

공직자의 집단적 책임감과 영향요인 탐색*

한승주**

최홍석***

< 목 次 >	
I. 서 론	IV. 집단적 책임감의 수준과 영향요인 분석
II. 공직자의 집단적 책임성: 이론적 배경	V. 결 론
III. 연구방법	

< 요 약 >

정부 조직에서 다수의 구성원들이 여러 단계를 거치며 수행한 업무가 해롭거나 비난 받을 결과를 도출했을 때, 공직자는 구성원으로서 집단적 책임감을 느낄 것인가. 이 연구는 집단적·복합적으로 수행된 결과에 대해, 법적 잘못을 저지르지 않은 공직자가 구성원으로서의 책임감을 느끼고 문제해결을 위하여 희생을 감수하려는 지를 분석하였다. 공직자의 책임회피에 대한 사회적 비판이 높아지는 현 상황에서, 공직자의 집단적 책임감은 관료제의 수동성과 무관심을 극복하고 적극적인 행정을 제공할 토대가 될 수 있다. 공직자 373명을 대상으로 한 설문조사 결과, 응답자들은 어느 정도 긍정적인 수준의 집단적 책임감을 나타내었다. 더불어 공직자 개인이 지닌 공익에 대한 헌신과 자기희생 성향이 높을 때, 업무처리의 자율성이 높을 때, 업무상의 개인적 책임소재가 명확할 때, 공직자의 집단적 책임감이 높았다. 반면에 집단주의적 조직문화는 영향을 미치지 못하는 것을 발견하였다. 이러한 결과는 공직자의 책임회피가 불명료한 책임의 경계와 낮은 자율성 구조에서 발생하기 쉽고, 집단주의적인 분위기가 구성원에게 조직생활의 안정감을 줄 수 있을지라도 책임을 공유하는데 별다른 영향을 미치지 못함을 보여준다. 개인적 책임이 명료할 때 집단적 책임감이 강화될 수 있으며, 스스로 결정을 내리도록 존중될 때 공직자가 집단적 결과를 수용하고 조직문제를 적극적으로 개선하려는 태도가 나타날 수 있음을 시사한다.

【주제어: 책임성, 집단적 책임감, 집단주의 조직문화, 공공봉사동기, 많은 손의 문제】

* 이 논문은 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2016S1A3A2924956).

** 제1저자, 명지대학교 행정학과 조교수(sngjoo@mju.ac.kr)

*** 교신저자, 고려대학교 행정학과 교수(hschoi@korea.ac.kr)

논문접수일(2018.5.2), 수정일(2018.6.17), 게재확정일(2018.6.29)

I. 서론

자신이 행한 일에만 책임을 지는 것, 행하지 않은 일에 대해 책임을 묻지 않는 것은 근대적 책임의 기본 원리이다. 연좌·연대 책임으로부터 개인 책임으로의 전환은 분명 근대 형법 체계의 중요한 특징이며 진보인 것이다. 하지만 조직의 이름으로, 집단의 행동으로 수행된 결과에 대해서 구성원 개인에게 그 책임을 충분히 나누어 묻기는 쉽지 않다. 특히, 의사결정이 조직단위로 이뤄지고 결정과 집행에 구조적 영향을 강하게 받는 정부 관료제라면 더욱 그러하다. 정부의 이름 아래, 공직자가 충실히 따르며 수행한 집합적 결정과 집행의 결과에서 공직자 개개인이 기여한 몫만큼 떼어내 책임을 묻기 어렵다면, 집단에게 책임을 물으려는 고민이 발생할 수밖에 없다. 이것이 조직에게 집단적 책임(collective responsibility)을 물을 수 있는지, 집단적 책임의 본질은 무엇인지 등에 관한 오랜 논의의 초점이다.

공직자의 책임은 관료조직의 문제와 정책실패 상황에서 부각된다. 사회가 무능한 정부를 향하여 정책 실패의 책임을 물을 때, 그것은 법적 잘못을 저지른 개인을 찾아내 단죄하라는 요청인 동시에 방조하거나 묵인하였던 정부 전체를 향한 전면적 성찰과 개혁의 요구일 것이다. 그러나 최근 가슴기살균제 피해나 세월호 침몰 사건 등에서는 몇몇 공직자 개인의 죄(guilt)를 추려내 최소한 단죄하는데 그쳤을 뿐, 소극적 업무처리나 무관심에 대한 책임은 사법적 판단에서 제외되었다. 그리고 정부의 무능력과 안이한 대처가 사회적으로 큰 충격과 많은 인명 피해를 낳았음에도, 정부는 책임을 신속히 선언하며 스스로의 희생을 감수하는 개혁 조치를 충분히 추진하지 못하였다. 그로 인해 비난을 과감히 자신의 일로 받아들이며 적극적으로 개선하려는 책임감이 높은 공직자들, 사회는 어느 때보다 절실하게 요구하고 있다.

이와 같은 상황 속에서 이 연구가 질문하려는 것은, 공직자가 조직의 문제에 대해 집단적 책임감을 느낄 것인가이다. 사회가 정부 전체를 향하여, 적극적으로 행동할 책임을 묻고 있는 상황에서, 직접 인과적 책임이 없는 공직자가 느끼는 공유된 책임의 감정에 주목한다. 자신이 그 결과에 직접적으로 연루되지 않았고 법적인 죄를 행하지 않았음에도 조직의 실패와 불법에 책임을 느끼고 희생을 감수하며 문제를 해결하려는 의지를 가진다는 것은 일반적으로 상당히 어렵다. 하지만 이것이 중요한 이유는, 내가 행하지 않은 일에 책임이 있다는 감정이 공직자로서 적극적인 행정을 수행하려는 심리적 토대이며 조직혁신의 윤리적 자본이 될 수 있기 때문이다. 개인의 인과적 책임 이상을 자신의 책임 영역으로 받아들이는 태도는 자기합리화, 책임전가와 같은 공공조직의 오랜 문제를 극복

하기 위하여 필요하다. 조직의 문제를 방치하고 수동적으로 행동했던 자신을 성찰하며 책임을 공유하려는 태도가 형성되어 있다면 조직의 적극적인 변화를 이끌어낼 수 있기 때문이다. 따라서 공직가치와 윤리가 상당히 강조되고 있는 현재, 공직자의 집단적 책임감에 대한 조사와 확인이 큰 의미가 있을 수 있으며 더불어, 공직자의 집단적 책임감은 정치철학적으로 오랫동안 연구되어 왔지만 실증적으로 우리 공직자를 대상으로 연구된 바는 미흡하기에 이를 탐색한다는 의미도 크다.

이 연구는 공직자가 자신이 소속된 조직에서 벌어진 집단적 결과에 대하여, 자신이 기꺼이 응답할 의무감 또는 불이익을 감수하려는 인식, 즉 적극적 성찰과 책임 공유 의지를 집단적 책임감으로 정의하고, 그러한 책임의 수용 수준을 찾으려 한다. 또한 공직자의 집단적 책임감에 영향을 줄 수 있는 몇 가지 요인을 상정하여 그 관계를 탐색하고 한국 공무원의 책임감을 높이거나 낮추는데 무엇이 중요한지를 추론할 것이다.

II. 공직자의 집단적 책임성: 이론적 배경

1. ‘많은 손’의 문제(the problem of many hands)와 책임

책임성(responsibility)은 누구에게 혹은 무엇에 대해 책임을 질 것인가에 관한 개념으로 그 용례와 표현이 매우 다양하게 사용되어 왔지만, 주로 외부에서 부여된 객관적 책임과 내면적으로 경험하는 주관적 책임을 모두 포괄하는 개념으로서 사용된다(Cooper, 2006).¹⁾

일반적인 상황에서 공직자가 누구 또는 무엇에 책임을 져야 하는가는 책임의 내용에 따라 몇 가지로 구분되어 왔다. 공직자가 응답할 내용과 대상은 주로 법률, 상사의 지시, 전문적 기준, 정치사회적 요구, 그리고 개인적 윤리 등으로 유형화되었는데, 널리 인용되는 Romzek & Dubnick(1987;1994)의 분류는 공직자가 법적 책임(legal), 위계적 책임(hierarchical), 전문가적 책임(professional), 정치적 책임(political)을 동시에 수행해야 한다고 제시하고 있으며, Dwivedi & Jabbara(1988), Sinclair(1995) 등은 여기에 개인적 책임(personal) 또는 도덕적 책임(moral & ethical)을 추가하기도 한다. 공직자로서 개인은 조직과 사회로부터 대리자, 부하, 전문가, 대표자 등 다양한 역할을 부여받고 있는

1) Cooper(2006)에 의하면 책무성(accountability)은 누구에 대한 책임으로 주로 법령, 절차, 지시 등 위계적, 행정적 측면을 강조하며, 의무(obligation)는 무엇에 대한 책임으로 공익 제공, 공적 신뢰 유지와 같은 민주적 측면을 강조한다고 비교하며 이 둘을 포괄하는 개념으로 책임성(responsibility)을 전제하고 있다.

동시에 윤리적으로 업무를 수행할 공적 주체이므로, 책임의 대상과 내용은 상당히 방대하고 포괄적이다.

이 연구에서 주목하는 상황은 조직(collective) 또는 집단(groups)에서 복수의 구성원들이 여러 단계를 거치며 복잡하게 상호작용한 업무의 결과가 해로운 결과, 비난받을 결과를 도출했을 때이다. 집단적 업무수행의 결과라는 특정한 상황을 전제로 할 때 책임 논의의 초점은 누가 이 책임을 져야 하는가, 개인인가 집단인가(개인적 책임과 집단적 책임)로 이동하게 된다. 일반적으로, 개인에게 책임을 묻기 위해서는 인과(causality)와 의도(intention) 조건이 충족되어야 하는데(Gilbert, 2006) 해당 결과를 직접 유발한 원인 행위를 하였으며 그러한 결과를 야기하려는 의도(자발성)를 가졌던 자에게 책임을 물어야 한다는 것이다. 그러나 이 책임의 조건을 엄격히 따르다면 위와 같은 상황에서는 정책실패와 불법행위와 같은 문제적 결과에 대해 책임질 개인을 특정하기 어려워 충분한 책임을 묻기 어려울 수밖에 없다. 집단적·복합적으로 집행된 결과라는 특수성으로 인하여, 책임의 기본원칙을 충족하는 책임 주체를 찾기 어렵다는 문제가 발생하는 것이다.

