

2023년

한국조직학회

4월 월례세미나



발표

고대유 교수(대진대)

조직침묵 연구동향과 향후 방향

(저변확장과 융합연구를 중심으로)

- 일시 : 2023. 04. 28(금) 16:00~18:00

- 장소 : 상연재 서울역점(서울역 8번출구 메트로타워 2층)

●● 프로그램

세미나 발표

사 회: 이창길 교수(세종대)

발 표: 고대유 교수(대진대)

조직침묵 연구동향과 향후 방향(저변확장과 융합연구를 중심으로)

토 론: 정홍상 교수(경북대), 박현신 교수(동덕여대)

조직침묵 연구 동향과 향후 방향 -저변확장과 융합연구를 중심으로

2023. 4. 28.

발표자: 고대유

- 연구의 배경 및 필요성, 한국적 조직침묵의 개념화
- 2018년도 신진연구자지원사업(연구 기간 2년)
 - 침묵하는 공공조직
 - 한국형 조직침묵의 개념화, 진단, 처방과 비교 연구를 중심으로
- 2020년도 신진연구자지원사업(연구 기간 2년):
 - 침묵 현상의 확장: 조직적 침묵의 이론구축
 - 빅데이터 융합연구
- 2022년도 신진연구자지원사업(연구 기간 2년):
 - 메타분석을 적용한 침묵현상 고찰
 - 민 · 관 그리고 동 · 서양 비교를 중심으로
- 향후 연구 방향과 고민

● 조직침묵

- 업무나 조직을 개선시킬 수 있는 의견, 정보, 아이디어 등을 의도적으로 표현하지 않는 것(Morrison & Milliken, 2000)

● 조직침묵은 부정적 현상

- 구성원간의 아이디어 교류를 차단
- 비도덕적, 불법적인 관행을 묵인
- 전이성(轉移性)

● 2000년대 이후 해외를 중심으로 침묵현상의 부정적 결과들이 보고되기 시작

- 조직몰입, 직무만족 저하
- 조직냉소주의, 이직의도 증가

● 2014년 당시국내 선행연구의 한계점

- 외국에서 논의된 개념을 소개한 정도이며, 한국적 특성을 고려하지 않음
- 대부분 침묵의 결과에 초점, 원인을 분석한 연구는 부족
- 당시 공공조직을 대상으로 수행한 연구는 없음

한국적 조직침묵의 개념

<기존 조직침묵의 개념>

업무나 조직을 개선시킬 수 있는 의견, 정보, 아이디어 등을 의도적으로 표현하지 않는 것

한국 행정
문화
특징

권위주의

의식주의 및
형식주의

가족주의 및
온정주의

족벌 연고주의

침묵에
미치는
영향

상명하복
강화

보수적 행태
조장

가부장적
지배체제 강화

공사의 혼동
조장

<한국적 조직침묵의 개념>

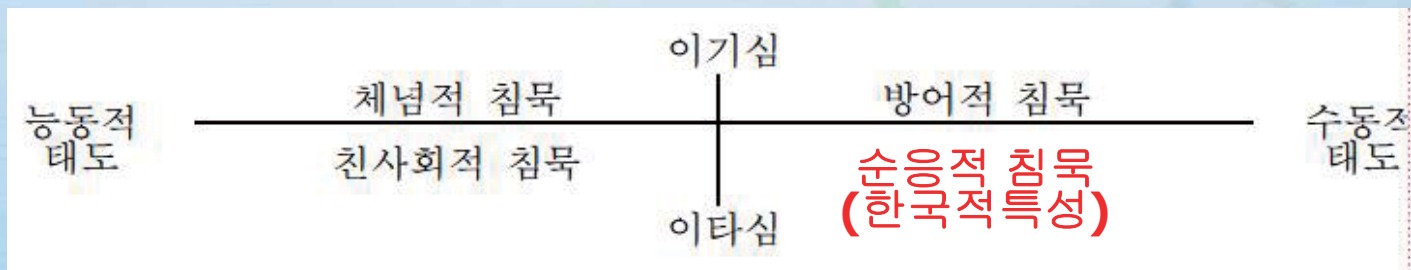
조직 구성원이 조직 내 발생하는 현상이나 상관의 결정에 대해 문제나 개선사항을 인지하더라도, 이를 체념하거나 '상관 혹은 동료'와의 관계 악화를 우려하여 의견이나 이의제기를 회피하는 현상

2018년도 신진연구자지원사업(연구 기간 2년): 침묵하는공공조직

- 계서의식: 한국은 전통적으로 모든 인간관계를 상하로 나누어 생각
- 가족주의: 조직 내 가부장적 지배체제를 강화하고 '눈치'와 '체면'을 강조, 침묵 미덕
- 온정주의: 상급자와 하급자간의 관계에 있어 공식적 과업관계에 '정(情)'을 개입
→ 순응적 풍토를 조성

순응적 침묵이란 조직 내 특정사안에 대한 의견이나 정보가 있음에도 불구하고 '상관의 권위존중, 상.하간의 정과 의라' 등을 이유로 구성원이 침묵을 선택하게 되는 현상을 의미한다.

<그림> 한국적 조직침묵 유형화



<표> 조직침묵관련 문항(순응적 침묵 포함)

