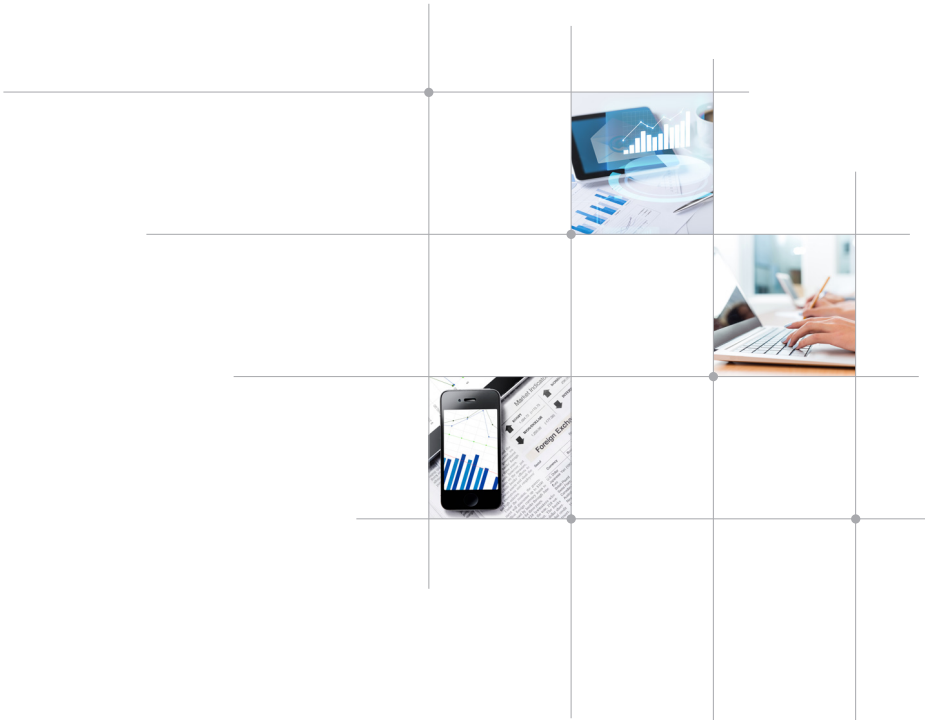




# 공공기관 종사자의 윤리의식에 관한 연구

2021. 12

하세정 · 박한준 · 조윤직



# 공공기관 종사자의 윤리의식에 관한 연구

2021. 12

하세정 · 박한준 · 조윤직



## 서 언

공공기관은 기본적으로 시장 실패로 인해 사회적으로 필수적인 재화나 서비스가 시장에 의해 공급되지 않을 경우, 이를 제공하는 역할을 맡고 있다. 경제학 이론에 기반한 공공기관의 존재 이유와 별도로 우리나라에서는 공공기관에게 정책적으로 요구되는 다양한 사회적, 공적 역할이 존재한다. 대표적으로 사회적 가치의 도입과 정착과 같은 새로운 사회 정책의 성과 확산과 지속성 확보를 위한 선도적, 실험적 역할을 정부로부터 부여받아 수행하고 있다. 이에 따라 공공기관은 종종 공익적 가치 창출에 있어 우리 사회 전체에 대해 모범적 조직으로 행동하기를 요구받기도 한다.

그러나 일부 공공기관의 구성원들은 국민과 정부, 소속 조직의 기대와 요구를 저버린 채 비윤리적인 행동을 통해 사회적 물의를 일으키기도 한다. 이러한 비윤리적 행태는 해당 기관이 국민의 지원과 권한 부여를 통해 주요사업을 수행할 자격이 있는지, 나아가 존속할 필요가 있는지에 대한 논란을 낳을 수 있으며, 해당 공공기관을 통해 공공재화와 서비스를 제공해야 하는 정부에 큰 부담을 줄 수 있다. 따라서 쉽게 뿌리 뽑히지 않는 공공기관 내 부패행위의 발생과 관련된 구성원들의 윤리의식에 관한 연구가 필요하다고 할 수 있다. 이에 본 연구의 연구진은 공공기관 종사자의 윤리적 의사결정 결과를 통해 윤리의식의 수준을 파악하고, 이와 관련된 요인들을 파악하고자 하였다.

연구자들은 윤리의식 수준을 파악하는 과정에서 좀 더 솔직한 윤리의식 수준을 측정하고자 공공기관 종사자가 윤리적으로 갈등할 수 있는 상황을 가상적으로 제시하고, 그들의 선택을 관찰하는 설문 방식을 활용하였다. 이러한 연구진의 시도는 설문조사 방식에 많이 의존해야 하는 공공기관에 관한 연구 환경에서 새로운 방법론적인 가능성을 보여주었다는 의미가 있다고 생각된다.

본 연구는 민간기업에 비해 공공기관이 전반적으로 더 윤리적인 의사결정을 내리고 있음을 보여주고 있다. 이러한 결과는 공공기관의 필요성에 대한 판단을 시장에 맡기지 못하는 대신 감사와 경영평가와 같이 운영과정과 성과에 대한 면밀한 감독과 관리 체계 때문이라고 생각된다. 그럼에도 국민과 정부의 기대에 부응하기 위해 개선이 필요한 부분들이 존재한다는 점 역시 이 연구의 주요 결과로 보여줌에 따라 본 연구가 제시하는 정책적 시사점과 개선 방향에 따라 관련 제도들의 강화와 개선이 이루어지길 기대해 본다.

본 연구는 본원의 하세정 박사, 박한준 박사과 연세대학교 조윤직 교수가 공동으로 수행하였다. 특히 조윤직 교수는 본 연구가 새로운 시도를 통해 학문적, 정책적으로 기여할 수 있도록 실험설문의 활용을 제안하고, 구체적인 설문 내용을 구성하는 데 주도적인 역할을 해주었다. 연구자들은 중간보고 및 최종보고 세미나 등 본 연구과제 수행과정에서 연구의 질을 크게 높일 수 있도록 아낌없이 의견을 제시해 주신 모든 전문가들께 무한한 감사의 마음을 전하고 있다. 또한 연구진은 연구의 내용이 독자들에게 명확히 전달될 수 있도록 보고서의 정리를 맡아준 강석훈 연구원과 보고서를 꼼꼼하게 교정해 준 출판팀원들의 노고를 잊지 않을 것이다. 그럼에도 혹시 남아 있을지 모르는 보고서의 오류와 미흡한 점은 연구진의 책임으로 돌린다. 끝으로 본 보고서의 내용은 연구진의 개인적인 견해를 바탕으로 작성되었으며, 본원의 공식적인 의견이 아님을 밝힌다.

2021년 12월

한국조세재정연구원  
원장 김 재 진

## 요약 및 정책적 시사점

최근 공공기관 직원들이 조직 내부에서만 생산, 활용되는 정보를 이용하여 사적 이익을 추구하는 데 활용한 비위가 드러나며, 사회적 물의를 일으킨 상황이 발생하였다. 이러한 상황에 정책적 대응방안을 제시하고자 본 연구의 목적을 두 가지로 설정하였다. 첫째, 공공기관 직원의 윤리의식 수준을 측정하고자 한다. 둘째, 윤리의식에 영향을 미치는 요인들을 파악하고자 한다.

본 연구는 공공기관 종사자의 윤리의식에서 비롯된 윤리적 의사결정을 크게 두 가지 유형으로 나누어 살펴보았다. 첫 번째 유형은 종사자 본인이 직접 윤리적인 갈등 상황에 처해 있고, 어떤 선택을 할 것인지에 대한 결정이다. 두 번째 유형은 종사자가 조직 내에서 발생한 부정행위를 목격했을 때, 이를 회사에 신고할 것인지에 대한 결정으로 내부고발(whistle blowing)에 해당하는 의사결정이다. 이 두 가지 윤리의식 모두 공공기관에서 발생할 수 있는 각종 부정행위를 사전적으로 억제하는 데 기여를 할 것으로 기대되는 바 그 수준의 측정과 영향요인에 대해 조사할 필요가 있다고 판단하였다.

개인의 윤리의식은 체계적인 방식으로, 대규모로 관찰하기 어려운 대상이므로 기본적으로 설문을 통해 측정할 필요가 있으나 통상적으로 윤리의식을 묻는 단답형 설문에서는 사회규범편의(social desirability bias)로 인해 윤리의식 수준에 대한 측정이 왜곡될 가능성이 높기 때문에, 이를 완화하고자 실험설문 방식을 활용하였다. 윤리적 사회규범에 대한 의견을 묻는 방식이 아닌 윤리적 갈등 상황을 제시하고, 응답자의 결정을 묻는 실험설문 방식을 채택하였다. 실험설문에서는 가상의 시나리오를 제시하고 설문응답자가 어떠한 의사결정을 하는지를 관찰함으로써 실험설계와 유사한 디자인으로 가설을 검증해 볼 수 있다.

공공기관 종사자가 직접적으로 윤리적 갈등 상황에 놓여, 의사결정을 해

야 하는 경우로는 허위출장, 미승인 겸직활동, 내부정보 활용 사익추구, 승진심사비리, 계약심사비리 등 다섯 가지 유형의 부패행위를 선정하였다. 대부분의 사례에서 응답자는 부패행위를 저지를 것인지에 대해 ‘그렇다’ 또는 ‘아니다’로 답하도록 설계하였다.

전반적으로 설문 응답자들은 윤리적 의사결정을 하는 모습을 보이고 있었음에도 불구하고 여전히 비윤리적 의사결정을 하는 응답자들을 관찰할 수 있었으며, 응답자들이 인지하는 부패행위의 경중에 따라서 윤리적 의사결정의 비율이 다르게 나타남을 알 수 있었다. 대체적으로 회사에 직접적인 피해를 줄 수 있는 부패행위로 인식할수록 비윤리적인 의사결정을 하겠다는 응답이 낮아지는 경향이 감지되었다. 공공기관과 민간기업 종사자를 비교할 경우, 모든 부패행위 유형에서 공공기관 종사자들이 상대적으로 윤리적인 방향으로 의사결정을 하는 것으로 나타났다. 허위출장 사례를 제외하고, 심각한 부패행위로 인식될수록 민간기업 종사자도 윤리적인 선택을 하는 모습을 보였다.

공공기관 종사자가 회사 내부의 부정행위를 인지하고 신고할 것인지에 대해 결정해야 하는 경우로는 동료의 허위출장, 미승인 겸직활동, 내부정보 활용 사익추구, 승진심사비리, 계약심사비리, 공금횡령 등 여섯 가지 부패행위 유형을 선정하였다. 각 사례별로 응답자는 인지한 동료의 부정행위에 대해서 회사에 보고할 것인지, 아닌지를 답하도록 설계하였다.

부패행위의 유형에 따라 신고하겠다고 응답하는 비중에 차이가 있다. 응답자가 부패행위에 직접적으로 연루된 사례들과 마찬가지로 허위출장이나 미승인 겸직활동과 같이 상대적으로 가벼운 부패행위로 인식되는 사례에서는 신고를 선택하는 비중도 상대적으로 낮게 나왔고, 두 유형에 대해 신고하겠다는 응답도 50%를 하회했다. 그러나 계약심사 비리나 공금횡령과 같이 회사에 직접적인 피해를 줄 가능성이 높은 중대한 부패행위에 대해서는 민간기업과 공공기관 종사자 모두 80%에 가까운 상대적으로 높은 신고비율을 나타냈다.

전반적으로 다른 이들의 부패행위를 목도하고서 회사에 알릴 것인지에 대한 의사결정에 대해서는 공공기관과 민간기업 구성원들이 큰 차이를 보이지

않는 경우가 많았다. 여섯 가지 부패행위 유형 중 두 조직 유형 간에 차이를 보인 유형은 미승인 겸직활동, 내부정보 활용 사익추구, 승진심사비리 등 세 가지 유형으로 나타났다. 이러한 결과는 공공기관 종사자들이 본인이 직접 연루되는 부패행위는 저지르기를 주저하는 반면, 타인의 부패행위 신고에는 상대적으로 소극적이기 때문인 것으로 추론된다.

이상의 분석 결과를 종합해 볼 때, 전반적으로 공공기관 종사자들이 민간기업 종사자들에 비해서 더 윤리적인 의사결정을 내리는 모습을 보여주었다. 정부기관을 비롯한 공공기관이 민간기업의 모범으로서 역할을 해야 한다는 점을 고려해 볼 때, 본 분석 결과는 고무적인 결과라고 볼 수 있을 것이다. 그 차이의 크고 작음을 차치하고서 보면, 자신이 윤리적 의사결정을 내려야 할 상황에 놓여있을 때 민간기업 구성원들에 비해서는 공공기관 구성원들이 더 그러한 상황에 민감하게 반응하고 보다 조심스러운 접근을 취하고 있는 것은 긍정적인 결과라고 보아야 할 것이다.

본 연구의 두 번째 목적을 위해 개인적 특성, 제도적 특성, 조직문화적 특성이 공공기관 종사자들의 윤리적 의사결정에 어떻게 영향을 미치는지에 대해 회귀분석을 수행하였다. 선행연구를 통해 파악한 영향요인으로는 개인적 차원(인구통계학적 특성, 직장 및 직무 관련 특성), 조직적 차원(조직 내 청렴 관련 제도 및 문화), 사회적 차원(국민의 청렴 수준) 등으로 나눌 수 있다. 본 연구에서는 개인적 차원, 제도적 차원, 조직문화 차원으로 구분하였다. 개인적 특성 차원의 영향요인으로는 공공봉사동기, 조직에 대한 소속감 및 만족도, 외재적 동기 등을 설문조사를 통해 파악하였다. 제도적 특성으로는 조직 내에 부패 관련 교육, 모니터링, 적발, 처벌 제도 등에 대한 응답자의 인식을 조사하였다. 조직문화적 특성으로 조직 구성원의 부정행위 척결의지, 조직정치 수준, 승진과 보상의 공정성 수준 등을 측정하는 문항을 포함시켰다.

중속변수가 응답자 본인이 직접 부패행위를 선택할 수 있는 경우의 주요 회귀분석 결과는 다음과 같았다. 개인적 요인 변수에서는 공공봉사동기가 일부 유형의 부패행위와 통계적으로 유의한 음(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타나, 공공봉사동기가 높은 공공기관 종사자가 부패행위를 저지르지 않을

가능성이 높은 것으로 사료된다. 외재적 동기는 가설로 제시된 바와 상충되는 결과를 보였는데, 외재적 동기가 강한 사람이 자신에게 유리한 결과를 좇아 수단이나 과정 측면에서 비윤리적인 선택을 할 수 있다는 추론이 가능하나, 본 연구의 데이터로는 검증에 한계가 있었다.

제도적 차원 변수 중에서 부패방지교육의 적극성이 상당수 부패행위 유형들과 음(-)의 상관관계를 나타내었다. 부패방지교육의 적극성 이외에도 처벌 수준의 적정성이나 감사 빈도, 처리과정에 대한 신뢰성 등 다수의 제도적 차원 변수들은 허위출장과 미승인 검직 등과 음(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타나, 부패행위를 억제하는 제도적 조치들이 실제로 효과가 있음을 암시하고 있다.

조직문화적 차원의 변수들 중에서는 조직정치 변수가 유형들 간에 상당히 일관되게 양(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 학연, 지연, 친소관계에 의해 좌우되는 의사결정 문화는 개인으로 하여금 자신에게 이익을 줄 수 있는 사적인 관계 형성과 유지를 윤리나 절차 등의 준수보다 우선시하게 하여, 부패행위에까지 이르게 할 수 있음을 의미한다고 해석되는 결과이다.

종속변수가 부패행위에 대한 내부고발 여부에 관한 결정일 때, 주요 회귀 분석 결과는 다음과 같았다. 개인적 특성에서 조직에 대한 소속감과 만족감이 대체적으로 신고 여부와 양(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났고, 공공봉사동기도 일부 부패행위 유형에 대해 신고를 유도한다는 점은 확인할 수 있었다. 제도적 차원에서는 부패행위 신고 및 처리과정에서의 사측의 공정하고 신뢰성 있는 대응이 대부분의 부패행위 신고 여부와 양(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 조직문화적 차원의 변수들은 대체적으로 종속변수들과 유의한 상관관계를 보이지 않았다.

공공조직은 모범적인 고용주(model employer)로서 다른 조직들의 귀감이 되어야 한다. 조직 운영과 관리에 있어서 윤리성을 갖추어 가는 일 역시 그 범주에 속할 것이다. 본 연구의 조사 결과, 민간기업에 비해 공공기관이 전반적으로 더 윤리적인 의사결정을 내리고 있음이 밝혀진 것은 우선 긍정적인 신호로 보인다. 그럼에도 불구하고 아직 더 개선이 필요한 부분들이 있으며, 본 연구의 분석 결과에 기반하여 이를 개선해 가기 위한 단초로 적극

적인 부패방지교육, 신뢰성 있는 처리과정, 처벌의 적정성 확보 등이 제시되었다. 윤리성 확보를 위한 이러한 조직 차원의 시스템을 잘 구비해 가는 것에 더해서 교육훈련 등을 통해 조직구성원의 공공봉사동기를 고취해 간다면, 이는 보다 나은 윤리성의 확보로 보상받을 것이다. 공공기관 윤리와 관련해 최근 발생한 몇몇 불미스러운 사건들에도 불구하고, 자신의 직업에 긍지를 가지고 부패에 저항하고 있는 공공기관 구성원들이 대다수일 것이다. 이들의 직업적 자부심과 윤리성에 더욱 힘을 실어줄 수 있도록 더욱 체계적인 조직 차원의 관리가 이루어질 필요가 있으며, 본 연구가 그러한 노력에 작게나마 실질적 도움을 줄 수 있을 것으로 기대한다.

## 목 차

I. 서론 .....	17
1. 연구 배경 .....	17
2. 연구의 필요성 .....	19
3. 연구의 목적 .....	20
4. 연구의 방법 .....	21
II. 이론적 논의 .....	23
1. 윤리의식의 개념 .....	23
2. 윤리의식에 대한 영향요인 .....	24
III. 연구설계 .....	29
1. 연구 모형 .....	29
가. 종속변수: 윤리의식 .....	29
나. 독립변수: 윤리의식의 영향요인 .....	30
다. 분석모형 .....	32
2. 변수 정의 .....	33
가. 윤리적 의사결정 행태 .....	34
나. 윤리의식의 영향요인 .....	40
3. 설문조사 .....	46
가. 공공기관 응답자 특성 .....	46
IV. 공공기관 종사자의 윤리의식 현황 .....	49
1. 공공기관 종사자의 윤리의식 현황 .....	49
가. 응답자의 부패행위 연루 사례 .....	49
나. 응답자의 부패행위 신고 사례 .....	55
다. 소결 .....	61

---

---

2. 윤리의식 수준의 잠재적 영향요인 현황 .....	62
가. 개인적 차원의 요인 .....	62
나. 제도적 차원의 요인 .....	65
다. 조직문화 차원의 요인 .....	69
<b>V. 윤리적 의사결정의 영향요인 .....</b>	<b>72</b>
1. 부패행위 직접 연루 사례 .....	72
가. 영향요인에 대한 가설 .....	72
나. 주요 변수 .....	75
다. 분석 결과 .....	80
2. 조직 내 부패행위 신고 사례 .....	99
가. 영향요인에 대한 가설 .....	99
나. 주요 변수 .....	101
다. 분석 결과 .....	104
<b>VI. 결론 .....</b>	<b>125</b>
1. 주요 연구 결과 .....	125
가. 윤리적 의사결정 현황 .....	125
나. 윤리적 의사결정 영향요인 .....	126
2. 정책적 시사점 .....	128
<b>참고문헌 .....</b>	<b>133</b>

---

표목차

〈표 II-1〉 공직자 윤리의식의 영향요인 ..... 28

〈표 III-1〉 본인의 부패행위 선택에 관한 실험설문 문항 ..... 37

〈표 III-2〉 동료의 부패행위 신고에 관한 실험설문 문항 ..... 39

〈표 III-3〉 공공봉사동기 측정 문항 ..... 41

〈표 III-4〉 조직에 대한 만족감 및 조직 소속감 측정 문항 ..... 41

〈표 III-5〉 외재적 동기 측정 문항 ..... 42

〈표 III-6〉 부패방지교육 측정 문항 ..... 42

〈표 III-7〉 부패행위 신고제도 측정 문항 ..... 43

〈표 III-8〉 부패행위 처리과정 신뢰성 측정 문항 ..... 43

〈표 III-9〉 부패행위 처벌 수준 측정 문항 ..... 44

〈표 III-10〉 감사 효용성 측정 문항 ..... 44

〈표 III-11〉 조직 내 반부패 문화 측정 문항 ..... 45

〈표 III-12〉 인사공정성 측정 문항 ..... 45

〈표 III-13〉 조직정치 측정 문항 ..... 45

〈표 III-14〉 공공기관 응답자의 인구통계학적 특성 ..... 46

〈표 III-15〉 공공기관 응답자의 직업적 특성 ..... 47

〈표 III-16〉 공공기관 응답자의 소속조직 특성 ..... 48

〈표 IV-1〉 귀하는 동료와 함께 출장을 가시겠습니까? ..... 50

〈표 IV-2〉 미승인 겸직활동의 사후신고에 대해 귀하는 어떤 선택을  
하시겠습니까? ..... 51

〈표 IV-3〉 귀하는 팀장에게 사촌에 대해 부탁하시겠습니까? ..... 52

〈표 IV-4〉 귀하는 A직원을 승진시키시겠습니까? ..... 53

〈표 IV-5〉 귀하는 서류 심사에서 A업체를 통과시키시겠습니까? ..... 54

〈표 IV-6〉 부패행위 선택 비중 ..... 55

〈표 IV-7〉 동료의 허위출장 신고 여부 ..... 55

〈표 IV-8〉 동료의 미승인 겸직활동 신고 여부 ..... 56

〈표 IV-9〉 동료의 사적 이익을 위한 내부정보 활용 사실 신고 여부 ..... 57

〈표 IV-10〉 동료의 승진 관련 부정행위 신고 여부 ..... 58

---

〈표 IV-11〉 동료-업체 간 부당한 유착관계 신고 여부 .....	58
〈표 IV-12〉 동료의 횡령 사실 신고 여부 .....	59
〈표 IV-13〉 부패행위 신고 선택 비중 .....	60
〈표 IV-14〉 공공기관 종사자의 윤리적 행위 선택 비중 .....	61
〈표 IV-15〉 공공봉사동기 기술통계량 .....	62
〈표 IV-16〉 조직에 대한 만족감 및 소속감 기술통계량 .....	64
〈표 IV-17〉 외재적 동기 기술통계량 .....	65
〈표 IV-18〉 부패방지교육 기술통계량 .....	66
〈표 IV-19〉 부패행위 신고 기술통계량 .....	67
〈표 IV-20〉 부패행위 처리과정 신뢰성 기술통계량 .....	67
〈표 IV-21〉 부패행위 처벌 수준 기술통계량 .....	68
〈표 IV-22〉 감사 효용성 기술통계량 .....	69
〈표 IV-23〉 조직 구성원의 부패행위 대응의지 기술통계량 .....	70
〈표 IV-24〉 인사공정성 기술통계량 .....	70
〈표 IV-25〉 조직 정치 문화 기술통계량 .....	71
〈표 V-1〉 개인적 차원 변수 .....	77
〈표 V-2〉 제도적 차원 변수 .....	77
〈표 V-3〉 조직문화 차원 변수 .....	78
〈표 V-4〉 기초통계량 .....	78
〈표 V-5〉 허위출장에 대한 의사결정 .....	82
〈표 V-6〉 미승인 겸직활동에 대한 의사결정 .....	84
〈표 V-7〉 제3자 부정청탁에 대한 의사결정 .....	87
〈표 V-8〉 승진심사비리에 대한 의사결정 .....	89
〈표 V-9〉 계약심사비리에 대한 의사결정 .....	92
〈표 V-10〉 부패행위에 대한 주요 분석 결과 .....	95
〈표 V-11〉 부패행위(평균)에 대한 의사결정 .....	97
〈표 V-12〉 기초통계량 .....	102
〈표 V-13〉 허위출장 신고에 대한 의사결정 .....	105
〈표 V-14〉 미승인 겸직활동 신고에 대한 의사결정 .....	108
〈표 V-15〉 승진심사비리 신고에 대한 의사결정 .....	111
〈표 V-16〉 내부정보 이용 사익추구 신고에 대한 의사결정 .....	113
〈표 V-17〉 계약심사비리 신고에 대한 의사결정 .....	116

---

## CONTENTS

---

〈표 V-18〉 공금횡령 신고에 대한 의사결정 .....	118
〈표 V-19〉 주요 분석 결과 요약 .....	121
〈표 V-20〉 부패행위 신고에 대한 의사결정 .....	123
〈표 VI-1〉 공공기관 종사자의 윤리적 행위 선택 비중 .....	125
〈표 VI-2〉 부패행위에 대한 주요 분석 결과 .....	127
〈표 VI-3〉 주요 분석 결과 요약 .....	128

---

---

## 그림목차

[그림 Ⅲ-1] 공공기관 종사자의 윤리의식 영향요인 분석틀 .....	33
--	----



---

# I. 서론

---

## 1. 연구 배경

최근 공기업 직원들이 조직 내부에서만 생산, 활용되는 정보를 이용하여 사적 이익을 추구하는 데 활용한 비위가 드러나며, 사회적 물의를 일으킨 상황이 발생하였다. 이 외에도 비슷한 시기에 특정 공기업 직원들이 회사의 생산품을 빼돌리는 등 절도행위와 같은 원초적인 비리들이 연달아 밝혀지면서 공공기관 직원의 윤리의식 수준에 대한 사회적 우려를 키우고 있다.

공공기관 경영정보 공개시스템인 알리오(www.alio.go.kr)에 공시된 주요 공기업의 내부 감사결과 자료를 살펴보면, 출장비 횡령, 입찰비리, 금품수수, 폭력 등 품위유지위반 등과 같은 유형의 개인적 비리와 일탈은 상당히 빈번하게 발생하고 있다. 공공연한 내부 비리나 윤리적 논란을 낳을 수 있는 행위에 대한 조직의 묵과, 직원 상호 간의 암묵적 담합을 통한 집단적인 일탈도 적지 않은 상황으로 예상된다. 심지어는 특정 공기업들은 경영평가에 반영되는 고객 만족도 조사 과정에 조직적으로 개입하여, 개인의 일탈 수준이 아닌 조직 차원의 비리까지 발생하고 있음을 알 수 있다. 또한 이러한 비리와 부패행위는 특정 기관에 한정된 것이 아닌 것으로 보이는데, 채용비리 등은 조사 당시, 공공기관들 사이에서 상당히 광범위하게 퍼져 있었던 것으로 조사되었다.<sup>1)</sup>

이상의 공공기관 내부의 비리, 부패가 방지될 경우 다음과 같은 문제점들이 발생할 수 있다. 정부정책의 독점적 수행자인 공공기관이 비리행위를 통해 국민으로부터 신뢰를 상실할 경우, 정부는 중요한 정책 추진 수단을 상실하게 되며, 이로 인해 필요한 공공서비스가 원활히 제공되지 못하는 피해

---

1) 『한국일보』, 「공공기관 채용비리 백태 …대표 아들은 무시험 정규직 임용」, 2019. 2. 20., <https://www.hankookilbo.com/News/Read/201902201057085242>, 검색일자: 2021. 7. 20.

는 국민이 감수해야 한다. 또한 정부의 공공기관에 대한 관리 소홀, 경영평가 등 제도 무용론 등의 문제가 제기되어, 국정운영의 부담이 될 수 있다.

공공기관의 비위행위를 방지하고자 다양한 제도적 대응 방안들이 나왔다. 최근 다수의 직원들이 집단적으로 물의를 일으킨 공기업을 포함하여, 6개 공기업이 ‘윤리준법경영 인증’ 시범 운영기관으로 선정되었다.<sup>2)</sup> 모든 공공기관에서 공직 기강 확립 등을 위해 내부적으로 정기적인 감사를 실시하여 비리와 부패를 단속하고 있으며, 국회, 감사원, 주무부처 등 외부 기관의 감사도 받고 있다.

그러나 지금까지 관련 제도가 부패방지나 비리척결에 효과적이었는지에 대해서는 논란이 존재한다. 대다수 제도들이 처벌을 통해 규제하는 방식을 채택한 것으로 보이는데, 이는 조직 내부적으로 부패를 척결하거나 자정하고자 하는 직원들의 자발적 동기에 대한 고려가 없는 피동적인 대안들로 판단된다. 이로 인해 공공기관 및 직원들의 자정능력이나 비리에 대한 효과적인 모니터링 수단이 결여된 채 관련 제도들이 현장에서 운용되어 왔고, 부정부패행위에 대한 예방이나 적발의 효과가 낮았던 것으로 사료된다.

따라서 부정부패를 자정하고자 하는 직원들의 윤리의식을 강화하는 동시에 윤리적 행동을 활성화하고, 이에 기반한 모니터링 제도를 설계할 필요가 있을 것이다. 선발, 훈련, 보상 제도를 통해 윤리의식이 높은 직원을 확보함으로써 조직 내의 부패와 비리의 원천을 차단할 수 있다. 또한 직원들의 윤리적인 행동을 유도하여 조직 내 부패행위를 예방하거나, 발생 시 신속하게 적발할 수 있는 방안을 마련할 수 있다.

정책적 대응방안을 마련하기 위해서 공공기관 직원의 윤리의식에 대한 영향요인을 밝혀내고, 요인 관리를 통해 윤리의식을 함양시키거나, 자신의 부패행동을 스스로 통제할 수 있는 방안을 도출할 필요가 있다. 또한 내부고발 등 조직 내 부패방지 행동에 영향을 미치는 요인을 밝히고, 관리방안을 제시할 필요가 있다.

---

2) 『뉴스1』, 「LH·한국가스공사 등 6개 기관, ‘윤리준법경영’ 인증 시범운영기관 선정」, 2021. 7. 9. <https://www.news1.kr/articles/?4366866>, 검색일자: 2021. 7. 20.

## 2. 연구의 필요성

기존 연구에서도 공공기관 직원의 윤리의식에 대한 영향요인을 찾기 위한 노력이 있어 왔으나, 그 수는 매우 적다고 할 수 있다. 공공기관보다는 공무원의 윤리의식에 대한 연구가 좀 더 활성화되어 있는 편이다. 아무래도 공공기관은 공공부문에서 정부부처에 비해 역할의 비중과 영향력이 낮고, 관련 연구에 필요한 정보에 대한 접근성이 상대적으로 낮기 때문일 것이다.

공공기관 종사자는 공무원과 유사한 업무를 수행한다고 볼 수 있으나, 공공서비스 제공 과정에서 담당하고 있는 업무단계가 다른 만큼, 윤리적 의사결정을 해야 하는 상황에도 다소 차이가 있을 수 있다. 또한 채용방식, 보수체계, 승진체계 등에서 차이가 있는 점도 윤리의식 수준과 영향요인 측면에서 이 두 그룹을 나누어 봐야 할 필요성이 발생하며, 공공기관 종사자에 대한 별도의 연구 필요성을 제기한다.

공공기관 종사자를 대상으로 한 선행연구도 그 연구대상이 특정 공공기관에 한정되어 있어, 추가적인 연구 없이 그 결과를 전체 공공기관의 일반적이고, 평균적인 현황으로 보기 어렵다는 한계를 가지고 있다. 공공기관의 특성에 따른 윤리의식 수준의 차이가 있을 수 있고, 이에 따라 정책적 대안이 유형별 맞춤형으로 제시되어야 할 필요도 있을 수 있다. 따라서 가급적 많은 수의 공공기관 종사자를 대상으로 데이터를 수집할 필요가 있다.

또한 기존 연구들은 윤리의식 수준에 대한 측정 방식에서 한계를 가질 수 있다. 공공기관 종사자나 공무원을 대상으로 한 선행연구에서 활용하고 있는 일반적인 설문 방식은 간단한 상황에 대해 윤리적 의견을 묻는 방식이다 보니, 응답자의 진실된 답변을 이끌어내는 데 한계가 있을 수 있다. 예를 들어 기존 연구에서처럼 “공공부문 종사자로서 민원인으로부터 금품을 받는 것이 적절하다고 생각합니까?”라는 문항에 대해 답변을 요청한다면, 응답자의 익명성을 보장한다 하더라도 소속집단에 대한 사회적 시선 등을 고려하여 실제 윤리의식 수준보다 더 높은 수준이라고 응답할 가능성이 있다. 일반설문을 활용한 신문희(2012, p. 296)는 “직업윤리의식에 관한 항목 구성 시 설문에 응하는 대상자들이 스스로에게 관대해질 수 있는 자기보고식 성

격의 설문 항목은 아니었는지 다시 한 번 고찰해 볼 필요가 있다”며, 일반설문의 한계가 있을 수 있음을 언급하였다.

또한 일반적인 설문은 사회적인 규범에 대한 의견을 묻는 것이기 때문에 그 답변이 응답자의 체화된 윤리의식을 의미한다고 해석하기 어려운 부분이 있다. 즉 금품을 받는 것이 매우 부적절하다고 답한다고 하여, 실제로 상황이 발생할 경우 응답한 대로 행동하리라는 보장은 없다. 물론 실제로 발생한 준실험 상황이나 실험을 통해 데이터를 수집한 경우가 아니고, 설문응답을 통해 수집한 데이터에서 사회적 바람직성 편 의 또는 사회규범편의(social desirability bias)를 완전히 제거하기는 매우 어렵다. 그럼에도 이를 통제하지 않을 경우, 연구 결과의 해석이 현실을 반영하지 못하고 그 결과를 활용하여 도출한 정책적 대안이 효과를 나타내지 못할 가능성이 크기 때문에, 이를 가능한 한 통제할 필요가 있다.

본 연구에서는 일반설문이 아닌 실험설문 방식을 활용하여, 사회규범편의의 영향을 완화하고자 한다. 실험설문은 실제 실험 상황을 구현하는 것은 아니지만, 설문 문항에서 가상적으로 윤리적 갈등 상황을 제시하고, 응답자가 윤리의식 수준을 솔직히 드러내도록 유도하는 방식을 사용한다.

선행연구에서는 다양한 윤리의식에 대한 영향요인의 효과를 실증적으로 분석하고 있는데, 연구 간에 주목하고 있는 요인들의 차이가 존재한다. 본 연구는 윤리의식 제고를 위한 종합적인 방안을 찾고자 하며, 이에 따라 선행연구의 영향요인들을 종합적으로 포함시키고 선행연구에서 주목하지 않았던 요인들도 추가하고자 시도할 것이다.

### 3. 연구의 목적

연구가 시작된 현실 상황과 선행연구 논의로부터 도출한 추가 연구의 필요성을 바탕으로 본 연구의 목적을 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 공공기관 직원의 윤리의식 수준을 측정하고자 한다. 개인의 윤리의식은 체계적인 방식으로, 대규모로 관찰하기 어려운 대상이므로 설문을 통해 측정할 필요가 있으나 선행연구에서 활용한 일반설문은 사회규범편의로

인해 윤리의식 수준에 대한 측정이 왜곡될 가능성이 높기 때문에, 이러한 왜곡을 완화하고자 실험설문 등의 방식을 활용하기로 한다.

둘째, 윤리의식에 영향을 미치는 요인을 식별함을 목표로 한다. 실험설문을 통해 공공기관 종사자의 윤리의식 수준을 측정하고, 이에 영향을 미치는 개인 특성, 조직 내 제도 및 문화 측면에서의 요인들을 파악한다. 개인 특성, 조직 내 부패 관련 제도와 관련 문화가 개인의 윤리의식에 어떤 영향을 미치는지 분석한다.