Thompson(1987)은 이를 ‘많은 손의 문제’(the problem of many hands) 상황으로 규정하고 적용 가능한 책임성의 모형으로 세 가지를 -위계적 모형, 집단적 모형, 개인적 모형- 정리하고 있다. 그에 따르면, 위계적 모형(hierarchical model)은 집단적인 행위 결과에 관해 전통적으로 책임을 물어왔던 방식으로 조직의 대표, 최상급자가 책임을 진다. 이러한 베버식 책임은 상급자의 지시와 조직의 절차를 따른 공직자에게 개인적 책임을 지우는 대신, 조직의 가장 상층부에 그 책임을 귀속시킨다. 결정권한이 많은 고위직에게 책임이 돌아가므로 대부분의 공직자가 실제 행위에 대한 책임에서 벗어나 면죄부를 얻을 수 있다.

집단적 모형(collective model)은 구성원에게 책임을 묻는 대신 조직 전체에 책임을 돌린다. 특히, 관료제 구조에서 엄격히 나뉜 업무 영역에서 분산된 업무만을 집행하는 공직자는 공식 규정과 여러 단계를 거쳐 내려온 지시, 장기간에 걸쳐 수행되었던 조직관행에 따라 행동하기 때문에 개인에게 책임을 묻는 것은 부당할 수 있다. 따라서 원인은 집단의 구조이므로 구성원이 아니라 집단이 그 책임을 져야 공정하다. 하지만 조직구성원 모두가 조금씩 나뉜 책임은 지나치게 가벼워져 그 의미를 상실하거나, 집단의 이름으로 부여된 책임으로 인해 구성원 누구도 책임을 지지 않는 결과에 이를 수 있다.

반면, 개인적 모형(personal model)은 책임의 주체와 단위는 결국 개인이므로 최대한 개인의 책임을 특정하려 한다. 집단적·복합적 결정 상황에서 실질적으로 책임지는 개인을 특정하기 위해 인과성과 의도성이라는 책임의 조건을 완화하거나 확대할 수 있는 정

당성을 찾는다. 분화된 구조와 오랜 관행을 이유로, 조직의 무관심과 부주의에 대해 가벼운 문책으로 넘어간다면 문제는 발견되지 못하고 더욱 심각해질 수밖에 없다. 공직자에 대한 사회의 기대를 감안할 때 개인적 책임의 견지에서, 부주의나 무지 등이 면책의 이유가 될 수 없고 이에 대해서도 제재가 이뤄져야 한다는 것이다.

개인적 모형을 강조하는 Thompson(2014)은 사실상, 위계적 책임 방식과 집단적 책임의 방식은 조직의 ‘많은 손’의 문제에 충분한 책임의 방식이 될 수 없다고 논증한다. 최대한 개인에게 그 책임으로 물을 수 있도록 해당 상황을 구체화하고, 조직 차원에서 이뤄진 범죄를 미리 방지하지 못한 데 대해 특정한 개인에게 책임을 지울 수 있는 제도적 조치의 마련 -설계 책임(design responsibility)- 을 제안하고 있다. 조직의 구조적 문제를 감시하고 변화를 요구할 권한을 가진 특정한 개인·집단을 임명함으로써, 조직실패가 발생했을 때 ‘많은 손’이 존재함에도 우리는 누구를 비난해야 할지 알 수 있고 그곳에 책임을 물을 수 있어야 한다는 것이다. 이로써 개인책임과 집단 책임을 모두 확보하고 조직실패에 대한 미래지향적인(a forward-looking conception of responsibility) 책임을 확보해야 한다고 주장한다.

2. 집단적 책임성의 개념과 의미

본 연구에서 주목하는 집단적 책임성(collective responsibility)은 조직적 행위 결과에 대해 공직자 개인이 져야 할 책임에 관한 것이다. 앞서 Thompson이 강조한 대로 공직자의 개인적 책임을 확장하고 적극적 행동의 근거를 마련하기 위한 목적으로 접근하는 것이다. 따라서 여기서의 집단적 책임은 근대 이전의 원시적인·소속에 의한·연좌적 처벌을 의미하지 않으며, 형사적 책임으로서의 집단적 죄(collective guilt)와도 구별한다.²⁾ 집단적 잘못에 대한 개별적 책임 부여에 대해 비판하는 입장은 인과적 조건과 의지적

2) 사건의 책임을 한 개인이 아니라 집단 전체에게 찾으려는 사고방식은 가족과 지역 공동체에게 연좌적인 책임을 부여하던 원시적 집단책임으로 고대부터 유래한다(Fletcher, 2002). 특정 조직이나 집단에 소속된 자는 모두 처벌하거나 동일한 처벌을 한다는 의미인 ‘소속에 의한 죄’(guilt by association), ‘집단적 처벌’(collective punishment)은 서구 및 아시아 지역 모두 존재해왔던 사회적 사고방식의 한 원형으로 발견된다(안성조, 2010). 대체로 오늘날 이러한 집단적 책임은 자유주의에 반대되는 전근대적인, 원시적인 것으로 비판받는다(Lewis, 1948). 집단적 죄(collective guilt)는 형사책임으로 집단적 죄의 성립여부를 탐색하면서 집단이 독자적인 범죄주체가 될 수 있는지를 논의한다(Fletcher, 2004). 공직자의 경우, 집단적 죄가 인정되면 국가와 공직자 사이의 책임 분배가 인정되고 때에 따라 공직자 개인의 책임이 감경될 수 있다(Fletcher, 2004). 기업의 경우, 법인에 대한 형사 책임을 인정하면 기업의 행위결과에 대한 책임을 묻고 소비자 및 피해자 구제가 확대될 수 있다(안성조, 2010). 그러나 전체 집단이나 공동체에게 집단적 죄를 적용하면, 개인의 잘못이 가려지고 면죄부가 될 수 있기 때문에, 집단적 죄는 집단적 책임과 구별될 필요가 있다.

조건이 부합되지 않은 개인에게 책임을 묻는 것은 불공정하다고 우려하며, 조직 자체를 대상으로 책임을 부여하는 방안으로 논리를 전개하지만, 이러한 경우도 대부분의 학자들은 집단적 결과에 구성원이 도덕적 책임을 져야 할 주체라는 것을 부정하지 않는다 (Smiley, 2005; Thompson, 1987).

집단적 결과에 대한 개인의 책임을 인정하는 논리적 근거와 정당성이 무엇인가를 둘러싼 정치철학적 논의는 주로 국가, 민족, 인종 등과 같은 집단을 상정하고 전개되었고, 이러한 책임의 본질은 정치적 책임(political responsibility)으로 규정되기도 하였다(Arendt, 1987; Jaspers, 1961; Young, 2011). Arendt(1987)는 객관적인 결과에 대해서 개인에게 귀속되는 죄와 달리, 책임은 집단 차원에서 지는 것으로 집단적 책임의 본질은 정치적 차원의 책임이라고 주장한다. 이와 유사한 관점에서 Young(2011)은 죄(guilt)는 개인 단위에서 특정되어 법률적 성립조건에 따라 묻는 형사책임이며 과거 회고적인 개념인 반면, 책임(responsibility)은 개인과 집단 모두에게 물을 수 있는 미래지향적인 것이라고 주장하면서 집단적 책임을, 집단의 일부이기에 갖게 되는 죄책감을 넘어 소속 집단의 구조적 문제를 막고 그 개선을 위해 제도적 변화를 도모해야 할 구성원의 의무로 정의한다. 소속된 공동체에 구조적 부정의가 발생하지 않도록 구성원이 관찰, 감시, 발언 등의 노력을 해야 할 정치적 책임이 있음을 강조하는 것이다.

이 연구에서는 조직이 수행한 결과에 대해 자신이 직접적인 원인을 초래하지 않았음에도, 구성원으로서 그 결과의 수습과 문제 예방에 대한 책임을 공유하려는 적극적 의지로서 집단적 책임을 규정한다. 조직은 도덕적인 책임 주체이며(Graham, 2000) 집단적·복합적으로 수행한 결과에 대한 집단의 책임은 결국, 형법 상의 책임 여부를 떠나 그 구성원에게 공유되고 부여되어야 하는 것으로 보아야 한다.

집단적 결과에 대하여 구성원의 집단적 책임성이 성립할 수 있는 근거이자 조건은 집단의 연대성·응집성이 지목된다.³⁾ French(1984), Gilbert(1997), May(1987) 등 여러 연구는 다수 구성원 개인 사이에 존재하는 공유된 의도(shared intention)는 집단적 의지(collective intention)로 간주될 수 있다고 주장한다(Bratman, 2013). Fletcher(2004)는 조직과 구성원이 강한 연대성(solidarity)을 가진 경우, 국가와 공직자처럼 강력한 연대와 내적 응집(internal cohesion)이 있는 집단은 고유한 책임을 질 수 있는 실체라고 주장한

3) 집단적 책임이 성립할 수 있는가에 관한 논쟁은 책임의 주체로서 집단의 실체를 인정할 수 있는지, 집단적 책임(또는 죄)이 언제 성립하는지, 집단적 책임을 묻는 방식은 무엇인지 등을 다루어 왔다. 집단적 책임을 묻기 위해서는 집단이 행위의 단위이며(group actions) 판단의지를 보유하는(group intentions) 실체여야 하는데, 집단이 과연 개인처럼 의도와 행위라는 두 조건을 가질 수 있는가라는 질문에 직면한다. 판단과 선택의 의지를 보유하고 수행하는 것은 결국 개별 구성원이며 집단적 의사(collective mind)는 허상이고 낭만적 상상으로 비판하는 것이다.

