

## 조직시민행동이 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향: 마키아벨리즘의 조절효과

송기륜  
경북대학교 경영학부 초빙교수

김경석  
경북대학교 경영학부 교수

### Effect of Organizational Citizenship Behavior on Unethical Pro-organization Behavior Focused on the Moderating Effect of Machiavellism

Gi-Ryung Song<sup>a</sup>, Kyoung-Seok Kim<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Department of Business Administration, Kyungpook National University, South Korea

<sup>b</sup>Department of Business Administration, Kyungpook National University, South Korea

*Received 30 November 2023, Revised 15 December 2023, Accepted 22 December 2023*

#### Abstract

**Purpose** - The purpose of this study was to examine the effect of organizational citizenship behavior on unethical pro-organization behavior considering two sub-dimensions of organizational citizenship behavior such as citizenship behavior for individual and citizenship behavior for organization. In addition to this, this study was to identify of the moderating effect of machiavellism.

**Design/methodology/approach** - This study collected 269 sample questionnaires from employees who are working for Korean companies. To examine the hypotheses, this study used hierarchical regression analysis.

**Findings** - First, results showed that there is a significant positive effect of citizenship behavior for organization on unethical pro-organization behavior, but citizenship behavior for individual did not have any significant effect on unethical pro-organization behavior. Second, same with the previous results, machiavellism only had its significant moderating effect on the relationship between citizenship behavior for organization and unethical pro-organizational behavior, not on citizenship behavior for individual. The moderating effect strengthened the positive relationship.

**Research implications or Originality** - Although organizational citizenship behavior and unethical pro-organization behavior are studied many times, but there is no research examining the relationship between these two concepts. these two concepts share the figure that these behaviors are pro-organizational. The only differences between the two is ethical or not. So, this study identified the relationship and moderating effect of machiavellism. In doing so, this study provided novel implications for the researchers of this filed.

**Keywords:** Organizational Citizenship Behavior, Unethical Pro-organization Behavior, Machiavellism

**JEL Classifications:** M10, L20

<sup>a</sup> First Author, E-mail: giryung.song@gmail.com

<sup>b</sup> Corresponding Author, E-mail: kskim@knu.ac.kr

© 2023 The Institute of Management and Economy Research. All rights reserved.

## I. 서론

조직행동분야의 비과업행동들 중에는 서로 비슷한 듯 다른 두 개념이 있다. 한 개념은 오래전부터 정의되어 수많은 학자들의 관심을 받아 온 조직시민행동이고 다른 하나는 비교적 최근에 정의된 비윤리적 친조직행동이다(Organ, Podsakoff, and MacKenzie, 2006; Umphress and Bingham, 2011). 이 두 개념은 친조직적행동이라는 공통점을 갖지만 동시에 윤리성이라는 측면에서는 전혀 다른 특성을 갖는다. 조직시민행동은 이른 바 착한 행동의 전형으로 여겨진다면, 비윤리적 친조직행동은 개념 명칭이 의미하듯 윤리적으로 나쁜 행동이라는 특성을 갖는다.

두 개념 모두 연구자들에게 꾸준히 많은 관심을 받는 개념인데, 조직시민행동은 추가적인 비용을 들이지 않고도 조직의 효과성을 높일 수 있는 조직 여유 자원으로서 큰 관심을 받아왔으며, 비윤리적 친조직행동은 친조직적이면서 비윤리적이라는 양면성으로 인해 연구자들에게 많은 관심을 받아 왔다(Mo et al., 2023; Ocampo et al., 2018). 이러한 상황에서 본 연구가 주목하는 점은 연구자들의 많은 관심을 받고 있으며, 서로 유사하면서도 정반대의 특성을 가지고 있다는 흥미로움에도 불구하고 이 두 변수들 간에 어떠한 관계가 존재하는지에 관해서는 기존에 다뤄진 바가 없다는 점이다. 이와 같은 의문을 해결하기 위해 본 연구는 다음과 같은 부분을 중점적으로 살펴보고자 한다.

첫째, 조직시민행동이 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향에 관한 부분이다. 앞서 언급했듯이 조직시민행동과 비윤리적 친조직행동 모두 친조직적이라는 특성을 지닌다. 이 두 행동 모두 종업원의 입장에서는 친조직적 의도의 표출로서 나타날 수 있는 행동들인 것이다. 이에 본 연구는 조직시민행동이 비윤리적 친조직행동으로 이어질 수 있는 가능성을 검증해 보고자 하는데, 이는 조직을 위한 조직시민행동을 수행하는 과정에서 일부 자신의 윤리성을 통제하지 못한 종업원들이 비윤리적 친조직행동을 수행할 것이라 판단하기 때문이다. 이에 추가로 본 연구는 조직시민행동의 두 하위차원인 개인지향 조직시민행동과 조직지향 조직시민행동을 달리 구분하고 각각의 하위차원이 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향을 살펴본다. 조직시민행동이라 하더라도 그 행동이 지향하는 방향성에 따라 비윤리적 친조직행동으로 연결될 수도 또는 아닐 수도 있기 때문이다.

둘째, 본 연구는 조직시민행동과 비윤리적 친조직행동 간 관계에서 작용하는 주요한 조절변수로서 마키아벨리즘을 상정하고 그 효과를 검증한다. 조직시민행동과 비윤리적 친조직행동 사이의 차이가 윤리성의 차이라면 개인이 가지고 있는 비윤리적인 특성이 이들 간 관계에서 매우 중요한 개입요인이 될 것이라 판단한다. 이에 마키아벨리즘을 선택하였는데, 그 이유는 마키아벨리즘은 목적을 위해 수단을 정당화하는 비윤리적 특성으로 개인이 갖는 나쁜 심리적 특성의 대표로 여겨지기 때문이다(Furnham, Richards, and Paulhus, 2013). 또한 마키아벨리즘의 조절효과를 조직시민행동의 두 하위차원 각각에 대해 모두 검증해보고자 한다.

