

# 승진공정성이 청렴도에 미치는 영향에 관한 연구

## Analyzing the Impact of Promote Fairness on Integrity

이 정 주(Chungjoo Lee)\*·송 효 진(Hyojin Song)\*\*·이 선 중(Sunjoong Lee)\*\*\*1)

### ABSTRACT

This study sought to explore the theoretical and empirical relationship between the promote fairness and the integrity.

In particular, empirical results are as follows.

First, all three types of fairness of the personnel promotion system—distributive, procedural, and interactional fairness—have positive impacts on the integrity. Especially, procedural fairness has the most substantial impact.

Second, interactional fairness has a greater impact than distribute fairness on the integrity. This result means that relationship-oriented factors such as nepotism and external supports in the personnel promotion system are greater than those of the person's qualification.

Third, this study also finds that personnel satisfaction has a moderating impact on the relationship between promote fairness and the integrity.

Key words: promote fairness, integrity, personnel satisfaction

## 1. 서론

오늘날 한국사회의 최대 화두는 공정성일 것이다. 그 중 계급제인 공직사회에서는 인사공정성 문제가 대표적인 예일 것이다. 그런데 공직사회의 인사공정성 문제는 하루 아침의 문제가 아니라 과거부터 현재까지 계속해서 제기되어 왔다. 일례로 서울시 공무원 노동조합에서 2008년도와 2011년도에 조합원인 6급 이하 공무원을 대상으로 승진제도의 공정성에 대해 설문을 실시한 결과, 2008년도 조사에서 설문응답자 1,133명 중 71%가 ‘공정하지 않은 편이다’, 29%가 ‘공정한 편이다’라고 응답하였으며(문화일보, 2008.7.3), 3년 뒤인 2011년도 조사에서는 설문응답자 405명 중 42.5%가 ‘공정하지 않은 편이다’, 9.8%가 ‘공정한 편이다’라고 응답(연합뉴스, 2011.12.9)했다. 이는 조직 내

\* 서울시립대 반부패시스템연구소/경희대학교 겸임교수

\*\* 서울시립대 반부패시스템연구소

\*\*\* 서울시립대 반부패시스템연구소

의 인사공정성에 대한 부정적인 인식이 해소되지 못하고 있음을 보여준다.

이러한 부정적인 인식은 단순히 인사 불만에 그치지 않고 조직의 청렴도와 효율성 뿐만 아니라 조직의 존립 자체에 부정적인 영향을 미치기 때문에 그 파급효과가 크다. 특히, 뇌물·청탁 또는 학연·혈연 등에 의한 인사 불공정성 문제가 조직 내에서 불어질 경우 조직구성원들이 스스로 몸담고 있는 조직의 청렴도를 낮게 평가한다는 점, 그리고 그러한 평가가 결국 대국민 서비스 질의 하락을 초래할 수밖에 없다는 점에서 승진평가에 있어 청렴도 확보가 중요한 문제로 부각되고 있다.

학연과 지연을 배제한 능력 있는 인재를 적재적소에 배치하고 조직구성원들이 납득할 수 있는 인사제도의 합리성·공정성·투명성을 확보하는 것은 인사 분야의 청렴도, 더 나아가 기관의 청렴도를 제고하는 중요한 요인이라고 할 수 있다. 현재 부패방지 주무기관이라 할 수 있는 국민권익위원회에서 청렴도 향상을 위해 내부청렴도 평가항목으로 기관의 인사공정성을 주요 지표로 선정하여 측정하고 있는 것도 그러한 청렴도 확보를 위한 노력의 일환으로 볼 수 있다. 이외에도 행정안전부의 지방인사위원회 독립성 강화를 위한 ‘풀(pool)제’ 도입이나 서면심사의제한, 기피·회피제도신설을 통한 인사위원회 기능강화, 연고주의 타파를 위한 인사교류 활성화 등도 인사공정성을 통한 청렴도 제고의 실질적인 방안일 것이다(박유동, 2011: 39-40).

하지만 일반적으로 인사공정성에 대한 학문적 논의는 인사공정성에 대한 직접적인 논의보다 조직공정성에 대한 논의를 토대로 하여 조직공정성과 조직효율성 또는 조직성과에 미치는 영향을 검토하는 경험적 연구가 지속적으로 논의되는 반면, 인사공정성과 청렴도간 관련성에 대한 이론적 및 실증적인 논의는 부족한 것으로 보인다. 청렴이라는 문제가 단순히 개인윤리문제에 그치지 않고 조직이나 국가의 경쟁력을 제고하는 핵심가치로 자리 잡고 있는 만큼 이에 대한 이론적이고 경험적 논의의 필요성이 증대된다.

따라서 본 연구에서는 학자들이 일반적으로 분류하는 부패의 접근방식인 개인적·제도적·환경적 접근을 통해 공정성의 일반적 분류인 분배적·절차적·상호작용 공정성과 청렴과의 연계성을 이론적으로 고찰하였다. 즉 개인적 차원에서 개인 능력에 상응하는 보상이 제대로 이루어지는지에 대한 ‘분배적 공정성’, 제도적 차원에서 행정절차나 제도상의 투명성과 명확성 등이 중시되는지에 대한 ‘절차적 공정성’, 환경적 차원에서 학연·혈연·지연과 같은 부패친화적 연고가 덜 중시되는지에 대한 ‘상호작용공정성’과 청렴도간의 관계를 논의하였다. 그런 다음 이러한 각각의 공정성이 청렴도에 긍정적으로 영향을 미치는 지, 그리고 인사 분야에서 청렴도를 악화시키는 측면으로 조직구성원들이 개인의 능력보다 연고와 같은 관계지향적인 측면이 더욱더 많이 작용하고 있다고 인식한다는 점에서 분배적 공정성보다 상호작용 공정성이 청렴도에 보다 많은 영향을 미치는 지를 실증적으로 살펴보도록 한다.

또한 최근 부패위험성진단을 통한 면접조사결과 조직구성원의 인사전반의 만족도가 인사 분야의 청렴도에 주요한 요인으로 작용한다는 논의(반부패시스템연구소, 2010)에

따라 인사공정성이 청렴도에 영향을 미치는데 있어 인사만족도가 청렴도에 어떠한 영향을 미치는 지를 함께 분석하도록 한다.

이러한 연구목적을 달성하기 위해 본 연구에서는 서울시 투자기관 중 규모가 상대적으로 큰면서도 2010년도 투자출연기관 청렴시책평가 결과 1위, 2위, 3위를 차지한 3개 투자기관을 분석대상으로 선정하였으며, 인사업무 중 부패발생의 개연성이 높은 승진제도를 중심으로 실증분석을 실시하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 청렴의 개념과 부패의 접근방식

#### 1) 청렴의 개념

부패(corruption)는 청렴(integrity)과 상반되는 개념으로 청렴하지 않을수록 부패하다는 점에서 부패와 청렴은 동전의 양면과 같이 상호간 밀접한 관련성이 있다. 최근 부패의 정도에 대한 인식 측정 시 조직구성원에게 부패라는 용어를 활용하여 조직의 부패수준에 대해 질문할 경우, 질문을 받는 조직구성원들은 용어 그 자체에서 연상되는 이미지 상 조사대상기관의 구성원인 그들을 부패한 집단으로 인식하고 질문을 하는 것으로 여겨 강한 거부감을 가져 부패 수준에 대해 정확히 답변하지 않는 경향이 있다. 이에 따라 부패라는 직접적인 용어보다 청렴이라는 용어가 조직구성원들에게 거부감 없이 받아들여져 조직부패의 수준과악을 용이하게 할 수 있는 이점이 존재하여 청렴이라는 용어가 자주 활용된다.

하지만 학문적인 관점에서는 일반적으로 청렴보다 부패라는 용어를 중심으로 논의되고 있다. 어원적으로 ‘함께 무너지다’라는 의미를 지닌 부패는 다양한 시각에서 접근하고 있다. 대표적으로 공직자가 직무와 관련하여 그 지위 또는 권한을 남용하거나 법령을 위반하여 자기 또는 제3자의 이익을 도모하는 행위라 보는 「부패방지및국민권익위원회의설치와운영에관한법률」 제2조의4가호의 규정에 의한 법률상의 정의, 또한 법률상의 정의를 뛰어넘어 국민들이 인식하기에 비도덕, 비윤리, 불공정행위까지도 포함하는 국민의식상의 정의 등이 있다. 더 나아가 최근에는 향응·접대, 불투명한 정책의사결정까지도 부패한 개념으로 포괄하여 정의를 내리는 경향이 있다.

이러한 정의를 고려해 볼 때 청렴이란 “공직자가 대국민적 관계뿐만 아니라 조직 내부 구성원들 간의 관계에서도 부패행위를 하지 않고 투명하고 책임 있게 업무를 처리할 수 있는 정도”로 정의할 수 있다.

## 2) 부패의 접근방식

부패의 원인은 부패의 유형과 성격을 어떻게 보느냐에 따라 달라지는데 이에 대한 접근은 크게 개인주의적 접근과 제도적 접근, 환경적 접근으로 분류된다(조은경·이정주 2006; 김해동·윤태범, 1994; 이정주, 2010).

첫째, 개인주의적 접근은 부패는 결국 사람이 하는 행위이며, 부패에 개입된 사람의 특정한 품성과 성격, 탐욕 등이 부패를 유발한다는 입장이다. 이러한 입장에서 개인은 사회나 조직규범을 존중하지 않고 자신의 목적을 위해 정당하지 않은 방법이라도 선택할 것이라고 본다. 부패행위에 대한 정당화의 근거로 ‘모든 사람이 그것을 하며 그것을 하지 못하면 바보다’라는 의미를 부여함으로써 자기의 책임을 회피하고 자기의 탐욕스러운 행동에 대해 정당성을 부여하는 경향을 지닌다.

