

모범적 공무원의 결정요인 찾기 (탐색적 연구): 하정청백리상 수상자를 중심으로*

장용진**

본 연구는 윤리적이며 자신의 업무에 최선을 다하고 시민들에게 적극적인 봉사활동을 하고 있는 하정청백리상 수상자 4명에 대한 사례연구를 통해 왜 그들은 다른 공무원들보다 더 윤리적이고, 자신의 업무에 헌신하며, 지속적으로 봉사활동을 하고 있는가에 대한 원인을 찾는다. 연구결과 윤리적 의사결정을 가능하게 했던 요인으로는 상황적 요인으로 상사의 도덕성과 윤리교육, 그리고 개인적 요인으로 경제적 여유가 영향을 미쳤다. 자신의 업무에 헌신하게 만든 동기는 개인적 요인으로 개인의 만족감, 일에 대한 즐거움 그리고 공무원으로서의 사명감이 영향을 미쳤으며, 상황적 요인으로는 다른 공직자가 롤모델로서 영향을 미쳤다. 적극적인 봉사활동을 하는 이유는 지인의 권유, 자신의 과거 경험, 공무원으로서의 사명감, 그리고 경력에 도움이 되기 때문이었다. 본 연구는 다수의 공무원들에 대한 구조화된 설문조사를 통한 이론의 정립이나 확인을 위한 연구라기보다는 소수의 모범적인 공무원들에 대한 사례연구를 통해 한국적 상황에서 공무원의 윤리적 의사결정, 직무에 대한 헌신, 그리고 봉사활동에 대한 동기요인을 찾아보는 탐색적 연구이다.

주제어: 모범적 공무원, 윤리적 의사결정, 직무동기, 봉사활동, 하정청백리상, 사례연구

* 본 논문은 2012년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2012-2012S1A3A2033282).

** 아메리칸 대학에서 행정학 박사학위를 취득하고 현재 고려대학교 정부학연구소에서 연구 교수로 재직 중이다. 관심분야는 인사행정, 행정윤리, 그리고 정부의 질과 정부 신뢰이다 (vjchang2010@korea.ac.kr).

I. 서론

한국에서 공무원이란 직업은 청소년들과 대학생들의 직업선호도에서 항상 최상위권에 있으며 실제 공무원시험의 응시비율은 2013년 서울시 일반행정 7급의 경우 422.7:1의 경쟁률을 보일 정도로 인기가 아주 높다. 공무원에 대한 직업선호도가 이렇게 높은 이유는 공무원이 도덕적이고 청렴하며 사회적으로 존경을 받는 직업이라서기 보다는 고용의 안정성 때문이었다. IMF 외환위기 이후 정년 개념이 거의 사라진 일반기업에 비해 아직도 형의 선고나 징계처분을 받지 않으면 60세까지 정년이 보장되는 공직은 일반 시민들에게 좀 더 매력적이다(국가공무원법 제68조 & 74조; 김지훈, 2013; 정규진, 2012). 하지만 공무원을 더 이상 사회적으로 존경받는 직업이라서 선택하는 사람들이 줄어든다는 것은 안타까운 일이다. 물론 이런 이유에는 우리가 매일 접하는 매스미디어에서 주로 공무원의 부정부패나 성접대 의혹 같은 부정적인 모습만을 부각하기 때문일 수도 있다. Van de Walle, Roosbroek, & Boukaert(2008)는 정치 스캔들이 정부에 대한 시민의 신뢰에 부정적인 영향을 주는 것처럼 공공부문의 스캔들도 공공부문에 대한 신뢰에 부정적인 영향을 줄 것이라고 지적한다. 매스미디어의 부정적 보도가 어느 정도 영향을 미치기는 했겠지만, 전반적으로 국민의 공무원에 대한 신뢰가 예전보다 떨어졌다는 것에 대해서는 누구도 부인하지 못할 것이다. 2010년 닐슨컴퍼니 코리아에서 서울과 4대 광역시에 거주하는 성인남녀 천명을 대상으로 실시한 설문조사 결과 지방정부와 중앙정부의 공무원에 대한 신뢰도가 10점 만점에 각각 3.8점과 3.9점으로 12개의 직업군 중 국회의원(2.4점)과 함께 최하위군을 차지했다(SBS 뉴스, 2010).

이에 본 연구는 부정부패에 연루된 공무원들의 모습이 아닌 바람직하고 모범적인 공직자들을 소개하면서 왜 그들은 다른 공무원들에 비해 더 윤리적이고, 자신의 업무에 더 헌신적이며, 시민들을 위해 더 많은 봉사활동을 하는가에 대한 원인을 찾아보고자 한다.

본 연구는 모범적이고 바람직한 공무원에 대한 연구를 통해 묵묵히 자신의 업무에 최선을 다하고 시민에 봉사하고 있는 공무원들을 재조명하여 시민들에게

는 공직자에 대한 긍정적 이미지를 심어주고, 공무원들에게는 공직을 수행함에 있어 본받을 만한 귀감이 되는 공무원의 전형을 제시하며, 연구자들에게는 한국적 상황에 기초한 모범적인 공무원에 대한 연구의 기초를 제공하고자 한다.

본 연구는 크게 세 부분으로 구성되어 있다. 첫째 부분에선 모범적인 공무원들에 대한 기존 연구를 검토한다. 기존 연구의 검토를 통해 바람직하고 모범적인 공무원의 기준이 어떤 것들이 있는지 그리고 원인들은 무엇인지를 살펴본다. 둘째 부분에선 기존 연구가 제시하고 있는 기준에 부합할 수 있는 대상을 찾아 그 들은 왜 다른 공무원에 비해 더 모범적인지에 대해 연구한다. 그리고 마지막 부분에선 연구결과의 분석을 통해 모범적인 공무원의 원인이 되는 요인들과 함의를 제시한다.

II. 기존문헌 연구

명예롭고, 바람직하며, 모범적인 공무원들은 과연 어떤 공무원들을 의미하는가? 본 연구에선 명예로운 공무원의 일반적인 전형을 제시하는 미국의 대표적인 연구인 Hart(1984)의 연구와 한국의 전통사상인 청백리 그리고 최근 연구된 바람직한 공무원에 대한 연구를 소개한다.

1. 명예롭고 모범적인 공무원

Hart(1984)는 관료들은 거대한 관료제를 매일매일 통제하고, 정부 법령의 집행에 대한 권한을 가지고 있지만, 선거에 의해서 뽑힌 것은 아니기에 일반시민이나 정무직 공무원들보다 훨씬 더 강한 도덕 의무가 있다고 주장한다. 즉 공무원은 시민으로서의 도덕 의무를 뛰어 넘어 최고의 명예를 추구해야 한다는 것이다. Hart(1984)는 명예로운 공무원으로서의 의무를 네가지 제시한다. 첫째, 그는 모든 공공정책의 가장 중요한 기준은 해당 정책의 도덕적 가치이며, 모든 관료들의 가장 중요한 직업적 책임성(professional responsibility)은 미국의 체제 가치에 대

한 완벽한 이해와 그에 대한 믿음이라고 주장한다. 이는 어떤 것이 도덕적으로 더 중요한가를 정하는 중요한 기준이 된다. 둘째 의무는 명예로운 공무원은 그들이 봉사하는 전체 국민을 구성하고 있는 시민 개개인을 세심하게 돌보는 것이다. 물론 이것이 쉬운 일은 아니지만 관료들은 항상 가슴으로부터 시민들에 대한 최대한의 관심을 가지고 있어야 한다. 셋째, 명예로운 관료는 규칙의 강요가 아닌 신뢰에 기초해서 행정을 수행해야 하는 의무를 가지고 있다. 이러한 신뢰에 기초한 행정을 수행하기 위해서는 명예로운 관료는 도덕적 위험을 감수할 수 있는 도덕적 기업가(entrepreneur)가 되어야 한다. 마지막으로 명예로운 관료는 노블리스오블리제를 믿어야 하고 이를 위해 헌신해야 한다(Hart, 1984:117-118). 요약하면 Hart(1984)가 주장하는 명예로운 공직자는 미국의 체제가치에 대한 완벽한 이해와 믿음을 가지고, 시민 개개인을 세심하게 돌보며, 시민과의 신뢰를 바탕으로 행정을 하며, 노블리스오블리제를 실천하는 공무원이라고 할 수 있다.

Hart(1984)의 연구가 미국의 명예로운 공무원의 이상적 유형을 보여준다면, 한국의 명예롭고 바람직한 공무원의 전형은 청백리라고 할 수 있다. 물론 조선시대의 청백리가 현재의 모범적 공무원에 완벽하게 부합할 수는 없지만, 바람직한 공무원의 정신을 보여 주는 하나의 예는 될 수 있을 것이다. 청백리는 “청백, 근검, 후덕, 경효, 인의, 선정, 충성, 준법”의 여덟 덕목을 실천한 바람직하고 깨끗한 공직자를 의미한다(이서행, 2002:92). 청백이란 청렴결백의 약칭이며 우리나라를 비롯한 동아시아 유교문화권의 국가에서는 가장 이상적인 관료의 미덕을 의미한다. 하지만 청백리는 단지 청렴한 품성만을 지닌 공직자를 의미하는 것은 아니었다. 자신의 업무에 대한 근면성, 성심성의로 봉공하는 태도 그리고 이로 인해 실제 행정의 효과성을 높일 수 있는 능력까지 포함하는 것이었다(이서행, 2001: 90).

마지막으로 최근에 연구된 바람직한 공무원들에 대한 연구를 살펴보면, 오수길·김대건(2006)이 서울시 25개 기초자치단체들의 홈페이지 ‘칭찬합시다’ 코너에 올려진 시민들의 칭찬의 글을 내용분석한 연구가 있다. 분석결과 시민들은 일선공무원들이 민원과 관련하여 시민들의 궁금증을 풀어주는데 적극적이면서도 친절하고 세심한 배려의 자세를 가진 공무원들을 칭찬할 만한 바람직한 공무원

으로 보고 있었다.

Hart(1985)의 연구, 한국의 청백리, 그리고 오수길·김대건(2006)의 연구에서 찾을 수 있는 다른 사람에게 모범이 될 수 있는 바람직한 공무원은 윤리적이고, 자신의 일에 헌신하며, 특히 자신이 담당하고 있는 서비스 대상에 대해 세심하게 배려하고, 노블리스 오블리제의 실천을 위해 적극적으로 사회에 봉사하는 공무원이라고 할 수 있다.

본 연구에서는 위의 조건들 중 윤리적 의사결정, 적극적인 직무 활동, 그리고 헌신적인 봉사활동을 모범적인 공무원의 주요 요소로 정한다. 이는 후에 언급하는 서울시하정청백리상의 수상조건이기도 하다.