	능동적 태도		수동적 태도	
이기심	1. 나는 '상관 혹은 동료'와의 관계악화를 우려하여, 내 생각을 다른 사람에게 이야기 하지 않는다. 2. 어떤 정보를 발설한 후의 결과가 두려워서 그 정보를 나만 알고 넘어갈 때가 있다. 3. 부정적인 피드백이 돌아올 것이 염려되어, 문제에 대한 해결책을 제시하지 않는다. 4. 내 입장이 난처해질 것이 걱정되어, 업무처리를 향상시킬 수 있는 방안을 제시하지 않는다. 5. 내 입장이 난처해질 것이 걱정되어, 어떤 정보를 일부러 빠뜨리고 이야기 하지 않을 때가 있다.	방어적 침묵	6. 나는 조직에 대해 별로 관여하고 싶지 않기 때문에 조직을 변화시킬 수 있는 아이디어를 제시하지 않는다 7. 나는 조직을 떠날 마음이 있어 좋은 아이디어가 있어도 발설하지 않는다. 8. 나와 관련된 문제에 대한 해결책을 남들에게 이야기 하지 않는다. 9. 나는 조직에 별로 관여하고 싶지 않기 때문에 업무처리를 향상시킬수 있는 방안을 제시하지 않는다. 10. 나는 업무능력이 부족하다고 생각하기 때문에, 나 자신을 개선시킬 수 있는 아이디어를 사람들에게 말하지 않는다.	채념적 침묵
이타심	11. 나는 조직에 협조하는 마음에서 기밀사항은 숨긴다. 12. 나는 조직의 이익을 지키기 위해서 조직이 독점적으로 소유한 정보는 보호한다. 13. 나는 조직을 위한 마음에서, 조직의 기밀 정보는 적절히 보호한다. 14. 나는 조직에 해가 될 것 같은 정보는 누설하지 않는다. 15. 나는 조직의 기밀사항을 캐내려는 외부의 압력에 굴하지 않는다.	친사회적 침묵	16. 나는 상관에 순응하는 마음에서 불편한 발언을 하지 않는다. 17. 나는 상관의 권위를 중요시 하기 때문에, 좋은 아이디어가 있어도 상관의 결정과 상충되는 경우 발설하지 않는다. 18. 내 생각보다 상관의 결정이 더 우선이기 때문에, 문제에 대한 해결책을 제시하지 않는 경우가 있다. 19. 나는 상관의 체면이 상할 것을 우려하여, 업무처리를 향상시킬 수 있는 방안을 제시하지 않을 때가 있다. 20. 상관의 입장이 난처해질 것이 걱정되어, 어떤 정보를 일부러 빠뜨리고 이야기 하지 않을 때가 있다.	순응적 침묵

2018년도 신진연구자지원사업(연구 기간 2년): 침묵하는공공조직

● 내부고발과 부패의식과 연관성 입증(새로운 변수와 인과관계 규명)

<그림> 조직침묵의 원인파 결과 변수



2018년도 신진연구자지원사업(연구 기간 2년): 침묵하는공공조직

● 조직침묵 원인 메타분석(민과 관의 차이를 중심으로)

구분		효과크기		체념적 침묵		방어적 침묵		
침묵 원인	저감 효과	큰 효과	상사와의 관계	상사지원인식, 거래적리더십		변혁적리더십, 상사지원인식		
		중간 효과	상사와의 관계	상사에 대한 신뢰, 상호작용공정성, 전문성, 변혁적리더십, 정서적 유대, 도덕성, 충성, 자아인식		거래적리더십, 상사에 대한 신뢰, 정서적유대, 전문성, 상호작용공정성, 충성		
				조직적 특성		분배공정성, 절차공정성		
		작은 효과	상사와의 관계			진성리더십(자아인식, 도덕성)		
				조직적 특성	집단문화, 발전문화		분배공정성, 집단문화, 절차공정성, 발전문화	
					인구통계학적 특성	직위, 학력		직위
	유발 효과	큰 효과	상사와의 관계	자유방임리더십, 비인격적감독		자유방임리더십, 관계갈등, 비인격적감독		
		중간 효과	조직적 특성	조직정치지각(통합), 권위주의		조직정치지각(통합), 권위주의, 조직정치지각(승진보상, 갈등회피)		
		작은 효과	조직적 특성	조직정치지각(승진보상, 갈등회피)				
총효과 크기								
구분				체념적 침묵		방어적 침묵		
침묵 원인	유발효과		0.293(중간효과)		0.299(중간효과)			
	억제효과		-0.276(중간효과)		-0.221(작은효과)			

<표 9> 메타회귀분석-조직침묵을 '저감하는 요인(-)'의 효과크기 차이(민간 vs 공공)

		β	SE	-95%CI	+95%CI	Z-value	p-value	비고
침묵을 억제하는 효과(침묵 원인_조직공정성(분배, 절차, 상호), 조직지원, 상사지원, LMX(정서, 충성, 전문성), 상사에대한 신뢰, 리더십(거래적, 변혁적, 진성, 윤리적), 조직문화(경쟁가치모형: 집단, 합리, 발전))								
체념적 침묵	Constant	-0.307	0.027	-0.360	-0.254	-11.386	0.000***	$R^2=0.00\%$ N=82
	공공 (기준:민간)	0.023	0.051	-0.078	0.125	0.455	0.648	
방어적 침묵	Constant	-0.236	0.027	-0.145	-0.182	-8.645	0.000***	$R^2=0.00\%$ N=86
	공공 (기준:민간)	-0.001	0.054	-0.107	0.106	-0.015	0.987	
체념·방어적 침묵	Constant	-0.269	0.019	-0.307	-0.231	-13.922	0.000***	$R^2=0.00\%$ N=168
	공공 (기준:민간)	0.010	0.038	-0.064	0.084	0.251	0.801	

<표 10> 메타회귀분석-조직침묵을 '유발하는 요인(+)'의 효과크기 차이(민간 vs 공공)

		β	SE	-95%CI	+95%CI	Z-value	p-value	비고
침묵을 유발하는 효과(조직문화(경쟁가치모형: 위계), 권위주의, 비인격적대우, 조직정치지각(통합, 갈등회피, 승진보상, 심리적계약위반, 관계갈등, 자유방임적리더십))								
체념적 침묵	Constant	0.354	0.063	0.229	0.479	5.543	0.000***	$R^2=0.00\%$ N=31
	공공 (기준:민간)	-0.056	0.112	-0.276	0.163	-0.503	0.614	
방어적 침묵	Constant	0.306	0.062	0.183	0.429	4.893	0.000***	$R^2=0.00\%$ N=34
	공공 (기준:민간)	0.072	0.101	-0.126	0.270	0.712	0.476	
체념·방어적 침묵	Constant	0.330	0.044	0.243	0.382	7.454	0.000***	$R^2=0.00\%$ N=65
	공공 (기준:민간)	0.013	0.074	-0.133	0.159	0.174	0.861	