위의 두 가지 부분을 밝혀냄으로서 본 연구는 기존 연구들이 다루지 않았던 조직시민행동과 비윤리적 친조직행동 간 관계를 밝혀낼 수 있으며, 이 두 변수가 가지고 있는 윤리성의 차이에 대해 개인이 갖는 비윤리적 성향이 미치는 영향도 함께 밝혀낼 수 있게 된다.

## II. 조직시민행동과 비윤리적 친조직행동

본 연구는 조직시민행동과 비윤리적 친조직행동 간 관계에 우선적으로 초점을 두고 있다. 따라서 이 두 변수 간 관계를 가장 먼저 살펴보도록 하는데, 이를 위해 먼저 두 변수 각각의 개념을 확인해 보고자 한다.

먼저 언급할 조직시민행동은 1988년 처음 개념정의가 확립된 이래로 조직행동 분야에서 오랫동안 수많은 연구자들의 관심을 받아왔다. 종업원들의 비과업행동들 중에서도 조직의 효과성에 긍정적인 행동들을 총칭하는 개념인 조직시민행동은 강제하지 않고도 재량적으로 조직에 기여한다는 특징을 가지고 있다

(Organ, 1988). 이러한 특징으로 인해 조직행동 분야의 연구자들은 오랫동안 조직시민행동을 지향하는 많은 연구들을 진행해 왔다. 특히 초창기의 연구들은 조직시민행동을 유발할 수 있는 다양한 선행요인들, 예컨대 직무만족, 호혜규범 등의 변수들을 발견하는 데 그 초점을 두어 왔으며 조절요인이나 매개요인과 같은 개입요인(intervening variable)을 다루더라도 조직시민행동 발현을 더욱 촉진하는 요인들을 찾는 데 집중하였다. 더불어 조직시민행동이 조직에 미치는 긍정적인 효과를 밝혔던 Podsakoff and MacKenzie(1994, 1997) 및 Podsakoff, Ahearne and MacKenzie (1997)의 연구나 조직시민행동이 이를 수행한 종업원 당사자의 평가에도 좋은 영향을 미친다고 주장했던 MacKenzie, Podsakoff, and Fetter(1993)의 연구 등은 조직시민행동의 다다이선 패러다임을 더 강하게 만들었다(Organ, Podsakoff, and MacKenzie, 2006). 물론 위 연구자들도 자신들의 연구에서 조직시민행동이 자칫 야기할 수 있는 부정적 결과영향에 대해 언급하긴 하였지만 이것이 연구의 핵심은 아니었다.

조직시민행동에 대한 초기의 연구흐름은 이 행동에 대한 연구자들의 이해가 높아질수록 차츰 변화하기 시작하였는데, 연구가 거듭될수록 조직시민행동 역시도 다른 모든 것들이 그렇듯 여러 부작용을 지니고 있다는 것이 밝혀지기 시작했으며 무작정 많이 수행하는 것이 능사는 아니라는 사실이 밝혀지게 되었다(Geus et al., 2020; Koopman, Lanaj, and Scott, 2016; Organ, 2018). 이러한 연구들이 진행된 것은 2000년대에 들어서 본격적이었는데, 해외의 주요 연구로는 Bolino et al.(2015)나 Bolino et al.(2013)의 연구가 대표적이며 국내에서는 이보다 조금 더 이른 2006년에 게재된 김정석(2006)의 연구가 있다. 이 연구들은 주로 조직시민행동을 수행함으로써 발생할 수 있는 소진에 초점을 맞추고 있다. 기업 입장에서의 조직시민행동은 특별한 비용을 소모하지 않으면서도 조직의 효과성을 높일 수 있는 조직여유자원(organizational slack)이지만, 종업원의 입장에서 조직시민행동은 자신의 에너지를 소모해야 하는 직장 내 행동 중 하나이다. 따라서 조직시민행동 역시 과하게 발현된다면 종업원들에게 신체적, 심리적 부담을 주게 되는 것이다. 조직시민행동의 부정적 효과에 관한 초기 연구들은 주로 이러한 소진에 초점을 맞추어 진행되었고, 소진과 관련된 조직시민행동의 부정적 결과영향과 관련된 연구들은 이후에도 조직시민행동의 부정적 결과영향 연구의 한 흐름으로 자리 잡고 있다.

조직시민행동에 대한 연구가 계속되면서 연구자들은 조직시민행동이 다른 다양한 부정적인 변수들과 연결될 수 있음을 밝혀내기 시작하였다. 그 대표적인 연구들을 살펴보면, 먼저 조직시민행동이 일과 삶의 균형을 망가뜨리거나 일-가정 관계에 갈등을 일으키는 등의 부정적 영향에 관한 연구들이 있다. 예를 들어, Oplatka(2009), Halbesleben, Harvey and Bolino (2009) 등의 연구들이 있으며 이들은 일-가정 갈등이 조직시민행동의 결과영향으로 발생할 수 있음을 지적하고 있다. 다음으로는 조직시민행동이 다른 부정적 행동으로도 이어질 수 있음을 주장한 연구들이 있다. 대표적으로는 Klotz and Bolino(2013)의 연구가 있는데, 연구자들은 윤리적 균형(moral balancing)의 일환인 모럴라이센싱(moral licensing)을 통해 조직시민행동이 다른 조직 내 부정적인 행동들로 이어질 수 있음을 주장한 바 있다. 또한 송기룡·김정석(2023)은 이를 실증적으로 검증하기도 하였다. 이렇듯 최근 들어 조직시민행동의 부정적 영향에 관한 연구들은 다양한 변수들로 뻗어나가고 있다.