2. 모범적인 공무원의 요소와 영향 요인

1) 윤리적 의사결정

윤리적 의사결정(ethical decision)이란 사회에서 법적 그리고 도덕적으로 받아들여질 수 있는 결정을 의미 한다(Jones, 1991). 윤리적 의사결정은 법적으로 정해진 경우에는 명확한 구분이 가능하지만 도덕적 또는 비도덕적인 문제의 경우 그 개념이 모호하고 상대적이라고 할 수 있다. 조직 내에서 윤리적 문제는 다양한 이해관계자들과 이익들이 존재하고 서로 다른 가치가 경합하거나 법이 명확하지 않을 경우 나타나게 된다.

기존의 연구들은 이러한 윤리적 의사결정에 영향을 미치는 요인들로 다양한 개인적 변수와 상황적 변수들을 찾아냈다. 개인적 변수로는 성, 나이, 교육수준, 개인의 인지적 도덕 발달 단계, 자아감(ego strength), 장 의존성(field dependence), 그리고 통제 소재(locus of control) 등이 윤리적 의사결정에 영향을 미친다. Deshpande(1997)과 Shye(2010)의 연구에선 여성일수록, 나이가 많을수록, 그리고 교육수준이 높은 관리자일수록 윤리적 기준이 더 강했다. Cooper(2012)는 개인이 가지고 있는 윤리적 의사결정의 기술, 정신적 태도, 도덕성, 그리고 개인의 직업적 가치들을 윤리적으로 책임 있는 행동의 요소로 제시한다. Trevino(1986)의 모델

에 따르면 윤리적 의사결정에는 개인의 인지적 도덕 발달 단계가 우선적으로 영향을 미치고, 이에 더해 개인적 변수인 자아감(ego strength), 장 의존성(field dependence), 그리고 통제 소재(locus of control)가 윤리적 의사결정에 영향을 미친다. 자아감이 높은 개인의 경우 윤리적 판단과 도덕적 행동을 할 가능성이 높으며, 장 의존성이 약한 사람 즉 외적 대상에 영향을 거의 받지 않는 사람일수록 윤리적 딜레마에 빠졌을 때 좀 더 윤리적 의사결정을 할 가능성이 높다. 마지막으로 자신의 삶에 대한 통제(locus of control)가 자기 자신에 의해 이루어지고 있다고 생각하는 사람일수록 삶의 통제가 외부적 요인들에 의해 이루어지고 있다고 생각하는 사람들보다 윤리적 판단과 도덕적 행동을 할 가능성이 높다고 할 수 있다.

상황적 변수로는 조직 문화(Chen, Sawyers, & Williams, 1997), 윤리강령의 유무, 조직 내의 경쟁(정철현·김종엽, 2009), 동료와 최고관리자의 신념과 행동, 윤리적·비윤리적 행동에 대한 조직의 보상과 처벌, 조직의 규모, 외부로부터의 경쟁압력(김호정, 2005), 윤리교육, 조직의 구조(명확한 책임성, 협동적 배치, 이의제기 채널, 참여절차), 조직의 윤리적 분위기 그리고 사회적 기대들(Cooper, 2012; Sims, 1992)이 개인의 윤리적 행동에 영향을 미치는 중요한 요소였다. Trevino(1986)가 제시하는 상황적 변수로는 직무의 특성, 조직의 문화(강한 규범적 구조, 하부문화 규범, 동료나 상사의 행동, 조직 내 실세력자의 요구, 결과에 대한 책임성, 행동강령), 즉각적 직무 상황(강화수단-처벌이나 보상, 개인적 비용, 시간, 경쟁, 부족한 자원 등)과 같은 변수들이 있다.

윤리적 의사결정에 있어 개인적 그리고 조직적 변수들 중 어느 것이 더 중요한가에 대해서는 정철현·김종엽(2009)의 연구에선 개인적 변수보다는 조직적 변수가 윤리적 의사결정에 더 많은 영향을 미친다는 연구결과를 제시한다. 하지만 Cooper(2012)는 공무원의 윤리적 행동을 위해서는 개인적 요소와 상황적 요소(조직구조, 조직문화, 그리고 사회적 기대) 모두가 서로 균형을 맞추어야 윤리적 최적의 환경을 만들어 낼 수 있다고 주장한다. Trevino(1986) 또한 개인적 변수와 상황적 변수를 함께 고려하는 상호작용모델을 제시했다.

2) 직무 동기(Work Motivation)

직무동기는 개인이나 조직의 성과를 높이는 중요한 결정요인이기 때문에 조직 구성원에게 직무동기를 높이는 것은 모든 조직에 있어 매우 중요하다. 직무동기란 고용인이 열심히 일하려고 결정하고 그들이 노력을 지속할 수 있게 하는 과정이라고 할 수 있다(Anderfunheren-Biget, Varone, Giauque, & Ritz, 2010). 공공 부문 종사자들에 대한 직무동기의 요인은 크게 개인적 동기 요인과 상황적 동기 요인으로 나누어 살펴볼 수 있다. 개인적 요인으로는 공공서비스동기, 자기효능감(self efficacy) 그리고 자기결정이론이 제시하는 자신의 흥미, 자기 만족감, 일에 대한 즐거움 등이 있다. 상황적 요인으로는 직무 목표의 명확화, 직무목표의 어려움, 직무 절차적 제한, 조직 전체 목표의 명확성, 조직 목표의 충돌, 상급자로부터의 인정, 팀의 지지, 팀원들과의 좋은 관계, 그리고 물질적 보상 등이 있다(Anderfuhren-Biget et al., 2010; Deal et al., 2013; Wright, 2004).

최근 직무동기를 연구하는 많은 학자들은 일에서의 자기결정을 중요시하고 자기 결정이 인적 자원의 잠재가능성을 극대화시킬 수 있다는 자기결정이론(self determination theory)을 강조한다. 이 이론에 따르면 개인행동의 범위는 자기결정에 의하지 않은 것부터 자기결정에 의한 것까지로 볼 수 있고 행위가 좀 더 자기결정에 의한 것일수록 기능이 상승된다고 주장한다. 자기결정이론은 동기를 내적 그리고 외적 동기로 구분한다. 내적 동기는 직무수행을 함에 있어 자기 자신의 흥미, 즐거움, 그리고 자기 만족감에 의해 동기화되는 것을 의미하며 이러한 내적 동기는 완전한 자기결정의 형태라고 할 수 있다. 이와는 반대로 외적 동기는 내적 즐거움이나 흥미 보다는 도구적 목적으로 행동을 하게 되는 것을 의미한다. 외적 동기요인들로는 주로 급여, 다른 사람으로부터의 인정, 또는 처벌 등이 있다. 많은 연구들은 조직구성원은 외적 동기보다 내적 동기가 강할수록 조직 목표를 향한 창의적 성과가 높고, 직무에 대한 만족감이나 삶의 행복감을 더 많이 느낀다는 결과를 보여 준다(Deal, Stawiski, Graves, Gentry, Weber, & Ruderman, 2013).

공무원들의 직무동기와 관련한 최근 중요한 이슈는 신공공관리론(New Public

Management)이 금전적 유인책을 통해 공무원의 직무동기와 성과를 높일 수 있다고 가정하고 성과급과 같은 직무 동기 정책들을 제안하는 것이다. 많은 학자들은 공무원들의 직무동기에는 단지 금전적 욕구보다는 공공서비스동기(public service motivation)와 같은 내적 요인이 더 강하게 작용한다고 주장 한다 (Andersen & Pallesen, 2009). 예를 들어 Anderfuhren-Biget et al.(2010)의 연구에 선 공공서비스 동기가 가장 중요한 직무동기였고, 직무팀의 관계와 지지가 두 번째로 강한 동기요인이었지만, 물질적 유인책은 직무동기에 아주 약하게만 영향을 미쳤다. 금전적 유인책과 관련하여 공공부문의 연구자들이 주목해야하는 이론으로 동기 강화·약화 이론(Motivation Crowding Theory)가 있다. 동기 강화·약화 이론은 금전적 유인책이나 처벌과 같은 외적 동기요인들이 그 유인책을 받아들이는 조직구성원의 상황에 따라 내적 동기를 약화(crowded out)시키거나 강화(crowded in)시킬 수 있다고 주장한다(Frey & Jegen, 2001). 즉 금전적 유인책이 조직 구성원에 대한 통제의 수단으로 사용된다고 인식되는 경우에는 내적 동기를 약화시키지만 금전적 유인책이 구성원을 지원하고 도와주는 수단, 예를 들어 자신들이 한 노력이나 높은 내적 직무동기에 대한 보상으로 인식되어지는 경우에는 조직구성원의 내적 동기를 강화시킨다는 것이다(Andersen & Pallesen, 2009). Andersen & Pallesen(2009)은 17개의 덴마크 연구기관과 10개의 대학 149개 연구팀의 출간논문 숫자와 금전적 유인책을 조사한 결과 적절한 금전적 유인책이 있으면서 그 유인책이 연구자들에 대한 통제가 아닌 지원책이라고 인식하는 경우 연구논문이 50% 증가했다는 연구결과를 보여준다. 이는 공공부문에서도 금전적 유인책의 적절한 사용은 공무원들에 대한 내적 동기를 강화시켜 주면서 조직의 성과를 높일 수 있는 장치로 사용될 수 있음을 보여준다.

3) 봉사활동의 동기

자원봉사활동이란 직접적인 재정적 보상을 기대하지 않고 서비스 전달과 임무의 수행을 위해 시간과 재능을 자발적으로 제공하는 행위를 말한다. 그리고 이런 행위를 하는 사람들을 자원봉사자라고 한다. 영어의 ‘volunteer’라는 용어는

1750년대 초 금전적 보상을 받지도 않고 징병되지 않았으면서도 군대에 동원되었던 시민들에게 처음 사용된 용어였다(Cnaan, Handy & Wadsworth, 1996). 자원봉사자 용어의 오래된 기원만큼이나 봉사활동에 대한 동기는 그동안 많은 학자들에 의해 오랫동안 연구되어왔다. Clary, Snyder, 그리고 그의 동료들은 자원봉사활동의 동기에 대해 기능적 접근방법을 취하면서 봉사활동 동기에 대한 6가지의 범주를 제시한다. 첫째 가치 기능(Values function)은 어떤 사람들은 봉사활동을 인본주의나 이타주의와 같은 자신의 가치를 표현하기 위해서 한다는 것이다. 둘째 이해 기능(Understanding function)은 어떤 사람들은 봉사활동을 세상에 대한 지식을 넓히고 자신이 가지고 있지 않은 기술을 발전시키고 연습하기 위해서 한다는 것이다. 셋째는 상승 기능(Enhancement function)이다. 이는 사람들이 봉사활동을 하는 이유가 자신의 심리적 발전과 자기 자신에 대한 존중감을 높이기 위해서 한다는 것이다. 넷째는 경력기능(Career function)인데 이것은 사람들이 봉사활동을 자신이 추구하는 경력의 경험을 쌓기 위해 한다는 것이다. 다섯 번째는 사회기능(Social function)이다. 자원봉사가 개인들이 사회집단 내에서 구성원들과 잘 지내고 조직에 잘 적응하는 것을 도와주는 기능을 한다는 것이다. 여섯째는 보호기능(Protective function)이다. 어떤 이들은 자원봉사를 통해 내적 분노를 가라앉히고 갈등을 없애기도 한다. 이는 죄책감을 줄이고 분노의 감정을 싸울 수 있게 하는 자아에 대한 보호라고 할 수 있다(Clary, Snyder, & Stukas, 1996).

