

공직사회 상사의 변혁적 리더십이 공무원의 적극행정에 미치는 영향: 학습지향성, 공공봉사동기의 매개효과 및 채용유형의 조절효과를 중심으로*

김재형**

박성민***

<초록>

본 연구는 공무원의 적극행정 강화를 위해 공직사회 상사의 변혁적 리더십, 학습지향성, 공공봉사동기와 적극행정 간의 관계를 규명하고자 하였다. 그리고 이들 변인 간의 관계가 공개경쟁채용과 경력경쟁채용 등에 따라 달라지는 점을 규명하고자 하였다.

연구결과로, 변혁적 리더십은 학습지향성과 공공봉사동기, 적극행정에 긍정적 영향을, 학습지향성과 공공봉사동기는 적극행정에 각각 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십은 학습지향성과 공공봉사동기를 매개로 적극행정에 긍정적 영향을 미치며, 채용유형은 변혁적 리더십과 적극행정 사이에서, 공공봉사동기와 적극행정 사이에서는 조절변수로서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

해당결과는 다음과 같은 시사점이 있다. 먼저, 공직사회 상사가 변혁적 리더십을 발휘할 수 있도록 환경을 조성해야 한다. 또한, 학습지향성이 높은 공무원을 대상으로 Role model이 될 수 있는 공직사회 상사로부터 다양한 형태의 교육을 받을 수 있는 여건을 제공하는 것이 필요하다. 그리고 공공봉사동기를 가진 공무원을 모집 및 선발하는 방안 개발이 필요하다.

주제어: 변혁적 리더십, 적극행정, 학습지향성, 공공봉사동기, 채용유형

* 본 논문은 교육부 및 한국연구재단의 BK21FOUR <공감과 혁신을 위한 플랫폼 거버넌스 교육연구단>에서 지원을 받아 수행된 연구임(관리번호 4199990114294).

** 성균관대학교 공공인재개발연구센터 선임연구원

*** 성균관대학교 행정학과/국정전문대학원 교수

I. 서론

1. 연구의 배경

최근 코로나19의 사회경제적 변화 등 국민에게 큰 영향력을 미치는 여러 사회문제가 거세게 일어나고 있다. 그래서 기존 정부행정에서 적용되었던 표준운영절차(standard operating procedures)를 적용하여 사회문제가 해결되는 매뉴얼 행정을 더 이상 적용하기 어려운 시기가 되었다고 할 수 있다. 게다가 지금은 어느 때보다 국민들이 정부의 적극적인 역할에 대해 기대하고, 행정의 필요성을 절감하고 있는 상황이다. 이에 따라 공직사회에서 급변하는 사회 환경에서 국민의 생존과 번영을 지키기 위한 공무원 개개인의 적극행정이 필요한데, 이를 이끌어내기 위해서는 공직사회 상사의 새로운 리더십이 필요하며 대안으로 변혁적 리더십이 적극행정을 이끌어 내는 리더십인지 확인할 필요가 있다. 이러한 변혁적 리더십은 공직사회 구성원의 잠재적 과업역량을 향상시켜, 창의성을 속성으로 하는 적극행정을 유도한다고 하며(김호균, 2019), 기존의 연구들은 학습이 창의성의 핵심이라고 밝히고 있다(Weisberg, 1999).

사회인지이론에 의하면, 개인은 직무를 통한 직접적 경험에서 숙련경험(enactive mastery experience)과 상사와 같은 전문가 모델에서 관찰된 학습, 다시 말해 숙련모델(mastery modeling)을 통한 학습에서 지식과 기술을 얻게 된다(Bandura, 1986). 따라서 지식과 기술 습득은 직무수행과정에서 얻어지는 숙련경험과 같은 내재적 요인과 숙련모델로서 상사가 보여주는 행동에서 얻어지는 외재적 요인에서 이루어진다(Bandura, 1986). 그렇다면 공직사회 상사의 변혁적 리더십과 공직사회 구성원의 학습지향성이 지식과 기술을 습득하도록 하여 결과적으로 높은 수준의 창의성을 발현하게 하고 이것이 적극행정으로 연결되는 것으로 예측할 수 있다.

또한 최근 정부에서 적극행정의 중요성을 인식하여 “적극행정 면책제도” 등 관련 제도를 운영 중이나 공무원의 인식과 행태가 쉽게 변하지 않아, 실적이 저조하다(박충훈 이현철김지연, 2016). 이에 공직사회 구성원의 적극행정 고취를 위한 대안으로 변혁적 리더십이 공공봉사동기(PSM)을 매개로 혁신행동에 큰 영향을 미침을 입증한 연구(김지

수윤수재, 2019)를 참고하여 연구를 진행할 필요가 있다. 또한, 공직사회 구성원은 대부분 공개경쟁을 통해 채용된 인력인데, 다양성을 부여하고자 시행한 경력채용 등을 통해 채용된 인력은 학습지향성, 공공봉사동기 등 공무원으로서의 태도가 다를 수 있다고 예상할 수 있어 채용유형의 조절효과도 검토할 필요가 있다.

이에 본 연구는 공직사회 상사의 변혁적 리더십을 독립변수로, 공무원의 적극행정을 종속변수로 하고, 두 변수 간의 관계에서 학습지향성, 공공봉사동기가 매개변수로서의 역할을, 그리고 채용유형이 조절변수로서의 역할을 할 것이라는 가설을 세우고 이를 실증 분석하고자 하였다. 이를 위해 2장에서는 변혁적 리더십, 적극행정, 학습지향성, 공공봉사동기, 채용유형의 선행연구 및 이론 검토를 통해 변수 간의 관계에 대한 논의 후 가설도출을 진행하였다. 또한 3장에서는 통계분석을 실시하기 위한 연구방법론 및 데이터를 검토하였으며, 4장에서는 각 변수 간의 관계를 분석하여 통계분석결과를 근거로 가설검증을 진행하였다. 다음으로 5장 결론에서는 연구결과를 요약하고, 연구결과에 대한 이론적, 실무적 시사점 제시 및 연구의 한계와 향후 연구 제안에 대한 논의를 진행하였다.

II. 이론적 배경 및 가설 설정

1. 적극행정

적극행정의 개념에 대해서는 최근 우리 정부가 근거규정을 제시하고 있다. 이 규정에 따르면 적극행정이란 지방자치단체의 공무원이 불합리한 규제를 개선하는 등 공공의 이익을 위해 창의성과 전문성을 바탕으로 적극적으로 업무를 처리하는 행위(행정안전부, 2019)라고 정의하고 있다. 또한, 감사원 훈령(제331호)에 의하면 적극행정이란 공무원 등이 국가 혹은 공공의 이익을 증진하기 위해 성실하고 능동적으로 업무를 처리하는 행위라고 규정하고 있다(행정안전부, 2019). 이종수(2016)는 적극행정의 개념을 “행정의 집행을 맡고 있는 직업 공무원이 자신의 재량행위에 관련된 사항을 합법성의 범위

내에서 성실하고 진취적인 태도로 처리하여 공익을 증진하는 행위"라고 정의하고 있다. 이 같은 논지에 바탕을 두고 생각해 볼 때 적극행정은 시민이 원하는 공공서비스의 제공을 통해 시민의 삶의 질을 제고하는 데 방점을 두는 '창의적' 행위로 중국에는 공공가치를 창출하는 행위라고 해석할 수 있을 것이다. 이런 관점에서 본 연구에서는 적극행정을 '공익 증진을 위해 공무원이 창의성, 전문성을 가지고 성실하고 능동적으로 공무를 처리하는 적극적인 행위'로 개념화 하고자 한다.

2. 변혁적 리더십과 학습지향성, 공공봉사동기, 적극행정

변혁적 리더십은 변화와 혁신을 통해 새로움을 추구하는 리더십이다. 전략적인 시각으로 조직과 사람을 관리하고 최고의 조직성과를 도모하기 위해 다양한 '자원'들을 '자본화'하는 창의적, 역량중심적, 상황대응적 접근방식이라 할 수 있다. 급변하는 환경의 변화에 대응하고 조직의 새로운 발전을 이끌기 위해서 기존의 리더십에 벗어난 새로운 개념의 리더십이 요구되었고 이러한 리더십을 변혁적 리더십으로 명명하였다(Burns, 1978). 이러한 변혁적 리더십은 Bass(1985)에 의해 이론적으로 발전하였다. 변혁적 리더십은 기존 리더십과 다르게 변화와 창조를 지향하면서 조직구성원에게 더 많은 도전과 책임을 부여한다. 또한 조직구성원은 높은 수준의 욕구를 자극하고, 그들의 신념과 가치체계의 변화를 이끌어 궁극적으로 조직의 발전을 추구한다(고재관·정지훈, 2017). 변혁적 리더십은 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극으로 나눌 수 있다. 카리스마는 부하들의 상사에 대한 맹목적 복종이 아닌 사회화된 카리스마를 지칭하는 것으로, 카리스마를 가진 리더는 부하들의 직무에 대한 몰입도를 높이고 조직에 대한 충성도를 자극하며, 직무 달성에 대한 자신감과 열정을 제시한다. 개별적 배려는 리더가 조직구성원으로서 부하들의 개인적인 상황과 특성에 맞추어 조직 목표에 대한 동기화를 촉진한다. 또한 리더와 부하간의 쌍방향적 의사소통을 활성화하여 서로 간의 상호작용을 높인다. 지적 자극은 변화와 창조가 새로운 인식과 지식에서 비롯된다는 점에 주목한다. 리더는 문제해결과 문제인식에 있어서 변화와 창조를 강조하여 부하들이 보다 창의적인 관점에서 문제해결을 하도록 유도한다(Bass, 1985).

