

조직침묵의 원인에 관한 메타분석*

A Meta-Analysis on the Causes of Organizational Silence

고 대 유 (대진대학교 행정학과 조교수 - 단독저자)

Abstract

Dae-Yoo Go

This study performed meta-analysis by synthesizing research on the causes of silencing in Korea for the past 12 years. There are three major limitations of previous research. First, similar variables are being repeatedly verified; Second, there is a lack of research to identify differences in silent attitudes according to individual characteristics (age, educational background, position, etc.), and third, study identifying differences in silence between private and public organizations is extremely limited.

Meta-analysis was performed to overcome the limitations of previous studies. The unit of analysis is from 2009 to February 2020, 63 of the academic papers with meta-analysis requirements. The contents of this study are as follows. First, the effect size of the study on the cause of silence was synthesized, and the influence was compared and analyzed. Through this, the model of the cause of silence by Milliken, Morrison, & Hewlin(2003) was cross-validated, and a model of the occurrence of silence at the Korean level was visually presented. Second, the difference in the occurrence of silence according to personal characteristics was examined. Finally, through meta-regression analysis, the differences in the patterns of organizational silence were compared by distinguishing between the private and public organizations.

As a result of major analysis, first, the relationship with the boss was identified as a key factor in reducing organizational silence. Second, it was found that the higher the position, the less acquiescent and defensive silence, and the higher the education, the less acquiescent silence. Third, there was no difference between the private and public in the manifestation of organizational silence.

Based on the above analysis results, eight implications were proposed.

Keywords: organizational silence, acquiescent silence, defensive silence, Meta-analysis, effect size

* 이 논문은 2020년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 인문사회분야 신진연구자지원사업의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2020S1A5A8047029).

I. 서론

침묵하는 조직은 미래가 없다. 조직 구성원들의 침묵은 건전한 의사소통을 차단하고, 조직내 비도덕적 관행을 묵인하기 때문이다. 4차 산업혁명 시대에 변화와 혁신은 조직의 생존과 직결된다. 결국 침묵하는 조직은 변화를 포기하는 것과 마찬가지이다. 또한 침묵 풍토가 만연한 조직은 구성원들의 집단지성(Collective Intelligence)을 발휘 할 수 없어, 혁신에도 분명한 제약이 있다.

흔히, 한국사회의 조직 생활에서 '말을 많이 하면 손해다.' 라는 인식이 강하다. 일부는 침묵이야말로 최고의 생존전략이라고 생각한다. 한국사회에서 권력거리지수(power distance index)는 OECD국가에서 매우 높은 편이기 때문이다. 권력거리지수란 '상관을 심리적으로 멀리하는 구성원의 거리감'을 의미한다. 권위주의와 위계질서가 강한 한국은 상관의 권한이 강하고, 하급자에게는 그저 성실한 순응이 요구되는 경우가 많다. 따라서 침묵은 미래를 보장하는 안전한 선택이 될 수 있다.¹⁾ 이 선택은 개인에게 일시적이고 즉각적 효과를 가져다 줄 수 있다. 그러나 지속적 침묵은 구성원을 무기력하게 하고 자존감을 저하시켜 스트레스와 이탈의도, 사보타주(sabotage)나 일탈을 유발할 수 있다(Vakola & Bouradas, 2005; Creed, 2003). 앞서 언급한 바와 같이 조직차원에서 구성원들의 침묵은 생존을 위협하는 시그널(signal)이다.

조직론의 관점에서 이러한 현상은 조직침묵(organizational silence)이라 정의된다. 조직침묵이란 구성원이 특정 현상이나 상황에서 생각이나 견해, 아이디어 등이 있음에도 의도적·전략적으로 말하지 않는 태도를 의미한다(Morrison & Milliken, 2000; 고대유, 2019). 2000년대 이전에는 조직침묵은 단순한 발언의 부재, 측정의 어려움, 심각성에 대한 인식 부족 등을 이유로 학계에 큰 관심을 받지 못하였다. 이후 Morrison & Milliken(2000)은 침묵을 개념화하고 단순한 발언의 부재가 아닌, 의도적 선택행위라는 점, 구성원과 조직차원에 미치는 부정적 영향을 논리적으로 강조하였다. 이후 조직침묵은 학계의 관심을 점차 받게 되었다(고대유, 2014). 특히 Van Dyne, Ang & Botero(2003)는 발언과 침묵의 관계를 체계적으로 구분하고, 침묵을 측정하기 위한 구체적 설문문항을 제시하였다. 이후 Van Dyne et al.(2003)의 측정도구를 활용한 연구가 급증하기 시작하였다. 한국에서도 2010년 이후 조직침묵 연구가 꾸준히 진행되고 있는 추세이다.

그러나 국내 조직침묵 관련 선행연구의 한계는 다음과 같다. 첫째, 유사변수들이 대상만 바꾸어 반복검증 되고 있다는 점, 둘째, 개인적 특성(연령, 학력, 직위 등)에 따른 침묵태도 차이를 규명한 연구가 부족하다는 점, 셋째, 민간과 공공 조직 간 침묵현상의 차이를 규명한 연구가 지극히 제한적이라는 점이다.

1) 김인수 기자. 사람이니까 경영이다. 2013년 11월 26일자 칼럼. 조직에서 침묵은 미래를 보장하는 가장 안전한 선택?

선행연구 인식에 따라 이 연구는 지난 10여 년 간의 연구를 모두 종합하고, 분석단위를 개별 논문으로 설정하여 메타분석을 수행하고자 한다.

이에 따른 연구 목적은 첫째, 조직침묵의 원인을 규명한 연구들을 종합하여 효과크기를 살펴보고, 원인 변수들 간의 관계와 영향력 정도를 정량적으로 도출한다. 이를 통해 Milliken, Morrison, & Hewlin(2003)이 제안한 조직침묵 발생 원인의 모형을 교차 검증하여 한국적 차원의 조직침묵 발생 모델을 시각적으로 제시한다.

둘째, 개인적 특성에 따른 침묵의 차이를 살펴본다. 직위, 연령, 학력, 근속연수에 따라 침묵 태도가 어떻게 달라지는지 분석한다.

끝으로 민간과 공공을 구분하여 조직침묵의 발생 양상의 차이를 비교한다. 연구에 따라 민간 조직은 비자발적 이직이 빈번하기 때문에 발언을 주저하는 경우가 많다고 주장하는 반면, 공공 조직은 관료주의가 강해 권위주의에 따른 상명하복 강요로 침묵이 더 강하다는 의견이 있다(고대유, 2014). 이 연구는 민간과 공공을 비교함으로써, 공공조직 내 침묵현상이 갖는 특성을 밝히고자 한다.

II. 이론적 논의

1. 조직침묵의 원인관련 연구 동향 및 메타분석의 필요성

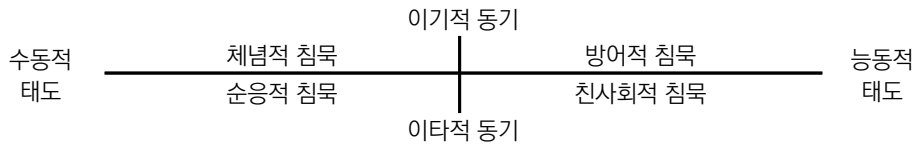
1) 조직침묵의 개념과 연구동향

조직침묵(organizational silence)이란 구성원이 특정 상황에 의견, 생각, 견해, 아이디어 등이 있음에도 불구하고, 발언하지 않는 태도를 의미한다(Morrison & Milliken, 2000; 고대유, 2014). 여기서 중요한 점은 조직침묵이 '단순한 발언의 부재'나 '겸양의 미덕'에 따른 침묵이 아니라는 점이다. 구성원은 종종 발언과 침묵의 기로에 놓이게 된다. 이 상황에서 의도적·전략적으로 침묵을 선택하는 행동을 의미한다.

조직침묵의 유형은 태도와 동기에 따라 4가지 유형으로 구분될 수 있다. 체념적 침묵(acquiescent silence)은 말을 해보았자 달라질 게 없을 것이라는 비관적 관점에서 선택하는 침묵이며, 방어적 침묵(defensive silence)은 발언을 통해 우려되는 결과가 있어 선택하는 침묵이다. 두 가지 유형 모두 동기는 이기심이나, 차이는 체념적 침묵이 수동적 태도이고 방어적 침묵은 능동적 태도이다(Van Dyne & Botero, 2003). 한편 친사회적 침묵(prosocial silence)은 조직의 기밀보호나 동료 배려하는 차원에서 선택하는 침묵이며, 순응적 침묵(adaptive silence)은 상관의 체면과 권위, 조직의 관례를 존중하여 선택하는 침묵이다. 친사회적 침묵과 순응적 침묵의 공통점은 이타적 동기에서 비롯된다. 차이점은 친사회적 침묵은 능동적 태도이나 순응적

4 「한국지방행정학보」 제18권 제2호

침묵은 수동적 태도이다(고대유·강제상, 2015).



참고: Van Dyne & Botero, 2003, 고대유·강제상, 2015

〈그림 1〉 조직침묵 유형과 특징

이 연구는 체념적·방어적 침묵을 주제로 한다. 두 가지가 침묵의 부정적 현상으로 평가되는 대표 유형이기 때문이다. 조직침묵 선행연구들도 체념적·방어적 침묵과 관련된 주제들이 대부분이다. 친사회적 침묵과 순응적 침묵은 연구 편수가 적어 메타분석의 대상으로 요건이 부족하기 때문이다.

2000년 이전에는 조직 내 침묵현상이 크게 주목받지 못하였다. 침묵현상에 대한 무관심, 단순히 발언의 부재로 간주 등이 주된 이유이다. 이후 Morrison & Milliken(2000)은 조직침묵의 개념과 부정적 현상을 체계적으로 제안하였고, 이후 조직침묵 연구는 새로운 국면을 갖게 된다. 대표적 부정적 현상은 다음과 같다. 조직적 차원에서 개방적이고 건전한 의사소통을 저해하고, 정보제공의 다양성을 제한하며, 비도덕적 관행을 묵인하는 결과를 초래한다. 그리고 개인적 차원에서 구성원의 자존감과 자기통제력을 저하시켜, 동기유발을 저해하고 조직에 신뢰 저하와 냉소적 태도를 유발하여, 각종 부정적 직무태도를 유발한다. 극단적으로 직무에 태만하거나 사보타주(sabotage)나 일탈을 유발한다.

이후 조직침묵에 대한 문제인식은 학계에 널리 확산되었고, 침묵의 발생원인을 진단한 연구는 크게 증가하였다. 국내에도 고대유(2014)의 연구를 시작으로 다양한 원인 변수가 제안되고 있으며, 2020년 5월 기준 약 200여 편의 학술지와 학위논문이 축적되었다.

다만, 선행연구들은 다음과 같은 한계가 있다. 첫째, 유사 변수들이 중복되어 검증되는 경향이 있다. 일례로 조직 공정성의 경우 조직침묵의 대표적 원인변수인데, 현재까지 17회에 걸쳐 유사한 결과가 보고되고 있다.

둘째, 개인적(인구통계학적) 특성에 따른 침묵의 영향요인에 대한 연구가 거의 없는 실정이다. 실제 조직 내에서 직위나 연령 등에 따라 침묵태도는 상이할 수 있다. 그러나 관련된 연구는 찾아보기 힘들다.

셋째, 민간조직과 공공조직 간의 침묵 발현 정도에 대한 차이를 규명한 연구가 거의 없는 실정이다. 다만, 고대유(2017)는 10여 년 간 조직침묵 연구의 메타분석을 수행하였고 민간과 공공 간의 조직침묵 발생 차이를 확인하였으나 두 집단 간 유의미한 차이는 나타나지 않았다. 그러나 고대유(2017)의 메타분석 연구대상은 31편의 논문에 불과하여 결과를 일반화하기에는

무리가 있다.

2) 연구의 차별성

상기 선행연구의 한계에 따른 이 연구의 목적과 의의는 다음과 같다.

첫째, 국내에서 조직침묵의 원인을 규명한 연구들을 수집하고, 각각 관계의 효과크기를 도출하여, 조직침묵과 개별 원인변수들 간의 관계와 영향력 정도를 정량적으로 도출한다. 지난 10여 년 동안 한국에서 침묵이 발생한 핵심원인이 무엇인지를 제안함으로써, 조직 내 침묵현상을 예방하는 이론적·실무적 함의점을 제시하고자 한다. 아울러 중복 연구를 지양토록하고 보다 새로운 원인변수를 발굴하는 토대를 제공하고자 한다.

