



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

윤리적 리더십의 선행요인과  
성과에 관한 연구



제주대학교 경영대학원

경영학과 인사관리전공

김 윤 정

2015년 2월



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

# 윤리적 리더십의 선행요인과 성과에 관한 연구

지도교수 김 정 훈

김 윤 정

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2015년 2월



제주대학교 중앙도서관

JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

김윤정의 경영학과 인사관리전공 석사학위  
논문을 인준함

심사위원장 \_\_\_\_\_ ①

위 원 \_\_\_\_\_ ①

위 원 \_\_\_\_\_ ①

제주대학교 경영대학원

2015년 2월



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

# A Study on Antecedents and Performance of Ethical Leadership

Yun-Jeong Kim  
(Supervised by professor Jung-Hoon Kim)

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirement for the  
degree of Master of Business Administration.

Feb. 2015.

This thesis has been examined and approved.  
Thesis director, Bu-Eon Ko, Prof. of Business Administration

---

Young-Soon Kang

---

Jung-Hoon Kim

Feb. 2015.

Department of Business Administration  
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY



제주대학교 중앙도서관  
JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

# 목 차

## I. 서 론

1. 연구의 필요성 .....	1
2. 연구의 목적 .....	4
3. 연구의 방법 .....	7
4. 논문의 구성 .....	8

## II. 이론적 배경

1. 윤리적 리더십.....	11
1) 윤리 .....	11
2) 리더십 .....	13
3) 윤리적 리더십 .....	18
4) 윤리적 리더십의 선행연구 .....	26
2. 윤리적 리더십의 선행요인 .....	31
1) 동기부여 이론 .....	31
2) 리더십 발휘동기 .....	35
3. 윤리적 리더십의 결과요인 .....	39
1) 리더십 유효성 .....	40
2) 정서적 팀몰입 .....	42
3) 리더십 유효성과 정서적 팀몰입과의 관계 .....	43



### Ⅲ. 연구의 설계

1. 연구 모형 .....	45
2. 연구 가설 .....	46
1) 리더십 발휘동기와 윤리적 리더십 간의 관계 .....	46
2) 윤리적 리더십과 리더십 유효성 간의 관계 .....	50
3) 윤리적 리더십과 정서적 팀몰입 간의 관계 .....	51
4) 리더십 발휘동기와 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 간의 관계에서 윤리적 리더십의 매개효과 .....	53
3. 변수의 조작적 정의 .....	57
1) 윤리적 리더십 .....	57
2) 리더십 발휘동기 .....	57
3) 리더십 유효성 .....	58
4) 정서적 팀몰입 .....	59
4. 연구 설계 .....	59
1) 자료 수집 방법 .....	59
2) 설문지 구성 .....	60
3) 표본설계 .....	61
4) 분석방법 .....	62

### Ⅳ. 실증 분석

1. 기초 분석.....	64
1) 인구 통계적 분석 .....	64

2) 타당성 분석 .....	66
3) 신뢰성 분석 .....	71
4) 기술적 통계 분석 .....	72
5) 상관관계 분석 .....	73
<b>2. 연구 가설의 검증 .....</b>	<b>75</b>
1) 리더십 발휘동기와 윤리적 리더십 간 관계 .....	76
2) 윤리적 리더십과 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 간 관계 .....	79
3) 리더십 발휘동기와 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 간 관계에서 윤리적 리더십의 매개효과 .....	84
4) 가설 검증 결과 요약 .....	96

## V. 결론

1. 연구결과 요약 및 시사점 .....	99
2. 채택되지 않은 가설에 대한 추론 .....	102
3. 연구의 한계 및 앞으로의 연구 방향 .....	103
참고문헌 .....	106
부록 .....	114
Abstract .....	118

## 표 목 차

<표2-1> 리더십 이론의 흐름 .....	15
<표2-2> 리더십의 개념들 .....	17
<표2-3> 윤리적 리더십과 유사 개념의 공통점과 차이점 .....	23
<표2-4> 윤리적 리더십 구성요인 .....	25
<표2-5> 윤리적 리더십의 선행연구 .....	28
<표2-6> 대표적인 내용이론과 과정이론 .....	33
<표3-1> 가설설정 .....	56
<표3-2> 설문지 구성, 설문대상 및 출처 .....	61
<표4-1> 인구통계적 특성 분석표 .....	65
<표4-2> 리더십 발휘동기, 윤리적 리더십, 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 요인분석표 .....	68
<표4-3> 신뢰도 분석 결과 .....	72
<표4-4> 기술적 통계 분석 결과 .....	73
<표4-5> 상관관계 분석 .....	74
<표4-6> 리더십 발휘동기와 윤리적 리더십 간의 관계 .....	78
<표4-7> 윤리적 리더십과 리더십 유효성 간의 관계 .....	81
<표4-8> 윤리적 리더십과 정서적 팀몰입 간의 관계 .....	83
<표4-9> 정서적 MTL(A)-윤리적리더십(B)-리더십유효성(C) 매개효과 .....	87
<표4-10> 정서적 MTL(A)-윤리적리더십(B)-정서적팀몰입(C) 매개효과 .....	89
<표4-11> 비계산적 MTL(A)-윤리적리더십(B)-리더십유효성(C) 매개효과 .....	91
<표4-12> 비계산적 MTL(A)-윤리적리더십(B)-정서적팀몰입(C) 매개효과 .....	93
<표4-13> 사회 규범적 MTL(A)-윤리적리더십(B)-리더십유효성(C) 매개효과 .....	95
<표4-14> 사회 규범적 MTL(A)-윤리적리더십(B)-정서적팀몰입(C) 매개효과 .....	96
<표4-15> 가설 검증결과 .....	97

## 그림목차

<그림1-1> 논문의 구성 .....	10
<그림2-1> chan & Drasgow의 MTL 모형 .....	38
<그림3-1> 연구모형 .....	46
<그림3-2> 분석방법 .....	63
<그림4-1> 회귀식 모형 .....	84



## 윤리적 리더십의 선행요인과 성과에 관한 연구

김윤정

현대 사회에서 기업과 공공기관들이 자신들의 맡은 바 사회적 책임을 수행하고 사회와 더불어 지속 성장을 하기 위해서는 조직에서 윤리적 리더십의 수행은 반드시 필요하다. 기업 등이 윤리 경영을 실천하고 사회와 더불어 지속 성장을 하기 위해서는 리더의 실천 의지가 가장 중요하며 리더의 윤리적 리더십이 필요하다. 이러한 이유로 현대 사회에서 기업 등 조직의 리더들과 사회지도층의 윤리적 행동이 어느 때보다 강조되고 있으며 최고 경영자를 비롯한 관리자(리더)들의 윤리적 리더십을 확보하는 것은 조직의 생존을 위한 필수적인 행동이 되고 있다.

이처럼 조직의 윤리경영이 중요한 이슈로 부각되면서 윤리적 리더십의 구성개념을 체계화하고 윤리적 리더십이 선행요인과 결과요인을 실증적으로 검증하려는 연구들이 이루어지고 있다. 윤리적 리더십의 선행요인에 관한 기존의 연구에서는 개인특성, 윤리풍토, 규범적 윤리몰입성향 등에 대한 연구가 실시되고 보고된다. 또한, 윤리적 리더십의 결과요인에 관한 선행연구에서는 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 조직 매력성, 선행적 행동, 조직시민행동, 직무성과 등이 결과요인으로 검증된다. 하지만, 현대 사회에서 조직의 지속 성장을 위한 토대가 되는 윤리 경영의 실천을 위해서 윤리적 리더십이 핵심요인으로 부각되고 있는 것에 비하여 아직까지는 윤리적 리더십에 대한 실증적 연구 사례는 부족한 실정이다.

본 연구에서는 Brown et al.(2005)의 사회적 학습이론을 바탕으로 윤리적 리더십에 대한 개념을 정의하고 윤리적 리더십과 영향 관계에 있는 선행변수와 성과를 탐구하는 것에 우선 초점을 둔다. 그리고 본 연구의 윤리적 리더십은 부서원들이 자신의 직속상사인 중간관리자를 대상으로 평가한 것으로 윤리적 리더십의

발휘 대상자를 최고경영자 층이 아닌 중간관리자인 부서장 층으로 한정하여 연구를 수행한다. 윤리적 리더십의 선행변수로서 Chan & Drasgow(2001)의 연구에 의해 제시된 리더십 발휘동기라는 변수의 하위 요소인 정서적 리더십 발휘동기, 비계산적 리더십 발휘동기, 사회 규범적 리더십 발휘동기를 선택하고 이들 변수들이 윤리적 리더십에 미치는 영향 관계에 대하여 실증한다. 또한, 결과변수로 리더십 유효성, 정서적 팀몰입을 선택하여 윤리적 리더십이 리더십 유효성과 정서적 팀몰입에 미치는 영향을 실증하고 윤리적 리더십이 리더십 발휘동기와 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 간의 관계를 매개하는지를 실증하여 윤리적 리더십의 매개효과를 통해 리더십의 성과를 향상시킬 수 있음을 제시한다.

실증연구를 위해 도내·외 기업과 제주도내 공무원 조직 등에 근무하는 조직 구성원을 대상으로 설문조사를 실시하고 회수된 설문지를 바탕으로 연구모형의 타당성과 신뢰성을 분석하고 가설을 검증한다. 설문을 실시한 대상 조직은 도내·외 기업 등 18개 조직이었으며 설문대상 부서원 316개 부서에서 부서별 각 2명씩 632명이며 설문지를 회수한 후에 불성실한 응답 등을 보인 설문지는 제거하여 최종적으로 설문 대상 부서 279부서, 부서원 558명의 설문지를 본 연구를 위한 실증분석에 활용한다.

분석 결과, 정서적 리더십 발휘동기, 비계산적 리더십 발휘동기, 사회 규범적 리더십 발휘동기는 각각 윤리적 리더십과의 관계에서 정(+)의 영향 관계가 있는 것으로 나타난다. 이는 부서장의 윤리적 리더십 행위에 있어 리더십 동기가 영향을 미친다는 것을 보여 주는 것으로서 이러한 연구 결과는 리더십 동기가 리더십 행위와 유의적인 상관관계를 갖는다고 설명한 백기복(2002)의 연구 결과를 실증하는 것이다.

또한, 윤리적 리더십은 리더십 유효성과 정서적 팀몰입 간의 관계에서 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타난다. 부서장이 윤리적 리더십을 발휘할수록 리더십 유효성과 부서원의 정서적 팀몰입은 더 높아진다. 이러한 결과는 윤리적 리더십의 결과변수에 관한 선행연구에서 리더가 윤리적 리더십을 발휘할 경우 조직 구성원의 직무만족, 조직몰입, 직무몰입 등이 높아진다는 연구결과들(김학수, 2008; 조경훈, 2008; 이명신, 2009)과 일치한다.

그리고, 윤리적 리더십은 정서적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계

에서 부분 매개 역할, 정서적 리더십 발휘동기와 정서적 팀몰입 간의 관계, 비계산적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 간의 관계에서 완전 매개 역할을 하는 것으로 실증된다. 하지만 윤리적 리더십은 사회 규범적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 간의 관계에서는 매개 역할을 하지 않았다. 사회 규범적 리더십 발휘동기는 사회적 의무감 또는 책임감에 의해 리더의 역할을 수행하는 동기이기 때문에 리더가 되는 것을 좋아해서 리더의 역할을 하려는 정서적 리더십 발휘동기와 어떠한 혜택도 기대하지 않으며 손해를 보더라도 리더의 역할을 수행하려는 비계산적 리더십 발휘동기와 비교했을 경우 자발적 동기가 되지 못한 까닭이라고 추측해 볼 수 있다. 이러한 분석 결과를 통해 조직 구성원들에게 사회 규범적 리더십 발휘동기를 가지도록 훈련시키는 것보다 정서적이고 비계산적인 리더십 발휘동기를 가질 수 있도록 교육 · 훈련하는 것이 윤리적 리더십 행위를 매개로 하여 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 같은 리더십 성과를 더욱 높여 줄 것이라고 판단한다.



# I. 서 론

## 1. 연구의 필요성

기업 등 다양한 현대조직들이 사회에 미치는 영향력이 커지면서 시민들과 사회가 조직을 향해 요구하고 기대하는 윤리 수준은 계속해서 높아지고 있다. 또한 최근 들어 해마다 되풀이되면서 언론을 통해 보도되고 있는 기업의 비윤리적 사건들과 공공기관에서 발생하는 부정부패는 사람들에게 윤리 경영의 중요성을 재차 강조시키고 있을 뿐만 아니라 사회 전반에 윤리 경영을 도입해야 하는 필요성을 보여주고 있다.

세계의 기업사를 살펴보면 비윤리적·비도덕적 경영으로 인하여 이름 있는 많은 기업들이 시장 속에서 사라진 것을 알 수 있다. 미국의 엔론(Enron), 코닥(Kodak) 및 월드컴(Worldcom) 그리고 한국의 대우그룹과 SK글로벌의 회계부정 사건은 기존의 경영성파가 아무리 높아도 기업이 윤리의식이 없을 경우에 시장과 소비자로부터 신뢰를 잃게 되어 결국에는 기업이 문을 닫게 된다는 사실을 재확인 시켜 주었다. 엔론사의 경우 기업 에너지 부분에서 1999년, 2000년 포춘지가 선정하는 미국에서 가장 존경받는 기업으로 연속 1위를 차지하다가 2002년에는 가장 존경받지 못하는 기업으로 전락하였다. 엔론사의 사례가 보여주듯이 기업들이 윤리경영은 이제 생존을 위한 선택요소가 아니라 필수요소를 일깨워 주고 있다.

2014년 개최된 세계경제포럼(WEF, 다보스 포럼) 44회 연례총회에 참석한 경제계 지도자들은 기업은 단기 이익보다 장기적인 가치 창조에 중점을 두어야 하며 정부의 기업 정책도 전환돼야 한다고 강조했다. 포럼에서 인드라 누이 미국 펩시코 회장 겸 CEO는 “기업이 윤리적 경영을 통해 이익을 낼 수 있도록 지속적 성장의 중요성을 이해하는 경영진을 뽑아야 하고 최고경영자는 장기 비전을 제시해야 한다”고 말했다. 또한 세계경제포럼에 참석한 경제계 지도자들은 비즈니스 스쿨들도 장기적 투자를 하지 못하거나 비윤리적 경영을 한 엔론이나 코닥의 사



례연구를 통해 단기 이익을 강조하는 현재의 교육에서 벗어나 윤리적 경영과 장기적 가치 창출에 중점을 두는 교육을 해야 한다고 주장했다.<sup>1)</sup> 국제사회에서 윤리경영이 중요성이 강조되는 가운데 세계 경영 환경 변화에 기업이 적응하지 못하게 되면 엔론이나 대우그룹처럼 생존 자체가 어렵고 큰 위험에 봉착할 가능성이 높아지고 있다.

미국의 경우에는 Lockheed 스캔들 이후 해외에서 미국 기업들이 뇌물을 제공하는 행위를 처벌하기 위하여 자국 내에서 뿐만 아니라 해외의 외국 정부 관리나 인사들을 대상으로 해외부패방지법( U.S. Foreign Corrupt Practices Act)을 연방법으로 제정하여 시행하고 있다. 미국 해외부패방지법 외에도 영국부패방지법, 유엔 반부패협약, 유럽연합 뇌물협약, 경제협력개발기구 외국공무원에 대한 뇌물방지협약이 시행되고 있다. 이처럼 국제적으로 윤리경영이 강화되는 추세에 따라 국내 기업들도 예상하지 못한 위험 발생에 대비해 부패방지 컴플라이언스 프로그램 (사업을 추진 과정에서 기업들 스스로 관련된 법규를 준수할 수 있도록 하기 위한 일련의 시스템으로 내부통제제도 구축, 준법 감시인 임명, 법적 위험 분석 등이 있다.)을 시행하는 등 기업의 지속 성장을 위해 윤리적 경영을 도입하고 있다.

2014년 전국경제인연합회는 올해 첫 윤리경영임원협의회를 개최하여 경제계 윤리경영의 화두를 격탁양청(激濁揚淸, 격렬하게 부딪쳐 흙탕물을 흘려버리고 맑은 물을 끌어 올린다)으로 하여 자율적 윤리경영 정착을 위해 적극 나서겠다고 하였으며 최근 점차 강화되고 있는 글로벌 윤리규범에 적극 대응한다고 밝혔다.<sup>2)</sup> 국내 기업들도 국제수준에 맞는 윤리경영의 중요성을 인식하고 있으며 이를 실천하기 위해 노력하고 있다.

법률 제8878호로 2008년 2월 29일 제정된 ‘부패 방지 및 국민 권익 위원회의 설치와 운영에 관한 법률’에 따라 정부에서는 부패 방지와 국민의 권리 보호 및 구제를 위하여 국민 권익 위원회를 설치하여 공직 사회 부패 예방·부패 행위 규제를 통한 청렴한 공직 및 사회 풍토 확립에 나섰다. 특히 공공기관의 청렴도 측정을 통해 사회 전반적인 윤리 의식 확산과 정계 로비, 불법정치자금 등 정경유

1) <http://www.yonhapnews.co.kr>, 2014. 1. 23. 기사 내용 중에서 발췌

2) 전국경제인연합회 인터넷 홈페이지(<http://www.fki.or.kr>) 보도자료(2014. 2. 25)

착의 고리를 제거하기 위해 노력하고 있다.

그러나 2013년 국제투명성기구 (Transparency International)에서 발표한 부패 인식 지수(Corruption perception index)는 55로 국가별 순위는 세계 46위이다. OECD가입 34개국 중 27위이며 2012년보다 한 단계 더 떨어졌다. 이는 한국이 여전히 부패와 불공정을 효과적으로 규율하지 못하고 있으며 윤리 경영을 추진하기에는 취약한 환경임을 보여주는 것이다.

국내 5대 그룹에 속했던 대우그룹의 경우 2000년 9월 23조원에 이르는 분식 회계문제가 세상에 드러나면서 그룹에 대한 고객과 시장의 신뢰가 사라졌고 결국 대우그룹은 해체에 이르게 되었다. 대우그룹의 사례에서 알 수 있듯이 이제 윤리경영은 기업 등 조직의 핵심역량이 되고 있다. 왜냐하면 기업이 비윤리적 경영을 할 경우 시장이나 고객이 용납하지 않기 때문이다. 이러한 시대의 변화 속에 윤리 경영은 기업 등 조직이 사회적으로 정당한 역할과 행동을 하도록 하여 고객 및 시장으로부터 지속적인 신뢰와 지지를 확보할 수 있도록 하는 데 기여할 수 있다.

기업 등이 윤리 경영을 실천하기 위해서는 리더의 실천 의지가 가장 중요하며 리더의 윤리적 리더십이 필요하다. 즉, 기업의 윤리적 리더십 확보가 중요하다(최성림, 2006). 리더가 정직하게 생각하고 실천할 때 조직의 투명성과 윤리성이 제고되고 윤리적 리더십은 공리주의적 풍토와 마땅히 지켜야 할 의무를 중시하는 원칙주의적 풍토와 같은 바람직한 윤리적 풍토를 강화할 것이다(이명신·장영철, 2010). 오늘날 조직의 구성원들은 리더의 권한에 대하여 존중하기보다는 리더의 인격적 덕목, 윤리성에 대하여 추종하는 경향이 강하기 때문이다. 리더십의 초기 연구에서 리더의 중요성으로서 구성원들에 대한 윤리적 행동과 구성원들의 기대에 대한 역할 모델을 언급하였다(Bass, 1985; Burns, 1978). 최근 연구에서도 윤리경영을 통한 기업의 지속 성장을 위해서는 리더의 윤리적 리더십의 중요성을 강조하고 있다(Brown & Trevino, 2006; 정희근·심덕섭·김민정, 2013).

윤리적 리더십이란 윤리를 기반으로 하는 리더십으로 윤리적 리더는 조직 구성원들의 신뢰와 자발적인 노력을 위하여 리더가 기업 경영을 위한 조직의 비전과 목표를 제시하고 계획을 수립하며 윤리적 합리성을 추구하는 것이다. 윤리적 리더는 구성원들과의 가치공유, 상호작용 그리고 투명성에 대한 일관된 경향 등

을 통해 도덕적 조직을 창출해 간다(조경훈, 2008).

윤리는 리더와 구성원과의 관계에서 중요한 개념 중 하나이므로(Ciulla, 2004) 리더가 조직 내에서 윤리적으로 행동하게 되면 구성원은 리더에 대하여 높은 신뢰감을 가질 것이다(Zhu, May & Avolia., 2004). 그리고 리더에 대한 신뢰가 높을 때 조직 구성원은 자신이 속한 조직에 대해서도 긍정적인 태도를 보일 것이며 리더십의 성과도 더불어 높여줄 것이다(Pillai, Schriesheim & Williams, 1999). 따라서 도덕적 의사결정 등 조직 리더들의 윤리적 리더십은 현대 사회에 중요한 의미를 지니며 이러한 현상은 일반 기업만이 아니라 공익을 추구하는 공공부문에서도 크게 다르지 않을 것이다.

기업과 공공기관들이 자신들의 맡은 바 사회적 책임을 수행하고 사회와 더불어 지속 발전을 하기 위해서는 윤리적 리더십의 도입은 반드시 필요하다. 따라서 기업 등 조직의 리더들과 사회지도층의 윤리적 행동이 어는 때보다 강조되고 있는 현대 사회에서 최고 경영자를 비롯한 관리자들의 윤리적 리더십을 확보하는 것은 조직의 생존을 위한 필수적인 행동이라고 할 수 있으며 윤리 경영 그리고 윤리적 리더십에 대한 많은 관심과 연구가 요구된다.



## 2. 연구의 목적

최근 기업에서 발생하는 비도덕적 사건들(Colvin, 2003; Mehta, 2003; Revell, 2003)은 윤리적 행동을 조성하는 리더십의 역할에 대하여 중요성을 제시한다. 왜냐하면 대부분의 조직의 구성원들은 그들 자신보다는 더 영향력 있는 타인을 자신이 행동을 수행하기 위한 도덕적 잣대로 삼기(Kohlberg, 1969; Trevino, 1986) 때문이다. 따라서 조직에서 리더들은 구성원들의 도덕적 길잡이가 되어야 한다. 그렇지만 우리는 리더십의 도덕적 차원에 대해서 잘 알지 못한다. 이 주제에 대한 대부분의 논의는 주로 “리더는 어떻게 행동해야 하는가?”라는 문제에 집중하는 철학적 관점에서 나왔다. 그러나 철학자들조차도 “이러한 주제에 대한 지속적인 체계적인 관심이 없다는 점이 놀랍다”(Ciulla, 1998)는 것을 인정하고 있다(Brown, Trevino & Harrison, 2005 재인용).

리더는 조직 및 조직 구성원들의 윤리적 행동을 위한 주요한 근원이 되며 오늘날 조직의 구성원들은 단순히 리더의 직위나 권한에 근거하여 그들의 리더를 추종하기 보다는 도덕성·윤리성에 따라 추종하려는 경향을 가진다. 따라서 조직의 리더들은 전문가로서의 능력과 더불어 도덕적 덕목을 갖춘 리더십 행위를 개발하고 발휘할 필요가 있다. 이처럼 현대 사회에서 조직의 지속 성장을 위한 토대가 되는 윤리 경영의 실천을 위해서 윤리적 리더십이 핵심요인으로 여겨지고 있지만 지금까지는 다른 리더십 행위 연구에 비하여 윤리적 리더십에 대한 실증적 연구 사례는 부족한 실정이다.

본 연구는 기업, 공공부문 등의 최고경영자가 아니라 중간관리자인 부서장(과장, 부장, 팀장)층의 윤리적 리더십을 대상으로 한다. 기업 또는 공공기관의 경우 부서의 장이 중간관리자 집단을 형성하고 있으며 부장, 과장 등의 명칭으로 사용된다(지경이, 2011). 윤리적 리더십이라고 하면 보통은 최고경영자의 윤리적 리더십 행위를 연상하기가 쉽다. 하지만 본 연구에서는 윤리적 리더십 행위를 발휘하는 대상을 최고경영자가 아닌 중간관리자인 부서장 층으로 한정하여 연구를 수행한다. 이는 부서장은 조직 내에서 중간관리자의 위치에 있어 최고 경영자 계층과 구성원 간의 사이를 연결해주는 연결 고리(Likert, 1987)의 역할을 수행하고 있으며 조직의 계층 간에 있는 리더로서 기능을 수행하고 경영관리를 부분별로 담당하고 있는 전문적 책임자(지경이, 2011)로서의 역할을 하기 때문이다.

즉, 부서장은 중간관리자로서 조직의 위와 아래를 연결하면서 실무를 담당하고 있는 부서원들에게 직접적으로 영향을 미친다. 따라서 본 연구에서는 부서원들이 인지하는 윤리적 리더십의 수행 대상자를 부서원들이 직접 접촉하고 있는 직속상사인 부서장으로 한다. 연구자는 조직 내에서 리더십의 성과를 높이기 위해서 최고경영자 만이 아니라 부서장인 중간관리자들이 윤리적 리더십을 발휘해야 할 필요가 있다고 판단한다. 그래서 중간관리자인 부서장의 윤리적 리더십 행위에 대한 선행요인으로 리더십 발휘동기(Chan & Drasgow, 2001)의 영향력을 파악하고 리더십 발휘동기와 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 간의 관계에서 윤리적 리더십이 매개효과를 갖는지를 실증하는데 본 연구의 초점을 둔다.

본 연구의 주된 목적은 윤리적 리더십에 영향을 미칠 수 있는 리더십 발휘동기라는 선행변수의 검증을 통하여 윤리적 리더십에 대한 연구 범위를 확장하는

것이다. 또한, 본 연구를 통해 연구자는 중간관리자인 부서장이 어떠한 리더십 발휘동기를 가지고 윤리적 리더십을 수행할 때 더 바람직한 영향력을 발휘할 수 있는지에 대하여 파악한다. 그리고 윤리적 리더십을 발휘했을 때 성과로서 리더십 유효성과 정서적 팀몰입을 가져올 수 있는지 검증하며 리더십 발휘동기 자체만으로 리더십의 성과를 높여나가는 것보다 윤리적 리더십의 매개효과를 통해 리더십의 성과를 향상시킬 수 있음을 제시한다. 또한, 리더십 발휘동기가 윤리적 리더십 행위 간의 관계에서 유의미한 영향을 미치고 윤리적 리더십이 리더십 유효성, 정서적 팀몰입과 같은 리더십 성과에 영향을 준다면 윤리적 리더십 행위가 발휘될 수 있도록 조직 내의 학습과정과 훈련·경험 확대를 통해서 개인들에게 동기를 부여할 필요성이 있음을 간접적으로 제시한다.

다시 말하면 본 연구의 목적은 첫째, 윤리적 리더십의 선행변수로서 리더십 발휘동기가 영향을 미칠 수 있는지에 대하여 파악하는 것이다. 즉, 리더십 발휘동기를 정서적 리더십발휘동기, 비계산적 리더십발휘동기, 사회 규범적 리더십 발휘동기 세 차원으로 구분 정의하고 (Chen & Drasgrow, 2001) 이들 리더십 발휘동기와 윤리적 리더십 간의 관계를 실증한다. 둘째, 윤리적 리더십의 결과변수로 리더십 유효성, 정서적 팀몰입을 고려하고 윤리적 리더십이 리더십 성과로서 리더십 유효성, 정서적 팀몰입에 영향을 미치는지 실증한다. 셋째, 선행변수인 리더십 발휘동기와 결과변수인 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 간의 관계에서 윤리적 리더십이 매개효과가 있는지를 실증한다. 이러한 연구를 통하여 지금까지 절대적으로 부족한 윤리적 리더십의 실증적 연구결과를 추가하고 리더십 발휘동기 변수가 윤리적 리더십에 어떠한 영향을 미치는지를 파악함으로써 윤리적 리더십에 미치는 선행변수들의 영향을 설명하고 리더십 유효성, 정서적 팀몰입에 윤리적 리더십이 효과가 있음을 통계적으로 입증한다.

본 연구에서는 최근 여러 학자들에 의해 지지되고 있는 윤리적 리더십의 사회적 학습 이론을 토대로 윤리적 리더십의 선행변수와 결과변수를 연구자가 모델링하여 이를 실증한다.

본 연구에서 구체적으로 실증하려고 하는 사항들은 다음과 같다.

첫째, 부서장(팀장)이 발휘하는 윤리적 리더십에 리더십 발휘동기가 영향을 미치는지에 대하여 실증한다.

둘째, 윤리적 리더십이 리더십 유효성과 정서적 팀몰입에 미치는 영향에 대하여 실증한다.

셋째, 리더십 발휘동기와 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 간의 관계에서 윤리적 리더십의 매개효과를 실증한다.

끝으로, 본 연구에서 실증한 윤리적 리더십의 선행요인에 관한 연구 결과에 대해서 요약하고 시사점과 연구의 한계 그리고 앞으로의 연구 방향에 대해서 제시한다.

### 3. 연구의 방법

본 연구는 연구목적을 달성하기 위하여 몇 가지 기본 전제를 설정한다.

첫째, 윤리적 리더십을 행사하는 자는 기업 등의 최고 경영자가 아닌 중간관리자 위치에 있는 부서장(과장, 부장 또는 팀장 )으로 한정한다.

둘째, 윤리적 리더십의 선행요인으로 정서적 리더십발휘동기, 비계산적 리더십 발휘동기, 사회 규범적 리더십 발휘동기에 대해 측정한다.

셋째, 윤리적 리더십의 성과로 조직의 구성원인 부ser원이 느끼는 정서적 팀몰입과 리더십 유효성에 대해 측정한다.

넷째, 조직 간 리더십을 다룬 것이 아니라 조직 내의 부ser원과 부ser장(과장, 부장 또는 팀장)간 관계에 있어 윤리적 리더십 행위에 초점을 맞춘다.

다섯째, 측정변수는 설문 대상 부서의 부ser원 2명이 각각 다른 설문으로 구성된 설문지에 대한 응답을 통해 측정한다. 윤리적 리더십에 대해 중간관리자인 부ser장이 아니라 부ser원에게 설문을 실시한 것은 부ser장이 자신의 윤리적 리더십에 대하여 본인 스스로를 평가하는 것에 따른 오류 요인을 사전에 방지하기 위한 것이다.

본 연구는 다음과 같은 절차와 방법을 통해서 연구의 목적을 달성한다.

첫째, 선행연구와 문헌의 탐색적 고찰을 통하여 연구목적에서 제시된 리더십 발휘동기, 윤리적 리더십, 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 변수들에 대하여 개념을 정리한다.

둘째, 또한 선행연구를 통해 연구모형과 연구가설을 설정하고, 확정된 연구모형과 연구가설을 기초로 설문지를 구성한다.

셋째, 작성된 설문지를 도내 공무원 조직과 공기업, 금융기관, 도외 기업 등의 부서원들에게 배부하고 회수한다.

넷째, 수집된 자료를 처리하기 위하여 실증분석을 실시한다. 실증분석을 위하여 통계프로그램 SPSS 18.0을 사용하여 설문 자료를 분석 처리한다. 또한, 빈도 분석을 실시하여 연구표본의 인구 통계적 특성 파악하고, 측정도구의 타당성 검증과 신뢰성 검증을 위해 타당성 분석(요인분석)과 신뢰성분석을 활용한다. 그리고 변수들 간의 상관관계를 분석하고 가설을 검증하기 위해 회귀분석을 사용한다.

실증분석의 마지막으로, 선행변수와 결과변수 간의 관계에서 윤리적 리더십의 매개효과에 대하여 회귀분석을 통해 검증한다.

다섯째, 연구의 실증분석 내용을 해석하고 결론과 시사점을 제시한다.

끝으로, 본 연구에 대한 한계점과 앞으로의 연구 방향에 대하여 살펴본다.



