

윤리적 리더와 윤리경영시스템이 조직시민행동에 미치는 영향 : 윤리풍토의 매개효과중심

서인덕* · 강양훈**

〈요 약〉

본 연구는 윤리적 리더와 윤리경영시스템이 구성원의 조직시민행동에 미치는 영향과 이 둘 사이에 윤리풍토가 매개작용을 하는지를 조사한 것이다.

연구목적 달성을 위해 대구·경북 지역의 대기업 및 중소기업에 종사하는 종업원을 대상으로 설문조사를 하여 회수된 설문지 중 유효한 1,035부의 응답 내용을 분석하였다.

주요한 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 윤리적 리더와 윤리경영시스템의 정착은 모두 구성원의 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 요인이었다.

둘째, 연구 가설에서 기대했던 바와 같이 윤리적 리더와 윤리경영시스템이 구성원의 조직시민행동에 미치는 영향에 조직배려 윤리풍토와 사회적 책임 윤리풍토가 유의한 매개작용을 하는 것으로 나타났다. 따라서 구성원의 조직시민행동을 높이기 위해서는 조직배려 윤리풍토와 사회적 책임 윤리풍토를 조성하는 것이 효과적인 전략이 될 수 있음을 암시해주었다.

핵심주제어: 윤리적 리더, 윤리경영시스템, 조직배려 윤리풍토, 사회적 책임 윤리풍토, 조직시민행동

논문접수일: 2011년 09월 19일 수정일: 2011년 10월 27일 게재확정일: 2011년 12월 26일

* 영남대학교 경영학부 교수, idsuh@ynu.ac.kr

** 영남대학교 대학원 박사과정수료, yhkang@naver.com

I. 연구의 배경 및 목적

20세기의 경영과제가 관리의 기술(art of management)이었다면 21세기의 경영과제는 관리의 윤리(ethics of management)로서 경영의 사회성에 대한 관심이 요구되었다. 이는 기업목표가 생산성 향상을 꾀하는 경제성에서 사회 및 자연과의 공존을 지향하는 사회성 및 환경성으로 이동하고 있음을 의미한다.

그러나 이러한 전환은 기업목표가 본질적으로 변했다는 것을 의미하는 것이 아니라 오히려 경영에는 효율성 요건과 함께 윤리적 요건도 있다는 것을 강조한 것이다(Cullen et al., 1989). 지속가능한 성장을 하기 위해서는 생산 측면에서의 가격경쟁력을 가짐과 동시에 사회적 측면에서의 윤리성을 동시에 확보해야 하기 때문이다. 특히 산업계에서 대형 사고와 사건들이 빈번하게 발생함에 따라 글로벌 시장 환경이 제품과 서비스의 윤리적 요소를 강화하는 방향으로 전환하고 있다. 다양한 국제기구에서 기업윤리의 국제적 실행 기준을 제시하고 있는 가운데 마침내 ISO 26000으로써 기업과 사회의 관계에서 새로운 패러다임이 국제표준으로 구현되게 되었다. 이와 같은 상황의 진전에 따라 기업 활동에 대한 윤리적 기대가 어느 때보다 높아지고 이에 따라 윤리적 리더의 개발과 윤리경영시스템의 제도화를 통한 윤리경영에 대한 관심과 요구가 높아지고 있다.

한편, 윤리경영은 조직 내부 이해관계자인 구성원의 행위에도 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다(Okpara and Wynn, 2008; Koh and Boo, 2001).

철학을 중심으로 한 인문학에서는 규범적 관점에서 윤리덕 리더가 어떻게 행동해야 하는가를 중시하지만 사회과학에서는 윤리적 리더란 어떤 존재인가를 기술하고 그의 선행 요인과 결과 요인을 규명하는 데 관심을 두고 있다(Brown and Trevino, 2006). 따라서 어떤 상황적 요인이 윤리풍토에 영향을 미치게 되고, 또한 윤리풍토가 조직에 어떤 성과를 초래하게 되는가를 규명하는 일은 윤리경영 차원에서 중요한 연구 과제가 된다.

Victor and Cullen(1987)에 의해 조직 내에서 윤리적으로 올바른 행동이 무엇이며, 윤리적 이슈가 어떻게 다루어져야 하는가에 대한 구성원의 공유인식을 윤리풍토라고 정의를 내린 이래 윤리풍토의 하위 차원은 연구 방향에 따라 다양하게 측정되어 사용되고 있다(Stewart et al., 2011; Tseng and Fan, 2011; Victor and Cullen, 1988). 본 연구에서는 Tseng and Fan(2011)이 윤리풍토의 하위 차원으로 활용한 자기이익(self-interest)과 사회적 책임(social responsibility)의 두 차원을 원용하는 한편, 자기이익의 문항을 역 문항으로 수

정하여 ‘조직배려’ 하위 차원으로 변수 명을 변경하였다. 윤리풍토의 하위 차원을 개인에 비해 조직을 그리고 기업에 비해 사회를 지향하는 것으로 설정하여 불확실한 기업환경 하에서의 기업의 지속가능한 성장을 위한 윤리풍토 조성에서 개인차원의 윤리적 리더와 상황차원의 윤리경영시스템의 영향을 조사하고, 이러한 윤리풍토가 조직시민행동과 같은 조직성과 변수에 미치는 관련성을 조사하고자 한다.

윤리적 리더와 윤리풍토와의 관련성에 관해 개념적으로 기술한 문헌은 상당히 있으나 이러한 관련성을 구체적으로 보여주는 실증적 결과는 드물다(Schminke, et al., 2005). 윤리적 리더와 윤리풍토에 관한 개념적 연구에서는 주로 이들 간의 직접적인 주 효과(main effect)에 관한 제언에 그치고 있으나(Sims and Brinkman, 2002; Dickson, et al., 2001; Logsdon and Yuthas, 1997) 본 연구에서는 Schminke, et al., (2005)의 주장과 같이 개인차원의 윤리적 리더와 상황차원의 윤리경영시스템이 윤리풍토 조성에 복합적으로 영향을 미친다는 명제를 근거로 하고 있다. 즉, 본 연구는 윤리풍토의 선행요인으로서 윤리적 리더와 윤리경영시스템을 선정하고 이들이 윤리풍토의 각 차원에 미치는 영향과 성과 변수로서의 조직시민행동에 미치는 영향을 조사하여, 윤리적 리더와 윤리경영시스템이 구성원의 조직행위에 미치는 과정에서 윤리풍토가 매개작용을 하는지를 조사하려 한다.

윤리풍토가 구성원의 태도 및 행위와 조직성과에 영향을 미친다는 주장과 함께 직무만족과 조직몰입을 높이고(Mulki et al., 2009; Schwepker, 2001), 역할 스트레스를 감소시키고(Babin et al., 2000; Jaramillo et al., 2006), 간접적으로 이직의도와 직무성과에 영향을 미치고(Jaramillo et al., 2006), 조직동일시와 경영자에 대한 신뢰에 영향을 미친다는 연구(DeConinck, 2011) 등이 그 동안 많이 보고되고 있지만 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구는 최근에 나타나기 시작했다(Leung, 2008; 권보경·윤수길, 2007; 송석훈·박우봉, 2007; 유병안, 2007; 정인서·김민수·최갑열, 2008; 허갑수·변상우, 2006).

조직시민행동(organizational citizenship behavior)은 구성원의 친사회적 행위로서 구성원이 자기에게 부여된 과업 이외의 영역에서 동료들이나 조직을 위해 자발적으로 행하는 역할외 활동으로서 조직성과 향상에 여러 가지 측면에서 이바지 한다. 구체적으로 말하자면, 동료들의 업무 생산성 향상, 관리 생산성 향상, 조직 자원의 생산적 활용, 팀원 상호간 혹은 팀 간의 협력활동 제고, 적재적소의 인력활용을 통한 조직능력 향상, 조직의 안정적 성과향상 그리고 환경변화에의 적응성 향상 등에 조직시민행동이 기여한다(Podsakoff et al., 2000;

Podsakoff and MacKenzie, 1997).

본 연구에서는 이와 같이 조직성과에 긍정적 역할을 하는 조직시민행동에 윤리경영 측면에서의 영향요인을 탐색함으로써 조직시민행동을 관리하고 나아가 조직성과 제고를 위한 방안을 얻고자 한다. 구체적으로 보면 행위자 요소로서 윤리적 리더와 제도 요소로서 윤리경영시스템이 윤리풍토 및 조직시민행동에 미치는 영향, 윤리풍토가 조직시민행동에 미치는 영향, 윤리적 리더와 윤리경영시스템이 조직시민행동에 미치는 영향에 윤리풍토의 매개작용 여부를 조사하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 윤리적 리더의 영향

Brown et al.,(2005)은 리더십 이론의 흐름 속에서 윤리적 리더십과 연관 있는 부분을 관찰할 필요가 있음을 주장했다. 그에 의하면, 변혁적 리더십의 하위 요소 중 리더가 모범을 보임으로써 부하에게 영향을 준다는 부분이 윤리적 리더십과 일치한다. 리더가 역할 모형으로서 높은 윤리적, 도덕적 행위 표준을 제시하여 부하들이 모방하도록 하는 것이 윤리적 리더라는 것이다(Avolio, 1999). 그러나 변혁적 리더십이 윤리적 리더행위를 예측해주는 반면 거래적 리더십(transactional leadership)에 의할 때 윤리적 리더가 아니라고 할 수 없다. 오히려 거래적 리더십에서 강조하는 바와 같이 객관적 성과기준에 의거한 보상과 통제를 통해 구성원에게 분명한 기대행위를 제시하고 이에 의해 관리하는 것이 윤리적 리더의 행위가 된다(Gini, 1998). 즉, 리더의 개인적 편견이 작용하지 못하도록 분명한 표준을 정해주고 이에 의거하여 부하들의 책임을 묻는 거래적 리더십 유형의 리더행위가 오히려 윤리적이다(Trevino, et al., 2003). 따라서 변혁적 리더십과 거래적 리더십 중 어느 한편을 윤리적 리더라고 단정할 수는 없다. 이는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 엄격히 양극화하는 것이 바람직스럽지 못하다는 주장과도 일치한다(Kark and Chen, 2003). 따라서 윤리적 리더는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 모두 발휘하여 부하들에게 영향을 미친다.

부하에 대한 배려(consideration)와 공정한 대우(fair treatment)는 윤리적 리더십과 관계가 있다. 선행연구에 의하면 부하에 대한 배려가 부하의 만족과 업

무성과와 관련이 있으며(Yukl, 2002) 부하에 대해 공정한 대우를 할 때 리더가 부하로부터 지지를 받는다. 다시 말하면, 인간에 대한 관심을 보이고 종업원에 대해 공정한 대우를 하는 리더가 윤리적 리더로 인식 된다(Trevino et al., 2003).

