

조직공정성이 조직시민행동에 미치는 영향연구: 신뢰의 매개역할을 중심으로*

윤영채, 임재훈†

충남대학교 행정학과, 한국섬진흥원

본 연구의 목적은 조직공정성이 조직시민행동(OCB)에 미치는 영향에서 신뢰의 매개효과를 검증하는 것이다. 연구의 목적을 달성하기 위해 각 변수 간 관계에 대해 이론적 고찰을 통해 가설을 설정하고, 가설을 검증하기 위해 준공공기관의 근무자들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 본 연구의 분석결과는 다음과 같다. 첫째, 조직공정성은 신뢰와 조직시민행동에 긍정적인 영향일 미치는 것으로 분석되었다. 둘째, 신뢰는 조직시민행동에 긍정적인 영향일 미치는 것으로 분석되어, 조직공정성과 조직시민행동의 관계에서 매개효과를 갖는 것으로 나타났다. 셋째, OCB에 미치는 조직공정성의 직접효과와 신뢰를 매개로 한 간접효과를 비교해 보았을 때, 간접효과가 직접효과보다 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 본 연구는 조직시민행동에 대한 인과모형의 검증결과는 통합조직에서 조직시민 행동을 유도하기 위한 정책대안에 활용될 수 있는 점에서 의의가 있다. 특히, 본 연구의 분석결과는 거버넌스행정에서 구성원들이 조직을 위하여 바람직한 역할을 할 수 있는 조직시민행동의 영향요인으로 조직공정성과 신뢰 및 이 둘의 결합을 제시하고 있기 때문이다.

주요어: 조직시민행동, 조직공정성, 신뢰

* 본 연구는 2021년도 충남대학교 교내 연구비 지원에 의한 것임.

† 교신저자(Corresponding Author) : 임재훈, 한국섬진흥원 부연구위원, 전라남도 목포시 삼학로 92번길 6,
E-mail : lmjaehoon@kidi.re.kr

윤영채, 충남대학교 행정학부 교수(제1저자)

■ 최초투고일 : 2022년 5월 23일 ■ 심사마감일 : 2022년 10월 1일 ■ 게재확정일 : 2022년 10월 14일

1. 서론

공공부문의 조직은 자신이 설정한 목표를 달성하기 위하여 성과를 중요시한다. 그리고 조직의 성과 향상은 조직구성원의 직무태도와 행동에 영향을 받는다. 이 때, 구성원의 직무행동은 관료제모형에서 공식적으로 부여된 역할을 통해서 뿐 아니라 비공식적인 역할외의 행동에 의해서도 나타난다. 학계에서는 조직성과의 필요요건으로 종전 구성원의 역할 내 행동에 초점을 두던 연구에서 조직시민행동(OCB)이라 명명되는 구성원의 역할 외 행동에 관심을 갖고 연구를 진행하여 오고 있다.

조직시민행동에 관해 국내외의 학자들은 다양한 논의와 연구를 진행하였다. 예컨대, 개인특성이나 과업특성 및 조직특성에 포함되는 여러 가지 변수들과 조직시민행동의 관계를 분석하여 왔다. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y.(2001)는 25년간의 조직공정성에 대한 연구들을 정리하여 메타분석을 진행하였다. 분석결과, 공정성은 과업수행과 조직시민행동을 비롯하여 신뢰나 직무만족 및 조직몰입 그리고 이직의도나 결근 등의 태도나 행동에 유의하게 영향을 주고 있는 것으로 나타났다. 국내의 경영학이나 행정학에서 진행된 조직시민행동에 대한 연구에서는 조직시민행동과 관련되는 변수로 조직공정성, 신뢰, 리더십, 조직문화, 조직몰입, 직무만족, 조직내 사회적 교환관계, 조직내 갈등, 혁신행동 등을 고려하였다.

현재까지 진행된 다수의 선행연구들은 조직시민행동에 관련된 다양한 변수들을 논의하였다. 다만, 모든 변수들에 대해 검토하기에는 제한적이라는 점에서 자신들이 선정한 특정변수를 중심으로 인과관계를 밝혀내는 경향을 가지고 있다. 본 연구에서도 조직시민행동과 관련된 모든 변수들의 인과경로를 검토하는 것은 제한적이라고 판단하

여, 조직공정성과 신뢰 중심으로 조직시민행동과의 관계를 고찰하였다. 이 때, 분석은 준공공부문의 조직사례를 대상으로 경험적인 연구로 진행하고자 하였다.

조직시민행동의 선행변수인 조직공정성과 신뢰는 조직생활에서 구성원들이 자신의 직무태도나 행동에 대한 보상이 공정하게 이루어지고 있는가를 중요하게 생각하고 있다는 점에서 중요하게 다루어지는 변수이다. 조직 내에서 구성원들 간의 어떠한 신뢰관계 속에 과업을 수행하고 있는가가 사회자본 측면에서 중요한 관심대상으로 등장하여 현실에 적용되고 있기 때문이다(김호균, 2007; 배귀희, 2007; 정석환, 2009; 이정인, 유병정, 2015).

경영학이나 행정학에서 조직시민행동과 다양한 관련 변수들 간의 관계에 대한 연구는 축적되어 왔지만, 본 연구의 주요 의제인 조직공정성과 신뢰 및 조직시민행동의 인과관계에 대한 연구는 우선적으로 민간부문인 기업을 대상으로 연구가 진행되어져 왔다(박준철, 최승호, 정기호, 2003; 정홍술, 이경근, 2005; 이하나, 허찬영, 2014). 반면, 3자간의 관계에 대한 공공부문을 대상으로 한 연구는 김호균(2007), 배귀희(2007), 신민철(2009), 그리고 윤우제, 서인석, 권기현(2011)이 존재한다. 국·내외의 선행연구들의 결과에서는 조직시민행동의 영향요인들은 그 영향력이 상이한 것으로 분석되었는데, 이는 조직시민행동의 인과경로가 조직의 문화나 맥락에 따라서 달라질 수 있음을 시사한다. 이러한 점에서 조직시민행동의 영향요인은 조직의 특성을 고려하여 탐색할 필요가 있다.

본 연구에는 현재까지 진행된 선행연구들의 분석대상이 공공부문 혹은 민간부문에 한정되어 진행되어져왔다는 한계점을 보완하기 위해 준공공기관 중 특정 공기업을 대상으로 연구를 진행하고자 하였다. 본 연구는 민간부문과 공공부문의 중간적 성격을 가지는 준공공부문의 공기업을 대상으로 분석

을 진행하였다는 점에서 차별성을 가지고 있다. 본 연구의 결과는 추후 조직시민행동의 영향요인에 대해 다양한 논의를 이끌어내는 시발점이 될 수 있다는 점에서 의의가 있을 것이다.

2. 이론적 배경

1) 조직시민행동의 개념과 구성차원

조직시민행동에 대한 학문적 논의는 1980년대 초반부터 조직시민행동연구의 선구자라고 할 수 있는 Organ(1983, 1988, 1997)의 연구로부터 출발하였으나, 그 개념은 다양하게 논의되며 발전되었다.

Bateman & Organ(1983, p. 588)은 조직구성원의 직무만족 관련하여 이루어지는 여러 행동 중에서 역할 외 행동에 주목하였으나, Katz & Kahn(1976, pp. 403-404)은 공식적인 역할행동 외에 이루어지는 역할 외의 자발적이고 혁신적인 행동을 시민행동(Citizenship Behavior)이라고 하였다. 그 외에 Smith, Organ, & Near(1983, pp. 653-654)는 시민행동은 공식적인 역할요구를 초월하기 때문에 유인이나 강요에 의해 제재할 수 없는 구성원의 자발적 행동이라고 하고 이타심과 일반화된 순응이라는 두 가지 하위차원을 제시하였다. 여기서 이타심은 특정한 사람에게 도움을 주는데 직접적이고 의도적으로 목표를 두는 행동을 의미한다. 예를 들어 결근한 사람을 도와주는 행위, 또는 신입자원의 적응에 도움을 주는 행위, 자원봉사 등이 있다. 그리고, 일반화된 순응은 조직에 관련되는 일들에 간접적으로 도움을 주는 행동으로 시간엄수, 한가한 대화나 불필요한 휴식을 갖지 않는 것 등을 포괄하는 개념으로 설명할 수 있다.

Organ(1988, p. 4)은 시민행동에 대한 연구를 체계화하고, 이를 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior, OCB)이라 명명하였다. Organ(1988)은 조직시민행동을 자유재량적이고 공식적인 보상체계에 의해 직접적으로나 명시적으로 인정되지 않지만, 조직의 효과적 기능을 증진시키는 개인행동으로 정의하였다. 그리고, 조직시민행동은 이타심, 양심성, 예의성, 스포츠맨십, 그리고 시민정신으로 구성하였으며 각 구성차원을 다음과 같이 정의하였다. 첫째, 이타심은 구성원 간에 업무에 대해 서로 도움을 주는 행동으로 정의하였다. 둘째, 양심성은 최소한으로 요구되는 수준을 초월하여 업무를 수행하는 행동으로 규정이나 시간을 엄수하거나 청소하는 행위 등으로 정의하였다. 셋째, 예의성은 어떤 사람이 문제에 대비하도록 도움을 주는 예견된 행동이라고 정의하였다. 넷째, 스포츠맨십은 업무에 대한 불가피한 불편이나 부과를 인내하는 자세(과업에 대한 긍정적 생각)로 정의하였다. 마지막으로, 시민정신은 조직정치과정에 적극적이고 능동적으로 관여를 하는 행동(의견제시나 회의참석)으로 정의하였다.

