한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2025. Vol. 38, No. 4, 629-653
https://doi.org/10.24230/kjiop.v38i4.629-653

윤리적 참여행동의 경계조건: 자기표상 X 목표가치지향성의 상호작용

오 윤 채　　한 영 석†

호서대학교

본 연구는 자기표상과 집단목표가치지향성의 결합이 윤리적 발언, 침묵, 비윤리적 친조직행동에 미치는 차별적 효과를 검증하였다. 국내 기업 재직자 307명을 대상으로 설문조사를 실시하고 위계적 회귀분석을 수행한 결과, 첫째, 집단목표가치지향성은 윤리적 발언을 촉진하고 비윤리적 친조직행동을 억제하는 일관된 예측요인으로 확인되었다. 둘째, 독립적 자기표상은 집단목표가치지향성과의 상호작용을 통해 윤리적 참여행동의 경계조건으로 기능하였다. 셋째, 상호작용 패턴은 참여행동 유형에 따라 상이하게 나타났다. 윤리적 발언에서는 집단목표가치지향성이 높을 때 독립적 자기표상이 부적 효과를 보여 상호의존적 자기표상과의 결합이 더 효과적임을 시사하였다. 침묵행동에서는 집단목표가치지향성이 낮을 때만 독립적 자기표상이 침묵을 감소시켰다. 비윤리적 친조직행동에서는 집단목표가치지향성이 높을 때 독립적 자기표상이 강력한 억제효과를 보였다. 본 연구는 SYM-COIN 모델을 윤리 영역으로 확장하고, 정체성-동기 적합 메커니즘이 윤리적·비윤리적 행동의 경계조건을 형성하는 과정을 실증했다는 점에서 이론적 기여를 갖는다.

주요어 : 자기표상, 집단목표가치지향성, 윤리적 발언, 침묵행동, 비윤리적 친조직행동, SYM-COIN

† 교신저자 : 한영석, 호서대학교 산업심리학과, 호서대학교 천안캠퍼스 2호관 401호
Tel: 010-2239-8377, E-mail: nicehan@gmail.com

Copyright ⓒ 2025, The Korean Society for Industrial and Organizational Psychology. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution –NonCommercial Licenses (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

서 론

현대 조직은 성과와 혁신을 추구하는 한편, 윤리적 의사결정과 책임있는 행동을 동시에 요구받는다. 기업의 사회적 책임과 윤리경영이 보편화되면서 구성원의 윤리적 발언과 실천은 조직 신뢰를 형성하는 핵심 요인으로 간주된다. 그럼에도 실제 현장에서는 조직 압박, 권력 비대칭, 단기성과 압박으로 인해 윤리적 발언이 제약되고 침묵이나 비윤리적 친조직행동이 상대적으로 빈번히 발생한다.

윤리적 발언은 구성원이 위험을 무릅쓰고 조직의 문제를 드러내거나 개선점을 제안하는 적극적 행위로, 장기적으로 조직의 건전성과 학습 및 혁신 문화를 촉진하지만(Harris et al., 2017), 개인에게 평판·관계·경력에 대한 리스크를 동반하기도 한다(Detert & Burris, 2007; Edmondson, 1999). 반대로 침묵과 비윤리적 친조직행동은 단기적으로 갈등을 완화하거나 조직 이익을 가장하지만, 장기적으로 조직 신뢰와 제도적 정당성을 훼손할 가능성이 있다(Morrison & Milliken, 2000; Umphress & Bingham, 2011).

침묵은 표면적으로는 갈등 회피나 순응으로 보이며 건설적인 대화를 촉진할 수 있지만, 침묵에 대한 잘못된 해석은 오해와 갈등으로 이어져(Gendron, 2011) 본질적으로는 문제 해결의 기회를 차단하고 조직 학습의 경로를 막는 부정적 효과를 초래한다(Rahman et al., 2020; Yildiz, 2013). 비윤리적 친조직행동은 구성원이 조직의 단기적 이익을 위해 윤리적 기준을 의도적으로 위반하는 행동을 의미하는데, 단기적으로는 상사의 평가나 조직의 이익을 지키는 것처럼 보일 수 있지만, 조직 내 전염효과를 통해 비윤리적 행위의 악순환을 야기하고 조직일탈과 부정적 업무수행으로 이어져(Wang et al., 2024; Hao et al., 2023), 결국 장기적 관점에서 조직의 사회적 제재와 평판 하락을 초래한다.

이러한 윤리적 참여행동을 촉진하고 비윤리적 행위를 예방 또는 완화하기 위해서는 조직 구성원이 발언, 침묵, 규범 위반 중 무엇을 선택하는지에 관한 심리적 기제를 체계적으로 규명할 필요가 있다. 사회정체성 이론(Tajfel, 1981)에 따르면 개인의 행동은 개인적 특성과 환경의 상호작용 속에서 형성되며(Burnes & Bargal, 2017; 김진만, 2017), 동일한 상황에서도 스스로를 해석하는 정체성 준거틀에 따라 위험-보상 평가와 규범 해석이 달라진다. 즉, 개인이 자신을 해석하는 방식에 따라 윤리적 행동 참여 여부와 방식이 영향을 받는다.

자기표상(self-construal)은 개인이 자신을 독립적 존재로 정의하는지 혹은 상호의존적 존재로 정의하는지에 따라 사고, 감정, 행동의 방향성을 규정한다(Markus & Kitayama, 1991). 독립적 자기표상을 지닌 개인은 개인적 원칙과 신념을 중시하여 불의를 목격했을 때 윤리적 발언을 할 가능성이 높지만(DePaula & Goel, 2016), 맥락에 따라 갈등 회피를 위한 침묵이나 비윤리적 행동으로 이어질 수도 있다. 상호의존적 자기표상을 가진 개인은 관계와 조화를 우선시하여 침묵이나 비윤리적 친조직행동을 합리화하는 경향이 있으나, 집단 신뢰가 충분한 상황에서는 장기적 집단 이익을 위해 윤리적 발언을 선택하기도 한다(Cojuharenco et al., 2012). 이처럼 자기표상은 맥락에 따라 상반된 결과를 초래하는 조건부 특성을 지닌다.

자기표상이 행동 선택의 출발점을 제공한다면, 집단목표가치지향성(collective goal value

orientation)은 개인 대 집단 목표의 가중치를 조정하는 동기적 기준으로 작용한다. 집단목표가치지향성은 개인이 집단 성과를 얼마나 중시하며 공동 목표 달성을 위해 협력하려는 태도를 반영하는 가치 기반 동기로(Brewer & Chen, 2007; Triandis, 1995), 협업과 윤리적 의사결정을 촉진한다. 그러나 특정 조건에서는 집단 이익 정당화 프레임을 통해 비윤리적 행위를 합리화할 위험도 내포한다(Chen et al., 2023). 이러한 양면성은 자기표상과 결합될 때 윤리적 행동에 대한 판단을 달리하게 만든다.

자기표상과 집단목표가치지향성의 결합효과를 검증한 대표적 모델이 SYM-COIN(Synergistic Model of Collectivism and Individualism)이다. SYM-COIN은 집단 창의성과 동기적 수행에서 독립적 자기표상과 집단목표가치지향성의 조합이 최적의 결과를 도출함을 제시하였다(Choi, 2015, 2016). 독립적 자기표상은 주체적 표현 의지를 제공하고, 집단목표가치지향성은 공동선에 대한 규범적 책무를 제공하여, 두 요인이 결합될 때 집단 참여행동의 명분과 실행력을 동시에 확보하는 상승효과를 창출한다는 것이다.

본 연구는 이러한 결합적 상승효과가 윤리적 참여행동에서도 동일하게 나타나는지를 검증하고, 윤리적 참여행동에서 가장 효과적인 결합효과를 탐색하고자 한다. 이를 통해 자기표상과 동기 지향성의 결합에 따른 윤리적 · 비윤리적 행동의 경계조건을 정교화하고, 집단목표가치지향성 강화와 개인 주체성 활성화를 결합한 윤리적 발언 촉진 및 침묵 · 비윤리적 친조직행동 억제를 위한 조직 설계와 리더십 전략을 제안하는 데 기여하고자 한다.

이론적 배경

윤리적 발언은 조직의 부정적 관행이나 문제를 지적하고 개선을 제안하는 적극적 행동을 의미한다. 이는 조직의 투명성과 장기적 건전성을 강화하는 핵심 요인으로 평가된다. 그러나 윤리적 발언은 기존 권위나 이해관계에 위협을 줄 수 있어, 구성원에게는 상당한 심리적 부담과 위험을 수반한다(Detert & Burris, 2007). 즉, 단기적으로는 개인에게 평판 손상, 보복 가능성, 관계 악화 등 비용을 초래하나, 장기적으로는 오류 학습과 제도적 신뢰 형성, 부정행위 예방을 통해 조직에 이익을 가져올 수 있다(Edmondson, 1999; Morrison & Milliken, 2000). 한편 윤리적 발언의 개인수준 선행요인으로 지각된 개인 통제감과 정서적 헌신, 그리고 도덕적 자기규제가 강조되어 왔다. 먼저, 개인 통제감은 자신의 업무와 의사결정에 영향력을 행사할 수 있다는 인식으로, 구성원으로 하여금 자신의 의견이 실제 변화를 낳을 수 있다는 기대감을 촉진하여 윤리적 발언에 대한 정당화와 효능감 등 기대효용을 증가시킨다(Hassan, 2015). 정서적 헌신은 조직에 대한 정서적 애착으로, 윤리적 리더십이 발언으로 이어지는 경로에서 매개적 역할을 수행한다는 증거가 보고되었다(Cheng et al., 2022). 헌신도가 높은 구성원은 조직에 대한 책임감 및 공동선에 대한 지향성이 강화되어 윤리적 우려를 표명할 가능성이 크다(Cheng et al., 2022). 또, 도덕적 자기규제는 개인이 동조 · 획일화 압력 속에서도 내면화된 규범을 기준으로 행동을 조정도록 도우며, 발언 · 침묵 · 규범 위반 간의 경로 선택과 판단에도 관여한다(Huang et al., 2024).