둘째, 개인적(인구통계학적) 특성에 따른 조직침묵의 변화 양상을 살펴보고자 한다. 이 관계는 기존 연구들이 소홀이 한 부분이다. 다만, 개별 연구들 중 상당수는 조직침묵과 직위, 연령 등과 같은 인구통계학적 특성과 상관관계를 제시하고 있다. 이 연구는 기존 연구들의 상관관계를 종합하여 효과크기를 도출한다. 이를 통해 침묵과 인구통계학적 특성의 관계를 규명하고자 한다.

셋째, 민간과 공공 중 어느 영역에서 조직침묵이 더 발현하는지 비교하고자 한다. 공공조직 특유의 관료주의, 형식주의, 의식주의, 권위주의 등은 기존의 관행이나 질서를 중요시하고 상명하복을 강요하기 때문에 구성원의 침묵풍토를 만성적으로 조성한다는 의견이 있다(고대유, 2014; 고대유 외, 2015; 고대유 외, 2016 등). 같은 상황이면, 공공조직의 구성원이 민간보다 더 침묵한다는 논리가 될 수 있다. 다만, 계량적으로 분석하여 결론을 도출한 연구는 없는 실정이다. 이 연구는 메타회귀분석을 통해 '침묵과 원인변수' 효과크기 간의 차이를 민간과 공공으로 구분하여 살펴보고, 결론을 도출하고자 한다.

상기 논의에 초점을 두고, 조직침묵의 원인변수들을 종합하여, 메타분석을 수행하고자 한다. 즉, 기존 연구들의 개별 원인 변수들을 살펴보고, 체계적 모형으로 결과를 정리하여 제안하고자 한다. 이는 조직침묵 연구의 일반화에 중요한 토대를 제공한다고 볼 수 있다.

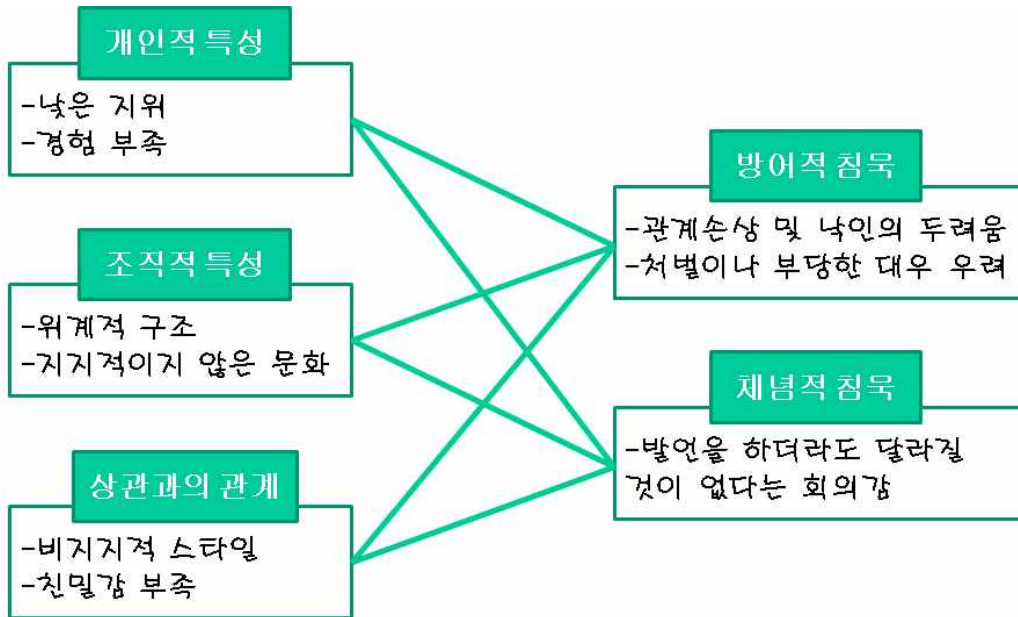
3) 연구의 과제

조직침묵의 원인을 규명한 국내연구들을 메타 분석함에 있어, Milliken et al.(2003)이 제안한 조직침묵 발생 원인의 모형을 교차검증 할 예정이다. 언급한 바와 같이 Morrison & Milliken(2000)은 조직침묵 연구의 선구자라 평가 할 수 있다. 2000년에는 조직침묵의 개념화와 부정적 현상을 체계적으로 강조한 이후, 2003년에는 침묵을 선택하는 모델을 제안하였다(Milliken et al., 2003). 도식화한 내용은 아래와 같다.

큰 틀에서 침묵의 발생원인은 세 가지 개인적 특성, 조직적 특성, 상관과의 관계로 구분된다.

6 「한국지방행정학보」 제18권 제2호

우선, 개인적 특성은 낮은 지위, 경험 부족이다. 둘째, 조직적 특성은 위계적 구조, 비지지적 문화이며, 셋째로 상사와의 관계는 비지지적 스타일, 친밀감 부족 등이다.



참고: Milliken, Morrison, & Hewlin(2003), 고대유(2014) 재구성

〈그림 2〉 침묵 행위 결정 모델(A model of the choice to remain silent)

Milliken et al.(2003)의 기준으로 메타분석 결과를 분류하고 분석하여, 보다 재구성된 모델을 제안하고자 한다. 이를 토대로 한국적 기준의 조직침묵 발생원인을 재정립하는 토대를 제공하고자 한다.

연구과제1. 조직침묵의 발생원인을 세 가지 기준, 개인적·조직적 차원, 상사와의 관계로 구분하고 메타분석을 수행한다.

둘째, 개인적(인구통계학적) 특성별 침묵의 발생정도를 분석하고자 한다. 메타분석의 분석 단위는 개별 논문이다. 기존 연구들을 검토한 결과 메타분석이 가능한 인구통계학적 특성은 연령, 학력, 근속연수, 직급이다. 침묵이 유발되는 과정에서 개인적 특성을 비교함으로써 조직침묵이 갖는 의미를 보다 더 심층적으로 규명하고자 한다.

연구과제2. 연령, 학력, 근속연수, 직급이 다른 구성원에 따라 침묵 태도는 어떠한 차이를 갖는지 확인한다.

셋째, 특정 변수들이 조직침묵에 영향을 미치는 과정을 민간조직과 공공조직으로 구분하여

살펴보고자 한다. 이를 통해 민간조직과 구분되는 공공조직의 침묵 발생 현상을 규명하고자 한다. 앞서 언급한 바와 같이, 관료주의가 강한 공공조직에서 조직침묵이 강할 것이라는 의견들이 있다. 그러나 한편으로는 민간조직도 공공조직 못지않게 침묵현상이 강하다 볼 수 있다. 범죄 등 중대한 과실을 저지르지 않는 한 공공조직 구성원은 정년보장이 된다. 민간조직의 경우, 상대적으로 비자발적 이직이 빈번한 실정이다. 극단적인 경우, 잘못된 발언이 해고로 이어질 가능성이 더 높기 때문에, 민간조직에서 더 침묵을 선택하게 될 여지도 충분하다.

연구과제3. 각종 변수들이 조직침묵을 증감시키는데 있어, 민간과 공공의 차이를 살펴보고자 한다.

2. 조직침묵의 원인

조직침묵의 원인은 크게 3가지로 구분될 수 있다. 우선, '침묵을 저감하는 요인'으로 조직침묵에 부(-)적 영향을 미치는 변수들이다. 둘째, '침묵을 유발하는 요인'으로 조직침묵에 정(+)적 영향을 미치는 변수들이다. 침묵을 저감하는 요인과 유발하는 요인은 각각 조직적 특성과 상사와의 관계로 구분된다. 끝으로 개인적 특성이다. 메타분석이 가능한 변수는 연령, 학력, 근속연수, 직위이다.

1) 조직침묵을 저감하는 요인(조직적 특성, 상사와의 관계)

침묵을 저감하는 요인을 '조직적 특성'과 '상사와의 관계'로 구분하여 살펴보면 다음과 같다.

첫째 '조직적 특성'을 살펴보자. 가장 대표적 변수는 조직공정성이다. 조직공정성이란 조직 내 처우가 얼마나 공평한지를 구성원이 인지하는 정도를 의미한다. 세부 요인은 크게 3가지 분배·절차·상호작용 공정성이다(Greenberg & Lind, 2000).²⁾ 여기서 분배·절차 공정성은 조직적 특성으로 구분되며, 대부분의 연구들이 조직침묵을 저감한다는 분석결과를 제시하고 있다. 다음으로 조직문화(경쟁가치모형) 4가지 유형 중 3가지(집단·발전·합리) 문화도 조직침묵을 저감하는 요인으로 가정된다. 그러나 관련 연구들의 실제 분석결과는 다소 상이한 측면이 있다. 이와 관련하여 강제상·고대유(2014), 김미환(2017)은 3가지 조직문화가 조직침묵과 부(-)적 관계를 가진다고 제시하고 있다. 반면, 윤선영(2016), 구미지(2018), 정일영(2019), 김형민 외(2019)는 합리문화가 조직침묵과 정(+)적 관계를 갖고, 정문교(2015)는 집단문화가 조직침묵과 정(+)적 관계에 있으며, 우정희·이민정(2018)은 발전문화가 조직침묵과 정(+)적 관계를 갖는다는 상이한 연구결과를 제시하고 있다. 따라서 집단·발전·합리문화와 조직침묵의 관계는 이 연

²⁾ 분배공정성은 구성원이 조직에 기여한 대가가 공정하였는지(Homans, 1961), 절차공정성은 조직이 보상을 결정하는 과정이 공정하였는지(Thibaut & Walker, 1975), 상호작용공정성은 보상과정에서 상관의 대우가 얼마나 공정했는지를 지각하는 정도이다(Greenberg & Lind, 2000). 여기서 분배공정성과 절차공정성은 조직적 특성이고, 상호작용공정성은 상사와의 관계로 구분된다.

구의 주된 관심사이다. 또한 조직지원인식도 조직침묵을 저감하는 요인으로 공통적으로 제시되고 있다.

둘째, '상사와의 관계'를 살펴보자. 앞서 언급한 상호작용 공정성은 조직침묵을 저감하는 요인으로 제시되고 있다. 상사지원인식, LMX(리더-구성원 교환이론),³⁾ 상사에 대한 신뢰는 리더가 구성원을 존중하고, 감정적으로 강한 유대감을 가진다는 공통적 속성을 갖는다. 선행연구들은 조직침묵과 부(-)적 관계를 갖는다는 결과를 보여주고 있다. 리더십은 거래적·변혁적 리더십, 진성·윤리적 리더십이 대표적 원인변수이다. 거래적·변혁적 리더십은 전통적 리더십으로 리더의 합리적·이성적 능력이 중시되는 반면, 진성·윤리적 리더십은 정서와 감정적 교감을 중시하는 특성을 갖는다(김문주·정예지, 2013). 이와 같은 리더십 변수들은 모두 조직침묵에 부(-)적 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다.

2) 조직침묵을 유발하는 요인(조직적 특성, 상사와의 관계)

침묵을 유발하는 요인을 '조직적 특성'과 '상사와의 관계'로 구분하여 살펴보면 다음과 같다.

우선, '조직적 특성'을 살펴보자. 가장 높은 빈도로 분석된 연구는 조직문화(경쟁가치모형) 4가지 유형 중 위계문화이다. 그러나 실제 분석결과는 상반된다. 강제상·고대유(2014), 구미지(2018), 정일영(2019)은 위계문화와 조직침묵은 부(-)적 관계를 갖는다는 반면, 윤선영(2016), 정문교(2015), 김미환(2017), 우정희·이민정(2018), 김형민 외(2019)는 위계문화가 조직침묵과 정(+)적 관계를 가진다는 결과를 보여준다. 다만 대부분의 연구들은 연구가설에서 위계문화가 조직을 경직시키고 상하질서를 강조하여 조직침묵을 증가시킨다고 가정하고 있다. 따라서 이 연구는 위계문화를 조직침묵을 유발하는 요인으로 가정하고 메타분석을 수행한다. 또한, 권위주의 역시 가부장적 문화를 조장하고 구성원에게 순종을 요구하기 때문에, 침묵을 유발한다고 보고되고 있다. 조직정치지각은 구성원이 '사익을 추구하는 불공정한 장'이라고 조직을 간주하는 인식을 의미한다. 조직정치지각이 강하면 편승하는 행위를 하기 때문에(go along to get ahead) 구성원이 불리한 상황에 직면할 경우, 종종 침묵을 선택할 수 있다(Ferris & Kacmar, 1992). 연구결과들에서도 조직정치지각은 조직침묵과 정(+)적 관계를 보여준다. 또한 심리적계약위반은 '조직과 구성원간의 교환관계에서 이루어지는 개인차원의 믿음이 훼손되었다'는 인식이다(Bal, Chiaburu, & Diaz, 2011). 심리적계약위반 역시 조직침묵과 정(+)적 관계를 나타낸다.