2018년도 신진연구자지원사업(연구 기간 2년): 침묵하는공공조직

● 조직침묵 결과 메타분석(민과 관의 차이를 중심으로)

<표 7> 메타회귀분석-민간과 공공 간 조직침묵이 유발(+)하는 요인 차인 분석

영향요인 별				
구분	효과 크기	체념적 침묵	방어적 침묵	
침묵 결과	유발 효과	큰 효과	반사회적과업행동(통합), 반사회적과업행동(조직에게), 냉소주의(통합), 냉소주의(정서적), 이직의도	반사회적과업행동(통합), 반사회적과업행동(조직에게)
		중간 효과	반사회적과업행동(동료에게), 냉소주의(인지적), 직무스트레스	반사회적과업행동(동료에게), 직무스트레스, 냉소주의(통합), 이직의도, 냉소주의(인지적)
		작은 효과		냉소주의(정서적)
	억제 효과	큰 효과	조직시민행동(참여)	조직시민행동(통합)
		중간 효과	조직몰입(통합), 혁신행동, 직무만족, 조직시민행동(이타심), 조직시민행동(정당성), 조직시민행동(통합)	조직시민행동(참여), 조직몰입(통합), 직무만족, 조직시민행동(정당성), 조직시민행동(이타심), 조직몰입(근속), 혁신행동
		작은 효과		
총효과 크기				
구분		체념적 침묵	방어적 침묵	
침묵 결과	유발효과	0.420(큰 효과)	0.325(중간효과)	
	억제효과	-0.335(중간효과)	-0.323(중간효과)	

		β	SE	-95%CI	+95%CI	Z-value	p-value	비고
침묵이 유발하는 효과(침묵 결과_이직의도, 냉소주의(통합, 인지적, 정서적), 반사회적과업행동(동료, 조직), 직무스트레스)								
체념적 침묵	Constant	0.491	0.040	0.412	0.571	12.137	0.000***	$R^2=0.34\%$ N=42
	공공 (기준 : 민간)	-0.035	0.076	-0.184	0.114	-0.464	0.642	
방어적 침묵	Constant	0.399	0.035	0.329	0.470	11.150	0.000***	$R^2=9.83\%$ N=41
	공공 (기준 : 민간)	-0.157	0.064	-0.283	-0.032	-2.458	0.013*	
체념·방어적 침묵	Constant	0.447	0.027	0.393	0.501	16.131	0.000***	$R^2=5.04\%$ N=83
	공공 (기준 : 민간)	-0.102	0.050	-0.202	-0.002	-2.017	0.043*	

<표 8> 메타회귀분석-민간과 공공 간 조직침묵이 억제(-)하는 요인 차인 분석

		β	SE	-95%CI	+95%CI	Z-value	p-value	비고
침묵이 억제하는 효과(침묵 결과_직무만족, 조직몰입(통합, 정서, 근속), 조직시민행동(통합, 이타, 정당, 참여), 혁신행동)								
체념적 침묵	Constant	-0.364	0.042	-0.448	-0.280	-8.497	0.000***	$R^2=0.00\%$ N=38
	공공 (기준 : 민간)	0.020	0.091	-0.160	0.199	0.214	0.829	
방어적 침묵	Constant	-0.352	0.033	-0.419	-0.286	-10.406	0.000***	$R^2=0.00\%$ N=39
	공공 (기준 : 민간)	0.011	0.075	-0.135	0.156	0.140	0.888	
체념·방어적 침묵	Constant	-0.361	0.027	-0.414	-0.308	-13.396	0.000***	$R^2=0.00\%$ N=77
	공공 (기준 : 민간)	0.018	0.059	-0.097	0.134	0.313	0.754	

● 침묵은 최근 중요한 화두-우리사회의 일상

- 최근 신종 코로나 바이러스 발생이 은폐된 상황에도 침묵하는 중국정부와 WHO
- 국정농단 사건에도 침묵으로 일관하던 과거 정부
- 약자. 피해자. 소수자의 침묵 등

● 기존 조직침묵 연구의 문제-침묵의 주체는 개인

- 조직 내 구성원 행태에 국한
- 침묵과 관련된 유사변수들을 대상만 바꾸어 반복 검증

● “조직침묵”에서 “조직적 침묵”으로 확장

- 사회와 정치·행정 현상에서 발생하는 침묵은 주체와 대상이 매우 다양

➤ “조직침묵”에서 “조직적 침묵”으로 확장

- ✓ 침묵 현상을 국가와 사회'로 확장하여, 개념화, 이론정립, 측정도구 개발을 수행

<표> 조직침묵에서 조직적 침묵으로 확산 개념(연구자의 잠정적 정의와 구분)

구분	용어	침묵의 주체	침묵의 대상
기존개념	조직침묵, 종사원 침묵	조직구성원	동료, 상관
새로운 연구 (외부로 확장)	조직적 침묵	공무원, 공공조직, 소수자, 약자, 언론, 지식인, 정치인, 정부, 국가 등	외부인(시민 등), 소수, 권력층, 다수, 정부, 국가

➤ 조직적 침묵의 주체와 대상

- ✓ 개인/시민/소수/언론/조직/국가 등. 매칭과 상호작용에 따라 침묵유형은 다양함

➤ 4가지 유형(30년간 언론보도자료 사례 포괄적 검토, 이 연구에서 처음 제안)

<표> 침묵의 유형-주체와 대상에 따른 구분

구분		의미	침묵의 주체	침묵의 대상	예시	건수
1	관료주의 침묵	(유형1) 조직(자신)의 문제에 침묵	정치인, 공무원, 공공조직 등	외부(시민 등)	입장을 표명하지 않는 정부 비리에 집단적 침묵	628건
		외부(시민, 문제당사자 등)		제 식구 감싸기	283건	
2	엘리트 침묵	시민을 대변해야할 주체의 침묵	언론, 지식인, 시민단체 등	정부, 정치인, 기득권, 대중	언론의 침묵 정치적인 시민단체	158건
3	소수자 침묵	사회분위기, 관습에 기인한 약자의 침묵	소수, 약자	가해자, 대중	성소수자 침묵 미투운동 관련 이슈	192건
4	국제적 침묵	자국 이익에 따른 외면, 묵인	국가(대통령), 국제사회	타 국가, 국제사회	코로나 발원지 침묵 북한 인권문제	215건

