한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2026. Vol. 39, No. 1, 137-160
https://doi.org/10.24230/kjiop.v39i1.137-160

비윤리적 친조직행동에 대한 SYM-COIN 상승효과: 지각된 심리적 안전감의 조절효과*

오 윤 채　　한 영 석†

호서대학교 심리학과

본 연구는 SYM-COIN 관점에서 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상의 결합이 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향과, 이 관계가 심리적 안전감 수준에 따라 어떻게 달라지는지를 검증하였다. 국내 다양한 산업군의 정규 팀 소속 재직자 307명을 대상으로 설문을 실시하고 위계적 회귀분석으로 주효과와 이원·삼원 상호작용을 확인하였다. 분석 결과, 집단목표가치지향성은 비윤리적 친조직행동을 유의하게 감소시키는 주효과를 보였으며, 독립적 자기표상과의 이원상호작용도 부적으로 유의하여 독립적 자기표상이 높을수록 억제효과가 강화되었다. 삼원상호작용 또한 유의하여, 심리적 안전감이 낮을 때는 집단목표가치지향성이 높아질수록 비윤리적 친조직행동이 감소하였다. 반면 심리적 안전감이 높을 때는 집단목표가치지향성이 낮은 경우 독립적 자기표상이 높을수록 비윤리적 친조직행동이 증가하고, 집단목표가치지향성이 높은 경우에는 독립적 자기표상이 높을수록 비윤리적 친조직행동이 감소하는 교차 패턴이 나타났다. 이는 심리적 안전감이 행동의 실행 여지를 확대하는 맥락에서, 친조직적 동기와 자기해석의 결합이 항상 윤리적 실천으로 정렬되지 않을 수 있음을 시사하며, 실무적으로는 심리적 안전감 제고와 함께 목표와 성과 신호를 규범적 정당성과 장기 신뢰에 정렬시키는 집단목표가치지향성 강화, 그리고 주체성을 윤리적 자기책임으로 연결하는 의사결정 기준 설계가 병행될 필요가 있음을 제안한다.

주요어 : SYM-COIN, 집단목표가치지향성, 독립적 자기표상, 심리적 안전감, 비윤리적 친조직행동

---

* 본 논문은 오윤채(2025)의 호서대학교 박사학위논문 「팀 심리적 안전감, 집단목표가치지향성 및 독립적 자기표상이 윤리적 참여행동에 미치는 효과」의 일부 자료를 활용하여 재구성한 것임.

† 교신저자 : 한영석, E-mail: nicehan@gmail.com

Copyright ⓒ 2026, 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

성과와 혁신을 지속적으로 요구받는 경쟁 환경 속에서, 조직은 목표 달성과 동시에 윤리적 의사결정과 책임성을 요구받는다. 그럼에도 불구하고 실제 현장에서는 조직 압박, 권력 비대칭, 단기성과 압박으로 인해 윤리적 발언이 제약되고 침묵이나 비윤리적 친조직행동이 상대적으로 빈번히 발생한다. 조직의 윤리성과 책임성은 비단 추상적 규범의 문제가 아니라, 성과 압박이 강한 상황에서 실제로 반복적으로 관찰되고 있는 조직의 실패 사례들에서 구체적으로 드러난다. 예를 들어, 일본의 광학 및 의료기기 회사인 Olympus의 회계 처리에 관한 제3자 위원회(2011)의 보고에 따르면, 회사가 과거 금융자산 운용 과정에서 발생한 손실을 적시에 반영하지 않고, 재무제표상의 손실인식을 지연시켜왔다는 점을 찾아냈다. Olympus의 사례는, 구성원이 조직의 재무성과와 평판을 방어하려는 목표를 가지고 외부 이해관계자에게 제공되는 정보를 왜곡하는 방향으로 작동할 수 있음을 보여준다. 또한 Consumer Financial Protection(2016, 2020)에 따르면, 미국의 Wells Fargo와 Fifth Third Bank는 매출, 성과지표, 평판과 같은 조직의 이익이 구성원의 목표 전면에 두고, 소비자 동의 없이 무단계좌 개설 및 거래와 같은 불법관행이 수행되었다. 두 은행 모두에서 성과관리와 보상체계라는 조직적 유인을 가지고 고객기만과 규범위반을 통해 성과를 만드는 선택을 하였다.

위 사례와 같이, 성과달성을 위한 조직의 목표가 강하게 부각될수록 구성원은 조직에 기여한다는 명분 아래 규범 위반을 정당화하거나, 문제를 은폐하고 왜곡하는 방식으로 목표를 달성하려는 의사결정을 할 수 있다. 이러한 행위는 개인의 일탈로만 해석되기 보다는, 조직의 설정된 목표, 성과평가 방식, 보상체계, 내부 통제 및 관리체계와 같은 조직 시스템의 신호들이 무엇이 진정으로 중요하게 평가되는지를 구성원에게 전달되는 과정에서 촉발될 수 있다. 특히 조직의 성과달성이 윤리적 기준과 분리되어 강조될 경우, 구성원은 조직의 이익을 보호하거나 확대하기 위해서 사회적 규범이나 법규를 위반하는 행동을 조직을 위한 행동으로 왜곡하여 해석할 여지가 커질 가능성이 높다. 이러한 맥락에서 비윤리적 친조직행동은 개인적 사익추구나 윤리적 실패의 한 유형으로 보기보다는, 친조직적 동기와 성과압박의 결합으로 발생될 수 있는 구조기반의 선택으로 간주되어야 한다. 즉 조직 성과가 중요시되는 상황에서 어떤 개인적 조건과 상황적 조건이 구성원의 친조직적 동기를 윤리적 실천으로 정렬시키는지, 혹은 반대로 어떤 개인적·상황적 조건에 의하여 비윤리적 친조직행동이 유발되는지에 대한 체계적 검증이 요구된다.

비윤리적 친조직행동 연구는 성격 및 가치관과 같은 개인 요인과 업무 태도, 그리고 리더십 및 조직풍토와 같은 상황 요인을 폭넓게 선행요인으로 제시해왔다(Mukherjee & Shuhatovich, 2024). 그러나 동일한 성과 압박과 친조직적 목표가 존재하는 조건에서 구성원마다 비윤리적 친조직행동으로 일탈하는 정도가 달라지는 구체적 요인에 대한 설명은 상대적으로 제한적이다. 즉 비윤리적 친조직행동에 관한 선행연구는 관련 변인을 다수 확인하는데 기여해왔지만, 친조직적 동기의 윤리적 실천으로 정렬되는 조건과 규범 위반적 행위로 전이되는 조건에 대한 경계 조건 연구는

충분히 축적되지 않았다(Mishra et al., 2021; Mukherjee & Shuhatovich, 2024). 비윤리적 친조직행동은 조직에 이익을 주려는 의도를 포함함에도 불구하고, 조직 평판과 구성원 복지에 장기적인 관점에서 부정적인 결과를 초래할 수 있다는 점에서 역설적인 특징이 있으며(Amir et al., 2022), 조직동일시와 같은 요소가 상황에 따라 비윤리적 친조직행동을 촉진하거나 완화할 수 있다는 논의는 복잡성을 부각한다(Payne, 2023). 따라서 비윤리적 친조직행동을 보다 정교하게 이해하기 위해서는 단일 요인의 주효과를 넘어, 긍정적으로 보이는 집단목표지향성이나 조직동일시와 같은 태도가 특정 조건에서 의도치않게 비윤리적 친조직행동으로 연결될 수 있다는 가능성을 가지고, 비윤리적 친조직행동이 발생하는 경계조건을 통합적으로 설명하는 이론적 틀과 경험적 검증이 요구된다(Mishra et al., 2021; Mukherjee & Shuhatovich, 2024).

이에 본 연구는 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상의 조합이 비윤리적 친조직행동과 어떻게 연결되는지 검증하고, 이 관계가 개인의 지각된 심리적 안전감 수준에 따라 달라지는지 확인하고자 한다. 집단목표가치지향성은 구성원이 집단이나 조직의 목표를 중요한 가치로 받아들이고 우선시하며 달성하려는 동기를 강화한다는 점에서 윤리적 실천을 촉진할 잠재력을 갖는다. 그러나 목표달성이 최우선 가치로 강조되는 상황에서는 규범 위반을 조직을 위한 선택으로 정당화할 위험도 내포할 수 있다. 독립적 자기표상은 개인이 자기 기준과 책임에 근거해 판단하고 행동의 일관성을 유지하려는 경향과 관련되기 때문에, 친조직적 목표추구 동기를 규범 위반으로 이탈하지 않도록 완충하는 역할을 하거나, 반대로 특정 조건에서는 목표달성 중심의 해석을 강화하는 방식으로 작동할 가능성이 있다. 또한 심리적 안전감은 조직 내 문제 제기와 정보 공유가 허용된다는 인식을 통해 투명한 보고 같은 대체 경로를 제공하는 행동 개시 요인으로 기능할 수 있다. 따라서 동일한 집단목표 가치지향성을 가지고 있더라도 항상 윤리적 실천으로 이어지는 것은 아니며, 그 방향은 개인의 자기해석 기준과 지각된 심리적 안전감이 함께 작동될 때 비윤리적 친조직행동의 발현 양상이 달라질 수 있다.