Victor and Cullen(1987)은 윤리풍토에 영향을 미치는 요인으로서 사회적 규범(social norms), 조직형태(organizational form), 그리고 조직 특유적 요인(firm-specific factors)을 꼽았다. 조직 특유적 요인 가운데 윤리풍토의 중요한 결정 요인 중 하나가 리더행위이다(Grojean et al., 2004; Dickson et. al., 2001; Wimbush and Shepard, 1994; Waters and Bird; 1987; Andrew, 1989). 리더가 윤리풍토에 영향을 미치는 메커니즘은 몇 가지가 있다. 리더는 조직 내에서 무엇이 윤리적 행위이며 또 윤리적 이슈가 될 상황에 직면했을 때 어떻게 행동해야 윤리적으로 수용이 되는지 그 역할모델이 된다(Nielsen, 1989). 리더는 상벌을 통해 어떤 행위가 윤리적인지 분명한 단서를 제공하기도 한다(Trevino, 1986). 나아가서 리더는 구성원의 행위를 고무시키기도 하고 또한 저지시키기도 함으로써 구성원이 윤리적 혹은 비윤리적 행동을 하도록 암시를 줄 수도 있다(Brief et al., 2000).

Schein(1985)은 리더의 가장 중요한 역할이 조직문화를 창조하고 유지 관리하는 일이라고 하였다. 리더가 어떤 가치(values)를 중시하는가에 따라 그 조직의 조직문화와 조직풍토의 한 단면인 윤리풍토가 영향을 받는다. 리더가 신봉하는 가치체계가 전체 조직 운영에 영향을 미치기 때문이다. 가치는 조직을 하나로 묶어주는 접착제 역할을 하는데 이는 리더가 앞에서 언급한 바와 같이 자신의 신봉가치를 조직에 전파시키는 권한과 기능을 가지고 있기 때문이다.

Trevino et al.(2000)은 윤리적 리더십에 대한 리더의 평판의 중요성을 강조했다. Sims and Brinkman(2002)은 Schein(1985)의 주장을 바탕으로 하여 어떻게 리더가 조직의 윤리풍토를 조성하고 강화해 나가는가를 보여 주었다.

이러한 다양한 주장들은 결국 리더가 역할모델, 보상, 선발 및 의사소통을 통해서 조직 내의 윤리적 규범 및 과정을 창출하여 윤리풍토를 조성해 가는 힘을 가지고 있다는 점과 리더의 개인적 특성이 조직의 윤리풍토 조성에 큰 영향을 미친다는 점으로 귀결된다(Dickson, et al., 2001; Logsdon and Yuthas, 1997; Schminke, et al., 2005; Sims and Brinkman, 2002).

지금까지 논의한 바에 의하면 윤리적 리더는 개인적 행동이나 대인 관계를 통해 규범적으로 적절한 행위를 보이며, 이러한 행위는 양 방향 의사소통, 재강화 및 의사결정을 통해 부하들에게 기대되는 태도와 행위를 촉진시킨다(Brown

et al., 2005).

윤리적 리더십은 윤리적 틀을 개발할 때 개인의 윤리적 가치와 사회시스템의 욕구를 통합하는데 이 통합과정에서 리더의 개인적 윤리 가치가 윤리풍토 조성에 직접적인 영향을 미친다(Grojean et al., 2004). Grojean et al.(2004)은 리더가 윤리적 가치의 중요성을 구성원에게 전달하여 세운 윤리적인 행위 기대치가 구성원들의 의식 속에 각인되어 윤리풍토가 형성되는 과정을 이루는 7 개의 메커니즘을 다음과 같이 제시했다. 이들은 i) 가치에 기반을 둔 리더십 발휘, ii) 역할모형 제시, iii) 윤리적 행위에 대한 분명한 기대 설정, iv) 윤리적 행위에 대한 피드백, 코치 및 지원, v) 윤리적 행위의 인정 및 보상, vi) 개인차의 인정, vii) 리더 훈련 및 모니터링 등이다.

전략적 리더는 조직 전체의 차원에서 윤리비전을 제시하는 한편, 종업원과 직접 대면하는 상사는 조직의 비전을 종업원에게 전달하고 종업원의 행위를 판단하여 코치와 지원을 하는 위치에 있다. 이렇게 직접 대면하는 상사의 행위가 종업원의 윤리 행위에 가장 중요한 영향을 미친다(Falkenberg and Herremans, 1995; Posner and Schmidt, 1987). 이처럼 리더는 윤리적 비전과 기대 행위를 조직 전체에 소통시키는 역할을 통해서 조직의 윤리풍토 조성에 강한 영향을 미치게 된다.

Victor and Cullen(1988)은 윤리풍토를 형성하는 데 사회문화적 환경과 조직의 독특한 역사가 상당히 중요한 영향을 미친다고 했다. 그런데 이러한 환경적 요인의 단서를 제공해주는 조직의 목적, 정책, 관행을 수립하고 실행되게 하는 장본인이 리더이기 때문에 리더가 윤리풍토 조성에 결정적 역할을 하게 된다(Dickson et al., 2001).

Hackman and Oldham(1975)이 직무특성 모형(job characteristics model)에서 주장한 중심 내용은 구성원이 담당하는 직무 그 자체의 객관적인 특성의 구조화를 통해 리더가 구성원의 내재적 동기유발을 형성시킬 수 있다고 전제한 점이다. 그들의 직무특성 모형에서의 리더의 역할을 더 확장시켜 이해하면, 조직에서의 리더 행위는 구성원의 직무환경 인식에 영향을 미칠 수 있고, 리더의 윤리적 행위는 구성원들이 인식하는 윤리풍토 조성에 영향을 미치게 된다. 앞에서 서술한 논리에 의거하여 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다

가설 1. 윤리적 리더는 윤리적 풍토에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 1. 1 윤리적 리더는 조직배려적 윤리풍토에 정의 영향을 미칠 것이다

가설 1. 2 윤리적 리더는 사회적 책임의 윤리풍토에 정의 영향을 미칠 것이다

Bandura(1986)의 사회적 학습이론(social learning theory)은 왜 리더의 개인적 특성과 상황적 영향이 부하로 하여금 리더를 윤리적 리더로 인식하게 하는가를 말해준다. 인간이 직접 경험에 의해 얻을 수 있는 학습은 다른 사람의 행위와 그 행위로 인해 얻은 결과를 관찰하는 것과 같은 간접 경험에 의해서도 학습이 될 수 있다는 것을 암시한다. 이와 같은 사회적 학습 관점에서 보면 리더는 역할모형(role model)을 통해 부하들의 윤리적 행위에 영향을 미칠 수 있다. Brown et al.(2005)에 의하면 사회적 학습 관점이 윤리적 리더십에 대한 이해를 더 깊게 해줄 뿐만 아니라 윤리적 리더가 구성원의 조직시민행동에 영향을 미친다는 논리를 제시해 준다. 부하의 윤리적 행위에 영향을 미칠 수 있는 역할모형이 되기 위해서는 리더는 부하의 눈에 정당성을 갖춘 윤리적 행위자로 인식이 될 수 있어야 한다. 구성원은 이러한 윤리적 리더를 닮으려 하기 때문에 친사회적 행위(prosocial behavior)의 조직시민행동을 하게 된다.

사회적 학습이론과 함께 사회적 교환(social exchange) 관점도 구성원의 태도와 행위에 대한 리더의 영향력을 뒷받침해 주는 논리를 제시해 준다. 윤리적 리더와 구성원의 관계는 단순한 경제적 교환(economic exchange) 이상의 사회적 교환 관계로 이해할 수 있다(Brown and Trevino, 2006; Homans, 1961). 이러한 맥락에서 자신의 리더가 윤리적 리더라고 인식하는 종업원은 자신들이 리더와 사회적 교환관계에 있다고 인식하는 경향이 강하고 이로 인해 사회적 교환과정(social exchange process)을 통해 그 리더를 위해 자신에게 주어진 역할을 초월하는 조직행위를 보이게 된다(Dirks and Ferrin, 2002; Podsakoff et al., 2000). 다시 말하면, 윤리적 리더는 종업원의 윤리적 행위표준 및 윤리적 행동을 위한 매력적이고도 합법적인 역할 모형을 됴으로써 종업원들은 그를 따르려 하고 동일체임을 느끼게 되는 것이다(Brown and Trevino, 2006). 그리고 사회적 교환관계에서는 거래계약과 같이 상호주고 받는 명확한 거래조건이 정해져 있는 것이 아니고 신뢰와 상호주의 규범(norm of reciprocity)에 의해 행위가 통제된다(Gouldner, 1960). 윤리적 리더의 구성원들은 자신들이 리더로부터 공정하게 대우를 받았고 그리하여 리더를 신뢰하기 때문에 개별적 의무감, 감사 및 신뢰감을 바탕으로 리더와 사회적 교환관계에서 조직시민행동을 보이게 된다(Brown and Trevino, 2006; Dirks and Ferrin, 2002; Podsakoff et al., 2000).

평소 윤리규범적인 행위를 보이는 강한 윤리적 몰입의 리더는 구성원의 과업 중요성 및 자율성 인식에 영향을 미쳐 그들로 하여금 더 노력하고자 하는 동기를 유발시키고 이로 인해 그들의 조직시민행동에 영향을 미친다(Piccolo et al., 2010).

윤리적 리더는 윤리규범에 입각하여 공정, 정직, 그리고 신뢰감이 가는 의사결정을 함으로써 구성원들의 조직에 대한 우호적인 행위, 조직에 대한 자긍심과 몰입을 높이고 조직에 대한 인식을 변화시킨다(Brown and Trevino, 2006). 또한 구성원들의 조직에 대한 자긍심과 몰입도가 높을 때 자신의 역할 영역을 더 넓게 인식하게 되고(Kahn, 1992), 조직에 관심을 기울이게 되어 조직시민행동을 하려는 경향이 더 높다(Piccolo et al., 2010; Saks, 2006). 이와 같은 논리와 선행연구에 의해 다음과 같은 가설을 설정할 수 있을 것이다.

가설 2. 윤리적 리더는 구성원의 조직시민행동에 정의 영향을 미칠 것이다.

2. 윤리경영시스템의 제도화 효과

윤리풍토가 조성되는 과정은 시기적으로 두 단계를 거치게 된다. 초기 단계에서는 앞서 리더의 윤리적 영향에서 기술한 바와 같이 리더의 윤리적 가치가 사회적 조직이 되어 구성원의 조직 행위를 통제하는 상황을 구축함으로써 윤리풍토가 조성된다. 조직이 더 커짐에 따라 리더의 직접적 역할보다는 조직 리더에 의해 지지되고 보상되는 조직 관행에 의해 구성원의 윤리적 기대 행위를 서로 공유함으로써 윤리풍토를 조성하게 된다(Grojean et al., 2004).

