

## 윤리적 풍토가 윤리적 리더십, 조직시민행동에 미치는 영향 연구

서 정 기\*

### <요 약>

본 연구는 윤리적 리더십이 중요해 짐에 따라 윤리적 리더십에 영향을 주는 윤리 풍토와 윤리적 리더십에 따른 조직시민행동에 대한 연구이다. 이를 연구함으로써 조직시민행동에 미치는 영향인 이타주의, 양심적 행동, 스포츠맨십에 대해 영향을 미치는 요인을 찾아 조직시민행동을 촉진 할 수 있는 기초자료를 제공하고자 한다. 윤리적 풍토는 이기주의, 원칙주의, 공리주의로 구분하였고, 윤리적 리더십은 분배적 공정성, 절차적 공정성, 투명성, 공헌성, 정직성으로 구분하였고, 조직시민행동은 이타주의, 양심적 행동, 스포츠맨십으로 구분하였다. 연구결과 윤리풍토와 윤리적 리더십에 대한 영향관계를 살펴본 결과 공리주의는 분배적 공정성, 투명성 영향을 주었고, 원칙주의, 공리주의는 절차적 공정성, 공헌성, 정직성에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한, 윤리적 리더십과 조직시민행동에 대한 영향관계를 살펴본 결과 투명성은 이타주의와 양심적 행동에 영향을 미치는 것을 알 수 있는데, 투명성은 이타주의에 부(-)<sup>2</sup>의 영향을, 양심적 행동에는 정(+)<sup>3</sup>의 영향을 주었고, 정직성이 스포츠맨십에 대한 영향도 정(+)<sup>4</sup>의 영향을 주는 것을 알 수 있다.

핵심주제어: 윤리풍토, 윤리적 리더십, 조직시민행동

## I. 서론

거시적인 변화에 따른 기업의 집단화는 무조건적인 이윤극대화라는 경제적 단일 목적 하에서 기업의 합리적인 기업경영 추구하고 있다.

1980년대 중반 이후 사회적 책임에 대한 관심이 높아지기 시작했으며 재벌기업들의 부정적 이미지가 사회전반에 영향을 미치면서 본격적으로 사회적 책임에 대한 구체적인 연구와 사회적 관심이 집중되었고(신유근, 1997), 2000년대 들어 기업의 사회적 책임활동 영역에 있어서도 이전까지의 단순한 금전적 지원에서 벗어나 인적 봉사료 확대 해석이 되고 있다. 기업의 위상이 높아지면서 사회적 책임에 대한 논의가 시작되었고, 이러한 사회적 책임이 기업의 사회공헌으로 이어지게 된 것과 동일한 맥락으로 보고 있다(정성수, 2008). 조직의 사회공헌이 그 조직의 이미지를 제고하는데 큰 역할을 한다는 점을 인식하기 시작했다(김영복, 최만기, 2011).

윤리적 리더십의 중요성이 중요해짐에 따라 사회적 책임수행을 통해 기업의 이해관계자들과의 협력관계를 돈독하게 구축할 수 있음은 물론, 사회적 형평성과 신뢰가 바탕이 된 사회분위기를 조성할 수도 있으며, 사회적 책임수행은 긍정적인 기업이미

지를 확립시키는데 필수적인 요소로 인식되고 있다(김영복, 최만기, 2011; 배현미, 2007).

기업의 사회공헌은 실제 기업의 경영성과에 의해서 결정되므로, 경영성과를 지속적으로 제고시키는 것이 사회공헌을 확대하는 수단이 될 수 있고(강철희, 정승화, 2007), 사회적 책임과 지속가능한 기업을 이루기 위한 윤리경영의 중요성이 증대되면서 동태적인 개념으로 변화하고 있다(이종영, 2007; 김영복, 최만기 2011).

기존 윤리적 리더십의 문제점에 대한 연구를 살펴보면 윤리경영은 일반적이고 규범적인 윤리라는 개념을 기업이라는 상황에서 발생하는 응용적인 성격으로 인해 실용성을 갖게 되었다(Furman, 1990). 기업내 구성원들이 가지는 조직에 대한 신뢰 및 역할 외적 행동인 조직시민행동의 긍정적인 효과에 대한 조직행동과 산업조직심리학 분야의 인식은 증대되고 있으며(한주희, 이종건, 2009), 따라서 본 연구에서는 윤리적 리더십에 영향을 미치는 요인을 윤리풍토의 각 요인들이 윤리적 리더십에 어떠한 영향에 대해 살펴보고, 윤리적 리더십은 조직 시민행동에 어떠한 영향을 미치는지 알아본다. 윤리적 리더십의 선행요인으로 윤리풍토를 알아보고 결과요인으로 조직시민행동을 알아봄으로서 기업의 윤리적 리더십의 방향을 제시할 수 있을 것이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 윤리풍토

윤리풍토(ethical climate)는 조직풍토(organizational climate)의 한 차원이며 미시적 관점에서 윤리풍토란 윤리적 작업 풍토를 의미한다(Victor & Cullen, 1988). 즉, 조직 내 윤리적으로 옳은 행동이 무엇인지 어떻게 윤리적 이슈를 다루어야만 하는지에 대한 공유된 인지라고 정의할 수 있다(이명신, 장영철, 2010).

윤리풍토(ethical climate)는 무엇이 옳고 그른지가 아니라 조직구성원이 윤리적으로 보고 있는 것을 인지하는 것에 초점이 맞추어져 있는 것이다(Victor & Cullen, 1987).

윤리적 풍토는 조직에서 많은 기능을 수행한다. 윤리적 풍토는 직원들이 도덕적 딜레마에 직면하였을 때 무엇을 해야 하는지에 대한 해답을 제공함으로써 윤리적 이슈를 해결하도록 돕는다. 또한 윤리적 풍토는 직원들이 조직 내 윤리적 이슈를 확인하도록 돕는다(Cullen et al., 2003).

