

## 책임감과 비윤리적 친조직행동 간의 관계에서 일 관련 반추의 매개효과와 권력거리성향의 조절된 매개효과

황 세 응<sup>1)</sup>      정 은 경<sup>†</sup>

오늘날 조직 내에서 구성원의 책임감은 핵심적인 가치로 강조되고 있으나, 이에 대한 실증적 접근은 여전히 제한적이다. 본 연구는 책임감이 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향을 규명하고, 그 과정에서 일 관련 반추의 매개효과와 권력거리성향의 조절 역할을 통합적으로 탐색하는 데 목적을 두었다. 이를 위해 국내 직장인 300명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, PROCESS macro를 활용한 분석 결과, 책임감과 비윤리적 친조직행동 간의 관계는 일 관련 반추로 부분 매개되는 것으로 나타났다. 또한, 권력거리성향은 일 관련 반추와 비윤리적 친조직행동 간의 관계를 조절하였으며, 이와 함께, 중간 및 고수준의 권력거리성향에서 상기 매개모델이 통계적으로 유의미한 것으로 검증되었다. 본 연구는 책임감이라는 긍정적 요인이 특정 조건에서 역기능적 행동으로 전이될 수 있음을 실증적으로 제시하였으며, 이는 책임감 배양 시 발생할 수 있는 비윤리적 행동에 대한 경각심을 일깨우고, 특히 높은 권력거리 문화에서 일 관련 반추 관리 및 조직 문화 개선을 통한 비윤리적 행동 예방 방안이 필요함을 시사한다. 끝으로, 연구의 한계점과 향후 연구 방향에 대해 논의하였다.

주제어 : 책임감, 일 관련 반추, 비윤리적 친조직행동, 권력거리성향, 조절된 매개효과

1) 강원대학교(춘천) 일반대학원 심리학과 석사과정

† 교신저자 : 정은경, 강원대학교 심리학과 교수, 강원특별자치도 춘천시 강원대학교길 1 강원대학교 사회과학관 409호, E-mail : [ekchung@kangwon.ac.kr](mailto:ekchung@kangwon.ac.kr)

 Copyright ©2025, The Korean Psychological Association of Culture and Social Issues  
This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

최근 기업은 AI 기술의 급격한 발전, 디지털 전환의 가속화, 업무 환경의 유연화 등 다양한 환경적 변화를 맞이하고 있다. 이와 더불어 MZ세대가 사회로 진출하면서 이전 세대와 다른 특성을 보임에 따라 구성원의 책임감이 상당히 강조되고 있다(동아일보, 2023). 실제로, 2022년 사람인에서 조사한 기업 선호 인재상 조사에 따르면, 2020년 이후 10곳 중 6곳이 인재상이 변화한 것으로 나타났는데, 책임감이 31.3%로, 1위로 부상하였다. 특히 KT와 포스코홀딩스는 2018년 포함되지 않았던 책임감을 2023년 핵심 인재상에 포함하였으며, 대한상공회의소(2023)가 국내 매출 상위 100대 기업의 인재상을 분석한 결과에서도 책임 의식이 인재상인 기업이 2018년 44곳에서 2023년 67곳으로 증가한 것으로 나타났다. 이는 최근 책임감이 조직에서 육성되어야 할 핵심 가치로 자리 잡고 있음을 시사한다.

그러나 조직 내에서 책임감이 꼭 긍정적인 결과로만 이어지는 것은 아니다(Hall et al., 2017). 책임감은 직무 만족(Thoms et al., 2002), 조직시민행동(Hall et al., 2009), 편향된 결정 억제(Ford et al., 2004)와 같이 긍정적인 변인을 증가시키는 반면, 불안(Green et al., 2000), 스트레스(Hall et al., 2006), 자원 낭비(Adelberg & Batson, 1978), 직무 긴장(Hochwarter et al., 2007) 등 부정적인 변인도 증가시키는 것으로 나타난다. 이렇듯 책임감은 구성원들에게 양가적인 영향을 끼치게 되는데, 이는 책임감을 좀 더 입체적으로 살펴볼 필요가 있음을 시사한다.

특히, 책임감이 조직이 성과가 강조되는 급변하는 경영 환경 속에서 구성원들은 조직의 이익을 위해 비윤리적인 행동을 정당화하는 결과로 나타날 수 있다. 이러한 행동은 비윤리적 친조직행동(unethical pro-organization behavior; UPB)라고 정의된다. Umphress 등(2010)은 기존 비윤리적 행동 연구들이 개인의 이기적인 동기에 초점을 맞추는 것에 문제를 제기하며 비윤리적 친조직행동을 “조직의 이익을 위해 수행되지만 사회 규범에 어긋나는 행동”으로 개념화하였다. 조직 구성원의 비윤리적 행위가 조직의 이익을 도모하기 위한 것이라면 기존의 단순한 비윤리적 행동과는 구별되어야 한다는 것이다. 이는 단기적으로는 조직에 이득을 가져다줄 수 있으나, 장기적으로는 조직의 신뢰도 하락이나 법적 문제 등 부정적 결과를 초래할 수 있다. 비윤리적 친조직행동은 자신보다는 자신이 속한 공동체에 초점을 맞춘다는 시민행동과 유사한 측면이 있는데, 따라서 일반적으로 조직에 몰입하고 동일시를 하는 ‘좋은 직원’이 오히려 비윤리적 친조직행동을 보일 가능성도 존재한다. 선행연구들은 비윤리적 친조직행동의 주요 선행 요인으로 조직 동일시, 리더십 유형, 조직의 성과 압박, 그리고 조직 문화 등을 다양하게 다루어 왔다. 실제로 조직 동일시, 조직 몰입을 많이 하는 직원일수록 비윤리적 친조직행동을 많이 하며(이강민, 전상길, 2016; 이의연 등, 2019), 결과에 대한 책임이 과도하게 강조되는 상황일 경우 개인은 비윤리적 행동을 해서라도 조직의 목적을 달성하려고 할 수 있다(Hall et al., 2007). 예를 들어, 조직이 수익을 강조하면, 구성원들은 품질을 낮춰서 이윤을 높이려는 유혹에 빠질 수 있다. 즉 일반적으로는 긍정적 덕목인 조직 구성원의 책임감이 경우에 따라서는 비윤리적 친조직행동이라는 부정적 결과로 이어질 가능성이 존재한다.

이에 본 연구는 책임감이 비윤리적 친조직 행동에 미치는 영향을 규명하고자 하였다.

아울러, 책임감과 비윤리적 친조직 행동 간의 관계를 매개하는 변인으로 일 관련 반추(work-related rumination)의 역할을 살펴보고자 하였다. 일 관련 반추는 개인이 업무와 관련된 생각이나 사건을 생각하는 과정으로, 과도한 책임감으로 인한 심리적 부담이 비윤리적 행동으로 이어지는 중요한 매개 변인으로 작용할 수 있다. 나아가, 이러한 매개 관계가 모든 조직 문화적 맥락에서 동일하게 나타나는 것은 아니므로, 권력의 불평등한 배분에 대한 개인의 수용 정도를 나타내는 권력거리성향(power distance orientation)이 매개 모델을 조절하는지 함께 탐색하고자 하였다.

## 책임감

책임감(accountability)은 다양하게 정의되어 왔는데, Schlenker 등(1994)은 책임감(accountability)의 피라미드 모델을 제안하며, 책임감은 행동에 대한 규칙과 기준을 개발하고, 개인을 평가하고, 평가에 따라 보상과 처벌을 배분하는데 기여한다고 하였다. 이와 달리 책임감을 객관적이고 사회적이기보다는, 개인의 주관적인 해석으로 간주하는 현상학적 관점도 제안되었다(Frink & Klimoski, 1998; Tetlock, 1992). 즉, 개인이 자신을 둘러싼 맥락을 어떤 방식으로 인지하느냐에 따라 책임감의 작동 방식이 달라질 수 있다는 것이다(Lewin, 1936).

본 연구는 책임감에 대한 다양한 관점 중 현상학적 관점에 초점을 맞추고 있다. Tetlock (1985, 1992)이 제안한 현상학적 관점에서는 책임감을 '상태(state of affairs)'가 아닌 '마음의 상태(state of mind)'로 간주하는데(Frink & Klimoski, 1998), 이는 객관적으로 부여된 책임이나 의무보다는 개인이 그것을 어떻게 인식

하고 해석하는지가 행동에 더 직접적인 영향을 미친다는 것이다. 따라서 본 연구에서는 객관적 책임으로서의 "책임성(accountability)"과 구별되는, Hall과 Ferris(2011)가 정의한 개인이 미시적으로 느끼고 내면화한 "책임감(felt accountability)" 개념을 사용하고자 한다.

Frink와 Klimoski(1998)은 책임감의 역할모델 이론을 제안했는데, 이를 토대로 Hall과 Ferris (2011)는 책임감(felt accountability)의 개념을 정의하였다. 이들에 의하면, 책임감은 "자신의 결정이나 행동이 청중으로 평가받을 것이라는 기대 그리고 보상 또는 제재가 이러한 기대 평가에 달려 있다고 믿는 것"을 의미한다. 책임감의 정의에는 4가지 전제를 포함한다. 첫째, 평가가 반드시 발생할 필요는 없지만, 평가가 발생할 가능성은 반드시 존재해야 한다(Lerner & Tetlock, 1999). 둘째, 행위자(agent)는 행위에 대해 설명이 필요하다고 믿어야 한다(Frink et al., 2008). 셋째, 잠재적 평가에 대한 결과(보상, 제재)가 있어야 한다. 마지막으로, 행동을 평가할 청중(audience)이 있어야 한다. 이때 청중은 외부의 타인이 될 수도 있지만, 행위자 자신도 포함될 수 있다(Hall et al., 2017).

