

2009년 8월

박사학위논문

# 윤리적 조직분위기와 규범적 윤리몰입성향이 조직유효성에 미치는 영향

- 윤리적 리더십의 매개역할을 중심으로 -

조선대학교 대학원

경 영 학 과

최 갑 열

# 윤리적 조직분위기와 규범적 윤리몰입성향이 조직유효성에 미치는 영향

- 윤리적 리더십의 매개역할을 중심으로 -

The Effect of Ethical Organizational Climate and  
Normative Ethical Disposition on the  
Organizational Effectiveness

- Focusing on the Mediating Role of Ethical Leadership -

2009년 8월 25일

조선대학교 대학원

경 영 학 과

최 갑 열

윤리적 조직분위기와 규범적 윤리몰입성향이  
조직유효성에 미치는 영향

- 윤리적 리더십의 매개역할을 중심으로 -

지도교수 이 강 옥

이 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함

2009년 4월

조선대학교 대학원

경 영 학 과

최 갑 열

## 최갑열의 박사학위 논문을 인준함

위원장	(인)
위 원	(인)
위 원	(인)
위 원	(인)
위 원	(인)

2009年 6月

조선대학교 대학원

## 목 차

<b>제4장 1장 서 론</b> .....	<b>1</b>
제1절 문제제기 및 연구목적 .....	1
제2절 연구의 범위 및 구성 .....	5
<b>제2장 이론적 배경</b> .....	<b>6</b>
제1절 윤리적 리더십 .....	6
1. 윤리경영의 이해 .....	6
2. 윤리적 리더십의 개념적 접근 .....	9
3. 윤리적 리더십 이론과 선행연구 .....	11
제2절 윤리적 리더십의 선행 변수 .....	24
1. 윤리적 조직분위기개념과 선행연구 .....	24
2. 규범적 윤리몰입 성향의 선행연구 .....	29
제3절 윤리적 리더십의 결과 변수 .....	31
1. 윤리적 리더십과 조직매력성 .....	31
2. 윤리적 리더십과 선행적 행동 .....	32
<b>제3장 연구모형 및 연구가설</b> .....	<b>35</b>
제1절 연구모형 .....	35
제2절 연구가설의 설정 .....	35
1. 윤리적 조직분위기와 윤리적 리더십의 관계 .....	35
2. 규범적 윤리몰입과 윤리적 리더십의 관계 .....	37
3. 윤리적 리더십과 조직유효성의 관계 .....	38
4. 윤리적 리더십의 매개효과 .....	38

**제4장 연구조사방법 ..... 41**

제1절 변수 설정 및 설문지 작성 ..... 41

1. 변수의 조작적 정의 ..... 41
2. 설문구성 ..... 43
3. 표본선정 및 분석방법 ..... 44

제2절 통계적 분석방법 ..... 46

1. 신뢰성 및 타당성 분석 ..... 47
2. 상관관계 분석 ..... 53

제3절 가설 검증 ..... 54

1. 윤리적 조직분위기와 윤리적 리더십에 대한 영향 검증 ..... 54
2. 규범적 윤리몰입성향과 윤리적 리더십에 대한 영향 검증 ..... 57
3. 윤리적 리더십과 조직매력성에 대한 영향 검증 ..... 58
4. 윤리적 리더십과 선행적행동에 대한 영향 검증 ..... 59
5. 윤리적 리더십의 매개효과 검증 ..... 60

**제5장 결 론 ..... 73**

제1절 연구결과의 요약 및 결론 ..... 73

1. 연구결과 ..... 73
2. 결 론 ..... 75

제2절 구의 시사점 및 한계점 ..... 87

1. 연구결과의 시사점 ..... 76
2. 연구결과의 한계점 ..... 77

참고문헌

설 문 지

## 표 목 차

<표 1> 리더십 연구 주제 및 내용 .....	12
<표 2> 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 윤리적 관점 .....	14
<표 3> 진정리더십, 영성리더십, 변혁적 리더십과 윤리적 리더십 .....	15
<표 4> 윤리적 리더십과 비윤리적 리더십의 비교 .....	21
<표 5> 윤리적 조직분위기 유형 .....	27
<표 6> 가설 설정 .....	40
<표 7> 설문문의 구성 .....	50
<표 8> 표본의 특성 .....	45
<표 9> 자료의 분석방법 .....	47
<표 10> 변수의 신뢰성 분석 .....	48
<표 11> 윤리적 조직분위기와 규범적 윤리몰입성향에 대한 요인분석 .....	50
<표 12> 윤리적 리더십에 대한 요인분석 .....	51
<표 13> 조직매력성, 선행적 행동에 대한 요인분석 .....	52
<표 14> 전체요인에 대한 상관관계 분석 결과 .....	54
<표 15> 독립변수에 대한 다중공선성 진단 결과 .....	56
<표 16> 윤리적 조직분위기와 윤리적 리더십과의 회귀분석 .....	56
<표 17> 규범적 윤리몰입성향과 윤리적 리더십과의 회귀분석 .....	57
<표 18> 윤리적 리더십과 조직매력성과의 회귀분석 .....	58
<표 19> 윤리적 리더십과 선행적 행동과의 회귀분석 .....	59
<표 20> 매개가설을 결정하기 위한 방법 .....	61
<표 21> 윤리적 조직분위기와 조직매력성과의 회귀분석 .....	63
<표 22> 윤리적 조직분위기와 조직매력성과의 관계에 있어서 윤리적 리더십의 매개역할 .....	64
<표 23> 윤리적 조직분위기와 선행적 행동과의 회귀분석 .....	66

<표 24> 윤리적 조직분위기와 선행적 행동과의 관계에 있어서 윤리적 리더십의 매개역할 .....	67
<표 25> 규범적 몰입성향과 조직매력성과의 회귀분석 .....	68
<표 26> 규범적 윤리몰입성향과 조직매력성과의 관계에 있어서 윤리적 리더십의 매개역할 .....	68
<표 27> 규범적 몰입성향과 선행적 행동과의 회귀분석 .....	70
<표 28> 규범적 윤리몰입성향과 선행적 행동과의 관계에 있어서 윤리적 리더십의 매개역할 .....	71
<표 29> 가설결과 정리 .....	72



## 그림 목 차

<그림 1> 윤리적 리더와 비윤리적 리더 .....	18
<그림 2> Brown & Trevino(2006)의 윤리적 리더십 모델 .....	20
<그림 3> 연구 모형 .....	40
<그림 4> 매개역할 검증방법의 도식화 .....	61
<그림 5> 연구 모형과 실증분석 결과 .....	74

## ABSTRACT

### **The Effect of Ethical Organizational Climate and Normative Ethical Disposition on the Organizational Effectiveness - Focusing on the Mediating Role of Ethical Leadership**

Choi, Kap Yeol

Advisor : Prof. Lee Kang-Ok, Ph.D.

Department of Business Administration

Graduate School of Chosun University

There is growing belief that organizations are social actors responsible for the ethical or unethical behavior of their employees and several constituencies. This trend is reflected in both the bases of legal judgments against corporations and in the reactions of society at large to corporate crime. Consequently academics have shown increasing concern for understanding and managing organizational normative systems that may guide the ethical behaviors of employees.

There are many important factors influencing the ethical practices and ethical behaviors of employees such as business ethics programs, ethical climates and cultures, and ethical leaderships. For many years, a common assumption in organizational behavior research was that leadership influence organizational performance and effectiveness. Several research concluded that organizational effectiveness is influenced more by environmental factors than by people in top leadership positions. Consequently, it is evident that leadership does have a noticeable impact on organizational effectiveness.

Despite a few studies indicating that the actions of top management have minimal or no significant influence on organizational ethical behaviors, the role of management has been studied extensively with the common and intuitive conclusion that unethical decisions of business executives are significantly influenced by the perceived attitudes and behaviors of immediate supervisors, and senior management. These research strongly supports the conclusions that the ethical philosophies and values of management have major impact on the ethical choices and behaviors of employees.

This dissertation presents important steps in the developing of a model in which ethical organizational climate and subjective normative ethical commitment dispositions influences on the perceived organizational attractiveness and proactive behaviors through the mediating roles of ethical leadership. It examined the proposed model and relationships among samples of white-collar employees in Kwang-Ju, South Korea. Participants completed a survey that assessed the determinants(ethical organizational climates and subjective normative ethical commitment dispositions), mediator such as ethical leadership, and organizational outcomes(perceived organizational attractiveness and proactive behaviors).

Empirical research results showed that all measures in this model were psychometrically sound and theoretically useful. Furthermore, as perceived ethical climate and normative ethical commitment disposition are perceived as more positive, ethical leadership would be more perceived as positive. The more ethical leadership will be increase, the more organizational attractiveness will be perceived and proactive behavior will be behaved. Importantly, ethical leadership has a mediating role between the determinants and the outcomes, except the relationship between normative commitment dispositions and proactive behavior.

Additional research will be required to understand more about the cognitive processes involved in perceiving ethical leadership from different vantage points inside and outside the organization, and about the role in influencing employee and organizational behavior. It is hope that this dissertation will contribute to better understanding of the potential role of ethical leadership in enhancing the corporate values in Korea society.

# 제1장 서론

## 제1절 문제제기 및 연구목적

21세기는 산업경제시대에서 디지털지식경제시대로의 전환을 가져 왔다. 전통적 산업경제시대에는 기업의 생산기능을 받쳐주는 유형가치에 중점을 두어 왔으나, 새로운 디지털지식경제시대에는 창조성과 도덕성과 같은 무형가치를 강조하고 있다. 최근 수많은 초우량기업들이 이와 같은 무형가치를 경시하여 경영위기를 맞거나 도산하는 사례를 보여주고 있다. 엔론(Enron), 월드콤(Worldcom), 레프코(Refco) 등은 파산 직전 자산 규모가 4조원 이상이 되는 초거대기업이었으나 주가조작, 횡령, 뇌물수수, 분식회계 등 부정한 경영활동으로 인해 기업이 위기를 경험하였다(홍정석, 2008; Brown & Trevino, 2006; Desjardings, 2009). 이러한 사례만 보더라도 기업의 윤리적 경영활동의 중요성을 인식할 수 있다.

기업이 지속적 성장을 유지하기 위해서는 핵심적인 기업역량이 필요하며 무엇보다 윤리적 핵심역량이 조직 내 체화되어야 한다. 이는 신경제시대의 생존부등식을 이루기 위해서는 투명하고 공정한 기업 활동이 이루어져야 하며(Baker, Hunt, & Andrews, 2006), 또한 기업이 비윤리적 행위를 하는 경우 경쟁우위 역량을 확보하지 못하게 되어 경영상의 위기를 경험할 수 있다. 실제 윤리적 경영 활동을 하는 기업이 그렇지 않은 기업보다 경영 수익성이 높다는 조사 결과도 이러한 판단을 뒷받침하고 있다(Luria & Yagil, 2008). 윤리적 경영 활동이 기업 경쟁력 원인이 될 수 있다는 점에 대해 Baker, Hunt, & Andrew(2006)는 부정한 경영이 조직의 파산가능성을 높이고, 윤리경영은 고객의 해당 조직에 대한 충성도와 매력도를 높이고 제품에 대한 구매의욕이 고취된다고 설명하고 있다.

윤리경영을 효과적으로 잘 할 수 있는 방법은 무엇일까? 첫째, 윤리 제도화 차원에서 윤리 프로그램을 제정하고 전략적으로 이를 추진하는 방안을 들 수 있다(박헌준, 이종건, 2002; Brenner, 1992; Ferrell, Fracedrich, & Ferrel, 2002; Soutar, McNeil, & Molster, 1995; Jose & Thibodeaux, 1999). 이는 윤리경영을 위한 내부 통제시스템으로서 윤리경영을 제도화 하고 이를 구성원 관리 시스템으로 활용하는 방안을 말한다(Brenner, 1992; Jose & Thibodeaux, 1999). 둘째, 윤리적 문화를

창출함으로써 가능해 질 수 있다. 윤리적 문화는 조직 구성원들이 우리 조직이 윤리적이고 도덕적이라고 공유할 수 있는 조직적 가치관을 갖는 것으로서, 넓은 의미로는 제도화 문제뿐만 아니라 윤리 분위기나 윤리적 리더십 등을 포함하기도 한다. 그런데 이러한 윤리적 문화는 조직의 윤리적 분위기나 윤리풍토 등을 포함하고 있으며 윤리경영의 제도화와는 다른 측면이라고 볼 수 있다(이상수, 이승용, 정인서, 2008; Babin, Boles, & Robis, 2000; Brown & Trevino, 2006).

윤리제도를 만들고 윤리적 조직분위기를 형성하는 핵심적인 요인이 우리나라 기업의 경우 경영자/관리자의 윤리적 행동을 가져올 수 있는 윤리적 리더십에 달려 있다고 볼 수 있다. 이는 윤리경영을 통한 기업의 지속적인 성장을 이루기 위해서는 윤리적 문화를 창출해야 하는 점에 초점이 맞추어지는데(Ferrell et al. 2002) 이들 중 가장 핵심은 조직의 윤리적 리더십에 있다(Brown & Trevino, 2006)고 표현할 수 있다.

윤리적 리더십에 대한 개념적 정체성을 확립하기 위한 다양한 연구가 진행되었으나 일관성 있는 결론은 도출하지 못하고 있으며, 다만 규범적인 관점에서 리더가 보여주어야 하는 당위적인 행동(ought to behave)으로 개념화된다(Brown & Trevino, 2006). 관리자의 윤리적 리더십을 지각하는 구성원들은 긍정적인 영향을 받는 것으로 조사되고 있는데, 리더가 도덕적이고 신뢰할 수 있다고 판단하게 됨으로써 조직에 긍정적인 태도와 행동을 하게 된다는 것이다. 그런데 윤리적이고 도덕적인 리더 행동을 기반으로 한 윤리적 리더십은 다양한 연구를 통해 그 효과성이 제시되고 있다(이명신, 2009; Aronson, 2001; Brown & Trevino, 2006; De Hooh & Hartog, 2008; Kanungo, 2001). 하지만 윤리경영 제도화의 효과성에 대한 연구는 많은 연구에 의해 증명되고 있으나 윤리적 리더십의 효과성을 규명한 연구는 제한되어 있다(김정원, 2006; 이명신, 2009; Becker et al. 2006; Brown & Trevino, 2006; Brown. et al., 2006). 일부 윤리적 리더십에 대한 연구가 이루어졌으나(김정원, 1996; 김학수, 정범구, 2008; 이명신, 2009; Brown & Trevino, 2006) 윤리적 리더십에 대한 이론적 규명이 심도 있게 이루어지지 못하고 있을 뿐 아니라 윤리적 리더십의 선행요인 및 결과요인에 대한 충분한 규명이 이루어지고 있지 못하다(이명신, 2009; Murphy, Smith, & Daley, 1992). 이와 같은 현실적 상황에서 윤리적 리더십에 대한 보다 체계적인 연구가 이루어져야 할 필요성이 제기되고 있다(Cascio & Aguinis, 2008).

윤리적 리더십에 관한 기존의 연구를 분석해보면, 초기에는 윤리적 리더십의 도덕

성이나 정직성과 같은 특질에 기초를 두고 이러한 특질을 보유한 리더를 윤리적 리더로 판단하고 그 효과성을 연구해 왔다(Bass & Steindlmeier, 1999; Den Hartog et al., 1999; Kirkpartrick & Locke, 1991; Kouzes & Posner, 1993). Trevino et al. (2000)은 다양한 산업분야의 경영자와 준법부서 관리자를 대상으로 인터뷰한 결과 윤리적 리더십은 경영자의 특질과 관련 있는 것으로 보고하였다. 리더의 특질 패러다임은 리더십 연구의 초기 접근법으로서 윤리적 리더십과 관련된 연구들도 윤리적 리더의 특질이 조직의 구성원들에게 미치는 영향력의 정도를 윤리적 리더십으로 간주하고 있다. 뿐만 아니라 윤리적 리더의 행위가 구성원들에게 어떠한 영향을 미치는가에 대한 프로세스를 규명함으로써 윤리적 리더십을 설명하기도 한다. 즉 기존의 윤리적 리더십의 정체성을 규명하기 위한 연구들을 보면 리더의 윤리적 특질과 행동에 기초하여 이러한 리더십이 어떻게 구성원들에게 영향력을 행사하는가에 중점을 두고 있다.

둘째, 윤리적 리더십의 두 번째 연구 흐름은 윤리적 리더의 선행요인과 결과변수를 규명하는 것이다. 기업의 윤리적 활동이 가속되기 위해서는 윤리경영에 영향을 미치는 상황적 요인에 대한 규명이 필요하다(Brown & Trevino, 2006). 조직 구성원의 윤리적 행동은 사회맥락에서 일어나는 상황 요인들에 의해 강하게 영향을 받게 되는데(백윤정, 2008; Trevino, 1986), 이와 같은 상황요인은 윤리경영 시스템 요소와 연관(Soutar et al., 1995)되기도 하고, 윤리적 분위기와 같은 무형요소 관점에서 설명되기도 한다(이상수 등, 2008). 하지만 윤리강령을 중심으로 윤리경영 제도화 정도가 윤리적 리더십이나 조직성공에 미치는 영향력에 대한 연구는 보편적으로 많이 이루어진 반면 윤리적 분위기가 윤리적 리더십을 인식하거나 조직 유효성에 어떤 영향을 미치고 있는지를 규명한 연구는 많지 않다(이상수 등, 2008; Babin et al, 2000). 또한 윤리적 리더십이 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구가 제시되고 있으나 충분히 이루어지고 있지 못해 보다 많은 연구를 통해 윤리적 리더십의 역할과 기능을 체계화 할 필요가 있다.

윤리적 리더십에 대한 심도 있는 연구가 요구되고 있는 가운데 본 연구는 최근 강조되고 있는 사회적 학습 이론을 토대로 하여 윤리적 리더십의 선행변수와 결과변수를 모델링하고, 리더와 구성원의 교환관계 관점에서 윤리적 리더십의 기능을 파악하기로 하겠다. 또한 연구 모델링을 이루는데 Bagozzi(1992)의 태도 이론(상황적 요인의 평가 → 정서적 반응 → 행동)에 기초를 두고자 하는데, 이는 구성원의 관점에서 조직의 윤리적 분위기의 상황적 요인과 개인 성향이 윤리적 리더십을 반

응하는데 어떻게 작동하며 또한 윤리적 리더십이 조직의 매력성을 판단하게 하고 조직에 선행적인 발전을 도모하는 행동에 어떤 영향을 미치는지 규명하고자 한다.

본 연구가 수행하고자 하는 구체적인 목적은 다음과 같이 제시할 수 있다. 첫째, 윤리적 리더십의 개념을 체계화 하겠다. 기존의 리더십 패러다임은 특성이론, 행동이론, 상황이론으로 구별되고 최근의 리더십 이론은 이러한 패러다임을 벗어나 다양한 접근이 이루어지고 있는데, 기존의 리더십 이론과 연관시켜 윤리적 리더십의 개념적 준거기준과 실증적 준거기준 등을 문헌 연구를 토대로 정립하고 윤리적 리더십의 개념을 체계화하도록 하겠다.

둘째, 윤리적 리더십에 영향을 미치는 선행요인을 2가지로 구별하여 이들의 영향력을 파악하도록 하겠다. 즉 윤리적 리더십을 지각하는데 영향을 미치는 선행변수는 조직 가치로서 윤리적 조직분위기와 개인가치로서 규범적 윤리몰입 성향을 구별하고 이러한 2가지 가치관이 윤리적 리더십을 지각하는데 어떠한 관계성을 가지게 되는지를 살펴보도록 하겠다.

셋째, 윤리적 리더십을 지각하게 됨으로써 구성원들의 업무태도 및 행동에 어떤 영향을 미칠 것인지를 규명하도록 하겠다. 본 연구는 조직유효성 변수로서 구성원들이 소속 조직에 대해 가지는 매력성 정도와 선행적 행동을 제시하고 이들의 기능을 파악하고자 한다. 조직 매력성은 좋은 직장으로서의 우호적인 이미지를 의미하며 조직몰입과 유사하면서도 보다 실무적인 태도변수가 되며, 선행적 행동은 조직의 발전을 도모하기 위해 자발적이고 적극적으로 노력하는 행위를 의미한다. 이러한 조직매력성과 선행적 행동은 조직의 순기능을 가져오는 변수라 할 수 있으며 조직유효성 변수로 인식된다.

넷째, 윤리적 분위기와 규범적 윤리몰입 성향이 조직매력성과 선행적 행동에 미치는 영향력에 대해 윤리적 리더십이 어떠한 매개 작용을 하게 될 것인가에 대해서도 살펴보도록 하겠다.

이와 같은 연구 목적을 토대로 윤리적 리더십의 모델을 체계화 할 수 있으며 또한 우리 기업들의 윤리적 발전을 위해 추진되어야 하는 윤리적 리더십의 체계를 마련할 수 있다는 점에서 본 연구의 의의가 있다고 본다. 뿐만 아니라 일부 연구에도 불구하고 최근 새롭게 그 중요성이 강조되는 윤리적 리더십의 개념적 정체성을 이루고 또한 윤리적 리더십의 심리적 프로세스 모델을 체계화할 수 있다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다.



## 제2절 연구의 범위 및 구성

본 연구에서는 윤리적 리더십과 관련 개념의 다양한 선행연구들을 통해 윤리적 리더십의 개념들을 논의하고 구체적으로 윤리적 조직분위기와 규범적 윤리성향을 독립변수로 하여 이들이 윤리적 리더십에 미치는 관계성을 밝히고자 한다. 또한 윤리적 리더십의 지각으로 인해 영향 받게 될 조직매력성과 선행적 행동과의 관계성을 규명하고, 윤리적 조직분위기와 규범적 윤리성향이 이들 조직 유효성 변수에 미치는 영향력에 대한 윤리적 리더십의 매개역할 가능성을 규명하고자 한다. 이와 같은 연구범위를 실증 분석하기 위해 문헌연구를 기초로 하여 모델링하고 설문지 조사 방법에 근거한 통계 분석을 통한 결론을 도출하고자 한다.

본 논문은 총 6개의 장으로 구성되어 있다.

제 1장에서는 문제제기 및 연구의 목적을 밝히고 연구의 범위와 구성을 정하고 연구의 방향에 대해 서술하였다.

제 2장에서는 다양한 개념들로 정의 되고 있는 윤리적 리더십의 정의와 개념들을 기존의 리더십 이론과 비교하여 서술하였다. 이와 같은 이론적 연구를 통해 기존의 리더십 연구 흐름을 파악하고 이러한 연구흐름 가운데 윤리적 리더십이 차지하는 위치를 명확하게 판단하고자 한다. 뿐만 아니라 본 연구에서 살펴보고자 하는 윤리적 리더십 및 결과변수들에 대한 이론적 논의를 검토하고 윤리적 리더십과의 관계성을 범칙론적인 네트워크(nomological network) 관점에서 설명하도록 하겠다.

제 3장에서는 이론적 배경을 바탕으로 본 연구의 연구 모형을 설계하고 연구 가설을 설정하였다.

제 4장에서는 본 연구에서 이루어지는 변수들의 신뢰성과 타당성 등의 실증연구 절차 및 방법들을 제시하고 있다.

제 5장에서는 실증분석을 통해 본 연구의 가설들을 검증하였다.

제 6장에서는 연구결과에 대해 요약하고 본 연구의 시사점과 한계점 및 앞으로의 연구방향을 제시하였다.

## 제2장 이론적 배경

### 제1절 윤리적 리더십

#### 1. 윤리경영의 이해

윤리경영을 단순히 정의내리는 것은 어렵다. 또한 윤리경영과 윤리 풍토 및 윤리 분위기 등 다양한 기업윤리와 관련된 개념들 간에 분명한 구별을 하기 어렵기도 하다. 하지만 일반적으로 윤리경영이란 기업의 경영 활동을 운영하는 과정에서 발생하는 태도나 행동, 그리고 의사결정이 투명하고, 정직하면서 공명정대한 경우를 의미하며, 의무론적인 관점이나 결과론적인 관점에서 해석되어지고 있다. 최창명(2005)은 윤리경영의 특색을 (1)경영의 의사결정의 도덕적 가치기준, (2)경영활동의 옳고 그름에 대한 식별 기준, (3)행동규범의 제시기준, (4)인간의 자유와 존엄성 보호에 관심을 두는 응용윤리로 설명하고 있다. 결국 윤리경영은 다양한 학자들에 의해 다양하게 설명되고 있다.

윤리경영은 기업과 국가의 문화적 특성의 차이에 따라 독특한 기업문화의 구성인자로 자리 잡기도 한다. 한 기업의 윤리경영 활동은 제품이나 서비스 개발에서부터 마케팅 활동에 이르기까지 그 실천적 원리가 적용되며, 윤리경영의 평가는 기업의 경쟁우위를 결정하는데 중추적인 역할을 하는 핵심역량 요소가 된다. 고객들은 윤리적인 기업의 제품을 선호하고 기업의 명성이 높음과 동시에 존경받는 기업(Most Admired Companies)으로 평가하고 있다(Trevino, Hartman, & Brown, 2000). 따라서 공정하고 도덕적인 경영활동을 하는 윤리경영 기업은 좋은 기업문화의 특성으로 명성이 높게 된다.

윤리경영의 개념을 이해하기 위해서는 기업의 사회적 책임 경영의 논점을 고려해야 한다. 첫째, 기업은 사회적 책임경영의 일환으로 윤리경영을 실천해야 한다는 점이다. 기업의 규범적인 윤리관은 전통적인 윤리 원리에 근거를 두고 윤리경영을 위한 제도화와 윤리적인 기업문화 및 윤리적 리더십을 창출해야 한다는 당위성을

강조하고 있다(Trevino & Weaver, 1994). 둘째, 기업시민의 특징을 보인다. 기업시민은 최근 윤리경영의 개념을 대체하고 있는데(Matten, Crane, & Chapple, 2003), 다양한 이해관계자(직원, 투자자, 고객, 지역사회, 정부 등)에 대한 기업시민으로서 책임활동을 의미한다(McAlister, Ferrell & Ferrell, 2003). 이는 기업이 대외적인 관점에서 기업시민적인 역할을 수행해야 한다는 점이고 이는 이해관계자 이론의 관점에서 강조되고 있다. 셋째, 지속가능성의 관점에서 설명된다. 기업의 지속가능성은 기업의 성장과 수익성, 그리고 사회적 책임을 수행함으로써 가능하다. 즉 지속가능경영은 기업의 윤리적 활동이 기업의 경제적 수익성과 친환경 경영을 동시에 균형을 이룰 수 있을 때 가능하다는 논리이다. 이는 기업윤리와 기업의 경제적 이익활동 간에 상충되는 일반적 인식을 제거할 수 있어 기업윤리 활동에 대한 정체성 확보에 기초를 이루고 있다.

### 1) 윤리경영의 단계별 성숙도

거시적인 차원에서 기업의 윤리적인 성숙도가 어느 정도 시점에 위치하는지를 파악함으로써 윤리경영 및 윤리적 리더십의 강도 및 방향성을 결정할 수 있다. Reidenbach & Robin(1991)가 제시한 것처럼 윤리경영은 무도덕(amoral stage), 준법단계(legalistic stage), 대응단계(responsive stage), 윤리관 태동단계(emerging stage), 윤리선진단계(developed ethics)로 구별될 수 있다. 하지만 실증분석 연구나 규범적인 연구 등을 통해 우리나라 윤리경영의 성숙도 수준을 평가한 경우는 찾아보기 어려우며 다만 우리나라의 윤리경영의 정도는 아직 성숙한 수준을 넘어서지 못하고 있는 것으로 추론할 수 있다. Ferrell, Fraedrichm & Ferrell (2002)은 미국의 기업윤리 발전적 단계를 제시하였는데 기업윤리의 실용화 단계를 거쳐 최근 기업윤리는 전략경영의 차원에서 기업 경쟁력을 높이기 위한 무형 가치로 강조되고 있어 제도적으로 성숙된 윤리경영 수준을 보여주고 있다.

윤리기업의 경쟁력 차원은 윤리경영의 제도화와 윤리적 기업문화 및 윤리적 리더십과 연관되어 설명되고 있다. 김정원(2006)은 윤리적 리더십의 기업경쟁력 제고 차원이 의미있게 판단되어야 할 필요가 있음을 제시하고 윤리적 리더십의 실행 원칙을 제시한 바 있다.

