

공무원의 조직정체성과 비윤리적 친조직 행동: 윤리적 리더십과 카리스마적 리더십의 조절효과를 중심으로*

김상숙**

우하린***

전통적 조직관리에서는 조직 구성원의 조직에 대한 긍정적인 인식이 조직몰입이나 직무만족을 높이고 성과에 기여한다고 강조해 왔다. 그러나 과도한 수준의 조직정체성은 조직 구성원 간 갈등을 유발하거나 조직에 대한 대내외적 인식에 부정적 결과를 초래할 수도 있다. 본 연구는 공공부문을 대상으로 조직정체성이 비윤리적 친조직 행동과 어떤 관련을 갖는지 한국행정연구원의 설문조사 데이터를 바탕으로 분석하였다. 분석 결과, 조직 구성원의 과도한 수준의 조직정체성은 비윤리적 친조직 행동을 강화하는 것으로 나타났다. 또한, 윤리적 리더십은 부하직원과의 쌍방향적 소통과 윤리적 행태의 실천을 통해 조직정체성과 비윤리적 친조직 행동 간 관계를 약화시키는 것으로 나타났다. 조직정체성을 긍정적 결과 중심으로 다뤄 온 기존 연구와 달리, 본 연구는 부정적 효과의 가능성에 주목해 이론적 논의를 확장하고 공공조직의 리더십 및 조직관리에 적용할 수 있는 시사점을 제시한 의미가 있다.

주제어: 조직정체성, 비윤리적 친조직 행동, 윤리적 리더십

* 본 연구는 인하대학교의 지원을 받아 수행하였음.

** 제1저자: 이화여자대학교에서 행정학 박사 학위를 취득하고, 같은 대학 정책과학대학원 초빙교수로 재직 중이다. 주요 관심 분야는 인사행정, 조직행태, 조직 다양성 등이다(Email: sangsuk_kim@ewha.ac.kr).

*** 교신저자: University of Georgia에서 행정학 박사 학위를 취득하고, 현재 인하대학교 행정학과 조교수로 재직 중이다. 주요 연구 분야는 성과관리, 공공봉사동기, 조직행태 등이다(Email: harinwoo@inha.ac.kr).

I. 서론

오늘날 공공부문에서 윤리성은 더욱 강조되고 있으며 윤리적 이슈에 대응해야 할 필요성 또한 높아지고 있다. 공직사회의 청렴은 국가신인도를 제고하는 기초 요소이자 가치로써(이철우·김철우, 2017), 정부는 공직자 부패에 강력히 대응하면서 공직사회 신뢰 및 청렴도 제고를 위해 지난 2016년부터 소위 김영란법(「부정청탁 및 금품등 수수의 금지에 관한 법률」)을 시행하고 있다. 한편, 신공공관리(New Public Management)의 기조 하에 공공부문에 도입된 시장 논리는 경쟁 강화와 성과 중심의 시스템을 강조해 왔다(Hood, 1991). 이에 따라 조직 구성원들은 평가와 실적 압박에 노출되며, 때때로 평가 성과를 높이기 위한 전략으로 비윤리적 행위를 선택하게 되는 유인이 발생한다(이슬기·백승주, 2019). 특히 최근 행정이 담당하는 업무의 외연이 확장되고 복잡해지면서 업무의 내용이나 특성 또한 단순한 행정 업무 이상으로 다양해지고 행정의 전문화로 인한 비선출직 관료의 진출 증가와 그에 따른 재량권 범위가 확대되는 등(김진·금현섭, 2017) 공공부문 조직 구성원들이 조직 목표와 윤리적 감수성 사이에 고민하게 되는 상황은 늘어나고 있다(이슬기·백승주, 2019).

조직 내 개인의 행동은 조직의 성과에 중대한 영향을 미친다. 특히 개인의 도덕적 또는 비도덕적 행동은 조직의 대외적 신뢰와 지속가능성에 직결된다. 기업의 윤리경영의 실패를 설명하면서 개념화된 비윤리적 친조직 행동(Unethical Pro-organizational Behavior: UPB)은 최근 민간 뿐 아니라 공공부문에서도 주목받고 있다. 왜냐하면 조직에 도움을 주는 의도의 행위라도 궁극적으로 조직에 부정적 영향을 미칠 수 있기 때문이다(박규민·김경석, 2024). 비윤리적 친조직 행동은 “의도적으로 조직 또는 조직 구성원들의 효과적인 역할 수행(functioning)을 촉진하고 사회적 가치, 관습, 법, 적절한 행동의 기준 등을 위반하는 행동”(Umphress & Bingham, 2011: 622)으로, 개인이 조직의 평판이나 성과를 지키기 위해 잘못된 정보를 보고하거나 규정을 무시하는 등 도덕적 규범을 위반하면서도 조직에 봉사하려는 행동을 일컫는다(Umphress & Bingham, 2011). 비윤리적 친조직 행동은 조직동일시(Chen, Chen, & Sheldon, 2016; Umphress, Bingham & Mitchell, 2010; 이강민·전상길, 2016), 정서적 몰입(Matherne & Litchfield, 2012), 리더십(Effelsberg, Solga, & Gurt, 2014; Wang & Wang, 2015) 등이 주요한 영향을 미치는 요인인 것으로 알려져 왔다(이강민·전상길, 2018에서 재인용).

조직 구성원은 상사의 지시를 받아 업무를 수행하고 배워 가며 정체성을 형성한다. 그런 맥락에서 상사의 리더십 스타일, 특히 윤리적 리더십은 구성원의 조직 인식과 태도

형성에 핵심적인 역할을 한다(Brown & Treviño, 2006). 일반적으로 윤리적 리더십은 비윤리적 친조직 행동을 억제하는 요인 중 하나로 작용해 왔다(Miao et al., 2020). 윤리적 리더십이 구성원에게 미치는 효과에 대한 관심이 높아지면서 조직 구성원의 전반적인 행동과 태도에 긍정적 영향을 미친다는 점을 주목하였으나(Bedi, Alpaslan, & Green, 2016), 실제로는 구성원 특성, 조직문화 등 여러 심리·조직 변수나 환경 변수들의 관계에 따라 그 영향력이 다르게 관찰되고 있다. 그러나 민간부문 조직연구에서와 달리 공공부문에서 윤리적 리더십의 영향력을 대상으로 한 연구는 제한적이며(Ahmad et al., 2024), 국내연구도 연구 규모 뿐 아니라 결과요인 및 조직특성 요인에 대한 탐구가 부족하다(박규민·김경석, 2024). 특히 우리나라 공공부문을 대상으로 리더십과 비윤리적 친조직 행동의 관계를 실증적으로 분석한 연구는 많지 않다(예: 이철우·김철우, 2017; 이슬기·백승주, 2019; Kim, Kang, & Lee, 2023; Kim, Lee, & Lee, 2023).

본 연구는 한국행정연구원의 설문조사를 활용하여 공공부문 조직 구성원의 조직정체성이 비윤리적 친조직 행동에 미치는 영향을 밝히고자 한다. 조직관리 연구에서 리더십은 조직성과와 구성원의 태도와 행동을 결정하는 핵심 요인으로 규정되어 왔다(예: Bass, & Stogdill, 1990; Detert & Burris, 2007; Yukl, 2012 등). 리더의 행동양식이 부하의 도덕적 판단, 친조직적 행동, 규범 준수 여부에까지 실질적 영향을 미칠 수 있다는 점에서 윤리적 리더십의 효과에 대해 구체적으로 탐구할 필요가 있다(Mayer et al., 2009). 특히 윤리적 리더십은 구성원의 윤리적 기준을 강화하고 도덕적 판단을 촉진하는 반면(Mayer et al., 2012; Brown & Trevino, 2006; Walumbwa et al., 2011), 카리스마적 리더십은 조직 목표 달성에 대한 몰입을 강화하여 부하가 조직을 위해 과도한 행동을 할 가능성을 높인다는 점에서(Conger & Kanungo, 1998; Shamir, House, & Arthur, 1993), 윤리적 리더십과 카리스마적 리더십이 서로 다른 영향력을 미치는 조절변수로 기능할 것이라고 보고 이를 검증하였다. 두 가지 리더십이 조직정체성과 비윤리적 친조직 행동 간 관계에 미치는 차별적인 효과를 살펴봄으로써, 공공부문 조직운영에서의 시사점을 파악하고자 하였다.

