

공무원의 리더십유형과 조직시민행동에 관한 연구: 충북지역 지방자치단체를 중심으로

안관영

상지대학교 경영학과

곽영환

한국표준협회 교육지원센터

Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior in Public Service Personnel

Kwan-Young Ahn

Sangji University

Young-Hwan Kwak

Korean Standard Association

Abstract

Many empirical research surveys have supported that Organizational Citizenship Behavior(OCB) is influenced by or closely related with leadership styles. The primary purpose is to test the moderating effects of structural factors (formalization, centralization) and personal factors(growth needs, sex, age, tenure, rank, occupation, school career) between 2 leadership styles and 2 OCB factors.

For the analytical purpose of this article, Fisher's *Z*-transformation and SGC(split groups correlations) methods were introduced. Generally 2 leadership styles are found to influence on altruism and conscientiousness respectively. Out of 36 cases, only 2 cases were significant in moderating effects. Based on empirical results, there is no moderating effects in conscientiousness. But altruism is found to more closely related with employee-centered leadership in low centralized group than in high centralized group, and more closely related with job-centered leadership in low growth-needs group than in high growth-needs group.

1. 문제제기 및 연구목적

21세기를 바라보며 한국의 행정조직은 형태와 기능 면에서 크게 변모하고 있는데 이러한 변화의 주원인은 지방자치제의 본격적인 도입과 실시라 하겠다. 이에 따라 지방자치단체의 행정이 과거 중앙정부의 계획 및 통제를 받으며 지시된 내용을 실행하는 형태에서 해당지역의 발전을 위하여 계획을 세우고 실행하며 결과를 주민들로부터 평가를 받는 형태로 전환하게 되었다. 이처럼 지방행정조직의 기능이 자율화되고 다양화됨으로서 직접적으로 공무를 담당하는 공무원들의 역할과 기능도 상급기관의 일방적 지시에 따르던 패턴에서 벗어나 지역의 발전을 위하여 노력하고, 기업이 이윤창출을 위하여 구성원들의 창의성을 필요로 하듯 자발적으로 업무에 참여하고 직무에 몰입함으로써 상급기관을 의식하는 행정에서 벗어나 지역주민에 대한 편의와 공익성을 지향하는 행정을 펴게 될 것이다.

지금까지 인사·조직분야에서의 조직구성원의 행위에 대한 연구는 대부분 직무행위와 같은 공식적인 역할 내지 행위를 주요 연구대상으로 하여 왔다. 그러나 조직환경의 복잡성과 변화의 급속성으로 인하여 종업원들이 주어진 공식적 역할만을 수행함에는 조직의 동태성이 저하되며, 경쟁력이 저하되는 원인이 될 수 있다. 따라서 급속한 환경변화와 복잡성에 대하여 적극적으로 적응하기 위해서는 구성원들이 역할외적인 영역에 대하여도 적극적으로 대처하려는 의욕과 의지를 가져야만 할 것이다.

특히 행정조직은 그 사회의 가장 큰 조직체로서 중요한 세력중추가 되며, 국가목적의 추구를 위한 법률과 가치배분의 구실을 맡게 되어 있다[6]. 이와 같이 막중한 책임과 임무를 가진 행정조직은 주어진 여건과 자원 속에서 조직의 운영, 즉 업무의 수행이 효과적으로 이루어지고, 적절한 정책이 적시에 입안·집행되는 것이 요구된다.

오늘날 고도로 행정국가화 되면서 행정에 대한 사람들의 기대와 욕구가 점점增高하고 있다. 이들의 기대와 요구에 얼마나 적극적으로 대응하는가의 문제가 조직의 효과성이라고 할 수 있는 바, 그 효과성에 중요한 영향을 미치는 하나의 요소가 바로 조직관리자의 리더십이라 할 수 있다. 즉 리더십은 조직성과에 영향을 미치는 가장 중요한 요소의 하나일 뿐 아니라 관리자에게 있어서 조직의 목적(goal), 또는 목표(objective)를 달성하는 활동의 핵심인 것이다[67]. 조직체의 서비스나 프로그램 등은 그 조직체가 어떠한 형태의 리더십을 어떠한 방식으로 사용하느냐에 따라 그 효과성이 달라질 수 있기 때문이다.

결국 조직이 목표를 달성하는 과정은 곧 조직구성원의 행동과정이며, 리더십은 조직구성원을 움직이며 지휘하는 하나의 관리활동이기 때문에 조직의 성공을 위하여 가장 중요한 요소의 하나가 바로 리더십이 된다. 따라서 지금까지 리더십에 관한 많은 이론들이 실로 다양하게 논의되었다. 역사적으로 보면 특성이론(trait theory)으로부터 시작하여 행동이론(behavioral theory)을 거쳐서 상황이론(situational theory)까지 발전하여 왔다. 이들 각각을 요약하면 특성이론은 리더가 가지고 있는 보편적인 특성을 찾아내려는 노력이었으며 행동이론은 리더가 수행하고 있는 행동에 의하여 리더십을 설명하려는 노력이었다고 할 수 있다. 그러나 상황이론에서는 이들 연구결과들을 비

관하고 조정하여 상황변수의 도입에 관심을 돌리고 있다. 이 이론에 의하면 리더의 효과성은 그 자신의 행동유형에 의해 결정될 뿐만 아니라 리더십이 발휘되고 있는 상황에 의해 결정된다는 것이다. 즉 인간은 상호연관된 여러 가지 요소들에 의해 그 행위가 결정되기 때문에 상황이론에서 주장하는 바와 같이 가장 효과적인 유일한 리더십 유형이란 존재하지 않는 것이다.

조직에서의 리더십 연구는 주로 위와 같은 연구결과 밝혀진 리더십 유형과 그 효과성과의 관계가 강조되어 왔다. 조직의 환경이 복잡하고 리더십을 발휘하는 과정은 매우 어렵기 때문에, 조직의 성패는 리더가 주어진 환경 하에서 목표를 달성하기 위하여 구성원에게 어떻게 영향력을 행사하는가에 달려 있다.

열린 행정과 지방화시대를 지향하면서 각 자치단체에 소속된 공무원들도 이제는 중앙정부나 상급자의 지시에만 순종하는 행태에서 벗어나 지역주민들의 편익을 위하여 스스로 일을 찾아 해결하려는 자세가 무엇보다 요구된다[9]는 점에서 본 연구는 공무원들을 대상으로 조직시민행동 수준을 제고시키기 위한 방안을 모색하고자 한다. 이러한 연구노력은 기업에서와 마찬가지로 공무원들의 서비스품질을 향상함으로써 지방자치단체가 경쟁력을 갖고 결과적으로 지방행정이 활성화되는데 일익을 담당하리라 기대된다.

이러한 연구목적을 달성하기 위한 구체적인 방안으로서 관리자들의 리더십이 조직시민행동에 상당한 영향을 미칠 것이라는 선행연구결과를 바탕으로 구성원의 개인적 특성과 조직 구조적특성에 따라 리더십과 조직시민행동의 관계가 어떻게 다르게 나타나는가를 중점적으로 고찰하고자 한다. 이처럼 관료제적특성을 중심으로 리더십과 조직시민행동의 관계에 대한 조절효과를 고찰함으로써 리더십이라는 관리적행위가 관료제적특성과 개인적특성의 차이에 따라 어떻게 다른가를 알 수 있으며, 이를 바탕으로 관리적행위 뿐만 아니라 구조적특성의 변화를 시도함에도 적절한 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 이를 달성하기 위한 연구방법은 응답자를 구조적특성(공식화, 집권화)과 개인적특성(성장욕구, 성, 학력, 연령, 근무년수, 직급, 업무성격)에 따라 2집단으로 구분하고, 각 집단별 리더십과 조직시민행동간의 상관관계계수 차이를 검증하는 Fisher의 Z' 검증법을 이용하였다.

2. 이론적 배경

2.1 리더십의 의미

리더십의 본질에 대해서는 아직도 상당 부분이 미지의 상태로 남아 있지만 현재까지 연구된 중요한 리더십 유형이나 모형, 그리고 시각 및 정의 등을 살펴보면 리더십에 대한 이해의 폭을 넓힐 수 있을 뿐만 아니라 새로운 연구모형의 개발에 많은 도움이 될 것이다.

