

연구논문

비윤리적 친조직행동 영향요인과 포용적 관계의 조절효과: 공사조직의 비교 분석

남 상 지*
오 승 현**

- I. 서론
- II. 이론적 논의 및 선행연구 검토
- III. 연구설계
- IV. 분석결과
- V. 결론 및 시사점

〈요약〉

우리나라의 공사조직은 성과주의의 확산과 조직 환경의 복잡화 속에서 비윤리적 친조직행동(UPB)의 위험에 지속적으로 노출되어 왔다. 본 연구는 공사조직을 비교하여 비윤리적 친조직행동에 영향을 미치는 개인적·조직적 요인의 효과가 조직 유형에 따라 어떻게 달라지는지, 그리고 동료와의 포용적 관계가 이러한 관계를 어떻게 조절하는지를 실증적으로 분석하였다. 분석 결과, 자율성과 조직 동일시는 공공과 민간조직 모두에서 비윤리적 친조직행동을 증가시키는 공통된 위험 요인으로 나타났으나, 윤리적 리더십은 공공조직에서만 비윤리적 친조직행동을 억제하는 효과를 보였다. 반면 카리스마 리더십은 조직 유형과 무관하게 비윤리적 친조직행동을 촉진하는 것으로 확인되었다. 또한 포용적 관계는 조직 동일시가 비윤리적 친조직행동에 미치는 부정적 효과를 완화하는 조절변수로 기능하였다. 그러나 공공조직에서는 자율성과 비윤리적 친조직행동 간 관계에 대한 포용적 관계의 완화 효과가 약화되는 것으로 나타났다. 이에 본 연구는 비윤리적 친조직행동을 개인·조직 요인의 단선적 결과로 설명하는 기존 접근을 넘어 관계적 맥락과 조직 유형의 조절적 역할을 실증적으로 규명하고, 이를 토대로 조직 유형별 윤리 관리 전략에 대한 시사점을 제시하였다.

[주제어: 비윤리적 친조직행동, 자율성, 조직 동일시, 윤리적 리더십, 카리스마 리더십, 포용적 관계]

* 제1저자, 연세대학교 행정학과 박사과정(sangji1204@gmail.com)

** 교신저자, 연세대학교 행정학과 박사과정(shoh0205@naver.com)

I. 서론

성과 중심 관리와 책임성 강화는 공공조직과 민간조직을 막론하고 현대조직 운영 전반에서 중요한 특징으로 자리 잡아 왔다. 공공부문에서는 신공공관리(New Public Management, NPM)를 비롯한 행정개혁과 성과관리 제도의 확산을 통해 성과 지향적 운영 방식이 제도화되어 왔으며, 민간부문 역시 경쟁 심화와 시장 압력 속에서 성과와 평판 관리의 중요성이 지속적으로 강조되어 왔다. 이러한 환경은 조직 유형과 무관하게 구성원에게 목표 달성을 우선시하도록 요구하는 구조적 압력으로 작동한다.

이와 같은 성과 압박과 외부 평가 환경 속에서는 조직의 성과를 긍정적으로 보이게 하거나 조직의 이익을 보호하려는 과정에서 규범을 우회하는 비윤리적 친조직행동(unethical pro-organizational behavior, 이하 UPB)이 발생할 가능성이 제기되어 왔다(Umphress et al., 2010; Kim et al., 2023). 이는 개인적 이익을 위한 부패와 달리 조직의 목표 달성을 명분으로 이루어지는 규범 위반 행위이며(Umphress & Bingham, 2011), 성과와 평판 관리가 중시되는 조직 환경 전반에서 공통적으로 나타날 수 있는 윤리적 딜레마로 이해할 수 있다.

이러한 맥락은 공공부문에서도 예외가 아니다. 예컨대 일부 보조금 집행 과정에서 미집행 사업비를 전액 집행한 것처럼 허위 정산하거나, 견적을 부풀려 보조금을 수령하는 등 조직의 사업 지속성과 대외적 신뢰 유지를 위해 정보를 선택적으로 보고하거나 조정한 사례가 보고되고 있다(헤드라인제주, 2023). 또한 공공기관이 경영평가에서 높은 등급을 유지하기 위해 통계 산정 과정에서 일부 지표를 선별적으로 제외하거나 예산을 전용한 사례 역시 조직의 성과를 긍정적으로 보이게 하려는 비윤리적 친조직행동의 한 형태로 해석할 수 있다(조선일보, 2023). 이러한 행위는 개인의 사익을 위한 것이 아니라 조직의 이익과 평판을 보호하려는 의도에서 비롯되지만, 결과적으로 정부에 대한 신뢰를 약화시키며 정책 준수 비용을 증가시키고, 나아가 민주주의의 정당성을 훼손하는 부정적 결과를 초래한다(Kim et al., 2023).

공공부문에서도 조직의 이익을 위한 비윤리적 행위가 빈번하게 나타나고 있음에도 불구하고, 기존 선행연구는 주로 민간조직을 중심으로 영향요인을 규명해 왔다(이강민·전상길, 2016; 이의연 외, 2019; 박규민·김경석, 2024; Lee et al., 2019; Vem et al., 2023). 그러나 공공·민간 모두에서 성과주의 확산은 구성원이 조직의 이익을 자신의 이익과 결부시키는 전략적 행위를 유발하고 있으며, 이는 규범적·절차적 우회가 포

함된 비윤리적 친조직행동의 토대가 된다(유제웅·윤재원, 2025; Bohte & Meier, 2000; Abbaspour et al., 2020). 다만 두 조직은 일부 관리 원리를 공유하면서도 서로 다른 제도적·환경적 조건 속에서 운영되기 때문에 동일한 요인이 동일한 윤리적 결과로 이어질 것이라고 단정하기는 어렵다(전영한, 2009; Sayre, 1958; Boyne, 2002). 민간조직에서의 성과 압력은 시장 경쟁과 조직 생존과 직접적으로 결부되는 반면, 공공조직에서는 정치적 책임성과 행정적 절차 준수라는 제도적 제약 속에서 다른 형태의 압력과 리스크를 동반한다. 따라서 비윤리적 친조직행동의 동일한 영향요인이 공공조직과 민간조직에서 서로 다른 방식으로 작동하는지를 비교·분석할 필요가 있다.

비윤리적 친조직행동은 단일한 개인 특성이나 조직 환경만으로 설명되기보다 구성원이 조직의 목표를 자신의 판단 기준으로 내면화하고, 윤리적 경계를 유연하게 재구성하는 과정적 현상으로 이해될 필요가 있다. 이러한 과정은 구성원이 조직을 위해 행동해야 한다는 판단과 동기형성(Brief & Motowidlo, 1986; Detert et al., 2008; Umphress et al., 2010), 조직의 목표와 이해를 자신의 가치 판단 재량과 동일시하는 정체성적 전이(Ashforth & Mael, 1989; Umphress & Bingham, 2011; Leavitt & Sluss, 2015), 조직 차원에서 전달되는 규범적 신호와 기대(Brown & Treviño, 2006; Mayer et al., 2009; Treviño et al., 2014), 그리고 이러한 판단이 강화되거나 제어되는 관계적 맥락의 상호작용 속에서 구조화된(Edmondson, 1999; Shore et al., 2011; Thau et al., 2015). 따라서 비윤리적 친조직행동의 발생 메커니즘을 체계적으로 분석하기 위해서는 개인, 조직, 관계 수준에서의 구성요소를 포괄적으로 고려할 필요가 있다.

개인적 요인은 구성원이 조직목표를 해석하고 윤리적 판단을 수행하는 출발점으로서 중요한 의미를 갖는다. 특히 자율성과 조직 동일시는 판단 재량과 정체성 형성이란 측면에서 비윤리적 친조직행동의 핵심 메커니즘과 직접적으로 연결된다(Umphress & Bingham, 2011; Treviño et al., 2014). 높은 자율성은 책임 있는 판단을 가능하게 하지만, 동시에 조직목표를 절대화할 경우 윤리적 숙고 없이 조직 이익에 복무하는 선택을 정당화할 가능성도 존재한다(이강민·전상길, 2018; Deci & Ryan, 2000; Mazar et al., 2008). 조직 동일시 역시 소속감과 충성심을 강화하는 긍정적 기능을 지니지만, 과도한 동일시는 개인의 윤리적 기준보다 집단의 이해를 우선시하게 만들어 비윤리적 친조직행동으로 이어질 위험을 내포한다(박소정·이수영, 2025; Ashforth & Anand, 2003; Umphress et al., 2010).

조직적 요인에서는 리더십 유형이 구성원에게 전달되는 규범적 신호와 행동 정당

화의 기준을 형성함으로써 비윤리적 친조직행동에 중요한 영향을 미친다(Salancik & Pfeffer, 1978; Treviño et al., 2014). 윤리적 리더십은 명확한 도덕 기준과 공정한 의사 결정을 통해 구성원의 윤리적 판단을 강화하는 반면(Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006), 카리스마 리더십은 감정적 몰입과 집단 중심적 충성심을 고취시켜 경우에 따라 비윤리적 행위의 정당화를 유도할 수 있다(유제웅·윤재원, 2025; Howell & Avolio, 1992; Conger & Kanungo, 1998; Lee et al., 2020).

한편 개인적·조직적 요인이 비윤리적 친조직행동으로 이어지는 과정은 구성원이 인식하는 관계적 맥락에 따라 달라질 수 있다. 포용적 관계는 조직 내에서 구성원이 상호 존중과 수용을 경험하는 관계적 환경을 의미하며(O'Shea, 2018; Rix, 2021), 신뢰와 개방적 소통을 촉진함으로써 비윤리적 행동을 자제시키고 윤리적 판단의 균형을 유지하게 할 수 있다(민기·박철민, 2021; Edmondson, 1999; Treviño et al., 2014). 동시에 포용적 관계는 조직의 기대와 규범을 얼마나 강하게 내면화하는지를 결정하는 조건으로도 작동할 수 있다(Blau, 1964; Thau et al., 2015). 이러한 양면적 특성에 따라 포용적 관계는 개인·조직 요인의 효과가 비윤리적 친조직행동으로 전이되는 과정을 조절하는 핵심적인 관계적 조건 변수로 작용할 수 있다.

이에 본 연구는 공사 조직 유형의 차이에 기반하여 개인적 요인(자율성, 조직 동일시), 조직적 요인(윤리적 리더십, 카리스마 리더십), 그리고 관계적 요인(포용적 관계)이 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향을 통합적으로 분석한다. 특히 포용적 관계가 개인·조직 요인과 비윤리적 친조직행동 간의 관계를 조직 유형에 따라 어떻게 조절하는지를 실증적으로 검증하고자 한다. 이를 통해 조직 유형별 특성을 반영한 비윤리적 친조직행동의 발생 메커니즘을 규명하고, 조직의 건전한 윤리문화 조성과 윤리적 실천을 강화하기 위한 정책적 시사점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 논의 및 선행연구 검토

1. 비윤리적 친조직행동(Unethical Pro-Organizational Behavior, UPB)

비윤리적 친조직행동은 사회적·법적·도덕적 규범을 위반하는 데 있어 그 행위의 1차적 목적이 조직의 이익을 보호하거나 확대하는 데 있다는 점에서 정의된다(Brief &

Motowidlo, 1986; Umphress et al., 2010; Vardi & Weitz, 2016). 이러한 행동은 행위자가 해당 행위의 비도덕성을 인지하고 있음에도 불구하고, 이를 조직에 대한 충성심이나 선의적 동기로 정당화한다는 특성을 지닌다. 이러한 맥락에서 비윤리적 친조직행동은 개인적 이익이나 부정적 감정에서 비롯되는 전통적 일탈행동과 사익 추구를 전제로 하는 부패와는 달리 조직의 이익을 위한 친조직적 동기와 도덕적 정당화를 기반으로 한다는 점에서 개념적으로 구별된다(김진·금현섭, 2017; 고길곤·변영주, 2021; Baucus & Baucus, 1997; Umphress et al., 2010; Ilie, 2012). 이와 같이 비윤리적 친조직행동은 조직의 목표 달성, 성과 극대화 등과 같은 조직을 위해 비윤리적 수단을 도구적으로 활용하는 목적 기반 비윤리성으로 이해될 수 있다. 이에 따라 본 연구는 비윤리적 친조직행동을 조직의 이익을 지향한다는 명분 하에 사회적·법적·도덕적 규범을 의도적으로 위반하는 행위로 정의한다.

이러한 성격으로 인해 비윤리적 친조직행동의 행위자는 조직 또는 동료의 이익을 보호한다는 명분 아래 윤리적 판단을 유보하거나 무시하고(Umphress & Bingham, 2011), 나아가 법적 규제를 위반하는 행위에까지 이르는 경향을 보일 수 있다(이강민·전상길, 2016). 어느 조직에서나 표면적으로는 조직 친화적 행동처럼 보이지만, 장기적으로는 조직의 윤리적 기반과 사회적 신뢰를 약화시키는 잠재적 위험을 내포한다는 점에서 중요한 학술적, 실무적 문제를 제기할 수 있다(Mishra et al., 2022).

더구나 공공부문에서는 이러한 비윤리적 친조직행동이 공직가치와 행정환경의 고유한 특성과 결합하여 더욱 복잡한 윤리적 문제를 초래할 수 있다. 공공부문은 공정성, 투명성, 책임성과 같은 공공가치가 제도적으로 강조되는 영역이며, 이러한 가치체계는 공직자의 행위 기준과 조직 운영의 정당성을 형성한다. 공공조직에서 발생하는 비윤리적 친조직행동은 단순한 내부 규범 위반을 넘어, 공익 침해와 시민의 권리 훼손, 행정에 대한 신뢰 약화, 나아가 정책 실패로까지 이어질 수 있다(Kim et al., 2023). 이는 조직을 보호하거나 성과를 달성하려는 의도로 수행된 행동이 오히려 공공부문의 핵심 정당성을 훼손하는 역설적 결과를 초래할 수 있다는 점에서 공공부문에서의 비윤리적 친조직행동은 그 영향 측면에서 특히 중대한 윤리적 문제를 야기한다.

이와 같은 부정적인 영향은 공공조직이 작동하는 고유한 규범적·제도적 환경과도 연관된다. 공공조직은 공사 영역의 엄격한 구분과 공익 중심의 책임성에 기반하여 공익, 책임성, 중립성과 같은 가치와 신념 체계를 중심으로 공직 에토스(public ethos)를 형성해 왔다(박종민·한유성, 2025). 그러나 실제 행정 현실에서는 조직 성과에 대한

압력, 외부 이해관계자의 요구, 시민과의 직접적인 접촉 등 다양한 내·외부 요인이 중첩되며 상충적이고 이중적인 직무 상황이 빈번하게 발생한다. 이러한 누적된 압력은 공직자를 감정적 고갈 상태에 이르게 하고(김상구, 2009), 공익을 위한 헌신이라는 본래의 규범을 조직 내부 목표 달성이나 조직 보호를 위한 충성으로 잘못 전이시키는 왜곡된 정당화를 촉발할 수 있다.