요컨대 본 연구에서는 윤리의식 수준을 설문을 통해 측정하고, 이들에 영향을 미치는 요인들을 식별하여, 요인들에 대한 관리 방안을 마련하는 데 근거로 활용함으로써 공공기관의 부패 및 비리행위 발생에 대한 정책적 대응 방안을 모색하고자 한다.

#### 4. 연구의 방법

본 연구의 첫 번째 목적이 공공기관 직원 개인이 평가하는 자신의 윤리의식 수준을 측정하는 것인 만큼, 종사자 자신의 윤리적 의사결정과 조직 내 부패방지에 기여 또는 협조하고자 하는 의지에 대한 수준도 측정하고자 한다. 윤리의식이나 이에 기반을 둔 의사결정 결과를 대규모로 관찰할 수 있는 체계적인 데이터가 없으므로, 공공기관 종사자를 대상으로 하는 설문을 통해 관련 정보를 수집할 예정이다. 앞서 선행연구의 보완점으로 논의한 대로 윤리적 사회규범에 대한 의견을 묻는 방식이 아닌 윤리적 갈등 상황을 제시하고, 종사자의 결정을 묻는 방식을 채택하고자 한다.

공공기관 직원의 윤리의식 수준과 부패방지 의지를 민간부문 종사자와 비교하여, 공공기관 종사자가 과연 민간부문보다 높은 수준의 윤리의식을 갖추고 있는지 상대적으로 가늠해 보려 한다. 윤리의식의 수준이 옳고 그르고 판단할 만한 절대적인 기준을 제시하기 어려운 만큼, 공공기관 종사자만의 윤리의식을 측정할 경우 그 수준이 의미하는 바를 해석하기 쉽지 않다. 민간부문 종사자와의 비교가 조금이나마 공공기관 종사자의 윤리의식 수준의 적정성에 대한 가늠자를 제공할 것으로 기대된다.

공공기관 직원, 공무원의 윤리의식 영향요인을 종합적으로 식별하기 위해, 기존 선행연구 분석 및 전문가 자문을 통해 윤리의식 영향요인들을 체계적으로 유형화하고, 각 유형별 세부적인 요인을 식별하고자 한다. 식별된 요인들이 윤리적 갈등 상황에서 응답자들의 결정에 어떤 영향을 미치는지 회귀분석 등을 통해 파악한다. 마지막으로 전문가 자문 등을 거쳐 각 요인을 근거로 공공기관 종사자의 윤리의식과 부패방지 노력을 제고할 수 있는 정책적 대안을 도출하고자 한다.

---

## II. 이론적 논의

---

### 1. 윤리의식의 개념

윤리의식이라는 추상적이고 포괄적인 개념을 구체적으로 측정하기 위해, 본 연구와 관련된 공공기관 종사자의 윤리의식의 범위를 식별하고, 설문 설계에 적합한 조작적 정의를 도출할 필요가 있다.

윤리의 사전적 의미는 사람으로서 마땅히 행하거나 지켜야 할 도리로 정의되며, 이와 유사하게 유지영(2014, p. 25)도 동서양의 윤리에 대한 어원과 의미를 종합하여, 인간이 생활함에 있어서 지켜야 할 마땅한 도리로 정의하였다. 이와 같은 일반적인 윤리의 개념을 공공기관 종사자의 윤리가 요구되는 맥락에 적용해 보면, 공공기관 종사자의 윤리는 주어진 업무를 수행하는 과정에서 당위적으로 지켜야 할 바람직한 도리로서 윤리의 세부적인 개념 중에 하나인 직업윤리에 해당된다고 볼 수 있다.

공공기관 종사자에게 고유하게 요구되는 직업윤리의 범위와 수준에 대한 법률, 규정 등에 공식적인 정의나 지침이 제시되지는 않은 것으로 파악되며, 이러한 공백을 보완해 줄 체계적인 연구에 의한 결과도 없는 것으로 보인다. 대신 유지영(2014, p. 33)은 공기업 종사자에게 요구되는 윤리적 수준이 공직자에게 요구되는 수준과 유사하게 인식되고, 외부감사 등에 있어서 두 집단 간에 적용되는 수준이 거의 동일한 현실을 바탕으로 공무원에게 요구되는 공직윤리의 범위와 수준이 공기업 종사자에게 요구되는 범위와 수준으로 보고 있으며, 이는 설득력 있는 주장이라고 생각된다.

공직윤리의 규범적인 내용을 제시한 연구로는 선정원 외(2007, p. 15)가 협의의 공무원 윤리를 「국가공무원법」, 「지방공무원법」 및 「부패방지법」 등 실정법에서 공무원이 지키도록 부과된 성실의무, 청렴의무, 법령준수의무

등에서 도출되는 행위 규범”으로, 광의의 윤리를 “실정 법령으로부터 도출된 것뿐만 아니라 서비스현장이나 행정 내부지침 그리고 사회적으로 건전한 상식 등에서 도출된, 공무원이 지켜야할 행위 규범”으로 제시한 경우를 볼 수 있다.<sup>3)</sup>

공공기관 종사자도 공직윤리를 공무원과 유사한 수준으로 준수해야 한다는 사회적 시각이 있음을 고려하면, 공공기관 종사자의 윤리의식은 공직윤리가 제시하는 행동규범을 지켜야 한다고 공공기관 종사자가 느끼는 의무감의 크기나 정도라고 볼 수 있다. 유지영(2014, p. 41)은 공기업 종사자에게 필요한 윤리의식으로 청렴성을 지키려는 의식뿐만 아니라 적극적인 자세로 공평하게 업무를 수행하려는 의식까지 포함되어야 한다고 주장하고 있다. 수준 높은 공공서비스를 효율적으로 제공하기 위해 필수적인 윤리의식이라고 판단된다.

선행연구에서 분석하고 있는 윤리 유형은 청렴윤리, 직무윤리 등 복수의 하위 유형을 포괄하고 있고, 연구마다 윤리 유형에 차이가 있다. 그럼에도 거의 모든 연구에서 청렴윤리를 공통적으로 포함하고 있어, 가장 필수적으로 갖추어야 윤리 유형으로 인식되고 있음을 알 수 있다. 또한 본 연구를 시작하게 된 문제의식의 근원이자 해결하고자 하는 대상이 주로 사익추구와 같은 공공기관 종사자의 부정부패행위이므로, 직무윤리 유형 중에서도 청렴 윤리의식을 중심으로 논의를 진행하고자 한다.

## 2. 윤리의식에 대한 영향요인

윤리의식에 대한 영향요인들이 이론적으로 정립된 것으로 보이지는 않다. 선행연구들에서는 연구자들은 선형적인 통찰과 귀납적인 관찰 방식을 적절히 활용하여 영향요인들을 식별하고, 이들이 실제로 영향을 미치는지, 영향의 방향성은 어떠한지를 실증적으로 분석하는 것으로 보인다. 이에 따라 연구마다 다양한 영향요인을 제시하고 있으며, 연구 간의 편차도 존재한다.

---

3) 유지영(2014), p. 24에서 재인용

본 연구에서는 선행연구에서 공공부문 종사자의 윤리의식에 실증적으로 인과관계 또는 상관관계가 있다고 제시되는 주요 영향요인들을 가급적 빠짐 없이 제시하고자 한다. 그 이유는 본 연구는 정책연구로서 세부적인 방안들로 구성된 종합적인 정책적 대안을 제시하고자 하기 때문에, 대안 발굴에 필요한 영향요인들을 가급적 종합적이고 상세하게 파악할 필요가 있다. 또한 주요 영향요인들의 회귀분석 계수상의 변수 누락에 의한 편의(omitted variable bias)를 최소화하기 위해, 다양한 영향요인들을 통제하고자 한다. 이하에서는 선행연구 분석을 통해 영향요인들을 파악하기로 한다.

공공기관 종사자의 윤리의식과 관련된 선행연구는 매우 적은 편이다. 공공기관의 윤리경영에 대한 연구들은 있으나, 개인 차원의 윤리의식 수준과 영향요인에 대한 연구는 유지영(2014)이 유일해 보인다. 이에 반해 공무원의 공직윤리 등에 관한 연구는 상대적으로 많은 편이다. 공공부문에서 정부 부처에 비해 공공기관은 공공서비스 제공에 있어서 역할의 비중과 영향력이 상대적으로 작다는 인식 때문인지 관련 학계의 주목도도 상대적으로 낮은 편이고, 경영평가 수행 등 공공기관과 관련된 경험이 없는 연구자에게는 공공기관의 운영 상황 등의 정보에 대한 접근성이 낮은 점, 공공기관 종사자가 공식적으로는 공직자가 아니기 때문에 공직윤리와 같은 명확한 기준이 없다는 점 등이 복합적으로 관련 연구 활성화의 장애요인으로 작용했던 것으로 짐작된다.

유지영(2014, p. 33)의 주장대로 공공기관 종사자가 공직자는 아니지만, 외부감사 시 공직자와 동일한 기준을 적용받는다는 점, 사회적인 인식상 공직자와 유사한 업무를 수행한다는 점에서 공직자에 준하는 윤리적 결정과 행동을 요구받고 있기 때문에, 공직자의 윤리의식에 대한 선행연구가 공공기관 종사자의 윤리의식 수준에 대한 현황과 영향요인을 파악하는 데 관련성 높은 참고자료가 될 것으로 생각된다.

김정희(2013, p. 1)는 “공무원의 윤리의식에 영향을 줄 수 있는 요인들을 제도적, 조직적, 환경적 요인으로 구분하고, 공무원의 윤리의식을 청렴윤리, 직무윤리, 사회윤리로 구분하여, 그 요인들과 윤리의식 간의 영향관계를 구

명”하고자 하였다(유지영, 2014, p. 29). 동 연구는 공무원의 행정적 권한과 영향력이 커진 만큼 이들에 대한 효과적인 감시와 통제 수단이 필요한데, 공무원의 자기 통제적 기제로서 윤리의식의 역할과 중요성에 주목하고, 윤리의식을 향상시킬 수 있는 방안을 찾고자 하였다.

동 연구는 공무원의 윤리의식을 청렴윤리의식, 직무윤리의식, 사회윤리의식으로 구분하고, 선행연구에서 사용된 다수의 설문 문항을 통해 응답자의 윤리의식 수준을 측정하였다. 예를 들어 청렴윤리의식을 측정하는 문항으로는 외부인으로부터 공무원이 축의금 등 금전을 받는 것이 적절한지를 제시하고, 적절성 정도를 묻는 방식으로 측정한다. 윤리적으로 부적절한 선택을 할 경우, 윤리의식이 낮다고 보는 방식이다. 직무윤리의식은 공무원의 업무처리에 대한 태도의 신속성, 적극성, 공정성 등의 수준으로 측정하고 있다.

공무원 윤리의식의 영향요인 중 제도적 요인은 업무처리 기준, 권한재량성, 예산회계제도의 명확성 수준에 대한 응답자의 인식 수준으로 측정하였고, 조직적 요인은 보상 및 처벌 강도, 보수 수준, 조직문화 등에 대한 인식 수준으로 측정하였다. 마지막으로 환경적 요인은 부정부패 등에 관한 사회적 풍토, 시민의식, 정치적 문화에 대한 응답자의 인식 수준으로 측정하였다.

각 요인별 영향력에 분석 결과는 다음과 같다. 우선 자신의 업무와 관련하여, 업무처리 기준이 불명확하고 예산회계제도가 미비하다고 인식할수록 응답자는 낮은 수준의 직무윤리의식을 보이는 것으로 나타났다. 불명확한 업무처리 기준 등이 공무원으로 하여금 소극적이고 책임을 면할 수 있는 방식으로 업무를 하게 하여, 적극적인 업무처리 태도로 대표되는 직무윤리의식을 낮추는 것으로 보인다.

비윤리적인 행동에 대해 처벌이 엄격하다고 느끼고, 보수 수준에 대한 만족감이 높은 응답자일수록, 윤리의식이 높은 것으로 나타났다. 보수 수준이 높고, 처벌에 대한 두려움이 클수록 부정부패행위 시에 심적 상실감이 더 클 수 있어서, 부정부패행위에 대한 거부감이 큰 것으로 해석할 수 있다.

시민들의 윤리의식 수준이 높다고 인식할수록 공무원도 높은 윤리의식 수준을 보이는 것으로 나타났다. 이는 의식 수준이 높은 시민들에 의한 감시

가능성을 의식하기 때문에 더욱 윤리적으로 행동하고자 하는 동기가 부여되는 것으로 해석된다. 사회 풍토, 정치문화 역시 유사한 동기를 제공하여, 공무원의 윤리적 행동 여부와 수준에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 요인의 영향력을 바탕으로 동 연구는 비윤리적인 행위에 대한 처벌 기준 마련, 처벌의 즉각적인 시행, 공무원 보수 수준의 현실화, 행정처리 과정에 대한 투명한 공개, 시민, 공무원, 정치인 등에 대한 윤리인식 교육 등을 윤리인식 또는 윤리적 행동 유도 방안으로 제시하고 있다.

신문희(2012)는 여성경찰관을 대상으로 직업윤리의식에 대한 영향요인을 연구하였다. 동 연구에서 주목한 직업윤리의식은 부정부패나 비위보다는 업무수행 태도에 영향을 미치는 직무윤리이다. 직업윤리의식 수준을 측정하는 문항으로 '나는 업무수행 시 진실성 함양을 위해 노력한다', '나는 업무수행 시 공익을 위해 노력한다', '나는 주어진 업무 결과가 사회정의에 어긋나지 않도록 최선을 다한다', '나는 허위정보를 배포하지 않으며, 잘못된 정보가 배포된 경우 시정을 위해 최선의 노력을 다한다'와 같은 문항을 사용하였으며, 이는 '경찰현장' 및 '경찰서비스현장' 등의 핵심적인 윤리덕목과 관련이 있다(신문희, 2012, p. 289).

독립변인으로는 선행연구를 참고하여 직무만족, 보상과 처벌, 동료의 영향, 조직의 윤리적 분위기, 관리자의 도덕적 역량 등을 식별하였다(신문희, 2012, p. 285). 이러한 독립변인이 직접적으로 직업윤리의식에 영향을 미치는 것으로 보지 않고 매개변인에 영향을 미쳐 간접적으로 영향을 미치는 것으로 보아, 매개변인으로 고객지향성과 경력개발을 제시하고 있다. 고객지향성의 하위 구성요소로 선행연구에서 여성경찰관들이 더 중요하게 생각하거나 업무수행 평가 시에 높은 평가를 받은 친절성, 청렴성을 제시하고 있다. 또한 여성경찰관이 전문성 향상을 위한 자기 노력을 통해 윤리관을 향상시킬 것으로 예상하고, 경력개발을 매개변인으로 선정하였다.

연구 결과에 따르면, 매개변인인 고객지향성과 경력개발은 직업윤리의식에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 일부 독립변수는 특정 매개변수에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 보상과 처벌, 동료의 영향

(동료의 윤리성에 대한 응답자의 평가적 의견)은 경력개발에, 조직의 윤리적 분위기와 관리자의 도덕적 역량은 고객지향성과 경력개발에 유의한 영향을 미쳤다(신문희, 2012, p. 294).

상당수 연구에서 통제하고 있는 영향요인으로는 크게 공공기관 종사자 또는 공무원 개인을 중심으로 내적·외적 특성으로 구분된다. 전자는 개인의 특성을 의미하며, 후자는 개인을 둘러싼 환경상의 특성으로 볼 수 있다. 개인적 특성은 성별, 나이 등 인구통계학적 특성과 직무동기, 직장 내 윤리적 의사결정 경험 등 직무 관련 특성으로 구분할 수 있다. 환경상의 특성은 소속 조직 내부, 외부 특성으로 구분할 수 있으며, 소속 조직 외부 특성은 청렴에 대한 사회적 분위기로 볼 수 있다. 소속 조직의 내부 특성은 크게 청렴 관련 제도(감사제도, 청렴보상제도, 부패처벌제도 등)와 문화 또는 분위기(동료 간 영향, 조직의 윤리적 분위기, 상사의 윤리적 리더십 등)로 나눌 수 있다.

〈표 II-1〉 공직자 윤리의식의 영향요인

대분류	중분류	세부 영향요인
개인적 특성	인구통계학적 특성	성별, 나이 등
	직무관련 특성	직무동기, 직장 내 윤리적 의사결정 경험
외부 환경상 특성	조직 내부 특성	청렴 관련 제도(감사제도, 청렴보상제도, 부패처벌제도 등)
		청렴 관련 문화 또는 분위기(동료 간 영향, 조직의 윤리적 분위기, 상사의 윤리적 리더십 등)
	조직 외부 특성	청렴 관련 사회적 분위기, 국민의 청렴의식 수준, 성과 등

자료: 저자 작성

---

## Ⅲ. 연구설계

---

### 1. 연구 모형

#### 가. 종속변수: 윤리의식

본 연구에서는 공공기관 종사자의 윤리의식 수준과 윤리적 의사결정 행태에 영향을 미치는 요인을 파악하고자 한다. 선행연구에서는 공공기관 종사자에 요구되는 윤리의식은 청렴윤리의식, 직무윤리의식, 사회윤리의식 정도로 구분되고 있다. 본 연구에서는 청렴윤리의식을 중심으로 논의를 진행하고자 한다. 청렴윤리 위반 여부에 대한 판단이 더 직관적이고 용이한 만큼, 최근의 공공기관 종사자의 일탈행위 사례에서 보듯이 공공기관 직원의 청렴윤리 위반 상황이 발생할 경우, 국민의 공분과 정부의 대응 부담 등 사회적 파장이 크고 빠르게 확산되는 만큼 이와 관련된 연구가 시급히 필요하다고 판단된다.

직무윤리는 적극적인 업무 수행, 양질의 공공서비스 제공 노력과 관련되어 있으므로 위반의 개념을 적용하기 쉽지 않고, 이에 따라 직무윤리와 관련된 문제점을 파악하여 적절하게 정책이나 제도 개선을 제시하는 것도 청렴윤리보다는 어려워 보인다. 대신 ‘공공기관 경영평가’라는 영향력 큰 관리 제도를 통해 공공기관의 효율성을 관리하고 있고, 고객만족도 조사를 통해 직무윤리로 인해 발현될 수 있는 서비스의 종합적인 품질 관리를 부분적으로나마 관리할 수 있는 제도적 여건이 조성되어 있는 것으로 판단되어, 별도의 관리제도 도입 필요성이 상대적으로 낮다고 볼 수 있다.

두 윤리의식 유형 간에 공통적인 영향요인도 있겠으나 각각의 고유한 요인도 존재할 것으로 예상되어, 이 두 유형을 한 연구에서 모두 다룰 필요는 없다고 판단한다. 이에 따라 본 연구의 배경 및 동기가 된 청렴윤리 위반

상황에 대한 개인의 윤리의식 제고를 통한 정책적 대응방안 모색에 집중하고자 한다.

## 나. 독립변수: 윤리의식의 영향요인

선행연구들에서 살펴본 바와 같이 공직자 윤리의식에 대한 영향요인으로 는 개인적인 차원(인구통계학적 특성, 직장 및 직무 관련 특성), 조직적 차원(조직 내 청렴 관련 제도 및 문화), 사회적 차원(국민의 청렴 수준) 등으로 나눌 수 있다. 본 연구에서도 세 개의 영향요인 유형별로 구체적인 요인들을 식별하고, 이들이 어떻게 영향을 미칠 수 있는지 연구가설을 수립하고자 한다. 윤리의식과 부패방지행위 수준에 영향을 미치는 요인으로 (1) 개인적 차원(공직동기, 개인 특성) (2) 제도적 차원(감사기능, 내부고발보호, 윤리교육) (3) 조직문화 차원(성과주의, 조직정치, 권위주의)으로 구분하여 접근하고자 한다. 사회적 차원의 요인은 공공기관 종사자 개인의 윤리의식과 상관관계가 있다 하더라도 관련된 정책적 대안 마련이 쉽지 않고, 회귀분석 시에 독립변수로서 생략된다 하더라도 누락된 독립변수에 의한 편의(omitted variable bias)가 발생할 것으로 예상되지 않으므로 분석의 대상에서 제외하였다.

### 1) 개인적 차원

공공기관 종사자의 윤리의식은 개인의 심리적인 측면이므로 연령 등 인구 통계학적인 특성과 근무기간 등 직무 관련 특성 등 개인의 특성에 의해 많은 영향을 받을 수밖에 없다.

개인적 특성 중에서 공공봉사동기(public service motivation)가 가장 주요한 영향요인으로 판단된다. 공공봉사동기는 공공조직에서만 나타나거나 또는 민간조직보다 상대적으로 더 크게 나타나는 동기에 부응하려는 개인의 기본적인 성향(predisposition)(Perry and Wise, 1990, p. 368), 공공부문에서 우선적으로 나타나는 의미 있는 공공봉사 수행 동기(Brewer and Selden, 1998, p. 413), 또는 지역공동체, 국민, 국가 등에 봉사하려는 이타적 동기(Rainey and

Steinbauer, 1999, p. 23) 등으로 제시된다.<sup>4)</sup> 유지영(2014, p. 32)은 공기업 종사자의 윤리의식이 심리적 자각상태인 만큼 업무수행동기라는 다른 심리적 차원의 요인과 상관관계가 있을 것으로 예상하고, 두 변수 간의 관계를 실증적으로 분석하였다. 공공봉사동기가 다수의 타인을 위해 봉사하거나 공익을 추구하는 이타적인 마음가짐이라고 할 때, 이러한 심리와 태도를 선천적 또는 후천적으로 강하게 가지고 있는 사람이 청렴윤리의식이 높을 것이라는 것으로 예상하는 것이 타당해 보인다. 이 외에 연령, 성별 등 인구통계학적 특성, 직급, 보수 수준, 업무 분야 등을 독립변수로서 통제할 필요가 있을 것이다.

## 2) 제도적 차원

부패행위 적발, 억제 또는 처벌 제도의 존재와 실효성 수준은 개인의 윤리의식 내지는 부패적결 노력 또는 행태에 영향을 줄 것으로 예상된다. 예를 들어 내부감사제도를 통해 부패행위 적발율이 높고 해당 행위에 대해 내부 처벌 규정이 엄격할 경우, 종사자 개인의 윤리의식과 윤리적 의사결정에 긍정적인 영향을 줄 것으로 예상된다. 또한 조직의 내부 처벌 수위의 근거가 되는 관련 법(예: 「청탁금지법」 등)에 대한 이해도나 직간접적인 경험 역시 윤리의식에 긍정적인 영향을 줄 수 있다.

또한 조직 내에서 발생하는 부정부패를 부담없이 신고할 수 있는 수단이 마련되어 있고, 신고자에 대한 신원보호제도가 효과성 있게 설계되어 실질적으로 운영되고 있다면, 조직 내에서 타인이 저지른 부정행위와 관련된 윤리적 의사결정을 해야 하는 갈등 상황에서 바람직한 의사결정을 할 가능성이 높아질 것이다.

## 3) 조직문화 차원

부정부패를 억제하거나 처벌하는 제도도 결국 사람에 의해 운영되기 때문에 실효성 있는 제도 운영을 위해서는 부정부패 대응에 효과적인 조직문화

---

4) 유지영(2014), pp. 8-9에서 재인용

가 제도를 뒷받침해 줄 필요가 있다. 부정부패와 관련된 조직문화에는 조직 전반의 청렴문화, 조직 내 부정행위 척결의지, 부정행위 신고 및 신고자에 대한 조직 내 우호적인 분위기 정도, 승진과 보상의 공정성 수준, 조직정치(organizational politics)의 정도 등을 고려할 수 있다.

조직 내 기관장, 상사, 동료 등의 윤리의식이 높고, 부정행위 척결의지가 높을수록 긍정적인 동료효과(peer effect)의 영향을 받거나, 동료들에 의한 감시에 대한 자각으로 인해 윤리적으로 긍정적인 행태를 보일 가능성이 높아질 것으로 예상된다. 부정행위 신고 및 신고자에 대한 조직 내 우호적인 분위기는 동료의 비리를 신고해야 하는 윤리적 갈등 상황에서 좀 더 높은 수준의 윤리의식에 부합하는 의사결정을 할 수 있게 해 줄 것으로 예상된다.

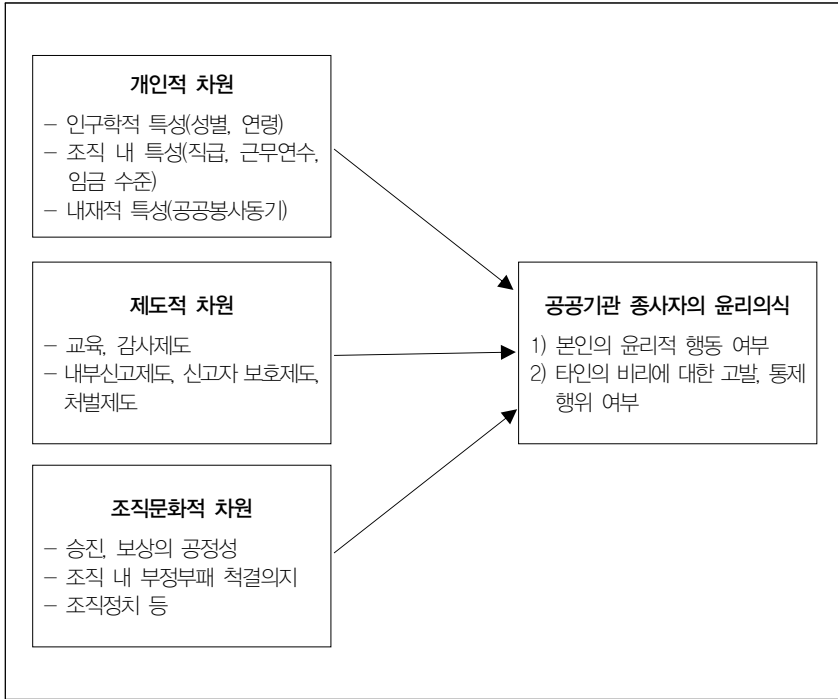
승진이나 금전적 보상 측면에서 성과에 따라 공정하게 보상이 이루어진다면 부패행위를 통해 추가적인 보상을 추구하지 않을 것이다. 따라서 조직 내에서 공정한 성과주의가 작동한다면 구성원들의 윤리의식이 높은 수준으로 유지될 수 있을 것이다.

상사나 동료가 높은 수준의 윤리의식을 보여준다면 공공기관 종사자는 동료들로부터 직간접적인 영향을 받아 역시 높은 수준의 윤리의식을 갖추게 되거나 바람직한 윤리적 의사결정을 할 가능성이 높다. 또한 높은 윤리의식을 갖춘 주변 동료에 의한 잠재적인 감시 가능성으로 인해 높은 수준의 윤리의식을 유지할 동기가 생길 수 있다.

#### 다. 분석모형

이상의 영향요인들과 공공기관 종사자의 윤리의식 간의 관계를 [그림 Ⅲ-1]과 같은 분석틀로 도식화할 수 있다. 이와 같은 분석틀을 기초로 하여 현실에서 설문응답자의 개인적인 특성과 이들이 일하고 있는 조직의 특성들이 어떻게 실험설문 상황에서 이들의 윤리적 의사결정에 영향을 미치는지를 검증해 보고자 한다. 이와 같은 분석 결과를 통해 응답자의 윤리적 의사결정에 영향을 미치는 요인들을 밝혀낼 수 있으며, 이는 향후 윤리적 의사결정을 제고하고 보다 윤리적인 조직 풍토를 만드는 데 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

[그림 III-1] 공공기관 종사자의 윤리의식 영향요인 분석틀



자료: 저자 작성

## 2. 변수 정의

본 연구에서는 공공기관 종사자를 대상으로 설문조사를 통해 윤리의식의 수준을 측정하고, 영향요인을 파악하고자 한다. 이에 따라 설문조사의 주된 대상은 공공기관 종사자로 설정한다. 공공기관의 유형, 규모, 업역 등 특성에 따라 윤리의식 수준이 달라질 수 있고, 조직문화 차원의 영향요인도 달라질 수 있기 때문에, 특정 유형의 기관이 아닌 전 기관을 대상으로 조사를 진행하기로 한다. 또한 공공기관 종사자의 윤리의식의 수준을 상대적으로 가늠하기 위해 민간부문 종사자에 대해서도 윤리의식 수준을 측정하고자 한다.

## 가. 윤리적 의사결정 행태

### 1) 실험설문의 필요성

본 연구의 대상인 윤리문제를 다룸에 있어서 설문을 사용하여 설문응답자에게 직설적으로 묻는다면 사회규범 편익 또는 사회적 바람직성 편익이 강하게 나타날 것으로 예상된다. 예를 들어 ‘당신은 뇌물을 받을 것입니까?’ 또는 ‘당신은 부패현장을 목격하고 침묵할 것입니까?’라는 질문에 ‘그렇다’라고 대답할 사람은 거의 없을 것이다. 또한 일부 선행연구에서는 설문에서는 응답자에게 부패행위에 대한 옳고 그름을 묻고 있는데, 부패행위에 대한 의견과 실제 본인이 부패행위를 저지를 수 있는 상황에 놓일 경우의 선택은 다를 수 있다는 한계도 존재한다. 이는 체화되거나 내재된 윤리의식을 측정한다기보다는 윤리에 대한 상식을 묻는 질문이기 때문이다. 실제 상황 또는 이를 유사하게 구현한 실험 상황에서 관찰할 수 있는 응답자의 윤리의식과 행동을 설문조사를 통해서 파악하기는 쉽지 않다.

따라서 일반적인 설문의 대안으로서 고려해 볼 수 있는 방안은 실험설계일 것이다. 실험설계에서는 참가자를 윤리적 갈등 상황에 놓이게 하고, 이들이 어떤 선택을 하는지 관찰함으로써 윤리의식 수준을 가늠할 수 있다. 이를 통해 일반적인 설문방식에서 파악하기 힘든, 응답자의 실제 윤리의식을 파악할 수 있을 것으로 기대된다.

실험설계 방식은 설문 방식에 비해 더 많은 장점이 있다. 실험설계에서는 실험참가자를 실험집단(treatment group)과 통제집단(control group)으로 나누고 참가자들이 실험집단에 속할 확률과 통제집단에 속할 확률이 동일하도록 무작위로 배정하여, 두 집단을 동질적이라고 가정한다. 동질적인 두 집단 중 한 집단에만 처치(treatment)를 시행함으로써 해당 처리가 기대한 효과를 가지는지를 판단해 볼 수 있다. 본 연구에서는 공공기관 종사자를 무작위로 두 그룹으로 나누어 한 그룹에만 윤리교육 등의 처치를 시행한 후, 윤리적 의사결정에서 차이가 있는지를 살펴보는 방식으로 윤리교육의 효과를 확인할 수 있을 것이다.

실험대상의 분할과 그룹 간 처치의 차별적 적용을 통한 실험설계의 장점

은 인과관계를 명확하게 밝힐 수 있다는 데 있다. 시간적 선행성과 공동변화의 원칙, 경쟁가설 배제의 원칙 등 인과관계 정립을 위한 세 가지 원칙들을 고루 충족시킴으로써 연구자가 관심을 가지는 연구문제에 대해 높은 내적 타당성을 가지고 답할 수 있다는 점이 실험설계 방식의 가장 큰 장점이다.

그간 공공관리연구에서 많이 활용되어 온 설문조사 연구방법의 경우, 횡단면적인 디자인으로 인해 시간적 선행성을 담보하기 힘들다는 한계가 존재하여 왔다. 그런 점에서 인과관계를 검증하여 내적 타당성을 확보하는 측면에서 실험설계가 설문조사 연구에 비해 강점을 가진다.

하지만 실험설계 역시 단점이 있다. 실험참가자의 진정한 윤리의식이 표출되는 결과를 관찰하기 위해서는 실험 의도를 알리지 않고 참가자를 윤리적 갈등 상황에 처하게 해야 할 것이나, 금품수수와 같이 공공기관 종사자가 겪을 수 있는 윤리적 갈등 상황을 기술적으로 구현하기가 쉽지 않고, 이를 인위적인 실험 상황에서 구현하는 시도도 윤리적으로 논쟁거리가 될 수 있어 현실적으로 채택하기 어려운 방법론이다.

실험설계에서 현실성을 모두 반영하기 어려운 문제를 피하기 위해 간단하고 일반적인 윤리적 갈등 상황에서의 선택을 관찰할 수도 있겠으나, 이 경우 외적 타당성의 문제가 있을 수 있다. 실험실의 상황에서 벌어진 상황을 과연 현실세계에 그대로 적용하는 것이 얼마나 타당할 것인지의 문제이다. 예를 들어 실험 상황에서 각 실험참가자에게 일정 금액을 나누어 주고 상대방에게 돈을 건네는 신뢰와 관련된 게임을 수행하여 실험 결과를 얻었다고 가정할 때, 이러한 결과가 실제 현실 상황에서 많은 액수의 돈을 빌려주는 상황에 얼마나 적용할 수 있을 것인지 생각해 보면 한계가 있을 수 있다.

또한 본 연구는 윤리의식 제고를 위한 정책적 대안들을 제시하기 위해 윤리의식에 영향을 미치는 다양한 요인들을 고려하고자 하는데, 실험설계에서는 이러한 요인들을 처치(treatment)로서 실험집단에 모두 경험하도록 하기 어려울 수 있다.

이상과 같은 일반설문의 한계와 실험설계의 적용상의 문제점을 극복하고자 본 연구에서는 실험설문을 활용하고자 한다. 실험설문은 실험설계의 윤

리적 문제 등 여러 가지 장애요인으로 인해 가설 검정을 위한 실험을 할 수 없는 경우 대안적인 방안으로 활용할 수 있다. 실험설문은 앞에서 설명한 실험설계의 요소들을 설문과 결합시켜서 현실적합도, 즉 외적 타당성을 높인 연구방법이라고 볼 수 있다. 실험적인 요소인 시나리오를 제시하고 해당 시나리오상에서 설문응답자가 어떠한 의사결정을 하는지를 관찰함으로써 실험설계와 유사한 디자인으로 가설을 검증해 볼 수 있다.

실험설문을 활용하게 되면 가상의 시나리오를 제시함으로써 실험대상이 연구자가 원하는 정보에 노출되게 된다. 즉 검증하기를 원하는 정보를 자유롭게 조작 가능하다는 장점이 있다. 또한 필요에 따라 특정 정보를 무작위로 배정하여 서로 다른 집단에 제공함으로써 보다 정확한 인과적 관계를 검증할 수 있다는 장점도 지닌다.

다만 실험설문 역시 한계를 지니고 있다. 실험설문에서는 가상적인 시나리오를 제시하게 되는데, 시나리오상의 가상적인 환경과 응답자가 속한 현실 상황 간의 괴리가 크다면 응답자가 시나리오에 몰입하기 어려워 진실한 응답을 이끌어내지 못할 수 있다. 또한 시나리오를 통해 얻은 결과를 현실 상황에 얼마나 적용시킬 수 있는지, 즉 외적 타당성의 문제에 봉착할 수 있다. 이러한 문제를 완화시키기 위해서는 시나리오의 현실성, 보편성 등을 확보할 필요가 있을 것이다.