## 2) 윤리경영의 기초 원리

윤리적 리더십을 이해하기 위한 근원은 전통적인 윤리이론에서 찾을 수 있다. Desjardings(2009)는 윤리이론을 크게 3가지 관점으로 정리하고 있는데 목적주의 관점, 의무론적인 관점, 그리고 선(virtue)의 관점이 그것이다. 첫째, 목적주의 관점은 결과적 윤리라고 표현되는데 옳고 그름이 모두 그 결과나 파급 효과에 의해서 결정된다. 거짓이라도 그 결과가 바람직한 것이면 거짓이 올바른 것으로 판단되는 윤리적 접근을 말한다. 따라서 윤리적 의사결정 의도나 판단보다는 윤리적 행동이 어떠한 결과를 가져오고 어떠한 영향을 창출시켰는가에 초점을 두는 공리주의적 관점을 의미한다.

둘째, 의무론적인 관점은 결과에 초점을 두지 않고 당연히 그렇게 해야만 하는 규범적인 윤리적 관점에 중점을 두고 있다. 이는 기업이 사회시스템에 속해있는 하부시스템이기 때문에 그리고 기업은 이해관계자를 충족시키는 경영 활동을 해야 하는 의무론적으로 사회에 봉사하고 사회에 해를 끼치지 않는 윤리적 행동을 추구해야 한다는 점이다.

셋째, 선의 관점은 목적주의 관점과 의무론적인 관점이 모두 우리가 따라야 하는 규칙과 원칙에 초점을 두고 있는 것과 달리 개인이나 대상의 본성이나 자질의 관점에 중점을 두고 있다.

김정원(2006)은 윤리적 리더십을 이와 같은 윤리 이론과 연결시켜 설명하면서 공리주의와 의무론적인 윤리 이론을 리더의 행위와 관련시켜 보고 선의 관점을 리더의 본성과 자질로서 간주하여 윤리적 리더십을 행동적인 관점으로 볼 것인가 아니면 성향과 본성의 관점으로 볼 것인가에 대한 윤리 이론으로 분류하여 설명하고 있다. 따라서 윤리적 리더십을 어떤 윤리 이론의 관점에서 설명할 것인가에 따라 그 유효성이나 바람직한 형태에 대한 판단이 달라질 수 있을 것이다.

Kanungo(2001)는 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 목적주의 혹은 의무주의적인 윤리이론에 기초하여 구별을 시도하였는데 결론적으로 거래적 리더십은 공리주의적 목적주의라고 할 수 있으며 변혁적 리더십은 의무주의적 논리에 의한 것으로 설명하고 있다. 그 이유는 첫째, 거래적 리더 행동은 다수의 사람들에게 높은 만족을 가져올 수 있는 결과를 추구하는데 초점을 두고 있기 때문에 목적주의 윤리 이론과 관련 있다. 둘째, 변혁적 리더 행동은 순수한 목적으로 사회적 의무성에 기초를 두고 있기 때문에 의무주의 윤리 이론에 근거하고 있다고 설명하고 있다.

## 2. 윤리적 리더십의 개념적 접근

### 1) 윤리적 리더십의 필요성

사회적 윤리 문제와 기업의 윤리성과 투명성을 중요하게 인식하는 세계적 추세와 관련하여 최근 윤리적 리더십에 대한 연구가 점차 이슈화 되고 있다(Brown & Trevino, 2006; Trevino et al. 2000). 그 관점은 리더가 윤리적으로 경영을 실천하면 결국 리더 자신의 도덕성과 신뢰뿐만 아니라 조직의 투명성과 윤리성을 제고할 수 있다는 점에 초점을 맞추고 있다. 그러나 여전히 리더의 윤리 행동이나 리더십의 관계 또는 윤리적 리더십을 직접 규명한 문헌이나 실증적 연구는 많이 부족한 실정이며 윤리적 리더십 연구 단계는 개념 정립 수준에서 진행되고 있는 정도이다.

미국의 연구 조사에 의하면 설문응답자의 13%만이 경영자들에 대해 믿음이 없다고 응답한 바 있다(Harris interactive, 2006). 그 이유는 실제로 경영자들이 비윤리적이기 때문에 믿음을 가질 수 없기도 하지만 언론매체 등을 통해 윤리적인 리더가 부각되기 보다는 비윤리적인 리더의 부정적 행동 등에 초점을 두기 때문에 일반적으로 경영자에 대해 불신할 수도 있다(Brown & Trevino, 2006). 따라서 비윤리적 행동에 대한 인식도 중요하지만 윤리적 리더에 대한 체계적인 연구를 필요로 하고 있다. 윤리적 리더십에 대한 연구는 리더의 윤리적 행동과 도덕적 의사결정, 윤리적 조직관리가 강조되는 현대사회에서 점차 필수적인 것으로 자리 잡게 될 것이다. 지금은 윤리적 리더십에 대한 초기단계가 연구가 진행되고 있으며, 윤리적 리더십의 기초가 되는 이론이라고 할 수 있는 윤리이론이나 리더십 이론은 이미 많은 연구가 진행되었고 윤리적 리더십을 뒷받침할 수 있는 실증적 선행연구들이 수행되었다. 따라서 이러한 선행연구들을 토대로 윤리적 리더십에 대한 체계적인 규명을 이루게 됨으로써 향후 윤리적 리더십의 정체성이 형성되고 기존 리더십 이론의 새로운 방향성을 제시할 수 있게 된다.

엔론의 파산은 윤리적 리더십과 밀접한 관련이 있다. 엔론은 파산 직전 2001년 11월 30일 경영진 수십 명이 5,500만 달러의 보너스를 받고 이틀 후 파산보호신청을 냈다고 한다. 결국 엔론의 경영자들은 기업의 파산이 투자자 및 종업원 등의 다양한 이해관계자에게 미칠 파장을 염려하기 보다는 자신들의 이익을 우선적으로 고려했으며 이로 인해 기업은 파산될 수 밖에 없었다는 것이다. Jaffrey

Garten(2002)은 엔론 사태는 미국 자본주의의 도덕성을 크게 훼손시키고 미국의 기업윤리관을 의심케 하는 중요한 사건으로 규명하고, 미래의 최고경영자는 분명한 윤리의식을 기본자격으로 해야 하며 기업 수익성과 경쟁력을 이루기 위한 윤리성을 강조하였다.

경영자의 기업윤리관은 엔론의 사례를 들지 않아도 그 역할이 중요하다. 전략적 의사결정을 책임지는 경영자의 역할은 기업의 윤리적 활동에 경영자의 의식 및 행동이 작용함을 알 수 있다. 기존의 연구들은 경영자의 가치관이나 철학은 종업원들의 윤리적 선택이나 행동에 주요 영향을 미친다고 연구 결과를 밝히고 있다(Soutar et al., 1994). 더구나 기업문화 특성상 한국은 권한이 집중되고 경영자의 권한이 상대적으로 높은 점을 감안할 때 경영자의 윤리관은 기업의 윤리관이 될 수 있음을 알 수 있다.

김정원(2006)은 윤리적 리더십을 리더십의 개념적 정의와 연관시켜 그 중요성을 설명하고 있다. 리더십은 조직의 목표를 달성하기 위해 구성원에게 영향력을 행사하는 과정으로 정의내리고, 따라서 윤리적 리더십은 구성원들의 행동 모델이 되고 이러한 윤리적 성향과 행동을 통해 영향력이 행사되기 때문에 중요하다고 설명하고 있다. “영향력이라는 과정의 본질과 부하들로 하여금 서로의 목표를 달성하는데 공헌하게 할 필요성, 그리고 조직 내의 가치를 확립하는데 있어서 리더가 가지는 영향력을 고려할 때 윤리는 리더십의 핵심요소가 되는 것이다.”(23쪽) Yukl(2002)는 윤리적 리더십을 판단하는데 개인가치, 도덕발달의 단계, 의도, 선택의 자유, 윤리적 및 비윤리적 행동의 사용, 영향력의 유형 등 다양한 준거기준 등이 적용되며, 윤리적 리더십을 판단할 때 행동이 도덕기준과 일치하는 정도와 개인이나 타인에게 미치는 결과 등에 의해 판단되는 경우가 많다고 설명하고 있다. 이들의 견해를 보더라도 윤리적 리더십을 단순하게 정의내리고 판단하는 것은 쉽지 않으며 다양한 준거기준에 의해 설명이 가능하며, 다만 단순하게 정리하면 리더가 직원에게 미치는 영향력이 타당하게 올바르게 인식되어 행동모델로서 감정전이가 가능하게 되어 행동에 영향을 미칠 수 있는 점에 따라 설명할 수 있다.

Bass & Steindlmeier(1999)는 리더의 윤리성을 판단하기 위한 3가지 준거 기준을 제시하고 있는데, 이들에 의하면 리더의 윤리성은 ①리더의 윤리적 특질, ②리더가 표방하는 비전과 프로그램에 체화되어 있는 윤리적 가치와 합법성, ③리더와 추종자가 추구하는 사회적 윤리선택과 행동의 프로세스의 관점에서 설명될 수 있

다고 한다. Brown & Trevino(2006) 역시 유사한 맥락에서 윤리적 리더십을 중요하게 강조하며 리더의 윤리적이고 정직한 행동은 구성원들에게 비전과 의사소통의 수단으로 인식되고 이러한 행동 모델이 구성원의 행동 모델이 되어 윤리적 행위가 전이될 수 있다고 강조하고 있다. 따라서 윤리적 리더십을 판단하고 리더의 윤리성 혹은 윤리적 행동을 인식하는 경우 조직 구성원들의 행동에 긍정적인 효과를 유발시키고 이를 통해 조직에의 순기능 역할을 할 수 있음을 알 수 있다.

### 3. 윤리적 리더십 이론과 선행연구

#### 1) 리더십 이론의 흐름

다양한 학문 영역으로부터 지속적인 관심을 받아 온 주제가 리더십의 문제이다. 리더십에 대한 정의는 다양한 학자들에 의해서 이루어지고 있지만 일반적으로 리더십을 설명하는 기초적인 틀은 리더와 부하직원의 특성 및 행동과 리더의 영향력 행사 과정으로 설명되고 있다. 이상호(2001)는 경영학계의 주요 리더십 이론을 정리하면서, 리더십 연구를 리더 중심적 관점과 부하중심적 관점, 교환관계적 관점의 3가지로 구별하고 있다. 첫째, 리더 중심적 관점은 전통적으로 연구된 특성이론, 행동이론, 상황이론을 포함시키고, 새로운 리더 중심적 이론으로서 대체 리더십 이론, 셀프 리더십 이론, 변혁적 리더십 이론 등을 들고 있다. 둘째, 부하 중심적인 관점은 내재적 리더십 이론, 정보처리 과정적 리더십, 그리고 로맨스 리더십 등을 포함시키고 있다, 셋째, 교환관계적인 관점은 리더십의 수직적 쌍대이론과 개별화된 리더십 이론으로 분류하고 있다.

리더십의 개념적 접근을 바탕으로 리더십에 대한 연구 주제는 리더의 포지션 파워(position power), 리더의 특성과 행동의 차이, 부하직원의 특성, 영향력 행사 과정, 상황적 요인. 그리고 리더의 출현과 리더의 효과성으로 분류되고 있다(Muchinsky, 2006). 리더십 연구에서 논의되고 있는 연구주제와 이와 관련된 내용을 정리하면 <표 1>과 같다.



<표 1> 리더십 연구 주제 및 내용

연구 주제	분석 단위	관련 변인	연구 이슈
직위 파워	조직에서의 역할과 포지션	영향력 행사 전략, 파워의 사용	조직은 어떤 상황에서 강한 영향력을 사용하려고 하는가?
리더	개별 리더	성격특성, 리더행동	어떤 특성과 행동이 효과적 리더와 비효과적 리더를 구분하는가?
부하	작업집단과 부하들	집단크기, 부하의 경험	어떤 유형의 부하들이 보다 철저한 감독을 원하는가?
영향력 행사 과정	상사-부하 관계	영향에 대한 수용성, 영향력 행사의 성질	어떤 상황에서 리더가 부하들에게 영향력을 발휘하기가 가장 수월한가?
상황	리더십이 발생하는 환경 또는 맥락	리더행동에 대한 상황효과, 호의적인 상황을 정의하는 요인	서로 다른 상황이 행동을 어떻게 변화시키는가?
리더 출현과 효과성	개인 또는 집단	집단역동성과 개인 특성	개인이 어떻게 리더로 인정받게 되는가?

<자료 출처> 유태용(2006), 산업 및 조직심리학, 590쪽.

리더십 이론의 패러다임은 크게 4단계로 구별할 수 있다. 첫째, 특성이론 패러다임으로서, 리더십 연구들은 리더는 만들어지는 것이 아니고 태어난다는 가정을 바탕으로 두고 있다. 리더십 특성이론은 유능한 리더를 설명하는 구별된 특징을 밝히기 위해 시도된다. 연구자들은 높은 에너지 수준, 외형, 공격성, 자기 의지, 설득력, 그리고 권위와 같은 모든 성공적인 리더들이 갖추고 있는 특성을 확인하기 위한 노력으로 신체적, 정신적 특성 또는 자질을 분석하였다. 많은 특성연구는 특성목록들을 밝혀내기 위해 1930년대 그리고 1940대 동안에 실행되었다.

하지만 일반적으로 성공하는 리더들이 갖춘 특성, 혹은 리더십의 성공을 보증하는 특성들을 타당성 있게 제시되고 있지는 못하다. 이인석(2003)은 중소기업 경영자들의 성격을 Big 5 모델의 성격요인과 윤리적 가치관이 조직성과에 미치는 영향을 검토한 결과 경영자의 윤리적 가치관이 경제적 성과에 영향을 주지는 않지만 사회적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 조사하고 있다. 또한 윤리적 가치관을 보유한 경영자는 직원들과 커뮤니케이션 행동을 많이 하는 것으로 증명하고 있다.



이러한 연구 결과는 리더의 가치관과 행동은 경영성과에 영향을 미친다는 점을 강조하고 있다.

둘째, 행동이론 패러다임을 들 수 있다. 1950년대, 대부분의 리더십연구는 실제 리더의 행동에 관점을 두는 패러다임으로의 변화를 갖게 되었다. 모든 상황에서 최고의 리더십 스타일을 찾아내기 위한 연구들은 계속되었고, 연구자들은 무능한 리더들과 유능한 리더들의 행동차이를 밝혀내는 시도를 하였다. 리더십 행동이론은 유능한 리더, 혹은 그들의 일의 본질을 정의하는데 사용되는 방식의 차이를 설명하는데 중점을 두는데, Mintzberg의 10가지 관리적 역할은 리더십 행동이론의 하나의 예이다. 행동적 연구는 리더십을 이해하기 용의할 수 있는 행동 분류방법을 찾는 것에 관점을 두고 리더십 행동과 유능한 리더십의 수단 간의 관계를 조사하고 있다. 하지만 모든 관리 상황에서의 최고리더십스타일은 일치하는 것은 없다.

셋째, 환경적합 리더십 이론 패러다임을 들 수 있다. 환경적합 리더십이론은 리더, 부하, 상황에 기초한 적절한 리더십스타일을 설명하려고 시도되었다. 환경적합 이론 패러다임은 상황요인, 외부환경, 부하들의 특성, 실행된 일의 특성에 대한 중요성을 강조한다.

넷째, 환경적합 패러다임은 통합적 리더십 패러다임으로 전환되는데, 1970년 중 후반 이 패러다임은 모든 이론들을 통합시키기 위해 시작되었다. 통합적 리더십이론은 리더의 특성, 행동, 환경적합 이론들을 통합시키는 시도를 하고 있다. 연구자들은 왜 추종자들이 집단의 성과, 조직의 목표를 위해 힘들게 일하고 몰입하는지를 설명하려고 노력하며, 또한 유능한 리더들은 그들의 추종자들 행동에 어떻게 영향을 미치는지 설명하려 한다. 이와 같은 통합적 리더십 패러다임 관점에서 윤리적 리더는 부하직원들의 태도 및 행동에 어떻게 영향을 미치며, 또한 조직의 제도화가 윤리적 리더십 인식에 어떤 영향을 미치는지 고려되고 있다.

최근 리더십 이론 연구는 비전의 리더, 영웅 리더, 서번트 리더 등 다양한 형태의 리더 유형을 통합화하는데 중점을 두고 있으며 리더의 내적행동과 관계적 행동으로 유형화 하는 2분법적인 분류 체계를 구성하고 있다. 또한 1980년 중반 이후 변화주도적인 상황에 적합한 리더십 모델에 대한 요구가 높아지고 있어 리더의 특성, 리더의 행동, 상황을 총체적으로 고려하면서 변화와 혁신에 초점을 두는 리더십 모델에 중점을 두고 있다. 그런데 최근 이러한 리더십 유형들은 윤리적 특성과 행동에 중점을 두고 있는데, Burns(1987)는 변혁적 리더십을 리더와 부하들이 서로를 보다 높은 도덕성과 동기수준으로 끌어 올리는 과정으로 설명하고,

Greenleaf(1977)는 서번트 리더십을 통해 부하에게 봉사하고 활력을 불어 넣어주는 것이 윤리적인 관점이 된다고 설명한 바 있다.

일반적으로 리더십 연구에서 많이 사용되는 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 각자의 독특한 특성을 보유하고 있지만 이들 모두 윤리적인 관점을 내포하고 있다. 이와 같이 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 함유하고 있는 윤리적인 관점을 정리하면 <표 2>의 내용과 같다.

<표 2> 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 윤리적 관점

	거래적 리더십	변혁적 리더십
동기/의도	상호 이타성	도덕적 이타성
내재된 규범	상호호혜 규범	사회호혜성 규범
자아 인지	자기 자아 및 자기 중심	우리 자아 및 사회 중심
타인과의 관계	독립적	상호의존적
권리와 의무	개인권리 보호 행동에 가치성	사회적 의무 충족 행동에 가치성
선의 본질	실용적 선	이상적 선
수단과 결과의 평가	결과가 수단을 정당화	수단이 결과를 정당화
타인 영향력 행동 전략	공리주의 : 사회적 계약과 자원 교환	이타주의 : 개인의 선 배양과 임파워먼트
윤리의 본질	결과주의 : 목적을 중시	의무주의 : 의무를 중시

<자료 출처> Kanungo, 2001, 264쪽

<표 2>의 내용을 요약하면 거래적 리더십은 이기주의적인 관점이 강하며 변혁적 리더십은 이타주의적인 속성이 강함을 알 수 있다. 또한 윤리와 도덕의 본질에 대해서도 거래적 리더십은 결과와 목적을 중시하는 공리주의적인 접근에 중심을 두고 있는 반면 변혁적 리더십은 리더로서의 사회적 의무를 중요하게 고려하는 의무론적인 관점을 중시하고 있다.

진정 리더십(authentic leadership), 영성 리더십(spiritual leadership), 변혁적 리더십(transformational leadership)은 최근 관심의 대상이 되고 있는 리더십 이론으로서(Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2008). 진정 리더십은 진정성(authenticity)

과 자기인지(self-awareness)를 강조하고 다른 리더십 관점보다 거래적인 관계를 중요하게 고려하는 경향이 있다. 또한 이러한 리더십을 가지고 있는 사람은 자신의 생각과 행동에 대해 정확하게 인식하고 부하직원들에게도 자신의 가치관과 도덕관, 지식 및 강점 등을 스스로 잘 알고 있다고 여겨지고 있다. Avolio, Luthans, & Walumbwa(2004)에 의하면 진정성을 지닌 리더는 부하들에게도 자신의 가치관, 도덕적 관점, 지식, 강점 등에 대해 스스로 잘 인식하고 있다고 여겨지는 사람으로 표현할 수 있다. 또한 자신이 속한 상황을 잘 인지하고 있으며, 자신감이 있고 희망적이고 긍정적이며 쾌활하고 높은 도덕성을 지닌 점을 진정성 리더의 특징이라고 할 수 있다. 박서영(2008)은 진정성 리더십이 부하직원들의 리더에 대한 몰입과 정당성을 인식하는데 독립적인 기능을 하고 있다고 실증 조사하고 있어 윤리적 리더십과 유사한 특징을 보여주고 있는 진정성 리더십의 순기능적인 효과를 제시하고 있다.

영성리더십은 부하직원들에게 비전을 제시하고 희망과 믿음 등을 강조하는 리더십 특성을 보이고 있는 반면에 윤리적 리더십은 도덕적인 측면을 강조하고 있다. 이들 리더십은 공통적으로 윤리적 리더십 영역이 함축적으로 내포되어 있다. <표 3>에서 볼 수 있듯이 윤리적 리더십은 관련 리더십 이론 등과 유사성과 차이성을 나타내고 있으며 일반적으로 공통되는 사항은 이타주의적 행동과 윤리적 의사결정, 그리고 정직성의 특성과 타인에게 모범이 되는 역할 모델링의 행동을 보여주는 행동을 수행하는 리더로서의 특성을 들 수 있다.

<표 3> 진정리더십, 영성리더십, 변혁적리더십과 윤리적리더십

	윤리적 리더십과 유사성	윤리적 리더십과 차이점
진정 리더십	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 이타주의</li> <li>- 윤리적 의사결정</li> <li>- 정직성</li> <li>- 역할모델링</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 윤리적 리더십 : 도덕경영과 타인 의식을 강조</li> <li>- 진정 리더십 : 진정성과 자기의식을 강조</li> </ul>
영성 리더십	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 이타주의</li> <li>- 정직성</li> <li>- 역할모델링</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 윤리적 리더십 : 도덕경영 강조</li> <li>- 영성 리더십 : 비전제시, 희망과 믿음을 강조</li> </ul>
변혁적 리더십	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 이타주의</li> <li>- 윤리적 의사결정</li> <li>- 정직성</li> <li>- 역할모델링</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 윤리적 리더십 : 윤리적 기준과 도덕 경영을 강조</li> <li>- 변혁적 리더십 : 비전, 가치, 지적자극 등을 강조</li> </ul>

<자료 출처> Brown & Trevino(2006)에서 참고

종합적으로 요약하면 리더십 연구의 흐름은 전통적으로 리더의 효과성에 영향을

미치는 특성과 행동적 측면이 강조되었고 점차 이러한 특성과 행동이 환경과 조화를 이룰 수 있는 차원에서 리더십이 효과성이 중시되어 왔다. 그렇다면 이와 같은 리더십 이론의 패러다임을 기초로 최근 강조되고 있는 대표적인 리더십 이론들을 살펴보면 다음과 같다.

## 2) 윤리적 리더십

기업의 목표가 윤리적 의사결정과 관련된 가치관과 행동양식을 창출하여 선한 기업을 이루고 경쟁우위를 이루기 위해서는 경영자의 윤리적 리더십이 중요한 역할을 하게 될 것이다. 예를 들어 미국 제약회사인 머크 사가 회성사충증(river blindness)과 관련된 문제를 다룬 사례를 보면 윤리적 리더십이 기업의 정체성을 형성하는데 어떤 영향을 미칠 수 있는지를 알 수 있다(Velasquez, 2002). 윤리적 리더십과 윤리적 리더 행동은 기업의 윤리적 문화를 창출하는데 핵심적 역할을 하며 또한 이와 같은 역할과 기능에 따라 윤리적 리더십이 평가되기도 한다.

윤리적 리더십에 대한 개념적 정의가 정착되지 못하는 가운데 다양한 관점에서 윤리적 리더십을 추론하고 있다. 첫째, 전략적 변화를 이루기 위한 차원에서 윤리적 리더십이 강조되기도 한다. 단순하게 윤리적 리더십을 도덕성을 강조하는데 그치는 것이 아니라 사회적 책임을 충실하게 이행하려는 윤리의식뿐만 아니라 혁신을 통한 최상의 가치 창출로 이해관계자를 만족시키고 정정당당한 경쟁을 통해 시장의 신뢰를 획득하는데 필요한 경영자의 역량으로 설명하고 있다.

둘째, 윤리적 리더의 독특한 특성을 규명하는 점이다. 오랫동안 청렴성과 같은 개인의 특성은 리더십 유효성에 대한 인식에 중요한 요소로 믿어져 왔으며, 실증적 연구들은 리더의 유효성과 리더의 정직, 청렴성, 진실성 및 인지적 신뢰가 연관성이 있음을 보여주고 있다(Hartog et al., 1999). 이러한 선행연구를 바탕으로 Trevino et al(2000)은 다양한 산업체의 임원과 감사부서 직원들에 대한 인터뷰 조사를 통해 윤리적 리더십과 연관된 개인의 특성과 행동을 조사하였다. 이 조사에서 정직, 신뢰성, 공정하고 원칙적인 의사결정, 배려, 공적 사적 생활에서의 도덕적 행동 등이 윤리적 리더십과 연관되는 개념으로 나타났으며, 연구자들은 이를 ‘윤리적 개인 측면으로 구별하였다. 또한 리더가 의사소통을 통하여 윤리를 조직에서 중요하고 명확한 의제로 만드는 것, 보상시스템을 통하여 윤리적 행동을 독려하는 것, 의도적

으로 윤리적 역할모델을 설정하여 부하직원이 모방하도록 하는 행위도 윤리적 리더십을 의미하는 것으로 나타났으며, 이와 같이 윤리적 리더가 부하직원의 윤리적 행동에 영향을 미치는 노력을 윤리적 관리자 측면으로 구분하였다.

윤리적 리더의 개념 및 정체성을 구현하기 위한 연구는 Trevino et al. (2000)에 의해 이루어졌다. 기본적으로 이 연구는 윤리적 리더를 도덕적 개인(moral person)과 도덕적 관리자(moral manager)를 합친 형태로 설명하고 있다. 개인적인 차원에서 도덕적 개인은 도덕적이고 윤리적인 특성, 행동, 의사결정을 보여주어야 하며, 뿐만 아니라 도덕적 관리자로서 가시적인 행동을 통해 부하직원들에게 역할모델링이 될 수 있어야 하며, 윤리적인 경영을 추진하기 위해 윤리적 활동에 대한 보상과 징계 시스템을 구축하고, 윤리적 가치에 대한 의사소통을 실행하는 정도를 보여줘야 한다. 구체적인 내용을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 도덕적 개인의 요건을 이루기 위해서는 도덕성, 정직성, 신뢰성의 특성을, 올바른 행동, 타인에 대한 배려 및 관심, 부하직원들의 의견을 경청하고 상호 원활한 대화가 가능한 개방적 체계 마련, 도덕적 행동과 같은 행동을 보여주어야 하며, 또한 가치관 입각한 의사결정, 객관적이고 공정한 의사결정, 사회에 공헌하는 의사결정, 윤리적 의사결정 규칙을 따르는 의사결정 등 갖추고 있어야 한다.

둘째, 도덕적 관리자가 되기 위해서는 가시적인 행동을 통한 역할모델링이 가능해야 하며, 조직 구성원의 윤리적 성과 및 행동에 대한 보상 및 징계의 구조적 틀을 갖추고 있어야 하며, 윤리와 기업가치에 대한 지속적인 의사소통을 하는 리더의 모습을 갖추고 있어야 한다.

Trevino et al. (2000)는 이와 같이 도덕적 개인성과 도덕적 관리자로서 요건을 모두 갖춘 사람을 윤리적 리더로 정의내리고, 도덕적 개인성은 약한 형태를 보여주면서 도덕적으로 강한 관리자의 모습을 보여주는 리더를 위선적 리더로 평가하고 도덕적 개인성과 도덕적 관리성이 모두 낮은 경우는 비윤리적 리더로 평가하였다. 하지만 윤리적 관리자로서 성향이 낮은 경우에는 도덕적 개인성이 낮고 높음에 관계없이 윤리적으로 중립된 관리자로 평가하였다. 이와 같은 설명을 도식화하면 다음 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 윤리적 리더와 비윤리적 리더

Brown et al(2005)은 Trevino et al(2000)의 연구를 토대로 실증적 연구를 수행하였다. 그들은 윤리적 리더십을 측정할 수 있도록 구성된 측정도구를 면접방식을 통해 개발하면서 여러 차례의 타당성 검증과 연계 변수에 대한 실증연구를 수행하였으며, 이와 더불어 윤리적 리더십에 대한 구조적 정의를 내렸다. 이들 연구자에 의하면 윤리적 리더십은 “리더의 행동과 대인관계를 통하여 규범적으로 적합한 행동의 모범을 보이며, 의사소통과 강화 및 의사결정을 통하여 부하직원으로 하여금 적합한 행동을 하도록 촉진하는 것”을 의미한다(Brown et al. 2005).