반면에 침묵은 겉으로는 단순히 의견을 표명

하지 않는 소극적 행위로 보이지만, 실제로는 다양한 심리적 동기를 내포하고 있다. Pinder와 Harlos(2001)는 조직적 침묵을 상황을 변화시킬 능력이 있어 보이는 사람들에게 조직 상황에 대한 행동적・인지적・정서적 평가를 진정성 있게 표현하지 않거나 보류하는 것으로 정의하였으며, 특히 불의나 부당함에 대한 개인의 반응으로서 침묵에 주목하였다. Morrison과 동료들(2003)은 침묵을 방어적 침묵과 친사회적 침묵으로 구분하였다. 방어적 침묵은 불이익이나 보복을 피하기 위한 전략적 선택인 반면, 친사회적 침묵은 타인이나 조직의 이익을 보호하기 위해 정보를 의도적으로 숨기는 형태로 설명된다. 이러한 개념화는 침묵이 일률적으로 부정적이라기보다는 맥락 의존적 의사소통 행동 전략임을 시사한다. 침묵은 단기적으로 위험과 갈등을 회피하는 이점을 제공하지만, 장기적으로는 문제의 잠복, 일탈의 정상화, 학습 기회의 상실을 초래하여 조직 성과와 윤리 수준을 저해한다(Morrison & Milliken, 2000). 이러한 침묵 행동에 영향을 미치는 주요 요인으로 개인의 동기와 지각된 자율성이 주목받고 있다. 자기결정이론(self-determination theory)에 따르면 자율적 동기화는 웰빙을 증진하고 고립감과 회피성 경향을 낮추며, 결과적으로 개방적 의사소통 의지와 정적 상관을 보인다(Chua & Koestner, 2008). 실제로 내재적 동기와 자율성이 높을수록 구성원은 자신의 의견을 표현하려는 의지가 커지고, 방어적・묵인적・친사회적 침묵의 발생이 전반적으로 감소하는 것으로 나타났다(Song & Cho, 2025). 이는 개인이 업무와 의사결정에 영향력을 행사할 수 있다고 지각할 때, 자신의 발언이 의미 있는 변화로 이어질 것이라는 기대효용이 높아지기 때문이다(Hassan, 2015).

비윤리적 친조직행동(unethical pro-organizational behavior)은 조직의 이익을 증진하거나 보호하려는 동기로 수행되지만 상위 조직이나 사회의 규범에 반하는 행위를 의미한다는 점에서, 비윤리성과 친조직성의 이중 속성을 동시에 갖는다(Umphress et al., 2010). 이는 조직 이익을 명분으로 윤리 규범을 의도적으로 위반하는 행위로, 단기적 성과에는 기여할 수 있으나 장기적으로는 조직의 신뢰와 평판을 훼손할 가능성이 있다(Umphress et al., 2010; Umphress & Bingham, 2011). 특히 공식 직무나 상급자의 지시와 무관하게 조직을 돕기 위한 의도로 개인이 자발적으로 수행한다는 특징을 지닌다(Umphress et al., 2010). 선행연구는 비윤리적 친조직행동의 동인으로 직업윤리, 조직헌신, 사회적 비교, 자율성, 도덕 중립화 전략 등을 제시하였다. 첫째, 강한 직업윤리의 근면성과 정서적 헌신은 조직 목표와 이익을 최우선에 두는 심리를 자극하고, ‘조직을 위해서’라는 정당화와 결합되어 성과가 윤리 기준을 압도하는 목표-수단의 전도를 초래할 수 있다(Grabowski et al., 2019). 둘째, 개인의 지위 추구 동기는 내부 사회적 비교를 통해 평판과 지위 확보를 위한 전략적 규범 위반을 부추겨 비윤리적 친조직행동을 유발할 수 있다(Zhang et al., 2017). 셋째, 자율성은 스스로 판단하고 행동할 재량을 제공하기 때문에, 조직 이익을 위한 불가피한 선택이라는 판단과 결합될 때 규범 위반의 합리화를 용이하게 하며 행위를 개시하도록 촉진할 수 있다(Umphress & Bingham, 2011). 넷째, 구성원은 책임 전가, 피해의 부정, 고상한 목적에의 호소 등 다양한 중립화 기법을 활용하여 도덕적 자아상과 위반 행동 간의 인지부조화를 해소하고 비윤리적 친조직행동을 정당화한다(Umphress & Bingham, 2011). 그러나 동일한 압력이나 유혹 아래서도

모든 개인이 비윤리적 친조직행동에 가담하는 것은 아니다. 개인 윤리(도덕정체성), 조직의 윤리 및 공정 풍토, 리더십 유형, 규범의 명료성 등은 의사결정의 기준점을 달리하여 윤리적 딜레마에 대한 이질적 대응을 초래한다.

이러한 윤리적 참여행동과 비윤리적 행동의 선택을 이해하기 위해서는 개인이 자신을 어떻게 인식하고 정의하는지에 대한 근본적 질문으로 돌아갈 필요가 있다. 자기표상(self-construal)은 개인이 자신을 독립적 존재로 보는지, 관계 속 상호의존적 존재로 보는지에 따라 구분된다(Markus & Kitayama, 1991). 자기표상은 사회적 맥락에서 자신의 위치를 인식하고 타인과 상호작용하는 방식을 형성하며, 정체성 발달과 태도 및 행동에 상당한 영향을 미친다(Caldwell, 2009; Ermolova & Tyutyunikova, 2022). 따라서 자기표상은 단순한 성향 변인이 아니라 동일한 조직 상황에서 무엇이 바람직하고 유의미한 행동인지에 대한 기대와 가치 평가를 형성하는 인지적 판단 기준으로 작동한다.

독립적 자기표상(independent self-construal)은 자율성과 개인적 원칙을 강조하여 윤리적 발언을 촉진할 수 있으나, 갈등 회피나 성과 압력이 강조되는 상황에서는 침묵이나 비윤리적 친조직행동으로 전환될 수 있다. 반면 상호의존적 자기표상(interdependent self-construal)은 조화와 관계 유지를 중시하여 침묵이나 비윤리적 친조직행동으로 이어질 수 있지만, 집단 내 신뢰와 공정성이 확보된 맥락에서는 오히려 윤리적 발언을 선택할 가능성도 있다(Kühnen & Oyserman, 2002). 이와 같이 자기표상은 상황에 따라 윤리적 또는 비윤리적 참여행동으로 분기하는 조건부·양면적 특성을 지닌다. 다만 자기 인식으로 형성된 정체성은 행동을 예측하는 강력한 지표이지만 고정된 것은 아니며, 상황과 사회적 상호작용에 따라 변화할 수 있다(Lobo et al., 2023). 일부 연구는 태도가 상황에 따라 유동적으로 달라져 자신의 정체성과 불일치하는 행동을 초래할 수 있음을 지적한다(Spark, 2000). 또한 개인의 정체성은 과업 참여에 대한 기대를 형성하며, 실제 참여 행동은 개인이 지닌 가치에 의해 동기화된다(Costalat-Founeau, 2007).

동기는 심리학과 조직 연구에서 개인과 조직의 행동을 설명하는 핵심 요인으로 간주된다(Ramachandran, 2023). 동기는 내적 동기와 외적 동기로 구분되는데, 외적 요인의 결핍을 채우기 위해 행동하는 외적 동기와 달리, 내면화된 내적 동기는 외부 보상이 아닌 활동 그 자체를 목적으로 하는 행동을 유발한다(한덕웅, 1985). 내면화된 집단주의적 동기 지향성은 조직 내에서 자신의 역할을 더 가치 있고 중요한 경험으로 지각하게 하며, 이는 구성원의 행동과 조직 성과에 긍정적 영향을 미친다(Chang et al., 2022). 이는 자기표상이 행동 선택의 출발점을 제공하고, 집단목표가치지향성이 개인 대 집단 목표의 가중치를 조정하는 동기적 기준으로 작용하여, 두 변인의 상호작용을 통해 차별적 결과를 초래할 수 있음을 시사한다.

집단목표가치지향성은 집단 목표에 대한 가치 기반 동기로, 개인이 집단성과를 얼마나 중시하며 공동 목표 달성을 위해 협력하려는 태도를 반영한다. 이는 협업과 갈등 해결을 촉진하여, 집단의 과정과 도전에 따라 목표를 지속적으로 조정해야 하는 작업 집단에서 특히 중요하다(Choi & Kim, 2021). 집단목표가치지향성은 조직의 성공에 개인적 이해관계가 있다고 느끼게 하여 심리적 소유권을 강화하며, 이는 행동 동기와 조직에 대한 헌신을 높

인다(Chang et al., 2022). 본 연구에서 집단목표가치지향성은 가치 기반 동기로서의 지향성을 의미하며, 조직에 대한 과잉 동일시와는 구별된다. 전자는 공동선과 협력 규범의 내재화를, 후자는 동조 압력과 도덕적 합리화의 부작용을 각각 설명한다. 반면 개인목표가치지향성은 개인의 성과와 이익을 우선시하며, 집단적 요구와 충돌할 때 사회적 의무에 대한 윤리적 우려를 제기하기도 한다(Baum & Żok, 2020). 사회적 태만(social loafing)을 다룬 연구에서 개인주의 성향이 우세한 사람들은 혼자 과업을 수행할 때보다 타인과 함께 수행할 때 더 적은 노력을 투입하며, 집단의 이익이나 목표에 동기화되지 않고 구성원과의 협력 수준도 낮은 편이다(Earley, 1993).

