

☒ 연구논문

리더십과 조직시민행동에 대한 연구: 집권화와 공식화의
조절효과를 중심으로

- The Moderating Effect of Formalization and Centralization
on the Relationship between Leadership styles and
Organizational Citizenship Behavior -

안 관 영*
Ahn, Kwan-Young

Abstract

Many empirical research surveys have supported that Organizational Citizenship Behavior (OCB) is influenced by or closely related with leadership styles. The first purpose of this study is to review the relationship between 2 leadership styles(employee-centered style, job-centered style) and 2 OCB factors(altruism, conscientiousness) as a criterion variable, and the second and 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

지금까지 인사·조직분야에서의 종업원의 행위에 대한 연구는 대부분 직무행위와 같은 공식적인 역할 내지 행위를 주요 연구대상으로 하여 왔다. 그러나 조직환경의 복잡성과 변화의 급속성으로 인하여 종업원들이 주어진 공식적역할만을 수행함에는 조직의 동태성이 저하되며, 경

* 상지대학교 경영학과 부교수

쟁력이 저하되는 원인이 될 수 있다. 따라서 급속한 환경변화와 복잡성에 대하여 적극적으로 대처하기 위하여는 구성원들이 역할외적인 영역에 대하여도 적극적으로 대처하려는 의욕과 의지를 가져야만 할 것이다.

고전적인 관리이론에서는 인간은 자발적으로 협조하려는 성향이나 그럴만한 능력이 없으며, 위로부터 주어지는 공식적인 구조와 통제를 통해서만 과업을 수행할 수 있다고 가정하여 왔다. 이에 대하여 Barnard는 사람들에게 그러한 능력이나 성향이 있으며, 조직으로부터 받는 공식적 보상에서 기인한 의무감을 뛰어넘어 자발적으로 조직에 기여하려는 구성원들의 의지가 조직이 효과적으로 기능하는데 필수 불가결한 것이라고 강조하였다[34].

또한 Katz(1964)는 조직의 활성화에 필요한 기본적 행위요건으로서 첫째, 사람들은 조직에 참여하고 머물러 있어야 하며, 둘째로는 개인에게 맡겨진 역할의 요구수준을 충족시키는 역할 내(in-role) 행위를 충실히 이행하며, 셋째로는 개인에게 맡겨진 역할의 요구수준을 넘어서 혁신적이고 자발적인 역할외(extra-role) 행위를 수행하여야 할 것을 꼽았다. 근래들어 기업간의 경쟁과 환경변화의 격화로 인하여 세 번째 요건처럼 오늘날 종업원행위의 관심영역은 단순한 역할영역을 넘어설 것을 요구하고 있으며, 보다 적극적으로 조직혁신, 유연성제고, 생산성제고 및 환경변화에 대한 적응력을 요구하고 있다.

이처럼 직무외 역할에 대한 연구는 많은 연구자들의 관심대상이 되어 왔으나 비교적 짧은 연구기간으로 인하여 용어적인 통일은 되지 않았다. 이에 대하여 대표적으로 이용되고 있는 것이 조직시민행동(organizational citizenship behavior; OCB)이며([17], [34], [35], [43]), 그외에도 친사회적 조직행동(prosocial organizational behavior, [10]), 역할외 행동(extra-role behavior, [46]), 조직적 자발성(organizational spontaneity, [15]) 및 심지어는 반역할 행위(counter-role behavior, [45]) 등의 용어로 연구되어 왔다[46].

