

연구논문

협력과 조직지원인식이 적극행정에 미치는 영향에 관한 연구

최 병 윤*
송 현 호**

- 서론
- 이론적 배경
- 연구설계
- 분석 결과
- 결론

〈요약〉

본 연구는 공무원의 협력과 업무과부하에 대한 조직지원인식이 적극행정에 미치는 영향을 실증적으로 분석하는 것을 목표로 한다. 최근 공직사회는 급변하는 환경과 다양한 사회적 난제에 대응하기 위해 적극행정의 필요성을 강조하고 있다. 이러한 필요성에 대응하여 정부는 적극행정 추진을 위해 다양한 정책적 노력을 기울이고 있으나, 그 실효성을 높이기 위한 영향요인에 대한 연구는 아직 미비한 실정이다. 본 연구는 이러한 배경을 바탕으로, 협력과 조직지원인식이 공무원의 적극행정에 미치는 영향을 분석하고, 특히 업무과부하가 이러한 관계에 미치는 부정적 영향을 조직지원인식이 어떻게 완화할 수 있는지를 중점적으로 살펴보았다. 실증분석 결과, 협력과 조직지원인식은 적극행정에 긍정적인 영향을 미치며, 업무과부하는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 조직지원인식이 강화될 경우, 업무과부하의 부정적 영향이 완화되는 경향을 보였다. 이러한 연구 결과는 정부와 공공기관이 공무원들의 적극행정을 촉진하기 위해 협력 구조 개선과 조직지원인식 강화를 위한 정책적 노력을 기울여야 한다는 점을 시사한다. 또한, 본 연구는 공공부문의 직무 설계 및 관리 전략 수립에 중요한 기초 자료로 활용될 수 있으며, 향후 정책 개발 및 효과성 평가에 기여할 수 있을 것이라 생각된다.

[주제어: 적극행정, 협력, 조직지원인식, 업무과부하]

* 제1저자 겸 교신저자, 한국행정연구원 부연구위원(bychoi@kipa.re.kr)

** 공동저자, 서울대학교 행정대학원 박사과정(nyzhaack@snu.ac.kr)

I. 서론

현대사회는 저출생·고령화, 기후 변화 등 환경 문제와 일상화된 복합재난, 그리고 사회적 불평등과 공공 서비스 형평성 문제 등 복잡하고 다양한 도전에 직면해 있다. 저출생과 고령화는 노동력 부족과 사회적 부양 부담 증가로 이어지며, 이는 장기적으로 국가 경제와 사회 복지 시스템에 심각한 악영향을 미칠 수 있다. 동시에, 기후 변화와 환경 오염 및 파괴 문제는 시급히 해결을 요하는 주요한 과제로 부상하고 있으며, 이는 지속 가능한 환경 보전을 위한 전 세계적인 연대와 규제 거버넌스 추진의 필요성을 증가시키고 있다. 기존의 개념으로는 설명되지 않는 자연재난과 사회재난으로 이분화되지 않는 복합재난 발생 가능성의 증가는 인류의 생존과 발전에 심각한 위협이 되고 있다. 또한, 사회적 불평등 및 공공 서비스 형평성 문제는 팬데믹 이후 더욱 심화되고 있다. 불공정 문제가 수면 밖으로 드러난 현시대에 정부 제도와 정책이 모든 시민에게 기본생활 영위에 안전판 역할을 할 수 있도록 하는 공정한 공공 서비스 제공이 중요한 과제가 되고 있다. 동원 가능한 인적·물적 역량은 제한적임에도 정부가 직면하는 과제들의 복잡성과 난이도는 이른바 사회적 난제(wicked-problem)의 등장으로 예측할 수 없이 상승하고 있다.

특히, 사회적 난제는 기존의 수동적이고 관행적인 행정으로는 해결하기 어려운 특성을 가지며, 창의적이고 능동적인 문제 해결 방식을 요구한다. 난제는 문제 자체의 변동성, 불확실성, 복잡성, 모호성이라는 특징을 갖기 때문에 창조적인 조율과 적극적인 협업으로까지 이어질 필요성이 크며, 그 핵심 동력은 구성원들의 적극적인 행동 혹은 역할이다. 이러한 사회적 난제들의 등장은 정부가 보다 적극적으로 문제 해결을 위한 효과적이고 창발적인 정책과 제도를 마련하는 것을 요구하고 있다. 공무원들이 단순히 규정된 업무를 수행하는 것에 그치지 않고, 창의적이고 능동적으로 문제를 해결하는 적극행정이 더욱 강조되는 이유도 여기에 있다. 적극행정은 공무원이 기존의 관행이나 규제를 넘어서, 공익을 증진하고 국민의 편익을 확대하기 위해 주도적으로 업무를 처리하는 행위를 의미한다. 이를 통해 공무원들은 정부의 정책 효과를 극대화하고, 국민의 신뢰를 회복하는 데 기여할 수 있다.

이러한 적극행정의 중요성에도 불구하고, 이에 대한 학문적 논의는 아직 부족한 실정이다. 기존 연구들은 주로 적극행정의 개념적 정의와 일부 영향관계 실증에 초점을 맞추고 있으며, 이론적 논의에 그치는 경우가 많다. 이러한 연구들은 적극행정의 실

행을 촉진하기 위한 구체적이고 실질적인 방안을 제시하는 데에는 한계가 있다. 기존의 선행연구들은 적극행정의 정의와 개념적 틀을 제시하고 있지만, 아직까지 학계와 실무에서 합의된 단일한 정의를 확립하고 있지는 못한 실정이다. 또한, 적극행정에 영향을 미치는 요인에 대한 선행연구들은 주로 법적·제도적 차원에서의 접근에 그치고 있으며, 공무원의 행태적 요소나 조직 및 문화적 측면에 대한 연구는 상대적으로 미진한 상태다.

정부는 적극행정을 공공부문에 정착시키기 위해 다양한 정책과 제도적 장치를 도입하고 있다. 예를 들어, 「적극행정 운영규정」은 공무원들이 창의성과 전문성을 바탕으로 불합리한 규제를 개선하고, 공공의 이익을 위해 적극적으로 업무를 처리할 수 있도록 다양한 제도적 지원을 제공하고 있다. 또한, 감사원과 각 부처는 적극행정을 실천하는 공무원에 대한 면책 제도 및 보상 제도를 운영하여(감사원, 2022), 공무원들이 적극적으로 업무를 수행하더라도 불이익을 받지 않도록 보장하고 있다. 이러한 제도들은 공무원들이 혁신적이고 도전적인 업무를 수행할 수 있는 환경을 조성하는 데 기여하고 있으며, 적극행정 문화의 정착을 촉진하고 있다(인사혁신처, 2021).

그러나 이러한 적극행정 촉진 제도들이 실질적으로 효과를 발휘하기 위해서는 그 설계와 유지, 발전에 있어 다양한 영향요인들에 대한 지속적인 연구가 필수적이다. 적극행정은 단순히 제도적 장치의 도입만으로 실현될 수 있는 것이 아니라, 조직 내외의 다양한 요인들이 복합적으로 작용한 결과이다. 따라서, 적극행정에 영향을 미치는 요인들을 정확히 파악하고, 이를 바탕으로 정책과 제도를 설계하는 것이 중요하다. 본 연구는 이러한 다양한 요인들 가운데, 협력, 업무과부하와 조직지원인식과 같은 기존의 연구에서 조명하지 않은 요인들의 작용을 탐색하고자 한다. 세대 간 인식 차이, 부서 간 칸막이로 인한 각종 갈등이 심화되고 있는 요즘 원활한 의사소통과 협업을 기반으로 하는 협력이 필요성은 증대되고 있다. 일반적인 인식과 달리 공무원은 시간 외 추가 근무 투입과 그 외 정신적인 소진을 감수할 수 밖에 없는 업무과부하를 겪고 있다. 이를 본인이 소속하고 있는 조직으로부터 보호와 지원을 받고 있다는 조직지원인식을 통해 스트레스를 완화되고 업무에 대한 동기와 태도를 유지할 수 있다는 측면에서 중요성이 크다.

우선, 업무과부하는 공무원들의 적극행정을 저해하는 주요 요인 중 하나로 지적되고 있다. 과도한 업무 부담은 공무원의 사기를 저하시키고, 조직에 대한 몰입을 감소시킴으로써 적극행정의 실행을 어렵게 만든다. 그러나 이러한 부정적 영향은 조직지

원인식을 통해 완화될 수 있다. 조직지원인식은 공무원들이 조직으로부터 수단적, 정서적 지원을 충분히 받고 있다는 인식을 말하며, 이는 공무원들에게 심리적 안정감을 제공하고, 업무과부하 상황에서도 적극적으로 업무를 수행할 수 있도록 하는 버팀목 역할을 한다. 조직이 공무원 개인에게 적극행정을 수행할 수 있는 안정적 기반을 제공함으로써, 공무원들은 보다 적극적으로, 그리고 자발적으로 공익 실현을 위해 노력할 수 있다.

협력은 협업과 의사소통을 포괄적으로 지칭할 수 있는 용어이다. 정보를 전달하고 공유하는 과정으로 정의되는 의사소통은 협업의 필수적인 요소이자 조직의 성공적인 운영을 위한 기본적인 활동이다. 의사소통은 구성원 간의 상호작용을 촉진하며, 협력과 신뢰를 증진시키는 역할을 한다. 특히, 협업은 단순히 공동의 목표를 위해 함께 일하는 것을 넘어, 구성원들 간의 의사소통 과정을 통해 실현된다(김유경, 2021). 즉, 협업은 의사소통의 결과물이자, 동시에 의사소통을 통해 효과적으로 작동할 수 있는 상호의존적인 관계를 형성한다(진미석 외, 2007).