행동과학적 입장에서 리더십이란 용어가 그 의미의 모호성을 날게 할 만큼 이를 취급하는 입장이나 관점에 따라 복합적이고 다차원적인 의미로 사용되고 있으며[38], 연

구목적이거나 연구자의 견해에 따라 다소 상이하게 정의되고 있다. 특히 리더십의 연구 과정에서 권력(power), 권한(authority), 관리(management), 통제(control) 및 감독(supervision) 등의 어휘를 리더십과 혼용하여 표현하는 경우가 많아 용어의 정확성을 기하는데 더욱 혼란을 주고 있다[3]. Bennis가 리더십에 대한 문헌들을 조사한 후에 “리더십에 대한 개념상의 모호성과 복잡성이 리더십에 대한 이해를 더욱 어렵게 하고 있다. 지금까지 리더십에 대한 수 많은 정의가 있었지만 아직도 일반성의 수준이 낮다”[17]고 지적한 점은 이와 같은 용어의 구분상의 혼란성을 분명하게 나타내고 있다.

Stogdill은 리더십 연구문헌을 포괄적으로 검토한 뒤 “리더십의 정의는 리더십의 연구에 관여한 사람의 수만큼 다양하고 복잡하다”[66]는 결론을 내렸다. 이제까지 논의된 리더십에 대한 정의들은 다음과 같은 범주에 그 시각을 두고 이루어져 왔다. 즉, 연구의 주된 범주를 살펴보면 개인의 특성, 행위, 부하에 대한 영향력, 상호작용 과정, 역할 관계, 특정 지위에 부여된 권한, 합법적인 영향력에 대한 추종자의 자각 등으로 나타나고[2] 최근에는 조직문화의 영향도 나타나고 있어 그 의미에 대한 분석이 다양하다.

리더십의 정의 속에 내포되어 있는 기본개념을 정리하면[12] 첫째, 리더십은 조직목표와 관련을 가진다. 둘째, 리더십은 지도자(leader)와 추종자(follower)사이의 관계이다. 셋째, 리더십은 공식적 조직계층의 책임자만이 갖는 것이 아니라 집단내 다른 구성원의 행동을 자극하고 영향을 미치는 과정으로 동료간 또는 하위직에 있는자에 의해서도 행사 되기도 한다. 넷째, 리더십은 리더가 추종자에게 일방적으로 행동을 강요하는 것이 아니라 어디까지나 상호작용의 과정을 통해서 발휘되는 것이다. 다섯째, 리더십은 리더의 권위(authority)를 통해서 발휘되는 것이 아니다. 여섯째, 리더십은 소속집단 및 조직내에서 분화된 여러 가지 직능을 수행한다. 이러한 과정에서 지도자에 관한 요인, 추종자에 관한 요인, 상황적인 요인, 정서적인 요인들이 영향을 미친다.

이와 같이 다양한 리더십에 대한 입장을 고려할 때 리더십에 대한 정의는 연구자의 연구목적과 위에서 언급된 공통된 인식을 바탕으로 조작화할 수밖에 없다.

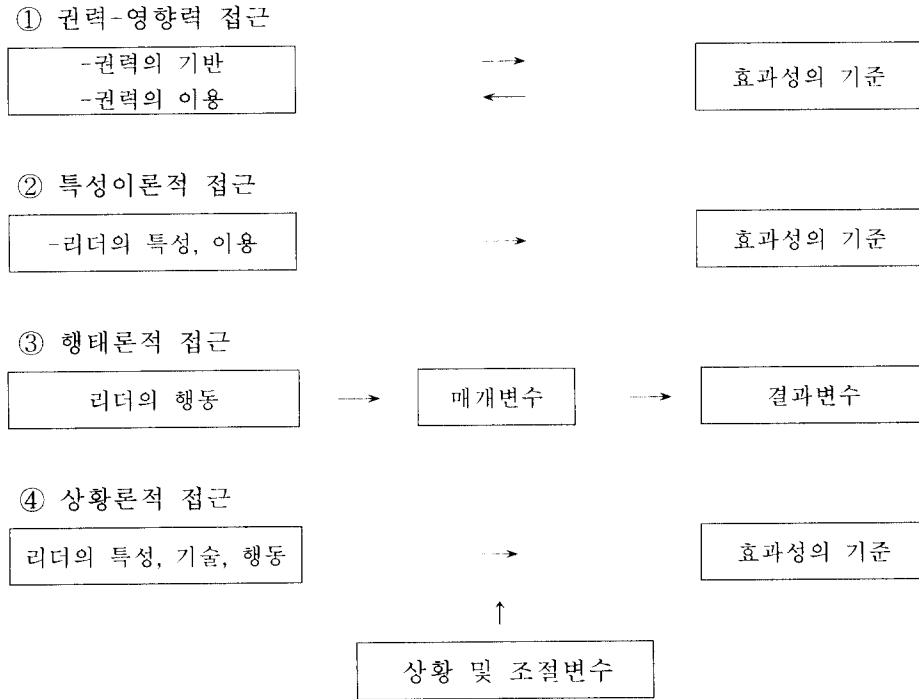
따라서 본 연구에서는 리더십을 「조직의 목표달성을 위해 조직 구성원들의 모든 활동에 영향력을 행사하는 과정으로서 추종자들이 자발적으로 조직목표 달성에 참여하도록 유도하고 자극을 불어 넣어주는 리더의 정서적 행동까지 포함한 모든 활동」으로 정의한다.

이와같은 입장을 제외하고는 리더십에 관한 정의에서 거의 공통점을 발견할 수가 없다. 즉, 영향력의 행사주체, 영향력의 행사목적, 방법 및 과정 등에 관해서는 수 많은 차이를 보이고 있다[70].

2.2 리더십 연구의 접근방법

리더십은 연구자들의 리더십에 대한 개념과 방법적 선호에 따라 여러 가지로 다르게 연구되어 왔다. 대부분의 리더십 연구들은 리더십 현상의 한 좁은 국면만을 연구해온 것이 사실이다. 리더십에 대한 접근방법은 여러 유형으로 구분할 수 있겠지만 보통은 네 가지로 나눌 수 있다.

첫째로 권력-영향력 접근방법, 둘째로 특성이론적 접근방법, 셋째로 행태론적 접근방법, 그리고 넷째로 상황론적 접근방법이다. 각 접근방법들에서 나타나는 변수 및 그 관계는 <그림 1>과 같다.



자료 : Yukl, G. A., *op. cit.*, p. 7.

< 그림 1 > 리더십에 대한 접근방법과 변수관계

2.2.1 권력-영향력 접근방법

권력-영향력 접근방법은 리더가 갖고 있는 권력의 양, 권력 유형 또는 권력행사와 과정 등이 리더십의 효과에 어떻게 영향을 미치는지를 연구하는데 중점을 두고 있다 [70]. 권력은 부하들에게 영향을 미치고, 해당조직의 동료뿐만 아니라 상급자 그리고 고객, 공급업자와 같은 조직외부의 사람들에게도 영향력을 발휘하는데 있어 요구되는 중요한 요소이다.

권력과 조직구성원의 성과에 관한 대표적인 연구로는 프렌치와 라벤[27]에 의해 제안된 권력유형론(power typology)을 들 수 있는데 그들은 리더의 권력이 크게 두가지 범주로 나누어진다고 주장하였다. 먼저 조직내에서 개인이 갖고 있는 직위에서 상대방에게 영향력을 미칠 수 있는 힘이 나올 수 있으며, 둘째로 리더의 전문성, 개인적 호감성, 카리스마적 자질 등과 같이 리더가 갖고 있는 개인적 특성에서 나오는 개인적 권력이 있다.

2.2.2 특성이론적 접근

리더는 항상 강력한 어떤 중심적 역할을 차지하고 있는 것이라 생각해 왔다. 따라서 이 이론은 리더가 구비하고 있는 개인적인 특성을 찾아 내는데 그 초점을 둔다.

Hersey와 Blanchard는 이같은 천부적 특성은 조직이 직면하는 상황과는 관계없이 리더에게 필요한 특성이라 하였다[36]. 리더십에 대한 대부분의 초기 접근은 첫째, 부하인 사람과 리더가 된 사람의 어떤 특성을 비교하려 하였으며 둘째, 효과적인 리더가 가지고 있는 어떤 개성이나 특성을 확인하려 하였다. 그러므로 리더십의 특성이론은 리더의 선택과 평가기준을 유전적이든 후천적이든 신체적, 정신적, 심리학적 특성 규명에 두고 있다.

이 특성이론적 연구는 스톡딜(Stogdill)과 깁(Gibb)에 의해서 집대성 되었다[8]. 스톡딜은 리더에게 요구되는 제 특성으로 ① 능력, ② 업적, ③ 책임감, ④ 참가태도, ⑤ 지위 등을 들고 있으며, 깁은 ① 정력, ② 강한 자신감, ③ 지성, ④ 웅변, ⑤ 통일된 태도, ⑥ 통찰력 등의 특성을 들고 있다.