열린행정과 지방화시대를 지향하면서 각 자치단체에 소속된 공무원들도 이제는 중앙정부나 상급자의 지시에만 순종하는 행태에서 벗어나 지역주민들의 편익을 위하여 스스로 일을 찾아 해결하려는 자세가 무엇보다 요구된다[3]는 점에서 본 연구는 공무원들을 대상으로 조직시민행동 수준을 제고시키기 위한 방안을 모색하고자 한다. 이러한 연구목적을 달성하기 위한 구체적인 방안으로서 관리자리의 리더십이 조직시민행동에 상당한 영향을 미칠 것이라는 선행연구결과를 바탕으로 전통적으로 공무원조직의 구조적특성이라할 수 있는 관료제적특성중 공식화와 집권화의 정도에 따라 리더십과 조직시민행동의 관계가 어떻게 다르게 나타나는가를 중점적으로 고찰하고자 한다. 이처럼 관료제적특성을 중심으로 리더십과 조직시민행동의 관계에 대한 조절효과를 고찰함으로써 리더십이라는 관리적행위가 관료제적특성이라는 구조적특성의 차이에 따라 어떻게 다른가를 알 수 있으며, 이를 바탕으로 관리적행위 뿐만아니라 구조적특성의 변화를 시도함에도 적절한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

2. 조직시민행동

2.1. 조직시민행동에 대한 연구 동향

조직시민행동에 대한 직접적인 지금까지의 연구는 대체적으로 네가지 방향으로 구분하여 볼 수 있다[2]. 첫째로는 조직시민행동의 개념과 구성요소의 규명에 관한 것이며, 둘째로는 조직시민행동의 결정요인들에 관한 연구이며, 셋째로는 조직시민행동과 직무성과와의 관계를 규명한 것이고, 넷째로는 결정요인들과 조직시민행동 사이의 관계에 직·간접으로 영향을 미치는 매개변인 및 조절변인에 대한 연구이다.

먼저 조직시민행동의 개념과 구성요소에 대한 연구로는 Organ 등([7], [44])에 의한 발표가 있는 이후로 다양한 정의와 구성요소가 제시되었다. 예로서 공식적으로 규정되어 있지는 않지

만 조직에 의해 요구되는 행동, 또는 시간을 엄수하고 다른 동료들을 돕고, 주어진 역할외의 과업을 자발적으로 수행하고, 부서의 발전을 위한 창의적인 아이디어를 제안하는 등의 행동, 및 다른 사람과의 관계에서 도움이 되는 행동[7, 35, 38] 등으로 정의되고 있다. 또한 조직시민 행동을 구성하고 있는 요소에 대하여도 이타성, 일반화된 순응, 고려, 자기주장, 남녀평등주의, 규칙복종, 타인원조, 우월성추구, 충성심, 시민정신, 양심성, 예의성, 스포츠맨쉽 등으로 다양하게 제안되고 있다[2, 18, 30, 44].

둘째로는 조직시민행동의 결정요인에 대한 연구이다. 많은 학자들에 의해 연구가 되었으며 대표적으로 Bateman & Organ(1983)은 감정적 직무만족이 조직시민행동에 유의적인 영향력이 있음을 밝혔고, Smith, Organ & Near(1983)은 감정적 직무만족을 매개변수로 조직시민행동에 영향을 미치는 선행요인으로 리더지원, 외향성, 신경증, 과업상호의존성, 인구통계적 변수를 살펴보았다. 이외에도 성취욕구, 자율욕구, 만족, 동료와의 경쟁, 신뢰, 작업단위, 작업집단의 동질성, 작업집단의 안정성, 작업의 상호의존성, 개인간의 상호작용, 지원적분위기, 기술의 복잡성, 시민행동에 대한 보상, 냉소, 작업가치관, 직무특성, 직무순환, 근속년수 등이 조직시민행동의 독립변수로서 고찰되었다[23, 41, 46]. 이러한 선행연구를 요약하면 조직시민행동이 직무외적인 요인이므로 이에 영향을 미치는 독립변수들도 상당히 다양하고 비체계적이라는 점이다.

셋째로는 조직시민행동과 성과사이의 관계를 규명한 연구들이다[7, 23, 26, 41]. Bateman & Organ(1983)에 의하면 작업집단의 직무성과에 영향을 미치는 요인으로서 조직시민행동을 들고 이를 실증분석하였다. 이밖에도 친사회적행동과 판매원들의 개인적성과와의 관계[41], 개인적 성과와 집단적 성과와의 관계[23], 및 조직시민행동과 직무성과와의 관계[26]가 연구되었다.

