

개인주의 · 집단주의와 조직 공정성(Organizational Justice)에 대한 인식이 조직 내 구성원의 친사회적 행동에 미치는 영향

김 경 민*

고려대학교 경영학과

박 동 진

고려대학교 심리학과

사회 전반에 걸친 조직 공정성(organizational justice)은 개인이 타인과 맺는 사회적 관계에서 자신의 정체성을 발견하고 자긍심을 높이는 역할 뿐 아니라, 공정성 자체가 인간으로서의 가치이자 존엄성을 반영한다는 측면에서 구성원의 심리적 상태와 다양한 행동에 영향을 미치는 요소이다. 이와 같은 조직공정성에 대해 과거 연구들은 조직의 정의적 측면이 실현되지 않았을 경우 발생하는 구성원의 '부정적' 측면에 주로 초점을 두어 왔다. 그러나 본 연구에서는 구성원의 보다 '긍정적' 측면의 행동에 초점을 맞추어, 조직 정의에 대한 인식이 구성원의 친사회적 행동에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보았다. 이와 함께 구성원이 갖고 있는 문화적 가치가 이러한 조직 정의와 친사회적 행동 간의 관계성에 미치는 영향력도 함께 살펴보았다. 실증연구를 위해 대기업 종사자 200명을 대상으로 서베이를 실시한 결과, 조직 정의에 대한 인식이 높을수록 구성원은 더 많은 친사회적 행동을 수행하는 것으로 나타났다. 또한 구성원의 문화적 가치가 집단주의에 가까울수록 친사회적 행동을 더 많이 수행하는 것으로 나타났다. 이와 함께, 구성원이 보유한 가치체계에 따라 조직 내 공정성이 그들의 친사회적 행동에 미치는 영향력이 유의하게 달라짐이 밝혀졌다. 즉, 조직 공정성이 낮을 경우, 개인주의적인 사람들은 친사회적 행동을 거의 수행하지 않는 반면 집단주의적인 사람들은 일정수준의 친사회적 행동을 여전히 수행하는 것으로 나타났다. 그러나 조직공정성이 높아짐에 따라, 개인주의적인 사람들의 친사회적 행동은 급격히 증가하는 양상을 보인 반면, 집단주의적인 사람들의 친사회적 행동은 상대적으로 변화를 거의 보이지 않았다. 이러한 결과에 대한 시사점과 향후 연구방향이 함께 논의되었다.

주요어 : 조직 정의, 친사회적 행동, 문화적 가치, 개인주의, 집단주의

* 교신저자 : 김경민, 고려대학교 경영학과, 서울시 성북구 안암동 5가
Tel: 010-7484-2352, E-mail: soyeon02@korea.ac.kr

조직 공정성(Organizational Justice, 혹은 조직 공정성)은 기업이나 단체, 소규모 집단 등 사회 전반에 걸쳐 구성원의 심리적 상태와 태도 및 행동에 영향을 미치는 중요한 요소이다. 집단에 속한 개인은 해당 조직이 공정하기를 원하는데, 이러한 구성원의 조직 정의에 대한 요구는 크게 세 가지 이유로 설명될 수 있다. 첫 번째는 수단적 모형(self-interest theory)으로서, 사람들은 공정한 절차가 보장되어야 자신이 최대한 많은 결과물을 분배받을 수 있다고 인식한다는 것이다. 즉, 사람들이 조직 공정성을 요구하는 것은 자신의 이익을 극대화시키기 위한 수단이라 보는 입장이다. 둘째는 그룹가치모형(group value theory)으로서, 사람들은 타인이나 집단과 사회적 관계를 맺는 과정에서 자신의 정체성을 발견하고 자긍심을 높이려는 심리적 욕구를 지니는데, 자신이 속한 그룹이 공정하다고 인식함으로써 이러한 정체성과 자긍심을 충족시키려 한다는 것이다. 마지막은 도덕적 가치모형(moral value theory)으로서, 이는 조직 공정성이 무엇을 얻기 위한 목적이거나 수단으로서가 아니라, 공정하다는 것 자체가 인간의 존엄성을 보여주는 가치이기 때문에 사람들은 조직의 공정성을 원한다는 것이다.

조직공정성은 다시 크게 세 가지 유형: 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 구분된다. 분배공정성(distributive justice)은 자신의 투입(input) 대 산출(output)의 비율을 타인의 것과 비교하여 분배의 공정성을 평가하는 것을 말한다. 또한 분배의 결과가 자신의 기대치와 얼마나 부합되는가를 기준으로 분배공정성을 평가하기도 한다. Cherry, Ordonez와 Gilliland (2003)는 학생들이 시험결과에 대한 피드백에 대해 그들이 기대한 점수와 실제점수가 일치

하는 정도에 따라 분배공정성을 평가함을 밝혔다. 둘째는 절차공정성(procedural justice)인데, 이는 분배의 과정에 이르는 절차상의 공정성에 관한 것으로 발언(voice)의 기회를 중시 여긴다. Greenberg(1986)는 발언의 관점에서 절차공정성의 평가기준들을 제시하였는데, 피평가자 의견을 평가의 기준으로 적용하는 비율, 평가기간 내 양방향 의사소통, 평가결과에 대한 반박의 기회, 평가기준의 일관성 등이 그것이다. 마지막으로 상호작용 공정성(interactional justice)은 대인관계 측면에서의 공정성을 일컫는다. Bies(1987)는 상호작용 공정성을 공식적 절차의 실행과정에서 절차에 대한 충분한 정보를 제공하고, 종업원을 정직하게 대하며, 배려하는 행동으로 구성되는 개념이라 주장하였다. Cropanzano와 Prehar(1999)는 절차공정성이 기업의 공식적 절차에 초점을 맞춘 것인 반면, 상호작용 공정성은 의사소통과 대인관계 스타일에 초점을 맞춘 것이라 설명하였다.

이러한 조직공정성이 조직 내에서 구성원의 다양한 심리상태나 태도에 유의한 영향을 미침이 과거 연구들에서 밝혀졌다. Martin과 Bennett(1996)은 조직 공정성을 높게 인식할수록 구성원의 직무만족과 조직몰입이 높아짐을 밝혔고, Alexander와 Ruderman(1987)은 분배공정성과 절차공정성이 종업원의 직무만족과 신뢰를 높이고, 이직의도를 낮추는 역할을 함을 증명하였다. 또한 Masterson, Lewis와 Taylor (2000)는 절차공정성은 구성원의 조직몰입을 높이는 반면, 상호작용 공정성은 개인의 직무만족을 예측한다고 밝혔다.

조직공정성은 구성원의 정서적 측면에도 영향을 미침이 밝혀졌다. Mikula, Scherer와 Athenstaedt(1998)는 37개국 데이터를 바탕으로 불공정성에 대한 인식과 종업원의 정서

(emotion)를 연구한 결과, 불공정성의 인식은 종업원의 분노, 혐오, 슬픔의 감정을 유발시킴을 증명하였다. 이와 함께 Greenberg(1990a)는 분배와 절차상의 불공정성 인식이 종업원의 반사회적 행동(절도율)을 증가시킴을 밝혔으며, Skarlicki와 Folger(1997)는 절차공정성과 상호작용 공정성이 모두 낮을 경우, 분배의 불공정성이 구성원의 보복행위로 이어짐을 밝혔다.

