

연구논문

윤리적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향:
상사신뢰와 윤리풍토의 매개효과*

최도림**
권향원***
박정민****

- I. 서론
- II. 이론적 배경 및 가설설정
- III. 연구모형 및 연구방법
- IV. 분석결과
- V. 결론

〈요약〉

본 연구는 “리더의 윤리성이 조직효과성을 증대하는 조직 구성원들의 행태변화에 유의미한 영향을 미치는지”를 연구문제로 삼았다. 이때 종속변수의 지위를 지니는 조직효과성과 연관된 구성원의 행태는 ‘조직몰입’, ‘직무만족’, ‘조직시민행동’의 변수를 중심으로 다루었다. 더하여 조직차원에 대한 포괄적 고려를 놓치지 않기 위하여 ‘윤리풍토’와 ‘상사신뢰’가 매개효과를 작용하는지를 분석에 포함하였다. 분석의 결과 (1) 첫째, 윤리적 리더십은 주지한 조직효과성에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. (2) 둘째, ‘윤리풍토’와 ‘상사신뢰’의 매개효과 역시 유의미한 관계성을 보이는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 조직관리에 있어서 리더의 윤리성과 같은 인성적 속성이 인적자원관리의 측면에서 실용성을 지니고 있음을 함의한다.

[주제어: 윤리적 리더십, 조직효과성, 상사신뢰, 윤리풍토]

* 이 논문은 2015학년도 충남대학교 학술연구비에 의해 지원되었음.

** 충남대학교 행정학과 교수(dmchoi@cnu.ac.kr)

*** 교신저자, 성균관대학교 국정관리대학원 거버넌스센터 겸임교수 및 선임연구원
(99blackmonday@hanmail.net)

**** 충남대학교 행정학 석사(parkjeongmin@cnu.ac.kr)

1. 서론

오늘날 조직관리의 측면에서 리더의 윤리성에 대한 무게감 있는 고려가 대두되고 있으며, 이로 인하여 실무차원에서의 제도나 운영원리의 변화가 광범위하게 나타나고 있다(Basile, Handy, & Fret, 2015; 이종재·김기찬, 2015). 이는 오늘날 한국의 공공부문의 채용에 있어서 인간의 성품에 관련한 인문학적 소양이 채용과정에서 중요한 고려요소로 반영되고 있는 등의 변화를 통해 표명되고 있다¹⁾²⁾. 이러한 변화는 보다 구체적으로 인성면접 등의 채용과정에서 시론적으로 적용되기 시작한 일면이 있다. 구체적인 실례로 2015년 국가직 공채 면접시험 절차의 경우, 국가관, 공직관, 윤리관 등 공직가치관과 인성을 보다 심층적으로 검증하기 위한 요소에 대한 비중이 확대되었다. 특히 5급 공채의 경우 기존의 하루였던 면접이 이틀로 확대되었고, 면접의 과정도 1단계는 직무능력, 2단계는 공직가치관 및 인성평가로 이중적 구성으로 재편됨으로써 공직가치관 및 인성평가에 대한 강화된 평가의 기초를 명확히 하였다. 이러한 변화는 기능적-기술적 직무역량을 중시하였던 기존의 성과지향적 운영원리를 넘어 인간의 인성을 전제로 한 ‘인본주의적 운영원리’로의 전향을 반영하고 있는 움직임인 것으로 사료된다(c.f. Kaplan & Tausky, 1977). 이는 과거 윤리와 인성과 같은 요소들이 규범적인 색조를 통해서만 주로 이해되고, 조직의 실무적 측면에 적극적으로 삼투되지 못했던 것과 비교할 때 좋은 대조를 보여준다고 할 수 있겠다. 요컨대 ‘윤리적 리더십’은 이제 조직관리의 ‘실무적 실재’의 의미를 지닌다고 하겠다(Brown, 2007; 최도림·권향원, 2014).

그러나 ‘윤리적 리더십’에 대한 실무영역에서의 관점전환에 상응하는 학술적-이론적 연구에서의 반영이 실효적으로 이루어져 왔는지에 대해서는 그 대답이 용이하지 않다(김호정, 2013; 이명신·손승우·장영철, 2009). 조직연구의 지배적인 경향은 리더(leader)를 기능상-직급상의 상위 범주에 속하며 조직구성원의 행태를 변화(transform) 및 개선(improve) 시킴으로써 조직의 성과를 향상시키는 ‘기능적 차원’(functional dimension)에서 주제화하고 있기 때문이다(Brown & Treviño, 2006). 그러나 현실의 조

1) 법률저널 (2015년 12월 31일): “2015년 공무원시험 화두는?”

(<http://www.lec.co.kr/news/articleView.html?idxno=39186>, 검색일 2016년 1월 15일)

2) 법률저널 (2015년 11월 19일): “지방직 7급 공무원시험 면접도 ‘인성강조’”

(<http://www.lec.co.kr/news/articleView.html?idxno=38671>, 검색일 2016년 1월 15일)

직맥락에서 리더와 구성원은 단순히 기능적인 관계를 초월하여 인간적이고 정서적인 관계로 얹혀져 있다. 조직은 하나의 ‘소사회’(small society)로 구성원은 서로 ‘관계적 응집’(social cohesion)을 추구하며, 서로가 서로에게 긴밀한 정서적-심리적 영향을 미치는 학습세계를 구성하고 있다(Brown et al, 2005). 이러한 맥락에서 리더는 단순히 구성원에게 기능적으로 작용하는 역할을 넘어 「좋은 전형이자 모범」으로서의 역할을 아울러 지닌다고 할 수 있다. 이에 대하여 Menzel(2010)은 윤리적으로 좋은 리더는 구성원들로 하여금 좋은 조직문화와 관행을 구성하도록 유도할 수 있고, 이를 통해 구성원이 높은 도덕적 민감도를 견지할 수 있도록 한다고 말하였다(최소연, 2013; Menzel, 2010). 더하여 Ciulla(2003)는 윤리적으로 좋은 리더는 구성원들로 하여금 조직과의 동일시(identification)를 증대시키고, 구성원들과의 인간관계 속에서 상호 간의 수용, 통합, 이해 등 사회적-심리적 영향을 미친다고 주장하였다. 그리고 이는 장기적으로 조직의 고성과(high performance)로 이어지게 될 것이라고 전망하였다(c.f. 심형인·유민봉, 2012). 그러나 리더의 주지한 “윤리적 측면”에 대한 연구는 한국의 조직현상에 대한 연구에 아직은 다소 미비한 관심을 받고 있다고 평가할 수 있겠다(최도림·권향원, 2014).

본 연구는 이러한 문제의식을 바탕으로 “리더의 윤리성이 조직에 어떠한 효과를 갖는가?”를 연구문제로 삼았다. 특히 ‘윤리적 리더십’(ethical leadership)이 ‘조직몰입’(organizational commitment), ‘직무만족’(job satisfaction), ‘조직시민행동’(organizational citizenship behavior) 등 조직효과성을 증대하는 구성원들의 행태변화에 유의미한 영향을 미쳤는지를 분석의 초점에 두었다(Brown & Treviño, 2006). 한편 주지한 변수들의 관계성은 리더-구성원의 ‘개인수준’(individual-level) 차원만을 배타적으로 다룸으로써 조직 내의 풍토와 같은 ‘조직수준’(organizational-level) 차원을 시야에 두지 못하는 내재적 한계가 상존함을 지적할 수 있을 것이다. 이에 조직차원의 윤리풍토와 관계 차원의 상사신뢰가 매개효과를 작용하는지를 분석에 포함함으로써 이러한 사각지대를 감소하고자 하였다.