선행연구에서는 책임감이 결과변인에 상반된 영향을 미치는 것으로 나타난다. Hall 등(2009)은 책임감과 조직시민행동 사이의 긍정적인 관계를 보고하였으며, Thoms 등(2002)의 연구에 따르면, 직원들이 동료들에게 책임감을 더 강하게 느낄수록 직무 만족도가 높아지는 긍정적인 관계가 나타났다. 반면, 책임감이 불안을 증가시키고(Green et al., 2000) 직장에서의 우울 증가와 직무만족도, 조직 몰입도 감소를 유발하는 것으로(Lanivich et al., 2010) 나타났다. 국내 연구(강윤진, 손영우, 2020)에서도 임

파워링 리더십이 책임감을 증가시켜서 직무스트레스를 높이는 것으로 나타났다.

이처럼 기존 연구들은 책임감이 긍정적인 결과뿐만 아니라 부정적인 결과에도 영향을 미치는 양가적인 특성을 지닐 가능성을 보여준다. 그러나 아직 책임감이 조직 내에서 다양한 결과 변수에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 실증연구가 많지 않아 앞으로 책임감과 조직의 결과 변인들과의 관계와 기제, 조건 등에 대한 연구가 지속적으로 이루어질 필요가 있다.

### 책임감과 비윤리적 친조직 행동

비윤리적 친조직행동에는 두 가지 핵심 개념을 포함하고 있다. 첫째, '비윤리성(Unethical)'이다. 이는 개인이 하는 행동이 법, 사회적 규칙 등으로 판단되는 기준을 위반하는 것을 의미한다(Jones, 1991). 둘째, 친조직 의도(intend)이다. 개인의 행동은 조직의 이익을 위해 자발적으로 이루어져야 한다. 이러한 행동은 공식적인 직무 기술서에 명시되어 있지 않고, 상사의 지시가 없었음에도, 조직에 이익이나 도움을 주기 위해 자발적으로 수행된 행동을 의미한다(Brief & Motowidlo, 1986). 이를 좀 더 세분화하여 Umphress 등(2010)은 다른 행동들과 비윤리적 친조직행동을 구분할 수 있는 세 가지 경계조건(boundary condition)을 제시하였는데, 첫째, 조직의 이익을 위한 행동의 의도성, 둘째, 행동의 결과가 의도와 다를 가능성, 셋째, 사회적, 법적 규범의 위반이다. 비윤리적 친조직행동은 궁극적으로는 조직에 해를 끼칠 수 있으나 단기적으로는 친조직성이 강조된 행동이라고 할 수 있다.

현재 책임감과 비윤리적 친조직행동의 관계

를 직접적으로 확인한 연구는 발견되지 않지만, 그 관계는 다양한 연구들을 통해 유추해 볼 수 있다. 먼저, Umphress과 Bingham(2011)은 개인이 사회 교환 관계에 보답하는 수단으로 비윤리적 친조직행동을 할 수 있다고 주장했다. 사회 교환 이론(Social exchange theory)에 의하면, 개인은 자원의 교환을 통해 관계를 발전시킨다(Blau, 2017). 이를 조직에 적용하면, 조직에 호혜를 받은 개인은 받은 만큼 돌려주어야 한다는 호혜성의 규범(reciprocity norm)을 따르게 된다(이강민, 2017; Gouldner, 1960). 호혜성은 개인마다 다르게 지각되는데, 강한 호혜성을 가진 개인은 보답해야 할 의무를 더 크게 느낀다(Eisenberger et al., 2004). Dierdorff와 Rubin(2022)은 책임감이 높게 지각되는 상황에서, 그리고 개인이 적극적인 성격일 때 호혜성의 규범이 조직시민행동을 높인다고 밝혀 책임감이 친조직적 성향을 높일 수 있음을 시사하였다. 그러나 책임감은 단지 긍정적인 결과만을 초래하는 것이 아니라, 비윤리적 친조직행동을 유발할 수 있는 위험 요인으로 작용할 수 있다. 조직에 대한 강한 책임감을 느끼는 구성원은 조직의 목표 달성에 지나치게 몰입하게 되며, 이 과정에서 조직 동일시(organizational identification)가 강화될 수 있다(Ashforth & Mael, 1989). 조직 동일시가 심화될수록 개인은 조직의 이익을 자신의 이익으로 간주하고, 조직의 성공을 위해서라면 윤리적 경계를 넘는 행동도 정당화하려는 경향을 보인다(Umphress et al., 2010; Umphress & Bingham, 2011; 이강민, 전상길, 2016). 이는 구성원이 조직을 위한다는 명목하에 비윤리적인 행위도 수용하거나 수행할 수 있음을 시사한다.

또한, 책임감은 성과 달성에 대한 내적 압

박으로 작용할 수 있다. 책임감이 높을수록 개인은 스스로에게 더 큰 기대와 부담을 부여하며, 과업 성공에 집중한 나머지 윤리적 고려를 후순위로 미루거나 간과할 가능성이 있다(Dierdorff & Rubin, 2022). 이와 같은 압박은 상황에 따라 비윤리적 행동을 효율적인 문제 해결 수단으로 인식하게 만들 수 있으며(Chen et al., 2016), 특히 조직의 목표와 자신을 동일시하는 경우 이러한 판단은 더욱 강화된다(Moore & Gino, 2015). 이러한 관점에서 책임감은 상황에 따라 이중적 기능을 수행할 수 있으며, 특히 집단주의 문화나 고성과 압박이 강조되는 조직 환경에서는 윤리적 판단에 왜곡을 초래할 수 있다.

실제로, 개인의 문화적 가치가 집단주의에 가까울수록 친사회적 행동이 증가하는 것으로 나타났다(김경민, 박동진, 2011). 또한, 조직 몰입, 집단주의 성향 5요인 중 집단주의 선호와 집단주의 회생이 비윤리적 친조직행동을 높이는 것으로 나타나(김효민 등, 2022) 책임감과 유사한 작용을 하는 조직에 대한 충성심과 몰입이 비윤리적 친조직행동을 높일 수 있음을 보여주었다. 이러한 연구들은 개인보다 집단을 우선시하는 집단주의 문화가 강한 한국에서는 책임감과 비윤리적 친조직행동 간의 관계가 좀 더 분명하게 나타날 수 있음을 시사한다. 아울러 책임감은 보상과 처벌에 대한 지각과 관련되어 있다는 정의에 비추어 볼 때, 높은 인센티브를 제공하는 조직에 속한 직원은 비윤리적 친조직행동에 참여하려 하며(Wang et al., 2019), 성과 압박이 비윤리적 친조직행동을 증가시킨다(이수진 등, 2023)는 연구결과들과 결과에 대한 책임감 강조가 수단을 정당화하는 환경을 만들 수 있다는 Hall 등(2007)의 주장 역시 책임감과 비윤리적 친조직

행동간의 관계를 시사하고 있다.

상기한 이론적 배경을 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 1.** 책임감과 비윤리적 친조직행동은 정적 관계를 가질 것이다.

### 일 관련 반추의 매개효과

일 관련 반추란 근무 외 시간에 업무와 관련된 문제 또는 사건에 대해 반복적으로 생각하는 것을 말한다(Cropley & Zijlstra, 2011). 임상/건강 심리학 분야에서 반추는 보통 신체적, 심리적으로 부정적인 영향을 미치는 요인으로 연구된다(Frone, 2015; Querstret & Cropley, 2012; Watkins, 2009). 직장에서 일 관련 반추의 부정적인 영향은 개인뿐 아니라 조직 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있기 때문에 조직 차원에서 관심을 가져야 하는 현상이다(Taris & Schreurs, 2009). Cropley와 Zijlstra(2011)는 일 관련 반추가 목적 또는 과정에 따라 다양한 하위 요인으로 구성된다고 주장하며, 반추를 문제해결 숙고, 정서적 반추, 분리 세 가지 하위 요인으로 구분하였다. 이러한 하위 요인들은 다른 특성을 가지며 결과 변수에 차별적인 영향을 보이는 것으로 나타났다. 일 관련 생각하는 과정인 문제해결 숙고와 정서적 반추와는 달리, 분리는 일 관련 생각에서 떨어져 심리적으로 거리를 두는 것을 의미한다. 즉, 분리는 두 하위 요인과 성격이 반대되며, 일 관련 생각의 부재를 나타내는 개념이다. 선행연구에서도 분리와 다른 하위 요인들 간 차별적인 결과가 나타났다. Pauli 등(2023)은 신경증, 심리적 긴장, 직무스트레스가 정서적 반추 및 문제해결 숙고와 정적인 관계가 있고 분리와

는 부적인 관계가 있음을 밝혔다. 반대로 회복과는 정서적 반추 및 문제해결 숙고와 부적인 관계가 있으며 분리와는 정적인 관계가 있음을 보고하였다. 김희선 등(2021)은 일 관련 반추를 분리의 결여로 나타나는 인지적 상태라고 보았다. 박은혜와 김동민(2019)은 정서적 반추 및 문제해결 숙고가 분리와 부적인 관계를 밝혔다. 특히 긍정적인 영향이 있을 것으로 예상했던 문제해결 숙고가 우울에 정적인 영향을 미친다는 결과를 제시하며, 국내의 수직적인 조직 문화 속에서 발생하는 직무 요구 및 스트레스로 인한 결과일 수 있다고 주장하였다. 이러한 국내 연구 결과들은 문제해결 숙고가 국내 맥락에서 부정적인 영향력을 가질 수 있는 변인임을 시사한다. 더 나아가, 김미성과 허창구(2024)는 일 관련 반추의 세 가지 하위 요인 중 문제해결 숙고와 정서적 반추만이 개인에게 실질적으로 영향을 미칠 수 있는 반추라고 하였다.