Ferrell and Gresham(1985)은 기업이 윤리규범 및 지침을 제정하여 비윤리적 행위를 구체적으로 적시하여 이러한 행위의 예방과 모니터링을 통해 교정하지 않으면 조직 내 비윤리적 행위는 사라지지 않는다고 주장한다. 구성원들은 조직이 설정한 윤리규범과 윤리적 기대를 인식하게 되면 자신의 동의 여부에 관계없이 전적으로 그 내용을 따르게 되는 경향이 있다(Vitell and Davis, 1990). 이는 윤리경영시스템의 제도화에 의한 윤리풍토 조성을 의미한다. 윤리지침은 구성원의 의사결정 과정에서 수단적 역할을 하여 조직 내 각 역할과 기대를 분명하게 명시해 주어 조직 내 윤리풍토를 조성하는 수단으로 활용되어 왔다(McDonald, 1999; Schwepker, Jr., 2001). 윤리지침이 구성원의 업무지식의 일부분으로 안착되어 있을 때 그들의 윤리적 의사결정에 영향을 미치게 된다(Hegarty and Sims, 1978).

윤리경영시스템에 내포되어 있는 바의 윤리적 행위에 대한 포상적 조치와 비윤리 행위에 대한 징벌적 조치 혹은 징벌위협 그 자체만으로도 구성원의 윤리적 행위에 영향을 미친다(Trevino, 1986; Posner and Schmidt, 1987).

Parboteeah et al.(2010)은 윤리풍토의 선행요인으로서 의사소통

(communication)의 중요성을 강조했다. 윤리지침이 구성원들에게 전반적으로 이해되어야(understood) 그들의 행위변화가 일어나기 때문이다(Weeks and Nantel, 1992). 의사소통의 조직 내에서의 중요한 기능은 통제, 동기유발, 정서적 표현 및 정보 확산 등이다. 따라서 의사소통은 조직 가치체계, 규범 및 규칙을 성공적으로 실천하는 데 대단히 중요하다(Leung, 2008; Stevens, 2008). 구성원의 윤리 인식 공유에도 의사소통이 중요한 역할을 함으로써 조직의 윤리적 가치와 규범을 효과적으로 실천하도록 하는 중요한 요건이 된다(Stevens, 2008; Koh and Boo, 2001). 왜냐하면 의사소통은 일종의 통제 메커니즘으로서 구성원들에게 끊임없이 조직의 윤리 및 행동 규범에 대해 환기시켜주는 역할을 하기 때문이다. 문서화된 윤리 규범은 그 내용이 제한적이어서 실제 상황에서 윤리적 행위 및 비윤리적 행위의 판단이 애매할 경우가 많다. 이런 경우 교육과 같은 의사소통을 통해 윤리규범에 관한 이해를 높여주면 그들의 윤리적 의사결정에 도움이 된다(Parboteeah et al., 2010). 구성원들이 빈번하게 의사소통을 하면 윤리규범의 기대를 일상적 업무 의사결정에 반영하게 되어 자연스럽게 윤리풍토가 조성되는 것이다.

기업조직에서 윤리경영시스템은 실제로 윤리경영을 위한 의사소통의 수단으로서 기능을 한다. 이것은 기업에 대한 사회감사(social audit)의 일환으로서 기업의 사회적 비전 및 이념을 기업의 일상적 업무활동에 구현하고자 윤리강령을 만들어 이를 구성원에게 홍보하고 윤리강령의 내용을 이해, 실천하도록 교육시키고, 실천 결과에 대한 상벌 제도를 설정함으로써 구성원의 윤리적 행위를 강화하려는 관리 방안이다(Ferrell et al., 2008). 가치공유형 접근을 통해 외부 규제가 아닌 조직의 자발적인 실천을 위한 방식이다.

윤리경영시스템은 최고경영자의 강력한 기업윤리 실천의지 표명, 윤리강령 및 윤리적 행동 지침 정비, 윤리행위 식별교육 및 홍보, 전담부서 설치 및 역할부여, 구성원 참여 촉진, 실천과제의 점검과 결과 평가 등으로 이루어진다. 예를 들어 신세계 백화점에서는 1999년부터 윤리경영을 기반으로 하는 경영이념을 제정하고, 이를 바탕으로 윤리현장과 윤리규범, 및 윤리지침을 제정하였다. 윤리경영을 위한 경영이념에서 윤리지침의 실천을 위해 윤리경영 실천 전담조직을 설치하여 윤리경영의 실천 촉진과 평가를 수행함으로써 강한 윤리풍토를 조성하고 있다(신세계, 2009).

윤리적 리더의 존재만으로는 윤리적 환경을 조성해 나가기에 부족하므로 윤리실천을 촉구하는 방안이 제도화되어 있을 때 윤리풍토가 조성될 수 있다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있을 것이다.

가설 3. 윤리적 경영시스템은 윤리풍토에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 1 윤리적 경영시스템은 조직배려 윤리풍토에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 2 윤리적 경영시스템은 사회적 책임의 윤리풍토에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 윤리적 경영시스템은 구성원의 조직시민행동에 정의 영향을 미칠 것이다.

3. 윤리풍토와 조직시민행동

도덕철학(moral philosophy)은 옳고 그름을 판단하는 원리(principle) 혹은 규칙(rule)으로서 인간행위를 결정한다. 한 기업의 윤리풍토(ethical climate)가 어떤 도덕철학의 바탕 위에 근거하는가에 따라 그 조직 구성원의 행위유형 형성에 미치는 영향이 다르다. 윤리풍토도 조직의 이익을 우선하는 차원과 개인의 이익을 존중하는 차원을 가질 수 있다.

윤리풍토의 개념적 틀을 처음 제시한 Victor and Cullen(1987)은 작업풍토(work climate)를 형성하는 하나의 차원으로서 윤리풍토를 제시하였는데, 무엇이 윤리적으로 올바른가, 어떻게 윤리적 이슈를 다룰 것인가에 대해 구성원이 공유하고 있는 인식이 윤리풍토라고 했다. 즉 윤리풍토는 기업의 윤리적 가치, 기대되는 행위로서 특정 조직 내에서 일어나고 있는 윤리적 의사결정 혹은 행동방향을 암시함으로써 구성원의 윤리성에 영향을 미치게 된다(Wimbush and Shepard, 1994). 윤리적 내용이 담긴 조직 내의 관행 및 절차에 대해 구성원들이 감지한 내용이 윤리풍토이고 이를 자신의 행위에 반영을 하게 되는 것이다(Victor and Cullen(1988). 이처럼 윤리풍토는 구성원의 인지적 과정(cognitive process)에 영향을 미치고 구성원들이 윤리적 이슈에 직면하게 될 때 어떻게 행동해야 할 것인가에 대한 단서를 마련해 준다(Key, 1999). 이로 인해 윤리풍토가 조직구성원의 태도, 행위 및 조직성과에 중요한 영향요인이 된다(Lopez et al., 2009).

Donaldson and Davis(1991)의 주장에 의하면 윤리풍토가 경영행위의 정당화, 개인과 집단 간의 신뢰 증진, 제품의 품질표준의 일관성 유지, 조직 지도층의 가치체계의 인식증대 등과 같이 여러 가지 조직성과에 긍정적인 영향을 미치기

때문에 윤리풍토와 조직성과 간의 관계가 아주 높을 것이다. 나아가서 윤리풍토는 구성원 개인 수준의 성과에 영향을 미치고, 조직 응집력과 사기에 영향을 미치고 이들이 다시 개인 및 집단수준의 조직성과에 영향을 미칠 것으로 가정할 수 있다(Donaldson and Davis, 1991).

윤리풍토는 구성원의 조직공정성(organizational justice) 인식에 영향을 미치고(Nicotera and Cushman, 1995), 조직 내 비윤리적 행위에 대한 처리 기대에 영향을 미치기도 한다(Mudrack, 1993). 이는 구성원의 절차적 공정성(procedural justice)과 분배적 공정성(distributive justice)에 영향을 미침을 의미한다(Dickson et al., 2001). 이러한 공정성 인식은 구성원의 역할 내·외적 성과에 영향을 미치게 된다(Podsakoff and MacKenzie, 1994).

윤리풍토는 개인에 대해 사회·환경적인 맥락의 효과가 있기 때문에 구성원의 윤리적 판단, 인식 및 행동 특성에 영향을 미친다(Barnett and Vaicys, 2000; McDaniel, 2004; Wimbush et al., 1997). 따라서 윤리풍토의 결과변수는 비단 윤리에 관련이 있는 것만이 아니라 경영관리 및 조직연구에서 중시하는 변수들도 포함되어 있다(Carr et al., 2003). 윤리풍토가 경영관리 방향과 일치할 때 조직의 심리적 환경을 형성하고 구성원의 직무만족은 물론이고 직무성과를 높여 준다는 실증 연구가 이를 뒷받침 하고 있다(Tseng and Fan, 2011). Okpara and Wynn(2008)는 나이지리아의 은행, 제조업, 운수업, 그리고 건설업에 종사하는 경영자를 표본으로 한 실증조사에서 우호적인 조직의 윤리풍토는 구성원의 조직몰입과 직무만족도를 높인다는 결과를 제시했다.

조직의 윤리풍토는 조직행위의 집단규범을 마련해준다(Trevino, 1986). 경영층의 기대 및 지원에 대한 구성원의 지각, 조직 내에서의 구성원의 경험, 조직 내에서의 중요성에 관한 구성원의 공유지각으로 구성된 윤리풍토는 조직 구성원들의 도덕적 행위뿐만 아니라(Victor and Cullen, 1988) 관리적 측면의 조직행위에도 영향을 미친다. 개별 구성원이 추구하는 윤리적 가치와 조직의 윤리풍토가 상충하게 되면 개인-조직 적합성 이론(person-organization fit theory)에 의해 구성원의 직무만족이 감소하게 된다. Koh and Boo(2001)의 조사에서도 조직의 윤리풍토가 구성원의 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. Okpara and Wynn((2008)이 Nigeria의 건설업, 제조업 및 운송업의 종업원들을 대상으로 한 조사에서도 윤리풍토는 직무만족과 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 윤리풍토가 구성원의 조직행위에 영향을 미친다는 것을 보여준 것이다.

인간은 심리적 행복감을 느낄 때 자신의 내면으로부터 애정이 생기게 된다.

구성원을 배려하는 풍토에서는 심리적 행복감이 생기고 나아가서 구성원들이 조직에 몰입하게 한다(Dorsch et al., 1998). 한편, 수단적 풍토로 인식될 때는 심리적 행복감에 부정적 영향을 미치게 되어 조직에 대한 의무감을 상실하게 되거나 조직 기대에 미치지 못하는 수준이 된다(Barnet and Schubert, 2002). 원칙을 중시하는 풍토에서도 오히려 심리적 행복감에 긍정적 영향을 미친다. 왜냐하면 예측성이 감지되기 때문이다(Rosenblatt and Peled, 2002).