본 연구는 비윤리적 친조직행동을 단순한 비윤리행위가 아닌 친조적 동기가 특정 조건에서 왜곡되어 나타나는 결과로 보고, 개인 수준의 동기와 자기 해석, 그리고 자신이 속한 팀에 대해 지각된 분위기의 결합을 통해 그 발현을 설명하고자 한다는 점에서 이론적 기여를 갖는다. 또한 성과관리와 윤리경영이 병존되어야 하는 현대 조직의 현실에서 성과 추구를 약화시키기보다, 조직성과 추구가 윤리적 실천으로 정렬되도록 하는 조건을 제시함으로써 비윤리적 친조직행동 억제를 위한 실무적 시사점을 제공하고자 한다.

이론적 배경

비윤리적 친조직행동(unethical pro-organizational behavior; UPB)은 조직이나 집단에 도움이 되려는 의도에서 수행되지만, 사회적으로 공유된 규범과 윤리 기준을 위반하는 행동을 의미한다(Umphress & Bingham, 2011). 비윤리적 친조직행동은 친조직적 목적과 비윤리성이 결합된다는 점에서 특징적이며, 그 표현은 성과를 과장하거나 정보를 왜곡하는 적극적 행위뿐

아니라, 조직에 불리할 수 있는 사실을 보고하지 않거나 문제를 덮는 소극적 은폐까지 포함한다(Umphress & Bingham, 2011; Wang et al., 2021). 비윤리적 친조직행동을 적절히 정의하기 위해서는 유사한 규범 위반 행동들과의 구분이 요구된다. 친사회적 규칙위반(pro-social rule breaking)은 규정 위반이 발생하더라도 공익 증진 또는 서비스 품질 향상과 같이 윤리적으로 정당화 가능한 목적을 전제로 논의되는 반면(Morrison, 2006), 비윤리적 친조직행동은 구성원이 속한 집단이나 조직의 이익을 우선시하는 과정에서 사회적 규범을 침해한다는 점에서 구별된다(Newman et al., 2023). 또한 반생산적 직무행동(counterproductive work behavior)은 개인의 사익 추구나 반조직적 동기에서 비롯되어 조직 및 구성원에게 실질적 피해를 유발하는 행동군으로 이해되며(Sypniewska, 2020), 생산성 일탈, 재산 일탈, 정치적 일탈, 공격 행동 등 비교적 정형화된 하위유형이 제시되어 왔다(Bennett & Robinson, 2000). 이에 비해 비윤리적 친조직행동은 조직을 돕는다는 명분이 전면에 놓인 상태에서 규범 위반이 선택된다는 점에서, 동기 구조와 정당화 과정이 이들 개념과 구별된다고 보고되어 왔다(Umphress et al., 2010; Lee et al., 2019).

이러한 논의를 토대로 본 연구는 비윤리적 친조직행동을 조직 또는 집단의 이익을 증진하려는 의도에서 수행되나, 사회적으로 공유된 규범 및 윤리 기준을 위반함으로써 이해관계자의 권익을 침해할 가능성이 있는 적극적 혹은 소극적 행동으로 조작적으로 정의한다. 즉 비윤리적 친조직행동은 친조직적 목표 추구와 연결된다는 점에서 적극적 참여행동의 일환으로 보이지만, 동일한 동기가 윤리적 실천이 아니라 사회적 규범 위반을 감수한 성과 확보로 나타날 수 있다는 점에서 구분하여 해석해야 한다. 이에 본 연구는 비윤리적 친조직행동의 조건부 발현을 설명하기 위한 핵심 개인 요인으로 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상을, 그리고 이들의 결합효과가 나타나는 조절요인으로 지각된 심리적 안전감을 제시하고자 한다.

이와 같은 문제의식은 개인주의와 집단주의 간의 단일 차원 가정이 조직 구성원의 복합적인 행동을 충분히 설명하지 못한다는 비판에서 출발하며, SYM-COIN 모델은 이를 이론적으로 구체화한 틀로 제시된다. 개인주의와 집단주의는 오랫동안 사회 구성원이 공유하는 신념체계로 논의되어 왔으나(Hofstede, 1980), 이를 단일 연속선상의 양극으로는 조직에서 관찰되는 행동의 이질성과 불일치를 충분히 설명하기 어렵다는 비판이 제기되어 왔다(Markus & Kitayama, 1991; Triandis, 1989). SYM-COIN(synergy model of collectivistic value orientation and independent self-representation) 모델은 이러한 한계를 보완하기 위해, 무엇을 우선시하는가에 관한 동기적 기준인 집단목표가치지향성과 어떻게 자신을 이해하고 판단하는가에 관한 자기해석 방식인 독립적 자기표상으로 구분하여, 두 축의 결합이 집단 맥락 속 개인행동을 더 정교하게 설명할 수 있다는 관점에서 제안되었다(Choi, 2015, 2016; Lee et al., 2016). 즉 개인이 집단 목표를 중시하더라도 판단과 책임의 기준은 독립적으로 유지할 수 있으며, 반대로 개인 목표를 중시하더라도 관계 규범에는 강하게 순응할 수 있다는 점에서, 가치지향성과 자기표상은 항상 같은 방향으로 움직이지 않을 수 있다(Choi, 2015; Lee et al., 2016).

집단목표가치지향성(collectivistic goal-value orientation, CO)은 개인목표와 집단목표가 충돌할 수 있는 목표 추구 상황에서 집단 및 조직의 목표를 우선시하고 그 달성을 위해 협력적 상호작용 규범을 선택하려는 동기적 지향성으로 정의된다(Choi, 2015, 2016; Choi et al., 2018). 개인이 품은 가치가 행동 선택의 준거로 기능한다는 전제(Schwartz, 1992)에서, 집단목표가치지향성이 높은 개인은 공동 목표와 성과를 중요한 가치로 수용하며, 과업 수행 과정에서 상호의존성과 공동책임을 전제로 협력과 조정을 지향하는 경향을 보인다(Deutsch, 1975; Leung & Bond, 1984). 이러한 특성은 정보 공유, 상호 지원, 적극적 참여와 같은 행동과 연결될 수 있다(Edmondson, 1999; Gully, Incalcaterra et al., 2002). 그러나 집단 목표가 최우선 가치로 과도하게 강조되거나 집단 경계가 강화되는 맥락에서는, 집단의 이익을 보호하고 증진하기 위해 사회적 규범을 완화하거나 위반을 정당화하는 방향으로 개인의 판단이 왜곡될 위험도 존재한다. 실제로 비윤리적 친조직행동은 조직에 도움이 되려는 의도가 규범 위반 선택과 결합될 때 나타나는 행동으로 정의되며(Umphress & Bingham, 2011), 집단 목표를 강하게 중시하는 가치지향성은 집단에 도움이 되는가라는 판단 기준을 강화하는 만큼, 특정 조건에서는 규범 위반을 성과 확보의 수단으로 허용하는 해석으로 전이될 가능성이 이론적으로 제기될 수 있다(Umphress & Bingham, 2011; Choi, 2016). 요컨대 집단목표가치지향성은 협력과 성과 달성을 촉진하는 잠재력을 갖는 동시에, 목표 달성의 절대화가 발생하는 상황에서는 규범 위반의 정당화 가능성을 함께 포함하는 양면적 특성을 지닌다(Choi, 2015, 2016; Umphress & Bingham, 2011).

반면에 독립적 자기표상(independence self-representation, IN)은 개인이 자신을 집단 구성원과의 관계 속에서 타인과 구별되는 고유하고 독립적인 존재로 이해하는지, 혹은 타인 및 소속된 집단과 연결된 존재로 이해하는지를 의미한다(Markus & Kitayama, 1991; Cross et al., 2011). 이러한 자기이해 방식은 사회적 맥락에서 자신의 위치를 정의하고 타인과 상호작용하는 양식에 대한 관점을 형성하므로, 정체성 발달과 태도 및 행동에 영향을 폭넓게 미치는 것으로 제시되어 왔다(Caldwell, 2009; Ermolova & Tyutyunikova, 2022). 자기표상은 일반적으로 독립적 자기표상과 상호의존적 자기표상으로 구분되며, 상대적으로 전자는 개인의 독특성과 자율성에 기반하여 판단하고, 후자는 관계의 조화와 연결성에 기반하여 판단하는 것으로 보고되었다(Kühnen & Hannover, 2000; Kühnen et al., 2001). 또한 문화권 간 평균 차이가 존재하더라도 개인차가 크고, 상황 단서에 의해 특정 자기표상 양식이 활성화될 수 있다는 점에서, 자기표상은 비교적 안정적인 성향이면서도 맥락에 반응하는 해석 틀로 이해될 필요가 있다(Markus & Kitayama, 1991; Triandis, 1989). 본 연구에서 초점을 두는 독립적 자기표상은 자신을 타인과 구별되는 독자적 주체로 이해하고, 자기 기준과 책임에 근거해 판단하며, 상황이나 상대에 따라 쉽게 흔들리지 않는 일관성을 중시하는 자기해석 경향과 관련된다(Choi, 2016; Lee et al., 2016). 이러한 특성은 한편으로는 자율성과 주체성을 강화하여 개인이 스스로 목표와 수행기준을 설정하고 그 결과에 책임지는 경향을 높일 수 있으며, 규범에 대한 독자적 관점이 확보될 때는 판단 및 의사결정 기준이 상대적으로 명

료해져서 의견 제안 및 목표 수행에 유리하게 작동할 가능성이 있다. 그러나 사회적 관계가 존재하는 집단이나 조직에서, 독립적 자기표상은 타인의 기대나 정서를 충분히 고려하지 않는 방식으로 구현될 가능성이 있다. 관계적 민감성이 낮아진 독립적 자기표상의 발현은 성과비교와 경쟁의 압박이 존재하는 환경에서 협력보다 개인 성취의 상대적 우위가 부각되어 집단 응집력과 상호지원성을 약화시킬 수 있다.