Shyc(2010)는 기존의 연구들이 자원봉사동기에 대한 명확한 이론이 없고, 인간의 동기에 대해 개념적으로 불분명하고 설문조사를 주로 사용하여 방법론적으로도 많은 결함을 가지고 있다고 지적하면서 봉사활동의 원인을 세 가지로 구분한다. 첫째는 인구학적 전제조건이다. 이것은 사람들이 자원봉사를 가능하게 하는 개인적 자원이나 재산이다. 둘째는 동기이다. 이것은 좀 더 세부적인 동기이며 자원봉사하기를 원하는 사람들에게 필요한 동기이다. 예를 들어 자원봉사가 자신의 인격을 표현할 수 있다라든가, 자원봉사가 자신의 개인적인 걱정을 완화시켜준다거나 또는 자원봉사가 자원봉사자의 자신감을 강화시켜준다와 같은 환경적인 동기요인들과 서로 혼합되지 않은 순수한 동기를 의미한다. 그는 삶의

질의 체계 모델에서 이러한 동기 16가지를 끌어냈다. 그리고 자원봉사에 대한 동기의 하부체제로 정신적(인격적), 육체적, 사회적, 그리고 문화적 동기를 찾아냈다. 셋째는 환경(계기 또는 기회)이다. 이것은 자원봉사를 용이하게 하고 유발시키는 것을 의미하며 실제 자원봉사 활동이 시작될 수 있게 하기 위해 필요한 것이다.

기존의 연구들은 자원봉사의 동기의 차원을 좀 더 명확하게 구분하는 방향으로 발전되어 왔지만 실제 자원봉사에는 아주 복합적인 동기들이 영향을 미친다. 자원봉사의 동기는 이타주의적 동기, 자기이익적인 동기, 그리고 상황적 요인들이 결합하여 이루어지는 복잡한 상호작용이라고 할 수 있다(Burns, Reid, Toncar, Fawcett, and Anderson, 2006; Clary, Snyder, & Stukas, 1996; Hustinx, Handy, Cnaan, Brudney, Pessi, & Yamauchi, 2010).

본 연구에서는 봉사활동의 동기를 개인적 그리고 상황적 요인으로 구분 한다. 그리고 개인적 동기는 다시 인구학적 특성이나 전제조건, 이타주의적 동기와 자기이익적 동기로 나누어 본다. 인구학적 특성이나 전제조건으로 기존 연구들은 여성이거나 나이가 많을수록 그리고 직무 경험이 없는 사람일수록 자원봉사활동을 하는 것으로 나타났다(Andersen & Moor, 1978). 또한 높은 교육수준, 높은 수입 그리고 더 종교적인 사람들일수록 봉사활동을 했다(Shye, 2010). 이외에도 고등학교 시절의 봉사활동 경험이나 어린 시절 청소년 조직에서의 활동 등이 봉사활동에 영향을 주었다. 개인적 특성 중 이타주의적 동기는 개인의 이타주의적 성향과 공공서비스 동기가 있다(Perry et al., 2008; Steen, 2006). 자기이익적 동기는 자신에 대한 만족감을 높이거나 자원봉사를 자신의 경력을 위해 하는 경우가 이에 해당할 것이다. 마지막으로 상황적 요인으로는 개인이 속한 가족의 영향, 직장 과 학교의 요구, 봉사기관의 명성 등이 있다(Clerkin, Paytner, & Talor 2009; Cnaan & Goldberg-Glen, 1991; Perry, Brudney, Coursey, & Littlepage, 2008; Shye 2010).

<표 1>은 윤리적 의사결정, 직무 동기, 그리고 봉사활동에 대한 동기 요인들을 개인적 요인과 상황적 요인으로 구분하여 정리한 것이다.

<표 1> 윤리적 의사결정, 직무동기, 그리고 봉사활동의 동기 요인

		요인	
윤리적 의사결정	개인적 요인	성별, 나이, 교육수준, 학력, 수입 가족, 종교, 학교생활, 삶의 롤 모델 지역사회에서의 역할, 삶의 중요한 가치 윤리적 의사결정 기술, 도덕성, 공직자로서의 직업가치, 자아감, 장 의 존성, 삶에 대한 통제	
	상황적 요인	조직문화, 윤리강령의 유무, 비윤리적 행동에 대한 처벌과 윤리적 행 동에 대한 보상, 경쟁의식, 동료와 최고관리자의 신념과 행동, 조직의 규모, 윤리교육, 조직의 구조 (명백한 책임성, 협동적 배치, 이의 제기 채널, 참여절차), 조직의 윤리적 분위기, 사회적 기대 (법과 정책 & 시 민들의 참여)	
직무 동기	개인적 요인	공공서비스 동기, 자기효능감, 흥미, 자기만족감, 일에 대한 즐거움 등	
	상황적 요인	물질적인 보상, 상급자로부터의 인정, 팀의 지지, 팀원들과의 좋은 관 계 등	
봉사 활동	개인적 요인	인구학적 특성 및 전제조건	성별, 종교, 연령, 직무경험, 교육수준, 수입, 고등학 교시절 봉사활동 경험, 어린 시절 청소년 조직에서 의 활동 등
		이타주의적 동기	이타주의적 성격, 인본주의적 가치, 공공서비스동기 등
		자기이익적 동기	자기만족, 경력향상 등
	상황적 요인	가족의 영향, 직장과 학교의 요구, 봉사기관의 명성 등	

Ⅲ. 연구방법

윤리적이고, 자신의 일에 헌신적이며, 적극적으로 자원봉사활동을 하는 공무원들에 대한 동기요인을 찾기 위해 본 연구는 서울시에서 실시하고 있는 하정청 백리상 수상자들에 대한 심층인터뷰를 통한 사례연구를 한다. 정형화된 설문지 에 의한 조사가 아니라 개방형 질문을 통해 그들의 행동에 영향을 미친 개인의 역사적 사건이나 특별한 계기 또는 조직 내에서의 경험 등의 조사를 통해 왜 그 들은 다른 공무원들 보다 더 모범적인지에 대한 원인을 찾는다.

1. 사례 선정

1) 서울시 하정청백리상

하정청백리상은 ‘지방공무원법’ 제 79조 및 ‘서울특별시하정청백리상운영에 관한조례’(2009년 7월 30일 제정)에 의해 시행되는 서울시의 청렴시책 중 하나이다. 이 상의 제정 목적은 “청렴, 결백하고 헌신, 봉사하여 타의 귀감이 되는 공무원을 발굴, 시상함으로써 공직사회 청렴 봉사정신을 북돋우고 확산시키고자 함”이다. 서울시는 매년 시 본청 및 사업소 그리고 자치구 공무원을 대상으로 수상 대상자를 공모·접수하고 공적공개검증 및 현지 확인을 거친 후 심사위원회를 구성하여 대상자를 선정하고 시상한다. 시상자는 1년에 3명(대상 1명, 본상 2명)을 선정하고 대상은 상금 500만원과 상장 그리고 본상은 상금 200만원과 상장이 수여된다. 또한 6급 이하의 공무원의 경우 특별승진을 추천할 수 있다. 2009년부터 실시되어 2012년까지 현재 총 9명의 수상자(대상 1인, 본상 8인)가 나왔다(서울시, 2013).

상의 이름을 하정청백리로 정한 이유는 1346년(고려 충목왕 2년)에 태어나 1433년(세종 15년)까지 살았던 하정 유관 청백리를 기리기 위함이다. 하정 유관¹⁾은 조선 초기 황희와 함께 삼청이라 일컬어질 정도로 학문과 인품이 뛰어났던 공직자였다(서울시, 2013). 김권집(1999)의 연구에 인용된 세종실록과 이용선(1993)의 연구에 따르면 유관은 공손하고 검소하며 정직했으며 행정에 있어서 애민정신을 강조하였고 항상 남에게 베풀기를 좋아했으며 하찮은 물건이라도 함부로 남의 것을 취하려 하지 않았다고 한다. 우의정의 높은 벼슬에 있었지만 초가집 한 칸, 배움과 쉼으로 검소하게 살았으며 공직에서 물러난 후에는 후생을 가르치는 것을 게을리 하지 않아 항상 제자들이 구름처럼 모여 들었고 누구라도 글을 배우기를 요청하면 누구의 자손인지조차 묻지 않고 그저 고개를 끄덕거

1) “유관은 고려말 공민왕 때 문과에 급제(1371년, 26세)하여 조선 세종 때까지 활동한 문신이다. 본관은 문화이며, 자는 경부, 호는 하정, 시호는 문간이다. 고려말기에 이미 전리정랑, 전교부령을 거쳐 성균사에, 사헌중승(종3품)등을 역임하였다”(이영춘, 2003:81).

려 응했다고 한다(세종 2년 1월 29일; 이용선, 1993:121-122; 김권집, 1999:405-406에서 재인용).

2) 인터뷰 대상자의 선정

인터뷰 대상자의 선정을 위해 연구자는 서울시 하정청백리상을 담당하는 공무원에게 연락을 했고 담당공무원은 2009년부터 2012년까지 총 9명의 수상자들에게 연구의 참여를 요청했다. 그 중 4명의 수상자(한기숙, 김한수, 김준재, 김정환)가 인터뷰를 허락했으며, 인터뷰는 2013년 8월 26일부터 29일까지 4일간, 시간은 2-3시간 정도 진행되었다. 근무지역과 인터뷰 가능한 시간이 각자 달랐기에 매일 매일 개별적인 인터뷰가 진행되었다. 인터뷰 질문은 모든 대상자에게 똑같은 질문을 하지 않고 연구자가 각 수상자의 공적사항을 미리 확인하고 공적사항에 맞춰 질문을 진행했다. 다음은 각 수상자별로 그들이 왜 다른 공무원들보다 더 윤리적이고, 직무동기가 높고, 많은 봉사활동을 하고 있는가에 대한 내용이다.²⁾

IV. 4인의 하정청백리 수상자들

1. 한기숙: 서울시 어린이 시립병원 간호부 가호 6급, 2012년 본상 수상자

한기숙씨의 경우 어린이 병원에서 끊임없이 창안시책(온돌방용 환자운반카, 활동복 환의 및 침구, 복합중등 장애 환아를 위한 기능성 환의, 복합중등 장애 환아를 위한 맞춤형 젖병 개발)을 내고 그 아이디어가 실제 간호행정에서 사용될 수 있도록 물품을 만들어 제공하는 등 어린이 환자들의 안전과 건강의 증진에 기여한 면과 노숙인, 군부대, 도서지역 어르신, 그리고 중증어린이환자에 대한 이·

2) 인터뷰 대상자인 4명의 수상자 모두 실명을 쓰는 것을 허락했기에 본 논문에선 수상자들의 실명을 사용한다.