끝으로 조직시민행동과 결정요인들 사이의 관계에 직·간접으로 영향을 미치는 매개변인 및 조절변인에 대한 연구로서 매개변수로서는 감정적 직무만족, 자발적이직, 친사회적행동 및 지각된 책임 등이 주로 대상이 되었으며[16, 36, 44, 46], 조절변수로는 조직정당성이 주로 이용되었다[29, 31]. 그런데 이들 연구들을 요약하면 매개변인과 조절변인 및 결정요인으로서의 역할에 대하여는 혼용하고 있다는 점이다.

이상의 조직시민행동에 대한 선행연구를 요약하면 조직시민행동의 정의 및 구성요소와 선행요인에 대하여 다양한 의견이 제시되고 있으며, 또한 매개변인과 조절변인에 대하여도 다양한 견해가 제시되고 있다는 점이다.

2.2. 조직시민행동의 정의 및 구성요소

2.2.1. 조직시민행동의 정의

앞서 살펴 보았듯 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 조직시민행동연구자들은 시민행동을 역할내적(in-role) 직무성과와 별개의 개념으로 파악하고 역할외적(extra-role)이면서 조직에 순기능적인 것으로 파악하였다([7], [44]). 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[17]. 이러한 관점에서의 시민정신은 공동체에 순기능적인 개별시민들의 모든행위를 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 보상되지는 않으나, 전체적으로 합하여 조직이 효과적으로 기능하는데 도움이 되는 행동으로 정의하였다. 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 자유재량하에 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 동기적기제를 가질 수 있다는 점이다.

2.2.2. 조직시민행동의 구성요소

조직시민행동의 구성요소의 선정은 측정과 밀접한 관계를 갖고 있다. 앞서의 조직시민행동에 대한 정의에서도 나타난 바와 같이 많은 학자들의 견해가 다양하듯 구성요소에 대한 견해 또한 다양하다. 초기에 Organ 등[44]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.

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」로서 작업장에서 개인 행위를 통제하는 묵시적 규범을 준수하는 것이다. 둘째로는 「다른 사람을 돕는 것」으로 앞서의 이타주의와 비슷한 개념이다. 셋째로는 「우월성 추구」로서 조직에서 제시하는 업적 표준을 초과하려는 의도를 의미한다. 넷째로 「충성심」으로서 일반 대중, 고객이나 잠재적 종업원에게 조직을 긍정적으로 대변하는 것을 의미한다. 끝으로 「시민정신」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[23]이 수정·보완하여 사용한 조직시민행동의 4가지 차원은 돕기행동, 주도행동, 근면행동, 충성행동을 포함한다.

2.3. 리더십과 조직시민행동

리더십유형과 조직유효성에 대한 연구는 상당히 축적되어 있으며([33], [22]), 대체적인 연구 결과는 조직몰입을 제고시키는데 있어서는 배려적 리더십과 모든 강한 구조주도적 리더십이 효과적이며, 전반적 만족도의 경우는 강한 배려적 리더십과 역할명확성이 높은 구조주도 리더십이 효과적인 것으로 나타났다[1]. 이밖에도 리더십유형은 작업만족, 승진만족, 성과에 영향을

미치는 것으로 밝혀졌으며, 최근에는 조직시민행동과의 관계에 대한 실증적 결과도 축적되고 있다.

구체적으로 Podsakoff, MacKenzie 및 Fetter(1993)는 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 지원적 리더십은 대체적으로 많은 결과변수와 비교적 강한 상관관계를 갖는 것으로 밝혀졌다.

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 나타났고, 절차명세화리더십은 모든 결과변수에 대하여 영향력을 갖지 않는 것으로 밝혀졌다.

Niehoff 등(1993)도 리더십의 유형을 지원적리더십, 수단적리더십으로서 역할명료화와 절차명세화로 3구분한 후 이들 리더십유형과 조직시민행태요인인 이타주의, 참여성, 양심성 간의 관계를 고찰한 결과 리더십이 지원적일수록 종업원들의 이타주의, 참여성 및 양심성은 높은 것으로 나타났다.

