

학교조직에서 조직공정성, 조직시민행동, 조직침묵의 구조적 관계 분석

박 준 현(경북대학교)*
신 상 명(경북대학교)**

요 약

이 연구는 학교조직에서 아직까지 연구가 부족한 조직침묵과 관련하여 학교조직의 조직공정성, 조직시민행동, 조직침묵의 구조적 관계를 밝히는 데 그 목적이 있다. 연구는 대구와 경북(구미)교육청 관내 초등학교를 대상으로 하였으며, 조직공정성, 조직시민행동, 조직침묵 간의 경로계수와 직접효과·간접효과·총효과를 분석하였다. 연구 결과 조직공정성과 조직시민행동은 조직침묵에 직접적으로 미치는 부적 효과가 모두 유의한 것으로 분석되었고, 조직공정성은 조직시민행동을 매개로 하여 조직침묵에 간접적으로 미치는 부적 효과도 유의한 것으로 나타났다. 또, 조직공정성이 조직시민행동에 직접적으로 미치는 정적 효과도 유의한 것으로 나타났다. 연구 결과를 토대로 제언을 하자면, 학교 관리자는 조직이 공정하다고 느낄 수 있도록 학교 구성원의 구조적 관계나 의사결정 과정을 점검해볼 필요가 있고, 학교구성원들과 긍정적인 사회교환관계를 지속적으로 구축하여 구성원들이 조직에 대해 보다 긍정적인 태도를 갖도록 하여야 할 것이다. 아울러 학교조직에서도 조직차원의 변수뿐만 아니라 개인차원의 변수를 활용한 조직침묵과 관련된 연구가 필요하며, 연구대상이 중·고등학교 및 전국 단위로 확대될 필요가 있다.

[주제어] : 조직공정성, 조직시민행동, 조직침묵

I. 서 론

최근 학교에서는 반복적으로 발생하는 다양한 사건들이 있다. 그 중 사회적으로 지탄을 받은 대표적인 사건으로 학교 성폭력과 관련된 스쿨 미투 사건, 체육특기자 학사 및

* 제1저자(rx0108@korea.kr), 경북대학교 박사과정 수료
** 교신저자(smshin@knu.ac.kr), 경북대학교 교육학과 교수
■ 접수일(2018.06.29), 심사일(2018.07.14), 게재확정일(2018.08.16)

입시비리 사건 등이 있는데, 이러한 사건들의 공통점은 모두 학교 조직의 침묵과 관련되어 있다는 점이다. 특히 최근 ○○지역의 한 고등학교에서 발생한 성추행 사건 스쿨미투 사건과 관련하여 YTN에서는 이웅혁 건국대 경찰학과 교수와 인터뷰를 하였는데, ○○지역뿐만 아니라 최근 벌어진 학교 성폭력 사건 발생의 원인으로 침묵의 코드를 지목하여 문제의 심각성을 환기시켰다(YTN, 2017.7.30. 사회면 뉴스). 그런데 이러한 사건과 관련되어 간과할 수 없는 사실은 학교 성폭행 사건과 관련되어 공익제보를 한 사립학교 교사들이 학교나 교육당국 측으로부터 보호받는 것이 아니라 오히려 명예·조기 퇴직할 것을 요구받았던 사건도 있었다는 점이다.

또한 체육특기자 학사 및 입시비리 사건의 경우 2016년 정○○ 부정입학 사건을 계기로 체육특기자 입시에 대한 사회적 관심을 뜨겁게 달구었는데, 대표적인 입시비리의 유형으로 승부조작, 금품수수, 실기점수 조작, 입시 일정 조정, 면접장에서 특이행동 등이 있었다. 이러한 체육특기자 학사 및 입시비리도 역시 관련되어 있는 학교와 교사, 학생, 교수 등의 암묵적인 동의가 없다면 불가능한 일이다.

이처럼 학교에서 발생하는 사건들 중 구성원들의 침묵으로 인해 발생하는 사건들은 문제가 단순히 학교 내에서 끝나는 것이 아니라 사회적 파급력을 갖추고 있다는 점과 이러한 사건들이 반복되었을 때 사건이 일어난 학교뿐만 아니라 전체 학교조직이 사회로부터 받는 신뢰를 잃을 수 있다는 점에서 그 문제의 심각성이 크다고 할 수 있다.

이러한 침묵과 관련된 대표적인 선행 연구는 종업원 침묵과 조직침묵이 있다. 이 두 가지 개념은 Brinsfield(2009)라는 학자에 의해 상호 교환이 가능한 개념으로 받아들여져 혼용하여 사용되고 있다(고대유, 2014).

조직침묵이란 조직 내 구성원들이 업무나 조직을 개선할 수 있는 의견, 정보, 아이디어가 있음에도 불구하고 의도적으로 표현하지 않는 것(Morrison & Milliken, 2000)을 말한다.

조직에서 발생하는 침묵은 위 사례에서 보는 사건들처럼 조직에 매우 부정적인 효과를 미치는데, 고대유(2014)는 여러 학자들(황인경, 박지원, 2008; Beer & Eisenstat, 2000; Bowen & Blackmom, 2003; Milliken & Morrison, 2003; Morrison, et al., 2000; Noelle-Neumann, 1974)에 의해 밝혀진 내용을 토대로 조직침묵의 부정적 효과를 조직 학습·변화·의사결정 능력 저하 등과 관련지어 설명하였다. 대표적인 부정적 효과는 관리자의 의사결정에 필요한 정보를 왜곡시키고, 투명하고 개방적인 토론을 제한시켜 직무수행은 물론 조직개혁, 조직학습에 부정적인 영향을 끼친다. 또한 부정적인 내부 피드백과 오류를 인지하였을 경우 이를 올바른 방향으로 수정하려는 능력을 둔화시켜 조직 학습과 변화 능력을 저하시키며, 조직에서 발생하는 비도덕적이거나 불법적 관행이 묵인될 수 있다. 마지막으로 조직침묵의 가장 부정적인 효과는 침묵현상이 조직구성원들에

게 전염이 된다는 사실이다.

이러한 침묵은 조직정치 등과 같은 다양한 요인에 의해 유발될 수 있지만, Pinder & Harlos(2001)는 공정성이 체념적 침묵에 중요한 영향을 미칠 수 있다고 주장하였다. 또 Whiteside & Barclay(2013)은 조직구성원들에게 공정성이 인식되면 자신의 행동이 의미 있는 변화를 만들어낼 수 있다는 통제감(feelings of control)이 높아지고 그에 따라 자신의 노력이 무의미하다는 지각 또한 감소하면서 심리적 욕구를 충족시키기 때문에 체념적 침묵을 약화시킬 수 있다고 하였다(이미경, 2017: 16에서 재인용).

조직침묵에 영향을 줄 수 있는 변수를 선행연구를 통해 살펴보면 다양한 것들이 있지만 우선 조직공정성과 조직시민행동을 꼽아 볼 수 있다. 먼저 조직공정성은 개인이 조직에서 결과에 대한 분배, 의사결정과정, 타인과의 인간관계에서 얼마나 공정한 대우를 받고 있는가에 대한 지각이라고 볼 수 있는데, 대부분의 조직공정성과 관련된 연구에서 조직공정성은 조직을 위한 개인의 태도 및 행동에 긍·부정적 영향을 미치는 원인으로 밝히고 있다. 불확실성관리이론에 의하면, 구성원들의 공정성(fairness)에 대한 관심은 구성원 자신이 불확실한 업무환경에 직면하게 될 때 더욱 민감하다고 하였으며(박재춘, 2016: 32), 그 중 앞서 살펴 본 조직침묵과 관련된 국내외의 선행연구를 살펴보면 대체로 조직공정성이 조직침묵에 부적 영향을 미치는 것으로 나타나(신규희, 2013; 이미경, 2017; 원미경, 2018; 장미, 2012; 최명옥, 2017; Whiteside & Barclay, 2013), 관련 연구가 축적되지 않은 학교조직에서도 조직구성원이 인식하는 조직공정성이 조직침묵에 어떠한 영향을 미치는 지 연구해볼 필요가 있다.