미용 봉사(50회 726명)를 2009년부터 지속해 오고 있으며, 지역사회 정기후원 및 나눔봉사(총 63회)를 해 오고 있어서 담당 업무추진실적과 사회봉사활동으로 2012년 하정청백리상을 받게 되었다(서울시 자료, 2012). 공적 사항에 기초해서 한기숙씨의 경우 인터뷰는 왜 지속적으로 새로운 창안시책을 내고 많은 어려움 속에서도 그 시책이 성공할 수 있도록 노력했는지와 봉사활동의 동기에 대한 내용을 위주로 진행했다.³⁾

1) 창의시책과 업무 추진의 동기(직무동기)

한기숙씨가 창의적인 정책을 지속적으로 내고 실행한데는 오세훈 시장(임기:2006-2011)의 “창의시정” 정책이 중요한 역할을 했다.⁴⁾ 언제 시작됐는지 정확히는 모르지만 원래 병원에는 QI (Quality Improvement)라는 질 향상 사업이 있었다. 하지만 오세훈 시장이 들어오면서 창의시정의 강조와 함께 창의적인 업무 개선에 대한 요구가 많아졌고 한기숙씨와 직원들은 무엇을 할 수 있을까에 대해 많이 생각하고 의논했다. 그러다 한기숙씨는 자신이 수간호사로 일하면서 직접 느꼈던 어려움인 어린이 환자의 운반카에 대한 아이디어를 생각하게 되었다. 병원에 있는 어린이 환자들은 보통 작은 아이들은 5-6kg 이지만 다 큰 아이들은 20kg 넘게 나가기도 했다. 대부분의 아이들이 신체적 장애를 가진 아이들이라 목욕을 시키거나 환자를 옮길 경우 하루에 5-6회 정도 환자를 옮겨야 했는데 이 일은 환자뿐만 아니라 간호사들도 많이 힘들게 했다. 그래서 직원들과 함께 아이디어를 모아 온돌방용 환자 운반카를 개발하고 제작하게 되었다. 이 낮은 높이 운반카는 신체가 불편한 아이들뿐만 아니라 외상 환자처럼 바닥에 누워 지내는 환자를 이동하기에 아주 유용했다. 한기숙씨는 이 아이디어를 자신들만 쓰기 보다는 서울시 상상아이디어⁵⁾에 올려 더 많은 병원에서 사용했으면 좋겠다고 생각했

3) 아래의 내용은 2013년 8월 26일 한기숙씨와의 인터뷰를 기초로 기술함.

4) 창의시정은 오세훈 시장이 임기 초부터 강조한 정책으로 “창의와 상상력을 바탕으로 공무원의 일하는 방식을 개선해 시민 삶의 질을 높이고 도시 경쟁력을 강화하는 행정”으로서 2009년에는 “아리수(수돗물) 수질 실시간 공개 서비스”와 시민 아이디어 온라인 접수창구인 “천만상상오아시스”로 유엔 공공행정상 대상과 우수상을 수상하기도 했다(김환기, 2009).

다. 서울시 상상아이디어에 올린 후 이 제안은 2011년 서울시 하반기 창의상을 수상했고 2012년 전국 중앙우수공무원 제안에 본선까지 진출하게 됐다.

이후 한기숙씨는 건국대 의상디자인학과 교수팀, 서울시공공디자인과 그리고 어린이시립병원팀과 함께 공동연구팀을 결성하여 재활·정신과 어린이 환자들을 위한 편리한 환자복을 개발하고 제작했으며 현재도 어린이 병원 환자들은 이 환자복을 사용하고 있다. 이렇게 그녀는 자신이 생각한 아이디어가 실제 물품이 되어 나오고 그 물품을 많은 병원에서 사용하게 되자, 이 창의적인 일에 대해 굉장한 재미에 빠지게 되었다. 또한 이로 인해 상을 받게 되고 서울시에서 인센티브가 내려오는 등 보상도 있었다. 이후에도 그녀는 복합중증어린이환자들을 위한 우윳병을 제작하였고 이 우윳병의 경우 어린이병원뿐만 아니라 병원 산하 10개 정도의 복지시설에서도 사용하고 있다.

“그러니까 그런 것이 한번 두 번 반복되다 보니까 자꾸 재미가 붙는 거예요. 그러니까 내가 생각해 보고 해보고 시행착오 끝에 이 정도면 쓸수 있겠다 한 것들이 실제로 병원에서 쓰게 되고 다른 데서도 쓰고 하니까 굉장히 좋더라구요. 저도 만족감이 느껴지고 기분도 좋고 그런게 한 두 개 쌓이다 보니까 재미가 나니까 자꾸 또 하게 되더라고요.”

“그렇게 만들어서 해보고 그게 또 잘되고 또 반응도 좋고 하니까 또 재미있고, 일하는 것 자체가 재미있었어요, 사실 윗분에게 인정받고는 둘째였고 일하는 재미에 이거 진짜 재밌다. 이거 잘되네. 일하는 재미에 했어요.”

그녀가 이러한 창의적 업무를 진행하는데 병원측이나 상부의 반대는 없었다. 기관에서는 이런 창의시책이 많으면 많을수록 좋았고, 잘해서 상까지 타오게 되면 전체기관의 사업에 대한 성과평가가 좋게 나왔기 때문에 업무를 추진하는데

5) 천만상상오아시스 2.0이란 제목으로 운영되고 있는 이 정책제안사이트는 일반시민이나 공무원 누구나 시정개선에 대한 제안사항이 있다면 참여할 수 있다(<http://oasis.seoul.go.kr/oasis/index.jsp>).

큰 어려움은 없었다. 그리고 상을 타고 상금이 내려오면 직원들과 함께 회식을 하고 병원 전체에 떡이나 과일을 사서 돌림으로써 팀워크와 조직 전체의 분위기도 좋아졌다.

2) 사회봉사활동의 동기

그녀가 이발봉사를 시작한 것은 그녀가 근무하는 어린이병원에 이발봉사를 오시는 목사님을 도와드리기 위해서였다. 시립어린이병원은 보호자도 없고 아무 연고가 없는 환자들이 많기에 한 달에 한번 셋째 주 목요일 외부에서 오는 봉사자들이 단체로 환자들을 이발해 주었다. 하지만 이 봉사자분들이 외부에서 오다 보니까 계획에 차질이 빚어지는 경우도 있었고 꼭 그날이 아니어도 이발을 해야 하는 아이들이 있다 보니, 당시 상급자는 수간호사들에게 이발을 배워서 직접 해 주는 것이 좋지 않겠는가라는 의견을 냈다. 이에 수간호사들은 일주일에 두 번씩 업무가 끝나고 당시 어린이 병원에 봉사를 오시던 목사님께 이발을 배우기 시작했다. 수간호사들의 이발 실력이 어느 정도 향상되자 목사님은 휴일에 함께 이발봉사를 가자고 제안했고 한기숙씨는 이발 기술을 가르쳐 준 목사님에 대한 고마움으로 함께 근무대나 도서지역을 다니면서 이발 봉사를 시작했다. 평소에도 교회를 다니면서 봉사에 대한 생각은 항상 있었지만 여건이 되지 않아 하지 못하고 있었는데 목사님의 권유로 이발봉사를 시작하게 됐다.

그녀가 남에 대한 봉사나 다른 사람을 위한 삶과 같은 가치는 어렸을 때부터 가지고 있었던 것은 아니었다. 간호사라는 직업을 선택하게 된 이유도 학력고사 시험점수와 주변의 권유에서였지 반드시 스스로 간호사가 되어 남을 돕는 사람이 되어야겠다는 생각은 없었다. 하지만 간호사가 되고 특히 서울에서 운영하는 시립병원에 오래 근무하면서 경제적으로 힘들고 어려운 사람들을 많이 보게 되면서 자연스럽게 남에 대한 배려나 봉사와 같은 마음이 생기게 되었다.

2. 김한수: 수상 당시 행정국(수도권교통본부파견) 근무, 행정 6급(지방행정주사), 2011년 하정청백리 대상 수상자

김한수씨는 동남권유통단지 상권활성화, 도심재정비사업과 같은 시책들이 집행될 수 있도록 적극적인 노력을 했으며 특히 정책을 집행하는 공무원의 입장에서 서기 보다는 민원인과 시민들의 입장에서 사업들을 진행함으로써 다수의 폭력적 불상사들을 예방했다. 또한 청렴도 향상을 위해 적극적인 소청·소송업무를 수행했으며 부정비리 취약부서에 대한 부패예방활동의 실시로 금품수수 및 복무위반자를 적발하기도 했다. 이러한 직무 관련된 사항들도 그의 하정청백리상 수상에 중요한 역할을 했지만 그가 최초로 대상을 수상할 수 있었던 것은 자신의 어려운 경제상황에도 불구하고 지속적인 이웃 사랑 나눔과 적극적인 봉사활동을 실천하였기 때문이다. 특히 안양소년원생들에게 검정고시 교재 제공, 창의시상금으로 받은 상금을 창신동 새벽 인력시장 현장 일용근로자에게 제공, 백혈병 자녀 돕기 사과관매운동을 전개하여 수익금 전액 전달, 공무원들의 휴일시험감독 참여를 봉사활동으로 전환하여 기부금을 확보, 어려운 이웃에 사랑의 연탄 제공, 저소득층 100가구에 1년간 상해를 보장해 주는 보험금 지원, 보호처분 중인 청소년 시설(안양소년원) 방문 및 여름과일 제공, 한빛맹아원에 기증받은 피아노 제공, 하트리더 새해 목욕 봉사, 저소득층 및 시설이용자 서울대공원 무료관람 “동행프로그램” 행사지원, 직접 레크레이션 2급 지도자 자격을 취득하여 양로원, 치매노인센터, 중증장애시설, 소년원, 고아원 등을 다니며 100여회 레크레이션 지도 및 사회자 활동, 어려운 이웃돕기 일일찾집행사, 헌 청바지기부운동, 어려운 이웃돕기 열무김치담기행사, 서울시 희망돼지저금통 모금행사 등 어려운 이웃들에게 실제적으로 도움이 되고 공무원들이 쉽게 참여할 수 있는 새로운 봉사활동의 새로운 패러다임을 제시하고, 서울시 직원이 하나 되어 선도적으로 나눔 봉사활동에 참여할 수 있도록 지속적으로 봉사활동 아이টে를 구상하고 실천하여 대상을 받게 되었다(서울시 자료, 2011). 따라서 그에 대한 인터뷰는 업무실적보다는 그의 남다른 봉사활동에 대한 동기를 묻는 질문을 위주로 진행됐다.⁶⁾

1) 봉사활동의 동기

평소에도 김한수씨는 업무 차 명동거리 쪽 시청을 걸어가다가도 길을 헤매고 있는 외국인을 보면 무조건 먼저 말을 걸고 길을 알려 주거나 언어소통이 잘 되지 않으면 택시를 타고 외국인이 찾은 곳까지 데려다 줘야 마음이 편하다고 한다. 스스로 오지랖이 넓은 사람이라고 하는 그가 지속적으로 남을 위해 봉사활동을 하는 이유에 대한 질문을 받았을 때 그는 그의 어린 시절 이야기를 시작했다.