윤리풍토를 구분하는 첫 번째 축은 윤리적 의사결정에 사용되는 윤리기준(ethical criterion)으로 여기에서는 세 가지로 구분된다. 이는 교육심리학자 Kohlberg(1981)의 도덕발달 이론으로부터 도출되었는데, 인간은 서

로 다른 윤리적 준거와 도덕추론의 형태를 사용하면서 도덕적으로 발달한다고 하였으며, 이러한 발달이 여러 단계를 거친다고 하였다. 그 단계는 처벌에 대한 두려움과 보상추구, 타인에 대한 관심(배려)과 법질서 준수, 보편적인 권리와 인간애에 대한 관심에 의해 지배를 받으면서 차례대로 진행된다고 하였다. 이 진행과정에서 그는 이기주의(self-interest), 배려주의(caring), 원칙주의(principle)라는 세 가지 형태의 윤리기준을 제시하였는데 이러한 세 가지 기준은 윤리이론의 세 가지 종류인 이기주의, 공리주의, 의무론을 반영한다고 한다(Fritzsche & Becker, 1984).

Velasquez(2002)의 연구에 따르면 이기주의의 초점은 각 개인의 독점적 이익추구 극대화이다. 즉, 여러 가지 행위의 대안들 중에서 자신의 이익을 장기적으로 최대가 되게 하는 행위를 선택한다는 원칙이다. 공리주의에서는 여러 대안들 중에서 개인들은 전체적으로 바람직한 결과를 가져올 최상의 안을 선택하거나 모든 사람들과 관련해서 부정적인 결과를 최소화 할 수 있는 대안을 선택해야 한다. 공리주의 입장에서 올바른 행동은 이득이 손실보다 큰 행동이 아니라, 대안의 행동과 비교하여 더 큰 이득을 낳는 행동을 가리킨다(Velasquez, 2002). 원칙주의는 의무론을 바탕으로 누구나 마땅히 지켜야 할 의무를 행해야 한다고 주장한다. 즉, 사람은 옳은 행

동을 해야 하는데 그것은 좋은 결과가 생길 것이라는 기대 때문이 아니라 그렇게 하는 것이 사람으로서의 의무이기 때문이다(이명신, 장영철, 2010)

## 2. 윤리적 리더십

Brown, Trevino, & Harrison(2005)은 리더의 개인적인 행동과 부하직원에게 미치는 영향력 모두를 윤리적 리더십이라고 했다. 이들의 연구에 따르면 윤리적 리더십이란 리더 스스로 자신의 개인적 행동에 미치는 영향력 뿐 아니라 대인관계를 통한 규범적 행동을 보이는 것, 또한 부하직원의 윤리적 행동에 미치는 영향 모두를 의미한다.

리더의 인성이론의 핵심적인 이론은 타인에게 봉사해야 한다는 공리주의적 가치관을 기본전제로 하고 만인에게 이로움을 줄 수 있어야 한다는 관점이며, 핵심적인 내용은 타인에게 정중하고 타인을 배려하는 존경심과 공정성 그리고 투명성, 정당성, 정직성, 건전성, 공영체 등의 합리적이고 원칙적 이론에 근거하고 있다(Caldwell, 2002, Khuntia & Saur, 2004). 조경훈, 박기찬(2008)의 연구에서는 리더의 윤리적이고 높은 인격, 그리고 덕성스러운 인성과 덕스러운 이론적 근거를 가지고 윤리적 리더십을 분배적공정성, 절차적공정성, 정직

성, 공헌성, 투명성 다섯 개 영역으로 재구성 하였다.

먼저 분배적공정성은 구성원이 조직에서 업무수행을 한 후에 받게 되는 반대의 개념을 말한다. 예를 들면 임금, 승진, 상사의 인정 등을 뜻하는 것이며 그러한 목적에 기반을 둔 것이다(Adams, 1963).

Landy, Barnes, & Murphy(1978)은 분배적공정성은 조직이 달성한 목표 성과에 비교해 볼 때 자기가 얻은 결과에 대한 공정성을 인지하는데 중점을 둔다. 그러나 절차적공정성은 의사결정 이후 나타난 결과에 대해서 어떠한 방식으로 절차가 이루어졌는가에 대한 공정성 평가에 초점을 둔다.

Leventhal, Karuza, & Fry(1980)은 공정하다고 인식되는 절차를 수립하기 위한 공정성 원칙을 제시한다. 정확한 정보에 의해서 절차공정이 이루어질 때 구성원들의 인지도는 커질 수 있으며, 또한 윤리적인 기준에 적합한 원칙으로 의사결정은 윤리적 가치와 함께해야 한다. 의사결정시에는 무엇보다 편견억제 원칙으로 처리되어야 하고, 과정에 따른 절차가 일관성이 있어야 한다. 그리고 의사결정이나 결과에 영향을 받는 모든 구성원들의 욕구, 가치가 반영되어야 한다.

투명성에 기반한 윤리적인 의사결정에 관한 연구에서도 기업의 비윤리

적인 행동이 시장에 알려지면 기업의 평판이 좋아지고 이는 주식시장을 비롯한 금융시장에 영향이 있다는 연구가 있다. 특히, Gunthorpe(1997)는 분식회계, 뇌물수수, 탈세, 공공계약 위반과 같은 불법적 사례에 대한 주식시장의 반응을 통하여 기업의 윤리수준과 재무적성과 간에 상관관계가 있음을 밝혔다.

윤리적 리더십의 요인 변수 중 공헌적인 봉사의 원칙은 타인을 먼저 생각하고 따뜻한 마음에서 나오는 이타주의(Altruism)이론이다. 결국 봉사는 ‘소외된자와 어려운 이웃을 보살피야 한다.’는 개념이나 앞을 보고 커다란 목적을 위해서 봉사해야 한다는 이론적인 개념이 될 것이다(Alutto & Belasco, 1994).

Costa(1992)는 정직한 것은 남에게 도움이 되는 이로운 일과 남에게 거짓말을 하지 않아야 되므로 ‘조직의 리더들은 조직원에 대한 보상, 승진 등을 속이지 않고 철저히 이행해야 하며 업무 진행 후에 잘못 처리된 사안에 대해서는 자신이 스스로 책임을 지는 것이다’고 했다. 즉, 조직원이 거래처나 공급자에게 정직한 신뢰가 무너지면 업무의 효율성을 비롯한 협력을 공유할 수 없는 현실이 되는 것이다. 또한 의사결정을 하는 리더가 거짓으로 일관하고 정직하지 않으면 조직원들은 리더를 믿으려고 하지 않는다고 하였다.

윤리적 리더십의 중요성은 다음 세 가지로 정리해 볼 수 있다.