동기는 다양한 상황에서 정체성을 형성하고 변화시키는 데 중요한 역할을 한다. 특히 집단목표가치지향성은 자기결정이론(self-determination theory) 관점에서 자율성, 유능감, 관계성 욕구를 충족시켜 규범의 내재화를 촉진하고, 규범준수와 발언, 오류 보고, 피드백과 같은 참여행동을 자기 조절적으로 유지하도록 한다(Deci & Ryan, 2000). 그러나 집단목표가치지향성은 조직 성과를 위한 윤리적 태도를 촉진하는 한편, 특정 조건에서는 집단 이익 정당화 프레임을 통해 비윤리적 행위를 합리화할 위험도 내포한다(Chen et al., 2023). 이와 같이 집단목표가치지향성은 윤리적 딜레마를 유발하며, 문화적 가치와 행동 사이의 복잡한 상호작용을 시사한다(Ye & Robert, 2017). 반대로 개인목표가치지향성이 높을 때는 의사결정에서 개인의 성과, 평판, 보상이 전면화되어 윤리적 발언의 기대 효용이 낮아지고 방어적 침묵의 유인이 커질 수 있다. 또한 성과 압력과 경쟁 규범이 강한 조직에서는 조직 이익을 명분으로 한 규범 위반의 정당화 위험이 증가할 수 있다. 이러한 양면성은 개인의 자기표상과 결합될 때 어떤 행동이 옳고 유의미한가에 대한 판단을 달리하게 한다.

이상의 논의를 바탕으로, 본 연구는 자기표상과 목표가치지향성의 결합이 윤리적 참여행동에 미치는 결합효과를 탐색하고자 한다. 먼저, 윤리적 발언행동, 침묵행동, 비윤리적 친조직행동은 자기주체적 원칙 준수와 공유된 조직 목표 정렬의 결합에 가장 직접적으로 좌우된다는 이론적 합의가 높아, 정체성-동기 적합 메커니즘을 명료하게 검증할 수 있다. 이때 선행연구의 지각된 통제감은 자율성과 자기책임에 근거한 주체성을 반영하여 독립적 자기표상이 발휘되는 심리적 기반과 맞닿아 있고, 정서적 헌신은 공동 목표·가치의 내재화를 통해 집단목표가치지향성과 개념적으로 근접한다. 또한 도덕적 자기규제는 주체적 규범준수 경향과 공유된 목표 정렬의 결합 수준에 따라 강화·약화될 수 있는 작동 축으로, 두 변인의 상호작용이 윤리적 발언-침묵-비윤리적 친조직행동의 경계조건을 설명하는 유력한 후보가 된다.

SYM-COIN 모델에 따르면 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상의 결합은 집단 참여행동의 명분과 실행력을 동시에 확보하는 상승효과를 창출한다(Choi, 2015, 2016; Bechtoldt et al., 2012). 집단목표가치지향성은 공동선과 절차 공정성에 대한 규범적 책무를 제공하고, 독립적 자기표상은 주체적 표현 의지를 강화하여, 윤리적 발언의 기대 편익을 높이고 대인적 위험 비용을 상대적으로 억제한다(Detert & Burris, 2007; Morrison, 2011). 특히 집단목표가치지향성이 높은 구성원은 윤리적 이슈 제기를 규범적 의무로 인식하므로 보복이나 체

면 손상에 대한 우려가 완화되며(Detert & Edmondson, 2011), 윤리적 분위기와 리더십 하에서 도덕적 효능감이 증가하여 윤리적 발언으로 이어질 가능성이 높아진다(Kuenzi et al., 2019). 침묵의 경우 결합 효과가 달리 나타날 수 있다. 집단목표가치지향성은 조화 유지를 위해 비동조적 표현을 억제하는 명분을 제공하기도 하며(Wageman, 1995), 독립적 자기표상의 주체적 표현 효과가 조화 규범과 상호작용하여 완충될 수 있다(Choi, 2016). 특히 집단목표가치지향성이 낮은 구성원은 공동 목표 기여에 대한 명분이 약하고 위험 회피적 소통 전략을 선택할 가능성이 높은데(Morrison & Milliken, 2000; Brinsfield, 2013), 이 조건에서 독립적 자기표상은 불이익 우려에도 의견을 표명할 심리적 여유를 제공하여 침묵을 감소시킬 수 있다. 비윤리적 친조직행동에서는 두 변인의 결합이 윤리적 경계를 명확히 하는 효과를 보일 것이다. 집단목표가치지향성이 높은 구성원은 집단의 평판과 공정성을 장기적 관점에서 고려하여 윤리적 경계를 넘지 않아야 한다는 판단 기준을 형성하며(Gully et al., 2002), 독립적 자기표상은 암묵적 압력에도 주체적 행위를 유지하게 한다(Choi, 2016). 이러한 결합은 성과 압박이나 직무 불안으로 증폭되는 비윤리적 친조직행동 유인을 약화시킨다(Wang et al., 2021). 반면 집단목표가치지향성이 낮을수록 개인 목표 동기가 증가하거나 단기 성과 프레이밍이 쉽게 작동하여(Umphress & Bingham, 2011), 독립적 자기표상의 원칙성만으로는 비윤리적 친조직행동을 절제하기 어려울 수 있다.

한편 상호의존적 자기표상과 집단목표가치지향성의 결합 역시 윤리적 참여행동군에 대해 독자적인 상승효과를 낼 것으로 기대된다. 집단목표가치지향성이 높은 구성원은 공동선과 집단 성과를 중시하는 규범적 책무를 이미 강하게 내면화하고 있으며, 상호의존적 자기표상은 타인과의 관계, 조화, 집단 내 평판을 중시하는 정체성을 통해 이러한 규범을 관계·정서적 차원에서 더욱 강화한다(Choi, 2015, 2016). 이 결합은 윤리적 이슈 제기를 관계와 집단을 보호하기 위한 책임 있는 행동으로 해석하게 하여, 윤리적 발언에 따르는 단기적 대인 위험보다 장기적 신뢰 회복과 집단 성과의 편익을 더 크게 평가하도록 만든다(Detert & Burris, 2007; Kuenzi et al., 2019). 동시에 상호의존적 자기표상은 침묵 상황에서도 단순한 갈등 회피가 아니라, 집단에 실질적으로 도움이 되는 방식으로 우려를 공유하고 조정하려는 협력적 소통 전략을 촉진함으로써 방어적 침묵을 줄일 수 있다(Morrison & Milliken, 2000; Brinsfield, 2013). 비윤리적 친조직행동에 대해서는, 집단목표가치지향성이 높은 조건에서 상호의존적 자기표상이 집단에 해를 끼치는 성과 중심 편향과 관계 신뢰를 훼손하는 편법을 동시에 경계하게 만들어, 단기성과를 이유로 윤리적 경계를 넘는 행위를 자제하도록 압력을 형성할 가능성이 크다(Umphress & Bingham, 2011; Chen & Chen, 2021). 따라서 상호의존적 자기표상과 집단목표가치지향성의 결합은 윤리적 발언을 촉진하고 침묵을 억제하며 비윤리적 친조직행동을 감소시키는 방향으로, 윤리적 참여행동군 전반에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예측한다.

요약하면 본 연구는 SYM-COIN의 자기표상과 목표가치지향성의 결합효과를 토대로 윤리적 발언, 침묵행동, 비윤리적 친조직행동의 조건부 효과를 검증한다. 이를 통해 조직에서 윤리적 발언이 장려되지만 동시에 침묵이나

비윤리적 친조직행동이 빈번히 나타나는 모순적 현상을 개인의 자기표상과 가치 기반 동기가 어떻게 상호작용하여 상이한 경계조건을 형성하는지 검증하여, 독립적 자기표상과 집단목표가치지향성의 결합효과의 분기 메커니즘을 규명하고, 가치 기반 조직설계의 실천적 시사점을 제시하고자 한다.

연구 방법

연구대상 및 절차

본 연구의 표본은 국내 기업 재직자로, 설문자료는 2025년 6월 1일부터 10월 1일까지 약 4개월 간 온오프라인으로 설문지를 수집하였고, 338명이 응답하였다. 데이터를 코딩하는 과정에서 불성실하거나 불안전하게 응답한 설문자료 31부를 제외한 총 307부가 유효한 설문지로 판단되어 최종 분석에 사용하였다. 성별은 여성 192명(62.5%), 남성 115명(37.5%)이었다. 연령대는 만 30-39세가 117명(38.1%)으로 가장 많았고, 만 30세 미만 89명(29.0%), 만 40-49세 69명(22.5%), 만 50세 이상 32명(10.4%) 순으로 분포했다. 학력의 경우 대학교(4년제 이상) 졸업이 182명(59.3%)으로 다수를 차지했으며, 전문대 졸업 58명(18.9%), 고졸 이하 38명(12.4%), 석사 졸업 이상 29명(9.4%) 순이었다. 고용 형태는 정규직 229명(74.6%), 비정규직 78명(25.4%)으로 나타났다. 직장 근속기간은 1년 미만 82명(26.7%), 1-3년 67명(21.8%), 10년 이상 63명(20.5%), 3-5년 53명(17.3%), 5-10년 42명(13.7%)이었다. 직무별로는 사무・행정직이 147명(47.9%)로 가장 많았고, 그 밖에 서비스직 13.7%, 영업직 13.1%, 생산・기술직 12.7%, 기타 6.5%, 연구・개발직 6.1%의 비율을 보였다.

측정도구

개인주의-집단주의 목표가치지향성 및 독립적-상호의존적 자기표상

본 연구는 Choi와 동료들(Choi, 2016; Lee et al., 2016)이 SYM-COIN에 근거하여 개발한 개인목표-집단목표 가치지향성과 독립적-상호의존적 자기표상 수준을 측정하는 척도를 사용하였다. 가치지향성의 경우는 목표 우선성(집단・개인)과 상호작용 규범(협력・경쟁)의 두 하위차원으로 구성되어 있으며, 자기표상의 경우는 개인의 독특성/유사성 지각과 맥락 독립적/의존적 자기인식으로 구성되어 있다. 총 16개의 양극척도 문항으로 측정하며, 각 하위차원은 양극의미차별 척도를 7점 척도로 변환하여 사용하였다. Lee 등(2016)이 개인주의-집단주의 2차원 척도의 타당도를 검증하기 위해 확인적 요인분석을 실시한 결과(N=488), 2수준 모형(가치지향성 및 자기표상)의 모형 합치도 수준이 높았으며(x^2=190.90(df=99), TLI= .94, CFI=.95, RMSEA (90% CI)=.045 (.035~.054), SRMR=.049) (이하연, 2017, 재인용), 가치지향성과 자기표상 점수 간 상관은 r=.28, p<.01 (N=1,600)로 나타났다(Lee et al., 2022). 이는 척도가 개인 수준에서 개인주의-집단주의 가치지향성과 자기표상을 독립적 구성개념으로서 측정하는 것을 나타낸다. 가치지향성의 예시문항은 “집단의 목표와 개인의 목표가 상충하면, 집단의 목표에 우선순위를 두어야 한다 ↔ 집단의 목표와 개인의 목표가 상충하면, 개인의 목표에 우선순위를 두어야 한다”, “집단이 발전하기 위해서는 경쟁보다 협력이 필요하다 ↔ 집단이 발전하기 위

해서는 협력보다 경쟁이 필요하다" 등이 있고, 자기표상은 "내가 속한 집단에서 다른 사람들과 비슷한 점을 쉽게 떠올릴 수 있다 ↔ 나는 내가 속한 집단에서 다른 사람과 다른 점을 쉽게 떠올릴 수 있다", "나는 함께 있는 상대방이나 상황에 따라 종종 다르게 행동한다 ↔ 나는 함께 있는 상대방이나 상황에 상관없이 일관되게 행동한다" 등이다. 신뢰도 분석 결과, 집단 목표가치지향성은 .872, 독립적 자기표상은 .828로 나타났다.