2020년도 신진연구자지원사업(연구 기간 2년): 침묵 현상의 확장: 조직적 침묵의 이론구축-빅데이터 융합연구

- 조직이론과 빅데이터 분석을 결합한 학제간 융합을 지향
 - ✓ 사회/국가의 침묵현상 개념/유형화, 이론화
- (1) 30년간 침묵관련 기사수집/Reading/자료정제/코딩 등 유형분류
 - ✓ 귀납적 연구방식-개별 사례 수집을 통한 유형분류

<그림> 자료추출

1단계: 침묵 단어 포함 신문기사(인용문) 수집-1990년 1월~2021년 8월 21일 기준 35,835건

STEP 02 · 검색 결과

검색필터 초기화

기간 +

1990 (5) ☐

1991 (22) ☐

1992 (24) ☐

뉴스 사실

분석제외 취소 (0)

최신순 10건씩 보기 결과내재 검색

1 / 2000

1990-01-01 ~ 2021-08-29 기준

인용문 추출 결과 35,835 건입니다.

2단계: Reading · 자료정제 · 침묵 유형별 코딩

Reading을 통한 유형화

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
구분	침묵유형	뉴스 식별자	일자	상고	사건/사고	사건/사고 분류	인용문						
유형 4	국제적침묵	02100851.20	20191107	C	사회>사회갈등>시위		중국 공산당의 편에서 언론의 자유에 침묵하는 NSA가 권위주의 체제 소용고 있다						
유형 2	엘리트침묵	07101201.20	20191001	E	범죄>범죄	범죄>범죄일반>	참여연대는 권력감시기관으로 본연의 임무를 충실히 해야 한다						
유형 1	관료주의침묵	01101101.20	20190925	F	범죄>범죄일반>마약		엄밀한 사실을 앞에서 이렇게 침묵해야 하는가						
유형 3	소수자침묵	01100701.20	20190923	J	범죄>성범죄>성추행		경찰을 대표하는 총장이 언제까지 침묵을 지키거나 외부 침묵을 피하고 지						
							난가						
							조 장관 자택을 압수수색하면서 수사가 본격점을 넘어선 것으로 보이는 한						
							한 하지 않을까 싶다						
							서 감사의 같은 행정사들이 상관계가 절대복종하고 있고, 대다수의 감사들						
							수사를 부당하다고 생각하면서도 불이익을 받을까봐 침묵한다는 취지인데						
							국						
							행정사들이 지금 단재로 목소리를 낼 경우 경찰개혁에 반대하는 조직적 경						
							권을 놓지 않으려는 발악으로 비쳐져 오히려 청상적 수사에 부담을 줄까 우						
							지급 조국 장관 수사팀에 속한 감사들은 자의든 타의든 간에 생업인 직을 기						
							양하고 있다						
							서 감사의 '침묵한 채 묵어 일하는 동료감사들이 모두 너무나 애초하고 0						
							는 역겨움을 참을 수 없어 글을 남긴다						

2020년도 신진연구자지원사업(연구 기간 2년): 침묵 현상의 확장: 조직적 침묵의 이론구축-빅데이터 융합연구

15

➤ (2) 분석 자료 확정(1,486건)-텍스트 마이닝 수행

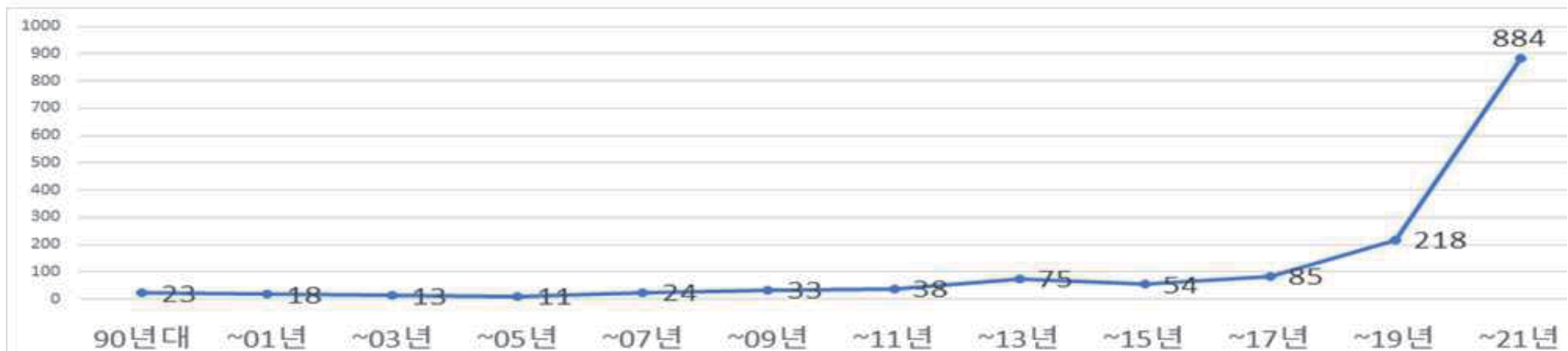
✓ 워드클라우드링 : 4가지 유형별 개념화

✓ 토픽모델링 : 4가지 유형의 세부유형 구분 및 개념화

<표> 데이터마이닝 기법 적용

구분	방법	개념	분석예시	활용
1단계	워드클라우드링	주요키워드 추출과 빈도 계산		유형별 개념화
2단계	토픽모델링 (Topic Models)	문서 내 잠재된 핵심 주제들을 찾아내기 위한 자연어 처리 알고리즘		유형에 따른 세부 유형의 개념화

