

## 집단주의와 성취욕구가 조직시민행동에 미치는 효과 및 성의 조절효과에 관한 연구

안관영

삼지대학교 경영학과  
(kyahn@mail.sangji.ac.kr)

이병직

세경대학 호텔경영과  
(byungilee@hanmail.net)

본 연구는 구성원의 집단주의, 성취욕구와 같은 개인적 차이가 조직시민행동에 미치는 효과 및 양자간의 관계가 구성원들의性に 따라 어떤 차이가 있는가를 분석함으로써 구성원의 성별에 따른 차별적 조직시민행동 제고방안을 제시하고자 한다. 원주지역 698명의 초·중등 교사를 대상으로 조사한 결과 선행연구(Organ, 1988)를 바탕으로 제시된 조직시민행동의 5개 구성요소(예의성, 시민정신, 이타성, 스포츠맨십, 양심성) 중 양심성은 별도의 요인을 구성하지 못하였으므로 이를 제외한 나머지 요인을 가지고 분석하였다. 조절효과의 검증은 Baron & Kenny(1986)와 Cohen & Cohen(1983)이 제시한 조절회귀분석기법을 이용하였다. 실증적 분석결과 성취욕구는 모든 조직시민행동의 구성요소에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 집단주의는 예의성을 제외한 나머지 구성요소 모두에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로 조절회귀분석결과 2개 독립변수와 4개 구성요소간의 8가지 관계에서 2가지 경우에서만 성의 조절효과가 존재하는 것으로 나타났다. 성취욕구와 예의성, 집단주의와 시민정신의 관계에서 남성교사가 여성교사에 비하여 종속변수에 대한 상대적 중요도가 높은 것으로 나타났다.

### 1. 서론

일찍이 Katz(1964)는 조직이 장기적으로 존속·성장하기 위해서 사람들은 조직에 참여하고 머물러 있어야 하며, 그리고 개인에게 맡겨진 역할의 요구수준을 충족시키는 역할내 행위를 충실히 이행하며, 개인에게 맡겨진 역할의 요구수준을 넘어서 혁신적이고 자발적인 역할의 행위를 수행하여야 할 것을 꼽았다. 특히 역할의 행위가 조직에 미치는 효과는 상당하다고 볼 수 있다. 우선 구성원들은 역할의 행위를 통하여 현장에서의 직무수행과 관련하여 기존의 작업체계나 기법보다 효과적인 방법을

자발적으로 찾으려 할 것이며, 그러한 자발성은 환경변화에 대한 조직의 적응성을 제고시키게 될 것 이란 점이다.

조직시민행동이란 조직내의 구성원들이 자발적으로 수행하는 행동들을 말한다. 예를 들면 결근한 동료의 일을 대신 해주는 것, 요청 받지 않은 일에 자발적으로 지원하는 것, 개인적인 전화대화나 잡담으로 많은 시간을 소비하지 않는 것, 사소한 불편함을 참는 것 등이다. 이러한 행동들은 직무상 반드시 수행하여야 할 것은 아니다. 또한 구성원들이 이러한 행동을 보인다고 해서 조직으로부터 직접적인 보상을 받는 것도 아니다. 그렇지만 구성원들의 그러한 행동은 조직에 긍정적인 효과를 초래

한다.

최근 들어 경영환경이 급속도로 변화되면서 이에 적응하기 위한 노력이 다각도로 이루어지고 있다. 이러한 노력의 일환으로는 구조적 변화도 포함되지만 근본적으로 조직구성원들의 자발적인 노력과 참여 없이는 환경변화에 대한 적응은 성과를 기대하기가 어렵다. 더욱이 교육현장에서의 열린교육은 일선교사들의 자발적 참여와 직분이외의 업무도 마다하지 않는 노력 없이는 성과를 기대하기 어렵다는 점에서 교사들의 조직시민행동은 관심을 가져야 할 주제로 보여진다(이정선, 1997).

조직시민행동은 여러 요인에 의하여 영향을 받지만 인사조직분야 연구의 다른 종속변수에 비하여 결정요인으로서 개인적 성향이 강조되고 있다(Smith, Organ and Near, 1983; Motowidlo, Packard and Manning, 1986; James & Tetrick, 1986; Puffer, 1987; Moorman & Blakely, 1995; Van Dyne, Graham and Dienesch, 1994; Ball, Trevino and Sims, 1994; Organ & Lingl, 1995). 그 이유는 다른 종속변수들(예: 성과, 직무만족, 조직몰입, 이직 등)이 주로 직무행위를 전제로 하는데 대하여 조직시민행동은 직무외적 행위를 대상으로 하기 때문으로 보인다. 구성원의 개인적 성향이 조직시민행동의 결정요인으로서 많은 선행연구에서 다루어지게 된 근거는 Barnard(1938)의 주장에서 찾아 볼 수 있다. 그는 "자발적 참여는 개인간의 참여의도의 強度차이에 의해 결정되며, 또한 자발적 협조가 肯定的인지 否定的인지는 경험되었거나 기대되고 있는 만족도에 따라 달라지게 된다"고 하였다. 이러한 주장은 조직시민행동이 부분적으로는 구성원의 안정적인 성향, 특성 또는 기질에 의하여 변화함을 의미한다(Organ, 1990).

근래 들어 구성원들의 행위에 영향을 미치는 결정요인들과 결과변수들 간의 관계는 상황적 특성에 따라 조절된다는 연구결과가 축적되고 있다. 또한 이들간의 관계에 영향을 미치는 조절효과에 대한 검증기법이 속속 개발되면서 이 분야에 대한 연구는 더욱 활발해지고 있다(Cohen & Cohen, 1983; Baron & Kenny, 1986). 이러한 조절효과에 대한 검증을 통하여 독립변수와 종속변수간의 관계를 의미 있는 집단별로 구분·분석함으로써 종속변수의 변화에 대한 설명력이 높아질 수 있으며(Pierce & Dunham, 1976; 김호정, 1989), 실무적으로도 집단별 차별적 관리에 대한 시사점을 제공하게 된다는 점이다.

본 연구는 구성원의 집단주의, 성취욕구와 같은 개인적 차이가 조직시민행동에 미치는 효과 및 양자간의 관계가 구성원들의性に 따라 어떤 차이가 있는가를 분석함으로써 구성원의 성별에 따른 차별적 조직시민행동 제고방안을 제시하고자 한다. 性の 조절요인으로서의 역할에 대하여는 몇몇 선행연구에서 검증된 바 있으며(Oldham, 1976; Hackman & Oldham, 1976; Kim, 1980; Sims & Szilagyi, 1976; Katz, 1978a, 1978b), 또한 인적자원관리에 있어서도 의미 있는 집단구분의 기준이 될 것이다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 조직시민행동의 정의 및 구성요소

최근 들어 직무의 역할에 대한 연구는 많은 연구자들의 관심대상이 되어 왔으나 비교적 짧은 연구기간으로 인하여 용어적인 통일은 되지 않았다. 이에 대

하여 대표적으로 이용되고 있는 것이 조직시민행동이며 (Graham, 2000, 1991; Organ, 1988, 1990; Schnake, 1991), 그 외에도 친사회적 조직행동 (prosocial organizational behavior, Brief & Motowidlo, 1986), 역할외 행동(extra-role behavior, Van Dyne, Cummings & Parks, 1995), 조직적 자발성(organizational spontaneity, George & Brief, 1992) 및 심지어는 반역할 행위(counter-role behavior, Staw & Boettger, 1990) 등의 용어로 연구되어 왔다(Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994).

조직시민행동에 대한 정의와 구성요소에 대하여는 다양한 견해가 제시되고 있다(Motowidlo, 2000; Coleman & Borman, 2000). 이러한 시도의 공통점은 전통적으로 경시되어 왔으면서 조직 효과성에 영향을 미치는 요인에 대한 것으로 두 가지 접근 방식을 취하고 있다. 하나는 조직시민행동과 전통적인 직무성과에 대한 개념을 별개의 것으로 파악하려는 것이다. 초기의 조직시민행동연구자들은 시민행동을 역할내적(in-role) 직무성과와 별개의 개념으로 파악하고 역할외적(extra-role)이면서 조직에 순기능적인 것으로 파악하였다(Bateman & Organ, 1983; Smith et al., 1983). 그런데 이러한 주장은 개인, 직무, 조직 및 상황에 따른 역할내적 행위와 역할외적 행위간의 경계가 불분명해지는 결점을 안게 된다. 이러한 난관을 극복하기 위해 Graham(1991)은 철학, 정치학 및 사회사상사에 바탕을 둔 시민정신(civic citizenship)에 입각한 접근방식을 도입하였다. 그의 주장에 따르면 시민정신은 공동체에 순기능적인 개별시민들의 모든 행위를 포함하는 것으로, 이를 확장하면 조직에 순기능적인 개별구성원들의 모든 행위를 포함하는 것으로 볼 수 있다. 따라서 조직시민행동

에는 전통적인 역할내 행위와 조직에 순기능적인 역할외 행위 및 (이전의 조직시민행동에서 제외되어 왔던)완전한 조직참여와 같은 정치적 행위를 포함하게 된다.