윤리적 발언행동

윤리적 발언 행동은 조직 내에서 구성원들이 공유된 윤리적 기준에 비추어 옳지 않거나 규범적으로 부적절한 행위나 절차를 집단 차원에서 문제제기하고 시정하려는 표현의 형태이다(Hunag & Paterson, 2017). 본 연구에서는 Huang과 Paterson(2017)이 활용한 집단 윤리적 발언 척도를 사용하였다. 5점 리커트 척도로 측정하였고, '우리 팀에서 문제시 되고 있는 안건에 대해 해결책을 생각하고 의견을 제안한다.' 등 3문항으로 구성되었다. 신뢰도 분석 결과 Cronbach's α값은 .871로 나타났다.

침묵행동

침묵행동은 개인이 자신의 직무나 조직과 관련된 중요한 상황이나 이슈, 사건과 관련하여 우려 및 정보, 의견을 의도적으로 말하지 않고 간직하는 것을 말한다(Morrison et al., 2015). Morrison 등(2015)의 연구에서 개인의 침묵을 측정한 3문항으로 측정하였다. 5점 리커트 척도로 측정하였고, '최근 회사에서 개선이 필요하다고 생각되는 문제를 말하지 않고 넘긴 적이 있다.'등 3문항으로 구성되었다. 신뢰도 분석 결과 Cronbach's α값은 .807로 나타났다.

비윤리적 친조직행동

비윤리적 친조직행동이란 조직의 이익을 위해 구성원이 저지르는 비윤리적 행동으로써 상사의 명시적 지시나 요구 없이도, 조직 혹은 조직 구성원을 위하여 사회에서 부도덕하다고 여겨지는 법규 혹은 사회적 도덕 기준을 자발적으로 위반하는 행동을 의미한다. Umpress와 Bingham(2011)이 개발한 비윤리적 친조직 행동 척도를 사용하였다. 5점 리커트 척도로 측정하였고, '우리 팀에 이익이 된다면, 우리 팀이 좋게 보이도록 정보를 왜곡해서 전달한다.' 등 3문항으로 구성되었다. 신뢰도 분석 결과 Cronbach's α값은 .849로 나타났다.

분석방법

본 연구는 Jamovi 2.7.6을 사용하여, 독립적 자기표상이 윤리적 발언, 침묵, 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향을 추정하고, 이 관계에서 집단목표가치지향성의 조절효과를 검증하였다. 분석 전 모든 연속변수는 해석의 안정화를 위해 평균중심화하였고, 변수의 독립효과를 보다 정확히 추정하고 타당도를 제공하기 위해 통제변수를 포함하였다(Hu et al., 2011; Mehta, 2015). 단, 과잉통제로 인한 효과 왜곡 및 해석혼선의 최소화를 위해서(Spector & Brannick, 2011; Bernerth & Aguinis, 2016) 최소필요수준으로 연령, 직장근속, 조직유형, 팀직군을 통제하였다. 연령은 위험 선호/회피의 체계적 차이를 통해 발언 · 침묵 · 비윤리적 친조직행동 선택에 영향을 줄 수 있고(Morrison, 2014), 근속은 맥락지식 · 관계자원 · 암묵규범의 내재화 수준을 반영하여 발언, 침묵 및 태

도기반 행동에 영향을 미칠 수 있다(Morrison, 2014; Ng & Feldman, 2010). 또한 조직유형과 팀직군은 부문별 윤리적 풍토 및 과업 프로세스 차이를 통해 발언 규칙과 윤리 판단기준을 형성하므로 통제하였다(Victor & Cullen, 1988; Park & Blenkinsopp, 2009; Detert & Edmondson, 2011; Morrison et al., 2011). 우선 표본의 특성과 변인 분포를 확인하기 위해 기술통계를 산출하였으며, 변수 간 1차 관계를 파악하기 위해 상관분석을 실시하였다. 이어서 각 참여행동을 종속변수로 한 위계적 회귀분석을 별도로 수행하였다. 상호작용항이 유의한 경우, 단순기울기 분석(±1 SD)으로 조절효과의 유의구간을 제시하고, 상호작용 그래프를 산출하였다.

연구 결과

자기표상, 집단목표가치지향성, 윤리적 참여행동 간의 관계

기술통계 결과, 독립적 자기표상의 평균은 M=3.61(SD=1.34), 집단목표가치지향성은 M=5.14(SD=1.20), 윤리적 발언행동은 M=3.58(SD=0.76), 침묵행동은 M=3.24(SD=0.97), 비윤리적 친조직행동은 M=2.53(SD=0.95)로 나타났다. 전체적으로 집단목표가치지향성의 평균이 가장 높고, 비윤리적 친조직행동의 평균이 가장 낮았다. Table 1에 따르면, 독립적 자기표상은 집단목표가치지향성(r=-.39, p < .001), 윤리적 발언행동(r=-.16, p < .01) 및 침묵행동(r=-.18, p < .05)과 부적 상관을 보였다. 또 비윤리적 친조직행동과의 상관은 유의하지 않아서(r=.01, ns), 독립적 자기표상만으로는 비윤리적 친조직행동을 예측하기 어렵다는 것을 나타낸다. 집단목표가치지향성은 윤리적 발언행동과 중간 수준의 정적 상관을 보이고(r=.36, p < .001), 비윤리적 친조직행동과는 중간 수준의 부적 상관을 보여(r=-.37, p < .001) 윤리적 참여를 촉진하고 비윤리적 참여를 억제하는 기준선 역할을 함을 나타낸다. 또한, 윤리적 발언행동은 비윤리적 친조직행동과 부적 상관을 보여(r=-.32, p < .001), 두 결과 변수가 질적으로 상반된 방향의 참여행동임을 뒷받침한다. 반면 침묵행동은 윤리적 발언과의 상관이 유의하지 않고(r=-.06, ns) 비윤리적 친조직행동과는 경계수준의 정적 상관이 관찰되어서(r=.10, p < .10), 침묵행동이 단일 차원의 소극적 행위라기보다 맥락에 따라 기능이 달라

표 1. 연구변수에 대한 상관분석

연구변수	M	SD	1	2	3	4
1. 독립적 자기표상	3.61	1.34	1			
2. 집단목표가치지향성	5.14	1.20	-.39***	1		
3. 윤리적 발언행동	3.58	.76	-.16**	.36***	1	
4. 침묵행동	3.24	.97	-.18**	.03	-.06	1
5. 비윤리적 친조직행동	2.53	.95	.03	-.37***	-.32***	.10

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

질 수 있는 다면적 행위임을 시사한다. 이러한 상관 패턴을 통해 자기표상의 영향은 비교적 약하며 오히려 집단목표가치지향성이 윤리적 참여행동 증진과 비윤리적 친조직행동 억제에 작동한다는 이론적 예측을 지지한다.

윤리적 참여행동별 위계적 회귀분석 결과

윤리적 발언행동에 대한 위계적 회귀분석 결과, 통제변수 모형은 유의하였고(R^2=.150, p<.001), 주효과 투입 시에 설명력이 유의하게 증가하였으며(ΔR^2=.073, p<.001), 집단목표가치지향성의 정적효과가 유의하게 나타났다(β=.271, p<.001). 상호작용 투입 후에도 추가 설명력 증가가 관찰되었고(ΔR^2=.011, p<.05), 독립적 자기표상과 집단목표가치지향성 간에는 유의한 상호작용이 나타나(β=-.098, p<.05), 집단목표가치지향성이 높을수록 독립적 자기표상이 윤리적 발언행동에 미치는 긍정적 영향이 약화되는 것으로 확인되었다. 구체적으로 주효과를 추가한 모형 2에서 집단목표가치지향성의 효과가 정의 방향으로 유의하게 나타나(β=.271, p<.001), 집단목표가치지향성이 높을수록 윤리적 발언행동이 증가함을 보여주었다. 반면 독립적 자기표상의 주효과는 유의하지 않았다(β=-.050, ns). 모형 3에서는 독립적 자기표상과 집단가치목표지향성 간의 상호작용이 유의한 부적효과를 보여(β=-.098, p<.05), 집단목표가치지향성이 높을수록 독립적 자기표상이 윤리적 발언행동에 미치는 효

표 2. 윤리적 발언행동에 대한 위계적 회귀분석 결과

	연구변인	모형1	모형2	모형3
통제변수	연령	-.122†	-.092	-.101
	직장근속	.009	-.041	-.041
	조직유형: 민간-공공	.332*	.373*	.380*
	조직유형: 비영리-공공	.312	.218	.185
	팀직군: 연구개발-사무행정	-.283	-.228	-.208
	팀직군: 서비스-사무행정	.024	.015	.020
	팀직군: 생산기술-사무행정	-.867***	-.778***	-.759***
	팀직군: 영업-사무행정	-.880***	-.686***	-.783***
	팀직군: 기타-사무행정	.056	.017	.020
주효과	독립적 자기표상(IN)		-.050	-.049
	집단목표가치지향성(CO)		.271***	.309***
상호작용항	IN × CO			-.098*
	R^2	.150***	.223***	.234***
	ΔR^2		.073***	.011*
	VIF	1.09-1.24	1.10-1.25	1.11-1.25

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

과가 약화되거나 음의 방향으로 전환됨을 나타낸다. 즉, 윤리적 발언행동에 대해서는 집단목표가치지향성이 기준선 역할을 하고, 집단목표가치지향성 수준이 높을수록 독립적 자기표상이 윤리적 발언행동을 촉진하는 경향이 약화된다는 것을 의미한다.