<그림> 년도 별 침묵 관련 신문기사(인용문) 건수-2년 단위



➤ (3) 분석자료 내용분석-사회/국가의 침묵현상 개념/유형화, 이론화

- 조직 침묵 관련 연구는 크게 3시기로 구분
- (1) Hirschman(1970)의 연구~1980년대 중반-발언에 초점
 - ✓ 함구(MUM, Mum about undesirable message) 효과
 - ✓ 침묵의 나선이론(the spiral of silence)
 - ✓ 집단 사고(Group think)
- (2) 1980년대 중반~2000년대 초반: 조직공정성(Organizational justice)의 관점
 - ✓ 사회적 배척(Social ostracism)
 - ✓ 귀머거리 증후군(Deaf ear syndrome)
 - ✓ 침묵의 카르텔(Kartell)
- 2000년대 이후-조직 침묵(Organizational silence)이라는 용어 등장, 조직 내 행태에 초점
 - ✓ 조직 침묵 4가지 유형-체념적 · 방어적 · 친사회적 · 순응적 침묵
 - ✓ 침묵의 전염성(silence concagion)
 - ✓ 악의 평범성(banality of evil)
 - ✓ 자기 이익(self-interest) 추구 행위-공공선택론의 접근

➤ 1) 관료주의 침묵

- ✓ '공직자가 의혹, 사건, 문제 등에 책임이나 입장표명이 제기됨에도 불구하고 침묵으로 일관하는 현상'

<표> 워드클라우드링 분석 결과-관료주의 침묵

관료주의 침묵(1)				관료주의 침묵(2)			
단어	빈도	단어	빈도	단어	빈도	단어	빈도
침묵	658	대표	62	침묵	295	수사	44
대통령	418	의혹	62	대통령	197	문제	43
시민	230	청와대	52	시민	115	장관	34
일관	132	여당	49	사건	95	책임	33
정부	111	검찰	48	여당	79	사과	32
문제	99	사과	48	성범죄	62	정부	32
사건	84	사실	48	일관	62	사태	31
책임	77	장관	48	의원	59	정권	31
의원	67	정권	46	검찰	55	피해자	31
입장	63	국회	44	의혹	46	대표	30

➤ (1) 관료주의 침묵(유형1)-방어적 침묵, 악의 평범성, 자기이익추구 등

<표> 토픽분석 결과-관료주의 침묵(1)

주제	연관 키워드
편의적 침묵	침묵, 일관, 시민, 언론, 요구, 대통령, 청와대, 정부, 의원, 총장, 장관, 의혹, 문제, 갈등, 사건 등
회피적 침묵	일관, 침묵, 진상규명, 시민, 정부, 대통령, 장관, 시장, 여당, 수사, 책임, 사건, 입장, 조사, 사태 등

- 편의적 침묵은 특정 문제, 의혹, 민감한 갈등 사항 등에 대한 시민과 언론의 질문, 입장표명, 조사 요구가 있음에도 불구하고 책임회피, 정치적 부담감을 이유로 답변하지 않는 현상
 - ✓ 대표사례: 세월호 대통령 동선 및 진상 규명법 제정 요구, 경찰총장과 법무부 장관의 갈등(검찰총장의 직무정지)에 어떠한 입장을 표명하지 않은 대통령 등
- 회피적 침묵은 단순한 의혹을 넘어서서 수사 결과 정치적·사법적 책임을 져야 할 일이 발생했고, 진상규명 요구가 있음에도 불구하고 침묵으로 일관하며 버티는 행태
 - ✓ 대표사례: 국정농단, 특활비 의혹, 탈세, 부동산 투기, 폭행사건, 뇌물수수, 음주운전, 성범죄 및 접대, 학력위조, 친인척의 입시, 채용비리 등

2020년도 신진연구자지원사업(연구 기간 2년): 침묵 현상의 확장: 조직적 침묵의 이론구축-빅데이터 융합연구

- (1) 관료주의 침묵(유형2)-친사회적 침묵, 순응적 침묵, 집단사고, 침묵의 카르텔
악의 평범성, 자기이익추구 등

<표> 토픽분석 결과-관료주의 침묵(2)

주제	연관 키워드
친조직적 침묵	침묵, 일관, 식구, 대통령, 정부, 여당, 시장, 의원, 사실, 문제, 책임, 비리, 의혹, 투기, 입장, 사과 등
권력지향적 침묵	침묵, 일관, 권력, 정권, 대통령, 여당, 의원, 검찰, 장관, 성범죄, 사건, 수사, 의혹, 대선, 국정원 등

- 친조직적 침묵: 공직자, 정치인 등이 동료나 같은 소속 구성원의 불리한 사안, 비리나 의혹에 침묵하는 것으로 소위 제식구 감싸기를 의미
- ✓ 대표사례: 세월호 사건의 진상규명과 불법사찰 등의 문제, 국정원과 드루킹의 댓글 조작 의혹, 국기문란 의혹과 관련한 이슈, 정무직 공무원의 자격 논란, 측근 비리 의혹 등에 대통령이나 청와대가 침묵, 동료 정치인(예시: 같은 소속 정당)의 의혹이나 비위사실에 침묵
- 권력지향적 침묵: 공공의 다양한 주체들이 정권이나 권력의 문제나 의혹에 침묵하는 편승행위를 의미(수직적 구조에 기인)
- ✓ 대표사례: 세월호 조사 방해, 국정농단, 미르재단과 K스포츠 비리, 민간인 불법사찰, 문화예술계 블랙리스트, 다스와 BBK 관련 혐의에도 당시 여당과 상당수 국회의원, 수사기관 등이 침묵, 경찰, 검찰, 군대, 체육계, 사법부 등의 침묵

- 2) 엘리트 침묵-친사회적 침묵, 침묵의 카르텔, 악의 평범성, 자기이익추구 등
 - ✓ '권력자의 의혹이나 문제에 비판의 목소리를 내어야 할 집단이 침묵으로 일관하는 현상'

<표> 워드클라우드링 분석 결과-엘리트 침묵

단어	빈도	단어	빈도	단어	빈도	단어	빈도
침묵	154	대통령	24	보도	17	중국	14
언론	97	사건	24	여성	16	의혹	13
시민	47	정권	24	일관	16	사회	12
문제	32	비판	23	목소리	15	기자	11
단체	25	정부	22	사실	14	사람	11

➤ 2) 엘리트 침묵

<표> 토픽분석 결과-엘리트 침묵

주제	연관키워드
언론의 침묵	언론, 보도, 문제, 사실, 진실, 권력, 비판, 의혹 등
지식인과 시민단체의 침묵	시민, 단체, 교수, 변호사, 목소리, 생각, 입장 등