구성원들은 의사소통을 통해 필요한 정보를 전달받고, 이를 바탕으로 업무 완수에 대한 자신감과 조직에 대한 유대감을 강화한다. 이는 협업의 과정에서 구성원 간의 신뢰를 형성하고, 창의적 아이디어를 유도하며, 조직 내 문제 해결 능력을 향상시키는 중요한 역할을 한다. 이러한 의사소통과 협업의 상호작용은 조직 몰입도를 높이고, 조직의 성과를 향상시키며, 결과적으로 적극행정을 촉진하는 데 기여한다. 따라서 협업과 의사소통은 조직 내에서 긴밀히 연결된 범주로 이해될 수 있다.

본 연구는 협력과 조직지원인식이 공무원의 적극행정에 미치는 영향을 실증적으로 분석함으로써, 공공부문에서의 적극행정 촉진을 위한 실질적 정책 개발에 기여하고자 한다. 구체적으로, 본 연구는 다음과 같은 학문적 및 실무적 의의를 가진다. 첫째, 본 연구는 공직 내 협력이 공무원의 적극행정에 미치는 영향을 체계적으로 분석함으로써, 조직 내 협력의 중요성을 재확인하고, 이를 바탕으로 한 정책 개발에 기여할 수 있다. 둘째, 업무과부하와 조직지원인식 간의 상호작용이 공무원의 적극행정에 미치는 영향을 규명함으로써, 공무원의 업무 환경 개선을 위한 구체적인 방안을 제시할 수 있다. 이러한 연구 결과는 정부가 적극행정 촉진을 위한 제도적 장치를 설계하고 발전시키는 데 중요한 기초 자료로 활용될 수 있으며, 적극행정의 효과성을 제고하기 위한 정책적인 함의도 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

II. 이론적 배경

1. 적극행정

적극행정은 그 개념 정의에 있어 다양한 접근이 존재하며, 현재까지 학계나 실무에서 합의된 단일한 정의는 없다. 적극행정은 「적극행정운영상」에서 “공무원이 불합리한 규제를 개선하는 등 공공의 이익을 위해 창의성과 전문성을 바탕으로 적극적으로 업무를 처리하는 행위”로 정의되고 있다(제2조제1호). 감사원은 적극행정을 “감사원 감사를 받는 자가 불합리한 규제를 개선하거나 공익사업을 추진하는 등 공공의 이익을 증진하기 위해 성실하고 적극적으로 업무를 처리하는 행위”로 정의하고 있다(「적극행정면책 등 감사소명제도의 운영에 관한 규칙」 제2조제1호). 이러한 규정상의 정의들은 공통적으로 “공무원의 창의성과 전문성을 강조하면서 공공의 이익을 실현하기 위해 업무를 수행하는 행위”의 일환으로 적극행정을 이해하고 있는 것으로 보인다.

학술적 의미에서 적극행정은 다양한 방식으로 정의되고 있다. 박정훈(2009)은 공무원이 자신의 업무에서 문제를 발견하고 이를 개선하려는 노력과 더불어, 공공의 이익을 증진하기 위해 새로운 업무나 수단을 찾아 실행하는 것이라고 적극행정을 정의하였다. 이종수(2016)는 공무원의 재량적 판단과 관련된 행위로 적극행정을 규정하며, “합법성의 범위 내에서 성실하고 진취적으로 공익을 증진하는 행위”로 설명하였다. 김재형 외(2020)는 “공익 증진을 목표로 공무원이 창의성과 전문성을 발휘하며 성실하고 능동적으로 업무를 처리하는 행위”로 적극행정을 정의하였고, 이해운·박순애(2021)는 공무원이 창의성과 전문성을 활용해 공익 창출을 목적으로 재량권을 발휘하여 자발적으로 업무를 수행하는 행위라고 하였다. 이처럼 학문적 의미에서의 적극행정은 대체로 “공익 실현을 위해 공무원이 행하는 창의적이고 적극적인 업무 수행”을 의미한다고 할 수 있다.

적극행정의 개념화를 시도한 여러 선행연구들은 적극행정을 법률·통제 중심의 관점과 공익 실현 중심의 관점으로 구분하고 있다(이종수, 2016; 최태현·정용덕, 2020). 법률·통제 중심의 관점에서는 적극행정을 “헌법 및 법률이 허용하는 범위 내에서 공익 실현을 위해 능동적으로 직무를 수행하는 것”으로 개념화하고 있으며(박정훈, 2009; 손지은, 2019; 최태현·정용덕, 2020), 공익 실현 중심의 관점에서는 적극행정을 “감사행정의 관점을 넘어 관료 혹은 관료제가 공익을 실현하기 위해 적극적으로 정책을 수행

하여 결과를 빚어내는 것”으로 개념화한다(최태현·정용덕, 2020). 이러한 법률·통제 중심의 관점에서의 선행연구들도 적극행정이 ‘공익’을 실현하기 위한 행위임을 강조하고 있다. 최태현·박신애(2020)은 적극행정을 이해하는 관점으로 규제행정의 면책에 초점을 둔 통제 위주의 관점보다는 행정의 존재 이유 및 공동체의 목표 설정과 성과 창출이라는 리더십 측면의 관료 역할을 고려한 공익 실현 중심의 관점이라 이해함이 타당하다고 강조하였다. 이는 2023년부터 시행된 「행정기본법」 제4조에서 “행정은 공공의 이익을 위하여 적극적으로 추진되어야 한다”고 규정한 내용과 맥을 같이 한다.

적극행정에 관한 선행연구들은 제도적 차원, 조직적 차원, 개인적 차원의 연구로 구분된다. 먼저, 제도적 차원에서의 적극행정 연구는 주로 공무원들이 창의적이고 자발적으로 업무를 수행할 수 있도록 보장하는 법적·제도적 장치들에 초점을 맞추고 있다. 2009년 감사원이 도입한 적극행정 면책제도는 공무원들이 법적 책임에 대한 부담 없이 업무를 수행할 수 있도록 보호하는 중요한 제도적 장치로, 이로 인해 공무원들이 보다 적극적으로 업무에 임할 수 있는 환경이 조성되었다(김윤권 외, 2011). 이러한 제도적 차원의 접근은 공무원들이 창의적이고 능동적으로 문제를 해결하려는 시도를 장려하는 동시에, 실패에 대한 두려움 없이 공익을 위해 적극적으로 행정 업무를 수행할 수 있도록 하는 데 기여하였다. 이종수(2016)는 지방정부에서의 적극행정 활성화를 위해 면책제도뿐만 아니라 감사체계의 개선과 적극행정에 대한 보상 체계 강화가 필요하다고 주장하였다. 이러한 맥락에서의 적극행정은 공무원들이 적극적으로 업무를 추진할 수 있는 동기를 부여하고, 그들의 노력이 실질적인 성과로 이어질 수 있도록 지원하는 역할을 한다.

조직적 차원의 연구들은 조직문화와 리더십이 공무원의 적극행정에 미치는 영향을 분석하는 연구들이 주를 이루고 있다. 강나을·박성민(2019)은 공무원의 적극행정을 촉진하기 위해 여러 요인이 중요함을 제시하였다. 이들 요인에는 개인적 동기와 관련된 공공봉사동기와 조직시민행동, 직무와 연계된 업무자율성과 직무수행역량, 그리고 조직 차원의 조직목표의 명확성과 변화지향문화 등이 포함된다. 특히, 해당 연구는 변혁적 리더십이 공무원들에게 긍정적인 동기를 부여하고, 조직의 변화를 이끌어내어 적극행정을 촉진하는 데 중요한 역할을 한다는 점을 강조하였다. 정석환(2022)은 공무원이 지각하는 조직역량이 적극행정에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 연구 결과에 따르면, 조직의 성과관리 역량이 적극행정을 촉진하는 데 가장 중요한 역할을 하는 것으로 나타났으며, 이는 공무원들이 조직 내에서 성과를 관리하고 평가받는 방

식이 그들의 적극적인 행정 태도에 큰 영향을 미친다는 점을 시사한다. 또한, 변화관리 역량과 의사소통 역량도 적극행정에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 요소로 확인되었다.