첫째, 기본적으로 인간 존엄성에 대한 리더의 윤리적 책임이다. 모든 상황에서 리더는 조직 구성원들의 인권을 존중하고, 나름대로 독특한 정체성을 가진 인간으로 대할 윤리적 책임이 있는 것이다.(Beauchamp & Bowie, 1988).

둘째, 리더의 윤리성은 구성원의 삶과 조직성패에 큰 영향을 미친다. 따라서 그들의 리더십이 조직 구성원들의 삶에 어떤 영향을 미치는가에 대해 민감하게 반응해야 할 책임이 있는 것이다(Northouse, 2004).

셋째, 리더는 리더가 가지는 영향력으로 조직의 가치를 확립하고 강화하는 데 중요한 역할을 한다. 모든 리더는 자기 나름의 독특한 신념과 관점을 가지고 있고, 한 리더에 의해 촉진되는 가치들은 그 조직 전체의 가치에 큰 영향을 미칠 수 있는 것이다(Trevino, 1986).‘

따라서 리더는 조직 내의 윤리적 환경을 확립하는데 중요한 역할을 하게 된다.

### 3. 조직시민행동

Organ(1988a)은 조직시민행동을 ‘자유재량적이고, 공식적인 보상시스템에 의해 직접적이거나 명확하게 보

상받지 않지만 전체적으로는 조직의 효과적인 기능을 증진시키는 개인의 행동'이라고 정의하였다. 조직시민행동은 구성원의 친사회적행위로서 구성원이 자기에 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 성과 향상 그리고 환경변화에의 적응성 향상 등에 조직시민행동이 기여한다 (Podsakoff and Mac Kenzie, 1997 ; Podsakoff et al.,2000)

비교적 많은 연구들이 Organ(1988)이 제시한 이타성, 양심성, 스포츠맨십, 예의성, 시민정신을 조직시민행동의 구성요인으로 채택하고 이를 연구에 활용하고 있다. 본 연구에서도 조직시민행동을 이타주의, 양심적 행동, 스포츠맨십으로 구성하여 연구하였다.

이타주의는 경험이 없는 신입사원이나 문제가 발생한 상황 속에서 문제해결능력이 부족한 동료들 자발적으로 돕는다든지 혹은 일시적으로 업무가 많은 동료 직원을 돕는 행위를 말한다(권중식, 2010). 스포츠맨십은 경기정신, 스포츠를 즐기고 실천하는

사람들 사이에서 저절로 발생하고 그 사람들이 개인적, 사회적으로 언제나 가지는 도덕적 정신으로 공명정대하고 상대의 입장을 존중하고 규칙을 준수해서 명랑하게 감투하는 정신이라고 기술하고 있다.(정익희,2005)

Organ의 정의에 따르면 조직시민행동은 다음과 같은 세 가지 특징을 가지고 있는데, 그것은 자유재량적이며, 공식적인 보상과는 관계없으며, 전체적으로 조직효과성을 높여준다는 것이다. 먼저 자유재량적 행동은 역할이나 직무기술서에서 명시되지 않은 개인의 선택의 문제로서 그 행동을 하지 않더라도 보상을 받거나 처벌을 받지 않는 행동이다. 둘째, 조직시민행동은 조직의 보상체계에 의해서 직접적으로 또는 공식적으로 보상받지 않는다. 어떤 구성원이 여러 유형의 자발적 조직행동을 지속적으로 수행한다면 시간이 지남에 따라 상사나 동료에게 좋은 인상을 주게 된다. 결국 상사가 급여인상이나 승진을 위해 추천을 할 때 그 동안의 행동이 상사의 결정에 영향을 줄 수 있게 된다. 여기서 중요한 것은 그러한 보답이 계약적 성격 즉 어떤 특정한 정책 및 절차에 의해 보장되는 것이 아니라는 점이다. 셋째, 조직시민행동은 총체적으로 조직의 기능을 개선하도록 하는 개인행위를 나타낸다. 전체적(in the aggregate)이라는 말은 어떤 자발적 행동을 개별적으로 볼 때는 매우 사

소하고 대단치 않을 수 있기 때문에 더욱 중요한 의미를 갖는다(이희자, 1998).

### Ⅲ. 연구가설

#### 1. 연구가설

##### 1.1 윤리풍토와 윤리적 리더십에 관한 연구

윤리풍토와 윤리적 리더의 관계를 연구한 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다. 이명신(2009)의 연구에서는 윤리적 리더십의 선행요인 중 상황적 요인으로서 윤리적 풍토는 공리주의적 풍토와 원칙주의적 풍토만이 유의한 것으로 나타났다. 공리사결정자는 개인적 욕구의 만족이 덜하더라도 공동의 이익을 극대화하는 대안을 추구한다. 또한, 원칙주의적 풍토에서 개인들은 보편적 원칙에 따라 마땅히 지켜야 할 의무를 행하게 된다. 이러한 공리주의와 원칙주의적 풍토는 윤리적 행위를 지지하고 장려하는 윤리적 맥락을 형성하여 윤리적 리더십을 개발하고 유지하게 한다(Brown & Trevino, 2006).

Dickson et al.(2001)은 윤리적 풍토의 중요한 결정요인으로 리더의 윤리적 행위를 제안하였다. Sims(2000)는 리더가 조직의 윤리적 풍토를 형

성하고 강화한다고 하였다.

이명신, 장영철(2011)은 윤리적 리더십과 윤리적 풍토 간의관계에 대한 연구를 하였다. 윤리적 리더십의 이기주의적 풍토, 공리주의적 풍토, 원칙주의적 풍토에 대해 정의 방향으로 영향이 있다고 나타났다. 특히 윤리적 리더십과 윤리적 풍토사이에서 공리주의적 풍토에 대한 영향력이 제일 큰 것으로 나타났다.

이기주의적 풍토에서 도덕 추론의 근원은 자기 이익의 극대화가 된다(Victor & Cullen, 1988). 따라서 이기적인 사람들은 윤리적 행동보다는 자가 이익을 극대화 시킬 것이다. 조직 내에 이기적인 행동이나 태도가 만연할 때, 개인들은 조직의 다른 사람이나 전체 조직에 대해서 관심을 덜 가지는 경향이 있다(Wimbush & Shepard, 1994).