김한수씨는 여섯 살이 되기 전까지 부산의 한 산동네에서 두 살 터울의 누나 그리고 녀마를 주워 생계를 이어가는 할아버지와 함께 살았다. 그는 어린 시절 밥을 먹어본 기억이 거의 없을 정도로 굉장히 가난한 환경에서 자랐다. 새벽이면 할아버지는 잠자고 있는 누나와 김한수씨 머리맡에 1원씩을 놓고 일찍이 녀마를 주우러 나가셨다. 늦은 잠에서 깨난 남매는 울면서 할아버지를 찾다 방안으로 들어와 할아버지가 놓고 간 일원짜리 동전을 하나씩 들고 동네 구멍가게에 가서 오랜지라는 봉지에 든 과즙을 빨며 하루 종일을 보냈다. 그러다 점심때가 되면 산동네라 하더라도 부모가 있는 아이들은 반찬은 부실했지만 밥을 먹을 수 있었는데, 밥을 먹을 수 없었던 두 남매는 마루에 걸터앉아 밥을 먹는 이웃의 모습을 쳐다보게 되고 그러면 그 집에서 상추쌈이나 호박쌈을 한 쌈씩 주었다. 그것이 그들의 배고픔을 해소해 줄 만큼 크지는 않았지만 아직도 기억이 날 정도로 그의 마음속에 고마움으로 남아있다.

누나가 학교에 들어가야 하는 8살이 되자 동네 사람들은 할아버지에게 할아버지 혼자서 남매를 키울 수 없고 고아원에 가게 되면 둘 다 밥은 먹을 수 있고 학교도 갈 수 있다고 하면서 남매를 고아원에 맡길 것을 제안했다. 비가 부슬부슬 오던 날 둘은 할아버지가 사주신 아이스케키를 맛있게 먹고 큰 쇠창살로 된 대문이 있는 고아원으로 들어갔다. “내가 다음에 너를 데리러 오마”라는 말을 남기시고 떠나시는 할아버지를 향해 당시 6살이었던 김한수씨는 할아버지와 떨어지지 않으려고 울고 또 울었다. 그리고 지대가 높은 곳에 위치했던 화장실에서 보이는 신작로를 보며 오늘은 나를 데리러 오실까하는 마음으로 힘든 고아원 생활을 이

6) 아래의 내용은 2013년 8월 27일 김한수씨와의 인터뷰를 기초로 기술함.

어갔다.

1960년대 고아원 생활은 군대 생활과 같았다. 용돈이 궁한 불량한 형들은 담배꽂초나 고철을 주워오라고 시켰고 실적이 좋지 않으면 맞는 것이 하루일과와 같았다. 또한 겨울 땀감용으로 쓰던 폐공사 자제를 옮기다 생긴 상처와 과상용으로 사지는 성한 날이 없었다. 심지어 맞거나 제때 치료를 받지 못해 죽는 아이들도 있었다. 고아원에선 18세가 되는 원생들은 반드시 고아원을 나와야 했다. 착실한 형들은 이발소 같은 곳에 취직해서 열심히 살려고 발버둥 쳤고, 그렇지 않은 아이들은 고아원 주변과 원생들이 다니는 학교 근처를 배회하면서 어린 고아원생들을 괴롭혔다. 용케 학교 다니는 길목에서 그들을 피하면 그들은 학교까지 찾아와 폭력을 행사했다. 하루는 김한수씨가 그 형들에게 잡혀 괴롭힘을 당하고, 같이 있던 친구와 서로 싸우라고 시켜서 울면서 서로를 때리고 있었다. 많은 사람들이 괴롭힘을 당하고 있는 그들의 모습을 그냥 보고 지나치는데 한 아주머니께서 그 형들에게 큰소리로 고함을 쳐 형들을 쫓아 주셨다. 그 도움으로 김한수씨와 친구는 그 상황에서 벗어날 수 있었다. 또한 아주머니는 그들을 집으로 데리고 가서 깨끗하게 씻겨 주셨다. 물론 이후에도 불량한 형들의 괴롭힘은 계속됐지만 잠깐이나마 그 상황에서 벗어나게 해 주었던 그 아주머니에 대한 고마움과 그날의 기억은 사십여 년 전 일이지만 아직도 생생하게 김한수씨의 마음속에 남아 있다.

그는 학교생활에 대한 좋은 기억도 거의 없다. 항상 육성회비를 못 내서 선생님들에게 맞은 기억과 소풍이나 운동회 때 아무것도 준비할 수 없었던 그를 학생들 앞으로 불러 두 손을 벌리게 하고 학생들로부터 음식을 얻어먹게 했던 것은 지금도 상당히 자존심을 상하게 하고 올바른 선생님이었다면 해서는 안됐던 행동으로 기억된다. 하지만 3학년 때 담임선생님이셨던 김부돌 여자선생님은 정말 가끔씩 그에게 조금이나마 사랑과 관심을 주셨다. 그녀는 운동회나 소풍날이면 다른 선생님들과는 다르게 그를 특별하게 챙겨 선생님들을 위해 준비한 곰탕 한 그릇을 그에게 나눠 주셨다. 김부돌선생님에 대해서도 그는 아직도 고마운 마음을 잊지 못하고 있다.

고아원에서 5학년이 되던 해 갑자기 외삼촌이 찾아왔고 그동안 없는 줄만 알

고 살았던 어머니의 집에 가서 살게 됐다. 대구에서 여관을 하고 있던 어머니는 아버지에 대한 증오 때문이었는지 누나와 그를 상상하지 못할 정도로 때리고 학대했다. 누나는 중학교도 보내지 않았고 수수 빗자루로 눈을 쭈시는 등 갖은 학대에 시달려야 했다. 더 이상 견딜 수가 없었던 누나는 먼저 집을 나갔고 그도 중학교 3학년을 마치지 못하고 집을 나왔다. 집을 나온 후 중국집 배달원, 양계장 관리인, 신문배달부, 트럭운전사, 그리고 시장의 리어카 짐꾼 등 공무원이 되기 전까지 수많은 어려움의 연속이었다.

그는 이렇게 어려웠던 유년시절 정말 힘들 때 그를 조금이라도 도와주었던 사람들에게 대한 고마움이 지금도 지속적으로 자신보다 더 어려운 사람들에 대해 생각하고 배려하며, 그들을 도와줄 수 있는 방법을 끊임없이 찾고 있는 원동력인 것 같다고 한다.

3. 김준재 소방관(당시 영등포 소방서 지방소방장), 2010년 본상 수상자

김준재 소방관은 민원인들에 대한 세심한 배려와 친절함 그리고 금품반려에 대한 공적으로 2010년 본상을 수상하였다. 그의 주요 공적을 살펴보면 그는 시민들의 칭찬이나 격려가 유난히 많았다. 그와 함께 민원 업무를 처리했던 시민들은 그의 업무처리에 감동하여 행정안전부 장관의 대화방, 서울시 홈페이지, 소방방재청 홈페이지, 서울소방재난본부홈페이지에 총 158건의 감사의 글을 남겼다. 그리고 시민들이 업무처리에 대한 고마움으로 제공한 금품들을 하나도 받지 않고 반려했다. 특히 2010년 한 민원인이 현금으로 쓸 수 있는 선물카드를 선물하자 정중히 거절하고 민원인이 기분 상하지 않게 공직자로서의 역할과 청렴에 대해 자세히 설명하고 시민들의 적극적인 협조와 당부를 부탁하는 소방서장의 서한문을 발송했다. 또한 신속하고 정확한 업무처리로 2009년 상·하반기 및 2010년 상반기 민원서비스 MVP 후보로도 선정되었다. 또한 사랑 나눔 포인트 기부 및 헌혈 그리고 배식봉사 등 각종 봉사활동을 지속적으로 해왔다(서울시 자료, 2010). 인터뷰 내용은 주로 그의 민원인들에 대한 업무 처리와 윤리적 의사결정

의 동기를 알아보는 것에 초점을 맞추었다.⁷⁾

1) 민원인에 대한 업무처리(직무동기)

그가 민원인들을 친절하게 대하는 데는 소방공무원이 되고 얼마 되지 않은 1993년 자신이 살고 있던 부천시역 동사무소에서 경험 때문이라고 했다. 그는 안 좋은 일이 있어 항의를 하러 동사무소를 방문했는데 담당 여자 공무원이 너무 친절하게 대해 주었다고 한다. 그는 그가 왜 동사무소에 갔는지를 잊어버릴 정도로 자신에게 친절하게 대하는 그 여직원의 태도에 감동하여 자신도 소방공무원 생활을 하면서 시민들에게 친절하고 가려운 곳을 긁어줄 수 있는 그런 공무원이 되기로 결심했다고 한다.

그의 민원인에 대한 태도는 서울특별시 홈페이지, 소방방재청 홈페이지, 서울소방재난본부 홈페이지의 칭찬합시다 코너에 158건의 시민칭찬으로 부터 잘 알 수 있다.

한 번은 그가 소방관련 민원업무를 보고 있을 때였다. 그는 당시 금·토요일에 있는 워크샵으로 인해 가평에 가 있었는데 워크샵 중간에 민원인의 전화를 받았다. 감리원이었던 민원인은 건물의 준공이 얼마 남지 않아 그 결과가 궁금하여 전화를 한 것이었다. 전화를 받은 날은 금요일이었고 토요일은 근무를 하지 않기에 월요일에 사무실에 나가서 검사에 대한 답을 주겠다고 했다. 하지만 민원인의 목소리에서 업무 처리의 시급함을 느꼈던 그는 워크샵을 마치고 토요일 오후 사무실에 와서 업무를 마치고 민원인에게 직접 전화를 해서 검사결과를 알려줬다. 그랬더니 그 민원인이 금요일부터 있었던 일을 상세하게 적어 서울소방재난본부 홈페이지 칭찬합시다 코너에 A4 용지 두 장의 내용을 써서 올렸다. 주요 내용은 토요일인데도 사무실에 나와서 답을 해주고 토요일에 내용을 받아 바로 현장 공사 책임자에게 전달해서 공사일을 3개월이나 앞당겼다는 것이었다.