목표가치지향성 및 자기표상과 관련된 타당화 연구에서는 목표가치지향성과 자기표상이 완전히 동일한 구성개념이 아니라는 점이 제시되어 왔으며(Choi, 2016; Lee et al., 2016), 이는 집단 목표를 중요하게 여기는 동기와 자기 기준으로 판단하는 자기이해가 동일 개인 내에서도 서로 다른 조합으로 나타날 수 있음을 의미한다. 즉 집단목표가치지향성이 높은 구성원이라 하더라도, 독립적 자기표상이 강한 경우에는 목표 달성 과정에서 규범 위반의 윤리적 비용을 더 크게 평가하거나, 조직을 위해서라는 명분이 작동하더라도 자기 일관성과 책임 기준에 비추어 행동 선택을 조정할 가능성이 있다. 반대로 독립적 자기표상이 약하고 관계 및 조화 중심의 자기이해가 상대적으로 두드러지는 경우에는, 집단 내 관계 비용이나 조화 유지의 요구가 윤리 이슈의 해석과 행동 선택에 더 직접적으로 작동할 여지가 있다(Markus & Kitayama, 1991; Kühnen & Hannover, 2000). 이러한 관점에서 독립적 자기표상은 집단목표가치지향성과 결합하여, 동일한 친조직적 목표 추구가 규범적 경로로 정렬되는지 혹은 비윤리적 친조직행동과 같은 규범 위반 선택으로 전이되는지에 차이를 만들어낼 수 있다.

SYM-COIN 모델의 논리에 따르면, 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상이 상호보완적으로 결합할 때 구성원은 공동 목표에 대한 헌신과 협력을 유지하면서도 동조 압력이나 집단사고를 완충할 수 있는 독립적 판단을 확보하여, 보다 기능적인 결과로 연결될 가능성이 높아진다(Choi, 2016; Bechtoldt et al., 2012; Choi et al., 2018). 다만 SYM-COIN 결합의 효과는 모든 행동 영역에서 동일하게 나타난다고 전제하기 어렵다. 특히 윤리적 참여행동은 규범적 판단과 더불어 발언과 공유에 따르는 대인관계적 위험 평가가 함께 개입하므로, SYM-COIN 결합효과가 비윤리적 친조직행동의 억제를 촉진하는지는 팀 맥락에 의해 추가로 조건화될 가능성이 있다. 이러한 맥락 변인으로서, 본 연구에서는 개인이 지각한 심리적 안전감을 제안한다.

심리적 안전감(psychological safety)은 대인관계적 위험을 감수하는 행동이 소속된 집단에서 보복이나 평판 손상과 같은 부정적 결과로 이어지지 않을 것이라는 기대를 의미하며, 조직 맥락에서 변화와 학습 과정에서 실험과 오류가 처벌되지 않는 보호적 분위기의 중요성으로 제안되어 왔다(Schein & Bennis, 1967). Kahn(1990)은 개인이 자신의 이미지, 지위, 경력의 손상을 염려하지 않고 자신을 드러내며 역할에 몰입할 수 있는 심리적 조건으로 개념화하여, 개인수준의 지각과 행동 동기를 연결하는 관점을 제시하였다. Edmondson(1999)의 팀 수준 정식화는 심리적 안전감을 대인적 위험 감수에 대한 안전의 공유된 믿음으로 재정의 했으나, 심리적 안전감이 실제 행동에 미치는 영향은 궁극적으로 구성원 각자가 지각하는 위험 비용과 기대편익의 평가에 의해 매개될 수 있다는 점에서 개인 지각 수준의 접

근 역시 중요하다(Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014). 이 관점에서 다수의 연구에서 심리적 안전감은 발언, 질문, 오류 공유, 도움 요청, 이견 제기와 같은 행동의 대인관계적 비용을 낮추어 학습행동과 혁신을 촉진하는 요인으로 보고되어 왔다(Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017).

본 연구는 이러한 논의를 바탕으로 심리적 안전감을 팀 내에서 대인관계적 불이익 없이 의견 표명과 문제 제기, 실수 인정이 가능하다는 개인수준의 공유된 인식으로 개념화하고(Edmondson, 1999), SYM-COIN 결합효과가 비윤리적 친조직행동으로 전이되는지 여부를 조건화하는 맥락 변인으로 설정하고자 한다. 비윤리적 친조직행동은 조직을 돕기 위한 행위라는 명분을 내세우지만, 사회적 윤리 규범을 훼손한다는 점에서 결과적으로 조직의 신뢰, 평판, 장기적 성과 등에 대한 위험을 유발할 수 있는 선택이다. 비윤리적 친조직행동의 선택은 단기성과와 장기적 신뢰 간에 친조직적으로 정의하는 것은 무엇인지, 개인의 원칙·기준과 상황적 압력 간에 우선시 하는 판단 준거는 무엇인지, 더 나아가 비윤리적 행위에 대한 선택과 판단을 실제 행동으로 전환하는 것에 대한 맥락적 허용수준에 의해 체계적으로 달라질 수 있다. 본 연구는 이러한 관점에서 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상, 그리고 심리적 안전감 간의 상호작용이 비윤리적 친조직행동에 미치는 결합적 효과를 가설로 제시한다.

먼저, 집단목표가치지향성은 집단의 목표를 가치 있는 준거로 받아들이고, 집단의 장기적 이익과 규범적 정당성을 함께 고려하는 성향과 연결된다. 집단목표가치지향성이 높은 구성원일수록 집단을 위한다는 이유로 단기성과만 추구하기보다, 절차적 정당성, 신뢰, 공정성 같은 집단의 장기적 평판과 성과를 함께 평가할 가능성이 커진다. 결과적으로 비윤리적 친조직행동과 같이 윤리적 위반을 정당화하기보다, 그러한 위반이 집단의 규범적 기반을 훼손하는 위험 선택으로 재해석될 수 있으며, 도덕적 정당화나 도덕적 이탈의 여지를 낮추어 비윤리적 친조직행동을 억제할 가능성이 있다(Victor & Cullen, 1988; Bandura, 2002; Umphress & Bingham, 2011). 즉 집단목표가치지향성은 비윤리적 친조직행동을 억제하는 규범적 준거로 기능할 수 있다.

다음으로, 독립적 자기표상은 타인의 기대나 관계적 압력보다는 자신의 기준에 따라 판단과 행동의 일관성을 유지하려는 경향과 관련이 있다(Markus & Kitayama, 1991). 독립적 자기표상이 높은 구성원은 조직 내 성과 압박이나 암묵적 요구가 존재하더라도, 자기 원칙과 윤리적 기준을 유지하려는 동기가 상대적으로 강할 수 있으며, 윤리 위반을 상황 탓으로 돌리기보다 자신의 선택으로 인식함으로써 윤리 위반 행동에 대한 심리적 비용이 커질 수 있다(Aquino & Reed, 2002; Bandura, 2002). 따라서 독립적 자기표상은 비윤리적 친조직행동을 억제하는 원칙 기반 판단의 기제로 작동할 수 있다.

두 변인의 결합효과는 정렬(alignment) 관점에서 설명될 수 있다. 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상은 각각 비윤리적 친조직행동을 낮추는 방향으로 기능할 수 있기 때문에, 두 변인이 결합할 때 억제 효과가 강화될 수 있다. 독립적 자기표상이 제공하는 주체성과 독립성은 상황에 따라 수단적 목표 달성으로도 발현될 수 있으나, 집단목표가치지향성이

높을 경우 집단을 위한 목표가 규범적 가치와 결합되어 수단의 정당성도 고려하도록 기능할 가능성이 커진다. 이때 독립적 자기표상은 개인의 판단에 대해 실제 행동으로 전환시키는 실행력과 자기일관성 동기를 제공함으로써, 집단에 도움이 된다면 윤리 위반도 허용된다는 정당화를 약화시키고 비윤리적 친조직행동을 더 강하게 억제할 수 있다(Umphress & Bingham, 2011; Bandura, 2002). 따라서 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상의 상호작용은 비윤리적 친조직행동에 효과적인 결합기제로 가설화될 수 있다.