둘째, 조직시민행동은 조직의 기능에 있어 중요하다는 지적으로 1980년대부터 지금까지 연구가 지속되고 있는데, 사회인지이론과 사회정보이론에 따르면 다른 사람의 태도 및 행동이 우리 자신의 태도와 행동에 영향을 주기 때문에 조직구성원의 조직시민행동이 집합적 조직시민행동에 영향을 받는다고 주장한다(문지영, 2014: 23). 즉, 조직구성원의 행동과 태도는 리더와 동료들의 태도와 행동에 영향을 받는다고 할 수 있으며, 구성원들의 조직시민행동은 조직침묵에도 영향을 미칠 수 있다는 예측을 하게 한다. 조직침묵과 조직시민행동 간의 선행연구는 권용섭(2016), 이미경(2017), 원나래(2018)의 연구가 있으며, 연구결과 조직시민행동과 조직침묵의 관계는 모두 부(-)적 관계가 있음을 밝혔다.

지금까지 우리는 침묵이 만연할 수밖에 없는 현실 속에서 침묵연구의 중요성을 인지하고 있었지만, 구조적인 상황이나 원인에 대해서는 전혀 고려하지 않고 그저 개인의 문제로 치부해버리는 경우가 많았다(박지혜, 2016: 18). 그러나 침묵이 단순히 발언의 반대 행위가 아니라 조직구성원의 전략적 선택이라는 인식의 전환과 함께 학교에서 반복되는 다양한 사건들이 침묵과 연관되어진다는 점, 조직침묵의 부정적 효과 매우 크다는 점을 고려하여 봤을 때 학교조직에서의 조직침묵을 연구해볼 필요성이 있다. 따라서 본

연구에서는 학교조직에서 조직공정성과 조직시민행동이 조직침묵에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고, 조직공정성, 조직시민행동, 조직침묵의 구조적 관계를 살펴보고자 한다. 이 연구는 학교조직에서 아직까지 연구가 미흡한 조직침묵과 관련하여 조직공정성과 조직시민행동이 조직침묵에 이르는 경로를 파악할 수 있다는 점에서 학교관리자들에게 학교운영에 관해 의미 있는 시사점을 제공할 것이라고 판단된다.

II. 이론적 배경

1. 조직침묵

조직에서 구성원들이 행하는 침묵 행동은 최근 들어 조직에 미치는 영향에 대한 관심으로 심리학, 경영학, 행정학 등에서 연구가 진행되고 있으며, Morrison, et al.(2000)은 조직 침묵(organizational silence)이라는 개념을 처음으로 제안하였다.

침묵과 관련된 이전의 연구들 대부분은 개인적인 수준의 선행변인들로 이를 접근하고자 하였고, 침묵 행동에 대한 연구 수준의 측면에서 초점의 차이가 발생되었다. 이후, 이러한 기존 연구들의 맥락을 토대로 Pinder, et al.(2001)는 개인 수준에서의 침묵 행동을 나타내는 종업원 침묵(employee silence)을 제안하였다. 종업원 침묵이란 '조직 환경에 대해 개인이 변화 혹은 바로잡음(redress)의 가능성을 인식하고 있음에도 불구하고 이에 대한 개인의 행동적, 인지적 그리고/혹은 감정적 평가에 대해 어떤 형태로든 표현을 하지 않고 내적으로 간직하는 것'이라 정의하였다. Pinder, et al.(2001)의 제안 이후, 종업원 침묵에 대한 연구들이 어느 정도 증가하긴 하였으나, 이들의 정의는 개념적인 주요 초점을 불공정한 상황에 두고 있다는 측면에서 다양한 상황에서의 적용에 제한을 가질 수 있었다. 이러한 상황에서 보다 최근에 Van Dyne과 Ang, Botero(2003)는 '자신이 속한 조직, 하고 있는 직무에 대한 개인의 생각, 질문, 우려, 정보 혹은 의견에 대해 의도적으로 표현하지 않고 자신의 내부에 간직하는 것'으로 종업원 침묵을 재정의하였다(정현선, 2012: 5-6에서 재인용).

Brinsfield(2009)는 조직 내 침묵현상을 조직과 개인적 차원에서 개념이 구체화되고 개발되어 왔지만 실제 조직 침묵에 대한 연구들은 조직침묵과 종사원 침묵은 상호 교환이 가능한 개념으로 받아들여 이를 혼용하여 사용하여 왔다고 하였다. 특히 '조직침묵'과 '종사원 침묵'의 현상을 정량적으로 측정하여 분석을 수행한 연구들은 대부분 개별 구성원들의 주관적 인식정도를 측정하여 논의를 진행하였는데, 이는 침묵 현상이 개인으로부터 비롯되는 경향이 강하기 때문이라 할 수 있다. 따라서 침묵정도를 판단하는 정량

적 기준들은 조직단위가 아닌 개인단위에서 측정된다는 점을 고려하면, 조직침묵과 종사원 침묵의 개념 구분은 큰 의미가 없으며 서로 동일한 개념으로 간주하는 것이 바람직하다고 판단된다(고대유, 2014: 11-12).

이러한 침묵을 뒷받침하는 대표적인 이론에는 침묵의 나선이론, 불확실성 관리이론(UMT) 등이 있다. 그 중 침묵의 나선이론(Noelle-Neumann, 1974)의 경우 인간은 외부의 상황과 사회적 환경에 민감하며, 고립의 두려움을 느끼기 때문에 다수집단의 의견을 구하는 과정에서 침묵을 지킨다는 이론으로 정의할 수 있다.

조직침묵의 유형은 학자별로 연구에 따라 다양하게 나뉘는데, 개인의 동기에 기반하여 분류한 침묵의 유형은 Pinder, et al.(2001)가 구분한 체념적 침묵(acquiescent silence)과 회피적 침묵(quiescent silence)이 대표적이라고 할 수 있으며, 이후 Van Dyne, et al.(2003)은 체념적 침묵, 회피적 침묵(혹은 방어적 침묵)에 친사회적 침묵(prosocial silence)을 추가하여 구분하였는데, 지금까지도 침묵의 동기와 관련된 연구에서 구분 기준으로 가장 많이 사용되고 있다(박지혜, 2016: 10-11).

아래 <표 1>은 Van Dyne, et al.(2003)이 제시한 조직구성원의 행동 성향과 동기에 따른 조직침묵의 행동양식이다.

<표 1> 조직침묵의 유형-능동적 정도에 따라

행동 성향	구성원의 주요 동기	행동양식
수동적인 구성원	방관(체념)	체념적 침묵
능동적 구성원	자기보호(두려움)	방어적 침묵
	이타심(협력)	친사회적 침묵

자료: 고대유(2014: 16)에서 재인용

Van Dyne, et al.(2003)은 체념적 침묵을 ‘상황을 감수/포기하여 관련 아이디어, 정보 혹은 의견을 내적으로 간직하는 것’이라 정의하였고, 방어적 침묵을 ‘두려움으로 인한 자기 방어의 일환으로 관련 아이디어, 정보 혹은 의견을 내적으로 간직하는 것’으로 정의하였다. 체념적 침묵의 경우 상황을 해결하기 위해 적극적으로 나서기 보다는 문제 또는 상황을 인정하고 이를 체념하거나 회피하는 침묵이라고 볼 수 있고, 방어적 침묵은 본인이 의견을 표현하거나 아이디어를 제공한 후에 상사로부터 부정적 피드백을 받을 것이란 두려움이 생긴다면 자기 보호적으로 침묵하게 되는 것이라고(최시인, 2017: 9) 볼 수 있다. 친사회적 침묵이란 협동적인 동기와 이타심에 기반하여, ‘다른 사람들과 조직의 이익을 위해 의도적으로 관련 아이디어, 정보 혹은 의견을 내적으로 간직하는

것'을 의미하는 침묵 행동으로 정의될 수 있다. 하지만 친사회적 침묵은 조직에 긍정적인 기여를 하기 위한 침묵의 한 유형으로, 다른 두 가지의 유형과는 근본적으로 확연히 다른 차원의 유형임을 알 수 있다(정현선, 2012: 7-8).