II. 이론적 배경

1. 조직정체성과 비윤리적 친조직 행동

사회정체성 이론(Social Identity Theory)에 따르면 개인이 속한 조직에 대한 개인

4 「정부학연구」 제32권 제1호(2026)

의 동일시가 강할수록 조직에의 소속감이나 헌신의 동기가 커진다(Tajfel & Turner, 1986). 조직정체성(organizational identification)은 개인이 자신을 조직 구성원의 일원으로 인식하고 그 정체성을 조직과 동일시하는 정의하는 정도를 의미하는 것으로 (Mael & Ashforth, 1992), 조직정체성이 높은 조직 구성원은 조직에 대한 몰입과 동기 수준이 높아 조직에 유익한 행동을 보이고 조직의 성과에 기여할 가능성이 더 크다 (Ashforth & Mael, 1989; Haslam & Ellemers, 2005).

조직정체성은 긍정적인 성과의 요인으로 여겨져 왔으나, 부정적인 감정과 행동을 조장할 수도 있다는 측면에서 이에 주목하는 연구도 이어지고 있다(Ashforth, 2016; Conroy et al., 2017; Irshad & Bashir, 2020). 조직정체성은 개인적 혹은 상황적 요인에 의해 비윤리적 행동, 조직 변화에 대한 저항, 성과 저하, 대인 갈등 등으로 이어질 수도 있다(Conroy et al., 2017). 높은 조직정체성을 가진 구성원은 조직의 이익을 위해 조직 규칙에 위배되더라도 친조직적이고 친사회적인 행동에 참여하기도 한다(Chen, Chen, & Sheldon, 2016). 이는 주로 조직에 대한 충성심과 애착에서 연유하며, 타인에게 손해가 되더라도 친조직적인 행동에 참여하도록 동기를 부여한다. 강한 조직정체성은 구성원으로 하여금 조직의 이익을 위해 부패를 정당화하거나 합리화하도록 만들 수 있다(Ashforth & Anand, 2003).

이러한 측면에서 조직정체성은 특히 비윤리적 친조직 행동의 중요한 예측변수로 여겨져 왔다. 비윤리적 친조직 행동은 “조직 내 구성원이 조직과 다른 구성원들의 이익을 위해서 사회적 가치, 규범, 기준들을 위배하는 의도된 행동”이다(Umphress & Bingham, 2011). 조직에 대한 강한 동일시가 조직 구성원으로 하여금 고객이나 외부 이해관계자의 이익을 희생시키면서까지 조직 효율을 높이는 비윤리적 행위를 초래할 수 있다(Umphress, Bingham, & Mitchell, 2010). 이러한 비윤리적 친조직 행동은 의도가 분명하며, 조직에 이익을 주고자 하는 행동이 초래하는 결과는 의도와 다르게 나타날 수 있다(Umphress & Bingham, 2011). 이는 필요악, 조직적 부정행위나 직장에서의 일탈, 친사회적 규칙 위반 등의 개념과도 구별된다(Ahmad et al., 2024).

높은 조직정체성을 갖는 개인의 조직에 대한 강한 동일시는 일반적으로 긍정적 조직태도와 성과로 이어진다고 알려져 있다. 조직정체성이 높은 경우 긍정적인 측면에서는 조직의 일을 자신의 일처럼 헌신적으로 하고자 하는 태도를 기대할 수 있다. 그렇기에 비윤리적 친조직 행동에 참여하지 않을 가능성이 높다(Cullinan et al., 2008; Porter et al., 1974). 한편, 개인이 자신을 조직과 동일시할 때 자신이 속한 집단에 대해 더 도덕적 기준을 유연하게 해석하면서 편향된 태도를 보일 수 있다(Conroy et al., 2017). 즉, 조직의 이익을 개인의 이익처럼 인식할수록, 오히려 부도덕한 행동을

정당화할 가능성 또한 커질 수 있다. 조직에 대한 높은 동일시는 조직 구성원들로 하여금 자신이 속한 조직을 위한 일이라는 이유로 비윤리적 행위로 이어지도록 하고, 이를 도덕적 이탈(moral disengagement)을 통해 정당화하게 만들어 비윤리적 친조직 행동을 초래할 수 있기 때문이다(Chen, Chen, & Sheldon, 2016). Shu(2015)는 조직동일시 수준이 높은 동료의 비윤리적 친조직 행동은 동료에게도 영향을 미치고 도덕적 정당화에 미치는 영향이 강화된다고 보고하였으며, Chen, Chen, & Sheldon(2016)은 조직정체성이 높은 구성원은 조직 간 경쟁이 심할수록 비윤리적 친조직 행동이 강하게 나타날 수 있다고 하였다.

정리하면, 조직정체성은 조직 구성원이 조직을 기반으로 자신을 정의하고 조직의 성공과 실패를 자신의 일로 여기는 인식이다(Mael & Ashforth, 1992). 조직정체성이 긍정적으로 정서적·인지적 기반이 되어 조직의 이익에 해로울 수 있는 행동에 관여할 가능성을 줄일 수 있는 반면, 조직에 대한 정체성이 강한 구성원은 조직 목표 달성을 최우선시하기 때문에 조직의 이익에 도움이 된다면 윤리적 기준을 일시적으로 저버리는 행동을 할 가능성이 높아질 수도 있다(Umphress, Bingham, & Mitchell, 2010). 조직정체성 수준이 높을수록 비윤리적 친조직행위의 가능성이 높아진다는 연구가 늘고 있으며(Conroy et al., 2017; Effelsberg, Solga, & Gurt, 2014; Matherne & Litchfield, 2012; Umphress & Bingham, 2011), 국내의 경우 민간기업을 대상으로 한 연구에서 조직동일시가 비윤리적 친조직 행동에 정(+의 영향을 미친다는 결과가 보고되기도 하였다(이강민·전상길, 2016). 이에 본 연구는 조직정체성이 높을수록 비윤리적 친조직 행동이 증가할 것이라고 보고 가설을 설정하였다.

가설 1: 조직정체성은 비윤리적 친조직 행동에 정(+의 영향을 미친다.

2. 리더십의 조절효과

리더십은 부하 직원들의 윤리의식과 행동 기준에 상당한 영향을 미치는 요소로, 특히 윤리적 리더십(Ethical Leadership)과 카리스마적 리더십(Charismatic Leadership)은 서로 다른 방식으로 비윤리적 친조직 행동을 억제하거나 강화할 수 있다. 사회학습이론(Social Learning Theory)에 따르면, 조직 구성원은 리더의 행동을 학습하고 모방하는 과정에서 해당 행동이 용인되거나 보상받았다고 인식할 경우, 비윤리적 친조직 행동에 참여할 가능성이 높아진다(Fehr et al., 2019). 이에 기반하여 볼 때, 리더가 보여주는 리더십 스타일은 조직 구성원에게 상사의 행동을 관찰하고 내면화하도록 함

6 「정부학연구」 제32권 제1호(2026)

으로써 비윤리적 친조직 행동에 영향을 미칠 수 있다.

먼저, 윤리적 리더십은 “개인적 행동과 대인관계를 통해 규범적으로 적절한 행동을 보여주고, 양방향 의사소통을 강화하는 의사결정을 통해 부하들에게 그러한 행위를 홍보하는 것”으로 정의된다(Brown, Trevino, & Harrison, 2005: 120). 이는 도덕적 모범과 규범적 지도를 통해 부하의 행동을 이끄는 리더십으로, 부하들은 리더의 윤리적 행태를 모방하기 때문에 조직 내 윤리 기준을 높여주는 역할을 한다(Mayer et al., 2009). 윤리적 리더는 공정하고 균형 잡힌 결정을 내리고, 정직하고 배려심이 많으며, 윤리에 대해 조직 구성원들과 자주 소통하고, 명확한 윤리적 기준을 설정하고, 보상과 처벌을 사용하여 이러한 기준이 준수되는지 확인할 뿐 아니라 자신이 설교하는 것을 실천하고 윤리적 행동에 대한 적극적인 롤모델이 된다(Brown & Treviño, 2006). 이는 일상 업무 과정에서 직원들에게 직접적으로 관찰되거나 전달될 가능성이 높으며, 따라서 직원들이 자신을 책임 있는 사람으로 정의하도록 동기를 부여한다. 또한 이들의 성실성, 이타심, 이타주의 등은 리더에 대한 부하 직원의 동일시를 증가시킬 가능성이 높다(Fehr et al., 2019).

Hassan et al.(2013)은 리더-부하 교환관계(Leader-Member Exchange)에 따라 윤리적 리더십이 관계의 질을 향상시키고 구성원의 정서적 몰입을 강화하며, 리더가 제시하는 윤리 기준을 구성원이 신뢰하도록 만든다는 점을 실증적으로 검증하였다. 윤리적 리더는 모범적 행동을 직접 보여주는 것은 물론, 비윤리적인 직원 행동이 용인되지 않는다는 점을 분명히 함으로써 비윤리적 친조직 행동의 발생을 막을 수 있으며, 팔로어십을 강화하는 경로를 통해 비윤리적 친조직 행동을 감소시킬 수 있다(Kim, Lee, & Lee, 2023).