윤리적 리더십에 대한 선행연구를 검토해보면 사회적 학습이론을 근거로 하는 연구 흐름과 전통적 윤리이론을 근거로 하는 연구 흐름으로 구별할 수 있다.

### (1) 철학적인 차원의 윤리적 리더십

첫째, 의무론적인 관점에서의 윤리적 리더십을 살펴 볼 수 있다. 의무론과 의무론적 윤리학은 모든 사물이나 행동에 대한 평가는 결과에 의해 결정되어지지 않고 특정한 의무에 의해 결정되어 진다는 사실을 강조한다. 의무론적 접근은 우리 행동이 전체 수익을 위한 그들의 결과에 의해 항상 판단되어야 한다고 생각하는 공리주의를 비판하고 잘못된 것으로 평가하는데, 이러한 의무론적인 논리를 주장하는 근거는 다양한 관점에서 찾아 볼 수 있다. 의무론적인 차원에서의 윤리적 리더십은 조직 리더십의 중요한 책무로서 윤리적인 활동을 해야 하며 윤리적 의사결정을 내려야 하며 자신의 이익을 추구해서는 안되는 의무감이 있다는 점이다.

둘째, 공리주의적 관점이다. 공리주의는 현대세계에 중요한 영향을 끼쳤고 특히 정치, 경제, 대중정치에 영향을 끼쳤다. 공리주의의 근본은 홉즈(Thomas Hobbes), 홉

(David Hume), Adam Smith 에서 찾을 수 있으나 고전적 형성은 Jeremy Bentham 과 John Stuart Mill 에서 발견된다. 공리주의는 전형적으로 전체적 이익을 극대화하려는 정책 혹 다르게 봤을 때 많은 수를 위한 큰 이익을 생산하는 것으로 특징지어질 수 있다. 이러한 행동이 목적을 달성하는 것은 좋고, 그렇지 못한 것은 나쁘다. 전체적 이익을 향한 강조와 많은 수를 위한 큰 이익을 생산하는 것은 직접적으로 정치적 엘리트 집단의 이익을 추구하는 권위주의적 정책을 반대한다. 그러므로 공리주의는 민주적 제도, 정책에 대해 강력한 지원을 제공한다. 정부와 모든 사회제도들은 모든 이들의 복지를 위해 존재하고, 군주, 귀족, 혹은 소수를 위한 것이 아니다. 이와 같이, 경제는 많은 이들의 생활의 높은 기준을 제공하기 위해 존재하고, 소수의 특권층의 부를 만들기 위함이 아니다. 즉 공리주의는 필연적 윤리이다. 선행과 악행들은 행동들의 결과들에 의해 결정된다. 공리주의자들은 모든 상황에 있어 옳거나 그른 행동은 없다고 보고. 행동은 모두 결과에 의존한다. 예를 들어, 거짓말은 그 자체에 있어 옳거나 그르지도 않다. 거짓말은 진실을 말하는 것보다 더 큰 이익을 발산할 상황이 있다. 이 상황에서, 거짓을 말하는 것이 윤리적으로 옳게 된다.

## (2) 사회적 학습이론 차원의 윤리적 리더십

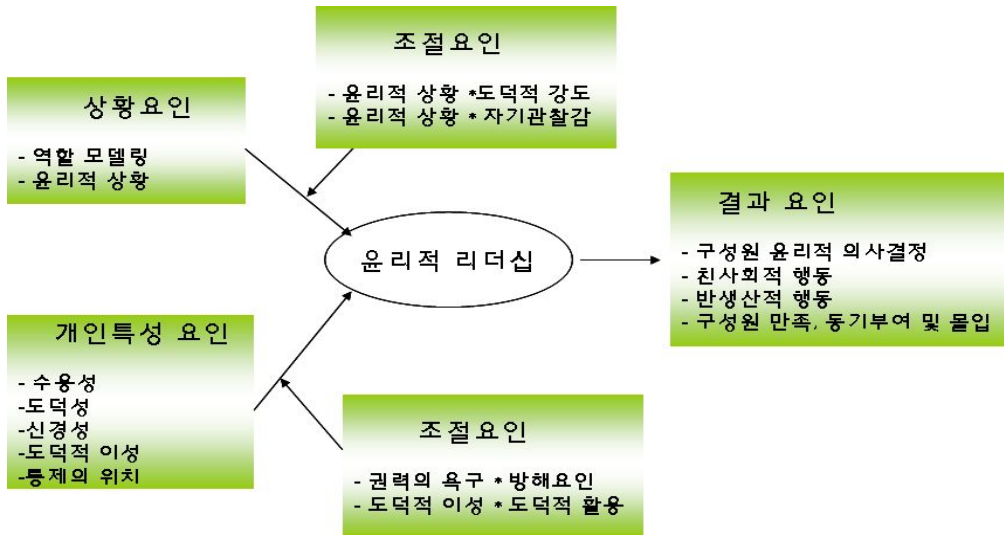
사회적 학습이론은 Bandura(1977)에 의해 주장된 이론으로서 왜 리더의 개인적 특성과 상황변수가 부하직원들이 리더를 윤리적 리더로 인식하게 되는지를 설명해주는 개념적 토대를 제공하고 있다. 인간은 사회적 환경에서 직접경험 혹은 대리경험을 통해서, 또는 타인의 행동과 결과를 관찰함으로써 학습하게 되며, 조직의 구성원들은 리더의 역할모델을 통해 윤리적 행동에 영향을 받을 수 있다. 리더는 타인에 대해 명백하고 고도의 윤리적 기준을 정하고 그들 스스로 이러한 기준을 따름으로서 혹은 부하직원들의 윤리적 행동에 양향을 주는 보상과 벌을 가함으로써 윤리적 리더십을 보여줄 수 있다.

Brown & Trevino(2006)는 윤리적 리더십의 개념을 정리하고 기존의 연구 등을 정리하는 과정에서 윤리적 리더십을 배양시키기 위해서는 조직 내 윤리적 리더의 역할 모델링을 효과적으로 활용할 필요성을 강조하고 있다. 또한 사회적 학습이론이 주장하는 대리학습의 논리가 윤리적 리더십에 적용될 수 있는데 리더의 윤리적 보상 및 벌 혹은 프로그램의 운영 등은 부하직원들로 하여금 윤리적 행동과 비윤리적 행동의 차이를 학습하고 판단할 수 있게 된다. 결국 리더는 리더가 보여주는 투명



성, 공정성, 배려하는 행동, 그리고 공정한 업무환경을 창출하게 되며 사회적 학습 이론에게 말하는 관찰학습과 모방을 위한 행동모델로서 작동할 수 있다는 점이다.

Brown & Trevino(2006)은 윤리적 리더십에 대한 연구 모델링을 설정하는 기본 원리를 사회적 학습 이론에 두고 <그림 2>와 같은 모델을 제시하였다. 이들의 연구 모델은 실증적으로 분석되어 그 효과성이 검증되지는 못했지만 기존의 리더십 연구 등을 종합적으로 검토하여 윤리적 리더십의 프로세스 모델을 제시하고 있다. 이들은 기존의 연구들을 토대로 하여 윤리적 리더십에 영향을 미치는 상황적 요인과 개인특성 요인을 선행변수로 하고, 구성원에게 미치는 영향력에 대한 결과 변수를 제시하였다. 이와 같은 연구 명제 및 모델링은 Bandura(1977)의 사회적 학습이론에 기초를 두고 있으며, 이론에 의한 것처럼 상황적 요인과 개인적 특성은 구성원으로 하여금 윤리적 리더십을 지각하게 하고 이러한 윤리적 리더십의 지각은 리더의 행동 모델이 되어 윤리적인 의사결정을 하게 되고, 친사회적 행동이 강화되고 반생산적 행동이 저해될 뿐 아니라 직무에 대한 만족과 동기부여 되면서 조직에 몰입하게 된다고 명제화 하고 있다.



<그림 2> Brown & Trevino(2006)의 윤리적 리더십 모델

### 3) 윤리적 리더십의 구성 개념

윤리적 리더십과 관련된 첫 번째 연구 방향은 윤리적 리더십의 개념 및 정체성의



확보에 있다(Brown & Trevinos, 2006). 도덕적 리더십의 관점에서 윤리적 리더십이 논의되어 왔지만 윤리적 리더십을 정의내리고 평가하는 적합한 방식에 대해서는 일치하고 있지 않다(Yukl, 2002). 윤리적 리더십의 개념을 정의 내리는데 확실적인 기준은 존재하지 않으며 개인 리더를 판단할 때 개인의 가치, 도덕발달의 단계, 의도, 선택의 자유, 윤리적 및 비윤리적 행동의 사용, 영향력의 유형 등 여러 가지 준거기준이 사용된다. 그리고 전통적으로 윤리적 리더십을 설명하기 위해 다양한 준거기준의 관점에서 윤리적 리더와 비윤리적 리더를 비교하기도 한다. <표 4>는 윤리적 리더십과 비윤리적 리더십을 차별화시키기 위해 다양한 준거기준의 관점에서 비교하고 있다.

<표 4> 윤리적 리더십과 비윤리적 리더십의 비교

준거기준	윤리적 리더십	비윤리적 리더십
파워와 영향력 사용 목적	부하와 조직에 봉사의 목적	개인적 욕구와 경력 상승의 목적
다양한 이해관계자 입장 처리	다양한 이해관계자들 사이에 균형을 유지	개인적 이익과 밀접하게 관련있는 이해관계자에 대한 선호
조직에 대한 비전 수립	부하들의 가치와 욕구에 기초한 비전 수립	개인적 비전을 조직 성공의 비전으로 판단
리더행동의 도덕성	신봉가치와 일관되는 방식으로 행동	개인적 목표를 달성하기 위한 수단이 되는 것을 행동
리더의 결정과 행동에서 위험감수	사명이나 비전달성을 위해 개인적 위험이나 행동감수	리더에게 개인적 위험을 주는 결정이나 행동을 피함
운영관련 정보의 소통	사건, 문제, 행동조치에 대한 관련정보를 완전하고도 적시에 노출함	문제 진전에 대한 부하들 인식을 편향시키기 위해 속임수와 왜곡을 활용
부하들 비난이나 반대에 대한 반응	문제에 대한 더 나은 해결책을 찾기 위해 비판적 평가를 장려함	어떠한 비판이나 반대도 저지하고 억압함
부하의 기술과 자신감의 개발	부하 육성을 위해 지도, 후견, 훈련을 폭넓게 사용	부하를 리더에 의존시키기 위해 육성의 중요성을 깎아내림

<자료원: Yukl(2002)\_이상옥 번역, 476쪽의 내용을 수정하여 사용함>

윤리적 리더십의 정의를 내린 연구들을 종합하면 다음과 같다. Brown & Trevino(2006)는 윤리적 리더십을 개인의 행동과 대인관계를 통해 규범적으로 적절한 행동을 보여주고 부하직원들에게 이와 같은 행동을 쌍방간 의사소통, 강화 및 의사결정을 통해 촉진시키는 점을 강조하고 있다. 부하직원이 상사에 대해 윤리적 리더십을 지각하게 되면 리더에 대한 만족, 리더 유효성의 지각, 직무에 대한 추구적인 노력, 그리고 상사와 경영진에게 회사의 문제점을 알리고자 하는 의향 정도가 높은 것으로 인식된다. 그래서 윤리적 리더를 정직하고, 배려심이 높고 공정하고 균형있는 결정을 내리고, 또한 윤리의식에 대해 부하직원들과 자주 대화하고 명백한 윤리적 기준 제시 등을 하는 것으로 설명되고 있다.

#### 4) 윤리적 리더십과 조직성과의 관계

윤리적 리더십과 관련된 두 번째 연구 흐름 및 방향성은 윤리적 리더십과 조직 유효성 및 성과와의 관계성에 대한 것이다. “윤리적 행위는 이익이 되는가?” 이러한 연구 질문은 윤리적 행위와 상사의 윤리적 리더십의 효과성을 제시하기 위한 기초가 된다. 그런데 전통적으로 리더십과 성과의 관계는 명확하게 규명되지 못하고 있다. 예를 들면 Lieberman & O'Connor(1972)의 연구는 기업의 성과는 리더십보다 환경적 요인에 의해서 더 영향을 받는다고 가정하였으며, Salancik & Pfeffer(1977) 역시 성과에 미치는 리더십의 영향력이 과대 포장되었다고 주장한 바 있다. 하지만 그 이후 Weiner & Mahoney(1981) 연구에서 리더십은 조직 성과에 상당한 영향력을 미친다고 증명하고 있다. 결국 이와 같은 관점에서 볼 때 리더십의 조직성과에 영향을 미치는 것으로 판단할 수 있다.

부하직원들이 지각하는 상사 및 경영자의 윤리적 리더십은 일반적으로 부하직원들이 그들 리더에 대해 만족하게 되고 리더의 효과성을 지각하게 되며 초과 직무 활동을 수행하려는 의향을 가지게 된다는 주장과 같이 리더의 윤리적 행위와 리더십 효과성간의 긍정적인 관계를 실무적으로 살펴보면 다음과 같다. 대표적으로 Enron사의 비윤리적 행위는 수많은 이해관계자들에게 막대한 손실을 끼쳤을 뿐만 아니라, 베어 마켓(약세시장, 일반적으로 증권의 가격이 하락하고 있거나 또는 하락이 예상되는 시장)을 조장함으로써 주식시장, 실물경제에 까지 손실을 끼쳤다. 기업 차원에서, Enron사는 더 이상 존속할 수 없었고 Enron사의 회계감사를 맡았던 Arthur Andersen사도 비윤리적 행위로 인해 수많은 고객들을 잃고 상

당 부분의 사업을 매각할 수밖에 없었다. 개인적 차원에서는, 비윤리적 행위로 수백만 달러의 재산을 형성한 Enron사의 전 CEO Kenneth Lay는 결국 비윤리 리더로 인식되었다.

윤리적 리더십과 관련된 기존의 연구 내용을 정리하면 다음과 같다.

김학수, 정범구(2008)는 정부출연기관에 근무하는 종업원들을 대상으로 윤리적 리더십이 상사신뢰와 직무만족 및 조직몰입의 조직유효성에 미치는 영향에 대한 실증분석을 한 결과 윤리적 리더십이 이들 변수에 모두 유효한 영향을 미치는 것으로 밝혔다. 또한 상사신뢰가 이러한 윤리적 리더십과 조직유효성의 관계에 매개역할을 하고 있음을 확인하였으며 이러한 결과를 통해 기업의 리더는 부하직원들에게 행동의 모델이 되는 윤리적 행동을 해야 하며 부하직원들에게 의사소통을 통하여 윤리적 행동의 필요성을 인식시킬 필요가 있음을 강조하였다.

Murphy et al. (1992)은 미국 서비스업체의 물품운송차량운영자 등을 대상으로 조사한 결과 기업의 리더십은 구성원의 윤리적 행동에 별로 영향을 미치지 않으며, 윤리강령 등의 제도화 방안은 약간의 영향력을 미치고 있다고 한다. 그리고 회사의 윤리업무를 담당하는 책임관리자의 윤리관이나 태도 등은 구성원의 윤리적 행동에 영향을 유의적으로 영향을 미치며 기업의 규모에 따라 구성원의 윤리적 행동에 영향을 주는 것으로 분석하고 있다. 결론적으로 기업의 윤리 제도화 정도가 윤리적 행동에 영향을 미친다고 보고 따라서 윤리문화와 분위기를 형성하는데 윤리 제도화 차원이 선행적인 역할을 할 수 있음을 시사하고 있다.

Brown & Trevino (2006)은 윤리적 리더십의 연구 명제 및 모델을 제시하였는데, 윤리적 리더십을 지각하는 종업원은 윤리적 의사결정을 내릴 가능성이 높으며, 친사회적 행동과 반사회적 행동에 영향을 미친다고 정리하고 있다. 뿐만 아니라 윤리적 리더십은 부하직원의 조직몰입, 동기부여, 만족도 등에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 가설하였다.

De Hoogh & Den Hartog(2008)는 다중연구방법을 사용하여 리더의 사회적 책임성이 윤리적 리더십에 미치는 등정적 효과성을 실증적으로 확인했으며, 윤리적 리더십은 경영자팀(top management team) 효과성과 부하직원들의 미래에 대한 낙천적 사고에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 조사하고 있다.

이와 같이 윤리적 리더십의 효과성을 검토한 실증 연구 결과는 대부분 긍정적인 조직유효성 효과가 있는 것으로 조사되고 있다.

## 제2절 윤리적 리더십의 선행 변수

### 1. 윤리적 조직분위기 개념과 선행연구

#### 1) 윤리적 조직분위기의 개념

윤리적 조직분위기는 기업이 제도적으로 윤리 경영 프로그램을 수행한 결과에 의해서 지각되는 공유된 가치로서 고려할 수 있다. 일반적으로 분위기(climate)는 회사의 정책, 절차, 그리고 관행 등에 대한 구성원의 공유된 지각이라고 개념화 할 수 있는데(Schneider & Reichers, 1983), 이와 같은 관점에서 보더라도 윤리적 분위기를 파악하기 위해서는 윤리경영 프로그램의 제도화에 대한 이해가 선행되어야 한다.

윤리경영의 제도화는 경영 위기를 극복하기 위한 위기국면용으로 활용되는 경우가 많았다(Murphy, 1989). 예를 들면 미국은 록히드 스캔들 이후 기업윤리 시스템을 정착시켰고, 다우케미컬의 실리콘 유방제품의 부작용, 월스트리트의 내부거래 스캔들, 엑손의 발데즈호 오일 유출 사건 등 기업의 비윤리적 행동에 대한 사회적 압력이 높아짐에 따라 윤리 프로그램을 제도화하게 되었다. 최근 엔론 사태로 인해 미국의 회계관련 법령의 제정 등도 이와 같은 맥락이라고 할 수 있다. 그렇다면 이와 같은 윤리경영의 제도화는 기업윤리의 문화를 형성하고 조직의 순기능을 유발시키는데 작용할 것인가에 대한 의문이 든다.

윤리경영의 효과성은 불량사과-불량바구니 이론을 근거로 한다(Brenner, 1992; Jose & Thibodeaux, 1999; Trevino & Youngblood, 1990). 즉 실무적 차원의 윤리경영 시스템이 효과를 내지 못하는 이유를 그 시스템이나 구성원 개개인의 특성에서 찾기도 하고(불량사과), 아니면 사과가 효과적으로 자랄 수 없는 토양이나 조직의 문제(불량바구니)로 설명하기도 한다. 첫째, 불량사과의 논리를 개인적 특성 관점에서 강조한 대표적인 연구는 Kohlberg(1969)의 인지적 도덕발달 이론에 근거를 두고 있으며, 통제의 위치나 마키아벨리즘과 같은 개인적 특성 등이 윤리적 행동이나 윤리경영을 판단하는데 영향 요인으로 작동한다고 설명하고 있다. 둘째, 불량바구니의 논리는 조직요인에 초점을 두고 있는 것으로서 윤리규범이나 문화(Trevino, Butterfield, & McCabe, 1988), 윤리분위기(Victor & Cullen, 1968), 윤리강령 등에 중점을 두고 있다.

기업의 윤리경영이 성공하기 위해서는 다양한 요소들이 종합적으로 균형을 이루어야 하며 특히 윤리경영의 제도와 프로그램, 윤리적인 문화, 그리고 경영자의 윤리적 리더십 등이 조화를 이룰 필요가 있다. Brenner(1992)는 기업의 윤리경영 활동이 효과성을 이루기 위해서는 창업자의 가치관 역할, 경쟁적 환경압력, 리더십 역할, 조직 차원의 문제, 그리고 기업윤리 프로그램의 관리성 등을 들고 있다. McDonald(2000)은 윤리경영 프로그램을 제도화 하기 위한 제언을 하고 있는데, ①최고경영층의 적극적인 관심, ②윤리강령에 직원들의 친숙할 수 있는 여건 마련, ③종업원의 역할을 규명한 윤리 정책의 제시, ④윤리교육의 목적 명확화 등을 포함한 12가지 제언을 하고 있는데 이러한 제언은 윤리경영의 제도화의 유형과 운영방법을 시사하고 있다.

Baker et al. (2006)은 기업의 윤리적 행동에 영향을 미치는 요인을 2가지로 구별하였다. 첫째, 개인적 특성으로서, 인간의 인지적 도덕성 발전단계나 통제의 위치, 혹은 인구통계학적인 특성 등을 들 수 있다. 그러나 기존의 실증연구에 의하면 이러한 개인적 특성이 윤리적 행동에 영향을 미치는 경우는 일관성 있는 결론을 도출하지 못하고 있다(Ford & Richardson, 1994; Trevino, 1986). 둘째, 윤리적 행동에 영향을 미치는 요인은 상황적 요인에 의해 가능하다는 주장이다. 상황적 요인이라 보상시스템, 규칙(Ferrell & Gresham, 1985), 사회적 학습이나 윤리적 문화(Babin et al., 2000) 등을 들 수 있다. 특히 이들 상황적 요인 가운데 윤리경영과 관련되어 최근 강조되고 있는 변수는 기업윤리 제도화와 관련된 프로그램을 들 수 있다.

기업윤리 프로그램은 내재적인 차원일 수도 있고 외재적인 차원일 수도 있다. 내재적인 차원의 윤리 프로그램은 윤리적인 문화나 분위기, 인센티브 시스템, 승진정책, 성과측정 시스템과 관리행동 등을 들 수 있으며, 외재적인 윤리 프로그램은 윤리강령, 윤리교육, 직원 윤리 오리엔테이션 프로그램, 윤리 세미나, 경영자 연설, 윤리적 의사결정, 내부통제 시스템 등을 들 수 있다(McDonald, 2000). 내재적 요소의 유효성을 강조한 연구(Jose & Thibodeaux, 1999)에도 불구하고 외재적 요소는 기업윤리 추진에 대한 기업의 실태에 대한 준거기준치가 된다. 그리고 이러한 외재적 요소는 윤리경영을 이루기 위한 제도화로 설명된다.

윤리경영의 제도화로 가장 보편적으로 적용되는 기업윤리강령(corporate ethical code)은 기업의 미션과 혼용되기도 하지만(Pearce & David, 1987), 미션과 연계성을 가지면서 직원의 윤리적 행동지침을 구체적으로 표현한 것이다. Berenbeim(1987)은

윤리강령을 기업 전반의 윤리적 원칙을 표현하는 핵심 수단으로 보고, Stevens(1994)는 윤리강령의 중요성 인식과 함께 구성원에게 윤리강령 전달성을 강조하였다. 이는 기업윤리시스템을 제정함으로써 기업이 전략적으로 윤리적 경영활동을 추진하고자 하는 의지를 나타냄으로써 구성원의 윤리적 행동을 촉진하는 계기를 마련하게 된다. 따라서 기업윤리시스템의 제도화는 기업윤리를 판단하는 중요한 준거기준이 될 수 있다.

윤리경영의 제도화는 구조적인 관점으로 논의되고 이러한 제도의 도입 및 실행 여부가 윤리적 행동이나 성과에 어떤 영향을 미치는지에 대해 오랫동안 논의되어 왔다. 하지만 최근 백윤정(2008)의 연구는 단순히 윤리경영의 제도화 도입보다 윤리경영 프로그램의 지향성을 구별할 필요성을 강조하였는데, 즉 제도화의 특성을 순응지향적 통제시스템과 가치지향적 통제시스템으로 분류하고 이들이 비윤리적 행동의 감소에 미치는 영향을 검토한 결과 순응지향적 통제시스템은 그 역할이 유의하지 않은 반면 가치지향적 통제시스템이 비윤리적 행동을 감소시키는 것으로 조사하고 있다. 이 연구는 윤리경영의 제도화를 규제위주에서 벗어나 가치를 강조하는 프로그램 특성이 구성원의 비윤리적 행동을 줄일 수 있다는 점을 실무적으로 시사하고 있다.

그렇다면 이와 같은 윤리경영의 제도화가 윤리적 분위기로 인식되는 가능성은 어떻게 판단할 수 있을까? 기업의 가치가 전략적으로 활용되고 조직의 문화가 경쟁력의 원천으로 인식되기 시작한 것은 오래되지 않았다. 최근 LG경제연구원은 ‘철학이 있는 기업’이라고 하는 보고서를 통해 기업과 경영자가 확고한 철학을 가지고 기업의 가치를 창출하는 기업들이 높은 성과를 내고 있다고 강조한 바 있다. 본원적으로 기업의 철학은 경영이념으로 작동하게 되고 이러한 경영이념은 조직문화 및 조직분위기를 형성하는데 기초적인 틀이 된다.

윤리적 분위기(ethical climate)는 ‘윤리적 정도를 가진 전형적인 조직의 관행 및 절차에 대한 지배적인 지각’을 말한다(Victor & Cullen, 1988). 또한 이상수 등(2008)은 윤리적 분위기를 “기업에서 윤리적 기준을 요구하는 다양한 업무, 과업, 절차 등을 수행하는데 있어 조직구성원이 의사결정을 어떻게 해야 하는지에 대한 인지(3쪽)”라고 정의내리고 있다. 이러한 윤리적 분위기는 외부 관점에서 조직의 운영체계 및 인사제도 등 전반에 걸친 조직문화적 특성을 이해하는데 근거가 될 수 있으며 내부 종업원을 포함하여 다양한 이해관계자들에게 조직의 특성을 나타내는 중요한 척도가 된다.



## 2) 윤리적 조직분위기의 선행연구

윤리적 조직분위기는 기업이 제도적으로 윤리 경영 프로그램을 수행한 결

기업의 분위기는 종합적으로 조직분위기로 설명되어 왔지만 최근 조직분위기 개념은 너무 비정형화 되어 있어 명확한 판단이 어렵기 때문에, 윤리적 분위기를 포함하여 혁신적 분위기, 안전의 분위기, 서비스 분위기 등 구체적으로 분류되고 있는 추세이다.

Victor and Cullen(1988)은 조직이론과 윤리적 지향성을 접목시켜 윤리적 분위기 측정치를 개발하였는데 이들은 이러한 윤리적 분위기의 기능을 규범적인 관점에서 강조하고 있는데, 윤리적 분위기는 조직의 업무 활동에서 어떠한 것이 윤리적 이슈가 되는 것인지를 판단하게 하며 이러한 윤리적 이슈를 해결하는데 어떠한 기준을 가지고서 접근해야 할 것인가를 결정하는 규범적 기준이 된다고 강조하고 있다(123쪽 참고). 결국 규범적 차원의 윤리 분위기는 명목적으로 제시되는 윤리경영 제도화 차원이 쉽게 기능하지 못하는 부분을 내포할 수 있는 강력한 기제로서 작동함을 시사하고 있다.

Victor and Cullen(1988)은 윤리적 분위기를 2개의 축으로 구별하여 9개의 윤리적 분위기 유형으로 분류하였다. 이와 같은 윤리적 분위기 유형 가운데 이상수 등(2008)은 요인분석을 통해 사회형, 배려형, 효율형, 이익형, 회사형의 5가지 유형의 윤리적 조직분위기 요인이 창출되는 것을 확인할 수 있었다. 구체적으로 사회형(타인과 회사의 발전이나 지역사회 등에 책임을 갖는 유형), 배려형(회사가 의사결정을 할 때 직원의 생각을 고려하는 유형), 효율형(업무상 문제해결이나 고객 중심의 일에 효율적 실행을 추구하는 유형), 이익형(직원들이 개인적인 윤리관에 따라 행동하고 이익에 관심을 가지는 유형), 회사형(경영자의 정책이나 추진 전략에 수용하는 유형) 등으로 구별할 수 있다.

<표 5> 윤리적 조직분위기 유형

분석수준 윤리기준	개인적 차원	조직적 차원	사회적 차원
이기주의	자기이익형	회사 이익형	효율추구형
박애주의	우정형	팀 이익형	사회적책임형
원칙주의	개인도덕형	회사규칙과 절차	법률과 전문강령형

<자료원> Vactor & Cullen(1998), The Organizational Bases of ethical work climates, *Administrative Science Quarterly*, 3, 104.

