

민간자문위원의 조직시민행동에 영향을 미치는 요인: 지역혁신협의회를 사례로

오 은 주

This paper aims to explore how customer-orientation and organizational justice(OJ) have impacts on organizational citizenship behavior(OCB) in combination of the effects of job satisfaction (JS) and organizational commitment(OC). The main findings are as follows. First, only one factor, organization commitment, out of all the five factors, has direct positive impact on OCB. Second, customer-orientation has positive impact on OCB only with the mediating effects of JS and OC. Third, OJ has direct impact on OC in a negative way. However, the total effects of OJ on OC and OCB turn out to be positive since the indirect effect of OJ through JS on them are significant enough to offset the negative direct effect.

I. 서론

1990년대 이후 경제의 세계화(globalization)가 진전되면서 초국적 기업이 자사의 수익률을 최대화할 수 있는 지역과 국가들로 재빠르게 이동할 수 있게 되면서, 국가는 과거에 비하여 자국 내 영토에서 이루어지는 경제활동에 대한 규제와 통제력을 상실해가고 있다. 이러한 환경에서 국가와 지방자치단체는 다른 지역이 쉽게 모방할 수 없는 차별적인 지역자원을 기초로 독자적인 지역경제시스템을 구축하는 지역의 특성화 발전을 도모하고 있다.

이러한 추세에 발맞추어 우리나라 정부도 참여정부 이래 지역의 특성화 발전을 강조해 왔으며 그 경향은 현 정부에서도 지속되어 오고 있다. 그런데 특성화발전을 위해서는 지역

주 제 어 : 고객지향성, 조직 공정성, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동

key words : customer-orientation, organizational justice, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior

정책의 수립 및 집행에 있어서 지역 내 경제주체인 주민, 민간기업, 이해당사자들 간의 합의를 반영하는 지역 거버넌스가 구축되어야 한다. 이러한 맥락에서 참여정부시절에 지역 거버넌스의 구축을 위해 인위적으로 도입했던 조직이 “지역혁신협의회(이하 혁신협의회)”였다. 그 당시 혁신협의회는 교수, 기업 종사자, 언론종사자 등 민간위원들로 구성되었으며, 법정계획인 지역혁신발전계획(현재는 지역발전계획)의 최종심의의결기구로 기능하면서 주요 지역개발 사안들에 대한 심의·조정기능을 수행했었다.¹⁾

이러한 민간합의체적인 지역거버넌스 시스템 구축은 지역사회의 역량강화 차원에서 지방분권의 밑거름으로 여겨진다. 그 일환으로 혁신협의회 조직구성원인 민간위원들의 자발적 행동과 충성심을 제고시키는 요인들이 무엇인가가 분석될 필요가 있다. 이러한 조직원들의 애착, 충성심, 자발성 등은 학술적으로 조직시민행동이라는 개념틀에서 분석되어 왔다.

조직시민행동은 조직구성원들이 공식적인 보상과 무관하게 조직을 위해 할당받은 임무 이상을 자발적으로 수행하는 행동(Organ, 1988)을 의미한다. 조직시민행동은 조직의 부족한 자원이나 인력을 극복하여 조직 목적을 쉽게 달성하도록 하는 효과가 있다. 조직시민행동에 대한 선행요인들로 공정성, 고객지향성, 직무만족, 리더십, 조직몰입 등 다양한 요인들이 보고되고 있다. 그러나 조직의 공정성, 고객지향성과 같은 조직특성, 조직원의 심리상태(직무만족, 조직몰입), 그리고 조직시민행동 간의 상호관계를 종합적으로 다룬 연구는 찾아보기가 쉽지 않다. 또한 기존 연구들은 공무원, 교사, 사회복지사 등을 대상으로 자신의 본업과 관련한 조직시민행동(김호균, 2007; 박영국, 2009; 박순애·오현주, 2006; 배귀희, 2007; 손경애, 2005; 안국찬, 2006)이 연구되었을 뿐, 혁신협의회와 같이 생계와 무관한 이차적인 조직에서의 조직시민행동에 대한 연구결과는 그리 많이 축적되어 있지 않다.

이러한 문제의식 하에서 본 연구는 혁신협의회 위원들을 대상으로 “어떠한 조직특성이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는가”, 그리고 “직무만족과 조직몰입은 조직구성원들의 자발적인 행동을 촉발시키는 조직시민행동과 어떠한 관계를 갖고 있는가”에 답하고자 한다. 이를 위하여 조직몰입, 조직시민행동, 그리고 관련 조직특성(고객지향성, 공정성, 직무만족 등)에 대한 선행연구 검토를 바탕으로 연구모형을 수립하였다. 연구모형 검증을 위하여, 혁신협의회 위원들을 대상으로 실시된 설문조사 결과를 활용하였다. 계량방법론으로 SPSS와 Amos 18.0을 이용하여 요인분석과 구조방정식분석을 수행하였다.

1) 비록 이명박정부 들어서 “국가균형발전특별법” 개정에 따라 혁신협의회 위상이 다소 축소되었지만 여전히 “지역발전협의회”라는 새로운 이름하에 운영되고 있다. “국가균형발전특별법” 초기에는 광역자치단체 수준에서는 혁신협의회가 의무적으로 설치되고 기초자치단체 수준에서는 자율적으로 결성하도록 되어 있었으나, 2009년 4월 동법의 개정으로 혁신협의회에 대한 설치 의무규정이 삭제되어 혁신협의회 위상이 약화되고 시도발전협의회, 시군구발전협의회로 개명되었다.

II. 이론적 논의

1. 조직시민행동

조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior; OCB)은 조직이 공식적으로 보상을 보장하지도 않고 강제적으로 의무를 지우지도 않았는데도 조직 구성원이 자발적으로 조직을 위해 행하는 재량적인 행동을 의미한다(Organ, 1988). 즉 조직시민행동은 개인의 일탈을 방지하고 더 나아가 구성원 개개인이 조직목표의 달성을 위해 적극적으로 행한 행동을 의미하는 것으로, 전반적으로 조직의 사기진작, 결속력 강화 등의 부가적인 효과를 창출한다. 그에 따라 조직시민행동은 구성원들이 주어진 직무 이상의 활동을 능동적으로 행하도록 하여 조직운영과 조직목적 달성에 영향을 미치므로 조직연구에서 중요하게 다루어져왔다.

Organ(1988)은 조직시민행동을 1) 조직발전을 위한 제안, 조직 규칙 준수, 조직 홍보 등과 같은 적극적 활동을 하는 시민의식(civic virtue), 2) 조직에서 부여한 역할을 최소수준 이상으로 수행하는 양심(conscience), 3) 다른 동료들 돕는 이타주의(altruism), 4) 스포츠맨십(sportsmanship), 5) 기본적인 배려를 하는 예의(courtesy) 등 5개의 하위구성요소로 구분하였다. 본 연구에서는 Organ(1988)의 조직시민행동 종류를 고려하여 혁신협의회 내 조직시민행동을 파악하도록 한다.

2. 조직효과성과 조직시민행동

조직의 내부 작동을 살펴보면, 조직구성원이 행복할수록 그리고 조직에 대한 자부심이나 충성심이 강할수록 조직의 성과는 향상되기 마련이다. 조직행태론자들에 따르면, 조직의 성과에 영향을 미치는 요인으로 직무만족, 직무몰입, 조직몰입을 들고 있으며, 이들 직무만족, 직무몰입, 조직몰입을 조직효과성으로 통칭하고 있다(박순애·오현주, 2006). 본 연구에서는 직무몰입은 직무만족과 조직몰입 양자와 상관관계가 높으므로 분석상 중복이 발생할 수 있으므로, 조직효과성으로 직무만족과 조직몰입에 한정하도록 한다.

1) 직무만족

직무만족(Job Satisfaction)은 자신이 맡은 직무로부터 오는 즐거움을 의미한다. 직무만족은 개인의 직무와 직접적인 관련된 특성들에서 발생하는 만족감을 뜻하는 것으로, 조직전체에 대한 만족감과는 다르다. 즉 개인은 직무에는 만족하더라도 조직에는 만족하지 못할 수도 있다. 직무만족은 해당 직무에 대한 객관적 조건(보수, 후생복지, 승진, 근무환경 등)에 기인하기도 하며, 직무 수행과정에서 발생하는 심리적 성취감(업무 자율성, 과업추진

통한 자아 인정 및 성취감 등)에서 발생하기도 한다(Herzberg et al. 1959, 안국찬 2006 재 인용).

2) 조직몰입

조직효과성의 다른 요소인 조직몰입(Organizational Commitment)은 조직구성원들이 자신의 조직에 대해 갖는 긍정적인 태도를 뜻한다(Mowday et al., 1979). 조직몰입은 조직에 대한 충성심과 일맥상통하므로 조직구성원의 이직충동을 막고(김영국, 2006; Naumann, 1993), 조직구성원(공무원)의 혁신적인 활동 및 구현을 유발한다는 점(박국흠, 2008) 등 때문에 조직효과성을 제고하는 요인으로 간주되어왔다.