한편, Organ이 제시한 조직시민행동 개념을 경험적 연구에 활용한 연구들이 존재한다(Podsakoff, P., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R.(1990, p. 115). Podsakoff, Mackenzie et al.(1990)은 조직시민행동을 구성원의 공식적 역할조건이 아니지만 조직의 효과적 기능을 촉진하는 재량적 행동으로 정의하고, Organ의 다섯 가지 구성차원을 조작화하여 OCB의 측정척도를 만들었다. 이때, 측정척도는 다수의 국내외 연구에서 활용되고 있다. 이에 본 연구에서도 Organ의 다섯가지 구성차원을 활용하여 분석을 진행하였다. 현재까지 진행된 논의는 다음 <표 1>로 정리할 수 있다.

<표 1> 조직시민행동의 개념과 하위차원

구분	개념	하위차원
Bateman & Organ (1983, p. 588)	구성원의 역할 외 행동	
Smith, Organ & Near (1983, p. 588)	공식적인 역할요구를 초월하기 때문에 유인이나 강요에 의해 제재할 수 없는 구성원의 자발적 행동	이타심, 일반화된 순응
Organ (1988, p. 4)	자유재량적이고 공식적인 보상체계에 의해 직접적으로나 명시적으로 인정되지 않지만, 조직의 효과적 기능을 증진시키는 개인행동	이타심, 양심성, 예의성, 스포츠맨십, 시민정신
Podsakoff, Mackenzie et al. (1990, p. 115)	구성원의 공식적 역할조건이 아니지만 조직의 효과적 기능을 촉진하는 재량적 행동	Organ의 다섯가지 차원조직화(측정 척도 구성)

2) 조직공정성의 개념과 구성차원

조직공정성은 효과적인 조직의 기능을 수행하기 위한 작업장에서 고려요인으로 공정성의 역할을 기술하고 설명하기 위한 시도로 성장하는 학문이다(Greenberg, 1999, p. 399). 실제 산업조직심리학과 인적자원관리 및 조직행동에서 조직공정성은 가장 빈번하게 활용되는 연구주제인 만큼 다양한 논의가 이루어져왔다(Colquitt et al., 2001, p. 425).

공정성(fairness)의 논의는 멀리는 개인 간 차원의 분배과정을 이해하기 위한 아리스토텔레스까지 거슬러 올라가지만, 조직차원의 공정성연구는 Adams(1965)의 형평성이론을 토대로 한 ‘분배공정성’으로부터 시작된다. 형평성이론은 사람들이 산출물의 절대적인 크기보다는 자신의 투입과 결과배분을 연계하여 관심을 갖는 것으로 바라본다. 예컨대, 자신에게 돌아온 결과가 공평한지 여부를 결정하는 방법은 자신의 기여와 투입에 대한 결과의 비율과 다른 사람의 투입대비 결과비율을 비교한다는 것이다.

Thibaut & Walker(1975)는 형평성 이론을 발전시켜, 분배 결과 뿐만 아니라 산출물을 나누어

주는 규칙이나 과정 또는 절차도 중요하다는 ‘절차적 공정성’을 제시하였다. 그리고 Bies & Moag(1986)은 절차적 공정성에서 분리되는 개념으로 ‘상호작용공정성’을 제시하여 공정성에 관한 이론을 발전시켰다. 이 때, 상호작용 공정성은 절차가 실행될 때 구성원들이 받아들이는 개인 간 대우정도를 의미한다. 이상의 선행논의를 토대로 Greenberg(1987, 1990)와 Folger & Konovsky(1989)는 조직공정성의 2차원모형(분배공정성과 절차공정성)을, 그리고 Colquitt(2001)와 Aryee, Budhaur, & Chen(2002)은 조직공정성의 3차원모형(분배공정성과 절차공정성 및 상호작용공정성)을 설계하여 연구를 진행하는 등 다수의 연구에서는 공정성 요인이 하위요소로 세분화되었음을 확인할 수 있다. 이는 공정성, 형평성은 특정 시점에 형성될 뿐 아니라, 조직의 문화 특성에 따라서도 세분화되어 다양한 개념으로 발전될 수 있음을 시사한다.

그러나, 조직공정성의 구성차원은 초기의 1차원모형(분배공정성, 절차공정성)에서 2차원모형(분배와 절차공정성)으로 그리고 3차원모형(분배와 절차 및 상호작용 공정성)으로 분화되어 왔으나, 공정성의 하위차원 간 변별성에 문제가 있다는

지적을 받았다(최대정, 박동건, 2006). 실제 연구를 위해서는 그 정의에 맞는 측정과 분석이 이루어져야하는데 연구과정에서 그 세부 요인들을 구분이 명확하게 이루어지지 않는 경우가 발생하였기 때문이다. 분배공정성과 절차공정성에 대해 동일한 변수로 보는 연구도 있지만(Tyler & Lind, 1992; Cropanzano & Ambrose, 2001), 대부분의 연구에서는 상이한 변수로 보고 있다(Moorman, 1991; Sweeny & McFarlin, 1993; Brockner & Wiesenfeld, 1996, 2005; Ambrose & Arnaud, 2005; 고종욱, 서상혁, 2004; 이광희, 황규대, 2005; 임재훈, 윤영채, 2018, 2021). 다음으로, 절차공정성과 상호작용공정성간의 변별성문제에 대해, 동변수를 제시한 Bies(2005)의 연구에서는 변별성이 충분히 입증되었다고 주장하나, 두 변수가 밀접하게 연관된 연구도 존재한다(Fogler & Konovsky, 1989; Tyler & Bies, 1990; Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993; Cropanzano & Greenberg, 1997; Skarliciki & Latham, 1997; Mansour-Cle & Scott, 1998; 유병주, 박경환, 이규범, 1997; 이재훈, 2002). 이와 같이 조직공정성의 구성차원의 변별성에 대해 논란이 초래되고 있지만, 분배공정성과 절차공정성은 상관관계가 낮은 구별되는 변수로 그리고 절차공정성과 상호작용공정성은 상관관계가 높은 개념으로 보는 것에 어느 정도 인식이 일치하는 선행연구들이 다수 존재한다. 또한, 현재까지 진행된 논의들은 조직공정성은 조직에서 구성원들이 공식적 역할이나 역할 외 행동을 하는 것에 대해 얼마나 균등하게 대우를 받느냐 하는 인식정도를 의미하는 것으로 이해할 수 있다. 이는 2차원모형의 하위변수인 분배공정성이 보상결과(할당)의 공정성을, 절차공정성은 이러한 보상결과를 결정하는데 사용된 규칙과 절차의 공정성을 의미한다는 것이다. 이에 본 연구에서는 절차공정성과 상호작용공정성을 구분

하지 않고, 조직공정성의 최종 하위변수로 분배공정성과 절차공정성만을 활용하였다.

현재까지 진행된 조직공정성에 관한 논의는 <표 2>와 같이 요약할 수 있다.

3) 신뢰의 개념과 구성차원

신뢰는 사회자본의 하위개념으로 조직행동연구에서 조직성과에 관한 연구에서 주로 사용되고 있다. 사회자본은 1961년 Jacobs의 저서 ‘미국도시들의 죽음과 삶’에서 기원하며, 1988년 Coleman에 의해 발전되었으며, Putnam(1993)이 Coleman의 개념을 이탈리아 지역연구에 적용하여 활성화시켰다. Coleman(1993)은 사회자본을 사회구조를 구성하는 행위자들의 네트워크로 정의하면서 특정 목표달성을 가능하게 해주는 생산적 자원의 특성을 가지고 있는 것으로 바라본다. Putnam(1993, 1995)도 비슷한 입장에서 사회자본이 참여자들에게 공유된 목표를 보다 효율적으로 추구하도록 집합적 행동을 할 수 있게 하는 네트워크와 신뢰 및 규범과 같은 사회행동의 특성으로 인식한다고 주장하였다.

신뢰는 사회자본의 한 구성요소로 조직 내의 행동에서 뿐만 아니라 국가와 사회의 모든 영역에서의 활동까지 적용할 수 있다. 폭넓은 적용이 가능하다는 특성으로 신뢰는 사회과학에서 조직이나 제도적 환경에서 행동을 다룰 때 중요한 개념으로 활용되고 있다. 학계에서는 신뢰를 논의에 있어서 조직 내에서 개인들과 집단들 간의 신뢰는 조직의 장기안정성과 구성원의 복지를 위해 매우 중요한 요인이라는 점에는 이견이 없지만(Cook & Walker, 1980, p. 39), 정의를 하는 것에 있어서는 아직 다양하게 이루어지고 있다.