둘째, 제도적 접근은 부패현상이 행정규제에서 비롯되는 인허가 및 단속과정, 그리고 행정절차상의 불투명성, 불명확성과 제도상의 비현실성과 정보제공에 있어 제한성, 처벌규정의 미약 및 부패통제장치의 결여 등 제도적 요인에서 기인한다는 입장이다(이정주·박정수, 2003). 대표적으로 Robert Kiltgaard(1988)의 주인-대리인 이론은 대리인인 공무원이 제도적으로 독점적 권한이 많고, 광범위한 재량을 많이 갖고 책임감이 경미할수록 부패할 수밖에 없다는 점을 밝히고 있다. 또한 최근 Kiltgaard의 주장 외에 투명성을 추가함으로써 투명성이 낮을수록 부패할 수밖에 없다는 주장도 제기되고 있다. 이러한 논의는 주로 공직자와 국민과의 관계에 대한 논의이지만 공직내부의 의사결정과정상의 합리적 기준, 투명성, 부패통제장치 등이 제도적으로 보장되어 있는지에 따라 부패의 정도가 달라질 수 있다고 볼 수 있다.

셋째, 환경적 접근으로 부패가 연고주의와 같은 사회문화적 환경에 기인한다는 입장이다. 특히 연고주의와 같은 사회문화는 우리 몸속에 깊숙이 체화된 오랜 관행이라는 점에서 단편적이고 외형적인 제도상의 방안으로는 해결하기 힘들기 때문에 장기적인 시각을 가지고 반부패정책을 추진해야 한다는 입장이다. 과거 국가청렴위원회(현 국민권익위원회)나 투명사회협약실천협의회에서 실시한 각종 여론 조사결과(2005년 9월; 11월) 학연·혈연·지연 등 연고주의 문화가 부패 친화적 사회문화의 가장 큰 비중을 차지하는 것으로 나타날 만큼 연고주의의 긍정적인 측면보다 부정적인 측면이 우리사회의 부패수준을 한 층 더 악화시키는 방향으로 작용하는 것으로 나타났다. 실제로 조은경·이정주(2006)의 연구에서도 한국을 포함한 OECD 국가를 대상으로 분석한 결과, 연고주의 속성이 부패 친화적으로 작용하고 있으며, 한국은 분석대상 국가에 비해 연고주의 속성이 매우 높은 것으로 파악되었다. 특히 지역사회의 경우 연고라는 부분이 실제 공직인사에 많은 영향을 미침에 따라 이에 대한 비리나 부조리가 만연할 소지가 농후하다고 할 수 있다.

## 2. 청렴과 인사공정성의 관계

### 1) 인사공정성

일반적으로 공정성이란 “조직 내에서 실시되고 있는 모든 제도 및 의사결정이 어느 정도 공정하게 실시되고 있는가에 대한 조직 구성원의 지각”으로 조직구성원의 공정성에 대한 지각이 구성원 개개인의 만족을 위한 기본적인 조건이 된다(Greenberg, 1990). 이러한 공정성 개념은 조직공정성, 인사공정성 등으로 논의되고 있으며 조직구성원에 대한 정당한 대우와 성과에 대한 공정한 배분을 의미한다.

특히 인사공정성은 조직 내에서 실시되고 있는 인사와 관련되는 승진, 보직배치, 교육훈련, 직무평가, 보수, 상벌 및 징계 등의 인사제도 및 의사결정이 어느 정도 공정하게 실시되고 있는가에 대한 조직구성원의 지각을 의미한다(정재명, 2011: 121, 표용태·이흥기, 2004: 249). 이러한 인사공정성은 공정성의 한 부문이기 때문에 일반적으로 공정성을 분류하는 방식인 분배공정성(distribute justice), 절차공정성(procedural justice), 상호작용공정성(interactional justice)으로 준용해 볼 수 있을 것이다.

분배공정성은 주로 초창기의 Adams(1965)의 공정성이론으로 1980년대 중반까지 주로 논의되었으며, 투입 대 결과를 다른 구성원들의 투입 대 결과의 비율과 비교해서 두 비율이 동일하면 공정하다고 지각하지만 그렇지 않을 때에는 불공정성을 지각하는데 초점을 맞춘 것이다. 만약 분배과정에서 불공정성을 느낀다면 이로부터 초래되는 불만감을 해소하기 위해 투입 또는 결과를 변경하거나 왜곡시켜 개인이 인식하는 공정한 상태로 바꾸기 위해 노력을 하게 된다. 절차공정성은 1980년 후반부터 본격적으로 논의된 것으로 조직구성원에게 분배되는 보상을 결정하는 수단과 절차의 공정성에 대한 지각을 의미하며, 주로 개인에게 주어진 분배결정이 어떠한 과정으로 이루어졌는가를 말한다(Folger & Konovsky, 1989: 115). 마지막으로 상호작용공정성은 Bies & Moag(1986)의 사회적 교환관계에 초점을 둔 연구를 시점으로 분배가 결정되거나 절차가 시행될 때 이루어지는 사람들과의 관계의 질, 혹은 상호작용 특히 의사결정과정에서의 권한 보유자가 행하는 대인적 관계에서 구성원들이 지각하는 처우의 공정성을 의미한다.

### 2) 청렴, 부패의 접근방식, 인사공정성과의 연계

인사공정성에 대한 인식은 부패인식 즉 청렴과 직결되는 문제이다. 특히 오늘날 청렴도를 이해하는데 투명성, 책임성, 공정성의 개념까지도 확대해서 파악하려는 경향이 있기 때문에 이들 가치와 청렴도는 밀접한 관련성을 가질 수밖에 없는 환경이다. 즉 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 확보가 청렴성을 제고하는 방안이라 볼 수

있다. 하지만 인사공정성과 청렴과의 관련성에 대한 이론적 논의 및 선행연구가 없음에 따라 앞서 언급한 부패의 접근방식에 근거해 인사공정성과 청렴간의 관련성에 대해 살펴보도록 한다.

분배적 공정성 차원에서 인사공정성과 청렴에 대한 관계를 맥락적으로 살펴보면, 개인적 측면에서 개인의 탐욕적 성격이 부패유발 요인이 되듯이 권력욕구가 강한 개인의 경우 다른 사람과 비교해 보았을 때, 자기의 개인적 능력에 상응하는 승진 등의 보상이 제대로 이루어지지 않는다면, 조직 내에 분배적 공정성이 존재하지 않는다고 인식할 수 있다. 그리고 이 경우 장기간의 시간을 두고 조직 내부인과의 대화와 소통함으로써 잘못된 관행이나 제도를 바꿔야한다고 인식하기보다 빨리 승진하고 싶다는 욕구에 따라 본인 스스로 잘못된 현실과 타협하여 뇌물을 제공하거나 인사비리를 저지를 가능성이 높다. 그러므로 개인의 능력이 제대로 평가받는다는 인식의 확산은 인사관리에 있어 분배적 공정성을 확보하고 나아가 조직의 청렴도를 강화시키는 역할을 할 것으로 판단된다.

둘째로, 절차적 공정성 차원에서 인사공정성과 청렴과의 관계를 살펴보면, 제도적 차원에서 행정절차나 제도상의 불투명성과 불명확성 등이 부패를 유발하듯이, 인사제도나 인사절차과정이 불투명하거나 불명확하면 조직내부 구성원들은 최종 인사결과에 대한 절차적 공정성에 많은 의구심을 가질 것이며, 인사진행 과정 속에 여러 가지의 비리가 있을 수 있다고 인식할 가능성이 높다. 이런 맥락에서 볼 때, 절차 공정성의 확보는 청렴도를 강화시키는 역할을 할 것이다.

셋째로, 상호작용 공정성 차원에서 인사공정성과 청렴과의 관계를 고려해 보면, 환경적 차원에서 부패친화적인 연고주의 문화가 우리사회 부패의 주요 원인인듯이 인사의 주요 분야인 승진에 있어 조직구성원들 간의 관계 속에서 평가자인 상급자가 피평가자인 부하직원을 평가할 때 경력, 전문성 등과 같은 객관적인 기준이 아닌 학연·혈연·지연과 같은 연고로 평가할 경우 승진결정에 대해 공정성 시비가 야기될 수 있고, 이는 청렴도에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 높아질 것이다. 즉, 상호작용공정성이 확보는 청렴성 제고에 중요한 요인으로 작용할 것이다.

### 3. 인사공정성으로서의 승진의 의미와 승진관련 선행연구검토

#### 1) 인사공정성으로서 승진의 의미

조직공정성은 조직구성원에 대한 보상과 관련되어 있고 조직 내에서 이러한 보상이 제도적으로 이루어지는 대표적인 분야는 인사관리라고 할 수 있다. 이는 조직공정성을 적절한 보상(임금, 승진), 승진절차, 임금인상결정 절차, 업적평가절차 등으로 측정하는 연구들을 통해 확인할 수 있다(김경주, 2007; 강여진·장지원, 2005; 이재훈·최익봉, 2004; 고종욱·서상혁, 2003; 민경호·조국행, 2002). 특히 공공부문은 민간부문에 비해

상대적으로 보수가 낮아<sup>1)</sup> 이에 대한 보상을 승진을 통해 채우려는 심리적 욕구가 강하다는 점에서 승진의 공정성에 대한 보다 객관적이고 합리적인 기준의 마련이 중요할 것이다.