이와 같이 과거 연구들은 주로 조직공정성이 구성원의 태도나 정서에 미치는 영향, 특히 불공정성이 구성원의 부정적 정서에 미치는 영향에 주로 초점을 맞추어 왔다. 그러나 본 연구는 조직공정성이 태도나 정서가 아닌 구성원의 직접적인 행동에 미치는 영향을 보고자 하였으며, 특히 보상도 받지 않고 자신의 직무에도 속하지 않지만 조직에 도움이 되는 자발적 행동인 친사회적 행동(혹은 조직시민행동)에 초점을 맞추어 공정성과의 관계를 분석하고자 한다. 이와 같은 연구는 태도나 부정적 측면을 중시한 과거 연구에서는 명확히 설명하지 못한 바를 논의하는 데 도움이 될 수 있다. 즉, 불공정성의 지각에 따른 부정적 정서 등에 관한 연구들은 궁극적으로 구성원이 왜 조직 공정성을 추구하는가에 대해 충분한 설명을 제공하지 못한다. 그러나 공정성에 따라 구성원의 친사회적 행동이 변한다면, 이는 개인이 수단적 목적 이외에도 집단정체성이나 공정성 자체에 대한 가치부여 때문에 조직의 공정성을 요구한다는 등 다양한 논의가 가능할 수 있기 때문이다.

이와 함께 본 연구에서는 조직공정성이 구성원의 친사회적 행동을 예측함에 있어, 구성원의 개인주의/집단주의라는 문화적 가치가 어떠한 영향을 미칠 수 있는가를 함께 고찰

하였다. 구성원의 개인주의/집단주의 성향이 친사회적 행동에 미치는 영향은 Moorman과 Blakely(1995)의 실증연구를 통해 밝혀진 바가 있다. 이들은 개인의 집단주의 성향이 친사회적 행동을 매개로 조직효과성에 영향을 준다고 주장하였다. 그러나 이들의 연구는 서구 문화권을 대상으로 한 것으로서, 한국사회 및 기업에 이를 동일하게 적용하기에는 무리가 있다고 볼 수 있다. 이는 한국사회의 문화적 성향이 서구 국가들과는 상당히 다른 고유한 특성을 갖고 있기 때문이다. 따라서 한국기업에서 집단주의/개인주의 성향이 구성원의 친사회적 행동에 대해 갖는 영향은 그 관계성이나 강도 측면에서 타 문화권의 연구와 다르게 분석될 수 있으며, 이러한 측면에서 본 연구는 고유한 연구의의를 갖는다고 볼 수 있다.

또한 본 연구에서는 조직 공정성과 친사회적 행동 간의 관계에 있어 개인주의/집단주의 성향이 미치는 조절효과를 분석하였다. 즉, 조직공정성에 대한 인식이 일반적으로 구성원의 친사회적 행동을 촉진하지만, 그 관계성이 개인주의/집단주의 가치에 따라 어떻게 변화할 수 있는가를 함께 고찰하였다. 이를 통해 본 연구는 기존에 단순히 조직공정성을 증진시켜 구성원의 친사회적 행동을 촉진한다는 관계구도에서 더 나아가, 개인의 가치적 특성(개인주의/집단주의) 또한 함께 고려되어야 함을 제시함으로써 결과적으로 조직이 구성원의 친사회적 행동을 증진시키기 위해 보다 다양하고 효율적인 접근방식을 취할 수 있음을 시사하고 있다.

친사회적 행동과 조직공정성의 인식

조직에 속한 구성원은 자신의 직무역할 외

에도, 조직에 의해 공식적인 직무로 규정되어 있지 않지만 조직 기능에 긍정적 영향을 미치는 직무 외적인 행동을 자발적으로 수행한다. Katz(1964)는 이를 친사회적 행동(Pro-social Behavior)이라 정의하였고, Smith, Organ과 Near(1983)는 이를 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior(OCB))으로 지칭하였다. 이러한 친사회적 행동은 조직발전에 필수적인 요소이며, 보상에 의한 의무감을 넘어서서 자기희생을 통해 조직발전에 기여하려는 자발적 의지라 볼 수 있다. 이러한 친사회적 행동을 구성하는 구체적인 요소들로서, Bateman과 Organ(1983)은 집단을 위한 건설적인 발언, 다른 사람의 일에 대한 개인적인 관심의 표현, 조직의 발전을 위한 제안, 조직의 정신과 규칙에 관한 존중, 그리고 요구수준 이상의 근면성실을 제시하였다. 또한 Smith등(1983)은 통계적으로 유의한 두 개의 하위차원: 일반화된 순응(generalized compliance)과 이타주의(altruism)를 제시하였고, Williams, Podsakoff와 Huber(1986)는 이타주의, 성실성, 참여를 제시하였다. Graham(1995)은 이를 더 발전시켜 보다 세부적인 4가지 하위차원: 대인관계적 도움(interpersonal helping), 주도적 행동(individual initiative), 개인적 근면성(personal industry), 충성행동(loyal boosterism)을 친사회적 행동의 하위차원으로 제시하였다.

구성원의 친사회적 행동은 전체 조직의 효과성을 증진시킴이 여러 연구에서 검증되었다. Podsakoff와 Mackenzie(1994)는 직원들의 친사회적 행동이 직무수행수준의 약 17%를 설명하고 있음을 밝히면서, 전반적으로 직무수행에 긍정적 영향을 미침을 주장하였다. 보다 구체적으로 Podsakoff, Ahearne와 Mackenzie(1997)의 연구에서는 친사회적 행동이 종업원 직무수행

의 질과 양 모두에 정적인 영향을 미침을 밝혔다. 또한 Churchill, Ford와 Walker(1990)는 친사회적 행동과 직무수행평가 간의 정적인 관계를 검증하면서, 전반적으로 이의 긍정적 영향력을 주장하였다.

이와 같은 효과성이 검증됨에 따라, 조직 내에서 구성원의 친사회적 행동을 예측할 수 있는 선행변인에 초점이 맞춰지기 시작하였다. 여러 요인들이 밝혀졌지만, 그 중에서도 조직 공정성 인식과 친사회적 행동 간의 관계에 관심을 갖기 시작하였다. Dittrich와 Carroll(1979), Scholl, Cooper와 McKenna(1987)은 분배공정성과 친사회적 행동 간에 유의한 정적 관계가 존재함을 주장하였는데, 특히 직무형평성과 보수형평성이 구성원의 역할 외 행동과 유의한 상관을 보인다고 주장하였다. 또한 Lind와 Early(1990)는 분배공정성이 구성원의 친사회적 행동에 직접적 영향을 주는 반면, 절차공정성은 분배공정성을 매개로 간접적인 영향을 미친다고 주장하였다. 그러나 이후 연구자들은 절차공정성이 분배공정성과 독립적으로 친사회적 행동에 유의한 영향을 준다는 주장을 하기 시작하였다. Moorman(1991)은 절차공정성은 친사회적 행동을 예측하지만 분배공정성은 이를 유의하게 예측하지 못함을 밝혔다. 또한 Greenberg(1990b)는 분배공정성보다 절차공정성이 친사회적 행동과 더 큰 관련성을 갖고 있음을 밝혔으며, Nichoff와 Moorman(1993)은 분배공정성이 친사회적 행동의 다섯 가지 하위차원 중 어떤 차원에도 유의한 영향을 미치지 못하는 반면, 절차공정성은 성실성, 시민덕목, 스포츠맨십, 예의의 4가지 차원에 유의한 영향력을 보임을 밝혔다. 이러한 연구들에 근거하여 볼 때 구성원의 친사회적 행동에 있어 절차공정성이 분배공정성보다 일반적

으로 더 큰 설명력을 갖는다고 볼 수 있다.