#### 4. 논문의 구성

본 논문은 연구의 목적을 달성하기 위해 다음과 같이 구성된다.

I 장은 ‘서론’ 부분으로 연구의 필요성, 연구목적, 연구방법 및 논문의 구성으로 이루어진다.

II 장은 ‘이론적 배경’ 부분으로 본 논문의 연구목적에서 제시된 변수들의 개념을 정리하고 기존 선행연구들의 연구결과에 대하여 고찰한다.

III 장은 ‘연구 설계’에 관한 부분으로 연구모형과 연구가설을 설정하고 측정변수들에 대한 조작적 정의를 내린다. 또한 설문지 구성, 표본 및 분석방법 등에 대하여 설명한다.

IV 장에서는 본 연구의 실증분석 결과를 제시한 부분으로 수집된 설문 자료를 통계 프로그램을 사용하여 처리하고 분석 결과를 설명한다. 빈도분석, 평균분석, 타당성 및 신뢰성 분석을 실시하고 변수들 간의 상관관계를 분석하고 가설검증

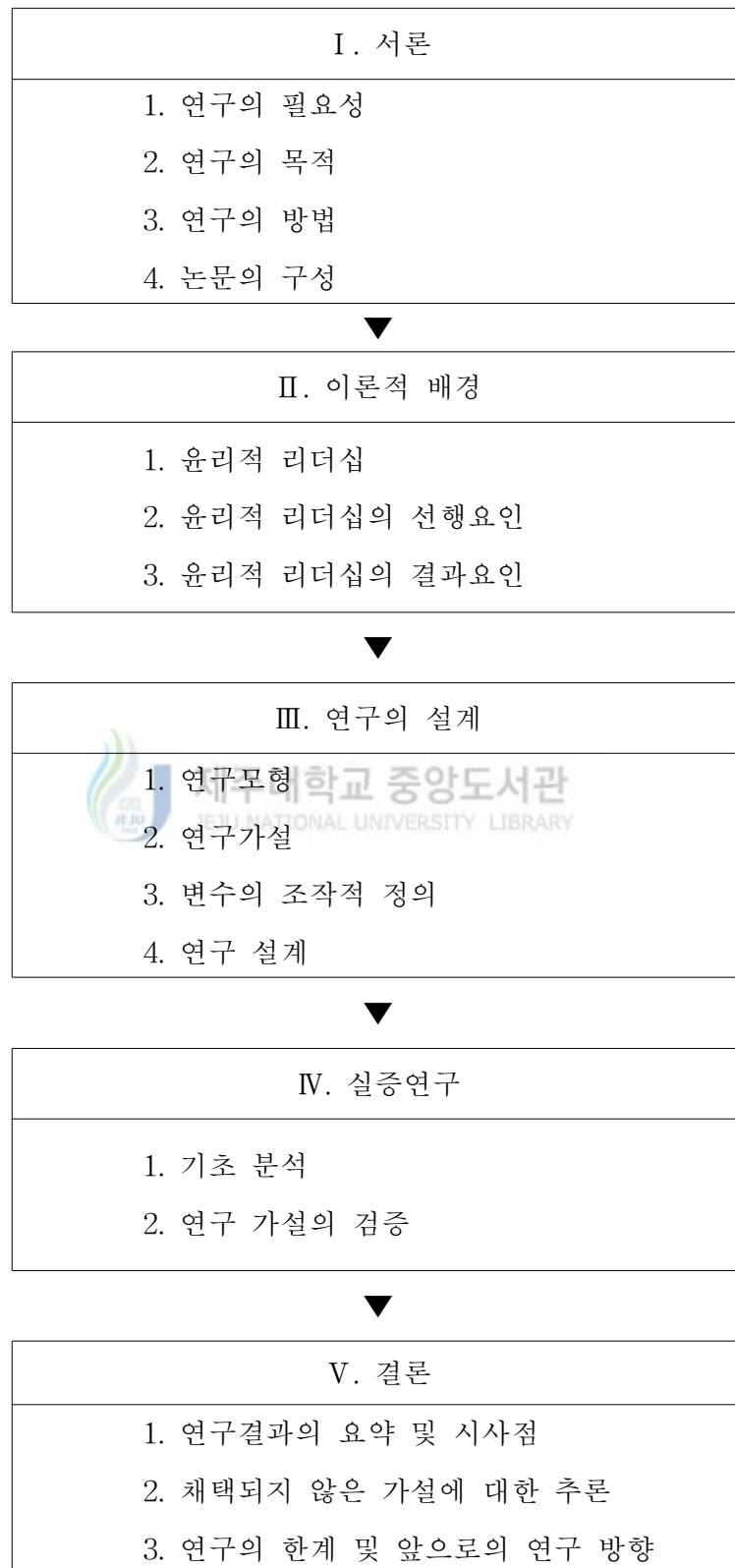
을 위해 회귀분석을 실시한다. 그리고 윤리적 리더십의 매개효과를 회귀분석을 통해 실증적으로 검증한다.

V 장은 ‘결론’ 부분으로 연구결과를 요약하고 시사점을 제시한다. 그리고 본 연구의 한계 그리고 향후 연구의 방향에 대하여 제언을 한다. 본 논문이 구성에 관한 흐름도는 다음 <그림1-1>과 같다.





〈그림 1-1〉 논문의 구성



## II. 이론적 배경

본 장에서는 기존의 문헌 고찰과 선행연구 등을 통해 윤리적 리더십에 대한 개념을 제시한다. 윤리적 리더십에 대한 연구는 초기에는 실증적 검증이 부족한 상태에서 윤리적 리더십에 대한 일부 특성을 강조하는 경향을 보이다가 Brown et al.(2005)에 의해 구성 개념에 대한 체계적인 정의가 내려진 이후에 윤리적 리더십의 선행요인 및 성과에 대한 실증적 연구가 이루어지고 있다.

윤리적 리더십에 대한 연구는 다른 리더십 행위 연구와 마찬가지로 외국에서 먼저 연구가 시작되었다. 한국에서는 최근 이명신(2009)등을 필두로 윤리적 리더십의 선행요인과 성과 등으로 조금씩 연구 분야가 확대되고 있다.

아래에서는 윤리와 리더십에 대한 개념에 대해서 먼저 살펴보고 윤리적 리더십의 개념을 정리한다. 그리고 윤리적 리더십의 선행변수로 고려한 리더십 발휘 동기의 개념과 결과변수로 고려한 리더십 유효성, 정서적 팀몰입의 개념에 대하여 정리하고 윤리적 리더십의 선행연구에 대한 고찰 등을 통해 본 연구의 이론적 배경을 설명한다.



### 1. 윤리적 리더십

#### 1) 윤리

윤리적 리더십의 개념을 정의하기 위해 우선 윤리의 개념을 살펴본다면 윤리란 일반적으로 사람으로서 마땅히 행하거나 지켜야 할 도리로 인간이 꼭 지켜야 할 올바른 행동의 근본이 된다고 할 수 있다. 그러나 이처럼 윤리라는 개념을 한마디로 정의한다는 것은 어려운 일이다. 왜냐하면 개인마다 처한 상황에 따라 옳고 그름을 판단하는 기준이 틀려질 수 있고 윤리를 실제 현실에 적용하는 것도 달라질 수 있기 때문이다.

윤리적 행동이란 도덕적 규범 하에서 선하다거나 옳다고 받아들여지는 행동이

다. 따라서 윤리적 행동은 합법적인 행동도 포함하게 된다. 즉 윤리적 행동은 합법적이어야 하며, 또한 도덕에도 위배되지 않는 법률적 요소 이외의 것까지 포함된다(강양훈, 2012). 조직의 리더들에게 윤리란 무엇인가에 대한 답이 명확하지 않을 것이다. 윤리적인 행동들이 조직에 반드시 이익을 가져다 주는 것이 아니며 비윤리적인 행동을 했다고 해서 반드시 처벌을 받는 것도 아니기 때문이다. 하지만 장기적인 관점에서 볼 때 도덕적인 행동이 가장 이상적인 미래 전략이며 도덕적이고 윤리적인 조직이 비도덕적인 조직보다 경쟁력이 앞서게 될 수 밖에 없다는 것이 연구자를 비롯한 우리 사회 평범한 사람들의 견해이다.

보통 간편한 교과서나 사전에서는 ‘윤리’를 “윤리적 문제를 해결해줄 원칙을 말하고 평가하려는 시도”(Jones, Sontag, Becker, & Fogelin, 1969, 1), “사회의 철학과 종교 전통에서 기인한 행동에 대한 규범적 표준”(Means, 1970, 52) 또는 “도덕적 삶을 전제하고 가정하는 경우”에 “인간의 실제 행동으로부터 몇 단계 벗어나 있는 주의 깊은 성찰과제”(Gustafson, 1965, 113)라고 정의한다(행정사상과 방법론 연구회, 2013 재인용). 프레스턴(Preston, 1996)은 이를 좀 더 구체적으로 정의하는데 “윤리란 무엇이 옳고 공평하며, 정당하거나 선한가에 관한 것, 즉 단순히 무엇이 사실인가 또는 무엇이 가장 수용하기 쉬운가나 편리한가가 아니라 우리가 무엇을 해야 하는가에 관한 것”이라고 제안한다(행정사상과 방법론 연구회, 2013 재인용). 마틴(M. W. Martin, 1996)은 윤리를 도덕철학이라고 정의 하면서 이는 다음과 같은 네 가지 주요 목표나 관심사, 즉 1) 도덕적 개념을 밝히는 것, 2) “도덕적 진실성, 정당화 및 적정성”에 초점을 둔 도덕적 주장들을 비판적으로 평가하는 것, 3) 도덕이념과 도덕가치 사이의 상호연관성을 밝힘으로써 포괄적 시각을 구축하는 것, 4) 실천적 판단력을 향상함으로써 도덕지침을 제공하는 것을 포함한다고 명시한다(행정사상과 방법론 연구회, 2013 재인용).

윤리(ethics)의 어원은 그리스어의 풍습(ethos) 또는 성품(ythos)에서 유래되었고 도덕성(morality)의 어원은 라틴어의 습관(mores), 도덕적 관행에서 비롯되었으며, 윤리(倫理)라는 한자어의 윤(倫)자는 사람 인(人)과 윤(倫)을 합해서 된 글자로서 인간집단을 무리, 질서 등을 가르키는 글자이다. 그리고 리(理)라는 글자는 석리(石理), 목리(木理) 또는 도리(道理)라는 말에서 알 수 있듯이 ‘결’ 또는 ‘길’을 가리키는 한자이다. 그러므로 윤리라는 말의 기본 뜻은 ‘인간 사회의 결

또는 길'이라고 풀이할 수 있을 것이다(김태길, 2009).

윤리란 “특정한 상황에서 무엇이 옳고 그르며 또한 무엇이 좋고 나쁜가에 관하여 의사 결정하는 지침이 되는 범칙과 원칙의 체계”(Petter G.Northous, 2004)를 말하는 것으로서 리더는 윤리적 문제의 의사 결정에 있어서 묵시적, 명시적으로 도덕성, 윤리성을 고려하여 판단하게 됨으로 리더십과 관련하여 윤리는 리더가 어떻게 행동하고 의사 결정하는가에 관계되는 것이다(김용주, 2012).

윤리는 사회에서의 인간관계만이 아니라 조직 내에서의 리더와 구성원 간의 관계에 중요한 개념 중 하나이다(Ciulla, 2004). 조직의 구성원들은 리더의 권한에 대하여 존중하기 보다는 리더의 윤리성에 따라 상사를 추종하거나 존중하는 경향을 보인다. 조직 구성원들 각자도 다른 모든 구성원들에 대해 영향을 미치지만 리더의 경우는 특히 구성원들에게 중요한 영향을 미칠 수 있는 위치에 있으므로 리더는 도덕적 평가에 있어 진실되고 윤리적인 모습을 보여줌으로서 조직을 효율적으로 이끌어 갈 수 있다.

## 2) 리더십



오래 전부터 리더십이란 조직이 어려운 여건에 처하면 처할수록 그 진가를 더욱 발휘하였다. 새롭게 변화하는 환경 속에 조직이 살아남기 위해서는 구 시대의 조직 행동에 대한 변화가 필수적이며 그 변화가 위급할수록 리더십의 역할이 매우 중요하다는 것은 역사가 말하여주는 사실이다.

리더란 조직 단위의 수장이라고 할 수 있는데 정치학 대사전(21세기 정치학 대사전)에 따르면 리더란 “어떤 조직이나 단체 등에서 목표의 달성이나 방향에 따라 이끌어 가는 중심적인 위치에 있는 사람. 그 외의 구성원에 대해서 결정의 책임을 진다. 또한 집단과 외부와의 조정 기능의 역할도 하고 있으며 이 역할이 결여되면 그 집단의 외부 환경에 대한 적응의 실패 여부와 관계하게 된다.”라고 정의된다.

리더들은 조직에 소속된 구성원들의 업무에 책임을 져야하며 구성원들이 성과를 낼 수 있도록 리더 역할을 수행해야 한다. 이러한 관점에서 볼 때 리더들은 구성원을 고용하고 교육 훈련하는 등의 리더 역할 뿐만 아니라 구성원들의 욕구

를 충족시켜 조직의 목표를 달성할 수 있도록 리더십을 발휘할 수 있어야 한다.

리더십에 대한 기록은 이미 5천여 년 전에 고대 이집트에서 상형문자로도 쓰여 있는데 왕(Pharaoh)이 되기 위한 조건을 다음 세 가지로 요약하고 있다. “그대의 입에는 단호한 권위가 있어야 하며, 그대의 가슴에는 모든 것을 통찰할 수 있는 능력이 있어야 하며, 그대의 혀에는 정의의 창고가 있어야 한다.” 이미 2700년 전 호머(Homer)는 오딧세이(Odyssey)에서 왕과 장군의 모범적 행동을 제시하고 있다(임창희, 2012). 이와 같이 리더십이 오래 전부터 인간에게 큰 관심을 받아 왔는데 그 이유는 바로 인간이 조직생활을 영위하는 사회적 존재이기 때문이다.

리더십이란 개념을 일률적으로 정의하기는 어려우며 리더십이란 용어는 권력(power), 권위(authority), 관리(management), 통제(control) 등의 개념과 혼용하여 사용되어지고 있다(김성동, 2003). 그리고 리더십은 상황, 추종자, 시대의 변천에 의하여 다르게 행동할 수 있으며 목표를 달성하기 위해 집단에 영향을 미치는 과정이라고 볼 수 있다(김용주, 2012). 이는 리더십에 대한 다양한 정의가 존재함을 보여주는 것으로서 리더십에 영향을 미치는 요소들이 많고 리더십을 이해하는데 다양한 시각이 필요함을 시사해준다.

리더십을 결정하는 원천들은 많다. 크게 두 가지 관점에서 살펴보면 리더십을 결정하는 것이 리더 자신에게서 비롯되는지 아니면 리더를 둘러싼 상황에 의해 결정되는지로 나누어진다. 리더십을 결정하는 원천이 리더 자신인 경우에도 리더의 성격인지 아니면 리더의 행동인지에 대한 의견이 구분된다. 리더십에 대한 선행연구들을 살펴보면 대부분이 리더십 스타일이나 그에 따른 리더십의 효과, 리더십의 원인변수를 예측하는 연구들이 주를 이루고 있으며 학자들에 따라 시대적으로 그 의견도 매우 다양하다.

리더십 이론의 흐름을 살펴보면 다음 <표2-1>과 같다.

<표2-1> 리더십 이론의 흐름

이론	내용
리더중심의 이론	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 리더특성 : 리더십 유형은 리더의 특성이 결정한다. 훌륭한 리더가 되는 특성은 타고 난다. 리더 개인이 가진 자질이 남다르기 때문에 성공할 수 있다.</li> <li>· 리더행동 : 리더가 부하들 앞에서 보여 주는 행동이 리더십 스타일이다. 리더의 어떤 행동이 바람직한 행동인지를 찾아 내는 것이 중요하다.</li> </ul>
상황중심의 이론	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 상황적합 : 리더가 처한 상황을 중시하고 상황에 맞는 리더가 훌륭한 리더이고 리더는 상황이 결정한다. 조직이 어떤 상황에 처해있는지에 따라 특정 유형의 리더십은 좋은 리더십이 될 수도 있고 나쁜 리더십이 될 수도 있다.</li> <li>· 부하와의 상호관계 : 리더십은 상사와 부하와의 관계에서 나타나므로 부하가 어떤 유형의 사람들인지에 따라 유효한 리더십이 달라진다.</li> </ul>
현대적 이론	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 부하를 고무시키는 리더십: 부하들의 신념이나 감성을 자극하여 목표에 전념시키는 것을 중시한다. ( 카리스마 리더십, 혁신적 리더십, 윤리적 리더십)</li> <li>· 팀을 활성화시키는 리더십 : 직무수행에서 팀과 네트워크의 중요성이 강조되어 리더의 역할은 코치와 감독 역할, 멘토로서의 역할, 자율적 분위기를 만드는 역할을 잘 해내 해내는 리더십이 중요하다. (코칭 리더십, 셀프리더십, 슈퍼리더십, 멘토링)</li> <li>· 리더 특성과 행동 그리고 상황을 재 강조하는 이론들 : 전통적인 리더십 특성이론과 행동이론, 상황이론을 현재의 다른 관점에서 접근한다. (리더-부하 교환이론, 자기희생적·봉사적 리더십, 리더십 귀속이론, 팔로워십 등)</li> </ul>

자료 : 임창희(2012), 조직행동, 비엔엠북스, P364-398에서 연구자가 요약 제작

Stogdill(1974)은 리더십에 관한 문헌을 광범위하게 조사한 후 “리더십을 정의 하는데 있어서 연구하는 사람의 수만큼이나 정의가 많다”고 하였다(강영순 · 김정훈, 2002 재인용). 이는 앞에서 언급하였듯이 리더십이 다양하게 정의되고 있음을 보여주는 것으로서 리더십을 이해하는데 다양한 시각이 필요함을 뜻하는 것이다.

조직은 여러 개인들이 모여서 이루어진 집단이기 때문에 조직의 목표를 효율적으로 달성하기 위하여 이를 도와주는 활동이 필요하다. 이러한 활동에 중심점이 되는 것이 리더십이다. 이처럼 리더십이 조직의 목표와 조직 구성원들의 행동을 연결해주는 아주 중요한 역할을 하기 때문에 리더십은 현대 사회의 어느 조직에서라도 중요한 관심 요소이다.

경영환경의 불확실성이 커지면서 구성원들의 동기부여를 위해 전통적인 리더십 보다는 조직을 위한 구성원들의 자발적인 헌신과 몰입을 할 수 있게 하는 윤리적 리더십, 변혁적 리더십 등 현대적 리더십들이 중요한 역할을 한다.

리더십에 대한 이론의 흐름은 앞에서 설명했듯이 리더중심의 이론, 상황중심의 이론, 현대적 이론에 걸쳐 시대적으로 그 의견이 매우 다양하다. 이와 같이 다양한 리더십이론에 따라 리더십에 대한 개념도 다른 관점의 많은 학자들의 의해서 여러 가지로 정의된다.

리더십에 대한 개념들 중에서 대표적인 것들은 다음 <표2-2>과 같다.

<표2-2> 리더십의 개념들

년대	강조점	대표적 정의
1900년~ 1929년	통제, 권력행사, 복종, 충성	(Moore, 1972) “리더십이란 리더의 의지를 추종자들에게 각인시켜 복종, 존경, 충성, 협력 등을 이끌어내는 능력”
1930 년대	성격, 개인특성, 전인(Great Man)	(Bogardus, 1934) “한 사람의 특성과 다른 사람들의 특성이 상호작용한 결과로 다른 사람들의 행동양식이 바뀌게 되는 것”
1940 년대	집단, 설득, 자발성	(Copeland, 1942) “설득과 모범을 통해서 일단의 사람들이 일정한 행동을 따르도록 영향력을 행사하는 기술”
1950 년대	관계, 행동, 효과성	(Hemphill & Coon, 1957) “집단의 활동을 공유된 목표를 향하여 이끌어 가는 개인의 행동”
1960 년대	공동목표, 행동 패턴, 구조화	(Gibb, 1969) “공동의 목표를 달성하기 위해서 다른 사람들의 행동에 영향을 미치는 것”
1970 년대	의사결정 스타일, 상호영향(교환, 거래), 귀인(인 상형성, attribu tion)	(Hollander, 1978) “리더십이란 리더와 추종자 사이에 지속적인 거래를 포함하는 영향력 행사의 과정”
1980 년대	카리스마(강한 의 지, 비전), 변화주 도, 조직 목표(전략) 성취	(Heifetz & Sinder, 1988) “리더십이란 자기 자신의 비전이나 이슈 실현을 목적으로, 메시지를 분명히 하고, 거래적 수단을 통해서 다른 사람들의 지원을 확보하여, 결과를 산출하는 것”



<표2-2 계속>

년대	강조점	대표적 정의
1990 년대	혁신, 자아, 추종자	(Manz & Sims, Jr., 1990) “리더십이란 다른 사람 (추종자)들이 스스로를 효과적으로 이끌도록 영향을 미치는 과정”
2000 년대	신뢰, 가치, 시스템, 네트워크	(Marion & Uhl-Bien, 2001) “조직의 인적 자본과 사회적 자본의 증진을 통해서 집단지능을 향상시켜 조직의 적응력을 극대화하는 행위”

자료 : 백기복(2006), 조직행동연구, 창민사, P336.

학자들의 다양한 리더십에 대한 개념 정의에도 불구하고 학자들이 공통적으로 인정하고 있는 리더십의 중심요소들이 있는데 다음과 같다(김성동, 2003).

첫째로 리더십은 상호관계로서 두 사람 이상의 구성원들 간 관계를 내포하는 집단 현상이며, 둘째로 리더십은 사람이 아닌 영향력의 행사과정으로, 이때 의도적인 영향력의 행사방향은 리더에서 추종자의 방향으로 작용하는 것이며, 세 번째로 리더십이 결과는 조직 목표 달성의 용어로 정리된다는 것이다.

따라서 리더십은 집단 또는 조직의 목표를 달성하기 위해 집단 또는 조직의 구성원들에게 영향력을 미치는 과정이라고 정의된다.

### 3) 윤리적 리더십

#### (1) 윤리적 리더십의 개념

기업의 사회적 책임의 범위가 확대되는 추세에 따라 기업 및 공공부문 등 조직을 경영하고 관리해야 하는 책임을 가지고 있는 최고 경영자 및 관리자에 대한 윤리적인 역할과 책임의식이 부각되고 있다.

최고 경영자 등이 윤리적 리더의 역할을 수행하고 조직에서 정확한 소통을 통해 윤리적 메시지를 강조한다면 충분히 구성원들로부터 관심을 끌 수 있으며 (Trevino, Brown & Hartman, 2003) 구성원들의 리더에 대한 만족도 등 리더십의 성과는 높아진다. 반면에 비윤리적인 조직 분위기에서는 조직의 리더가 도덕성·윤리성을 강조하여도 구성원들은 그들의 리더를 신뢰하지 않을 것이며 냉소적인 반응을 보이게 된다.

이러한 관점에서 볼 때 윤리적 리더십은 조직에서 충분히 필요한 리더십 행위이다. 과거에는 학술적인 관점에서 윤리적 리더십에 대한 관심은 높았으나 윤리적 리더십에 대한 선행요인과 효과를 실증하기 위해 필요한 윤리적 리더십에 대한 이론적 개념을 체계적으로 정립하려는 노력은 이루어지지 못하였다. 다시 말해서 과거의 연구에서는 윤리적 리더십에 대한 개념을 구체화시키지 못하였고 윤리적 리더십의 구성요소도 정확하게 파악하지 못하였으며 윤리적 리더십의 효과도 구체적으로 증명하지 못하는 실정이었다. 최근 경영 환경의 변화로 인하여 윤리적 리더십의 중요성이 부각됨에 따라 윤리적 리더십의 구성개념을 체계화하고 개발하고 그 효과를 증명하려는 연구들이 이루어지고 있다.

김정원(2006)은 리더십의 개념을 조직 목표를 달성하기 위하여 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정이라고 정의 내리고 “리더들은 그들이 가진 제도적 영향력 때문에 조직 내부의 윤리적 환경을 확립하는데 있어서 중요한 역할을 하게 된다. 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”라고 설명한다.

Gini(1998)는 윤리적 리더십은 리더가 의사결정, 타인에게 영향력을 발휘하는 방식, 관여하는 행위에 있어서 어떻게 리더가 사회적 권력을 사용하는가에 초점을 두고 있는 것이라고 설명하고 있다. 윤리적 리더는 구성원에게 윤리적 기준을 제시하고 구성원의 적합한 행동에 대해서는 보상을 하고 부적절한 행동에 대해서는 규제를 함으로써 구성원의 사회적 학습 모델이 될 수 있다.

Bass와 Avolio(2000)는 윤리적 리더십은 변혁적, 카리스마적 리더십과 서로 다르면서도 유사한 개념이라고 설명한다. Ciulla(2004)는 타인의 권리와 존엄성을

존중하는 태도로 이끌어가는 것으로 윤리적 리더십을 정의한다.

Trevino et al.(2000, 2003)은 조직의 구성원들에게 리더십이 의미하는 것이 무엇인지를 설명하기 위해 윤리적 리더십과 관련된 개인적 특성을 조사하였다. 이를 위해 다양한 산업체의 임원과 윤리·준법부서의 직원을 대상으로 윤리적 리더의 특징이 무엇이라고 생각하는지에 대하여 구조화된 인터뷰를 행하여 조직 구성원의 관점에서 윤리적 리더십을 분석하였다. 조사 결과 윤리적 리더십은 정직, 신뢰성, 공정한 의사결정, 배려, 도덕적 행동 등 윤리적 개인적 특성과 관련되는 것으로 파악되었다. 또한 윤리적 리더들은 구성원들의 적절한 행동에 대하여 적절한 보상을 제공하고 이러한 행동이 공정한 행동이었다고 인식시킴으로써 구성원이 모방하도록 하는 사회적 역할 모델링이 된다고 하여 윤리적 리더십이 윤리적 관리자 측면과 관련되는 개념으로 제시된다.

Resick, Hanges & Dickson(2006)은 사회적 학습 관점이 아니라 전통적인 철학적 윤리 이론을 토대로 하여 윤리적 리더십을 개인특성, 청렴성, 윤리적 지각, 동기부여, 공동체 및 인간 중심, 격려와 권한위임의 6가지 복합개념으로 보았으며 격려와 권한위임을 통해 윤리적 리더십이 형성된다고 설명한다.

최성림(2006)은 윤리적 리더십이 단순히 기업의 도덕성만을 강조하는 개념이 아니다. 사회적 책임을 충실하게 수행하기 위한 기업의 윤리의식뿐만 아니라 이노베이션을 통해서 최상의 가치를 창출하여 기업의 주주들을 만족시키며 실력에 입각하여 정정당당한 경쟁을 통해 시장에서도 확고한 신뢰를 구축하는 것을 뜻한다. 이를 통해서 계속적으로 기업 발전과 성장을 도모할 뿐 아니라 궁극적으로 사회 발전을 위해 기여하는 것이라고 한다.

이명신 등(2009)은 학술적인 관심을 크게 받아오지 못해왔던 윤리적 리더십의 개념을 명시하고 윤리적 리더십의 영향요인과 효과성을 실증적으로 검증한다. 이명신 등(2009)는 윤리적 리더십이란 구성원들에게 개인적 행동과 상호 관계를 통해 규범적으로 적절하고 바람직한 행동을 보이는 것 그리고 리더의 의사결정, 양방향 의사소통, 강화를 통해 구성원들에게 적절한 행동을 촉진토록 하는 것으로 설명한다.

최갑열(2009)은 윤리적 리더십은 경영학적인 관점에서 정직성과 진정성을 바탕으로 부하 직원들에게 모범이 되는 행동모델을 실천함으로써 조직 구성원들에게

공통의 미션을 제공함으로써 영향력을 행사하는 리더십 유형이라고 할 수 있다고 제시한다.

Brown et al.(2005)은 사회학습이론을 윤리적 리더십을 이해하기 위한 이론적 근거로 제시하고 윤리적 리더십의 구성개념에 대하여 공식적이고 체계적인 정의를 내린다. Brown et al.(2005)은 윤리적 리더십과 다른 변수들 간의 관계를 명시하고 설명하는 법칙적인 관계망을 개발하고 타당성 검증과 연계변수에 대해 실증연구를 통해 윤리적 리더십이란 리더의 역할 모델링을 통해 구성원의 윤리적 행동에 영향을 주는 과정이라고 파악한다. 또한, 윤리적 리더십은 이해심(배려심), 정직, 지도자에 대한 신뢰, 상호 공정성, 카리스마적 리더십, 공정한 의사 결정 등과 연관되어 있으나 이 중 어디에도 포함되지 않는다고 설명한다. 그리고 윤리적 리더십을 측정하고 이론적 타당성을 증명하기 위해 면접방식을 통해 10개 항목으로 된 측정도구(ELS; the Ethical Leadership Scale)를 설계·개발한다.

Brown et al.(2005)은 “윤리적 리더십은 리더의 개인적 행동과 대인 관계를 통하여 적절한 행동을 보여주는 것이고 쌍방향 의사소통, 강화, 의사결정 등을 통하여 조직 구성원에게 그러한 행동을 할 수 있도록 유도 하는 것”이라고 정의한다. 이러한 정의는 리더십의 선행연구들이 강조해온 리더의 윤리성과 역할 모델링의 중요성을 잘 반영한 개념이다. 즉 리더의 역할 모델링을 통해서 조직의 구성원이 적절한 행동을 학습할 수 있으며 조직에서 원하는 행동을 구성원들이 할 수 있도록 하고 유도한다. 그렇기 때문에 윤리적 리더는 조직 구성원들에게 윤리적 행동을 실천하는 역할 모델링을 통하여 조직에서 구성원들이 적절한 행동을 하도록 유도 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 윤리적 리더의 특성을 가장 잘 반영하고 있으며, 최근의 연구에서 많은 연구자들에 의해 채택되고 있고 윤리적 리더십의 구성개념의 타당성이 입증된 Brown et al.(2005)의 정의를 적용하고자 한다. 즉 윤리적 리더십이란 개인적 행동과 대인 관계를 통하여 규범적으로 적절한 행동을 보이고 쌍방향 의사소통, 강화, 의사결정을 통해 구성원들에게 규범적으로 적절한 행동을 하도록 장려하는 것으로 정의한다.

## (2) 윤리적 리더십의 유사 개념과의 비교 및 구성요인

윤리적 리더십 연구에서 최근 중심이 되고 있는 사회적 학습이론은 윤리적 리더십에 대한 통합된 주장은 아니다. 그러나 지금까지의 리더십 선행연구들에서 공통적으로 중요시해온 리더의 윤리성과 역할 모델링을 반영하고 있는 개념이다.

리더십은 집단 또는 조직의 목표를 달성하기 위해 집단 또는 조직의 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정이며 윤리적 리더십에 대한 사회적 학습이론 관점은 모델링을 통하여 리더가 조직 구성원의 윤리적 행동에 영향을 준다는 것을 보여주는 것이다.

모델링이라는 용어는 관찰 학습, 모방, 동일시와 같은 광범위한 심리적 대응 과정을 포괄하는 것이다. 사실상 직접 경험으로 배울 수 있는 모든 것은 다른 사람의 행동과 결과를 관찰하는 대리 경험으로 배울 수 있으며 위계조직 안에서 높은 지위와 보상을 통제하는 능력은 모델링의 실효성을 높여줄 수 있다(Bandura, 1986).

