

디지털 정부 시대, 리더십과 지방 공무원의 공공데이터 관련 비윤리적 친조직 행태 간 관계 연구

: 조직-구성원 간 교환관계 인식의 맥락 효과를 중심으로*

A Study on the Relationship between Leadership and Unethical
Pro-Organizational Behavior of Public Officials in Local Government in
Digital Government Era

: Focusing on the Context Effect of Organization-Members Exchange

이 경 은**·이 슬 기***

Lee Kyungeun·Lee Seulki

■ 목 차 ■

- I. 서론
- II. 이론적 논의
- III. 연구방법
- IV. 분석결과
- V. 논의 및 결론

디지털 정부의 성패를 가르는 가장 핵심적인 요인 중 하나는 '데이터 개방 및 공유'이나, 데이터의 개방과 공유 이전에 신뢰할 수 있는 고품질의 데이터 생산이 전제되어야 한다. 특히 공공데이터 생산에 있어 핵심 주체라고 할 수 있는 지방공무원들로부터 고품질의 데이터 생산을 담보하는 것은 디지털 정부를 성공적으로 이끌기 위한 핵심 과제라고 할 수 있다. 이러한 인식 하에 본 연구에서는 지방공무원들의 데이터 생산과 관련된 비윤리적 행태, 그 중에서도 자신이 속한 조직

* 이 논문은 한국지방행정연구원 <윤석열 정부 국정과제 추진을 위한 정책 지원방안 관련 논문 공모전>의 연구비 지원 대상 논문임.

** 제1저자, 한국지방행정연구원 부연구위원

*** 교신저자, 한국과학기술연구원 박사후연구원

논문 접수일: 2022. 11. 23. 심사기간: 2022. 11. 23. ~ 2022. 12. 23. 게재확정일: 2022. 12. 23.

의 이익을 위해 정보를 숨기거나 정보를 왜곡하는 비윤리적 행태에 대해 연구하고자 하였다. 이와 같은 행태와 관련하여 본 연구에서 특히 주목한 것은 조직 내에서 다양한 직간접적인 수단과 도구를 통해 구성원들에게 강력한 영향을 미칠 수 있는 리더십의 효과와 이러한 리더십이 발휘되는 맥락 요인으로서의 조직-구성원 간 교환관계 인식의 효과이다.

전국 지자체 공무원들 대상으로 한 설문조사자료를 사용하여 조절회귀분석을 실시한 결과, 첫째, 실제로 자신이 속한 지방자치단체의 이익을 위해 정보를 숨기거나 왜곡하고자 하는 의도를 가진 지방공무원들 상당히 높은 비중을 차지하고 있다는 사실이 드러났다. 둘째, 거래적 리더십은 구성원의 UPB를 강화하는 방향으로 작동하는 반면, 변혁적 리더십은 초기에는 구성원의 UPB를 강화시키는 방향으로 작동하지만, 일정 수준 이상이 되면, 오히려 UPB를 감소시키는 방향으로 작동하는 것으로 나타났다. 셋째, 구성원과 조직 간의 경제적 교환관계가 UPB를 증가시킬 뿐 아니라 거래적 리더십의 UPB 유발 효과를 강화할 수 있다는 결과가 도출되었다. 마지막으로 변혁적 리더십과 경제적 교환관계 인식의 상호작용에 대한 분석 결과를 살펴보면, 경제적 교환관계 인식이 높은 조직에서는 상대적으로 낮은 수준의 변혁적 리더십일지라도 UPB 감소 효과를 나타낼 수 있음이 드러났다.

지방공무원이 공공데이터 개방 및 공유에 있어 보일 수 있는 비윤리적 친조직 행태와 관련하여 본 연구에서 도출된 이론적·실무적 시사점은 데이터의 개방과 공유를 통한 디지털 정부 구축의 기반을 다지는 데 기여할 수 있을 것이다.

□ 주제어: 비윤리적 친조직 행태, 거래적·변혁적 리더십, 조직-구성원 교환관계 인식, 데이터기반행정, 디지털 정부

One of the most important factors that determine the success or failure of digital government is 'data openness and sharing'. However, reliable high-quality data production must be premised before it. In particular, ensuring the production of high-quality data from local public officials, who are key players for the production of public data, is a key task to successfully lead digital government. This study focuses on the unethical behaviors of local public officials related to data production, in particular, the unethical behaviors of hiding or distorting information for the benefit of the organization to which they belong. And we examined the effect of leadership that can have a strong influence on members through various direct and indirect means and tools within the organization, and the effect of organization and members exchange as a context factor.

As a result of conducting a moderated regression analysis using survey data on public officials in local governments across the country, first, it was revealed that a fairly high proportion of local public officials actually have intentions to

hide or distort information for the benefit of their own local government. Second, while transactional leadership works in the direction of strengthening members' UPB, transformational leadership initially works in the direction of strengthening members' UPB, but when it reaches a certain level, it rather works in the direction of reducing the UPB. Third, it was found that the economic exchange relationship between members and organizations not only directly increased UPB but also strengthened transactional leadership's UPB inducing impact. Finally, the results of the analysis of the interaction between transformational leadership and the economic exchange relationship revealed that even a relatively low level of transformational leadership could have a UPB reduction effect in organizations with a high level of awareness of economic exchange.

The theoretical and practical implications derived from this study can contribute to laying the groundwork for building a digital government.

- Keywords: Unethical Pro-Organizational Behavior, Transactional & Transformational Leadership, Organization-Member Exchange, Data-Driven Administration, Digital Government

I. 서론

디지털 전환에 있어 가장 핵심적인 자원은 방대한 데이터와 이를 바탕으로 도출한 의미 있는 정보(information)라고 할 수 있다. 다양한 데이터 중에서도 공공데이터는 정부가 최우선적으로 생산하여 활용할 수 있을 뿐 아니라 다른 부문에도 제공하여 전 사회적인 디지털 전환을 촉진할 수 있는 중요 자원이다. 양질의 데이터가 충분히 공급되지 않는 디지털화는 자원낭비로 이어질 뿐이다. 공공부문의 디지털 전환의 핵심 또한 양질의 데이터를 충분히 확보하여 이를 공유하고 활용하는 일에 달려있다. 우리나라의 정부 또한 이러한 문제 인식 하에서 다양한 정책적 노력들이 이루어져 왔다. 먼저, ‘정부3.0’을 통해 공공데이터의 적극적인 개방과 공유를 국가정보화정책의 전면에 등장시킨 것은 박근혜 정부이다. 이후 문재인 정부는 여기서 한걸음 더 나아가 ‘데이터 기반 행정 활성화에 관한 법률(이하 ‘데이터기반행정법’이라 한다)’을 제정하여 공공부문에서의 데이터 기반 행정활동을 장려하고자 하였다. 데이터기반행정법은 공공부문의 조직들이 각각 관리하던 데이터를 모든 조직이 연계·활용할 수 있는 데이터통합관리플랫폼을 구축하고, 이 플랫폼에 데이터를 의무적으로 등록하도록 하였다. 또한 데이터 기반 행정 혁신을 이끌 수 있는 데이터기반행정책임관을 도입하도록 하였다. 동 법의 제정으로 인해 공공부문에서의 데이터 관리 및 공동 활용에 대한 관심이 높아졌으며, 객관적인 데이터를 기반으로 한 행정에 대한 인식 또한 높아지고 있다. 현 정부인 윤석열 정부는 대통령직 인수위원회 시절부터 핵심 국정과제로 ‘디지털플랫폼정부’를 내세웠으며, 그 핵심에는 ‘모든 데이터가 연결되는’ 디지털플랫폼 구축이 자리 잡고 있다. 이렇듯 최근 국가정보화정책에 있어 그 핵심에 위치한 ‘데이터의 공유’, 그 중에서도 정부가 생산해내는 ‘공공데이터의 공개 및 공유’에 대한 관심은 그 어느 때보다 높다.

그럼에도 불구하고, 현재 공유되고 있는 공공데이터의 양과 품질 수준에 대한 평가는 다소 부정적이다. 이러한 부정적 평가 결과의 원인에 대해 기존의 연구들은 지방자치단체를 포함한 공공조직에서의 데이터 담당자들의 역량 부족 또는 데이터 공유 및 활용체계의 미흡함을 주로 지적해왔다. 이러한 지적의 근거에는 현재 공유되고 있는 공공데이터 품질 및 그 공유 수준이 데이터 담당자의 의도적 행태에서 비롯된 것은 아니라는 편향이 깔려 있다. 그러나 이러한 편향은 공공데이터 공유에 있어 관료들의 전략적 행태에 대한 대응을 간과하도록 만들 수 있다. 공공데이터의 공유 및 활용이 제대로 이루어지고 있지 않은 현실은 기존 연구들에서처럼 시스템적인 문제에 의한 결과일 수 있으나, 데이터 담당자에 의해 의도적으로 수행된 결과일 가능성도 존재한다.

본 연구에서는 공공데이터에 있어 공공데이터의 공개 및 공유의 핵심 주체인 지자체 공무

원들을 대상으로 공공데이터 공개 및 공유에 있어 핵심행위자들의 전략적 행태 중 하나인 비윤리적 친조직 행태(unethical pro-organizational behavior, 이하 UPB)에 대해 연구하고자 한다. 다양한 공공조직 중 지자체 공무원들을 대상으로 한 것은 지자체들이 중앙정부를 포함한 타 공공기관과는 차별화된 지역 기반의 양질의 데이터를 생산 및 공유할 수 있는 주체이며(서형준·명승환, 2015), 실제로도 여러 지자체들이 다양한 자체플랫폼을 구축하여 다양한 공공데이터를 제공하고 있기 때문이다. 공공데이터 공개 및 공유의 핵심 주체인 지자체의 실질적인 업무 수행 공무원들이 전략적으로 공공데이터에 대한 공개 및 공유에 대해 소극적으로 임할 경우, 그 피해는 고스란히 시민들에게 돌아가게 될 것이며, 디지털 플랫폼이 확대 보급될수록 공공데이터의 공백 및 왜곡으로 인한 잠재적·실질적 피해의 규모는 더욱 커지고, 피해의 발생 속도는 더욱 빨라질 것이다(허준영, 2021). 지자체 공무원들을 대상으로 공공데이터를 공개하지 않은 이유에 대해 조사한 연구 결과를 살펴보면(박돌봉, 2006), 지자체 공무원들이 정책결정에 대한 영향력, 담당자의 법적 책임에 대한 우려, 조직의 평판에 대한 우려, 기관장에 대한 정치적 평판에 대한 우려 등으로 공공데이터를 공개하지 않음을 알 수 있다. 이 중에서 주목해야 할 결과 중 하나는 지자체 공무원들이 공공데이터의 공개에 대한 판단에 있어 조직의 평판에 대해 고려하고 있다는 점이다. 이는 지자체 공무원들이 역량의 부족 또는 시스템적인 한계에 의해서만이 아니라, 친조직적인 의도 하에서 공공데이터에 대한 공개 또는 공유를 주저하는 소극적인 태도를 보일 수 있음을 예상해볼 수 있다. 그리고 이러한 소극적인 태도는 데이터 전부를 공개 또는 공유하지 않는 행태, 데이터 중 일부만을 공유하는 등 데이터를 왜곡하는 행태, 데이터 공개 및 공유에 대한 처리를 지연시키는 행태 등으로 나타나게 될 것이다.

조직구성원의 윤리적 행태에 영향을 미치는 다양한 요인들 중 본 연구가 주목하는 요인은 리더십과 조직-구성원 간 교환관계이다. 리더가 조직 내에서 다양한 직간접적인 수단과 도구를 통해 구성원들에게 강력한 영향을 미친다는 점을 고려했을 때, 구성원들의 윤리적 행태에 대한 리더의 영향, 즉 리더십의 효과에 주목할 필요가 있다(Trevino et al., 2005). 또한, Lowe와 Gardner(2000)는 리더십 연구에서 그 중요성에 비해 맥락 요인에 대한 연구가 지나치게 적게 이루어져 왔다고 지적한 바 있다. 리더십은 리더와 구성원 간의 일대일의 관계에서 나타나기도 하지만, 그와 동시에 조직이라는 특정한 환경에서 나타나는 것이기도 하다. 따라서 리더십의 효과에 영향을 미치는 “상황적 기회 또는 제약(Johns, 2006: 386)”에 대한 탐구가 필요하다. 이러한 문제의식 하에 리더십 연구에서는 다양한 상황 또는 맥락 요인들에 대한 탐색이 이루어져 왔다. 다만, 이러한 연구들은 주로 미시적 수준의 변수에 초점이 맞추어져 왔으며, 조직, 사회 등 보다 넓은 수준의 변수에 대한 연구는 상대적으로 도외시되어 왔다(이경은, 2018). 그러나 리더십의 효과에 대한 더 깊은 이해를 위해서는 리더십이 작동하는

상황 또는 맥락과 관련된 다양한 수준에서의 요인에 대한 연구들이 필요하다(전원보, 2007). 이와 같은 맥락에서 본 연구에서는 앞서 살펴본 조직-구성원 교환관계를 리더십의 효과에 영향을 미치는 맥락 요인으로 탐구하고자 한다. 구성원들은 조직에서 크게 두 원천과 교환관계를 형성하게 되는데, 그 중 하나는 조직과의 교환관계이며, 다른 하나는 리더와의 교환관계라는 점에서(Setton et al., 1996), 이 두 원천의 영향력 간의 상호작용에 대한 탐구는 중요한 의미를 가진다. 또한, 조직 구성원 개인이 사회적 윤리 위반에 수반되는 심리적 또는 현실적 부담을 감수하면서도 ‘자발적으로’ ‘조직의 이익을 위하여’ 비윤리적으로 행동하는 현상을 이해하는 데 있어서 조직과 구성원 간의 관계를 이해하는 것은 매우 중요하다.

이러한 배경 하에서, 본 연구는 첫째, 지자체 공무원들 대상으로 한 설문조사자료를 사용하여 지자체 공무원의 공공데이터 관련 UPB에 대해 분석하고, 둘째, 이러한 UPB에 미치는 변혁적·거래적 리더십의 효과에 대해 분석하며, 마지막으로 이와 같은 리더십과 UPB의 관계가 두 가지 유형의 조직-구성원 간 교환관계 인식(사회적·경제적 교환관계 인식) 수준에 따라 각각 어떻게 달라지는지에 대해 탐구하고자 하였다.