- 특정 사실이나 진실에 대해 올바르게 보도하고 목소리를 내야 할 언론이 제 기능을 상실하고 침묵하는 경우
 - ✓ 대표사례: 코로나19 창궐 초기, 중국 언론들의 침묵, 친성향 정치권에 편향 보도, 자기이익(기후변화 등), 가짜뉴스
- 지식인, 전문가, 시민단체 등이 특정 사건에 대해 사회적으로 의견이나 입장을 표명할 수 있음에도 불구하고 침묵하는 경우

➤ 3) 소수자 침묵-사회적 외면, 방어적 · 체념적 침묵, 귀머거리 증후군,

침묵의 나선이론, 침묵의 전염성, 집단사고 등

- ✓ '사회적 약자가 피해나 고통을 당함에도 불구하고 목소리를 내지 못하고 침묵을 강요당하는 현상'

<표> 워드클라우드 분석 결과-소수자 침묵

단어	빈도	단어	빈도	단어	빈도	단어	빈도
침묵	204	문제	41	사람	27	폭력	21
피해자	132	미투	41	자신	26	고통	20
성범죄	89	사건	39	사실	24	범죄	19
여성	88	강요	31	피해	24	남성	16
사회	60	가해자	30	목소리	21	위안부	15

➤ 3) 소수자 침묵

<표> 토픽분석 결과-소수자 침묵

주제	연관 키워드
인권 피해자 침묵	침묵, 여성, 성소수자, 피해자, 가해자, 폭력, 범죄, 차별, 강요 등
성범죄 피해자 침묵	침묵, 성범죄, 피해자, 신고, 가해자, 조사, 조직, 구조, 진상규명, 문제, 일본, 위안부 등
미투운동의 침묵 타파	성범죄, 침묵, 깨다, 미투, 진실, 제기, 목소리, 위안부

➤ 소수자 · 피해자 등 사회적 약자들이 폭력이나 차별을 당해 고통을 겪고 있는 상황에서도 침묵하는 현상

✓ 대표사례: 직장내 성 불평등, 성소수자 등 침묵

➤ 성범죄를 당하는 여성들의 침묵 현상

➤ '미투운동으로 침묵 타파'-발언을 통한 사회적 변화를 촉구

- 4) 국제적 침묵-친사회적 침묵,방어적 침묵,침묵의 나선이론,사회적 외면,
악의 평범성, 자기이익추구 등
- ✓ '국가 간 또는 국제사회의 침묵으로, 정치적 이유 등으로 특정 문제나 상황,
약소국 인권에 침묵하는 현상'

<표> 워드클라우드 분석 결과-국제적 침묵

단어	빈도	단어	빈도	단어	빈도	단어	빈도
침묵	220	미국	52	사회	35	일관	23
북한	125	문제	51	시민	33	국가	18
정부	87	한국	50	상황	25	이스라엘	16
중국	69	국제	44	세계	24	일본	15
대통령	54	인권	44	유엔	23	정치	14

➤ 4) 국제적 침묵

<표> 토픽분석 결과-국제적 침묵

주제	연관 키워드
관계적침묵	북한, 정부, 침묵, 인권, 미국, 관계, 홍콩, 정치, 협상, 이스라엘, 중국 등
자국주의 침묵	침묵, 중국, 북한, 일본, 미국, 국제, 일관, 코로나, 위구르, 인권, 정책, 안보 등

➤ 관계적 침묵은 한 국가가 다른 국가를 대상으로 국가 간의 관계를 고려해 특정 문제나 이슈가 있더라도 침묵으로 묵인 혹은 동조하는 현상

- ✓ 대표사례: 북한의 문제에 대한 한국정부, 미국, 중국, 국제사회 등의 침묵, 중국 문제에 대한 침묵, 중동이슈와 관련된 국제사회(UN 포함)와 미국의 침묵, 일본의 침묵(독도, 후쿠시마 오염수, 위안부 등)

➤ 자국주의 침묵은 특정 국가가 자국의 이익에 관계없거나 불리한 문제에 대해서 국제사회에 침묵하는 현상

- ✓ 대표사례: 코로나 19와 관련한 중국의 침묵, 일본 과거사 침묵, 미국의 해킹 행위 침묵, 북한의 침묵(도발행위 등)

➤ 연구의 의의

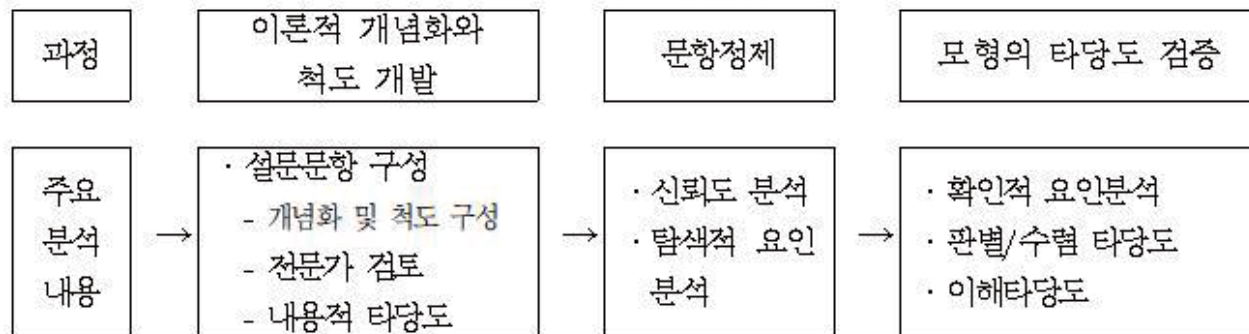
- ✓ 사회갈등을 예방하고 확대를 방지하는 전략모형 제시
- ✓ 귀납적 관점의 분석으로 실제 적용가능한 교육자료 제공

➤ 연구의 한계

- ✓ 자료확보의 편의성에 따라 실제 분석자료는 1,486건-일반화의 한계
- ✓ 신문기사만을 활용-추후 SNS, 블로그, 댓글 등 크롤링 기법으로 다양한 자료 확보

