

## 조직침묵 연구 동향 및 향후 연구 과제: 국외 연구의 개념 및 국내 연구의 실증변수들을 중심으로

박찬우

충남대학교 대학원 경영학과 박사수료

박지성

충남대학교 경영학부 부교수

## The Research Trends and Future Studies on Organizational Silence: Focusing on Concepts of International Studies and Variables of Domestic Research

Chanwoo Park<sup>a</sup>, Jisung Park<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Ph.D. Candidate, School of Business, Chungnam National University, South Korea

<sup>b</sup> Associate Professor, College of Business Administration, Chungnam National University, South Korea

*Received 31 August 2023, Revised 16 September 2023, Accepted 21 September 2023*

### Abstract

**Purpose** - This study examines previous research on organizational silence for several decades since the concept of organizational silence was firstly suggested in 2000. In this study, based on previous studies on organizational silence published in domestic and international journals from 2010 to 2022, research trends were analyzed, issues were derived, and future research was suggested.

**Design/methodology/approach** - The authors searched relevant keywords such as organizational silence, employee silence, employee voice and so on in the domestic as well as international academic database. 63 domestic papers were found, and based on these articles, we analyzed the research trends.

**Findings** - Similar variables were proven with only different contextual samples without any originality in the theoretical perspective. Moreover, studies on the causal relationship between each type of organizational silence and the occurrence of organizational silence over time were also insufficient. In addition, because research on public organizations was limited to police officers and public officials, future research is needed to investigate more different organizational situations. Furthermore, other variables such as personal characteristics and leadership factors were also relatively unexplored. Based on these limitations, future research is needed to consider more diverse demographics, Korean cultural factors, organizational characteristics, and the patterns changes in time.

**Research implications or Originality** - This study suggests limitations as well as future directions by summarizing the previous research on organizational silence which is an emerging issue in global societies and the organizational management filed.

**Keywords:** Organizational Silence, Defensive Silence, Acquiescent Silence, Prosocial Silence, Adaptive Silence, Review Paper

**JEL Classifications:** C12

<sup>a</sup> First Author, E-mail: [apex77@hanmail.net](mailto:apex77@hanmail.net)

<sup>b</sup> Corresponding Author, E-mail: [jspark1@cnu.ac.kr](mailto:jspark1@cnu.ac.kr)

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

## I. 서론

최근 전 사회적으로 침묵은 중요한 화두라 할 수 있다. 소통이 현대 조직의 보편적인 성공 키워드이자 핵심 역량으로 인식됨에 따라 그 반대로 인사조직 분야에서의 침묵은 다소 부정적인 측면에서 다루어지고 있다(고대유, 2014; 고대유·김도윤, 2022). ‘불통’과 관련된 여러 사회적 현상뿐 아니라 조직 내에서 발견되는 침묵은 개별 구성원의 인식과 성과, 팀의 분위기나 성과, 그리고 더 나아가 조직의 재무적 성과 및 혁신 등과도 관련이 된다(Morrison and Milliken, 2000, 2003). 일례로, 2003년 NASA 컬럼비아호 임무 완수 후 귀환 중 공중 폭발사고를 예상했던 엔지니어는 문제제기로 인한 위험부담이 컸던 관계로 발언보다는 침묵을 선택했으며, 2012년 구글에서 180개 팀을 대상으로 효과적인 팀과 그렇지 않은 팀의 특징을 조사한 결과 서로 의견을 경청하고 필요한 부분에서 상호 협조하는 것이 성공적인 팀의 필수 요건임을 확인한 아리스토텔레스 프로젝트를 보더라도 침묵은 조직차원에서 분명히 관리되어야 할 중요한 변수라 할 수 있다.

이에 서구에서는 이미 1970년대부터 발언(Voice), 함구(Mum about undersirable message)의 개념과 함께 침묵의 나선이론(the Spiral of silence), 집단 사고(Group think)를 시작으로 수많은 연구들이 축적되었으며, 이를 통해 침묵에 대한 개념의 정립과 확장을 반복하였고, 1990년대 이르러서는 사회적 배제(Social exclusion), 귀머거리 증후군(Deaf ear syndrome) 등 침묵 행태에 대한 여러 가지 개념이 제안되었다. 그간 제안된 다양한 개념들에 대한 여러 차례의 실증 과정을 거쳐 그동안 손에 잡히지 않았던 침묵에 대한 개념이 점차 형태를 확고하게 잡아가기 시작하였다. 이후 Morrison and Milliken(2000)에 의해 침묵은 단순히 발언의 부재가 아닌 구성원의 의지가 담겨 있다는 표현으로 조직침묵에 대한 정의가 최초로 제시되었다. 동양화에서 여백의 미처럼 그림으로 표현할 수 있는 것 외에 아무것도 채워지지 않은 공간이 의미하는 바가 있는 것과 같이, 발언의 부재가 뜻하는 의미와 발생원인, 그리고 침묵이 야기하는 부정적인 결과물에 대해 구체적으로 탐색하게 된 것이다. Morrison and Milliken(2000, 2003)조직에서 개인들이 자신의 생각, 의견, 우려 등을 표현할 것인지에 대해 결정해야 하는 상황에서 조직에 유용하게 활용될 수 있는 아이디어나 의견 표현 대신 보다 안전한 방식으로 침묵을 선택하기도 하는데, 이 현상을 일컬어 조직 침묵(Organizational silence)으로 제안하였다. 조직 침묵에 대한 정의가 제안된 이후 조직침묵의 하위개념인 방어적 침묵과 체념적 침묵, 친사회적 침묵에 대한 논의가 시작되었으며, 이를 측정하기 위한 설문문항이 개발(Van Dyne, Ang and Botero, 2003)되면서 조직침묵 측정도구를 관련 연구에서 널리 활용하게 되었다(John and Manikanda, 2019; Panahi, 2019).

선행연구들(고대유·김도윤, 2022; 정 현선·하현경·박동건, 2010; Knoll and Van Dick, 2013; Morrison and Milliken, 2003)에 따르면, 조직 침묵은 업무 수행 상의 효율을 떨어뜨릴 뿐만 아니라 조직 구성원의 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 이직의도 등 다양한 심리 상태와 행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 이러한 이유로 Morrison and Milliken(2000)이 조직침묵에 대한 정의를 처음으로 제시한 이후 지난 20여 년간 국내외를 망라하여 수많은 연구가 이루어져 왔는데, 국내에서는 2010년 정현선·하현경·박동건의 연구를 기점으로 조직침묵의 부정적인 영향이 보고되기 시작하였다. 이후 10여 년간 300여 편의 연구 논문이 발표되었고, 특히 2022년에는 40여 편 이상의 실증 논문들이 발표되었으며, 이는 조직침묵이 사회적으로 많은 관심을 받을 뿐만 아니라 학계에서도 비상한 관심을 불러 일으키고 있는 주제임을 보여준다.

이처럼 조직침묵이 사회적인 관심을 불러일으키고 있음에도 불구하고, 기존 연구들에서 침묵 관련 변수는 대상만 변경되어 중복 검증되고 있는 실정이며, 여전히 침묵의 발생원인에 대한 모호한 영역들이 존재하고, 침묵의 결과와 관련하여 이를 해결하기 위한 근본적인 솔루션은 미비한 상황이다. 따라서 이 시점에 지금까지 이루어진 다양한 조직침묵에 대한 연구성과물을 정리하고, 주요 이슈와 향후 수행해야 할 연구과제들을 도출하기 위한 작업이 반드시 필요하다고 할 수 있다.

이를 위해 본 연구에서는 국내에서 조직침묵 관련 연구가 시작된 2010년부터 2022년까지의 기간을 설정하여 조직침묵, Organizational silence의 키워드로 검색한 국내 학술지 전자자료 DB를 기준(예:

Korean Studies Information Service System, DBPIA, 스크라, eArticle, Complementary Index)으로 게재된 연구성과물 총 108건 중 조직침묵을 선행변수 및 결과변수로 다룬 실증연구를 중심으로 하여, 조직침묵과 직접적인 관련이 없는 연구(예: 지방자치단체 공무원의 윤리적 리더십에 관한 실증연구, 직장인의 미투운동 인식에 대한 탐색적 연구 등)를 제외하여 간추려진 43건의 연구자료와 구글스칼라에서 조직침묵으로 검색한 연구성과물 중 유력 경영학회지(경영학연구, 인사조직연구, 경영학연구 등) 게재 연구자료 20건을 추가발굴하여 총 63건의 국내 조직침묵 관련 연구동향을 분석하였다. 먼저 조직침묵의 정의와 학술적 배경을 바탕으로 관련된 선행 연구자료들을 제시한 후, 실증연구 분야에서는 조직침묵을 측정하기 위한 도구와 함께 어떠한 실증 연구들이 있었는지를 살펴보고자 한다. 이를 바탕으로 조직침묵 관련 연구들이 가진 한계와 그로 인해 도출된 이슈를 짚어보고 향후 연구과제와 방향성을 제시하고자 하였으며, 결론에서는 본 연구가 가진 시사점 및 한계를 기술하였다. 이와 같이, 본 논문은 그동안 수행된 조직침묵 관련 연구들을 종합적으로 정리하는 작업을 수행함으로써 관련 논의의 질적 심화와 함께 연구의 양적 확대를 위한 기초를 마련하고 후속연구의 방향 정립에 기여하고자 한다.

## II. 선행연구 검토

### 1. 조직침묵(Organizational silence) 개요

#### 1) 조직침묵의 개념

조직침묵(Organizational silence)은 구성원이 집단이나 상급자에 대한 본인의 생각, 의견, 아이디어 등을 가지고 있음에도 불구하고 여러 가지 상황적 요인에 따라 발언으로 인한 부정적 결과를 우려하여 의도적·전략적으로 침묵을 택하는 행태로 정의된다(고대유, 2014; Morrison and Milliken, 2000). 여기서 일컫는 침묵이란 단순히 발언하지 않음(Absence)을 뜻하는 것이 아니며, 행위자의 의지와 동기에 의해 선택되는 행동을 말한다. 침묵과 대비되는 발언의 개념에 대해서도 이해할 필요가 있는데, Pinder and Halos(2001)는 조직에서 일어나는 침묵 현상은 구성원 개인의 특성에 인하는 경우가 대부분이므로 종업원 침묵(Employee silence)이라는 개념을 도입하기도 하였다.

조직침묵에 대한 이해를 돕기 위해 고대유·김도윤(2022)의 ‘조직 침묵 관련 이론의 탐색’과 김영선(2012)의 ‘의견 개선 행동에 미치는 영향’을 참고하여 조직침묵 관련 연구의 흐름을 아래와 같이 정리해보고자 한다.

조직침묵은 2000년대 이전까지는 단순히 발언의 부재로 간주되어 왔으나, Morrison and Milliken(2000)이 침묵은 단순히 발언하지 않는 것이 아닌 의도적이고 전략적인 선택에 의한 행동이라는 정의에 따라 2000년대 이후 조직침묵은 적극적 의도와 동기를 지닌 소통의 형태로 간주하는 연구의 흐름을 갖추게 되었다.

#### (1) 1970년대 ~ 1980년대 중반

Hirshman(1970)은 정치적 상황에서 조직 구성원에게 이탈(Exit) 또는 발언(Voice)하거나 조직에 충성(Loyalty) 또는 태만(Neglect)의 4가지 행동양식이 나타나게 된다는 EVLN 모델을 제시한 바 있다. 해당 연구에서는 발언을 ‘변화를 목적으로 하는 모든 시도’로 정의하며, 조직 구성원이 부도덕한 상황을 경험하거나 이를 강요당할 경우 자신의 의견을 발언 또는 항의(Voice)하거나 조직을 이탈(Exit) 또는 침묵으로 충성(Loyalty), 업무에 태만(Neglect)하는 선택을 하게 된다고 주장했다. Hirshman은 조직 구성원의 발언을 최초로 서술 및 개념화했다는데 그 의의가 있으나 발언과 침묵의 관계를 구체적으로 밝히기 보다는 발언과 이탈에 초점을 두었다는 특징이 있다. 비록, 해당 연구는 발언의 부재에 주목했을 뿐 발언과는 별개의 개념인 침묵이 어떤 의미를 가지고 있는지에 대해서는 크게 초점을 두지 않았으나 발언과 더불어

침묵의 개념과 침묵현상에 대한 설명이 진행될 수 있는 논거를 마련하였다는 점에서 의미가 있다. 이 시기에 침묵을 설명한 대표적인 개념은 합구효과(Rosen and Tesser, 1970)와 침묵의 나선(the Spiral of silence, Noeller-Neumann, 1974)이론, 집단사고(Group think, Janis and Mann, 1977)이다.

## (2) 1980년대 중반 ~ 2000년대 초반

1980년대 중반부터 2000년대에 이르기까지 침묵과 발언에 대한 연구는 조직공정성(Organizational justice)에 초점을 두고 있다. 2000년 이전까지 침묵현상은 측정이 어려웠고 침묵현상을 바라보는 진지함이 부족했으며(Van Dyne, Ang and Botero, 2003), 침묵은 단순히 발언의 부재이면서 발언의 다른 이면적 속성으로 여겨져왔기 때문에 침묵은 학계에서 발언에 비해 크게 주목받지 못했다(Moaşa, 2013). 이 시기에는 대표적 용어로는 구성원이 발언을 하고자 할 때 이를 억제하는 조직 풍토나 암묵적인 규범을 일컫는 귀머거리 증후군(Deaf ear syndrome, Peirce, Smolinski and Rosen, 1998), 침묵이 처벌에 대한 두려움에서 비롯된다는 사회적 배제(Social exclusion, Williams, 2001), 경제학 용어인 카르텔에서 파생된 침묵의 카르텔 등의 이론이 있다.

## (3) 2000년대 이후

2000년대는 Morrison and Milliken(2000)이 조직침묵(Organizational silence)을 최초로 제안함에 따라 침묵은 단순히 발언의 부재를 일컫는 개념이 아니라, 발언과 침묵이 각각의 독립된 행태로써 별개의 문제라는 인식을 통해 조직침묵이 개념화되어 학계에서 부각된 일종의 전환기였다. 조직침묵은 소통과 정보교류를 저해할 뿐만 아니라 비윤리적인 관행을 묵인하게 되는 결과를 초래하여 궁극적으로 조직성과에 악영향을 미치고 구성원의 직무태도에도 부정적인 영향을 줄 수 있다는 근거를 제시하며, 침묵을 단순히 개인적인 선택의 산물이 아닌 조직차원에서 형성되어 구축된 집합적 현상이라고 주장하였다.

이후 Pinder and Harlos(2001)는 조직에서 발생하는 침묵현상은 구성원 개인의 특성에 기인한다고 하여 종업원 침묵(Employee silence)이라는 용어를 제안하였는데, 종업원 침묵이란 '조직이 처한 상황에 대한 개선이 필요함을 인지함에도 불구하고 개인의 정서적 이유 등으로 인해 발언을 하지 않는 행태를 말한다. 이 당시 침묵의 유형을 비판적 태도에 따른 체념적 침묵(Acquiescent silence), 자기보호를 위한 방어적 침묵(Defensive silence)으로 구분하였는데 체념적 침묵은 향후 조직이 변화할 것이라는 가능성에 대한 회의감이 들어 발언에 가치를 두지 않고 침묵하는 행동을 말하며, 방어적 침묵은 발언에 대한 부정적인 결과를 우려하여 침묵하는 행동이다. 상대적으로 체념적 침묵은 수동적 태도이며 방어적 침묵은 능동적 태도이지만 두 가지 모두 구성원의 이기적인 동기에서 출발한다는 공통점이 있다.

한편, Van Dyne, Ang and Botero(2003)는 조직내 침묵현상을 기존에 제시된 이기적 동인에서 출발한 체념적 침묵과 방어적 침묵 외에 이타적 동기로 인한 친사회적 침묵을 추가하여 체념적, 방어적, 친사회적 침묵의 세 가지로 유형화하고 이를 측정하기 위해 각 유형별 5개 문항으로 총 15개 설문문항을 개발함으로써 실증연구에 대한 기초를 마련하였다. 침묵의 세 가지 유형에 대한 설문문항이 제안된 이후 조직 침묵 연구는 급증하게 되었다. 국내에서도 2010년 이후 조직침묵에 대한 실증연구가 수차례 수행된 바 있다.

## 2) 조직침묵의 유형

조직침묵의 3가지 유형은 앞서 살펴보았듯이 Van Dyne, Ang and Botero(2003)에 의해 체념적·방어적·친사회적 침묵으로 제안되었고, 체념적·방어적 침묵은 이기적 동기인 반면 친사회적 침묵은 이타적 동기로 인해 발현되는 직무태도이다. 체념적·방어적 침묵은 침묵의 전염성으로 인해 조직성과에 부정적인 영향을 미치는 반면, 친사회적 침묵은 조직의 응집력을 강화시킨다는 점에서 긍정적인 영향을 줄 수 있다. 현재까지 대부분의 침묵연구들은 이 세 가지 침묵유형에 기반한 측정도구로 침묵을 측정하고 있으며, 주로 이기적 동기에 기반한 체념적·방어적 침묵이 집중적으로 연구되었다.

**Table 1.** 구성원의 특성 및 동기에 따라 분류한 조직침묵의 유형

구성원의 행동성향	발현동기		침묵의 유형	조직에 영향
수동적	방관	이기심	체념적 침묵	부정적
능동적	자기보호		방어적 침묵	
	협력	이타심	친사회적 침묵	긍정적

출처: Van Dyne, Ang and Botero(2003) 일부 수정

### (1) 체념적 침묵(Acquiescent silence)

체념적 침묵이란 발언을 해보았자 변할 것이 없다는 회의감으로 상황을 방관하는 의미의 침묵이다. 괴롭거나 힘든 시안에 따른 체념에서 시작하여 생각이나 정보, 의견을 표현하지 않는 것으로 체념의 결과로 침묵이 발생한다고 보았다. 다시 말해 체념적 침묵은 구성원이 현재 처해 있는 상황을 개선할 수 있다는 가능성에 대해 단념하고 입장을 밝히거나 관여하지 않으며 상황을 변화시키거나 돌파하기 위한 노력을 하지 않는 것을 의미한다.

### (2) 방어적 침묵(Defensive silence)

방어적 침묵이란 발언으로 인해 야기될 수 있는 부정적인 결과를 예상하고 이를 우려하여 자신을 보호하기 위한 침묵이다. 공포심에 근거한 가장 고전적인 조직 침묵 유형에 해당하며, 외부의 위협으로부터 자신을 보호하기 위한 의도적이고 적극적인 행동을 말한다(Schlenker and Weigold, 1989). 방어적 침묵은 체념적 침묵과는 다르게 침묵 행위의 대안에 대한 인식 및 고려를 통해 사상, 정보, 의견을 현재 기준 최선의 개인 전략으로 보류하겠다는 의사결정이 수반된다. 이는 타인의 방어적 반응이나 부정적인 결과를 회피하기 위해 바람직하지 않은 소식을 의도적으로 지연시키는 행동을 설명하고 있는 함구효과(MUM effect, Rossen and Tesser, 1970)에 근거한 침묵행동이다.