## 2) 윤리의식 측정을 위한 실험설문

본 연구에서는 실험설문 방식을 통해 허위출장, 횡령, 인사비리, 계약심사비리 등의 부정부패행위를 저지를 수 있는 가상의 상황에서 공공기관 종사자들이 어떤 식으로 윤리적 결정을 할 것인지 측정하고자 한다. 실제 업무 상황에서 발생할 수 있는 윤리적 갈등 상황에서의 선택을 질문함으로써, 직설적으로 추상적인 윤리의식을 수준을 묻는 방식보다 좀 더 현실적인 상황에서 당면할 수 있는 윤리적 의사결정을 관찰할 수 있을 것으로 기대된다.

본 연구에서 관심을 두는 윤리적 의사결정은 크게 두 가지 유형이다. 첫 번째 유형은 응답자가 직접 윤리적인 갈등상황에 처해 있고, 어떤 식으로

행동할 것인지에 대한 결정이다. 두 번째 유형은 응답자가 조직 내에서 발생한 부정행위를 목격했을 때, 이를 회사에 신고할 것인지에 대한 결정으로 내부고발(whistle blowing)에 해당하는 윤리적 의사결정이다. 이 두 가지 윤리의식 모두 공공기관에서 발생할 수 있는 각종 부정행위를 사전적으로 억제하는 데 기여를 할 것으로 기대되는바, 그 수준의 측정과 영향요인에 대해 조사할 필요가 있다고 판단된다.

응답자가 직접적으로 윤리적 갈등 상황에 놓여 의사결정을 해야 하는 경우로는 1) 허위출장 2) 미승인 겸직활동 3) 제3자 관련 부정청탁 4) 승진심사비리 5) 계약심사비리 등 다섯 가지 청렴윤리 위반 사례를 선정하였다. 이러한 사례는 공공기관의 내외부감사결과보고서를 참고하여 선정하였다. 대부분의 사례에서 응답자는 부패행위를 저지를 것인지에 대해 ‘그렇다’ 또는 ‘아니다’로 답하도록 설계하였다.

〈표 III-1〉 본인의 부패행위 선택에 관한 실험설문 문항

유형	실험설문 내용
허위출장	<p>귀하는 부서 동료와 함께 최근 수일간 새벽까지 야근을 해서 피로가 많이 쌓인 상황입니다. 동료는 출장을 신청하고 출장지에는 대중 들른 후 일찍 퇴근해서 쉬자고 제안했습니다.</p> <p>귀하는 동료와 함께 출장을 가시겠습니까? 1. 그렇다, 2. 아니다</p>
미승인 겸직활동 (유튜브)	<p>귀하는 취미로 해 오던 요리 관련 콘텐츠로 유튜브 채널을 개설하여 약간의 부수입을 얻고 있는 상황입니다. 하지만 뒤늦게 유튜브 채널 운영에 대해 회사로부터 겸직허가를 받아야 함을 알게 되었습니다. 그러나 겸직허가를 신청해도 허가를 받지 못할 수 있고, 지금까지 허락받지 않은 유튜브 활동에 대해 징계를 받을 수도 있습니다. 귀하는 그동안 얼굴을 가린 채 방송을 진행했던 터라 회사에서는 귀하가 유튜브 방송을 하고 있다는 사실을 알지 못합니다.</p> <p>귀하는 어떤 선택을 하시겠습니까? 1. 회사에 알리지 않고, 유튜브 활동을 계속한다. 2. 겸직허가 절차를 알아보고, 겸직이 어려워 보일 경우, 허가 없이 계속한다. 3. 회사에 알리지 않고, 유튜브 활동을 바로 그만둔다. 4. 즉시 겸직허가를 신청하고, 징계를 포함한 회사의 결정을 따른다. 5. 기타 ( )</p>

〈표 III-1〉의 계속

유형	실험설문 내용
제3자 관련 부정청탁	<p>귀하는 시설관리팀에서 일하고 있습니다. 이 부서는 구내매점을 위탁운영하는 업무도 맡고 있습니다. 이전의 위탁계약이 최근 종료됨에 따라 신규 운영자를 선정할 예정입니다. 위탁운영자의 수익은 연간 5,000만원 정도입니다.</p> <p>위탁운영자는 공개경쟁입찰을 통해 지원한 사람 중 심사를 통해 선정합니다. 심사에는 귀하의 팀장과 팀장이 위촉한 외부 심사위원들이 참여합니다.</p> <p>최근 신규 운영자 공고를 본 사촌이 구내매점을 꼭 운영하고 싶다고 귀하에게 연락해 왔습니다. 귀하는 팀장과 친분을 쌓아왔기 때문에 부탁하면, 사촌이 심사에서 유리한 점수를 받을 가능성이 높습니다.</p> <p>귀하는 팀장에게 사촌에 대해 부탁하시겠습니까? 1. 그렇다, 2. 아니다</p>
승진심사 비리	<p>귀하는 회사 내에서 중견관리자로서 2021년 가을 정기인사에서 승진대상 부하 직원 5명 중 1명을 승진자로 결정해야 합니다. 귀하의 상사가 자신의 대학교 후배인 A직원을 승진시켰으면 좋겠다고 몇 차례 이야기했습니다. 하지만 A직원은 경쟁자들에 비해 특별한 강점을 보여주고 있지는 않습니다.</p> <p>귀하는 A직원을 승진시키시겠습니까? 1. 그렇다, 2. 아니다</p>
계약심사 비리	<p>귀하는 계약업무를 담당하는 부서에서 일하고 있습니다. 사내에 있는 컴퓨터의 30% 정도를 조만간 교체할 예정이며, 5개 업체가 입찰하였습니다. 귀하가 우선 서류 심사를 통해 2차 심사 대상이 될 3개 업체를 선정할 예정입니다. 상사는 평소 친하게 지내던 A업체를 몇 차례 칭찬했습니다. 귀하에게는 서류 심사에서 A업체를 통과시키라는 강한 암시 같습니다. 그러나 A업체는 A/S 품질이나 고객응대 측면에서 평판이 좋지 않습니다.</p> <p>귀하는 서류 심사에서 A업체를 통과시겠습니까? 1. 그렇다, 2. 아니다</p>

자료: 저자 작성

응답자가 회사 내부의 부정행위를 인지하고 신고할 것인지에 대해 의사결정을 해야 하는 경우로는 동료의 1) 허위출장 2) 미승인 겸직활동 3) 내부정보 활용 사익추구 4) 승진심사비리 5) 계약심사비리 6) 공금횡령 등 여섯 가지 청렴윤리 위반사례를 선정하였다. 각 사례별로 응답자는 인지한 동료의 부정행위에 대해서 회사에 보고할 것인지, 아닌지를 답하도록 설계하였다.

〈표 III-2〉 동료의 부패행위 신고에 관한 실험설문 문항

유형	실험설문 내용
허위출장	<p>귀하의 입사동기는 회사일로 최근 수일간 밤늦게까지 야근을 하여 피로가 쌓였다고 호소했습니다. 거래처와 논의할 것이 있다며 오전 일찍 출장을 떠났고, 당일에는 사무실로 복귀하지 않았습니다. 며칠 후 거래처와 통화하던 중 동료가 출장 당일에 특별한 일 없이 잠깐만 들렀다가 바로 떠났다는 사실을 알게 되었습니다.</p> <p>귀하는 어떤 식으로든 이 상황을 회사에 알리시겠습니까? 1. 그렇다, 2. 아니다</p>
미승인 겸직활동 (유튜브)	<p>귀하는 유튜브를 보다가 회사동료가 요리 관련 콘텐츠 채널을 운영한다는 사실을 알게 되었습니다. 비록 동료의 얼굴은 나오지 않지만, 복장이나 목소리, 평소 요리에 대한 관심을 고려할 때, 운영자가 동료라고 확인할 수 있습니다. 회사에 알 아보니, 유튜브 운영으로 겸직허가를 신청한 경우는 아직 없다고 합니다. 겸직허가를 받는 것이 동료에게도 안전해 보이지만, 겸직허가를 신청하더라도 받지 못할 가능성이 있고, 지금까지 허락받지 않은 유튜브 활동에 대해 징계를 받을 수도 있습니다.</p> <p>귀하는 어떤 식으로든 이 상황을 회사에 알리시겠습니까? 1. 그렇다, 2. 아니다</p>
내부정보 활용 사익추구	<p>귀하는 구매계약부서에서 근무하고 있습니다. 이 부서에서는 연초에 사업부서들로부터 당해에 예상되는 자재나 외부용역 수요를 취합하여, 연간 계약업무계획을 수립하고 있습니다. 이 계획에는 구매계약의 대상 물품, 공급업체 자격요건, 계약 진행 스케줄 등을 상세히 담고 있습니다. 최근 부서동료가 퇴직한 선배가 차린 공급업체에 차명으로 소액을 투자하였고, 회사 계약업무계획의 일부 내용을 그 업체에 제공하였음을 우연히 알게 되었습니다.</p> <p>귀하는 어떤 식으로든 이 상황을 회사에 알리시겠습니까? 1. 그렇다, 2. 아니다</p>
승진심사 비리	<p>귀하의 동료인 A부장은 2021년 가을 정기인사에서 부하직원 5명 중 B직원을 승진시켰습니다. 하지만 사내에서 B직원은 경쟁자들에 비해 뒤쳐진다는 평가를 받고 있습니다. 최근 귀하는 B직원과 식사하던 중, 그의 아버지가 A부장의 친한 친구이고, 아버지가 승진심사에서 잘 봐달라고 부탁했다는 사실을 알게 되었습니다.</p> <p>귀하는 어떤 식으로든 이 상황을 회사에 알리시겠습니까? 1. 그렇다, 2. 아니다</p>
계약심사 비리	<p>귀하는 계약업무를 담당하는 부서에서 일하고 있습니다. 사내에 있는 컴퓨터의 30% 정도를 조만간 교체할 예정이며, 5개 업체가 입찰하였습니다. 귀하의 동료가 1차 입찰심사인 서류 심사에서 3개 업체를 선정하였습니다. 하지만 3개 업체 중 A업체는 A/S 품질이나 고객응대 측면에서 탈락한 2개 업체보다 평판이 좋지 않습니다. 이에 A업체에 대해 조용히 알아보면 중 동료와 A업체 간의 부당한 유착관계를 알게 되었습니다.</p> <p>귀하는 어떤 식으로든 이 상황을 회사에 알리시겠습니까? 1. 그렇다, 2. 아니다</p>

〈표 III-2〉의 계속

유형	실험 설문 내용
공금횡령	<p>귀하는 얼마 전 동료가 지출결의서를 허위로 작성하여 300만원을 횡령한 사실을 서류를 점검하다가 알게 되었습니다. 이 동료는 사내에서 성실하고, 유능하다는 평가를 받고 있습니다. 횡령사실이 회사에 알려지면, 곧 있을 승진심사에서 탈락하고, 중징계까지 받을 것으로 예상됩니다. 동료의 횡령사실은 귀하만 알고 있습니다.</p> <p>귀하는 어떤 식으로든 이 상황을 회사에 알리시겠습니까? 1. 그렇다, 2. 아니다</p>

자료: 저자 작성

### 나. 윤리의식의 영향요인

본 연구의 목적 중 하나는 공공기관 종사자들의 윤리의식 또는 윤리적 의사결정에 영향을 미치는 요인이 무엇인지를 파악하는 것이다. 이를 위해 선행연구 등에서 영향요인으로 식별된 요인들을 설문조사를 통해 조사하고자 한다. 영향요인은 크게 1) 개인적 요인 2) 부패행위 관련 제도적 요인 3) 조직문화적 요인으로 나뉜다. 개인 수준에서 윤리적 의사결정에 대한 영향요인으로는 공공 봉사동기, 조직에 대한 소속감 및 만족도, 외재적 동기 등을 조사한다. 제도적 특성으로는 조직 내에 부패 관련 교육, 모니터링, 적발, 처벌 제도 등에 대한 응답자의 인식을 조사한다. 조직문화적 특성으로 조직 구성원의 부정행위 척결 의지, 조직정치, 승진과 보상의 공정성 수준 등을 측정하는 문항을 포함시킨다.

각 영향요인은 설문조사에서는 여러 가지 세부 문항을 통해 측정되었다. 예를 들어 개인적 차원의 요인 중 하나인 외재적 동기는 승진·연봉·인정욕구 측면에서, 제도적 차원의 요인인 부패행위 처벌은 인사상·금전적 측면에서, 조직문화적 차원의 요인인 인사공정성은 승진·성과평가·부서 배치 등의 측면에서 측정한다. 한 가지 요인을 복수의 문항으로 측정할 이유는 해당 개념이 여러 가지 측면에서 평가될 수 있고, 응답자에게 구체적으로 질문하여 보다 정확히 측정하고자 하였기 때문이다. 예를 들어 조직 내 인사공정성이 전반적으로 높은지에 대해 묻는다면 질문의 의도가 정확히 전달되지 못할 우려가 있어, 승진 측면·성과평가 측면 등 복수의 측면에서 공정한지를 묻는 방식을 채택하였다.

### 1) 개인적 차원

공공봉사동기는 공동체의 공익에 기여하고자 하는 개인의 태도나 마음이 짐으로서 이 동기가 높을수록 공동체에 해가 되는 부정행위를 저지를 가능성이 낮을 것으로 예상된다. 이에 공공봉사동기는 기존 연구들에서 자주 쓰인 문항들을 활용하기로 하고, 구체적으로 Kim et al.(2013, p. 92)이 사용한 문항 중 다섯 개를 선택하여 조사하였다. 공공봉사, 사회문제 해결, 미래세대에 대한 배려, 동정심, 희생정신에 대해 질문하고 있다.

〈표 III-3〉 공공봉사동기 측정 문항

유형	설문 문항
공공봉사동기	나에게 공공봉사는 의미 있는 일이다.
	나는 사회문제 해결 활동에 적극적으로 동참하고 싶다.
	공공정책을 만들 때에는 미래세대의 이익을 고려하는 것이 중요하다.
	처지가 어려운 사람들을 보면, 안타까운 마음이 든다.
	나는 공익을 위해 희생할 준비가 되어 있다.

자료: Kim et al.(2013), p. 92.

조직 내에서 느끼는 보수, 승진, 직무 등에 대한 만족감이나 조직에 대한 소속감이나 충성심 역시 개인으로 하여금 부정행위를 저지르지 않게 하거나 타인의 부정행위를 신고하는 데 기여할 것으로 예상이 된다. 따라서 조직에 대한 만족감, 소속감 등을 세부적으로 조사하였다.

〈표 III-4〉 조직에 대한 만족감 및 조직 소속감 측정 문항

유형	설문 문항
조직에 대한 만족감 및 소속감	나는 나의 보수 수준에 만족한다.
	나는 지금까지의 승진 결과에 만족한다.
	나의 직무에 만족한다.
	나는 우리 회사에 강한 소속감을 느끼고 있다.
	나는 우리 회사에 남아 있어야 할 의무감이 없다.
	우리 회사는 내가 충성할 만한 가치가 있다.

자료: 저자 작성

개인이 조직 내에서 업무 및 조직 생활에 동기 부여를 느낄 수 있는 승진, 금전적 보상 등 외적인 요인에 대해 조사하였다. 외재적 동기가 높은 개인은 부정행위를 저지르지 않고자 하는 동기 역시 높을 것으로 예상되기 때문이다. 외재적 동기는 승진, 연봉, 동료로부터의 인정 등 세 가지 세부요인으로 측정하였다.

〈표 III-5〉 외재적 동기 측정 문항

유형	설문 문항
외재적 동기	승진은 내가 일하는 데 중요한 이유이다.
	연봉은 내가 일하는 데 중요한 요인이다.
	다른 사람들이 나를 인정해 주는 것에 강한 의욕을 느낀다.

자료: 저자 작성

## 2) 제도적 차원

제도적 차원에서는 조직 내부에서 부정행위를 없애고자 도입한 제도의 존재나 효용성에 대해 응답자가 인식하고 있는 현황을 조사하였다. 부정행위에 대한 공공기관의 대응 방안은 크게 교육, 적발, 처벌로 구성된다. 이에 따라 세부적인 제도로서 부패방지교육, 부정행위 신고제도, 감사제도, 처벌제도 등에 대해 질문하였다.

부패행위에 관한 교육을 통해 부패행위의 정의, 기준, 사례에 대해 접하고, 처벌 기준과 사례를 통해 개인의 부패행위를 억제하는 효과가 있을 것으로 기대된다. 부패방지교육의 빈도와 회사의 교육 참여 독려 수준에 대한 응답자의 인식을 측정하였다.

〈표 III-6〉 부패방지교육 측정 문항

유형	설문 문항
부패행위 관련 교육	우리 회사는 부패행위 관련 교육을 자주 한다.
	우리 회사는 부패방지교육 참여를 독려한다.

자료: 저자 작성

부패행위를 적발하기 위한 제도로는 내부자에 의한 신고제도가 있을 수 있으며, 공공기관에서 이를 얼마나 적극적으로 활용하고 있는지를 응답자의 인식을 통해서 조사하였다. 신고방법에 대해 적극적으로 홍보하고 설명하는지, 신고를 독려하는지 등을 질문하였다.

〈표 III-7〉 부패행위 신고제도 측정 문항

유형	설문 문항
부패행위 신고유도	우리 회사는 부패행위 신고방법을 직원들에게 자주 홍보·설명한다.
	우리 회사는 부패행위 신고를 독려한다.

자료: 저자 작성

부패행위에 대한 신고 후 진행과정에서 신고자의 신원을 보호하고, 신고된 부패행위를 공정하고 투명하게 처리한다면, 개인이 부패행위를 목격하고 신고할 가능성이 올라갈 수 있다. 이에 신고자의 익명성 보호 등 부패행위 처리과정을 합리적으로 운영하는지를 응답자의 인식을 통해 조사하였다.

〈표 III-8〉 부패행위 처리과정 신뢰성 측정 문항

유형	설문 문항
부패행위 처리 과정 신뢰성	나는 우리 회사가 부패행위 신고자의 익명성을 지켜줄 것으로 믿는다.
	나는 우리 회사의 부패행위 신고 절차와 처리과정을 신뢰한다.

자료: 저자 작성

내부고발이나 부패행위자에 대한 조직의 처벌에 대한 기대가 낮다면 개인이 공익을 위해 신고할 이유는 없을 것이다. 부패행위에 대한 처벌 수준이 높을수록 부패행위를 저지르지 않거나, 타인의 부패행위를 신고할 가능성이 높을 것으로 예상된다. 이에 공공기관이 인사상, 금전상의 측면에서 처벌을 주고 있는지에 대해 응답자의 인식을 통해 조사하였다.

〈표 III-9〉 부패행위 처벌 수준 측정 문항

유형	설문 문항
부패행위 처벌 수준	우리 회사는 부패행위자에게 충분한 인사상 불이익을 줄 것이다.
	우리 회사는 부패행위자에게 충분한 금전적 불이익을 줄 것이다.

자료: 저자 작성

내부자의 신고 외에도 공공기관은 감사활동을 통해 부패행위를 적발하고 있다. 조직 및 구성원에 대한 내외부감사가 자주 진행되고 조직 내 부정행위를 잘 적발한다면, 개인이 부정행위를 저지를 가능성은 낮아질 것으로 예상됨에 따라 조직 내외부의 감사 빈도와 감사의 효용성에 대한 응답자의 인식을 조사하였다.

〈표 III-10〉 감사 효용성 측정 문항

유형	설문 문항
감사 효용성	우리 회사는 내부감사를 자주 진행하는 것 같다.
	우리 회사는 외부감사를 자주 받는 것 같다.

자료: 저자 작성

### 3) 조직문화적 차원

조직차원의 부패행위에 대한 영향요인으로 부패방지제도 외에도 조직 내부 문화적인 측면의 요인도 있을 수 있다. 조직문화 측면에서의 영향요인으로 조직 구성원의 부패행위 대응의 적극성, 조직 내 평가 및 승진의 공정성, 조직정치 정도 등을 조사하였다.

조직 내의 반부패 분위기가 강할수록 개인이 부패행위를 저지를 동기가 약화될 것으로 예상됨에 따라 조직 구성원의 부패행위에 대한 대응의지를 조사하였다. 응답자 기준으로 직급별로 대표, 상사, 동료의 부패행위에 대한 대응의 적극성을 응답자의 인식을 통해 조사하였다.

〈표 III-11〉 조직 내 반부패 문화 측정 문항

유형	설문 문항
조직 내 반부패 문화	우리 회사 대표는 사내 부패행위에 대해 적극적으로 대응할 것이다.
	나의 직속상사는 사내 부패행위에 대해 적극적으로 대응할 것이다.
	우리 회사 직원들은 사내 부패행위에 대해 적극적으로 대응할 것이다.

자료: 저자 작성

조직 내의 승진, 성과 평가, 부서 배치 등에 있어서 인사공정성은 개인이 부패행위를 저지를 동기를 약화시킬 것으로 예상된다. 정당한 평가와 보상이 이루어진다면 개인이 위험을 감수하면서까지 부패행위를 통해 사익을 추구하기 어려울 것이다.

〈표 III-12〉 인사공정성 측정 문항

유형	설문 문항
인사공정성	우리 회사의 승진은 공정하게 이루어진다.
	우리 회사의 성과 평가는 공정하게 이루어진다.
	우리 회사의 부서 이동, 보직 배치 등 인사상 주요 결정은 공정하게 이루어진다.

자료: 저자 작성

공공기관 내부의 조직정치의 심각성 역시 개인이 부패행위 직접 행하거나 묵과하는 것에 대해 영향이 있을 수 있다. 조직 내에서 규정보다 각종 관계에 기반한 친소관계에 의해 주요 의사결정이 이루어지는 문화에서는 부패에 대해 개인이 윤리적 결정을 하기에는 많은 제약이 있을 수 있기 때문이다.

〈표 III-13〉 조직정치 측정 문항

유형	설문 문항
조직정치	우리 회사에서는 업무상 학연, 지연의 영향력이 크다.
	우리 회사에서는 업무상 개인적 친분의 영향력이 크다.

자료: 저자 작성

### 3. 설문조사

공공기관 종사자들의 윤리적 의사결정 결과와 의사결정에 영향을 미치거나 관련이 있을 것으로 예상되는 개인적, 제도적, 조직문화적 특성에 대해 공공기관 종사자 506명을 대상으로 온라인 조사를 실시하였다. 공공기관 종사자의 윤리적 의사결정을 통해 드러나는 윤리의식의 수준이 상대적으로 어느 정도인지를 가늠하기 위해 민간기업 종사자 307명에 대해서도 동일한 조사를 진행하였다.

#### 가. 공공기관 응답자 특성

##### 1) 인구통계학적 특성

설문응답자의 주요한 특성은 <표 Ⅲ-14>와 같았다. 성별의 경우, 여성과 남성의 비율이 거의 유사하게 샘플링이 이루어졌음을 알 수 있다. 연령대는 20대가 5.5%, 60대 이상이 2.4%의 낮은 비율로 포함된 반면, 30대에서 50대까지가 비교적 고르게 분포되었는데, 그중에서도 40대가 가장 높은 비

<표 Ⅲ-14> 공공기관 응답자의 인구통계학적 특성

(단위: 명, %)

구분		빈도	비중	누적 비중
성별	여성	251	49.6	49.6
	남성	255	50.4	100.0
연령	20대	28	5.5	5.5
	30대	153	30.2	35.8
	40대	190	37.6	73.3
	50대	123	24.3	97.6
	60대 이상	12	2.4	100.0
최종학력	고졸 이하	19	3.8	3.8
	전문대졸	45	8.9	12.7
	대졸	300	59.3	71.9
	대학원 졸업	142	28.1	100.0

자료: 저자 작성

율(37.6%)로 포함되었다. 최종학력의 경우, 응답자 중 고등학교 졸업 이하가 3.8%로 가장 낮았고, 4년제 대학 졸업자가 전체 응답자의 59.3%가량으로 가장 높은 비중을 차지했다. 대학원 졸업자도 전체의 28.1% 정도를 차지하고 있었다.

## 2) 직업적 특성

응답자의 직급의 경우, 사원·대리급이 전체의 50.6%에 달해 절반 가까이를 차지하였고, 과장·차장급과 부장급의 상위 직급으로 올라갈수록 점차 줄어드는 경향을 보였다. 본부장·실장급 10명이 샘플에 포함되어 있었으며, 임원 이상 직급자는 없는 것으로 나타났다. 연봉의 경우 3천만원에서 5천만원 사이를 받는 응답자가 전체의 33.6%가량으로 가장 높은 비율을 보였으며, 그 다음으로는 5천만원에서 7천만원 사이를 받는 응답자가 26.5%로 많았다. 조사 시점에서 계약 업무를 담당하고 있는 응답자는 16.6%로 나타났다.

〈표 III-15〉 공공기관 응답자의 직업적 특성

(단위: 명, %)

구분		빈도	비중	누적 비중
직급	사원·대리급	256	50.6	50.6
	과장·차장급	187	37.0	87.6
	부장급	53	10.5	98.0
	본부장·실장급	10	2.0	100.0
연봉	3,000만원 이하	55	10.9	10.9
	3,000만원 초과 ~ 5,000만원 이하	170	33.6	44.5
	5,000만원 초과 ~ 7,000만원 이하	134	26.5	71.0
	7,000만원 초과 ~ 1억원 이하	110	21.7	92.7
	1억원 초과	37	7.3	100.0
계약담당	예	84	16.6	100
	아니오	422	83.4	83.4

자료: 저자 작성

### 3) 소속조직의 특성

조직의 규모 면에서는 5천명 이상의 대규모 조직에 속해 있는 응답자가 31.8%로 가장 많았고, 500명 이상~1,000명 미만이 10.7%로 가장 적었다. 설문응답자가 소속되어 있는 사업 분야를 살펴보면, 공공기관의 경우에는 교육·연구 부문(17.6%), 에너지 부문(14.2%), 고용·복지 부문(12.8%)에 소속되어 있는 응답자가 많았다. 하지만 기타 부문에 소속되어 있는 응답자가 21.7%로 가장 많아 응답자가 다양한 분야에 고루 분포되어 있다고 볼 수 있다.

〈표 III-16〉 공공기관 응답자의 소속조직 특성

(단위: 명, %)

구분		빈도	비중	누적 비중
기관유형	공기업	166	32.8	32.8
	준정부기관	135	26.7	59.5
	기타 공공기관	205	40.5	100.0
종사자 규모	200명 미만	79	15.6	15.6
	200명 이상 ~ 500명 미만	70	13.8	29.5
	500명 이상 ~ 1,000명 미만	54	10.7	40.1
	1,000명 이상 ~ 5,000명 미만	142	28.1	68.2
	5,000명 이상	161	31.8	100.0
사업	에너지	72	14.2	14.2
	금융	15	3.0	17.2
	고용·복지	65	12.8	30.0
	교육·연구	89	17.6	47.6
	산업	28	5.5	53.2
	공공안전	50	9.9	63.0
	SOC	46	9.1	72.1
	문화	31	6.1	78.3
	기타	110	21.7	100.0

자료: 저자 작성

---

## IV. 공공기관 종사자의 윤리의식 현황

---

### 1. 공공기관 종사자의 윤리의식 현황

본 연구의 주요한 관심사인 부패행위별 윤리적 의사결정이 어떻게 이루어졌는지와 공공기관 종사자의 윤리의식 수준을 가늠하기 위해 민간기업 종사자와 어떤 차이점과 유사점을 갖는지에 대해 분석하였다. 첫 다섯 가지의 의사결정 유형은 자신이 부패행위를 저지를 수 있는 상황에 직접 연루되어 있는 경우에 어떤 결정을 내릴 것인지에 관한 것이고, 후반부에 제시되는 여섯 가지의 의사결정은 자신이 타인의 부패행위를 인지했을 때 이를 회사에 알릴지에 관한 내용으로 이루어져 있다. 이 두 유형의 윤리적 의사결정 상황을 차례로 살펴보기로 한다.

#### 가. 응답자의 부패행위 연루 사례

##### 1) 허위출장

첫 번째 의사결정 내용은 함께 야근을 하면서 피로가 많이 쌓인 동료가 출장을 신청한 후 일찍 퇴근해서 쉬자고 제안할 경우, 응답자가 함께 출장을 갈지를 묻는 질문이었다. 다수의 공공기관에서 근무지 이탈은 중징계 대상에 해당함에도 불구하고 일반적으로 조직구성원들에게 다소 경미한 사안으로 이해하기 쉬운 사례인데, 48%에 가까운 응답자들이 동료의 허위출장에 동반하겠다고 답하였다. 이를 통해 근무지 이탈이 갖는 중대성에 대한 교육이 필요함을 유추해 볼 수 있다.

민간기업 종사자들은 전체의 51.8%가, 공공기관 종사자들은 전체 응답자의 45.1%가 그렇다고 대답하였다. 이 차이는 10% 수준에서 유의한 것으로

나타나 공공기관 종사자들이 민간기업 종사자들에 비해서 상대적으로 청렴 윤리에 부합하는 의사결정을 하는 것으로 판단된다.

〈표 IV-1〉 귀하는 동료와 함께 출장을 가시겠습니까?

(단위: 명, %)

구분		기관 유형		전체
		공공기관	민간기업	
그렇다	빈도	228	159	387
	비중	45.1	51.8	47.6
아니다	빈도	278	148	426
	비중	54.9	48.2	52.4
전체	빈도	506	307	813
	비중	100.0	100.0	100.0

자료: 저자 작성

## 2) 미승인 검직활동

두 번째 의사결정 내용은 유튜브 활동을 해 오다가 회사에 검직허가를 받아야 함을 뒤늦게 알게 된 경우, 어떻게 처신할지를 묻는 내용이다. 다소 경미한 사항이라고 사람들이 인식할 수 있는 사안이거나 회사에 직접적인 피해가 가지 않는 사안으로 인식되어서인지 회사 규정에 반하는 의사결정을 내리는 경우도 높은 빈도로 나타났다. 회사에 알리지 않고 유튜브를 계속하거나, 절차를 알아보고 검직이 어려워 보일 경우 허가 없이 계속한다고 응답한 케이스가 전체의 25%가량 되었다.

이 유형의 부패행위에서 공공기관과 민간기업 종사자 간 차이가 매우 확연하게 나타났는데, 공공기관 종사자들이 상대적으로 높은 빈도로 윤리적인 의사결정을 내리고 있었다. 민간기업 종사자들의 경우 16%가 회사에 알리지 않고 활동을 계속할 것이라고 답했고, 절차를 알아보되 검직이 어려워 보일 경우 허가 없이 계속할 것이라는 답변이 21.2%를 차지하여, 회사의 판단과 상관없이 유튜브 활동을 계속하겠다는 비중이 37% 정도로 나타났다.

반면에 공공기관 종사자들의 경우, 이상의 두 답변을 모두 합한 비율이

19%로 나타나 검직활동에 대해 더 보수적으로 접근하고 있는 것으로 드러났다. 공공기관과 민간기업 종사자 간의 답변 비율 차이는 1% 수준에서 통계적으로 유의했다. 이러한 결과는 거의 모든 공공기관에서 상업적인 검직활동이 엄격하게 금지되어 있기 때문인 것으로 판단된다.

〈표 IV-2〉 미승인 검직활동의 사후신고에 대해 귀하는 어떤 선택을 하시겠습니까?

(단위: 명, %)

구분		기관 유형		전체
		공공기관	민간기업	
회사에 알리지 않고, 유튜브 활동을 계속한다.	빈도	36	49	85
	비중	7.1	16.0	10.5
검직허가 절차를 알아보고, 검직이 어려워 보일 경우, 허가 없이 계속한다.	빈도	60	65	125
	비중	11.9	21.2	15.4
회사에 알리지 않고, 유튜브 활동을 바로 그만둔다.	빈도	170	81	251
	비중	33.6	26.4	30.9
즉시 검직허가를 신청하고, 징계를 포함한 회사의 결정을 따른다.	빈도	234	109	343
	비중	46.2	35.5	42.2
기타	빈도	6	3	9
	비중	1.2	1.0	1.1
전체	빈도	506	307	813
	비중	100.0	100.0	100.0

자료: 저자 작성

### 3) 제3자 관련 부정청탁

세 번째 의사결정은 회사의 구내매점 운영자에 대한 공개 경쟁 입찰에서 사촌에 대한 유리한 평가를 팀장에게 부탁할지에 관련된 것이다. 전체 응답자 중에서 17%가량이 청탁을 하겠다는 응답을 해서 허위출장이나 미승인 검직에 비해 상대적으로 낮은 비중이기는 하지만, 여전히 비윤리적 의사결정을 하는 사람들이 적지 않게 존재하고 있음을 확인할 수 있었다.

제3자를 위한 부정청탁의 경우에도 공공기관과 민간기업 종사자 간의 차이는 다른 사례와 유사한 경향성이 나타났다. 민간기업 종사자들 중 26.4%

가 부탁하겠다고 답한 반면에, 같은 답변을 한 공공기관 종사자들은 10.9%에 그쳤다. 마찬가지로 공공기관 종사자들이 민간기업 종사자들에 비해서 좀 더 윤리적인 의사결정을 내리는 것으로 나타났다.

〈표 IV-3〉 귀하는 팀장에게 사촌에 대해 부탁하시겠습니까?

(단위: 명, %)

구분		기관 유형		전체
		공공기관	민간기업	
그렇다	빈도	55	81	136
	비중	10.9	26.4	16.7
아니다	빈도	451	226	677
	비중	89.1	73.6	83.3
전체	빈도	506	307	813
	비중	100.0	100.0	100.0

자료: 저자 작성

#### 4) 승진심사비리

네 번째 의사결정 내용은 승진대상자를 결정함에 있어서 상사가 그다지 우수하지 않은 자신의 후배를 추천하는 상황에서의 선택을 묻는 것이다. 윗사람으로부터의 부당한 부탁을 들어줄 것인지에 대해서는 12% 정도의 응답자들만 그 요구에 응하겠다고 답하여서 앞선 사례들보다 상대적으로 많은 이들이 윤리적인 의사결정을 내리고 있음을 알 수 있다. 이러한 경향은 공공기관과 민간기업에서 공통적으로 나타나고 있다. 앞의 사례들보다 부패의 정도가 높고 회사에 끼치는 피해가 더 중하기 때문이고, 이로 인해 적발 시의 처벌도 높을 수 있기 때문인 것으로 짐작된다.

승진심사비리 사례에서도 공공기관 종사자가 민간부문 종사들에 비해 좀 더 윤리적인 결정을 내린 것으로 나타났다. 민간기업 종사자들 중 16.6%가 그러한 요구에 응할 것이라고 답한 반면에, 공공기관 종사자들은 9.1%만이 그러한 요구에 응할 것이라고 답변하였다.

〈표 IV-4〉 귀하는 A직원을 승진시키시겠습니까?

(단위: 명, %)

구분		기관 유형		전체
		공공기관	민간기업	
그렇다	빈도	46	51	97
	비중	9.1	16.6	11.9
아니다	빈도	460	256	716
	비중	90.9	83.4	88.1
전체	빈도	506	307	813
	비중	100.0	100.0	100.0

자료: 저자 작성

### 5) 계약심사비리

다섯 번째 의사결정 내용은 계약 담당 부서에서 컴퓨터를 교체할 예정인데, 평판이 좋지 않은 업체를 통과시키라는 상사의 압력에 어떻게 대처할 것인지 여부이다. 승진심사비리 상황과 유사한 윗사람으로부터의 부당한 부탁을 들어줄 것인가에 관한 문제에 대해 9.8%의 응답자가 상사의 청탁을 들어주겠다고 응답하였고, 90% 이상은 거부함으로써 청렴윤리를 준수하고자 함을 확인할 수 있었다. 타 사례에 비해 윤리적인 선택을 하는 응답자의 비중이 상대적으로 높은 편이며, 이는 공공기관과 민간기업 종사자에게서 공통적으로 나타난다. 승진심사비리 등 앞서 살펴본 유형들보다 부패행위의 심각성과 조직에 대한 실질적 피해로 이어질 가능성이 높기 때문에 가장 낮은 비율의 부패행위 선택자가 나온 것으로 짐작된다.