2. 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향요인

비윤리적 친조직행동은 주로 사회적 교환 이론(social exchange theory)과 사회 정체성 이론(social identity theory)에 기반하여 논의되어 왔다(이강민·전상길, 2016; 이경은·이슬기, 2022; Umphress & Bingham, 2011; Kim et al., 2023). 먼저 사회적 교환 이론은 조직 내에서 리더와 구성원, 혹은 구성원 상호 간의 관계가 호혜성 규범(norm of reciprocity)에 기반하여 유지된다는 점을 강조한다(Gouldner, 1960; Blau, 1964). 구성원은 조직이나 타인으로부터 긍정적 처우, 지원, 자원을 제공받았다고 인식할 경우 이에 상응하는 방식으로 보답하려는 심리적 동기를 형성하며, 이러한 교환 관계는 조직에 대한 몰입과 책임감을 강화하는 방향으로 작동한다(Eisenberger et al., 1990). 이 과정에서 조직에 대한 기여가 도덕적 판단보다 우선시될 경우, 조직의 이익을 위한 비윤리적 행동이 정당화되기 쉬운 조건이 형성될 수 있다.

다음으로 사회 정체성 이론은 개인의 자아가 개인적 정체성뿐 아니라 자신이 속한 사회적 집단에 대한 소속과 동일시를 통해 형성된다고 본다(Tajfel & Turner, 2004). 이러한 관점에서 조직구성원은 자신이 속한 조직을 자아 개념의 일부로 인식하고, 조직의 특성과 가치를 내면화함으로써 긍정적인 자아개념을 유지하고자 한다(Ashforth & Mael, 1989). 이 과정에서 내집단에 대한 편향이 강화되고, 조직의 목표와 이익이 개인적 판단 기준보다 우선시되는 경향이 나타날 수 있으며(유제웅·윤재원, 2025), 그 결과 특정 행위가 조직을 위한 행동으로 해석되면 윤리적 규범 위반조차 정당화되거나 중립화될 가능성이 높아진다.

요약하면 사회적 교환 이론은 조직과의 관계 속에서 형성되는 보답 동기와 기대를 설명하는 데 강점을 지니는 반면, 사회 정체성 이론은 조직의 이익과 목표가 개인의 판단 기준으로 내면화되는 인식적 메커니즘을 설명하는 데 유용하다(Gouldner, 1960; Blau, 1964; Tajfel & Turner, 2004; Umphress & Bingham, 2011; Treviño et al., 2014).

즉, 비윤리적 친조직행동은 개인과 조직의 관계 속에서 형성되는 보답 동기, 조직목표와 이익이 개인의 판단 기준으로 내면화되는 인식 과정, 그리고 비윤리적 행위에 대한 정당화 또는 중립화 메커니즘이 결합하면서 발생한다.

이러한 이론적 논의를 기반해 선행연구들은 비윤리적 친조직행동이 서로 다른 분석 수준의 요인들이 복합적으로 작용하여 발생한다고 강조한다(Umphress & Bingham, 2011; Treviño et al., 2014). 첫째, 개인적 요인에서는 자율성이나 조직에 대한 심리적 동일시와 같은 개인적 인식이 조직을 위한 선택이라는 인식 아래 조직의 상황을 해석하고, 개인 내부 판단 기준으로 비윤리 행동을 정당화하는 방식에 영향을 미칠 수 있다고 논의되고 있다(유재웅·윤재원, 2025; Umphress & Bingham, 2011; Treviño et al., 2014). 이는 조직의 요구와 목표가 개인의 판단 기준에 어떻게 통합되는지를 설명하는 중요한 단서로서, 비윤리적 친조직행동의 발생 가능성을 이해하는 데 기초적인 분석틀을 제공한다.

둘째, 조직적 요인에서는 상사의 리더십 유형, 조직문화와 같은 요소가 구성원에게 조직을 위한 허용 가능한 행동의 범위를 제시함으로써 판단의 방향성을 구조화하는 핵심 요인으로 작용해 왔다(이경은·이슬기, 2022; Treviño et al., 2014; Kalshoven et al., 2016). 이러한 조직적 영향은 조직문화나 제도와 같은 구조적 장치를 통해 형성되기도 하나, 구성원이 이를 실제로 인식하고 해석하는 과정에서는 조직을 대표하는 행위자인 상사의 역할이 보다 직접적으로 작동한다. 상사가 전달하는 규범적 신호와 리더십 특성은 구성원이 조직을 위해 허용 가능한 행동의 범위를 판단하는 핵심 준거로 작동한다(Kalshoven et al., 2016; Treviño et al., 2014). 이러한 맥락에서 윤리적 리더십은 명확한 도덕적 기준과 규범 준수를 강조함으로써 조직목표 추구 과정에서의 윤리적 경계를 강화하는 반면, 카리스마 리더십은 리더의 비전과 영향력을 통해 구성원의 자발적 헌신과 조직 중심적 판단을 촉진하며, 이 과정에서 규범을 보다 유연하게 해석할 가능성을 내포한다. 한편 변혁적 리더십은 카리스마적 요소를 포함하는 상위 개념으로 제시되어 왔으나(Bass, 1985), 카리스마 리더십은 리더 개인에 대한 정서적 동일시와 비전의 정당화 효과를 중심으로 작동하는 독립적인 영향 메커니즘을 지닌다(Conger & Kanungo, 1998). 비윤리적 친조직행동이 규범 위반 그 자체보다 조직목표를 위한 판단과 정당화 과정에서 발생한다는 점을 고려할 때, 카리스마 리더십은 규범 해석과 정당화 메커니즘을 보다 직접적으로 설명할 수 있는 개념으로 구분될 필요가 있다.

이처럼 대부분의 선행연구들은 비윤리적 친조직행동의 영향요인을 개인적 요인과

조직적 요인 차원에서 검토해 왔다. 그러나 일상적인 업무 경험에서 조직구성원 간의 관계가 차지하는 중요성에 비해(Treviño et al., 2014), 이러한 접근은 관계적 맥락을 충분히 반영하지 못한 한계를 지닌다. 실제로 다수의 연구에서는 조직 내에서 구성원이 경험하는 관계적 맥락이 개인의 행동에 잠재적으로 영향을 미칠 수 있음을 강조한다(Kohlberg 1969; Bandura 1986; Robinson & O'Leary-Kelly 1998; Gunia et al., 2012; Treviño et al., 2014; Kim et al., 2023). 구체적으로 관계적 수준에서는 구성원이 동료와의 상호작용 과정에서 관찰되는 행동과 반응을 학습함으로써 윤리적 행동의 기준을 형성하는 데 기여한다(Bandura & Walters, 1977; Moore & Gino, 2013). 이는 윤리적 판단이 개인 내부의 숙고에 의해서만 형성되는 것이 아니라 관계적 상호작용을 통해 조정·강화될 수 있음을 시사한다.

이러한 논의를 바탕으로 본 연구는 비윤리적 친조직행동의 영향요인을 개인적 요인, 조직적 요인, 관계적 요인으로 구분하여 검토하고자 한다. 각 요인은 구성원의 판단과 행동에 영향을 미치는 요소로서 구체적인 작동 방식과 가설은 다음에서 변수별로 논의한다.

1) 개인적 요인

(1) 자율성

자율성(autonomy)은 개인이 자신의 행동을 외적 통제나 압력에 대한 반응이 아니라 스스로의 신념과 가치에 따라 주도적으로 결정한다고 인식하는 심리적 상태를 의미한다(Deci & Ryan, 1987). 이는 업무 수행 과정에서 개인에게 부여되는 자유, 독립성, 재량권의 정도를 포함하는 개념으로 기존 연구에서는 주로 직무 설계 관점에서 업무 방법이나 절차를 선택할 수 있는 자유의 수준으로 개념화되어 왔다(Hackman & Oldham, 1975; Morgeson & Humphrey, 2006). 그러나 자율성은 단순한 선택의 자유를 넘어 개인이 자신의 행동을 외부 요구나 규범의 결과가 아닌 스스로 승인한 선택으로 인식하게 하는 자기결정적 성격을 지닌다(Deci & Ryan, 1987).

비윤리적 친조직행동은 조직목표 달성을 위해 요구되는 판단과 정당화 과정과 연관된 현상이라는 점에서 본 연구는 자율성을 직무설계 차원의 '자유'에 한정하기보다 자기결정이론이 강조하는 내적 승인과 판단 재량의 측면에서 주목한다. 자기결정이론에 따르면 개인의 행동은 외적 보상이나 통제에 의해 유발되기보다 해당 행동을 스스

로 의미 있고 가치 있는 것으로 승인할 때 보다 자율적이고 지속적으로 나타난다(Deci & Ryan, 1987). 이 관점에서 자율성이 충족될수록 구성원은 외부 규범이나 명시적 지침에 의존하기보다 자신의 판단과 가치에 근거해 행동하려는 경향이 강화되며, 조직 목표 달성을 위한 선택을 ‘내가 승인한 판단’으로 받아들이기 쉬워진다. 이 과정에서 행동 판단의 기준은 외부의 도덕적 통제에서 개인 내부의 해석과 승인으로 이동하게 되며, 조직에 기여한다는 명분 하에 윤리적 기준을 보다 유연하게 해석하거나 상황적으로 재구성할 가능성 또한 확대될 수 있다(Deci & Ryan, 2000; Alqhaiwi, 2024). 이에 따라 본 연구는 자율성을 구성원이 업무 수행 과정에서 조직목표 달성을 위해 요구되는 판단, 절차, 행동을 스스로 선택·결정할 수 있다고 인식하는 자기결정적 재량의 심리적 상태로 정의하여 논의하고자 한다.

자율성은 개인의 자기조절과 도덕적 판단 역량을 강화함으로써 외적 통제에 의존하기보다 내면화된 규범과 가치에 따라 행동하도록 유도할 수도 있다(Treviño et al., 2014; Weaver et al., 1999). 특히 자율성은 구성원이 규범을 스스로 내면화하고 도덕적 책임감을 형성하는 과정을 통해 윤리적 행동을 촉진할 잠재력을 지닌다(Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). 이처럼 자율성은 자신의 업무 결과에 대한 심리적 책임감을 강화하여 긍정적인 업무 태도와 행동으로 이어질 수 있다(Deci et al., 2017). 그러나 자율성이 윤리적 행동을 촉진한다는 관점은 개인의 자기조절 능력과 명확한 규범 기준을 전제로 한다는 점에서 한계를 지닌다. 자율성에 대한 기준 설정과 조직 차원의 관리가 결여될 경우, 구성원은 과도한 판단 부담과 책임을 떠안게 되며, 이는 스트레스 증가나 기회주의적 태도와 같은 부정적 반응으로 이어질 수 있다(Brynjolfsson, 1993). 이러한 현상은 자율성이 조직의 관리방식 및 지원체제와 적절히 조율되지 않을 때 오히려 역기능적 결과를 초래할 수 있다는 점에서 ‘자율성 역설(autonomy paradox)’로 설명되기도 한다(홍민호·전미선, 2021; Langfred & Moye, 2004). 따라서 자율성은 구성원의 재량과 판단을 확대하는 과정에서 비윤리적 행동을 유발할 수 있다는 부정적 영향 역시 함께 고려될 필요가 있다(Lu et al., 2017).

자율성과 비윤리적 친조직행동 간의 관계를 직접적으로 다룬 연구는 제한적이나 일부 선행연구들은 자율성이 오히려 비윤리적 친조직행동을 촉발할 수 있음을 시사한다. 일부 조직 및 제도적 맥락에서 관찰된 사례들은 개인에게 부여된 높은 수준의 자율성이 기회주의적으로 활용되거나 규범 이탈 행동으로 이어질 수 있음을 보여준다(Lu et al., 2017). 또한 Luan et al.(2023)은 비윤리적 친조직행동이 외적 강요의 결과라

기보다 구성원이 조직을 위해 필요하다고 스스로 판단하는 자율적 동기에 의해 유발될 수 있음을 설명한다. 즉, 자율성이 높은 구성원일수록 자신의 판단을 내적으로 승인하고, 비윤리적 행동조차 조직의 이익에 부합하는 선택으로 합리화할 가능성이 커진다는 것이다.

한편 자기결정이론의 관점에서 비윤리적 친조직행동은 자율성, 유능감, 유대감과 같은 기본적 심리적 욕구를 충족시키는 행위로 해석되기도 하며, 이를 통해 개인의 자율성 감각을 강화하는 행동으로 인식될 수 있다(Alqhaiwi, 2024). 그러나 이러한 행동은 조직 목표 달성을 위한 의도적 선택이라는 점에서 그 발생 여부는 구성원의 자기조절 능력에 크게 좌우된다(Treviño et al., 2014). 자기조절이 약화되거나 고갈될 경우, 자율성은 규범 준수보다 성과 달성을 우선시하도록 작용하여 비윤리적 행동의 가능성을 높일 수 있다. 실제로 Kalshoven et al.(2016)는 자율성이 윤리적 리더십의 비윤리적 친조직행동 억제 효과를 약화시킨다는 점을 실증적으로 검증함으로써 자율성이 높은 환경에서는 구성원이 자신의 판단을 우선시해 비윤리적 친조직행동에 동조할 가능성이 있음을 보여주었다.

이러한 논의들은 자율성이 비윤리적 친조직행동과 관련될 가능성을 제시하지만 자율성 경험 자체가 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향에 대해서는 여전히 일관된 결론에 도달하지 못하고 있다. 이에 본 연구는 자율성이 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향을 실증적으로 검증하고자 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 1. 조직구성원의 자율성이 높을수록 비윤리적 친조직행동을 높인다.

(2) 조직 동일시

조직 동일시(organizational identification)는 개인이 자신을 조직의 단순한 구성원이 아닌 조직 그 자체의 일부로 인식하며, 조직의 특성과 목적을 자신의 정체성 속에 통합하는 심리적 과정으로 정의된다(이강민·전상길, 2016; Ashforth & Mael, 1989). 이러한 동일시는 조직의 성과나 명성을 개인의 성취·손실로 경험하게 만드는 자아 확장적 특성을 지니며(Tolman, 1943), 구성원은 조직과 자신 사이의 경계를 흐리고 심리적·정서적 결속을 강화하는 경향을 보인다. 즉, 조직 동일시는 단순한 소속감이나 긍정적 태도를 넘어 조직이 개인의 자기 개념을 형성하는 중심적 준거 틀로 기능하는 정체성 기반의 심리적 구조로 이해될 수 있다.

조직 동일시는 조직몰입의 유형 중 정서적 몰입과 개념적 유사성이 논의되기도 하지만 두 개념은 심리적 작동 기제에서 명확히 구분된다. 정서적 몰입은 조직과의 정서적 애착과 소속 유지 욕구에 기반한 반면(Mowday et al., 1979; Allen & Meyer, 1990), 조직 동일시는 조직을 자기정체성에 통합하는 인지적 구조에 초점을 둔다(Ashforth & Mael, 1989). 실증연구에서도 두 개념은 상관성이 있지만 독립된 요인 구조를 보이며(Bergami & Bagozzi, 2000; Riketta, 2005), 동일시가 구성원 행동을 보다 근원적으로 규정하는 정체성적 기제임이 확인되었다. 따라서 본 연구는 조직 동일시를 구성원이 조직을 자신의 정체성의 핵심 구성요소로 받아들이고, 조직의 목적과 가치를 자신의 행동 기준으로 내면화하는 인지·정체성 기반의 심리적 상태로 개념화하여 살펴보고자 한다.

