

## 조직문화와 청렴정책 효과성 인식의 관계에 관한 연구:

윤리적 리더십의 조절효과를 중심으로

A Study on the Relationship between Organizational Culture and Awareness  
of Integrity Policy Effectiveness:

Focused on the moderating effect of Ethical leadership

권우덕(Kwon, Woo Deok)\* · 이선중(Lee, Sun Joong)\*\*

### ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the relationship between organizational culture and ethical leadership in integrity policy effectiveness for the improvement of the level of integrity of the organization. In particular, we examined how ethical leadership has a moderating effect on recognition of integrity policy effectiveness.

As a result of the analysis, it was found that corruption-friendly organizational culture had a negative effect on the recognition of integrity policy effectiveness. The integrity-friendly culture was found to have a positive effect on the effectiveness of integrity policy. Based on these results, policy implications for improving the integrity level of the organization were presented.

Key words: Awareness of integrity policy effectiveness, Ethical leadership, Corruption-friendly organizational culture, Integrity-friendly culture

\* 주저자, 서울시립대학교 상생협력센터 책임연구원, 행정학박사

\*\* 제2저자, 서울시립대학교 반부패시스템연구소 수석연구원, 행정학박사

## I. 서론

세계 각 국가들의 부패수준을 나타내는 국제투명성기구의 부패인식지수가 우리나라의 경우 최근 3년간 긍정적 평가를 받고 있다. 2017년을 기준으로 순위는 51위, 45위, 39위로 지속적으로 상승하고 있으며, 2017년 54점이었던 부패인식지수는 2019년 59점으로 5점 이상 상승하였다.

국가의 청렴수준을 중요하게 생각하는 이유는 공공부문의 부패는 대외신뢰도 저하와 이로 인한 국가경쟁력 약화라는 피해가 발생하기 때문이다. 김병연 등(2017)의 경험적 연구에서도 부패인식지수가 10점 증가하면 1인당 GDP 성장률이 약 0.52-0.53% 증가하며, OECD 평균인 68점으로 15점 증가하면 1인당 GDP 성장률이 약 0.77-0.78% 증가하는 것으로 보고되고 있다. 또한 한 국가에서 발생하는 부패는 자원의 효율적 배분을 방해하고 계층간 소득 격차를 증가시킨다는 점에서 부패예방의 중요성이 강조되고 있다(OECD, 2016; 2017).

부패인식지수가 지속적으로 개선되고 있다는 것은 사회전반의 투명성이 제고되고 청렴문화가 확산되고 있다는 방증일 수 있겠다. 국가의 부패인식지수를 제고를 통한 투명성 확산은 사회 각 부문의 청렴문화 확산을 위한 노력이 같이 이루어질 때 좀 더 큰 효과를 낼 수 있을 것이다.

거시적 측면에서 국가 전반의 청렴수준 개선 노력이 예상 밖의 정치적 상황이나 경제적 상황으로 인하여 국가의 청렴수준(부패인식지수)이 곤두박질치지 않기 위해서는 공공부문을 구성하는 수많은 조직이 청렴수준 개선을 위한 노력을 소홀히 해서는 안 될 것이다. 이런 측면에서 행정기관과 공직유관단체도 기관의 청렴 수준 제고를 위하여 기관에 맞는 청렴시책을 추진하고 있으며 국민권익위원회는 이를 관리하기 위한 노력을 하고 있다.

하지만 각 기관들이 조직의 청렴수준 개선을 위한 시책이 기관 내외의 이해관계자에 어떠한 영향을 미치고 있는지 또는 조직의 청렴수준 제고 핵심요인이 무엇인지를 명확하게 파악하고 이와 관련된 대책 마련에 한계가 있는 것으로 보인다. 특히 조직의 청렴수준에 대한 내부구성원 인식개선을 위한 다양한 시책들을 마련하고 있으나, 나열식으로 집행되는 반부패 시책들이 구성원의 청렴업무에 대한 피로도 증가, 관심과 순응 저하 등 부작용을 야기하고 경우도 있다.

공공기관의 청렴도 수준은 구성원의 직무몰입 등 조직효과성 지표에 중요한 영향을 미치고 있다(이정주, 2013)는 점을 고려한다면 공직유관단체 구성원의 청렴수준에 대한 인식 제고를 위한 체계적 전략 수립을 위해서도 구성원의 조직 청렴성에 대한 인식에 영향을 미치는 요인에 대한 실증적 분석 및 검증이 필요하다고 할 수 있다.

국민권익위원회의 청렴도 측정결과를 토대로 행정기관과 공공기관의 청렴도에 어떠한 요인이 영향을 미치는지와 관련한 경험적 연구는 지속적으로 이루어지고 있는 것을 확인할

수 있다. 조직의 청렴수준에 대한 구성원들의 인식에 영향을 미치는 요인에 대한 선행연구에서 주요 요인으로 제시되는 것은 리더십, 부패친화적 조직문화, 부패행위에 대한 처벌의 공정성 등으로 요약될 수 있다(이정주, 2013; 라영재, 2009; 윤성일·권오영, 2016).

사실 조직이 청렴도를 향상시킨다는 것은 조직의 청렴수준에 영향을 미칠 수 있는 요인을 고려하여 청렴시책을 추진함으로써 기관 청렴수준 향상에 영향을 줄 수 있다는 점에서 기관이 자체적으로 추진하고 있는 청렴시책이 얼마나 효과적인지도 중요한 문제이다. 결과로서의 청렴수준을 나타내는 기관의 청렴도뿐만 아니라 이러한 청렴도 제고를 위한 기관의 청렴시책에 대해서 구성원들이 얼마나 효과가 있다고 판단하는지에 따라서도 기관의 청렴수준 향상은 다른 양상으로 나타날 수 있기 때문이다.

윤성일·권오영(2017)의 연구결과에 따르면 공공기관의 외부청렴성과 내부청렴성 중 조직성과에 유의미한 영향을 미치는 것은 내부청렴성으로 나타났는데 이는 기관 청렴성 제고를 위한 청렴시책에 대한 내부구성원들의 인식에 따라 전반적인 청렴도 제고에 영향을 미칠 수 있다는 추론이 가능하다.

따라서 본 연구는 선행연구에서 결과로서의 기관의 청렴수준에 대한 영향요인이 아니라 구성원들의 청렴시책의 효과에 대해서 어떻게 생각하는지를 살펴보고 청렴수준 제고에 영향을 미치는 영향요인 중 조직문화가 청렴시책 효과 인식에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴해보도록 하겠다. 선행연구에서 기관장의 리더십이 기관 청렴수준 제고에 영향을 미친다는 연구 결과를 토대로 이를 구체화한 윤리적 리더십이 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고 조직문화에 따라 윤리적 리더십이 청렴시책 효과 인식에 어떠한 조절효과가 있는지를 검토하도록 하겠다.