상기 논의를 종합해 볼 때, 정서적 반추와 문제해결 숙고는 “생각하는 행위”라는 측면에서 분리와 반대되는 성격을 가지며, 결과 변수와도 차별적인 관계를 보였다. 이에 본 연구는, 책임감이 업무 관련 “생각하는 행위”에 미치는 영향과 결과를 탐색하고자 하므로 실질적으로 “생각하는 행위”를 측정하는 정서적 반추와 문제해결 숙고라는 두 요인에 초점을 맞춰 연구를 진행하고자 한다.

문제해결 숙고(problem-solving pondering)란 일과 관련된 문제 해결, 성과 향상을 위하여 지속적으로 생각하는 것을 말한다(Cropley & Zijlstra, 2011). 문제해결 숙고는 문제 해결에 도움을 주어 회복, 조직몰입, 혁신에 긍정적인 영향을 미친다(Syrek et al., 2017; Querstret & Cropley, 2012). 반면 정서적 반추란 부정적 정

서를 경험하는 일에 대한 지속적이고 반복적인 사고를 의미하며(Cropley & Zijlstra, 2011), 개인에게 긴장, 피로, 스트레스 등 부정적인 영향을 미치는 것으로 알려졌다(Querstret & Cropley, 2012).

책임감은 일 관련 반추를 높일 가능성이 있다. 책임감은 우리의 사고에 영향을 미치는데(Frink et al., 2008), 과거 행동을 정당화하고 미래 행동을 대비하기 위해 지속적인 생각을 촉진한다(Frink & Klimoski, 1998). 특히 개인이 행동이 평가될 가능성을 인지할 때, 성찰 및 자기방어적 사고가 유발되어 인지적 복잡성이 증가한다(Tetlock, 1985). 이러한 개인은 행동 및 결정을 확인하기 위해 관련된 정보를 분석하고 수집하기 위해 높은 수준의 인지적 노력을 기울인다(Kuo et al., 2022). 실제로 높은 책임감은 업무 주의력(Mero et al., 2006), 직무 부하(Laird et al., 2009)를 증가시키는 것으로 나타났다. 책임감과 일 관련 반추와 직접적인 관계를 밝힌 연구는 없으나, 상기한 연구들과 함께 책임감이 청중에 대한 평가에 믿음, 결과 설명에 대한 책임(Hall et al., 2017)을 담고 있다는 점을 종합하면, 개인의 책임감은 일 관련 반추를 증가시킬 것이라고 예상된다.

일 관련 반추는 다양한 변인에 영향을 미치는 것으로 나타난다. 먼저 문제해결 숙고는 긍정적인 변인과 관련 있는 것으로 나타난다. 문제해결 숙고는 직무 창의성(Mumford et al., 2012; Zhang et al., 2021), 직무 몰입(김다운, 허창구, 2019), 업무 효율성(Brosschot et al., 2006)을 증가시킨다. 반면, 정서적 반추는 부정적 심리적, 신체적 결과와 관련이 있는 것으로 보고되는데, 정서적 반추는 피로를 증가시키고(Querstret & Cropley, 2012), 수면의 질 저하(Syrek et al., 2017), 과음 증가(Frone, 2015)와 관

런이 있다. 심리적으로는 감정적 소진(Sousa & Neves, 2021; Vandevala et al., 2017), 우울증(Dunn & Sensky, 2018; Perko et al., 2014), 철회 행동(Pingel et al., 2019) 등을 증가시키는 것으로 밝혀졌다. 조직 맥락에서는 정서적 반추가 반생산적 행동 증가(Zhang et al., 2021), 직무 만족도 저하(Karabati et al., 2019) 등 전반적으로 부정적인 영향을 주는 것으로 나타나고 있으며, 이는 결국 조직 성과에 대한 부정적 영향으로 이어질 수 있다(Calderwood & Ackerman, 2011; Minnen et al., 2021). 상기한 연구들은 일 관련 반추가 하위 유형과 결과 변수에 따라서 조직에 양가적인 영향을 끼칠 수 있음을 보여 주나 두 유형 모두 개인의 자원을 고갈시키는 것은 분명한 것으로 보인다. Cropley 등(2016)은 일 관련 반추가 실행기능(executive functioning)의 저하와 관련 있다는 것을 밝혔다. 구체적으로, 높은 수준의 반추를 보이는 직원이 주의력 결핍, 집중력 부족, 건망증을 더 많이 경험하는 것으로 나타났다. 또한 정서적 반추, 문제해결 속도 모두 직무스트레스를 증가시키고, 회복 경험을 감소시키는 것으로 나타나는 연구도 보고되고 있다(김민영, 송지훈, 2022). 반추의 증가는 인지적 과부하를 유발하고(Bruning et al., 2023; Curci et al., 2013), 인지적 과부하는 의사결정이나 과업 수행 시 다양한 측면에 주의를 기울이지 못하게 하여, 특정 목표에만 몰두하게 하는 터널 비전 등을 유발할 수 있다(Kivikangas et al., 2025; van der Veer et al., 2024; Zucchelli et al., 2025). 이는 도덕적 추론, 윤리적 판단 과정에서도 부정적인 영향을 미칠 수 있다(Greene et al., 2008; Mieth et al., 2021). 한정된 인지 자원이 복잡한 문제 해결이나 정보 처리에 집중됨으로써 행동의 윤리적 함의를 깊이 숙고하거나 부정적 결과를

예측하는 데 필요한 인지적인 여유가 감소하기 때문이다(Cropley et al., 2016; Singh et al., 2024). 따라서 일 관련 반추가 많아지면 특정 상황이나 행동의 비윤리성을 제대로 인지하지 못하고 그 행동의 목적과 긍정적인 부분만을 두드러지게 지각할 수 있으며, 결과적으로 비윤리적 친 조직행동이 높아질 수 있다.

아울러 일 관련 반추는 자신의 행동을 합리화하는 인지적 기제를 활성화할 수 있다. 비윤리적 친조직 행동은 본질적으로 조직에 이득을 가져다준다는 명분 하에 이루어지기 때문에, 행위자는 자신의 행동이 비윤리적이라는 인지 부조화(cognitive dissonance)를 경험할 수 있다(Festinger, 1957). 지속적인 업무 관련 반추는 이러한 합리화 과정을 촉진하여, 개인이 조직의 목표 달성에 과도하게 몰두하면서 윤리적 고려 사항보다 당면한 목표에 초점을 맞추게 만들 수 있다. 특히 이 과정은 개인이 책임감 같이 태도를 중요하게 인식할수록 강화될 수 있다. 태도 중요도가 높을수록 큰 인지부조화를 유발하며(윤상연 등, 2013), 도덕적 이탈(moral disengagement) 기제를 통해 합리화를 촉진한다(Bandura, 1999). 결론적으로, 업무에 대한 반복적인 생각은 비윤리적 행동에 대한 비판적 사고를 약화시키고, 조직의 이익이라는 명분 아래 비윤리적 행동을 묵인하거나 수용하는 인지적 틀을 굳힐 수 있다. 이러한 합리화 과정은 비윤리적 행동에 대한 죄책감을 감소시키고, 나아가 유사한 상황에서 비윤리적 행동을 반복할 가능성을 높인다(Bandura et al., 1996).

상기한 이론적 배경을 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 2.** 일 관련 반추는 책임감과 비윤리적 친조직행동의 관계를 매개할 것이다.

### 권력거리성향의 조절효과

권력거리란 한 국가나 사회에서 구성원 간 권력의 불평등한 배분이 어느 정도 수용되는지를 의미한다(Hofstede, 1980). 권력거리는 조직 내 의사결정 참여 수준, 조직 문화, 위계 구조 등에 영향을 미치는 중요한 문화적 요인이다(Newman & Nollen, 1996). 권력거리가 높은 국가나 조직에서는 구성원들이 권위적인 리더를 선호하며, 리더가 더 우월한 능력을 보유하고 있다고 인식하는 경향이 있다. 이러한 문화적 특성으로 인해 리더는 많은 의사결정 권한을 가지며, 구성원들 역시 리더에게 높은 충성심을 보인다(Brockner et al., 2001; Hofstede, 2001; Khatri, 2009). 반면, 권력거리가 낮은 조직의 구성원들은 권력이 공유되어야 한다고 믿으며, 의사결정 과정에의 참여를 선호한다. 또한, 이들은 상사의 불공정한 행동에 대해 보다 적극적으로 문제를 제기하고 대응하는 경향을 보인다(Hofstede, 2001; Khatri, 2009; Liu, 1999).

그러나 동일한 조직 내에서도 다양한 문화적 가치관을 지닌 개인들이 존재하기 때문에, 권력을 수용하는 정도에는 개인차가 발생할 수밖에 없다(Earley & Gibson, 1998). 이에 따라 Kirkman 등(2009)은 ‘권력거리성향(power distance orientation)’을 제시하였는데, 권력거리성향이란 개인 수준에서 권력의 불평등을 얼마나 수용할 수 있는지를 의미한다. 전정호와 설현도(2016)는 조직 개인들의 권력거리성향은 조직 내 개인행동을 이해하는 데 중요한 변인이라고 하였다.

권력거리성향은 주로 조절 효과 변인으로써 연구되어 왔다. Sue-Chan와 Ong(2002)은 낮은 권력거리성향을 가진 구성원이 상대적으로 참여적 업무 할당 방식에서 높은 성과를 나타낸다고 밝혔다. 박선규와 정은경(2021)은 권력거리성향이 높을수록 조직신뢰와 혁신행동간의 관계가 강화된다고 밝혔다. Farh 등(2007)은 지각된 조직 지원과 직무 성과 간의 관계에서 권력거리성향이 높을수록 정적 관계가 강해지고, 낮을수록 부적 관계로 전환된다고 밝혔다. 또한 권력거리성향이 낮은 직원일수록 비인격적 리더가 정신건강과 직무만족에 미치는 영향이 강해지고(Lin et al., 2013), 포용적 리더십과 심리적 안전감 간 관계에서 높은 권력거리성향이 오히려 심리적 안전감을 증가시키며(Kim & Moon, 2019), 권력거리성향이 높을수록 LMX가 조직몰입에 미치는 정적 효과는 강하게, 이직의도에 미치는 부정적 효과는 약하게 하는 것으로 나타났다(이공희, 이호선, 2012).