조직 동일시는 조직의 의미성, 매력성, 공정성 지각 등 다양한 사회심리적 경험을 기반으로 형성되며(Mael & Ashforth, 1992; Olkkonen & Lipponen, 2006), 강화된 동일시는 직무만족, 친사회적 행동, 성과 향상 등 긍정적 조직행동을 촉진하는 것으로 나타났다(Van Knippenberg & Van Schie, 2000; Walumbwa et al., 2008). 이러한 조직 동일시는 구성원이 조직 경험을 해석하는 핵심 인지 틀로 기능하며 조직목표와 구성원 행동 간의 정합성을 높인다. 그러나 조직 동일시가 강화될수록 발생할 수 있는 부정적 측면도 존재한다. 과도한 조직 동일시는 구성원의 비판적 사고를 약화시키고, 조직의 목표와 이해를 절대화하는 방향으로 작동하여 윤리적 판단을 왜곡할 수 있다(Ashforth et al., 2008). 특히 조직을 위협 상황으로 지각할 경우, 구성원은 규범 위반, 부정행위, 정보 은폐 등도 조직 보호라는 명분으로 정당화하기 쉬운 심리적 조건을 갖추게 된다(Bandura, 1991; Leavitt & Sluss, 2015).

이러한 특성은 비윤리적 친조직행동의 형성과 밀접하게 연결된다. 앞서 설명한 바와 같이 사회 정체성 이론에 따라 조직 동일시가 강한 구성원은 조직의 이익을 자신의 이익과 동일시하며, 조직을 위한 행동이라면 규범 위반도 수용할 수 있는 심리적 기반을 형성한다(Umphress et al., 2010; Li, 2024). 또한 조직 동일시는 개인의 도덕적 정체성과 상호작용하여 도덕적 정체성이 낮은 구성원일수록 조직 동일시 수준이 높아질 때 비윤리적 친조직행동을 더욱 강화한다(Mishra et al., 2024). 다수의 선행연구에서도 조직 동일시는 구성원의 비윤리적 친조직행동의 선행요인으로서 제시되며(이강민·전상길, 2016; 이강민 외, 2016; 박소정·이수영, 2025; Umphress et al., 2010; Luan et al., 2023; Li, 2024), 조직 동일시가 긍정적 기능과 더불어 비윤리적 행위를 촉

발할 수 있는 잠재적 위험 요인을 동시에 지닌다는 점을 강조한다. 이처럼 조직 동일시가 비윤리적 친조직행동을 높이는 주요 요인으로 작용할 수 있음에 따라 본 연구는 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 2. 조직구성원의 조직 동일시가 높을수록 비윤리적 친조직행동을 높인다.

2) 조직적 요인

(1) 윤리적 리더십

윤리적 리더십(ethical leadership)은 리더가 개인적 행동과 대인관계에서 규범적으로 적절한 행동을 시범 보이며, 양방향 의사소통, 강화, 그리고 의사결정을 통해 구성원에게 이러한 행동을 촉진하는 리더십으로 정의된다(Brown et al., 2005). 윤리적 리더는 단순히 도덕적 원칙을 주장하는 데 그치지 않고, 자신의 의사결정과 상호작용 전반에서 윤리적 기준을 행동으로 구현함으로써 구성원에게 사회적 규범의 준거가 되는 역할을 수행한다(Brown & Treviño, 2006). 이러한 리더는 조직 내에서 신뢰받는 인물로 인식되며, 구성원이 직면하는 다양한 상황에서 도덕적 판단의 기준선 역할을 제공한다는 점에서 조직의 윤리적 분위기 형성에 핵심적이다(김호정, 2013). 이에 본 연구는 윤리적 리더십을 리더가 규범적·도덕적 기준에 기반한 의사결정과 행동을 일관되게 실천하며, 구성원에게 이를 명확히 기대·전달하고 강화함으로써 조직 내 윤리적 기준을 형성·유지하도록 이끄는 과정으로 정의한다.

윤리적 리더십은 여러 조직행동 연구에서 구성원의 윤리적 판단과 행동을 규정하는 중요한 역할을 수행하는 것으로 일관되게 확인되어 왔다(김호정, 2013; 박정호, 2017; Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006). 윤리적 리더는 공정하고 투명한 의사결정을 통해 구성원에게 일관된 기대를 제공하고, 부정행위나 규범 위반에 대해 명확한 경계를 설정한다(Brown & Treviño, 2006). 또한 윤리적 리더는 조직목표를 달성하더라도 윤리적 기준을 벗어나는 행위는 용납되지 않는다는 점을 강조하며, 성과 압력이나 조직적 기대가 구성원의 윤리적 판단을 왜곡하는 것을 사전에 차단한다(Detert et al., 2008). 이러한 환경은 구성원으로 하여금 비윤리적 행동을 잠재적 위험으로 인식하게 하고, 규범 준수 의지를 높인다(Mayer et al., 2009; Avey et al., 2011). 동시에 리더의 모범적 행동은 구성원이 상황을 해석할 때 윤리적 기준을 적용하도록 만드는 인

지적 준거틀로 기능한다. 이는 조직 내 도덕적 분위기를 강화하고, 비윤리적 친조직행동과 같은 편향적 충성 행동의 정당화 가능성을 체계적으로 약화시킨다(Engelbrecht et al., 2017).

윤리적 리더십이 비윤리적 친조직행동의 중요한 억제 요인으로 작용하는 것은 다음과 같은 선행연구를 통해 알 수 있다. Kim et al.(2023)은 구성원이 윤리적 리더십에 반응하여 독립적이고 비판적인 사고를 통해 윤리적 행동 촉진 및 비윤리적 친조직행동을 억제한다는 점을 실증적으로 검증한 바 있다. 또한 구성원이 개인의 조직 내 지위 향상 또는 유지를 위한 수단으로 비윤리적 친조직행동에 가담할 수 있는 상황에서도 높은 윤리적 리더십을 가진 관리자와 함께 근무하는 경우, 구성원의 비윤리 행동이 감소하는 것으로 나타났다(Lee et al., 2020). 뿐만 아니라 다수의 선행연구에서도 조직 내 윤리 관리 맥락에서 윤리적 리더십은 비윤리적 친조직행동을 감소시키는 핵심 요인으로서 자리 잡고 있다(이철우·김철우, 2017; 이의연 외, 2019; Umphress & Bingham, 2011; Miao et al., 2013; Hsieh et al., 2020). 이에 본 연구는 리더의 윤리적 리더십이 비윤리적 친조직행동을 낮추는 주요 요인으로 작용할 수 있음에 따라 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 3. 리더의 윤리적 리더십이 높을수록 비윤리적 친조직행동을 낮춘다.

(2) 카리스마 리더십

카리스마 리더십(charismatic leadership)은 리더가 비전과 강한 확신을 통해 구성원에게 상징적이고 정서적으로 강력한 영향을 미치는 리더십 유형으로 정의된다(Weber, 1947; Conger et al., 2000). 조직행동 연구에서 카리스마는 단순히 리더의 개인적 특성만이 아니라 리더의 메시지, 행동, 그리고 구성원의 지각이 결합되는 과정에서 구성되는 영향력으로 이해된다(House & Howell, 1992). 카리스마 리더는 설득력 있는 비전을 제시하고 비전 실현을 위해 비전통적 행동이나 위험 감수를 감내하며, 구성원의 정서와 욕구에 민감하게 반응한다(Conger & Kanungo, 1998). 이는 구성원에게 리더에 대한 존경과 동경을 형성하고, 조직 내 규범, 기대, 압력의 수준까지도 강화하는 감화적·상징적 영향력을 발휘하게 한다. 이러한 리더는 구성원에게 조직목표에 대한 강한 몰입과 의미감을 부여하며, 조직 차원에서 높은 성과 기준과 규범적 기대를 강화한다. 이에 구성원은 리더가 제시하는 비전과 기대를 준거점으로 삼아 스스로의

행동을 조정하여 공동 목표 지향성을 높인다(김재인·문국경, 2025). 즉, 카리스마 리더십은 리더 개인의 매력 그 자체보다, 리더가 창출하는 조직적 분위기·기대·행동 기준이 구성원의 판단과 행동을 구조화하는 영향 환경으로 이해할 수 있다.

그러나 카리스마 리더십의 영향이 항상 긍정적으로만 작동하는 것은 아니다. 리더의 비전과 목표가 절대적 준거로 받아들여지는 경우, 구성원은 리더가 설정한 기대를 충족해야 한다는 강한 심리적 압박을 경험하게 된다(Howell & Avolio, 1992; Zhang et al., 2020). 이러한 압박 속에서 구성원은 자율적 판단보다 리더의 의도를 우선적으로 따르려는 순응 행동을 시도하지만, 이는 오히려 지침·소진 등 역효과를 초래하여 구성원의 판단 능력과 조직 적응을 저해할 수 있다(Talha, 2023). 더하여 이러한 상황은 구성원의 심리적 안전감을 약화시킬 뿐 아니라 의견을 제기하거나 문제점을 지적하는 행위를 스스로 억제하게 만드는 구조적 침묵 환경을 초래할 가능성이 존재한다(남상지·오승현, 2025).

이러한 심리적 압박과 침묵 환경은 구성원으로 하여금 윤리적 판단을 보류한 채 리더의 기대를 우선적으로 고려하도록 만들며, 이는 더 심각한 행동적 결과로 이어질 수 있다. 특히 리더가 강조하는 성과나 목표가 조직의 윤리적 기준보다 우선시되는 상황에서는 구성원이 규범을 유연하게 해석하거나 일탈적 행동을 정당화할 여지가 커진다. 성과압력과 목표 중심적 리더십이 조직 이익을 위해 규범 위반을 정당화할 수 있도록 구성원의 도덕적 판단을 약화시키기 때문이다(Mitchell et al., 2018; Effelsberg et al., 2014). 이러한 경향은 카리스마 리더십에서 더욱 두드러진다. 카리스마 리더가 조직적 위협이나 고성과 목표를 강조할 경우, 구성원은 윤리적 기준보다 조직적 충성을 우선시하여 그 과정에서 비윤리적 판단을 묵인하거나 합리화하는 위험성이 커진다. 실제로 카리스마 리더십의 상위 개념인 변혁적 리더십이 비윤리적 친조직행동을 증가시킨다는 선행연구 결과가 다수 존재하며(이강민 외, 2016; Graham et al., 2015; Kim et al., 2023; Bekmirzaeva et al., 2025), 카리스마 리더십을 직접적으로 분석한 유재웅·윤재원(2025)은 카리스마 리더십이 단기적으로 조직목표 달성에 도움이 되지만, 윤리적 기준과 절차가 간과될 경우 오히려 비윤리적 친조직행동을 촉진할 수 있음을 지적한다. 따라서 카리스마 리더십은 구성원에게 심리적 압박과 규범적 불확실성을 야기함으로써 비윤리적 친조직행동을 높이는 주요 요인으로 작용할 수 있다. 이에 본 연구는 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 4. 리더의 카리스마 리더십이 높을수록 비윤리적 친조직행동을 높인다.

3. 포용적 관계의 조절효과

비윤리적 친조직행동은 개인 수준 또는 조직 수준의 요인만으로는 어려운 다층적 현상이며, 구성원이 일상적으로 상호작용하는 관계의 질과 같은 미시적 사회적 맥락에 의해 그 발생 가능성과 정당화 과정이 상당 부분 규정된다. 기존 연구는 윤리적·변혁적 리더십과 같은 상사-부하 간 수직적 관계에 주로 주목해 왔다(장세걸·전상길, 2020; Umphress et al., 2010; Effelsberg & Solga, 2015). 그러나 동료 간 비형식적 상호작용, 팀 규범의 사회적 구성, 동료 간 정서적 교환이 이루어지는 수평적 관계 맥락 또한 비윤리적 친조직행동의 중요한 기반이 될 수 있다(Treviño et al., 2014).

동료는 개인의 윤리적 기준을 형성하는 핵심 준거로 작동하며, 동료의 행동이나 무행동은 비윤리적 행동의 허용 가능성을 암묵적으로 규정하는 집단 규범을 형성한다(Bandura, 1986; Moore & Gino, 2013). 특히 집단 구성원이 비윤리적 행동을 보일 경우, 다른 구성원 역시 이를 모방하거나 정당화할 가능성이 높아진다. 예컨대 조직 내부 네트워크가 형성된 상황에서는 비윤리적 행위 시스템에 동화되거나 사회화되는 과정에서 이를 거부할 경우, 조직 내 불이익을 감수해야 한다는 두려움으로 인해 비윤리적 행동에 순응하게 되기도 한다(De Graaf & Huberts, 2008). 이는 비윤리적 행동이 반드시 개인의 도덕적 성향 때문이 아니라 관계적 맥락 속에서 학습·정당화될 수 있음을 보여준다. 비윤리적 친조직행동은 '조직을 위한 행동'이라는 명분을 전제로 하기 때문에, 이에 관여하는 구성원은 조직에 대한 몰입이나 소속 욕구가 낮기보다는 오히려 높은 경우가 많다(이강민·전상길, 2016; Umphress & Bingham, 2011). 따라서 비윤리적 친조직행동은 관계의 결핍이나 단절에서 비롯되기 보다 오히려 집단으로부터 인정받고 관계를 유지하기 위한 순응 전략의 일환으로 이해될 필요가 있다.

이러한 관점에서 본 연구는 동료와의 관계가 지니는 질적 특성, 즉 포용적 관계(inclusive relationship)에 주목한다. 포용적 관계란 구성원이 타인과의 상호작용 속에서 존중과 지지를 경험하고, 자신의 의견과 우려를 보복이나 배제에 대한 두려움 없이 표현할 수 있다고 인식하는 관계적 환경을 의미한다(Shore et al., 2011; O'Shea, 2018). 이는 단순한 친밀도의 문제가 아니라 관계가 조건부 수용과 순응에 기반하고 있는지, 혹은 심리적 안전감과 상호 존중에 기반하고 있는지를 구분하는 개념이다.

DEI(Diversity, Equity, Inclusion) 연구 역시 이러한 관점을 뒷받침한다. 다양성과 형평성이 주로 구성과 제도적 측면을 다루는 반면, 포용성(inclusion)은 구성원이 조직 내 관계 속에서 존중·인정받고 자신의 의견과 정체성을 안전하게 표현할 수 있다고 느끼는 심리적·정서적 상태를 의미한다(Shore et al., 2011; Nishii, 2013).

포용적 관계가 형성된 환경에서는 구성원이 심리적 안전감을 경험하게 되며(Edmondson, 1999; Shore et al., 2011), 이는 조직의 이익을 명분으로 한 규범 위반 요구에 대해 무비판적으로 동조하기보다 그 정당성을 재검토하도록 만드는 윤리적 판단의 기반이 된다(Detert & Edmondson, 2011). 실제로 개인적 선택에 앞서 동료와 윤리적 대화를 나눌 기회를 제공할 경우, 윤리적인 의사결정이 이루어질 가능성이 높아진다는 점이 보고되기도 한다(Gunia et al., 2012). 또한 민기·박철민(2021)은 동료가 조직 내에서 ‘유의미한 타인’으로서 상사보다 더 강하게 구성원의 윤리적 행동을 좌우한다고 분석하며, 동료 관계가 비윤리적 행위를 억제하는 핵심 요인임을 검증하였다. 그러나 포용성이 낮은 관계 환경에서는 구성원이 관계적 고립과 인정 결핍을 경험하면서 집단 내 생존과 수용을 확보하려는 압력이 커지고, 이는 과도한 충성이나 순응을 통해 비윤리적 친조직행동에 동조할 가능성을 높일 수 있다(Treviño et al., 2006; Thau et al., 2015). 따라서 본 연구는 이러한 포용성을 동료와의 관계에서 형성되는 수평적 포용성으로 조작화하며, 이를 조직 내 동료들과의 일상적 상호작용 속에서 구성원이 존중·인정받고, 자신의 의견과 정체성을 안전하게 표현할 수 있다고 느끼는 관계적 환경으로 정의하고자 한다.