주지한 분석과정을 체계적으로 서술 및 제시하기 위하여 본 연구는 다음과 같은 구성을 따랐다: 첫째, 이론적 고찰의 측면에서 윤리적 리더십에 대한 개념에 대하여 알아보기 위해 기존 선행연구들이 밝히고 있는 개념에 대한 정의와 특성을 살펴본 후, 윤리적 리더십이 조직효과성에 영향을 미치는지에 대하여 검토하고 이에 대하여 실증 분석을 실시하였다. 둘째, 윤리적 리더십과 조직효과성의 관계 사이에서 작용하는 매

개변수에 대하여 알아보고 이를 토대로 실증분석을 실시하였다. 이 때, 사람과 사람 간 관계적 차원의 상사신뢰와 조직문화를 반영하는 윤리풍토가 매개변수로서의 기능을 수행하고 있는지에 대하여 분석한다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

1. 윤리적 리더십

‘윤리적 리더십’(ethical leadership)이란 “리더가 지니는 규범적으로 바람직한 속성들 혹은 그러한 속성을 지닌 리더를 지시하는 개념”이다(Brown et al, 2005; Ciulla, 2003; Menzel, 2009). 이때 “규범적으로 바람직하다”라는 판단의 기준을 제시해주는 것을 윤리(ethic)라고 할 수 있는데, 윤리가 사회일반에 대하여 옳은 일과 옳지 않은 일을 구분하기 위한 준거로 작용함에 반하여 윤리적 리더십은 조직차원이라는 특정한 범주를 다룬다는 점에서 의미상의 특정성을 드러낸다(최도림·권향원, 2014; 이종수, 2012). 윤리적 리더십의 개념이 조직연구에 활용되게 된 배경은 조직의 리더는 구성원들과의 관계적 상호작용을 통해 사회적-심리적 영향력을 행사할 수 있으며, 이러한 영향력은 구성원들의 행태변화로 이어져 조직의 효과성 및 성과에 유의미한 변화를 초래할 수 있다는 자각에 토대를 둔다(Northouse, 2014). 리더-구성원과의 관계적 상호작용에 대한 자각은 Barnard(1938)와 Schutz(1967)가 지적한 바와 같이 조직은 하나의 ‘삶’이자 ‘생활세계’로서, 이때 리더는 조직이라는 작은 커뮤니티에서 사회화와 학습을 유발하는 역할을 지니고 있음에 대한 통찰에서 비롯한다. 이러한 ‘사회적 학습의 관점’(social learning perspective)은 ‘윤리적 리더십’ 연구를 관통하는 이론적 토대에 해당한다고 할 수 있을 것인데(i.e. Brown et al, 2005), 이를 바탕으로 실증연구자들은 리더의 윤리적 속성들을 식별하고 이들 속성들이 구성원들의 행태변화에 실제로 영향을 미치고 있는지를 경험자료를 통해 분석함으로써 윤리적 리더십의 실효성을 검증하는 데에 분석의 초점을 두었다(Brown & Treviño, 2006).

한편 윤리적 리더십을 어떻게 정의할 것인가에 대하여서는 연구자마다 서로 다른 견해를 보인다. 그러나 실증연구의 측면에서는 Brown et al(2005)의 ‘개인적 행동과 상호관계를 통해 규범적으로 적절한 행위를 보이는 것 그리고 쌍방향적인 커뮤니케이

선, 강화, 의사결정 등을 통해 부하에게 그러한 행위를 촉진하는 것'이라는 정의가 일반적으로 수용되고 있다(이명신, 2009:3178). 더하여 Ciulla(2003)는 윤리적 리더십을 '올바른 이유를 위해 올바른 방식으로 올바른 일을 하도록 타인을 움직이게 하는 도덕적 인간의 영향력'이라 정의하고 있다. Northouse(2014)는 윤리적 리더십에 대해서 '어떤 좋은 사람이 다른 이들에게 바른 영향을 미쳐서 그들이 공공의 이익을 달성하게 만드는 과정'이라 정의하기도 하였다. 다른 한편 '윤리적 리더십'이라는 개념적 명칭을 원용하지는 않았으나 리더의 '윤리적 속성'(ethical traits)에 대한 조작적 정의를 제시한 연구들이 관측되기도 하였다.

윤리적 리더십은 리더가 견지하고 있는 속성에 초점을 두고 있다는 점에서 '진성 리더십'(authentic leadership)이나 '변혁적 리더십'(transformational leadership)과 일정 부분 유사성을 지닌다. 그러나 리더의 '윤리성'은 다른 속성들과는 달리 상황적 맥락에 따라 다른 특성을 보인다는 점에서 차이점을 아울러 지닌다. 가령, 정직성(honesty)은 진실을 말하고 행하는 속성을 의미하며, 이는 '윤리적 속성'에 해당한다(Cuomo, 2000). 그러나 모든 정직성이 윤리적인 요건을 달성하는 것은 아니다. 가령 때로 어떤 사실은 말해질 때 보다 말해지지 않을 때 보다 바람직한 결과에 해당하는 윤리적 패러독스를 내포하기 때문이다(Overeem & Tholen, 2011). 또한 이는 마치 우리에게 알권리가 있는 것과 동등하게 잊혀질 권리 역시 고려되어야 한다는 역설과도 맞닿는다(홍숙영, 2014). 이는 '윤리성'이 맥락적인 특성을 갖음과 더불어, 윤리적인 리더란 이러한 맥락에 대한 통찰을 바탕으로 상황에 적합한 정서와 태도를 보일 것에 대한 '사회적 숙련성'을 특성으로 한다는 점을 함의한다. 한편, 이러한 '숙련성'은 리더 스스로가 판단하는 것이 용이하지 않은 평가적 개념이다. 따라서 리더의 윤리성 혹은 윤리적 숙련성은 구성원들 일반에 의하여 평가되는 것이 보다 적합하다고 판단할 수 있겠다(Brown & Trevino, 2006).

2. 구성원 행태와 조직효과

주지한 바대로 본 연구는 '윤리적 리더십'이 조직효과성(organizational effectiveness)과 관련된 조직구성원들의 행태변화에 유의미한 영향을 미치고 있는지를 분석의 초점에 두었다. 그렇다면 조직구성원들의 행태에 따른 '조직효과성'의 개념을 보다 구체적으로 논의할 필요가 있겠다.

조직효과성은 다차원적인 개념으로 보편적인 합의가 이루어지지 않고 있다(박용성 외, 2014:303). 그러나 조직목표에 대한 달성도를 증대하는 속성을 의미하는 개념이라는 측면에서 일반적인 합의가 이루어지고 있는 일면이 있다(Kilduff & Balkundi, 2011). 이때 리더십 연구와 같은 행태(behavior) 중심의 연구들이 달성도를 증대시키는 속성들에 대한 지표로 삼는 것은 주로 '직무몰입'(organizational commitment), '직무만족'(job satisfaction), '조직시민행동'(organizational citizenship behavior) 등의 심리-행태 지표들이다(박용성 외, 2014:202; Brown et al, 2005). '조직행태 차원'의 경향 외에 예시로 삼을 수 있는 조직효과성 연구의 경향은 조직구조 차원(Glick et al, 1990), 조직문화 차원(Denison & Mishra, 1995), 직무특성 차원(Cohen & Bailey, 1997) 등의 다른 차원들을 아울러 예시로 삼을 수도 있을 것이다. 그러나 리더십 연구와 같이 개인에 초점을 둔 연구들은 주로 조직행태 차원에 초점을 두고 있다.

