

공직 내 적극행정의 내·외재적 선행요인에 관한 실증분석: 업무자율성과 변혁적리더십의 조절효과 분석을 중심으로*

이지혜**

박성민***

적극행정은 대국민적 서비스 제공의 향상이라는 대내적 임무나 사명뿐만 아니라 글로벌 사회에서 정부 역량 강화 측면에서도 강조된다는 점에서 중요성을 가진다. 이에 구성원들의 동기나 인식, 태도 등을 내재적 요인과 외재적 요인으로 구분하여 내재적 요인으로 공공봉사동기, 공직만족도, 조직몰입을, 외재적 요인으로 보수보상인식, 후생복지인식, 업무지원인식으로 구성하여 적극행정에 미치는 영향을 분석하였다. 또한 조직적 차원에서 업무자율성과 변혁적리더십이 이러한 영향관계를 조절하는지 확인하고자 하였다.

분석 결과 내재적 요인으로 공공봉사동기와 조직몰입이, 외재적 요인으로 보수보상인식과 후생복지인식이 적극행정에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 공공봉사동기와 변혁적리더십, 보수보상인식과 변혁적리더십, 공직만족도와 업무자율성, 보수보상인식과 업무자율성의 상호작용항이 위계적 회귀분석 결과 적극행정에 유의미한 효과를 보였다.

적극행정 정책의 활성화를 통해 능동적이고 적극적인 공직사회 분위기를 형성 및 확대하려는 대한민국 정부의 전략에 발맞춰, 구성원과 관련한 다양한 요인들을 내·외재적으로 구분하여 그 효과성을 확인하였으며, 조직관리적 차원의 변수들의 상호작용항의 영향력을 확인하였다는 점에서 본 연구의 의의가 있으며, 실증분석의 결과를 바탕으로 주요 정책적, 실무적 함의들을 제시하고자 하였다.

주제어: 적극행정, 공공봉사동기, 조직몰입, 보수보상인식, 후생복지인식, 업무자율성, 변혁적리더십

* 본 논문은 교육부 및 한국연구재단의 BK21FOUR 「공감과 혁신을 위한 플랫폼 거버넌스 교육연구단」에서 지원을 받아 수행된 연구임(관리번호 419990114294).

** 주저자

*** 교신저자

I. 서론

공공조직의 임무가 점차 국민에게 편의와 혜택을 제공하는 서비스 측면이 강조되면서 그 업무 범위는 광범위하게 확장되어 가고 있다. 이러한 현상은 조직 구성원들에게도 이전과는 다른 역할과 태도를 요구하게 되었다. 또한 공공조직 구성원들의 역할과 태도 측면에서는 일률적으로 정해진 절차에 따른 결과를 제시하거나 단편적으로 행정 서비스를 제공하는 것에 그치지 않고, 업무처리에 대한 시민들의 반응이나 피드백을 살피고 사후에도 지속적인 관리 및 모니터링까지 책임지고 수행해야 한다는 점에서 보다 능동적이고 적극적인 태도나 역할을 기대하게 되었다.

공공조직의 임무와 구성원들의 역할의 변화는 조직 외적인 요인으로부터도 많은 영향을 받았다. 디지털 전자매체의 발달, 사이버 영역의 일상 전반으로의 확대, 코로나 바이러스 또는 오미크론과 같은 전염병 확산 등 매우 불확실하고 빠른 환경의 변화 또한 공공조직 및 그 구성원들로 하여금 새롭게 당면한 문제를 해결해 나아가야 할 임무와 역할을 부여하였다. 이렇게 변화된 조직 내·외적 상황 아래, 참신한 아이디어를 제시할 수 있는 역량 있는 구성원들로 조직을 구성하고 이러한 역량을 개발 및 발전시킬 수 있도록 하는 인적자원관리에 대한 노력이 필요하며 구성원들이 자유롭게 창의적이고 혁신적인 생각과 방안을 제안할 수 있는 환경과 분위기를 조성할 수 있는 제도나 절차 또한 정비 되어야 한다. 이러한 공공조직의 경쟁력 향상은 대한민국 내 공공서비스의 발달과 향상을 가져올 뿐만 아니라, 국제적으로도 행정 영역에 있어 국가 경쟁력의 원천으로 작용한다. 예컨대, 코로나19 상황에서 드라이브스루 선별진료소 등의 정책 도입은 전 세계적으로 대한민국의 혁신적 행정서비스 제공 및 행정작용으로 소개되며 긍정적인 영향을 미쳤다는 점 등에서 확인할 수 있다.

우리나라 공무원의 구성을 살펴보면 시간의 변화에 따라 많은 변화가 있었다. 새로운 디지털 기술과 급변하고 불확실한 사회현상을 어렸을 때부터 직접 겪고 자란 1980년대 초반에서 2000년대 초 출생한 소위 '밀레니얼 세대'와 1990년대 중반부터 2000년대 초반 출생한 'Z세대'를 합쳐 MZ세대라고 한다. 이들은 디지털 환경에 매우 친숙하며 변화에 유연하고 새롭고 이색적인 것을 추구하며 자신이 좋아하는 것에 돈과 시간을 아끼지 않고 투자하는 성향을 보이는 것으로 알려져 있다. 2018년 국가공무원 인사통계 자료에 의하면, 이러한 특성을 가진 20~39세의 MZ세대가 국가공무원들이 전체 공무원의 약 38.46%를 차지하고 있는 것으로 확인되었다.

공공조직 구성원의 변화와 함께 정부 차원에서도 전 공공영역 조직 및 그 구성원들에

게 변화와 불확실성에 대응하고 보다 능동적이고 적극적인 역할을 수행 할 것을 강조하고 있다. 이러한 국정 운영을 위해 새로운 아이디어를 제시하고, 이를 실현하여 발전시켜 나가는 공공 관리 영역에서의 정부혁신을 추진하고 있으며(김선아·박성민, 2016), 그 제도적 방안으로 적극행정제도를 도입하여 운영하고 있다. 적극행정에 대한 논의는 이전부터 이어져 왔으나, 2019년 8월 인사혁신처에서 ‘적극행정 운영규정’을 제정하여 공무원이 공익을 위해 창의성과 전문성을 바탕으로 적극적인 업무수행을 할 수 있는 근거를 마련하여 시행하고 있다.

현대 사회 공공영역의 혁신과 문제해결을 위해서는 책임 회피적 소극행정으로는 불가능하며, 능동적이고 창의적인 적극행정 요인들이 반드시 필요하다. 이를 위해 새로 정비된 적극행정과 관련한 절차와 규정들이 목적인 효과를 발휘하기 위해서는 현 시점에서 공공조직 구성원들이 가지고 있는 특성이나 인식, 행태 등 다양한 요인들을 확인하고 그중 어떠한 점을 강조해야 하는지, 어떠한 점을 보완해야 하는지 검토해보아야 할 필요가 있다. 따라서 구성원들이 가지고 있는 내재적 동기나 만족감 등 공적이고 가치적인 차원의 내재적 요인과 금전적 보상이나 지원 등 경제적 차원의 외재적 요인들 중 어떠한 요인들이 적극행정의 목표에 맞게 그 성과를 극대화할 수 있는지를 확인하고자 한다. 이를 위해 내재적 요인으로 공공봉사동기, 공직만족도, 조직몰입을, 외재적 요인으로 보수보상인식, 후생복지인식, 업무지원인식이 적극행정에 미치는 영향을 확인하고자 한다.

한편, 개인의 내재적 또는 외재적 특성이 적극행정으로 발휘되는 데 있어 조직 내 업무 프로세스, 협업체계, 직무체계 등 업무적 특성들이 이를 강화하거나 약화하는 요인으로 작용할 수 있다. 특히, 업무의 자율성이 높은 경우 구성원들은 자신의 행동에 스스로 통제력을 갖고 강한 내재적 동기를 이끌 수 있으며, 적극적이고 능동적인 행동은 권한의 위임 범위 내에서 자율성과 책임성을 전제로 한다는 점에서 그 중요성이 인정된다(Georgellis et al., 2010; 김화연·오현규, 2018). 이러한 관점에서 공공조직 구성원들에게 적극행정을 위한 태도나 행태는 본인이 담당하는 업무의 특성에 따라 크게 좌우될 수 있다. 특히 공적 업무가 가시적이거나 수치화 할 수 없는, 예컨대 대국민적 서비스 제공이나 법 집행 또는 각종 행정절차의 이행과 같은 업무적 특성을 가지고 있기 때문에 업무 자율성은 공직사회의 적극행정의 효과성을 높여 나갈 수 있는 조절변수가 될 수 있다.

아울러 업무적 특성 이외에 조직의 관리적 요인들의 영향력 또한 적극행정에 영향을 미치는 중요한 요인으로 작용할 수 있다. 특히, 변혁적 리더십(transformational leadership)

은 카리스마적 특성과 구성원 개개인에 대한 개별적 관심, 업무수행 향상을 위한 지적 자극과 격려 등을 통해 구성원에게 내재 되어 있는 의식이나 업무태도 등의 변화를 촉진하여 높은 성과를 달성하도록 한다(신구범, 2007). 따라서 리더가 변혁적 리더십을 발휘하여 구성원들의 창의적이고 혁신적인 행위에 대한 지지를 보낸다면 구성원들이 두려움 없이 능동적인 행동할 수 있는 동기부여를 촉진할 수 있으며, 이를 바탕으로 성과를 향상시킬 수 있을 것으로 예상해 볼 수 있다. 이에 본 연구에서는 공직사회 내 업무 특성을 반영한 업무 자율성과 관리적 요인으로서의 변혁적 리더십이 구성원들의 적극적 행동의 영향력을 강화하는 요인으로 작용하는지 확인하고자 하였다.

이를 위해 2장에서는 결과변수인 적극행정과, 독립변수 중 내재적 요인인 공공봉사 동기, 공직만족도, 조직몰입과 외재적 요인인 보수보상인식, 후생복지인식, 업무지원인식, 그리고 조절변수인 업무자율성과 변혁적리더십의 선행연구와 이론적 검토를 통하여 변수들 간 영향관계를 논의하고 가설을 설정한다. 3장에서는 실증분석을 위한 연구모형을 제시하고 2021년 공직생활실태조사 데이터를 검토하며, 4장에서는 실증분석 및 결과 도출 후 가설을 검증한다. 마지막으로 5장에서는 연구 결과에 대한 시사점을 도출하고 본 연구의 한계와 후속 연구의 방향을 제시하고자 한다.

Ⅱ. 이론적 논의 및 연구가설

1. 적극행정

1) 제도의 도입과 개념적 정의

불확실성을 줄이고 예측가능성을 높여 행정서비스 수준을 향상시키는 것은 정부의 의무이자 목적 중 하나이다. 이를 위해 정부는 대내적으로 공공조직 구성원들에게 효율적이고 창의적인 업무처리를 위한 적극적인 역할을 강조해 왔으며, 대외적으로는 국민의 정부에 대한 무사안일 또는 최소주의 등 부정적인 시각을 탈피하고 이를 긍정적으로 바꾸고자 노력해 왔다. 이를 위해 공직사회의 오랜 전형적인 조직문화이자 그 구성원들의 행태라고 평가되는 복지부동, 무사안일의 업무 태도를 적극적이고 능동적으로 변화하기 위한 노력의 일환으로 「적극행정 면책제도」를 도입하여 운영하고 있다. 이는 2009년경 감사원이 공직사회의 소극행정 문제를 지적하며 ‘적극행정 면책제도’를 제시

하면서 시작되었는데(박윤, 2019), 감사원훈령 제368조 제2호 제1항에 따르면, “공무원 등이 국가 또는 공공의 이익을 증진하기 위해 성실하고 능동적으로 업무를 처리하는 행위”를 적극행정이라고 정의하며 제도상 추구하는 공무원들의 행태를 규정하고 있다.

이러한 적극행정 행위에 대한 구체적인 개념 정립은 ‘적극행정 면책제도’가 도입된 이후에 논의가 시작되었다는 특징을 가지고 있다. 즉, 개념에 대한 논의가 있기 전에 제도가 먼저 시행되면서 개념적 정의나 의미에 대한 정립보다는 제도 자체나 평가지표, 활성화 방안 등에 대한 논의가 선행되었다. 따라서 적극행정 및 적극행정면책제도에 대한 초기 논의에서는 소극행정과 적극행정의 범주를 명확히 구분하여 적용할 수 없다는 비판과 함께(김윤권, 2019, 조형석·최낙혁, 2020), 적극행정에 대한 다양하고 상이한 인식 등 적극행정의 의미나 내용에 대해 명확한 규정이나 주장이 없다는 점이 등이 문제점으로 지적되었다. 이러한 적극행정 개념 자체의 불명확성과 제도적 모호성에 대한 문제점을 보완하고 이를 개선하기 위해 2019년 8월 대통령령인 ‘적극행정 운영규정’ 및 ‘지방공무원 적극행정 운영규정’의 제정을 통해 적극행정제도의 운영에 관한 사항을 보다 명확하게 규정하고 활성화하려는 움직임을 보였다. 이와 더불어 학문적으로도 적극행정의 개념과 유형, 필요성, 영향요인 등에 대한 연구 뿐만 아니라, 제도적 논의로서 평가 및 지표에 대한 논의와 함께 발전 방향과 정책적 시사점, 실제 사례 연구 등 다방면으로 연구가 진행되었다.

구체적으로 살펴보면, 먼저 적극행정의 개념에 대한 연구는 개념적 정의의 미비를 지적하며 국내·외 문헌연구와 적극행정 사례집 등 총 99개 사례 검토를 통해 적극행정의 의미와 유형 및 특성을 발견한 연구(박윤, 2019)를 통해 확인할 수 있다. 적극행정의 복합적인 의미를 구체화하기 위해 적극행정의 범주를 개인의 행태, 업무수행 과정에서 공익이나 국민 등 고려여부, 업무 및 조직의 특성, 적극적 문제해결 결과 네 가지 범주로 구분하고, 이를 바탕으로 ‘공익 기여와 국민 이해를 기반으로 성실하고 적극적인 태도로 업무를 추진하는 행위와 그 결과’를 적극행정으로 정의하였다. 또한 공무원이 자신의 업무와 책임을 소홀히 하는 행태를 소극행정이라고 보고 적극행정을 국가공무원법에 규정된 의무를 책임감 있게 수행하는 행태로 정의한 연구(김윤권, 2019)가 있다. 김재형·박성민(2020: 6)의 연구에서는 ‘공무원이 공익 증진을 위해 창의성과 전문성을 가지고 능동적이며 성실하게 공무를 처리하는 행위’로 정의하였으며, 박정훈(2009)은 자신이 맡은 업무의 문제점을 개선하고자 노력하며 국가 또는 공공의 이익 증진을 위해 새로운 업무나 수단 등을 발견하고 이를 수행하는 것을 적극행정이라고 보았다.