초기 연구에서는 조직몰입을 정서적 애착과 동일시하는 입장과 조직몰입은 합리적 계산 결과라는 두 가지 입장으로 대별되었다. 예컨대, Porter et al.(1974)은 조직몰입을 “구성원이 자신을 조직과 자신을 감정적으로 동일시하는 정도”(Porter et al., 1974)라 정의하였다. 이에 비해 다른 학자들은 조직몰입은 계산적(calculative) 합리성의 결과(Becker, 1860; Hrebiniak & Alutto, 1972)로 간주하면서, 조직몰입은 조직구성원이 현재 조직에서 자신들이 기여한 분량과 향후 얼마나 보상받을 수 있는지 계산한 결과라고 주장하였다. 이 경우 조직몰입은 현재 직장과 다른 직장 간의 비교계산을 통해 조직이직을 결정한다는 측면에서 “근속적” 형태의 조직몰입에 가깝다고 할 수 있다(Hrebiniak & Alutto, 1972).

조직몰입에 대한 연구가 진행되면서, Allen & Meyer (1990)는 조직몰입은 계산적, 비계산적 몰입이 모두 존재한다고 주장하였으며, 조직몰입의 종류를 정서적(affective) 몰입, 근속적(continuous) 몰입, 그리고 규범적(normative) 몰입 등 세 가지로 구분하고 이들이 상호배타적인 것이 아니라고 주장하였다. 이들이 말한 정서적 몰입은 앞서 언급한 정서적 애착과 유사하며 근속적 몰입은 금전적 보상이나 승진에 대한 계산적 결과이며, 하나 더 추가된 몰입의 유형인 규범적 몰입은 조직의 목표와 이해관계에 맞추어서 행동해야 한다는 의무감에서 나타난 몰입상태를 의미한다.

3) 조직효과성과 조직시민행동

직무만족과 조직몰입, 그리고 조직시민행동 간의 관계는 어떠한가? 직무만족도가 높을수록 조직에 대한 충성심이 높아지고 업무수행에 대한 열의를 보일 것이다. 선행 연구들은 대체로 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동간의 긍정적인 영향을 보여주고 있다. 옥원호·김석용(2001)은 지방공무원의 직무스트레스 요인이 직무만족에 미치는 영향을 분석하면서 직무만족이 높을수록 조직몰입이 증가하는 것을 보여주었다. 또한 안국찬(2006)은 보수 등 직무에 대한 객관적 조건(보수 등)에서 발생하는 직무만족은 조직몰입에 영향을 미치지 못하나, 직무수행과정에서 발생하는 일을 통한 인정이나 성취감에서 오는 직무만족이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 보여주었다. 한편, 장남서·김경호(2010)는 주민생활

지원을 전담하는 공무원들의 심리적 계약의 유형에 따른 직무만족을 측정하고 직무만족이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있다는 것을 보여주었다.

한편 조직시민행동에 대한 최근 연구에 따르면, 여타 특성 변수들이 조직구성원의 직무만족, 조직몰입 등을 매개로 하여 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난다. 최소연(2005)은 사회복지사의 조직냉소와 조직신뢰를 연구하면서 조직몰입이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것을 보여주었다. 이동수·박희서(2008)는 지방공무원의 직무요인이 직무만족과 조직몰입에 유형별로 차별적인, 그러나 대부분 긍정적인 영향을 미치며 이를 매개로 하여 조직시민행동에 긍정적인 효과를 미친 것을 보여주었다. 또한 박영국(2009)은 구조방정식모형을 이용하여 직무만족은 조직시민행동에 직접적 효과를 미치는 동시에 또한 조직몰입이라는 매개변수를 통하여 사회복지사의 조직시민행동에 간접적 효과도 미치는 것을 보여주었다.

기존 선행연구들을 요약해보면, 직무만족과 조직몰입은 조직운영의 결과를 보여주는 조직효과성 지표이기도 하지만 이들 조직효과성은 조직시민행동을 유도하는 것을 알 수 있게 한다. 또한 직무만족은 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치기도 하지만 박영국(2009)의 연구에서처럼 조직몰입을 매개로 하여 조직시민행동에 간접적, 추가적인 영향을 미치는 것도 알 수 있다.

3. 고객지향성, 조직효과성, 그리고 조직시민행동

고객지향성(Customer Orientation)은 조직이 얼마나 고객의 요구에 부응하기 위해 노력하고 있는지를 파악하는 지표이다. 고객(customer)은 전통적으로 사적 영역에서 통용되는 단어였으나 더 이상 공공부문에서도 낯설지 않은 단어가 되어가고 있다. 이제 정부활동은 시민을 더 이상 정치적인 시민으로만 간주하는 것이 아니라 공공서비스를 공급받는 고객의 개념으로 인식되기 시작했다.

고객은 조직론 차원에서 내부고객과 외부고객으로 구분될 수 있다. 공공조직에서의 외부고객은 시민이 되고 내부고객은 조직 내 구성원을 가리킨다. 고객지향성 연구에 따르면, 내부고객인 조직 구성원을 만족시킬 때 조직의 성과가 향상된다(Ballantyne, 2003). 조직은 내부고객의 만족도를 높이기 위해 “내부마케팅”전략을 취하는데, 이는 주로 권한위임(empowerment), 교육훈련, 내부의사소통 등의 형태를 취하게 된다.

고객지향성의 영향에 대한 연구는 크게 내외부 고객지향성간의 상관관계, 고객지향성과 조직효과성 간의 관계, 고객지향성과 조직시민행동 간의 관계 등으로 진행되어왔다. 고객지향성간의 상관관계에 대하여, 송정영(2005)은 민간기업을 대상으로 높은 내부고객지향성이 외부고객의 만족도를 향상시킨다는 것을 증명하였다. 또한 정기한 외(2007)는 비영리기관을 사례로 내부마케팅이 활발한 조직에서 내부고객의 만족도가 증가할수록 외부고객지

향성을 향상시키는 것을 보여주었다. 이러한 연구결과는 조직의 내부고객지향성과 외부고객지향성 간의 높은 상관관계와, 고객지향성과 조직성과의 달성 간의 상관관계를 보여주는 것이다.

고객지향성과 조직효과성(직무만족, 조직몰입)에 대한 경험적 연구들도 최근 진행되었다. 박순애·오현주(2006)는 중앙부처 공무원의 외부고객지향성과 조직몰입 간 관계에 대한 연구를 통하여 외부고객지향성이 구성원의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 보여주었다. 또한 구혜영(2007)은 비영리기관에서 조직의 내부고객지향성이 높을수록 직무만족과 조직몰입이 높다는 것을 검증하였다.

요컨대 선행연구의 결과를 종합해보면 조직의 높은 내외부 고객지향성은 직무만족과 조직몰입을 향상시키고 있음을 보여주었으며, 이에 따라 고객지향성은 조직성과를 제고하는 것으로 기대된다. 한편, 고객지향성이 조직효과성을 제고시켜 조직성과(고객만족도 증가, 관광객 증가)를 보이고 있다는 연구는 많으나, 고객지향성과 조직시민행동 간의 관계에 대한 연구는 그리 많지 않다. 다만, 장경화(2007)가 병원조직을 사례로 권한위임, 교육훈련 등의 내부마케팅은 조직시민행동에 직접적인 영향력을 미치고 있으며 일부 내부마케팅요인은 직무만족을 매개로 조직시민행동에 추가적인 영향을 미침을 보여주었다.

4. 조직공정성, 조직효과성, 그리고 조직시민행동

조직공정성(Organizational Justice)은 조직내 공정성에 대한 개인의 인식상태를 의미한다(Cropanzano & Greenberg, 1997). 조직공정성은 크게 분배공정성(distributive justice), 절차공정성(procedural justice), 상호작용공정성(interaction justice) 등으로 구분될 수 있다(Adams, 1963, 김호균 2007 재인용; Greenberg, 1987; Bies & Moag, 1986). 만약 개인에 대한 보상이 공정하게 배분되었다면 조직구성원의 분배공정성에 대한 지각은 상당하고, 보상과 관련한 절차(보상체계 근거, 피드백, 의견개진절차 등)가 제대로 갖추어졌다고 평가된다면 구성원의 절차공정성 지각이 높다 할 수 있다(Thibaut and Walker, 1975; Greenberg, 1987; Greenberg & Tyler, 1987). 한편 절차공정성이 보상절차 등 형식적인 공정성에 대한 것이라면, 상호작용공정성은 조직원들 간 상호작용의 “실질적인” 평등²⁾이 존재하는지에 대한 조직 구성원의 인식과 관련된다.

그렇다면 조직공정성은 조직효과성과 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는가? 조직원이 자신의 조직이 공정하다고 인식할수록 만족감과 충성도가 높을 것이다. 공정성과 몰입에 대한 대부분의 경험연구들(DeCotiis & Summers, 1987; Folger & Konovsky, 1989; Tyler, 1991; 박철민·김대원, 2003; 손경애 2005)은 대체로 공정성이 조직몰입에 긍정적인

2) 여기서 평등이란 의미는 상사와 부하간, 동료간 평등한 관계를 의미하는 대인간 공정성(interpersonal justice)과 정보 공개 등의 정보적 공정성(informational justice)을 의미한다(김호균, 2007; 장수덕·장영, 2007).