다음으로, '상사와의 관계'는 비인격적 감독과 관계갈등, 자유방임적 리더십이 조직침묵을 증가시키는 원인으로 검증되고 있다. 비인격적 감독이란 '상관이 신체적·물리적 행동을 제외한 적대적 언어·비언어 행동을 지속하는지를 구성원이 지각하는 정도'를 의미한다(Tepper, 2007). 또한 관계갈등은 구성원 간의 개인차에 따른 불일치 혹은 부조화를 의미하며, 분노와 실망, 긴

3) Leader Member Exchange Theory

장 등을 동반한다(Pelled, 1996). 관계갈등의 주체는 조직 내 구성원들이지만, 상급자와 하급자의 관계갈등에 초점을 두어 관계갈등을 '상사와의 관계'로 분류한다. 비인격적감독과 관계갈등은 구성원을 위축시키고 긴장하게 하여 침묵을 유발할 수 있다. 끝으로 자유방임적 리더십이란 가장 소극적 리더십으로서 리더십의 부재(absence)를 의미한다(Bass & Avolio, 2000). 상관이 의사결정을 미루고 보상과 피드백이 지극히 적어 구성원에게 동기부여를 제공하지 못하는 리더십이다. 즉, 상관의 태도에서 어떠한 변화의지가 없기 때문에, 구성원들은 종종 침묵을 선택한다는 것이다(장미, 2012).

〈표 1〉 메타분석 논문의 주요 내용

구분	분석대상		표본	침묵을 유발하는 요인	침묵을 저감하는 요인	개인적 특성
정현선 외(2010)	민간	민간기업	390			연령(-), 근속연수(+)
박종철 외(2013)	민간	호텔조직	372	자유방임적리더십(+)	변혁적리더십(-), 거래적리더십(-)	
홍영옥 외(2014)	민간	호텔조직	303	비인격적감독(+), 심리적계약위반(+)		
강종구 외(2014)	민간	체육조직	234	비인격적감독(+), 심리적계약위반(+)		
조아름(2014)	민간	민간기업	498		조직공정성(-), 상사지원인식(-)	연령(-), 학력(-), 근속(-), 직위(-)
임정인 외(2016)	공공	군대	182	관계갈등(+)		
조용현외(2016)	민간	민간기업	310		조직공정성(-)	연령(±), 학력(+), 직위(+)
송혜진(2015)	민간	항공사	204	조직정치지각(+)		
강제상·고대유 (2014)	공공	해양경찰	275		조직공정성(-)	
강제상·고대유 (2014)	공공	해양경찰	275	조직정치지각(+), 위계문화(+)	발전문화(-), 합리문화(-), 집단문화(-)	
고대유(2016)	공공	교정조직	379	조직정치지각(+)		
고대유 외(2017)	공공	경찰	197	권위주의(+)		
고대유 외(2019)	공공	경찰, 공무원	490	권위주의(+)		
고대유(2019)	공공	경찰	195	권위주의(+)		
김대성(2012)	민간	민간기업	215			근속(-)
남모현(2015)	민간	호텔조직	318	비인격적감독(+)		
서봉성(2016)	공공	경찰	869		조직공정성(-)	
이지영(2016)	민간	민간기업	231		조직공정성(-), 상사지원인식(-), 조직지원인식(-)	

10 「한국지방행정학보」 제18권 제2호

이미경(2017)	민간	자동차회사	476		조직공정성(-)	연령(-), 학력(-), 직위(-)
진가예(2017)	민간	민간기업	285			연령(+), 학력(-), 직위(-)
김성표(2014)	민간	민간기업	310		조직공정성(-)	
신규희(2013)	민간	호텔조직	283		조직공정성(-)	
윤선영(2016)	민간	민간기업	818	합리문화(+)	발전문화(-), 위계문 화(-), 집단문화(-), 변혁적리더십(-)	직위(-)
장미(2012)	민간	민간기업	300	자유방임적리더십(+)	조직공정성(-)	
정문교(2015)	민간	병원	319	집단문화(+)	발전문화(-), 위계문 화(-), 합리문화(-)	
조가(2012)	민간	민간기업	293	비인격적감독(+)		
김유리(2010)	민간	민간기업	233		조직공정성(-)	
김미환(2017)	민간	종합병원간 호사	326		변혁적리더십(-), 거래적리더십(-), 발전문화(-), 위계문화(-), 합리문화(-), 집단문화(-)	
구미지(2018)	민간	간호사	350	위계문화(+), 합리문 화(+)	발전문화(-), 집단문화(-)	
정대성(2018)	민간	민간기업	180		조직지원인식(-)	연령(-), 학력(-), 직위(-)
사숙수(2018)	민간	중소기업	178	심리적계약위반(+)	변혁적리더십(-)	연령(+), 학력(+), 근속(±)
김성근(2019)	공공	11개공공기 관(공기업)	377	조직정치지각(+)	윤리적리더십(-)	연령(-), 직위(-)
박준현(2019)	준공공	경북초등학 교교사	431	조직정치지각(+)	조직공정성(-), LMX(-)	
정인홍(2019)	민간	민간기업	322		진성리더십(-),	
이우석(2019)	공공	육군소령급	383	비인격적감독(+)		
정일영(2019)	민간	중소기업	488	위계문화(+), 합리문화(+)	조직공정성(-), 발전 문화(-), 집단문화(-)	근속(+)
안준영(2019)	공공	경찰	399	관계갈등(+)		연령(±), 학력(+)
박지영(2019)	준공공	대행행정직원 (대구, 경북)	208		조직공정성(-), LMX(-)	
고은비(2019)	민간	민간기업	300	권위주의(+)	조직공정성(-)	
이병진(2019)	혼합	기업	600		발전문화(-), 진성리더십(-)	
탁제운 외 (2018)	민간	민간기업	371	심리적계약위반(+)	윤리적리더십(-)	직위(-)
박준현·신상명 (2018)	준공공	학교조직 (교사)	244	조직정치지각(+)	LMX(-)	

박준현·신상명. (2018)	준공공	학교조직 (교사)	244		조직공정성(-)	
강대석·김정은 (2018)	민간	민간기업	477			학력(-), 직위(-)
사숙수·정수진 (2018)	민간	중소기업	178	심리적계약위반(+)		연령(±), 학력(±)
우정희·이민정 (2018)	민간	종합병원 (간호사)	152	발전문화(+)	위계문화(-), 합리문 화(-), 집단문화(-)	
김승희·이수광. (2017)	민간	카지노 종사원	283	비인격적감독(+)	조직지원인식(-)	
허명숙·천면중 (2017)	민간	제조업/ 비제조업	225			연령(±), 근속(±)
김수희·최애경. (2017)	민간	대기업 (제조업)	309		상사에대한신뢰(-)	
권혁기(2017)	민간	중소기업 (제조업)	305		상사에대한신뢰(-), 진성리더십(-)	
전영욱 외(2017)	민간	대기업	266		윤리적리더십(-)	연령(±)
임정인 외(2017)	공공	육군(초급 간부-부사 관과 장교)	202	관계갈등(+)		
백수진·강재완. (2017)	민간	호텔직원	500	비인격적감독(+)		
권예진·최애경 (2017)	민간	비서	217		상사지원인식(-)	
권영국·김영중 (2017)	민간	외식업 종사원	313	조직정치지각(+)		
김도경 외(2017)	민간	호텔 종사원	252	조직정치지각(+)		
신현구(2018)	민간	산업보안업무 (20대기업)	190		조직공정성(-)	
김종선(2018)	공공	해양경찰	172		조직공정성(-)	
강석영·김상희	민간	서비스분야 종업원	192		조직공정성(-)	
김형민 외(2019)	민간	5성급호텔 종사원	246	합리문화(+)	위계문화(-), 발전문 화(-), 집단문화(-)	
고종식 외(2019)	민간	서비스기업	150		조직공정성(-)	연령(-), 학력(-), 직위(-)
김영중 외(2019)	민간	여행사이용 여행객	322	조직공정성(+)		
권혁기 외(2019)	민간	여행사 종업원	336	비인격적감독(+)		

Ⅲ. 연구 설계

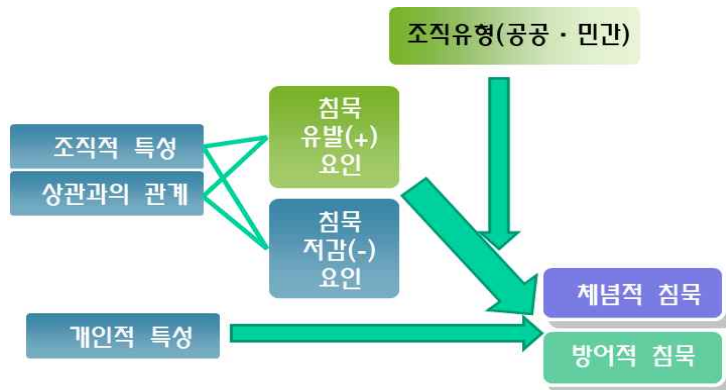
1. 연구의 분석 틀

상기 논의를 토대로 조직침묵의 원인변수들을 종합한 메타분석을 수행하고자 한다. 구체적 연구 내용은 다음과 같다(〈그림 3〉 참고).

우선 2020년 2월까지 수집된 선행연구 63편의 상관계수(조직침묵↔원인변수)와 표본수를 효과크기로 산정한다. 동일변수간의 상관관계가 2편 이상 있어야 메타분석이 가능하다. 후술하는 ‘메타분석 논문 수집’에서 자세히 설명하겠지만, 중복연구가 없는 논문 등을 제외한 편수가 63 편이다. 이는 10여 년 동안 누적된 모든 연구(학술지, 학위논문)를 검토한 결과임을 다시 한번 강조한다.

둘째, 조직침묵을 ‘저감하는 요인(-)’과 ‘유발하는 요인(+)’을 구분하여 총 효과크기를 산정하고 영향력을 비교한다. 이 연구는 조직침묵의 부정적 측면을 분석하는 연구이다. 대표적 유형은 체념적 침묵, 방어적 침묵이다. 이 두 변수도 구분하여 수행한다. 즉, 체념적 침묵을 유발하는 요인(+)과 저감하는 요인(-), 방어적 침묵을 유발하는 요인(+), 저감하는 요인(-)으로 구분한다. 아울러 개인적 특성(학력, 연령 등)과 조직침묵의 관계도 분석한다. 따라서 총 5가지 유형으로 메타분석을 수행한다.

끝으로 민간과 공공조직에 따라 침묵 발현 양상의 차이를 분석한다. 즉, ‘침묵을 유발하는 요인’과 ‘침묵을 저감하는 요인’의 조절효과를 민간과 공공으로 구분하여 메타 회귀분석을 수행한다.



〈그림 3〉 연구분석 틀

2. 메타분석 논문 수집

메타분석의 분석단위는 조직침묵 관련 연구 논문이다. 2020년 2월까지 국내에 발간된 KCI 학술지, 석·박사 학위논문이 분석 자료이다. 각 논문에서 분석된 조직침묵과 원인변수들 간의 상관관계 계수를 수집하였다. 메타분석을 위한 논문 수집절차는 다음과 같다. 우선 KCI 학술지는 한국연구재단 학술지인용색인 사이트를 검색(검색어는 논문제목 '침묵')하여 리스트를 작성하였고 학술논문검색사이트(RISS, 구글스칼라 등)를 통해 원문을 확보하였다. 그리고 석·박사 학위 논문은 같은 검색방식으로 RISS를 통해 원문을 확보하였다.

최초로 수집된 논문은 총 252개였다. 메타분석을 위해서는 동일변수간의 상관관계가 최소 2건 이상이어야 하는데, 변수간의 상관관계가 1건에 불과한 경우는 분석에서 제외하였다.⁴⁾ 상관관계가 제시되지 않은 논문, 학술지와 학위논문의 방법론과 표본이 일치하는 경우, 검색된 논문들 중 정성적 방법론으로 분석한 연구, 조직침묵 문항이 Van dye & Botero(2003)의 문항이 아니거나 문항이 축소된 논문, 개념적 침묵과 방어적 침묵을 구분하지 않고 통합하여 분석을 수행한 연구, 조직침묵의 긍정적 효과(친사회적 침묵)를 분석한 연구, 조직침묵의 결과만을 분석한 연구 등을 제외하면, 총 63건이 최종 분석단위로 확정되었다.

논문의 출판유형은 등재지가 58.7%, 석사학위논문 25.4%, 박사학위논문 15.9% 순이다. 조직 유형은 민간조직 71.4%, 공공조직 20.6%, 혼합 및 준공공조직 7.9%이다. 민간조직은 서비스업, 간호사, 민간기업, 제조업 등으로 구분되고, 공공조직은 공기업, 경찰, 교정조직, 군대, 해양경찰 등으로 구성되어 있다. 논문의 출판연도는 2010년을 시작으로 2017년 이후 더욱 증가하기 시작하였다. 최근 3년 동안(2017~2020.2월) 출판된 논문이 전체의 65% 비중이다. 끝으로 표본 수는 분석대상 200~300이하가 34.9%로 가장 높은 비중을 차지하고 300~400이하 31.7%, 200이하 17.5%, 400~500이하 11.1%, 500초과 4.8% 순으로 나타났다.