이러한 변혁적 리더십은 아직도 리더십 연구 분야에서 관심을 가지고 연구되고 있는

유효한 연구주제인데, 연구가 지속되는 부분은 변혁적 리더십이 지적 자극을 통해 구성원의 동기를 높여 창의성에 긍정적 영향을 미친다는 주제이다. 그래서 리더가 조직 구성원을 대상으로 지적 자극을 주면 조직 구성원은 지금까지 해온 일하는 방식을 바꾸려하고 현재 상태를 개선하려하는 행동을 하게 되고, 자신의 지적 호기심을 채우려 상상을 활용하려는 행동을 한다(Avolio, Bass, Jung, 1999). 결론적으로 변혁적 리더십은 이러한 동기 및 창의적 행위 자극을 통해 사고혁신, 문화혁신, 조직혁신을 이루면서 조직과 개인의 개발의 궁극적 효과를 만들어 낸다 할 수 있겠다.

이와 유사한 논리로 기존 연구들은 학습이 창의성의 핵심이라고 하는데(Weisberg, 1999), 사회인지이론에서는, 개인은 직무를 통한 직접경험에서 숙련경험과 상사와 같은 전문가 모델에서 관찰학습, 다시 말해 숙련모델을 통한 학습에서 지식과 기술을 얻게 된다(Bandura, 1986). 따라서 지식과 기술 습득은 직무수행과정에서 얻어지는 숙련경험 같은 내재적 요인과 숙련모델로서 상사가 보여주는 행동에서 얻어지는 외재적 요인에서 이루어진다(Bandura, 1986). 현재 포스트 코로나 시대를 맞이하여 심도 있게 논의되는 상시학습, 자기주도학습, 비대면 학습 등의 한층 진화된 인재개발 플랫폼을 통하여 개인의 다양한 수준의 학습 지향성이 개발될 수 있다고 보여진다. 이러한 과정에서 리더십의 역할은 매우 중요하다고 보여지고, 특히 ‘변혁성’과 ‘창의성’에 기반한 동기부여형 리더십, 즉 변혁적 리더들이 제공하는 학습지향성 제고효과는 매우 유의미할 것으로 가설화할 수 있다. 그렇다면 공직사회 상사의 변혁적 리더십은 공직사회 구성원의 적극행정을 직접 이끌어내기도 하지만, 공직사회 구성원의 학습지향성이 지식과 기술을 습득하도록 하여 결과적으로 높은 수준의 창의성을 발현하게 하고 이것이 적극행정으로 연결되는 것으로 예측할 수 있다. 이와 유사한 논리로 변혁적 리더십은 공직사회 구성원의 잠재적 과업역량을 향상시켜, 창의성을 속성으로 하는 적극행정을 유도한다고 한다(김호균, 2019). 또한 김지수 외(2019) 연구에 따르면, 변혁적 리더십은 공공봉사동기를 매개로 공무원의 혁신행동에 긍정적 영향을 미친다고 하였다. 따라서 본 연구에서는 아래와 같이 가설 1, 2, 3을 설정하고자 한다.

*가설 1. 변혁적 리더십은 학습지향성에 정(+)*의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 변혁적 리더십은 공공봉사동기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 변혁적 리더십은 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 학습지향성과 적극행정, 변혁적 리더십

학습지향성(learning orientation)은 조직학습 및 학습조직 구축을 활성화하기 위한 주요 가치특성을 기반으로 한 개념으로 볼 수 있다(박영배박형권, 2003). 학습지향성의 하부 구성요소는 학습몰입(commitment to learning), 비전 공유(vision share), 개방성(open mindedness)라는 세 가지 영역으로 구성된다(Sinkula, Baker, Noordewier, 1997).

먼저 학습몰입은 조직의 외부환경 변화에 따른 새로운 지식 추구, 지식의 공유 및 창출을 위한 조직 구성원들의 학습에 대한 수용성을 의미하는 것으로 혁신행동 발현의 선행요인이라 할 수 있다(박영배 외, 2003). 다음으로 비전공유란 조직 구성원들 간에 조직이 추구하는 중요한 목표나 성과 등의 정보를 공유하는 것으로, 이것은 조직이 나아가고자 하는 방향성에 대하여 조직 구성원들이 이유와 필요성을 인지하고 공감하는 것으로 학습의 방향성을 가질 수 있다(Norman, 1985; Senge, 1990). 다음으로 개방성은 조직 구성원들이 얼마나 생각의 틀에 갇히지 않고 유연한 사고를 하는지, 그리고 얼마나 새로운 지식과 아이디어 수용에 개방적이고 적극적인 지를 나타내는 것이다(Baker, Sinkula, 1999). 최석봉·김경환·문계완(2010)의 연구에서 학습지향성은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다고 하는 주요 연구결과들을 제시하였다. 이를 바탕으로, 학습지향성은 높은 수준의 혁신행동을 독려, 지지함으로써 궁극적으로는 수준 높은 적극행정의 행태들을 이끌어 낼 수 있다고 추론, 가설화 할 수 있다. 또한 최석봉 외(2010)는 변혁적 리더십과 혁신행동 간의 관계에서 학습지향성이 이를 매개함을 실증분석으로 밝혀내었다. 즉, 혁신행동 개념을 내포하고 있는 적극행정은 리더십과 학습효과라는 주요 선행변수들을 통해 직·간접적으로 유의미한 영향을 받을 수 있다는 부분을 본 연구를 통해 추론, 가설화 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 아래와 같이 가설 4, 5를 설정하고자 한다.

가설 4. 학습지향성은 적극행정에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 5. 학습지향성은 변혁적 리더십과 적극행정 사이를 매개할 것이다.

4. 공공봉사동기와 적극행정, 변혁적 리더십

공공부문에서 환경의 급격한 변화에 따라 혁신성의 필요성이 제고되면서 행정학에서 여러 실험적인 연구가 진행되고 있다. 경영학 분야에서 활발하게 연구되었던 혁신행동에 관한 연구가 행정학 분야에서도 관심을 받기 시작했다. 그러다 최근 공무원의 혁신성에 대한 영향요인으로 새롭게 주목받고 있는 내재적 요인이 공공봉사동기(PSM)이다(강지선·김국진, 2019; 김태호·노종호, 2010). 공공봉사동기(public service motivation, PSM)는 공공조직에 바탕을 둔 동기에 부응하려는 개인의 기본적인 성향으로 정의된다(Perry, Wise, 1990; 이근주, 2005; 이혜윤, 2014).

Perry, Wise(1990)는 공공봉사동기를 합리적 동기, 규범적 동기, 정서적 동기 등 3개의 범주로 구분하고, 공공정책호감도(attraction to policy making), 공익에 대한 몰입(commitment to public interest), 동정심(compassion), 자기희생(self-sacrifice) 등이 하위개념이라 본다(김태호 외, 2010). 혁신성은 지침이나 압력에 따른 수동적 요인보다 구성원의 자발적 의식과 의지가 있을 때 효과적이며, 이는 개인의 내재적 동기가 혁신행동에 영향을 미친다는 것을 의미한다(이문선·강영순, 2003). 공공조직의 경우 공익의 실현을 목표로 삼고 있기 때문에 민간기업과 달리 단순한 물질적인 동기부여보다 타인에 대한 봉사, 공익정신, 공공서비스 제공에 대한 신념 등과 같은 공공봉사동기가 강력한 내재적 요인으로 작용할 수 있다고 보았다(박천오, 1989; Houston, 2000; 김태호 외, 2010). 따라서 공무원의 혁신행동을 유발함에 있어, 공공봉사동기의 영향력이 개인의 내재적 요인의 핵심적인 부분을 차지한다고 볼 수 있다. 그러나 공공봉사동기는 개인의 내재적 요인으로, 조직환경적 요인들을 매개 또는 조절하는 변수로서 영향을 미칠 수 있다(왕태규·조성한·주영종, 2018). 또한 변혁적 리더십이 공공봉사동기(PSM)을 매개로 혁신행동에 미치는 큰 영향을 미침을 입증한 연구(김지수 외, 2019)를 참고하여 연구를 진행할 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 아래와 같이 가설 6, 7을 설정하고자

한다.