다. 개인과 집단이 동일시 될수록 개인의 책임은 곧 집단의 책임이 될 수 있다는 논리이다. 이에 따르면, 강력한 집단적 관계에 있기 쉽고 구성원의 행위와 조직의 의사를 실질적으로 구별하기 어려운 정부의 경우, 공직자의 집단적 책임이 긍정될 수 있다. 정부가 행한 것과 공직자 개인이 행한 것을 실질적으로 구별하기 어렵고 정부의 의사는 공직자를 통하여 '표현'되는 관계가 되기 때문이다. Fletcher(2002)는 이것을 마치 오케스트라에서 음악이 소속 연주자를 통하여 표현되는 것에 비유하였다.⁴⁾ 국가, 기업, 그 외에도 의사결정의 절차가 강하게 조직화된 집단들은, 목적지향이며 통제적인 행동(purposeful and controlled actions)을 수행하므로 집단적 책임이 인정될 수 있는 것이다(French, 1984).

하지만 여기서는 앞서 언급하였듯이, 집단적 책임성은 개인을 떠난 집단체(group entity)에게 책임을 묻는 방식을 의미하지 않으며⁵⁾ 복잡한 조직행위에서도 조직 공동체의 구성원으로서, 모든 구성원은 개인적인 책임을 공유한다고 본다. 구성원이 서로 '우리'라는 공동체 의식을 가지고 응집하는 조직에서 -공동체 의식이 강하거나 약하거나를 떠나서- 수행된 결과에 대한 비난은, 자신은 몰랐다거나 직접 연루된 것이 아니라는 이유로 회피될 수 없으며 구성원 개개인에게 귀속되는 것이다. 조직의 구성원은 개인인 동시에 조직의 일원이라는 정체성을 가지므로 책임 역시 이러한 차원에서 물어야 할 것이고, 개인적 책임의 기본원칙을 강변하면서 면책될 수 없는 것이다. 공직자의 지위와 소속이 유지되는 한, 개개인들이 집단의 일원으로서 적극적으로 행동했어야 한다는 주관적 책임성의 발현이 집단적 책임성인 것이다.

3. 공직자의 집단적 책임감의 영향요인

한편, 집단적 책임성은 구성원 스스로가 적극적으로 책임을 분담하려는 의지이며 공유하려는 주관적 인식이므로, 그 정도와 수준은 개인의 특성과 해당 조직의 특성 등에 따라 달라질 것이다. 공직자가 느끼는 집단적 책임성은 공직자로서의 봉사과 헌신의 의지, 조직의 문화, 조직 내 지위, 업무의 성격 등 많은 요인에 의하여 달라질 수 있다. 정책의 낮은 성과, 조직의 부정과 불법, 사건과 사고의 발생 등 사회로부터 비난 받는 결과에 대해 자신이 직접적으로 연루되지 않은 상황에서 책임을 공유한다는 인식과 감정은

4) 이러한 책임은 지배-복종에 따른 조직적 지배에 의한 공범관계에서의 책임과 다르다고 구별한다(안성조, 2010).

5) Smiley(2005)는 집단체에게 묻는 방식을 집단적 책임(collective responsibility)으로, 구성원에게 묻는 방식을 공유된 책임(shared responsibility)으로 구별하였다.

매우 다양한 영향 요인을 가질 것이다.⁶⁾

우선, 공직자 개인에게 배태된 공공봉사의 동기(public service motivation)와 상당히 밀접할 것으로 추론된다. 공공에 봉사하고 헌신하려는 동기가 강한 공직자일 때, 소속한 조직의 문제와 실패를 자신과 분리하거나 회피하지 않고 자신도 함께 해결할 주체라고 느낄 가능성이 크다. 김상목(2014; 2013) 등의 논의에 근거하면, 이웃과 사회를 위해 의미 있는 봉사를 하려는 성향인 공공봉사동기는 공익에 대한 헌신, 타인에 대한 봉사, 자기희생 등에 기초한다. 이 같은 공공봉사동기는 집단적 책임감에 영향을 미칠 중요한 요인이 될 수 있다. 특히 자기희생이나 공익에 대한 헌신 성향은 소속한 사회와 국민을 위한 책임감과 밀접하므로, 집단적 책임을 공감하는 개인의 심리적 토대가 될 수 있다.

한편, 조직 차원에서는 집단주의적 조직문화가 공직자의 집단적 책임감과 상당한 관계에 있으리라 추론된다. 집단적 책임의 성립이 집단 구성원 간의 강한 연대와 응집성을 조건으로 하므로, 조직 구성원 사이의 관계와 분위기가 보다 집단주의적(collectivism)이라면 구성원이 조직적 결과와 자신의 책임을 밀접하게 생각할 수 있다. 조직문화는 구성원 사이에 공통된 사고방식과 행동기준, 현실인식이므로 구성원들 사이에 강하게 공유된 조직문화는 구성원들의 행동을 유사하게 만들 수 있다(박천오·박시진, 2018; Wilson, 1989). 따라서 집단 구성원 사이의 연결을 강조하고 집단과 개인을 동일시하려는 집단주의적 문화를 가진 조직에서는 조직의 문제를 개인의 책임으로 수용할 가능성이 상대적으로 높을 것이다. 문제가 자신과 연결되었다는 점을 부정할수록 자신에게 잘못이 없다고 생각하며 책임을 회피하는 일반적인 경향을(Young, 2011) 감안하면, 구성원 상호간의 긴밀한 연결을 강조하는 집단주의적 조직문화가 강할 때 그 조직의 구성원은 조직의 결과에 대한 책임감을 가질 것으로 예상된다. 한국 정부 관료제는 집단주의 문화가 강하다고 평가되어 왔으며 경제성장의 중요 요인의 하나로 공직자의 집단을 향한 헌신이 꼽혀왔던 바, 공직자에게 이러한 관계가 더 강할 것으로 가정할 수 있다.

공직자가 담당하는 업무의 특성도 집단적 책임감과 관련될 수 있다. 업무의 자율성, 협력구조, 역할기대 및 정체성 등에 따라서 소속한 집단과 자신을 일체화하는 정도 등이 달라질 수 있다. 업무수행 상 보유한 권한 또는 자율성(autonomy)이 높을 때 조직의 결과에 대한 책임감을 느낄 가능성이 높다. 업무처리 과정에서 가진 결정 권한은 구성원의

6) 한편, 국정시스템의 차이가 집단적 책임성의 차이를 야기할 가능성도 있는데, 이선영(2014)의 연구는 일본과 한국의 국정시스템의 차이가 양국 관료의 책임 차이를 낳는다고 주장한다. 내각책임제인 일본에서는 집단책임의 특징이 나타나는 반면, 대통령제인 한국에서는 개인책임의 특징이 나타난다는 것이다. 일본의 관료는 정책결정과정의 문제와 상황을 국민이 이해하기 쉽게 설명하는 책임(accountability)을 강조하지만 대통령제인 한국의 관료는 정책상 문제가 있을 때 과정상의 문제를 설명하는 책임과 도덕적 책임(responsibility)을 모두 저야 한다고 인식한다고 주장한다.

태도를 보다 주동적으로 만들 수 있기 때문이다(Kohn, 1976). 또한, 담당 업무가 여러 사람과 협업해야 하는 할 때는 구성원의 집단적 책임감이 높거나 반대로 낮을 가능성이 동시에 가정된다. ‘많은 손의 문제’(the problem of many hands) 상황에서는 여럿이 관여하는 일에 책임이 분산되어 책임이 낮아질 수 있으므로 -소위 방관자 효과- 집단적 책임감이 낮을 수 있다. 하지만 다른 한편으로 개인의 기여 정도가 명확하지 않다면, 집단적 결과에 대해서 자신도 책임에서 자유로울 수 없다는 인식 때문에 집단적 책임을 느낄 가능성도 있다.

또한, 업무 상 협업의 정도가 많더라도 책임소재가 명확하게 구분된다면 집단적 책임감은 다르게 나타날 가능성이 있다. 책임소재가 명확하다면 자신의 책임 영역 밖의 결과에 책임을 느낄 가능성이 낮지만, 한편으로 개인별 책임이 명확한 구조는 불공정한 책임 전가가 덜 발생하여 조직에 대한 몰입이나 주체적 행동 의지를 높일 가능성도 있다.

마지막으로 업무 수행 상의 역할에 대한 자기인식·정체성이 보다 적극적인 경우에 집단적 책임감이 높을 것으로 가정된다. 공직자라면 국민을 위해 법 규정이 없는 경우라도 적극적으로 행동해야 한다는 역할 인식을 한다면, 조직에서 발생한 문제에 대해 자신의 직접적인 책임이 없더라도 집단적 책임감을 높게 느낄 수 있다. 따라서 업무 상 역할 인식이 집단적 책임감의 인식 수준에 밀접하게 영향을 줄 것으로 추정할 수 있다.

이와 같이, 공직자의 집단적 책임감이 개인의 공공봉사동기, 집단주의 조직문화, 업무 차원의 특성들 -자율성, 책임소재의 명확성, 협업정도, 역할 정체성-과 관련이 있으리라 추론되는 가운데, 이에 관한 실증적 연구결과는 미흡한 수준이므로 이 연구를 통해 그 관계성을 탐색해볼 것이다.

III. 연구방법

1. 조사방법 및 대상

공직자의 집단적 책임감 인식 수준과 그 영향요인을 탐색하기 위한 이 연구는 공직자 설문조사 방식으로 진행되었다. 2016년 9월, 온라인 설문조사 방식으로 조사대행업체(리서치 앤 리서치)를 통해 실시되었으며, 조사 대상으로 중앙정부 및 지방자치단체 공직자를 모두 포함하였고 표본 선정은 소속과 직급 등을 고려한 다단계 층화표본추출 방식을 사용하였다.