보다 구체적으로 Organ(1988)은 조직시민행동을 개인의 자유재량 하에 있고, 조직의 공식적 보상체계에 의해 보상되지는 않으나, 전체적으로 합하여 조직이 효과적으로 기능하는데 도움이 되는 행동으로 정의하였다. 또한 앞서의 예에서 알 수 있듯이 조직시민행동이란 개인이 조직 내에서 맡은 직무상 반드시 수행해야 할 핵심적인 역할들이 아니며, 행동 하나 하나를 보면 사소한 것들로 여겨질 수 있는 것들이지만 그 것들이 합해지면 결국 조직에 많은 이로움을 줄 수 있는 행동들이다. 이러한 행동을 보인다고 해서 조직으로부터 직접적인 보상이 주어지는 것은 아니지만 훌륭한 조직구성원이라면 자발적으로 보일 수 있는 행동들을 일컫는다.

조직시민행동의 구성요소의 선정은 측정과 밀접한 관계를 갖고 있다. 앞서의 조직시민행동에 대한 정의에서도 나타난 바와 같이 많은 학자들의 견해가 다양하듯 구성요소에 대한 견해 또한 다양하다. 구성요소에 대하여는 Graham(1986b)이 정치체계에서의 권리와 의무에 대비되는 5가지 구성요소를 개발함으로써 체계화되었다. 그 첫째가 규칙준수(rule obedience)로서 작업장에서 개인 행위를 통제하는 묵시적 규범을 준수하는 것이다. 둘째로는 다른 사람을 돕는 것(helping others)으로 앞서의 이타성과 비슷한 개념이다. 셋째로는 우월성추구(pursuit of excellence)로서 조직에서 제시하는 업적 표준을 초과하려는 의도를 의미한다. 넷째로 충성심(loyalty)으로서 일반 대중, 고객이나 잠재적 종업원에게 조직을 긍정적으로 대변하는 것을 의미한다. 끝으로 시민정신(civic virtue)으로

조직의 전체적인 부에 대하여 관심을 갖는 것을 의미한다. 이러한 구성요소에 대한 Graham의 연구는 개인을 조직통제에 대한 단순한 반응자로 보기 보다는 적극적 창조자로 보려는 것이다. 이러한 관점은 조직시민행동의 범주를 단순히 順應과 利他主義에 머무르지 않고, 보다 적극적으로 조직의 현상을 파악·검토(monitoring & reviewing)하여 이를 시정함으로써 결과적으로 조직의 생존에 공헌하는 요소들(우월성추구, 충성심, 시민정신)을 포함 가능케 하였다.

이러한 제안을 수정·보완하여 최근에는 비교적 많은 연구들이 Organ(1988)이 제시한 예의성, 시민정신, 양심성, 이타성, 스포츠맨십을 조직시민행동의 5개 구성요인으로 꼽고있다(Niehoff & Moorman, 1993; Podsakoff, MacKensie, Moorman and Fetter, 1990; Organ, 1988).

## 2.2 집단주의, 성취욕구와 조직시민행동

조직시민행동에 대한 초기연구로부터 개인적 성향은 조직시민행동을 설명하는 주요 예측변수로서 검토되어왔다. 그 이유는 조직시민행동이 직무행위라기보다는 주로 직무외적 행동을 포함하기 때문으로 풀이된다.

조직시민행동의 결정요인으로 Smith et al. (1983)은 의향성과 신경증, Motowidlo et al. (1986)은 의기소침, 주관적 스트레스, 적개심, James & Tetrick(1986)과 Puffer(1987)는 성취욕구, 자율욕구와 같은 고차적욕구를 연구대상에 포함하였다. 이러한 경향은 최근의 연구에도 이어져 Moorman & Blakely(1995)는 개인주의와 집단주의를, Van Dyne et al.(1994)은 냉소와 작업가치관을, Ball et al.(1994)는 정의에 대한

신념을 그리고 Organ & Lingl(1995)은 불임성과 양심성을 주요한 결정요인으로서 고찰하였다. 이외에도 구성원의 인구통계적 요인도 조직시민행동의 주요한 결정요인으로서 많은 선행연구에서 다루어졌다(Organ & Ryan, 1995).

먼저 집단주의(반대로 개인주의)는 문화인류학, 사회학, 심리학 등의 영역에서 상이한 문화권의 성원들이 보이는 행동을 비교 설명하는 중요한 개념으로 제시되어 왔다. 특히 Hofstede(1980)의 체계적인 문화간 비교연구 이후 개인주의-집단주의는 크게 주목을 받고 실증적 연구의 한 부분으로서 자리잡게 되었다. 그는 개인주의를 '집단으로부터의 정서적 독립'으로, 집단주의를 '집단을 확대된 가족으로 생각하며 우의적(we-ness)이 강한 것'으로 특징지었다(최창희, 1993). 이에 대하여 Hui & Triandis(1986)는 개인주의 또는 집단주의를 문화적 변수로서 뿐만 아니라 개인적 성격변수로 파악하였으며, 집단주의적 특성으로 본인의 행위나 의사결정시 다른 사람에게 미치는 영향을 고려한다던가, 사회적 영향요인에 대하여 보다 많은 관심을 갖는다면, 체면과 소속 집단의 동의를 중시하며, 주변사람들의 생활에 대하여 커다란 유대감을 갖는다는 것 등을 꼽았다. 또한 Triandis, Bontempo, Villareal, Asai and Lucca(1988)는 집단주의적 성격의 특성으로 "소속집단 내에서의 조화와 낮은 경쟁지향"을 꼽았다.

Moorman & Blakely(1995)는 집단주의적 성향이 조직시민행동에 미치는 영향을 처음으로 살펴 보았다. 연구 결과 집단주의 성향이 강할수록 구체적으로 혼자 일하는 것보다 타인과 함께 일하는 것을 선호하고, 같은 집단에 속한 다른 구성원들이 집단의 이익을 위해 때로 자신을 희생해야 한다고 생각할수록 동기행동, 참여행동, 충성행동 차원의

조직시민행동수준이 높은 것으로 나타났다. 따라서 집단주의 성향은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치게 될 것이므로 다음과 같은 연구가설을 제시한다.

가설 1: 집단주의 성향이 강할수록 조직시민행동 수준은 높아질 것이다.

다음으로 성취욕구(needs for achievement) 같은 상위욕구도 조직시민행동과 밀접한 관계가 있는 것으로 나타나고 있다. 성취욕구란 뭔가 어려운 일을 달성하며, 장애를 극복하여 높은 목표를 이룩하려 하고, 어떤 물건이나 사상 등을 철저히 이해하고, 자신을 몰아 부쳐 다른 사람과 경쟁하여 능가하고자 하며, 자신의 능력을 유감없이 발휘하여 자신의 가치를 높이려는 욕구 등으로 정의된다. Worthy(1986, p. 1)는 인간이 이러한 성취욕구 성향을 갖게되는 이유에 대하여 "인간은 본래적으로 과업을 미달하기보다는 과업을 초과 달성하려는 성향을 갖는다는 것이다. 그 이유는 과업에 대한 자부심은 곧 본인의 인간적 자부심을 반영하기 때문이다"라고 보았다.

일반적으로 성취욕구가 높은 사람이 그렇지 못한 사람보다 높은 성과를 올리는 것으로 연구결과 나타나고 있으나, 상황에 따라서는 반대의 결과가 나타날 수도 있다는 것이다. 성취욕구가 높은 사람의 경우 과업의 도전감, 피드백, 책임 등이 제공되는 경우에만 성취욕구가 낮은 사람보다 높은 성과를 올리게 된다는 것이다(김성국, 1998; 백기복, 1994).

Puffer(1987)에 따르면 성취욕구는 친 사회적 행동과 밀접한 관련이 있다는 것이다. 왜냐하면 강한 성취욕구를 갖는 성원은 직무행위를 넘어 직무 외적행위까지 수행함으로써 우월성을 보이하고자 하

기 때문이다. 또한 Worthy(1986)도 조직시민행동과 같은 친사회적 행동은 직무영역 이상의 노력과 양심성 발휘를 의미하는 만큼 조직시민행동을 성취욕구의 실현을 위한 수단으로 파악하였다. 이러한 논의를 바탕으로 성취욕구와 조직시민행동간의 관계에 대하여 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 2: 성취욕구가 높을수록 조직시민행동수준은 높아지게 될 것이다

이상의 개인적 특성 외에도 인구통계요인에 따라 조직시민행동수준은 영향을 받는 것으로 나타나고 있다. 예를 들어 Smith et al.(1983)은 교육수준은 일반적 사회적 책임과 밀접한 관련이 있으며, 따라서 조직시민행동에도 영향을 미칠 것으로 보았다. 이에 대하여 Organ & Konovsky(1989)와 Graham(1986b)은 다른 척도를 이용하여 연구한 결과 두 변수간의 상관관계는 없는 것으로 나타났다. 또한 선행연구결과 성장지역, 재직기간, 연령 등도 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(Brief & Aldag, 1975; Smith et al., 1983; Hulin & Blood, 1968; Organ & Konovsky, 1989; Organ & Ryan, 1995).

## 2.3 조절변수로서 성의 역할

조절변수로서 연구되고 있는 것으로는 일반적으로 환경요인과 같은 조직외적 요인이 주를 이루고 있으나 개인적 특성 또한 조절변수로서의 역할에 대하여 많은 연구가 이루어지고 있으며, 검증되고 있다(김호정, 1989; Wanous, 1974).