본 연구는 연구목적을 달성하기 위해서 다음과 같은 체계로 구성되었다. 2장에서는 청렴 인식 영향요인과 윤리적 리더십, 청렴조직문화에 대한 선행연구를 고찰할 것이며, 3장에서는 본 연구의 연구모형과 연구가설을 제시하고, 4장에서는 윤리적 리더십에 대한 조절효과 분석을 통해 연구가설 검증에 하겠다. 검증 결과를 토대로 윤리적 리더십이 조직 내에서 청렴 추진 노력의 일환인 청렴정책의 효과에 대해서 어떠한 조절효과가 있는지 정책적 시사점을 제시하도록 하겠다.

## Ⅱ. 이론적 고찰

### 1. 청렴수준 인식의 영향요인

사회 전반의 청렴수준 제고를 위해서는 조직 수준에서의 대응책이 효과적인 필요성이 있

다는 점에 주목할 필요가 있다. 즉 사회 전반의 청렴수준은 조직 차원의 다양한 제도와 문화, 리더십 등이 구성원의 청렴수준에 영향을 미치는 요인이 되며 이러한 영향을 통해 사회 전반의 청렴수준을 향상시킬 수 있기 동력이 될 수 있기 때문이다.

조직의 청렴수준에 영향을 주는 선행연구를 살펴보면 <표 1>과 같다.

라영재(2009)의 연구결과에서는 공무원의 부패행위를 통제할 수 있는 요인으로 내부통제, 옴부즈만, 외부통제를 제시하였으며, 분석결과 인사공정성이나 성과평가의 객관성과 같은 요인보다 직접적인 통제 수단이 효과적인 것으로 나타났다.

이정주(2013)는 구성원 인식자료를 토대로 조직의 청렴도에 영향을 미치는 조직차원의 제도적 요인을 통합적으로 청렴시스템으로 정의하고, 독립변수인 청렴시스템을 최고관리자의 관심과 실천의지, 청렴교육, 보상·제재의 적정성, 부패친화적인 조직문화를 제시하였고, 이러한 청렴시스템이 조직청렴도에 영향을 미치고, 조직청렴도가 다시 구성원의 조직몰입에 영향을 미치는 복합적인 관계를 분석하였다.

박대식·김소라(2015)는 지방정부 공직자의 청렴도에 대한 영향요인으로 개인 인식, 조직 문화, 제도통제, 환경통제 요인을 제시하고 있으며, 분석결과 개인 요인 중에는 법규와 절차 준수, 조직 문화요인 중에는 연고주의 불응 업무관행, 제도적 요인 중에는 반부패예방시스템의 구축, 환경통제 요인으로 청렴정책에 대한 시민의 인지가 내부청렴도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상범(2012)은 기초자치단체의 청렴도에 대한 영향요인으로 기관장 요인, 제도적 요인, 문화적 요인, 환경적 요인, 개인적 요인을 제시하고 있다. 기관장 요인으로는 윤리적 리더십을, 제도적 요인으로는 감사 및 옴부즈만 등 부패통제제도, 처벌제도, 공익신고자 보호제도 등을 제시하고 있으며, 조직문화적 요인으로 연고주의, 공익신고에 대한 수용도, 부패관행의 고착수준 등을 제시하고 있다.

장석준(2010)은 지방정부의 외부청렴도에 영향을 미치는 요인으로 정부 규모, 정부규제수준, 행정 투명성, 정치적 영향요인, 사회 자본을 제시하였다. 분석결과에 따르면 지방공무원의 수(정부규모 하위 변수)는 유의한 정(+)의 영향을, 기초의회다수당 점유율(정치적 영향요인)은 유의미한 부(-)의 영향을, 사회자본의 하위 요소인 자원봉사자 등록률은 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 다른 변수는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이정주·장진희(2017)은 국민권익위원회 부패방지 시책평가 요인이 기관의 청렴도에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보았다. 연구 결과 자체감사 활성화, 정책추진의 신뢰성, 기관장 및 고위공직자 반부패 의지노력이 외부청렴도에 청렴인센티브 구축 및 내부협력 강화, 자체감사 활성화, 부패처벌 강화, 청렴시민감사관 및 민관거버넌스 운영, 기관장 및 고위공직자 반부패 의지노력 등이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 내외부 청렴도에 공통적으로 영향을 주는 요인으로는 자체감사 활성화, 기관장 및 고위공직자 반부패 의지노력인 것

으로 나타났다.

〈표 1〉 조직 청렴수준에 인식에 영향을 주는 요인에 관한 선행연구

구분	종속변수	독립변수	활용된 측정자료의 형태
라영재(2009)	경험적 부패수준, 업무처리의 투명성 수준, 업무결과에 대한 책무성 수준	직접통제, 간접통제, 외부통제전략, 시민단체의 감시활동, 지방언론의 역할, 민관협력 및 시민감사관 제도 도입	인식자료
이정주(2013)	조직몰입	최고관리자의 청렴관심 및 의지, 청렴교육, 보상, 처벌, 부패친화적 조직문화	
박대식 · 김소라(2015)	외부청렴도: 업무수행의 반부패성, 투명성, 책임성 내부청렴도: 반부패행태의 관행화, 부패방지제도의 실효성, 예산집행의 투명성, 업무지시의 공정성	개인적 요인, 조직문화 요인, 제도통제 요인, 환경통제 요인	
장석준(2010)	외부청렴도	지방정부 규모, 지방정부 규제수준, 행정정보 청구 공개율, 지방선거 다수당점유율, 지방선거 투표율, 비영리민간단체 수 및 자원봉사자 등록율	객관적 자료
이정주 · 장진희(2017)	(청렴도: 외부청렴도 및 내부청렴도)국민권익위원회 청렴도 측정 결과	반부패인프라구축, 정책의 투명성 · 신뢰성 제고, 부패유발요인 제거 · 개선, 공직사회 청렴의식 문화개선, 부패방지 및 신고활성화	
이상범(2012)	개인인식 청렴도 기관 청렴도	기관장 요인, 제도적 요인, 문화적 요인, 환경적 요인, 개인적 요인	기관 청렴도: 객관적 자료 개인인식 청렴도: 인식자료