이러한 연구결과는 조직시민행태요인과의 상관관계 및 이들 요인에 대한 영향력은 수단적 리더십보다는 지원적 리더십에서 큰 것으로 볼 수 있다.

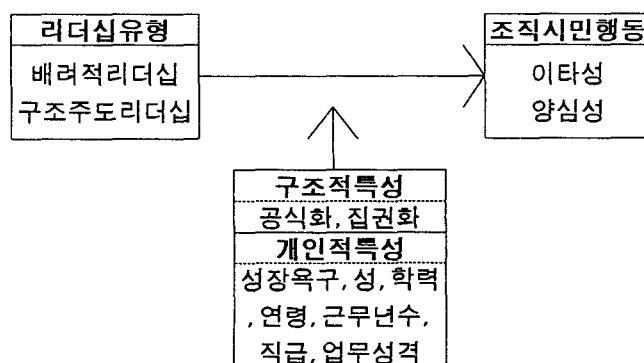
이상의 연구 외에도 리더십유형은 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 대체적으로 지원적 내지는 배려적 리더십이 구조주의 내지는 직무중심형의 리더십에 비하여 조직시민행동에 미치는 영향력이 큰 것으로 나타나고 있다([40], [38]).

3. 모형설정 및 변수측정

3.1. 연구모형 설정과 변수의 정의 및 측정

리더십유형이 조직시민행동에 미치는 영향력이 조직구조적 특성과 개인적 특성에 따라 어떻게 다른가를 분석하기 위하여 다음과 같은 모형을 설정하였다.

<그림 1> 실증분석 모형



그리고 본 모형을 실증하기 위한 변수의 조작적정의 및 측정은 선행연구에서 제시하고 검증된 것을 바탕으로 하였다. 먼저 리더십유형에 대하여는 LBDQ-XII의 설문문항을 중심으로 배려

적 리더십과 구조주도리더십에 관련한 문항을 각각 5개씩 선정하여 5점 Likert척도로 측정하였다[42]. 본 연구에서 이용된 배려적 리더십은 상급자의 리더십이 지원적이며, 하급자와 친밀성을 유지하고, 개방적인 리더십을 의미하며, 이에 대하여 구조주도적 리더십은 상급자가 하급자에 대하여 업무적 관계 내지는 상하관계를 강조하는 리더십을 의미한다. 이밖에도 구조적 특성으로서 공식화와 집권화, 그리고 종속변수인 조직시민행동의 이타성과 양심성에 대하여는 선행연구[44, 46]에서 제시된 문항을 바탕으로 하였으며, 구성원의 성장욕구에 대하여는 Hackman & Oldham(1976, 1980)의 직무특성모형에서 제시된 것을 바탕으로 구성하였다. 이타성은 타인에게 도움이 되는 조직관련과업에 관한 임의적 행동을 의미하며, 양심성은 조직에서 요구되는 최소 역할을 뛰어넘는 임의적 행동으로 정의된다.

이들 변수의 측정은 각각 5점 Likert척도로 하였으며, 통계적 분석에 이용된 자료값은 요인점수를 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 구조적 특성과 개인적 특성의 조절효과를 검증하는데 있으므로, 조절변수중 연속적자료인 공식화, 집권화, 성장욕구, 연령, 근무년수는 3등분하여 중위 1/3을 제외하고 상위 1/3집단과 하위 1/3집단만을 대상으로 하였으며, 상위 1/3을 고집단, 하위 1/3을 저집단으로 二分하는 명목척도화 하였다¹⁾. 나머지 개인적특성인 성은 남·녀로, 학력은 고졸이하·대졸이상으로 직급은 8~9급을 저집단, 6급이하를 고집단으로 재구분하였으며, 업무성격은 대민업무와 일반업무로 각각 2구분하였다.

본 실증적 분석을 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.