한편 국민권익위원회는 청렴도 평가의 일환으로 부패방지의 노력도를 측정하는 부패방지시책평가와 부패방지 노력의 결과라 할 수 있는 청렴도 조사를 병행하고 있다. 이 중 청렴도 조사는 민원인을 대상으로 하는 외부청렴도와 직원들을 대상으로 하는 내부청렴도로 이루어져 있으며, 내부청렴도의 하위구성요소로 업무청렴지수에는 인사 업무에 대한 부패경험과 부패인식을 측정하고 있다. 이처럼 인사업무에 대한 평가항목이 포함된 것은 공공부문 인사관리에 있어 비리 또는 부패가 발생할 개연성이 높아 이를 최소화시키기 위한 노력의 일환으로 볼 수 있다.<sup>2)</sup> 이는 인사관리의 적정성이 부패방지와 밀접한 관련이 있다는 것을 시사한다.

서울시(2009)의 내부청렴도 조사결과를 보면, 응답자 609명중 불만이 있는 인사제도로 승진제도를 선택한 응답률이 50.7%를 차지했다. 그리고 인사 분야와 관련된 금품향응 제공시기에 대해 인사이동 전 금품향응을 제공한다는 응답이 높은 비율을 차지하는 것으로 나타나 인사제도 중 부패발생의 개연성이 높은 분야가 승진임을 일정 정도 방증하는 것으로 볼 수 있다.<sup>3)</sup> 또한 인사관리 제도와 관련하여 발생한 부패사태들이 대다수 승진과정에서 발생하고 있다는 점을 볼 때 조직에서의 승진은 인사 분야의 청렴도를 결정하는 주요한 척도라 할 수 있다.<sup>4)</sup>

또한 이용모(2011)는 승진제도 인식과 관련하여 6급 이하 중앙 및 지방자치단체 공무원 1,498명을 대상으로 분석한 결과, 승진제도의 문제점과 관련하여 학력, 성별, 연령 등과 같은 인구통계학적인 특성과 관련 없이 응답자 대부분이 능력과 성과보다는 연줄(상사와의 관계, 학연 지연 등)에 의한 승진이 가장 큰 문제라고 응답하여 승진제도에 있어 관계지향적 요인이 크게 작동하고 있는 것으로 나타났다. 이외에 이명석 외(2006)의 연구에서도 조사대상자인 지방자치단체 소속 699명의 응답자들 가운데, 69.6%가 인사부조리와 관련하여 인사업무분야 중 인사공정성이 제대로 작동하지 않는

- 1) 행정안전부 「민관보수 수준실태조사결과」에 의하면 공무원보수현실화 5개년계획(2000년~2004년)의 추진에 따라 민간임금접근율이 2000년 88.4%에서 2004년 95.9%로 향상되었으나 2005년, 2006년 및 2007년의 경우 국가 재정여건 등이 어려워 충분한 처우 개선이 이루어지지 못함에 따라 민간임금 접근율이 2007년 89.7%까지 하락한 이후 2010년 현재(84.4%)에 이르고 있는 것으로 나타났다(e-나라지표, <http://www.index.go.kr>. 검색일 2012.2.8).
- 2) 2010년 기관별 인사업무 청렴도를 살펴보면, 인사업무 청렴도는 7.82점으로 전년도 대비 0.13점 하락한 것으로 나타났으나 금품제공률은 소폭 상승한 것으로 조사되었다. 또한 인사업무와 관련된 부패경험을 묻는 질문은 인사관련 금품제공은 전년도보다 약간 증가하였으며 향응제공률은 감소한 것으로 나타났다.
- 3) 이 조사결과와 응답 사례수는 전체 응답자인 2136명 중 1명이 응답한 결과이므로 이를 확대 해석하는 우를 범하는 일이 없어야겠지만 현실적으로 인사분야 중 인사이동 전에 금품향응이 제공되고 있다는 사실에는 변함이 없다.
- 4) 사무관 승진은 5,000만원, 서기관 승진은 7,000만원을 단체장에게 주어야 한다는 '사칠오서'라는 우스갯소리가 있는데, 전남 구례군, 광주 서구의 사무관승진 관련 인사비리 사건을 보더라도 승진과 관련된 비리는 현실에서도 발생하고 있다(한겨레, 2010.12.30).

분야로 승진인사라고 응답하였다.

결국 기존 부패실태조사 및 인사 공정성 연구를 종합해 보면 청렴성을 저해하는 영역으로 승진분야임을 알 수 있다.

## 2) 승진요인 관련 선행연구검토

승진에 대한 공정성 기준에 대한 직접적인 연구는 거의 없는 것으로 조사되었다.<sup>5)</sup> 따라서 본 연구에서는 승진 선정기준과 승진이 진행되는 인사과정과 관련된 기존 연구검토를 통해 승진공정성과 관련하여 측정할 수 있는 요인을 중심으로 살펴보도록 한다.

승진기준과 관련된 경험적 연구로 조형(2000)은 승진에 영향을 미칠 수 있는 요인들로 개인적 요인(일반사무능력, 전문적 능력, 조직관리능력, 대외협상력, 정책개발능력, 공직자로서의 성품), 경력적 요인(학력, 입직경로, 교육훈련경력, 보직경로, 근무연수), 인간관계(학연, 지연, 부처상사와의 관계, 동료 및 부하직원들의 평판), 부서 및 업무특성(소속부서의 파워, 수행업무의 중요성, 수행업무의 난이도, 금권력, 외부 유력 인사의 조력)을 들고 있다.

김홍로·안문석(2004)은 경제부처 고위직공무원의 승진요인에 관한 분석에서 승진의 차이를 가져오는 객관적 요인(공무원 소속기관, 고시출신여부, 최초임용형태, 사무관임용연도, 출신지, 출신대학, 청와대 재직여부, 승진 시 대통령의 출신지, 재직기간, 보직이동횟수)과 주관적 요인(개인의 능력, 리더십, 인간관계, 전문성, 근무태도)중 연구자의 주관적 판단을 배제할 수 있는 객관적 요인을 변수로 선정하여 분석하였다. 분석결과 1급~3급 고위직공무원의 승진에 영향을 미치는 변수는 연공서열, 최초임용유형, 대통령출신지, 승진단계별 보직이동횟수 등으로 나타났으며 4급 과장단계까지 승진하는데 영향을 주는 요인은 출신지, 출신대학, 대통령출신지, 청와대재직여부, 승진단계별 보직이동횟수 등으로 나타났다.

실무적으로 공무원의 승진을 평가할 수 있는 제도는 근무성적평정으로 이는 공무원의 능력, 근무성적, 가치관 및 태도 등을 평가해 훈련 수요를 파악하고 승진, 및 보수 결정 등의 인사행정의 한 과정이다(이종수 외, 2010). 공공부문의 경우 다면평가가 근무성적 평정제도의 하나로 활용되는데, 여기서 사용되고 있는 항목에 대한 검토를 통해 승진에 영향을 미치는 요인들을 유추해 볼 수 있을 것이다.<sup>6)</sup> 조경호 외(2004)의 연구에서는 중앙인사위원회의 다면평가 항목들을 제시하였는데 이는 크게 능력평가, 리더십평가, 실적평가, 태도평가의 4가지로 구분된다.<sup>7)</sup>

5) 공공분야 승진과 부패와 연관된 경험적 연구는 거의 없는 것으로 조사되었으며, 다만 승진 기준에 대한 적정성에 대한 논의는 활발하게 이루어지는 것으로 나타났다.

6) 실태조사 표본인 모든 부처가 다면평가 자료를 승진의 자료로 활용하고 있지는 않았으나 승진평가기준이나 승진에 영향을 주는 요인을 살펴보는 데 유용할 것으로 판단된다.



이외도 승진제도와 관련된 인사관리측면에서 조직구성원들이 인사관리에 대해 어떻게 인식하느냐에 따라 승진의 공정성이 결정될 수 있는 만큼 이러한 평가항목으로는 인사관리의 투명성, 전문성, 계획성, 비합리적 인사에 대한 통제장치의 실효성 등을 들 수 있다.

이러한 요인들을 종합해 볼 때 <표 1> 과 같이 승진에 영향을 미칠 수 있는 요인으로는 크게 객관적 요인과 주관적 요인으로 구분해 볼 수 있다.

<표 1> 승진평가기준

승진평가기준	객관적 요인	학력(출신대학), 입직경로(고시출신여부), 교육훈련경력, 보직경로, 근무연수, 공무원 소속기관, 최초임용형태, 출신지, 청와대 재직여부, 보직이동횟수, 외국어 및 정보화능력
	주관적 요인	일반사무능력, 전문적 능력, 조직관리능력, 대외협상력, 정책개발능력, 공직자로서의 성품, 학연, 지연, 부처상사와의 관계, 동료 및 부하직원들의 평판, 소속부서의 파워, 수행업무의 중요성, 수행업무의 난이도, 금권력, 외부 유력인사의 조력, 리더십, 근무태도, 창의력, 인사관리의 투명성, 인사관리의 전문성, 인사관리의 계획성, 비합리적 인사에 대한 통제장치의 실효성

특히 이 중 주관적 승진요인은 객관적인 승진요인에 비해 평가자의 주관적인 판단에 의한 것이다. 따라서 피평가자들은 승진평가결과가 자기에게 유리하게 이루어졌을 경우 주관적 승진요인에 의한 평가가 공정하다고 보는 반면, 그렇지 못했을 경우 인사관리 공정성에 대한 논란을 제기하거나 가중시킬 소지가 있다. 결국 주관적 요인에 대한 공정성 확보가 주요 관건이라 할 수 있다.