본 연구는 조직시민행동의 부정적 결과영향에 관한 연구흐름에 맞춰 조직시민행동의 새로운 부정적 결과영향으로서 비윤리적 친조직행동을 상정하고자 한다. 비윤리적 친조직행동은 조직시민행동에 비해서는 비교적 최근에 정의된 개념이다. 비윤리적 친조직행동은 Umphress and Bingham(2011)에 의해 최초로 정의되었으며, 짧은 시간이었지만 많은 연구들이 수행되어 현재까지 다양한 종류의 선행요인, 결과영향, 개입요인들이 알려져 있다(Mo et al., 2023). 이 개념은 조직 및 구성원들의 효과성 상승을 위해 핵심적인 사회적 가치, 풍습, 법규 등을 어기는 행위를 의미한다. 보다 구체적으로 개념을 이해하기 위해서는 다음의 두 가지 핵심 요소들을 이해할 필요가 있다. 첫 번째 요소는 비윤리성으로 이 행동이 어기는 윤리성은 단순히 조직 내에서만 통용되는 윤리성을 넘어 국가 전체 또는 인간사회 전반에 걸쳐 적용되는 윤리성을 의미한다. 두 번째 요소는 비윤리적 친조직행동의 친조직적 의도이다. 이 행동이 비록 윤리적인 규율을 어긴다고 할지라도 행동의 의도만큼은 행위자가 속한 조직을 위한 의도라는 점이다.

조직을 위한 행동이지만 동시에 장기적으로는 조직을 위협할 수 있는 비윤리적 행동이라는 특성이 연구자들이 많은 관심을 주는 이유이다.

비윤리적 친조직행동이 조직시민행동과 관련성이 있다고 주장할 수 있는 근거 역시 이 두 가지 요소에서 기인한다. 두 개념의 정의에서도 알 수 있듯이 조직시민행동과 비윤리적 친조직행동 모두 조직에 긍정적인 영향을 주기 위해 수행되는 행동이라는 점을 알 수 있다. 조직시민행동의 경우 비록 이 행동의 재량성에 관한 모호함이 존재한다는 비판이 있기는 하나 행위자의 입장에서 자신의 행동이 잠재적으로 조직에 기여할 것임을 인지한 상태로 행동을 수행한다는 점은 명백하다(Organ, Podsakoff, and MacKenzie, 2006). 비윤리적 친조직행동의 경우도 앞서 언급하였듯이 친조직적 의도를 중요 요소로 갖는 개념이다. 따라서 두 개념 모두 조직을 위한 의도를 내포한다는 점에서 그 맥락이 같은 것이다. 바로 이러한 점에 착안하여 본 연구는 조직시민행동과 비윤리적 친조직행동 간의 연결점을 밝혀보고자 한다. 비록 조직시민행동이나 비윤리적 친조직행동이 개념적으로 정리되어 있기는 하지만, 종업원은 직장생활 동안 자신들의 행동을 학문적 개념으로 분리하여 각각을 수행하지는 않는다. 종업원의 입장에서 본다면 두 행동들 모두 조직에 기여하고자 하는 자신들의 의도가 표출된 행동들인 것이며, 단지 친조직적 의도가 표출되는 과정에서 나타나는 서로 다른 형태의 행동 양식일 수 있는 것이다. 그렇게 본다면 조직시민행동과 비윤리적 친조직행동이 서로 구분되어 각각 수행된다기보다는 친조직적 의도가 조직시민행동으로 표출되는 과정에서 일부 비윤리적 친조직행동들이 파생되어 발생하는 상황을 가정해 볼 수 있게 된다. 왜냐하면 조직시민행동의 경우 친조직적 의도라는 단어가 하나뿐인 데 반해 비윤리적 친조직행동은 친조직적이면서도 동시에 비윤리적이어야 한다는 조건이 추가되어야 하기 때문이다. 즉 친조직적 의도가 기본적으로는 조직시민행동으로 이어지지만 특정한 요건 아래에서는 비윤리적인 형태로까지 파생되어 발생할 수 있는 것이다. 이는 곧 조직시민행동이 비윤리적 친조직행동에 정의 영향을 미칠 수 있다는 가정 수립을 가능하게 만든다.

다만, 위 가정을 보다 더 정확하게 수립하기 위해서는 한 가지 더 고려해야 할 사항이 있다. 이는 바로, 조직시민행동은 개인지향 조직시민행동과 조직지향 조직시민행동이라는 서로 다른 하위차원들로 구분된다는 점이다. 앞서 살펴봤듯이 조직시민행동은 조직에 기여하는 비과업행동들을 총칭하는 개념이다. 다양하고 많은 행동들을 총칭하는 개념이기 때문에 여러 가지 하위차원들로 구분될 수 있는데, 그중 연구자들에 의해 많이 사용되는 하위차원 구분법 중 하나는 조직시민행동을 개인지향과 조직지향의 두 가지로 구분하는 것이다(Williams and Anderson, 1991). 개인지향 조직시민행동은 직장 내 동료들에게 수행되는 조직시민행동을 말하며 어려움에 처한 동료를 돕는다거나 부재 중인 동료를 위해 업무를 돕는 등의 행동을 말한다. 반면 조직지향 조직시민행동은 자신이 속한 조직에 기여하기 위해 수행되는 행동을 말하며 자발적으로 추가업무를 수행하거나 조직의 정보에 귀를 기울이고 공공의 이익을 위한 다양한 부가 행동 등이 그 예이다. 이처럼 조직시민행동을 구성하는 두 가지 하위차원이 각기 다른 지향점을 갖기 때문에, 조직시민행동과 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향을 살펴볼 때 두 하위차원 각각이 미치는 영향을 분리하여 살펴볼 필요가 있다.

조직시민행동과 비윤리적 친조직행동 간 관계를 설명함에 있어 본 연구가 집중했던 부분은 두 행동 모두 친조직적이라는 방향성을 갖는다는 점이다. 다만, 이때의 친조직적이라는 의미는 조직시민행동의 두 하위차원에서 각기 조금씩 다른 의미를 가지고 있다는 점을 살펴봐야 한다. 개인지향 조직시민행동의 경우 주된 지향점이 조직 내 인간관계적인 측면에 집중되어 있는 반면, 조직지향 조직시민행동은 자신이 속한 조직의 효과성에 집중되어 있기 때문이다. 비윤리적 친조직행동이 조직의 효과성에 대한 친조직적 의도를 갖기 때문에 하위차원들의 구체적 의미를 따진다면 조직지향 조직시민행동이 비윤리적 친조직행동에 유의미한 영향을 미칠 것을 예상해볼 수 있다. 이러한 추론을 가설로 표현하면 다음과 같이 정리할 수 있다.