조직효과성에 대한 연구는 장기적인 관점에서 공공조직의 성과향상에 대한 모색을 본질로 하고 있다(김다경 외, 2014; Wolf, 1993). 이는 「인식변화-행태변화-효과변화-성과변화」의 연쇄적 논리고리를 바탕으로 하고 있다고 할 수 있다. 사전적인 정의에 따르면 성과란 이루어 낸 결실로 정의될 수 있다. 조직의 목표와 기능에 따라 수행됨에 따라 이루어 내는 결실이라 할 수 있다. 그러나 이러한 개념은 성과를 대표하기에는 한계가 있다. 성과는 정의하는 목적에 따라 다양하게 정의될 수 있는 다차원적인 변수이기 때문이다. 더불어 공공부문의 경우에는 조직이 추구하는 목적과 이념에 따라 성과의 수준이 달라질 수 있으며, 공공성을 전제하고 있어 단일 가치가 아닌 다양한 가치가 공존하기 때문에 공공부문의 성과를 합리적으로 측정할 수 있는 하나의 방식(one way)으로는 존재하지는 않는다(김다경 외, 2014; 배귀희, 2013; Eisenbeiss, 2012; 이유덕, 2011; 박주승 외, 2007; 박민생, 2006; 김영조, 2003; 이준호, 2003; 장태윤 외, 2001). 더하여 조직효과성은 단기적인 시점에서 조망하면 실효성이 낮다고 평가할 수 있다. 이에 본 연구는 조직효과성에 대한 대표적인 변수들인 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동 조직행태적 속성을 주제로 삼는 것이 보다 타당하다고 판단하였다.

1) 조직몰입

'조직몰입'(organizational commitment)이란 조직구성원이 자신이 속한 조직에 대해 일체감을 가지고 얼마나 몰두하는지를 의미한다. 조직몰입은 리더십과의 관계적

구조를 바탕으로 많은 연구들에서 의미있게 다루어진 바가 있다(김호균, 2014; 장호일 외, 2014; 한봉주, 2009; Bass et al., 2006; Walumbwa et al., 2003). Meyer & Allen(1991)에 따르면 조직몰입은 다차원적으로 개념으로 정서적 몰입(affective commitment), 지속적 몰입(continuance commitment), 규범적 몰입(normative commitment)으로 구성된다. 정서적 몰입이란 조직구성원으로써 조직에 대한 감정적인 애착을 의미하고, 지속적 몰입이란 조직으로부터 이탈되는 상황이 발생할 경우 기회비용의 관점에서 고려하여 조직에 잔류하려는 태도를 의미하며, 규범적 몰입이란 책임감이 전제된 조직 구성원으로써 해야 할 행동을 하고자 하는 태도를 의미한다(Meyer & Allen, 1991). 조직몰입은 직무특성, 역량, 리더십, 조직공정성 조직적 지원 등에 의해 영향을 받는 요인이며 조직몰입에 대한 연구는 여전히 많이 수행되고 있으나, 조직몰입의 윤리적 영향에 대한 연구는 상대적으로 적다(이명신 외, 2010). 이러한 이론적 토대 아래 윤리적 리더십이 조직효과성의 하위 변수인 조직몰입에 영향을 미칠 것이라 가정하였다.

2) 직무만족

직무만족(job satisfaction)은 조직 구성원들이 직무 및 조직 내부의 현상이나 상황을 느끼고 평가함으로써 나타내는 직무에 대한 우호적인 정서적 반응상태라고 정의할 수 있다(Locke, 1976). 이는 개인과 조직의 원활한 발전과 성과를 평가하는 기준으로써 1940년대부터 조직관련 연구에 많이 활용되고 있으며(김호균, 2007), 리더십 연구와 관련하여 리더십의 결과변수로서 많이 사용되고 있다(류은영 외, 2007; 김호균 2007; Williams et al, 1991; Fuller et al., 1999; Bass, 1985). 직무만족은 리더에게 있어 조직이나 조직 구성원들의 업무 성과에 밀접한 상관관계를 가지기 때문에 매우 중요한 의미를 가진다고 할 수 있다(류은영, 2009). 이러한 직무만족의 개념과 리더와 직무만족의 관계를 고려하여 볼 때, 윤리적 리더십의 영향으로 직무만족에 영향을 미칠 것이라 추측해 볼 수 있다.

3) 조직시민행동

조직시민행동(organizational citizenship behaviors)이란, 조직구성원이 자발적으

로 동료들 도와주고 정보를 공유하고 협동과 봉사를 하는 행동을 의미한다. 동료가 부재중일 때 대신 일을 해주는 경우, 요구받지 않는 경우에도 새로운 신입직원을 친절하게 대하는 경우, 과중한 업무를 하는 동료의 업무를 자발적으로 함께 나누어 하는 경우 등에 해당하는 개인의 행동으로써 이는 조직에 대한 친사회적 행동이라 볼 수 있다(Brief & Motowidlo, 1986). 윤리적 리더십은 사회적 학습이론을 토대로 하는 개념으로, 조직 구성원의 친사회적 행동과 시민행동에 영향을 미칠 가능성이 있다(Brown et al., 2005). 이론적으로 살펴본 윤리적 리더십과 조직시민행동의 개념과 관계 아래, 윤리적 리더십은 조직효과성의 하위 변수인 조직시민행동에 영향을 미칠 것이라 가정하였다. 정리하면, 윤리적 리더십은 조직효과성의 하위변수인 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라 가정할 수 있다.

가설1: 윤리적 리더십은 조직효과성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 상사신뢰

상사신뢰란 부하가 상사에 대해 그의 능력과 정직성, 진실성, 온정과 관심을 받아들이는 믿음의 정도로 정의된다(김호균, 2007). 따라서 관계적 차원에서 상사신뢰가 있는지 없는지에 따라 리더의 행위 및 행태가 온전히 전달되어 받아들여지기도 하고 거부되거나 왜곡되기도 할 것이다. 따라서 조직에 영향을 미치는 과정에서 기능하는 부하가 상사에 대한 우호적 혹은 적대적 태도는 윤리적 리더십의 영향력에 주요한 변수가 될 수 있다.

관련 연구에 따르면 리더십이 상사신뢰에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였고(김호균, 2007), 부하의 상사신뢰는 조직효과성에 유의미한 관계를 보인다(김호균, 2014; 박준철, 2007). 부하인 조직구성원이 상사를 신뢰한다는 것은 상사와의 관계를 지속할 수 있다는 믿음과 의지를 보여주는 것으로 해석할 수 있으며 신뢰를 가지는 조직구성원은 수행하는 직무에 대해 긍정적이고 우호적인 정서적 태도를 보일 것이다(김호균, 2007). 따라서 조직에서 리더의 영향력은 구성원들의 신뢰에 영향을 미칠 것이며 신뢰를 기반으로 한 업무 수행은 조직효과성에 미칠 것이라 기대할 수 있다. 이와 같은 논리적·이론적 토대 하에 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설2: 윤리적 리더십과 조직효과성의 정(+)의 관계를 상사신뢰가 매개할 것이다.

4. 윤리풍토

윤리풍토(ethical climates)란, 조직풍토를 구성하는 차원으로써 윤리적 작업 풍토를 의미한다(Victor & Cullen, 1988). 조직에서 행해지는 옳은 행동이 무엇인지 알아내고 윤리적 이슈를 어떻게 다루어야 하는지에 대한 공유된 인지상태라 할 수 있을 것이다. Victor & Cullen(1988)은 조직의 윤리풍토의 측정을 위해 25개의 항목으로 구성된 ECQ(The Ethical Climates Questionnaire)를 개발하였다. 이들 항목은 이기주의적 풍토, 공리주의적 풍토, 원칙주의적 풍토에 따른 세 가지 윤리이론과 분석 수준에 따른 조합으로 9가지의 윤리풍토의 유형으로 구성되었다.