2 가설 및 분석틀

공직자의 집단적 책임감과 영향요인에 관한 가설은 앞서 살펴본 이론적 배경의 내용을 바탕으로 다음과 같이 구성되었다. 집단적 책임감의 영향요인은 개인차원, 조직차원, 업무차원으로 크게 나누었고, 개인 차원에서는 공공봉사동기에 해당하는 자기희생, 공익헌신, 동정심이라는 세 요인을, 조직 차원에서는 집단주의 조직문화를, 업무 차원에서는 업무의 자율성, 협업정도, 책임소재 명확성, 역할 정체성(적극적 역할인식)을 포함하였다.

개인 차원에서 주목하는 공직자의 공공봉사동기(public service motivation)는 연구자에 따라 다소 다른 구성요인들을 사용하고 있지만, 여기서는 자기희생(self-sacrifice), 공익에 대한 헌신(commitment to the public interest), 동정심(compassion)이라는 세 요인으로 구성하였다. Perry(1996)는 공공봉사동기를 공공정책결정에 대한 호감도, 공익에 대한 헌신, 동정심, 자기희생으로 구성하였으나 여기서는 공공정책결정에 대한 호감도를 제외하고 세 요인으로 조사하였다.⁷⁾ 사회의 선을 위해 자신의 손해를 감수하고 받은 이상을 돌려주려는 이타적 동기가 자기희생이며, 공직자의 의무로 국민 일반과 시민에 대한 봉사 동기를 공익에 대한 헌신으로, 사회적 약자와 소외자의 처지를 헤아리고 복지를 고려하려는 박애적 동기를 동정심으로 구분할 수 있다. 이와 같이 윤리적·이타적인 동기가 강한 성향의 공직자라면 소속한 조직의 문제나 실패에 대해서 직접 연루됨에 관계없이 책임을 공유하고 해결하려는 의지가 높으리라는 가정이다. 이러한 관계를 아래의 가설로 표현하였다.

가설 1-1. 자기희생 의지가 높으면 집단적 책임감도 높을 것이다.

가설 1-2. 공익헌신 의지가 높으면 집단적 책임감도 높을 것이다.

가설 1-3. 동정심이 높으면 집단적 책임감도 높을 것이다.

조직 차원에서는 집단주의적 조직문화와 집단적 책임감의 관계에 주목하고 집단주의적 조직문화가 강할 때 공직자의 집단적 책임감이 높으리라고 가정하였다. 집단주의 조직문

7) 공공봉사동기의 측정문항에 관한 여러 후속 연구들의 수정과 변경이 있었으며 근래 Kim & Kim(2013), 김상묵(2014)은 공공봉사에의 호감도, 공공가치몰입, 동정심, 자기희생으로 제안하기도 하였다. 여기서는 현직 공무원을 대상으로 이타적 동기 측면에 주목하므로 자기희생, 공익헌신, 동정심의 요인을 선택하였다. 또한 동정심 요인은 조직 단위의 결과에 관한 인식을 묻는 집단적 책임감과 다소 관련성이 떨어질 수 있지만, 공공봉사동기를 구성하는 요인으로 동정심이 여러 연구에서 사용되어 온 바, 본 연구에서도 이를 포함하여 관계를 탐색하였다.

화는 조직을 위한 구성원의 희생, 가족적 분위기와 연대감, 개인적 생활을 공유하는 정도 등을 특징으로 한다(Robert & Wasti, 2002). 개인의 자유보다는 상호 공유를 더 중시하는 특징을 보이고 중요한 의사결정의 단위를 개인보다 집단으로 간주하기에(Triandis & Gelfand, 1998), 조직적 결과와 개인의 책임감이 일체화되는 정도가 높을 수 있다. 집단의 연대성 그 자체가 개인의 집단주의적 책임감으로 직접 이어지는 것은 아니겠지만, 상호간 응집의 분위기가 책임감에 간접적으로나마 영향을 미치리라 기대할 수 있다. 이러한 관점에서 조직문화가 집단주의적일 때 그 구성원인 공직자가 조직의 문제와 실패에 대해 자신도 책임을 공유한다는 인식을 보이리라고 가정하였다.

가설 2. 집단주의적 조직문화가 높으면 집단적 책임감도 높을 것이다.

업무 차원에서는 업무의 자율성, 협업수준, 책임소재의 명확성, 역할 정체성(적극적 역할인식)과 집단적 책임감의 관계를 상정하였는데, 대체로 이러한 특성이 강할 때 집단적 책임감이 높을 것으로 추론되지만, 일부 요인의 경우 반대의 관계도 가능할 것으로 추론된다. 앞서 살펴본 대로, 업무처리 상 자율성이 많다면 조직의 결정과 집행에 많은 영향을 미치므로 조직 단위의 결과에 대한 책임감이 높을 수 있다. 또한 업무 상 공직자의 역할이 범규정의 안정적 수행에 그치는 것이 아니라 적극적 해석과 이행으로 인식하는 경우에도 조직 단위의 결과에 대한 책임감이 높을 것으로 예상된다. 이에 비해 수행하는 업무가 협조, 협의, 자문 등 여러 개인 및 집단과 함께 결정하고 처리하는 경우는 집단적 책임감을 느낄 가능성이 다소 불확실하다. 분산된 업무처리가 책임감을 낮출 수도 있지만 집단적 결과에 대한 책임감을 가질 수도 있기 때문이다. 업무처리의 책임소재가 명료하게 구분되어 있는 경우에도 조직적 결과에 대한 집단적 책임인식은 어떠할지 불확실하다. 자신이 책임질 바가 명확하면 담당하는 업무에 대한 책임감은 높을 수 있으나 조직결과에 대해서는 자신의 책임으로 여기지 않을 수도 있기 때문이다. 이러한 상반된 관계의 가능성은 검증을 통하여 확인될 것이며 도출된 가설은 다음과 같다.

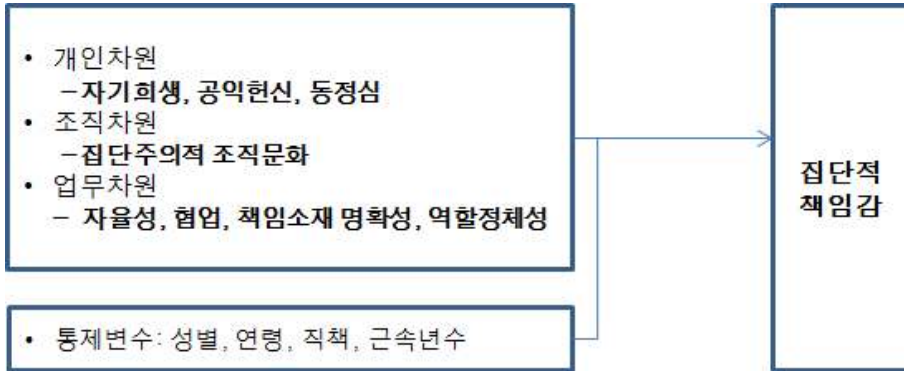
가설 3-1. 업무의 자율성이 많으면 집단적 책임감이 높을 것이다.

가설 3-2. 업무의 협업수준이 높으면 집단적 책임감이 높/낮을 것이다.

가설 3-3. 업무의 책임소재가 명확하면 집단적 책임감이 높/낮을 것이다.

가설 3-4. 업무 상 역할정체성이 적극적이면 집단적 책임감이 높을 것이다.

<그림 1> 분석틀



3. 측정문항의 구성

상술한 선행연구 검토 결과와 도출된 가설에 따라서 종속변수(집단적 책임감)와 독립변수(자기희생, 공익에 대한 헌신, 동정심, 집단주의적 조직문화, 자율성, 협업, 책임소재 명확성, 역할정체성)로 구성된 연구모형은 <그림 1>과 같다.

변수별 측정문항은 다음과 같이 구성하였는데, 종속변수인 집단적 책임감은 공직자가 자신이 직접 연결된 문제가 아님에도 공동체의 구성원으로서 공유하는 책임감이므로, ‘자신에게 개인적 불법행위가 없었고, 부정한 의도가 없었지만, 담당 업무와 관련되어 조직적 차원의 불법이 있었을 때’ 책임을 느끼는 정도로 측정하였다. 해당 질문은 ‘나는 책임 있다’ ‘나는 문제를 예측하고 미연에 방지했어야 할 책임 있다’ ‘나는 문제를 방지하지 않고 적극적으로 제지했어야 할 책임이 있다’ 등 세 문항으로, 조직적 문제에 대한 자신의 수동성과 무관심에 대한 책임, 예견적이며 적극적인 행위의 부족에 대한 책임을 물었다.

더불어 책임감이 단순한 죄책감이 아니어야 하므로 여기서의 ‘책임이란 해당 문제에 대하여 자신이 해당 상황을 설명하고 문제 해결을 위한 조치(내부 및 외부로부터의 불이익 포함)의 대상이 됨을 수용하는 것’임을 밝혔다. 이로써 조직 구성원으로서 적극적으로 행동했어야 할 의무를 인식하여, 자신의 불법·부정이 없었음에도 조직의 문제 해결을 위하여 자신에게 오는 불이익을 감수하겠다는 것으로 집단적 책임감을 측정한 것이다. 이 문항은 6점 척도로 측정하였는데(1점=전혀 없다, 6점=매우 있다), 선택이 어려운 상황을 물을 때 중간(보통)으로 쏠리는 응답 현상을 방지하고 자신의 선호가 보다 분명하게 나타나도록 하려는 목적으로 탐색적 연구 상황에 적합할 수 있다.