상기한 연구들은 전반적으로 친조직 관련 변인을 결과변수로 할 때 권력거리성향이 높은 사람들에게서 독립변인과 종속변인 간의 관계가 강하게 나타난다는 것을 보여준다. 비윤리적 친조직행동 역시 친조직변인이므로 일 관련 반추와 비윤리적 친조직행동간의 관계가 권력거리성향이 높은 사람들에게서 더 강하게 나타날 수 있다. 높은 권력거리성향을 가진 구성원일수록 상사와 조직의 압력이나 기대에 대한 민감도가 높기에, 도덕적 딜레마 상황에서도 조직에 유리한 선택을 하려는 경향이 강화될 수 있으며(Li et al., 2023; Thau et al., 2015), 개인은 수단을 고려하기보다 어떻게든 지시를 이행하기 위해 비윤리적 친조직행동을 보일 가능성이 높아진다. 실제로, Khatri(2009)는 권력거리성향이 높은 직원들이 비윤리적

행위를 정당화하는 경향이 강하다는 것을 밝혔으며, Tian과 Peterson (2016)은 권력거리성향이 윤리적 압력 상황에서 조직 이익을 위해 비윤리적 결정을 내릴 가능성을 증가시킨다고 보고하였다. 또한, 권력거리성향은 개인이 상사나 조직의 권위를 수용하고 이에 순응하려는 성향과 직접적으로 연관된다. 이러한 특성은 반추와 같은 내적 사고의 발생 자체보다는, 이러한 사고가 실제 행동으로 이어지는 과정에서 더 큰 역할을 한다(Cropley & Zijlstra, 2011; Khatri, 2009; Tian & Peterson, 2016). 따라서 본 연구는 권력거리성향이 반추와 비윤리적 친조직행동 간의 관계를 강화한다고 예상하였다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설이 도출되었다.

**가설 3.** 권력거리성향은 일 관련 반추와 비윤리적 친조직행동의 관계를 조절할 것이다.

**가설 4.** 책임감이 일 관련 반추를 통해 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향에서 권력거리성향의 조절된 매개효과가 나타날 것이다.

## 방 법

### 연구대상

본 연구는 온라인 설문조사 업체를 통해 실시되었다. 참가자의 성실성을 판단하기 위해 성실도 문항 1개의 문항을 추가하였으며 여기에 제대로 응답한 총 300명의 참가자 데이터가 분석되었다. 성별과 연령(20대-50대)이 균등하게 분포하도록 참가자가 모집되었으며 그 밖의 인구통계학적 특징으로는 학력은 고졸 이하가 30명(10%), 전문대 졸업이 51명(17%), 일반대학 졸업 190명 (63.3%), 대학원 이상 29명(9.7%)이었으며 직급은 사원급 100명(33.3%), 대리급 62명(20.7%), 차장급 46명(15.3%), 부장급 40명(13.3%), 부장급 이상 52명(17.3%)이었다.

### 측정도구

#### 책임감

책임감을 측정하기 위해 Hochwarter 등(2007)이 개발한 척도를 번역하여 총 8개의 문항을 Likeert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 문항의 예로는 “나의 상사는 내 결정에 대한 책임을 나에게 부여한다.”, “나의 성공 혹은 실패 여부가 회사 내 많은 사람들의 업무에 영향을 미친다.” 등

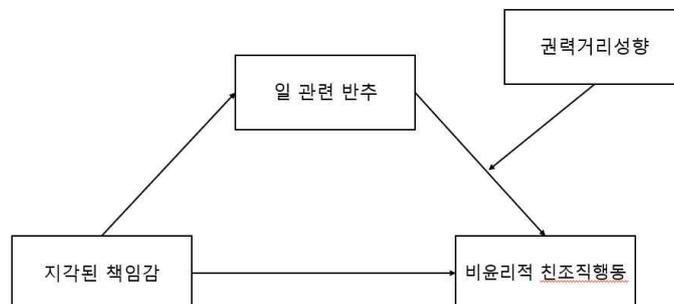


그림 1. 연구모형

이 있다. 본 연구에서의 Cronbach's  $\alpha$ 는 .827이었다.

### 일 관련 반추

일 관련 반추는 Cropley와 Zijlstra(2011)이 개발한 일 관련 반추 질문지(Work-Related Rumination Questionnaire, WRRQ)를 박은혜와 김동민(2019)이 한국어로 타당화한 척도를 사용하였다. 이 척도는 정서적 반추, 문제해결 속도, 분리로 구성되어 있으나, 본 연구는 선행연구를 바탕으로(김미성, 허창구, 2024; 김희선 등, 2021; Pauli et al., 2023) 반추 정서적 반추 5문항, 문제해결 속도 5문항을 총 10문항을 Likert 5점 척도 (1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 설문 문항의 예로는 “여가 시간에 일과 관련된 문제를 생각하면 긴장된다.”, “나는 여가 시간에 일 관련 문제에 대한 해결방안을 찾는다.” 등이 있다. 본 연구에서의 Cronbach's  $\alpha$ 는 .905이었다.

### 비윤리적 친조직행동

비윤리적 친조직행동은 Umphress 등(2010)이 개발한 척도를 이강민과 전상길(2018)이 한국판으로 개발한 척도를 사용하였다. 척도는 비윤리적 친조직 외부지향 행동 4문항, 비윤리적 친조직 내부지향 행동 5문항으로 구성되었으며 Likert 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 설문 문항의 예로는 “회사에 도움이 된다면, 나는 회사에 유리한 사실을 과장해서 말할 수도 있다.”, “회사에 도움이 된다면, 나는 바람직하지 않은 방식을 써서 업무를 완수할 수도 있다.” 등이 있다. 본 연구에서의 Cronbach's  $\alpha$ 는 .869이었다.

### 권력거리성향

권력거리성향은 Dorfman와 Howell(1988)이 개발한 총 6문항을 번역하여 Likert 5점 척도 (1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 설문 문항의 예로는 “리더는 부하의 의견을 자주 물어서는 안 된다.” 등이 있다. 본 연구에서의 Cronbach's  $\alpha$ 는 .848이었다.

### 통제변수

본 연구에서는 비윤리적 친조직행동과 유한 상관이 나온 성별(더미 변수로 변환)과 연령을 통제변수로 사용하였다.

### 분석방법

본 연구는 SPSS 29.0 프로그램과 SPSS PROCESS Macro 4.2(Coutts & Hayes, 2023)를 사용하여 분석하였다. 먼저, 측정변인들의 기술 통계치를 확인한 후 연구에 사용된 변인의 척도에 대한 신뢰도를 검증하기 위해 Cronbach's  $\alpha$ 를 살펴보았다. 측정변인들의 상관관계를 알아보기 위해 Pearson 상관계수를 이용한 상관 분석을 실시하였다. 가설 검증을 위해서는 네 단계로 분석하였다. 첫 번째로, 책임감과 비윤리적 친조직행동의 관계를 검증하기 위해 선형회귀분석을 통해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 두 번째로 책임감이 비윤리적 친조직행동을 설명하는 관계에서 일 관련 반추의 매개효과를 검증하기 위해 PROCESS MACRO의 Model 4번을 이용하여 매개효과를 검증하였다. 세 번째로 책임감과 비윤리적 친조직행동의 관계에서 권력거리성향의 조절효과를 검증하기 위해 PROCESS MACRO의 Model 1번을 이용하여 조절효과를 검증하였다. 마지막으로 책임감이 일 관련 반추를 매개하여 비윤리적

친조직행동을 설명하는 경로에서 권력거리성향의 조절된 매개효과를 검증하기 위해 PROCESS MACRO의 Model 14를 이용하여 조절된 매개효과를 검증하였다.

## 결 과

### 기술 통계치 및 상관분석

주요 변수 간의 관계를 살펴보기 위하여 기술통계 및 상관분석을 실시하였다. 표 1을 살펴보면, 왜도는 1과-1 사이의 값을 보이고, 첨도는 2와-2 사이에 값을 보여 정상성 가정이

충족되었다. 주요 변수의 상관분석 결과, 책임감은 일 관련 반추( $r=.43, p<.001$ ), 비윤리적 친조직행동( $r=.35, p<.001$ ), 권력거리성향( $r=.19, p<.01$ )와 유의한 정적 상관을 보였다. 일 관련 반추는 비윤리적 친조직행동( $r=.37, p<.001$ ), 권력거리성향( $r=.29, p<.001$ )과 유의한 정적 상관을 보였다. 비윤리적 친조직행동은 권력거리성향( $r=.44, p<.01$ )과 유의한 정적 상관을 보였다.

### 책임감과 비윤리적 친조직행동 간의 관계

책임감과 비윤리적 친조직행동 간의 관계를 알아보기 위해 위계적 분석을 실시하였으며,

표 1. 주요 변인 간 상관관계 및 기술통계

변인	1	2	3	4
1. 책임감	-			
2. 일 관련 반추	.43**	-		
3. 비윤리적 친조직행동	.35**	.37**	-	
4. 권력거리성향	.19**	.29**	.44**	-
평균	3.49	3.07	2.89	2.59
표준편차	.57	.75	0.68	.78
왜도	-.65	-.29	-.08	.17
첨도	1.25	-.51	-.15	-.59

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

표 2. 회귀분석 결과

단계	변수	비윤리적 친조직행동		
		$\beta$	$k$	$\Delta R$
1	성별, 나이		.08***	
2	책임감	.35***	.20***	.19***

\*\*\*  $p<.001$

Durbin- Watson 통계량은 2.019로 독립성 가정을 충족하였다. 표 2를 살펴보면, 책임감이 비윤리적 친조직행동에 유의한 정적 영향( $\beta=.346, p<.001$ )을 미치는 것으로 나타났으며, 추가적 설명량은 19.9%였다. 따라서 가설 1은 지지되었다.