절차공정성을 다시 공식적 공정성(formal justice)과 상호작용 공정성(interpersonal justice)으로 구분할 경우, Moorman(1991)은 상호작용 공정성이 친사회적 행동과 유의한 관련성을 보임을 밝혔다. 그 이유에 대해 Moorman은 상사와의 상호작용에서 공정한 행동에 대한 부하직원의 인상이 공정한 절차 자체의 존재여부보다 조직에 대한 신뢰나 형평성에 대해 더 많은 정보를 제공하기 때문이라 설명하였다. 또한 Greenberg(1988)는 상사가 단순히 공정한 행동에만 의존할 때 보다 부하직원과의 상호작용을 통해 공정성에 대해 활발하게 의사소통할 때 종업원들은 상사가 더 공정하다고 인식함을 밝혔다. 이러한 연구결과들을 바탕으로 본 연구에서는 공정성 중, 절차공정성과 친사회적 행동 간의 관계를 중심으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1. 조직의 절차공정성에 대한 인식과 구성원의 친사회적 행동 간에 정적인 관련성이 존재할 것이다. 즉, 개인이 조직의 절차공정성을 높게 인식할수록 친사회적 행동을 더 많이 수행할 것이다.

문화적 가치: 개인주의와 집단주의

Farh, Earley와 Lin(1997)은 중국인을 대상으로 연구한 결과, 공정성과 친사회적 행동 간의 관계는 문화적 가치에 의해 조절되는 것으로 나타났다. 다양한 문화적 특성 중에서도 본 연구에서는 개인주의/집단주의 성향에 초점을 맞추어 살펴보고자 한다. 개인주의/집단주의 성향(Individualism vs. Collectivism, IC)은 크게 두 가지 관점에서 논의될 수 있다. 첫째는 다문

화 관점(cross-cultural view)으로서, IC 차원을 여러 사회나 국가에 걸쳐 구분되는 구성개념으로 보는 것이다. 대표적인 연구가 Hofstede(1980)의 연구로서, 그는 개인주의/집단주의 차원을 국가단위에서 연구하였으며, 개인주의 사회는 구성원이 자기 자신과 직속가족을 돌보며 된다고 생각하는 반면, 집단주의 사회는 개인이 내집단에 강력히 통합되어 충성해야 하며 이에 대한 댓가로서 개인이 집단의 보호를 받는 사회라 정의하였다. 따라서 조직에서도 개인주의 문화에서는 개인을 ‘경제적인 인간’으로 간주하여 자신의 이익을 위해 행동하는 것을 당연하게 받아들인다. 이에 반해 집단주의 문화권의 조직에서는 개인을 특정 내집단에 소속된 구성원으로 보고 집단의 이익을 위해 개인적인 이익을 희생하는 것을 당연하게 받아들인다(Hofstede, 1980).

두 번째 관점은 단일문화 관점(within-cultural view)으로서, 개인주의와 집단주의의 구분을 하나의 문화권 내에서 존재하는 ‘개인차’ 형태의 분류로 간주한다. Triandis(1995)는 개인주의/집단주의를 ‘개인 차원의 심리적 속성’으로 개념화하여 각각의 특성을 정의하였다. 그에 따르면 개인주의 성향이 강한 사람은 사회의 기본단위를 독립된 개인으로 보며, 개인의 목표가 내집단의 목표보다 우선시된다. 이에 반해 집단주의 성향이 강한 개인은 사회의 기본단위를 집단으로 보며, 집단의 목표가 개인의 목표보다 우선하며, 자신보다는 타인을 중심으로 한 인지와 정서유형을 갖는다. 또한 Hui와 Triandis(1986)는 개인주의나 집단주의 문화라는 개념이 단지 다수의 구성원들이 개인주의적이거나 집단주의적인 차이를 보이는 것에 불과하다고 주장하며 본 개념을 개인차 변인으로 보았다. 개인주의 성향이 강한 사람은

자기고유성에 따른 자아정체성을 보유하고 개인적 자아실현과 독립을 위한 성취를 가장 중요한 가치로 여긴다. 이에 반해 집단주의 성향의 개인은 집단소속감에 따른 자아정체성을 보유하고, 사회집단의 조화를 추구하고 협력을 통한 집단목표 달성을 가장 우선시되는 가치로 삼는다.

이러한 두 가지 관점 중, 본 연구에서는 후자의 개인차 변인 관점을 적용하여 타 변수와의 관계를 고려해보고자 한다. 그 이유는 여러 연구들에서 한국사회가 구성원의 인구통계학적 특성에 따라 I/C 성향에 있어 상당한 변인이 존재함을 밝히고 있기 때문이다. 신유근(1991)은 644개 기업체 종업원을 대상으로 개인주의/집단주의 성향을 조사한 결과, 최근 한국사회는 전통적으로 강조되어 왔던 집단주의적 성향이 상당히 약화됨과 동시에 서구의 합리성에 기초한 개인주의 성향이 상당부분 존재한다고 밝혔다. 차재호와 정지원(1993)은 한국사회 내부에 I/C 성향에 대한 상당한 개인차 변인이 존재한다고 주장하였다. 구체적으로 연령이 높을수록 집단주의 성향을 보이는 반면, 도시에 살면서 교육수준이 높을수록 개인주의 성향을 보임을 밝혔다. 한성열과 안창일(1990) 또한 교육수준이 높아질수록 집단주의 성향이 줄어들음을 밝혔다. 이러한 연구결과들에 근거하여 볼 때, 한국사회는 개인주의와 집단주의가 혼재되어 있다고 볼 수 있으며, 개인별로 성향에 있어 상당한 차이가 존재함을 알 수 있다.

그렇다면 개인차 변인으로서의 개인주의/집단주의 성향을 조직에 적용할 경우, 구성원의 친사회적 행동은 그들이 갖고 있는 개인주의 또는 집단주의 성향에 따라 달라질 것이라 예측할 수 있다. 즉, 개인주의 성향이 강한 사람

은 경쟁적이고 독립적인 자기가치를 집단목표보다 우선시하기 때문에 상대적으로 집단협력과 조화 및 집단목표 달성을 우선시하는 집단주의적 성향의 구성원에 비해 친사회적 행동이 약할 것이라 예측할 수 있다. 이는 개념적으로 친사회적 행동이 조직 전체의 이익을 고려한 행동이며 자신의 직무범위를 벗어나 타인과 전체 조직에 도움이 되는 행동으로 규정되기 때문이다.

가설 2. 구성원의 개인주의/집단주의 성향은 친사회적 행동과 유의한 관련성이 있을 것이다.

가설 2-1. 구성원의 개인주의 성향과 친사회적 행동 간에는 부적인 관계가 존재할 것이다.

가설 2-2. 구성원의 집단주의 성향과 친사회적 행동 간에는 정적인 관계가 존재할 것이다.

