

## 밀레니얼 세대 교사의 조직공정성 지각이 조직몰입에 미치는 영향 : 조직냉소주의의 매개효과를 중심으로

김 견 숙(경북대학교사범대학부설초등학교 교사)  
신 상 명(경북대학교 교수)\*

### 요 약

본 연구의 목적은 학교조직에서 밀레니얼 세대 교사의 조직공정성 지각이 조직몰입에 미치는 영향 및 조직냉소주의의 매개효과를 밝히는 데 있다. 이를 위해 초·중등교사 중 밀레니얼 세대에 해당하는 1980년 이후 출생한 교사 243명을 대상으로 설문조사를 실시하여 자료를 수집하였다. 연구 결과, 밀레니얼 세대 교사의 조직공정성 지각은 조직냉소주의에 통계적으로 유의한 부(-)적 효과가 있었으며, 조직몰입에 통계적으로 유의한 정(+)적 영향을 미치고 있었다. 조직냉소주의는 조직몰입에 유의한 부(-)적 관련성이 있었으며, 조직공정성 지각이 조직냉소주의를 통해 조직몰입에 통계적으로 유의한 매개효과를 가지는 것으로 분석되었다. 이와 같은 연구 결과는 세대교체의 시기에서 조직에 대한 공정성 지각과 냉소주의가 밀레니얼 세대 교사의 조직몰입 등 조직의 유효성을 설명하는 중요한 영역이 될 수 있다는 점, 조직몰입을 위하여 공정성을 강화한 시스템 요구 및 정책 운영상의 투명성 제고 등이 필요함을 시사한다. 또한 선행연구에서 검증된 변수를 활용하여 밀레니얼 세대 교사들의 조직몰입에 미치는 다양한 요인들을 실증할 필요가 있다.

[주제어] : 조직냉소주의, 조직공정성, 밀레니얼 교사, 조직몰입

## I. 서 론

최근 학교조직에서 발생하는 각종 문제 상황에서 '밀레니얼 세대 교사'와 관련한 사안들이 꾸준히 생겨나고 있다. 김재원, 정바울(2018)은 밀레니얼 세대가 학교 업무로 개인적인 삶을 침해받는 것을 원치 않기 때문에 학교 조직 내에서 갈등을 일으킨다고 설명

\* 교신저자(smshin@knu.ac.kr)  
■ 접수일(2020.06.20), 심사일(2020.07.06), 게재확정일(2020.08.14)

하고 있으며, 기성세대는 이들을 조직에 대한 배려심과 소통이 부족한 '얕미운 교사'로 바라보기도 한다(주간교육신문, 2018.07.06. 사회면 기사). 그러나 밀레니얼 세대 교사 역시 변화하지 않는 교육 시스템, 소모적이고 반복적인 행정업무, 소통이 어려운 수직적인 문화를 느끼는 가운데 학교에 대한 갈등을 가진다(인디스쿨 진저티프로젝트 연구팀, 2018).

조직 내에서 이루어지는 보상, 제도, 의사결정 등에 대한 개인의 인식을 의미하는 조직공정성에 대한 지각은 구성원들로 하여금 조직에 몰입하게 만드는 큰 요인이며, 조직공정성에 대한 불만은 조직구성원들의 방어적 행동으로 연결되고 있다(김학수, 1997). 한광현(2004)은 조직 구성원들이 불공정성을 지각할 때, 자신의 노력에 대한 공정성을 되찾기 위한 행동으로 조직발전을 위한 변화에 동참하지 않고 저항하는 등 조직 내에서 부정적 행위를 보일 수 있다고 하였다.

밀레니얼 세대 교사는 상명하복, 위계질서, 소통 부재의 문화 등 부당한 명령이나 지시, 불공정한 문화에 적응하지 못하며, 대부분 본인이 경험했던 권위주의적 관리자와 시대착오적인 문화에 대한 부정적인 인식을 가지고 있다. 이들은 학교나 학생을 그저 업무로 취급하면서 학교의 의견을 표면적으로만 받아들이는 수동적이고 소극적인 모습을 보이기도 하며, 학교에 대한 반감이나 회의감으로 본분에 충실하지 않는 모습을 보이기도 한다(윤소희, 유미라, 김지선, 김도기, 2019). 이는 조직 내에서 발생하는 상황들에 대한 기대가 충족되지 못한 실망감에서 작용할 수 있는 감정인 조직냉소주의(organizational cynicism)로 설명될 수 있다. 김대원(2015)은 조직냉소주의를 지닌 구성원은 이직의도, 행동차원에서의 비협조, 정서적 무력감, 소외감, 분노, 적대감을 가지게 된다고 설명한다. 밀레니얼 세대 교사가 조직공정성의 부재 상황에서 지니는 조직냉소주의는 조직의 성과에 부정적으로 작용할 수 있다.

한편, 밀레니얼 세대 교사들이 기성세대 이상으로 조직에 적극적으로 몰입하는 모습도 찾아볼 수 있다. 김재원, 정바울(2018)은 밀레니얼 세대 교사들이 자율적학습공동체 참여, 수업 전문성 향상 활동, 자기계발 등의 과정에 참여하면서 전문직, 교사 리더, 연수 전문가 등 대안적인 경력 전망을 희망하는 특징적 몰입 양상에 주목한다. 이들의 조직에 대한 몰입(organizational commitment)은 조직에 대한 구성원들의 심리적 애착의 행위로서 개인과 조직의 발전에 밀접한 관계가 있다(홍석, 2012). 박종주, 류지원(2006)은 특히 일선의 공무원들이 조직공정성을 긍정적으로 지각할 때, 자기 직무에 더욱 만족하면서 이를 통한 자발적이고 희생적 태도·행위가 발생한다는 것을 밝혔다.

각 언론에서는 2021년부터 소위 베이비부머 세대 교사들이 교직을 은퇴하기 시작하는 기점으로 교직사회의 주류였던 세대가 밀레니얼 세대로 급격한 교체를 맞을 것이라는 예측을 하고 있다(주간교육신문, 2018.07.05.). 교직사회에서 이들의 비중이 늘어나는 만

큼, 밀레니얼 세대 교사에 대한 제반 문제에 관심을 가질 필요성은 충분하다. 특히 조직 공정성, 조직냉소주의가 조직몰입에 미치는 영향을 규명한 연구는 일부 존재하나 각각 기업종사자, 사회복지사를 연구대상으로 한정한다는 점에서 학교조직의 특수성을 반영하기는 어려움이 있다(차동욱(2004), 강철희, 주명관, 이상철(2012)). 또한 기존의 연구들이 조직냉소주의에 대한 관찰변수 하위변수를 구분하지 않고 차동욱(2004)은 7문항으로, 강철희 외(2012)는 6문항으로 하위변수 구분 없이 측정하고 있다. 이러한 점은 본 연구에서 조직냉소주의 변인에 대한 보완 방향을 제시할 수 있다.

본 연구는 밀레니얼 세대 교사의 조직공정성 지각과 조직냉소주의가 교사의 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 분석하여, 향후 중심 세대의 교체에 따른 학교조직의 운영에 대한 시사점을 탐색하기 위하여 추진되었다. 본 연구의 구체적인 연구 문제는 다음과 같다.

첫째, 학교조직에서 밀레니얼 세대 교사의 조직공정성 지각과 조직냉소주의는 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는가?

둘째, 학교조직에서 밀레니얼 세대 교사의 조직공정성 지각과 조직몰입에서 조직냉소주의는 어떠한 매개효과를 가지고 있는가?

셋째, 학교조직에서 밀레니얼 세대 교사의 조직몰입을 위한 이론적·실천적 시사점은 무엇인가?

## II. 이론적 배경

### 1. 조직공정성(Organizational Justice)

조직공정성(organizational justice)이란 조직구성원들이 조직 내에서 공정하게 대우 받는 상태로 결과물의 크기와 가치, 배분 기준, 절차적 합리성, 태도나 행동 등에 영향을 주는 요인 등으로 정의할 수 있다(문형구, 최병권, 고욱, 2009). Thurston과 Mcnall(2010)은 조직공정성을 조직 내의 정당한 분배가 적절한 절차로 이루어져, 조직원이 적합한 대우를 받는 균형 있는 상태로 정의하며, 조직구성원의 기대에 대한 심리적 보상을 의미하는 개념으로 설명한다.