독립변수로서 개인차원에 해당하는 공공봉사동기는 Perry(1996)의 문항을 국내 연구에 적용하였던 여러 문헌들로부터(김태호·노종호, 2010; 이혜윤, 2014) 인용하였다. ‘공익에 대한 헌신’은 ‘국민에 대한 공직지로서의 의무는 상급자에 대한 충성보다 우선시되어야 한다’ ‘나는 공공봉사를 시민으로서의 의무라고 생각한다’ ‘의미있는 공공봉사는 내게 매우 중요하다’ 등 4문항, ‘동정심’은 ‘나는 내가 개인적으로 알지 못하는 사람들의 복지에 대하여 별로 생각하지 않는다’ ‘나는 사회적 혜택을 받지 못한 사람들의 어려움에 별로 가슴 아파하지 않는다’ 등 5문항, ‘자기희생’은 ‘나는 사회의 선을 위하여 많은 희생을 감수할 준비가 되어 있다’ ‘나는 다른 사람을 돕기 위해 개인적인 손해를 감수할 수 있는 드문 사람들 중에 하나이다’ ‘나는 다른 사람들이 사회로부터 받은 것보다 많은 것을 사회에 환원해야 한다고 느낀다’ 등 7문항이며, 각각에 해당하는 전체 문항은 아래의 <표 1>에 제시되었고 5점 척도로 측정되었다.

조직차원에 해당하는 집단주의 조직문화는 관련 실증연구 문헌에서 활용되었던(조태준, 2014; Robert & Wasti, 2002; Triandis & Gelfand, 1998) 측정 문항 중 일부를 활용하였는데, ‘직원들은 자신의 많은 것들을 다른 사람과 공유하는 것 같다’ ‘우리 조직은 매우 인간적이며 마치 가정의 연장선 같다’ ‘조직의 이익을 위해서 내 자신의 이익을 희생한다’라는 세 문항으로 구성하였고 7점 척도로 측정되었다.

업무 차원에 해당하는 업무의 자율성은 업무내용의 결정권에 해당하는 2개 문항과 업무수단의 결정권에 해당하는 2개 문항으로 구성하였다. 전자는 ‘업무의 내용이 공익에 가깝도록 조정하여 추진할 수 있다’ ‘업무의 구체적인 내용을 결정하는데 개입할 수 있다’이며, 후자는 ‘업무처리를 위한 세부방안을 선택할 재량이 있다’ ‘업무처리상 적합한 수단이나 방식을 선택할 수 있다’이다. 업무의 협업정도는 ‘업무처리 과정에서 함께 결정하고 처리해야 할(협조, 협의, 자문 등) 내부 및 외부의 개인과 집단이 많다’라는 단일 문항으로 측정되었다. 업무의 책임소재 명확성도 ‘소속된 부서의 구성원들의 업무상 책임소재가 분명히 구분되어 있다고 생각한다’라는 단일 문항으로 측정되었다. 업무 상 역할 정체성은 ‘규정에 없더라도 국민 고객을 위해서라면 공무원이 응당 그 일을 해야 한다’와 ‘업무의 효율적·효과적 달성을 위해 공무원이 규정을 적극적으로 해석할 수 있다’라는 2개 문항으로 구성하였다. 업무 차원의 모든 문항들은 5점 척도로 측정되었다.

통제변수로는 성별, 연령, 직책, 근속년수가 포함되었다. 성별은 남녀, 연령은 20대, 30대, 40대, 50대로, 직책은 팀원, 팀장, 과장, 실·국장으로 구분하였으며 근속년수는 현 조직에서 근무한 기간을 월 단위로 입력하였다.⁸⁾

8) 한편, 공직자 자신에게 직접 자신의 책임성 수준을 묻는 방식으로 진행됨에 따라 일정한 한계가 존재

<표 1> 측정 문항

변수명		문항	척도
중속 변수	집단적 책임감	* 여기서 '책임'이란 해당 문제에 대하여, 자신이 해당 상황을 설명하고 문제 해결을 위한 조치(내부 및 외부로부터의 불이익 포함)의 대상이 됨을 수용하는 것입니다. 또한 모든 상황에서 귀하는 개인적 불법 행위가 없었고 부정한 의도가 없었을 때를 가정해서 판단해주시시오. 1. 담당 업무와 관련되어 조직적 차원의 불법이 있었을 때 나는 책임 있다 2. 담당 업무와 관련되어 조직적 차원의 불법이 있었을 때 나는 문제를 예측하고 미연에 방지했어야 할 책임 있다 3. 담당 업무와 관련되어 조직적 차원의 불법이 있었을 때 나는 문제를 방지하지 않고 적극적으로 제지했어야 할 책임 있다	6점 척도 1전혀없다 6매우있다
개인 차원	자기희생	1. 나는 사회의 선을 위하여 많은 희생을 감수할 준비가 되어 있다 2. 나는 다른 사람을 돕기 위해 개인적인 손해를 감수할 수 있는 드문 사람들 중에 하나이다 3. 나는 다른 사람들이 사회로부터 받은 것 보다 많은 것을 사회에 환원해야 한다고 느낀다 4. 개인적인 일보다 의무가 중요하다고 생각한다 5. 나에게 선행을 하는 것보다 돈을 많이 버는 것이 더 중요하다Ⓜ 6. 내가 하는 일의 대부분은 나 자신보다는 사회적 대의를 위한 것이다 7. 국민을 위한 봉사는 실령 금전적인 보상이 없더라도 기분이 좋다	5점 척도 1매우그렇지않다 5매우그렇다
	공익헌신	1. 국민에 대한 공직자로서의 의무는 상급자에 대한 충성보다 우선시 되어야 한다 2. 나는 공공봉사를 시민으로서의 의무라고 생각한다 3. 의미 있는 공공봉사는 내게 매우 중요하다 4. 공무원들은 자신의 이익을 포기하고서라도 전체 지역사회를 위한 최선인 일을 했으면 한다	
	동정심	1. 나는 내가 개인적으로 알지 못하는 사람들의 복지에 대하여 별로 생각하지 않는다Ⓜ 2. 나는 사회적 혜택을 받지 못한 사람들의 어려움에 별로 가슴 아파하지 않는다Ⓜ 3. 대부분의 사회정책은 매우 중요해서 없어서는 안된다. 4. 나에게 애국심은 타인의 복지를 돌보는 것을 포함한다. 5. 나는 자신의 문제해결을 위하여 스스로 노력하지 않는 사람들은 거의 동정하지 않는다Ⓜ	
조직 차원	집단주의 조직문화	1. 직원들은 자신의 많은 것들을 다른 사람과 공유하는 것 같다 2. 우리 조직은 매우 인간적이며 마치 가정의 연장선 같다 3. 조직의 이익을 위해서 내 자신의 이익을 희생한다	7점 척도 1동의하지않음 7동의함

하는데, 공직자의 책임 수준에 대한 질문은 응답자로 하여금 책임감을 높게 응답하려는 유인을 배제하기 어렵다. 사회적 기대와 바람직성에 부응하는 유인(social desirability bias)으로 인하여 자신의 윤리와 책임 수준을 상향하여 응답하는 편향이 있을 수 있다. 또한 단일 설문조사를 통해 중속변수와 독립변수 전체를 묻는 자기보고 방식은 단일자료편향(common method bias)이 나타날 수 있다. 따라서 Harman's 단일요인검증(single factor test)을 통해서 분산설명력에서 한 요인의 설명력이 절대적인가(분산설명력 50%이상)를 확인한 결과(Podsakoff et al. 2003), 첫 번째 요인의 분산설명력이 31.811%로 나타나 50% 미만이므로 단일자료편향은 우려할 만한 수준이 아닌 것으로 판단했다.

업무 차원	자율성	1. 업무 처리를 위한 세부 방안을 선택할 재량이 있다 2. 업무 처리 상 적합한 수단이나 방식을 선택할 수 있다 3. 업무의 내용이 공익에 가깝도록 조정하여 추진할 수 있다 4. 업무의 구체적 내용을 결정하는데 개입할 수 있다	5점 척도 1매우그렇지않 다 5매우그렇다
	역할 정체성	1. 규정에 없더라도 국민고객을 위해서라면 공무원이 응당 그 일을 해야 한다 2. 업무의 효율적·효과적 달성을 위해 공무원이 규정을 적극적으로 해석할 수 있다	
	협업	1. 업무처리과정에서 함께 결정하고 처리해야 할(협조, 협의, 자문 등) 내부 및 외부의 개인과 집단이 많다	
	책임소재 명확성	1. 소속된 부서의 구성원들의 업무상 책임소재가 분명히 구분되어 있다	

*@은 역코딩된 문항임.

IV. 집단적 책임감의 수준과 영향요인 분석

1. 요인분석 및 상관관계 분석

1) 표본의 특성

총 373명 설문 응답자의 인구통계학적 특성은 아래의 <표 2>과 같다. 중앙정부 소속 공무원이 전체 41.8%이며 지방자치단체 소속 공무원은 58.2%로 중앙부처 소속 공무원이 약간 더 많았으나 큰 편중 없는 분포였다. 직급별로는 5급 이상 29.5%, 6-7급이 41.6%, 8-9급이 29%로 나타나, 6-7급 공직자의 비중이 다소 높은 편이었다. 성별은 남성 표본의 비율이 61.4%로 여성 38.6%에 비하여 더 높고, 근무년수는 1년 미만부터 30년 이상까지 5년 단위 분포대별로 비슷하였으나 1년 이상 5년 미만 근무한 공직자의 수가 전체의 30.6%를 차지하여 가장 많았다. 연령대는 30대가 37%로 가장 높았고 다른 연령대의 표본 분포는 유사한 편이었다. 직책은 팀원이 전체의 69.4%로 대다수를 차지한 가운데, 팀장이 18.8%, 과장이 11%, 실국장이 0.8%로 나타났다.