가설 6. 공공봉사동기는 적극행정에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 7. 공공봉사동기는 변혁적 리더십과 적극행정 사이를 매개할 것이다.

5. 채용유형의 조절효과

현재 한국 공무원 채용시험은 크게 공개채용과 경력채용으로 구분된다. 공개채용과 경력채용의 용어에서 본 차이는 ‘공개’나 ‘경력’이라는 차이이다. 공개채용은 연령 이외에는 지원 자격을 제한하지 않겠다는 전제로 모두에게 지원 자격이 주어지는 채용시험이며, 경력채용은 채용예정분야와 관련 학위, 자격증, 경력으로 지원 자격을 제한하겠다는 전제로 해당 조건을 충족하는 자에게만 지원 자격이 주어지는 채용시험이다. 공개채용으로 충원하기 곤란한 전문성이거나 경력채용을 통해 보다 수월하게 충원이 가능한 전문성, 혹은 이 둘 모두에 해당하는 전문성을 가진 인력을 채용하기 위한 시험이 경력채용이라 할 수 있다(양현모·임성근, 2018). 계급제를 기반으로 하여 일반직 행정가 선발과 양성에 초점을 맞추고 있는 공채출신 공직자와 직무분류제를 바탕으로 전문직 행정가를 채용하고자 하는 경채출신 공직자들에게 있어 공직책임성, 공직윤리, 공직봉사동기 등의 공직 가치가 주는 무게감과 중요성은 다를 수 있다고 추론할 수 있다. 예를 들어, 박운심형인(2020)의 공개채용과 경력채용 집단 간 비교를 통해 공무원 채용유형에 따른 공공봉사동기, 조직공정성, 조직몰입을 탐색적으로 연구한 결과에 따르면, 공공봉사동기에서 공개채용 집단이 경력채용 집단에 비해 유의미한 수준에서 높은 것으로 나타났다. 또한 공공봉사동기가 승진공정성 및 의사소통공정성에 미치는 영향은 경력채용 집단에서, 공공봉사동기, 승진공정성, 의사소통공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 공개채용 집단에서 영향 정도가 더 큰 것으로 나타났다.

이와 같이 공개채용 집단과 경력채용 집단 간 적어도 공공봉사동기가 차이가 있음을 미루어 주요 행태적 가치, 즉, 변혁적 리더십, 학습지향성, 공공봉사동기와 적극행정 간의 관계에서 공개채용 집단과 경력채용 집단으로 구분되는 채용유형은 유의미한 조절

효과를 가질 수 있음을 알아볼 필요가 있다고 판단된다. 다만, 채용유형이 독립변수(변혁적 리더십)와 매개변수(학습지향성, 공공봉사동기) 사이를 조절한다는 결과의 선행연구가 없이 이번 연구에서는 제외하지만 향후 연구에서 적극적으로 검토하고자 한다. 채용유형은 개인의 결정으로 입직하면서 결정되는 것으로 조직 내에서 변혁적 리더십에 대한 인식에 차이가 있을 것으로 예상되기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 아래와 같이 가설 8, 9, 10을 설정하고자 한다.

가설 8. 채용유형은 변혁적 리더십과 적극행정 사이를 조절할 것이다.

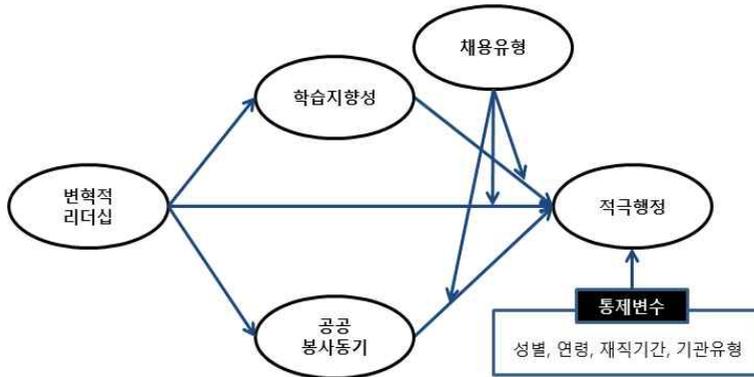
가설 9. 채용유형은 학습지향성과 적극행정 사이를 조절할 것이다.

가설 10. 채용유형은 공공봉사동기와 적극행정 사이를 조절할 것이다.

III. 연구 설계

1. 연구모형

본 연구에서는 이론적 논의와 선행연구 고찰을 통해서 적극행정을 강화하기 위해 변혁적 리더십과 학습지향성, 공공봉사동기가 핵심변수로서 영향을 미칠 수 있음을 확인하고자 하였다. 이에 본 연구는 적극행정을 종속변수로 설정하였으며, 변혁적 리더십을 독립변수로, 학습지향성과 공공봉사동기를 독립변수이자 매개변수로 설정하여 매개효과를 알아보하고자 하였다. 그리고 공개채용 집단과 경력채용 집단 간 변혁적 리더십, 학습지향성, 공공봉사동기가 적극행정에 미치는 영향이 다를 수 있음을 고려하여 채용유형을 조절변수로 설정하여 조절효과를 알아보하고자 하였다. 이와 같은 연구문제 검증을 위해 가설을 설정하였고, 인구통계학적 특성인 성별, 연령, 직급, 재직기간 등을 통제변수로 설정하여 <그림 1>과 같이 연구모형을 제시하였다.



<그림 1> 연구모형

2. 자료 수집 및 표본 특성

1) 자료 수집 방법 및 표본 특성

본 연구에서는 한국행정연구원에서 실시하는 2019년 공직생활실태조사¹⁾를 활용하여 실증분석을 실시하였다. 본 연구의 연구대상자는 46개 중앙부처, 17개 광역자치단체에 소속된 총 4,111명의 일반직 공무원(중앙부처 공무원 1,270명, 광역자치단체 공무원 2,841명)이며, 본 연구에서는 4,111개의 표본을 모두 활용하였다. 본 조사는 2018년 8월 1일부터 2019년 7월 31일까지 실시되었으며, 확률표본 수집 후 e-mail을 통해 웹으로 조사를 진행하였다. 다만, 조사대상 기관의 특성상 e-mail이 불가한 경우에는 서면조사 방법을 병행하여 조사를 진행하였다.

본 연구에서 활용된 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보기 위해서 SPSS 22.0 프로그램을 활용하여 기술통계 분석을 실시하였으며, <표 1>을 통해 확인할 수 있다. 표본의 특성을 성별부터 살펴보면, 남성이 2,598명(63.2%), 여성이 1,513명(36.8%)이었다. 연령의 경우 40대가 1,569명(38.2%)으로 가장 많았으며, 30대가 1,277명(30.8%),

1) 본 연구는 한국행정연구원에서 생산된 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료 관리규칙에 의거 사용허가를 받았다

50대 이상이 845명(20.6%), 20대가 420명(10.2%) 순으로 확인되었다. 또한 재직기간의 경우 5년 이하 근무자가 845명(20.6%)으로 가장 많았으며, 26년 이상 근무자가 802명(19.5%), 11년~15년 근무자가 793명(19.3%), 6년~10년 근무자가 613명(14.9%), 11년~15년 근무자가 545명(19.3%), 21년~25년 근무자가 513명(12.5%)으로 확인되었다. 응답자들의 채용유형은 공개경쟁채용으로 들어온 공무원이 3,397명(82.6%)이었으며, 경력경쟁채용 및 기타는 714명(17.4%)로 확인되었다. 그리고 기관 유형은 중앙부처 1,270명(30.9%), 2,841명(69.1%)로 확인되었다. 보다 상세한 표본의 특성은 <표 1>에 나온 바와 같다.