이러한 관점에서 본 연구에서는 <표 1>에서 제시한 승진기준 중 주관적 요인을 앞서 논의했던 부패 접근방식과 공정성 차원과 연계하여 <표 2>와 같이 재분류하였다.

- 7) 능력평가 영역은 문제해결능력, 창의력, 전문지식, 논리력과 협상력, 외국어와 정보화능력으로 구성되어 있으며 리더십평가 영역은 상황대처능력, 판단력, 비전제시능력, 통찰력, 직원관리능력으로 이루어져 있다. 실적평가는 업무성과, 업무량과 난이도, 업무처리 적시성, 업무중요도, 조직기여도로 태도평가는 적극성, 협조성, 신뢰성과 친절성, 책임성과 성실성, 자기개발노력으로 구성되어 있다.

&lt;표 2&gt; 공정성 차원에서의 승진 영향요인

부패의 접근방식	공정성 분류	공정성 차원에서의 승진 영향 요인
개인적	분배적 공정성	일반사무능력, 전문적 능력, 조직관리능력, 정책개발능력
제도적	절차적 공정성	인사관리의 투명성, 인사관리의 전문성, 인사관리의 계획성, 비합리적 인사에 대한 통제장치의 실효성
환경적	상호작용 공정성	학연, 지연, 외부유력인사의 조력

분배적 공정성은 분배과정에서의 공정성 인식으로 이는 승진평가기준에서 평가대상자의 능력 평가에 대한 공정한 평가를 의미한다. 따라서 분배적 공정성에는 승진 평가 기준 중 개인의 역량을 평가하는 요인인 일반사무능력, 전문적 능력, 조직관리능력, 정책개발능력에 관한 공정한 평가를 하위 항목으로 구성할 수 있다.

절차적 공정성은 보상을 결정하는 수단과 절차의 적절성을 의미하는 것으로 이를 승진평가기준에 적용해 분류하면 인사관리제도와 관련된 것으로 인사관리의 투명성, 인사관리의 전문성, 인사관리의 계획성, 비합리적 인사에 대한 통제장치의 실효성으로 분류할 수 있다. 상호작용 공정성은 의사결정자와 대인적 관계에서 구성원들이 인식하는 공정함의 정도를 의미하므로 승진 기준으로 학연, 지연, 외부인사의 조력 등과 같은 요인이 승진에 있어 덜 작용할수록 상호작용공정성이 높아진다는 점에서 이들을 상호작용 공정성의 영향요인으로 분류할 수 있다.

다음에는 이러한 분류 하에 승진과 관련된 분배적·절차적·상호작용 공정성이 청렴도에 어떠한 영향을 미칠 지를 살펴보도록 한다. 이러한 접근은 조직구성원들이 승진에 대한 결정이 개인의 능력보다 학연·지연과 같은 연고주의적인 속성에 의해 이루어지고 있다고 인식할수록 승진에 대한 불만이 높아진다는 점과 승진 불만을 최소화하기 위해 공공기관들이 공정하고 투명한 인사제도를 도입·시행하고 있다는 현실에 기초한 것이다.

즉 승진에 있어서 학연, 지연 등과 같은 연고문화<sup>8)</sup>에 의해 승진이 이루어지 않는 상호작용공정성이 높을수록 청렴도는 높아질 것이다. 그리고 개인의 일반사무능력, 전문적 능력, 조직관리 능력, 정책개발능력, 공직자로서의 성품과 같은 개인의 능력이 높게 평가되는 분배적 공정성을 높게 평가하는 조직일수록 승진분야의 청렴도는 높아질 수 있을 것이다. 또한 인사업무의 투명성, 인사관리의 전문성 및 계획성, 비합리적 인

8) 서울시립대학교 반부패시스템연구소(2006)는 중앙행정부처와 서울시 각 구청의 지방자치단체 공무원들을 대상으로 인사, 계약, 구매, 조달, 인허가, 단속, 세무 등의 행정과정 중 연고주의와 운정주의가 가장 영향력이 큰 분야로 전체 응답자 348명의 68.4%가 인사분야라고 응답했다.

사에 대한 통제장치와 같은 제도적 장치가 잘 마련되어 절차적 공정성이 보장될 때 승진분야의 청렴도는 높아질 것이다.<sup>9)</sup> 이외에도 최근 승진공정성이 청렴도에 영향을 미치는데 있어 인사만족도가 청렴도에 영향을 줄 수 있다는 논의가 제기되는바 이를 추가적으로 살펴보도록 한다.

### III. 연구 설계

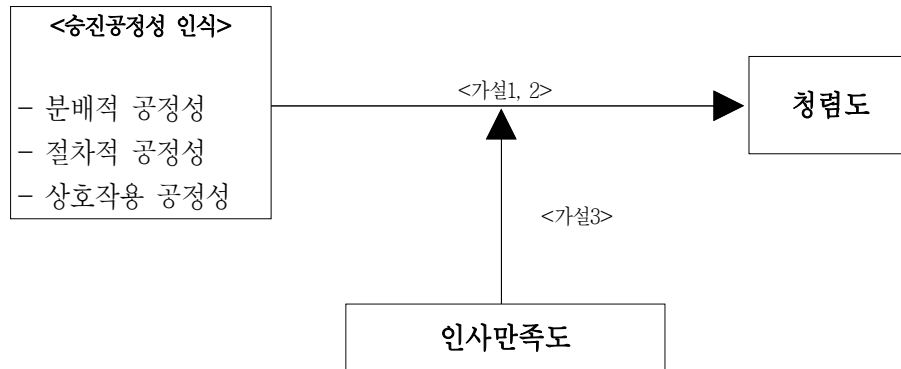
#### 1. 연구 분석틀

본 연구는 앞선 이론적 논의를 통해 청렴도에 유의한 영향을 미치는 변수로 승진과 관련된 공정성의 세 가지 차원, 즉, 분배적 공정성, 절차적 공정성, 상호작용 공정성이 청렴도에 어떠한 영향을 미치는 지를 검증하고자 한다. 특히 우리사회에서 개인의 능력보다 학연·혈연 등과 같은 관계지향적인 측면이 더 강하게 작용한다는 일반적 인식에 근거해, 승진에서도 상호작용공정성이 분배적 공정성보다 청렴도에 큰 영향력을 미치는 지를 살펴본다. 끝으로 전반적인 인사제도에 대한 직원들의 만족도가 승진공정성에 대한 인식과 청렴도 간의 영향관계에 조절효과로 작용하는 지를 검증해 보고자 한다.<sup>10)</sup> 이는 승진 이외의 불공정한 인사요인이 인사의 전반적인 만족도를 떨어뜨리고, 청렴도 또한 저해할 수 있다는 일선 행정기관에서 몸담고 있는 조직구성원의 시각과 기존 연구결과(반부패시스템연구소, 2010)를 검증하기 위한 것이다.

<그림 1>은 이러한 연구목적에 따라 도식화한 연구 분석틀이다. 이는 분배적 공정성, 절차적 공정성, 상호작용 공정성이 청렴도에 미치는 영향, 그리고 인사만족도가 청렴도에 대한 공정성의 영향을 강화 또는 약화시키는 조절효과를 가지는지를 내용으로 설정한 것이다.

9) 강은숙·장지호(2004)는 제도적 차원에서 인사운영시스템의 공정성과 투명성 확보가 청렴도를 향상시키는데 주요한 전략으로 제시하고 있다.

10) 외부청렴도(대민청렴도)를 높이기 위한 방안으로 고객의 관점으로 직원들의 친절성을 강조하여 고객의 만족도를 높여 청렴도를 높이고 있듯이, 내부청렴도 역시 조직의 내부고객인 조직구성원의 조직에 대한 만족도를 높여 청렴도를 높이는 방향으로 나아가고 있다. 실제 인터뷰 결과 현행 내부청렴도의 경우 인사업무 중 승진과 관련해 실제 금품이나 향응이 없었음에도 평상시 인사에 대한 불만으로 금품향응이 있었다고 응답하는 사례가 존재하여 기관 청렴도가 낮아지는 경우도 있다는 내부의견을 수렴한 바 있다.



<그림 1> 연구 분석의 틀

분배적 공정성은 일반사무능력, 전문적 능력, 조직관리능력, 정책개발능력을 하위변수로 구성하였고, 절차적 공정성은 인사업무의 투명성, 인사관리의 전문성, 인사관리의 계획성, 비합리적 인사의 통제장치를 하위변수로 하였다. 상호작용 공정성은 학연, 지연, 그리고 외부 유력인사의 조력을 하위변수로 하였다. 이들 변수를 기초로 한 연구가설은 아래와 같다.

<가설 1> 승진공정성 인식은 청렴도에 통계적으로 유의미한 영향을 줄 것이다.

가설1-1. 분배적 공정성은 청렴도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설1-1a. 개인의 일반사무능력은 청렴도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설1-1b. 개인의 전문적 능력은 청렴도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설1-1c. 개인의 조직관리능력은 청렴도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설1-1d. 개인의 정책개발능력은 청렴도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설1-2. 절차적 공정성은 청렴도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설1-2a. 인사업무의 투명성은 청렴도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설1-2b. 인사관리의 전문성은 청렴도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설1-2c. 인사관리의 계획성은 청렴도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설1-2d. 비합리적 인사에 대한 통제장치는 청렴도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설1-3. 상호작용 공정성은 청렴도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설1-3a. 학연주의는 청렴도에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

가설1-3b. 지연주의는 청렴도에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

가설1-3c. 외부유력인사의 조력은 청렴도에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

<가설 2> 승진에 있어 분배적 공정성보다 상호작용 공정성이 청렴도에 상대적으로 더 강한 영향을 미칠 것이다.