한편 계약 업무와 관련된 세 번째 의사결정에서는 공공과 민간 구성원들 간에 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다. 서류심사에서 상사가 칭찬하던, 그러나 평판이 좋지 않은 업체를 통과시키겠다는 비율이 공공기관 종사자들은 8.5%, 민간기업 종사자들은 12.1%로 나타나 공공기관 종사자들이 더 윤리적 결정을 하는 것으로 나타났지만, 통계적으로 유의한 차이는 아닌 것으로 확인되었다.

〈표 IV-5〉 귀하는 서류 심사에서 A업체를 통과시키시겠습니까?

(단위: 명, %)

구분		기관 유형		전체
		공공기관	민간기업	
그렇다	빈도	43	37	80
	비중	8.5	12.1	9.8
아니다	빈도	463	270	733
	비중	91.5	87.9	90.2
전체	빈도	506	307	813
	비중	100.0	100.0	100.0

자료: 저자 작성

### 6) 요약 및 소결

전반적으로 설문 응답자들은 다수가 윤리적 의사결정을 하는 모습을 보이고 있었는데, 부분적으로는 사회규범편의가 작용한 결과로 볼 수 있을 것이다. 그럼에도 불구하고 여전히 비윤리적 의사결정을 하는 응답자들을 관찰할 수 있었으며, 응답자들이 인지하는 사안의 경중에 따라서 윤리적 의사결정의 비율이 다르게 나타남을 알 수 있었다. 대체적으로 회사에 직접적인 피해를 줄 수 있는 부패행위로 인식할수록 비윤리적인 의사결정을 하겠다는 응답이 낮아지는 경향성이 감지된다.

공공기관과 민간기업 종사자를 비교할 경우, 모든 부패행위 유형에서 공공기관 종사자들이 상대적으로 윤리적인 방향으로 의사결정을 하는 것으로 나타났다. 허위출장 사례를 제외하고, 심각한 부패행위로 인식될수록 민간기업 종사자도 윤리적인 선택을 함으로써 공공기관 종사자와의 격차가 줄어드는 것으로 추론이 가능하다.

실제로는 중징계를 받을 수 있으나 경미한 것으로 인식되는 근무지 이탈이나 검직허가 등의 사안에 대해서 실질적인 교육이 이루어질 필요가 있음을 알 수 있었다.

〈표 IV-6〉 부패행위 선택 비중

(단위: %, %p)

부패행위 유형	공공기관	민간기업	차이
허위출장	45.1	51.8	-6.7
미승인 겸직활동	19.0	37.2	-18.2
제3자 관련 부정청탁	10.9	26.4	-15.5
승진심사비리	9.1	16.6	-7.5
계약심사비리	8.5	12.1	-3.6

자료: 저자 작성

## 나. 응답자의 부패행위 신고 사례

### 1) 허위출장

응답자의 부패행위 신고 결정 여부의 첫 번째 의사결정 사례는 동료의 허위출장을 알게 된 경우에 그 사실을 회사에 알릴지 여부이다. 33%의 응답자들이 이를 회사에 알리는 의사결정을 한 반면에, 과반이 넘는 67%의 응답자들은 이 사실을 덮고 넘어가는 모습을 보였다. 경미한 사안으로 동료를 곤란한 처지에 놓이게 하지 않으려고 하는 모습으로도 이해할 수 있으나, 근무지 이탈이 사소하게 넘어갈 수 없는 사안이라는 점에 대한 교육은 필요해 보인다.

회사 동기의 무단 근무지 이탈에 대해서 회사에 알리겠다고 응답한 비중은 민간기업 종사자와 공공기관 종사자가 각각 30.6%, 34.4%로 나타나, 공공기관 종사자가 다소 높기는 하였으나 통계적으로 유의한 차이는 아니었다.

〈표 IV-7〉 동료의 허위출장 신고 여부

(단위: 명, %)

구분		기관 유형		전체
		공공기관	민간기업	
그렇다	빈도	174	94	268
	비중	34.4	30.6	33.0
아니다	빈도	332	213	545
	비중	65.6	69.4	67.0
전체	빈도	506	307	813
	비중	100.0	100.0	100.0

자료: 저자 작성

## 2) 미승인 검직활동

두 번째 의사결정은 동료의 유튜브 활동 사실을 알게 된 경우 이를 회사에 알릴 것인지를 묻는 것으로, 그다지 심각하지 않은 상황으로 인식해서인지 40% 정도의 응답자들만 회사에 알리겠다고 응답하였다. 응답자 본인이 직접 연루된 상황에 대한 의사결정에서는 73% 정도가 즉시 활동을 그만두거나 회사의 결정에 따르는 윤리적인 의사결정을 내린 것과 비교해 볼 때, 자신에게 좀 더 엄격한 기준을 적용하고 있다고 추론해 볼 수 있다.

동료의 유튜브 활동을 알게 되었을 때 회사에 알릴지를 결정하는 의사결정의 경우, 공공기관 종사자가 민간기업 종사자에 비해서 더 높은 비율로 회사에 알린다고 응답하였고(공공 42.7% vs. 민간 36.5%), 이는 10% 수준에서 통계적으로 유의한 차이인 것으로 나타났다. 미승인 검직활동은 상대적으로 가벼워 보이는 사안으로 인식되고 있기 때문인지 회사에 알리겠다고 응답한 비율이 다른 문항들에 비해서 낮게 나타났고, 민간기업 종사자들이 본 사안을 덜 심각한 것으로 여기는 것으로 나타났다.

〈표 IV-8〉 동료의 미승인 검직활동 신고 여부

(단위: 명, %)

구분		기관 유형		전체
		공공기관	민간기업	
그렇다	빈도	216	112	328
	비중	42.7	36.5	40.3
아니다	빈도	290	195	485
	비중	57.3	63.5	59.7
전체	빈도	506	307	813
	비중	100.0	100.0	100.0

자료: 저자 작성

## 3) 내부정보 활용 사익추구

세 번째 의사결정은 부서의 동료가 퇴직한 선배가 차린 회사에 소액을 투자하고 그 업체에 계약계획 정보를 제공한 사실을 알게 되었을 때의 처신에

관한 것이었다. 68% 정도의 응답자들이 이 상황을 회사에 알리겠다고 응답하여 윤리적 의사결정을 하는 사람들이 다수인 것으로 나타났다. 하지만 여전히 1/3 정도는 회사 동료와 선배가 얽혀 있는 이 사건에 대해서 이의제기 없이 넘어가려는 모습을 보이고 있었다.

마찬가지로 이 유형의 의사결정의 경우에도 10% 유의수준에서 공공기관 종사자가 민간기업 종사자에 비해서 더 높은 비율로 회사에 알린다고 응답하였다(공공기관 70.8% vs. 민간기업 64.2%).

〈표 IV-9〉 동료의 사적 이익을 위한 내부정보 활용 사실 신고 여부

(단위: 명, %)

구분		기관 유형		전체
		공공기관	민간기업	
그렇다	빈도	358	197	555
	비중	70.8	64.2	68.3
아니다	빈도	148	110	258
	비중	29.2	35.8	31.7
전체	빈도	506	307	813
	비중	100.0	100.0	100.0

자료: 저자 작성

#### 4) 승진심사바리

네 번째 의사결정은 동료가 그다지 유능하지 않은 친구의 아들을 승진시켰다는 사실을 알게 되었을 때 어떻게 대처할지에 대해 묻고 있다. 62%가량의 응답자들이 해당 사실을 회사에 알리겠다고 응답하였다. 그럼에도 40%에 가까운 응답자들은 해당 사실을 알리지 않겠다는 결정을 함으로써, 객관적인 근거를 가지고 확실하게 부당하다고 주장할 수 없는 상황인 경우에는 회사에 알리는 것에 부담을 느끼는 것으로 추측해 볼 수 있다.

동료인 부장이 자신의 친구 아들을 승진시켰다는 사실을 알게 되었을 경우에는 공공기관 종사자들이 민간기업 종사자들보다 더 윤리적인 의사결정을 하는 것으로 나타났다. 〈표 IV-10〉에서 확인할 수 있듯이, 민간기업 중

사자들 중 55.7%의 사람들이 이 상황을 회사에 알린다고 답한 반면에, 공공기관 종사자들 중에서는 65.4%의 응답자들이 같은 답을 하였다. 이러한 기관 유형 간 답변 차이는 1% 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

〈표 IV-10〉 동료의 승진 관련 부정행위 신고 여부

(단위: 명, %)

구분		기관 유형		전체
		공공기관	민간기업	
그렇다	빈도	331	171	502
	비중	65.4	55.7	61.7
아니다	빈도	175	136	311
	비중	34.6	44.3	38.3
전체	빈도	506	307	813
	비중	100.0	100.0	100.0

자료: 저자 작성

### 5) 계약심사비리

다섯 번째 의사결정은 입찰업체와 동료와의 부당한 유착관계를 발견했을 때 어떻게 대처할지에 관한 것이다. 80%가 넘는 응답자들이 이 사실을 회사에 알리겠다는 윤리적 의사결정을 내리고 있었다. 민간기업과 공공기관 종사자들 대부분이 그 상황을 회사에 알리겠다고 응답했고, 차이가 크지 않

〈표 IV-11〉 동료-업체 간 부당한 유착관계 신고 여부

(단위: 명, %)

구분		기관 유형		전체
		공공기관	민간기업	
그렇다	빈도	412	242	654
	비중	81.4	78.8	80.4
아니다	빈도	94	65	159
	비중	18.6	21.2	19.6
전체	빈도	506	307	813
	비중	100.0	100.0	100.0

자료: 저자 작성

았다(민간기업 78.8% vs. 공공기관 81.4%). 계약비리 같은 부패행위는 상대적으로 엄중한 사안으로, 민간기업 종사자들 역시 그 심각성을 인지하고 있기 때문에 두 집단 간에 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않은 것으로 추론해 볼 수 있다.

#### 6) 공금횡령

여섯 번째 의사결정은 동료의 횡령 사실을 알게 된 경우 이를 회사에 알릴 것인지를 묻는 것으로, 회사에 알려지면 동료는 승진심사에서 탈락하고 중징계를 받을 것으로 예상되는 상황으로 제시되었다. 동료가 받을 중징계에도 불구하고 해당 사실을 회사에 알려줬다는 응답이 80% 가까운 것으로 나타나, 대다수의 응답자들이 이 사안에 대해서 윤리적인 의사결정을 하는 것으로 나타났다.

회사 동료의 횡령 건에 대해서도 민간기업 종사자는 76.5%, 공공기관 종사자는 81%가 회사에 알려줬다고 응답하여, 역시 공공기관 종사자의 비율이 다소 높기는 하였으나 그 차이가 통계적으로 유의하지는 않은 것으로 나타났다. 공공기관 종사자와 민간기업 종사자들 모두 공히 공금 횡령에 대해서는 대다수의 응답자들이 윤리적인 의사결정을 내리고 있음을 알 수 있다.

〈표 IV-12〉 동료의 횡령 사실 신고 여부

(단위: 명, %)

구분		기관 유형		전체
		공공기관	민간기업	
그렇다	빈도	410	235	645
	비중	81.0	76.5	79.3
아니다	빈도	96	72	168
	비중	19.0	23.5	20.7
전체	빈도	506	307	813
	비중	100.0	100.0	100.0

자료: 저자 작성

## 7) 요약 및 소결

부패행위의 유형에 따라 신고하겠다고 응답하는 비중은 차이가 있다. 응답자가 부패행위에 직접적으로 연루된 사례들과 마찬가지로 허위출장이나 미승인 겸직활동과 같이 상대적으로 가벼운 부패행위로 인식되는 사례에서는 신고를 선택하는 비중이 상대적으로 낮게 나왔고, 두 유형에 대해 신고하겠다는 응답도 50%를 하회한다. 그러나 계약심사비리나 공금횡령과 같이 회사에 직접적인 피해를 줄 가능성이 높은 중대한 부패행위에 대해서는 민간기업과 공공기관 종사자 모두 80%에 가까운 상대적으로 높은 신고 비율을 나타냈다.

전반적으로 다른 이들의 부당한 행위를 목도하고 회사에 알리는 의사결정에 대해서 공공기관과 민간기업 구성원들이 큰 차이를 보이지 않는 경우가 많았다. 여섯 가지 부패행위 유형 중 두 조직 유형 간에 차이를 보인 유형은 미승인 겸직활동, 내부정보 활용 사익추구, 승진심사비리 등 세 가지 유형으로 나타났다. 이러한 결과는 공공기관 종사자들이 본인이 직접 연루되는 부패행위는 기피하는 반면, 타인의 부패행위 신고에는 상대적으로 소극적으로 대응하기 때문인 것으로 추론된다.

〈표 IV-13〉 부패행위 신고 선택 비중

(단위: %, %p)

부패행위 유형	공공기관	민간기업	차이
허위출장	34.4	30.6	3.8
미승인 겸직활동	42.7	36.5	6.2
내부정보 활용 사익추구	70.8	64.2	6.6
승진심사비리	65.4	55.7	9.7
계약심사비리	81.4	78.8	2.6
공금횡령	81.0	76.5	4.5

자료: 저자 작성

#### 다. 소결

이상의 분석 결과를 종합해 볼 때, 전반적으로 공공기관 종사자들이 민간 기업 종사자들에 비해서 더 윤리적인 의사결정을 내리는 모습을 보여주었다. 다만 그러한 차이는 자기 자신이 연루된 상황에서 더 두드러지게 나타났으며, 다른 이들의 부당한 행위를 신고하는 상황에서 통계적으로 유의한 차이를 보이는 경우는 상대적으로 많지 않았다.

정부기관을 비롯한 공공기관이 민간기업의 모범으로서 역할을 해야 한다는 점을 고려해 볼 때, 본 분석 결과는 다소 고무적인 결과라고 볼 수 있을 것이다. 그 차이의 크고 작음을 차치하고서 보면 자신이 윤리적 의사결정을 내려야 할 상황에 놓일 때, 공공기관 구성원들이 민간기업 구성원들에 비해 그러한 상황에 더 민감하게 반응하고 보다 조심스러운 접근을 취하고 있는 것은 긍정적인 결과라고 보아야 할 것이다. 다만 그러한 공공기관 구성원들 가운데서도 여전히 비윤리적인 선택을 하는 구성원들이 존재하는바, 이들의 양태를 어떻게 긍정적인 방향으로 이끌어 갈 것인지에 대한 논의와 분석은 여전히 중요하다고 할 수 있겠다.

동일한 부패유형 내에서 공공기관 종사자들은 본인이 직접적으로 부패행위에 연루된 경우에 윤리적인 선택을 할 가능성보다 타인의 부패행위를 신고할 가능성이 더 낮은 것으로 나타나서, 내부고발 측면에서 상대적으로 소극적인 태도를 보이는 것으로 나타난다.

〈표 IV-14〉 공공기관 종사자의 윤리적 행위 선택 비중

(단위: %, %p)

부패행위 유형	부패행위 기피	부패행위 신고	차이
허위출장	54.9	34.4	20.5
미승인 겸직활동	81.0	42.7	38.3
승진심사비리	90.9	65.4	25.5
계약심사비리	91.5	81.4	10.1

자료: 저자 작성

## 2. 윤리의식 수준의 잠재적 영향요인 현황

### 가. 개인적 차원의 요인

본 단락에서는 설문에서 다룬 개인적 차원의 변수들에 대한 기초통계를 제시한다. 공공기관 설문응답자의 평균 및 표준편차와 함께 공공기관의 현황을 상대적으로 파악하기 위해 공공기관과 민간기업 설문응답자의 평균과 표준편차를 각각 제시한다.

#### 1) 공공봉사동기

공공봉사동기와 관련하여 사용한 문항은 다섯 개로 이들에 대한 기초통계는 <표 IV-15>와 같다. 공공봉사동기 관련 문항에 대한 공공기관 종사자의 응답 평균은 대체로 4점 중후반에서 5점 초반에 분포해 있어, 공공봉사동기의 수준에 대해 6점 척도에서 '약간 그렇다'(4점)에서 '그렇다'(5점) 정도로 평가하고 있는 것으로 나타났다. '공공정책을 만들 때에는 미래 세대의 이익을 고려하는 것이 중요하다'는 세 번째 문항이 가장 높은 평균(5.11점)을 보였다.

<표 IV-15> 공공봉사동기 기술통계량

(단위: 점)

문항	공공기관		민간기업		전체	
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
나에게 공공봉사는 의미 있는 일이다.	4.71	1.114	4.33	1.053	4.56	1.106
나는 사회문제 해결 활동에 적극적으로 동참하고 싶다.	4.49	1.068	4.05	1.068	4.33	1.089
공공정책을 만들 때에는 미래세대의 이익을 고려하는 것이 중요하다.	5.11	.893	4.85	.899	5.01	.904
처지가 어려운 사람들을 보면, 안타까운 마음이 든다.	4.97	.876	4.75	.902	4.89	.892
나는 공익을 위해 희생할 준비가 되어 있다.	4.07	1.141	3.79	1.057	3.96	1.117

주: 전체 N=813(민간기업 N=307, 공공기관 N=506), 최솟값=1, 최댓값=6  
자료: 저자 작성

이에 반해 ‘나는 공익을 위해 희생할 준비가 되어 있다’는 다섯 번째 문항이 가장 낮은 평균(4.07점)을 보였다. 이는 공익을 위한 희생이라는 수준의 공공봉사동기가 적극적으로 동참하거나 안타까운 마음을 갖는 것보다 개인적 비용이 크기 때문인 것으로 추론된다.

민간기업 종사자들의 문항 간 답변 수준의 차이도 공공기관 종사자들과 유사하나, 전체적으로 보았을 때 공공기관에 종사하고 있는 설문응답자들이 민간기업에 종사하고 있는 응답자들보다 모든 문항에서 높은 평균값을 보였다. t-테스트 결과 두 집단의 평균 차이는 모두 1% 수준에서 유의한 것으로 나타났다.

## 2) 조직에 대한 만족감 및 소속감

회사에 대한 소속감을 측정한 조직 몰입 관련 문항들의 경우, 공공기관 종사자들은 ‘약간 그렇다’를 조금 상회하는 4점 초중반대의 평균을 보이고 있다. 다섯 번째 문항의 경우 평균이 3.19점으로 나타났지만, ‘나는 우리 회사에 남아 있어야 할 의무감이 없다’는 역코딩 문항이어서 결론적으로 세 문항 모두 중간값보다 높은 평균값을 가지는 것으로 나타났다.

소속감과 관련된 세 문항에 대해서도 공공기관 종사자들이 민간기업 종사자들에 비해서 높은 수준의 몰입을 가지는 것을 알 수 있었다. 네 번째와 여섯 번째 질문은 민간기업 종사자들에 비해서 높은 평균값을 가졌고, 역코딩 문항인 다섯 번째 질문에 대해서는 민간기업 종사자들보다 낮은 평균값을 보였다. t-테스트 결과, 이러한 차이가 1% 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 밝혀졌다.

공공기관 종사자들 사이에서 승진 및 보수 등 보상에 대한 만족 여부를 묻는 첫 번째와 두 번째 질문의 경우 전체의 평균값이 중간값인 3.5점보다 낮고, ‘약간 아니다’(3점)와 ‘약간 그렇다’(4점) 사이에서 ‘약간 아니다’에 가깝게 나타나서, 공공기관 응답자들이 보수와 승진에 대한 만족도가 높은 편은 아님을 알 수 있었다. 직무만족도의 경우, 공공기관 종사자의 평균은 4.29점으로 ‘약간 그렇다’를 조금 상회하는 수준을 보였다.

보수 수준에 대한 만족도는 공공기관 종사자들이 민간기업 종사자들에 비해 5% 수준에서 유의미하게 높은 것을 확인할 수 있었다. 승진 결과에 대한 만족도는 민간기업 종사자들이 약간 더 높았지만 통계적으로 유의한 차이는 아니었고, 직무만족도 역시 두 집단 간에 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

〈표 IV-16〉 조직에 대한 만족감 및 소속감 기술통계량

(단위: 점)

문항	공공기관		민간기업		전체	
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
나는 나의 보수 수준에 만족한다.	3.45	1.398	3.21	1.234	3.36	1.343
나는 지금까지의 승진 결과에 만족한다.	3.39	1.433	3.45	1.301	3.41	1.384
나의 직무에 만족한다.	4.29	1.164	4.26	1.047	4.28	1.121
나는 우리 회사에 강한 소속감을 느끼고 있다.	4.38	1.258	4.09	1.176	4.27	1.235
나는 우리 회사에 남아 있어야 할 의무감이 없다.	3.19	1.513	3.48	1.317	3.30	1.448
우리 회사는 내가 충성할 만한 가치가 있다.	4.10	1.298	3.82	1.186	4.00	1.263

주: 전체 N=813(민간기업 N=307, 공공기관 N=506), 최솟값=1, 최댓값=6  
 자료: 저자 작성

### 3) 외재적 동기

외재적 동기의 정도를 묻는 세 문항들의 경우 공공기관 종사자의 평균값은 승진이 4.01점, 연봉이 5.01점, 타인의 인정이 4.74점으로 모두 중간값인 3.5점보다 높은 값을 보이고 있다. 세부 동기 유형 간의 차이가 나타나는데, 업무 수행 동기로서 승진보다는 연봉이나 타인의 인정에 더 높은 가치를 두고 있는 것으로 판단된다. 민간기업 역시 세부적인 동기 유형 간의 중요도 순서가 공공기관 종사자들과 동일하게 나타났다.

통계적으로 유의한 차이는 아니지만 승진과 연봉에서는 공공기관 종사자

가 민간기업 종사자에 비해 약간 낮은 점수를 보고하였고, 타인의 인정에 대해서는 약간 높은 점수를 보고하고 있다. 일반적으로 공공기관 종사자들이 외재적 보상보다 내재적 보상이 중요하다는 논의가 있지만, 본 연구의 조사에서는 민간기업과 공공기관 구성원들 간의 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다. 공공기관 종사자들에게도 외재적 보상은 중요한 동기부여 요인으로 작용하고 있음을 추론해 볼 수 있다.

〈표 IV-17〉 외재적 동기 기술통계량

(단위: 점)

문항	공공기관		민간기업		전체	
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
승진은 내가 일하는 데 중요한 이유이다.	4.01	1.432	4.04	1.336	4.02	1.396
연봉은 내가 일하는 데 중요한 요인이다.	5.01	1.037	5.13	.902	5.06	.989
다른 사람들이 나를 인정해 주는 것에 강한 의욕을 느낀다.	4.74	1.035	4.65	1.054	4.71	1.043

주: 전체 N=813(민간기업 N=307, 공공기관 N=506), 최솟값=1, 최댓값=6  
자료: 저자 작성

## 나. 제도적 차원의 요인

다음으로는 조직 내에 마련되어 있는 제도적 차원의 변수들과 관련된 문항들의 기초통계를 제시하고자 한다. 앞의 개인적 차원의 요인들에 대한 논의에서와 마찬가지로 전체 응답자들에 대한 기초통계와 더불어 공공기관과 민간기업 종사자들의 기초통계를 함께 제시하여 두 집단을 비교분석하였다.

### 1) 부패방지교육

조직 내 부패행위와 관련된 교육 활동에 대한 질문에 답을 통해 공공기관 종사자들은 대체적으로 회사의 부패방지 교육제도 운영에 대해 긍정적인 평가를 내리고 있었다. 회사에서 부패행위와 관련된 교육을 자주 실시한다에

평균 4.69점을, 교육 참여를 독려한다에 평균 4.76점을 부여하여 교육의 제 공 빈도와 회사의 적극성에 대해 ‘그렇다’에 가까운 답을 하고 있다.

공공기관과 민간기업 응답자들 간의 차이를 살펴보면, 이 부분 역시 공공 기관 종사자들이 더 높은 정도로 응답하고 있었으며 그 차이는 상당히 큰 것으로 나타났다. 모든 항목에서 1% 유의수준에서 통계적으로 유의미한 차이였다. 이는 공공기관이 부패행위 방지와 관련된 교육과 참여 독려에 선도 적인 역할을 하고 있는 것으로 해석할 수 있으며, 윤리적인 측면에 더 많은 관리적 노력을 기울이고 있는 것으로도 볼 수 있을 것이다.

〈표 IV-18〉 부패방지교육 기술통계량

(단위: 점)

문항	공공기관		민간기업		전체	
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
우리 회사는 부패행위 관련 교육을 자주 한다.	4.69	1.111	3.21	1.408	4.13	1.424
우리 회사는 부패방지교육 참여를 독려 한다.	4.76	1.110	3.26	1.449	4.19	1.445

주: 전체 N=813(민간기업 N=307, 공공기관 N=506), 최솟값=1, 최댓값=6  
자료: 저자 작성

## 2) 부패행위 신고

회사 내에서의 부패행위 신고 및 독려와 관련된 내용에 대한 질문에 대한 응답을 살펴본다. ‘회사가 부패행위 신고 방법을 직원들에게 자주 홍보하고 설명한다’, ‘우리 회사는 부패행위 신고를 독려한다’는 질문에 대한 공공기관 응답자의 평균값은 각각 4.61점, 4.43점으로 ‘약간 그렇다’(4점)와 ‘그렇다’(5 점)의 중간 정도로 나타났다.

다만 공공기관과 민간기업의 응답이 확연하게 다른 것을 발견할 수 있어, 전반적으로 공공기관에서 부패행위 신고에 대한 홍보와 독려가 잘 이루어지고 있는 것으로 평가할 수 있다. 예방적인 부패행위 대응 제도 운영 측면에서 공공기관이 좀 더 적극적인 태도를 취하고 있는 것으로 판단된다.

〈표 IV-19〉 부패행위 신고 기술통계량

(단위: 점)

문항	공공기관		민간기업		전체	
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
우리 회사는 부패행위 신고방법을 직원들에게 자주 홍보·설명한다.	4.61	1.152	3.23	1.432	4.09	1.429
우리 회사는 부패행위 신고를 독려한다.	4.43	1.241	3.25	1.439	3.98	1.437

주: 전체 N=813(민간기업 N=307, 공공기관 N=506), 최솟값=1, 최댓값=6  
 자료: 저자 작성

### 3) 부패행위 처리과정 신뢰성

회사가 부패행위의 신고와 처리과정을 객관적이고 신뢰성 있게 운영하는지에 대한 질문인 ‘나는 회사가 부패행위 신고자의 익명성을 지켜줄 것으로 믿는다’와 ‘나는 우리 회사의 부패행위 신고 절차와 처리과정을 신뢰한다’에 대한 공공기관 종사자의 응답 평균값은 3.66점과 3.76점으로 ‘약간 아니다’(3점)와 ‘약간 그렇다’(4점) 사이에서 후자에 조금 못 미치는 수준이다. 다른 부패 대응 제도나 조치에 비해 응답자들의 긍정적인 평가가 상대적으로 떨어진다고 볼 수 있다.

공공기관과 민간기업을 비교해 보면, 민간기업 응답자들은 각각 3.21점과 3.17점의 평균값으로, ‘약간 아니다’(3점)에 가까운 수준을 보였다. 공공기관 종사자와 민간기업 종사자 간의 평균값의 차이는 두 문항에서 모두 통계적

〈표 IV-20〉 부패행위 처리과정 신뢰성 기술통계량

(단위: 점)

문항	공공기관		민간기업		전체	
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
나는 우리 회사가 부패행위 신고자의 익명성을 지켜줄 것으로 믿는다.	3.66	1.592	3.21	1.454	3.49	1.556
나는 우리 회사의 부패행위 신고 절차와 처리과정을 신뢰한다.	3.76	1.478	3.17	1.397	3.54	1.476

주: 전체 N=813(민간기업 N=307, 공공기관 N=506), 최솟값=1, 최댓값=6  
 자료: 저자 작성

으로 유의하게 나타났다. 그럼에도 불구하고 부패행위의 신고 방법에 대한 홍보나 교육과 관련된 첫 세 문항과 비교해서 이 문항들의 평균값이 낮다는 것은 공공부문 역시 부패행위의 처리에 있어서 신뢰도를 높일 필요가 존재한다고 보인다.

#### 4) 부패행위 처벌 수준

부패행위자들에게 조직이 확실한 불이익을 주는지에 대한 질문들에 관련해서, 공공기관 응답자들은 어느 정도 동의하는 모습을 보였다. 인사상 불이익에 관한 질문에 대한 응답 평균값은 4.10점이었고, 금전적 불이익에 대한 평균값은 3.91점으로 큰 차이는 없어 보인다. 공공기관과 민간기업 간의 차이를 살펴본 결과, 그 차이가 크지 않았고 두 문항 모두에 대한 t-테스트 결과도 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다.

〈표 IV-21〉 부패행위 처벌 수준 기술통계량

(단위: 점)

문항	공공기관		민간기업		전체	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
우리 회사는 부패행위자에게 충분한 인사상 불이익을 줄 것이다.	4.10	1.363	3.99	1.311	4.06	1.344
우리 회사는 부패행위자에게 충분한 금전적 불이익을 줄 것이다.	3.91	1.394	3.93	1.308	3.92	1.361

주: 전체 N=813(민간기업 N=307, 공공기관 N=506), 최솟값=1, 최댓값=6  
자료: 저자 작성

#### 5) 감사 효용성

내외부감사의 실시와 관련한 문항들을 살펴보면, 공공기관 종사자들은 내부감사와 외부감사가 자주 일어나는지에 대해서는 4.41점, 4.23점의 평균값을 보여 '약간 그렇다'(4점)보다 조금 높은 수준으로 인식하고 있다.

내외부 감사를 피해가는 부패행위가 많다는 진술에 대해서는 '그렇지 않다'(2점)와 '약간 그렇지 않다'(3점) 사이의 2.62점을 보여서 감사시스템의 효

과성을 인정하는 비율이 높았다.

민간기업 종사자와 비교해 보면, 공공기관 종사자들이 민간기업 종사자들보다 내부 및 외부감사가 더 자주 진행된다고 인식하고 있었다(내부감사: 4.41 vs. 3.32, 외부감사: 4.23 vs. 3.26). 이러한 차이는 0.01 유의수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 내외부감사를 피해 가는 사내 부패행위가 많은지에 대한 진술에 대해서는 공공기관 종사자들과 민간기업 종사자들 간에 유의미한 차이가 없었으며, 전반적으로 이에 대해 동의하지 않았다.

〈표 IV-22〉 감사 효용성 기술통계량

(단위: 점)

문항	공공기관		민간기업		전체	
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
우리 회사는 내부감사를 자주 진행하는 것 같다.	4.41	1.196	3.32	1.402	4.00	1.381
우리 회사는 외부감사를 자주 받는 것 같다.	4.23	1.216	3.26	1.390	3.86	1.366
우리 회사에는 내외부감사를 피해가는 사내 부패행위가 많다.	2.62	1.398	2.69	1.306	2.65	1.363

주: 전체 N=813(민간기업 N=307, 공공기관 N=506), 최솟값=1, 최댓값=6  
자료: 저자 작성

## 다. 조직문화 차원의 요인

### 1) 조직 구성원의 부패행위 대응의지

사내 부패행위에 대한 적극적인 대응에 대한 기대감은 공공기관과 민간기업 종사자들 사이에서 공통적으로 회사대표, 상사, 동료의 순으로 나타났다. 이러한 순서는 부패척결의 동기, 의지, 권한의 크기 순서에 대한 인식을 따라 나타났을 것으로 짐작된다.

집단 간의 차이는 앞선 분석들과 유사하게 나타났는데, 공공기관 종사자들이 민간기업 종사자들에 비해서 모든 직위의 구성원들의 부패행위 대응의지를 더 높게 평가하고 있었고, 통계적으로도 유의미한 차이였다.

〈표 IV-23〉 조직 구성원의 부패행위 대응의지 기술통계량

(단위: 점)

문항	공공기관		민간기업		전체	
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
우리 회사 대표는 사내 부패행위에 대해 적극적으로 대응할 것이다.	4.44	1.303	4.09	1.297	4.31	1.311
나의 직속상사는 사내 부패행위에 대해 적극적으로 대응할 것이다.	4.40	1.309	3.96	1.325	4.23	1.332
우리 회사 직원들은 사내 부패행위에 대해 적극적으로 대응할 것이다.	4.38	1.241	3.88	1.296	4.19	1.284

주: 전체 N=813(민간기업 N=307, 공공기관 N=506), 최솟값=1, 최댓값=6  
 자료: 저자 작성

## 2) 인사공정성

조직 내 승진, 성과평가, 부서 이동과 보직 배치 등과 관련된 공정성에 대한 문항들에 대한 공공기관 종사자들의 답변을 살펴보면, 각 문항에 대한 평균값이 3.38~3.53점으로 나타나 ‘약간 그렇지 않다’(3점)와 ‘약간 그렇다’ 사이에 위치하며, 높지 않은 것으로 평가된다.

공공기관과 민간기업 종사자들 간의 차이를 살펴보면, 공정성에 대해서는 두 집단 간 큰 차이가 나타나지 않았다. 특이할 만한 점은 대부분의 문항들에서 공공기관 종사자들이 더 긍정적인 응답을 해 왔으나, 공정성과 관련된

〈표 IV-24〉 인사공정성 기술통계량

(단위: 점)

문항	공공기관		민간기업		전체	
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
우리 회사의 승진은 공정하게 이루어진다.	3.53	1.421	3.60	1.343	3.56	1.392
우리 회사의 성과평가는 공정하게 이루어진다.	3.43	1.393	3.57	1.352	3.48	1.378
우리 회사의 부서 이동, 보직 배치 등 인사상 주요 결정은 공정하게 이루어진다.	3.38	1.469	3.49	1.334	3.42	1.420

주: 전체 N=813(민간기업 N=307, 공공기관 N=506), 최솟값=1, 최댓값=6  
 자료: 저자 작성

문항들에 대해서는 오히려 공공기관 종사자들이 민간기업 종사자들에 비해서 더 낮은 평균값을 보인다는 사실이다. 통계적으로 유의한 차이는 아니었지만, 공공기관에서의 인사 관리가 공정하게 이루어지고 있는지에 대한 진단과 후속조치의 필요성이 민간에 비해서 더 크다는 것을 보여주는 결과라고 할 수 있겠다.

### 3) 조직 정치 문화

〈표 IV-25〉의 문항들은 인사공정성과 연결되는 문항들로 학연이나 지연, 개인적 친분의 영향력이 크지를 묻는 첫 번째와 두 번째 질문에 대해서 평균값이 아주 높지는 않았으나, 위의 인사공정성의 평균값과 비슷하거나 더 높았다.

그룹별 차이를 살펴보면, 이 문항들에 대해서도 공공기관 종사자들의 응답이 민간기업보다 더 부정적인 것으로 나타났다. 즉 학연 및 지연의 영향력과 개인적 친분의 영향력이 더 크다는 문항에 대해 높은 평균값을 보였다. 통계적으로 유의한 차이는 아니었지만, 공공기관의 공정한 처우와 관련하여 관리가 필요함을 함의하는 결과라고 볼 수 있다.

