects, mediating the partial effects of ethical leadership on organizational citizenship behavior, whereas intra-personal role conflict has no statistically significant mediation effect on organizational citizenship behavior.

Lastly, the results showed that ethical leadership was partially mediated by role conflict, but had positive effects on organizational citizenship behavior. In particular, the comparative analysis of the metropolitan cities and the lower-level local governments showed that in the case of the metropolitan cities, role conflict mediated between ethical leadership and altruism only, whereas in the case of the lower-level local governments, it mediated partially between ethical leadership and courtesy, civic virtue, and altruism.

Based on the above findings, it may be said that this study has the following implications, expanding the existing studies.

First, this study, an **integrated** empirical research on ethical leadership, clarified the relationship between ethical leadership and organizational citizenship behavior, and showed empirically that the relationship between the variables were significant. In addition, it may be said that it has great significance in that it verified substantially the effectiveness of ethical leadership through subdividing organizational citizenship behavior into constituent factors and confirming the significant effects of ethical leadership on each of the subdivided organizational citizenship behavior variable.

Second, it was found that ethical leadership had positive (+) effects on all the constituent factors of organizational citizenship behavior. It means that when a superior official draws a distinct line between public and private matters and considers ethical aspects when making a decision, subordinates' attitudes towards organizational citizenship behavior become positive.

Third, many studies used role conflict as an independent variable or a dependent variable, but rarely used it as a mediator variable. This study is meaningful particularly in that it analyzed the relationship between ethical leadership and organizational citizenship behavior, with role conflict as a **mediator variable**.

Fourth, this study is one of not many studies conducted on a national basis. In particular, it has a great value in that it compared higher-level local governments and lower-level local governments.

Fifth, Analyses carried out by many of the existing studies suggested that organizational citizenship behavior would decrease due to the negative effects of role conflict; however, this study showed that role conflict might become a positive factor in organizational citizenship behavior.

Sixth, the existing studies perceived that organizational citizenship behavior had effects on the creation of positive culture within an organization. However, it may be said that in case of being immersed only in voluntary behavior irrelevant to one's own official role (for example, altruism or courtesy), there is a possibility that one may neglect one's proper duty, and also that organizational citizenship behavior

itself ends in symbolic behavior.

Key word : ethical leadership , role conflict , organizational citizenship behavior.