2.2.3 행태론적 접근

리더의 특성추구에 실패하게되자 학자들은 외부에 나타나는 리더의 행동을 관찰하는 방향으로 연구를 진행하게 되었다. 이 방법의 주된 관점은 효과적인 리더의 행태에는 어떤 독특한 양식이 존재하는지에 대한 관찰로부터 시작되었다. 이는 리더십의 효과성을 리더의 특성보다도 리더의 행태유형과 집단성과간의 관계에서 파악하고자 하였다. 그 결과 리더십의 여러 유형 구분과 각 유형에 따른 효과성을 연구했다. 대표적인 연구로는 Iowa대학의 연구인 민주적·권위적·자유방임적 리더십 유형, Ohio대학의 연구결과로 제시된 구조주의(initiating structure)와 배려(consideration), Michigan대학의 종업원중심적·직무중심적 리더십 유형, 그리고 Black와 Mouton에 의해서 제시된 관리망 등이 있다.

이중 대표적인 것으로 Ohio 대학의 리더십 연구는 두 가지 중요한 측면이 있는데, 하나는 리더행태 설문을 개발했다는 것이고, 다른 하나는 리더행태와 리더십 효과성과의 관계를 밝히는 것이다. 리더의 행태를 평가하기 위한 설문을 개발하는 것이 첫 번째 연구단계였다. 부하들에 대한 설문조사를 통한 분석의 결과 그들은 기본적으로 두 개의 서로 다른 리더행태범주의 관점에서 자신들의 리더의 행태를 감지하고 있다는 것이 밝혀졌다. 그 두 개의 리더행태범주는 구조주의(initiating structure)와 배려(consideration)라고 일컬어졌는데, 그것들은 다양한 특성행동을 포함하는 광범위하게 정의된 범주였다. 구조주의는 “부하들을 지시하는 행동, 작업에서의 역할을 명백히 하여주는 행동, 계획 및 조정하는 행동, 문제의 해결, 업무성적이 나쁜 부하들을 책망하거나 또는 우수한 업무성적을 내도록 독려하는 행동” 등이 이 범주에 속한다. 이것을 간단히 요약하면 집단목표달성을 위해 인적·물적 자원을 과업지향적인 행동차원으로 유도하여 가는 것이다. 배려는 “부하들에 대한 리더의 지원적인 행동, 그들과의 상담, 우정 및 인정의 교환, 부하들의 이익을 대변하는 행동, 개방적인 의사소통” 등의 행동들이 포함되어 있으며 이같은 행동들은 부하들과의 인간적인 관계를 형성·유지하는

데 유용한 인간관계지향적 행동차원이다[26].

이상 두 가지는 모두 동기유발과 부하들의 행동에 대한 리더의 영향력을 포함하고 있다. 또한 이러한 구조주도와 배려는 서로 분리된 별개의 차원이라는 것이 밝혀졌다. 즉 한쪽 차원에서의 높은 점수가 반드시 다른 차원에서의 낮은 점수로 나타나지 않는다는 것이고, 오히려 리더행태는 이 두 차원의 혼합체로서 그려질 수 있다는 것이다. 따라서 리더행태가 동일 연속선상이 아니라 오히려 상이한 두 개의 분리된 축위에 그려져야 한다는 것이 처음으로 밝혀졌다[10].

초기의 연구결과에 기초를 두고 구조주도와 배려를 평가하기 위해 설문이 개발되었는데, LBDQ(Leader Behavior Description Questionnaire), SBDQ(Supervisory Behavior Description Questionnaire), LOQ(Leader Opinion Questionnaire), 그리고 LBDQ를 확장한 LBDQ-XII 등이 있다[70].

두 번째 연구단계는 리더의 구조주도와 배려가 리더십효과성과 관계가 있는지의 여부를 결정하기 위해서 일련의 연관된 분야의 연구를 하는 것이었다.

Ohio 대학의 연구결과를 종합하여 보면, 구조주도와 배려행태가 모두 높은 리더가 두 가지 행태 모두가 낮거나 어느 하나가 낮은 리더보다 구성원들의 높은 성과와 만족에 더 높은 긍정적 관계를 가지는 경향을 나타냈다[60]. Ohio 대학 리더십의 비판은 리더와 구성원간의 관계에만 관심을 가졌을 뿐, 그와 같은 관계가 발생하는 상황에는 거의 주의를 안했다는 점이다[68].

2.2.4 상황론적 접근방법

리더십의 특성이론이나 행태론적 접근방법의 일관된 연구방향은 모든 상황에서 널리 적용할 수 있는 이상적인 리더십 형태를 찾는 것이었다[7]. 그러나 모든 상황에 적합한 하나의 이상적이고 규범적인 리더십 유형이 있다고 주장하는 견해는 조직구성원의 교육수준, 생활수준과 함께 그 집단의 특성이나 전통과 같은 문화적인 차이를 고려하지 않은 경우에만 가능하다. 그러나 현실적으로 모든 조직에, 어느 시기에나, 어떤 종업원에게나 항상 적용되는 상황을 무시한 이상적이고 규범적인 리더십 유형은 존재하지 않는다[36]. 따라서 리더십의 상황이론에서는 주어진 상황하에서 리더에게 가장 효과적일 수 있는 특성, 기능, 행태를 결정해주는 상황을 확인하는데 관심을 두고 있고 리더의 특성이나 행태의 영향력을 증감시키는 상황을 조절변수라 부른다. 또 상황에 대한 견해도 학자마다 다르다. 상황론적 접근에서의 제연구들은 크게 두가지 연구방향을 가지고 있다[23].

첫째는 리더행동을 종속변수로 보고, 상황요인들이 리더의 행동에 어떻게 영향을 미치는가에 초점을 두고, 관리적 지위에 따라 리더의 관리적 행동이 얼마만큼 달라지는가를 분석하고자 하는 것이다. 둘째는 리더십의 효과성을 종속변수로 보고, 리더의 특성이나 행동과 리더의 효과성간의 관계가 상황변수에 의해 어떻게 조절되는가를 분석하고자 하는 것이다.

이러한 유형의 연구이론중 대표적인 것으로 경로목표이론, 수명주기이론, 리더십 대체이론, 상황적합적 이론 등을 들 수 있다.

2.3 조직시민행동의 정의 및 구성요소

2.3.1. 조직시민행동의 정의

조직시민행동에 대한 정의와 구성요소에 대하여는 다양한 견해가 제시되고 있다. 이러한 시도의 공통점은 전통적으로 경시되어 왔으면서 조직효과성에 영향을 미치는 요인에 대한 것으로 두가지 접근 방식을 취하고 있다. 하나는 조직시민행동과 전통적인 직무성과에 대한 개념을 별개의 것으로 파악하려는 것이다. 초기의 조직시민행동 연구자들은 시민행동을 역할내적(in-role) 직무성과와 별개의 개념으로 파악하고 역할외적(extra-role)이면서 조직에 순기능적인 것으로 파악하였다[16, 63]. 그런데 이러한 주장은 개인, 직무, 조직 및 상황에 따른 역할내적 행위와 역할외적 행위간의 경계가 불분명해지는 결점을 안게 된다. 이러한 난관을 극복하기 위해 Graham은 철학, 정치학 및 사회사상사에 바탕을 둔 시민정신(civic citizenship)에 입각한 접근방식을 도입하였다[30]. 이러한 관점에서의 시민정신은 공동체에 순기능적인 개별시민들의 모든 행위를 포함하는 것으로, 이를 확장하면 조직에 순기능적인 개별구성원들의 모든 행위를 포함하는 것으로 볼 수 있다. 따라서 조직시민행동에는 전통적인 역할내 행위와 조직에 순기능적인 역할외 행위 및 (이전의 조직시민행동에서 제외되어 왔던) 완전한 조직참여와 같은 정치적 행위를 포함하게 된다.