<표 2> 설문응답자의 특성

		사례수	비율
소속	중앙정부	156명	41.8%
	지방자치단체	217명	58.2%
직급	5급이상	110명	29.5%
	6-7급	155명	41.6%
	8-9급	108명	29.0%
성별	남성	229명	61.4%
	여성	144명	38.6%
근무년수	1년미만	30명	8.0%
	1년이상-5년미만	114명	30.6%
	5년이상-10년미만	60명	16.1%
	10년이상-15년미만	54명	14.5%
	15년이상-20년미만	28명	7.5%
	20년이상-25년미만	31명	8.3%
	25년이상-30년미만	26명	7.0%
	30년이상	30명	8.0%
연령대	만 20-30세	56명	15.0%
	만 31-40세	138명	37.0%
	만 41-50세	104명	27.9%
	만 51-60세	75명	20.1%
직책	팀원	259명	69.4%
	팀장	70명	18.8%
	과장	41명	11.0%
	실국장	3명	0.8%
전체		373명	100%

2) 변수의 신뢰도 및 요인분석 결과

설문항목을 대상으로 주성분분석 추출방법과 배리맥스 회전방법을 적용한 요인분석을 실시한 결과, 요인적재량이 0.6 이상을 기준으로 일부 문항이 제거되었으며 요인적재량 0.6 기준을 충족하는 항목만을 제시하여 분석에 활용하였다. 이 과정에서 제거된 문항은 ‘자기희생’ 변수의 4개 문항(4번,5번,6번,7번), ‘공익에 대한 헌신’ 변수의 1개 문항(4번), ‘동정심’ 변수의 3개 문항(3번,4번,5번)이다. 단일문항으로 측정된 업무의 협업 정도와 책임소재의 명확성을 제외한 나머지 변수들의 요인분석 결과는 아래의 <표 3>과 같으며 고유값 1 이상의 기준을 충족하였다. 상관관계 행렬 상의 모든 상관관계 값의 유의성을 나타내는 K-M-O값이 0.873이므로 기준치 0.5이상을 충족하여 요인분석을 위해 적절한 수준으로 판단되었다.

변수의 신뢰도 분석은 Cronbach's α 값을 측정하여 0.6 이상을 나타낼 때 신뢰도가 확보된 것으로 판단하였다. 분석 결과, 모든 척도의 Cronbach's α 값이 기준을 상회하여 문항의 신뢰도를 확보한 것으로 볼 수 있었다.

<표 3> 요인분석 결과

변수명	문항	요인 적재량	공통성	고유값	분산설명 (%)	Cronbach's α
집단적 책임감	1. 담당 업무와 관련되어 조직적 차원의 불법이 있었을 때 나는 책임 있다	.902	.894	2.095	7.483	.938
	2. 담당 업무와 관련되어 조직적 차원의 불법이 있었을 때 나는 문제를 예측하고 미연에 방지해야 할 책임 있다	.907	.914			
	3. 담당 업무와 관련되어 조직적 차원의 불법이 있었을 때 나는 문제를 방지하지 않고 적극적으로 제지해야 할 책임 있다	.900	.883			
자기희생	1. 나는 사회의 선을 위하여 많은 희생을 감수할 준비가 되어 있다	.781	.759	8.126	29.021	.813
	2. 나는 다른 사람을 돕기 위해 개인적인 손해를 감수할 수 있는 드문 사람들 중에 하나이다	.781	.693			
	3. 나는 다른 사람들이 사회로부터 받은 것 보다 많은 것을 사회에 환원해야 한다고 느낀다	.754	.644			
공익헌신	1. 국민에 대한 공직자로서의 의무는 상급자에 대한 충성보다 우선시 되어야 한다	.781	.701	1.926	6.877	.815
	2. 나는 공공봉사를 시민으로서의 의무라고 생각한다	.756	.747			
	3. 의미 있는 공공봉사는 내게 매우 중요하다	.741	.716			
동정심	1. 나는 내가 개인적으로 알지 못하는 사람들의 복지에 대하여 별로 생각하지 않는다	.796	.706	1.288	4.601	.768
	2. 나는 사회적 혜택을 받지 못한 사람들의 어려움에 별로 가슴 아파하지 않는다	.746	.684			
집단주의 조직문화	1. 직원들은 자신의 많은 것들을 다른 사람과 공유하는 것 같다	.866	.821	1.483	5.296	.846
	2. 우리 조직은 매우 인간적이며 마치 가정의 연장선 같다	.835	.786			
	3. 조직의 이익을 위해서 내 자신의 이익을 희생한다	.721	.731			
자율성	1. 업무 처리를 위한 세부 방안을 선택할 재량이 있다	.844	.745	2.776	9.913	.882
	2. 업무 처리 상 적합한 수단이나 방식을 선택할 수 있다	.841	.784			
	3. 업무의 내용이 공익에 가깝도록 조정하여 추진할 수 있다	.803	.766			
	4. 업무의 구체적 내용을 결정하는데 개입할 수 있다	.781	.725			
적극적 역할인식	1. 규정에 없더라도 국민고객을 위해서라면 공무원이 응당 그 일을 해야 한다	.817	.763	1.152	4.113	.670
	2. 업무의 효율적·효과적 달성을 위해 공무원이 규정을 적극적으로 해석할 수 있다	.792	.742			

K-M-O=.873, Bartlett 검정 유의확률 p=.000, 누적 총분산: 67.305%

2) 상관관계분석 및 기술통계분석

한편, 독립변수 및 종속변수의 상관관계분석은 아래의 <표 4>와 같다. 상관관계상으로는 집단적 책임감과 상징된 독립변수들이 통계적으로 유의미한 관계를 나타내는 가운데 동정심과 집단적 책임감의 상관관계가 다른 변수들에 비하여 상관성이 다소 낮고 ($r=-.121, p<.05$) 부정적 관계로 나타났다. 그 외 독립변수로 상징된 변수들은 집단적 책임감과 긍정적 관계를 나타내고 있다.

<표 4> 상관관계분석

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 집단책임감	1.000								
2 자기희생	.331***	1.000							
3 공익헌신	.365***	.419***	1.000						
4 동정심	-.121*	-.118*	-.386***	1.000					
5 자율성	.354***	.298***	.351***	-.040	1.000				
6 집단주의문화	.271***	.408***	.293***	.041	.431***	1.000			
7 적극적 역할인식	.196***	.304***	.375***	-.211***	.243***	.195***	1.000		
8 협업	.159**	.102*	.282***	-.035	.278***	.218***	.184***	1.000	
9 책임소재명확	.299***	.300***	.300***	-.044	.364***	.393***	.201***	.076	1.000

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

변수들의 기술통계를 살펴보면, 공직자의 집단적 책임감은 7점 척도에서 평균 4.1796으로 약간 높은 수준이었다. 공공봉사동기에 해당하는 자기희생은 5점 척도 상 평균 3.1653, 공익에 대한 헌신은 평균 3.8163로 약간 높은 수준으로 나타났으나 동정심은 평균 2.2962로 약간 낮은 편이었다. 집단주의 조직문화는 7점 척도로 측정된 결과, 평균 4.2127로 약간 높은 수준이었다. 나머지 5점 척도로 측정된 업무 차원의 변수들은 업무의 자율성은 평균 3.3365, 적극적 역할인식은 평균 3.429, 업무의 협업수준은 평균 3.39, 업무의 책임소재 명확성은 평균 3.52로 나타나 대체로 약간 높은 수준으로 볼 수 있었다.

<표 5> 기술통계 결과

변수명	평균	표준 편차	최소값	최대값	사례수
집단적 책임감	4.1796	1.06826	1	6	373
자기희생	3.1653	.72736	1	5	373
공익에 대한 헌신	3.8168	.70081	1	5	373
동정심	2.2962	.81981	1	5	373
집단주의적 조직문화	4.2127	1.16911	1	7	373
업무의 자율성	3.3365	.80200	1	5	373
적극적 역할인식	3.4290	.81380	1	5	373
업무의 협업수준	3.39	.957	1	5	373
책임소재의 명확성	3.52	.831	1	5	373

2. 공직자의 집단적 책임감 수준 분석

1) 공직자의 집단적 책임감 수준

공직자의 집단적 책임감에 대한 응답을 자세히 살펴보면, 개인의 불법과 부정이 없었지만 문제의 해결을 위해서라면 내부 및 외부에서 부여되는 불이익을 감수하겠다는 적극적 책임감의 평균이 4.1796점으로 약간 높은 편으로 나타났고 <표 6>과 같이 긍정적 응답 비율은 70%를 넘었다. 응답을 부정과 긍정으로 구분할 때, 문항1(나는 책임이 있다), 문항2(나는 문제를 예측하고 미연에 방지했어야 할 책임이 있다), 문항3(나는 문제를 방치하지 않고 적극적으로 제지했어야 할 책임이 있다) 모두, 집단적 책임을 긍정화하는 응답이 70%를 넘은 것이다. 문항1에서 긍정 응답이 71.3%, 문항2는 76.7%, 문항3은 76.7%이었다. 따라서 직접적인 자기책임이 없는 상황이라도 소속 조직에서 불법이 있었다면 이에 대한 책임을 느끼고 해결을 위한 불이익을 감수하겠다는 인식이 높은 편으로 볼 수 있었다.