한편, Miao et al.(2013)는 중국 공공기관 직원을 대상으로 한 조사를 통해 윤리적 리더십 수준이 중간 정도로 높아질 때 오히려 부하들의 비윤리적 친조직 행동이 수준이 최고점에 달하고, 윤리적 리더십이 매우 높아지면 비윤리적 친조직 행동이 다시 감소하는 역U자형 관계를 발견했다. 이는 상사와의 동일시가 높은 부하직원과 낮은 부하직원 간에 역U자형 관계의 강도가 다르게 나타나는 것을 보여준다. 이후 연구(Miao et al., 2020)에서는 윤리적 리더십이 비윤리적 친조직 행동을 억제하는 과정에 대한 구체적 매커니즘을 실증적으로 연구하면서 조직 구성원 스스로 윤리적 이슈를 자주 되새기고 자신의 행동에 대해 도덕적으로 성찰하는 태도가 매개효과를 보인다는 점을 발견하였다. 윤리적 리더가 부하들에게 높은 윤리 기준을 요구하면서도 동시에 강한 조직충성 문화를 형성한다면, 조직을 위한 작은 위반쯤은 괜찮다고 생각하는 도덕적 해이 또는 도덕적 이탈 기제가 조직 구성원들에게 인식될 때 윤리적 리더십도 비윤리적 친

조직 행동을 완전히 억제하지 못할 수 있다고 경고한다(Zhang et al. 2021). 이처럼 점차 다양한 연구들이 윤리적 리더십과 비윤리적 친조직 행동 간 관계의 복잡성을 증명하고 있다.

우리나라 공공부문의 경우, 중앙부처 공무원을 대상으로 한 이철우·김철우(2017)의 연구에서는 윤리적 리더십이 조직청렴도에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 비윤리적 친조직 행동에는 유의한 영향이 나타나지 않았다. Kim, Lee, & Lee(2023)는 상사의 윤리적 리더십 자체는 부하직원의 비윤리적 친조직 행동과 직접적으로 유의한 관계로 연결되지는 않았으나, 윤리적 행동이 팔로워십을 증진시켜 비윤리적 친조직 행동을 감소시킨다는 것을 확인하였다. 이는 윤리적 리더십은 조직 구성원의 신뢰와 자발적인 추종행동에 영향을 줄 수 있으며, 결과적으로 비윤리적 친조직 행동을 억제하는 방식으로 나타날 수 있다는 것을 보여준다. 또한 리더의 윤리성 수준, 부하의 심리적 귀인 등에 따라 예외적 상황이 발생할 수 있음을 의미한다.

이와 같은 선행연구들을 종합할 때, 일반적으로 윤리적 리더는 부하들과의 신뢰 관계를 바탕으로 높은 도덕적 권위를 지니므로 조직 구성원들은 높은 조직정체성을 갖고 있더라도 리더가 윤리적으로 용납하지 않을 행동은 하지 않으려는 경향이 생긴다고 볼 수 있다. 즉, 윤리적 리더십이 높은 경우 조직정체성이 높아도 부하들이 리더의 윤리 규범에 준거하려 하기 때문에 목표를 위해 수단을 가리지 않는 행동을 억제할 것이며, 결과적으로 조직정체성과 친조직 행동 간 양(+)의 상관관계가 완화될 것이라고 예상할 수 있다.

가설 2: 윤리적 리더십은 조직정체성과 비윤리적 친조직 행동 간의 정(+)적 관계를 약화시킬 것이다.

부하의 상사에 대한 동일시는 조직에 대한 신념과 확신이 강한 카리스마적 리더십에서도 관찰된다(Shamir, House, & Arthur, 1993). 카리스마적 리더십은 리더가 강렬한 비전 제시와 개인적 매력으로 구성원의 헌신과 추종을 이끌어내는 리더십으로 정의할 수 있다(Conger & Kanungo, 1998). Weber의 고전적 카리스마 개념은 1970년대 중반 이후 조직 리더십 이론에 통합되어 연구되면서 House(1977)를 시작으로 Conger & Kanungo(1987), Shamir, House, & Arthur(1993) 등에 의해 카리스마적 리더십의 심리적·행동적 특성에 대한 탐색이 활발히 진행되었다. 카리스마적 리더는 극단적으로 높은 수준의 자기 신뢰성, 지배성에 대한 강한 욕구, 자신의 신념의 도덕적 정당성에 대한 강한 확신 등을 지니고 있으며, 자신감과 강한 신념은 리더의 판

8 「정부학연구」 제32권 제1호(2026)

단에 대한 부하들의 신뢰감을 증가시킨다(House, 1977). 카리스마적 리더는 부하들의 감정을 고취하고, 자신이 제시한 조직의 사명과 목표에 구성원들이 동일시하도록 만든다(Shamir, House, & Arthur, 1993). 또한 부하들의 자아개념을 변화시켜 리더와 조직의 사명을 자신의 일처럼 받아들이게 만든다(Conger & Kanungo, 1987). 그 결과 부하들은 리더에 대한 강한 존경과 충성을 바탕으로, 조직과 리더의 성공을 위해 기꺼이 자기희생적인 노력을 기울이게 된다. 이런 측면에서 카리스마적 리더십은 조직 성과 향상에 큰 장점으로 작용하지만, 리더에 대한 강한 개인적 충성이 형성될 경우, 리더의 기대를 충족하기 위해 수단과 방법을 가리지 않으려는 경향이 나타날 수 있다(Zhang et al., 2020).

높은 목표에 대한 리더의 압박은 부하들의 목표 달성을 위한 우회적인 규칙 위반이나 불법적인 행동을 유도할 수도 있다. DeCelles & Pfarrer(2004)는 카리스마적 리더가 이끄는 조직에서 조직 구성원들이 조직 목표를 달성하기 위한 영웅적 행동이라는 명분하에 규범을 위반하는 행위를 정당화하면서 용인하게 되는 과정을 보여주었다. Zhang et al.(2020)은 카리스마적 리더십은 높은 성과 압력의 상황에서 부하직원들에게 심리적 안전감을 갖도록 하여 제재에 대한 두려움 없이 비윤리적 친조직 행동을 촉진할 수 있으며, 특히 성과 압박이 큰 상황에서 이와 같은 경향이 더 강화된다는 점을 검증하였다. 결과적으로 카리스마적 리더십이 조직 구성원의 조직정체성을 부정적 측면의 결과로 연결될 수 있기 때문에 명시적인 윤리기준이 검토되어야 한다는 점을 시사한다고 볼 수 있다.

이러한 연구들은 카리스마적 리더십이 조직 구성원들이 리더에게 정서적으로 몰입하도록 하고 강한 동기를 부여하며, 자존감을 높이고, 목표 달성에 대한 확신을 줌으로써 조직에 대한 헌신이나 충성을 극대화할 수 있음을 보여주고 있다(Shamir, House, & Arthur, 1993). 조직 구성원이 조직과 리더에 대한 일체감이 높을 경우, 조직을 위한 의도라면 일정 수준의 규칙 위반은 용인할 수 있다는 심리적 분위기가 나타날 가능성이 있다. 이에 카리스마적 리더십이 강한 조직에서는 조직정체성이 높은 구성원들이 리더의 기대에 부응하기 위하여 비윤리적 친조직 행동을 할 가능성이 높아질 것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

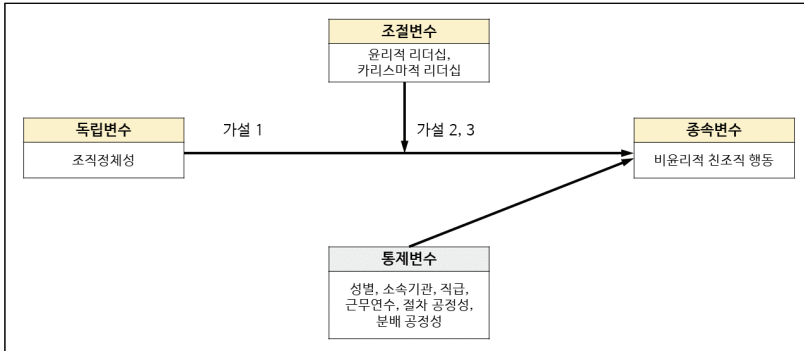
가설 3: 카리스마적 리더십은 조직정체성과 비윤리적 친조직 행동 간의 정(+)적 관계를 강화시킬 것이다.