<표 1> 응답자의 인구통계학적 특성(n=4,111)

변수	구분	빈도	%	변수	구분	빈도	%	
성별	남성	2,598	63.2	재직 기간	5년 이하	845	20.6	
	여성	1,513	36.8		6년~10년	613	14.9	
연령	20대	420	10.2		11년~15년	793	19.3	
	30대	1,277	31.1		16년~20년	545	13.3	
	40대	1,569	38.2		21년~25년	513	12.5	
	50대 이상	845	20.6		26년 이상	802	19.5	
채용 유형	공개경쟁채용	3,397	82.6		직급	중앙부처	1,270	30.9
	경력경쟁채용 등	714	17.4			광역자치단체	2,841	69.1

2) 변수 구성

본 연구는 이론적 논의와 국내·외 선행연구 검토를 바탕으로 독립변수인 변혁적 리더십은 4개 문항으로 구성하였다. 변혁적 리더십의 설문문항 구성은 고재권·김용운(2020)의 연구에서 활용된 변혁적 리더십 설문문항(상관은 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다, 상관은 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다, 상관은 내가 낡은 문제를 새로운 시각에서 생각할 수 있도록 이끌어 준다.)에서 1개의 설문문항을 추가한 것으로, 이는 변혁적 리더십의 측정 도구로 많이 활용되는 Bass, Avolio(1992)의 MLQ(Multifactor Questionnaire)이 12개인 것에 비해 설문항목이 적으나 이는 2019년

공직생활실태조사에 제시된 2차 자료 설문문항 수의 제한적 한계에 기인한 것이다. 또한 매개변수인 학습지향성은 3개 문항, 공공봉사동기는 6개 문항으로 구성하였다. 마지막으로, 종속변수인 적극행정은 4개 문항으로 구성하였다. 적극행정의 설문문항 구성은 강나을·박성민(2019)의 연구에서 활용된 적극행정 설문문항 6개에서 혁신행동에 해당하는 설문문항 2개를 제외한 것이다. 각 설문문항은 단일문항으로 구성되어 있으며 ‘전혀 그렇지 않다(1)’에서 ‘매우 그렇다(5)’까지 기입하는 Likert 5점 척도 방식으로 이루어져있다. 본 연구에서 사용된 독립변수, 매개변수, 종속변수의 구성과 설문문항은 <표 2>와 같다.

<표 2> 변수구성과 설문문항

구분		문항	
독립 변수	변혁적 리더십	q19_4	나의 상사는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다
		q19_5	나의 상사는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다
		q19_6	나의 상사는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다
		q19_7	나의 상사는 내 자신을 스스로 개발해 나가도록 도와준다
매개 변수	학습 지향성	q13_1	나는 업무수행 능력을 향상시키기 위해 자기개발을 꾸준히 하고 있다
		q13_2	나는 업무수행에 필요한 경우 적절한 교육훈련/능력발전 기회를 충분히 가질 수 있다
		q13_3	최근에 이수한 교육훈련/능력발전 활동은 나의 직무수행에 도움이 되었다
	공공 봉사동기	q29_1	국가와 국민을 위한 뜻깊은 봉사는 나에게 매우 중요하다
		q29_2	비록 웃음거리가 된다고 하더라도 나는 다른 사람들의 권리를 옹호하기 위해 나설 용의가 있다
		q29_3	나에게는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다
		q29_4	나는 사회의 선(善)을 위해서라면 스스로 매우 큰 희생을 감수할 마음의 준비가 되어 있다
		q29_5	나는 일상생활을 통해 우리가 얼마나 서로 의존적인 존재인지를 늘 되새기고 있다

종속 변수	적극 행정	q33_1	나는 시민들의 다양한 의견을 이해하고, 갈등을 해결하기 위해 적극적으로 노력한다
		q33_2	나는 내 업무의 판단기준을 이해관계자들에게 설득하고 설명한다
		q33_3	나는 언제나 개인적 가치보다 공직 의무를 중시하며 업무를 수행한다
		q33_4	나는 어떠한 경우에도 공무원 윤리 가치와 규범을 준수한다

IV. 분석 결과

1. 타당도 및 신뢰도 분석

본 연구는 연구변수의 신뢰도와 타당도를 분석하기 위해서 SPSS 20.0 프로그램을 활용하여 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하여 <표 3>과 같이 제시하였다. 본 연구는 탐색적 요인분석을 실시할 때, 요인추출방법으로 ‘주성분’, 요인회전방법으로 베리맥스(Varimax) 방법을 선택하였으며, 고유값이 1.0이상, 요인적재치 0.6이상인 요인들을 연구변수로 선정하였다. 이어서 요인분석 결과를 어느 정도 신뢰할 수 있는가를 확인하기 위해서 신뢰도 분석을 실시하여 Cronbach’s alpha 값을 확인하였다. 일반적으로 사회과학 분야에서는 Cronbach’s alpha값이 0.6 이상을 충족하면 연구변수가 신뢰도를 확보했다고 판단한다(송지준, 2015). 본 연구의 신뢰도 분석결과, 모든 연구변수가 Cronbach’s alpha 값 0.6이상을 충족하고 있기 때문에 신뢰도를 확보했다고 판단하였다.

또한 요인분석의 결과가 전체 분석 모형의 관점에서 적합한지 확인하기 위해서 (서은혜,정연우,박성민, 2018), Amos 20.0 프로그램을 활용하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 집중타당성을 검증하기 위해서 평균분산추출(AVE: Average Variance Extracted)과 개념 신뢰도(CR: Construct Reliability) 값을 확인하였다. 분석결과, 연구변수들은 모두 AVE 값이 0.50 이상, CR 값이 0.70 이상으로 나타났으므로 연구변수가 타당도를 확보했다고 판단할 수 있었다(노경섭,

2014; Hair 외, 2006). 또한 확인적 요인분석에서 모형의 적합도를 검증하기 위해, NFI, TLI, CFI, IFI, RMSEA 값을 확인하였으며, <표 4>와 같이 검증값이 적합지수 수준을 모두 충족하고 있기 때문에 본 연구의 구성개념이 타당하다고 판단할 수 있었다.

<표 3> 탐색적 요인분석 및 신뢰도분석 결과

구분		문항	요인 적재량	Cronbach's α	AVE	CR
독립 변수	변혁적 리더십	q19_4	.876	.937	0.789	0.950
		q19_5	.900			
		q19_6	.893			
		q19_7	.880			
매개 변수	학습 지향성	q13_1	.764	.794	0.567	0.848
		q13_2	.833			
		q13_3	.790			
	공공 봉사동기	q29_1	.700	.884	0.607	0.924
		q29_2	.815			
		q29_3	.810			
		q29_4	.814			
		q29_5	.681			
종속 변수	적극 행정	q33_1	.726	.846	0.572	0.916
		q33_2	.809			
		q33_3	.731			
		q33_4	.757			

<표 4> 확인적 요인분석 모형 적합도 결과

Model	df	χ^2	χ^2/df	NFI	TLI	CFI	IFI	RMSEA
적합지수 수용기준			<3	>0.90	>0.90	>0.90	>0.90	<0.08
검정값	99	1430.939	14.454	0.964	0.960	0.967	0.967	0.057

2. 상관관계 분석

본 연구에서 가설검증 전에, 변수 간 서로 어느 정도 관련성이 있는지 확인을 위해 상관관계 분석(Correlation Analysis)을 실시하였으며, 각 변수들은 등간척도로 측정하여 피어슨 상관관계 분석 채택하여 사용하였다.

<표 5>는 인구통계학적 변수를 포함하여, 변혁적 리더십, 학습지향성, 공공봉사동기, 적극행정 등의 상관관계 분석 결과를 보여주고 있다.

<표 5> 상관관계 분석

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1								
2	.416**	1							
3	.339**	.393**	1						
4	.319**	.385**	.645**	1					
5	-.112**	-.125**	-.166**	-.116**	1				
6	.044**	.172**	.256**	.273**	-.168**	1			
7	.033*	.154**	.208**	.245**	-.018	.800**	1		
8	-.021	.024	.004	.037*	-.035*	.109**	.148**	1	
9	.020	.062**	.080**	.091**	.092**	.085**	.021	-.183**	1

1. 변혁적리더십, 2. 학습지향성, 3. 공공봉사동기, 4. 적극행정, 5. 성별, 6. 연령, 7. 재직기간, 8. 기관유형, 9. 채용유형

**p<0.01, *p<0.05

우선 구체적으로 독립변수인 변혁적 리더십, 매개변수인 학습지향성과 공공봉사동기, 조절변수인 채용유형, 종속변수인 적극행정 간의 상관관계 분석 결과를 살펴보면, 변혁적 리더십은 0.01수준에서 학습지향성과 공공봉사동기, 적극행정과는 유의한 정(+)의 상관관계를 가지고 있었고, 채용유형과는 유의한 상관관계를 가지고 있지 않았다. 학습지향성과 공공봉사동기, 적극행정은 0.01수준에서 측정변수 간 유의한 정(+)의 상관관계를

가지고 있었고, 채용유형과도 유의한 상관관계를 가지고 있었다.

다음으로 통제변수인 인구통계학적 변수와의 상관관계 분석 결과를 살펴보면, 변혁적 리더십은 0.01수준에서 성별, 연령과, 0.05수준에서 재직기관과 유의한 상관관계를 가지고 있었고, 학습지향성은 0.01수준에서 성별, 연령, 재직기관과 유의한 상관관계를 가지고 있었다. 또한 공공봉사동기는 성별, 연령, 재직기관과 유의한 상관관계를 가지고 있었고, 적극행정은 0.01수준에서 성별, 연령, 재직기간과, 0.05수준에서 기관유형과 유의한 상관관계를 가지고 있었다.