하지만 이와 같은 윤리적 분위기에 대해 내부 종업원들이 그들 회사가 표방하고 있는 정도와 일치하지 않는 경우가 많은데, Goodell(1994)은 4,000명의 종업원을 대상으로 조사한 결과 그들의 255가 ‘그들 기업이 기업목표를 달성하기 위해 윤리경영을 무시한다’고 믿고 있으며 이들의 17% 정도가 ‘그들의 기업들이 기업목표를 달성하기 위해 비윤리적 행위를 조장한다’라고 진술한 바 있다. 이러한 연구 결과들은 비윤리적 분위기가 기업에 조성되고 있다는 사실을 제시하지만, 역으로 모든 기업의 분위기가 비윤리적이지 않다는 사실을 제시하고 있다.

윤리적 기업에서 윤리적 행위를 이해하고 관리하는 중요한 메커니즘의 하나가 윤리적 분위기이다. 조직내에 윤리적 분위기를 만드는 것은 윤리적 행위의 실천을 위한 하나의 수단이 될 수 있다(Schwepker, 2001). 기업의 윤리적 분위기는 기업의 윤리적 가치와 기대 행위를 규정하며 기업 구성원의 윤리성에 영향을 미치는 것으로 나타난다(Wimbush & Shepard, 1994). 윤리적 분위기는 업무 분위기의 한 측면으로서 기업에서 윤리적 기준을 요구하는 다양한 업무, 과업, 절차 등을 수행함에 있어서 조직구성원이 의사결정을 어떻게 해야 하는지에 대한 인지라고 할 수 있다. 따라서 윤리적 분위기는 미시적인 관점에서 윤리적 업무 분위기를 말하며, 이는 기업에서 일하는 구성원들이 기업 활동의 관행이나 절차에 동의하게끔 함으로써 심리적으로 의미가 있는 형식으로 표현된 그들의 지각을 의미한다(Schneider, 1975).

윤리적 분위기를 인식하는 종업원들의 성과 및 조직 유효성 정도는 일반적으로 긍정적인 연관성을 나타내고 있다. 윤리적 분위기를 인식하는 종업원은 자신들의 회사가 사회적 책임 활동을 충실히 수행하고 있는 것으로 인식하고(Vitell & Hidalgo, 2006) 또한 직원들의 동기부여를 유발시키는 것으로 조사되고 있다. 또한 이러한 윤리적 분위기는 직원 개개인의 윤리의식을 함양시키고(Akaah & Lund, 1994) 업무와 관련된 태도를 높여주는 것으로 설명되고 있다(Hunt et al., 1989). 뿐만 아니라 호혜적인 윤리분위기는 조직몰입과 긍정적인 관계성을 보여주고 있으며(Cullen, Parbotech, & Victor, 2003), 조직의 윤리적인 분위기는 관리자의 윤리적 의사결정에도 영향을 주고 있다고 조사되고 있다(Flannery & May, 2000).

윤리적 분위기와 기업성과 간의 밀접한 관계가 있는 것으로 나타났다. Vitell & Davis(1990)는 MIS전문직을 대상으로 윤리적 분위기와 직무만족 간의 관련성을 실증분석한 결과 MIS 전문가들은 최고경영층이 윤리적 행동을 강조할 때 그리고 자신들이 기업내부에서 윤리적 행동과 성과간의 관계를 인지할 때 직무에 대한 만족



감이 증가한다는 사실을 발견하였다. Victor & Cullen(1988)은 인쇄업체, 은행, 전화통신업체, 그리고 제조업체를 대상으로 조직체에서 구성원들이 의사결정을 할 때 기업의 윤리적 분위기가 그들의 직무만족에 어떻게 영향을 미치는지를 측정된 결과 배려형과 수단형의 윤리 분위기가 자사의 기업윤리에 대한 만족감을 느끼도록 한다는 사실을 발견하였다. 또한 윤리적 분위기는 레스토랑 직원들의 서비스 성과와 고객만족도를 높이는데 긍정적인 역할을 하는 것으로 조사되고 있다(Luria & Yagil, 2008).

윤리적 분위기의 지각이 구성원의 몰입 및 성과에 영향을 미치는 관계성을 단순히 설명하기는 어렵다. 전통적으로 윤리적 분위기의 지각은 몰입과 성과를 높여주는데 긍정적인 역할을 하는 것으로 주장되고 있지만, Hunter et al. (1989)는 윤리적 분위기가 직접적으로 몰입에 영향을 미치지 않고 조절변수 등 중계기능을 통하여 가능한 것으로 설명하고 있다. 또한 이들은 윤리분위기의 인식이 몰입을 가져오는 것이 아니고 조직에 대해 몰입하게 됨으로써 조직과 개인과의 일체감을 형성하기 때문에 윤리적인 것으로 판단하게 되는 경우가 많은 것으로 설명하고 있다. Sharma, Borna, & Steams(2009)는 조직의 윤리적 분위기 인식이 종업원 몰입과 성과에 미치는 영향에 대해 구성원의 공정성 지각 정도가 조절 작용을 하는 것으로 결론내리고 있다.

윤리분위기의 영향력에 대한 연구는 Baker, Hunt, & Andrew(2006)에 의해 수행되었다. 이 연구는 윤리적 분위기 인식은 조직구성원의 분배공정성과 절차공정성에 영향을 미치고 조직몰입을 통해 윤리적 행동에 영향을 미치는 것으로 조사하고 있다. 또한 리더의 윤리적 행동에 대한 주관적 지각은 구성원의 스포츠맨십에 긍정적인 영향을 주고 있다.

이와 같이 윤리의 제도화나 윤리적 분위기와 같은 상황적 맥락에 대해 구성원들이 어떻게 주관적으로 지각하게 되는가에 따라 조직이나 경영자에 대한 평가를 차별적으로 하게 될 것이다. 즉 윤리적 상황 맥락은 구성원으로 하여금 리더가 윤리적인 행동과 윤리적 리더십을 발휘하고 있다고 판단하는 기제로 작동하게 한다.

## 2. 규범적 윤리몰입성향의 선행연구

개인의 특성 변수는 윤리적 리더십과 관계성이 있다. 리더십의 특성이론은 개인이 보유하는 특성이나 퍼스낼리티가 리더십을 결정하는 주요 요인이 된다고 설명되어 왔다. 최근 이와 같은 리더십의 선행변수로서 특성요인은 5요인 퍼스낼리티

특성이 강조되고 있으며(Brown & Trevino, 2006) 이외의 특성변수의 역할에 대한 연구는 높지 못한 편이다.

Trevino(1986)은 인간의 윤리적 의식과 행동이 개인의 인지 발달에 의해 결정되며 두 가지 변수인 개인적 특성과 상황적 특성이 행동과 인지 발달의 상관관계에 영향을 준다고 보았다. 개인적 측면만을 고려할 때 윤리의식은 내적인 가치관으로써 사회의 영향을 크게 받지 않을 수 있다. 그러나 개인의 윤리의식은 사회문화에 의해 형성되고 사회적인 기대나 관습에 의해 학습되어진 고도로 사회적인 규범의 식이다. 그러므로 개인의 윤리의식은 특정사회나 조직 구성원 간의 행위를 통제할 목적으로 설정한 관습, 태도 및 가치관에 의해 영향을 받는다.

이와 같은 개인의 윤리의식을 형성하는 가치관 혹은 의식성향으로서 규범적 윤리몰입 성향을 들 수 있다. 규범적 윤리몰입 성향은 Meyer & Allen(1991)의 규범적 조직몰입의 이론적 근거를 이루는 규범성향을 기초로 하고 있는데 이를 설명하기 위해 몰입의 기본 개념과 그 이론적 전개 사항을 살펴볼 필요가 있다.

몰입은 조직의 구성원이 해당 개체에 대해 가지는 심리적 일체감의 정도를 의미하며 초기의 몰입이론은 그 대상을 조직에 한정시켰다(Mowday, Porter, & Steers, 1982; Randall, 1990). 조직몰입은 일반적으로 태도변수로서 인식되고 조직과 개인 간의 상호 교환관계 차원에서 개인이 조직에 대해 제공하는 심리적 계약관계의 구성인자로 설명되어 왔으며, 조직이 구성원에게 제공하는 몰입적 요소는 지각된 조직후원으로 설명되어 왔다(Mathieu & Zajac, 1990).

하지만 몰입의 대상이 조직에 한정되던 범주를 벗어나 점차 조직 이외의 다양한 이해 관계자로 범위가 넓어지게 되어 다중몰입의 개념이 정착되게 되었다(Babakus, Yavas, Karatepe, & Avci, 2003; Becker, 1992; Becker & Billings, 1993; Herscovitch & Meyer, 2002; Johnson, 1999; Meyer, Allen, & Smith, 1993; Morrow, 1993; Rechiers, 1985). Morrow(1983)와 Reichers(1985)가 주장한 것처럼 몰입대상을 조직으로 한정시키지 않고 조직을 둘러싸고 있는 다양한 연합체(coalitions)와 개체(constituencies)로 그 범위가 확대되고 있다.

이와 같이 몰입의 대상을 다양하게 양적으로 확대시킨 연구의 흐름과 함께 질적으로 몰입의 본질을 세분화 시킨 연구가 Meyer & Allen(1991)에 의해 이루어졌다. Meyer와 Allen(1991)은 Porter et al.(1979)의 태도적 조직몰입, Becker(1960)의 부수 이론, Weiner and Vardi(1980)의 규범적 개념을 종합한 3요인 조직몰입을 체계화 하였다.

첫째, 정서적 몰입은 당사자가 해당 개체에 대해 욕구와 의함에 의해 자발적으로 몰입상태를 유지하는 경우를 말하며, 둘째, 지속적 몰입은 매몰비용의 원리에 따라 지금까지 지속적인 몰입관계를 유지해왔는데 이러한 관계를 종식하게 되면 발생하는 기회비용 요소를 의식하며 대안의 부재에 따른 계산적 판단으로 현재 몰입상태를 유지하는 경우를 의미한다. 셋째, 규범적 몰입은 몰입의 당위적 상태를 유지해야만 한다는 심리적 부담이나 의무감 때문에 몰입하는 경우를 의미한다.

이들 3가지 몰입의 본질 가운데 규범적 몰입은 정서적몰입이나 지속적 몰입과 달리 선유성향의 의미가 높다. 즉 규범적 몰입은 환경이나 후천적으로 학습되기 보다는 선천적으로 학습된 경향으로 설명되는 경우가 많으며, 따라서 태도변수 측면 보다는 가치관 특성이 함유하는 정도가 높다. 즉 몰입의 대상을 윤리로 적용시키고 또한 몰입의 본질을 규범적으로 적용한다면 규범적 윤리성향이 된다. 규범적 윤리성향은 개인의 성향으로서 행동과 사고의 기준을 윤리적인 측면에 두어야 한다는 당위성을 갖는 성향으로 정의내릴 수 있다.

규범적 윤리성향이 높은 개인들은 자기통제가 높은 성향을 보이게 되며 매사에 세밀하게 계획을 수립하는 성향을 보이게 된다. 물론 규범적 윤리성향이 낮다고 해서 도덕적 원칙과 철학이 부족하다고 말하기는 어렵지만 이런 성향이 낮은 개인의 경우 도덕적으로 행동을 하는 경우가 낮다고 볼 수 있다. 또한 윤리적 규범성향을 가진 개인은 상황을 계산적으로 판단하기 보다는 자신의 윤리적 규범에 근거하여 판단하게 되어 비록 손실이 예상되더라도 윤리적 의사결정을 수행하게 될 가능성이 높다. 명백한 원칙과 규범을 고수하려는 사고방식과 가치관은 조직이 정하고 있는 윤리적 행동기준의 범주를 벗어나지 않게 되는데 따라서 이런 성향을 보유하는 경우 윤리적인 리더십을 경험하기 쉽게 된다.

### 제3절 윤리적 리더십의 결과 변수

#### 1. 윤리적 리더십과 조직매력성

매력성은 어떤 물건이나 상대에 대해 호감을 갖는 정도를 말하며 비슷한 태도, 가치관을 갖는 사람이나 조직을 좋아하는 정도를 말한다. 조직매력성은 구성원이 소속조직에 대해 갖는 우호적 평가로서 조직 정체성 형성에 중요한 역할을 하고 일반

적으로 조직매력성은 우수인재를 유인하기 위한 수단이 되며(Turban & Greening, 1996), 구성원이 소속조직에 대해 긍정적으로 종합 평가하는 구성개념으로 조직의 무형가치(hidden value) 요소가 된다.

조직매력성은 사회정체성 이론(Ashforth & Mael, 1989)에서 그 근거를 찾을 수 있다. Tajfel과 Turner(1985)는 범주화, 동일시, 비교를 통해 개인이 조직에 매력을 느낄 수 있다는 주장을 하였는데 첫째, 해당조직에 대한 범주화를 통해 매력성을 느낀다는 주장이다. 소속집단에 대한 집단화나 범주화 등을 통해 내부 규범을 강조하고 이를 통한 구성원들에 대한 매력성을 느낄 수 있다는 논리이다. 둘째, 동일시의 주장이다. 개개인은 자신이 속한 것으로 지각하는 집단에 대한 우리 의식을 느끼고 동일시 한다는 것이다. 셋째, 자신을 평가하기 위해 유사한 다른 사람과 비교함으로써 매력성을 창출시킨다.

이와 같이 조직매력성은 범주화, 동일시, 비교를 통해 창출될 수 있는데 조직매력성이 높다고 판단할수록 조직 구성원의 경우 조직에 대한 애착심과 함께 적극적으로 회사의 목표와 일체성을 유지하려는 행동을 하게 된다. 뿐만 아니라 조직매력성이 높게 되면 소속 조직에 대한 긍정적인 이미지를 가지게 되고 응집력 있는 행동을 수행하게 된다. 결국 조직매력성이 높아지게 됨으로써 조직에 순기능 역할을 하게 되며 조직의 경쟁우위 요인이 될 수 있다.

리더의 윤리적 행동은 구성원에게 동기부여 요인이 되며 이러한 자극 요인은 부하직원들로 하여금 긍정적인 태도를 형성하게 한다. 즉 부하직원에게 있어 윤리적인 리더로서의 지각은 윤리적이고 바람직한 행동을 유발시키는 행동모델이 되고 또한 대리학습의 효과를 유발시켜 자신의 가치관과 인지체계를 긍정적인 방향으로 통제하게 된다. 즉 윤리적 리더의 인식은 직원들로 하여금 자신이 소속해 있는 조직에 대해 긍정적이고 매력적인 직장으로 귀인시키게 하는 동인이 된다. 결국 윤리적 리더십은 조직매력성의 선행변수 역할을 하게 되며 윤리적 리더십을 지각하게 됨으로써 조직매력성을 느끼게 된다고 명제화 할 수 있다.

## 2. 윤리적 리더십과 선행적 행동

조직 구성원들이 업무적으로 수행하게 되는 행동은 다양한 유형을 들 수 있다. 최근 산업경제시대로부터 지식경제시대로 전환하게 되면서 창의성과 자발적 혁신행

동 등이 강조되고 있는데 이러한 새로운 시대적 변화에 필요한 행동으로서 선행적 행동을 들 수 있다. 선행적 행동은 자발적인 행동으로서 현재의 상황이나 환경 등을 자발적으로 개선하는데 주도적인 역할을 수행하는 경우를 말한다(Crant, 2000).

선행적 행동은 창의성이나 혁신적 행동과 유사한 측면을 보이고 있으나 특징적인 차이점은 자발성이 높다는 점이다. 자발적인 행동으로서 대표적인 조직시민행동과 친사회적 행동과 같이 선행적 행동은 조직이 구성원에게 요구하는 의무적인 행동이 아님에도 적극적으로 조직을 발전시키고 개선시키려는 행동으로 조직에 순기능 역할을 수행하게 된다.

뿐만 아니라 이러한 선행적 행동은 단순히 창의적인 행동을 수행하고 혁신적인 아이디어를 제공하는 차원을 넘어서 적극적으로 이러한 생각과 행동을 보급하고 확산시키는 적극적인 행동을 의미한다. 이와 같은 선행적 행동은 조직에 긍정적인 효과성을 높이는 변수로서 인식되고 있다(Bateman, 1999).

선행적 행동의 선행변수 및 결과변수에 대한 논리적 명제는 Crant(2000)에 의해 이루어졌다. 그의 주장을 살펴보면 조직의 구성원이 선행적인 행동을 수행하게 됨으로써 직무성과, 경력성공, 긍정적인 직무태도, 개인통제감, 역할명료성 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 설명하고 있다.

이와 같이 조직에 긍정적인 역할을 가져오는 선행적 행동의 개념적 범주는 적극적인 행동, 개인 자발성, 역할효능감 그리고 책임행동으로 구별해볼 수 있다. 첫째, 선행적 행동은 적극적인 행동의 특징을 보인다. 환경변화를 단순히 수용하기 보다는 적극적이고 활동적으로 변화시키는 변화지향적인 행동을 보이게 된다. 둘째, 선행적 행동은 개별적 적극성을 보이는 행동이다. 조직시민행동의 개념과 유사하게 선행적 행동은 공식적인 직무요구의 범주를 벗어나더라도 조직의 발전을 도모하기 위해서는 솔선수범하여 선행적으로 수행하는 행동 양식을 보이게 된다. 셋째, 역할 영역의 자기효능감을 보여준다. 선행적 행동은 특정한 영역의 역할에 대해 수행할 수 있다는 강한 신념과 자신감이 내재된 행동이다. 어렵고 도전적인 목표에 대해 더욱 적극적인 행동을 수행하게 되며 비록 긍정적이지 못한 피드백을 받더라도 더욱 동기부여 이를 적극적으로 수행하려는 행동을 의미한다. 넷째, 선행적 행동은 수행하는 행동에 대해 책임을 지는 행동을 의미한다. 이와 같이 선행적 행동의 범주는 단순히 혁신적이고 창의적인 행동의 범위를 넘어서 적극적이고 자발적이면서 책임성을 보여주는 조직 순기능 행동이라고 할 수 있다. 따라서 이와 같은 선행적

행동은 조직의 발전을 도모하는데 필수적인 행동이며 이들 행동을 발전시키고 창출시키는데 적극적인 노력을 기울일 필요가 있다.

윤리적 리더의 행동은 사회학습이론의 논리에 따라 부하직원들에게 긍정적인 역할모델이 되며 이러한 역할모델은 부하직원들에게 공식적인 업무 역할을 수행하는 정도를 넘어서 보다 조직발전을 도모하고 혁신적 변화를 추진하는 선행적 행동에 긍정적 동인이 될 수 있다. 윤리적 리더는 구성원들에게 윤리적 기준과 규범적으로 적절한 행동에 관심을 가지게 하는 매력적이고 합법적인 역할모델이 될 수 있다. 따라서 윤리적 리더의 부하직원들은 리더와 동일시하려하고 동일한 행동을 모방하려고 한다.

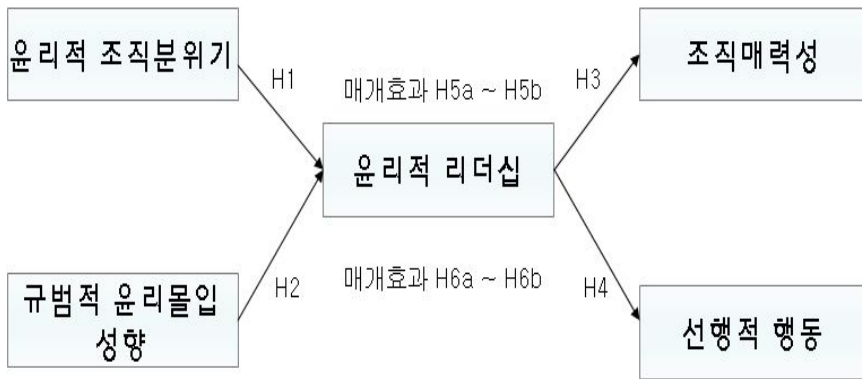
리더와 부하직원 간에는 경제적 교환관계와 사회적 교환관계를 형성하게 된다. 경제적 교환관계는 동등한 균형성이 유지하는데 특징을 두고 있지만 사회적 교환관계는 긍정적인 차원의 불균형성을 유지하게 된다. 즉 Blau(1964)에 의하면 거래적 교환관계와 사회적 교환관계는 차별화될 수 있으며 경제적 교환관계와 달리 사회적 교환관계는 체계적으로 규정화되어 있지 않더라도 신뢰와 상호규범에 의해서 형성될 수 있으며 또한 사회적 교환관계는 개인적 의무감과 신뢰성을 유발시키게 된다. 따라서 윤리적 리더의 부하직원들은 사회적 교환관계를 통해 리더와 신뢰와 공정정성을 지각하기 때문에 자신이 수행하는 역할 이상의 선행적인 행동을 수행하려는 의향을 보이게 된다.

이와 같은 논리성을 기초로 하여 본 연구에서는 윤리적 리더십의 지각은 선행적 행동을 유발시키는 동기부여 원인이 될 수 있다고 명제화 할 수 있다.

## 제3장 연구모형 및 연구가설

### 제1절 연구모형

본 연구에서는 기존의 연구를 바탕으로 윤리적분위기와 규범적 윤리몰입성향이 윤리적 리더십에 미치는 영향력에 대해 검토하고 윤리적 리더십이 조직매력성 지각과 선행적 행동 등에 미치는 프로세스를 규명하고, 또한 윤리적 조직분위기와 규범적 윤리몰입자 한다.



<그림 3> 연구모형

### 제2절 연구가설의 설정

#### 1. 윤리적 조직분위기와 윤리적 리더십의 관계

윤리적 조직분위기와 윤리적 리더십에 대한 연구는 기존의 연구에서 충분히 검토되지 못하고 있다. 윤리적 조직분위기가 윤리적 리더십에 미치는 영향 관계를 파악하기 전에 기존의 연구들 가운데 윤리적 조직분위기가 조직 유효성에 어떠한 영향



을 미치고 있는지를 살펴보고, 이러한 연구 결과를 토대로 윤리적 리더십과의 관계성을 파악하도록 하겠다.

윤리적 조직분위기와 조직 유효성의 영향력 관계는 직무만족과 조직몰입에 집중되어 있으며 일반적으로 긍정적인 관계성을 보여주고 있다. 첫째, 직무만족과 관련하여 조직이 윤리적인 활동을 추구하고 윤리적인 조직분위기를 인식할 수 있는 상황을 제공하게 되면 구성원의 입장에서 직무에 대한 만족도를 높이고 동기부여 효과가 있다(Vitell & Davis, 1990). 최준환과 이형석(2007)의 연구는 은행직원들을 대상으로 조사한 결과 윤리적 조직분위기는 구성원의 직무만족을 높인다고 실증 결론 내렸다. 이상수 등(2008)은 윤리적 조직분위기와 직무만족의 영향력 관계를 살펴보기 위해 중소기업을 대상으로 실증 조사한 결과 효율형과 사회형의 윤리적 조직분위기가 구성원의 직무만족을 높이는 것으로 규명했다. 업무상 문제해결을 이루는 윤리적 조직분위기와 타인과 회사의 발전 및 지역사회에 대한 책임의식을 가지는 윤리적 조직분위기는 직무만족을 높여주는 유의한 영향력 변수로 증명되었다.

둘째, 윤리적 조직분위기와 조직몰입과의 관계는 보편적으로 긍정적인 평가가 이루어지고 있다. 구성원들은 자신이 소속해 있는 조직이 공정하고 정의로운 기업 행동을 수행하고 있다고 판단하게 되면 소속 회사에 대해 긍정적인 평가를 하게 되고 이러한 긍정적인 평가가 조직과 일체감을 형성하게 한다. 조직과의 일체감 형성은 조직몰입을 유발시키고 따라서 윤리적 조직분위기는 조직몰입과 긍정적인 관계성이 형성된다(최창명, 2005). 이학종과 이종건(2000)은 기업이 사회적 규범을 준수하고 올바른 기업 활동을 수행하는 경우 구성원의 보람감 인식과 함께 소속 조직에 대한 애착심을 갖는다고 설명한 바 있다. 이상수 등(2008)의 연구는 조직분위기와 같은 조직가치가 개인 성향보다 조직몰입에 미치는 영향력이 큰 것으로 조사하고 있다.

윤리적 조직분위기와 윤리적 리더십의 관계를 규명한 기존의 연구는 충분히 이루어지지 못한 상태이며 일부 연구에서 그 개연성을 제시하고 있다. 예를 들면 Trevino et al. (1998)은 조직의 보상시스템이나 직원들에 대한 공정한 처우 개선, 윤리적 조직분위기 등은 구성원들에게 리더나 조직의 윤리적 행동으로 인식시키는 것으로 조사하고 있다. 이는 조직 구성원의 인식 관점에서 조직이 윤리적으로 행동하고 있고 윤리적인 의사결정이 이루어지고 있다고 판단하게 되면 리더의 특성이나 행동이 윤리적이라고 귀인시키는 경향이 발생한다는 논리이다. Brown & Trevin(2006)의 윤리적 리더십 연구에서도 이와 유사한 논리를 바탕으로 가설을 명



제화 하고 있다. 즉 윤리적 조직분위기를 포함한 조직문화적 특성이나 윤리적 상황 맥락의 존재는 리더의 윤리적 행동으로 연결될 수 있다는 점이다.

이와 같은 실증연구 및 이론적 연구를 토대로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

H1 : 윤리적 조직분위기는 윤리적 리더십에 (+) 영향을 미칠 것이다.

## 2. 규범적 윤리몰입 성향과 윤리적 리더십의 관계

Trevino(1986)은 인간의 윤리적 의식과 행동이 개인의 인지 발달에 의해 결정되며 두 가지 변수인 개인적 특성과 상황적 특성이 행동과 인지 발달의 상관관계에 영향을 준다고 보았다. 개인적 측면만을 고려할 때 윤리의식은 내적인 가치관으로써 사회의 영향을 크게 받지 않을 수 있다. 그러나 개인의 윤리의식은 사회문화에 의해 형성되고 사회적인 기대나 관습에 의해 학습되어진 고도로 사회적인 규범의 식이다. 그러므로 개인의 윤리의식은 특정사회나 조직 구성원 간의 행위를 통제할 목적으로 설정한 관습, 태도 및 가치관에 의해 영향을 받는다.

개인의 윤리의식은 일종의 가치관과 성향으로 나타나지며 윤리적인 생각과 규범을 가지는 몰입성향을 들 수 있다. 윤리적 몰입 성향은 개인의 가치관이나 성향으로서 규범적 윤리 당위성을 보유하는 성향을 의미한다. 규범적 윤리성향이 높은 개인들은 자기통제가 높은 성향을 보이게 되며 매사에 세밀하게 계획을 수립하는 성향을 보이게 된다. 물론 규범적 윤리성향이 낮다고 해서 도덕적 원칙과 철학이 부족하다고 말하기는 어렵지만 이런 성향이 낮은 개인의 경우 도덕적으로 행동을 하는 경우가 낮다고 볼 수 있다. 또한 윤리적 규범성향을 가진 개인은 상황을 계산적으로 판단하기 보다는 자신의 윤리적 규범에 근거하여 판단하게 되어 비록 손실이 예상되더라도 윤리적 의사결정을 수행하게 될 가능성이 높다. 명백한 원칙과 규범을 고수하려는 사고방식과 가치관은 조직이 정하고 있는 윤리적 행동기준의 범주를 벗어나지 않게 되는데 따라서 이런 성향을 보유하는 경우 윤리적인 리더십을 경험하기 쉽게 된다.

이와 같은 논리를 바탕으로 규범적 윤리몰입 성향과 윤리적 리더십과의 관계성을 추론할 수 있다.

H2 : 규범적 윤리몰입성향은 윤리적 리더십에 (+) 영향을 미칠 것이다

### 3. 윤리적 리더십과 조직 유효성의 관계

윤리적 리더십이 본 논문에서 조직 유효성 변수로 활용하고 있는 조직매력성과 선행적 행동과의 관계성을 선행연구와 논리적 명제를 바탕으로 제시하면 다음과 같다.

첫째 윤리적 리더십과 조직매력성의 관계는 일반적으로 긍정적인 연관성을 추론할 수 있다. 조직매력성은 소속 조직이 사회적으로나 종업원 개개인들에게나 모두 올바르게 공정한 기업 활동을 수행하고 있다고 믿게 됨으로써 기업 이미지가 증대되고 존경받는 기업의 이미지를 강화하게 된다. 최근 국내 은행들과 기업들은 기업 이미지와 고객의 신뢰를 높이기 위해 윤리경영을 실천하고 있으며 구체적으로 윤리적 리더십이 존재한다고 인식할 때 조직에 대한 매력성이 제고될 수 있다.