윤리풍토 구성의 하위 차원 중 어느 차원에 의거하여 의사결정을 하는가에 따라 행위가 달라지기 때문에 윤리풍토는 구성원의 조직 행위와 관계가 있다. Peterson(2002)은 윤리풍토 유형과 개인의 윤리적 행위에 강한 상관관계가 있음을 보여주었다. 구성원의 윤리적 행위는 그들이 일하는 작업 조직의 윤리적 분위기에 의해 영향을 받는다는 것을 의미한다(Kohlberg, 1984). 나상익·장동운(2009)은 자기중심주의 윤리풍토는 조직시민행동에 유의한 영향을 미치지 못하는 한편, 공리주의 윤리풍토 유형과 원칙주의 윤리풍토 유형은 조직시민행동에 정의 유의한 영향을 미치는 것을 보여주었다.

자신의 직무에 만족하게 되고 조직에 몰입하게 되면 그 조직을 위한 자발적 헌신 행위가 유발된다. 윤리풍토가 개인의 윤리적 가치와 합치할 때 조직에 대한 일체감이 높아지고 개별 구성원은 자신의 역할로 정해진 범위를 초월하여 조직과 다른 동료 구성원을 위해 자신의 노력을 기울인다. 윤리풍토는 구성원이 조직 내에서 공식적, 비공식적 사회화 과정을 통해 학습된 조직문화의 일부로서 윤리적 이슈에 대해 기대되는 행위를 암시해 줌으로써 구성원의 행위에 영향을 미치게 된다. 즉 구성원이 상황을 진단하고 평가하는 지각 렌즈(perceptual lens)의 기능을 한다(나상익·장동운, 2009)

앞에서 서술한 내용에 의하면, 윤리풍토는 조직구성원들에게 조직의 윤리적 관행 및 절차에 관한 정보를 제공해주고 이에 따라 적절한 행위가 무엇인지를 알게 함으로써 그들의 행위에 영향을 미치게 된다. 어떤 행위가 그 조직에서 윤리적 행위로 수용되는지는 윤리풍토가 암시해 주기 때문에 윤리풍토가 구성원의 조직 행위에 큰 영향을 미친다. 조직을 배려하고 기업의 사회적 책임을 중시하는 윤리풍토는 구성원의 조직시민행동을 높이는 조직 압력이 될 것이다.

지금까지 윤리풍토가 조직시민행동에 영향을 미칠 수 있다는 점을 뒷받침해주는 논거와 선행연구들의 결과를 제시하였다. 이에 앞서 윤리적 리더와 윤리경영시스템이 조직시민행동을 포함한 구성원의 조직성과에 영향을 미친다는 점, 이들이 윤리풍토에 영향을 미친다는 논거와 선행연구들의 주장을 제시했다. 이러한 내용은 윤리적 리더, 윤리경영시스템, 윤리풍토 그리고 조직시민행동 간의

다양한 영향 관계가 존재함을 암시해 준다. 본 연구에서는 앞에서 고찰한 논리와 선행연구에 의거하여 윤리적 리더와 윤리경영시스템이 조직시민행동에 미치는 영향에 윤리풍토의 매개 효과가 존재할 수 있다는 추론을 하고 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5. 윤리풍토는 구성원의 조직시민행동에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 5. 1 조직배려 윤리풍토는 구성원의 조직시민행동에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 5. 2 사회적 책임 윤리풍토는 구성원의 조직시민행동에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 6. 윤리적 리더가 조직시민행동에 미치는 영향에 윤리풍토가 매개작용을 할 것이다.

가설 6. 1 윤리적 리더가 조직시민행동에 미치는 영향에 조직배려 윤리풍토가 매개작용을 할 것이다

가설 6. 2 윤리적 리더가 조직시민행동에 미치는 영향에 사회적 책임 윤리풍토가 매개작용을 할 것이다

가설 7. 윤리경영시스템이 조직시민행동에 미치는 영향에 윤리풍토가 매개작용을 할 것이다

가설 7. 1 윤리경영시스템이 조직시민행동에 미치는 영향에 조직배려 윤리풍토가 매개작용을 할 것이다

가설 7. 2 윤리경영시스템이 조직시민행동에 미치는 영향에 사회적 책임 윤리풍토가 매개작용을 할 것이다

Ⅲ. 연구방법론

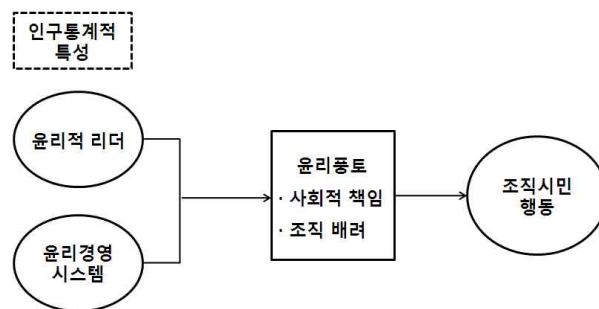
1. 연구모형

본 연구는 조직은 의도적으로 강한 윤리풍토를 조성함으로써 구성원이 윤리적 이슈에 직면할 때 조직이 기대하는 방향으로 의사결정하고 행동하도록 할 수 있다는 명제에 근거하고 있다. Brown e al.(2005)에 의하면 윤리적으로 조직

을 관리하기 위해서는 두 가지 요소가 필요한데 그 하나는 도덕적 인간(moral person)의 요소로서 신뢰성, 정직성, 타인존중 및 공정성 등을 갖추는 것이고, 다른 한 요소는 도덕적 관리자(moral manager)로서 윤리규범 및 지침의 이해를 위한 의사소통, 역할모델 및 윤리적 행위를 독려하는 상벌제도 등을 갖추는 일이다. 전자는 윤리적 리더의 기능이고 후자는 윤리경영시스템의 기능을 의미하는 것으로 판단된다. 조직이 의도적으로 윤리풍토를 조성해야 하기 때문에 무엇보다도 리더의 역할이 중요하고, 조직이 지속적으로 윤리풍토를 유지해 나가기 위해서는 조직 내에 윤리실천이 제도화되도록 일상적 관리체계, 즉 윤리경영시스템의 기능이 요구된다.

물론 윤리풍토 조성의 의도는 그것이 조직성과에 영향을 미친다고 기대하기 때문이다. 조직성과 변수로서 조직시민행동을 선정한 것은 연구의 배경 및 목적에서 밝힌 바와 같이 불확실성이 더해가는 기업환경에서 구성원이 정해진 자기 역할의 범주에서만 행동한다면 복잡하게 상호 연관된 조직적 과제를 효과적으로 다룰 수 없기 때문이다. 따라서 조직시민행동의 수준이 다른 성과변수의 예측 요인으로 관심을 받고 있다는 점에서 중요한 조직성과 변수라는 점을 연구모형에서 반영한 것이다.

윤리적 리더와 조직의 윤리경영시스템이 구비되어 있으면 조직 구성원의 윤리풍토 조성에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 윤리풍토는 조직의 윤리적 맥락을 나타내며 조직 구성원의 조직태도에 영향을 미칠 것이다. 윤리풍토의 여러 차원 가운데 특히 개인에 비해 조직 이익을 우선시하는 ‘조직배려’와 기업에 비해 ‘사회적 책임’ 의식을 조직 구성원에 의해 강하게 인식될 때 구성원의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.



<그림 1> 연구모형

2. 측정도구

2.1 자료수집

대구·경북 지역의 제조업, 유통, 서비스업, 정보통신업 분야의 대기업 및 중소기업에 종사하는 근로자들을 대상으로 1500부의 설문지를 배포하여 1070부를 회수하였으나 그 가운데 부실한 응답을 한 35부를 제외하고 1035부를 분석하였다. 조사기간은 2011년 3월부터 4월까지 약 1개월간이다.

2.2 변수의 조작적 정의 및 측정

2.2.1 윤리풍토

윤리풍토는 조직의 절차, 정책 및 행위에 대한 조직 구성원으로서의 개인의 윤리적 지각정도를 의미한다. Cullen and Victor(1993)의 윤리풍토 설문 가운데 타인의 이익을 중시하는 의무론적 차원의 하위 구성요인을 2개로 축약하여 '조직배려'(company profits)와 '사회적 책임 인식'(social responsibility)을 하위 변수로 활용하였다. 조직배려는 '우리 회사 구성원은 대체로 자신의 이익을 챙기지 않는다'. 등의 4문항을 이용하고, 사회적 책임은 '우리는 언제나 고객과 일반 대중의 입장에서 옳은 일을 하도록 요구 된다'. 등의 3문항을 이용하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

2.2.2 윤리경영시스템

Ferrell et al.(2008)을 활용하여 윤리적 통제시스템이 작동되고 있는 정도를 측정한 것이며 Likert 5점 척도로 측정하였다. 설문 항목은 '회사에는 비리 행동이 일어나지 못하도록 해주는 윤리강령이 마련되어 있다' 등의 12항목이다.

2.2.3 윤리적 리더

전체적으로 구성원의 눈에 윤리적 의사결정을 하는 리더로 인식되는 상사를 의미한다. Brown et al.(2005)의 설문지를 활용하여 '우리 상사는 윤리적 측면에서 어떻게 하면 올바른 길인가를 모범으로 보여 준다' 등의 7개 항목을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

2.2.4 조직시민행동

조직 내에서의 구성원의 친사회적 역할 외 행동을 의미한다. '주위의 직원을

보니까 일반적으로 업무가 과중한 동료직원을 잘 도와 준다.’ 등의 8문항을 Likert 5점 척도로 측정하였다.

2.3 측정도구의 타당도 및 신뢰성

2.3.1 타당도 분석

실증분석에 활용하는 변수가 구성 개념 타당성을 가지고 있는지 검증하기 위해 요인분석을 한 결과가 <표 1>에 정리되어 있다. 설문 항목 간의 상관관계를 바탕으로 요인을 구분하기 위해 주성분 분석(principle components analysis: PCA)을 실행하고, 고유값이 1 이상이 되는 요인만 선택했다. 배리막스(Varimax rotation)에 의한 직각회전방법을 통해 다중공선성을 피하려 했고 요인 적재값이 .5 이상인 항목만을 요인행렬에 포함시켰다. 이렇게 추출된 5 개의 요인은 전체 분산의 70.1%를 설명해 주었다.