**H1** 조직시민행동의 두 하위차원인 개인지향 조직시민행동과 조직지향 조직시민행동들 중에서 조직지향 조직시민행동은 비윤리적 친조직행동에 유의한 정의 영향을 미칠 것이다.

### Ⅲ. 마키아벨리즘의 조절효과

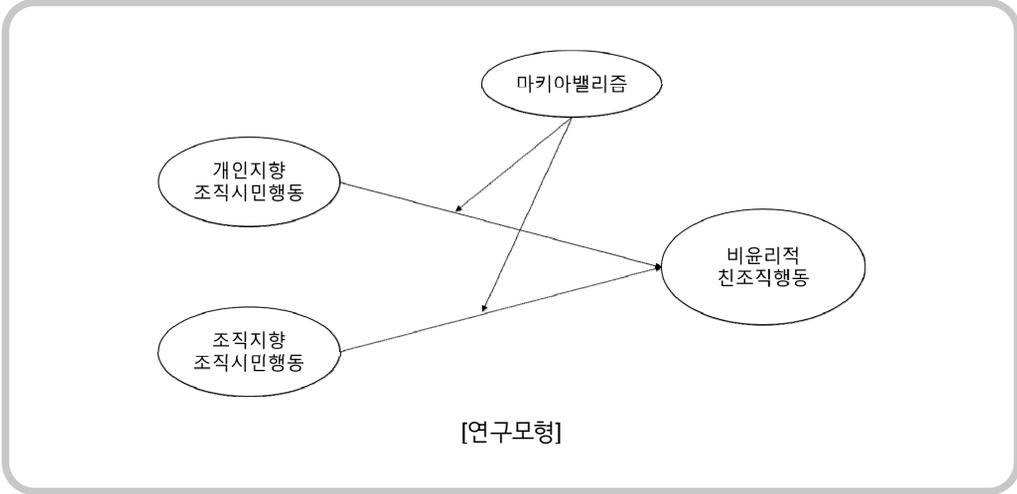
조직시민행동과 비윤리적 친조직행동 간 관계에서 본 연구에서 밝히고자 하는 또 다른 한 가지는 바로 마키아벨리즘이 갖는 조절효과에 관한 것이다. 마키아벨리즘은 사회심리학 연구분야에서 나르시시즘과 사이코패스와 함께 어둠의 3요소(dark triad)로 불리는 개념이다. 이 요소들은 인간관계를 망가뜨릴 수 있는 가장 나쁜 세 가지 성격적 특질이며, 그중에서 마키아벨리즘은 목적 달성을 위해서라면 비윤리적 수단까지도 정당화 될 수 있다고 여기는 특성을 말한다(Furnham, Richards, and Paulhus, 2013; Paulhus and Williams, 2002). 마키아벨리즘은 비윤리적인 수단을 정당화한다는 특성으로 인해 조직 내 여러 부정적인 결과영향들을 만들어 낼 수 있음이 밝혀지고 있다(박민정·송지훈, 2023; 정재영·신재구, 2021).

본 연구에서 마키아벨리즘은 주된 조절효과로 상정한 것 역시 마키아벨리즘이 가지고 있는 비윤리적 특성과 관련이 있다. 비윤리적 친조직행동의 두 가지 핵심요소 중 하나인 비윤리성은 이 행동이 조직시민행동과 비슷하면서도 다른 개념이 되도록 하는 핵심이라 할 수 있는데, 바로 이 부분이 마키아벨리즘의 비윤리성과 맞닿아 있는 것이다. 다시 말해, 조직시민행동이 비윤리적 친조직행동으로 전환되는 데에 결정적인 역할을 하는 조절변수로 마키아벨리즘을 꼽을 수 있는 것이다. 특히 마키아벨리즘의 특성 중 하나인 목적을 위해 수단을 정당화한다는 부분에 집중할 필요가 있는데, 조직을 위한다는 목적을 위해 다소 비윤리적인 행동들마저도 정당화한 뒤 이를 수행할 가능성이 커진다고 이해할 수 있다. 앞서 조직시민행동과 비윤리적 친조직행동 간 관계를 설명하면서 조직시민행동을 많이 수행하는 것은 친조직적이지만 비윤리적인 행동들을 유발하는 효과를 가질 것이라 설명하였다. 그렇다면 마키아벨리즘이 친조직이라는 목적을 위해 비윤리적 행동이라는 수단을 정당화할 수 있음을 충분히 추론해볼 수 있는 것이다. 즉, 마키아벨리즘이 높을수록 조직시민행동이 비윤리적 친조직행동을 유발하는 정도가 더 높아질 것이라 추론할 수 있다.

추가적으로, 마키아벨리즘의 조절효과를 정확하게 밝혀내기 위해서는 조직시민행동의 서로 다른 두 가지 하위차원에 대해 각각 조절효과를 살펴봐야 한다. 앞서 살펴보았듯이 조직시민행동은 개인지향과 조직지향이라는 두 가지 하위차원으로 구분되며, 이들 중에서는 상대적으로 친조직적 의도와 더 밀접한 조직지향 조직시민행동만이 비윤리적 친조직행동에 유의한 영향을 미칠 것이라 판단된다. 이러한 점을 바탕으로 마키아벨리즘의 조절효과를 가늠해 본다면 이 역시 개인지향 조직시민행동과 비윤리적 친조직행동 간 관계보다는 조직지향 조직시민행동과 비윤리적 친조직행동 간 관계에서 조절효과를 가질 것이다. 개인지향 조직시민행동의 경우에는 비윤리적 친조직행동과 직접적으로 영향관계를 갖지 않을 것으로 여겨지기 때문이다. 만약 개인지향 조직시민행동을 수행하는 종업원이 높은 마키아벨리즘을 가졌다면, 이는 곧 동료 간 관계에서 비윤리적이지만 친관계적인 행동으로 나타날 것이지 비윤리적 친조직행동으로 나타나지는 않을 것이다. 위와 같은 내용을 가설로 정리하면 다음과 같다.