윤리적 리더는 정직, 배려, 공평성, 공정한 의사결정의 특징과 같은 개인 특성을 가지고 있다. 즉 윤리적 리더는 구성원들과 조직 내 윤리에 대하여 의사소통을 하고 그들에게 윤리 기준을 명확히 제시하며 그 윤리 기준에 기초하여 구성원들에게 보상과 처벌을 한다는 것이다. 또한 윤리적 리더는 자신이 바람직한 행동을 실천함으로써 구성원들의 윤리적 행동을 하도록 장려하는 역할 모델이 되는 것이다. 윤리적 리더는 구성원들의 동일화와 모방의 대상이 되는 윤리적 행동 모델이다. 리더가 윤리적 리더로 평가받고 도덕과 관련된 효과를 주려면 리더는 반드시 매력적이고 신뢰할만하며 적합하다고 여겨져야 한다. 리더는 규범적으로 올바른 행동과 이타적인 동기를 통해 이것을 이룰 수 있다. 또한, 윤리적 리더는 윤리에 대한 명확한 의사소통과 윤리적 메시지를 장려하여 구성원들의 주의를 윤리적 메시지로 돌릴 수 있다(Brown et al., 2005).

Brown et al.(2005)은 윤리적 리더십이 윤리적 개인적 측면과 도덕적 관리자 측면을 가지고 있어 기존의 변혁적 리더십(transformational leadership), 오센틱 리더십(authentic leadership), 영적 리더십(spiritual leadership), 리더의 정직(honesty), 리더의 공정한 처우 등과 비교하여 윤리적 리더십의 공통점과 차이점

이 있음을 <표 2-3>과 같이 제시한다. 결론적으로 그들은 윤리적 리더십은 다른 리더의 리더십 행위의 특성과 관련이 있지만 변혁적 리더십, 오센틱 리더십, 영적 리더십, 리더의 정직·공정한 처우 이 중 아무것도 윤리적 리더가 하는 것으로 생각되는 모든 것들을 포함할 수는 없다고 설명한다.

<표2-3> 윤리적 리더십과 유사 개념의 공통점과 차이점

구분	윤리적 리더십과의 공통점	윤리적 리더십과의 차이점
변혁적 리더십	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 타인에 대한 배려(이타주의)</li> <li>- 윤리적 의사결정</li> <li>- 청렴성(integrity)</li> <li>- 역할 모델링</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 윤리적 리더는 윤리적 기준, 도덕적 관리 강조(거래적 리더 특징)</li> <li>- 변혁적 리더는 비전, 가치, 지적 자극 강조</li> </ul>
오센틱 리더십	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 타인에 대한 배려(이타주의)</li> <li>- 윤리적 의사결정</li> <li>- 청렴성(integrity)</li> <li>- 역할 모델링</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 윤리적 리더는 도덕적 관리(거래적 리더 특성)와 타인에 대한 자각 강조</li> <li>- 오센틱 리더는 진실성과 스스로에 대한 자각 강조</li> </ul>
영적 리더십	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 타인에 대한 배려(이타주의)</li> <li>- 청렴성(integrity)</li> <li>- 역할 모델링</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 윤리적 리더는 도덕적 관리 측면을 포함</li> <li>- 영적 리더는 비전, 희망과 신념, 사명감을 강조</li> </ul>
리더의 정직	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 청렴성(integrity)</li> <li>- 정직</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 정직은 도덕적 관리의 측면을 포함하지 않음</li> </ul>
공정한 처우	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 공정한 의사결정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 윤리적 리더는 상호작용 공정성 이상의 도덕적 관리자 측면을 강조</li> </ul>

자료 : Brown & Trevino(2006), "Ethical leadership: A review and future directions", The Leadership Quarterly, vol. 17, 598; 강은아(2008), 연구개발 조직에서 상사의 윤리적 리더십과 부하의 윤리성향과의 관계 연구, 충남대학교 대학원 박사학위논문, P35 재인용

변혁적 리더십은 청렴성, 정직, 역할 모델링(이상적 영향), 이타주의의 특성을 가지고 있어 윤리적 리더십과 유사하다. 그러나 변혁적 리더가 이타심이 아니라 이기심에 의해 동기 부여될 경우 비도적일 수 있게 된다. 따라서 Brown et al.(2005)은 윤리적 리더십과 변혁적 리더십이 공통점이 존재는 하나 동일한 개념은 아니라고 설명한다. 또한, 윤리적 리더들은 보상과 처벌 등 거래적 리더십의 프로세스를 사용하기 때문에 윤리적 리더는 구성원들의 행동에 영향을 주기 위해 변혁적 리더십과 거래적 리더십 두 가지 리더십 행위 모두를 이용할 가능성이 크다고 설명한다.

기존 윤리적 차원의 리더십 연구는 변혁적, 카리스마적 리더십 연구에 포함되어 진행되는 경향이 있었는데 Bass와 Avolio(2000)는 윤리적 리더십과 변혁적, 카리스마적 리더십은 서로 다르면서 비슷한 개념이라고 제시한다.

청렴성과 정직은 변혁적 리더의 역할 모델링(이상적 영향)의 중요한 구성요소여서 윤리적 리더의 특성과 동일시 될 수도 있다고(Avolio, 1999) 설명하였으나 Trevino, Hartman & Brown(2000)은 정직함과 같은 특성은 윤리적 리더십의 관리자적 인간 측면이 아니라 도덕적 인간 측면에만 기여한다고 제시한다. Trevino et al.(2000, 2003)은 윤리적 리더십은 정직, 신뢰성, 공정한 의사결정, 구성원에 대한 배려, 도덕적 행동 등 윤리적 인간 즉, 개인적 특성과도 관련되며 그리고 구성원에게 적절한 보상과 처벌을 제공하고 이러한 리더의 행동이 적절한 행위였음을 구성원들이 인지함으로써 사회적 역할 모델링이 된다고 하여 윤리적 관리자적 측면과도 관련되는 개념으로 파악한다.

Brown & Trevino(2006)는 윤리적 리더십이 리더의 도덕적 역량을 다루고 배려의 리더십이라는 측면에서 오센틱 리더십 또는 변혁적 리더십과 유사하다고 설명한다. 그러나 오센틱 리더십이 리더 자신에 대한 인식과 진정성을 강조한다는 점에서 도덕적 관리자로서 타인에 대한 인식을 강조하는 윤리적 리더십과는 차이점을 보인다고 설명한다.

이상에서 윤리적 리더십이 변혁적 리더십, 오센틱 리더십, 영적 리더십, 리더의 정직함 등과 부분적으로 중복된 개념이 있지만 동일한 개념을 나타내는 것이 아니라는 것을 알 수 있다. 그리고 공정한(윤리적) 의사결정, 리더의 정직 및 청렴성, 구성원에 대한 배려가 윤리적 리더십의 구성 요소일 수는 있으나 윤리적 리

더십과 완전히 일치되는 개념은 아니다.

기존 선행연구에서의 윤리적 리더십의 구성요인은 다음 <표 2-4>와 같다.

<표2-4> 윤리적 리더십 구성요인

연도	연구자	구성요인
1998	Gini	의사결정, 관여하는 행동
2000, 2003	Trevino et al	정직, 신뢰성, 공정한 의사결정, 배려, 도덕적 행동, 공정한 대우, 보상과 처벌 등
2004	Khuntia & Saur	분배적 공정성, 절차적 공정성, 투명성, 공헌성, 정직성
2005	Brown et al	정직, 배려, 공정한 의사결정. 의사소통, 보상과 규제활동, 행동의 모범을 보이는 것 등
2006	Resick, Hanges, Dikson & Mitcheson	개인특성, 청렴성. 윤리적 지각, 공동체 및 인간중심 격려와 임파워먼트, 윤리적 책임에 대한 관리
2008	한민형	사람에 대한 존중의 원칙, 봉사의 원칙, 공정성의 원칙, 정직성의 원칙, 공동체 구축의 원칙
2008	강은아	개인특성 (친화성, 성실성, 신경증, 마키아벨리즘)
2011	김상덕	친절성, 양심, 정서적 불안정성, 관계유지 전략

자료 : 선행연구를 중심으로 연구자 작성

Brown et al.(2005) “윤리적 리더십은 리더의 개인적 행동과 구성원과의 상호 관계를 통하여 규범적으로 적절한 행동의 모범을 보여주는 것이고 쌍방향 의사소통, 강화, 의사결정 등을 통하여 조직 구성원에게 적절한 행동을 할 수 있도록



유도 하는 것”으로 정의한다.

이 정의에 있어 윤리적 리더십의 첫 번째 구성 요소인, “개인적 행동과 구성원과의 상호 관계를 통하여 규범적으로 적절한 행동의 모범을 보여주는”이 의미하는 것은 윤리적 리더(모델)로 여겨지는 리더들은 구성원들이 규범적으로 정당하다고 생각하는 것 “정직함, 신뢰성, 공정성, 배려심”을 갖고 있으며 이와 같은 리더의 윤리적 행동을 지각한 구성원들이 자신의 리더를 규범적으로 바르고 믿을 수 있는 역할 모델로 지각하는 것을 의미한다. 두 번째, “쌍방향 의사소통, 강화, 그리고 의사결정을 통해 구성원에게 적절한 행동을 할 수 있도록 유도하는 것”에서 쌍방향 의사소통은 윤리적 리더가 사회적 학습이론에 근거한 역할 모델링을 통해서 구성원들을 윤리적으로 행동할 수 있도록 유도하는 것이고 구성원과의 의사소통을 통해 구성원들에게 바람직한 윤리적 기준을 제시해 주는 것이다. 세 번째, 강화는 리더가 윤리적 기준을 제시하고 구성원들의 윤리적 행동에 대하여 보상을 하고 만약에 제시한 기준에 따르지 않을 경우에는 구성원들에게 규제를 가하는 것을 뜻한다. 그리고, 의사결정은 윤리적 리더가 그의 결정으로 인한 윤리적 결과를 고려하고 원칙적이고 공평한 결정을 통해 구성원에게 모범이 될 수 있는 공정한 선택을 한다는 것을 뜻한다(Brown et al., 2005).

#### 4) 윤리적 리더십의 선행연구

앞 절에서 설명하였듯이 과거에는 학술적인 관점에서 윤리적 리더십에 대한 관심은 높았으나 윤리적 리더십에 대한 선행요인과 효과를 실증하기 위해 필요한 윤리적 리더십에 대한 이론적 개념을 체계적으로 정립하고 구체화하려는 노력은 이루어지지 못하였다.

초기 윤리적 리더십의 초기 연구들에서는 정직성이나 도덕성과 같은 개인적 특성을 보유한 리더들을 윤리적 리더로 파악하고 그 효과성을 논의해 왔는데 윤리적 리더십을 윤리적 리더의 특성이 조직 구성원들에게 미치는 영향력의 정도로 설명하고 있다.

그리고 최근에는 윤리적 리더십의 구성개념을 체계화하고 윤리적 리더십의 선행요인과 결과요인을 실증적으로 검증하려는 연구들이 이루어지고 있다. 즉 초기

의 윤리적 리더십 연구들은 실증적 검증이 부족한 상태에서 윤리적 리더십에 대한 일부 특성만을 강조하는(Gini, 1998; Ciulla, 2004; Zhu et al., 2004) 경향이 있었으나 최근의 연구 사례에서는 윤리적 리더십에 대한 구성개념을 체계적으로 개념화 하고 있다(Trevino et al., 2003; Brown et al., 2005; 강은아., 2008; 이명신 등., 2009).

윤리적 리더십에 대한 선행연구들을 살펴보면 다음 <표2-5>과 같다.



<표2-5> 윤리적 리더십의 선행연구

연구자	변수	연구결과
Sims & Kroeck (1994)	-	· 기업윤리와 구성원의 몰입간에 유의적인 관련성이 있음
Gini (1997)	-	· 윤리적 리더는 리더와 구성원간의 인지적, 감정적 몰입을 하게하고 서로간의 책임과 노력을 공유하며 공통의 이익을 추구하도록 함
Brown et al. (2005)	· 상황요인 (역할 모델링, 윤리적 상황) · 개인특성 요인 (수용성, 도덕성, 신경성, 도덕적이성, 통제의 위치)	· 윤리적 리더십은 구성원의 리더에 대한 만족, 인지된 리더 효과성, 조직 구성원의 직무 만족과 직무몰입을 향상
Resick et al. (2006)	· 개인특성, 청렴성, 윤리적 인식, 공동체 및 인간중심, 격려와 권한위임, 윤리적 책임관리	· 윤리적 리더십은 격려와 권한위임 등으로 구성되고 이러한 요소들에 의해 윤리적 리더십은 구성원들의 신뢰를 이끌어 낼 수 있음
Brown & Trevino (2006)	· 상황요인 · 개인특성 요인 (친화성, 성실성, 신경증, 마키아벨리즘, 도덕적 이성, 통제의 위치)	· 윤리적 리더십에 신경증은 부정적인 영향을 미치고 성실성과 친화성은 정의 영향을 미침 · 특히 친화성은 윤리적 리더십에 강력한 영향력을 가짐
De Hoogh & Den Hartog (2008)	· 리더의 사회적 책임 (자기 판단, 도덕적 법적 기준, 내적 의무, 타인에 대한 배려 등)	· 구성원들에 의해 인지되는 리더의 윤리적 행위는 조직 구성원들의 정서적 몰입, 규범적 몰입, 신뢰에 긍정적인 영향을 끼침

<표2-5 계속>

연구자	변수	연구결과
Walumbwa & Schaubroeck (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>리더의 성격특성 (친화성, 성실성, 신경증)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>리더의 성격특성 중 친화성, 성실성은 윤리적 리더십에 긍정적인 영향을 미침</li> </ul>
신철우 (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>변혁적 리더십, 거래적 리더십</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>경영자의 윤리적 성실성이 조직 유효성 (동기부여, 직무만족, 조직몰입) 및 조직시민행동에 긍정적 효과가 있음</li> </ul>
강은아 (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>상사의 개인특성 (친화성, 성실성, 신경증, 마키아벨리즘)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>상사의 개인특성이 상사의 윤리적 리더십과 관련되며 상사의 윤리적 리더십은 구성원의 윤리 성향(조직 시민행동, 윤리적 의사결정)에 긍정적으로 영향을 미침</li> </ul>
이명신 (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>개인적 요인: 성격 (호감성, 성실성, 정서적 불안정성)</li> <li>상황적 요인: 윤리적 풍토 (이기주의, 공리주의, 원칙주의)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>개인적 요인인 성격은 모두가 윤리적 리더십과 관련되며 직원들의 긍정적 태도 및 행위형성에 윤리적 리더십이 효과적임</li> <li>상황적 요인은 공리주의적·원칙주의적 풍토가 윤리적 리더십에 유의한 영향력을 미치고 이기주의적 풍토는 유의하지 않음</li> </ul>
최갑열 (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>윤리적 조직분위기</li> <li>규범적 윤리몰입 성향</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>윤리적 조직분위기와 규범적 윤리몰입 성향은 윤리적 리더십 지각에 긍정적인 영향을 미침</li> <li>윤리적 리더십의 지각은 조직매력성 및 선행적 행동에 긍정적인 영향을 줌</li> </ul>

<표2-5 계속>

연구자	변수	연구결과
이규용 & 송정수 (2011)	· 상사의 성격특성 (친화성, 성실성, 신경증)	· 상사의 개인 특성의 친화성과 성실성은 윤리적 리더십에 긍정적인 영향을 미치나 신경증은 비유의적인 관계로 파악됨
김종대 (2012)	· 상사의 성격특성 (외향성, 성실성, 친화성, 안정성, 개방성)	· 외향성, 성실성, 친화성, 안정성, 개방성 각각의 특성은 윤리적 리더십에 긍정적 영향을 미치며 윤리적 리더십은 조직원들의 이타적 행동에 긍정적 영향을 미침
김상덕 & 김학수 (2012)	· 리더의 관계관리 전략 (협력지원, 거래특유 투자, 조직간 커뮤니케이션)	· 윤리적 리더십은 리더의 협력지원이 팔로워의 성과에 미치는 영향을 더욱 강화시키나 거래특유 투자는 리더가 윤리적일 때는 팔로워의 성과에 영향을 주지 않고 리더가 비윤리적일 때는 관계성과, 재무성과 모두를 강화함
김상덕 (2012)	· 리더 조직의 성격특성, 리더 조직의 관계유지 전략, 리더 조직의 공급업체 관리 활동	· 조직 간 윤리적 리더십에 대한 연구로서 관계유지 전략 중 개방 전략, 갈등관리 전략, 사회망 전략이, 관리 활동 중 교육 훈련과 공정한 보상이 윤리적 리더십을 강화함
서정기 (2013)	· 윤리적 풍토 (이타주의, 양심적 행동, 스포츠맨십)	· 윤리경영 시스템을 체계화시켜 조직적 윤리풍토를 높이면 윤리적 리더십을 가지는 조직 구성원이 높아짐 · 조직시민행동을 촉진하기 위해 정직성 있는 리더십을 발휘하는 것이 필요함

자료 : 선행연구를 중심으로 연구자 작성

## 2. 윤리적 리더십의 선행요인

앞 절에서는 윤리적 리더십의 개념에 대해서 정리하고 선행연구들을 고찰하였다. 윤리적 리더십의 선행요인에 관한 기존의 연구에서는 개인특성, 윤리풍토, 규범적 윤리몰입성향 등에 대한 연구(강은아, 2008; 이명신, 장영철 2009; 최갑열, 2009; 서정기, 2013)가 실시되고 결과가 보고된다.

선행연구에서 살펴보듯이 윤리적 리더십의 선행변수에 대한 연구는 친화성, 성실성, 도덕성, 수용성 등 개인특성과 공리주의적 풍토, 원칙주의적 풍토, 이타주의적 풍토 등 윤리풍토를 선행변수로 한 실증 연구가 대부분이다.

이에 본 연구에서는 국내외적인 경영 환경요인의 변화에 따라 윤리적 리더십이 중요성이 부각되고 있는 현 시점에 윤리적 리더십에 영향을 주는 선행요인으로 기존 연구에서 실증되어진 개인특성과 윤리풍토 이외에 다른 변인이 있음을 실증한다.

다시 말해서 윤리적 리더십의 선행변수로서 리더십 발휘동기가 어떠한 영향을 미칠 것인가에 대하여 파악한다. 리더가 어떠한 동기에 의해 윤리적 리더십을 수행하는 것이 결과적으로 리더십의 성과에 어떻게 영향을 줄 수 있는지 분석하고 조직 내에서 윤리적 리더십 같은 특정한 리더십 행위가 발휘될 수 있도록 리더십 발휘동기를 부여할 필요성이 있음을 제시한다.

### 1) 동기부여 이론

동기(Motivation)란 사람들을 어떤 방향으로 행동할 수 있도록 자극하는 동력의 집단이고 이를 계속하게 하는 심리적 과정(Mitchell, 1982)으로서 사람들이 행하는 모든 목표 지향적이고 의도적인 행동들의 근원이라고 할 수 있다. 즉 동기란 행동의 선행 단계이며 조직 행동에 있어 의사결정을 통한 행동을 행하기 전 단계(임창희, 2001)인 것이다. 동기가 인간 행동의 선행 단계이면 개인이 갖고 있는 동기가 무엇인지 파악된다면 동기를 통하여 개인의 행동도 예측 가능할 수 있다는 해석이 나온다.

동기부여(Motivation)란 라틴어 “movers” 움직이게 하다에서 유래된 말이며 우

리말로는 동기, 동기유발, 동기화, 또는 모티베이션 등의 단어로 표현된다. 조직 행동에서 동기부여란 조직의 목표를 달성하기 위해 구성원들의 자발적 행동을 유발하고 그 행동을 계속하게 하는 심리적 과정이라고 할 수 있다.

인간은 행동을 하게 될 때 상황에 따른 강요에 의해서 할 수도 있고 본능적이고 습관적으로 행동을 하게 될 수도 있다. 그리고 자발적으로 행동할 수도 있다. 인간의 행동이 하고 싶은 마음으로 자발적으로 행할 때 동기부여 된다고 본다. 다시 말해 동기부여를 학문적으로 정의한다면 어떤 사람으로 하여금 목표달성을 향해 행동하도록 자극하여 동기가 생기도록 하고(유발: arousal) 구체적 행동으로 유도하고 이끌며(지향: direction) 그 행동을 지속하게 하는 것이다(지속: persistence). 즉 목표를 향한 행동이 자극과 모티브(motive)가 있어야 하고 이것을 충족시킬 행동을 선택하여 중간에 포기하지 않고 그 행동을 계속해야 동기수준이 높다고 할 수 있다. 이것이 모티베이션의 구성요소가 되는데 이 세 가지 요소가 전부 갖추어져야 동기부여 됐다고 할 수 있는 것이다(임창희, 2012).

인간이 무엇 때문에 행동하는지에 대한 관심은 오래 전부터 있어 왔다. 조직 행동 분야에서도 인간 행동의 동기를 설명하기 위하여 많은 동기부여이론들이 연구되었다. 동기부여이론은 크게 동기를 불러 일으키는 근본 내용(욕구)가 무엇인지에 대해 초점을 맞춘 초기의 내용이론과 욕구를 충족시키는 방식과 과정을 중요시하는 최근의 과정이론으로 구분하여 설명된다.

전통적 동기 이론인 내용이론은 인간 행동의 원동력이 과연 무엇인지에만 관심을 두었기 때문에 동기를 불러 일으키는 욕구의 파악과 충족여부에 대한 분석에 초점을 두었다. 현대적 동기부여이론인 과정이론은 인간 행동이 어떻게 유도되며 어떠한 단계를 거쳐서 진행되는가에 대한 이론으로 욕구의 파악만이 아니라 욕구의 충족 방식과 과정을 중시하여 동기가 어떤 과정을 통해서 생겨나는지에 대한 분석에 초점을 둔다.

내용이론에는 초창기 욕구이론에 해당하는 욕구단계이론, 2요인이론, X·Y이론과 현대적 욕구이론으로 E.R.G이론, 성취동기이론 등이 있다. 과정이론에는 기대이론, 공정성이론, 목표설정이론이 있다. 과정이론 외에도 현대적 의미의 동기부여이론에서는 직무충실화이론, 직무특성이론, 목표관리이론 등을 통해 개인들의 동기를 불러 일으키기 위해서 욕구를 충족시켜 주는 것도 중요하지만 조직내

에서 직무를 어떻게 설계하는지가 개인들이 동기부여에 중요한 역할을 한다고 본다. 또한 상호작용이론에서는 동기부여도 개인의 내부적인 욕구만이 아니라 외부 상황과의 상호작용에 의해 영향을 받는다고 주장되는데 이는 사람이 하는 행동의 원인이 외부요인(환경)과 내부요인(개인) 이 두 가지의 상호 작용 속에서 나온다는 것이다.

내용이론과 과정이론의 대표적인 내용을 살펴보면 다음 <표2-6>과 같다.

<표2-6> 대표적인 내용이론과 과정이론

구분	이론
내용이론	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 매슬로우의 욕구단계이론 : 인간의 욕구는 생리적욕구, 안전욕구, 소속욕구, 자존욕구, 자아실현욕구의 순서대로 아래에서 위로 단계별로 나타난다.</li> <li>· 알퍼더의 ERG이론 : 욕구의 분류체계가 존재욕구, 관계욕구, 성장욕구로 구분되고 욕구출현이 상향 또는 하향으로 진행된다.</li> <li>· 맥클리랜드의 성취동기이론 : 성취욕구, 친화욕구, 권력욕구 등으로 욕구를 분류했고 단계가 없으므로 여러 욕구들이 의식을 지배할 수 있으며 욕구를 학습의 결과로 본다.</li> <li>· 허즈버그의 2-요인이론 : 직무만족에 영향을 미치는 요인을 동기요인, 직무 불만족에 영향을 미치는 요인을 위생요인으로 구분한다.</li> </ul>



<표2-6 계속>

구분	이론
과정이론	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 목표설정이론 : 쉽고 모호한 목표보다 어렵고 구체적인 목표가 동기유발효과가 크다고 주장하며 보상, 피드백, 경쟁 등의 부대조건이 존재할 때 효과가 더 커진다.</li> <li>· 공정성이론 : 개인의 불공정 인식이 동기를 유발한다는 점이다. 자신의 산출 대 투입 비율을 준거인과 비교하여 공정하지 못하다고 느낄 때 공정성 회복을 위해 행동하게 된다.</li> <li>· 자기결정이론 : 인간행동의 통제원천이 내면인가, 아니면 외부인가에 초점을 둔다. 보상, 상사의 지시, 법규에 의해 하는 행동은 외부통제에 의한 행동이고 자신의 자율적 결정에 의해 하는 것은 내부통제에 의한 행동이다. 내부통제가 높을수록 성과, 학습, 자신감, 웰빙, 건강에 있어 더 좋은 결과를 산출한다.</li> </ul>

자료 : 백기복(2011), 조직행동연구, 창민사, P141-214에서 연구자가 요약 제작성

동기의 내용이론에서 보면 동기를 설명함에 있어서 동기부여를 유발하는 요인으로 사람의 마음을 움직일 수 있게 하는 호기심, 기쁨, 만족감, 즐거움과 같은 개인적 요인들에 의한 경우도 있고, 또한 일의 성과에 대한 보상인 성과급, 포상, 벌과 같은 상황적 요인들에 의한 경우도 있다. 일반적으로 전자는 내재적 동기라고 부르고 후자는 외재적 동기라고 부른다.

Desi(1971)는 내재적 동기는 어떤 행동을 수행함으로써 갖게 되는 만족감이나 기쁨과 같은 개인적 요인들에서 유래하는 동기, 즉 자기결정성이나 자율성이 있는 상태에서 수행되는 행동들과 관련이 있으며, 외재적 동기는 보상, 벌 등과 같은 목적을 달성하기 위한 수단으로서 발생하며 자기결정성의 부재상태에서 수행되는 행동과 관련이 있다고 한다(오순애, 2000 재인용).

Herzberg는 2-요인(two-factor)이론에서 급여, 작업조건 같은 직무 외적 요인은 아무리 높거나 훌륭하더라도 개인들에게 진정한 만족을 줄 수 없다고 보고 직무자체로부터 얻는 성취감, 안정감 등과 같은 내재적 만족만이 진정한 만족이라고 제시한다(백기복, 2014 재인용).

전통적으로 내재적 동기와 외재적 동기는 상호 독립적이고 관계가 없다고 생각되어 왔으나 Cameron & Poierce(1994) 등은 많은 연구결과를 종합 분석한 메타분석을 통하여 외재적 동기가 내재적 동기를 증진시킨다는 것을 설명하고 또한 외재적 동기에 의해 내재적 동기가 적어도 감소되지는 않는다는 결론을 입증한다.

본 연구에서 선행변수로 채택한 Chan & Drasgrow(2001)의 리더십 발휘동기는 주로 동기의 내용이론 측면에서 접근을 했다. 즉 동기 이론을 크게 동기의 발생 원인에 초점을 맞춘 내용중심 이론과 동기의 과정을 중시하는 과정중심 이론으로 나누어 볼 때 Chan & Drasgrow(2001)는 동기부여이론 중 내용이론 관점에서 리더십 발휘동기에 접근한 것이다. 또한, Chan & Drasgrow(2001)의 리더십 발휘동기는 동기부여이론에서 상호작용이론에 기초를 두고 있으나 상황보다는 개인의 내재적 동기를 더욱 중요시하는 입장에 있다. 왜냐하면 개인들은 환경요인 보다 자신의 내재적 동기에 의해 많은 영향을 받기 때문이다. 그래서 더욱더 리더가 되려는 동기는 상황보다는 내재적 동기에 의해 영향을 받는다고 할 수 있다.

## 2) 리더십 발휘동기

우리 사회를 잘 관찰해 보면, 세 가지 유형의 리더들을 발견하게 된다. 첫째는 리더가 되고 싶어 안달이 난 사람이고, 둘째는 어찌다 떠밀려 리더의 역할을 수행하고 있는 사람들이며, 셋째는 천성이 남을 위해 봉사하는 것을 좋아하기 때문에 봉사차원에서 자발적으로 리더의 역할을 수행하는 사람들이 그들이다. 이들 세 유형의 리더들은 리더의 역할을 수행하는 동기에 있어 커다란 개인차를 보인다고 할 수 있다(김정훈, 2011). 이와 같이 리더의 역할을 수행하는 동기를 리더

십 발휘동기(Motivation to Lead:MTL)라고 할 수 있다.

리더십을 발휘하는 동기에 대한 연구는 리더의 효과성을 예측하기 위해 제시되었지만 기존 학계에서는 크게 관심을 받지 못해 왔다.

동기에 대한 인지적 접근 관점에서는 일반적으로 동기를 한 개인의 행동의 방향, 강도, 지속성을 예측하는 과정이라고 정의하고(Kanfer, 1990) 리더십 행위를 설명하는 데 있어서도 개인차의 중요성을 강조한다(Lord & Hall, 1992).

Singer(1989, 1991)는 기대 가치, 자기 효용감, 귀속 관점을 이용해 리더십의 동기를 파악하였다. Singer는 그의 연구에서 “당신은 얼마나 리더가 되고 싶습니까?”(Leadership aspirations:리더십의 열망)라는 단일 변수를 통해 리더십의 동기를 예측한다(Chan & Drasgow, 2001 재인용). 그리고 Miner(1977)는 관리 동기(Motivation to Manage)라는 개념을 제시하여 관리자들의 행위를 설명한다.

2001년 Chan & Drasgow(2001)는 리더십 행위의 선행요인, 매개요인으로서 리더십 발휘동기에 관한 실증적 연구를 통해 학계의 주목을 받기 시작했다. Chan & Drasgow(2001)는 리더 역할을 수행하는 개인의 차이와 다양한 리더의 행동과의 관계를 이해하기 위하여 리더십 발휘동기라고 불리는 개인 차이에 관한 이론을 제시하였다. 이 이론은 리더십 행동의 다변적 특성을 이해하고 리더십 행동을 예측하는 것에 대한 인지 능력과 사회적 능력의 기여가 다를 수 있음을 고려하여 리더십 발휘동기의 개인 차가 있음을 파악한 것이다.

또한, Chan & Drasgow(2001)은 그들의 연구에서 리더십 발휘동기가 성격, 가치관, 인지능력, 리더십 자기 효용감 등 리더의 개인특성과 리더십 경험에 의해 밀접한 영향을 받는 관계에 있음을 연구를 통해 체계적으로 제시하고 리더십 발휘동기를 정서적, 비계산적, 사회 규범적 리더십 발휘동기로 구분하여 설명한다.

Chan & Drasgow(2001)은 리더십 발휘동기는 “리더십 훈련, 리더의 역할, 책임감 있는 리더, 리더가 될 사람들의 결정에 영향을 주며 리더로서 지속적으로 노력하고 그 노력의 강도에 영향을 주는 개인 차이의 방식”이라고 정의한다. 이러한 접근은 리더십 발휘동기에 대한 개인의 차이가 리더십 경험과 훈련에 따라 달라질 수 있으며 리더십의 자기 효용감과 축적된 리더십 경험의 결과라고 가정하는 것이다.