<표 1> 요인분석 결과

항목	윤리경영 시스템	조직시민 행동	윤리적 리더	조직배려	사회적 책임
윤리적 문제를 다루는 담당 부서 혹은 위원회가 있습니까?	.813	.190	.185	.157	.134
업무 매뉴얼 및 관련서류 등에 윤리적 행위에 관해 언급하고 있습니까?	.809	.208	.205	.148	.072
종업원이 윤리적 표준에 따라 행동하도록 해주는 방안을 지속적으로 개선해 나가고 있습니까?	.795	.223	.256	.178	.169
종업원들이 회사 내에서의 비윤리적 행동을 보고할 수 있는 시스템이 있습니까?	.794	.234	.212	.173	.136
우리 회사에서는 윤리강령이 잘 지켜지도록 최고경영층에서 담당하는 분이 있다.	.791	.174	.243	.160	.098
우리 회사는 종업원 윤리교육을 통해 회사 내의 윤리적 행위 표준과 행동절차에 대해 직원들에게 잘 알려주고 있다.	.781	.238	.270	.183	.119
어떻게 해야 윤리적으로 받아들여질 수 있는지에 대해 공식적으로 혹은 비공식적으로 얘기들을 많이 합니까?	.766	.219	.221	.156	.088
종업원, 고객, 지역사회 등과의 관계에서 윤리적인 측면에서 문제가 생겼을 때 최고경영층에서 즉각 파악할 수 있는 방안이 마련되어 있습니까?	.758	.292	.220	.162	.070
행동표준을 정해두고 어기면 처벌을 하는 관행이 늘 지켜지고 있습니까?	.757	.228	.170	.182	.080
회사와 관계가 있는 고객, 납품업자 및 기타 관계 기관에 회사의 윤리적 행위표준을 잘 알리고 있다	.757	.233	.247	.166	.073

우리 회사에는 비리행동이 일어나지 않도록 윤리강령이 마련되어 있다.	.756	.185	.262	.141	.076
우리 회사에서는 비리를 저지를 가능성이 있는 직원에게는 중요한 일을 맡기지 못하도록 한다.	.605	.241	.099	.148	-.009
주위의 직원을 보니까 일반적으로 업무가 과중한 동료직원을 잘 도와준다.	.184	.761	.193	.094	.089
주위의 직원을 보니까 시간을 할애하여 동료직원들의 고민이나 걱정거리를 들어준다.	.234	.758	.191	.109	.142
주위의 직원을 보니까 정해진 업무시간을 넘어서도 업무에 서툰 신입사원을 도와준다.	.246	.755	.161	.100	.130
주위의 직원을 보니까 업무에 관련 있는 정보를 동료 직원에게 알려준다.	.232	.754	.206	.160	.064
주위의 직원을 보니까 결근한 동료의 일을 대신 보살피 준다.	.198	.714	.128	.100	-.032
주위의 직원을 보니까 근무 질서 유지를 위해 마련된 비공식적 조직규칙을 충실히 준수한다.	.251	.693	.194	.198	.107
주위의 직원을 보니까 사정에 의해 결근을 할 때 회사에 사전에 미리 알려준다.	.199	.615	.184	.122	.079
주위의 직원을 보니까 시키지 않아도 근무태세를 잘 갖춘다.	.359	.597	.261	.148	.078
우리 상사는 신뢰할 수 있다.	.209	.184	.806	.168	.129
우리 상사는 윤리적 측면에서 어떻게 하면 올바른 길인가를 모범으로 보여준다.	.284	.213	.777	.174	.173
우리 상사는 공정하고도 균형 잡힌 의사결정을 한다.	.265	.253	.754	.184	.130
우리 상사는 의사결정을 할 때 무엇이 올바른 길인가를 자문해 본다.	.261	.223	.751	.171	.154
우리 상사는 개인의 생활에서 윤리적 모습을 보인다.	.268	.237	.709	.159	.098
우리 상사는 업무성과는 그 결과뿐만 아니라 그 과정도 중시하여 평가한다.	.253	.230	.667	.241	.050
우리 상사는 부하 직원과 기업윤리 혹은 가치에 관해 토론을 한다.	.342	.236	.666	.126	.151
우리 회사 구성원은 대체로 자신의 이익을 챙기지 않는다.	.344	.191	.204	.737	.121
자신의 개인적 도덕이나 윤리를 실천한다.	.325	.239	.267	.736	.135
어떤 것 보다 자신의 이익을 옹호하지 않는다.	.311	.222	.264	.705	.119
우리의 의사결정이 고객과 대중에게 어떤 영향을 미치는가를 심각하게 고려한다.	.227	.202	.292	.694	.000
우리는 언제나 고객과 일반대중의 입장에서 옳은 일을 하도록 요구된다.	.045	.062	.100	.071	.851
우리는 고객과 일반대중의 이익을 위해 적극적으로 관심을 기울인다.	.131	.178	.207	.066	.837
우리는 지역사회에 대한 강한 책임감을 느끼고 있다.	.321	.142	.240	.120	.691
Eigen 값	8.539	5.218	5.038	2.772	2.271

총분산(%)	25.1	15.3	14.8	8.2	6.7
누적분산(%)	25.1	40.5	55.3	63.4	70.1

<표 2> 확인적 요인분석 결과

항목	변수명	Estimate		S.E.	C.R.
		비표준화	표준화		
윤리적 리더 1	윤리적 리더	0.832	0.749	0.031	26.425
윤리적 리더 2		0.789	0.712	0.032	24.802
윤리적 리더 4		0.940	0.846	0.033	28.811
윤리적 리더 5		0.919	0.838	0.030	30.667
윤리적 리더 6		1.000	0.797		
윤리적 리더 7		0.993	0.881	0.030	32.831
윤리적 리더 8		0.943	0.830	0.031	30.258
윤리경영시스템 1		윤리경영 시스템	0.893	0.804	0.028
윤리경영시스템 2	0.931		0.832	0.026	35.872
윤리경영시스템 3	0.655		0.611	0.030	21.498
윤리경영시스템 4	0.904		0.880	0.025	36.235
윤리경영시스템 5	0.836		0.830	0.025	32.842
윤리경영시스템 6	0.847		0.843	0.025	33.733
윤리경영시스템 7	0.818		0.824	0.025	32.539
윤리경영시스템 8	0.857		0.848	0.025	34.136
윤리경영시스템 9	0.972		0.858	0.023	42.307
윤리경영시스템 10	0.856		0.795	0.024	35.182
윤리경영시스템 11	1.000		0.833		
윤리경영시스템 12	0.959		0.879	0.022	44.190
사회적 책임 1	사회적 책임	0.565	0.534	0.053	10.643
사회적 책임 2		0.900	0.881	0.061	14.801
사회적 책임 3		0.770	0.727	0.064	12.114
사회적 책임 4		1.000	1.096		
조직배려 1	조직배려	0.905	0.778	0.030	29.953
조직배려 2		1.000	0.890		
조직배려 3		0.924	0.830	0.028	33.015
조직시민행동 1		0.537	0.660	0.023	23.049
조직시민행동 2		0.567	0.749	0.021	27.400
조직시민행동 3		0.640	0.787	0.022	29.491
조직시민행동 4		0.657	0.811	0.021	30.804
조직시민행동 5		0.609	0.813	0.020	30.920
조직시민행동 6	조직시민 행동	0.598	0.765	0.021	28.271
조직시민행동 7		0.490	0.609	0.023	20.851
조직시민행동 8		0.539	0.700	0.022	24.960

$\chi^2 = 1493.377(497)$, GFI = .920, AGFI = .904, RMR = .031, NFI = .948

구조방정식 모형의 측정모형에 기초한 확인적 요인분석을 시행하여, 각 구성 개념을 구성하는 항목의 타당성 검증결과는 <표 2>와 같다. 확인적 요인분석에 의한 모형의 적합도의 경우, $\chi^2 = 1493.377(497)$, GFI = .920, AGFI = .904, RMR = .031, NFI = .948로 나타나 적합도 판정 기준을 충족하고 있어 모형 적합도는 양호함을 보여주고 있다. 또한 각 구성변수에 대한 항목의 표준화 계수 값이 0.534~0.996 사이에서 모두 0.01 유의수준에서 유의한 것으로 나타나 수렴 타당성 및 판별타당성 등 구성타당성에 문제가 없음을 보여주고 있다. 이러한 결과는 구성개념에서 고려하고 있는 변수의 측정이 타당하다는 것을 보여주어 연구모형에서 설정한대로 윤리풍토를 ‘사회적 책임’, ‘조직배려’의 두 요인으로 구분하고, ‘윤리경영시스템’과 ‘윤리적 리더’ 및 ‘조직시민행동’ 등으로 변수 명을 부여하였다.

본 연구에 사용된 자료는 독립변수, 매개변수, 종속변수를 동일한 측정도구와 응답원에 의해 측정하였기 때문에 동일방법편의(CMB: Common Method Bias)의 우려가 있다. 이에 대한 사후 검증으로 먼저 Harmon의 단일요인검증(single-factor test)을 실시하였다. 이 방법은 동일방법편의의 오류가 심각하게 되면, 모든 변수들을 대상으로 한 요인분석에서 고유값이 1 이상인 요인이 한 개만 도출되거나, 여러 개의 요인이 도출될지라도 그 설명력이 한 요인에 집중된다는 것이다. unrotated method에 의한 8개 요인에 대하여 사후 분석을 실시한 결과 독립, 매개, 종속변수에 대해서 8개의 요인이 도출되었으며, 첫 번째 요인의 설명력이 40.12%로서 기준치인 50%를 넘지 않게 나타나 동일방법 편의의 우려가 없는 것으로 나타났다.

2.3.2 신뢰도 분석

요인분석에 의해 추출된 변수의 구성 항목 간의 내적 일관성이 있는지를 Cronbach's α 값을 활용하여 검증하였다. 모든 변수 측정치에 대해 Nunnally(1978)의 기준인 .70을 충족하고 있다. 구체적으로 사회적 책임($\alpha = .726$)이 가장 낮았고, 윤리경영시스템($\alpha = .963$)이 가장 높았다.

이와 같은 타당성 분석과 신뢰성 분석 결과 측정값들이 의도한 구성개념을 잘 반영하고 있다고 판단되어 이들 측정값을 활용하여 실증분석을 하였다.