⁴⁾ 예컨대, 조직침묵의 원인으로 수동회피리더십, 커뮤니케이션개방성, 성과주의 등은 중복연구 없이 1회만 연구되었다.

〈표 2〉 메타분석 대상 논문들의 특성

구분	내용		빈도	비율	구분	내용	빈도	비율
출판 유형	등재(후보)지		37	58.7%	논문 출판 년도	2010	2	3.2%
	박사학위논문		10	15.9%		2012	3	4.8%
	석사학위논문		16	25.4%		2013	2	3.2%
조직 유형	민간	서비스업(호텔, 외식업, 여행사 등)	13	71.4%		2014	6	9.5%
		간호사	4			2015	3	4.8%
		민간기업	22			2016	6	9.5%
		제조업	3			2017	14	22.2%
		기타	3			2018	12	19.0%
	공공	공기업	1	20.6%		2019~2020년 2월	15	23.8%
		경찰	4			표본 수	200이하	11
		경찰, 공무원	1		200~300이하		22	34.9%
		교정조직	1		300~400이하		20	31.7%
		군대	3		400~500이하		7	11.1%
		해양경찰	3		500초과		3	4.8%
		혼합	공무원, 민간기업		1	- N=63, K=19,942 - 조직침묵 측정도구: Van dye et. al.,(2003)의 10개 문항을 재구성		
	준공공	교사 및 대학교직원	4	7.9%				

3. 자료 추출 및 메타분석 절차

분석단위(sample)가 되는 각각의 논문에서 추출한 내용은 ‘표본수(N)’, ‘상관계수(r)’, ‘원인변수’, ‘조직유형(민간, 공공)’이다. 메타분석을 위해서는 최소한 2편 이상의 동일 상관관계가 필요하다(오희균, 2014; 고대유, 2017). 메타분석의 방법론은 Hedges-Olkin(1985)의 효과크기 모형방식을 활용하였다.

개별 연구들로 추출한 상관계수(r)를 비교 가능한 동일 척도의 효과크기로 산정하는 절차를 간략히 제시하면 다음과 같다. 우선, 상관계수(r)를 더욱 정규화하는 Fisher’s $Z_r(ES_{Z_r})$ 로 산정하고(공식 1), ES_{Z_r} 의 분산(공식 2)과 표준편차(공식 3)를 산정한다.

$$ES_{Z_r} = 0.5 * \ln\left(\frac{1+r}{1-r}\right) \quad \text{공식(1)}$$

$$V_z = \frac{1}{n-3} \quad \text{공식(2)}$$

$$SE_Z = \sqrt{V_z} \quad \text{공식(3)}$$

다음으로, 표본 수(N)를 고려하여 효과크기(ES_{Z_r})를 가중평균상관계수(weighted mean correlation)로 변환하고(공식 4), 역변량 가중치(W)를 산정한다(공식 5). 끝으로 가중평균상관

계수(\overline{ES}_{zr})를 최종 효과크기(pearson r)로 다시 한 번 전환시킨다(공식 6).

$$\overline{ES}_{zr} = \frac{\sum_{i=1}^k W_i Y_i}{\sum_{i=1}^k W_i} \quad \text{공식(4)}$$

$$W_i = \frac{1}{V_{Y_i}} \quad \text{공식(5)}$$

$$r = \frac{e^{2z} - 1}{e^{2z} + 1} \quad \text{공식(6)}$$

표준화된 효과크기는 $r \geq 0.10$ 이면 작은효과, $r \geq 0.25$ 는 중간효과, $r \geq 0.40$ 이면 큰 효과로 해석한다(Cohen(1988)의 기준).

또한, 메타분석을 통해 도출되는 각각의 효과크기는 2가지, 고정효과모형(fixed-effect model)과 무선효과모형(random-effects model)에 따라 차이가 있다.⁵⁾ 이 2가지 효과크기 중 하나를 채택하는 기준은 Q 검증을 통해 수행한다.

다음으로 효과크기 검증과 더불어 출판편의(publication bias)를 진단한다. 통계분석이 유의미한 결과 위주로 논문이 출판되는 경향이 있기 때문에, 통계적으로 유의미하지 않아 출판되지 않은 논문을 감안하는 것을 의미한다. 대표적 방식인 Egger 검증으로 출판편의를 진단한다. 끝으로 침묵을 저감하는 요인과 유발하는 요인의 차이를 민간과 공공으로 구분하여 보기위해 메타회귀분석을 수행한다. 이상의 효과크기 산정과 Q 검증, 출판편의(publication bias)진단, 메타회귀분석은 R 3.3.6 프로그램을 통해 수행한다.

IV. 연구 분석

1. 조직침묵의 원인변수 메타분석

1) 침묵을 저감하는 요인

(1) 체념적 침묵

체념적 침묵을 억제하는 요인군은 총 17개의 효과크기이다(아래 <표 3> 참고). 우선 합리문화

⁵⁾ 고정효과모형은 각기 연구의 효과크기는 하나의 참 효과크기(true effect size)를 중심으로 한다는 것이고, 무선효과모형은 각각 연구마다 자체적 참 효과크기가 존재한다고 가정하는 것이다(진윤아, 2015).

와 조직지원인식, 윤리적 리더십은 통계적으로 유의미하지 않은 효과크기로 확인되었다. 그리고 동질성 Q검증 결과, 정서적유대, 충성, 전문성, 상사에 대한 신뢰, 도덕성, 자아인식을 제외한 요인들은 이질적으로 분석되어 무선효과모형으로 재추정하였다.

효과크기를 높은 순으로 나열하면 다음과 같다. 우선, 큰 효과크기($r \geq 0.40$)는 상사지원인식>거래적리더십 순으로 나타났다. 모두 '상사와의 관계' 관련 변수이다.

둘째, 중간효과크기($r \geq 0.25$)는 상사에 대한 신뢰>상호작용공정성>분배공정성>전문성>변혁적리더십>정서적유대>도덕성>충성>절차공정성>자아인식 순으로 나타났다. 여기서 분배공정성과 절차공정성을 제외하면 모두 '상사와의 관계' 관련 변수이다.

셋째, 작은효과크기($r \geq 0.10$)는 집단문화>발전문화 순이며, 모두 '조직적 특성' 관련 변수이다. 아울러 Egger의 선형회귀 검증결과, 개념적 침묵에 대한 총 효과의 절편(bias)은 -1.511로 추정되었으며, 유의확률은 0.414로 '절편은 0이다'라는 영가설이 기각되지 않았기 때문에, 출판편의는 존재하지 않는다고 결론 내릴 수 있다.

(2) 방어적 침묵

방어적 침묵을 억제하는 요인군도 총 17개의 효과크기이다(아래 <표 4> 참고). 우선 합리문화와 조직지원인식, 윤리적 리더십은 통계적으로 유의미하지 않은 효과크기로 확인되었다. 이는 개념적 침묵의 결과와 동일하다. 그리고 동질성 Q검증 결과, 상사지원인식, 정서적유대, 충성, 전문성, 상사에 대한 신뢰, 도덕성을 제외한 요인들은 이질적으로 분석되어 무선효과모형으로 재추정하였다.

효과크기를 높은 순으로 나열하면 다음과 같다. 우선, 큰 효과크기($r \geq 0.40$)는 변혁적리더십>상사지원인식 순으로 나타났다. 모두 '상사와의 관계' 관련 변수이다.

둘째, 중간효과크기($r \geq 0.25$)는 거래적리더십>상사에 대한 신뢰>정서적유대>전문성>상호작용공정성>충성 순으로 나타났다. 여기서도 모두 '상사와의 관계' 관련 변수이다.

셋째, 작은효과크기($r \geq 0.10$)는 자아인식>분배공정성>도덕성>집단문화>절차공정성>발전문화 순이며, 진성리더십(자아인식, 도덕성)을 제외한 '조직적 특성' 관련 변수는 모두 효과크기가 작았다. 아울러 Egger의 선형회귀 검증결과, 방어적 침묵에 대한 총 효과의 절편(bias)은 -2.771로 추정되었으며, 유의확률은 0.115로 '절편은 0이다'라는 영가설이 기각되지 않았기 때문에, 출판편의는 존재하지 않는다고 결론 내릴 수 있다.

〈표 3〉 개념적 침묵을 ‘저감하는 요인(-)’

구분	K	고정효과				Q	I ²	무선효과				순위		
		N	ES _{Zr}	r	95% CI			ES _{Zr}	r	95% CI				
					하한					상한	하한		상한	
체념적 침묵														
조직적 특성	조직 문화 (CVM)	7	2156	-0.254	-0.249	-0.293	-0.214	58.89***	89.8%	-0.241	-0.236	-0.363	-0.110	13
	발견	7	2156	-0.018	-0.018	-0.060	0.024	44.80***	86.6%	-0.035	-0.035	-0.151	0.081	기각
	조직지원인식	8	2756	-0.232	-0.228	-0.267	-0.196	45.26***	84.5%	-0.217	-0.214	-0.307	-0.122	14
	절차	3	694	-0.213	-0.210	-0.283	-0.141	66.14***	97.0%	-0.168	-0.166	-0.540	0.258	기각
	분배	14	4624	-0.234	-0.230	-0.260	-0.206	70.26***	81.5%	-0.265	-0.259	-0.328	-0.199	11
	상호	15	4867	-0.327	-0.316	-0.352	-0.301	222.32***	93.7%	-0.344	-0.331	-0.441	-0.239	5
	정서적유대	15	5027	-0.330	-0.319	-0.354	-0.305	72.72***	80.7%	-0.354	-0.340	-0.409	-0.296	4
	총성	3	946	-0.536	-0.490	-0.579	-0.488	11.45**	82.5%	-0.528	-0.484	-0.634	-0.403	1
	전문성	2	675	-0.306	-0.297	-0.373	-0.235	2.15	53.5%					8
	상사대함신뢰	2	675	-0.286	-0.278	-0.354	-0.215	1.84	45.6%					10
상사와의 관계	거리적	2	675	-0.316	-0.306	-0.382	-0.246	1.52	34.1%					6
	변혁적	2	614	-0.373	-0.357	-0.439	-0.303	2.14	53.2%					3
	도덕적	2	698	-0.508	-0.468	-0.561	-0.451	68.79***	98.5%	-0.493	-0.457	-0.820	-0.079	2
상관의 리더십	자아 인식	3	876	-0.358	-0.343	-0.414	-0.298	38.94***	94.9%	-0.308	-0.299	-0.551	-0.019	7
	윤리적	2	627	-0.304	-0.295	-0.373	-0.230	0.10	0.0%					9
총효과		2	627	-0.262	-0.256	-0.333	-0.187	0.71	0.0%					12
		3	1024	-0.076	-0.076	-0.136	-0.014	54.54***	96.3%	-0.041	-0.041	-0.351	0.275	기각
		92	29717	-0.278	-0.271	-0.288	-0.267	1171.5***	92.2%	-0.283	-0.276	-0.320	-0.244	

K= 효과크기 사례수, N=샘플수, ES=Fisher's Zr(평균효과크기)

r = ES_{Zr}을 pearson r로 변환한 기중평균, Q= 효과크기 동질성 검정값

I² = 효과크기 이질성(25% 차음, 50% 중간, 75% 큼)

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

6) 리더-구성원 교환 이론(Leader Member Exchange Theory: LMX)

〈표 4〉 방어적 침묵을 ‘저감하는 요인(-)’