〈표 IV-25〉 조직 정치 문화 기술통계량

(단위: 점)

문항	공공기관		민간기업		전체	
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
우리 회사에서는 업무상 학연, 지연의 영향력이 크다.	3.58	1.415	3.52	1.351	3.56	1.391
우리 회사에서는 업무상 개인적 친분의 영향력이 크다.	3.81	1.444	3.75	1.272	3.79	1.381

주: 전체 N=813(민간기업 N=307, 공공기관 N=506), 최솟값=1, 최댓값=6  
 자료: 저자 작성

---

## V. 윤리적 의사결정의 영향요인

---

본 장에서는 공공기관 종사자들의 윤리적 의사결정에 영향을 미치는 개인적 특성, 제도적 특성, 조직문화적 특성을 살펴보고자 한다. 앞서 논의한 대로 윤리적 의사결정은 종사자 본인이 부패행위를 저지를 수 있는 상황과 조직 내 타인의 부패행위를 신고할 수 있는 상황 등 두 가지로 나누어 살펴본다.

### 1. 부패행위 직접 연루 사례

#### 가. 영향요인에 대한 가설

종사자 본인이 청렴윤리 측면에서 부패행위에 연루될 수 있는 상황에서 부패행위 선택 여부에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 크게 개인적 차원, 제도적 차원, 조직문화적 차원 등 세 가지 유형으로 나누어 관련 가설을 제시하고자 한다.

#### 1) 개인적 차원 요인

개인적 차원 요인으로 공공봉사동기, 조직에 대한 만족감 및 소속감, 외재적 동기 등이 윤리적 의사결정에 미치는 영향에 대한 가설을 제시한다. 우선 공공봉사동기는 국가나 사회의 공익에 기여하고자 하는 개인의 태도나 마음가짐으로, 공공기관 종사자의 공공봉사동기가 높을수록 회사라는 공동체와 그 구성원의 이익과 안녕에 해가 될 수 있는 부패행위를 저지를 가능성이 낮을 것으로 예상된다.

가설 1: 공공기관 종사자의 공공봉사동기가 높을수록 부패행위를 저지를 가능성이 낮을 것이다.

조직에 대해 느끼는 만족감이나 소속감은 회사에 대한 긍정적인 태도를 형성하여 공공기관 종사자들로 하여금 조직에 해가 될 수 있는 부패행위를 하지 않게 할 것으로 예상된다.

가설 2: 조직에 대한 만족감과 소속감이 높은 직원은 부패행위를 저지를 가능성이 낮을 것이다.

승진, 연봉, 동료로부터의 인정 등 외재적 동기를 중요하게 생각하는 직원은 부패행위를 저지함으로써 외재적 동기의 원천을 상실할 수 있는 가능성을 회피하고자 노력할 것으로 예상된다.

가설 3: 외재적 동기가 높은 직원은 부패행위를 저지를 가능성이 낮을 것이다.

## 2) 제도적 차원 요인

제도적 차원의 요인인 부패방지교육, 부패행위에 대한 처벌, 내외부감사의 효용성 등이 윤리적 의사결정에 미치는 영향에 대한 가설을 제시한다. 우선 부패행위에 관한 교육은 공공기관 종사자로 하여금 부패행위의 정의, 기준, 사례 등의 지식을 갖추게 하고, 처벌 기준과 사례를 보여줌으로써 부패행위를 자제하게 하는 효과가 있을 것으로 기대된다.

가설 4: 공공기관에서 부패방지교육 제공 및 참여 독려에 적극적일수록 공공기관 종사자들이 부패행위를 저지를 가능성이 낮을 것이다.

조직 및 구성원에 대한 내외부감사가 자주 이루어지고, 이를 통해 조직 내 부정행위를 효과적으로 적발한다면, 개인의 부정행위를 억제하는 효과가 있을 것으로 기대된다.

가설 5: 공공기관에서 내외부감사가 자주 진행될수록 공공기관 종사자들이 부패행위를 저지를 가능성이 낮을 것이다.

공공기관이 부패행위 신고자의 익명성을 보장하고, 신고된 부패행위 처리 과정을 공정하고 객관적으로 운영하여 공공기관 종사자들에게 신뢰성을 줄 수 있다면, 공공기관 종사자들은 부패행위 적발 가능성이 높을 것으로 예상하여 부패행위를 저지를 않을 가능성이 있다.

가설 6: 공공기관이 부패행위에 대한 신고 및 처리과정을 공정하게 운영할수록 공공기관 종사자들이 부패행위를 저지를 가능성이 낮을 것이다.

부패행위 적발 시에 부패행위에 대한 인사상, 금전상의 처벌 수준이 적절할수록 부패행위를 저지르지 않을 가능성이 높다.

가설 7: 부패행위에 대한 처벌이 적절할수록 직원들이 부패행위를 저지할 가능성이 낮을 것이다.

### 3) 조직문화적 차원 요인

조직문화적 차원의 요인인 조직 내 반부패 분위기, 인사공정성, 조직정치 등이 윤리적 의사결정에 미치는 영향에 대한 가설을 제시한다. 조직 내 각 구성원들의 부패근절에 대한 의지가 강하여 반부패 분위기가 강할수록 개인이 부패행위를 저지를 동기가 약화될 것으로 예상된다.

가설 8: 조직 내의 반부패 분위기가 강할수록 공공기관 종사자들이 부패행위를 저지할 가능성이 낮을 것이다.

조직 내에서 급여, 승진 등의 측면에서 성과에 대한 정당한 평가와 보상

이 이루어진다면, 개인이 적발 및 처벌 위협을 감수하면서까지 부패행위를 통해 사익을 추구할 동기가 높지는 않을 것으로 예상된다.

가설 9: 인사 공정성이 높을수록 공공기관 종사자들이 부패행위를 저지를 가능성이 낮을 것이다.

조직정치가 강한 조직에서 개인은 학연, 지연 등을 통해 상사, 동료와 여러 가지 관계를 맺고 있을 수 있고, 개인이 이러한 사적인 관계에 부여하는 가치가 직무윤리를 준수하는 데서 느끼는 가치보다 높을 경우, 윤리적 갈등 상황에서 윤리적으로 올바른 결정을 하기 어려울 수 있다.

가설 10: 조직 내에서 조직정치 정도가 강하면 공공기관 종사자들이 부패행위를 저지를 가능성이 높을 것이다.

## 나. 주요 변수

### 1) 주요 변수

이상에서 논의한 가설들에 따라 종속변수는 허위출장, 미승인 검직활동, 제3자 관련 부정청탁, 승진심사비리, 계약심사비리 등 다섯 개 유형의 부패행위에 대한 공공기관 종사자의 의사결정 결과로 설정하였다. 종속변수인 윤리적 의사결정 변수는 부패행위를 할 것인지에 대해 ‘그렇다’와 ‘아니다’로 측정되었기 때문에 실증분석에는 로짓모형을 이용하였다.

가설들에 따라 독립변수는 개인적 요인(① 공공봉사동기 ② 조직에 대한 만족감·소속감 ③ 외재적 동기), 제도적 요인(① 부패방지교육 ② 부패행위 처벌 ③ 감사 효용성 ④ 부패행위 처리과정에 대한 신뢰 수준), 조직문화적 요인(① 반부패 분위기 ② 인사공정성 ③ 조직정치)으로 설정하였다.

제III장에서 논의한 바와 같이, 공공봉사동기가 다섯 개의 문항으로 측정되는 등 개별 독립변수는 복수의 문항을 통해 측정되었다. 한 가지 추상적인

개념이 여러 가지 측면에서 측정될 수 있기 때문에 응답자에게 구체적으로 질의하는 것이 보다 정확한 상황을 측정할 수 있기 때문이다. 다만 이런 경우에 측정된 세부 변수들 간의 상관관계가 높은 다중공선성(multicollinearity) 문제가 발생하므로, 세부 변수들을 모두 회귀분석 모형에 포함시킬 수는 없다. 본 연구에서는 요인분석(factor analysis)을 통해 상관관계가 높은 독립변수들을 조합하여 해당 변수들의 성격에 부합하는 단일변수를 생성하여 독립변수로 통계하는 방식을 채택하였다. 예를 들어 승진, 성과평가, 인사상 주요결정 등이 공정한지를 측정하는 변수들이 요인분석에 의해 조합될 경우, 이를 인사공정성 수준 변수로 설정하는 방식이다. 요인분석에 대해서는 이하에서 좀 더 논의하기로 한다.

독립변수 외에 응답자의 인구통계학적 특성(성별, 연령, 최종학력), 직업적 특성(직급, 연봉, 입직 경로, 담당업무, 근무기간 등), 소속기관의 특성(공공기관 유형, 종사자 규모, 산업 유형)을 통제변수로 회귀분석모델에 포함시킨다.

## 2) 변수의 선정과 측정

본 연구에서는 개인의 동기, 조직의 특성 등 한 가지 측정도구로 측정하기에는 매우 추상적인 개념들을 다루고 있다. 이러한 잠재변수(latent variable)를 보다 효과적으로 측정하기 위해서 추상적인 개념의 다양한 면을 반영하도록 복수의 측정문항을 사용하였다. 예를 들어 공공봉사동기(Public Service Motivation)의 경우에는 다섯 개의 문항을 사용해 측정하였다. 이렇듯 복수의 문항으로 측정된 변수를 하나의 값으로 합치기 위해서 요인점수(factor score)를 활용하였다.

본 연구에서 활용하고 있는 변수군은 크게 개인적 차원, 제도적 차원, 조직문화 차원으로 구분된다. 각 차원에서 동일한 개념을 측정하고 있는 측정도구들을 1차적으로 선별한 다음, 이들 측정도구들이 요인분석을 통해 서로 다른 변수로 잘 구별되는지를 확인하였다. 이 과정에서 동일 차원으로 잘 묶이지 않는 몇몇 문항들은 제외하였다. 요인분석을 통해서 각 차원에서의 구별이 확인된 경우, 각 변수의 값을 구하기 위해서 요인점수를 계산하였고,

이를 회귀분석에 활용하였다. 요인분석을 통해서 확정된 변수와 각 변수별 측정문항은 <표 V-1>, <표 V-2>, <표 V-3>과 같다.

<표 V-1> 개인적 차원 변수

변수명	설문 문항
공공봉사동기	① 나에게 공공봉사는 의미 있는 일이다.
	② 나는 사회문제 해결 활동에 적극적으로 동참하고 싶다.
	③ 공공정책을 만들 때에는 미래세대의 이익을 고려하는 것이 중요하다.
	④ 처지가 어려운 사람들을 보면, 안타까운 마음이 든다.
	⑤ 나는 공익을 위해 희생할 준비가 되어 있다.
조직 소속감 및 만족도	① 나는 우리 회사에 강한 소속감을 느끼고 있다.
	② 나는 우리 회사에 남아 있어야 할 의무감이 없다.(역코딩)
	③ 우리 회사는 내가 충성할 만한 가치가 있다.
	④ 나는 나의 보수 수준에 만족한다.
	⑤ 나는 지금까지의 승진 결과에 만족한다.
	⑥ 나의 직무에 만족한다.
외재적 동기	① 승진은 내가 일하는 데 중요한 이유이다.
	② 연봉은 내가 일하는 데 중요한 요인이다.
	③ 다른 사람들이 나를 인정해 주는 것에 강한 의욕을 느낀다.

자료: Kim et al.(2013), p. 92; 저자 작성

<표 V-2> 제도적 차원 변수

변수명	설문 문항
부패방지교육 적극성	① 우리 회사는 부패행위 관련 교육을 자주 한다.
	② 우리 회사는 부패방지교육 참여를 독려한다.
부패처리과정 신뢰성	① 나는 우리 회사가 부패행위 신고자의 익명성을 지켜줄 것으로 믿는다.
	② 나는 우리 회사의 부패행위 신고 절차와 처리과정을 신뢰한다.
처벌수준 적절성	① 우리 회사는 부패행위자에게 충분한 인사상 불이익을 줄 것이다.
	② 우리 회사는 부패행위자에게 충분한 금전적 불이익을 줄 것이다.
감사빈도	① 우리 회사는 내부감사를 자주 진행하는 것 같다.
	② 우리 회사는 외부감사를 자주 받는 것 같다.
부패 신고 유도 적극성	① 우리 회사는 부패행위 신고 방법을 직원들에게 자주 홍보·설명한다.
	② 우리 회사는 부패행위 신고를 독려한다.

자료: 저자 작성

〈표 V-3〉 조직문화 차원 변수

변수명	설문 문항
인사공정성	① 우리 회사의 승진은 공정하게 이루어진다.
	② 우리 회사의 성과평가는 공정하게 이루어진다.
	③ 우리 회사의 부서 이동, 보직 배치 등 인사상 주요 결정은 공정하게 이루어진다.
반부패문화	① 우리 회사 대표(CEO)는 사내 부패행위에 대해 적극적으로 대응할 것이다.
	② 나의 직속상사는 사내 부패행위에 대해 적극적으로 대응할 것이다.
	③ 우리 회사 직원들은 사내 부패행위에 대해 적극적으로 대응할 것이다.
조직정치	① 우리 회사에서는 업무상 학연, 지연의 영향력이 크다.
	② 우리 회사에서는 업무상 개인적 친분의 영향력이 크다.

자료: 저자 작성

### 3) 기초통계량

이상에서 정리된 바와 같이, 크게 개인적 차원, 제도적 차원, 조직문화 차원에서의 변수들이 분석에 포함되었고, 이 외에도 응답자의 인구통계학적 특성들이 회귀분석 모형에서 통제되었다. 종속변수 등 각 변수들에 대한 기초통계량은 〈표 V-4〉와 같다.

〈표 V-4〉 기초통계량

	변수명	샘플 수	평균	표준편차	최솟값	최댓값
종속변수	허위출장	506	0.451	0.498	0	1
	미승인 검직	500	0.192	0.394	0	1
	제3자 청탁	506	0.109	0.312	0	1
	승진심사비리	506	0.091	0.288	0	1
	계약심사비리	506	0.085	0.279	0	1
개인적 차원	공공봉사동기	506	0.136	0.858	-3.437	2.016
	소속감 및 만족도	506	0.028	0.912	-3.050	1.816
	외재적 동기	506	-0.028	0.724	-3.393	1.941
제도적 차원	부패방지교육 적극성	506	0.399	0.712	-2.392	2.198
	처벌 수준 적절성	506	-0.043	0.917	-2.641	1.974
	감사 빈도	506	0.117	0.666	-2.515	2.023
	처리과정 적절성	506	0.010	0.932	-2.670	1.984
조직문화적 차원	반부패문화	506	0.173	0.879	-2.663	2.288
	인사공정성	506	-0.077	0.938	-2.821	1.984
	조직정치	506	0.016	0.860	-2.252	2.090

〈표 V-4〉의 계속

	변수명	샘플 수	평균	표준편차	최솟값	최댓값
성별	남성	506	0.504	0.500	0	1
	여성	506	0.496	0.500	0	1
연령	20대	506	0.055	0.229	0	1
	30대	506	0.302	0.460	0	1
	40대	506	0.375	0.485	0	1
	50대	506	0.243	0.429	0	1
	60대	506	0.024	0.152	0	1
	최종학력	고졸 이하	506	0.038	0.190	0
	전문대졸	506	0.089	0.285	0	1
	대졸	506	0.593	0.492	0	1
	대학원졸	506	0.281	0.450	0	1
직급	사원대리급	506	0.506	0.500	0	1
	과장차장급	506	0.370	0.483	0	1
	부장급	506	0.105	0.307	0	1
	본부장실장급	506	0.020	0.139	0	1
계약업무 수행 여부	예	506	0.166	0.372	0	1
연봉	3,000만원 이하	506	0.109	0.312	0	1
	3,000만원 초과~ 5,000만원 이하	506	0.336	0.473	0	1
	5,000만원 초과~ 7,000만원 이하	506	0.265	0.442	0	1
	7,000만원 초과~ 1억원 이하	506	0.217	0.413	0	1
	1억원 초과	506	0.073	0.261	0	1
기관 유형	공기업	506	0.328	0.470	0	1
	준정부기관	506	0.267	0.443	0	1
	기타공공기관	506	0.405	0.491	0	1
기관 인력 규모	200명 미만	506	0.156	0.363	0	1
	200명 이상~ 500명 미만	506	0.138	0.346	0	1
	500명 이상~ 1,000명 미만	506	0.107	0.309	0	1
	1,000명 이상~ 5,000명 미만	506	0.281	0.450	0	1
	5,000명 이상	506	0.318	0.466	0	1
	산업 유형	에너지	506	0.142	0.350	0
금융		506	0.030	0.170	0	1
고용복지		506	0.128	0.335	0	1

〈표 V-4〉의 계속

변수명		샘플 수	평균	표준편차	최솟값	최댓값
산업 유형	교육연구	506	0.176	0.381	0	1
	산업	506	0.055	0.229	0	1
	공공안전	506	0.099	0.299	0	1
	SOC	506	0.091	0.288	0	1
	문화	506	0.061	0.240	0	1
	기타	506	0.217	0.413	0	1

자료: 저자 작성

## 다. 분석 결과

### 1) 허위출장

독립변수들을 유형별로 순차적으로 통제하면서 분석 결과를 제시하였다. 모형 (1)에서는 공공봉사동기 등 개인적 차원의 변수들만 통제하였고, 모형 (2)에서는 제도적 차원의 변수들을, 모형 (3)에서는 조직문화적 차원의 변수들을 추가하였다.

개인적 차원의 변수들만 통제할 경우(모형 (1)), 세 가지 독립변수 중에서 외재적 동기만 허위출장을 선택하는 것과 양(+)의 상관관계를 가지며, 이는 5% 유의수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉 승진, 연봉, 인정 등이 동기요인으로 작용하는 사람들일수록 허위출장을 가겠다고 선택할 가능성이 높음을 의미한다. 이러한 결과는 앞서 논의한 가설과 배치되는 대신, 외적 보상에 대한 강한 동기가 과정상에서의 부패행위를 통해서라도 자신에게 유리한 결과를 가져오는 선택을 유도할 가능성도 있음을 함의하는 결과로 보인다. 후자의 가능성에 대해서는 추가적인 분석이 필요하나 설문을 통해 확보한 데이터로 검증하기 어려운 내용이다. 공공봉사동기와 조직에 대한 만족도와 소속감은 종속변수와 통계적으로 유의한 상관관계를 갖지 않는 것으로 나타났다. 이는 본 설문에서 묻고 있는 허위출장이라는 비위에 대해 사람들이 그다지 심각하게 받아들이지 않기 때문일 가능성도 있다. 즉 공공의 이익을 중요하게 생각하고 조직에 대한 소속감이 큰 사람들일지라도 한 번쯤 허위출장을 다녀오는 것이 공공의 이익이나 자신이 소속된 조직에 큰 해가 된다고 여

가지 않기 때문일 수 있는 것이다. 하지만 이러한 해석은 본 연구의 분석 결과에 바탕을 둔 추론이며, 이러한 추론을 뒷받침하기 위해서는 후속연구에서 사람들이 인식하는 심각성이 크지 않은 비위에 대해 좀 더 심도 있게 연구할 필요가 있겠다. 이러한 결과는 모형 (2)와 모형 (3)에서도 동일하게 나타난다.

제도적 차원의 변수들이 모형에 추가되었을 때(모형 (2)), 부패방지교육의 적극성과 감사 빈도, 부패행위 처리 절차 및 과정에 대한 신뢰 수준 등이 허위출장 선택 여부와 각각 1%, 5%, 10% 수준에서 통계적으로 유의한 음(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 소속 조직이 부패방지교육에 대해 적극적인수록, 내외부감사를 자주 받을수록, 부패행위 처리 절차와 과정에 대해 직원들에게 신뢰를 줄수록 응답자는 허위출장을 선택할 확률이 낮음을 의미한다. 이들과 달리 인사 및 금전적 처벌수준의 적정성은 음(-)의 상관관계를 갖기는 하나, 통계적인 유의성은 낮은 것으로 나타났다. 이는 소속 조직의 부패행위 처벌 수준과 상관없이 허위출장 여부를 선택함을 의미한다.

모형 (3)에서 부패방지교육의 적극성과 감사 빈도, 부패행위 처리 절차 및 과정의 신뢰 수준 등이 허위출장 선택 여부는 모형 (2)에서와 유사한 계수 값 및 통계적 유의수준을 보이고 있다. 다만 처벌 수준 적절성의 계수가 증가하면서 통계적 유의성이 증가하였으나, 여전히 10% 수준에서는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

모형 (3)에서 조직문화적 차원의 세 개 변수는 허위출장 선택과 모두 양(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타나 관련 가설과 배치되는 결과를 보였다. 특히 조직구성원들의 부패척결 의지와 성과평가, 승진 등의 공정성이 허위출장 선택 여부와 통계적으로 10%에서 유의한 상관관계를 갖는 것으로 나타나, 관련 가설에서 제시하는 상관관계의 방향성과는 상충되는 결과가 나타났다. 조직구성원들의 부패행위 척결의지가 강하다고 판단할수록, 인사공정성을 높다고 볼수록 허위출장을 선택하는 것으로 나타나 해석하기 어려운 결과로 판단된다. 직접적으로 관련이 있는 감사 빈도와 처리과정의 신뢰성 등과 같은 변수가 통제되었기 때문일 수도 있으나 확실한 해석을 위해서는 인터뷰 등을 활용한 후속연구가 필요해 보인다.

독립변수 외에 인구학적 특성 등 응답자의 특성으로 통제된 변수들은 대체로 종속변수와 통계적으로 유의한 상관관계를 갖지 않는 것으로 나타났다. 직무 관련 변수 중에서는 계약 업무를 수행할 경우, 그렇지 않은 경우보다 허위출장을 가지 않겠다고 답변하는 경향이 나타났다. 계약 업무를 담당하는 인력의 경우, 비리를 저지를 수 있는 가능성이 더 크다는 인식 때문에 다른 조직구성원들에 비해서 부정부패에 대한 더 철저한 인식을 바탕으로 높은 윤리성을 확보하려는 노력을 하고 있다고 추론해 볼 수 있다.

요컨대 설문조사를 통해 확보할 수 있는 독립변수를 모두 모형에 포함하였을 때, 주로 제도적 차원의 요인들이 종속변수와 유의한 상관관계를 가졌고, 그중에서도 부패방지교육, 감사 빈도, 부패행위 처리 절차 및 과정의 신뢰성, 공정성이 유의한 상관관계를 가지는 것으로 나타났다.

〈표 V-5〉 허위출장에 대한 의사결정

변수명	(1)		(2)		(3)	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
공공봉사동기	-0.066	0.113	0.073	0.124	0.028	0.126
소속감 및 만족도	0.009	0.116	0.211	0.142	0.113	0.158
외재적 동기	0.282**	0.144	0.399**	0.165	0.391**	0.162
부패방지교육 적극성			-0.464***	0.145	-0.581***	0.164
처벌 수준 적절성			-0.043	0.115	-0.157	0.127
감사 빈도			-0.359**	0.153	-0.443***	0.158
처리과정 신뢰성			-0.243*	0.127	-0.384**	0.156
반부패문화					0.314*	0.171
인사공정성					0.283*	0.156
조직정치					0.137	0.131
여성	0.152	0.220	0.101	0.228	0.115	0.233
<b>연령(20대 제외)</b>						
30대	0.140	0.407	0.336	0.412	0.339	0.411
40대	-0.087	0.435	0.046	0.436	0.048	0.432
50대	-0.030	0.471	0.130	0.468	0.115	0.468
60대	0.616	0.791	0.817	0.787	0.721	0.787
<b>최종학력(고졸 이하 제외)</b>						
전문대졸	-0.055	0.611	-0.091	0.576	-0.179	0.574
대졸	-0.135	0.544	-0.103	0.509	-0.139	0.502
대학원졸	-0.285	0.587	-0.201	0.560	-0.287	0.557

〈표 V-5〉의 계속

변수명	(1)		(2)		(3)	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
<b>직급(사원대리급 제외)</b>						
과장차장급	-0.201	0.276	-0.214	0.286	-0.190	0.291
부장급	-0.505	0.440	-0.497	0.453	-0.457	0.462
본부장실장급	0.522	0.690	0.413	0.723	0.502	0.730
계약업무	-0.639**	0.261	-0.699**	0.272	-0.660**	0.282
<b>연봉(3000만원 이하 제외)</b>						
3,000만원 초과~ 5,000만원 이하	0.319	0.356	0.453	0.360	0.477	0.357
5,000만원 초과~ 7,000만원 이하	0.324	0.405	0.476	0.414	0.503	0.417
7,000만원 초과~ 1억원 이하	0.212	0.465	0.392	0.482	0.404	0.486
1억원 초과	0.370	0.594	0.519	0.598	0.574	0.605
<b>기관 유형(기타 공공기관 제외)</b>						
공기업	0.342	0.300	0.446	0.305	0.419	0.307
준정부기관	-0.218	0.265	-0.027	0.270	-0.052	0.273
<b>기관 규모(200명 미만 제외)</b>						
200명 이상~ 500명 미만	0.789**	0.356	0.847**	0.360	0.874**	0.376
500명 이상~ 1,000명 미만	0.806*	0.416	0.891**	0.413	0.913**	0.430
1,000명 이상~ 5,000명 미만	0.551	0.359	0.646*	0.357	0.644*	0.366
5,000명 이상	0.543	0.386	0.688*	0.385	0.616	0.397
<b>산업 유형(에너지 제외)</b>						
금융	0.153	0.643	0.239	0.617	0.184	0.614
고용복지	0.347	0.461	0.229	0.477	0.263	0.479
교육연구	0.541	0.446	0.438	0.450	0.439	0.457
산업	-0.385	0.547	-0.494	0.587	-0.514	0.594
공공안전	0.085	0.427	-0.021	0.429	0.008	0.439
SOC	-0.382	0.417	-0.518	0.431	-0.508	0.439
문화	0.725	0.554	0.486	0.564	0.484	0.573
기타	-0.128	0.394	-0.218	0.398	-0.246	0.403
상수	-0.431	0.790	-0.559	0.773	-0.520	0.777
R <sup>2</sup>	0.052		0.074		0.083	
샘플 수	506		506		506	

주: \*\*\*( $p < 0.01$ ), \*\*( $p < 0.05$ ), \*( $p < 0.1$ )  
 자료: 저자 작성

## 2) 미승인 검직활동

모형 (1)에서 개인적 차원의 변수 중에서 공공봉사동기와 조직에 대한 소속감 및 만족도가 미승인 검직활동 선택과 통계적으로 유의한 음(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 다만 모형 (2), (3)에서 더 많은 부패행위와 관련된 독립변수가 통제되었을 때는 공공봉사동기만 5% 수준에서 종속변수와 통계적으로 유의한 상관관계를 나타냈다. 공공봉사동기가 높을수록 미승인 검직활동을 하지 않을 가능성이 높음을 의미한다.

모형 (2)에서 제도적 차원의 변수들은 상당수가 미승인 검직활동 여부와 음(-)의 상관관계를 가지나, 감사 빈도와는 음(-)의 값을 가지지는 하나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 즉 부패방지교육을 적극적으로 시행할수록, 적절한 수준의 처벌을 실시하고 있을수록, 처리과정에서 조직이 신뢰성 있는 모습을 보일수록 조직구성원들은 미승인 검직활동에 대해 윤리적인 의사결정을 내리고 있었다. 모형 (3)에서 통제된 조직문화적 차원의 독립변수들 중에서는 조직정치가 종속변수와 양(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났고, 다른 두 변수들은 통계적으로 유의하지 않았다.

〈표 V-6〉 미승인 검직활동에 대한 의사결정

변수명	(1)		(2)		(3)	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
공공봉사동기	-0.594***	0.171	-0.400**	0.181	-0.436**	0.191
소속감 및 만족도	-0.288*	0.168	0.119	0.205	0.144	0.226
외재적 동기	0.037	0.164	0.190	0.192	0.173	0.199
부패방지교육 적극성			-0.727***	0.210	-0.721***	0.246
처벌 수준 적절성			-0.276*	0.163	-0.311*	0.189
감사 빈도			-0.146	0.216	-0.257	0.234
처리과정 신뢰성			-0.497***	0.178	-0.445**	0.217
반부패문화					0.152	0.225
인사공정성					0.064	0.210
조직정치					0.508*	0.221
여성	0.184	0.332	0.195	0.347	0.169	0.360
<b>연령(20대 제외)</b>						
30대	-0.984*	0.555	-0.869	0.583	-0.813	0.565

〈표 V-6〉의 계속

변수명	(1)		(2)		(3)	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
40대	-1.732***	0.605	-1.674***	0.641	-1.653***	0.628
50대	-2.292***	0.766	-2.316***	0.766	-2.250***	0.736
60대	-1.601	1.094	-1.375	1.172	-1.342	1.029
<b>최종학력(고졸 이하 제외)</b>						
전문대졸	-1.014	0.722	-1.492**	0.756	-1.521**	0.760
대졸	-1.589**	0.673	-1.912***	0.710	-1.907***	0.709
대학원졸	-1.811**	0.754	-2.093***	0.785	-2.172***	0.784
<b>직급(사원대리급 제외)</b>						
과장차장급	0.322	0.407	0.385	0.430	0.415	0.430
부장급	-1.279	1.048	-1.265	1.071	-1.351	0.974
본부장실장급	0.093	0.962	-0.717	1.149	-0.169	1.177
계약업무	0.376	0.368	0.414	0.395	0.549	0.384
<b>연봉(3,000만원 이하 제외)</b>						
3,000만원 초과~ 5,000만원 이하	0.414	0.485	0.521	0.536	0.468	0.544
5,000만원 초과~ 7,000만원 이하	0.788	0.561	0.776	0.616	0.671	0.630
7,000만원 초과~ 1억원 이하	-0.793	0.741	-0.737	0.780	-0.879	0.777
1억원 초과	-1.191	1.105	-0.977	1.152	-1.130	1.176
<b>기관 유형(기타 공공기관 제외)</b>						
공기업	-0.333	0.407	-0.395	0.436	-0.405	0.423
준정부기관	-0.230	0.381	-0.066	0.396	-0.011	0.393
<b>기관 규모(200명 미만 제외)</b>						
200명 이상~ 500명 미만	-0.204	0.432	-0.261	0.443	-0.512	0.470
500명 이상~ 1,000명 미만	-0.491	0.573	-0.502	0.591	-0.748	0.602
1,000명 이상~ 5,000명 미만	-0.467	0.476	-0.449	0.469	-0.661	0.489
5,000명 이상	-0.422	0.484	-0.212	0.476	-0.496	0.504
<b>산업 유형(에너지 제외)</b>						
금융	-2.648***	0.983	-2.913***	0.989	-2.855***	0.984
고용복지	-1.459**	0.620	-1.689***	0.637	-1.757***	0.638
교육연구	-1.403**	0.624	-1.728***	0.675	-1.853***	0.668
산업	-1.908**	0.835	-2.198**	1.042	-2.489**	1.123
공공안전	-0.710	0.632	-0.732	0.623	-0.840	0.630
SOC	-1.414**	0.667	-1.837**	0.726	-2.054***	0.738

〈표 V-6〉의 계속

변수명	(1)		(2)		(3)	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
문화	-1.477*	0.798	-1.831**	0.818	-1.820**	0.808
기타	-1.668***	0.560	-1.874***	0.604	-2.011***	0.584
상수	2.467**	1.155	2.894**	1.256	3.085**	1.258
R <sup>2</sup>	0.209		0.250		0.264	
샘플 수	500		500		500	

주: \*\*\*( $p < 0.01$ ), \*\*( $p < 0.05$ ), \*( $p < 0.1$ )  
 자료: 저자 작성

### 3) 제3자 부정청탁

모형 (1)에서 우선 개인적 차원의 변수만 통제하였을 경우, 소속감 및 만족도가 제3자를 위한 인사 부정청탁 선택과 음(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 다만 모형 (2)와 모형 (3)에서 제도적, 조직문화적 차원의 독립변수를 추가적으로 통제될 경우, 외재적 동기만 종속변수와 양(+)의 상관관계를 갖는 것으로 그 영향력이 변화되어 나타났다. 이는 허위출장의 경우와 마찬가지로 외재적 요인에 의해 동기부여가 강하게 될수록 제3자를 위한 부정청탁을 선택할 가능성이 높다는 의미로, 본 연구에서 제시한 가설과는 부합하지 않는 결과이다. 외재적 동기 수준이 높은 조직구성원들일수록 과정에 대한 관심보다는 결과에 초점을 맞추면서 과정에서의 윤리성 확보를 덜 중요하게 생각하는 경향이 있다고 추론해 볼 수 있다. 하지만 보다 확실한 논의를 위해서는 이와 관련된 후속연구가 이루어져야 할 것이다.

모형 (2)에서 제도적 차원의 독립변수인 부패방지교육의 적극성, 감사 빈도 등을 추가로 통제하였을 때, 부패방지교육의 적극성은 종속변수와 1% 수준에서 종속변수와 음(-)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났으며, 처벌 수준 적절성 등 다른 세 개의 변수는 음(-)의 상관관계를 보였으나, 통계적으로 유의하지는 않았다. 이러한 결과는 조직문화적 차원의 독립변수가 추가로 통제된 모형 (3)에서도 동일하게 나타난다. 앞서 논의한 허위출장, 미승인 겸직활동의 경우에 다수의 요인들이 존재하는 점과 달리, 제3자 부정청탁 사례에서는 반부패교육만이 부패행위에 영향을 미칠 수 있다는 결과가

나타났다. 앞선 사례들에서도 부패방지교육의 적극성 변수는 일관된 영향력을 미치고 있다는 사실을 고려할 때, 윤리성 확보와 관련하여 효과적인 교육의 실시가 중요하다는 결과로 받아들일 수 있을 것이다.

모형 (3)에서 조직문화적 차원의 독립변수를 통제한 결과, 세 개 독립변수 중 조직정치 변수가 종속변수와 양(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 즉 조직 내에서 학연, 지연, 친소관계가 중요시되는 문화가 강할수록 개인이 제3자에 대한 부정청탁을 받아들일 가능성이 높다는 결과이다. 실적에 의한 관리가 제대로 이루어지지 못하는 조직문화하에서는 부정부패가 더 쉽게 뿌리 내릴 수 있음을 함의하는 결과로 조직 내 인사 관리를 비롯한 관리 전반에 걸쳐 실적주의의 확립이 필요해 보인다. 이는 공정성 확보라는 일차적인 결과 이외에도 윤리적인 풍토 조성이라는 부가 효과까지도 가져올 수 있을 것이다.