3. 공분산구조분석

본 연구는 제시한 연구모형에 따른 연구가설을 실증적으로 검증하기 위해서 공분산 구조분석(Covariance Structure Analysis)을 실시하였다. 측정방법은 최대우도법(ML)을 적용하였다. 연구 모형에 대한 전반적인 적합도를 확인하기 위해서 절대적합지수 및 증분적합지수에 대한 검정값을 <표 6>에 제시하였다. 최적모형의 χ^2 (Chi-square)는 47031.883(df=153)이고 p값은 .000으로 나타났으나²⁾ 절대적합지수와 증분적합지수에서 검정값이 모두 수용기준을 충족하고 있으므로 적합한 경로모형이라고 판단하였다. 구체적으로 절대적합지수와 증분적합지수의 수용기준과 검정값을 살펴보면 다음과 같다. 먼저, 절대적합지수인 RMSEA는 일반적으로 0.05이하인 경우 적합하다고 판단한다. 그러나 Steiger(1990)은 RMSEA값이 0.10 이하이면 잘 적합하다고 판단할 수 있으며, 0.05이하이면 매우 잘 적합한 값이고, 0.01이하이면 가장 좋은 적합도라고 판단할 수 있다고 하였다. 또한 Hair, Black, Babin, Anderson, Tatham (2006)의 연구에서는 표본의 크기가 250개 이상이고 관측변수의 수가 30개 이상인 경우에는 RMSEA값이 <.08(CFI .90이상)을 충족하면 적합하다고 판단할 수 있다고 보았다. 따라서 일반적으로 RMSEA의 적합지수 수용수준은 0.05이하이지만, 본 연구의 표본이 250개 이상이고

2) χ^2 통계량의 p 값이 0.05보다 작게 나타났으나, 다른 지표들이 만족스러운 경우 결과를 수용하는 것이 일반적이다. 대개 표본수가 200이상으로 증가하면 χ^2 검정에서 영가설은 기각되기 쉽다. 또한 χ^2 검정은 관측변수가 다변량 정규분포에서 벗어나는 경우에도 민감하게 반응한다. 따라서 표본의 크기가 충분히 크고 검정대상 모형에 대한 이론적 근거가 있다면 χ^2 검정을 엄격하게 적용하지 않도록 제한하고 있다 (Schumacker & Lomax, 1996).

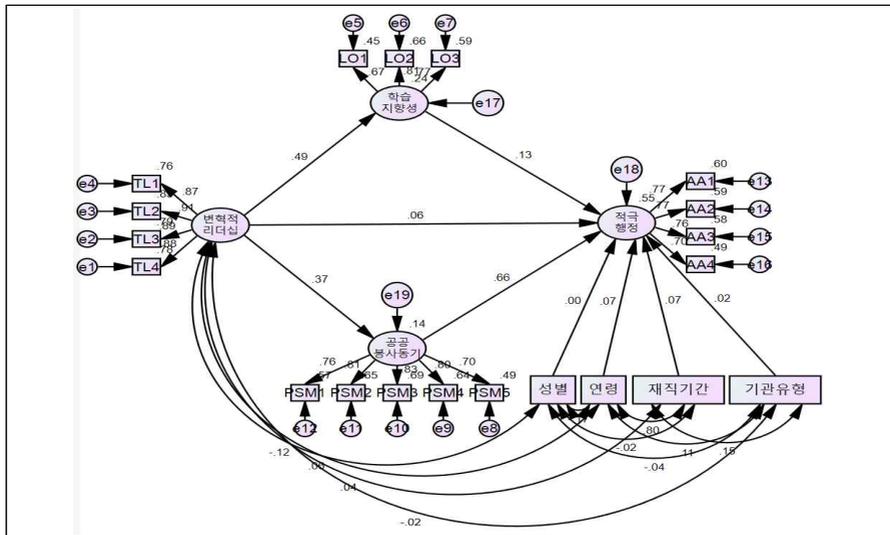
관측변수가 30개 이상이므로 Hair 등 (2006)이 제시한 <0.08을 적합지수 수용수준으로 삼았으며, 검정값이 .055로 나타났으므로 적합성을 가진다고 판단하였다.

한편, 증분적합지수의 경우, NFI=0.925, TLI=0.915, CFI=0.928, IFI=0.928으로, 모두 제시하고 있는 적합지수 수용수준을 충족하고 있으므로 적합한 모형이라고 판단된다.

<표 6> 공분산구조분석 모형 적합도 결과

Model	df	χ^2	χ^2/df	NFI	TLI	CFI	IFI	RMSEA
적합지수 수용기준			<3	>0.90	>0.90	>0.90	>0.90	<0.08
검정값	155	2089.653	13.482	0.954	0.948	0.957	0.957	0.055

이어서, 본 연구의 공분산구조분석 결과(표준화)를 <그림 2>와 같이 제시하였다.



<그림 2> 공분산구조분석 결과(표준화)

<표 7>은 추정된 표준화계수와 유의성 값을 제시해줌으로써 연구가설의 검증결과를 보여주고 있다. 우선, 변혁적 리더십이 학습지향성에 정(+)¹의 영향을 미친다는 가설1과 공공봉사동기에 정(+)²의 영향을 미친다는 가설2, 적극행정에 정(+)³의 영향을 미친다는 가설3은 경로계수의 추정치 값이 유의하게 나타났기 때문에 채택되었다. 또한 학습지향성이 적극행정에 정(+)⁴의 영향을 미친다는 가설4와 공공봉사동기가 적극행정에 정(+)⁵의 영향을 미친다는 가설6 역시 경로계수의 추정치 값이 유의하게 나타났기 때문에 채택되었다.

<표 7> 공분산구조분석 결과

경로		Estimate	S.E.	C.R.	p	결과
가설1	변혁적 리더십 → 학습지향성	0.352	0.014	26.074	***	채택
가설2	변혁적 리더십 → 공공봉사동기	0.248	0.012	21.47	***	채택
가설3	변혁적 리더십 → 적극행정	0.042	0.012	3.575	***	채택
가설4	학습지향성 → 적극행정	0.126	0.016	7.673	***	채택
가설6	공공봉사동기 → 적극행정	0.659	0.02	32.459	***	채택
통제 변수	성별 → 적극행정	0.005	0.015	0.339	0.735	-
	연령 → 적극행정	0.04	0.013	3.085	0.002	-
	재직기간 → 적극행정	0.021	0.007	3.221	0.001	-
	기관유형 → 적극행정	0.026	0.014	1.866	0.062	-

***.p<0.001

4. 매개효과 분석

매개효과의 분석을 위해 특정간접효과에 의한 방법을 활용하였다. 특정간접효과는 다중매개모델에서 간접효과가 여러 개 있을 때 특정 변수와 관련된 간접효과를 의미한다(배병렬, 2017). AMOS에서는 특정간접효과와 이의 유의도를 알기 위해 팬텀변수(phantom variable)를 활용한다. 팬텀변수는 AMOS에서 모델적합도 및 모수치에 영향을 주지 않는 가상의 변수이다(배병렬, 2017). 이러한 팬텀변수를 활용하는 방법은 비모수

부트스트래핑을 이용하는데, 부트스트래핑을 활용한 매개효과 검증의 통계적 유의성 여부는 제시된 신뢰구간의 하한값과 상한값에 0이 포함되어 있는지를 확인함으로써 가능하다. 즉, 신뢰구간 내에 0이 포함되어 있지 않다면 매개효과가 통계적으로 유의하다고 해석할 수 있다(Shrout et al., 2002). 분석 결과, <표 8>에서와 같이, 모든 가설에서 하한값과 상한값이 신뢰구간 95% 내에서 0을 포함하고 있지 않기 때문에 매개효과의 통계적 유의성을 확인할 수 있었다.

<표 8> 매개효과 분석결과(뎀뎀변수 이용)

경로		Estimates	Confidence interval 95%		p	결과
			Lower	Upper		
가설5	변혁적 리더십 → 학습지향성 → 적극행정	.044	.031	.060	.001	채택
가설7	변혁적 리더십 → 공공봉사동기 → 적극행정	.164	.143	.185	.001	채택

먼저, 변혁적 리더십과 적극행정의 관계에서 학습지향성이 매개변수로 투입된 경우, 매개효과 계수 하한값(LLCI)은 .031이고 매개효과 계수 상한값(ULCI)은 .060이므로 95% 신뢰구간 내에 0이 포함되어 있지 않아 간접효과가 통계적으로 유의하다고 할 수 있다. 다음으로, 변혁적 리더십과 적극행정의 관계에서 공공봉사동기가 매개변수로 투입된 경우, 매개효과 계수 하한값(LLCI)은 .143이고 매개효과 계수 상한값(ULCI)은 .185이므로 95% 신뢰구간 내에 0이 포함되어 있지 않아 간접효과가 통계적으로 유의하다고 할 수 있다.