이후 적극행정에 영향을 주는 요인에 대한 분석을 한 연구로 강나울·박성민(2019)은

적극행정에 대한 개념적 논의 내용을 정리하며 조직행태주의적 접근방법을 통해 적극행정을 분석하여 공무원들의 공공봉사동기, 조직시민행동, 업무자율성, 직무수행역량, 조직목표의 명확성 등이 적극행정에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 발견하였다. 또한 박희정(2016)은 적극행정에 기여할 수 있는 요인에 대한 연구로 지방자치단체 감사의 개선과제 도출을 연구하였으며, 김량기(2019)는 적극행정 면책제도의 활용이 저조한 요인을 분석하였다. 이종수(2016)는 적극행정 제고를 위한 방안으로 이를 저해하는 요인을 발견하고자 인터뷰 방식으로 연구를 진행하였으며, 적극행정의 영향요인을 저해요인과 활성화 요인으로 구분하여 분석한 연구(박충훈 외, 2016) 등을 통해 적극행정에 긍정적 또는 부정적으로 영향을 미칠 수 있는 요인들을 확인할 수 있다.

아울러, 이종수(2019)는 사회경제적 환경이 복잡 다양화됨에 따라 유연한 행정의 요구와 함께, 법이나 제도와 현장의 괴리를 좁히며, 정부 역할에 대한 사회적 규범 제고와 필요하다는 점에서 적극행정의 중요성을 강조하였으며, 김호균(2019)는 적극행정은 고품질의 공공서비스를 시민에게 제공하는 것이라 보고 공공가치의 창출을 강조하였다. 또한 김순희(2022)는 적극행정 모범사례의 분석을 통해 중점 공공가치를 확인하였으며, 그중 협력적 공공 관리(collaborative public management)를 강조하였다. 국가직 공무원 16,730명을 대상으로 적극행정에 대한 인식을 분석한 연구에 의하면, 응답자 대부분이 적극행정의 활성화를 통해 행정수요의 대응성과 규제개혁 등을 이루어야 할 필요성에 공감하였으며 이를 위해서는 불합리한 관행과 일하는 방식의 개선이 필요하다고 답하였다. 이를 통해 적극행정 면책제도의 활성화와 조직문화 조성의 필요성 등이 강조되었다(조태준·김상우·박윤, 2020).

선행연구를 종합하여 보았을 때, 일부 연구들을 제외하고 대부분의 연구가 적극행정의 개념이나 특성 등과 관련된 이론적·제도적 논의에 치우쳐진 점을 발견할 수 있다. 이러한 기존 연구의 한계점을 보완하기 위해서 실제적인 적극행정의 인사정책적 효과성과 적용성을 극대화하기 위한 다양한 실증적 연구의 필요성이 강조되고 있다. 따라서 본 연구에서는 소극행정을 지양하고 공익 기여를 위해 법에 규정된 의무와 책임을 다하는 행태를 적극행정으로 정의하고, 그 특성들을 실증적으로 분석, 확인하고자 한다.

〈표 1〉 적극행정에 관한 선행연구 정리

분류	내용	연구자
개념 연구	적극행정의 범주를 개인의 행태, 업무수행 과정에서 공익이나 국민 등 고려여부, 업무 및 조직의 특성, 적극적 문제해결 결과 네 가지 범주로 구분하고, '공익 기여와 국민 이해를 기반으로 성실하고 적극적인 태도로 업무를 추진하는 행위와 그 결과'를 적극행정으로 정의	박윤(2019)
	공무원이 자신의 업무와 책임을 소홀히 하는 행태를 소극행정이라고 보고 적극행정을 국가공무원법에 규정된 의무를 책임감 있게 수행하는 행태로 정의	김윤권(2019)
	'공무원이 공익 증진을 위해 창의성과 전문성을 가지고 능동적이며 성실하게 공무를 처리하는 행위'로 정의	김재형·박성민(2020)
	자신이 맡은 업무의 문제점을 개선하고자 노력하며 국가 또는 공공의 이익 증진을 위해 새로운 업무나 수단 등을 발견하고 이를 수행하는 것을 적극행정이라고 본 연구	박정훈(2009)
영향 요인 분석	조직행태주의적 접근방법을 통해 적극행정을 분석하여 공무원들의 공공봉사동기, 조직시민행동, 업무자율성, 직무수행역량, 조직목표의 명확성 등이 적극행정에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 발견	강나을·박성민(2019)
	적극행정에 기여할 수 있는 요인에 대한 연구로 지방자치단체 감사의 개선과제 도출을 연구	박희정(2016)
	적극행정 면책제도의 활용이 저조한 요인을 분석	김량기(2019)
	적극행정 제고를 위한 방안으로 이를 저해하는 요인을 발견하고자 인터뷰 방식으로 연구를 진행	이종수(2016)
	적극행정의 영향요인을 저해요인과 활성화 요인으로 구분하여 분석한 연구	박충훈 외(2016)
필요성 연구	사회경제적 환경이 복잡 다양화됨에 따라 유연한 행정의 요구와 함께, 법이나 제도와 현장의 괴리를 좁히며, 정부 역할에 대한 사회적 규범 제고가 필요하다는 점에서 적극행정의 중요성을 강조	이종수(2019)
	적극행정 모범사례의 분석을 통해 중점 공공가치를 확인하였으며, 그 중 협력적 공공관리를 강조	김순희(2022)
	국가직 공무원 16,730명을 대상으로 한 설문조사를 통해 적극행정 면책제도의 활성화와 조직문화 조성의 필요성 등이 강조	조태준 외(2020)

2) 적극행정의 특성

적극행정을 주도적으로 담당하고 있는 인사혁신처(2019)에서는 다음과 같은 업무처리 유형을 적극행정의 특성으로 보고 있다. 첫째, 관행을 반복하기 보다는 가능한 최선의 방법을 찾아 업무를 처리하는 관행혁신, 둘째, 이해충돌 상황에서 적극적 이해조정으로 업무를 처리하는 협업조정, 셋째, 불합리한 절차나 관행을 개선하는 적극개선, 넷째, 환경변화에 맞게 규정을 해석 또는 적용하는 적극해석, 다섯 번째 새로운 변화나 수요에 선제적으로 대응하는 선제대응을 그 내용으로 한다. 또한 공공조직 구성원들의 직무수행 관점에서 현행 규정을 기준으로 현행 규정 내 업무처리 개선하거나, 비효율·부

당·위법한 규정을 개정하는 일, 신규 업무영역 발굴을 통한 규정 신설로 적극행정의 유형이 구분될 수 있으며, 업무처리 양식을 기준으로 소속 기관 내 업무처리, 다른 행정기관에 대한 업무처리, 국민에 대한 업무처리에서의 적극행정으로 분류되기도 한다(박정훈, 2009).

이에 따라 앞서 살펴본 적극행정의 개념적 정의와 여러 유형을 살펴보았을 때 적극행정은 개인의 행태적 측면과 행정가치적 측면을 가진다(조태준·김상우·박윤, 2020). 먼저 개인의 행태적 측면으로는 공공조직 구성원들의 성실성과 능동성, 봉사성과 책임성이 강조되는 것으로 볼 수 있다. 또한 창의성과 전문성을 가진 업무수행은 공익실현을 위한 긍정적인 행동 특성으로 평가된다(인사혁신처, 2019b). 또한 적극행정은 행정가치를 추구해야 한다는 행정가치적 측면에서는 재량 범위 내에서 공익 증대에 진취적인 태도를 강조한다는 점이 특히 강조된다. 이에 공익지향성과 준법성(이종수, 2016)뿐만 아니라 봉사성과 책임성이 중요한 요인으로 작용하며, 적극행정은 궁극적으로 국민을 위한 행동이라는 점에서 민주성(손지은, 2019)이 적극행정을 대표하는 특성으로 해석된다.

이러한 특성을 바탕으로 본 연구에서는 공공조직 구성원들이 적극적으로 업무를 수행하도록 돕는 요인을 탐구하고자 적극행정의 행태적 측면의 요인들과 행정가치적 측면의 요인들로 구분하여 이러한 선행요인들의 영향력을 확인하고자 한다. 공공조직 구성원들의 공익 추구나 봉사 정신, 공공조직에 대한 몰입도 등과 관련된 요인들을 내재적 요인으로, 보수·보상, 복지, 업무지원 등 보상적 차원과 관련된 행태적 측면의 요인들을 외재적 요인으로 나누어 분석하고자 한다.

한편, 적극행정의 특성에서 살펴본 바와 같이 적극행정은 위임된 권한 내 재량성을 전제로 한다는 점에서 구성원 개인에게 주어진 업무자율성이 이러한 내·외적 요인들이 적극행정에 미치는 영향을 조절하는지 확인할 필요가 있다. 또한 적극행정적 행동에 대한 책임성을 특징으로 하며 리더의 지지를 얻지 못함으로부터 오는 불안감과 불확실성, 두려움 등이 구성원들의 행동에 영향을 미칠 수 있다는 점에서 리더와의 상호작용 또한 고려해야 할 필요가 있다. 이에 업무자율성과 변혁적 리더십을 조절변수로 설정하여 구성원들의 내·외적 요인들이 적극행정을 하는데 있어 그 영향력의 크기를 조절하는지 확인할 필요가 있다.

점차 적극행정에 대한 개념적, 제도적 논의가 축적되어가며 이를 공공조직 전 부처로 그 적용 범위를 확대 적용하려는 노력과 함께, 이에 대한 대국민적 적극 홍보와 우수 사례의 공유 등으로 과거 부정적인 인식을 전환하려는 정부의 조직 내·외적 차원의 노

력이 계속되어 가고 있는 추세이다. 또한 국내·외적 차원에서 예측 불가능한 변화와 위기상황이 보다 빈번하고 불규칙적으로 발생하고 있는 현재, 이러한 적극행정에 대한 논의는 대국민적 서비스 제공의 향상이라는 대내적 임무 또는 사명뿐만 아니라 글로벌 사회에서 정부 역량 강화 측면에서도 강조되기 때문에 지속적인 연구와 논의가 필요하다.

2. 내재적 요인

개인의 태도는 행동과 인과관계가 있다는 태도에 대한 초기의 연구 이후 개인의 행태에 대한 연구가 지속되면서 이러한 논의에 대한 반박으로 등장한 인지 부조화(cognitive dissonance) 이론이 등장하였다. 인지 부조화 이론은 개인이 둘 이상의 태도 또는 행동과 태도 사이의 불일치함을 인식한다면 이러한 불편함을 감소시키기 위한 노력을 통해 부조화 상태를 최소화하여 결과적으로 안정을 되찾으려 하는 것을 내용으로 한다(한규석, 1991). 따라서 둘 중 어떠한 이론에 의하더라도 개인의 태도에 대한 요인이나 변수들이 행동에 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다.

이러한 개인의 태도와 행동 또는 두 가지의 인지 체계 간의 상관관계에 대한 이론을 통해 공공조직 구성원들의 행태가 적극행정적 행동을 하는데 영향을 줄 수 있을 것으로 예상해 볼 수 있다. 봉사과 이타성을 담고 있는 긍정적인 내재적 동기인 공공봉사동기와 직무만족도 중 특히 공공조직 구성원으로서 느끼는 만족감, 아울러 자발적으로 조직에 남고자 하는 심리상태인 조직몰입 등에 대한 인식이나 태도는 봉사성, 책임성, 공익증대 등을 특성으로 하는 적극행정적 행동과 상호 유기적인 관계에 있을 수 있다.

아울러 개인의 내재적 요인과 행동 간의 관계를 증명한 이론으로 자기결정이론과 직무특성이론 또한 두 변수 간의 관계를 설명할 수 있는 근거가 될 수 있다. 먼저 자기결정이론(SDT)은 자율성 수준에 따라 개인의 행동이 조절되며, 다양한 조직 특성과 직무 특성에 의해 내재적 동기와 외재적 동기가 강화되거나 약화 될 수 있다(Deci & Ryan, 1985)는 점을 설명하고 있다. 이 이론에 따르면 자율성(autonomy), 역량성(competence), 관계성(relatedness)을 통해 내재적 동기를 유지하고 강화하는데 작용할 수 있으며, 결과적으로 개인의 행태나 행동에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 동기와 행태, 행동과 매우 밀접한 관계가 있는 이론이며 적극행정적 행동을 설명하는 근거가 될 수 있다.

이러한 이론적 논의를 근거로 구성원들의 내재적 요인과 그 행동 간 상관관계가 있음을 확인할 수 있다. 따라서 본 연구에서 알아보고자 하는 내재적 요인들인 공공봉사동기, 공직만족도 그리고 조직몰입의 내용과 각각의 적극행정과의 관계를 선행연구를

통해 살펴보고자 한다.

1) 공공봉사동기

공공봉사동기(Public Service Motivation)는 공공조직에 우선적이거나 고유하게 나타나는 동기에 반응하기 위한 개인적 성향(Perry & Wise, 1990: 368)을 의미하며, 공익을 위해 봉사하려는 개인의 행태를 의미한다. 이는 지역공동체, 국가 및 인류를 위해 봉사하려는 이타적 동기(Rainey & Steinbauer, 1999: 23)를 의미하기도 하며, 동기의 이론적 분류상 내재적 동기의 일종으로 볼 수 있다(Brewer & seldon, 1998; 오화선·박성민, 2014). 개인이나 조직의 이익을 초월한 이타적 동기라고도 하는 공공봉사동기(Vandenabeele, 2007: 547)의 긍정적 효과성은 국내외에서 다수 이루어지고 있다. 조직성과(Brewer & Selden, 2000)와 개인 직무성과(Alonso & Lewis, 2001; Kim, 2009; 이근주·이혜윤, 2007)에 긍정적인 영향을 준다는 연구들뿐만 아니라, 개인의 직무만족도와 조직몰입에도 정(+의 영향 관계가 있는 것으로 밝혀졌다(Alonso & Lewis, 2001; Naff & Crum, 1999). 특히 내적동기가 강한 개인이 조직변화에 더욱 긍정적이라는 연구(Peccei et al., 2011), 내재적 동기인 조직 구성원의 일에 대한 만족, 관심 등이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다는 연구(이문선·강영순, 2003)는 공공봉사동기가 적극적 행동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것으로 가정하는데 근거가 되며, 직접적으로 공공봉사동기가 혁신행동의 하위차원인 혁신지각, 혁신개발, 혁신실행에 모두 긍정적인 영향을 미친다는 연구(김태호·노종호, 2010) 등을 통해 긍정적 관계가 있을 것으로 기대해 볼 수 있다.