보다 구체적으로 Organ(1988)은 조직시민행동을 개인의 자유재량하에 있고, 조직의 공식적 보상체계에 의해 보상되지 않는, 전체적으로 합하여 조직이 효과적으로 기능하는데 도움이 되는 행동으로 정의하였다. 예를 들어 결근한 동료의 일을 대신 해주는 것, 요청 받지 않은 일에 자발적으로 지원하는 것, 개인적인 전화대화나 잡담으로 많은 시간을 소비하지 않는 것, 과도한 휴식시간을 갖지 않는 것, 사소한 불편함을 참는 것 등이다. 이상의 예에서 알 수 있듯이 조직시민행동이란 개인이 조직내에서 맡은 직무상 반드시 수행해야 할 핵심적인 역할들이 아니며, 행동 하나를 보면 사소한 것들로 여겨질 수 있는 것들이지만 그 것들이 합해지면 결국 조직에 많은 이로움을 줄 수 있는 행동들이다. 이러한 행동을 보인다고 해서 조직으로부터 직접적인 보상이 주어지는 것은 아니지만 훌륭한 조직구성원이라면 자발적으로 보일 수 있는 행동들을 일컫는다[11]. 지금까지 주요 연구대상이었던 직무만족과 조직몰입이 주로 직무행위와 관련한 것이었다면, 조직시민행동은 직무행위를 포함한 직무외적 행위까지를 포함하기 때문에 많은 연구자들의 새로운 관심을 끌고 있다. 이에 대하여 Moorman & Blakely(1993)는 조직시민행동과 직무만족 및 조직몰입과 비교되는 차이점 및 중요성에 대하여 첫째로 조직시민행동은 개인의 자유재량 하에 있는 행동이므로 개인의 직무에 대한 태도나 상황의 변화에 따라 행동양식이 달라질 수 있다는 점과 둘째로 공식적 보상과 직접적인 관련이 없으므로 직접적인 보상을 기대하고 행하여지는 역할내 행동과는 다른 동기적 기제를 가질 수 있다는 점이다.

2.3.2 조직시민행동의 구성요소

조직시민행동의 구성요소의 선정은 측정과 밀접한 관계를 갖고 있다. 앞서의 조직시민행동에 대한 정의에서도 나타난 바와 같이 많은 학자들의 견해가 다양하듯 구성

요소에 대한 견해 또한 다양하다. 초기에 Smith, Organ & Near(1983)은 조직시민행동의 구성요소에 대한 연구에서 “절대적으로 요구되지는 않지만 유용한 직무행위”에 대한 설문을 분석한 결과 「利他主義」와 「일반화된 順應」의 2개 요인을 조직시민행동의 구성요소로 도출하였다. 여기에서 이타주의란 동료나 부하처럼 조직에 있는 다른 사람들을 돕는 행위를 지칭한다. 예를 들어 결근한 동료를 돕고, 신규직원에게 가르쳐주고, 상급자를 보조하는 것 등이다. 그리고 일반화된 순응은 묵시적인 행위규범을 준수하는 것으로 시간지키기, 높은 출근율 및 효율적 시간관리가 그 예이다.

이타주의가 특정의 제 3자를 지향하는 것이라면, 순응은 조직에서의 질서와 효율성을 유지하는데 공헌하며, 간접적으로는 조직전체에 공헌하는 것이다. 이에 대하여 이타주의는 직접적으로는 조직에 속한 소수의 몇몇 특정인에게 공헌하는 것으로 간접적으로는 구성원들간의 대인관계 제고를 통하여 조직에 공헌하는 것이다.

이후 조직시민행동의 구성요소에 대한 체계적인 정리는 Graham(1986b)에 이르러 정치체제에서의 권리와 의무에 대비되는 5가지 구성요소를 개발하였다. 그 첫째가 「규칙준수」(rule obedience)로서 작업장에서 개인 행위를 통제하는 묵시적 규범을 준수하는 것이다. 둘째로는 「다른 사람을 돕는 것」(helping others)으로 앞서의 이타주의와 비슷한 개념이다. 셋째로는 「우월성 추구」(pursuit of excellence)로서 조직에서 제시하는 업적 표준을 초과하려는 의도를 의미한다. 넷째로 「충성심」(loyalty)으로서 일반 대중, 고객이나 잠재적 종업원에게 조직을 긍정적으로 대변하는 것을 의미한다. 끝으로 「시민정신」(civic virtue)으로 조직의 전체적인 부에 대하여 관심을 갖는 것을 의미한다.

Graham의 이러한 구성요소에 대한 연구는 개인을 조직통제에 대한 단순한 반응자로서의 역할을 넘어 적극적 창조자로 보려는 것이다. 이러한 관점은 조직시민행동의 범주를 단순히 順應과 利他主義에 머무르지 않고, 보다 적극적으로 조직의 현상을 파악·검토(monitoring & reviewing)하여 이를 시정함으로서 결과적으로 조직의 생존에 공헌하는 요소들(우월성추구, 충성심, 시민정신)을 포함가능케 하였다. 이러한 제안을 바탕으로 몇몇 연구자들[39]이 수정·보완하여 사용한 조직시민행동의 4가지 차원은 다음과 같다. 먼저 「돕기행동」(interpersonal helping)은 일과 관련하여 문제에 직면한 다른 사람을 도와주는 것이다. 다음으로 「주도행동」(individual initiative)은 개인이나 집단의 수행을 증가시키고, 의사결정에의 폭넓은 참여를 격려하기 위해 타인과 의사소통하고 주도적으로 행동하는 것을 의미한다. 「근면행동」(personal industry)은 요구되는 수준이상으로 업무를 자발적으로 열심히 하는 것을 말한다. 「충성행동」(loyal boosterism)은 조직의 이익을 지키고, 조직의 좋은 평판에 공헌하는 것을 말한다.

본 연구에서는 조직시민행동의 구성요소로서 이타성과 양심성 만을 연구대상으로 하였다. 이는 양심성의 경우 최근 들어 일반화된 순응의 확대개념으로서 이용되어 오고 있다[46, 49, 57]는 점에서 조직시민행동의 초기 연구에서 제시된 이타주의와 일반화된 순응에 가장 근접하며, 또한 두 요인은 우리 나라 공무원들에게 가장 필요시되는 요인으로 간주되기 때문이다.

2.4 리더십과 조직시민행동

리더십유형과 조직유효성에 대한 연구는 상당히 축적되어 있으며[37, 51], 대체적인 연구결과는 조직몰입을 제고시키는데 있어서는 배려적리더십과 모든 강한 구조주도적 리더십이 효과적이며, 전반적만족도의 경우는 강한 배려적리더십과 역할명확성이 높은 구조주도리더십이 효과적인 것으로 나타났다[1]. 이밖에도 리더십유형은 작업만족, 승진만족, 성과에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌으며, 최근에는 조직시민행동과의 관계에 대한 실증적결과도 축적되고 있다.

구체적으로 Podsakoff 등(1993)은 리더십유형에 따른 종업원의 반응에 대한 연구에서 리더십유형을 지원적리더십과 수단적리더십으로 구분하고, 수단적리더십은 다시 역할명료화(role clarification)와 절차명세화로 2구분하여, 이들 3가지 리더십유형에 따른 종업원의 반응으로서 일반적 만족, 조직몰입 및 조직시민행태로서 이타주의, 양심성, 스포츠맨십, 예의성, 시민정신간의 관계를 고찰하였다. 이들의 실증분석결과 지원적리더십은 대체적으로 많은 결과변수와 비교적 강한 상관관계를 갖는 것으로 밝혀졌다(구체적으로 지원적리더십과의 상관계수 r 값은 일반적 만족이 0.51, 조직몰입 0.25, 이타주의 0.16, 양심성 0.19, 스포츠맨십 0.28, 예의성 0.16, 그리고 시민정신 0.08인 것으로 나타남). 이와 함께 수단적리더십의 한 유형인 역할명료적 리더십도 이들 요인들과 비교적 강한 상관관계를 갖는 것으로 나타났으나, 절차명세화리더십은 다른 리더십에 비하여 이들 결과변수간에 상관관계가 비교적 낮은 것으로 나타났다(절차명세화 리더십과의 상관계수 r 값은 이타주의 0.02, 양심성 0.05, 스포츠맨십 0.02, 예의성 0.10, 그리고 시민정신 -0.03). 또한 리더십유형이 결과변수에 미치는 영향력에 대하여는 지원적리더십의 경우 일반적만족, 양심성, 스포츠맨십에 대한 β 값이 각각 0.15, 0.22, 0.20이며, 역할명료화적리더십의 경우는 일반적만족과 스포츠맨십에 대한 β 값이 각각 0.21, 0.16으로 나타났고, 절차명세화리더십은 모든 결과변수에 대하여 영향력을 갖지 않는 것으로 나타났다.