리더십 발휘동기가 리더십 자기 효용감과 경험 등과 연관이 있다는 것은 리더

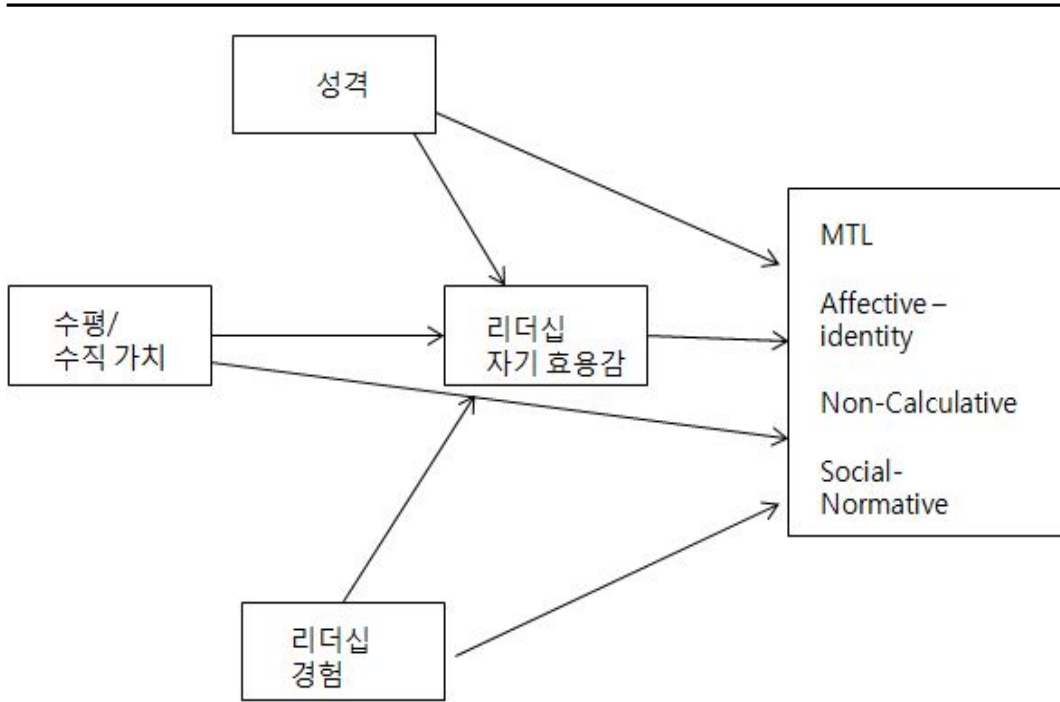
십 발휘동기가 사회 학습 과정과 경험에 의해 변화될 수 있는 역동적인 구조라는 것을 의미하는 것이다. 만약에 리더의 리더십 발휘동기가 리더십 행동 간의 관계에서 유의미한 영향을 미칠 수 있다면 조직의 상황과 직위에 맞게 리더들을 선발하고 교육 훈련시킬 수 있는 방안을 제시하여 줄 수 있을 것이다. 또한, 조직 내에서 윤리적 리더십 같은 특정한 리더십 행위가 발휘되는 것이 필요한 경우에 리더들의 학습과정과 경험 확대를 통해서 조직의 리더들에게 리더십 발휘동기를 부여할 필요성이 있다고 판단된다.

리더십 발휘동기 이론의 주요 가정은 성격이나 가치와 같은 비인지적 능력 방식이 개인의 리더십 발휘동기를 통해 리더의 행동과 관련이 있으며 개인이 리더의 역할과 행동에 참여하는 데에 영향을 준다는 것이다. 이러한 활동을 통해 개인이 리더 역할을 하는 데 필요한 사회적 기량과 지식을 얻을 수 있으며 리더십 스타일도 만들 수 있다(Chan & Drasgrow, 2001)

Chan & Drasgrow(2001)는 <그림2-1>과 같이 리더십 발휘동기 모형을 제시하였다. 그들은 리더십 발휘동기의 기준변인으로 개인 특성인 성격, 가치, 리더십 자기 효용감, 리더십 경험을 제시하였다. 그리고 기준변인 중에서 리더십 자기 효용감이 리더십 발휘동기를 결정하는 가장 중요한 요인으로 파악한다.

다음 <그림2-1>은 Chan & Drasgow의 MTL모형이다.

<그림2-1> Chan & Drasgow의 MTL모형



자료: Chan & Drasgow(2001), "Toward a theory of individual difference and leadership: Understanding the motivation to lead", Vol.86, Iss, 3, 481-498; 이희완(2006), 명예심이 리더십 발휘동기에 미치는 영향, 서울대학교 대학원 석사학위논문, p4 재인용

Chan & Drasgow(2001)는 리더십 발휘동기를 <그림2-1>에서와 같이 세 가지 차원에서 설명하고 있다. 첫째는 정서적 리더십 발휘동기(Affective)이고, 둘째는 비계산적 리더십 발휘동기(Non-Calculative), 셋째는 사회 규범적 리더십 발휘동기(Social-Normative) 세 차원으로 구분하여 정의한다. 이는 대인 행동에 대하여 Trandis(1980)가 개인의 사회적 행동에 대한 세 가지 결정 요인으로 설명한 개인 행동의 정서적 유발성, 개인의 성공과 관련된 결과에 대한 이해 타산적 믿음, 개인 행동과 관련된 사회적 규범과 그 구분이 유사하다.

정서적 리더십 발휘동기는 개인 스스로가 다른 사람들을 이끌기를 좋아하고 리더가 되는 것을 좋아하기 때문에 리더의 역할을 하려고 하는 동기를 갖게 되는 것을 말한다. 비계산적 리더십 발휘동기는 본인이 리더가 되는 것으로 인한 어떠한 혜택도 기대하지 않으며 비용이 발생하고 손해를 보더라도 리더의 역할을 수행하려는 동기이다. 사회 규범적 리더십 발휘동기는 사회적 의무감 또는 책

입감에 의해 리더의 역할을 수행하려는 동기라고 할 수 있다.

Chan & Drasgow(2001)의 연구에서 리더십 발휘동기에 대한 개념이 구체적으로 파악된다. 하지만 Chan & Drasgow(2001)는 리더십 발휘동기와 리더십 행위와의 관계까지는 충분하게 설명하지 못한다. 현재까지도 리더십 발휘동기 변수를 리더십 행위 이론에 적용한 실증 사례는 거의 없는 실정이다. 따라서 리더십 발휘동기 변수가 리더십 행위와의 관계에서 어떻게 영향력을 미칠 것인가에 대해서 구체적으로 연구해 볼 필요가 있다고 본다.

본 연구에서는 Chan & Drasgow(2001)의 설명을 따라 리더십 발휘동기를 정서적 리더십 발휘동기, 비계산적 리더십 발휘동기, 사회 규범적 리더십 발휘동기 세 차원으로 구분 정의하고 윤리적 리더십의 선행변수로서 리더십 발휘동기가 어떠한 영향력을 주는지 그 관계를 실증한다.

### 3. 윤리적 리더십의 결과요인

앞 절에서는 윤리적 리더십의 선행변수로서 리더십 발휘동기에 대한 개념에 대해서 고찰하였다. 본 절에서는 윤리적 리더십의 결과변수를 제시한다.

리더십은 영향력을 수반하며(Yukl, 2002) 윤리적 리더십에 대한 사회적 학습이론의 관점은 역할 모델링을 통해 리더가 구성원의 윤리적 행동에 영향을 준다는 것을 보여준다. 또한 조직 구성원에 대한 배려심에 기반을 둔 리더십의 방식은 오랫동안 조직 구성원들의 만족도 및 성과와 연관되어 설명(Yukl, 2002)되어 왔으며 리더십의 효과성에 경영자의 윤리성이 중요한 영향변수로 작용(신철우, 2005)한다.

Blau(1964)에 따르면 거래적 교환관계와 사회적 교환관계는 차별화될 수 있으며 거래적 교환관계와 달리 사회적 교환관계는 체계적으로 규정화되어 있지 않더라도 신뢰와 상호규범에 의해서 형성될 수 있으며 또한 사회적 교환관계는 개인적 의무감과 신뢰성을 유발시키게 된다(최갑열, 2009 재인용). 이러한 논리를 기초로 하면 리더가 윤리적 리더십을 발휘하고 리더의 공정성·도덕성을 인지한 부하 직원들은 리더에 대한 신뢰와 조직을 위해 유효한 행동을 할 수 있도록 동

기부여가 될 수 있다고 가정할 수 있다.

곽신근(2010)은 윤리적 리더십의 유효성을 윤리적 의사결정, 친 사회적 행동, 생산적 행동, 긍정적 직무태도로 설명하였다. 윤리적 리더의 부하들은 의사결정 과정에 있어 윤리적인 부분에 보다 신경을 쓰게 되어 그 결과 보다 윤리적인 의사결정을 하게 된다. 또한, 윤리적 리더십은 사회학습이론을 통해 부하의 사회지향적 행동 또는 시민행동에 영향을 주며 부하들이 비생산적 행동을 덜 하도록 하며 만족, 몰입 등 부하의 긍정적 태도와 관련이 있다고 본다.

윤리적 리더십의 결과변수에 관한 선행연구에서는 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 조직 매력성, 선행적 행동, 조직시민행동, 직무성과 등이 결과요인으로 검증된다(김학수, 2008; 조경훈, 2008; 이명신, 2009; 최갑열, 2009; 정희근, 심덕섭, 김민정, 2013).

본 절에서는 윤리적 리더십이 영향을 미치는 결과변수로 리더십 유효성과 정서적 팀 몰입에 대한 개념을 설명하고자 한다.

### 1) 리더십 유효성



리더가 리더십을 발휘했을 때 나타나는 것 결과 중 하나를 리더십 유효성이라 할 수 있다. 리더십 유효성(Leadership effectiveness)이란 무엇이며, 어떤 기준으로 측정되어야 하는가에 대한 의문은 리더십을 연구하는 학자의 공통적 관심사이다. 사실 리더십 유효성 측정은 조직 유효성(Organization effectiveness) 측정 지표를 사용하여 왔고 지금까지도 그렇게 사용하는 경우가 대다수이다(강영순 · 김정훈, 2002).

리더십에 대한 다양한 정의가 존재하는 것과 마찬가지로 리더십 행위를 발휘한 결과로서 리더십 유효성에 대한 개념도 매우 다양하게 제시되어 있고 리더십 유효성에 영향을 미치는 요소들도 많다. 따라서 리더십 유효성을 이해하는데 리더십과 마찬가지로 다양한 시각이 필요하다.

일반적으로 리더십 유효성은 리더십 발휘의 결과로 나타나는 제반 사실에 의해 정의된다고 할 수 있다. 그 결과는 집단성과, 집단목표, 집단존속, 집단성장, 위기에 대처할 수 있는 집단능력, 리더에 대한 부하의 능력, 집단목표에 대한 구

성원의 이행정도, 심리적 안정감, 집단구성원의 발전, 집단 내 리더의 지위보유 능력 등을 포함한다(문채봉, 2001).

강영순·김정훈(2002)은 경영조직의 유효성을 기할 수 있는 주요요소로 효율성, 유연성, 만족성을 들 수 있으며 효율성과 유연성은 조직적 차원에서, 만족성은 개인적 차원에서 요청되는 요소라고 하였다. Dalton & Price(1977)은 조직성과에 대한 평가지표를 수익성, 생산성, 총 매출액, 수익성 등과 같은 경제적 성과와 사기, 조직몰입, 직무만족 등 심리적 성과로 구분한다.

리더십은 구성원들이 조직의 유효성을 달성할 수 있도록 영향력을 행사하는 과정으로 리더십의 목표는 궁극적으로 조직의 유효성 달성에 있으며 리더십 유효성은 조직 유효성을 규정하는 요인이면서 환경 변화에 대응하며 조직을 끊임 없이 유효하게 발전시키는 주체적 영향과정이다. 따라서 리더십 유효성의 측정에는 조직 유효성과는 다른 요소들이 포함될 수 있다(강영순 · 김정훈, 2002).

Meindl, Ehrlich & Dukerich(1985)는 리더십의 낭만(romance of leadership)이라는 개념을 통해 조직 구성원들이 조직의 성과를 왜 리더의 책임으로 돌리는지에 대해 설명한다. Meindl et al.(1985)은 구성원들이 그들의 리더에 대해 실제보다 더 영향력이 크다고 생각하고 리더에 대해 영웅적인 시각을 갖고 있기 때문에 조직의 성과에 대한 책임을 리더에게 돌리도록 한다고 주장한다. 그러므로 조직의 성공과 실패는 모두 리더 때문이라고 생각되며 실패와 연관된 리더는 구성원들의 지지를 잃을 수 있다고 설명한다. 이러한 관점은 조직의 성과가 리더십에 대한 인식과 리더의 평가에도 관련이 있음을 보여준다.

Derue, Nahrgang, Wellman & Umphrey(2011)은 메타분석 연구결과를 바탕으로 리더십 유효성은 리더 개인, 부하 - 상사 관계, 그룹 및 조직차원에서의 전반적인 리더의 유효성, 업무성과, 부하의 만족도, LMX와 같이 부하 -리더간 정서적이고 관계적인 유효성을 평가하는 것이라 한다. 이렇듯 리더십 유효성은 평가 내용뿐만 아니라, 평가자 및 평가 수준에서 다양한 방법으로 정의된다(강경구, 2014 재인용).

Yukl(2002)은 리더십 유효성 측정요소로 조직 유효성 측정요소 이외에 리더의 효과, 부하들의 리더에 대한 태도, 구성원에게 지각되는 집단 과정의 질(예컨대, 집단응집력, 구성원간의 협력, 동기유발, 문제해결, 의사결정, 갈등해결 등)에 대



한 공헌도 등을 제시하고 있다(유창남, 2009 재인용).

Brown et al.(2005)은 윤리적 리더십과 상관관계가 있을 것으로 예상되는 변수들과의 관련성을 실증적으로 검증하였는데 리더의 윤리적 리더십이 조직 구성원의 상사에 대한 만족, 상사의 유효성 인식과의 관계에서 정의 상관관계가 있다고 설명한다. 또한, Brown et al.(2005)은 윤리적 리더십은 상사의 유효성과 구성원의 직업 만족도와 더 노력하고자 하는 자발성, 그리고 상사에게 문제를 보고하고자 하는 마음 등의 효과를 예측할 수 있다고 설명한다.

Derue et al.(2011)은 리더십 유효성 평가는 전반적인 리더십 유효성에 대한 평가만이 아니라 부하가 평가하는 리더에 대한 만족도, 상사 신뢰, 부하의 직무만족 등도 측정요소로 사용된다고 제시한다.

본 연구자는 강영순·김정훈(2011)의 견해에 따라 리더십 유효성은 조직 유효성과 반드시 일치되는 개념은 아니라고 판단하였으며 전반적인 리더십 유효성이 아니라 부하가 평가하는 리더에 대한 만족도, 상사 신뢰 등으로 파악하여 윤리적 리더십의 결과변수로 선택한다.

## 2) 정서적 팀몰입



몰입도 리더가 리더십을 발휘 했을 때 나타나는 리더십 성과 중 하나라고 할 수 있다. 몰입이란 태도의 일종으로 조직 내에서는 조직몰입, 직무몰입, 팀몰입 등으로 나타난다. 조직몰입이란 개인이 특정한 조직과 동일시하고 그 조직에 헌신하고 참여하는 것에 대한 상대적인 강도(Mowday, Steers & Porter, 1979)를 나타내는 것 이라고 일반적으로 정의되고 있으며 조직몰입과 유사한 팀몰입은 조직몰입에 대한 정의를 인용하여 구성원 개인이 어떠한 특정집단에 대해 참여하고 동일시하는 것에 대한 상대적인 강도(J. W. Bishop & K. D. Scott, 2000)를 나타내는 것으로 정의된다.

개인이 조직에 대해 나타내는 태도를 조직몰입이라고 할 수 있으며 개인이 조직 내 부서에 대해 나타내는 태도를 팀몰입이라고 설명할 수 있다. 즉 조직몰입의 대상은 구성원이 속한 조직이 되고 팀몰입의 대상은 구성원이 속한 조직내 어떠한 특정집단이 된다. 팀몰입은 구성원이 직접적으로 업무를 수행하고 대인관

계를 맺고 있는 구성원 본인이 속한 팀에 대한 몰입을 뜻하는 것으로서 거시적인 측면에서 조직몰입이 높은 사람일지라도 본인이 속한 팀에서의 대인관계 등이 원만하지 않을 경우에는 팀몰입은 낮게 나타날 수 있다.

이렇듯 조직몰입과 팀몰입이 반드시 일치하는 개념은 아니지만 팀이 조직을 구성하는 하나의 단위이기 때문에 조직 목표를 달성하기 위해서는 팀몰입이 중요한 구성요인이 된다.

Meyer & Allen(1991)은 조직몰입을 다음과 같이 3가지 범주로 구분하였다: ① 정서적 몰입: 조직에 남아 있기를 원하는 정서적 유대감 및 정체성에 의한 몰입, ② 지속적 몰입: 조직에 남아 있어야 유리하기 때문에 형성되는 몰입, ③ 규범적 몰입: 의무감에 의해 형성되는 몰입. 조직몰입의 3가지 차원은 각기 특징이 있으나 연구결과 정서적 몰입이 직무성과와 조직시민행동 등에 큰 영향을 주는 것으로(Meyer et al., 2002) 나타나 있다(강경구, 2014 재인용). 이것은 지속적 몰입이 필요(need)에 기반을 두고 있고 규범적 몰입이 책임감(obligation)에 기초하고 있는 반면 정서적 몰입은 개인의 욕망(desire, want)과 정서적 애착에 기인하고 있기 때문이기도 하다(백기복, 2014).

조직 구성원들이 그들의 조직에 대해 느끼는 감정적 유대는 헌신과 충성심을 결정하는 중요한 요소로 여겨진다. 정서적으로 몰입하는 구성원들은 조직에 소속감과 일체감을 느끼며 이것은 조직 활동에 대한 구성원들의 참여, 조직의 목표를 추구하고자 하는 마음, 조직에 남고 싶은 마음을 높인다(Meyer & Allen, 1991).

본 연구에서는 팀몰입의 개념은 조직몰입의 정의를 인용하여 조직내 특정집단의 구성원이 그 집단에서의 참여와 집단에 대한 정체성의 강도로 파악하고 직무성과와 조직시민행동에 큰 영향을 주는 정서적 팀몰입을 윤리적 리더십의 결과 변수로 선택한다.

### 3) 리더십 유효성과 정서적 팀몰입과의 관계

조직, 집단, 혹은 팀의 목표 성취에 대한 실패는 보통 리더의 탓으로 돌려지게 된다(Lord, Binning, Rush, & Thomas, 1978; Meindl & Ehrlich, 1987; Meindl, Ehrlich, & Dukerich, 1985; Phillips & Lord, 1981). 목표 성취에 대한 실패와 같

은 부정적인 사건이 리더의 탓으로 돌려지게 되면 조직 내에서 리더에 대한 지지는 줄어들 가능성이 크다. 따라서 조직 구성원들에게 영향을 주고 그들을 이끌 수 있는 리더의 기반과 리더 효과에 대한 근거(Chemers, 2001; Yukl, 2001) 또한 목표 성취가 실패한 이후에 약해질 수 있다(Giessner & van Knippenberg, 2008 재인용).

리더십의 최종적 효과는 조직 구성원의 만족 여하에 따라 달라질 수 있는데 강수돌(2010)은 근로자가 자신의 직무 자체로부터 보람과 가치를 느끼고 기쁨과 만족을 얻을 수 있을 때 리더십의 효과는 궁극적으로 진정한 직무만족으로 이어질 것이라고 설명한다.

Van Knippenberg et al.(2007)은 리더의 행동이 직무만족과 조직몰입과 같은 조직 구성원들의 행동에 영향을 미친다고 하였다. 조직몰입은 조직 유효성의 유용한 척도로서 조직몰입은 직무특성, 역량, 리더십, 조직 공정성, 조직적 지원 등에 의해 영향을 받으며 목표성취 노력, 내·외재적 만족, 적극적 행동, 이타주의 및 직무성과를 높이고 결근율, 이직의도 및 이직행동을 포함하는 부정적 결과를 줄이는 효과를 갖는다(이명신·장영철, 2009).

이상과 같이 본 장에서는 윤리적 리더십과 윤리적 리더십의 선행변수와 결과 변수에 대한 개념을 정리하고 윤리적 리더십에 대한 선행연구의 고찰을 통하여 이론적 배경을 정리하였다. 다음 장에서는 연구 설계를 위한 연구모형과 연구가설을 설정하고, 실증 분석에 따른 자료 수집을 위한 설문지 구성과 조사방법 등에 대하여 정리하고자 한다.

### III. 연구의 설계

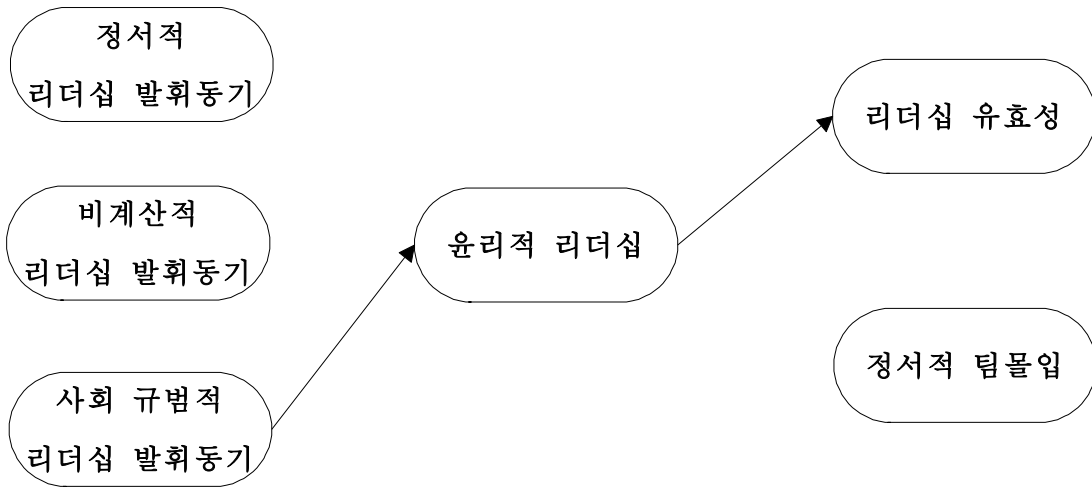
앞 장에서는 연구목적에서 제시 되었던 변수들에 대하여 개념을 정의하고 윤리적 리더십의 기존 선행연구들을 정리했다. 본 장에서는 변수들 간의 관계를 통하여 연구모형을 제시하고 앞 장에서 살펴본 이론적 고찰을 바탕으로 각 변수들 간의 관계에 대하여 연구가설을 설정한다. 그리고 측정 변수들에 대하여 조작적 정의를 내렸으며 측정도구를 제시하고, 설문지 구성, 표본 및 분석방법에 대하여 설명한다.

#### 1. 연구모형

본 연구의 주된 목적은 윤리적 리더십의 선행요인 탐구에 있다. 이를 위하여 윤리적 리더십의 선행변수로 정서적 리더십 발휘동기, 비계산적 리더십 발휘동기, 사회 규범적 리더십 발휘동기가 윤리적 리더십에 미치는 영향에 대하여 실증하고, 윤리적 리더십이 리더십 유효성과 정서적 팀몰입에 영향을 미치는지를 실증하고자 한다. 또한 윤리적 리더십이 리더십 발휘동기와 , 리더십 유효성 및 정서적 팀몰입 간 관계를 매개하는지 파악하고자 한다.

이들 변수들 간의 관계를 정리한 연구모형은 다음 <그림3-1>과 같다.

<그림3-1> 연구모형



## 2. 연구 가설

### 1) 리더십 발휘동기와 윤리적 리더십 간의 관계

윤리적 리더십이란 리더의 개인 행동과 상호 관계를 통하여 구성원들에게 규범적으로 적절한 행동을 보이고 쌍방향 의사소통, 강화, 의사결정을 통하여 구성원들이 규범적으로 적절한 행동을 할 수 있도록 장려하는 것으로 정의한다(Brown et al., 2005).

Chan & Drasgow(2001)는 각 개인마다 차이를 보이는 리더의 역할을 수행하는 동기에 대하여 리더십 발휘동기(Motivation to Lead:MTL)라고 명칭한다. 조직에서 리더의 역할을 수행하는 동기에 있어 개인차가 크게 나타난다고 할 수 있듯이 개인들이 윤리적 리더십을 발휘할 경우, 윤리적 리더십을 수행하는 동기에 있어 각 개인마다 차이가 있다고 할 수 있다.

Chan & Drasgow(2001)는 리더십 발휘동기를 성격, 가치관, 자기 효용감, 인지능력, 그리고 경험 등의 리더 개인 특성들이 반영될 수 있는 통합적인 변수임을 증명했는데 이것은 리더십 행동을 발휘하는 앞 단계로서 리더십 발휘동기를

선행변수로 파악한 것이다. Chan & Drasgow(2001)는 리더십 발휘동기를 정서적 리더십 발휘동기, 비계산적 리더십 발휘동기, 사회 규범적 리더십 발휘동기 세 가지 하위 차원으로 구분 정의한다.

백기복(2002)은 정서적 리더십 발휘동기, 비계산적 리더십 발휘동기, 사회 규범적 리더십 발휘동기의 세 차원과 변혁적, 거래적 및 자기희생적 리더십 등과 같은 리더십 행위변수들과의 관계를 탐색적으로 검증한 결과 리더십 발휘동기가 리더십 행위변수들과 유의적인 상관관계가 있는 것으로 검증한다.

김정훈(2011)은 리더가 어떠한 의도를 가지고 리더십을 행사 하느냐에 따라 동일한 리더십을 행사하더라도 성과가 다르게 나타날 수 있다고 설명한다.. 즉 리더십 발휘동기가 리더십 행위변수들과 유의적인 상관관계가 있으며 리더십 행위에 있어 동기가 중요하다고 제시한다.

리더십 발휘동기와 윤리적 리더십 간의 관계에 대한 연구는 기존의 연구에서 실증된 적은 없지만 리더십 발휘동기가 리더십 행동을 발휘하는 앞 단계이기 때문에 윤리적 리더십 행위에 도 영향력을 미칠 수 있다고 가정할 수 있을 것이다. 백기복(2002), 김정훈(2011)의 선행연구는 리더십 발휘동기가 변혁적 · 거래적 · 자기 희생적 리더십 행위에 대하여 유의미한 영향력을 미치고 있는 것을 보여주고 있는데 이러한 선행연구 결과를 통해서 본 연구자는 리더십 발휘동기가 윤리적 리더십 간의 관계에서 유의미한 영향력을 가질 수 있다고 추론한다. 윤리적 리더십 행위는 변혁적 · 거래적 · 자기 희생적 리더십 행위의 특성을 가지고 있기 때문이다.

Burns(1978)가 처음 제시한 변혁적 리더십은 리더와 부하 모두의 동기와 도덕성을 끌어 올리는 과정으로 설명된다. 변혁적 리더십이론은 이전의 리더십 이론들이 리더와 부하간의 거래 관계에만 너무 치중했다는 비판에서 출발한다. 변혁적 리더십은 카리스마, 구성원들에 대한 개별적 배려와 지적인 자극 등을 포함하는 리더십 행위로 정의되며 부하 한 사람 한 사람을 존중하며 개별적이 관심을 쏟는다. 변혁적 리더는 부하의 상위욕구를 중시하여 부하에게 비전을 제시하고 동기와 목적의식을 고취시킨다. 윤리적 리더십은 리더가 구성원들을 배려하고 윤리적·도덕적 행동을 구성원들에게 보여주고 인지시킴으로서 역할 모델링이 된다는 점, 윤리적 의사결정을 한다는 점에서 변혁적 리더십과 유사한 특성을 보여준

다. Avoli(1999)는 변혁적 리더는 옳은 행동을 할 것이라고 믿을 수 있으며 높은 수준의 윤리적 도덕적 행동을 보여준다고 설명한다.

거래적 리더십은 부하가 리더를 따르는 대가로 임금을 받거나 리더의 신임을 얻는 거래적 관계에 기본적인 토대를 둔다. Bass(1985)의 주장에 의하면 조직에서 거래적 리더십은 예외에 의한 관리, 조건적 보상이라는 두 가지 행위로 나타난다고 한다. 거래적 리더는 부하를 단지 저차원적 욕구수준에 머물러 있는 사람으로 파악한다. 거래적 리더는 부하가 목표 달성에 따라 어떠한 보상 또는 벌을 받게 될 것인지를 명확히 제시하며 부하가 요구하는 것이 무엇인지 파악하고 부하들이 원하는 보상과 리더가 원하는 결과를 거래한다. 즉 부하의 노력과 업적에 따라 보상과 칭찬을 해준다. 윤리적 리더십은 부하의 목표달성에 따라 보상과 벌을 주는 관리자적 리더의 역할을 수행한다는 점에서 거래적 리더십과 유사한 특성을 보여준다.

Choi & Mai-Dalton(1998)은 자기희생이 정의되는 맥락을 조직상황으로 제한하면서 자기희생을 “업무분장, 보상분배, 권한행사에 있어서 개인의 이익, 특권, 혹은 복지의 전부 또는 일부를 포기하거나 영구적 또는 일시적으로 연기하는 것으로 정의한다(최연, 2001 재인용). 리더의 자기희생적 행위들은 구성원들의 인지, 행동, 정서에 영향을 미친다.

자기희생적 리더십이란 조직은 끈임 없이 구성원들의 크고 작은 희생이 필요 한데 그들의 희생이 리더에 의해 강제적으로 행해지면 수탈이고, 자발적으로 이루어진다면 자기희생이다. 그런데 구성원들의 자발적 희생은 리더의 자기희생에서 비롯된다는 것이다(임창희, 2012). 자기희생적 리더들은 과업주도, 관계지향, 변화주도 등의 행위와 일상적 관리 행위를 수행하면서 자기희생 행위들을 포함한 리더십을 발휘하는 리더를 지칭한다(임창희, 2012). 윤리적 리더십은 다른 사람에 대한 봉사의 원칙을 가지고 있고(한민형, 2008) 리더가 구성원들을 배려하고 개인의 이익보다는 보다 높은 가치 실현을 위해 리더십을 발휘한다는 점에서 자기희생적 리더십과 유사한 특성을 보여준다.

윤리적 리더십은 리더의 개인적 행동과 상호 관계를 통하여 규범적으로 적절한 행동의 모범을 보여주는 것이고 쌍방향 커뮤니케이션과 강화, 의사결정 등을 통하여 조직 구성원에게 그러한 행동을 할 수 있도록 유도 하는 것으로 정의되

며(Brown et al., 2005) 리더의 윤리적 의사결정, 구성원에 대한 배려, 역할 모델링 수행 등을 구성요소가 된다.

Gini(1998)는 윤리적 리더들은 분명한 기준을 세우고 고용인들이 자신들을 따라 오도록 하고 이에 대하여 책임을 지는데 이것이 바로 거래적 리더십의 핵심적인 특징이라고 주장한다. 그리고 Trevino(2003) 등은 윤리적 리더들이 변혁적 리더십 행위 방식과 더불어 고용원들의 윤리적 행위에 책임을 질 수 있도록 기준설정, 평가, 보상과 처벌 등 거래적 리더십 행위도 이용한다는 것을 발견한다.

윤리적 리더십은 상사 측면을 강조한 리더십 행위 이론이며 구성원에 대한 배려와 역할 모델링을 수행한다는 점에서 변혁적 리더·자기희생적 리더십의 특성과 유사성을 지녔으며 구성원들이 목표 달성을 했을 경우에 보상을 제공한다는 측면에서 도덕적 관리자의 역할을 수행하기 때문에 거래적 리더십의 특성도 함께 지닌다.

이상의 논의를 기초로 백기복(2002) 등의 선행연구에서 리더십 발휘동기가 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 자기 희생적 리더십 행위 간의 관계에 있어 유의적인 상관관계가 있음이 검증되어 리더십 발휘동기가 윤리적 리더십과의 관계에서도 유의미한 영향력을 미칠 수 있을 것이라고 추론한다.

따라서 본 연구에서는 이상의 주장을 토대로 리더십 발휘동기를 윤리적 리더십 간의 관계에서 유의미한 영향력을 가지는 행위로 선택한다. 리더십 발휘동기는 윤리적 리더십 간의 관계에서 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 수 있다고 파악하여 다음과 같이 가설을 설정한다(가설 1).

**가설1. 리더십 발휘동기는 윤리적 리더십에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.**

**가설1-1. 정서적 리더십 발휘동기는 윤리적 리더십에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.**

즉, 리더가 정서적 리더십 발휘동기가 높을수록 윤리적 리더십을 더 많이 발휘할 것이다.