**H2** 마키아벨리즘은 조직지향 조직시민행동과 비윤리적 친조직행동 간 정의 관계를 더 강화하는 방향으로 조절효과를 가질 것이다.

Fig. 1. Research Model



#### IV. 연구방법론

##### 1. 표본

연구모형을 실증하기 위해 표본을 수집하였다. 표본을 설문을 통해 수집되었으며, 국내 금융, 자동차 부품, 철강, IT 등의 분야에 속한 기업들의 종사자들을 대상으로 설문이 진행되었다. 최초 배포한 설문지는 총 300부로 국내 기업 종업원을 대상으로 배포하였다. 이 중에서 회수된 설문은 280부였으며 불성실 응답을 제외한 269부가 최종 분석에 사용되었다. 표본의 인구통계 특성은 다음과 같다. 먼저 성비의 경우 남성은 약 62.41%를 차지하고 있고, 여성은 약 37.59%를 차지하고 있다. 연령대 비율은 약 9.38%가 20대, 40.07%가 30대, 33.26%가 40대, 그리고 17.30%가 50대 이상이다. 각 근속 연수별 비율은 약 13.35%가 3년 이내, 23.48%가 3년부터 5년 이내, 28.52%가 5년부터 10년 이내, 그리고 34.65%가 10년 이상인 것으로 나타났다. 마지막으로 직위별 비율은 약 27.80%가 평사원, 23.48%가 대리급, 24.19%가 과장급, 22.36%가 차장급, 그리고 2.17%가 부장급이다.

##### 2. 측정도구

###### 1) 조직시민행동

조직시민행동은 종업원들이 직장 내에서 보여주는 행동들 중에서 조직의 효과성에 기여하는 비과업행동들을 총칭하는 개념이다. 이를 측정하기 위해 Williams and Anderson(1991)의 측정문항을 사용하였다. 조직시민행동의 두 하위차원인 개인지향 조직시민행동과 조직지향 조직시민행동을 측정하기 위해 각각 7개의 문항을 사용하였다. 개인지향 조직시민행동은 자리를 비운 동료들 돕거나 어려움에 처한 동료들 돕는 등의 행동을 묻는 문항으로 이루어져 있으며, 크론바흐 알파 값은 .933으로 매우 높았다. 조직지향 조직시민행동은 조직을 위해 추가 업무를 수행하거나 조직의 재산을 보호하는 등의 행동을 묻는 질문들로 구성되어 있으며 크론바흐 알파 값은 .715였다.

## 2) 비윤리적 친조직행동

비윤리적 친조직행동은 조직에 기여하기 위한 의도로 수행되지만 그 내용이 비윤리적인 행동들을 의미한다. 이 개념은 Umphress and Bingham(2011)에 의해 최초로 정의되었으며, 정의와 동시에 측정도구 역시 함께 소개되었다. 본 연구는 이 측정도구를 사용하고 있으며, 이는 총 6개의 문항으로 구성되어있다. 측정도구의 크론바흐 알파 값은 .800이었다.

## 3) 마키아벨리즘

마키아벨리즘은 개인이 가지고 있는 심리적 특질로 목적을 달성하기 위해서는 그 수단이 비윤리적일지라도 스스로 정당화하는 성향을 의미한다. 이 개념은 오래전부터 연구되어 왔으며 다양한 측정도구들이 존재한다. 본 연구에서는 그들 중에서 Dahling, Whitcaker and Levy(2009)이 제시한 측정도구를 사용한다. 측정도구는 총 16문항으로 이루어져 있으며 크론바흐 알파 값은 .765이다.

## 3. 확인적 요인분석

가설검증에 앞서 본 연구의 모형이 분석을 실시하기에 적합한지 확인하기 위해서 확인적 요인분석을 실시하였다. 모든 연구변수들을 대상으로 확인적 요인분석을 실시하였으며 각 잠재변수들에 대해 개념신뢰도와 AVE 값을 계산하여 충분한 집중타당성을 갖는지 확인하였다. 그리고 이 과정에서 집중타당성을 낮추는 일부 문항들을 삭제하였다. <Table 1>은 확인적 요인분석 결과를 정리한 것이다. 분석결과 모든 변수들은 충분한 집중타당성을 가지고 있는 것으로 나타났으며, 전체 연구 모형의 모형적합도도 충분히 높은 것으로 나타났다.

**Table 1.** Result of Confirmatory Factor Analysis

Factor	Item	Reliability	AVE
OCB-I	OCB-I 1	.905	.701
	OCB-I 2		
	OCB-I 3		
	OCB-I 4		
	OCB-I 5		
	OCB-I 6		
	OCB-I 7		
OCB-O	OCB-O 1	.947	.716
	OCB-O 2		
	OCB-O 3		
	OCB-O 4		
	OCB-O 5		
	OCB-O 6		
	OCB-O 7		
UPB	UPB1	.934	.780
	UPB2		
	UPB3		
	UPB4		
	UPB5		
	UPB6		
Machiavellism	Machiavellism 1	.865	.659
	Machiavellism 2		

Machiavellism 3  
 Machiavellism 4  
 Machiavellism 5  
 Machiavellism 6  
 Machiavellism 7  
 Machiavellism 8  
 Machiavellism 9  
 Machiavellism 10  
 Machiavellism 11  
 Machiavellism 12

CMIN/df= 1.977, RMR= .050, RMSEA= .061, GFI= .799, CFI= .910

#### 4. 동일방법편의 검증

확인적 요인분석 이외에도 추가적으로 동일방법편의를 사후검증하여 분석의 적합성을 확인하고자 하였다. 동일방법편의를 사후 검증하는 방법으로는 Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff(2003)가 제안한 방식이 가장 많이 사용된다. 본 연구도 이에 따라 사후검증을 실시하였으며 연구에 사용된 문항들이 모두 같은 원천으로 획득 되었기 때문에 Single-method-factor-approach를 통해 동일방법편의를 확인해보았다. 분석결과 연구에 사용된 모든 문항들을 대상으로 주성분분석을 진행해보았을 때 모든 문항을 관통하는 하나의 유의한 성분이 검출되지 않았으며, 이를 통해 본 연구의 변수들 사이에는 심각한 동일방법편의가 존재하지 않는다는 것을 알 수 있었다.