Niehoff 등(1993)도 리더십의 유형을 지원적리더십, 수단적리더십으로서 역할명료화와 절차명세화로 3구분한 후 이들 리더십유형과 조직시민행태요인인 이타주의(altruism), 참여성(attendance), 양심성(conscientiousness)간의 관계를 고찰하였다. 연구결과 먼저 지원적리더십은 이타주의, 참여성, 양심성과 각각 $r=0.29$, $r=0.30$, $r=0.34$ 의 상관관계를 갖는 것으로 나타나 리더십이 지원적일수록 종업원들의 이타주의, 참여성 및 양심성은 높은 것으로 풀이되었다. 이에 대하여 역할명료적리더십은 이들 조직시민행태요인들과의 상관관계가 존재하지 않는 것으로 나타났으며, 절차명세화 리더십은 참여성과의 상관관계는 존재하지 않으며 이타주의와는 $r=-0.14$, 양심성과는 $r=-0.12$ 의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 또한 3유형의 리더십이 조직시민행태요인들에 미치는 영향력에 대한 분석결과 지원적리더십은 이타주의에 대한 영향력은 없으며, 참여성과 양심성에 대하여는 각각 $\beta=0.30$, $\beta=0.26$ 의 영향력을 갖는 것으로 나타났다. 이에비하여 역할명료적리더십과 절차명세화리더십은 이들 조직시민행태요인들에 대한 영향력이 없는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 조직시민행태요인과의 상관관계

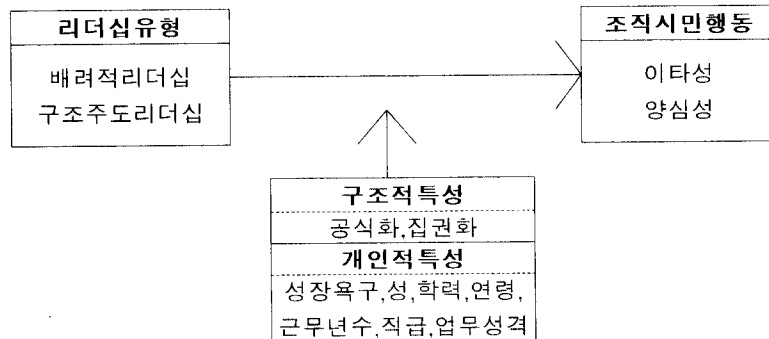
및 이들 요인에 대한 영향력은 수단적리더쉽보다는 지원적리더쉽에서 큰 것으로 볼 수 있다.

이상의 연구외에도 리더쉽유형은 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 대체적으로 지원적 내지는 배려적리더쉽이 구조주도 내지는 직무중심형의 리더쉽에 비하여 조직시민행동에 미치는 영향력이 큰 것으로 나타나고 있다[56, 58].

3. 모형설정 및 변수측정

3.1 연구모형 설정과 변수의 정의 및 측정

리더쉽유형이 조직시민행동에 미치는 영향력이 조직구조적특성과 개인적특성에 따라 어떻게 다른가를 분석하기 위하여 다음과 같은 모형을 설정하였다.



< 그림 2 > 실증분석 모형

그리고 본 모형을 실증하기 위한 변수의 조작적정의 및 측정은 선행연구에서 제시하고 검증된 것을 바탕으로 하였다. 먼저 주요한 독립변인인 리더쉽유형에 대하여는 Ohio대학에서 개발한 LBDQ-XII의 설문문항을 중심으로 배려적리더쉽과 구조주도리더쉽에 관련한 문항을 각각 5개씩 선정하여 5점 Likert척도로 측정하였다(Rush, Thomas & Lord, 1997). 본 연구에서 이용된 배려적리더쉽은 상급자의 리더쉽이 지원적이며, 하급자와 친밀성을 유지하고, 개방적인 리더쉽을 의미하며, 이에 대하여 구조주도적리더쉽은 상급자가 하급자에 대하여 업무적 관계내지는 상하관계를 강조하는 리더쉽을 의미한다. 이밖에도 구조적특성으로서 공식화와 집권화, 그리고 종속변수인 조직시민행동의 이타성과 양심성에 대하여는 Hall(1991), Smith 등(1983), Van Dyne 등(1994)의 연구에서 제시된 문항을 바탕으로 하였으며, 구성원의 성장욕구에 대하여는 Hackman & Oldham(1976, 1980)의 직무특성모형에서 제시된 것을 바탕으로 구성하였다. 이타성(altruism)은 타인에게 도움이 되는 조직관련과업에 관한 임의적 행동을 의미하며, 양심성(conscientiousness)은 조직에서 요구되는 최소 역할을 뛰어넘는 임의적

행동으로 정의된다.

이들 변수의 측정은 각각 5점 Likert척도로 하였으며, 통계적분석에 이용된 자료값은 factor score를 이용하였다. 문항의 선정은 요인적재량이 0.5 이상인 것만을 이용하였으며, 측정변수의 신뢰도검증은 Cronbach- α 계수를 이용하였고, 본 연구에서 이용된 변수들의 신뢰도는 0.7이상으로 나타났다.

또한 본 연구의 주된 관심사는 리더십유형과 조직시민행동의 관계에 대한 구조적특성과 개인적특성의 조절효과를 검증하는데 있으므로, 조절변수로서 구조적특성인 공식화, 집권화와 개인적특성으로서 연속적자료의 성격이 강한 성장욕구¹⁾, 연령, 근무년수는 3등분하여 중위 1/3을 제외한 상위 1/3집단과 하위 1/3집단으로 2구분하여 상위 1/3을 고집단, 하위 1/3을 저집단으로 二分하는 명목척도화 하였다²⁾. 나머지 개인적특성인 성은 남·녀로, 학력은 고졸이하·대졸이상으로 직급은 8~9급을 저집단, 6급이하를 고집단으로 재구분하였으며, 업무성격은 대민업무와 일반업무로 각각 2구분하였다.

본 실증적분석을 위한 자료의 배부 및 수집은 충청북도의 기초단체에 소속된 11개 시군의 공무원을 표본집단으로 각 기관의 구성원의 직급을 고려하여 층별추출방법을 이용하였다. 조사는 1997년 3월 4일부터 3월 18일까지 실시하였으며, 총 1,000부의 설문지를 배부하여 760부가 회수되었으며, 이중 누락과 중복응답이 많은 32부를 제외한 728부가 통계분석의 자료로 이용되었다.

3.2 가설설정 및 검증방법

본 연구의 목적인 리더십과 조직시민행동(이타성, 양심성)관계에 대한 구조적특성과 개인적특성의 조절효과를 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

1) 성장욕구(growth needs)는 인간으로서 성장하고 자신의 능력을 잠재한계까지 발휘해보고 싶은 욕구를 뜻한다. 이는 Alderfer의 ERG이론에서 최상위의 욕구로 소개되었으며, Maslow의 자아실현과 존경의 욕구를 비롯하여 자율 및 성취욕구를 포함한다(Steers & Porter, 1983; Luthans, 1995; 백기복, 1994).

이에 대하여 Hackman & Oldham(1975)은 성장욕구를 “충실화된(enriched)” 직무를 수행하고자 하는 개개인의 마음자세로 정의하였다. 그리고 구체적인 측정도구로는 구성원의 선호도에 중점을 둔 would-like형과 직무성격에 중점을 둔 job-choice형의 두가지 방법을 제시하였다(Hackman & Oldham, 1975, pp. 159-163; Hackman & Oldham, 1980, pp. 286-293). 본 연구에서는 would-like형을 이용하여 상급자로부터의 공정한 대우, 도전적 직무수행, 직무수행에 따른 자율성발휘, 직무수행에 따른 새로운 지식의 습득기회를 갖고자 하는 정도에 대하여 4개 문항에 걸쳐 설문하였다.

2) 이처럼 연속적자료를 몇 개의 하위집단으로 구분한 다음, 하위집단내의 분할상관관계(SGC: split groups correlations)나 분할회귀방법(SGR: split groups regression)을 이용하여 조절효과를 검증하는 방식은 선행연구에서도 타당성을 인정받고 있다(Oldham, G.R., A Cummings(1996), “Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work,” *Academy of Management Review*, vol. 39, no. 3, pp. 607-634; Peters, L.H., O'Connor, E. & Wise, S.L.(1984), “The Specification and Testing of Useful Moderator Variable Hypotheses,” in T.S. Bateman & Feecei, G.R.(eds.), *Method and Analysis in Organizational Research*, Reston, VA: Rreston, pp. 128-139; Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, M. Ahearne, and W.H. Bommer(1995), “Searching for a Needle in a Haystack: Trying to Identify the Illusive Moderators of Leadership Behaviors”, *Journal of Management*, vol. 21, no. 3, pp. 423-470).