또한, 본 논문에서는 학습지향성이 변혁적 리더십과 적극행정 사이에서 매개역할을 하는지와 공공봉사동기가 변혁적 리더십과 적극행정 사이에서 매개역할을 하는지를 확인하기 위하여 Sobel test를 실시하였다. 그 결과, <표 9>에서 제시된 것처럼 학습지향성이 변혁적 리더십과 적극행정 사이에서 매개변수로서의 효과는 Sobel test Z값은 7.515($p < .00$)으로 나타나 -1.96 ($p < .05$)보다 절대치가 높아 매개효과는 .05수준에서

유의한 것으로 나타났다. 그리고 공공봉사동기가 변혁적 리더십과 적극행정 사이에서 매개변수로서의 효과는 Sobel test Z값은 17.508($p < .00$)으로 나타나 -1.96 ($p < .05$)보다 절대치가 높아 매개효과는 .05수준에서 유의한 것으로 나타났다.

<표 9> 매개효과 분석결과(Sobel Test 이용)

경로		Estimate	S.E.	Z	p	결과
가설5	변혁적 리더십 → 학습지향성	0.352	0.014	7.515	0.000	채택
	학습지향성 → 적극행정	0.126	0.016			
가설7	변혁적 리더십 → 공공봉사동기	0.248	0.012	17.508	0.000	채택
	공공봉사동기 → 적극행정	0.659	0.020			

5. 조절효과 분석

조절효과의 분석을 위해 대응별 모수비교에 의한 방법을 활용하였다. 대응별 모수비교에 의한 방법은 비제약모델에서 개별 모수의 차이를 검증하는 방법으로 두 모수의 차이는 z 통계량으로 볼 수 있다. 따라서 두 모수의 차이가 ± 1.96 이상이면 $\alpha = 0.05$ 에서 유의적이라고 판단한다. 본 연구에서는 공개경쟁채용 공무원과 경력경쟁채용 공무원 및 기타 공무원으로 2 그룹으로 나누어 조절효과 분석을 하였다.

공개경쟁채용 그룹의 경우 ‘변혁적 리더십’에서 ‘적극행정’으로 가는 경로는 Label이 ‘a2_1’로, ‘학습지향성’에서 ‘적극행정’으로 가는 경로는 Label이 ‘a1_1’로, ‘공공봉사동기’에서 ‘적극행정’로 가는 경로는 Label이 ‘a3_1’로 명칭이 부여되었다.

경력경쟁채용 및 기타 그룹의 경우 ‘변혁적 리더십’에서 ‘적극행정’으로 가는 경로는 Label이 ‘a2_2’로, ‘학습지향성’에서 ‘적극행정’으로 가는 경로는 Label이 ‘a1_2’로, ‘공공봉사동기’에서 ‘적극행정’로 가는 경로는 Label이 ‘a3_2’로 명칭이 부여되었다. 상세한 사항은 아래 <표 10>과 같다.

<표 10> 대응별 모수비교에 의한 조절효과 분석

경로		모수 Label		두 모수의 차이	결과
		공개경쟁	경력재용 등		
가설8	변혁적 리더십 → 적극행정	a2_1	a2_2	-2.001	채택
가설9	학습지향성 → 적극행정	a1_1	a1_2	-0.513	기각
가설10	공공봉사동기 → 적극행정	a3_1	a3_2	2.563	채택

<표 8>에서 보는 바와 같이, ‘변혁적 리더십’에서 ‘적극행정’으로 가는 경로에서의 두 모수(a2_1, a2_2)의 차이는 -2.001로 나타나, 절대값이 임계치 ±1.96보다 크기 때문에 두 모수의 차이는 $\alpha=0.05$ 에서 유의하다고 판단한다. ‘학습지향성’에서 ‘적극행정’으로 가는 경로에서의 두 모수(a1_1, a1_2)의 차이 역시 -0.513으로 나타나, 절대값이 임계치 ±1.96보다 작기 때문에 두 모수의 차이는 $\alpha=0.05$ 에서 유의하지 않다고 판단한다. 다만, ‘공공봉사동기’에서 ‘적극행정’으로 가는 경로에서의 두 모수(a3_1, a3_2)의 차이는 2.563으로 나타나, 절대값이 임계치 ±1.96보다 크기 때문에 두 모수의 차이는 $\alpha=0.05$ 에서 유의하다고 판단한다.

따라서 채용유형은 학습지향성과 적극행정 사이를 조절하지 않는 반면, 변혁적 리더십과 적극행정 사이와 공공봉사동기와 적극행정 사이를 조절하는 것을 나타냈다.

V. 결론 및 정책적 함의

1. 연구결과의 요약 및 분석

본 연구의 목적은 최근 코로나19 등에 의해 촉발된 무경계위험사회 패러다임 속에서 다양한 사회문제가 일어나고 있는 위기적 환경에 적극 대응하여 정부의 구성원인 공무원

의 적극행정을 강화하는 방안을 모색하기 위함이다. 특히 본 연구는 공직사회 상사의 변혁적 리더십을 공무원의 적극행정에 영향을 미치는 핵심변수로 보았으며, 학습지향성과 공공봉사동기가 매개변수로서 리더십과 적극행정 행위를 지지해 주는 중요한 역할을 할 것이라고 이론과 선행연구를 통해 예측해 보았다. 또한 변혁적 리더십, 학습지향성, 공공봉사동기와 적극행정과의 관계에서 채용유형의 조절효과 영향 여부를 검증하였다.

주요 연구결과는 다음과 같이 요약될 수 있다. 변혁적 리더십은 학습지향성과 공공봉사동기, 적극행정에 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 학습지향성과 공공봉사동기는 적극행정에 각각 정(+)²의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 변혁적 리더십은 학습지향성의 매개를 통해 적극행정에 정(+)³의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 공공봉사동기의 매개효과를 통해서도 적극행정에 정(+)⁴의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 채용유형은 변혁적 리더십과 적극행정 사이와 공공봉사동기와 적극행정 사이에서는 조절변수로서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

연구결과에 기반한 공공관리적, 공공정책적 함의는 다음과 같다. 첫째, 적극행정에 대한 정책관리에 있어서, 적극행정이 새로운 공직문화로 공직사회에 뿌리내릴 수 있도록 공무원에 대한 보호·지원 제도를 더욱 강화할 필요가 있다. 즉, 2019년 적극행정에 대한 법적, 제도적 실행기반을 일정정도 마련한 것으로 판단되나, 적극행정정책이 기관 내에 실제로 적용되는 사례들이 적어 감사·징계에 대한 일선 공무원들의 불안과 의구심은 여전한 것으로 보인다. 이에, 일선 현장에서 적극행정 제도가 제대로 작동할 수 있도록 적극행정 공무원을 보호·지원하기 위한 추가적인 제도개선 추진이 진행되어야 할 것으로 보인다. 예를 들면, 모범 면책·우대사례들을 적극 발굴하여 지속적으로 전파하고 적극적인 의사결정을 뒷받침하기 위한 ‘적극행정 지원위원회’ 기능을 강화해야 할 것이다. 개인·부서 단위에서 문제해결이 어렵거나 국민생활에 미치는 영향이 큰 사안은 지원위원회 중심으로 해결방안들을 모색해 나가는 것도 한 방법이다.

둘째, 변혁적 리더십과 적극행정 간의 관계를 검토하면, 변혁적 리더십은 적극행정에 정(+)⁵의 영향을 미치고, 학습지향성과 공공봉사동기의 매개를 통해 적극행정에 정(+)⁶의 영향을 미치는 것으로 나타났으므로, 변혁적 리더십이 높은 공직기관장 및 상사들의 행태 및 역량을 어떻게 발굴, 개발 할 것인가가 향후 중요 과제로 남는다. 현재 국가공무원

인재개발원 및 자체 정부 및 공공 교육기관에서 직급별, 직무별, 분야별 다양한 리더십 역량개발 프로그램이 제공되고 있으나 그 효용성과 효과성은 여전히 미지수이다. Multi-factor Leadership Questionnaire (MLQ: 다중 리더십 측정문항) 등을 이용하여 보다 세밀한 맞춤형 리더십 역량진단 tool 개발 및 진단, 역량평가 프로세스 적용이 시급하다. 예를 들면, 기관, 부서 및 개인별 변혁적 리더십 역량개발 우선순위 내용을 설정하고 변혁적이고 지적자극형, 동기부여형 리더십 역량개발 방안을 제시해 볼 수 있다. 특히 디자인 씽킹 (design thinking)적 관점에서 변혁과 창조, 기업가적 정신에 기반한 리더십 이론, 사례, 실습교육 등 3단계 교육개발 방식을 통해 부처중심형, 부처자율형 형식학습의 내실화가 필요하다. 또한 각 정부기관 기관장들에게 학습조직화 (HRD) 향상, 학습 지향성 제고 노력 등 포함)에 대한 노력도 및 성취도를 인터뷰함으로써 변혁적 리더십과 학습지향성 관계를 정성적으로 진단, 평가화 하는 부분도 필요해 보인다. 기관의 철학, 비전, 전략, 중장기 계획과 조직 내 학습제도와와의 연계성을 점검하고, 기관장 주관의 다양한 HRD 관련 워크숍 개최, 벤치마킹 적용 사례 등을 진단해 봄으로써 학습지향성 제고를 통한 적극행정 활성화와 조직의 혁신적, 창의적 문화 내재화를 도모할 수 있을 것이다.