Ⅲ. 연구 설계 및 연구 방법

1. 연구 모형

본 연구는 조직정체성이 비윤리적 친조직 행동에 미치는 영향을 실증적으로 검증하고, 이 과정에서 윤리적 리더십과 카리스마적 리더십의 조절효과를 분석하였다. 조직정체성에 대한 이론적 논의와 선행연구 결과를 바탕으로 조직정체성이 비윤리적 친조직 행동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상하였다. 또한, 조직구성원 행태에 영향을 미치는 다양한 요인 중 상사의 영향력을 고려하여 윤리적 리더십과 카리스마적 리더십이 조직정체성과 비윤리적 친조직 행동의 관계를 조절할 것이라고 가정하였다. 본 연구의 주요 관심사는 공공부문 조직 구성원의 행태이므로 성별, 소속기관(중앙, 지방), 직급, 근무연수와 같은 개인의 인구사회학적 특성과 공정성(절차 공정성과 분배 공정성)에 대한 개인의 인식 수준을 통제변수로 설정하여 <그림 1>과 같은 분석 모형을 도출하였다.

<그림 1> 연구 모형



2. 표본과 자료수집

연구 가설을 검증하기 위해 한국행정연구원이 2024년 공공부문과 민간부문 종사자를 대상으로 수행한 ‘한국의 공·사조직 구성원 인식 비교 조사’ 데이터를 사용하였다. 1) 본 조사는 조직인식, 동기부여, 리더십, 성과, 직무태도, 조직행태, 현안 관련 인식을 조사하고 공공부문 조직 운영과 인사관리 정책への 시사점을 도출하고자 설계되

1) 본 조사 자료는 한국행정연구원의 정식 승인을 받아 활용하였음.

었다. 설문조사는 2024년 10월 11일부터 11월 1일까지 약 3주간에 걸쳐 온라인 방식으로 수행되었으며, 본 연구에서 표본으로 한 공공부문 조사대상자 표본은 1,012명이다. 설문응답자의 성별, 소속기관, 직급, 근무연수 등 인구통계학적 특성은 <표 1>에 제시하였다.

<표 1> 설문응답자의 인구통계학적 특성

구분	응답자 분포		
	세부 구분	응답자 수(명)	비율(%)
성별	남성	556	54.94
	여성	456	45.06
소속기관	중앙행정기관	503	49.70
	지방자치단체	509	50.30
직급	1~3급	42	4.15
	4급	30	2.96
	5급	89	8.79
	6급	298	29.45
	7급	238	23.52
	8급	200	19.76
	9급	115	11.36
근무연수	5년 이하	267	26.38
	6~10년	291	28.76
	11~15년	147	14.54
	16~20년	124	12.25
	21~25년	85	8.41
	26년 이상	98	9.7

3. 변수 측정

1) 종속변수

조직구성원과 조직 간 긍정적인 관계는 적절한 수준의 의무감과 충성심, 상호발전과 소속감 고취라는 긍정적인 효과를 불러오지만, 과도한 조직정체성은 정보 축소 및 은폐, 진실 호도, 사실 과장 등과 같은 조직구성원의 비윤리적 행동을 정당화하여 궁극적으로는 조직발전에 부정적인 결과를 가져올 수 있다. 본 연구의 주요 관심 변수인 비윤리적 친조직 행동을 측정하기 위해 Umphress, Bingham, & Mitchell(2010):

771)의 연구에서 제안한 설문항목을 차용하였는데, 측정항목의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 수행한 결과 적절한 수준의 요인적재량을 보이는 4개 항목만을 사용하였다: (1) “우리 기관에 도움이 된다면, 우리 기관이 좋게 보이기 위해 사실을 다소 왜곡할 수도 있다고 생각한다”, (2) “우리 기관에 도움이 된다면, 우리 기관의 성과를 다소 과장할 수 있다고 생각한다”, (3) “우리 기관에 도움이 된다면, 우리 기관 성과에 관한 부정적인 정보는 공개하지 않을 수도 있다고 생각한다”, (4) “우리 기관이 필요하다고 판단할 경우, 잘못 제공된 서비스에 대해 고객(이용자)들에게 사실대로 알리지 않을 수 있다고 생각한다.”

2) 독립변수

본 연구의 주요 관심사인 조직정체성은 조직구성원으로 하여금 조직에 대한 애사심과 애착을 가져오는 요인이며, 긍정적으로는 구성원 개인의 성장과 조직의 발전을 동일시하고 조직에 헌신하도록 한다. 한편, 조직정체성이 과도하게 형성될 경우 조직에 대한 비판이나 부족한 점을 인정하기 어렵다든지, 조직의 상황에 대한 객관적인 분석을 수용하기 힘들어하며 그 결과 조직발전의 쇠퇴나 소멸로 이어질 우려가 존재한다. 본 연구에서는 조직정체성을 측정하기 위해 Mael & Ashforth(1992: 122)의 연구에서 활용한 6개의 항목을 차용하였다: (1) “사람들이 우리 기관을 비난하는 것을 들으면 나를 비난하는 것처럼 느껴진다”, (2) “나는 사람들이 우리 기관에 대해 어떻게 생각하는지 매우 궁금하다”, (3) “우리 기관에 대해 얘기할 때 나는 ‘회사’나 ‘사무실’ 대신 ‘우리’라는 말을 자주 쓴다”, (4) “우리 기관이 잘 되는 것이 내가 잘 되는 길이다”, (5) “사람들이 우리 기관을 칭찬하는 것을 들으면 내가 칭찬받는 것처럼 느껴진다”, (6) “기관을 비판하는 뉴스가 나오면 내가 창피하게 느껴진다.”

3) 조절변수

본 연구는 조직정체성과 비윤리적 친조직 행동 간 관계에 있어 조직구성원의 행태에 직접적인 영향을 미치는 리더십이 조절효과를 가질 것으로 가정하였다. 다양한 리더십 중 본 연구는 윤리적 행태의 실천을 통해 조직구성원의 변화를 이끌어내는 윤리적 리더십과 조직의 비전 달성을 위해 전략과 체계적 성과관리를 강조하는 카리스마적 리더십에 주목하고 이를 조절변수로서 활용하였다. 윤리적 리더는 신뢰, 정직, 공정한 판단 등과 같은 윤리적인 특성을 실제 행동으로 실천함으로써 조직구성원들에게 역할 모델이 되고 부하들은 이러한 윤리적 행동을 모방함으로써 조직이 발전할 수 있도록

한다(김호정, 2013; 이기은, 2017). 본 연구에서는 Brown, Treviño, & Harrison (2005)의 윤리적 리더십 척도 중 다음의 항목을 활용하였다: (1) “나의 상사는 업무처리에 있어서 공정하고 균형 잡힌 의사결정을 한다”, (2) “나의 상사는 믿고 따를 수 있는 사람이다”, (3) “나의 상사는 윤리적 관점에서 일을 어떻게 올바르게 처리해야 하는지에 대한 모범을 보여준다”, (4) “나의 상사는 어떠한 일의 성과를 논의할 때 결과뿐만 아니라 과정도 중요시 여긴다”, (5) “나의 상사는 ‘무엇이 올바른 것인가?’를 고려하여 결정을 내린다.”

카리스마적 리더십의 경우 Conger et al.(2000)가 제시한 항목 중 다음의 항목을 사용하였다: (1) “나의 상사는 나에게 진취적인 전략과 조직의 목표를 제시한다”, (2) “나의 상사는 기관의 목표달성을 위해 도움이 되는 새로운 기회를 놓치지 않는다”, (3) “나의 상사는 기관의 발전을 위해서라면 개인적 희생과 위험을 감수한다”, (4) “나의 상사는 달성 가능한 비전을 실현시키려 노력한다.”

4) 통제변수

본 연구는 성별, 소속기관 유형, 직급, 근속연수 등 인구통계학적 변수와 조직구성원의 공정성에 대한 인식 수준을 통제변수에 포함하여 조직정체성과 비윤리적 친조직 행동 간 관계의 효과를 검증하였다(〈표 2〉 참조). 조직구성원의 조직정체성의 변화에 따라 비윤리적 친조직 행동의 변동을 살펴보고자 하므로, 조직구성원의 조직운영에 대한 인식에 따라 비윤리적 친조직 행동에 영향을 미칠 것이라고 판단하였다. 따라서 절차 공정성과 분배 공정성을 통제변수로 포함하여 조직정체성과 비윤리적 친조직 행동 간 순수한 관계를 측정하고자 하였다. 절차 공정성은 보상을 배분하는 과정에 있어 공정성에 대한 조직구성원의 인식수준을 의미하며(Colquitt, 2001), 조직이 공정한 절차를 통해 보상을 적용한다는 인식은 조직에 대한 도덕적 신뢰 수준으로 연결될 수 있다. 이를 측정하기 위해 다음의 두 개 설문문항을 활용하였다: (1) “성과평가 절차는 일관되게 적용되고 있다”, (2) “성과평가 절차는 편견 없이 공정하게 진행된다.” 한편, 분배 공정성은 직무수행을 위해 투입한 본인의 시간, 자원, 지식 등과 같은 노력에 대한 보상비율이 다른 동료의 투입 대비 보상비율과 얼마나 유사 혹은 상이한지에 대한 인식이다(Colquitt, 2001). 분배 공정성은 조직 구성원이 평가에 있어 공평하게 대우하고 보상을 받는다는 신호로 작용함으로써 조직 규범의 내재화 수준에 영향을 미칠 수 있다. 분배 공정성을 측정하기 위해 두 개의 문항을 사용하였다: (1) “성과평가 결과는 내가 일에 투입한 노력을 반영한다”, (2) “성과평가 결과는 내가 완료한 일의 양과 질을 고려할 때 적절하다.”