개인적 차원의 연구들은 공무원의 내적 동기와 심리적 요인이 적극행정에 미치는 영향을 탐구하였다. 이러한 연구들은 주로 공무원의 개인적 성향이나 심리적 요인이 어떻게 그들의 업무 수행 방식에 영향을 미치는지에 초점을 맞추었다. 김성엽 외(2022)는 서번트 리더십과 자기효능감, 공공봉사동기가 공무원의 적극행정에 미치는 영향을 분석하였다. 이 연구는 서번트 리더십이 공무원의 자기효능감과 공공봉사동기를 매개하여 적극행정에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 발견하였다. 이는 공무원들이 자기 자신에 대한 신뢰와 공공봉사에 대한 강한 동기를 가질 때, 보다 적극적으로 업무를 수행할 가능성이 높다는 것을 의미한다. 또한, 협력과 경쟁문화가 서번트 리더십의 영향을 조절하여 공무원들이 보다 적극적으로 업무를 수행할 수 있도록 하는 데 기여할 수 있다는 점도 강조되었다. 박현욱(2021)은 적극행정에 관한 변혁적 리더십의 영향을 분석하였다. 이상의 적극행정에 관한 개념 및 선행연구를 간략히 정리하면 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 적극행정에 관한 선행연구

저자	연도	내용
박정훈	2009	공무원이 자신 업무의 문제점을 발견하여 개선하고, 국가 및 공공의 이익 증진을 위해 새로운 업무와 수단을 찾아 행하는 것
이종수	2016	직업 공무원이 재량행위 관련 사항을 합법성 범위 안에서 성실하고 진취적인 태도를 갖고 처리하여 공익을 증진하는 행위
김재형 외	2020	공무원이 공익 증진을 위하여 창의성, 전문성을 바탕으로 성실하고 능동적인 태도로 공무를 적극적으로 처리하는 행위
이혜윤·박순애	2021	공무원 개인이 창의성과 전문성을 바탕으로 공익 창출을 위한 목적으로 재량권을 발휘해 적극적이고 자발적으로 업무를 수행하는 행위
박충훈 외	2016	적극행정은 법률·통제 중심의 관점과 공익 실현 중심의 관점으로 구분할 수 있음
최태현·정용덕	2020	헌법 및 법률이 허용하는 범위 내에서 공익 실현을 위해 능동적으로 직무를 수행하는 것으로 적극행정을 정의
최태현·박신애	2020	적극행정을 이해하는 관점으로 규제행정의 면책에 초점을 둔 통제 위주의 관점보다는 공익 실현 중심의 관점이 타당하다고 주장
강나을·박성민	2019	공공봉사동기, 조직시민행동, 업무자율성 등이 공무원의 적극행정을 촉진하는 주요 요인임을 밝힘
정석환	2022	공무원이 지각하는 조직역량이 적극행정에 미치는 영향을 실증적으로 분석
김성엽 외	2022	서번트 리더십과 자기효능감, 공공봉사동기가 공무원의 적극행정에 미치는 영향을 분석
박현욱	2021	변혁적 리더십이 적극행정에 미치는 영향을 분석

2. 협력과 적극행정

협력의 개념을 구성하고 있는 협업과 의사소통은 현대 조직에서 매우 중요한 요소로, 특히 팀 기반의 수평적 조직구조가 확산되면서 그 중요성이 더욱 강조되고 있다(박상언·김주상, 2021). 협업은 일반적으로 구성원들이 상호의존적 직무를 완수하기 위해 개인적 노력을 투여하는 것을 의미한다(Wagner, 1995). 이는 단순히 각자의 업무를 독립적으로 수행하는 것이 아니라, 구성원들 간의 상호작용을 통해 공통의 목표를 달성하기 위한 시너지를 창출하는 것이다. 협업은 업무의 진행과정에서 발생할 수 있는 다양한 문제를 신속히 해결하고, 구성원들 간의 신뢰를 강화함으로써 조직의 전반적인 효과성을 높이는 데 기여한다(Podsakoff & MacKenzie, 1997; Halbesleben & Wheeler, 2015).

한편, 의사소통은 단순히 정보를 전달하고 공유하는 과정을 넘어, 협업을 가능하게 하고 촉진하는 중요한 매개체로 간주된다(진미석 외, 2007). 의사소통은 조직 구성원 간의 상호작용을 촉진하며, 협력과 신뢰를 증진시키는 역할을 한다(이종길·조윤직, 2016). 이는 협업이 성공적으로 이루어질 수 있도록 필요한 정보를 제공하고, 구성원들이 상호의존적 목표를 달성하는 데 핵심적인 역할을 한다. 의사소통이 원활하게 이루어질 때, 구성원들은 자신감과 유대감을 가지게 되며, 이는 조직 몰입도를 높이고 결과적으로 조직의 성과 향상에 기여하게 된다(Ruppel & Harrington, 2000; 이진혁, 2012).

협업과 의사소통은 조직 내에서 상호보완적인 관계를 형성하며, 조직의 목표 달성을 위한 필수적인 요소로 작용한다. 협업이 구성원 간의 상호작용을 통해 개인의 노력을 조직의 목표 달성에 일조하도록 하는 과정이라면, 의사소통은 이러한 협업을 가능하게 하고 촉진하는 정보의 흐름과 상호작용의 매개체로 작용한다. Whitford et al.(2010)은 조직 내 협업이 실질적인 자원으로 작용하며, 의사소통이 이 협업을 통해 조직 성과를 높이는 데 중요한 역할을 한다고 지적하였다.

협업에 관한 기존 연구들은 조직 내에서 협업이 어떻게 성과와 창의성을 촉진하는지에 주목한다. 류정란·주규하(2014)는 동료 간의 협력이 개인의 창의성을 촉진한다는 연구를 통해, 협업이 조직 내 성과 제고에 기여할 수 있음을 강조하였다. 이 연구는 구성원들이 서로 협력하고 지원하는 과정에서 창의적인 아이디어가 도출되며, 이는 궁극적으로 조직의 혁신을 촉진하는 데 중요한 역할을 한다는 점을 입증하였다. 또한,

협업은 조직 성과와 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다. Whitford et al.(2010)은 조직 내 협업이 실질적인 자원으로 작용하여 조직의 성과를 높이는 데 기여한다고 지적하였다. 협업은 조직 내에서 개인이 독립적으로 해결하기 어려운 문제들을 여러 구성원이 의사소통하고 협력하여 해결하는 과정으로 이해된다(Agranoff & McGuire, 2003).

한편, 의사소통은 직무요구-자원 모델(Job Demands-Resource Model: JD-R model)에서도 중요한 직무자원으로 간주된다. 이선영·김한성(2007)은 의사소통이 직무스트레스를 감소시키고, 조직 내 협력과 혁신을 증진시키며, 결과적으로 조직의 효율성을 높이는 요인으로 작용한다고 지적하였다. 의사소통이 원활할 때, 조직 내에서 지식과 정보의 공유가 자연스럽게 이루어지며, 이는 조직 성과와 개인의 직무만족도에 긍정적인 영향을 미친다. 의사소통에 관한 연구들은 의사소통이 조직 내에서 협력과 혁신을 촉진하는 데 어떤 역할을 하는지에 초점을 맞추고 있다. 이종길·조윤직(2016)은 의사소통이 조직 내 혁신행동을 촉진하는 중요한 요인이라고 지적하며, 의사소통을 통해 구성원들은 필요한 정보를 전달받고, 이에 따라 업무 완수에 대한 자신감과 조직에 대한 유대감이 강화된다고 보고하였다. 이는 의사소통이 조직 내 혁신적 행동을 유도하는 핵심적인 역할을 한다는 점을 강조한 것이다.

이러한 협업과 의사소통은 해결하기 어려운 문제들을 해결하고, 창의적 아이디어를 유도하여 성과를 유도한다는 점에서 본 연구는 다음과 같은 가설 1을 도출하였다.

가설 1. 협력(협업/의사소통)은 공무원의 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

3. 업무과부하(Job overload)와 적극행정

업무과부하는 조직 내에서 구성원이 수행해야 하는 업무의 양이 과도하거나, 업무를 수행하는 데 필요한 시간이나 자원이 부족할 때 발생하는 직무 스트레스의 주요 요인 중 하나이다(McGrath, 1976; Parker & Decotiis, 1983). 업무과부하는 양적 업무과부와 질적 업무과부로 구분할 수 있다. 양적 업무과부하는 주어진 업무의 양이 지나치게 많거나, 주어진 시간 내에 그 업무를 완료할 수 없는 상황에서 발생한다. 질적 업무과부하는 업무를 수행하는 데 필요한 기술이나 능력이 부족할 때 발생하며, 이는 개인이 자신의 역량을 초과하는 요구에 직면할 때 느끼는 부담감으로 나타난다(이종목, 1989).

Demerouti et al.(2001)은 직무요구-자원 모델에서 직무요구와 자원 수준의 불일치가 정신적 스트레스의 주요 원인이라고 지적하였다. 이 모델에 따르면, 개인이 보유한 자원이 충분할 경우, 높은 직무요구는 오히려 직무동기를 촉진할 수 있지만, 자원 부족 상황에서는 직무요구가 개인의 능력을 초과하게 되어 스트레스가 발생하게 된다. 이와 같은 상황은 업무역량 부족, 업무할당량의 과다, 부서의 인력부족, 타부서와의 과도한 협조 요구, 비합리적 마감기한, 불합리한 업무배분 등에서 나타날 수 있다. 각각의 경우, 구성원들은 자신의 업무과부하를 다르게 인식하게 되며, 그로 인한 심리적 압박감과 업무성과에 미치는 영향도 달라질 수 있다.

업무과부하는 개인의 정신적 스트레스와 신체적 피로를 유발하며, 이는 직무만족도와 조직 몰입도에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 특히, 공공부문에서의 업무과부하는 단조롭고 반복적인 업무 특성으로 인해 구성원들에게 심리적 탈진을 유발할 가능성이 높다(Hackman & Oldham, 1975). 또한, 직무요구-자원 모델(Job Demands-Resources Model)에 따르면, 업무과부하는 직무요구와 자원 간의 불일치에서 기인하며, 이러한 불일치가 심화될수록 구성원의 스트레스 수준이 증가하게 된다(Demerouti et al., 2001).