II. 이론적 논의

1. 비윤리적 친조직 행태(UPB)의 개념과 선행연구 검토

UPB는 조직 내 구성원이 조직과 다른 구성원들의 이익을 위해서 사회적 가치, 규범, 기준 등을 위배하는 행위에 의도적으로 참여하는 것으로 정의된다(Umphress & Bingham, 2011: 622). 이 개념은 조직 내 부정행위의 한 유형으로 볼 수 있는데, 행위의 동기와 심각성을 기준으로 유형화할 때 다음 <표 1>과 같이 유사 개념과 구분될 수 있다(김진·금현섭, 2017)¹⁾. 먼저, UPB는 반조직적 동기에 속하는 조직 이탈행동, 비윤리적 행위와는 구분되며, 조직과 무관하게 나타나는 부패 행위와도 개념적으로 구분된다. 특히, 친조직적 동기에 대한 강조는 조직 내 부정행위가 일부 개인의 우발적·예외적 이탈 행위라기보다 조직 내 사회화 또는 위계적 압력 등이 개인에게 미치는 영향력이라는 점에 주목하게 한다(김진·금현섭, 2017). 한편, UPB처럼 친조직적 동기를 갖고 이루어진 행위라 하더라도 부정행위가 불법적 행위처럼 행위 정도가 심각한 조직 차원의 부패 행위와도 구별될 수 있다.

1) UPB에 관한 개념적 논의는 김진·금현섭(2017) 참고

〈표 1〉 조직 내 부정행위의 유형

구분		동기		
		반조직적	친조직적	조직무관
부정행위 정도의 심각성	심각	조직 일탈행동	조직 차원의 부패	거대한 부패
	경미	비윤리적 행위	비윤리적 친조직 행태	사소한 부패

주: 김진&금현섭(2017: 5)

그렇다면, 개인은 왜 자신이 속한 조직을 위해 기꺼이 비윤리적 행동을 하려고 하는가? UPB 개념에 주목한 Umphress와 그의 동료들은 (i) 사회 교환(social exchange), (ii) 조직 동일시(organizational identification), (iii) 비윤리적 행동을 정당화하거나 중립화하는 과정 등이 UPB 의도를 만들어낸다고 보았다(Umress & Bingham, 2011; 정윤진, 2021). 이후에 이루어지는 이론적 논의 역시 이들 설명을 구성하는 세 가지 부분 중 어느 한 곳을 더 강조하는가에 따라 달라졌다. 공공 부문에서의 UPB에 관한 실증 연구 역시 이러한 이론적 흐름과 크게 다르지 않다.

먼저, 사회교환이론은 자원의 교환을 통해 구축되는 관계에 중점을 두고 있는데, 이때 ‘교환’ 행위는 받은 만큼 되돌려주어야 한다는 호혜성 규범(reciprocity norm)을 전제로 한다(정윤진, 2021). 사회교환이론은 일반적으로 조직효과성을 설명할 때 리더-구성원 교환관계 혹은 팀-구성원 교환관계, 조직지원인식 등의 요인으로 구체화되어 조직 내 호혜적 교환관계가 미치는 긍정적 기능을 설명해왔다. 그러나 UPB 논의에서는 이러한 긍정적 기능이 오히려 UPB를 부추길 수 있다는 것이 연구를 통해 확인되고 있다. 예를 들어, 조직이 자신에게 긍정적이고 호의를 베풀고 있다고 느끼는 조직원일수록 UPB 의향이 증가한다는 연구가 있다(원종하·이은령, 2020).

조직 동일시에 주목하는 연구자들의 경우 이 개념의 연원인 사회정체성이론을 빌려와 UPB 발생기제에 대해 설명한다. 사회 정체성 이론에 따르면 자아개념은 개인적 자아, 관계적 자아, 사회적 집단 소속감에 의해 정의되는 집단적 자아로 대별될 수 있는데, 조직동일시는 개인이 조직에 대한 자신의 소속감을 부여하고, 조직과 자신을 하나로 인식하는 상태를 의미하므로 마지막 ‘집단적 자아’와 관련이 깊다. 한편, 조직동일시가 UPB 에 미치는 영향에 대해서는 상반된 결과와 해석을 내놓고 있다. 예를 들어, 한편으로는 조직동일시 수준이 높을수록 조직의 윤리적 기대에 더 민감해지기 때문에 조직동일시가 UPB를 방지한다는 설명이 존재하지만(Tang & Chiu, 2003; Cullinan et al, 2008; Schutts & Shelley, 2014), 다른 한편으로는 조직동일시가 내집단 편향을 유발하기 때문에 조직 목표를 추구하는 과정에서 윤리적 규범을 위반하는 행위에 대한 감수성을 떨어뜨려 오히려 UPB의 가능성을 높일 수 있다는 연

구 결과도 병존한다(Umphress et al, 2010; Matherne & Litchfield, 2012; Effelsberg et al, 2014; Thau et al., 2015; Conroy et al., 2017). 또, 조직동일시는 사회 정체성을 이루는 여러 차원 중 일부라는 점과 조직 구성원의 개인 차원의 자아와 여러 층위를 이루는 사회적 자아들의 끊임없이 경쟁하는 상황에서 연구자가 측정하는 순간에 조직 구성원이 조직에 자신을 투영하는 동적인 개념이라는 점에 착안해 조직동일시와 UPB의 비선형 관계를 설명한 연구도 존재한다(이슬기·백승주, 2019).

한편, 비윤리적 행동을 정당화하는 과정, 또는 중립화하는 과정을 경험하게 하는 동기가 무엇인지에 주목할 경우, 경쟁적 동기 메커니즘을 통해 UPB를 설명하는 연구 흐름이 있다. 여기서 경쟁적 동기는 조직의 관심사와 윤리적 감수성을 의미하며, 이 양자 관계의 메커니즘에 따라 UPB가 발생할 가능성이 달라진다고 보고 어떤 상황에서 조직구성원이 윤리적 감수성을 뛰어넘어 조직의 관심사를 우선시 하는지, 아니면 그 반대인지 맥락적 요인에 관심을 갖는다. 예를 들어, 윤리적 리더십이 조직 구성원의 윤리적 감수성을 자극해 UPB에 부정적 영향을 미친다는 연구(Miao et al., 2013; 이철우·김철우, 2017) 또는 내집단 편향이 강해지는 부처간 또는 부처 내 경쟁이 심하다고 느낄 경우 경쟁 동기의 긴장 관계를 무너뜨려 UPB에 긍정적 영향을 미친다는 연구(정윤진, 2021) 등이 있다.

위에서 언급한 이론적 논의들 중 조직동일시 및 비윤리적 행동의 정당화 또는 중립화 논의는 조직 내 구성원인 개인 행태에 미치는 개인적 특성과 조직 특성을 개별적으로 살펴보는데 유효하지만, 개인이 조직과 맺고 있는 관계에 대해서 상대적으로 주목하지 못했다는 한계가 있다. 반면, 사회교환이론(social exchange theory)은 바로 이러한 이론적 간극을 메워준다. 특히, 사회교환이론은 UPB 개념이 암묵적으로 가정하고 있는 조직 내 교환 관계의 중요성에 주목하고 있기 때문에 UPB 발생 기제에 관한 설명을 조직과 조직 내 구성원 간의 관계적 차원에서 이루어질 필요성을 제기한다.

2. 리더십과 UPB²⁾

사회적 학습이론(social learning theory)에 따르면, 대부분의 사람들은 관찰, 모델링, 그리고 모방을 통해 사회적 규범과 행동을 학습한다(Bandura, 1977). 그리고 조직 내 하급자들은 지위의 상승 또는 상급자와의 연합 형성을 통한 보상을 기대하면서 상급자를 모방하려는 경향을 보인다(Tarde, 1962). 이러한 사회적 학습 과정 또는 조직 내 하급자의 상급자에

2) 리더십과 UPB와의 관계에 대한 심화된 논의는 본 논문의 저자가 공동집필한 Kim et al.(2021)을 참고

대한 모방 행위는 리더의 가치, 태도, 또는 행동이 어떻게 구성원에게 영향을 미치는지에 대한 이론적 근거로 사용될 수 있다. 한편, 리더에 대한 구성원들의 학습 또는 경향 경향은 위계적 조직구조와 명령-복종 메커니즘을 가진 공공조직에서 더 강하게 나타날 수 있다(Milgram, 1974). 실제로 일부 실증 연구들에서는 공공조직에서의 리더가 구성원들의 도덕적 정체성(Zhu et al., 2011)과 윤리적·비윤리적 행태에 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Treviño et al. 1999, 2005; Caillier 2015; Caillier and Sa 2017; Bottomley et al. 2016). 그럼에도 불구하고 공공조직에서의 구성원들의 윤리적·비윤리적 행태에 대한 리더 또는 리더십의 영향력에 대한 연구는 여전히 부족한 상황이다(Kim et al., 2021). 이에 본 연구에서는 지방공무원들의 비윤리적 행태에 있어 공공 리더의 거래적·변혁적 리더십이 어떠한 영향을 미치는지에 대해 탐구하고자 한다.

거래적 리더는 명확한 목표를 설정하고, 구성원들이 이러한 목표를 달성했는지에 대해서 지속적으로 관리한다. 그리하여 구성원들이 높은 성과를 달성한 경우에는 그에 대한 보상을, 성과가 설정한 목표에 미치지 못할 경우에는 그에 대한 처벌을 내린다(Moynihan 2007; Oberfield 2014; Zhu et al. 2011). 이와 같은 리더의 행태는 구성원들이 비윤리적이지만 친조직적인 행위에 가담하는 성향을 강화할 수 있다. 결과의 달성이라는 친조직적 의도가 극단적으로 강조되는 경우, 이를 달성하기 위한 수단의 윤리성에 대한 고려는 우선순위에서 밀려날 가능성이 높기 때문이다(Ordóñez et al., 2009). 즉, 거래적 리더에 의해 목표 달성이라는 결과가 강조될수록 구성원들의 윤리적 방식 및 윤리적 가치를 중시해야 할 동기는 약화될 것이라고 예상된다. 최근 이루어진 리더십 연구에서도 거래적 리더십이 UPB를 증가시킨다는 가설이 실증적으로 검증된 바 있다(Graham et al., 2015; Kim et al., 2021).

가설 1-1: 거래적 리더십이 강해질수록 UPB는 증가할 것이다.

한편, 최근 변혁적 리더십이 UPB와 유의미한 관계를 가지고 있다는 연구들이 발표되어 왔고, 그 연구 결과들은 리더십이 구성원들의 윤리적 행태에 강력한 영향을 미칠 것이라는 Trevino 등(2005)의 주장을 뒷받침해준다(Graham et al., 2015; Effelsberg et al., 2014, Kim et al., 2021). 여러 학자들은 비전과 동기 부여라는 하위 요인으로 구성된 변혁적 리더십이 구성원들로 하여금 더 높은 수준의 조직 목표에 집중하도록 동기를 부여하고, 자신이 조직에 소속되었다는 지각을 강화시킴으로써 친조직적 행동을 부추기며, 이것이 구성원들의 UPB를 증가시키는 결과로 이어질 수 있다고 보았다(Graham et al., 2015; Shamir et al., 1993; Effelsberg et al. 2014, 이강민 외, 2016 등). 그러나 변혁적 리더십의 윤리성에 대해서는 여전히 논란의 여지가 존재한다. 앞서 언급한 학자들의 논의는 변혁적 리더십이 윤리

적인 속성과는 관계가 없다는 전제에서 이루어진 것이다. 그러나 다른 한편에서는 변혁적 리더십이 윤리성을 전제로 한다는 학자들의 논의가 여전히 존재한다(Bass, 1985; Avolio, 1999 등). 특히 Bass와 Steidlmeier(1999)는 위에서 언급하듯 윤리적 동기를 가지고 있지 않은 변혁적 리더십을 진정한 의미의 변혁적 리더십이 아닌 의사(擬似, pseudo) 변혁적 리더십이라고 주장하였다. 의사 변혁적 리더는 자신이 추구하는 이상을 달성하기 위하여 타인의 희생을 주저하지 않으며, 이러한 리더의 영향을 받은 구성원들도 리더가 설정한 목표를 달성하기 위해 비윤리적 행동, 즉 친조직적이지만, 공공 가치에 위배되는 행동도 감수할 가능성이 높아질 수 있다(Stazyk & Davis, 2020). 반면, 진정한 의미의 변혁적 리더십은 매우 높은 수준의 도덕성 또는 윤리성을 전제로 하며, 타인에 대한 존중을 근간으로 한다(Walumbwa et al. 2008). 따라서 Bass와 Steidlmeier(1999)가 의사 변혁적 리더십과 구분했던 진정한 의미의 변혁적 리더십, 또는 성숙한 변혁적 리더십은 구성원들의 비윤리적 행위를 독려하기보다는 이를 근절하는 방향으로 작용할 것이라는 예측도 가능하다. 특히나 공공 가치를 중시하는 공공조직에서는 변혁적 리더십이 구성원들의 사회적 가치 또는 윤리성을 강조하는 방향으로 작동할 가능성이 높다. Kim et al.(2021) 또한 변혁적 리더십에 대한 유사한 논의를 바탕으로 변혁적 리더십의 수준에 따라 UPB에 미치는 영향이 달라질 수 있다고 가정하였고, 그 실증 결과 변혁적 리더십과 UPB 간의 비선형적 관계를 실증적으로 밝혀내었다. 본 연구 또한 변혁적 리더십과 UPB 간의 비선형적 관계를 가정하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-2: 변혁적 리더십과 UPB는 역U자형의 비선형 관계를 가질 것이다. 즉, 변혁적 리더십이 강해질수록 UPB가 증가하다가 일정 수준을 기점으로 변혁적 리더십이 강해질수록 UPB가 감소할 것이다.

3. 리더십, 조직-구성원 간 교환관계인식과 UPB

조직과 구성원과의 관계는 조직 연구 분야의 지속적인 관심 대상이었으며, 여러 문헌들에서는 구성원들이 조직과 구성원 간의 관계에 대한 구성원들의 인식의 중요성을 지속적으로 강조해 왔다(Shore et al., 2006), 그리고 조직과 구성원과의 관계를 설명하는데 있어 매우 유력한 이론으로 주목받고 있는 교환이론에 따르면, 조직과 구성원과의 관계는 양자 간에 이루어지는 유무형의 다양한 가치 있는 것들의 상호교환에 대한 구성원들의 평가, 즉 조직 내 교환에 대한 구성원들의 전반적 평가로 형성된다고 할 수 있다. 또한, 조직과 구성원 간의 관계는 조직 내 축적되어 형성된 교환관계를 포함하며, 지금까지 조직을 거쳐 간 리더의 지원이

나 현재 조직 내에 있는 복수·다수의 리더의 지원, 조직 시스템 차원에서 제공되는 지원까지 누적하여 포괄한다(Eisenberger et al., 2001; Wayne et al., 1997).