조직구성원의 태도 및 직무행위와 관련하여 성별에 따른 연구는 비교적 많은 편은 아니다. 그 이유

는 남녀간의 성적 차이에 대한 주제가 민감하다는 것이 주원인이다(Babin & Boles, 1998; Eagly, 1987). 성별에 따른 구성원들의 행동과 태도의 차이에 대한 것으로 업무적 역할과 성별 중 어느 것이 구성원의 행위에 영향을 미치는가에 대한 연구를 들 수 있다. 먼저 Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein and Gardner(1994)의 연구결과에 따르면 구성원들은 남녀 구분 없이 비슷하게 사회화되고 공식업무에 대한 역할활동도 비슷하게 하는 것으로 나타났다. 즉, 업무적 역할이 성별에 따른 태도 및 행위적 차이를 능가한다는 것이다.

이에 대하여 반대적인 연구결과도 있다. 업무적 역할에 따른 구성원의 태도와 행위의 차이보다는 성별에 따른 태도와 행위의 차이가 보다 크다는 것이다. 이러한 성별에 따른 구성원의 행위와 태도의 차이는 주로 남녀간의 성향의 차이에 기인한다는 것이다. 구체적으로 남자는 여자에 비하여 단정적(assertive)이고, 과업 지향적(task mastery)이며, 개인주의(individualism)적이라는 것이다. 이에 대하여 여자는 남자에 비하여 인간 지향적(concern for people), 헌신적(devotion), 순종적(acquiescence)이라는 것이다. 따라서 이러한 성향의 차이는 구성원들의 행위와 태도에 반영되며(Eagly, 1987; Iacobucci & Ostrom, 1993; Pulkkinen, 1996). 또한 이러한 남녀에 대한 고정관념은 구성원들 간의 상호작용에서도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 예를 들어 여성관리자의 경우 적극적인 참여나 위협을 내포하고 있는 새로운 시도와 같은 행위는 동료나 상급자의 여성에 대한 고정관념에 배치되므로 제한을 받게 된다는 것이다(Deaux, 1985; Babin & Boles, 1998). 여성 또는 남성에 대한 이러한 성적 기대감은 여성들의 경력계획과 작업가치관에도 영향을 미치게 된다는

것이다. 일반적으로 남성에 비하여 여성은 교육, 취업 및 전직, 결혼, 출산에 이르는 일련의 과정을 직업적 성취를 촉진하는 방향으로 계획함으로써 남성에 비하여 여성은 업무영역 내에서 남을 돕고 배려하는 것을 보다 중시하게 된다는 것이다(Bridges, 1988; Babin & Boles, 1998).

성에 따른 태도와 행위의 차이는 성차별이라는 측면에서도 연구가 이루어지고 있다. 공인회계사를 대상으로 한 Keys(1985)의 연구에 따르면 여성회계사의 경우 남성회계사에 비하여 적은 보수를 받고 있음에도 불구하고 남성과 같은 성취감을 보여 주는 것으로 나타났다. 하지만 여성회계사들은 남성회계사들에 비하여 지적능력과 자발적 참여의지를 보다 중요한 요소로 평가함으로써 여성들은 그들의 성공정도를 보수에 기준을 두기보다는 성취감에 바탕을 두고 있다고 해석하였다. 이러한 주장은 추후의 연구에서도 지지되고 있다. Bielby & Bielby(1988)의 연구에 따르면 여성근로자들은 자신들이 남성근로자에 비하여 작업에 보다 많은 노력을 기울이는 것으로 평가하고 있으며, 또한 노력의 정도는 학력에 따라 차이가 있다는 것이다. 즉, 고학력 여성일수록 과업에 대한 노력의 정도가 높다는 것이다. 이처럼 성별에 따른 성향의 차이와 기대감의 차이는 남녀 구성원의 태도와 행위에 영향을 미침으로서 차이를 나타낼 수 있음을 의미한다.

또한 성과 조직시민행동간의 관계에서도 남녀간에는 차이가 있을 수 있음을 보여주고 있다. Organ & Konovsky(1989)의 연구에 따르면 이타성에서는 성별에 따른 유의적인 차이를 보이지 않는 반면 순응성에 있어서는 여자가 남자에 비하여 높은 영향력을 갖는 것으로 나타났다. Organ & Ryan(1995)의 메타분석에 따르면 성과 이타성간의 모상관계수  $\rho$ 에 대한 95% 신뢰구간은

-0.036~0.088이며, 성과 순응성간의 모상관계수  $\rho$ 에 대한 95% 신뢰구간은 -0.153~0.055로 상관관계의 정도가 적거나 없는 것으로 분석되었다. 이러한 결과는性に 따른 조직시민행동 수준의 차이가 비교적 적은 것을 의미한다고 볼 수 있다.

이상의 논의를 통하여 구성원의 개인특성으로서 집단주의, 성취욕구와 조직시민행동 간의 관계가 성별에 따라 차이가 있음을 알 수 있으나 어떻게 다를 것인가를 구체적으로 예측하기는 어렵기 때문에 본 논문에서는 이들 간의 관계에 대한 탐색적 연구를 위해 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 3: 집단주의, 성취욕구가 조직시민행동에 미치는 효과는 성별에 따라 차이가 있을 것이다.

선행연구를 바탕으로 한 앞서의 논의를 통하여 구성원들의 집단주의적 성격과 성취욕구수준은 조직시민행동에 영향을 미치며, 이러한 관계는 성별에 따라 차이가 있을 것이라는 가설을 제시하였다. 이러한 가설검증의 의의는 조직시민행동을 제고함에 있어서 성별에 따른 관리방식의 차이에 대한 시사점을 제공할 수 있기 때문이다.

### III. 실증분석의 틀 설계

#### 3.1 표본추출

본 연구를 수행하기 위한 표본추출은 원주지역에 근무하는 초·중등 교사들을 대상으로 하였으며 일차적으로 대학 재학생들을 대상으로 예비조사를 실

시하였다. 이를 통하여 설문 내용과 설문 구성상 문제점을 보완하였다.

설문을 배부하기에 앞서 관할 지역내의 50여 개 학교를 대상으로 교사 수에 비례하도록 총 800부의 설문을 배부하였으며, 회수된 726부 중 누락과 불성실한 응답이 심한 설문 28부를 제외한 698부를 대상으로 통계분석을 실시하였다.

#### 3.2 연구변수의 측정

본 연구목적을 달성하기 위하여 제시된 조직시민행동, 그리고 집단주의와 성취욕구를 측정하기 위한 각 변수에 대한 조작적 정의와 측정은 선행연구를 바탕으로 이루어졌다.

먼저 종속변수인 조직시민행동의 구성요소에 대하여는 Bateman & Organ(1983)의 초기 연구와 이를 바탕으로 Organ(1988)이 제시한 5개 구성요소를 바탕으로 한다(Niehoff & Moorman, 1993; Podsakoff et al., 1990). 이들의 체계적이고 광범위한 연구결과 조직시민행동은 이타성, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십의 5개 요소로 요약되었다. 각 구성요소에 대하여는 5개 문항씩 제시하였다.

다음으로 독립변수인 구성원들의 집단주의와 성취욕구에 대하여도 각각 선행연구를 바탕으로 작성하였다. 먼저 집단주의(개인주의)의 경우 Moorman & Blakely(1995)이 제시한 신념(beliefs), 가치(values), 규범(norms)의 세 차원에 대한 개념 중 규범에 관한 5개 문항을 이용하였다. 그 이유는 신념이나 가치 차원에 비하여 규범적 차원의 개념이 변화정도가 비교적 쉬우며, 또한 신념이나 가치 차원에 비하여 상대적으로 가시적이므로 응답자들의 집단주의적 특성에 대한 관리나 통제가 상대적으로 용이하기 때문이

〈표 1〉 독립변수에 대한 확정적 요인분석결과

	요인 1 (집단주의)	요인 2 (성취욕구)
개인적 희생의 용의	.83696	-.04738
개인적 희생의 각오	.76089	-.02682
개인적 희생의 인식도	.73271	-.01980
도전적이고 자극적 과업	.14565	.72672
새로운 것을 배움	-.07989	.68977
창의적·상상력 풍부한 과업	-.06005	.63201
개인적 성장과 발전기회	-.07993	.61073
Eigenvalue	1.93347 (27.6%)	1.70011 (24.3%)

다(임창희, 1999; Brown, 1976; Backman, 1974). 성취욕구에 대하여는 Steers & Porter (1983), Hackman & Oldham(1980) 및 송경수 (1995)에서 이용되었던 문항을 바탕으로 5개 문항을 제시하였다. 본 연구에서 구성원들의 조직시민행동에 대한 각 구성요소의 측정은 자기평가(self-rating)에 근거하였다<sup>1)</sup>.

이 밖에 인구통계요인으로서 연령과 재직기간은 각각의 해당 연수를 실수 처리하였다. 그리고 성은 남·여로 측정하였다.

제시된 문항에 대한 측정은 7점 리커트 척도를 이용하였으며, 각 문항의 선정은 선행연구(Price & Mueller, 1981, 1986)에서 제시한 기준에 따라 요인적재량이 0.4 이상인 것만을 채택하였으며, 신뢰도는 0.5를 기준으로 하였다(본 연구에서의 신뢰도는 Cronbach- $\alpha$ 를 이용하였으며 결과는 〈표 3〉에서 제시되었음).