영향을 미친다고 결론 내리고 있다. 그러나 공정성의 유형에 따라 공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 차별적으로 나타난다. 외국에서의 연구들(Meyer & Smith, 2000; McFarlin and Sweeney, 1992)에 따르면 분배공정성보다는 절차공정성의 영향력이 상대적으로 더 유효한 것으로 나타났다. 절차공정성의 상대적 중요성과 관련하여 우리나라 경험연구에서도 유사한 결론을 보이고 있다. 장수덕·장영(2007)의 여자직원의 유리천장(glass ceiling)현상 분석은 조직몰입에 영향을 미치지 않았으나 절차공정성이 조직몰입에 영향을 미치나 분배공정성은 아님을 보여주었다. 또한 최우람(2011) 역시 절차공정성과 상호작용공정성이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치되, 분배공정성은 직무만족에 유의미한 영향을 미치지 못하고 있음을 보여주고 있다.

그런데 공정성은 조직효과성에 대한 직접적인 영향을 유의미하지 않으나 다른 요인을 매개로 영향을 미치기도 한다. 배귀희(2007)에 따르면, 공정성과 조직몰입간 직접적 관계는 통계적으로 유의미하지 않으며 공정성이 조직신뢰를 매개로 했을 때만 조직몰입과 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난다. 이와 유사하게 김호균(2007), 최소연(2005) 등은 공정성이 조직신뢰를 매개로 하여 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미침을 보여주고 있다. 최소연(2005)에 따르면, 조직공정성이 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치지 않는으나 신뢰 및 조직냉소를 통하여 조직몰입을 매개로 하여 조직시민행동에 간접적인 영향을 미치는 것을 보여주었다.

III. 연구설계

고객지향성, 공정성, 조직효과성, 조직시민행동 간의 관계에 대한 선행연구를 토대로, 여기에서는 가설과 연구모형을 설정하고, 변수 조작화와 자료특성에 대해 기술하도록 한다.

1. 가설 및 연구모형

선행연구 검토결과, 도출된 가설은 다음과 같다.

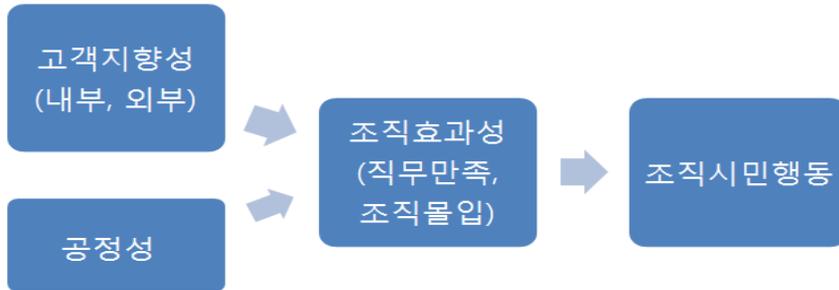
가설 1: 조직효과성(직무만족, 조직몰입)은 조직시민행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 고객지향성은 조직효과성과 조직시민행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 3: 공정성은 조직효과성과 조직시민행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

연구가설을 검증하기 위한 연구모형은 (그림-1)과 같다. 연구모형은 총 6개의 잠재변수로 구성되는데, 이들 잠재변수는 영향관계에 따라 독립변수, 매개변수, 종속변수로 구분된다. 고객지향성과 공정성은 일차적인 선행변수로 조직시민행동에 직접적으로 영향을 미치

면서 동시에 조직효과성을 매개로 하여 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타난다. 조직효과성인 조직몰입과 직무만족이 매개역할을 수행하므로, 이들 변수를 매개변수로 파악한다.



(그림-1) 연구모형

본 연구는 요인분석, 신뢰도(chronbach α)분석, 구조방정식 분석을 통하여 상기 연구모형을 검증하였다. 이론적 가설에 따른 연구모형은 잠재변수 간 직접적, 간접적 관계를 모두 상정하고 있어 총 12개 경로((3×3)+(1×2)+(1×1))를 추적하여야 하므로, 잠재변수 간의 효과를 판명하기에는 연구모형이 다소 복잡하다. 따라서 최종모형을 확정하기 위한 탐색적 모델링 전략(배병렬, 2002)을 취하여, 최종모형을 도출하였다. 잠재변수의 추출을 위해서 설문조사에서 획득된 관측변수(observed variable)들에 대하여 요인분석과 신뢰도(크론바흐 α) 분석을 실시하고, 잠재변수 간 관계를 파악하기 위하여 구조방정식 분석을 실시하였다. 이 과정에서 SPSS와 Amos 18.0 등의 통계패키지가 이용되었다.

2. 변수의 조작적 정의

1) 고객지향성

본 연구에서 조직의 고객지향성은 내부고객지향과 외부고객지향으로 구분하여 측정되었다. 내부고객지향은 조직의 구성원 자체가 조직의 서비스를 받는 일차적인 소비자로 간주한 것으로, 여러 종류의 서비스가 존재한다. 본 연구에서는 내부고객지향의 정도를 측정하기 위하여 정기한 외(2007)가 사용한 “내부 마케팅(internal marketing)” 변수를 이용하여 6가지 문항(조직원들에 대한 권한 부여, 동기 부여, 조직원들의 요구에 대한 조직의 반응성(responsiveness), 조직원들의 자기개발 분위기 조성, 조직원들에 대한 훈련기회의 제공, 조직원들간 문제해결 장려 등)을 설정하였다. 한편 조직의 외부고객지향은 외부고객인 시민(지역주민)의 요구를 최대한 수용하여 원하는 서비스를 제공하는 것이므로, 지역주민의 수요 파악을 위한 정보역량과 이를 달성하기 위한 조직변화역량 등이 요구될 것이다. 따라

서 본 연구에서는 지역 주민의 요구에 현황 파악노력, 조직의 주민요구 충족 노력, 주민 만족을 위한 변화노력, 그리고 리스크 감당 등 외부고객과 관련된 4가지 문항을 질문하였다.

2) 공정성

본 연구에서의 공정성은 구성원간 실질적 의미의 형평인 상호작용공정성에 주목하도록 한다. 연구대상인 혁신협의회 위원들에 대한 보상은 아주 소정의 자문료 지급이므로 조직원의 분배공정성(보상결과)이나 절차공정성(보상에 대한 절차)에 대한 관심이 적을 것이며 따라서 상기 종류의 공정성인식이 직무만족, 조직몰입에 영향을 미친다고 보기에는 어렵다. 또한 혁신협의회 위원들의 활동은 주로 회의의 진행과 의결에 치중되어 있었던 것을 고려할 때 위원들간, 그리고 위원과 실무진들 간의 의사소통과정에서 지각될 수 있는 상호작용공정성이 위원들의 직무만족, 조직몰입에 상당한 영향을 미칠 것이기 때문이다.

상호작용공정성이 원활히 이루어지기 위해서는 신뢰, 상호존중, 정당한 설명 등이 필요하며(김호균, 2007), 이를 위한 토대로 정보공유가 필요하다. 따라서 이를 반영하여 김호균(2007)의 문항을 수정하여 5개 항목(투명성, 관계의 친밀함, 의견충돌 시의 공정한 해결, 의견충족을 위한 상호노력, 정보개방 등)을 재구성하였다. 특히, 김호균(2007)의 연구는 상사가 부하의 의견을 존중해주는 편이라는 수직적 상호작용공정성을 측정하였다면, 여기에서는 상호대등한 관계에 있는 위원들간의 상호존중이라는 측면에서 의견충족을 위한 상호노력으로 변형하였으며, 신뢰성을 측정하는 항목으로 위원들간 관계의 친밀함을 포함시켰다.

3) 조직효과성

직무만족은 해당 직무에 대한 개인적인 만족감을 의미하는 것으로 업무지향적(task-oriented) 성격이 강하다. 혁신협의회 위원들의 직무는 참여정부시절 지역발전정책의 근간이었던 “국토균형발전5개년계획”의 지역판인 “지역혁신발전계획”에 대한 심의 및 의결, 그리고 기타 지역발전을 위한 중요사항의 협의·조정 등을 담당하는 것이었다. 따라서 위원들의 직무만족은 회의의 진행과정과 회의결과물에 대한 만족도를 의미한다. 박순애·오현주(2006)가 창의적·참여적인 회의문화의 지표로 사용했던 의견반영, 회의목적 달성, 창의적 논의 등은 진행과정과 회의성과와 동일시될 수 있으므로 이들 항목을 사용하도록 한다.

또한, 본 연구에서는 연구대상인 혁신협의회 위원이 금전적 이득(월급)이나 생계유지와 무관하게 자발적인 동기에 의해 조직 내에서 활동하기로 결정하였다는 점을 고려하여, 혁신협의회 참여자들의 개인적 만족감을 보여주는 정서적 몰입에 주안점을 두어 측정하였다. 정서적 몰입을 측정하기 위하여 Porter et al.(1974), 조경호(1997)가 개발한 설문문항을 참조하여 5개 문항(소속감, 개인과 조직의 가치일치, 만족감, 참여선택후회, 지속적 참여희망)을 이용하였다.