둘째 윤리적 리더십과 선행적 행동의 관계성의 관계성을 직접적으로 규명한 연구가 이루어지지 못한 가운데 김태근(2008)의 연구 결과에서 볼 수 있듯이 리더의 공정한 활동에 대한 지각이 구성원으로 하여금 자발적인 행동과 창의적인 행동을 하는 것으로 조사되었다. 이와 유사하게 윤리적 리더십을 수행하고 있다고 지각하는 구성원의 경우 리더가 윤리적인 기업 활동을 수행하고 있거나 공정하게 직원들을 대우하며 바람직한 사회봉사 활동을 하고 있다고 인식함으로써 구성원들의 자발적이고 선제적인 행동을 동기부여 시킬 수 있다. 이는 정후교(2005)의 연구 결과와도 유사하여 창의적이고 자발적인 행동을 도출하기 위해서는 부하직원들에게 강압적인 행동을 요구하기보다는 리더의 도덕적인 행동이 선행될 수 있을 때 가능한 것으로 설명된다.

이상과 같은 논리에 의해 윤리적 리더십과 조직매력성 및 선행적 행동의 관계성에 대한 가설을 설정할 수 있다.

H3 : 윤리적 리더십은 조직매력성에 (+) 영향을 미칠 것이다.

H4 : 윤리적 리더십은 선행적 행동에 (+) 영향을 미칠 것이다.

### 4. 윤리적 리더십의 매개 효과

윤리적 상황 맥락으로서 윤리적 조직분위기와 개인의 가치관 성향으로서 규범적 윤리몰입 성향 등의 독립변수가 조직매력성과 선행적 행동과 같은 조직 유효성 변수에 영향을 미치는 관계성이 윤리적 리더십의 역할에 의해 매개 될 수 있을 것이다.

조직의 구성원들의 직무태도와 행동에 영향 미치는 상황적 요인이나 특성적 요인들의 직접적인 효과성에 대해 일부 연구들에 의해 주장되고 있으나 조직은 위계성과 통제성이 전제되고 있는 것이고 모든 조직의 운영이 리더와 관리자에 의해 조정된다고 볼 때 리더의 행동은 이와 같은 관계성을 설명하는데 중요한 블랙박스 역할을 하게 된다. Lewin(195)의 장(場,장)의 이론에서도 구성원의 태도와 행동에 영향을 미치는 상황적 변수들은 인지와 사고체계를 거치면서 가능해진다고 주장한 바 있다. Bagozzi(1992) 역시 유사하게 자기규제(self-regulating) 프로세스를 강조하면서 상황에 대한 모니터링이 반응행동에 연결되기 위해서는 평가와 정서적 반응 등과 같은 인지 체계 과정을 거쳐서 가능한 것으로 설명하고 있다. 이는 기존의 계획된 행동(planned behavior) 이론에서 주장하는 개인의 주관적 규범이 단순히 행동 의향을 유발시킨다는 논리에서 발전된 것으로 이러한 논리성을 볼 때 윤리적 조직분위기와 주관적 규범의 가치관이 행동과 조직에 대한 태도를 형성하는데 리더에 대한 윤리적 관점에서의 판단이 매개 작용을 하게 될 것이라고 추론할 수 있다.

이와 같은 이론과 논리를 바탕으로 윤리적 조직분위기와 윤리적 몰입성향의 독립변수가 조직매력성과 선행적 행동에 미치는 영향력이 윤리적 리더십에 의해 매개될 것이라는 가설을 제시할 수 있다. 그 내용을 살펴보면 다음과 같다.

H5a : 윤리적 조직분위기가 조직매력성에 미치는 영향은 윤리적 리더십에 의해 매개될 것이다.

H5b : 윤리적 조직분위기가 선행적 행동에 미치는 영향은 윤리적 리더십에 의해 매개될 것이다.

H6a : 규범적 윤리몰입성향이 조직매력성에 미치는 영향은 윤리적 리더십에 의해 매개될 것이다.

H6b : 규범적 윤리몰입성향이 선행적 행동에 미치는 영향은 윤리적 리더십에 의해 매개될 것이다.

이상과 같은 본 연구에서 제시하고 있는 이론적 가설을 정리하면 <표 6>와 같다.

<표 6> 가설설정

가 설	내 용
가설 1	윤리적 조직분위기는 윤리적 리더십에 (+) 영향을 미칠 것이다.
가설 2	규범적 윤리몰입성향은 윤리적 리더십에 (+) 영향을 미칠 것이다.
가설 3	윤리적 리더십은 조직매력성에 (+) 영향을 미칠 것이다.
가설 4	윤리적 리더십은 선행적 행동에 (+) 영향을 미칠 것이다.
가설 5a	윤리적 조직분위기가 조직매력성에 미치는 영향은 윤리적 리더십에 의해 매개될 것이다.
가설 5b	윤리적 조직분위기가 선행적 행동에 미치는 영향은 윤리적 리더십에 의해 매개될 것이다.
가설 6a	규범적 윤리몰입성향이 조직매력성에 미치는 영향은 윤리적 리더십에 의해 매개될 것이다.
가설 6b	규범적 윤리몰입성향이 선행적 행동에 미치는 영향은 윤리적 리더십에 의해 매개될 것이다.

## 제4장 연구조사 방법

### 제1절 변수 설정 및 설문지 작성

#### 1. 변수의 조작적 정의

개념은 특수한 사실로부터 일반화된 추상적 생각이나 관념을 의미한다. 이러한 개념 중에 과학적인 설명을 위해 정의 내려진 추상적인 개념을 구성개념(construct)라고 하고 구성개념 타당도는 측정도구가 실제로 무엇을 측정했는가 또는 연구자가 측정하고자 하는 추상적인 개념이나 속성이 실제로 측정도구에 의해 적절하게 측정되었는가에 관한 문제이다. 즉 조작적으로 정의되지 아니한 인간의 심리적 특성이나 성질을 심리적 구성개념으로 분석하여 조작적 정의를 부여한 후, 측정점수가 조작적 정의에서 규명한 심리적 구성개념들을 제대로 측정하였는가를 검증하는 방법이다.

조작적 정의(operational definition)는 변수를 측정하거나 조작할 때 의미를 부여하여 구체적으로 명시하는 것이다. 즉 개념이나 구성개념을 실제로 측정할 수 있도록 정의하는 것을 조작적 정의라고 한다. 이러한 정의는 추상화된 개념과 현실세계와의 연결고리 역할을 하고 이를 진행시키는 구체적인 수단이 측정이다. 수집된 자료는 즉 연구자의 본 연구 모델에서 볼 수 있듯이 독립변수로서 윤리적 조직분위기와 규범적 윤리몰입 성향을 들고 있고, 매개변수이면서 윤리적 조직분위기와 규범적 윤리몰입 성향의 종속변수가 되는 윤리적 리더십을 들 수 있다. 그리고 종속변수로서 조직매력성과 선행적 행동을 제시하고 이들 변수 간의 관계성을 검토하고자 한다.

독립변수로서 윤리적 조직분위기와 규범적 윤리몰입 성향을 사용하였다.

#### 1) 윤리적 조직분위기의 조작적 정의

윤리적 조직분위기는 윤리적 조직분위기는 최준환과 이형석(2007)의 연구에서 사용된 5개 항목으로서 Hunter et al (1989)의 연구에서 사용된 윤리적 가치 항목들과 Trevino et al. (1998) 연구에서 사용된 윤리적 환경 문항들 가운데 응답

자들이 윤리적 분위기로 인식할 수 있는 공통적인 문항들을 추출하여 사용하였다. 이는 기존의 연구들(Valentine & Barnett, 2002; Valentine & Fleischman, 2004)에서 윤리적 가치에 대한 척도가 기업문화의 윤리적 구성요소로서 조직윤리 또는 윤리적 작업 분위기를 측정하는데 효과적인 도구로 사용될 수 있음을 언급하고 있기 때문이다.

본 연구에서의 윤리적 분위기는 윤리와 관련된 정책, 실천, 그리고 진행절차에 기초한 종업원들이 인식하는 윤리적 작업 분위기를 말하며, 직원 개인들의 윤리적 의사결정에 상호작용을 미칠 수 있는 조직의 상황적 인식으로 보았다. 따라서 윤리적 분위기는 조직구성원들 자신이 근무하는 기업에 대한 투명성에 대한 평가로서 자신들 뿐만이 아니라 기업 내의 다른 구성원들도 윤리적 행동을 하고 있는지에 대한 보상 및 처벌의 유무를 통해 실제로 조직문화 속에서 기업의 윤리적 가치인식이 내재되어 있는지에 대한 주관적 평가라고 할 수 있다. 즉, '우리 회사의 경영진은 종종 비윤리적인 행동을 한다' 등을 포함하여 5개의 항목을 본 연구에서 윤리적 조직분위기를 측정하기 위해 사용하였다. 모든 측정 항목들은 일반적으로 태도 및 구성개념을 측정하기 위해 사용되는 Likert 7 척도가 아닌 6점 척도를 사용했는데, 그 이유는 Likert 5점 혹은 7점 척도가 중립적 항목을 보유하고 있어 응답자로 하여금 중심화 경향을 유도할 가능성이 생기기 때문에 6점 척도와 같이 짝수 척도를 사용하여 정확한 판단을 바탕으로 응답을 할 수 있게 하기 위함이다(Menon, 2001).

최준환과 이형석(2007)의 연구에서 이들 윤리적분위기 측정치는 신뢰도가 .753으로서 의미가 있다고 설명하였으며 주성분요인분석을 통해 타당성이 있음을 증명하고 있다.

## 2) 규범적 윤리몰입 성향의 조작적 정의

규범적 윤리몰입 성향은 Meyer & Allen (1991)의 3요인 조직몰입 이론과 측정치를 바탕으로 한 조직변화몰입 측정치(Herscovitch & Meyer, 2002)에 기초하여 윤리몰입 측정치(ethical commitment questionnaire)를 개발하였다. 3요인 윤리몰입 측정치에서 규범적 윤리몰입 성향은 후천적으로 학습에 의해서 이루어지거나 계산적으로 윤리적 가치관을 형성하는 것이 아니고 윤리적 정당성을 수용해야 한다는 규범성에 기초를 두고 윤리적인 활동에 몰입하려는 개인적 성향을 의미한다.

### 3) 윤리적 리더십의 조작적 정의

윤리적 리더십과 조직유효성 변수로서 조직매력성 및 선행적 행동을 사용하였다. 윤리적 리더십은 부하직원에게 역할모델이 되는 리더의 행동과 의사결정 측면을 중심으로 하여 Brown et al.,(2005)의 연구에서 개발된 ELS(Ethical Leadership Scale) 10개 설문항목을 사용하였다.

10개 항목은 경영진의 윤리적 행동, 결과보다 과정 중시, 종업원 의견 경청, 엄격한 윤리 규정의 적용, 공평한 의사결정, 신뢰성, 윤리적 가치관 강조, 윤리적 업무 처리 방안 제시, 부하직원에 대한 관심과 배려, 올바른 판단 노력 등을 기초로 하고 있다. 이와 같은 항목을 바탕으로 윤리적 리더십의 조작적 정의는 부하직원들에게 윤리적인 행동을 수행하고 배려하고 관심있으면 공평하고 공정한 판단을 내리면서 의사소통이 원활한 리더십이라고 할 수 있다.

### 4) 조직매력성의 조작적 정의

또한 무형가치의 성과적 요소를 조직매력성으로 설명하고 이를 측정하기 위해 회사나 업무에 대한 자부심, 신뢰감, 대외적 기업이미지 개선, 일하기 좋은 직장, 성공을 위한 자신의 노력, 경영투명성 및 기업문화 개선의 내용을 담고 있는 7개 항목 측정치를 사용하였다.

### 5) 선행적 행동의 조작적 정의

선행적 행동변수는 Pitt(2002)의 연구에서 사용한 설문내용을 활용하였다. 선행적 행동의 설문 내용은 새로운 생활방식의 모색, 주도성, 조직발전의 변화 모색, 아이디어 개진, 아이디어 적응성 강조, 독창성, 추진력 행동, 새로운 방안 모색을 추구하는 적극적이고 자발적인 행동으로 정의를 내릴 수 있다.

## 2. 설문구성

본 연구에서는 가설을 검증하기 위해 각 설문문항에 대한 측정도구로서 기존에 타당성을 인정받은 다음의 설문지를 활용하였다.

<표 7> 설문지의 구성

구분 변수명	설문항목 내용	문항수	원천
독립변수	윤리적 분위기	5	최준환, 이형석(2007)
	규범적 윤리성향	4	Herscovitch & Meyer(2002)
매개변수	윤리적 리더십	10	Brown et al.(2005)
결과변수	조직 매력성	7	정진철, 최태희(2007)
	선행적 행동	15	Pitt(2002)
인구통계변수	성별, 연령, 직급, 근속년수, 업종, 학력, 직군		

### 3. 표본선정 및 분석방법

본 연구의 표본은 광주전남지역의 7개의 사기업 및 공기업을 대상으로 관리직과 사무직 사원을 모두 포함시켰다. 7개 조직에 총 400부의 설문지를 배포하였으며 이 중 323부가 수거되어 81%의 회수율을 보였다. 또한 이들 수거된 설문지들 가운데 23부는 연구 자료로 활용하기 어려운 부적절한 상태로서 이들을 최종 설문 대상에서 제외하였다. 따라서 최종 설문분석을 위한 자료는 300부이다.

본 연구를 위해 수거된 설문은 사회과학 통계 프로그램인 SPSS WIN 17.0을 사용하여 분석하였으며, 자료 분석을 위해 사용한 통계기법은 다음과 같다.

본 연구의 설문에 응답한 표본의 특성을 살펴보면 <표 8>과 같다. 성별 구성 비율을 살펴보면 남성은 142명(51.1%)이고, 여성은 136명(48.9%)이며 연령별로는 20대가 76명으로서 26.4%, 그리고 30대가 142명으로서 48.0%, 40대 이상이 76명으로 25.6%를 차지하였다. 이외에도 과장급의 중간관리자가 61명(21.0%)이며 대리급인 초급관리자가 100명(34.4%), 사원이 130명(44.7%)를 차지하였다. 현 직장에 근무한 근속년수는 대부분 6개월에서 5년 이하가 46.5%, 10년에서 15년 이하가 41.8%를 차지하였으며 15년 이상이 11.7%를 차지했다.



<표 8> 표본 특성

	구 분	빈 도	비 율
성 별	남	136	51.1%
	여	142	48.9%
연 령	20대	78	26.4%
	30대	142	48.0%
	40대	62	20.9%
	50대	14	4.7%
근무년수	6개월 미만	34	11.4%
	6개월~2년	42	14.0%
	2년~5년	63	21.1%
	5년~10년	65	21.7%
	10년~15년	60	20.1%
	15년 이상	35	11.7%
직 급	사원	130	44.7%
	대리(초급관리자)	100	34.4%
	과장(중간관리자)	36	12.4%
	차장부장(상급관리자)	16	5.5%
	임원	9	3.1%
학 력	고졸	42	14.0%
	전문대졸	33	11.0%
	대졸	179	59.7%
	대학원졸 이상	46	15.3%
직 군	일반사무직	197	65.9%
	영업직	33	11.0%
	기술직	17	5.7%
	연구직	17	5.7%
	기타	35	11.7%

## 제2절 통계적 분석 방법

본 연구에서는 측정도구에 대한 신뢰성 및 타당성 검증을 위해 Nunnally(1978)가 제시한 측정도구 타당화(measure validation)과정을 적용하였다. 그러기 위해 먼저 정화절차와 단일차원성 검정을 통해 구성개념을 측정하고 있지 못하거나 저해하는 문항을 제거하기 위해 문항분석(item analysis)을 실시하고, 다음으로 제거되지 않고 남은 문항들만을 가지고 내적일관성 검정인 Cronbach's  $\alpha$  계수에 의한 신뢰성 검정을 하였고, 그리고 마지막으로 탐색적 요인분석을 통해 타당성을 검정하였다.

표본추출을 통해 수집된 자료는 참값과 오차의 두 부분으로 나눌 수 있다. 이때 신뢰성 있는 척도가 되기 위해서는 오차 영역이 최소화되어야 한다. 측정도구의 신뢰성을 확보하기 위해서 먼저 정화절차를 시행하여야 한다(이형석, 2006). 정화절차는 문항모집단 추출모형(sampling model)에 근거하여 이루어지므로, 이에 대한 기본가정을 충족시키기 위하여 특정 개념을 측정하기 위한 문항과 그 문항을 제외한 나머지 전체 문항들 사이의 상관계수인 수정문항 대 전체문항 간 상관관계(corrected item to total correlation)을 확인한다. 정화절차에서는 통상 상관계수가 0.3이상이면 측정문항이 특정 개념을 측정하는 문항들로 구성된 모집단에서 추출된 것으로 간주한다.

그 다음으로 정화절차를 수행한 후 제거되지 않은 측정 문항들을 가지고 비회전 방식의 단일요인분석(unifactor analysis)을 실시하여 측정문항들이 구성개념별로 하나의 공통요인으로 묶이는가를 확인한다. 따라서 요인분석결과가 단일한 요인으로 구성되어 나타날 경우에는 단일차원성(unidimensionality)이 보장되었다고 보며, 그렇지 않을 경우에는 다른 요인으로 묶이는 것을 제거하게 된다. 이를 위해 각 구성개념별로 측정문항들에 대해 비회전(unrotated)방식의 단일 요인분석을 실시하여 각 변수의 요인 부하량(factor loading)의 크기로 단일차원성을 검정할 수 있다(서창적, 김영택, 2001).

구성개념(construct)을 이루고 있는 측정문항들의 단일차원성 여부에 대해 Churchill(1979)은 개별문항 대 전체문항 간 상관관계(item-to-total correlation)와 탐색적 요인분석을 통해 평가할 수 있다고 하였다.

따라서 위와 같은 신뢰성 검정과 타당성 검증을 바탕으로 본 연구의 실증연구를 위해 수거된 설문은 사회과학 통계 프로그램인 SPSS WIN 17.0을 사용하여 분석하였으며, 자료 분석을 위해 사용한 통계기법은 다음과 같다. 먼저, 인구통계학적

변수들에 대한 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였으며, 각 변수들의 구성요인과 내적 신뢰도 측정을 위해 요인분석(factor analysis)과 신뢰성 분석(reliability analysis)을 사용하였으며 신뢰성 검증은 Cronbach's  $\alpha$  를 이용하였다. 다음으로 가설검증에 앞서 변수들 간의 상관관계 분석(correlation analysis)을 통해 변수들 간의 관계성을 분석하고, 회귀분석(regression)을 실시하여 각 변수들 간의 가설을 검증해 보았다. 자료 분석 방법과 통계기법을 정리해 보면 <표 9>와 같다.

<표 9> 자료의 분석방법

구 분	분석내용	통계기법
표본특성	인구통계학적 분석	빈도분석
변수구성	변수구성의 적정성	요인분석
신뢰성	변수의 신뢰성	신뢰성분석
변수관계	변수간의 상호관계	상관관계분석
가설검증	가설의 검증	회귀분석

## 1. 신뢰성 및 타당성 분석

### 1) 신뢰성 검증

신뢰성(reliability)이란 측정하려는 결과를 얼마나 안정적이고, 정확하게 측정하는지와 관련된 측정의 일관성(consistency)을 의미하며, 이는 동일한 개념에 대해 측정을 되풀이 했을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말한다. 또 신뢰성은 안정성, 일관성, 예측가능성, 정확성, 의존가능성 등으로 표현 될 수 있다(채서일, 2007). 일반적으로 신뢰성이란 비교 가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우, 동일한 개념에 대하여 측정을 반복했을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말한다.

본 연구에서는 문항의 내적 일관성을 추정하는 크론바하(Cronbach) 알파( $\alpha$ ) 계수를 계산하여 신뢰성을 평가하였다. Nunnally(1978)은 탐색적 연구 분야에서는 0.60이상이면 신뢰도가 있는 것으로 보고, 기초 연구 분야에서는 0.80, 중요한 결정이 요구되는 응용연구 분야에서는 0.90 이상이 되어야 한다고 주장하였다. 일반적

으로 Cronbach  $\alpha$  값이 0.60이상이면 측정도구의 신뢰성에 별 문제가 없는 것으로 받아들여지고 있다(Van De Ven & Ferry, 1980). 본 연구에서는 <표 10>와 같이 신뢰성을 검증한 모든 항목의 Cronbach  $\alpha$  계수가 모두 윤리적 분위기를 제외하고 모두 .8이상으로 높게 나타나 신뢰성이 검증되었다.

본 연구에서는 제안한 모형을 검증하기 전에 조사된 설문문항이 본 연구에서 조사하고자 하는 바를 올바르게 측정하였는지를 알아보기 위하여, 요인분석을 통한 문항들만을 이용하여 내적 일관성을 고려한 신뢰도 분석을 위하여 Cronbach  $\alpha$  계수를 이용하였다.

항목 총계 통계량을 보면 동일한 개념을 측정하기 위하여 여러 개의 항목을 이용하는 경우 각 항목별 신뢰성을 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로서 측정도구의 신뢰성을 높이는 방법으로 Cronbach  $\alpha$  계수에 의한 내적 일관성 분석방법을 이용하였다. 본 연구에서 윤리적 조직분위기 신뢰도는 0.637이고, 규범적 윤리몰입성향 신뢰도는 0.829, 윤리적 리더십 신뢰도는 0.888, 조직 매력성 신뢰도는 0.839, 선행적 행동 신뢰도는 0.938로 나타났으며 나타났으므로, 최종 선정된 항목들을 대상으로 모델이 검증되었다.

<표 10> 변수의 신뢰성 분석

변 수	문항 수	평 균	Cronbach $\alpha$
윤리적 조직분위기	3(5)	4.387	.637
규범적 윤리몰입성향	4(4)	4.466	.829
윤리적 리더십	5(10)	4.321	.888
조직 매력성	4(7)	4.341	.839
선행적 행동	13(15)	4.321	.938

주) ( )안의 값은 타당도 검증 이전의 설문 문항수를 나타냄

## 2) 타당성 분석

타당성(validity)은 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 측정하였는가를 의미한다. 이는 특정한 개념이나 속성을 측정하기 위하여 개발한 측정도구가 그 속성을 정확히 반영할 수 있는가의 문제이다. 타당성은 연구에서 측정하고자 하는 변수

를 제대로 측정하였느냐를 의미하며, 이는 검사도구의 목적에 대한 적합성에 해당된다(채서일, 2007). 따라서 아무리 측정값들의 신뢰도가 높게 나타났다고 할지라도 측정된 값 자체가 다른 속성이나 다른 개념을 측정한 것이라면 아무 쓸모가 없다.

특히 타당성에서는 측정도구가 실제로 무엇을 측정하였고, 연구자가 측정하고자 하는 추상적 개념이 실제로 측정도구에 의해서 적절하게 측정되었는가를 의미하는 개념타당성이 중요하다(APA, 1994).

본 연구에서 고려된 변수들의 타당성을 검증하기 위해 여러 변수간의 상호관계로부터 공통변량을 구하고, 측정치의 중복성을 찾아 몇 개의 요인 군(群)으로 구분하는 요인분석을 이용하여 개념적인 타당성(construct validity)을 검토하였다.

요인분석은 다수의 변수들 간의 상관관계를 기초로 많은 변수들 속에 내재하는 체계적인 구조를 찾아보려는 기법이다. 이는 변수의 형태로 주어진 많은 정보를 쉽고 간단하게 보다 적은 수의 요인으로 제시해 주는 분석방법으로, 과도한 정보의 문제를 해결해 주고, 전체적인 자료의 성격을 파악할 수 있도록 한다(채서일, 2007). 일련의 관측된 변수에 근거하여 직접 관측되지 않은 요인을 확인하기 위한 방법으로서 관련요인으로 분류되지 않은 변수나 불필요한 변수들의 제거를 통하여 변수들을 축소하고 변수들의 특성을 파악하며, 나아가 측정도구의 타당성을 판정하는 목적을 가지고 있다.

요인분석결과 나타나는 요인 적재치는 각 변수와 요인간의 상관관계 정도를 나타내는 것으로서 특정변수는 각 요인들의 요인 적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다.

요인을 결정하기 위해서 관측된 요인의 선형결합인 주성분 분석(component analysis)과 함께, 의미 있는 요인추출을 위해 직교회전(orthogonal) 방식의 하나인 베리맥스(varimax)방식을 사용하였다. 이를 이용하여 개별요인의 상대적 중요도를 나타내는 아이젠 값(Eigen value) 1.0을 기준으로 선택하였다. 특히 변수 쌍들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내주는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)값은 독립변수, 매개변수, 종속변수가 각각 .764, .842, .941로 높게 나타났다.

각각의 요인을 살펴보면 독립변수인 윤리적 조직분위기는 3개 문항으로 묶였으며, 규범적 윤리몰입성향은 4개항목이 묶였다. 매개변수인 윤리적 리더십의 경우 5개 항목이 하나의 항목으로 구분되었으며, 종속변수인 조직매력성과 선행적 행동은 각각 7개, 10개 항목으로 묶였다.

요인분석 결과, 각 항목들은 이론적으로 구성한 개념들과 높은 요인 부하치

(factor loading)를 나타내므로, 수렴타당성(convergent validity)을 확보했다고 말할 수 있다. 즉, 새로 구성한 개념들은 선행 이론에 근거하여 구성하였기 때문에 내용적인 타당성(content validity)을 확보했고, 요인분석을 통해서 이론적 타당성(construct validity)이 입증되었다.

먼저 독립변수인 윤리적 조직분위기와 규범적 윤리몰입성향의 요인분석을 시행한 결과 <표 11>과 같다.

윤리적 조직분위기를 설명해주는 설명분산은 18.07%였으며, 규범적 윤리몰입성향을 설명해주는 설명분산은 45.37%로 도출되었다.

<표 11> 윤리적 조직분위기와 규범적 윤리몰입성향에 대한 요인분석

설 문 항 목	요인 1	요인 2
	규범적 윤리몰입성향	윤리적 조직분위기
윤리경영을 하지 않는 기업은 사회에 무책임하다고 생각한다.	<u>.862</u>	.056
윤리경영을 하지 않으면 죄의식을 갖게 될 것이다.	<u>.799</u>	.121
윤리경영을 하지 않는 것은 올바르지 못하다.	<u>.775</u>	.143
윤리경영을 해야 한다는 의무감을 갖고 있다.	<u>.766</u>	.239
우리 회사의 관리자가 개인적 이득을 위해 비윤리적인 행동을 했다는 것이 밝혀진다면 즉시 징계를 받게 된다.	.250	<u>.850</u>
우리 회사의 관리자가 회사의 이득을 위해 비윤리적 행동을 했다고 해도 즉시 징계를 받게 된다.	.225	<u>.834</u>
우리 회사에서 성공하기 위해서는 나 자신의 윤리와 타협이 종종 필요하다.	-.005	<u>.494</u>
고유치	3.176	1.265
분산(%)	45.371	18.070
누적분산	45.371	63.442

<표 12> 윤리적 리더십에 대한 요인분석

설 문 항 목	요 인 1
	윤리적 리더십
우리 회사 경영진은 사생활에서도 윤리적으로 행동한다.	<u>.875</u>
우리 회사 경영진은 성공의 판단기준을 결과뿐만 아니라 그 과정에 의미를 부여하기도 한다.	<u>.847</u>
우리 회사 경영진 대한 신뢰성은 높은 편이다.	<u>.843</u>
우리 회사 경영진은 회사의 윤리나 가치관에 대해 부하직원들에게 강조하는 편이다.	<u>.810</u>
우리 회사 경영진은 회사 윤리규정을 어긴 부하직원에 대해 엄격한 편이다.	<u>.779</u>
고유치	3.458
분산(%)	69.154
누적분산	69.154

두 번째로, 매개변수로 사용되는 윤리적 리더십의 요인분석 결과 윤리적 리더십은 5개의 항목이 하나로 묶였으며 그 결과는 <표 12>에 제시되었다.

윤리적 리더십을 설명해주는 설명분산은 69.15%로 도출되었다.