본 연구에서는 구성개념 타당성중 판별타당성의 확보를 위하여 주성분 요인분석(principal component factor analysis)을 실시하였다. 요인 회전방법으로는 요인들간의 상호 독립성을 유지하여 회전하는 방법인 직각회전(varimax rotation) 방식을 택하였다. 탐색적 요인분석결과는 부록의 〈부표 1〉, 〈부표 2〉와 같으며, 확정적 요인분석결과는 각각 〈표 1〉, 〈표 2〉와 같다.

독립변수에 대한 탐색적 요인분석결과 집단주의에 대한 문항 중 '조직구성원으로서의 행동'과 '동료들과의 협동노력'은 요인 1(집단주의)에 대한 요인적재량이 0.4미만이며, 성취욕구에 대한 문항 중 '독립적이고 자율적 행동'항목도 요인 2(성취욕구)에 대한 요인적재량이 0.4미만으로 나타났다(부록의 〈부표 1〉참조). 이들 문항을 제외한 확정적 요인분석결과는 〈표 1〉과 같다.

종속변수인 조직시민행동의 5개 구성차원에 대한

1) 평가방법은 본인, 상급자, 또는 동료들에 의한 평가를 들 수 있다. 이중 자기평가는 평가자가 본인 스스로를 평가하는데 따른 오류가 있을 수 있다. 이에 대하여 상급자나 동료들에 의한 평가는 이러한 오류를 회피할 수 있는 반면, 평가자가 피평가자의 행동을 직접 관찰하지 못한 경우 다른 사람으로부터 받아들인 피평가자의 인상을 바탕으로 평가가 이루어지는 경향이 있으며, 조직시민행동 자체가 직무행위로 규정화된 것이 아닌 직무행위외적 행동이기 때문에 제 3자가 관찰하기에는 한계가 있다는 점이다(Allen, Barnard, Rush & Russel, 2000; Tansky, 1993).

〈표 2〉 조직시민행동에 대한 확정적 요인분석결과

	요인 1 (시민정신)	요인 2 (스포츠맨십)	요인 3 (이타성)	요인 4 (예의성)
자발적 회의 참여	.88310	.08429	.03768	.11046
자발적 기업이미지 제고	.87413	.12717	.05842	.04215
조직발전에 부응	.84449	.11726	.05485	.07557
기업정책의 이해	.84158	.10315	.04866	.05526
사소한 문제의 불평(r)	.16264	.83849	.11306	.09627
부정적인 면에 치중(r)	.12512	.79537	.04042	.20432
사소한 문제의 과장(r)	.11016	.76908	.29087	.12077
사소한 문제에 치중(r)	.15482	.56779	.14947	.53953
항시 사직가능성 제기(r)	.03807	.52482	.19437	.26937
과다업무의 동료돕기	.02348	.00686	.79159	.02863
결근 동료돕기	.09534	.18545	.77295	.21969
동료들간의 협력	.07955	.21399	.73342	.30007
업무관련 동료들 도움	.01640	.30946	.64665	.18056
영향을 받을 사람과 상의	.08394	.21965	.18909	.83645
문제발생에 대한 예방조치	.05670	.08171	.24931	.78912
행위에 앞선 공지	.10471	.37668	.13808	.68734
Eigenvalue	5.71684 (35.7%)	2.59271 (16.2%)	1.48000 (9.3%)	1.12340 (7.0%)

탐색적 요인분석결과는 부록의 〈부표 2〉와 같다. 탐색적 요인분석결과에 따르면 양심성에 대한 문항 중 일부('성실한 직무수행'과 '양심적 행동')가 스포츠맨십의 요인으로 분류되었으며, 나머지는 다른 요인으로 분산되어 변수로서의 동질성을 유지하기 어려운 것으로 나타났으며, 예의성의 경우도 일부 문항들('원활한 인간관계'와 '동료와의 갈등 방지')이 이타성과 같은 요인으로 분류되었다. 이들 문항들을 제외한 나머지 문항을 대상으로 요인분석을 실시한 결과는 〈표 2〉와 같다. 따라서 본 연구에서 조직시민행동은 예의성, 시민정신, 이타성, 스포츠맨십의 4개 구성요소로 구분되었으며, 양심성은 제외되었다. 이러한 요인분석결과는 조직시민행동의 구성요소에 대한 국내의 다른 선행연구 결과와 일치하는 것으로, 그 이유는 우리 나라에서의 응답자

들이 일찍 출근하고 늦게 퇴근하며, 업무시간 중에는 사적인 일을 삼가는 등의 양심적 행동을 역할내 행위로 지각하기 때문으로 풀이된다(최창희, 1993).

### 3.3 분석방법

본 연구는 구성원들의 집단주의와 성취욕구가 조직시민행동에 미치는 효과와 이러한 개인적 차이와 조직시민행동간의 관계가 남녀간 성별에 따라 어떻게 조절되는가를 검증하는데 목적이 있다. 먼저 구성원들의 개인적 차이가 조직시민행동에 미치는 효과를 검증하기 위해서는 다중회귀분석법을 이용하였으며, 재직기간을 통제변수로서 분석에 적용하였다.

다음으로 성의 조절효과 검증을 위해서는 조절회귀분석법을 이용하였다. 일반적으로 조절변수는 중

속변수의 수준을 결정하는데 있어 독립변수와와의 상호작용을 시험하기 위하여 이용되는데, 여기에서 상호작용이란 제 3의 변수로 인한 두 변수간 관계의 형태와 정도에 대한 차이를 말하는 것이다(Cohen & Cohen, 1983; 박동수·정성한, 1999).

본 연구에서는 조절효과에 대한 가설을 적절히 측정하고 검증하기 위한 구체적인 절차를 검토한다. 이러한 틀 내에서 調節(moderating)이 의미하는 바는 두 변수들(독립-종속변수)간의 인과관계가 조절변인의 수준에 따라 차이가 있다는 것이다. 통계적 분석방법은 조절변수에 따른 독립변수의 종속변수에 대한 차별적 효과(differential effects)를 측정 및 검증하는 것으로 이원분산분석법, Fisher의 Z'계수 이용법, 조절회귀분석법 등이 있다(Baron & Kenny, 1986).

본 연구에서는 조절회귀분석방법을 이용하였다. 이 방법은 표본을 하위집단화할 필요 없이 몇 단계의 회귀방정식을 이용하여 독립변수와 조절변수 또는 공변량이 종속변수에 미치는 효과를 통제한 다음 독립변수와 조절변수의 곱으로 이루어진 상호작용 항이 종속변수에 미치는 효과의 유의성을 검증하는 방법이다. 이에 대하여 Fisher의 Z'계수를 이용한 방법은 조절변수를 몇 개의 하위집단으로 유목화함으로써 정보의 손실이 생길 수 있으며, 각 조절변수의 하위집단별로 독립변수의 분산이 동일하다는 것을 전제로 하여야 한다는 점에서 문제가 있다. 그리고 정보손실효과는 독립변수까지도 명목화하는 이원분산분석법의 경우 더욱 심하다는 점이다(Cohen & Cohen, 1983; Baron & Kenny, 1986). 또한 이 방법은 서로 다른 유형의 조절변수를 조화시킬 수 있으며, 변수들의 복합적인 관계를 잘 반영할 수 있기 때문이다(Peter & Champoux, 1979; 박동수·정성한, 1999).

이상의 논의를 바탕으로 본 연구에서는 집단주의, 성취욕구와 같은 개인적 성향이 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는가에 대하여는 다중회귀분석을 이용하여 검증하고자 하였으며, 개인적 성향과 조직시민행동간의 관계가 남녀간의 성별차이에 따라 어떻게 다른가, 즉 조절효과를 검증하기 위해서 조절회귀분석을 이용하고자 한다.

또한 선행연구에 따르면 재직기간이 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Katz, 1978a, 1978b; Zuckerman, 1975; Karambayya, 1989). 따라서 응답자들의 이러한 특성에 의하여 독립변수와 종속변수간의 관계가 왜곡될 수 있으므로 본 연구에서는 공변량(covariate) 또는 통제변수로서 재직기간을 다중회귀분석과 조절회귀분석에 적용함으로써 이들 요인에 의한 잠재적 영향을 통제하고자 한다.

## IV. 연구결과의 분석

### 4.1 기술통계 및 상관관계

본 연구에서의 연구변수들에 대한 기술통계와 변수들 간의 상관관계 및 신뢰도 Cronbach- $\alpha$ 는 <표 3>과 같다. 주관적 인지척도로 측정된 7개 변수의 신뢰도는 모두 0.5이상으로 선행연구에서 제시된 기준을 충족하였다.

표에 따르면 응답자들의 평균 재직기간은 15.86년으로 나타났으며, 남성이 379명, 여성이 319명으로 나타났다. 종속변수와 독립변수들간의 상관관계에서 예의성과 이타성은 성취욕구와 유의적 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 집단주의와는 상

〈표 3〉 연구변수의 기술통계, 신뢰도 및 상관계수

변수명	평균	표준 편차	Cronbach- $\alpha$	1	2	3	4	5	6	7	8
1 집단주의	3.80	1.29	.6777	-							
2 성취욕구	5.32	.82	.5340	-.12***	-						
3 성				.05	.15***	-					
4 재직기간	15.86	9.67		.06	.20***	.26***	-				
5 예의성	5.09	.89	.8069	-.01	.31***	.04	.06*	-			
6 시민정신	4.63	1.06	.8306	.07*	.43***	.20***	.30***	.36***	-		
7 이타성	4.98	.89	.7935	.05	.39***	.10***	.15***	.45***	.46***	-	
8 스포츠맨십	4.58	1.08	.7684	.10***	.14***	-.03	.06*	.34***	.16***	.28***	-

\*p<0.10 \*\*p<0.05 \*\*\*p<0.01 양측검증

- 1) 성의 경우는 남자를 1, 여자를 0으로 처리함(남자=379명, 여자=319명)
- 2) 성, 재직기간을 제외한 나머지 변수들은 7점 척도로 측정하였음

관관계를 보이지 않았다. 시민정신과 스포츠맨십은 모든 독립변수와 유의적 관계를 갖는 것으로 나타났으나 집단주의와의 상관계수는 비교적 낮은 것으로 나타났다.