Cook & Wall(1980, p. 39)은 신뢰를 “어떤 사람이 다른 사람의 말이나 행동에 대하여 좋은 의

<표 2> 조직공정성의 개념과 하위차원

구분	개념	하위차원		
		분배공정성	절차공정성	상호작용공정성
Adams (1965)		자신과 타인의 투입대비 결과비율 비교		
Thibaut & Walker (1975)			결과를 결정하는 과정 통제	
Bies & Moag (1986)				절차가 실행될 때 구성원이 받아들이는 개인 간 대우정도
Greenberg (1987, 1990)	조직내의 모든 보상과 제도 및 의사결정에 대한 구성원의 인식	의사결정의 결과로 자신에게 돌아온 몫의 공정성(보상수준)	의사결정의 절차가 공정하게 실시되는가에 대한 인식(보상수준을 결정하는 방법)	
Folger & Konovsky (1989, p. 115)		고용인이 받는 보상총량의 인지된 공정성	보상총량을 결정하는데 사용된 수단의 인지된 공정성	
Colquitt (2001, p. 386) Colquitt et al. (2001, pp. 425-427)		결정결과의 공정성	결정결과를 인도하는 과정의 공정성	절차가 진행될 때 구성원이 받아들이는 개인 간 대우
Aryee et al. (2002, pp. 269-87)	개인과 집단이 조직으로부터 받는 대우의 공정인식과 그러한 인식에 대한 행동 반응(James, 1993)	고용인이 받는 결과의 인지된 공정성	이들 결과를 결정하는데 사용된 수단의 인지된 공정성	의사결정자의 손에서 받는 개인 간 대우정도

도를 가지는 정도”로 정의하고 수직적 신뢰(상사 신뢰, 부하신뢰), 수평적 신뢰(동료신뢰), 제도적 신뢰(조직, 제도신뢰)를 하위요인으로 제시하였다. 그 외에 Mayer, Davis, & Schorman(1997, p. 712)는 “어떤 사람의 다른 행위자에 대한 감시나 통제할 능력에 관계 없이, 자신에 중요한 특별한 행동을 할 것이라는 기대하에, 다른 행위자의 행동에 취약점을 노출하려는 의지”로, 국내의 박통희, 원숙연(2000, 2013)은 “신뢰대상이 신뢰자의 이해에 부합하도록 행동하리라는 주관적 기대와 그러하나 기대를 근거로 자신을 취약한 상태에 두려는 것”으로 정의하였다.

그러나, 신뢰에 대한 다양한 정의에도 불구하고, 신뢰는 조직에서 행위자들 간에 원하는 기대가 발생하리라는 상호인정이라는 개념을 포함하고 있다. 이에 본 연구에서는 상호인정이라는 개념에서 조직에서의 신뢰를 조직신뢰와 구성원의 신뢰로 구분하여 분석을 진행하였다. 이 때, 조직신뢰는 조직 자체나 조직을 구성하는 제도나 정책에 대한 신념과 지지로, 구성원신뢰는 조직 내에서 신뢰는 부하가 상사에게 주는 믿음인 상사신뢰와 동료 간의 믿음인 동료신뢰 및 상사가 부하에게 주는 믿음인 부하신뢰 등과 같은 구성원들 간에 상호 믿음과 지지를 말하는 것으로 정의하였다.

4) 조직공정성과 조직시민행동의 관계 검토

조직시민행동은 조직공정성인식을 바탕으로 한다(Organ, 1990). 이러한 인식을 토대로 조직공정성이 OCB에 어떠한 영향을 주는가에 대한 연구가 진행되어 왔다. 조직공정성과 OCB와의 관계에 대한 연구들은 크게 영향을 준다는 주장과 그렇지 않다는 주장으로 나누어지고 있다.

조직공정성이 OCB에 미치는 영향력에 대해서는 해외와 국내의 결과에서 상이하게 보고된다. 해외의 연구에서는 조직공정성의 하위 차원들이 모두 OCB에 정의 효과를 가진다고 보고된 반면 (Farth, Podsakoff, & Organ, 1990; Moorman, 1991; Niehoff & Morman, 1993), 국내의 연구에서는 조직공정성의 일부 하위차원만이 OCB의 긍정적 인과관계를 가지는 것으로 분석된 연구들이 존재한다.

예컨대 배일현, 전인수(2003)의 연구에서는 조직공정성의 세 가지 유형 중 분배공정성과 상호작용공정성만이 OCB에 정의 영향을 미치고 절차공정성은 그렇지 않는 것으로 나타났다. 반면, 최향석, 전희준(2008)과 박재호(2012) 및 이미경, 전상길(2016) 등의 연구에서는 분배공정성과 절차공정성이 OCB에 긍정적 영향을 준다. 그 외에 이하나, 허찬영(2014)의 연구에서는 조직공정성의 세 가지 차원 중 상호작용공정성만이 OCB에 유의미한 영향을 미치고 있고, 신가영, 김성국(2015)의 연구는 절차공정성과 상호작용공정성이 OCB에 긍정적 영향을 주고 절차공정성은 그렇지 않다고 한다. 양인덕(2011)의 연구에서는 조직공정성과 OCB간의 정의 관계가 보편적으로 성립하기 보다는 상황에 따라 가변적일 수 있다고 하면서, 양자 간의 정의 관계는 집단주의 일보다 개인주의 일에 정확할 것이라고 주장한다. 국내의 이러한 연구 결과들은 조직공정성의 하위차원들이 문화

와 맥락에 따라서 OCB에 상이한 영향을 미칠 수 있으며, 연구 대상에 따라서 그 영향력이 달라질 수 있음을 시사한다. 본 연구의 대상인 준공공부문의 공기업은 그 목적이 공익적 목적을 가지고 국가 예산을 지원받아 운영된다는 점에서 공공부문을 대상으로 분석을 진행한 연구들을 검토할 필요가 있다.

공공부문을 대상으로 한 연구를 보면, 박철민, 김대원(2004)이 지방정부를 대상으로 분석한 결과 분배공정성과 절차공정성이 OCB에 상대적으로 큰 영향을 주는 것으로 나타났고, 윤우재, 서인석, 권기현(2011)의 연구에서는 중앙정부와 지방정부 공무원 대상으로 분석을 진행한 결과, 조직공정성 중 분배공정성은 OCB에 (-)의 유의적 영향을 주는 반면, 절차공정성은 OCB에 유의한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다.

한편, 조직공정성이 OCB에 직접적 영향을 주지 못하는 것으로 분석된 연구도 존재한다. 이러한 연구들은 대부분 공공부문을 대상으로 한 연구에서 발견되고 있다. 신민철(2009)과 김현우, 윤주명(2010) 지방정부연구에서는 조직공정성(분배와 절차공정성)이 OCB에 직접적 영향을 주지 못하는 것으로 분석되었다. 다만, 조직공정성은 다른 변수를 매개로 간접적 영향을 줄 수 있는 것으로 나타났다. 송경용, 이승일, 문주호(2012)의 지방공기업연구에서는 조직공정성의 세 가지 차원(분배와 절차 및 상호작용 공정성)은 OCB에 직접적 영향을 주는 것이 아니라 조직지원인식을 매개로 간접적 영향을 준다고 한다. 윤영재, 배봉준(2017)의 정부산하기관 연구에서도 조직공정성(분배와 절차 공정성)이 OCB에 직접적 영향을 주는 것이 아니라 다른 변수를 매개로 간접적 영향을 미친다고 한다. 이상의 연구결과들을 종합해본다면, 신뢰 요인은 조직공정성과 OCB 간의 연결시키는 매개변수로 활용하는데 적합할 것이라고 예측할

수 있다. 따라서, 이러한 선행연구의 결과를 바탕으로 본 연구에서는 조직공정성과 OCB 간에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 1: 조직공정성은 OCB에 긍정적 영향을 준다.

5) 조직공정성과 신뢰 및 조직시민행동의 관계 검토

조직공정성과 신뢰의 관계에 대한 다수의 연구 결과에 따르면, 조직공정성은 신뢰에 긍정적 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. Lewicki, Wiethoff, & Tomlinson(2001)도 선행연구들을 종합하여 확인한 결과, 모든 연구에서 신뢰는 조직공정성의 결과변수와 선행변수로 연구될 만큼 밀접한 관계가 존재한다고 주장한 바 있다. Colquitt et al. (2001)은 실증연구 결과를 바탕으로 신뢰가 공정성과 0.40에서 0.58의 상관관계를 가지고 있는 반면, 분배적 공정성과 절차적 공정성의 신뢰에 대한 영향은 차이가 없다고 주장하였다. Aryee, Budhwar, & Chen(2002)의 LISREL분석결과에서는 조직공정성의 세 가지 하위차원(분배, 절차, 상호작용 공정성)이 모두 조직신뢰에 관련되고 있지만, 오로지 상호작용공정성만이 상사신뢰에 관련이 있는 것으로 분석되었다.

한편, 국내기업을 대상으로 한 연구에서 박준철, 최승호, 정기호(2003)은 분배공정성을 제외한 절차공정성과 상호작용공정성이 조직신뢰에 유의한 관계가 있다고 하며, 이재훈, 최석봉(2004)은 분배공정성과 절차공정성이 조직신뢰에 영향이 큰 것으로 보았고, 이하나, 허찬영(2014)은 조직공정성의 3가지 차원(분배와 절차 및 상호작용 공정성) 모두가 조직신뢰에 유의하나 정의를 영향을 미친다고 한다. 반면에 서재현(2000)의 연구는 분배

공정성이 상사신뢰에 유의미한 영향을 미치나 절차공정성은 상사신뢰에 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 임세건, 윤영석(2018) 대전광역시 소재의 보육교사 323명을 대상으로 조직공정성과 OCB 그리고, 신뢰의 매개효과를 경로 분석을 통해 검증하였는데, 절차공정성이 OCB에 긍정적인 영향을 미치는데, 신뢰가 매개될 경우, 그 효과가 강화될 수 있음을 실증적으로 밝혀냈다. 반면, 국내의 공공부문을 대상으로 한 연구들은 국내기업을 대상으로 연구한 결과보다 일관적으로 나타났다. 신민철(2009)의 서울시공무원연구에서 조직공정성에 대한 인식이 조직신뢰를 가져왔고, 윤우재, 서인석, 권기현(2011)의 중앙정부와 지방정부 공무원대상연구에서는 조직공정성 중 분배와 절차공정성 모두가, 특히 분배공정성보다는 절차공정성이 조직신뢰에 긍정적 영향을 주는 것으로 분석되었다. 국내연구 중 박상관, 광채기(2018)의 연구는 특히 신뢰의 역할이 강조된 연구결과를 얻었다는 점에서 주목할 필요가 있다. 박상관, 광채기(2018)는 공기업을 대상으로 공정성 지각이 조직시민행동에 미치는 영향을 분석하였는데, 분배 및 절차공정성 인식과 개인성과평가에 대한 절차공정성 인식이 조직시민행동에 영향을 미치는 과정에서 조직신뢰가 완전매개역할을 하는 것이 통계적으로 분석되었다. 이러한 연구결과는 조직의 신뢰가 공정성의 인과경로에서 중요한 역할을 할 수 있음을 시사한다는 점에서 신뢰의 매개변수 채택이 필요하다는 것을 시사한다.