셋째, 공공봉사동기 (PSM)의 역할과 영향력이 확인된 바, 리더십과 함께 공공봉사동기 및 이와 관련한 공직가치 제고에 대한 제도적, 행태적, 관리적 노력을 고민해야 할 시점이다. 특히 코로나시기에 있어서의 사회적 가치, 사회적 책임, 공적가치의 중요성은 더욱 강조될 수 있으며 이에 따라 변혁적 리더십과 공공봉사동기 간의 융합적, 복합적 상승효과를 지속시킬 수 있는 인사관리적, 인적자원개발적 정책개입이 필요할 것이다. 예를 들어 미국 소방청 사례를 살펴보면, 실제 화재현장을 게임, 시뮬레이션으로 개발, 교재화하여 화재 진압 전 과정에서 발생할 수 있는 이슈들을 중심으로 각 단계별 미션을 부여하고 이에 대한 문제해결 역량을 배양, 평가, 진단하는 방식을 활용하고 있다. 이러한 융합적, 학습지향적 접근방식은 공무원들의 공공봉사동기를 보다 효과적으로 제고시켜 나갈 수 있을 것으로 보인다. 이를 통해 궁극적으로는 공무원들의 적극행정 행태 개발을 도모 할 수 있을 것이다.

넷째, 학습지향성과 관련하여, 적극행정행위의 활성화를 위해서는 학습내용의 활용도

와 반응도를 높이고, 성취도 진단 및 평가를 활성화하여 적극행정을 위한 학습활동을 현업에 적용, 활용하는 방식을 취해야 할 것이다. 이와 함께 공직자들의 학습지향성 강화를 위한 학습컨텐츠의 난이도 및 교육과정 내 이수도, 진척도를 면밀하게 살피면서 개선해 나가야 할 것으로 사료된다. 최근의 코로나 위기와 관련해서, 상시학습과 비대면 학습, 업무연계 학습과정 등에 대한 관심과 유용성이 증대되면서, 자기주도형 비정형학습 컨텐츠 및 플랫폼, 그리고 상시학습 수준진단 지표 등의 적극적 개발이 절실한 상황이다. 학습지향성 제고를 위한 다양한 유형의 인재개발 플랫폼 개발과 지원이 계속된다면 공무원들의 보다 자발적이고 수준 높은 적극행정 행태도 기대할 수 있을 것이다.

끝으로, 채용유형은 변혁적 리더십과 적극행정 사이와 공공봉사동기와 적극행정 사이를 조절하는 것으로 나타나, 공개경쟁채용 공무원이 경력경쟁채용 공무원보다 변혁적 리더십 대비 적극행정과 공공봉사동기 대비 적극행정에서 우세할 것으로 예상된다. 이러한 차이는 지원 자격, 선발절차와 같은 공무원 모집 및 선발단계에서의 차이인지, 혹은 조직 내 배정되는 업무와 같은 배치 및 전환 이후의 단계에서의 근무환경 차이인지에 대해 심도 있는 연구가 진행된 부분은 없다. 즉, 선행연구들은 지원 자격이나 선발절차에 대해서는 큰 관심을 두지 않고, 채용제도의 성과분석에 집중된 것으로 보인다(양현모·임성근, 2018). 이러한 차이를 보다 세밀히 관찰하고 규명한다면 높은 수준의 공공봉사동기를 가진 공무원을 보다 선제적으로 모집하고 선발할 수 있는 제도를 고안할 수 있음은 물론, 배치 및 전환 이후의 경력관리단계에 있어서도 이들을 전략적으로 관리, 개발, 육성하게 함으로써 공직사회 내 공무원들의 적극적 행태를 더욱 제고할 수 있는 계기를 마련할 수 있을 것으로 판단된다.

위의 연구결과를 인사혁신처 혹은 광역자치단체 인사조직 전략에 반영함으로써 연구의 의의를 찾을 수 있다. 먼저, 연구결과에서 변혁적 리더십이 적극행정에 유의한 정(+)의 영향력을 미치므로, 공직사회 상사가 변혁적 리더십을 발휘할 수 있도록 환경을 조성해야 한다. 또한, 학습지향성이 적극행정에 유의한 정(+)의 영향력을 미치므로, 학습지향성이 높은 공무원을 대상으로 모범(模範)이 될 수 있는 공직사회 상사로부터 받는 도제식 교육을 포함하여 지금보다 다양한 형태의 교육을 받을 수 있는 여건을 제공하는 것이 필요하다고 판단된다. 그리고 공공봉사동기가 적극행정에 유의한 정(+)의

의 영향력을 미치므로, 공공봉사동기를 제고할 수 있는 방안 마련도 바람직하다. 그러나 높은 공공봉사동기를 가진 공무원을 사전에 타당성 높은 선발 시스템을 통해 선별하여 조직 내 적극행정을 제고하는 방안도 효과적이라 판단된다. 그런데 모집 및 선발단계에서, 혹은 배치 이후의 단계에서 전략적으로 선별하는 것이 가능한지, 혹은 타당한지 아직 연구로는 규명되지 않아, 추가적인 후속연구를 통하여 효과적인 선별방안을 인사정책에 반영하는 것이 필요하다.

2. 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 공직사회 조직에서 적극행정을 제고하고 확산할 수 있는 요인인 변혁적 리더십을 발굴했고, 변혁적 리더십이 학습지향성과 공공봉사동기를 매개로 적극행정을 제고할 수 있음을 밝혔으며, 변혁적 리더십과 공공봉사동기가 적극행정을 제고하는데 채용유형에 따라 영향력이 다르다는 실무적 시사점을 제공했지만 다음과 같은 한계점이 있어 이를 보완하는 추가적인 연구가 필요하다.

첫째, 본 연구는 변혁적 리더십이 적극행정에 미치는 영향력을 실증적으로 규명하기 위해 요인간의 관계 위주로 연구되어 실무적 기여도에 치중하여 이론적 기여도가 부족하다는 한계가 있을 수 있다. 따라서 향후에는 변혁적 리더십 외에 다양한 리더십을 독립변수로 개발하여 세분화한 연구로 다양한 형태의 공공사회 관련 조직이론에 기여할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 중앙부처와 광역자치단체 소속 공무원을 연구대상으로 하여 진행되었는데, 이는 부·처·청·위원회 등 기관구분을 통해 조직특성을 연구에 고려하지 않아 연구의 한계가 있을 수 있다. 향후에는 부·처·청·위원회 등으로 정책 기획 및 설계를 담당하는 조직과 정책 집행 조직으로 구분하여 등 다양한 조직까지 고려한 연구대상으로 연구를 추가 시행하여 연구의 타당성을 제고할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서 독립변수인 변혁적 리더십은 이론적으로는 다양한 하위요소가 있는 바, 향후 연구에서는 종속변수인 적극행정과 관계에서 변혁적 리더십 하위요소 간 관계를 규명하여 채용유형 별 학습지향성, 공공봉사동기, 적극행정 제고에 이론적,

실무적으로 더욱 기여할 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구에서는 가설검증 단계에서 구조방정식 분석을 사용하여, 설문조사가 갖는 동일방법편의(common method bias)에 따른 문제를 최소화하기 위해 단일방법요인을 가정한 접근법을 구조방정식 분석에 적용하였으나 일정한 한계가 있을 수 있다.

다섯째, 본 연구에서는 2차 자료를 바탕으로 양적인 연구방법을 보완할 수 있는 FGI, 사례 델파이, 및 내용분석 등 질적인 연구방법을 병행한다면 보다 방법론적으로 풍부한 연구결과를 도출할 수 있을 것이다.