이러한 공공봉사동기의 긍정적 효과성은 적극행정도 미친다는 점을 직접 확인한 연구를 통해서도 확인할 수 있다. 강나울·박성민(2019)의 연구에 의하면, 공공봉사동기와 조직시민행동, 직무수행역량의 순으로 적극행정에 정(+의 영향을 미친다는 점을 확인하고 적극행정 제고를 위해 개인, 직무, 조직적 측면의 요인들을 종합적으로 고려해야 한다는 점을 시사하였다. 따라서 적극행정이 봉사성과 책임성, 특히 공익지향성 등의 바탕으로 대국민적 서비스를 제공한다는 측면이 강조된다는 점을 통해 본 연구에서 공공봉사동기가 적극행정에 정(+의 영향을 미칠 것으로 가정해볼 수 있다.

2) 공직만족도

공직만족도는 학문적으로나 이론적으로 명확히 체계화되지 않은 개념이나, 국내에 서는 일반적으로 공무원이 갖는 직무만족으로 정의되기도 한다(이윤경·이삼열, 2016). 공직만족도는 공직이라는 특수성을 더한 직무만족이라는 점에서 직무만족의 의미를 먼저 살펴볼 필요가 있다. 직무만족(Job Satisfaction)은 한 개인이 자신이 수행하는 업무나 그 과정에 대하여 가지고 있는 감성적(affective)이고 정서적(emotional)인 선호도 또는 긍정적 평가를 의미한다(Locke, 1976). 즉, 조직구성원이 직무나 조직 내 상황을 평가하고 이를 통해 나타나는 정서적 반응 상태라고 할 수 있다. 직무만족이 매우 높은 사람은 직무환경에 긍정적인 태도를, 불만족하는 사람은 부정적 태도를 갖게 되며 이에 따라 개인의 업무행동이나 업무성과에 영향을 미치게 된다. 이러한 직무만족의 일반적인 개념에서 공직만족도는 공직이라는 특수성에 기초하여 직무의 안정성과 신분 자체의 만족도, 또한 사회적 평판 등에 보다 초점을 둔다는 특징을 가지며, 직무만족의 요인 중 ‘직무 및 직무활동 자체의 만족도’에 더 초점을 맞춘 개념이라고 할 수 있다(고대유·김강민, 2021).

직무만족과 공직만족도는 조직의 효과성과 관련한 다양한 요인들과 긴밀하게 연결되어 있다. 직무만족이 높은 구성원들은 조직성과 향상을 위해 자발적으로 창의적인 방법을 모색하고 혁신행동을 수행한다고 본 연구(김해룡·양필석, 2008), 직무만족은 혁신적 사고와 행동으로 나타나 결과적으로 혁신행동에 긍정적 영향을 미치게 된다는 연구(Connolly & Viswesvaran, 2002), 긍정적 심리자본과 직무만족이 혁신행동에 유의미한 영향을 미친다는 점을 확인한 연구(강경희·김문중, 2019) 등을 통해 직무만족이 개인의 행동에 긍정적이고 유의미한 영향을 미친다는 점을 확인할 수 있다.

적극행정 또한 혁신성, 창의성 등을 중요한 특성으로 한다는 점에서 혁신적인 행동을 포함하고 있으며, 이에 앞서 살펴본 선행연구들과도 높은 연관성을 가진다고 할 수 있다. 따라서 공직에 대한 직무만족 또한 개인의 행동과 유의미한 상관관계가 있다고 볼 수 있어, 공직만족도가 적극행정적 행동에 긍정적 영향을 미칠 수 있는 것으로 가정하고 연구를 진행하고자 한다.

3) 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)은 “조직 구성원이 조직을 자발적으로 떠나지

않으려는 심리상태”를 의미하며, 1970년대 조직심리 학자들에 의해 본격적으로 논의되기 시작하였다(Mowday et. al., 1979). 조직몰입은 또한 조직의 목표와 가치에 대한 신뢰와 동의, 조직을 위해 노력하려는 의지(Porter et al., 1974)로 정의되기도 하며, Williams et al.(1991)은 구성원 자신과 조직을 동일시하는 정도, Allen & Meyer(1990)은 자신이 속한 조직에 애정을 느끼고 조직을 위해 노력하며 조직구성원의 일원으로 남고자 하는 의지 등을 조직몰입이라고 정의하였다.

조직몰입에 대한 연구는 주로 조직행동 분야에서 활발하게 이루어졌다. 이는 구성원들의 태도나 행동에 대해 설명하는데 주요 개념으로 작용하며 조직관리 실무자들에게 큰 관심을 받고 있다. 그 결과 국내에서도 조직행태 연구나 조직효과성과 관련한 연구에서 활발하게 연구되고 있다(최낙범·이수영, 2016). 조직몰입은 조직 구성원들의 업무 지향성(work orientations)을 의미하기도 하여(방하남·김삼욱, 2009), 조직몰입이 높아질수록 조직에 대한 애착, 일치감 등이 높아져 자발적인 노력과 헌신을 조직에 기울이고, 나아가 창의적 활동으로 조직의 생산성을 높이는 것으로 밝혀졌다(이수영·최낙범, 2016).

조직몰입과 적극행정의 관계를 직접적으로 밝힌 연구는 아직 많지 않으나, 긍정적이며 적극적인 업무행동이나 행태에 관한 연구로 그 효과성을 예상해 볼 수 있다. 신황용·이희선(2013)은 경기도 공무원들을 상대로 조직몰입이 혁신적 업무행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다는 점을 확인하였다. 또한 조직몰입을 정서적 몰입과 유지적 몰입으로 구분하여 혁신적 업무행동과의 관계를 살펴본 연구(김종우·이지우·백유성, 2007)에서는, 정서적 몰입과 혁신적 업무행동간의 긍정적 영향을 확인하였다. 조직몰입 또한 그 긍정적 효과성이 혁신적이고 창의적인 행동과 상관관계가 있으며, 적극행정이 구성원들의 책임성과 전문성 등을 바탕으로 한다는 점에서 조직몰입과도 정(+)의 상관관계가 있을 것을 가정해 볼 수 있다.

이와 같이 내재적 요인들로 설정한 공공봉사동기, 공직만족도, 조직몰입은 적극행정이 가지는 봉사성, 혁신성, 자발성 등의 특성들과 함께 상호 긍정적 관계를 가질 것으로 가정하고 아래와 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 1. 내재적 요인은 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-1. 공공봉사동기는 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-2. 공직만족도는 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-3. 조직몰입은 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 외재적 요인

동기 유인의 위치가 개인의 내부에 있는 것으로 보는 내재적(intrinsic) 관점에서의 요인구성과는 달리 구성원들에게 주어지는 금전적 보수나 각종 복지혜택 등은 외적인 보상요인에 영향을 받는 외재적(extrinsic) 요인들이라고 할 수 있다(Ryan & Deci, 2000). 이러한 외재적 요인들이 개인의 행동에 미치는 영향에 있어 Amabile(1996)은 외적으로 동기화된 사람들은 경쟁이나 평가, 보상, 통제, 제약 등에 의해 영향을 받으며, 외부로부터 보상을 받거나 처벌을 피하기 위한 노력을 한다고 설명하였다(고세명, 2019). 이와 유사한 관점에서 외재적 요인이 개인의 행동에 영향을 준다는 점을 밝힌 합리적 선택이론이 이를 뒷받침 한다. 이 이론에 의하면, 개인은 자신의 선택이나 행동이 어떠한 혜택을 가져온다는 믿음을 가지고 행동을 한다(Perry & Wise, 1990). 따라서 보상이나 혜택에 대한 인식에 근거하여 특정 행동을 기대할 수 있다는 점에서 그 의의가 있다.

제도적 관점에서는, 공공부문에 있어 성과급과 금전적 인센티브와 같은 외재적 요인의 효과에 대해서는 여전히 논란이 존재한다. 금전적 인센티브 도입으로 업무 생산성이 23% 향상되었다는 연구결과(Stajkovic & Luthans, 2003)가 있는 반면, 성과급이 구성원들의 동기나 조직성과에 긍정적 영향을 주지 못한다는 주장(Kellough & lu, 1993) 등이 있다. 이러한 경향은 국내연구에서도 나타나 성과중심의 보상제도 등의 효과성에 대해 여러 결론이 존재한다는 점을 보여주며(이근주·이혜윤, 2007; 이수영, 2011; 노종호, 2016), 따라서 보상 또는 지원 요인들과 적극행정과의 관계 또한 살펴볼 필요성을 제기한다고 볼 수 있다.

이에 본 연구에서는 외재적 요인에 대한 이론적 논의와 사익 추구 동기는 공공서비스에서도 주요 요소가 될 수 있다는 주장을 토대로(Brennan & Buchanan, 1985), 외재적 요인들 또한 적극행정적 행동을 이끄는 요인으로 작용하는지 살펴보고자 한다. 특히 최근에는 공직사회에 적극행정을 보다 활성화하기 위한 방안 중 하나로 적극행정적 행위를 한 공공조직 구성원들에게 적절한 보상이 필요하다는 점이 강조되고 있다. 조직행태이론에서 개인의 동기나 행태와 조직성과 간의 관계를 설명하는데 주요한 변수 중 하나로 인식되는 보상에 관한 연구는 보상에 대한 기대, 보상에 대한 만족, 보상의 공정성 등의 차원에서 그 효과성 차원이 활발히 연구되었다(Deci et al., 1999). 따라서 적극행정적 행위로 인한 보상적 차원 또한 내재적 요인과 함께 고려되어야 할 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 외재적 요인을 보수보상인식, 후생복지인식, 업무지원인식으로 구

분하여 적극행정과의 관계를 살펴보고자 한다.

1) 보수보상인식

보수보상인식에 대한 논의는 동기부여의 측면과 밀접히 관련된다. 동기부여와 관련하여 Maslow의 욕구단계론, Herzberg의 위생-만족요인, Vroom의 선호-기대이론 등 여러 이론과 연구에서 보수의 영향에 대한 논의가 진행되어 왔다. 이러한 보수는 어떠한 직업을 선택하게 된 이유가 되기도 하며, 이를 유지 또는 이탈하게 되는 요인으로 작용하기도 한다. 한편, 보수보상인식이 특히 공직사회에서 어떠한 요인으로 작용하는지에 대한 연구 또한 활발히 진행되고 있지만, 외재적 요인의 효과성에 대한 연구는 일관되지 않는 결과가 나타나고 있다. 가장 연구가 활발하게 진행된 성과급과 관련한 연구를 살펴보면, Hasnain et al., (2012)은 153개 공공부문의 성과급과 관련한 연구 결과를 메타분석한 결과, 93개 연구에서는 긍정적인 효과를, 37개 연구에서는 무관한 것으로, 23개는 부정적인 것을 분석하였다. 특히 성과를 객관적으로 측정할 수 있는 생산업무나 숙련업무가 결과를 쉽게 측정할 수 없는 행정이나 관리업무와 같은 대응업무(coping job)보다 성과급의 긍정적 효과가 월등히 높게 나타난 것으로 확인되었다. 또한, Weiber et al.,(2010) 또한 성과급과 실제 성과 간 관계를 확인한 연구들을 메타분석한 결과, 흥미로운(interesting) 업무와 그렇지 않은 업무(non-interesting) 업무에 있어 후자의 경우 성과급이 긍정적 효과를 미치는 반면, 전자의 경우 오히려 부정적 효과를 미친다고 분석하였다(박순애·이혜연, 2017).

적극행정을 위한 업무는 아이디어를 제시하고 창의적인 발상 등이 요구되는 업무로 위 선행연구들에 의하면 대응업무(coping job)나 흥미로운(interesting) 업무에 해당할 수 있다. 선행연구의 결과를 통해 적극행정과의 연관성을 추정해 본다면, 창의적이고 혁신적인 업무수행으로 결과를 쉽게 측정할 수 없고 자발성과 흥미를 가지고 하는 적극행정적 행위는 금전적 보상이나 인센티브 등이 긍정적인 영향을 미치지 못할 것이라는 결과가 도출될 수 있다. 그러나 최근 우리나라 현실에 비추어 봤을 때 공공조직 구성원들에게 경제적인 요인은 매우 중요한 비중을 차지하고 있다. 공무원들이 공직을 선택하게 된 동기를 살펴봤을 때 “경제적으로 안정된 생활”이 10.1%를 차지하고 있을 만큼(김상묵, 2005) 보수나 보상에 대한 요인을 제외하고 구성원들의 행태나 행동에 대해 논의하기란 어렵다. 또한 공무원의 적극적이고 창의적인 업무수행 및 유용한 아이디어나 제안을 한 경우 적극행정제도를 통해 적극적으로 포상하고 각종 혜택을 부여하며, 이를

활성화하기 위한 방안으로 각종 경연대회나 행사, 프로그램 등을 진행하는 등 적극행정적 행동을 장려하고 있다는 점에서 성과로 인해 얻는 보상에 대한 긍정적 인식이 행동에 영향을 미칠 수 있다. 이에 본 연구에서는 전반적인 기관 내부의 보수보상체계에 대한 구성원의 긍정적 인식이 높아질수록 적극행정 인센티브에 대한 수용도가 높아질 것이며, 궁극적으로는 개인의 창의적 행동을 포함한 적극행정적 행태를 장려할 것으로 예상하고 연구를 설계하였다.

2) 후생복지인식

국가공무원법 제52조와 공무원임용령에 근거하여 인정되고 있는 공무원들의 후생복지의 행정의 능률을 향상시키고 공무원들의 사기를 진작하여 업무에 충실할 수 있도록 돕는 것이라고 정의된다(조경호, 2009). 후생복지에 대한 개념은 동기와 사기뿐만 아니라 공무원들의 삶의 질(Quality of life)까지 포함하는 광범위한 개념으로 볼 수 있으며, 일과 삶의 균형(Work and Life Balance: WLB)과도 관련 있는 개념이라고 할 수 있다(손영미·박정열·김가영, 2001). 따라서 공무원 후생복지는 보상과 연금제도를 뛰어넘는 직장생활 만족도 수준으로 이해할 때 더욱 의미가 크다고 주장되기도 한다(Davidow & Uttal, 1989).

이러한 공공조직 구성원들의 후생복지는 업무의 능률과 개인의 삶의 질 향상을 높일 수 있으며, 결과적으로 높은 양질의 행정서비스 제공과 국가 경쟁력을 제고하는데 있어서도 긍정적 영향을 미치는 역할을 할 수 있다. 이는 많은 선행연구에서 그 효과성을 확인할 수 있는데, 특히 일과 삶의 균형은 개인의 삶의 만족도를 높이고, 조직은 구성원들의 결근율 감소, 충성심과 몰입도 제고, 직장생활의 만족감 등의 제고를 통해 생산성을 높일 수 있는 전략임이 확인되었다(김정운·이장주, 2005).