〈표 2〉 변수 및 측정방법

구분	변수	측정방법
종속변수	비윤리적 친조직 행동	산술평균
독립변수	조직정체성	산술평균
조절변수	윤리적 리더십	산술평균
	카리스마적 리더십	산술평균
통제변수	성별	0=여성, 1=남성
	소속기관	0=지방자치단체, 1=중앙행정기관
	직급	9급, 8급 7급, 6급, 5급, 4급, 3급 이상
	근무연수	1년-40년
	절차 공정성	산술평균
	분배 공정성	산술평균

4. 변수측정의 타당성과 신뢰도

설문조사 데이터를 바탕으로 구성된 잠재변수의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis, CFA)을 수행하였다. 분석 결과, 설문 문항의 표준화 요인적재값이 모두 0.5 이상으로 나타나 타당성을 확보하였다. 한편, 본 연구에서 활용한 변수의 타당성을 엄격하게 확인하고 가설 검증에 더 적합한 모형을 탐색하기 위해 단일 요인, 2요인, 3요인, 4요인 모형으로 구분하여 확인적 요인분석을 수행하고, 각 모형별 절대적 적합도(χ^2 , RMSEA, SRMR)와 증분적 적합도(CFI, TLI)를 비교하였다. 비교 결과, 절대적 적합도를 추정할 수 있는 RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)는 단일 요인, 2요인, 3요인 모형이, SRMR(Standardized Root Mean Square Residual)은 2요인, 3요인, 4요인 모형이 각 0.08 이하로 적합한 모형으로 판단되었다. 한편, 증분적 적합도 측면에서는 단일 요인 모형을 제외한 2요인, 3요인, 4요인 모형이 우수한 것으로 나타났다. 결론적으로, 단일 요인 모형에서 4요인 모형으로 요인이 증가할 수록 χ^2 의 값이 크게 감소하는 반면 CFI와 TLI의 값이 개선되므로 4요인 모형 구조가 가장 적합하다고 판단되었다.

4요인 모형의 적합도를 평가한 결과, Comparative Fit Index(CFI)와 Tucker-Lewis Index(TLI)가 각각 0.9 이상으로 적합기준을 충족하였으며, 표준화된 SRMR은 0.021로 권장 기준인 0.08 이하로 나타났다. RMSEA의 90% 신뢰구간이 [0.036, 0.051]으로 나타났으나 기준치인 0.08 이하를 만족하지는 못하였다(〈표 3〉 참조).

〈표 3〉 모형별 적합도 비교

모형	χ^2	df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR	비고
4요인	173.917	59	0.990	0.986	0.090 [0.036, 0.051] 90% 신뢰구간	0.021	최적 모형
3요인	286.065	62	0.980	0.975	0.011 [0.053, 0.067] 90% 신뢰구간	0.025	개선됨
2요인	931.871	64	0.922	0.905	0.000 [0.109, 0.122] 90% 신뢰구간	0.049	개선됨
단일 요인	2957.997	65	.741	.689	0.000 [0.203, 0.216] 90% 신뢰구간	0.122	적합도 낮음

본 연구결과와 통계적 유의성과 설명력을 확보하기 위해 연구모형의 적합도를 확인한데 이어 신뢰성과 타당성을 검증하였다. 잠재변수의 신뢰도를 나타내는 Cronbach's α 값이 모든 변수에서 0.7 이상으로 나타나 높은 수준의 신뢰성이 있음을 확인하였다. 각 하위 요인의 타당성을 살펴보기 위해 평균분산추출 값과 복합 신뢰도 값을 통해 수렴타당성을 살펴보았다. 평균분산추출(Average Variance Extracted, AVE)은 잠재변수가 각 측정변수의 분산을 얼마나 잘 설명하는지를 나타내는데, 일반적으로 0.5 이상일 때 해당 잠재개념이 측정문항들에 의해 타당하게 설명된다고 볼 수 있다. 복합 신뢰도(Composite Reliability, CR)는 측정변수가 잠재변수를 일관성 있게 측정하는지를 나타내는 지표로서 통상적으로 그 값이 0.7 이상인 경우 신뢰성이 높은 것으로 볼 수 있다.

검증 결과, 조직정체성 잠재변수의 경우 평균분산추출은 0.4528, 복합 신뢰도는 0.8285로 나타나 신뢰성은 있으나 타당성은 다소 낮다고 볼 수 있다. 그 외 측정항목들의 표준화 요인적재량은 유의미하게($p < .05$) 나타났으며, 평균분산추출과 복합 신뢰도 값이 각각의 기준치를 충족하였으므로 잠재변수에 대한 측정 모형의 신뢰성과 타당성이 검증되었다.

〈표 4〉 잠재변수의 타당성과 신뢰도

변수	설문문항	요인 적재량	신뢰도	평균분 산추출 (AVE)	복합 신뢰도 (CR)
비윤리적 친조직 행동	우리 기관에 도움이 된다면, 우리 기관이 좋게 보이 기 위해 사실을 다소 왜곡할 수도 있다고 생각한다.	0.8093	0.8351	0.5722	0.8386
	우리 기관에 도움이 된다면, 우리 기관의 성과를 다소 과장할 수 있다고 생각한다.	0.8460			
	우리 기관에 도움이 된다면, 우리 기관 성과에 관한 부정적인 정보는 공개하지 않을 수도 있다고 생각한다.	0.6911			
	우리 기관이 필요하다고 판단할 경우, 잘못 제공된 서비스에 대해 고객(이용자)들에게 사실대로 알리지 않을 수 있다고 생각한다.	0.5985			
조직정체성	사람들이 우리 기관을 비난하는 것을 들으면 나를 비난하는 것처럼 느껴진다.	0.6510	0.8284	0.4528	0.8285
	나는 사람들이 우리 기관에 대해 어떻게 생각하는지 매우 궁금하다.	0.6366			
	우리 기관에 대해 얘기할 때 나는 “회사”나 “사무실” 대신 “우리”라는 말을 자주 쓴다.	0.5950			
	우리 기관이 잘 되는 것이 내가 잘 되는 길이다.	0.7320			
	사람들이 우리 기관을 칭찬하는 것을 들으면 내가 칭찬받는 것처럼 느껴진다.	0.8088			
	기관을 비판하는 뉴스가 나오면 내가 창피하게 느껴진다.	0.5461			
절차 공정성	성과평가 절차는 일관되게 적용되고 있다.	0.6937	0.8875	0.7992	0.8883
	성과평가 절차는 편견 없이 공정하게 진행된다.	0.7055			
분배 공정성	성과평가 결과는 내가 일해 투입한 노력을 반영한다.	0.6643	0.8732	0.7762	0.8740
	성과평가 결과는 내가 완료한 일의 양과 질을 고려할 때 적절하다.	0.6488			
윤리적 리더십	나의 상사는 업무처리에 있어서 공정하고 균형 잡힌 의사결정을 한다.	0.8192	0.9352	0.7439	0.9355
	나의 상사는 믿고 따를 수 있는 사람이다.	0.8852			
	나의 상사는 윤리적 관점에서 일을 어떻게 올바르게 처리해야 하는지에 대한 모범을 보여준다.	0.8778			
	나의 상사는 어떠한 일의 성과를 논의할 때 결과뿐만 아니라 과정도 중요시 여긴다.	0.8286			

변수	설문문항	요인 적재량	신뢰도	평균분 산추출 (AVE)	복합 신뢰도 (CR)
	나의 상사는 '무엇이 올바른 것인가?'를 고려하여 결정을 내린다.	0.8701			
카리스마적 리더십	나의 상사는 나에게 진취적인 전략과 조직의 목표를 제시한다.	0.8325	0.9061	0.7092	0.9069
	나의 상사는 기관의 목표달성을 위해 도움이 되는 새로운 기회를 놓치지 않는다.	0.8674			
	나의 상사는 기관의 발전을 위해서라면 개인적 희생과 위험을 감수한다.	0.7896			
	나의 상사는 달성 가능한 비전을 실현시키려 노력한다.	0.8287			

본 연구는 동일한 응답자가 독립변수와 종속변수를 모두 보고하는 설문조사 데이터를 활용하여 가설을 검증하므로 동일방법편의(common method bias)가 발생할 가능성이 있다(Podsakoff et al., 2003). 이러한 측정 오차 발생 여부를 확인하고자 Harman의 단일요인검증(single-factor test)을 시행하였다. 시행 결과, 첫 번째 요인의 분산이 전체 분산의 33.02%에 해당하는 것으로 나타났으며, 이는 50% 미만 기준을 충족하므로 본 연구에서는 동일방법편의로 인한 분석결과의 편향이 발생할 가능성은 크지 않은 것으로 나타났다.