이러한 관계적 맥락은 개인적 동기 자원인 자율성과 조직 동일시가 비윤리적 친조직행동으로 전이되는 경로를 이해하는 중요한 의미를 지닌다. 근로자들은 관리자보다 동료로부터 더 높은 수준의 자율성 지원을 인지하는 경향이 있으며(Jungert et al., 2013), 이는 자율성이 공식적 권한 부여보다 동료와의 일상적 상호작용 속에서 체감되는 심리적 경험임을 시사한다. 포용성이 결여된 관계 환경에서는 구성원이 자율성과 조직 동일시를 조직을 위한 선제적 헌신이나 충성의 형태로 해석하면서 조직 성과나 집단 이익을 위해 규범 위반을 감수하는 행동을 정당화할 가능성이 커질 수 있다. 조직 동일시가 높은 구성원은 조직의 기대를 비판적으로 성찰하기보다 내면화된 의무로 수용하여 비윤리적 친조직행동에 대한 인지적 저항이 약화될 위험이 있다(이강민·전상길, 2016). 반대로 포용적 관계 속에서 동료로부터 자율성 지원과 상호 존중을 경험하는 경우, 자율성은 자기효능감과 유능감을 강화하는 심리적 자원으로 기능하여 규

범 준수와 책임 있는 판단을 촉진할 수 있다(Jungert et al., 2013; Jungert et al., 2018). 동시에 이러한 관계 환경에서는 조직 동일시 역시 맹목적 충성이나 성과 중심적 현상이 아니라 조직의 규범과 가치에 대한 성찰적 내면화로 전환될 가능성이 높아진다.

나아가 포용적 관계는 조직적 요인이 비윤리적 친조직행동으로 전이되는 과정에서도 조절 역할을 수행할 수 있다. 윤리적 리더십이 제시하는 공정성과 배려, 원칙 준수의 메시지는 동료 집단에 의해 지지되고, 일상적으로 재생산될 때 집단 규범으로 내면화되어 실질적인 행동 기준으로 작동할 수 있다(민기·박철민, 2021). 또한 포용적 관계가 형성된 환경에서는 리더의 비전에 대한 다양한 해석과 비판적 질문, 이견 표출이 가능해지며(남상지·오승현, 2025), 이는 카리스마적 리더십이 순응 압력이나 도덕적 이탈로 전이되는 것을 동료 간 상호 견제와 숙의를 통해 완충할 수 있다.

종합하면 포용적 관계는 비윤리적 친조직행동을 직접적으로 억제하는 요인이 아니라 개인적 요인(자율성, 조직 동일시)과 조직적 요인(윤리적 리더십, 카리스마적 리더십)이 비윤리적 친조직행동으로 연결되는 과정에서 구성원의 해석, 정당화, 순응 필요성을 재구성하는 핵심적인 관계적 맥락 변수로 기능한다. 이에 따라 본 연구는 포용적 관계가 개인·조직 요인과 비윤리적 친조직행동 간의 관계를 어떻게 조절하는지를 실증적으로 검증하고자 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 5. 포용적 관계는 자율성과 비윤리적 친조직행동 간의 정(+)적 관계를 완화한다.

가설 6. 포용적 관계는 조직 동일시와 비윤리적 친조직행동 간의 정(+)적 관계를 완화한다.

가설 7. 포용적 관계는 윤리적 리더십과 비윤리적 친조직행동 간의 부(-)적 관계를 강화한다.

가설 8. 포용적 관계는 카리스마 리더십과 비윤리적 친조직행동 간의 정(+)적 관계를 완화한다.

4. 비윤리적 친조직행동에 대한 공사조직 맥락의 논의

비윤리적 친조직행동의 발생은 조직의 제도적 맥락, 내부 구조, 운영 프로세스, 그리고 외부 환경과의 상호작용 등 다층적 요인에 의해 규정된다(Umphress & Bingham, 2011; Treviño et al., 2014). 이는 조직 유형별 맥락에 따라 각 구성원의 규범 일탈에 미치는 영향이 차이가 존재할 수 있음을 알 수 있다. 따라서 공공조직과 민간조직이 지닌 구조적·환경적 차이를 전제로 한 비교 분석은 비윤리적 친조직행동의 형성과 정당화 과정을 이해하는 데 중요한 의미를 지닌다.

행정학에서는 공사조직 간 차이를 둘러싼 논쟁이 오랜 기간 지속되어 왔다.

Sayre(1958)는 공공조직과 민간조직이 표면적으로는 유사해 보이더라도, 본질적 차이를 지닌다고 주장하였다. 반면, Boyne(2002)는 공공조직과 민간조직을 비교한 연구들을 메타분석하여 유사성이 더 많다는 결론을 제시하였다. 예컨대, Drucker(1980)는 공공조직의 성과 부진을 제도적 환경의 차이보다 기본적인 관리 원리의 부재에서 기인한 문제로 진단하며, 목표 설정·우선순위·피드백 등 경영학적 관리 원리가 공공부문에서도 동일하게 요구됨을 강조하였다. 공공조직 역시 민간조직과 유사한 관리 실패 양상을 보일 수 있음을 보여주며, 공공조직의 운영 개선을 위해 경영학적 관점의 도입이 필요하다는 점을 제시하였다. 이러한 논의는 공사조직이 상이한 제도적 맥락에 놓여 있더라도 일부 행태적·관리적 문제에서는 공통된 패턴이 나타날 수 있음을 의미하며, Boyne(2002)의 연구결과 역시 이러한 관점을 일정 부분 뒷받침한다.

그러나 후속연구에서는 분석 범위와 차원을 확장해 공공조직이 민간조직과 경험적으로 구별되는 특성을 지닌다는 점을 다시 확인하였다(전영한, 2009). Hvidman & Andersen(2014)은 NPM 관리방식의 성과가 공공조직보다 민간조직에 효과가 있었음을 확인하였으며, 공공조직의 경우 외부 정치적 압력에 의해 NPM 관리 요소가 단지 조직 혁신의 일환으로 행해질 수 있다는 점을 지적하였다. 이는 공공조직과 민간조직이 일부 영역에서 공통된 관리 원리를 공유하더라도, 다른 제도적 환경 위에서 작동하기 때문에 동일한 요인이 다른 행동 결과를 낳을 수 있음을 보여준다. Rainey et al.(1974) 역시 공공조직과 민간조직 간의 차이를 인정하면서도, 이러한 차이가 비교연구의 필요성을 약화시키는 것이 아니라 오히려 조직 전반에 대한 설명력을 확장하는 근거가 된다고 설명한다. 즉, 공공과 민간조직을 이분법적으로 대립시키기보다 동일한 행위가 서로 다른 조직 특성의 맥락 속에서 어떻게 작동하는지를 비교·분석하는 접근이 중요하다는 것이다. 이러한 비교는 조직 간 공통성과 차이를 동시에 포착함으로써 연구의 타당성과 현실 적합성을 제고한다.

윤리적 의사결정 관점에서 살펴보면, 조직 환경은 구성원의 윤리적 인식과 판단 단계에 체계적으로 영향을 미치며 동일한 상황이라 하더라도 조직 맥락에 따라 문제 인식, 대안 평가, 결과 예측이 상이하게 이루어질 수 있다(Hunt & Vitell, 1986). 이때 공사조직 비교는 조직 맥락이 윤리적 판단 과정에 미치는 영향을 실증적으로 검증할 수 있는 핵심적인 분석 틀을 제공해 왔다. 민간조직은 이익 극대화과 성과 중심의 목표 구조로 인해 윤리적 판단 과정에서 이기주의적 원칙이나 결과 중심적 평가가 상대적으로 빈번하게 동원되는 반면, 공공조직은 법·절차·책무성에 대한 제도적 강조로

인해 의무론적 원칙이나 규칙 기반 판단이 상대적으로 강화되는 경향을 보였다(Posner & Schmidt, 1984; Victor & Cullen, 1987; Zimmerman, 2001). 실제로 Richards & Corney(2006)는 동일한 윤리 원칙을 적용하더라도 조직 유형에 따라 구성원의 윤리적 판단이 유의미하게 달라짐을 검증한 바 있다. 민간부문 종사자들은 공공부문 종사자들에 비해 의심스러운 관행에 대해 상대적으로 관대한 판단을 내리는 경향이 있으며, 이는 이기주의적인 윤리 원칙 활용과 윤리적 인식의 차이에서 비롯된다고 설명한다. 이러한 결과는 윤리적 판단이 개인의 도덕적 성향에만 의존하는 것이 아니라 공공과 민간이라는 다른 조직 환경 속에서 체계적으로 조절·변형될 수 있음을 시사한다. 다시 말해, 공사조직 유형은 윤리적 인식과 판단, 그리고 행동 간의 관계를 조건화하는 구조적 맥락 변수로 기능한다고 볼 수 있다.

본 연구 맥락에 따라 비윤리적 친조직행동은 조직 유형이 지니는 제도적·운영상 맥락에 따라 그 발생 경로와 정당화 논리가 상이하게 구성될 수 있으며, 이는 공공과 민간을 구분한 비교·분석이 이 현상의 작동 원리를 규명하기 위한 필수적 접근임을 시사한다. 자율성이나 조직 동일시와 같은 개인적 요인은 구성원이 조직의 목표와 기대를 어떻게 내면화하고 해석하는지와 밀접하게 연관되어 있으며(Deci & Ryan, 1987; Ashforth & Mael, 1989), 이러한 해석 과정은 조직이 강조하는 목표 구조와 책무성 환경에 따라 달라질 수 있다. 그 결과, 동일한 자율성 경험이나 조직 동일시라 하더라도 공공조직과 민간조직에서는 비윤리적 친조직행동으로 전이되는 인지적·해석적 경로가 동일하지 않을 가능성이 존재한다. 조직 수준에서도 윤리적 및 카리스마 리더십은 구성원에게 허용되거나 기대되는 행동의 기준을 전달하는 핵심적인 규범적 신호로 작동하며(Brown & Treviño, 2006; Conger & Kanungo, 1998), 이러한 신호의 수용 방식 역시 성과를 정의하고 책임을 구성하는 제도적 맥락에 따라 다르게 나타날 수 있다. 나아가 포용적 관계가 제공하는 심리적 안전감과 의견 표출의 의미는 윤리적 딜레마 상황에서 조직의 기대에 비판적 거리를 둘 수 있는지 여부와 직결되며(Edmondson, 1999; Treviño et al., 2014), 이는 조직의 위계 구조와 관계 문화, 제도적 통제 환경에 따라 그 조절 효과가 다르게 작동할 가능성이 있다. 이러한 맥락적 차이는 개인적·조직적 요인과 비윤리적 친조직행동 간의 관계뿐 아니라, 그 관계에서 포용적 관계가 수행하는 조절적 역할 역시 조직 유형에 따라 상이하게 나타날 수 있음을 시사한다. 이에 본 연구는 조직 유형을 구분한 비교 분석에 기반한 가설을 설정한다.

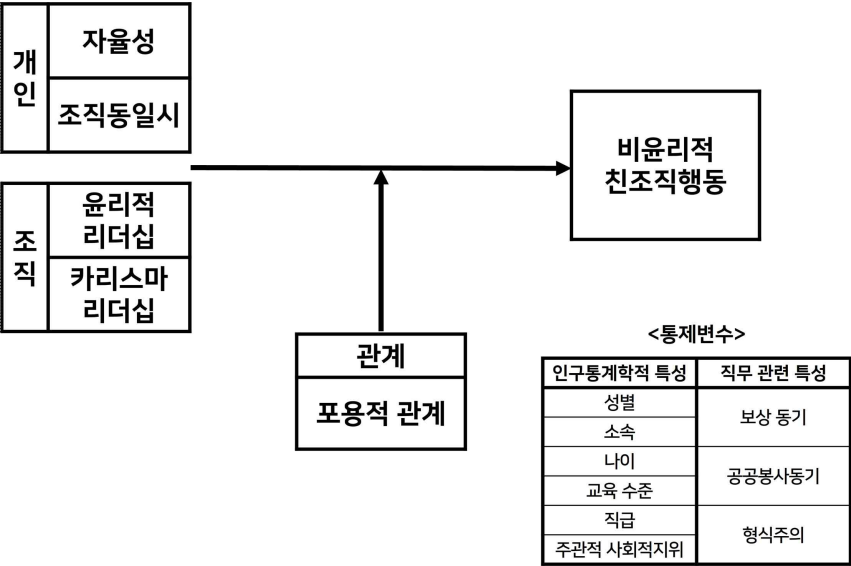
가설 9. 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향요인의 효과는 조직 유형(공공조직과 민간조직)에 따라 상이하게 나타날 것이다.

III. 연구설계

1. 자료수집 및 연구모형

본 연구는 공사조직 구성원의 개인적 및 조직적 요인이 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향을 관계적 요인이 조절하는지 분석 및 비교하였다. 이에 본 연구는 한국행정연구원에서 공공과 민간조직 구성원을 대상으로 실시한 ‘2024년 한국의 공사조직 구성원 인식 비교 조사’ 자료를 활용하였다. 설문에 참여한 공무원 1,012명과 민간조직 종사자 1,008명의 총 2,020명의 응답을 대상으로 분석하였다. 표본은 다단계 층화 비례배분을 통해 수집되었으며, 설문은 2024년 10월 11일부터 2024년 11월 1일까지 온라인 조사를 통해 수행되었다. 본 연구의 연구모형은 제시된 <그림 1>과 같으며, 통제 변수로는 인구통계학적 특성과 직무 관련 특성을 포함하였다.

<그림 1> 연구모형



2. 응답자 특성

본 연구는 공공과 민간조직의 응답자 특성을 구분하여 <표 1>에 제시하였다. 먼저 성별 구성은 두 조직 모두 남성 비중이 여성보다 높게 나타났다. 연령대의 경우, 공공에서는 30대(41.80%), 민간에서는 40대(36.91%)가 가장 높은 비중을 차지하였으나, 두 조직 모두 30~40대가 전체의 70% 이상으로 주요 응답층을 형성하였다. 최종 학력은 공공·민간 모두 대학 졸업 비중이 가장 높았으나(공공 69.37%, 민간 67.96%), 전반적으로 공공에서 고학력자의 비율이 더 높은 경향을 확인할 수 있다. 재직기간은 민간이 공공보다 장기 재직자의 비중이 높다. 공공은 10년 이하 재직자가 55.13%로 절반 이상을 차지한 반면, 민간은 11년 이상 재직자가 62.21%로 상대적으로 장기 근속자가 많은 것으로 나타났다. 직급 분포를 살펴보면, 공공은 6급(29.45%)이 가장 높은 비중을 보였고, 그 뒤로 7급(23.52%), 8급(19.76%), 9급(11.36%), 5급(8.79%), 3급 이상(4.15%), 4급(2.96%) 순으로 나타났다. 반면 민간은 과장(23.91%)이 가장 높은 비율을 차지하였으며, 이어 부장(20.93%), 사원(18.45%), 대리(16.67%), 차장(13.99%), 그리고 임원 또는 CEO를 포함한 최고관리자급(6.05%) 순으로 분포하고 있다.