적극행정으로 인한 포상은 특별승진이나 특별승급뿐만 아니라 당직 1회 면제권, 포상휴가, 도서 구입과 같은 자기개발 비용 지원 등 그 종류나 내용이 다양화되고 있다. 이는 구성원들이 희망하는 사항들을 의견 수렴하여 반영한 것으로 보다 구체적이고 현실적인 포상으로 변화하고 있다. 따라서 적극적 행정행위로 기대되는 반대급부가 금전적인 보수보상에 관한 내용과 함께 일과 삶의 균형 및 삶의 질을 향상시킬 수 있는 내용까지 포함한다면, 적극행정을 촉진 및 장려하는 유인으로 작용할 수 있을 것이다. 특히 코로나19로 인한 유연한 근무환경이 확대 및 활성화 됐을 뿐만 아니라, MZ세대가 공직 구성원의 상당 부분을 차지하고 있는 상황에서 일과 삶의 분리, 조화, 균형을 지향하고

있는 상황에서 이러한 후생복지에 대한 긍정적 인식이 적극행정에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 후생복지인식이 높은 구성원의 경우 적극행정에 정(+)적 영향을 줄 수 있을 것으로 예상해 볼 수 있다.

3) 업무지원인식

업무지원인식보다 좀 더 거시적인 개념으로 조직지원인식(perceived organizational support)이 있다. 이는 조직이 구성원들의 조직에 대한 기여에 가치를 인정하고, 그들의 복지 문제에 관심을 가지는가에 대해 구성원들이 일반적으로 지각하는 정도를 말한다(Eisenberger et al., 1986). 호혜성을 바탕으로 한 사회교환이론에 의해, 조직의 지원을 인식하면 구성원들은 보상을 해야 한다는 의무감을 가지고 조직목표달성 및 성과향상을 위한 행동을 보이게 된다. 이미 많은 선행연구에서 조직지원인식이 이직의도(Allen et al. 2003; 이도화·정두영, 2010)와 결근율(Eisenberger et al., 1986)을 줄이고, 근면성, 몰입, 혁신성을 높인다는 점이 확인되었으며(Eisenberger et al., 1990), 직무만족을 높이며 비생산적 업무행동을 낮출 수 있다는 점을 보여준다(김대수, 2013).

조직지원인식 중 본 연구에서는 조직의 업무지원을 보다 구체적으로 조직으로부터 업무수행에 필요한 인력이나 예산, 정보나 시설 등을 제공받고 있는가에 대한 조직 구성원들의 인식을 확인하고자 하였다. 이는 선행연구에서와 같이 조직이 구성원들의 창의적이고 적극적인 업무수행을 하도록 장려하고자 한다면 이에 필요한 지원이나 관심이 필요하다는 점에서, 구성원이 소속된 조직에서 충분한 지원을 받고 있는지에 대한 인식을 통해 파악하고자 한다. 이에 업무지원인식이 긍정적이라면 조직성과 또한 높아질 수 있다는 긍정적 효과성을 토대로 적극행정에도 정(+)의 효과를 기대해 볼 수 있을 것으로 예상하고 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 외재적 요인은 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 보수보상인식은 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 후생복지인식은 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 업무지원인식은 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 업무 자율성과 변혁적 리더십의 조절효과

1) 업무 자율성

업무 자율성 또는 직무 자율성(job autonomy)은 직무특성이론(job characteristics theory)에 근거하여 직무에 관련된 절차, 방법뿐만 아니라 목표에 대한 재량권을 발휘하는 정도를 의미한다(Hackman and Oldham, 1975; 전영욱·김진모·황영훈, 2017). 직무특성이론은 내재적 요인과 행동의 관계를 설명하는 이론 중 하나로, 이 이론에서 언급하는 직무의 특성 중 높은 업무자율성은 구성원들의 내재적 동기를 이끌어 조직에 긍정적인 태도와 행동을 나타내게 한다(Hackman & Oldham, 1976). 업무 자율성은 업무수행에 있어 걸림돌이 되는 통제들로부터 어느 정도 해방될 수 있다는 점에서 내재적 동기가 강화되는 것으로 알려져 있으며(Conger & Kanungo, 1988), 구성원의 태도와 동기유발 행동에 영향을 주는 직무 특성 중 하나로 제시되어 왔다. 따라서 많은 선행연구에서 업무 자율성이 직장생활의 삶의 질과 생산성 향상에 대한 연구에 있어 빈번하게 변수로 활용되었다(Cummings and Molloy, 1977). 즉, 업무 자율성이 높은 조직구성원들은 통제와 지시가 적어져 창의성이 높아질 수 있으며(진윤희·김성중, 2015), 업무의 몰입도를 높이고(박민아·최진욱, 2017), 책임 의식을 가지고 목표와 성과 달성을 위해 적극적으로 창의적인 아이디어를 제시하고 업무를 수행하는데 영향을 준다고 보고 있다(Bandura & Locke, 2003).

업무 자율성은 직접적인 효과 이외에도 자기결정이론(Deci & Ryan, 1985)에 근거하여 조절효과의 역할을 하기도 한다. 자기결정이론은 자신의 행동에 스스로 결정력과 통제력을 가지고 있다고 인식할 때 동기가 내재화되며 그 영향력이 증대한다는 이론으로 개인의 역량(competence), 관계성(relatedness), 자율성(autonomy) 요건으로 구성되어 있다(양다연·조운직, 2019). 업무 자율성은 이 중 자율성 요건과 관련이 있는데, 공공조직 구성원들이 본인의 직무와 관련하여 자율성 및 재량을 가지고 업무를 수행할 수 있을 때 내재적 욕구가 강화될 수 있다. 선행연구에서도 업무자율성이 공직동기와 관련성을 가지며(Camilleri, 2006; 김서용, 2009 재인용), 업무자율성이 주어지면 구성원 스스로 결과 통제가 가능하고 자신의 역량을 조직과 다른 구성원들이 인정하는 것으로 받아들여 직무동기가 강화될 수 있다고 보고 있다(Deci & Ryan, 2000). 또한 국내 연구에서도 중·하위직 공무원 개인의 성실성, 친화성 등 성격과 조직시민행동의 관계에서 업무 자율성의 조절역할이 확인되었으며(송운석·김재현, 2002), 공무원이 인식하는 업무자

율성이 높아질수록 공공봉사동기가 조직몰입에 미치는 긍정적 영향력이 증가함을 확인한 연구(박주원·조윤직, 2016)를 통해 업무자율성의 조절변수로서의 영향력을 알 수 있다.

적극행정은 무사안일이나 최소주의에 반대되는 것으로 자발성, 창의성, 봉사성 등이 추가적으로 요구되며, 이는 규정이나 매뉴얼에 포함되지 않는 사항을 처리해야 한다는 특징 등을 담고 있다. 특히 이렇게 기존 방식에서 벗어나는 사항들은 권한의 위임 범위 내에서 충분한 자율성을 바탕으로 하며, 새롭고 창의적인 사항까지도 포함될 수 있다는 점에서 자율성이 적극행정에 있어 상당한 중요성을 갖는다. 따라서 구성원이 자율적으로 업무를 할 수 있는 권한이 부여되어 있거나 이러한 자율성이 보장된 업무환경에 속해 있다면, 적극행정을 위한 긍정적 효과가 강화되는 방향으로 업무 자율성이 작용할 수 있을 것으로 예상할 수 있다. 따라서 업무 자율성은 긍정적인 조절효과를 나타낼 것으로 예상하는 바, 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 업무자율성은 내재적·외재적 요인과 적극행정 사이를 조절할 것이다.

가설 3-1. 업무자율성은 공공봉사동기와 적극행정 사이를 조절할 것이다.

가설 3-2. 업무자율성은 공직만족도와 적극행정 사이를 조절할 것이다.

가설 3-3. 업무자율성은 조직몰입과 적극행정 사이를 조절할 것이다.

가설 3-4. 업무자율성은 보수보상인식과 적극행정 사이를 조절할 것이다.

가설 3-5. 업무자율성은 후생복지인식과 적극행정 사이를 조절할 것이다.

가설 3-6. 업무자율성은 업무지원인식과 적극행정 사이를 조절할 것이다.

2) 변혁적 리더십

리더십 유형 중 하나로 부하직원으로 하여금 조직의 이익을 위해 자신의 이익을 희생하도록 고무하고, 특별한 영향력을 행사할 수 있는 능력을 가진 리더십 유형 중 하나로 변혁적 리더십을 들 수 있다. 변혁적 리더십은 개인의 이익을 초월하여 상위욕구를 충족시킬 수 있도록 동기를 부여하는 리더십의 한 패러다임으로, 리더가 구성원들을 몰입시키고 기대를 초월하는 성과를 달성하도록 한다(Bass, 1985; Conger, 1999: 151). 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극, 영감적 동기부여를 하위요소로 하는 변혁적 리더십(Bass, 1985)은 비전을 제시하고 구성원들을 응집시키며, 조직에 대한 사명감으로 구성원들을 자극하여 구성원들로 하여금 리더의 비전을 지지하도록 한다. 따라서 변혁적 리더십은 리더의 역할을 강조하며, 리더가 구성원들에게 동기를 부여하여 조직 목표와 성

과를 달성할 수 있도록 한다(Bass & Avolio, 1993).

이러한 변혁적 리더십은 다양한 직무 관련 변수에 긍정적 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 특히 직무만족과 성과(Howell & Avolio, 1993; Lowe et al., 1996, Nemanich & Keller, 2007; Piccolo & Colquitt, 2006), 조직몰입(Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996), 조직시민행동(Piccolo & Colquitt, 2006; Podsakoff et al., 1996) 등에 정(+)적인 영향을 미치며, 이직의도에는 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Martin & Epitropaki, 2001). 또한 변혁적 리더는 부하의 창의성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다(Bass, 1995; Avolio & Bass, 1995; Amabile et al., 1996). 특히 변혁적 리더십과 적극행정의 직접적인 관계를 살펴본 연구에서 변혁적 리더십이 역할 외 행동(extra-role behavior)을 유발하며, 따라서 적극행정에도 유의미한 영향을 미친다는 점을 확인할 수 있다(박현욱, 2021).

또한 이러한 변혁적 리더십은 구성원의 성과와 상사와의 관계에 있어 상사의 동기부여, 자극, 배려 등을 통해서 조직구성원은 자신의 역량을 더 향상시킬 기회를 갖게 된다는 점에서 성장욕구와 관련이 있다(김지현, 2021). 변혁적 리더십을 통해 성장욕구가 충족되는데 기여하는 요인들은 구성원들에게 일종의 내재적 보상으로 작용(이하영·오민지·이수영, 2017) 할 수 있어, 조절변수로서 여러 내재적, 외재적 요인과 적극행정적 행동의 관계에도 영향력을 줄 수 있다. 이에 여러 연구에서 변혁적리더십을 개인의 동기나 태도가 행동에 미치는 영향관계에 있어 조절변수로 활용하여 연구를 진행하였다. 이는 조직의 성과나 효율을 높이기 위해서는 리더가 조직원들을 지원하고 신뢰하고, 반대로 조직원들로부터 존경과 신뢰를 받아 조직을 이끌어나가는 역할이 중요하기 때문이다. 특히 변화에 대한 리더의 적극적인 역할을 강조하는 변혁적 리더십은 창의적이고 변혁적인 구성원들의 행동에 영향을 줄 수 있다. 구성원들의 업무 자율성과 함께 기존의 규정이나 매뉴얼에 의하지 않은 새로운 내용이거나 변형된 내용을 담고 있는 업무는 행동에 책임이 따른다. 만약 리더의 지지를 얻지 못함으로써 오는 책임이나 결과에 대한 불안감과 불확실성, 두려움 등이 구성원들의 행동에 영향을 미칠 수 있기 때문에 리더와의 상호작용 또한 고려되어야 할 요소에 해당한다. 따라서 변혁적 리더십이 구성원들의 내재적·외재적 요인들이 적극행정에 미치는 영향력을 강화하거나 약화시킬 수 있다는 가정 하에 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 4. 변혁적리더십은 내재적·외재적 요인과 적극행정 사이를 조절할 것이다.

가설 4-1. 변혁적리더십은 공공봉사동기와 적극행정 사이를 조절할 것이다.

가설 4-2. 변혁적리더십은 공직만족도와 적극행정 사이를 조절할 것이다.

가설 4-3. 변혁적리더십은 조직몰입과 적극행정 사이를 조절할 것이다.

가설 4-4. 변혁적리더십은 보수보상인식과 적극행정 사이를 조절할 것이다.

가설 4-5. 변혁적리더십은 후생복지인식과 적극행정 사이를 조절할 것이다.

가설 4-6. 변혁적리더십은 업무지원인식과 적극행정 사이를 조절할 것이다.

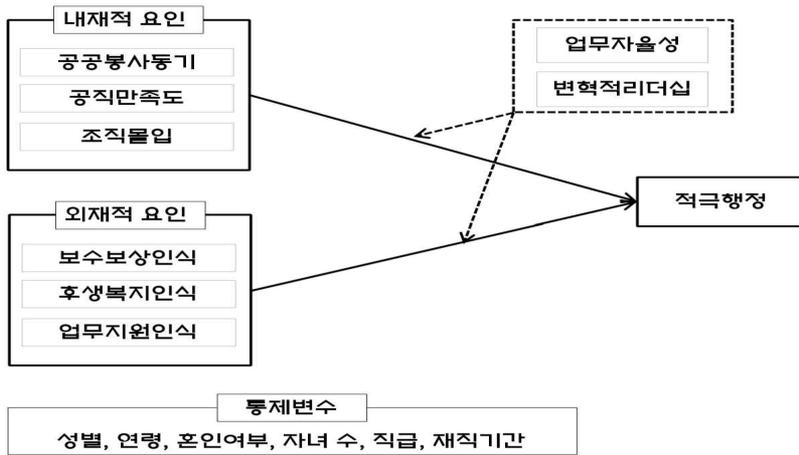
Ⅲ. 연구설계

1. 연구모형

본 연구에서는 공공조직 구성원들을 적극행정으로 이끄는 데 영향을 미치는 구성원들의 요인들을 내재적 요인과 외재적 요인으로 구분하여 확인하고자 하였다. 내재적 요인은 공공봉사동기, 공직만족도, 조직몰입 등으로 내재적 동기나 공적인 요인들로 구성하였으며, 외재적 요인으로는 보수보상인식 후생복지인식, 업무지원인식 등 경제적이거나 복지나 지원 등에 대한 거래적 요인들로 구성하였다. 따라서 이 여섯 가지 요인들을 독립변수로 설정하였으며, 종속변수로 적극행정을 설정하였다.

그리고 업무적인 요인과 관리적 요인이 구성원들의 인식이 행위로 나타나는 영향력을 조절할 수 있다는 점에서, 업무자율성과 변혁적리더십을 조절변수로 설정하여 조절 효과를 알아보하고자 하였다. 이와 같은 연구모형의 검증을 위해 인구통계학적 특성인 성별, 연령, 혼인여부, 자녀의 수, 직급, 재직기간을 통제변수로 설정하였으며, 아래 <그림 1>과 같이 연구모형을 제시하였다.