신뢰와 OCB의 관계에 대한 연구들은 신뢰가 OCB에 긍정적 영향을 준다는 주장과 그렇지 않다는 결과가 모두 존재한다. 여러 해외연구에서는 조직에 대한 신뢰나 조직 속에서 개인 간 신뢰는 OCB에 영향을 준다는 경험적 증거들이 있다. 예컨대 Robinson & Morrison(1995)의 연구는 조직신뢰가 OCB에 긍정적 영향을 미쳤으며, Deluga

(1995)의 연구에서 개인 간 신뢰와 OCB 사이에 긍정적 관계가 있는데 특히 부하의 상관에 대한 신뢰가 구성원의 역할 외 행동에 좋은 영향을 준다고 한다. Podasakoff et al.(1990)과 Konovsky & Pugh(1994)의 연구는 상사신뢰가 이타심이나 예의성 및 양심성 차원의 조직시민행동에 긍정적 영향을 준다고 한다. Robinson & Morrison(1995)과 Robinson(1996)의 연구에서도 조직에서 구성원들의 상사에 대한 신뢰가 클수록 부하는 공식적으로 요구하지 않은 역할 외 행동에 참여하려는 성향이 강한 것으로 나타났다.

신뢰와 OCB의 관계를 주제로 하는 연구 중 국내 기업을 대상으로 한 박준철, 최승호, 정기호(2003)의 연구는 조직신뢰가 종업원의 참여행위에 긍정적 영향을 주고 있다고 한다. 그리고 국내 공공부문을 대상으로 한 배귀희(2007; 국책연구기관)와 김호균(2007; 지방정부) 및 박희서(2009; 지방정부), 신민철(2009; 지방정부)의 연구들에서도 조직신뢰가 클수록 조직시민행동이 활발해지는 것으로 나타났다. 윤유제, 서인석, 권기현(2011)의 연구도 조직신뢰가 OCB에 유의미한 정의 영향을 주고 있다. 반면에 국내기업을 대상으로 한 전수진(2009)의 연구에서는 조직신뢰와 상사신뢰가 OCB에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과들은 조직공정성의 경우와 마찬가지로, 신뢰의 영향력도 분석대상에 따라서 연구결과가 달라질 수 있음을 시사한다.

Konovsky & Pugh(1994)는 신뢰는 사회적 교환의 명세서이고 사회적 교환은 상호 충성과 좋은 의지 그리고 지원을 표현하는 토대가 되므로 조직공정성과 교환인 작업 관련 태도와 행동의 관계를 매개한다고 주장하였으며, Aryee, Budhwar, & Chen(2002)은 조직신뢰가 분배공정성과 절차공정성과 조직과업행동을 부분적으로 증대하고 있고, 상호작용공정성과 그들의 과업행동 사이를 충

분히 매개하고 있는 것으로 나타났다. 반면 상사신뢰는 상호작용공정성과 과업행동 사이의 관계에서만 연관이 있는 것으로 나타났다. 이는 신뢰를 어떻게 정의하고 측정하느냐가 연구설계에서 중요하다라는 점을 시사한다.

신뢰와 조직공정성, 조직시민행동에 대해서 국내기업을 대상으로 한 연구에서는 신뢰가 조직공정성과 OCB 사이를 매개하는 역할을 하고 있지만, 그 영향력이 조직공정성의 하위차원에 따라 다른 것으로 분석되었다. 박준철, 최승호, 정기호(2003)는 여행사라는 민간기업의 종업원들을 대상으로 구조방정식 모형을 활용하여, 조직신뢰가 종업원의 참여행위에 직접적 영향을 줄 뿐 아니라 절차공정성과 상호작용공정성을 OCB와 매개하는 역할을 하고 있음을 실증적으로 밝혀냈다. 이러한 분석결과는 즉 종업원들의 업무수행과정에서 절차공정성과 상호작용공정성을 지각하면 조직신뢰를 통해 참여행위로 이어지고 있음을 의미한다.

반면, 이하나, 허찬영(2014)은 대전·충남 지역에 위치한 100인 이상의 사업장 18개 기업의 종사자 626명을 대상으로 다중회귀분석을 진행한 결과 조직신뢰가 상호작용공정성과 OCB의 관계를 완전 매개한다는 연구결과를 얻었다. 최병우, 윤두열, 조영빈(2008)은 경인지역의 중소제조업체 종업원 293명을 대상으로 구모방정식을 활용하여 설문지 분석을 진행하였는데, 연구결과 신뢰가 절차공정성과 OCB 사이를 매개하는 반면, 분배공정성과 OCB 간의 매개역할에서는 유의미하지 않게 나타났다. 이러한 분석결과는 절차공정성과 신뢰에 대한 범위, 정의 측정 뿐만 아니라 양자가 가지고 있는 인과관계에 대한 이론적인 검토가 중요하다는 것을 시사한다.

국내공공부문을 대상으로 한 연구에서는 신뢰가 조직공정성과 OCB 사이를 매개하는 역할을

하고 있는 것으로 나타났다. 예컨대 배귀희(2007)의 국책연구기관과 김호균(2009)의 지방정부를 대상으로 한 연구에서는 조직공정성이(분배와 절차 및 상호작용 공정성)이 조직신뢰를 매개로 OCB에 영향을 미친다. 신민철(2009)의 지방정부연구에서도 조직공정성에 대한 인식이 조직에 대한 신뢰를 불러일으키고, 궁극적으로 OCB를 유발하고 있는데, 절차공정성이 분배공정성보다 총 효과 측면에서 상대적으로 강한 영향을 가지고 있다. 윤우제, 서인석, 권기현(2011)의 중앙정부와 지방정부 공무원을 대상으로 한 연구에서도 조직공정성(분배와 절차공정성)이 조직신뢰를 매개로 OCB에 영향을 주고 있다.

이상에서 논의한 조직공정성과 신뢰, 신뢰와 OCB, 그리고 조직공정성과 신뢰 및 OCB의 관계에 대한 선행연구는 다음과 같이 종합할 수 있다.

첫째, 조직공정성은 신뢰에 영향을 준다는데 동의하고 있고; 둘째, 신뢰의 OCB에 대한 관계에서는 영향을 준다고 그렇지 않다는 주장이 있으며; 셋째, 조직공정성은 신뢰를 매개로 OCB에 영향을 준다고 한다. 보다 구체적으로 이들 변수 간의 관계는 각 변수의 하위차원마다 상이하게 나타나고 있다. 본 연구에서는 준공공부문이라는 연구 대상의 특성이 공공부문과 유사한 임무와 조직 배경을 가지고 있다는 점에서 공공부문의 연구결과와 유사하게 발생할 것이라고 가설을 설정하였다. 구체적으로 본 연구에서는 조직공정성과 신뢰 및 OCB 사이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 2: 조직공정성은 신뢰에 긍정적 영향을 준다.
- 가설 3: 신뢰는 OCB에 긍정적 영향을 준다.
- 가설 4: 조직공정성은 신뢰를 매개로 OCB에 긍정적 영향을 준다.

3. 연구모형 및 조사설계

1) 연구모형

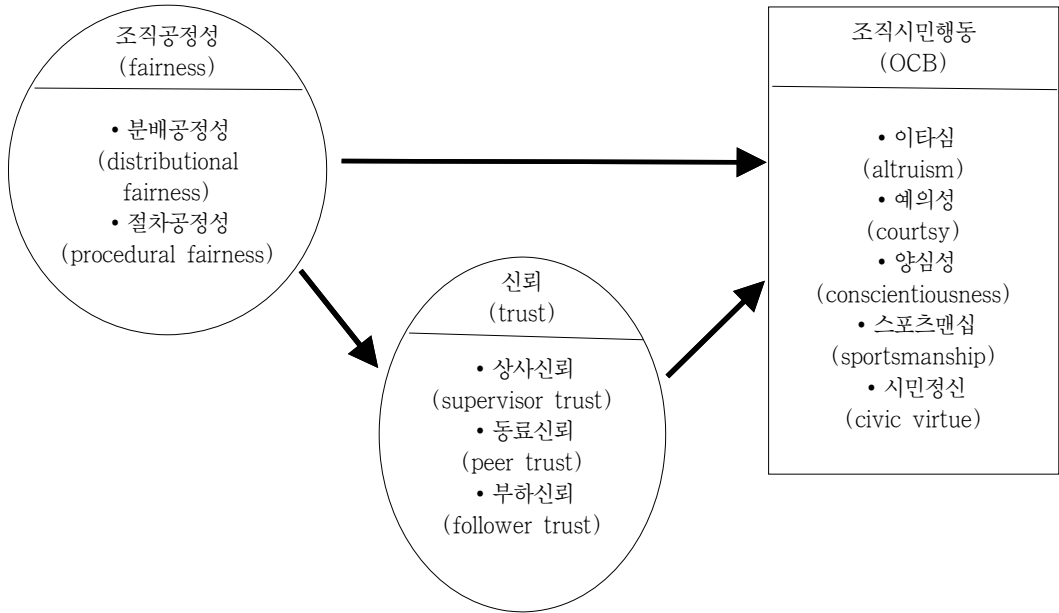
본 연구의 이론적 배경에서는 연구질문에 대한 결론을 도출하기 위해서 두 가지 차원을 논의 하였다. 첫째, 조직공정성과 신뢰 및 조직시민행동의 개념과 구성차원을 논의하였다. 그리고 둘째, 조직시민행동에 영향을 주는 선행요인으로 조직공정성과 신뢰의 인과관계에 대한 가설을 설정하였다. 이상에서 설정한 변수들 간의 이론적 가설을 표현하는 조직공정성과 신뢰 및 조직시민행동의 인과모형은 다음 <그림 1>과 같은 인과적 경로모형으로 나타낼 수 있다.