<표 1> 응답자의 인구통계학적 특성(N=2,020)

구분		공공조직 (N=1,012)		민간조직 (N=1,008)	
		N	%	N	%
성별	남성	556	54.94	571	56.65
	여성	456	45.06	437	43.35
연령대	20대	112	11.07	70	6.95
	30대	423	41.80	239	23.71
	40대	315	31.13	372	36.91
	50대 이상	162	16.01	327	32.44
교육수준	고졸 이하	27	2.67	81	8.04
	전문대학 졸업	26	2.57	107	10.62
	대학 졸업	702	69.37	685	67.96
	석사 졸업	195	19.27	114	11.31
	박사 졸업	62	6.17	21	2.08
재직기간	5년 이하	267	26.38	193	19.15
	6년~10년	291	28.75	188	18.65
	11년~15년	147	14.53	214	21.23

	16년~20년		124	12.25	181	17.96
	21년~25년		85	8.40	118	11.71
	26년 이상		98	9.68	114	11.31
직급	(공공)	(민간)				
	9급	사원	115	11.36	186	18.45
	8급	대리	200	19.76	168	16.67
	7급	과장	238	23.52	241	23.91
	6급	차장	298	29.45	141	13.99
	5급	부장	89	8.79	211	20.93
	4급	최고 관리자	30	2.96	61	6.05
	3급 이상	-	42	4.15	-	-

3. 분석 방법 및 변수의 측정

본 연구는 동료와의 포용적 관계가 개인의 자율성, 조직 동일시와 조직의 윤리적 및 리더십 요인이 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향을 조절하는지와 조직 유형에 따라 차이가 나타나는지 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 수행하였다. 먼저 최대우도 요인추출법(Maximum Likelihood)과 오블리민(Oblimin) 사각회전을 이용하여 공통 요인분석을 실시하고, 도출된 요인구조를 바탕으로 각 측정 문항의 타당도를 검토하였다. 이어 신뢰도 분석을 통해 각 요인의 내적 일관성을 확인한 뒤, 산출된 요인점수를 활용하여 주요 변수를 구성하였다. 이후 기초통계 분석과 상관관계 분석, 위계적 회귀분석을 순차적으로 실시하였다. 조절효과 검증 과정에서는 높은 다중공선성의 우려를 완화하고자 관련 변수를 평균 중심화한 후 회귀분석을 수행하였다.

본 연구의 주요 변수와 통제변수를 측정하기 위한 세부 지표와 요인 적재값 및 Cronbach's α 값을 <표 2>에 제시하였다. 본 연구의 종속변수는 비윤리적 친조직행동이며, 독립변수로는 개인적 요인(자율성, 조직 동일시)과 조직적 요인(윤리적 리더십, 카리스마 리더십)을 포함하였다. 조절변수는 동료와의 관계를 반영한 포용적 관계와 조직 유형을 구분하기 위한 공사조직으로 설정하였다. 주요 변수의 응답은 모두 '전혀 동의하지 않는다(1)~매우 동의한다(5)'의 리커트 5점 척도로 측정하였으며, 통제변수 중 형식주의와 주관적 사회적 지위는 '매우 낮음(1)~매우 높음(10)'의 10점 척도를 사용하였다.

먼저 종속변수인 비윤리적 친조직행동은 구성원이 조직의 이익과 목표 달성을 위

해 도덕적·규범적 기준을 일시적으로 희생하거나, 정보를 은닉·왜곡함으로써 조직을 보호하거나 유리한 방향으로 조정하려는 경향을 측정하는 것이다. 선행연구에서는 이러한 행동을 ‘윤리적 판단의 회색지대’로 간주하며, 구성원이 조직 충성심을 근거로 비윤리적 행위를 정당화하는 과정으로 설명한다(Umphress & Bingham, 2011). 따라서 본 연구에서는 기존의 선행연구에서 제시된 바와 같이 사실의 왜곡, 성과 과장, 부정적 정보의 비공개, 고객 대상 정보 은폐 등 공공조직에서 발생할 수 있는 조직 지향적 비윤리 행위를 반영한 문항을 활용하였다(Umphress et al., 2010; Uumphress & Bingham, 2011).

독립변수 중 개인적 차원의 자율성은 구성원이 직무 수행 과정에서 스스로 판단하고 의사결정을 내릴 수 있는 재량과 자기주도성의 수준을 의미한다(Morgeson & Humphrey, 2006). 이에 본 연구에서는 Morgeson & Humphrey(2006)가 제시한 바와 같이 구성원이 실제 업무에서 가지는 의사결정 권한과 업무 재량의 정도를 측정한 문항을 활용하였다. 또한 조직 동일시는 구성원이 자신의 정체성을 조직과 심리적으로 연결해 조직의 성공과 실패를 개인적 성취와 동일하게 인식하는 정도를 의미한다(Ashforth & Mael, 1989). 이에 기반하여 본 연구에서는 기관에 대한 외부 평가를 개인의 평가로 받아들이는지, 기관의 성과를 개인의 성취로 인식하는지에 대한 문항을 중심으로 측정하였다(Mael & Ashforth, 1992).

조직적 요인으로 포함한 윤리적 리더십은 리더가 도덕적 기준을 준수하고 공정한 절차를 기반으로 의사결정을 내리며, 부하직원에게 윤리적 행동의 모범을 보이는 정도를 의미한다(Brown et al., 2005). 윤리적 리더는 정직성·공정성·책임성을 강조하고 구성원이 윤리적 딜레마를 해결하도록 지도하여 조직 내 신뢰를 형성하고 비윤리적 행동을 억제한다(Detert et al., 2008; Engelbrecht et al., 2017). 따라서 본 연구는 상사의 윤리적 판단 기준 제시, 절차적 평가 중시, 올바름에 기반한 의사결정 여부 등을 중심으로 해당 변수를 측정하였다(박정호, 2017; Brown et al., 2005). 한편, 카리스마 리더십은 리더가 명확한 비전과 전략을 제시하며 구성원의 헌신을 유도하고, 조직목표 달성을 위해 새로운 기회를 포착하거나 위험을 감수하는 특성을 의미한다(Conger & Kanungo, 1998). 이와 같은 개념에 따라 본 연구는 카리스마 리더십을 상사의 전략적 비전 제시, 기회 탐색, 조직 발전을 위한 희생 의지에 대한 문항을 활용하여 측정하였다(이종건·김동호, 2008; Conger & Kanungo, 1998; Conger et al., 2000).

조절변수로 설정한 포용적 관계는 구성원이 조직 내에서 존중과 수용을 경험하고,

관계적 배제나 불이익에 대한 우려 없이 조직의 일원으로 참여하며, 다양한 의견을 자유롭게 표현할 수 있다고 인지하는 정도를 의미한다(O'Shea, 2018; Rix, 2021). 이러한 포용적 관계는 단순한 정서적 유대나 집단 동일시를 넘어, 존중과 수용에 기반한 관계적 소속감과 의견 표출의 안전성이 결합된 관계적 환경을 반영한다(Shore et al., 2011). 이에 본 연구는 동료들의 존중, 소속감 형성, 의견 표현의 자유를 중심으로 문항을 구성하였다(Shore et al., 2011; O'Shea, 2018; Rix, 2021). 또한 조직 유형에 따른 차이를 검증하기 위해 공공조직과 민간조직을 구분하는 더미 변수를 생성하였다.

마지막으로 기존 연구에서는 인구통계학적 특성, 개인의 동기 요인, 조직문화 등 다양한 요인이 윤리적·비윤리적 행태와 관련됨을 제시해왔다(이경은·이슬기, 2022; Treviño et al., 2014; Kim et al., 2023). 이에 본 연구는 성별·연령대·교육수준·직급·주관적 사회적 지위 등 인구통계학적 변수와 보상 동기, 공공봉사동기¹⁾, 형식주의를 통제변수로 포함하였다(이도석, 2014; Wright et al., 2013). 한편, 성별은 남성을 기준 값으로 더미 변수로 코딩하였으며, 연령대의 경우 원자료가 출생연도로 제시되어 숫자 값이 실제 연령과 반대로 배열되는 문제를 보완하기 위해 출생 연도를 범주화하여 연령대 변수로 변환하였다.

다음은 설문 문항의 타당도와 신뢰도를 검토한 결과는 다음과 같다. 형식주의의 단일 문항을 제외한 모든 다문항의 요인 적재량은 모두 0.5 이상으로 도출되었다. KMO 값은 0.890으로 확인되었으며, Bartlett 구형성 검정 확률값도 통계적으로 유의하게 나타났다($p < .001$). 또한 변수 간의 내적 일관성을 확인하기 위해 Cronbach's α 값을 확인한 결과, 모두 0.7 이상으로 나타나 신뢰도가 적절한 수준으로 판단되어 분석을 진행하였다.

1) 공공봉사동기(Public Service Motivation, PSM)는 공공부문 종사자의 윤리적 행동과 공익 지향성을 설명하는 핵심 개념으로 논의된다. PSM은 개념적으로 공공기관과 공공적 제도에 뿌리를 두고 있으며, 이타적 성격을 지니지만 전적으로 이타성에만 한정되는 동기는 아닌 것으로 설명된다(Perry & Hondeghem, 2008). 한편, 민간에서도 사회적 가치와 책임, 지속가능성의 중요성이 확대됨에 따라 PSM과 유사한 공익 지향적 동기가 경험적으로 관찰될 수 있음을 지적해 왔다. 실제로 Shaikh & Siddiqui(2019)는 공공 및 민간 종사자 간 PSM 수준에 유의미한 차이가 없음을 실증적으로 제시한 바 있다. 이에 본 연구는 PSM이 조직 유형과 무관하게 동일한 의미를 가진다고 전제하기보다 민간에서도 이에 공익 지향적 동기가 작동할 가능성을 고려하여 이를 통제변수로 포함하였다.

〈표 2〉 측정 문항

변수		측정 문항		요인 적재값	Cronbach's α
종속 변수	비윤리적 친조직 행동	우리 기관에 도움이 된다면, 우리 기관이 좋게 보이기 위해 사실을 다소 왜곡할 수도 있다고 생각한다.	0.841	0.843	
		우리 기관에 도움이 된다면, 우리 기관의 성과를 다소 과장할 수 있다고 생각한다.	0.873		
		우리 기관에 도움이 된다면, 우리 기관 성과에 관한 부정적인 정보는 공개하지 않을 수도 있다고 생각한다.	0.692		
		우리 기관이 필요하다고 판단할 경우, 잘못 제공된 서비스에 대해 고객(이용자)들에게 사실대로 알리지 않을 수 있다고 생각한다.	0.620		
독립 변수	개인	자율성	나는 직무를 수행하면서 주도적으로 업무에 대해 판단할 수 있는 기회가 있다.	0.740	0.872
			나는 직무를 수행하면서 많은 의사결정을 스스로 내릴 수 있다.	0.907	
			내가 맡은 직무는 나의 의사결정에 있어 상당한 자율성을 제공한다.	0.808	
		조직 동일시	사람들이 우리 기관을 비난하는 것을 들으면 나를 비난하는 것처럼 느껴진다.	0.550	0.784
			우리 기관이 잘 되는 것이 내가 잘 되는 길이다.	0.609	
			사람들이 우리 기관을 칭찬하는 것을 들으면 내가 칭찬받는 것처럼 느껴진다.	0.964	
	조직	윤리적 리더십	나의 상사는 윤리적 관점에서 일을 어떻게 올바르게 처리해야 하는지에 대한 모범을 보여준다.	0.803	0.890
			나의 상사는 어떠한 일의 성과를 논의할 때 결과 뿐만 아니라 과정도 중요시 여긴다.	0.828	
			나의 상사는 '무엇이 올바른 것인가?'를 고려하여 결정을 내린다.	0.833	
		카리스마 리더십	나의 상사는 나에게 진취적인 전략과 조직의 목표를 제시한다.	0.654	0.857
			나의 상사는 기관의 목표달성을 위해 도움이 되는 새로운 기회를 놓치지 않는다.	0.873	
			나의 상사는 기관의 발전을 위해서라면 개인적 희생과 위험을 감수한다.	0.666	
조절 변수	관계	포용적 관계	나의 부서 내 직원들은 내가 소속감을 느끼도록 해준다.	0.506	0.802
			나의 부서 내 직원들은 나를 개인으로서 존중한다.	0.886	
			나는 부서 내 다른 직원들과 다른 의견을 표현하는 것이 편안하다.	0.678	
	조직 유형	공사 조직	공공= 1; 민간= 0	-	

통제 변수	보상 동기	업무수행에 동기부여를 하는데 직무평가 상승이 중요 하다	0.748	0.761
		업무수행에 동기부여를 하는데 승진기회 확대가 중요 하다	0.778	
	공공 봉사 동기	국가와 국민을 위한 봉사는 나에게 매우 중요하다.	0.608	0.804
		나에게는 사회에 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인 적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다.	0.818	
		나는 사회의 선(善)을 위해서라면 스스로 매우 큰 희생 을 감수할 마음의 준비가 되어 있다.	0.770	
	형식 주의	매우 낮음= 1 ~ 매우 높음= 10	-	
	성별	남성= 1; 여성= 0		
	연령	20대= 1; 30대= 2; 40대= 3; 50대 이상= 4		
	교육 수준	고등학교 졸업 이하= 1; 전문대학 졸업= 2; 대학(4년제) 졸업= 3; 대학원 석사 졸업= 4; 대학원 박사 졸업= 5		
	직급	(공공) 9급= 1; 8급= 2; 7급= 3; 6급= 4; 5급= 5; 4급= 6; 3급 이상= 7		
		(민간) 사원= 1; 대리= 2; 과장= 3; 차장= 4; 부장= 5; 최고관리자급= 6		
	주관적 사회적 지위	매우 낮음= 1 ~ 매우 높음= 10		
KMO		0.890		
Bartlett's X2		25256.41(df = 276, p< .000)		

IV. 분석결과

1. 기초통계 및 상관관계 분석

본 연구의 변수들의 기초통계 분석 결과는 다음 <표 3>에 제시하였다. 주요 변수와 통제변수의 평균과 표준편차를 살펴보면 종속변수인 비윤리적 친조직행동의 평균은 공공이 2.76(SD = 0.90)으로 중간값 3 이하의 수준을 보였으며, 민간은 3.00(SD = 0.83)으로 민간이 공공보다 약간 높은 중간값 수준을 상회하는 것을 알 수 있다. 독립변수에서는 공공이 자율성 평균 3.22(SD = 0.98), 조직 동일시 평균 3.30(SD = 0.96), 윤리적 리더십 평균 3.22(SD = 1.04)는 전반적으로 보통 이상의 인식을 나타냈으며, 카리스마 리더십은 평균 2.89(SD= 1.01)로 상대적으로 낮게 나타났다. 한편, 민간은 자율성 평균 3.54(SD = 0.78), 조직 동일시 평균 3.56(SD = 0.81), 윤리적 리더십 평균 3.22(SD =

0.94), 카리스마 리더십 평균 3.14(SD = 0.91)로 나타나, 윤리적 리더십을 제외한 주요 변수들이 공공보다 높은 수준임을 확인할 수 있다. 조절변수인 포용적 관계는 공공과 민간 모두 비교적 평균 이상의 수준을 보였다.

통제변수를 살펴보면, 공공의 보상 동기는 평균 4.02(SD = 0.86)로 가장 높았으며, 민간 또한 보상 동기가 평균 3.89(SD = 0.78)로 가장 높은 수준을 보였다. 직무평가, 승진과 같은 보상 동기가 민간보다 공공에서 높은 수준인 것으로 나타났다. 공공봉사동기와 형식주의 또한 공공이 민간보다 비교적 높은 평균값을 보였다. 인구통계학적 변수를 살펴보면 공공과 민간 모두 성별, 연령대, 직급, 주관적 사회적 지위는 비슷한 평균 수준으로 나타났으나 교육 수준은 민간보다 공공이 중간값 3 이상의 수준으로 나타나는 것으로 확인되었다.