조직과 구성원 간의 관계는 흔히 교환관계로 설명되어 왔다(Mowday et al., 1982). 교환 이론에 있어 대표적인 학자인 Blau(1964)는 조직-구성원 간 교환을 크게 경제적 교환(economic exchange)과 사회적 교환(social exchange)으로 나눈 바 있다. 경제적 교환은 물질적 교환으로 경제적 보상에 근거한 교환관계를 의미하는 반면, 사회적 교환은 비물질적 교환으로 심리적 보상에 근거한 교환관계를 의미한다(한주희, 고수일, 2003). 한편, Molm 등(2000)은 조직-구성원 간 교환을 협상적 교환(negotiated exchange)과 호혜적 교환(reciprocal exchange)으로 구분하면서, 교환의 양 당사자 모두가 의무를 지며, 계약 등 공동의 명시적인 결정 과정에 따라 합의가 이루어지고, 양자 간에 교환에 대한 협상 내용은 엄격한 구속력을 지닌다는 점에서 대부분의 경제적 교환은 협상적 교환관계에 해당한다고 보았다. 반면, 사회적 교환의 경우 상호의 이익을 위해서라면 교환에 대한 명시적인 합의가 없이도 일방이 어떤 행위를 하기로 선택함으로써 이루어질 수 있다는 점에서 대부분 호혜적 교환에 해당한다고 볼 수 있다(Molm et al., 2000). 이 밖에도 Rousseau(1990)는 심리적 계약(psychological contract)이론에 따라 조직-구성원 간 관계를 거래적 계약과 관계적 계약으로 구분하였다. 이 중 거래적 계약은 조직과 구성원 간 계약의 내용이 분명하게 정해지고, 물질적인 의무를 서로 교환하는 계약의 형태라는 점에서 경제적 교환과 관련이 깊은 반면, 관계적 계약은 장기적이고 지속적인 관계를 바탕으로 형성된 충성심, 인정 등 사회심리적 요소들을 교환하는 계약으로 관계적 계약의 당사자들은 쌍방 간에 정서적 관여의 모습을 보인다는 점에서 사회적 교환과 관련이 깊다.

Blau(1964) 경제적 교환과 사회적 교환, Molm 등(2000)의 협상적 교환과 호혜적 교환, Rousseau(1990)의 거래적 계약과 관계적 계약이 나타내는 두 가지 유형의 교환 개념이 완벽하게 상호 배타적이라거나, 양 극단에 존재하는 개념이라고 나타낸다고 보기는 어렵다. 그럼에도 불구하고, 두 가지 유형의 교환에서 두드러진 특성들은 조직과 구성원 간에 차별적인 관계를 형성하도록 작용하며, 이러한 관계의 차이는 구성원들의 여러 행태에 서로 다른 영향을 미친다고 알려져 있다(Homans, 1961; Liden et al. 2000). 경제적 교환에서는 분명하고 명확한 경제적·물질적 보상이 교환되므로 구성원들의 경제적이고 합리적인 판단을 강화한다. 조직과의 관계를 경제적 교환관계로 인식하는 구성원들은 조직 간의 관계에서 자신의 행위에 대한 비용과 편익을 끊임없이 평가하고, 그 결과에 따라 조직과 현재 수준의 경제적 교환을 지속할 것인지 단절할 것인지에 대해 판단한다(Tyler & Lind, 1992). 경제적 교환과 달리 사회적 교환은 즉각적인 보상이 없다 하더라도 미래에 언젠가는 보답을 받을 수 있을 것이라는 믿음에 기초하며, 사회적 교환관계에서 교환되는 것은 심리적·정서적 보상 또는 비물질적 보

상으로, 이는 경제적·물질적 보상처럼 분명하거나 구체적이지 않다. 또한, 조직과의 관계를 사회적 교환관계 인지하는 구성원들은 역할 외 행동(extra-role-behavior)을 수행하고, 상호지원, 도움 등과 같은 사회적 상품(social commodities)을 교환하는 데 더 적극적이라고 알려져 있다(Liden et al., 2000). Shore 등(2005)은 신뢰에 대한 강조 여부, 관계에 대한 투자의 중요성 정도, 교환을 기대하는 기간, 강조되는 교환의 측면에 따라 사회적 교환과 경제적 교환을 구분한 바 있다. 그들에 따르면 사회적 교환에서는 신뢰와 관계에 대한 투자가 중요하며, 교환 당사자들은 장기적인 관점에서의 교환을 기대하고, 교환의 사회적·감정적 측면이 강조되는 반면, 거래적 교환에서는 신뢰나 관계에 대한 투자는 중요하지 않으며, 당사자들에게 장기적 관점에서의 교환에 대한 기대가 없고, 재무적 측면에서의 교환만이 강조된다. 조직과 구성원 간의 관계에 대한 이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 사회적 교환관계는 신뢰에 바탕을 둔 호혜 관계로써 의무감, 헌신, 충성심, 배려 등 정서적·무형적 측면이 강조된 관계로, 경제적 교환관계는 경제적 보상에 바탕을 협상 관계로써 물질적·무형적 측면이 강조된 관계로 파악하고 연구를 진행하였다.

친조직적 비윤리 행위와 관련된 연구들에서 주로 다루어진 조직-구성원 간 교환관계는 사회적 교환관계이다. 조직의 구성원에 대해 경제적 교환관계를 넘어 호의와 선의를 베풀게 되면 호혜성의 규범에 따라 구성원은 그에 보답하여야 한다는 의무감을 갖게 된다.(Colquitt et al., 2001; Cropanzono and Greenberg, 1997). 이러한 의무감은 구성원들로 하여금 조직에 더 헌신하고 몰입하도록 하며, 조직에 이익이 되도록 행동하게 만들 수 있다(다(Wayne et al., 1997; Eisenberger et al., 2001). 이러한 과정들이 발전될수록 조직과 구성원 간의 사회적 교환관계는 점점 더 발전하게 된다. 이러한 맥락에서 조직과 구성원 간의 사회적 교환관계가 깊이 형성되면 될수록, 구성원들의 친조직적 행위 의도를 강화하게 되어, 구성원 개인이 비록 윤리에 위반된다 하더라도 조직의 이익을 위해 행동할 가능성이 높아질 것이라고 예측 가능하다. 한편, Rousseau(1990)의 심리적 계약 이론에서도 장기적이고 지속적인 관계를 통해 발현되는 사회심리적 요소를 포함하고 있는 관계적 계약 속에서 구성원은 조직에 이성적 이기보다는 정서적으로 관여하게 되고, 애사심과 충성심을 기반으로 조직의 이익에 기여해야 한다는 의무감을 가지게 된다고 보았다. 이러한 관계적 계약 속에서 구성원은 조직의 이익을 위해서라면 비윤리적 행태도 감수하는 경향이 강해질 수 있다, 그러나 다른 한편으로 생각했을 때, 현재의 UPB가 단기적으로는 조직에 이익이 될 수 있으나 장기적으로는 오히려 조직에 불이익이 될 수 있는 경우, 장기적이고 지속적인 관계를 고려하는 관계적 계약 속에서 이를 인식한 구성원은 기존의 예측과는 반대로 UPB를 보이지 않을 가능성도 존재한다.

한편, 사회적 교환관계와는 달리 경제적 교환관계와 UPB 간의 관계에 대한 기존 논의는 찾아보기 어렵다. 따라서 본 연구에서는 심리적 계약 이론에서의 거래적 계약에 대한 논의를

기반으로 구성원이 조직과의 관계를 경제적 교환관계로 인식하게 되는 경우, 윤리적 또는 비윤리적으로 구성원들이 어떠한 행태를 보일 것인지에 대해 탐색하고자 한다. 거래적 계약관계에서 사회심리적 요소는 중요한 요소가 아니며, 계약 당사자들은 상대방에 대해 정서적으로 관여할 필요도 의무도 느끼지 못한다. 이러한 경우 구성원은 계약에서 명시된 의무를 이행하고, 그에 따라 제공되는 물질적 대가에만 집중하는 합리적 행태를 보이게 된다(Rousseau, 1990). 합리성이 강조된 관계 하에서 구성원은 물질적 보상의 크기와 그러한 보상을 획득하게 될 가능성의 크기를 고려하여 행위를 선택하게 된다(정태환 외, 1997). 비윤리적 친조직 행위의 경우 그 행위의 내용이 '비윤리적'이므로 사회적인 비난을 받기 쉬워 이에 대한 보상을 계약의 내용으로 명시하기 어려우며, 그러한 행위에 따른 물질적 보상을 얻을 가능성 또한 분명하다고 보기 어렵다. 또한, 비윤리적 행위에 따라 구성원이 지불해야 하는 비용에 비해 그 대가의 크기가 크다고 볼 수도 없다. 따라서 기본적으로 조직과의 관계를 경제적 교환관계로 인식하는 구성원이 스스로의 심리적 부담을 감수하고 조직을 위해 자발적으로 비윤리적 행위를 할 가능성은 크지 않을 것으로 예상된다. 다만, UPB가 구성원과 경제적 교환관계에 있는 조직의 보상제공 역량을 높여 UPB를 한 구성원이 조직으로부터 자신이 감수한 부담을 보상받을 정도의 물질적 대가를 얻게 될 가능성이 높은 경우, 또는 UPB를 하지 않을 경우 경제적 교환관계에 있는 조직의 존재가 위협받거나 보상을 제공할 수 있는 능력이 저하되어 결국 구성원의 경제적 보상이 줄어들거나 획득 자체에 어려움이 발생할 가능성이 높은 경우가 존재할 수 있다. 이 경우에는 예외적으로 조직과의 관계를 경제적 교환관계로 인식하는 구성원도 UPB를 보일 가능성이 존재한다. 그러나 이 경우에도 UPB를 한 구성원에게 '조직의 이익을 위한다'는 인식이 강하다고 볼 수는 없으며, 개인의 이익을 위한 행동이 조직의 이익을 위한 행동으로 연결된 것이라고 보는 것이 타당할 것이다.

조직과 구성원 간의 교환관계와 UPB에 대한 이상의 논의에서 살펴보듯이 사회적 교환관계 또는 경제적 교환관계가 UPB와 어떤 관계를 갖게 될 것인지에 대해 명확한 예상을 하기는 어려운 상태이다. 따라서 본 연구에서는 조직-구성원 간 교환관계와 UPB의 직접적 관계에 대해서는 별도의 가설을 세우지 않고, 탐색적 연구를 진행하고자 한다.

한편, 윤정구(2012)는 리더를 씨앗, 조직을 토양으로 비유하며, 리더십의 성패가 리더와 조직 간의 상호작용에 의해 결정된다고 보았으며, 특히 조직의 진정성이 리더십의 효과에 큰 영향을 미칠 것이라고 주장하였다. 그가 묘사하고 있는 진정성 있는 조직의 모습은 구성원과 사회적 교환관계를 형성할 가능성이 높은 조직의 모습과 닮아있다. 이는 조직이 진정으로 구성원을 배려하고, 구성원들의 공헌을 중요시 여기고 있다고 인식하게 되면, 구성원은 조직을 자신과 사회적 교환관계를 형성할 만한 대상으로 바라보게 되며, 이는 결과적으로 조직-구성원 간의 사회적 교환관계의 형성으로 이어질 가능성을 높이는 결과로 이어질 것이기 때문이다.

이처럼 조직문화, 역대 리더들의 행태 등 다양하고 포괄적인 요인들의 영향력이 축적되어 형성된 구성원과 조직 간의 교환관계는 현재 리더의 영향력의 맥락요인으로 작동할 가능성이 높다. 구성원들에게 영향을 미치는 현재 리더의 행태도 공식적·비공식적 및 경제적·사회적·심리적 등 전 방위적 측면에서 형성된 구성원과 조직 간의 연결 상태를 전제로 이루어질 것이기 때문이다(Tsui & Wang, 2002). 이와 같은 맥락에서 박노윤 등(2014)는 리더십이 구성원들의 사회정체성에 미치는 영향력이 조직과 구성원과의 사회적 교환관계에 의해 조절될 수 있다는 연구결과를 발표하기도 하였다.

리더십과 사회적 교환관계 인식 간의 상호작용 효과에 대한 직접적인 언급이나 선행연구를 찾기는 어렵다. 그럼에도 불구하고, POS는 그동안 조직과 구성원 간의 사회적 교환관계를 나타내는 개념으로 다루어져 왔기 때문에(Cropanzano & Mitchell, 2005), POS에 대한 연구들을 살펴보면, 리더십의 영향력에 대한 조직-구성원 간 교환관계, 그 중에서도 사회적 교환관계의 효과에 대해 유추해볼 수 있다.