<표 6> 집단적 책임감의 문항별 분석

	척도별 응답 비중						부정	긍정	총계	6점 평균
	1전혀없다	2	3	4	5	6매우있다				
문항1	2.1	5.9	20.6	32.7	27.1	11.5	28.7%	71.3%	100%	4.11
문항2	0.8	6.4	16.1	37.0	27.9	11.8	23.3%	76.7%	100%	4.20
문항3	1.1	5.9	16.4	34.9	29.8	12.1	23.3%	76.7%	100%	4.23

2) 인적 특성에 따른 집단적 책임감 차이

응답자의 특성에 따른 집단적 책임감의 분포를 보면, 남성이 평균 4.33으로 여성 평균 3.93보다 높게 나타났으며, 연령대가 높을수록 비교적 집단적 책임감이 높게 나타나 20대 평균 3.94에 비해 50대가 평균 4.84로 더 높았다. 직책은 팀원에 비해 과장 및 실국장이 더 높은 집단적 책임감을 보였는데, 팀원이 평균 3.97인데 비해 과장은 평균 5.13, 실국장은 평균 5.66이었다. 근속년수에 따른 차이를 보면 근속년수가 중간 구간(5년부터 15년 미만)이 근속년수가 적거나 많은 구간에 비해 약간 더 낮게 나타나는 U형 분포를 나타냈다. 한편, 응답자의 소속이 중앙정부일 때 평균 4.09, 지방자치단체일 때 평균 4.23으로 중앙정부 공직자가 약간 더 낮게 나타났는데, 이 차이는 다른 인적 특성과 달리 통계적으로 유의미한 차이를 나타내지는 않았다.⁹⁾

이러한 결과의 의미를 살펴보면, 직책에 따른 차이가 존재하는 것은, 높은 직책일 경우 업무 상 결정 권한이 상당하므로 권한에 따른 집단적 책임의 차이로 추정해볼 수 있는 한편, 공직 사회에 위계에 따른 책임인식이 강하게 존재하는 것으로도 생각해볼 수 있다. 실제로 조직의 결정에 많은 영향을 미칠 수 있을 때 집단적 책임감이 높을 수도 있지만, 다른 한편으로는 공직사회에서 집단적 업무수행의 결과가 잘못되었을 때 조직의 상층부가 책임을 지는 것으로 오랫동안 받아들여져 왔던 인식이 반영된 결과일 수도 있다. 또한 연령이나 근속년수에 따른 차이가 발견된 것은 조직에서 오랫동안 근무할수록 자신이 속한 집단에 대한 애착감이 높아져 이것이 집단적 책임인식과 연결되었을 가능성이 있다. 다만 조직에 들어온 지 얼마 되지 않은 경우에 높은 집단적 책임감이 나타난 것은 입직한 직후에 높을 수 있는 공직과 공무에 대한 기대감이 반영된 것일 수 있다.

9) 국가공무원인지 지자체 공무원인지 소속에 따른 집단적 책임감의 차이는 나타나지 않은 것인데, 향후 집단적 책임감을 묻는 내용을 업무와 상황에 따라 구체화하여 묻는다면 유의미한 차이가 발견될 가능성은 있을 것이다. 이 연구에서는 변수의 수를 최소화하기 위해 회귀분석 모형을 구성할 때 통제 변수로서 공직자의 소속(중앙/지방) 변수는 제외하였다.

<표 7> 인적 특성에 따른 집단적 책임감 차이

변수		평균	표준편차	사례수	집단평균비교
소속	중앙정부	4.0962	1.10522	156	t=1.640 p=.201
	지방자치단체	4.2396	1.03931	217	
성별	남성	4.3348	1.06536	229	t=12.915 p=.000***
	여성	3.9329	1.02916	144	
연령	20대	3.9464	.86638	56	F=14.697 p=.000***
	30대	3.93	1.07727	138	
	40대	4.1538	.99830	104	
	50대	4.8489	1.01534	75	
직책	팀원	3.9794	.97625	259	F=18.334 p=.000***
	팀장	4.3	1.14370	70	
	과장	5.1301	.90945	41	
	실국장	5.6667	.33333	3	
근속 년수	1년미만	4.5222	.85179	30	F=5.082 p=.000***
	1년이상-5년미만	4.0029	.89299	114	
	5년이상-10년미만	3.8833	1.10780	60	
	10년이상-15년미만	4.0062	1.23283	54	
	15년이상-20년미만	4.1548	1.22552	28	
	20년이상-25년미만	4.3226	.90055	31	
	25년이상-30년미만	4.5128	.92005	26	
	30년이상	5	1.12444	30	

*** p<.001

3. 집단적 책임감의 영향요인 분석

공직자의 집단적 책임감에 영향을 미치는 요인을 회귀 분석한 결과는 <표 8>과 같다. 통계적으로 유의미한 요인으로 확인된 것은 개인차원의 자기희생(p<.05), 공익에 대한 헌신의지(p<.05)였으며, 업무차원의 자율성(p<.05), 책임소재 명확성(p<.05)으로 나타났다. 표준화 계수값을 기준으로¹⁰⁾ 요인별 영향을 살펴보면 큰 차이는 없었으나 공익에 대한 헌신의지(b=.155)가 가장 높았고 업무의 자율성(.134), 자기희생(.133), 책임소재 명확성(.128) 순이었으며 모두 집단적 책임감에 긍정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 공직자 개인이 지닌 공익에 대한 헌신과 자기희생 성향이 높을 때, 업무처리의 자율

10) 측정 문항에 따라 5점 척도, 6점 척도, 7점 척도 등 상이한 척도를 사용하였으므로 변수 간 영향력 비교를 위해서 표준화 계수를 활용하였다.

성이 높을 때, 업무상의 책임소재가 명확할 때, 공직자의 집단적 책임감이 높게 나타난 것이다.

분석결과의 의미를 살펴볼 때, 흥미로운 것은 집단주의적 조직문화가 통계적인 영향력을 미치지 못하는 점이다. 조직구성원 상호의 교류가 많고 가족적이며 조직의 이익을 개인의 이익에 우선한다는 조직 분위기가 형성되어 있더라도 이것이 공직자가 집단의 일원으로서 조직의 문제 해결을 위해 희생을 감수하려는 의지로는 연결되지 않는 것이다. 이 결과는 집단주의적인 분위기나 관행이 구성원이 조직 속에서 사회적 안정감을 얻거나 호의적인 관계 형성을 도울지라도, 조직의 집단행동 결과에 대해 적극적 책임 공유와 개선의지를 높이는 데에는 그다지 영향을 미치지 못할 수 있음을 의미한다. 일반적으로, 집단주의 조직문화가 책임을 공유하고 집단적 해결을 촉진할 것으로 짐작되지만 본 결과에서는 그러한 효과가 나타나지 않은 것이다.

오히려 분석결과에 따를 때, 명확한 책임소재가 구분된 상황이 집단적 책임감을 높이는 것으로 볼 수 있었다. 소속된 부서의 구성원들 사이에 업무상 책임소재가 분명히 구분되어 있다고 응답한 경우에 집단적 책임감이 유의미하게 높게 나타났는데, 개인이 책임져야 할 범위가 명료하면 조직차원의 문제에 대한 책임 공유와 적극적 해결의지에 긍정적인 영향을 준 것이다. 책임소재의 명확성과 집단적 책임감 사이에 다소 불명확했던 가설의 관계가 긍정적 관계로 나타난 것이다.

또한 업무의 내용과 방식을 결정할 수 있는 재량이 많을 때 집단적 책임감이 더 강하게 나타났으므로, 업무 상 자신이 미칠 수 있는 영향력이 많으면 자신이 초래한 결과가 아님에도 조직적 결과를 자신의 책임 범위로 느끼는 것으로 추정할 수 있다. 이것은 통제변수였던 직책이 통계적으로 유의한 영향력을 가지는 결과와도 연결된다. 팀원보다는 팀장·과장 등 조직의 의사결정권한이 높은 직책일 때 집단적 책임감을 더 많이 느끼고 있으므로, 업무상의 자율성과 조직상의 결정력이 개인이 집단적 책임감을 느끼는데 영향을 미칠 수 있음을 보여준다.

마지막으로, 자기희생과 공익에 대한 헌신의지가 높은 성향을 가진 개인이 집단적 책임감이 높은 것은 충분히 짐작될 수 있는 바이다. 공익, 공동선, 사회복지를 중시하고 이를 위해 봉사하려는 공공적 동기가 높은 구성원이 집단의 문제에 대해서도 그 해결을 위하여 책임을 공유하고 적극적인 태도를 취할 가능성이 높기 때문이다.

<표 8> 집단적 책임감의 영향요인 회귀분석

	비표준화계수		표준화계수	t	유의수준	
	B	표준오차	b			
상수	.991	.509		1.945	.053	
자기희생	.196	.080	.133*	2.448	.015	
공익에 대한 헌신	.237	.092	.155*	2.586	.010	
동정심	-.005	.066	-.004	-.075	.940	
자율성	.179	.075	.134*	2.391	.017	
집단주의 조직문화	.001	.051	.001	.021	.984	
적극적 역할인식	-.008	.067	-.006	-.122	.903	
협업정도	.033	.055	.030	.603	.547	
책임소재의 명확성	.165	.067	.128*	2.454	.015	
통제 변수	성별	-.064	.111	-.029	-5.77	.564
	연령	.105	.084	.096	1.248	.213
	직책	.247	.092	.166**	2.691	.007
	근속년수	-.001	.001	-.108	-1.575	.116

R²=.260, Adj.R²=.235, F=10.529, p=.000, Durbin-Watson=1.967

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

<표 9> 가설 채택 결과

구분	가설	채택여부
가설 1-1	자기희생 의지가 높으면 집단적 책임감도 높을 것이다.	채택(+)
가설 1-2	공익헌신 의지가 높으면 집단적 책임감도 높을 것이다.	채택(+)
가설 1-3	동정심이 높으면 집단적 책임감도 높을 것이다.	기각
가설 2	집단주의적 조직문화가 높으면 집단적 책임감도 높을 것이다.	기각
가설 3-1	업무의 자율성이 많으면 집단적 책임감이 높을 것이다.	채택(+)
가설 3-2	업무의 협업수준이 높으면 집단적 책임감이 높/낮을 것이다.	기각
가설 3-3	업무의 책임소재가 명확하면 집단적 책임감이 높/낮을 것이다.	채택(+)
가설 3-4	업무 상 역할정체성이 적극적이면 집단적 책임감이 높을 것이다.	기각

V. 결론

정부의 실패와 불법 등 조직의 문제에 대해, 공직자는 자신이 직접 연루되거나 법적 책임이 있지 않더라도, 문제의 해결에 책임을 나누며 희생을 감수하고 적극적으로 응답

하려는 태도가 있는가. 본 연구 결과는 공직자들이 어느 정도 긍정적인 수준으로 집단적 책임감을 공유하고 있을 가능성을 보여준다. 그리고 공직자 개인이 지닌 공익에 대한 헌신과 자기희생 성향이 높을 때, 업무처리의 자율성이 높을 때, 업무상의 책임소재가 명확할 때, 공직자의 집단적 책임감이 높을 것이라는 탐색적 발견이 있었다.