다음은 또 다른 민원인이 직접 쓴 칭찬합시다 내용 중 일부분이다.

7) 아래의 내용은 2013년 8월 28일 김준재씨와의 인터뷰를 기초로 기술함.

“다년간 다중이용업소 소방완비증명업무를 해오면서 수많은 소방관님들을 보아왔으나 공무원의 업무상 친절함과 공정함과 엄격함을 겸비하길란 매우 어렵다는 것을 잘 알고 있습니다. 화재예방상 까다로운 소방법규에 맞춰 해야 하는 소방설비는 점주들이 느끼기에는 금전적으로나 인테리어상으로도 이해 못하는 경우가 많은데 이를 현장상황에 맞는 엄격하면서도 친절할 설득으로 점주를 이해시켜주시며 검사를 해주시는 모습을 보며 대안은 세워주지도 않으며 법규만 내세우며 무조건 안 된다고만 하는 다른 소방관들보다는 많이 다르구나 하는 것을 느꼈습니다”(서울시 웹사이트, 2011).

그는 언제나 민원인의 입장에서 생각하려고 노력한다. 민원인의 업무가 다급해 보이면 밤새워 그 민원을 해결해 주는 것에서부터, 서 있는 민원인을 위해 의자를 준비해 준다거나 날씨가 추운 날엔 따뜻한 음료를 제안하는 등의 작지만 민원에 대한 세심한 배려를 보여주는 행동들로 민원인을 감동시켰다.

2) 윤리적 의사결정

그는 민원인들에 대한 세심한 배려나 헌신뿐만 아니라 금품반려 건으로도 시민들의 찬사를 받았다. 민원인들이 금품을 주는 이유는 자신들이 하려는 민원을 빨리 진행하려하거나 그가 성심껏 일을 해준 것에 대한 고마움의 표시를 위해 주는 것이 대부분이었다. 그는 민원을 빨리 진행하기 위한 금품도 절대 받지 않았고, 성심껏 일해 준데 대한 답례로 주는 소액의 선물도 절대 받지 않았다. 감사의 뜻으로 주는 경우는 항상 마음만 받은 걸로 하겠다는 말로 거절하였다. 그는 봉급을 받고 당연히 자신의 업무를 한 것인데 이에 대한 다른 사례를 받을 이유는 없다고 생각했다.

그가 이런 확고한 생각을 가지게 된 데는 여러 가지 원인이 있었다. 첫째는 상사들의 청렴성이었다. 그의 상사라고 할 수 있는 팀장, 과장, 그리고 서장들은 어떠한 금품도 받지 않았다. 만약 팀장, 과장, 그리고 서장들이 민원을 담당하는 직원들에게 은연중이라도 금품을 요구하게 되면 민원 담당 직원은 내가 민원인으

로부터 돈 봉투를 받아야 하나라는 생각이 들 수밖에 없다. 하지만 그의 상사들은 절대 간접적이라도 그런 요구를 한 적이 없기에 구지 민원인으로부터 금품을 받을 이유가 없었다. 그의 상사들은 언제나 부하직원들에게 우리는 금품을 절대 받지 않을 것이고 밥 한 끼 절대 얻어먹지 않을 것이니 담당직원들은 업무만 열심히 하고 민원인들에게 친절히 대해야 한다는 것만을 당부했다고 한다. 들쭉는 소방본부의 청렴교육이 중요한 원인이었다. 서울소방본부나 서울시에서 실시하는 청렴 교육 강의나 워크샵에선 실질적인 사전 교육을 많이 했다. 예를 들어 민원인의 30만 원짜리 돈 봉투에 인생을 걸 필요가 없다는 내용도 있었다. 연봉과 남은 근무기간을 곱해서 5억 정도가 평생 일하면서 소방관이 받을 수 있는 돈인데 단돈 30-50만원 들어 있는 돈 봉투를 받고 인생을 망치지 말라는 식의 교육을 많이 받았다고 한다. 또한 매일매일 민원 담당 직원들은 일과를 시작하기 전과 후에 팀장이나 과장이 간단하게 청렴교육을 실시했다. 민원담당자는 바빠서 뉴스나 행정소식 등을 잘 챙겨 볼 수가 없었기에 이런 시간을 이용해서 소방부패관련 뉴스나 정부 소식 등에 대해 알려 주면서 다시 한 번 부패행위를 해서는 안 됨을 주지시켰다. 마지막으로 그가 민원인으로 부터의 금품을 반려했을 수 있었던 이유는 그의 경제적 여유였다. 그는 부인도 함께 맞벌이를 하고 있기에 다른 공무원들에 비해 생활에 여유가 있었다고 한다. 이런 경제적 여유 역시 그가 민원인들이 주는 돈 봉투 유혹을 이길 수 있었던 요인이었다.

4. 김정환(수상 당시 강서구 지방사회복지 6급), 2009년 본상 수상

김정환씨의 경우는 사회복지 최일선 공무원으로서 담당지역의 소외계층 주민들에게 다양한 지원사업을 만들었다. 특히 법의 보호를 받지 못하는 소외계층 주민들에 대한 복지 사업을 진행했다. 대표적인 사업으로 독거어르신 안부확인, 건강음료 지원 사업, 불우 모범청소년 장학금 지원 사업, 저소득층 지원 따뜻한 겨울 보내기 사업 등이 있다. 또한 ‘자연사랑’이란 공무원 자원 봉사단을 구성하여 지역의 공무원들이 자원봉사 활동에 적극 참여할 수 있는 기회를 제공하며 시설 장애인의 사회성 향상을 위한 자원봉사 활동을 실시하고 있다. 그리고 가양 3동

북한이탈주민 남한 사회적응 사업, 노인 일자리 사업을 추진했고 가양 3동 사랑 더하기 자원봉사단을 구성하여 운영하고 있다. 이런 모든 활동에 더해 김정환씨가 본상을 수상하게 된 가장 큰 이유는 일본군위안부할머니인 황금자 여사에 대한 지극 정성의 돌봄이었다(서울시 자료, 2009). 따라서 인터뷰는 사회복지 업무와 봉사활동에 대한 동기 위주로 진행되었다.⁸⁾

1) 시민에 대한 배려의 동기(직무동기)

황금자 할머니는 일본군 위안부 피해자였다. 할머니는 위안부 피해에 대한 아픔의 응어리를 구청 복지부, 파출소, 그리고 인근 학교와 같은 곳에 가서 매일 소리 지르고 화를 내시면서 풀고 있었다. 김정환씨가 할머니를 처음 만난 것은 2002년 할머니가 사시는 동으로 발령이 나면서였다. 그 지역은 영구임대주택 지역이라 동사무소의 사회복지직원이 열 명 넘게 근무하는 곳이었다. 그가 할머니의 실질적 담당자는 아니었지만 할머니가 동사무소에 와서 소리를 지르거나 화풀이 하실 때 마다 할머니를 잘 모시고 이야기를 잘 들어주자 할머니는 항상 김정환씨에게 와서 하소연을 했다. 할머니는 그에게 전화도 자주했다. 특히 늦은 밤 인근 중고등학교의 교복 입은 학생들이 하교하는 모습을 일본군이라고 착각하고 환청을 들으면서 일본군들이 자신을 해하려하고 있다고 도와달라는 부탁의 전화가 여러 번 있었다. 김정환씨는 이런 할머니의 아픔을 조금이나마 함께 나누고 싶어서 할머니의 이야기를 끝까지 속이 후련해지실 때 까지 들어드리는 일을 계속했다. 서서히 서로 가까워지면서 김정환씨는 할머니와 함께 식사도 함께하고 이야기를 들어드리는 아들 노릇을 해야겠다고 마음먹었다. 이후 할머니는 그 동안 굳게 닫고 있었던 마음을 열고 자신이 폐지와 병을 주워 평생 저축한 1억원을 장학사업에 기부할 정도로 사회에 대한 증오를 버리고 이전과는 전혀 다른 삶을 살게 되었다.

김정환씨는 고질 민원이 들어오면 민원인들과 맞대응하게 되면 일이 더 커지기 때문에 그냥 민원인들이 화가 풀릴 때까지 계속 들어주고 또 들어준다고 한

8) 아래의 내용은 2013년 8월 29일 김정환씨와의 인터뷰를 기초로 기술함.

다. 그러다 보면 서로의 마음이 열리고 대화가 이어지면서 민원인이 힘들어하는 부분을 찾고 법적으로 가능한 방법 그리고 현 정책이나 법으로 불가능하다면 도와줄 수 있는 다른 방식을 찾는다고 한다. 실제 김정환씨의 경우 국민기초생활수급자의 요건이 되지 않는 저소득층과 일반후원인을 연결하여 법적 요건이 되지 않는 소외계층에 대한 복지업무를 스스로 만들어서 지속적으로 추진하고 있다.

이렇게 그가 황금자할머니를 위로하고 다시 사회에 대한 증오를 버릴 수 있게 하기 까지 힘들었을 과정들을 잘 참아내고 할머니 옆을 지켜드리고 복지 소외계층에 대해 자신의 업무의 범위를 벗어나는 일들까지 계속 추진해 나가는 이유는 사회복지사로서의 사명감이 주요 이유였다. 그는 고등학교 2학년 대학 진학책(입시정보서)에서 찾은 사회복지학과에 대한 설명을 읽자마자 이것이 바로 자신이 해야 할 일이라고 생각했다. 당시 1980년대 초였는데 그가 사회복지학과를 지망한다고 하니 주변의 반대가 정말 많았다. 다들 그때만 해도 복지시설도 거의 없고 복지관도 없을 때였기에 사회복지학과도 생소했고 졸업하고 직장을 잡기도 어려울 것이라고 생각했기 때문이다. 하지만 그는 자신이 원했던 학과에 가니 정말 공부도 재밌고 비슷한 생각을 가진 친구들과 공부하다 보니 학교생활도 더 잘할 수 있었다. 왜 고등학교 시절 자신이 그런 생각과 결정을 했는지에 대해서는 김정환씨 자신도 정확히 알 수는 없지만 아마도 어린 시절 조그만 시골 동네에 살면서 부모님들이 이웃들과 서로 어려울 때 품앗이처럼 서로 서로 도와주며 살아가는 모습을 보고 자랐기 때문이 아닐까라고 생각했다. 그는 현재 왜 자신이 사회복지 일을 헌신적으로 하고 있는지에 대한 정확한 이유를 언급하지는 못했다. 그는 “지금도 보면 내가 이럴 수밖에 없다. 내마음을 보면 내가 할 일은 이거 지금도 그래요”라고 응답했다.