본 연구에서는 학교조직에서 일어나는 침묵 현상을 연구의 대상으로 하기 때문에 조직침묵을 학교 조직 및 업무와 관련하여 아이디어나 정보, 의견 등이 있더라도 이를 의도적 혹은 전략적으로 표현하지 않고 그대로 간직하고 있는 행동으로 정의하고(고대유, 2014; 박지혜, 2016; 신규희, 2013; 정현선, 2012; Brinsfield, 2009; Pinder, et al., 2001; Van Dyne, et al., 2003), 조직침묵의 유형으로 선행연구에서는 체념적 침묵, 방어적 침묵, 친사회적 침묵을 구분 기준으로 많이 사용하고 있지만, 학교조직과 유사한 공공조직에서의 선행연구(고대유, 2014; 고대유, 강제상, 김광구, 2015; 고대유, 김도윤, 2016; 최서인, 2017)를 참고하여 체념적 침묵과 방어적 침묵을 조직침묵의 유형으로 구분하였다.

2. 조직공정성

조직공정성에 대한 개념은 미시적인 공정성 이론으로 공정성, 형평성 등의 표현으로 1950년 이후 심리학자들에 의해 발전되었으며 1980년대 후반부터 조직공정성(Organizational Justice)이라는 개념으로 본격 연구되어져 왔다(박옥선, 2015: 13).

Adams(1965)의 공평성 이론(Equity Theory)이 발표된 이후 조직공정성을 설명하는 유형들뿐만 아니라 조직공정성이 특정 결과에 어떻게 영향을 주는가를 설명하는 이론 역시 다양하게 연구되어 왔다. 조직공정성은 구성원들이 어떠한 과정을 통해 조직공정성을 인식하게 되는가를 설명하는 이론으로서의 공평성이론, 준거인지이론, 공정성 휴리스틱이론과 구성원들이 왜 공정성을 중시하는가를 설명하는 이론으로서의 수단적 모형, 그룹가치 모형, 도덕적 가치 모형 등이 있다(이종완, 2015: 34).

조직공정성의 유형은 크게 분배공정성과 절차공정성, 상호작용 공정성으로 세 가지로 나누어 연구되어 왔는데, 연구 초기(1980년대)에는 분배공정성과 절차공정성 중심으로 연구가 이루어지다가 Bies & Moag(1986)에 의해 구성원을 어떻게 대하는가에 따라 구성원의 공정성 인식이 달라진다는 상호작용공정성이라는 개념이 도입되었다.

분배공정성이란 조직구성원들이 받게 되는 보상 즉 결과에 대한 공정성을 의미하는 것으로, Homans(1961)는 분배공정성 문제는 개인이 투입한 요소들(직무경험, 노력, 기술 등)과 그로 인해 얻는 이익 또는 기대를 교환관계에 있는 행위자들의 그것들과 비교함으로써 지각되는 것으로 보았다. 하지만 Greenberg(1990)에 따르면 교환이론에 따른 분배공정성의 개념은 불공정성을 인식하였을 때 나타나는 형평회복 방식과 공정성 판단의 조건이 되는 다양한 사회적 기준을 고려하지 못하였다는 비판을 통해 절차공정성 개념

으로 발전되었다(추재엽, 2017: 15에서 재인용).

절차 공정성(procedural justice)은 자원의 분배에 사용되어진 의사 결정 절차와 과정에 대해 지각된 공정성을 말하는 것으로, 의사 결정 과정 진행 방법의 공정성에 초점을 맞춘다. 1970년대 Thibaut와 Walker(1975)에서 시작된 절차 공정성에 대한 연구는 이후 Leventhal(1980)에 의해 '결과 획득을 위해 사용된 기준 및 과정이 공정한지를 지각하는 정도'라고 정의되었다. 사람들은 공정성 지각에 있어 결과가 나오게 될 때까지의 절차를 지속적으로 평가하고, 이러한 절차 평가가 공정성을 판단하는 데 중요한 영향을 미친다고 주장하였다. Leventhal(1980)이 제시한 절차공정성의 결정 요인으로는 일관성(consistency), 편견 억제(bias suppression), 정확성(accuracy), 수정 가능성(correct ability), 윤리성(ethicality), 대표성(representative)를 제시하였다(이재운, 2017: 25-26).

마지막으로 상호작용 공정성은 Bies, et al.의 연구(1986)에 의해서 체계화되었다. 그들은 조직구성원들이 업무를 수행하는 동안에 상사를 중심으로 하는 다른 구성원들과의 관계 및 의사소통의 질에 의해 공정성 지각이 영향을 받을 것이라고 주장했다. 즉, 타인으로부터 받는 처우의 질적인 부분도 공정성 지각의 중요한 요인으로 고려해야만 한다는 관점에서 절차공정성과 구분되는 상호작용공정성 개념을 제시하였다. 이와 함께 절차공정성은 절차가 집행되는 과정에서의 나타나는 실질적인 현상인 조직 내 행위주체와의 상호작용 측면이 간과되고 있음을 지적하면서 '절차→상호작용→결과'라는 조직공정성의 3단계 과정을 제안하였다(김영목, 2012: 20).

최근에는 상호작용공정성을 구성원들이 상사로부터 어떤 대인적 처우를 받게 되느냐는 대인공정성과 의사결정과정에서 있어서 의사결정자의 적절한 설명이나 이유 제시와 관련된 정보공정성으로 나누어 설명하기도 한다.

본 연구에서는 최근에 진행되고 있는 조직공정성의 네 가지 공정성 개념보다는 대부분의 연구에서 조직공정성의 요인으로 꼽는 분배, 절차, 상호작용공정성 이 세 가지의 개념으로 연구를 진행하고자 한다.

3. 조직시민행동

조직시민행동(OCB)이 조직의 기능에 있어 중요하다는 지적과 함께 이를 주제로 진행된 연구가 1980년 초를 시발로 1990년대에 들어서 급격한 증가를 보이며 현재까지 지속되고 있다. 조직시민행동은 Barnard(1938)의 "협력의 의지(Willingness to Cooperate)"와 Katz(1964)의 "술선 및 자발적 행동(innovative and spontaneous behavior)"에 근간을 두고 Organ에 의해 처음 용어가 소개되었다(박준현, 2008: 19).

Organ(1988)은 조직시민행동이란, 조직의 공식적인 보상시스템에 의해 명백하거나 직

접적으로 인식되지는 않지만, 총체적으로는 조직의 효과적인 기능을 촉진하는 개인의 재량적 행위로 정의하였다(이재운, 2017: 43에서 재인용). 이러한 조직시민행동의 정의에는 크게 세 가지의 중요한 조건이 포함되는데 첫째, 수행여부가 직무 기술서에 의해 규정된 역할이 아닌 구성원의 자유의사에 의해 전적으로 결정되고 수행된다는 측면에서 '재량적'이며, 둘째 수행의 결과가 일대일 형식으로 직접적이고 공식적 보상으로 연결되지 않는다는 측면에서 '비보상적'이며, 셋째 개별적인 조직시민행동보다 장기간, 여러 사람에 걸쳐 누적된 조직시민행동이 조직효과성에 기여하게 되는 '총체적'인 특성을 갖는다(이미경, 2017: 24).

조직시민행동의 분류 기준은 연구자들의 관점에 따라 행동 그 자체를 기준으로 한 특성(Organ, 1988), 행동의 대상을 중심으로 한 연구(Williams & Anderson, 1991) 등이 조직시민행동의 대표적인 유형 분류기준으로 인용되고 있다(이종민, 2015: 8).

조직시민행동에 관한 연구는 대부분 Organ(1988)의 연구를 토대로 한 5가지의 하위요인인 이타적 행동(altruism), 양심적 행동(conscientiousness), 정당한 행동(sportsmanship), 예의바른 행동(courtesy), 참여적 행동(civic virtue)으로 분류한다.

첫째, 이타적 행동은 업무나 문제와 관련하여 구체적 대면상황에서 특정 동료를 도와주는 직접적이고 자발적인 행위로서, 조직의 에너지를 좀더 효율적으로 배분시켜 조직의 유효성을 증가시키는 행동이다.

둘째, 양심적 행동은 조직에서 공식적으로 요구하는 최저 수준 이상으로 역할을 수행하는 것으로, 이타적 행동처럼 특정인물에 대한 직접적 도움보다는 조직 내 시민행동의 차원에서 간접적으로 조직에 도움이 되는 행동을 말한다.

셋째, 정당한 행동은 조직상황을 긍정적으로 보고 조직에 대한 불평불만이나 고충토로보다는 사소한 불편을 인내하며 자신의 시간과 에너지를 건설적으로 쓰려는 행동을 말한다.