리더-구성원 간 교환관계(Leader-Member Exchange, 이하 “LMX”), POS, 정서적 헌신 간 관계에 대해 연구한 Casimir 등(2014)은 LMX와 POS가 구성원의 정서적 헌신에 상호작용을 통해 영향을 미친다는 결과를 발표한 바 있다. 그들에 따르면 리더와의 직접적 접촉에 의해 형성되는 리더-구성원 간 관계는 사회적 교환의 근접 원천(close source)의 일종이며, 조직의 보상 또는 인정 체계 등을 통해 형성되는 POS는 사회적 교환의 원격 원천(distant source)의 일종이다(Casimir et al., 2014). 이러한 관점에서 POS는 조직-구성원 간 사회적 교환관계와 매우 유사한 개념임을 확인할 수 있다. 본 연구와 관련하여 가장 주목할 만한 실증 연구는 Epitropaki와 Martin(2013)의 연구이다. 그들은 변혁적-거래적 리더십이 구성원들의 상향 영향력(upward influence)³⁾에 미치는 효과가 POS에 의해 조절될 수 있음을 실증 연구를 통해 입증하였다. 그들은 자원 기반 이론의 관점에서 POS가 높은 조직의 구성원들은 본인들에게 풍부한 자원을 제공하는 조직에 잠재적으로 해를 미칠 수 있는 행태를 자제할 가능성이 높다고 설명하였다(Epitropaki & Martin, 2013). 이들에 따르면, POS가 높은 조직의 구성원들은 현재 리더가 보이는 행동에 대한 반응에 대해서도 영향을 미칠 수 있으며, 리더가 변혁적인지, 거래적인지와 관계없이 리더의 행위에 대해 완고하고 대립적인 전술보다는 우호적이고 부드러운 전술로 대응할 가능성이 높다(Epitropaki & Martin, 2013). 즉,

3) 여기서 의미하는 ‘상향 영향력’은 부하직원이 ‘조직의 상급자(직속 상사 등)에게 영향력을 미치려는 시도’를 의미한다(Epitropaki & Martin, 2013). 그들에 따르면, 이러한 상향 영향력을 행사하기 위한 전술은 부드러운(soft) 전술, 완고한(hard) 전술, 그리고 이성적(rational) 전술로 나눌 수 있는데, 부드러운 전술에는 환심사기(ingratiation), 교환(exchange) 전술 등이 포함되며, 완고한 전술에는 단언(assertiveness), 상부호소(upward appeal), 연합(coalition) 전술 등이 포함된다,

POS 수준이 높은 조직에서의 리더십의 효과는 (그것이 거래적이든, 변혁적이든) POS가 낮은 조직에서의 리더십의 효과보다 강하게 나타날 것이라는 예측을 가능하게 한다. 이 밖에도 Casimir 등(2014)이 언급했던 리더와 맺은 사회적 교환관계와 조직과 맺은 사회적 교환관계가 밀접한 상호작용을 통해 구성원에 영향을 미친다는 점, 그리고 조직과의 사회적 교환 관계가 형성되지 않을 경우에는 LMX의 구성원에 대한 효과 또한 감소한다는 점 등은 간접적으로나마 리더십 효과에 대한 조직-구성원 간 사회적 교환관계의 조절 효과에 대한 예측의 근거로 사용될 수 있다. 이러한 맥락에서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2-1: 거래적 리더십의 UPB에 대한 효과는 조직-구성원 간 사회적 교환관계에 의해 조절될 것이다. 즉 조직-구성원 간 사회적 교환관계 수준이 높을수록 거래적 리더십의 UPB에 대한 효과가 강화될 것이다.

가설 2-2: 변혁적 리더십의 UPB에 대한 효과는 조직-구성원 간 사회적 교환관계에 의해 조절될 것이다. 즉 조직-구성원 간 사회적 교환관계 수준이 높을수록 변혁적 리더십의 UPB에 대한 효과가 강화될 것이다.

리더십과 경제적 교환관계의 상호작용 효과에 대해 이론적으로 언급하거나, 실증적으로 연구한 문헌은 리더십과 사회적 교환관계의 상호작용 효과에 대한 문헌보다 더욱 찾아보기 어렵다. 다만, 거래적 리더와 경제적 교환관계가 결합되었을 때 거래적 리더십의 영향력이 더욱 커질 가능성에 대해서는 앞선 논의를 통해 유추해볼 수 있다. 앞서 언급한 바와 같이 거래적 리더는 명확한 목표에 따른 성과관리, 그리고 그에 대한 보상과 처벌을 강조한다(Moynihan 2007; Oberfield 2014; Zhu et al. 2011). 거래적 리더의 이러한 행태는 조직과의 관계를 사회적 교환관계로 인식하는 구성원보다는 경제적 교환관계로 인식하는 구성원에게 더 쉽게 받아들여질 가능성이 높다. 즉, 조직과의 관계에서 비용과 편익에 대한 계산에 따라 행동하는 구성원에게 있어 거래적 리더의 요구는 당연하다고 받아들여질 수 있으며, 구성원은 이와 같은 리더의 행태에 대해 수용적인 태도를 가지게 될 것이다, 그리고 이러한 경우 거래적 리더십에 의한 윤리적 동기의 약화 현상과 목표 달성이라는 친조직적 의도의 강화 현상은 더욱 심화될 가능성이 높다. 이에 따라 본 연구에서는 거래적 리더십과 경제적 교환관계 간의 상호작용 효과에 대해서만 다음과 같이 가설을 설정하였으며, 변혁적 리더십과 경제적 교환관계 간의 상호작용 효과에 대해서는 탐색적 연구를 수행하였다.

가설 2-3: 거래적 리더십의 UPB에 대한 효과는 조직-구성원 간 경제적 교환관계에 의해 조절될 것이다. 즉 조직-구성원 간 경제적 교환관계 수준이 높을수록 거래적 리더십의 UPB에 대한 효과가 강화될 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구자료 및 분석방법

1) 연구 자료 및 응답자 특성

본 연구 자료는 서울대학교 행정대학원 한국정책지식센터에서 수행한 <2014 지방공무원 인식조사> 자료이다. 이 조사는 17개 광역자치단체 소속 공무원 1,200명⁴⁾, 229개 기초자치단체 소속 공무원 1,800명⁵⁾을 대상으로 진행되었으며, 구조화된 설문지를 통해 1:1 대면 면접 방식으로 이루어졌다. 총 3,000명의 유효 표본을 확보하였으나, 본 연구의 주요 변수에 응답하지 않은 표본 10명을 제외한 2,990명을 대상으로 분석을 진행하였다.

본 연구의 분석 대상이 되는 응답자의 성별, 연령, 학력, 직급, 재직 기간 특성을 살펴보면 다음 <표 2>와 같다. 먼저, 성별을 살펴보면 응답자 중 64.7%가 남성이었으며 이러한 분포는 광역과 기초 사이에 통계적으로 유의미한 차이가 없었다. 반면, 연령 분포를 살펴보면 광역의 경우 40대가 43.6%로 가장 높은 비중을 보이고, 기초의 경우 30대가 33.6%를 차지해 광역과 기초 사이의 공무원 연령 분포 차이가 있음을 통계적으로 확인할 수 있었다. 학력 분포에 있어서는 광역과 기초 공무원의 대다수가 대졸 학력을 갖고 있었으나, 그 뒤를 잇는 학력 수준의 분포에서는 차이를 보였다. 예를 들어, 광역의 경우 대학원졸 이상 집단이 13.8%, 기초의 경우 전문대졸 집단이 13.2%를 차지하는 것으로 나타났다. 직급의 경우, 광역과 기초 모두 응답자의 90%가 6급에서 9급 사이에 속하는 것으로 나타났다. 한편, 재직기간 분포에 있어서는 광역자치단체 소속 공무원은 10년 이상~ 20년 미만에 속하는 비중이 34.9%로 가장 많았고, 기초의 경우 10년 미만에 속하는 비중이 38%로 가장 많았다.

4) 목적적 할당 추출, 방문개별면접/직급/성별/자치단체별로 비례할당

5) 조사방법: TAPI 이용한 방문면접조사(e-mail, fax 조사 병행), 표본추출방법: 유의할당 추출(기초자치단체별 규모에 따라 조건부 유의할당)

〈표 2〉 응답자 특성

(단위: %)

특성		전체 (n=2,990)	광역 (n=1,200)	기초 (n=1,790)	광역vs기초 차이
성별	남성	64.7	64.7	64.6	Pearson chi2(1) = 0.0010
	여성	35.4	35.3	35.4	
연령	20대	6.4	3.8	8.2	Pearson chi2(3) = 101.6174***
	30대	34.0	34.6	33.6	
	40대	34.9	43.6	29.1	
	50대 이상	24.7	18.1	29.1	
학력	고졸이하	7.3	5.8	8.3	Pearson chi2(3) = 75.2591***
	전문대졸	10.6	6.8	13.2	
	대졸	72.7	73.8	72.0	
	대학원졸 이상	9.4	13.8	6.5	
직급	3급~5급	9.5	9.3	9.7	Pearson chi2(1) = 0.1454
	6급~9급	90.5	90.8	90.3	
재직 기간	10년 미만	35.5	31.7	38.0	Pearson chi2(3) = 127.0149***
	10년 이상~20년 미만	24.8	34.9	17.9	
	20년 이상~30년 미만	29.8	27.4	31.3	
	30년 이상	10.0	6.0	12.7	
전체		100.0	100.0	100.0	

2) 분석 방법 및 동일방법편의에 대한 검정

분석방법의 경우, 지방 공무원의 UPB 의도에 미치는 리더십과 조직-구성원 교환관계의 영향을 살펴보기 위해 본 연구는 이항 로지스틱 회귀 분석(logistic regression analysis)방법을 활용하였다. 이는 종속변수가 이항형(dichotomous)임을 분석에 고려하기 위함이다. 또, 모든 분석에는 강건한 표준오차를 사용하였는데, 이는 조직 간의 이질적 특성을 분석에 반영하려는 목적을 담고 있다.

한편, 본 연구에서의 주요 변수들은 동일한 자료를 통해 측정되어, 동일방법편의에 대한 우려가 제기될 수 있다. 이에 본 연구에서는 동일방법편의의 심각성 정도를 검정하기 위해 Harman의 단일요인 검정을 수행하였다. 이를 위하여 연구 모형에 포함된 주요 변수들(종속 변수, 설명변수, 조절변수)에 대한 요인 분석을 실시한 결과(〈부록 1〉 참고), 고유치가 1인 이상인 요인이 총 다섯 개로 도출되었으며, 둘째, 총 분산을 가장 많이 설명하는 요인(첫 번째 요인)이 총 분산의 약 17%에 설명하는 데 그쳐 동일방법편의의 심각성을 판단하는 일반적 기

준인 50% 미만을 충족하였다⁶⁾. 이러한 결과를 바탕으로 본 연구에서는 동일방법편의가 심각한 수준은 아니라고 판단하였다.

2. 변수 측정

1) 종속변수: UPB 의도⁷⁾

Umphress, Mitchell, & Bingham(2010) 연구에서는 UPB의 6개 측정 문항⁸⁾을 제시하였으나, 이들 연구의 대상이 민간 영역의 조직이라는 점에서 공공 영역 조직에 곧바로 적용하는 데 한계가 있다. 이에 기존 연구에서 공무원을 대상으로 UPB 연구를 진행한 경우, 구성개념을 왜곡하지 않는 선에서 정부 조직 맥락에 맞게 일부 문항을 제외하여 UPB를 측정하였다(이슬기·백승주, 2019; 정윤진, 2021; Kim et al, 2021). 본 연구에서도 디지털 정부의 핵심을 이루는 공공데이터와 관련된 지방 공무원의 행태를 탐구한다는 연구목적 및 연구 맥락을 고려하여 지방공무원이 조직을 위하여 정보 숨기거나, 정보를 왜곡하는 행태를 묻는 두 개의 설문 문항을 이용하였다. 설문 문항의 내용은 ‘우리 자치단체에 필요하다면 조직의 평판에 해가 되는 정보를 숨기는 것은 괜찮다’와, ‘우리 자치단체에 도움이 된다면 직원들이 진실을 잘못 전하는 것은 용인될 수 있다’이며, 응답자에게 위 서술에 대한 본인 생각의 일치 정도를

6) Harman의 단일 요인검정은 주요 변수들에 대한 요인 분석을 실시하여 그 결과, 고유치가 1이상인 요인이 단 하나만 도출되거나(모든 문항이 단 하나의 요인을 측정하는 것으로 나타나거나), 여러 요인 중 단 하나의 요인이 총 분산의 절대적인 비중(일반적으로 50% 이상)을 설명하고 있는 경우, 동일방법편의가 심각하다고 판단하는 방법 중 하나이다(이경은, 2018).

7) 본 연구에서는 비윤리적 친조직 행태에 대한 지방 공무원의 의도(의향)에 관심을 갖는다. 물론, 의도와 행태는 개념적으로 구분되지만, 합리적 행동 이론(the theory of reasoned action)과 계획된 행동 이론에 따르면, 의도는 어떤 행위를 함에 있어 핵심적인 요인이며, 일반적으로 어떤 행위를 하고자 하는 의도가 강할수록 그 행위를 실제로 하게 될 가능성이 높아진다고 여겨진다(Icek, 1991). 따라서 UPB 관련해 공무원의 실제 행태를 직접 관찰하는데 한계가 있는 상황에서 간접적으로나마 행위에 대한 의도(의향)를 살펴보는 것이 적절하다고 판단하였다.

8) Umphress, Mitchell, & Bingham(2010) 연구에서 제시된 총 6개 문항은 ‘조직에 도움이 된다면, 우리 소속 조직이 좋게 보이도록 사실을 왜곡할 것이다.’, ‘조직에 도움이 된다면, 나는 회사의 고객과 클라이언트들에게 제품이나 서비스에 대해 과장할 것이다.’ ‘조직에 이익이 된다면, 나는 회사나 제품에 대한 부정적인 정보를 고객이나 클라이언트에게 알리지 않을 것이다’, ‘조직이 나에게 바란다면, 나는 무능력한 직원이 다른 조직으로 옮겨가도록 좋은 추천서를 써 줄 것이다’, ‘조직이 나에게 바란다면, 실수로 고객이나 클라이언트에게 과부과된 비용을 환불해 주는 것을 미룰 것이다’, ‘필요하다면, 나는 소속 조직을 해할 수 있는 정보를 대중에게 공개하지 않을 것이다’이다.

문도록 설계되어 있다. 모든 문항은 5점 척도(1: 전혀 그렇지 않다 ~ 5: 매우 그렇다)로 측정되었다. 본 연구에서는 원문항에 대한 응답값을 ‘전혀 그렇지 않다’와 ‘그렇지 않다’는 의도가 없음(0), ‘보통이다’에서 ‘매우 그렇다’까지는 의도가 있음(1)으로 조작화하였는데, 본 연구의 주된 관심이 ‘UPB의 의향이 얼마나 강력한가?’에 있지 않고, ‘UPB의 구체적 행태에 대해 실천할 의도가 있는가?’를 정보 숨김과 왜곡이라는 행위의 의도를 통해 살펴보는 데 있기 때문이다(이슬기·백승주, 2019).