<표 3> 신뢰도 분석 결과

변수 명	항목 수	Cronbach' α 값
윤리적 리더	7	0.930
윤리경영시스템	12	0.963
사회적 책임	4	0.726
조직 배려	3	0.870
조직시민행동	8	0.908

3. 분석결과 해석 및 가설검증

<표 4> 기술통계량 및 상관관계

	평균	표준 편차	윤리적 리더	윤리경영 시스템	사회적 책임	조직 배려	조직 시민 행동
윤리적 리더	3.70	0.77	1				
윤리경영시스템	3.54	0.86	.637**	1			
사회적 책임	3.20	0.83	.453**	.390**	1		
조직 배려	3.58	0.77	.632**	.634**	.359**	1	
조직시민행동	3.62	0.61	.588**	.607**	.358**	.553**	1

**p <.01

연구모형에 나타난 모든 변수 간의 상관계수를 보면 윤리적 리더 및 윤리경영시스템이 각각 조직풍토의 두 개의 차원인 조직배려와 사회적 책임, 그리고 조직시민행동과 유의수준 0.01에서 유의한 정(+)의 상관관계를 <표 4>에서 보여주고 있다. 또한 윤리풍토의 두 개의 차원이 각각 조직시민행동과 0.01의 유의수준에서 정의 상관관계를 보이고 있다. 구체적으로 보면 윤리리더 및 윤리경영시스템이 조직풍토 차원 가운데 사회적 책임보다는 조직배려와 더 높은 상관관계를 보이고 있다. 조직풍토 차원 가운데 사회적 책임보다도 조직배려 차원을 높게 인식할수록 조직시민행동 수준과 높은 상관관계를 보여 주었다.

개별 변수 간의 상관관계만으로도 연구모형에서 설정한 가설 검증 방향을 어느 정도 알 수 있겠으나 관련 변수들을 동시에 고려하여 상대적인 영향력을 검증하기 위해 구조모형 분석을 하였다.

<표 5> 공변량 구조분석 결과

독립변수	종속변수	Estimate	S.E.	C.R.
윤리적 리더	사회적 책임	0.376**	0.042	8.974
윤리경영시스템		0.140**	0.037	3.803
윤리적 리더	조직배려	0.383**	0.037	10.389
윤리경영시스템		0.413**	0.035	11.867
조직배려	조직시민행동	0.160**	0.051	3.141
사회적 책임		0.058*	0.024	2.356
윤리경영시스템		0.193**	0.032	6.099
윤리적 리더		0.151**	0.034	4.453

$$\chi^2 = 1525.659(498), GFI = .918, AGFI = .902, RMR = .038, NFI = .947$$

공변량 구조모델에 의한 분석결과, <표 5>에서와 같이 가설로 설정한 바대로 윤리적 리더와 윤리경영시스템이 모두 윤리풍토의 하위변수인 사회적 책임 및 조직배려에 유의한 정(+)의 영향을 미치며, 또한 조직시민행동에 대해서도 유의한 정(+)의 직접적인 효과를 보이는 것으로 나타났다. 한편 매개변수인 조직배려 및 사회적 책임 또한 조직시민행동에 유의한 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다.

구체적으로 설명하면, 윤리적 리더에 대한 인식이 높을수록 구성원은 조직배려($\lambda = .383, p < .01$)와 사회적 책임($\lambda = .376, p < .01$) 차원의 윤리풍토 인식이 더 높고, 조직시민행동($\lambda = .151, p < .01$)이 더 활발하다. 따라서 가설 1. 1, 가설 1. 2 그리고 가설 2가 연구가설로 설정한 바대로 검증되었다. 윤리경영시스템이 제도화되어 있다고 인식할수록 조직배려($\lambda = .413, p < .01$)와 사회적 책임($\lambda = .140, p < .01$) 차원의 윤리풍토 지각 정도가 높고, 조직시민행동($\lambda = .193, p < .01$)이 더 활발하다. 가설 3. 1, 가설 3. 2 그리고 가설 4가 가설설정 방향대로 검증되었다. 박승택(2007)의 연구에서도 윤리경영시스템이 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되어 본 연구의 내용과 일치하고 있다.

상사에 대한 윤리적 리더 인식이 높고, 조직 내에 윤리경영시스템이 제도화되어 있다고 구성원이 인식할수록 구성원은 자신의 조직이 조직이익을 우선하는 조직배려 의식과 사회적 책임 의식을 중심으로 하는 윤리풍토가 높다고 인식한다. 또한 구성원들이 자기에게 주어진 업무 이외에도 업무와 관련하여 동료들을 돕거나 조직을 위해 애를 쓴다는 것으로 해석된다.

기업의 윤리풍토가 구성원의 조직시민행동에 영향을 미칠 것인가를 분석하기 위해 윤리풍토 구성 차원별로 구성원의 행위에 미치는 영향을 분석해보면, 조직

배려($\lambda = .160, p < .01$)와 사회적 책임($\lambda = .058, p < .05$)이 모두 구성원의 조직시민행동에 유의한 영향을 보였다. 특히 조직 이익을 우선시하는 조직배려의 윤리풍토 인식이 높을수록 구성원의 조직시민행동이 더 활발하다는 것을 보여주었다. 유병안(2007)은 윤리풍토의 차원을 권모술수풍토, 배려존중풍토, 규칙절차풍토의 세 가지 차원으로 구분하여 이들이 조직시민행동에 미치는 영향을 조사하였는데, 권모술수풍토만이 조직시민행동에 부(-)의 유의한 영향을 미치고 다른 두 개의 차원은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 본 연구와 비교할 때 윤리풍토 차원의 구분에 따른 차이라고 해석된다.

<표 6> 윤리풍토의 매개효과 분석

효과		총효과			직접효과			간접효과		
		사회적 책임	조직 배려	조직 시민 행동	사회적 책임	조직 배려	조직 시민 행동	사회적 책임	조직 배려	조직 시민 행동
윤리 경영 시스템	I				0.144**	0.412**	0.267**			
	II	0.140**	0.413**	0.267**	0.140**	0.413**	0.193**	-	-	0.074*
윤리적 리더	I				0.377**	0.383**	0.234**			
	II	0.376**	0.383**	0.234**	0.376**	0.383**	0.151**	-	-	0.083*
조직 배려	I						0.394**			
	II	-	-	0.160**	-	-	0.160*	-	-	-
사회적 책임	I						0.179**			
	II	-	-	0.058*	-	-	0.058*	-	-	-

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

기업에서 윤리적 리더와 윤리경영시스템이 구성원의 조직시민행동에 미치는 영향에 조직풍토가 매개작용을 하는가를 검증하기 위한 매개효과분석 결과는 <표 6>과 같다.

간접효과의 경우, 윤리적 리더의 경우에 사회적 책임 및 조직배려를 통한 조직시민행동에 미치는 간접효과가 유의한 정(+)의 영향($\lambda = .083, p < .05$)을 미치는 것으로 나타났다. 윤리경영시스템도 사회적 책임 및 조직배려와 같은 윤리풍토를 통해 조직시민행동에 유의한 정(+)의 영향($\lambda = .074, p < .05$)을 미치는 것으로 나타났다. 다만 상대적인 효과의 크기를 비교한다면 윤리리더가 윤리경

영시스템의 효과보다 다소 큰 것으로 나타났다.

이러한 분석결과를 토대로 사회적 책임 및 조직배려의 매개효과를 Cohen & Cohen(1983)의 매개효과 검증 원칙에 적용하여 검토하면, I 단계 분석에서 관련 독립변수, 매개변수, 종속변수의 개별모형 분석 결과 각각의 영향관계가 유의하다(1단계 검증). II 단계 분석에서 독립변수, 매개변수, 종속변수 모두를 투입한 모델의 분석 결과, 독립변수(윤리경영시스템)와 종속변수(조직시민행동)의 경로가 유의하며 그 값이 I 단계보다 감소하였고, 매개변수와 종속변수 간의 경로계수 값이 크게 줄어들고 있음을 보여준다. 즉, 조직배려 → 조직시민행동 단독 모델의 경우 $\beta = .394$ 에서 전체모델에서는 $\beta = .160$ 으로, 사회적 책임 → 조직시민행동 단독 모델의 경우 $\beta = .179$ 에서 전체모델에서는 $\beta = .058$ 로 크게 감소하고 있음을 나타내고 있다(2단계 검증). 반면에 독립변수와 종속변수 간의 경로는 유의한 영향을 미치나, I 단계와 마찬가지로 II 단계에서도 유의수준 0.01에서 모두 유의하고 경로 값의 영향력이 크게 줄어들지 않고 있어, 윤리풍토가 부분매개효과가 있음을 알 수 있다(3단계 검증).

조직시민행동이 경영자의 구성원 업적평가에서 중요한 요인이고, 또 조직시민행동이 조직성과 향상에 중요한 영향을 미친다는 점(Podsakoff et al., 2000)을 감안하면, 구성원의 조직시민행동 수준을 높이는 일은 관리전략상 대단히 중요하다.

IV. 결 론

1. 분석결과의 요약 및 결론

이 연구의 목적은 윤리적 리더와 윤리경영시스템이 윤리풍토 및 조직시민행동에 미치는 직접효과와 윤리풍토의 매개작용에 의한 간접효과를 조사하는 것이다.

분석결과를 요약하면, 가설 1 및 가설 3에서 설정한 대로 윤리적 리더와 윤리경영시스템이 윤리풍토 형성에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 윤리풍토가 조직구성원이 그 조직의 업무시행 절차 및 정책에 대해 옳고 그름의 관점에서 심리적으로 꾸준히 인식해 온 내용이라고 하면, 구성원과 밀접한 상호작용을 하는 리더의 윤리성과 조직 내의 윤리적 관행을 제도화하려는 윤리경영

시스템의 운영이 구성원의 윤리풍토 인식에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 확인하였다.

윤리풍토 유형은 윤리풍토를 구성하는 차원에 따라 다르다(Victor and Cullen, 1988). 본 연구에서는 조직배려와 사회적 책임의 두 개의 차원으로 구성된 것으로 추약된 윤리풍토의 정의에 의거해 분석했다. 조직배려 차원에 대해서는 윤리경영시스템이 윤리적 리더보다 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났고, 사회적 책임 차원에 대해서는 윤리리더가 윤리경영시스템보다 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직의 윤리풍토 하위차원에 대한 영향요인이 다를 수 있음을 암시해 준다. 이는 경영자가 지향하는 특성의 윤리풍토 유형을 형성하기 위한 효과적인 수단의 선택 방향에 함의를 제공해 준다.

가설 2와 가설 4에서 설정한 바대로 윤리적 리더와 윤리경영시스템은 공히 조직시민행동에 유의한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 사회적 학습 이론과 사회적 교환이론에 의거하여 윤리적 행위를 하는 리더는 구성원의 역할 외의 친사회적 행위를 유발하여 조직시민행동으로 실천하도록 영향을 미침을 암시해 준다.

본 연구의 분석결과를 확장하면 구성원의 조직 내 행위에 영향을 미치는 중요한 요인으로서 리더의 역할을 재확인해 준다. 나아가서 조직의 윤리풍토와 구성원의 조직시민행동과 같은 친사회적 행위는 윤리 비전을 실천할 행동강령의 제시, 그 내용의 홍보, 교육 및 준수를 독려하는 실천 방안의 제도화에 의해 영향을 받는다는 것을 암시해준다.