<그림 1>에서 조직시민행동에 영향을 주는 인과성 변수를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 독립변수는 조직공정성의 구성차원으로는 분배공정성과 절차공정성이다. 둘째, 매개변수인 신뢰의 구성차원으로는 상사신뢰와 동료신뢰 및 부하신뢰이다. 셋째, 종속변수인 조직시민행동의 구성차원으로는 이타심, 예의성, 양심성, 스포츠맨십, 시민정신이다. 따라서, 조직공정성과 신뢰 및 조직시민행동의 인과모형에서 검증해야 할 내용은 첫째, 조직공정성의 OCB에 대한 직접적 효과이다(가설 1). 둘째, 조직공정성의 신뢰에 대한 직접적 효과이다(가설 2). 셋째, 신뢰의 OCB에 대한 직접적 효과이다(가설 3). 넷째, 조직공정성 신뢰를 매개로 OCB에 미치는 간접적 효과이다(가설 4).

2) 조사설계

(1) 분석대상

본 연구의 목적은 준공공부문의 조직공정성에 대한 이론 적용가능성을 검증하는 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위해서는 준공공부문에 대한 정



<그림 1> 조직공정성과 신뢰 및 조직시민행동(OCB)의 인과(경로)모형

의를 살펴보고, 준공공부문을 대표할 수 있는 분석대상을 설정해야한다.

준공공부문은 공공부문의 한 종류로 『공공기관의 운영에 관한 법률』에서 그 정의를 확인할 수 있다. 『공공기관의 운영에 관한 법률』에 따르면, 공공기관은 공기업, 준정부기관, 기타공공기관으로 분류되는데, 직원정원과 자산규모, 총 수입액 중 자체수입액이 차지하는 비중으로 유형이 구분된다.

공기업은 직원 정원이 50명, 총수입액이 30억원, 자산규모가 10억원 이상이면서, 총수입액 중 자체수입액이 차지하는 비중이 50% 이상인 공공기관을 의미한다. 공기업은 다시 시장형 공기업과 준시장형 공기업으로 구분될 수 있는데 시장형 공기업은 자산규모가 2조원 이상이고, 총 수입액 중 자

체수입액이 85% 이상인 기관이며, 준시장형 공기업은 자체수입비율이 50%이상 85%이하 인 기관으로 정의된다.

준정부기관은 직원 정원이 50명, 총 수입액이 30억원, 자산규모가 10억원 이상이면서, 총수입액 중 자체수입액이 차지하는 비중이 50% 미만인 공공기관으로 정의된다. 준정부기관은 다시 기금관리형 준정부기관과 위탁집행형 준정부기관으로 구분되는데, 중앙정부 기금을 관리하는 기관은 기금관리형 준정부기관으로, 기금관리형이 아닌 준정부기관은 위탁집행형 준정부기관으로 분류된다.

본 연구에서는 준정부기관의 한 종류인 KEC(가칭)¹⁾를 대상으로 분석을 진행하였다. 본 연구에서는 2가지 이유로 KEC를 연구대상으로 설정하였다. 첫째, 특정 기금법에 의해 설립되었다는

1) 본 연구의 설문조사기관에서 직장명을 밝히지 않는 조건으로 DATA를 활용하라는 요청에 따라, KEC라는 가칭을 사용하였다.

점에서 준정부기관의 대표성을 확보할 수 있다고 판단하였기 때문이다. 둘째, 본 연구에서는 설문 의 신뢰성과 타당성을 높이는 동시에 일정수준의 설문 회수율을 위해 방문조사를 기획하였는데, KEC의 준정부기관의 협조가 용이하였기 때문이다.

(2) 변수 및 측정

<그림 1> 연구모형에서 제시한 바와 같이, 연구에 사용하는 변수들은 독립변수(조직공정성)→매개변수(신뢰)→종속변수(OCB)로 나눌 수가 있다. 여기서는 이들 세 가지 변수를 어떻게 측정할 것인가? 하는 측정항목(설문항목)으로 제시하고자 한다.

본 연구의 독립변수는 조직공정성, 매개변수는 신뢰, 종속변수는 조직시민행동으로 설정하였다.

조직공정성의 하위차원은 분배공정성과 절차공정성으로 구분할 수가 있다. 이들의 측정항목은 분배공정성의 성과에 대한 보상(‘나는 노력에 대해 공정한 보상을 받고 있다’)과 능력에 대한 보상(‘조직은 능력우선의 인사관리를 하고 있다’) 및 절차공정성의 보상에 대한 규칙과 절차(‘나는 구성원에 대한 실적평가의 규칙과 절차가 공정하다고 인식한다’)와 보상에 대한 의견수용(‘나는 보상에 대한 의견수렴이 공정하다고 인식한다’) 등이다(Fogler & Martin, 1986; McFarlin & Sweeney, 1992; 박철민, 김대원, 2004).

매개변수는 조직공정성의 영향을 받아 OCB에 중개역할을 하는 ‘신뢰’ 요인으로 선정하였고, 신뢰의 하위차원으로는 상사신뢰와 동료신뢰 및 부하신뢰로 구성을 하였다. 이 때, 하위 요인들의 측정은 다수의 선행연구에서 활용된 문항들을 활용하였다(Podsakoff, Mackenzie et al., 1990; 김

호균, 2007, 2014; 윤영채, 배봉준, 2017). 하위항목 중 상사신뢰는 “상사지시에 부하순응(‘전반적으로 나는 상사를 믿고 따른다’)”과 “상사리더십에 의존(‘나는 도움이 필요한 경우 상사에 의존한다’)”, “동료신뢰의 경우 동료 간 믿음(‘직원들은 서로를 충분히 신뢰한다’)”과 “동료 간 능력인정(‘직원들은 서로의 능력을 존중한다’)”으로 측정하였다. 부하신뢰의 경우 “상사의 부하인정(‘나의 상사는 가능한 나를 이해하고 인정해준다’)”과 “상사의 부하대우(‘나는 나의 상사가 항상 나를 공정하게 대우한다고 확신한다’)”로 측정하였다.

종속변수는 조직시민행동이다. 조직시민행동의 하위차원으로는 이타심과 예의성 및 양심성 그리고 스포츠맨십 및 시민정신으로 설정하였다. 이들의 측정항목은 조직시민행동의 선행연구들을 참고하여 설정하였다(Smith, Organ, & Near, 1983; Podsakoff, Mackenzie et al., 1990; Moorman, 1991; Podsakoff, Ahearne, & Mackenzie, 1997). 구체적으로 이타심(결근한 사람도움과 신규직원 과업지원), 예의성(문제에 사전대비와 자신행동의 동료영향고려) 및 양심성(규칙과 절차의 준수와 규칙 밖의 과업참석)이고, 그리고 스포츠맨십(과업에 대한 긍정적 생각과

조직의 결점지적), 및 시민정신(과업에 적극적 참여와 과업성과를 위한 제안)으로 구성하였다.

본 연구에서 설정한 변수들의 측정항목들과 측정방법, 그리고 출처들은 <표 3>에 구체적으로 요약 정리하였다.

(3) 자료수집 및 분석방법

① 자료수집

본 연구의 모집단은 준공공부문에 속하는 정부 산하기관²⁾으로 두 개의 조직이 통합된 KEC 직

2) 정부산하기관은 정부부처가 관리하고 있는 부처산하의 공익적 업무를 수행하는 기관으로 정부로부터 직간접적인 재정지원을 받아 운영되는 준공공부문 조직이다(기획재정부, 2011).

<표 3> 변수의 측정과 척도

변수 명	측정항목(설문항목)	척도	출처
독립변수: 조직공정성	<ul style="list-style-type: none"> • 분배공정성(성과보상과 능력보상) • 절차공정성(보상의 규칙과 절차, 보상에 대한 의견수용) 	5점 척도	Fogler & Martin(1986), McFarlin & Sweeney(1992), 박철민, 김대원(2004)
매개변수: 신뢰	<ul style="list-style-type: none"> • 상사신뢰(상사지시에 부하순응과 상사리더십에 부하의존) • 동료신뢰(동료 간 믿음과 동료 간 능력존중) • 부하신뢰(상사의 부하인정과 상사의 부하대우) 	5점 척도	Podsakoff, Makenzie et al.(1990), 김호균(2007, 2014), 윤영채, 배봉준(2017)
종속변수: OCB	<ul style="list-style-type: none"> • 이타심(결근한 사람도움과 신규직원과업지원) • 예의성(문제에 사전대비와 자신행동의 동료영향고려) • 양심성(규칙과 절차의 준수와 규칙 밖의 과업참석) • 스포츠맨십(과업에 대한 긍정적 생각과 조직의 결집발견) • 시민정신(과업의 적극적 참여와 과업성과를 위한 제안) 	5점 척도	Smith, Organ, & Near(1983), Podsakoff, Makenzie et al.(1990), Moorman(1991), Podsakoff, Ahearne, & Mackenzie(1997)

원들을 대상으로 자료를 수집했다. 구조화된 설문지는 전자우편조사(e-mail survey) 방법³⁾을 활용하여, 총 260부를 배포하되, 설문결과는 직접 방문하여 출력물 형태로 회수하였다. 배포한 설문지 260부 중 유효한 설문지 250부를 회수하여(회수율 96%)⁴⁾ 분석에 활용하였다.