가설2-1. 승진에 있어 피평가자인 실무자 층의 경우 분배적 공정성보다 상호작용 공정성이 청렴도에

더 강한 영향을 미칠 것이다.

<가설 3> 승진공정성에 대한 인식이 청렴도에 미치는 영향은 인사만족도가 높을수록 더 강할 것이다.

## 2. 조사 설계

### 1) 설문지의 구성 및 측정

승진공정성은 분배적 공정성, 절차적 공정성, 상호작용 공정성을 구분하고, 각각을 측정하는 문항은 조형(2000), 허중경(2000)의 연구를 기초로 연구목적에 맞게 작성하였으며, 5점 리커트 척도로 측정하였다. 종속변수인 청렴도는 100점 만점을 기준으로 기관 청렴도가 몇 점에 해당되는지를 5점 리커트 척도를 통해 측정하였다. 또한, 승진공정성에 대한 인식과 청렴도 간의 영향관계에 대한 조절효과를 확인하기 위해 선정한 인사만족도 변수는 인사제도에 대한 조직구성원들의 만족도를 기준으로 측정하고, 5점 리커트 척도를 사용하였다.

<표 3> 측정변수의 구성

구분		측정문항
승진공정성	분배 공정성	-승진에 있어 일반사무능력이 중요하게 평가되는 정도 -승진에 있어 업무에서의 전문적 능력이 중요하게 평가되는 정도 -승진에 있어 조직관리능력이 중요하게 평가되는 정도 -승진에 있어 정책개발능력이 중요하게 평가되는 정도
	절차 공정성	-승진 인사업무의 절차, 운영, 결과가 공정하게 처리되는 정도 -인력관리의 전문성이 확보되어 있는 정도 -인력관리가 계획적으로 이루어지는 정도 -부적절한 인사에 대한 적절한 통제장치가 존재하는 정도
	상호작용 공정성 <sup>11)</sup>	-승진에 있어 학연이 영향을 미치는 정도 -승진에 있어 지연이 영향을 미치는 정도 -승진에 있어 외부인사의 조력이 영향을 미치는 정도
인사만족도		-기관의 인사제도 만족도 수준
청렴도		-기관의 청렴도 수준

11) 상호작용공정성을 측정하는 학연, 지연, 외부인사의 조력과 관련된 개별 문항은 reverse 문항으로 구성되어, 상호작용공정성은 역산을 하여 측정했다. 즉 학연, 지연, 외부인사의 조력이 적을수록 상호작용공정성이 높다.

## 2) 자료 수집방법

설문조사는 서울시 3개 투자기관을 대상으로 2010년 10월 11일에서 18일까지 약 1주일간 설문이 실시되었다. 세 개 기관을 연구대상으로 선정한 이유는 매년 실시되고 있는 서울시 시책평가결과 청렴도가 우수한 편으로 청렴도와 같은 예민한 사항에 대해 조직구성원의 저항감이 상대적으로 적어 설문조사가 비교적 용이했기 때문이다. 설문지 배포 및 회수는 감사실(팀)의 협조를 통해 이루어졌다. 설문지는 각 기관의 조직도를 기준으로 총 471부를 배포하여 전량 수거하였다. 이 중 해당 설문문항에 제대로 응답하지 않거나, 무응답의 항목이 많아 분석에 부적합하다고 판단된 설문지 24개를 제외하고 447부의 설문지를 연구 분석에 사용하였다.

## IV. 연구결과 분석

### 1. 표본의 특성

표본의 구성을 보면 남성은 80.5%(360명), 여성은 19.5%(87명)를 차지하는 것으로 나타났고, 연령별로는 20대 2.5%(11명), 30대 35.3%(157명), 40대 44.0%(196명), 50대 이상이 18.4%(83명)이었다. 이들 응답자 중 사무직은 전체의 절반을 차지하는 50.1%(224명), 기술직 36.7%(164명), 기타직 종사자는 13.2%(59명)로 나타났다. 끝으로, 직급별 응답분포를 보면, 6급 이하가 가장 높은 비중을 차지한 40.9%(183명)이었고, 그 다음은 5급 25.9%(115명), 4급 18.9%(84명), 3급 10.1%(45명), 1·2급 4.5%(20명) 순으로 나타났다.

<표 4> 조사대상자의 일반적 특성

구분		빈도	퍼센트
성별	남	360	80.5
	여	87	19.5
연령	20대	11	2.5
	30대	157	35.1
	40대	196	44.0
	50대 이상	83	18.4
직종	사무직	224	50.1
	기술직	164	36.7
	기타직	59	13.2
직급	1, 2급	20	4.5
	3급	45	10.1
	4급	84	18.9
	5급	115	25.9
	6급 이하	183	40.9
합계		447	100

## 2. 타당도 및 신뢰도 검증

가설검증에 앞서 승진에 있어 인사 공정성을 측정하는 각 항목에 대한 변수의 타당성을 검증하기 위한 요인분석을 실시하였다. 요인분석 실시 결과 <표 5>와 같이 3개의 요인이 도출되었으며 3개의 요인은 모두 1이상의 아이겐 값으로 전체 변량의 78.8%를 설명하고 있으며 서로 간 구분이 가능한 변수로 묶였다. 또한 확인된 3개 요인의 신뢰성을 측정한 결과 Cronbach's  $\alpha$  의 값이 .881이상으로 측정도구의 신뢰도에 큰 문제가 없는 것으로 나타났다. 구체적으로 요인1은 일반사무능력, 전문적 능력, 조직관리능력, 정책개발능력이 결합된 ‘분배적 공정성’으로, 요인 2는 인사업무의 투명성, 인사관리의 전문성, 인사관리의 계획성, 비합리적 인사에 대한 통제장치 확보가 결합된 ‘절차적 공정성’으로, 요인 3은 학연, 지연, 외부 유력인사의 조력이 결합된 ‘상호작용 공정성’으로 분류되었다.

&lt;표 5&gt; 요인분석 및 신뢰도 결과

측정문항	요인1 (분배적 공정성)	요인2 (절차적 공정성)	요인3 (상호작용 공정성)	Cronbach's Alpha
일반사무능력	.825	.179	.149	.881
전문적 능력	.797	.295	.240	
조직관리능력	.804	.264	.170	
정책개발능력	.781	.271	.145	
인사업무의 투명성	.296	.797	.319	.923
인사관리의 전문성	.306	.822	.211	
인사관리의 계획성	.265	.847	.228	
비합리적 인사의 통제 장치	.248	.800	.282	
학연	.175	.263	.886	.883
지연	.191	.231	.892	
외부 유력인사의 조력	.201	.271	.746	
고유값(Eigen Value)	2.993	3.126	2.545	
분산비율(%)	27.207	28.417	23.139	
누적분산비율(%)	27.207	55.624	78.763	
KMO=.902    Bartlet=3593.289    p=.000				

### 3. 가설검증 및 분석결과

#### 1) 승진공정성에 대한 인식과 청렴도

승진공정성이 청렴도에 미치는 영향력에 대한 회귀분석결과, 독립변수인 승진공정성과 종속변수인 청렴도와의 공동변화량인  $Adj R^2$ 은 53.7%로 나타났으며, 분석모형의 타당성을 검증하는 F값은 170.726으로 1%의 유의수준 하에서 유의미하게 나타났다. 구체적으로 승진공정성의 구성요소인 분배적 공정성, 절차적 공정성, 상호작용 공정성이 유의수준 .01 하에서 청렴도에 정(+)의 유의미한 영향을 미치고 있음을 알 수 있다.

특히 청렴도에 미치는 영향력의 크기는 절차적 공정성( $\beta=.576$ ,  $p=.000$ ), 상호작용 공정성( $\beta=.345$ ,  $p=.000$ ), 분배적 공정성( $\beta=.298$ ,  $p=.000$ ) 순으로 보임에 따라 조직구성원들이 절차적 공정성이 청렴도를 제고하는데 가장 주요한 요인임을 인식하는 것으로 볼 수 있다. 이와 같은 연구결과는 서울시에서 실시한 2009년 내부청렴도 조사 결과에서 인사제도 불만이유에 대해 응답자의 83.8%가 불합리한 제도 기준, 투명성 및 공개성 부족 등과 같은 요인으로 꼽은 결과를 지지한다.<sup>12)</sup>

12) 이외에도 응답자의 23.3%가 지연·학연의 영향을 불만족 요인으로 제시하였다.



<표 6> 분배적, 절차적, 상호작용 공정성과 청렴도 회귀분석 결과

	비표준화계수		표준화계수	<i>t</i>	유의확률
	B	표준오차오류	$\beta$ (베타)		
(상수)	3.487	.038		91.813	.000
분배적 공정성	.349	.038	.298	9.182	.000
절차적 공정성	.674	.038	.576	17.751	.000
상호작용 공정성	.404	.038	.345	10.624	.000
	$R^2 = .540$		$Adjusted R^2 = .537$		
	$F = 170.726$		$sig = .000$		

또한, 일반적으로 우리사회에서는 승진에 있어 개인의 능력이 큰 영향을 미치기보다 학연·혈연 등과 같은 관계지향적인 측면이 더 강하게 작용할 것이라는 인식에 근거한 추론이, 본 연구의 분석결과를 통해서도 확인되었다. 즉 분배적 공정성보다 상호작용 공정성이 청렴도에 많은 영향을 주는 것으로, 승진에 있어 연고나 외부조력과 같은 관계지향적인 측면이 덜 작용하는 것이 개인의 능력보다 더 중요한 것으로 나타났다.