가설1-2. 비계산적 리더십 발휘동기는 윤리적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

즉, 리더가 비계산적 리더십 발휘동기가 높을수록 윤리적 리더십을 더 많이 발휘할 것이다.

가설1-3. 사회 규범적 리더십 발휘동기는 윤리적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

즉, 리더가 사회 규범적 리더십 발휘동기가 높을수록 윤리적 리더십을 더 많이 발휘할 것이다.

## 2) 윤리적 리더십과 리더십 유효성 간의 관계

경영 환경의 불확실성으로 조직은 구성원들을 단순히 동기부여 하는 것이 아니라 구성원들 스스로의 자발적 헌신과 몰입이 필요하게 되고, 리더특성 이론, 상황이론과 같은 전통적 리더십보다는 조직을 위해 구성원의 헌신과 몰입을 가져다 줄 수 있는 리더십 행위에 점점 더 큰 관심을 갖게 된다. 이러한 리더십 행위에는 윤리적 리더십, 변혁적 리더십, 자기 희생적 리더십, 서번트 리더십 등 현대적 의미의 리더십 행위가 포함된다고 할 수 있다.

리더십에 대한 선행연구들은 리더십의 스타일이나 리더십 유효성을 밝히는데 연구의 초점을 두고 있다. 리더십은 집단이나 조직이 추구하는 목표를 구성원들이 달성할 수 있도록 영향력을 행사하는 과정이기 때문에 리더십 유효성은 효율성, 만족성, 유연성과 같은 조직 유효성을 규정하는 요인이지만 두 개의 개념이 반드시 일치하는 것은 아니며 리더십 유효성의 측정에는 조직 유효성과는 다른 요소들이 포함될 수 있다. 따라서 리더십 유효성에 대한 평가에는 전반적인 리더십 유효성 평가 만이 아니라 부하가 평가하는 리더에 대한 만족도, 상사 신뢰, 부하의 직무만족 등도 측정요소로 사용된다(Derue et al., 2011).

리더는 조직 구성원들이 규범적으로 옳다고 여기는 행동을 지속적으로 하면서

매력적이고 신뢰할만하며 적법하고 윤리적인 역할 모델이 될 수 있으며, 리더가 투명하고 공정하고 배려하는 태도를 가지고 공평한 업무 환경을 조성함으로써 리더 스스로가 올바른 행동에 대한 정보의 근원이 될 수 있고 구성원들의 동일화와 모방의 대상이 된다(Brown et al., 2005).

Choi & Mai-Dalton(1999)에 의하면 자기 희생적 행동을 보이는 상사는 조직의 구성원들에게 리더로서 인정을 받는다고 하였고 Van Knippenberg & Van Knippenberg(2005)는 자기 희생적 리더십은 부하에게 상사의 리더십을 효과적으로 인식하게 만든다고 설명하였다. 또한, Yukl(2002)는 공정한 의사결정, 배려심 등 윤리적 리더가 가지는 특징은 오랫동안 리더십 효과성에 중요하게 여겨져 왔다고 주장한다.

Brown et al.(2005)은 사회적 학습이론 관점의 윤리적 리더십은 조직 구성원들이 그들이 목격한 리더의 행동이나 그 리더와의 경험에 의해 영향을 받기 때문에 윤리적 리더십은 구성원들이 인지하는 리더에 대한 만족감에 정의 영향을 미치고 부하들로 하여금 성과를 높이기 위해 자발적으로 추가적 노력을 기울이게 한다고 설명하였고 윤리적 리더십이 리더에 대한 신뢰와 강한 상관 관계가 있음을 증명하였으며 Walumbwa & Schaubroeck(2009)는 윤리적 리더십이 리더에 대한 신뢰를 높인다고 제시한다.

Zhu et al.,(2004)은 윤리적 리더십이 상사에 대한 조직 구성원의 신뢰와 중요한 관계가 있다고 설명하였는데 이는 윤리적 리더가 공적인 업무와 사생활에서 도덕적으로 행동하기 때문에 조직 구성원들이 그들의 상사에 대한 언행일치를 기대하고 따라서 그들의 상사에 대한 신뢰감도 높게 나타날 수 있기 때문이다.

이상의 논의를 기초로 본 연구에서는 윤리적 리더십이 리더십 유효성에 영향을 미치는 리더십 행위로 선택하였다. 윤리적 리더십은 리더십 유효성과의 관계에서 유의한 정(+)의 영향을 미칠 수 있다고 파악하여 다음과 같이 가설을 설정한다(가설 2).

**가설2. 윤리적 리더십은 리더십 유효성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

### **3) 윤리적 리더십과 정서적 팀몰입 간의 관계**

조직몰입을 개인이 특정한 조직과 동일시하고 그 조직에 헌신하고 참여하는 것에 대한 상대적인 강도(Mowday, Steers & Porter, 1979)를 나타내는 것이라고 정의한다면 팀몰입은 개인이 어떤 특정한 집단에 대해서 동일시하고 그 집단에 공헌하는 것에 대한 상대적 강도라고 정의할 수 있다.

윤리적 리더십은 도덕적인 사고를 소유한 리더가 그 자신이 속해 있는 조직의 윤리적 체계를 높일 수 있도록 기여하며(Sana & Shoof, 2007) 조직의 배려와 긍정적 관심은 구성원들의 정서적 몰입을 높인다(Tsui, Pearce, Porter & Tripoli, 1997). 또한 조직의 구성원들은 그들의 기업에 대해 느끼는 감정적 유대 즉 정서적 몰입은 조직에 대한 헌신과 충성심을 결정하는 중요한 요소로 여긴다. 정서적으로 몰입하는 구성원은 조직에 대하여 일체감을 느끼며 조직 활동에 대한 구성원들의 참여, 조직의 목표를 추구하고자 하는 마음, 조직에 남고자 하는 마음을 높인다(Meyer & Allen, 1991).

윤리적 리더는 부하들의 권리와 존엄성을 존중해주므로(Ciulla, 2004) 이러한 특징을 바탕으로 공정성과 배려를 경험한 부하들은 윤리적 리더와의 사회적 교환관계를 통해 조직의 목표를 충실히 이행하려는 의무감을 갖게 됨으로써 조직에 대한 인지적, 감정적 몰입을 높여줄 수 있을 것이다. 또한, 윤리적 리더는 공정하고 원칙 중심의 의사결정을 통해 조직 내 윤리적인 직무환경을 조성함으로써 종업원들이 조직에 대하여 긍지를 가지고 몰입 할 수 있도록 기여(Deshpande et al., 1993)할 수 있다(정회근·심덕섭·김민정, 2013 재인용).

조경훈(2008)은 윤리적 리더십이 조직 몰입과 직무 몰입에 미치는 영향을 파악하면서 윤리적 리더십이 조직유효성 변수인 조직몰입과 직무몰입에 대해 정(+의 영향을 가지고 있음을 실증한다.

김학수, 정범구(2008)는 윤리적 리더십과 조직 유효성 간의 관계에 있어서 윤리적 리더십은 상사 신뢰와 조직유효성 지표인 직무만족, 조직몰입에 각각 유의한 정(+의 영향을 가지고 있음을 검증한다.

이명신, 장영철(2010)은 리더가 정직하게 생각하고 실천할 때 리더 자신의 도덕성과 신뢰를 높이게 될 뿐만 아니라 조직의 도덕성과 윤리성을 제고하는 결과를 가져오며 윤리적 풍토는 조직 구성원들 간에 애착적이고 긍정적인 관계를 형

성하여 높은 조직몰입을 유도한다고 파악한다.

Zhu et al.(2004)은 윤리적 리더십이 리더에 대한 신뢰와 조직몰입에 영향을 미치는 것을 제안하고, Khuntia & Suar(2004)는 윤리적 리더십이 조직 구성원의 직무성과 직무관여, 정서적 몰입을 크게 높이지만 유지적 몰입에는 큰 영향이 없다고 설명한다. 그리고 윤리적 리더십이 구성원의 정서적 몰입에 정(+)<sup>3</sup>의 영향력을 미침을 검증한다.

이상의 논의를 기초로 본 연구에서는 윤리적 리더십이 조직몰입 특히, 정서적 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 파악한다. 단, 본 연구에서 윤리적 리더십을 수행하는 인지 대상을 조직의 중간관리자인 부서장 또는 팀장으로 한정하였고 부서(팀) 단위로 설문 조사를 하였기 때문에 조직몰입을 대신하여 윤리적 리더십이 영향을 미치는 결과변수로 정서적 팀몰입을 선택한다. 따라서 윤리적 리더십은 정서적 팀몰입과의 관계에서 유의한 정(+)<sup>3</sup>의 영향을 미칠 수 있다고 파악되어 다음과 같이 가설을 설정한다(가설 3).

**가설3. 윤리적 리더십은 정서적 팀몰입에 정(+)<sup>3</sup>의 영향을 미칠 것이다.**

#### **4) 리더십 발휘동기와 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 간의 관계에서 윤리적 리더십의 매개효과**

리더십 발휘동기와 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 등과 같은 리더십 성과 간의 관계에서 윤리적 리더십의 매개효과를 실증한 연구 사례는 없는 실정이다. 하지만 리더십 발휘동기와 리더십 행위 간의 영향관계, 리더십 행위와 성과 간의 영향관계의 결합을 통해 윤리적 리더십의 매개효과는 예측될 수 있다.

백기복(2002), 김정훈(2011)은 리더십 발휘동기, 리더십 행위, 그리고 성과 간의 관계에 관한 탐색적 연구를 통해서 리더십 발휘동기가 변혁적 · 거래적 · 자기 희생적 리더십 행위와의 관계에서 유의적인 상관관계를 갖고 있음을 제시한다. 이러한 선행연구 결과를 통해 리더십 발휘동기가 리더십 행위의 선행요인이 되고 또한 리더십 발휘동기가 윤리적 리더십 간의 관계에서 유의미한 영향력을 가질 수 있다는 추론이 가능했다.

윤리적 리더십의 매개효과를 통하여 조직 구성원들의 태도를 변화(이규용·송정수, 2011)시키고 조직유효성에 영향력을 미치고 있다는(최갑열, 2009) 것을 보여주는 기존 연구에서는 윤리적 리더십이 구성원들의 조직시민행동, 조직유효성과 같은 리더십 성과에도 주요한 결정요인으로 제시되고 있다. 이에 따라 본 연구자는 윤리적 리더십이 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 간 관계에서 영향력을 미칠 것이라고 판단한다.

또한, 백기복(2002)은 리더십 발휘동기가 리더십 성과변수인 리더십 효과성, 리더에 대한 신뢰, 조직몰입에 대하여 직접 효과가 있는 것으로 파악한다. 따라서 본 연구자는 정서적·비계산적·사회 규범적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 간 관계에서 윤리적 리더십이 매개효과를 가질 것이라고 판단한다.

가설 1, 가설 2 및 가설 3에서 제시한 이론적 근거를 토대로 리더십 발휘동기와 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 간 관계에서 윤리적 매개효과를 가정하였으며 이를 근거로 다음과 같은 가설 4를 설정한다(가설 4).

가설4. 윤리적 리더십은 리더십 발휘동기와 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

가설4-1. 윤리적 리더십은 정서적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계를 매개할 것이다

가설4-2. 윤리적 리더십은 정서적 리더십 발휘동기와 정서적 팀몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

가설4-3. 윤리적 리더십은 비계산적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계를 매개할 것이다.

가설4-4. 윤리적 리더십은 비계산적 리더십 발휘동기와 정서적 팀몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

가설4-5. 윤리적 리더십은 사회 규범적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계를 매개할 것이다.

가설4-6. 윤리적 리더십은 사회 규범적 리더십 발휘동기와 정서적 팀몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

이상과 같이 본 연구에서 제시하고 있는 이론적 가설들을 요약 정리하면 다음 <표3-1>과 같다.



<표3-1> 가설 설정

가 설	내 용
가설 1-1	정서적 리더십 발휘동기는 윤리적 리더십에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
가설 1-2	비계산적 리더십 발휘동기는 윤리적 리더십에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
가설 1-3	사회 규범적 리더십 발휘동기는 윤리적 리더십에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
가설 2	윤리적 리더십은 리더십 유효성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
가설 3	윤리적 리더십은 정서적 팀몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
가설 4-1	윤리적 리더십은 정서적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계를 매개할 것이다.
가설 4-2	윤리적 리더십은 정서적 리더십 발휘동기와 정서적 팀몰입 간의 관계를 매개할 것이다.
가설 4-3	윤리적 리더십은 비계산적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계를 매개할 것이다.
가설 4-4	윤리적 리더십은 비계산적 리더십 발휘동기와 정서적 팀몰입 간의 관계를 매개할 것이다.
가설 4-5	윤리적 리더십은 사회 규범적 발휘동기와 리더십 유효성간의 관계를 매개할 것이다.
가설 4-6	윤리적 리더십은 사회 규범적 발휘동기와 정서적 팀몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

### 3. 변수의 조작적 정의

#### 1) 윤리적 리더십

본 연구에서는 윤리적 리더십을 리더의 개인적 행동과 상호간 대인 관계를 통하여 적절한 행동을 보여주는 것이고 쌍방향 의사소통, 강화, 의사결정 등을 통하여 조직 구성원들이 적절한 행동을 할 수 있도록 유도 하는 것이라고 정의 (Brown et al., 2005)한다.

윤리적 리더십을 측정하기 위해 Brown et al.(2005)이 면접방식을 통해 개발한 10개 항목으로 된 측정도구인 윤리적 리더십 척도(Ethical Leadership Scale: ELS)를 번역하여 사용했다. 이 설문 문항은 부서원이 인식하는 부서장의 윤리적 리더십에 대하여 Likert 5점 척도로 측정한다.

구체적인 설문 문항은 ‘나의 부서장은 직원들이 하는 말을 경청한다’, ‘나의 상사는 개인적으로도 윤리적인 삶을 산다’, ‘나의 부서장은 공정하고 균형적인 의사결정을 한다’, ‘나의 부서장은 신뢰를 받는다’, ‘나의 부서장은 의사결정을 할 때 무엇이 옳은 것인지 생각한다’ 등 10개의 항목으로 구성된다.

#### 2) 리더십 발휘동기

본 연구에서는 리더십 발휘동기를 리더의 역할을 수행하는 동기(Chan & Drasgow, 2001)라고 정의하고, Chan & Drasgow(2001)가 제시하는 3가지 차원 즉 ① 정서적 리더십 발휘동기, ② 비계산적 리더십 발휘동기 ③ 사회규범적 리더십 발휘동기로 구분하여 분석한다.

정서적 리더십 발휘동기는 개인 스스로가 리더가 되는 것을 좋아하기 때문에 리더의 역할을 하려고 하는 동기를 갖게 되는 것을 말한다. 비계산적 리더십 발휘동기는 본인이 리더가 되는 것으로 인한 어떠한 혜택도 기대하지 않으며 비용이 발생하고 손해를 보더라도 리더의 역할을 수행하려는 동기이다. 사회 규범적 리더십 발휘동기는 사회적 의무감 또는 책임감에 의해 리더의 역할을 수행하려는 동기라고 할 수 있다.



리더십 발휘동기에 대한 설문 문항은 Chan & Drasgrow(2001)가 개발한 측정도구를 기초로 사용한다. Chan & Drasgrow(2001)의 측정도구는 정서적 리더십 발휘동기 9문항, 비계산적 리더십 발휘동기 9문항, 사회규범적 리더십 발휘동기 9문항 총 27개 문항으로 구성되어 있으나 김정훈(2011)의 연구에서 요인분석을 통하여 8개의 항목을 제거하여 19개의 문항을 제시하였는데 본 연구에서는 김정훈(2011)의 연구 결과에 따라 정서적 리더십 발휘동기 6문항, 비계산적 리더십 발휘동기 6문항, 사회 규범적 리더십 발휘동기 7문항 19개 문항을 번역하여 설문 문항에 이용하였다. 이 문항은 부서원이 인식하는 부서장의 리더십 발휘동기에 대해 Likert 5점 척도로 측정한다.

구체적인 설문 문항은 ‘나의 부서장은 선천적으로 리더형은 아니라고 생각한다’, ‘나의 부서장은 다른 사람들을 책임지는 것을 좋아한다’, ‘나의 부서장이 리더가 되려고 하는 것은 개인적 이익이 있다는 것을 알기 때문이다’, ‘나의 부서장은 리더 역할을 거절하는 것을 옳지 않다고 생각한다’ 등 19개의 항목으로 구성된다.

### 3) 리더십 유효성



본 연구에서는 리더가 리더십을 발휘했을 경우에 나타나는 결과 중 하나로 리더십 유효성을 파악하였으며 리더십 유효성의 개념이 조직 유효성과 반드시 일치하는 개념은 아니라고 제시하였고 또한 전반적인 리더십 유효성이 아니라 부하가 평가하는 리더에 대한 만족도, 상사 신뢰 등으로 파악하여 윤리적 리더십의 결과변수로 선택한다.

설문 문항은 van Knippenberg & van Knippenberg(2005)가 제시하였고 Giessner & van Knippenberg(2008) 등이 측정도구로 이용한 리더십 유효성 6항목을 번역하여 사용하였다. 이 문항은 부서원이 인식하는 부서장의 리더십 유효성에 대해 Likert 5점 척도로 측정한다.

구체적인 설문 문항은 ‘나의 부서장은 매우 훌륭한 리더이다’, ‘나의 부서장은 팀원들을 동기부여 시킨다’, ‘나의 부서장은 장애에도 성공적으로 업무를 수행할 것이다’ 등 6개의 항목으로 구성된다.

#### 4) 정서적 팀몰입

본 연구에서는 팀몰입의 개념은 조직몰입의 정의를 그대로 인용하여 조직내 특정집단의 구성원이 그 집단에서의 참여와 집단에 대한 정체성의 강도로 파악하였고 직무성과와 조직시민행동에 큰 영향을 주는 정서적 몰입을 변수로 선택한다.

설문 문항은 Meyer, Allen & Smith(1993)가 제시한 정서적 몰입 척도 5문항과 Mowday, Steers & Porter(1979)가 제시한 조직 몰입 설문 문항 중 조직 소속에 대한 자부심 항목 1항목을 추가하여 Rhoades, Eisenberger & Armeli(2001)가 측정도구로 이용한 정서적 몰입척도 6문항을 정서적 팀몰입에 대한 설문 문항으로 번역하고 수정하여 사용하였다. 이 문항은 부서원이 느끼는 소속 부서에 대한 정서적 팀몰입을 Likert 5점 척도로 측정한다.

구체적인 설문 문항은 ‘나는 부서에서 계속 일하고 싶다’, ‘나는 부서에 강한 소속감을 느낀다’, ‘나는 부서에서 일하는 것을 다른 사람에게 자랑스럽게 말한다’ 등 6개 항목으로 구성된다.

#### 4. 연구설계

##### 1) 자료수집 방법

본 연구에서 윤리적 리더십의 수행자인 리더는 설문 응답자와 원거리에 위치한 최고 경영자가 아니라 물리적으로 가장 가까이에서 접할 수 있는 조직의 중간관리자인 부서장 또는 팀장 등으로 제한한다.

부서장의 윤리적 리더십, 리더십 발휘동기는 하나(A형)의 설문지에 구성하였다. 그리고 부서장의 리더십 유효성과 구성원의 정서적 팀몰입은 다른 설문지(B형)에 구성하여 부서별로 부서원 2인을 자료원으로 하여 A형과 B형 각각의 설문지에 대답하도록 한다.

## 2) 설문지 구성

설문은 다중공선성과 동일방법편의를 최소화하기 위하여 부서 또는 팀별로 자료원을 2원화 하여 부서원(팀원) 2인을 대상으로 설문문항을 구분하여 설문을 실시한다. 자료원을 2원화 한 이유는 동일한 측정도구와 단일응답원에 의해서 독립변수와 종속변수를 측정하였을 경우에 측정의 타당도에 심각한 영향을 미쳐 연구모형 내 변수 간 관계의 정도를 증가시키거나 감소시켜 연구결과를 왜곡하기 때문에(박원우 · 김미숙 · 정상명 · 허규만, 2007) 이를 방지하기 위한 것이다. 이에 따라 설문지를 A형, B형으로 구분하여 작성하였고 설문을 실시한다.

부서원 A의 설문 문항은 인구통계학적 변수를 포함하여 33개 문항으로 선행변수인 정서적 · 비계산적 · 사회규범적 리더십 발휘동기, 매개변수인 윤리적 리더십을 측정하기 위한 문항으로 구성하였다. 부서원 B의 설문 문항은 인구통계학적 변수를 포함하여 16개 문항으로 결과변수인 리더십 유효성, 정서적 팀몰입을 측정하기 위한 문항으로 구성하였다. 인구통계학적 변수는 성별, 연령, 근무하는 조직의 업종, 재직기간에 대하여 조사하였으며 총 설문 문항은 49개 문항으로 구성된다.

연구목적에서 제시된 변수들을 측정하기 위해 연구자가 구성한 설문지에 대한 내용은 다음 <표3-2>에 정리한다.

<표3-2> 설문지 구성, 설문대상 및 출처

변수명	하위차원	문항수	설문대상	출처
총 문항		49		
부서원 A 문항		33		
리더십 발휘동기	정서적	6	부서원 A	Chan & Drasgow (2001)
	비계산적	6		
	사회 규범적	7		
윤리적 리더십		10	부서원 A	Brown et al.(2005)
인구통계학적 변수		4	부서원 A	
부서원 B 문항		16		
리더십 유효성		6	부서원 B	Steffen R. Giessner & Daan van Knippenberg(2008)
정서적 팀몰입		6	부서원 B	Rhoades et al.(2001)
인구통계학적 변수		4	부서원 B	

### 3) 표본설계

본 연구를 수행하기 위해 2014년 2월부터 2014년 4월까지 설문을 실시하고 자료를 수집했다. 설문대상 부서는 기업·공사는 부 또는 팀을 대상으로 하고 공무원 조직은 과 또는 팀을 대상으로 했다. 부서의 규모는 부서장과 부서원을 포함하여 5인 이상이 되는 경우로 제한한다.

설문을 실시한 대상 조직은 도내·외 기업 등 18개 조직이며, 기업·공사는 14

개 조직 154개 부서를 대상으로 조사한다. 그리고 공무원 조직은 4개 조직 162개 부서를 대상으로 조사한다. 설문대상 부서원은 632명으로, 316개 부서에서 부서별로 각 2명씩 632명이다. 설문지를 회수한 후에 검토한 결과 불성실한 응답과 중심화 경향 등을 보인 설문지는 제거하여 최종적으로 설문 대상 부서 279부서, 부서원 558명의 설문지를 본 연구를 위한 실증분석에 활용한다.

#### 4) 분석방법

수집된 설문자료를 분석하기 위하여 통계 프로그램 SPSS 18.0을 사용하여 자료를 분석 처리한다.

먼저, 연구표본의 인구통계학적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 실시하고, 측정도구의 타당성과 신뢰성 검증을 위한 탐색적 요인분석, 신뢰성 분석을 실시한다.

그리고, 변수들의 기술 통계량 분석과 변수들 상호간의 관련성과 방향성을 확인하기 위해 상관관계 분석을 실시하고 가설 검증을 위하여 회귀분석을 실시하였다. 추가적으로 매개효과 검증 결과에 대해 최근 경영학 분야에서 활용되고 있는 Sobel 검증을 실시하여 매개효과 검증결과에 대한 간접효과 유의성을 검증한다.

자료 분석 내용에 따른 통계기법을 요약 정리하면 다음 <그림 3-2>와 같다.

<그림3-2> 분석 방법

빈도 분석

(인구 통계적 특성)

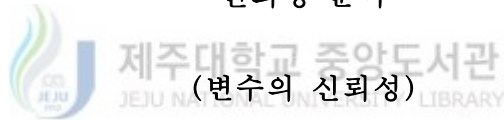


타당성 분석(요인 분석)

(변수 구성의 타당성 · 적정성)



신뢰성 분석



기술 통계량 및 상관관계 분석

(변수들 상호 간의 관계, 방향성)



회귀 분석 및 Sobel 검증

(가설 검증)

## IV. 실증분석

본 장에서는 표본의 특성을 파악하기 위해 인구 통계적 분석을 우선 실시하고 측정도구에 대한 타당성 검증과 신뢰성 검증을 위한 탐색적 요인분석과 신뢰성 분석을 실시한 후에 변수들의 기술 통계 및 변수들 간의 상관관계 분석을 실시한다. 그리고 가설 검증을 하기 위하여 회귀분석과 Sobel 검증을 실시한다.

### 1. 기초 분석

#### 1) 인구 통계적 분석

본 연구를 수행하기 위해 설문을 실시한 대상 조직은 도내·외 기업과 제주도내 공무원 조직 등 18개 조직이다. 설문지는 측정항목을 다르게 A형, B형으로 구분 작성하고 부서 또는 팀별로 구성원 2인을 대상으로 본 연구를 위한 설문을 실시한다. A형 설문지는 매개변수인 부서(팀 또는 과)장의 윤리적 리더십과 선행 변수인 리더십 발휘동기를 파악하기 위한 것이고 B형 설문지는 결과변수인 리더십 유효성과 정서적 팀몰입을 파악하기 위하여 작성된다.

조사 결과에 대한 응답자의 인구 통계적 특성을 알아보기 위한 빈도분석을 실시하는데 그 결과로 나타난 조사 대상자의 인구 통계적 특성은 A형과 B형 설문 응답자의 분석 결과가 유사하게 나타난다.

설문 대상자의 인구통계적 변수에 대한 빈도분석 결과는 빈도분석표 <표4-1>에서 제시한다.

<표4-1> 인구 통계적 특성 분석표

구분		부서(팀)원 A		부서(팀)원 B	
		빈도(명)	비율(%)	빈도(명)	비율(%)
성별	남	162	58.1	161	57.7
	여	117	41.9	118	42.3
연령	30세 이하	58	20.8	52	18.6
	31 ~ 40세	123	44.1	113	40.5
	41 ~ 50세	82	29.4	97	34.8
	51세 이상	16	5.7	17	6.1
업종	공무원	140	50.2	140	50.2
	공사/공단	38	13.6	38	13.6
	금융업	40	14.3	40	14.3
	제조업	36	12.9	36	12.9
	관광서비스업	12	4.3	12	4.3
	기타	13	4.7	13	4.7
재직기간	5년 미만	85	30.5	86	30.8
	5 ~ 10년	85	30.5	70	25.1
	11 ~ 15년	41	14.7	48	17.2
	16 ~ 20년	41	14.7	32	11.5
	21년 이상	27	9.6	43	15.4



조사 대상자 남녀의 비율은 남자 57.7 ~ 58.1%, 여자 41.9 ~ 42.3%로 나타나며, 연령은 31 ~ 40세가 40.5 ~ 44.1%로 가장 많고, 41~50세가 29.4~34.8%, 30세 이하가 20.8 ~ 18.6%, 51세 이상이 5.7 ~ 6.1% 순으로 빈도를 보인다.

조사 대상자가 근무하고 있는 조직의 업종은 공무원 50.2%로 가장 많고, 금융업이 14.2%, 공사·공단인 13.6%, 제조업 12.9%, 기타 4.7%, 관광서비스업 4.3% 순으로 빈도를 보인다. 기타 4.7%를 비롯한 기업이 49.8% 이다.

조사 대상자의 재직기간은 5년 미만이 30.5 ~ 30.8%로 가장 많고 5 ~ 10년 이하가 25.1 ~ 30.5%, 11 ~ 15년 이하가 14.7 ~ 17.2%, 16 ~ 20년 이하가 11.5 ~ 14.7%, 21년 이상이 9.7 ~ 15.4% 순으로 빈도를 보인다.

분석 대상의 특성을 살펴보면, 남녀 구성비는 부서원 A는 남성이 162명(58.1%), 여성이 117명(41.9%), 부서원 B는 남성이 161명(57.7), 여성이 118명(42.3%)으로 대체적으로 균형 잡힌 구성비를 보인다. 재직기간은 설문조사 대상자가 부서장이 아니라 부서원인 까닭에 재직기간이 길수록 대상자 수는 낮아지는 경향을 보이며 재직기간을 10년 이하로 응답한 구성원이 부서원 A가 누계 61%, 부서원 B가 55.9%로 절반 이상의 분포율을 보인다.



## 2) 타당성 분석

타당성 검정은 척도가 연구를 통해 측정하고자 하는 개념들을 얼마나 정확하게 측정하고 있는지를 파악하기 위해 실시된다.

타당성은 내용 타당성, 예측 타당성, 구성 타당성으로 구분 할 수 있다. 내용 타당성은 척도를 구성하는 문항들이 측정하려고 하는 개념을 나타내고 있는 정도를 의미한다. 예측 타당성은 하나의 속성이나 개념을 측정하는 척도의 측정값이 그 척도와 연관이 있는 다른 속성의 변화를 예측하는 정도를 의미한다. 그리고 구성타당성은 척도가 연구하려고 하는 개념을 잘 측정하는지를 평가한다(박영옥, 2014). 본 연구에서는 척도가 연구하려고 하는 개념을 잘 측정하는지 평가하는 구성 타당성을 검정한다. 그리고 탐색적 요인분석을 실시하여 측정도구로 사용된 변수들이 같은 요인으로 분류되는지를 확인한다.

타당성 검정은 타당성 검정에서 요인 적재량은 변수들의 중요 정도를 나타내며 그 값이 높을수록 중요도는 높아지는 것이며 일반적으로 요인 적재량이 0.4이상일 경우에 해당 변수를 채택한다.

본 연구에서는 선행변수인 정서적 · 비계산적 · 사회 규범적 리더십 발휘동기, 매개변수인 윤리적 리더십 그리고 결과변수인 리더십 유효성 · 정서적 팀 몰입 모두를 투입하여 동시에 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 주성분 분석과 베리맥스 회전방식을 사용하여 고유값 1이상, 공통값 0.4이상, 요인 적재량 0.4이상의 조건을 모두 충족시키는 요인만을 추출한다.

본 연구의 선행변수, 매개변수, 결과변수 모두를 투입하여 동시에 요인분석을 실시한 결과는 다음 <표4-2>에서 제시한다.