이러한 개인주의/집단주의 성향은 타 변인과 친사회적 행동 간의 관계성에도 유의한 영향을 미칠 수 있다. 기존 연구에 따르면 조직의 절차공정성과 친사회적 행동 간의 관계는 ‘역할정의’에 의해 영향을 받음이 밝혀졌다. Tepper, Lockhart와 Hoobler(2001)는 개인이 자신의 직무에 대해 내리는 역할정의가 절차공정성 인식과 친사회적 행동 간의 관계를 조절함을 밝혔다. 이들은 이를 ‘역할분리효과모델(role discretion effect model)’로 설명하면서, 개인의 역할정의와 절차공정성 인식 간에 상호작용이 있음을 주장하였다. 그런데 위에서 살펴본 개인주의/집단주의 성향은 개념적으로 이러한 역할정의와 긴밀한 연관성이 있을 수 있다. George와 Brief(1992)는 친사회적 행동의 하위차원들 중 개인적 근면성(personal industry)이 보상과 직접적으로 관련된 역할 내 행동으로

가장 많이 혼동될 수 있음을 지적하였다. 이에 근거하여 Moorman과 Blakely(1995)는 친사회적 행동 중 개인적 근면성 차원은 개인주의자와 집단주의자 모두 보상과 관련된 행동이라 믿기 때문에 개인의 I/C 성향에 따라 수행에 있어 차이가 없음을 밝혔다. 이와 함께 그는 “개인주의자들은 역할 내 활동과 역할 외 활동의 구분이 매우 분명하다. 이들은 외부적으로 조직의 보상시스템과 관련이 없는 행동은 모두 역할 외 활동으로 규정한다. 그러나 집단주의자들은 개인주의자에게 역할 외 활동으로 보이는 행동들도 그들 직무의 일부분으로 여기는 것 같다”고 말했다(Moorman & Blakely, 1995). 이러한 점을 조직공정성과 관련시켜 고려해볼 때, 개인주의 성향의 사람은 조직공정성을 높게 인지할 경우 이에 대한 보답으로 역할 외 활동이라 여기는 친사회적 행동을 조직공정성을 낮게 인지할 때보다 더욱 많이 수행하게 될 수 있다. 이에 반해 집단주의 성향의 개인은 평소 친사회적 행동을 역할 내 활동으로 규정할 가능성이 높기 때문에, 조직공정성이 낮아도 일정 수준 이상의 친사회적 행동을 보일 것이며, 따라서 조직공정성이 친사회적 행동에 미치는 영향력이 상대적으로 약할 수 있다.

가설 3. 조직의 절차공정성에 대한 인식과 친사회적 행동 간의 정적인 관계는 구성원의 개인주의/집단주의 성향에 의해 조절될 것이다.

가설 3-1. 구성원의 개인주의 성향이 강할수록 조직의 절차공정성에 대한 인식이 친사회적 행동에 미치는 영향력이 증가할 것이다.

가설 3-2. 구성원의 집단주의 성향이 약할수록 조직의 절차공정성에 대한 인식이 친사회

적 행동에 미치는 영향력이 증가할 것이다.

방 법

연구대상 및 절차

본 연구는 일반 대기업 종사자 200명을 대상으로 설문을 실시하였다. 표본에서 개인사업가나 타인과의 상호작용이 극히 드문 일부 전문직은 제외시켰는데, 그 이유는 이와 같은 직무환경에서는 친사회적 행동의 발생할 가능성 자체가 매우 낮기 때문이다.

표본에 대한 개략적 개요는 다음과 같다. 연령대는 20대가 50.3%로 가장 많고, 그 다음으로 30대가 42.6%를 이루어 20-30대가 표본의 대부분을 차지하였다. 직종부분에서는 일반 사무직이 50.8%로 과반수 이상을 차지하고 있으며, 나머지 서비스, 영업, 기술, 기타 등은 비교적 고르게 분포되었다.

측정도구 및 분석방법

본 연구에서 사용한 측정문항은 다음과 같다. 친사회적 행동은 Coleman과 Borman(2000)에 기초하여 3가지 하위차원(대인시민수행, 조직시민수행, 직업/과업 시민수행)으로 구성되는 개념으로 정의하였다. 이에 따라 문항은 Coleman과 Brown(2000)이 제시한 11개의 문항을 사용하였으며, 각 문항마다 Likert 5점 척도를 사용하여 수행정도를 측정하였다.

개인주의/집단주의 성향에 대해 본 연구에서는 기본적으로 개인주의와 집단주의가 서로 독립적인 두 개의 차원이라 간주하였다. 초기 연구들은 개인주의/집단주의를 동일한 차원의

양 극단으로 개념화하였다. 그러나 이후 연구들에서는 I/C 차원을 양극적 현상이 아닌 서로 독립적인 개념으로 보았으며, 두 가지 특성이 한 개인에게서 공존할 수 있음이 주장하였다 (Triandis, Bhawuk, & Gelfand, 1995; Klein, Tosi, & Cannella, 1999). 또한 조영호, 조윤희와 안지혜 (2002)는 개인주의와 집단주의가 한 개인에게서 동시에 존재할 수 있으며, 이에 따른 가치유형을 4가지(순수 개인주의자, 순수 집단주의자, 다원주의자, 무소신자)로 구분하였다. 따라서 본 연구에서도 이를 적용하여 I/C 차원을 서로 독립적인 개념으로 간주하여 측정하였다. 문항은 Triandis(1995)가 제시한 바와 같이 개인주의 성향을 측정하는 5개 문항과 집단주의 성향을 측정하는 5개 문항으로 구성하였다. 각 문항은 Likert 5점 척도로 평가하였으며, 점수가 높을수록 각각의 성향이 강한 것을 의미한다.

절차공정성은 Moorman(1991)과 Niehoff 등 (1993)이 제시한 문항들을 기초로 구성하였다. 절차공정성은 공식적 절차공정성을 측정하는 6개 문항과 상호작용 공정성을 측정하는 7개

문항으로 총 13문항으로 구성하였다. 각 문항은 Likert 5점 척도로 측정되며, Moorman(1991)에 따르면 절차공정성의 두 개 하위차원 모두 .90 이상의 신뢰도를 보였다.

결 과

상관분석

변수들 간의 상관분석 결과는 표 1과 같다. 구성원의 친사회적 행동은 개인주의, 집단주의, 절차공정성 모두와 유의미한 상관성을 보였다. 즉, 집단주의 성향과는 정적상관을 보였고, 개인주의 성향과는 부적상관을 보였다. 또한 개인주의와 집단주의 간에는 -.60의 부적상관을 보여 이들 구성개념을 상호 독립적인 개념으로 보아도 무방함을 알 수 있다. 기존 해외연구에서는 성별이 친사회적 행동과 유의한 관련성이 없다고 밝혀졌지만, 본 연구에서는 성별이 친사회적 행동과 -.19 ($p < .05$)의 상관을 보임으로서, 여자에 비해 남자가 친사회적 행

표 1. 변수들 간의 상관분석 결과

	1	2	3	4	5	6	7
1. 친사회적 행동							
2. 공정성	.31**						
3. 집단주의	.33**	.13					
4. 개인주의	-.47**	-.27**	-.60**				
5. 성별	-.19*	-.21**	.35**	.15			
6. 연령	.06	.13	.45**	.11	-.02		
7. 직급	.08	-.01	.31**	.02	.16**	.36**	
8. 근무연수	.09*	.06	.47**	-.02	.29**	.56**	.33*

* $p < .05$, ** $p < .01$

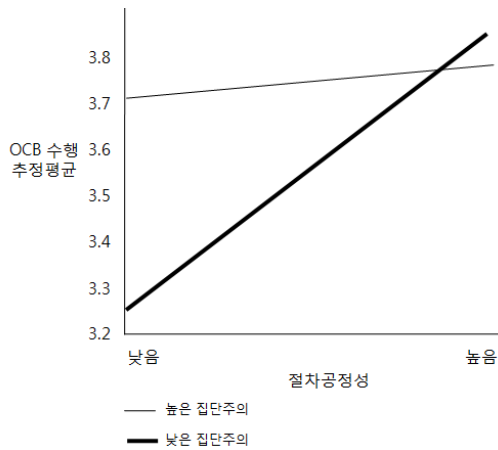


그림 1. 절차공정성과 집단주의 성향의 상호작용 효과

동을 더 많이 수행함을 알 수 있다. 그리고 근무연수가 많을수록 친사회적 행동을 더 많이 수행하는 것으로 나타났다. 또한 남성일수록 집단주의 성향이 강한 것으로 나타났으며, 연령과 직급이 높을수록, 그리고 근무연수가 많을수록 집단주의 성향이 강한 것으로 나타났다.