2) 설명변수: 거래적·변혁적 리더십

본 연구는 리더십 유형을 변혁적·거래적 리더십으로 구분하고 각각에 대해 다음과 같이 측정하였다. 거래적 리더십은 리더가 원하는 것(성과)과 부하가 원하는 것(보상) 사이의 교환관계를 초점에 두고 부하를 관리하는 리더십을 의미한다(Bass, 1999). 해당 개념을 조작화하기 위해 선행연구에서는 거래적 리더십이 중요하게 목표 달성을 위해 보상과 처벌을 행사한다는 점에 착안해 측정 문항을 구성하였는데, 본 연구 역시 이를 고려하여 거래적 리더십을 측정하였다(Jensen et al., 2019; Caillier and Sa, 2017; Kim et al., 2021). 구체적으로는 ‘우리 자치단체의 승진은 업무 실적에 달려있다.’, ‘우리 자치단체에서는 업무 수행실적에 따라 보수가 달라진다.’ ‘우리 자치단체에서는 무능력하거나 일하지 않는 사람들에 대해 충분한 제재가 이루어진다.’에 대한 생각의 일치 정도를 묻는 세 개 문항(5점 척도)을 활용하였다(Cronbach's $\alpha = 0.69$).

한편, 변혁적 리더십은 단기적인 목표를 뛰어 넘은 상위 차원의 목표를 통해 부하를 이끌고 부하의 내적 욕구를 자극 및 개발하는 리더십을 의미한다(Judge & Piccolo, 2004; 최병권 외., 2017). 변혁적 리더십은 카리스마(charisma), 영감적 동기부여(inspirational motivation), 지적 자극(intellectual stimulation), 개별적 배려(individual consideration) 4개의 하위 차원으로 구성되며, 기존 연구들에서는 이러한 하위 차원들의 전부 또는 일부를 측정하여 분석에 활용하고 있다(최병권 외., 2017; Kim et al., 2021). 본 연구 역시 기존 논의를 반영해 카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극 차원을 고려하여 측정하였다. 구체적 측정 문항으로는 ‘(카리스마)우리 자치단체의 장은 조직의 미래비전에 대해 자주 언급한다.’, ‘(영감적 동기부여)우리 자치단체의 장은 부하들이 조직의 분위기와 환경에 동화될 수 있도록 조장한다.’, ‘(지적 자극)우리 조직의 상관들은 문제를 창조적으로 해결하도록 격려한다.’에 대한 생각의 일치 정도를 5점 척도로 측정한 세 개 문항을 활용하였다(Cronbach's $\alpha = 0.67$).⁹⁾ 이와 같은 측정문항을 토대로 최종 분석에서는 각 리더십 유형을 측정한 문항들의 응답값을 표준화한 뒤 도출한 평균값을 사용하였다.

9) 본 연구에서는 2차 자료를 활용하는 한계로 인해 ‘개별적 배려’ 차원에 대한 측정은 포함하지 못하였다.

3) 상황변수: 조직-구성원 간 교환관계 인식

본 연구의 상황변수는 조직-구성원 간 교환관계 인식이다. 이론적 논의에서 살펴본 바와 같이 조직-구성원 간 교환은 경제적 교환과 사회적 교환으로 나눌 수 있으며, 본 연구에서는 구성원들이 조직과의 교환관계에 대해 어떻게 인식하고 있는지를 교환 유형별로 각각 측정하고자 하였다.

우선, 사회적 교환관계 인식과 관련하여 그동안 조직몰입과 심리적 계약에 대한 문헌들에서는 ‘몰입(commitment)’이 사회적 교환관계를 가장 잘 나타내고 있는 개념이며, 조직몰입(organizational commitment)은 구성원이 바라보는 조직과의 사회적 교환관계를 대표한다고 보았다(Shore, 2006). 이에 본 연구에서는 조직몰입을 측정하는 문항들을 사회적 교환관계 인식을 측정하는 대리측정 문항들로 사용하였다. 사회적 교환관계 인식을 측정하기 위해 사용한 네 개 문항은 ‘나는 내 부서원들이 가족처럼 느껴질 때가 자주 있다’, ‘내가 추구하는 가치와 우리 조직이 추구하는 가치가 매우 비슷하다’, ‘나는 내가 다니는 직장에 대해 다른 사람들에게 자랑스럽게 이야기한다’, ‘나는 의무적으로 해야 하는 일이 아닌데도 어떤 일을 자원해서 하는 경우가 자주 있다’이다(Cronbach’s $\alpha = 0.75$).

다음으로 경제적 교환관계 인식을 측정하기 위해서 경제적 교환에 대해 측정도구를 개발한 Shore 등(2006)의 설문과 유사한 내용으로 작성된 두 개 문항을 사용하였다.¹⁰⁾ 해당 문항들은 ‘조직이 구성원들을 신경 써주는 경우에만 구성원들도 조직을 신경 써야 한다’, ‘조직의 처우가 부당하다면 구성원은 열심히 일할 필요가 없다’라는 진술문에 대해 응답자가 동의하는 정도를 5점 척도로 묻고 있다(Cronbach’s $\alpha = 0.57$). 최종 분석에서는 교환관계 유형별로 조직-구성원 간 교환관계를 측정한 문항들의 응답값을 표준화한 뒤 도출한 평균값을 사용하였다.

4) 통제변수

선행 연구들에서는 업무유형, 직급, 연령, 최종학력, 재직기간, 공공봉사동기, 입직 직급, 부패민감도, 본인의 생산성 등의 인구통계학적 요인들 및 레드테이프 수준, 조직 생산성, 규

¹⁰⁾ Shore 등(2006)이 경제적 교환에 대한 측정 도구로 사용한 총 6개 문항은 ‘조직과 나의 관계는 경제적 관계이다-나는 일하고 그들은 나에게 보상한다’, ‘나는 현재 조직이 나에게 무엇을 하고 있느냐에 관심이 있으며, 미래에 조직이 나에게 무엇을 해줄 것인가에는 관심이 없다’, ‘나의 노고는 내가 받는 보상과 이익의 양과 동일하다’, ‘조직이 나를 위해 무언가를 더 해줄 것으로 기대할 때에만 나도 조직을 위해 무언가를 더 하기를 원한다’, ‘나는 내가 기여한 것에 비해 조직으로부터 무엇을 얻고 있는지에 대해 매우 신중하게 따져본다’, ‘내가 조직에 진정으로 원하는 것은 나의 노고에 대해 보상을 받는 것이다’이다.

정 준수에 대한 조직 문화 등의 조직 요인들과 구성원들의 윤리적·비윤리적 행태 간의 연관성을 지속적으로 논의해 왔다(Bellé and Cantareli, 2017; Kim et al., 2021; Treviño et al., 2014). 이에 본 연구에서도 지방공무원의 비윤리적 친조직적 행위 의도에 영향을 줄 수 있는 제3의 요인을 통제하기 위해 인구통계학적 요인 및 조직 요인을 모형에 포함하였다. 이상의 측정방식을 통해 주요 변수별 기초통계량은 다음 <표 3>과 같다¹¹⁾.

<표 3> 주요 변수의 기초통계량(N=2,990)

변수		평균	표준편차	최소값	최대값
UPB	정보습김	2.63	0.86	1	5
	정보왜곡	2.13	0.75	1	5
리더십	변혁적 리더십*	11.22	1.89	3	19
	거래적 리더십*	7.63	2.03	3	15
사회적 교환관계*		13.44	2.45	4	20
경제적 교환관계*		5.34	1.51	2	10
직무내용	정책기획	0.11	0.31	0	1
	정책집행(비규제업무)	0.32	0.47	0	1
	규제집행	0.11	0.32	0	1
	행정관리 및 지원	0.46	0.50	0	1
입직 경로	9급	0.87	0.34	0	1
	7급	0.08	0.27	0	1
	5급 지방고시	0.00	0.05	0	1
	7급 특별채용	0.01	0.10	0	1
	기타	0.03	0.18	0	1
공공봉사동기*		17.08	3.01	5	25
레드태이프		5.81	1.64	1	10
생산성	본인	6.55	1.46	1	10
	조직	6.49	1.59	1	10
부패 민감도*		13.75	3.32	4	20
규정 준수		3.68	0.73	1	5

* 복수 문항에 대한 응답값의 표준화 이전 원점수 합산

** 연령, 최종학력, 직급, 재직기간은 통제변수에 포함되는 변수이지만, 앞서 자료의 표본 특성(<표 2>)에서 분포정보를 언급하여 해당 표에서는 생략하였음

11) 기초통계량은 원천데이터의 현황 그대로를 파악하기 위한 자료이므로 표준화 이전의 원점수를 기준으로 작성하였으며, 하나의 개념을 측정하기 위해 복수 문항을 사용하는 경우, 복수 문항에 대한 응답값의 원점수 합산으로 작성하였다.

IV. 분석결과

1. 지방 공무원의 공공데이터 관련 UPB 의도 분포 및 주요 변수 간의 상관분석

지방 공무원의 공공데이터 관련 UPB 의도에 미치는 리더십과 조직-구성원 간 교환관계의 효과를 살펴보기에 앞서, 지방 공무원의 공공데이터 관련 UPB 의도 그 자체의 분포를 살펴보았다. 다음 <표 4>에 제시된 바와 같이, UPB와 관련된 어떤 행위에도 의도가 없다고 답한 지방 공무원은 응답자 가운데 43.5%를 차지하는 것으로 나타났으나, 어떤 행위라도 정보를 다루는 데 있어 UPB 의도가 있다고 답한 응답자는 56.5%를 차지해 절반을 넘겼다. 또한, UPB 의도가 있다고 답한 응답자 내에서 나타난 응답 패턴을 살펴보면, 우선 정보를 숨기는 행위에만 의도가 있다고 답한 응답자가 51%로 가장 큰 비중을 차지하였으며, 그다음으로는 정보를 숨기는 행위뿐만 아니라 정보 왜곡 의도도 함께 있다고 답한 응답자 비중이 42.7%로 뒤를 이었으며, 정보 왜곡 행위에만 의도가 있다고 답한 응답자는 6.3%에 그쳤다.

디지털 정부 구현에 있어서 공공데이터의 중요성과 이를 다루는 주체로서 지방정부 공무원의 역할이 매우 크다는 점을 상기할 때, 조직을 위하여 정보 숨김과 정보 왜곡 행태를 보일 의도를 가지고 있는 지방공무원의 비중이 응답자의 절반을 넘는다는 사실은 디지털 정부 정책을 기획하고 집행함에 있어 지방공무원의 전략적 행태에 대해 숙고하지 않으면, 정책 목표를 달성하기 어려울 것이라는 점을 예측 가능하도록 한다. 더구나, 윤리적 판단이 개입될 수 있는 설문 경우 일반적으로 응답자들이 사회적으로 바람직하다고 여겨지는 응답을 선택하는 편향이 나타날 가능성이 크다는 점을 감안해 볼 때도, 정책결정자들은 본 연구의 결과를 주의 깊게 받아들여야 할 것이다.

<표 4> 정보에 대한 UPB 의도 분포(단위: %)

의도 없음	의도 있음(56.5)			Total
	정보 숨김만	정보 왜곡만	둘다	
43.5	28.8(51)	3.6(6.3)	24.1(42.7)	100

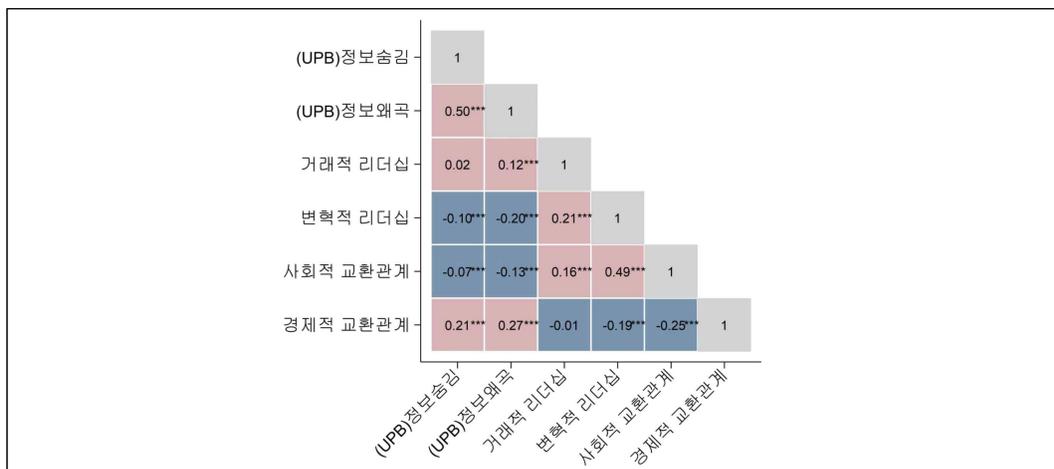
다음으로 주요 변수 간 상관관계 분석 결과는 아래 <그림 1>과 같다. 먼저, 정보를 숨기거나 왜곡하려는 UPB 의도는 서로 정(+)의 상관관계를 보였다($\rho=0.5$, $p<0.01$). 다음으로 리더십 유형에 따라 리더십과 UPB와의 상관성은 차별적으로 나타났다. 거래적 리더십의 경우 정보 왜곡 의도와 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났으나($\rho=0.12$, $p<0.01$), 정보 숨김 의

도와는 통계적으로 유의미한 관계를 맺지 않는 것으로 나타났다. 반면, 변혁적 리더십은 정보 숨김($\rho=-0.1, p<0.01$) 및 왜곡($\rho=-0.2, p<0.01$)의도와 부(-)의 상관관계를 맺고 있는 것으로 나타났다. 또, 본 연구에서 맥락 요인으로 주목하고 있는 조직-구성원 간 교환관계 역시 유형별로 UPB와 차별적인 상관관계를 보였다. 사회적 교환관계의 경우, UPB의 행태인 정보 숨김($\rho=-0.07, p<0.01$)과 왜곡($\rho=-0.13, p<0.01$) 행태에 대한 의도와 부(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타난 반면, 경제적 교환관계의 경우 정보 숨김($\rho=0.21, p<0.01$)과 왜곡($\rho=0.27, p<0.01$)에 대한 의도와 모두 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

이들 주요 변수 간의 상관관계 분석 결과는 본 연구에서 주목하는 리더십과 조직-구성원 간 교환관계가 UPB에 미치는 효과를 검증하는데 분석적 실마리를 제시해준다. 특히, 리더십 효과와 관련해서는 리더십이라고 하더라도 그 유형에 따라 UPB에 미치는 효과가 상반될 수 있다는 이론적 예측의 유효성을 짐작 가능케 한다. 또, 이처럼 리더십 유형에 따라 상관관계 방향과 유의성이 엇갈려 나타난다는 것은 리더십의 특성을 구분하여 그 효과를 살펴볼 필요가 있음을 제기하는 동시에, 그렇지 않을 경우 리더십과 UPB의 관계를 단편적으로 이해하는데 그칠 가능성이 있음을 시사한다.