이명신 외(2010)는 윤리적 리더십과 조직몰입 간의 관계에서 윤리풍토의 매개효과를 파악하고자 한 연구에서 윤리적 리더십이 윤리풍토에 유의한 영향을 미치며 윤리풍토가 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 이명신 외(2010)의 연구는 국내 9개의 대기업을 대상으로 수행된 연구로, 공공성을 전제하고 있는 공공부문의 윤리적 리더십과 조직효과성 간의 관계에서 윤리풍토가 매개효과를 가지고 있음을 확인하는 부분에서 본 연구와 차별성을 가지고 있다고 할 수 있다. 또한 Dickon et al.,(2001)의 연구에서 윤리풍토의 주요한 결정요인으로 리더의 윤리적 행위를 제안하고 있는 바 리더십과 조직효과성 간의 관계와 그 사이의 윤리풍토의 기능을 고려하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설3: 윤리적 리더십과 조직효과성의 정(+)의 관계를 윤리풍토가 매개할 것이다.

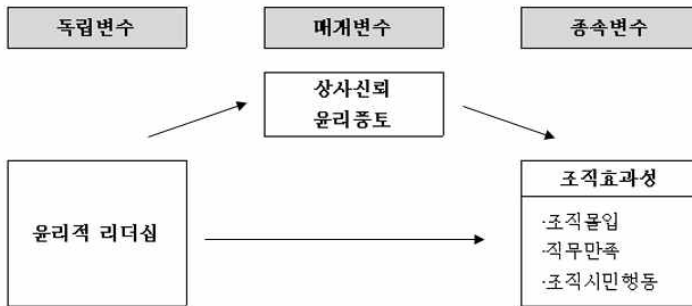
Ⅲ. 연구모형 및 연구방법

1. 연구모형

본 연구는 대전광역시의 공무원을 대상으로 윤리적 리더십이 조직효과성(조직몰입, 직무만족, 조직시민행동)에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고자 하며 매개변수를 상사신뢰와 윤리풍토로 설정하였다. 이상의 논의를 바탕으로 한 연구의 분석의 틀은

다음 <그림 1>과 같다. 분석의 틀에서 사용된 실선은 영향관계를 의미하고 있다.

<그림 1> 분석의 틀



2. 변수의 조작적 정의 및 측정도구

윤리적 리더십은 '개인적 행동과 상호관계를 통해 규범적으로 적절한 행위를 보이는 것 그리고 양방향 커뮤니케이션, 강화, 의사결정 등을 통해 부하에게 그러한 행위를 촉진하는 것'이라 정의할 수 있다(Brown et al, 2005). 본 연구에서는 윤리적 리더십을 측정하기 위해서 Brown et al.,(2005)에 의해서 개발되고 김호정(2013)에 의해서 구체화된 윤리적 리더십에 대한 측정도구를 사용하였다. 총 14문항을 사용하였으며 '매우 그렇다'에 해당하는 5점에서부터 '전혀 그렇지 않다'에 해당하는 1점까지 Likert 5점 척도로 설문을 구성하여 측정하였다.

매개변수는 선행연구에서 사용된 분석도구를 사용하였다. 상사신뢰에 대한 측정변수는 cook & Wall(1980) 등에 의해서 개발되고 김호균(2007)이 활용한 설문문항을 참조하여 사용하였다. 윤리풍토는 Victor & Cullen(1987)에 의해 개발된 윤리풍토척도(Ethical Climate Questionnaire: ECQ)를 사용하였다. 설문문항의 구성은 Victor & Cullen(1987)의 연구결과에서 구분한 9가지의 윤리풍토에서 유의미한 결과를 보였던 문항을 사용하였다.

종속변수로서 사용된 조직효과성은 하위변수로 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동으로 구성하였다. 조직몰입은 Allen & Meyer(1990)에 의하여 개발되고 Meyer et al., (1993)에 의해 발전된 설문을 바탕으로 문항을 활용하였다. 직무만족은 Williams &

Anderson(1991)의 연구에서 사용된 문항을 사용하였고, 조직시민행동은 Williams & Anderson(1991)에 의하여 개발되고 권용섭 외(2015)가 사용한 설문문항 활용하여 구성하였다. 선행연구를 분석하여 검토한 구성 변수의 조작적 정의를 정리하면 다음 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 변수의 조작적 정의

변수		조작적 정의
독립 변수	윤리적 리더십	개인적 행동과 상호관계를 통해 규범적으로 적절한 행위를 보이는 것 그리고 양방향 커뮤니케이션, 강화, 의사결정을 통해 추종자에게 그러한 행위를 촉진하는 행태
매개 변수	상사 신뢰	부하가 상사에 대해 정직성, 진실성, 온정과 관심을 받아들이는 믿음의 정도
	윤리 풍토	조직 내에서 윤리적으로 옳은 행동이 무엇인지 알아내고 윤리적 이슈를 어떻게 다루어야 하는지에 대한 공유된 인지상태
종속 변수	조직 몰입	조직의 구성원들이 소속 조직을 자신과 동일시하며 그 조직에 헌신하고자 하는 정도
	직무 만족	개인이 직무에 대한 평가 혹은 직무경험을 통해 느끼게 되는 부정적 혹은 긍정적인 감정 상태
	조직 시민 행동	조직구성원이 자발적으로 동료들 도와주고 정보를 공유하고 협동과 봉사를 하는 행동

3. 자료수집방법

본 연구는 앞서 도출된 가설을 검증하기 위하여 자기기입식 설문조사를 실시하였다. 윤리적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 관계와 이들 관계 사이에서 상사신뢰와 윤리풍토가 매개효과를 가지는지 검증하기 위해 대전광역시 공무원을 대상으로 총 200부의 설문지를 배포하였다. 특수한 경우를 제외하고 일생의 경제활동 기간 동안 공직에 속하여 일을 하는 공무원이 공공부문의 특성을 가장 대표하는 대상일 것이다. 따라서 공무원의 경우, 공공부문의 조직적 특성과 개인적 특성을 가장 잘 반영하고 있을 것이라 판단하여 연구대상으로 설정하였다.

회수된 설문지 중 무응답 및 불성실한 응답을 한 설문지를 제외하고 178부의 설문지에 대하여 분석을 수행하였다. 설문은 2015년 9월 24일부터 10월 2일까지 실시하였으며 연구자가 직접 방문하여 배포 후 실시된 설문을 수거하였다.

Ⅳ. 분석결과

1. 인구통계학적 특성

본 연구에서는 대상자의 인구통계학적 특성으로 응답자의 성별, 연령, 학력, 근무기간, 직급을 파악하기 위해 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였다.분석 대상자의 인구통계학적 특성을 정리한 내용은 <표 2>와 같다.

<표 2> 연구대상자의 일반적 특성

항목	구분	빈도	퍼센트	항목	구분	빈도	퍼센트
성별	남자	110	61.8	근무 경력	10년 미만	42	23.6
	여자	68	38.2		10-20년 미만	35	19.7
연령	20대	14	7.9		20-30년 미만	81	45.5
	30대	25	14.0		30년 이상	13	7.3
	40대	78	43.8		무응답	7	3.9
	50대	47	26.4	직급	3급	1	0.6
	무응답	14	7.9		5급	11	6.2
학력	고졸 이하	12	6.7		6급	83	46.6
	전문대졸	14	7.9		7급	41	23.0
	4년제졸	127	71.3		8급	6	3.4
	대학원졸	23	12.9		9급	28	15.7
	무응답	2	1.1		무응답	8	4.5
전체		178	100.0	전체		178	100.0

2. 변수의 신뢰도 검증

본 연구에서 활용한 척도를 구성하는 문항들 간의 내적 일관성을 검증하기 위해 크론바하 알파(Cronbach's alpha) 계수를 산출하였다. 일반적으로 크론바하 알파 계수가 0.6이상으로 나타나면 문항들 간의 내적 일관성이 높아 신뢰도가 양호한 것으로 판단된다. 조직몰입 문항의 경우 0.6에 미치지 못하였지만 근사하며 나머지 척도에서는 모두 알파 계수가 0.6이상으로 나타나 척도의 신뢰도는 양호한 것으로 나타났다.