반면에, 공리주의적 풍토에서는 대다수 많은 사람들에게 최대의 선을 가져올 도덕적 행동을 하게 된다. 개인들은 여러 대안들 중에서 전체적으로 바람직한 결과를 가져올 최상의 안을 선택하거나 모든 사람들과 관련해서 부정적인 결과를 최소화 할 수 있는 대안을 선택하게 된다. 이러한 배려주의적 풍토에서는 공동의 이익을 최대화하려고 하며, 조직과 타인의 이익과 욕구에 관심을 갖는다(Wimbush & Shepard, 1994).

원칙주의적 풍토에서 개인들은 보

편적 원칙에 따라 누구나 마땅히 지켜야 할 의무를 행하게 된다. 좋은 결과가 생기기 때문이 아니라 옳은 행동을 하는 것이 사람으로서 의무이기 때문이다. 이러한 풍토에서는 규칙과 법률, 기준들이 사회적 단위의 기대에 맞추어 해석되고 적용된다. 그래서 윤리적 딜레마 상황에서 의사결정자는 조직이나 집단의 규범에 따라 의사결정을 내리게 된다. Wiener (1982)는 직원이 조직의 가치나 기준에 동일시할 때 몰입의 수준이 높아진다고 하였다.

가설1: 윤리풍토는 윤리적 리더십에 영향을 미칠 것이다

가설1-1 : 이기주의는 분배적 공정성에 음(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2 : 이기주의는 절차적 공정성에 음(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-3 : 이기주의는 투명성에 음(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-4 : 이기주의는 공헌성에 음(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-5 : 이기주의는 정직성에 음(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-6 : 원칙주의는 분배적 공정성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설1-7 : 원칙주의는 절차적 공정성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설1-8 : 원칙주의는 투명성에 영향을 정(+의 미칠 것이다.

가설1-9 : 원칙주의는 공헌성에 영향

을 정(+의 미칠 것이다.

가설1-10 : 원칙주의는 정직성에 영향을 정(+의 미칠 것이다.

가설1-11 : 공리주의는 분배적 공정성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설1-12 : 공리주의는 절차적 공정성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설1-13 : 공리주의는 투명성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설1-14 : 공리주의는 공헌성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설1-15 : 공리주의는 정직성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 윤리적 리더십과 조직시민행동에 관한 연구

MacKenzie, Podsakoff & Rich (2001)의 연구에서는 거래적 리더십 중 특히 상황적 보상이 조직시민행동에 영향을 미치며, 변혁적 리더십이 영업직 사원들의 영업실적 뿐만 아니라 조직시민행동에도 직접적, 간접적 영향력이 있음을 증명하였으며, Podsakoff, MacKenzie & Bommer (1996)는 연구에서도 변혁적 리더십은 조직시민행동을 증가시키는 것으로 보고하였다. Asgari, Silong, Ahmad & Sama(2008) 또한 변혁적 리더십의 조직시민행동에 대한 직접적인 영향력을 검증하여 직, 간접적으로 유의한 영향을 미친다고 보고하고 있다. Gooty, Gavin, Frazier & Snow(2009)의 연구에서도 변혁적 리



더십은 심리적 자본(psychological capital)을 통해 조직시민행동으로 이어지는 것으로 밝혀지는 등 최근까지도 변혁적 리더십의 조직시민행동에 대한 영향력은 꾸준히 증명되고 있다.

이수광(2010)은 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고하고 있으며, 리더의 윤리적 리더십을 지각한 구성원들은 조직시민행동을 하는 것으로 나타났다.

조성현(2011) 태권도 지도자의 리더십 유형은 조직유효성을 통하여 조직시민행동을 강화하고 있으며, 조직유효성은 독립변인과 종속변인간의 관계에 내재된 중요한 매개변인으로 작용하고 있다.

리더들은 일반적으로 조직 내에서 그들이 소유하게 되는 제도적인 영향력 때문에 조직 내부에 윤리적 환경을 조성함에 있어 자연스럽게 핵심적인 역할을 담당할 수 있다 이러한 우월적 위치를 바탕으로, 윤리적 리더는 일련의 행동을 통해 윤리적 기준과 적절한 규범적 행위에 대해 부하직원의 주의와 초점을 끌어내는 역할 모델로서 구실함으로써, 부하직원들로 하여금 자신과 유사한 윤리적 행동을 더 많이 행하도록 유도해 내는 사회적 학습 효과를 초래한다(Kanungo

& Mendonca, 1996) 다시 말해서, 리더가 조직생활 속에서 윤리적 리더십을 발휘하게 되면, 이러한 리더십은 부하직원들로 하여금 더 높은 수준의 자유와 가능성, 평등과 정의 등과 같은 긍정적 가치들을 존중하는 수준에 까지 향상될 수 있도록 윤리적 방향을 제공하게 된다는 것이다(Ciulla, 1998) 뿐만 아니라, Greenleaf(1977)와 Burns(1978) 등의 연구에 따르면, 상사의 윤리적 리더십은 부하직원들이 가지는 태도에도 여러 면에서 긍정적인 영향을 미칠 수 있다 윤리적 리더십은 부하직원들이 인지하는 리더에 대한 만족감이라는 측면에서 긍정적인 영향을 미치게 되고, 이러한 만족감에 대한 보답이라는 사회적 교환과정을 통하여 부하직원들은 자신에게 부과된 공식적인 과업수행 뿐만 아니라 성과향상을 위한 추가적인 노력을 기울이게 된다는 것이다 실제로 여러 연구들이 윤리적인 리더들은 업무 수행 과정에서 부하직원들을 더 많이 배려하고 조언하며, 권한의 위임을 통해 부하들이 조직시민행동을 실천하도록 자극하는 경향을 보이는 한편, 부하직원들도 이러한 요구에 기꺼이 응하고 있음을 보여주고 있다 ( Bass & Steidlmeier, 1990; Brown, Trevino & Harrison, 2005)

앞서의 논의에 따를 때, 상사의 윤리적 리더십이 부하직원의 조직시민행동에 미치는 긍정적 영향은 개인적

차원의 조직시민행동과 조직적 차원의 조직시민행동 모두에 나타날 수 있을 것으로 추정하여볼 수 있다 따라서 이러한 제반 논의에 근거하여, 본 연구에서는 윤리적 리더십과 개인 및 조직 차원의 조직시민행동 간의 관계에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다