그러나 상관관계의 유의미성과 방향만으로는 본 연구에서 제기하고 있는 가설을 검증하는데 무리가 있다. 이는 어디까지나 선형관계를 가정한 분석이며, 제3의 가설 즉 UPB에 영향을 미칠 수 있는 다른 요인들에 대한 적절한 통제가 없는 상태의 분석 결과이기 때문이다. 따라서 다음에서는 본 연구의 관심 변수 이외의 통제변수를 포함한 이항 로지스틱 회귀모형을 추정하여 리더십과 조직-구성원 간 교환관계, 그리고 UPB의 관계를 엄밀하게 분석하고자 한다.

〈그림 1〉 주요 변수의 상관관계



2. 이항 로지스틱 회귀분석 결과

리더십과 조직-구성원 간 교환관계, 그리고 UPB 세 변수의 관계를 살펴보기 위해, 본 연구는 이항 로지스틱 회귀분석을 실시하였다(〈표 5〉 참고). 앞서 이론적 논의에서 도출한 가설을 차례로 검증하기 위해 [모형 1]~[모형 4]를 추정하였으며, [모형 5]는 각 요인의 강건성을 확인하는 차원에서 주요 변수를 모두 포함한 상태에서 개별 변수의 효과를 추정하였다. 참고로 이항 로지스틱 회귀분석 결과 해석에 사용되는 승산비(odds ratio)는 독립변수가 1단위 증가할 때 늘어나는 승산의 비율을 나타낸다. 이항 로지스틱 회귀분석 결과 승산비가 1보다 작은 경우에는 ‘독립변수가 증가함에 따라 사건이 발생할 확률은 감소한다’고 해석하며, 승산비가 1보다 큰 경우에는 ‘독립변수가 증가함에 따라 사건이 발생할 확률은 증가한다’고 해석한다. 예를 들어, 아래 표의 [모형 1]에서 거래적 리더십과 UPB 의도 간의 분석 결과를 살펴보면 승산비가 1보다 크므로, 이를 ‘거래적 리더십이 강해짐에 따라 UPB 의도가 생길 확률이 증가한다’고 해석할 수 있다. 결과에 대해서는 〈표 5〉의 모형별 회귀계수의 의미와 함께 모형별 한계효과의 추정결과를 나타낸 그림을 통해 해석하고자 한다.

〈표 5〉 이항 로지스틱 회귀분석 추정결과(odds ratio, N=2,990)

구분	[모형 1] β (S.E)	[모형 2] β (S.E)	[모형 3] β (S.E)	[모형 4] β (S.E)	[모형 5] β (S.E)
거래적 리더십	1.269*** (0.067)	1.251*** (0.067)	1.256*** (0.068)	1.239*** (0.067)	1.243*** (0.067)
변혁적 리더십	0.758*** (0.047)	0.762*** (0.050)	0.750*** (0.052)	0.760*** (0.050)	0.756*** (0.053)
변혁적 리더십 ²	0.882** (0.040)	0.892* (0.041)	0.862** (0.047)	0.880** (0.041)	0.861** (0.048)
사회적 교환관계		1.06 (0.070)	1.02 (0.077)	1.056 (0.070)	1.036 (0.079)
경제적 교환관계		1.475*** (0.075)	1.480*** (0.075)	1.630*** (0.103)	1.626*** (0.103)
거래적 리더십 #사회적 교환관계			0.876* (0.056)		0.925 (0.062)
변혁적 리더십 #사회적 교환관계			1.137 (0.088)		1.08 (0.085)
변혁적 리더십 ² #사회적 교환관계			1.022 (0.053)		1.004 (0.054)

구분	[모형 1] β (S.E)	[모형 2] β (S.E)	[모형 3] β (S.E)	[모형 4] β (S.E)	[모형 5] β (S.E)
거래적 리더십 #경제적 교환관계				1.235*** (0.075)	1.212** (0.076)
변혁적 리더십 #경제적 교환관계				0.829** (0.054)	0.841** (0.056)
변혁적 리더십 ² #경제적 교환관계				0.916 (0.048)	0.919 (0.049)
통제변수	Y	Y	Y	Y	Y
Constant	1.312 (1.015)	1.191 (0.933)	1.082 (0.851)	1.184 (0.932)	1.119 (0.882)
Log likelihood	-1,907.3	-1,876.9	-1,874.2	-1,867.5	-1,866.6
LR chi2	(23)† 279.9***	(25)† 340.7***	(27)† 346.1***	(27)† 359.5***	(31)† 361.3***
Pseudo R2	0.068	0.083	0.085	0.088	0.088

* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

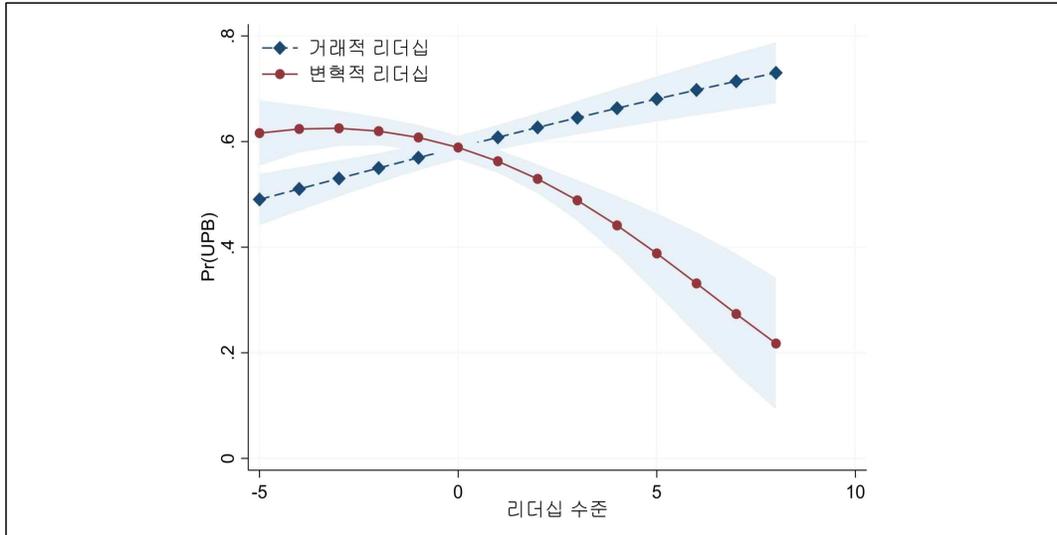
† model degrees of freedom

먼저, 리더십이 UPB에 미치는 영향을 살펴보기 위해 설정한 가설 1-1과 가설 1-2의 검증 결과에 해당하는 [모형 1]을 도식화하면 <그림 2>와 같다. 거래적 리더십은 UPB와 선형관계 차원에서 UPB 의도를 강화하는 것으로 나타나 가설 1-1을 지지하였다(OR=1.269, p<0.001). 이는 목표 달성, 조직성과 창출을 위해 리더가 보상과 처벌을 행사하면서 부하와 서로 원하는 바를 주고받는 거래적 리더십 특성이 강해질수록 구성원들의 윤리적 가치가 희석되어 중국에는 UPB를 증가시킨다는 선행연구 결과(Graham et al., 2015; Kim et al., 2021)와도 일치하는 결과이다.

한편, 변혁적 리더십은 역U자형의 비선형 관계를 가지는 것으로 나타나 가설 1-2는 지지되었다. 이는 변혁적 리더십이 초기에는 UPB를 강화하다가 어느 시점부터는 이를 오히려 약화시키는 양방향적인 영향력을 가지고 있음을 것을 의미한다(OR=0.882, p<0.01). 더 나아가 이러한 결과를 시각화한 그림을 살펴보면(<그림 2> 참고), 변혁적 리더십은 UPB를 약화시키는 방향으로 더 주요하게 작용하고 있음을 볼 수 있다. 이는 변혁적 리더십이 일정 수준에 다르면, 구성원들의 UPB 의도를 감소시키는 방향으로 작용할 것임을 보여준다.

이러한 결과는 리더십과 UPB의 관계를 확인했다는 의미를 넘어, 디지털 전환 시대에 공공데이터의 주요 관리자인 지방 공무원의 정보 숨김과 왜곡 행태가 지방자치단체의 리더 특성에 의해 좌우될 수 있다는 점에서 의미가 크다.

〈그림 2〉 거래적·변혁적 리더십과 UPB의 관계



조직-구성원 간 교환관계 인식과 UPB 간의 관계에 대한 분석결과를 살펴보면([모형 2] 참고). 사회적 교환관계의 경우, 앞서 살펴본 상관관계 분석결과와 달리 UPB에 단독으로 유의미한 영향을 미치지 못한 반면, 경제적 교환관계의 경우 상관관계 분석결과와 동일하게 UPB 의도를 강화하는데 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(OR=1.475, $p<0.001$).

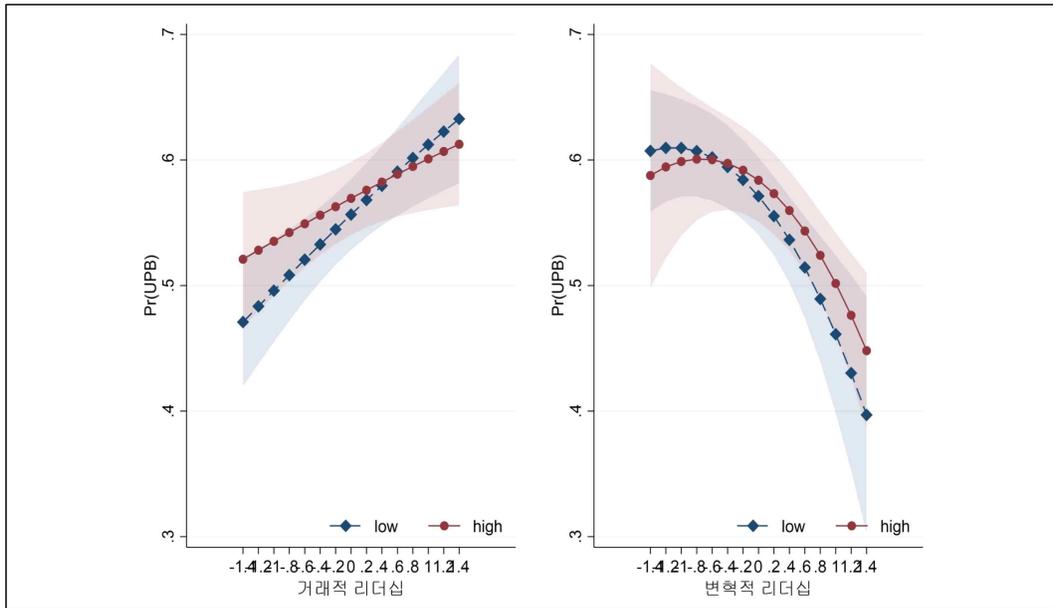
조직-구성원 간 교환관계가 리더십과 UPB 관계를 조절하는 맥락 요인으로 작용하는지 살펴보기 위해 설정한 가설 2-1~2-3을 모형화하여 추정한 결과, 사회적·경제적 교환관계 유형에 따라 상호작용 효과가 차별적으로 나타났다.

먼저, <표 5>의 [모형 3]의 분석결과를 살펴보면, 사회적 교환관계 인식과 거래적 리더십과의 상호작용 효과는 통계적으로 유의미하였으며, 사회적 교환관계 인식이 강한 상황에서는 거래적 리더십의 UPB 강화 효과가 완화되는 것으로 나타났다(OR=0.876, $p<0.05$). 그러나 <표 5>의 [모형 5]의 분석결과를 살펴보면, 사회적 교환관계 인식과 거래적 리더십과의 상호작용 효과의 통계적 유의미성은 사라짐을 알 수 있다. 또한, 사회적 교환관계 요인과 변혁적 리더십과의 상호작용 효과는 [모형 3]과 [모형 5] 모두에서 유의미하게 나타나지 않았다.

이러한 분석결과를 좀 더 명확히 하기 위해 사회적 교환관계 인식과 거래적·변혁적 리더십의 상호작용 효과에 대한 추정 결과를 그림으로 나타내었다(<그림 3> 참고). 아래 그림을 살펴보면, 거래적·변혁적 리더십과 UPB 간의 관계를 나타내는 그래프의 신뢰구간이 사회적 교환관계 인식이 높은 경우와 낮은 경우에 상당 부분 중복(overlapping)되고 있음을 알 수 있

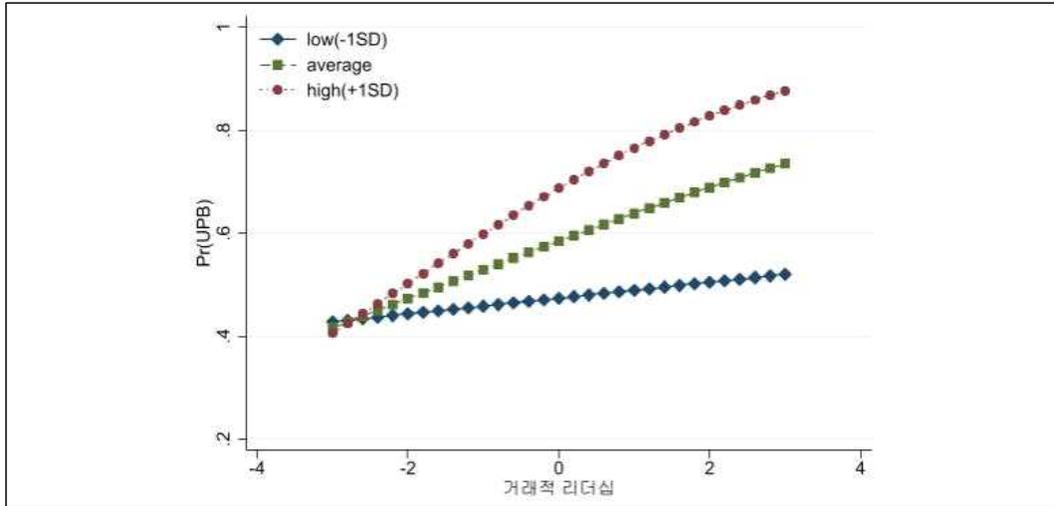
다(〈그림 4〉와 비교). 따라서 사회적 교환관계 인식과 리더십의 상호작용 효과에 대한 가설 2-1과 2-2는 지지되지 않았다고 보는 것이 타당하다.