● 관료주의 침묵 척도 개발

<그림 1> 단계별 연구 요약



구분			성분			
			1	2	3	4
회 피 적 침 묵	문항2	관료들은 자신의 불법행위에도 침묵으로 일관한다.	.738	.139	.240	.140
	문항3	관료들은 개인적 부패 의혹이 발생해도 모면하기 위해 침묵으로 버틴다.	.727	.222	.157	.225
	문항6	관료들은 진상규명 요구에도 침묵을 통해 회피하는 경향이 있다.	.682	.219	.241	.245
	문항7	관료들은 자신의 비리사실이나 책임요구에 해명 없이 침묵한다.	.676	.150	.123	.231
	문항4	관료들은 부정한 사건이 발생해도 시간이 지나면 대중들이 잊을 것이라고 생각하고 침묵한다.	.649	.122	.370	.120
	문항1	관료들은 사법적 책임을 최소화하기 위해 침묵한다.	.530	.454	.234	.114
	문항9	관료들은 자신의 법적문제가 확대되지 않길 바라기 때문에 침묵한다.	.500	.326	.376	.273

● 관료주의 침묵 척도 개발

편의적 침묵	문항7	관료들은 사회적으로 민감한 이슈에 대해서 침묵한다.	.080	.731	.145	.227
	문항5	관료들은 자신의 발언으로 파장이 예상되는 경우 침묵한다.	.001	.716	.140	.158
	문항6	관료들은 시민들의 비난을 받을 수 있는 문제에 대해 침묵한다.	.214	.687	.291	.094
	문항4	관료들은 정치적 부담감이 있을 경우, 침묵으로 일관한다.	.314	.633	.186	.136
	문항8	관료들은 특정한 의혹이나 민감한 갈등 상황에도 침묵을 통해 편의를 도모한다.	.355	.557	.090	.285
	문항9	관료들은 규정이나 법규에 명시되어 있지 않은 사안에 대해서 침묵한다.	.152	.551	.207	.184
	문항3	관료들은 언론의 주목을 받을만한 사건에 대해 침묵을 지킨다.	.249	.543	.096	.125
친조직적 침묵	문항3	관료들은 조직이 우선이기 때문에 기밀사항을 대중에게 숨긴다.	.183	.172	.770	.140
	문항4	관료들은 시민들의 알권리 보다 조직의 상관이나 동료의 평판을 보호하기 위해 침묵한다.	.204	.187	.698	.273
	문항6	관료들은 조직을 보호하기 위해 조직의 문제에 침묵한다.	.182	.209	.670	.351

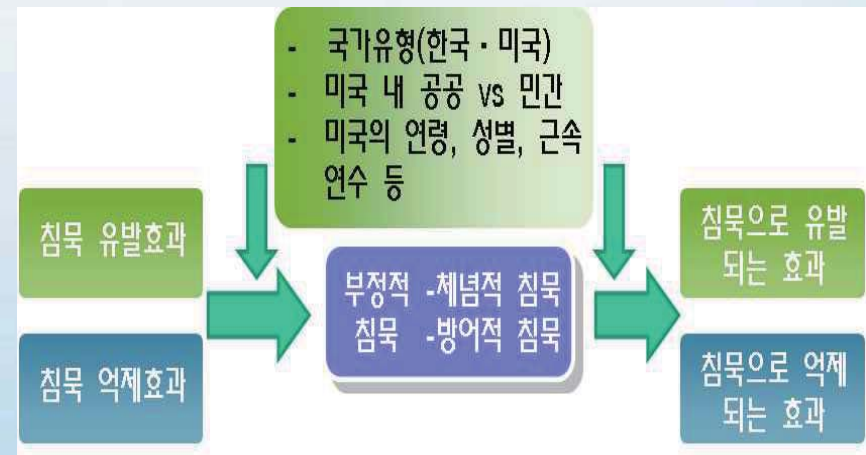
관료주의 침묵 척도 개발

권 력 지 향 적 침 묵	문항2	관료들은 '자신의 조직에 피해가 되는 정보'를 국민들에게 공개하지 않는다.	.366	.220	.640	.235
	문항1	관료들은 '국민의 알권리'보다 '자신의 속한 조직'이 우선이기 때문에 침묵한다.	.277	.295	.623	.222
	문항5	관료들은 제식구 감싸기 차원에서 동료들의 비리의 의혹에도 침묵한다.	.229	.190	.604	.286
	문항1	관료들은 상급자의 눈치가 보여 대중에 침묵하는 경우가 많다.	.111	.129	.252	.699
	문항4	관료들은 일이 잘못 돌아가고 있어도 윗선의 눈치가 보여 침묵한다.	.228	.167	.255	.671
	문항7	관료들은 기관장의 안위를 우선으로 하여 외부인들에게 종종 침묵한다.	.315	.203	.270	.654
	문항2	관료들은 정권이 바뀌어도 자리를 유지하기 위해 민감한 발언은 하지 않는다.	-.042	.393	.083	.646
	문항5	관료들은 권력자가 잘못해도 침묵으로 충성한다.	.347	.124	.293	.618
	문항3	관료들은 권력에 욕심이 있어서 상급자의 비위 사건에 침묵한다.	.326	.151	.219	.615
	문항6	관료들은 살아있는 권력의 문제에 대해서는 발설하지 않는다.	.260	.343	.193	.523

- 지난 12년간 침묵 연구는 양적으로 크게 증가(학술지 및 학위논문 약 580여편)
- 새로운 연구(메타분석(Meta-analysis)을 통한 조직침묵 이론 일반화 시도와 민·관, 국가 간 등 비교 분석)
 - 연구의 실익이 크지 않음-특정 조직이나 집단만을 바꾸어 조직침묵과 연관된 변수들을 반복하여 검증
- 기존 연구를 수집하고 종합하여 메타분석을 수행
 - 침묵 이론의 일반화, 조직유형(공공과 민간 등), 동서양(한국과 미국), 인구통계학적 특성 등의 차이 검증
- 선행연구 문제점
 - 첫째, 특정조직에 국한하여 유사·동일 변수들이 대상만 바꾸어 반복 검증
 - 둘째, 공공과 민간조직 내 침묵현상의 차별성 규명에 소홀
 - 셋째, 한국과 서구의 침묵 현상을 비교한 연구를 찾아보기 어려움