청렴도 향상과 관련된 선행연구를 종합해보면 연구들이 객관적 자료인 청렴도 측정결과와 시책추진 결과를 토대로 한 연구(장석준, 2010; 이정주 · 장진희, 2017)와 인식자료를 토대로 청렴도 수준에 영향을 미치는 연구(라영재, 2009; 이정주, 2013; 박대식 · 김소라, 2015)로 구분하여 볼 수 있다. 선행연구들은 현재 조직의 청렴수준에 대한 인식을 분석대상으로 하고 있어 청렴수준 제고에 대한 유의미한 시사점을 제시하고 있으나 구성원들이 인식하는 청렴시책에 대한 효과를 직접적으로 확인할 수 없는 한계도 있는 것으로 판단된다. 결과로

서의 청렴도(객관적 측정자료 분석)향상이나 구성원의 청렴인식 수준 향상(인식자료)의 전제는 각 독립변인에 영향을 주는 청렴시책의 효과성이 어떠한 영향을 미치고 이를 구성원이 어떻게 인식하느냐에 따라 청렴도 향상은 다르게 나타날 수 있다. 왜냐하면 청렴도 수준에 영향을 주는 요인에 대한 다양한 정책에 대한 효과성 인식에 따라 객관적 결과인 청렴도 측정결과의 향상이나 청렴수준 인식에 대한 제고가 가능할 것이기 때문이다.

윤성일·권오영(2017)은 조직성가에 유의미한 영향을 주는 것이 내부 청렴수준으로 나타났으며 청렴도의 구성요소에 따라 조직성가에 다른 영향을 미치는 것으로 나타나 청렴시책 추진효과에 대한 구성원의 인식에 따라 기관의 청렴수준이 다르게 나타날 수 있을 것으로 판단된다.

## 2. 윤리적 리더십과 조직문화

### 1) 윤리적 리더십과 청렴수준

공공기관에서 윤리적 리더십이 주목받게 된 것은 비교적 최근이라고 할 수 있다. 김호정(2013)은 공공기관에서 윤리적 리더십이 최근에 주목받게 된 이유로 행정개혁과 변혁적 리더십이 정부신뢰 향상이라는 목표 달성에 실패했기 때문이라고 진단하고 있다. 1990년부터 진행된 신공공관리론에 기반을 둔 성과 중심의 행정개혁은 정부의 생산성 및 행정서비스의 질적 수준을 제고하여 국민적 신뢰를 회복할 수 있을 것으로 예상되었다. 신공공관리론에 기반을 둔 행정개혁이 확산되면서 공공부문에서 효과적인 리더십으로 주목받은 것이 변혁적 리더십 이론이다. 하지만 신공공관리론에 기반을 둔 행정개혁과 변혁적 리더십의 확산이 기대한 성과를 내지 못하고, 공공부문에서 반복적으로 부패행위가 적발되면서 정부에 대한 신뢰수준은 더 저하되어 윤리적 가치를 강조하는 윤리적 리더십에 대한 관심이 증가하게 되었다(김정인, 2017; 김호정, 2017).

일반적으로 윤리적 리더십은 “리더가 지니는 규범적으로 바람직한 속성들 혹은 그러한 속성을 지닌 리더를 지시하는 개념”으로 정의할 수 있다(Brown et al., 2005; 최도림·권향원·박정민, 2016; 오재동·정동영·최상환, 2017). 윤리적 리더는 조직 관리에서 사회적으로 중요하다고 판단되는 윤리적 기준을 리더 스스로 내재화하고, 실천함으로써 구성원들도 윤리적 행위기준에 적합한 행동을 하도록 변화시키는 리더십이라고 할 수 있다.

공공기관에서 윤리적 리더십에 대한 관심이 증가하면서 관련 연구도 확대되는 추세이지만, 대부분 윤리적 리더십에 대한 연구는 조직몰입, 직무만족 등 조직효과성과 관련된 연구가 다수를 이루고 있다(오재동·정동영·최상환, 2017; 최도림·권향원·박정민, 2016). 윤리적 리더십과 청렴도의 영향관계에 대한 연구는 매우 제한적인 것이 사실이다. 제한된 범위이지만 이상범(2012)은 기관장의 청렴의지 언급 정도가 기관의 청렴수준에 대한 구성원

인식에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였으며, 이정주(2013)의 연구에서도 조직의 청렴수준에 대한 최고관리자의 관심과 실천 의지가 조직청렴도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

윤리적 리더십을 구체적으로 언급하면서 청렴수준과의 관계를 직접적으로 살펴본 연구는 아니지만 장이랑·박홍식(2014)은 공직자의 금품수수 용인도를 낮추기 위해서는 윤리적 리더십의 윤리운영, 윤리적 모범요인을 강화할 필요성을 제기하고 있다.

## 2) 조직문화와 청렴수준

조직문화에 대한 오래된 연구에도 불구하고, 조직문화의 개념 정의에 대하여 연구자들 사이에 단일하게 합의된 개념은 없는 것이 현실이다. 이는 조직문화가 가지는 다차원적이고 복합적인 특성에서 기인하는 것이라고 할 수 있다. 조직문화에 대한 개념이 연구자에 따라 다층적·다차원적이지만 구성원이 공유하는 가치, 행동규범, 문제에 대한 인식 및 대응체계와 관련된 것을 조직문화의 개념 구성으로 다수의 학자가 공유하고 있다(김호정, 2002; 황창연, 2003; 김호균, 2007). 따라서 구성원들이 인식하는 조직문화의 특성은 조직 문제에 대한 구성원들의 인식과 행태, 그리고 의사결정에 반영될 수밖에 없다. 윤리적인 조직문화가 정착된 조직에서는 구성원이나 조직 차원의 부패행위에 대해서 내부적인 통제가 작동하게 되지만, 비윤리적인 조직문화가 고착된 조직에서는 부패행위나 비윤리적 행위에 대해서 구성원들이 묵인, 방조 등 소극적 행동을 취하거나 비윤리적 행위를 조직을 위한 행동이라고 내재화할 수 있다(Jonathan et al., 2008).

위의 내용을 통해 볼 때 조직문화는 비윤리적 조직문화 또는 윤리적 조직문화로 구분하여 볼 수 있으며 조직 구성원의 인식과 행태에 따라 두 가지 문화가 분리되어 있다고 보기 보다는 상호 공존하고 있을 가능성이 있다. 따라서 조직의 청렴수준에 윤리적 조직문화인 청렴친화적 문화, 비윤리적 문화인 부패친화적 문화가 다차원적으로 존재할 수 있다는 추론이 가능하다.