### (3) 친사회적 침묵(Prosocial silence)

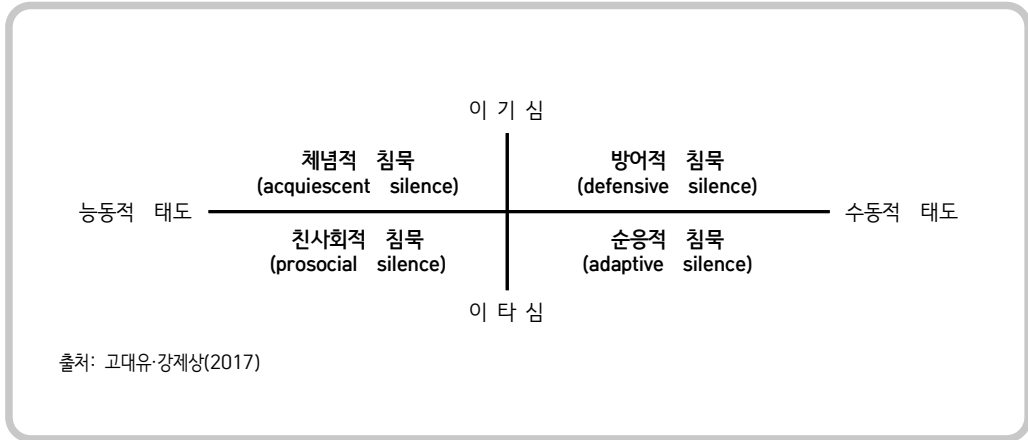
친사회적 침묵이란 조직의 기밀보호를 위해서나 상관 혹은 동료가 곤란에 처할 것 같아 침묵하는 태도로, 타인 또는 조직에 이로움을 제공할 목적으로 업무와 관련된 아이디어, 정보, 의견을 보류하는 의도적이고 능동적인 행위이며 조직의 명령에 의해 실행될 수 없는 재량적인 행동을 의미한다(Korsgaard, Roberson and Rymph, 1998). 이는 조직시민행동(OCB : Organizational citizenship behavior)의 하나로 표현되기도 하는데(Organ, 1988), 외부인에게 공개시 부정적인 결과가 초래될 수 있는 정보를 공개하지 않는다거나 타인에게 개인적인 정보를 공유하지 않는 행위를 말한다.

### (4) 순응적 침묵(Adaptive silence)

고대유·강재상(2017)이 제안하였으며, 권위주의, 연고주의, 가족주의, 온정주의, 순응주의 등 한국의 문화적 특성을 고려한 새로운 개념의 침묵 태도이다. 전통적으로 모든 인간관계를 상하로 나누어 생각하는 계서 의식이 강한 한국의 문화적 특성에 기인하여 구성원이 상급자의 결정이나 업무처리 방식을 존중하는 태도에서 비롯된 순응적 침묵은 서구와 구별되는 한국적 조직침묵 현상으로 해석할 수 있는데, 순응적 침묵의 개념은 조직 내 특정사안에 대해 상관과 다른 의견이나 아이디어, 정보가 있음에도 상급자의 권위를 존중하고, 상급자와 하급자간의 의리와 정 등을 지키기 위해 구성원이 침묵을 택하게 되는 현상을 뜻한다.

상술한 조직침묵의 4가지 유형을 구성원의 특성 및 동기를 기준으로 도식화하면 (Fig. 1)과 같다.

Fig. 1. 조직침묵의 동기와 특성 분류



(5) 기타

Brinsfield(2013)는 조직 또는 구성원들에게 피해를 주려는 목적으로 침묵하는 ‘일탈적 침묵(Deviant silence)’을 제안하였고, Knoll and Van Dick(2013)은 ‘일탈적 침묵’에서 한단계 더 깊이 있게 접근하여 타인에게 손해를 입힐 뿐만 아니라 구성원 스스로가 목표한 바를 달성하기 위한 목적으로 침묵하게 되는 ‘기회주의적 침묵(Opportunistic silence)’을 제안하였다. 그렇지만 ‘기회주의적 침묵’, 그리고 ‘일탈적 침묵’은 구성원의 부도덕성 등 윤리적인 기준을 측정하는 개념인 만큼, 솔직한 답변을 기대하기 어려우며 자기심으로부터 출발하는 능동적인 측면이 있다는 점에서 방어적 침묵과 중첩되는 면이 있으므로 큰 주목을 받고 있지 못하고 있다.

이 밖에 조직침묵의 대상을 구성원 개인 차원으로 접근한 미시적 접근에서 다른 조직, 기관, 국가, 대중 등 거시적 범위로 확대(고대유 · 김도윤, 2022)한 관료주의 침묵과 엘리트 침묵, 국제적 침묵과 소수자 침묵, 조직의 관행적 상황에서 야기되는 내적 대화(VID : Voice Inner Dialogue)로써 스스로와 상호작용하고 자기 자신에게 피드백을 주는 성찰적 침묵(Holton and Grandy, 2016; 오석영 · 조혜나 · 정혜윤, 2020) 등이 있다.

2. 실증 연구

1) 측정도구 관련 연구

가시적인 현상을 문자로 개념화하고, 개념화된 현상에 대해 실증적으로 연구하기 위해서는 신뢰도와 타당도가 검증된 측정도구가 필요하다. Morrison and Milliken(2000), 그리고 Pinder and Harlos(2001)가 침묵을 개념화하고 조직침묵과 종업원 침묵을 제안한 이래 침묵현상으로 인해 발생하는 부정적인 결과에 초점을 둔 연구가 진행되긴 하였으나, 침묵 현상에 대한 측정이 어렵다는 한계로 인해 다양한 조직에서의 적용은 어려움이 있었다.

이후 Van Dyne, Ang and Botero(2003)는 침묵 현상 관련 이를 측정하기 위한 구체적인 설문 문항을 제시하여, 조직에서 발생하는 침묵현상을 경험적으로 분석하기 위한 기초를 확립하였다. 그들은 침묵 현상의 측정을 위해 두 가지의 대전제를 설정하였는데 첫째, 조직 구성원은 특정 현상과 사안 관련 비판적인 사고를 통해 도출된 문제의식을 지니고 있다는 것, 둘째, 조직 내 정보교류 및 의사소통시 구성원은 스스로 의사결정을 통해 고의적으로 침묵한다는 것이다. Van Dyne, Ang and Botero(2003) 제시한

조직침묵을 측정하기 위한 척도는 현재까지 다수의 조직침묵 연구에서 활용되고 있다(Mojtaba, Reihaneh and Hasan, 2014; Whiteside and Barclay, 2013).

조직 침묵이 왜 발생하게 되는지 원인을 분석한 연구(Wang and Hsieh, 2013; Whiteside and Barclay, 2013), 조직 침묵의 개념 및 측정도구를 확장하기 위한 연구(Knoll and Van Dick, 2013; Brinsfield, 2013; Van Dyne, Ang and Botero, 2003)들도 있으며, 국내에서는 고대유·강제상(2017)가 권위주의, 가족주의 및 운정주의, 의식주의 및 형식주의, 족별 연고주의 등 한국의 독특한 행정문화에서 발생하는 침묵현상의 개념화를 위해 순응적 침묵(Adaptive silence)이라는 새로운 한국관 조직침묵 측정도구를 개발하기도 하였다.

## 2) 국외 실증 연구

조직침묵이라는 용어는 앞서 살펴본 바와 같이 Morrison and Milliken(2000)이 처음으로 개념화하여 조직 내 구성원이 의도적으로 침묵하는 이유를 조직차원에서 입체적으로 설명하고자 하였는데, 조직침묵(Organizational silence)이란 직무수행과정에서 구성원이 문제를 인지하였음에도 불구하고 발언으로 인해 발생할 수 있는 부정적 결과를 예측하고 이를 우려하여 침묵하려는 태도가 집단에 만연해 있는 현상이라 정의하였다. Morrison and Milliken(2000)은 침묵태도가 예상된 부정적 결과를 고려한 결과 구성원에 의해 선택되어진 행동이며 단순히 발언의 부재가 아님을 강조하고, 조직 및 구성원 모두에게 부정적인 영향을 미치게 된다고 주장하여 이때부터 조직침묵은 학계에서 주목받기 시작하게 되었다.

Van Dyne, Ang and Botero(2003)는 앞서 살펴보았던 조직침묵의 세 가지 유형인 체념적, 방어적, 친사회적 침묵 현상을 측정하기 위한 구체적인 설문문항을 제시함으로써, 조직에서 발생하는 침묵현상을 실증적으로 분석하는데 필요한 기초를 마련하였다. Van Dyne, Ang and Botero(2003)는 조직침묵을 측정할 수 있는 문항을 개발함으로써 실증연구가 증가하게 되는 직접적인 계기를 마련했는데, 대부분의 연구는 침묵의 부정적인 영향에 초점을 두고 있었다.

조직침묵의 결과를 연구한 선행연구에서는 조직몰입과 직무만족이 감소되고 이직의도가 증가될 뿐만 아니라 나아가 조직에 대한 냉소로 발전될 수 있다는 조직침묵으로 인해 야기되는 부정적인 결과물들이 제시되었다(Vakola and Bouradas, 2005; Morrison and Milliken, 2000). Morrison and Milliken(2000)은 조직구성원들은 발언이 불리일지킬 수 있는 부정적인 결과에 대한 두려움으로 침묵을 선택하게 되고, 침묵이 계속될 경우 이직의도가 증가하게 된다는 논거를 제시하였다.

조직침묵의 발생 원인에 대한 선행연구에서는, 조직침묵을 유발하는 원인으로 상관의 권위적 리더십이나 저조한 의사소통 기회, 조직의 부정적인 피드백 등이 제안되었다(Morrison and Milliken, 2000; Milliken and Morrison, 2003; Vakola and Bouradas, 2005). 이 중 Vakola and Bouradas(2005)는 구성원의 침묵행동에 영향을 미치는 요인으로 상관이 조직 구성원의 의견에 대해 가지는 부정적인 태도와 보기 드문 의사소통 기회가 제시되었으며, 구성원들의 침묵에 대해 상관이 대수롭지 않게 생각하거나 권위적으로 대처할 경우 구성원들이 침묵하게 될 가능성은 높아진다고 하였고, 공식적 혹은 비공식적 의사소통 기회가 많을수록 조직 구성원들이 침묵을 선택할 가능성은 낮아진다고 하였다. Milliken and Morrison(2000)은 침묵이 발생하는 원인을 관리자들의 관행, 조직 구조 및 정책, 최고 경영자 집단과 구성원들 간의 인구 통계학적 차이 등을 바탕으로 한 연구 결과 조직침묵의 선행요인으로는 관리자의 부정적 피드백, 비효과적 리더십에 대한 두려움 등이 나타났다. 2009년 Kish-Gephart, Harrison and Treviño는 부정적인 피드백 등의 결과에 대한 두려움에서 출발한 침묵이 계속되면 우려되는 상황의 원인에 대한 노출을 최소화 하는 회피 행동이 발달하는데, 이 경우 습관적인 침묵(Habituated silence)으로 발전할 수 있다고 주장하였다.

침묵현상은 조직적 차원의 조직침묵과 개인적 차원의 종업원 침묵으로 구분되어 개념적으로 발전해 왔다. 그러나 Brinsfield(2013)는 여러 학자들이 제안한 침묵에 대한 개념들이 조직침묵과 종업원 침묵을 혼용하여 상호 교환 사용이 가능한 개념으로 수용되어 왔다고 주장했다. ‘조직침묵’과 ‘종업원 침묵’의 현상을 정량적으로 분석한 연구들에서는 결국 개인의 주관적 인식의 정도를 기준으로 실증되었는데, 이는

조직 또는 개인차원을 막론하고 침묵현상이 결국 개인이 주체가 된다는 인식이 대부분이었기 때문이다. 이러한 점에서 조직침묵과 종업원 침묵은 맥락을 같이 하기 때문에 양자는 동일한 개념으로 정의되는 것에 무리가 없을 것이라 판단된다(고대유 · 강제상, 2017).

그동안 서구에서는 조직침묵은 크게 ‘조직 측면’과 ‘구성원의 행태 측면’ 두 가지에서 부정적 결과들이 논의되어 왔다. 조직 측면에서 침묵현상은 정보 교류 및 소통을 저해하는 장애물이고 창의적 의견과 발전적인 아이디어를 얻을 수 있는 기회를 상실케 할 뿐만 아니라 비윤리적 현상을 보고도 묵인하는 결과를 초래하여 조직이 발전하기 위한 학습의 기회를 박탈당할 수 있게 작용한다고 보았다(Milliken, Morrison and Hewlin, 2003; Bowen and Blackmom, 2003). 앞서 서론에서 살펴보았던 구글의 아리스토텔레스 프로젝트에서 조사한 성공적인 팀의 특징이 침묵에 대한 반면교사라 할 수 있다. 구성원의 행태 측면에서는 구성원의 지속적인 발언에 욕구를 억압하게 되면 자존감을 저하시키고 스스로를 가치 없는 존재로 무기력하게 여기게 되어 직무에 대해 부정적인 태도를 나타내게 된다고 보았다(Vakola and Bouradas, 2005; Creed, 2003). 현재까지 구성원의 직무태도에 주목한 실증분석이 다수 이루어졌는데, 이는 직무태도 관련 침묵의 측정과 분석이 다른 요인에 비해 용이하기도 했고, 개인의 침묵태도는 조직의 전체적인 현상으로서 구성원들의 침묵은 결국 조직 차원의 문제로 인식되었기 때문이다.

**Table 2.** 국외 연구에서 조직침묵의 개념

구성원의 행동성향	침묵의 유형	조직에 영향
Morrison and Milliken (2000)	조직침묵 (Organizational silence)	직무 수행 중 알게 된 문제에 관한 의견을 개진할 필요가 있음에도 불구하고 발언으로 인한 부정적인 결과에 대한 두려움으로 인해 발언하지 않는 태도가 만연해 있는 집단 현상
Pinder and Harlos (2001)	종업원 침묵 (Employee silence)	조직의 상황에 대해 구성원이 개선이 필요하다는 인식을 가지고 있음에도 불구하고 이에 대한 개인의 인지적, 행위적, 정서적인 이유로 인해 의도적으로 표현하지 않는 것
VanDyne, Ang and Botero (2003)	종업원 침묵	구성원이 불합리한 상황에 대하여 체념하거나 자신에게 돌아올 불이익을 피하기 위하여 의도적으로 침묵하는 행동
Vakola and Bouradas (2005)	조직침묵	구성원들이 의사표현을 해야 할지 결정해야 하는 상황에서, 문제에 대한 자신의 생각과 우려를 표현하지 않는 것
Brinsfield (2009)	종업원 침묵	구성원이 직무나 조직과 관련하여 중요한 사안이나 사건에 대하여 의도적으로 발언하지 않는 것 기존의 조직침묵 개념에, 조직이나 동료들에게 해를 주기 위한 침묵을 뜻하는 ‘일탈적 침묵(Deviant silence)’을 추가하려는 시도
Knoll and Van Dick (2013)	종업원 침묵	Brinsfield(2009)의 ‘일탈적 침묵(Deviant silence)’의 의미를 포함하여, 조직 내 타인에게 위협 또는 손해가 발생하더라도 자신이 이익을 얻기 위해 전략적으로 침묵을 택하는 ‘기회주의적 침묵(Opportunistic silence)’을 제안

출처: 고대유(2014)를 저자들이 일부 수정

### 3) 국내 실증 연구

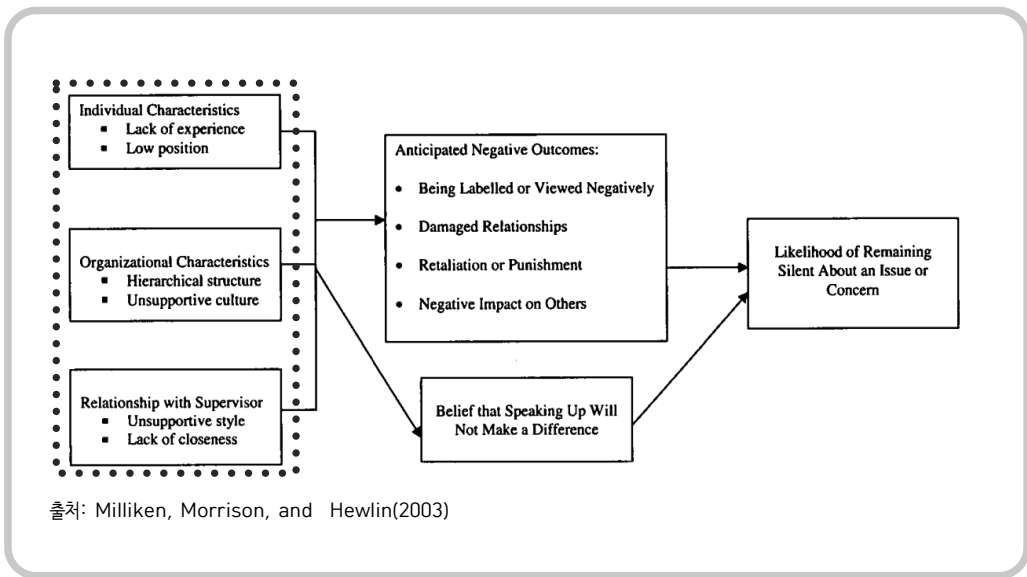
#### (1) 조직침묵의 선행변수 관련 연구

국내에서 조직침묵에 대한 연구가 시작된 시점은 2010년부터이다. 조직침묵에 대한 여러 가지 국내 연구가 있지만, 본 연구에서는 조직침묵을 가져오게 되는 선행변수에 대해 국내 연구들을 유형화하여 그간의 연구동향을 정리 및 제시해 보고자 한다. 본 연구에서는 조직침묵 연구의 시초라 할 수 있는 Milliken and Morrison(2003)이 제안한 조직침묵 선택 모델(Fig. 2)에서 조직침묵의 선행요인으로 제시된 ① 개인



특성, ② 조직 특성, ③ 상사와의 관계로 구분하여 국내 실증연구에서 연구된 조직침묵의 선행변수에 대하여 제시한다. 첫째, 개인 특성은 대표적으로 낮은 지위와 경험 부족 등을 의미하며, 둘째, 조직 특성은 위계적 구조와 비지지적인 문화이다. 마지막으로, 셋째, 상사와의 관계는 구성원에 대한 상사의 비지지적인 태도, 친밀감 부족 등이다. 국내 실증연구를 토대로 분석하여 위에서 제시한 3가지 요인에 대해 다시 조직침묵을 유발하는 요인과 조직침묵을 억제하는 요인으로 분류하여 제시하고자 한다.

Fig. 2. 침묵행위의 선행변수에 대한 연구에서 제안된 모델



최선규 · 지성규(2012)는 제조업, 서비스업 등 종사자 204명을 대상으로 한 연구에서 상사의 협동적 행동은 심리적 안전감에 정(+)적인 영향을, 경쟁적 행동은 심리적 안전감에 부(-)적인 영향을 미치고, 상사의 행동특성이 침묵행동과 친사회적 발언행동에 미치는 경로에서 심리적 안전감이 완전 매개하며 심리적 안전감은 침묵행동에 부(-)적인 영향을, 친사회적 발언행동에 정(+)적인 영향을 미친다는 사실을 실증하였다. 박종철(2013)은 호텔조직을 대상으로 실증한 연구에서 조직 구성원이 변혁적, 거래적 리더십 요인을 지각하는 정도가 높을수록 침묵행동이 낮아지는 반면, 자유방임적 리더십 요인을 지각하는 정도가 높을수록 침묵행위는 빈번히 일어나는 것으로 주장하였으며, 강종구 · 정경수 · 김동현(2014)이 전라북도 체육회, 생활체육회, 장애인 체육회의 직원 및 지도자 250명을 대상으로 한 연구에서 비인격적 감독은 방어적, 체념적 침묵을 증가시키며 심리적 계약위반 역시 조직침묵에 유의한 정적(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 강제상 · 고대유(2014b)는 해양경찰 275명을 대상으로 한 연구에서 위계문화가 방어적 침묵을 증가시키고 있으며, 집단문화는 방어적 침묵과 체념적 침묵을 모두 줄여주는 것으로 나타났고 합리문화는 체념적 침묵에 유의한 부정(-) 영향이 있음을, 또한 조직정치지각이 조직문화와 조직침묵관계에 대해 유의한 매개 효과가 있음을 실증하였다. 또한 조아름 · 유태용(2014)은 상사지원인식과 절차공정성 인식이 침묵행동에 부적인 영향이 있음을 밝혀냈고, 홍영옥 · 강재완 · 이형룡(2014)은 비인격적 감독과 심리적 계약위반이 조직침묵에 통계적으로 유의한 정적(+) 영향이 있음을 실증하였다. 고대유 · 강제상 · 김광구(2015b)는 조직공정성 중 상호작용 공정성이 방어적 침묵과 체념적 침묵을 감소시키며, 임재강 · 권용섭(2015)은 공무원 및 경찰을 대상으로 한 실증연구에서 진성리더십과 조직지원인식이 조직침묵을 억제하는 것으로 나타났다.