〈표 V-7〉 제3자 부정청탁에 대한 의사결정

변수명	(1)		(2)		(3)	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
공공봉사동기	-0.220	0.155	-0.007	0.163	-0.042	0.166
소속감 및 만족도	-0.557***	0.187	-0.168	0.246	-0.171	0.250
외재적 동기	0.139	0.208	0.442**	0.214	0.394*	0.218
부패방지교육 적극성			-1.016***	0.284	-1.042***	0.299
처벌 수준 적절성			-0.168	0.215	-0.210	0.230
감사 빈도			-0.241	0.248	-0.307	0.260
처리과정 신뢰성			-0.368	0.235	-0.321	0.304
반부패문화					0.175	0.259
인사공정성					0.080	0.241
조직정치					0.499**	0.246
여성	-0.688*	0.369	-0.684*	0.402	-0.660	0.406
<b>연령(20대 제외)</b>						
30대	-0.236	0.686	0.038	0.801	0.107	0.830
40대	0.357	0.676	0.805	0.784	0.920	0.816
50대	1.097	0.756	1.537*	0.860	1.626*	0.883
60대	2.488**	1.131	3.318***	1.212	3.053**	1.253
<b>최종학력(고졸 이하 제외)</b>						
전문대졸	-0.924	0.685	-1.109	0.727	-1.292*	0.728
대졸	-1.491**	0.653	-1.536**	0.706	-1.656**	0.673
대학원졸	-2.121*	0.779	-2.196***	0.830	-2.453***	0.828

〈표 V-7〉의 계속

변수명	(1)		(2)		(3)	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
<b>직급(사원대리급 제외)</b>						
과장차장급	-1.313***	0.506	-1.451***	0.514	-1.371***	0.509
부장급	-1.165	0.917	-1.292	0.924	-1.384	0.925
본부장실장급	0.734	0.914	0.285	1.047	0.959	1.214
계약업무	-0.504	0.364	-0.722*	0.371	-0.679*	0.390
<b>연봉(3,000만원 이하 제외)</b>						
3,000만원 초과~ 5,000만원 이하	0.849	0.550	1.193**	0.552	0.990*	0.564
5,000만원 초과~ 7,000만원 이하	0.952	0.633	1.025	0.642	0.742	0.672
7,000만원 초과~ 1억원 이하	1.239	0.773	1.548*	0.802	1.243	0.862
1억원 초과	0.692	1.481	1.066	1.542	0.723	1.670
<b>기관 유형(기타 공공기관 제외)</b>						
공기업	0.185	0.486	0.268	0.531	0.237	0.539
준정부기관	-0.420	0.524	-0.019	0.541	-0.054	0.548
<b>기관 규모(200명 미만 제외)</b>						
200명 이상~ 500명 미만	0.174	0.570	0.229	0.614	0.145	0.651
500명 이상~ 1,000명 미만	-0.439	0.856	-0.333	0.867	-0.445	0.894
1,000명 이상~ 5,000명 미만	0.234	0.615	0.370	0.587	0.249	0.625
5,000명 이상	0.406	0.667	0.810	0.640	0.611	0.669
<b>산업 유형(에너지 제외)</b>						
금융	1.367	1.234	1.587	1.122	1.550	1.095
고용복지	0.095	0.945	-0.203	0.985	-0.246	1.033
교육연구	1.565*	0.814	1.524*	0.906	1.467	0.896
산업	0.809	1.093	0.567	1.410	0.338	1.409
공공안전	1.978**	0.805	1.891**	0.863	1.896**	0.857
SOC	0.125	1.057	-0.155	1.115	-0.377	1.066
문화	1.222	0.964	0.446	1.178	0.328	1.191
기타	1.308	0.753	1.308	0.837	1.221	0.835
상수	-2.104*	1.249	-2.395	1.535	-2.039	1.460
R <sup>2</sup>	0.213*		0.266		0.279	
샘플 수	506		506		506	

주: \*\*\* $(p < 0.01)$ , \*\* $(p < 0.05)$ , \* $(p < 0.1)$   
 자료: 저자 작성

#### 4) 승진심사비리

종속변수가 승진심사비리인 경우는 상사의 암묵적인 요구에 따라 승진심사에서 부적격자로 판단하는 부하직원을 승진시킬지 여부를 묻고 있다. 개인적 차원의 독립변수를 통제한 모형 (1)에서 공공봉사동기가 종속변수와 음(-)의 상관관계를 가지며, 10% 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 그러나 모형 (3)에서 종속변수와 관련이 있을 것으로 예상되는 독립변수들을 추가적으로 통제하였을 때, 개인적 차원 변수들의 계수들은 통계적 유의성과는 거리가 먼 것으로 나타났다.

모형 (2)에서는 모형 (1)에 제도적 차원의 독립변수들을 추가하였다. 4개 변수 모두 종속변수와 음(-)의 상관관계를 가지나, 이 중 부패방지교육의 적극성과 처리과정 신뢰성 등 2개 변수에 대해서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 모형 (3)에서 조직문화적 차원의 변수들을 추가로 통제한 결과, 처리과정의 신뢰성은 더 이상 통계적으로 유의한 상관관계를 갖지 않는 것으로 나타났다. 공공기관이 부패방지교육에 적극적일수록 직원들이 승진심사에서 부정한 결정을 할 확률이 낮아진다고 할 수 있다.

모형 (3)에서 추가로 포함된 조직문화 차원의 변수 중에서는 조직정치만 종속변수와 통계적으로 유의한 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 즉 조직 내 학연, 지연, 친분관계가 주요 의사결정에 영향을 미치는 분위기라면 승진심사에서 상사의 부당한 부탁을 들어줄 수 있다는 의미로, 앞서 제시된 관련 가설과 부합하는 결과이다.

〈표 V-8〉 승진심사비리에 대한 의사결정

변수명	(1)		(2)		(3)	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
공공봉사동기	-0.281*	0.165	-0.030	0.175	-0.050	0.189
소속감 및 만족도	0.023	0.227	0.502*	0.306	0.419	0.316
외재적 동기	-0.045	0.234	0.179	0.300	0.094	0.283
부패방지교육 적극성			-0.809***	0.271	-0.674**	0.307
처벌 수준 적절성			-0.311	0.220	-0.211	0.239
감사 빈도			-0.233	0.318	-0.140	0.348

〈표 V-8〉의 계속

변수명	(1)		(2)		(3)	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
처리과정 신뢰성			-0.594***	0.187	-0.481	0.342
반부패문화					-0.351	0.326
인사공정성					0.376	0.408
조직정치					0.488*	0.265
여성	0.019	0.366	0.101	0.415	0.191	0.454
<b>연령(20대 제외)</b>						
30대	-1.066*	0.609	-0.879	0.649	-0.788	0.628
40대	-0.923	0.619	-0.671	0.639	-0.537	0.635
50대	-0.466	0.698	-0.113	0.692	0.208	0.682
60대	0.626	0.877	1.282	0.922	1.363	0.986
<b>최종학력(고졸 이하 제외)</b>						
전문대졸	-0.416	1.059	-0.494	1.196	-0.366	1.375
대졸	0.526	0.753	0.719	0.886	0.878	1.031
대학원졸	0.022	0.808	0.073	0.923	0.174	1.012
<b>직급(사원대리급 제외)</b>						
과장차장급	-0.217	0.474	-0.299	0.485	-0.280	0.493
부장급	-0.219	0.824	-0.259	0.842	-0.361	0.869
본부장실장급	1.296	0.920	1.093	1.007	1.218	0.997
계약업무	-1.060***	0.395	-1.251***	0.426	-1.074**	0.452
<b>연봉(3,000만원 이하 제외)</b>						
3,000만원 초과~ 5,000만원 이하	-0.116	0.626	-0.038	0.601	0.072	0.645
5,000만원 초과~ 7,000만원 이하	0.463	0.651	0.512	0.661	0.663	0.713
7,000만원 초과~ 1억원 이하	0.466	0.785	0.720	0.813	0.794	0.881
1억원 초과	-0.119	1.229	0.238	1.291	0.271	1.405
<b>기관 유형(기타 공공기관 제외)</b>						
공기업	0.730	0.502	0.854*	0.494	0.788	0.504
준정부기관	0.539	0.452	0.888**	0.448	0.972**	0.437
<b>기관 규모(200명 미만 제외)</b>						
200명 이상~ 500명 미만	0.786	0.596	0.800	0.593	0.711	0.611
500명 이상~ 1,000명 미만	0.054	0.823	0.004	0.814	-0.053	0.828
1,000명 이상~ 5,000명 미만	0.272	0.703	0.361	0.685	0.192	0.717

〈표 V-8〉의 계속

변수명	(1)		(2)		(3)	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
5,000명 이상	0.103	0.723	0.241	0.699	-0.046	0.737
<b>산업 유형(에너지 제외)</b>						
금융	0.694	1.286	0.839	1.318	0.646	1.285
고용복지	1.012	0.802	1.039	0.822	0.759	0.855
교육연구	0.805	0.811	0.703	0.830	0.586	0.881
산업	-0.417	1.092	-0.485	1.033	-0.273	1.073
공공안전	0.732	0.812	0.720	0.861	0.446	0.917
SOC	0.317	0.795	0.138	0.857	-0.111	0.844
문화	0.889	0.885	0.541	0.888	0.437	0.932
기타	0.674	0.726	0.714	0.760	0.551	0.781
상수	-2.473**	1.155	-2.874**	1.327	-3.242**	1.604
R <sup>2</sup>	0.104		0.156		0.184	
샘플 수	506		506		506	

주: \*\*\* $(p < 0.01)$ , \*\* $(p < 0.05)$ , \* $(p < 0.1)$   
 자료: 저자 작성

### 5) 계약심사비리

계약심사비리의 경우는 사내 물품(컴퓨터) 조달 계약 입찰과정에서 부적격 업체에 대해 좋은 평가를 할 것을 상사가 암묵적으로 강요하는 상황에서의 부패행위 선택 여부를 묻는 사례이다. 모형 (1)에서 인구통계학적 변수 등 여러 통제변수들과 더불어 개인적 차원의 독립변수들만 통제한 경우, 공공 봉사동기가 계약심사와 관련한 부패행위를 할 것인지 여부와 통계적으로 유의한 양(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 이는 모형 (2), (3)에서 추가적인 독립변수들을 통제하더라도 크게 변하지 않았다. 타인에게 봉사하고 공동체를 위해 희생하고자 하는 심리적 상태인 공공봉사동기가 높을수록 계약심사비리를 저지를 가능성이 낮다는 의미이다.

모형 (2)에는 제도적 차원의 독립변수들을 추가하였다. 부패방지교육의 적극성과 처벌 수준의 적절성은 통계적으로 유의한 음(-)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 그러나 모형 (3)에서 추가적인 독립변수들이 모형에 포함될 경우, 음(-)의 상관관계가 존재하긴 하나 통계적인 유의성은 사라지는 것으로

나타났다. 본 질문에서 다루고 있는 상사의 암묵적 압박에 의한 계약심사 비리행위에 대해서 공공기관 종사자의 대부분인 91.5%가 선택하지 않겠다고 밝히고 있다. 이러한 사실을 고려할 때, 공공기관 종사자들이 계약심사비리를 상대적으로 중대한 부패행위로 인식하고 있음을 추론할 수 있다. 그럼에도 불구하고 비리행위를 저지를 용의가 있는 공공기관 종사자들과의 결정적인 차이는 공공봉사동기와 조직 내 정치 상황인 것으로 풀이해 볼 수 있을 것이다. 즉 모형 (3)에서 조직문화적 차원 변수들이 추가로 통제된 결과, 조직정치 변수가 통계적으로 유의한 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 이는 앞서 논의한 종속변수들을 활용한 분석에서 나타나는 결과와 유사한 결과이다.

〈표 V-9〉 계약심사비리에 대한 의사결정

변수명	(1)		(2)		(3)	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
공공봉사동기	-0.594***	0.212	-0.527**	0.232	-0.564**	0.238
소속감 및 만족도	-0.214	0.217	-0.014	0.262	-0.020	0.278
외재적 동기	-0.062	0.234	0.190	0.270	0.033	0.255
부패방지교육 적극성			-0.514*	0.286	-0.294	0.356
처벌 수준 적절성			-0.472**	0.237	-0.305	0.284
감사 빈도			-0.255	0.298	-0.272	0.315
처리과정 신뢰성			0.007	0.249	0.237	0.386
반부패문화					-0.360	0.372
인사공정성					0.269	0.290
조직정치					0.894*	0.257
여성	0.277	0.390	0.242	0.391	0.352	0.413
<b>연령(20대 제외)</b>						
30대	-0.730	0.678	-0.440	0.712	-0.408	0.741
40대	-0.804	0.726	-0.561	0.768	-0.545	0.815
50대	-0.392	0.885	-0.249	0.888	-0.039	0.930
60대	0.170	1.038	0.758	1.098	0.591	1.149
<b>최종학력(고졸 이하 제외)</b>						
전문대졸	-1.300	0.851	-1.590*	0.892	-1.641*	0.977
대졸	-1.654**	0.831	-1.815**	0.843	-1.703*	0.929
대학원졸	-1.782**	0.895	-1.990**	0.962	-1.907*	1.027
<b>직급(사원대리급 제외)</b>						
과장차장급	0.500	0.488	0.541	0.483	0.622	0.519

〈표 V-9〉의 계속

변수명	(1)		(2)		(3)	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
부장급	0.740	0.823	0.797	0.794	0.657	0.840
본부장실장급	0.674	0.961	0.130	0.966	0.846	0.975
계약업무	-0.192	0.413	-0.371	0.419	-0.061	0.455
<b>연봉(3,000만원 이하 제외)</b>						
3,000만원 초과~ 5,000만원 이하	2.474*	1.413	2.703*	1.459	2.437	1.486
5,000만원 초과~ 7,000만원 이하	2.091	1.445	2.238	1.500	2.030	1.544
7,000만원 초과~ 1억원 이하	1.874	1.502	2.154	1.519	1.859	1.563
1억원 초과	1.476	1.738	1.806	1.767	1.545	1.777
<b>기관 유형(기타 공공기관 제외)</b>						
공기업	-0.197	0.552	-0.056	0.582	-0.173	0.583
준정부기관	-0.646	0.530	-0.463	0.556	-0.404	0.614
<b>기관 규모(200명 미만 제외)</b>						
200명 이상~ 500명 미만	0.139	0.648	0.068	0.671	-0.200	0.725
500명 이상~ 1,000명 미만	0.416	0.720	0.268	0.775	0.167	0.811
1,000명 이상~ 5,000명 미만	-0.027	0.607	-0.002	0.632	-0.314	0.669
5,000명 이상	0.616	0.651	0.758	0.641	0.289	0.707
<b>산업 유형(에너지 제외)</b>						
금융	-1.095	1.461	-1.000	1.334	-1.290	1.385
고용복지	-2.257**	1.031	-2.695***	0.922	-3.138***	1.008
교육연구	-0.162	0.730	-0.191	0.724	-0.368	0.722
산업	-0.953	1.174	-0.979	1.278	-0.917	1.260
공공안전	-0.201	0.594	-0.147	0.583	-0.487	0.583
SOC	-1.117	0.767	-1.222	0.758	-1.709**	0.755
문화	0.032	0.875	-0.037	0.899	-0.186	1.005
기타	-0.503	0.605	-0.485	0.600	-0.841	0.654
상수	-2.128	1.717	-2.218	1.770	-2.135	1.887
R <sup>2</sup>	0.139		0.166		0.212	
샘플 수	506		506		506	

주: \*\*\*( $p < 0.01$ ), \*\*( $p < 0.05$ ), \*( $p < 0.1$ )  
 자료: 저자 작성

## 6) 주요 분석 결과 요약

현재까지의 논의에서 각 부패행위 유형 간의 차이점과 유사점이 존재하는 것으로 나타나 이를 비교하기 쉽게 <표 V-10>과 같이 정리하였다. 공공봉사동기는 5개 유형의 부패행위 선택 여부와 대체적으로 음(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 그러나 통계적으로 유의한 경우는 종속변수가 미승인 검직활동과 계약심사비리 여부인 경우였다.

조직에 대한 소속감 및 만족도는 대체적으로 계수의 크기가 작고, 방향성에 일정한 경향성이 나타나지 않았으며, 통계적으로도 유의한 사례가 없었다.

외재적 동기는 다섯 가지 사례에서 모두 양(+)의 상관관계를 나타내었다. 다만 이 중 허위출장과 제3자를 위한 부정청탁의 경우에만 전통적인 기준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 가설에서 제시한 바와 같이 외재적 동기가 강한 사람이 동기의 요인 상실을 우려하여 부패행위를 기피한다는 점은 데이터상에서 확인하기 어렵다는 결론을 내릴 수 있다. 일부 부패행위 사례에서 양(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타나는 분석 결과는, 공공봉사동기가 통제된 상황하에서는 외재적 동기가 강한 사람은 자신에게 유리한 결과를 좇아 수단이나 과정 측면에서 비윤리적인 선택을 할 수 있다는 추론에 부합하는 결과로 보인다.

제도적 차원에서 부패방지교육에 대한 공공기관의 적극성이 상당히 일관적으로 부패행위 유형들과 음(-)의 상관관계를 나타내었다. 허위출장, 미승인 검직활동, 제3자 부정청탁, 승진심사비리에서 상대적으로 높은 유의수준에서 상관관계를 보인 반면, 계약심사비리에 대해서는 통계적으로 유의하지 않았다. 허위출장과 미승인 검직활동 등의 경우 부패방지교육의 적극성 이외에도 처벌수준의 적정성이나 감사 빈도, 처리과정에 대한 신뢰성 등 다수의 제도적 차원 변수들과 음(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타나, 부패행위를 억제하는 제도적 조치들이 실제로 효과가 있음을 암시하고 있다.

조직문화적 차원의 변수들 중에서는 조직정치 변수가 유형들 간에 상당히 일관된 양(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 학연, 지연, 친소관계에 의해 좌우되는 의사결정 문화는, 개인으로 하여금 자신에게 이익을 줄 수

있는 사적인 관계 형성이나 유지를 윤리나 절차 등의 규범 준수보다 우선시하도록 하여 부패행위에게서 이르게 할 수 있음을 함의한다. 윤리적 풍토 조성을 위해 이러한 조직 내 정치를 해소할 수 있는 관리적 조치가 필요해 보인다.

반부패문화는 관련 가설에서 제시한 바와 달리 대부분의 부패행위 선택 여부와 상관관계가 없거나 심지어 가설과 상충되는 관계를 보이고 있는데, 이는 반부패문화가 사측으로부터 반부패제도를 마련하고 강화하게 하여 부패행위 여부에 간접적으로 영향을 미치기 때문에, 제도적 차원의 변수들과 함께 회귀분석모형에 포함되었을 때 독립적인 영향을 갖지 못한 것으로 판단된다.

〈표 V-10〉 부패행위에 대한 주요 분석 결과

변수명	(1) 허위출장	(2) 미승인 견직	(3) 3자청탁	(4) 승진심사비리	(5) 계약심사비리
공공봉사동기	0.028	-0.436**	-0.042	-0.050	-0.564**
소속감 및 만족도	0.113	0.144	-0.171	0.419	-0.020
외재적 동기	0.391**	0.173	0.394*	0.094	0.033
부패방지교육 적극성	-0.581***	-0.721***	-1.042***	-0.674**	-0.294
처벌 수준 적절성	-0.157	-0.311*	-0.210	-0.211	-0.305
감사 빈도	-0.443***	-0.257	-0.307	-0.140	-0.272
처리과정 신뢰성	-0.384**	-0.445**	-0.321	-0.481	0.237
반부패문화	0.314*	0.152	0.175	-0.351	-0.360
인사공정성	0.283*	0.064	0.080	0.376	0.269
조직정치	0.137	0.508*	0.499**	0.488*	0.894*

주: \*\*\*( $p < 0.01$ ), \*\*( $p < 0.05$ ), \*( $p < 0.1$ )  
 자료: 저자 작성

## 7) 부패행위 평균

이상의 분석 결과 비교를 통해 대체적으로 제도적 차원의 변수들이 개인적 또는 조직문화적 차원의 변수들보다 상대적으로 종속변수인 윤리적 의사결정과 더 밀접하게 연관되어 있음을 알 수 있었다. 그러나 각 부패행위 유

형 간에 회귀분석 결과상의 차이가 나타나는 이유를 명확히 설명하기 어려움에 따라 영향요인들에 대한 일반적인 결론을 내리기도 어려워 보인다. 이는 각 결과가 개별 부패행위 유형의 특성(예: 인식상의 경중, 발생 빈도 등)으로부터 영향을 받는 부분이 있기 때문일 것이다.

이러한 결과 해석상의 애로점을 피하기 위해 다섯 개 부패행위 유형 중 현실의 부패 상황을 가장 적절히 대표할 수 있는 유형이 있다면, 그 사례를 중심으로 부패행위 여부 및 영향요인에 대한 일반적인 결과를 논의할 수 있겠으나 개별 부패행위의 특성이 여러 가지 측면에서 차이가 많이 나기 때문에 다섯 개 유형 중에서 대표적인 또는 일반적인 부패행위 유형을 꼽는 것은 어려워 보인다.

대안적으로 현실에서 발생 가능한 여러 가지 부패행위들에 대해 조사한 만큼 이들에 대한 응답값을 모두 더하거나 평균낸 값을 일종의 대표적인 부패행위 변수로 이용할 수 있을 것이다. 즉 앞서 다양한 형태의 개별적인 윤리적 의사결정에 어떤 요인들이 영향을 미치는지를 살펴보았다면, 이러한 개별 의사결정들을 종합하여 전반적인 윤리적 의사결정에 어떤 요인들이 영향을 미치는지를 살펴보는 것도 의미 있는 분석이 될 것이다. 다섯 개 부패행위의 응답값의 평균을 종속변수로 하여 위의 분석들과 동일한 회귀분석을 실시한 결과를 <표 V-11>과 같이 정리하였다. 평균값은 더미변수가 아니므로 로짓모형대신 OLS를 사용하여 분석하였고, 이에 따라 계수값은 위의 분석 결과들과 직접적으로 비교할 수 없다. 다만 계수의 방향성과 통계적 유의성을 살펴보는 데는 문제가 없다고 판단된다.

동기적 요인들만 포함된 모형 (1)의 경우 공공봉사동기가 윤리적 의사결정을 돕는 것으로 나타났으나, 모든 독립변수들이 통제된 경우(모형 (3))에는 개별 종속변수들에 대한 분석 결과와 유사하게 외재적 동기는 양(+)의 상관관계를 나타냈다. 제도적 차원에서는 네 가지 독립변수가 모두 통계적으로 유의한 음(-)의 관계를 나타내었다. 조직문화적 차원에서는 조직정치 변수가 통계적으로 유의한 양(+)의 상관관계를 나타내었다. 각 차원의 변수들이 부패행위 선택 여부와 갖는 관계의 방향과 통계적 유의성을 고려할

때, 부패행위 방지에 있어 개인의 특성이나 조직 내 문화에 의지하기보다는 제도적 대응이 더 효과적일 수 있음을 함의하는 결과로 보인다. 즉 조직적 차원에서 부패방지교육을 더욱 적극적으로 체계화하고, 비위행위에 대한 적절한 처벌 수준이 유지되도록 관리하며, 업무에 방해가 되지 않을 정도의 합리적인 범위 내에서 감사를 실시하고 처리과정에서의 신뢰성을 확보하는 등의 노력을 경주하는 것이 조직구성원들이 더욱 윤리적인 의사결정을 하는데 실질적인 도움을 줄 수 있을 것이다.

〈표 V-11〉 부패행위(평균)에 대한 의사결정

변수명	(1)		(2)		(3)	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
공공봉사동기	-0.038***	0.013	-0.018	0.013	-0.021	0.013
소속감 및 만족도	-0.020	0.012	0.010	0.013	0.004	0.013
외재적 동기	0.013	0.012	0.025**	0.013	0.023*	0.013
부패방지교육 적극성			-0.073***	0.015	-0.072***	0.017
처벌 수준 적절성			-0.017	0.011	-0.019*	0.011
감사 빈도			-0.026*	0.016	-0.030**	0.015
처리과정 신뢰성			-0.036***	0.010	-0.034**	0.014
반부패문화					0.010	0.016
인사공정성					0.021	0.013
조직정치					0.036***	0.012
여성	0.006	0.021	0.006	0.021	0.007	0.021
<b>연령(20대 제외)</b>						
30대	-0.077	0.047	-0.056	0.044	-0.051	0.043
40대	-0.098**	0.049	-0.080*	0.046	-0.075*	0.045
50대	-0.077	0.056	-0.059	0.051	-0.051	0.051
60대	0.041	0.100	0.068	0.094	0.056	0.093
<b>최종학력(고졸 이하 제외)</b>						
전문대졸	-0.087	0.068	-0.091	0.063	-0.101	0.062
대졸	-0.108*	0.062	-0.102*	0.058	-0.107*	0.057
대학원졸	-0.138**	0.065	-0.129**	0.062	-0.136**	0.060
<b>직급(사원대리급 제외)</b>						
과장차장급	-0.020	0.028	-0.017	0.028	-0.012	0.027
부장급	-0.032	0.044	-0.022	0.042	-0.019	0.042

〈표 V-11〉의 계속

변수명	(1)		(2)		(3)	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
본부장실장급	0.091	0.072	0.081	0.073	0.105	0.077
계약업무	-0.054**	0.027	-0.061**	0.026	-0.049*	0.026
<b>연봉(3,000만원 이하 제외)</b>						
3,000만원 초과~ 5,000만원 이하	0.064*	0.034	0.072**	0.032	0.071**	0.032
5,000만원 초과~ 7,000만원 이하	0.083**	0.039	0.085**	0.038	0.082**	0.038
7,000만원 초과~ 1억원 이하	0.047	0.044	0.054	0.043	0.047	0.043
1억원 초과	0.027	0.056	0.037	0.053	0.032	0.054
<b>기관 유형(기타 공공기관 제외)</b>						
공기업	0.017	0.032	0.027	0.031	0.025	0.030
준정부기관	-0.019	0.025	0.004	0.024	0.007	0.024
<b>기관 규모(200명 미만 제외)</b>						
200명 이상~ 500명 미만	0.049	0.033	0.047	0.032	0.038	0.033
500명 이상~ 1,000명 미만	0.025	0.035	0.031	0.034	0.020	0.035
1,000명 이상~ 5,000명 미만	0.023	0.033	0.033	0.031	0.016	0.032
5,000명 이상	0.032	0.035	0.048	0.033	0.025	0.034
<b>산업 유형(에너지 제외)</b>						
금융	-0.039	0.068	-0.035	0.062	-0.045	0.061
고용복지	-0.028	0.045	-0.041	0.044	-0.049	0.044
교육연구	0.021	0.045	0.006	0.043	-0.003	0.043
산업	-0.060	0.046	-0.067	0.047	-0.073	0.047
공공안전	0.030	0.049	0.018	0.047	0.007	0.047
SOC	-0.063	0.045	-0.082*	0.044	-0.096**	0.043
문화	0.028	0.056	-0.005	0.054	-0.009	0.054
기타	-0.030	0.040	-0.037	0.037	-0.048	0.037
상수	0.361***	0.091	0.357***	0.086	0.371***	0.084
R <sup>2</sup>	0.134		0.196		0.215	
샘플 수	506		506		506	

주: \*\*\* $p < 0.01$ , \*\* $p < 0.05$ , \* $p < 0.1$   
 자료: 저자 작성

## 2. 조직 내 부패행위 신고 사례

### 가. 영향요인에 대한 가설

#### 1) 개인적 차원 요인

타인의 부패행위를 인지한 상황에서 이를 회사에 신고할지에 영향을 미칠 수 있는 개인적 차원의 요인은 공공봉사동기, 조직에 대한 만족감 및 소속감이 있을 수 있다. 우선 공공봉사동기는 국가나 사회의 공익에 기여하고자 하는 개인의 태도나 마음가짐으로, 공공기관 종사자의 공공봉사동기가 높을수록 회사라는 공동체와 그 구성원의 이익과 안녕에 해가 될 수 있는 부패행위를 신고할 가능성이 높을 것으로 예상된다.

가설 1: 공공봉사동기가 높을수록 타인의 부패행위를 신고할 가능성이 높을 것이다.

조직에 대해 느끼는 만족감이나 소속감은 회사에 대한 긍정적인 태도를 형성하여 공공기관 종사자들로 하여금 조직에 해가 되는 부패행위를 신고하게 할 가능성을 높일 것으로 예상된다.

가설 2: 조직에 대한 만족감과 소속감이 높은 직원은 타인의 부패행위를 신고할 가능성이 높을 것이다.

#### 2) 제도적 차원 요인

제도적 차원의 요인인 부패방지교육의 적극성, 부패행위 처벌 수준의 적절성, 부패행위 신고 유도의 적극성, 부패행위 처리과정의 신뢰성 등이 윤리적 의사결정에 미치는 영향에 대한 가설을 제시한다.

부패행위에 관한 교육을 통해 부패행위의 정의, 기준, 사례에 대해 명확히 인지할 수 있기 때문에, 공공기관이 부패방지교육을 제공하고 구성원의 참여를 독려할수록 조직 내에서 발생하는 부패행위들을 신고할 가능성이 높을 것이다.

가설 3: 공공기관에서 부패방지교육 제공 및 참여 독려에 적극적일수록 공공기관 종사자들이 조직 내 부패행위를 신고할 가능성이 높아질 것이다.

부패행위 신고 제도에 대한 홍보와 신고 독려 등 공공기관 종사자들의 부패행위 신고를 적극적으로 유도할 경우 부패행위 신고 가능성이 높을 것이다.

가설 4: 공공기관에서 부패행위 신고를 적극적으로 유도하면, 직원들이 조직 내 부패행위를 신고할 가능성이 높아질 것이다.

부패행위 신고에 대한 부담을 줄이기 위해 신고자의 신원을 보호하고, 처리과정을 공정하고 투명하게 진행하는 등 부패행위 신고 접수와 처리과정에 대한 신뢰를 준다면, 조직 내 부패행위를 신고할 가능성이 높아질 수 있다.

가설 5: 공공기관이 부패행위 신고 및 처리 제도를 투명하고 신뢰성 있게 운영한다면, 직원들이 타인의 부패행위를 신고할 가능성이 높아질 것이다.

부패행위에 대한 인사, 금전상의 처벌 수준이 적절할수록 신고한 부패행위에 대한 정당한 처벌과 조직 내 부패행위 관련 개선을 기대할 수 있기 때문에 공공기관 종사자들이 부패행위를 신고할 가능성이 높을 것으로 예상된다.

가설 6: 공공기관이 부패행위를 충분히 처벌할수록 직원들이 타인의 부패행위를 신고할 가능성이 높아질 것이다.

### 3) 조직문화적 차원 요인

조직문화적 차원의 요인인 조직 내 반부패 분위기, 조직정치, 인사공정성

등이 윤리적 의사결정에 미치는 영향에 대한 가설을 제시한다. 조직 내 대표, 상사, 동료 등 각 유형의 구성원들의 부패행위 척결의지가 높을수록 직원들도 이러한 문화 및 분위기에 동조하여 조직 내 부패행위를 신고할 가능성이 높아질 것으로 예상된다.

가설 7: 조직 내의 반부패 분위기가 강할수록 직원들이 조직 내 부패행위를 신고할 가능성이 높아질 것이다.

조직정치 문화가 강한 조직에서 개인은 학연, 지연 등을 통해 상사, 동료와 긴밀한 관계를 맺고 있을 수 있고, 부패행위를 인지하더라도 조직 전체의 이익을 위해 신고하기보다는 조직 내 친밀한 개인이나 그룹을 위해 신고를 포기할 수 있을 것으로 예상된다.

가설 8: 조직 내에서 조직정치 정도가 강할수록 직원들이 조직 내 부패행위를 신고할 가능성이 높아질 것이다.

공공기관 내 성과평가, 부서 배치, 승진 등 인사 관리 측면에서 공정성이 높을수록 부패행위자에 대한 공정한 인사상의 조치를 기대할 수 있기 때문에 공공기관 종사자들이 목격한 부패행위를 신고할 가능성이 높을 것으로 예상된다.

가설 9: 조직 내 인사 공정성이 높을수록 직원들이 조직 내 부패행위를 신고할 가능성이 높을 것이다.

## 나. 주요 변수

### 1) 주요 변수

이상에서 논의한 가설들에 따라 종속변수는 허위출장, 미승인 겸직활동, 내부정보활용 사익추구, 승진심사비리, 계약심사비리, 공금횡령 등 여섯 가

지 부패행위를 인지하였을 경우에 공공기관 종사자의 신고 여부로 설정하였다. 종속변수인 윤리적 의사결정 변수는 신고할 것인지에 대해 ‘그렇다’와 ‘아니다’로 측정되었기 때문에 실증분석에는 로짓모형을 이용하였다.

독립변수는 개인적 요인(① 공공봉사동기 ② 조직에 대한 만족감·소속감), 제도적 요인(① 부패방지교육 ② 부패신고 유도 ③ 부패행위 신고 및 제도에 대한 신뢰성 ④ 부패행위 처벌), 조직문화적 요인(① 반부패 분위기 ② 조직정치)으로 설정하였다.

앞의 회귀분석 시에 논의한 바와 같이 개인적·제도적·조직문화적 독립변수들은 요인분석을 통해 도출한다. 독립변수 외에 응답자의 인구통계학적 특성(성별, 연령, 최종학력), 직업적 특성(직급, 연봉, 입직 경로, 담당업무, 근무기간 등), 소속기관의 특성(공공기관 유형, 종사자 규모, 산업 유형 등)을 통제변수로 회귀분석모델에 포함시킨다.

## 2) 기초통계량

종속변수 등 각 변수들에 대한 기초통계량은 <표 V-12>와 같다.

<표 V-12> 기초통계량

	변수명	샘플 수	평균	표준편차	최솟값	최댓값
종속변수	허위출장	506	0.344	0.475	0	1
	미승인 겸직	506	0.427	0.495	0	1
	승진심사바리	506	0.654	0.476	0	1
	내부정보 이용 사익추구	506	0.708	0.455	0	1
	공금 횡령	506	0.810	0.392	0	1
	계약심사바리	506	0.814	0.389	0	1
개인적 차원	공공봉사동기	506	0.136	0.858	-3.437	2.016
	소속감 및 만족도	506	0.028	0.912	-3.050	1.816
제도적 차원	부패방지교육 적극성	506	0.399	0.712	-2.392	2.198
	부패신고 유도 적극성	506	0.003	0.503	-1.882	2.000
	부패신고 처리과정 신뢰성	506	0.010	0.932	-2.670	1.984
	처벌 수준 적절성	506	-0.043	0.917	-2.641	1.974

〈표 V-12〉의 계속

	변수명	샘플 수	평균	표준편차	최솟값	최댓값
조직문화적 차원	반부패문화	506	0.173	0.879	-2,663	2,288
	인사공정성	506	-0.077	0.938	-2,821	1,984
	조직정치	506	0.016	0.860	-2,252	2,090
성별	남성	506	0.504	0.500	0	1
	여성	506	0.496	0.500	0	1
연령	20대	506	0.055	0.229	0	1
	30대	506	0.302	0.460	0	1
	40대	506	0.375	0.485	0	1
	50대	506	0.243	0.429	0	1
	60대	506	0.024	0.152	0	1
최종학력	고졸 이하	506	0.038	0.190	0	1
	전문대졸	506	0.089	0.285	0	1
	대졸	506	0.593	0.492	0	1
	대학원졸	506	0.281	0.450	0	1
직급	사원대리급	506	0.506	0.500	0	1
	과장차장급	506	0.370	0.483	0	1
	부장급	506	0.105	0.307	0	1
	본부장실장급	506	0.020	0.139	0	1
계약업무	예	506	0.166	0.372	0	1
연봉	3,000만원 이하	506	0.109	0.312	0	1
	3,000만원 초과~ 5,000만원 이하	506	0.336	0.473	0	1
	5,000만원 초과~ 7,000만원 이하	506	0.265	0.442	0	1
	7,000만원 초과~ 1억원 이하	506	0.217	0.413	0	1
	1억원 초과	506	0.073	0.261	0	1
기관 유형	공기업	506	0.328	0.470	0	1
	준정부기관	506	0.267	0.443	0	1
	기타 공공기관	506	0.405	0.491	0	1
기관 인력 규모	200명 미만	506	0.156	0.363	0	1
	200명 이상~ 500명 미만	506	0.138	0.346	0	1
	500명 이상~ 1,000명 미만	506	0.107	0.309	0	1
	1,000명 이상~ 5,000명 미만	506	0.281	0.450	0	1
	5,000명 이상	506	0.318	0.466	0	1

〈표 V-12〉의 계속

	변수명	샘플 수	평균	표준편차	최솟값	최댓값
산업 유형	에너지	506	0.142	0.350	0	1
	금융	506	0.030	0.170	0	1
	고용복지	506	0.128	0.335	0	1
	교육연구	506	0.176	0.381	0	1
	산업	506	0.055	0.229	0	1
	공공안전	506	0.099	0.299	0	1
	SOC	506	0.091	0.288	0	1
	문화	506	0.061	0.240	0	1
	기타	506	0.217	0.413	0	1

자료: 저자 작성

## 다. 분석 결과

### 1) 허위출장 신고

동료의 허위출장을 신고함에 있어 영향을 미치는 요인들을 파악하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 종속변수는 동료의 허위출장을 알게 된 후 회사에 신고할 것인지에 대해 신고하겠다고 답변할 경우 1의 값을, 그렇지 않을 경우 0의 값을 갖는다.