조절변수인 성의 경우는 성취욕구와 유의적인 정(正)의 상관관계를 갖고 있으며, 집단주의와는 유의적 관계가 없는 것으로 나타났다. 따라서 여성에 비하여 남성교사들의 성취욕구가 큼을 알 수 있다. 또한 성과 조직시민행동의 구성요소들간의 관계에서는 시민정신과 이타성만이 정(正)의 유의적 상관관계를 갖는 것으로 나타났으며, 예의성과 스포츠맨십은 상관관계가 없는 것으로 나타났다. 따라서 남성교사들이 여성교사들에 비하여 높은 시민정신과 이타성을 갖는 것으로 볼 수 있다.

재직기간의 경우는 성취욕구와 정의 상관관계를 갖는 것으로 나타났으며, 4개 조직시민행동 구성요소 모두와도 정의 상관관계를 갖는 것으로 나타나 비교적 선행연구 결과와 부합되는 것으로 볼 수 있다.

#### 4.2 가설검증

가설검증에 앞서 예측변수들이 조직시민행동의 구성요소인 예의성, 시민정신, 이타성, 스포츠맨십에 미치는 영향력을 검토하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 〈표 4〉와 같다. 표에 따르면 예측변수들의 조직시민행동의 4개 구성요소에 대한 설명력은 시민정신이 23.8%로 가장 높게 나타났으며, 다음으로 이타성(17.0%), 예의성(10.4%), 스포츠맨십(5.0%)의 순으로 나타났다. 또한 이들 예측변수를 독립변수로 하는 회귀식의 유의수준은 모두 p<.01 이하인 것으로 분석되었다.

개인적 차이 중 집단주의는 예의성에만 유의적 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 성취욕구는 각각 4개 종속변수 모두에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 집단주의는 조직시민행동에 정(正)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 예의성에 대한 경우만을 제외하고 p<0.01수준 하에서 채택되었으며, 성취욕구가 조직시민행동에 정(正)의 영향을 미칠 것이라는 가설 2는 모두 p<0.01수준

〈표 4〉 조직시민행동에 대한 회귀분석결과(β계수)

예측변수	종속변수			
	예의성	시민정신	이타성	스포츠맨십
집단주의	.0378	.0987***	.1009***	.1308***
성취욕구	.2845***	.3525***	.3415***	.1265***
재직기간	.0314	.0969***	.0364	.0457
성	.0201	.1935***	.0590	.0429
R2	.10434***	.23836***	.16993***	.05006***

\*p<0.10 \*\*p<0.05 \*\*\*p<0.01

하에서 채택되었다.

〈표 4〉에 나타난 β계수를 근거로 판단할 때 집단주의와 성취욕구가 예의성, 시민정신, 이타성에 미치는 효과는 성취욕구가 현저하게 큰 것으로 볼 수 있다. 또한 통제변수로 회귀모형에 투입된 재직기간과 성은 시민정신에만 정(正)의 영향력을 갖는 것으로 나타났다. 따라서 재직기간과 성의 조직시민행동에 대한 영향력은 비교적 적은 것을 알 수 있다.

다음으로 본 연구의 또 다른 목적인 성의 조절효과를 검증하기 위하여 조절회귀분석을 실시한 결과는 〈표 5〉와 같다. 조절회귀분석에 대한 처리 절차는 Cohen & Cohen(1983)에 따라 실시하였다.

〈표 5〉에서 집단주의와 예의성에 대한 성의 조절효과를 검증하기 위하여 1단계로 예의성을 종속변수로 하고 통제변수인 재직기간을 독립변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 실시 결과 두 변수의 예의성에 대한 설명력 R<sup>2</sup>은 .007로 나타났다. 2단계로 예의성에 대하여 재직기간에 독립변수인 집단주의(A)를 포함한 2변수를 독립변수로 하는 회귀분석을 실시한 결과의 R<sup>2</sup>은 .007으로 나타났다. 따라서 독립변수인 집단주의가 추가됨으로서 증가된 R<sup>2</sup>(즉 ΔR<sup>2</sup>)는 없다. 3단계로 재직기간과 집단주의에 조절변수인 성(B)을 추가하여 회귀분석한 결과의 R<sup>2</sup> 및 ΔR<sup>2</sup>은 각각 .007, .000으로 추가적인 설명력은 없는 것으로 나타났다. 마지막 4단계

〈표 5〉 성의 조절효과

예측변수		종속변수		예의성		시민정신		이타성		스포츠맨십	
		R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>		
통제변수	재직기간	.007		.076		.025		.006			
연구변수	집단주의(A)	.007	.000	.078	.002	.027	.001	.017	.011**		
	성(B)	.007	.000	.093	.015**	.028	.001	.020	.003		
	A×B	.008	.001	.103	.010***	.028	.000	.021	.001		
연구변수	성취욕구(C)	.093	.086***	.076	.000	.148	.123***	.022	.016**		
	성(B)	.096	.003	.211	.135***	.153	.005	.026	.004		
	C×B	.107	.011***	.218	.007	.154	.001	.028	.002		

\*p<0.10 \*\*p<0.05 \*\*\*p<0.01

로 조절효과의 검증에 위하여 집단주의(A)와 성(B)의 측정치의 곱으로 이루어진 상호작용항(A×B)을 추가한 회귀분석 결과의 R<sup>2</sup> 및 ΔR<sup>2</sup>은 각각 .008, .001로 나타났으며, 증가된 설명력 ΔR<sup>2</sup> 값은 유의적이지 않은 것으로 분석되었다. 이는 상호작용항을 추가한 결과 설명력의 증가가 유의적으로 이루어지지 않았으므로 집단주의와 성의 상호작용효과(조절효과)는 존재하지 않는 것으로 풀이된다.

이상과 같은 방법으로 2개 독립변수와 4개 종속변수간 8경우의 관계에 대한 성의 조절효과를 p<0.10 수준에서 검증한 결과 2가지 경우에서 조절효과가 존재하는 것으로 판명되었다. 따라서 집단주의와 성취욕구가 조직시민행동에 미치는 효과는 성별에 따라 차이가 있을 것이라는 가설 3은 성취욕구와 예의성, 집단주의와 시민정신 간의 2가지 경우에서만 채택되었으며, 나머지 6가지 경우에는 기각되었다.

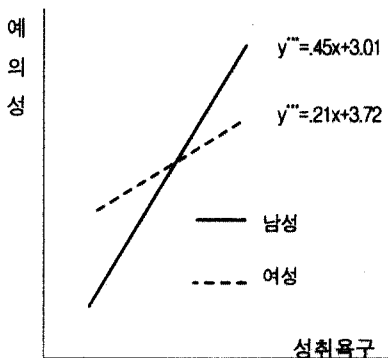
이러한 조절효과 결과를 구체적으로 분석하면 성취욕구가 예의성에 미치는 효과는 여성교사집단에 비하여 남성교사집단에서 큼을 의미한다. 즉, 성취욕구의 증가에 따른 예의성의 증가정도가 남자교사

에서 크다고 할 수 있다. 다음으로 집단주의가 시민정신에 미치는 효과는 여성교사집단에서보다 남성교사집단에서 큰 것으로 나타났다. 즉, 집단주의 성향의 증가에 따른 시민정신의 증가정도가 남성교사집단에서 크다고 할 수 있다.

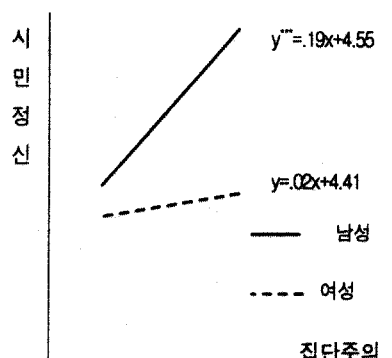
이처럼 2가지 경우에서 조절효과가 검증되었으나 전반적으로 조절효과의 정도는 비교적 적은 것으로 나타났다. <표 5>에 따르면 조절효과에 따른 R<sup>2</sup>의 증가분(ΔR<sup>2</sup>)은 0.011 이하인 것으로 나타나 개인특성과 성의 상호작용에 의한 조직시민행동의 설명력은 비교적 적은 것으로 풀이된다.

개인특성과 성의 상호작용으로 조직시민행동의 변화가 유의적으로 나타난 2가지 경우를 그림으로 보면 <그림 1>부터 <그림 2>와 같다.

<그림 1>의 경우는 예의성에 대한 성취욕구와 성(性)의 상호작용효과를 알아보기 위해서 조절변수인 성을 남·여별로 2구분하고, 각 집단별로 성취욕구를 독립변수로 하고 예의성을 종속변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 이처럼 2 구분화된 조절변수별 독립변수와 종속변수간의 회귀식을 이용한 설명은 조절효과를 이해하는데 유용한 방법이 되고



<그림 1> 예의성에 대한 성취욕구와 성의 상호작용



<그림 2> 시민정신에 대한 집단주의와 성의 상호작용

있다(Oldham & Cummings, 1996; Peters, O' Connor & Wise, 1984).