이는 대다수의 조직구성원들이 현행 승진제도가 개인의 능력보다 학연·혈연과 같은 연고나 외부 유력인의 도움에 의해 많이 좌우되고 있다는 인식을 방증한다고 할 수 있다.

하지만 승진이라는 것이 주로 승진대상자를 평가하는 관리층과 승진평가를 받는 피평가자인 실무자층간, 즉 승진을 둘러싼 조직구성원의 지위에 따라 승진공정성에 대한 인식차이가 존재할 가능성이 높고, 이러한 인식 차이가 청렴도에 영향을 미칠 것이라고 보고, 직급을 관리자층(3급 이상)과 실무자층(4급 이하)으로 구분하여 분석을 실시하였다.

이에 대한 분석결과는 <표 7>인데, 관리자층의 경우 표준화 계수를 비교해 보면 개인의 능력 등과 관련한 분배적 공정성( $\beta=.417$ ,  $p=.000$ )이 연고문화적 요소를 포함하고 있는 상호작용 공정성( $\beta=.398$ ,  $p=.000$ )보다 청렴도에 많은 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 실무자층에서는 상호작용 공정성( $\beta=.344$ ,  $p=.000$ )이 분배적 공정성( $\beta=.239$ ,  $p=.000$ )보다 청렴도에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 승진 평가자인 관리자층들은 현행 승진이 연고나 타인의 조력과 같은 외부적 능력보다 개인의 능력에 따라 공정하게 평가되고 있다고 인식하는 반면, 피평가자인 실무자층들은 개인의 능력보다 외부적 능력에 의해 불공정하게 평가가 이루어진다는 상반된 인식이 반영된 것이라 할 수 있다. 국민권익위원회에서 실시하는 종합청렴도 조사 중 내부청렴도 조사의 경우 타 항목에 비해 인사 분야 공정성에 대해 조직구성원이 상대적으로 많은 불만을 제기하는 것과 같은 맥락으로 이해할 수 있다.

&lt;표 7&gt; 직급별 분배적, 절차적, 상호작용 공정성과 청렴도 회귀분석결과

		비표준화계수		표준화계수	<i>t</i>	유의확률
		B	표준오차오류	$\beta$ (베타)		
관리자 (3급이상)	(상수)	3.649	.063		57.521	.000
	분배적 공정성	.446	.060	.417	7.486	.000
	절차적 공정성	.591	.065	.501	9.049	.000
	상호작용 공정성	.411	.058	.398	7.147	.000
		$R^2 = .563$ $F = 61.436$		$Adjusted R^2 = .554$ $sig. = .000$		
		비표준화계수		표준화계수	<i>t</i>	유의확률
		B	표준오차오류	베타		
실무자 (4급이하)	(상수)	3.411	.048		71.699	.000
	분배적 공정성	.287	.049	.239	5.909	.000
	절차적 공정성	.683	.047	.589	14.610	.000
	상호작용 공정성	.424	.050	.344	8.527	.000
		$R^2 = .532$ $F = 109.364$		$Adjusted R^2 = .527$ $sig. = .000$		

한편, 승진공정성의 하위 차원별 청렴도에 대한 영향관계를 보다 구체적으로 검증하면 다음과 같다.

#### (1) 분배적 공정성과 청렴도의 영향관계 검증

분배적 공정성과 청렴도간의 관계를 설정한 분배적 공정성의 하위변수(일반사무능력, 전문적 능력, 조직관리능력, 정책개발능력)들과 청렴도간 회귀분석을 실시하였다. 먼저 모형이 가지는 설명력, 즉, 분배적 공정성과 청렴도 간의 공동변화량(Adj R<sup>2</sup>)은 26.0%로 나타났고, 분석모형의 타당성을 검증하는 F값은 39.900으로 1% 유의수준 하에서 유의미한 것으로 나타났다.

구체적 분석 결과를 보면, 일반사무능력, 전문적 능력, 조직관리능력, 정책개발능력이 유의수준 .05 하에서 청렴도에 정(+)의 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 청렴도에 영향을 미치는 영향력의 크기는 전문적 능력( $\beta=.216$ ,  $p=.000$ ), 정책개발능력( $\beta=.140$ ,  $p=.000$ ), 조직관리능력( $\beta=.123$ ,  $p=.000$ ), 끝으로 일반사무능력( $\beta=.118$ ,  $p=.000$ ) 순이었다. 즉, 승진분야의 청렴도 확보를 위해서는 개인의 능력이 중요하며, 개인의 능력 중 전문성에 근거한 승진이 분배적 공정성 확보에 보다 주요한 요인임을 알 수 있다.

<표 8> 분배적 공정성과 청렴도 회귀분석 결과

	비표준화계수		표준화계수	<i>t</i>	유의확률
	B	표준오차오류	$\beta$ (베타)		
(상수)	.566	.237		2.390	.017
일반사무능력	.162	.082	.118	1.967	.050
전문적 능력	.296	.090	.216	3.270	.001
조직관리능력	.166	.084	.123	1.976	.049
정책개발능력	.182	.077	.140	2.374	.018
	$R^2 = .267$		Adjusted $R^2 = .260$		
	$F = 39.900$		$sig. = .000$		

## (2) 절차적 공정성과 청렴도의 영향관계 검증

인사제도의 절차적 측면에서 인지되는 공정성을 구성하는 하위 변수(인사업무의 투명성, 인사관리의 전문성, 인사관리의 계획성, 비합리적 인사의 통제장치)들과 청렴도 간의 관계를 검증한 결과를 보면 절차적 공정성과 청렴도 간의 공동변화량( $Adj R^2$ )은 52.1%( $Adj R^2 = .521$ )이며, 분석모형의 타당성을 검증하는 F값은 121.800으로 1% 유의 수준 하에서 유의미한 것으로 나타났다(<표 9> 참조).

구체적 분석 결과를 보면, 절차적 공정성 변수 가운데 청렴도에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 인사업무의 투명성( $\beta = .397, p = .000$ )으로 나타났다. 즉, 인사와 관련한 절차나 결과에 대해 조직구성원들이 쉽게 접근할 수 있고, 공개적으로 이루어질 때 인사청렴도가 향상될 수 있음을 보여주고 있다. 또한, 인사관리가 계획적이고 전문적으로 이루어질 때도 역시 청렴도가 높아지고(인사관리의 계획성  $\beta = .139, p = .000$ , 인사관리의 전문성  $\beta = .135, p = .000$ ), 인사청렴도 역시 제고될 것이라는 결과를 얻었다. 끝으로 비합리적이거나 부정한 인사절차에 대한 통제장치의 확보 및 작동 역시 중요한 요인임도 확인되었다( $\beta = .120, p = .000$ ).

한편, 절차적 공정성에서 특히 주목할 만한 것은 인사업무의 투명성이 타 변수에 비해 무려 상대적인 영향력의 크기가 무려 3배 정도로 크게 나타났다는 점이다. 이는 인사의 공정성을 위해서는 내부밀실에서 이루어지는 인사가 아니라 인사과정 전반에 대해 누구나 알 수 있도록 공개적이고 투명하게 이루어져야 함을 시사한다. 따라서 현재 정책추진과정의 투명성 확보를 위한 정책투명성 평가의 취지와 유사하게 인사 분야의 투명성 평가를 정책적으로 추진해 볼 필요가 있다.

&lt;표 9&gt; 절차적 공정성과 청렴도 회귀분석 결과

	비표준화계수		표준화계수	<i>t</i>	유의확률
	B	표준오차 류	$\beta$ (베타)		
(상수)	.563	.139		4.041	.000
인사업무의 투명성	.454	.068	.397	6.630	.000
인사관리의 전문성	.162	.070	.135	2.327	.020
인사관리의 계획성	.161	.071	.139	2.267	.024
비합리적 인사의 통제 장치	.137	.062	.120	2.224	.027
	$R^2 = .525$ $F = 121.800$		$Adjusted R^2 = .521$ $sig. = .000$		

## (3) 상호작용 공정성과 청렴도의 영향관계 검증

앞서 언급했듯이 부패친화적 연고주의 문화는 우리사회 부패의 주된 요인 중 하나로 지적되고 있다(조은경·이정주, 2006). 이는 인사 분야에서 더욱 두드러지게 나타나는 바, 특히 승진에 있어 상급자가 부하직원을 평가할 때 경력이나 전문성, 업무능력 등과 같은 객관적인 기준을 토대로 한 합리적 평가가 아니라 학연이나 혈연, 지연 등과 같은 연고나 유력인사의 도움 등에 기초하여 평가한다는 식의 문제가 빈번하게 발생하고 있다. 이는 상사와 부하직원간의 상호작용 공정성을 저해하는 것으로 결국 청렴도를 저해하는 요인으로 작용할 개연성이 크다.

본 연구에서는 이러한 측면에 기초하여 학연, 지연, 외부유력인사의 조력 등과 같은 연고 문화가 덜 작용하는 상호작용 공정성과 청렴도 간의 영향관계를 검증하였다(<표 10> 참조).