넷째, 예의바른 행동은 자신의 의사결정이나 행동에 의해 다른 사람이 받을 수 있는 영향을 사전에 세심하게 고려하여 행동하는 것으로, 이타적 행동은 문제가 발생한 사람을 돕는 행위라면 예의바른 행동은 문제를 막기 위해 도움을 주거나 문제를 약화시키기 위해 조치를 취하는 것으로 구분된다.

마지막으로 참여적 행동은 조직의 활동에 관심과 책임감을 가지고 적극적으로 참여하는 행동이며, 이러한 참여를 통해 조직 내 문제를 잘 이해하고 자신의 의견을 적절히 표현하여 조직의 관리에 공헌한다(이미경, 2017: 25).

따라서 본 연구에서도 대부분의 조직공정성의 연구에서 하위요인으로 꼽은 이타적 행동, 양심적 행동, 정당한 행동, 예의바른 행동, 참여적 행동으로 조직공정성의 하위요인을 설정하였다.

4. 변수간의 관계

가. 조직침묵과 조직공정성

1980년부터 1990년도까지 침묵과 발언관련 연구는 조직공정성 이론의 관점에서 연구되었다. 국내의 경우 최근 조직침묵 관련 연구가 수행되기 시작하였으며, 대부분이 Morrison, et al.(2000)의 조직침묵 개념정의와 Van Dyne, et al.(2003)에 의해 개발된 조직침묵 측정도구를 활용한 연구들이다(고대유, 2014: 41-42).

조직공정성과 조직침묵과 관련된 선행연구를 살펴보면 장미(2012)는 상사가 있는 직원 300명을 대상으로 리더십의 부재가 리더십의 존재만큼이나 중요한 영향을 미친다고 예상하고 상사의 자유방임 리더십과 절차공정성이 종업원의 침묵에 미치는 영향에 대해 살펴보았다. 연구결과 지각된 상사의 자유방임적 리더십과 절차공정성은 지각된 불확실성을 매개로 종업원 침묵에 영향을 미친 것으로 나타났다.

신규희(2013)는 호텔 F&B 조직을 중심으로 상사의 공정성이 종사원의 침묵행위와 정서·경력몰입에 미치는 영향에 대해 연구하였는데, 연구 결과 조직 내 상사의 공정성이 종사원의 침묵행위에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상사가 공정할수록 종사원들은 침묵하지 않고 발언하게 하는 효과를 주는 것으로 볼 수 있다.

최명옥(2017)는 침묵을 선택하는 동기의 내적 구조를 밝히고, 이를 측정하기 위한 척도의 개발 및 타당화를 연구하기 위해 일반 직장인을 대상으로 개방형 설문조사하였다. 이를 통해 침묵동기 척도를 개발하고 척도의 타당성을 검증하였는데, 조직공정성과 관련하여 조직의 절차공정성에 대한 인식은 종업원 침묵동기 수준을 낮추어 종업원 침묵행동을 감소시킬 수 있다고 제시하였다.

이미경(2017)은 국내 기업 연구소 임직원들을 대상으로 종업원침묵의 영향요인과 결과요인에 대한 연구를 하였다. 연구 결과 조직공정성 중 상호작용공정성은 체념적 침묵과 방어적 침묵에 부(-)의 영향, 친사회적 침묵에는 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 한편 조직공정성 중 분배공정성과 절차공정성은 친사회적 침묵에만 영향을 미치는 것으로 나타났고, 예상과 달리 절차공정성이 높아질수록 친사회적 침묵이 줄어드는 것으로 나타났다.

원미경(2018)은 시설관리 공단에 소속되어있는 공공스포츠조직의 근무자들을 대상으로 연구를 진행하였고, 연구결과 조직공정성의 지각은 방어적 침묵과 체념적 침묵에 유의한 부적영향(-)을 미치는 반면 친사회적 침묵에는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못한다고 제시하였다.

이상에서 살펴본 것처럼 국내의 조직공정성과 조직침묵의 관계에 대한 연구는 연구에 따라 다소의 차이는 있지만 대체적으로 조직공정성이 조직침묵에 부(-)의 영향을 주는

것으로 결과가 나타났다. 이러한 선행 연구의 결과는 조직구성원들이 지각하는 공정성에 대한 인식이 관리자와 구성원들 사이의 교환관계를 결정하게 되고, 교환관계를 통한 보상 및 처벌은 구성원의 조직에 대한 부정적 태도 즉, 침묵행동을 이끈다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 학교조직에서 구성원들의 공정성 인식이 조직침묵에 부적 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

나. 조직공정성과 조직시민행동

공정성과 관련한 연구는 주로 경영학과 행정학에서 이루어져 왔다. 여러 연구의 결과에 의하면, 공정성의 하위 변인들이 조직시민행동에 미치는 영향은 연구자마다 각기 다른 결과를 보여주고 있는데, 일반적으로 많은 연구에서 대체적으로 공정성은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 공정성의 하위 변인 중 절차적 공정성이 분배적 공정성보다 조직시민행동에 더 높은 상관관계를 보여주고 있으며(Konovsky, Folger, & Cropanzano, 1987), Moorman(1991)은 상호작용 공정성과 조직시민행동의 하위변인인 이타주의, 예의, 양심적 행동, 스포츠맨십 사이에 유의미한 관계가 있음을 주장하였다(이재운, 2017: 50에서 재인용).

이병관(2003)은 스포츠시설 종사자를 대상으로 공정성 인식이 조직시민행동 및 서비스 품질에 미치는 영향에 대해 연구하였으며, 스포츠시설 종사자의 공정성 인식과 조직시민행동 간에 유의미한 관계가 부분적으로 인정된다고 제시하였다. 공정성의 하위변수인 상호공정성이 이타주의행동에 정(+)¹의 영향을 미쳤고, 분배공정성과 절차공정성은 이타주의행동에 영향을 미치지 않았다. 또한 공정성은 조직시민행동인 스포츠맨십에 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

김미선(2009)의 연구에서는 공정성의 하위변수 중 분배공정성은 조직시민행동에 아무런 영향을 미치지 못하고, 절차공정성과 상호작용공정성은 조직시민행동에 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 여러 연구에서도 절차적 공정성은 분배적 공정성보다 조직시민행동과의 관계가 강력하다고 제시하고 있다.

최용배(2013)의 연구는 태권도 심판의 조직공정성이 직무만족, 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향을 규명하는 것이었는데, 태권도 심판의 조직 공정성 지각은 조직시민행동에 정(+)¹의 유의한 영향을 미친 것으로 나타났다.

원나래(2018)의 연구에서는 공공스포츠조직의 조직원이 지각하는 조직공정성과 조직침묵의 관계를 확인하고, 조직시민운동의 매개 역할에서 조직커뮤니케이션 개방성이 주는 조절된 매개 효과를 알아보았는데, 연구결과 조직공정성이 조직시민행동에 유의한 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

일부 연구에서 공정성 지각이 조직시민행동에 직접적으로 영향을 끼치지 못한다고 보

는 연구(이재운, 2017)도 있지만 대부분의 연구에서는 조직 공정성이 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 보고 있기 때문에 본 연구에서도 조직공정성과 조직시민행동 간에 유의한 영향을 있을 것으로 가정하고 연구를 진행하였다.

다. 조직침묵과 조직공정성, 조직시민행동

조직침묵과 조직공정성, 조직시민행동과의 관계를 알아보기 위해서는 사회교환이론과 불확실관리이론을 주목해볼 필요가 있다. 사회교환이론에 따르면, 구성원들은 상사나 조직으로부터 부당한 취급을 받았을 때 조직을 위한 아이디어나 의견을 제시하지 않는 침묵을 선택함으로써 간접적인 피해를 주는 행동을 먼저 시도하고, 그 다음으로 그 동안 자발적으로 해왔던 긍정적 행동을 하지 않음으로써 조직에 기여할 바람직한 태도나 행동을 하지 않는 등 더 직접적인 행동을 취하게 된다. 물론, 상사나 조직으로부터 공정한 대우를 받았다면 반대의 태도나 행동도 취할 수 있다. 또한 침묵 연구에서 침묵의 예측변인으로 등장하고 있는 상사 관련 변수인 리더십 유형, 상사의 비인격적 감독, 상사의 상호작용 불공정성, 상사의 조직정치 등은 조직시민행동 연구에서도 활용되고 있는데, 이는 상사를 조직의 대리인으로 보는 관점에서 구성원들의 태도와 행동이 상사와의 관계에서 인식된 호혜성이나 교환 차원에서 결정될 수 있다는 예측을 하게 한다(이미경, 2017: 26).