4) 조직시민행동

조직시민행동의 측정을 위하여 본 연구는 Smith et al.(1983), Organ & Konovsky(1989) 등이 개발한 측정항목 등을 참조하여 김호균(2007)이 개발한 문항을 수정이용하였다. 김호균(2007)은 조직시민행동과 관련하여 총 11개의 설문문항을 이용하였는데, 이 문항들 중에서 결근 동료의 대타, 직무수행에 어려움을 겪는 동료의 대타, 신입공무원 지원, 시간낭비 자제 등 혁신협회의 성격과 무관한 항목은 제외시켰다. 또한 “협의회 성공을 위해 보통 이상으로 노력할 용의가 있음” 등의 문항을 추가하고 자발성에 기초한 시민의식 관련 문항을 이용하여 총 6개의 항목으로 조직시민행동을 측정하였다.

<표-1> 변수의 정의와 측정

잠재 변수	정의	설문문항(관측변수)	출처
내부 고객지향	내부고객인 협의회원들에 대한 서비스	위원들의 동기 및 헌신 장려(b4_1), 권한위임 및 주민의식장려(b4_2), 위원들이 요구하는 조직상의 변화를 수용(b4_3), 위원들의 학습 및 자기개발 기회를 장려(b4_6), 위원들간 분과별 학습 워크숍 운영(b4_7), 위원들간 문제해결활동 장려(b4_8)	정기한 외(2007)
외부 고객지향	외부고객인 지역 주민의 요구 충족을 위한 노력	주민 요구사항의 주기적 모니터링(b5_1), 주민 요구 충족 노력(b5_2), 주민요구 수용을 위한 조직변화(b5_3), 주민만족을 위한 조직리스크감당(b5_4)	정보역량과 조직변화노력 차원에서 변수조작
공정성	의사결정에 있어서 위원들간의 형평성	의사결정과정의 투명성(b4_4), 위원들간 관계의 친밀함(b4_5), 상이한 의견의 공정해결(b4_9), 위원들의 견충족을 위한 노력(b4_10), 정보의 개방 및 공유(b4_11)	김호균(2007)
직무만족	일을 통한 성취감으로부터 오는 직무만족	회의에서 나의 진가를 발휘(b7_1), 회의에서 창의적인 의견이 많이 나옴(b7_3), 회의의 목적달성(b7_5)	박순애·오현주(2006)의 재구성
조직 몰입	조직에 대한 애착 등 정서적 조직몰입	협회의 일원이라는 점에 기쁨(b7_2), 협의회 참여 결정에 대한 후회없음(b7_6), 협의회 위원이라는 소속감을 많이 느낌(b7_7), 조직과의 가치일치(b7_4)*, 향후에도 계속 참여하겠음(b7_8)*	Porter et al.(1974), 조경호(1997)의 재구성
조직 시민행동	조직발전을 위한 자발적 행동	혁신적인 제안(b6_3), 협의회이미지 개선을 위한 모임 참여(b6_4), 중요한 협의회 모임에 자발적 참석(b6_5), 협의회 규칙준수와 임무수행(b6_6), 다른 사람의 임무에도 자발적으로 맡아서 처리(b6_7), 협의회 성공을 위해서 보통 이상으로 노력할 용의가 있음(b6_8)	Smith et al.(1983), Organ & Konovsky(1989), 김호균(2007)의 재구성

주: 변수의 신뢰도분석 결과, 조직몰입에서 *이 표시된 2개 문항이 제외되었음

3. 자료수집 및 표본의 특성

본 연구는 혁신협회의 조직 운영 및 만족도 등에 대한 설문자료를 이용하였다. 설문 조사는 2008년 5월 15일에서 5월 31일까지 약 15일에 걸쳐 혁신협회에 속한 위원들을 대상으로 이메일과 전화독려 방식으로 진행되었다. 총 2,732명의 시군구 혁신협의회 위원

들에게 배포되어 496명³⁾이 응답하여 약 18.2%의 유효응답률을 보였다. 그리고 잠재변수의 측정지표들은 모두 설문문항의 7점 척도로 측정되었다.

<표-2> 혁신협의회 설문조사의 응답자 특성

구분		표본 수	(%)	구분		표본 수	(%)
■ 전체 ■		496	100.0	■ 전체 ■		496	100.0
성별	남성	446	89.9	역할별	의장	37	7.5
	여성	50	10.1		분과위원장	69	13.9
연령별	30세 미만	1	0.2		일반위원	367	74.0
	30~39세	20	4.0		기타	23	4.6
	40~49세	186	37.5	현업 직종별	1) 학계	175	35.3
	50~59세	244	49.2		2) 산업계	103	20.8
	60세 이상	45	9.1		3) 연구원	27	5.4
지역별	수도권	34	6.9		4) 시민단체	49	9.9
	충청권	98	19.8		5) 언론계	25	5.0
	영남권	109	22.0		6) 공공기관	32	6.5
	동남권	86	17.3		7) 공무원	68	13.7
	호남권	112	22.6		8) 의회	14	2.8
	강원, 제주권	57	11.5		9) 기타	3	0.6

설문응답자의 특성은 <표-2>에 정리되어 있다. 혁신협의회 위원들의 대다수가 남성으로 이루어져 있으므로 응답자도 남성이 90%에 이르렀다. 응답자들의 직업을 보면, 학계에 종사하는 교수들이 35%로 가장 많았으며 그 다음으로 기업체에 일하는 사람들이 응답자의 21%를 차지하고 있다. 그 다음 응답자의 직업은 공무원 14%, 시민단체 종사자 10% 등이었다. 한편, 지역별 응답자 배분을 보면, 영남권(대구, 경상북도)에 속하는 시군구 혁신협의회 위원들이 전체 응답자의 22%로 가장 많이 응답하였고, 그 다음으로 호남권(광주, 전라남북도)이 응답하였다.

3) 구조방정식 분석에서 적정 표본 크기에 대하여 Bentler & Chou(1988, 노형진 2008b 재인용)는 관측변수의 5배에서 10배, Boomsma(1985, 김두섭·강남준, 2008 재인용)는 최대우도법(MLE)법을 사용하였을 경우에는 200이상의 표본수가 적당하다고 언급하였다. 본 연구의 구조방정식모형은 최대우도법을 사용하였고 표본수가 총496개이며 관측변수가 27개이므로 표본크기가 충분하다.

IV. 분석결과

1. 최종모형의 도출

상기 전술한 연구모형은 기존의 이론적 논의를 개방적으로 수용하여 잠재변수들 간의 직접적인 관계, 매개를 통한 간접적 관계를 모두 포괄하고 있어, 연구모형이 다소 복잡하다. 따라서 본 연구에서는 (그림-1)의 연구모형에서 유의미하지 않은 관계를 제거하여 모델의 간명화를 추구하고 검증통계량을 개선시키는 탐색적 모델링 전략(배병렬, 2002)을 취하여 최종 분석모형을 도출하고 이를 해석하도록 한다.

이를 위하여 먼저 관측변수가 잠재변수를 제대로 설명하는지 신뢰도와 타당성 분석을 하고, 모델의 수정작업을 통하여 분석모형을 도출하였다. 최종모형의 적합도 평가 후, 연구가설을 검증하도록 한다.

1) 잠재변수의 단일차원성 및 신뢰도 검증

잠재변수의 도출을 위하여 요인분석을 실시하였다. 요인분석방법으로 요인추출을 위한 주성분분석을 사용하고 요인들간 독립성을 보장(회전된 요인간의 상관관계=0)하는 배리맥스(Varimax)방법을 사용하였다. 요인추출방법은 고유값(eigen value)이 1.0 이상인 요인에 한하였으며, 그로 인해 설명될 수 있는 총누적분산값은 76.8%였다(<표-3> 참조).

<표-3> 확정된 측정지표의 신뢰도값 및 기술통계량

잠재 변수	설문문항	누적분산	크론바흐 α	평균	표준편차
공정성	b4_4, b4_5, b4_9, b4_10, b4_11	58.1%	$\alpha = 0.919$	4.68	1.26
외부 고객지향	b5_1, b5_2, b5_3, b5_4	65.8%	$\alpha = 0.937$	4.05	1.37
조직 시민행동	b6_3, b6_4, b6_5, b6_6, b6_7, b6_8	69.0%	$\alpha = 0.914$	3.83	0.76
조직 몰입	b7_2, b7_6, b7_7	72.2%	$\alpha = 0.885$	3.63	0.94
내부 고객지향	b4_1, b4_2, b4_3, b4_6, b4_7, b4_8	74.7%	$\alpha = 0.931$	4.23	1.34
회의 성과	b7_1, b7_3, b7_5	76.8%	$\alpha = 0.832$	3.29	0.87

주 1: 조직몰입 관련 설문문항 중에서 신뢰도분석을 통하여 조직과의 가치일치(b7_4), 향후 참여의 지(b7_8) 등 2개 문항은 제외되었음

주 2: 순서는 누적분산계산 요인값에 따라 잠재변수 재배치

주 3: KMO=0.974, Bartlett's Test: chi-square=16608.33, P=0.000

한편, 해당 설문문항들이 관측변수로서 갖는 신뢰도를 검증하기 위해 크론바흐 α 분석⁴⁾을 수행하였다. 그런데 먼저 크론바흐 α 분석을 하기 이전에 잠재변수에 대한 관측변수들의 단일차원성(unidimensionality) 여부를 검증해야 한다. 단일차원성 검토는 관측변수들이 단일한 잠재특성을 측정하고 있는지를 보는 것이므로, 관측변수들이 하나의 요인으로 묶이는 관측변수들은 유의미한 상관관계를 보일 것이다. 본 연구에서는 단일차원성 검토를 위하여 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 분석과 Bartlett 검증결과를 이용하였다. 변수들 간 편상관관계를 통하여 요인추출의 적합성을 판단하는 KMO 분석값이 일반적인 기준치(0.5)보다 상회하는 0.974로 나타났으며 Bartlett의 구형성 검정 결과 유의수준이 0.000으로 나타나 모상관행렬이 단위행렬이라는 귀무가설이 기각되어 단일차원성이 확인되었다.