2) 봉사활동

김정환씨는 자신의 사회복지 업무 이외에도 공무원자원봉사단(자연사랑)을 구성하여 봉사활동에 적극 참여하고 있다. 그가 자신의 업무 이외에도 지속적으로 사회봉사활동을 하는 이유에 대해 그는 봉사활동은 공무원으로서의 사명인

것 같다고 했다. 그는 사회복지 공무원들이 먼저 모범을 보여 봉사활동이라든지 사회 공헌을 계속해야 주민들과 함께 행정을 해 나갈 수 있다고 생각했다. 그에 따르면 공무원으로 자원봉사를 하면서 얻는 게 더 많다고 한다. 일반행정을 하든 사회복지행정을 하든 자원봉사를 함으로써 공직자는 시민들을 대하는 마음을 배울 수 있다는 것이다. 그는 공직자로서의 사명감이나 봉사정신은 교육훈련으로 키워질 수 없으며 자원봉사를 통해 직접 시민을 만나고 서로 교감하면서 키워질 수 있으며 이런 봉사활동은 지역사회에서 공무원에 대한 좋은 이미지를 만드는 데도 도움이 될 것이라고 생각했다.

V. 연구결과와 함의

이상에서 살펴본 하정청백리상 수상자 4명에 대한 윤리적 의사결정, 직무동기, 그리고 봉사활동에 대한 동기는 다음 <표 2>와 같이 정리할 수 있다.

<표 2> 하정청백리상 수상자들의 윤리적 의사결정, 직무동기, 그리고 봉사활동의 동기

모범적인 공무원의 요소	동기 요인	
윤리적 의사결정	개인적 요인	개인의 경제적 상황(김준재)
	상황적 요인	상사들의 청렴성(김준재), 청렴교육(김준재)
직무 동기	개인적 요인	개인적 흥미 & 만족감(한기숙) 사회복지사로서의 사명감(김정환)
	상황적 요인	창의시정 정책(한기숙) 공무원 롤모델(김준재)
봉사활동	개인적 요인	어려웠던 어린 시절 자신을 도와준 사람들에 대한 고마움과 어려웠던 자신의 성장환경(김한수) 서울시 병원에서 근무하면서 생긴 이타주의(한기숙) 공무원으로서의 사명감(김정환) 공직자로서 시민들을 대하는 마음을 배울 수 있음(김정환) 공무원에 대한 좋은 이미지 조성(김정환)
	상황적 요인	병원을 도와준 목사님의 권유(한기숙)

1) 윤리적 의사결정

본 연구에서 김준재 소방관의 윤리적 의사결정에는 상황적 요인과 개인적 요인이 함께 영향을 미쳤다. 그가 윤리적 의사결정을 할 수 있었던 요인으로 가장 먼저 언급한 것은 상급자의 청렴함이었다. 그의 상사들은 스스로도 금품을 받지 않았고 하급직원들에게도 부당한 요구를 하지 않고 본연의 업무에만 충실할 수 있게 조직 분위기 만들어 주었다. 이는 조직의 리더가 조직의 윤리적 문화를 발전시키고 윤리적 분위기를 만들어 가는데 아주 강력한 잠재적 영향력을 가지고 있음을 보여준다(Cooper, 2012). Cooper(2012)가 언급하는 것처럼 조직의 리더는 자신이 조직 문화 속에서 가장 중요한 윤리적 롤모델임을 자각하고, 말보다는 행동을 통해 자신이 조직 전체의 도덕성과 윤리를 중요한 가치로 생각하고 있음을 보여주어야 한다. 김준재소방관의 상사들은 모범적인 행동을 통해 민원담당 공무원들이 부정이나 부패에 연루되지 않을 수 있는 분위기를 조성해주었다고 할 수 있다.

그가 언급했던 두 번째 요인은 청렴교육이었다. 소방서의 경우 시청각자료만 한 시간 틀어주고 끝내거나 피교육자가 공감할 수 없는 비현실적인 교육이 아니라 민원담당자가 공감할 수 있는 현실적인 교육을 통해 청렴교육의 효과성을 높였고, 일과 시작 전후로 짧지만 다시 민원업무 담당공무원에게 청렴에 대해 상기 시켜줌으로써 금전적 유혹에 빠지지 않도록 도와주었다. 이러한 상관의 청렴함과 교육은 소방서 조직 전체에 윤리적 분위기를 만들었다고 할 수 있다. 윤리적 분위기는 “조직문화에서 윤리적 측면에 관한 공유된 지각”이라고 할 수 있는데 (Witmer, 1996:56) 윤리적 분위기는 조직 구성원 개인의 윤리적 믿음을 강화시키고 정책결정의 형태를 더 윤리적으로 만든다 (Ford & Richardson, 1994, 행정사상과방법론연구회, 2013:244 에서 재인용). 김준재 소방관의 경우에서도 소방서 전체의 윤리적 분위기는 김준재 소방관 개인의 윤리적 믿음을 강화시켰고 행정의 집행에 있어 윤리적인 의사결정을 가능하게 했다고 할 수 있다. 이런 윤리적 분위기 때문이었는지 2011년 국민권익위원회의 공공기관 청렴도 조사에서 서울시 소방재난본부는 16개 자치단체들 중 1위를 차지했다(서울시청 보도자료, 2012).

그가 언급했던 마지막 요인은 개인적 요인이라고 할 수 있는 그의 경제적 여유였다. 부인도 함께 돈을 벌고 있는 맞벌이 상황이 그에게 경제적 여유를 느낄 수 있게 해줬고 그런 여유가 민원인의 돈을 받지 않을 수 있게 해 준 요인이 되었다. 기존의 많은 실증적 연구들은 공무원의 봉급수준과 부패의 영향관계에 대해 일관된 연구결과를 보여주지 않는다. 연구대상에 따라 임금수준과 부패가 부(-)의 관계를 가지기도 하고 서로의 관계가 통계적으로 유의하지도 않은 연구도 있다(김상헌·김은지, 2011). 물론 김준재씨 하나의 사례로 일반화된 결론을 내릴 수 없고 개인이 느끼는 경제적 여유란 절대적 금액으로 정해지는 것이 아니기에 공무원의 보수수준을 높이면 부패가 줄어들 것이라고 단정하긴 어렵지만, 경제적 여유를 느끼게 해 주는 것이 부패를 방지할 수 있는 하나의 방안이 될 수 있음을 배제해서는 안 될 것이다.

2) 직무 동기

한기숙씨의 경우 외적 요인이라고 할 수 있는 시장의 창의시정 정책이 그녀의 직무동기의 발단이 되었지만, 자기결정이론에 의한 내적 동기(자신의 흥미, 즐거움, 그리고 자기만족감)가 극대화 되면서 창의적인 시책들을 자발적으로 만들어 내고 또 그 시책이 실현될 수 있도록 최선을 다했다고 할 수 있다. 또한 외적 동기였던 보너스나 상사로부터의 인정과 같은 외적 요인들은 부수적인 영향을 미쳤다. 이는 Deal et al.(2013)이 언급한 외적 동기보다는 내적 동기가 강할수록 목표를 위한 창의적 성과가 높고, 직무에 대한 만족감을 더 느낀다는 기존의 연구들과 동일한 연구결과를 보여준다. 김정환씨의 경우도 내적동기가 그의 직무동기에 더 많은 영향을 미쳤다. 그가 다른 직원들은 피하고 싶은 고질적 민원인들에 대해 진심으로 다가가서 그들의 이야기를 듣고 그들의 문제를 해결하기 위해 노력했던 것은 외적 보상이 아닌 사회복지사로서의 사명감 때문이었다고 할 수 있다. 하지만 그의 사명감이 언제 어디에서부터 시작되었는지는 인터뷰를 통해 명확하게 찾을 수는 없었다. 김준재씨의 경우는 그가 왜 민원인들의 입장에서 그들을 이해하고 적극적으로 도와주려하는가에 대한 질문에 가장 먼저 그는 공무원

초년 시절에 만났던 한 여자공무원 때문이라고 대답했다. 김준재씨는 자신에게 친절했던 공무원을 롤모델로 삼고 그녀처럼 민원인들에게 친절하고 민원인의 입장에서 일을 처리해 주려고 했다. 이는 우리가 모범적인 공무원의 롤모델을 찾고 이를 널리 알리는 것이 바람직한 공직사회를 만들어가는 데 있어 중요함을 보여준다.

3) 봉사동기

한기숙씨의 자원봉사 동기는 상황적 요인에서 먼저 시작됐다고 볼 수 있다. 물론 이전에도 그녀는 시립병원에서 일하면서 남에 대한 배려나 봉사에 관심을 가지고 있었지만 그런 관심을 실천에 옮기게 한 것은 자원봉사를 하는 목사님의 강력한 권고에서 시작됐다고 할 수 있다. 이는 Shye(2010)의 자원봉사동기 중 세 번째 요인이었던 환경(계기 또는 기회)과 관련된 것으로 목사님의 권고가 마음속에만 가지고 있던 생각을 실제 자원봉사활동으로 실천할 수 있게 해준 기회를 주었다고 볼 수 있다.

김한수씨의 경우는 자신의 어려웠던 유년 시절 조금이나마 자신에게 도움을 주었던 사람들에 대한 고마움과 그 어려운 상황에서 작은 도움들이 자신에게 정말 큰 도움이 됐었던 자신의 경험이 그를 지속적으로 봉사활동을 할 수 있게 해준 주요 원동력이었다. 그는 자신의 경험에 의해 직무가 사회복지와 관련된 업무도 아니고 경제적으로 여유가 있는 것도 아니지만 끊임없이 사회에서 소외된 계층에 대한 봉사활동을 지속적으로 하고 있다고 볼 수 있다. 김한수씨의 자원봉사의 동기는 기존 연구에서 거의 언급되지 않았던 요인이라고 할 수 있다. 미국을 중심으로 연구된 자원봉사의 동기 중 비슷한 요인으로 고등학교 시절의 봉사활동 경험이나 어린 시절 청소년 조직에서의 활동과 같은 유년 시절의 경험이 자원봉사에 영향을 미치는 요인으로 많이 연구됐지만 김한수씨처럼 실제 자신이 겪었던 어려웠던 환경이나 자신을 도와줬던 사람들에 대한 고마움은 거의 연구되지 않았던 요인이라고 할 수 있다. 이는 Clary et al.(1996)이 제시했던 6가지의 범주에도 속하지 않았던 요인이라고 할 수 있다.