<그림 1> 연구모형



2. 자료수집·변수의 구성 및 분석 방법

1) 자료수집

본 연구는 한국행정연구원에서 실시한 「2021년 공직생활실태조사」¹⁾를 활용하여 연구를 진행하였다. 본 연구는 공무원 일반의 인적자원관리에 대한 주요 현황 및 공무원 인식을 조사하여 정부 인적자원관리에 대한 공무원의 주관적 인식변화를 체계적으로 파악할 수 있는 심층 자료 축적 및 분석을 목적으로 진행되었으며, 조사 대상은 중앙행정기관 및 광역자치단체 소속 일반직 공무원 4,133명을 대상으로 진행되었다. 매년 진행되는 이 조사는 2021년 8월 12일부터 2021년 9월 30일까지 이메일 웹 조사를 통해 실시되었다.

2) 변수의 구성

본 연구는 앞서 살펴본 이론적 논의와 선행연구를 바탕으로 변수 및 그 설문 문항을 구성하였다. 한국행정연구원에서 제공하는 공직생활실태조사 데이터를 활용하여 해당

1) 본 연구는 한국행정연구원에서 생산된 자료를 활용하였으며, 한국행정연구원 연구자료 관리 규칙에 의거 사용허가를 받았음.

연구 설문으로 활용된 문항들을 사용하였으며, 구체적으로 Perry(1996)와 김민영·김화연·오현규·박성민(2015) 연구에서 활용된 공공봉사동기 6문항, 공직만족도 4문항(고대유·김강민, 2021), 조직몰입 4문항(김호정, 1999), 보수보상인식 4문항(박순애·이혜연, 2017), 후생복지인식 3문항(조경호, 2009), 업무지원인식 3문항(김대수, 2013; 이종찬, 2010)으로 독립변수를 구성하였다. 아울러 종속변수인 적극행정은 6문항(강나을·박성민, 2019); 김호균, 2019); 박충훈 외, 2016)으로 구성하였으며, 조절변수인 업무 자율성은 3문항(김화연 외, 2018), 변혁적 리더십은 4문항(고재권 외, 2020)으로 구성하였다.

각 설문 문항은 단일문항으로 구성되어 있으며, Likert 5점 척도 방식으로 ‘전혀 그렇지 않다(1)’에서 ‘매우 그렇다(5)’까지 중에 기입하는 방식으로 이루어져 있다. 본 연구에서 사용된 독립변수, 종속변수, 조절변수의 구성과 각 설문문항의 내용은 아래 <표 2>와 같다.

<표 2> 변수구성과 설문문항

구분		문항	연구자
독립 변수	내재적 요인	국가와 국민을 위한 봉사는 나에게 매우 중요하다	Perry(1996); 김민영·김화연· 오현규·박성민 (2015)
		비록 웃음거리가 된다고 하더라도 나는 다른 사람들의 권리를 옹호하기 위해 나설 용의가 있다	
		나에게는 사회에 어떤 바람직한 변화를 가져오는 것이 개인적인 성취보다 더욱 큰 의미가 있다	
		나는 사회의 선(善)을 위해서라면 스스로 매우 큰 희생을 감수할 마음의 준비가 되어있다	
		나는 일상생활을 통해 우리가 얼마나 서로 의존적인 존재인지를 늘 되새기고 있다	
		나는 정책과정에 참여해 사회적으로 의미있는 일을 하는 것에 큰 보람을 느낀다	
	공직 만족도	공무원은 사회적으로 높은 평가를 받고 있다	고대유·김강민 (2021)
		나는 공직의 안정성에 대해 만족한다	
		나는 공직의 장래성에 대해 만족한다	
	조직 몰입	나는 이 조직에 남기 위하여 어떤 직무라도 수행할 용의가 있다	김호정 (1999)
		나는 조직의 성공을 위해 열심히 노력할 용의가 있다	
		나는 우리 조직에 대해 소속감을 강하게 느낀다	
	외재적 요인	우리 조직이 추구하는 가치는 나의 가치와 일치한다	박순애·이혜연 (2017)
		내가 받는 보수는 내 업무성과에 비추어 적정하다	
내가 받는 보수는 유사 업무를 수행하는 민간기업체 직원과 비교할 때 적절한 수준이다			

	후생 복지 인식	나는 담당업무의 난이도를 감안할 때 공정한 보상을 받고 있다	조경호 (2009)	
		나는 담당업무의 책임성 정도를 고려할 때 공정한 보상을 받고 있다		
		맞춤형 복지제도 혜택은 실제 필요한 항목들로 구성되어 있다		
	업무 지원 인식	공무원 후생복지제도는 민간기업체 직원과 비교할 때 만족할 만한 수준이다		김대수(2013); 이종찬(2010)
		나는 원하는 시기에 자유로이 휴가(연가)를 사용할 수 있다		
		나는 업무수행에 필요한 인력 등 인적 자원을 적절히 제공받고 있다		
업무 자율성	나는 업무수행에 필요한 예산 등 물적 자원을 적절히 제공받고 있다	김대수(2013); 이종찬(2010)		
	나는 업무수행에 필요한 정보나 IT시설 등 정보 자원을 적절히 제공받고 있다			
	나는 업무수행 방식/절차에 대한 선택권을 가지고 있다			
조절 변수	변혁적 리더십		나는 업무수행 속도/마감시간을 조절할 수 있다	김화연 외 (2018)
			나는 업무수행 평가지표/기준 마련에 참여할 수 있다	
			나의 상급자는 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시해 준다	
	적극행정	나의 상급자는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다	고재권 외 (2020)	
나의 상급자는 내가 새로운 시각에서 업무를 수행할 수 있도록 장려한다				
종속 변수	적극행정	나의 상급자는 나 자신이 스스로 개발해 나가도록 도와준다		강나을·박성민 (2019); 김호균(2019); 박충훈 외 (2016)
		나는 새롭게 독창적인 업무수행 방식을 창안/적용하도록 노력한다		
		나는 업무수행 중 발생하는 문제해결을 위해 새로운 아이디어를 개발한다		
		나는 시민들의 다양한 의견을 이해하고, 갈등을 해결하기 위해 적극적으로 노력한다		
		나는 내 업무의 판단기준을 이해관계자들에게 설득하고 설명한다		
		나는 언제나 개인적 가치보다 공직 의무를 중시하며 업무를 수행한다		
통제 변수	연령	① 20대, ② 30대, ③ 40대, ④ 50대 이상		
	성별	① 남성, ② 여성		
	혼인상태	① 배우자 있음, ② 배우자 없음		
	자녀 수	① 없음, ② 1~2명, ③ 3명 이상		
	직급	① 1~4급, ② 5급, ③ 6~7급, ④ 8~9급		
	재직기간	① 5년 이하, ② 6~10년, ③ 11~15년, ④ 16~20년, ⑤ 21~25년, ⑥ 26년 이상		

주1) 「2020년 공직생활실태조사」 설문에서는 연령을 년으로 조사하였으나, 본 연구에서는 ① 20대, ② 30대, ③ 40대, ④ 50대 이상으로 재코딩하였다.

주2) 설문에서는 직급을 ① 1급(고위공무원 가급), ② 2급(고위공무원 나급), ③ 3급, ④ 4급, ⑤ 5급, ⑥ 6급, ⑦ 7급, ⑧ 8급, ⑨ 9급으로 구분하였으나, 본 연구에서는 ① 1~4급, ② 5급, ③ 6~7급, ④ 8~9급으로 재코딩하였다.

주3) 설문에서는 재직기간을 공무원 입직년도인 년으로 조사하였으나, 본 연구에서는 ① 5년 이하, ② 6~10년, ③ 11~15년, ④ 16~20년, ⑤ 21~25년, ⑥ 26년 이상으로 재코딩하였다.

3) 분석 방법

본 연구의 분석은 SPSS 22.0을 통해 이루어졌으며 그 방법은 다음과 같다. 먼저 기술 통계분석을 통해 표본의 인구통계학적 분포를 확인하였으며, 둘째, 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석으로 연구변수들의 타당도와 신뢰도를 확보하였다. 세 번째로 상관관계분석으로 연구변수들 간 상관관계를 검토하고, 위계적 회귀분석으로 변수들 간 상호 연관성 정도를 분석하였다. 마지막으로 업무 자율성과 변혁적리더십 변수들의 조절효과를 조절 회귀분석으로 그 결과를 확인하였다.

IV. 분석 결과

1. 기술통계 분석

본 연구 표본의 인구통계학적 특성을 알아보기 위해 SPSS 22.0 프로그램을 활용하여 기술통계 분석을 실시하였으며, 그 특성은 아래 <표 3>과 같다.

응답자의 성별의 경우 남성(57.9%)이 여성(42.1%)보다 많은 것으로 나타났으며, 40대(36.7%)가 가장 많았고, 그 다음으로 50대 이상(30.3%), 30대(25.5%), 20대(7.5%)의 순으로 나타났다. 직급은 6~7급(54.5%)이 가장 많은 것으로 나타났으며, 그 다음으로 5급(25.6%), 1~4급(11.1%), 8~9급(8.8%)의 순으로 나타났다.

재직기간의 분포를 살펴보면 26년 이상(22.5%)이 가장 많았고, 그 다음으로 5년 이하(19.8%), 6~10년(18.1%), 16~20년(17.5%), 11~15년(13.8%), 21~25년(8.4%)의 순으로 나타났다. 혼인상태의 경우 배우자 있음(69.0%)이 배우자 없음(31.0%)보다 많았으며, 자녀의 수는 1~2명(56.4%)이 가장 많았고, 없음(36.8%), 3명 이상(6.8%) 순으로 나타났다.

<표 3> 응답자의 인구통계학적 특성

변수	구분	빈도	%	변수	구분	빈도	%
성별	남성	2,394	57.9	직급	1 - 4급	458	11.1
					5급	1,058	25.6
	여성	1,739	42.1		6 - 7급	2,251	54.5
					8 - 9급	365	8.8

연령	20대	311	7.5	재직 기간	5년이하	816	19.8	
						6 - 10년	747	18.1
	30대	1,052	25.5			11 - 15년	569	13.8
	40대	1,519	36.7			16 - 20년	723	17.5
						21 - 25년	348	8.4
	50대이상	1,251	30.3			26년 이상	930	22.5
혼인 상태	배우자 있음	2,853	69.0	자녀 수	없음	1,521	36.8	
						1 - 2명	2,333	56.4
	배우자 없음	1,280	31.0			3명 이상	280	6.8
합계				4,133명 (100%)				

2. 타당도 및 신뢰도 분석

본 연구는 SPSS 22.0을 활용하여 측정 연구변수의 신뢰도와 타당도를 분석하기 위해 탐색적 요인분석(EFA: Exploratory Factor Analysis)과 신뢰도 분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 4>와 같다. 탐색적 요인분석을 위해 요인추출방법으로 ‘주성분’, 요인회전방법으로 ‘베리맥스(Varimax) 방법’을 선택하였으며, 설문 문항에 대한 응답을 기반으로 계산된 평균과 표준편차의 값을 통해 KMO 측도가 0.938, Bartlett의 구형성 값이 $p < .05$ 를 만족하는 것으로 측정되었다. 따라서 고유값이 1.0 이상, 요인적재치 0.5 이상인 요인들을 연구변수로 선정하였다(강현철, 2013). 이어서 요인분석 결과를 어느 정도 신뢰할 수 있는가를 확인하기 위해서 신뢰도 분석을 실시하여 Cronbach’s alpha 값을 확인하였다. 일반적으로 사회과학 분야에서 신뢰도 판단기준은 Cronbach’s alpha 값이 0.6 이상을 충족하면 연구변수가 신뢰도를 확보했다고 설명한다(박성민·김민영·김민정, 2013). 본 연구 연구변수들의 신뢰도 분석 결과 모든 연구변수가 Cronbach’s alpha 값 0.6 이상을 충족하고 있어 신뢰도를 확보했다고 판단하였다.

<표 4> 타당도 및 신뢰도 분석

구분			문항	요인적재량	Cronbach's α
독립변수	내재적 요인	공공 봉사동기	공공봉사동기1	.693	.893
			공공봉사동기2	.784	
			공공봉사동기3	.804	
			공공봉사동기4	.756	
			공공봉사동기5	.673	
			공공봉사동기6	.669	

	공직 만족도	공직만족도1	.622	.837	
		공직만족도2	.812		
		공직만족도3	.758		
		공직만족도4	.754		
		조직몰입	조직몰입1	.761	.852
			조직몰입2	.546	
			조직몰입3	.656	
			조직몰입4	.678	
	외재적 요인	보수보상 인식	보수보상인식1	.849	.945
			보수보상인식2	.852	
			보수보상인식3	.885	
			보수보상인식4	.868	
		후생복지 인식	후생복지인식1	.748	.685
			후생복지인식2	.795	
			후생복지인식3	.438	
		업무지원 인식	업무지원인식1	.706	.834
업무지원인식2			.823		
업무지원인식3			.769		
조절변수		업무자율성	업무자율성1	.725	.815
			업무자율성2	.750	
	업무자율성3		.725		
	변혁적리더십	변혁적리더십1	.832	.925	
		변혁적리더십2	.864		
		변혁적리더십3	.875		
		변혁적리더십4	.849		
	종속변수	적극행정	적극행정1	.537	.868
적극행정2			.595		
적극행정3			.689		
적극행정4			.758		
적극행정5			.695		
적극행정6			.726		
Kaiser-Meyer-Olkin 측도		.938			
Bartlett의 구형성 검정	근사카이제곱	98875.224			
	자유도	666			
	유의확률	0.000			

3. 상관관계 분석

본 연구의 분석모형에 활용된 주요 변수들의 관련성 정도를 확인하기 위하여 상관관계 분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음 <표 5>와 같다. 종속변수인 적극행정과 상관관계를 살펴보면, 모든 변수와 유의미한 양(+)의 상관관계를 가지고 있음을 알 수 있으며, 특히 공공봉사동기와 조직몰입과 가장 큰 상관관계가 있는 것으로 보인다.