〈그림 3〉 거래적·변혁적 리더십과 사회적 교환관계 인식의 상호작용



한편, [모형 4] 및 [모형 5]의 추정 결과에 따르면, 경제적 교환관계 인식은 리더십 유형과 무관하게 리더십과 UPB와의 관계를 강화시키는 것으로 나타났다. 먼저 거래적 리더십과 UPB의 관계에 대한 경제적 교환관계의 맥락 효과는 앞서 설정한 가설 2-3을 지지하는 것으로 나타났다(OR=1.235, $p < 0.001$). 즉, 조직에 대한 경제적 교환관계 인식이 높을 경우 거래적 리더십이 UPB에 미치는 정(+)적 영향력이 더 강화될 수 있음을 실증적으로 확인한 것이다(〈그림 4〉 참조). 이러한 결과는 물질적 보상이 주로 교환되는 조직에서는 조직 목표에 부합한 성과를 강조하고 그 결과에 따른 보상과 처벌을 명확히 하는 리더의 행태가 구성원으로 하여금 UPB 의도를 가지도록 할 확률을 더 크게 높이는 것이라고 해석할 수 있다. 이는 외재적 인센티브를 조직과 구성원이 적극적으로 교환하는 조직에서 리더가 이를 조직 목표 달성을 위한 도구로 활용하게 된다면, 조직 구성원은 사회적 규범 및 가치관을 토대로 윤리적 행위를 하기보다 자신의 물질적 이익과 직결된 조직의 이익을 위해 비윤리적 행동까지 감수할 유인이 커지게 된다는 것을 의미하기도 한다.

〈그림 4〉 경제적 교환관계에 따른 거래적 리더십과 UPB의 관계

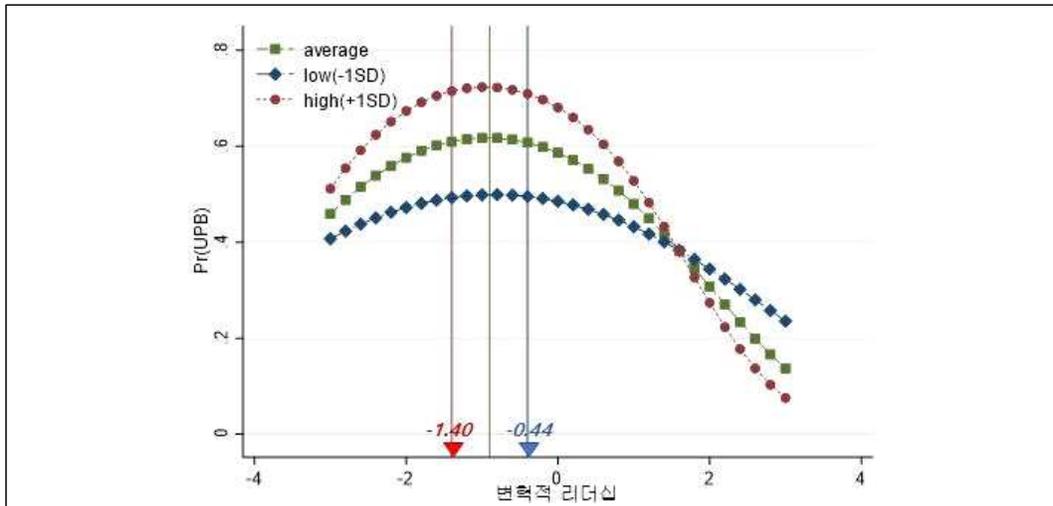


다음으로 변혁적 리더십이 UPB에 미치는 영향에 대한 경제적 교환관계의 맥락 효과에 대해서는 이론적 예측이 어려워 탐색적 차원에서 [모형 4]에 포함해 추정하였는데, 그 결과 일차항에 대한 상호작용 효과는 음(-)의 방향으로 유의미하였으나(OR=0.829, $p<0.01$), 이차항에 대해서는 상호작용 효과는 통계적으로는 유의미하지 않았다. 이러한 결과는 경제적 교환관계가 변혁적 리더십과 UPB 간의 비선형적 관계의 기울기 자체를 유의미하게 변화시키지는 않으나 변곡점을 좌측으로 이동시키는 영향을 미친다는 것을 의미한다.

이상의 결과를 시각화한 〈그림 5〉를 살펴보면, 경제적 교환관계 인식 수준이 높은 경우(+1SD)의 변곡점 위치(-1.40)는 경제적 교환관계 인식 수준이 낮은 경우(-1SD)의 변곡점 위치(-0.44)는 좌측에 치우쳐 있음을 알 수 있다.¹²⁾ 이러한 결과는 조직에 대한 경제적 교환관계 인식이 높은 상황에서는 상대적으로 낮은 수준의 변혁적 리더십이라고 할지라도 UPB의 완화효과가 발생할 수 있는 반면, 경제적 교환관계 인식이 낮은 상황에서는 상대적으로 더 높은 수준의 변혁적 리더십이 충족되었을 때 UPB 완화 효과가 발생한다는 것을 의미한다.

12) 변곡점 도출은 Weisberg(2005)가 제안한 2차 회귀방정식의 변곡점 구하는 방식($Z_{\text{변곡점}} = -\beta_1/\beta_2$)을 적용하였다(Weisberg, 2005; 최정락·유태용, 2012).

〈그림 5〉 경제적 교환관계에 따른 변혁적 리더십과 UPB의 관계



V. 논의 및 결론

본 연구에서는 디지털 전환의 시대에 중요성이 점점 더 부각되고 있는 공공데이터의 주요 생산주체이자 제공 주체인 지방공무원의 UPB에 대해 탐구하면서, 과연 리더십과 조직-구성원 간 교환관계 인식이 공공데이터와 관련한 UPB에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았다. 본 연구의 주요 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 실제로 지방공무원들에게 자신이 속한 지방자치단체의 이익을 위해 정보를 숨기거나 왜곡하고자 하는 의도가 존재한다는 사실이 드러났다. 이러한 사실은 공공의 이익에 봉사해야 하는 공무원들이 자신이 속한 조직의 안위와 이익을 위하여 비윤리적인 행태를 주저하지 않을 수 있음을 명백하게 보여주므로, 정책결정자들은 이러한 문제적 상황을 명확하게 인지하고, 이에 대처하기 위한 방안을 마련해야 한다.

둘째, 리더십의 윤리적 속성 또는 구성원들의 윤리적 행태에 미치는 영향력에 대해 의구심을 표한 연구들도 존재하였으나, 본 연구의 결과는 리더십이 그 유형 및 형태의 차이에도 불구하고 정보은닉, 정보 왜곡 등과 같은 구성원들의 비윤리적 행태에 영향을 미친다는 점을 명백히 보여준다. 조직의 운영과 조직구성원 간의 관계를 고려할 때 공공조직에서의 리더십은 디지털 정부라는 목표를 성취하고, 양질의 공공데이터를 제공함에 있어 구성원들의 행태에

영향을 미칠 수 있는 가장 핵심적인 요인 중 하나임이 분명하다.

셋째, 리더십은 그 유형에 따라 UPB에 차별적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구에서 밝혀진 거래적·변혁적 리더십의 UPB에 대한 효과는 Kim et al.(2021)의 연구 결과와 상당 부분 일치한다. 다만 본 연구는 디지털 정부의 핵심 성공 요인이라고 할 수 있는 공공데이터와 관련된 지방공무원들의 개별적 UPB에 주목하여 연구하였다는 점에 있어 차별적이라고 할 수 있으며, 큰 맥락에서 선행 연구의 결과가 재검증되었다는 점에서도 본 연구의 의미가 있다고 할 수 있다. 구체적으로 거래적 리더십은 구성원의 UPB를 강화하는 방향으로 작동하는 반면, 변혁적 리더십은 초기에는 구성원의 UPB를 강화시키는 방향으로 작동하지만, 일정 수준 이상이 되면, 오히려 UPB를 감소시키는 방향으로 작동하는 것으로 나타났다. 공공조직에서 성숙한 또는 진정한 의미의 변혁적 리더십이 구성원들의 UPB를 감소시킬 수 있다는 점은 리더들에게 중요한 발견이다. 공공조직에서의 변혁적 리더십과 UPB 간의 비선형적 관계에 대해 최초로 검증한 Kim et al. (2021)은 이러한 결과에 대해 초기의 변혁적 리더십은 구성원들의 조직정체성을 강화시켜 구성원들이 조직을 위해 비윤리적으로 행동하도록 만들 수 있으나, 공공 가치를 강조하는 공공조직에서의 성숙한 변혁적 리더십은 구성원의 공공 가치를 달성하는 내재적 동기를 유발하여 오히려 비윤리적 행태를 감소시킬 것이라고 설명한 바 있다. 공공 가치를 실현하기 위해 존재한다는 공공조직의 본질적 목표와 각 공공조직은 조직의 범주를 넘어 전체 사회에 이익이 되도록 기여해야 한다는 사명이 강조될 때, 공공조직의 구성원들이 조직에 매몰되어 공공조직의 일원으로서의 본분을 망각할 위험성을 줄일 수 있을 것이다. 특히, 정보의 공개와 디지털 전환이 강조되고 있는 공공 영역에서 지방 공무원들의 정보 숨김과 정보 왜곡 행태는 장기적 관점에서 본인이 속한 지방자치단체에 명백히 해가 될 수 있는 행태이므로, 조직의 비전과 장기적인 목표를 강조하는 변혁적 리더의 영향은 비윤리적 친조직 행태를 감소시키는 방향으로 작동하는 것이라고 해석된다. 한편, 이러한 분석 결과는 리더들에 대한 변혁적 리더십에 대한 교육 또는 훈련 프로그램을 실시함으로써 구성원들의 비윤리적 행태를 감소시킬 수 있다는 실천적 의미로도 해석된다.

넷째, 본 연구결과는 구성원과 조직 간의 경제적 교환관계가 UPB를 증가시킬 뿐 아니라 거래적 리더십의 UPB 유발 효과를 강화할 수 있음을 보여준다. 본 연구는 조직과 구성원 간의 교환관계 인식 중 특히 경제적 교환관계 인식과 UPB 간의 관계에 주목한 초기 연구물이라는 점에서 의의가 있다. 조직이 구성원과 경제적 교환관계를 형성할 때 UPB가 증가될 뿐 아니라 거래적 리더십의 UPB 증가 효과가 더 크게 나타날 수 있음을 볼 때, 구성원-조직 간 경제적 교환관계는 UPB에 대한 설명변수임과 동시에 거래적 리더십의 효과성을 조절하는 상황 또는 맥락 조건으로 작용함을 확인하였다. 이러한 분석결과는 구성원-조직 간 경제적 관계의 어두운 측면(dark side)을 자세히 살펴보아야 한다는 점과 리더십이 구성원들의 행태에

영향을 미치는 매커니즘을 정확하게 파악하기 위해서는 조직의 특성 또한 함께 고려해야 한다는 점을 시사한다. 즉, 조직이 구성원과 경제적 교환관계를 형성하고 있는 경우, 구성원들의 친조직적 비윤리적 행태가 구성원들의 스스로의 의지에 의해 일어날 수 있음과 이러한 상황 속에서 개인에게 보상과 처벌을 강조하는 것은 구성원들의 비윤리적 행태를 더욱 독려하는 결과로 이어질 수 있음에 주의해야 한다. 따라서 조직이 구성원과 경제적 교환관계가 강력히 형성된 조직에서는 구성원의 의도(친조직적 또는 반조직적)에 관계없이 비윤리적 행위에 대해서는 강력한 제재를 가하고, 집중적인 윤리교육을 통해 구성원들의 비윤리적 행위를 제어할 필요가 있다.

다섯째, 변혁적 리더십과 경제적 교환관계 인식의 상호작용에 대한 분석 결과를 살펴보면, 경제적 교환관계 인식이 높은 조직에서는 상대적으로 낮은 수준의 변혁적 리더십일지라도 UPB 감소 효과를 나타낼 수 있음이 드러났다. 이와 관련해서는 다음과 같은 해석이 가능하다. 조직의 구성원들은 일반적으로 조직이 그들에게 돈과 같은 물질적 자원 뿐 아니라 소속감이나 사회적·정서적 지원을 제공할 것을 기대한다(Epitropaki & Martin, 2013). 따라서 조직과의 관계를 경제적 교환관계라고 더 강하게 인식하는 구성원일수록 조직 내에서 사회심리적 요소에 대한 교환의 욕구나 정서적 관여에 대한 욕구가 더 강할 것이라고 예측해볼 수 있다. 이러한 상황에서 카리스마적 호소력, 구성원의 욕구에 대한 배려 등을 통해 구성원과 관계를 맺는 변혁적 리더가 등장하는 경우 그렇지 않은 상황에 비해 리더에 대한 구성원들의 동조 효과가 더 크게 나타나게 될 것이므로, 본 연구에서와 같이 경제적 교환관계 인식이 상대적으로 강할 경우 변혁적 리더십 수준이 낮은 경우에도 UPB 감소 효과가 나타났을 것이라고 추측된다.

본 연구는 지금까지 민간 부문에서 주로 다루어져 온 UPB에 대한 연구를 공공부문으로 확장했다는 데 의의를 찾을 수 있다. 또한, 현시점에서 정부의 핵심 화두인 디지털 정부 또는 데이터 기반 행정 공공데이터와 관련하여 공무원의 의도적인 비윤리적 행태로 인해 정책의 효과가 감소될 수 있음에 대한 경각심을 일깨웠다는 점에서도 가치가 있다고 판단된다. 리더십의 유형에 따라 UPB가 증가할 수도, 감소할 수도 있다는 점은 지방자치단체의 최고관리자 및 중간관리자들의 성숙한 변혁적 리더십의 중요성에 대해 다시 한 번 확인하는 계기가 되었다. 마지막으로 기존 연구들에서는 리더십이 작동하는 상황으로서의 조직과 구성원 간의 관계에 주의를 기울이지 않은 채 리더십의 독립적 효과에 대해 강조하거나, 리더십의 효과가 달라질 수 있는 요인들 중 주로 리더 혹은 팔로워(조직구성원)의 특성에 주목하는 경향이 강하였다. 그러나 리더십의 효과는 본 연구에서와 같이 조직 내 관계 요인에 따라라도 달라질 수 있음에 주의해야 한다. 조직-구성원 간 경제적 교환관계가 강력하게 형성된 조직에서는 거래적 리더십의 UPB 증가 효과가 더 강하게 나타나는 반면, 변혁적 리더십의 UPB 감소 효과는

더 낮은 리더십 수준에서도 나타난다는 결과를 통해서도 경제적 교환관계 인식이 강력한 조직에서 리더십 전략이 더 중요한 의미를 갖는다는 것을 보여준다. 즉, 경제적 교환관계 인식이 강한 조직에 속한 리더들은 구성원들에게 거래적 리더십 행태를 보이기보다 카리스마, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려 등과 같은 변혁적 리더십 행태를 보이도록 노력하여야 한다.