<표4-2> 리더십 발휘동기, 윤리적 리더십, 리더십 유효성,  
정서적 팀몰입 요인분석표

문항번호	공통값	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6
윤리적 리더십 10	.749	<b>.818</b>	.132	.139	.141	.120	.091
윤리적 리더십 9	.734	<b>.814</b>	.081	.099	.187	.140	.028
윤리적 리더십 8	.743	<b>.813</b>	.119	.044	.158	.181	.090
윤리적 리더십 6	.775	<b>.803</b>	.135	.098	.287	.128	.062
윤리적 리더십 5	.685	<b>.789</b>	.093	.120	.175	.068	.070
윤리적 리더십 3	.709	<b>.785</b>	.124	.138	.194	.093	.108
윤리적 리더십 7	.734	<b>.774</b>	.130	.085	.245	.183	.135
윤리적 리더십 1	.675	<b>.756</b>	.181	.145	.211	.066	.031
윤리적 리더십 2	.599	<b>.737</b>	.083	-.001	.139	.109	.133
윤리적 리더십 4	.645	<b>.727</b>	.137	.174	.111	.170	.162
리더십 유효성 4	.817	.156	<b>.865</b>	.202	.044	.039	-.005
리더십 유효성 6	.815	.134	<b>.861</b>	.203	.071	.065	.079
리더십 유효성 5	.798	.067	<b>.848</b>	.246	.059	.081	.066
리더십 유효성 2	.825	.203	<b>.845</b>	.243	.053	.065	.058
리더십 유효성 1	.844	.204	<b>.845</b>	.266	.081	.042	.099
리더십 유효성 3	.817	.200	<b>.834</b>	.253	.086	.076	.063
정서적 팀몰입 6	.830	.114	.204	<b>.877</b>	.038	.050	.039
정서적 팀몰입 2	.820	.136	.236	<b>.859</b>	.041	.049	.062
정서적 팀몰입 1	.793	.101	.235	<b>.845</b>	.045	.050	.097
정서적 팀몰입 5	.761	.120	.176	<b>.833</b>	.104	.100	-.010
정서적 팀몰입 4	.747	.115	.253	<b>.818</b>	.036	-.014	.013
정서적 팀몰입 3	.597	.145	.191	<b>.731</b>	.065	-.006	-.035

<표4-2 계속>

문항번호	공통값	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6
리더십 발휘동기 9(r)	.803	.290	.029	.080	<b>.815</b>	.174	.131
리더십 발휘동기 7(r)	.714	.286	.169	.045	<b>.772</b>	.082	.017
리더십 발휘동기 10(r)	.671	.242	.125	.027	<b>.770</b>	.053	-.014
리더십 발휘동기 12(r)	.649	.291	.033	.100	<b>.730</b>	.005	.142
리더십 발휘동기 8(r)	.630	.266	-.019	.071	<b>.719</b>	.127	.143
리더십 발휘동기 15	.732	.111	.044	.034	.084	<b>.838</b>	.085
리더십 발휘동기 14	.700	.160	-.043	.039	.075	<b>.812</b>	.082
리더십 발휘동기 16	.632	.105	.081	-.037	.061	<b>.743</b>	.239
리더십 발휘동기 17	.525	.103	.124	.015	.002	<b>.706</b>	.004
리더십 발휘동기 18	.454	.289	.115	.133	.156	<b>.548</b>	.124
리더십 발휘동기 13	.421	.172	-.033	.063	.140	<b>.510</b>	.326
리더십 발휘동기 1	.748	.079	.124	.042	-.076	.416	<b>.739</b>
리더십 발휘동기 5	.732	.185	.093	.055	-.032	.432	<b>.706</b>
리더십 발휘동기 2(r)	.649	.184	.028	.012	.359	.145	<b>.669</b>
리더십 발휘동기 3(r)	.596	.287	.141	.039	.341	.013	<b>.613</b>
고유치		7.087	4.903	4.645	3.631	3.624	2.265
분산		19.153	13.251	12.554	9.812	9.795	6.122
누적분산		19.153	32.405	44.959	54.771	64.566	70.688

(r: 역산출 문항을 뜻함)

선행변수인 정서적 · 비계산적 · 사회 규범적 리더십 발휘동기 19개 항목, 매개변수인 윤리적 리더십 10개 항목, 결과변수인 리더십 유효성 6개 항목, 정서적 팀몰입 6개 항목을 동시에 투입하여 요인분석을 실시한 결과 공통값은 모두 0.4이상으로 나타난다. 요인 적재량의 경우는 선행변수인 리더십 발휘동기 4번 항목을 제외한 나머지 설문 항목들은 일반적으로 활용 가능한 .4이상의 값을 보인다.

변수별로 동일한 요인으로 분류가 잘 이루어졌는지를 살펴보면 매개변수인 윤리적 리더십과 결과변수인 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 항목들은 각각의 동일한 요인으로 구분이 잘 된다. 그러나 선행변수인 정서적 · 비계산적 · 사회 규범적 리더십 발휘동기 항목은 Chan & Drasgow(2001)의 연구 결과에서 제시된 3개의 하위요인으로 각각 구분되지 않아 리더십 발휘동기 설문 문항 중에서 4번 항목, 6번 항목, 11번 항목, 19번 항목을 제거하여 요인분석을 다시 실시한다.

다음은 리더십 발휘동기 4번 항목, 6번 항목, 11번 항목, 19번 항목을 제거한 후에, 선행변수인 리더십 발휘동기 15개 항목, 매개변수인 윤리적 리더십 10개 항목, 결과변수인 리더십 유효성 6개 항목, 정서적 팀몰입 6개 항목을 동시에 투입하여 요인분석을 실시한 결과이다.

분석결과, 모든 항목이 여섯 개의 요인으로 구분된다. 선행변수는 세 개의 하위요인으로 나누어져 구분되었고 결과변수는 두 개의 요인으로, 매개변수는 한 개의 요인으로 구분된다.

매개변수인 윤리적 리더십의 설문 문항 1에서 10까지의 문항이 첫 번째 요인으로 제시되며, 모든 문항의 요인 적재량은 .727 ~ .818으로 일반적으로 활용 가능한 .4이상을 보였고 공통값도 0.4이상으로 나타난다.

결과변수인 리더십 유효성에 대한 설문 문항 1에서 6까지의 문항이 두 번째 요인으로 분류되며, 리더십 유효성 모든 문항의 요인 적재량이 .834 ~ .865으로 일반적으로 활용 가능한 .4이상을 보이고 공통값도 0.4이상으로 나타난다. 정서적 팀몰입의 설문 문항 1에서 6까지의 문항이 세 번째 요인으로 분류되고 요인 적재량은 .731 ~ .877으로 일반적으로 활용 가능한 .4이상을 보인다. 그리고 공통값도 0.4이상을 보인다.

선행변수인 리더십 발휘동기의 설문 문항 중에서 7·8·9·10·12항목의 비계

산적 리더십 발휘동기 문항이 네 번째 요인으로 분류되며 요인 적재량은 .719 ~ .815으로 공통값은 0.4이상을 보인다. 리더십 발휘동기의 설문 문항 중에서 13에서 18까지의 사회 규범적 리더십 발휘동기 문항이 다섯 번째 요인으로 분류되었고 요인 적재량은 .510 ~ .838으로 공통값은 0.4이상을 보인다. 리더십 발휘동기의 설문 문항 중 1·2·3·5항목의 정서적 리더십 발휘동기 문항이 여섯 번째 요인으로 분류되고 요인 적재량은 .613 ~ .739으로 공통값은 0.4이상으로 나타난다.

리더십 발휘동기 4·6·11·19항목 제거 후에, 선행변수인 리더십 발휘동기 15개 항목, 매개변수인 윤리적 리더십 10개 항목, 결과변수인 리더십 유효성 6개 항목, 정서적 팀몰입 6개 항목을 동시에 요인분석을 실시한 결과는 앞에서 제시한 <표 4-2>와 같다.

이상의 요인분석 결과를 바탕으로 리더십 발휘동기 문항 4개를 제거하여 정서적 리더십 발휘동기 4개 문항, 비계산적 리더십 발휘동기 5개 문항, 사회 규범적 리더십 발휘동기 6개 문항, 윤리적 리더십 10개 문항, 리더십 유효성 6개 문항, 정서적 팀몰입 6개로 총 37개 문항으로 본 연구의 분석이 이루어진다.

### 3) 신뢰성 분석

신뢰성이란 동일한 개념을 반복적으로 측정했을 때 얼마나 일관된 결과가 나올지를 나타내는 개념이다. 즉 측정도구가 연구에서 측정하고자 하는 대상을 일관성 있게 측정하고 있는 정도를 뜻하는 것이다.

현재 신뢰도를 평가할 때 반복해서 측정하거나 문항을 나누거나 하지 않고 척도를 구성하는 내적 일치도를 측정하는 방법인 크론바흐 알파(Cronbach's  $\alpha$ )를 주로 사용한다. 크론바흐 알파 값이 0과 1사이의 값 중에서 1에 가까울 수록 측정 항목이 갖는 일관성의 정도는 높다고 설명할 수 있다.

크론바흐 알파는 하나의 척도를 구성하는 문항들 간의 내적 일치도(각 문항에 대한 응답이 유사한지)를 재는 것으로 하나의 척도로 구성된 문항들이 동일한 내용을 묻고 있는지, 응답자들이 일관성을 가지고 응답하고 있는지를 재어준다(박영옥, 2014). 신뢰성 검증을 위하여 본 연구에서도 내적 일관성 파악이 가능한 크

론바흐 알파를 사용한다. 통상적으로 크론바흐 알파 값이 .6이상이면 신뢰성이 있다고 인정할 수 있는 것으로 설명하고 있다.

본 연구에서 사용된 변수들에 대한 신뢰성을 분석한 결과는 <표4-3>와 같다.

<표4-3> 신뢰도 분석 결과

측정 변수		문항수	Cronbach's α
1	비계산적 리더십 발휘동기	5	.886
2	사회 규범적 리더십 발휘동기	6	.833
3	정서적 리더십 발휘동기	4	.779
4	리더십 유효성	6	.954
5	정서적 팀몰입	6	.934
6	윤리적 리더십	10	.951
계		37	

신뢰성 분석을 실시한 결과, 리더십 발휘동기, 윤리적 리더십, 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 모든 변수들에 대한 크론바흐 알파 값이 .6이상으로 나타나고 있어, 본 연구에서 사용되는 모든 구성개념들은 내적 일관성을 확보하고 있다고 파악된다.

#### 5) 기술적 통계 분석

기술적 통계는 분석에 활용된 변수들 간의 최소값, 최대값, 평균 및 표준편차를 확인하는 것이다. 분석 결과는 다음 <표 4-4>에 제시한다.

<표4-4> 기술적 통계 분석 결과

변수	최소값	최대값	평균	표준편차
비계산적 리더십 발휘동기	1.60	5.00	3.47	.80
사회 규범적 리더십 발휘동기	1.33	5.00	3.37	.55
정서적 리더십 발휘동기	1.25	5.00	3.54	.71
리더십 유효성	1.00	5.00	3.62	.88
정서적 팀몰입	1.00	5.00	3.46	.83
윤리적 리더십	1.40	5.00	3.64	.72

분석결과, 선행변수인 정서적 리더십 발휘동기의 최소값은 1.25, 최대값은 5.00, 평균은 3.54, 표준편차는 0.71, 비계산적 리더십 발휘동기의 최소값은 1.60, 최대값은 5.00, 평균은 3.45, 표준편차는 0.80, 사회 규범적 리더십 발휘동기의 최소값은 1.33, 최대값은 5.00, 평균은 3.37, 표준편차는 0.55이고, 매개변수인 윤리적 리더십의 최소값은 1.40, 최대값은 5.00, 평균은 3.64, 표준편차는 0.72로 확인된다. 결과변수인 리더십 유효성의 최소값은 1.00, 최대값은 5.00, 평균은 3.62, 표준편차는 0.88, 정서적 팀몰입의 최소값은 1.00, 최대값은 5.00, 평균은 3.46, 표준편차는 0.83으로 분석된다.

## 6) 상관관계 분석

상관관계란 변수들 간의 상호 관계를 나타내는 것으로 두 개 이상의 변수들에 있어서 한 변수가 변화하는 것에 따라서 다른 변수가 어떻게 변화하는지를 보여주는 것으로 변화의 강도와 방향을 상관관계라고 말한다. 즉 두 변수들 간의 상



호 관련성의 강도와 방향을 설명해 주는 것이 바로 상관관계이다.

상관계수 값은 0에 가까울수록 두 변수 간의 관계가 낮은 것이고 ±1에 가까울수록 두 변수 간의 관계는 높다고 할 수 있다. 변화의 강도는 절대 값이 1과 가까울수록 높고, 변화의 방향은 +인 경우는 정의 방향을 -인 경우는 음의 방향이라고 할 수 있으며 두 변수 간의 상관계수가 너무 높을 때는 다중공선성의 문제가 발생할 수도 있다.

본 연구에서는 변수들 상호간의 관련성을 파악하기 위해 Pearson 계수를 활용하여 상관관계 분석을 실시한다.

상관관계를 분석한 결과는 다음 <표4-5>에 제시한다.

<표4-5> 상관관계 분석

변수명		1	2	3	4	5	6
1	비계산적 리더십 발휘동기	(.886)					
2	사회규범적 리더십 발휘동기	.298**	(.833)				
3	정서적 리더십 발휘동기	.395**	.518**	(.779)			
4	리더십 유효성	.237**	.186**	.262**	(.954)		
5	정저적 팀몰입	.206**	.141**	.169**	.515**	(.934)	
6	윤리적 리더십	.564**	.382**	.437**	.372**	.312**	(.951)

n=279, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001, ( )는 Cronbach's α

<표4-6>의 분석결과를 살펴보면 유의수준 0.01하에서 모든 변수들 간에는 상관관계가 있음을 보여주고 있음을 알 수 있다. 상관계수가 ±0.4 ~ ±0.7미만은 다

소 높은 상관관계가 있음을 나타내는 것이다. 그리고  $\pm 0.2 \sim \pm 0.4$ 미만은 낮은 상관관계를 나타내며,  $\pm 0.2$ 미만은 변수들 간 상관관계가 거의 없다는 것을 나타낸다.

변수들 간의 상관관계수 값을 살펴보면 다음과 같다.

선행변수인 정서적 · 비계산적 · 사회 규범적 리더십 발휘동기와 윤리적 리더십 간의 관계를 살펴보면 모두 정의 상관관계가 있는 것으로 나타난다. 이것은 리더십 발휘동기가 윤리적 리더십 행위 간 관계에서 영향력을 미칠 수 있는 가능성이 있음을 확인해 주는 것이다. 즉, 윤리적 리더십 변수는 비계산적 리더십 발휘동기 변수와 .564, 정서적 리더십 발휘동기 변수와 .437 그리고 사회 규범적 리더십 발휘동기와 .382의 상관관계수 값을 보여 정서적 · 비계산적 · 사회 규범적 리더십 발휘동기는 윤리적 리더십 간의 관계에서 영향력을 미칠 수 있음을 추론해 볼 수 있었다. 그리고 윤리적 리더십은 리더십 발휘동기 가운데 사회 규범적 리더십 발휘동기와 가장 낮은 상관관계를 보여 준다. 이것은 사회 규범적 리더십 발휘동기가 있는 개인보다는 정서적이고 비계산적인 리더십 발휘동기를 가진 개인이 훨씬 더 윤리적 리더십을 발휘할 가능성이 높음을 간접적으로 보여 준다고 할 수 있다.

또한, 윤리적 리더십 행위와 결과변수인 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 간의 관계도 모두 정의 상관관계가 있는 것으로 나타난다. 윤리적 리더십은 리더십 유효성과 .372, 정서적 팀몰입과 .312의 상관관계수 값을 보이는데 이 의미는 리더십 발휘동기와 윤리적 리더십 간의 관계에서와 마찬가지로 윤리적 리더십이 본 연구의 결과변수인 리더십 유효성과 정서적 팀몰입 간의 관계에서 영향력을 미칠 수 있음을 보여 주는 것이다.

변수 간의 가장 높은 상관관계는 비계산적 리더십 발휘동기와 윤리적 리더십이며 이 두 변수 간의 상관관계수 값은 .564이며 가장 낮은 상관관계는 사회 규범적 리더십 발휘동기와 정서적 팀몰입이며 이 두 변수 간의 상관관계수 값은 .141로 상관관계가 거의 없다고 분석된다.

## 2. 연구 가설의 검증

영향을 주는 변수인 독립변수 영향을 받는 변수인 종속변수에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 파악하기 위하여 회귀분석 기법이 주로 사용된다. 회귀분석에는 단순회귀분석과 다중회귀분석 기법이 있다. 단순회귀분석은 독립변수가 한 개이고 종속변수도 한 개인 경우에 이용하는 분석으로 단일 변수 간의 영향 관계 파악이 가능하다. 다중회귀분석은 독립변수가 두 개 이상이고 종속변수가 한 개일 때 이용하는 분석으로 복수의 변수들 간의 영향 관계 파악이 가능하다.

다중회귀분석을 실시할 경우 독립변수가 두 개 이상이기 때문에 변수들 간에는 상당히 높은 상관관계가 발생할 수 있는 가능성이 있는데 이것을 다중공선성이라고 말한다.

다중공선성이 발생하게 되면 독립변수 각각의 개별 효과를 파악하기 힘들어 회귀분석이 무의미하게 된다. 따라서 다중회귀분석에서는 다중공선성 확인이 반드시 필요하다. 본 연구에서는 변수들 간의 다중공선성 확인을 위하여 VIF(분산팽창요인, Variance Inflation Factor)값을 확인한다. VIF값이 10이상이면 다중공선성의 발생 가능성을 생각해야 한다.

본 연구 설계 단계에서 제시된 가설을 검증하기 위하여 인구 통계적 변수들을 통제한 후에 다음 순서에 따라 실시한다.

첫 번째, 회귀분석을 통하여 선행변수인 정서적 리더십 발휘동기, 비계산적 리더십 발휘동기, 사회 규범적 리더십 발휘동기와 윤리적 리더십 간의 관계를 각각 검증한다.

두 번째, 윤리적 리더십이 리더십 유효성과 정서적 팀몰입 각각에 어떻게 영향을 미치는가를 분석하기 위하여 회귀분석을 실시하여 검증한다.

세 번째, 윤리적 리더십이 선행변수와 결과변수를 매개하는지에 대하여 회귀분석을 실시하여 검증한다.

## 1) 리더십 발휘동기와 윤리적 리더십 간 관계

본 연구의 가설 1-1(정서적 리더십 발휘동기는 윤리적 리더십에 정(+))의 영향을 미칠 것이다.), 가설 1-2(비계산적 리더십 발휘동기는 윤리적 리더십에 정(+))의 영향을 미칠 것이다.), 그리고 가설 1-3(사회 규범적 리더십 발휘동기는 윤리

적 리더십에 정(+의 영향을 미칠 것이다.)을 입증하기 위하여 회귀분석을 실시한다.

회귀분석을 실시 할 때 변수들의 대표 값으로 평균값을 활용하며 인구 통계적 변수가 결과변수에 대하여 미치는 영향력을 통제하기 위해 위계적 회귀분석을 실시한다. 모형1에서는 인구 통계학적 변수의 영향력을 통제하고, 모형2에서는 독립변수와 종속변수와의 관계를 확인하기 위하여 본 연구의 선행변수인 정서적 리더십 발휘동기, 비계산적 리더십 발휘동기, 사회규범적 리더십 발휘동기를 모두 동시에 포함하여 회귀분석을 실시한다.

선행변수인 정서적 리더십 발휘동기, 비계산적 리더십 발휘동기, 사회 규범적 리더십 발휘동기가 윤리적 리더십에 미치는 영향에 대한 회귀분석의 결과는 다음 <표4-6>과 같다.



<표4-6> 리더십 발휘동기와 윤리적 리더십 간의 관계

변수		윤리적 리더십								
		모형1				모형2				
		β	표준오차	t	VIF	β	표준오차	t	VIF	
통제변수 / A형	성별	.141*	.095	2.185	1.265	.132*	.075	2.583	1.268	
	연령	더미1	.123	.275	.796	7.243	.104	.218	.844	7.251
		더미2	.116	.243	.693	8.457	.008	.193	.061	8.519
		더미3	-.084	.208	-.641	5.209	-.040	.165	-.388	5.216
	근속	더미1	-.365*	.230	-2.484	6.522	-.217	.184	-1.855	6.622
		더미2	-.332*	.222	-2.343	6.066	-.109	.179	-.954	6.256
		더미3	-.152	.210	-1.469	3.215	-.042	.169	-.512	3.300
		더미4	-.102	.185	-1.126	2.481	-.068	.149	-.932	2.564
	통제변수 / B형	성별	-.125	.100	-1.838	1.403	-.102	.079	-1.893	1.405
		연령	더미1	.189	.306	1.147	8.220	.081	.246	.609
더미2			.257	.261	1.452	9.507	.097	.209	.685	9.754
더미3			.173	.218	1.206	6.229	.073	.173	.641	6.275
업종		더미1	.399*	.236	2.443	8.079	.417**	.188	3.208	8.167
		더미2	.256*	.250	2.154	4.273	.248*	.200	2.612	4.346
		더미3	.453***	.232	4.033	3.819	.352***	.185	3.911	3.910
		더미4	.300**	.247	2.618	3.961	.215*	.197	2.347	4.030
		더미5	.074	.297	.889	2.102	.132*	.236	1.993	2.122
근속		더미1	-.160	.224	-1.120	6.180	-.015	.179	-.131	6.317
		더미2	-.109	.205	-.886	4.567	-.055	.165	-.555	4.714
		더미3	-.146	.188	-1.479	2.931	-.004	.151	-.048	3.005
		더미4	-.067	.180	-.847	1.900	-.093	.142	-1.478	1.903
독립변수		정서적					.193**	.059	3.319	1.634
	사회 규범적					.113*	.074	1.990	1.566	
	비계산적					.446***	.048	8.388	1.362	
R <sup>2</sup>		.150				.473				
R <sup>2</sup> 변화량		.150				.324				
F		2.154**				9.516***				
F 변화량		2.154**				52.068***				

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

· 연령 더미 : 30세 미만 기준값, · 업종 더미 : 공무원 기준값, · 근속 더미 : 5년 미만 기준값

분석결과, 인구 통계적 변수들을 통제하고 선행변수인 리더십 발휘동기가 윤리적 리더십에 미치는 영향 관계에 대한 회귀 모형2는 모형 설명력을 나타내는  $R^2=.473$ ,  $F=9.516(p<.001)$ 으로 통계적으로 유의하다고 판단할 수 있다.

다중공선성이 생기고 있는지에 대한 검증 결과도 VIF값이 리더십 발휘동기 변수별로 1.362 ~ 1.634로 그 값이 10 미만으로 나타나고 있어 회귀분석에서의 다중공선성에 대한 문제는 없는 것으로 해석할 수 있다.

세부적으로 윤리적 리더십에 영향을 미치는 선행변수로서 정서적 리더십 발휘동기는  $\beta=.193$ ,  $t=3.319(p<.01)$ , 비계산적 리더십 발휘동기는  $\beta=.446$ ,  $t=8.388(p<.001)$ , 사회 규범적 리더십 발휘동기는  $\beta=.113$ ,  $t=1.990(p<.05)$ 로 유의한 정(+의) 영향 관계를 보이고 있다.

앞에서 제시된 상관관계 분석에서 정서적 · 비계산적 · 사회 규범적 리더십 발휘동기 가운데 사회 규범적 리더십 발휘동기가 윤리적 리더십 간의 관계와 가장 낮은 상관관계를 보여준다. 마찬가지로 회귀분석에서도 사회 규범적 리더십 발휘동기는  $\beta=.113$ ,  $t=1.990(p=.048 <.05)$ 로 윤리적 리더십과 유의한 정(+)의 영향 관계를 보이나 유의수준이 낮게 나타났다. 이 부분에서도 사회 규범적 리더십 발휘동기가 있는 개인보다는 정서적이고 비계산적인 리더십 발휘동기를 가진 개인이 훨씬 더 윤리적 리더십을 발휘할 가능성이 높음을 간접적으로 추론해 볼 수 있다.

회귀분석 결과에 따라서 <가설1-1 정서적 리더십 발휘동기는 윤리적 리더십에 정(+의) 영향을 미칠 것이다.>, <가설1-2 비계산적 리더십 발휘동기는 윤리적 리더십에 정(+의) 영향을 미칠 것이다.>, 그리고 <가설1-3 사회 규범적 리더십 발휘동기는 윤리적 리더십에 정(+의) 영향을 미칠 것이다.>는 지지된다.

## 2) 윤리적 리더십과 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 간 관계

본 연구의 가설 2(윤리적 리더십은 리더십 유효성에 정(+의) 영향을 미칠 것이다.)와 가설 3(윤리적 리더십은 정서적 팀몰입에 정(+의) 영향을 미칠 것이다.)을 입증하기 위하여 독립변수로 윤리적 리더십을 투입하고 종속변수로 리더십 유효성, 정서적 팀몰입을 각각 투입하여 회귀분석을 실시한다.

회귀분석을 실시 할 때 변수들의 대표 값으로 평균값을 활용하며 인구 통계적 변수가 결과변수에 대하여 미치는 영향력을 통제하기 위해 위계적 회귀분석을 실시한다. 모형1에서는 인구 통계학적 변수의 영향력을 통제하고, 모형2에서는 독립변수와 종속변수와의 관계를 확인하기 위하여 본 연구의 매개변수인 윤리적 리더십을 독립변수로 투입하여 회귀분석을 실시한다.

### (1) 윤리적 리더십과 리더십 유효성 간 관계

윤리적 리더십이 리더십 유효성에 미치는 영향에 대한 회귀분석의 결과는 다음 <표4-7>과 같다.

분석결과, 인구 통계적 변수들을 통제하고 윤리적 리더십이 리더십 유효성에 미치는 영향 관계에 대한 회귀 모형2는 모형 설명력을 나타내는  $R^2=.196$ ,  $F=2.835(p<.001)$ 로 통계적으로 유의하다고 판단할 수 있다.

다중공선성이 생기고 있는지에 대한 검증 결과도 VIF값이 변수별로 그 값이 1.176~9.585로 10 미만으로 나타나고 있어 다중공선성에 대한 문제는 없는 것으로 해석할 수 있다.

따라서 <가설2 윤리적 리더십은 리더십 유효성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.>는 지지된다.

<표4-7> 윤리적 리더십과 리더십 유효성 간의 관계

변수		리더십 유효성								
		모형1				모형2				
		β	표준오차	t	VIF	β	표준오차	t	VIF	
통계변수 / A형	성별	.073	.120	1.089	1.265	.022	.114	.348	1.289	
	연령	더미1	-.143	.349	-.889	7.243	-.187	.329	-1.240	7.260
		더미2	-.009	.309	-.049	8.457	-.050	.290	-.308	8.473
		더미3	-.007	.264	-.051	5.209	.023	.248	.183	5.217
	근속	더미1	-.025	.292	-.165	6.522	.106	.278	.734	6.679
		더미2	-.028	.282	-.189	6.066	.092	.268	.659	6.196
		더미3	-.011	.267	-.103	3.215	.044	.252	.432	3.242
		더미4	-.070	.234	-.748	2.481	-.034	.221	-.379	2.493
	통계변수 / B형	성별	-.042	.126	-.600	1.403	.003	.119	.041	1.421
		연령	더미1	.092	.388	.540	8.220	.024	.365	.150
더미2			-.010	.331	-.052	9.507	-.102	.312	-.590	9.585
더미3			-.010	.276	-.068	6.229	-.072	.260	-.517	6.264
업종		더미1	.338*	.300	1.992	8.079	.194	.285	1.202	8.267
		더미2	.199	.318	1.615	4.273	.107	.301	.915	4.350
		더미3	.290*	.294	2.488	3.819	.127	.285	1.122	4.061
		더미4	.155	.313	1.306	3.961	.047	.298	.417	4.067
		더미5	.148	.376	1.708	2.102	.121	.354	1.487	2.108
근속		더미1	-.087	.284	-.590	6.180	-.030	.267	-.213	6.210
		더미2	-.105	.260	-.822	4.567	-.066	.244	-.547	4.581
		더미3	-.198	.239	-1.935	2.931	-.145	.225	-1.506	2.956
		더미4	-.085	.228	-1.033	1.900	-.061	.214	-.785	1.905
독립변수		윤리적 리더십					.360***	.074	5.929	1.176
R <sup>2</sup>		.086				.196				
R <sup>2</sup> 변화량		.086				.110				
F		1.144				2.835***				
F 변화량		1.144				35.156***				
* p<.05, ** p<.01, *** p<.001 · 연령 더미 : 30세 미만 기준값, · 업종 더미 : 공무원 기준값, · 근속 더미 : 5년 미만 기준값										



## (2) 윤리적 리더십과 정서적 팀몰입 간 관계

윤리적 리더십이 정서적 팀몰입에 미치는 영향에 대한 회귀분석의 결과는 다음 <표4-8>과 같다.

분석결과, 인구 통계적 변수들을 통제하고 윤리적 리더십이 리더십 유효성에 미치는 영향 관계에 대한 회귀 모형2는 모형 설명력을 나타내는  $R^2=.165$ ,  $F=2.300(p<.001)$ 로 통계적으로 유의하다고 판단할 수 있다.

다중공선성이 생기고 있는지에 대한 검증 결과도 VIF값이 변수별로 그 값이 1.176~9.585로 10 미만으로 나타나고 있어 다중공선성에 대한 문제는 없는 것으로 해석할 수 있다.

따라서 <가설3 윤리적 리더십은 정서적 팀몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.>는 지지된다.



<표4-8> 윤리적 리더십과 정서적 팀몰입 간의 관계

변수		리더십 유효성											
		모형1				모형2							
		β	표준오차	t	VIF	β	표준오차	t	VIF				
통제변수 / A형	성별	.063	.113	.940	1.265	.023	.110	.353	1.289				
	연령	더미1	-.119	.328	-.748	7.243	-.154	.317	-1.000	7.260			
		더미2	-.155	.290	-.901	8.457	-.188	.280	-1.130	8.473			
		더미3	-.138	.248	-1.020	5.209	-.114	.239	-.876	5.217			
	근속	더미1	.072	.275	.476	6.522	.175	.268	1.183	6.679			
		더미2	.150	.265	1.026	6.066	.243	.258	1.710	6.196			
		더미3	.119	.251	1.116	3.215	.161	.243	1.568	3.242			
더미4		.128	.220	1.375	2.481	.157	.213	1.741	2.493				
통제변수 / B형	성별	.030	.119	.424	1.403	.065	.115	.954	1.421				
	연령	더미1	.120	.364	.709	8.220	.067	.352	.410	8.262			
		더미2	.003	.311	.019	9.507	-.069	.301	-.390	9.585			
		더미3	-.053	.259	-.358	6.229	.102	.251	-.711	6.264			
	업종	더미1	.427*	.281	2.538	8.079	.315	.274	1.919	8.267			
		더미2	.290*	.298	2.366	4.273	.218	.290	1.829	4.350			
		더미3	.382**	.276	3.298	3.819	.254*	.274	2.210	4.061			
		더미4	.380**	.294	3.219	3.961	.295*	.287	2.564	4.067			
		더미5	.139	.354	1.619	2.102	.118	.341	1.425	2.108			
	근속	더미1	-.253	.266	-1.718	6.180	-.208	.257	-1.462	6.210			
		더미2	-.126	.244	-.992	4.567	-.095	.236	-.777	4.581			
		더미3	-.219*	.224	-2.160	2.931	-.178	.217	-1.814	2.956			
		더미4	-.111	.214	-1.361	1.900	-.092	.207	-1.170	1.905			
독립변수	윤리적 리더십					.281***	.072	4.540	1.176				
R <sup>2</sup>						.098				.165			
R <sup>2</sup> 변화량						.098				.067			
F						1.327				2.300**			
F 변화량						1.327				20.612***			

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

· 연령 더미 : 30세 미만 기준값, · 업종 더미 : 공무원 기준값, · 근속 더미 : 5년 미만 기준값

### 3) 리더십 발휘동기와 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 간의 관계에서 윤리적 리더십의 매개효과

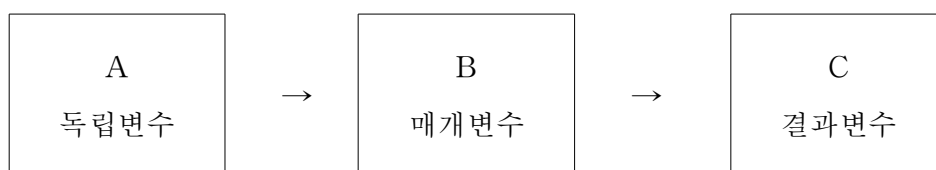
본 연구의 가설 4-1(윤리적 리더십은 정서적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계를 매개할 것이다.), 가설 4-2(윤리적 리더십은 정서적 리더십 발휘동기와 정서적 팀몰입 간의 관계를 매개할 것이다.), 가설 4-3(윤리적 리더십은 비계산적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계를 매개할 것이다.), 가설 4-4(윤리적 리더십은 비계산적 리더십 발휘동기와 정서적 팀몰입 간의 관계를 매개할 것이다.), 가설 4-5(윤리적 리더십은 사회 규범적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계를 매개할 것이다.) 그리고 가설 4-6(윤리적 리더십은 사회 규범적 리더십 발휘동기와 정서적 팀몰입 간의 관계를 매개할 것이다.)을 입증하기 위하여 회귀분석을 실시한다.