IV. 분석 결과

본 연구의 주요 변수는 비윤리적 친조직 행동, 조직정체성, 절차 공정성, 분배 공정성이며, 그 외 통제변수를 포함한 모든 변수들에 대한 기술통계와 상관분석 결과는 <표 5>에 제시하였다. 주요 변수의 평균값은 비윤리적 친조직 행동(2.75), 조직정체성(3.29), 절차 공정성(2.62), 분배 공정성(2.70)으로 나타났다. 또한, 본 연구의 주요 관심 변수인 비윤리적 친조직 행동은 조직정체성($r=0.1466$), 절차 공정성($r=0.1243$), 분배 공정성($r=0.1617$)과 유의미한 긍정적 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

〈표 5〉 변수 간 상관관계 및 기술통계

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1)	1.0000									
(2)	0.1466*	1.0000								
(3)	0.1243*	0.4444*	1.0000							
(4)	0.1617*	0.4455*	0.7437*	1.0000						
(5)	0.0732*	0.4038*	0.4566*	0.4571*	1.0000					
(6)	0.1339*	0.3938*	0.4804*	0.5196*	0.7714*	1.0000				
(7)	0.0516	-0.0663*	-0.0748*	-0.0931*	-0.1356*	-0.0865*	1.0000			
(8)	-0.0247	0.0011	-0.0643*	-0.0392	-0.1164*	-0.0774*	0.1337*	1.0000		
(9)	-0.0494	0.2454*	0.1119*	0.1526*	0.1594*	0.1548*	-0.1561*	-0.1255*	1.0000	
(10)	-0.0687*	0.2880*	0.1530*	0.1744*	0.1132*	0.1411*	-0.1917*	0.0404	0.6352*	1.0000
평균	2.7569	3.2908	2.6284	2.7099	3.2308	2.9538	.5494	.4970	3.3003	12.3109
표준 편차	.8956	.8249	1.0131	1.0264	1.0044	1.0042	.4977	.5002	1.4632	8.7781

(1) 비윤리적 친조직 행동, (2) 조직정체성, (3) 절차 공정성, (4) 분배 공정성, (5) 윤리적 리더십, (6) 카리스마적 리더십, (7) 성별(0=여성, 1=남성), (8) 소속기관(0=지방자치단체, 1=중앙행정기관), (9) 직급, (10) 근무연수

* $p < .05$

독립변수 간의 다중공선성을 진단하기 위해 분산팽창요인(VIF)을 확인한 결과, 모든 독립변수의 VIF 값이 1.06에서 1.95 사이로 나타나 기준치인 5(또는 10)를 넘지 않았다. 또한, 평균 VIF(Mean VIF)의 값이 1.52로 낮게 나타나 본 모형에서는 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단되었다.

본 연구는 다양한 공공기관의 조직구성원을 대상으로 가설검증과 분석을 수행하므로 응답자의 소속기관에 따라 오차의 분산 독립성 가정이 충족되지 않거나 이분산성(Heteroscedasticity)의 가능성이 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해 위계적 다중회귀분석 수행 시 클러스터-로버스트 표준오차(Cluster-Robust Standard Errors)를 사용하여 보다 정확한 통계량과 p-value를 도출할 수 있도록 하였다. 그 결과는 아래 〈표 6〉과 같다.

먼저 본 연구의 주요 관심사인 조직정체성과 비윤리적 친조직 행동 간 관계는 분석 모델 전체에서 긍정적인 관계를 갖고 있는 것으로 나타났으며 통계적으로도 유의미한 것으로 나타났다($p < .01$). 이는 조직구성원들이 조직에 대한 긍정적 인식을 넘어 조직과 본인을 과도하게 일체화할 경우 정보 은폐나 사실 왜곡과 같은 비윤리적 친조직 행동이 발현될 가능성이 더 높다는 것을 의미한다.

윤리적 리더십과 카리스마적 리더십은 각기 다른 방향으로 영향력을 갖고 있는 것으로 나타났다. 모델 2에서 윤리적 리더십은 비윤리적 친조직 행동에 부정적인 영향력을

갖고 있는데 반해($p < .05$), 카리스마적 리더십은 긍정적인 영향력을 보였다($p < .01$). 상사가 보여주는 성과관리의 방향성과 절차의 적절성은 조직구성원의 비윤리적 친조직 행동을 낮출 수 있는 반면, 조직의 목표달성과 이를 위한 전략 수행을 강조하는 카리스마적 리더십은 비윤리적 친조직 행동으로 이어질 수 있음을 시사한다.

〈표 6〉 비윤리적 친조직 행동에 대한 위계적 다중회귀분석의 결과

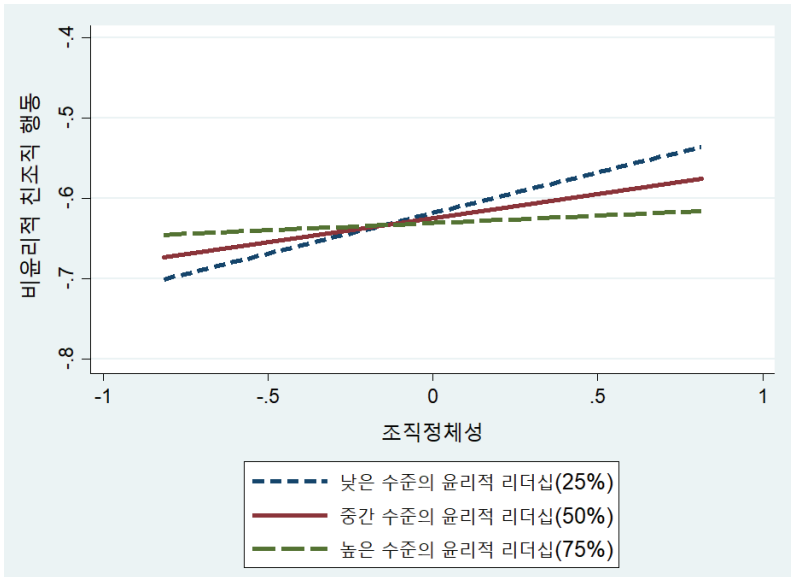
	모델 1 β (S.E.)	모델 2 β (S.E.)	모델 3 β (S.E.)
조직정체성	.1470 *** (.0595)	.1488 *** (.0692)	.1383 *** (.0864)
윤리적 리더십		-.1065 ** (.0255)	-.1344 *** (.0237)
카리스마적 리더십		.1303 *** (.0525)	.1381 *** (.0545)
조직정체성×윤리적 리더십			-.1184 ** (.0266)
조직정체성×카리스마적 리더십			.0246 (.0170)
절차 공정성	-.0258 (.1136)	-.0248 (.1082)	-.0276 (.1032)
분배 공정성	.1894 *** (.0734)	.1637 ** (.0819)	.1764 *** (.0841)
성별	.0960 (.0247)	.0854 (.0348)	.0791 (.0363)
소속기관	-.0518 (.0061)	-.0557 (.0082)	-.0483 (.0064)
직급	-.0232 (.0114)	-.0219 (.0123)	-.0190 (.0146)
근무연수	-.0097 ** (.0001)	-.0103 ** (.0003)	-.0097 ** (.0003)
상수항	.1356 (.0666)	.1598 (.0835)	.1710 (.0835)
R^2	0.0516	0.0586	0.0676
N	1,012	1,012	1,012

* $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

모델 3은 윤리적 리더십과 카리스마적 리더십의 조절효과를 분석하기 위하여 상호 작용항을 투입하여 분석하였다. 분석 결과, 조직정체성이 비윤리적 친조직 행동에 미치는 양(+)의 영향력은 윤리적 리더십에 의해 약화되는데 반해($\beta = -0.1184, p < .05$) 카리스마적 리더십은 이들의 관계를 강화하는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의미하지는 않았다($\beta = 0.0246$). 따라서 가설 2는 채택되었으나 가설 3은 기각되었다. 이러한 결과는 과도한 조직과 개인 간 일체감과 동일시로 인해 발현되는 비윤리적 친조직 행동이 상사의 윤리적 행태를 관찰 및 모방하려는 과정에서 약화될 수 있음을 의미한다.