공정성 이론은 Leon Festinger의 인지부조화이론(cognitive dissonance theory)을 교환이론(exchange theory)의 모형에 대입한 이론의 하나이다(이종수, 2009). 인지부조화 이론은 조직행동학적 측면에서 조직구성원의 공정성에 대한 태도 반응에 대하여 설명하고 있다. 사람들은 자기가 준 것과 받은 것을 상대방과 비교하여 공정한지를 살펴보고, 그

렇지 않다면 인지부조화가 불공정성을 시정하기 위한 행동을 선택한다.

Adams(1963)의 공정성 이론에서 중점적으로 이야기되었던 분배공정성(distributive justice)은 의사결정의 과정을 거친 결과물에 대해 구성원들이 공정하다고 느끼는 것을 의미한다. 그러나 분배공정성만으로 공정성을 설명하기 어렵다는 학자들의 인식 이후 절차공정성(procedural justice)의 개념이 추가되었으며(Thibaut & Walker, 1975), 구성원들의 인간관계, 관리적 측면의 공정성인 상호작용공정성(interactional justice) 개념도 도입되었다(Bies & Moag, 1996). Greenberg과 Lind(2000)는 상호작용공정성 개념의 추가를 조직공정성 논의에서 가장 훌륭한 성과로 언급하며 3요인 이론을 주목받는 유형으로 소개한 바 있다.

이러한 조직공정성에 대한 인식은 조직에 대한 조직몰입, 조직만족, 혁신, 조직시민행동 등 조직유효성(organizational effectiveness)에 영향을 미친다. 오석홍(2020)은 공정성에 대한 인식이 주관적 판단과 신념에 의하여 좌우되며 다양한 개인적, 사회적, 환경적 요인들이 종합적으로 작용함을 가정하고 있다. 김명언, 이현정(1992) 역시 이러한 공정성 인식의 평가기준과 반응행동이 사회·문화·환경 요인에 따라서 달라진다는 것을 밝혔다. 강경석, 홍철희(2008)는 교사가 조직공정성을 인식하는 것이 교사의 혁신행동과 조직시민행동에 정적인 영향을 미친다는 것을 밝히기도 하였으며, 이 외에도 경찰공무원, 지방공무원, 기업 구성원 등 다양한 직종에서 연구되고 있다(박종주, 류지원(2006), 최낙범, 엄석진(2013), 김종국(2016)).

Newl Howe와 William Strauss(1991)가 처음 언급한 '밀레니얼 세대'는 1982년부터 2004년 사이의 출생자로, 공정성에 민감한 세대다. 윤소희 외(2019)는 N세대 교사가 고경력 교사가 보이는 권위주의, 힘든 일은 젊은 교사에게만 시키는 업무 분장 등 학교의 불공정함을 느끼는 과정에서 자신을 노동직관에 입각한 교사로 인식하는 과정을 밝혔다. 이는 밀레니얼 세대의 학교조직 공정성 지각 정도가 조직 몰입에 중요한 변인이 될 수 있다는 것을 시사한다. 이러한 논의를 토대로 본 연구에서는 초·중등학교 조직에서 조직공정성 지각을 측정할 함상규(2007)의 연구를 참고하여 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성을 조직공정성 지각의 하위요소로 설정하였다.

## 2. 조직냉소주의(Organization Cynicism)

조직냉소주의(organization cynicism)는 조직구성원이 조직에서의 경험에 기초하여 조직이나 조직 내에서의 대상이나 조직의 변화에 대한 시도 등에 대하여 갖는 부정적인 신념이나 정서, 태도, 행동 등으로 정의된다(강철희, 김교성, 2003). 이는 변화를 시도하는 대상에 대한 불신, 비윤리성, 진실성 부족 등에 따른 조직에 대한 절망, 좌절, 체념

등의 정서이다. Andersson과 Bateman(1997) 과도한 경영진 보상, 급격한 조직성과 하락, 대규모 정리해고 등에서 구성원이 조직의 제도나 관행의 부당함에 직면했을 때 조직냉소주의를 경험한다고 하였다. 수시로 변화하는 특성을 지닌 현대의 조직들은 구성원들이 조직냉소주의에 직면할 가능성이 더욱 커졌다고 볼 수 있다(강리경, 김선혁, 2017).

냉소주의는 과거에는 인간 본성에 대한 철학, 개인의 불신, 조소 등의 성격 특성으로 정의하는 경우가 많았지만, 현재는 개인적 특성과는 다른 것으로 정의된다(Kanter & Mirvis, 1989). Wanous, Reichers와 Austin(2000)은 조직냉소주의가 조직의 변화과정에서 리더의 능력, 구성원의 소외 등으로 발생하게 되는 조직에 대한 냉소적 태도로 정의하며, 개인이 지닌 성격적인 특성과 관련이 없음을 밝혔다. 이일호, 김기태와 이동섭(2011) 역시 냉소주의가 특정의 사람, 사건, 조직 등에 대한 경험과 평가에 의해 형성되고 변화할 수 있기 때문에 성격보다는 태도에 더 근접하다고 주장하였다. 이는 조직냉소주의가 환경요인에 따라 변하기 쉬운 특정 대상에 대한 태도의 하나라는 것을 의미한다.

조직냉소주의는 최근 연구에서도 단일 변수로 이루어진 경우가 많다(권혁남(2012), 김은경(2017), 오상은(2010), 이영록(2016)). 하지만 Anderson(1996)은 조직냉소주의가 인지적, 정서적, 행동적 요인들로 구성되어 있음을 밝히기도 하였으며, Dean, Brandes와 Dharwadkar(1998)은 조직의 구성원들이 조직에 대한 조직정보의 공유에서 자신이 제외되거나 의견이 수용되지 않을 경우 발생하는 인지적 냉소, 경영진과 상사, 혁신, 조직문화 등에 대한 불만으로 발생하는 정서적 냉소, 무관심, 비협조, 복지부동, 이직 등의 부정적 행동을 하는 행동적 냉소의 세 가지 행동경향으로 구분하여 정의하고 있다.

한편, 차동욱(2004)은 근속년수가 늘어날수록, 직급이 높아질수록, 나이가 많을수록 조직냉소주의가 감소하는 현상을 추가적으로 확인하며 향후 세대별로 종단적인 연구가 이루어져야 할 필요성을 제언하기도 하였다. 이는 밀레니얼 세대의 조직냉소주의가 증가하고 있음을 시사한다. 주은수(2019) 역시 밀레니얼 세대의 행동이 기성세대의 고정관념과 질서에 대한 저항이자 소극적인 대응법임을 밝혔는데, 이는 조직냉소주의의 형태와 그 맥락을 같이하고 있다. 이러한 논의를 토대로 본 연구에서는 영유아교육기관 교사를 대상으로 연구된 예남희(2018)의 연구를 참고하여 조직 냉소주의의 하위요소를 인지, 정서, 행동의 3가지 요인으로 설정하였다.

### 3. 조직몰입(Organizational Commitment)

조직몰입(organizational commitment)은 조직구성원이 가진 개인의 태도로서, 조직이 추구하는 목표와 가치에 대한 강한 신앙과 수용, 조직을 위해 좀 더 노력하려는 생각, 조직의 구성원으로서 계속 남아 있으려는 강한 의욕의 세 특성을 가진다(Mowday &

Poter & Steer, 1982). 정인숙, 이수광(2012)은 조직이 유지되면서 발전하기 위하여 조직 구성원들이 무엇인가 하려는 적극적인 관계를 조직몰입으로 정의하고 있으며, Allen과 Meyer(1990)은 자신이 속한 조직에 대하여 나타나는 몰입이나 일체감, 애착심 등으로 조직의 목표, 가치 등에 대한 신뢰와 수용, 조직을 위해 애쓰려는 생각, 계속 조직의 구성원으로 남으려는 강한 의지를 의미한다고 정의하고 있다. 박성원, 김상호(2010)는 이러한 조직몰입은 조직구성원의 유지와 성과 향상의 중요한 수단으로써 구성원의 행동, 태도를 자발적으로 유도하여 조직 자체의 성과에 기여할 수 있기에 조직연구의 중요한 변수라고 언급하고 있다.