- 가설 1-1: 배려적리더십과 이타성의 관계는 구조적특성에 따라 차이가 있다.
 가설 1-2: 구조주도적리더십과 이타성의 관계는 구조적특성에 따라 차이가 있다.
 가설 1-3: 배려적리더십과 이타성의 관계는 개인적특성에 따라 차이가 있다.
 가설 1-4: 구조주도적리더십과 이타성의 관계는 개인적특성에 따라 차이가 있다.
 가설 2-1: 배려적리더십과 양심성의 관계는 구조적특성에 따라 차이가 있다.
 가설 2-2: 구조주도적리더십과 양심성의 관계는 구조적특성에 따라 차이가 있다.
 가설 2-3: 배려적리더십과 양심성의 관계는 개인적특성에 따라 차이가 있다.
 가설 2-4: 구조주도적리더십과 양심성의 관계는 개인적특성에 따라 차이가 있다.

이상의 연구가설을 검증하기 위하여 성, 업무성격을 제외한 나머지 조절변수에 대하여는 대체적으로 상, 하위 1/3집단을 각각 고집단과 저집단으로 2구분한 다음, 각 집단별로 독립변수인 리더십유형과 조직시민행동간의 상관관계를 구하여 차이를 비교하는 분할상관관계(SGR: split groups correlations)방식을 이용하였다.

$$Z = \frac{(Z_1' - Z_2') - 0}{\sigma_{Z_1' - Z_2'}} = \frac{(Z_1' - Z_2') - 0}{\sqrt{\frac{1}{n_1 - 3} + \frac{1}{n_2 - 3}}}$$

구체적으로 개인적특성과 구조적특성이 독립변수인 리더십유형과 종속변수인 조직시민행동간의 관계에 조절효과가 있는지를 검증하기 위해서는 2분화된 개인적특성과 구조적특성별로 고집단과 저집단간에 독립변수와 종속변수간의 상관계수의 차이인 $\rho_1 - \rho_2$ 가 0 이 아님을 증명하여야 한다. 이를 검증하기 위한 통계량 $r_1 - r_2$ 의 분포가 정규분포를 이루지 못하므로 r_1, r_2 를 각각 정규분포인 Fisher의 Z_1', Z_2' 로 전환한 다음, Z_1', Z_2' 를 위의 식을 이용하여 표준화계수인 Z 로 전환하여 Z 검정한다³⁾. 여기에서 검증되는 통계량인 상관계수 r 은 無次相關(zero-order correlation) 係數를 이용한다.

3) 조절효과의 검증은 독립변수와 조절변수의 자료성격이 연속적인지 또는 범주적인지에 따라 각각 다른 검증방법을 적용할 수 있다. 본 연구에서와 같이 독립변수가 연속적이고 조절변수가 범주적인 경우는 상관계수 r 을 이용한 Fisher의 Z transformation이나 Cohen & Cohen(1985)이 제시한 Hierarchical regression방법을 적용할 수 있다(Baron, R.M. & D.A. Kenny(1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, no. 6, pp. 1173-1182).

4. 실증적 분석

4.1 조직시민행동에 대한 리더십의 영향력

선행연구에서 리더십유형은 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구에서도 배려적리더십과 구조주도형 리더십이 조직시민행동에 미치는 효과를 살펴보기 위하여 회귀분석을 실시한 결과 <표 1>과 같이 나타났다. 표의 결과에 따르면 $p < 0.01$ 수준에서 두 유형의 리더십이 각각 이타성과 양심성에 正(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 배려적리더십과 구조주도형 리더십이 강할수록 구성원들의 이타성과 양심성은 높아지는 것으로 볼 수 있다.

< 표 1 > 이타성과 양심성에 대한 리더십유형의 회귀분석결과

종속변수	독립변수	B	SE B	Beta	sig T	sig F
이타성	배려적리더십	.125133	.036082	.125133	.0006	.0000
	구조주도형	.130563	.036082	.130563	.0003	
양심성	배려적리더십	.208698	.034922	.208698	.0000	.0000
	구조주도형	.224373	.034922	.224373	.0000	

이러한 분석결과는 선행연구의 결과가 대체적으로 구조주도형보다는 배려적리더십이 조직시민행동에 미치는 효과 컸던 것과는 약간의 차이가 있다[49, 56, 57, 58]. 즉, 본 연구의 분석결과 이타성과 양심성에 대한 리더십의 영향력이 큰 차이를 보이지 않고 있다. 그리고 리더십강도와 조직시민행동수준의 변화는 이타성의 경우보다 양심성이 큰 것으로 나타났다. 이러한 결과는 상급자들의 리더행위를 통한 조직시민행동의 변화는 구성요소(예; 예의성, 시민행동, 돕기행동 등)에 따라 차이가 있음을 의미한다.

4.2 리더십과 조직시민행동에 대한 조절효과

배려적리더십과 구조주도적리더십의 조직시민행동관계에 대한 구조적특성과 개인적특성의 조절효과를 검증하기 위하여 무차상관계수와 Fisher의 Z 변환식을 이용한 결과는 <표 2> 및 <표 3>과 같다.

표의 분석결과 전체 2(조직시민행동유형)×2(리더십유형)×9(조절변인)=36가지 경우 중 리더십과 이타성과의 관계에서 2가지 경우만 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 즉, 집권화정도에 따른 배려적리더십과 이타성관계와 성장욕구정도에 따른 구조주도적리더십과 이타성관계에서 조절효과가 검증되었다.

먼저 이타성에 대한 조절효과의 경우는 <표 2>에 나타난 바와 같이 2가지 경우에만 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 배려적리더십과 이타성관계의 구조적특성의 조절효과에 대한 가설 (1-1)은 집권화의 경우에만 $p < 0.10$ ($Z > 1.645$) 수준에서 가설이 채택되었다. 그리고 구조적리더십과 이타성관계의 구조적특성의 조절효과에 대한 가설 (1-2)와 배려적리더십과 이타성관계의 개인적특성의 조절효과에 대한 가설 (1-3)은

$P < 0.10$ 수준에서 모두 기각되었다. 다만 구조주도형리더십과 이타성의 관계는 구성원의 성장욕구 고·저에 따라 차이(조절효과)가 있는 것으로 분석되었다.

< 표 2 > 이타성에 대한 조절효과

조절변인		배려적 리더십			구조주도적 리더십		
		r	Z'	Z	r	Z'	Z
공식화	저(n1=246)	.0886	.089	-.83	.1419**	.143	1.10
	고(n2=250)	.1637***	.164		.0443	.044	
집권화	저(n1=250)	.1797***	.181	1.76*	.1287**	.129	0.54
	고(n2=250)	.0226	.023		.0795	.080	
성장욕구	저(n1=208)	.0594	.060	0.38	.2389***	.238	2.59***
	고(n2=282)	.0249	.025		.0215	-.021	
성	남(n1=636)	.1358***	.136	1.00	.1150***	.116	-1.13
	여(n2=110)	.0312	.031		.2302**	.234	
연령	저(n1=231)	.0649	.065	-.38	.1480**	.150	-1.21
	고(n2=252)	.0998	.100		.2549***	.261	
근무년수	저(n1=214)	.1282*	.129	0.67	.1199*	.120	-1.27
	고(n2=241)	.0648	.065		.2367***	.241	
직급	저(n1=267)	.1570***	.16	0.45	.0466	.047	-1.03
	고(n2=163)	.1147	.115		.1490*	.150	
업무성격	민원(n1=238)	.1842***	.185	1.01	.1089*	.110	0.51
	일반(n2=505)	.1047**	.105		.1485***	.150	
학력	저(n1=339)	.1074**	.107	-.04	.1790***	.180	1.48
	고(n2=298)	.1102*	.110		.0616	.062	

* $p < .10$ ** $p < .05$ *** $p < .01$

이러한 분석결과는 배려적리더십과 구조주도형리더십은 구조적특성(공식화, 집권화)과 개인적특성(성장욕구, 성, 연령, 근무년수, 직급, 업무성격, 학력)에 관계없이 이타성과 양심성에 일정한 영향력을 갖고 있음을 의미한다. 다만 배려적리더십의 경우 집권화가 높은 조직에서는 이타성에 미치는 효과가 적거나 상관관계가 거의 없는 반면에, 집권화가 낮은 집단에서는 효과가 있는 것으로 나타났다. 또한 성장욕구가 높은 집단에서는 구조주도형리더십이 이타성에 미치는 효과가 거의 없는 반면에 성장욕구가 낮은 집단의 경우는 구조주도형리더십이 이타성에 미치는 효과가 현저한 것으로 볼 수 있다.

따라서 배려적리더십과 구조주도형리더십은 강도가 강할수록 이타성과 양심성 수준

이 높아지며, 이러한 효과는 특히 배려적리더십의 경우 집권화가 낮은 집단과 구조주도형리더십의 경우 성장욕구가 낮은 집단에서 현저하다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 선행연구에 비하여 구조주도형리더십의 영향력이 상대적으로 큰 것으로 나타난 것과 함께 공무원들의 관료제적특성을 반영하는 것으로 풀이된다.