●선행연구와 차별성(국내 연구 700~800여편+해외 연구 700여편 메타분석)

- 첫째, 조직 침묵 연구결과의 통합과 일반화 시도
- 누적된 연구결과를 그룹핑하고, 메타 회귀. 조절효과 분석을 통한 정량적 접근을 수행하며, 개인 · 집단 · 민간 vs 공공 등 간의 차이를 규명
- 셋째, 미국과 한국의 침묵현상을 비교(해외 연구 700여편)



2022년도 신진연구자지원사업(연구 기간 2년): 메타분석을 통한 침묵현상 고찰: 민관 그리고 동서양 비교를 중심으로

32

<그림> 주요 연구방법-메타 분석을 위한 코딩 틀

논문	구분	출판 년도	표본수	study	setter	연구 기간/ 종류	N	효과 크기	효과 크기	효과 크기
1. 정현진, 박현경, 오 지영진, (2010). 조직 몰입이 이직의도에 미치는 영향. 한국심 리학회지: 실험 및 포 식 22(1), 89-104.	동태 지	2010	300-400 미만	정현진 외(2010)	민간기업	단기	390	0.506	-0.053	0.007
2. 신구희, 이윤환, 오 이수영, (2012). 호텔- 연식업체 종사원의 조직몰입이 직무만족 과 조직몰입에 미치는 영향: 조직몰입수 준의 매개효과 검증. 호텔경영학연구, 21(4), 133-152.	동태 지	2012	200-300 미만	신구희 외(2012)	호텔조직	단기	234			
3. 박종필, (2013). 포 탈종사원의 상사적										

<자료 수집 과정(연구논문: 580~700여편-분석단위)>

<학회보>

<학위논문>

조직몰입 연구 - 침묵연구 학회보

이름

1. 2010 조직 몰입이 이직의도에 미치는 영향 - 조직 몰입수준의 중
2. 2012 호텔-연식업체 종사원의 조직몰입이 직무만족과 조직몰입
3. 박종필, 2013. 포털종사원의 상사의 리더십에 따른 침묵현상
4. 정현진, (2013). 침묵과 발언 행동의 변별성-측정 모형 비교 및
5. 정현진, 박종필, (2013). 종업원 침묵의 전조-방어적 및 제발적
6. 최현진, 지성구, (2013). 상사의 행동특성이 구성원의 심리적 안전
7. 최현진, 지성구, (2013). 상사의 행동특성이 구성원의 심리적 안전
8. 최현진, 지성구, (2013). 상사의 행동특성이 구성원의 심리적 안전
9. 최현진, 지성구, (2013). 상사의 행동특성이 구성원의 심리적 안전
10. 최현진, 지성구, (2013). 상사의 행동특성이 구성원의 심리적 안전
11. 최현진, 지성구, (2013). 상사의 행동특성이 구성원의 심리적 안전
12. 최현진, 지성구, (2013). 상사의 행동특성이 구성원의 심리적 안전

조직몰입 연구 - 침묵연구 학위논문

이름

1. 2012 김태성, 조직의 몰입이 종업원 조직몰입에 미치는 영향-조직적
2. 2015 남우현, 호텔 직원에 대한 상사의 비언어적 감정이 번성상과
3. 2015 박종필, 호텔종사원의 상사의 리더십에 따른 침묵현상
4. 2015 박종필, 호텔종사원의 상사의 리더십에 따른 침묵현상
5. 2015 최현진, 호텔종사원의 상사의 리더십에 따른 침묵현상
6. 2016 최현진, 호텔종사원의 상사의 리더십에 따른 침묵현상
7. 2016 최현진, 호텔종사원의 상사의 리더십에 따른 침묵현상
8. 2016 최현진, 호텔종사원의 상사의 리더십에 따른 침묵현상
9. 2016 최현진, 호텔종사원의 상사의 리더십에 따른 침묵현상
10. 2016 최현진, 호텔종사원의 상사의 리더십에 따른 침묵현상
11. 2017 최현진, 호텔종사원의 상사의 리더십에 따른 침묵현상
12. 2017 최현진, 호텔종사원의 상사의 리더십에 따른 침묵현상

<핵심 분석 내용>

- 변수간 관계 일반화: 2편 이상의 공통 영향 요인사례-개별 상관계수를 Fisher's Z_r 인 ES_z 로 산출·종합, 표본의 크기(N)를 감안하여 가중평균상관계수(weighted mean correlation)로 변환. 최종적인 효과크기(pearson r)로 복원
- 민간 VS 공공, 성별, 연령, 직급 등에 따른 차이: 메타 회귀분석(β , Z-value, p-value, R^2)
- 미국을 대상으로 수행한 연구(SSCI급 논문)도 수집 예정

(1) 메타 분석 관련: 비교 연구의 실익

- 민간에 비해 공공에서 침묵이 더 크게 발생하는가?
- 침묵현상에 따른 부정적 영향(행태)는 민간에 비해 공공 더 심각한가?
- 메타분석: 민간에 비해 공공(전체 연구의 약 30%)의 연구가 적음
 - 민간의 경우 호텔종사자, 간호사 등 침묵이 심각한 조직이 연구대상인 경우가 많음
 - 공공의 경우 위계질서가 중요한 경찰, 군인 등 연구가 적은 편임
- 미국과 한국의 침묵 차이가 존재한다는 가정과 근거
 - 가령 미국에 비해 한국이 더 침묵현상인 크더라도
 - 부정적 효과는 미국이 더 크지 않는지?

(2) 빅데이터 분석 관련: 침묵 현상 확장과 설문에 의존하는 측정방식에 탈피

- 자료 수집의 어려움. 신문기사 이외에 침묵을 측정할 수 있는 텍스트 자료 마련 문제
- 조직적 침묵 4가지 유형 이외의 또다른 침묵현상의 모색 방안

Thank You !