가설 2: 윤리적 리더십은 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

가설2-1 : 분배적 공정성은 이타주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-2 : 분배적 공정성은 양심적 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-3 : 분배적 공정성은 스포츠맨십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-4 : 절차적 공정성은 이타주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-5 : 절차적 공정성은 양심적 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-6 : 절차적 공정성은 스포츠맨십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-7 : 투명성은 이타주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-8 : 투명성은 양심적 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-9 : 투명성은 스포츠맨십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-10 : 공헌성은 이타주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-11 : 공헌성은 양심적 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-12 : 공헌성은 스포츠맨십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-13 : 정직성은 이타주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-14 : 정직성은 양심적 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2-15 : 정직성은 스포츠맨십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## IV. 연구방법

### 1. 연구대상

본 연구의 실증분석을 위해 부산지역을 중심으로 설문조사 하였다. 윤리적 리더십에 대한 연구조사는 대학원생들을 통해 설문지를 배포하였으며 배부된 450부 중 220부가 회수되었다. 이 중 작성내용에 누락이 있는 등 불완전한 11부를 제외하고 209부를 분석에 사용하였다.

연령은 30대가 82명(39.2%), 40대가 48명(23%), 20대가 60명(28.7%), 50대 이상이 13명(6.2%)로 주로 30대~40대가 많았으며, 성별은 남성이 139명(66.5%), 여성이 62명(29.7%)로 나타났다. 학력은 대학교 졸업이 126명(60.3%), 전문대학졸업이 37명(17.1%), 대학원 이상이 21명(10%), 고등학교 이하가 19명(9.1%)로 나타났다. 종교는 무교가 120명(57.4%)로

<표 1> 인구통계적 특성

구분	빈도	퍼센트		사원	83	39.7	
연령	20대	60	28.7	직위	주임,대리	57	27.3
	30대	82	39.2		과장,차장	45	21.5
	40대	48	23.0		부장이상	17	8.1
	50대	13	6.2		1년미만	16	7.7
성별	남	139	66.5	근속연수	1-3년미만	50	23.9
	여	62	29.7		3-5년미만	41	19.6
학력	고등학교이하	19	9.1		5-7년미만	30	14.4
	전문대졸업	37	17.7		7년 이상	66	31.6
	대학교졸업	126	60.3	근무형태	정규직	179	85.6
	대학원이상	21	10.0		비정규직	23	11.0
종교	무교	120	57.4	전직장	기타	1	.5
	기독교	17	8.1		복지기관	3	1.4
	천주교	12	5.7		공공기관	5	2.4
	불교	54	25.8		일반기업	127	60.8
직장	환경	2	1.0	소재지	기타	36	17.2
	제조업	107	51.2		서울	2	1.0
	서비스업	36	17.2		충청도	4	1.9
	교육업	2	1.0		경상도	30	14.4
	정보통신	5	2.4		대구	1	.5
	문화예술	1	.5		울산	4	1.9
	기타	48	23.0		부산	162	77.5

가장 많았으며 그다음 불교 54명(25.8%), 기독교 17명(8.1%), 천주교 12명(5.7%)로 나타났다. 직장의 종류로는 제조업이 107명(51.2%)로 가장 많았고, 그다음 서비스업 36명(17.2%)이 많았으며 정보통신업, 환경업, 교육업, 문화예술 관광분야 등이 있었다. 응답자의 직위는 사원이 83명(39.7%), 주임, 대리가 57명(27.3%), 과장, 차장이 45명(21.5%), 부장이상이 17명(8.1%)으로 나타났으며, 근속연수는 7년 이상이 66명(31.6%), 1-3년 미만이 50명(23.9%), 3-5년 미만이 41명(19.6%), 5-7년이

30명(14.4%), 1년 미만이 16명(7.7%)로 나타났다. 근무형태는 정규직이 179명(85.6%)로 나타났고 비정규직이 23명(11%), 기타로는 알바생이 있었다. 전 직장의 종류로 일반기업이 127명(60.8%)로 가장 많았고, 사회복지기관, 공공기관 등이 있었다.

응답기업의 소재지는 부산이 162명(77.5%)로 가장 많았으며 그다음 경상도 30명(14.4%) 그 외 울산, 충청도, 서울, 대구 등이 있었다. 표본의 인구통계학적 분포는 다음 <표 1>과 같이 요약하였다.

## 2. 변수의 측정

본 연구에 사용된 변수는 모두 선행연구에서 타당성과 신뢰성이 확인된 도구를 활용하였고, 각 요인은 리커트 방식의 7점 척도(1=매우 그렇지 않다 ~ 7=매우 그렇다)로 구성되었다.

윤리풍토에 대한 측정 항목은 Victor & Cullen(1988)이 개발한 ECQ(The Ethical Climate Questionnaire)문항 총 26개 항목으로 구성하여 윤리풍토의 측정 항목에 맞게 수정하여 사용하였다.

윤리적 리더십에 대한 측정 항목은 Gilligan(1982), Covey(1990), Rawls(1971), 조경훈(2008)의 연구를 토대로 분배적 공정성 5문항, 절차적 공정성 문항, 투명성 6문항, 공헌성 4문항, 정직성 4문항으로 총 24문항으로 구성하여 윤리적 리더십의 측정 항목에 맞게 수정하여 사용하였다.

조직시민행동에 대한 측정 항목은 Organ(1998), Podsakoff et al.(2000)의 연구를 토대로 이타주의 4문항, 양심적 행동 4문항, 스포츠맨십 4문항으로 총 13문항으로 구성하여 조직시민행동의 측정 항목에 맞게 수정하여 사용하였다.

## V. 분석결과

### 1. 타당도와 신뢰성

연구모형의 가설을 검증하기 전에 모델에 투입된 변수들의 타당성과 신뢰도를 검증하기 위해 SPSS 12.0을 이용하여 요인분석과 신뢰도분석을 실시하였다. 56개의 측정문항으로 요인분석을 한 결과는 베리맥스법에 의해 8차례 반복계산 후 47개 문항, 11개의 요인으로 묶여졌으며 자유도는 1081이다. 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 잘 설명되는 정도를 나타내는 KMO 측정치는 .909으로, 기준값 0.7을 상회하고 있어 요인분석에 적절한 것으로 판단된다. Bartlett의 구형성(sphericity)검정 결과 또한 유의확률 .000으로 모형의 적합성이 확인되었다.