앞에서 제시된 가설 검증 결과를 살펴보면 본 연구의 연구모형에서 제시된 선행변수들인 정서적 · 비계산적 · 사회 규범적 리더십 발휘동기는 매개변수인 윤리적 리더십에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있음이 파악된다. 그리고 윤리적 리더십은 결과 변수인 리더십 유효성과 정서적 팀몰입에 유의한 정(+)의 영향이 미치고 있음이 확인된다. 이 결과를 기초로 하여 윤리적 리더십이 선행변수와 결과변수 간의 관계를 매개하고 있는지를 통계적으로 분석을 실시한다.

윤리적 리더십의 매개효과를 검증하기 위해서 Baron & Kenny(1986)에 의해 제시된 방법을 사용하여 회귀분석을 실시한다.

Baron & Kenny(1986)가 제안한 인과관계분석 모델은 매개변수가 실제로 독립변수와 종속변수 사이에서 매개역할을 하고 있는지 검증하기 위해 개발된 것이다. 이들이 제안하고 있는 측정방법은 다음과 같다(김정훈, 2003 재인용).

<그림4-1 > 회귀식 모형



위의 <그림4-1 > 연구모델에 근거한 매개 회귀분석의 단계별 회귀식의 모형은 다음과 같다.

[단계 1]  $B = A$

[단계 2]  $C = A$

[단계 3]  $C = B$

[단계 4]  $C = B + A$

위의 단계별 회귀식에 따라 각 단계의 베타계수가 유의한 지를 확인하고 다음으로 단계 4의 B에 대한 베타계수가 유의하고, 단계 4의 A에 대한 베타계수가 단계 2의 A에 대한 베타계수보다 적으면 매개기능이 있다고 할 수 있다. 또한 위의 조건을 만족시키면서 단계 4의 베타계수가 유의하지 않으면 완전 매개효과가 있는 것으로 본다(김정훈, 2003).

매개변수의 매개효과에 대한 분석 방법은 다음과 같이 실시한다.

첫 번째, 변수 B를 종속변수로 하고, 변수 A를 독립변수로 하여 A가 B에 유의한 결과가 있는지를 파악한다.( $B = A$ )

두 번째, 변수 C를 종속변수로 하고, 변수 A를 독립변수로 하여 A가 C에 유의한 결과가 있는지를 파악한다.( $C = A$ )

세 번째, 변수 C를 종속변수로 하고, 변수 B를 독립변수로 하여 B가 C에 유의한 결과가 있는지를 파악한다.( $C = B$ )

네 번째, 변수 A와 B가 동시에 변수 C에 유의한 결과가 있는지를 파악한다. 선행변수와 매개변수를 동시에 투입한 회귀식에서 선행변수가 유의적이면 부분 매개 역할을 하는 것으로 파악하고 선행변수가 유의적이지 못하면 완전 매개 역할을 하는 것으로 파악한다.( $C = B+A$ )

다섯 번째, 매개 효과를 수치적으로 확인하기 위해 Sobel Z 검증<sup>3)</sup>을 실시하였다. Sobel Z 검증을 통해 나타난 Z값이  $\pm 1.96$  보다 클 경우, 유의수준 .05수준에서 매개변수의 매개효과는 통계적으로 유의미하다(이상균, 2007).

---

3) Sobel Z값은

[http://people.hofstra.edu/Jeffrey\\_J\\_Froh/Website\\_Fall\\_08/Interactive%20Mediation%20Tests.htm](http://people.hofstra.edu/Jeffrey_J_Froh/Website_Fall_08/Interactive%20Mediation%20Tests.htm)  
에서 제공하는 프로그램을 사용하여 계산을 실시한다.

매개효과를 검증하기 위하여 각 단계별 회귀분석을 실시할 때 변수들의 대표값으로 평균값을 활용하고 인구 통계적 변수가 결과변수에 대하여 미치는 영향력을 통제하기 위해 위계적 회귀분석을 실시한다. 각 단계별로 모형1에서는 인구통계학적 변수의 영향력을 통제하고, 모형2에서는 독립변수와 종속변수와의 관계를 확인하기 위하여 각 단계에서의 독립변수를 투입하여 회귀분석을 실시한다.

### (1) 정서적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계에서 윤리적 리더십의 매개효과

윤리적 리더십이 정서적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계에서 매개효과가 있는지에 대하여 분석한 결과는 다음 <표4-9>와 같다.

분석결과는 통제변수(인구 통계적 변수)를 모두 삽입한 위계적 회귀분석 결과이다. 통제변수들에 대한 계수들은 매개효과를 검증하는데 있어서 중요한 영향을 미치지 않고 표를 쉽게 이해하기 위해 통제 변수에 대한 통계 값들은 제시하지 않는다.



<표4-9> 정서적 리더십 발휘동기(A) - 윤리적 리더십(B) - 리더십 유효성(C)

매개효과

독립변수	회귀분석	R <sup>2</sup>	F	β	t	VIF	조건충족
정서적 리더십 발휘동기	B = A	.307	5.165***	.418	7.636***	1.108	충족
	C = A	.149	2.042**	.266	4.381***	1.108	충족
	C = B	.196	2.835***	.360	5.929***	1.176	충족
	C = B+A	.211	2.958***	A	.141	2.179*	1.361
B				.298	4.451***	1.444	충족
Sobel Z=4.711***(p<.001)			회귀계수(a)	.423	회귀계수(b)	.441	부분매개
			표준오차(Sa)	.055	표준오차(Sb)	.074	

N=279, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001, A:정서적 MTL, B:윤리적 리더십, C: 리더십 유효성

<표4-9>의 분석 결과를 살펴보면, 매개효과 검증 모형에서 R<sup>2</sup>=.149 ~ .307, F=2.042(p<.01) ~ 5.165(p<.001)으로 유의확률을 나타내고 있어 검토된 단계별 모형들은 통계적으로 유의하다고 판단할 수 있다. 또한 검증 모형에서의 VIF=1.108 ~ 1.444로 다중회귀모형의 다중공선성 문제도 발생하지 않는다.

매개효과를 분석하기 위한 단계별 검증 절차에 따른 결과는 ① 정서적 리더십 발휘동기가 윤리적 리더십을 종속변수로 하는 영향 관계(B=A)에서 β=.418, t=7.636(p<.001)로 유의미한 정(+)의 영향 관계를 나타낸다. ② 정서적 리더십 발휘동기가 리더십 유효성에 영향을 미치는 관계(C=A)에서도 β=.266, t=4.381(p<.001)로 유의미한 정(+)의 영향 관계를 나타낸다. ③ 윤리적 리더십이 리더십 유효성에 영향을 미치는 관계(C=B)에서도 β=.360, t=5.929(p<.001)로 유의미한 정(+)의 영향 관계를 나타내고 있다. ④ 정서적 리더십 발휘동기와 윤리적 리더십이 동시에 리더십 유효성에 미치는 영향 관계(C=B+A)에서도 정서적 리더십 발휘동기가 β=.141, t=2.179(p<.05), 윤리적 리더십이 β=.298, t=4.451(p<.001)로 유의미한 정(+)의 영향 관계를 보이고 있어 4단계 검증모형을 모두 충족하고

있다.

두 번째 단계에서 정서적 리더십 발휘동기가 단독으로 리더십 유효성에 미치는 영향( $\beta=.266$ )보다 네 번째 단계에서 윤리적 리더십과 정서적 리더십 발휘동기가 공동으로 미치는 경우의 영향( $\beta=.141$ )이 줄어들고 있고 정서적 리더십 발휘동기와 윤리적 리더십을 동시에 투입한 회귀식에서 정서적 리더십 발휘동기가 유의한 값을 나타내고 있으므로 윤리적 리더십은 정서적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계를 부분 매개한다.

Sobel 검증에서도 Z 값이 4.711( $p<.001$ )로 유의한 결과를 나타내고 있어 정서적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계에서 윤리적 리더십의 매개효과는 유의미한 것으로 판단된다.

따라서 <가설4-1 윤리적 리더십은 정서적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계를 매개할 것이다.>는 지지된다.

## (2) 정서적 리더십 발휘동기와 정서적 팀몰입 간의 관계에서 윤리적 리더십의 매개효과



윤리적 리더십이 정서적 리더십 발휘동기와 정서적 팀몰입 간의 관계에서 매개효과가 있는지에 대하여 분석한 결과는 다음 <표4-10>과 같다.

분석결과는 통제변수(인구 통계적 변수)를 모두 삽입한 위계적 회귀분석 결과이나 통제변수들에 대한 계수들은 매개효과를 검증하는데 있어 중요한 영향을 미치지 않고 표를 쉽게 이해하기 위해 통제 변수에 대한 통계 값들은 제시하지 않는다.

<표4-10> 정서적 리더십 발휘동기(A) - 윤리적 리더십(B) - 정서적 팀몰입(C)  
매개효과

독립변수	회귀분석	R <sup>2</sup>	F	β	t	VIF	조건충족
정서적 리더십 발휘동기	B = A	.307	5.165***	.418	7.636***	1.108	충족
	C = A	.124	1.645*	.170	2.756**	1.108	충족
	C = B	.165	2.300*	.281	4.540***	1.176	충족
	C = B+A	.168	2.240*	A	.064	.962	1.361
B				.253	3.682***	1.444	충족
Sobel Z=3.893***(p<.001)			회귀계수(a)	.423	회귀계수(b)	.325	완전매개
			표준오차(Sa)	.055	표준오차(Sb)	.072	

N=279, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001, A:정서적 MTL, B:윤리적 리더십, C: 정서적 팀몰입

<표4-10>의 분석 결과를 살펴보면, 매개효과 검증 모형에서 R<sup>2</sup>=.124 ~ .307, F=1.645(p<.05) ~ 5.165(p<.001)으로 유의확률을 나타내고 있어 검토된 단계별 모형들은 통계적으로 유의하다고 판단할 수 있다. 또한 검증 모형에서의 VIF=1.108 ~ 1.444로 다중회귀모형의 다중공선성 문제도 발생하지 않는다.

매개효과를 분석하기 위한 단계별 검증 절차에 따른 결과는 ① 정서적 리더십 발휘동기가 윤리적 리더십을 종속변수로 하는 영향 관계(B=A)에서 β=.418, t=7.636(p<.001)로 유의미한 정(+)의 영향 관계를 나타낸다. ② 정서적 리더십 발휘동기가 정서적 팀몰입에 영향을 미치는 관계(C=A)에서도 β=.170, t=2.756(p<.01)로 유의미한 정(+)의 영향 관계를 나타낸다. ③ 윤리적 리더십이 정서적 팀몰입에 영향을 미치는 관계(C=B)에서도 β=.281, t=4.540(p<.001)로 유의미한 정(+)의 영향 관계를 나타낸다. ④정서적 리더십 발휘동기와 윤리적 리더십이 동시에 정서적 팀몰입에 영향을 미치는 관계(C=B+A)에서는 정서적 리더십 발휘동기가 β=.064, t=.962(p=.337>.05)로 통계적으로 유의하지 않게 나타나고 있으며, 윤리적 리더십인 경우에는 β=.253, t=3.682(p<.001)로 유의미한 정(+)의 영

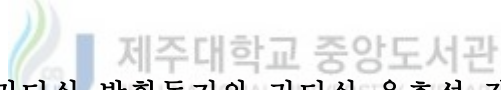


향 관계를 보이고 있어 매개효과를 분석하는 4단계 검증 모형을 모두 충족한다.

두 번째 단계에서 정서적 리더십 발휘동기가 단독으로 정서적 팀몰입에 미치는 영향( $\beta=.170$ )보다 네 번째 단계에서 윤리적 리더십과 정서적 리더십 발휘동기가 공동으로 미치는 경우의 영향( $\beta=.064$ )이 줄어들고 있기 때문에 윤리적 리더십은 정서적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계를 매개한다. 그리고 정서적 리더십 발휘동기와 윤리적 리더십을 동시에 투입한 네 번째 단계 회귀식에서 정서적 리더십 발휘동기가 유의하지 않은 값을 나타내므로 윤리적 리더십은 정서적 리더십 발휘동기와 정서적 팀몰입 간의 관계에서 완전 매개 효과가 있다고 나타난다.

Sobel 검증에서도 Z 값이 3.893( $p<.001$ )로 유의한 결과를 보이고 있어 정서적 리더십 발휘동기와 정서적 팀몰입 간의 관계에서 윤리적 리더십의 매개효과는 유의미한 것으로 판단된다.

따라서 <가설4-2 윤리적 리더십은 정서적 리더십 발휘동기와 정서적 팀몰입 간의 관계를 매개할 것이다.>는 지지된다.



### (3) 비계산적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계에서 윤리적 리더십의 매개효과

윤리적 리더십이 비계산적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계에서 매개효과가 있는지에 대하여 분석한 결과는 다음 <표4-11>와 같다.

분석결과는 통제변수(인구 통계적 변수)를 모두 삽입한 위계적 회귀분석 결과이나 통제변수들에 대한 계수들은 매개효과를 검증하는데 있어 중요한 영향을 미치지 않고 표를 쉽게 이해하기 위해 통제 변수에 대한 통계 값들은 제시하지 않는다.

<표4-11> 비계산적 리더십 발휘동기(A) - 윤리적 리더십(B) - 리더십  
유효성(C) 매개효과

독립변수	회귀분석	R <sup>2</sup>	F	β	t	VIF	조건충족
비계산적 리더십 발휘동기	B = A	.419	8.380***	.555	10.884***	1.144	충족
	C = A	.139	1.872*	.246	3.971***	1.144	충족
	C = B	.196	2.835***	.360	5.929***	1.176	충족
	C = B+A	.199	2.749***	A	.068	.938	1.674
B				.322	4.374***	1.720	충족
Sobel Z=5.221***(p<.001)			회귀계수(a)	.498	회귀계수(b)	.441	완전매개
			표준오차(Sa)	.046	표준오차(Sb)	.074	

N=279, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001, A:비계산적 MTL, B:윤리적 리더십, C: 리더십 유효성

<표4-11>의 분석 결과를 살펴보면, 매개효과 검증 모형에서 R<sup>2</sup>=.139 ~ .419, F=1.872(p<.05) ~ 8.380(p<.001)으로 유의확률을 나타내고 있어 검토된 단계별 모형들은 통계적으로 유의하다고 판단할 수 있다. 또한 검증 모형에서의 VIF=1.144~1.720으로 다중회귀모형의 다중공선성에 대한 문제도 발생하지 않는다.


매개효과를 분석하기 위한 단계별 검증 절차에 따른 결과는 ① 비계산적 리더십 발휘동기가 윤리적 리더십을 종속변수로 하는 영향 관계(B=A)에서 β=.555, t=10.884(p<.001)로 유의미한 정(+)의 영향 관계를 나타낸다. ② 비계산적 리더십 발휘동기가 리더십 유효성에 영향을 미치는 관계(C=A)에서도 β=.246, t=3.971(p<.001)로 유의미한 정(+)의 영향 관계를 나타낸다. ③ 윤리적 리더십이 리더십 유효성에 영향을 미치는 관계(C=B)에서도 β=.360, t=5.929(p<.001)로 유의미한 정(+)의 영향 관계를 나타낸다. ④ 비계산적 리더십 발휘동기와 윤리적 리더십이 동시에 리더십 유효성에 영향을 미치는 관계(C=B+A)에서는 비계산적 리더십 발휘동기가 β=.068, t=.938(p=.349>.05)로 통계적으로 유의하지 않게 나타

나고 있으며, 윤리적 리더십이  $\beta=.322$ ,  $t=4.374$  ( $p<.001$ )로 유의미한 정(+)의 영향 관계를 보이고 있어 매개효과를 분석하는 4단계 검증모형을 모두 충족한다.

두 번째 단계에서 비계산적 리더십 발휘동기가 단독으로 리더십 유효성에 미치는 영향( $\beta=.246$ )보다 윤리적 리더십과 비계산적 리더십 발휘동기가 공동으로 미치는 경우의 영향( $\beta=.068$ )이 줄어들고 있기 때문에 윤리적 리더십은 비계산적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계를 매개한다. 그리고 윤리적 리더십을 동시에 투입한 네 번째 회귀식에서 비계산적 리더십 발휘동기가 유의하지 않은 값을 나타내므로 윤리적 리더십은 비계산적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계에서 완전 매개 효과가 있다고 나타난다.

Sobel 검증에서도 Z 값이 5.221( $p<.001$ )로 유의한 결과를 보이고 있어 비계산적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계에서 윤리적 리더십의 매개효과는 유의미한 것으로 판단된다.

따라서 <가설4-3 윤리적 리더십은 비계산적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계를 매개할 것이다.>는 지지된다.



#### (4) 비계산적 리더십 발휘동기와 정서적 팀몰입 간의 관계에서 윤리적 리더십의 매개효과

윤리적 리더십이 비계산적 리더십 발휘동기와 정서적 팀몰입 간의 관계에서 매개효과가 있는지에 대하여 분석한 결과는 다음 <표4-12>와 같다.

분석결과는 통제변수(인구 통계적 변수)를 모두 삼입한 위계적 회귀분석 결과이나 통제변수들에 대한 계수들은 매개효과를 검증하는데 있어 중요한 영향을 미치지 않고 표를 쉽게 이해하기 위해 통제 변수에 대한 통계 값들은 제시하지 않는다.

<표4-12> 비계산적 리더십 발휘동기(A) - 윤리적 리더십(B) - 정서적  
팀몰입(C) 매개효과

독립변수	회귀분석	R <sup>2</sup>	F	β	t	VIF	조건충족
비계산적 리더십 발휘동기	B = A	.419	8.380***	.555	10.884***	1.144	충족
	C = A	.128	1.703*	.185	2.960**	1.144	충족
	C = B	.165	2.300**	.281	4.540***	1.176	충족
	C = B+A	.166	2.209**	A	.042	.570	1.674
B				.257	3.428**	1.720	충족
Sobel Z=4.166***(p<.001)			회귀계수(a)	.498	회귀계수(b)	.325	완전매개
			표준오차(Sa)	.046	표준오차(Sb)	.072	

N=279, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001, A:비계산적 MTL, B:윤리적 리더십, C: 리더십 유효성

<표4-12>의 분석 결과를 살펴보면, 매개효과 검증 모형에서 R<sup>2</sup>=.128 ~ .419, F=1.703(p<.05) ~ 8.380(p<.001)으로 유의확률을 나타내고 있어 검토된 단계별 모형들은 통계적으로 유의하다고 판단할 수 있다. 또한 검증 모형에서의 VIF=1.144~1.720로 다중회귀모형의 다중공선성에 대한 문제도 발생하지 않는다.

매개효과를 분석하기 위한 단계별 검증 절차에 따른 결과는 ① 비계산적 리더십 발휘동기가 윤리적 리더십을 종속변수로 하는 영향 관계(B=A)에서 β=.555, t=10.884(p<.001)로 유의미한 정(+)의 영향 관계를 나타낸다. ② 비계산적 리더십 발휘동기가 리더십 유효성에 영향을 미치는 관계(C=A)에서도 β=.185, t=2.960(p<.01)로 유의미한 정(+)의 영향 관계를 나타낸다. ③ 윤리적 리더십이 정서적 팀몰입에 영향을 미치는 관계(C=B)에서도 β=.281, t=4.540(p<.001)로 유의미한 정(+)의 영향 관계를 나타내고 있다. ④ 비계산적 리더십 발휘동기와 윤리적 리더십이 동시에 정서적 팀몰입에 미치는 영향 관계(C=B+A)에서는 비계산적 리더십 발휘동기가 β=.042, t=.570(p=.569>.05)로 통계적으로 유의하지 않게 나타나고 있으며, 윤리적 리더십이 β=.257, t=3.428 (p<.01)로 유의미한 정(+)의

영향 관계를 보여주고 있어 매개효과를 분석하는 4단계 검증모형에 따른 모든 절차를 충족한다.

두 번째 단계에서 비계산적 리더십 발휘동기가 단독으로 리더십 유효성에 미치는 영향( $\beta=.185$ )보다 네 번째 단계에서 윤리적 리더십과 비계산적 리더십 발휘동기가 공동으로 미치는 경우의 영향( $\beta=.042$ )이 줄어들고 있기 때문에 윤리적 리더십은 비계산적 리더십 발휘동기와 정서적 팀몰입 간의 관계를 매개한다. 그리고 비계산적 리더십 발휘동기와 윤리적 리더십을 동시에 투입한 네 번째 회귀식에서 비계산적 리더십 발휘동기가 유의하지 않은 값을 나타내므로 윤리적 리더십은 비계산적 리더십 발휘동기와 정서적 팀몰입 간의 관계에서 완전 매개 효과가 있다고 파악된다.

Sobel 검증에서도 Z 값이 4.166( $p<.001$ )로 유의한 결과를 나타내고 있어 비계산적 리더십 발휘동기와 정서적 팀몰입 간의 관계에서 윤리적 리더십의 매개효과는 유의미한 것으로 판단된다.

따라서 <가설4-4 윤리적 리더십은 비계산적 리더십 발휘동기와 정서적 팀몰입 간의 관계를 매개할 것이다.>는 지지된다.

#### (5) 사회 규범적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계에서 윤리적 리더십의 매개효과

윤리적 리더십이 사회 규범적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계에서 매개효과가 있는지에 대하여 분석한 결과는 <표4-13>와 같다.

분석결과는 통제변수(인구 통계적 변수)를 모두 삽입한 위계적 회귀분석 결과이나 통제변수들에 대한 계수들은 매개효과를 검증하는데 있어 중요한 영향을 미치지 않고 표를 쉽게 이해하기 위해 통제 변수에 대한 통계 값들은 제시하지 않는다.

**<표4-13> 사회 규범적 리더십 발휘동기(A) - 윤리적 리더십(B) - 리더십 유효성(C) 매개효과**

독립변수	회귀분석	R <sup>2</sup>	F	β	t	VIF	조건충족	
사회 규범적 리더십 발휘동기	B = A	.256	4.008***	.347	6.056***	1.131	충족	
	C = A	.113	1.486	.177	2.829**	1.131	미충족	
	C = B	.196	2.835***	.360	5.929***	1.176	충족	
	C = B+A	.199	2.748***	A	.059	.932	1.293	충족
				B	.339	5.214***	1.344	충족
							기각	

N=279, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001, A:사회 규범적 MTL, B:윤리적 리더십, C: 리더십 유효성

<표4-13>의 분석 결과를 살펴보면, 4단계 매개효과 검증 모형에서 R<sup>2</sup>=.196 ~ .256로 파악되었으며, F=1.486(p=.078>.05) ~ 4.008(p<.001)로 나타났다. 검증 두 번째 단계인 사회 규범적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계를 나타내는 모형(C=A)에서 F=1.486(p=.078>.05)로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났기 때문에 윤리적 리더십의 매개효과는 없는 것으로 판단할 수 있으며 가설은 기각 된다.

따라서 <가설4-5 윤리적 리더십은 사회 규범적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계를 매개할 것이다.>는 기각된다.

#### (6) 사회 규범적 리더십 발휘동기와 정서적 팀몰입 간의 관계에서 윤리적 리더십의 매개효과

윤리적 리더십이 사회 규범적 리더십 발휘동기와 정서적 팀몰입 간의 관계에서 매개효과가 있는지에 대하여 분석한 결과는 <표4-14>와 같다.

분석결과는 통제변수(인구 통계적 변수)를 모두 삽입한 위계적 회귀분석 결과

이나 통제변수들에 대한 계수들은 매개효과를 검증하는데 있어 중요한 영향을 미치지 않고 표를 쉽게 이해하기 위해 통제 변수에 대한 통계 값들은 제시하지 않는다.

<표4-14> 사회 규범적 리더십 발휘동기(A) - 윤리적 리더십(B) - 정서적 팀몰입(C) 매개효과

독립변수	회귀분석	R <sup>2</sup>	F	β	t	VIF	조건충족	
사회 규범적 리더십 발휘동기	B = A	.256	4.008***	.347	6.056***	1.131	충족	
	C = A	.108	1.409	.107	1.711	1.120	미충족	
	C = B	.165	2.300*	.281	4.540***	1.176	충족	
	C = B+A	.165	2.193**	A	.011	.172	1.293	충족
				B	.277	4.177***	1.344	충족
							기각	

N=279, \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001, A:사회 규범적 MTL, B:윤리적 리더십, C: 정서적 팀몰입

<표4-14>의 분석 결과를 살펴보면, 4단계 매개효과 검증 모형에서 R<sup>2</sup>=.165 ~ .256로 파악되었으며 F=1.409(p=.109>.05) ~ 4.008(p<.001)로 나타났다. 검증 두 번째 단계인 사회 규범적 리더십 발휘동기와 정서적 팀몰입 간의 관계를 나타내는 모형(C=A)에서 F=1.409(p=.109>.05)로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다기 때문에 윤리적 리더십의 매개효과는 없는 것으로 판단할 수 있으며 가설은 기각된다.

따라서 <가설4-6 윤리적 리더십은 사회 규범적 리더십 발휘동기와 정서적 팀몰입 간의 관계를 매개할 것이다.>는 기각된다.

#### 4) 가설 검증 결과 요약

본 연구의 가설 검증을 요약한 결과는 다음 <표4-15>와 같다.

<표4-15> 가설 검증 결과

가설1-1	정서적 리더십 발휘동기는 윤리적 리더십에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설1-2	비계산적 리더십 발휘동기는 윤리적 리더십에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설1-3	사회 규범적 리더십 발휘동기는 윤리적 리더십에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2	윤리적 리더십은 리더십 유효성에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설3	윤리적 리더십은 정서적 팀몰입에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설4-1	윤리적 리더십은 정서적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계를 매개할 것이다.	부분매개
가설4-2	윤리적 리더십은 정서적 리더십 발휘동기와 정서적 팀몰입 간의 관계를 매개할 것이다.	완전매개
가설4-3	윤리적 리더십은 비계산적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계를 매개할 것이다.	완전매개
가설4-4	윤리적 리더십은 비계산적 리더십 발휘동기와 정서적 팀몰입 간의 관계를 매개할 것이다.	완전매개
가설4-5	윤리적 리더십은 사회 규범적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계를 매개할 것이다.	기각
가설4-6	윤리적 리더십은 사회 규범적 리더십 발휘동기와 정서적 팀몰입 간의 관계를 매개할 것이다.	기각



정서적 리더십 발휘동기와 비계산적 리더십 발휘동기, 사회 규범적 리더십 발휘동기는 윤리적 리더십에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치고 윤리적 리더십은 리더십 유효성, 정서적 팀몰입에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미친다.

검증결과에 따른 윤리적 리더십의 매개효과를 살펴보면 다음과 같다. 윤리적 리더십은 사회 규범적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 간의 관계에서는 매개 역할을 행하지 못 하는 것으로 나타난다.

또한, 윤리적 리더십은 정서적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계에서 매개 역할을 하며 정서적 리더십 발휘동기와 정서적 팀몰입 간의 관계 그리고 비계산적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 간의 관계에서는 완전 매개 역할을 하는 것으로 파악된다.



## V. 결 론

지금까지 윤리적 리더십의 선행요인에 관한 연구에 대한 연구 모형과 가설을 설정하고 이에 대하여 변수들의 타당성 검증과 신뢰성 검증을 실시하고, 변수들 간의 상관관계 그리고 가설에 대하여 실증적으로 분석한다. 본 장에서는 통계적으로 실증한 분석 결과에 대하여 요약하고 연구 결과를 통해 제시된 시사점을 함께 기술한다. 또한, 본 연구를 실증하는 과정에서 나타난 연구의 한계와 앞으로의 연구방향에 대해서 제시한다.

### 1. 연구결과 요약 및 시사점

본 연구는 Brown et al.(2005)의 사회적 학습이론을 바탕으로 윤리적 리더십에 대한 개념을 정의하고 윤리적 리더십과 영향 관계에 있는 선행변수와 성과를 탐구하는 것에 우선 초점을 둔다. 이를 위하여 윤리적 리더십의 선행변수로서 Chan & Drasgow(2001)의 연구에 의해 제시된 리더십 발휘동기라는 변수의 하위 요소인 정서적 리더십 발휘동기, 비계산적 리더십 발휘동기, 사회 규범적 리더십 발휘동기를 선택하고 이들 변수들이 윤리적 리더십에 미치는 영향 관계에 대하여 실증한다.

또한, 결과변수로 리더십 유효성, 정서적 팀몰입을 선택하여 윤리적 리더십이 리더십 유효성과 정서적 팀몰입에 미치는 영향을 실증하고 윤리적 리더십이 리더십 발휘동기와 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 간의 관계를 매개하는지를 실증한다.

실증연구를 위해 도내·외 기업과 제주도내 공무원 조직 등에 근무하는 조직구성원을 대상으로 설문조사를 실시하고 회수된 설문지를 바탕으로 연구모형의 타당성과 신뢰성을 분석하고 가설을 검증한다.

통계적으로 실증 분석을 실시한 후에 분석된 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 정서적 리더십 발휘동기, 비계산적 리더십 발휘동기, 사회 규범적 리더십 발휘동기와 윤리적 리더십 간의 관계를 통계적으로 분석한다. 분석 결과, 정서적 리더십 발휘동기, 비계산적 리더십 발휘동기, 사회 규범적 리더십 발휘동기는 각각 윤리적 리더십과의 관계에서 정(+)<sup>1</sup>의 영향 관계가 있는 것으로 나타난다. 이는 부서장의 윤리적 리더십 행위에 있어 리더십 동기가 영향을 미친다는 것을 보여 주는 것으로서 이러한 연구 결과는 리더십 동기가 리더십 행위와 유의적인 상관관계를 갖는다고 설명한 백기복(2002)의 연구 결과를 실증한다.

둘째, 윤리적 리더십과 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 간의 관계를 통계적으로 분석한다. 분석 결과, 윤리적 리더십은 리더십 유효성과 정서적 팀몰입 간의 관계에서 정(+)<sup>1</sup>의 관계를 갖는 것으로 나타난다. 부서장이 윤리적 리더십을 발휘할수록 리더십 유효성과 부서원의 정서적 팀몰입은 더 높아진다. 이러한 결과는 윤리적 리더십의 결과변수에 관한 선행연구에서 리더가 윤리적 리더십을 발휘할 경우 조직 구성원의 직무만족, 조직몰입, 직무몰입 등이 높아진다는 연구결과들(김학수, 2008; 조경훈, 2008; 이명신, 2009)과 일치한다.

셋째, 윤리적 리더십이 정서적 리더십 발휘동기, 비계산적 리더십 발휘동기, 사회 규범적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 간 각각의 관계에서 매개 역할을 하고 있음을 통계적으로 분석한다. 분석 결과, 윤리적 리더십은 사회 규범적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 간의 관계에서 매개 역할을 하지 않았다. 그리고 윤리적 리더십은 정서적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계에서 부분 매개 역할, 정서적 리더십 발휘동기와 정서적 팀몰입 간의 관계, 비계산적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 간의 관계에서 완전 매개 역할을 하는 것으로 실증된다.

이상의 연구결과를 기초로 하여 학문적 측면과 실무적 측면에서 다음과 같은 시사점을 이끌어 낼 수 있다.

먼저 학문적 측면에서 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 최근 들어 윤리적 리더십이 중요한 리더십 이론으로 제시되고는 있으나 실증적 연구들은 많이 이루어지지 못하고 있다. 이러한 맥락에서 본 연구는 윤리적 리더십과 관련된 선행 연구를 토대로 하여 연구 모형을 설정하였고 가설의 검증은 통하여 유의미한 결과를 보여준다.