단순기울기 분석 결과(표 5), 집단목표가치지향성이 낮은 경우(1SD) 독립적 자기표상의 기울기는 B=.027(SE=.043, t=.64, p=.521)로 유의하지 않았고, 평균인 경우에도 마찬가지로 유의하지 않았다(B=-.028, SE=.033, t=-.85, p=.397). 반면 집단목표가치지향성이 높은 경우(+1 · SD) 독립적 자기표상의 기울기는 B=-.084(SE=.042, t=-1.97, p=.050)로 경계적 수준으로 부적 효과를 보였다. 이는 집단목표가치지향성이 높은 조건에서는 독립적 자기표상이 높을수록 윤리적 발언행동이 감소하는 경향으로 해석할 수 있다. 그래프에서도 집단목표가치지향성이 높은 개인은 독립적 자기표상이 높을수록 윤리적 발언행동이 감소하는 경향이 확인되었다. 즉, 집단목표에 대한 가치지향성이 활성화된 개인은 자신의 정체성을 독립적으로 바라볼 때보다 조직의 일원으로 해석할 때 윤리적 발언행동에 참여하는 것으로 볼 수 있다. 윤리적 발언행동은 집단목표가치지향성이 높다고 해서 자동적으로 촉진되는 것이 아니라, 그와 동시에 구성원이 자신의 정체성을 조직 중심으로 해석함에 따라 보다 안정적으로 발현된다는 점을 나타낸다.

침묵행동에 대한 위계적 회귀분석 결과에서 통제변수로 이루어진 모형 1은 유의하였고(R^2=.086, p<.01), 주효과 투입 시에 설명력이 소폭 증가했으나 통계적으로 유의하지 않았으며(ΔR^2=.012, n.s.), 독립적 자기표상의 정적 효과가 경계수준으로 나타났다(β=.117, p<.10). 상호작용 투입 후에는 추가 설명력의 증가가 관찰되었고(ΔR^2=.024, p<.05), 독립적 자기표상과 집단목표가치지향성 간에는 유의한 정적 상호작용이 나타나(β=.143, p<.05), 집단목표가치지향성이 높을수록 독립적 자기표상이 침묵행동에 미치는 부정적 영향이 약화되는 것으로 확인되었다. 구체적으로 독립적 자기표상과 집단목표가치지향성의 주효과를 추가한 모형 2에서 독립적 자기표상의 효과가 경계수준이지만 정의 방향으로 확인되어(β=.117, p<.10), 독립적 자기표상이 높을수록 침묵행동이 다소 감소할 수 있다는 것을 나타냈다. 반면 집단목표가치지향성의 주효과는 통계적으

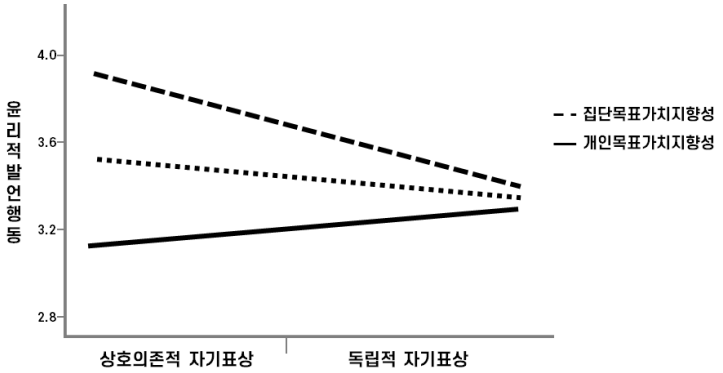


그림 1. 윤리적 발언행동에 대한 독립적 자기표상의 효과: 집단목표가치지향성의 조절

로 유의하지 않았다(β=.086, ns). 상호작용항을 추가한 모형 3에서 독립적 자기표상과 집단가치목표지향성 간의 상호작용은 유의한 정적효과를 보였으며(β=.143, p<.05), 이는 집단목표가치지향성이 높을수록 개인의 독립적 자기표상이 오히려 침묵행동을 증가시키는 것을 나타낸다. 또한, 모형3에서 독립적 자기표상의 효과는 부적으로 전환되었으며(β=.118, p<.10), 집단목표가치지향성은 부적 방향으로 유의하게 전환되었다(β=-.143, p<.05).

단순기울기 분석(표 5)에서 집단목표가치지향성이 낮은 경우(-1 · SD) 독립적 자기표상이 침묵행동에 유의한 부적 효과를 보여(B=-.190, SE=.058, t=-3.26, p=.001), 독립적 자기표상이 높을수록 침묵행동이 감소하는 것으로 나타났다. 집단목표가치지향성이 평균인 경우에도 유사한 부적 경향이 나타났으나 통계적으로는 경계적 수준이었다(B=-.086, SE=.045, t=-1.90, p=.059). 그러나 집단목표가치지향성이 높은 경우(+1 · SD)는 독립적 자기표상의 기울기가 유의하지 않았으며(B=.018, SE=.058, t=.31, p=.756), 이를 통해 집단목표가치지향성이 높을수록 독립적 자기표상의 부적 효과가 약화되는 조절 경향을 나타낸다. 그래프에서 개인목표가치지향성이 활성화된 경우에는 독립적 자기표상이 높아질수록 침묵행동이 감소하였다. 또, 집단목표가치지향성이 활성화된 경우에는 침묵행동의 수준이 거의 변하지 않아서,

표 3. 침묵행동에 대한 위계적 회귀분석 결과

연구변인		모형1	모형2	모형3
통제변수	연령	-.027	-.022	-.009
	직장근속	.088	.084	.083
	조직유형: 민간-공공	-.424*	-.375*	-.385*
	조직유형: 비영리-공공	-.314	-.250	-.202
	팀직군: 연구개발-사무행정	-.041	-.056	-.084
	팀직군: 서비스-사무행정	-.091	-.084	-.092
	팀직군: 생산기술-사무행정	.156	.091	.064
	팀직군: 영업-사무행정	-.394†	.401†	-.259
	팀직군: 기타-사무행정	-.193	.176	-.181
주효과	독립적 자기표상(IN)		.117†	-.118†
	집단목표가치지향성(CO)		.086	-.143*
상호작용항	IN × CO			.143*
	R^2	.086**	.098**	.122***
	ΔR^2		.012	.024*
	VIF	1.09-1.24	1.10-1.25	1.11-1.25

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

집단목표가치지향성이 기준선으로 작용하며 침묵행동의 전반적인 수준을 낮추어주는 것을 의미한다. 정리하면, 개인목표를 중시하는 구성원의 경우 독립적 자기표상이 발현될 때 자기표현과 발언행동이 강화되어 침묵이 줄어드는 반면, 집단목표를 중시하는 구성원은 자기표상의 유형과 무관하게 집단조화와 관계유지를 우선시하며 침묵행동을 유지한다는 것을 시사한다.

마지막으로 비윤리적 친조직행동에 대한 위계적 회귀분석 결과, 통제변수 모형(R^2=.080, p<.05), 주효과 모형(R^2=.201, p<.001), 상호작용 모형(R^2=.243, p<.001) 모두 유의하였다. 주효과 투입 시에 통제변수 모형에 비하여 설명력이 유의하게 증가하였으며(ΔR^2=.121, p<.001), 상호작용 투입 후에도 추가 설명력의 증가가 관찰되었고(ΔR^2=.041, p<.001), 독립적 자기표상과 집단목표가치지향성 간에는 유의한 상호작용이 나타나(β=-.187, p<.001), 집단목표가치지향성이 높을수록 독립적 자기표상이 비윤리적 친조직행동을 억제하는 효과가 증가되는 것으로 나타났다. 주효과를 추가한 모형 2에서 독립적 자기표상이 경계수준의 부적효과가 나타났고(β=-.111, p<.10), 집단목표가치지향성은 유의한 부적효과가 나타났다(β=-.399, p<.001). 즉, 개인의 독립적 자기표상이나 집단목표가치지향성이 높을수록 비윤리적 친조직행동이 줄어드는 경향이 있다는 것을 확인하였다. 모형 3에서는 독립적 자기표상과 집단가치목표지향성 간의 상호작용은 유의한 부적효과를 보여(β=.-187, p<.001), 집단목표가치지향성이 높을수록 독립적 자기표상이 비윤리적 친조직행동을 억제하는 효과가 강화되는 것을 확인하였다.

비윤리적 친조직행동에 대한 단순기울기 분석 결과(표 5), 집단목표가치지향성이 낮은 조건(-1・SD)에서는 독립적 자기표상의 효과가 유의하지 않았으며(B=.055, SE=.053, t=1.04, p=.300), 집단목표가치지향성이 평균 수준인 조건에서는 독립적 자기표상이 비윤리적 친조직행동을 억제하는 방향으로 경계 수준의 효과를 보였다(B=-.078, SE=.041, t=-1.89, p=.060). 그러나 집단목표가치지향성이 높은 조건(+1・SD)에서는 독립적 자기표상의 기울기가 유의한 수준으로 뚜렷한 부적 경향을 보였다(B=-.211, SE=.053, t=-3.99, p < .001). 즉, 집단목표가치지향성이 높아질수록, 독립적 자기표상의 비윤리적 친조직행동 억제효과가 강해

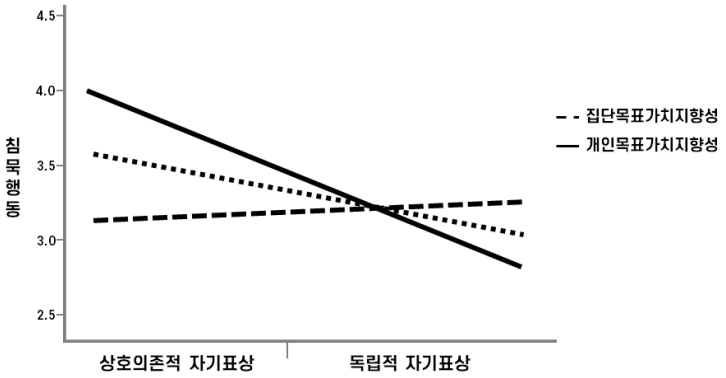


그림 2. 침묵행동에 대한 독립적 자기표상의 효과: 집단목표가치지향성의 조절

진다는 것을 나타낸다.