〈표 3〉 신뢰도 분석

변수	측정변수	항목	Cronbach's alpha
독립변수	윤리적 리더십	14	.898
매개변수	상사신뢰	6	.838
	윤리풍토	12	.797
종속변수	조직 성과	조직몰입	.574
		직무만족	.818
		조직시민행동	.839

3. 기술통계 및 상관관계

본 연구의 주요 변수에 대한 기술통계량을 산출하였다. 주요 변수의 대소를 파악하기 위해 평균 및 표준편차를 산출하였고, 정규성 가정 충족 여부를 판단하기 위해 왜도 및 첨도를 산출하였다. 평균 산출 결과, 5점 만점에 윤리적 리더십은 3.47, 조직몰입은 3.59, 직무만족은 3.29, 조직시민행동은 3.77, 상사신뢰는 3.57, 윤리풍토는 3.34로 나타났다. 한편 정규성 가정 충족 여부를 판단하기 위해 왜도 및 첨도를 산출한 결과, 왜도의 절대값은 모두 2 미만, 첨도의 절대값은 모두 4 미만으로 나타나 정규성 가정을 충족하는 것으로 판단되었다. 즉 회귀분석 등의 모수통계를 진행하는데 문제가 없는 것으로 판단되었다.

주요 변수 간 관계를 파악하기 위해 피어슨의 상관관계 분석(Pearson's correlation analysis)을 실시한 결과 모든 변수 간에 유의한 정(+)적 상관관계를 보였다($r>0$, $p<.01$).

〈표 4〉 측정변수의 기술통계 및 상관관계

	평균	표준 편차	왜도	첨도	윤리적리 더십	상사 신뢰	윤리 풍토	조직 몰입	직무 만족	조직 시민 행동
윤리적 리더십	3.47	0.47	-0.18	1.01	1					
상사 신뢰	3.57	0.57	-0.15	0.35	.817**	1				
윤리 풍토	3.34	0.47	0.17	1.65	.801**	.652**	1			
조직 몰입	3.59	0.68	-0.58	0.73	.595**	.632**	.578**	1		
직무 만족	3.29	0.63	-0.21	0.08	.717**	.671**	.732**	.725**	1	
조직 시민 행동	3.77	0.50	-0.86	3.93	.717**	.627**	.621**	.511**	.457**	1

* $p<.01$

4. 가설검증

1) 윤리적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향

윤리적 리더십이 조직효과성(조직몰입, 직무만족, 조직시민행동)에 미치는 영향을 알아보기 위하여 단순회귀분석(simple regression analysis)을 실시하였다. 먼저 조직몰입에 대한 분석결과, 그 결과 $F=96.404(p<.001)$ 로 나타나 회귀모형이 유의한 것으로 판단되었으며, R제곱은 .354로 나타나 윤리적 리더십이 조직몰입을 약 35.4% 정도 설명하는 것으로 판단되었다. 또한 윤리적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 유의성 검증 결과, 윤리적 리더십은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 판단되었다($\beta>0$, $p<.001$). 즉 윤리적 리더십이 높아질수록 조직몰입도 증가하는 것으로 판단되었다. 따라서 가설 1-1의 윤리적 리더십이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다.

〈표 5〉 윤리적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향

종속변수	독립변수	B	S.E.	β	t	p
조직몰입	(상수)	.634	.304		2.089	.038
	윤리적 리더십	.850	.087	.595	9.819***	.000
F=96.404($p<.001$), R-square=.354, adjusted R-square=.350						

*** $p<.001$

직무만족에 대한 분석결과, $F=186.550(p<.001)$ 으로 나타나 회귀모형이 유의한 것으로 판단되었으며, R제곱은 .515로 나타나 윤리적 리더십이 직무만족을 약 51.5% 정도 설명하는 것으로 판단되었다. 한편, 윤리적 리더십이 직무만족에 미치는 영향에 대한 유의성 검증 결과, 윤리적 리더십은 직무만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 판단되었다($\beta>0$, $p<.001$). 즉 윤리적 리더십이 높아질수록 직무만족도 증가하는 것으로 판단되었다.

〈표 6〉 윤리적 리더십이 직무만족에 미치는 영향

종속변수	독립변수	B	S.E.	β	t	p
직무만족	(상수)	-.033	.246		-0.134	.893
	윤리적 리더십	.957	.070	.717	13.658***	.000
F=186.550($p<.001$), R-square=.515, adjusted R-square=.512						

*** $p<.001$

조직시민행동에 대한 분석결과 $F=186.620(p<.001)$ 으로 나타나 회귀모형이 유의한 것으로 판단되었으며, R제곱은 .515로 나타나 윤리적 리더십이 조직시민행동을 약 51.5% 정도 설명하는 것으로 판단되었다. 한편, 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 유의성 검증 결과, 윤리적 리더십은 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 판단되었다($\beta>0$, $p<.001$). 즉 윤리적 리더십이 높아질수록 조직 시민행동도 증가하는 것으로 판단되었다.

〈표 7〉 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향

종속변수	독립변수	B	S.E.	β	t	p
조직 시민 행동	(상수)	1.166	.192		6.060	.000
	윤리적 리더십	0.750	.055	.717	13.661***	.000
F=186.620($p<.001$), R-square=.515, adjusted R-square=.512						

*** $p<.001$

2) 상사신뢰와 윤리풍토의 매개효과

(1) 상사신뢰의 매개효과

먼저 윤리적 리더십과 조직몰입 사이에서 상사신뢰의 매개효과를 검증하기 위해 베론(Baron)과 케니(Kenny)가 제안한 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하였다. Baron과 Kenny(1986)에 따르면, 모형에서 매개효과가 있다는 것을 증명하기 위해서는 세 단계의 회귀분석을 실시하여야 한다. 먼저 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 미치는지 확인해야 하고(단계 1), 그 다음으로 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미치는지 확인해야 한다(단계 2). 마지막으로 독립변수와 매개변수가 동시에 종속변수에 유의한 영향을 미칠 것이라 가정하는 회귀분석에서는 매개변수가 종속변수에 유의미한 영향을 미치면서 단계 1의 독립변수의 효과가 유의하게 줄어들어야 한다(단계 3).

1단계에서는 윤리적 리더십이 상사신뢰에 미치는 영향, 2단계에서는 윤리적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향, 3단계에서는 윤리적 리더십과 상사신뢰가 동시에 조직몰입에 미치는 영향을 검증하였다. 그 결과 1단계와 2단계에서 윤리적 리더십의 영향력이 유의하고 3단계에서 상사신뢰의 영향력이 유의하며, 3단계에서의 윤리적 리더십의 영향력이 2단계에서보다 감소한 것으로 나타났다($\beta=.595 \rightarrow .236$). 즉 윤리적 리더십

과 조직몰입 사이에서 상사신뢰는 매개역할을 하는 것으로 판단되었으며, 3단계에서 윤리적 리더십의 영향력은 유의하므로($p<.05$), 상사신뢰는 부분매개역할을 하는 것으로 판단되었다.