모형 (1)에서 개인적 차원의 영향요인으로 응답자의 공공봉사동기와 소속 조직에 대한 소속감 및 만족도 수준을 통제한 결과, 두 변수는 각각 10%와 1%의 유의수준에서 종속변수와 양(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 그러나 모형 (2)와 모형 (3)에서 추가적인 독립변수들이 통제되었을 때, 소속감 및 만족도 변수만 통계적으로 유의한 상관관계를 가진다. 회사에 대한 긍정적인 태도를 가지고 있기 때문에 허위출장과 같은 사내 부패행위를 적극적으로 신고하는 것으로 보인다.

모형 (2)에서는 모형 (1)에 부패행위 억제와 관련된 네 개의 변수를 추가로 통제하였다. 이들 변수 중 부패행위 신고 및 처리과정에 대한 신뢰성 수준만 통계적으로 유의한 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 이 변수는 앞서 논의한 요인분석을 통해 부패행위 신고자의 익명성 보장 수준과 부패행위

신고 절차와 처리과정에 대한 종사자의 신뢰 수준을 반영하여 생성된 변수이다. 따라서 사측이 부패행위 신고과정에서 적극적으로 신고자를 보호하고 부패행위 처리과정에서 신뢰성을 보여줄수록, 신고자가 사측의 처리 의지와 능력을 믿고 신고를 할 가능성이 높다는 해석이 가능한 결과이다. 다른 유형의 독립변수들이 추가된 모형 (3)에서도 동일한 결과가 유지되었다.

모형 (3)에서 반부패문화 등 부패행위에 대한 조직 내 분위기 및 문화를 측정하는 세 가지 변수들을 추가적으로 통제하였으나, 종속변수와의 통계적으로 유의한 상관관계는 나타나지 않았다.

〈표 V-13〉 허위출장 신고에 대한 의사결정

변수명	(1)		(2)		(3)	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
공공봉사동기	0.267*	0.141	0.216	0.148	0.216	0.151
소속감 및 만족도	0.496***	0.129	0.315**	0.152	0.288*	0.167
부패방지교육 적극성			-0.147	0.170	-0.139	0.188
처리과정 신뢰성			0.349**	0.147	0.333*	0.177
처벌 수준 적절성			0.127	0.123	0.125	0.139
부패신고 유도 적극성			0.197	0.231	0.215	0.232
반부패문화					-0.042	0.192
조직정치					-0.018	0.144
인사공정성					0.078	0.162
여성	0.451*	0.234	0.373	0.242	0.394	0.246
<b>연령(20대 제외)</b>						
30대	0.750	0.577	0.744	0.585	0.759	0.584
40대	1.103*	0.585	1.066*	0.593	1.084*	0.594
50대	0.769	0.600	0.704	0.609	0.739	0.613
60대	1.654**	0.841	1.584*	0.862	1.620*	0.857
<b>최종학력(고졸 이하 제외)</b>						
전문대졸	-0.495	0.679	-0.353*	0.689	-0.357*	0.686
대졸	0.070	0.595	0.235	0.601	0.241	0.595
대학원졸	-0.016	0.634	0.214	0.645	0.227	0.641
<b>직급(사원대리급 제외)</b>						
과장차장급	-0.446	0.306	-0.516	0.307	-0.509	0.307

〈표 V-13〉의 계속

변수명	(1)		(2)		(3)	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
부장급	-0.181	0.445	-0.268	0.451	-0.269	0.452
본부장실장급	0.218	0.740	0.125	0.714	0.052	0.732
계약업무	-0.206	0.265	-0.212	0.269	-0.195	0.272
<b>연봉(3,000만원 이하 제외)</b>						
3,000만원 초과~ 5,000만원 이하	0.081	0.384	0.106	0.388	0.131	0.387
5,000만원 초과~ 7,000만원 이하	0.137	0.444	0.220	0.446	0.257	0.446
7,000만원 초과~ 1억원 이하	-0.008	0.504	0.088	0.502	0.117	0.504
1억원 초과	-0.101	0.637	-0.012	0.634	0.008	0.635
<b>기관 유형(기타 공공기관 제외)</b>						
공기업	-0.173	0.322	-0.166	0.321	-0.178	0.320
준정부기관	0.183	0.283	0.196	0.296	0.193	0.297
<b>기관 규모(200명 미만 제외)</b>						
200명 이상~ 500명 미만	0.542	0.395	0.529	0.408	0.523	0.408
500명 이상~ 1,000명 미만	0.842*	0.436	0.809*	0.443	0.807*	0.445
1,000명 이상~ 5,000명 미만	0.184	0.388	0.178	0.402	0.173	0.409
5,000명 이상	0.548	0.411	0.531	0.429	0.511	0.433
<b>산업 유형(에너지 제외)</b>						
금융	-0.395	0.624	-0.460	0.622	-0.465	0.630
고용복지	-0.111	0.472	-0.217	0.479	-0.239	0.478
교육연구	-0.540	0.469	-0.557	0.467	-0.570	0.467
산업	-0.598	0.565	-0.586	0.568	-0.559	0.577
공공안전	-0.459	0.467	-0.502	0.465	-0.537	0.477
SOC	-0.890**	0.425	-0.870**	0.418	-0.879**	0.429
문화	-0.409	0.571	-0.483	0.576	-0.506	0.573
기타	-0.548	0.409	-0.583	0.402	-0.606	0.406
상수	-1.542*	0.921	-1.571*	0.932	-1.611*	0.931
R <sup>2</sup>	0.090		0.106		0.107	
샘플 수	506		506		506	

주: \*\*\* $(p < 0.01)$ , \*\* $(p < 0.05)$ , \* $(p < 0.1)$   
 자료: 저자 작성

## 2) 미승인 검직활동 신고

동료의 미승인 검직활동(유튜브)에 대한 신고 여부와 잠재적인 영향요인들의 상관관계를 분석하였다. 종속변수는 더미변수로서 동료의 미승인 유튜브 활동을 회사에 알릴 것인지에 대해 신고하겠다고 응답할 경우 1의 값을, 그렇지 않을 경우 0의 값을 갖는다.

모형 (1)에서 개인적 차원의 영향요인으로 응답자의 공공봉사동기와 소속 조직에 대한 소속감 및 만족도 수준을 통제한 결과, 두 변수 모두 1%의 유의수준에서 양(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 응답자의 공공봉사동기가 높을수록, 조직에 대한 소속감 및 만족도가 높을수록 동료의 미승인 검직활동을 회사에 신고할 확률이 높음을 의미한다. 응답자의 공공봉사동기와 소속감 및 만족도가 높을수록 회사에 피해가 가는 부패행위에 대한 신고 의지가 높기 때문으로 풀이된다. 이러한 결과는 모형 (2)와 모형 (3)에서 다른 유형의 독립변수들을 추가로 통제하여도 변함없이 나타나고 있다.

모형 (2)에서는 제도적 차원의 변수 네 개를 통제하였다. 네 가지 변수 모두 종속변수와 양(+)의 상관관계를 가지나, 이 중 사측에 의한 부패방지교육의 적극성, 부패행위 처리과정의 신뢰성만이 통계적으로 유의한 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 부패방지교육을 통해 주변에서 발생하는 부패행위에 대한 인지 수준 및 민감도가 높아지고, 부패행위 신고과정에서 사측의 공정한 처리를 기대할수록 신고 확률이 높아지는 것으로 판단된다. 모형 (3)에서 독립변수들이 추가되어도 동일한 결과가 나타났다.

모형 (3)에서는 반부패문화 등 부패행위에 대한 조직 내 분위기 및 문화를 측정하는 세 가지 변수들을 추가적으로 통제하였다. 반부패문화, 조직 정치, 인사 공정성 모두 종속변수와는 통계적으로 유의한 상관관계가 없는 것으로 나타났다.

〈표 V-14〉 미승인 검직활동 신고에 대한 의사결정

변수명	(1)		(2)		(3)	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
공공봉사동기	0.457***	0.150	0.323**	0.153	0.324**	0.157
소속감 및 만족도	0.596***	0.128	0.383***	0.149	0.411**	0.168
부패방지교육 적극성			0.308*	0.170	0.374*	0.194
처리과정 신뢰성			0.347**	0.137	0.438**	0.177
처벌 수준 적절성			0.097	0.119	0.144	0.134
부패신고 유도 적극성			0.358	0.228	0.346	0.229
반부패문화					-0.073	0.191
조직정치					0.203	0.141
인사공정성					-0.021	0.160
여성	0.343	0.235	0.327	0.247	0.315	0.252
<b>연령(20대 제외)</b>						
30대	0.002	0.506	-0.027	0.534	0.012	0.532
40대	0.145	0.530	0.093	0.562	0.122	0.561
50대	0.414	0.549	0.389	0.582	0.450	0.584
60대	1.748**	0.865	1.657*	0.890	1.652*	0.886
<b>최종학력(고졸 이하 제외)</b>						
전문대졸	0.168	0.651	0.268	0.656	0.238	0.658
대졸	0.267	0.591	0.333	0.595	0.309	0.595
대학원졸	0.218	0.635	0.309	0.641	0.303	0.643
<b>직급(사원대리급 제외)</b>						
과장차장급	-0.348	0.299	-0.415	0.303	-0.412	0.306
부장급	-0.113	0.433	-0.227	0.442	-0.257	0.446
본부장실장급	0.108	0.829	0.046	0.921	0.162	0.946
계약업무	-0.560**	0.268	-0.555**	0.282	-0.509*	0.292
<b>연봉(3,000만원 이하 제외)</b>						
3,000만원 초과~ 5,000만원 이하	0.338	0.391	0.329	0.414	0.327	0.417
5,000만원 초과~ 7,000만원 이하	0.265	0.451	0.311	0.471	0.287	0.476
7,000만원 초과~ 1억원 이하	0.130	0.513	0.171	0.534	0.133	0.542
1억원 초과	0.015	0.651	0.008	0.670	-0.017	0.667
<b>기관 유형(기타 공공기관 제외)</b>						
공기업	0.141	0.298	0.068	0.307	0.089	0.311
준정부기관	0.421	0.280	0.364	0.288	0.420	0.293

〈표 V-14〉의 계속

변수명	(1)		(2)		(3)	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
<b>기관 규모(200명 미만 제외)</b>						
200명 이상~ 500명 미만	0.248	0.391	0.234	0.400	0.178	0.401
500명 이상~ 1,000명 미만	0.269	0.439	0.157	0.445	0.088	0.446
1,000명 이상~ 5,000명 미만	-0.053	0.395	-0.155	0.411	-0.260	0.424
5,000명 이상	0.321	0.409	0.188	0.422	0.078	0.433
<b>산업 유형(에너지 제외)</b>						
금융	0.991	0.652	1.042	0.653	1.032	0.674
고용복지	-0.044	0.465	-0.108	0.462	-0.158	0.464
교육연구	-0.189	0.458	-0.180	0.474	-0.232	0.472
산업	-0.121	0.560	-0.092	0.584	-0.151	0.582
공공안전	-0.422	0.452	-0.418	0.454	-0.504	0.469
SOC	-0.302	0.410	-0.238	0.412	-0.343	0.420
문화	-0.490	0.569	-0.511	0.582	-0.523	0.578
기타	-0.164	0.398	-0.215	0.398	-0.258	0.400
상수	-0.802	0.871	-0.790	0.908	-0.739	0.925
R <sup>2</sup>	0.121		0.140		0.143	
샘플 수	506		506		506	

주: \*\*\*( $p < 0.01$ ), \*\*( $p < 0.05$ ), \*( $p < 0.1$ )  
 자료: 저자 작성

### 3) 승진심사비리 신고

동료의 승진심사비리에 대한 신고 여부와 잠재적인 영향요인들의 상관관계를 분석하였다. 종속변수는 더미변수로서 동료가 승진심사에서 부정행위를 한 것이 의심되는 상황에서 이를 회사에 알릴 것인지에 대해 신고하겠다고 답변할 경우 1의 값을 갖는다.

모형 (1)에서 개인적 차원의 영향요인으로 응답자의 공공봉사동기와 소속 조직에 대한 소속감 및 만족도 수준을 통제한 결과, 소속감 및 만족도 수준만 1%의 유의수준에서 양(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 공공기관 직원이 조직에 대해 소속감이나 만족감을 가질 때, 승진심사비리를 인지할

경우 회사에 알릴 가능성이 높다는 결과이다. 회사에 대한 긍정적인 태도를 가지고 있기 때문에 회사 경영에 악영향을 끼칠 수 있는 승진심사비리에 대해 더 적극적으로 대응하는 것으로 해석할 수 있다. 추가적인 독립변수들이 통제된 모형 (2)와 모형 (3)에서는 통계적 유의성은 상대적으로 낮으나, 유사한 결과가 나타나고 있다.

모형 (2)에서는 부패행위 억제제도와 관련된 네 개의 변수를 추가로 통제하였다. 이들 변수는 모두 종속변수와 양(+)의 상관관계를 가지나, 이 중 부패행위에 대한 회사의 처리과정에 대한 신뢰성 수준만 5% 수준에서 통계적으로 유의한 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 부패행위 신고자의 익명성을 적극적으로 보호하는 등 부패행위 신고 및 처리과정을 사측이 객관적이고 공정하게 진행할수록 승진관련비리에 대한 신고가 활발해질 수 있다는 의미이다. 모형 (3)에서와 같이 다른 유형의 독립변수들이 포함되면 부패행위자에 대한 처벌수준의 적정성 역시 10% 수준에서 종속변수와 유의한 상관관계를 갖는 것으로 나타난다. 부패행위자에게 적절한 처벌이 내려질 것이라는 기대가 있어야 신고가 활성화될 것이라는 결과이다. 고발행위에 대한 개인적 부담을 극복하고 신고를 하더라도 조직 내에서 의미 있는 조치와 변화를 기대하기 어렵다면, 굳이 신고할 동기를 찾기 어려울 것이다.

모형 (3)에서 반부패문화 등 부패행위에 대한 조직 내 분위기 및 문화를 측정하는 세 가지 변수들을 추가적으로 통제하였을 때, 인사 공정성은 종속변수와는 음(-)의 상관관계를 가지며, 이는 5% 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 성과평가, 부서 이동, 승진 등의 사내 인사 처리가 공정할수록 승진심사비리를 알게 되더라도 사측에 신고하지 않는다는 의미이다. 이러한 결과는 관련 가설에서 제시한 효과의 방향성과는 상충되는 결과이다. 인사 처리에 대해 회사를 신뢰하기 때문에 이러한 공공연한 승진심사비리에 대해 회사가 능동적으로 대처할 것이라는 기대감이 있어 신고에 소극적일 수 있다는 가설과 부합하는 결과로 볼 수 있다. 다만 이러한 대체적인 가설은 현재 확보된 데이터로 검증하기 어려워 후속연구에서 다뤄질 필요가 있다.

〈표 V-15〉 승진심사비리 신고에 대한 의사결정

변수명	(1)		(2)		(3)	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
공공봉사동기	0.197	0.129	0.125	0.135	0.145	0.139
소속감 및 만족도	0.366***	0.125	0.149	0.147	0.290*	0.161
부패방지교육 적극성			0.027	0.150	0.068	0.171
처리과정 신뢰성			0.328**	0.132	0.476**	0.173
처벌 수준 적절성			0.191	0.118	0.232*	0.138
부패신고 유도 적극성			0.177	0.202	0.112	0.205
반부패문화					0.042	0.171
조직정치					0.165	0.135
인사공정성					-0.348**	0.174
여성	0.144	0.235	0.045	0.242	-0.019	0.249
<b>연령(20대 제외)</b>						
30대	-0.517	0.478	-0.539	0.477	-0.539	0.485
40대	-0.516	0.496	-0.573	0.499	-0.593	0.510
50대	-0.573	0.521	-0.627	0.527	-0.705	0.541
60대	0.884	0.963	0.784	0.998	0.714	1.027
<b>최종학력(고졸 이하 제외)</b>						
전문대졸	-0.268	0.667	-0.130	0.640	-0.187	0.630
대졸	-0.149	0.597	-0.031	0.563	-0.109	0.547
대학원졸	0.235	0.644	0.427	0.615	0.351	0.604
<b>직급(사원대리급 제외)</b>						
과장차장급	-0.169	0.289	-0.253	0.295	-0.282	0.301
부장급	0.015	0.495	-0.104	0.503	-0.120	0.520
본부장실장급	-0.495	0.815	-0.601	0.793	-0.286	0.818
계약업무	0.190	0.266	0.211	0.266	0.171	0.272
<b>연봉(3,000만원 이하 제외)</b>						
3,000만원 초과~ 5,000만원 이하	0.830**	0.368	0.877**	0.376	0.801**	0.385
5,000만원 초과~ 7,000만원 이하	0.471	0.424	0.600	0.429	0.448	0.446
7,000만원 초과~ 1억원 이하	0.277	0.496	0.390	0.500	0.253	0.511
1억원 초과	0.999	0.661	1.089	0.668	0.976	0.681
<b>기관 유형(기타 공공기관 제외)</b>						
공기업	-0.488	0.313	-0.489	0.315	-0.435	0.319
준정부기관	0.134	0.280	0.141	0.284	0.165	0.289

〈표 V-15〉의 계속

변수명	(1)		(2)		(3)	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
<b>기관 규모(200명 미만 제외)</b>						
200명 이상~ 500명 미만	0.260	0.367	0.273	0.385	0.202	0.392
500명 이상~ 1,000명 미만	-0.210	0.411	-0.253	0.417	-0.304	0.430
1,000명 이상~ 5,000명 미만	-0.456	0.351	-0.489	0.355	-0.569	0.365
5,000명 이상	0.093	0.394	0.057	0.395	0.043	0.415
<b>산업 유형(에너지 제외)</b>						
금융	-0.106	0.732	-0.122	0.750	-0.135	0.756
고용복지	-0.585	0.470	-0.685	0.467	-0.679	0.470
교육연구	-0.934**	0.445	-0.910**	0.455	-0.917**	0.467
산업	-0.431	0.559	-0.424	0.574	-0.639	0.560
공공안전	-1.014**	0.454	-1.068**	0.459	-1.032**	0.471
SOC	0.319	0.474	0.357	0.465	0.309	0.478
문화	-1.112**	0.549	-1.125*	0.570	-1.074*	0.582
기타	-0.550	0.401	-0.604	0.401	-0.575	0.407
상수	1.223	0.876	1.193	0.867	1.447*	0.862
R <sup>2</sup>	0.078		0.094		0.105	
샘플 수	506		506		506	

자료: 저자 작성

#### 4) 내부정보 이용 사익추구

동료가 부서 내부의 계약업무 계획을 이용하여 사익을 추구한 상황을 인지한 상황에서 회사에 신고할 것인지에 대해 영향을 미칠 수 있는 요인들에 대해 분석을 진행하였다. 종속변수는 부서 동료의 부정행위 사적 이익 추구를 회사에 신고하겠다고 답변할 경우 1의 값을 갖는다.

모형 (1)에서 공공봉사동기와 소속조직에 대한 소속감 및 만족도 수준을 통제할 결과, 두 변수 모두 종속변수와 통계적으로 유의한 양(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 그러나 추가적인 독립변수들이 통제된 모형 (2)와 모형 (3)에서는 소속감 및 만족도의 계수만 통계적으로 0과 다른 것으로 나타났다. 즉 공공기관 직원 조직에 대한 소속감 및 만족감이 높을수록 동료

의 부정한 사익추구 행위를 신고할 확률이 높아진다는 의미이다. 회사에 대한 호의적인 생각을 가지고 있기 때문에 회사 경영에 피해를 입힐 수 있는 비리를 신고하고자 하는 의지가 높은 것으로 볼 수 있다.

부패방지교육 등 제도적 요인들이 포함된 모형 (2)에서는 대체적으로 제도적 요인들이 종속변수와 양(+)의 상관관계를 가지나, 부패방지교육과 처리과정 신뢰성 변수만이 통계적으로 유의한 관계를 보였다. 그러나 독립변수들이 추가된 모형 (3)에서는 부패방지교육만 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

모형 (3)에서 반부패문화 등 부패행위에 대한 조직 내 분위기 및 문화를 측정하는 세 가지 변수들을 추가적으로 통제하였을 때, 세 변수 모두 종속변수와 유의한 상관관계는 없는 것으로 나타났다.

〈표 V-16〉 내부정보 이용 사익추구 신고에 대한 의사결정

변수명	(1)		(2)		(3)	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
공공봉사동기	0.237*	0.135	0.137	0.142	0.128	0.145
소속감 및 만족도	0.701***	0.139	0.526***	0.166	0.527***	0.175
부패방지교육 적극성			0.375**	0.167	0.332*	0.185
처리과정 신뢰성			0.273*	0.143	0.238	0.185
처벌 수준 적절성			0.040	0.119	-0.006	0.133
부패신고 유도 적극성			0.304	0.216	0.289	0.218
반부패문화					0.135	0.181
조직정치					-0.021	0.152
인사공정성					-0.033	0.178
여성	0.595**	0.263	0.602**	0.277	0.596**	0.280
<b>연령(20대 제외)</b>						
30대	-1.298**	0.505	-1.384***	0.497	-1.419***	0.508
40대	-1.494***	0.536	-1.611***	0.531	-1.645***	0.543
50대	-1.707***	0.577	-1.785***	0.568	-1.853***	0.581
60대	-0.567	1.043	-0.686	1.025	-0.710	1.044
<b>최종학력(고졸 이하 제외)</b>						
전문대졸	0.224	0.740	0.260	0.767	0.241	0.769
대졸	0.104	0.659	0.072	0.654	0.062	0.659
대학원졸	0.516	0.721	0.473	0.728	0.443	0.732

〈표 V-16〉의 계속

변수명	(1)		(2)		(3)	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
<b>직급(사원대리급 제외)</b>						
과장차장급	0.346	0.301	0.297	0.310	0.284	0.311
부장급	1.067*	0.561	0.962*	0.558	0.971*	0.558
본부장실장급	0.008	1.040	-0.025	1.147	0.044	1.161
계약업무	0.010	0.285	0.029	0.296	0.006	0.299
<b>연봉(3,000만원 이하 제외)</b>						
3,000만원 초과~ 5,000만원 이하	0.557	0.376	0.565	0.381	0.544	0.384
5,000만원 초과~ 7,000만원 이하	0.188	0.430	0.247	0.448	0.204	0.452
7,000만원 초과~ 1억원 이하	0.026	0.516	0.061	0.531	0.032	0.529
1억원 초과	-0.128	0.666	-0.162	0.673	-0.165	0.670
<b>기관 유형(기타 공공기관 제외)</b>						
공기업	-0.444	0.330	-0.526	0.340	-0.528	0.344
준정부기관	0.174	0.300	0.088	0.301	0.063	0.304
<b>기관 규모(200명 미만 제외)</b>						
200명 이상~ 500명 미만	-0.045	0.407	-0.080	0.409	-0.066	0.415
500명 이상~ 1,000명 미만	-0.304	0.444	-0.415	0.461	-0.388	0.465
1,000명 이상~ 5,000명 미만	-0.448	0.411	-0.564	0.423	-0.530	0.430
5,000명 이상	-0.235	0.433	-0.385	0.442	-0.340	0.457
<b>산업 유형(에너지 제외)</b>						
금융	-0.073	0.728	-0.041	0.727	-0.063	0.713
고용복지	-0.056	0.517	-0.103	0.526	-0.061	0.528
교육연구	-1.500***	0.491	-1.502***	0.504	-1.475***	0.511
산업	-0.487	0.644	-0.480	0.665	-0.522	0.667
공공안전	-0.723	0.488	-0.715	0.504	-0.661	0.512
SOC	-0.242	0.497	-0.171	0.503	-0.130	0.513
문화	-0.465	0.648	-0.325	0.689	-0.281	0.696
기타	-0.211	0.448	-0.232	0.464	-0.190	0.470
상수	2.186**	1.016	2.321**	1.026	2.370**	1.041
R <sup>2</sup>	0.138		0.154		0.156	
샘플 수	506		506		506	

주: \*\*\* $(p < 0.01)$ , \*\* $(p < 0.05)$ , \* $(p < 0.1)$   
 자료: 저자 작성

## 5) 계약심사비리 신고

동료의 계약심사비리에 대한 신고 여부와 잠재적인 영향요인들의 상관관계를 분석하였다. 종속변수는 응답자의 동료가 1차 계약심사에서 부정행위를 한 상황을 인지하고 회사에 알릴 것인지 묻는 더미변수이다. 응답자가 계약심사비리를 신고하겠다고 답변할 경우 1의 값을, 그렇지 않을 경우 0의 값을 갖는다.

모형 (1)에서는 공공봉사동기와 소속조직에 대한 소속감 및 만족도 변수를 통제하였다. 개인적 차원 변수 중 소속감 및 만족도 수준만 1%의 유의수준에서 종속변수와 양(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 공공기관 직원이 조직에 대해 소속감이나 만족감이 높을수록 계약심사비리를 인지할 경우 회사에 알릴 가능성이 높다는 의미이다. 회사를 긍정적으로 평가하기 때문에 회사 경영에 금전적 피해를 입힐 수 있는 계약심사비리 신고에 적극적이라는 해석이 가능하다. 모형 (2)와 모형 (3)에서 다른 독립변수들이 추가되었을 때도 유사한 결과가 유지되었다.

모형 (2)에서는 부패행위 억제 제도와 관련된 네 개의 변수를 추가로 통제한 결과, 이들 변수는 모두 종속변수와 양(+)의 상관관계를 나타내었다. 그러나 부패행위 처리과정과 관련된 회사의 조치에 대한 신뢰성만 1% 수준에서 통계적으로 유의한 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 모형 (3)에서 조직문화적 차원의 독립변수들을 추가로 통제한 후, 부패방지교육의 적극성, 처리과정의 신뢰성, 처벌 수준의 적절성 등 세 개의 변수들이 통계적으로 유의한 상관관계를 보였다.

모형 (3)에서 조직문화적 차원의 세 가지 변수들을 추가로 통제하였을 때, 반부패문화와 인사공정성이 종속변수와 통계적으로 유의한 음(-)의 상관관계를 갖는다. 반부패문화는 회사대표, 상사, 동료들의 부패척결 의지의 수준을 의미한다. 따라서 사내의 반부패문화가 높을수록 신고를 하지 않겠다는 응답이 높음을 의미한다. 이는 관련 가설에서 제시한 두 변수 간의 관계와는 상충된 결과이다. 이러한 결과는 조직구성원들의 부패척결 의지에 대해 신뢰할수록 본인이 직접 부패척결에 나서지 않아도 다른 사람이 대응할 것

이라는 기대가 있기 때문일 수 있다. 다만 현재 가용한 데이터로는 직접적으로 검증하기 어려운 가설이다.

인사 공정성 역시 종속변수와는 음(-)의 상관관계를 가지며, 이는 1% 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 종속변수가 승진심사비리인 사례에서도 동일한 결과가 나타났는데, 계약심사비리자에 대해서도 회사가 인사상의 공정한 처리를 한다는 신뢰가 있다면 굳이 본인이 나서지 않겠다는 의미로 해석할 수 있다. 다만 이러한 가설이 참인지 확인하기 위해서는 추가적인 데이터가 필요하다.

〈표 V-17〉 계약심사비리 신고에 대한 의사결정

변수명	(1)		(2)		(3)	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
공공봉사동기	0.078	0.143	-0.029	0.151	0.050	0.153
소속감 및 만족도	0.675***	0.151	0.393**	0.181	0.642***	0.198
부패방지교육 적극성			0.209	0.167	0.399**	0.186
처리과정 신뢰성			0.442***	0.154	0.760***	0.204
처벌 수준 적절성			0.125	0.134	0.329**	0.158
부패신고 유도 적극성			0.341	0.242	0.299	0.239
반부패문화					-0.368*	0.196
조직정치					-0.045	0.178
인사공정성					-0.647***	0.205
여성	0.130	0.289	0.070	0.303	0.000	0.313
<b>연령(20대 제외)</b>						
30대	-0.020	0.540	-0.055	0.542	-0.032	0.561
40대	0.138	0.584	0.042	0.602	-0.030	0.626
50대	0.014	0.618	-0.067	0.629	-0.131	0.641
60대	-0.442	0.910	-0.603	0.889	-0.606	0.901
<b>최종학력(고졸 이하 제외)</b>						
전문대졸	0.863	0.657	1.064	0.656	1.056	0.661
대졸	0.705	0.566	0.829	0.551	0.776	0.551
대학원졸	0.896	0.631	1.080*	0.621	1.146	0.619
<b>직급(사원대리급 제외)</b>						
과장차장급	0.237	0.360	0.163	0.367	0.137	0.375

〈표 V-17〉의 계속

변수명	(1)		(2)		(3)	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
부장급	1.243*	0.677	1.107	0.677	1.083	0.709
본부장실장급	0.639	1.030	0.619	1.119	0.570	1.119
계약업무	0.395	0.313	0.408	0.322	0.332	0.328
<b>연봉(3,000만원 이하 제외)</b>						
3,000만원 초과~ 5,000만원 이하	0.242	0.446	0.290	0.443	0.261	0.429
5,000만원 초과~ 7,000만원 이하	-0.144	0.522	-0.016	0.521	-0.072	0.533
7,000만원 초과~ 1억원 이하	-0.650	0.613	-0.539	0.617	-0.619	0.627
1억원 초과	-0.874	0.791	-0.799	0.810	-0.996	0.832
<b>기관 유형(기타 공공기관 제외)</b>						
공기업	0.224	0.393	0.192	0.405	0.269	0.403
준정부기관	0.164	0.333	0.139	0.331	0.225	0.336
<b>기관 규모(200명 미만 제외)</b>						
200명 이상~ 500명 미만	0.282	0.447	0.217	0.473	0.125	0.498
500명 이상~ 1,000명 미만	0.453	0.561	0.339	0.577	0.272	0.605
1,000명 이상~ 5,000명 미만	-0.431	0.457	-0.559	0.477	-0.682	0.513
5,000명 이상	-0.339	0.502	-0.459	0.513	-0.416	0.557
<b>산업 유형(에너지 제외)</b>						
금융	-0.188	0.863	-0.115	0.871	-0.101	0.912
고용복지	0.633	0.680	0.520	0.690	0.425	0.713
교육연구	-0.785	0.628	-0.747	0.650	-0.859	0.693
산업	-0.353	0.726	-0.305	0.751	-0.595	0.785
공공안전	-0.531	0.602	-0.579	0.621	-0.649	0.650
SOC	-0.003	0.615	0.091	0.616	-0.032	0.648
문화	-0.182	0.822	-0.048	0.912	-0.048	0.918
기타	-0.368	0.546	-0.408	0.574	-0.450	0.610
상수	0.683	0.948	0.693	0.954	0.966	0.990
R <sup>2</sup>	0.114		0.137		0.158	
샘플 수	506		506		506	

주: \*\*\*( $p < 0.01$ ), \*\*( $p < 0.05$ ), \*( $p < 0.1$ )

자료: 저자 작성

## 6) 공금횡령 신고

동료의 공금횡령을 신고할 것인지 여부에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 분석하였다. 종속변수는 동료가 공금을 횡령한 사실을 인지한 후 이를 회사에 알릴 것인지 묻고 있으며, 신고는 1, 무시는 0의 값을 갖게 설정하였다.

모형 (1)에서는 공공봉사동기와 소속조직에 대한 소속감 및 만족도 변수를 수준을 통제하였다. 두 변수 모두 1%의 유의수준에서 종속변수와 양(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 모형 (3)에서도 이러한 결과가 유지되었다. 공공봉사동기가 높거나 회사에 대한 소속감과 만족도가 높은 공공기관 종사자가 동료의 횡령 사실을 회사에 신고할 가능성이 높다는 의미이다. 회사라는 공동체의 이익을 보호하려는 성향이 강하고, 소속 조직에 대해 긍정적으로 평가하기 때문에 회사 경영에 금전적 피해를 입힐 수 있는 계약비리 신고에 적극적이라는 해석이 가능하다.

모형 (2)에서는 부패행위 억제와 관련된 네 개의 변수를 추가로 통제한 결과, 부패신고 유도의 적극성만이 종속변수와 양(+)의 상관관계를 나타내어 회사가 부패신고를 지원하고 권장하면, 공금횡령을 신고할 가능성이 높다는 결과로 해석된다. 추가된 변수들이 존재하는 모형 (3)에서는 처리과정의 신뢰성도 10% 수준에서 종속변수와 양(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타나, 부패신고 활성화 방안에 있어 처리과정의 신뢰성 확보의 중요성을 재확인할 수 있었다.

모형 (3)에서 조직문화적 차원의 세 가지 변수들이 추가되었으나, 이들 모두 종속변수와는 유의한 상관관계를 갖지 않는 것으로 나타났다.