〈표 3〉 기초통계

변수		공공 (N= 1,012)			민간 (N= 1,008)		
		Min	Max	Mean(SD)	Min	Max	Mean(SD)
종속	비윤리적 친조직행동	1	5	2.757(0.896)	1	5	3.002(0.834)
독립	자율성	1	5	3.217(0.979)	1	5	3.540(0.778)
	조직 동일시	1	5	3.302(0.960)	1	5	3.562(0.806)
	윤리적 리더십	1	5	3.223(1.041)	1	5	3.220(0.941)
	카리스마 리더십	1	5	2.894(1.008)	1	5	3.135(0.910)
조절	포용적 관계	1	5	3.380(0.857)	1	5	3.425(0.791)
통제	보상 동기	1	5	4.021(0.862)	1	5	3.890(0.779)
	공공봉사동기	1	5	3.114(0.930)	1	5	3.060(0.799)
	형식주의	1	10	6.756(2.099)	1	10	6.058(1.872)
	성별	0	1	0.549(0.498)	0	1	0.566(0.496)
	연령대	1	4	2.521(0.890)	1	4	2.948(0.915)
	교육수준	1	5	3.236(0.718)	1	5	2.888(0.782)
	직급	1	7	3.300(1.463)	1	6	3.204(1.545)
	주관적 사회적지위	1	10	5.282(1.680)	1	9	5.289(1.473)

다음은 요인점수 기반으로 주요 변수 간 상관관계를 분석한 결과이다(〈표 4〉). 독립변수인 자율성, 조직 동일시, 윤리적 리더십, 카리스마 리더십과 조절변수인 포용적 관계는 모두 종속변수인 비윤리적 친조직행동과 유의미한 정(+)의 상관관계를 보였다. 또한 독립변수들 간, 그리고 독립변수와 조절변수 간 상관 역시 통계적으로 유의

하게 나타나 본 연구에서 사용된 주요 변수 간에 상관관계가 전반적으로 유의함을 확인하였다. 한편, 윤리적 리더십과 카리스마 리더십의 상관관계가 0.8 이상으로 높게 나타나 변수들 간의 다중공선성을 확인하기 위해 VIF(Variance Inflation Factor)를 확인하였다. 각 모델의 VIF 값을 검토한 결과, 개인·조직 요인, 관계적 요인 및 조직 유형의 상호작용항을 포함한 최종 모형에서 일부 고차 상호작용항의 VIF 값이 최대 13점 대로 비교적 높게 나타났다. 그러나 이는 조절 회귀모형에서 관찰되는 고차 상호작용항의 곱셈 구조로 인해 발생하는 구조적 공선성에 해당하여 모형 설정의 오류를 의미하지는 않는다(Cohen et al., 2013). 반면, 개인·조직 요인과 관계적 요인의 조절효과를 분석한 상호작용 모형에서는 VIF 값이 대체로 1~5점대 수준으로 나타나 관계적 요인의 조절효과에 대한 회귀계수 추정 및 해석에는 문제가 없는 것으로 판단된다.

〈표 4〉 주요 변수 상관관계

구분	비윤리적 친조직행동	자율성	조직 동일시	윤리적 리더십	카리스마 리더십	포용적 관계
비윤리적 친조직행동	1					
자율성	0.224***	1				
조직 동일시	0.231***	0.500***	1			
윤리적 리더십	0.202***	0.427***	0.441***	1		
카리스마 리더십	0.270***	0.447***	0.456***	0.865***	1	
포용적 관계	0.147***	0.512***	0.472***	0.558***	0.489***	1

***<p.001

2. 위계적 회귀분석

본 연구는 비윤리적 친조직행동에 대한 개인 및 조직 요인의 영향과 관계적 요인의 조절 효과를 검증하고, 동일한 요인이 공공과 민간이라는 상이한 조직 맥락에서 어떻게 다르게 작동하는지를 분석하고자 하였다. 이를 위해 공공과 민간을 통합한 표본을 대상으로 위계적 회귀분석을 수행하였으며, 조직 유형에 따른 효과 차이를 검증하기 위해 상호작용항을 단계적으로 포함한 통합모형을 추정하였다. 분석 결과는 〈표 5〉에 제시하였다.

구체적으로 Model 1에서는 통제변수를 투입하였고, Model 2에서는 개인 수준의 자율성과 조직 동일시, 조직 수준의 윤리적 리더십과 카리스마 리더십, 그리고 관계적

요인인 포용적 관계를 추가하여 주요 독립변수의 주효과를 검증하였다. Model 3에서는 개인·조직 요인과 조직 유형 간 상호작용항을 포함하여 주요 독립변수가 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향이 공공과 민간조직 간에 차이를 보이는지를 분석하였다. 마지막으로 Model 4에서는 포용적 관계의 조절효과를 검증하고, 해당 조절효과가 조직 유형에 따라 차별적으로 나타나는지를 분석하기 위해 삼원 상호작용항(독립변수×조절변수×조직 유형)을 추가하였다.

먼저 통제변수만을 투입한 Model 1의 분석 결과, 공공봉사동기는 비윤리적 친조직행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = 0.206, p < .001$). 이는 구성원의 공공봉사동기가 강할수록 조직의 이익을 위해 규범을 유보하는 행동이 증가할 수 있음을 시사한다. 이러한 결과는 공공봉사동기의 공익 지향적·도덕적 가치가 조직 내에서 성과나 효율성 달성을 위한 수단적 동기로 환원될 경우 왜곡될 수 있다는 점을 보여준다(Steen & Rutgers, 2011; Schott & Ritz, 2018). 선행연구에서도 공공봉사동기가 높은 구성원은 강화된 조직몰입을 통해 조직목표 달성을 공익 실현의 일부로 인식하게 되며, 그 결과 비윤리적 행동을 조직을 위한 불가피한 선택으로 정당화함을 지적한 바 있다(박소정·이수영, 2025). 또한 형식주의는 비윤리적 친조직행동을 증가시키는 요인으로 나타났으며($\beta = 0.059, p < .01$), 이는 조직 내 규칙과 절차 중심의 운영 환경이 구성원의 규범 이탈을 오히려 촉진할 가능성을 보여준다.

인구통계학적 측면에서는 연령대가 높을수록 비윤리적 친조직행동 수준이 유의하게 낮아지는 경향이 관찰되었고($\beta = -0.070, p < .01$), 교육수준 역시 부(-)의 방향의 영향을 보였으며, 통계적 유의성은 10% 수준에 그쳤다($\beta = -0.077, p < .10$). 반면 직급은 비윤리적 친조직행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나($\beta = 0.077, p < .05$), 조직 내 책임과 권한이 증가할수록 조직 성과를 명분으로 한 규범 위반 가능성이 커질 수 있음을 시사한다. 아울러 주관적 사회경제적 지위는 비윤리적 친조직행동을 유의하게 증가시키는 요인으로 확인되었다($\beta = 0.190, p < .001$). 한편 보상 동기와 성별은 비윤리적 친조직행동에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 조직 내 윤리 관리가 다양한 개인 특성과 동기적 구조를 포괄하는 정교한 접근이 필요함을 의미한다.

다음은 비윤리적 친조직행동에 직접적인 영향을 살펴보는 Model 2의 주효과 분석 결과, 개인 수준에서는 자율성과 조직 동일시가 비윤리적 친조직행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 자율성은 비윤리적 친조직행동을 증

가시키는 경향이 있으며($\beta = 0.106, p < .001$), 조직 동일시 역시 유의한 정(+)의 영향을 보였다($\beta = 0.135, p < .001$). 이는 개인의 재량과 조직에 대한 강한 동일시가 조직의 이익을 명분으로 한 규범 위반 행동을 촉진할 수 있다는 선행연구의 결과와도 일치한다(Kalshoven et al., 2016; Li, 2024). 조직 차원의 요인 중에서는 윤리적 리더십이 비윤리적 친조직행동을 유의하게 억제하는 경향이 나타났으며($\beta = -0.119, p < .01$), 반대로 카리스마 리더십은 비윤리적 친조직행동을 촉진하는 경향이 있음을 확인하였다($\beta = 0.259, p < .001$). 이는 규범과 원칙을 강조하는 리더십이 구성원의 윤리적 판단을 강화하는 반면, 성과와 비전을 강조하는 카리스마적 리더십이 강화수록 구성원의 조직목표 달성을 위한 비윤리 행동을 정당화할 수 있음을 유추할 수 있다. 이는 조직의 집단적 수준에서 리더십 유형에 따라 비윤리적 행태가 달라질 수 있다는 선행연구와의 맥락을 같이한다(Kim et al., 2023; 유제웅·윤재원, 2025).

한편 관계적 요인인 포용적 관계의 직접 효과는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($\beta = -0.023, p = 0.414$). 이는 포용적 관계가 비윤리적 친조직행동에 직접적인 영향을 미치기보다 이후 Model 4에서 검증하듯 개인 및 조직 요인의 효과를 조절하는 맥락적 요인으로 기능할 가능성을 시사한다. 또한 통제변수의 전반적인 영향은 Model 1과 유사한 양상을 유지하였다. 다만 보상 동기는 Model 2에서 새롭게 비윤리적 친조직행동에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = -0.086, p < .001$). 이는 직무성과에 대한 평가나 보상과 같은 외재적 보상에 대한 동기가 강화될수록 조직을 위한 규범 위반 행동에 보다 신중해질 가능성이 있음을 시사한다. 기존 연구에서도 직무평가나 승진 등 구성원의 인정에 대한 기대가 높을수록 조직 내 평판을 중시함에 따라 간접적 통제기제로 작용하여 윤리의식을 강화할 수 있다고 설명한다(유지영, 2014). 그 외 공공봉사동기, 형식주의, 연령대, 직급, 주관적 사회적 지위 등 주요 통제변수의 영향은 Model 1과 대체로 일관된 방향성을 보였다.

개인 및 조직 요인의 효과가 조직 유형에 따라 차이를 보이는지를 검증하기 위해 주요 변수와 조직 유형 간 상호작용항을 포함한 Model 3의 분석 결과는 다음과 같다. 조직 요인의 윤리적 리더십을 제외한 카리스마 리더십과 개인 수준의 자율성, 조직 동일시는 비윤리적 친조직행동을 촉진하는 경향이 있는 것으로 나타났다. 조직 유형 별 주효과를 살펴보면 공공조직은 민간조직에 비해 비윤리적 친조직행동 수준이 다소 낮은 경향을 보였으나, 해당 효과는 10% 유의수준에서 통계적 유의성을 보였다($\beta = -0.094, p < .10$). 이는 공공조직의 제도적·규범적 환경이 비윤리적 친조직행동을 일정

부분 억제할 가능성을 시사한다. 한편 개인 및 조직 요인과 조직 유형 간 상호작용항을 살펴본 결과, 자율성과 조직 동일시의 효과는 공공과 민간조직 간에 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다. 그러나 윤리적 리더십과 조직 유형 간 상호작용항은 유의한 부(-)의 값을 보여($\beta = -0.182, p < .01$), 윤리적 리더십이 비윤리적 친조직행동을 억제하는 효과는 민간조직에 비해 공공조직에서 상대적으로 더 강하게 나타났다. 이는 절차적 규범과 책무성 구조가 강하게 제도화된 공공조직에서 상급자의 윤리적 기준 제시가 개인의 비윤리 행동 정당화 가능성을 제한적으로 작동시키며, 그 결과가 시민과 공익에 직접적인 영향을 미친다는 인식과 결합될 경우 억제 효과가 강화될 수 있다고 볼 수 있다. 이와 달리 민간조직에서는 유사한 윤리적 메시지라도 성과 압력과 경쟁 논리가 우세한 환경 속에서 조직 성과를 둘러싼 전략적 판단에 의해 그 억제 효과가 상대적으로 약화될 수 있다. 반면 카리스마 리더십과 조직 유형 간 상호작용항은 통계적으로 유의하지 않아 카리스마 리더십이 비윤리적 친조직행동을 증가시키는 경향이 조직 유형별 차이가 없음을 보여준다. Model 3의 통제변수의 영향력은 주관적 사회적 지위의 영향력은 사라지고 Model 2와 일관된 결과를 보여준다.

마지막으로 Model 4에서는 포용적 관계의 조절효과와 이러한 조절효과가 조직 유형에 따라 차이를 보이는지를 검증하였다. 먼저 Model 3에서 나타난 바와 같이 비윤리적 친조직행동에 미치는 주효과와 조직 유형 차이는 동일한 양상으로 도출되었다. 그리고 개인 및 조직 요인과 포용적 관계 간 조절 효과를 살펴본 결과, 개인적 요인의 자율성과 조직 동일시가 비윤리적 친조직행동에 미치는 부정적인 효과가 포용적 관계와 상호작용할 때 완화되는 것으로 나타났다. 기존에 자율성이 비윤리적 친조직행동에 미치는 정(+)의 영향이 부(-)의 영향으로 전환되었으며($\beta = -0.078, p < .10$), 조직 동일시 역시 포용적 관계와의 상호작용항이 비윤리적 친조직행동에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다($\beta = -0.097, p < .05$). 이는 개인의 자율성과 조직에 대한 동일시가 높을수록 비윤리적 친조직행동이 증가하는 경향이 있더라도, 포용적 관계가 형성된 환경에서는 이러한 부정적 효과가 완화될 수 있음을 알 수 있다. 반면 조직 요인인 윤리적 및 카리스마 리더십은 포용적 관계와의 상호작용이 통계적으로 유의하지 않았다.