〈표 8〉 윤리적 리더십과 조직몰입 사이에서 상사신뢰의 매개효과

단계	종속변수	독립변수	β	t	p	R ²
1	상사신뢰	윤리적 리더십	.817	18.806***	.000	.668
2	조직몰입	윤리적 리더십	.595	9.819***	.000	.354
3	조직몰입	윤리적 리더십	.236	2.358*	.019	.418
		상사신뢰	.439	4.392***	.000	

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

직무만족의 경우, 1단계와 2단계에서 윤리적 리더십의 영향력이 유의하고 3단계에서 상사신뢰의 영향력이 유의하며, 3단계에서의 윤리적 리더십의 영향력이 2단계에서보다 감소한 것으로 나타났다($\beta=.717 \rightarrow .510$). 즉 윤리적 리더십과 직무만족 사이에서 상사신뢰는 매개역할을 하는 것으로 판단되었으며, 3단계에서 윤리적 리더십의 영향력은 유의하므로($p<.001$), 상사신뢰는 부분매개역할을 하는 것으로 판단되었다.

〈표 9〉 윤리적 리더십과 직무만족 사이에서 상사신뢰의 매개효과

단계	종속변수	독립변수	β	t	p	R ²
1	상사신뢰	윤리적 리더십	.817	18.806***	.000	.668
2	직무만족	윤리적 리더십	.717	13.658***	.000	.515
3	직무만족	윤리적 리더십	.510	5.706***	.000	.536
		상사신뢰	.254	2.844**	.005	

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

조직시민행동과의 관계를 분석하면 1단계와 2단계에서 윤리적 리더십의 영향력이 유의하지만 3단계에서 상사신뢰의 영향력이 유의하지 못한 것으로 나타났다. 즉 윤리적 리더십과 조직시민행동 사이에서 상사신뢰는 매개역할을 하지 못 하는 것으로 판단되었다.

〈표 10〉 윤리적 리더십과 조직시민행동 사이에서 상사신뢰의 매개효과

단계	종속변수	독립변수	β	t	p	R ²
1	상사신뢰	윤리적 리더십	.817	18.806***	.000	.668
2	조직시민행동	윤리적 리더십	.717	13.661***	.000	.515
3	조직시민행동	윤리적 리더십	.617	6.792***	.000	.520
		상사신뢰	.122	1.347	.180	

*** $p < .001$

이상의 위계적 회귀분석 결과에 대하여 추가적으로 소벨 테스트(sobel test)를 실시하여 매개효과의 유의성을 검증한 결과, 윤리적 리더십이 상사신뢰를 거쳐서 조직몰입으로 가는 경로, 윤리적 리더십이 상사신뢰를 거쳐서 직무만족으로 가는 경로가 모두 유의한 것으로 나타났고($p < .001$). 윤리적 리더십과 조직몰입 간의 관계, 윤리적 리더십과 직무만족 간의 관계에서 상사신뢰의 매개효과는 유의한 것으로 판단되었다.

〈표 11〉 상사신뢰의 매개효과(소벨 테스트)

경로	Z	p
윤리적 리더십 → 상사신뢰 → 조직몰입	9.345***	.000
윤리적 리더십 → 상사신뢰 → 직무만족	10.135***	.000

*** $p < .001$

(2) 윤리풍토의 매개효과

먼저, 윤리적 리더십과 조직몰입 사이에서 윤리풍토의 매개효과를 검증하기 위해 베론(Baron)과 케니(Kenny)가 제안한 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하였다. 1단계에서는 윤리적 리더십이 윤리풍토에 미치는 영향, 2단계에서는 윤리적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향, 3단계에서는 윤리적 리더십과 윤리풍토가 동시에 조직몰입에 미치는 영향을 검증하였다. 그 결과 1단계와 2단계에서 윤리적 리더십의 영향력이 유의하고 3단계에서 윤리풍토의 영향력이 유의하며, 3단계에서의 윤리적 리더십의 영향력이 2단계에서보다 감소한 것으로 나타났다($\beta = .595 \rightarrow .368$). 즉 윤리적 리더십과 조직몰입 사이에서 윤리풍토는 매개역할을 하는 것으로 판단되었으며, 3단계에서 윤리적 리더십의 영향력은 유의하므로($p < .001$), 윤리풍토는 부분매개역할을 하는 것으로 판단되었다.

〈표 12〉 윤리적 리더십과 조직몰입 사이에서 윤리풍토 매개효과

단계	종속변수	독립변수	β	t	p	R ²
1	윤리풍토	윤리적 리더십	.801	17.759***	.000	.642
2	조직몰입	윤리적 리더십	.595	9.819***	.000	.354
3	조직몰입	윤리적 리더십	.368	3.706***	.000	.383
		윤리풍토	.284	2.857**	.005	

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

윤리적 리더십과 직무만족 사이의 윤리풍토의 매개효과를 검증하기 위해 위계적 회귀분석을 실시한 결과, 1단계와 2단계에서 윤리적 리더십의 영향력이 유의하고 3단계에서 윤리풍토의 영향력이 유의하며, 3단계에서의 윤리적 리더십의 영향력이 2단계에서보다 감소한 것으로 나타났다($\beta = .717 \rightarrow .365$). 즉 윤리적 리더십과 직무만족 사이에서 윤리풍토는 매개역할을 하는 것으로 판단되었으며, 3단계에서 윤리적 리더십의 영향력은 유의하므로($p < .001$), 윤리풍토는 부분매개역할을 하는 것으로 판단되었다.

〈표 13〉 윤리적 리더십과 직무만족 사이에서 윤리풍토의 매개효과

단계	종속변수	독립변수	β	t	p	R ²
1	윤리풍토	윤리적 리더십	.801	17.759***	.000	.642
2	직무만족	윤리적 리더십	.717	13.658***	.000	.515
3	직무만족	윤리적 리더십	.365	4.478***	.000	.584
		윤리풍토	.440	5.399***	.000	

*** $p < .001$

윤리적 리더십과 조직시민행동 사이에서 윤리풍토의 매개효과를 검증한 결과, 1단계와 2단계에서 윤리적 리더십의 영향력이 유의하지만 3단계에서 윤리풍토의 영향력이 유의하지 못 한 것으로 나타났다. 즉 윤리적 리더십과 조직시민행동 사이에서 윤리풍토는 매개역할을 하지 못 하는 것으로 판단되었다.

〈표 14〉 윤리적 리더십과 조직시민행동 사이에서 윤리풍토의 매개효과

단계	종속변수	독립변수	β	t	p	R ²
1	윤리풍토	윤리적 리더십	.801	17.759***	.000	.642
2	조직시민행동	윤리적 리더십	.717	13.661***	.000	.515
3	조직시민행동	윤리적 리더십	.615	7.031***	.000	.520
		윤리풍토	.128	1.461	.146	

*** $p < .001$

이상의 위계적 회귀분석 결과에 대하여 추가적으로 소벨 테스트(sobel test)를 실시하여 매개효과의 유의성을 검증한 결과, 윤리적 리더십이 윤리풍토를 거쳐서 조직몰입으로 가는 경로, 윤리적 리더십이 윤리풍토를 거쳐서 직무만족으로 가는 경로 모두 유의한 것으로 나타났다($p < .001$). 이로써 윤리적 리더십과 조직몰입 간의 관계, 윤리적 리더십과 직무만족 간의 관계에서 윤리풍토의 매개효과가 유의한 효과를 가지는 것으로 판단할 수 있다.