마지막으로, 이러한 결합효과가 행동으로 발현되는 정도는 심리적 안전감에 의해 조절될 수 있다. 심리적 안전감은 대인관계적 위험에 대해 처벌이나 보복을 우려하지 않고 주체적으로 행동할 수 있다는 믿음으로, 구성원의 행동의 실행 개시를 촉진하는 변인으로 제시되어 왔다(Edmondson, 1999; Detert & Edmondson, 2011; Frazier et al., 2017). 심리적 안전감이 낮은 조건에서는 불이익 가능성에 대한 우려가 커져서 행동의 실행이 제한되고, 구성원은 자기보호와 위험회피를 우선시하며 안전한 선택지를 선택할 가능성이 크다. 이로 인해 심리적 안전감이 낮은 조건에서 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상의 억제효과가 누적되어 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상이 모두 높은 집단에서 비윤리적 친조직행동이 가장 낮게 예측될 수 있다. 반면 심리적 안전감이 높은 조건에서는 구성원 개개인의 행동화 가능성이 커지므로, 독립적 자기표상의 주체성과 독립성이 더 적극적으로 발현되어 비윤리적 친조직행동을 억제할 수 있다. 다만 이러한 억제효과는 친조직의 의미가 규범적 가치로 정렬되어 정당한 행동을 강화할 때 더 분명하게 나타날 수 있으며, 이는 집단목표가치지향성이 낮은 조건에서는 동일한 주도성이 도구적으로 친조직의 의미를 해석하여 비윤리적 친조직행동을 상대적으로 촉진할 위험도 존재한다. 즉 심리적 안전감이 높은 조건에서도 집단목표가치지향성이 높으면 집단의 장기적이고 규범적인 가치에 의해 정렬되어 비윤리적 친조직행동을 억제하는 방향으로 전환될 가능성이 커진다. 종합하면, 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상의 효과는 심리적 안전감의 수준에 따라 달라지는 조절된 상호작용으로 예측되며, 이를 바탕으로 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상 간의 상호작용이 비윤리적 친조직행동에 미치는 효과는 심리적 안전감의 수준에 따라 달라질 것이라는 가설과 심리적 안전감의 수준별 차이에 대한 가설을 제시한다.

H1. 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상의 상호작용이 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향은 심리적 안전감에 의해 조절될 것이다.

H1-1. 심리적 안전감이 낮은 조건에서는 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상의 일반적 억제효과가 우세할 것이다. 구체적으로, 집단목표가치지향성이 높을수록 비윤리적 친조직행동이 낮아지고, 독립적 자기표상이 높을수록 비윤리적 친조직행동이 낮아질 것이다. 특히 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상이 모두 높은 조합에서 비윤리적 친조직행동이 가장 낮게 나타날 것이다.

H1-2. 심리적 안전감이 높은 조건에서는 독립적 자기표상의 효과가 집단목표가치지향성 수준에 따라 교차적으로 분화될 것이다. 구체적으로, 집단목표가치지향성이 낮을 때는 독립적 자기표상이 높은 집단이 (독립적 자기표

상이) 낮은 집단보다 비윤리적 친조직행동이 더 높게 나타나는 반면, 집단목표가치지향성이 높을 때는 독립적 자기표상이 높은 집단이 낮은 집단보다 비윤리적 친조직행동이 낮아질 것이다.

연구 방법

연구대상 및 절차

본 연구는 국내 다양한 산업군의 조직에 재직 중인 직장인을 대상으로 자료를 수집하였다. 팀 관련 변수를 고려하여, 고정된 정규 팀에 소속되어 3~15인 규모의 팀에서 근무하는 재직자를 중심으로 자료를 수집하였다. 설문조사는 2025년 6월 1일부터 10월 1일까지 약 4개월간 온라인 전자 설문 방식으로 실시하였다. 총 재직자 338명이 응답하였으며, 불성실 응답 31부를 제외하였다. 최종적으로 307부가 유효하여 분석에 사용되었다. 응답자의 성별 분포는 여성 192명(62.5%), 남성 115명(37.5%)이었다. 연령은 만 30-39세가 117명(38.1%)으로 가장 큰 비중을 차지했으며, 만 30세 미만 89명(29.0%), 만 40-49세 69명(22.5%), 만 50세 이상 32명(10.4%) 순으로 나타났다. 학력은 경우 4년제 대학교 졸업자가 182명(59.3%)으로 다수였고, 전문대 졸업자가 58명(18.9%), 고졸 이하 38명(12.4%), 석사 졸업 이상 29명(9.4%)으로 구성되었다. 고용 형태는 정규직 229명(74.6%), 비정규직 78명(25.4%)이었다. 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%)으로 분포했다. 직무는 사무·행정직이 147명(47.9%)로 가장 많았으며, 서비스직 13.7%, 영업직 13.1%, 생산·기술직 12.7%, 기타 6.5%, 연구·개발직 6.1%의 비율을 보였다.

측정도구

개인주의-집단주의 가치지향성 및 독립적-상호의존적 자기표상

본 연구는 SYM-COIN 모델에 근거하여 개인목표-집단목표 가치지향성과 독립적-상호의존적 자기표상을 측정하기 위해 Choi와 동료들이 개발하고 타당화한 2차원 척도를 사용하였다(Choi, 2016; Lee et al., 2016). 척도는 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상을 서로 구분되는 구성개념으로 설정하며, 집단목표가치지향성은 목표 우선성(집단·개인)과 상호작용 규범(협력·경쟁)의 두 하위차원으로 구성되어 있고, 자기표상은 개인의 독특-유사성에 대한 지각과 맥락 독립-의존적 자기해석으로 구성되어 있다. 총 16개의 양극척도 문항으로 측정하며, 각 하위차원은 양극 의미차별 척도 8문항으로 측정된다. 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 상관은r=.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. 집단목표가치지향성의 예시문항은 “집단의 목표를 달성하는 것이 개인의 목표를 달성하는 것보다 보

람있는 일이다. ↔ 개인의 목표를 달성하는 것이 집단의 목표를 달성하는 것보다 보람있는 일이다.", "집단의 성공없이 개인의 성공은 의미가 없다. ↔ 개인의 성공없이 집단의 성공은 의미가 없다." 등이 있고, 독립적 자기표상은 "나의 생각이나 느낌은 내가 처한 상황에 따라 달라진다. ↔ 나의 생각이나 느낌은 내가 처한 상황에 따라 달라지지 않는다.", "나는 집단에서 다른 사람들과의 유사성을 유지하려는 욕구가 강하다. ↔ 나는 집단에서 나만의 독특성을 유지하려는 욕구가 강하다." 등이다. 응답은 1(전혀 그렇지 않다)-3(매우 그렇다)의 3점 리커트로 수집하였고, 중립군집을 방지하기 위해 중앙값(4점) 대신 X(해당 없음) 옵션을 제공하여 분석 시 0점으로 처리하였다. 이후 응답된 개인목표-집단목표 가치지향성과 독립적-상호의존적 자기표상 점수를 1점 ~ 7점 사이의 점수로 변환하여, 구성원의 집단목표가치지향성 점수와 독립적 자기표상의 점수를 산출하였다. 즉, 값이 클수록 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상이 우세함을 나타낸다. 신뢰도 분석 결과 Cronbach's α값은 집단목표가치지향성은 .847, 독립적 자기표상은 .822로 나타났다.

심리적 안전감

심리적 안전감은 자신의 제안이나 관심사를 제시하는 것처럼 위험을 감수하는 행동을 하고자할 때 처벌받거나 오해 받지 않을 것이라고 믿는 정도를 의미한다(Detert & Burris, 2007). 본 연구에서는 심리적 안전감을 개인이 지각한 팀 분위기로로 해석하며, 심리적 안전감은 조직구성원들이 자신 스스로의 이미지나 자신의 지위, 또는 그들의 경력에 부정적인 결과가 발생할 것이라는 두려움 없이 자신을 보여줄 수 있는 개인적 주관적 느낌으로 정의하였다(Kahn, 1990; Edmondson, 1999). 본 연구에서는 Edmondson(1999)의 연구에서 사용되었던 측정도구 6문항을 활용하였다. 문항으로는 '우리 팀은 다양한 배경이나 생각을 가진 사람들이 함께 일하기 좋은 우호적인 작업환경을 제공한다.', '우리 팀은 실수 했을 때 비난받지 않는다.', '우리 팀 동료에게 편하게 도움을 요청할 수 있다.' 등이 포함되었다. 측정은 리커트 5점 척도를 활용하였다. 신뢰도 분석 결과 Cronbach's α값은 .876로 나타났다.

비윤리적 친조직행동

비윤리적 친조직행동(Unethical Pro-organizational Behavior, UPB)은 조직의 이익을 도모한다는 명분을 가지고 구성원이 수행하는 비윤리적인 행위를 나타낸다. 상사의 명시적 지시나 요구가 없더라도, 조직 또는 조직 구성원을 위해서 사회적으로 부도덕하다고 평가되는 규범을 자발적으로 위반하는 형태로 나타난다. 본 연구에서는 Umpress와 Bingham (2011)이 개발한 비윤리적 친조직행동 척도를 사용하였다. 문항은 3개로 구성되며 5점 리커트 척도로 측정하였다. '우리 팀에 이익이 된다면, 우리 팀이 긍정적으로 보이도록 정보를 왜곡해서 전달한다.', '우리 팀에 이익이 된다면, 우리 팀의 역량을 실제보다 과장하여 설명한다.' 등이 포함된다. 신뢰도 분석 결과 Cronbach's α값은 .849로 나타났다.

분석방법

본 연구는 설문조사를 통해 수집된 응답 자료의 인구통계학적 변인에 대한 빈도분석과 연구변인의 기술통계분석, 변인 간 상관관계

분석 및 다중공선성 검토, 측정모형의 단일차원성, 수렴·변별타당도 점검과 같이 사전 자료분석 및 표본 적합성 검토를 위한 통계분석을 위해 Jamovi 2.7.11를 사용하였다. 이후 수집된 자료를 토대로 동일한 버전의 Jamovi를 이용하여 위계적 회귀분석을 통한 조절효과 검증, 단순기울기 분석 및 상호작용 그래프 산출의 순서로 분석을 실시하였다. 본 연구에서 사용된 측정도구는 문항 평균을 산출하여 측정변수로 활용하도록 개발되었으며, 이에 따라 본 연구에서도 개별 문항이 아닌 문항 평균을 사용하여 분석을 수행하였고, 각 변인의 단일차원성을 검토하기 위해 신뢰도를 점검하였다. 또한 주요 측정변수가 정규성을 충족하는지 확인하기 위해 기술통계분석을 통해 평균, 표준편차, 왜도 및 첨도를 산출하였으며, 상관관계 분석을 통해 변인 간 관련성을 검토하였다.