조사대상자 250명에 대한 인구통계학적 특성을 살펴보면, 성별은 남자가 전체의 86.4%, 여자가 13.6%로 남성의 비율이 여성보다 압도적으로 높고, 연령별로는 40대 47.2%, 50대 38.4%로서 40~50대 남성이 85.6%를 차지하였다. 학력은 4년제 대졸이 58.4%로서 절반 이상을 차지하고 있고, 근

속연수를 보면 15년~25년이, 직급은 3급~5급이 다수를 차지하고 있는 것으로 나타났다 조사대상자의 인구통계학적 특성에 관한 자세한 내용은 <표 4>와 같다.

4. 분석결과와 및 논의

1) 기술통계와 상관관계의 분석결과

각 변수들에 대한 빈도분석 결과, 조직공정성의 평균값은 3.191이며 표준편차는 0.877이고, 신뢰의

- 3) 전자우편조사법은 표본으로 선정된 설문대상자들에게 E-Mail로 설문지를 발송하고 응답을 받는 자료수집 방법으로, 설문지를 다수의 사람들에게 전달할 수 있고 시간과 비용이 절약되는 장점이 있으나, 설문대상자를 선정하는 과정에서 표본의 대표성이 문제가 될 수 있다. 이에 본 연구에서는 표본의 대표성을 확보하기 위해 사전에 인구의 통계학적 특성을 파악하고 설문대상자를 선정하여 설문지를 이들에게 발송하였다.
- 4) 본 연구에서는 설문도구의 신뢰성과 일정수준의 회수율을 위해 방문조사를 진행하였는바, 일반적으로 기대할 수 있는 수준보다 높은 수준의 설문지를 회수하였다.

<표 4> 조사대상자의 인구통계학적 특성

특성	변인	사례수(%)	특성	변인	사례수(%)
성별	남성	216(86.4%)	근속 년수	15년 미만	19(7.6%)
	여성	34(13.6%)		15 - 20년 미만	82(32.8%)
연령	39세 이하	36(14.4%)		20 - 25년 미만	79(31.6%)
	40 - 44세	57(22.8%)		25 - 30년 미만	38(15.2%)
	45 - 49세	61(24.4%)		30년 이상	32(12.8%)
	50세 이상	96(38.4%)	직급	1-2급	15(6.0%)
학력	고교 졸업 이하	47(18.8%)		3급	80(32.0%)
	전문대 졸업	57(22.8%)		4-5급	97(38.8%)
	4년제 대학졸업 이상	146(58.4%)		6-7급	58(23.2%)
합계		250(100.0%)	합계		250(100.0%)

평균값은 3.668이며 표준편차는 0.675이고, OCB의 평균값은 3.469이며 표준편차는 0.682로 각각 나타났다. 각 변수 중 평균값의 순위를 살펴보면 신뢰, OCB, 조직공정성의 순이다. 또한 변수들 간의 상호 관련성을 규명하기 위해 피어슨 상관관계 분석을 실시한 결과, 모든 변수가 유의수준($\alpha=0.01$)에서 모두 유의미하게 나타났다.

한편, 상관관계 분석결과, 조직공정성의 경우 신뢰와의 상관계수는 .845, OCB와의 상관계수는 .764로 나타났고, 신뢰와 OCB와의 상관계수는 .786으로 나타나 모든 변수 간에는 통계적으로 유의미한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이상의 분석결과를 정리하면 <표 5>와 같다.

2) 연구모형의 적합도 분석

조직공정성과 신뢰가 OCB에 어떠한 영향을 미치는지 알아보기 위하여 AMOS 24.0을 이용하여 모델 적합도를 분석하였다(<표 6> 참조). 모델 적합도 지수는 다음 3가지로 구분되어 설명되어진다. 첫째, 절대 적합도 지수는 수집된 자료와 연구모델이 부합되는 정도를 절대적으로 평가하는 지수로 χ^2 (CMIN), GFI, AGFI, RMR, SRMR, RMSEA가 있다. 둘째, 증분 적합도 지수는 연구자의 구조방정식 모델과 변수 간 상관을 설정하지 않은 모델(영모델)을 비교하여 얼마나 정확하게 측정되었는지를 나타내는 지수이다. 따라서 증분 적합도 지수가 .9이상이라는 의미는 영모델에 비해 구조방정식모델이 90% 더 정확하게 측정되

<표 5> 기술통계량 및 상관관계의 분석결과

	기술통계		상관관계		
	평균	표준편차	조직공정성	신뢰	OCB
조직공정성	3.191	.877	1.000		
신뢰	3.668	.675	.845**	1.000	
OCB	3.469	.682	.764**	.786**	1.000

주: **p<0.01

<표 6> 연구모형의 적합도 분석결과

적합도 지수	수용기준	제안모형	적합여부
$\chi^2(df, p)$	$p > .05$	64,905(32,0.001)	적합
CMIN/DF	3이하	2.028	적합
GFI	.9이상	0.950	적합
AGFI	.9이상	0.914	적합
RMR	.05이하	0.028	적합
RMSEA	.05이하	0.064	좋음 ⁵⁾
NFI	.9이상	0.950	적합
RFI	.9이상	0.930	적합
IFI	.9이상	0.974	적합
CFI	.9이상	0.974	적합
TLI	.9이상	0.963	적합
AGFI	.9이상	0.914	
PNFI	.5이상	0.676	적합
PCFI	.5이상	0.692	적합

었다는 것을 의미한다. 여기에는 NFI, RFI, IFI, CFI, TLI(NNFI)가 있다. 셋째, 간명 적합도 지수는 변수가 많아질수록 연구모형이 복잡해지면서 적합도 지수가 올라가는 경우를 방지하기 위한 지수를 말한다. 여기에는 AGFI, PNFI, PGFI 등이 있다(노경섭, 2014).

먼저, 본 연구의 모형이 수집한 자료의 특성을 잘 반영하고 있는지를 검증한 결과 Chi-square (이하 χ^2 로 표기2))값은 64.905, 유의확률 0.001으로서 유의수준 0.01에서 모형과 자료가 일치한다는 영가설은 기각되었다. 확인적 요인분석의 모형 적합도는 χ^2 검증이 통계적으로 유의하지 않아야 적합한 것으로 판단하는데, χ^2 값은 200 이상의 표본 수에 민감하게 반응하기 때문에 신뢰성 측면에서 다소 떨어지는 단점이 있다. 이런 경우에 χ^2 값과 자유도 간 비율(χ^2/df)이 3.0 이하일 경우 수용할 만한 것으로 판단하는 데, 본 연구는 χ^2/df 비율이 2.0이어서 수용할만한 수준으로 판

단하였다(Hair et al., 2005).

한편, GFI, AGFI, RMR, RMSEA 등 다른 절대 적합도 지수를 확인한 결과, 모두 적합한 것으로 나타났다. 그리고, 증분 적합도를 나타내는 NFI, TLI, CFA 등 증분 적합도지수도 모두 수용기준인 .9보다 높은 것으로 분석되어 모형이 양호한 것으로 이해할 수 있다. 끝으로, 간명 적합도 지수를 확인한 결과 기준인 .5를 상회하고 있어 모델로서의 기본요건을 충족하고 있는 것으로 판명되었다.

이상의 결과를 종합해보면, 본 연구의 구조방정식모형의 적합도는 기준을 모두 충족하였다는 점에서 본 연구에서 설정한 모형을 활용하는데 무리가 없을 것이라고 예측할 수 있다.

3) 신뢰도 및 타당도 검증

신뢰도(Reliability)는 한 대상을 유사한 측정도구로 여러 번 측정하거나 한 가지 측정도구로 반

5) RMSEA를 해석할 때는 $p < .05$ 는 매우 좋은 모형, $p < .08$ 은 좋은 모형, $p < .1$ 은 보통 모형, 그리고 $p > .1$ 이면 보통이하로 해석할 수 있다.

복 측정했을 때 일관성 있는 결과를 산출하는 정도를 의미한다. 일반적으로 일관성 있는 결과가 산출될수록 측정치의 신뢰성이 높다고 말한다. 신뢰도를 평가하는 방법 중에서 가장 많이 사용되는 방법은 내적일관성(Internal Consistency) 분석 방법이다. 내적일관성은 한 구성개념(Construct)을 다항목(Multi-item)으로 측정했을 때 항목들이 일관성 혹은 동질성(Homogeneity)을 갖는가에 관한 것이다. Cronbach Alpha 값은 0에서1 사이의 값을 가지며, 흔히 0.8~0.9이상이면 바람직하고 0.6~0.7이면 수용할만한 것으로 여겨진다. 본 연구에서 신뢰도를 측정할 때 Cronbach Alpha 값은 모두 .8이상으로 나타나 조직공정성, 신뢰, OCB를 구성하는 문항들이 바람직한 것으로 확인되었다.

한편, 타당도(Validity)는 집중타당도(Convergent Validity)와 판별타당도(Discriminant Validity)로 구분되는 데, 집중타당도는 측정변수들 간의 관계를 나타내는 반면, 판별타당도는 잠재변수들 간의 관계를 살펴보는 것이다.