### V. 실증분석 결과

본 연구의 가설을 본격적으로 검증하기에 앞서 회귀분석 결과에 대해 다중공선성의 문제가 있는지 확인하였다. 다중공선성의 문제가 있는 경우 회귀분석 결과에서 분산팽창지수(VIF, variance inflation factor)가 10 이상의 값을 보이게 된다. 회귀분석결과, 본 연구의 위계적 회귀분석 결과 모두에서 분산팽창지수는 10을 넘지 않는 것으로 확인되었으며, 이를 통해 다중공선성의 문제는 존재하지 않는 것을 확인할 수 있었다.

**Table 2.** Result of Hierarchical Regression Analysis

	Model 1	Model 2	Model 3
Gender	.089	.068	.034
Age	-.112*	-.109	-.058
Education	.037	.060	.058
Tenure	-.026	-.091	.026
Position	.102*	.135*	.019
OCB-I		-.119	-.128
OCB-O		.282***	.209**
Machiavellism			-.164
Machiavellism X OCB-I			.080
Machiavellism X OCB-O			.188**
adj R <sup>2</sup>	.007	.050	.278
Δ R <sup>2</sup>	-	.049	.230***

Note. N=269, \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$ , Significant values of  $\Delta R^2$  are about the variation of F values

기본 검증을 진행한 다음, 본 연구의 가설을 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하고 그 결과를 살펴보았다. <Table 2>는 위계적 회귀분석 결과를 정리한 표이다. 분석결과에 따르면 개인지향과 조직지향 조직시민행동을 독립변수도 추가한 모형 2에서 조직지향 조직시민행동만 비윤리적 친조직행동에 유의한 정의 영향( $\beta = .282, p < .001$ )을 가지고 있음을 확인할 수 있었다. 이는 가설 1에서 주장하였던 바와 동일한 연구 결과로 가설 1을 지지하고 있음을 알 수 있다. 다음으로 모형 3을 통해서도 가설 2를 검증할 수 있다. 모형 3은 마키아벨리즘과 조직시민행동의 두 하위차원 간 상호작용항이 비윤리적 친조직행동에 갖는 영향을 분석한 것이다. 분석 결과를 보면 두 상호작용항 중에서 조직지향 조직시민행동과 마키아벨리즘의 상호작용항만 유의한 정의 영향( $\beta = .188, p < .01$ )을 가지고 있다는 것을 확인할 수 있다. 이 역시 본 연구가 가설 2에서 주장했던 바와 일치한다. 즉 가설 2 역시도 지지됨을 확인할 수 있다.

## VI. 결론

### 1. 학문적 시사점

연구결과를 바탕으로 본 연구는 다음과 같은 학문적 시사점을 갖는다. 첫째, 조직시민행동의 부정적 결과영향으로서 비윤리적 친조직행동이 나타날 수 있음을 시사하며, 동시에 비윤리적 친조직행동의 선행요인으로 조직시민행동이 작용할 수 있음을 시사한다. 조직시민행동은 연구의 역사가 오래된 만큼 수많은 관련 변수들이 밝혀져 있다. 선행요인, 결과영향, 개입요인 등에 걸쳐 많은 연구들이 이루어져 왔으며 조직시민행동의 결과영향들 중 부정적인 측면에 관한 연구들도 다양하게 수행되어 왔다. 다만, 그 연구들은 주로 자원교환이론 등을 바탕으로 조직시민행동의 수행자가 겪을 수 있는 소진과 같은 면들에 집중하는 경향이 있었다(Ocampo et al., 2018). 하지만 본 연구에서는 조직시민행동이 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향을 밝힘으로써 조직시민행동이 지금까지 고려하지 않았던 새로운 부정적 행동들에도 영향을 미칠 수 있다는 점을 밝히고 있다. 비윤리적 친조직행동은 비록 그 의도가 조직을 위한 것이라 해도 궁극적으로 조직의 윤리성을 저해하고 비윤리적 행동의 처벌이 조직에게 돌아오게 만드는 등 여러 부정적 결과를 낳는 행동이다. 본 연구를 두 변수 간에 존재하는 유의한 정의 영향을 밝힘으로써 조직시민행동이 소진 뿐만 아니라 다른 부정적 행동의 출발점이 될 수 있음을 새롭게 경고하고 있다.

둘째, 조직시민행동과 비윤리적 친조직행동 간 관계에서는 행위자의 윤리적 성향과 관련된 특성이 유의한 조절효과를 가질 수 있다는 점이다. 이론적 배경에서 살펴봤듯이 조직시민행동은 비윤리적 친조직행동과 친조직적이라는 특성은 공유하지만, 윤리성이라는 측면에서는 전혀 다른 특성을 갖는다. 이러한 두 변수 간 특이점을 바탕으로 본 연구는 마키아벨리즘이라는 심리적 특성이 두 변수 간 관계에서 중요한 조절효과를 가질 것이라 판단하고 이를 검증하였다. 검증 결과 실제로 마키아벨리즘은 조직지향 조직시민행동이 비윤리적 친조직행동으로 이어지는 것을 더 강화하는 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 여기서 사용된 마키아벨리즘은 개인의 심리적 특성 중에서 가장 나쁘다고 여겨지는 3 요소 중 하나로 목적을 위해서는 수단을 정당화하는 비윤리적 면모를 의미한다. 조직시민행동과 비윤리적 친조직행동 간 차이가 윤리성이라는 점을 고려한다면, 마키아벨리즘과 같이 개인의 윤리적 측면을 강조하는 심리적 특성이 주요한 개입변수로서 작용할 것이라 예상할 수 있다.