윤선영 · 권석균(2015)은 권위적리더십은 방어적 침묵에 정(+)-적인 영향을, 남용적리더십은 친사회적/

방어적 침묵에 정(+)적인 영향을 미친다고 하였으며, 광원준·유재원·신호철·이진복(2015)은 증권기업 리더 및 부하직원 283명을 대상으로 한 연구에서 카리스마 리더십은 친사회적 침묵에 정(+)적인 영향을 미치고, 부하의 성숙도 수준이 높을수록 카리스마 리더십과 부하의 친사회적 침묵의 정(+)의 관계는 약해지며, 부하가 지각한 카리스마 리더십은 카리스마 리더십과 부하의 친사회적 침묵간 관계를 유의하게 매개한다는 사실을 실증하였다. 윤선영·권석균(2016)은 직장인 820명을 대상으로 한 연구에서 수평적 관계보다 수직적 관계에서 방어적 침묵의 평균값이 높고, 수직적 관계보다 수평적 관계에서 방어적 발언, 친사회적 발언/침묵의 평균값이 높게 산출된 연구결과물을 제시했는데 이는 상사와의 소통보다 동료와의 소통이 보다 수월하다는 점을 시사한다. 고대유·김도윤(2016)의 연구에서 조직정치지각은 구성원의 체념적·방어적 침묵 태도를 증가시키며 자기효능감은 체념적 침묵과 방어적 침묵에 부(-)적인 영향을 미치고 조직정치지각이 조직침묵에 대해 미치는 정(+)적인 영향도 감소시키는 것으로 나타났다. 윤선영(2016)은 문화가치 중 수평적 집단주의가 친사회적 침묵과 방어적 침묵에 부(-)의 영향을 미치고 권력격차 지향성은 친사회적 침묵과 방어적 발언/침묵에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다. 임정인·손영우(2016)는 관계갈등으로 인해 발생하는 방어적 침묵을 실증함과 동시에, 소명의식이 높을 때 관계갈등으로 인해 야기되는 방어적 침묵에 부(-)적인 영향을 주는 것으로 실증하였다. 조용현·장준호(2016)는 상호작용 불공정성이 방어적 침묵과 체념적 침묵에 유의한 정(+)의 영향력을 갖는다 하였다.

권예진·최애경(2017)은 비서 208명을 대상으로 한 연구에서 배려형, 독립형 조직윤리 풍토는 체념적/방어적 침묵에 부(-)의 영향을 미치고 수단형 조직윤리 풍토는 체념적/방어적 침묵에 정(+)의 영향을 미치며 상사지원인식은 체념적/방어적 침묵에 부(-)의 영향을 미친다고 제안하였으며, 김수희·최애경·마크 누펠드(2017)는 사무직 근로자 309명을 대상으로 한 연구에서 상사의 지배적 커뮤니케이션 스타일은 체념적/방어적 침묵에 정(+)의 영향을 미치고, 상사의 사회적 커뮤니케이션 스타일은 체념적/방어적 침묵에 부(-)의 영향을 미치며, 상사의 사회적 커뮤니케이션 스타일은 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미치고, 상사신뢰는 상사의 커뮤니케이션 스타일과 구성원의 침묵간 관계를 유의하게 매개함을 실증하였다. 허명숙·천면중(2017)의 연구에서는 체념적/방어적/관계적 침묵동기는 구성원 침묵에 정(+)의 영향을 미치고, 지각된 침묵풍토는 구성원 침묵에 정(+)의 영향을 미치며 방어적 침묵동기는 체념적/관계적 침묵동기에 정(+)의 영향을 미친다고 하였으며, 권혁기(2017)는 상사에 대한 신뢰는 구성원들의 체념적 침묵, 방어적 침묵 두 가지 모두에 유의한 부(-)적인 영향력을 미친다고 하였다. 특히 고대유·강재상(2017)은 한국의 문화적 특성을 반영한 순응적 침묵을 개념화하고 측정도구를 개발함으로써 기존 조직침묵을 보다 다차원적인 개념으로 발전시켰다. 전영욱·김진모·황영훈(2017)은 기존의 연구결과와는 상반되게 리더의 윤리적 행동이 체념적 침묵, 방어적 침묵 모두에 정(+)적인 효과가 있다고 하였는데, 이는 리더의 윤리적 행동은 집단과 조직 내의 규범에 부합하고자 하는 구성원의 심리와 행동에 긍정적으로 작용할 수 있지만 리더가 과도하게 높은 차원의 윤리적 기준 및 행동을 구성원들에게 강요함으로써 구성원들의 체념적 침묵과 방어적 침묵을 도리어 유발하게 되는 것은 아닌지 성찰할 필요가 있다는 점을 시사했다. 김도경·이환의·김인신(2017)은 구성원의 조직정치지각이 높을수록 방어적 침묵과 체념적 침묵이 증가한다고 주장했다.

박준현·신상명(2018a)의 연구에서는 학교조직에서 조직정치지각과 조직침묵의 관계에서 LMX가 완전매개하는 것으로, 박준현·신상명(2018b)은 조직공정성이 조직침묵에 유의한 부(-)적 효과가 있음을 주장했다. 한주원(2018)은 조직공정성과 조직정치지각이 조직원의 냉소주의, 창의성, 혁신저항에 영향을 미치는 경로에서 조직침묵이 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 실증했다. 강대석·김정은(2018)은 공기업 및 중견기업 근로자 477명을 대상으로 한 연구에서 직장 내 왕따 경험은 체념적/방어적 침묵에 정(+)적인 영향을, 친사회적 침묵에 부(-)적인 영향을 미치고, 업무소외는 직장 내 왕따 경험과 체념적/방어적/친사회적 침묵간의 관계를 유의하게 매개하며 직장 내 왕따와 업무소외간의 경로에서 자존감은 유의한 조절효과를 갖는다고 주장하며, 자존감이 높을 때 업무소외를 경유해 침묵에 이르는 직장 내 왕따의 조건적 간접효과가 강화된다고 하였다. 정소연·유태용(2018)은 심리학회지에서 역할갈등, 역할모호성, 역할과부하는 종업원 침묵행동에 정(+)적인 영향을 미치고, 심리적 주인의식은 역할갈등, 역할모호성,

역할과 부하와 종업원 침묵행동간 관계를 부분 매개 및 종업원 침묵에 부(-)의 영향을 미친다고 하였고 상사지원인식이 낮을 때 심리적 주인의식이 종업원 침묵에 미치는 부(-)의 영향력이 강화된다는 연구결과를 발표했다. 탁재운·김종훈·신제구(2018)는 윤리적 리더십은 체념적 침묵에 유의한 영향을 미치지 않았으나 심리적 계약위반에 부(-)의 영향을 미치고, 심리적 계약위반은 체념적 침묵에 정(+), 영향을 미치며 윤리적 리더십과 체념적 침묵간의 관계를 유의하게 매개한다는 연구결과를 제시하며 참여적 의사결정은 윤리적 리더십이 심리적 계약위반에 부(-)의 영향을 강화시킨다는 사실을 실증했다. 김정수·김정식(2018)은 인적자원관리연구에서 점진적 아이디어 창출은 급진적 아이디어 창출보다 아이디어 실행에 더 큰 정(+), 영향을 미치고, 방어적 침묵풍토 인식이 높을 경우에는 급진적 아이디어 창출이 아이디어 실행에 미치는 정(+), 영향이 약화되며 체념적 침묵풍토 인식이 높을 경우 급진적 아이디어 창출이 아이디어 실행에 미치는 정(+), 영향이 강화된다고 주장하였다. 강석영·김상희(2018)의 연구에서는 조직공정성(절차/정보 공정성)은 체념적/방어적 침묵에 부(-)적인 영향을 미치고 기업 진정성은 체념적/방어적 침묵에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 실증되었다.

고대유·이호규·김도윤(2019)이 J시의 경찰과 기초지자체 공무원을 대상으로 한 연구에서는 경찰조직의 집단문화는 조직의 기밀을 보호하려는 분위기로 인해 친사회적 침묵을 증가시키고 권위주의는 경찰조직과 기초지자체 모두에게서 체념적, 방어적 침묵을 증가시키며 친사회적 침묵을 감소시키는 것으로 나타났다. 김호선·조윤적(2019)은 경찰조직에서 조직정치지각과 집권적 조직문화가 조직침묵을 증가시키고 성과지향적 문화가 조직침묵을 감소시킨다 하였으며, 탁재운·김종훈·신제구(2019)의 연구에서는 참여적 의사결정과 방어적 침묵 사이에서 심리적 계약위반은 유의한 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 또한 고대유(2019)는 감성리더십이 체념적 침묵과 방어적 침묵을 감소시키며 권위주의는 체념적 침묵과 방어적 침묵을 증가시킨다고 하였다. 박지혜·오홍석(2019)은 집단 내 조연 네트워크 중심성이 낮을수록, 근속기간 비유사성이 클수록, 조직 외부의 사회적 관계가 적을수록 침묵이 증가한다고 하였으나 체념적 침묵이나 방어적 침묵과 같은 침묵의 하위개념으로 분류하여 분석하지 않고 침묵행동 한 가지로 분류하여 분석한 한계가 있었다. 이운룡·백양숙·박호환(2019)은 비인격적 감독은 조직침묵에 정(+), 영향을 미치고, 마음챙김 수준이 높은 집단일수록, 마음챙김을 잘 하는 직원일수록 조직침묵은 감소하며, 셀프모니터링 수준이 높은 집단일수록, 셀프모니터링을 잘 하는 직원일수록 조직침묵은 증가한다고 하였다.

오석영·조혜나·정혜윤(2020)은 권력의식, 정치의식, 사회적 편파, 소속감 부재, 차별은 체념적/방어적 침묵에 정(+), 영향을 미치고, 신뢰, 사회적지지, 직무 자율성은 체념적/방어적 침묵에 부(-), 영향을 미치면서 성찰적 침묵을 발생시키고, 비인격적 감독, 권위적 리더십은 체념적/방어적 침묵에 정(+), 영향을 미친다고 주장하며 침묵의 결과요인으로 이직의도, 스트레스 등 개인수준 성과와 직무만족 저하, 조직몰입 저하 등 조직수준의 비재무적 성과 2가지 분류를 제시하였다. 김동현·손승연(2021)은 리더십연구에서 권위주의적 리더십은 조직침묵에 정(+), 영향을 미치고, 상대적 박탈감은 권위주의적 리더십과 조직침묵간 관계를 유의하게 매개하며 구성원의 성장욕구 강도가 높을수록 권위주의적 리더십이 조직침묵에 미치는 정(+), 영향을 완화, 그리고 성장욕구 강도가 낮을수록 권위주의적 리더십이 상대적 박탈감을 통해 조직침묵에 미치는 간접효과가 더 강하게 나타난다고 주장하였다. 이왕로·최석봉(2020)은 종업원의 부정적 성과/행동에 대한 리더의 피드백은 창의적 문제해결 및 성과에 정(+), 영향을 미치고, 종업원의 부정적 성과/행동에 대한 리더의 피드백은 침묵행동에 부(-), 영향을 미치며 침묵행동은 리더의 피드백과 창의적 성과간의 관계를 부(-),적으로 매개하는 것을 실증하였다. 이지은·오상진(2020)의 연구에서는 공유리더십은 지식공유에는 부(-), 영향을, 조직침묵에 정(+), 영향을 미치고 조직침묵은 공유리더십과 지식은폐간 관계를 유의하게 매개한다고 주장하였다.

이만희·전기석(2021)은 군대조직에서 회복탄력성이 높을수록 방어적 침묵을 유발하게 되며 리더신뢰와 자기효능감은 방어적 침묵을 감소시킨다고 하였는데 회복탄력성이 높을수록 침묵행동이 강화된다는 것은 긍정적 자기효능감이 침묵을 저하시키는 효과와는 상반된 결과로 회복탄력성이 강한 사람은 현 상황에 대한 체념보다는 현재를 수용해야 할 상황으로 인식할 수 있다는 해석이 가능하다. 진윤희(2021)는 조직침묵이 조직정치지각과 이직의도 사이에서 유의한 매개효과를 가진다고 하였으며 조직정치

지각과 조직침묵간 경로에서 자기효능감이 유의한 조절효과를 가진다고 하였다. 박이레·이혁규·김태형(2022)은 조직정치지각이 체념적, 순응적 침묵을 유발하게 되고 유발된 순응적 침묵은 정부성과에 정(+)적인 영향을 준다는 연구결과를 발표했다. 문정남(2022)은 호텔 종사자를 대상으로 한 연구에서 조직정치지각은 체념적 침묵, 방어적 침묵 모두에 유의한 정(+)적인 영향을 준다고 하였으며, 윤연숙·조민호(2022)는 여행기업 종사자 대상 실증연구에서 LMX와 관계지향문화, 혁신지향문화는 조직침묵에 부(-)적인 영향을 준다고 하였다. 한편 김창수·현병환(2022)은 밀레니얼 세대를 대상으로 한 연구에서 조직정치지각이 체념적 침묵, 방어적 침묵 모두에 정(+)적인 영향을 미친다고 하였으며, 최사라·정은성·양동민(2022)은 간호사를 대상으로 한 실증연구에서 상사의 비인격적 감독이 증가할수록 체념적 침묵과 방어적 침묵이 높아진다고 하였다. 전무경·박지환(2022)은 조직냉소가 종업원침묵에 정(+)적인 영향을 미친다고 제시하였으며, 유란희·유은지·송현진(2022)은 2021년 초변화사회 공무원 인식조사를 토대로 LMX는 직무태만, 체념적 침묵, 이직의도에 부(-)적인 영향을 미치고, OCB압력은 직무태만, 체념적 침묵, 이직의도에 정(+)적인 영향을 미치며, LMX가 직무태만, 체념적 침묵, 이직의도에 미치는 영향력보다 OCB압력이 미치는 영향력이 더 크다고 주장하였다.

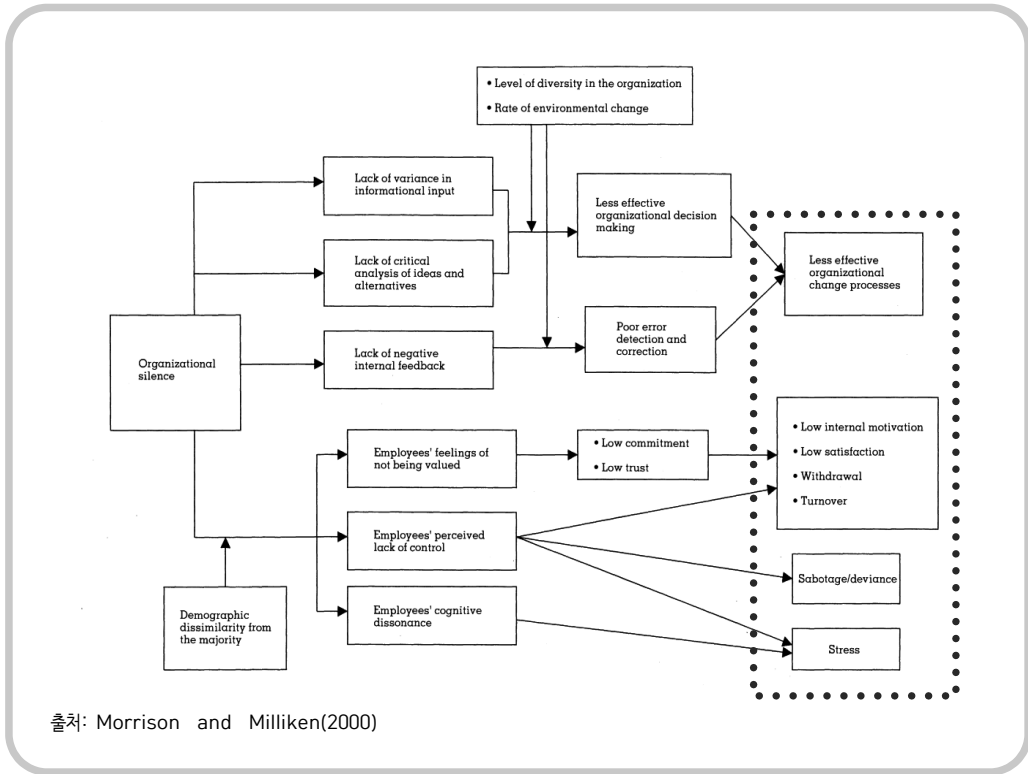
이러한 기존 연구 결과들을 종합하여 조직침묵의 선행요인들을 제시하면 아래와 같다.

- ① 조직침묵의 선행변수 중 개인특성(Individual characteristic)
  - 조직침묵을 유발하는 요인 : 심리적 계약위반, 조직정치지각, 관계갈등, 회복탄력성, 권력격차지향성, 역할갈등, 역할보호성, 역할과부하, 조직냉소
  - 조직침묵을 억제하는 요인 : 자기효능감, 소명의식, 리더신뢰, 권력격차지향성(친사회적 침묵), 수평적 집단주의, 셀프모니터링, 마음챙김, 심리적 안전감, 부하성숙도(친사회적 침묵), 심리적 주인의식
- ② 조직침묵의 선행변수 중 조직특성(Organizational characteristic)
  - 조직침묵을 유발하는 요인 : 위계문화, 상호작용 불공정성, 집단주의(경찰조직 친사회적 침묵 증가), 권위주의, 집권적 조직문화, 집단 내 조인 네트워크 중심성/근속기간 비유사성, 조직 외부의 사회적 관계, 직장 내 왕따(체념적, 방어적 침묵), 수직적 관계, OCB압력
  - 조직침묵을 억제하는 요인 : 집단문화, 합리문화, 조직공정성(분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성), 조직지원인식, 권위주의(친사회적 침묵 감소), 성과지향적 문화, 관계지향 문화, 혁신지향 문화, 직장 내 왕따(친사회적 침묵), 수평적 관계
- ③ 조직침묵의 선행변수 중 상사와의 관계(Relation with supervisor)
  - 조직침묵을 유발하는 요인 : 비인격적 감독, 리더의 윤리적 행동, 권위적 리더십, 남용적 리더십, 카리스마적 리더십(친사회적 침묵), 공유리더십
  - 조직침묵을 억제하는 요인 : 상사지원인식, 진성리더십, 상사에 대한 신뢰, LMX, 감성리더십, 리더의 피드백

## (2) 조직침묵의 결과변수 관련 연구

조직침묵의 결과요인에 대한 여러 실증연구 역시 선행변수 관련 연구를 정리했던 것과 마찬가지로 각각의 특성에 따라 유형화하여 그간의 연구동향을 제시해보고자 한다. Morrison and Milliken(2000)이 조직침묵이 구성원의 인지, 지각 및 태도에 영향을 미치는 모델로 제시한 <Fig 3.>을 참고하여 ① 개인 차원의 결과, ② 조직 차원의 결과로 구분하여 국내 실증연구 결과변수들 대하여 제시하였다. 첫째, 개인 차원의 결과는 낮은 내적 동기와 만족도(Low internal motivation/satisfaction, Stress) 등이 포함되며, 둘째 조직 차원의 결과는 파업, 이탈, 이직(Sabotage/deviance, Withdrawal, Turnover) 등 조직침묵으로 인해 조직이 올바른 방향으로 변화하지 못하는 것에서 발생하여 조직 운영에 영향을 줄 수 있는 부정적인 산출물을 뜻한다. 이에 더하여, 위에서 기술한 두 가지 조직침묵의 결과변수에 대한 하위 분류로 조직침묵으로 인해 유발되는 요인과 억제되는 요인으로 다시 나누어서 살펴보고자 한다.