<표 5> 상관분석

Pearson 상관계수	적극 행정	공공봉사 동기	공직 만족도	조직 몰입	보수보상 인식	후생복지 인식	업무지원 인식	업무 자율성	변혁적 리더십
적극행정	1								
공공봉사동기	.669**	1							
공직만족도	.345**	.365**	1						
조직몰입	.604**	.587**	.511**	1					
보수보상인식	.191**	.261**	.462**	.325**	1				
후생복지인식	.256**	.270**	.412**	.313**	.566**	1			
업무지원인식	.218**	.237**	.365**	.298**	.437**	.451**	1		
업무자율성	.368**	.316**	.360**	.369**	.388**	.429**	.509**	1	
변혁적리더십	.332**	.342**	.317**	.416**	.293**	.334**	.334**	.393**	1

*p < .05, **p < .01, ***p < .001

4. 위계적 회귀분석

공공조직 구성원들의 적극행정을 위한 내재적 요인 및 외재적 요인과의 영향관계 및 조절변수의 영향력을 확인하기 위하여 적극행정을 종속변수로 설정하고, 단계별로 인구통계학적 변수, 독립변수, 조절변수, 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 투입하여 적극행정에 미치는 영향을 검증하기 위해 위계적 회귀분석(Hierarchical regression analysis)을 실시하였다. 손병철·정범구·주지훈(2013)에 의하면, 조직에 대한 연구는 그 구조적인 특성상 조직 수준의 다양한 변수에 의해 영향을 받게 된다. 때문에 여러 상이한 수준의 변수 간 관계 분석을 위하여 전통적인 분석 방법(예: 분산분석, 회귀분석모형 등)을 적용하는데 한계가 있다. 따라서 개인 수준과 조직 수준 변수의 상호 작용 효과를 확인을 통해 보다 정교한 이론적 실무적 함의를 제공할 수 있다는 점에서 위계적 선형모형(HLM)은 전통적 분석 방법의 제한사항을 극복할 수 있는 장점이 있다. 이에

위계적 회귀분석을 통해 연구를 진행하고자 한다.

회귀모형은 1단계(F=58.679, P=.000), 2단계(F=353.519, 유의확률=.000), 3단계(F=321.256, 유의확률=.000), 4단계(F=185.160, 유의확률=.000)에서 모두 통계적으로 유의하게 나타났다. 분석 결과 공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보였으며, 적극행정을 향상시킬 수 있는 변수간 상대적 영향력을 확인한 결과, R2 값이 점점 높아지는 것을 통해 설명력과 영향력의 크기를 확인할 수 있었다. 구체적으로 그 결과는 다음 <표 6>과 같다.

<표 6> 위계적 회귀분석 (Hierarchical Regression)

	적극행정											
	모형1			모형2			모형3			모형4		
	B	β	t									
1단계 (통제변수)												
성별	-.124	-.106	-6.799***	-.013	-.011	-.962	-.006	-.005	-.442	-.003	-.003	-.226
연령	.050	.079	2.761**	.007	.012	.570	.011	.017	.837	.011	.017	.839
혼인상태	.032	.026	1.198	-.022	-.017	-1.123	-.024	-.019	-1.260	-.019	-.015	-1.006
자녀의 수	.049	.086	3.756***	.001	.002	.137	-.003	-.005	-.328	-.002	-.004	-.254
직급	-.028	-.060	-3.054**	-.025	-.054	-3.792***	-.017	-.037	-2.615**	-.019	-.041	-2.895**
재직기간	.034	.106	3.589***	.005	.017	.802	.007	.022	1.034	.008	.027	1.257
2단계												
공공봉사동기				.397	.461	33.909***	.388	.451	33.347***	.378	.439	32.305***
공직만족도				.017	.021	1.556	.011	.014	1.042	.014	.018	1.335
조직몰입				.239	.303	20.339***	.222	.281	18.629***	.222	.281	18.547***
보수보상인식				-.076	-.111	-7.678***	-.081	-.118	-8.281***	-.089	-.131	-9.164***
후생복지인식				.063	.083	5.753***	.042	.055	3.788***	.039	.052	3.568***
업무지원인식				.015	.019	1.487	-.023	-.029	-2.179*	-.024	-.030	-2.292*
3단계												
업무자율성(a)							.099	.129	9.576***	.095	.124	9.045***
변혁적리더십(b)							.020	.028	2.230*	.034	.048	3.693***
4단계 (조절효과)												
a*공공봉사동기										-.002	-.002	-.113
a*공직만족도										.039	.045	2.842**
a*조직몰입										-.015	-.017	-1.010
a*보수보상인식										-.028	-.037	-2.236*

a*후생복지인식										.025	.029	1.735
a*업무지원인식										-.004	-.004	-.297
b*공공봉사동기										-.026	-.030	-1.981*
b*공직만족도										-.002	-.003	-.166
b*조직몰입										.029	.036	2.286*
b*보수보상인식										.058	.082	5.018***
b*후생복지인식										.000	.000	.031
b*업무지원인식										.003	.004	.252
통계량	R ² =.091 조정된R ² =.089 F=58.679 유의확률=.000	R ² =.527 조정된R ² =.526 F=353.519 유의확률=.000	R ² =.539 조정된R ² =.538 F=321.256 유의확률=.000	R ² =.549 조정된R ² =.546 F=185.160 유의확률=.000								

*p < .05, **p < .01, ***p < .001

모형 1에서는 인구통계학적 변수 중 성별, 연령, 혼인상태, 자녀의 수, 직급, 재직기간의 변수가 투입되었으며, 회귀계수의 유의성 검증 결과 혼인상태를 제외한 변수들이 통계적 유의수준 하에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 인구통계학적 변수들은 결과변수의 변량을 9.1% 설명하고 있으며 구체적으로 살펴보면, 성별($\beta = -.106$, $p < .001$, VIF=1.105), 연령($\beta = .079$, $p < .05$, VIF=3.740), 자녀의 수($\beta = .086$, $p < .001$, VIF=2.390), 직급($\beta = -.060$, $p < .01$, VIF=1.731), 재직기간($\beta = .106$, $p < .001$, VIF=3.965)이 적극행정에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉, 남자가 여자보다, 연령과 자녀의 수 및 재직기간은 높을수록, 직급은 낮을수록 적극행정에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

모형 2에서는 독립변수인 공공봉사동기, 공직만족도, 조직몰입, 보수보상인식, 후생복지인식, 업무지원인식이 투입되었으며, 이 중 공직만족도와 업무지원인식을 제외한 변수들이 통계적으로 유의수준 하에서 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이들은 결과변수의 변량을 52.7% 설명하고 있으며, 모형 1에 비해 43.6% 더 설명하고 있다. 구체적으로 위계적 회귀분석에서 검정할 수 있는 변수 간의 상대적 영향력을 평가하면, 공공봉사동기($\beta = .461$, $p < .001$, VIF=1.614)가 표준화 계수(β)의 절대치를 기준으로 적극행정에 가장 많은 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 그 다음으로 조직몰입($\beta = .303$, $p < .001$, VIF=1.933), 세 번째로 보수보상인식($\beta = -.111$, $p < .001$, VIF=1.810), 네 번째로 후생복지인식($\beta = .083$, $p < .001$, VIF=1.817)의 순으로 나타났다.

모형 3에서는 업무 자율성과 변혁적 리더십이 투입되었다. 모형 3은 적극행정의 변량을 53.9% 설명하고 있으며, 모형 2에 비해 1.2% 더 설명하고 있다. 분석 결과, 업무자

율성($\beta=.129, p<.001, VIF=1.630$)만 결과변수에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 확인된다.

모형 4에서는 조절변수로서 구성원들의 내재적 요인과 외재적 요인들의 상호작용항을 투입하였으나, 최초 분석결과 공차한계값에서 다중공선성이 발생하여 평균중심화(mean centering) 방법을 사용하여 분석을 재 실시 하였다. 그 결과 54.9%의 설명력을 보였으며, 모형 3에 비해 1.0% 향상된 설명력을 보였다. 또한 상호작용항의 공선성 통계량(VIF)이 10미만으로 확인되었다. 구체적으로 변혁적 리더십과 보수보상인식의 상호작용항($\beta=.082, p<.001, VIF=2.432$)의 표준화 계수(β) 절대치가 가장 높게 나타났으며, 업무 자율성과 공직만족도의 상호작용항($\beta=.045, p<.01, VIF=2.318$), 업무 자율성과 보수보상인식의 상호작용항($\beta=-.037, p<.05, VIF=2.546$), 변혁적 리더십과 조직몰입의 상호작용항($\beta=.036, p<.05, VIF=2.294$), 변혁적 리더십과 공공봉사동기의 상호작용항($\beta=-.030, p<.05, VIF=2.028$) 순으로 나타났다.

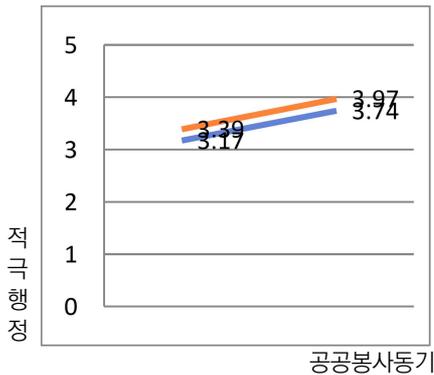
〈표 7〉 가설의 채택여부

구분	가설	채택/기각
내재적 요인	1-1. 공공봉사동기는 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	1-2. 공직만족도는 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
	1-3. 조직몰입은 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
외재적 요인	2-1. 보수보상인식은 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	2-2. 후생복지인식은 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
	2-3. 업무지원인식은 적극행정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
업무 자율성의 조절효과	3-1. 업무자율성은 공공봉사동기와 적극행정 사이를 조절할 것이다.	기각
	3-2. 업무자율성은 공직만족도와 적극행정 사이를 조절할 것이다.	채택
	3-3. 업무자율성은 조직몰입과 적극행정 사이를 조절할 것이다.	기각
	3-4. 업무자율성은 보수보상인식과 적극행정 사이를 조절할 것이다.	채택
	3-5. 업무자율성은 후생복지인식과 적극행정 사이를 조절할 것이다.	기각
	3-6. 업무자율성은 업무지원인식과 적극행정 사이를 조절할 것이다.	기각
변혁적 리더십의 조절효과	4-1. 변혁적리더십은 공공봉사동기와 적극행정 사이를 조절할 것이다.	채택
	4-2. 변혁적리더십은 공직만족도와 적극행정 사이를 조절할 것이다.	기각
	4-3. 변혁적리더십은 조직몰입과 적극행정 사이를 조절할 것이다.	채택
	4-4. 변혁적리더십은 보수보상인식과 적극행정 사이를 조절할 것이다.	채택
	4-5. 변혁적리더십은 후생복지인식과 적극행정 사이를 조절할 것이다.	기각
	4-6. 변혁적리더십은 업무지원인식과 적극행정 사이를 조절할 것이다.	기각

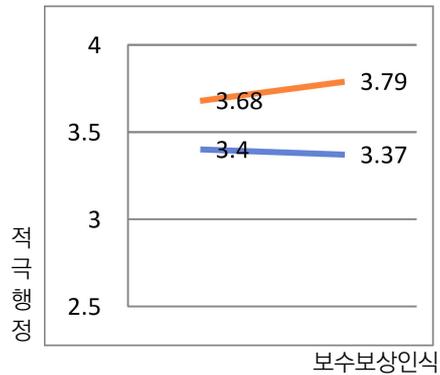
5. 조절효과 분석

본 연구모형의 독립변수인 내재적 요인들과 외재적 요인들이 적극행정에 미치는 영향 관계에 있어 업무 자율성과 변혁적 리더십의 조절효과를 분석하기 위해 앞서 살펴본 위계적 회귀분석을 통해 조절효과를 분석하였다. 조절변수는 독립변수와 종속변수의 관계를 체계적으로 변화시키는 독립변수의 일종이며, 조절효과 분석 또한 위계적 회귀 분석 절차와 동일하기 때문에 조절변수의 상호작용항을 투입하여 적극행정에의 영향력 크기를 비교분석 하였다. 이에 위 위계적 회귀분석 모형4를 통해 유의한 것으로 나타난 상호작용항에 대하여 조절변수의 평균값을 활용하여 그 값이 낮은 집단과 높은 집단으로 나누어 기울기 간 차이를 확인하였다.

<그림 2> 공공봉사동기와 적극행정 간 변혁적리더십의 조절효과



<그림 3> 보수보상인식과 적극행정 간 변혁적리더십의 조절효과

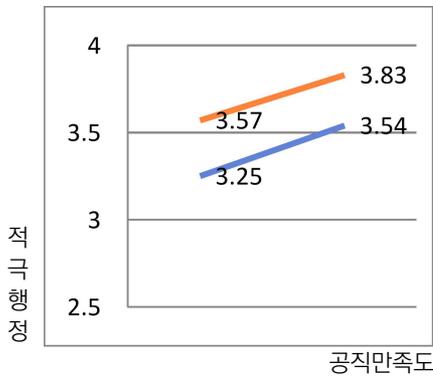


그 결과 <그림 2>과 같이 변혁적 리더십이 낮은 집단은 공공봉사동기가 낮은 경우 ($M=3.17$)보다 공공봉사동기가 높은 경우($M=3.74$) 더욱 적극행정적 행동을 보이는 것으로 나타났다. 또한 변혁적 리더십이 높은 집단도 공공봉사동기가 낮은 경우($M=3.39$)보다 높은 경우($M=3.97$) 적극행정에 미치는 영향이 더 높은 것으로 나타나 상호작용의 기울기가 유사한 것으로 확인되었다. 즉, 변혁적 리더십이 낮은 집단 및 높은 집단 모두 공공봉사동기가 낮은 경우 적극행정적 행동을 적게 보이나, 공공봉사동기가 높은 경우 결과변수에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

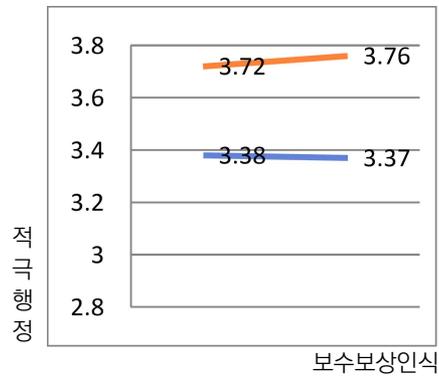
<그림 3>에서는 변혁적 리더십이 높은 집단에서는 보수보상인식이 낮은 경우 ($M=3.68$)보다 높은 경우($M=3.79$) 적극행정에 더 큰 영향을 보이는 것으로 나타났다. 반

면, 변혁적 리더십이 낮은 집단에서 보수보상인식이 낮은 경우($M=3.4$)가 높은 경우($M=3.37$)보다 적극행정에 미치는 영향이 더 높은 것으로 나타났다. 따라서 변혁적 리더십이 높은 집단의 경우 상호작용의 기울기가 증가하는 것으로 확인되었으나, 낮은 집단의 경우 오히려 그 기울기가 감소하는 것으로 나타났다.