다음으로 포용적 관계의 조절효과가 조직 유형에 따라 차이를 보이는지를 검증한 결과, 자율성과 포용적 관계의 상호작용 효과는 전반적으로 비윤리적 친조직행동을 억제하는 방향으로 나타났으나, 공공조직에서는 이러한 억제 효과가 유의미하게 완화

하는 것으로 확인되었다($\beta = 0.084, p < .10$). 이는 공공조직에서 포용적 관계가 반드시 윤리적 억제 기제로 작동하지 않을 수 있음을 의미한다. 포용성은 개방적 소통과 상호 존중을 전제하지만, 관계 밀도가 높고 외부 책임 압박이 강한 공공조직에서는 상황에 따라 동료 간 상호 보호와 집단 연대의 논리로 전환될 가능성이 있다. 성과 평가나 감사 대응과 같은 압박 상황에서 개인의 자율성에 기반한 규범 위반을 개인 일탈보다 조직을 위한 불가피한 선택으로 정당화할 수 있기 때문이다. 또한 비판적 문제 제기를 촉진하기보다 조직 내부 갈등을 회피하고, 집단 결속을 유지하는 방향으로 유도할 수 있다. 실제로 공공조직에서는 비윤리 행위에 대한 문제 인식이나 내부고발에 대한 제도적·인식적 수용성은 점차 확대되지만, 보복에 대한 우려로 인해 실제 내부고발의 양은 오히려 감소하는 경향이 있다(장용진 외, 2012). 이는 공공조직에서 포용적 관계가 비공식적 상호 보호와 집단적 관용을 강화하는 관계 맥락으로 작용할 수 있다는 가능성을 내포한다. 반면 조직 동일시, 윤리적 리더십, 카리스마 리더십과 포용적 관계의 상호작용 효과는 조직 유형 간에 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

〈표 5〉 위계적 회귀분석 결과

항목			Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
			B (S.E)	β	B (S.E)	β	B (S.E)	β	B (S.E)	β
주 효과	개인	자율성	-	-	0.105 (0.027)	0.106***	0.106 (0.044)	0.106*	0.090 (0.044)	0.090*
		조직동일시			0.133 (0.027)	0.135***	0.129 (0.042)	0.131**	0.116 (0.043)	0.118**
	조직	윤리적 리더십			-0.117 (0.044)	-0.119**	0.025 (0.066)	0.025	0.020 (0.066)	0.021
		카리스마 리더십			0.260 (0.044)	0.259***	0.237 (0.066)	0.237***	0.245 (0.066)	0.245***
	관계	포용적 관계			-0.024 (0.029)	-0.023	-0.027 (0.029)	-0.026	-0.035 (0.030)	-0.034
주효과 × 조직유형 (ref. 민간= 0)			-	-	-	-	-0.176 (0.107)	-0.094 †	-0.186 (0.109)	-0.099 †
							0.012 (0.053)	0.009	0.025 (0.054)	0.019
							0.009 (0.052)	0.007	0.011 (0.052)	0.008
							-0.242 (0.085)	-0.182**	-0.246 (0.086)	-0.184**
							0.037 (0.087)	0.027	0.031 (0.087)	0.023

조절 효과	관계	자율성 × 관계	-	-	-	-	-	-0.068 (0.040)	-0.078†
		조직동일시 × 관계						-0.088 (0.043)	-0.097*
		윤리적 × 관계						0.010 (0.066)	0.011
		카리스마 × 관계						-0.004 (0.069)	-0.004
	관계 × 조직유 형	자율성 × 관계 × 공공						0.092 (0.051)	0.084†
		조직동일시 × 관계 × 공공						-0.007 (0.052)	-0.006
		윤리적 × 관계 × 공공						-0.130 (0.088)	-0.112
		카리스마 × 관계 × 공공						0.089 (0.091)	0.075
통제 변수	보상 동기	-0.008 (0.024)	-0.008	-0.091 (0.026)	-0.086***	-0.090 (0.026)	-0.085***	-0.091 (0.026)	-0.086***
	PSM	0.213 (0.024)	0.206***	0.085 (0.026)	0.082**	0.075 (0.027)	0.073**	0.078 (0.026)	0.076**
	형식주의	0.028 (0.010)	0.059**	0.045 (0.010)	0.096***	0.044 (0.010)	0.095***	0.040 (0.010)	0.086***
	성별 (남성= 1)	-0.038 (0.043)	-0.020	-0.053 (0.041)	-0.028	-0.047 (0.041)	-0.025	-0.039 (0.041)	-0.021
	연령대	-0.071 (0.025)	-0.070**	-0.082 (0.025)	-0.081***	-0.077 (0.025)	-0.077**	-0.077 (0.024)	-0.077**
	교육수준	-0.066 (0.035)	-0.077†	-0.057 (0.034)	-0.066†	-0.072 (0.037)	-0.084†	-0.060 (0.037)	-0.070
	직급	0.047 (0.021)	0.077*	0.030 (0.021)	0.050	0.026 (0.021)	0.042	0.028 (0.021)	0.047
	주관적 사회적지위	0.075 (0.017)	0.190***	0.050 (0.016)	0.128**	0.021 (0.021)	0.053	0.014 (0.021)	0.034
상수		-0.166 (0.102)		-0.144 (0.100)		0.067 (0.157)		0.145 (0.157)	
F-Value		20.630***		23.700***		18.660***		14.740***	
R ²		0.076		0.133		0.144		0.161	
Adj-R ²		0.072		0.128		0.136		0.150	

†<p.10, *<p.05, **<p.01, ***<p.001

V. 결론 및 시사점

본 연구는 비윤리적 친조직행동에 영향을 미치는 개인 및 조직 요인의 영향과 이러한 영향력이 공공과 민간이라는 조직 맥락에 따라 어떻게 달라지는지, 그리고 동료와의 포용적 관계가 이를 어떻게 조절하는지를 비교·분석하였다. 본 연구의 분석 결과는 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 자율성과 조직 동일시는 비윤리적 친조직행동을 유의하게 증가시키는 요인으로 나타났으며, 이러한 효과는 조직 유형에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다. 이는 개인의 재량 확대와 조직에 대한 강한 동일시가 공공과 민간이라는 조직 맥락과 무관하게 조직 이익을 명분으로 한 규범 위반을 정당화하는 공통된 위험 요인으로 작동할 수 있음을 시사한다. 둘째, 윤리적 리더십은 비윤리적 친조직행동을 억제하는 효과를 보였으며 민간조직에 비해 공공조직에서 상대적으로 더 강한 억제 효과가 확인되었다. 반면 카리스마 리더십은 조직 유형과 관계없이 비윤리적 친조직행동을 촉진하는 방향으로 작용하여 공공과 민간 간 효과 차이는 관찰되지 않았다. 셋째, 포용적 관계는 비윤리적 친조직행동에 대한 직접 효과는 나타나지 않았으나 자율성과 조직 동일시의 부정적 효과를 완화하는 조절변수로 기능하였다. 다만 공공조직에서는 자율성과 포용적 관계 간 상호작용이 비윤리적 친조직행동을 억제하는 효과가 민간조직에 비해 완화되는 경향이 관찰되었다.

분석 결과를 토대로 본 연구는 다음과 같은 정책적 시사점을 제시하고자 한다. 첫째, 자율성과 조직 동일시는 조직 유형과 무관하게 비윤리적 친조직행동을 촉진할 수 있는 공통된 위험 요인으로 인식될 필요가 있다. 이는 공공조직과 민간조직 모두에서 구성원의 재량 확대나 조직에 대한 강한 동일시를 무조건적으로 긍정적 자원으로 간주하기보다, 윤리적 판단 기준과 책임성을 함께 고려한 관리 대상 변수로 다루어야 함을 의미한다. 자율성과 조직 동일시에 대한 관리의 초점이 단순한 확대나 강화 여부가 아니라 재량이 실제로 행사되는 의사결정 지점에서 판단 기준이 어떻게 설정되고, 사후적으로 어떻게 설명·점검되는가에 두어져야 한다. 특히 성과지표 산정 방식의 선택, 예산 집행 항목의 조정, 규정 적용 범위의 해석과 같이 성과 압박과 판단 재량이 동시에 요구되는 업무 영역에서는 조직 이익을 명분으로 한 판단이 비윤리적 친조직행동으로 전환될 위험이 상대적으로 크다. 이에 따라 자율성은 주요 의사결정 과정에서 판단 근거와 고려 기준이 내부 점검이나 사후 평가 과정에서 확인할 수 있도록 성과관리 및 내부통제 절차와 연계되어 설계될 필요가 있다. 또한 조직 동일시 역시 성과 달

성에 대한 동일시가 아니라 조직의 규범과 절차를 준수할 책임에 대한 동일시로 전환될 필요가 있으며, 이는 성과 평가나 감사·점검 과정에서 결과뿐 아니라 해당 성과가 어떤 판단과 절차를 통해 도출되었는지 검토되는 방식으로 보완될 수 있다.

둘째, 공공조직은 성과 중심의 관리체계와 더불어 윤리적 리더십을 제도적으로 강화하고, 카리스마 리더십이 윤리적 기준 하에서 작동하도록 관리하는 전략을 병행할 필요가 있다. 분석 결과에서 나타난 바와 같이 윤리적 리더십은 민간조직과 달리 공공조직에서 비윤리적 친조직행동을 유의하게 억제하는 요인으로 작용한 반면, 카리스마 리더십은 조직 유형과 무관하게 비윤리적 친조직행동을 촉진하는 경향을 보였다. 이는 절차적 규범과 책무성 구조가 강하게 제도화된 공공조직 맥락에서 상급자의 윤리적 기준 제시가 구성원의 행동 정당화 가능성을 제한하는 강력한 규범적 신호로 작동하기 때문으로 해석할 수 있다. 즉, 공공조직에서 관리자는 성과 달성을 단순히 독려하는 역할을 넘어 의사결정 과정에서 허용 가능한 판단 기준을 명확히 설정하고 잠재적 규범 일탈을 사전에 차단하는 핵심적인 관리 주체로 기능해야 한다. 반면 카리스마 리더십의 효과가 조직 맥락에 따라 차이를 보이지 않았다는 점은 비전 제시와 헌신 강조, 성과 중심 메시지를 특징으로 하는 리더십이 공공과 민간을 막론하고 규범 위반을 정당화하는 보편적 위험 요인으로 작동할 수 있음을 시사한다. 이에 따라 공공조직의 리더십 관리와 개발은 성과관리 역량이나 비전 제시 능력에 한정되기보다 관리자 평가·책임 구조에 윤리적 판단 기준의 제시 여부와 의사결정 과정의 절차적 정당성이 명시적으로 반영되는 방식으로 설계될 필요가 있다. 이는 윤리적 리더십이 단지 선언적 가치가 아니라 일상적 관리 행위 속에서 작동하도록 하는 제도적 조건을 마련한다는 점에서 중요하다.

셋째, 동료 간 포용적 관계는 조직윤리 관리의 핵심적인 관계적 인프라로 인식될 필요가 있으나, 그 효과는 조직 유형에 따라 동일하게 작동하지 않는다. 분석 결과에서 포용적 관계는 자율성과 조직 동일시가 비윤리적 행동으로 전환되는 과정을 조정하는 중요한 관계적 맥락으로 기능하였으나, 공공조직에서는 자율성과 결합될 경우 그 억제 효과가 오히려 완화되는 경향이 확인되었다. 이는 법률과 절차, 외부 감사와 책임 압박 속에서 제한적으로 행사되는 공공조직의 자율성이 포용적 관계와 결합될 때, 윤리적 숙고와 상호 검증보다는 문제 제기를 내부 조정이나 동료 보호 차원의 집단적 정당화로 흡수하는 방식으로 작동할 가능성을 시사한다. 따라서 공공조직에서는 포용적 관계가 비공식적 연대나 침묵의 규범으로 전환되지 않도록, 자율적 판단이 이

루어진 사안일수록 최종 판단 책임자와 적용 기준이 명확히 기록·확인되는 공식적 검토 및 보고 절차와 병행하여 설계될 필요가 있다. 반면 민간조직에서는 자율성이 성과 압력과 직접 결합되는 경향이 강한 만큼 포용적 관계 자체보다는 성과 평가 기준과 윤리 기준 간의 불일치를 최소화하는 관리 전략이 상대적으로 중요할 수 있다. 이는 포용적 관계 강화가 모든 조직에 동일하게 적용되기보다 조직 유형별 제도적 맥락과 행위 유인을 고려한 차별적 설계가 요구된다.

이와 같은 정책적 시사점에도 불구하고 본 연구의 한계는 다음과 같이 존재한다. 첫째, 인식 자료만을 활용한 단일 조사 방법으로 인해 동일방법편의(common method bias)의 가능성이 존재한다. 둘째, 본 연구는 자기보고식(self-assessment) 설문 자료를 활용하였다는 점에서 사회적 바람직성 편향에 따른 응답 왜곡 가능성을 완전히 배제하기 어렵다. 특히 비윤리적 친조직행동과 같이 민감한 주제의 경우 높은 윤리적 책무성이 요구되는 특성상 응답자가 실제 인식이나 경험을 그대로 보고하기보다 사회적으로 수용 가능한 방식으로 응답했을 가능성이 있다. 이에 따라 측정된 비윤리적 행태의 수준이 실제보다 낮게 나타났거나 변수 간 관계가 부분적으로 과소·과대 추정되었을 여지가 존재한다. 셋째, 본 연구는 개인·조직·관계 수준의 요인에 초점을 맞추어 성과 압박이나 정치적 압박과 같은 사회적 요인을 충분히 반영하지 못했다는 한계를 지니며, 향후 연구에서는 심층 인터뷰 등 질적 접근을 통해 비윤리적 친조직행동에 영향을 미치는 보다 포괄적으로 탐색할 필요가 있다.

참고문헌

- 고길곤·변영주.(2021). 부패개념의 변화와 부패연구 및 반부패 정책의 방향 탐색. 『한국인사행정학회보』, 20(4): 265-286.
- 김상구.(2009). 공공부문의 감정노동: 일선행정 민원공무원에 대한 실증연구: 일선행정 민원공무원에 대한 실증연구. 『지방정부연구』, 13(1): 51-70.
- 김재인·문국경.(2025). 공직에서 상사의 카리스마 리더십이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향: 의사결정 자율성의 조절효과를 중심으로. 『인문사회과학연구』, 33(3): 121-148.
- 김진·금현섭.(2017). 조직 목표 명료성의 다차원성과 친조직적 부정행위의 관계에 관한 연구. 『한국행정학보』, 51(4): 149-179.
- 김호정.(2013). 공공조직의 윤리적 리더십. 『한국조직학회보』, 10(2): 29-58.

- 남상지·오승현.(2025). 조직의 정서적 지원이 혁신행동에 미치는 영향: 조직침묵의 매개효과를 중심으로. 「지방정부연구」, 29(2): 243-270.
- 민기·박철민.(2021). 조직 구성원의 비윤리적 행위에 대한 도덕적 용인의 조절효과 분석. 「대한정치학회보」, 29(3): 123-147.
- 박규민·김경석.(2024). 비윤리적친조직행동 (UPB) 연구에 대한 비판적 고찰: 국내연구를 중심으로. 「경영교육연구」, 39(6): 33-64.
- 박소정·이수영.(2025). 윤리적 동기와 행동의 괴리: 공공봉사동기, 조직동일시, 비윤리적 친조직행동의 관계. 「한국인사행정학회보」, 24(3): 1-26.
- 박정호.(2017). 윤리적 리더십과 공공봉사동기 (PSM) 에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」, 16(2): 201-227.
- 박종민·한유성.(2025). 공무원 인사관리와 공직 에토스: 광역자치단체를 중심으로. 「정부학연구」, 31(2): 117-149.
- 유제웅·윤재원.(2025). 공·사 조직구성원의 성과인식 차이가 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향: 리더십·조직 유형의 조절효과를 중심으로. 「한국비교정부학보」, 29(3): 119-154.
- 유지영.(2014). 「공기업 종사자의 동기특성과 윤리의식에 관한 연구-한국토지주택공사를 중심으로」. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 이강민·전상길.(2016). 조직 동일시가 비윤리적 친조직 행동에 미치는 영향: 지각된 윤리적 조직문화의 조절 효과. 「인적자원개발연구」, 19(1): 41 - 71.
- 이강민·전상길.(2018). 개인 - 환경 (조직, 상사, 직무) 적합성이 비윤리적 친조직 행동에 미치는 영향. 「인적자원개발연구」, 21(1): 79-105.
- 이강민·주시각·전상길(2016). 변혁적 리더십이 비윤리적 친조직 행동에 미치는 영향 - 조직 동일시의 매개 효과. Journal of Digital Convergence. 14(2): 83-98.
- 이경은·이슬기.(2022). 디지털 정부 시대, 리더십과 지방 공무원의 공공데이터 관련 비윤리적 친조직 행태 간 관계 연구: 조직-구성원 간 교환관계 인식의 맥락 효과를 중심으로. 「지방행정연구」, 36(4): 135-175.
- 이도석.(2014). 「한국의 공사조직 비교에 대한 인식조사」. 한국행정연구원 조사보고서.
- 이의연·전정호·이종민.(2019). 윤리적 리더십이 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향 직무열의와 조직몰입의 이중 매개효과. 「한국콘텐츠학회논문지」, 19(10): 487-510.
- 이종건·김동호.(2008). 리더십 스타일과 조직유효성 간의 관계: 카리스마적 리더십과 거래적 리더십의 상호작용 효과: 카리스마적 리더십과 거래적 리더십의 상호작용 효과. 「대한경영학회지」, 21(4): 1495-1521.
- 이철우·김철우.(2017). 윤리적 리더십이 인지된 조직청렴도 및 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향. 「리더십연구」, 9(1): 87-113.