### 책임감과 비윤리적 친조직 행동의 관계에서 일 관련 반추의 매개효과

책임감과 비윤리적 친조직행동간의 관계에서 일 관련 반추의 매개효과를 알아보기 위해 PROCESS MACRO의 Model 4를 이용했다(표 3). 분석 결과, 책임감은 일 관련 반추( $B=.604, p<.001$ )와 비윤리적 친조직행동( $B=.282, p<.001$ )에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 일 관련 반추는 비윤리적 친조직행동에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $B=.202, p<.001$ ). 책임감이 일 관련 반추를 매개하여 비윤리적 친조직행동에 영향을 미치는 경로의 통계적 유의성을 검정한 결과, 간접효과의 95% 신뢰구간(95% bootstrapping CI)에서 0을 포함하고 있지 않아 유의한 것으로

나타났다( $B=.133, 95\% CI [.063, .215]$ ). 이는 책임감이 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향이 일 관련 반추를 통해 매개됨을 의미한다. 따라서 가설 2는 지지되었다.

### 일 관련 반추와 비윤리적 친조직행동의 관계에서 권력거리성향의 조절효과

일 관련 반추가 비윤리적 친조직행동에 영향을 미치는 관계에서 권력거리성향의 조절효과를 알아보기 위해 PROCESS MACRO의 Model 1을 사용하였다. 표 4를 살펴보면, 일 관련 반추와 권력거리성향이 비윤리적 친조직행동에 영향을 미치는 모형에 두 예측변수의 상호작용항을 추가로 투입하였을 때 모형의 증가된 설명량이 통계적으로 유의하였으며( $\Delta R^2=.024, F(1, 294)=10.335, p<.001$ ), 일 관련 반추와 권력거리성향의 상호작용항의 회귀계수는 통계적으로 유의하였다( $B=-0.168, 95\% CI [-.065, .270]$ ). 이는 일 관련 반추와 비윤리적 친조직행동 간의 관계를 권력거리성향이 조절하는 것을 의미한다. 따라서 가설 3은 지지되었다. 구체적으로 조절 효과를 살펴보기 위해 존슨-

표 3. 책임감과 비윤리적 친조직행동에 관계에서 일 관련 반추의 매개효과

IV	DV	B	SE	t	95% CI		
					LLCI	ULCI	
책임감	일 관련 반추	.60***	.07	8.70	.465	.737	
책임감	비윤리적	.28***	.07	4.05	.143	.415	
일 관련 반추	친조직행동	.23***	.05	4.36	.124	.327	
					95% CI		
Mediation(Indirect) Effect				Effect	SE	LLCI	ULCI
				.13	.04	.063	.215

\*\*\*  $p<.001$

표 4. 일 관련 반추와 비윤리적 친조직행동의 관계에서 권력거리성향의 조절효과

변수	B	S.E.	t	95% CI	
				LLCI	ULCI
(상수)	2.95***	.14	21.92	2.687	3.217
일 관련 반추 (A)	.25***	.05	5.43	.160	.339
권력거리성향 (B)	.25***	.05	5.57	.164	.344
A x B	.17***	.05	3.22	.065	.270
R <sup>2</sup> increase by interaction	R <sup>2</sup>		F		
	.02		10.35***		

\*\*\* p<.001

표 5. 권력거리성향 수준에 따른 존슨-네이만(Johnson-Neyman) 검증 결과

권력거리성향	B	SE	t	p	95% CI	
					LLCI	ULCI
-1.593	-.017	.092	-.182	.856	-.197	.164
-1.418	.013	.084	.152	.879	-.152	.178
-1.243	.042	.076	.551	.582	-.108	.192
-1.068	.071	.069	1.032	.303	-.065	.208
-.893	.101	.063	1.607	.109	-.023	.224
<b>-.797</b>	<b>.117</b>	<b>.059</b>	<b>1.968</b>	<b>.05</b>	<b>.000</b>	<b>.234</b>
-.718	.13	.057	2.288	.023	.018	.242
-.543	.16	.052	3.065	.002	.057	.262
-.368	.189	.048	3.899	.000	.094	.284
-.193	.218	.046	4.704	.000	.127	.31
-.018	.248	.046	5.372	.000	.157	.338
.157	.277	.048	5.822	.000	.183	.371
.332	.306	.051	6.044	.000	.207	.406
.507	.336	.055	6.087	.000	.227	.444
.682	.365	.061	6.017	.000	.246	.484
.857	.394	.067	5.888	.000	.263	.526
1.032	.424	.074	5.735	.000	.278	.569
1.207	.453	.081	5.578	.000	.293	.613
1.382	.482	.089	5.426	.000	.307	.657
1.557	.512	.097	5.285	.000	.321	.702
1.732	.541	.105	5.156	.000	.335	.748
1.907	.571	.113	5.038	.000	.348	.793

Value : -.797    below : 13.00%    above : 87.00%

네이만(Johnson-Neyman)분석을 실시하였다. 표 5를 살펴보면, 일 관련 반추가 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향은 권력거리 성향의 값에 따라 다르게 나타났다. 조절 변수의 값이 -0.797보다 높을 때, 일 관련 반추가 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향이 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다( $B=.117, p<.05$ ). 이는 중간 이상의 권력거리성향을 가진 집단에서 관계가 더욱 유의하게 나타난다는 것을 의미한다. 전체 표본 중 87%가 유의미한 간접효과 범위에 해당했으며, 나머지 13%는 해당하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3은 지지되었다.

권력거리성향의 조절된 매개효과

권력거리성향의 조절된 매개효과를 알아보

기 위해 PROCESS MACRO의 Model 14을 사용하였다. 표 6을 살펴보면, 책임감은 매개변수인 일 관련 반추( $B=.604, p<.001$ ), 종속변수인 비윤리적 친조직행동( $B=.226, p<.001$ )에 통계적으로 유의한 영향을 미쳤다. 또한, 일 관련 반추와 권력거리성향의 상호작용항은 비윤리적 친조직행동에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $B=.312, p<.05$ ). 이는 책임감이 일 관련 반추를 매개하여 비윤리적 친조직행동에 영향을 미치는 관계에서 조절변수인 권력거리성향의 수준에 따라 관계가 달라지는 것을 의미한다. 따라서 가설 4는 지지되었다.

구체적인 조절효과 확인을 위해 권력거리성향 수준을 세 수준(M+1SD, M, M-1SD)으로 나누어 단순 기울기 분석을 실시하였다. 분석 결과는 표 7에 제시하였다. 권력거리 수준별

표 6. 일 관련 반추와 비윤리적 친조직행동의 관계에서 권력거리성향의 조절된 매개효과

종속변수 : 일 관련 반추					
변수	B	S.E.	t	95% CI	
				LLCI	ULCI
(상수)	-1.59***	.27	-5.94	-2.113	-1.062
책임감	.60***	.07	8.70	.465	.737
종속변수 : 비윤리적 친조직행동					
변수	B	S.E.	t	95% CI	
				LLCI	ULCI
(상수)	2.28***	.24	9.56	1.812	2.751
책임감	.22***	.07	3.37	.093	.353
일 관련 반추(A)	.18***	.05	3.46	.076	.275
권력거리성향(B)	.25**	.05	5.57	.162	.338
A x B	.13*	.05	2.53	.030	.236
R <sup>2</sup> increase by interaction		R <sup>2</sup>		F	
		.01		6.41***	

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

표 7. 권력거리성향의 조건부 간접효과

		<i>B</i>	<i>S.E.</i>	95% 신뢰구간	
				<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
권력거리성향	-1SD	.04	.05	-.049	.137
	Mean	.11	.04	.031	.181
	+1SD	.17	.05	.079	.256
Moderated mediating (indirect) index	<i>index</i>		<i>SE</i>	95% 신뢰구간	
		.80	.03	.018	.114

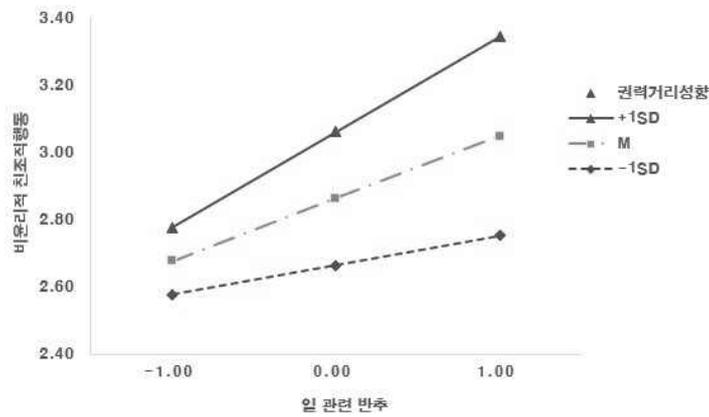


그림 2. 일 관련 반추와 비윤리적 친조직행동 관계에서 권력거리성향의 조절효과

조절된 매개효과의 통계적 유의성을 살펴본 결과, 권력거리성향이 중간( $B = .103$ , 95% CI = [.031, .176]) 및 높은 수준( $B = .165$ , 95% CI = [.080, .249])에서만 유의하였다. 이는 일 관련 반추의 매개효과가 개인의 권력거리성향이 평균 이상인 집단에서 나타나는 것을 의미한다. 권력거리성향의 조절효과를 회귀선으로 표현한 그래프는 그림 2에 제시하였다.