기관의 청렴수준에 영향을 미치는 조직문화에 대한 선행연구에서는 온정주의, 연고주의, 상명하복 문화, 금품수수 관행 등을 들 수 있다(김태룡 외, 2000; 이상범, 2012; 이자성, 2013). 대표적으로 부패친화적 조직문화인 연고주의 문화는 학연, 지연, 혈연과 같은 1차적 관계를 중심으로 조직내 구성원들의 관계가 형성되는 것을 의미한다. 연고주의 문화가 만연한 조직의 문제는 연고 관계가 상사와 부하직원간 관계의 질을 결정하는 주요한 요인으로 작용하게 된다. 조은경·이정주(2006)의 연구에서는 권력거리감이 높으며 집단주의 속성이 강할수록 또한 남성주의 문화가 강할수록 청렴수준을 저해하는 요인으로 볼 수 있다는 점을 제시하고 있다.

따라서 연고주의를 중심으로 구성된 비공식 조직의 활성화는 상사-부하 간의 의사소통을

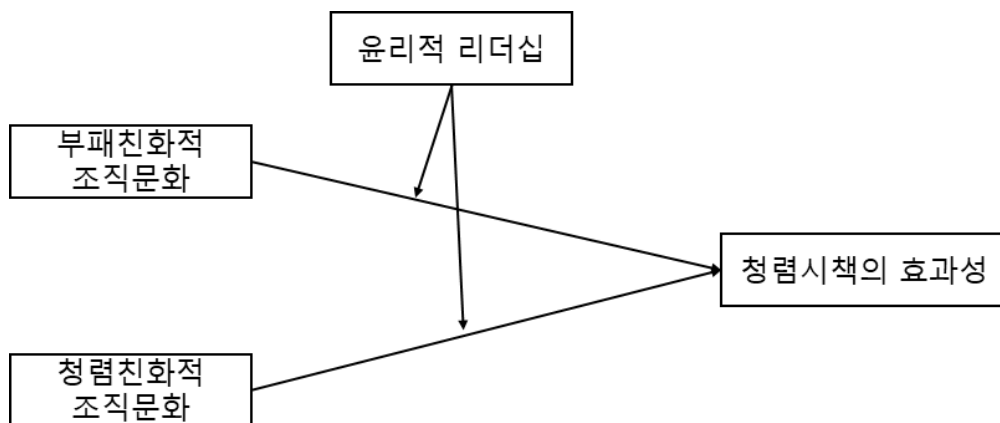
핵심집단 내로 한정하고, 조직 전반의 의사소통의 질을 저해하게 된다. 의사소통의 질적 저하는 상사의 부당한 명령에 대해서 충분한 토론이나 이의제기를 못하게 만들며, 조직의 부적절한 관행을 묵인, 방조하도록 만들어 조직의 청렴시책에 대한 효과성을 저해하는 요인으로 작용될 가능성이 있다.

청렴친화적 조직문화는 부패친화적 조직문화와 다르게 조직구성원이 업무처리 과정 전반에서 인식하는 공정성과 투명성의 내재화와 이와 관련된 상호간 의사소통의 자율성이 그 기반이 된다. 이정주(2014)는 윤리적 문화가 윤리적 의사결정에 긍정적 영향을 미친다는 선행연구 검토를 통해 윤리적 문화가 청렴도를 제고하는 주요 요인으로 추론하고 있다. 따라서 청렴친화적 조직문화는 조직 내에서 인사업무의 투명성과 공정성, 예산사용의 투명성, 처벌의 공정성, 상호간 의사소통의 자율성 수준이 청렴친화적 조직문화로 이러한 문화는 청렴시책에 대한 효과성을 강화하는 요인으로 작용될 가능성이 높을 것으로 판단된다.

### Ⅲ. 연구 설계

#### 1. 연구모형 및 가설

본 연구의 목적은 부패친화적 조직문화와 청렴친화적 조직문화가 조직구성원이 인식하는 청렴정책의 효과성에 미치는 영향과 윤리적 리더십의 조절효과를 검증하는 것이다. 아래의 [그림 1]은 이를 도식으로 나타낸 것이다.



[그림 1] 연구모형



선행연구에 대한 검토를 통해서 도출된 연구모형에 근거해 직접효과 가설과 조절효과 가설을 설정하였다.

가설 1 : 부패친화적 조직문화는 청렴정책 효과성 인식에 유의미한 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 청렴친화적 조직문화는 청렴정책 효과성 인식에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3 : 윤리적 리더십은 부패친화적 조직문화가 구성원의 청렴정책 효과성 인식에 대한 부정적 효과를 완화할 것이다.

가설 4 : 윤리적 리더십은 청렴친화적 조직문화가 구성원의 청렴정책 효과성 인식에 대한 긍정적 효과를 강화할 것이다.

## 2. 조사설계 및 분석방법

본 연구는 K 공공기관 구성원을 대상으로 구조화된 설문지를 약 10일간 배포하여 수집하였다. 전체 조직 구성원 350명을 대상으로 설문을 배포하였으며 총 134명이 설문에 응답하였다.

윤리적 리더십을 측정하기 위한 설문문항은 Brown et al(2005)과 권익위원회가 고위직 청렴도 측정을 위해 사용하는 설문 문항을 참조하여 재구성하였다.

조직문화는 이론적 배경에서 논의하였던 청렴친화적 조직문화와 부패친화적 조직문화와 관련된 문항을 구성하여 설문을 실시하였다. 조직문화 측정을 위한 설문문항 중 부패친화적 조직문화는 ‘관행의 묵인 정도’, ‘상사의 명령에 대한 이의제기 가능성’, ‘동료의 비위를 지적할 경우 수용정도’, ‘연고주의 문화’, ‘부당한 업무지시’ 등 5개 문항으로 구성하였으며, 청렴친화적 조직문화는 ‘인사업무의 공정성’, ‘금품·향응·편의 제공 관행의 통제’, ‘예산집행의 적절성’, ‘원활한 의사소통’, ‘처벌의 공정성’ 5개 문항으로 구성하였다.

청렴시책의 효과성은 ‘윤리의식 개선’과 ‘업무성과 향상’ 2개 문항으로 구성하였으며, 모든 설문문항은 리커트 5점 척도로 측정하였다.

## IV. 분석결과

### 1. 응답자 특성

설문에 응답한 사람들의 성별은 남성은 82명(61.2%), 여성은 52명(38.8)이 응답하였으며,

연령분포에 따르면 20대가 33명(24.6%), 30대가 62명(46.3%), 40대가 29명(21.6%), 50대가 7명(5.2%), 60대 이상이 2명(1.5%), 무응답 1명으로 나타났다.