한편 불확실성관리이론에 의하면, 구성원들의 공정성(fairness)에 대한 관심은 구성원 자신이 불확실한 업무환경에 직면하게 될 때 더욱 민감하다고 하였으며, Tangirala & Alge(2006)은 불확실한 업무환경에 직면한 구성원이 불공정한 사건에 더욱 부정적으로 반응하게 된다고 하였다(박재춘, 2016: 32에서 재인용). 따라서 조직에서 구성원들이 인식하는 상사와의 관계에서 인식된 공정성은 구성원들이 조직에 대해 가지는 태도와 행동을 결정하게 한다고 볼 수 있으며, 자발적으로 해온 긍정적인 행동 즉 조직시민행동의 감소와 보다 직접적인 행동인 조직침묵과 같은 행동을 가지게 할 수 있다.

조직침묵과 조직공정성, 조직시민행동의 관계를 실증한 선행 연구에는 이미경(2017), 원나래(2018)의 연구가 있다. 이미경(2017)의 연구는 공정성과 조직시민행동 간의 관계에서 침묵이 매개효과를, 원나래(2018)의 연구는 조직공정성과 방어적 침묵 간의 관계에서 조직시민행동의 매개효과를 검증하였고, 국내외의 선행연구 결과 모두 조직시민행동과 조직침묵의 관계는 모두 부(-)적 관계가 있음을 밝혔다.

본 연구에서는 사회교환이론과 침묵의 예측변인으로 등장하는 변수, 원나래(2018)의 연구 등을 고려하여 조직시민행동이 조직공정성과 조직침묵 간에 유의한 매개효과가 있을 것으로 가정하였다.

Ⅲ. 연구 방법

1. 연구모형 및 변수설정

본 연구는 조직공정성과 조직시민행동, 조직침묵의 이론적 배경과 선행 연구들을 통해 조직공정성과 조직시민행동이 조직침묵에 미치는 영향을 실증적으로 검증하고자 하였다. 이에 조직공정성과 조직시민행동이 조직침묵에 직접적으로 영향을 미치고, 조직공정성이 조직시민행동을 통해 조직침묵에 매개효과를 가질 것이라는 기본 가설을 설정하였으며, 이러한 가설을 검증하기 위해 [그림 1]과 같은 연구모형을 설정하였다.



[그림 1] 조직공정성과 조직시민행동이 조직침묵에 미치는 영향 연구모형

2. 연구대상 및 표집

본 연구는 대구와 경북(구미)교육청 관내에 소재하고 있는 초등학교 교사를 대상으로 하였다. 표본은 표본추출법 중 유층무선표집(Statified Random Sampling)의 방법을 활용하였으며, 4월 28일부터 21명의 교사를 대상으로 설문지를 사전조사(Pilot test)를 하였다. 사전조사 결과를 토대로 구글을 활용하여 온라인 설문지를 작성하고 교사의 성별, 직위, 교육경력, 학교규모 등을 고려하여 5월 7일부터 1달간 48개 학교에 720부를 온라인으로 배포하였다. 온라인 설문지의 특성 상 지면 설문제 비해 익명성이 높고 참여율이 낮았지만 실시간으로 응답정보를 확인할 수 있었다. 최종적으로 온라인으로 배포한 설문지는 247부(34.3%)를 회수하였으며, 불성실하거나 무응답치(missing value)인 3부를 제외하여 244부를 분석하였다. 연구대상을 분석한 결과는 <표 2>와 같다.

<표 2> 연구 대상 배경분석 결과

구분		빈도(%)	계(%)
성별	남자교사	69(28.3)	244(100.0)
	여자교사	175(71.7)	
직위	부장교사	90(36.9)	244(100.0)
	일반교사	154(63.1)	
교사변인	교육 경력	10년 미만	244(100.0)
		10년 이상 20년 미만	
		20년 이상	
학교 규모	학교	12학급 이하	244(100.0)
		13학급 이상 31학급 미만	
		31학급 이상 43학급 미만	
		43학급 이상	60(24.6)
전체		244(100.0)	

3. 측정도구

조직공정성을 측정하기 위해 연구에서 사용된 측정 문항은 Moorman(1991), Lenenthal(1980), Niehoff와 Moorman(1993) 등의 연구 결과를 활용한 박옥선(2015)의 문항을 사용하였고, 조직시민행동은 주현식 외(2007), 이동준 외(2007)의 설문 문항을 수정한 이재운(2015)의 설문을 보완하여 사용하였다. 또 조직침묵은 Van Dyne, et al.(2003)의 문항을 변안한 고대유(2014)의 문항을 수정·보완하여 사용하였다. 측정도구의 신뢰도와 타당도를 위해 예비조사를 시행하였고, 연구의 목적에 맞게 전체 설문을 보완하여 사용하였다. 조직공정성은 12문항, 조직시민행동은 24문항, 조직침묵은 10문항, 교사변인 4문항으로 총 50문항으로 구성하였다. 신뢰도 분석결과 조직시민행동의 양심적 행동 중 3번째 문항이 신뢰도에 문제가 있어 삭제하였고, 조직침묵의 경우 각각의 신뢰도는 .860, .907, .834이었으나 전체 신뢰도가 .387로 나왔다. 측정도구의 구성과 문항내용, 신뢰도 분석결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> 측정도구의 구성 및 신뢰도 분석 결과

잠재변수	관찰변수	조작적 정의	문항수	신뢰도
조직공정성	분배공정성	조직 내에서 구성원들이 받는 보상의 크기에 대한 공정성	4	.827
	절차공정성	자원의 분배에 사용되어진 의사 결정 절차와 과정에 대해 지각한 공정성	4	.863
				.914

	상호작용 공정성	타인으로부터 받는 처우의 질적인 부분에 대한 공정성	4	.870	
조직 시민행동	이타적 행동	조직과 관련 있는 업무나 문제에 대 해 동료들을 도와주는 직접적이고 의도적인 자발적 행위	4	.768	
	양심적 행동	조직에서 요구하는 수준 이상을 개 별 구성원들이 자신의 양심에 따라 업무 수행하는 것	4	.676	
	정당한 행동	정정당당하게 행동하는 것	5	.769	.890
	예의 바른 행동	조직 내에서 어떠한 의사 결정이 있 을 때, 이에 영향을 받을 수 있는 당 사자들에게 세심한 배려를 하는 기 본적인 접촉	5	.735	
	참여적 행동	조직 내 활동에 적극적으로 참여하 는 것	5	.778	
조직침묵	체념적 침묵	상황을 감수/포기하여 관련 아이디 어 정보 혹은 의견을 내적으로 간직 하는 것	5	.860	.796
	방어적 침묵	두려움으로 인한 자기 방어의 일환 으로 관련 아이디어, 정보 혹은 의견 을 내적으로 간직하는 것	5	.907	

4. 자료 처리 및 분석

연구 목적을 해결하기 위해 SPSS 18.0을 사용하여 신뢰도 분석과 상관관계를 분석하였다. 잠재변수들의 요인분석과 구조관계를 파악하기 위해 AMOS 18.0를 사용하였으며, 연구모형의 적합도를 평가하기 위해 절대적합지수와 중분적합지수를 활용하였다. 연구모형의 가설을 검증하기 위해 변인들 간의 경로계수와 직접효과·간접효과·총효과를 분석하였으며, 부트스트래핑을 활용하여 간접효과와 총효과의 유의성을 검증하였다.

IV. 연구 결과

1. 변수 간의 상관관계 분석

조직공정성, 조직시민행동, 조직침묵 간 상관관계를 분석하기 위해 Pearson 상관분석

결과는 <표 4>와 같다. 조직공정성의 관찰변수는 조직시민행동의 관찰변수와의 r값이 .138(p<.05)에서 .503(p<.01)로 정적 상관관계를 보였다. 조직공정성의 관찰변수와 조직침묵의 관찰변수와의 r값은 체념적 침묵과 방어적 침묵에는 -.296(p<.01)에서 -.194(p<.01)로 약한 부적 상관관계를 보였다. 조직시민행동의 관찰변수와 조직침묵의 관찰변수와의 r값은 체념적 침묵과 방어적 침묵에는 -.433(p<.01)에서 -.265(p<.01)로 부적 상관관계를 보였다.