Allen과 Mayer(1990)은 조직몰입을 스스로 원하는 마음으로 조직에 몰입하는 정서적 몰입, 조직을 떠나지 않고 계속 머무르려는 지속적 몰입, 도덕적 의무감이나 조직의 목적과 이익을 위하는 방향으로 행동하는 규범적 몰입으로 구분하고 있다. 그러나 많은 학자들이 하위변수와 관련한 논의와 비판을 꾸준히 이어가고 있다. 특히 McGee과 Ford(1987), Allen과 Mayer(1990)는 유지적 몰입이 단일차원이 아니라 '다른 조직에 대한 대안이 없는 경우'와 '자신이 조직을 떠나게 되면서 발생하는 기존 투자에 대한 희생'의 두 가지 하위차원으로 나뉘는 개념이라고 주장하였다. Ko, Price와 Mueller(1997)는 이 두 하위차원 중 '조직을 떠남으로 인해 발생하는 희생'만 유지적 몰입으로 보아야 한다고 주장하기도 하였다. 이목화, 문형구(2014) 역시 국내 조직몰입의 연구에서 유지적 몰입을 단일차원으로 다루는 이유를 파악하고, 앞으로 유지적 몰입의 하위 차원에 대해서도 관심을 가지기를 촉구하였다.

한편, 밀레니얼 세대는 스스로가 조직에 의미 있는 영향을 미치기 원하는 즉각적 책임감(immediate responsibility)을 가지고 있으며, 자신이 담당할 업무의 주인공이기를 원하는 성향을 가지고 있다(Peter Sheahan, 2005). 코로나19 사태에서 전국의 젊은 교사들이 자발적인 원격수업 콘텐츠를 제작·공급한 사례(오마이뉴스, 2020.03.04.) 역시 그러한 예이다. 이들의 조직 몰입은 조직에 대한 구성원들의 심리적 애착 행위로서 개인과 조직의 발전에 밀접한 관계가 있다(홍석, 2012).

이에 본 연구에서는 교사의 조직몰입에 적용하고 있는 홍석(2012), 최경민(2016)의 연구를 참고하되, 기존의 선행연구에 따라 감정적 몰입, 규범적 몰입의 두 변수만을 조직몰입의 하위요소로 설정하였다.

## 4. 변수간의 관계

### 가. 조직공정성 지각과 조직냉소주의와의 관계

한주원(2018)은 구성원이 조직공정성을 높게 지각할수록 조직냉소주의를 줄일 수 있

다는 점에서 조직공정성이 반생산적 행동인 냉소주의를 줄이는 중요한 경영 요인이라는 것을 밝혔다. Anderson and Bateman(1997)은 인사관리시스템에서 보상, 해고 등의 공정성 요인에 대한 인식이 조직냉소주의에 매우 큰 영향을 준다는 연구결과를 보고하고 있으며 특히 분배공정성으로 인하여 조직에 대한 냉소적인 태도를 가지게 된다고 하였다. 배규환(2016)은 분배공정성에 대한 냉소주의적 태도가 직무환경과 상황에 따라 자신의 행동을 변화하는 적응수행을 부적으로 조절하는 효과가 있다는 결과를 확인하였다. 이상의 논의에 근거하여 조직공정성 지각과 조직냉소주의의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설1:** 밀레니얼 세대 교사의 조직공정성 지각은 조직냉소주의에 부적(-)영향을 미칠 것이다.

#### 나. 조직공정성 지각과 조직몰입과의 관계

홍계훈, 윤정구(2013)는 전 국민을 대상으로 이루어지는 한국종합사회조사의 데이터를 이용하여 분배공정성, 절차공정성, 정보공정성에 대한 인식이 높아질수록 조직몰입에 유의미한 정적 효과를 미치고 있음을 검증하였으며, 민경호, 조국행(2002)은 분배공정성 및 절차공정성을 높게 지각할수록 조직몰입이 높아짐을 밝혔다. 박재춘(2016)은 공정성의 상호작용 효과가 조직몰입에 미치는 영향을 근속년수에 따라 확인하는 연구에서 절차공정성을 똑같이 높게 지각하는 직원이라도 근속년수가 짧을수록 불공정한 대우에서의 조직몰입이 더 높고, 반대로 근속년수가 길수록 공정한 대우에서의 조직몰입이 더 높다는 상반된 결과를 발표하여 지위 및 세대별로 공정성의 지각이 조직몰입에 미치는 영향이 다를 수 있음을 밝히기도 했다. 이철기, 이광희(2007)는 조직공정성이 조직몰입에 유의한 영향을 주며, 조직의 규모가 클수록 절차 및 상호작용공정성이 큰 영향을 미칠 수 있다는 것을 밝혔다. 이상의 논의에 근거하여 조직공정성 지각과 조직몰입과의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설2:** 밀레니얼 세대 교사의 조직공정성 지각은 조직몰입에 정적(+)영향을 미칠 것이다.

#### 다. 조직냉소주의와 조직몰입과의 관계

김진희, 이랑(2007)은 조직냉소주의의 선행요인과 조직몰입과의 관계에 대한 연구에서 조직냉소주의가 높아질수록 정서적 조직몰입이 감소되는 한편, 유지적 조직몰입에 대한 조직 냉소주의의 효과는 유의미하지 않음을 밝히기도 했다. 김하얀(2014)은 서비스종사원 대상의 연구에서 조직냉소주의가 조직몰입에 부정적 영향을 미치는 것을 밝히며 조직냉소주의의 관리가 조직유효성에 큰 영향을 미칠 수 있다는 시사점을 제시하고 있다.

Wanous et al.(1994)의 미국 제조업 종사자 대상의 연구에서도 조직구성원들이 조직에 대한 냉소적인 태도를 보일 때 직무에 대한 몰입이 낮아진다는 것을 밝혀내기도 하였다. 선행연구들에서 조직몰입은 대부분 결과변인으로 이야기되고 있음을 확인할 수 있다. 이상의 논의에 근거하여 조직냉소주의와 조직몰입과의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설3:** 밀레니얼 세대 교사의 조직냉소주의는 조직몰입에 부정(-)영향을 미칠 것이다.

#### 라. 조직공정성 지각과 조직냉소주의, 조직몰입 간의 관계

조직공정성, 조직몰입, 조직냉소주의 간의 관계를 함께 살펴본 연구는 드문 편이다. 강철희 외(2012)는 사회복지사의 경우에는 조직공정성과 조직몰입 사이의 관계에서 조직냉소주의가 매개효과를 가지지 않는다는 연구결과를 사회복지의 직무특성에 기인하는 것으로 이야기하기도 하였다. 차동욱(2004)은 조직공정성을 분배공정성과 절차공정성의 두 차원으로 나누어 조직냉소주의, 조직몰입과의 관계를 확인하였는데 절차공정성은 조직냉소주의에 부의 영향을 미치지만 분배공정성은 영향을 미치지 않는다고 언급하면서 조직냉소주의가 조직몰입을 감소시킨다는 것을 밝혔다.

조직공정성 지각 및 조직냉소주의가 직무에 대한 몰입을 변화시키는 현상은 인지부조화이론(cognitive dissonance theory)으로 설명될 수 있다. 인지 불일치의 상황에서 개인은 한 쪽 인지를 변화시켜 다른 쪽과 일치시키게 되고 태도의 변화를 일으켜 긴장과 불안울 해소한다(Leon Festinger, 2016). 조직에서는 인지부조화 현상이 일어나는 경우가 많을 수 있는데 임운택(2012)은 개인이 자신의 가치와 일치하지 않는 조직의 괴리에서 심리적 불편함을 겪게 되고, 상황이나 환경에 대한 부정적인 태도와 행동을 보일 수 있다고 주장한다. 한규석(2005) 역시 이러한 경우 사람들이 자신의 태도와 반대되는 행동을 취하면서도 대상에 대한 태도를 변화시키지 않는다고 주장하였다.

김종재(2010)는 인지부조화로 인한 대표적인 증상으로 공격(aggression), 합리화(rationalization), 퇴행(regression), 고착(fixation), 체념(resignation) 등을 보인다고 하였다. 이는 구성원의 불신, 실망, 경멸, 좌절, 노여움 등의 감정을 포괄하는 개념인 조직냉소주의와 맥락을 같이한다(Stanley & Topolnytsky, 2005). 이러한 상황이 만연하게 되면 조직 목표 달성을 위한 실행에 형식적이고 위선적인 행동 및 보이지 않는 저항으로 조직의 요구하는 목표에 대한 장애 요소로 작용하며 조직 유효성을 약화시킨다(김진희, 심원술, 2004).

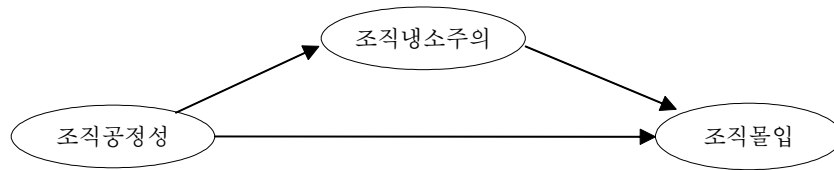
실증 연구를 근거로 설정한 가설 1에서 가설 3까지의 논의에서 조직공정성 지각은 조직냉소주의의 영향요인으로 작용하고, 조직냉소주의는 조직몰입에 영향을 미친다는 논리를 성립할 수 있다. 이러한 논의에 근거하여 조직공정성 지각과 조직냉소주의, 조직몰



입의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설4:** 밀레니얼 세대 교사의 조직공정성 지각은 조직몰입에 대해 조직냉소주의를 통한 간접적인 정적(+)영향을 미칠 것이다.