가설 5에서 설정한 바대로 윤리풍토가 조직시민행동에 유의한 정의 영향을 주는 요인으로 분석되었다. 윤리경영에서 기대하는 바와 일맥상통하고, 윤리풍토가 구성원의 윤리적 의사결정 및 다양한 측면의 행위에 영향을 미친다는 선행연구와도 일치한다(Okpara and Wynn, 2008), 윤리풍토의 차원별로 살펴보면, 조직시민행동에는 조직이익을 우선하는 조직배려의 윤리풍토가 사회적 책임 윤리풍토보다 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 조직시민행동은 사회적 책임성을 띠고 있지만 조직 내에서의 역할 외 행동이기 때문에 조직배려의 윤리풍토에 의해 더 영향을 받는 것으로 해석된다.

가설 6 및 가설 7에서 설정한 바대로 윤리풍토가 구성원의 행위에 직접적으로 영향을 미치기도 하지만 윤리적 리더와 윤리경영시스템이 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 매개작용도 하는 것으로 확인되었다. 조직시민행동이 조직성과 및 성공에 긍정적인 영향을 주는 행위 변수임을 고려할 때(Podsakoff et al., 2000), 조직시민행동 수준을 높이는 것이 전략상 중요한데 이를 높이는 방

안으로서 긍정적인 윤리풍토의 조성 관리가 효과적이라는 것을 암시한다.

결론적으로 개인이익보다 조직이익을 우선하는 조직배려 윤리풍토를 조성하는 것이 조직시민행동을 높이는 중요한 관리 방안이 되며, 이러한 윤리풍토를 조성하기 위해서는 윤리적 리더의 개발과 윤리경영시스템의 제도화가 필요하다.

이러한 결론에 근거하여 몇 가지 윤리경영상의 함축적 의미를 발견할 수 있다.

첫째, 불확실하고 경쟁적인 기업 상황에서 개인의 과업영역의 구분이 모호해지고 상호 연관성이 높아짐에 따라 조직시민행동이 여타의 조직성과에 큰 영향을 미치는 요인으로 관심을 모으고 있는 가운데(Podakoff and MacKenzie(1997) 조직시민행동을 높이기 위해서는 특히 조직배려와 사회적 책임 윤리풍토를 조성하는 전략이 필요하다. 이를 위해서는 먼저 구성원의 시각에 리더가 윤리적 리더로 인식되어야 한다. 나아가서 윤리적 리더 혼자만으로는 부족하고 조직 내에 윤리경영이 제도화될 수 있도록 윤리경영시스템이 함께 가동되어 조직배려 윤리풍토와 사회적 책임 윤리풍토를 조성하는 일이 필요하다.

둘째, 본 연구 결과는 윤리적 리더와 함께 윤리경영시스템이 윤리풍토 조성 과 구성원의 조직시민행동 관리에 중요한 요인이 된다는 것을 보여줌으로써 기업 차원의 윤리경영 실천에 최고경영자를 포함한 경영층의 윤리지향성과 함께 기업의 구조 및 시스템 운영체계 측면에서 구성원의 윤리적 지향성을 독려하는 일이 중요하다는 점을 제시해 주었다. 즉 윤리적 리더 하에 윤리강령, 윤리규범 및 윤리지침을 구성원 전원에게 홍보하여 주지시키는 의사소통 방안 마련, 구성원의 윤리적 행위와 비윤리적 행위의 모니터링, 모니터링 결과를 상벌에 반영하는 평가시스템 구축, 그리고 이러한 일련의 과정을 담당하는 책임자의 선임 등이 기업현장에서 필요함을 암시해준다.

기업에서의 윤리경영 실천이 최고경영층이 주도하여 주요 전략회의나 이벤트를 통해서 윤리성을 강조하고 독려하다가 최고경영층이 바뀌면 경우에 따라서는 윤리경영의 실천이 이완되는 경향이 있는 현실에서 윤리경영이 기업 내의 업무관행의 하나로 정착되도록 하기 위해 제도화가 되어야 함을 제시해 주었다.

셋째, 윤리풍토는 그 조직의 조직풍토와 조직문화의 한 단면이다. 윤리적 측면에서 구성원에게 어떤 태도와 행위가 기대되는가를 암묵적으로 제시함으로써 윤리풍토는 구성원이 자신의 조직행위를 스스로 판단하도록 하는 통제수단으로서 기능을 한다는 점을 부각시켰다. 조직시민행동을 활성화시킬 필요가 있을 경우에는 이와 관련이 있는 조직배려 및 사회적 책임의 윤리풍토 조성이 필요하듯이, 조직이 목적으로 하는 조직성과를 제고하기 위해서는 그와 관련이 있는

윤리풍토의 구성이 효과적인 관리수단이 된다는 것을 보여주었다.

2. 한계점 및 추후 연구과제

본 연구는 특히 방법론적인 면에서 몇 가지 한계점을 보이고 있다.

첫째, 조직풍토 연구에서와 마찬가지로 윤리풍토 연구는 분석단위(unit of analysis)를 어디에 두는가에 따라 변수간의 상관관계가 달라질 수 있는데, 본 연구에서는 분석 수준을 고려하지 못했다. 윤리풍토 유형은 조직부서 및 부서 작업환경에 따라 다를 수 있기 때문에(Victor and Cullen, 1988) 앞으로 부서간, 조직형태 간, 산업 간 분석(cross sectional analysis)을 통해 조직 내 다양한 윤리풍토가 조직성과에 미치는 영향을 조사하는 작업이 요구된다.

둘째, 본 연구의 범위가 제한되어 있어 연구의 내용을 일반화하기에는 한계가 있다. 윤리풍토 유형은 그 구성차원에 의해 다양하게 유형화될 수 있는데 본 연구에서는 개인에 대한 조직, 기업에 대한 사회의 지향성을 특성으로 조직배려 차원과 사회적 책임 차원의 두 가지 구성 차원만을 고려한 나머지 다양한 윤리풍토 유형을 고려하지 못하게 되었다. 윤리풍토의 결과변인도 조직시민행동 한 가지로 단순화시켜 분석한 점이 지적될 수 있다. 후속 연구에서는 윤리풍토의 차원을 포함한 윤리풍토 유형을 구축하여 조직성과와 관련이 있는 구성원의 태도와 행위와의 관련성을 규명하는 연구가 필요하다.

윤리적 리더와 윤리경영시스템의 존재가 윤리풍토 구성에 영향을 미치는 요인으로 입증된 바, 후속 연구에서는 윤리적 리더로서의 구체적 하위 특성을 규명하는 작업과 윤리경영시스템의 어떤 하위 부분의 영향이 중요한가를 분석하는 연구가 필요하다. 아울러 윤리풍토의 선행요인으로 조직 구성원의 개인적 특성을 고려하여 윤리풍토의 형성에서의 인적 영향과 제도적 영향 간의 차이를 구분해 보는 작업이 요구된다.

참고문헌

1. 권보경 · 윤수길(2007), 기업윤리 실천체제와 경영자의 윤리적 리더십이 조직 시민행동에 미치는 영향 연구, POSRI경영연구, 7(3), pp. 70-86, 포스코경영연구소
2. 나상익 · 장동운(2009), 조직의 윤리풍토가 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구-집단주의 성향의 조절효과를 중심으로, 조직경영개발 연구, 2(1), pp. 75-106
3. 박승택(2007), 윤리경영이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구-조직몰입의 조절효과를 중심으로-, 경기대학교 박사학위 논문
4. 송석훈 · 박우봉(2007), 기업윤리와 조직시민행동과 조직유효성과의 관계, 경영연구, 22(1), pp. 119-148, 한국산업경영학회
5. 신세계(2009), 신세계윤리경영 10년사
6. 유병안(2007), 조직 내 윤리풍토에 관한 조직구성원 지각이 조직시민행동(OCB)에 미치는 영향, 인하대 박사학위논문
7. 정인서 · 김민수 · 최갑열(2008), 윤리풍토가 개인특성을 통해 조직시민행동에 미치는 간접효과에 관한 연구, 한국비즈니스리뷰, 1(1), pp. 69-89.
8. 허갑수 · 변상우(2006), 윤리경영과 조직시민행동에 있어서 신뢰의 역할, 인적자원관리연구, 13(1), pp. 85-101, 한국인적자원관리학회
9. Andrew, K. R.(1989), "Ethics in Practice," Harvard Business Review, September-October, pp. 99-104.
10. Avolio, B. J.(1999), Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
11. Babin, B. J., J. S. Boles and D. P. Robin(2000), "Representing the Perceived Ethical Work Climate Among Marketing Employees," Journal of the Academy of Marketing Science, 28(3), pp. 345-358.
12. Bandura, A.(1986), Social Foundations of Thought and Action. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
13. Barnett, T. and E. Schubert(2002), "Perceptions of the Ethical Work Climate and Covenantal Relationships," Journal of Business Ethics, 36(3), pp. 279-290.
14. Barnett, T. and C. Vaicys(2000), "The Moderating Effect of Individual's

- Perceptions of Ethical Work Climate on Ethical Judgements and Behavioral Intentions," *Journal of Business Ethics*, 27, pp. 351-362
15. Brief, A. P., J. Dietz, R. R. Cohen, S. D. Pugh, J. B. Vaslow(2000), "Just Doing Business: Modern Racism and Obedience to Authority as Explanations for Employment Discrimination," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81, pp. 72-97.
 16. Brown, M. E., and L. K. Trevino, D. A. Harrison(2005), "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, pp. 117-134,
 17. Brown, M. E. and L. K. Trevino(2006), "Ethical Leadership: A Review and Future Directions," *The Leadership Quarterly*, 17, pp. 595-616.
 18. Carr, J. Z., A. M. Schmidt, J. K. Ford and R. P. Deshon(2003), "Climate Perception Matter: A Meta-Analytic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive and Affective States, and Individual Level Work Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 88(4), pp. 605-619.
 19. Cohen, J. and P. Cohen(1983). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
 20. Cullen, J. B., B. Victor and C. Stephens(1989), "An Ethical Weather Report: Assessing the Ethical Climate," *Organizational Dynamics*, 18(2), pp. 50-63
 21. Cullen. J. B. and B. Victor(1993), "The Ethics Climate Questionnaire and Assessment of Its Development and Validity," *Psychological Report*, 73. pp. 667-674.
 22. DeConinck, J. B.(2011), "The Effects of Ethical Climate on Organizational Identification, Supervisory Trust, and Turnover among Salespeople," *Journal of Business Research*, 64, pp. 617-624.
 23. Dickson, M. W., D. B. Smith, M. W. Grojean and M. Ehrhart(2001), "An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome of Leader Values and the Practices that Reflect Them," *Leadership Quarterly*, 12, pp. 197-218.
 24. Dirks, K. T. and D. L. Ferrin(2002), "Trust in Leadership: Meta-analytic