업무과부하가 구성원의 직무만족도와 심리적 건강에 부정적인 영향을 미칠 뿐 아니라, 이러한 부정적 영향이 구성원의 업무동기와 자발적인 행동을 저하시킬 가능성도 있다. 업무과부하로 인한 스트레스는 구성원의 문제 해결 능력을 저하시켜 조직 내 혁신적 시도를 제한하거나, 관료주의적 태도를 고착화시킬 수 있다. 이는 적극행정을 저해하는 주요 요인으로 작용할 수 있다.

업무과부하와 적극행정 간의 관계를 명시적으로 다룬 선행연구는 부족한 실정이다. 이지혜·박성민(2023)에 따르면, 조직몰입은 적극행정의 선행요인으로 조직몰입과 적극행정 간에는 유의미한 상관관계가 있다고 보고하고 있으며, 하태수(2024)는 경기도청 공무원들을 대상으로 한 연구에서 직무요구 등과 적극행정 간의 관계를 조명하고 있다. 이러한 연구들은 업무과부하가 높아질 경우 구성원들은 직무의 본질적 목표보다 생존 중심의 태도로 전환될 가능성이 크며, 이는 공공부문에서 혁신적이고 자발적인 행동을 요구하는 적극행정과 상충될 수 있다. 따라서 업무과부하는 구성원의 동기과 태도에 부정적인 영향을 미쳐 적극행정을 저해할 수 있다는 논리를 뒷받침한다.

이러한 선행연구들은 일관되게 직무로 인한 스트레스, 부담감 및 조직 몰입도, 공직가치 등의 훼손이 적극행정에 부정적인 영향을 줄 것임을 시사하고 있다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설 2를 도출하였다.

가설 2 업무과부하는 적극행정에 유의미한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

4. 조직지원인식(Perceived Organizational Support, POS)과 적극행정

조직지원인식(Perceived Organizational Support, POS)은 조직이 구성원의 기여를 인정하고, 그들의 복지에 관심을 기울이고 있다는 조직에 대한 구성원의 주관적 인식을 의미한다(Eisenberger et al., 1986). 이는 조직과 구성원 간의 사회적 교환 관계에서 중요한 요소로, 구성원이 조직에 대해 느끼는 헌신도, 직무만족, 그리고 조직몰입 등에 큰 영향을 미친다. 조직지원인식은 도구적 지원(instrumental support)과 정서적 지원(socioemotional support)으로 구분되며, 각각은 직무 수행에 직접적인 도움을 주는 물리적 자원 및 조직이 구성원의 공헌을 인정하고 존중하며 그들의 복지에 관심을 기울이는 정서적 지원으로 정의할 수 있다(McMillian, 1997).

조직지원인식은 조직의 다양한 요인들에 의해 형성되며, 공정성, 상사지원, 보상 및 근무조건이 그 주요한 선행요인으로 작용한다(Rhoades & Eisenberger, 2002). 공정성은 절차적 공정성과 분배적 공정성을 모두 포함하며, 구성원이 조직 내에서 공정한 대우를 받는다는 인식은 조직지원인식을 강화하는 중요한 요인이다(Shore & Shore, 1995). 공정한 의사결정 과정과 분배가 이루어질 때, 구성원들은 조직이 자신을 공정하게 대우하고 있다고 느끼게 되며, 이러한 지각은 조직에 대한 긍정적인 태도로 이어진다. 상사지원도 조직지원인식에 중요한 영향을 미친다.

Wayne et al.(1997)의 연구에 따르면, 상사와 부하 간의 긍정적인 관계, 특히 상사의 신뢰와 지지는 조직지원인식을 높이는 데 중요한 역할을 한다. 상사로부터의 지원과 인정을 경험한 구성원들은 조직이 자신을 소중히 여기고 있다는 인식을 가지게 되며, 이는 조직몰입과 직무만족을 증진시키는 결과를 낳는다. 또한, 보상과 근무조건 역시 조직지원인식에 중요한 영향을 미친다. 구성원들이 공정한 보상과 양호한 근무조건을 제공받다고 느낄 때, 조직에 대한 긍정적인 인식이 강화되며, 이는 다시 조직에 대한 헌신과 성과 향상으로 연결된다(Rhoades & Eisenberger, 2002). 이러한 요인들은 모두 조직지원인식을 형성하는 중요한 선행요인으로, 조직이 구성원에게 얼마나 공정하고 지원적인 환경을 제공하는지가 조직지원인식에 큰 영향을 미친다.

조직지원인식은 구성원의 직무 스트레스를 완화하고, 동기를 고취시켜 자발적이고 혁신적인 행동(예: 적극행정)을 촉진하는 중요한 역할을 한다. 이는 사회적 교환 이

론(Social Exchange Theory)에 근거하여, 구성원이 조직으로부터 긍정적 지원을 받을 경우, 조직에 대한 보답으로서 더 높은 수준의 직무 몰입과 적극적 행동을 보이는 경향으로 설명할 수 있다(Eisenberger et al., 2001). 예를 들어, 공공부문에서 구성원이 조직의 지지를 강하게 느낄수록 직무 스트레스가 줄어들고, 적극행정과 같은 자발적 행동의 빈도가 증가한다는 연구가 이를 뒷받침한다(정우열·이수창, 2016).

조직지원인식은 업무과부하와 적극행정 간의 관계에서 중요한 매개변수로 작용한다. 업무과부하가 높아질수록 구성원은 스트레스와 피로로 인해 자발적 행동이 줄어들 가능성이 크다. 그러나 조직의 지원이 충분하면, 구성원은 조직으로부터 인정받고 있다는 긍정적 인식을 통해 스트레스를 완화하고 적극적인 태도를 유지할 수 있다. 이는 조직지원인식이 업무과부하가 적극행정에 미치는 부정적 영향을 완화하며, 구성원의 자발적이고 혁신적인 행동을 촉진한다는 점을 시사한다.

선행연구에 따르면, 조직지원인식은 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등 긍정적 결과와 밀접한 연관이 있으며(Rhoades & Eisenberger, 2002), 조직의 지지가 높을수록 구성원의 헌신도와 직무성고가 향상된다(Setton et al., 1996). 이는 조직지원인식이 구성원의 스트레스를 줄이고, 조직 효율성을 높이는 핵심 요인임을 보여준다.

이러한 논리를 바탕으로 본 연구는 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 3 조직지원인식은 업무과부하와 적극행정 간의 영향관계를 매개할 것이다.

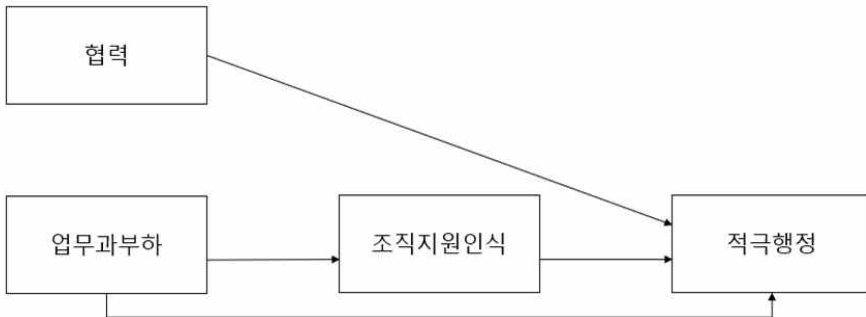
Ⅲ. 연구설계

1. 연구모형

이 연구는 첫째, 공공조직에서 협력이 공무원의 적극행정에 미치는 영향을 실증적으로 규명하는 것을 목적으로 한다. 둘째, 업무과부하가 공무원의 적극행정에 미치는 영향과 그 과정에서 조직지원인식에 의한 매개효과를 분석하는 것에 있다. 이를 위하여 앞서 기술한 이론적 논의를 바탕으로 <그림 1>과 같은 연구모형을 설계하였다. 본 연구의 종속변수는 적극행정으로 설정하였으며, 협력과 업무과부하를 각각 독립변수로 두고 업무과부하를 매개하는 변수로 설정하여 조직지원인식의 효과를 살펴보고자

하였다. 한편, 공무원의 인구통계학적 특성 및 직무조건 변수 중 적극행정에 영향을 미칠 수 있는 변수를 통제하고자 통제변수로 성별, 연령, 학력, 결혼상태, 직급, 기관유형을 통제변수로 설정하였다.

〈그림 1〉 연구모형



2. 데이터 및 방법론

본 연구는 공공조직에 소속되어 있는 개별 공무원을 분석단위(unit of analysis)로 한다. 실증분석은 2022년 한국행정연구원의 「공직생활실태조사」¹⁾ 설문의 원자료(raw data)를 바탕으로 수행되었다. 해당 조사는 중앙행정기관, 광역자치단체 및 기초자치단체 소속 공무원을 대상으로 매년 실시되고 있는 조사로서 모집단 규모에 따라 개별 기관이 표본을 선정하였으므로 표본의 대표성을 적절하게 갖추었다고 판단된다. 2022년에 실시된 조사는 2022년 11월부터 2023년 1월까지 약 3개월 동안 진행되었다. 조사 대상은 47개 중앙행정기관과 17개 광역자치단체 본청 소속 일반직 공무원뿐만 아니라, 이번 조사에서 새롭게 포함된 226개 기초자치단체 본청 소속 일반직 공무원으로 구성되었다. 모집단에서 다단계 층화집락추출법을 적용해 최종적으로 선정된 6,170명을 대상으로 조사가 이루어졌다. 응답자는 중앙행정기관 소속 공무원 724명(11.7%), 광역자치단체 소속 공무원 1,558명(25.3%), 기초자치단체 소속 공무원 3,887명(63.0%)으로 분류되었다. 설문조사는 확률표본을 수집한 후, 이메일을 활용한 웹조사 방식으로 수행되었다.