## 논 의

본 연구는 일반적으로 긍정적인 변인으로

생각되는 책임감이 비윤리적 친조직행동에 영향을 미치는 과정을 알아보고자 하였다. 구체적으로는 두 변인 관계에서 일 관련 반추가 매개효과를 가지는지, 그리고 개인의 권력거리성향의 조절효과 및 조절된 매개효과를 파악하고자 하였다.

먼저, 책임감은 비윤리적 친조직행동에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 책임감이 개인과 조직에게 양가적인 영향을 끼칠 수 있다(Frink & Klimoski, 1998; Hall et al., 2017)는 선행연구들 중 부정적인 영향을 지지하는 결과이며, 개인이 느끼는 책임감이 오히려 조직의 이익에 초점을 맞춘 비윤리적

행동을 유발할 수 있다는 것을 실증적으로 보여주었다. 비윤리적 친조직행동은 단기적으로는 조직성과에 기여할 수 있으나, 장기적으로는 조직의 신뢰도를 낮추고 지속 가능성을 낮춰 부정적 결과를 초래할 가능성이 높으므로 (Zhang et al., 2018), 그 선행변인이 책임감이 될 수 있음을 기업은 인지할 필요가 있다. 다음으로, 책임감과 비윤리적 친조직행동 간의 관계를 일 관련 반추가 매개하는 것으로 나타났다. 이는 책임감이 인지적 자원 소모 및 스트레스 반응을 촉진한다(Schlenker & Weigold, 1989)는 선행연구와 유사한 결과이며, 일 관련 반추가 인지적 과부하를 일으키고(Bruning et al., 2023; Curci et al., 2013), 개인은 이를 해소하거나 조직의 목표를 달성하기 위해 비윤리적인 수단을 선택할 수 있다(Bandura, 1999; Gino et al., 2011)는 주장을 지지한다. 책임감이라는 것은 일반적으로 조직에서 장려되는 특성인데, 이것이 일 관련 반추를 거쳐 비윤리적 행동을 유발하는 만큼 조직이나 구성원은 책임감은 높게 유지하되 일 관련 반추를 낮추는 방법을 고민할 필요가 있다. 또한 마지막으로 개인의 권력거리성향은 상기 모델에서 조절된 매개효과를 나타내는 것으로 확인되었다. 구체적으로, 권력거리성향이 평균 이상인 구성원은 책임감이 일 관련 반추 증가를 통해 비윤리적 친조직행동을 증가시키는 양상이 유의하였으나 권력거리성향이 낮은 개인에게서는 이러한 양상이 나타나지 않았다. 권력거리성향이 높은 구성원들은 상사나 조직의 지시를 달성하고 복종하는 것을 중시하므로, 결과에 대한 압박을 강하게 받을 수 있으며, 이를 해결하기 위해 비윤리적 친조직행동이 증가할 수 있다. 반면, 권력거리성향이 낮은 구성원들은 높은 책임감으로 인한 반추가 증

가하더라도 무조건적인 복종보다는 스스로의 판단을 중시하는 성향 때문에 친조직적 비윤리적 행동을 하려는 유혹을 견디기 쉬울 수 있다. 본 연구 결과는 권력거리성향이 높을수록 비윤리적 친조직행동이 증가한다는 선행연구들(박종철, 최현정, 2022; 정유림, 정은경, 2019; Li et al., 2023)과도 일맥상통하는 결과이다.

본 연구의 학문적, 실용적 함의점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 책임감이 비윤리적 친조직행동을 높일 수 있다는 것을 실증적으로 규명한 최초의 논문이다. 최근 기업과 조직은 책임감을 다시 강조하고 이를 배양하고자 하나 비윤리적 행동과 같은 원치 않은 부작용이 존재할 수 있음을 숙지할 필요가 있으며, 책임감 배양 교육 시 과도한 성과달성에 따르는 비윤리적 행동 위험에 대해 교육하고 올바른 행동에 대한 가이드라인을 제공할 수 있다. 둘째, 책임감과 비윤리적 친조직행동 간의 관계를 일 관련 반추가 매개한다는 것도 본 연구가 최초로 밝혔는데, 이는 기업과 조직에 큰 시사점을 준다. 일반적으로 책임감이 강한 사람일수록 수행이 높기 때문에(Frink & Ferris, 1999; Hall et al., 2003; Mero et al., 2007; Wallace et al., 2011) 조직은 책임감이 높은 사람을 선발하고 교육을 통해 책임감을 증진해야 함은 자명하다. 비윤리적 행동이라는 부작용을 줄이기 위해서는 본 연구가 발견한 일 관련 반추를 통한 개입이 유용할 수 있다. 예를 들면 퇴근 후 일과 심리적 분리를 할 수 있도록 코칭이나 조직의 지원체계를 제공하여 구성원의 삶의 질 향상 뿐 아니라 일 관련 반추를 낮출 수 있다. 마지막으로, 권력거리성향이 높은 사람들은 일 관련 반추를 많이 할수록 비윤리적 친조직 행동을 많이 한다는 본

연구 결과는 근본적으로 구성원이 권력거리를 최대한 낮게 지각하도록 조직문화를 형성하는 것이 중요함을 시사한다. 특히 한국은 높은 권력거리를 가지고 있으므로(Hofstede, 1983), 조직은 먼저 조직문화 차원의 권력거리를 낮추고 구성원들이 심리적 안전감을 느끼도록 의도적으로 노력할 필요가 있다. 아울러 리더는 구성원 코칭 등을 통해 높은 권력거리를 가진 것으로 평가되는 구성원들에게는 리더에게 도움을 요청하거나 물어보고 자신의 의견을 전달하는 것을 강화시키는 것도 도움이 될 수 있다.

본 연구의 한계점 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 자기보고식 검사를 사용하였으므로 주관성에 의한 편향이 존재할 수 있다. 책임감과 같은 사회적으로 바람직하다고 여겨지는 변인의 경우, 응답자들이 실제보다 더 긍정적으로 응답하려는 사회적 바람직성 편향(social desirability bias)이 발생할 가능성이 높다. 또한 비윤리적 친조직행동의 경우 민감하게 여겨질 수 있는 윤리성에 대한 평가이므로 다양한 방식으로 측정하는 다차원적인 평가가 필요할 수 있다. 향후 연구에서는 동료평가와 같이 객관성을 좀 더 확보한 측정을 활용할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 횡단 연구로 인과 관계 설정에 제한점이 있다. 추후 연구에서는 인과성을 정확하게 밝히기 위해 시점을 달리한 종단 연구가 필요하다. 셋째, 본 연구에서는 권력거리성향만을 조절변인으로 사용하였다. 그러나 리더십의 스타일이나 조직문화와 같은 다양한 변인들도 조절효과를 가질 수 있으므로 비윤리적 친조직행동이 발생하는 조건이나 맥락에 대한 추가적 연구가 필요하다. 넷째, 본 연구는 책임감과 비윤리적 친조직행동 간의 관계가 선형적으로 나타날 것이라고 가정

하여 연구를 진행하였다. 이는 책임감이 증가할수록 조직에 대한 몰입과 압박이 강화되어, 비윤리적 친조직행동이 함께 증가할 수 있다는 선행연구들(Dierdorff & Rubin, 2022; Umphress et al., 2010)의 결과를 근거로 한다. 그러나 책임감이 일정 수준 이하일 경우에는 오히려 무관심이나 무책임으로 이어질 수 있고, 일정 수준 이상에서는 도덕적 기준이 강화되어 윤리적 행동을 유지할 가능성도 존재한다. 따라서 향후 연구에서는 책임감이 특정 수준 이상일 때에만 비윤리적 행동으로 전이되는 비선형적 관계나 문턱 효과(threshold effect)(Grant & Schwartz, 2011)에 대한 탐색도 필요할 것이다. 마지막으로, 본 연구는 한국인만을 대상으로 하여 일반화에 한계를 가진다. 한국은 높은 권력거리 문화에 속하며(Hofstede, 1983), 본 연구에서 밝혀진 책임감, 일 관련 반추, 비윤리적 친조직 행동 간의 관계는 이러한 문화적 맥락에서 더욱 두드러졌을 가능성이 있다. 따라서 본 연구 결과는 한국의 높은 권력거리 문화 맥락에서 해석해야 하며, 다른 문화권이나 권력거리 수준이 낮은 조직으로 일반화에는 한계가 있을 수 있다. 향후 연구에서는 다른 문화권과의 비교하여 반복 검증이나 개별 조직의 권력거리 지표를 비교하여 검증할 필요가 있다.

본 연구는 기업에서 강조하는 책임감이 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향과 매커니즘을 규명하고, 이에 대한 권력거리성향의 조절효과를 살펴본 최초의 연구라는데 의의가 있다. 특히, 현실적 중요성에 비해 책임감의 영향을 다차원적으로 분석한 선행연구가 부족한 상황에서, 본 연구는 관련 연구를 확장하는데 기여할 것으로 기대된다.