〈그림 4〉 공직만족도와 적극행정 간
업무자율성의 조절효과



〈그림 5〉 보수보상인식과 적극행정 간
업무자율성의 조절효과



〈그림 4〉은 업무 자율성이 높은 집단에서 공직만족도가 낮은 경우($M=3.57$)보다 높은 경우($M=3.83$) 적극행정에 더 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한 업무자율성이 낮은 집단에서도 공직만족도가 낮은 경우($M=3.25$)보다 높은 경우($M=3.54$) 적극행정에 정(+)의 영향을 보였으며, 두 상호작용의 기울기는 유사한 것으로 확인되었다.

마지막으로 〈그림 5〉에서는 업무 자율성이 높은 집단에서 보수보상인식이 낮은 경우($M=3.72$)보다 높은 경우($M=3.76$) 적극행정적 행동을 보이는 것으로 나타났다. 반면, 업무 자율성이 낮은 집단의 경우 보수보상인식이 낮은 경우($M=3.38$)가 높은 경우($M=3.37$)보다 적극행정에 미치는 영향이 더 높은 것으로 나타났다. 이에 업무자율성이 높은 집단의 경우 상호작용의 기울기가 증가하는 것으로 확인되었으나, 낮은 집단의 경우 유사하거나 오히려 그 기울기가 감소하는 것으로 나타났다.

종합해보면, 조절변수의 분석 결과 변혁적 리더십과 업무자율성이 보수보상인식과 적극행정 간 관계에 미치는 영향력이 높은 것으로 나타났다. 리더가 업무수행에 필요한 책임과 권한을 구성원에게 부여하거나 위임할 때에는 반드시 업무에 근거한 것이어야 하며, 이러한 합리적 임파워먼트가 보상과 유기적으로 연계될 때 구성원들의 적극적 행태는 극대화 된다는 점을 시사한다. 이는 업무 외적인 사회적 관계성이나 예절, 사회적

평판 보다는 업무 자체에 대한 능력이나 결과에 보다 집중하고자 하는 MZ세대의 성향, 가치 등이 반영된 결과라고 볼 수 있어 향후 적극행정의 논의의 방향성을 제시해 줄 수 있는 결과라고 볼 수 있다.

V. 결론

본 연구는 적극행정에 영향을 미치는 요인들을 공공조직 구성원들의 내재적 요인과 외재적 요인들로 구분하여 확인하고, 업무자율성과 변혁적리더십이 이러한 영향관계를 조절하는지 확인하기 위해 진행되었다. 이를 위해 국가공식통계인 한국행정연구원의 공직실태조사 데이터 중 가장 최신 통계 자료를 활용하여 연구를 진행하였으며, 요인분석, 신뢰도 분석 및 상관관계 분석을 실시 후, 위계적 회귀분석을 통해 인구통계학적 요인부터 독립변수인 내재적 요인들과 외재적 요인들, 조절변수가 결과변수인 적극행정에 미치는 영향을 확인한 후 마지막으로 조절변수의 독립변수와 종속변수의 상호작용항의 영향력을 조절하는지 확인하였다.

첫째, 모형 1에서는 인구통계학적 요인들을 통해 적극행정과의 관계를 살펴보았다. 이에 따르면, 연령이 높아지고 재직기간이 늘어날수록 적극행정에 긍정적 태도를 보이는 것으로 나타났는데, 이는 서두에서 언급한 20~40세 그룹에 해당하는 MZ세대 공공조직 구성원들이 입직 직후 갖는 조직이나 업무에 대한 견해 등 공직에 대한 첫 인상이 매우 중요한 역할을 할 수 있다는 점을 유추해 볼 수 있다. 희망이나 열정, 공공봉사동기 등을 가지고 입직한 MZ세대 구성원들이 입직 초기에 자신들이 기대했던 직장이나 일이 아니라는 실망감이나 만족스럽지 못한 처우 등으로 부정적인 상태를 경험한다면, 향후 공직생활을 이어 나가면서도 이러한 부정적 감정들이 쉽게 긍정적이거나 적극적으로 바뀌지 않을 것이기 때문이다. 따라서 입직 당시 가지고 있던 포부와 열정, 의욕 등이 실망감으로 바뀌지 않도록 조직의 새로운 인재상을 구체적으로 제시하면서 MZ세대 적극행정 선도혁신가를 전략적으로 양성하여 핵심 활동인(Key enabler)으로서 적극행정문화를 부처 내외로 확산시키는 역할을 맡겨야 할 것으로 판단된다. 예를 들면, 최근 입직자들을 대상으로 보다 효과적인 적극행정문화의 확산을 위해서는, 창의적 사고로 혁신을 이끄는 공직자, 국민과 공감하고 소통하는 공직자, 전문적 식견을 갖춘 공직자, 국가에 헌신하는 열정적인 공직자 등 새로운 공무원 인재상을 인사혁신처가 새롭게 정립한 후 부처별로 각 부처의 상황적 특성과 전략적 방향에 맞추어 '입직인재'들이 진

정한 '공직인재'로서의 역할과 소명을 다할 수 있도록 다양한 활동을 지원해 주어야 할 것이다.

또한, 적극행정 인식과 행태에 대한 인구통계학적 요인들의 영향이 일부 있는 것으로 확인된다. 특히, 연령, 직급별 요인, 재직기간별 요인 등 3가지 요인이 복합적으로 적극행정 행태 형성과 내재화 과정에 유의미한 영향을 제공하는 것으로 해석된다. 즉, 연령, 직급, 재직기간은 상관관계가 매우 높은 요인이므로 업무에 대한 경험, 역량, 권한 및 역할책임 등이 많아질수록 적극행정 업무에 대한 경험과 적극행정 사례 노출 가능성 또한 많아지면서 전반적으로 적극행정을 긍정적으로 받아들이는 경향이 강할 것으로 판단된다.

둘째, 모형2에서는 공공조직 구성원들의 내재적 요인과 외재적 요인들이 적극행정에 미치는 영향을 확인하였으며, 그 중 공공봉사동기가 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났음을 확인할 수 있다. 공공영역에서 특히 강조되며 두드러지게 나타나는 공공봉사동기는 그 긍정적 효과성이 이미 많은 연구에서 확인되었다. 본 연구에서도 많은 선행연구들과 같이 공공봉사동기가 적극행정에 긍정적으로 작용하는 것으로 나타났다는 점에서 공공봉사동기의 중요성을 다시 한번 강조하며, 이를 지속적으로 유지 및 제고시킬 수 있는 방안을 지속 모색해야 할 것이다. 또한 인구통계학적 요인들과 적극행정과 의 관계를 살펴보았을 때, 상대적으로 젊은 MZ세대 공공조직 구성원들의 적극행정적 행위를 확대할 수 있는 가능성을 엿볼 수 있어 정부혁신 도모에 기여할 수 있도록 장려해야 할 필요가 있다. 또한, 조직몰입도가 높은 구성원일수록 적극행정을 보다 유의미하게 추구해 나가고 있음이 확인되었다. 따라서, 구성원들의 정서적 일체감, 업무적 충성도, 개인-조직 적합성 (person-organization fit) 등의 수준을 다양한 기제를 통해 높여나가는 것이 중요하다. 조직몰입을 위한 선행요인들을 기관의 특성과 업무적 성격에 맞추어 적극 발굴해 나가면서 주기적으로 구성원들의 조직몰입도를 진단하고 조직몰입수 등을 개발하여 몰입도 높은 조직문화를 형성해 나가야 할 것이다.

한편, 외재적 요인들 중에서는 보수보상인식과 후생복지인식이 적극행정에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 즉, 다양한 심리적, 내재적 요인들뿐만 아니라, 공정한 평가에 기반한 보수체계 및 보상에 대한 기대 또한 적극행정적 행태를 활성화시키는 외재적 유인책이 될 수 있다는 점을 확인할 수 있다. 예를 들면, 최근 공공기관 중심으로 제도화 되고 있는 '직무중심 보수 및 보상체계'의 부분적 도입에 대한 고민을 적극행정정책 활성화 방안과 연계하여 정부기관에서도 논의를 시작해 볼 수 있을 것이다. 또한, 성과평가 및 승진과 관련해서도 경력평정제도, 가점평정제도 등의 연구서열적 요소가 가미

된 승진심사 요소들을 과감히 줄여나가면서 실적과 역량 중심의 근무평정제도의 내실화 작업이 요청된다고 보여진다. 이와 함께 금전적 보상뿐만 아니라 공공조직 구성원들에게 매우 중시되는 삶의 질과 일과 삶의 균형을 제고할 수 있는 후생복지정책 또한 적극행정에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 점을 시사한다. 다양한 차원에서의 일하는 방식 및 근무환경 혁신 노력, 그리고 유연근무제의 고도화 작업을 지속적으로 수행해 나갈 필요가 있으며 아울러 구성원 중심의 기관맞춤형 복지제도에 대한 지속적인 고민 또한 중요한 과제로 보여진다.

반면, 업무지원인식과 적극행정 간에는 유의미한 효과가 나타나지 않았는데, 이는 보다 직접적이고 즉각적인 피드백을 선호하는 공직 내 분위기와도 연관이 있다고 볼 수 있다. 예컨대, 적극행정의 활성화 방안을 위해 2022년 7월부터 적극행정 마일리지 제도를 시행 중이며, 이는 적극행정 성과에 대한 보상을 즉각적으로 보상한다는 점에서 의의가 있다. 따라서 막연한 업무지원인식이나 포상은 적극행정의 유인책이 되기 어려우며, 적극행정의 결과로 얻을 수 있는 보상이나 혜택이 직접적이고 확실한 것이어야 한다는 시사점을 제공해줄 수 있다.

셋째, 본 연구에서는 업무 자율성과 변혁적 리더십의 조절효과를 살펴보았으며, 분석 결과 변혁적 리더십의 조절효과가 상대적으로 두드러지게 나타났다. 구체적으로 변혁적 리더십은 보수보상인식이 적극행정에 미치는 영향력을 조절하는데 크게 작용하였으며, 조직몰입과 공공봉사동기가 각각 적극행정에 미치는 영향력을 조절하는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십의 변화와 혁신에 대해 긍정적 영향을 미친다는 다수의 선행연구와 마찬가지로, 변혁적리더십의 조절효과가 높게 나타난 본 연구 결과를 통해 독립변수들로 설계된 다양한 구성원들의 내적·외적 요인들 외에도 조직 내 상급자 및 관리자의 변혁적 행태는 적극행정 제고에 있어 중요한 역할을 한다는 점을 확인할 수 있다. 특히, 변혁적 리더는 본인 스스로 창조적인 속성을 지니고 있으며 동시에 부서 직원들도 새로운 시각에서 창의적으로 행동하도록 독려하고 있다는 점에서 조절효과의 긍정적 유의미성을 확인할 수 있다. 이를 위해 리더들이 이러한 특성을 가질 수 있도록 변혁적 리더십 역량교육 등을 통하여 스스로 역량을 찾아보고 개발하며 적용할 수 있는 기회를 부여하는 것도 필요하다고 할 수 있다. 또한, 혁신적이며 창의적 아이디어 제시가 필요한 부처와 부서에서는 리더들이 변혁적리더십 스타일을 통해 단기적 성과들을 창출할 필요가 있다. 예를 들면, 한시적인 TF 및 매트릭스(matrix) 조직, 애자일(agile) 및 실험형 조직 등 최적화된 임시조직(adhocracy)들을 급변하는 외부적 상황에 맞추어 적극행정이 요청되는 분야에 설계, 적용하여 변혁성과 창의성, 적극성을 최대한 발현시

킬 수 있는 혁신구조 및 문화를 만들어가는 부분이 리더십 효과를 제고시키는 데 유용할 수 있다고 보여진다.

요약하자면, 본 연구는 적극행정 연구에 있어서 다음과 같은 이론적·실무적 기여점을 제공하고 있다고 하겠다. 먼저 이론적 기여 측면에서는, 기존의 적극행정의 개념과 관점, 그리고 최근 적극행정 변수의 선행 및 결과요인들을 분석, 종합하여 본 연구에서 가설화하였으며, 이를 통하여 새로운 연구모형을 제시하였다는 점에서 이론적 의의가 크다고 하겠다. 특히, 본 연구에서는 기존연구들이 탐색, 분석하였던 연구변수들과 모형들을 한층 더 심화시키면서 선행요인들을 세분화, 유형화함으로써 적극행정이론의 확장에 기여하고 있다고 판단된다. 즉, 선행요인들을 내재적 요인과 외재적 요인들로 분류하고 조절변수들의 역할을 추가적으로 분석하여 이론의 확장성과 일반화 가능성을 한층 더 높여나가고 있다고 볼 수 있다. 또한 본 연구의 주요결과들이 제시하고 있는 실무적 함의를 요약하면, 첫째, 변혁적 리더십의 중요성이 확인되었는 바, 적극행정이 실질적으로 내재화되고 적극행정 조직문화로 고도화 되기 위해서는 정부기관 관리자들의 관리적 혁신역량이 무엇보다 강조되어야 함을 확인하였다. 둘째, 구성원들의 공정한 평가에 기반한 보수체계 및 보상에 대한 기대가 적극행정 활성화에 기여하는 주요한 외재적 유인책이 될 수 있다는 점이 확인되면서 실적중심의 성과평가체계 개선을 위해 인사혁신처의 다양한 전략적 노력과 함께 각 부처별 특성과 상황을 최대한 반영한 기관 맞춤형 성과중심 보상체계 마련의 중요성을 본 연구가 다시금 강조하고 있다는 점에서 그 정책적, 실무적 의의를 찾을 수 있다.

다만 본 연구는 다음과 같은 한계를 가진다. 첫째, 본 연구에 활용된 데이터는 2차 설문자료를 활용했다는 점에서 연구 설계 시 측정하고자 했던 변수의 내용을 세부적으로 확인하기에는 어려움이 있었다. 또한 단일 시점 조사로 동일방법편의(Common method bias)의 문제가 발생할 수 있다. 둘째, 데이터의 특성상 지역별, 관서별 특성을 고려할 수 없다는 점에서 한계가 있어 향후 다양한 조직적 특성을 고려할 수 있는 연구자료를 통해 보다 정교한 연구를 진행할 필요가 있다.

후속 연구에서는 적극행정을 위한 요인으로 확실한 경제적 보상이나 복지 및 변혁적 리더십의 중요성이 확인된 만큼, 거래적리더십 등을 포함한 다양한 리더십 스타일이 적극행정에 미치는 영향이나 다양한 내재적 외재적 요인들이 적극행정에 미치는 영향력을 조절하는지 등을 확인할 필요가 있다. 또한 이전 선행연구를 살펴보면 Bhaduri & Kumar(2011)는 외재적 요인들은 개인 혁신행동의 일부만 설명 가능하며, 내재적 요인 또는 내재적 요인들과 외재적 요인들이 동시에 작용하여 개인의 혁신행동 등을 촉진한

다고 설명하였다. 따라서 각각의 요인이 적극행정에 미치는 영향뿐만 아니라 내재적 요인과 외재적 요인들이 어떻게 상호 매개하여 행동에 영향을 주는지 살펴본다면, 좀 더 구체적이고 실용적인 대안을 도출해 낼 수 있을 것으로 기대한다.