Fig. 3. 침묵행위의 결과변수에 대한 연구에서 제안된 모델



정현선 · 하헌경 · 박동건(2010)은 한국심리학회지에서 자기효능감이 높은 개인이 조직의 불공정성, 침묵풍토로 인해 체념적인 침묵을 경험하게 될 경우 낮은 자기효능감을 가진 개인에 비해 더 쉽게 조직을 떠나려는 의도를 품게 된다고 하였다. 신규희 · 이종학 · 이수범(2012)이 호텔 종사자를 대상으로 한 연구에서 조직침묵과 조직몰입간에 유의한 인과관계는 없으며 조직침묵은 조직냉소주의에 유의한 정적(+) 영향을, 직무만족과 조직몰입에는 부정(-) 영향을 미친다고 하였고, 박종철(2013)도 호텔 종사자를 대상으로 한 실증연구에서 조직침묵이 심해질수록 이직의도가 높아진다고 하였다. 강제상 · 고대유(2014a)는 해양경찰을 대상으로 한 실증연구에서 체념적, 방어적 침묵 모두가 이직의도에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 분석하였으며 특히 체념적 침묵이 이직의도에 미치는 영향 관계에서 자기효능감이 긍정적 조절변수로 작용하였음을 제시하여 정현선 · 하헌경 · 박동건(2010)의 연구에서 제시된 자기효능감이 높은 집단의 이직의도가 더 강하다는 분석과는 상반된 결과를 나타냈다. 이는 공공조직에 비해 이직이 빈번하게 일어나고 있는 민간조직 구성원의 경우 높은 자기효능감을 가진 개인은 쉽게 조직을 이탈하려는 행태로 보이며 상대적으로 입사 후 평생직장의 성격이 짙은 공공조직에서는 자기효능감이 높을수록 구성원으로 하여금 부정적 상황을 바로잡기 위한 노력을 하기 때문인 것으로 해석할 수 있다. 고대유 · 강제상 · 김광구(2015b)는 한국행정연구에서 체념적 침묵이 조직시민행동을 감소시키는 요인임을 설명하였으며, 특채집단에서는 상호작용공정성이 조직시민행동에 미치는 경로를 친사회적 침묵이 매개변수로 작용하였고 공채 집단에서는 상호작용공정성과 조직시민행동의 관계에서 체념적 침묵이 매개변수로 작용하였음을 실증했으며, 고대유 · 강제상 · 김광구(2015a)의 연구에서는 체념적 침묵과 방어적 침묵이 조직냉소주의와 이직의도에 정적(+)인 영향이 작용되는 것으로 나타났다.

박성수(2015)는 체념적 침묵은 이직의도에 정(+)적인 영향을, 방어적 침묵은 이직의도에 부(-)적인

영향을 미치는 것으로 주장하여 방어적 침묵과 이직의도에 대한 기존 연구와는 상반된 결과를 보이고 있는데 이는 경찰조직의 업무 특성상 엄격한 상명하복과 위계질서가 요구되고 그에 따른 책임문제를 지나치게 강조하기 때문에 방어적 침묵을 계속 하게 될 경우 대인갈등을 줄이고 책임을 회피할 수 있어 침묵 행동이 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 점으로 해석할 수 있다. 김도영·엄상용·김영훈(2015)의 연구에서는 조직침묵이 이직의도에 유의한 정적(+) 영향을 주며 조직몰입에는 유의한 부적(-) 영향을 준다고 하였으며, 윤선영·권석균(2015)은 방어적 침묵은 이직의도에 정(+)적인 영향을 미친다고 하였다.

임정인·손영우(2016)는 군 간부를 대상으로 한 실증연구에서 조직침묵의 강도가 높아질수록 이직의도와 조직냉소주의는 강화되고 조직몰입에 부정적인 영향을 미치며 자기효능감이 이직의도와 조직몰입간의 관계에서 조절효과를 나타낸다고 하였으며, 허명숙·천면중(2017)의 연구에서는 구성원 침묵은 학습관성과 지식공유에 정(+)의 영향을 미친다고 하였고, 권혁기(2017)와 김영중·윤동환(2017)은 체념적 침묵과 방어적 침묵 모두가 이직의도와 반생산적 과업행동에 유의한 정적(+) 영향을 미친다고 하였다. 전호성·송해덕(2018)은 조직침묵이 직무몰입을 방해하고 이직의도를 증가시키는 요인이 된다고 주장하였으며, 한주원(2018)은 조직침묵이 조직냉소주의를 강화시키고 혁신저항과 창의성에는 유의한 부적(-) 영향을 미친다고 하였고, 강석영·김상희(2018)의 연구에서 방어적 침묵은 조직몰입과 고객지향행동에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 실증되었다. 사숙수·정수진(2018)은 친사회적 침묵이 직무만족과 조직시민행동에 유의한 정적(+) 영향을 주며 체념적 침묵은 직무만족과 조직시민행동을 감소시키고 방어적 침묵은 직무만족과 조직몰입, 조직시민행동을 감소시킨다고 하였다.

고대유·김정식(2020)의 연구에서는 체념적 침묵과 친사회적 침묵이 조직몰입을 감소시키며 친사회적 침묵은 부패의향을 낮추고 체념적 침묵과 방어적 침묵은 부패의향에 직접적인 영향이 없는 것으로 나타났는데 이는 친사회적 침묵은 조직이나 동료를 보호하기 위한 목적으로 이타적인 동기에 출발한 것이므로 친사회적 침묵의 경우 배임이나 횡령, 뇌물수수 등 부패 행위에 거부감을 갖게 하는 것으로 볼 수 있다. 이지은·오상진(2020)의 연구에서 조직침묵이 공유리더십과 지식은폐간 관계를 유의하게 매개한다고 주장하였으며, 고대유·김도윤·이호규(2021)는 방어적 침묵은 내부고발의지를 감소시키며 체념적 침묵은 조직동일시를 감소시키지만 방어적 침묵과는 다르게 내부고발의지를 증가시키는 것으로 나타났다. 내부고발의지는 변화기대에 대한 냉소와 절망감에서 지속된 침묵의 결과로, 구성원이 조직의 개선 상황에 체념하고 자포자기하는 심정으로 최후의 선택으로 내부고발행위를 하게 될 경우라고 해석할 수 있고, 방어적 침묵이 내부고발의지를 감소시키는 이유는 우리나라의 경우 내부고발자는 결국 암암리에 밝혀지게 되어 내부고발에 대한 불이익이나 보복을 당하기 때문이라고 설명할 수 있다. 박지혜·김민정·오홍석(2021)은 친사회적 침묵은 LMX에 정(+)적인 영향을 미치고 원만성이 높은 경우 친사회적 침묵이 자기효능감에 미치는 정(+)적인 영향이 강화되며 원만성/정직검순성이 낮은 경우 친사회적 침묵이 LMX에 미치는 정(+)적인 영향이 강화된다는 연구결과를 제시하였다. 진원희(2021)는 조직침묵이 조직정치지각과 이직의도 사이에서 매개역할을 한다고 하였고, 박이레·이혁규·김태형(2022)은 체념적 침묵은 정부성구에 유의미한 부(-)적인 영향을 미치고, 순응적 침묵은 정부성구에 유의미한 정(+)적인 영향을 미친다고 하였는데, 다만 정치적 상황에서는 순응적 침묵의 영향을 감소시켜 저조한 정부성구로 나타날 수도 있다고 주장하며 공공조직에서 조직정치 행태가 긍정적인 경쟁이 방향으로 활용되도록 노력해야 한다고 제안하였다. 문정남(2022)은 호텔기업에서 조직침묵은 조직냉소주의에 유의한 정적(+) 영향을 미친다고 하였고, 김창수·현병환(2022)은 밀레니얼 세대를 대상으로 한 실증연구에서 체념적 침묵은 조직정치지각과 조직몰입의 매개에서 부(-)의 효과를, 방어적 침묵은 정(+)의 효과를 가진다고 주장하였다. 이는 조직정치로 인해 구성원들이 기대했던 보상을 받지 못해 불공정을 인식하게 되어 체념에 기반한 침묵행위의 경우에는 조직몰입을 낮추는 매개효과를 나타내며, 부정적 결과에 대한 자기보호적 방어 기제로서 침묵하는 경우에는 구성원 스스로 자격을 유지하려는 의도가 높기 때문에 조직몰입을 높이는 매개효과가 있다는 것을 의미한다. 최사라·정은성·양동민(2022)은 구성원의 조직침묵은 혁신저항에 유의한 정(+)의 영향을 미치며 상사의 비인격적 감독과 종업원의 혁신저항 사이에서 부분 매개한다고 주장하였다. 전무경·박지환(2022)은 직장인 331명을 대상으로 한 연구에서 종업원 침묵은 반생산적 과업행동에 정(+)적인 영향을 미치며,

종업원 침묵은 조직냉소와 반생산적 과업행동간 관계를 유의하게 매개하고, 조직정치지각이 높은 구성원일수록 조직냉소가 종업원침묵에 미치는 정(+ )적인 영향력이 강화된다고 제시하였다.

이러한 기존 연구 결과들을 종합하여 조직침묵의 결과들을 제시하면 아래와 같다.

- ① 조직침묵의 결과변수 중 개인 차원(Low internal motivation/satisfaction, Stress)
  - 조직침묵으로 유발되는 요인 : 조직냉소주의, 이직의도, 내부고발의지(체념적 침묵), 혁신 저항, 지식공유 비열의, 지식은폐, 자기효능감(친사회적 침묵), LMX(친사회적 침묵)
  - 조직침묵으로 억제되는 요인 : 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동, 부패의향(친사회적 침묵), 조직동일시, 내부고발의지(방어적 침묵), 학습관성
- ② 조직침묵의 결과변수 중 조직 차원(Sabotage/deviance, Withdrawal, Turnover)
  - 조직침묵으로 유발되는 요인 : 정부성과(순응적 침묵), 반생산적 과업행동
  - 조직침묵으로 억제되는 요인 : 정부성과(체념적 침묵), 창의적 성과

〈Table 3〉에서는 이상에서 기술한 연구들을 정리하여 제시하고 있으며, 해당 연구들을 변수별로 유형화한 결과는 〈Table 4〉와 같다.

**Table 3.** 조직침묵 관련 국내 실증 연구 정리

연구자	연구개요	독립변수	매개변수	조절변수	결과변수	분석대상
정현선 외 (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자기 효능감이 높을수록 조직침묵이 이직의도에 강한 영향</li> <li>• 조직침묵과 자기 효능감의 상호작용 효과가 이직의도에 미치는 영향은 조직 냉소주의를 통해 완전 매개</li> <li>• 자기효능감이 높을수록 침묵 경험시 조직에 대한 강한 냉소적인 태도 형성 및 조직이탈 현상 심화</li> </ul>	조직침묵	조직냉소주의	자기 효능감	이직의도	직장인 329명
신규희 외 (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직침묵은 직무만족과 조직몰입에 부정적인 영향</li> <li>• 조직침묵이 직무만족과 조직몰입에 미치는 경로에서 조직 냉소주의가 매개</li> <li>• 조직침묵을 줄이기 위해서는 자연스러운 의사소통 시스템 마련 필요</li> </ul>	조직침묵	조직냉소주의	-	직무만족, 조직몰입	서울시내 호텔·외식업 종사자 234명
최선규 외 (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상사의 협동적 행동은 심리적 안전감에 정(+ )적인 영향을, 경쟁적 행동은 심리적 안전감에 부(- )적인 영향을 미침</li> <li>• 상사의 행동특성이 침묵행동과 친사회적 발언행동에 미치는 경로에서 심리적 안전감이 완전 매개</li> <li>• 심리적 안전감은 침묵행동에 부(- )적인 영향을, 친사회적 발언행동에 정(+ )적인 영향을 미침</li> </ul>	상사의 협동적 행동, 경쟁적 행동, 개인주의적 행동	심리적 안전감	-	침묵행동, 친사회적 발언행동	제조업, 서비스업, 기타분야 종사자 204명
박종철 외 (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 변혁적, 거래적 리더십이 강할수록 조직침묵은 저하되고 조직몰입은 높아지며 이직의도는 낮아짐</li> <li>• 자유방임적 리더십이 강할수록 조직침묵은 빈번하게 발생하고 조직몰입이 낮아지며 이직의도가 높아짐</li> <li>• 침묵은 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않지만 이직의도에는 유의한 영향을 미침</li> <li>• 호텔업계의 조직몰입 저하와 높은 이직률에 대한 솔루션으로 리더십 제안</li> </ul>	변혁적, 거래적, 자유방임적 리더십	조직침묵	-	조직몰입, 이직의도	서울시내 특급호텔 종사원 372명
강종구 외 (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비인격적 감독은거래 심리적 계약위반과 관계 심리적 계약 위반에 정적인 영향</li> <li>• 거래심리적 계약위반은 체념적 침묵과 방어적 침묵에 유의한 영향을 미치고 관계심리적 계약위반은 방어적 침묵에 유의한 영향</li> <li>• 비인격적 감독은 체념적 침묵과 방어적 침묵 모두에 유의한 영향</li> <li>• 최고관리자는 조직내 상사의 비인격적 감독 실태를 빠르게 파악하고 적절한 대응 필요</li> </ul>	비인격적 감독	거래 심리적 계약위반, 관계 심리적 계약위반	-	체념적 침묵, 방어적 침묵	전라북도 체육회 등 직원 및 지도자 234명

강제상외 (2014a)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 체념적 침묵과 방어적 침묵은 이직의도에 정(+)적인 영향</li> <li>• 체념적 침묵과 자기효능감은 이직의도에 부(-)적 조절효과</li> <li>• 방어적 침묵과 이직의도간의관계에서 자기효능감의 조절효과는 나타나지 않음</li> </ul>	체념적 침묵, 방어적 침묵	-	자기 효능감	이직의도	해양경찰 275명
강제상외 (2014b)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 집단·합리문화는 체념적 침묵에 부(-)적 영향을, 집단·발전문화는 방어적 침묵에 부(-)적 영향, 위계문화는 방어적 침묵에 정(+)적 영향</li> <li>• 위계문화는 조직정치지각에 정(+)적 영향을, 집단·발전 문화는 조직정치지각에 부(-)적 영향</li> <li>• 조직정치지각은 집단·합리문화와 체념적 침묵간의 경로를 부분 매개하고, 발전·위계문화와 방어적 침묵간의 관계를 완전 매개</li> <li>• 관료제적 요소가 무조건 부정적 영향을 미치지는 않으므로 위계·집단 문화등 관료제적 문화와 더불어 합리·발전 문화를 적절히 융합하기 위한 조직차원의 노력 필요</li> </ul>	조직문화 - 위계, 합리, 집단, 발전	조직정치 지각	-	체념적 침묵, 방어적 침묵	해양경찰 275명
조아름 (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상사지원인식은 종업원 침묵행동에 부(-)적인 영향을 미치고, 체념적·방어적 침묵 동기는 상사지원인식과 종업원 침묵행동간의 관계를 부분 매개</li> <li>• 절차공정성 인식은 종업원 침묵행동에 부(-)적인 영향을 미치고, 체념적·기회주의적 침묵동기가 절차공정성인식과 종업원 침묵행동간의 관계를 완전 매개</li> <li>• 멘토링 도입 등 상사의 지원을 인식할 수 있도록 제도적 장치 마련 필요</li> </ul>	상사지원 인식, 절차공정성 인식	방어적 침묵동기, 체념적 침묵동기, 기회주의적 침묵동기	-	종업원 침묵행동	직장인 498명
홍영옥 외 (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비인격적감독은 심리적계약위반과 조직침묵에 정(+)적인 영향</li> <li>• 심리적 계약위반은 조직침묵에 정(+)적인 영향</li> <li>• 심리적 계약위반은 비인격적감독과 조직침묵과의 관계를 부분 매개</li> <li>• 관리자는 구성원을 존중하고 배려하는 인격을 갖출 필요</li> </ul>	비인격적 감독	심리적 계약위반	-	조직침묵	서울지역 특급호텔 총사원 303명
신규희 외 (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 절차공정성은 체념적 침묵과 방어적 침묵에 부(-)적인 영향</li> <li>• 체념적 침묵과 방어적 침묵은 경력몰입과 직무만족 모두에 부(-)적인 영향</li> <li>• 상사의 불공정한 행위는 조직침묵 등 부정적 조직풍토 유발 및 조직성과에 부정적 영향</li> </ul>	상사공정성 -절차공정성, 상호작용 공정성, 정보공정성	체념적 침묵, 방어적 침묵	-	경력몰입, 직무만족	서울지역 특급호텔 총사원 228명
고대유 외 (2015a)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직침묵은 이직의도에 정(+)적인 영향</li> <li>• 조직냉소주의는 조직침묵과 이직의도간의 관계를 정(+)적으로 매개하며, 자기효능감이 높을수록 조직냉소주의는 이직의도에 정(+의 영향을 미침</li> <li>• 긍정변수인 자기효능감이 냉소주의의 매개로 인해 이직의도를 유발하는 부정적인 변수로 바뀔 수 있음을 시사</li> </ul>	체념적 침묵, 방어적 침묵	인지적 냉소주의, 정서적 냉소주의	자기 효능감	이직의도	교정조직 공무원 338명
고대유 외 (2015b)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상호작용공정성은 OCB에 정(+)적인 영향을 미치고 체념적 침묵과 방어적 침묵에 부(-)적인 영향을 미침</li> <li>• 체념적 침묵은 OCB에 부(-)적인 영향</li> <li>• 특채집단에서는 상호작용공정성과 OCB의 관계를 친사회적 침묵이 매개, 공채집단에서는 상호작용공정성과 OCB의 관계를 체념적 침묵이 매개</li> <li>• 침묵현상 관리를 위해 특채/공채 선발도구 차이를 고려한 선별적 개입 필요</li> </ul>	조직공정성	조직침묵	입직경로 (특채, 공채)	조직시민 행동	교정조직 공무원 390명
권용섭 외 (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 진성 리더십은 OCB와 조직지원인식에 정(+)적인 영향을, 조직침묵에 부(-)적인 영향을 미침</li> <li>• 조직지원인식은 진성 리더십과 OCB/조직침묵간의 관계를 매개</li> <li>• 진성리더십 개발을 위해 승진 및 임용시 인격과 도덕성 우대 항목 추가, 합리적 조직문화 형성 및 정책적 지원 필요</li> </ul>	진성 리더십	조직지원 인식	-	조직시민 행동, 조직침묵	경북 지자체 공무원 172명