밀레니얼 세대 교사의 조직공정성 지각과 조직 냉소주의가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 가설들을 검증하기 위해 [그림 1]과 같은 연구 모형을 설정하였다.



[그림 1] 연구모형

### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 연구대상 및 표집

본 연구는 대구 및 경북교육청 관내에 소재하고 있는 초중등학교 교사 중 밀레니얼 세대에 해당하는 1980년생 이후 출생년도의 교사를 대상으로 하였다. 표본은 표본추출법 중 유층무선표집(Statified Random Sampling)의 방법을 사용하였다. 이 때, 교사의 출생년도, 성별, 직위, 교육경력, 학교규모 등을 고려하여 균형 있게 배부하여 표본의 양적 편중을 방지하였다. 현재 교육청 내에 밀레니얼 세대 교사 수, 남교사 수, 직위 등에서 불균형이 있기 때문에 비율적 유층표집은 실시하지 않았다.

사전조사(Pilot test)를 실시하기 전 측정도구의 타당도를 검증하기 위하여 2019년 11월 18일부터 11월 18일까지 교육행정 전공 지도교수, 전공 강사, 박사학위 수여자의 전문가 3인에게 자문을 구하여 설문 문항 검토를 거치면서 측정 내용의 대표성 등 내용타당도(content validity)를 검증하였다. 2019년 12월 1일부터 50명의 교사를 대상으로 사전 조사를 한 후, 피험자의 입장에서 안면타당도(face validity)를 확보하였으며, 결과를 바탕으로 전문가 3인과 설문 내용의 이해도 등을 재검토하였다. 이후 설문 문항을 최종적으로 원 문항을 수정 없이 확정하여 온라인 설문지를 작성하였다. 작성된 설문지는 2020년 1월 3일부터 1달 간 교사의 출생년도, 성별, 직위, 교육경력, 학교규모 등을 고려하여 대구 및 경북교육청 관내 초·중·고등학교에 배포하였다. 온라인 설문 결과에서 전체 문항을 단일로 답한 불성실한 응답 13부를 제외하여 총 243부를 분석하였다. 연구대

상에 대한 배경분석 결과는 <표 1>과 같다.

<표 1> 연구 대상 배경분석 결과

구분		빈도(%)	계(%)	
교사변인	성별	남자교사	92(37.9)	243(100.0)
		여자교사	151(62.1)	
	직위	부장교사	67(27.6)	243(100.0)
		일반교사	176(72.4)	
	출생년도	1995년 이후 출생	17(7.0)	243(100.0)
		1990년~1994년	44(18.1)	
		1985년~1989년	125(51.4)	
		1980년~1984년	57(23.5)	
	교육경력	5년 미만	59(24.3)	243(100.0)
		5년 이상 10년 미만	106(43.6)	
		10년 이상 15년 미만	64(26.3)	
		15년 이상 20년 미만	14(5.8)	
	학교규모	18학급 이하	66(27.2)	243(100.0)
		19학급~36학급	136(56.0)	
		37학급 이상	41(16.8)	
전체		243(100.0)		

### 3. 측정도구

조직공정성을 측정하기 위해 연구에서 사용된 측정 문항은 Price & Mueller(1986)가 개발한 분배공정성 문항, Leventhai(1976)가 개발한 절차공정성 문항, Moorman(1991)이 개발한 상호작용공정성 문항을 초·중등교사를 대상으로 활용한 함상규(2007)의 문항을 사용하였고, 조직냉소주의는 박영희(2001)의 척도를 영유아교육기관 교사에게 적합하도록 수정한 예남희(2014)의 문항을 초·중등 교사에 맞게 수정하여 사용하였다. 또 조직몰입의 경우 Meyer & Allen(1991), Mowday et al(1982)이 개발한 측정도구를 수정하여 홍석(2012)이 활용한 측정도구를 사용하되, 이론적 배경에서 논의된 학자들의 견해를 따라 하위요소 중 지속적 몰입을 제외한 감정적 몰입과 규범적 몰입만을 측정 하위변수로 설정하였다. 측정도구의 신뢰도와 타당도를 위해 예비조사를 시행하여 연구 목적에 맞도록 설문지를 보완하여 활용한 결과, 조직공정성은 15문항, 조직냉소주의는 20문항, 조직몰입은 10문항, 교사변인 5문항으로 총 49문항이 구성되었다. 측정도구의 구성과 문항 내용, 신뢰도 분석결과는 <표 2>와 같다.

<표 2> 측정도구의 구성 및 신뢰도 분석 결과

잠재변수	관찰변수	조작적 정의	문항수	신뢰도	
조직 공정성	분배 공정성	성과에 관련 있다고 지각하는 투입에 대해 구성원이 보상받는 정도	5	.957	.954
	절차 공정성	결과를 획득하는데 사용된 기준이나 과정을 공정하다고 지각하는 정도	5	.909	
	상호작용 공정성	공식적 절차가 시행되거나 설명된 때에 공정한 대우를 받은 정도	5	.903	
조직 냉소주의	인지	조직 변화, 혁신 정책, 경영진, 조직문화 등 조직에 대한 부정적인 확신	6	.878	.943
	정서	무력감, 거리감, 소외감, 분노, 적대감 등 조직에 대한 부적 감정	9	.930	
	행동	비협조, 복지부동, 이직의도 등 조직에 대한 태도	5	.662	
조직몰입	감정적 몰입	조직과 구성원의 가치가 일치하여 조직에 남아있으려는 몰입의 형태	5	.848	.866
	규범적 몰입	조직에 들어오기 전후의 개인적 경험으로 형성된 의무감으로 조직에 남아있으려는 몰입의 형태	5	.741	

본 연구에서는 설문지의 신뢰성을 측정하기 위하여 항목 간 내적 일관성에 대한 신뢰도로 널리 알려진 Cronbach's  $\alpha$  계수를 사용하였는데, 일반적으로 사회과학 분야에서  $\alpha$  계수가 .6 이상이 되면 신뢰성이 있다고 보아 전체 문항들을 하나의 척도로 종합하여 분석할 수 있다(송지준, 2017). 조직정치지각, 조직냉소주의, 조직몰입에 대한 각 요인의 신뢰도 분석 결과, Cronbach  $\alpha$  값 모두 .6 이상으로 신뢰도가 있는 것으로 나타났으므로, 문항 제거 없이 분석에 모두 이용하였다.

#### 4. 자료 처리 및 분석

연구를 해결하기 위한 자료 처리를 위하여 먼저 SPSS 18.0을 사용하여 신뢰도 분석과 상관관계를 분석하였으며, 잠재변수들의 요인분석 및 구조관계의 파악을 위하여 Amos 18.0을 사용하였다. 연구모형의 신뢰도 검증을 위해 Cronbach's  $\alpha$  계수를 활용하였으며, 변수 특성 및 관련성을 파악하기 위해 기술통계 분석 및 상관관계(Correlation Analysis) 분석을 실시하였다. 타당도 검증을 위해 탐색적 요인분석 및 확인적 요인분석 후 집중 타당성과 판별타당성을 검증하였다. 연구모형의 적합도를 평가하기 위해 절대적합지수와 증분적합지수를 활용하였다. 연구모형의 가설을 검증하기 위해 변인들 간의 경로계

수와 직접효과, 간접효과, 총효과를 분석하였으며, 부트스트래핑을 활용하여 간접효과와 총효과의 유의성을 검증하였다.