분석 결과 <표 2>와 같이 선행연구에서 제시한 요인구조로 나타났다. 또한 요인의 내적일관성에 의한 신뢰성을 검정한 결과 투명성 .954, 분배적공정성 .926, 공헌성 .929, 원칙주의 .896, 스포츠맨십 .900, 양심적 행동 .868, 절차적공정성 .929, 정직성 .927, 이기주의 .776, 이타주의 .849, 공리주의 .794 등으로 나타나 신뢰할 수 있는 수준으로 나타났다.

<표 2> 요인분석결과 및 신뢰성 검정 결과

투입	투명성	분배적 공정성	공헌성	원칙 주의	스포츠 맨십	양심적 행동	절차적 공정성	정직성	이기 주의	이타 주의	공리 주의	크론바 알파
투명성 2	<b>.886</b>	.151	.075	.039	.100	.104	.088	.122	-.003	-.072	.139	.954
투명성 3	<b>.885</b>	.123	.072	.045	.078	.140	.084	.151	.003	-.150	.061	
투명성 4	<b>.857</b>	.174	.052	.102	.140	.156	.118	.171	.042	-.103	.028	
투명성 5	<b>.804</b>	.125	.119	.219	.126	.090	.142	.145	.137	-.142	.085	
투명성 1	<b>.789</b>	.109	.002	.053	.045	.139	.129	.116	-.099	-.159	.212	
투명성 6	<b>.741</b>	.201	.205	.231	.137	.069	.149	.148	.188	-.117	.037	
분배적 3	.149	<b>.846</b>	.041	.132	.132	.152	.187	.110	-.007	-.022	.095	.926
분배적 2	.163	<b>.836</b>	.087	.093	.094	.147	.157	.147	.024	-.063	.083	
분배적 5	.177	<b>.809</b>	.151	.056	.089	.001	.258	-.011	.041	-.084	-.001	
분배적 1	.094	<b>.804</b>	-.020	.049	.172	.128	.188	.239	.020	-.113	.083	
분배적 4	.111	<b>.780</b>	-.011	.026	.146	.021	.087	.068	.043	.072	.083	
공헌성 4	.075	.086	<b>.918</b>	.144	.081	.090	.063	.075	-.046	.005	.071	.929
공헌성 2	.122	.119	<b>.875</b>	.083	.057	.108	.075	.147	-.036	-.011	.037	
공헌성 3	.012	.004	<b>.872</b>	.103	.021	.040	.049	.103	.105	.070	.115	
공헌성 1	.171	.049	<b>.820</b>	.149	.173	.090	.186	.046	.030	-.023	.018	
원칙4	.181	.063	.097	<b>.781</b>	.111	.140	.071	.006	.099	.145	.252	.896
원칙3	.105	.116	.165	<b>.773</b>	.161	.120	.139	.012	.167	-.040	.147	
원칙2	.122	.081	.131	<b>.763</b>	.103	.152	.123	.206	.246	.012	.102	
원칙1	.152	.129	.197	<b>.701</b>	.161	.068	.160	.201	.243	-.128	.155	
스포츠 2	.072	.226	.095	.143	<b>.865</b>	.140	.031	.115	-.021	-.021	.092	.900
스포츠 3	.130	.187	.121	.111	<b>.809</b>	.223	.002	.114	.043	-.098	.115	
스포츠 4	.118	.193	.123	.070	<b>.781</b>	.240	.059	.093	.118	.023	.146	
스포츠 1	.172	.030	.012	.139	<b>.770</b>	.019	.198	.163	.046	-.088	.001	
양심동 4	.111	.160	.113	.047	.106	<b>.855</b>	.089	.052	.032	-.109	.068	.868
양심적 3	.153	.040	.071	.208	.108	<b>.822</b>	.146	.071	.057	-.098	-.084	
양심적 5	.248	.143	.106	.078	.280	<b>.708</b>	.060	.084	.054	-.070	.242	
양심적 2	.195	.158	.117	.148	.365	<b>.593</b>	.025	.053	-.007	-.140	.265	

1	.183	.402	.118	.105	.141	.044	<b>.700</b>	.112	.029	-.050	.244	
절차적 4	.277	.406	.137	.196	.094	.155	<b>.696</b>	.123	.023	-.025	-.060	
절차적 3	.230	.418	.102	.169	.150	.153	<b>.665</b>	.183	.034	.016	.165	.929
절차적 2	.209	.510	.242	.087	.045	.050	<b>.620</b>	.151	.102	-.067	.115	
절차적 5	.180	.378	.203	.257	.037	.199	<b>.595</b>	.286	-.004	-.052	-.084	
정직성 2	.291	.203	.174	.111	.223	.159	.146	<b>.754</b>	.079	-.026	.193	
정직성 4	.372	.217	.196	.130	.243	.083	.165	<b>.699</b>	.109	.008	.100	.927
정직성 3	.334	.233	.145	.220	.207	.035	.248	<b>.670</b>	.119	.018	.118	
정직성 1	.373	.299	.183	.081	.145	.068	.174	<b>.594</b>	.171	-.130	.201	
이기6	.035	.119	.025	.251	.064	-.009	-.089	.170	<b>.780</b>	-.042	-.020	
이기7	.033	-.020	-.063	-.096	-.008	.103	-.003	.095	<b>.767</b>	.152	.229	.776
이기5	-.081	.073	-.014	.341	.066	-.104	.126	-.002	<b>.747</b>	-.020	.033	
이기4	.189	-.054	.124	.196	.040	.132	.084	-.021	<b>.653</b>	.206	.032	
이타2	-.191	-.095	-.018	-.079	.040	-.112	-.036	-.054	.106	<b>.873</b>	-.033	
이타3	-.164	-.027	.094	.181	-.058	-.183	-.030	-.163	.095	<b>.814</b>	-.092	.849
이타1	-.204	-.016	-.022	-.062	-.156	-.034	-.026	.136	.051	<b>.810</b>	-.070	
공리5	.263	.097	.128	.167	.209	.224	-.069	.204	.099	-.031	<b>.667</b>	
공리3	.269	.120	.240	.329	.049	.129	.058	.225	.069	-.161	<b>.606</b>	.794
공리4	.234	.164	.206	.404	.122	-.010	.104	.075	.062	.032	<b>.597</b>	
공리1	5.290E-05	.122	-.099	.192	.132	.070	.299	.057	.224	-.210	<b>.586</b>	
아이 견값	5.612	4.956	3.740	3.464	3.459	2.912	2.883	2.632	2.616	2.486	2.224	
설명분 산비율	11.941	10.544	7.957	7.370	7.359	6.197	6.133	5.600	5.567	5.288	4.732	
누적분 산비율	11.941	22.485	30.442	37.812	45.171	51.368	57.501	63.102	68.668	73.957	78.688	