3.3. 가설설정 및 검증방법

본 연구의 목적인 리더십과 조직시민행동(이타성, 양심성)관계에 대한 구조적 특성과 개인적 특성의 조절효과를 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 1-1: 배려적 리더십과 이타성의 관계는 구조적 특성에 따라 차이가 있다.
- 가설 1-2: 구조주도적 리더십과 이타성의 관계는 구조적 특성에 따라 차이가 있다.
- 가설 1-3: 배려적 리더십과 이타성의 관계는 개인적 특성에 따라 차이가 있다.
- 가설 1-4: 구조주도적 리더십과 이타성의 관계는 개인적 특성에 따라 차이가 있다.
- 가설 2-1: 배려적 리더십과 양심성의 관계는 구조적 특성에 따라 차이가 있다.
- 가설 2-2: 구조주도적 리더십과 양심성의 관계는 구조적 특성에 따라 차이가 있다.

1) 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 & Feeei, 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 2-3: 배려적 리더십과 양심성의 관계는 개인적 특성에 따라 차이가 있다.
 가설 2-4: 구조주도적 리더십과 양심성의 관계는 개인적 특성에 따라 차이가 있다.

이상의 연구가설을 검증하기 위하여 성, 업무성격을 제외한 나머지 조절변수에 대하여는 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 개인적 특성과 구조적 특성이 독립변수인 리더십유형과 종속변수인 조직시민행동간의 관계에 조절효과가 있는지를 검증하기 위해서는 2분화된 개인적 특성과 구조적 특성별로 고집단과 저집단 간에 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 다시 위의 식을 이용하여 표준화계수인 Z로 전환하여 Z검정한다²⁾. 여기에서 검증되는 통계량인 상관계수 r은 無次相關(zero-order correlation)係數를 이용한다.

4. 실증적 분석

4.1. 조직시민행동에 대한 리더십의 영향력

선행연구에서 리더십유형은 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구에서도 배려적 리더십과 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 배려적 리더십과 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	

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

이러한 분석결과는 선행연구의 결과가 대체적으로 구조주도형보다는 배려적 리더십이 조직 시민행동에 미치는 효과 컸던 것과는 약간의 차이가 있다([31], [38], [39], [40]). 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

배려적 리더십과 구조주도적 리더십의 조직시민행동관계에 대한 구조적 특성과 개인적 특성의 조절효과를 검증하기 위하여 무차상관계수와 Fisher의 Z 변환식을 이용한 결과는 <표 2> 및 <표 3>과 같다.

<표 2> 이타성에 대한 조절효과

조절변인	독립변인	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

먼저 이타성에 대한 조절효과의 경우는 <표 2>로 요약되었다. 배려적 리더십과 이타성관계의 구조적 특성의 조절효과에 대한 가설 (1-1)은 집권화의 경우에만 p<0.10(Z>1.645) 수준에서 가설이 채택되었다. 그리고 구조적 리더십과 이타성관계의 구조적 특성의 조절효과에 대한 가설 (1-2)와 배려적 리더십과 이타성관계의 개인적특성의 조절효과에 대한 가설 (1-3)은 P<0.10 수준에서 모두 기각되었다. 다만 구조주도형 리더십과 이타성의 관계는 구성원의 성장욕구 고·저에 따라 차이(조절효과)가 있는 것으로 분석되었다.

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 수준이 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.

<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)	.1853***	.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

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 1>의 회귀분석결과에서 리더십이 양심성에 미치는 효과는 이타성에 미치는 효과보다 큰 것으로 나타났듯 <표 3>의 결과에서도 배려적리더십 및 구조주도형리더십과 양심성과의 관계는 대부분 상황에서 유의적 관계가 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 나타났음).

따라서 리더십을 통한 양심성의 제고는 구조적특성과 개인적특성에 관계없이 배려적이고 구조주도적인 리더십이 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 리더십강도에 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 제고하는 데는 배려적리더십과 구조주도형리더십 모두 효과적이며, 강도가 높을수록 효과는 크다. 그리고 이러한 효과는 특히 배려적리더십의 경우 집권화가 낮은 집단에서, 그리고 구조주도형리더십의 경우 성장욕구가 낮은 집단에서 현저한 것으로 나타나 관리자 들은 어떠한 리더십유형이든 강한 리더십이 요구된다. 그리고 관료제적 풍토에 익숙한 공무원조직의 조직시민행동수준의 제고는 다른 조직에 비하여 상대적으로 구조주도적리더십이 배려적리더십보다 효과적일 수 있음을 보여준다.