조직정체성과 비윤리적 친조직 행동 간 관계에서 윤리적 리더십의 조절효과를 시각화하여 그 특징을 분석하였다. <그림 2>와 같이 윤리적 리더십이 강하게 발현될수록 조직정체성이 비윤리적 친조직 행동에 미치는 영향력은 다소 완만해지는 것으로 나타났다. 즉, 상사의 윤리적인 언행이나 쌍방향적 소통 등은 조직구성원의 과도한 조직정체성으로 인해 발생하는 부정적인 행동을 약화시킬 수 있다는 점을 보여준다.

<그림 2> 조직정체성과 비윤리적 친조직 행동 간 관계에서 윤리적 리더십의 조절효과



V. 결론 및 함의

본 연구는 우리나라 중앙행정기관과 지방자치단체에서 근무하는 구성원들을 대상으로 한 설문조사 데이터를 활용하여 조직정체성과 비윤리적 친조직 행동 간 관계를 검증하였다. 분석 결과, 조직 동일시나 일체감이 지나치게 높은 경우에는 조직을 위한다는 명목에서 정당하지 않은 수단이나 방법을 선택하는 경향이 나타날 가능성이 있음을 확인하였다. 이는 조직에 대한 충성을 의미 있게 강조해오던 전통적인 조직관리 방식에 변화가 필요함을 시사한다. 일정 수준의 조직정체성은 조직발전에 대한 의지로 발현되어 성과나 긍정적인 조직문화 형성에 기여할 수 있다. 그러나 과도한 수준의 조직정체성은 조직의 평판에 해를 끼치거나 비윤리적인 행태를 정당화함으로써 조직구성원들의 공정성에 대한 인식을 저하시킬 수도 있다. 그렇기 때문에 조직에 대한 소속감과 관심을 제고할 수 있도록 하여 일체감을 높이는 동시에 조직 내 공정성과 윤리적 행태를 강조함으로써 발전적인 방향으로 조직문화를 조성해야 할 필요가 있다.

윤리적 리더십이 조직정체성과 비윤리적 친조직 행동 간 관계를 약화시킨다는 본 연구결과는 리더십에 관한 시사점을 준다. 성과만 중시하는 조직문화나 리더십보다는 성과창출을 위해 조직구성원들이 함께 노력하고 윤리적 기준을 준수하는 것이 중요하다. 이를 리더가 직접 실천함으로써 윤리적 행동이 조직의 핵심 가치임을 효과적으로 전달할 수 있다. 또한, 조직 구성원들이 과도한 성과에의 집착으로 인해 비윤리적 행태나 과정을 정당화할 경우 리더들이 이를 교정할 수 있도록 하기 위한 윤리 교육과 적절한 수준의 제재에 관한 규정을 검토해볼 수 있다. 비윤리적인 행태가 조직을 위한 행동으로써 정당화되지 않도록 의사결정의 투명성을 확보하고 공공조직 특성에 맞는 윤리적 기준을 개발 및 적용해볼 수 있다.

또한, 윤리적 리더는 단순히 윤리적인 행동을 모범적으로 보여주는 데 그치는 것이 아니라, 공정하고 균형 잡힌 의사결정과 부하 직원과의 소통을 통해 조직구성원들이 경험하고 있는 어려움이나 고민에 대해 함께 해결방안을 마련해가는 노력을 기울인다. 이러한 의미에서 조직은 윤리적 리더를 육성하기 위하여 관리자나 중간관리자 등의 지위에 있는 구성원들을 대상으로 부하직원과의 소통과 상호작용 방식, 리더의 역할, 포용 등에 대한 교육과 훈련이 확대되어야 한다. 조직 수준에서 리더가 윤리적 행태를 모범적으로 실천할 수 있도록 교육·훈련 프로그램을 마련하는 방안 등을 고려해볼 수 있다.

반면, 본 연구에서 카리스마적 리더십의 조절효과는 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 추가적인 연구가 필요한 부분이나, 공공조직의 특성을 반영한 결과라고 유추해볼

수도 있다. 공공조직은 전통적으로 규범과 절차가 강조되기 때문에 카리스마적 리더십의 영향이 제한적일 수 있다. 또한, 카리스마 리더십의 수준에 따라 결과가 다르게 나타날 수도 있다(Gigol, 2022). 리더십 스타일도 메시지 전달 방식이나 승진에 대한 개인의 성향에 따라 비윤리적 행동에 차별적인 영향을 미칠 수도 있다(Graham, Ziegert, & Capitano, 2015).

그러나 성과압력 등 특정 상황에서는 카리스마적 리더가 만들어 낸 심리적 안전감과 결합되면 부정적 효과가 있을 수도 있는 만큼 향후 이에 대한 구체적인 연구가 요구된다. 카리스마적 리더십의 긍정적인 효과를 고려한다면, 일방향이 아니고 지나친 성과 강조가 아니라 명확한 비전과 목표를 제시하면서도 목표 달성을 위한 적절한 방식에 대해서는 조직 구성원의 자율성을 제공하도록 하는 등 보완이 필요할 수 있다. 조직 구성원의 성과달성을 위한 노력을 인정하고 적극적인 피드백을 통해 정당하고 정직한 방식으로 조직에 기여할 수 있도록 해야 할 것이다.

한편, 분석 결과에서는 분배 공정성이 낮다고 인식하는 구성원일수록 비윤리적 친조직행동의 경향이 높은 것으로 나타났다. 이는 구성원들이 자신의 성과에 대한 보상의 불공정성을 과도하게 의식할 경우, 목표 달성을 위해 적정성을 벗어난 수단과 방법까지 동원하거나 비윤리적으로 부적절한 행동이 쉽게 정당화될 수 있음을 시사한다. 이러한 위험을 최소화하기 위해 조직은 구성원 간 신뢰와 협력을 촉진하는 문화적 기반을 마련해야 하며, 동시에 성과평가와 보상 체계가 합리적으로 운영되는지 정기적으로 점검·개선하는 관리 노력이 요구된다.

민간조직은 이윤에 의해 측정되는 객관적인 성과 기준을 갖고 있지만, 공공조직의 성과는 객관적으로 측정하기 어려우며 조직목표 또한 모호하고 정치적 타협을 통해 이루어지기도 한다(전영한, 2009). 또한, 공공부문에서는 제도적·사회적 책임의 성격상 윤리성이 특히 강조되며, 이러한 맥락에서 조직의 이익을 명분으로 한 비윤리적 친조직행동은 중요한 분석 대상이 된다. 따라서 공공부문에 대한 비윤리적 친조직 행동 연구는 이론적·경험적 측면에서 모두 필요하다.

본 연구의 이론적·정책적 기여점에도 불구하고 몇 가지 제약이 있다. 연구 자료가 단일 시점에서 수집된 자기보고식 설문이라는 점에서 공통방법편의와 내생성 문제를 완전히 배제할 수 없다. 또한, 횡단면적 자료를 사용하여 시간에 따른 변수 간 변화와 인과적 흐름을 충분히 반영하지 못했다는 한계가 있다. 향후 연구에서는 구성원의 조직정체성을 선행적으로 측정한 뒤 일정 기간 후 비윤리적 친조직 행동의 실제 발생을 파악하는 종단 분석이 필요하다. 더 나아가 조직정체성을 실험적으로 조작하거나 실제 상황을 모사한 실험 설계를 적용함으로써 보다 직접적인 인과성을 검증할 수 있을 것

22 「정부학연구」 제32권 제1호(2026)

이다. 아울러 리더십 유형별 영향이 상이함을 고려할 때, 변혁적·거래적 리더십 등 다양한 리더십 스타일이 비윤리적 행동을 어떻게 촉진하거나 억제하는지 비교하는 연구도 요구된다. 국가 간 비교연구를 통해 조직정체성의 효과가 문화적·제도적 맥락에 따라 달라지는지 탐색하는 것도 의미 있는 연구 방향이 될 것이다. 최근 윤리적 조직 문화를 정착시키려는 사회적 요구가 커지고 있으며, 구성원 행동을 형성하는 핵심 요인으로서 리더의 영향력이 주목받고 있다. 이러한 환경을 고려하면, 조직정체성과 비윤리적 친조직 행동 사이의 연계를 규명하는 데 작용하는 다양한 결정요인을 후속 연구에서 체계적으로 탐색할 필요가 있다.