1) 공직생활실태조사는 한국행정연구원에서 생산된 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료 관리규칙에 의거 사용허가를 받았습니다.

분석과정에서 본 연구가에 활용된 응답자 전체의 인구통계학적 특성은 다음 <표 2>에 정리하였다.

〈표 2〉 표본집단의 인구통계학적 특성

변수	구분	전체 표본	
		빈도	%
성별	남성	3,532	57.2
	여성	2,638	42.8
연령	20대	707	11.5
	30대	2,116	34.3
	40대	1,993	32.3
	50대 이상	1,354	21.9
현재 학력	고졸 이하	318	5.2
	전문대 졸업	343	5.6
	대학교 졸업	4,687	76.0
	석사 졸업	711	11.5
	박사 졸업	111	1.8
결혼상태	배우자 있음	3,767	61.1
	배우자 없음	2,403	38.9
소속기관	중앙행정기관	2,086	33.8
	지방자치단체	4,084	66.2
현재 직급	1~4급	243	3.9
	5급	1,002	16.2
	6~7급	3,380	54.8
	8~9급	1,545	25.1
총합계		6,170	100%

본 연구에서 공공조직의 협력과 업무과부하가 적극행정에 미치는 영향을 경험적으로 분석하기 위하여 활용한 분석방법은 다음과 같다. 먼저, 기술통계분석을 수행하여 본 연구가 설정한 주요 변수의 특성을 확인하였다. 둘째, 상관관계분석을 실시하여 각 변수 사이의 상관성을 검증하였다. 셋째, 협력, 업무과부하, 조직지원인식, 적극행정 사이의 관계에 대한 연구모델 분석을 위해 구조방정식을 활용하였다. 모델의 변수 간 화살표는 외생변수와 내생변수 사이의 인과관계를 가설화 한 것으로, 본 연구에서는 부분최소자승 구조방정식 모델(partial least squares structural equation modeling, PLS-SEM)을 이용하여 분석을 실시하였다. 본 연구는 기술한 실증분석을 위하여 SPSS

29.0과 SmartPLS 4.1.0 프로그램을 활용하여 수행되었다.

3. 변수의 측정

본 연구는 적극행정과 협력, 업무과부하, 조직지원인식에 대한 선행연구를 검토하고 이를 통한 이론적 논의를 기반으로 <표 3>에 제시된 변수들을 선정하였다. 우선, 본 연구에서 종속변수로 설정된 공무원의 적극행정은 기존 연구(강나을, 2019; 김재형 외, 2020; 김재형·박성민, 2020; 박현욱, 2021; 박현욱·유수동, 2023)를 참고하여 설계된 5개의 설문문항을 기반으로 측정되었다. 이 문항들은 리커트 5점 척도를 사용하였으며, 응답 결과를 통합하여 적극행정을 측정하기 위한 변수를 도출하였다. 독립변수인 협력에는 협업 및 수직-수평 간 원활한 커뮤니케이션 측정을 반영한 항목을 선정하였으며, 업무과부하를 측정하기 위해서는 담당업무의 난이도와 책임성 정도를 고려한 공정한 보상 수혜 인식 정도를 토대로 두 가지 항목을 선택하였다. 관련 문항들은 리커트 5점 척도를 활용해 측정되었으며, 본 연구는 각 문항의 응답 결과를 통합하여 측정 변수를 생성하였다. 한편 매개변수인 조직지원인식은 기관의 조직 목표에 대한 기여, 의사결정에 있어서의 의견 고려, 업무 수행에 대한 파악, 성과에 대한 규칙적인 피드백과 관련한 측정문항을 통합하여 측정변수를 구성하였다. 마지막으로 통제변수는 개별 공무원의 인구통계학적 특성 및 직무상황을 반영하였다. 성별 및 민간경력 유무는 더미(dummy)변수로 변환하였으며 연령은 연속형 변수로 응답한 자료를 활용하였다. 다음으로 학력과 직급은 각각 구간별로 서열화된 변수를 활용하였으며, 기관유형은 '중앙행정기관'과 '지방자치단체'로 구분하여 범주화하였다.

<표 3> 변수의 구성 및 측정문항

변수		측정문항	
독립변수 (X)	협력 (COL)	COL1	우리 기관에서는 업무상 협조가 필요한 경우 부서 간 협업이 대체로 원활하다
		COL2	우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 상하 간(수직적) 의사소통이 원활하다
		COL3	우리 기관에서는 부서의 업무를 수행함에 있어 직원 간(수평적) 의사소통이 원활하다
	업무과부하 (OVER)	OVER1	[역코딩] 나는 담당업무의 난이도를 감안할 때 공정한 보상을 받고 있다
		OVER2	[역코딩] 나는 담당업무의 책임성 정도를 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다

매개변수 (M)	조직지원인 식(SUP)	SUP1	우리 기관은 내가 조직목표에 어떻게 기여하는가를 이해하도록 잘 도와 준다
		SUP2	우리 기관은 어떠한 의사결정을 하는데 있어 직원들의 의견을 최대한 고려한다
		SUP3	우리 기관은 내가 업무를 얼마나 잘 수행하고 있는가에 대해 파악하고 있다
		SUP4	나는 우리 기관으로부터 나의 성과에 대해 규칙적으로 피드백을 받고 있다
종속변수 (Y)	적극행정 (PRO)	PRO1	나는 새롭고 독창적인 업무수행 방식을 창안/적용하도록 노력한다
		PRO2	나는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다
		PRO3	나는 시민들의 다양한 의견을 이해하고, 갈등을 해결하기 위해 적극적으로 노력한다
		PRO4	나는 업무의 결과가 도출된 근거를 이해관계자들에게 설득하고 설명한다
		PRO5	나는 언제나 개인적 가치보다 공직 의무를 중시하며 업무를 수행한다
통제변수	성별	1-여성, 0-남성	
	연령	응답자 연령	
	학력	1-고졸 이하, 2-전문대 졸업, 3-대졸, 4-석사 졸, 5-박사 졸	
	결혼상태	1-배우자 유, 0-배우자 무	
	직급	1-9급, 2-8급, 3-7급, 4-6급, 5-5급, 6-4급 이상	
	기관유형	0-국가직, 1-지방직	

각 변수의 측정문항들에 대한 타당도와 신뢰도를 검증하기 위하여 SmartPLS 통계 패키지를 활용한 구조방정식 모형을 활용하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 진행하였다. 분석 결과, 사용된 모든 문항의 표준화된 요인 적재값(Factor loading)이 0.5 이상인 것으로 확인되었다.

모형 적합도(goodness of fit)는 각각 $\chi^2=2853.061(p<0.01)$ 과 RMSEA=0.080, CFI=0.939, TLI=0.922 및 SRMR=0.038로 권장 수용 기준을 충족하였다. 개념 신뢰도(construct reliability)를 분석한 결과, 모든 변수의 신뢰도 값은 사회과학 연구에서 일반적으로 인정되는 수용 기준인 0.7을 초과하여, 변수들의 신뢰성이 확인되었다고 할 수 있다. 요인분석 결과, <표 4>에 기술한 바와 같이 모든 변수의 측정문항들의 타당성과 신뢰도를 확보한 것으로 나타났다.

〈표 4〉 변수의 타당도 및 신뢰도

변수			요인적재량	Cronbach's α
독립변수 (X)	협력(COL)	COL1	0.845	0.793
		COL2	0.851	
		COL3	0.828	
	업무과부하 (OVER)	OVER1	0.957	0.910
		OVER2	0.959	
매개변수 (M)	조직지원인식(SUP)	SUP1	0.888	0.872
		SUP2	0.793	
		SUP3	0.869	
		SUP4	0.848	
종속변수 (Y)	적극행정 (PRO)	PRO1	0.788	0.842
		PRO2	0.785	
		PRO3	0.837	
		PRO4	0.768	
		PRO5	0.736	

한편 측정모형의 적합성을 검증하기 위해 확인적 요인분석을 수행한 결과, 세 가지 요인으로 나눈 측정모형의 모형 적합도가 〈표 5〉에서 제시된 바와 같이 다른 측정 모형의 모형 적합도보다 높게 나타나 모형의 적합도가 타당한 것으로 판단하였다.

〈표 5〉 측정모형의 적합도

모델 적합도	GFI	AGFI	PGFI	SRMR	NFI	TLI	CFI
적합도 지수	0.932	0.899	0.630	0.038	0.938	0.922	0.939

V. 분석 결과

1. 상관관계 분석

본 연구가 설정한 모형에서 변수 간 상관관계 분석 결과는 아래 〈표 6〉에 제시되어 있다. 〈표 6〉의 결과에 따르면, 종속변수인 적극행정은 분석 대상이 된 모든 변수들과 통계적으로 유의미한 상관관계를 보이는 것으로 확인되었다. 구체적으로 살펴보면,

적극행정과 독립변수인 협력($r=0.347$)과 업무 과부하($r=-0.168$), 그리고 매개변수인 조직지원인식($r=0.433$) 모두 통계적으로 유의한 상관관계($p<0.01$)를 갖는 것으로 확인되었다. 분석 결과, 기관유형을 제외한 모든 통제변수(성별, 연령, 학력, 재직기간, 직급)가 종속변수와 유의미하게 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다.