가설검증

첫 번째 가설은 개인의 I/C 성향이 친사회적 행동을 예측한다는 것이다. 우선 집단주의 성향과의 관계를 분석한 결과, 회귀계수 값은 β

= .28 로서 유의수준 .01 수준에서 유의하였다. 즉, 집단주의 성향이 강할수록 친사회적 행동이 유의하게 증가하였다고 볼 수 있다. 개인주의 성향과의 관계에 대한 회귀분석 결과는 $\beta = -.77$ 로서 유의수준 .01에서 유의하였다. 따라서 개인주의 성향이 강할수록 친사회적 행동이 유의하게 감소한다고 볼 수 있다. 결과적으로 가설 1은 모두 지지되었다.

두 번째 가설은 조직의 절차공정성에 대한 인식이 개인의 친사회적 행동을 예측한다는 것이다. 이를 위해 회귀분석을 실시한 결과, $\beta = .28$ 이고 유의수준 .01 에서 유의하게 나타났다. 따라서 개인이 조직의 절차공정성을 높게 인식할수록 친사회적 행동을 더 많이 수행한다는 가설 2는 지지되었다.

세 번째 가설은 조직의 절차공정성에 대한 인식이 친사회적 행동을 예측함에 있어 종업원의 개인주의/집단주의 성향이 조절효과를 갖는다는 것이다. 우선 집단주의 성향의 경우 회귀분석 결과는 표 2와 같다. 전체 회귀선의 F값은 7.14로서, 집단주의 성향과 절차공정성 모두 .05 수준에서 유의한 예측력을 보였다. 주효과를 제외한 집단주의와 절차공정성 간 상호작용 효과는 $F=7.53$ 으로 .01 수준에서 유의한 설명력을 보였다.

따라서 절차공정성이 친사회적 행동을 예측

표 2. 집단주의의 조절효과 분석결과

변산원	df	F	η^2	p
절차공정성	4	11.21	2.4	.00
집단주의	4	3.66*	.79	.05
절차공정성 x 집단주의	16	7.53**	1.61	.007
집단내 오차(S/AB)	175	(24.32)		

* $p < .05$, ** $p < .01$

함에 있어, 집단주의 성향이 유의한 조절효과를 갖는다고 볼 수 있다.

구체적으로 조절효과의 관계유형을 파악하기 위해 집단주의 성향의 강도를 구분하여 살펴보았다. 그림 1에서 보듯이, 집단주의 성향에 따라 절차공정성과 친사회적 행동 간의 기울기가 달라짐을 알 수 있다. 즉, 집단주의 성향이 약한 사람의 경우 절차공정성과 친사회적 행동 간의 기울기가 집단주의 성향이 강한 집단보다 더 가파르게 증가함을 알 수 있다. 또한 절차공정성을 낮게 인식할 경우, 집단주의 성향이 강한 개인은 일반적으로 집단주의 성향이 약한 개인보다 친사회적 행동을 더 많이 수행함을 알 수 있다. 그러나 절차공정성이 높아짐에 따라 집단주의 성향이 약한 사람의 친사회적 행동이 매우 급격히 증가하는 현상을 보였다. 따라서 결과적으로 조직의 절차공정성 인식이 친사회적 행동에 미치는 영향력은 집단주의 성향이 높은 사람보다는 약한 사람에게 더욱 강하게 나타남을 알 수 있다.

이에 반해 개인주의 성향의 영향력은 다른 양상을 보였다. 절차공정성이 친사회적 행동을 예측함에 있어 개인주의 성향의 조절효과 분석결과는 표 3과 같다. 전체 회귀선의 F값은 8.48로서 회귀선은 친사회적 행동을 유의하게 예측하였다. 개인주의 성향과 절차공정

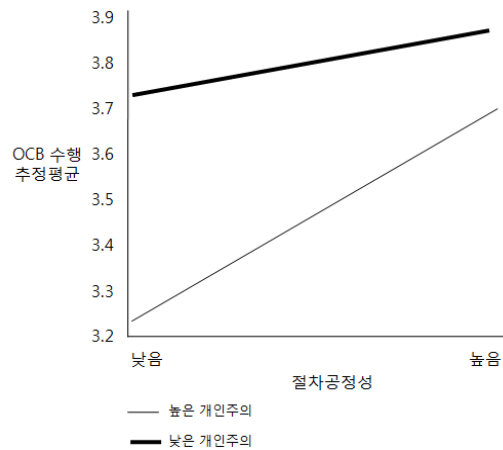


그림 2. 절차공정성과 개인주의 성향의 상호작용 효과

성 모두 .05 수준에서 유의한 예측력을 보였다. 그러나 주효과를 제외한 개인주의와 절차공정성 간의 상호작용 효과는 $F=2.99$ 로 유의미한 설명력을 보이지 못했다.

보다 구체적으로 상호작용 효과유형을 살펴보기 위해 앞의 집단주의와 마찬가지로 개인주의 성향을 상위그룹과 하위그룹으로 구분하여 친사회적 행동과의 관계를 살펴보았다. 그림 2에서 보는 바와 같이 개인주의 성향에 따라 기울기에 차이가 발생함을 알 수 있다. 즉, 조직의 절차공정성을 낮게 인식할 경우, 개인주의 성향이 약한 사람들은 비교적 높은 수준의 친사회적 행동을 보인 반면, 개인주의 성

표 3. 개인주의의 조절효과 분석결과

변산원	df	F	η^2	p
절차공정성	4	1.29	6.32	.01
개인주의	4	2.26**	11.01	.00
절차공정성 x 개인주의	16	0.61	2.99	.08
집단내 오차(S/AB)	175	(23.89)		

* $p<.05$, ** $p<.01$

향이 강한 사람들은 낮은 수준의 친사회적 행동을 나타냈다. 그러나 조직공정성이 높아짐에 따라 개인주의 성향이 약한 사람들은 친사회적 행동에 큰 차이를 보이지 않은 반면, 개인주의 성향이 강한 사람들의 친사회적 행동은 매우 급격히 증가하는 양상을 보였다. 결과적으로 개인주의 성향이 높을수록, 조직의 절차공정성은 구성원의 친사회적 행동에 더 강한 영향력을 미친다고 볼 수 있다.

논 의

본 연구는 조직 공정성이 구성원의 친사회적 행동과 어떠한 관계가 있는가를 살펴보았으며, 이러한 관계에서 구성원의 개인주의/집단주의 성향이 어떠한 역할을 하는가를 중점적으로 살펴보았다.