〈표 15〉 윤리풍토의 매개효과(소벨 테스트)

경로	Z	p
윤리적 리더십 → 윤리풍토 → 조직몰입	8.288***	.000
윤리적 리더십 → 윤리풍토 → 직무만족	11.123***	.000

*** $p < .001$

V . 결 론

본 연구는 “리더의 윤리성이 조직효과성을 증대하는 조직 구성원들의 행태변화에 유의미한 영향을 미치는지”를 연구문제로 삼았다. 이때 종속변수의 지위를 지니는 조직효과성과 연관된 구성원의 행태는 ‘조직몰입’, ‘직무만족’, ‘조직시민행동’의 변수를 중심으로 다루었다. 더하여 조직차원에 대한 포괄적 고려를 놓치지 않기 위하여 ‘윤리풍토’와 ‘상사신뢰’가 매개효과를 작용하는지를 분석에 포함하였다. 본 연구의 결과를 정리하면 다음과 같다: (i) 첫째, 윤리적 리더십은 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동과 같은 조직효과성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타난다. 즉 윤리적 리더십이 향상될수록, 조직효과성도 향상되는 것으로 판단되었다. (ii) 둘째, 윤리적 리더십이 조직몰입, 직무만족에 영향을 미치는 데 있어 상사신뢰는 부분매개역할을 하는 것으로 나타났다. 즉 윤리적 리더십이 조직몰입, 직무만족에 직접적인 영향을 미친다고 하지만 윤리적 리더십은 상사신뢰를 거쳐서 조직몰입, 직무만족에 간접적인 영향을 미치는 것으로 판단되었다. (iii) 셋째, 윤리적 리더십이 조직몰입, 직무만족에 영향을 미치는 데 있어 윤리풍토는 부분매개역할을 하는 것으로 나타났다. 즉 윤리적 리더십이 조직몰입, 직무만족에 직접적인 영향을 미치기도 하지만 윤리적 리더십은 윤리풍토를 거쳐서 조직몰입, 직무만족에 간접적인 영향을 미치는 것으로 판단되었다.

연구결과, 흥미로운 부분은 매개효과가 다르게 나타났다는 점이다. 윤리적 리더십은 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동에 직접적인 영향을 미치지만, 매개효과를 검증했을 때 조직몰입과 직무만족이 윤리적 리더십과 조직효과성 사이에서 매개효과를 보임에 반해 조직시민행동은 매개효과 없이 직접적으로 그 효과를 보이고 있다. 조직몰입과 직무만족이 상사신뢰나 윤리풍토 의한 영향을 받는다는 결과를 밝힌 선행연구들이 있다(김호균, 2007, 2008, 2014; 이명신 2009, 2010). 그러나 윤리적 리더십이 매개효과 없이 조직시민행동에 영향을 미치는 결과를 보이는 것은 윤리적 리더십의 개념이 사회적 학습이론(social learning theory)에 근거한 개념이기 때문이라고 생각된다. 사회적 학습이론은 조직 구성원이 속한 조직의 신뢰할 만한 사람을 역할 모델로 설정하고 그 사람의 행동을 관찰함으로써 조직에서 바람직한 행동을 학습할 수 있음을 제시한다. 리더의 윤리적 행동을 면밀히 관찰하는 조직구성원의 행동은 역할 모델링을 통한 학습을 이루어지게 하는 것이다(Brown & Trevino, 2006). 이는 윤리적 리더십을 발휘하는 것으로 조직의 친사회적 행동을 장려할 수 있다는 점에서 의미가 있다.

이때 본 연구의 분석 및 발견을 통해 도출할 수 있는 정책적 함의는 다음과 같다:

(i) 첫째, 분석의 결과는 구성원들이 윤리적 리더를 역할모델로 여기고 행동을 본받음으로 인하여 구성원들의 행태변화 및 조직효과성에 영향을 미칠 수 있음을 함의한다. 이는 리더가 될 대상에 대한 승진 및 채용 등 인적자원관리(Human Resource Management)의 제도 및 운영원리를 설정하는 데에 있어서 주지한 윤리적 속성을 지표로 반영할 것을 요청한다. 가령 이러한 지표로는 Brown & Treviño(2006) 등에 의하여 제시된 ELS(Ethical Leadership Scale)을 예시로 삼을 수 있을 것 같다. 이러한 요소들을 다면적 인사평가에 있어서 주요한 지표요소로 반영함으로써 규범적으로 바람직한 리더가 중용될 수 있는 여건의 마련이 필요하다고 할 것이다. (ii) 둘째, 앞선 논의의 연장선에서 오늘날의 기능적-양적 지표기준의 성과개념에 대한 제고가 필요하다. NPM(New Public Management)의 처방에 따라 발현된 성과주의는 목표에 대한 양적 달성율을 기준으로 평가의 준거를 마련하는 정향을 보인다. 그러나 이러한 기준을 조직의 리더에 일반화하여 적용하는 것은 조직구성원들로 하여금 조직에 대한 심리적 동일시, 헌신, 충성 등 다른 효과성의 가치들을 주제화 하지 못하도록 하는 문제를 야기할 수 있다는 점에서 고려의 필요가 있다고 하겠다. 리더에 대한 평가체계의 마련에 있어서 보다 윤리적으로 민감도가 높고 공정한 기준의 마련이 요청된다고 할 것이다. (iii) 셋째, 공공부문의 조직효과성을 향상시킬 수 있는 기제로서 윤리적 리더십을 향상

시킬 수 있는 방안은 무엇인지 고민할 필요가 있다. 먼저 단기적 처방으로 윤리적 행위에 대한 상벌을 강화할 필요가 있다. 조직 전체적 차원에서 윤리 행동의 수준을 높이는 것은 어려운 일이다. 본 연구의 결과에 따르면, 윤리적 리더십은 조직시민행동에 직접적으로 영향을 미치는 것을 확인하였다. 따라서 조직 내에서의 자발적 도움 행동에 대한 보상을 크게 함으로써 전파 효과를 노리는 것이다. 조직시민행동은 강제적이거나 보상이 보장하는 개념이 아니라는 점에서 한계가 있을 수 있으나 개인의 윤리적 행위를 장려하기 위한 단기적 방법으로 사용할 수 있을 것이다. 장기적 처방으로는 조직문화를 변화시킴으로써 리더십을 더욱 효과적으로 활용하는 방법이다. 윤리적 행동을 장려하고 윤리적 행위를 강화하는 조직문화가 조성될수록 리더의 윤리적 행위가 더욱 효과적으로 발휘될 수 있을 것이다. 본 연구 결과에 따르면 윤리적 리더십과 조직효과성 사이에서 상사신뢰와 윤리풍토가 매개함을 확인하였다. 윤리적 리더십은 그 자체가 직접적으로 영향을 미칠 수도 있으나, 윤리적 리더십을 발휘하는 상사에 대한 신뢰와 윤리적 리더십이 기능하는 문화가 존재할 경우 윤리적 리더십을 더욱 향상시킬 수 있을 것이다. 즉, 윤리적 리더십은 일방적으로 그 영향력을 미치는 것보다 상호 소통하고 공감하는 문화에서 더욱 효과적으로 기능할 수 있을 것이다. 문화적 차원의 변화는 초기에 저항이 발생할 수 있다는 한계가 존재하지만 장기적인 시각에서 그 저항을 이해하고 포용하며 리더십을 발휘하는 리더의 지속과 더불어 적절한 제도가 뒷받침 된다면 극복될 수 있을 것이다.