통제변수는 이론과 선행연구에 근거해 1차 후보군을 설정한 뒤, 사전 상관분석을 통해 각 종속변수와 유의한 관련성이 확인된 변수만을 선별하여 투입하였다(Bernerth & Aguinis, 2016). 윤리적 판단과 일탈행동은 도덕적 가치를 형성하는 인구통계학적 경험과 연관되며, 윤리적 의사결정에 대한 메타분석에서도 개인특성과 맥락적 경험의 영향을 보고하였다. 분석을 위해 추가한 인구통계학적 통제변수는 연령, 조직유형, 팀직군, 학력, 근로형태이다. 다수 선행연구에서 적용한 바와 마찬가지로 연령과 학력을 통제하였다(Kish-Gephart et al., 2010; Mata et al., 2011; Yang, 2020; Zhu et al., 2015). 조직유형은 업무의 오류 허용도, 제도·풍토의 차이를 통해 부문별 윤리적 기후와 절차적 장치에 대한 차이를 만들어, 암묵적 발언 규칙과 윤리적 분위기에 대한 풍토를 형성하기 때문에 본 연구의 통제변수에 포함하였다(Detert & Edmondson, 2011; Frazier et al., 2017). 근로형태는 비정규 및 임시고용으로 인한 규범 준수와 일탈행동의 차이를 고려하였고, 임시근로자의 반생산적 직무행동(counterproductive work behavior) 빈도 증가와 같이 규범 일탈성향의 체계적 차이를 제시한 메타분석을 고려하여 추가 선정하였다(Liu et al., 2022). 팀직군은 영업·구매·대외직무로 인한 이해관계자 접촉 및 성과압력이 주는 편익행동과 같은 비윤리적 친조직 의사결정을 고려하여 선정하였다(Liu et al., 2022).

각 변인 간 영향관계와 가설을 검증하기 위해 평균중심화 된 연속변수를 사용한 위계적 회귀분석을 실시하였다. 모형 1은 통제변수, 모형 2는 집단목표가치지향성·자기표상·심리적 안전감의 주효과, 모형 3은 이원상호작용항(집단목표가치지향성×자기표상, 집단목표가치지향성×심리적 안전감), 모형 4는 삼원상호작용항(집단목표가치지향성×자기표상×심리적 안전감)을 순차적으로 투입하여 ΔR^2로 설명력 변화를 검토하였다. 결과표는 가독성을 위해 표준화계수(β) 중심으로 제시하였고, 다중공선성은 VIF<5 기준으로 확인하였다. 또한 유의한 삼원상호작용이 확인된 종속변수에 대해서, 심리적 안전감의 조절효과 설명의 직관성을 높이기 위해 심리적 안전감이 낮은 집단(하위 33%)과 높은 집단(33%)으로 구분하여 각각 상호작용 그래프를 제시하여, 동일한 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상 조합이 심리적 안전감 수준에 따라 달라지는 방식을 비교할 수 있도록 하였다. 다만 연속변수를 범주화할 경우 정보 손실과 검정력 저하가 발생할 수 있으므로(Rucker et al., 2015), 그래프는 상호작용 형태를 설명하기 위한 보조적 자

료로만 활용하였다.

연구 결과

자기표상, 집단목표가치지향성, 비윤리적 친조직행동 간의 관계

기술통계 결과(N=307), 본 연구의 주요 변수들에 대한 기술통계와 상관관계 분석 결과는 <표 1>에 제시하였다. 먼저 주요 변수들의 평균과 표준편차를 살펴보면, 7점 척도로 측정된 집단목표가치지향성(M=5.14, SD=1.20)과 독립적 자기표상(M=3.61, SD=1.34)은 각각 척도 중간값(4점) 대비 집단목표가치지향성은 상대적으로 높은 수준으로 나타났고, 독립적 자기표상은 중간값보다 다소 낮은 수준을 보였다. 5점 척도로 측정된 심리적 안전감(M=3.97, SD=.66)은 중간값(3점)보다 다소 높은 수준을 보였다. 종속변수인 비윤리적 친조직행동(M=2.53, SD=.95)은 중간값보다 낮아, 자기보고 방식에서 비윤리적 행동이 상대적으로 낮게 보고될 가능성을 시사하였다. 독립변수인 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상은 유의한 부적 상관을 보였다(r=-.391, p<.001). 상관계수의 절대값이 .40 미만으로 나타나 두 변수가 개념적으로 구분되는 독립적 구성개념일 가능성을 뒷받침한다. 조절변수인 심리적 안전감은 집단목표가치지향성과 약한 정적 상관(r=.104, p<.10)을 보였으나, 독립적 자기표상과는 유의한 상관을 보이지 않았다(r=.053, ns). 예측변수와 윤리적 참여행동 간 상관관계를 살펴보면, 먼저 집단목표가치지향성은 윤리적 발언행동(r=.357, p<.001)과 유의한 정적 상관을, 비윤리적 친조직행동(r=-.368, p<.001)과는 유의한 부적 상관을 나타냈다. 반면 침묵행동과는 유의한 상관을 보이지 않았다(r=.026, ns). 이는 집단목표가치지향성이 높을수록 윤리적 발언행동이 증가하고 비윤리적 친조직행동이 감소하는 경향

표 1. 연구변수에 대한 상관분석 결과

연구변수	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 연령	1							
2. 학력	-.029	1						
3. 조직유형	.062	.115*	1					
4. 근로형태	.067	-.073	.271***	1				
5. 팀직군	.252***	-.214***	.299***	.368***	1			
6. 집단목표가치지향성	-.077	-.058	.053	-.102†	-.198***	1		
7. 독립적 자기표상	.100†	.055	.135*	.264***	.211***	-.391***	1	
8. 심리적 안전감	-.126*	.072	.062	.220***	-.024	.104†	.053	1
9. 비윤리적 친조직행동	-.048	-.052	-.128*	-.004	.010	-.368***	.026	-.031

주. N = 307.

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

을 시사한다. 독립적 자기표상과 심리적 안전감은 모두 비윤리적 친조직행동과의 상관은 유의하지 않았다(r=.026, ns; r=-.031, ns). 변인간 상관관계 분석 결과, 모든 상관관계 수준이 $|r|<.70$ 범위로 나타나 변수들 간의 강한 선형 중복은 크지 않으며 다중공선성에 따른 문제 발생가능성은 크지 않은 것으로 판단된다.

비윤리적 친조직행동에 대한 위계적 회귀분석 결과

표 2. 비윤리적 친조직행동에 대한 위계적 회귀분석 결과

연구변인		모형1	모형2	모형3	모형4
통제변수	연령	-.060	-.054	-.076	-.068
	학력: 전문대졸-고졸이하	.062	-.192	-.173	-.167
	학력: 대졸-고졸이하	-.015	-.213	-.148	-.166
	학력: 석사이상-고졸이하	.081	-.213	-.097	-.129
	조직유형: 민간-공공	-.468*	-.409*	-.415*	-.402*
	조직유형: 비영리-공공	-.366†	-.139	-.209	-.185
	근로형태: 비정규-정규	-.012	-.003	.014	.005
	팀직군: 연구개발-사무행정	.308	.246	.278	.272
	팀직군: 서비스-사무행정	-.072	-.054	-.044	-.070
	팀직군: 생산기술-사무행정	.321	.103	.139	.079
	팀직군: 영업-사무행정	.694**	.424*	.200	.158
	팀직군: 기타-사무행정	-.288	-.412	-.213	-.206
주효과	집단목표가치지향성(CO)		-.412***	-.315***	-.301***
	독립적 자기표상(IN)		-.110†	-.121*	-.097
	심리적 안전감(PS)		.016	-.028	-.067
상호작용항	CO × IN			-.208***	-.195***
	CO × PS			.008	.053*
	IN × PS			.117†	.102†
	CO × IN × PS				-.100*
	R^2	.081*	.205***	.257***	.268***
	ΔR^2		.124***	.052***	.011*
	F	2.15	5.01	5.53	5.53
	VIF	1.05-1.22	1.06-1.25	1.07-1.26	1.07-1.26

주. N = 307. *p < .05, **p < .01, ***p < .001.

비윤리적 친조직행동을 종속변수로 설정하고 위계적 회귀분석을 실시한 결과는 <표 2>와 같다. 통제변수만을 투입한 모형 1은 유의하였으며(R^2=.081, p<.05), 이후 주효과(모형 2), 이원상호작용(모형 3), 삼원상호작용(모형 4)을 순차적으로 추가한 모형들도 모두 통계적으로 유의하였다(모형 2: R^2=.205, p<.001; 모형 3: R^2=.257, p<.001; 모형 4: R^2=.268, p<.001). 단계별 설명력 증분을 보면, 주효과 변수를 추가한 모형 2에서 설명력이 유의하게 증가하였고(ΔR^2=.124, p<.001), 이원상호작용항을 포함한 모형 3에서도 추가 설명력이 확인되었다(ΔR^2=.052, p<.001). 마지막으로 삼원상호작용항을 투입한 모형 4에서도 설명력이 유의하게 증가하였다(ΔR^2=.011, p<.05). 다중공선성 진단 결과 VIF는 1.05~1.26 범위로 나타나, 추정치 해석에 심각한 공선성 문제는 없는 것으로 판단되었다.