그래프에서 집단목표에 대한 가치지향성이 높은 개인은 오른쪽으로 갈수록 기울기가 급격하게 감소하여, 독립적 자기표상의 수준이 높아질수록 비윤리적 친조직행동이 줄어든다는 것을 나타낸다. 반면에 개인목표의 가치지향성이 활성화된 개인은 자기표상의 형태와 상관없이 비슷한 수준을 유지하였다. 즉, 집단목표가치지향성이 활성화된 개인은 독립적 자기표상이 강할수록 비윤리적 친조직행동이 현저하게 억제되는 반면에, 개인목표가치지향성이 활성화된 개인은 독립적 자기표상이 높더라도 비윤리적 친조직행동을 억제하지 못하였다. 이러한 상호작용 효과는 독립적 자기표상이 항상 비윤리적 행동의 억제로 연결되는 것이 아니라, 목표지향성의 기준선에 따라 달라진다는 것을 나타낸다.

종합하면, 세 가지 윤리적 참여행동에 대한 위계적 회귀 및 단순기울기 분석 결과, 집단목표가치지향성은 전반적으로 윤리적 참여의 기준선을 형성하는 핵심 예측요인으로 확인되었다. 윤리적 발언행동에서는 집단목표가치지향성의 정적 주효과가 일관되게 나타난 반면, 독립적 자기표상의 주효과는 유의하지 않았다. 다만 두 변인의 상호작용은 유의한 부적 효과를 보여, 집단목표가치지향성이 낮거나 평균 수준일 때는 독립적 자기표상의 효과가 거의 나타나지 않지만, 집단목표가치지향성이 높은

표 4. 비윤리적 친조직행동에 대한 위계적 회귀분석 결과

연구변인		모형1	모형2	모형3
통제변수	연령	-.044	-.068	-.086
	직장근속	-.025	.021	.021
	조직유형: 민간-공공	-.462*	-.436*	-.423*
	조직유형: 비영리-공공	-.355†	-.169	-.232
	팀직군: 연구개발-사무행정	.320	.242	.279
	팀직군: 서비스-사무행정	-.056	-.037	-.026
	팀직군: 생산기술-사무행정	.334	.152	.187
	팀직군: 영업-사무행정	.687**	.477*	.292
	팀직군: 기타-사무행정	-.266	-.202	-.196
주효과	독립적 자기표상(IN)		-.111†	-.109†
	집단목표가치지향성(CO)		-.399***	-.325***
상호작용항	IN × CO			-.187***
	R^2	.080*	.201***	.243***
	ΔR^2		.121***	.041***
	VIF	1.09-1.24	1.10-1.25	1.11-1.25

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

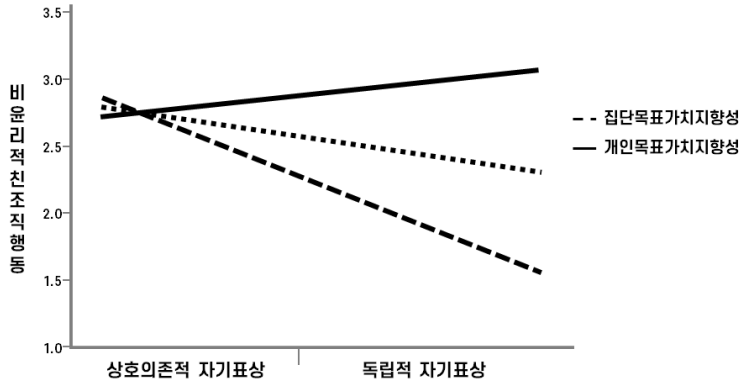


그림 3. 비윤리적 친조직행동에 대한 독립적 자기표상의 효과: 집단목표가치지향성의 조절

표 5. 단순기울기 분석 결과

	집단목표가치지향성 수준	B (SE)	95% CI	t (df)
윤리적 발언행동	낮음(-1 · SD)	.027 (.043)	[-.057, .111]	.64 (294)
	평균	-.028 (.033)	[-.093, .037]	-.85 (294)
	높음(+1 · SD)	-.084* (.042)	[-.067, -.000]	-1.97 (294)
침묵행동	낮음(-1 · SD)	-.190** (.058)	[-.305, -.075]	-3.26 (294)
	평균	-.086† (.045)	[-.175, .003]	-1.90 (294)
	높음(+1 · SD)	.018 (.058)	[-.096, .132]	.31 (294)
비윤리적 친조직행동	낮음(-1 · SD)	.055 (.053)	[-.049, .160]	1.04 (294)
	평균	-.078† (.041)	[-.159, .003]	-1.89 (294)
	높음(+1 · SD)	-.211*** (.053)	[-.315, -.107]	-3.99 (294)

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

조건에서는 독립적 자기표상이 높아질수록 윤리적 발언이 오히려 감소하는 경향이 관찰되었다. 침묵행동의 경우 독립적 자기표상×집단목표가치지향성의 상호작용이 유의하게 나타났다. 단순기울기 분석에 따르면 집단목표가치지향성이 낮을 때는 독립적 자기표상이 높을수록 침묵이 유의하게 감소하지만, 집단목표가치지향성이 높을수록 이러한 부적 효과가 약화되어 고수준 집단목표가치지향성 조건에서는 독립적 자기표상의 효과가 사실상 소멸하였다. 비윤리적 친조직행동에서는 독립적 자기표상과 집단목표가치지향성의 주효과가 모두 부적 방향을 보였으며 특히 집단목표가치지향성의 억제효과가 가장 강하게 나타났다. 더 나아가 두 변인의 상호작용은 유의한 부적 효과를 보여, 집단목표가치지향성이 낮을 때는 독립적 자기표상의 효과가 나타나지 않지만, 집단목표가치지향성이 평균 및 높은 조건

에서는 독립적 자기표상이 높아질수록 비윤리적 친조직행동이 뚜렷하게 감소하였다. 다시 말해, 집단목표가치지향성은 윤리적 발언과 비윤리적 친조직행동에 대해 강력한 기준선 역할을 수행하는 동시에, 독립적 자기표상의 영향력을 조절하여 윤리적 발언과 침묵에서는 그 효과를 약화·평준화하고, 비윤리적 친조직행동에서는 억제효과를 증폭시키는 경계조건으로 기능하는 것으로 해석된다.

논 의

본 연구는 자기표상과 집단목표가치지향성의 결합이 윤리적 발언, 침묵, 비윤리적 친조직행동에 미치는 차별적 효과를 검증하였다. 주요 발견은 다음과 같다. 첫째, 집단목표가치지향성은 윤리적 발언을 촉진하고 비윤리적 친조직행동을 억제하는 일관된 예측요인으로 확인되었다. 둘째, 독립적 자기표상은 단독으로는 약한 효과를 보였으나, 집단목표가치지향성과의 상호작용을 통해 윤리적 참여행동의 경계조건을 형성하였다. 셋째, 이러한 상호작용 패턴은 참여행동 유형에 따라 상이하게 나타나, SYM-COIN이 제시한 집단목표가치지향성×독립적 자기표상의 일반적 상승효과가 윤리 영역에서는 복잡한 양상으로 발현됨을 확인하였다.

먼저, 윤리적 발언행동에서 집단목표가치지향성은 강력한 정적 효과를 보인 반면, 독립적 자기표상과는 부적 상호작용이 나타났다. 집단목표가치지향성이 높을 때 독립적 자기표상이 높을수록 윤리적 발언이 감소하였다. 이는 집단목표가치지향성이 활성화된 구성원에게 상호의존적 자기표상이 윤리적 발언을 더 효과적으로 촉진함을 시사한다. 이러한 결과는 다음과 같이 해석할 수 있다. 집단목표가치지향성이 높은 구성원은 '집단을 위한 옳은 일'에 대한 규범적 책무를 강하게 내면화하고 있다. 이때 독립적 자기표상은 발언 빈도를 높이기보다 발언의 시기와 방식에 대한 전략적 판단을 강화할 수 있다. 독립적 자기표상을 지닌 개인은 자신을 조직과 일정한 거리를 둔 전문적 주체로 인식하여, 윤리적 발언을 생존과 경력 관리가 결합된 신중한 선택으로 바라본다. 결과적으로 공식적 발언보다 비공식적 경로를 선호하게 되어 측정 가능한 발언 행동이 감소할 수 있다. 반면 상호의존적 자기표상을 지닌 구성원은 집단목표가치지향성과 결합될 때 윤리적 발언을 관계와 집단을 보호하기 위한 책임 있는 행동으로 해석한다. 이들은 단기적 대인 위험보다 장기적 신뢰 회복과 집단성과의 편익을 더 크게 평가하여, 윤리적 우려를 적극적으로 표명할 가능성이 높다.

다음으로 침묵행동에서는 독립적 자기표상과 집단목표가치지향성의 정적 상호작용이 나타났다. 집단목표가치지향성이 낮을 때 독립적 자기표상이 침묵을 유의하게 감소시켰으나, 집단목표가치지향성이 높아질수록 이러한 효과는 소멸하였다. 이는 침묵행동의 다면적 특성을 반영한다. 개인목표를 중시하는 구성원은 공동 목표 기여에 대한 명분이 약하여 위험 회피적 소통을 선택하기 쉽다. 이때 독립적 자기표상은 자신의 원칙을 근거로 의견을 표명하려는 심리적 여유를 제공하여 침묵을 줄인다. 반면 집단목표가치지향성이 높은 구성원은 자기표상 유형과 무관하게 집단 조화와 관계 유지를 우선시하며, 발언이 집단에 실제로 도움이 되는지를 엄격하게 판단한다.