먼저, 집중타당성은 어떤 하나의 구성개념을 측정하기 위하여 다양한 측정 방법을 사용했다면 측정값들 간에 상관관계가 높아야 한다는 것을 의미

한다. 다시 말해, 잠재변수를 구성하는 관측변수들 간에 상관관계를 측정하여 집중타당성을 검증하는 것인데, 본 연구에서는 평균분산추출(AVE) 값과 개념신뢰도(C.R) 값을 사용하여 타당도를 측정하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 분석 결과인 <표 8>에서 보듯이 먼저, 각 잠재변수의 평균분산추출(AVE) 값이 .5를 넘어야 집중타당도를 확보했다고 말하는데, 조직공정성의 AVE 값은 0.702, 신뢰는 0.727, OCB는 0.585로 모두 만족한 것으로 나타났다. 다음으로, 개념신뢰도(C.R) 값을 사용하는 것은 C.R 값이 0.7 이상이어야 기준을 충족하는 데, 조직공정성이 0.810, 신뢰가 0.889, OCB가 0.871로 모두 기준을 충족하여 집중타당도를 확보한 것으로 나타났다.

마지막으로 판별타당도란 서로 다른 구성개념에 대한 측정을 실시하여 얻게 된 측정값들 간에 상관관계가 낮아야 한다는 것을 의미한다. 따라서 잠재변수 간에 상관관계가 낮아야 판별 타당도를 확보했다고 말할 수 있다. 구조방정식 모델에서 판별타당도를 검증할 때는 AVE 값과 상관계수 제곱 값을 비교하는 방법과 상관관계와 표준오차를 이용하여 확인하는 방법(‘상관계수 ± 2×S.E ≠ 1’)이 있는데, 본 연구에서는 후자를 이용하여

<표 7> 신뢰도 분석결과

변수		t	Cronbach α
조직공정성	분배	13.210***	0.810
	절차		
신뢰	상사	11.789***	0.820
	동료	12.729***	
	부하		
OCB	이타심	13.865***	0.832
	예의성	12.380***	
	양심성	8.956***	
	스포츠맨십	10.576***	
	시민정신		

주: ***p<0.001

<표 8> 집중타당도 검증

변수		AVE	C.R.
조직공정성	분배	0.702	0.825
	절차		
신뢰	상사	0.727	0.889
	동료		
	부하		
OCB	이타심	0.585	0.871
	예의성		
	양심성		
	스포츠맨십		
	시민정신		

<표 9> 판별타당성 검증

	(표준화) Estimate	S.E.×2	범위	
			(-)	(+)
조직공정성 <-> 신뢰	0.845	0.096	0.749	0.941
조직공정성 <-> OCB	0.764	0.108	0.656	0.872
신뢰 <-> OCB	0.786	0.074	0.712	0.860

판별타당도를 검증하여 보았다. 검증 결과, ‘조직공정성<-->신뢰’의 경우 0.749 ~ 0.941이고, ‘조직공정성<-->OCB’의 경우는 0.656 ~ 0.872이다. 마지막으로 ‘신뢰<-->OCB’의 경우는 0.712 ~ 0.860이어서 모든 경우 잠재변수 간에 판별 타당도를 확보했다고 말할 수 있다(<표 9> 참조).

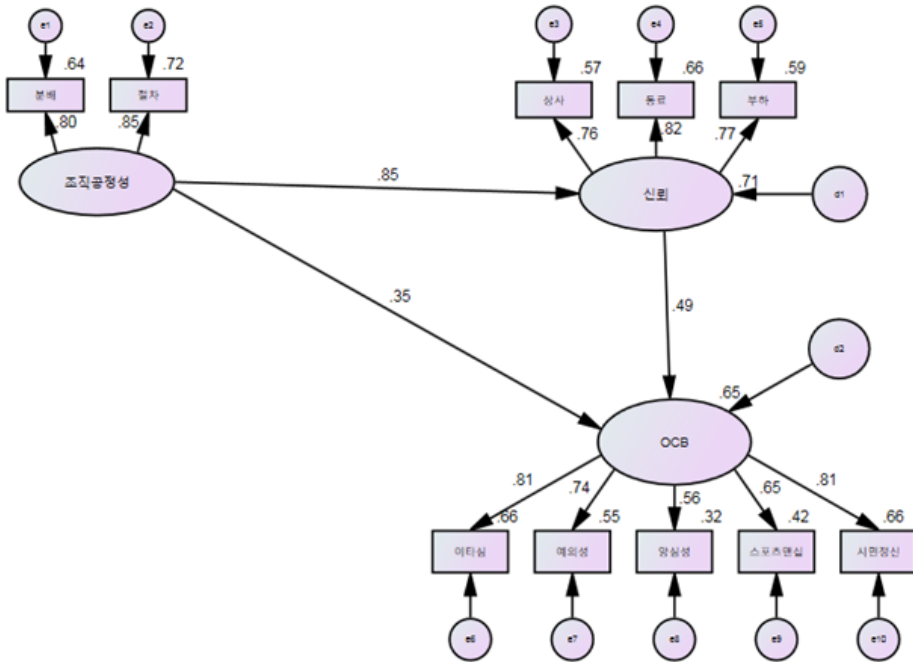
4) 조직시민행동의 경로분석 결과와 논의

본 연구에서 이론적 논의를 토대로 가설화한 조직시민행동의 결정요인에 대한 연구모형을 통하여 분석된 각 변수 간의 경로계수 분석에 활용한 모형과 분석결과(총효과, 직접 및 간접효과)는 <그림 2>, <표 10>과 같다.

조직공정성과 신뢰가 OCB에 미치는 직접효과를 살펴보았다. 먼저, 조직공정성이 OCB에 미치는 직접효과는 0.346이며 $\alpha=0.05$ 수준에서 유의한 것으로 나타났고, 신뢰가 OCB에 미치는 직접효과는 0.494로서 $\alpha=0.001$ 수준에서 유의미하게 나타났다.⁶⁾

그리고 조직공정성이 신뢰에 미치는 직접적 효과는 0.845로 $\alpha=0.001$ 수준에서 매우 유의미한 것으로 나타났다. 아울러, 조직공정성이 신뢰를 매개로 OCB에 미치는 간접효과는 0.417로서 $\alpha=0.01$ 수준에서 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 조직공정성이 OCB에 미치는 직접효과와 신뢰를 통한 간접효과를 합친 총 효과는 0.763으로 분석되었다.

6) 신뢰가 OCB에 미치는 영향력은 상관계수에 비해 크게 감소되었는데, 이는 상관계수의 경우, 양 변수만을 대상으로 분석이 진행되는 반면, 구조방정식과 같이 다 변수가 고려되는 경우, 일반적으로 설명력이 떨어지기 때문이다.



<그림 2> 경로분석 결과

<표 10> OCB에 대한 효과분석

구분	총 효과(직접효과, 간접효과)	
	조직공정성	신뢰
신뢰	0.845***(0.845***, 0.000)	-
OCB	0.763***(0.346*, 0.417**)	0.494***(0.494***, 0.000)

주: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

위의 결과를 토대로 본 연구에서 설정한 가설검정 결과는 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 조직시민행동에 대한 조직공정성의 직접적 효과는 0.763으로 매우 긍정적으로 나타나고 있어 <가설 1>은 채택된다. 조직공정성이 조직 시민행동에 긍정적 효과를 주는 것은 구성원이 조직에서 수행하는 과업에 대한 보상체계나 평가 체계가 공정하게 작동되고 배분되는 경우 공식적 역할이나 역할 외 활동으로서의 조직시민행동을 촉진할 수 있음을 의미한다.

둘째, 조직공정성이 신뢰에 미치는 직접적 효과는 0.845로 매우 높게 나타나 <가설 2> 또한 채택되었다. 즉, 조직에서 수행하는 과업에 대한 보상체계나 평가체계가 공정하게 작동되고 배분되는 경우 구성원의 신뢰로 직접 연결되고 있음을 알 수 있다.

셋째, 신뢰는 OCB에 미치는 직접적 효과는 0.494로 긍정적으로 나타나 <가설 3> 또한 채택되었다. 구성원간의 신뢰의 증가는 조직에서 공식적 역할이나 역할 외 활동으로서의 조직시민행동을 촉진할 수 있음을 의미한다.

<표 11> 연구모형분석에 의한 가설검증결과

가설	가설내용	검증결과
H1	조직공정성 -> OCB	채택
H2	조직공정성 -> 신뢰	채택
H3	신뢰 -> OCB	채택
H4	조직공정성 -> 신뢰 -> OCB	채택

넷째, 조직공정성이 신뢰를 매개로 OCB에 미치는 간접적 효과 또한 0.417로 긍정적으로 나타나고 있다. 이러한 연구결과는 조직구성원이 과업과 역할을 수행하는 것에 대해 공정한 실적평가와 이에 대한 보상이 있다는 인식이 있다면, 구성원의 신뢰를 증가시키고 이것이 결국 구성원의 역할 내 행동뿐 아니라 역할 외 행동을 촉진할 수 있다는 것이다.

지금까지 논의한 조직공정성, 신뢰 및 조직시민행동 간의 가설적인 연구모형을 검증한 결과를 정리하면 다음 <표 11>과 같다.

5. 결론: 요약과 함의

공공부문에 속하는 조직의 성과향상을 위해서는 조직구성원들의 행동에 대한 파악이 요구된다. 전통적으로 구성원의 행동은 관료제모형에서 조직도와 직무기술서에 명시된 공식적 역할에 초점을 두고 연구하여 왔으나, 1980년대 이후 구성원의 비공식적이고 자발적인 역할외 행동을 연구하는 경향이 증가되어 왔다. 본 연구는 이러한 조직시민행동을 결정하는 요인 중에서 신뢰의 매개역할을 파악하는 연구로서, 준공공부문의 조직을 대상으로 조직공정성과 신뢰 및 OCB 간의 직간접적인 인과관계를 검증하여 다음과 같은 결론을 도출하였으며, 본 연구의 분석결과는 현재까지 진행된 선행연구와도 일치하였다(Aryee, Budhwar,

& Chen, 2002; 배귀희, 2007; 신민철, 2009; 윤우제, 서인석, 권기현, 2011). 본 연구의 구체적인 결과는 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 조직공정성은 OCB에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이러한 분석결과는 조직에서 수행하는 과업에 대한 보상체계나 평가체계가 공정하게 작동되고 배분되는 경우 공식적 역할이나 역할 외 활동으로서의 조직시민행동을 촉진할 수 있음을 의미한다.