주효과를 포함한 모형 2에서 집단목표가치지향성은 비윤리적 친조직행동에 유의한 부적 효과를 보여(β=-.412, p<.001), 집단목표가치지향성이 높을수록 비윤리적 친조직행동이 감소함을 확인하였다. 독립적 자기표상의 경우 모형 2에서 경계 수준의 부적 효과가 관찰되었고(β=-.110, p<.10), 모형 3에서는 유의한 부적 효과가 나타났으나(β=-.121, p<.05), 최종모형(모형 4)에서는 유의수준이 유지되지 않았다(β=-.097, ns). 심리적 안전감의 주효과는 모든 모형에서 유의하지 않았다(β=.016, ns; β=-.028, ns; β=-.067, ns). 전반적으로 비윤리적 친조직행동에 대한 주효과는 집단목표가치지향성이 비교적 안정적으로 나타났으며, 독립적 자기표상과 심리적 안전감은 단독 효과보다는 상호작용을 포함한 조건부 효과의 가능성이 시사된다.

이원상호작용항을 추가한 모형 3에서는 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상 간의 이원상호작용이 유의한 부적 효과를 보여(β=-.208, p<.001), 집단목표가치지향성의 비윤리적 친조직행동에 대한 효과가 독립적 자기표상 수준에 따라 달라지며, 독립적 자기표상이 높을수록 집단목표가치지향성의 비윤리적 친조직행동 감소 효과가 강화되는 양상을 나타낸다. 집단목표가치지향성과 심리적 안전감 간의 이원상호작용은 모형 3에서 유의하지 않았으나(β=.008, ns), 최종 모형 4에서는 유의한 정적 효과가 확인되었다(β=.053, p<.05). 또한 독립적 자기표상과 심리적 안전감 간의 이원상호작용은 모형 3과 모형 4에서 경계적으로 유의한 정적 효과가 나타났다(모형 3: β=.117, p<.10; 모형 4: β=.102, p<.10).

마지막으로 삼원상호작용을 투입한 모형 4에서 집단목표가치지향성, 독립적 자기표상, 그리고 심리적 안전감 간의 삼원상호작용이 유의하게 나타났다(β=-.100, p<.05). 이는 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상의 결합효과가 심리적 안전감 수준에 따라 달라짐을 의미한다. 즉, 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상이 비윤리적 친조직행동에 미치는 상호작용적 영향은 개인의 지각된 심리적 안전감 수준에 의해 추가적으로 조절되는 것으로 해석된다. 이러한 결과는 비윤리적 친조직행동이 단일 변수의 주효과만으로 설명되기보다, 목표 가치지향성과 자기개념이 결합하고 심리적 안전감이 이를 조절하는 경계 조건으로 나타날 수 있음을 뒷받침한다.

집단목표가치지향성, 자기표상, 심리적 안전감의 삼원상호작용 효과를 구체적으로 해석하기 위해서 <그림 1>과 <그림 2>를 제시하였다. 그래프에서와 같이, 심리적 안전감 수준

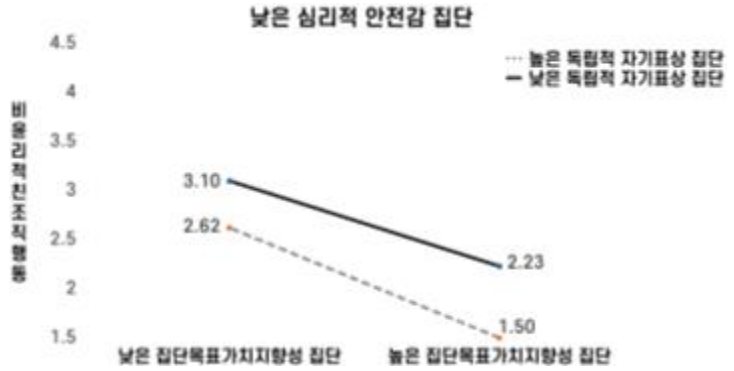


그림 1. 비윤리적 친조직행동에 대한 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상의 상호작용 효과 그래프: 낮은 심리적 안전감 조건

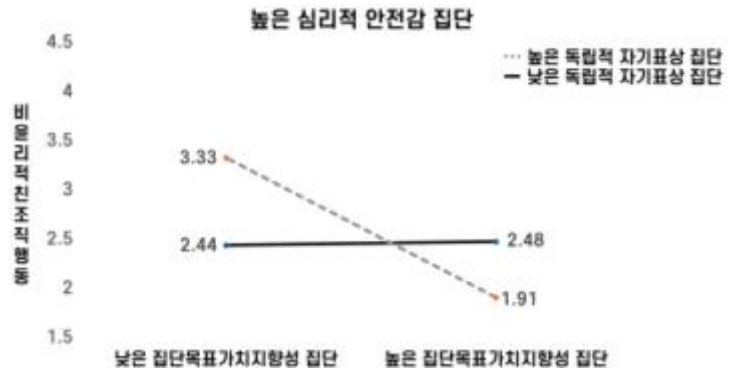


그림 2. 비윤리적 친조직행동에 대한 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상의 상호작용 효과 그래프: 높은 심리적 안전감 조건

에 따라 집단목표가치지향성이 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향은 독립적 자기표상 수준에 따라 상이한 양상으로 나타났다.

먼저 지각된 심리적 안전감이 낮은 조건에서는 집단목표가치지향성이 증가할수록 비윤리적 친조직행동이 전반적으로 감소하는 경향이 관찰되었으나, 그 감소 폭은 독립적 자기표상 수준에 따라 차이를 보였다. 독립적 자기표상이 높은 집단에서는 집단목표가치지향성이 낮은 경우 비윤리적 친조직행동 수준이 비교적 중간 수준(약 2.62)이었으나, 집단목표가치지향성이 높은 경우에는 가장 낮은 수준(약 1.50)으로 크게 감소하였다. 반면 독립적 자기표상이 낮은 집단에서는 집단목표가치지향성이 증가하더라도 비윤리적 친조직행동의 감소 폭이 상대적으로 제한적이었으며(약 3.10 → 2.23), 여전히 상대적으로 높은 수준을 유지하였다. 이는 심리적 안전감이 높은 수준인 구성원의 독립적 자기표상이 높은 경우에 한해, 집단목표가치지향성이 비윤리적 친조직행동 억제로 보다 강하게 연결됨을 시사한다.

다음으로 지각된 심리적 안전감이 높은 조

건에서는 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상의 결합 효과의 차이가 더욱 뚜렷해졌다. 독립적 자기표상이 높은 집단에서는 집단목표가치지향성이 낮을 때 비윤리적 친조직행동 수준이 가장 높게 나타났으나(약 3.33), 집단목표가치지향성이 높은 경우에는 비윤리적 친조직행동이 크게 감소하였다(약 1.91). 반면 독립적 자기표상이 낮은 집단에서는 집단목표가치지향성 수준에 따른 차이가 거의 나타나지 않았으며(약 2.44 → 2.48), 집단목표가치지향성의 증가가 비윤리적 친조직행동 억제로 연결되지 않았다. 이는 심리적 안전감이 높은 수준인 구성원의 독립적 자기표상이 낮을 때, 집단목표가치지향성이 비윤리적 친조직행동을 줄이는 방향으로 작동하지 않을 수 있음을 의미한다.

이러한 결과를 종합하면, 비윤리적 친조직행동이 가장 낮게 나타난 최적 조합은 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상이 모두 높으며, 지각된 심리적 안전감이 높은 조건으로 확인된다. 반대로 집단목표가치지향성이 높더라도 독립적 자기표상이 낮은 경우에는, 특히 심리적 안전감이 높은 구성원에게서 비윤리적 친조직행동 억제 효과가 나타나지 않는 경향이 관찰되었다. 이는 심리적 안전감이 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상의 결합 효과를 단순히 증폭시키는 변수가 아니라, 독립적 자기표상이 확보된 경우에만 집단목표가치지향성이 윤리적 방향으로 정렬되도록 조절하는 조건 변수로 기능함을 시사한다. 즉, 심리적 안전감의 수준이 낮은 구성원의 경우에는 독립적 자기표상이 집단목표가치지향성의 부정적 전이를 완충하는 역할을 수행하며, 심리적 안전감이 높은 구성원에게는 독립적 자기표상이 존재할 때에만 집단목표가치지향성이 비윤리적 친조직행동 억제로 전환되는 조건부 효과가 강화되는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 삼원상호작용은 비윤리적 친조직행동이 단일 요인의 주효과가 아니라, 목표 가치, 자기 기준, 그리고 발언 가능성에 대한 지각이 결합된 경계적 조건으로 작용되어 발현됨을 보여준다.