구분	K	N	고정효과				Q	I ²	무선효과		순위					
			ES	zr	r	95% CI										
						하한			상한							
방어적 침묵																
조직적 특성	조직 문화 (CVM)	집단	8	2974	-0.214	-0.211	-0.248	-0.179	33.26***	79.0%	-0.204	-0.201	-0.281	-0.125	12	
		합리	8	2974	0.009	0.009	-0.027	0.044	20.21**	65.4%	0.002	0.002	-0.062	0.065	기각	
	조직자원인식	발전	9	3574	-0.154	-0.153	-0.186	-0.122	33.03***	75.8%	-0.155	-0.154	-0.221	-0.087	15	
		3	694	-0.225	-0.221	-0.295	-0.153	46.51***	95.7%	-0.188	-0.186	-0.504	0.171	기각		
	공정성	절차	15	4946	-0.168	-0.166	-0.195	-0.140	98.30***	85.8%	-0.193	-0.191	-0.265	-0.119	13	
		분배	16	5189	-0.203	-0.200	-0.229	-0.176	310.56***	95.2%	-0.228	-0.224	-0.343	-0.105	10	
		성호	16	5349	-0.238	-0.234	-0.263	-0.212	258.18***	94.2%	-0.263	-0.257	-0.365	-0.155	7	
		3	946	-0.428	-0.404	-0.478	-0.374	3.44	41.9%					2		
	상사와의 관계	LMX ⁷⁾	정서적유대	2	675	-0.277	-0.270	-0.345	-0.205	0.15	0.0%					5
			충성	2	675	-0.262	-0.256	-0.331	-0.190	0.53	0.0%					8
전문성		2	675	-0.271	-0.265	-0.339	-0.199	0.50	0.0%					6		
상사에대한신뢰		2	614	-0.361	-0.346	-0.428	-0.290	2.18	54.1%					4		
상관의 리더십	가래적	2	698	-0.422	-0.399	-0.481	-0.359	40.31***	97.5%	-0.409	-0.388	-0.720	-0.039	3		
		4	1694	-0.444	-0.417	-0.481	-0.404	197.17***	98.5%	-0.502	-0.464	-0.745	-0.141	1		
	도덕성	2	627	-0.228	-0.224	-0.301	-0.153	1.77	43.4%					11		
		자아 인식	2	627	-0.239	-0.235	-0.312	-0.164	4.06*	75.3%	-0.241	-0.236	-0.383	-0.087	9	
	윤리적	2	643	-0.076	-0.076	-0.152	0.001	12.60***	92.1%	-0.053	-0.053	-0.321	0.222	기각		
총효과	98	33574	-0.212	-0.209	-0.222	-0.202	1483.38***	93.5%	-0.225	-0.221	-0.265	-0.185				

K= 효과크기 사례수, N=샘플수, ES=Fisher's Z(평균효과크기)
 r= ES zr 을 pearson r로 변환한 기중평균, Q= 효과크기 동질성 검정값
 I²= 효과크기 이질성(25% 적음, 50% 중간, 75% 큼)
 *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

7) 리더-구성원 교환 이론(Leader Member Exchange Theory: LMX)

2) 침묵을 유발하는 요인

(1) 체념적 침묵

체념적 침묵을 유발하는 요인군은 총 8개의 효과크기이다(아래 <표 5> 참고). 우선 위계문화, 심리적계약위반은 통계적으로 유의미하지 않은 효과크기로 확인되었다. 그리고 동질성 Q검증 결과, 권위주의를 제외한 요인들은 이질적으로 분석되어 무선효과모형으로 재추정하였다.

효과크기를 높은 순으로 나열하면 다음과 같다. 우선, 큰 효과크기($r \geq 0.40$)는 자유방임리더십)비인격적감독 순으로 나타났다. 모두 '상사와의 관계' 관련 변수이다.

둘째, 중간효과크기($r \geq 0.25$)는 조직정치지각(통합)>권위주의 순으로 나타났다. 모두 '조직적 특성' 관련 변수이다.

셋째, 작은효과크기($r \geq 0.10$)는 승진보상)갈등회피 순이며, '조직적 특성' 관련 변수는 모두 효과크기가 작았다. Egger의 선형회귀 검증결과, 체념적 침묵에 대한 총 효과의 절편(bias)은 -11.047로 추정되었으며, 유의확률은 각각 0.059로 '절편은 0이다'라는 영가설이 기각되지 않았기 때문에, 출판 편의는 존재하지 않는다고 결론 내릴 수 있다.

(2) 방어적 침묵

방어적 침묵을 유발하는 요인군은 총 8개의 효과크기이다(아래 <표 6> 참고). 우선 위계문화, 심리적계약위반은 통계적으로 유의미하지 않은 효과크기로 확인되었다. 그리고 동질성 Q검증 결과, 권위주의를 제외한 요인들은 이질적으로 분석되어 무선효과모형으로 재추정하였다.

효과크기를 높은 순으로 나열하면 다음과 같다. 우선, 큰 효과크기($r \geq 0.40$)는 자유방임리더십)관계갈등)비인격적감독 순으로 나타났다. 모두 '상사와의 관계' 관련 변수이다.

둘째, 중간효과크기($r \geq 0.25$)는 조직정치지각(통합)>권위주의)승진보상)갈등회피 순으로 나타났다. 모두 '조직적 특성' 관련 변수이다. Egger의 선형회귀 검증결과, 방어적 침묵에 대한 총 효과의 절편(bias)은 0.868로 추정되었으며, 유의확률은 0.850으로 '절편은 0이다'라는 영가설이 기각되지 않았기 때문에, 출판 편의는 존재하지 않는다고 결론 내릴 수 있다.

〈표 5〉 개념적 침묵을 ‘유발하는 요인(+)'

구분	K	고정효과				Q	I ²	무선효과				순위		
		N	\overline{ES}	r	95% CI			\overline{ES}	z _r	r	95% CI			
					하한						상한		하한	상한
개념적 침묵														
조직적 특성	조직 문화 (CVM)	7	2156	0.048		0.005	0.090	185.47***	96.8%	-0.001	-0.001	0.232	기각	
	조직 정치 지각	권위주의	4	1182	0.301	0.292	0.248	0.353	0.57	0.0%				4
		통합	6	1800	0.337		0.296	0.378	50.83***	90.2%	0.357	0.220	0.479	3
		갈등회피	2	675	0.227		0.154	0.298	5.34*	81.3%	0.207	0.028	0.373	7
	심리적계약위반	승진보상	2	675	0.257		0.185	0.326	5.55*	82.0%	0.237	0.055	0.403	6
		비인격적 감독	4	1030	0.334		0.278	0.387	76.24***	96.1%	0.267	-0.041	0.530	기각
상사와의 관계	자유방임	7	2367	0.515		0.485	0.544	123.49***	95.1%	0.502	0.352	0.627	2	
	총효과	2	672	0.573	0.518	0.519	0.621	9.64**	89.6%	0.565	0.382	0.705	1	
총효과		34	10557	0.327	0.316	0.310	0.344	841.37***	96.1%	0.302	0.212	0.388		

K= 효과크기 사례수, N=샘플수, ES=Fisher's Zr(평균효과크기)
r= \overline{ES} z_r을 pearson r로 변환한 기중평균, Q= 효과크기 동질성 검정값
I²= 효과크기 이질성(25% 작음, 50% 중간, 75% 큼)
*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

〈표 6〉 방어적 침묵을 ‘유발하는 요인(+)

구분	K	고정효과				Q	I ²	무신효과				순위	
		N	\overline{ES}	r	95% CI			\overline{ES}	r	95% CI			
					하한					상한	하한		상한
방어적 침묵													
조직적 요인	조직 문화 (CVM)	8	2974	0.035		125.35***	94.4%	0.013	0.013	0.013	0.013	0.168	기각
	권위주의	4	1182	0.334	0.322	0.282	0.384	5.19					5
	조직 정치 지각	6	1800	0.380		0.340	0.419	30.40***	0.391	0.372	0.290	0.484	4
	통합	2	675	0.282	0.275	0.211	0.350	2.75					7
	승진보상	2	675	0.311	0.301	0.241	0.378	2.67					6
	심리적계약위반	3	659	0.225		0.150	0.296	119.45***	0.164	0.163	-0.413	0.648	기각
6상사와의 관계	비인격적 감독	7	2367	0.435		0.401	0.467	127.39***	0.436	0.410	0.272	0.574	3
	자유방임	2	672	0.609	0.543	0.559	0.654	40.40***	0.592	0.531	0.193	0.823	1
	관계갈등	3	783	0.448	0.420	0.390	0.503	1.68					2
	총효과	37	11787	0.309	0.300	0.292	0.324	883.60***	0.308	0.299	0.224	0.387	

K= 효과크기 사례수, N=샘플수, ES=Fisher's Z(평균효과크기)
r = \overline{ES} z_r 을 pearson r로 변환한 기중평균, Q= 효과크기 동질성 검정값
I² = 효과크기 이질성(25% 적음, 50% 중간, 75% 큼)
*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

3) 개인적 특성(인구통계학적 특성)

(1) 체념적 침묵

체념적 침묵과 상관성을 갖는 개인적 특성은 총 4개, 연령, 학력, 근속연수, 직위이다(아래 <표 7> 참고). 우선 연령, 근속연수는 통계적으로 유의미하지 않은 효과크기로 확인되었다. 그리고 동질성 Q검증 결과, 근속연수를 제외한 요인들은 동질적으로 분석되어 고정효과모형으로 추정하였다.

직위와 학력이 높을수록, 체념적 침묵을 덜 갖는 것으로 확인되었다. 그러나 두 효과크기 모두 매우 작은 효과크기($r \leq 0.10$)라 큰 의미 부여가 어렵다. Egger의 선형회귀 검증결과, 체념적 침묵에 대한 총 효과의 절편(bias)은 -1.465로 추정되었으며, 유의확률은 0.491로 ‘절편은 0이다’라는 영가설이 기각되지 않았기 때문에, 출판 편의는 존재하지 않는다고 결론 내릴 수 있다.

<표 7> 체념적 침묵과 개인적 특성

구분	K	고정효과					Q	I^2	무선효과				순위	
		N	\overline{ES}_{Zr}	r	95% CI				\overline{ES}_{Zr}	r	95% CI			
					하한	상한					하한	상한		
체념적 침묵														
연령	13	3912	-0.010	-0.010	-0.041	0.022	20.09	40.3%						기각
학력	10	3131	-0.039	-0.039	-0.074	-0.004	16.81	46.5%						3
근속	7	2279	0.096	0.096	0.057	0.138	146.26 ***	95.9%	0.060	0.060	-0.145	0.261		기각
직위	9	3657	-0.097	-0.097	-0.134	-0.061	16.54	57.7%						1

K= 효과크기 사례수, N=샘플수, ES=Fisher's Zr(평균효과크기)
 $r = \overline{ES}_{Zr}$ 을 pearson r로 변환한 기중평균, Q= 효과크기 동질성 검증값
 I^2 = 효과크기 이질성(25% 작음, 50% 중간, 75% 큼)
 *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

(2) 방어적 침묵

방어적 침묵과 상관성을 갖는 개인적 특성은 총 4개, 연령, 학력, 근속연수, 직위이다(아래 <표 8> 참고). 그러나 연령, 학력, 근속연수는 통계적으로 유의미하지 않은 효과크기로 확인되었다. 그리고 동질성 Q검증 결과, 학력을 제외한 요인들은 이질적으로 분석되어 무선효과모형으로 추정하였다.

주요결과는 직위가 높을수록, 방어적 침묵을 덜 갖는 것이다. 그러나 효과크기가 작아($r \geq 0.10$)라 큰 의미 부여는 무리가 있다. Egger의 선형회귀 검증결과, 방어적 침묵에 대한 총 효과의 절편(bias)은 -1.126으로 추정되었으며, 유의확률은 0.601로 ‘절편은 0이다’라는 영가설이 기각되지 않았기 때문에, 출판 편의는 존재하지 않는다고 결론 내릴 수 있다.

〈표 8〉 방어적 침묵과 개인적 특성

구분	K	고정효과					Q	I ²	무선효과				순위
		N	\overline{ES}_{Zr}	r	95% CI				\overline{ES}_{Zr}	r	95% CI		
					하한	상한					하한	상한	
방어적 침묵													
연령	12	3522	-0.023	-0.023	-0.056	0.010	30.96**	64.5%	-0.022	-0.022	-0.078	0.035	기각
학력	10	3131	0.009	0.009	-0.026	0.044	13.11	31.3%					기각
근속	5	1674	0.108	0.108	0.060	0.155	144.23***	97.2%	0.050	0.050	-0.240	0.332	기각
직위	8	3286	-0.103	-0.103	-0.137	-0.069	30.71***	77.2%	-0.121	-0.120	-0.194	-0.047	1

K= 효과크기 사례수, N=샘플수, ES=Fisher's Zr(평균효과크기)
 $r = \overline{ES}_{Zr}$ 을 pearson r로 변환한 가중평균, Q= 효과크기 동질성 검정값
 I² = 효과크기 이질성(25% 적음, 50% 중간, 75% 큼)
 *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

2. 메타회귀분석-공공과 민간의 구분에 따른 효과크기 차이

민간과 공공에 따라, 조직침묵(체념적·방어적 침묵)과 원인변수 간 효과크기의 차이가 있는지 살펴보고자 한다. 이를 위해 각 분석단위 논문의 상관계수를 공공(1), 민간(0)으로 더미화 코딩을 하고 메타회귀분석을 수행하였다. 공공조직 여부에 따른 효과크기 차이 분석은 총 세 가지 모형, 체념적 침묵, 방어적 침묵, 체념적·방어적 침묵 통합 모형으로 수행하였다.