〈표 2〉 설문응답자 특성

성 별		
구분	빈도(명)	비율(%)
남성	82	61.2
여성	52	38.8
전체	134	100.0
연 령		
구분	빈도(명)	비율(%)
20대	33	24.6
30대	62	46.3
40대	29	21.6
50대	7	5.2
60대 이상	2	1.5
무응답	1	0.7
전체	134	100.0

## 2. 신뢰도 및 타당도

독립변수의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 하였으며 측정변수는 구성요인을 추출하기 위하여 베리맥스 회전을 이용한 주성분 분석을 사용하였다. 그 결과 투입된 모든 항목의 요인적재량은 0.5 이상으로 나타났으며, 설명력이 가장 높은 요인의 설명력이 33.761%로 나타나 동일방법편의(common method bias)<sup>1)</sup>에 따른 문제는 없는 것으로 나타났다. 주성분 분석결과 <표 2>와 같이 윤리적 리더십, 부패친화적 조직문화, 청렴친화적 조직문화 등 3개의 변인이 추출되었다.

1) 본 연구는 독립변수와 종속변수를 동일한 응답자에게 동일한 방법으로 측정하였기 때문에 일반적으로 동일방법편의(common method bias)가 발생할 수 있다. 다만 허성욱(2017)이 지적하였듯이 이 경우 주성분 분석결과 첫 번째 성분의 분산이 50%를 넘지 않으면 일반적으로 동일방법편의의 문제는 심각하지 않은 것으로 판단할 수 있다.

〈표 3〉 독립변수의 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

구 분		요인적재량			신뢰도
		1	2	3	
윤리적 리더십	나의 직속상사는 업무수행 시 항상 청렴·반부패 기준에 어긋나지 않도록 점검하고 경계한다.	0.860	-0.147	0.220	0.951
	나의 직속상사는 부당한 업무지시 및 재량권의 남용을 스스로 경계한다.	0.830	-0.176	0.297	
	나의 직속상사는 직원들에게 수시로 청렴, 반부패, 공정, 성실, 정직 등의 윤리적 가치를 강조한다.	0.802	-0.223	0.242	
	나의 직속상사는 사소한 일이라도 직원에게 책임을 전가하지 않는다.	0.790	-0.244	0.195	
	나의 직속상사는 의사결정의 근거, 업무처리 절차와 결과에 대해 늘 직원들과 공유하고 공개한다	0.777	-0.355	0.048	
	나의 직속상사는 언행일치 수준이 높은 편이다.	0.773	-0.229	0.318	
	나의 직속상사는 의사결정 시 직원의 참여를 독려하고 부하직원의 의견을 경청한다.	0.767	-0.399	0.010	
	나의 직속상사는 조직이 추진하는 청렴시책에 적극 참여하고 항상 솔선수범하고자 노력한다.	0.759	-0.170	0.273	
	나의 직속상사는 직원들에게 수시로 청렴, 반부패, 공정, 성실, 정직 등의 윤리적 가치를 강조한다.	0.698	-0.245	0.247	
부패친화적 조직문화	동료의 작은 비위행위를 들추거나 비판적인 사람에게 대해서 직장 내에서 배척받는 분위기가 형성되어 있다	-0.184	0.803	-0.197	0.853
	우리 조직 내에서 상사의 명령에 대해 이의를 제기하는 것이 어려운 분위기이다.	-0.304	0.773	-0.123	
	조직의 이익을 위해서 사소한 관행은 묵인해도 무방하다는 분위기가 형성되어 있다.	-0.064	0.731	-0.277	
	조직 내에는 학연·혈연·지연을 중시하는 분위기가 형성되어 있다.	-0.295	0.658	-0.173	
	직속상관이 부당한 업무지시를 하는 경우가 어느 정도 있다	-0.368	0.640	-0.006	
청렴친화적 조직문화	우리 조직은 인사업무 처리과정에서 금품, 향응, 편의 등을 제공하지 않는다.	0.116	-0.008	0.780	0.807
	우리 조직은 평소 인사업무의 절차, 운영, 결과가 공정하고 투명하게 처리되고 있다	0.233	-0.215	0.677	
	우리 조직은 업무추진비, 여비, 운영비 및 사업비를 적법한 절차에 따라 적정하게 사용되고 있다.	0.433	-0.393	0.545	
	우리 조직은 적극적으로 의견개진과 참여를 장려하는 분위기가 조성되어 있다	0.441	-0.435	0.516	
	소속직원의 잘못된 행위(부패행위)에 대해서 그 처벌이 공정하게 이루어지고 있다.	0.254	-0.344	0.503	
고유값		6.415	3.715	2.516	
분산비율(%)		33.761	19.555	13.244	
누적분산비율(%)		33.761	53.316	66.561	
KMO=0.919, Bartlett=1578.519, 유의확률=0.000					

요인분석 결과 추출된 3개의 요인은 모두 고유값이 1 이상으로 나타났으며, 전체 변량의 66.56%를 설명하고 있으며 서로 간 구분이 가능하다고 할 수 있다.

다문항으로 구성된 독립변인에 대한 신뢰도를 검증하기 위한 크론바하 (Cronbach's )의 값은 모두 0.8 이상으로 나타나 신뢰도에 큰 문제는 없는 것으로 나타났다.

### 3. 상관관계 분석

아래의 표에서는 본 연구에서 사용되는 변수들 사이의 상관관계를 보여준다. 부패친화적 조직문화는 모든 변수와 부(-)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났으며, 청렴친화적 조직문화와 윤리적 리더십은 청렴시책 효과성과 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다.

〈표 4〉 변수간 상관관계 분석

구분	청렴시책 효과성	부패친화적 조직문화	청렴친화적 조직문화	윤리적 리더십
청렴시책 효과성	1			
부패친화적 조직문화	-.564**	1		
청렴친화적 조직문화	.773**	-.614**	1	
윤리적 리더십	.563**	-.600**	.665**	1
평균	3.30	2.89	3.16	3.36
표준편차	1.041	0.869	0.786	0.884

주) \*p<0.05, \*\*p<0.01

### 4. 가설의 검증

가설을 검증하기 위해서 청렴시책 효과성을 종속변수로 계층적 회귀분석을 실시하였다. 1단계에서는 독립변수인 부패친화적 조직문화와 청렴친화적 조직문화를 투입하였으며, 2단계에서는 조절변수인 윤리적 리더십을, 3단계에서는 독립변수와 조절변수, 조절효과를 검증하기 위한 독립변수와 조절변수의 상호작용변수를 투입하여 분석하였다. 분석결과는 <표 5>에서 제시하였다.

우선 모형 1에서는 부패친화적 조직문화가 청렴시책의 효과성 인식에 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 청렴친화적 조직문화는 청렴시책 효과성 인식에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 해당 모형의 R<sup>2</sup>값은 0.426으로 42.6%의 설명력을 가지는 것으로 나타났다.