그리고 신뢰성 검증을 위한 크론바흐 α 분석 결과, 요인별 관측변수의 크론바흐 α 값이 0.83~0.94 사이에 머무르고 있어, 일반적인 기준치인 0.70을 넘어 신뢰도가 매우 높다고 할 수 있다.

2) 모델의 수정작업

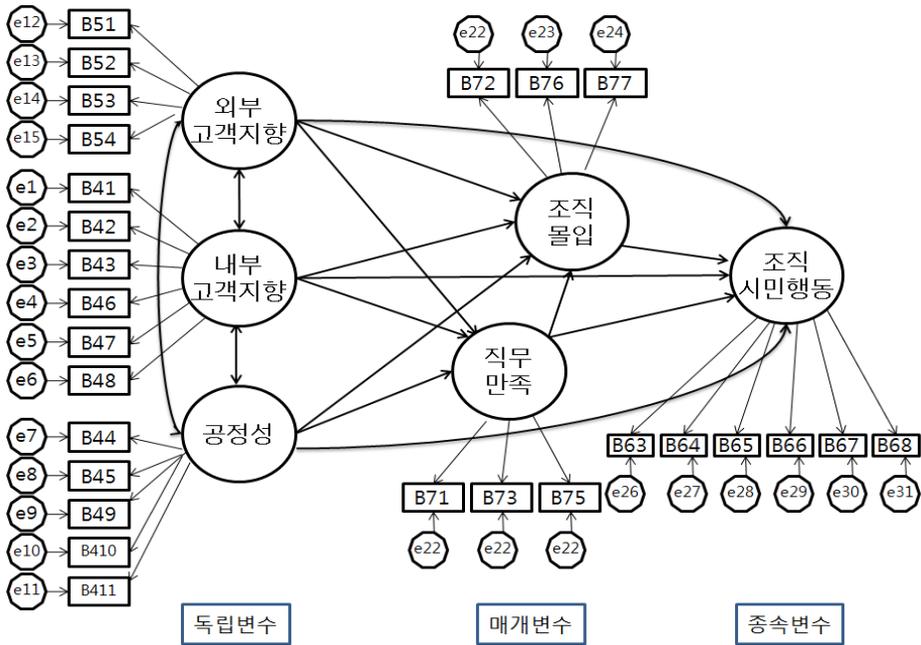
(그림-2)는 연구모형 (그림-1)에서 제시한 인과관계를 구조방정식 형태로 표현한 최초 모형을 도시한 것이다. 연구모형이 내·외부 고객지향, 공정성, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 간의 직접적, 간접적 경로를 전제로 하고 있기 때문에 다소 복잡한 구조방정식 모형이 제시될 수 밖에 없었다.

본 연구에서는 이론모형과 측정모형 간의 간극을 축소하고 다소 집약적이고 간단한 측정모형을 제시하기 위해서, 다음의 과정을 거쳐 모델을 수정하였다. 첫째, 연구모형에서 상정된 잠재변수들 간의 인과관계 가운데 통계적으로 유의미하지 않은 인과관계는 측정모형에서 점진적으로 제거하였다. 둘째, 그 이후에 수정모형의 간명성과 적합도를 개선하기 위하여 수정지수(Modification Indices)를 참조하여 오차간 공분산 설정⁵⁾을 통하여 최종모형을 도출하였다.

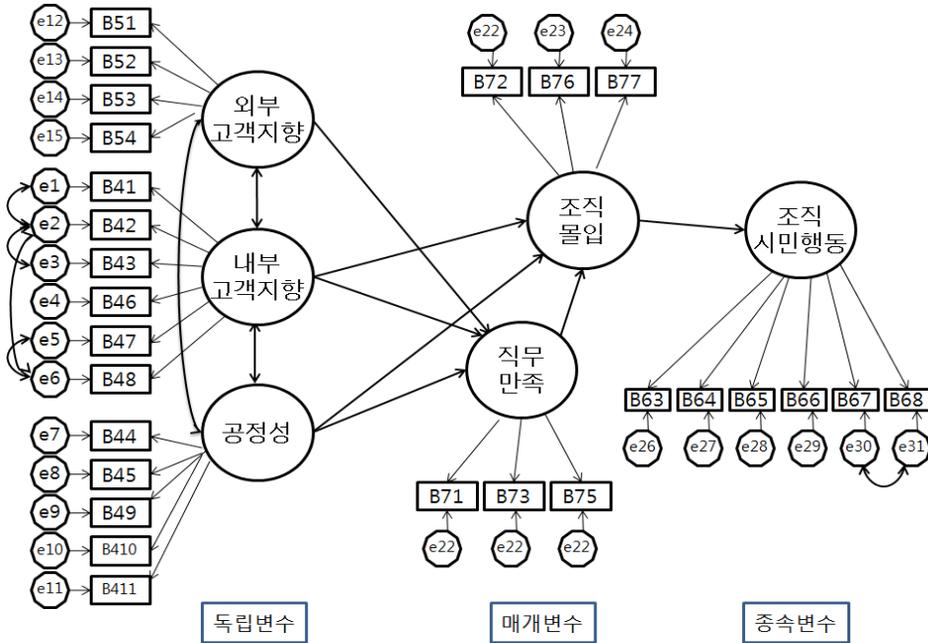
이를 통하여 최종모형이 도출되었다((그림-3)). 조직몰입을 제외한 모든 잠재변수가 조직시민행동에 대하여 직접적 영향을 미치지 않는 것으로 나와 제거되었다. 또한 외부고객지향이 조직몰입에 대하여 직접적 영향을 미치지 않는 것으로 나와 해당 경로도 제거되었다. 한편, 수정지수에 근거하여 내부고객지향의 측정변수들의 오차 간 공분산을 설정하여 상관관계를 제약하였다.

4) 크론바흐 α 분석방법은 한 요인(즉, 잠재변수)을 관측변수들이 얼마나 내적 응집성을 가지고 설명하는지를 보므로 내적 일관성(internal consistency)을 검토하는 방법이다.

5) 오차간 공분산 설정을 통한 모형 수정에 대하여 배병렬(2002)은 사회과학에서 최소한 표본크기가 200~400의 자료에 대해 이루어지는 것이 바람직하다고 하였으며, 본 연구의 표본수가 496개인 것을 감안하면 이 조건이 충족된다 할 수 있다.



(그림-2) 최초모형



(그림-3) 수정된 최종모형

3) 최종모형의 적합성 검증

최종모형은 확인적 요인분석을 통해 검증되었다. 먼저, 구조방정식 측정모형의 전반적인 적합성을 판단하기 위하여 카이스퀘어(χ^2)검증과 함께 다른 적합도 검증통계량을 살펴본 것이다. <표-4>에서 살펴보면 초기모형보다는 최종모형에서 모든 검증통계량이 개선되고 있음을 알 수 있다. 특히 관찰 행렬과 추정 행렬 간의 차이에 기초를 두는 절대적합지수에 해당되는 잔차제곱평균제곱근(RMR)과 근사평균오차제곱근(RMSEA)이 수정모델에서는 기준치에 미달했으나 최종모형에서는 기준을 충족시켰다. 최종모형에서는 조정적합지수(AGFI)만 기준치를 충족시키지 못하였을 뿐 모든 검증통계량이 기준을 충족시켰다. 또한 최종모형에서 AGFI지수는 0.888로 기준치인 0.9에 근접하고 있다(김두섭·강남준, 2008; 노형진, 2008a, 2008b).