〈표 6〉 상관관계 분석 결과

변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
적극행정	1									
협력	.347**	1								
업무과부하	-.168**	-.324**	1							
조직지원인식	.433**	.693**	-.392**	1						
성별	-.149**	-.064**	.061**	-.125**	1					
연령	.285*	.087**	-.245**	.146**	-.167**	1				
학력	.094**	-.030*	.036**	-.035**	.027*	.128**	1			
결혼상태	.210**	.029*	-.124**	.084**	-.147**	.566**	.120**	1		
기관유형	.013	-.001	-.007	.052**	.043**	-.033**	-.221**	-.050**	1	
직급	.227**	.041**	-.172**	.058**	-.152**	.616**	.254**	.482**	-.387**	1

주: * $p<0.10$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

2. 가설검정 및 분석결과

가설검증을 위하여 SmartPLS 4.1.0(SmartPLS GbmH, Germany)을 이용하여 구조방정식 분석을 수행하였다. 이를 위해 SmartPLS의 PLS(Partial Least Square) 기반 구조방정식 모델링 분석(PLS-SEM)이 사용되었다. SmartPLS는 부분최소제곱(Patial Least Square, PLS) 기반 구조방정식모델링(PLS-SEM)²⁾에 최적화되어 있다. PLS-SEM은 목표 내생적 잠재변수의 설명력을 최대화하는 계수를 추정하여 예측력을 극대화하는 것을

2) 본 연구에서는 구조방정식 모형 분석에 있어 CB-SEM을 활용하는 대신 PLS-SEM을 선택하였다. CB-SEM이 변수 간 관계에 대한 가설 검증을 주목적으로 하며 측정값과 표본 공분산행렬 간 차이를 최소화하는 데 초점을 두는 반면, PLS-SEM은 내생 잠재변수의 예측과 설명에 중점을 두고 경로계수를 추정한다. 이는 PLS-SEM이 내생 잠재변수의 오차항을 최소화하여 모형의 설명력을 최대화하는 데 초점을 맞추는 기법이기 때문이다.
PLS-SEM은 특히 이론 개발 초기 단계나 탐색적 연구에서 유용하며, 모형이 복잡하거나 변수 간 관계가 충분히 검증되지 않은 상황에서도 활용이 가능한데, CB-SEM과 달리 측정변수가 1개 이상이면 분석이 가능한 유연성을 가지며, 분포의 정규성을 가정하지 않아 데이터의 분포에 제약을 받지 않는다는 특성을 가진다(Hair et al., 2017).

목표로 하므로 본 연구의 목적에 적합한 구조방정식 모델링 방법이다. 본 방법은 탐색적 분석을 통한 이론적 가설을 형성하고 검증할 수 있는 유연성을 제공한다(Hair et al., 2017). 이에 더해 확립된 이론적 틀을 확정하거나 수정할 필요가 있는 경우에 활용할 수 있는 방법이기 때문에 유용성이 있다. 따라서 선행연구 이론의 토대 위에서 새로운 연구모형을 탐색하고 이론적 발전에 기여하고자 하는 본 연구 목적에 적합하다.

신뢰성과 타당성을 확인한 후 다음 단계로 구조 모델의 통계적 유의성을 테스트하였다. 모델을 평가하기 위해 내적 일관성, 신뢰도, 집중타당도, 판별타당도를 확인하였고, 다중공선성(VIF), 수정된 R-square, 효과크기(f-square), 예측적 적합성(Q-square), 경로계수의 크기와 유의성 검정을 통해 구조모형을 평가하였다. 반영적 측정모델 평가를 위해 내적 일관성 신뢰도, 집중타당도, 판별타당도를 확인한 결과, Cronbach's α .793~.910 (기준값 .7 이상), rho_A(ρ_A) .795~.911 (기준값 .7 이상), 합성 신뢰도 (Composite reliability) .879~.957 (기준값 .7 이상)로 모두 기준값을 상회하여 내적 일관성 신뢰도를 확보하였음을 확인하였다. 평균분산추출값(Average Variance Extracted, 이하 AVE)은 .614~.918을 보여(기준값 .5 이상) 집중타당도를 확보한 것으로 나타났다 <표 7>은 이를 요약·정리한 결과이다.

〈표 7〉 측정모델의 내적 일관성 신뢰도와 집중타당도 검증

잠재변수	Cronbach's α	rho_A(ρ_A)	합성 신뢰도(CR)	평균분산추출(AVE)
협력	0.793	0.795	0.879	0.708
업무과부하	0.910	0.911	0.957	0.918
적극행정	0.842	0.846	0.888	0.614
조직지원인식	0.872	0.876	0.912	0.723

PLS-SEM의 판별타당도 측정을 위해 본 연구에서는 Fornell-Larcker 기준을 활용하였는데, AVE의 제곱근의 값이 잠재변수 간 상관관계 값보다 모두 커 판별타당도는 확보된 것으로 나타났다. <표 8>은 이를 요약·정리한 결과이다.

〈표 8〉 측정모델의 판별 타당도

잠재변수	협업/의사소통	업무 과부하	적극행정	조직지원인식
협력	0.841			
업무과부하	-0.324	0.958		
적극행정	0.350	-0.167	0.783	
조직지원인식	0.693	-0.391	0.437	0.850

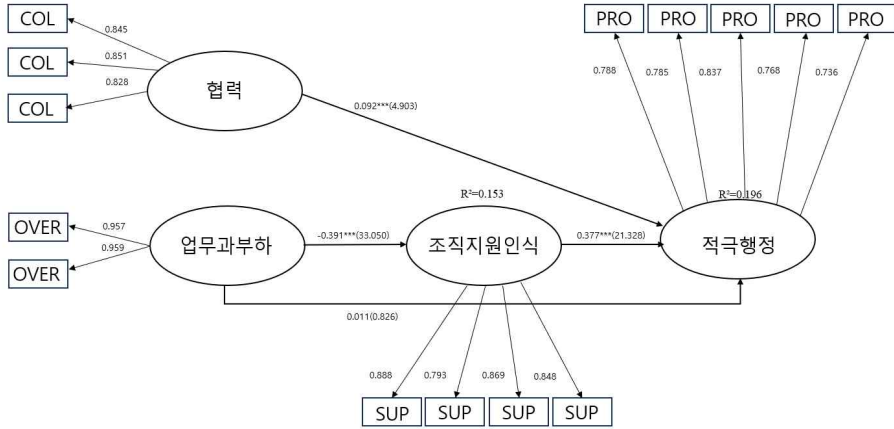
본 연구의 구조모델은 <그림 2>와 같다. 구조모델 분석결과, 협력과 업무과부하가 조직지원인식을 매개로 적극행정에 미치는 직·간접적인 효과를 보여준다. 모델 테스트 결과, 독립변수인 협업/의사소통은 종속변수인 적극행정에 긍정적인 영향을 미쳤으며($B=0.092$, p -값 $=0.000$), 이러한 영향은 통계적으로 유의미하였다. 또한, 업무 과부하는 유의미한 영향관계가 나타나지 않았다(**가설 1 채택, 가설 2 기각**). 독립변수인 업무 과부하는 매개변수인 조직지원인식에 유의미한 부(-)의 영향을 미쳤으며($B=-0.391$, p -값 $=0.000$), 매개변수인 조직지원인식은 종속변수인 적극행정에 긍정적인 영향을 주는 것으로 통계적으로 유의미하게 확인되었다.($B=0.377$, p -값 $=0.000$). 다음으로 경로의 간접적인 효과는 매개변수인 조직지원인식이 통해 독립변수로 설정된 업무과부하는 종속변수인 적극행정에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 해당 결과는 통계적으로 유의미하였다($B=-0.148$, p -값 $=0.000$). 분석 결과, 조직지원인식이 업무 과부하와 적극행정 간의 관계에서 매개 변수로 작용함이 확인되었다(**가설 3 채택**). 각 변수간 직·간접적인 영향관계는 아래 <표 9>과 같으며, 매개변수를 통해 독립변수가 종속변수에 미치는 구체적인 간접 효과를 보여주고 있다.

<표 9> PLS-SEM 모델 테스트 결과

Effects	Estimates	Bootstrapping		T	P values
		Bias Corrected CI 95%			
		Lower Bound	Upper Bound		
Direct Effects					
협력 → 적극행정	0.092	0.055	0.129	4.903	0.000
업무과부하 → 적극행정	0.011	-0.014	0.036	0.826	0.409
업무과부하 → 조직지원인식	-0.391	-0.414	-0.368	33.050	0.000
조직지원인식 → 적극행정	0.377	0.342	0.411	21.328	0.000
Specific Indirect Effects					
업무과부하 → 조직지원인식 → 적극행정	-0.148	-0.163	-0.132	18.276	0.000

참고: 부트스트래핑 95% 신뢰 구간 편향 수정($n=5,000$ 하위 샘플 기준)

〈그림 2〉 구조방정식



V. 결론

본 연구는 공직 내에서의 협력, 그리고 업무과부하에 대한 조직지원인식이 공무원의 적극행정 수행에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 연구 결과는 공무원들이 능동적이고 창의적으로 업무를 수행할 수 있는 환경을 조성하기 위해서는 협력과 조직지원인식이 핵심적인 역할을 한다는 점을 확인하였다. 첫째, 조직 내의 수평적이고 개방적인 의사소통 구조는 공무원들이 자유롭게 의견을 교환하고, 협업을 통해 문제를 해결하며, 혁신적인 아이디어를 제시할 수 있는 중요한 기반을 제공하였다. 이러한 협력은 공무원들의 적극행정을 촉진하는 데 필수적인 요소로 작용하였다.