박성수 (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 체념적 침묵은 이직의도에 정(+)-적인 영향을, 방어적 침묵은 이직의도에 부(-)의 영향을 미침</li> <li>• 조직냉소주의는 이직의도에 정(+)-적인 영향</li> <li>• 경찰조직내 중간계급인 경위의 경우 조직침묵과 냉소주의로 인한 이직의도가 높으며, 경찰기동대원은 일반경찰보다 조직침묵과 냉소주의로 인한 이직의도가 높음</li> <li>• 조직침묵과 냉소주의 타파를 위해 제도적으로 공정성과 합리성 제고, 상호간 두터운 신뢰 형성을 위해 관리자의 일관성 있는 행동과 지속적 노력 필요</li> </ul>	조직침묵, 조직냉소주의	-	-	이직의도	일반경찰관 및 기동대원 215명
임재강 외 (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 진성리더십은 OCB와 조직지원인식에 정(+)-적인 영향을, 조직침묵에 부(-)적인 영향을 미침</li> <li>• 조직지원인식은 진성리더십과 OCB간의 관계를 매개</li> <li>• 진성리더십 함양을 위해 교육훈련과 인사행정 측면에서 지원 필요</li> </ul>	진성리더십	조직지원인식	-	조직시민행동, 조직침묵	경북경찰 186명
윤선영 외 (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 변혁적리더십은 친사회적 발언에 정(+)-적인 영향을 미침</li> <li>• 권위적리더십은 방어적 발언/침묵에 정(+)-적인 영향을 미침</li> <li>• 남용적리더십은 친사회적 침묵, 방어적 발언/침묵에 정(+)-적인 영향을 미침</li> <li>• 친사회적/방어적 발언은 혁신행동에 정(+)-적인 영향을 미침</li> <li>• 친사회적 발언은 이직의도에 부(-)적인 영향을, 방어적 침묵은 이직의도에 정(+)-적인 영향을 미침</li> </ul>	변혁적리더십, 권위적리더십, 남용적리더십	친사회적 발언/침묵, 방어적 발언/침묵	-	이직의도, 혁신행동	직장인 323명
곽원준 외 (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 카리스마 리더십은 친사회적 침묵에 정(+)-적인 영향</li> <li>• 부하의 성숙도 수준이 높을수록 카리스마 리더십과 부하의 친사회적 침묵의 정(+)-의 관계는 약해짐</li> <li>• 부하가 지각한 카리스마 리더십은 카리스마 리더십과 부하의 친사회적 침묵간 관계를 유의하게 매개함</li> </ul>	카리스마 리더십	부하가 지각한 카리스마 리더십	부하 성숙도	친사회적 침묵	중견기업 리더, 부하 283명
고대유 외 (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직정치지각은 체념적·방어적 침묵에 정(+)-적인 영향을, 자기효능감은 체념적·방어적 침묵에 부(-)적인 영향을 미침</li> <li>• 자기효능감은 조직정치지각과 체념적·방어적 침묵간의 관계를 부(-)적으로 조절</li> <li>• 구성원의 침묵행태를 줄이기 위해서는 보상과 관련 절차에 대한 정치적 영향력 최소화 및 구성원의 자기효능감 제고 방안 필요</li> </ul>	조직정치지각	-	자기효능감	체념적 침묵, 방어적 침묵	교정 공무원 379명
김도영 외 (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직침묵은 이직의도에 정(+)-적인 영향을, 조직몰입에 부(-)적인 영향을 미침</li> <li>• 조직냉소주의는 조직침묵과 이직의도간의 경로에서 매개 역할</li> <li>• 자기효능감은 조직침묵과 이직의도간의 관계에서 정(+)-적인 조절효과를, 조직침묵과 조직몰입간의 관계에서 부(-)적인 조절효과</li> </ul>	조직침묵	조직냉소주의	자기효능감	이직의도, 조직몰입	경기도 지역장교, 부사관 328명
윤선영 외 (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수평적 집단주의가 친사회적 침묵, 방어적 침묵에 부(-)의 영향을 미침</li> <li>• 권력격차지향성은 친사회적 발언에 부(-)의 영향을, 친사회적 침묵과 방어적 발언/침묵에는 정(+)-의 영향을 미침</li> <li>• 변혁적 리더십은 친사회적 발언과 방어적 발언에 정(+)-의 영향을 미침</li> </ul>	문화가치, 리더십	-	-	친사회적/방어적 발언, 친사회적/방어적 침묵	직장인 818명
윤선영 외 (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수평적 관계보다 수직적 관계에서 방어적 침묵의 평균값이 높음</li> <li>• 수직적 관계보다 수평적 관계에서 방어적 발언, 친사회적 발언/침묵의 평균값이 높음</li> <li>• 상사와의 소통보다 동료와의 소통이 보다 수월</li> </ul>	수직적 관계, 수평적 관계	-	-	친사회적/방어적 발언, 친사회적/방어적 침묵	직장인 820명
임정인 외 (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관계갈등은 이직의도와 방어적 침묵에 정(+)-적인 영향</li> <li>• 방어적 침묵은 관계갈등과 이직의도간의 관계를 매개</li> <li>• 소명의식이 높을수록 관계갈등이 방어적 침묵에 미치는 정적인 영향 감소</li> <li>• 소명의식이 높을수록 관계갈등과 이직의도간의 관계에서 방어적 침묵의 매개효과가 감소</li> <li>• 초급간부의 관계갈등이 적을 경우 방어적 침묵과 이직의도가 감소하므로 조직 차원에서 관계갈등을 감소시킬 수 있는 방안 마련</li> </ul>	관계갈등	방어적 침묵	소명의식	이직의도	육군 장교, 부사관 182명

조용현 외 (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>상사의 체면손상행동은 부하의 상호작용 불공정성에 정(+)적인 영향을, 상호작용 불공정성은 방어적·체념적 침묵에 정(+)적인 영향을 미침</li> <li>상호작용 불공정성은 상사의 체면손상행동과 조직침묵간의 관계를 부분 매개</li> <li>체면은 긍정적 효과 외에 부정적 효과도 있으므로 부하를 존중하는 상사의 태도 필요</li> </ul>	상사의 체면손상 행동	상호작용 불공정성	-	조직침묵	광주, 전남 제조업 종사자 310명
고대유 외 (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>한국적 침묵현상인 순응적 침묵 측정도구 개발</li> <li>순응적 침묵의 긍정적 효과를 입증함으로써 조직침묵을 보다 다차원적인 개념으로 발전</li> </ul>	-	-	-	-	경찰 197명
권혁기 (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>진성리더십은 상사신뢰에 정(+)적인 영향을, 조직침묵에 부(-)적인 영향을 미침</li> <li>조직침묵은 이직의도와 반생산적 과업행동에 정(+)적인 영향을 미침</li> <li>구성원의 신뢰를 높이기 위해 상사는 실수를 했을 때 솔직히 인정하고 자신이 느끼는 감정을 솔직히 표현하는 진성 리더십이 중요</li> </ul>	진성 리더십	상사신뢰, 조직침묵	-	이직의도, 반생산적 과업행동	부산 제조업 종사자 305명
전영욱 외 (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>리더의 윤리적 행동은 체념적·방어적 침묵에 정(+)적인 영향을 미침</li> <li>직무자율성은 체념적·방어적 침묵에 부(-)적인 영향을 미치고, 업무부담은 체념적 침묵에 정(+)적인 영향을 미침</li> <li>관리자들은 지나치게 높은 수준의 윤리적 기준을 구성원들에게 강요하여 조직 침묵을 유발하고 있지 않는지 되돌아 볼 필요</li> </ul>	리더의 윤리적 행동, 직무 자율성, 업무부담	-	-	체념적 침묵, 방어적 침묵	AG그룹 14개 계열사 종사자 292명
김영중 외 (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직침묵은 반생산적 과업행동에 정(+)적인 영향</li> <li>정규직/비정규직 고용형태는 조직침묵과 반생산적 과업행동/이직의도간의 관계에서 유의한 조절효과</li> <li>비정규직 이직의도 감소를 위해 정규직에 비해 소외되지 않도록 직무환경이나 복지 등 다각적인 인사제도 필요</li> </ul>	체념적 침묵, 방어적 침묵	-	고용형태	반생산적 과업행동, 이직의도	수도권 외식산업 종사자 337명
김도경 외 (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직정치지각은 혁신행동에 부(-)적인 영향을 미치고, 조직정치지각이 높은 집단일수록 침묵 증가</li> <li>정치기술이 높을수록 혁신행동을 줄이지는 않으며, 조직정치지각과 조직침묵의 관계에서 정치기술의 조절효과는 유의하지 않음</li> </ul>	정치지각	-	정치기술	혁신행동, 조직침묵	서울 소재 호텔종사원 252명
권예진 외 (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>배려형, 독립형 조직윤리 풍토는 체념적/방어적 침묵에 부(-)의 영향을 미침</li> <li>수단형 조직윤리 풍토는 체념적/방어적 침묵에 정(+)의 영향을 미침</li> <li>상사지원인식은 체념적/방어적 침묵에 부(-)의 영향을 미침</li> </ul>	윤리풍토, 상사지원 인식	-	-	체념적 침묵, 방어적 침묵	비서 208명
김수희 외 (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>상사의 지배적 커뮤니케이션 스타일은 체념적/방어적 침묵에 정(+)의 영향을 미침</li> <li>상사의 사회적 커뮤니케이션 스타일은 체념적/방어적 침묵에 부(-)의 영향을 미침</li> <li>상사의 사회적 커뮤니케이션 스타일은 상사신뢰에 정(+)의 영향을 미침</li> <li>상사신뢰는 상사의 커뮤니케이션 스타일과 구성원의 침묵간 관계를 유의하게 매개함</li> </ul>	상사의 커뮤니케이션 스타일(지배적, 사회적)	상사신뢰	-	체념적 침묵, 방어적 침묵	사무직 근로자 309명
허명숙 외 (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>체념적/방어적/관계적 침묵동기는 구성원 침묵에 정(+)의 영향을 미침</li> <li>지각된 침묵풍토는 구성원 침묵에 정(+)의 영향을 미침</li> <li>방어적 침묵동기는 체념적/관계적 침묵동기에 정(+)의 영향을 미침</li> <li>구성원 침묵은 학습관성과 지식공유에 정(+)의 영향을 미침</li> </ul>	체념적/방어적/관계적 침묵동기, 지각된 침묵풍토	구성원 침묵	-	학습관성, 지식공유 비열의	직장인 122명
박준현 외 (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>LMX가 조직정치지각과 조직침묵간의 관계를 완전매개</li> <li>LMX는 조직침묵에 부(-)적인 영향</li> <li>정치적 업무환경을 감소시키고 학교구성원들간의 LMX 향상방안에 대한 연구 필요</li> </ul>	조직정치 지각	LMX	-	조직침묵	대구경북 초등학교사 244명

박준현 외 (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직공정성과 OCB는 조직침묵에 부(-)적 영향</li> <li>OCB는 조직공정성과 조직침묵간의 관계를 부(-)적으로 부분매개</li> <li>관리자는 조직 구조, 의사결정과정 점검을 통해 공정성을 높일 방안 마련 필요</li> </ul>	조직공정성	조직시민행동	-	체념적 침묵, 방어적 침묵	대구경북 초등학교사 244명
전호성 외 (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직침묵은 직무몰입에 부(-)적 영향을 미치고 조직공정성은 두 변수간 영향을 완화</li> <li>직무몰입은 이직의도에 부(-)적 영향</li> <li>직무몰입은 조직침묵과 이직의도간의 관계를 매개</li> <li>조직공정성은 조직침묵→직무몰입→이직의도 사이에서 유의한 간접조절효과</li> </ul>	조직침묵	직무몰입	조직공정성	이직의도	서울 소재 제조 대기업 대리, 과장급 종사자 272명
한주원 (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직공정성은 조직냉소주의/혁신저항에 부(-)적, 창의성에는 정(+적) 영향을 미침</li> <li>조직정치지각은 조직냉소주의/혁신저항에 정(+적), 창의성에는 부(-)적 영향을 미침</li> <li>조직침묵은 독립변수와 결과변수를 유의하게 매개함</li> </ul>	조직공정성, 조직정치지각	조직침묵	-	조직냉소주의, 혁신저항, 창의성	수도권 소재 국내기업 사무직 종사자 300명
사숙수 외 (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>체념적 침묵은 조직몰입/OCB에 부(-)적인 영향을, 방어적 침묵은 직무만족/조직몰입/OCB에 부(-)적 영향을 미침</li> <li>체념적 침묵과 직무만족/조직몰입/OCB의 관계에서 심리적 계약의 매개효과는 유의하지 않았으며, 방어적/친사회적 침묵과 직무만족/조직몰입/OCB의 관계에서 심리적 계약의 유의한 부분매개효과</li> </ul>	체념적 침묵, 방어적 침묵, 친사회적 침묵	심리적 계약	-	직무만족, 조직몰입, OCB	중국 중소기업 근로자 178명
강대석 외 (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>직장 내 왕따 경험은 체념적/방어적 침묵에 정(+적)인 영향을, 친사회적 침묵에 부(-)적인 영향을 미침</li> <li>업무소외는 직장 내 왕따 경험과 체념적/방어적/친사회적 침묵간의 관계를 유의하게 매개</li> <li>직장 내 왕따와 업무소외간의 경로에서 자존감의 조절효과 유의함</li> <li>자존감이 높을 때 업무소외를 경유해 침묵에 이르는 직장 내 왕따의 조건적 간접효과가 강화됨</li> </ul>	직장 내 왕따	업무소외	자존감, 지각된 고용력	체념적 침묵, 방어적 침묵, 친사회적 침묵	공기업 및 중견기업 근로자 477명
정소연 외 (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>역할갈등/역할모호성/역할과부하는 종업원 침묵행동에 정(+적)인 영향을 미침</li> <li>심리적 주인의식은 역할갈등/역할모호성과 종업원 침묵행동간 관계를 부분 매개</li> <li>심리적 주인의식은 종업원 침묵에 부(-)의 영향을 미침</li> <li>상사지원인식이 낮을 때 심리적 주인의식이 종업원 침묵에 미치는 부(-)의 영향은 강화됨</li> </ul>	역할갈등, 역할모호성, 역할과부하	심리적 주인의식	상사지원 인식	종업원 침묵	직장인 310명
탁재운 외 (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>윤리적 리더십은 체념적 침묵에 유의한 영향을 미치지 않음</li> <li>윤리적 리더십은 심리적 계약위반에 부(-)의 영향을 미침</li> <li>심리적 계약위반은 체념적 침묵에 정(+)의 영향을 미침</li> <li>심리적 계약위반은 윤리적 리더십과 체념적 침묵간의 관계를 유의하게 매개</li> <li>참여적 의사결정은 윤리적 리더십이 심리적 계약위반에 부(-)의 영향을 강화시킴</li> </ul>	윤리적 리더십	심리적 계약위반	참여적 의사결정	체념적 침묵	직장인 371명
김정수 외 (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>점진적 아이디어 창출은 급진적 아이디어 창출보다 아이디어 실행에 더 큰 정(+적)인 영향을 미침</li> <li>방어적 침묵풍토 인식이 높을 경우 급진적 아이디어 창출이 아이디어 실행에 미치는 정(+적)인 영향이 약화됨</li> <li>체념적 침묵풍토 인식이 높을 경우 급진적 아이디어 창출이 아이디어 실행에 미치는 정(+적)인 영향이 강화됨</li> </ul>	아이디어 창출 (급진적, 점진적)	-	체념적 침묵풍토, 방어적 침묵풍토	아이디어 실행	72개 팀 395명
강석영 외 (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>절차/정보 공정성은 체념적/방어적 침묵에 부(-)적인 영향을 미침</li> <li>기업 진정성은 체념적/방어적 침묵에 부(-)적인 영향을 미침</li> <li>방어적 침묵은 조직몰입과 고객지향행동에 부(-)적인 영향을 미침</li> </ul>	기업공정성, 기업진정성	체념적 침묵, 방어적 침묵	-	조직몰입, 고객지향행동, 조직만족	백화점 판매원 192명

고대유 외 (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>경찰집단</li> <li>- 집단주의는 친사회적 침묵에 정(+적) 영향</li> <li>- 권위주의는 체념적/순응적 침묵에 정(+적) 영향</li> <li>공무원집단</li> <li>- 집단주의가 침묵에 미치는 영향 없음</li> <li>- 권위주의는 체념적/방어적/순응적 침묵에 (+)적 영향을, 친 사회적 침묵에 부(-)적 영향</li> <li>집단주의는 경찰집단의 이타적 침묵을 증가시키고, 권위주의는 경찰보다 공무원집단에서 침묵에 정(+적) 영향</li> <li>한국적 침묵인 순응적 침묵에 대해 실증</li> </ul>	권위주의, 집단주의	-	경찰/공무원 집단	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 이기적 침묵 (체념적, 방어적)</li> <li>- 이타적 침묵 (친사회적, 순응적)</li> </ul>	경찰공무원 267명, 지방공무원 223명
김효선 외 (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직정치인식/집권적 구조는 조직침묵에 정(+적)인 영향을 미치고, 성과지향문화는 조직침묵을 감소시킴</li> <li>하위직급일수록 집권적구조가 체념적 침묵에 미치는 정(+적)인 영향이 강해지고, 방어적 침묵에 미치는 성과지향문화의 부(-)적인 영향력이 강해짐</li> </ul>	조직정치 인식, 집권적구조, 성과지향문화	-	직급	체념적 침묵, 방어적 침묵	서울, 경기 경찰공무원 404명
탁계운 외 (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>참여적 의사결정이 방어적 침묵에 유의한 영향을 미치지 않음</li> <li>심리적 계약위반은 참여적 의사결정과 방어적 침묵간의 관계를 경유</li> <li>자기효능감은 참여적 의사결정이 심리적 계약위반에 미치는 영향을 조절</li> </ul>	참여적 의사결정	심리적 계약위반	자기 효능감	방어적 침묵	근로자 300명 이상 기업 종사자 328명
고대유 외 (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>감성리더십은 권위주의와 체념적/방어적 침묵에 부(-)적 영향</li> <li>권위주의는 체념적/방어적 침묵에 정(+적) 영향</li> <li>권위주의는 감성리더십과 조직침묵의 관계에서 부(-)적 매개효과</li> </ul>	감성 리더십	권위주의	-	체념적 침묵, 방어적 침묵	현직 경찰공무원 196명
박지혜 외 (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>집단 내 조연 네트워크 중심성이 낮을수록 침묵 증가</li> <li>집단 내 근속기간 비유사성이 클수록 침묵 증가</li> <li>조직 외부의 사회적 관계가 적을수록 침묵 증가</li> <li>LMX가 침묵행동에 미치는 직접적인 효과는 없음</li> <li>집단 내 조연 네트워크 중심성과 LMX 상호작용항 투입시 조직침묵이 감소하고, LMX가 높을수록 침묵이 더욱 감소하므로 LMX는 집단 내 조연 네트워크 중심성과 조직침묵을 유의하게 조절</li> </ul>	집단 내 사회적 관계/인구 통계 비유사성, 조직 외부의 사회적 관계	-	LMX	침묵행동	제조업, 서비스업, 보건복지업 직장인 207명
이운룡 외 (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>비인격적 감독은 조직침묵에 정(+적) 영향</li> <li>마음챙김 수준이 높은 집단에서 조직침묵 감소</li> <li>마음챙김을 잘 하는 직원일수록 조직침묵 감소</li> <li>셀프모니터링 수준이 높은 집단에서 조직침묵 증가</li> <li>셀프모니터링을 잘 하는 직원일수록 조직침묵 증가</li> </ul>	비인격적 감독	-	셀프 모니터링, 마음챙김	체념적 침묵, 방어적 침묵	중국 직장인 447명
고대유 외 (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>친사회적 침묵은 부패의향에 부(-)적 영향</li> <li>체념적 침묵은 부패의향에 정(+적) 영향</li> <li>조직몰입은 친사회적침묵과 부패의향 사이의 관계를 부분 매개하고, 체념적 침묵과 부패의향간의 관계에서는 완전매개</li> </ul>	체념적, 방어적, 친사회적 침묵	조직몰입	-	부패의향	충북 시 공무원 237명
오석영 외 (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>권력의식, 정치의식, 사회적 폄하, 소속감 부재, 차별은 체념적/방어적 침묵에 정(+적) 영향을 미침</li> <li>신뢰, 사회적지지, 직무 자율성은 체념적/방어적 침묵에 부(-)의 영향을 미치고 성찰적 침묵 발생</li> <li>비인격적 감독, 권위적 리더십은 체념적/방어적 침묵에 정(+적) 영향을 미침</li> </ul>	개인수준, 조직수준, 사회수준	-	체념적 침묵, 방어적 침묵, 친사회적 침묵	개인수준 성과, 조직수준 비재무적 성과	사회과학 분야 논문 141편
김동현 외 (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>권위주의적 리더십은 조직침묵에 정(+적)인 영향을 미침</li> <li>상대적 박탈감은 권위주의적 리더십과 조직침묵간 관계를 유의하게 매개</li> <li>구성원의 성장욕구 강도가 높을수록 권위주의적 리더십이 조직침묵에 미치는 정(+적)인 영향을 완화</li> <li>성장욕구 강도가 낮을수록 권위주의적 리더십이 상대적 박탈감을 통해 조직침묵에 미치는 간접효과가 더 강하게 나타남</li> </ul>	권위주의적 리더십	상대적 박탈감	성장욕구 강도	조직침묵	공군 장교, 부사관 327명