## IV. 연구 결과

### 1. 변수 간의 상관관계 분석

상관관계 분석은 각 변수들의 관계가 어떤 방향을 가지고 있으며, 어느 정도 밀접한 관련을 가지고 변화하는지를 알아보기 위하여 실시된다. 상관관계분석은 가설검증에 앞서 모든 가설에 사용되는 변수 간의 관계 강도를 제시함으로써 변수들 간 관련성에 대한 대체적인 윤곽을 제시해준다(송지준, 2017). 조직공정성, 조직냉소주의, 조직몰입 간 상관관계를 분석한 Pearson 상관분석 결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> 변수 간의 상관행렬(N=243)

구분	조직공정성			조직냉소주의			조직몰입	
	분배 공정성 (1)	절차 공정성 (2)	상호작용 공정성 (3)	인지적 냉소 (4)	정서적 냉소 (5)	행동적 냉소 (6)	감정적 몰입 (7)	규범적 몰입 (8)
(1)	1							
(2)	.695**	1						
(3)	.583**	.798**	1					
(4)	-.417**	-.575**	-.669**	1				
(5)	-.497**	-.629**	-.722**	.782**	1			
(6)	-.508**	-.585**	-.625**	.625**	.702**	1		
(7)	.421**	.538**	.612**	-.480**	-.538**	-.557**	1	
(8)	.423**	.471**	.517**	-.401**	-.479**	-.528**	.646**	1

\*\* p<.01

조직공정성의 관찰변수는 조직냉소주의의 관찰변수와의 r값이 -.722(p<.01)에서 -.417(p<.01)로 부적 상관관계를 보였다. 조직공정성의 관찰변수와 조직몰입의 관찰변수와의 r값은 .421(p<.01)에서 .538(p<.01)로 정적 상관관계를 보였다. 조직냉소주의의 관찰변수와 조직몰입의 관찰변수와의 r값은 -.557(p<.01)에서 -.401(p<.01)로 부적 상관관계를 보였다. 이러한 상관관계는 본 연구에서 검증하려고 하는 가설관계들이 모두 지지될 것으로 예상되었다. 절차공정성과 상호작용공정성, 상호작용공정성과 정서적 냉소, 인지적

냉소와 정서적 냉소, 정서적 냉소와 행동적 냉소 간에는 높은 상관이 존재하였다.

## 2. 측정모형의 확인적 요인분석

기존의 이론적 배경을 바탕으로 잠재변인들을 구성하는 측정변인들을 측정하였기 때문에 측정모형의 타당성을 확인하기 위하여 모든 측정변인들에 대한 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였다. 확인적 요인분석은 요인구조에 대한 연구자의 가설을 모형화하고 실제 데이터에 대한 가설 지지의 여부를 모형 부합도라는 관점에서 검증이 가능할 수 있다. 전체 변수에 대한 확인적 요인분석 결과는 <표 4>와 같다.

<표 4> 전체 변수의 확인적 요인분석 결과

χ <sup>2</sup>	DF	χ <sup>2</sup> /DF	p	GFI	TLI	CFI	RMR	RMSEA		
								Mean	LO90	HI90
58.560	17	3.445	.000	.940	.947	.968	.025	.101	.073	.129

카이자승값은 58.560, 자유도는 17이며 p값은 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, CMIN/DF가 3.445으로 카이스퀘어 검정에서 기각되었다. 적합도 지수는 GFI, TLI, CFI가 모두 .9 이상으로 우수한 것으로 나타났으며, RMR은 .05이하이면서 0에 가까울수록 적합성이 좋으므로 모델이 적합하다고 볼 수 있다. 카이자승값의 문제를 보완하는 적합지수인 RMSEA는 .05이하면 매우 좋으며, .08이하면 양호하고, .1이하면 보통인 것으로 판단한다. 본 모델의 결과의 RMSEA의 값이 높으므로, 수정지수를 활용하여 모델을 수정하였다. 수정지수의 값을 확인한 결과 분배공정성의 측정오차와 절차공정성의 측정오차 간 공분산을 설정하였다. 모델 수정 전·후 변수 간 상관관계 값은 조직공정성과 조직냉소주의가 -.834에서 -.836으로, 조직냉소주의와 조직몰입이 -.747에서 -.705로, 조직공정성과 조직몰입은 .709에서 .743으로 나타났다. 모델 수정 후 전체 변수의 확인적 요인분석 결과는 <표 5>와 같다.

<표 5> 모델 수정 후 전체 변수의 확인적 요인분석 결과

χ <sup>2</sup>	DF	χ <sup>2</sup> /DF	p	GFI	TLI	CFI	RMR	RMSEA		
								Mean	LO90	HI90
30.281	16	1.893	.017	.968	.981	.989	.021	.061	.025	.093

수정 후 전체 변수의 확인적 요인분석 결과는 카이제곱값이 30.281, 자유도는 16, p값은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 적합도 지수는 GFI, TLI, CFI 값이 수정 전보다 .968, .981, .989로 더 높아졌으며, RMSEA의 값도 .93에서 .025로 양호한 것으로 나타났다. 잠재변수를 측정하는 관측변수들의 일치성 정도를 알아보는 집중타당성의 결과는 <표 6>과 같다.

<표 6> 전체 변수의 집중타당성

구분	비표준 화계수	S.E.	C.R.	P	표준화 계수	AVE	개념 신뢰도
조직공정성→분배공정성	1.000				.625	.712	.878
조직공정성→절차공정성	1.378	.107	12.922	.000***	.840		
조직공정성→상호작용공정성	1.458	.133	10.961	.000***	.948		
조직냉소주의→ 인지	1.000				.840	.798	.922
조직냉소주의→ 정서	1.086	.061	17.664	.000***	.917		
조직냉소주의→ 행동	.691	.049	13.976	.000***	.773		
조직몰입→감정적 몰입	1.000				.864	.776	.873
조직몰입→규범적 몰입	.845	.078	10.823	.000***	.748		

\*\*\* p<.001

전체 변수의 집중타당성을 알아보기 위하여 요인부하량과 AVE값을 확인한 결과, 위표와 같이 C.R.값이 모두 1.965이상이며, 통계적으로도 유의하고 표준화계수도 .5이상인 것으로 분석되었다. AVE값과 개념신뢰도는 조직공정성이 .714와 .879, 조직냉소주의가 .800과 .923, 조직몰입이 .777과 .874로 모두 .5이상과 .7이상으로 집중타당도를 가지는 것으로 나타났다. 전체 변수의 판별타당성 결과는 <표 7>과 같다.

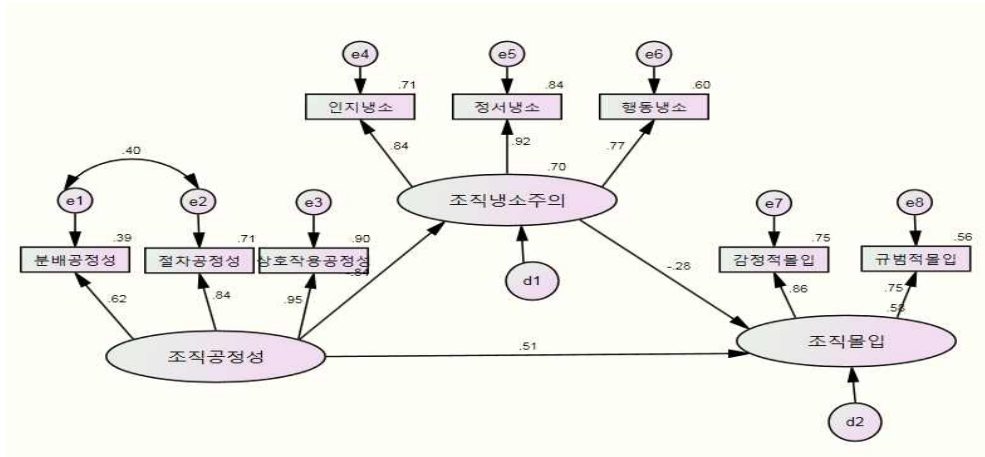
<표 7> 전체 변수의 판별타당성

구분	AVE	r	r <sup>2</sup>	판별타당성 여부
조직공정성↔조직냉소주의	조직공정성=.71 조직냉소주의=.80	-.836	.699	○
조직공정성↔조직몰입	조직공정성=.71 조직몰입=.78	.743	.552	○
조직냉소주의↔ 조직몰입	조직냉소주의=.80 조직몰입=.78	-.705	.497	○

조직공정성과 조직냉소주의, 조직공정성과 조직몰입, 조직냉소주의와 조직몰입 모두 r<sup>2</sup> 값보다 AVE가 크므로 판별타당성을 가지는 것으로 나타났다.

### 3. 조직공정성, 조직냉소주의, 조직몰입 간의 구조관계

조직공정성, 조직냉소주의, 조직몰입 간의 구조관계를 알아보기 위한 연구모형은 [그림 2]와 같으며, 그 적합도는 <표 8>과 같다.