논 의

본 연구는 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상의 결합이 비윤리적 친조직행동에 미치는 효과를 검증하고, 이 결합이 심리적 안전감의 수준에 따라 달라지는 방식을 확인하였다. 위계적 회귀분석 결과, 집단목표가치지향성은 비윤리적 친조직행동을 일관되게 낮추는 주효과를 보였다(β=-.301, p<.001). 집단목표가치지향성이 높은 구성원은 조직을 위하는 행위를 단기성과나 효율의 기준으로 협소하게 해석하기보다, 절차적 정당성과 장기적 신뢰 유지까지 포함하는 규범적 준거로 확장해 해석할 가능성이 크다. 이 경우 비윤리적 친조직행동은 집단에 이익이 되는 행동이 아닌, 신뢰와 평판의 기반을 훼손하는 위험으로 분류되며, 결과적으로 윤리적 위반을 친조직적으로 합리화하는 도덕적 정당화와 이탈의 여지가 축소됨을 시사한다. 또, 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상 간의 이원상호작용 역시 유의한 부적 효과를 보이며(β=-.195, p<.001), 집단목표가치지향성의 비윤리적 친조직행동에 대한 억제 효과가 독립적 자기표상의 수준에 따라 강화되는 것으로 확인되었다. 독립적 자기표상이 높은 구성원은 행동의 결과를 타인이나 상황으로 귀인하기 보다 자

신의 선택과 책임으로 연결하여 해석하는 경향이 있어서, 윤리 위반에 대한 심리적 비용을 스스로의 책임으로 지각할 가능성이 높다. 따라서 집단목표가치지향성과 결합할 때에는 집단의 장기적 정당성이라는 가치 준거가 자기책임의 기준을 강화하여 비윤리적 친조직행동 억제효과가 상대적으로 확대될 수 있다.

반면에 심리적 안전감의 주효과는 유의하지 않아, 비윤리적 친조직행동은 심리적 안전감에 의해 직접적으로 영향을 받는다는 단선적 경로로 설명되기보다, 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상의 결합효과를 기반으로 심리적 안전감의 조절효과가 조건화되는 삼원상호작용(β=-.100, p<.05)을 통해 설명될 수 있다는 것이 확인되었다. 심리적 안전감의 주효과가 유의하지 않았던 결과는, 심리적 안전감이 비윤리적 친조직행동을 직접 감소시키는 보호요인이라기보다 개인의 가치 준거와 자기해석이 실제 행동 선택으로 전환되는 강도를 조절하는 행동화 조건으로 기능할 가능성을 시사한다. 심리적 안전감이 높아질수록 개인의 행동에 대한 실행 여지가 확대되기 때문에, 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상의 결합이 윤리적 자기책임으로 정렬될 경우에는 억제효과가 강화되지만, 반대로 집단목표가치지향성이 낮은 상황에서는 독립적 자기표상의 주도성이 도구적 합리화로 발현되며 비윤리적 친조직행동의 위험 조합이 상대적으로 뚜렷하게 나타날 수 있다. 이는 심리적 안전감과의 삼원상호작용이 특정 가치 및 자기표상 조합이 행동으로 구현되는 조건을 재구성함을 보여준다.

이러한 결과는 비윤리적 친조직행동이 단일적인 개인의 특성이나 인지적 상태의 결과이기 보다는, 집단목표의 가치화 방식과 자기해석 및 자기책임의 준거, 그리고 구성원이 행동을 실행해도 된다고 느끼는 안전감이 결합된 조건으로 의해서 나타날 수 있음을 보여준다(Umphress & Bingham, 2011; Edmondson, 1999; Choi, 2016). 추가로 제시된 그래프는 이러한 조절효과를 구체화한다. 먼저 심리적 안전감이 낮은 조건에서는 집단목표가치지향성이 높은 구성원일수록 비윤리적 친조직행동이 전반적으로 감소했지만, 그 감소 폭은 독립적 자기표상 수준에 따라 달랐다. 독립적 자기표상이 높은 집단에서 집단목표가치지향성 증가에 의한 비윤리적 친조직행동의 감소가 더 크게 나타났고(2.62→1.50), 독립적 자기표상이 낮은 집단에서는 감소 폭이 제한적이었다(3.10→2.23). 이는 대인관계적 비용이 크게 지각되는 상황에서도, 공동 목표를 중시하되 판단과 책임은 독립적으로 유지하는 조합이 규범 위반을 수단으로 정당화하기보다 장기적 정당성과 자기책임 기준이 활성화되어 비윤리적 친조직행동이 억제되는 효과가 나타났다는 것을 시사한다(Choi, 2016; Bandura, 2002). 즉 낮은 심리적 안전감 환경에서는 행동의 실행이 전반적으로 위축되거나 방어적일 수 있지만, 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상이 함께 높은 경우에는 조직을 위해서라는 명분이 규범 위반으로 왜곡되기보다 오히려 규범 준수의 준거로 재구성되며 비윤리적 친조직행동이 낮게 나타날 수 있다.

반대로 심리적 안전감이 높은 조건에서는 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상의 결합 효과가 교차되는 것으로 나타났다. 집단목표가치지향성이 낮은 구성원일수록 독립적 자기표상이 높을 때 비윤리적 친조직행동이 상대적으로 높게 나타났으나, 집단목표가치지향성이 높은 구성원의 경우는 독립적 자기표상

이 높은 집단에서 비윤리적 친조직행동이 가장 낮은 수준으로 확인되었다. 이는 심리적 안전감이 단순하게 비윤리적 친조직행동을 줄이는 직접적인 변인이 아니라, 구성원의 행동에 대한 재량과 실행 여지를 제공함으로써 (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017), 개인의 목표준거와 자기해석이 실제 행동으로 전환되는 맥락기반 인지적 요인이라는 것을 시사한다. 특히 집단목표가치지향성이 낮은 구성원일수록 독립적 자기표상이 함께 높을 때 개인의 독립성과 주체성이 윤리 규범 준수로 정렬되기보다, 단기성과나 효율적 해결 논리에 의해 규범 위반을 도구적으로 정당화하는 방식으로 연결될 가능성이 커질 수 있다 (Bandura, 2002). 반면 집단목표가치지향성이 높은 구성원일수록 집단의 장기적 평판과 정당성이라는 준거가 분명해져, 독립적 자기표상이 함께 높은 경우에 자기책임 및 일관성 기반 판단이 규범 위반을 차단하는 것을 촉진하고, 심리적 안전감이 그 실행을 뒷받침했을 가능성이 있다.

이러한 결과는 SYM-COIN 모델의 적용범위를 윤리적 참여행동 영역으로 확장한다는 점에서 이론적 함의를 갖는다. 기존 SYM-COIN 논의는 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상의 상호보완적 시너지가 창의성·과업성과 등 기능적 결과로 연결될 수 있음을 강조해 왔으나(Choi, 2016; Bechtoldt et al., 2012), 본 연구는 동일한 결합이라도 윤리적 선택 장면에서는 심리적 안전감이라는 조건에 따라 긍정적 결합효과가 강화되거나 오히려 부정적인 결과가 나타날 수 있음을 보여준다. 다시 말해, 심리적 안전감은 친조직적 목표가 윤리적 실천으로 전환되도록 행동의 개시를 촉진할 수 있지만, 집단 규범기반의 목표 준거가 약한 상태에서는 독립적 주체성이 비윤리적 친조직행동으로 왜곡되는 방식으로 촉발될 수도 있다. 이는 심리적 안전감은 바람직한 행동을 촉진한다는 일반화된 명제를 보완하여, 심리적 안전감의 효과를 개인의 목표준거와 자기해석의 결합 속에서 재해석할 필요를 제기한다.

이러한 결과를 바탕으로 본 연구는 실무적 시사점을 제시한다. 심리적 안전감을 높이는 것은 발언과 학습행동을 촉진하는 핵심적인 개입 방식이지만(Edmondson, 1999), 그것만으로 비윤리적 친조직행동이 자동적으로 억제된다고 보기는 어렵다. 심리적 안전감이 높아져서 실행에 대한 개인의 재량이 확대되는 상황에서는, 집단목표가치지향성을 통해 목표 추구의 기준을 장기적 정당성과 이해관계자의 책임으로 해석하도록 하고, 독립적 자기표상이 윤리적 자기책임과 일관성으로 연결되도록 하는 교육, 리더십, 성과 및 보상체계와 같은 신호들이 함께 설계될 필요가 있다. 특히 그래프에서 위험 조합으로 나타난 낮은 집단목표가치지향성과 높은 독립적 자기표상의 집단에 속한 구성원에게는, 주도성과 자율성을 성과중심의 수단에 대한 합리화로 연결시키지 않도록 윤리적 의사결정 기준, 공정한 보고 및 상담 채널, 책임 있는 재량의 경계를 명료화하도록 돕는 관리가 요구된다. 반대로 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상이 모두 높은 집단의 구성원에게는 안전하게 문제를 제기하고 대안을 탐색할 수 있는 구조가 확보될 때 비윤리적 친조직행동의 억제가 더욱 강화될 수 있으므로, 심리적 안전감이 실제로 투명한 대안 경로로 기능하도록 제도적 장치를 연결하는 것이 중요하다.