1) 조직침묵을 저감하는 요인(-)에 대한 메타회귀분석

침묵을 저감하는 요인군에 따른 메타회귀분석 결과를 살펴보면, 공공조직 여부에 따른 효과크기의 변화는 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 확인되었다. 체념적 침묵, 방어적 침묵, 체념적·방어적 침묵을 통합한 세 가지 모형을 모두 회귀계수의 절대값이 작았고, 통계적으로 유의미하지 않았다(β 값 각각 0.023, -0.001, 0.010; 모두 $p > 0.05$). 결론적으로 민간과 공공에 따른 ‘침묵저감 효과크기’ 차이는 없다고 볼 수 있다.

〈표 9〉 메타회귀분석-조직침묵을 ‘저감하는 요인(-)’의 효과크기 차이(민간 vs 공공)

		β	SE	-95%CI	+95%CI	Z-value	p-value	비고
침묵을 억제하는 효과(침묵 원인_조직공정성(분배, 절차, 상호), 조직지원, 상사지원, LMX(정서, 충성, 전문성), 상사에대한 신뢰, 리더십(거래적, 변혁적, 진성, 윤리적), 조직문화(경쟁가치모형: 집단, 합리, 발전))								
체념적 침묵	Constant	-0.307	0.027	-0.360	-0.254	-11.386	0.000***	$R^2=0.00\%$ N=82
	공공 (기준:민간)	0.023	0.051	-0.078	0.125	0.455	0.648	
방어적 침묵	Constant	-0.236	0.027	-0.145	-0.182	-8.645	0.000***	$R^2=0.00\%$ N=86
	공공 (기준:민간)	-0.001	0.054	-0.107	0.106	-0.015	0.987	
체념·방어적 침묵	Constant	-0.269	0.019	-0.307	-0.231	-13.922	0.000***	$R^2=0.00\%$ N=168
	공공 (기준:민간)	0.010	0.038	-0.064	0.084	0.251	0.801	

2) 조직침묵을 유발하는 요인(+)에 대한 메타회귀분석

침묵을 유발하는 요인군에 따른 메타회귀분석 결과도 통계적으로 유의미한 차이가 없으므로 분석되었다. 세 가지 모형(체념적 침묵, 방어적 침묵, 체념적·방어적 침묵을 통합)들 모두 회귀계수의 절대값이 작았고, 통계적으로 유의미하지 않았다(β 값 각각 -0.056, 0.072, 0.013; 모두 $p>0.05$). 즉, 민간과 공공에 따른 ‘침묵유발 효과크기’ 차이는 없다고 볼 수 있다.

〈표 10〉 메타회귀분석-조직침묵을 ‘유발하는 요인(+)’의 효과크기 차이(민간 vs 공공)

		β	SE	-95%CI	+95%CI	Z-value	p-value	비고
침묵을 유발하는 효과(조직문화(경쟁가치모형: 위계), 권위주의, 비인격적대우, 조직정치지각(통합, 갈등회피, 승진보상, 심리적계약위반, 관계갈등, 자유방임적리더십))								
체념적 침묵	Constant	0.354	0.063	0.229	0.479	5.543	0.000***	$R^2=0.00\%$ N=31
	공공 (기준:민간)	-0.056	0.112	-0.276	0.163	-0.503	0.614	
방어적 침묵	Constant	0.306	0.062	0.183	0.429	4.893	0.000***	$R^2=0.00\%$ N=34
	공공 (기준:민간)	0.072	0.101	-0.126	0.270	0.712	0.476	
체념·방어적 침묵	Constant	0.330	0.044	0.243	0.382	7.454	0.000***	$R^2=0.00\%$ N=65
	공공 (기준:민간)	0.013	0.074	-0.133	0.159	0.174	0.861	

V. 연구결과 논의

조직침묵의 원인을 살펴보기 위하여 유발(+)요인과 저감(-)요인을 구분하고 조직적 특성, 상사와의 관계, 인구통계학적 특성의 효과크기를 분석한 결과를 요약하면, 아래와 같다(〈표 11〉).

첫째, 상사와의 관계가 조직침묵을 저감하는 핵심 요인으로 확인되었다. 체념적 침묵과 방어적 침묵을 유발 혹은 저감하는 가장 큰 효과크기는 모두 상사와의 관계로 분석되었다. 체념적·방어적 침묵을 저감하는 가장 큰 요인은 각각 상사지원인식이며, 변혁적 리더십이다. 모두 구성원을 배려하고 능력발휘를 유도하는 상관의 태도를 중요시하는 변수이다. 그리고 체념적·방어적 침묵을 유발하는 가장 큰 요인은 모두 자유방임적 리더십이다. 상관의 관심과 책임, 동기 부여가 부재한 리더십을 의미하는 자유방임적 리더십이 침묵을 가장 유발하는 요인으로 확인되었다. 즉, 조직 내 침묵풍토를 타파하고 구성원의 발언을 유도하기 위해서는 상관의 태도가 관건이라 할 수 있다. 조직 내 상관은 구성원의 평가와 승진에 큰 영향을 미치기 때문에, 상관의 태도에 따라 구성원의 공유가치와 행위양식이 좌우될 것이고 결국 침묵태도에 결정적 영향을 미칠 것이라는 고대유(2019)의 주장과 부합하는 결과이다.

둘째, 효과크기가 통계적으로 큰 의미가 없었던 변수를 살펴보면, 경쟁가치모형이 대표적이다. 즉, 조직침묵의 원인을 진단함에 있어, 경쟁가치모형(조직문화 4가지 유형)은 연구의 큰 실익이 없다. 개별 연구들에서 비교적 상이한 결과들이 도출되었을 뿐만 아니라, 메타분석 결과 합리문화와 위계문화는 통계적으로 유의미하지 않았고, 집단문화와 발전문화는 가장 작은 효과크기로 나타났다. 경쟁가치모형은 서구의 문화를 기준으로 중립적 관점(외부·내부 지향, 통제·자율 지향 여부)에서 설계되어, 한국 고유의 문화를 반영하기 어렵다는 고대유 외(2019)의 주장에 정합한다. 예컨대 경쟁가치모형의 위계문화는 조직의 단결과 안정을 지향하는 개념이나, 한국의 조직에서 위계문화는 상관의 지시나 태도에 맹목적 순응에 더 가깝다. 즉, 한국의 문화와 조직침묵의 관계를 규명하는데 있어 경쟁가치모형은 재고의 여지가 충분하다. 그리고 조직지원인식, 심리적 계약위반, 윤리적 리더십도 유의미하지 않은 변수들이었다. 이 변수들과 조직침묵의 상관성 유무는 향후 후속적 연구가 필요하다.

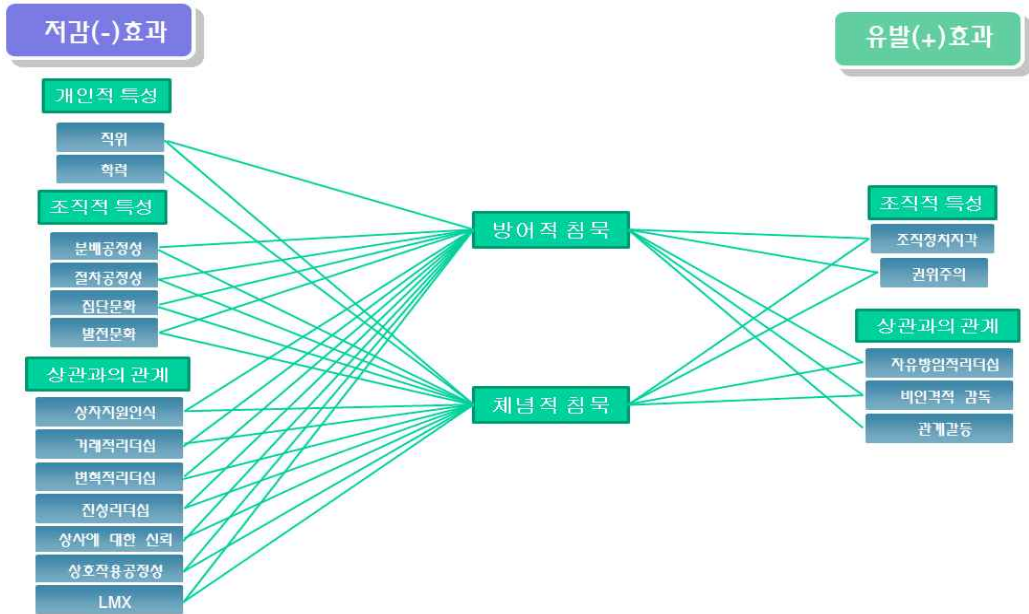
셋째, 인구통계학적 특성과 조직침묵의 특별한 상관성을 규명하지 못했다. 직위가 높을수록 체념적·방어적 침묵을 감소시키고, 학력이 높을수록 체념적 침묵이 감소한다는 통계적 결과를 확인하였으나, 모두 효과크기가 작았다. 게다가 연령과 근속연수는 통계적으로 유의미하지 않았다. 이와 관련하여 고대유(2014)는 해양경찰조직 내 성별, 연령, 학력, 근속연수, 직위에 따른 체념적·방어적 침묵의 차이를 분석한 적이 있었으나, 대부분 유의미한 차이가 나타나지 않아, 조직침묵은 특정 집단이나 대상에 두드러지지 않고 조직 내 만연해 있는 현상이라 결론내린 바 있다. 이 연구의 결과도 고대유(2014)의 주장을 지지한다고 볼 수 있다. 그러나 ‘인구 통계학적 특성’과 ‘체념적·방어적 침묵’의 상관관계 표본이 5~13편에 불과하여 일반화는 무리가 있

다. 향후 상관관계를 제시한 연구를 많이 수집하여 후속연구를 수행할 필요가 있다.

〈표 11〉 조직침묵의 원인 분석 결과 종합-메타분석과 효과크기

		영향요인별			
구분		효과크기	체념적 침묵	방어적 침묵	
침묵 원인	저감 효과	큰 효과	상사와의 관계	상사지원인식, 거래적리더십	변혁적리더십, 상사지원인식
		중간 효과	상사와의 관계	상사에 대한 신뢰, 상호작용공정성, 전문성, 변혁적리더십, 정서적 유대, 도덕성, 충성, 자아인식	거래적리더십, 상사에 대한 신뢰, 정서적유대, 전문성, 상호작용공정성, 충성
			조직적 특성	분배공정성, 절차공정성	
		작은 효과	상사와의 관계		진성리더십(자아인식, 도덕성)
			조직적 특성	집단문화, 발전문화	분배공정성, 집단문화, 절차공정성, 발전문화
			인구통계학적 특성	직위, 학력	직위
	유발 효과	큰 효과	상사와의 관계	자유방임리더십, 비인격적감독	자유방임리더십, 관계갈등, 비인격적감독
		중간 효과	조직적 특성	조직정치지각(통합), 권위주의	조직정치지각(통합), 권위주의, 조직정치지각(승진보상, 갈등회피)
		작은 효과	조직적 특성	조직정치지각(승진보상, 갈등회피)	
총효과 크기					
구분			체념적 침묵	방어적 침묵	
침묵 원인	유발효과		0.293(중간효과)	0.299(중간효과)	
	억제효과		-0.276(중간효과)	-0.221(작은효과)	

아울러 지난 10여 년 동안 종합한 연구결과를 토대로 Milliken et al.(2003)이 제안한 침묵행위 결정 모델을 재정립한 모델은 아래와 같다.



〈그림 4〉 조직침묵의 유발과 저감 모델

효과크기 분석 이후, 민간과 공공의 조절효과를 살펴보고자 메타회귀분석을 수행하였다. 그러나 조직침묵과 그 원인변수들 간의 관계에서 공공과 민간의 유의미한 차이는 없었다. 이유를 유추하면 다음과 같다.

앞서 가정한 바와 같이, 공공조직 특유의 관료주의는 상명하복을 강조하고 기존의 관행을 중요시하여 구성원의 발언을 억압하기 어렵기 때문에 민간보다 공공조직에서 침묵현상이 강하다 볼 수 있다. 그렇지만 한편으로, 민간조직은 정년보장이 어려워지는 추세이고, 구성원의 잘못된 발언은 극단적 상황을 초래할 수 있어, 민간의 침묵현상이 더 강할 수도 있다. 이를 감안하면, 조직침묵의 발현과 그 차이는 민간과 공공에서 우열을 가리기 어려울 수 있다.

다음으로 분석대상의 특수성이다. 민간의 경우 상당수의 논문이 호텔·외식업·여행사 종사자나 간호사이다. 모두 감정노동자들이다. 발언 욕구 억압에 종종 노출되는 경우가 많다. 공공조직의 경우 거의 대부분이 경찰, 군인, 해양경찰, 교정조직 종사자이다. 공공조직 중에서도 위계질서와 폐쇄성이 강한 유형이다. 즉, 민간과 공공 모두 연구대상이 침묵풍토가 강한 유형이라 침묵의 발생에 유의미한 차이가 없을 수 있다.