<표 4> 변수 간의 상관행렬(N=244)

구분	조직공정성			조직시민행동				조직침묵		
	분배 (1)	절차 (2)	상호 작용 (3)	이타적 (4)	양심적 (5)	정당 (6)	예의 바른 (7)	참여적 (8)	체념적 (9)	방어적 (10)
(1)	1									
(2)	.743**	1								
(3)	.709**	.881**	1							
(4)	.202**	.253**	.250**	1						
(5)	.138*	.249**	.221**	.504**	1					
(6)	.313**	.503**	.457**	.568**	.613**	1				
(7)	.234**	.272**	.303**	.696**	.642**	.599**	1			
(8)	.207**	.318**	.306**	.686**	.651**	.635**	.745**	1		
(9)	-.296**	-.286**	-.257**	-.325**	-.322**	-.265**	-.395**	-.433**	1	
(10)	-.194**	-.266**	-.296**	-.287**	-.424**	-.307**	-.375**	-.369**	.666**	1

** p<.01, * p<.05

2. 측정모형의 확인적 요인분석

측정모형의 타당성을 확인하기 위해 확인적 요인분석(CFA)을 하였다. 확인적 요인분석은 관측변수와 잠재변수 간의 요인부하량과 측정모형의 전반적인 적합도를 평가할 수 있기 때문에 구성개념 타당성(construct validity)을 측정하는 데 유용하다(우종필, 2013; 161). 전체 변수를 확인적 요인분석한 결과는 <표 5>와 같다.

<표 5> 전체 변수의 확인적 요인분석 결과

χ^2	DF	p	GFI	TLI	CFI	RMSEA		
						Mean	LO90	HI90
110.664	32	.000	.920	.930	.950	.101	.080	.121

카이자승값은 110.664, 자유도는 32, p값은 통계적으로 유의한 것으로 나왔다. 적합도 지수는 GFI, TLI, CFI가 모두 .9 이상으로 우수한 것으로 나타났다. RMSEA의 경우 카이자승값의 문제점을 보완하기 위해 개발된 적합지수로서 일반적으로 .05이하면 매우 좋으며, .08이하면 양호하고, .1이하면 보통인 것으로 판단한다. 따라서 RMSEA의 값이 다소 높으므로, 수정지수를 활용하여 모델을 수정하였다. 수정지수 값을 확인한 결과 양심적 행동의 측정오차와 방어적 침묵의 측정오차 간 공분산을 설정하였고, 다시 수정지수 값을 확인하여 이타적 행동의 측정오차와 양심적 행동의 측정오차 간 공분산을 설정하였다. 모델 수정 전·후 변수 간 상관관계 값은 조직공정성과 조직시민행동이 .398에서 .389으로, 조직공정성과 조직침묵은 -.364에서 -.369, 조직시민행동과 조직침묵은 -.542에서 -.520로 나타났다. 최종 모델 수정 후 전체 변수의 확인적 요인분석 결과는 <표 6>과 같다.

<표 6> 수정 후 전체 변수의 확인적 요인분석 결과

χ^2	DF	p	GFI	TLI	CFI	RMSEA		
						Mean	LO90	HI90
90.103	30	.000	.933	.943	.962	.091	.070	.113

수정 후 전체 변수의 확인적 요인분석 결과는 카이자승값이 90.103, 자유도는 30, p값은 통계적으로 유의한 것으로 나왔다. 적합도 지수는 GFI, TLI, CFI 값이 수정 전보다 .933, .943, .962로 높아졌으며, RMSEA값도 .101에서 .091로 보통인 것으로 나타났다.

잠재변수를 측정하는 관측변수들의 일치성 정도를 알아보는 집중타당성의 결과는 <표 7>과 같다.

<표 7> 전체 변수의 집중타당성

구분	비표준 화계수	S.E.	C.R.	P	표준화 계수	AVE	개념 신뢰도
조직공정성 → 분 배공정성	1.000				.774		
조직공정성 → 절 차공정성	1.285	.077	16.600	.000***	.960	.806	.925
조직공정성 → 상 호작용공정성	1.239	.076	16.209	.000***	.919		
조직시민행동 → 이타적행동	1.000				.792		
조직시민행동 → 양심적행동	1.009	.088	11.513	.000***	.764	.815	.956

조직시민행동→ 정당한행동	1.056	.086	12.214	.000***	.739		
조직시민행동→ 예의바른행동	.860	.059	14.554	.000***	.853		
조직시민행동→ 참여적행동	1.073	.072	14.853	.000***	.869		
조직침묵→ 채념적침묵	1.000				.841	.746	.853
조직침묵→ 방어적침묵	1.076	.129	8.357	.000***	.799		

*** p<.001

전체 변수의 집중타당성을 살펴보기 위해 요인부하량과 AVE값을 살펴보았으며, 위의 표와 같이 C.R.값이 모두 1.965이상이며, 통계적으로 유의하고 표준화계수도 모두 .5이상인 것으로 분석되었다. AVE값과 개념신뢰도는 조직공정성이 .806과 .925, 조직시민행동이 .815와 .956, 조직침묵이 .746과 .853으로 모두 .5이상과 .7이상으로 집중타당도를 가지는 것으로 나타났다.

전체 변수의 판별타당성 결과는 <표 8>과 같다.

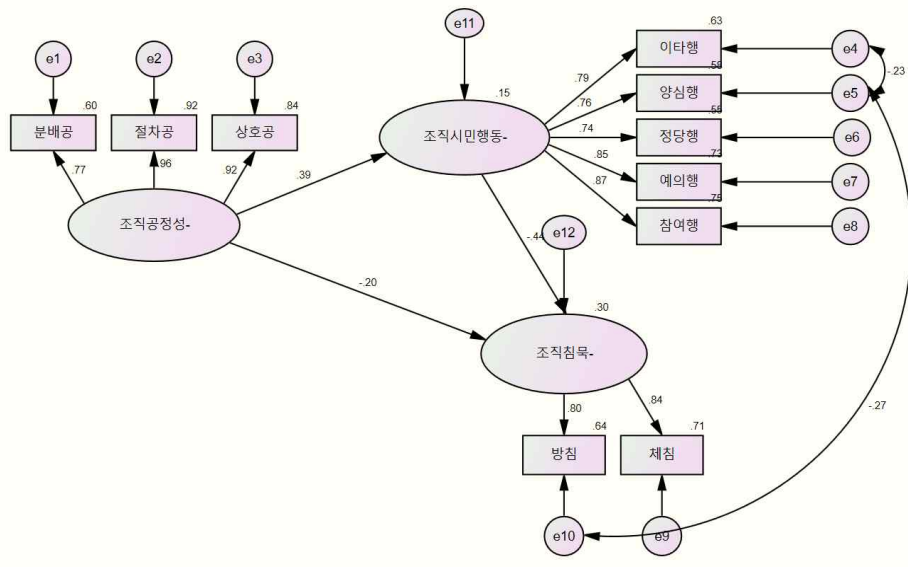
<표 8> 전체 변수의 판별타당성

구분	AVE	r	r ²	판별타당성 여부
조직공정성↔ 조직시민행동	조직공정성=.81 조직시민행동=.82	.389	.151	○
조직공정성↔ 조직침묵	조직공정성=.81 조직침묵=.75	-.369	.136	○
조직시민행동↔ 조직침묵	조직시민행동=.82 조직침묵=.75	-.520	.270	○

조직공정성과 조직시민행동, 조직공정성과 조직침묵, 조직시민행동과 조직침묵 모두 r²값보다 AVE가 크므로 판별타당성을 가지는 것으로 나타났다.

3. 조직공정성, 조직시민행동, 조직침묵 간의 구조관계

조직공정성, 조직시민행동, 조직침묵 간의 구조관계를 알아보는 최종 연구모형은 [그림 2]와 같다.