마지막으로 종속변수인 조직매력성과 선행적 행동을 요인분석한 결과 <표 13>과 같이 조직매력성은 4개의 항목으로, 선행적 행동은 13개 항목으로 요인을 형성했다.

조직매력성을 설명해주는 설명분산은 11.41%였으며, 선행적 행동을 설명해 주는 설명분산은 49.89%로 나타났다.

도출된 차원들의 내적 신뢰성 검증을 위한 신뢰도 검증(<표 10>참조)한 결과 Cronbach  $\alpha$  값이 0.6을 초과함으로써 각 문항에 대한 신뢰성이 높게 나타났다. 반복 유사한 질문은 각 항목간의 상관관계(Item to Correlation)를 구해서 상관관계가 낮은 값을 제거함으로써 신뢰성을 높일 수 있다.

<표 13> 조직매력성, 선행적 행동에 대한 요인분석

설 문 항 목	요인 1	요인 2
	선행적 행동	조직매력성
나는 참신한 아이디어라고 생각되면 업무에 적극적으로 반영시키곤 한다.	<u>.806</u>	.187
나는 위기와 문제의식을 기회로 전환시키는데 능력이있다.	<u>.806</u>	.148
나는 어떤 일이 잘 진전되지 않으면 보다 적극적으로 추진하는 편이다.	<u>.803</u>	.266
나는 현재 상황을 개선시키기 위해 새롭게 도전하곤 한다.	<u>.787</u>	.287
나는 지금보다 나은 방법을 항상 추구하곤 한다.	<u>.766</u>	.239
나는 다른 사람보다 기회를 빨리 포착하는 편이다.	<u>.755</u>	.173
나는 주어진 기회를 잘 구체화시키곤 한다.	<u>.750</u>	.315
내 아이디어가 업무에 실제로 반영되도록 적극 노력한다.	<u>.738</u>	.244
나는 매사에 독창적이고 다른 사람과 차별화시키려고 노력하곤 한다.	<u>.709</u>	.322
나는 어떤 일이 나와 맞지 않다고 판단되면 이를 바꾸려고 노력하곤 한다.	<u>.694</u>	.097
다른 직원과 생각이 다르더라고 의미가 있는 일이라면 적극 추진하곤 한다.	<u>.683</u>	.145
내 아이디어가 옳다고 생각하면 주위가 반대해도 추진해간다.	<u>.643</u>	-.027
나는 내 삶을 발전시키기 위해 새로운 방법을 지속적으로 모색하는 편이다.	<u>.622</u>	.246
우리 회사는 투명하게 경영한다.	.142	<u>.817</u>
모든 직원들이 회사의 성공을 위해 적극적으로 노력한다.	.222	<u>.802</u>
우리 회사는 일하기 좋은 직장이다.	.244	<u>.787</u>
우리 회사는 대외적으로 기업 이미지가 좋다.	.146	<u>.780</u>
고유치	8.481	1.940
분산(%)	49.888	11.411
누적분산	49.888	61.299



## 2. 상관관계 분석

상관관계분석(correlation analysis)은 연구하고자 하는 변수들 간의 관련성을 극복하기 위해서 사용된다. 즉 하나의 변수가 다른 변수와 관련성이 있는 지 여부와, 관련성이 있다면 어느 정도의 관련성을 보유하고 있는지를 알아보고자 할 때 사용하는 분석방법이다.

변수들간의 관련성의 정도는 특정변수의 분산 중에서 다른 변수와 같이 변화하는 분산(공분산)이 어느 정도 되는가에 따라 좌우된다. X와 Y의 분산을 각각 원으로 표시하면 X와 Y가 공유하는 색깔부분, 즉 원이 중복되는 부분이 공분산이 된다. 따라서 공통으로 변하는 부분이 적으면 두 변수의 관계가 약하다고 하는 상관관계라 낮다고 할 수 있다.

반대로 공통부분이 크면 같은 논리로 상관관계가 높다고 할 수 있다. 따라서 공통부분이 하나도 없으면 상관관계는 0이고 두원이 완전히 일치하면 상관관계는 1이 된다. 상관관계의 강도를 나타내주는 것이 상관계수이고 상관계수의 제곱을 결정계수라고 하며, 이 결정계수는 설명력을 의미한다.

상관계수는 두 변수간의 상관관계를 나타내는 단순상관계수(simple correlation coefficient)와 두 변수 이상의 변수간 상관관계를 나타내는 다중상관계수(multiple correlation coefficient), 그리고 다른 변수들의 상관관계를 통제하고(다른 변수들과 같이 변화하는 부분은 제외하고)순수하게 두 변수간의 상관관계를 나타내는 부분상관계수(partial correlation coefficient)가 있다. 상관관계 수  $r$ 은  $-1 \leq r \leq 1$ 의 값을 가진다.  $r$ 값이 0에 가까울수록 상관관계가 약한 것을 의미하고 1에 가까울수록 강한상관관계가 있음을 의미한다. 결정계수인  $r^2$ 는 상관계수를 제곱한 값으로서 두 변수의 분산을 설명해 주는 정도를 나타낸다. 따라서 두개의 변수를 독립변수와 종속변수로 처리하게 되면 회귀분석에서의 결정계수인  $r^2$  와 동일하다(채서일, 2007).

본 연구에서는 각 변수들 간의 상관관계분석을 통해 각 변수들 간의 상호관련성 정도를 파악한다. 신뢰성 분석과 타당성 분석에서 요인의 신뢰성과 타당성이 검증된 5개의 요인들에 대한 상관관계를 분석함으로써 변수들의 다중공선성 존재유무를 알아보고, 본 연구의 회귀분석 결과에 의미가 있는지 알아본다. 변수들 간의 상관관계분석 결과를 정리하면 <표 14>와 같다.

그 결과 연구단위들간에는 유의적인 정(+의 관계를 갖고 있는 것으로 나타나 본 연구에서는 사용된 연구단위들을 추후 분석하여 사용하는데 무리가 없는 것으로 판명되었다.

변수들간의 상관관계 결과를 보면 윤리적 분위기와 규범적 윤리성향과의 관계는 (.385), 윤리적 분위기와 윤리적 리더십은 (.472), 윤리적 분위기와 조직매력성과의 상관관계는 (.476)을 나타냈고, 윤리적 분위기와 선행적 행동사이의 상관관계는 (.312)을 나타냈다. 또한 규범적 윤리성향과 윤리적 리더십은 (.553), 규범적 윤리성향과 조직매력성은 (.472), 규범적 윤리성향과 선행적 행동사이의 상관관계는 (.312)을 나타내고 있었다. 이중 가장 강한 상관관계를 나타내고 있는 변수는 윤리적 리더십과 조직매력성이며 이 둘 간의 상관관계는 (.616)으로 높은 상관관계를 보이고 있음을 알 수 있다. 이는 윤리적 리더십이 강할수록 조직매력성에 강한 정(+)의 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다.

<표 14> 전체요인에 대한 상관관계 분석결과

	평 균	표준편차	윤리적 분위기	규범적 윤리성향	조 직 매력성	선행적 행동	윤리적 리더십
윤리적분위기	4.387	.984	1.00				
규범적 윤리성향	4.466	.968	.385**	1.00			
조직 매력성	4.341	.890	.476**	.472**	1.00		
선행적 행동	4.142	.778	.312**	.320**	.477**	1.00	
윤리적 리더십	4.321	.940	.472**	.553**	.616**	.474**	1.00

\*p<.05 \*\*p< .01

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a Listwise N=300

### 제3절 가설 검증

#### 1. 윤리적 조직분위기와 윤리적 리더십에 대한 영향 검증

가설 1 윤리적 조직분위기는 윤리적 리더십에 영향을 미칠 것이다.

윤리적 조직분위기와 윤리적 리더십과의 관계를 검증하기 위해 다중회귀분석을 사용하였다. 즉 회귀분석은 두 개 이상의 변수들 간의 관련성을 찾아내기 위해 사

용되는 분석기법으로 변수들 간의 관계식을 찾아내고, 이 관계식의 정확도 등을 검토하는 통계적 방법을 가리킨다. 따라서 표본으로부터 둘 또는 그이상의 변수의 변수 값을 알면, 회귀분석을 통해 그들 간 관계의 형태를 알 수 있다(홍두승, 1998).

회귀분석을 실시함에 있어 주의해야할 점은 일반적으로 사회과학분야에서의 연구들은 측정될 변수의 수가 비교적 많기 때문에 각 변수들간의 일정한 상관관계가 존재하게 된다. 따라서 독립변수들이 상호 독립적이지 못하거나 회귀계수들이 부정확하게 추정되거나 잘못된 해석이 나올 수 있게 된다. 앞에서도 언급했듯이 다중공선성(Multicollinearity)이라는 문제가 발생하게 된다(Hair et al., 1995).

회귀분석에 들어가기 앞서 회귀분석에 적용되는 중요한 전제조건 중의 하나는 독립변수들이 상호 밀접히 연관되어 있지 않아야 한다는 것이다. 우리는 일반적으로 회귀계수를 이용하여 특정 독립변수가 다른 모든 독립변수의 값을 불변으로 고정시킨 상태에서 종속변수에 미치는 독자적인 영향력을 측정한다. 그러나 만약 독립변수들 간에 매우 강한 선형관계(linear relationship)가 존재하는 경우 회귀계수의 통상적인 해석은 심각한 문제를 야기 시킨다. 이러한 상황에서는 회귀계수의 독립변수가 종속변수에 미치는 독자적인 영향력을 제대로 반영하지 못하게 된다. 다중공선성은 일반적으로 독립변수간의 상관관계수가 높을 때 (예를 들어,  $r > 0.8$  또는  $0.9$ ) 발견되는 경우가 많다. 그러나 상관관계가 높다고 해서 반드시 다중공선성의 문제가 발생하는 것은 아니다(김두섭 · 강남준, 2008).

다중공선성이 존재할 때 파생되는 문제점으로는 정상적인 회귀계수에 대한 정확한 해석이 어렵게 되며, 이로 인한 추정 효율이 줄어들게 되고, 추정된 회귀계수들의 분산값이 비정상적으로 크게 나타난다는 점을 들 수 있다. 따라서 다중공선성이 높은 것으로 판단되면 다중회귀분석을 실시함에 있어 매우 신중함을 요구하게 된다. 본 연구에서는 다중회귀분석을 실시함에 있어 독립변수들간의 다중공선성의 존재 여부를 알아보기 위해 분산팽창요인(VIF: Variance Inflation Factor), 공선조건지수(Condition Index), 계수의 분산비율(variance Proportions)등의 세 가지 방법을 이용하여 공선성의 여부를 진단하였다(<표 15>참조).

다중공선성 진단결과 분산팽창요인(VIF)값이 대부분 이상적인수준인 1에 근접하였으며 10을 초과한 값은 나타나지 않았다. 공선상태지수역시 허용치인 30보다 적은 것으로 나타났으며, 계수의 분산비율 또한 0.90미만으로 나타난 본 회귀모형에 있어 다중공선성은 없는 것으로 나타났다(Hair et al., 1995).

<표 15> 독립변수에 대한 다중공선성 진단결과

차 원	공선상태 지 수	분산팽창 요 인	분 산 비 율	
			규범적윤리몰입성향	윤리적 조직 분위기
1.00	1.000		0.00	0.00
2.00	10.296	1.189	0.52	0.85
3.00	11.695	1.189	0.47	0.15

회귀분석의 전제조건인 다중공선성의 진단결과 다중공선성이 없는 것으로 나타났기에 윤리적 조직분위기와 윤리적 리더십과의 관계를 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였다. 인구통계학적 변수의 영향력을 통제하기 위하여 선형회귀분석을 실시하였다. 모형1에서는 인구통계학적 변수의 영향을 통제하였고, 모형2에서는 선행변수를 포함하여 분석을 실시하였다.

<표 16>의 분석자료를 보면 본 가설 회귀식의 설명력은 R<sup>2</sup> 값이 0.296%로 나타나 윤리적 조직분위기인 독립변수가 종속변수인 윤리적 리더십을 29.6% 정도 설명하는 것으로 나타났다. 또한 모형1과 모형2의 R<sup>2</sup>값이 차이(.143→.296)를 보이고 있으며, F값은 11.757(p=.000)을 보이고 있어 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다. 즉 윤리적 리더십에 윤리적 분위기( $\beta=.416$  p<.001)가 정(+)의 유의한 영향을 미치고 있다. 이는 윤리적 조직분위기가 강할수록 윤리적 리더십이 높아지는 의미이며, 따라서 가설 1은 지지되었다.

<표 16> 윤리적 조직분위기와 윤리적 리더십과의 회귀분석

구 분	변수 명	종속변수 윤리적 리더십					
		모형1			모형2		
		$\beta$	t	VIF	$\beta$	t	VIF
통제변수	(constant)		10.226			6.210	
	업종	.121	1.863	1.105	.111	1.876	1.105
	성별	-.218	-3.232**	1.192	-.109	-1.729	1.269
	연령	.028	.297	2.367	-.008	-.098	2.376
	근속년수	.042	.470	2.129	.020	.242	2.132
	직급	-.190	-2.712	1.286	-.192	-3.013*	1.286
	학력	-.131	-1.884	1.274	-.086	-1.344	1.287
독립변수	윤리적분위기				.416	6.973***	1.134
	R <sup>2</sup>	.143			.296		
	F	5.358			11.757		
	$\Delta R^2$	.153					

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05  $\beta$ 는 표준화 회귀계수

## 2. 규범적 윤리몰입성향과 윤리적 리더십에 대한 영향 검증

가설 2 규범적 윤리몰입성향은 윤리적 리더십에 영향을 미칠 것이다.

규범적 윤리몰입성향과 윤리적 리더십에 대한 영향을 검증한 회귀분석 결과는 <표 17>에 제시되었다.

분석결과를 보면 앞서 분석한 윤리적 조직분위기와 마찬가지로 모형 1에서는 인구통계학적 변수의 영향력을 통제하기 위하여 선형회귀분석을 실시하였다. 모형2에서는 통제변수와 함께 규범적 윤리성향 변수를 함께 넣고 회귀분석을 실시한 결과 회귀식의 설명력 R<sup>2</sup> 값이 0.380% 로 나타났으며, 윤리적 리더십에 ( $\beta = .511, p < .001$ )로 정(+의) 유의한 영향을 미치고 있다. 가설 2의 경우도 1의 경우와 마찬가지로 모형1과 모형2의 R<sup>2</sup>값이 차이(.143→.380)를 보이고 있으며, F값은 16.961(p=.000)의 통계적 유의성을 보여준다. 즉, 규범적 윤리몰입성향이 강할수록 윤리적 리더십이 높아진다는 의미로 해석될 수 있으며, 따라서 가설2도 지지되었다.

<표 17> 규범적 윤리몰입성향과 윤리적 리더십과의 회귀분석

구 분	변 수 명	종속변수					
		윤리적 리더십					
		모형1			모형2		
		$\beta$	t	VIF	$\beta$	t	VIF
통제변수	(constant)		10.226			7.710	
	업종	.121	1.863	1.105	.048	.853	1.130
	성별	-.218	-3.232**	1.192	-.172	-.973**	1.200
	연령	.028	.297	2.367	.013	.160	2.444
	근속년수	.042	.470	2.129	-.073	-.919	2.241
	직급	-.190	-2.712	1.286	-.201	-3.337**	1.291
	학력	-.131	-1.884	1.274	-.156	-2.603*	1.275
	직군	-.086	-1.322	1.105	-.058	-1.048	1.106
독립변수	<b>규범적 윤리몰입성향</b>				.511	9.277***	1.082
R <sup>2</sup>		.143			.380		
F		5.358			16.961		
$\Delta R^2$		.237					

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05  $\beta$ 는 표준화 회귀계수

### 3. 윤리적 리더십과 조직매력성에 대한 영향 검증

가설 3 윤리적 리더십이 조직매력성에 영향을 미칠 것이다.

윤리적 리더십과 조직매력성을 검증하기 위해 윤리적 리더십을 독립변수로, 조직매력성을 종속변수로 회귀분석을 실시하였다. 가설1,2에서 처럼 모형1에서는 인구통계학적 변수의 영향력을 통제한 후 회귀분석을 실시하였다. 인구통계학적 변수의 통제다중회귀분석을 실시한 결과 <표 18>의 분석 자료를 보면 윤리적 리더십과 조직매력성의 관계에 있어서 윤리적 리더십은 종속변수인 조직매력성( $\beta = .613, p < .001$ )에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있었다.

회귀식의 설명력  $R^2$  값 또한 모형1과 비교하여(.071→.393) 설명력이 높아지고 있음을 볼 수 있으며, F값은 18.059( $p = .000$ )으로 통계적으로 유의하다.

즉, 윤리적 리더십이 강할수록 조직 매력성은 높아진다는 의미로 해석될 수 있으며 가설 3은 지지되었다.

<표 18> 윤리적 리더십과 조직매력성과의 회귀분석

구 분	변 수 명	종속변수					
		조직매력성					
		모형1			모형2		
		$\beta$	t	VIF	$\beta$	t	VIF
통제변수	(constant)		10.603			4.670	
	업종	.034	.495	1.113	-.030	-.551	1.121
	성별	-.134	-1.915	1.187	-.007	-.115	1.250
	연령	.040	.401	2.376	.017	.213	2.368
	근속년수	-.092	-.980	2.150	-.119	-1.562	2.130
	직급	-.139	-1.901	1.285	-.024	-.395	1.326
	학력	-.188	-2.578*	1.287	-.100	-1.690	1.289
	직군	-.069	-1.021	1.107	-.020	-.355	1.115
독립변수	<b>윤리적 리더십</b>				<b>.613</b>	<b>10.877***</b>	<b>1.168</b>
$R^2$		.071			.393		
F		2.446			18.059		
$\Delta R^2$		0.322					

\*\*\* $p < .001$  \*\* $p < .01$  \* $p < .05$   $\beta$ 는 표준화 회귀계수

#### 4. 윤리적 리더십과 선행적 행동에 대한 영향 검증

가설 4 윤리적 리더십이 선행적 행동에 영향을 미칠 것이다.

윤리적 리더십과 선행적 행동과의 관계에 대한 영향을 검증하기 위해 인구통계학적 변수를 통제변수로 사용하여 회귀분석한 결과 모형1의 값이 도출되었으며, 통제변수와 윤리적 리더십을 독립변수로 사용하고 종속변수에 선행적 행동을 넣어 모형2의 값을 도출하였다<표 19참조>.

그 결과 윤리적 리더십과 선행적 행동사이의 회귀식의 설명력 R<sup>2</sup> 값이 모형1과 비교하여(.254→.341)으로 설명력이 높아지고 있음을 볼 수 있으며, F값은 14.356(p=.000)으로 통계적으로 유의한 결과 값을 보이고 있다. 즉 윤리적 리더십은 선행적 행동( $\beta = .319, p < .001$ )에 유의한 영향을 미치고 있었으며, 가설4는 지지되었다.

<표 19> 윤리적 리더십과 선행적 행동과의 회귀분석

구 분	변 수 명	종속변수					
		선행적 행동					
		모형1			모형2		
		$\beta$	t	VIF	$\beta$	t	VIF
통제 변수	(constant)		11.958			7.438	
	업종	-.041	-.672	1.112	-.077	-1.335	1.120
	성별	-.286	-4.558***	1.184	-.218	-3.583***	1.246
	연령	.253	2.844**	2.382	.243	2.896**	2.374
	근속년수	-.129	-1.518	2.169	-.143	-1.792	2.149
	직급	-.202	-3.091*	1.285	-.142	-2.261*	1.327
	학력	.030	.453	1.289	.071	1.148	1.289
	직군	-.084	-1.391	1.102	-.057	-1.001***	1.110
독립 변수	<b>윤리적 리더십</b>				<b>.319</b>	<b>5.421</b>	<b>1.166</b>
R <sup>2</sup>		.254			.341		
F		10.871			14.356		
$\Delta R^2$		.087					

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05  $\beta$ 는 표준화 회귀계수

## 5. 윤리적 리더십의 매개효과 검증

본 연구에서는 윤리적 리더십의 매개역할을 검증하기 위해 3단계 매개회귀분석을 실시하였다(Baron and Kenny, 1986; Van Dyne, et al.1994).

매개변수(mediator variable)의 의미는 독립변수와 종속변수 사이에 반드시 개입(intervening)되어야 하는 변수를 의미한다. 매개역할을 검증하기 위해서는 1차적으로 독립변수와 매개변수 그리고 종속변수 사이의 관련성이 유의하여야 하고, 매개변수가 투입되었을 때, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력이 비유의적으로 나타나게 되면 완전한 매개역할을 한다고 볼 수 있으며, 매개변수가 투입되었을 때에도 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력이 여전히 유의하면서 그 값이 처음 값보다 작아질 때 부분 매개역할을 한다고 볼 수 있다.

이때 완전매개와 부분매개 모두 매개효과는 있는 것으로 보아야 한다. 왜냐하면 매개효과 자체가 독립변수가 매개변수를 거쳐 종속변수에 유의한 영향을 미친다고 보는 것이기 때문이다.

3단계 매개 회귀분석 절차는 첫째, 매개변수가 독립변수에 회귀하고 둘째, 종속변수가 독립변수에 회귀되며 셋째, 종속변수가 독립변수와 매개변수에 동시에 회귀되는 과정을 거치게 된다. 1단계의 회귀분석에서 독립변수는 매개변수에 유의한 영향을 미칠 것, 2단계의 회귀분석에서 독립변수는 종속변수에 유의한 영향을 미칠 것, 3단계 회귀분석에서 매개변수는 종속변수에 유의한 영향을 미치고, 독립변수의 효과가 3단계 회귀분석에서보다 2단계 회귀분석에서 더 클 경우 매개변수의 역할이 검증된다(Baron and Kenny, 1986).

다시 말하자면, 1단계는 독립변수(X)가 매개변수(M)에 미치는 영향을 단순회귀분석으로 살펴본 것이며, 2단계는 독립변수(X)가 종속변수(Y)에 미치는 영향을 단순회귀분석으로 살펴본 것이다. 마지막으로 3단계(독립)과 3단계(매개)는 독립변수(X)와 매개변수(M)가 종속변수(Y)에 미치는 영향을 다중회귀분석으로 살펴본 것이다.

회귀계수를 비교해야하기 때문에 회귀계수를 표준화시킨 Beta값을 이용하였다. 우선 매개의 영향을 알아보기 위해서는 앞에서 설명한 세 번의 회귀분석들이 유의하게 이루어져야 한다. 그리고 단순회귀분석을 실시한 독립변수의 회귀계수와 매개변수를 예측변수에 포함한 다중회귀분석의 독립변수의 회귀계수를 비교하여 후자의  $\beta$ 값이 전자의  $\beta$ 값보다 작아질수록 매개변수의 영향이 있다고 판단한다.



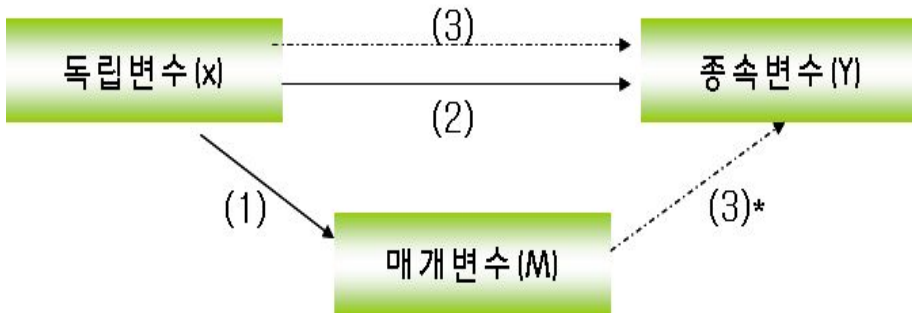
<표 20> 매개가설을 검정하기 위한 방법

필요한 회귀방정식	조 건
$M = \alpha_0 + \beta_1 X_1 + \varepsilon \dots\dots\dots ①$ $Y = \alpha_1 + \beta_2 X_1 + \zeta \dots\dots\dots ②$ $Y = \alpha_2 + \beta_3 X_1 + \beta_4 M + \eta \dots\dots ③$	1. 회귀방정식①에서 독립변수가 매개변수에 통계적으로 유의해야 한다( $\beta_1$ 이 유의해야함). 2. 회귀방정식②에서 독립변수가 종속변수에 통계적으로 유의해야 한다( $\beta_2$ 가 유의해야함). 3. 회귀방정식③에서 매개변수가 종속변수에 통계적으로 유의해야 한다( $\beta_4$ 가유의해야 함).

자료 : Baron & Kenny(1986)

주 1 :  $X_1$ 은 독립변수, Y는 종속변수, M은 잠정적인 매개변수,  $\beta_1$ 은 회귀식 ①에서의  $X_1$  표준화 회귀계수,  $\beta_2$ 는 회귀식 ②에서의  $X_1$  표준화 회귀계수,  $\beta_3$ 은 회귀식 ③에서의  $X_1$  표준화 회귀계수,  $\beta_4$ 는 회귀식 ③에서의 M표준화 회귀계수를 의미함.

주 2 : 조건 3과 ③식에서  $\beta_3$ 의 유의여부에 따라서 완전매개와 부분 매개로 나눌 수 있음.



<그림 4> 매개역할 검정방법의 도식화

필요충분조건1 : ①의 회귀계수( $\beta$ )가 유의해야함.

필요충분조건2 : ②의 회귀계수( $\beta$ )가 유의해야함.

필요충분조건3 : ③\*의 회귀계수( $\beta$ )가 유의해야함.

## 1) 윤리적 조직분위기와 조직매력성과의 관계에 있어서 윤리적 리더의 매개효과 검증

가설 5a 윤리적 조직분위기가 조직매력성에 미치는 영향은 윤리적 리더십에 의해 매개될 것이다.

윤리적 조직분위기와 조직매력성과의 관계에 있어서 윤리적 리더십의 매개 역할을 검증하기 위해 이루어진 매개회귀분석 결과는 <표 22>에 제시되어 있다.

1단계는 독립변수에 대해 매개변수를 회귀시킨 결과에서 얻은 회귀계수이다. 윤리적 조직분위기가 매개변수인 윤리적 리더십에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $p < .001$ ). 이 관계성은 <표 16>의 회귀식과 동일한 결과로서  $\beta$  값이 .416으로서 유의성 있게 나타났으며 이러한 회귀식의 적합도를 설명하는 결정계수값은 .296으로서 이 모델식에서 변수들이 차지하는 비중은 29.6%로서 의미성이 있는 회귀식이라고 볼 수 있다. 이러한 결과값을 바탕으로 볼 때 윤리적 조직분위기가 윤리적 리더십의 매개작용에 의해 조직매력성에 영향을 미치는 결론을 도출하기 위한 1단계 조건은 충족한 것으로 판단된다.

2단계는 독립변수에 대해 결과변수인 조직매력성을 회귀 분석한 결과이다. 조직분위기가 결과변수인 조직매력성에 유의한 영향을 미치고 있다( $p < .001$ ). 통제 변수들을 통제한 이후 윤리적 조직분위기가 조직매력성에 유의하게 영향력을 미칠 수 있을 것인가에 대한 결론을 도출하기 위한 회귀식은 <표 21>과 같다. 회귀식 결과 윤리적 조직분위기는 조직매력성에 유의하게 영향을 미치는 것으로 조사되었다 ( $p < .001$ ).

<표 21> 윤리적 조직분위기와 조직매력성과의 회귀분석

구 분	변수 명	종속변수					
		조직매력성					
		모형1			모형2		
		$\beta$	t	VIF	$\beta$	t	VIF
통제변수	(constant)		10.603			6.483	
	업종	.034	.495	1.113	.028	.467	1.113
	성별	-.134	-1.915	1.187	-.020	-.313	1.255
	연령	.040	.401	2.376	-.005	-.056	2.386
	근속년수	-.092	-.980	2.150	-.119	-1.405	2.154
	직급	-.139	-1.901	1.285	-.139	-2.128*	1.285
	학력	-.188	-2.578*	1.287	-.139	-2.124*	1.299
	직군	-.069	-1.021	1.107	-.033	-.548	1.114
독립변수	<b>윤리적 조직분위기</b>				.462	7.574***	1.128
R <sup>2</sup>		.071			.260		
F		2.446			9.848		
$\Delta R^2$		.189					

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05  $\beta$ 는 표준화 회귀계수

이 관계성은  $\beta$  값이 .462으로서 99%의 신뢰성 하에서 유의성 있게 나타났으며 이러한 회귀식의 적합도를 설명하는 결정계수값은 .260으로서 이 모델식에서 변수들이 차지하는 비중은 26.0%로서 의미성이 있는 회귀식이라고 볼 수 있다. 이러한 결과값을 바탕으로 볼 때 윤리적 조직분위기가 윤리적 리더십의 매개작용에 의해 조직매력성에 영향을 미치는 결론을 도출하기 위한 2단계 조건은 충족한 것으로 판단된다.