이왕로 외 (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 종업원의 부정적 성과/행동에 대한 리더의 피드백은 창의적 문제해결 및 성과에 정(+)적인 영향을 미침</li> <li>• 종업원의 부정적 성과/행동에 대한 리더의 피드백은 침묵행동에 부(-)적인 영향을 미침</li> <li>• 침묵행동은 리더의 피드백과 창의적 성과간의 관계를 부(-)적으로 매개</li> </ul>	리더의 피드백	창의적 문제해결 능력, 침묵행동	-	창의적 성과	제조, 유통, 서비스업 총사자 523명
이지은 외 (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공유리더십은 지식공유에 부(-)적 영향을 미침</li> <li>• 공유리더십은 조직침묵에 정(+)적 영향을 미침</li> <li>• 조직침묵은 지식은폐에 정(+)적 영향을 미침</li> <li>• 조직침묵은 공유리더십과 지식은폐간 관계를 유의하게 매개</li> </ul>	공유 리더십	지식공유, 조직침묵	-	지식은폐	팀 제도 도입 기업 20대 이상 직장인 318명
이만희 외 (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 리더신뢰/직무자율성/자아효능감은 조직침묵에 부(-)적 영향</li> <li>• 회복탄력성은 조직침묵에 정(+)적 영향</li> <li>• 회복탄력성이 강하면 조직침묵을 도전적 과제보다는 수용해야 할 과제로 인식 가능</li> </ul>	리더신뢰, 직무 자율성, 직무 중요성, 자아 효능감, 회복 탄력성	-	-	방어적 침묵	현역 육군 장교, 부사관 559명
고대유 외 (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 체념적 침묵/조직동일시는 내부고발의지를 증가시키고, 방어적 침묵은 내부고발의지를 감소시킴</li> <li>• 조직동일시는 체념적 침묵과 내부고발간의 관계에서 부(-)적 매개효과</li> <li>• 구성원들에게 내부고발에 따른 조직변화의 확신을 심어줄 필요</li> </ul>	체념적 침묵, 방어적 침묵	조직 동일시	-	내부고발 의지	충북 J시 공무원 232명
진윤희 (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직정치지각은 조직침묵과 이직의도에 정(+)적 영향</li> <li>• 조직침묵은 조직정치지각과 이직의도간의 관계를 부분매개</li> <li>• 자기효능감이 높을수록 조직정치 인식시 조직침묵 행태 심함</li> <li>• 조직정치를 감소시키기 위한 승진/보상 등 공정한 인사제도 수립 및 자기효능감 향상 프로그램 필요</li> </ul>	조직정치 지각	체념적 침묵, 방어적 침묵	자기 효능감	이직의도	경기 소재 지자체 공무원 312명
박지혜 외 (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 친사회적 침묵은 LMX에 정(+)적인 영향을 미침</li> <li>• 월만성이 높은 경우 친사회적 침묵이 자기효능감에 미치는 정(+)적인 영향이 강화됨</li> <li>• 월만성/정직겸손성이 낮은 경우 친사회적 침묵이 LMX에 미치는 정(+)적인 영향이 강화됨</li> </ul>	친사회적 침묵	-	원만성, 정직 겸손성	자기 효능감, LMX	직장인 246명
박이레 외 (2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직정치는 정부성과에 부(-)적 영향</li> <li>• 조직정치는 체념적/순응적 침묵에 정(+)적 영향</li> <li>• 체념적 침묵은 정부성과에 부(-)적 영향을, 방어적 침묵은 정부성과에 정(+)적 영향을 미침</li> <li>• 조직침묵은 조직정치와 정부성과간의 관계를 부분매개</li> </ul>	조직정치	조직침묵 (체념적, 순응적)	-	정부성과	2021년 초변화 사회의 신뢰받는 미래정부 통계조사 (공무원)
문정남 (2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직정치지각은 조직침묵과 조직냉소주의에 정(+)적 영향</li> <li>• 조직침묵은 조직냉소주의에 정(+)적 영향</li> </ul>	조직정치 지각	조직침묵	-	조직냉소 주의	서울, 부산 5성급 호텔 총사원 214명
윤연숙 외 (2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 관계/혁신/과업지향문화는 LMX에 정(+)적 영향</li> <li>• LMX는 조직침묵에 부(-)적 영향</li> <li>• 관계/혁신지향문화는 조직침묵에 부(-)적 영향</li> <li>• LMX는 관계/혁신지향문화와 조직침묵의 관계를 부분매개하고, 과업지향문화와 조직침묵의 관계에서는 완전매개</li> </ul>	조직문화-관계/혁신 /위계 /과업 지향문화	LMX	-	체념적 침묵	여행업 총사자 271명

김창수 외 (2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직정치지각은 이직의도/조직침묵에 정(+적 영향</li> <li>체념적 침묵은 조직몰입에 부(-적 영향을, 이직의도에는 정(+적 영향을 미침</li> <li>방어적 침묵은 조직몰입에 정(+적 영향</li> <li>조직침묵은 조직정치지각과 조직몰입/이직의도간 관계에서 매개효과</li> </ul>	조직정치 지각	조직침묵 (체념적, 방어적)	-	조직몰입, 이직의도	중소기업 이상 밀레니얼 세대 근로자 372명
최사라 외 (2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>비인격적감독은 방어적/체념적 침묵에 정(+적 영향</li> <li>조직침묵은 혁신저항에 정(+적 영향</li> <li>조직침묵은 비인격적감독과 혁신저항간의 관계를 부분매개</li> <li>비인격적감독 근절을 위한 조직문화 개선 활동, 교육 등 필요</li> </ul>	비인격적 감독	조직침묵 (체념적, 방어적)	-	혁신저항	S종합 병원 간호사 및 간호 조무사 422명
전무경 외 (2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직냉소는 종업원침묵에 정(+적인 영향을 미침</li> <li>종업원 침묵은 반생산적 과업행동에 정(+적인 영향을 미침</li> <li>종업원 침묵은 조직냉소와 반생산적 과업행동간 관계를 유의하게 매개</li> <li>조직정치지각이 높은 구성원일수록 조직냉소가 종업원침묵에 미치는 정(+적인 영향력이 강화됨</li> <li>조직정치지각이 높은 구성원들은 조직냉소, 종업원침묵, 반생산적 과업행동 간의 정(+적인 간접효과가 강화됨</li> </ul>	조직냉소	종업원 침묵 (체념적, 방어적)	조직정치 지각	반생산적 과업행동	직장인 331명
유란희 외 (2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>LMX는 직무태만, 체념적 침묵, 이직의도에 부(-적인 영향을 미침</li> <li>OCB압력은 직무태만, 체념적 침묵, 이직의도에 정(+적인 영향을 미침</li> <li>LMX가 직무태만, 체념적 침묵, 이직의도에 미치는 영향력 보다 OCB압력이 미치는 영향력이 더 큰 것으로 나타남</li> </ul>	LMX, OCB압력	-	-	근무태만, 체념적 침묵, 이직의도	2021 초변화 사회 공무원 인식조사 6,000명

**Table 4.** 국내 연구에서 활용한 조직침묵 관련 변수

구분	원인변수	매개변수	조절변수	결과변수
내용 (년도 /연구대상)	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직정치지각('16/경찰(2), '17/민간, '18/교사, '18/민간, '19/경찰, '21/공무원, '22/공공통계, '22/민간(2))</li> <li>조직공정성('14/민간, '15/경찰, '18/교사, '18/민간)</li> <li>조직냉소주의('15/경찰, '22/민간)</li> <li>진성리더십('15/공무원, '15/경찰, '17/민간)</li> <li>변형적/거래적/자유방임적 리더십('13/민간)</li> <li>권위적/남용적리더십('15/민간)</li> <li>카리스마적리더십 ('15/민간)</li> <li>리더의 윤리적행동 ('17/민간)</li> <li>상사지원인식('17/민간, 18/민간)</li> <li>윤리적리더십('18/민간)</li> <li>감성리더십('19/경찰)</li> <li>리더의 피드백('20/민간)</li> <li>공유리더십('20/민간)</li> <li>리더신뢰('21/군인)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직냉소주의('10/민간, '12/민간, '15/경찰)</li> <li>심리적 계약위반 ('14/체육회, '14/민간, '18/민간, '19/민간)</li> <li>조직지원인식('15/공무원, '15/경찰)</li> <li>조직공정성('16/민간)</li> <li>LMX('18/교사, '22/민간)</li> <li>조직정치지각('14/경찰)</li> <li>조직시민행동('18/교사)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>자기효능감('10/민간, '14/경찰, '15/경찰, '16/경찰, '19/민간, '21/공무원)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>이직의도('10/민간, '13/호텔, '14/경찰, '15/경찰, '15/민간, '16/군인(2), '17/민간, '21/공무원, '22/민간(2))</li> <li>조직몰입('12/민간, '13/민간, '16/군인, '18/민간, '22/민간)</li> <li>조직시민행동('15/경찰(2), '15/공무원)</li> <li>직무만족('12/호텔, '18/민간)</li> <li>혁신행동('15/민간, '17/민간)</li> <li>반생산적 과업행동('17/민간, '22/민간)</li> <li>조직냉소주의('18/민간, '22/민간)</li> <li>혁신저항('18/민간, '22/간호사)</li> </ul>

- 비인격적감독('14/민간, '14/호텔, '19/민간, '22/간호사)
- 직무자율성('17/민간, '21/군인)
- 조직문화('14/해경, '22/민간)
- 성과지향문화('19/경찰)
- 심리적안전감('12/민간)
- 상사지원인식('14/민간)
- 부하성숙도('15/민간)
- 수평적 관계('16/민간)
- 관계갈등('16/군인)
- 상사의 체면손상행동('16/민간)
- 업무부담('17/민간)
- 상사의 커뮤니케이션스타일('17/민간)
- 직장 내 왕따('18/민간)
- 아이디어 창출('18/민간)
- 기업공정성/진정성('18/민간)
- 역할갈등/모호성/과부하('18/민간)
- 권위주의, 집단주의('19/경찰-공무원)
- 집권적구조('19/경찰)
- 참여적 의사결정('19/민간)
- 집단 내 사회적 관계/인구통계 비유사성, 조직 외부의 사회적 관계('19/민간)
- 직무중요성('21/군인)
- 자기효능감('21/군인)
- 회복탄력성('21/군인)
- 상사신뢰('17/민간)
- 직무몰입('18/민간)
- 심리적 주인의식('18/민간)
- 업무소외('18/민간)
- 권위주의('19/경찰)
- 조직몰입('20/공무원)
- 상대적 박탈감('20/군인)
- 지식공유('20/민간)
- 창의적 문제해결('20/민간)
- 조직동일시('21/공무원)
- 입직경로('15/경찰)
- 소명의식('16/군인)
- 고용형태('17/민간)
- 정치기술('17/민간)
- 부하성숙도('18/민간)
- 자존감('18/민간)
- 지각된 고용력('18/민간)
- 조직공정성('18/민간)
- 상사지원인식('18/민간)
- 참여적의사결정('18/민간)
- 경찰-공무원 집단('19)
- 직급('19/경찰)
- LMX('19/민간)
- 셀프모니터링, 마음챙김('19 /민간)
- 성장육구 강도('20/군인)
- 원만성('21/민간)
- 정직검손성('21/민간)
- 조직정치지각('22/민간)
- 학습관성('17/민간)
- 지식공유 비열의('17/민간)
- 창의성('18/민간)
- 부패의향('20/공무원)
- 내부고발의지('21/공무원)
- 정부성과('22/공공통계)
- 아이디어 실행('18/민간)
- 고객지향행동('18/민간)
- 창의적 성과('20/민간)
- 지식은폐('20/민간)
- 자기효능감('21/민간)
- LMX('21/민간)

출처: 국내 실증 연구 정리자료

### III. 국내 선행연구 이슈 및 향후 연구방향

#### 1. 국내 선행연구 한계점과 이슈

3장에서는 이상에서 정리한 조직침묵 관련 선행연구들을 기반으로 연구 범위의 확장이 필요한 영역을 도출하고, 향후 연구 방향성을 제안하고자 한다.

##### 1) 이론·개념적 측면에서의 이슈

Morrison and Milliken(2000)에 의해 침묵은 단순히 발언의 부재가 아닌 의도적이고 전략적인 종업원의 선택행위로 제한된 이래 조직의 원만한 소통과 정보교류를 저해함으로써 조직의 부적절한 관행을 묵인하는 상황을 조성하여 성과에 부정적인 영향을 주고, 구성원의 업무를 대하는 태도에도 부정적인 영향을 미칠 수 있다는 여러 연구결과들이 제시되었다. 조직침묵은 구성원의 방관과 자기보호의지가 담긴 이기심

에 근거한 체념적 침묵과 방어적 침묵에서 출발하여 Van Dyne, Ang and Botero(2003)에 의해 조직에 협력하고자 하는 의지가 반영된 친사회적 침묵이 추가되었다. 국내의 조직침묵관련 연구에서 체념적, 방어적 침묵이 연구된 사례는 다수 찾아볼 수 있었으며, 친사회적 침묵이 실증된 사례는 2010년부터 2022년까지 10편 미만으로 방어적 침묵과 체념적 침묵에 비해 실증된 연구자료를 찾아보기 힘들었다. 또한 권위주의, 계층주의, 엄격한 상하관계 등 한국의 문화적 특성을 반영하여 2017년 고대유 등에 의해 제안된 순응적 침묵은 최초 측정도구 개발 논문 외 실제 순응적 침묵을 실증한 연구 역시 친사회적 침묵과 마찬가지로 찾아보기 어려웠다.

조직침묵을 원인변수로 하거나 결과변수로 하는 국내 실증 연구에서 가장 큰 문제는 대상만 바꾸어 동일하거나 유사한 변수들이 중복되어 검증되고 있다는 사실이다. 조직침묵을 불러 일으키는 원인변수 중 가장 많은 연구에서 활용된 조직정치지각의 경우 민간, 경찰, 공무원 등 연구대상만 달리하여 최근까지도 중복하여 검증되고 있으며 조직정치지각이 원인변수가 아닌 매개변수로 자리만 바꾸어 연구되기도 했다. 조직공정성 역시 많은 연구에서 활용된 원인변수로서, 일부 연구에서는 매개변수로 실증되었다. 진성리더십, 변혁적 리더십, 감성리더십 등 리더와 관련된 변수가 여러 연구에서 활용되어 조직에서 리더가 얼마나 중요한 역할을 해야 하고 관리되어야 할 중요한 자원임을 알 수 있지만 조직침묵의 원인변수로서 어떠한 리더십이 조직침묵을 불러일으키고 또는 구성원의 침묵행위를 저감시키는지 아직 밝혀지지 않은 부분이 다수 존재한다. 또한, 조직침묵 관련 매개변수로는 조직냉소주의와 심리적 계약위반, 조직지원인식 등의 변수가 많은 연구에서 실증되었으나, 사회적 교환이론(Social Exchange Theory), 리더-멤버 교환이론(Leader-Member Exchange Theory) 등 이론적 배경을 바탕으로 어떠한 변수가 일련의 과정을 통해 침묵에 영향을 주는지에 대해 구체적으로 설명하는 연구는 아직 부족한 실정이다.

결과변수로는 가장 많은 연구에서 활용된 이직의도와 조직몰입, 조직시민행동, 직무만족 등이 있으며, 이직의도는 과거 조직침묵의 도입기였던 1970년대부터 조직의 이탈을 설명하는 EVLN 모형에서 보았던 것처럼 국내외를 애써 구분할 필요없이 많은 연구에서 활용되었다. 조직침묵의 결과변수로서 주목할 만한 사실은 이직의도 외에 반생산적 과업행동, 혁신저항과 같은 다른 부정적 결과변수에도 관심을 가지기 시작했으며, 부정적 결과변수 외 조직몰입, 조직시민행동, 직무만족과 같은 긍정변수의 감소를 야기하는 조직침묵에 대해서도 꾸준히 연구가 이루어지고 있다는 것이다.

조절변수로는 입직경로, 고용형태, 직급 등이 연구에서 활용되었으며 가장 많이 활용된 요인은 자기효능감으로 이는 자원보존이론(Conservation of Resource Theory)으로 설명이 가능하다. 자원보존이론(Hobfoll, 2001)은 개인들이 자신에게 가치있는 것으로 생각되는 것들을 보호하고 보존하기 위해 노력한다는 가정을 하고 있는데, 개인에게 가치있는 것들이란 개인적 특성과 조건, 시간 혹은 육체적 정신적 에너지, 상사의 지원, 인정, 보상과 같은 직무자원을 모두 포함한다. Hobfoll(2001)은 사람들에게서 자원의 획득에 비해 자원의 상실이 불균형적으로 더 확실하게 인지된다고 하였다. 결국 개인들은 기대했던 자원의 보존이 상실될 경우, 실망과 그에 따른 무력감 등으로 인해 쉽게 소진에 다다를 수 있으며 소진에 이르기 전 자기효능감이 상실된 직무 자원을 회복하는데 유의하게 작용하는지를 실증하고자 하는 연구가 많았다.

## 2) 방법론적 측면에서의 이슈

대부분의 연구는 자기보고식 설문 자료를 근거로 진행됨에 따른 한계가 있어 시차를 두고 조직침묵의 선행요인과 결과요인간 관계에서 각 요인이 어떻게 작동되는지를 규명하는 구체적인 활성화 요인에 대한 확인 및 시간의 흐름에 따른 침묵관련 행태변화 분석에 대한 연구가 부족한 실정이다. 예를 들어, 체념적, 방어적, 친사회적, 순응적 침묵의 유형간 인과관계 또는 시간의 흐름에 따른 순서에 의한 조직 침묵의 발현에 대한 연구는 존재하지 않으므로 이에 대한 연구가 필요한 것이다. 또한 침묵의 유형별 차이를 비교하고 분석하는데 소홀하여, 방어적 침묵과 체념적 침묵은 유발되는 동기와 의미의 차이가 명확한 개념이지만 양자가 어떻게 발생되고 어떻게 발전하는지 차이를 알아하기 위한 시도는 찾아보기 어려웠다.