그러나 이상의 실천적 제언에도 불구하고,

본 연구는 다음과 같은 한계를 지닌다. 첫째, 본 연구는 횡단적 자기보고식 설문에 기반하므로 변인 간 관계를 인과적으로 확정하기 어렵다. 특히 비윤리적 친조직행동은 사회적 바람직성의 영향을 받기 쉬운 민감 행동이므로, 응답자가 실제보다 낮게 보고했을 가능성을 배제하기 어렵다. 향후 연구에서는 시차를 둔 종단 설계나 경험표집 등 시간적 선후가 반영된 설계를 통해, 보다 엄밀하게 검증할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 개인이 지각한 심리적 안전감을 조절요인으로 설정하였으나, 심리적 안전감은 이론적으로 개인 지각과 팀 수준의 공유된 신념이 동시에 논의되는 다수준 개념이다. 따라서 본 결과는 개인 지각 수준에서 확인된 조건부 효과로 해석되어야 하며, 팀 수준의 공유된 심리적 안전감과의 구분이 요구된다. 후속 연구에서는 개인 수준과 팀 수준 심리적 안전감을 동시에 측정하여, 심리적 안전감의 맥락효과와 개인-팀 수준 간 교차수준 조절, 더 나아가 심리적 안전감 차이 수준이 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향까지 통합적으로 검증하는 것이 필요하다. 셋째, 표본의 인구학적 구성 측면에서 본 연구는 30대 비중이 높고 50대 이상 비중이 상대적으로 낮아, 연령 및 경력 단계의 다양성이 충분히 반영되지 못했다. 윤리적 판단, 위험 선호, 규범 준수, 조직에 대한 책임감은 연령 및 경력 단계에 따라 체계적으로 달라질 수 있으므로, 본 결과를 전 연령대 조직 구성원에게 일반화하는 데에는 제한이 있다. 향후 연구에서는 연령, 경력, 직무군 등이 균형 있게 포함된 표본을 확보해야 한다. 마지막으로, 본 연구는 집단목표가치지향성과 독립적 자기표상의 결합이 비윤리적 친조직행동으로 전환되는 과정을 정당화와 행동화 가능성의 관점에서 해석하였으나, 이를 촉발하는 심리적 기제를 직접 측정하지는 않았다. 후속 연구에서는 도덕적 정체성, 책임에 대한 귀인 방식, 성과압박 인식정도 등 매개 변인을 포함하여, 집단목표가치지향성을 강화하는 경로, 독립적 자기표상이 규범 기반적 행동 또는 수단적 합리화로 나타나는 경로 등으로 인하여 비윤리적 친조직행동의 정당화를 약화시키는 과정을 명세하게 검증할 필요가 있다. 또한, 보상체계나 KPI지표와 같은 성과관리 신호, 윤리적 리더십, 윤리적 풍토 등 조직 수준의 요인을 함께 포함한 모형을 통해, 비윤리적 친조직행동 억제를 위한 심리-제도적 조건을 통합적으로 제시하는 연구로 확장될 수 있을 것이다.

결국 본 연구는 비윤리적 친조직행동이 친조직적 목표 기반의 왜곡된 행위로 나타난다는 전제로, 목표준거와 자기해석 기준의 결합이 심리적 안전감이라는 집단 내 분위기 지각 수준에 따라 비윤리적 친조직행동으로 연결되는지를 실증적으로 확인하였다. 이는 조직의 성과와 윤리적 규범 준수가 동시에 달성되도록 요구받는 조직의 현실에서, 단일 처방이 아닌 조합조건에 기반한 체계적인 개입방식을 제안한다는 점에서 의의가 있다.

참고문헌

이하연 (2017). 집단 창의성에서 구성원의 집단주의 가치지향성과 독립적 자기표상의 상승효과. 대학원 박사학위 논문. 성균관대학교.

Ahmad, R., Nejati, M., Farr-Wharton, B., & Bentley, T. (2024). Impact of leadership on unethical pro-organizational behavior: A

systematic literature review and future research directions. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 31*(3), 338-367.

Amir, K., Zhang, Z., & Yang, H. (2022). Holistic view of unethical pro-organizational behavior: literature review. *Организационная психология, 12*(3), 168-181.

Aquino, K., & Reed II, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of personality and social psychology, 83*(6), 1423- 1440.

Bandura, A. (2002). Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Moral Education, 31*(2), 101-119.

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.

Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 349-360.

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

Choi, H.-S. (2015, August). Collectivistic independence promotes collective creativity. In Exploring the nature of collectivism: How benevolent authority, collectivistic independence, through authority, creativity, relationships, and depression. *Symposium Conducted at The Annual Convention of The Asian Association of Social Psychology,* Cebu, PH.

Choi, H. S. (2016). Togetherness with independence in groups: How do we make it happen and what are the consequences?: IS095. *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.

Consumer Financial Protection Bureau. (2016, September 8). In the matter of Wells Fargo Bank, N.A.: Consent order (2016-CFPB-0015). https://files.consumerfinance.gov/f/documents/092016_cfpb_WFBconsentorder.pdf

Consumer Financial Protection Bureau. (2020, March 9). Fifth Third Bank, National Association (enforcement action summary). https://www.consumerfinance.gov/enforcement/actions/fifth-third-bank-national-association/

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.

Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?. *Journal of Social Issues, 31*(3), 137-149.

Edmondson, A. C. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383.

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, *1*(1), 23-43.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta analytic review and extension. *Personnel Psychology, 70*(1), 113- 165.

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), 819-832.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.

Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1-31.

Kühnen, U., & Hannover, B. (2000). Assimilation and contrast in social comparisons as a consequence of self construal activation. *European Journal of Social Psychology, 30*(6), 799-811.

Kühnen, U., Hannover, B., & Schubert, B. (2001). The semantic-procedural interface model of the self: The role of self-knowledge for context-dependent versus context-independent modes of thinking. *Journal of Personality and Social Psychology, 80*(3), 397-409.

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.

Lee, A., Schwarz, G., Newman, A., & Legood, A. (2019). Investigating when and why psychological entitlement predicts unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics, 154*(1), 109-126.

Leung, K., & Bond, M. H. (1984). The impact of cultural collectivism on reward allocation. *Journal of Personality and Social psychology, 47*(4), 793-804.

Liu, X., Qin, C., Liu, S., & Lu, W. (2022). Why and when temporary workers engage in more counterproductive work behaviors with permanent employees in Chinese state-own Enterprise: a social identity perspective. *International Journal of Environmental Research And Public Health, 19*(13), 8030.

Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Cultural variation in the self-concept. *In The self: Interdisciplinary approaches* (pp. 18-48). Springer.

Mata, R., Josef, A. K., Samanez Larkin, G. R., & Hertwig, R. (2011). Age differences in risky choice: A meta analysis. *Annals of The New York Academy of Sciences*, *1235*(1), 18-29.

Mishra, M., Ghosh, K., & Sharma, D. (2021). Unethical pro-organizational behavior: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Ethics,* 1-25.

https://doi.org/10.1007/S10551-021-04764-W

Mukherjee, U., & Shuhatovich, V. R. (2024). Unethical pro-organizational behavior: a systematic literature review and research agenda. *International Journal of Ethics and Systems.* https://doi.org/10.1108/ijoes-11-2023-0243

Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management, 32*(1), 5-28.

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review, 27*(3), 521-535.

Newman, A., Mo, S., & Lupoli, M. (2023, May 24). Unethical pro-organizational behavior. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management.* https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-118.

Olympus Corporation. (2011, December 6). *Investigation Report* (Third Party Committee).

Payne, K. (2023). Doing bad things for good reasons: An examination of unethical pro-organizational behavior among professional workers. *Journal of Leadership, Accountability, and Ethics.* https://doi.org/10.33423/jlae.v20i5.6607

Rucker, D. D., McShane, B. B., & Preacher, K. J. (2015). A researcher's guide to regression, discretization, and median splits of continuous variables. *Journal of Consumer Psychology, 25*(4), 666-678.

Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1967). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach.* Wiley 1967.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *In Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). Academic Press.

Sypniewska, B. (2020). Counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Advances in Cognitive Psychology, 16*(4), 321- 328.

Triandis, H. C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review, 96*(3), 506-520.

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

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), 769-780.

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

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.

Yang, L. (2020). Regulatory fit demonstrates that prohibitive voice does not lead to low performance evaluation. *Frontiers in Psychology*, *11*, 581162.

Zhu, W., He, H., Treviño, L. K., Chao, M. M., & Wang, W. (2015). Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs. *The Leadership Quarterly, 26*(5), 702-718.

투고일자: 2025-11-24
수정일자: 2026-01-06
게재일자: 2026-01-19

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2026. Vol. 39, No. 1, 137-160
https://doi.org/10.24230/kjiop.v39i1.137-160

Synergistic Effects of SYM-COIN on Unethical Pro-Organizational Behavior: The Moderating Role of Perceived Psychological Safety

Yunchae Oh **Youngseok Han**

Hoseo University, Department of Psychology

This study examined, from a SYM-COIN perspective, how the joint effect of collectivistic goal-value orientation(CO) and independent self-representation(IN) relates to unethical pro-organizational behavior (UPB), and how this relationship varies by psychological safety. Survey data were collected from 307 employees belonging to regular work teams across diverse industries in South Korea. Hierarchical regression analyses tested main effects and two- and three-way interactions. Results showed that CO had a significant negative main effect on UPB. The interaction between CO and IN was also significantly negative, indicating that the inhibitory effect of CO was stronger when IN was high. A significant three-way interaction further revealed a cross-over pattern: when psychological safety was low, higher CO predicted lower UPB. When psychological safety was high, IN was associated with higher UPB under low CO, but with lower UPB under high CO. These findings suggest that psychological safety can expand behavioral discretion, such that the combination of pro-organizational motivation and self-representation does not necessarily align with ethical enactment. Practically, organizations should raise psychological safety while strengthening CO by aligning goal and performance signals with normative legitimacy and long-term trust, and designing decision criteria that connect individual agency to ethical accountability.

Key words : SYM-COIN, collectivistic goal-value orientation, independent self-representation, psychological safety, unethical pro-organizational behavior