둘째, 업무과부하가 줄어들게 되면, 이로 인하여 조직구성원들의 조직지원에 대한 인식이 더 높아지게 된다. 조직지원인식이 높아지면, 공무원들은 업무과부하 상황에서 가지게 되는 적극행정 저해 요인을 상쇄하고, 적극적으로 업무를 수행할 수 있는 동기를 가지게 된다는 사실이 밝혀졌다. 특히, 조직이 제공하는 수단적 지원은 조직구성원들의 이타행동과 순응행동에 영향을 미쳐 조직을 위한 적극적인 기여를 가치있게 여기고 결국 적극행정으로까지 이어진다는 것이다. 정서적 지원의 측면에서는 구성원들에게 심리적 안정감을 갖고 조직에 몰입하도록 함으로써, 이는 자신들의 고유의 역할은 물론이고, 역할외 활동을 통해 조직 성과를 향상시키기 위해 헌신적으로 노력하는 적극행정의 실천에 있어 중요한 촉진 요인으로 작용하였다. 이러한 결과는 공직 구

성원들이 공익을 실현하기 위해 자발적이고 능동적으로 업무를 수행할 수 있도록 하는데 조직의 역할이 얼마나 중요한지를 강조한다.

이 연구는 정책적, 실무적, 그리고 조직적 측면에서 여러 가지 중요한 시사점을 제공한다.

우선, 정책적 시사점으로는, 정부와 공공기관이 적극행정을 촉진하기 위해 조직 내 협력을 위한 의사소통 구조를 재편성할 필요가 있다는 점이다. 수직적이고 경직된 의사소통 방식은 공무원들이 능동적으로 문제를 해결하려는 동기를 억제할 수 있다. 따라서, 정부는 의사소통 체계를 수평적이고 개방적인 방식으로 재구성하여, 공무원들이 다양한 의견을 자유롭게 교환하고, 협력할 수 있는 환경을 조성해야 한다. 이러한 변화는 공무원들이 창의적이고 자율적으로 업무를 수행하는 데 필요한 심리적 안 전망을 제공할 수 있다.

나아가, 협업 및 의사소통의 개선은 단순히 부처 간의 협력뿐만 아니라, 부서 내부에서도 효율적이고 창의적인 문제 해결을 촉진할 수 있다. 이를 위해, 부처 간 인적교 류 및 상설 협의체 구축 등의 협력 강화 프로그램의 정례화, 공무원이 아이디어를 자유롭게 제안하고 반영할 수 있는 플랫폼 도입이 필요하다.

또한, 조직지원인식을 강화하기 위한 구체적인 정책들이 도입될 필요가 있다. 공무원들이 자신이 소속된 조직으로부터 충분한 지원을 받고 있다는 인식은 그들의 업무 동기와 성과에 직결된다. 이는 특히 과도한 업무 부담 속에서도 공무원들이 적극적으로 업무를 수행할 수 있는 원동력으로 작용할 수 있다. 따라서 정부는 이러한 지원 인식을 높이기 위해 다양한 실질적 정책을 수립해야 하며, 여기에는 공정한 평가와 보상 체계, 정기적인 피드백, 심리적 지원 프로그램의 도입 등이 포함될 수 있다. 이러한 정책들은 공무원들이 조직의 일원으로서 존중받고 있다는 느낌을 받게 하는 한편, 공무원이 조직 내에서 안정감과 소속감을 바탕으로 자발적이고 적극적인 업무 수행을 할 수 있도록 유도할 것이다.

실무적 시사점으로는, 공무원들의 업무 효율성을 제고하기 위한 조직적 전략이 요구된다. 본 연구는 업무과부하가 공무원들의 사기 저하와 조직몰입 감소를 유발하는 주요 요인임을 확인하였다. 이는 적극행정을 저해하는 주요 요인으로 작용할 수 있다. 따라서, 조직은 공무원들이 겪는 업무과부하를 경감시키기 위한 구체적인 지원 방안을 마련해야 한다. 예를 들어, 업무 분배의 공정성을 보장하고, 필요시 추가 인력을 배치하거나 업무 프로세스를 간소화함으로써, 공무원들이 보다 효율적으로 업무를 수행

할 수 있도록 지원해야 한다. 또한, 조직 내에서의 멘토링 프로그램과 같은 정서적 지원 시스템의 구축은 공무원들이 업무에 대한 스트레스를 관리하고, 이를 극복할 수 있는 중요한 도구로 작용할 수 있다.

덧붙여, 과도한 업무를 조정하기 위한 적절한 인력 배치와, 공공 부문에서의 효율성을 증대시키기 위한 AI 및 디지털 자동화 도구의 활용에 관해서도 고려할만 하다. 이를 통해 공무원의 업무 과부하를 완화하고, 창의적이고 능동적인 행정 수행을 가능하게 할 수 있다.

또한, 직무 재설계와 유연 근무제도의 도입도 실무적 측면에서 고려해야 한다. 업무과부하를 줄이고 공무원들이 더욱 창의적이고 적극적으로 일할 수 있는 환경을 조성하기 위해서는, 직무를 보다 효율적으로 설계하고, 유연한 근무 방식을 도입하는 것이 필요하다. 이를 통해 공무원들은 업무의 질을 높이고, 일과 삶의 균형을 유지하면서도, 공익 실현을 위한 업무에 더욱 집중할 수 있게 될 것이다.

본 연구는 중요한 시사점을 제공하는 동시에 몇 가지 한계점을 지닌다. 첫째, 연구 데이터가 국가직 및 지역직의 다양한 직급의 공무원을 대상으로 수행되었기 때문에, 결과의 일반화 가능성에 제한이 있을 수 있다. 공무원들의 직무 특성과 조직문화는 지역과 기관에 따라 다양하게 나타날 수 있으며, 따라서 다양한 맥락에서 적극행정의 영향을 연구할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 주로 단기적인 영향에 초점을 맞추었기 때문에, 장기적인 관점에서 적극행정이 지속 가능한지, 그리고 장기적으로 공공서비스의 질 향상에 어떻게 기여하는지를 분석하는 연구가 필요하다. 장기적인 연구는 시간에 따른 변화와 발전을 고려하여, 보다 정교한 정책적 대응 방안을 마련하는 데 기여할 수 있다. 셋째, 본 연구는 주로 양적 분석에 의존하였으며, 이는 공무원들의 적극행정에 대한 정성적 이해를 제한할 수 있다. 심층 인터뷰, 사례 연구 등 정성적 연구 방법을 활용하여 공무원들이 실제로 경험하는 적극행정의 의미와 그 과정에서의 도전 과제들을 보다 깊이 있게 탐구할 필요가 있다. 마지막으로, 본 연구는 협력과 조직지원인식에 집중하였으나, 적극행정에 영향을 미치는 외부적 요인들—예를 들어, 사회적 변화, 경제적 압력, 정책 변화 등—에 대한 고려가 부족하였다. 향후 연구에서는 이러한 외부 요인들을 포함하여 적극행정에 대한 보다 포괄적인 이해를 제공할 필요가 있다. 이를 통해 보다 정밀한 정책 설계와 실행이 가능해질 것이다.

본 연구는 공공부문에서의 적극행정 촉진을 위한 중요한 기초 자료를 제공하였다. 연구 결과, 협력과 조직지원인식이 공무원의 적극행정에 미치는 영향이 매우 크다는

사실이 밝혀졌으며, 이는 공공부문에서의 정책 개발과 실행에 있어 중요한 시사점을 제공한다. 특히, 정부와 공공기관은 공무원들이 능동적이고 창의적으로 업무를 수행할 수 있는 환경을 조성하기 위해, 의사소통 구조를 개선하고, 조직지원인식을 강화하는 정책적 노력을 강화해야 한다.

정부와 공공기관은 본 연구의 결과를 바탕으로, 공무원들이 창의적이고 자율적으로 업무를 수행할 수 있는 환경을 조성하는 데 주력해야 한다. 이는 궁극적으로 공공서비스의 질적 향상을 이루고, 국민의 신뢰를 강화하는 데 기여할 것이다. 정부는 공무원들이 공익을 실현하기 위한 적극행정을 펼칠 수 있도록 다양한 제도적 장치를 마련하고, 이를 지속적으로 발전시켜야 한다. 예를 들어, 공무원들에게 실질적인 지원을 제공할 수 있는 조직문화를 조성하고, 혁신적인 리더십을 발휘하여 조직의 목표와 비전을 명확히 공유하는 것이 필요하다. 이러한 노력을 통해 공무원들은 자신들의 업무가 공익에 실질적으로 기여하고 있다는 확신을 가지게 될 것이다.

더 나아가, 유연 근무제도와 직무 재설계를 통해 공무원들이 일과 삶의 균형을 유지하면서도 높은 업무 성과를 달성할 수 있는 환경을 조성할 필요가 있다. 이를 통해 공무원들은 더욱 창의적이고 자발적으로 공익 실현을 위한 업무에 집중할 수 있게 될 것이다.