## 2. 상관관계

각 요인의 개념 간 판별타당성을 검증하기 위해 SPSS 12.0을 이용하여 상관관계분석을 실시하였다. 요인 분석을 통해 도출된 11개의 요인들 간의 상관계수들 중 원칙주의와 공리주의의 상관계수가 .617\*\*로 가장 높

았고, 다른 모든 요인 간의 상관계수는 이보다 낮았다. 즉 모든 요인 간의 상관계수는 0.8이하로 나타나 분석에 투입된 각각의 모든 변수들은 개념적으로 충분히 구별이 되는 것으로 판단된다. <표 3>은 각 요인간의 상관관계분석 결과이다.

<표 3> 상관관계 검정 결과

	원칙주의	공리주의	분배적	절차적	투명성	공헌성	정직성	이타주의	양심적	스포츠맨	
이기주의	1										
원칙주의	.453**	1									
공리주의	.324**	.617**	1								
분배적	.117	.305**	.380**	1							
절차적	.178*	.470**	.465**	.709**	1						
투명성	.155*	.394**	.499**	.396**	.513**	1					
공헌성	.095	.364**	.334**	.202**	.371**	.267**	1				
정직성	.281**	.470**	.575**	.529**	.624**	.630**	.389**	1			
이타주의	.148*	-.063	-.230**	-.154*	-.167*	-.353**	-.023	-.175*	1		
양심적	.146*	.399**	.445**	.357**	.413**	.438**	.283**	.412**	-.288**	1	
스포츠맨	.173*	.399**	.425**	.397**	.386**	.365**	.259**	.498**	-.177*	.497**	1

### 3. 윤리풍토와 윤리적 리더십 간의 관계

윤리풍토와 윤리적 리더십간의 관계를 확인하기 위해 회귀분석을 실시 후 표 4에 요약하였다. 윤리풍토요인과 분배적 공정성은 F통계량이 12.131, 유의확률 .000으로, 윤리풍토요인과 절차적 공정성은 F통계량이 25.322, 유의확률 .000으로, 윤리풍토요인과 투명성은 F통계량이 24.428, 유의확률 .000으로, 윤리풍토요인과 공헌성은 F통계량이 12.920, 유의확률 .000으로, 윤리풍토요인과 정직성은 F통계량이 37.504, 유의확률 .000으로 윤리풍토요인과 윤리적 리더십 간의 회귀모형은 적합성이 있는 모형으로 판단된다.

중속변수에 대한 설명력을 나타내는 수정된 R<sup>2</sup>값은 각각 .143, .262, .253, .147, .346으로 나타났다.

통계분석결과를 통해 가설을 검증

해보면, 윤리풍토와 윤리적 리더십에 대한 가설 중 공리주의와 분배적 공정성에 대한 가설 1-3이 t값 3.811(p < .000) 으로 채택 되었다. 원칙주의, 공리주의가 절차적 공정성에 대한 가설 1-5, 1-6이 각각 t값 3.918( p < .000), 3.741(p < .000)으로 채택 되었다. 공리주의와 투명성에 대한 가설 1-9는 t 값 5.490 (p < .000) 으로 채택되었다. 원칙주의, 공리주의와 공헌성에 대한 가설 1-11 , 1-12이 각각 t 값 3.402( p < .01), 2.256(p < .05)으로 채택 되었다. 원칙주의, 공리주의와 정직성에 대한 가설 1-14 , 1-15이 각각 t값 2.169( p < .05), 6.343(p < .000)으로 채택 되었다.

분석결과를 통해 원칙주의는 절차적 공정성, 공헌성, 정직성에 공리주의는 분배적 공정성, 절차적 공정성, 투명성, 공헌성, 정직성에 정(+의 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 이기주의와 윤리적 리더십은 유의한 영향을

<표 4> 윤리풍토와 윤리적리더십간의 가설검정 결과

모형적합도		모형요약			계수값						가설채택여부
F통계량	유의확률	R	R <sup>2</sup>	수정R <sub>2</sub>	독립수명	비표준계수	표준계수	표준오차	t값	유의확률	
12.549	.000	.395	.156	.143	종속변수 : 분배적공정성						
					이기주의	-.053	-.046	.083	-.640	.523	기각
					원칙주의	.140	.137	.089	1.573	.117	기각
					공리주의	.370	.312	.097	3.811	.000	채택
25.322	.000	.514	.264	.253	종속변수 : 절차적공정성						
					이기주의	-.069	-.059	.079	-.872	.384	기각
					원칙주의	.335	.318	.085	3.918	.000	채택
					공리주의	.349	.287	.093	3.741	.000	채택
24.418	.000	.514	.264	.253	종속변수 : 투명성						
					이기주의	-.066	-.053	.084	-.788	.431	기각
					원칙주의	.176	.159	.090	1.955	.052	기각
					공리주의	.541	.420	.099	5.490	.000	채택
12.920	.000	.400	.160	.147	종속변수 : 공헌성						
					이기주의	-.138	-.099	.101	-1.368	.173	기각
					원칙주의	.366	.295	.108	3.402	.001	채택
					공리주의	.266	.184	.118	2.256	.025	채택
37.504	.000	.596	.355	.346	종속변수 : 정직성						
					이기주의	.064	.060	.068	.942	.347	기각
					원칙주의	.157	.165	.072	2.169	.031	채택
					공리주의	.501	.454	.079	6.344	.000	채택

나타내지는 않았지만 (-)의 영향을 나타내는 것을 알 수 있다.