〈참고문헌〉

1. 국내문헌

- 강나을김민영·박성민. (2018). “공무원의 직업가치 인식이 잡크래프팅과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 인식된 조직미덕의 조절효과를 중심으로.” 『한국행정학회 학술발표논문집』, 327-351.
- 강나을·박성민. (2019). “공직 내 적극행정의 영향요인에 관한 연구: 조직 행태주의적 관점에서.” 『한국행정논집』, 31(4): 879-909.
- 고재권·정지훈. (2017). “리더의 유형에 따른 조직구성원의 혁신행동에 관한 연구: 개인-상사적합성의 조절효과를 중심으로.” 『한국정책과학학회보』, 21(3): 49-67.
- 고재권·김용운. (2020). “변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직성공에 미치는 영향에 관한 연구: 조직신뢰의 조절효과를 중심으로” 『한국인사행정학회보』, 19(1): 73-92.
- 김국진·강지선. (2019). “직무자율성과 목표명확성이 공무원의 혁신행동에 미치는 영향: 관리자와 비관리자 간 차이를 중심으로.” 『한국인사행정학회보』, 18(4): 1-33.
- 김지수·윤수재. (2019). “변혁적 리더십이 공공봉사동기를 매개로 혁신행동에 미치는 영향분

- 석: 지방자치단체 공무원을 중심으로.” 『한국인사행정학회보』, 18(4): 53-75.
- 김태호·노종호. (2010). “공공봉사동기가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구.” 『행정논총』, 48(3): 143-168.
- 김호균. (2019). “적극행정과 공공가치 (public values) 의 실현: 조직문화와 리더십이론을 중심으로.” 『한국인사행정학회보』, 18(4): 257-272.
- 노경섭. (2014). 『제대로 알고 쓰는 논문 통계분석: SPSS & AMOS 21』. 서울: 한빛아카데미.
- 박성민·김민영·김민정. (2013). “개인-직무 및 개인-조직 간 적합성이 조직결과에 미치는 영향력 분석: 신뢰의 매개효과를 중심으로.” 『한국행정논집』, 25(2): 199-235.
- 박영배·박형권. (2003). “조직의 학습지향성이 조직성과에 미치는 영향과 상황요인의 조절효과에 관한 연구.” 『조직과 인사관리연구』, 27(2): 83-110.
- 박윤·심형인. (2020). “공무원 채용유형에 따른 공직봉사동기, 조직공정성, 조직몰입에 대한 탐색적 연구-공개채용과 경력채용 집단 간 비교를 중심으로.” 『GRI 연구논총』, 22(2): 339-365.
- 박천오. (1989). “Herzberg 연구방법을 통해서 본 한국공무원의 직무동기.” 『한국행정학회보』, 23(1): 343-367.
- 박충훈·이현철·김지연. (2016). “적극행정 평가지표개발 연구.” 『정책연구』, 2016.02.: 1-96.
- 서은혜·정연우·박성민. (2018). “일중독 프로파일별 영향요인에 관한 실증연구: 개인, 관계, 제도적 관점을 중심으로.” 『행정논총』, 56(4): 221-253.
- 송지준. (2015). 『Spss/Amos 통계분석방법』. 경기: 21세기사.
- 양현모·임성근. (2018). 민간경력자 일괄채용제도 성과분석 및 개선방안. 『한국행정연구원 기본연구과제』, 5701-6111.
- 왕태규·조성한·주영중. (2018). “공무원의 역량, 동기, 기회가 조직성과에 미치는 영향: 공공봉사동기의 조절효과를 중심으로.” 『한국행정연구』, 27(2): 83-113.
- 이근주. (2005). “PSM 과 공무원의 업무 성과.” 『한국사회와 행정연구』, 16(1): 81-104.
- 이문선·강영순. (2003). “창의성과 혁신행동의 관계와 집단특성의 조절효과.” 『조직과 인

- 사관리연구」, 27(1): 251-272.
- 이종수. (2016). “적극행정의 활성화를 위한 쟁점과 방안고찰.” 『지방행정연구』, 30(4): 3-24.
- 이현웅. (2014). “국내외 HRD 연구의 매개효과 분석 방법에 대한 고찰.” 『HRD연구』, 16(2): 225-249.
- 이혜윤. (2014). “공공봉사동기 (PSM) 와 공공성이 국민과 정부에 대한 반응성에 미치는 영향: 공공기관 종사자들의 인식을 중심으로.” 『한국인사행정학회보』, 13(3): 355-383.
- 정연우박성민. (2019). “공직가치 제고를 위한 행동주의적 분석연구: 공공봉사동기의 통제효과 검증을 중심으로.” 『한국인사행정학회보』, 18(4): 171-199.
- 최석봉문계완김경환. (2010). “변혁적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향-학습지향성과 조직몰입의 매개효과검증.” 『인적자원관리연구』, 17(4): 225-242.
- 최현정. (2015). “사회자본이론에 입각한 상사-직원 교환관계와 일-가족 균형 및 혁신행동의 인과적 관계 연구: PROCESS macro by Hayes(2013)를 적용한 매개효과 검증을 중심으로” 『관광연구저널』, 29(7): 211-224.
- 행정안전부. (2019). 적극행정소극행정 사례집, 국민을 웃게 하는 우리는 적극행정공무원.

2. 외국문헌

- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I.(1999). “Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership.” *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4): 441-462.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M.(1999). “Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance.” *Journal of market-focused management*, 4(4): 295-308.
- Bandura, A.(1986). “The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory.” *Journal of social and clinical psychology*, 4(3): 359-373.
- Bass, B. M.(1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

- Burns, J. M.(1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L.(2006). *Multivariate data analysis. 6th ed*. New Jersey: Prentice Hal
- Houston, D. J.(2000). “Public–service motivation: A multivariate test.” *Journal of public administration research and theory*, 10(4): 713–728.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J.(2004). “Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods.” *Multivariate behavioral research*, 39(1): 99–128.
- Norman, R.(1985). *Developing Capabilities for Organizational learning, Organization Strategy and Change*. San Francisco: Jossey–Bass
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G.(2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. psychology press.
- Senge, P. M.(1990). *The art and practice of the learning organization*.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). “Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations.” *Psychological methods*, 7(4): 422.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T.(1997). “A framework for market–based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior.” *Journal of the academy of Marketing Science*, 25(4): 305.
- Perry, J. L., & Wise, L. R.(1990). “The motivational bases of public service.” *Public administration review*, 367–373.
- Weisberg, J.(1999). “Active, thin and hot! An actualist response to Carruthers’ dispositionalist HOT view.” *Psyche*, 5(6).

김재형(Kim, Jae Hyoung) : 현재 성균관대학교 국정관리대학원 석.박사통합과정에 재학 중으로, 주요 관심분야는 전략적 인적자원관리 및 인적자원개발, 인사정책, 기업가정신, 중소기업 정책, 소상공인 정책 등이다. 최근 논문으로는 기업가정신이 직무성과에 미치는 영향(2019), 경력단절자의 성격특성이 서비스만족도에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구(2019) 등이 있다.
(e-mail: rhehr@skku.edu)

박성민(Park, Sung Min) : 현재 성균관대학교 행정학과 및 국정전문대학원 교수로 재직 중이며 조지아

대학교 (The University of Georgia)에서 행정학 박사학위를 취득하였으며, 네바다 주립대 (University of Nevada, Las Vegas) 조교수, 남가주대 (University of Southern California) LG 연암 학술교수 등을 역임하였다. 현재 국가공무원인재개발원 겸임교수, 인사혁신처 인사혁신정책자문위원회 위원, 인사혁신처 고위공무원단 역량평가위원 등으로 활동 하고 있고, 주요 연구분야는 공공 인재관리 및 조직 관리, 인적자원개발, 플랫폼 거버넌스 등이다. 최근 논저에는 “Do Trust and Culture Matter for Public Service Motivation Development? Evidence from Public Sector Employees in Korea” (2019, 공저), “기혼 여성근로자의 삶의 질에 관한 비교 연구” (2020, 공저), “공직가치 제고를 위한 행동주의적 분석연구: 공공봉사동기의 통제효과와 검증을 중심으로” (2019, 공저), “대한민국 공무원의 동기유형과 조직시민행동, 삶의 질에 관한 연구” (2018, 공저) 등이 있다.
(e-mail: sm28386@skku.edu)

< 논문접수일 2020.10.15 / 논문수정일 2020.11.25 / 게재확정일 2020.11.25. >

<Abstract>

The Influence of Transformational Leadership of Supervisors in Public Officials on Proactive Administration of Public Officials: Focusing on mediating effect of learning orientation, public service motivation and moderating effect of recruitment type

Kim, Jae Hyoung* · Park, Sung Min**

The purpose of this study was to analyze the effect of the transformative leadership of the public officials' supervisors on proactive administration with learning orientation and public service motivation as mediating variables and recruitment type as a moderating variable to reinforce the active administration of public officials.

As a result of the study, it was found that transformational leadership had a positive effect on learning orientation, public service motivation, and proactive administration. And it was found that learning orientation and public service motivation had a positive effect on proactive administration, respectively. In addition, transformational leadership was found to have a positive effect on proactive administration through learning orientation and public service motivation. In addition, it was found that the recruitment type had a significant effect as a moderating variable between public service motivation and proactive administration.

As a result of the research, first, it is necessary to create an environment so that the supervisors of the public office can exert transformative leadership. In addition, it is necessary to provide conditions for public officials with high learning orientation to receive various types of education from the supervisor of the public service society, which can become a role model. And it is necessary to develop a plan to recruit and select public officials with public service motivation.

Keywords: transformational Leadership, proactive administration, learning orientation, public service motivation, recruitment type

* Senior Researcher, SKKU Center for Public Human Resource Development (CPHRD)

** Department of Public Administration/Professor