이 연구는 공공부문에서의 적극행정의 중요성을 재확인하며, 이를 촉진하기 위한 구체적인 방안을 제시함으로써, 공공부문의 발전과 국민 삶의 질 향상에 기여할 수 있는 중요한 기초 자료로 활용될 수 있다. 향후, 이 연구가 더욱 발전하여 다양한 외부 요인을 포함한 연구가 진행됨으로써, 더욱 정교하고 실질적인 정책 개발이 이루어지기를 기대한다. 공공 부문에서의 적극행정은 단순한 업무수행을 넘어, 국민의 복지와 국가의 발전에 기여하는 중요한 요소로 자리매김할 것이다. 이를 통해 공공 부문은 사회적 변화에 대응하고, 국민의 기대에 부응하는 효과적인 정책을 지속적으로 개발하고 실행할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 강나을·박성민.(2019). 공직 내 적극행정의 영향요인에 관한 연구: 조직행태주의적 관점에서. 「한국행정논집」, 31(4): 879-909.

- 감사원.(2022) 적극행정길라잡이. <https://www.bai.go.kr/proactive/>
- 국가법령정보센터.(2024). 적극행정면책 등 감사소명제도의 운영에 관한 규칙.
- 국가법령정보센터.(2024). 적극행정 운영규정.
- 권용섭·임재강.(2015). 경찰관의 진성 리더십이 조직시민행동과 조직침묵에 미치는 영향: 조직 지원인식의 매개효과. 『한국공안행정학회보』, 24(2), 215-242.
- 김성엽·유정환·이지안·박성민.(2022). 서번트리더십과 적극행정 간 행태적 관계성에 관한 실 증연구: 자기효능감, 공공봉사동기의 매개효과 및 협력·경쟁문화의 조절효과 검증을 중심으로. 『한국행정논집』, 34(3), 331-364.
- 김유경.(2021) 협업역량 향상을 위한 대학 비교과 학습공동체 지원체제 개발. 조선대학교 박사 학위논문.
- 김윤권·이재호·윤수재·심호.(2011). 적극행정 면책제도의 분석 및 활성화 방안. 『한국행정논집』, 23(3): 829-852.
- 김재형·김성엽·오수연·박성민.(2020). 공직 내 변혁적리더십과 공무원의 적극행정과의 관계성 연구: 행태적 매개효과 및 채용제도와 직급의 조절효과를 중심으로. 『한국사회와 행정연구』, 31(3), 163-197.
- 김재형·박성민.(2020). 공직사회 상사 변혁적 리더십이 공무원의 적극행정에 미치는 영향: 학습 지향성, 공공봉사동기의 매개효과 및 채용유형의 조절효과를 중심으로. 『융합사회와 공공정책』, 14(3), 3-33.
- 류정란·주규하.(2014). 변혁적 리더십이 조직구성원의 창의성에 미치는 영향: -동료협력과 지원을 매개로. 『인적자원관리연구』, 21(5), 187-201.
- 이혜윤·박순애.(2021). 적극행정을 장려하는 조직문화가 지방정부 공무원이 인식하는 지방정부 성과에 미치는 영향: 반응성의 매개효과와 권한부여와 관료적 형식주의의 조절효과를 중심으로. 『한국사회와 행정연구』, 32(2), 1-36.
- 박상언·김주상.(2021). 사회적 관계의 질 (High-quality Relationships) 의 효과성과 심리적 안전 감의 매개효과. 『인사조직연구』, 29(2), 99-126.
- 박정훈.(2009). 적극행정 실현의 법적 과제-‘적극행정법’으로의 패러다임 전환을 위한 시론. 『공 법연구』, 38(1), 329-353.
- 박충훈·이현철·김지연.(2016). 「적극행정 평가지표개발 연구」. 경기연구원.
- 박현욱.(2021). 변혁적 리더십이 지방 공무원의 적극행정에 미치는 영향: 변화 지향 조직 분위기의 조절효과를 중심으로. 『현대사회와 행정』, 31(4), 1-28.
- 박현욱·유수동.(2023). 변혁적 리더십, 공공봉사동기, 혁신 지향 문화가 혁신행동에 미치는 영향: 조절된 매개효과 분석을 중심으로. 『행정논총』, 61(1), 215-249.
- 손지은.(2019). 적극행정 활성화를 위한 새로운 접근: 적극행정 전담기구의 역할을 중심으로. 『한

- 국인사행정학회보」, 18(4): 295-310.
- 이건혁.(2012). 커뮤니케이션과 참여, 그리고 조직 성과-지식공유와 신뢰의 매개 효과. 「언론과학연구」, 12(3), 268-300.
- 이선영·김한성.(2007). 슈퍼바이저와의 커뮤니케이션이 복지서비스조직 구성원의 스트레스, 소진, 이직의사에 미치는 영향: 미국 사회복지사를 대상으로. 「언론과학연구」, 7(2), 373-401.
- 이종목.(1989). 직무스트레스원인, 결과 및 대책. 서울: 도서출판 성원.
- 이종수.(2016). 적극행정'의 활성화를 위한 쟁점과 방안 고찰. 「지방행정연구」, 30(4): 3-24.
- 이종길·조윤직.(2016). 소방조직 내 조직시민행동의 결정요인으로서 조직커뮤니케이션의 영향: 신뢰와 조직몰입의 매개효과를 중심으로. 「한국행정학회보」, 50(4), 243-272.
- 이지혜·박성민.(2023). 공직 내 적극행정의 내·외재적 선행요인에관한 실증분석: 업무자율성과 변혁적리더십의 조절효과 분석을 중심으로. 「현대사회와 행정」, 33(3), 93-136.
- 인사혁신처.(2021). 든든하게 지켜주는 적극행정 공무원 보호제도 안내서.
- 정석환.(2022). 공무원이 인지하는 조직역량이 적극행정에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국거버넌스학회보」, 29(1), 33-54.
- 정우열·이수창.(2016). 조직 공정성과 경찰의 범죄억제효과성 간의 관계*-조직지원인식의 매개 역할을 중심으로. 「경찰학논총」, 11(4), 253-291.
- 진미석·이수영·채창균·유한구·박천수·이성·최동선·옥준필.(2007). 대학생 직업기초능력 선정 및 문항개발연구. 서울: 교육인적자원부.
- 최태현·박신애.(2021). 운명적 인간으로서 관료: 실존적 관료윤리를 위한 모색. 「행정논총」, 59(1), 1-28.
- 최태현·정용덕.(2020). 적극행정의 철학적·윤리적 토대의 검토: 가능성, 한계 그리고 맥락. 「한국행정연구」, 29(1): 1-30.
- 하태수.(2024). 공무원들의 적극행정 영향 요인 분석. 「한국정책연구」, 24(1), 137-160.
- 한국행정연구원.(2023). 공직생활실태조사.
- Agranoff, R., & McGuire, M.(2003). Collaborative public management: New strategies for local governments. Georgetown University Press.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B.(2001). "The job demands-resources model of burnout." Journal of Applied psychology, 86(3), 499.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D.(1986). "Perceived organizational support." Journal of Applied psychology, 71(3), 500.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R.(1975). "Development of the job diagnostic survey." Journal of Applied psychology, 60(2), 159.
- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M.(2017). PLS-SEM or CB-SEM:

- updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123.
- Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R.(2015). "To invest or not? The role of coworker support and trust in daily reciprocal gain spirals of helping behavior." *Journal of Management*, 41(6), 1628-1650.
- McGrath, J. E.(1976). Stress and behavior in organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1351, 1396.
- McMillan, R. C.(1997). Customer satisfaction and organizational support for service providers. Ph.D. Dissertation, University of Florida.
- Parker, D. F., & DeCotiis, T. A.(1983). "Organizational determinants of job stress." *Organizational behavior and human performance*, 32(2), 160-177.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B.(1997). "Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance." *Journal of applied psychology*, 82(2), 262.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R.(2002). "Perceived organizational support: a review of the literature." *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Ruppel, C. P., & Harrington, S. J.(2000). "The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation." *Journal of business Ethics*, 25, 313-328.
- Settoon, R. P. Bennett, N., & Liden, R. C.(1996). "Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity." *Journal of Applied Psychology*, 81: 219-227.
- Shore, L. M., & Shore, T. H.(1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano & K. M. Kacmar(Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at work*. Westport, CT: Quorum Press.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C.(1997). "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective." *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Whitford, A. B., Lee, S. Y., Yun, T., & Jung, C. S.(2010). "Collaborative behavior and the performance of government agencies." *International Public Management Journal*, 13(4), 321-349.

Abstract and Key Words

A Study on the Impact of Collaboration and Perceived Organizational Support on Proactive Administration

Choi, Byungyun

Korea Institute of Public Administration

Song, Hyunho

Seoul National University

This study aims to empirically analyze the impact of collaboration and perceived organizational support on proactive administration among civil servants. In recent years, the importance of proactive administration has been emphasized in the public sector to respond effectively to the rapidly changing environment and various societal challenges. Consequently, the government has been making efforts to promote proactive administration through various policy initiatives. However, there is still a lack of research on the factors that can enhance the effectiveness of these initiatives. This study examines how collaboration and perceived organizational support influence civil servants' proactive administration and focuses on how perceived organizational support can mitigate the negative effects of job overload on this relationship. The empirical analysis reveals that collaboration and perceived organizational support have a positive impact on proactive administration, while job overload negatively affects it. However, the negative impact of job overload tends to be alleviated when perceived organizational support is strong. These findings suggest that government and public institutions should prioritize improving collaboration structures and enhancing perceived organizational support to promote proactive administration among civil servants. Furthermore, this study provides essential insights for designing and managing public sector jobs and can contribute to future policy development and effectiveness evaluation.

[Key Words: proactive administration, collaboration, perceived organizational support, job overload]