[그림 2] 조직공정성, 조직시민행동, 조직침묵 간의 구조관계 모형

<표 9> 최종 연구모형의 적합도

χ^2	DF	p	절대 적합도			상대 적합도						
			GFI	AGFI	RMR	RMSEA			NFI	IFI	CFI	TLI
						Mean	LO90	HI90				
90.103	30	.000	.933	.877	.034	.091	.070	.113	.945	.962	.962	.943

<표 10> 최종 연구모형의 잠재변수 간의 구조 분석 결과

구조경로	비표준화 계수	표준화 계수	C.R.	P
조직공정성 → 조직시민행동	.273	.389	5.568	.000***
조직공정성 → 조직침묵	-.180	-.196	-2.739	.006**
조직시민행동 → 조직침묵	-.579	-.443	-5.655	.000***

*** p<.001, ** p<.01

조직공정성이 조직시민행동에 미치는 효과는 .389(p<.001)은 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직공정성이 조직침묵에 미치는 효과는 -.196(p<.01), 조직시민행동이 조직침묵에 미치는 효과는 -.443(p<.001)로 모두 유의한 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직침묵에 미치는 효과는 조직시민행동이 더 큰 부적 영향을 미쳤다.

4. 조직공정성, 조직시민행동이 조직침묵에 미치는 직·간접 영향 분석

조직공정성, 조직시민행동이 조직침묵에 미치는 직·간접 영향을 분석한 결과는 <표 11>과 같다.

<표 11> 최종 연구모형의 직·간접 효과 분석

구조경로	총효과	직접효과	간접효과
조직공정성 → 조직시민행동	.389* (p=.012)	.389* (p=.012)	-
조직공정성 → 조직침묵	-.369* (p=.015)	-.196* (p=.01)	-.173* (p=.01)
조직시민행동 → 조직침묵	-.443** (p=.009)	-.443** (p=.009)	-

** p<.01, * p<.05

조직공정성이 조직시민행동에 직접적으로 미치는 효과는 .389(p<.05), 조직공정성이 조직침묵에 직접적으로 미치는 효과는 -.196(p<.05), 조직시민행동이 조직침묵에 직접적으로 미치는 효과는 -.443(p<.01)으로 모두 통계적으로 유의하였다.

간접효과의 유의성을 검증하기 위해 부트스트래핑 검증을 수행하였으며, Two-Tailed Significance(BC)를 이용하여 간접효과의 유의성을 검증하였다. 그 결과, 조직공정성이 조직시민행동을 매개로 조직침묵에 간접적으로 미치는 영향은 -.173(p<.05)으로 통계적으로 유의하였다.

V. 논의 및 결론

이 연구는 학교조직에서 아직까지 연구가 부족한 조직침묵과 관련하여 학교조직의 조직공정성과 조직시민행동, 조직침묵의 구조적 관계를 실증하는데 목적이 있다. 최종 연구모형 분석을 통해 밝혀진 연구 결과를 중심으로 논의하고 결론을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 조직공정성과 조직시민행동, 조직침묵의 구조적 관계를 분석한 결과 조직공정성이 조직시민행동에 통계적으로 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 연구에 따라 일부 차이가 있지만 대부분의 선행연구에서 밝힌 조직공정성이 조직시민행동에 유의한 정적 영향을 미친다(김미선, 2009; 이병관, 2003; 원나래, 2018; 최용배, 2013; Moorman, 1991)는 견해와 일치한다고 볼 수 있다. 조직공정성은 과정과 결과, 사람 간

의 상호작용 모두를 포괄하고 있으며, 구성원들의 조직시민행동이 자발적이고 재량적으로 일어나는데 비해 조직효과성에 기여하는 바가 크다는 점을 생각해보았을 때 학교관리자들에게 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 조직시민행동은 개별적인 조직시민행동보다 조직의 여러 구성원들에 의해 누적된 조직시민행동이 조직에 보다 기여하는 바가 크다는 점을 비추어 보았을 때 구성원들에게 조직이 결과뿐만 아니라 과정, 상호작용 측면에서 공정하다는 인식을 지속적으로 느끼게 해주어야 할 것이다.

둘째, 조직공정성은 조직침묵에 통계적으로 유의한 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 선행연구의 결과(이미경, 2017; 원미경, 2018; 신규희, 2013; 장미, 2012; 최명옥, 2017; Whiteside & Barclay, 2013)와 일치한다. 조직공정성과 조직침묵이 중요한 이유는 침묵의 나선이론(Noelle-Neumann, 1974)에서 밝혀진 것처럼 개인은 다수의 의견을 동조하기 때문에 조직에서 다수의 의견에 속하는 사람은 계속 발언하게 되고, 소수의 의견에 속하는 사람은 침묵하게 되어 결국 조직에 필요한 정보를 왜곡하거나 조직개혁 및 조직학습에 부정적인 영향을 미어 학교조직에 위해를 가하기 때문이다. 따라서 학교 관리자는 조직을 공정하게 운영하여 학교조직 운영에 필요한 정보가 원활히 소통될 수 있도록 하여야 하며 학교구성원 간의 침묵현상과 전이가 일어나지 않도록 조직 의사결정과정에서의 소수 의견을 다수 의견과 동등하게 고려할 수 있는 방안을 찾아야 한다.

셋째, 조직공정성과 조직침묵의 관계에서 조직시민행동의 매개효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 변수간의 직·간접효과를 살펴보면 조직공정성이 조직침묵에 부적 영향을 미치는 직접효과가 $-.196$, 조직시민행동의 조직침묵에 대한 부적 영향을 미치는 직접효과가 $-.443$, 조직공정성이 조직시민행동을 통해 조직침묵에 부적 영향을 미치는 간접효과가 $-.173$ 으로 나타나 변수 간 직·간접 효과가 모두 통계적으로 유의했다. 이는 최근의 연구인 이미경(2017)과 원나래(2018)의 연구결과와 일치한다. 또한 조직공정성이 조직침묵에 직접적으로 미치는 효과는 상대적으로 낮지만 조직공정성이 조직시민행동을 통해 조직침묵에 미치는 간접효과를 합한 총효과는 조직공정성과 조직시민행동, 조직시민행동과 조직침묵에 직접적으로 미치는 효과와 비슷하였다. 이와 같은 연구결과를 사회교환이론 중 호혜성의 관점으로 관계를 논의할 수 있다. Blau(1964)는 사람들이 다른 사람과 보상을 더 교환할수록 이 사람들 사이의 상호의무가 출현하여 후속적인 교환을 이끌지만, 만약 교환관계의 상호의무를 위반한다면 손해를 본 쪽은 상대를 부정적으로 제재하게 된다고 하였다(정승환, 2017: 46). 학교조직에서 관리자는 학교를 공정하게 운영함으로써 학교구성원들의 조직시민행동을 이끌 수 있고 이러한 교환관계는 상호의무를 가지게 하여 조직침묵이라는 부정적인 태도를 저하시키게 되는 교환관계로 이어진다고 볼 수 있다. 따라서 학교 관리자들은 학교구성원들과 긍정적인 사회교환관계를 지속적으로 구축하여 구성원들이 보다 긍정적인 태도를 갖도록 하여야 할 것이다.

이상의 연구결과를 통해 제언을 하면 다음과 같다. 첫째, 학교 관리자는 조직이 공정하다고 느낄 수 있도록 학교 구조적 관계나 의사결정 과정을 점검해볼 필요가 있다. 물론 학교에서 처리해야 할 업무가 많아 의사결정과정에서 효율성을 가장 중요한 가치로 볼 가능성이 높겠지만, 학교라는 조직의 사회적 특수성과 의사결정이 미치는 영향력과 파급력을 고려해보았을 때 의사결정에 필요한 정보가 왜곡되거나 차단이 된다면 심각한 문제를 일으킬 가능성이 높다. 앞서 살펴보았던 최근의 미투운동, 체육특기자 학사·입시 비리 사건, 학생·교사의 투신사건, 기타 학교에서 발생하는 다양한 사건들은 구성원들의 누적된 침묵행위가 없었더라면 사전에 해결할 수도 있었을 것이다. 이러한 점에서 학교 관리자들은 조직 내 의사결정 과정에 대한 구조관계를 파악하고 교사들이 학교가 매우 공정하다고 느끼고 조직에 보다 긍정적인 행위를 많이 함으로써 침묵보다는 발언을 할 수 있는 환경을 마련해 주어야 하며, 학교구성원들과 긍정적인 사회교환관계를 지속적으로 구축하여 구성원들이 보다 긍정적인 태도를 갖도록 하여야 할 것이다.