- 장세걸·전상길.(2020). 권위주의 리더십이 비윤리적 친조직 행동에 미치는 영향: 위기의식 수준의 조절효과를 중심으로. 「유통경영학회지」, 23(6): 93-108.
- 장용진·윤수재·조태준.(2012). 지방자치단체 공무원의 내부고발 인식에 관한 연구. 「한국공공관리학보」, 26(2): 113-136.
- 전영한.(2009). 공공·민간조직 비교연구 메타분석: Sayre 명제의 재검증. 「행정논총 (Korean Journal of Public Administration)」, 47(2): 61-93.
- 조선일보.(2023.12.05.). “‘경영평가’ 자료 조작해 성과급 받아간 공공기관들”. <https://www.chosun.com/politics/goverment/2023/12/05/HU7YYQEW7JASRNUFPGCQH76GPU/>
- 헤드라인제주.(2023.08.30.). “평평 지원되는 민간보조금, 관리 허술...사회공헌사업비 이중삼중, '거덜'”. <https://www.headlinejeju.co.kr/news/articleView.html?idxno=523450>
- 홍민호·전미선.(2021). 자율성 역설(Autonomy Paradox): 정보기술 (IT) 과 직무자율성, 그리고 조직성과. 「국가정책연구」, 35(2): 155-183.
- Abbaspour, H., Seyyed Naghavi, M. A., Abedijafari, H., Rasouli Ghahroudi, M., & Mehryar, A. H.(2020). Designing Unethical Pro-Organizational Behaviour Model in Public Companies. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 9(2): 189-218.
- 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): 1-18.
- Alqhaiwi, Z. O.(2024). A bright side to unethical pro-organizational behavior: Improving work performance by satisfying psychological needs. *Journal of Business Research*, 184, 114879.
- Ashforth, B. E., & Mael, F.(1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1): 20-39.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G.(2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34(3): 325-374.
- Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O.(2011). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of business ethics*, 98(4): 573-582.
- Bandura, A.(1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ, 1986 (23-28), 2.
- Bandura, A.(1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2): 248-287.
- Bandura, A., & Walters, R. H.(1977). *Social learning theory* (Vol. 1, pp. 141-154). Englewood

Cliffs, NJ: Prentice hall.

- Bass, B. M.(1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3): 26-40.
- Baucus, M. S., & Baucus, D. A.(1997). Paying the piper: An empirical examination of longer-term financial consequences of illegal corporate behavior. *Academy of management journal*, 40(1): 129-151.
- Bekmirzaeva, M., Baek, Y., & Kim, E. S.(2025). How transformational leadership influences follower willingness to engage in pro-group unethical behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 1-14.
- Bergami, M., & Bagozzi, R. P.(2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British journal of social psychology*, 39(4): 555-577.
- Blau, P. M.(1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2): 193-206.
- Bohte, J., & Meier, K. J.(2000). Goal displacement: Assessing the motivation for organizational cheating. *Public Administration Review*, 60(2): 173-182.
- Boyne, G. A.(2002). Public and private management: what's the difference?. *Journal of management studies*, 39(1): 97-122.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J.(1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4): 710-725.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K.(2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6): 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A.(2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2): 117-134.
- Brynjolfsson, E.(1993). The productivity paradox of information technology. *Communications of the ACM*, 36(12): 66-77.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S.(2013). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Routledge.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N.(1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T.(2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(7): 747-767.
- De Graaf, G., & Huberts, L. W.(2008). Portraying the nature of corruption using an explorative case study design. *Public Administration Review*, 68(4): 640-653.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M.(1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of personality and social psychology*, 53(6): 1024-1037
- Deci, E. L., & Ryan, R. M.(2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4): 227-268.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M.(2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4: 19-43.
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C.(2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of management journal*, 54(3): 461-488.
- Detert, J. R., Treviño, L. K., & Sweitzer, V. L.(2008). Moral disengagement in ethical decision making: a study of antecedents and outcomes. *Journal of applied psychology*, 93(2): 374-391.
- Drucker, P. F.(1980). The deadly sins in public administration. *Public administration review*, 40(2): 103-106.
- Edmondson, A.(1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2): 350-383.
- Effelsberg, D., & Solga, M.(2015). Transformational leaders' in-group versus out-group orientation: Testing the link between leaders' organizational identification, their willingness to engage in unethical pro-organizational behavior, and follower-perceived transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, 126(4): 581-590.
- Effelsberg, D., Solga, M., & Gurt, J.(2014). Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation. *Journal of business ethics*, 120(1): 81-93.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V.(1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1): 51-59.
- Engelbrecht, A. S., Mahembe, B., & Wolmarans, J.(2017). Effect of ethical leadership and climate on effectiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1): 1-8.
- Gagné, M., & Deci, E. L.(2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4): 331-362.
- Gouldner, A. W.(1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2): 161-178.
- Graham, K. A., Ziegert, J. C., & Capitano, J.(2015). The effect of leadership style, framing, and

- promotion regulatory focus on unethical pro-organizational behavior. *Journal of business ethics*, 126(3): 423-436.
- Gunia, B. C., Wang, L., Huang, L. I., Wang, J., & Murnighan, J. K.(2012). Contemplation and conversation: Subtle influences on moral decision making. *Academy of Management Journal*, 55(1): 13-33.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R.(1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2): 159-170.
- House, R. J., & Howell, J. M.(1992). Personality and charismatic leadership. *The leadership quarterly*, 3(2): 81-108.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J.(1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation?. *Academy of Management Perspectives*, 6(2): 43-54.
- Hsieh, H. H., Hsu, H. H., Kao, K. Y., & Wang, C. C.(2020). Ethical leadership and employee unethical pro-organizational behavior: a moderated mediation model of moral disengagement and coworker ethical behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6): 799-812.
- Hunt, S. D. & S. Vitell.(1986). A General Theory of Marketing Ethics. *Journal of Macromarketing*, 6(1): 5-16.
- Hvidman, U., & Andersen, S. C.(2014). Impact of performance management in public and private organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1): 35-58.
- Ilie, A.(2012). Unethical pro-organizational behaviors: Antecedents and boundary conditions (Doctoral dissertation, University of South Florida).
- Jungert, T., Koestner, R. F., Houliort, N., & Schattke, K.(2013). Distinguishing source of autonomy support in relation to workers' motivation and self-efficacy. *The Journal of Social Psychology*, 153(6): 651-666.
- Jungert, T., Van den Broeck, A., Schreurs, B., & Osterman, U.(2018). How colleagues can support each other's needs and motivation: An intervention on employee work motivation. *Applied Psychology*, 67(1): 3-29.
- Kalshoven, K., Van Dijk, H., & Boon, C.(2016). Why and when does ethical leadership evoke unethical follower behavior?. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2): 500-515.
- Kim, C., Lee, C., & Lee, G.(2023). Impact of superiors' ethical leadership on subordinates' unethical pro-organizational behavior: mediating effects of followership. *Behavioral Sciences*, 13(6), 454.

- Kim, J., Kang, H., & Lee, K.(2023). Transformational-transactional leadership and unethical pro-organizational behavior in the public sector: does public service motivation make a difference?. *Public Management Review*, 25(2): 429-458.
- Kohlberg, L.(1969). The cognitive-development approach to socialization. *Handbook of socialization theory and research*, 347-480.
- Langfred, C. W., & Moye, N. A.(2004). Effects of task autonomy on performance: an extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of applied psychology*, 89(6): 934-945.
- Leavitt, K., & Sluss, D. M.(2015). Lying for who we are: An identity-based model of workplace dishonesty. *Academy of Management Review*, 40(4): 587-610.
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C.(2020). Leadership, creativity and innovation: A meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1): 1-35.
- Lee, A., Schwarz, G., Newman, A., & Legood, A.(2019). Investigating when and why psychological entitlement predicts unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 154(1): 109-126.
- Li, C.(2024). Organizational identification and unethical pro-organizational behavior: A culture-moderated meta-analysis. *Ethics & Behavior*, 34(5): 360-380.
- Lu, J. G., Brockner, J., Vardi, Y., & Weitz, E.(2017). The dark side of experiencing job autonomy: Unethical behavior. *Journal of Experimental Social Psychology*, 73: 222-234.
- Luan, Y., Zhao, K., Wang, Z., & Hu, F.(2023). Exploring the antecedents of unethical pro-organizational behavior (UPB): A meta-analysis. *Journal of Business Ethics*, 187(1): 119-136.
- Mael, F., & Ashforth, B. E.(1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2): 103-123.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B.(2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(1): 1-13.
- Mazar, N., Amir, O., & Ariely, D.(2008). The dishonesty of honest people: A theory of self-concept maintenance. *Journal of marketing research*, 45(6): 633-644.
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J., & Xu, L.(2013). The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects?. *Journal of*

- business ethics, 116(3): 641-653.
- Mishra, M., Ghosh, K., & Sharma, D.(2022). Unethical pro-organizational behavior: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Ethics*, 179(1): 63-87.
- Mishra, V., Sharma, V., & Uppal, N.(2024). The curvilinear relationship between moral identity and unethical pro-organizational behavior: moderating role of organizational identification. *International Journal of Manpower*, 45(6): 1245-1261.
- Mitchell, M. S., Baer, M. D., Ambrose, M. L., Folger, R., & Palmer, N. F.(2018). Cheating under pressure: A self-protection model of workplace cheating behavior. *Journal of Applied Psychology*, 103(1): 54-73.
- Moore, C., & Gino, F.(2013). Ethically adrift: How others pull our moral compass from true North, and how we can fix it. *Research in organizational behavior*, 33: 53-77.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E.(2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6): 1321-1339.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W.(1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2): 224-247.
- Nishii, L. H.(2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management journal*, 56(6): 1754-1774.
- Olkkonen, M. E., & Lipponen, J.(2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational behavior and human decision processes*, 100(2): 202-215.
- O'Shea, S.(2018). Equity and students as partners: The importance of inclusive relationships. *International Journal for Students as Partners*, 2(2): 16-20.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A.(2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1): 3-12.
- Posner, B. Z. and W. H. Schmidt: 1984, Values and the American Manager: An Update. *California Management Review*, 26(3): 202-216.
- Rainey, H. G., Backoff, R. W., & Levine, C. H.(1976). Comparing public and private organizations. *Public administration review*, 36(2): 233-244.
- Richards, C. H., & Corney, W.(2006). Private and public sector ethics. *Journal of Business & Economics Research*, 4(5): 35-42.
- Riketta, M.(2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 66(2): 358-384.

- Rix, J.(2021). Inclusive relationships: creating the space for each other. In *Leading on Inclusion* (pp. 7-14). Routledge.
- Robinson, S. L., & O'Leary-Kelly, A. M.(1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of management journal*, 41(6), 658-672.
- Sayre, W. S.(1958). Premises of public administration: Past and emerging. *Public Administration Review*, 18(2): 102-105.
- Schott, C., & Ritz, A.(2018). The dark sides of public service motivation: A multi-level theoretical framework. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(1): 29-42.
- Shaikh, S., & Siddiqui, D. A.(2019). Factors affecting public service motivation: A comparative analysis of public & private sector employees. Available at SSRN 3444105.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G.(2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4): 1262-1289.
- Steen, T. P., & Rutgers, M. R.(2011). The double-edged sword: Public service motivation, the oath of office and the backlash of an instrumental approach. *Public management review*, 13(3): 343-361.
- Tajfel, H., & Turner, J. C.(2004). The social identity theory of intergroup behavior. In *Political psychology* (pp. 276-293). Psychology Press.
- Talha, C.(2023). The Dark Side of Charismatic Leadership: Understanding and Mitigating the Negative Effects. *Pakistan Journal of Management & Social Science VO*, 1(01).
- Thau, S., Derfler-Rozin, R., Pitesa, M., Mitchell, M. S., & Pillutla, M. M.(2015). Unethical for the sake of the group: risk of social exclusion and pro-group unethical behavior. *Journal of applied psychology*, 100(1): 98-113.
- Tolman, E. C.(1943). Identification and the postwar world. *The journal of abnormal and social psychology*, 38(2): 141.
- Treviño, L. K., Den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J.(2014). (Un)ethical behavior in organizations. *Annual review of psychology*, 65: 635-660.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J.(2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management*, 32(6): 951-990.
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B.(2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization science*, 22(3):

621-640.

- Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S.(2010). Unethical behavior in the name of the company: the moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of applied psychology*, 95(4): 769-780
- Van Knippenberg, D., & Van Schie, E. C.(2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(2): 137-147.
- Vardi, Y., & Weitz, E.(2016). *Misbehavior in organizations: A dynamic approach*. Routledge.
- Vem, L. J., Cheah, J. H., Ng, S. I., & Ho, J. A.(2023). Unethical pro-organizational behavior: how employee ethical ideology and unethical organizational culture contribute. *International Journal of Manpower*, 44(4): 577-598.
- Victor, B., & Cullen, J.(1987). A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 9: 51-71.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W.(2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel psychology*, 61(4): 793-825.
- Weaver, G. R., Trevino, L. K., & Cochran, P. L.(1999). Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of management journal*, 42(5), 539-552.
- Weber, M.(1947). Legitimate authority and bureaucracy. *The theory of social and economic organisation*, 1: 328-340.
- Wright, B. E., Christensen, R. K., & Pandey, S. K.(2013). Measuring public service motivation: Exploring the equivalence of existing global measures. *International Public Management Journal*, 16(2), 197-223.
- Zhang, X., Liang, L., Tian, G., & Tian, Y.(2020). Heroes or villains? The dark side of charismatic leadership and unethical pro-organizational behavior. *International journal of environmental research and public health*, 17(15), 5546.
- Zimmerman, J.(2001). The effects of bureaucratization on corruption, deviant and unethical behavior in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 13(1): 119-128.

Abstract and Key Words

Determinants of Unethical Pro-Organizational Behavior and the Moderating Role of Inclusive Relationships: A Comparative Analysis of Public and Private Organizations

Nam, Sangji

Yonsei University

Oh, Seunghyun

Yonsei University

Public and private organizations in South Korea have been continuously exposed to the risk of unethical pro-organizational behavior (UPB) amid the expansion of performance-based management and increasing organizational complexity. This study compares public and private organizations to examine how individual- and organizational-level factors shape UPB differently across organizational types and how inclusive relationships with coworkers condition these effects. Using data from the 2024 Korea Public-Private Organization Members Perception Survey conducted by the Korea Institute of Public Administration, the analysis reveals that autonomy and organizational identification consistently increase UPB in both public and private organizations, indicating common risk factors across sectors. Ethical leadership, however, demonstrates a suppressive effect on UPB only in public organizations, whereas charismatic leadership promotes UPB regardless of organizational type. In addition, inclusive relationships function as a moderating variable that attenuates the positive association between organizational identification and UPB. By contrast, in public organizations, the mitigating effect of inclusive relationships on the relationship between autonomy and UPB appears to weaken rather than strengthen. These findings underscore the importance of understanding UPB not as a linear outcome of individual or organizational attributes, but as a context-dependent phenomenon shaped by relational dynamics and organizational type, offering differentiated implications for ethics management strategies across sectors.

[Key Words: unethical pro-organizational behavior, autonomy, organizational identification, ethical leadership, charismatic leadership, inclusive relationship]