분석 결과를 보면 회귀모형의 설명력은 31.0% ( $Adj R^2 = .310$ )이었으며, 분석모형의 타당성을 검증하는 F값이 67.168로 1% 유의수준 하에서 유의미한 것으로 나타났다. 상호작용 공정성의 하위변수들이 청렴도에 대해 가지는 영향관계 및 그 크기를 살펴보면, 외부유력인사의 조력이  $-.324(p=.000)$ 로 가장 큰 영향관계를 가지는 것으로 확인되었고, 지연도  $-.205(p=.018)$ 의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 학연의 경우에는 통계적인 유의미성이 확인되지 않았다( $\beta = -.096, p = .371$ ). 이러한 결과로 인사와 관련하여 지연과 외부유력인사의 조력 등이 만연한 조직일수록 즉 상호작용 공정성이 낮은 조직일수록 청렴도가 낮아진다는 결론을 도출할 수 있다. 그리고 이는 비록 국가 단위의 연구이지만, 연고주의 속성이 강한 국가일수록 청렴도가 낮은 국가로 나타난 조은경·이정주(2006)의 연구결과와 연고와 같은 특수화된 사회적 자본이 많이 축적된 국가일수록 청렴도가 낮은 국가로 나타난 이정주(2008)의 연구결과와 유사하다.

한편, 청렴도에 가장 큰 영향을 미치는 변수가 외부 유력인사의 조력인 것으로 나타난 결과로 볼 때, 외부유력인사의 부당한 조력을 막기 위해서는 인사권자 스스로 인사 청탁에 대한 근절의지를 확고히 표방해야 함은 물론 인사권자의 의지가 실현될 수 있는 건전한 인사윤리풍토가 조성되어야 할 것이다.

<표 10> 상호작용 공정성과 청렴도 회귀분석 결과

	비표준화계수		표준화계수	<i>t</i>	유의확률
	B	표준오차오류	$\beta$ (베타)		
(상수)	5.256	.136		38.600	.000
학연	-.106	.097	-.096	-1.098	.273
지연	-.217	.092	-.205	-2.364	.018
외부 유력인사의 조력	-.341	.055	-.324	-6.211	.000
	$R^2 = .315$		<i>Adjusted R</i> <sup>2</sup> = .310		
	$F = 67.168$		<i>sig.</i> = .000		

## 2) 인사제도 만족도의 조절효과 검증

신동엽(1999)은 승진제도가 조직의 성과에 중요한 영향을 미칠 뿐만 아니라 개별 구성원들에게 있어서는 더 많은 권한과 책임, 경제적인 보상, 그리고 더 높은 사회적 지위를 의미하기 때문에 조직구성원의 직무만족 및 조직의 신뢰에 영향을 주는 요인으로 보고 있다. 더 나아가 반부패시스템연구소(2010)의 조사 결과에서는 조직구성원들의 인사 만족도가 청렴도에 영향을 줄 수 있음이 나타난 바 있다.

이러한 연구결과에 기초해 보면, 승진의 공정성이 청렴도에 영향을 미치는데 있어 인사제도에 대한 만족도가 청렴도를 강화하는 조절효과를 가지고 있음을 예견해 볼 수 있다.

이러한 맥락에서 본 연구는 승진공정성과 청렴도 관계에서의 인사만족도에 미치는 조절효과를 확인하기 위해 분석을 실시하여 <표 11>과 같은 결과를 얻었다. 이 모델에 대한 총 설명력은 55.1%로 나타났으며, 상호작용항의 투입전의 회귀식의 설명력은 54.0%였고, 상호작용항 투입 시 설명력은 1.1%가 늘어났으며, 이러한  $R^2$ 의 변화량은 통계적으로 유의미( $p=0.004$ )한 것으로 나타났다.

각 변수의 영향력을 분석한 결과 절차적 공정성, 상호작용 공정성, 분배적 공정성은 1%유의수준 하에서, 인사만족도는 10%의 유의수준 하에서 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 절차적 공정성, 상호작용 공정성, 분배적 공정성이 높을수록 청렴하며, 인사만족도가 높을수록 청렴함을 알 수 있다. 또한 공정성과 조절변수인 인사만족도의 상호작용 항 역시 10%유의수준 하에서 통계적으로 유의미하게 나타났다.

&lt;표 11&gt; 승진공정성 인식과 청렴도관계에 대한 인사만족도의 조절효과분석

	모형 1			모형 2		
	$\beta$	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
분배적 공정성	.260	6.841	.000	.436	4.841	.000
절차적 공정성	.498	9.616	.000	.667	6.503	.000
상호작용 공정성	.313	8.660	.000	.530	4.800	.000
인사만족도	.113	1.954	.051	.107	1.859	.064
분배적 공정성*인사만족				-.176	-1.938	.053
절차적 공정성*인사만족				-.162	-1.765	.078
상호작용 공정성*인사만족				-.212	-1.950	.052
$R^2(Adjusted\ R^2)$	.544(.540)			.558(.551)		
$\Delta R^2$				.011		
<i>F</i>	129.826			77.936		
<i>sig.</i>	.000			.000		

위의 분석결과를 토대로 연구가설의 채택여부를 살펴보면 <표 12>와 같다.

&lt;표 12&gt; 연구 가설의 검증 결과

연구가설	채택 여부
<가설 1> 승진공정성 인식은 청렴도에 통계적으로 유의미한 영향을 줄 것이다.	○
가설1-1. 분배적 공정성은 청렴도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	○
가설1-1a. 개인의 일반사무능력은 청렴도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	○
가설1-1b. 개인의 전문적 능력은 청렴도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	○
가설1-1c. 개인의 조직관리 능력은 청렴도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	○
가설1-1d. 개인의 정책개발능력은 청렴도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	○
가설1-2. 절차적 공정성은 청렴도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	○
가설1-2a. 인사업무의 투명성은 청렴도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	○
가설1-2b. 인사관리의 전문성은 청렴도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	○
가설1-2c. 인사관리의 계획성은 청렴도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	○
가설1-2d. 비합리적 인사에 대한 통제장치는 청렴도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	○
가설1-3. 상호작용 공정성은 청렴도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	○
가설1-3a. 학연주의는 청렴도에 부(-)의 영향을 줄 것이다.	X
가설1-3b. 지연주의는 청렴도에 부(-)의 영향을 줄 것이다.	○
가설1-3c. 외부유력인사의 조력은 청렴도에 부(-)의 영향을 줄 것이다.	○
<가설 2> 승진에 있어 분배적 공정성보다 상호작용 공정성이 청렴도에 상대적으로 더 강한 영향을 줄 것이다.	○
가설 2-1. 승진에 있어 피평가자인 실무자층의 경우 배분적 공정성보다 상호작용 공정성이 청렴도에 더 강한 영향을 미칠 것이다.	○
<가설 3> 승진공정성에 대한 인식이 청렴도에 미치는 영향은 인사만족도가 높을수록 더 강할 것이다.	○
* ○ : 가설 채택, X : 가설 기각	

## V. 결론

인사관리에 있어서 승진과 관련하여 조직구성원에 대한 적절한 보상을 전제로 한 조직몰입과 직무만족, 조직효과성, 조직시민행동 등에 영향을 미치는 변수에 대한 연구들이 지속적으로 이루어지고 있다. 하지만 승진과 관련된 공개적이고 투명한 평가가 공정성과 청렴도에 어떠한 영향을 미치는지에 관한 연구는 부족한 실정이다. 본 연구는 이러한 점을 고려하여 부패의 접근방식을 통해 승진공정성이 청렴도에 어떠한 영향을 미치는지를 경험적으로 밝혀보았다.

분석결과를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 승진과 관련된 인사공정성 요인으로 선정된 분배적 공정성, 절차적 공정성, 상호작용 공정성 모두가 청렴도에 정(+)의 유의미한 영향을 미치며 그 중 절차적 공정성이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

특히 절차적 공정성 중 인사업무의 투명성이 가장 높게 나타남에 따라 조직구성원들에게 승진과 직접적으로 영향을 미칠 수 있는 근무성적평정의 전체점수만이 아닌 세부내용에 근거한 점수까지도 적극적으로 공개할 필요가 있을 것이다. 또한 직접적인 승진대상자들에게는 승진과 관련된 원칙과 기준을 사전에 명확히 공지하고, 그 결과가 사전에 제시된 원칙과 기준에 따라 이루어졌는지에 대해 사후 검증받을 수 제도적 장치가 필요할 것이다.

둘째, 우리사회에서 일반적으로 승진이 개인의 능력에 의해 결정되기 보다는 학연·혈연, 외부 유력인의 도움 등과 같은 관계지향적인 측면에 좌우되는 경우가 많다고 인식 되듯이 본 연구결과에서도 동일하게 나타났다. 즉 분배적 공정성보다 상호작용 공정성이 청렴도에 큰 영향을 미칠 것으로 나타났다. 한편 분배적 공정성과 상호작용공정성에 대한 인식이 기관 구성원에게 주어지는 지위에 따라 달라질 수 있어 승진대상자를 평가하는 관리층과 승진평가를 받는 피평가자인 실무자층을 구분하여 분석한 결과, 관리층은 분배적 공정성이, 실무자층은 상호작용 공정성이 청렴도에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 인식하고 있었다. 이는 관리자층들은 승진에 대한 평가가 공정하게 이루어진다고 보는 반면, 주로 피평가자인 실무자층들은 승진이 개인의 능력보다 외부적 능력에 의해 불공정하게 이루어진다는 상반된 인식을 보여주는 것이다.