VI. 결론

메타분석을 통한 함의점과 향후 연구의 지향점을 제안하면, 다음과 같다. 조직침묵을 예방하

고 구성원의 자유로운 의견개진을 장려하기 위해서는 상관의 역할이 가장 중요하다. 이 연구는 조직침묵의 원인을 3가지 차원으로 구분하여 개인적 요인, 조직적 요인, 상사와의 관계로 살펴 보았는데, 가장 높은 효과크기는 모두 '상사와의 관계'이다.

상관이 합리적 리더십(변혁적·거래적 리더십 등)을 발휘하여 구성원의 의견개진을 권장하고 적절한 평가와 보상을 통해 동기부여를 제공함으로써 정서적·업무적 지원(상사지원인식) 태도를 견지하면, 구성원들은 발언을 통해 능력을 적극 발휘할 수 있다. 반면, 상관이 구성원의 업무수행에 무관심하고 아무런 피드백 없이 책임만 회피하려 하거나(자유방임적 리더십), 오히려 정서적 학대나 부당한 대우(비인격적 감독)를 지속한다면 구성원은 침묵하게 될 것이다.

이 연구를 통해 도출된 침묵 해소의 가장 큰 해법은 상관의 역할이다. 시대를 거슬러 올라가면, 이순신 장군의 소통 리더십은 좋은 귀감이 된다. 임진왜란 당시 '운주당'이라는 작전 상황실을 차려놓고, 하급자들과 하루에도 수차례 토론하고, 부하들의 고충과 아이디어를 여과 없이 경청했다. 지위고하를 막론하고 출입이 가능했으며, 일개 병졸도 자유롭게 발언할 수 있었다. 현대 사회에서도 찾아보기 힘든 일이, 조선시대에 가능했던 것이다. 오직 한명의 지휘관이 있었을 뿐이었다. 이순신 장군의 23전 23승 신화의 원인으로 빠지지 않고 언급되는 사례다.⁸⁾

특정 조직은 회의 시 영어로만 대화를 하니 한결 의견소통이 원활했다는 사례도 있다(황인경·박지원, 2008). 이렇듯 다양한 수단과 방법을 강구하고, 의견개진에 적어도 불이익을 받는다는 인식을 주어서는 안 된다. 예컨대, 조직 내 다면평가 시 상관의 소통능력에 높은 비중을 둔다든지, 의견을 많이 개선하는 구성원에게 높은 업적 평가를 하고, 구성원의 다양한 의견개진을 유도한 관리자에게 높은 인사고과를 반영하는 등의 '구성원의 창의적 발언'을 양산하는 방향으로 인사제도가 정비될 필요가 있다.

둘째, 조직침묵의 원인으로 문화적 요소를 고려할 때, 한국적 특징이 반영된 변수의 발굴이 필요하다. 앞서 언급한 바와 같이 경쟁가치모형 4가지 유형의 문화는 조직침묵을 설명하기 부족하다. 유교 문화권으로서 한국의 권위주의, 집단주의, 연고주의, 가족주의, 온정주의 등과 같은 문화적 요소의 변수를 개발하고, 조직침묵과 함께 연구한다면, 한국적 의미의 조직침묵을 한 단계 더 규명할 수 있을 것이다.

셋째, 공공분야를 대상으로 연구가 확대되어야 한다. 지난 10여 년간 상관관계가 분석된 논문 중 약 80%는 민간조직 연구이다. 공공조직의 경우 비중도 낮지만, 경찰·군대·해양경찰·교정조직 등 위계질서가 강조되는 영역이 대부분이라, 이를 통해 분석된 메타분석 연구는 공공조직으로서 일반화 한계가 있다. 향후에는 일반직·특수직 공무원, 공기업 종사자들을 대상으로 널리 연구가 확대될 필요가 있다.

또한 민간과 공공을 비교한 개별 사례 연구가 필요하다. 이 연구에서 민간과 공공의 차이가 구분되지 않은 이유는 침묵이 강할 것 같은 조직이 각각 타게팅(targeting)되었기 때문으로 여

8) 중앙일보. 2012년 2월 4일자 기사. 국가 위기 닥칠수록 이순신 장군 소통 리더십 돋보여

겨진다. 즉, 메타조절 회귀분석의 샘플로서 대표성이 부족했다 볼 수 있다. 향후에는 일반직 공무원과 대기업 종사자를 비교하는 등 민간과 공공을 대표하는 개별 사례 연구를 통해 침묵현상의 차이를 검증할 필요가 있다.

넷째, 체념적 침묵과 방어적 침묵을 분명히 구분하고 연구를 수행해야 한다. 사실 침묵은 복잡하고 어려운 개념이다. 그러나 실제 메타분석 자료 수집 과정에서 체념적 침묵과 방어적 침묵을 통합하고 조직침묵을 단일요인으로 분석한 사례가 20여건 가까이 있었다.⁹⁾ 두 변수가 어떠한 이유로 발언하지 않는 의도적 태도라는 점, 부정적 인식이 기저라는 점에서 유사점을 가져 높은 상관성을 가질 수 있으나, 체념적 침묵과 방어적 침묵은 발생동기(상황회피 또는 자기보신)와 태도(적극성 또는 수동성)에서 확연히 구분되는 개념이다. 이 두 변수를 통합하여 분석할 경우 조직침묵의 연구가 천편일률적으로 단순화 될 수 있다. 특히, 조직침묵의 유형이 친사회·순응적·일탈적·기회주의적 침묵 등 다양하게 발굴되고 영역이 확대되고 있는 추세를 역행하는 방향이라 사료된다. 향후 후속연구에서는 꼭 지양되어야 한다고 주장하는 바이다.

다섯째, 개인적 특성(인구통계학적 특성)과 조직침묵의 관계 규명에 연구자들의 관심이 필요하다. Milliken et al.(2003)이 제안한 모델에서 3가지 요소 중 하나가 개인적 특성인데도, 메타분석 결과, 적은 샘플 등을 이유로 의미 있는 변수가 발견되지 않았다. 사실, 통계분석에 있어 가장 기본이 되는 변수가 인구통계학적 특성임에도 불구하고 조직침묵과의 연관성을 분석한 연구는 다소 부족하였다. 앞서 제시한 조직적 특성과 상사와의 관계는 통제가 어려운 측면이 있다. 그러나 인구통계학적 특성은 특정 집단이나 대상(예시: 낮은 지위와 연령 등)을 타겟팅할 수 있어 침묵 관리가 보다 용이한 측면이 있다. 향후에는 조직침묵과 개인적 특성의 관계 규명에 보다 초점을 둘 필요가 있다.

여섯째, 양적 관점에서 조직침묵을 유발(+)하는 변수의 발굴이 필요하다. 앞서 살펴본 바와 같이 유발하는 변수의 수가 저감(-)하는 변수의 절반정도 수준이다. 특히, 상관의 태도와 관련된 변수로서, 업무소외, 직장 내 왕따, 직장 내 괴롭힘, 권위적 리더십, 유해한(Toxic)리더십, 파괴적(Destructive)리더십, 태만형(Laissez Faire)리더십, 전체적 리더십(Tyrannical Leadership), 약자를 괴롭히는 리더십(Bullylling Leadership) 등도 조직침묵의 변수로서 향후 검증될 가치가 있다.

일곱째, 조직침묵의 원인을 보다 다각화 하는 차원에서, '상사와의 관계', '조직적 특성' 이외에 '직무특성' 관련 변수가 발굴되어야 한다. 예컨대, 직무의 자율성, 과업의 중요성, 전문성, 피드백, 역할모호와 과다, 임파워먼트 등의 변수와 조직침묵의 관계를 규명한 연구가 향후에 진행되길 제안한다.

이상의 연구를 통해 지난 10여 년 동안, 다소 산발적으로 수행된 조직침묵의 원인 규명 연구를 통합하여 재확인하고 주요 효과크기를 보았다는 점, Milliken et al.(2003)이 제시한 모델을 보다 한국적으로 구체화 시켰다는 점, 향후 조직침묵의 연구방향성을 제안한 부분은 나름대로

9) 이 경우는 메타분석 자료에서 제외하였다.

의 의미를 갖는다.

그럼에도 불구하고, 이 연구는 상당한 한계점을 갖는다. 분석단위(논문 표본수)의 제약이 있었다. 최초 252편이 수집되었으나, 메타분석의 요건을 갖춘 샘플로 확정된 연구는 63건에 불과하였다. 도출된 결론의 일반화에 제약이 있고, 민간과 공공의 차이를 통계적으로 규명하지 못했다는 점이 이 연구의 한계이다. 또한 연구의 차별성으로 강조한 개인적 특성(연령, 학력, 근속 연수, 직위 등)과 조직침묵의 관계 규명 등도 실효적 결과를 도출하지 못했다는 점에서도 이 연구에 아쉬움이 있다.

〈참고문헌〉

- 강제상·고대유. (2014). 공공조직의 문화가 조직침묵에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 48(2): 1-25.
- 고대유. (2014). 「조직문화 인식이 조직침묵에 미치는 영향」, 경희대학교 박사학위논문.
- 고대유. (2017). 한국의 조직침묵 연구에 관한 메타분석. 「한국행정연구」, 26(1): 95-132.
- 김문주·정예지. (2013). 정서적 리더십과 진성 리더십에 대한 이론적 비교. 「리더십연구」, 4: 27-48.
- 오희균. (2014). 「메타분석을 활용한 국내 호텔리어의 핵심 이직의도 영향요인 도출 -Hedges-Olkin 효과크기 모형의 적용」, 세종대학교 박사학위논문.
- 진운아. (2015). 「Stata를 이용한 메타분석」, 고려대학교 출판문화원.
- 황인경·박지원. (2008). 「조직내 침묵 현상」, LG business Insight.
- Bal, P. M., Chiaburu, D. S. & Diaz, I. (2011). Does psychological contract breach decrease proactive behaviors? The moderating effect of emotion regulation. *Group & Organization Management*, 36(6): 722-758
- Bass, B. M. & Avolio, B. J.(2000). Multifactor Leadership Questionnaire Manual Leader Form. *Rater and Scoring Key for MLQ(Form 5x-short)*, Redwood: Mind Garden.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates.
- Creed, D. (2003). Voice lessons: Tempered radicalism and the use of voice and silence. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1503-1536.
- Creed, D. (2003). Voice lessons: Tempered radicalism and the use of voice and silence. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1503-1536.
- Ferris, G. R. & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management*, 18-1: 93-116.
- 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.
- 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.
- Hedges, L. V. & Olkin, I. (1985). *Statistical methods for meta-analysis*. New York: Academic Press.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- 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. and Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25: 706-725.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: A intervening process theory. *Organization Science*, 7: 615-631.
- Tepper, B. J.(2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3): 261-289.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hilldale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Van Dyne, L. Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*. 40(6): 1359-1392.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5): 441-458.

〈메타분석 참고 논문(참고문헌 포함)〉

- 고대유·이호규·김도윤. (2019). 권위주의와 집단주의 인식이 침묵에 미치는 영향- J 시의 경찰과 기초지자체 조직 간 비교. 「행정논총」, 57(2): 107-138.
- 강대석·김정은. (2018). 직장 내 왕따와 종업원 침묵-자존감의 조절된 매개효과. 「인사조직연구」, 26: 1-21.
- 강석영·김상희. (2018). 서비스종업원의 침묵이 고객지향적 행동에 미치는 영향. 「고객만족경영 연구」, 20(4): 71-108.