■ 참고문헌

- 강경희·김문중. (2019). 긍정심리자본과 직무만족이 혁신행동에 미치는 영향: 지식공유의 조절 효과를 중심으로. 「상업교육연구」, 33(6), 229-258.
- 강나을·박성민. (2019). 공직 내 적극행정의 영향요인에 관한 연구: 조직 행태주의적 관점에서. 「한국행정논집」, 31(4), 879-909.
- 강현철. (2013). 구성타당도 평가에 있어서 요인분석의 활용. 「Journal of Korean Academy of Nursing」, 43(5), 587-594.
- 고대유·김강민. (2021). 공공봉사동기가 이직의도에 미치는 영향: 진성 리더십과 거래적 리더십을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 20(1), 91-118.
- 고세명. (2019). 내·외재적동기부여가 소상공인협동조합의 협업 및 지속성에 미치는 영향에 관한 연구. 「중소기업연구」, 41(4), 37-63.
- 권일용. (2012). 공공/민간부문 성과급 비중과 주인-대리인 이론. 「행정논총」, 50(2), 113-142.
- 김대수. (2013). 조직지원인식, 직무만족, 그리고 반생산적 업무행동 간의 관계: 일-가정 갈등과 가정-일 갈등의 매개효과. 「경영교육연구」, 28(3), 247-272.
- 김상목. (2005). 공직 선택동기와 공무원의 행태. 「한국행정연구」, 14(2), 297-325.
- 김선아·박성민. (2016). 정부 인사혁신 핵심가치 도출에 관한 연구: 제도·사람·문화혁신 요소 분석을 중심으로. 「한국행정연구」, 25(4), 175-219.
- 김윤권. (2019). 적극행정의 동인과 제약에 관한 연구. 「한국행정학회 동계학술발표논문집」, 2019, 1329-1359.
- 김윤권·윤수재·이재호·지규원. (2010). 열심히 일하는 공직자상 구현을 위한 무사안일 감사방안 연구, 서울: 감사원.
- 김재형·박성민. (2020). 공직사회 상사의 변혁적 리더십이 공무원의 적극행정에 미치는 영향: 학습지향성, 공공봉사동기의 매개효과 및 채용유형의 조절효과를 중심으로. 융합사회와 공공정책, 14(3), 3-33.
- 김정운·이장주. (2005). 여가와 삶의 질에 대한 비교문화 연구. 「한국심리학회지: 사회 및 성격」, 19(2), 1-15.
- 김중우·이지우·백유성. (2007). 조직내 교환관계, 조직몰입 및 혁신적 업무행동의 관계. 「경영연

- 구」, 22(4), 117-150.
- 김지현. (2021). 인사관리 공정성 인식이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향: 업무자율성과 상사피드백의 조절효과를 중심으로. 「지방정부연구」, 25(2), 229-247.
- 김태호·노종호. (2010). 공공봉사동기가 조직 구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구. 「행정논총」, 48(3), 143-168.
- 김해룡·양필석. (2008). 핵심자기평가와 혁신행동과의 관계에서 셀프리더십의 매개효과에 관한 연구. 「대한경영학회지」, 21(5), 1831-1857.
- 김호균. (2019). 적극행정과 공공가치 (public values) 의 실현: 조직문화와 리더십이론을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 18(4), 257-271.
- 김화연·오현규. (2018). 업무자율성, 근무환경, 혁신지향문화가 공무원의 혁신행동에 미치는 영향: 스마트워크센터 이용 만족도에 따른 영향력 차이 검증을 중심으로. 「사회과학연구」, 29(3), 243-266.
- 김선아·김민영·김민정·박성민. (2013). 2013 봄: “일과 삶 균형” 정책과 정책 부합성이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 공공조직과 민간조직 비교를 중심으로. 「한국행정학보」, 47(1), 201-237.
- 박순애·이혜연. (2017). 공공봉사동기와 성과중심 보상제도에 대한 인식이 성과에 미치는 영향: 공직봉사동기의 구축효과에 대한 실증분석. 「한국조직학회보」, 14(2), 97-128.
- 박윤. (2019). 적극행정의 개념에 관한 연구. 「한국인사행정학회보」, 18(4), 273-282.
- 박정훈. (2009). 적극행정 실현의 법적 과제-‘적극행정법’으로의 패러다임 전환을 위한 시론. 「공법연구」, 38(1), 329-353.
- 박주원·조윤직. (2016). 공공봉사동기가 조직구성원의 태도와 성과에 미치는 영향: 자기결정성 요인들의 조절효과를 중심으로. 「정부학연구」, 22(2): 195-233.
- 박현욱. (2021). 변혁적 리더십이 지방 공무원의 적극행정에 미치는 영향: 변화 지향 조직 분위기의 조절효과를 중심으로. 「현대사회와 행정」, 31(4), 1-28.
- 방하남·김상욱. (2009). 직무만족도와 조직몰입도의 결정요인과 구조분석. 「한국사회학」, 43(1), 56-88.
- 손영미·박정열·김가영. (2006). 일과 삶의 균형 정책의 도입에 관한 연구: 공공부문을 중심으로. 「한국행정학회 동계학술발표논문집」, 2006, 1-14.
- 송운석·김재현. (2002). 중·하위직 공무원의 개인성격과 조직시민행동의 관계: 직무자율성의 조절효과를 중심으로. 「한국행정학보」, 36(1): 117-137.
- 신구범. (2007). 리더십 대체이론에 대한 연구. 「인적자원관리연구」, 14(1), 95-106.
- 신황용·이희선. (2013). 조직공정성과 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 인과관계 분석. 「한국행정학보」, 47(3), 157-179.
- 오화선·박성민. (2014). 공직봉사동기가 직무만족에 미치는 영향력 분석: 개인-조직 적합성 및

- 개인-직무 적합성의 매개효과를 중심으로. 「한국정책학회 춘계학술발표논문집」, 2014, 231-258.
- 유민봉·박성민. (2014). 「한국인사행정론 (제 5 판)」, 박영사.
- 이근주·이혜윤. (2007). 보상 유형에 대한 차별적 기대가 공무원의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국행정학보」, 41(2), 117-140.
- 이도화·정두영. (2010). 가족친화경영과 조직구성원 성과의 관계에 있어서 일-가정 갈등과 조직 지원인식의 매개효과. 「인적자원관리연구」, 17(4), 265-284.
- 이문선·강영순. (2003). 창의성과 혁신행동의 관계와 집단특성의 조절효과. 조직과 인사관리연구, 27, 251-272.
- 이수영. (2011). Mission Impossible? 공무원 성과급의 이상 조건과 현실 상황의 괴리 분석. 「한국인사행정학회보」, 10(3), 75-102.
- 이윤경·이삼열. (2016). 성과관리제도 및 인적자원관리제도에 대한 만족이 정부조직성과 및 공직만족도에 미치는 영향. 「한국조직학회보」, 12(4), 27-63.
- 이종수. (2010). 조직혁신문화가 조직구조와 직무만족에 미치는 영향. 「국가정책연구」, 24(1), 29-53.
- 이종수. (2019). '적극행정'의 적극화를 위한 조건과 전략. 「한국행정학회 동계학술발표논문집」, 2019, 483-499.
- 이하영·오민지·이수영. (2017). 조직적 요인이 공무원의 공공봉사동기에 미치는 영향에 관한 연구: 개인의 욕구체계를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 16(3):53-91
- 전영옥·김진모·황영훈. (2017). 리더의 윤리적 행동과 직무자율성, 업무부담이 조직침묵에 미치는 영향. 「HRD 연구 (구 인력개발연구)」, 19(3), 73-98.
- 조경호. (2009). 공무원 후생복지 만족도와 생산성. 「한국인사행정학회보」, 8(3), 219-241.
- 조형석·최낙혁. (2020). 공직사회의 소극행정 유발요인 및 개선방안에 대한 탐색적 연구-전문가 의견조사를 중심으로. 「감사논집」, (34), 169-196.
- 진윤희·김성중. (2015). 직무자율성이 혁신행동에 미치는 영향: 직무열의의 매개효과를 중심으로. 한국콘텐츠학회논문지, 15(1), 451-461.
- 이수영·최낙범. (2016). 공무원의 공공봉사동기 (PSM) 가 조직몰입에 미치는 영향-직무특성의 조절효과 검증을 중심으로. 「한국행정연구」, 25(1), 169-200.
- 차경엽. (2011). 적극행정 면책제도 운영 개선방안 연구, 서울: 감사원 감사연구원.
- 최낙혁·조형석. (2022). 적극행정 활성화를 위한 제언: 공직자의 관점에서. 「국정관리연구」, 17(1), 23-48.
- 한규석. (1991). 사회심리학 이론의 문화특수성: 한국인의 사회심리학 연구를 위한 고찰. 한국심리학회지: 사회 및 성격, 6(1), 132-155.

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of management journal*, 33(4), 847-858.
- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public service motivation and job performance: Evidence from the federal sector. *The American Review of Public Administration*, 31(4), 363-380.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6(2), 199-218.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The leadership quarterly*, 6(4), 463-478.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of applied psychology*, 88(1), 87.
- Benware, C. A., & Deci, E. L. (1984). Quality of learning with an active versus passive motivational set. *American educational research journal*, 21(4), 755-765.
- Bhaduri, S., & Kumar, H. (2011). Extrinsic and intrinsic motivations to innovate: tracing the motivation of 'grassroot' innovators in India. *Mind & Society*, 10(1), 27-55.
- Brennan, G., & Buchanan, J. M. (1985). The reason of rules: Constitutional political economy.
- Brewer, G. A., & Seldon, S. C. (1998). The Promise of Active Citizenship: Does Participation Increase Trust in Government?'. *Paper presented at the annual meeting of the American Political Science Association*, Boston.
- Brewer, G. A., & Seldon, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. *Journal of public administration research and theory*, 10(4), 685-712.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The leadership quarterly*, 10(2), 145-179.
- Connolly, J. J., & Viswesvaran, C. (2002). The five-factor model of personality and goal

- orientation. *In 17th annual convention of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Toronto, Canada.
- Cummings, T. G., & Molloy, E. S. (1977). Improving productivity and the quality of work life. *Praeger*.
- Davidow, W. H., & Uttal, B. (1989). Total customer service: The ultimate weapon. *Harper Collins*.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public money & management*, 14(3), 9-16.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 51.
- Georgellis, Y., & Tabvuma, V. (2010). Does public service motivation adapt?. *Kyklos*, 63(2), 176-191.
- Gouldner, H. P. (1960). Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 468-490.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hasnain, Z., Manning, N., & Pierskalla, J. H. (2012). Performance-related Pay in the Public Sector: A Review of Theory and Evidence.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891.
- Martin, R., & Epitropaki, O. (2001). Role of organizational identification on implicit leadership theories (ILTs), transformational leadership and work attitudes. *Group processes & intergroup relations*, 4(3), 247-262.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America: Does public service motivation make a difference?. *Review of public personnel administration*, 19(4), 5-16.
- Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A

- field study of employees. *The leadership quarterly*, 18(1), 49-68.
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management decision*, 36(4), 226-231.
- Peccei, R., Giangreco, A., & Sebastiano, A. (2011). The role of organisational commitment in the analysis of resistance to change: Co-predictor and moderator effects. *Personnel Review*.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327-340.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 22(2), 259-298.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Kim, S. (2009). Revising Perry's measurement scale of public service motivation. *The American Review of Public Administration*, 39(2), 149-163.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 9(1), 1-32.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56(1), 155-194.
- Kellough, J. E., & Lu, H. (1993). The paradox of merit pay in the public sector: Persistence of a problematic procedure. *Review of Public Personnel Administration*, 13(2), 45-64.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*, 7(3), 385-425.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation:

An institutional approach. Public management review, 9(4), 545-556.

- Wieber, F., Odenthal, G., & Gollwitzer, P. (2010). Self-efficacy feelings moderate implementation intention effects. *Self and Identity*, 9(2), 177-194.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.

李智慧: 성균관대학교 국정전문대학원에서 행정학 박사를 수료하고, 현재 공공인재개발연구센터 연구원으로 재직 중이다. 주요 관심분야는 “조직문화”, “인사관리”, “행태이론”이다. 최근 논문으로는 공공봉사동기와 조직몰입이 혁신행동에 미치는 영향 연구, 다양성관리 정책이 공무원의 직무스트레스, 직무만족, 삶의 질에 미치는 영향 연구 등이 있다(frogjihye@skku.edu).

朴盛民: The University of Georgia에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재 성균관대학교 행정학과/국정전문대학원에서 교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 “행정개혁 및 정부혁신”, “인적자원관리 및 인사혁신”, “리더십 역량 및 인재개발”, “다양성 및 균형인사정책” 등이다. 주요 저서로는 “인사혁신론: 이론과 실제”, “MZ세대 학자들의 연구 다시 읽기: 조직 및 인적자원관리편” 등이 있으며, 최근 논문으로는 “스마트워크 만족도의 선행 및 결과요인에 관한 연구”, “공직 내 적극행정의 영향요인에 관한 연구”, “평가제도 수용성, 기관장 리더십, 조직학습이 평가활용에 미치는 영향에 관한 연구” 등이 있다(sm28386@skku.edu).

An Empirical Analysis on Intrinsic and External Factors for Proactive Administration: With a focus on Moderating Effect of Job Autonomy and Transformational Leadership

Ji Hye Lee & Sung Min Park

Proactive administration is important in that it is emphasized not only in terms of the internal mission for providing improved services to the public, but also in terms of strengthening government capabilities in the global society. Accordingly, public officers' motives, perceptions, and attitudes were divided into intrinsic and extrinsic factors, and the impact on proactive administration was analyzed by intrinsic factors; public service motivation, public service satisfaction, organizational commitment, also external factors; recognition of remuneration, welfare and work support. In addition, it tried to delve whether work autonomy and transformational leadership control this relationship at the organizational level.

As a result of the analysis, we revealed that public service motivation and organizational commitment as intrinsic factors, and remuneration recognition and welfare recognition as external factors had a positive effect on active administration. In addition, the cross-level interactions of 1) public service motivation and transformational leadership, 2) remuneration recognition and transformational leadership, 3) public office satisfaction and work autonomy, 4) remuneration recognition and work autonomy showed meaningful moderating effects on active administration.

This study tried to shed light on the effectiveness of various factors related to public officers with internal and external viewpoints, confirming the influence of the interactions of organizational management variables, as well as providing major theoretical, policy, and practical implications on the basis of the empirical results.

□ Key Words: Proactive Administration, PSM, organizational commitment, remuneration recognition, welfare recognition, job autonomy, transformational leadership