3단계는 독립변수와 매개변수 양자에 대해 결과변수를 회귀시킨 결과이다. 즉 조직매력성을 결과변수로 하고 독립변수인 윤리적 조직분위기와 매개변수인 윤리적 리더십을 동시에 회귀시킨 결과 윤리적 조직분위기와 윤리적 리더십 모두 조직매력성에 긍정적인 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. <표 21>의 3단계 회귀단계의 회귀식에서 윤리적 조직분위기와 윤리적 리더십을 조직매력성

에 동시에 회귀시켰을 때 윤리적 조직분위기의  $\beta$  값이 .247이며, 윤리적 리더십의  $\beta$  값은 .506으로서 이들 회귀모델식의 설명력을 나타내는 결정계수값은 .437으로서 나타났다.

최종적으로 윤리적 리더십의 매개효과를 검증하기 위해서 3단계에서 매개변수인 윤리적 리더십은 결과변수인 조직매력성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $p < .001$ ), 윤리적 리더십과 선행변수인 윤리적 조직분위기가 동시에 회귀식에 투입되었을 때 조직매력성의 효과가 윤리적 조직분위기만을 회귀식에 투입했을 때 보다 작게 나왔다(2단계 > 3단계). 3단계에서 매개변수인 윤리적 리더십이 통제되었을 때 선행변수인 윤리적 조직분위기에 2단계와 마찬가지로 유의한 영향을 미치고 있기 때문에 완전매개가 아닌 부분매개를 하고 있다.

<표 22> 윤리적 조직 분위기와 조직 매력성과의 관계에 있어서 윤리적 리더십의 매개역할

매개변수	독립변수	회귀단계	종속변수		판단
			조직매력성		
			표준화회귀계수( $\beta$ )	결정계수(R <sup>2</sup> )	
윤리적 리더십	윤리적 조직분위기	1단계	.416***	.296	부분매개
		2단계	.462***	.260	
		3단계(독립) 3단계(매개)	.247*** .506***	.437	

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

위와 같은 부분매개 결과를 통해 알 수 있는 사실은 윤리적 조직분위기가 독립적으로 조직매력성에 영향을 미치는 직접효과도 있으며, 윤리적 조직분위기가 윤리적 리더십을 통해 조직매력성에 영향을 미치는 간접효과도 존재함을 알 수 있다. 결국 조직 매력성을 높이기 위해서는 윤리적 조직분위기 창출이 이루어지거나 혹은 윤리적 조직분위기를 이루면서 윤리적 리더십을 강화시킬 필요가 있다.

## 2) 윤리적 조직분위기와 선행적 행동의 관계에 있어서 윤리적 리더십의 매개효과 검증

가설 5b 윤리적 조직분위기가 선행적 행동에 미치는 영향은 윤리적 리더십에 의해 매개될 것이다.

윤리적 조직분위기와 선행적 행동과의 관계에 있어서 윤리적 리더십의 매개역할을 검증하기 위해 이루어진 매개회귀분석 결과는 <표 24>에 제시되어 있다.

1단계는 독립변수에 대해 매개변수를 회귀시킨 결과에서 얻은 회귀계수이다. 윤리적 조직분위기가 매개변수인 윤리적 리더십에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $p < .001$ ). 이 관계성은 <표 16>의 회귀식과 동일한 결과로서  $\beta$  값이 .416으로서 유의성 있게 나타났으며 이러한 회귀식의 적합도를 설명하는 결정계수값은 .296으로서 이 모델식에서 변수들이 차지하는 비중은 29.6%로서 의미성이 있는 회귀식이라고 볼 수 있다. 이러한 결과값을 바탕으로 볼 때 윤리적 조직분위기가 윤리적 리더십의 매개작용에 의해 선행적 행동에 영향을 미치는 결론을 도출하기 위한 1단계 조건은 충족한 것으로 판단된다.

2단계는 독립변수에 대해 결과변수인 선행적 행동을 회귀분석한 결과이다. 조직분위기가 매개변수인 윤리적 리더십에 유의한 영향을 미치고 있다( $p < .001$ ). 통제변수를 통제 한 이후 윤리적 조직분위기가 선행적 행동에 유의하게 영향력을 미칠 수 있을 것인가에 대한 결론을 도출하기 위한 회귀식은 <표 24>와 같다. 회귀식의 결과 윤리적 조직분위기는 선행적 행동에 유의하게 영향을 미치는 것으로 조사되었다( $p < .01$ ).

이 관계성은  $\beta$  값이 .189로서 99%의 신뢰성 하에서 유의성 있게 나타났으며 이러한 회귀식의 적합도를 설명하는 결정계수값은 .285로서 이 모델식에서 변수들이 차지하는 비중은 28.5%로서 의미성이 있는 회귀식이라고 볼 수 있다. 이러한 결과값을 바탕으로 볼 때 윤리적 조직분위기가 윤리적 리더십의 매개작용에 의해 선행적 행동에 영향을 미치는 결론을 도출하기 위한 2단계 조건은 충족한 것으로 판단된다.

3단계는 독립변수와 매개변수 양자에 대해 결과변수를 회귀시킨 결과이다. 즉 선행적 행동을 결과변수로 하고 독립변수인 윤리적 조직분위기와 매개변수인 윤리적 리더십을 동시에 회귀시킨 결과 윤리적 조직분위기는 유의한 영향을 미치지 못하였고, 매개변수인 윤리적 리더십만 긍정적인 유의한 영향을 미치고 있는

것으로 나타났다. <표 24>의 3단계 회귀단계의 회귀식에서 윤리적 조직분위기의  $\beta$  값이 .066이며, 윤리적 리더십의  $\beta$  값은 .290으로서 이들 회귀모델식의 설명력을 나타내는 결정계수값은 .344로서 나타났다.

최종적으로 윤리적 리더십의 매개효과를 검증하기 위해서 3단계에서 매개변수인 윤리적 리더십은 결과변수인 선행적 행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(p<.001), 윤리적 리더십과 선행변수인 윤리적 조직분위기가 동시에 회귀식에 투입되었을 때  $\beta$  값에 있어서 선행적 행동에 미치는 효과가 윤리적 조직분위기만을 회귀식에 투입했을 때 보다 작게 나왔다(2단계>3단계). 또한, 3단계에서 매개변수인 윤리적 리더십이 통제되었을 때 선행변수인 윤리적 조직분위기에는 유의한 영향을 미치지 않고 있다.

이는 <표 20>과 <그림 4>에서 설명한 바와 같이 윤리적 조직분위기와 선행적 행동과의 관계에 있어서 윤리적 리더십은 완전매개를 하고 있다는 것으로 설명된다.

<표 23> 윤리적 조직분위기와 선행적 행동과의 회귀분석

구 분	변 수 명	종속변수					
		선행적 행동					
		모형1			모형2		
		$\beta$	t	VIF	$\beta$	t	VIF
통제변수	(constant)		11.958	1.112		8.920	
	업종	-.041	-.672	1.112	-.043	-.720	1.112
	성별	-.286	-4.558	1.184***	-.238	-3.743***	1.259
	연령	.253	2.844	2.382**	.234	2.674	2.393
	근속년수	-.129	-1.518	2.169	-.137	-1.642	2.171
	직급	-.202	-3.091	1.285**	-.203	-3.167**	1.285
	학력	.030	.453	1.289	.054	.828	1.307
	직군	-.084	-1.391	1.102	-.070	-1.168	1.109
독립변수	<b>윤리적 조직분위기</b>				.189	3.128**	1.138
R <sup>2</sup>		.254			.285		
F		10.871			11.108		
$\Delta R^2$		.031					

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

<표 24> 윤리적 조직 분위기의 선행적 행동과의 관계에 있어서 윤리적 리더십 매개역할

매개변수	독립변수	회귀단계	종속변수		판단
			선행적 행동		
			표준화회귀계수( $\beta$ )	수정결정계수(R <sup>2</sup> )	
윤리적 리더십	윤리적 조직분위기	1단계	.416***	.296	완전 매개
		2단계	.189**	.285	
		3단계(독립) 3단계(매개)	.066 .290***	.344	

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

### 3) 규범적 윤리몰입성향과 조직매력성과의 관계에 있어서 윤리적 리더십의 매개효과 검증

가설 6a 규범적 윤리몰입성향이 조직매력성에 미치는 영향은 윤리적 리더십에 의해 매개될 것이다.

규범적 윤리몰입성향과 조직매력성과의 관계에 있어서 윤리적 리더십의 매개역할을 검증하기 위해 이루어진 매개회귀분석 결과는 <표 26>에 제시되어 있다.

1단계는 독립변수에 대해 매개변수를 회귀시킨 결과에서 얻은 회귀계수이다. 규범적 윤리몰입성향이 매개변수인 윤리적 리더십에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(p<.001). 이 관계성은 <표 17>의 회귀식과 동일한 결과로서  $\beta$  값이 .511로서 유의성 있게 나타났으며 이러한 회귀식의 적합도를 설명하는 결정계수값은 .380로서 이 모델식에서 변수들이 차지하는 비중은 38.0%로서 의미성이 있는 회귀식이라고 볼 수 있다. 이러한 결과값을 바탕으로 볼 때 규범적 윤리몰입성향이 윤리적 리더십의 매개작용에 의해 조직매력성에 영향을 미치는 결론을 도출하기 위한 1단계 조건은 충족한 것으로 판단된다.

2단계는 독립변수에 대해 결과변수인 조직 매력성을 회귀분석한 결과이다. 규범적 윤리몰입성향이 결과변수인 조직매력성에 유의한 영향을 미치고 있다(p<.001). 통제변수들을 통제 한 이후 규범적 윤리몰입성향이 조직매력성에 유의하게 영향력

을 미칠 수 있을 것인가에 대한 결론을 도출하기 위한 회귀식은 <표 25>와 같다. 회귀식 결과 규범적 윤리몰입성향은 조직매력성에 유의하게 영향을 미치는 것으로 조사되었다( $p < .001$ ).

<표 25> 규범적 윤리몰입성향과 조직매력성과의 회귀분석

구분	변수명	종속변수					
		조직매력성					
		모형1			모형2		
		$\beta$	t	VIF	$\beta$	t	VIF
통제변수	(constant)		10.603			8.219	
	업종	.034	.495	1.113	-.047	-.779	1.144
	성별	-.134	-1.915	1.187	-.079	-1.269	1.196
	연령	.040	.401	2.376	.025	.285	2.451
	근속년수	-.092	-.980	2.150	-.198	-2.318*	2.263
	직급	-.139	-1.901	1.285	-.152	-2.359*	1.290
	학력	-.188	-2.578*	1.287	-.212	-3.295**	1.289
	직군	-.069	-1.021	1.107	-.039	-.661	1.108
독립변수	<b>규범적 윤리몰입성향</b>				<b>.489</b>	<b>8.277***</b>	<b>1.085</b>
R <sup>2</sup>		.071			.289		
F		2.446			11.239		
$\Delta R^2$		.218					

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

<표 26> 규범적 윤리몰입성향과 조직매력성과의 관계에 있어서 윤리적 리더십 매개역할

매개변수	독립변수	회귀단계	종속변수		판단
			조직매력성		
			표준화회귀계수 ( $\beta$ )	수정결정계수 (R <sup>2</sup> )	
윤리적 리더십	규범적 윤리몰입성향	1단계	.511***	.380	부분 매개
		2단계	<b>.489***</b>	.289	
		3단계(독립) 3단계(매개)	<b>.263***</b> .467***	.436	

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



이 관계성은  $\beta$  값이 .489로서 99%의 신뢰성 하에서 유의성 있게 나타났으며 이러한 회귀식의 적합도를 설명하는 결정계수값은 .289로서 이 모델식에서 변수들이 차지하는 비중은 28.9%로서 의미성이 있는 회귀식이라고 볼 수 있다. 이러한 결과값을 바탕으로 볼 때 규범적 윤리몰입성향이 윤리적 리더십의 매개작용에 의해 조직매력성에 영향을 미치는 결론을 도출하기 위한 2단계 조건은 충족한 것으로 판단된다.

3단계는 독립변수와 매개변수 양자에 대해 결과변수를 회귀시킨 결과이다. 즉 조직매력성을 결과변수로 하고 독립변수인 규범적 윤리몰입성향과 매개변수인 윤리적 리더십을 동시에 회귀시킨 결과 규범적 윤리몰입성향과 윤리적 리더십 모두 조직매력성에 긍정적인 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. <표 26>의 3단계 회귀단계의 회귀식에서 규범적 윤리몰입성향과 윤리적 리더십을 조직매력성에 동시에 회귀시켰을 때 규범적 윤리몰입성향의  $\beta$  값이 .263이며, 윤리적 리더십의  $\beta$  값은 .467로서 이들 회귀모델식의 설명력을 나타내는 결정계수값은 .436으로서 나타났다.

최종적으로 윤리적 리더십의 매개효과를 검증하기 위해 3단계에서 매개변수인 윤리적 리더십은 결과변수인 조직 매력성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며( $p < .001$ ), 윤리적 리더십과 선행변수인 규범적 윤리몰입성향이 동시에 회귀식에 투입되었을 때 조직매력성의 효과가 윤리적 조직분위기만을 회귀식에 투입했을 때 보다 작게 나왔다(2단계 > 3단계). 또한, 매개변수인 윤리적 리더십이 통제되었을 때 선행변수인 규범적 윤리몰입성향에도 유의한 영향을 미치고 있기 때문에 완전 매개가 아닌 부분매개를 하고 있다.

위와 같은 부분매개 결과를 통해 알 수 있는 사실은 규범적 윤리몰입성향이 독립적으로 조직매력성에 영향을 미치는 직접효과도 있으며, 규범적 윤리몰입성향이 윤리적 리더십을 통해 조직매력성에 영향을 미치는 간접효과도 존재함을 알 수 있다. 결국 조직매력성을 높이기 위해서는 규범적 윤리몰입성향이 이루어지거나 혹은 규범적 윤리몰입성향을 이루면서 윤리적 리더십을 강화시킬 필요가 있다.

#### 4) 규범적 윤리몰입성향과 선행적 행동의 관계에 있어서 윤리적 리더십의 매개효과 검증

가설 6b 규범적 윤리몰입성향이 선행적 행동에 미치는 영향은 윤리적 리더십에 의해 매개될 것이다.

마지막으로 규범적 윤리몰입성향과 선행적 행동과의 관계에 있어서 윤리적 리더십의 매개역할을 검증하기 위해 이루어진 매개회귀분석 결과는 <표 28>에 제시되어 있다.

1단계는 독립변수에 대해 매개변수를 회귀시킨 결과에서 얻은 회귀계수이다. 독립변수인 규범적 윤리몰입성향이 매개변수인 윤리적 리더십에 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다( $p < .001$ ). 이 관계성은 <표 17>의 회귀식과 동일한 결과로서  $\beta$  값이 .511로서 유의성 있게 나타났으며 이러한 회귀식의 적합도를 설명하는 결정계수값은 .380로서 이 모델식에서 변수들이 차지하는 비중은 38.0%로서 의미성이 있는 회귀식이라고 볼 수 있다. 이러한 결과값을 바탕으로 볼 때 규범적 윤리몰입성향이 윤리적 리더십의 매개작용에 의해 선행적 행동에 영향을 미치는 결론을 도출하기 위한 1단계 조건은 충족한 것으로 판단된다.

2단계는 독립변수에 대해 결과변수인 선행적 행동을 회귀 분석한 결과이다. 규범적 윤리몰입성향이 결과변수인 선행적 행동에 유의한 영향을 미치고 있다( $p < .001$ ). 통제변수들을 통제한 이후 규범적 윤리몰입성향이 선행적 행동에 유의하게 영향을 미칠 수 있을 것인가에 대한 결론을 도출하기 위한 회귀식은 <표 27>과 같다. 회귀식 결과 규범적 윤리몰입성향은 선행적 행동에 유의하게 영향을 미치는 것으로 조사되었다( $p < .001$ )

<표 27> 규범적 윤리몰입성향과 선행적 행동과의 회귀분석

구 분	변 수 명	종속변수					
		선행적 행동					
		모형1			모형2		
		$\beta$	t	VIF	$\beta$	t	VIF
통제 변수	(constant)		11.958	1.112		9.982	
	업종	-.041	-.672	1.112	-.094	-1.581	1.144
	성별	-.286	-4.558	1.184***	-.262	-4.325***	1.192
	연령	.253	2.844	2.382**	.275	3.163**	2.458
	근속년수	-.129	-1.518	2.169	-.213	-2.540*	2.283
	직급	-.202	-3.091	1.285**	-.201	-3.192**	1.289
	학력	.030	.453	1.289	.012	.197	1.292
	직군	-.084	-1.391	1.102	-.069	-1.188	1.103
독립변수	<b>규범적 윤리몰입성향</b>				.260	4.497***	1.086
R <sup>2</sup>		.254			.324		
F		10.871			13.178		
$\Delta R^2$		.070					

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

이 관계성은  $\beta$  값이 .260으로서 99%의 신뢰성 하에서 유의성 있게 나타났으며 이러한 회귀식의 적합도를 설명하는 결정계수값은 .324로서 이 모델식에서 변수들이 차지하는 비중은 32.4%로서 의미성이 있는 회귀식이라고 볼 수 있다. 이러한 결과값을 바탕으로 볼 때 규범적 윤리몰입성향이 윤리적 리더십의 매개작용에 의해 선행적 행동에 영향을 미치는 결론을 도출하기 위한 2단계 조건은 충족한 것으로 판단된다.

3단계는 독립변수와 매개변수 양자에 대해 결과변수를 회귀시킨 결과이다. 즉 선행적 행동을 결과변수로 하고 독립변수인 규범적 윤리몰입성향이 매개변수인 윤리적 리더십을 동시에 회귀시킨 결과 규범적 윤리몰입성향의 선행적 행동과의 결과에서는 유의한 영향을 미치지 못하고 있었고 윤리적 리더십만 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. <표 28>의 3단계 회귀단계의 회귀식에서 규범적 윤리몰입성향과 윤리적 리더십을 선행적 행동에 동시에 회귀시켰을 때 규범적 윤리몰입성향의  $\beta$  값이 .141이며 윤리적 리더십의  $\beta$  값은 .237로 나타났다.

<표 28> 규범적 윤리몰입성향과 선행적 행동과의 관계에 있어서 윤리적 리더십 매개역할

매개변수	독립변수	회귀단계	종속변수		판 단
			선행적 행동		
			표준화회귀계수( $\beta$ )	수정결정계수(R2)	
윤리적 리더십	규범적 윤리몰입성향	1단계	.511***	.380	완전 매개
		2단계	.260***	.324	
		3단계(독립) 3단계(매개)	.141 .237***	.360	

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

최종적으로 윤리적 리더십의 매개효과를 검증하기 위해 3단계에서 매개변수인 윤리적 리더십은 결과변수인 선행적 행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며(p<.001), 윤리적 리더십과 선행변수인 규범적 윤리몰입성향이 동시에 회귀식에 투입되었을 때 선행적 행동의 효과가 규범적 윤리몰입성향만을 회귀식에 투입했을 때 보다 작게 나왔다(2단계>3단계). 또한 3단계에서 매개변수인 윤리적 리더

십이 통제되었을 때 선행변수인 규범적 윤리몰입성향에는 유의한 영향을 미치지 못하고 있다.

따라서 규범적 윤리몰입성향과 선행적 행동과의 관계에 있어서 윤리적 리더십은 매개 작용을 하고 있지 못하는 것으로 결론 내릴 수 있다.

이와 같이 본 연구에서 모델로 제시하고 있는 가설들에 대한 검증 결과를 정리하면 <표 29>와 같다.

<표 29> 가설결과 정리

가 설	내 용	채 택 여부
가설 1	윤리적 조직분위기는 윤리적 리더십에 (+) 영향을 미칠 것이다.	지지
가설 2	규범적 윤리몰입성향은 윤리적 리더십에 (+) 영향을 미칠 것이다.	지지
가설 3	윤리적 리더십은 조직매력성에 (+) 영향을 미칠 것이다.	지지
가설 4	윤리적 리더십은 선행적 행동에 (+) 영향을 미칠 것이다.	지지
가설 5a	윤리적 조직분위기가 조직매력성에 미치는 영향은 윤리적 리더십에 의해 매개될 것이다.	지지
가설 5b	윤리적 조직분위기가 선행적 행동에 미치는 영향은 윤리적 리더십에 의해 매개될 것이다.	지지
가설 6a	규범적 윤리몰입성향이 조직매력성에 미치는 영향은 윤리적 리더십에 의해 매개될 것이다.	지지
가설 6b	규범적 윤리몰입성향이 선행적 행동에 미치는 영향은 윤리적 리더십에 의해 매개될 것이다.	기각

## 제5장 결 론

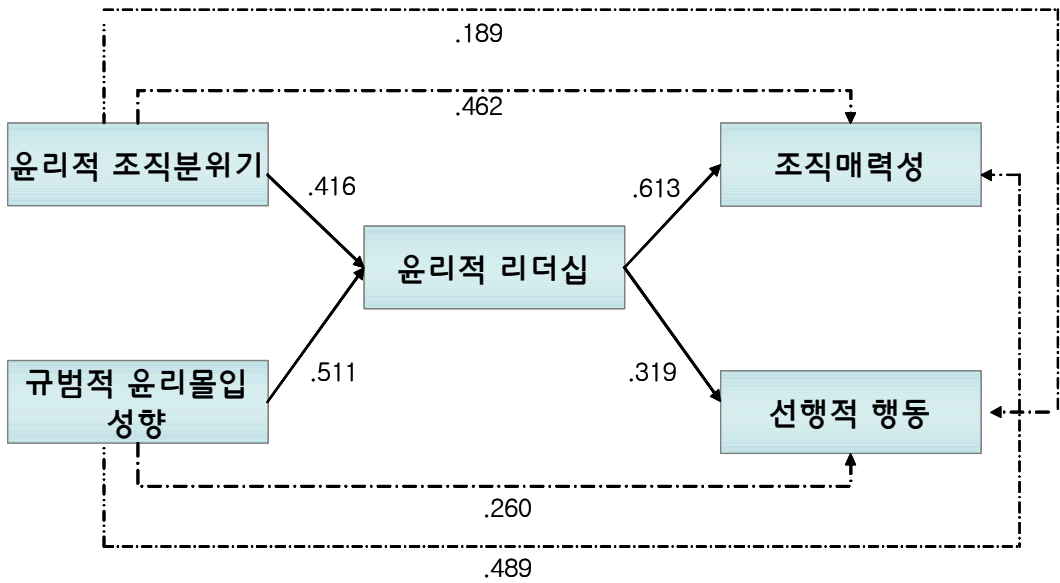
### 제1절 연구결과 요약 및 결론

#### 1. 연구결과 요약

최근 기업을 둘러싸고 있는 환경은 신속하게 변화하고 있다. 글로벌 경쟁의 치열함과 기술적 환경의 예측 불가능한 추세는 기업의 장기 전략에 대한 확신을 어렵게 하고 있다. 이와 같은 환경에서 기업이 장기적으로 생존할 수 있는 비결에 대한 최적의 솔루션은 존재하지 않는다. 다만 도덕적이고 윤리적으로 기업을 경영함으로써 사회에 봉사하고 사회의 하부 시스템으로 존재할 수 있는 기업으로 존재하는 것만이 장기적인 관점에서 생존할 수 있는 방안으로 모색되고 있다.

윤리적인 경영을 추구함에 있어 기업이 추구해야 할 전략적인 방안은 다양한 관점에서 제시되고 있다. 윤리적인 기업문화를 창출하고, 윤리적인 제도화를 이루고 이를 실무적으로 적용시키고 이를 구성원들에게 체화시킬 수 있어야 한다. 하지만 다양한 윤리경영 방안이 제시되고 있지만 기업의 윤리적 경영 활동을 이루기 위한 가장 중요한 고려사항은 윤리적 리더십을 이루는 일이다. 윤리적 리더십은 경영학적인 관점에서 정직성과 진정성을 바탕으로 부하직원들에게 모범이 되는 행동모델을 실천함으로써 구성원들에게 공통의 미션을 제공함으로써 영향력을 행사하는 리더십 유형이라고 할 수 있다. 최근 리더십의 연구 분야가 성과, 인간 및 상황 중심에서 영감(inspiration)을 부여하는 데 중점을 두고 있다. 진정성 리더십과 서번트 리더십과 유사하게 윤리적 리더십은 리더와 부하직원의 관계의 질을 건전하게 하는데 초점을 두고 있다. 그리고 이들 리더십은 리더와 부하직원과의 관계성의 비중을 리더의 자율적 규제에 더 의미를 두고 있다, 즉, 리더가 스스로 자신을 얼마나 잘 규제하고 타인에게 얼마나 모범적인 모델이 될 수 있는가에 리더의 핵심적인 자를 두고 있다.

본 연구 모델의 실증분석 결과를 요약하면 <그림 5>와 같다.



<그림 5> 연구모형과 실증분석 결과

첫째, 윤리적 조직분위기와 규범적 윤리몰입 성향은 윤리적 리더십 지각에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 실증 분석 되었다. 둘째, 윤리적 리더십의 지각은 조직 매력성 및 선행적 행동 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 실증 조사되고 있다.

일반적으로 윤리적 상황 맥락과 윤리적 개인가치의 선행변수들은 조직 구성원의 지각체계에 경영진의 윤리적 리더십을 인식시키는데 영향을 미치는 것으로 조사되고 있다. 또한 윤리적 리더 행동을 기초로 하는 윤리적 리더십은 조직 매력성 및 선행적 행동 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 설명되었다.

윤리적 조직분위기 독립변수와 선행적 행동 및 조직 매력성의 조직 유효성 변수 등의 관계성은 윤리적 리더십에 의해 매개됨을 알 수 있다. 이는 공정한 인사 제도 등을 실행함에 있어 그 효과성을 높이기 위해서는 윤리적 리더십이 중요하게 매개 작용을 하고 있음을 판단하게 하고 있다. 또한, 규범적 윤리몰입 성향이 윤리적 리더십의 매개작용을 통해 조직매력성을 지각하는 반면에 규범적 윤리몰입 성향이 선행적 행동에 영향을 미치는데 윤리적 리더십의 매개작용은 있지 않은 것으로 조사되었다. 이는 규범적 윤리몰입 성향과 같은 개인 성향은 리더와의 상호작용을 통하지 않더라도 직접적으로 선행적 행동에 영향을 줄 수 있음을 알 수 있다.

## 2. 결 론

위와 같은 실증분석 결과를 요약해보면 우선적으로 윤리적 리더십의 중요성을 강조하고 싶다. 선행연구에서도 윤리적 리더십 활동을 수행한다고 지각하는 구성원들의 경우 자발적이고 창의적인 행동을 발현시킨다고 증명한 바 있다(정후교, 2005; 김태근, 2008). 이와 같은 연구 결과들은 중소기업 CEO를 대상으로 설문조사한 결과이며, 본 연구에서 도출한 결과에서도 윤리적 리더십은 구성원으로 하여금 소속 조직에 대한 매력성과 자부심을 가지게 하고 더 나아가 조직의 발전과 창의적인 혁신을 이루기 위해 선행적이고 자발적인 행동을 하는 것으로 조사되고 있다. 결국 조직의 긍정적인 변화를 도모하고 구성원의 순기능적인 행동을 유도하기 위해서는 윤리적인 리더십의 확보되어야 한다.