다음으로 리더십유형과 양심성과의 관계에 대한 구조적특성과 개인적특성의 조절효과에 대한 분석결과는 <표 3>과 같다. 표의 결과에 따르면 구조적특성과 개인적특성에 따른 리더십과 조직시민행동(이타성, 양심성)간의 관계는 모든 경우에 유의적 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 가설 (2-1), (2-2), (2-3), (2-4)는 모두 기각되었다.

< 표 3 > 양심성에 대한 조절효과

조절변인		독립변인			배려적리더십			구조주도적리더십		
		r	Z'	Z	r	Z'	Z			
공식화	저(n1=246)	.2238***	.228	0.89	.1399***	.141	-.97			
	고(n2=250)	.1473***	.148		.2237***	.228				
집권화	저(n1=250)	.2188***	.223	0.19	.1806***	.182	-.73			
	고(n2=250)	.2049***	.206		.2433***	.248				
성장욕구	저(n1=208)	.1320*	.133	-.41	.1393***	.140	-1.03			
	고(n2=282)	.1685***	.171		.2313***	.235				
성	남(n1=636)	.2143***	.217	1.04	.2143***	.215	-1.03			
	여(n2=110)	.1076	.108		.3121***	.323				
연령	저(n1=231)	.1900***	.192	-.68	.2394***	.244	0.45			
	고(n2=252)	.2522***	.255		.1995***	.203				
근무년수	저(n1=214)	.2200***	.224	0.32	.2574***	.261	0.83			
	고(n2=241)	.1925***	.194		.1796***	.182				
직급	저(n1=267)	.1855***	.187	-.55	.1921***	.194	-.46			
	고(n2=163)	.2382***	.242		.2356***	.240				
업무성격	민원(n1=238)	.1971***	.200	-.05	.2067***	.209	-.34			
	일반(n2=505)	.2099***	.204		.2319***	.236				
학력	저(n1=339)	.2357***	.239	0.45	.1586***	.160	-1.23			
	고(n2=298)	.2000***	.203		.2525***	.258				

* p<.10 ** p<.05 *** p<.01

<표 1>의 회귀분석결과에서 리더십이 양심성에 미치는 효과는 이타성에 미치는 효과보다 큰 것으로 나타났듯 <표 3>의 결과에서도 배려적리더십 및 구조주도형리더십과 양심성과의 관계는 대부분 상황에서 유의적관계가 있는 것으로 나타났다(<표 1>

에서 리더십의 이타성에 대한 회귀계수가 각각 $\beta=0.125$, $\beta=0.130$ 인데 비하여 리더십의 양심성에 대한 회귀계수는 각각 $\beta=0.208$, $\beta=0.224$ 로 높게 나타났다.

따라서 리더십을 통한 양심성의 제고는 구조적특성과 개인적특성에 관계없이 배려적이고 구조주도적인 행위가 강할수록 효과적임을 알 수 있다.

이상의 분석결과 선행연구에서 나타난 바와 같이 배려적리더십과 구조주도형리더십이 구성원의 이타성과 양심성에 영향을 미친다는 것이 검증되었으나, 이들 양자간의 관계에 대한 구조적특성과 개인적특성의 조절효과는 집권화(고·저)와 성장욕구(고·저) 차이에서만 나타났다.

5. 결론 및 제언

이제 지방자치화시대를 맞아 공직사회도 변화와 개혁이 요구되고 있으며, 이러한 움직임은 구조적인 것 뿐만아니라 구성원 각자의 태도와 신념의 변화도 아울러 요구되고 있다. 구체적으로 직분에만 충실하면 된다는 것에서 벗어나 직무외적인 부분에 대하여도 관심을 갖고 참여하는 자발성을 요구하고 있는 것이다. 구성원들의 자발적 참여와 환경변화에 대한 적응의 노력없이는 소속 조직의 성장과 발전을 기대하기 어렵게 되었다. 이에 대하여 본 논문은 지방공무원을 대상으로 상급자의 리더십유형과 조직시민행동의 구성요인인 이타성과 양심성과의 상관관계를 살펴보고, 이들의 관계가 조직구조적특성(공식화, 집권화)과 개인적특성(성장욕구, 성, 연령, 근무년수, 직급, 업무성격, 학력)에 따라 어떻게 다른가를 분석하였다.

분석결과를 요약하면 선행연구의 결과와 마찬가지로 배려적리더십과 구조주도형리더십 모두 이타성과 양심성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 선행연구의 경우 구조주도형보다는 배려적리더십의 영향력이 대체적으로 큰 것으로 나타났는데 비하여 본 연구결과는 구조주도적리더십의 영향력이 배려적리더십에 비하여 큰 것으로 나타났는데 이는 자율적인 일처리보다는 상급자의 지시(구조주도적리더십)에 익숙한 공직사회의 관료제적 특성때문일 것으로 풀이된다.

리더십유형과 조직시민행동간의 관계에 대한 구조적특성과 개인적특성의 조절효과에 대하여는 2경우를 제외하고는 없는 것으로 나타났다. 따라서 리더십强度에 따른 조직시민행동수준의 변화는 개인적특성과 구조적특성의 차이로 설명되지 않았다. 조절효과가 있는 것으로 나타난 경우는 배려적리더십의 경우 집권화가 높은 조직에서는 이타성에 미치는 효과가 적거나 상관관계가 거의 없는 반면에, 집권화가 낮은 집단에서는 효과가 있는 것으로 나타났다. 또한 성장욕구가 높은 집단에서는 구조주도형리더십이 이타성에 미치는 효과가 거의 없는 반면에 성장욕구가 낮은 집단의 경우는 구조주도형리더십이 이타성에 미치는 효과가 현저한 것으로 볼 수 있다.

따라서 공무원의 조직시민행동수준을 제고하는데는 배려적리더십과 구조주도형리더십 모두 효과적이며, 강도가 높을수록 효과는 크다. 그리고 이러한 효과는 특히 배려적리더십의 경우 집권화가 낮은 집단에서, 그리고 구조주도형리더십의 경우 성장욕구

가 낮은 집단에서 현저한 것으로 나타나 관리자들은 어떠한 리더십유형이든 강한 리더십이 요구된다. 그리고 관료제적 풍토에 익숙한 공무원조직의 조직시민행동수준의 제고는 다른 조직에 비하여 상대적으로 구조주도적리더십이 배려적리더십보다 효과적일 수 있음을 보여준다.

이상의 연구결과에 대한 논의를 통하여 공무원들의 조직시민행동을 제고하는데 있어서 조직의 공식화 및 집권화와 같은 구조적특성과 성, 연령, 성장욕구 등과 같은 개인적 특성별로 어떤 리더십유형을 어떻게 적용하는 것이 바람직한가에 대한 시사점을 제공하게 될 것이다.

본 연구의 측정이 주로 응답자들의 설문에 의존하는 방식을 취함으로써 연구결과를 객관화하는데는 한계가 있으며, 또한 보다 많은 연구를 통하여 리더십과 조직시민행동간의 관계에 대한 외생변수들의 효과를 축적함으로써 본 연구의 주목적인 리더십유형에 따른 조직시민행동의 관계를 엄격하게 규명할 수 있을 것이다.

참고문헌

- [1] 광영환(1997), 리더십유형과 조직효과성의 관계에 관한 연구, 청주대학교 박사학위 청구논문.
- [2] 김대은 외(1987), 조직과 리더십, 형설출판사, p. 13.
- [3] 박내회(1987), 현대리더십론, 법문사, p. 20.
- [4] 백기복(1994), 조직행동연구, 법문사.
- [5] 宋庚秀(1995), 조직시민행동에 대한 직무만족, 조직몰입 및 조직정당성의 매개역할, 계명대학교 대학원 박사학위 청구논문.
- [6] 오석홍, “행정능력의 평가,” 행정논총, 제14권 1호(서울대학교 행정대학원, 1976), p. 171.
- [7] 유영욱(1991), 조직행태론, 홍익제, p. 376.
- [8] 이근석(1988), “리더십유�효성과 조직유효성에 관한 연구,” 단국대학교 대학원 박사학위논문, p. 22.
- [9] 임정덕 · 최병호(1996), 『지방화시대의 지역산업정책』, 비봉출판사.
- [10] 전원보, “지방행정조직에서 중간관리자의 리더십이 행정성과에 미치는 영향,” 박사학위논문(부산대학교 대학원, 1993), p. 19.
- [11] 최창희(1993), 조직시민행동의 차원규명, 그리고 조직공정성 및 개인주의-집단주의 성향과의 관계, 서울대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- [12] 추 현(1992), 조직행동론, 형성출판사, p. 530.
- [13] Ball, G.A., Trevino, L.K., & Sims, H.P., Jr.(1994), “Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship,” *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 299-322.
- [14] Baron, R.M. & D.A. Kenny(1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinc-