- Findings and Implications for Research and Practice," *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 611-628.
25. Donaldson, L., and J. H. Davis(1991), "Stewardship Theory or Agency Theory," *Australian Journal of Management*, 16, pp. 49-64.
 26. Dorsch, M. J. S., S. R. Swanson and S. W. Kelley(1998), "The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), pp. 128-142.
 27. Falkenberg, L. and I. Herremans(1995), "Ethical Behaviors in Organizations: Directed by the Formal or Informal System," *Journal of Business Ethics*, 14, pp. 133-143.
 28. Ferrell, O. C., J. Fraderich, L. Ferrell(2008), *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, 7th. Ed., South-Western.
 29. Ferrell, O. C. and L. G. Gresham(1985), "A Contingency Framework for Understanding Decision Making," *Journal of Marketing*, 49, pp. 87-96.
 30. Gini, A. (1998), "Moral Leadership and Business Ethics." In J. B. Ciulla(Ed.), *Ethics, the Heart of Leadership*, pp. 27-45. Westport, CT: Quorum Books.
 31. Gouldner, A. W.(1960), "The Norm of the Reciprocity : A Preliminary Statement," *American Sociological Review*, 25, 161-178.
 32. Grojean, M. W., C. J. Resick, M. W. Dickson and D. B. Smith(2004), "Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethic," *Journal of Business Ethics*, 55(3), pp. 223-241.
 33. Hackman, J. R. and G. R. Oldham(1975), "Development of Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 159-170.
 34. Hegarty, W. H. and H. P. Sims, Jr.(1978), "Some Determinants of Unethical Decision Behavior: An Experiment," *Journal of Applied Psychology*, 63, pp. 451-547.
 35. Homans, G. C.(1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York : Harcourt, Brace and World.
 36. Jaramillo, F., J. P. Mulki and P. Solomon(2006), "The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention,

- and Job Performance," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(3), pp. 271-282.
37. Kahn, W. A.(1992), "To Be Fully Here: Psychological Presence at Work," *Human Relations*, 45, pp. 321-349.
38. Kark, R., B. Shamir, and H. Chen(2003). "The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 246-255.
39. Key, S.(1999), "Organizational Ethical Culture: Real or Imagined ?," *Journal of Business Ethics*, 20, pp. 217-222.
40. Koh, H. C. and H. Y. Boo(2001), "The Link Between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers in Singapore," *Journal of Business Ethics*, 29, pp. 309-324.
41. Kohlberg, L.(1984), *The Psychology of Moral Development*, San Francisco : Harper & Row.
42. Leung, A.(2008), "Matching Ethical Work Climate to In-role and Extra-role Behaviors in a Collectivist Work Setting," *Journal of Business Ethics*, 79, pp. 43-55.
43. Lopez, T. B., B. J. Babin, and C, Chung(2009), " Perceptions of Ethical Work Climate and Person Organization Fit Among Retail Employees in Japan and the US; A Cross-cultural Scale Validation," *Journal of Business Research*, 62, pp. 594-600.
44. Logsdon, J. M., and K. Yuthas(1997), "Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation, and Organizational Moral Development," *Journal of Business Ethics*, 16, pp. 1213-1226.
45. MaCdaniel, C.(2004), *Organizational Ethics: Research and Ethical Environments*, Ashgate, Burlington, VT
46. McDonald, G.(1999), "Business Ethics: Practical Proposals for Organizations," *Journal of Business*, 19, pp. 143-158.
47. Mudrack, P. E.(1993), "An Investigation into the Acceptability of Workplace Behavior of a Dubious Nature," *Journal of Business Ethics*, 12, pp. 517-524.
48. Mulki, P. J., J. F. Jaramill and W. B Locander.(2009), "Critical Role of Leadership on Ethical Climate and Salesperson Behaviors," *Journal of*

- Business Ethics, 86(2), pp.125-141.
49. Nicotera, A. M. and D. P. Cushman(1995), "Organizational Ethics: A Within-Organization View," *Journal of Applied Communication Research*, 20, pp. 437-462.
 50. Nielsen, R. P.(1989), "Changing Unethical Organizational Behavior," *Academy of Management Executive*, 3, pp. 123-130.
 51. Nunnally, J. C.(1978), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill.
 52. Okpara, J. O. and P. Wynn(2008), "The Impact of Ethical Climate on Job Satisfaction, and Commitment in Nigeria," *Journal of Management Development*, 27(9), pp. 935-950.
 53. Parboteeah, K. P., H. C. Chen, Y. T. Lin, I. H. Chen, A. Y-P, Lee and A. Chung(2010), "Establishing Organizational Ethical Climates: How do Managerial Practices Work?," *Journal of Business Ethics*, 97, pp. 599-611.
 54. Peterson, D. K.(2002), "The Relationship Between the Unethical Behavior and the Dimensions of Ethical Climate Questionnaire," *Journal of Business Ethics*, 41, pp. 313-326.
 55. Piccolo, R. F., R. Greenbaum, D. N. Hartog and R. Folger(2010), "The Relationship Between Ethical Leadership and Core Job Characteristics," *Journal of Organizational Behavior*, 31, pp. 259-278.
 56. Podsakoff, P. M. and S. B. MacKenzie(1994), "Citizenship Behavior and Fairness in Organization: Issues and Directions for Future Research," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, pp. 257-269.
 56. Podsakoff, P. M. and S. B. MacKenzie(1997), "Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research," *Human Performance*, 10(2), pp. 133-151.
 57. Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. B. Paine and D. G. Bachrach(2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research," *Journal of Management*, 26(3), pp. 513-563.
 58. Podsakoff, P. M., S. B. Mackenzie, and Jeong-Yeon Lee, Nathan P. Podsakoff(2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal*

- of Applied Psychology, 88(5), pp. 879-903.
59. Posner, B. Z. and W. H. Schmidt(1987). "Ethics in American Companies: A Managerial Perspective," *Journal of Business Ethics*, 6, pp. 383-391.
 60. Rosenblatt, Z. and D. Peled(2002), "School Ethical Climate and Parental Involvement," *The Journal of Educational Administration*, 40(4/5), pp. 349-367.
 61. Saks, A. M.(2006), "Antecedents and Consequences of Employee Engagement," *Journal of Managerial Psychology*, 21, pp. 600-619.
 62. Schein, E.(1985), *Organizational Culture and Leadership*, San-Francisco, CA: Jossey- Bass.
 63. Schminke, M., L., M. L. Ambrose and D. O. Neubaum(2005), "The Effect of Leader Moral Development on Ethical Climate and Employee Attitudes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, pp. 135-151.
 64. Schwepker, Jr., C. H.(2001), "Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce," *Journal of Business Research*, 54, pp. 39-52.
 65. Sims, R. R. and J. Brinkman(2002), "Leaders as Moral Role Models: The Case of John Gutfreund at Salomon Brothers," *Journal of Business Ethics*, 35, pp. 327-339.
 66. Stevens, B.(2008), "Corporate Ethical Codes: Effective Instruments for Influencing Behavior," *Journal of Business Ethics* 78, pp. 601-609.
 67. Stewart, R., S. D. Volpone, D. R. Avery and P. McKay(2011), "You Support Diversity, But Are You Ethical? Examining the Interactive Effects of Diversity and Ethical Climate Perception on Turnover Intentions," *Journal of Business Ethics*, 100, pp. 581-593.
 68. Trevino, L. K.(1986), "Ethical Decision Making in Organizations: A Person - Situation Interactionist Model," *Academy of Management Review*, 11, pp. 601-617.
 69. Trevino, L. K., K. D. Butterfield, and D. L. McCabe(1991), "The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors," *Business Ethics Quarterly*, 8(3), pp. 447-476.
 70. Trevino, L, K., L. P. Hartman and M. Brown(2000). "Moral Person and Moral manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical

- Leadership," *California Management Review*, 42, pp. 128-142.
71. Trevino, L. K., M. Brown and L. P. Hartman(2003). "A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions From Inside and Outside the Executive Suite," *Human Relations*, 55, pp. 5-37.
 72. Tseng, F. C. and Y. J. Fan(2011), "Exploring the Influence of Organizational Ethical Climate on Knowledge Management," *Journal of Business Ethics*, 101(2), pp. 325-342.
 73. Victor, B. and J. B Cullen(1987), "A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations," in W. C. Frederick (ed.) *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 9, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 51-71.
 74. Victor, B. and J. B Cullen(1988), "The Organizational Bases of Ethical Work Climates," *Administrative Science Quarterly*, 33, pp. 101-125.
 75. Vitell S. J., and D. L. Davis(1990), "Ethical Beliefs of MIS Professionals. The Frequency and Opportunity for Unethical Behavior," *Journal of Business Ethics*, 9(1), pp.63-70.
 76. Waters, J. A. and F. Bird(1987), "The Moral Dimension of Organizational Culture," *Journal of Business Ethics*, 6, pp. 15-22.
 77. Weeks, W., and J. Nantel(1992)," *Corporate Codes of Ethics asnd Sales Force Behavior: A Case Study*," *Journal of Business Ethics*, 11, pp. 753-760.
 78. Wimbush, J. C., J. M. Shepard and S. E. Markham(1997), "An Empirical Examination of the Relationship Between Ethical Climate and Ethical Behavior from Multiple Levels of Analysts," *Journal of Business Ethics*, 16, pp. 1705-1716.
 79. Wimbush, J. C. and J. M. Shepard(1994), "Toward Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence," *Journal of Business Ethics*, 13, pp. 637-647.
 80. Yukl, G. A. (2002), *Leadership in Organizations* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Abstract

The Influences of Ethical Leader and Ethics Management on Employees's Organizational Citizenship Behavior: Focused on the Mediating Role of Ethical Climate.

Suh, In-Duk* · Kang, Yang-Hoon**

This purpose of this study is to examine the relationships of ethical leader and ethics management system with employees's organizational citizenship behavior and the mechanism underlying these relationships.

A questionnaire survey was conducted involving 1,035 full-time employees from large and medium industries in Daegu and Gyeong-buk provinces. Regression analysis was used to test the hypotheses.

The results showed that both of ethical leader and ethics management system were positively related with employees's organizational citizenship behavior. As expected, these relationships were mediated by organization-oriented ethical climate and social responsibility-oriented ethical climate respectively.

The findings of this study are as followings:

First, employees tend to show their pro-social behavior when they perceive their leaders act ethically and ethics management is well institutionalized.

Second, building up the organization-oriented ethical climate and social responsibility-oriented ethical climate can be a powerful strategy to enhance employees's organizational citizenship behavior.

Key Words : ethical leader, ethics management system, organization-oriented ethical climate, social responsibility-oriented ethical climate, organizational citizenship behavior.

* Professor, School of Business, Yeungnam University, idsuh@ynu.ac.kr

** Doctoral candidate, Department of Management, Graduate School of Yeungnam University, yhkang@naver.com