〈표 V-18〉 공금횡령 신고에 대한 의사결정

변수명	(1)		(2)		(3)	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
공공봉사동기	0.372***	0.139	0.334*	0.153	0.356**	0.158
소속감 및 만족도	0.474***	0.149	0.266	0.183	0.352*	0.203
부패방지교육 적극성			0.196	0.172	0.247	0.181
처리과정 신뢰성			0.262	0.163	0.358*	0.194
처벌 수준 적절성			0.211	0.145	0.262	0.160

〈표 V-18〉의 계속

변수명	(1)		(2)		(3)	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
부패신고 유도 적극성			0.646***	0.249	0.614**	0.248
반부패문화					-0.095	0.198
조직정치					-0.018	0.157
인사공정성					-0.230	0.206
여성	0.313	0.301	0.273	0.313	0.242	0.313
<b>연령(20대 제외)</b>						
30대	0.035	0.530	0.025	0.567	0.040	0.573
40대	-0.239	0.577	-0.335	0.623	-0.338	0.627
50대	-0.347	0.623	-0.395	0.652	-0.402	0.653
60대	-1.346	0.910	-1.523	0.965	-1.494	0.998
<b>최종학력(고졸 이하 제외)</b>						
전문대졸	0.741	0.650	0.892	0.686	0.889	0.694
대졸	0.517	0.550	0.607	0.576	0.578	0.591
대학원졸	0.540	0.622	0.676	0.655	0.670	0.671
<b>직급(사원대리급 제외)</b>						
과장차장급	-0.390	0.345	-0.491	0.359	-0.515	0.361
부장급	0.097	0.658	-0.093	0.661	-0.094	0.680
본부장실장급	0.251	1.212	0.268	1.251	0.261	1.238
계약업무	0.383	0.313	0.445	0.327	0.398	0.334
<b>연봉(3,000만원 이하 제외)</b>						
3,000만원 초과~ 5,000만원 이하	0.357	0.433	0.359	0.443	0.348	0.438
5,000만원 초과~ 7,000만원 이하	0.225	0.481	0.327	0.499	0.296	0.502
7,000만원 초과~ 1억원 이하	0.844	0.601	0.931	0.619	0.901	0.628
1억원 초과	0.454	0.775	0.402	0.788	0.368	0.793
<b>기관 유형(기타 공공기관 제외)</b>						
공기업	-0.706*	0.371	-0.727*	0.383	-0.696*	0.385
준정부기관	-0.106	0.356	-0.090	0.371	-0.067	0.373
<b>기관 규모(200명 미만 제외)</b>						
200명 이상~ 500명 미만	-0.141	0.435	-0.179	0.462	-0.210	0.472
500명 이상~ 1,000명 미만	-0.208	0.554	-0.330	0.573	-0.344	0.580
1,000명 이상~ 5,000명 미만	-0.632	0.465	-0.824*	0.490	-0.846*	0.504

〈표 V-18〉의 계속

변수명	(1)		(2)		(3)	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
5,000명 이상	-0.347	0.506	-0.565	0.533	-0.532	0.549
<b>산업 유형(에너지 제외)</b>						
금융	(omitted)		(omitted)		(omitted)	
고용복지	-0.501	0.644	-0.670	0.663	-0.669	0.670
교육연구	-1.234*	0.650	-1.232*	0.677	-1.238*	0.678
산업	-1.173	0.737	-1.211	0.774	-1.297	0.796
공공안전	-0.958	0.625	-1.034*	0.629	-1.016	0.637
SOC	-1.195*	0.590	-1.198**	0.590	-1.229**	0.602
문화	-0.336	0.834	-0.420	0.913	-0.388	0.904
기타	-0.555	0.579	-0.622	0.595	-0.611	0.597
상수	1.761*	1.040	1.880*	1.112	1.950*	1.127
R <sup>2</sup>	0.097		0.124		0.127	
샘플 수	491		491		491	

주: 1. 금융산업에 속한 응답자 15명 전원이 신고 여부에 '그렇다'라고 답하여, 회귀분석 결과에서 지동적으로 누락되어 샘플수가 491임

2. \*\*\*( $p < 0.01$ ), \*\*( $p < 0.05$ ), \*( $p < 0.1$ )

자료: 저자 작성

## 7) 주요 분석결과 요약

개인적 차원의 요인에서 조직에 대한 소속감과 만족감이 모든 부패행위 사례에서 회사 신고 여부와 통계적으로 유의한 양(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 공공기관 종사자로 하여금 부패행위를 적극적으로 신고하도록 하기 위해서는 회사에 대한 소속감, 만족감, 애사심 등을 가질 수 있도록 유도할 필요가 있다는 시사점을 제공한다.

공공봉사동기도 대체로 양(+)의 상관관계를 가지나 통계적으로 유의한 경우는 미승인 검직활동과 공금 횡령 사례 등 두 가지 유형이었다. 공공봉사동기가 종속변수와 상관관계를 갖는 부패유형과 그렇지 않은 유형 간의 구조적인 차이를 파악하기 어려우나 적어도 일부 부패행위 유형에 대해 공공봉사동기가 신고를 유도한다는 점은 확인할 수 있었다.

제도적 차원의 네 개 변수 중 부패행위 신고 및 처리과정에서의 사측의 공정하고 신뢰성 있는 대응이 대체적으로 부패행위 신고 여부와 통계적으로

유의한 양(+)<sup>1</sup>의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 부패행위 신고를 독려하기 위해서는 신고자의 익명성을 보호하고, 신고자에게 처리과정에서 신뢰성을 보여줄 필요가 있다는 의미이다.

부패방지교육의 적극성은 미승인 검직활동, 내부정보를 이용한 사익추구, 계약심사비리 등 세 가지 부패행위에 대한 신고 여부와, 부패행위자에 대한 처벌 수준의 적절성은 승진심사비리와 계약심사비리 등 두 가지 부패행위에 대한 신고 여부와 통계적으로 유의한 상관관계를 보였다. 이 두 가지 유형의 부패행위 방지제도도 일부 부패행위에 대한 신고 활성화 방안 마련 시에 고려해야 할 제도로 사료된다. 회사에 의한 부패신고 유도의 적극성은 공금횡령의 경우에만 통계적으로 유의한 상관관계를 보여, 다른 제도에 비해서는 신고를 유도하는 효과가 상대적으로 낮은 것으로 파악된다. 그럼에도 공금횡령과 같이 중대 비리로 인식될 수 있는 경우에서 신고를 유인할 수 있는 기제로 사료되기에 대응방안을 마련할 때에 무시될 수 없다고 판단된다.

〈표 V-19〉 주요 분석 결과 요약

변수명	(1) 허위 출장	(2) 미승인 검직	(3) 승진심사 비리	(4) 내부정보 이용 사익추구	(5) 계약심사 비리	(6) 공금 횡령
공공봉사동기	0.216	0.324**	0.145	0.128	0.050	0.356**
소속감 및 만족도	0.288*	0.411**	0.290*	0.527***	0.642***	0.352*
부패방지교육 적극성	-0.139	0.374*	0.068	0.332*	0.399**	0.247
처리과정 신뢰성	0.333*	0.438**	0.476**	0.238	0.760***	0.358*
처벌 수준 적절성	0.125	0.144	0.232*	-0.006	0.329**	0.262
부패신고 유도 적극성	0.215	0.346	0.112	0.289	0.299	0.614**
반부패문화	-0.042	-0.073	0.042	0.135	-0.368*	-0.095
조직정치	-0.018	0.203	0.165	-0.021	-0.045	-0.018
인사공정성	0.078	-0.021	-0.348**	-0.033	-0.647***	-0.230

주: \*\*\*( $p < 0.01$ ), \*\*( $p < 0.05$ ), \*( $p < 0.1$ )  
 자료: 저자 작성

조직문화적 차원의 변수들은 대체적으로 종속변수들과 유의한 상관관계를 보이지 않았다. 조직 구성원들의 부패척결의지를 의미하는 반부패문화는 부패유형과의 상관관계가 일정하지 않게 나타나고 있다. 통계적으로 유의한 상관관계는 계약심사비리에서만 나타났는데, 이는 가설에서 예상한 바와는 반대 방향의 관계이다. 조직정치 정도도 부패신고 여부와 통계적으로 유의한 관계를 보이지 않았다. 인사공정성도 승진심사비리와 계약심사비리에서 유의한 상관관계를 보였으나, 가설과는 상충되는 방향성을 나타냈다.

각 부패행위 유형 간에 회귀분석 결과상의 차이가 나타나는 이유를 명확히 설명하기 어려움에 따라 영향요인들에 대한 일반적인 결론을 내리기도 어려워 보인다. 다양한 종속변수들과 독립변수들 간 상관관계의 일반적인 경향성을 파악하기 위해 여섯 개 부패행위에 대한 신고 여부의 응답값의 평균을 종속변수로 하여 이상의 분석들과 동일한 회귀분석을 실시하였다. 종속변수가 연속변수이므로 OLS로 회귀분석을 실시하여 계수값은 위의 분석결과와 직접적으로 비교할 수 없으나 계수의 방향성과 통계적 유의성을 살펴보는 것은 가능하다고 판단된다.

모든 독립변수들이 통제된 모형 (3)에서는 개인적 차원 변수인 공공봉사동기와 소속감 및 만족도 변수 모두 통계적으로 유의한 양(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 제도적 차원의 변수 중에서는 부패행위 처리과정의 신뢰성, 처벌수준의 적절성, 부패신고 유도의 적극성이 통계적으로 유의한 양(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 앞서 논의한 회귀분석 결과와 마찬가지로 조직문화적 변수들은 유의한 상관관계를 보이지 않았다.

개인적·제도적·조직문화적 차원의 변수들이 부패행위 선택 여부와 갖는 상관관계의 방향과 통계적 유의성을 고려할 때, 부패행위 신고에 있어 개인적 특성과 공공기관의 제도적 대응이 효과적일 수 있음을 보여주고 있다.

〈표 V-20〉 부패행위 신고에 대한 의사결정

변수명	(1)		(2)		(3)	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
공공봉사동기	0.049***	0.019	0.031*	0.019	0.034*	0.019
소속감 및 만족도	0.099***	0.017	0.060***	0.020	0.071***	0.021
부패방지교육 적극성			0.027	0.021	0.033	0.023
처리과정 신뢰성			0.059***	0.018	0.072***	0.023
처벌 수준 적절성			0.022	0.015	0.028*	0.017
부패신고 유도 적극성			0.057**	0.028	0.053*	0.029
반부패문화					-0.007	0.024
조직정치					0.010	0.017
인사공정성					-0.027	0.021
여성	0.060*	0.033	0.050	0.033	0.045	0.033
<b>연령(20대 제외)</b>						
30대	-0.028	0.060	-0.032	0.057	-0.031	0.057
40대	-0.023	0.065	-0.031	0.063	-0.032	0.063
50대	-0.037	0.070	-0.044	0.068	-0.046	0.068
60대	0.072	0.121	0.058	0.120	0.053	0.120
<b>최종학력(고졸 이하 제외)</b>						
전문대졸	0.028	0.093	0.048	0.090	0.047	0.090
대졸	0.043	0.086	0.059	0.082	0.056	0.082
대학원졸	0.070	0.092	0.092	0.088	0.090	0.088
<b>직급(사원대리급 제외)</b>						
과장차장급	-0.025	0.042	-0.038	0.042	-0.040	0.042
부장급	0.042	0.060	0.020	0.060	0.018	0.061
본부장실장급	0.014	0.116	-0.003	0.117	0.015	0.120
계약업무	0.001	0.036	0.001	0.036	-0.002	0.037
<b>연봉(3,000만원 이하 제외)</b>						
3,000만원 초과~ 5,000만원 이하	0.080	0.053	0.080	0.052	0.075	0.052
5,000만원 초과~ 7,000만원 이하	0.043	0.063	0.055	0.061	0.047	0.062
7,000만원 초과~ 1억원 이하	0.025	0.073	0.038	0.072	0.030	0.072
1억원 초과	0.027	0.088	0.036	0.087	0.028	0.087
<b>기관 유형(기타 공공기관 제외)</b>						
공기업	-0.041	0.041	-0.046	0.040	-0.041	0.040
준정부기관	0.034	0.039	0.029	0.039	0.033	0.040

〈표 V-20〉의 계속

변수명	(1)		(2)		(3)	
	계수	표준오차	계수	표준오차	계수	표준오차
<b>기관 규모(200명 미만 제외)</b>						
200명 이상~ 500명 미만	0.038	0.048	0.035	0.049	0.030	0.049
500명 이상~ 1,000명 미만	0.024	0.058	0.008	0.057	0.005	0.057
1,000명 이상~ 5,000명 미만	-0.055	0.051	-0.068	0.051	-0.073	0.052
5,000명 이상	0.006	0.054	-0.012	0.054	-0.012	0.055
<b>산업 유형(에너지 제외)</b>						
금융	0.028	0.090	0.031	0.088	0.033	0.088
고용복지	-0.027	0.064	-0.042	0.062	-0.042	0.062
교육연구	-0.156**	0.065	-0.151	0.064**	-0.150	0.065
산업	-0.096	0.078	-0.089	0.079	-0.099	0.079
공공안전	-0.126*	0.071	-0.127	0.069*	-0.126	0.071
SOC	-0.070	0.056	-0.058	0.054	-0.064	0.055
문화	-0.100	0.078	-0.099	0.079	-0.096	0.079
기타	-0.073	0.058	-0.078	0.056	-0.076	0.057
상수	0.607***	0.123	0.610	0.119***	0.621	0.118
R <sup>2</sup>	0.090		0.199		0.202	
샘플 수	506		506		506	

주: \*\*\* $(p < 0.01)$ , \*\* $(p < 0.05)$ , \* $(p < 0.1)$   
 자료: 저자 작성

## VI. 결론

### 1. 주요 연구 결과

#### 가. 윤리적 의사결정 현황

열한 가지 유형의 부패 관련 상황에서 전반적으로 공공기관 종사자들이 민간기업 종사자들에 비해서 상대적으로 윤리적으로 판단하는 것으로 나타났다. 윤리적 의사결정의 기로에서 공공기관 종사자들이 부패행위에 대해 민감하게 반응하고, 더 윤리적인 접근을 취하고 있다는 점은 긍정적인 결과로 보인다. 또한 공공기관 종사자들은 일반적으로 중대한 부패행위로 간주되는 행위일수록 선택하지 않겠다는 응답이나 신고하겠다는 응답의 비중이 높아지는 것으로 나타났다. 동일한 부패 유형에서도 공공기관 종사자들은 본인이 부패행위를 하지 않겠다고 답한 비율이 조직 내 부패행위를 신고하겠다는 응답보다 높게 나타났다. 예로 허위출장을 가지 않겠다고 답한 비율은 54.9%이나, 타인의 허위출장 목격 시 신고하겠다는 비율은 34.4%였다.

〈표 VI-1〉 공공기관 종사자의 윤리적 행위 선택 비중

(단위: %, %p)

부패행위 유형	부패행위 기피	부패행위 신고	차이
허위출장	54.9	34.4	20.5
미승인 검지활동	81.0	42.7	38.3
승진심사비리	90.9	65.4	25.5
계약심사비리	91.5	81.4	10.1

자료: 저자 작성

## 나. 윤리적 의사결정 영향요인

### 1) 부패행위 직접 연루 사례

개인적 요인 변수에서는 공공봉사동기가 일부 유형의 부패행위와 통계적으로 유의한 음(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타나, 공공봉사동기가 높은 공공기관 종사자가 부패행위를 저지르지 않을 가능성이 높은 것으로 사료된다. 소속조직에 대한 소속감이나 만족도는 대체적으로 계수의 크기가 작고, 방향성에 일정한 경향성이 나타나지 않았으며, 통계적으로도 유의한 경우가 나타나지 않았다. 외재적 동기는 가설로 제시된 바와 상충되는 결과를 보였는데, 외재적 동기가 강한 사람이 자신에게 유리한 결과를 좇아 수단이나 과정 측면에서 비윤리적인 선택을 할 수 있다는 해석이 가능하나 본 연구의 데이터상에서 검증하기 어려운 가설이다.

제도적 차원 변수 중에서 부패방지교육의 적극성이 상당수 부패 유형들과 음(-)의 상관관계를 나타내었다. 부패방지교육의 적극성 이외에도 처벌 수준의 적정성이나 감사 빈도, 처리과정에 대한 신뢰성 등 다수의 제도적 차원 변수들은 허위출장과 미승인 검직 등과 음(-)의 상관관계를 갖는 것으로 나타나 부패행위를 억제하는 제도적 조치들이 실제로 효과가 있음을 암시하고 있다. 승진심사비리, 계약심사비리 등 상대적으로 심각한 부패행위의 경우에는 상대적으로 제도적 요인들과 연관성이 낮은 것으로 나타나는데, 사측의 특별한 제도적 조치 없이도 공공기관 종사자들이 저지르기에 부담스러운 행위이기 때문으로 보인다.

조직문화적 차원의 변수들 중에서는 조직정치 변수가 유형들 간에 상당히 일관적인 양(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 학연, 지연, 친소관계에 의해 좌우되는 의사결정 문화는 개인으로 하여금 자신에게 이익을 줄 수 있는 사적인 관계 형성과 유지를 윤리나 절차 등의 규범 준수보다 우선시 하도록 하여, 부패행위에게까지 이르게 할 수 있음을 의미한다.

〈표 VI-2〉 부패행위에 대한 주요 분석 결과

변수명	(1) 허위출장	(2) 미승인 겸직	(3) 제3자 청탁	(4) 승진심사비리	(5) 계약심사비리
공공봉사동기	0.028	-0.436**	-0.042	-0.050	-0.564**
소속감 및 만족도	0.113	0.144	-0.171	0.419	-0.020
외재적 동기	0.391**	0.173	0.394*	0.094	0.033
부패방지교육 적극성	-0.581***	-0.721***	-1.042***	-0.674**	-0.294
처벌 수준 적절성	-0.157	-0.311*	-0.210	-0.211	-0.305
감사 빈도	-0.443***	-0.257	-0.307	-0.140	-0.272
처리과정 신뢰성	-0.384**	-0.445**	-0.321	-0.481	0.237
반부패문화	0.314*	0.152	0.175	-0.351	-0.360
인사공정성	0.283*	0.064	0.080	0.376	0.269
조직정치	0.137	0.508*	0.499**	0.488*	0.894*

주: \*\*\* $(p < 0.01)$ , \*\* $(p < 0.05)$ , \* $(p < 0.1)$   
 자료: 저자 작성

## 2) 조직 내 부패행위 신고 사례

개인적 차원의 요인에서 조직에 대한 소속감과 만족감이 대체적으로 회사 신고 여부와 통계적으로 유의한 양(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 공공봉사동기도 적어도 일부 부패행위 유형에 대해 공공봉사동기가 신고를 유도한다는 점은 확인할 수 있었다.

제도적 차원에서는 부패행위 신고 및 처리과정에서의 사측의 공정하고 신뢰성 있는 대응이 대부분의 부패행위 신고 여부와 양(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 부패방지교육의 적극성, 부패행위자에 대한 처벌 수준의 적절성, 회사에 의한 부패 신고 유도의 적극성은 일부 부패의 경우에만 상관관계를 보였다.

조직문화적 차원의 변수들은 대체적으로 종속변수들과 유의한 상관관계를 보이지 않았다. 조직 구성원들의 부패척결의지를 의미하는 반부패문화는 부패 유형과의 상관관계가 일정하지 않게 나타나고 있다. 조직정치와 인사 공정성도 가설에서 제시하는 방향의 효과를 보이지 않았다.

〈표 VI-3〉 주요 분석 결과 요약

변수명	(1) 허위 출장	(2) 미승인 검직	(3) 승진 심사비리	(4) 내부정보 이용 사익추구	(5) 계약심사 비리	(6) 공금 횡령
공공봉사동기	0.216	0.324**	0.145	0.128	0.050	0.356**
소속감 및 만족도	0.288*	0.411**	0.290*	0.527***	0.642***	0.352*
부패방지교육 적극성	-0.139	0.374*	0.068	0.332*	0.399**	0.247
처리과정 신뢰성	0.333*	0.438**	0.476**	0.238	0.760***	0.358*
처벌 수준 적절성	0.125	0.144	0.232*	-0.006	0.329**	0.262
부패신고 유도 적극성	0.215	0.346	0.112	0.289	0.299	0.614**
반부패문화	-0.042	-0.073	0.042	0.135	-0.368*	-0.095
조직정치	-0.018	0.203	0.165	-0.021	-0.045	-0.018
인사공정성	0.078	-0.021	-0.348**	-0.033	-0.647***	-0.230

주: \*\*\*( $p < 0.01$ ), \*\*( $p < 0.05$ ), \*( $p < 0.1$ )  
 자료: 저자 작성

## 2. 정책적 시사점

본 연구의 목적 중 하나는 공공기관 종사자의 윤리의식이 어느 정도인지를 파악하는 것이다. 앞서 논의한 바와 같이 본 연구에서 설정한 열한 개의 부패행위 관련 시나리오에서 민간기업의 근로자보다 공공기관의 종사자들이 윤리적인 선택을 할 확률이 높은 것으로 나타났다. 다만 이러한 차이가 통계적으로 모두 유의한 것은 아니었고, 상대적으로 중대한 비위로 간주되는 부패 유형에서는 공공기관과 민간기업 근로자 간의 차이가 낮고, 통계적으로 유의하지 않았다.

상당수의 공공기관 종사자들이 윤리적인 결정을 할 확률이 높다고 해도 여전히 윤리의식을 제고해야 할 여지와 필요성은 존재한다. 특히 허위출장 같이 조직에 미치는 피해가 적다고 인식되는 부패행위 유형을 상대적으로 가볍게 받아들이고 있음을 의미하는 결과가 나타났다. 이는 공공기관의 자체감사나 외부감사에서 허위출장이 많이 드러나는 현실과 일치하는 결과이

다. 현재 「부정청탁 및 금품등 수수의 금지에 관한 법률(김영란법)」 이후 부정행위에 대한 인식 수준이 제고되어 가고 있으나, 일반적으로 또는 관행적으로 지속되어 왔던 비윤리적 행위에 대해서는 개인별 인식 차이가 있는 것을 확인할 수 있었다.

개별 공공기관 종사자들이 일부 부패행위를 가볍게 여기는 것에 반해, 사회적 파장은 적지 않을 것으로 예상된다. 또한 현실에서의 허위출장 적발의 빈도를 고려하면 발본색원하기 쉽지 않을 것으로 보여 공공기관들이 가볍게 여겨서는 안 될 부패 유형이다. 이러한 유형의 부패들은 대체적으로 부패방지교육 등 공공기관의 제도적 조치에 따라 발생 빈도가 달라질 수 있는 것으로 나타나기 때문에 공공기관으로 하여금 부패행위의 감시, 적발, 처벌 제도를 강화시키도록 유도할 필요가 있다.

특히 윤리적인 의사결정에 영향으로 미치는 요인으로 부패방지교육이 효과가 있는 것으로 분석되었다. 현재의 교육프로그램은 대부분 외부의 이해관계자 사이에서 발생할 수 있는 금품수수 및 향응에 초점을 맞춰져 있으나, 내부적으로 발생할 수 있는 광범위한 부정부패행위에 대한 정보는 제한적으로 제공되고 있는 것으로 판단된다. 회사에서 부패행위와 관련된 교육을 실시하고(6점 만점 중 평균 4.69점), 참여를 독려한다는 응답(평균 4.76점)에 비해서 응답자 자신이 부패행위의 기준과 구체적 사례를 알고 있다는 응답의 평균값은 3.95점으로 더 낮은 편이고, 절대적인 기준에서도 '약간 그렇다' 수준에 불과하여 교육의 실효성을 높이는 방안에 대한 고민이 필요해 보인다.

따라서 윤리적 의식 제고를 위한 교육프로그램을 개발하여 시행한다면, 과거부터 이어져 온 비윤리적 관행들을 예방할 수 있을 것으로 기대한다. 다만 이러한 관행들은 기관의 사업과 업무 특성에 따라 다양한 형태로 지속되어 오고 있다는 점에서 국민권익위원회가 중심이 되기보다는 개별 기관들이 스스로 자체 교육을 주도하도록 유도하는 것이 효과적일 것으로 보인다. 국정감사나 감사원감사가 종료되면 지적사항을 숨기거나 형식적으로 처리할 것이 아니라, 기관 내부에서 적극적으로 공유하고 개선 방향을 자율적으로

모색하는 것도 광범위하게는 교육프로그램에 포함된다고 하겠다.

이에 비해 승진심사비리나 계약심사비리는 공공기관 종사자의 90% 이상이 저지르지 않겠다고 밝혀 현실에서 발생할 가능성이 상당히 낮을 것으로 예상된다. 그럼에도 여전히 소수의 응답자가 해당 비위행위를 저지를 수 있다고 답변한 만큼 이들의 비율을 낮추려는 노력이 필요해 보인다. 다만 심각한 부패행위에 대한 선택 여부는 본 보고서에 제시한 요인들과의 유의미한 상관관계를 나타내는 경우가 많지 않았다. 대부분의 종사자가 심각한 부패행위를 하지 않겠다고 답변을 했기 때문에 잠재적인 요인들이 선택에 영향을 미칠 여지가 줄어든 탓으로 해석된다. 이러한 결과는 공공기관이 부패행위 근절을 위한 조치들이 취해지더라도 소수의 인원은 결국 부패행위를 저지를 수 있음을 의미한다. 심각한 부패행위에 대해서는 부패방지를 위해 일반적으로 취해지는 조치들을 강화하는 방식으로 대응하기 어렵다는 함의를 품고 있는 결과이다. 따라서 중대 부패행위에 대해서는 향후 심층적인 조사, 분석을 통해 맞춤형 대응방안 개발이 필요할 것으로 보인다.

공공기관 종사자들은 상대적으로 심각한 부패행위를 중심으로 대체로 자신은 부패행위를 저지르지 않겠다고 밝히고 있으나 조직 내 부패행위 신고에 대해서는 상대적으로 소극적인 모습을 보이고 있다. 공공기관들은 내외부의 각종 감사를 수검하고 있으나, 일상적인 부패행위를 모두 적발하기에는 한계가 있을 것으로 예상된다. 이에 따라 조직과 전체 구성원에 피해를 입히는 소수의 일탈행위를 적발하기 위해서는 공공기관 종사자들에 의한 감시 및 신고 체계를 활성화할 필요가 있다.

본 연구의 결과에 따르면 타인의 비윤리적 행동을 신고하는 의사결정에 대해서도 제도적 특징과 개인적 특성이 유의미한 영향을 미치는 것으로 관찰되었다. 특히 소속감과 만족도가 높은 응답자들이 비윤리적 행위를 신고할 가능성이 높은 것으로 나타나는 것은 결국 공공기관 종사자들이 주인의식을 갖도록 하는 것이 중요하다는 점을 시사한다. 소속기관을 단지 안정적인 직장으로 인식하기보다는 스스로 주인이라는 의식을 가질 때 조직의 윤리성 유지에 더욱 관심을 가지는 것으로 판단된다. 공공기관 종사자들이 스

스로 주인의식을 갖도록 구성원들이 모두 기관의 비전과 목표, 정보와 기술, 성과를 공유하며 책임지도록 경영진의 소통과 노력이 필요할 것이다. 또한 모든 제도적 요인들이 일부 부패 유형에서나마 신고에 영향을 미치는 것으로 나타나 이를 적극적으로 활용할 필요가 있다고 사료된다. 특히 공공기관이 부패행위 신고과정에서 신고자의 익명성을 보장하고, 처리과정에서의 신뢰성을 주는 조치가 사내 부패행위 신고를 유도할 수 있는 가장 확실한 방법으로 판단된다. 그러나 공공기관 종사자들은 소속 기관의 부패행위 신고 절차와 처리과정을 신뢰하느냐는 물음에 대한 답변의 평균값은 6점 만점 중 3.76점으로 나타났다(〈표 IV-13〉 참조). 이 평균점수는 ‘약간 그렇지 않다’와 ‘약간 그렇다’ 사이의 값으로 소속 조직에 대한 신뢰가 높다고 볼 수는 없었다. 또한 소속 기관이 부패행위 신고자의 익명성을 지켜줄 것으로 믿느냐는 물음에 대한 답변의 평균값은 3.66점으로 개인에 대한 보호에 대한 신뢰는 더 낮은 것으로 나타났다.

익명성 보호에 대한 신뢰가 높지 않은 이유에 대해서는 본 연구에서 심도 있게 분석하기는 어렵다. 그러나 회사의 부패행위 신고 절차에 대해 잘 알고 있는지 여부와 익명성 보장에 대한 신뢰도 간의 상관관계가 0.58로 나타났다. 신고제도에 대한 이해가 제도에 대한 신뢰성도 어느 정도 높일 수 있다는 의미로 해석되므로 제도에 대한 홍보를 한 가지 대응 방안으로 제시할 수 있겠다.

전반적으로 신고 제도에 대한 신뢰성을 제고할 필요가 있겠으나 조직과 개인의 특성에 따라 취약한 부분을 우선적으로, 집중적으로 대응할 필요가 있을 것이다. 공공기관 유형 중에서 공기업 종사자의 평균 응답값이 4.08점 임에 반해 준정부기관이 3.72점, 기타 공공기관이 3.27점으로 나타나 사측이 운영하는 부패행위 신고 제도에 대한 신뢰성이 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 특히 기타 공공기관의 3.27점은 ‘약간 그렇지 않다’에 가까워 사측의 조치를 신뢰하지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기타 공공기관 자체의 문제라기보다는 기관의 인력 규모와 관련되어 있을 수 있다. 종사자 규모 200명 미만의 기관 소속 응답자는 2.96점을, 5천명 이상의 기관은 4.08

점을 보고한 것으로 미루어 보아 상대적으로 인력 규모가 작은 기타 공공기관에서 낮은 점수를 기록한 것으로 해석된다. 응답자의 직급 측면에서 본부장·실장급은 4.80점, 부장급은 4.49점으로 ‘약간 신뢰한다’ 이상의 응답을 한 반면, 과장·차장급은 3.85점, 사원·대리급은 3.30점으로 상당한 차이를 보였다. 특히 사원·대리급은 신뢰성에 대해 부정적인 입장에 가까웠다.

공공조직은 모범적인 고용주(model employer)로서 다른 조직들의 귀감이 되어야 한다. 조직 운영과 관리에 있어서 윤리성을 갖추어 가는 일 역시 그 범주에 속할 것이다. 본 연구의 조사 결과, 민간기업에 비해 공공기관이 전반적으로 더 윤리적인 의사결정을 내리고 있음이 밝혀진 것은 우선 긍정적인 신호로 보인다. 그럼에도 불구하고 아직 더 개선이 필요한 부분들이 있으며, 본 연구의 분석 결과에 기반하여 이를 개선해 가기 위한 단초로 적극적인 부패방지교육, 신뢰성 있는 처리과정, 처벌의 적정성 확보 등이 제시되었다. 윤리성 확보를 위한 이러한 조직 차원의 시스템을 잘 구비해 가는 것에 더해 교육훈련 등을 통해 조직구성원의 공공봉사동기를 고취해 간다면, 이는 보다 나은 윤리성의 확보로 보상받을 것이다. 공공기관 윤리와 관련해 최근 발생한 몇몇 불미스러운 사건들도 불구하고, 자신의 직업에 긍지를 가지고 부패에 저항하고 있는 공공기관 구성원들이 대다수일 것이다. 이들의 직업적 자부심과 윤리성에 더욱 힘을 실어줄 수 있도록 더욱 체계적인 조직 차원의 관리가 이루어지기를 바라고, 본 연구가 그러한 노력에 작게나마 실질적 도움을 주기를 기대한다.

---

## 참고문헌

---

### 1. 국내 문헌

#### 가. 논문

김정희, 「공무원 윤리의식에 대한 영향요인 연구」, 박사학위논문, 건국대학교, 2013.

선정원·김태계·박효근, 「공직사회의 노블리스 오블리제와 직업윤리의 혁신」, 『한양법학』, 제20집, 한양법학회, 2007, pp. 13~32.

신문희, 「여성경찰관의 직업윤리의식 영향요인 분석」, 석사학위논문, 숙명여자대학교, 2012.

유지영, 「공기업 종사자의 동기특성과 윤리의식에 관한 연구-한국토지주택 공사를 중심으로-」, 석사학위논문, 서울대학교, 2014.

#### 나. 언론기사

『뉴스1』, 「LH·한국가스공사 등 6개 기관, '윤리준법경영' 인증 시범운영기관 선정」, 2021. 7. 9. <https://www.news1.kr/articles/?4366866>, 검색일자: 2021. 7. 20.

『한국일보』, 「공공기관 채용비리 백태...대표 아들은 무시험 정규직 임용」, 2019. 2. 20., <https://www.hankookilbo.com/News/Read/201902201057085242>, 검색일자: 2021. 7. 20.

## 2. 해외 문헌

### 가. 논문

Brewer, G. A. and Selden, S. C., "Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service, Ethic," *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 1998, pp. 413~439.

Kim, S., Vandenberg, W., Wright, E. W., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Paliduskaite, J., Pedersen, L. H., Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J., and De Vivo, P., "Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance," *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23, 2013, pp. 79~102.

Perry, J. L and Wise, L. R., "The Motivation Bases of Public Service," *Public Administration Review*, 50(3), 1990, pp. 367~373.

Rainey, H. G. and Steinbauer, P., "Gallopig Elephants: Developing Elements of a theory Of effective government organization," *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9, 1999, pp. 1~32.

## 공공기관 종사자의 윤리의식에 관한 연구

---

하세정 · 박한준 · 조윤직

본 연구는 공공기관 직원의 윤리의식 수준을 측정하고 윤리의식에 영향을 미치는 요인을 식별하여 부패행위를 억제할 수 있는 정책적 대안을 제시하고자 한다. 공공기관 종사자의 윤리적 의사결정을 실험설문을 통해 측정한 결과, 민간기업에 비해 공공기관이 전반적으로 더 윤리적인 의사결정을 내리고 있음이 밝혀졌다.

그럼에도 불구하고 아직 더 개선이 필요한 부분들이 있으며, 본 연구의 분석 결과에 기반하여 이를 개선해 가기 위한 단초로 적극적인 부패방지교육, 신뢰성 있는 처리과정, 처벌의 적정성 확보 등이 제시되었다. 개인의 부패행위 선택 여부는 공공봉사동기, 회사 내 조직정치 수준과 더불어 부패방지교육의 적극성, 처벌 수준의 적정성, 감사 빈도, 부패행위 처리과정에 대한 신뢰성 등 제도적 조치들과 대체로 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

동료의 부패행위에 대한 내부고발 여부에는 조직에 대한 소속감과 만족감이 양(+)<sup>1</sup>의 상관관계를 갖는 것으로 나타났고, 공공봉사동기도 일부 부패행위 유형에 대해 신고를 유도한다는 점은 확인할 수 있었다. 부패행위 신고 및 처리과정에서의 사측의 공정하고 신뢰성 있는 대응이 대부분의 부패행위 신고 여부와 양(+)<sup>1</sup>의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

## A Study on the Ethical Awareness of SOE Employees

---

Sejeong Ha, Hanjun Park, and Yoon Jik Cho

This study investigates the level of ethical awareness of SOE or public institution employees in Korea and its influential factors to help develop policy measures to prevent misbehaviors or corruptions among the SOEs. We observe the decisions of the employees in the hypothetical situations where they must decide how to behave facing an ethical conflict and conclude that SOE employees tend to make more ethical decisions than their counterparts from private firms.

Still, there are some rooms to improve in the level of their ethical awareness, which may be raised through anti-corruption educations, appropriate response and attitude of SOEs towards internal corruptions and appropriate level of punishment to the relevant person.

An individual employee's decision to commit corruptions turns out to be correlated with the level of various anti-corruption measures within SOEs as well as public service motivation and organizational politics level.

A chance of whether an individual employee may whistle-blow against internal corruptions is likely to increase with his or her public service motivation and satisfaction with and loyalty to their organizations for some corruption types investigated. The appropriateness of SOEs' response

and attitude in the process of treating corruptions is shown to matter for the internal reporting of most types of corruptions.

## ■ 저자약력

### 하세정

영국 더럼대학교 경제학과 졸업  
영국 LSE 경제지리학 박사  
현, 한국조세재정연구원 연구위원

### 박한준

한국외국어대학교 행정학과 졸업  
미국 Indiana University 행정학 박사  
현, 한국조세재정연구원 선임연구위원

### 조윤직

연세대학교 행정학과 졸업  
미국 Indiana University 행정학 박사  
현, 연세대학교 행정학과 교수

### 자료 수집 및 정리

강석훈 한국조세재정연구원 연구원

연구보고서 21-18

## 공공기관 종사자의 윤리의식에 관한 연구

---

---

발행	행	2021년 12월 31일
저자	자	하세정 · 박한준 · 조윤직
발행인	인	김재진
발행처	처	한국조세재정연구원
주소	소	30147 세종특별자치시 시청대로 336
전화	화	(044)414-2114(代)
홈페이지	지	www.kipt.re.kr
등록	록	1993. 7. 15. 제2014-24호
정가	가	8,000원
조판 및 인쇄	쇄	호정씨앤피
I S B N		979-11-6655-110-9

---