첫째로, 조직공정성에 대한 인식은 구성원의 친사회적 행동과 유의한 정적 관련성을 갖고 있었다. 이는 기존 연구결과들과 맥락을 같이 한다고 볼 수 있는데, 이러한 관계성이 나타나는 이유에 대해 Organ(1990)은 두 가지를 근거로 이론적인 해석을 제시하고 있다. 첫째는 Adams(1965)의 형평이론에 근거한 것으로, 구성원은 조직 내에서 자신의 투입 대비 조직으로부터 얻는 산출의 비율을 고려하여 태도나 행동을 결정한다. 이 때 높은 조직공정성은 조직으로부터 얻은 하나의 산출물(혜택)로 여겨질 수 있는데, 갑자기 높아진 산출로 인해 변화한 투입/산출 비율을 다시 적절한 수준으로 유지하기 위해 구성원은 자신의 투입 또한 증가시키게 된다. 친사회적 행동은 이러한 투입의 한 형태로 볼 수 있으며, 조직과 개인 간에 형평성을 유지하기 위해 개인이

취하는 하나의 수단으로 볼 수 있다.

둘째는 Gouldner(1960)의 호혜성의 원칙(norm of reciprocity)에 기초한 사회교환이론 관점에서 살펴볼 수 있다. 즉, 개인이 조직의 공정성을 높게 인지할 경우 조직과의 관계를 보다 사회적 교환관계로 인식하게 되고, 이에 따라 개인은 세부적인 계약상의 행동들을 넘어서서 조직에 이익이 되는 행동들을 추가로 하게 된다는 것이다. 특히 Alexander와 Ruderman(1987)은 공정성 인식이 조직에 대한 신뢰를 증진시키는 역할을 한다고 주장하였는데, 이러한 연구결과를 근거로 볼 때 개인이 조직의 공정성을 높게 인식함에 따라 조직에 대한 신뢰가 높아지고 결과적으로 조직과의 관계를 경제적 교환관계보다는 사회적 교환관계로 인식할 가능성이 높아진다고 볼 수 있겠다.

또한 본 연구에서 밝혀진 공정성 인식과 친사회적 행동 간의 유의한 관계성은 앞에서 논의한 개인은 왜 조직이 공정하기를 원하는가에 대해 보다 명확한 근거를 제공한다고 볼 수 있다. 즉, 개인이 집단의 조직공정성을 요구하는 이유가 단지 자신의 분배결과물을 극대화시키기 위한 수단으로서만 보기는 힘들다는 결론이 가능한데, 만약 자신의 이익극대화만이 목적이었다면 조직의 공정성을 높게 인식하였을 때 친사회적 행동이 뒤따를 이유는 없다고 볼 수 있기 때문이다. 이보다는 자신과 그룹의 정체성을 동일시하고 그룹의 일원이라는 자부심을 느끼고자 조직의 공정성을 원한다는 논리가 본 연구결과에 따르면 더욱 설득력을 갖게 된다. 즉, 조직이 공정하다고 인식될 경우 개인은 친사회적 행동을 보다 많이 수행하여 해당 그룹에 대한 소속감과 그룹 정체성을 더욱 강하게 느끼고자 한다고 볼 수 있겠다. 따라서 본 연구결과는 불공정성의 인

식과 구성원의 부정적 정서 간의 관계에만 초점을 맞추었던 과거연구들이 설명하지 못했던 보다 근본적인 질문, 즉 왜 사람은 집단의 공정성을 원하는가에 대해 보다 발전된 논의를 가능케 한다.

본 연구의 두 번째 결과는 집단주의 성향이 강할수록, 혹은 개인주의 성향이 약할수록 친사회적 행동을 더 많이 수행한다는 것이다. 이러한 결과는 개인의 I/C 차원에 따라 친사회적 행동 자체에 대한 정의가 달라질 수 있으며, 이는 한국사회가 갖고 있는 독특한 문화적 양상에 기인한다고 볼 수 있다. 기본적으로 한국의 전통문화는 집단주의에 뿌리를 두고 있다고 볼 수 있다. 차재호(1994)는 한국의 전통문화가 집단주의 특성에 기초한다는 사실을 7가지 차원을 통해 증명하였는데, 이 중에서도 한국문화의 집단주의 특성은 '우리'라는 내집단 개념에 뿌리를 둔다는 면에서 차별화될 수 있다고 주장하였다. 한국사회는 가족, 친한 친구들, 동료직원, 친척 등 '우리집단'으로 여겨지는 강력한 내집단이 작용한다고 볼 수 있는데, 이에 따라 한국인의 '우리'에 대한 개념은 타 문화권과 구별되는 독특한 특성을 보인다. Choi와 Choi(1994)는 캐나다와 한국 대학생들을 대상으로 '우리'라는 개념을 분석하였는데, 캐나다 학생들은 '우리'라는 개념이 '나'를 중심으로 형성되는 것인 반면, 한국 대학생들은 '우리'의 개념 속에 '나'가 포함되어 하나로 융화된 상태로 인식하였다. 따라서 동일한 집단주의라도 한국 사람들이 갖는 집단주의 성향은 그 대상이나 강도, 그리고 근거의 측면에서 상당히 다른 양상을 보일 수 있다. 최근 서구문화권의 개인주의 사상 및 인사관리시스템이 한국기업으로 강하게 유입되어 집단주의와 개인주의가 상당부분 혼재된

새로운 양상으로 변하고 있는 것이 사실이지만 (신유근, 1991; 장성수, 1997; 차재호, 정지원, 1993), 한국의 이러한 독특한 집단주의 정체성은 아직까지 기업 내 문화적 가치로 남아 있다고 볼 수 있다.

따라서 한국기업들은 집단주의에서 강조하는 가치들, 예를 들어 집단에의 동조, 조화 추구, 집단적 협력을 통한 목표달성, 집단이익을 위한 의무와 행동 등을 강조할 수 있으며, 조직 내 개인은 이러한 행동을 조직에서 수행해야 하는 자신의 역할 내 활동으로 받아들일 수 있다. 또한 이와 같은 가치를 강조하는 것은 이러한 행동들이 조직으로부터 인정받고 보상을 받을 것이라는 메시지를 종업원에게 간접적으로 전달하는 역할을 하기 때문에 (Rousseau, 1995), 개인들이 이러한 행동을 더 많이 수행하게 된다고 볼 수 있다.

따라서 본 연구의 결과는 조직 내 구성원의 행동을 예측함에 있어 개인의 문화적 성향을 새롭게 고려할 필요가 있음을 시사한다. 우선 이러한 친사회적 행동이 특별히 중요하게 기능하는 조직이나 집단의 경우, 개인주의적 가치를 지닌 사람보다는 보다 집단주의적 성향을 보유한 사람을 구성원으로 선발하는 것이 자연스럽게 조직 내 친사회적 행동을 증진시킬 수 있는 방법이다. 또한 개인주의/집단주의의 개념을 조직단위로 확장 적용하여, 전반적으로 집단주의적인 가치나 문화가 주를 이루는 조직문화 및 풍토를 형성함으로써 구성원의 친사회적 행동을 자연스럽게 이끌어낼 수 있겠다.

본 연구의 가장 흥미로운 결과는 개인주의/집단주의 성향에 따라 조직공정성 인식이 친사회적 행동에 미치는 영향력이 달라졌다는 점이다. 즉, 집단주의 성향이 높거나 개인주의

성향이 낮은 사람들은 조직의 절차공정성을 높게 혹은 낮게 지각함에 상관없이 일반적으로 비교적 높은 수준의 친사회적 행동을 보였다. 이는 이러한 성향의 사람들에게 있어 친사회적 행동은 공정성을 높게 지각할 때 그에 상응하는 보답으로서의 행동이라기보다, 공정성에 상관없이 조직생활에서 수행해야 하는 활동으로 인지되기 때문이라 해석해볼 수 있다. 따라서 이들에게는 조직공정성을 낮게 인식한다 하더라도 여전히 일정수준 이상의 친사회적 행동을 하는 것은 자연스러운 일로 받아들여진다고 볼 수 있다.