<그림 1>에 따르면 성취욕구가 증가할 때 예의성도 증가하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 남성교사나 여성교사집단에서 모두 유의적인 것으로 회귀분석결과 나타났으나 증가속도에 있어서 남성교사집단이 여성교사집단에 비하여 현저하게 높은 것으로 나타났다(두 집단별 함수식은  $p < .01$  수준에서 유의적임). 구체적으로 성취욕구가 낮은 경우에는 여성교사들이 남성교사들에 비하여 높은 예의성을 보여준 반면, 성취욕구가 높은 경우에는 남성교사가 여성교사에 비하여 높은 예의성을 갖는 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 여성교사는 남성교사에 비하여 성취욕구의 변화에 따른 예의성의 변화가 적었으며 상대적으로 남성교사는 성취욕구의 변화에 따른 예의성의 변화가 크다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 남성교사의 경우 일에 대한 관심이 크거나 도전적이고 새로운 일에 대하여 흥미가 큰 남성교사들의 경우 대인관계에서도 상대방에 대한 배려와 같은 문제예방행동에 관심이 높다는 것을 의미한다고 보겠다. 이러한 경향은 여성에 비하여 남성교사집단에서 더욱 두드러짐을 의미한다.

전반적으로 여성교사들에 비하여 남성교사들의 성취욕구수준이 높은 것으로 분석결과 나타났는데 (<표 6>참조), 이러한 결과와 함께 종합적으로 분석하면 남성교사들은 상대적으로 성취욕구에 대한 관심이 많으며 또한 성취욕구수준의 증가에 따른 예의성 증가도 여성교사들에 비하여 상대적으로 높은 것으로 볼 수 있다.

다음으로 <그림 2>는 집단주의가 시민정신에 미치는 효과가 성별에 따라 어떤 차이가 있는가를 보여주고 있다. 그림은 응답자들의 집단주의에 대한 인지도가 증가할 때 시민정신의 변화 정도를 나타내고 있다. 남성교사집단은 집단주의가 증가할 때 시민정신도 증가하며 이에 대한 함수식은  $p < .01$  수준에서 유의적인 것으로 나타났으나, 여성교사집단의 경우는 함수식 자체가  $p < .10$  수준에서 유의적이지 않은 것으로 나타나 집단주의가 시민정신에 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 또한 전반적으로 남성교사들이 여성교사들에 비하여 시민정신의 정도가 높은 것으로 나타나 여성교사들에 비하여 남성교사들이 비교적 수업이외의 학내 활동에 적극적인 것으로 풀이된다. 이러한 결과를 <표 6>의 성별 집단주의와 시민정신의 차이분

<표 6> 성별 차이분석(t-test)

종속변수	성별	표본수	표본평균	Levene's test for equality (p-value)	t-value	sig
집단주의	여	319	-.0626	.549	-1.52	.128
	남	379	.0532			
성취욕구	여	319	-.1697	.015	-4.09	.000
	남	379	.1415			
시민정신	여	319	-.2277	.658	-5.76	.000
	남	379	.1986			
예의성	여	319	.0359	.938	.75	.453
	남	376	-.0202			

석(t-test)결과와 함께 종합적으로 분석하면 남녀 간의 집단주의에 대한 차이는 없는 반면, 시민정신은 남녀간 유의적 차이를 보이며, 또한 여성교사들은 집단주의에 관계없이 시민정신수준이 변함이 없는 반면, 남성교사들은 집단주의와 시민정신이 정의 관계를 유지한다는 것이다. 따라서 집단주의에 대한 노력은 여성교사들에게는 의미가 없으며, 남성교사들에게만 의미가 있음을 의미한다.

집단주의와 성취욕구가 조직시민행동에 미치는 효과 및 성의 조절효과에 대한 분석결과 집단주의가 예의성에 미치는 효과를 제외하고는 집단주의와 성취욕구 모두 조직시민행동의 각 구성요소에 정(正)의 영향을 미치는 것으로 나타나 선행연구 결과와 대체적으로 일치하는 것으로 나타났다. 그런데 이들 2개의 개인적 차이요인과 4개의 조직시민행동 구성요소간의 8가지 관계에 대한 성(性)의 조절효과는 2가지 경우(성취욕구 → 예의성, 집단주의 → 시민정신)에서만 검증되었다. 또한 성별에 따른 조절효과의 특징은 성취욕구, 집단주의가 증가할 때 각각 예의성, 시민정신의 정도도 증가하는 것으로 나타났는데 특히 여성교사들보다는 남성교사들의 경우에서 증가정도가 현저한 것으로 분석되었다.

## V. 연구결과의 해석 및 토의

본 연구에서는 개인적 차이로서 집단주의와 성취욕구수준이 조직시민행동에 미치는 효과와 집단주의와 조직시민행동, 성취욕구와 조직시민행동간의 관계가 각각 성별에 따라 어떻게 달라지게 되는가를 검증하였다.

먼저 두 변수간의 관계를 분석하기에 앞서 조직시민행동에 대한 요인구조를 분석한 결과는 부분적으로 선행연구와 다르게 나타났다. 조직시민행동에 대하여는 예의성, 시민정신, 이타성, 스포츠맨십, 양심성의 5개 구성요소를 제시하였으나, 이 중 양심성의 경우는 요인을 구성하지 못하였는데 이러한 결과는 조직시민행동의 구성요소에 대한 국내 선행연구에서도 나타나고 있다(최창희, 1993). 그 이유는 양심성에 대한 설문이 근무시간 중에 私務를 보지 않는다거나, 출퇴근 시간을 최대한 지킨다는 등과 같이 직무내적 행위로 인식될 수 있는 문항으로 구성된 데 따른 결과로 풀이된다. 그리고 집단주의와 성취욕구에 대한 요인분석결과도 선행연구에서 이용되었던 문항들 중 일부가 기대하였던 요인에서 탈락되었는데 이러한 결과는 문항에 대한 표현이 적절하지 못하였던가 또는 문항의 자의적 선택에 따른 결과로 풀이된다.

연구목적의 하나인 개인적 차이와 조직시민행동간의 관계에 대한 분석결과 성취욕구는 모든 조직시민행동의 구성요소(예의성, 시민정신, 이타성, 스포츠맨십)에 대하여 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 집단주의는 예의성을 제외한 나머지 조직시민행동 구성요소에 대하여만 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 각 조직시민행동 구성요소에 대한 상대적 중요도는 성취욕구가 가장 큰 것으로 분석되어 무엇보다도 구성원들의 도전정신과 장애를 극복하고자 하는 욕구가 조직시민행동수준을 제고시키는 데 중요한 요인임을 보여주었다. 그리고 집단주의와 성취욕구에 의한 조직시민행동의 구성요소에 대한 설명력( $R^2$ )이 5.0%~23.8%에 머물러 본 연구에서 제시한 개인적 차이 이외의 직무특성, 조직특성요인과 조직시민행동간의 관계에 대한 연구가 요구된다.

다음으로 본 연구의 주목적으로서 집단주의 및 성취욕구와 성(性)이 상호작용하여 조직시민행동에 미치는 효과에 대한 검증결과 8가지 경우 중 2가지 경우에서 조절효과가 검증되었다.

전체적으로 집단주의 및 성취욕구는 각각 이타성, 스포츠맨십간의 관계에서는 상호작용이 없는 것으로 분석된 반면, 집단주의와 시민정신, 성취욕구와 예의성의 관계에서는 조절효과가 검증되었다. 또한 조절효과가 검증된 2가지 경우에서 성과 개인적 차이의 상호작용에 의한 각 구성요소에 대한 설명력 증가분( $\Delta R^2$ )은 1.1% 이하로 나타나 비교적 높은 수준은 아닌 것으로 나타났다.

다중회귀분석결과 성취욕구, 집단주의는 각각 예의성, 시민정신, 이타성, 스포츠맨십에 정(正)의 영향력을 갖는 것으로 분석되었으며, 이들 독립변수와 종속변수간의 관계에 대한 성의 조절효과 분석결과도 부분적으로 유의한 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 이러한 조절효과의 분석결과는 연구집단을 일정 특성에 따라 구분하여 소집단별로 독립변수와 종속변수간의 관계를 분석할 때 보다 심층적인 시사점을 도출할 수 있음을 보여준다.

이러한 실증분석결과를 바탕으로 조직시민행동을 제고함에 있어서 다음과 같은 제언을 할 수 있다.

첫째로 개인적 차이로서 집단주의와 성취욕구에 의한 조직시민행동의 각 구성요소에 대한 설명력이 비교적 낮은 것으로 나타나 조직시민행동에 대한 설명력을 제고시키기 위해서는 구성원들의 태도와 행동에 영향을 미칠 수 있는 다른 요인들에 대한 연구가 요구된다.

둘째로 예의성을 제외한 조직시민행동의 모든 구성요소에 대하여 집단주의, 성취욕구가 유의적인 영향력을 갖는 것으로 나타났다. 따라서 조직시민행동수준의 제고에는 집단주의적 가치관형성과 성

취욕구가 공헌할 수 있음을 알 수 있다. 특히 성취욕구의 영향력이 모든 구성요소에서 가장 큰 것으로 나타나 조직시민행동을 제고함에 있어서 성취욕구가 중요함을 보여주었다. 이러한 경향은 조절효과분석을 통하여 여성교사들에 비하여 남성교사들의 경우에 현저하다는 것을 알 수 있었다.