불확실하고 복잡하게 변화하는 행정환경에서 소극적으로 대처하는 수준을 넘어 윤리적 행위를 장려하도록 하는 윤리적 리더십은 사람 중심의 인적자원관리로 공익을 달성하기 위한 발전적 방안이라는 점에서 의미가 있다. 그러나 본 연구가 제시한 이러한 학술적-실무적 함의에도 불구하고, 본 연구는 몇 가지 약점으로부터 자유롭지 않다. 가령 본 연구는 일반화의 문제를 내포한다. 자료수집 및 분석에 있어서 대전시 공무원이라는 특정한 대상에 제약을 지니기 때문이다. 따라서 더 넓은 지역과 다양한 직무에 종사하는 공무원을 대상으로 한 후속 연구를 통해 이론적 일반화의 개연성을 보강할 필요가 있다고 하겠다. 또한 조직효과성을 주관적 접근방법에 따라 조작화하여 한정함에 따라 조직효과성의 개념을 제한적으로 사용하고 있다는 한계가 있다. 따라서 후속연구에서는 결과변수를 보다 적합하게 포괄할 수 있는 개념으로 고려할 필요가 있다.

참고문헌

- 권용섭·임재강. (2015). 지방자치단체 공무원의 진성 리더십이 조직시민행동과 조직침묵에 미치는 영향: 조직지원인식의 매개효과. 「지방행정연구」, 29(2): 327-352.
- 김다경·엄태호. (2014). 기관장의 관리역량이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: 공기업, 준정부기관을 대상으로. 「한국행정학보」, 48(3): 295-321.
- 김영조. (2003). 기업지배구조가 기업가적 전략, 경영진에 대한 신뢰 및 조직성과에 미치는 영향. 「대한경영학회지」, 38: 933-956.
- 김호균. (2007). 부하가 인식하는 상사의 리더십이 직무만족에 미치는 영향연구: 상사신뢰의 매개역할을 중심으로. 「행정논총」, 45(4): 167-193
- 김호균. (2014). 지방자치단체에서의 변혁적 리더십과 상사신뢰, 조직몰입 간 관계에 대한 연구: 상사신뢰의 매개역할을 중심으로. 「행정논총」, 52(3): 91-116.
- 김호정. (2013). 공공조직의 윤리적 리더십. 「한국조직학회보」, 10(2): 29-58.
- 류은영·유민봉. (2008). 변혁적·거래적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 있어 리더 감성지능의 매개효과. 「한국행정학보」, 42(4): 151-177.
- 류은영·박형준. (2009). 리더십 행동유형과 조직몰입, 직무만족간의 구조적 관계에 관한 연구: 9개 책임운영기관 공무원의 인식을 중심으로. 「정부학연구」, 15(3): 205-241.
- 박민생. (2006). 기업문화 개발의 활동이 조직성과에 미치는 영향 연구. 「인적자원관리연구」, 13(2): 69-86.
- 박용성·이근주·최정우. (2014). 대부처 중심의 조직개편이 조직효과성에 미치는 영향분석: 정책, 민원만족도를 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 13(2), 299-319.
- 박주승·최준석. (2007). 기업문화의 차이가 회계정보 신뢰도에 미치는 영향. 「국제회계연구」, 20: 247-273.
- 박준철·홍순복. (2007). 세무공무원의 의사결정참여, 상사신뢰, 성과피드백이 조직몰입과 직무생산성에 미치는 영향. 「인적자원관리연구」, 14(4): 171-183.
- 배귀희. (2013). 교육훈련이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: 형태적 전략적 인적자원관리관점을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 12(1): 195-218.
- 심형인·유민봉. (2012). 고성과 팀장의 리더십 특성에 대한 심층적 이해. 「한국행정연구」, 21(4), 103-137.
- 이명신·손승우·장영철. (2009). 윤리적 리더십의 영향요인과 조직성과. 「대한경영학회지」, 22(6), 3169-3193.
- 이명신·장영철. (2010). 윤리적 리더십과 조직몰입간의 관계-윤리적 풍토의 매개효과. 「인적자원관리연구」, 17(3): 65-86.

- 이유덕. (2011). 가족친화경영이 조직성과와 가정생활만족에 미치는 영향. 『인적자원관리연구』, 18(2): 71-83.
- 이종수·윤영진 외. (2012). 『새행정학』. 서울: 대영문화사.
- 이종재·김기찬. (2015). 윤리경영의 CPNT-SPICE 생태계적 접근과 혁신성공사례. 『Korea Business Review』, 19(2), 129-159.
- 이준호. (2003). 우리나라 조직구성원들에 인지된 문화적 가치관이 팀제에 대한 저항과 조직성과에 미친 영향. 『인사관리연구』, 27(4): 25-56.
- 장태윤·박찬식. (2001). 리더십 유형이 조직구조와 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『인적자원관리연구』, 3: 321-343.
- 장호일·이재완. (2014). 119 안전센터장의 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 효과에 관한 연구: 리더십대체이론을 중심으로. 『한국인사행정학회보』, 13(3): 1-22.
- 최도림·권향원. (2014). 도덕적 스트레스 연구 동향과 가상 시나리오. 『한국인사행정학회보』, 14(1): 105-133.
- 최소연(2013). 사회복시시설의 조직윤리에 관한 연구. 『한국사회복지행정학』, 15(4): 313-344
- 한봉주(2009). 조직문화, 리더십, 그리고 조직시민행동 간의 관계에서 직무만족과 조직몰입의 매개효과: 공공기관 선진화 추진대상의 공공기관을 대상으로. 『한국조직학회보』, 6(3): 1-39.
- 홍숙영. (2014). 기사삭제 요구권과 잊혀질 권리-기사삭제의 인정기준에 관한 논의. 디지털융복합연구, 12(12), 13-22.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173.
- Basile, A., Handy, S., & Fret, F. N. (2015). A Retrospective Look at the Sarbanes-Oxley Act of 2002-Has it accomplished its original purpose?. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(2), 585-592.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press: Collier Macmillan.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.

- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4): 710-725.
- Brown, M. E. (2007). Misconceptions of Ethical Leadership:: How to Avoid Potential Pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36(2), 140-155.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2): 117-134.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6): 595-616.
- Ciulla, J. B. (2003). *The Ethics of Leadership*. Wadsworth/Thomson Learning.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1): 39-52.
- Cuomo, K. K. (2000). *Speak truth to power: Human rights defenders who are changing our world*. Crown.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W., & Ehrhart, M. (2001). Ethical climate: The result of interactions between leadership, leader values, and follower values. *Leadership Quarterly*, 12(2): 1-21.
- Eisenbeiss, S. A. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23(5): 791-808.
- Fuller, J. B., Morrison, R., Jones, L., Bridger, D., & Brown, V. (1999). The effects of psychological empowerment on transformational leadership and job satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 139(3): 389-391.
- Glick, W. H., Huber, G. P., Miller, C. C., Doty, D. H., & Sutcliffe, K. M. (1990). Studying Changes in Organizational Design and Effectiveness: Retrospective Event Histories and Periodic Assessments. *Organization Science*, 1(3), 293-311.
- Kaplan, H. R., & Tausky, C. (1977). Humanism in Organizations: A Critical Appraisal. *Public Administration Review*, 171-180.
- Kilduff, M., & Balkundi, P. (2011). A Network Approach to Leader Cognition and Effectiveness.

- In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The Sage Handbook of Leadership*. Thousand Oaks, California: SAGE Publication Inc.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1: 1297-1343.
- Menzel, D. C. (2009). *Ethics Moments in Government: Cases and Controversies*. CRC Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
- Northouse, P. G. (2014). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538.
- Overeem, P., & Tholen, B. (2011). After Managerialism: MacIntyre's Lessons for the Study of Public Administration. *Administration & Society*, 43(7), 722-748.
- Schutz, A. (1967). *The Phenomenology of the Social World*: Northwestern University Press.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 101-125.
- Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7): 1083-1101.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3): 601-617.