이에 반해 집단주의 성향이 낮거나 개인주의 성향이 높은 사람들은 조직공정성을 높게 인식할 경우에만 친사회적 행동을 많이 수행하며, 공정성이 낮다고 평가될 경우에는 급격히 이러한 행동이 줄어드는 현상을 보였다. 이는 이들이 친사회적 행동을 조직과의 경제적 교환관계에서 상호 호혜성(reciprocity norm)에 입각하여 조직이 제공하는 바에 준하여 수행 정도를 결정하는 보답행동으로 여기기 때문이라 해석할 수 있다.

따라서 사회 및 조직 차원에서 구성원의 친사회적 행동을 촉진시켜야 하는 입장이라면, 구성원의 문화적 특성에 따라 접근방식을 달리 적용할 수 있겠다. 즉, 구성원들의 대부분이 개인주의적인 성향의 사람들이라면, 우선적으로 조직의 절차공정성 증진에 초점을 맞출 필요가 있다. 예를 들어, 조직의 어떤 측면을 통해 구성원이 절차공정성을 높게 지각하는가에 대한 조사를 실시해볼 수 있다. 그리고 이에 대한 결과를 리더십 교육 등에 반영하여 전반적으로 조직의 절차공정성 인식수준을 높이는 노력이 유용할 것이다. 또한 구성원의 선발, 평가 및 보상제도에 대한 내부적

공정성 척도를 개발하고 이에 대해 조직원에게 정기적인 서베이를 실시하여, 제도적 차원에서의 절차공정성 인식수준을 관리하는 것도 중요한 방법일 수 있다.

반대로 구성원이 대부분 집단주의 성향을 갖고 있는 조직의 경우라면, 집단주의 문화자체를 유지하거나 강화하는 방안이 초점을 맞추는 것이 유용할 것이다. 구성원의 친사회적 행동이 특히 중요한 역할을 하는 집단의 경우, 집단주의 성향이 강한 종업원을 의도적으로 선발하거나 배치하여 자연스럽게 친사회적 행동을 유도할 수 있다. 또한 전 조직에 걸쳐 친사회적 행동의 활성화를 목적으로 한다면, 관리자급의 선발 시 이들의 집단주의 성향을 하나의 선발기준으로 고려해볼 수 있다. 왜냐하면 집단주의적인 성향이 강한 상사일 경우 그들 자신이 친사회적 행동의 상당부분을 역할 내 활동으로 볼 가능성이 높으며, 이에 따라 구성원들도 이러한 행동을 역할 내 활동으로 고려할 가능성이 높아지기 때문이다. 즉, 리더의 평가기준과 역할정의는 구성원들에게 직접적인 영향을 줄 수 있으며, 이에 따라 자연스럽게 조직단위로 집단주의 문화가 형성될 가능성이 높다. 이때, 본 연구에서 함께 살펴본 연령, 직급, 근속년수에 따라 집단주의 성향이 어떻게 달라지는가에 대한 결과 또한 유용하게 활용할 수 있겠다.

본 연구에서는 기본적으로 친사회적 행동을 ‘보상을 받지 않는 역할 외’ 활동으로 간주하고 있다. 물론 개인주의/집단주의 성향에 따라 이러한 친사회적 행동이 달라지는 관계에 대해, 본 연구에서는 구성원들이 이러한 활동의 일부를 역할 내 활동으로 인지하기 때문일 수 있다고 해석하였다. 이럴 경우 친사회적 행동의 정의에 입각하여, 역할 내 활동으로 인식

한 활동은 이미 친사회적 행동이라 볼 수 없다는 지적이 제기될 수 있다. 하지만 이는 구성개념에 관한 논의로서, 본 연구의 분석범위는 이러한 논의까지는 포함시키지 않았다. 본 연구에서 초점을 둔 연구범위는 친사회적 행동의 빈도가 개인에 따라 어떻게 달라지는가에 관한 것에 한하며, 이러한 관계가 왜 발생하는가에 대해서는 해석만을 제시하고자 하기 때문이다. 따라서 친사회적 행동의 어떤 차원과 어떤 행동이 개인 및 조직특성에 따라 역할 내 활동으로 여겨지는가는 향후 중요한 연구주제가 될 수 있다. 특히 개인주의/집단주의 성향 뿐 아니라 조직의 문화(또는 풍토)적 차원, 조직 네트워크, 그리고 개인이 조직에 대해 갖는 심리적 계약 등 다양한 변수가 친사회적 행동의 정의와 어떠한 관련성을 갖는가는 흥미로운 향후 연구주제가 될 것이다.

여기서 더 나아가 구성원이 친사회적 행동을 왜 수행하는가의 의도적 차원에 관한 연구도 후속 연구로서 진행될 수 있다. Hui, Lee와 Rousseau(2004)는 개인의 친사회적 행동의 동기를 ‘선의(Goodwill)’에만 국한시킬 수는 없다는 주장을 새롭게 제시하였다. 이들은 친사회적 행동의 ‘도구적 가치(Instrumental Value)’에 대한 인지, 즉, 궁극적으로 조직으로부터 이에 상응하는 보상을 유발시킬 것이라는 믿음이 친사회적 행동을 수행하도록 하는 주된 동기가 된다고 주장하였다. 같은 맥락에서 Bolino(1999)는 인상관리 수단으로서의 동기를 제시하였다. 그는 구성원이 자신에 대한 인상을 관리하는 차원에서 이러한 친사회적 행동을 활용할 수 있다고 주장하였다. 또한 Penner, Midili와 Kegelmeyer(1997)는 친사회적 행동을 개인적 목적성을 내포한 ‘Proactive Behavior’ 측면에서 해석되어야 한다고 주장하였다. 실증

연구로서 Haworth와 Levy(2001)는 개인이 친사회적 행동이 조직으로부터 인정과 보상을 유발한다고 인식할 경우 이를 더 많이 수행함을 증명하였다.

이러한 친사회적 행동의 의도적 측면은 본 연구에서 논의한 구성원의 개인주의/집단주의 성향과 유의한 관련성이 존재할 수 있다. 즉, 기본적으로 개인주의/집단주의 성향은 ‘가치체계’를 기반으로 하여 형성되기 때문에 친사회적 행동의 도구적 가치에 대한 평가 또한 위 성향에 따라 달라질 수 있는 것이다. 따라서 개인이나 조직문화적 차원에서의 I/C와 친사회적 행동의 의도적 측면 간의 관계를 검증하는 것도 향후 흥미로운 연구주제가 될 수 있다. 예를 들어, 집단주의 성향이 강한 사람의 경우는 약한 사람에 비해 친사회적 행동의 도구적 가치를 보다 낮게 평가할 가능성이 있는데, 이는 이들 자신이 집단을 위해 개인을 희생하는 것을 목적성을 띤 의도적 행동보다는 조직을 위해 당연히 수행해야 하는 행동으로 볼 수 있기 때문이다.