### 참고문헌

- 강윤진, 손영우 (2020). 임파워링 리더십이 구성원의 직무스트레스에 미치는 양면적 영향: 자아효능감과 책임감의 매개효과와 조직지원인식의 조절된 매개효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 33(4), 373-407.
- 김경민, 박동건 (2011). 개인주의, 집단주의와 조직 공정성(Organizational Justice)에 대한 인식이 조직 내 구성원의 친사회적 행동에 미치는 영향. *한국심리학회지: 문화 및 사회문제*, 17(4), 395-413.
- 김다윤, 허창구 (2019). 근무시간 외 업무관련 스마트폰 사용이 정서소진과 직무열의에 미치는 영향: 일 관련 반추와 분리선호의 조절된 매개효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 32(2), 215-240.
- 김미성, 허창구 (2024). 직장 FoMO 의 양가적 영향에 대한 일 관련 반추의 매개효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 37(2), 61-80.
- 김민영, 송지훈 (2022). 직장인의 직무스트레스와 회복경험의 관계에서 일 관련 반추의 매개효과와 안녕감의 조절된 매개효과. *역량개발학습연구*, 17(1), 143-171.
- 김효민, 서유미, 류준열 (2022). 조직몰입이 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향: 집단주의 성향과 조직신뢰를 중심으로. *생산성연구: 국제융합학술지*, 36(1), 5-44.
- 김희선, 김민영, 송수민, 노아영, 송지훈 (2021). 일 관련 반추에 대한 통합적 문헌 고찰. *역량개발학습연구*, 16(3), 1-37.
- 대한상공회의소 (2023). 100대 기업 인재상 보고서.
- 박선규, 정은경 (2021). 코칭리더십과 혁신행동의 관계에서 조직신뢰의 매개효과와 권력거리성향의 조절된 매개효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 34(3), 349-375.
- 박은혜, 김동민 (2019). 한국판 일 관련 반추 척도 타당화 연구. *역량개발학습연구*, 14(3), 79-104.
- 박종철, 최현정 (2022). 호텔기업 상사의 권력거리성향, 직무스트레스, 비윤리적 친조직 행동 및 이직의도와의 구조적관계. *호텔경영학연구*, 31(6), 1-14.
- 사람인 (2022). MZ세대가 주축되자 인재상도 변해!.
- [https://www.saramin.co.kr/zf\\_user/help/live/view?idx=108660&listType=news](https://www.saramin.co.kr/zf_user/help/live/view?idx=108660&listType=news)
- 윤상연, 서신화, 김현정, 허태균 (2013). 인지부조화의 발생에서 문화 차이의 의미: 태도 중요도의 역할. *한국심리학회지: 문화 및 사회문제*, 19(1), 69-86.
- 이강민 (2017). 조직 공정성이 비윤리적 친조직 행동에 미치는 영향: 직무 만족과 조직 동일시의 매개 효과: The effect of organizational justice on unethical pro-organizational behavior.
- 이강민, 전상길 (2018). 한국형 비윤리적 친조직 행동 척도 개발 및 타당화를 위한 탐색적 연구. *조직과 인사관리연구*, 42(3), 1-29.
- 이강민, 전상길 (2016). 조직 동일시와 친조직적 비윤리행동 간의 관계: 윤리적 분위기와 도덕적 정체성의 조절효과. *인사조직연구*, 24(3), 25-58.
- 이공희, 이호선 (2012). 상사부하 교환관계, 권력거리, 개인주의-집단주의가 이직의도, 조직헌신에 미치는 영향에 관한 연구. *조직과 인사관리연구*, 36(3), 135-167.

- 이수진, 변국도, 이지수, 이종호 (2023). 성과압박이 비윤리적 친조직 행동에 미치는 영향: 상사 및 동료지원인식의 조절효과. *조직과 인사관리연구*, 47(4), 125-148.
- 이의연, 유성용, 이종민, 이준혁 (2019). 유통조직 관점에서 상사의 정치적 기술이 비윤리적 친-조직행동에 미치는 영향: 직무열의와 조직몰입의 이중 매개효과. *유통경영학회지*, 22(2), 55-70.
- 전정호, 설현도 (2016). 절차적 공정성이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향-개인주의성향과 권력거리성향의 조절효과를 중심으로. *인적자원관리연구*, 23(5), 27-47.
- 정유림, 정은경 (2019). 상사의 권력거리성향이 종업원 비윤리적 친조직행동과 신체화에 미치는 영향: 직무스트레스의 매개효과와 직무열의의 조절효과. *기업경영연구 (구 동림경영연구)*, 88, 29-50.
- 홍성호 (2023). 국내 100대 기업서 바라는 Z세대 인재상, '책임의식' 가진 직원. *동아일보*.  
<https://www.donga.com/news/Economy/article/all/20230131/117665128/1>
- Adelberg, S., & Batson, C. D. (1978). Accountability and helping: When needs exceed resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(4), 343.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and social psychology review*, 3(3), 193-209.
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V., & Pastorelli, C. (1996). Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 364.
- Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management review*, 11(4), 710-725.
- Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., Leung, K., Bierbrauer, G., Gomez, C., & Kirkman, B. L. (2001). Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice. *Journal of experimental social psychology*, 37(4), 300-315.
- Brosschot, J. F., Gerin, W., & Thayer, J. F. (2006). The perseverative cognition hypothesis: A review of worry, prolonged stress-related physiological activation, and health. *Journal of psychosomatic research*, 60(2), 113-124.
- Bruning, A. L., Mallya, M. M., & Lewis-Peacock, J. A. (2023). Rumination burdens the updating of working memory. *Attention, Perception, & Psychophysics*, 85(5), 1452-1460.
- Calderwood, C., & Ackerman, P. L. (2011). The relative impact of trait and temporal determinants of subjective fatigue. *Personality and Individual Differences*, 50(4), 441-445.
- Chen, M., Chen, C. C., & Sheldon, O. J. (2016). Relaxing moral reasoning to win: How organizational identification relates to unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1082-1096.
- Coutts, J. J., & Hayes, A. F. (2023). Questions of value, questions of magnitude: An exploration

- and application of methods for comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 55(7), 3772-3785.
- Cropley, M., & Zijlstra, F. R. (2011). Work and rumination. *Handbook of stress in the occupations*, 487-503, 10.4337.
- Cropley, M., Zijlstra, F. R., Querstret, D., & Beck, S. (2016). Is work-related rumination associated with deficits in executive functioning? *Frontiers in psychology*, 7, 1524.
- Curci, A., Lanciano, T., Soleti, E., & Rimé, B. (2013). Negative emotional experiences arouse rumination and affect working memory capacity. *Emotion*, 13(5), 867.
- Dierdorff, E. C., & Rubin, R. S. (2022). Revisiting reciprocity: How accountability, proactivity, and interpersonal skills shape obligations to reciprocate citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, 37(2), 263-281.
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited (Vol. 3). *JAI press Greenwich, CT*.
- Dunn, J. M., & Sensky, T. (2018). Psychological processes in chronic embitterment: The potential contribution of rumination. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 10(1), 7.
- Earley, P. C., & Gibson, C. B. (1998). Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community. *Journal of Management*, 24(3), 265-304.
- Eisenberger, R., Lynch, P., Aselage, J., & Rohdieck, S. (2004). Who takes the most revenge? Individual differences in negative reciprocity norm endorsement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(6), 787-799.
- Farh, J.-L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support - employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionalism. *Academy of management journal*, 50(3), 715-729.
- Festinger, L. (1957). Social comparison theory. *Selective Exposure Theory*, 1(401), 3.
- Ford, T. E., Gambino, F., Lee, H., Mayo, E., & Ferguson, M. A. (2004). The role of accountability in suppressing managers' preinterview bias against African-American sales job applicants. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(2), 113-124.
- Frink, D. D., & Ferris, G. R. (1999). The moderating effects of accountability on the conscientiousness-performance relationship. *Journal of Business and Psychology*, 13, 515-524.
- Frink, D. D., Hall, A. T., Perryman, A. A., Ranft, A. L., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., & Todd Royle, M. (2008). Meso-level theory of accountability in organizations. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 177-245). Emerald Group Publishing Limited.
- Frink, D. D., & Klimoski, R. J. (1998). Toward a theory of accountability in organizations and human resource management.
- Frone, M. R. (2015). Relations of negative and positive work experiences to employee alcohol use: testing the intervening role of negative

- and positive work rumination. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(2), 148.
- Gino, F., Schweitzer, M. E., Mead, N. L., & Ariely, D. (2011). Unable to resist temptation: How self-control depletion promotes unethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115*(2), 191-203.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review, 16*(1), 161-178.
- Grant, A. M., & Schwartz, B. (2011). Too much of a good thing: The challenge and opportunity of the inverted U. *Perspectives on psychological science, 6*(1), 61-76.
- Green, M. C., Visser, P. S., & Tetlock, P. E. (2000). Coping with accountability cross-pressures: Low-effort evasive tactics and high-effort quests for complex compromises. *Personality and Social Psychology Bulletin, 26*(11), 1380-1391.
- Greene, J. D., Morelli, S. A., Lowenberg, K., Nystrom, L. E., & Cohen, J. D. (2008). Cognitive load selectively interferes with utilitarian moral judgment. *Cognition, 107*(3), 1144-1154.
- Hall, A. T., Bowen, M. G., Ferris, G. R., Royle, M. T., & Fitzgibbons, D. E. (2007). The accountability lens: A new way to view management issues. *Business Horizons, 50*(5), 405-413.
- Hall, A. T., & Ferris, G. R. (2011). Accountability and extra-role behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 23*, 131-144.
- Hall, A. T., Frink, D. D., & Buckley, M. R. (2017). An accountability account: A review and synthesis of the theoretical and empirical research on felt accountability. *Journal of Organizational Behavior, 38*(2), 204-224.
- Hall, A. T., Frink, D. D., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Bowen, M. G. (2003). Accountability in human resources management. *New directions in human resource management, 29*, 63.
- Hall, A. T., Royle, M. T., Brymer, R. A., Perrewé, P. L., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2006). Relationships between felt accountability as a stressor and strain reactions: the neutralizing role of autonomy across two studies. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*(1), 87.
- Hall, A. T., Zinko, R., Perryman, A. A., & Ferris, G. R. (2009). Organizational citizenship behavior and reputation: Mediators in the relationships between accountability and job performance and satisfaction. *Journal of leadership & organizational studies, 15*(4), 381-392.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Gavin, M. B., Perrewé, P. L., Hall, A. T., & Frink, D. D. (2007). Political skill as neutralizer of felt accountability-job tension effects on job performance ratings: A longitudinal investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 102*(2), 226-239.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? *Organizational dynamics, 9*(1), 42-63.
- Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *International studies*