무엇보다 책임소재의 명확성과 업무처리의 자율성이 긍정적 영향을 미친다는 결과는, 공직자가 수행하는 업무의 권한과 책임이 명확한 것이 책임성 차원에서 중요함을 시사한다. 자신이 무슨 역할을 해야 하고 무엇을 결정할 권한이 있는가가 명료하며, 자신의 권한으로 스스로 결정을 내릴 수 있도록 존중될 때, 집단의 문제를 해결하고 구조를 개선하려는 적극적 태도가 나타날 수 있다는 것이다. 단순히 조직 내 여러 사람들과 함께 결정하고 집행하는 구조 때문에 구성원의 책임회피가 발생하는 것이 아니라, 책임의 경계가 불명료하고 판단의 권한이 적은 것이 조직적 결과에 대해 거리를 두려는 심리로 이어질 수 있다. 이에 따라 개인적 책임이 명료할 때 집단적 책임감이 더욱 강화되며, 결정할 권한이 있을 때 책임감이 높아질 가능성을 제시할 수 있다.

또한 집단주의 조직문화가 통계적 영향력이 없던 것을 볼 때, 집단 구성원 간의 연대, 의리와 같은 감정적 연결 관계가 집단적 책임감에 기대보다 낮은 영향을 미칠 가능성이 있다. 집단주의적인 문화 속에 있더라도 집단의 결과에 대한 비난을 자신의 문제로 여기지 않을지 모른다는 것이다.

정부의 일이 잘못되었을 때 아무도 책임지려 하지 않는다는 사회의 비판과 달리, 이 연구에서는 공직자들은 집단적 잘못과 실패에 대해 구성원으로서의 책임감을 느끼고 어느 정도의 해결을 위해 희생을 감수할 의지가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 공직자 자신에게 책임의지를 직접 물어본 연구방식으로 인해 과잉 측정된 것일 수도 있고, 공무원들이 실제로 집단적 책임 상황에 직면했을 때 대응하는 현실적 태도는 이해 타산적이고 책임회피적일 수 있다. 그렇다하더라도, 공직자들이 집단적 결과에 대해 구성원으로서의 집단적 책임에서 자유롭지 않다는 인식은 가지고 있는 것이다.

이렇게 한국 정부의 공직자들이 집단적 책임감을 가지고 있음에도 적극적이고 예방적인 문제 해결의 태도가 쉽게 발견되지 않고, 공직자의 수동성에 대한 근본적 반성 역시 발견하기 쉽지 않다면, 집단적 책임감이 발현되기에 적절한 방식과 수단이 불비한 것이 아닌지 고민해보아야 할 것이다. 자신이 느끼는 집단적 책임감이 적극적인 행정 수행의 태도로 이어지지 못하는 조건과 제도의 파악이 필요한 것이다. 법적 책임 이상의 영역을 책임지려는 주관적 책임인식인 집단적 책임감을 제도적으로 강화하고 발현할 토대를 마련해야 한다. 연구 결과에 근거한다면 개인 사이의 책임을 보다 명확히 하고 자율적으로

업무를 수행할 수 있는 제도가 설계된다면 집단적 책임감의 강화가 가능하리라고 판단된다.

이 연구는 집단적 책임감에 대한 탐색적 접근으로서 분석 상의 여러 한계가 존재하므로 결과의 해석에 신중해야 할 것이며, 향후에 공직자의 집단적 책임감의 다차원적 내용을 구체화한 엄정한 지표를 통해 재연구될 필요가 있음을 밝힌다.

참고문헌

- 김상목. (2013). 「한국인의 공공봉사동기」. 서울: 집문당.
- 김상목. (2014). 사회문화와 공공봉사동기. 「한국정책과학회보」, 18(4): 1-26.
- 김태호·노종호. (2010). 공공봉사동기가 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구. 「행정논총」, 48(3): 143-168.
- 박천오·박시진. (2018). 핵심 공직가치의 우선순위 정립과 실효성 제고. 「행정논총」, 56(1): 1-32.
- 안성조. (2010). 미국 판례상 집단인식에 의한 법인책임의 법리 연구. 「법학연구」, 51(1): 419-447.
- 이선영. (2014). 행정 책임성에 관한 연구: 일본의 설명책임과 한국의 개인책임 비교분석을 통해 본 세월호 참사. 「정부와 정책」, 7(1): 99-120.
- 이혜윤. (2014). 공공봉사동기(PSM)와 공공성이 국민과 정부에 대한 반응성에 미치는 영향: 공공기관 종사자들의 인식을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 13(3): 355-383.
- 조태준. (2014). 개인주의 및 집단주의 조직문화와 임파워먼트 간 관계에 대한 연구. 「지방정부연구」, 17(4): 439-464.
- Arendt, Hannah. (1987). *Collective Responsibility*. In *Amor Mundi* (pp. 43-50). Springer, Dordrecht.
- Bratman, Michael E. (2013) *Shared Agency: A Planning Theory of Acting Together*. Oxford: Oxford University Press.
- Cooper, Terry. (2006). *The Responsible Administrator: An Approach to Ethics for the Administrative Role* (5th ed.). San Francisco: Jossey Bass.
- Dwivedi, Onkar P., & Jabbra, Joseph. G. (1988). Public Service Responsibility and Accountability. *Public Service Accountability: A Comparative Perspective*, 1-16.
- Fletcher, George. P. (2002). The Storrs Lectures: Liberals and Romantics at War: The Problem of Collective Guilt. *The Yale Law Journal*, 111(7): 1499-1573.

- Fletcher, George. P. (2004). Collective Guilt and Collective Punishment. *Theoretical Inquiries in Law*, 5(1): 163–178.
- French, Peter. (1984). *Collective and Corporate Responsibility*. New York: Columbia University Press.
- Gilbert, Margaret. (1997). Group Wrongs and Guilt Feelings, *Journal of Ethics*, 1: 65–84.
- Gilbert, Margaret. (2006). Who's to Blame? Collective Moral Responsibility and Its Implications for Group Members. *Midwest Studies in Philosophy*, 30(1): 94–114.
- Graham, Keith. (2000). Collective Responsibility. In *Moral Responsibility and Ontology* (pp. 49–61). Springer, Dordrecht.
- Jaspers, Karl. (1961) *The Question of German Guilt*. E.B. Ashton (trans.), New York: Capricorn.
- Kim, Seung Hyun, & Sangmook, Kim. (2013). National Culture and Social Desirability Bias in Measuring Public Service Motivation. *Administration & Society*, 48(4): 444–476.
- Kohn, Melvin. L. (1976). Occupational Structure and Alienation. *American Journal of Sociology*, 82(1): 111–130.
- Lewis, Hywel. D. (1948). Collective Responsibility. *Philosophy*, 23(84): 3–18.
- May, Larry. (1987). *The Morality of Groups*. Notre Dame: University of Notre Dame Press
- Perry, James. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1): 5–22.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*. 88(5): 879–903.
- Robert, Christopher, & Wasti, S. Arzu. (2002). Organizational Individualism and Collectivism: Theoretical Development and an Empirical Test of a Measure. *Journal of Management*, 28(4): 544–566.
- Romzek, Barbara S. & Melvin J. Dubnick. (1987). Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy. *Public Administration Review*, 47(3): 227–238.
- Romzek, Barbara S. & Melvin J. Dubnick. (1994). Issues of Accountability in Flexible Personnel Systems. In Patricia Wallace Ingraham, & Barbara Romzek (eds.). *New Paradigms for Government: Issues for the Changing Public Service* (pp. 263–294). Jossey-Bass.
- Sinclair, Amanda. (1995). The Chameleon of Accountability: Forms and Discourses. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2): 219–237.

- Smiley, Marion. (2005) Collective Responsibility. First published Mon Aug 8, 2005; substantive revision Mon Mar 27, 2017. <https://seop.illc.uva.nl/entries/collective-responsibility/>
- Thompson, Dennis F. (1987) *Political Ethics and Public Office*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 황경식·정원규 역. (1999). 「공직의 윤리」. 서울: 철학과 현실사.
- Thompson, Dennis F. (2014). Responsibility for Failures of Government: The Problem of Many Hands. *The American Review of Public Administration*, 44(3): 259–273.
- Triandis, Harry. C., & Gelfand, Michele. J. (1998). Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1): 118–128.
- Wilson, James. Q. (1989). *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It*. BasicBooks.
- Young, Iris M. (2011). *Responsibility for Justice*. Oxford University Press. 허라금·김양희·천수정 역. (2013). 「정치적 책임에 관하여」. 서울: 이후.

ABSTRACT

An Exploratory Analysis of Collective Responsibility and its Determinants: Focused on South Korea's Public Officials

Seungjoo Han & Heungsuk Choi

Do public officials feel morally responsible for organizational results when they are faced with the problem of many hands –the difficulty of assigning responsibility in organizations in which many different individuals contribute to decisions and policies (Thompson, 2014)? This study explored how public officials perceived and responded to organizational failures in terms of collective responsibility using survey results gathered from South Korea's central and local government officials. The major findings follow. First, public officials in general have an intention of taking collective responsibility for organizational consequences even if they do not have legal responsibility. Second, public officials tend to take collective responsibility if they have a high level of self-sacrifice and commitment to the public interest. They are also likely to take collective responsibility when they have a high degree of autonomy and when they have a clear-cut line of individual responsibility in their task. However, collectivist organizational culture has no statistically significant influence on their perception of collective responsibility.

【Keywords: responsibility, collective responsibility, collectivist organizational culture, public service motivation, the problem of many hands】