<표-4> 모형적합도 평가

	기준치	초기모형	최종모형
chi-square	-	1069.35	856.03
자유도(df)	-	309	309
Chi/df	3.0이하	3.46	2.77
기초적합지수(GFI)	≥ 0.9	0.851	0.904
조정적합지수(AGFI)	≥ 0.9	0.818	0.888
간명기초적합지수(PGFI)	≥ 0.6	0.696	0.722
잔차제곱평균제곱근(RMR)	≤0.05(0.07)	0.083	0.07
근사평균오차제곱근(RMSEA)	≤ 0.05	0.071	0.048
표준적합지수(NFI)	≥ 0.9	0.916	0.933
간명표준적합지수(PNFI)	≥ 0.6	0.807	0.821
비교적합지수(CFI)	≥ 0.9	0.939	0.956

주: 굵은 글자모양은 기준치 충족을 뜻함

그리고 본 연구에서는 최종모형에서의 잠재변수와 관측변수 간 관계의 타당성을 확인적 요인분석을 통하여 살펴보았다. <표-5>에 따르면, 각 잠재변수를 설명하는 관측변수들의 p 값이 0.001 수준에서 모두 통계적 유의도를 보이고 있어, 관측변수들이 각 잠재변수의 측정도구로서 타당성을 가지고 있음을 알 수 있다. 또한 측정모델의 적합성을 평가하는 기준으로 개념신뢰도(construct reliability)⁷⁾는 0.70이상, 평균분산추출(average variance extracted)

6) 김두섭·강남준(2008)에 따르면 구조방정식모형 연구들은 Chi-square 검증을 대체하는 일반적인 적합도지수로 대략 자료와의 적합도를 보여주는 IFI계열 지수나 제안된 분산/전체분산의 비율로 모형의 적합도를 평가하는 GFI계열 지수, 모형의 간명도를 높이 평가하는 간명지수를 사용한다.

7) 개념신뢰도는 합성신뢰도(Internal Composite Reliability)라고도 불리는 것으로, 관측지표의 내적 일관성을 측정하는 것으로 한 개의 잠재변수를 설명하는 관측지표가 상관관계가 높은지를 판단

222 민간자문위원의 조직시민행동에 영향을 미치는 요인

은 0.50이상이어야 한다(배병렬, 2002). 본 연구에서, 내부고객지향은 개념신뢰도가 0.926, 평균분산추출이 0.677이었으며, 외부고객지향은 각각 0.938, 0.791, 공정성은 0.922, 0.706, 직무만족은 0.835, 0.630, 조직몰입은 0.887, 0.724, 조직시민행동은 0.914, 0.642 등으로 나와, 모든 잠재변수가 개념신뢰도와 평균분산추출의 기준치를 충족시키고 있어 최종모델이 관측자료를 적합하게 구성하였음을 알 수 있다.

<표-5> 최종모형에서의 잠재변수와 관측변수간 관계

잠재변수	설문문항	추정치	S.E.	C.R.(t)	P	개념신뢰도	평균분산추출
내부고객지향	B4_1	1				0.926	0.677
	B4_2	0.953	0.039	24.582	***		
	B4_3	0.98	0.046	21.132	***		
	B4_6	1.103	0.049	22.47	***		
	B4_7	1.14	0.052	21.838	***		
	B4_8	1.074	0.048	22.471	***		
외부고객지향	B5_1	1				0.938	0.791
	B5_2	1.057	0.034	30.807	***		
	B5_3	0.947	0.038	25.118	***		
	B5_4	1.08	0.034	31.303	***		
공정성	B4_4	1				0.922	0.706
	B4_5	0.539	0.032	16.743	***		
	B4_9	1.061	0.045	23.595	***		
	B4_10	1.15	0.045	25.583	***		
	B4_11	1.107	0.048	22.935	***		
직무만족	B7_1	1				0.835	0.630
	B7_3	0.814	0.048	16.925	***		
	B7_5	1.076	0.048	22.485	***		
조직몰입	B7_2	1				0.887	0.724
	B7_6	0.868	0.039	22.034	***		
	B7_7	1.055	0.041	25.869	***		
조직시민행동	B6_3	1				0.914	0.642
	B6_4	1.175	0.063	18.657	***		
	B6_5	1.16	0.063	18.401	***		
	B6_6	1.032	0.059	17.609	***		
	B6_7	0.945	0.066	14.322	***		
	B6_8	1.051	0.062	16.826	***		

주: ***는 p<0.001

하는 것이며, 평균분산추출은 신뢰도의 다른 측정치로 잠재개념에 대해 지표가 설명할 수 있는 분산의 크기를 나타낸다(배병렬, 2002).

2. 연구가설의 검증 및 논의

협의회 위원들의 조직에 대한 인식과 조직효과성, 그리고 조직시민행동 간의 관계를 파악하기 위하여 구조방정식 모형을 이용하였다. 탐색적 모델링 방법에 의해 도출된 최종적 구조방정식 모형은 총 6개의 잠재변수로 구성되었는데, 3개의 독립변수, 2개의 매개변수, 그리고 1개의 종속변수로 구성되었다. 연구가설을 구조방정식 모형의 경로계수, 검증통계량(C.R), 유의수준을 통해 검증한 결과 (그림-4)와 <표-6>의 결과가 도출되었다.

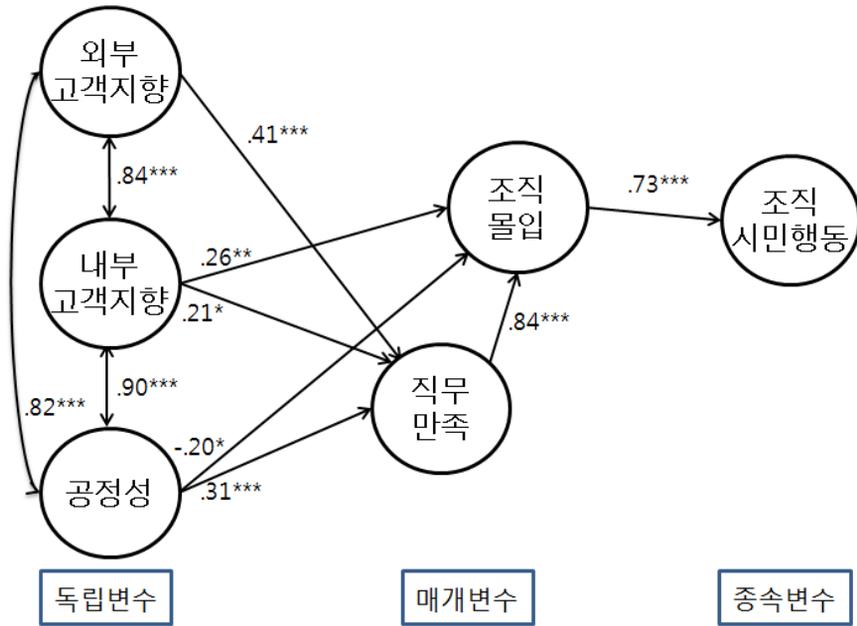
1) 가설의 검증

먼저, 모델의 수정작업을 통하여 제외된 경로들이 존재하였다. 그 과정에서 외부고객지향이 조직몰입에 미치는 직접적 경로와 내외부 고객지향, 공정성, 직무만족 등 4개의 잠재변수가 조직시민행동에 이르는 직접적 경로가 모두 제거되었다. (그림-4)에서 볼 수 있는 것처럼, 조직몰입과 조직시민행동 간의 경로만이 유의미하게 나타나므로 모든 잠재변수들은 조직몰입을 매개로 해서만 조직시민행동에 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 즉 조직몰입 정도가 높은 조직구성원이 더 높은 수준의 조직시민행동을 하고 있음을 알 수 있다. 이 결과는 선행 연구들(최소연, 2005; 배귀희, 2007; 박영국, 2009)과 일치하며, 조직시민행동 제고를 위해서는 조직몰입을 증가시키는 방안을 강구해야 함을 의미한다.

둘째, 모든 잠재변수들이 직무만족에 직접적으로 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 내외부 고객지향, 공정성이 모두 직무만족과 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무만족에 대하여 내부고객지향의 표준추정치는 0.214였으며, 외부고객지향의 표준추정치는 0.405, 공정성의 표준추정치는 0.308로 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 다른 잠재변수들과 조직몰입 간의 직접효과에 대한 가설은 일부 기각, 일부 채택이라는 결과를 보여주었다. 모델 수정작업에서 외부고객지향이 조직몰입에 갖는 직접 경로는 제거되었다. 이는 외부고객인 지역주민에 대한 조직차원의 서비스 정신이 높은 것과 조직구성원의 시민행동은 별도로 분리해서 이해해야 한다는 것을 뜻한다. 즉 조직구성원의 시민행동은 구성원의 내적인 심리 상태와 동기에 의해 유발되는 측면이 높은 것으로 이해해야 한다.

외부고객지향과 달리, 내부고객지향과 공정성, 직무만족은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직몰입에 대한 내부고객지향의 직접적 관계는 표준추정치 0.26으로 조직의 내부마케팅이 활발하다고 인식할수록 조직원의 조직몰입은 강화되고 있음을 보여주었다. 이 결과는 조직이 내부 조직원들을 위한 교육훈련기회 제공, 권한 위임, 조직원 요구의 수용, 학습기회 제공 등의 내부 마케팅 전략을 왕성하게 추진할수록 조직원의 조직몰입을 향상시킨다는 선행 연구들(구혜영, 2007)과 일치한다고 볼 수 있다.