이와 함께 본 논문에서는 절차공정성만을 변수로 다루었지만 향후 연구에서는 분배 및 상호작용 공정성이 문화적 가치와 어떠한 상호작용을 보이는가를 다룰 필요가 있겠다. 예를 들어, 강한 집단주의 사회의 경우 친사회적 행동이 역할 내 활동으로 여겨져 구성원들이 자연스럽게 이를 수행할 경우, 조직 전체의 이익을 분배하거나 구성원의 수행을 평가할 시 이러한 친사회적 행동을 하나의 수행평가항목으로 평가하는 자체가 분배공정성 인식에 중요한 영향을 미칠 수 있다. 즉, 집단주의 문화에서는 구성원이 친사회적 행동 또한 분배 시 고려되어야 할 요소로 여기는 반면 개인주의 문화에서는 오히려 분배과정에 친사회

적 행동을 반영하는 것을 공정성에 위배되는 행위로 받아들일 가능성이 존재한다고 볼 수 있다.

참고문헌

- 신유근 (1991). 한국기업 근로자의 의식구조. 경제연구총서. 대한상공회의소.
- 한성열, 안창일 (1990). Collectivism and its relationships to age, education, mode of marriage, and living in Koreans. *한국심리학회지*, 5, 116-128.
- 장성수 (1997). 기업 문화에서의 두 가치: 공정성과 인정성. 김명언, 박영석 편. *한국기업 문화의 이해: 서울 오름시스템*, 86-138.
- 조영호, 조윤희, 안지혜 (2002). 조직구성원의 개인주의-집합주의의 성향과 심리적 계약에 관한 연구. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 15, 89-112.
- 차재호, 정지원 (1993). 현대한국사회에서의 집단주의. *한국심리학회지: 사회*, 7, 150-153.
- 차재호 (1994). 지난 백년 간의 한국인의 가치, 신념, 태도 및 행동의 변화. *한국심리학회지: 사회*, 8, 40-58.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: a field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83, 247-260.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-295.
- Bies, R. J. (1987). The predicament of injustice: The management of moral outrage. *Research in Organizational Behavior*, 9, 289-319.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24, 82-98.
- Cherry, B., Ordonez, L., & Gilliland, S. W. (2003). Grade expectations: The effect of expectations on fairness and satisfaction perceptions. *Journal of Behavioral Decision Making*, 16, 375-395.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., & Walker, O. C. (1990). *Sales Force Management. Planning, Implementation and Control*, Boston: Irwin.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10, 25-44.
- Choi, S. C., & Choi, S. H. (1994). We-ness: A Korean discourse of collectivism. In G. Yoon, & S. C. Choi (Eds.), *Psychology of the Korean people*, 57-84.
- Cropanzano, R., & Prehar, C. A. (1999). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Paper presented at the annual meeting of the Society for*

- Industrial and Organizational Psychology*.
- Dittrich, J. E., & Carroll, M. R. (1979). Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and departmental absence and turnover rates. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24, 29-40.
- Fahr, J., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16, 705-722.
- Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and extra-role behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-78.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: A field experiment, *Journal of Applied Psychology*, 73, 606-613.
- Greenberg, J. (1990a). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Greenberg, J. (1990b). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage Press.
- Hui, C. H., & Triandis, H. C. (1986). Individualism-collectivism: A study of cross-cultural researchers. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17, 225-248.
- Hui, C., Lam, S. S. K., & Law, K. K. S. (2000). Instrumental values of organizational citizenship behavior for promotion: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 85, 822-828.
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Psychological contract and organizational citizenship behavior in China: Investigating generalizability and instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 89, 311-21.
- Johnson, J. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 984-996.
- Johnson, S. K., Holladay, C. L., & Quinones, M. A. (2009). Organizational citizenship behavior in performance evaluations: Distributive justice or injustice? *Journal of Business and Psychology*, 24, 409-418.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133.
- Klein, K. J., Tosi, H., & Cannella, Jr. A. A. (1999). Multilevel theory building: Benefits, barriers, and new developments. *Academy of Management Review*, 24, 243-248.
- Haworth, C. L., & Levy, P. E. (2001). The

- importance of instrumentality beliefs in the prediction of organizational citizenship behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 64-75.
- Lind, E. A., & Early, P. (1990). Voice, control, and procedural justice: Instrumental and non-instrumental concerns in fairness judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 952-959.
- Martin, C. L., & Bennett, N. (1996). The role of justice judgements in explaining the relationship between facet satisfaction and organizational commitment. *Group and Organization Management*, 21, 84-104.
- Mikula, G., Scherer, K. R., & Athenstaedt, U. (1998). The role of injustice in the elicitation of differential emotional reactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 769-783.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-Collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- Moorman, R. H., Organ, D. W., & Niehoff, B. P. (1991). Do fairness perceptions influence employee citizenship? A report of two studies on the relationship between three dimensions of organizational justice and organizational citizenship behavior. *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*.
- Masterson, S. S., Lewis, K. G., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61, 85-98.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Penner, L. A., Midili, A. R., & Kegelmeyer, J. (1997). Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior. *Human Performance*, 10, 111-132.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262-270.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scholl, R. W., Cooper, E. A., & McKenna, J. F.

- (1987). Reference selection in determining equity perceptions: Differential effects on behavioral and attitudinal outcomes. *Personnel Psychology*, 40, 113-124.
- Skarlicki, D. P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Tepper, B. J., Lockhart, D., & Hoobler, J. (2001). Justice, citizenship, and role definition effects. *Journal of Applied Psychology*, 86, 789-796.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder, Colorado: Westview Press.
- Triandis, H. C., Bhawuk, D. S., & Gelfand, M. (1995). Horizontal and vertical aspect of individualism-collectivism: A theoretical and methodological refinement. *Cross-Cultural Research*, 29, 240-275.
- Werner, J. M. (1994). Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extra-role behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology*, 79, 98-107.
- Williams, L. J., Podsakoff, P. M., & Huber, V. (1986). Leader behavior, role stress, and satisfaction as determinants of organizational citizenship behavior: A structural equation analysis with cross validation. *A paper presented at the annual meeting of Academy of Management*.

논문 투고일 : 2011. 10. 04

1 차 심사일 : 2011. 10. 12

게재 확정일 : 2011. 11. 17

The Influence of Organizational Justice on Individuals' Prosocial Behaviors: The Moderating Effect of Individualism and Collectivism

Kyung Min Kim

Korea University
Department of Business Administration

Dong Gun Park

Korea University
Department of Psychology

The purpose of this study is to identify the relationship between the employees' perception of organizational justice and their prosocial behaviors, focusing on the moderating effect of employees' individualism and collectivism. The survey has been conducted for 200 participants working in Korean companies. The results show that the perception of organizational justice is positively related with their prosocial behaviors. Also, employees' individualism and collectivism is significantly related with their prosocial behaviors. Specifically, individuals who are more collectivistic or less individualistic performed more prosocial behaviors than those who are less collectivistic or more individualistic. Finally, employees' individualism/collectivism has moderated the relationship between the perception of organizational justice and prosocial behaviors. When employees have strong sense of collectivism, they performed prosocial behaviors consistently regardless of the perception of organizational justice. That is, even though they perceive organizational justice as low, they perform prosocial behaviors in some degree. However, when employees have strong sense of individualism, their prosocial behaviors have been significantly determined by the perception of organizational justice. That is, when they perceive organizational justice as low, they rarely performed prosocial behaviors. But, as they perceive more organizational justice, their prosocial behaviors have been dramatically increased. The implication of those results and future research questions have been discussed.

Key words : OCB, organizational justice, individualism and collectivism