집단목표가치지향성이 활성화된 상황에서는 집단 규범과 맥락적 판단이 침묵 여부를 결정하는 더 강력한 요인으로 작용하는 것이다.

마지막으로 비윤리적 친조직행동에서는 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상 모두 억제효과를 보였으며, 두 변인의 부적 상호작용이 유의하게 나타났다. 집단목표가치지향성이 높을 때 독립적 자기표상이 비윤리적 친조직행동을 강력하게 억제하였다. 이는 SYM-COIN의 결합효과가 윤리적 경계 유지에도 확장될 수 있음을 보여준다. 독립적 자기표상이 원칙 중심의 개인을 형성하더라도, 집단목표가치지향성이라는 가치 기반 기준선이 부재하면 그 원칙이 조직을 위한 규범 준수로 구체화되기 어렵다. 반대로 집단목표가치지향성이 충분히 내재화된 상황에서는 독립적 자기표상이 조직의 장기적 평판과 공정성을 고려하는 주체적 행위자로 기능한다. 집단목표가치지향성은 '무엇이 집단에 진정으로 이로운가'에 대한 장기적 기준을 제공하고, 독립적 자기표상은 암묵적 압력에도 주체적 판단을 유지하게 하여, 두 요인이 결합될 때 비윤리적 행동에 대한 강력한 방어막을 형성한다.

이러한 결과는 SYM-COIN 모델을 윤리 영역으로 확장하여 다음과 같은 이론적 기여를 제공한다. 첫째, 정체성-동기 결합효과가 결과변수의 특성에 따라 상이하게 발현됨을 실증하였다. 윤리적 발언에서는 상호의존적 자기표상과의 결합이, 비윤리적 친조직행동 억제에서는 독립적 자기표상과의 결합이 각각 효과적임을 확인하였다. 즉 윤리적 발언-침묵-비윤리적 친조직행동이 정체성과 동기의 조합에 따라 독립적 분기 규칙을 갖는 다차원적 행동군임을 확인하였다. 특히 침묵행동은 윤리적 발언 및 비윤리적 친조직행동과 상이한 예측 패턴을 보여, 맥락 의존적 기능을 수행하는 독특한 행동임이 확인되었다. 둘째, 집단목표가치지향성이 윤리적 참여행동의 기준선으로 작동함을 밝혔다. 집단목표가치지향성은 윤리적 발언과 비윤리적 친조직행동에 대해 일관된 주효과를 보였으며, 독립적 자기표상의 영향력을 조절하는 경계조건으로 기능하였다. 이는 가치 기반 동기가 정체성 효과의 발현 방향을 결정하는 상위 체계임을 시사한다.

실무적으로, 본 연구는 조직이 윤리적 발언을 촉진하고 침묵과 비윤리적 친조직행동을 억제하기 위해서는, 집단목표가치지향성을 공유된 가치로 강화하는 것과 동시에, 독립적 자기표상이 긍정적으로 발현될 수 있는 맥락을 설계해야 함을 시사한다. 첫째, 집단목표가치지향성은 윤리적 발언과 비윤리적 친조직행동의 기준선을 형성하는 핵심 요인이므로, 조직 차원에서 성과를 위해서 무엇이든 하는 맹목적 집단주의가 아닌, 공동선·공정성·장기적 평판을 강조하는 가치 기반 집단주의가 형성되도록 체계적으로 개입할 필요가 있다. 이를 위해 윤리적 리더십, 공정한 인사 및 평가, 윤리 규범 위반에 대한 일관된 제재, 윤리적 우려 제기자에 대한 보호 및 인정이 수반되어야 한다. 둘째, 상호의존적 자기표상을 지닌 구성원은 집단목표가치지향성과 결합될 때 윤리적 발언을 관계 보호를 위한 책임 있는 행동으로 해석하므로, 발언이 집단 신뢰와 장기성과에 기여함을 강조하는 메시지가 필요하다. 독립적 자기표상을 지닌 구성원은 집단목표가치지향성이 높을 때 비윤리적 친조직행동을 강력하게 억제하므로, 개인의 전문성과 주체적 판단이 조직의 윤리적 기준 유지에 핵심적임을 인식시키는 것이 중요하다. 또한 이들이 윤리적 발언에서 전략적 신중함을 보이는

점을 고려하여, 다양한 윤리적 소통 채널을 제공할 필요가 있다.

그러나 이상의 실천적 제언에도 불구하고, 본 연구는 해석의 일반화를 위해 몇 가지 한계를 함께 고려할 필요가 있다. 이에 따라 본 연구의 한계점과 후속 연구 방향을 다음과 같이 제시한다. 첫째, 자료는 극내 기업 재직자 307명을 대상으로 한 횡단 설문에 기반하고 있어, 인과관계 추론과 문화 일반화에 제약이 있다. 특히 국내 집단주의적 문화 맥락에서 집단목표가치지향성의 영향력이 상대적으로 과대 추정되었을 가능성을 배제하기 어렵다. 향후 연구에서는 문화 간 비교를 통해 정체성-동기 결합 효과의 인과 구조를 보다 엄밀하게 검증할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 횡단적 자기보고 자료에 기반하므로 인과추론의 범위가 제한되고, 자기보고식 설문응답으로 인한 공동방법편의의 위험을 완전히 배제하기 어렵다. 향후 연구는 상사·동료를 통한 다원 자료 수집, 시차설계를 통한 종단적 설계, 현장실험 등으로 인과성을 보강할 필요가 있다. 셋째, 연구 모형은 개인 수준의 정체성과 동기에 초점을 맞추고 있으나, 실제 조직에서 윤리적 참여행동은 팀 심리적 안전감, 윤리적 풍토, 리더십 형태 등 집단 및 조직 수준 변수의 영향을 동시에 받는다. SYM-COIN 모델을 다수준 관점으로 확장하여, 집단목표가치지향성과 팀 심리적 안전감, 윤리적 리더십 등이 어떻게 결합하여 정체성-동기-맥락의 삼원 상호작용을 형성하는지 검증하는 것이 중요한 후속 과제이다.

그럼에도 불구하고, 본 연구는 자기표상과 집단목표가치지향성의 결합이 윤리적 발언, 침묵, 비윤리적 친조직행동에 미치는 차별적 효과를 실증하였다. 집단목표가치지향성은 윤리적 참여의 기준선이자 독립적 자기표상 효과를 조절하는 경계조건으로 작용하며, 이러한 결합효과는 참여행동 유형에 따라 상이하게 발현되었다. 이는 SYM-COIN 모델을 윤리 영역으로 확장하고, 정체성-동기 적합 메커니즘이 윤리적·비윤리적 행동의 경계조건을 어떻게 형성하는지 규명했다는 점에서 이론적 기여를 갖는다. 또한 집단목표가치지향성의 전략적 강화와 정체성에 따른 차별화된 윤리 촉진 전략을 제안함으로써 윤리경영 실천에 실무적 시사점을 제공한다.

참고문헌

김진만 (2017). 레빈 (Kurt Lewin)의 장이론으로 조명한 정신전력의 구조화 모형. 정신전력연구, 49, 1-63.

이하연 (2017). 집단 창의성에서 구성원의 집단주의 가치지향성과 독립적 자기표상의 상승효과. 박사학위논문. 성균관대학교.

한덕웅 (1985). 조직 행동의 동기이론 (수정증보판). 법문사.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review, 14*(1), 20-39.

Baum, E., & Żok, A. (2020). Assumptions of maximal individualism in the time of the COVID-19 pandemic: ethical aspects. 4(3), 79-88. https://doi.org/10.14746/SR.2020.4.3.04

Bechtoldt, M. N., Choi, H. S., & Nijstad, B. A. (2012). Individuals in mind, mates by heart: Individualistic self-construal and collective value orientation as predictors of group creativity. *Journal of Experimental Social*

Psychology, 48(4), 838-844.

Bernerth, J. B., & Aguinis, H. (2016). A critical review and best practice recommendations for control variable usage. *Personnel psychology, 69*(1), 229-283.

Brewer, M. B., & Chen, Y. R. (2007). Where (who) are collectives in collectivism? Toward conceptual clarification of individualism and collectivism. *Psychological Review, 114*, 133-151.

Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of organizational behavior, 34*(5), 671-697.

Burnes, B., & Bargal, D. (2017). Kurt Lewin: 70 years on. *Journal of Change Management, 17*(2), 91-100.

Caldwell, C. (2009). Identity, Self-Awareness, and Self-Deception: Ethical Implications for Leaders and Organizations. *Journal of Business Ethics, 90*(3), 393-406. https://doi.org/10.1007/s10551-010-0424-2

Chang, T.-W., Chen, Y.-S., & Lin, C. (2022). The Myth of Organizational Change Process: A Study of Uniting Organizational Identity, Promoting Organizational Performance, and Member Behavior. *SAGE Open, 12*(1), 215824402210798. https://doi.org/10.1177/21582440221079891

Chen, C. C., Sheldon, O., Chen, M., & Reynolds, S. J. (2023). For the Sake of the Ingroup: The Double-Edged Effects of Collectivism on Workplace Unethical Behavior. *Business Ethics Quarterly*, 1-35. Advance online publication. https://doi.org/10.1017/beq.2023.14

Cheng, J., Sun, X., Lu, J., & He, Y. (2022). How Ethical Leadership Prompts Employees' Voice Behavior? The Roles of Employees' Affective Commitment and Moral Disengagement. *Frontiers in Psychology, 12*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.732463

Choi, H.-S. (2015, August). Collectivistic independence promotes collective creativity Conference presentation. Asian Association of Social Psychology Annual Convention, Cebu, Philippines.

Choi, H.-S. (2016). Togetherness with independence in groups: How do we make it happen and what are the consequences? *International Journal of Psychology, 51*, 1036-1037.

Choi, H. S., Cho, S. J., Seo, J. G., & Bechtoldt, M. N. (2018). The joint impact of collectivistic value orientation and independent self-representation on group creativity. *Group Processes & Intergroup Relations, 21*(1), 37-56.