(그림-4) 최종모형 결과(표준화계수)

<표-6> 연구가설의 검증

가설		추정치	표준 추정치	S.E.	C.R	P	지지여부	
내부고객지향	→	직무만족	0.145	0.214	0.067	2.168	*	채택
외부고객지향	→		0.257	0.405	0.04	6.377	***	채택
공정성	→		0.204	0.308	0.059	3.464	***	채택
내부고객지향	→	조직몰입	0.194	0.26	0.073	2.666	**	채택
공정성	→		-0.143	-0.196	0.069	-2.081	*	기각
직무만족	→		0.932	0.844	0.095	9.793	***	채택
조직몰입	→	조직시민행동	0.542	0.725	0.039	13.787	***	채택
내부고객지향	↔	공정성	1.364	0.9	0.114	12.001	***	채택
내부고객지향	↔	외부고객지향	1.337	0.843	0.11	12.152	***	채택
공정성	↔	외부고객지향	1.318	0.815	0.11	11.938	***	채택

주 1: ***는 p<0.001, **는p<0.01, *는 p<0.05

한편, 다른 독립변수인 공정성은 조직몰입에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있으나 표준추정치(-0.196)가 부(-)의 효과를 보이고 있다. 이는 혁신협의회 위원의 공정성 인식이 높을수록 위원의 조직몰입이 개선될 것이라는 기대와는 다른 결과를 보인다. 앞서 검토한 선행연구들에 따르면, 공정성과 조직몰입 간의 관계는 복잡하다. 공정성과 조직몰입은 대체로 긍정적인 관계를 보이는 것이었으나 공정성의 유형(배분공정성, 절차공정성)에 따라 조직몰입에 대한 영향이 유의미하지 않은 연구결과(장수덕·장영, 2007)도 있었다. 또한 배귀희(2007)의 연구에 따르면 분배공정성, 절차공정성이 모두 조직몰입과는 통계적으로 유의미하지 않았으며, 특히 절차공정성은 조직몰입에 대해 통계적으로 유의미하지는 않았지만 부(-)의 효과를 보이고 있었다. 오히려, 배귀희(2007)의 연구에서 공정성 요인은 조직 신뢰를 매개로 조직몰입에 영향을 미치는 등, 기존 연구에 따르면 공정성 요인은 다른 요인들을 매개로 조직몰입에 영향을 미치는 것을 보여준다. 이와 마찬가지로 본 연구에서도 공정성이 다른 매개변수인 직무만족을 통하여 공정성이 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 혁신협의회 운영이 공정하게 진행된다고 인식되더라도, 직무만족이 없는 높은 공정성 인식은 조직몰입과 연계되지 않는다는 것을 보여준다.

한편, 직무만족(표준추정치 0.932)은 조직몰입에 대해 통계적으로 유의미한 양(+)의 영향을 미친다. 즉 혁신협의회 위원들이 회의 진행과 결과에 대한 만족도가 높을수록 조직구성원의 조직몰입 수준이 높아지는 것을 알 수 있다. 직무만족 가설은 직무만족과 조직몰입 간의 정비례관계를 검증한 다른 연구들(안국찬 2006)을 뒷받침해주고 있다.

2) 매개변수의 역할

최종 수정모형에서 내외부고객지향성, 공정성이라는 조직특성에 대한 독립변수들은 조직효과성이라는 매개변수를 통하여 조직시민행동에 대해 영향을 미치는 것으로 상정되었다. 직무만족과 조직몰입의 매개효과는 어떻게 작동하는가? 이상에서 제시된 잠재변수들 간의 직접효과와 매개변수를 통한 간접효과를 계산하면 <표-7>과 같다.

본 연구의 분석결과에서 매개효과와 관련하여 주목해서 봐야 할 점은 다음과 같다. 첫째, 고객지향성은 “매개효과”를 통해 조직몰입, 더 나아가 조직시민행동에 간접적으로 영향을 미치고 있다. 특히 외부고객지향성은 조직몰입에 대해 직접적인 효과를 미치지 못하고 있어, 직무만족이나 조직몰입의 매개효과가 없이는 조직시민행동에 영향을 미치지 못하는 것으로 보인다. 이는 조직원의 조직시민행동을 제고하기 위해서는, 외부고객지향성을 높이는 노력보다는 직무만족을 제고할 수 있는 노력이 우선적으로 필요하다는 것을 알 수 있게 한다. 한편, 내부고객지향성은 직무만족과 조직몰입, 2개의 매개효과를 통해서 조직시민행동에 영향을 미치고 있다. 즉, 내부마케팅을 통해 조직구성원을 만족시킨 조직일수록 조직구성원의 직무만족 만족도(직무만족)를 높이고 그에 따라 조직몰입, 조직시민행동을 야기하는 것이다. 이러한 매개효과는 기존의 연구들(정기한 외, 2007; 구혜영, 2007)과 일치

하는 결과라 할 수 있다.

둘째, 직무만족과 조직몰입은 공정성이 조직시민행동에 영향을 미치는 매개변수로 작동하고 있다. 앞서 살펴본 것처럼, 공정성과 조직몰입은 통계적으로 유의미하나 부(-)의 관계를 갖고 있다. 그러나 공정성은 직무만족에 긍정적인(+) 영향을 미치고 직무만족은 또한 조직몰입 및 조직시민행동 모두에 긍정적인(+) 영향을 미쳐서, 직무만족을 매개로 조직몰입에 영향을 미치고 직무만족, 조직몰입을 매개로 조직시민행동에 영향을 미치고 있다는 점을 염두에 두어야 한다.

<표-7>에서 볼 수 있듯이 공정성은 직무만족을 매개로 조직몰입에 미치는 간접효과(0.260)가 직접효과의 음(-0.196)의 효과를 상쇄하여 총효과는 양(0.0639)을 가짐을 알 수 있다. 또한, 공정성의 조직시민행동에 대한 간접효과는 직무만족·조직몰입을 매개로 하는 간접효과가 커서 총효과는 0.0463으로 양(+)의 관계를 갖고 있어, 조직내 공정성이 높다고 인식될수록, 조직원의 직무만족도가 향상되고 이는 조직몰입으로 연결되어 조직 구성원의 능동적인 조직시민행동을 유발함을 보여준다.

<표-7> 모형의 추정결과(표준화계수)

가설			총효과	직접효과	간접효과
내부고객지향	→	직무만족	0.214	0.214	0
외부고객지향	→		0.405	0.405	0
공정성	→		0.308	0.308	0
내부고객지향	→	조직몰입	0.440616	0.26	0.180616
외부고객지향	→		0.34182	0	0.34182
공정성	→		0.063952	-0.196	0.259952
직무만족	→		0.844	0.844	0
내부고객지향	→	조직시민행동	0.319447	0	0.319447
외부고객지향	→		0.24782	0	0.24782
공정성	→		0.046365	0	0.046365
직무만족	→		0.6119	0	0.6119
조직몰입	→		0.725	0.725	0

IV. 결론

본 연구는 혁신협의회 위원을 대상으로 고객지향성, 공정성 등이 조직효과성(직무만족, 조직몰입), 그리고 궁극적으로는 조직시민행동에 미치는 영향을 파악하고자 하였다. 기존

의 조직시민행동에 대한 연구들은 대부분 공공조직이나 민간조직(비영리단체, 기업 등)에서 진행되어왔다. 그러나 본 연구는 공적 목표를 달성하기 위해 인위적으로 결성되었으나 민간위원들로 구성되어, 공공부문과 민간부문이 혼합된 조직에서 조직원의 인식과 조직시민행동 간의 관계를 연구하는 것을 목표로 하였다. 그에 따라 본 연구에서는 “국토균형발전5개년계획” 등의 공식적인 계획시스템과 지역내 주요안건에 대해 의사결정을 하는 공적 성격의 혁신협의회에서 활동하는 민간위원들의 인식과 활동동기를 분석하였다.

분석결과, 민간위원의 조직몰입과 자발적 조직시민행동을 증가시키기 위한 시사점은 다음과 같다. 첫째, 모든 잠재변수들(고객지향성, 공정성, 직무만족)이 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치는 것이 아니라, 조직몰입을 통해서 조직시민행동에 영향을 미치고 있었다. 이는 혁신협의회 위원들의 조직시민행동을 촉진하기 위해서는 우선적으로 조직몰입을 향상시키는 노력이 필요하다. 또한 직무만족을 매개로 하여 조직몰입을 향상시키고 조직시민행동을 촉발하는 것을 알 수 있다. 따라서 직무만족과 조직몰입을 향상시키기 위한 노력이 필요하다.

이를 위한 방안의 하나는 혁신협의회와 같은 조직이 내부고객지향성을 높이는 전략을 채택하도록 지원하는 것이다. 내부고객지향은 조직몰입에 직접적인 효과를 미치는 동시에 직무만족을 매개로 해서 조직몰입 증가에 추가적으로 기여하고 있다. 그에 따라 내부고객지향이 조직시민행동에 미치는 총효과는 0.319로 다른 독립변수(외부고객지향, 공정성)보다 더 큰 효과를 보이고 있다. 조직구성원의 자아개발, 훈련기회 등을 장려하는 내부마케팅이 활발히 이루어지고 있는 조직으로 만들수록, 직무만족의 만족도(목표 달성 등)도 비례적으로 증가하고 이는 조직구성원의 조직몰입, 조직시민행동의 증가로 연결되는 것을 뜻한다. 따라서 민간 전문위원들로 구성되어 있는 기구를 만들어서 지역사회 내 정책결정 및 의제개발을 위한 거버넌스 시스템을 만들기 위해서는 조직내 내부 마케팅을 활성화시킬 수 있도록 정부의 지원이 필요하다. 예컨대, 혁신협의회와 같은 민간기구를 발족시킬 때 정부의 지원프로그램에는 조직구성원의 교육훈련활동 및 프로그램에 대한 별도의 행·재정적 지원을 명확히 하고 권한 위임과 구성원 간 갈등조정통로에 대한 조직적 기제 등에 대한 방안도 포함시킬 필요가 있다 하겠다. 예컨대, 민간위원들로 구성된 조직에서 조직원들을 대상으로 목표의 공유와 목표-수단 달성을 위한 방안에 대한 교육훈련기회의 제공은 참여 민간인들의 심리적인 만족도를 높이고 회의의 성과를 향상시켜 조직시민행동을 더욱 유발할 것이다.