둘째, 윤리적 리더십에 영향을 주는 선행요인으로 기존 연구에서 실증되어진 개인특성과 윤리풍토 외에 리더십 발휘동기가 윤리적 리더십에 영향을 미칠 수 있는지에 대하여 실증하여 윤리적 리더십의 선행변수의 범위를 확대한다.

셋째, 윤리적 리더십이 영향을 미치는 결과변수로서 기존 연구에서 실증되어진 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 조직 매력성, 선행적 행동, 조직시민행동, 직무성과 외에 윤리적 리더십이 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 간의 관계에서도 영향을 미칠 수 있는지에 대하여 실증하여 윤리적 리더십의 결과변수의 범위를 확대한다.

넷째, 정서적 리더십 발휘동기, 비계산적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 간 관계에서 윤리적 리더십이 매개하고 있다는 결과를 제시하여 그간 연구되지 않았던 변수들 간의 관계를 설명한다.

다섯째, 리더십 발휘동기 변수를 리더십 행동 이론에 적용하여 실증한다. 즉 리더십 발휘동기 변수가 리더십 행동과의 관계에서 어떻게 영향력을 미칠 수 있을 것인지에 대하여 설명하고 리더가 어떠한 동기를 가지고 윤리적 리더십을 발휘하느냐에 따라 리더십의 성과가 달라질 수 있음을 보여준다.

여섯째, 조직 구성원들이 그들 직속 상사의 윤리적 리더십 또는 윤리적 행동을 인지했을 경우 조직 구성원들의 행동에 긍정적인 효과를 유발 시킬 수 있음을 검증한다. 이는 직속 상사들이 조직에서 윤리적 리더십을 발휘할 필요성이 있음을 시사하고 있으며 윤리적 리더십이 조직의 직속상사(중간관리자)에게 필요한 리더십 행동임을 제시한다.

실무적 측면에서는 다음과 같은 시사점을 제시할 수 있다.

첫째, 직속상사 즉 중간관리자의 윤리적 리더십 행위에 대한 리더십 성과가 있음을 통계적으로 보여주어 조직에서 중간관리자의 역할에 대한 중요성을 재인식 시킨다.

둘째, 리더십 발휘동기가 윤리적 리더십 행동에 유의미한 영향력을 미치므로 조직의 상황과 직위에 맞는 리더의 선발, 훈련 등에 적절한 방안이 될 수 있음을 제시해 준다. 즉, 조직 내에서 윤리적 리더십 같은 특정한 리더십 행위가 발휘되는 것이 요구된다면 리더 개인의 학습과정과 경험 확대를 통해서 조직의 리더들에게 동기를 부여할 필요성이 있음을 간접적으로 보여준다.

셋째, 리더십 발휘동기 자체만으로 리더십의 성과를 높여나가는 것을 기대하는 것보다 윤리적 리더십의 매개효과를 통해 리더십의 성과를 향상시킬 수 있음을 보여준다. 따라서 조직에서 리더에 대한 윤리적 리더십 교육을 통해서 리더십의 성과를 높일 수 있는 방법들을 모색할 필요가 있음을 제시한다.

## 2. 채택되지 않은 가설에 대한 추론

본 연구를 위해 설정한 11개 가설들 대부분이 연구자가 예상한 대로 지지되었다 하지만 2 개의 가설들은 기각되었다. 기각된 가설은 가설 4-5(윤리적 리더십은 사회 규범적 리더십 발휘동기와 리더십 유효성 간의 관계를 매개할 것이다.)와 가설 4-6.(윤리적 리더십은 사회 규범적 리더십과 정서적 팀몰입 간의 관계를 매개할 것이다.)이다.

이것은 실증분석에서 제시한 상관관계 분석에서 윤리적 리더십은 리더십 발휘동기 가운데 사회 규범적 리더십 발휘동기와 가장 낮은 상관관계를 보여 준 것과 또한, 정서적 · 비계산적 · 사회 규범적 리더십 발휘동기와 윤리적 리더십 간 관계에 대한 회귀분석에 있어서 세 개의 리더십 발휘동기 가운데 사회 규범적 리더십 발휘동기가 가장 낮은 유의수준을 보여 준 것과 관련이 있을 것으로 본다.

본 연구의 가설 4-5와 4-6이 기각된 까닭을 추측해 보면 다음과 같다.

사회 규범적 리더십 발휘동기는 사회적 의무감 또는 책임감에 의해 리더의 역할을 수행하는 동기이기 때문에 리더가 되는 것을 좋아해서 리더의 역할을 하려는 정서적 리더십 발휘동기와 어떠한 혜택도 기대하지 않으며 손해를 보더라도 리더의 역할을 수행하려는 비계산적 리더십 발휘동기와 비교했을 경우 자발적 동기가 되지 못한 까닭이라고 추측해 볼 수 있다.

결과를 통해 사회 규범적 리더십 발휘동기가 있는 개인보다는 정서적이고 비계산적인 리더십 발휘동기를 가진 개인이 훨씬 더 윤리적 리더십을 발휘할 가능성이 높음을 간접적으로 알 수 있다. 따라서 인사관리 측면에서도 정서적 · 비계산적 리더십 발휘동기를 가진 개인들을 채용, 교육 · 훈련시키는 것이 조직 내에서

필요할 수 있는 인적 자원을 미리 확보하고 그들을 윤리적 리더로 배양할 수 있는 방침이 될 수 있다고 생각한다. 그리고 조직 구성원들이 사회 규범적 리더십 발휘동기를 가지도록 훈련시키는 것보다 정서적이고 비계산적인 리더십 발휘동기를 가질 수 있도록 교육 · 훈련하는 것이 윤리적 리더십 행위를 매개로 하여 리더십 유효성, 정서적 팀몰입 같은 리더십 성과를 더욱 높여 줄 것이라고 판단한다.

### 3. 연구의 한계 및 앞으로의 연구방향

앞에서 본 연구결과에 대하여 간단하게 요약을 하고 학문적 및 실무적 차원에서 본 연구가 갖는 시사점을 설명했다. 그러나 본 연구가 앞에서 제시한 많은 의미를 갖고 있음에도 불구하고 연구자는 본 연구를 수행하는 과정에서 많은 한계점이 존재함을 인식했다. 연구에서 나타난 한계점들을 설명하고 향후 연구방향에 대하여 정리하여 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 도내·외 기업과 제주도내 공무원 조직 등에 근무하는 일부 조직의 구성원을 대상으로 실증분석을 하였기 때문에 연구 결과를 모든 산업에 일반화하기에는 한계가 있다. 산업 특성 또는 특정한 직무, 업종에 따라서 연구결과가 달라질 수 있는 가능성이 있기 때문에 앞으로의 연구에서는 더욱 일반화된 연구 결과를 이끌어 낼 수 있도록 노력해야 할 필요가 있다.

둘째, 윤리적 리더십에 대한 선행변수로 다양한 변수를 생각하지 못한 한계가 있다. 개인 차원에서의 리더십 발휘동기 이외에 다양한 요인 변수들이 고려되지 못했다. 앞으로의 연구에서는 직무 차원, 조직 차원 등으로의 변수의 확장을 고려하여 보다 많은 영향요인을 검증해야 할 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서는 윤리적 리더십의 결과변수로 리더십 유효성, 정서적 팀몰입을 실증적으로 검증했으나 윤리적 리더십은 보다 다양한 결과변수를 가질 것으로 판단된다. 앞으로의 연구에서는 윤리적 리더십에 대한 연구를 수행 할 경우 보다 많은 결과요인을 밝히기 위해서 노력해야 할 것이다.

넷째, 리더십 발휘동기 변수를 리더십 행위 이론에 적용하여 실증했으나 윤리

적 리더십을 발휘할 수 있도록 어떻게 리더십 발휘동기를 부여할 수 있을 것인가에 대하여 제시하지 못했다. 앞으로의 연구에서는 어떠한 학습과정과 경험 확대를 통해서 동기를 부여할 수 있는지에 대해서 검증할 필요가 있다. 또한, 리더십 발휘동기 변수가 윤리적 리더십 행위 외의 다른 리더십 행위에 미치는 영향력도 비교하여 어떠한 리더십 행위에 더 많은 영향력을 미치는 지를 검증할 필요가 있을 것이다.

다섯째, 본 연구는 윤리적 리더십에 기존 사회적 학습 이론을 기초로 한 선행 연구에 많이 의존했다는 한계가 있다. 따라서 윤리적 리더십에 대한 더 깊이 있는 구성적 정의를 모색해야할 필요가 있다. 또한, 사회적 학습 이론을 기초로 한 윤리적 리더십 모델에 대하여도 다양한 시각의 접근이 필요하다.

여섯째, 본 연구에서는 윤리적 리더십을 행하는 자를 직속 상사로 한정하였기 때문에 부하 직원의 리더에 대한 인지도는 매우 높다고 할 수 있으나, 최고 경영자를 대상으로 했을 경우보다 일반화된 윤리적 리더십 개념을 파악하지 못했다는 한계를 가지고 있다. 직속 상사와 최고 경영자의 윤리적 리더십은 구성원이 인지하는 정도도 다를 수 있지만 선행변수나 결과변수에 미치는 영향도 다를 수 있기 때문에 앞으로의 윤리적 리더십에 대한 연구에서는 최고경영자와 상위 경영진에 초점을 맞춘 실증적 연구도 실시할 필요가 있다.

일곱째, 윤리적 리더십에 대한 유효성을 파악하기 위해 객관적인 측정치 도입이 필요하다. 본 연구에서는 중간관리자인 부서장의 윤리적 리더십에 대한 성과를 파악하기 위해 결과 변수로 리더십 유효성과 정서적 팀몰입을 측정했는데 두 변수 모두 부서원들이 판단하는 주관적 지각에 의존하고 있다. 따라서 이러한 주관적 판단으로는 윤리적 리더십의 객관적 효과성을 증명하기에는 다소 한계가 있다고 할 수 있다. 보다 객관적이고 의미 있는 윤리적 리더십의 효과성을 설명하기 위해서는 윤리적인 리더와 비윤리적인 리더 간의 유형 분류를 행하고 이에 따라 해당 조직 및 부서의 객관적인 성과 지표와의 관계성도 향후 연구에서는 고려해볼 필요가 있다.

여덟째, 특정 지역에 국한된 소규모 표본을 대상으로 한 설문자료 수집에 따른 문제를 들 수 있다. 본 연구는 제주도내 기업, 공공부문, 그리고 일부 도외 기업 등으로부터 자료를 수집하여 주로 제주 지역의 기업 등에 한정하여 조사를 실시

하였기 때문에 본 연구 결과에 대한 일반화에는 어려움이 있다. 따라서 향후 연구에서는 연구의 표본을 특정 지역에 국한하지 않고 확대하여 연구할 필요가 있다. 또한, 세계적인 기업 윤리 기준을 발전시키기 위해서는 윤리적 리더십에 대한 인식과 실행 방식이 문화를 넘어서도 같을 수 있는지 파악하는 것도 필요할 것으로 보인다.

마지막으로, 단일 시점에 한정된 횡단적 연구 설계에 따른 문제를 들 수 있다. 연구 시점을 단일 시점으로 한정하여 자료를 수집했기 때문에 상황적 요인에 의해서 영향을 받을 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 종단적인 관점에서 장기적으로 연구를 실시하여 윤리적 리더십의 선행변수 및 결과변수를 규명하고 변수 상호간의 영향 관계를 실증할 필요가 있다.





## 참고문헌

- 강경구(2014), “상향영향력 및 전술이 팀 유효성에 미치는 영향: 리더십 유효성의 매개효과를 중심으로,” 제주대학교 대학원 석사학위 논문.
- 강수돌(2010), “변혁적 리더십, 거래적 리더십과 직무만족: 내재적 동기부여의 매개효과,” **인적자원개발연구**, 13권 2호, 27-52
- 강영순, 김정훈(2002), **리더십과 리더십 유효성**, 무역경영사.
- 강양훈(2012), “기업의 윤리적 리더와 윤리경영시스템이 조직성과에 미치는 영향: 윤리풍토의 매개효과를 중심으로,” 영남대학교 대학원 박사학위 논문.
- 강은아(2008), “연구개발 조직에서 상사의 윤리적 리더십과 부하의 윤리성향과의 관계 연구: 조직적 요인의 조절효과를 중심으로,” 충남대학교 대학원 박사학위 논문.
- 곽신근(2010), “윤리적 리더십이 역할갈등, 직무스트레스 및 조직유효성에 미치는 영향,” 성균관대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김상덕(2012), “대형 유통업체 윤리적 리더십의 선행변수에 관한 연구: 할인점과 공급업체 간 관계를 중심으로,” **유통연구**, 17권 3호, 59-92
- 김상덕, 김학수(2012), “윤리적 리더십은 언제 필요한가?: 유통경로 리더의 조직간 관계 관리전략이 팔로워의 성과에 미치는 영향과 윤리적 리더십의 역할,” **대한경영학회지**, 제25권 제3호, 1555-1582.
- 김성동(2003), “리더십 유형이 집단적·개별적 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 호텔 조직을 중심으로,” 경기대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김영용(2002), “팀몰입과 조직몰입의 선행요인과 역할외 행동에 관한 연구,” 대구대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김용주(2012), “윤리적 리더십 고찰,” **윤리문화연구**, 제8호, 187.
- 김정원(2006), “기업경쟁력 제고를 위한 윤리적 리더십: 이론과 실행원칙의 탐색,” **인적자원관리연구**, 6, 19-32.
- 김정훈(2003), “전략적 이슈 셀링 의지와 선행요인 및 결과분석,” 국민대학교 대학원 박사학위 논문.

- 김정훈(2011), “리더십 발휘동기, 리더십 행위 그리고 성과간의 관계에 관한 탐색적 연구,” **한국콘텐츠학회논문지**, Vol. 11 No. 4, 321-337.
- 김종대(2012), “상사의 성격특성과 윤리적 리더십이 부하의 조직시민행동에 미치는 영향; 국세청 조직을 중심으로,” 상지대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김태길(2009), **윤리학**, 박영사.
- 김학수, 정범구(2008), “윤리적 리더십과 조직유효성의 관계에 있어서 상사신뢰의 매개효과,” **경영경제연구**, 제30권 제2호, 29-54.
- 문채봉(2001), “리더십 유형 및 구성원의 역량확대가 리더십 유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 한국군 조직을 대상으로,” 연세대학교 대학원 박사학위 논문.
- 박영옥(2014), **2014 대학원생 통계논문작성**, 통계교육원.
- 박원우, 김미숙, 정상명, 허규만(2007), “동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안,” **인사 · 조직연구**, 제15권 제1호, 89-133.
- 백기복(2006), **조직행동연구**, 창민사.
- 백기복(2014), **조직행동연구**, 창민사.
- 백기복(2002), “리더십 발휘 동기, 리더십 행위 그리고 성과간의 관계에 관한 탐색적 연구,” **인적자원개발연구**, Vol. 4 No. 1, 24-47.
- 서정기(2013), “윤리적 풍토가 윤리적 리더십, 조직시민행동에 미치는 영향 연구,” **대한경영정보학회**, 제32권 제4호, 27-51.
- 손승연(2012), “자기희생적 리더십과 직무수행,” 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- 송지준(2013), **논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법**, 21세기사.
- 신철우(2004), “윤리적 리더십 개발을 위한 기초이론의 탐문,” **산업경제연구**, 제27권 2호. 124.
- 신철우(2005), “리더십 유형과 조직유효성과의 관계에서 조절효과의 업종차이 분석”, **인적자원개발연구**, Vol. 7(1), 1-22.
- 오순애(2000), “외재적 동기와 내재적 동기사이에 존재하는 새로운 동기 유형,” 이화여자대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 이규용, 송정수(2011), “상사의 개인특성이 조직구성원의 조직시민행동에 미치는 영향: 윤리적 리더십과 상사신뢰의 매개효과를 중심으로,” **산업경제연구**, 제24권 제2호, 1049-1076.

- 이명신(2009), “윤리적 리더십의 선행요인과 결과요인,” 경희대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이명신, 손승우, 장영철(2009), “윤리적 리더십의 영향요인과 조직성과,” **대한경영학회지**, 제22권, 6(77), 3169-3193.
- 이명신, 장영철(2009), “윤리적 리더십의 선행요인과 결과요인,” **한국인사·조직학회**, 91-125.
- 이명신, 장영철(2010), “윤리적 리더십과 조직몰입간의 관계,” **인적자원관리연구**, 제17권 제3호, 65-85.
- 이상균(2007), “사회복지연구에서의 매개효과 검증: 예방프로그램의 효과성검증을 중심으로,” **사회복지리뷰**, 12, 19-36.
- 임창희(2001), **조직행동**, 학현사.
- 임창희(2012), **조직행동**, 비엔엠북스.
- 이희완(2007), “명예심이 리더십 발휘동기에 미치는 영향,” 서울대학교 대학원 석사학위 논문.
- 정희근, 심덕섭, 김민정(2013), “상사의 윤리적 리더십이 부하의 직무성과 및 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향: 조직기반 자긍심의 매개효과와 조직이 윤리적 가치의 조절효과를 중심으로,” **대한경영학회지**, 제26권, 4(102), 801-827.
- 조경훈(2008), “윤리적 리더십이 조직 몰입과 직무 몰입에 미치는 영향,” 인하대학교 대학원 박사학위 논문.
- 지경이(2011), “중간관리자의 리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향과 자기 효능감의 역할 검증: 강원도 지방행정조직을 중심으로,” 강원대학교 대학원 박사학위 논문.
- 최갑열(2009), “윤리적 조직분위기와 규범적 윤리몰입성향이 조직유효성에 미치는 영향: 윤리적 리더십이 매개역할을 중심으로,” 조선대학교 대학원 박사학위 논문.
- 최성림(2006), “경영자의 유형에 따른 윤리적 리더십의 차이에 관한 연구,” **복지행정 연구**, 제22권, 171-196.
- 최연(2001), “자기 희생적 리더십: 연구현황과 과제,” **인사관리연구**, 24, 219-238
- 최창명(2005), “윤리경영의 운영과 리더에 대한 신뢰가 조직몰입에 미치는 영향,” 경희대학교 대학원 박사학위 논문.

한민형(2008), “윤리적 리더십과 카리스마적 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향 비교,” 한양대학교 대학원 석사학위 논문.



- Avolio, B.J.(1999), *Full leadership development: Building the vital forces in organization*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. & Avolio, B.(2000), *Multifactor leadership questionnaire(2end.)*, Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, Bernard M.(1985), *Leadership and performance beyond expectation*, New York, NY: The Free Press.
- Baundra, A.(1986), *Social foundation of thought and action*, Englewood Cliffs, NJ: Printice-Hall.
- Brown, M. E., Trevino, 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. F. & Trevino, L. K.(2006), "Ethical leadership: A review and future directions," *Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Burns, J. M.(1978), *Leadership*, New York, NY: Harper & Row.
- Cameron, J. & Poierce, W. D.(1986), Reinforcement, Reward, and Intrinsic Motivation: A Meta-analysis, *Review of Educational Reserarch*, Vol. 64, 363-423.
- Chan, K. & Drasgow, F.(2001), "Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead," *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86, Iss. 3, 484-498.
- Choi, Y. & Mai-Dalton, R. R.(1998), On the leadership function of self-sacrifice, *Leadership Quarterly*, 9, 475-501.
- Choi, Y. & Mai-Dalton, R. R.(1999), The model of followers responses to self-sacrificial leadership: An empirical test, *Leadership Quarterly*, 10, 397-421.
- Ciulla, J. B.(2004), *Ethics, The heart of leadership*, 2nd Ed., Westport, CT: Praeger.
- Daton, G. W., P. H. Thompson and R. L. Price.(1977), *The Four Steps of Eden*,

- Dove.(1992), "Leadership and Expectation: Pygmalion Effects and Other Selffulfilling Prophecies in Organization," *Leadership Quarterly*, 3, 271-305.
- De Hoogh, A. H. B. & Den Hartog, D. N.(2008), "Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study," *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. & Umphrey, S. E.(2011), Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity, *Personal Psychology*, 64, 7-52.
- Giessner, S. R. & van Knippenberg, D.(2008), License to Fail: goal definition, leader group prototypicality, and perceptions of leadership effectiveness after leader failure, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105, 14-35.
- Gini, A.(1997), Moral leadership : An Overview, *Journal of Business Ethics*, Vol, 16. 323-330.
- Gini, A.(1998), Moral leadership and business ethics, in C. B. Ciulla, *Ethics, The heart of leadership*, Quorum Books, Westport, CT.
- J. W. Bishop & K. D. Scott(2000), "An Examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment," *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 439-450.
- Kanfer, R.(1990), Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, 75-170.
- Khuntia, R. & Saur(2004), "A sale to Access Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Manager," *Journal of Business Ethics*, 49: 12-26.
- Knight, D.(2006), "Leadership, Ethics, And Responsibility to the Others," *Journal of Business Ethics*, 67, 12-137.
- Likert, R.(1987), *New Patteerns of Management*. Garland Pub
- Lord, R. G. & Hall, R. J.(1992), Contemporary views of leadership and individual

- difference, *Leadership Quarterly*, 3, 137-157.
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. & Dukerich, J. M.(1985), The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, 78-102.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J.(1991), A three component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Miner, J. B.(1977), *Motivation to manage: A ten year update on "studies in Management Education" research*. Atlanta, GA: Organizational Measurement Systems Press.
- Mitchell, T. R.(1982), "Motivation: New Direction for Theory, Research, and Practice," *Academy of Management Review*, January 1982, 81.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W.(1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Pillai, R., C. A. Schriesheim and E. S. Williams(1999), "Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study," *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W. & Mitchelson, J. K.(2006), A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership, *Journal of Business Ethics*, vol. 63, 345-359.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S.(2001), Affective commitment to the organization: the contribution of Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Sana, L. M. & Shoaf, V.(2007), Ethical Leadership for the Professions: Forstering a Moral Community, *Journal of Business Ethics*, 78, 36-46.
- Sims, R. L. & Kroeck, K. G.(1994), The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover, *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, 939-948.
- Trevino, L. K., Hartman, L. P. & Brown, M.(2000), "Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership,"

- California Management Review*, 42(4), 128-142.
- Trevino, L. K., Brown, M. & Hartman, L. P.(2003), "A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite," *Human Relations*, 56(1), 5-37.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M.(1997), *Alternative approaches to the employee*.
- van Knippenberg, B. & van Knippenberg, D.(2005), Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader prototypicality, *Journal of Applied Psychology*, 90, 25-37.
- van Knippenberg, D., De Cremer, D. & van Knippenberg, B.(2007), Leadership and fairness: the state of the art, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 113-140.
- Walumbwa, F. O. & Schaubroeck, J.(2009), "Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety," *Journal of Applied Psychology*, 94, 1275-1286.
- Yukl, G. A.(2002), *Leadership in organization(5th ed.)*, Englewood Cliffs, NJ: Printice Hall.
- Zhu, W., May, D. R. and Avolio, B. j.(2004), "The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The roles of Psychological Empowerment and Authenticity," *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1), 16-26.



## 부록(설문내용)

### 1. 리더십 발휘동기 (A형)

아래의 설문문항은 귀하의 부서장의 리더십 발휘동기(MTL)에 대한 질문입니다. 다음의 1에서 5까지의 범주를 사용하여 해당되는 번호에 (√) 표 하십시오.

	1	2	3	4	5
	전혀 그렇지 않다		보통이다	매우 그렇다	

나의 부서장은(이)----- ?

- 1 그룹에서 리더가 되는 것을 선호한다.
- 2 다른 사람들을 이끄는 것에 관심이 없다.
- 3 선천적으로 리더형은 아니라고 생각한다.
- 4 다른 사람들을 책임지는 것을 좋아한다.
- 5 함께 일하는 그룹(집단)에서 리더가 되는 것을 원한다.
- 6 소속된 그룹을 책임지려는 경향을 가지고 있다.
- 7 이익이 있다고 판단되어질 때만 리더의 역할을 수행한다.
- 8 이익이 불확실한 경우 리더가 되는 것에 결코 동의하지 않는다.
- 9 이익이 없다면 절대로 리더 역할을 하지 않는다.
- 10 리더가 되려는 것은 개인적 이익이 있다는 것을 알기 때문이다.
- 11 개인적 이득 또는 혜택을 기대해서 리더 역할을 하는 것이 아니다.
- 12 리더는 명예가 아니라 개인 이익 때문에 하는 것이다.
- 13 리더 역할을 요청받는 것은 의미 있는 일이라 느낀다.
- 14 리더가 되도록 지명 또는 요청받았을 때 언제나 동의 한다.
- 15 리더 역할에 대한 요청에 대해 수락하는 것은 당연하다고 생각한다.

- 16 될 수 있으면 리더가 되는 걸 지원해야 한다고 생각한다.
- 17 리더 역할을 거절하는 것을 옳지 않다고 생각한다.
- 18 리더는 리더 역할 요청을 기다리는 것이 아니라 자발적이어야 한다고 생각한다.
- 19 다른 사람들이 후원해 준다는 이유로 리더가 되어야 한다고 생각하지 않는다.

2. 윤리적 리더십 (A형)

아래의 설문문항은 귀하의 부서장의 윤리적 리더십에 대한 질문입니다. 다음의 1에서 5까지의 범주를 사용하여 해당되는 번호에 (√) 표 하십시오.

	1	2	3	4	5
전혀	그렇지				매우
않다	보통이다			그렇다	



나의 부서장은(이)----- ?

- 1 직원들의 말을 경청한다.
- 2 윤리기준을 위반한 직원에 대해 규율 준수를 할 수 있도록 교육한다.
- 3 개인적으로 윤리적인 삶을 산다.
- 4 직원들의 이익에 대해 관심을 갖는다.
- 5 공정하고 균형적인 의사결정을 한다.
- 6 신뢰를 받는다.
- 7 비즈니스(업무) 윤리와 가치에 대해 직원들과 논의한다.
- 8 윤리적으로 올바른 규범을 정하고 제시한다.
- 9 성공 기준을 결과뿐만 아니라 과정에도 둔다.
- 10 의사결정을 할 때 무엇이 옳은 것인지 생각한다.



5. 팀몰입(정서적) (B형)

아래의 설문문항은 귀하가 느끼는 팀몰입(정서적)에 대한 질문입니다. 다음의 1에서 5까지의 범주를 사용하여 해당되는 번호에 (√) 표 하십시오.

1	2	3	4	5
전혀 그렇지 않다		보통이다		매우 그렇다

나는(의)----- ?

- 1 팀(부서)에서 계속 일하고 싶다.
- 2 팀(부서)에서 일하는 것을 매우 의미 있게 생각한다.
- 3 팀(부서)의 문제를 나의 문제로 여긴다.
- 4 팀(부서)과 일체화된 감정을 느낀다.
- 5 팀(부서)에서 일하는 것을 다른 사람에게 자랑스럽게 얘기한다.
- 6 팀(부서)에 강한 소속감을 느낀다.

6. 인구 통계학적 변수 (B형)

아래의 설문문항은 귀하에 대한 질문입니다. 해당되는 번호에 번호에 (√) 표 하십시오.

- 1 성별 ① 남성 ② 여성
- 2 연령 ① 30세 미만 ② 31~40세 ③ 41~50세 ④ 51세 이상
- 3 업종 ① 공무원 ② 공사·공단·출연기관 ③ 금융기관 ④ 제조업  
⑤ 관광서비스업 ⑥ 기타
- 4 재직기간 ① 5년 미만 ② 5~10년 ③ 11~15년 ④ 16~20년  
⑤ 21년 이상

Abstract

# A Study on Antecedents and Performance of Ethical Leadership

**Yun-Jeong Kim**

Department of Human Resource Management  
Graduate School of Business Administration  
Jeju National University  
Supervised By Professor Jung-Hoon Kim



For companies and public institutions to perform their social responsibility and grow continuously in company with society in modern society, performance of ethical leadership is positively necessary. To practice ethical management and grow continuously with society, leader's practice will is the most important for companies, and leader's ethical leadership is also necessary. For the foregoing reasons, ethical behavior of leaders of organizations such as companies and leading people of the society is being emphasized than ever in modern society, and securing ethical leadership of managers (leaders) including CEOs has become an essential behavior for organizational survival.

As organization's ethical management is being magnified as an important issue, studies to systematize constructive concept of ethical leadership and to verify antecedents and result factors of ethical leadership have been

conducted. Researches on individual characteristics, ethical climate and tendency of normative ethical commitment have been conducted and reported in existing studies. And job satisfaction, organizational commitment, job involvement, organizational attractiveness, proactive behavior, organizational citizenship behavior, job performance etc. are verified as results factors in precedent studies on the result factors of ethical leadership. While ethical leadership is being magnified as a critical factor for practice of ethical management that becomes a foundation for organizations' continuous growth in modern society, however, examples of empirical studies on ethical leadership still remain insufficient yet.

This study defines concept of ethical leadership based on the social learning theory by Brown et al.(2005), and puts focus preferentially on the research of antecedents and performance which are in influencing relationship with ethical leadership. As for ethical leadership, department members evaluated one's immediate supervisor who is a middle manager, which means that this study conducts a research by setting limits to the objects of demonstration of ethical leadership to department heads who are the middle manager, not CEOs. As antecedents of ethical leadership, this study selected affective motivation to lead, noncalculative motivation to lead and social normative motivation to lead that are the subelements of a variable named motivation to lead suggested by the Chan & Drasgow(2001)'s study, and proves an influencing relationship that those variables exert on ethical leadership. And this study proves the influence of ethical leadership on leadership effectiveness and affective team commitment by selecting leadership effectiveness and affective team commitment as result variables, and suggests that it is possible to improve leadership performance through the mediating effect of ethical leadership by proving whether or not ethical leadership mediates a relationship amongst motivation to lead, leadership effectiveness and affective team commitment.

For an empirical research, this study conducted a survey targeting organization members working for companies and public institutes in and outside Jeju-do, analyzing validity and reliability of a research model and verified a hypothesis based on the questionnaires collected. Organizations that this study conducted a survey included 18 organizations inclusive of companies in and outside Jeju-do, and survey was conducted targeting total 632 department members composed of 2 each from 316 departments, and utilized questionnaires collected from 558 department members of 279 departments for an empirical analysis after excluding questionnaires containing unfaithful responses etc.

Analysis results show that affective motivation to lead, noncalculative motivation to lead and social normative motivation to lead have a positive (+) influencing relationship with ethical leadership respectively. Showing that motivation to lead affects department head's ethical leadership behavior, the aforementioned result verifies the result of study conducted by Baek Gi-bok(2002) which is explaining that motivation to lead has a significant correlation with leadership behavior.

This study also revealed that ethical leadership has a positive (+) relationship in the relation between leadership effectiveness and affective team commitment. The more the department head demonstrates ethical leadership, the higher the leadership effectiveness and department members' affective team commitment. Such a result accords with results of precedent studies on result variables of ethical leadership (Kim Hak-su, 2008; Cho Gyeong-hoon, 2008; Lee Myeong-shin, 2009) that leader's demonstration of ethical leadership improves organizational members' job satisfaction, organizational commitment, job involvement etc.

And ethical leadership was verified to play an mediating role partially in the relation between affective motivation to lead and leadership effectiveness, relation between affective motivation to lead and affective team commitment,

and a perfect mediating role amongst noncalculative motivation to lead, leadership effectiveness and affective team commitment. Ethical leadership, however, did not play an mediating role amongst social normative motivation to lead, leadership effectiveness and affective team commitment. Social normative motivation to lead is to play a role of leader by social obligation or responsibility, so it is possible to surmise as the reason of not becoming a voluntary motivation when comparing affective motivation to lead for playing leader's role as he or she likes being a leader and noncalculative motivation to lead to perform leader's role without expectation of any benefits and notwithstanding any damage. Through the analysis results, it is considered more effective that educating · training organizational members to have affective and noncalculative motivation to lead will improve performance of leadership such as leadership effectiveness and affective team commitment by ethical leadership behavior than training to have social normative motivation to lead.