윤리적 리더십의 중요성 인식과 함께 이러한 윤리적 리더십에 영향을 미치는 선행변수로서 윤리적 조직분위기와 규범적 윤리몰입성향을 들 수 있다. 윤리적 조직분위기는 윤리풍토와 유사한 개념으로서 조직의 윤리적 가치와 문화적 특성이라고 설명할 수 있으며 규범적 윤리몰입성향은 개인의 독특한 가치관과 성향으로서 윤리적 활동에 대한 의무적인 준수가 내재되어 있는 특성이다. 본 연구에서는 이들 독립변수 모두가 윤리적 리더십에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 조사됨으로써 윤리적 리더십을 통한 긍정적인 조직 유효성을 높이기 위해서는 윤리경영 제도화 활동을 통한 윤리 조직분위기 형성과 윤리적 가치관을 보유한 직원들의 확보가 필요하다고 볼 수 있다. 또한 윤리적 리더십은 규범적 윤리몰입 성향이 선행적 행동에 영향을 미치는 관계성에 매개 작용을 하지 않을 뿐 윤리적 조직분위기가 조직매력성과 선행적 행동에 미치는 영향력에 매개 작용을 하고 있음을 결론내리고 있다.

본 연구를 통해 최종적으로 내릴 수 있는 결론은 윤리적 리더십의 제고 방안을 모색해야 한다는 점이다. 조직적인 윤리분위거나 개인의 규범적 윤리몰입 성향이 조직매력성과 선행적 행동으로 연결되기 위해서는 윤리적 리더십이 매개작용할 때 그 효과성이 강화될 수 있다는 점이다. 우리 기업 사회는 리더의 역할과 기능이 높다고 볼 수 있으며 따라서 조직의 지속가능성과 성장을 이루기 위해서는 윤리적 리더십이 제도되어야 한다. 따라서 윤리적 제도화에 초점을 두는 것도 필요하지만 윤리적 리더의 행동이 구성원들에게 전이되고 투영되어 긍정적인 태도와 행동으로 연결될 수 있을 때 조직이 발전하게 된다는 결론을 제시할 수 있다.

## 제2절 연구결과의 시사점 및 한계점

### 1. 연구결과의 시사점

본 연구 결과를 통해 얻을 수 있는 시사점은 다음과 같다.

첫째, 윤리적 리더십에 대한 기존의 연구들은 구성개념의 정체성을 확보하는데 일관성 있는 결론을 제시하지 못하고 있다. 윤리적 리더십을 가치관과 특성의 관점에서 규명하기도 하고, 윤리적 의사결정의 관점에서 보기도 하는데 본 연구는 윤리적 행동의 관점에서 윤리적 리더십을 규명하였다. 또한 윤리적 리더십과 관련한 제안 모델을 사회적 학습 이론에 기초를 두고 상황적 요인들이 구성원들로 하여금 윤리적 리더십을 인식하게 하는 동인이 되고 있음을 제시하고 있다. 결국 본 연구는 체계화되지 않은 윤리적 리더십의 개념을 구체화 했다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 조직의 공정하면서 구성원들로 하여금 동기부여와 후원인식을 가져오는 제도 등은 구성원으로 하여금 경영자의 윤리적 리더십을 인식하는데 긍정적인 작용을 하는 것으로 조사되었다. 구체적으로 조직이 다양한 윤리 프로그램을 제도화하고 운영함으로써 형성된 윤리적 조직분위기가 높을수록 구성원들은 리더의 윤리적 리더십을 지각하는데 긍정적인 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 뿐만 아니라 개인의 규범적 윤리몰입 성향은 역시 윤리적 리더십에 긍정적으로 작용하고 있다는 점을 알 수 있다. 이러한 실증분석 결과는 왜 조직이 윤리경영에 보다 적극적으로 제도화하고 윤리분위기를 창출해야 하며, 윤리적 규범을 가지고 있는 신입직원을 선발해야 하는지에 대해 실증적 이유를 제시하고 있다.

셋째, 윤리적 리더십은 조직의 유효성을 높이는데 긍정적인 작용을 하고 있다는 점을 강조해야 할 것이다. 사회적 학습 이론에서 명제화 하고 있는 것처럼 리더의 윤리적 리더십은 구성원에게 관찰학습 및 대리학습의 효과가 있고 역할모델로서 기능을 하게 됨으로써 조직에 대한 매력성과 조직을 위한 선행적 행동을 취하게 될 가능성이 높다고 한다. 따라서 고성과 조직 및 윤리적 기업을 창출하고 조직 브랜드 가치 및 명성을 높이기 위해서는 관리자의 윤리적 리더십에 대한 조직 차원의 지원이 필요하게 된다.



## 2. 연구결과의 한계점

본 연구를 수행하는 과정에서 다음과 같은 한계점이 존재하고 있음을 인식할 수 있었다. 첫째, 본 연구 모델에서 제시하고 있는 독립변수와 종속변수 등을 모두 동일한 대상에서 측정함으로써 발생할 수 있는 동일방법의 오류(common method bias)가 연구의 한계로 지적된다. 따라서 추후 연구에서는 이와 같은 한계를 극복하기 위해 윤리적 리더십에 대한 측정은 부하직원들과 리더 스스로 측정을 차별적으로 함으로써 그 차이를 명확히 할 필요가 있다.

둘째, 윤리적 리더십의 개념 및 유형의 체계적인 분류가 선행되고 사회적 학습 모델 위주의 윤리적 리더십 모델에 대한 다양한 접근이 필요하다. 다시 말해서 본 연구는 윤리적 리더십에 대한 탐색적인 규명보다는 기존의 연구와 분류 방식에 의존했다는 한계가 있으며 또한 일반적으로 사용되고 있는 사회적 학습이론에 근거하여 모델을 수립했다는 점이다. 따라서 후속연구에서는 보다 다양한 관점에서 연구 모델을 수립하고 검증하고 또한 윤리적 리더십에 대한 심도 있는 분류와 개념화를 모색할 필요가 있다.

셋째, 윤리적 리더십의 유효성에 대한 객관적 측정치 도입이 필요하다. 본 연구에서는 조직 유효성 변수로서 조직매력성과 선행적 행동 등에 두고 있으며 모두 구성원의 주관적 지각에 의한 판단에 의존하고 있다. 따라서 이러한 판단은 윤리적 리더십의 효과성을 해석하기에 부분적인 결과라고 할 수 있다. 보다 의미 있는 효과성을 파악하기 위해서는 윤리적 리더와 비윤리적 리더 간의 유형 분류에 따라 해당 조직 및 부서의 객관적 성과지표와의 관계성을 고려할 필요가 있다.

넷째, 소규모 표본 및 횡단적 연구 설계의 문제를 들 수 있다. 본 연구는 제조업과 공공기관 등으로부터 자료를 수집하였지만 지역적 집중된 영역에 의존하고 있어 본 연구 결과에 대한 일반화의 어려움을 가질 수 있다. 또한 연구 시점을 단일 시점에 한정함으로써 상황적 요인에 의해 영향을 받을 수 있다는 점이다. 따라서 후속 연구에서는 연구의 표본을 일정 산업에 한정시키거나 각 산업별 조사 대상을 균등하게 하여 그 산업별 특성을 파악할 필요가 있으며 또한 장기적으로 종단적인 관점에서 연구를 추진하여 윤리적 리더십의 선행요인과 결과변인의 관계성을 규명할 필요가 있다.

## 참 고 문 헌

- 김정원(2006), “기업경쟁력 제고를 위한 윤리적 리더십: 이론과 실행원칙의 탐색,” 「인적자원관리연구」, 6, 19-32.
- 김태근(2008), “CEO의 윤리경영 의지가 종업원의 조직시민행동에 미치는 영향,” 경원대학교 석사학위 논문.
- 김학수, 정범구(2008), “윤리적 리더십과 조직유효성의 관계에 있어 상사신뢰의 매개효과,” 「경영경제연구」, 30(2), 29-54.
- 박헌준·이종건(2002), “한국기업의 윤리경영 1991-2001년: 변화와 실태,” 「기업윤리연구」, 4, 133-173.
- 백윤정(2008), “윤리프로그램의 지향성과 개인 및 사회구조적 특성이 연구원의 비윤리적 행동에 미치는 영향,” 「경영학연구」, 37(4), 927-955.
- 성지영, 박원우, 윤석화(2008), “개인-환경(조직, 상사, 동료) 적합성이 조직시민행동 및 개인성과에 미치는 영향과 공정성의 매개효과 검증,” 「인사조직연구」, 16(2), 1-62.
- 이명신(2009), 윤리적리더십의 선행요인과 결과요인, 박사학위논문, 경희대학교.
- 이상수, 이승용, 정인서(2008), “기업윤리풍토가 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향 관계,” 「인사관리연구」, 32(2), 1-21.
- 이상호(2001), “경영학계의 주요 리더십이론 및 국내 연구동향: 세 가지의 리더십 관점에서의 검토 및 제안,” 「인사관리연구」, 24(2), 1-40.
- 이인석(2003), “Big 5 모델의 성격요인 및 윤리적 가치관과 조직성과간의 관계,” 「경영학연구」, 32(6), 1593-1621.
- 이훈영(2008). 연구조사방법론, 도서출판청람.
- 정후교(2005), 경영자의 리더십 유형과 경영윤리에 관한 실증적 연구, 관동대학교 박사학위논문.
- 최준환, 이형석(2007), “기업의 윤리적 분위기와 직원의 윤리의식 및 직무만족도간 관계에 관한 연구,” 「서비스경영학회지」, 8(2), 175-197.
- 최창명(2005), 윤리경영의 운영과 리더에 대한 신뢰가 조직몰입에 미치는 영향, 경희대학교 박사학위논문.
- 홍정석(2008), “역풍에도 순항하는 롯데백화점 경영,” 「LG Business Insight」, (2008. 11. 12).

- Akaah, I.P. & Lund, D. (1994), "The influence of personal and organizational values on marketing professional's ethical behavior," *Journal of Business Ethics*, 13(6), 417-430.
- Aronson, E. (2001), "Integrating leadership styles and ethical perspectives," *California Journal of Administrative Science*, 18, 244-256.
- Ashforth, B.E., & Mael, F. (1989), Social identity theory and the organization, *Academy of Management Review*, 14: 20-39.
- Avolio, B.J., Luthans, F., & Walumbwa, F.O. (2004), "Authentic Leadership: Theory building for veritable sustained performance. Working Paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O.M. & Avci, T. (2003), The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcome, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3): 272-286.
- Babin, B.J. & Boles, J.S., & Robin, D.P. (2000), "Representing the perceived ethical climate among marketing employees, *Academic Marketing Science*, 28(3), 347-366.
- Baker, T.L., Hunter, T.G., & Andrew, M.C. (2006), "Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values," *Journal of Business Research*, 59. 849-857.
- Bass, B.M. & Steidlmeier, P. (1999), "Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior," *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Becker, T.E., & Billings, R.S. (1993), Profiles of commitment: An empirical test, *Journal of Organizational Behavior*, 14: 177-190.
- Brenner, S.N. (1992), Ethics program and their dimensions, *Journal of Business Ethics*, 11, 391-399.
- Brown, M.F., & Trevino, L.K. (2006), "Ethical leadership: A review and future directions," *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Cascio, W.F., & Aguinis, H. (2008), "Research in Industrial and Organizational Psychology from 1963 to 2007: Changes, Choices, and Trends," *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1062-1081.

- Cohen, A. (1991), Career stage as a moderator of the relationship between organizational commitment and its outcomes: A meta analysis, *Journal of Occupational Psychology*, 64: 253-268.
- Cullen, J.B., Parboteeah, K.P., & Victor, B., (2003), "The effect of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis," *Journal of Business Ethics*, 46, 127-141.
- De Hoogh, A.H.B., & Dean Hartog, D.N. (2008), "Ethical and despotic leadership, relationships with leader social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study" *The Leadership Quarterly*, 19, 297-311.
- Den Hartog, D.N., House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W. et al., (1999), "Culturally specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?" *The Leadership Quarterly*, 10, 219-256.
- Desjardins(2009), J. *An Introduction to Business Ethics*. 3th eds. McGraw-Hill.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M., & Harquali, C.V. (1994), Organizational images and member identity in organizational adaption, *Academy of Management Journal*, 34: 517-554.
- Ferrell, O.C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2002), *Business Ethics: Ethical decision making and cases*, (5th eds.), Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Ferrell, O.C., & Gresham, L.G. (1985), "A contingency framework for understanding decision making in marketing, *Journal of Marketing*, 49, 87-96.
- Ford, R.C. & Richardson, W.D. (1994), Ethical decision making: A review of the empirical literature, *Journal of Business Ethics*, 13: 205-221.
- Fritz, J.M.H., Arnett, R.C. & Conkel, M. (1999), Organizational ethical standards and organizational commitment, *Journal of Business Ethics*, 20: 289-299.
- Gavin, J.H. & Mason, R.O. (2004), The virtuous organization: The value of happiness in the workplace, *Organizational Dynamics*, 33(4): 379-392.
- Herscovitch, L. & Meyer, J.P. (2002), Commitment to organizational change: extension of a Three-Commitment model, *Journal of Applied Psychology*, 47(3): 474-487.

- Hinkin, T.R. A review of scale development practices in the study of organizations," *Journal of Management*, 21(5): 967-988.
- Hunt, S.D., Wool, V. & Chonko, L. (1989), "Corporate ethical values and organizational commitment in marketing," *Journal of Marketing*, 16, 336-395.
- Jose, A. & Thibodeaux, M.S. (1999), Institutionalization of ethics: The perspective of managers, *Journal of Business Ethics*, 22, 133-143.
- Kanungo, R.N. (2001), "Ethical values of transactional and transformational leaders", *California Journal of Administrative Science*, 18: 257-265.
- Kirkpatrick, S.A., & Locke, E.A. (1991), "Leadership: Do traits matter?" *Academy of Management executives*, 5, 48-60.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1993), *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demands it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lieberson, S. & O'Connor, J.F. (1972), "Leadership and organizational performance," *American Psychological Review*, 37, 117-130.
- Luria, G., & Yagil, D. (2008), "Procedural justice, ethical climate and service outcomes in restaurants." *International Journal of Hospitality Management*, 27, 276-283.
- Luthans, F. McCaul, H.S., & Dodd, N.G. Organizational commitment: A comparison of American, Japanese, and Korean employees, *Academy of Management Journal*, 28(1): 213-219.
- McDonald, G. (2000), "Business ethics: Practical proposals for organizations," *Journal of Business Ethics*, 25: 169-184.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990), A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108: 171-194.
- McAlister, D.T., Ferrell, O.C., & Ferrell. L. (2003), *Business and Society: A Strategic Approach to Corporate Citizenship*, Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Menon, S.T. (2001), Employee empowerment: An integrative psychological approach, *Applied Psychology: An International Review*, 50(1): 153-180.

- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993), Commitment to organizations and occupations: extensions and test of a Three-Component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-551.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14: 43-77.
- Mueller, C.W., Wallace, J.E., & Price, J.L. (1992), Employee commitment, *Work and Occupations*, 19(3): 211-236.
- Murphy, P.E. (1988), Creating ethical corporate structure, *Sloan Management Review*, Winter, 81-87.
- Murphy, P.E. (1989), Implementing business Ethics, *Journal of Business Ethics*, 7, 907-915.
- Murphy, P.R., Smith, J.E., & Daley, J.M. (1992), "Executive attitudes, organizational size and ethical issues: Perspectives on a service industry, *Journal of Business Ethics*, 11(1), 11-19.
- Nakano, C. (1997), A survey study on Japanese managers' views of business ethics, *Journal of Business Ethics*, 16, 1737-1751.
- Picken, S.D.B. (1987), Values and value related strategies in Japanese corporate culture, *Journal of Business Ethics*, 6(2), 137-143.
- Quinn, D. & Jones, T. (1995), An agent morality view of business policy, *Academy of Management Review*, 20(1): 22-42.
- Reichers, A.E. (1985), A review and reconceptualization of organizational commitment, *Academy of Management Review*, 10(3): 465-476.
- Salancick, G. R. & Pfeffer, J. (1977), "Constraints on administrator discretion: The limited influence of Mayors on City budgets," *Urban Affairs Quarterly*, 12, 475-498.
- Schermerhorn, Jr., J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N. (2008). *Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Inc..

- Sharma, D., Borna, S. & Stearas, J.M. (2009), "An investigation of effects of corporate ethical values on employee commitment and performance: Examining the moderating role of perceived fairness," *Journal of Business Ethics*, Online DOI 10.1007/s10551-008-9997-4.
- Souter, G., McNeil, M., & Molster, C. (1994), The impact of working environment on ethical decision making: Some Australian evidence, *Journal of Business Ethics*, 13: 327-339.
- Trevino, L.K., & Butterfield, K., & McCabe, D. (1998), "The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors," *Business Ethics Quarterly*, 8, 447-476.
- Trevino, L.K., Hartman, L.P., & Nrown, M. (2000), "Moral person and moral manager: How reputation for ethical leadership," *California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Trevino, L.K. & Youngblood, S. (1990), Bad apples in bad barrels: Causal analysis of ethical decision making behavior, *Journal Applied Psychology*, 75, 390-408.
- Turban, D.B. & Greening, D.W. (1996), Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employers, *Academy of Management Journal*, 40(3): 658-672.
- Valentine, S. & Barnett, T. (2002), "Ethics codes and sales professionals' perceptions of their organizations' ethical values," *Journal of Business Ethics*, 40, 191-200.
- Velasquez, M.G. (2002), *Business Ethics Concepts and Cases*, 5th eds. Prentice Hall.
- Victor, B., & Cullen, J.B. (1988), "The organizational bases of ethical work climates," *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.
- Vitell, S. & Davis, D.L. (1990), "The relationship between ethics and job satisfaction: An empirical investigation," *Journal of Business Ethics*, 9, 489-494.
- Weaver, G.R. & Trevino, L.K. (1994), Normative and empirical business ethics: Separation, marriage of convenience, or marriage of necessity?, *Business Ethics Quarterly*, 4(2), 129-143.

- Weaver, G.R. & Trevino, L.K. (1999), Compliance and values oriented ethics programs: Influence on employees' attitudes and behavior, *Business Ethics Quarterly*, 9(2), 315-327.
- Weaver, G.R., Trevino, L.K., & Cochran, P.L. (1999), Corporate ethical programs as control systems: Influences of executive commitment and environmental factors, *Academy of Management Journal*, 42(1), 41-57.
- Weiner, N. & Mahoney, T.A. (1981), "A model of corporate performance as a function of environmental, organizational, and leadership influence," *Academy of Management Journal*, 24, 453-470.
- Wilson, M. (2003), Corporate sustainability: What is it and where does it come from?, *Ivey Business Journal*, March/April, 1-5.



## 조직 윤리운영방식 및 리더십에 관한 설문조사

안녕하십니까?

다음은 기업경영에 대한 직원 여러분의 생각과 의식에 대한 질문입니다.

현재 우리나라의 경영방식은 한국적 가치관을 고려하지 못한 서구방식에 기초를 두고 있어 쉽게 우리문화에 적용하는데 어려움도 있습니다. 이러한 한계점에 직면하여 여러분께 우리 경영방식의 발전을 위한 생각과 판단을 묻고자 합니다.

본 연구 결과는 박사학위 취득을 위해 학문적으로만 사용될 것이며, 개인 신상에 대한 정보나 답변 내용은 통계 수치로 전환되기 때문에 절대로 외부에 유출되지 않을 것을 약속드립니다.

이 연구 결과는 최종적으로 한국적 가치관에 입각한 경영 모델을 구축하는데 사용될 것이며, 이러한 연구를 통해 최종적으로 기업 경쟁력과 나아가 국가 경쟁력 제고에 기초가 될 것입니다.

2009.2.

☺ 연구담당자 :

조선대학교 경영학부 이강욱 교수(☎062-230-6821)

조선대학교 경영학과 대학원 박사과정 최갑열(☎011-628-1000)

문 1. ○○님께서서는 평소 회사생활을 하시면서 다음 의견에 대해 어떠하다고 생각하시는지 질문을 잘 읽으신 후, “전혀 그렇지 않다”이면 1점, “매우 그렇다”이면 6점 등, 1점에서 6점 사이의 점수에서 골라 주세요.

내 용	전혀 그렇지 않다	매우 그렇다
1) 우리 회사 상사들은 직원들의 비윤리적 행동을 용서치 않는다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
2) 우리 회사에서 성공하기 위해서는 나 자신의 윤리와 타협이 종종 필요하다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
3) 우리 회사의 관리자가 <u>개인적</u> 이득을 위해 비윤리적인 행동을 했다는 것이 밝혀진다면 즉시 징계를 받게 된다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
4) 우리 회사의 관리자가 <u>회사의</u> 이득을 위해 비윤리적 행동을 했다고 해도 즉시 징계를 받게 된다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
5) 우리 회사의 관리자들은 종종 비윤리적인 행동을 한다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
6) 윤리경영을 해야 한다는 의무감을 갖고 있다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
7) 윤리경영을 하지 않는 것은 올바르지 못하다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
8) 윤리경영을 하지 않는 기업은 사회에 무책임하다고 생각한다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
9) 윤리경영을 하지 않으면 죄의식을 갖게 될 것이다.	①---②---③---④---⑤---⑥	

문 2. 다음은 경영진에 관한 질문입니다. ○○님께서 평소 우리 사장님(혹은 부서장)이 다음과 같은 의견에 대해 어떠하다고 생각하시는지 질문을 잘 읽으신 후, “전혀 그렇지 않다”이면 1점, “매우 그렇다”이면 6점 등, 1점에서 6점 사이의 점수에서 골라 주세요.

	내 용	전혀 그렇지 않다	매우 그렇다
1)	우리 경영진은 사생활에서도 윤리적으로 행동한다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
2)	우리 경영진은 성공의 판단기준을 결과뿐만 아니라 그 과정에 의미를 부여하기도 한다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
3)	우리 경영진은 부하직원들의 의견을 잘 경청한다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
4)	우리 경영진은 회사 윤리규정을 어긴 부하 직원에 대해 엄격한 편이다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
5)	우리 경영진은 공평하고 균형있는 의사결정을 내리는 편이다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
6)	우리 경영진에 대한 신뢰성은 높은 편이다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
7)	우리 경영진은 회사의 윤리나 가치관에 대해 부하직원들에게 강조하는 편이다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
8)	우리 경영진은 윤리적으로 업무를 처리할 수 있는 방법을 제시하는 편이다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
9)	우리 경영진은 부하직원들의 생각에 대해 상당한 관심을 갖고 있다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
10)	우리 경영진은 의사결정을 내릴 때 올바른 판단에 대한 의견을 구하는 편이다.	①---②---③---④---⑤---⑥	

♣ 다음은 직무태도 및 행동과 관련된 질문들입니다.

문 3. ○○님께서서는 평소 다음 의견에 대해 어떠하다고 생각하시는지 질문을 잘 읽으신 후, “전혀 그렇지 않다”이면 1점, “매우 그렇다”이면 6점 등, 1점에서 6점 사이의 점수에서 골라 주세요.

내 용	전혀 그렇지 않다	매우 그렇다
1) 나는 내 삶을 발전시키기 위해 새로운 방법을 지속적으로 모색하는 편이다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
2) 나는 새로운 일의 주도권을 남에게 양보하곤 한다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
3) 나는 항상 회사와 업무의 발전적 변화를 모색하곤 한다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
4) 내 아이디어가 옳다고 생각하면 주위의 반대에도 추진한다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
5) 내 아이디어가 업무에 실제 반영되도록 적극 노력한다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
6) 나는 매사에 독창적이고 다른 사람과 차별화시키려고 노력하곤 한다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
7) 나는 어떤 일이 나와 맞지 않다고 판단되면 이를 바꾸려고 노력하곤 한다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
8) 다른 직원과 생각이 다르더라도 의미가 있는 일이라면 적극 추진하곤 한다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
9) 나는 지금보다 나은 방법을 항상 추구하곤 한다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
10) 나는 참신한 아이디어라고 생각되면 업무에 적극적으로 반영시키곤 한다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
11) 나는 현재 상황을 개선시키기 위해 새롭게 도전하곤 한다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
12) 나는 주어진 기회를 잘 구체화시키곤 한다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
13) 나는 어떤 일이 잘 진전되지 않으면 보다 적극적으로 추진하는 편이다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
14) 나는 위기와 문제의식을 기회로 전환시키는데 능력이 있다.	①---②---③---④---⑤---⑥	
15) 나는 다른 사람보다 기회를 빨리 포착하는 편이다.	①---②---③---④---⑤---⑥	

♣ 다음은 우리 회사와 관련된 질문들입니다.

1) 우리 회사는 일하기 좋은 직장이다.	①---②---③---④---⑤---⑥
2) 모든 직원들이 회사 성공을 위해 적극적으로 노력한다.	①---②---③---④---⑤---⑥
3) 우리 회사는 대외적으로 기업 이미지가 좋다.	①---②---③---④---⑤---⑥
4) 우리 회사는 투명하게 경영한다.	①---②---③---④---⑤---⑥
5) 우리 회사의 기업문화는 개선되고 있다.	①---②---③---④---⑤---⑥
6) 회사나 직원들에 대한 신뢰가 높다.	①---②---③---④---⑤---⑥
7) 회사나 업무에 대한 자부심이 높다.	①---②---③---④---⑤---⑥

SQ1. 귀사의 업종은 무엇입니까? \_\_\_\_\_

- ① 제조업    ② 금융서비스업    ③ 건설업    ④ 유통서비스업  
 ⑤ 공공서비스업    ⑥ 기타 \_\_\_\_\_

♣ 인적 기록사항		List No.			
SQ3. 성/연 령	① 남성( )    ② 여성( ) ① 10대( )    ② 20대( )    ③ 30대( )    ④ 40대( ) ⑤ 50대( )    ⑥ 60대( )				
SQ4. 현재 직장 근속년수	① 6개월 미만            ② 6개월 2년            ③ 2 - 5년 ④ 5 - 10년            ⑤ 10 - 15년            ⑥ 15년 이상				
SQ5. 직    급	① 임원(부사장, 전무, 상무, 이상)    ② 상급관리자(부장, 차장) ③ 중간관리자(과장급)            ④ 초급관리자(대리급) ⑤ 그 외(구체적 직급 적어주세요 _____)				
SQ6. 최종학력	① 고졸    ② 전문대졸    ③ 대졸    ④ 대학원졸 이상				
SQ7. 직    군	① 일반사무직    ② 영업직    ③ 기술직    ④ 연구직 ⑤ 그 외(구체적 직군 적어주세요 _____)				

## 저작물 이용 허락서

학 과	경영학과	학번	10341032	과정	박 사
성 명	한글 : 최 갑 열    한문 : 崔 鉶 烈    영문 : Choi, Kap Yeol				
주 소	광주광역시 서구 치평동 1176-3-				
연락처	E-mail : samil99@hanmail.net				
논문제목	윤리적 조직분위기와 규범적 윤리몰입성향이 조직유효성에 미치는 영향 - 윤리적 리더십의 매개역할을 중심으로 -				
	The Effect of Ethical Organizational Climate and Normative Ethical Disposition on the Organizational Effectiveness - Focusing on the Mediating Role of Ethical Leadership -				

본인이 저작한 위의 저작물에 대하여 다음과 같은 조건 아래 조선대학교가 저작물을 이용할 수 있도록 허락하고 동의합니다.

- 다            음 -

1. 저작물의 DB구축 및 인터넷을 포함한 정보통신망에의 공개를 위한 저작물의 복제, 기억장치에의 저장, 전송 등을 허락함.
2. 위의 목적을 위하여 필요한 범위 내에서의 편집과 형식상의 변경을 허락함. 다만, 저작물의 내용변경은 금지함.
3. 배포·전송된 저작물의 영리적 목적을 위한 복제, 저장, 전송 등은 금지함.
4. 저작물에 대한 이용기간은 5년으로 하고, 기간종료 3개월 이내에 별도의 의사 표시가 없을 경우에는 저작물의 이용기간을 계속 연장함.
5. 해당 저작물의 저작권을 타인에게 양도하거나 출판을 허락을 하였을 경우에는 1개월 이내에 대학에 이를 통보함.
6. 조선대학교는 저작물 이용의 허락 이후 해당 저작물로 인하여 발생하는 타인에 의한 권리 침해에 대하여 일체의 법적 책임을 지지 않음.
7. 소속 대학의 협정기관에 저작물의 제공 및 인터넷 등 정보통신망을 이용한 저작물의 전송·출력을 허락함.

동의여부 : 동의( ○ )    반대(    )

2009년 8월

저작자 : 최 갑 열 (인)

**조선대학교 총장 귀하**