김정환씨의 봉사활동의 동기는 개인적 요인 중 이타주의적 그리고 자기이의적 요인이 함께 작용하고 있다고 할 수 있다. 그는 봉사활동을 하는 이유가 공직자로서의 사명감 때문이라고 했다. 이는 그가 봉사활동을 하는 이유도 사회복지 업무의 연속선상에서 공직자로서 당연히 시민을 위해 해야 하는 것으로 인식하고 있음을 보여준다. 또한 그는 자원봉사를 함으로써 공무원들은 공직자로서의 마음가짐을 배울 수 있고 공무원에 대한 이미지를 좋게 만들 수 있기 때문이라고 생각했다. 이는 자원봉사가 자신의 경력 또는 동료나 후배의 공무원 경력과 공무원 전체에 대한 이미지에 도움이 된다는 인식을 보여준다.

VI. 결론

본 연구는 서울시의 하정청백리상을 받은 공무원들에 대한 인터뷰를 통해 그들은 왜 다른 공무원들보다 더 윤리적이고, 더 열심히 직무에 임하며, 적극적으로 봉사활동을 하는지에 관해 연구했다. 윤리적 의사결정의 경우 상급자의 도덕성과 행동, 교육훈련, 그리고 개인의 경제적 여유가 주요 요인이었다. 부패를 줄이기 위한 방법으로 정부는 상급자의 도덕성을 향상시키는 방안, 실질적인 교육훈련의 실시, 그리고 공무원들이 경제적인 여유를 느낄 수 있게 하는 정책을 모색해 볼 수 있다. 본 연구의 수상자들은 자기 일에 대한 재미와 즐거움 그리고 공직자로서의 사명감과 같은 내적 동기요인이 외적동기요인보다 훨씬 더 강하게 그들의 직무 동기요인으로 작용했다. 공무원들의 직무동기를 높이기 위해 내적 동기 요인을 극대화시킬 수 있는 방안들도 필요함을 본 연구는 보여준다. 또한 공무원의 전형이 될 수 있는 롤모델의 발굴도 직무동기를 높일 수 있는 중요한 방안이 될 것이다. 자원봉사의 동기는 이타적, 자기이의적, 그리고 상황적 요인들이 모두 영향을 미쳤다. 특히 김한수씨의 개인적 경험에 의한 봉사활동의 동기는 기존 연구들에서는 찾기 힘든 요인으로서 한국의 어려웠던 과거 상황을 잘 보여주는 동기요인이었다.

본 연구는 소수의 사례를 각 개인이 처한 상황과 맥락에 기초해 기술하고 각

사례에서 다양한 함의를 이끌어 내기는 했지만, 소수의 제한된 표본을 바탕으로 진행된 연구이기에 연구결과를 일반화하기 힘들다는 사례연구로서의 본질적 한계가 있다. 후속 연구는 하정청백리상 수상자들에 대한 계속적인 조사와 인터뷰를 진행하고, 본 연구에서 찾아낸 다양한 요인들을 중심으로 좀 더 많은 공무원을 대상으로 연구범위를 확대하여 한국의 상황을 고려한 모범적인 공무원에 대한 이론을 정립해야 할 것이다.

■ 참고문헌

- 김권집. 1999. “바람직한 관료상 찾기: 청백리.” 《한국행정학회 학술대회 발표논문집》, 403-413.
- 김상헌·김은지. 2011. “공무원 보수와 부패: 상대임금과 절대임금의 중요성을 중심으로.” 《행정논총》 49(4): 145-170.
- 김지훈. 2013. “서울시 7·9 급 공무원시험 경쟁률 87.1:1.” 《뉴시스》. 9월4일. http://www.newsis.com/ar_detail/view.html?ar_id=NISX20130904_0012332137&cID=10201&pID=1020. 검색일자: 2013년 10월 15일.
- 김호정. 2005. “개인적 요인과 조직적 요인이 공직자의 윤리적 판단에 미치는 영향.” 《한국행정학보》 39(4): 125-148.
- 김환기. 2009. “서울시 창의 시정 ‘유엔 공공행정상.’” 《세계일보》 6월 25일. <http://www.segye.com/content/html/2009/06/24/20090624004846.html>, 검색일자: 2013년 10월 14일.
- 서울시. 2013. “하정청백리상 제정, 운영.” <http://ghttp://gov.seoul.go.kr/archives/551> 검색일자: 2013년 8월 12일.
- 서울시 웹사이트. 2011. “칭찬합시다.” 11월 4일 작성. http://spp.seoul.go.kr/main/freeboard/praiseboard.jsp?searchType=ALL&searchWord&list_start_date&list_end_date&pageSize&branch_id&branch_child_id&pageNum=1&communityKey=B0810&boardId=3315&act=VIEW, 검색일자: 2014년 1월 6일.
- 서울시 자료. 2009. 《공적사항》 - 김정환.
- 서울시 자료. 2010. 《공적사항》 - 김준재.

서울시 자료. 2011. 《공적사항》 - 김한수.

서울시 자료. 2012. 《공적사항》 - 한기숙.

서울시청 보도자료. 2012. “서울시 소방재난본부, 독특한 청렴시책 추진으로 시민들의 눈길 끌어.” 《뉴스 와이어》. 6월 22일. <http://www.newswire.co.kr/newsRead.php?no=633118>, 검색일자: 2013년 10월 17일.

오수길·김대진. 2006. “바람직한 일선공무원의 서비스 행태분석: 서울시 25개 구청 홈페이지 ‘칭찬합시다’의 내용분석을 중심으로” 《한국사회와 행정연구》 17(1): 177-201.

이서행. 2001. “전통적인 선비사상과 청백리의 공직윤리.” 《한국행정사학지》 10: 83-106.

이서행. 2002. “반부패의식과 제도로써 청백리의 규범문화.” 《한국부패학회보》 7: 81-101.

이영춘 외 7인. 2003. 《조선의 청백리》. 서울시:도서출판 가람기획.

정규진. 2012. “[취재파일] 공무원이 박봉? 평생 버는 돈 따져보니.” 《SBS 뉴스》. 4월 12일, http://news.sbs.co.kr/section_news/news_read.jsp?news_id=N1001148542. 검색일자: 2013년 12월 2일.

정철현·김종엽. 2009. “구청공무원 윤리적 판단의 성별 차이에 관한 탐색적 연구.” 《지방행정연구》 23(4) : 27-47.

행정사상과방법론연구회 (역). 2013. 《공직윤리: 책임 있는 행정인》. 서울: 조명문화사. 원저: Cooper, T. *The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role* (San Francisco: Jossey Bass, 2012).

《SBS 뉴스》. 2010. “12개 직업군 중 국회의원 신뢰도 꼴찌”. 12월 22일 http://news.sbs.co.kr/section_news/news_read.jsp?news_id=N1000836699, 검색일자: 2013년 11월 14일.

Anderfuhren-Biget, S., Varone, F., Giaque, D., & Ritz, A. 2010. “Motivating employees of the public sector: Does public service motivation matter?” *International public management journal*, 13(3): 213-246.

Andersen, L. B. & Pallesen T. 2008. “‘Not Just For the Money?’ How Financial Incentives Affect the Number of Publications at Danish Research Institutions.”, *International Public management Journal*, 11(1): 28-47.

Anderson, J. C., & Moore, L. F. 1978. “The motivation to volunteer.”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 7(3): 120-129.

Burns, D. J., Reid, J. S., Toncar, M., Fawcett, J., & Anderson, C. 2006. “Motivations to volunteer: the role of altruism.”, *International Review on Public and Nonprofit Marketing*

3(2): 79-91.

- Chen, A. Y., Sawyers, R. B., & Williams, P. F. 1997. "Reinforcing ethical decision making through corporate culture.", *Journal of Business Ethics*, 16(8): 855-865.
- Clerkin, R. M., Paynter, S. R., & Taylor, J. K. 2009. "Public service motivation in undergraduate giving and volunteering decisions.", *The American Review of Public Administration*, 39(6): 675-698.
- Clary, E. G., Snyder, M., & Stukas, A. A. 1996. "Volunteers' motivations: Findings from a national survey.", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(4): 485-505.
- Cnaan, R. A. & Goldenberg-Glen, R. S. 1991. "Measuring Motivation to Volunteer in Human Services.", *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(3): 269-284.
- Cnaan, R. A., Handy, F., & Wadsworth, M. 1996. "Defining who is a volunteer: Conceptual and empirical considerations.", *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 25(3): 364-383.
- Cooper, T. L. 2012. *The responsible administrator: An approach to ethics for the administrative role*. John Wiley & Sons.
- Deal, J. J., Stawiski, S., Graves, L., Gentry, W. A., Weber, T. J., & Ruderman, M. 2013. "Motivation at work: Which matters more, generation or managerial level?.", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1): 1.
- Deshpande, S. P. 1997. "Managers' perception of proper ethical conduct: the effect of sex, age, and level of education.", *Journal of Business Ethics*, 16(1): 79-85.
- Frey, B. S., & Jegen, R. 2001. "Motivation crowding theory.", *Journal of economic surveys*, 15(5): 589-611.
- Hart, David K. 1984. "The Virtuous Citizen, the Honorable Bureaucrat, and 'public' Administration." *Public Administration Review*, 44(Special Issue): 111-120.
- Hustinx, L., Handy, F., Cnaan, R. A., Brudney, J. L., Pessi, A. B., & Yamauchi, N. 2010. "Social and Cultural Origins of Motivations to Volunteer: A Comparison of University Students in Six Countries.", *International Sociology*, 25(3): 349-382.
- Jones, T. M. 1991. "Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model.", *Academy of management review*, 16(2): 366-395.
- Perry, J. L., Brudney, J. L., Coursey, D., & Littlepage, L. 2008. "What drives morally committed citizens? A study of the antecedents of public service motivation.", *Public administration review*, 68(3): 445-458.

- Shye, S. 2010. "The Motivation to Volunteer: A Systemic Quality of Life Theory.", *Social Indicator Research*, 98: 183-200.
- Sims, R. R. 1992. The Challenge of Ethical Behavior in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 11(7): 505-513.
- Steen, T. 2006. "Public sector motivation: Is there something to learn from the study of volunteerism?", *Public Policy and Administration*, 21(1): 49-62.
- Trevino, L. K. 1986. "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model", *The Academy of Management Review*, 11(3): 601-617.
- Van de Walle, S., Van Roosbroek, S., & Bouckaert, G. 2008. "Trust in the public sector: is there any evidence for a long-term decline?", *International Review of Administrative Sciences*, 74(1): 47-64.
- Wright, Bradley E. 2004. "The Role of Work Context in Work Motivation: A PublicSector Application of Goal and Social Cognitive Theories.", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(1): 59-78.