모형 2에서는 부패친화적 조직문화, 청렴친화적 조직문화, 윤리적 리더십이 모두 유의미

한 영향을 미치고 부패친화적 조직문화는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형 2의  $R^2$ 값은 0.571로 57.1%의 설명력이 있는 것으로 나타났으며,  $R^2$  변화량은 0.145로 통계적으로 유의미한 수준( $p<0.01$ )으로 나타났다.

모형 3에서는 독립변수와 조절변수 모두 청렴시책 효과성 인식에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 부패친화적 조직문화와 윤리적 리더십의 상호작용 변수가 유의미하게 나타났다.  $R^2$ 값은 0.594로 59.14%의 설명력이 있는 것으로 나타나  $R^2$  변화량은 0.023로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 모형 상으로는 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

〈표 5〉 청렴시책 효과성에 대한 단계적 회귀분석

변수	모형1		모형2		모형3	
	B		B		B	
(상수)	-0.042		-0.047		-0.048	
부패친화적 조직문화	-0.419	-0.423**	-0.415	-0.418**	-0.409	-0.412**
청렴친화적 조직문화	0.503	0.503**	0.507	0.507**	0.480	0.480**
윤리적 리더십			0.376	0.381**	0.408	0.414**
부패문화×윤리적 리더십					-0.107	-0.141*
청렴문화×윤리적 리더십					0.083	0.107
$R^2$	0.426		0.571		0.594	
$R^2$ 변화량			0.145**		0.023	
F	40.104**		47.518**		30.680**	

주) \* $p<0.05$ , \*\* $p<0.01$

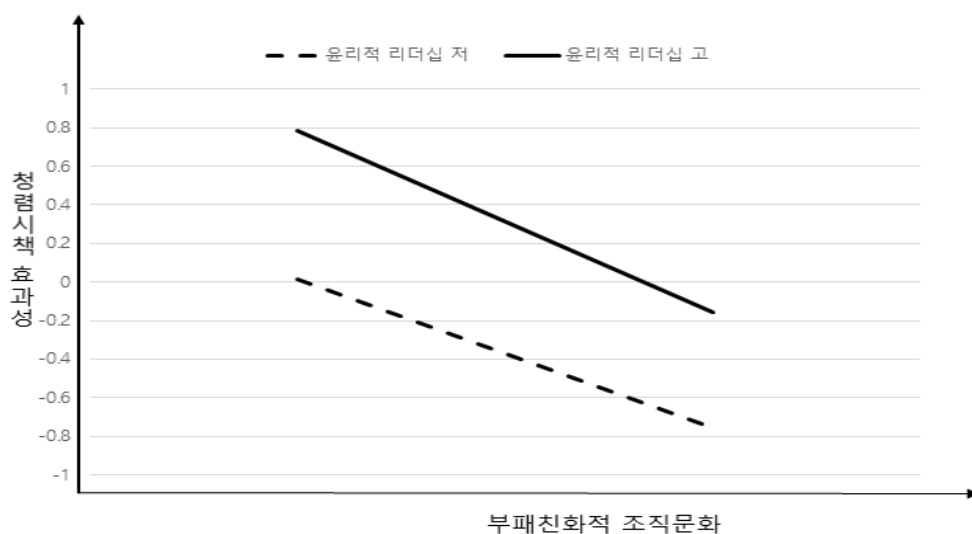
모든 모형에서 청렴친화적 조직문화가 청렴시책의 효과성 인식에 가장 효과적인 요인으로 나타났다. 이는 다양한 시사점을 제시하고 있는 것으로 해석될 수 있다. 일반적으로 조직에서 구성원의 부패행위를 통제하기 위해선 처벌의 강화가 가장 효과적이라고 지적하고 있지만, 본 연구의 문제의식처럼 구성원의 부패행위를 원천적으로 차단하기 위해선 구성원의 윤리의식을 제고할 필요가 있다는 점을 고려한다면 처벌의 강화뿐만 아니라 원활한 의사소통 및 인사공정성의 확립과 같은 조직 내 신뢰구축 등이 부패통제와 청렴의식 제고를 위한 보다 근본적인 수단이 될 수 있다는 점이다.

모형3의 결과 중 청렴친화적 조직문화 다음으로 청렴시책의 효과성 인식에 큰 영향을 미치는 요인은 부패친화적 조직문화로 나타났으며, 이는 선행연구와 일치한다. 박홍식(2000)은 민간기업의 부패문화는 자원의 비효율적인 배분 등으로 인한 상품가격의 상승을 초래하

게 되고 이는 국가경쟁력의 저하, 사회적 안전을 위협하는 주요한 원인이 된다고 지적하고 있다. 본 연구에서도 이와 유사하게 부패친화적 조직문화는 개인의 윤리적 인식 개선 및 업무성과 향상과 같은 청렴시책의 효과성 인식에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 박홍식(2000)의 연구는 부패문화가 조직단위에서 자원의 비효율적 배분으로 인해서 발생하는 부정적인 효과를 강조했다면, 본 연구의 결과는 부패친화적 조직문화가 조직 내 개인의 인식에 영향을 미치는 것을 실증분석을 통해 제시하고 있다.

조절변수인 윤리적 리더십도 청렴시책의 효과성 인식에 정(+)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 윤리적 리더십은 조직생활 및 업무처리 과정 전반에서 구성원에게 윤리적 가치의 중요성을 인식시키고 윤리적 기준에 따른 행위를 강조한다. 청렴시책은 청렴교육, 자체감사 및 제도개선 등을 통해서 기관의 청렴수준을 제고하는 것을 목적으로 추진하는 시책이다. 따라서 윤리적 리더십은 기관의 청렴시책을 구성원이 보다 잘 인지할 수 있도록 소통하고, 참여를 독려함으로써 청렴시책의 효과성을 제고하는 것을 알 수 있다.

상호작용 변수 가운데 부패친화적 조직문화와 윤리적 리더십의 상호작용변수만 유의미한 것으로 나타났다. 아래의 [그림 2]에서 가로축은 부패친화적 조직문화를, 세로축은 청렴시책에 대한 효과성을 나타내는데, 직속 상사의 윤리적 리더십이 높다고 인식하는 집단이 직속 상사의 윤리적 리더십을 낮게 인식하는 집단에 비해서 전반적으로 청렴시책의 효과성에 대해서 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났다. 또한 윤리적 리더십을 낮게 인식하는 집단과 윤리적 리더십을 높게 인식하는 두 집단 간 직선의 기울기가 다르며 교차하지 않는 것으로 나타나 독립변수인 부패친화적 조직문화의 주효과와 조절변수인 윤리적 리더십의 상호작용 효과가 있는 것으로 나타났다.