- tion in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, no. 6, pp. 1173-1182.
- [15] Bass, B.M.(1981), *Stogdill's Handbook of Leadership: A survey of theory and Research*, New York: Free Press, p. 7.
- [16] Bateman, T.S., & Organ, D.W.(1983), "Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship," *Academy of Management Journal*, vol. 26, pp. 587-595.
- [17] Bennis, W.G.(1959), "Leadership and Administrative Behavior," *A.S.Q.*, p. 259.
- [18] Blood, M.R., & Hulin, C.L.(1967), "Alienation, environmental characteristics, and worker responses," *Journal of Applied Psychology*, vol. 51, pp. 284-290.
- [19] Bluedom, A.C.(1982), "A unified model of turnover from organizations," *Human Relations*, vol. 35, pp. 135-153.
- [20] Brief, A.P., & Motowido, S.J.(1986), "Prosocial Organizational Behaviors," *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 710-725.
- [21] Buchanan, B.(1974), "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations," *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, pp. 533-546.
- [22] Chatman, J.A.(1986), "Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit," *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 333-349.
- [23] Dunnette, M.D., & Hough, L.M.(1992), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, 2nd ed. Vol. 3, Consulting Psychology Press, Inc., p. 167.
- [24] Fahr, J., Podsakoff, P.M., & Organ, D.W.(1990), "Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction," *Journal of Management*, vol. 16, pp. 705-721.
- [25] Farkas, A.J., & Tetrick, L.E.(1989), "A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment turnover decisions," *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, pp. 855-868.
- [26] Fleishman, E.A.(1957), "A Leader Behavior Description for Industry," in R.M. Stogdill and A.E. Coons(eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- [27] French Jr., J. and Raven, B.(1959), *Studies in Social Power*, Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, pp. 150-167.
- [28] George, J.M., & Brief, A.P.(1992), "Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship," *Psychological Bulletin*, vol. 112, pp. 310-329.
- [29] George, J.R., & Bettenhausen, K.(1990), "Understanding prosocial behavior,

- sales performance, and turnover: A group level analysis in a service context," *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, pp. 698-709.
- [30] Graham, J.W.(1991), "An Essay on Organizational Citizenship Behavior," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 4, pp. 249-270.
- [31] Graham, J.W.(1986a), "Principled organizational dissent : A theoretical essay," in B.M. Staw, & L.L. Cummings(eds.) *Research in Organizational Behavioral*, vol. 12, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 1-52.
- [32] Graham, I.W.(1986b), "Organizational Citizenship Informed by Political Theory," Unpublished Manuscript.
- [33] Hackman, J.R., & G.R. Oldham(1975), "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, pp. 159-170.
- [34] Hackman, J.R., & G.R. Oldham(1976), "Motivation through the design of work: Test of a theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, pp. 250-279.
- [35] Hackman, J.R., & G.R. Oldham(1980), *Work redesign*, MASS: Addison-Wesley Pub.
- [36] Hersey, P., & Blanchard, K.(1982), *Management of Organizational Behavior*, 4th, N. J.: Prentice-Hall Inc., p. 83.
- [37] Howell, J.P. and P.W. Dorfman(1981), "Substitutes for Leadership: Test of a Construct," *Academy of Management Review*, vol. 24, no. 4, pp. 714-728.
- [38] Janda, K.F.(1960), "Towards the Application of the Concept of Leadership in Terms of Power," *Human Relation*, vol. 13, pp. 345-363.
- [39] Karambayya, R.(1989), *Organizational Citizenship Behavior: Contextual Predictors and Organizational Consequences*, Northwestern University, Ph.D Dissertation.
- [40] Katz, D.(1964), "The Motivational basis of organizational behavior," *Behavioral Science*, vol. 9, pp. 131-146.
- [41] Krebs, D.L.(1970), "Altruism: An examination of the concept and review of the literature," *Psychological Bulletin*, vol. 73, pp. 258-302.
- [42] Luthans, F.(1995), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill.
- [43] MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Fetter, R.(1993), "The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance," *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 70-80.
- [44] 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*, vol. 50, pp. 123-150.
- [45] Moorman, R.H., & Blakely, G.L.(1993), *Individualism-collectivism as an indi-*

- vidual difference predictors of Organizational Citizenship Behavior*, Paper presented at the Academy of Management Meetings, Atlanta, Ga.
- [46] Moorman, R.H.(1991), "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship?," *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, pp. 845-855.
- [47] Morrison, E.W.(1994), "Role definitions and Organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective," *Academy of Management Review*, vol. 37, no. 6, pp. 1543-1567.
- [48] Motowildo, S.J.(1984), "Does job satisfaction lead to Consideration and personal Sensitivity?," *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 910-915.
- [49] Niehoff, B.P., & Moorman, R.H.(1993), "Justice as a mediator of the relationship between monitoring and organizational citizenship behavior," *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 527-556.
- [50] Oldham, G.R., A Cummings(1996), "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work," *Academy of Management Review*, vol. 39, no. 3, pp. 607-634.
- [51] O'Reilly, C.A. and K.H. Roberts(1978), "Supervisor Influence and Subordinate Mobility Aspirations as Moderators of Consideration and Initiating Structure," *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, no. 1, pp. 96-102.
- [52] Organ, D.W.(1990), "The Motivational basis of Organizational Citizenship Behavior," in B.M. Staw, & L.L. Cummings(eds.) *Research in Organizational Behavioral*, vol. 12, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 43-72.
- [53] Organ, D.W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- [54] Pearce, J.L., & Gregerson, H.B.(1991), "Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility," *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, pp. 838-844.
- [55] Peters, L.H., O'Connor, E. & Wise, S.L., "The Specification and Testing of Useful Moderator Variable Hypotheses," In T.S. Bateman & Feeei, G.R.(eds.), *Method and Analysis in Organizational Research*, Reston, VA: Rreston, pp. 128-139.
- [56] Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, M. Ahearne, and W.H. Bommer(1995), "Searching for a Needle in a Haystack: Trying to Identify the Illusive Moderators of Leadership Behaviors," *Journal of Management*, vol. 21, no. 3, pp. 423-470.
- [57] Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, and R. Fetter(1993), "Substitutes for Leadership and the Management of Professionals," *Leadership Quarterly*, vol. 4, no. 1, pp. 1-44.

- [58] Podsakoff, P.M., B.P. Niehoff, S.B. MacKenzie, and M.L. Williams(1993), "Do substitutes for Leadership Really Substitute for Leadership? An Empirical Examination of Kerr and Jermier's Situational Leadership Model," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 54, pp. 1-44.
- [59] Puffer, S.M.(1987), "Prosocial Behavior, Non-compliant Behavior and Work Performance among Commission Salespeople," *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, pp. 615-621.
- [60] Robbins, S.P.(1984), *Essentials of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc., p. 115.
- [61] Rush, M.C., J.C. Thomas, and R.G. Lord(1997), "Implicit Theory: A Potential Threat to the Internal Validity of Leader Behavior Questionnaires," *Organizational Behavior and Human Decision Process*, vol. 20, pp. 99-102.
- [62] Schnake, M.(1991), "Organizational Citizenship: A review, proposed model, and research agenda," *Human Relations*, vol. 44, pp. 735-759.
- [63] Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P.(1983), "Organizational Citizenship Behavior: it's nature and antecedents," *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, pp. 653-663.
- [64] Staw, B.M., & Boettger, R.D.(1990), "Task revision: A Neglected form of work performance," *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 634-559.
- [65] Steers, R.M., and L.W. Porter(1983), *Motivations and work behaviors*, McGraw-Hill.
- [66] Stogdill, R.M.(1974), *Handbook of Leadership: A study of theory and Research*, New York: Free Press, p. 259.
- [67] Szilagyi, A.D., and Wallace, M.J.(1983), *Organizational Behavior and Performance*, 3rd ed., Glenview, Ill.:Scott, Foresman and Company, p. 263.
- [68] Tracy, L.(1987), *Consideration and Initiating Structure: Are They Basic Dimensions of Leader Behavior? Social Behavior and Personality*, pp. 21-33.
- [69] Van Dyne, L., Graham, J.W., & Dienesch, R.M.(1994), "Organizational Citizenship Behavior: Construct redefinition, measurement, and validation," *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 765-802.
- [70] Yukl, G.A.(1981), *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., p. 3.