### 2. 실무적 시사점

본 연구는 위의 학문적 시사점 외에도 다음과 같은 실무적 시사점도 갖는다. 첫째, 종업원의 조직시민행동이 관리적 측면에서 항상 긍정적이지만은 않다는 점을 유의해야 한다. 조직시민행동은 일반적으로 추가적인 비용의 소모 없이도 조직의 효과성을 높이는 조직의 여유자원으로 여겨진다. 따라서 조직시민행동은

다다익선이라는 사고방식이 조직의 관리자들에게 많이 퍼져있다. 본 연구는 그러한 사고의 위험성을 지적한다. 조직시민행동은 그 자체로는 조직에 기여하는 행동이지만 이러한 친조직적 행동은 어쩔 수 없이 비윤리적인 친조직행동을 유발하는 부작용을 함께 가질 수 밖에 없다. 종업원 모두가 각자의 윤리성을 완벽하게 통제할 수 있는 것이 아니기 때문에 무작정 조직시민행동을 장려하다 보면, 그 속에서는 때때로 비윤리적인 친조직행동을 저지르는 종업원도 나올 수 있다는 것이다. 본 연구의 이러한 시사점은 관리자로서 하여금 조직시민행동을 무조건 적으로 장려하기보다는 종업원 개인의 조직시민행동을 구체적으로 관리해야 할 필요성을 강조한다.

둘째, 종업원이 갖는 비윤리적 특성을 유의 깊게 파악하고 관리해야 한다는 점이다. 본 연구의 결과를 보면 조직시민행동은 특히 마키아벨리즘과 같이 개인이 가진 비윤리적 성향을 만나 자칫 조직의 윤리성을 저해하는 위험한 행동들로 변모할 수 있다. 이러한 연구 결과는 조직시민행동을 무조건 좋은 행동으로 여기고 장려하는 것의 위험성을 지적하는 것이다. 따라서 현장의 관리자들은 종업원들의 조직시민행동을 관리함에 있어 마키아벨리즘, 나르시시즘, 사이코패스와 같은 종업원들이 가지고 있는 비윤리적인 특성을 함께 잘 파악해야 불필요한 손실을 예방할 수 있을 것이다.

### 3. 한계점과 향후연구방향

상기 시사점들에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 비록 동일방법편의에 대한 사후검증을 실행하고 그 문제가 심각하지 않음을 확인하였지만, 이러한 방법은 말 그대로 사후검증일 뿐 근본적으로 동일방법편의를 제거하는 것은 아니다. 특히 본 연구에서 사용한 변수인 비윤리적 친조직행동이나 마키아벨리즘은 사회적으로 다소 부정적인 뉘앙스를 띄는 요소들이기 때문에 사회진전성평향에 의해 왜곡된 편향이 발생할 수 있다. 둘째, 분석에 사용된 표본은 모두 국내 기업 종사자들에서만 얻어졌다. 따라서 추정할 수 있는 모수 역시 국내 기업에 종사하는 종업원들의 특성이 될 것이며 이를 다른 문화권의 기업들에 적용하기에는 한계가 있다. 마지막으로, 본 연구의 연구설정이 횡단적으로만 이루어져 있다는 점이다. 변수들 간의 인과관계를 밝히고자 한다는 점을 고려하면 종단적인 연구설정이 추가된다면 변수 간 관계를 보다 더 풍부하게 검증하고 해석할 수 있을 것이다.

위 내용들을 종합하여 제시할 수 있는 향후연구방향은 다음과 같다. 첫째, 조직시민행동과 비윤리적 친조직행동의 하위차원을 보다 더 다양한 방법들로 구분하여 변수들 간 관계를 살펴볼 수 있다. 본 연구에서는 Williams and Anderson(1991)의 방법에 따라 조직시민행동을 개인지향과 조직지향이라는 두 가지 하위차원으로 구분하여 분석하였지만, 실제로 조직시민행동을 구분하는 방법은 더 다양하다. 가장 대표적으로는 Organ(1988)이 정의와 함께 제안했던 다섯 가지 하위차원 구분 방식이 있다. 이는 조직시민행동을 이타주의, 성실성, 스포츠맨십, 예의, 공공성 등의 다섯 가지 하위차원으로 구분하는 것인데 Williams and Anderson(1991)의 방법이 행동의 지향점에 따라 조직시민행동을 구분하고 있는 데 반해 Organ(1988)의 하위차원은 행동의 성격에 따라 구분하고 있다는 차이가 있다. 이처럼 다른 형태의 하위차원 구성을 사용하여 각 하위차원이 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향을 살펴보는 것도 두 변수 간 관계를 정확히 이해하는 데 큰 도움이 될 것이다. 그뿐만 아니라, 비윤리적 친조직행동도 여러 하위차원들로 구분하여 조직시민행동과의 관계를 살펴볼 수 있다. 예를 들어, Mo et al.(2023)의 연구에 따르면 비윤리적 친조직행동을 행동이 지향하는 대상에 따라 비윤리적 친조직행동, 비윤리적 친리더행동, 비윤리적 친동료행동, 비윤리적 친그룹행동 등으로 구분할 수 있다. 그렇다면, 조직시민행동의 하위차원을 구분했듯이 비윤리적 친조직행동도 하위차원을 구분하여 조직시민행동과 같은 관계를 확인해볼 수 있는 것이다. 이렇게 된다면 두 변수 간 관계에 대한 더욱 더 풍부한 이해를 얻을 수 있으리라 판단된다.

둘째, 조직시민행동과 비윤리적 친조직행동 간 관계 사이에서 작용하는 더 다양한 개입변수들을 찾아볼 수 있다. 본 연구에서는 마키아벨리즘이라는 개인의 심리적 특성을 조절변수로 상정하고 그 효과를 검증해 보였다. 특히 그 과정에서 마키아벨리즘이라는 변수가 갖는 비윤리적 성향에 초점을 맞추어 논리를 전개하였는데, 이는 조직시민행동과 비윤리적 친조직행동 간 관계에서 윤리성과 관련된 변수들이 개입변수로서