- of management & organization*, 13(1-2), 46-74.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of management review*, 16(2), 366-395.
- Karabati, S., Ensari, N., & Fiorentino, D. (2019). Job satisfaction, rumination, and subjective well-being: A moderated mediational model. *Journal of Happiness Studies*, 20(1), 251-268.
- Khatri, N. (2009). Consequences of power distance orientation in organisations. *Vision*, 13(1), 1-9.
- Kim, M., & Moon, J. (2019). Inclusive leadership and creative performance: the role of psychological safety, feedback-seeking behavior, and power-distance. *Korean J. Hum. Resour. Dev.*, 22(4), 181-205.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J.-L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of management journal*, 52(4), 744-764.
- Kivikangas, J. M., Vilkkumaa, E., Blank, J., Harjunen, V., Malo, P., Deb, K., Ravaja, N. J., & Wallenius, J. (2025). Effects of many conflicting objectives on decision-makers' cognitive burden and decision consistency. *European Journal of Operational Research*, 322(1), 182-197.
- Kuo, C.-C., Ni, Y.-L., Wu, C.-H., Duh, R.-R., Chen, M.-Y., & Chang, C. (2022). When can felt accountability promote innovative work behavior? The role of transformational leadership. *Personnel Review*, 51(7), 1807-1822.
- Laird, M. D., Perryman, A. A., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., & Zinko, R. (2009). The moderating effects of personal reputation on accountability-strain relationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 70.
- Lanivich, S. E., Brees, J. R., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2010). PE Fit as moderator of the accountability-employee reactions relationships: Convergent results across two samples. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 425-436.
- Lerner, J. S., & Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological bulletin*, 125(2), 255.
- Lewin, K. (1936). Principles of Topological Psychology. *Philosophy of Science*, 3(4).
- Li, Y., He, S., Song, M., & Jeon, J. (2023). Exploring the effects of power distance orientation on unethical pro-organisational behaviour from the perspective of management. *South African Journal of Business Management*, 54(1), 3437.
- Lin, W., Wang, L., & Chen, S. (2013). Abusive supervision and employee well-being: The moderating effect of power distance orientation. *Applied Psychology*, 62(2), 308-329.
- Liu, G. (1999). Social Security and the Treatment of Marriage: Spousal Benefits, Earnings Sharing, and the Challenge of Reform. *Wis. L. Rev.*, 1.
- Mero, N. P., Guidice, R. M., & Anna, A. L. (2006). The interacting effects of accountability and individual differences on

- rater response to a performance rating task. *Journal of Applied Social Psychology, 36*(4), 795-819.
- Mero, N. P., Guidice, R. M., & Brownlee, A. L. (2007). Accountability in a performance appraisal context: The effect of audience and form of accounting on rater response and behavior. *Journal of Management, 33*(2), 223-252.
- Mieth, L., Buchner, A., & Bell, R. (2021). Cognitive load decreases cooperation and moral punishment in a Prisoner's Dilemma game with punishment option. *Scientific reports, 11*(1), 24500.
- Minnen, M. E., Mitropoulos, T., Rosenblatt, A. K., & Calderwood, C. (2021). The incessant inbox: Evaluating the relevance of after hours e mail characteristics for work related rumination and well being. *Stress and Health, 37*(2), 341-352.
- Moore, C., & Gino, F. (2015). Approach, ability, aftermath: A psychological process framework of unethical behavior at work. *Academy of Management Annals, 9*(1), 235-289.
- Mumford, M. D., Hester, K. S., & Robledo, I. C. (2012). Creativity in organizations: Importance and approaches. In *Handbook of organizational creativity* (pp. 3-16). Elsevier.
- Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of international business studies, 27*, 753-779.
- Pauli, R., Gaum, P. M., Cropley, M., & Lang, J. (2023). Antecedents, outcomes and measurement of work related-cognition in non-work time: A multistudy report using the work-related rumination questionnaire in two languages. *Frontiers in psychology, 14*, 1013744.
- Perko, K., Kinnunen, U., & Feldt, T. (2014). Transformational leadership and depressive symptoms among employees: Mediating factors. *Leadership & Organization Development Journal, 35*(4), 286-304.
- Pingel, R., Fay, D., & Urbach, T. (2019). A resources perspective on when and how proactive work behaviour leads to employee withdrawal. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 92*(2), 410-435.
- Querstret, D., & Cropley, M. (2012). Exploring the relationship between work-related rumination, sleep quality, and work-related fatigue. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(3), 341.
- Schlenker, B. R., Britt, T. W., Pennington, J., Murphy, R., & Doherty, K. (1994). The triangle model of responsibility. *Psychological review, 101*(4), 632.
- Schlenker, B. R., & Weigold, M. F. (1989). Goals and the self-identification process: Constructing desired identities.
- Singh, A., Murzello, Y., Lee, H., Abdalla, S., & Samuel, S. (2024). Moral Decision Making: Explainable Insights on the Role of Working Memory in Autonomous Driving. *Available at SSRN 4888602*.
- Sousa, T., & Neves, P. (2021). Two tales of rumination and burnout: Examining the effects of boredom and overload. *Applied Psychology, 70*(3), 1018-1044.
- Sue-Chan, C., & Ong, M. (2002). Goal assignment and performance: Assessing the mediating

- roles of goal commitment and self-efficacy and the moderating role of power distance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(2), 1140-1161.
- Syrek, C. J., Weigelt, O., Peifer, C., & Antoni, C. H. (2017). Zeigarnik's sleepless nights: how unfinished tasks at the end of the week impair employee sleep on the weekend through rumination. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(2), 225.
- Taris, T. W., & Schreurs, P. J. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120-136.
- Tetlock, P. E. (1985). Accountability: The neglected social context of judgment and choice. *Research in organizational behavior*.
- Tetlock, P. E. (1992). The impact of accountability on judgment and choice: Toward a social contingency model. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 331-376). Elsevier.
- Thau, S., Derfler-Rozin, R., Pitesa, M., Mitchell, M. S., & Pillutla, M. M. (2015). Unethical for the sake of the group: risk of social exclusion and pro-group unethical behavior. *Journal of applied psychology*, 100(1), 98.
- Thoms, P., Dose, J. J., & Scott, K. S. (2002). Relationships between accountability, job satisfaction, and trust. *Human resource development quarterly*, 13(3), 307-323.
- Tian, Q., & Peterson, D. K. (2016). The effects of ethical pressure and power distance orientation on unethical pro-organizational behavior: the case of earnings management. *Business Ethics: A European Review*, 23(2), 159-171.
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621-640.
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: the moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of applied psychology*, 95(4), 769.
- van der Veer, A., Madern, T., & van Lenthe, F. J. (2024). Tunneling, cognitive load and time orientation and their relations with dietary behavior of people experiencing financial scarcity-an AI-assisted scoping review elaborating on scarcity theory. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 21(1), 26.
- Vandevala, T., Pavey, L., Chelidoni, O., Chang, N.-F., Creagh-Brown, B., & Cox, A. (2017). Psychological rumination and recovery from work in intensive care professionals: associations with stress, burnout, depression and health. *Journal of Intensive Care*, 5, 1-8.
- Wallace, J. C., Johnson, P. D., Mathe, K., & Paul, J. (2011). Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability: A managerial perspective. *Journal of applied psychology*, 96(4), 840.
- Wang, T., Long, L., Zhang, Y., & He, W. (2019). A social exchange perspective of

- employee-organization relationships and employee unethical pro-organizational behavior: The moderating role of individual moral identity. *Journal of Business Ethics*, *159*, 473-489.
- Watkins, E. R. (2009). Depressive rumination: investigating mechanisms to improve cognitive behavioural treatments. *Cognitive Behaviour Therapy*, *38*(S1), 8-14.
- Zhang, J., Li, W., Ma, H., & Smith, A. P. (2021). Switch off totally or switch off strategically? The consequences of thinking about work on job performance. *Psychological Reports*, *124*(6), 2721-2738.
- Zhang, Y., He, B., & Sun, X. (2018). The contagion of unethical pro-organizational behavior: From leaders to followers. *Frontiers in psychology*, *9*, 1102.
- Zucchelli, M. M., Matteucci Armandi Avogli Trotti, N., Pavan, A., Piccardi, L., & Nori, R. (2025). The Dual Process model: the effect of cognitive load on the ascription of intentionality. *Frontiers in psychology*, *16*, 1451590.

논문 투고일 : 2025. 06. 18

1 차 심사일 : 2025. 07. 11

게재 확정일 : 2025. 07. 25

**The effect of Felt accountability on Work-related rumination  
and Unethical pro-organizational behavior:  
Moderated Mediation by Power Distance Orientation**

**Se Ung Hwang**

**Eun Kyoung Chung**

Department of Psychology, Kangwon National University

While employee accountability is increasingly emphasized as a core organizational value, empirical investigation into this construct remains limited. Addressing this gap, the present study aimed to examine the effect of felt accountability on unethical pro-organizational behavior (UPB) and to integratively explore the mediating role of work-related rumination and the moderating effect of power distance orientation in this relationship. To this end, survey data were collected from 300 Korean employees. Results from the PROCESS macro analysis showed that the relationship between felt accountability and UPB was partially mediated by work-related rumination. Furthermore, power distance orientation moderated the relationship between work-related rumination and UPB, and the conditional indirect effect was statistically significant at medium and high levels of power distance orientation. This study empirically demonstrates that a seemingly positive factor?accountability?can be transferred into dysfunctional behavior under certain conditions. These findings raise awareness of possible unethical side effects when fostering accountability and imply that, especially in high power distance cultures, managing work-related rumination and improving organizational culture may help prevent unethical behavior. Finally, the study's limitations and directions for future research are discussed.

*Key words : felt accountability, work-related rumination, unethical pro-organizational behavior, power distance orientation, moderated mediating effect*