[그림 2] 청렴시책 효과성에 대한 부패친화적 조직문화와 윤리적 리더십의 상호작용 효과

가설 4와 다르게 청렴친화적인 조직문화와 윤리적 리더십의 상호작용 효과는 유의미한 효과가 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 청렴시책에 따른 업무부담 증가로 인한 결과로 해석된다. 공공기관은 매년 조직의 청렴수준을 제고하기 위한 새로운 시책을 개발하기 위해서 구성원의 참여를 장려하는 다양한 시책을 추진하고 있다. 그러나 새로운 과제를 발굴하기 위한 과정이 온전히 자발성에 의지하지 않고 부서별로 의무적으로 1개 과제 이상을 제출하도록 하는 시책이 추진되는 경우가 많은 것이 현실이다. 이러한 시책 추진과정은 구성원이 청렴 관련 업무를 자신의 근평에 반영되지 않는 추가적이거나 불필요한 과업으로 인식하는 경우가 다수 발생하고 있다. 이런 상황에서 구성원의 윤리적 가치와 행태를 강조하는 윤리적 리더십은 구성원에게 청렴업무에 대한 부담을 가중시키는 것으로 인식될 가능성이 있다.

분석결과를 기초로 가설검증 결과를 아래의 표에서 정리하였다.

〈표 6〉 연구가설 검증결과

구분	가설의 내용	채택 여부
가설 1	부패친화적 조직문화는 청렴정책 효과성 인식에 유의미한 부(-)의 영향을 미칠 것이다	채택
가설 2	청렴친화적 조직문화는 청렴정책 효과성 인식에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3	윤리적 리더십은 부패친화적 조직문화가 구성원의 청렴정책 효과성 인식에 대한 부정적 효과를 완화할 것이다.	채택
가설 4	윤리적 리더십은 청렴친화적 조직문화가 구성원의 청렴정책 효과성 인식에 대한 긍정적 효과를 강화할 것이다.	기각

## V. 결론 및 정책적 시사점

본 연구는 부패친화적 조직문화와 청렴친화적 조직문화가 기관의 청렴시책 효과성에 대한 인식에 미치는 영향과 윤리적 리더십의 조절효과에 대해서 분석하였다. 본 연구의 실증 분석 결과를 요약하면 첫째, 청렴친화적 조직문화, 부패친화적 조직문화, 윤리적 리더십 모두 청렴시책의 효과성 인식에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설에서 제시된 것처럼 부패친화적 조직문화는 청렴시책 효과성 인식에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다만 계층적 회귀분석의 모든 단계에서 청렴친화적 조직문화가 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 윤리적 리더십은 부패친화적 조직문화가 청렴시책 효과성 인식에 미치는 부정적 인식을 완화하는 효과가 있는 것으로 나타났다. 공적 가치의 중요성을

강조하는 윤리적 리더십은 연고주의나 부당한 업무지시와 같은 부적절한 관행을 개선하고 의사소통을 활성화시킴으로써 구성원의 윤리적 기준을 향상시키고 개인의 업무성과를 제고함으로써 부패친화적 조직문화의 부정적 효과를 완화하는 것이다. 셋째, 윤리적 리더십과 청렴친화적 조직문화의 상호작용효과는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 이는 청렴업무의 증가에 따른 업무부담의 증가로 인한 현상으로 보인다.

본 연구에서 주목할 부분은 첫째, 부패친화적 조직문화와 청렴친화적 조직문화를 개념적으로 구분하여 적용하였다는 것이다. 김혁(2015)은 청렴과 반부패를 구분해서 개념을 정의하고 있다. 그에 따르면 반부패는 구성원의 부패행위를 적발하고 처벌을 강화함으로써 조직의 이익을 침해하지 못하도록 하는 합법성의 범주로 이해할 수 있지만, 청렴은 공직자들이 가져야 할 긍정적 가치(투명성, 공정성, 책임성)를 포함하는 개념으로 이해한다. 본 연구에서도 구성원들의 불법적·부정적 행위를 조장하는 부패친화적 조직문화와 투명성, 공정성을 증진시키는 청렴친화적 조직문화를 다른 것으로 인식하는 것으로 나타났다. 둘째, 조직문화와 윤리적 리더십이 정책효과성 인식에 미치는 영향관계를 보다 다각적인 측면에서 검증했다. 청렴 관련 선행연구에서는 윤리적 리더십 및 부패친화적 조직문화가 직무만족, 조직몰입과 같은 구성원의 행태에 미치는 관계를 단선적으로 검증하는 연구(오재동 외, 2017; 이정주, 2013; 최도림 외, 2016)가 중심이었다. 반면 본 연구는 구성원의 업무성과와 윤리적 인식을 제고하는데 조직문화가 미치는 영향을 윤리적 리더십의 조절효과를 통해서 검증함으로써 윤리적 리더십과 조직문화가 구성원의 정책효과성 인식에 영향을 미치는 과정을 보다 다각적인 측면에서 검증하였다.

본 연구의 정책적 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 기관의 청렴시책 효과성을 제고하기 위해선 청렴시책 수립 시 부패통제 전략과 청렴인식을 강화하기 위한 전략의 균형을 이루도록 구성할 필요가 있다는 것이다. 특히 청렴친화적 조직문화를 조성하기 위한 다양한 시책이 청렴시책 효과성에 대한 인식 개선에 보다 유효하게 나타난 것을 고려하면 조직 내 원활한 소통을 강화하고 인사 및 처벌 공정성을 강화하는 시책의 강화가 필요할 것으로 보인다.

둘째, 기관의 특성을 고려한 청렴시책의 벤치마킹 전략을 수립할 필요가 있다. 국민권익위원회에서는 공공기관의 청렴도 측정 및 부패방지 시책평가 하위기관과 상위기관을 멘티와 멘토로 연결하여 상위기관의 우수사례를 전파하고 하위기관의 청렴수준을 향상시키기 위한 사업을 매년 진행하고 있다. 하위평가기관은 우수기관의 사례를 벤치마킹하는 과정에서 자신들의 역량이나 특성을 무시하고 우수사례를 벤치마킹하는 경우가 발생하곤 하는데, 하위기관의 경우 기본적으로 자신의 조직문화에 대한 진단을 거쳐 부패통제 중심의 청렴시책을 수립하는 것이 효과적인지 청렴인식을 강화하는 청렴시책을 중심으로 추진전략을 수립하는 것이 효과적인지를 전략적으로 판단해야 한다.