셋째, 직무만족도가 높을수록 윤리적으로 민감하게 반응한다는 연구결과(Yetmar and Eastman, 2000)와 같이 조직구성원들의 인사만족도가 조직의 청렴도 강화에 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 인사의 공정성, 객관성, 투명성 확보를 통한 인사만족도 제고가 필요하다는 것을 시사한다.

그러나 본 연구결과는 서울시 투자기관인 3개 기관만을 대상으로 한 것이기 때문에 연구결과를 공직관련 기관의 승진인사와 관련하여 일반화하기에는 어려움이 있다. 또한 설문조사에 의한 개인의 인식에 의거했기 때문에 실제 조직 내의 승진실태 및 청

렴도 수준과의 괴리 가능성 또한 문제점으로 지적될 수 있는 한계를 지닌다. 또한 응답자가 승진 이외에 다른 인사행정상의 불공정성의 관점에서 인식하여 응답함으로써 승진공정성이 청렴도에 미치는 영향이 왜곡되어 나타날 수 있는 점도 있다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 부패의 접근방식과 승진공정성과의 이론적 연계를 새롭게 논의함과 동시에 조직구성원이 인식하는 승진공정성과 청렴도와의 관련성에 대해 경험적으로 분석함에 따라 향후 청렴도 제고를 위한 승진과 관련된 인사관리전략에 있어 정책적 시사점을 제시하였다는 점에서 의의가 있을 것이다. 특히 단순히 승진공정성이 청렴도에 미칠 것이라는 실무적 논의를 실증적으로 분석함으로써 인사공정성 확보를 위한 논리를 제공했다는 점에서 의의가 있을 것이다.



## 참고문헌

- 강여진·장지원 (2005). 인사공정성 인식이 조직시민행동에 미치는 영향: 서울시 공무원의 인식을 중심으로. 「한국사회와 행정연구」. 16-2. 25-53.
- 강은숙·장지호 (2004). 투명성 확보를 위한 인사운영시스템의 평가. 「한국사회와 행정연구」. 15-3. 51-70.
- 고종욱·서상혁. (2003). 분배 및 절차공정성이 지방공무원의 직무태도에 미치는 영향. 「한국지방자치학회보」. 15-4. 117-136.
- 김경주 (2007). 자치단체 인사행정의 공정성 인식과 조직몰입에 관한 연구. 「한국사회와 행정연구」. 17-4. 43-64.
- 김해동·윤태범 (1994). 「관료부패와 통제」. 집문당: 서울.
- 김홍로·안문석 (2004). 고위직 공무원의 승진요인에 관한 연구. 「한국행정학보」. 38-6. 305-326.
- 민경호·조국행 (2002). 공정성이 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증적 연구. 「인사관리연구」. 26-3. 79-100.
- 박유동 (2011). 특집 : 공정한 지방인사 구현을 위한 제도개선 및 과제. 「지방행정」. 대한지방공제회.
- 박철민 (2006). 조직공정성. 행정학온라인사전([http://www.kapa21.or.kr/epadic/epadic\\_list](http://www.kapa21.or.kr/epadic/epadic_list) 검색일 2011.2.10)
- 서울시 공무원 45%, 인사공정성 의심. 연합뉴스(2011.12.9)  
(<http://www.yonhapnews.co.kr/bulletin/2011/12/094>. 검색일 2012.2.8)
- 서울시 공무원 비리 72.4% 개인 도덕성 요인. 아시아 경제(2009.7.28)  
(<http://www.asiae.co.kr/news/view.htm?idxno=2009072808473400651> 검색일 2012.2.8)
- 서울시립대학교 반부패시스템연구소 (2006). 「부패친화적 연고·온정주의 사회문화 개선 방안」. 서울시립대학교 반부패시스템연구소.
- 서울시립대학교 반부패시스템연구소 (2010). 「서울시 3개 투자기관 인사업무분야 부패위험성 진단」. 서울시립대학교 반부패시스템연구소.
- 서울특별시 (2009). 「2009년 서울시 청렴지수 조사결과보고서(내부청렴지수)」, 서울특별시.
- 승진제 공정성에 부정적 71% “시 공무원들의 마음을 잡아라. 문화일보(2008.7.3)  
(<http://www.munhwa.com/news/view.html?no=20080703010328430190020> 검색일 2012.2.8)
- 신동엽 (1999). 절차공정성에 대한 지각과 승진제도 효과성의 비교적 관점에서 본 조직구성원들의 승진결정 수용도. 「인적자원개발연구」. 1-2. 99-130.
- 이명석·정평호 (2006). 지방자치단체장 인사부조리 실태에 관한 시론적 연구: 지방공무원의 인식을 중심으로. 「한국부패학회보」 11-2. 119-141.
- 이용모 (2011). 공무원 승진제도 인식에 대한 연구: 6급 이하 공무원을 대상으로. 「한국인사행정학회보」. 10-3. 213-238.
- 이재훈·최익봉 (2004). 조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관련성에 관한 연구. 「인사·조직연구」. 12(1): 93-132.

- 이정주 (2008). 사회적 자본과 부패와의 관계에 대한 OECD 국가간 비교연구: 교량형 자본과 결속형 자본을 중심으로. 「한국부패학회보」. 13-2. 35-52.
- 이정주 (2010). 깨끗하고 공정한 공직사회를 꿈꾸며. 「지방자치미디어」. 257호.
- 이정주·박정수 (2003). 건설부패의 결정요인에 관한 연구-제도적 요인을 중심으로-. 한국부패학회보. 8-2. 37-55.
- 이종수·윤영진 외 (2010). 「새 행정학」. 대영출판사: 서울.
- 정재명 (2011). 지방공무원의 인사공정성 인식이 노조몰입에 미치는 영향에 관한 실증적 연구: 신뢰의 매개효과를 중심으로. 「한국사회와 행정연구」. 21-4. 119-147.
- 조경호·박천오·김근세 (2004). 중앙부처 다면평가: 실태와 과제. 「한국인사행정학회보」. 3-1. 153-176.
- 조은경·이정주 (2006). 부패친화적 연고주의 문화의 국가별 비교분석. 「한국행정학보」. 40-2. 491-509.
- 조형 (2000). 「인사제도에 대한 공무원 여론조사」. 이화여자대학교 사회과학연구소.
- 표용태·이흥기 (2004). 조직공정성이 신뢰와 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향. 안양대학교 사회과학연구소 「사회과학연구」. 11. 247-268.
- 허중경 (2000). 「공정한 인사를 위한 감사제도 발전방안」. 한국방송통신대학교.

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social change. In L., Berkowitz(Ed.). *Advance in experimental social psychology*. 2. 267-299.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations*(43-55). Greenwich. CT: JAI Press.
- Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems. in Rowland K. M. and Ferris, G. R.(Eds). *Research in Personnel and Human Resource Management*. 3. Greenwich. CT: JAI Press.
- Folger, R., & Konovsky, M.A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*. 32. 115-130.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*. 16. 399-432.
- Greenberg, J., & Lind, E. A. (2000). The Pursuit of Organizational Justice: From Conceptualization to Implication to Application. In C.L Cooper & E.A. Locke(Eds.). *Industrial and Organizational Psychology*. 72-108. Blackwell.
- Hwidenhemier, Arnold J. (1989). *Political Corruption: Readings in Comparative Analysis*. Reinhart and Winston.
- Klitgaard, Robert (1988). *Controlling Corruption*, Berkely, CA : Univ. of California Press.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*. 26. 489-511.

- Mauborgne, R. & Kim, W. C. (1997). Fair Process: Managing in the Knowledge Economy. *Harvard Business Review*. July-August. 66-75.
- McEnrue, M. P. (1989). The Perceived fairness of Managerial Promotion Practices. *Human Relations*. 42. 815-827.
- Yetmar, S. A. & K. K. Eastman (2000). Tax Practitioners' Ethical Sensitivity: A Model and Empirical Examination. *Journal of Business Ethics*. 26-4. 271-288.
- [http://www.index.go.kr/egams/index.jsp\(e-나라지표\)](http://www.index.go.kr/egams/index.jsp(e-나라지표))

투고일자 : 2012. 04. 25

수정일자 : 2012. 06. 15

게재일자 : 2012. 06. 22

국문초록

## 승진공정성이 청렴도에 미치는 영향에 관한 연구

이정주(서울시립대), 송효진(서울시립대),이선중(서울시립대)

본 연구는 부패의 접근방식을 통해 인사업무 중 부패개연성이 가장 높은 승진제도를 중심으로 인사공정성과 청렴도와의 관계에 대해 이론적 논의를 시도함과 동시에 실증적으로 분석했다.

그 결과로 첫째, 승진공정성(분배적 공정성, 절차적 공정성, 상호작용공정성)이 청렴도에 정(+)의 영향을 미치며, 특히 절차적 공정성이 청렴도에 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 승진에 있어 연고나 외부조력과 같은 관계지향적인 측면이 덜 작용하는 상호작용공정성이 개인의 능력에 상응한 분배적 공정성 보다 청렴도에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 대다수의 조직구성원들이 현행 승진제도가 개인의 능력보다 학연·혈연과 같은 연고나 외부 유력인의 도움에 의해 많이 좌우되고 있다는 인식을 방증한다고 할 수 있다.

셋째, 승진공정성이 청렴도에 정(+)의 영향을 미치는데 인사만족도가 이를 강화하는 것으로 나타나 인사만족도가 조절효과를 지님을 알 수 있었다.

주제어: 승진공정성, 청렴도, 인사만족도