[그림 2] 조직공정성, 조직냉소주의, 조직몰입 간 구조관계 연구모형

<표 8> 조직공정성, 조직냉소주의, 조직몰입 간 구조관계 연구모형의 적합도

x2	DF	x2/DF	p	GFI	TLI	CFI	RMR	RMSEA		
								Mean	LO90	HI90
30.281	16	1.893	.017	.968	.981	.989	.021	.061	.025	.093

조직공정성, 조직냉소주의, 조직몰입 간의 구조관계 연구모형의 적합도 값을 구한 결과, 카이사승값은 30.381, 자유도는 16이며 p값은 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 적합도 지수는 GFI, TLI, CFI가 모두 .9 이상으로 우수한 것으로 나타났다. RMR 값은 우수하며 RMSEA의 값도 양호한 것으로 나타났다. 변수 간 구조관계 연구모형의 경로를 분석한 결과는 <표 9>과 같다.

&lt;표 9&gt; 변수 간 구조관계 연구모형 경로분석

구조경로	비표준화 계수	표준화 계수	C.R.	P
조직공정성 → 조직냉소주의	-1.123	-.836	-9.396	.000***
조직냉소주의 → 조직몰입	-.242	-.280	-2.213	.027*
조직공정성 → 조직몰입	.589	.508	3.857	.000***

\* p&lt;.05, \*\*\* p&lt;.001

조직공정성이 조직냉소주의에 미치는 효과는 비표준화계수가 -1.123, 표준화계수가 -.836, C.R.값 -9.397, p값은 통계적으로 유의한 것으로 나타나 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직냉소주의가 조직몰입에 미치는 효과는 비표준화계수가 -.242, 표준화계수가 -.280, C.R.값이 -2.213, p값이 통계적으로 유의한 것으로 나타나 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직공정성이 조직몰입에 주는 효과는 비표준화계수가 .589, 표준화계수가 .508, C.R.값이 3.857, p값은 통계적으로 유의한 것으로 나타나 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

#### 4. 조직공정성, 조직냉소주의가 조직몰입에 미치는 직·간접 영향 분석

조직공정성, 조직냉소주의가 조직몰입에 미치는 직·간접 영향을 분석한 결과는 <표 10>과 같다.

&lt;표 10&gt; 최종 연구모형의 직·간접 효과 분석

구조경로	총효과	직접효과	간접효과
조직공정성 → 조직냉소주의	-.836** (p=.003)	-.836** (p=.003)	-
조직공정성 → 조직몰입	.743** (p=.005)	.508** (p=.006)	.234* (p=.011)
조직냉소주의 → 조직몰입	-.280* (p=.012)	-.280* (p=.012)	-

\* p&lt;.05, \*\* p&lt;.01

조직공정성은 조직냉소주의에 직접적으로 미치는 효과는 -.836(p<.01)으로 부적 영향을 주었으며, 조직공정성이 조직몰입에 직접적으로 미치는 효과는 .508(p<.01)으로 정적 영향을 주었다. 조직냉소주의가 조직몰입에 직접적으로 미치는 효과는 -.280(p<.05)으로 부



적영향을 주었으며, 세 직접효과 모두 통계적으로 유의하였다.

간접효과의 유의성을 검증하기 위해 부트스트래핑 검증을 수행하였으며, Two-Tailed Significance(BC)를 이용하여 간접효과의 유의성을 검증하였다. 그 결과, 조직공정성이 조직냉소주의를 완전 매개로 하여 조직몰입에 간접적으로 미치는 영향은 .234( $p < .05$ )으로 통계적으로 유의하였다.

## V. 논의 및 결론

개인의 정체성을 조직과 연계할 지향하는 조직몰입의 태도는 조직이 목적을 달성하는 정도를 의미하는 조직유효성을 측정하는 중요한 지표의 하나이다(주효진(2004)). 느슨한 조직인 학교는 기업 등의 일반적 조직과 달리 이윤 추구, 능률의 향상 등의 일반적 성과 체계가 반영될 수 없으며, 교육의 성과나 교수방식의 개선 확인 등도 어렵다는 점에서 교사의 주체적인 조직몰입이 무엇보다 중요하다. 밀레니얼 세대 교사의 조직몰입은 그 몰입의 정도가 상황별로 다양하다는 특징을 가지고 있었다. 이들이 지속적으로 학교 조직에 몰입할 수 있는 다양한 요인에 대한 연구는 향후 교직사회의 세대교체를 대비하여서도 중요한 사안이다. 밀레니얼 세대 교사의 조직공정성 지각 및 조직냉소주의의 변수와 관련한 본 연구는 이들의 조직몰입을 이끌어내는 한 관점이 될 수 있다. 본 연구에서 실증된 연구 결과를 중심으로 다음과 같은 논의를 할 수 있다.

첫째, 밀레니얼 세대 교사의 조직공정성은 조직냉소주의에 통계적으로 유의한 부적효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 절차공정성이 조직냉소의 예측요인이라는 Brandes(1997)의 연구 및 직원이 지각하는 조직공정성이 조직에 대한 냉소적 태도에 부의 유의한 영향을 미치고 있다는 한주원(2018), 김민우, 이형룡(2013)의 연구와도 일치한다. Anderson & Bateman(1997)은 조직구성원들이 분배공정성을 느끼지 못하면 조직에 대해 부정적인 태도를 가지게 된다는 결과와도 같다.

둘째, 조직공정성은 조직몰입에 통계적으로 유의한 정적효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 절차공정성 및 분배공정성이 조직몰입에 정적인 상관이 있으며, 직무태도에 긍정적인 영향을 미친다는 서은영, 김금미(2013)의 연구와도 같은 맥락이다. 해고 등의 고용조정 상황에서 고용조정 의사결정에 대한 공정성의 인지가 근로자의 조직몰입과 정의 영향관계가 존재한다는 Brockner, Wiesenfeld, Reed, Crover & Martin.(1993)의 연구와도 일치한다.

셋째, 조직냉소주의는 조직몰입에 통계적으로 유의한 부적 효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 조직냉소주의가 조직몰입, 조직구성원의 자발적 조직 관여에 중요한 예측변

수라고 주장한 Brandes(1997)의 연구 결과와 일치한 것으로 나타났다. 또한 구성원들의 학력이 높을수록, 근속년수가 짧을수록 조직에 대한 냉소적인 태도를 가지게 된다는 것을 밝힌 차동옥(2004)의 연구 결과와도 동일한 결과이다.

넷째, 조직공정성과 조직몰입의 관계에서 조직냉소주의의 매개효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 변수간의 직·간접효과를 살펴보면 조직공정성이 조직몰입에 정적 영향을 미치는 직접효과가 .508, 조직냉소주의가 조직몰입에 대한 부적 영향을 미치는 직접효과가 -.280, 조직공정성이 조직냉소주의를 통해 조직몰입에 부적 영향을 미치는 간접효과가 -.836으로 나타났으며, 변수간 직·간접 효과가 모두 통계적으로 유의했다. 이는 기업에 근무하고 있는 종업원을 대상으로 한 차동옥(2004)의 연구와 대부분 일치하나 밀레니얼 세대 교사를 대상으로 한 본 연구에서는 분배공정성이 통계적으로 유의미하게 도출되었다는 점에서 차이를 보인다. 이는 봉급의 수준, 성과급, 업무의 양 등의 업무에 대하여 지급되는 결과물의 의미를 지닌 분배공정성과 관련하여, 밀레니얼 세대가 추가적으로 보상에 만족할수록 조직몰입이 높아진다는 황춘호, 김성훈(2019)의 연구 결과와 일치한다.

본 연구는 밀레니얼 세대 교사의 조직공정성 지각과 조직냉소주의의 요인이 조직몰입에서 부정적 영향변인이 될 수 있다는 논리를 확인한 점에서 다음과 같은 이론적·실천적 차원의 시사점을 갖는다.

첫째, 최근 기업, 서비스 종사원, 사회복지사 등의 다양한 조직에서 밀레니얼 세대에 대한 연구가 최근 꾸준히 이어지고 있다. 밀레니얼 세대의 사회 진출에 따라 이들을 대상으로 하는 연구의 필요성이 강조되면서, 공유 리더십, 팀 효능감, 조직웰빙, 조직몰입, 잼 크래프팅, 직무만족, 팀 구성원 인식 등 다양한 관련 변수가 연구되고 있다(김지영, 김나정(2019), 주은수(2019), 홍성철, 권용주(2019)). 본 연구는 양적 설계의 연구를 통하여 밀레니얼 세대 교사의 조직몰입을 바라보고, 조직공정성 지각, 조직냉소주의의 변수를 통하여 논의하였다는 점에서 시사점이 있다.