본 연구의 측정이 주로 응답자들의 설문에 의존하는 방식을 취함으로써 연구결과를 객관화하는 데는 한계가 있으며, 보다 정밀한 분석이 요구된다 하겠다.

<참 고 문 헌>

- [1] 광영환(1997), 리더십유형과 조직효과성의 관계에 관한 연구, 청주대학교 박사학위청구논문.
- [2] 宋庚秀(1995), 조직시민행동에 대한 직무만족, 조직몰입 및 조직정당성의 매개역할, 계명대학교 대학원 박사학위청구논문.
- [3] 임정덕·최병호(1996), 『지방화시대의 지역산업정책』, 비봉출판사.
- [4] 최창희(1993), 조직시민행동의 차원구명, 그리고 조직공정성 및 개인주의-집단주의 성향과의 관계, 서울대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- [5] 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.
- [6] 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.
- [7] 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.
- [8] Blood, M. R., & Hulin, C. L.(1967), "Alienation, environmental characteristics, and worker responses, *Journal of Applied Psychology*, vol. 51, pp. 284-290.
- [9] Bluedom, A. C.(1982), "A unified model of turnover from organizations", *Human Relations*, vol. 35, pp. 135-153.
- [10] Brief, A. P., & Motowildo, S. J.(1986), "Prosocial Organizational Behaviors", *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 710-725.
- [11] Buchanan, B.(1974), "Building organizational commitment:The socialization of managers in work organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, pp. 533-546.
- [12] Chatman, J. A.(1986), "Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit", *Academy of Management Review*, vol. 14, pp. 333-349.
- [13] 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.
- [14] 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.
- [15] 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.
- [16] 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.
- [17] Graham, J. W.(1991), "An Essay on Organizational Citizenship Behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 4, pp. 249-270.
- [18] 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.
- [19] Graham, I. W.(1986b), "Organizational Citizenship Informed by Political Theory", Unpublished Manuscript.
- [20] 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.
- [21] Hackman, J. R.,& G. R. Oldham(1980), *Work redesign*, MASS: Addison-Wesley Pub.
- [22] 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.
- [23] Karambayya, R.(1989), *Organizational Citizenship Behavior: Contextual Predictors and Organizational Consequences*, Northwestern University, Ph.D. Dissertation.
- [24] Katz, D.(1964), "The Motivational basis of organizational behavior", *Behavioral Science*,

- vol. 9, pp.131-146.
- [25] Krebs, D. L.(1970), "Altruism: An examination of the concept and review of the literature", *Psychological Bulletin*, vol. 73, pp. 258-302.
- [26] 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.
- [27] 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.
- [28] Moorman, R. H., & Blakely, G. L.(1993), *Individualism-collectivism as an individual difference predictors of Organizational Citizenship Behavior*, Paper presented at the Academy of Management Meetings, Atlanta, Ga.
- [29] 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.
- [30] Motowido, S. J.(1984), "Does job satisfaction lead to Consideration and personal Sensitivity?", *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 910-915.
- [31] 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.
- [32] 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.
- [33] 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.
- [34] 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.
- [35] Organ, D. W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA; Lexington Books.
- [36] 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.
- [37] 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.
- [38] 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.
- [39] 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.
- [40] Podsakoff, P. M., B. P. Niehoff, S. B. MacKenzie, and M. L. Williams(1993), "Do substitutes for Lesdership 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.
- [41] Puffer, S. M.(1987), "Prosocial Behavior, Non-compliant Behavior and Work Performance among Commission Salespeople," *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, pp. 615-621.
- [42] 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.
- [43] Schnake, M.(1991), "Organizational Citizenship: A review, proposed model, and research agenda", *Human Relations*, vol. 44, pp. 735-759.
- [44] 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.
- [45] Staw, B. M., & Boettger, R. D.(1990), "Task revision: A Neglected form of work performance", *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp.634-559.
- [46] 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.