둘째, 학교조직에서도 조직침묵과 관련된 연구가 활발히 이루어져야 할 것이다. 최근에 들어서야 침묵이 발언행위와는 다른 전략적 행위라는 인식과 침묵의 부정적 효과에 주목하게 되어 경영학, 행정학에서 연구가 진행되고 있다. 선행연구들은 조직침묵의 선행요인으로 대부분 조직공정성, 조직시민행동, 조직문화, 조직풍토, 조직사회자본과 같은 조직차원의 변수와의 관계에서부터 개인차원의 성격특성이나 조직 외부 조연자수 등과 같은 변수로 연구가 확대되고 있다. 따라서 학교조직에서도 조직뿐만 아니라 개인차원 변수에 대한 연구도 함께 추적하여야 할 것이다.

셋째, 본 연구는 대구·경북(구미)교육청 관내 초등 교사들을 대상으로 한 연구이므로, 중·고등학교와 전국 단위의 연구로 확대하여 실시할 필요가 있다.

참고문헌

- 권용섭. (2016). 지방자치단체장의 진성리더십이 조직시민행동과 조직침묵에 미치는 영향. 박사학위논문. 경운대학교.
- 김미선. (2009). 조직정치지각과 조직공정성이 조직시민행동, 직무긴장, 이직의도에 미치는 영향 및 조직지원인식의 매개효과. 박사학위논문. 영남대학교.
- 노컷뉴스. (2018.02.06.). '동료 괴롭힘에 투신 교사' 여고생들 “방관도 살인” 대자보. <http://www.nocutnews.co.kr/news/4919325>에서 2018. 6. 22. 인출.
- 무카스디어. (2017.03.31.). 정유라發 입시비리 후폭풍...체육특기자 관리 '엄격·강화'. <https://mookas.com/news/15506>에서 2018. 6. 22. 인출.
- 문지영. (2014). 리더의 행동적 성실성과 조직시민행동이 조직유효성에 미치는 영향. 박사학위논문. 성균관대학교.
- 박옥선. (2015). 학교장의 변혁적리더십이 조직공정성을 매개로 학교조직효과성에 미치는 영향. 박사학위논문. 성균관대학교.
- 박재춘. (2016). 조직정치지각, LMX, 친사회적 발언행동 및 종업원 태도의 관계: 불확실성관리이론 관점에서 LMX 및 친사회적 발언행동의 조절효과를 중심으로. **조직과 인사관리연구**, 40(3), 31-58.
- 박지혜. (2016). 조직 구성원 침묵행동의 선행요인에 관한 연구. 박사학위논문. 연세대학교.
- 박준현. (2008). 교장의 변혁적 리더십과 교사의 조직시민행동 관계에서 조직몰입의 매개효과. 석사학위논문. 경북대학교.
- 신규희. (2013). 상사의 공정성이 종사원의 침묵 행위와 정서·경력몰입에 미치는 영향: 호텔 F&B 조직을 중심으로. 박사학위논문. 경희대학교.
- 신원철. (2016). 조직문화와 조직공정성이 효과성에 미치는 영향. 박사학위논문. 한양대학교.
- 양병철. (2016). 조직공정성이 다중초점 변인들에 미치는 차별적 영향과 지원인식 및 정치지각의 매개효과. 박사학위논문. 제주대학교.
- 이미경. (2017). 종업원침묵의 영향요인과 결과요인: 조직공정성, 상사신뢰, 조직시민행동을 중심으로. 박사학위논문. 한양대학교.
- 이병관. (2003). 스포츠시설 종사자의 공정성 인식이 조직시민행동 및 서비스 품질에 미치는 영향. 박사학위논문. 단국대학교.
- 이재운. (2017). 교사의 교원성과급에 대한 공정성 지각, 대인신뢰, 조직몰입 및 조직시민행동 간의 구조관계. 박사학위논문. 인하대학교.
- 이종민. (2015). 정치적 행동 동기가 조직시민행동에 미치는 영향: 조직정치지각과 정치적 기술의 조절효과 중심으로. 박사학위논문. 단국대학교.

- 이종완. (2015). 성과연계보상에 대한 공정성 지각이 조직유효성에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과 및 기업규모의 조절효과 검증을 중심으로. 박사학위논문. 영남대학교.
- 우종필. (2013). **우종필교수의 구조방정식모델 개념과 이해**. 서울: 한나래출판사.
- 장미. (2012). 상사의 리더십과 절차공정성의 부재가 종업원 침묵에 미치는 영향: 지각된 불확실성을 통한 위협추구성향의 조절된 매개효과. 석사학위논문. 고려대학교.
- 전북일보. (2017.7.27.). 내년 초 폐교되는 '전주 자립학교'교사들 어디로..., <http://www.jjan.kr/news/articleView.html?idxno=1133961>에서 2018. 6. 22. 인출
- 정승환. (2017). 사회교환이론과 사회적 자본을 통한 온라인 환경에서의 사회적 지식공유에 대한 논의: 게임이론과 행위자기반모형을 적용하여. 박사학위논문. 한양대학교.
- 정현신. (2012). 종업원 침묵: 발언과 침묵 행동의 변별성 검증 및 방어적, 체념적 침묵 행동의 전염. 박사학위논문. 고려대학교.
- 최소연. (2004). 사회복지사의 조직시민행동에 관한 연구. 사회복지학 박사학위 논문. 이화여자대학교.
- 최시인. (2017). 공기업의 조직침묵 영향요인과 효과에 대한 연구. 석사학위 논문. 서울여자대학교.
- 최용배. (2013). 태권도 심판의 조직공정성 지각과 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행동의 관계. 박사학위논문. 동아대학교.
- 추재엽. (2017). 조직문화 조직공정성이 조직효과성에 미치는 영향: 조직커뮤니케이션과 임파워먼트의 매개효과를 중심으로. 박사학위논문. 한양대학교.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors*. The Ohio State University.
- Greenberg, J., & E. A. Lind (2000). "The Pursuit of Organizational Justice: From Conceptualization to Implication to Application". In C. L. Cooper & E. A. Locke (eds). *Industrial and Organizational Psychology*. 72-108
- Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2003). *Shades of silence: emerging themes and future directions for research on silence in organizations*. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). *Organizational silence: A barrier to change and development in pluralistic world*. *Academy of Management Review*, 25, 706-725
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The "Good Solier" Syndrome*, Lexington: Lexington Books
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). *Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice*. K. M. Rowland & G. R. Ferris. (Eds.), *Research*

in personnel and Human Resources Management, Vol. 20, 331-369. New-York:
JAL press

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). *Conceptualizing employee silence and employee voice as multimentional constructs. Journal of management Studies, 40(6):* 1359-1392

YTN. (2017.07.30.). “전교생 1/3 이상 성추행 피해 호소” 학교는 정말 몰랐나?. 사회면
http://www.ytn.co.kr/_ln/0103_201707301235439832에서 2018. 6. 22. 인출

ABSTRACT

Analysis of the Structural Relationship of Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior and Organizational Silence in the School Organization

Park, Junhyun(Kyungpook National University)

Shin, Sangmyong(Kyungpook National University)

The purpose of this study is to clarify the structural relationship between organizational justice, organizational citizenship behavior and organizational silence with regard to organizational silence, which is still lacking research in school organization. The research was conducted on elementary schools in Daegu and Gyeongbuk (Gumi) education offices and analyzed the direct effects, indirect effects, and total effects of organizational justice, organizational citizenship behavior, and organizational silence. As a result, organizational justice and organizational citizenship behaviors were found to have significant negative effects directly on organizational silence. Organizational justice was also indirectly influenced by organizational citizenship behavior. Also, the static effect of organizational justice directly on organizational citizenship behavior was significant. Based on the results of the research, school administrators need to check the structural relationship of the school members and the decision making process so that the organization feels fair and build positive social exchange relationships with school members so that they can be more positive. In addition, school organizations need to study not only organizational variables, but also organizational silence using individual-level variables. Finally, the research subjects need to be expanded to middle and high schools and nationwide.

[Key words] **Organizational justice, Organizational citizenship behavior, Organizational silence**