둘째, 밀레니얼 세대의 조직공정성 지각과 조직냉소주의가 이들의 조직몰입에 직·간접적인 영향을 주는 변인임을 확인하였다. 김재원, 정바울(2018)의 연구에서 드러났듯이 밀레니얼 세대가 가진 전문성 향상을 통한 특징적이고 적극적인 몰입은 교육전문가로서의 몰입으로 학교 혁신에 긍정적인 영향을 줄 수 있기에 이들이 인지하는 공정성을 살필 필요가 있다는 점을 시사한다. 또한 밀레니얼 세대 교사가 가지는 학교에 대한 조직 냉소주의가 조직유효성을 저해할 수 있다는 점에서, 이들의 냉소주의를 단순한 성향이나 감정으로 치부해서는 안 된다.

셋째, 실무적인 차원에서 학교 조직은 보다 공정하고 합리적으로 운영되어야 한다. 특히 관료제적인 학교의 특징상 학교 관리자로부터 경직성, 위계성 등을 극복하려는 노력

을 시작하는 것이 필요하다. 학교는 정책 운영에서 공정성에 입각한 세부 규정을 교직원과 협의 과정을 통하여 검토하는 등 정책 운영의 방식을 변화하여야 한다. 또한 이를 준수하는 과정에서 특정 세대를 소외하는 등의 불공정한 사안이 발생하지 않도록 정책적 점검이 필요하다.

넷째, 학교조직은 밀레니얼 세대 교사가 지각하는 공정성에 대하여 관심을 가지고, 각종 정책의 실천에 있어서 교사들이 조직에 냉소적인 태도를 가지지 않도록 정책의 필요성이나 운영 주체 및 대상, 추진 과정 등을 투명하게 공개하는 등 교육정책 운영의 방식을 변화할 필요가 있다. Brockner et al.(1993)는 부정적인 정책일수록 이를 은폐하거나 일방적으로 전달하기보다는, 그렇게 결정될 수밖에 없었던 공정한 결정 과정을 구체적으로 공표하는 것이 조직 구성원들의 몰입을 높인다는 것을 밝히기도 했다. 학교조직은 성과급, 근무평정, 중요한 정책 추진 등의 결과 및 배분 과정의 투명한 공개를 보장할 수 있는 규정 마련도 필요하다.

다섯째, 일선학교 정책의 운영이 대체로 1년을 기점으로 순환하며 반복되는 부분이 많다는 점에서, 밀레니얼 세대 교사가 그간 학교에서 관행적으로 운영되는 교육정책 중 어떠한 측면에 있어서 조직불공정성을 강하게 지각하고 있는 지에 대하여 분석하여 개선점을 확인하여야 할 필요도 있다.

끝으로 본 연구의 한계점으로는 연구의 대상을 대구·경북에 소재하고 있는 초·중등학교 밀레니얼 세대 교사를 대상으로 한 점, 조사의 시기가 횡단적인 점, 다양한 변수들을 반영하지 못한 점 등을 들 수 있다. 따라서 조직문화 및 조직풍토에 따른 연구의 범위와 대상을 다르게 적용하고 밀레니얼 세대 교사의 조직냉소주의에 영향을 미치는 여러 변인을 추가적으로 연구할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 강리경, 김선혁. (2017). 변혁적 리더십과 직무스트레스가 조직냉소주의에 미치는 영향-심리적 계약 위반의 매개효과. **인적자원개발연구**, 20(1), 125-156.
- 강경석, 홍철희. (2008). 교사의 조직공정성 인식과 조직시민행동이 교사의 혁신행동에 미치는 영향. **교육행정학연구**, 26(2), 287-315.
- 강철희, 김교성. (2003). 사회복지사의 조직몰입에 관한연구 : 조직냉소주의의 매개효과를 중심으로. **한국사회복지학**, 53, 257-283.
- 강철희, 주명관, 이상철. (2012). 사회복지사의 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직냉소주의와 조직몰입의 통합적 관계에 관한 연구. **한국사회복지학**, 64(1), 31-51.
- 권혁남. (2012). 노동유연성이 중고령자의 직무불안정성, 조직냉소주의, 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문. 한양대학교.
- 김대원. (2015). 조직정치지각과 조직냉소주의 및 비조직몰입간 구조모형 분석: 지방정부 관료들의 부정적 조직몰입 요인 탐색을 중심으로. **행정논총**, 53(1), 239-267.
- 김명언, 이현정. (1992). 조직공정성: 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 봉급만족과의 관계. **한국심리학회지**, 6(2), 11-28.
- 김민우, 이형룡. (2013). 호텔 직원이 지각하는 조직공정성이 조직 냉소적 태도에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과를 중심으로. **호텔경영학연구**, 22(4), 137-157.
- 김은경. (2017). 문화·예술산업의 변혁적 리더십이 규범적 몰입과 집단 효능감에 미치는 영향에 관한 연구 -조직 냉소주의와 직무 의미성의 매개효과를 중심으로-. 박사학위논문. 금오공과대학교.
- 김재원, 정바울. (2018). 밀레니얼세대 초등교사의 직업 동기, 직무 인식, 그리고 경력 전망에 관한 탐색적 연구. **교육행정학연구**, 36(3), 231-249.
- 김중재. (2010). **지식사회의 인간관계-응용과 실전**-. 서울: 박영사.
- 김종국. (2016). CEO교체 이후 종업원의 조직정치지각과 조직공정성 인식이 변화저항과 태도에 미치는 영향에 관한 연구 -조직문화의 조절효과를 중심으로-. 박사학위논문. 경성대학교.
- 김지영, 김나정. (2019). 이상적인 팀 구성원에 대한 세대별 인식: 국내 대기업 근로자들의 인식에 대한 귀납적 탐색 연구. 한국경영학회(편), **한국경영학회 통합학술 발표대회 발표논문집**(pp. 870-894). 서울: 한국경영학회.
- 김진희, 심원술. (2004). 인적자원관리시스템과 지식역량과의 관계에 대한 실증연구 : 제도 내재화 및 냉소적 분위기의 매개효과. **조직과 인사관리연구**, 28(2), 131-169.
- 김진희, 이랑. (2007). 조직 냉소주의 선행요인과 조직몰입과의 관계에 대한 연구. **인사관리연구**, 31(2), 55-81.

- 김하얀. (2014). 서비스종사원의 조직정치지각과 조직몰입의 영향관계: 조직냉소주의의 매개효과. **관광학 연구**, 39(3), 219-240.
- 김학수. (1997). 종업원의 노력회피 성향과 그 원인에 관한 연구. **경영학연구**, 26(1), 37-65.
- 문형구, 최병권, 고옥. (2009). 국내 조직공정성 연구의 동향과 향후 과제, **인사 조직연구**, 17(2), 229-306.
- 민경호, 조국행. (2002). 공정성이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증연구. **인사관리연구**, 26(3), 79-100.
- 박성원, 김상호. (2010). 호텔관리자의 역할 스트레스가 조직몰입에 미치는 영향: 의사결정참여의 조절효과를 중심으로. **관광학 연구**, 31, 23-46.
- 박재춘. (2016). 분배공정성과 상호작용공정성이 조직몰입에 미치는 효과: 절차공정성과 조직지위(고용형태, 근속년수)의 3차항 조절효과를 중심으로. **창조와 혁신**, 9(4), 1-33.
- 박종주, 류지원. (2006). 공무원의 조직공정성 지각이 조직유효성과 행정서비스 품질에 미치는 영향. **지방정부연구**, 10(1), 25-48.
- 배규환. (2016). 조직공정성 인식이 적응수행에 미치는 영향과 조직냉소주의의 조절효과. **대한경영학회(편), 대한경영학회 춘계학술발표대회 발표논문집** (pp. 1-26). 서울: 대한경영학회.
- 서은영, 김금미. (2013). 직업상담자의 조직공정성지각이 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향: 조직후원인식의 매개효과 및 임파워먼트의 조절효과를 중심으로. **상담학연구**, 14(3), 1623-1645.
- 송지준. (2017). **논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법**. 파주: 21세기사.
- 예남희. (2018). 영유아교육기관 교사의 조직몰입에 영향을 미치는 원장의 서번트 리더십과 교사의 조직 냉소주의, 임파워먼트 간의 구조적 관계. 박사학위논문. 대구 카톨릭대학교.
- 오마이뉴스. (2020.03.04.). 코로나19 대구에서 쏘아올린 교사들의 특별한 수업. [http://www.ohmynews.com/NWS\\_Web/View/at\\_pg.aspx?CNTN\\_CD=A0002618363&CMPT\\_CD=P0010&utm\\_source=naver&utm\\_medium=newsearch&utm\\_campaign=naver\\_news](http://www.ohmynews.com/NWS_Web/View/at_pg.aspx?CNTN_CD=A0002618363&CMPT_CD=P0010&utm_source=naver&utm_medium=newsearch&utm_campaign=naver_news)에서 2020.8.3. 인출.
- 오상은. (2010). 항공사 종사원의 직무특성과 이중몰입의 관계에서 조직냉소주의의 매개역할 연구. 박사학위논문. 경기대학교.
- 오석홍. (2020). **조직이론(제10판)**. 서울: 박영사.
- 윤소희, 유미라, 김지선, 김도기. (2019). A초등학교 N세대 교사의 교직생활에 대한 질적 연구. **한국교원교육연구**, 28(3), 315-341.
- 이목화, 문형구. (2014). 국내 조직몰입 연구의 현황과 향후 방향. **조직과 인사관리연구**,

38(2), 143-221.