이상의 시사점에도 불구하고 본 연구는 동일한 원천으로부터 모든 변수를 측정하여 동일방법편의 가능성이 존재하며, 리더십의 윤리적 또는 비윤리적 행태의 효과에 차이를 발생시키는 다양한 요인들에 대한 다양한 검토를 수행하지 못했다는 점에서 한계가 존재한다. 따라서 향후 연구에서는 동일방법편의를 극복하기 위해 독립된 원천으로부터 각 변수들을 측정하고자 하는 노력이 수반될 수 있기를 기대하며, 조직적 요인, 구성원의 개인적 특성 등 다양한 상황 또는 맥락 요인들에 의해 리더십의 효과가 어떻게 달라질 수 있는지에 대한 탐구가 수행되기를 바란다. 마지막으로, 본 연구에서는 2차 자료의 한계로 조직과 구성원 간의 사회적 교환관계를 직접 측정하지 못하였다는 점과 조직-구성원 간 교환관계 인식의 효과에 대한 정교한 이론을 개발하지 못하였다는 점에서 한계를 가지며, 후속 연구에서는 경제적 교환관계와 함께 사회적 교환관계를 측정할 수 있는 문항을 개발함과 함께 리더십, 조직-구성원 간 교환관계, UPB 간 관계에 대하여 더욱 정밀한 이론을 개발함으로써 발전된 연구를 진행할 수 있기를 기대한다.

【참고문헌】

- 김진·금현섭. (2017). 조직 목표 명료성의 다차원성과 친조직적 부정행위의 관계에 관한 연구. 「한국행정학보」, 51(4): 149-179.
- 박노윤·설현도·이준호. (2014). 진성리더십과 구성원 성과의 관계: 사회정체성의 매개효과 및 사회적 교환관계의 조절효과를 중심으로. 「대한경영학회지」, 27(11): 2013-2039.
- 박돌봉. (2006). 「지방자치단체 행정정보공개제도의 실효성에 관한 연구: 서울특별시를 중심으로」. 박사학위논문. 서울: 동국대학교 대학원.
- 서형준·명승환. (2015). 지자체 공공데이터 개방 현황 및 정책 제언: 공공데이터 포털사이트 운영을 중심으로. 「한국지역정보화학회지」, 18(4): 1-27.
- 유광호·이병철·김승용. (2019). 팀 다양성이 팀 성과에 미치는 영향: 변혁적 리더십과 팀 구성원 교환관계의 역할. 「인적자원개발연구」, 22(2): 59-86.
- 윤정구. (2012). 「진정성이란 무엇인가」. 서울: 한언.
- 원종하·이은령. (2020). 조직지원인식과 비윤리적 친조직 행동에 있어서 심리적 특권인식의 조절효과에 관한 연구. 「한국콘텐츠학회논문지」, 20(8): 598-617.
- 이강민·주시각·전상길. (2016). 변혁적 리더십이 비윤리적 친조직 행동에 미치는 영향-조직 동일시의 매개 효과. 「디지털융복합연구」, 14(2): 83-98.
- 이경은. (2018). 중앙행정기관 내 행정리더십 행태의 효과성에 대한 실증 연구: 공공조직의 목표모호성에 따른 차이를 중심으로. 「한국조직학회보」, 15(3): 63-91.
- 이슬기·백승주. (2019). 공공부문에서 성과주의에 대한 인식이 비윤리적 친조직 행위 의도에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 53(3): 55-79.
- 이철우·김철우. (2017). 윤리적 리더십이 인지된 조직청렴도 및 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향. 「리더십연구」, 9(1): 87-113.
- 전원보. (2007). 변혁적·거래적 리더십의 효과성 분석 : 공·사조직 간의 비교. 「한국공공관리학보」, 21(4): 1-24.
- 정운진. (2021). 「경쟁심과 한국 정부의 부처 이기주의 행태에 관한 연구」. 박사학위논문. 서울: 서울대학교 행정대학원.
- 한주희·고수일. (2003). 급여탄력성에 따른 조직공정성, 회사-구성원 교환관계 및 조직몰입에 대한 입구. 「인사조직연구」, 11(2): 171-197.
- 허준영. (2021). 「공공서비스 유형분석 및 전달체계 개선 연구」. 서울: 한국행정연구원.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in*

- organizations*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall: Englewood cliffs.
- Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Collier Macmillan.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2): 181-217.
- Basu, R., & Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: an empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of applied social psychology*, 27(6): 477-499.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boies, K., & Howell, J. M. (2006). Leader-member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes. *The Leadership Quarterly*, 17(3): 246-257.
- Bottomley, P., Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & León-Cázares, F. (2016). The impact of transformational leadership on organizational citizenship behaviours: The contingent role of public service motivation. *British Journal of management*, 27(2): 390-405.
- Caillier, J. G. (2015). Transformational leadership and whistle-blowing attitudes: Is this relationship mediated by organizational commitment and public service motivation?. *The American Review of Public Administration*, 45(4): 458-475.
- Caillier, J. G., & Sa, Y. (2017). Do transformational-oriented leadership and transactional-oriented leadership have an impact on whistle-blowing attitudes? A longitudinal examination conducted in US federal agencies. *Public Management Review*, 19(4): 406-422.
- Casimir, G., Ngee Keith Ng, Y., Yuan Wang, K., & Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: A social-exchange perspective. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(5): 366-385.
- Cole, M. S., Schaninger Jr, W. S., & Harris, S. G. (2002). The workplace social exchange network: A multilevel, conceptual examination. *Group & Organization Management*, 27(1): 142-167.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 424-424.

- 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.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6): 874-900.
- Cronpanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: tunneling through the maze: In *International review of industrial and organizational psychology*, Vol. 12, edited by C. L. Cooper, & I. T. Robertson. (pp. 317-372).
- 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.
- Stazyk, E. C., & Davis, R. S. (2020). Transformational leaders: Bridging the gap between goal ambiguity and public value involvement. *Public Management Review*, 22(3): 364-385.
- 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.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3): 500-507.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1): 42-51.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2013). Transformational-transactional leadership and upward influence: The role of relative leader-member exchanges (RLMX) and perceived organizational support (POS). *The Leadership Quarterly*, 24(2): 299-315.
- Graen, G.B. and Scandura, T. (1987), Toward a psychology of dyadic organizing, in Staw, B. and Cumming, L.L. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9 JAI Press, Greenwich, CT, (pp. 175-208).
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2): 219-247.
- 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.
- Homans, G. C. (1974). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace and World
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of applied psychology*, 84(5): 680-694.
- Icek, A. (1991). The Theory of Planned Behavior Organizational Behavior and Human Decision Processes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2): 179-211.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2): 386-408.
- Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of management*, 35(1): 112-135.
- Kim, J., Kang, H., & Lee, K. (2021). Transformational-transactional leadership and unethical pro-organizational behavior in the public sector: does public service motivation make a difference?. *Public Management Review*. (online published). <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1974714>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology*, 85(3): 407-416.
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2000). Ten years of the Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future. *The Leadership Quarterly*, 11(4): 459-514.
- Matherne III, C. F., & Litchfield, S. R. (2012). Investigating the relationship between affective commitment and unethical pro-organizational behaviors: The role of moral identity. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(5): 35-46.
- 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.
- Milgram, S. (1974). *Obedience to authority*. New York: Harper & Row.

- Molm, L. D., Takahashi, N., & Peterson, G. (2000). Risk and trust in social exchange: An experimental test of a classical proposition. *American Journal of Sociology*, 105(5): 1396-1427.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Moynihan, D. P. (2007). The Reality of Results: Managing for Results in State and Local Government. In *In Pursuit of Performance: Management Systems in State and Local Government*, edited by Patricia W. Ingraham. Baltimore, MD: Johns Hopkins Univ. Press. (pp. 151-177).
- Nystrom, P. C. (1990). Vertical exchanges and organizational commitments of American business managers. *Group & Organization Studies*, 15(3): 296-312.
- Oberfield, Z. W. (2014). Public management in time: A longitudinal examination of the full range of leadership theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(2): 407-429.
- OECD. (2019). *Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives*, Paris: OECD Publishing,
- Ordóñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., & Bazerman, M. H. (2009). Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. *Academy of Management Perspectives*, 23(1): 6-16.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior*, 11(5): 389-400.
- Schutts, J., & Shelley, K. (2014). Modeling a Values-Based-Congruence Framework to Predict Organization Constructs in Fraternities and Sororities. *Oracle: The Research Journal of the Association of Fraternity/Sorority Advisors*, 9(1): 33-53.
- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management: A naturally occurring quasi-experiment. *Group & Organization Management*, 20(1): 18-38.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of applied psychology*, 81(3): 219.
- 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.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*, edited by Russell S. Cropanzano, & K. Michele Kacmar, London: Quorum Books. (pp.149-164).
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of applied social psychology*, 36(4): 837-867.
- Tang, T. L. P., & Chiu, R. K. (2003). Income, money ethic, pay satisfaction, commitment, and unethical behavior: Is the love of money the root of evil for Hong Kong employees?. *Journal of Business Ethics*, 46(1): 13-30.
- Tarde, G. (1962). *The Laws of Imitation*, MA: Peter Smith.
- Thau, S., Derfler-Rozin, R., Pitesa, M., Mitchell, M. S., & Pillutla, M. M. (2015). Unethical for the sake of the group: Risk of social exclusion and pro-group unethical behavior. *Journal of Applied Psychology*, 100(1): 98-113.
- Trevino, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G., & Toffler, B. L. (1999). Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts. *California management review*, 41(2): 131-151.
- Treviño, L. K., & Brown, M. E. (2005). The role of leaders in influencing unethical behavior in the workplace. In *Managing Organizational Deviance*, edited by Roland E. Kidwell and Christopher L. Martin, Thousand Oaks, California: Sage Publications. (pp. 69-87).
- Tsui, A. S. & D. Wang. (2002), Employment relationships from the employer's perspective: Current research and future directions, In *International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 17*, edited by C. L. Cooper & I. T. Robertson. Chichester, UK: Wiley. (pp. 77-144).
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In *Advances in experimental social psychology, Vol. 25*, edited by M. Zanna. New York: Academic Press. (pp. 115-191).
- 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.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1): 89-126.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1): 82-111.
- Zhu, W., Avolio, B. J., Riggio, R. E., & Sosik, J. J. (2011). The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics. *The leadership quarterly*, 22(5): 801-817.

〈부록 1〉 주요 변수에 대한 요인 분석 결과

Factor	Variance	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	2.46554	0.48024	0.1761	0.1761
Factor2	1.98529	0.20905	0.1418	0.3179
Factor3	1.77625	0.28956	0.1269	0.4448
Factor4	1.48668	0.06465	0.1062	0.5510
Factor5	1.42203	.	0.1016	0.6526

LR test: independent vs. saturated: $\chi^2(91) = 9630.63$ Prob> $\chi^2 = 0.0000$

Rotated factor loadings (pattern matrix) and unique variances

설문문항		Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5	uniqueness
UPB	문항 1	-0.0125	-0.0660	0.0306	0.8735	0.0939	0.2226
	문항 2	-0.0651	0.1962	-0.1880	0.7864	0.1096	0.2915
거래적 리더십	문항 1	0.0959	0.7177	0.2966	0.0844	-0.0841	0.3735
	문항 2	-0.0049	0.8024	-0.0819	0.1025	0.0642	0.3347
	문항 3	0.1271	0.7874	-0.0055	-0.0605	0.0269	0.3594
변혁적 리더십	문항 1	0.1660	-0.0591	0.8428	-0.1224	-0.0804	0.2372
	문항 2	0.1476	0.1222	0.8196	0.0115	-0.0086	0.2914
	문항 3	0.4707	0.2657	0.4192	-0.1244	-0.0692	0.5119
사회적 교환관계	문항 1	0.7354	0.0636	0.1088	0.0154	-0.1564	0.4186
	문항 2	0.7783	0.2054	0.1378	0.0130	-0.1271	0.3167
	문항 3	0.7555	0.0274	0.1793	-0.0848	-0.1152	0.3758
	문항 4	0.6428	-0.1579	0.1362	-0.0877	0.1062	0.5243
거래적 교환관계	문항 1	-0.0586	0.0428	-0.0369	0.0553	0.8534	0.2620
	문항 2	-0.1754	-0.0255	-0.0681	0.1869	0.7645	0.3446

이 경 은: 서울대학교에서 행정학 박사학위(제목: 조직공공성의 효과 연구: 조직목표모호성, 관료제적 조직구조, 조직성과를 중심으로)를 취득하고, 현재 한국지방행정연구원 부연구위원으로 재직하고 있다. 주요 관심분야는 공공관리, 조직행태, 지방행정, 디지털정부 등이다. 주요 논문으로는 “Transformational-transactional leadership and unethical pro-organizational behavior in the public sector: does public service motivation make a difference?(2021)”, “제도적 압력이 관료제적 조직구조에 미치는 영향: 한국 국공립대학과 사립대학 간의 차이를 중심으로(2021)”, “External Control Mechanisms and Red Tape: Testing the Roles of External Audit and Evaluation on Red Tape in Quasi-Governmental Organizations(2020)” 등이 있다 (E-mail: lke8399@krila.re.kr)

이 슬 기: 서울대학교에서 정책학 박사학위(제목: 예술노동시장에서의 점업 행태에 관한 연구: 예술단체와 예술인의 관계를 중심으로)를 취득하고, 현재 한국과학기술연구원 박사후연구원으로 재직하고 있다. 주요 관심분야는 정책분석·평가, 문화정책, 조직행태 등이다. 주요 논문으로는 “불안정 노동과 예술인의 점업 행태(2022)”, “진상규명에 대한 관료들의 책임 인식과 정치 태도: Putnam의 관료모형을 중심으로(2021)”, “민간 문화예술단체에 대한 정부 재정지원의 효과 분석: 전문 공연예술단체를 중심으로(2020)” 등이 있다(E-mail: lsk0821@kist.re.kr)