### 3) 활용 및 시사점 측면에서의 이슈

민간조직과 대비하여 공무원, 군인, 교사 등 공공조직의 침묵 행태에 대한 연구도 활발하게 이루어졌으나 모든 공공조직을 대상으로 연구가 진행된 것은 아니었다. 공공조직을 대상으로 조직침묵을 실증한 연구들은 대부분 관료제적 특성이 강하게 나타나는 공공조직에서 침묵이 더 심할 것이라는 전제를 설정하였고(고대유·김도윤, 2016; 고대유·강제상·김광구, 2015; 고대유, 2014) 이후 민간분야 뿐만 아니라 공공조직에 대한 연구도 활발하게 이루어졌지만, 공공조직의 경우 공무원, 경찰, 군인 등 그 대상이 한정되었고 정부출연연구소 등 공공계의 성격을 지닌 공공기관에 대한 실증분석은 상대적으로 찾아보기 어려웠다. 이에 향후 연구에서는 보다 다양한 조직과 직무, 직업군을 대상으로 하는 실증연구가 이루어질 필요가 있다.

다양한 상황적 요인들 고려 이외에 Big 5 등 개인 특성요인이 조직 침묵에 미치는 영향에 대한 연구는 부족한 실정으로서 이 또한 조직 침묵의 주요 한계가 될 수 있다. 조직침묵 관련 개인 수준, 조직 수준, 상사와의 관계 등 상황적인 요인이 조직 침묵에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 연구가 일부 존재하나 개인적 요인이 조직침묵에 작용하는 영향에 대한 연구는 상대적으로 부족하다. 현재까지 조직 침묵 관련 연구 중 조직 및 리더십 유형에 대한 연구 역시 존재하나 다른 변수들에 비해 상대적으로 부족한 실정이므로 조직 침묵에 영향을 미칠 수 있는 리더십과 조직의 유형을 주요 변수로 설정한 연구가 보다 필요하다.

## 2. 향후 연구방향

위 선행연구를 분석한 이슈를 토대로 향후 연구방향을 다음과 같이 제시하고자 한다.

### 1) 다양한 침묵 관련 요인 및 침묵 유형 간 관계 검증

구성원의 침묵행동은 침묵을 불러 일으키는 요인에 따라 조직이나 개인에게 긍정적 또는 부정적인 영향을 미칠 수도 있다. 조직침묵으로 유발되는 요인으로 조직냉소주의, 이직의도, 반생산적 과업행동, 내부고발의지, 혁신저항 등이 연구되었고, 조직침묵으로 억제되는 요인으로는 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동, 조직동일시, 부패의향, 내부고발의지 등이 있었지만, 조직침묵의 발생원인과 결과에 대한 이론적 배경을 설명하는 연구는 여전히 부족한 실정이다. 업무 수행에 필요한 직무자원과 관련하여 JDR(job demand - job resource) 이론을 빼놓을 수가 없는데 향후 연구에서는 직무 자율성, 직업가치인식, 과업중요성, 직업소명의식, 역할모호와 과다, 전문성, 피드백, 임파워먼트, 과업갈등 등이 조직침묵에 어떠한 영향을 주는지를 다각적으로 실증하는 연구가 필요하다.

구성원에게 직접적으로 영향을 미치고 나아가 조직 성과에도 지대한 영향력을 행사하는 직무환경은 다양한 학자들에 의해 연구됐으며 연구결과에 의하면 직무환경은 조직의 분위기와 풍토로 구성된다. 조직의 분위기와 풍토는 몇가지 변수로 설명이 가능한 수준이 아니기 때문에 직무환경 역시 단순한 개념으로 보기 어렵다. 구성원이 처한 직무환경에 대해서 1955년 호손실험(Hawthorne experiment)을 시작으로 Herzberg(1966)의 동기-위생 이론 이후 여러 학자들이 직무환경에 대한 다양한 연구를 하였는데 이 중 Katz and Khan(1978)은 직무환경을 업무적, 사회적, 조직적 요인으로 분류하였다. 이 중 사회적 요인은 구성원간의 관계로 볼 수 있으며, 조직의 업무성과가 물리적 환경보다는 구성원의 심리적 요소와 그로 인해 일어나는 행태가 성과에 직접적인 영향을 미친다는 사실을 고려해 볼 때 조직에서 리더와 구성원의 관계, 직장 내 따돌림 등 침묵을 불러일으키는 이제까지 연구되지 않았던 요인들 중 다른 변수들과 연결하여 조직침묵에 매개역할을 할 수 있는 요인을 발굴하는 노력이 필요하다. 아울러 어떠한 요인이 다른 변수들과 결합했을 경우 구성원의 침묵을 저감 또는 증가시키는지에 대해 근거가 될 수 있는 이론적 배경을 제시하고 새로운 변수를 활용한 더 많은 실증 연구가 필요하다.

그리고, 체념적 침묵과 방어적 침묵을 단일 변수로 분석하는 연구는 지양할 필요가 있다. 체념적 침묵과 방어적 침묵은 발생하게 된 이유와 구성원의 행태가 서로 다름에도 불구하고 다수의 연구에서 체념적

침묵과 방어적 침묵을 통합하여 조직침묵으로 정의하여 분석한 사례가 있었다. 방어적 침묵과 체념적 침묵의 인과관계 등 침묵의 유형간 연결고리에 대해서도 연구가 필요하다. 또한 친사회적 침묵이나 순응적 침묵과 같이 조직 구성원의 이타심에서 기인하는 침묵이 왜 발생하는지에 대한 검증이 필요하고 조직에 어떠한 영향을 미치는지 등 침묵에 대한 보다 입체적 관점과 다차원적 시각에 의한 실증분석도 필요하다.

## 2) 한국적 특수성 고려

기존의 조직침묵 관련 국내 실증연구는 조직침묵을 정의하는 부분에서 한국의 문화적 특징에 대한 별다른 고려를 하지 않고 서구 학자들의 개념 정의를 소개하는데 그치고 있으며, 외국의 조직침묵 설문지를 그대로 번역하여 활용하였다. 특히 조직침묵과 같이 개인의 심리적 변수를 측정하는 경우 문화적 차이가 큰 영향을 미치게 될 수밖에 없는데 외국의 설문지를 번역한 그대로 활용할 경우 기존 측정도구의 신뢰도와 타당도가 그대로 유지된다고 보장하기 어렵다. 조직침묵의 원인으로 문화적 요소를 고려할 경우 권위주의, 족벌연고주의, 가족주의와 온정주의, 의식주의, 형식주의, 족벌 연고주의, 순응주의 등 한국적 특수성을 반영하여 조직침묵을 유발 또는 감소케 하는 요인이 무엇인지에 대한 연구가 필요하다. 권위주의는 위계질서와 지배 복종의 관계를 중시하는 문화로서 조직 내에서 차별을 정당하게 여기게 되는 것을 의미하며, 가족주의와 온정주의는 업무단위를 가족으로 생각해서 공적인 업무를 가족의 일처럼 생각하는 의식구조를 뜻한다. 의식주의와 형식주의는 공식적으로 밝혀진 사항 외에 비공식적·실제적인 것 과 괴리가 발생하는 문화로 업무 본연의 충실함보다 형식을 중요하게 여기는 것을 의미한다. 족벌 연고주의는 혈연, 학연, 지연 등으로 연결된 1차적인 유대를 공식적·사회적인 관계보다 중시하는 행동양식을 말한다.

이러한 한국적 특수성이 반영된 조직침묵을 연구하기 위해 2017년 고대유 등이 제안한 순응적 침묵 관련 연구는 측정도구 개발 논문 외에 실증된 연구가 방어적, 체념적 침묵에 비해 절대적으로 부족한 실정이다. 순응적 침묵을 측정도구로 하여 한국적 특수성이 담긴 조직침묵에 대한 연구가 실행된다면 조직침묵에 대해 한단계 더 깊이 있는 논의의 근거를 마련할 수 있게 될 것이다.

## 3) 연구 대상 조직 확대 및 리더십 유형 고려

조직 구성원은 침묵의 나선이론(the Spiral of silence)에서 설명하는 것과 같이 소수의 의견개진을 위축시키는 다수의 영향력으로 인해 고립의 두려움을 느껴 침묵을 선택할 뿐만 아니라, 침묵 그 자체로도 전염성을 가지고 있다. 특정 구성원의 침묵행위가 확대되면서 특정인의 침묵행위가 타인의 침묵으로 전이 되는 것이다. 정의롭지 못한 것에 대해 침묵하는 관료들을 악의 평범성(Banality of evil)과 연관지어 설명한 연구(이병량, 2017)도 있었는데, 침묵의 전염성과 악의 평범성을 고려해 볼 때 침묵의 파급효과는 민간에 비해 공공조직이 훨씬 클 것으로 예상된다.

민간과 공공조직은 채용되는 경로, 직무 특수성과 조직을 우선으로 두는 등의 기준에 따라 분명한 차이가 있고, 이와 관련하여 민간과 공공조직은 침묵의 원인과 결과에 대한 양상 또한 다르게 나타날 것이다. 공공조직의 특성상 민간에 비해 사회 전체에 파급효과가 큰 만큼 내부고발의지, 부패의도 등에 공공의 조직침묵이 불러일으킬 수 있는 부정적인 결과에 대한 연구와 함께, 공무원, 경찰, 군인 등으로 그 범위가 한정되었던 공공조직 외에 정부출연연구소 등 공공재의 성격을 가지고 있는 공공기관에 대한 연구를 확대할 필요가 있다.

뿐만 아니라, 조직 침묵은 반사회적 과업행동을 유발하고 조직시민행동을 억제하는 등 조직성장에 부정적인 영향을 미치는 결과들을 불러일으키기 때문에 조직의 발전과 생존을 위해 침묵현상의 적절한 관리가 필수적이다. 조직은 침묵으로 인해 야기되는 부정적인 결과를 제거 또는 완화시킬 수 있도록 조직침묵 자체를 억제할 수 있는 여러 가지 형태의 의사소통 방법을 마련해야 하는데 어떠한 조직 형태와 리더십 유형이 조직침묵을 감소시킬 수 있는지를 고려한 연구가 필요하다. 예를 들어 조직침묵을 유발하는 상관의 태도와 관련된 변수로는 업무 소외, 직장 내 괴롭힘, 직장 내 따돌림 등이 있고 리더십 측면에서는 권위적이

고 유해한(toxic), 전제적인(tyrannical), 태만형(laissez), 파괴적(destructive), 약자를 괴롭히는(bullylling) 리더십 등이 있으며 이들과 조직침묵은 어떠한 관계가 있는지 살펴볼 필요가 있다. 침묵과 발언(의사소통)은 상반된 개념이기는 하나 의지에 의해 표출되는 공통점이 있는 행동임을 생각해볼 때, 조직 내 효과적인 의사소통은 상사의 리더십 뿐만 아니라 배려와 독립적 분위기 등 조직의 환경 및 특성, 조직 문화와 팀 풍토 등 다양한 변인의 영향을 받는 것으로 유추할 수 있으므로 조직침묵과 조직 유형 및 특성과의 관계가 어떠한지에 대한 분석도 병행할 필요가 있다.

#### 4) 인구통계학적 특성 및 시간의 경과에 따른 양상 변화 고려

통계분석을 통해 실증연구를 실시함에 있어 기본적으로 활용되는 변수가 인구통계학적 특성임에도 인구통계학적 특성과 조직침묵간의 관계를 분석한 연구는 상대적으로 부족한 실정이다. 기존 연구에서는 성별, 연령, 학력, 근속년수, 직위 등 인구통계학적 특성과 조직침묵의 상관관계에서 효과크기가 작거나 유의미한 차이가 드러나지 않은 경우가 많았다. 인구통계학적 특성을 기반으로 접근하게 될 경우 특정 집단이나 대상을 특정할 수 있어 침묵관리가 보다 용이해 질 수 있어 일반화 가능성 제고를 위해 인구통계학적 특성을 변수로 한 추가 연구가 필요하다. 예를 들어 최근 한국사회에서 세대론을 이끌고 있는 밀레니얼 세대를 대상으로 하는 조직침묵의 선행요인, 결과요인에 대한 연구도 의미가 있을 것이다.

이에 더하여, 시간의 경과에 따라 조직침묵의 유형이나 패턴은 상당히 달라질 수 있다. 이에 동일방법편의(common method bias)로부터 오는 변수간의 관계가 과대 또는 과소 추정될 수 있는 오류를 최소화하기 위해 독립변수와 종속변수를 동일한 대상에게 시차를 두고 시간의 경과에 따라 어떠한 요인이 어떻게 침묵의 변화를 일으키는지, 또 침묵이 불러오는 결과물이 어떻게 달라지는지에 대한 다각적인 분석이 필요하다.

#### 5) 다양한 연구자들의 조직침묵 관련 논의 확대 필요

앞서 선행연구들의 제시한 내용들에서 보듯이, 조직침묵과 관련된 국내 연구들은 절대적인 수는 많지 않으나, 대부분의 연구들이 특정 연구자들을 중심으로만 이루어진 측면이 존재한다. 이는 해당 연구자들의 관련 분야에 대한 전문적 깊이를 보여주는 측면도 있으나, 학문적 논의에 있어 다양한 시각의 고려나 다양한 연구자들의 참여가 제한적임에 따라 중장기적인 관점에서 볼 때 논의의 외연 확장이나 질적 도약과 같은 학문적 진화에 한계를 가져올 수도 있다. 이러한 측면에서 개인 수준의 조직침묵 논의뿐 아니라, 조직혁신이나 조직문화 등 거시 수준에서의 관점 및 직원경험이나 인사제도 변화 등 인적자원관리 분야에서의 논의 등 다양한 시각들이 풍성하게 유입되어 관련 담론이 보다 다채롭게 이루어질 필요가 있다.

## IV. 결론

그동안 서구의 개념을 기반으로 국내에서 조직침묵에 대한 연구는 조직 대상만 바꾸어 유사하거나 동일한 변수들이 중복된 상태로 검증되고 있고 조직침묵의 각 유형간 인과관계 또는 시간의 흐름에 따른 순서에 의한 조직 침묵의 발현에 대한 연구는 미흡한 상황이었으며, 공공조직을 대상으로 한 연구는 경찰관, 공무원으로 대상이 한정되었고 조직 침묵 관련 개인 특성 요인 등 다른 변수에 대한 연구는 상대적으로 부족하였다. 이에 본 연구에서는 향후 연구과제로, 인구통계학적 특성과 한국적 특성을 고려한 연구가 필요하며, 연구대상 공공조직의 확대와 셋째 다양한 침묵 관련 요인 및 침묵 유형간 관계 검증, 조직 및 리더십 유형을 고려, 마지막으로 시간의 경과에 따른 침묵의 양상 변화에 대한 확인이 필요함을 본 연구는 제안하고 있다.

## 1. 연구 시사점

이를 통해 본 연구는 다음과 같은 학술적·실무적 함의를 가진다. 먼저 학술적 측면에서 본 연구는 조직침묵 연구의 기원과 그동안 이루어진 연구들을 통합적으로 정리하고 향후 연구 방향성을 모색하였으며, 학문적 발전 주기에 있어 건설적인 연계를 제공하였다는 점이다. 지금까지 조직침묵의 학문적 기원과 Morrison and Milliken(2000)이 조직침묵을 제안한 이래 국내 연구결과를 중심으로 2010년부터 2022년까지 게재된 논문들을 중심으로 조직침묵 관련 연구들이 어떻게 진행되어 왔으며 이슈는 무엇인지 향후 연구과제는 무엇인지에 대해 살펴보았다. 국내 조직침묵 연구는 2010년 이후 급증하고 있는 추세인데, 먼저 이러한 시기에 그간의 연구동향을 분석하여 동일 변수들이 반복 검증되고 있는 현실을 다시 한번 상기시켜 소모적인 중복 연구 방식을 유도하여 비효율 방안을 도모했다는 점에서 학술적인 의의가 있다. 또한 조직침묵 연구의 기초를 닦은 선구자적인 Morrison and Milliken(2000), 그리고 Milliken, Morrison and Hewin(2003)의 모델을 활용하여 국내 조직침묵 관련 연구를 카테고리화하여 조직침묵을 억제하거나 유발하는 선행변수와 함께, 조직침묵이 억제하거나 유발하는 결과변수를 분석하여 국내 조직침묵의 연구의 흐름과 현 주소를 제시하였는데도 큰 의미가 있다. 특히 그간 국내에서 수행된 조직침묵과 관련된 연구들을 종합적으로 검토하여 정리함으로써 선행연구가 이루어낸 성과들을 충실하게 제시함과 동시에 추가 논의가 필요한 기존 연구의 공백들을 발견하고, 향후 조직침묵과 관련하여 논의의 외연을 확장할 수 있는 여러 가지 측면들을 제시하였다. 예를 들어, 최근 시행된 직장내 괴롭힘 방지법(2019)과 맞물려 조직침묵을 야기하는 요인을 직장 내 따돌림으로 설정하고 침묵을 방지할 수 있는 직업소명 의식, 직업가치인식과 같은 긍정변수를 연구모형에 투입함으로써 조직 차원에서 구성원의 침묵행위를 관리할 수 있는 실질적인 방안에 대해 학문적 논의의 장을 열 수 있게 될 것이다. 이러한 시도들은 지난 10여년간 활발하게 이루어져 온 조직침묵 관련 국내 연구들이 질적으로 한단계 도약하기 위한 다양한 시각을 제공한다는 측면에서 학술적 의의가 크다.

실무적으로는 그동안 이루어진 국내 연구들의 종합적 제시와 검토를 통해 조직침묵을 불러올 수 있는 또는 조직침묵이 불러올 수 있는 여러 요인들을 유형화하여 개인적인 측면과 조직적인 측면으로 나누어 살펴봄으로써 활용방안을 제공하고 있다는 점이다. 즉, 실무 차원에서는 보직자 선발시 후보자의 성격 특성이나 태도, 가치 등에 대한 검증 작업을 보다 엄격하게 수행할 필요가 있고, 교육 훈련시에도 단순히 직무 능력 제고보다는 조직이 중요하게 여기는 가치나 구성원의 인권 등 보다 근본적인 가치역량을 높일 수 있는 리더십을 평가함으로써 조직침묵의 발현 가능성을 최소화할 필요가 있다. 또한 조직 측면에서도 조직문화 개선 등을 통해 구성원들이 어떠한 가치를 중요하게 여기고 어떠한 업무태도를 지녀야 하는지에 대해 상호 교류하고 바람직한 방향으로 나아가기 위한 다양한 인사관행들을 수립하여 제공할 필요가 있다. 이러한 유형별 구분의 제시와 조직침묵을 저감시킬 수 있는 방안의 제공은 현대 사회에서 갈수록 치열해지고 있는 경쟁과 변화에 대응하기 위해 혁신을 지속적으로 추구해야 하는 조직의 숙명에 대응할 유용한 자원이 될 뿐만 아니라 조직 구성원의 육체적, 정신적 건강과 조직 건전성 향상에 크게 기여할 수 있을 것이다.