▣ 참고문헌

- 김진·금현섭. 2017. “조직 목표 명료성의 다차원성과 친조직적 부정행위의 관계에 관한 연구.” 《한국행정정보》, 51(4): 149-179.
- 김호정. 2013. “공공조직의 윤리적 리더십.” 《한국조직학회보》, 10(2): 29-58.
- 박규민·김경석. 2024. “비윤리적친조직행동 (UPB) 연구에 대한 비판적 고찰: 국내연구를 중심으로.” 《경영교육연구》, 39(6): 33-64.
- 이강민·전상길. 2016. “조직 동일시가 비윤리적 친조직 행동에 미치는 영향.” 《인적자원개발연구》, 19(1): 41-71.
- 이강민·전상길. 2018. “한국형 비윤리적 친조직 행동 척도 개발 및 타당화를 위한 탐색적 연구.” 《조직과 인사관리연구》, 42(3): 1-29.
- 이강민·주시각·전상길. 2016. “변혁적 리더십이 비윤리적 친조직 행동에 미치는 영향: 조직 동일시의 매개 효과.” 《디지털융복합연구》, 14(2): 83-98.
- 이기은. 2017. “윤리적 리더십 관점에서 유일한의 리더십 분석.” 《전문경영인연구》, 20(4): 547-557.
- 이슬기·백승주. 2019. “조직정체성과 비윤리적 친조직 행동의 비선형적 관계: 성과주의의 조절효과.” 《한국행정정보》, 53(3): 129-156.
- 이철우·김철우. 2017. “윤리적 리더십이 인지된 조직청렴도 및 비윤리적 친조직 행동에 미치는 영향.” 《리더십연구》, 9(1): 87-113.
- 전영한. 2009. “공공-민간조직 비교연구 메타분석: Sayre 명제의 재검증.” 《행정논총》, 47(2): 61-93.
- 허준영·김경동·김다니·김문현. 2024. 《한국의 공·사조직 구성원 인식 비교 조사》. 한국행정연구원.
- Ahmad, R., Nejati, M., Farr-Wharton, B., & Bentley, T. 2024. “Impact of leadership on unethical pro-organizational behavior: A systematic literature review and future research directions.” *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 31(3): 338-367.
- Ashforth, B. E., & Anand, V. 2003. “The normalization of corruption in organizations.” *Research in Organizational Behavior*, 25: 1-52.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. 1989. “Social identity theory and the organization.” *Academy of Management Review*, 14(1): 20-39.
- Ashforth, B. E. 2016. “Distinguished scholar invited essay: Exploring identity and identification in organizations: Time for some course

- corrections.” *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4): 361-373.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. 1990. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. 2016. “A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators.” *Journal of Business Ethics*, 139(3): 517-536.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. 2005. “Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2): 117-134.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. 2006. “Ethical leadership: A review and future directions.” *The Leadership Quarterly*, 17(6): 595-616.
- Chen, M., Chen, C. C., & Sheldon, O. J. 2016. “Relaxing moral reasoning to win: How organizational identification relates to unethical pro-organizational behavior.” *Journal of Applied Psychology*, 101(8): 1082-1096.
- Colquitt, J. A. 2001. “On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure.” *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 386-400.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. 1987. “Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings.” *Academy of Management Review*, 12(4): 637-647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. 1998. *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. 2000. “Charismatic leadership and follower effects.” *Journal of Organizational Behavior*, 21(7): 747-767.
- Conroy, S., Henle, C. A., Shore, L., & Stelman, S. 2017. “Where there is light, there is dark: A review of the detrimental outcomes of high organizational identification.” *Journal of Organizational Behavior*, 38(2): 184-203.
- Cullinan, C., Blin, D., Farrar, R., & Lowe, D. 2008. “Organization-harm vs. organization-gain ethical issues: An exploratory examination of the

- effects of organizational commitment.” *Journal of Business Ethics*, 80(2): 225-235.
- DeCelles, K. A., & Pfarrer, M. D. 2004. “Heroes or villains? Corruption and the charismatic leader.” *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1): 67-77.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. 2007. “Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?.” *Academy of Management Journal*, 50(4): 869-884.
- Effelsberg, D., Solga, M., & Gurt, J. 2014. “Transformational leadership and follower’s unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation.” *Journal of Business Ethics*, 120(1): 81-93.
- Fehr, R., Welsh, D., Yam, K. C., Baer, M., Wei, W., & Vaulont, M. 2019. “The role of moral decoupling in the causes and consequences of unethical pro-organizational behavior.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 153: 27-40.
- Gigol, T. 2022. “Impact of organizational identification on unethical pro-supervisor behavior: Moderating role of charisma.” Scientific Papers of Silesian University of Technology. *Organization & Management/Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie*, 164.
- Graham, K. A., Ziegert, J. C., & Capitano, J. 2015. “The effect of leadership style, framing, and promotion regulatory focus on unethical pro-organizational behavior.” *Journal of Business Ethics*, 126(3): 423-436.
- Haslam, S. A., & Ellemers, N. 2005. “Social identity in industrial and organizational psychology: Concepts, controversies and contributions.” *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20: 39-118.
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. 2013. “Ethical and empowering leadership and leader effectiveness.” *Journal of Managerial Psychology*, 28(2): 133-146.
- Hood, C. 1991. “A public management for all seasons?.” *Public Administration*, 69(1): 3-19.

- House, R. J. 1977. "A 1976 theory of charismatic leadership". In James G. Hunt and Lars L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University.
- Irshad, M., & Bashir, S. 2020. "The dark side of organizational identification: A multi-study investigation of negative outcomes." *Frontiers in Psychology*, 11, 572478.
- Kim, C., Lee, C., & Lee, G. 2023. "Impact of superiors' ethical leadership on subordinates' unethical pro-organizational behavior: Mediating effects of followership." *Behavioral Sciences*, 13(6): 454.
- Kim, J., Kang, H., & Lee, K. 2023. "Transformational-transactional leadership and unethical pro-organizational behavior in the public sector: Does public service motivation make a difference?." *Public Management Review*, 25(2): 429-458.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. 1992. "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification." *Journal of Organizational Behavior*, 13(2): 103-123.
- Matherne, C. F., & Litchfield, S. R. 2012. "Investigating the relationship between affective organizational commitment and unethical pro-organizational behavior: The role of moral identity." *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(5): 35-46.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. 2009. "How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model." *Journal of Applied Psychology*, 94(1): 123-133.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. 2012. "Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership." *Academy of Management Journal*, 55(1): 151-171.
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J., & Xu, L. 2013. "The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects?." *Journal of Business Ethics*, 116(3): 641-653.
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., Nielsen, I., & Herbert, K. 2020. "Ethical leadership and unethical pro-organisational behaviour: The mediating mechanism of reflective moral attentiveness." *Applied Psychology*,

- 69(3): 834-853.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. 2003. "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies." *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. 1974. "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians." *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. 1993. "The motivational effects of charismatic leadership: A self concept based theory." *Organization Science*, 4(4): 577-594.
- Shu, X. 2015. "Contagion Effect of Unethical Pro-Organizational Behavior among Members within Organization." *Metallurgical & Mining Industry*, 7(5): 235-242.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. 1986. "The social identity theory of intergroup behavior". In Stephen Worchel and William G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. 2011. "When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors." *Organization Science*, 22(3): 621-640.
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. 2010. "Unethical Behavior in the Name of the Company: The Moderating Effect of Organizational Identification and Positive Reciprocity Beliefs on Unethical Pro-organizational Behavior." *Journal of Applied Psychology*, 95(4): 769-780.
- Wang, Y. D., & Wang, C. C. 2015. "Ethical leadership, moral disengagement, and unethical pro-organizational behavior". In *Academy of Management Proceedings*, 1:13719. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. 2011. "Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader? member exchange, self-efficacy, and organizational identification." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2): 204-213.

- Weber, M. 1968. *Economy and Society, Vol. 3*. G. Roth & C. Wittich(eds.). New York: Bedminster Press.
- Yukl, G. 2012. "Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention." *Academy of Management Perspectives*, 26(4): 66-85.
- Zhang, X., Liang, L., Tian, G., & Tian, Y. 2020. "Heroes or villains? The dark side of charismatic leadership and unethical pro-organizational behavior." *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(15): 5546.
- Zhang, Y., Ou, A. Y., Tsui, A. S., & Wang, H. 2021. "Unveiling the paradoxical impact of ethical leadership on employees' unethical pro-organizational behavior." *Journal of Management*, 47(6): 1348-1374.

Public Officials' Organizational Identity and Unethical Pro-Organizational Behavior: Testing the Moderating Effect of Ethical Leadership and Charismatic Leadership

Sangsuk Kim & Harin Woo

A common belief in organizational management is that employees' positive perceptions on an organization boost their commitment, job satisfaction, and performance. However, an overly strong organizational identity can unintentionally lead to tension within the organization and biased evaluations. This study examines the link between organizational identity and unethical pro-organizational behavior (UPB) in the public sector, using data from the 2024 Survey of Perceptions among Public and Private Organization Members in Korea. The findings indicate that a strong organizational identity significantly increases the likelihood of UPB; in contrast, ethical leadership—which includes open communication and the demonstration of moral behavior—helps reduce this tendency. By addressing the potential downsides of organizational identity, this research contributes to theoretical discussions and provides practical insights for promoting ethical organizational cultures and improving management practices in the public sector.

※ Keywords: Organizational Identity, Unethical Pro-Organizational Behavior(UPB), Ethical Leadership