역할을 할 수 있음을 강하게 시사한다. 그렇다면 가장 직접적으로 고려해 볼 수 있는 변수로는 마키아벨리즘과 함께 심리학적 어둠의 3요소를 구성하는 나르시시즘과 사이코패스가 있다(Furnham, Richards, and Paulhus, 2013). 이들 역시 개인으로 하여금 무거운 수준의 비윤리적 행동을 수행하게 하는 특성들이므로 충분히 개입변수로 고려해 볼만 하다. 또 다른 변수로는 비윤리성을 강조하는 것은 아니지만 윤리성의 균형을 의미하는 모럴라이센싱(moral licensing)과 같은 변수들로 개입변수로 검증해볼 수 있다. 모럴라이센싱이란 사전에 자신이 수행한 윤리적 행동들로 인해 얻은 윤리적 면죄부를 의미하는데, 이렇게 윤리적 면죄부를 획득한 개인은 다음 상황에서 윤리적으로 다소 어긋난 행동들을 쉽게 저지를 수 있게 된다. 쉽게 다시 말하면, 착한 행동들 수행한 개인이 다음에는 나쁜 행동을 쉽게 저지를 수 있다는 의미이다(Miller and Effron, 2010). 이러한 논의는 본 연구에서 다루는 조직시민행동과 비윤리적 친조직행동 간 관계에도 유의하게 적용될 수 있다. 조직시민행동이라는 착한 행동을 수행한 종업원은 이 행동을 통해 얻은 윤리적 면죄부를 바탕으로 다음 차례에는 비윤리적 친조직행동이라는 나쁜 행동을 쉽게 저지를 수 있게 되는 것이다. 물론 구체적으로 두 변수들 간 관계를 해석하기 위해서는 모럴라이센싱과 관련된 하위차원 등을 자세히 해석하여 적용해야겠지만, 어떤 방법이든 조직시민행동과 비윤리적 친조직행동 간 관계를 더 자세히 이해하는 데는 큰 도움이 될 것이다.

## References

- 김경석. (2006), "조직시민행동의 부정적 효과에 대한 연구-소진의 매개역할을 중심으로", *조직과 인사관리연구*, 30(4), 91-120.
- 박민정, & 송지훈 (2023), "리더의 마키아벨리즘과 구성원의 반생산적 과업행동 간의 관계: 조직침묵의 매개효과와 동료의 인상관리의 조절된 매개효과 분석", *HRD 연구*, 25(2), 225-250.
- 송기룡, & 김경석 (2023), "Doing good allows doing bad: The positive relationship between citizenship behavior and counterproductive work behavior based on moral licensing", *경영경제연구*, 45(2), 29-57.
- 정재영, & 신재구 (2021), "리더의 마키아벨리즘이 이직의도에 미치는 영향: 후견지명의 매개효과", *지식경영연구*, 22(1), 155-181.
- Bolino, M. C., H. H. Hsiung, J. Harvey and J. A. LePine, (2015), "'Well, I'm Tired of Tryin'!" Organizational Citizenship Behavior and Citizenship Fatigue", *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56.
- Bolino, M. C., A. C. Klotz, W. H. Turnley and J. Harvey (2013), "Exploring the Dark Side of Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542-559.
- Dahling, J. J., B. G. Whitaker and P. E. Levy, (2009), "The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale", *Journal of management*, 35(2), 219-257.
- Fox, S., and A. Freeman (2011), "Narcissism and the Deviant Citizen: A Common Thread in CWB and OCB", *In The Role of Individual Differences in Occupational Stress and Well being*. Emerald Group Publishing Limited.
- Furnham, A., S. C. Richards and D. L. Paulhus (2013), "The Dark Triad of Personality: A 10 Year Review", *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 199-216.
- Geus, C. J., A. Ingrams, L. Tummers and S. K. Pandey (2020), "Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda", *Public Administration Review*, 80(2), 259-270.
- Halbesleben, J., J. Harvey and M. C. Bolino (2009), "Too Engaged? A Conservation of Resources View of the Relationship between Work Engagement and Work Interference with Family", *Journal of Applied Psychology*, 94, 1452-1465.

- Klotz, A. C. and M. C. Bolino (2013), "Citizenship and Counterproductive Work Behavior: A Moral Licensing View", *Academy of management review*, 38(2), 292-306.
- Koopman, J., K. Lanaj and B. A. Scott (2016), "Integrating The Bright and Dark Sides of OCB: A Daily Investigation of the Benefits and Costs of Helping Others", *Academy of Management Journal*, 59(2), 414-435.
- Ocampo, L., V. Acedillo, A. M. Bacunador, C. C. Balo, Y. J. Lagdameo, and Tupa, N. S. (2018), "A Historical Review of the Development of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Its Implications for the Twenty-first Century", *Personnel Review*, 47(4), 821-862.
- Oplatka, I. (2009), "Organizational Citizenship Behavior in Teaching: The Consequences for Teachers, Pupils, and the School", *International Journal of Educational Management*, 23(5), 375- 389.
- Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Organ, D. W., P. M. Podsakoff and S. B. MacKenzie (2006), *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences* (1st ed.). SAGE Publications.
- Organ, D. W. (2018), "Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 80, 295-306.
- Paulhus, D. L., and K. M. Williams (2002), "The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy", *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563.
- Podsakoff, P. M., and S. B. MacKenzie (1994), "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness", *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, P. M., and S. B. MacKenzie (2014), "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research", *Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance*, 133-151.
- Podsakoff, P. M., M. Ahearne and S. B. MacKenzie (1997), "Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance", *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. Y. Lee and N. P. Podsakoff (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- MacKenzie, S. B., P. M. Podsakoff and R. Fetter (1993), "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance", *Journal of Marketing* 57(1), 70-80.
- Miller, D. T. and D. A. Effron (2010), "Psychological License: When It is Needed and How It Functions", *In Advances in experimental social psychology* (Vol. 43, pp. 115-155). Academic Press.
- Mo, S., M. J. Lupoli, A. Newman, and E. E. Umphress (2023), "Good Intentions, Bad Behavior: A Review and Synthesis of the Literature on Unethical Prosocial Behavior (UPB) at Work", *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 335-354.
- Umphress, E. E., and J. B. Bingham (2011), "When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-organizational Behaviors", *Organization Science*, 22(3), 621-640.
- Williams, L. J., and S. E. Anderson (1991), "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors", *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Vigoda-Gadot, E. (2007), "Redrawing the Boundaries of OCB? An Empirical Examination of Compulsory Extra-role Behavior in the Workplace", *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 377-405.