둘째, 조직공정성은 신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 Lewicki, Wiethoff, & Tomlinson(2001)이 주장한 바와 같이 조직에서 제공하고 있는 보상체계나 평가체계가 공정하게 작동되고 배분되는 경우 구성원의 신뢰로 직접 연결되는 것으로 이해할 수 있다.

셋째, OCB에 미치는 조직공정성의 직접효과와 신뢰를 매개로 한 간접효과를 비교해 보았을 때, 간접효과가 직접효과보다 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 선행연구에서 주장한 바와 같이 OCB의 향상에 있어 조직공정성의 자체보다도 신뢰의 매개역할이 중요하게 작동할 수 있음을 시사한다(신민철, 2009; 김현우, 윤주명, 2010; 윤영채, 배봉준, 2017).

본 연구는 조직시민행동 영향 요인으로 조직공정성과 신뢰에 대한 이론적 논의를 체계적으로 정리하고, 이 둘의 관계를 중점적으로 검증하여 이론을 일반화하는데 부분적으로 기여를 하였다고 볼 수 있다. 특히, 그동안 연구자들은 조직관리의 결과변

수로서의 효과성을 측정하기 위해 직무만족, 조직 몰입, 조직성과 등을 검증한 반면(임창희, 2015, p. 119). 본 연구에서 조직효과성 변수로 조직시민행동을 선정하여 연구를 진행하였다는 점에서 선행연구와 차별성을 가지고 있다. OCB에 영향을 주는 매개변수인 신뢰가 독립변수인 공정성과의 관계성과 영향력 크기를 분석하였으며, 조직공정성과 신뢰의 결합이 OCB에 어떠한 영향을 미치는지 종합적으로 분석하였기 때문이다.

그러나, 본 연구는 통제변수를 설정하지 못하였

다는 한계점을 가지고 있다. 통제변수는 이론적 연관성을 검토하여 포함여부를 결정하는 것이 바람직하기 때문이다(Rosenberg, 1968). 그러나, 본 연구에 활용한 설문조사도구에서 충분한 통제변수를 확보할 수 없어 이를 모형에 반영하지 못하였다. 그럼에도 불구하고, 본 연구의 결과는 이론적인 관계에서 예측되는 결과, 국내의 실증 결과와 동일한 결과를 얻었다는 점에서 일정 수준의 신뢰성을 담보할 수 있을 것이라고 예측할 수 있다.

참 고 문 헌

- 기획재정부 (2011). <2008-2010 공공기관 선진화백서>. 서울: 기획재정부.
- 김호균 (2007). 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직시민행동간 영향관계분석. <한국행정학보>, 41(2), 69-94.
- 노경섭 (2014). <제대로 알고 쓰는 논문 통계분석: SPSS & AMOS 21>. 서울: 한빛아카데미.
- 박상관·곽채기 (2018). 공기업 구성원의 내부성과평가에 대한 공정성 지각이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. <사회과학연구>, 25(3), 147-172.
- 박준철·최승호·정기호 (2003). 조직공정성이 종업원참여행위에 미치는 영향에 관한 연구 여행사 종사원의 직무만족과 조직신뢰의 매개역할을 중심으로. <대한경영학회>, 39, 1465-1482.
- 박철민·김대원 (2004). 공정성과 조직시민행동의 행정서비스 질에 대한 영향분석: 제안모형과 경쟁모형의 적용. <한국행정학보>, 38(1), 115-137.
- 박통희·원숙연 (2000). 조직구성원 간 신뢰와 연줄: 사회적 범주화를 중심으로. <한국행정학보>, 34(2), 101-120.
- 박희서 (2009). 조직 내 사회적 교환관계에 대한 지방공무원의 인식이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과를 중심으로. <한국거버넌스학회보>, 16(2), 107-128.
- 배귀희 (2007). 조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구: 조직신뢰와 조직몰입의 매개변수를 중심으로. <한국행정논집>, 19(3), 473-500.
- 신민철 (2009). 조직시민행동 선행요인들의 영향관계 분석: 서울시 공무원의 인식을 중심으로. <지방행정연구>, 23(3), 81-106.
- 유병주·박경환·이규범 (1997). 사회교환이론적 관점에서의 조직공정성과 조직행위 유효성 변수간의 관계구조분석. <생산성연구>, 11(2), 169-211.
- 윤영채·배봉준 (2017). 조직시민행동의 결정요인에 관한 연구: 조직몰입과 공정성 및 신뢰를 중심으로. <한국행정연구>, 26(2), 109-145.
- 윤우제·서인석·권기현 (2011). 조직공정성과 조직시민행동 간의 관계: 조직문화의 조절효과와 조직신뢰의 상호작용

- 용에 대해. <지방행정연구>, 25(3), 155-191.
- 이정언·유빙정 (2015). 조직신뢰가 몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향. <한국콘텐츠학회지>, 15(3), 370-377.
- 이하나·허찬영 (2014). 조직공정성이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과와 심리적 계약위반의 조절 효과. <인적자원개발연구>, 17(2), 89-112.
- 임세건·윤영석 (2018). 조직공정성과 직무스트레스가 보육교사의 조직시민 행동에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로. <한국자치행정학보>, 32(1), 267-293.
- 임재훈·윤영채 (2018). 정부정책 만족도가 정부신뢰에 미치는 영향: 관료신뢰의 매개효과를 중심으로. <한국행정 연구>, 27(1), 39-71.
- 임재훈·윤영채 (2021). 정부에 대한 공정성 인식과 정부신뢰의 관계분석: 분위수 회귀분석을 중심으로. <행정논 총>, 59(4), 187-214.
- 임창희 (2015). <조직행동(5판)>. 서울: 비앤엠북스.
- 전수진 (2009). 신뢰가 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 연구: 비서직 종사자의 상사신뢰와 조직신뢰를 중심으로. <비서학논총>, 18(2), 69-89.
- 정석환 (2013). 공무원이 인지하는 조직공정성요인이 조직시민행동에 미치는 영향. <한국콘텐츠학회>, 13(2)244-253.
- 정홍술·이경근 (2005). 상사에 대한 신뢰 및 조직지원인식에 대한 조직공정성의 효과와 조직시민행동의 관계. <조직과 인사관리연구>, 29(2), 119-151.
- 최대정·박동건 (2006). 조직공정성의 개념과 효과성 국내 상관연구의 통합분석. <한국심리학회>, 19(2), 193-227.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In Berkowitz, L. (ed.), *Advances Experimental Social Psychology*. NY: Academic Press.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(3), 587-595.
- Borman, W. C., White, L. A., & Doresy, D. W. (1995). Effects of Ratee Task Performance and Interpersonal Factors on Supervisor and Peer Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 168-177.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cook, J. D., & Wall, T. D. (1980). New Work Attitude Measure of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Deluga, R. J. (1995). The Relation between Trust in the Supervisor and Subordinate Organizational Citizen ship Behavior. *Military Psychology*, 7(1), 1-16.
- Farth, J. L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705-721.
- Fogler, R., & Martin, C. (1986). Relative Deprivation and Referent Cognitions: Distributive and Procedural Justice Effects. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 531-546.

- Katz, D., & Kahn, R. L. (1976). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Moorman, R. H., & Blakley, G. K. (1995). Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 127-142.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating Employees Fairly and Organizational Citizenship Behavior: Sorting the Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Procedural Justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(1), 209-225.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1997). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- O'Reilly, Charles & Chatman, Jennifer (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internationalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Organ, D. W. (1977). A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis. *Academy of Management Review*, 2(1), 46-53.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Solider Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12(1), 43-72.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: Its Construct Clean-up Time. *Human Performance*, 10(1), 85-97.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Podsakoff, P., Ahearne, M., & Mackenzie, S. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Groups Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *Leadership Quarterly*, 1(1), 107-142.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic tradition in modern Italy*. N.Y.: Princeton University Press.
- Putnam, R. D. (1995). Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in America. *Political Science and Politics*, 27(4), 64-83.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and

Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 655-663.

Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hilldale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

A Study on the Effect of Organizational Fairness on Organizational Citizenship Behavior: Focus on The Mediating Role of Trust

Young-Chai Yoon, Jae-Hoon Lim

Chung-Nam University, DaeJeon, Korea
Korea Island Development Institute, Mokpo, Korea

The goal of this study was to see if trust can act as a moderator in the effect that of-organizational fairness has on organizational citizenship behavior (OCB). To achieve these goal, a hypothesis was developed based on the theoretical considerations of the relationship between each variable, and a survey of semi-public institution employees was conducted to test this hypothesis. The result of the analysis of the survey data are as follows. First, it was observed that organizational fairness had a positive effect on trust and organizational citizenship behavior. Second, the results showed that trust had a positive effect on organizational citizenship behavior, and it had a mediating effect on the relationship between organizational fairness and organizational citizenship behavior. Third, when the direct effect of organizational fairness on OCB was compared to the indirect effect through trust, it was found that the indirect effect was greater than the direct effect. The verified results of the causal model for organizational citizenship behavior can be used as a policy alternative to induce organizational citizenship behavior in an integrated organization, thus making this study significant. The results of the analysis are particularly noteworthy because they presents organizational fairness, trust, and a combination of both as factors influencing organizational citizenship behavior in which members can play a desirable role in the organization in the area of governance and administration.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Organizational fairness, Trust