본 연구의 한계와 함께 후속 연구의 필요성을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 1



개의 공공기관에 소속된 구성원의 인식을 분석하였기 때문에 조직문화, 윤리적 리더십과 청렴시책 효과성 인식에 대한 맥락적 이해를 넓히기 위해선 다양한 공공조직에 대한 연구가 추진될 필요가 있다. 본 연구에서 사용된 변인간의 영향관계를 일반화하기 위해서는 업무특성, 조직규모, 중앙정부 또는 지방자치단체 등 다양한 변인에 따라 유사한 효과를 나타내는 지 실증분석이 필요하다.

둘째, 본 연구에서는 선행연구 검토를 통해 기관 구성원의 시책추진 효과성 인식에 따라 청렴수준에 영향을 줄 것이라는 전제가 있음에도 불구하고 종속변수를 청렴시책 효과성 인식에 영향을 주는 요인으로 부패친화적 조직문화, 청렴친화적 조직문화의 영향관계와 윤리적 리더십의 조절효과를 살펴봄으로써 종국적으로 변인들이 기관 청렴수준에 어떠한 영향을 미치는지를 밝히지 못했다는 것에서 기관 청렴수준과 청렴정책 효과성에 영향을 주는 다양한 요인을 투입하여 그 관계를 밝힐 필요성이 있다.

마지막으로 업무처리에 대한 공정성, 책임성이 강화되어 있으며, 구성원간 의사소통이 원활한 조직에서 구성원의 윤리의식 및 업무성과를 제고하기 위한 효과적인 리더십 유형은 무엇인지 추가적인 연구가 필요하다.

## 참고문헌

- 김병연 (2017). 부패와 경제성장의 상관관계 연구. 세종 : 국민권익위원회.
- 김정인 (2017). 공공리더십에 관한 경험적 연구. 『지방정부연구』, 21(3): 313-339.
- 김태룡·안희정 (2000). 부패의 결정요인과 통제수단에 관한 연구 : 한국지방정부의 적용사례를 중심으로. 『한국 사회와 행정 연구』, 12(2): 3-18.
- 김혁 (2015). 거버넌스적 접근을 통한 관료통제에 대한 연구 : 부패방지 체계로서의 청렴 거버넌스 구축을 중심으로. 『한국정당학회보』, 14(2): 257-282.
- 김호정 (2013). 공공조직의 윤리적 리더십. 『한국조직학회보』, 10(2): 29-58.
- 김호정 (2017). 21세기 공공부문 리더십의 변화 : 이론적 성찰과 전망. 『한국행정학보』, 51(1): 117-143.
- 라영재 (2009). 지방정부 부패통제전략의 효과성 분석 : 경기도 안산시 청렴도 개선 사례를 중심으로. 『한국행정학회 학술대회 발표논문집』, 1604-1622.
- 박대식·김소라 (2015). 지방정부 공직자의 청렴도에 대한 하위영향요인 : 대전광역시를 중심으로. 『사회과학연구』, 54(2): 149-179.
- 박홍식 (2000). 민간기업 부패 문화의 해소방안. 『공공관리학회보』, 14(1): 19-37.
- 오재동·정동영·최상한 (2017). 윤리적 리더십이 직무만족과 직무성가에 미치는 영향 : 정서적 몰입의 매개효과를 중심으로. 『지방정부연구』, 21(3): 207-232.
- 윤성일·권오영 (2017). 청렴도가 공공기관 조직성가에 미치는 영향 분석. 『지방정부연구』, 21(2): 261-281.
- 이상범 (2012). 공공기관 청렴도 영향요인에 관한 연구. 서울시립대학교 박사학위논문.
- 이자성 (2013). 지방자치단체의 청렴도 향상요인에 관한 연구 : G도를 중심으로. 『한국지방정부학회 2013 춘계학술대회 발표논문집』, 83-117.
- 이정주 (2013). 청렴시스템과 조직청렴도 및 조직몰입과의 관련성에 관한 연구. 『한국지방정부학회 학술대회논문집』, 287-306.
- 이정주 (2014). 청렴시스템의 구성요소가 조직청렴도와 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국부패학회보』, 19(2): 149-177.
- 이정주·장진희 (2017). 부패방지시책평가가 공공기관 청렴도평가에 미친 영향에 관한 탐색적 연구. 『정책분석평가학회보』, 27(2): 1-24.
- 장석준 (2010). 지방정부의 청렴도 영향요인에 관한 탐색적 연구. 『한국사회와 행정연구』, 21(2): 165-192.
- 장이랑·박홍식 (2014). 직무관련 금품수수 용인도와 간접경험의 관계 및 윤리적 리더십의 조절 효과의 추정. 『행정논총』, 52(4): 165-190.
- 조은경·이정주 (2006). 부패친화적 연고주의 문화의 국가별 비교분석. 『한국행정학보』, 40(4): 491-509.
- 최도림·권향원·박정민 (2016). 윤리적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향 : 상사신뢰와 윤리풍토의 매개 효과. 『한국조직학회보』, 12(4): 1-25.

OECD (2017). Government at a glance.

OECD (2016). Putting an End to Corruption.

Brown, M. E., Trevino, L. K. & Harrison, D. A.(2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Process*. 97(2): 117-134.

Jonathan Pinto., Carrie R. Leana. & Frits K. Pil. (2008). Corrupt Organizations or Organizations of Corrupt Individuals? Two Type of Organization-Level Corruption. *Academy of Management Review*, 33(3): 685-709.

투고일자 : 2020. 06. 10

수정일자 : 2020. 06. 16

게재일자 : 2020. 06. 30

<국문초록>

조직문화와 청렴정책 효과성 인식의 관계에 관한 연구:  
윤리적 리더십의 조절효과를 중심으로

권우덕 · 이선중

본 연구는 조직의 청렴수준 향상과 관련하여 조직문화와 윤리적 리더십이 청렴정책 효과성의 관계를 살펴보는 것을 목적으로 하였다. 특히 윤리적 리더십이 조직문화와 청렴정책 효과성 인식에 어떤 조절효과를 갖는지를 살펴보았다. 분석 결과 부패친화적 조직문화는 청렴정책 효과성 인식에 부의 영향을 주는 것으로 나타났으며 청렴친화적 문화는 청렴정책 효과성에 정의 영향을 주는 것으로 나타났다. 윤리적 리더십의 조절효과 검증 결과 직속상사의 윤리적 리더십이 높다고 인식할수록 청렴정책 효과성을 보다 높게 인식하는 것으로 나타났다. 또한 윤리적 리더십이 부패친화적 조직문화의 부정적 영향력을 보다 강하게 억제하는 것으로 나타났다. 이 결과를 토대로 조직의 청렴수준 향상을 위한 정책적 시사점을 제시하였다.

주제어: 부패친화적 조직문화, 청렴친화적 조직문화, 윤리적 리더십, 청렴정책 효과성