둘째, 민간 위원을 위주로 한 기구의 조직효과성을 높이기 위해서는 공정성을 높이기 위한 노력이 필요하다. 공정성 가운데 의사결정의 투명성이나 위원간 친밀도를 높이기 위해서는 조직내부의 운영의 묘를 살릴 필요가 있으므로 해당 사무국의 직원에 대한 인식 전환을 도모하고 사무국의 기능을 확대할 필요가 있다. 일반적으로 사무국 직원들은 행사나 회의 개최에 대해 사무적인 태도를 견지하여 위원들에게 연락만을 수행하는 경우가 보통이다. 그러나 사무국의 주요기능은 민주적 의사소통이 가능하도록 하는 분위기를 조성하

는 데 있다는 것을 인지시킬 필요가 있다. 또한 구성원들 간 정보비대칭성문제를 해결하여 정보 공정성을 획득할 수 있도록 하는 절차를 마련하는 것도 사무국의 주요기능으로 인식하여야 한다.

이러한 시사점에도 불구하고 조직구성원의 개인적 특성(예를 들어, 협의회 참여 동기, 활동의 세부적 특성)을 통제하지 않은 상태에서 조직몰입과 조직시민행동에 영향을 미치는 요인들을 분석하였다는 점에서 한계가 존재한다.

참 고 문 헌

- 강남준·김두섭(2008). <회귀분석>. 나남.
- 강은나. (2003). <조직공정성이 사회복지사의 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구>. 연세대학교 석사학위논문.
- 구혜영. (2007). 자원봉사자의 임과워워먼트가 활동유효성에 미치는 영향. <한국비영리연구>. 6(2): 3-39.
- 김영국. (2006). 외식산업 파트타임 근무와 풀타임 근무의 차이: 직무몰입과 조직몰입. 그리고 이직의 조절효과. <관광학연구>. 30(1): 233-250.
- 김호균. (2007). 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계분석.<한국행정학보>. 41(2): 69-94.
- 남석훈·김민석. (2009). 장애인복지시설에서 내부마케팅이 고객지향성에 미치는 영향. <한국비영리연구>. 8(2): 125-153.
- 노형진.(2008a). <Amos에 의해 공분산구조분석: 원리편>. 한울출판사.
- 노형진.(2008b). <Amos에 의해 공분산구조분석: 실천편>. 한울출판사.
- 박국흠. (2008). 지방공무원의 조직몰입과 혁신정향이 혁신행태에 미치는 영향. <한국행정학보>, 42(2): 263-282.
- 박순애·오현주. (2006). 성과지향적 조직문화와 조직효과성. <한국행정학보>. 40(4): 225-252.
- 박영국. (2009). 사회복지사의 직무만족, 직무성과, 조직몰입이 조직시민행동에 미치는 영향. <한국행정논집>. 21(2): 539-565.
- 박철민·김대원. (2003). 공정성과 조직시민행동의 행정서비스 질에 대한 영향분석: 제안모형과 경쟁모형의 적용. <한국행정학보>. 38(1): 115-136.
- 박통화·김민강.(2008). 공무원의 신분불안과 조직시민행동. <한국정책학회보>. 17(4): 275-325.
- 배귀희. (2007). 조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구 -조직신뢰와 조직몰입의 매개변수를 중심으로. <한국행정논집>. 19(3): 473-500.
- 배병렬. (2002). <구조방정식모델 이해와 활용>. 서울: 대경.
- 배성현. (2001). 직무특성요인과 직무몰입 및 조직몰입과의 관계. <산경연구>. 9: 101-127
- 손경애. (2005). 교사의 조직몰입 결정변수에 대한 연구. <한국교육>. 32(4): 115-141.
- 송정영. (2005). <내부마케팅과 고객만족의 상관관계 연구>. 광주대 산업대학원 석사학위논문
- 안국찬. (2006). 지방공무원의 조직몰입의 결정요인 분석. <한국자치행정학보>. 20(2): 289-305.
- 옥원호·김석용. (2001). 지방공무원의 직무 스트레스와 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구. <한국행정학보>. 35(4): 355-373.
- 이동수·박희서. (2008). 지방공무원의 직무요인이 직무태도와 조직시민행동에 미친 영향. <한국행정논집>. 20(4): 1231-1252.
- 장경화. (2007). 간호단위의 내부마케팅요인이 간호사의 조직시민행동에 미치는 영향: 직무만족을 매개변수로. <동서간호학연구지>. 13(1): 31-39.
- 장남서·김경호. (2010). 심리적 계약의 유형에 따른 주민생활지원 전담공무원의 직무만족과 조직몰입. <한국지방자치학회보>. 22(3): 257-277.
- 장수덕·장영. (2007). 유리천장에 대한 지각이 조직몰입과 조직공정성에 미치는 영향. <경영연구>. 22(3): 23-45.

- 전혜숙 (2003). <사회복지사의 조직시민행동에 관한 연구: 상사에 대한 신뢰의 조절효과를 중심으로>. 이화여자대학교 석사학위논문.
- 정기한 외. (2007). 비영리기관의 조직성공에 미치는 영향요인에 관한 연구. <한국비영리연구> 6(3): 3-37.
- 정재명. (2010). 공직인사 상 여성공무원의 유리친장현상인식과 조직시민행동: 여성공무원들의 인식을 중심으로. <지방정부연구>. 14(1): 181-202.
- 최소연. (2005). <사회복지사의 조직시민행동에 관한 연구-공정성, 상사신뢰, 조직냉소, 정서적 몰입의 관계를 중심으로>. 이화여자대학교 박사학위논문.
- 최우람. (2011). <조직의 공정성과 직무만족, 조직몰입 간의 관계에 관한 연구: 자기효능감의 조절효과를 중심으로>. 인하대학교 석사학위논문.
- Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuos and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63(1): 1-18.
- Ballantyne, D. (2003). A Relationship-mediated Theory of Internal Marketing. *European Journal of Marketing*. 37(9): 1242-1260.
- Becker, H. S.(1960). Notes on the Concept of Commitment, *American Journal of Sociology*. 66(1): 32-40.
- Decotiis, T.A. and Summers, T.P. (1987). A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*. 40(7): 445-470.
- Folger, R. and Konovsky, M.A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *The Academy of Management Journal*. 32(1): 115-130.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*. 12(1): 9-22.
- Greenberg, J. and Tyler, T. R. (1987). Why Procedural Justice in Organizations?. *Social Justice Research*. 1(2): 127-142.
- Hrebiniak, L. G. and Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. 17(4): 555-573
- Lavelle, J.J., Brockner, J., Konovsky, M.A., Price, K.H., Henley, A.B., Taneja, A. and Vinekar, V. (2009). Commitment, Procedural Fairness, and Organizational Citizenship Behavior: a Multifoci Analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 30(3): 337-357.
- Lee, K., Allen, N.J., Meyer, J.P. and Rhee, K. (2001). The Three-Component Model of Organisational Commitment: An Application to South Korea. *Applied Psychology*. 50(4): 596-614.
- McFarlin, D.B. and Sweeney, P.D. (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *The Academy of Management Journal*. 35(3): 626-637.
- Meyer, J.P. and Smith, C.A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 17(4): 319-331.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14: 224-247.
- Naumann, E. (1993). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment among Expatriate Managers. *Group Organization Management*. 18(2): 153-187.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., and Ryan, K. (1995). A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*. 48(4): 775-802.
- Thibaut, J. and Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence

Erlbaum Associates.

Tyler, T.R. (1991). Using Procedures to Justify Outcomes: Testing the Viability of a Procedural Justice Strategy for Managing Conflict and Allocating Resources in Work Organizations. *Basic and Applied Social Psychology*. 12(3): 259-279.

[저자소개]

뒣 恩 周 미국 Georgia Institute of Technology에서 정책학 박사학위를 취득하였고 현재 한국지방행정연구원 수석연구원으로 재직 중이다. 주요 관심분야는 지역경제, 산업정책, 과학기술정책 등이며, 주요 논문과 연구보고서로 "Project Organization, Diverse Knowledge, and Innovation Systems in the Korean Game Software Industry (2007)", "지역간 경제협력의 실태분석과 활성화 방안"(2008), "기술획득경로와 기업의 혁신성과 간의 관계"(2010) 등이 있다(ejoh@krila.re.kr).