셋째로 다중회귀분석 결과 성취욕구와 집단주의가 비교적 조직시민행동의 모든 구성요소에 대하여 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 이들 독립변수들과 성의 상호작용에 따른 조직시민행동의 유의적 변화는 8 경우 중 2 경우에서만 확인되었다. 이러한 결과는 성의 조절변수로서의 기능이 기대하였던 것에 미치지 못하였던 바, 본 연구의 목적인 집단별 차별적 관리를 위한 시사점을 얻기 위해서는 성 이외의 다른 변수들에 대한 탐색이 요구된다.

넷째로 조절효과에 대한 분석결과는 다음과 같다. 먼저 집단주의 수준에 관계없이 남성교사가 여성교사에 비하여 시민정신의 수준이 높은 것으로 나타나, 남성교사가 여성교사에 비하여 학내 전반 활동에 대한 참여가 잘 이루어지는 것으로 나타났는데 이러한 차이는 집단주의정도가 높을수록 현저한 것으로 분석되었다. 따라서 집단주의에 대한 노력은 남성교사 집단에 초점을 둘 때 효과적임을 알 수 있다. 다음으로 성취욕구가 예의성에 미치는 효과에 대한 성의 조절효과에 대한 분석결과 성취욕구수준이 낮은 경우에는 여성교사의 예의성이 높게 나타났으나, 성취욕구수준이 높은 경우에는 남성교사의 예의성이 높게 나타나 성취욕구를 제고시키기 위한 노력도 여성교사보다는 남성교사집단에서 효과적임을 알 수 있다.

이상의 연구는 개인적 차이로서 집단주의와 성취욕구가 조직시민행동에 미치는 효과 및 성별 조절효과에 대한 분석을 내용으로 하고 있다. 실증적 분석

결과는 성별에 따른 개인적차이와 조직시민행동에 대한 관계를 이해하는데 공헌할 수 있을 것이다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계점을 갖고 있다. 첫째로 연구가 현직 교사들 중심으로 이루어졌고, 지역적으로 제한된 범위 내에서 이루어졌으며, 집단주의, 성취욕구, 조직시민행동에 대한 측정이 자기평가에 기반을 두고 있기 때문에 연구결과를 일반화하는데는 한계가 있을 것이다. 둘째로 본 연구는 횡단적인 연구로 진행되었기 때문에 시간적 흐름에 따른 추적이 불가능하였다는 점이다. 이러한 단점을 극복하기 위해서는 장기간에 걸쳐 조사대상자들을 추적하는 종단적 연구가 병행되어야 할 것이다. 셋째로 타당성과 신뢰성 검증을 전제로 변수의 구성 및 측정이 이루어졌지만 본 연구의 측정자료가 응답자들의 설문 내용을 바탕으로 하는 자기인지 척도를 중심으로 이루어졌기 때문에 타당성과 신뢰성에 문제는 여전히 위협을 받게 될 것이다. 따라서 보다 객관적인 측정척도의 개발이 요구된다.

## 참고 문헌

- 김성국(1998), **조직과 인간행동**, 명경사.
- 김호정(1989), "한국관료의 직무특성과 직무만족의 관계 및 그 조절변수로서 행정문화에 관한 연구", **한국행정학보**, 제 23 권, 제 2 호, 653-679.
- 박동수·정성한(1999), "쌍방관계에서의 리더행동과 리더십유효성간 관계의 상황조절변수", **경영학 연구**, 한국경영학회, 제 28 권 제 1 호, 21-50.
- 백기복(1994), **조직행동연구**, 법문사.
- 송경수(1995), **조직시민행동에 대한 직무만족, 조직몰입 및 조직정당성의 매개역할**, 계명대학교 대학원 박사학위 청구논문.
- 이정선(1997), **왜 열린교육이어야 하는가?**, 교육과학사.
- 임창희(1999), **조직행동**, 학현사.
- 최창희(1993), **조직시민행동의 차원규명, 그리고 조직공정성 및 개인주의-집단주의 성향과의 관계**, 서울대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- Allen, T. D., S. Baranrd, M. C. Rush, and J. E. A. Russell(2000), "Ratings of Organizational Citizenship Behavior: Does the Source make a Difference?", *Human Resource Management Review*, vol. 10, no. 1, pp. 97-114.
- Babin, B. J., and J. S. Boles(1998), "Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences Between Men and Women", *Journal of Marketing*, vol. 62. 77-91.
- Backman, S.(1974), *Social Psychology*, McGraw-Hill Kogakusha, Ltd.
- Ball, G. A., Trevino, L. K., & Sims, H. P., Jr.(1994), "Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship," *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 299-322.
- Barnard, C. I.(1938), *The Functions of the Executive*, Harvard, Cambridge, Mass..
- Baron, R. M. & D. A. Kenny(1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, no. 6, 1173-1182.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W.(1983), "Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship", *Academy of Management Journal*, vol. 26, 587-595.
- Bielby, D. D., and W. T. Bielby(1988), "She works hard for the money: Household responsibilities and the allocation of work efforts", *American Journal of Sociology*, vol. 93, pp. 1031-1059.

- Bridges, J. S.(1988), "Sex differences in occupational performance expectations", *Psychology of Women Quarterly*, vol. 12, 75-90.
- Brief, A. P., & R. J. Aldag(1975), "Employee Reactions to Job Characteristics: A Constructive Replication", *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, no. 2, 182-186
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J.(1986), "Prosocial Organizational Behaviors", *Academy of Management Review*, vol. 11, 710-725.
- Brockner, J., and A. Adsit(1986), "The Moderating Impact of Sex on the Equity-Satisfaction Relationship: A Field Study", *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, 585-590.
- Brown, M. A.(1976), "Values-A Necessary but Neglected Ingredient of Motivation on the Job", *Academy of Management Review*, vol. 1, no. 4, pp. 15-23.
- Castellano, J. J.(1976), "Rural and urban differences: one more time", *Academy of Management Journal*, vol. 19, 495-502.
- Chao, G. T., A. M. O'Leary-Kelly, S. Wolf, H. J. Klein, and P. D. Gardner(1994), "Organizational Socialization: Its Content and Consequences", *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, 730-743.
- Cohen, J, and P. Cohen(1983), *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral science*, Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Coleman, V. I., and W. C. Borman(2000), "Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain", *Human Resource Management*, vol. 10, no. 1, pp. 3-24.
- Deaux, K.(1985), "Sex and Gender", *Annual Review of Psychology*, vol. 36, 49-81.
- Eagly, A. H.(1987), *Sex Differences in Social Behavior: A Social Role Interpretation*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- George, J. M., & Brief, A. P.(1992), "Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship", *Psychological Bulletin*, vol. 112, 310-329.
- Graham, J. W.(2000), "Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations", *Human Resource Management Review*, vol. 10, no. 1, pp. 61-78.
- Graham, J. W.(1991), "An Essay on Organizational Citizenship Behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 4, 249-270.
- Graham, J. W.(1986a), "Principled organizational dissent : A theoretical essay", in B. M. Staw, & L. L. Cummings(eds.) *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, Greenwich, CT: JAI Press, 1-52.
- Graham, I. W.(1986b), "Organizational Citizenship Informed by Political Theory", Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago, IL, August.
- Hackman, J.R.,& G.R. Oldham(1976), "Motivation through the design of work: Test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, 250-279.
- Hackman, J.R.,& G.R. Oldham(1980), *Work redesign*, MASS: Addison-Wesley Pub. Co..
- Hackman, J.R., & E. E. Lawler III(1971), "Employee reactions to job characteristics", *Journal of Applied Psychology Monograph*, vol. 55, 259-286.
- Hofstede, G.(1980), "Motivation, Leadership, and organization: Do American theories apply abroad?", *Organization Dynamics*, (summer), pp. 42-63.
- Hui, C. H., and H. C. Triandis(1986), "Individualism-Collectivism", *Journal of Cross Cultural Psychology*, vol. 17, no. 2, pp. 225-248.
- Hulin, C. L. and M. R. Blood(1968), "Job Enlargement:

- Individual Differences and Worker Responses," *Psychological Bulletin*, vol. 69, 41-55.
- Iacobucci, D., and A. Ostrom(1993), "Gender Differences in the Impact of Core and Relational Aspects of Services on the Evaluation of Service Encounters," *Journal of Consumer Psychology*, vol. 2, no. 3, 257-286.
- James, L. R., & Tetrick, L. E.(1986), "Confirmatory analytic tests of three causal models relating job perceptions to job satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, pp. 77-82.
- Karambayya, R.(1989), *Organizational Citizenship Behavior: Contextual Predictors and Organizational Consequences*, Northwestern University, Ph.D. Dissertation.
- Katz, D.(1964), "The Motivational basis of organizational behavior," *Behavioral Science*, vol. 9, 131-146.
- Katz, R.(1978a), "The influence of job longevity on employee reactions to task characteristics," *Human Relations*, vol. 31, 703-726.
- Katz, R.(1978b), "Job longevity as a situational factor in job satisfaction," *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, 204-223.
- Keys, D. E.(1985), "Gender, sex role, and career decision making of certified management accountants," *Sex Role*, vol. 13, pp. 33-47.
- Kim, J. S.(1980), "Relationships of personality to perceptual and behavioral responses in stimulating and nonstimulating tasks," *Academy of Management Journal*, vol. 23, 307-319.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L.(1995), "Individualism-collectivism as an individual difference predictors of Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16, pp. 127-142.
- Motowidlo, S. J.(2000), "Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management," *Human Resource Management*, vol. 10, no. 1, pp. 115-126.
- Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R.(1986), "Occupational stress: Its causes and consequences for job performance," *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, pp. 618-629.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H.(1993), "Justice as a mediator of the relationship between monitoring and organizational citizenship behavior," *Academy of Management Journal*, vol. 36, pp. 527-556.
- Oldham, G. R.(1976), "Job characteristics and internal motivation: the moderation effect of interpersonal and individual variables," *Human Relations*, vol. 29, 559-569.
- Oldham, G. R., and A. Cummings(1996), "Employee creativity: personal and contextual factors at work," *Academy of Management Journal*, vol. 39, 607-634.
- Organ, D. W.(1990), "The Motivational basis of Organizational Citizenship Behavior," in B. M. Staw, & L. L. Cummings(eds.) *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, Greenwich, CT: JAI Press, 43-72.
- Organ, D. W., and Konovsky, M.(1989), "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior," *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, 157-164.
- Organ, D. W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., and Lingl, A.(1995), "Personality, satisfaction, and Organizational citizenship behavior," *Journal of Social Psychology*, vol. 135, pp. 339-350.
- Organ, D. W., and K. Ryan(1995), "A Meta Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior,"

- Personnel Psychology*, vol. 48, 775-802.
- Peters, W. S., and J. E. Champoux(1979), "The role and analysis of moderator variables in organizational research," in R. T. Mowday and R. M. Steers (eds.), *Research in Organizations: Issues and Controversies*, CA, Goodyear publishing company, 239-253.
- Peters, L. H., O'Connor, E. & Wise, S. L.(1984), "The Specification and Testing of Useful Moderator Variable Hypotheses," in T. S. Bateman & Feei, G. R.(eds.), *Method and Analysis in Organizational Research*, Reston, VA: Reston, 128-139.
- Pierce, J. L., and R. B. Dunham(1976), "Task design: A literature review," *Academy of Management Review*, October, 93.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKensie, R. H. Moorman, and R. Fetter(1990), "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors," *Leadership Quarterly*, 1(2), pp. 107-142.
- Price, J. L., and C. W. Mueller(1981), "A causal model of turnover for nurses," *Academy of Management Journal*, vol. 24, 543-565.
- Price, J. L., and C. W. Mueller(1986), "Absenteeism and turnover of hospital employees," *Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations*, vol. 5, JAI Press Inc.
- Puffer, S. M.(1987), "Prosocial Behavior, Non-compliant Behavior and Work Performance among Commission Salespeople," *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, 615-621.
- Pulkkinen, L.(1996), "Female and Male Personality Styles: A Typological Developmental Analysis," *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 70, 1288-1306.
- Schnake, M.(1991), "Organizational Citizenship: A review, proposed model, and research agenda," *Human Relations*, vol. 44, 735-759.
- Sims, H. P., and A. D. Szilagyi(1976), "Job characteristic relationships: individual structural moderators," *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.17, 211-230.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P.(1983), "Organizational Citizenship Behavior: it's nature and antecedents," *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, 653-663.
- Staw, B. M., & Boettger, R. D.(1990), "Task revision: A Neglected form of work performance," *Academy of Management Journal*, vol. 33, 634-559.
- Steers, R. M., & Porter, L. W.(1983), *Motivation and work behavior*, New York: McGraw-Hill co..
- Stone, E. F.(1980), "The moderating effect of work-related values on the job scope-job satisfaction relationship," *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 25, 147-167.
- Tansky, J. W.(1993), "Justice and Organizational Behavior: What Is the Relationship?," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 6, no. 3, pp. 195-207.
- Triandis, H. C., R. Bontempo, M. J. Villareal, M. Asai, and N. Lucca(1988), "Individualism and Collectivism: Cross-Cultural Perspectives on Self-Ingroup Relationships," *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 54, no. 2, pp. 323-338.
- Van Dyne, L., L. L. Cummings, and J. M. Parks(1995), "Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity," in L. L. Cummings and B. M. Staws(eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 17, pp. 215-285.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M.(1994), "Organizational Citizenship Behavior: Construct redefinition, measurement, and validation," *Academy of Management Journal*, vol. 37, 765-802.

- Wanous, J. P.(1974), "Individual differences and reactions to job characteristics," *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, 616-622.
- White, J. K.(1978), "Individual differences and job quality-worker response relationship: Review, integration, and comments," *Academy of Management Review*, vol. 37, 278.
- Worthy, J. C.(1986), "*Overachievement at Work: A class of prosocial behavior*," Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Chicago.
- Zuckerman, M.(1975), "Belief in a just world and altruistic behavior," *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 31, pp.972-976.

## 〈부록〉

〈부표 1〉 독립변수에 대한 탐색적 요인분석결과

	요인 1	요인 2	요인 3
개인적 희생의 용의	.80217	-.05712	.06610
개인적 희생의 각오	.72855	-.04288	.08734
개인적 희생의 인식도	.70995	.00638	-.03629
도전적이고 자극적 과업	-.03809	.66015	-.05479
새로운 것을 배움	-.04004	.64919	-.00069
창의적·상상력 풍부한 과업	-.08620	.64755	.17044
개인적 성장과 발전기회	.08758	.62738	.34800
독립적이고 자율적 행동기회	-.13185	.11760	.77580
조직구성원으로서의 행동	.32203	-.07978	.58383
동료들과의 협동노력	.33810	.05733	.54671
Eigenvalue	2.20751 (22.1%)	1.94856 (19.5%)	1.06019 (10.6%)

〈부표 2〉 조직시민행동에 대한 탐색적 요인분석결과

	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5
사소한 문제의 불평(r)	.80526	.07443	.17367	.08984	.06949
사소한 문제의 과장(r)	.76009	.25137	.11273	.08113	.15071
부정적인 면에 치중(r)	.75963	.01765	.14915	.22700	-.00521
사소한 문제에 치중(r)	.58202	.16765	.16969	.50607	.08121
항시 사직가능성 제기(r)	.56929	.25104	.05121	.17016	.02641
성실한 직무수행	.54067	.35490	.05883	.15582	.04960
양심적 행동	.53575	.41824	.11897	.18649	.08662
과다업무의 동료돕기	-.00869	.73302	.02141	.01761	.11396
결근 동료돕기	.15040	.72315	.09499	.23742	.10244
동료들간의 협력	.21128	.71928	.07690	.28495	.12054
원활한 인간관계	.18558	.69717	.08488	.18536	.18250
업무관련 동료들 도움	.31418	.64910	.01804	.11672	.15482
동료와의 갈등 방지	.36568	.53601	.02635	.01235	.04301
자발적 회의 참여	.08196	.04166	.87349	.08100	.09567
자발적 기업이미지 제고	.11500	.05477	.85657	.01991	.07426
조직발전에 부응	.11010	.06214	.83823	.04381	.06923
기업정책의 이해	.09152	.05544	.82807	.03552	.05883
자발적 사규준수	.13947	.06042	.64107	.12082	-.07856
영향을 받을 사람과 상의	.24818	.20011	.09601	.80953	.14925
문제발생에 대한 예방조치	.12612	.24681	.05071	.75362	.18266
행위에 앞선 공지	.38121	.17726	.11300	.66826	.02971
조직변화에 따르기	.05993	.05533	.13974	.13924	.82966
신입직원을 도움	.00250	.19841	.02645	.05146	.78063
휴식·식사시간 엄수	.11962	.18505	-.02351	.08220	.77626
시간 지키기	.33370	.31071	.12620	.28161	.40240
Eigenvalue	7.95451 (31.8%)	2.99031 (12.0%)	1.99540 (8.0%)	1.44273 (5.8%)	1.14676 (4.6%)

# The Relationship between Collectivism/ Achievement Needs and Organizational Citizenship Behavior and the Moderating Effect of Sex

Kwan-Young Ahn\* · Byung-Jig Lee\*\*

## Abstract

Although the study of OCB has increased greatly in recent years, a little works have focused on the relationship between individual difference factors and extrarole behavior, and the moderating effects of sex on the relationship between two factors.

The first purpose of this paper is to examine the relationships between 2 individual difference factors(collectivism, needs for achievement) and organizational citizenship behavior(OCB), and the second purpose is to review the moderating effects of sex on the relationships. To assess the moderating effects, the hierarchical regression procedures outlined by Cohen & Cohen(1983) and Baron & Kenny(1986) were applied.

According to the empirical analysis based on the data from 698 teachers out of 50 primary and secondary schools in Wonju province, it is found that collectivism and needs for achievement have impacts on OCB. Specially needs for achievement has more impacts on OCB than collectivism. Also it is found that needs for achievement has more affirmative impacts on courtesy in male teachers group than in female group. And it is resulted that collectivism has significant impact on civic virtue in male group, but not in female group.

Key Words: organizational citizenship behavior, collectivism, needs for achievement, sex, moderating effect

---

\* Department of Business Administration, Sangji University, Wonju-si, Kangwon-do, 220-702

\*\* Department of Hotel Management, Saekyung College, Yeongwall-gun, Kangwon-do, 230-809