- 이영록. (2016). 호텔기업 비정규직 구성원이 지각하는 조직냉소주의가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문. 경기대학교.
- 이종수. (2009), **행정학사전**, 서울 : 대영문화사.
- 이철기, 이광희. (2007). 조직공정성과 조직몰입의 관계에 관한 연구: 중소기업과 대기업의 비교연구. **중소기업연구**, 29(3), 75-98.
- 이일호, 김기태, 이동섭. (2011). 조직냉소주의, 서번트 리더십, 조직몰입 간의 관계. **질서경제저널**, 14(4), 19-37.
- 인디스쿨 진저티프로젝트 연구팀. (2018). **Enjoy the waves**. 서울: 인디스쿨.
- 임윤택. (2012). 직무 및 조직 적합성과 직무태도가 이직의도에 미치는 영향: 정규직과 비정규직을 대상으로. 박사학위논문. 서남대학교.
- 정인숙, 이수광. (2012). 내국인 카지노에 있어 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공정성과 임파워먼트의 매개역할을 중심으로. **관광학 연구**, 35, 1-21.
- 주간교육신문. (2018.07.05.). 밀레니얼 교사 그들은 누구?-① IMF 영향, 교직선택 1순위는 경제적 안정·'소확행',  
<http://www.edupress.kr/news/articleView.html?idxno=2492>에서 2020. 5. 5. 인출.
- 주간교육신문. (2018.07.06.). 밀레니얼 교사 그들은 누구?-② 교직과 개인적 삶 균형 중시.. '얌미운 후배' 평가도,  
<http://www.edupress.kr/news/articleView.html?idxno=2493>에서 2020. 5. 5. 인출.
- 주은수. (2019). 밀레니얼세대를 만난 사회복지조직, 어떻게 변화를 견인할 것인가. 한국사회복지행정학회(편), **한국사회복지행정학회 학술대회 발표논문집 10**. (pp. 15-43). 서울: 한국사회복지행정학회.
- 주효진. (2004). 조직구조, 문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구(SEM기법의 적용). 박사학위논문. 영남대학교.
- 차동욱. (2004). 조직냉소주의와 리더십, 조직공정성 및 조직유효성과의 관계. **조직과 인사관리연구**, 28(4), 249-277.
- 최경민. (2016). 초등교사가 지각한 학교조직 문화와 조직 효과성 관계에서 긍정심리자본, 임파워먼트, 조직몰입의 다중 매개효과. 박사학위논문. 계명대학교.
- 최낙범, 엄석진. (2013). 조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 경찰조직에서의 상호작용공정성을 중심으로. **한국행정학보**, 47(3), 181-212.
- 한광현. (2004). 조직공정성이 반생산적 과업행동에 미치는 영향: 부정적 감정성향의 조절효과를 중심으로. **조직과 인사관리연구**, 28(4), 57-84.
- 한규석. (2005). **사회심리학의 이해**. 서울: 학지사.
- 한주원. (2018). 조직공정성 및 조직정치지각이 구성원의 조직냉소주의, 혁신저항, 창의

- 성에 미치는 영향. *비서·사무경영연구*, 27(3), 109-133.
- 함상규. (2007). 조직공정성지각이 행정서비스 품질에 미치는 영향 -초·중등학교 조직을 중심으로- 박사학위논문. 상지대학교.
- 홍계훈, 윤정구. (2013). 조직공정성과 회사의 심리적 계약위반의 인식이 조직몰입과 직무스트레스에 미치는 영향: 대안모델의 탐색. *조직과 인사관리연구*, 3(1), 59-85.
- 홍석. (2012). 학교장의 감성리더십과 교사의 자기주도적 학습능력 및 직무만족이 교사의 학교조직몰입에 미치는 영향. 박사학위 논문. 숭실대학교.
- 홍성철, 권용주. (2019). 호텔기업 밀레니얼 세대 공유 리더십이 팀 효능감과 조직웰빙에 미치는 영향: 팀 효능감 매개효과. *관광레저연구*, 31(5), 229-252.
- 황춘호, 김성훈. (2019). 호텔기업 밀레니얼 세대 공유 리더십이 팀 효능감과 조직웰빙에 미치는 영향: 팀 효능감 매개효과. *관광레저연구*, 31(5), 229-252.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anderson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49, 1395-1418.
- Andersson, L. M. & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some cause and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-470.
- Bies, R. J. & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on negotiations in organizations*, 1, 43-55.
- Brandes, P. M. (1997). *Organizational cynicism: It's nature, antecedent, and consequences*. Unpublished doctoral dissertation. University of Cincinnati.
- Brockner, J., Wiesenfeld, B. M., Reed, T., Crover, S., & Martin, C. (1993). Interactive effect of job content and context on the reactions of layoff survivors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(2), 187-197.
- Dean, J. W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998), Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Greenberg, J., & Lind, E. A. (2000). The pursuit of organizational justice: From conceptualization to implication to application. In C. L. Cooper & E. A. Locke(Eds.), *I/O Psychology: What We Know about Theory and Practice*, Blackwell, Oxford.
- Kanter, D., & Mirvis, P. H. (1989). *The cynical americans*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997), Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in south korea, *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961-973.

- Leon Festinger, 김창대 역. (2016). **인지부조화 이론**. 파주: 나남.
- Leventhal, G. S. (1976), The distribution of reward and resources in groups and organizations, *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 992-129.
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-641.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Moorman, R. H., (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors : Do fairness perceptions influence employee citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Mowday, R. T., Poter, L. W. & Steer, R. M. (1982), *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. NY: New York Academic Press.
- Price, J. L, & Mueller, C. W. (1986), Absenteeism and turnover and work performance among commission sales people. *Journal of Applied Asychology*, 72, 615-621.
- Sheahan, P. (2005). *Generation Y and Surviving: Thriving with generation Y at work* Australia: Hardie Grant Books.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P. & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. NY: William Morrow & Company.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975), *Procedural justice: A psychological analysis*. hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thurston, Jr. P. W., & Mcnall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201-228.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (1994). Organizational cynicism: An initial study. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 269-273.



## ABSTRACT

# The Influences of Millennial Generation Teachers' Perception of Organizational Justice on Organizational Commitment : Mediating Effect of Organizational Cynicism

**Kim, Gyun Suk**(Teacher, Kyungpook National University Elementary School)

**Shin, Sang Myung**(Professor, Kyungpook National University)

The purpose of this study is to clarify the effects of the millennial generation teachers' perception of organizational justice on organizational commitment, and the mediating effect of organizational cynicism in school organizations. For this purpose, a survey was conducted on 243 teachers who were born after 1980, which are millennials among elementary and secondary teachers. The results of the study, The perception of organizational justice of millennial teachers had a significant negative(-) effect on organizational cynicism. and had a statistically significant positive(+) effect on organizational commitment. Organizational cynicism had a significant negative(-) relationship with organizational commitment. Also, it was analyzed that perception of organization justice had a statistically significant mediating effect on organizational commitment through organizational cynicism. The results of this study suggest that the perception of organizational justice and cynicism can be an important area for explaining the effectiveness of the organization, such as the organizational commitment of millennial teachers at the time of generation change. It also suggests that the system needs to strengthen organizational justice and enhance the integrity of policy operation for organizational commitment. Lastly, it suggests that it is necessary to increase the integrity of policy operation and to create an organizational culture that communicates with members. It is necessary to demonstrate various factors affecting the organizational commitment of millennial teachers by using variables verified in previous studies.

[Key words] **Organizational cynicism, Perception of Organizational Justice, Millennial generation teacher, Organizational commitment**