## 2. 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 한계 및 논의를 아래와 같이 제시하고자 한다. 먼저 본 연구는 그동안 조직침묵을 대상으로 실행된 연구성과에 대한 종합적인 검토를 중심으로 기술한 논문이기 때문에 실증 연구와 같이 경험적이고 실제적인 연구결과를 제안하는데 있어 본질적인 한계가 있다. 이에 향후 연구에서 조직침묵에 대해 실증적으로 검증하기 위해서는 보다 구체적인 맥락을 설정하여 연구를 수행해야 한다. 특히 본 연구에서 종합적인 리뷰를 통해 도출된 향후 연구 방향성 측면에서는, 연구의 실질적인 결과 축적을 위해 실증 연구가 반드시 필요하며, 조직침묵 관련 연구의 양적 확장과 질적인 심화를 위해서 보다 다양한 방법으로 여러 가지 맥락을 반영한 연구들이 수행될 필요가 있다. 또한, 본 연구는 국내 실증 연구를 대상으로 리뷰하였는데,

한 나라의 문화와 사회적 가치관에 따라 조직침묵에 대한 인식의 차이가 있을 수 있으므로 향후에는 국외 연구와 비교를 통해 국내에서만 차별적으로 나타나거나 두드러지게 나타나는 선행요인과 결과요인을 분석할 필요가 있다. 특히, 국외 연구들을 토대로 제시된 연구성과물과 국내 연구성과물간의 비교를 통해 국내에서 보다 의미 있는 선행요인 또는 결과요인들을 도출함으로써 문화적 특성을 반영한 다양한 연구들을 활성화하는데 공헌할 수 있을 것이다. 뿐만 아니라, 보다 정량적인 측면에서 기존 연구들을 정리하는 메타 연구가 이루어질 필요가 있다. 이미 조직침묵과 관련된 국내 연구들이 여러 연구자들에 의해 이루어져 왔으므로, 이러한 연구성과들을 기반으로 메타 연구를 수행한다면 리뷰 연구의 시사점과 더불어 기존에 수행된 연구결과들을 정리하고 향후 연구 방향성을 도출하는 다른 차원의 접근법이 될 수 있을 것이다. 이에 더하여, 국외 메타연구 자료와 비교를 통해 상관관계의 강도 등을 분석함으로써 앞서 기술한 리뷰 비교 연구와 같은 의미로 문화적 특수성에 기반한 보다 구체적인 맥락을 도출하는데 기여할 수 있을 것이다. 마지막으로 선행 연구를 분석함으로써 도출된 이슈와 방향성에 대해 미처 파악하지 못한 조직침묵 관련 연구의 공백들이 존재할 수 있는데, 침묵에 대한 보다 다각적인 차원들을 도출하기 위해 구체적인 사례를 수집하고 심층적인 인터뷰를 수행한다면 기존 연구자의 시각과는 또 다른 변수들을 도출하게 될 것이다.

아무리 시스템이 잘 갖추어져 있다고 하더라도 시스템이 스스로 작동할 수는 없으며, 그것을 운영하는 것은 결국 사람이라 할 수 있다. 조직의 성과달성과 효율 향상에 저해가 되는 조직침묵을 통제할 수 있는 방안이 도출되더라도 운용자에 의해 어떻게 작동되는지도 제대로 관리되어야 한다. 조직침묵 관련 기존 연구들을 종합적으로 정리하고 이로 인해 도출된 이슈를 기반으로 향후 연구의 방향성을 제시한 본 연구가 조직침묵에 대한 한층 더 깊은 논의와 연구의 질적 향상을 위한 의미 있는 출발점이 되기를 기대한다.

## References

### <국내 문헌>

- 강석영, 김상희 (2018), “서비스종업원의 침묵이 고객지향적 행동에 미치는 영향”, *고객만족경영연구*, 20(4), 71-108.
- 강제상, 고대유 (2014), “공공조직 내 침묵현상이 이직의도에 미치는 영향에 대한 경험적 연구 : 해양경찰조직을 중심으로”, *한국행정연구*, 23(2), 243-274.
- 강제상, 고대유 (2014), “공공조직의 문화가 조직침묵에 미치는 영향”, *한국행정학보*, 48(2), 1-25.
- 강제상, 고대유 (2014), “한국적 조직침묵의 개념과 측정도구 검증”, *한국인사행정학회보*, 13(1), 141-159.
- 강종구, 정경수, 김동현 (2014), “체육조직의 비인격적 감독 심리.
- 적 계약위반 및 조직침묵의 구조관계”, *한국 체육과학회지*, 23(6), 385-398.
- 고대유 (2019), “감성리더십 인식이 조직침묵에 미치는 영향”, *한국지방행정학보*, 16(3), 1-18.
- 고대유 (2014), *조직문화 인식이 조직침묵에 미치는 영향* (국내박사학위논문), 서울: 경희대학교.
- 고대유, 강제상 (2017), “한국의 행정문화를 적용한 침묵현상의 개념화와 측정도구 개발: 순응적 침묵을 중심으로”, *한국행정학보*, 51(4), 29-55.
- 고대유, 강제상, 김광구 (2015), “공공조직의 침묵현상이 이직의도에 미치는 영향: 조직냉소주의를 통한 자기효능 감의 조절된 매개효과를 중심으로”, *한국행정학보*, 49(1), 1-28.
- 고대유, 강제상, 김광구 (2015), “조직공정성과 조직시민행동의 관계에 대한 조직침묵의 매개효과 분석”, *한국행정연구*, 24(1), 223-261.
- 고대유, 김도윤 (2016), “공공조직 내 조직정치지각이 조직침묵에 미치는 영향”, *한국사회와 행정연구*, 26(4), 81-109.
- 고대유, 김도윤 (2022), “침묵 현상의 확장으로서 조직적 침묵의 이론 유형화 모색: 빅데이터 분석을 중심으로”, *한국정책학회보*, 31(1), 109-140.

- 고대유, 김도윤, 이호규 (2021), “조직침묵이 내부고발의지에 미치는 영향: 조직동일시의 매개효과를 중심으로”, *문화와 정치*, 8(3), 143-170.
- 고대유, 김정식 (2020), “조직침묵이 구성원의 부패의향에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과를 중심으로”, *한국공공관리학보*, 34(4), 153-175.
- 고대유, 이호규, 김도윤 (2019), “권위주의와 집단주의 인식이 침묵에 미치는 영향: J시의 경찰과 기초지자체 조직 간 비교”, *행정논총*, 57(2), 107-138.
- 곽원준, 유재원, 신호철, 이진복 (2014), “부하의 친사회적 침묵에 미치는 카리스마적 리더십의 영향: 부하 성숙도의 조절효과를 중심으로”, *중소기업연구*, 36(2), 265-284.
- 권예진, 최애경 (2017), “조직의 윤리풍토와 상사지원인식이 비서의 침묵행동에 미치는 영향”, *비서학* 논총, 26(1), 155-179.
- 권혁기 (2017), “진성리더십과 상사에 대한 신뢰, 조직침묵, 이직의도, 반생산적 과업행동 간의 구조적 관계에 관한 연구”, *한국산업정보학회논문집*, 22(4), 131-147.
- 김도경, 이환의, 김인신 (2017), “호텔 종사원의 조직정치지각이 혁신행동과 조직침묵에 미치는 효과”, *관광레저연구*, 29(3), 131-145.
- 김도영, 업상용, 김영훈 (2016), “군 조직 구성원의 조직침묵이 이직의도와 조직몰입에 미치는 영향”, *국방정책연구*, 31(4), 191-215.
- 김동현, 손승연 (2020), “권위주의적 리더십이 조직침묵에 미치는 영향: 상대적 박탈감의 매개효과와 성장욕구 강도의 조절효과”, *리더십연구*, 11(3), 67-93.
- 김수희, 최애경, 마크 누펠드 (2017), “상사의 커뮤니케이션 스타일이 구성원의 침묵에 미치는 영향”, *비서학* 논총, 26(2), 175-201.
- 김영선 (2012), *중간 관리자의 의견 개진 행동 유형과 관계의 질 역할 태도가 의견 개진 행동에 미치는 영향* (국내석사학위 논문), 서울: 서울대학교.
- 김영준, 윤동환 (2017), “외식산업 종사원의 조직침묵과 반생산적 과업행동 및 이직의도에 관한 연구: 고용형태의 조절효과 검증”, *관광학연구*, 41(9), 25-39.
- 김정수, 김정식 (2018), “팀 구성원의 아이디어 창출과 실행 간의 관계”, *인적자원관리연구*, 25(5), 55-79.
- 김창수, 현병환 (2022), “밀레니얼 세대의 조직정치지각이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향: 조직침묵의 매개효과”, *대한경영학회지*, 35(10), 1983-2012.
- 김호선, 조윤직 (2020), “경찰조직 내 조직침묵의 결정요인: 직급의 조절효과를 중심으로”, *한국행정학보*, 54(2), 151-181.
- 문정남 (2022), “조직정치지각, 조직침묵, 조직냉소주의 간 관계연구: 호텔기업을 중심으로”, *호텔리조트연구*, 21(2), 25-43.
- 박성수 (2015), “경찰기동대원의 침묵·냉소와 이직의도 관계”, *경찰학논총*, 10(1), 55-86.
- 박이레, 이혁규, 김태형 (2022), “공공조직 내에서의 조직정치가 정부성과에 미치는 영향: 조직침묵의 매개효과를 중심으로”, *한국조직학회보*, 18(4), 37-70.
- 박종철 (2013), “호텔종사원의 상사의 리더십에 따른 침묵현상이 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향”, *관광연구저널*, 27(2), 235-255.
- 박준현, 신상명 (2018), “학교조직에서 교사의 조직정치지각과 LMX가 조직침묵에 미치는 영향”, *교육정치학연구*, 25(3), 1-30.
- 박준현, 신상명 (2018), “학교조직에서 조직공정성, 조직시민행동, 조직침묵의 구조적 관계 분석”, *교육행정학연구*, 36(3), 177-201.
- 박지혜, 오홍석 (2019), “조직구성원 침묵행동의 사회구조적 선행요인”, *인사조직연구*, 27(2), 1-29.
- 박지혜, 김민정, 오홍석 (2021), “침묵이 급일 때: 친사회적 침묵행동이 자기효능감 및 리더-구성원 교환관계에 미치는 영향 연구”, *경영학연구*, 50(2), 405-437.
- 사숙수, 정수진 (2018), “조직침묵이 조직성과에 미치는 영향”, *산업경제연구*, 31(2), 445-473.
- 신규희, 이종학, 이수범 (2012), “호텔·외식업체 종사원의 조직침묵이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향”, *호텔경영학연구*, 21(4), 133-152.

- 오석영, 조혜나, 정혜윤 (2020), “조직학습관점에서 본 조직 침묵”, *기업교육과 인재연구*, 22(3), 319-349.
- 유란희, 유은지, 송현진 (2022), “리더-구성원 교환관계와 조직시민행동 압력이 공무원의 부정적 행태에 미치는 영향”, *한국인사행정학회보*, 21(3), 1-35.
- 윤선영 (2016), *문화가치와 리더십이 조직 내 수직적 및 수평적 관계의 발언과 침묵에 미치는 영향* (국내박사학위논문), 서울: 한국외국어대학교.
- 윤선영, 권석균 (2015), “발언과 침묵: 리더십의 영향과 조직효과성”, *인사조직연구*, 23(3), 43-71.
- 윤선영, 권석균 (2016), “조직 내 수평적 관계와 수직적 관계에서 종업원의 발언과 침묵”, *글로벌경영연구*, 28(3), 65-85.
- 윤연숙, 조민호 (2022), “여행기업의 조직문화가 리더-구성원 교환관계(LMX), 구성원의 조직침묵에 미치는 영향”, *관광진흥연구*, 10(1), 29-49.
- 이만희, 전기석 (2021), “군대조직문화에서 리더신뢰, 직무특성, 자아효능감 및 회복탄력성이 조직침묵에 미치는 영향”, *문화와 융합*, 43(1), 881-900.
- 이병량 (2017), “관료의 침묵과 자기 정당화”, *한국정책연구*, 17(3), 64-82.
- 이왕로, 최석봉 (2020), “종업원의 부정적 성과 및 행동에 대한 리더의 피드백과 창의적 성과: 창의적 문제해결능력 과 침묵행동의 매개효과”, *산업경제연구*, 33(4), 1089-1111.
- 이운룡, 백양숙, 박호환 (2019), “상사의 비인격적 감독이 조직침묵과 직무스트레스에 미치는 영향”, *한국경영학회 융합학술대회*, 1411-1447.
- 이지은, 오상진 (2020), “공유리더십이 지식은폐에 미치는 영향: 지식공유와 조직침묵의 매개효과”, *대한경영학회지*, 33(7), 1193-1220.
- 임재강, 권용섭 (2015), “경찰관의 진성 리더십이 조직시민행동과 조직침묵에 미치는 영향”, *한국공안행정학회보*, 24(2), 215-242.
- 임정인, 손영우 (2016), “군 초급간부의 관계갈등이 이직의도에 미치는 영향”, *인적자원관리연구*, 제23권 제1호, 303-321.
- 전무경, 박지환 (2022), “냉소와 침묵 그리고 반생산적 과업행동: 조직정치지각의 조절된 매개효과”, *인적자원개발연구*, 25(3), 77-115.
- 전영욱, 김진모, 황영훈 (2017), “리더의 윤리적 행동과 직무자율성, 업무부담이 조직침묵에 미치는 영향”, *HRD연구*, 19(3):73.
- 전호성, 송혜덕 (2018), “조직침묵, 직무몰입, 조직공정성, 이직의도 간 구조적 관계연구”, *HRD연구*, 20(2), 87-112.
- 정소연, 유태용 (2018), “역할스트레스와 종업원 침묵행동 간 관계에서 심리적 주인의식의 매개효과와 상사지원인식의 조절효과”, *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 31(2), 433-457.
- 정현선, 하현경, 박동건 (2010), “조직 침묵이 이직의도에 미치는 영향: 조직 냉소주의를 통한 자기 효능감의 매개된 조절 효과”, *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 23(1), 89-104.
- 조아름, 유태용 (2014), “종업원 침묵행동과 상사지원인식, 절차공정성인식의 관계에서 침묵동기의 매개효과”, *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 27(2), 291-315.
- 조용현, 장준호 (2016), “상사의 체면손상행동과 조직침묵의 관계에서 상호작용 불공정성의 매개효과”, *인문사회과학연구*, 0(51), 95-111.
- 진윤희 (2021), “지방공무원의 조직정치지각이 이직의도에 미치는 영향: 조직침묵의 매개효과와 자기효능감의 조절효과 분석”, *사회과학연구*, 37(3), 27-49.
- 최사라, 정은성, 양동민 (2022), “의료관광기관의 비인격적 감독, 조직침묵, 혁신저항의 영향관계”, *대한경영학회지*, 35(10), 1843-1867.
- 최선규, 지성구 (2012), “상사의 행동특성이 구성원의 심리적 안전감, 침묵과 친사회적 발언행동에 미치는 영향”, *조직과 인사관리연구*, 36(4), 99-123.
- 탁제운, 김중훈, 신제구 (2018), “윤리적 리더십이 심리적 계약위반과 체념적 침묵행동에 미치는 영향: 참여적 의사결정의 조절된 매개효과”, *기업경영연구*, 25(5), 159-186.
- 탁제운, 김중훈, 신제구 (2019), “참여적 의사결정이 방어적 침묵행동에 미치는 영향: 심리적 계약위반의 매개효과와 자기효능감의 조절효과”, *산업교육연구*, 38, 23-44.

- 한주원 (2018), “조직공정성 및 조직정치지각이 구성원의 조직냉소주의, 혁신저항, 창의성에 미치는 영향”, *비서·사무경영연구*, 27(3), 109-133.
- 허명숙, 천면중 (2017), “구성원 침묵, 학습관성, 지식공유 비열의 간의 관계에 관한 실증연구”, *지식경영연구*, 18(4), 31-62.
- 홍영옥, 강재완, 이형룡 (2014), “호텔기업 상사의 비인격적 감독이 조직침묵에 미치는 영향: 심리적 계약위반의 매개효과를 중심으로”, *관광학연구*, 38(6), 189-207.

<외국 문헌>

- Bowen, F. and K. Blackmon (2003), “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organization Voice”, *Journal of Management Studies*, 40: 1393-1417.
- Brinsfield, C. T. (2013), “Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures”, *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.
- Creed, D. (2003), “Voice Lessons: Tempered Radicalism and the Use of Voice and Silence”, *Journal of Management Studies*, 40(6): 1503-1536.
- Herzberg, F. (1966), “Work and the Nature of Man”, Cleveland, OH: *World*.
- Hirschman, Albert O. (1970), “Exit, Voice and Loyalty”, Cambridge, Mass.: *Harvard University Press*.
- Hobfoll, S. E. (2001), “The Influence of Culture, Community, and the Nested-self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory”, *Applied Psychology*, 50, 337-370.
- Holton, J. A. and G. Grandy (2016), “Voiced Inner Dialogue as Relational Reflection-on-Action: The Case of Middle Managers in Health Care”, *Management Learning*, 47(4), 369-390.
- Janis, I. L. and L. Mann (1977), “Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment”, New York: *Free Press*.
- Janis, I. L. (1982), “Groupthinking: Psychological Studies of Policy Decision and Fiascoes(2nd ed.)”, Boston: *Houghton Mifflin*.
- John, S. P. and K. Manikandan (2019), “Employee Silence: A Meta-analytic Reivew”, *International Journal of Indian Psychology*, 7(1): 354-366.
- Katz, D. and R. Kahn (1978), *The Social Psychology of Organization*(2nd ed.). NY: *Wiley*.
- Kish-Gephart, J. J., D. A. Harrison and L. K. Treviño (2010), “Bad Apples, Bad Cases or Bad Barrels? Meta-Analytic Evidence about Sources of Unethical Decisions at Work”, *Journal of Applied Psychology*, 95:1-31.
- Knoll, M. and R. Van Dick (2013), “Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates”, *Journal of Business Ethics*, 113(2): 349-362.
- Korsgaard, M. A., L. Roberson, and R. D. Rymph (1998), “What Motivates Fairness? The Role of Subordinate Assertive Behavior on Manager’s Interactional Fairness”, *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 731.
- Milliken, F. J., E. W. Morrison and P. F. Hewlin (2003), “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why”, *Journal of Management Studies*, 40(6): 1453-1476.
- Moaşă, H. (2013), “Struggling for Organizational Identity: Employee Voice and Silence”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 92: 574-581.
- Mojtaba Nik Aeen, Reihaneh Zarei and Hasan Zarei Matin (2014), “Do the Organizational Rumors Emphasize the Influence of Organizational Silence over Organizational Commitment?”, *Journal of Social Issues and Humanities*. 2(1): 88-93.
- Morrison, E. W. and F. J. Milliken (2000), “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World”, *Academy of Management Review*, 25: 706-725.
- Noelle-Neumann, E. (1974), “The Spiral of Silence: A Theory of Public Opinion”, *Journal of Communication*, 24, 43-51.



- Organ, D. W. (1988), "A Restatement of the Satisfaction Performance Hypothesis", *Journal of Management*, 14: 547-557.
- Panahi, B. (2019), "Meta-analysis of Antecedents and Consequences of Organizational Silence Phenomenon in Iran", *Management Studies in Development and Evolution*, 28: 85-107.
- Peirce, E., C. A. Smolinski and B. Rosen (1998), "Why Sexual Harassment Complaints Fall on Deaf Ears", *Academy of Management Executive*, 12(3), 41-54.
- Pinder, C. C. and K. P. Harlos (2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice", In G. R. Ferris (Ed.). *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.
- Rosen, S. and A. Tesser (1970), "On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The Mum Effect", *Sociometry*, 33, 253-263.
- Schlenker, B. R. and M. F. Weigold (1989), "Self-Identification and Accountability", *Impression Management in the Organization*, Hillsdale: 21-43.
- Vakola, M. and D. Bouradas (2005), "Antecedents and Consequences of Organisational Silence: an Empirical Investigation", *Employee Relations*, 27(5): 441-458.
- Van Dyne, L., S. Ang and I. C. Botero (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Wang, Y. D. and H. H. Hsieh (2013), "Organizational Ethical Climate, Perceived Organizational Support and Employee Silence: A Cross-Level Investigation", *Human Relations*, 66(6): 783-802.
- Whiteside, D. B. and L. J. Barclay (2013), "Echoes of Silence: Employee Silence as a Mediator between Overall Justice and Employee Outcomes", *Journal of Business Ethics*, 116(2): 251-266.
- Williams, K. D. (2001), "Ostracism: The Power of Silence", New York: *Guilford*.
- Williams, K. D., W. J. Shore and J. E. Grahe (1998), "The Silent Treatment: Perceptions of Its Behaviors and Associated Feelings", *Group Processes and Intergroup Relations*, 1, 117-141.