Choi, H.-S., & Kim, S. Y. (2021). Crossing back over the Rubicon: Collectivistic value orientation and independent self-concept jointly promote effective goal revision in task groups. *Group Processes & Intergroup Relations, 24*(6), 982-997. https://doi.org/10.1177/1368430220928123

Choi, H.-S., & Yoon, Y.-J. (2018). Collectivistic values and an independent mindset jointly promote group creativity: Further evidence for a synergy model. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 22*(4), 236-248. https://doi.org/10.1037/GDN0000093

Chua, S. N., & Koestner, R. (2008). A self-determination theory perspective on the role of autonomy in solitary behavior. *Journal*

of Social Psychology, 148(5), 645-647. https://doi.org/10.3200/SOCP.148.5.645-648

Cojuharenco, I., Shteynberg, G., Gelfand, M. J., & Schminke, M. (2012). Self-Construal and Unethical Behavior. *Journal of Business Ethics, 109*(4), 447-461. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1139-8

Costalat-Founeau, A. M. (2007). Dinámica de la identidad, acción y contexto. 25(1), 103-121. https://doi.org/10.18800/PSICO.200701.005

Dean, K. K. (2013). Independent Self Construal. The Encyclopedia of Cross *Cultural Psychology, 2*, 691-695. https://doi.org/10.1002/9781118339893.WBECCP281

DePaula, N., & Goel, S. (2016). Priming security behavior: A study based on self-concept maintenance theory. In Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2016). https://aisel.aisnet.org/amcis2016/ISSec/Presentations/31/

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal, 50*(4), 869-884.

Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of management journal, 54*(3), 461-488.

Dweck, C. S. (2023). The next decade: Making motivation the foundation of psychology again. In M. Bong, J. Reeve, & S.-I. Kim (Eds.), *Motivation science: Controversies and insights*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oso/9780197662359.003.0070

Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383. https://doi.org/10.2307/2666999

Earley, P. C. (1993). East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal, 36*(2), 319-348. https://doi.org/10.2307/256525

Ermolova, E. O., & Tyutyunikova, N. V. (2022). The Phenomenon of Personal Self-Attitude in Domestic and Foreign Psychology: System Analysis. SMALTA, 4, 22-31. https://doi.org/10.15293/2312-1580.2204.03

Gendron, R. (2011). The Meanings of Silence during Conflict. *Journal of Conflictology, 2*(1), 7-14. https://doi.org/10.7238/JOC.V2I1.1091

Grabowski, D., Chudzicka-Czupała, A., Chrupała-Pniak, M., Mello, A. L., & Paruzel-Czachura, M. (2019). Work ethic and organizational commitment as conditions of unethical pro-organizational behavior: Do engaged workers break the ethical rules? *International Journal of Selection and Assessment, 27*(2), 193-202. https://doi.org/10.1111/IJSA.12241

Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., & Beaubien, J. M. (2002). A meta-analysis of team-efficacy, potency, and performance: interdependence and level of analysis as moderators of observed relationships. *Journal of applied psychology, 87*(5), 819.

Hao, X., Sui, Y., & Yan, Q. (2023). Unethical pro-organizational behavior and task

performance: a moderated mediation model of depression and self-reflection. *Ethics & Behavior, 34*(8), 611-626. https://doi.org/10.1080/10508422.2023.2260911

Harris, J. D., Hess, M. F., & Hess, M. F. (2017). Moral Voice: Talking About Ethics at Work. Working paper. SSRN. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2974208

Hassan, S. (2015). The Importance of Ethical Leadership and Personal Control in Promoting Improvement-Centered Voice among Government Employees. *Journal of Public Administration Research and Theory, 25*(3), 697-719. https://doi.org/10.1093/JOPART/MUU055

Hu, L., Bao, X., & Wang, Q. (2011). The control principle in scientific research. *Journal of Chinese Integrative Medicine, 9*(8), 834-837. https://doi.org/10.3736/JCIM20110804

Huang, L., Carnevale, J. B., Mackey, J. D., Paterson, T. A., Li, X., & Dong-tao, Y. (2024). Fulfilling moral duty or prioritizing moral image? The moral self-regulatory consequences of ethical voice. *Journal of Applied Psychology.* https://doi.org/10.1037/apl0001217

Huang, L., & Paterson, T. A. (2017). Group ethical voice: Influence of ethical leadership and impact on ethical performance. *Journal of management, 43*(4), 1157-1184.

Kuenzi, M., Brown, M. E., Mayer, D. M., & Priesemuth, M. (2019). Supervisor-subordinate (dis) agreement on ethical leadership: An investigation of its antecedents and relationship to organizational deviance. *Business Ethics Quarterly, 29*(1), 25-53.

Kühnen, U., & Oyserman, D. (2002). Thinking about the self influences thinking in general: Cognitive consequences of salient self-concept. *Journal of Experimental Social Psychology, 38*, 492-499. doi:10.1016/s0022-1031(02)00011-2

Lee, H., Choi, H. S., & Travaglino, G. A. (2022). The combined role of independence in self-concept and a collectivistic value orientation in group-focused enmity in Korea. *International journal of conflict and violence, 16*, 0_1-16.

Lee, H.-Y., Lee, S.-H., Euh, H., & Choi H.-S. (2016, January). A two-dimensional measure of individuals' cultural orientation in Korea. Poster session presented at the meeting of the Society of Personality and Social Psychology, San Diego, CA, US.

Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review, 98*, 224-253. doi:10.1037/0033-295X.98.2.224

Mehta, P. D. (2015). Control Variables in Research (pp. 840-843). Elsevier. https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.44013-4

Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1453-1476.

Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals, 5*(1), 373-412.

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and

silence. Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 1(1), 173-197.

Morrison, E. W., See, K. E., & Pan, C. (2015). An approach-inhibition model of employee silence: The joint effects of personal sense of power and target openness. *Personnel Psychology, 68*(3), 547-580.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review, 25*(4), 706-725.

Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: a cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology, 96*(1), 183.

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel psychology, 63*(3), 677-718.

Park, H., & Blenkinsopp, J. (2009). Whistleblowing as planned behavior-A survey of South Korean police officers. *Journal of business ethics, 85*(4), 545-556.

Peng, L., Wang, J., Huang, Y., & Wang, X. (2022). Self-construal, moral disengagement, and unethical behavior in peer-to-peer accommodation: the moderating role of perceived consumption liquidity. *Journal of Sustainable Tourism, 31*, 1336-1355. https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2043876

Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *In Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 331-369). Emerald.

Rahman, A. R. A., Basar, S. A., Ahmad, A., & Ibrahim, N. A. (2020). Silence behavior in public and private higher learning institutions in Selangor, Malaysia. *Journal of Management and Economic Studies, 2*(1), 15-23.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist, 55*(1), 68-78.

Song, H. J., & Cho, Y. J. (2025). Determinants of Employee Silence: Evidence From Multi-Level Analysis. *Public Personnel Management*. https://doi.org/10.1177/00910260251350403

Sparks, P. (1999). Subjective expected utility-based attitude-behavior models: The utility of self-identity. In Attitudes, behavior, and social context (pp. 31-46). *Psychology Press*. https://doi.org/10.4324/9781410603210-3

Spector, P. E., & Brannick, M. T. (2011). Methodological urban legends: The misuse of statistical control variables. *Organizational research methods, 14*(2), 287-305.

Tajfel, H. (1978). Intergroup Behavior//Introducing Social Psychology/H. *Tajfel, C. Fraser. NY*. 401-477.

Triandis, H. C. (1995). Individualism & collectivism. Boulder, CO: Westview Press.

Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: the moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology, 95*(4), 769.

Umphress, E. E., & Bingham, J. B.(2011). “When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors”. *Organization Science, 22*(3), pp.621-640.

Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. Administrative science quarterly, 101-125.

Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. Administrative science quarterly, 145-180.

Wang, T., Qu, H., Zhang, G., Zhou, H., Chen, F., & Zhang, Y. (2024). How and When Does Unethical Pro-Organizational Behavior Lead to Organizational Deviance? A Moderated Dual-Path Model. *Business Ethics, the Environment and Responsibility*. Advance online publication. https://doi.org/10.1111/beer.12776

Ye, T., & Robert, L. P. (2017). Does Collectivism Inhibit Individual Creativity?: The Effects of Collectivism and Perceived Diversity on Individual Creativity and Satisfaction in Virtual Ideation Teams. Conference on Computer Supported Cooperative Work, 2344-2358. https://doi.org/10.1145/2998181.2998261

Yildiz, E. (2013). Enigma of silence in organizations: what happens to whom and why?. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6*(2).

Wang, J., Shi, W., Liu, G., & Zhou, L. (2021). Moving beyond initiative: the reconceptualization and measurement of unethical pro-organizational behavior. *Frontiers in Psychology, 12*, 640107.

Zhang, G., Xu, Q., Chan, A., & Zhang, T. (2017). *Social Comparison and Unethical Pro-Organizational Behavior. 2017*(1), 11314. https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.11314

투고일자: 2025-10-13
수정일자: 2025-11-18
게재일자: 2025-11-25

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2025. Vol. 38, No. 4, 629-653
https://doi.org/10.24230/kjiop.v38i4.629-653

Boundary Conditions of Ethical Participation: The Interaction of Self-Construal and Goal Orientation

Yunchae Oh **Yeongseok Han**

Hoseo University

This study examined the differential effects of the combination of self-construal and collective goal value orientation on ethical voice, silence, and unethical pro-organizational behavior. A survey of 307 employees from Korean companies was conducted and hierarchical regression analyses revealed three key findings. First, collective goal value orientation emerged as a consistent predictor that promotes ethical voice and inhibits unethical pro-organizational behavior. Second, independent self-construal functioned as a boundary condition through interaction with collective goal value orientation. Third, interaction patterns varied across behavior types. For ethical voice, independent self-construal showed negative effects when collective goal value orientation was high, suggesting interdependent self-construal is more effective. For silence, independent self-construal reduced silence only when collective goal value orientation was low. For unethical pro-organizational behavior, independent self-construal showed strong inhibitory effects when collective goal value orientation was high. This study extends the SYM-COIN model to the ethical domain and demonstrates how identity-motivation fit mechanisms form boundary conditions for ethical and unethical behaviors.

Key words : self-construal, collective goal value orientation, ethical voice, silence behavior, unethical pro-organizational behavior, SYM-COIN