- 강제상·고대유. (2014). 공공조직 내 침묵현상이 이직의도에 미치는 영향에 대한 경험적 연구. 「한국행정연구」, 23(2): 243-274.
- 강제상·고대유. (2014). 공공조직의 문화가 조직침묵에 미치는 영향. 「한국행정학보」, 48(2): 1-25.
- 강종구·정경수·김동현. (2014). 체육조직의 비인격적 감독 심리적 계약위반 및 조직침묵의 구조 관계. 「한국체육과학회지」, 23(6): 385-398.
- 고대유·강제상. (2017). 한국의 행정문화를 적용한 침묵현상의 개념화와 측정도구 개발 순응적 침묵을 중심으로. 「한국행정학보」, 51(4): 29-55.
- 고대유·김도윤. (2016). 공공조직 내 조직정치지각이 조직침묵에 미치는 영향. 「현대사회와 행정 연구」, 26(4): 81-109.
- 고대유. (2019). 감성리더십 인식이 조직침묵에 미치는 영향-권위주의의 매개효과를 중심으로. 「한국지방행정학보」, 16(3): 1-18.
- 고은비. (2019). 「위계적 조직구조와 성과주의 인사시스템이 침묵풍토와 조직침묵 행동에 미치는 영향」, 호서대학교 석사학위논문.
- 고종식·안상봉. (2019). 서비스 기업에서의 조직공정성의 침묵행동에 대한 영향력과 부정적 기분조절 기대치의 조절효과. 「유통경영학회지」, 22(2): 101-109.
- 구미지. (2018). 「조직문화와 근무환경이 조직침묵에 미치는 영향-3교대근무간호사를 대상으로」, 부산대학교 석사학위논문.
- 권영국·김영중. (2017). 외식업 종사원의 조직정치지각이 조직침묵 및 이직의도에 미치는 영향. 「Culinary Science & Hospitality Research」, 23(3): 123-136.
- 권예진·최애경. (2017). 조직의 윤리풍토와 상사지원인식이 비서의 침묵행동에 미치는 영향. 「비서·사무경영연구」, 26(1): 155-179.
- 권혁기·한나영. (2019). 상사의 비인격적 감독이 직무스트레스를 매개로 조직동일사와 심리적 웰빙, 조직침묵에 미치는 영향-여행업 종사원을 중심으로. 「동북아관광연구」, 15(3): 71-93.
- 권혁기. (2017). 진성리더십과 상사에 대한 신뢰, 조직침묵, 이직의도, 반생산적 과업행동 간의 구조적 관계에 관한 연구. 「한국산업정보학회논문지」, 22(4): 131-147.
- 김대성. (2012). 「조직의 피드백이 종업원 조직몰입에 미치는 영향: 조직적 침묵의 매개효과」. 중앙대학교 석사학위논문.
- 김도경·이환의·김인신. (2017). 호텔 종사원의 조직정치지각이 혁신행동과 조직침묵에 미치는 효과. 「관광레저연구」, 29(3): 131-145.
- 김미환. (2017). 「조직특성이 조직침묵을 매개하여 종합병원 간호사의 이직의도에 미치는 영향

- », 동의대학교 박사학위논문.
- 김성근. (2019). 「윤리적 리더십이 선제적 도움행동에 미치는 영향: 조직침묵의 매개효과와 조직 정치지각의 조절효과」, 단국대학교 박사학위논문
- 김성표. (2014). 「상호작용 불공정성이 조직침묵에 미치는 영향과 자기효능감의 조절효과」, 호남대학교 석사학위논문.
- 김수희·최애경. (2017). 상사의 커뮤니케이션 스타일이 구성원의 침묵에 미치는 영향. 「비서·사무경영연구」, 26(2): 175-201.
- 김승희·이수광. (2017). 카지노 종사원이 지각하는 비인격적 감독이 조직침묵에 미치는 영향에 있어 조직지원인식의 조절효과에 관한 연구. 「Tourism Research」, 42(4): 43-68.
- 김영중·전유정. (2019). 중국인 개별여행객의 서비스회복 공정성 지각이 신뢰 및 고객만족에 미치는 영향: 방어적 침묵의 차이 검증 중심. 「Culinary Science & Hospitality Research」, 25(7): 116-125.
- 김유리. (2010). 「지각된 상사의 지위와 조직 침묵의 관계」, 고려대학교 석사학위논문.
- 김종선. (2018). 상사 공정성이 조직침묵에 미치는 영향: 해양경찰 조직을 중심으로. 「한국해양경찰학회보」, 8(1): 47-73.
- 김형민·권한조·김윤식. (2019). 호텔 조직문화가 조직침묵에 미치는 영향-조직기반 자아존중감의 조절효과. 「호텔경영학연구」, 28(1): 205-224.
- 남모현. (2015). 「호텔 직원이 지각한 상사의 비인격적 감독이 반생산적 과업행동에 미치는 영향: -조직몰입 및 조직침묵의 매개효과를 중심으로」, 세종대학교 석사학위논문.
- 박종철. (2013). 호텔종사원의 상사의 리더십에 따른 침묵현상이 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향. 「관광연구저널」, 27: 235-255.
- 박준현·신상명. (2018). 학교조직에서 교사의 조직정치지각과 LMX가 조직침묵에 미치는 영향. 「교육정치학연구」, 25: 1-30.
- 박준현·신상명. (2018). 학교조직에서 조직공정성, 조직시민행동, 조직침묵의 구조적 관계 분석. 「교육행정학연구」, 36: 177-201.
- 박준현. (2019). 「교원의 조직정치지각과 조직침묵의 관계에서 조직공정성, 조직시민행동, LMX의 매개효과」, 경북대학교 박사학위논문.
- 박지영. (2019). 「대학행정조직에서 조직공정성·조직침묵·LMX의 관계 분석」, 경북대학교 석사학위논문.
- 백수진·강재완. (2017). 호텔직원의 직급에 따른 상사의 비인격적 감독과 조직침묵의 영향관계에 대한 연구. 「관광학연구」, 41(5): 35-51.
- 사숙수·정수진. (2018). 조직침묵이 조직성과에 미치는 영향: 심리적 계약의 매개효과를 중심으로

- 로. 「산업경제연구」, 31(2): 445-473.
- 사숙수. (2018). 「조직침묵 및 변혁적 리더십이 조직성과에 미치는 영향_심리적 계약의 매개효과를 중심으로」, 원광대학교 박사학위논문.
- 서봉성. (2016). 「경찰공무원의 조직침묵에 영향을 미치는 요인」, 동국대학교 박사학위논문.
- 송혜진·김영현·윤경. (2016). 항공사 객실승무원의 조직정치 지각이 침묵행동, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향. 「Tourism Research」, 41(3): 39-64.
- 신규희. (2013). 「상사의 공정성이 종사원의 침묵 행위와 정서·경력몰입에 미치는 영향: 호텔 F&B조직을 중심으로」, 경희대학교 박사학위논문.
- 신현구. (2018). 산업보안업무 종사자의 조직공정성이 직장내침묵과 보안정책준수의지에 미치는 영향. 「한국경호경비학회지」, 54: 57-75.
- 안준영. (2019). 「경찰공무원의 계층적 갈등이 조직침묵에 미치는 영향-경찰 하위문화의 조절효과를 중심으로」, 동국대학교 석사학위논문.
- 우정희·이민정. (2018). 병원조직문화, 조직침묵과 직무 배태성이 종합병원 간호사의 이직의도에 미치는 영향에 대한 융복합 연구. 「디지털융복합연구」, 16(3): 385-394.
- 윤선영. (2016). 「문화가치와 리더십이 조직 내 수직적 및 수평적 관계의 발언과 침묵에 미치는 영향」, 한국외국어대학교 박사학위논문.
- 이미경. (2017). 「종업원침묵의 영향요인과 결과요인-조직공정성, 상사신뢰, 조직시민행동을 중심으로」, 한양대학교 석사학위논문.
- 이병진. (2019). 「진성리더십과 발전문화가 창의성과 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구-침묵의 매개효과와 회복탄력성의 조절효과를 중심으로」, 금오공과대학교 박사학위논문.
- 이우석. (2019). 「한국 육군에서 상관의 비인격적 감독과 부하의 직무몰입 관계에서 조직침묵의 매개효과 분석」, 고려대학교 석사학위논문.
- 이지영. (2016). 「조직공정성 인식이 Y세대 조직원의 침묵에 미치는 영향-POS, LMX, TMX의 매개효과」, 중앙대학교 석사학위논문.
- 임정인·손영우. (2016). 군 초급간부의 관계갈등이 이직의도에 미치는 영향. 「인적자원관리연구」, 23: 303-321.
- 임정인·손영우. (2017). 육군 초급간부의 관계갈등과 부정적 평가에 대한 두려움이 방어적 침묵에 미치는 영향: 집단자존감의 조절된 매개효과. 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 30(2): 123-146.
- 장 미. (2012). 「상사의 리더십과 절차공정성의 부재가 종업원 침묵에 미치는 영향: 지각된 불확실성을 통한 위험추구성향의 조절된 매개효과」, 고려대학교 석사학위논문.

- 전영욱·김진모·황영훈. (2017). 리더의 윤리적 행동과 직무자율성, 업무부담이 조직침묵에 미치는 영향. 「HRD 연구」, 19(3): 73-98.
- 정대성. (2018). 「비인격적 감독과 조직침묵, 조직직원의 조절 및 직무소진의 매개효과 검증」, 원광대학교 석사학위논문.
- 정문교. (2015). 「조직침묵이 조직유효성에 미치는 영향」, 경희대학교 석사학위논문.
- 정인욱. (2019). 「진성리더십이 이직의도에 미치는 영향-조직침묵의 매개효과를 중심으로」, 호남대학교 석사학위논문.
- 정일영. (2019). 「조직문화, 종업원침묵 및 조직효과성의 관계 : 조직공정성의 조절효과를 중심으로」, 상지대학교 박사학위논문.
- 정현선·하헌경·박동진. (2010). 조직 침묵이 이직의도에 미치는 영향. 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 23(1): 89-104.
- 조가·Zhao, J. (2012). 「상사의 비인격적감독과 부하의 조직침묵 간의 관계에 대한 연구」, 세종대학교 석사학위논문.
- 조아름·유태용. (2014). 종업원 침묵행동과 상사지원인식, 절차공정성인식의 관계에서 침묵동기의 매개효과. 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 27(2): 291-315.
- 조용현·장준호. (2016). 상사의 체면손상행동과 조직침묵의 관계에서 상호작용 불공정성의 매개효과: 광주·전남 제조업종사자를 중심으로. 「인문사회과학연구」, 51(0): 95-111.
- 진가예. (2017). 「조직침묵이 종업원의 혁신행동과 이직의도에 미치는 영향-심리적 임파워먼트의 조절효과를 중심으로」, 부산대학교 석사학위논문.
- 탁제운·김중훈·신제구. (2018). 윤리적 리더십이 심리적 계약위반과 체념적 침묵행동에 미치는 영향: 참여적 의사결정의 조절된 매개효과. 「기업경영연구」, 81: 159-186.
- 허명숙·천면중. (2017). 구성원 침묵, 학습관성, 지식공유 비열의 간의 관계에 관한 실증연구. 「지식경영연구」, 18(4): 31-62.
- 홍영욱·강재완·이형룡. (2014). 호텔기업 상사의 비인격적 감독이 조직침묵에 미치는 영향-심리적 계약위반의 매개효과를 중심으로. 「관광학연구」, 38(6): 189-207.

접수일(2021년 04월 29일)

수정일(2021년 08월 03일)

게재확정일(2021년 08월 10일)

<국문초록>

조직침묵의 원인에 관한 메타분석

이 연구는 지난 12년간 국내 조직침묵 원인 분석 연구를 종합하여 메타분석을 수행하였다. 조직침묵 관련 선행연구의 한계점은 3가지다. 첫째, 유사변수들이 반복 검증되고 있다. 둘째, 개인적 특성(연령, 학력, 직위 등)에 따른 침묵태도 차이를 규명한 연구가 부족하다. 셋째, 민간과 공공 조직 간 침묵현상의 차이를 규명한 연구가 지극히 제한적이다.

선행연구의 한계를 극복하기 위해 메타분석을 수행하였다. 분석단위는 2009년~2020년 2월까지, 학술 논문 중 메타분석 요건을 갖춘 63편이다. 연구 내용은 첫째, 조직침묵 원인연구의 효과크기를 종합하고, 영향력을 비교분석하였다. 이를 통해 Milliken, Morrison, & Hewlin(2003)의 모형을 교차 검증하고, 한국적 차원의 조직침묵 발생 모델을 제시하였다. 둘째, 개인적 특성에 따른 침묵의 발생 차이를 살펴보았다. 끝으로, 메타회귀분석을 통해 민간과 공공을 구분하여 조직침묵의 발생 양상 차이를 비교하였다. 주요 분석결과, 첫째, 상사와의 관계가 조직침묵을 저감하는 핵심요인이었다. 둘째, 직위가 높을수록 체념적·방어적 침묵을 감소시키고, 학력이 높을수록 체념적 침묵이 감소했다. 셋째, 조직침묵 발현은 민간과 공공의 차이가 없었다. 이상 분석결과를 토대로 8가지 함의점을 제안하였다.

주제어: 조직침묵, 체념적 침묵, 방어적 침묵, 메타분석, 효과크기

고대유(高大有): 경희대학교에서 행정학 박사학위(조직문화 인식이 조직침묵에 미치는 영향-해양경찰조직을 중심으로)를 취득하고, 현재 대전대학교 행정정보학과 조교수로 재직 중이다. 저서로 '빅데이터 시대의 계량행정론(2019)'이 있고, 주요 논문으로는 조직침묵의 결과에 관한 메타분석(2020), 권위주의와 집단주의 인식이 침묵에 미치는 영향-J 시의 경찰과 기초지자체 조직 간 비교(2019), 감성리더십 인식이 조직침묵에 미치는 영향-권위주의의 매개효과를 중심으로(2019) 등이다. 주요 관심분야는 조직행태, 빅데이터, 재난관리 등이다(gdy700@daejin.ac.kr).