#### 4. 윤리적 리더십과 조직시민행동 간의 관계

윤리적 리더십과 조직시민행동 간의 관계를 확인하기 위해 회귀분석을 실시 후 <표 5>에 요약하였다. 윤리적 리더십과 이타주의는 F통계량이 6.213, 유의확률 .000으로, 윤리적 리더십과 양심적 행동은 F통계량이



14.152, 유의확률 .000으로, 윤리적 리더십과 스포츠맨십 F통계량이 16.133, 유의확률 .000으로, 윤리적 리더십과 조직시민행동 간의 회귀모형은 적합성이 있는 모형으로 판단된다.

종속변수에 대한 설명력을 나타내는 수정된 R<sup>2</sup>값은 각각 .112, .246, .268로 나타났다.

통계분석결과를 통해 가설을 검증해보면, 윤리적 리더십과 조직시민행동에 대한 가설 중 투명성과 이타주

의에 대한 가설 2-3이 t값 -4.637(p < .000) 으로 유의하지만 가설과 반대 방향의 영향이 있어 기각이 되었다. 투명성과 양심적 행동에 대한 가설 2-8은 t값 3.230( p< .01)으로 채택되었다. 정직성과 스포츠맨십에 대한 가설 2-15는 t 값 3.926(p < .000)으로 채택되었다.

분석결과를 통해 투명성은 이타주의와 양심적 행동에 영향을 미치는 것을 알 수 있는데, 투명성은 이타주

<표 5> 윤리적리더십과 조직시민행동에 관한 가설검정 결과

모형적합도		모형요약			계수값						가설 채택 여부	
F통계량	유의확률	R	R <sup>2</sup>	수정 R <sup>2</sup>	독립변수명	비표준계수	표준계수	표준오차	t값	유의확률		
6.213	.000	.365	.133	.112	종속변수 : 이타주의							
					부배	-.058	-.051	.108	-.540	.590	기각	
					절차	.003	.003	.119	.027	.979	기각	
					투명	-.421	-.400	.091	-4.637	.000	<b>채택</b>	
					공헌	.060	.063	.069	.869	.386	기각	
					정직	.096	.078	.121	.792	.429	기각	
14.152	.000	.514	.264	.246	종속변수 : 양심적행동							
					부배	.096	.116	.073	1.325	.187	기각	
					절차	.086	.105	.080	1.074	.284	기각	
					투명	.197	.257	.061	3.230	.001	<b>채택</b>	
					공헌	.084	.123	.046	1.825	.069	기각	
					정직	.070	.078	.081	.859	.391	기각	
16.133	.000	.534	.285	.268	종속변수 : 스포츠맨십							
					부배	.156	.198	.068	2.297	.023	채택	
					절차	-.027	-.035	.075	-.357	.721	기각	
					투명	.045	.062	.057	.797	.427	기각	
					공헌	.053	.082	.043	1.232	.219	기각	
					정직	.298	.349	.076	3.926	.000	<b>채택</b>	

의에 부(-)의 영향을, 양심적 행동에는 정(+)의 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 정직성이 스포츠맨십에 대한 영향도 정(+)의 영향을 주는 것을 알 수 있다.

## VI. 결론 및 토의

### 1. 연구결과의 요약 및 해석

본 연구는 윤리적 풍토가 조직시민 행동에 대한 영향을 윤리적 리더십을 매개로 하여 연구를 검증하였다. 이를 연구함으로써 조직시민행동에 미치는 영향인 이타주의, 양심적 행동, 스포츠맨십에 대해 영향을 미치는 요인을 찾아 조직시민행동을 촉진 할 수 있는 기초자료를 제공하고자 한다. 윤리적 풍토는 이기주의, 원칙주의, 공리주의로 구분하였고, 윤리적 리더십은 분배적 공정성, 절차적 공정성, 투명성, 공헌성, 정직성으로 구분하였고, 조직시민행동은 이타주의, 양심적 행동, 스포츠맨십으로 구분하였다.

우편을 통한 일반기업들을 대상으로 윤리풍토가 윤리적 리더십에 미치는 영향을 알아보고 윤리적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향을 알아보았다. 그 결과 윤리풍토와 윤리적 리더십 간의 관계, 윤리적 리더십과 조직시민행동 간의 관계는 부분적으

로 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다. 본 연구의 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 윤리풍토와 윤리적 리더십에 대한 영향관계를 살펴본 결과 공리주의는 분배적 공정성, 투명성 영향을 주었고, 원칙주의, 공리주의는 절차적 공정성, 공헌성, 정직성에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다.

최대 다수의 사람들에게 최대의 이익을 가져올 수 있도록 도덕적 행동을 해야 한다는 공리주의입장은 개인의 행복을 전제하면서도 동시에 언제나 조직 전체의 이익을 우선한다는데 그 이론적 특징이 있다(Cavanagh et al., 1981). 따라서 본 연구에서도 공리주의는 윤리적 리더십의 하위요인인 분배적 공정성, 절차적 공정성, 투명성, 공헌성, 정직성에 모두 정(+)의 영향이 있는 것을 알 수 있었다. 또한 원칙주의는 의무론을 바탕으로 누구나 마땅히 지켜야 할 의무를 행해야 한하며, 사람은 옳은 행동을 해야 하는데 그것은 좋은 결과가 생길 것이라는 기대 때문이 아니라 그렇게 하는 것이 사람으로서의 의무이기 때문이다(이명신, 장영철, 2010). 이러한 사람으로서 해야 하는 의무는 절차적 공정성, 공헌성, 정직성에도 정(+)의 영향이 있는 것을 알 수 있다. 하지만 이기주의는 자기 자신의 이익을 추구하는 것이 인간이란 존재가 본질적으로 가지는 특성이거나 학습된 것이기

때문에 도덕적으로 정당하다고 생각하며 자기 본위적인 것이라고 한다 (Velasquez, 2000). 이러한 이기주의 윤리풍토는 윤리적 리더십에 부(-)의 영향이 있을 것이라고 예상을 하였고, 실제로 부(-)의 영향이 있었지만 그 차이는 유의하지 않았다.

둘째, 윤리적 리더십과 조직시민행동에 대한 영향관계를 살펴본 결과 투명성은 이타주의와 양심적 행동에 영향을 미치는 것을 알 수 있는데, 투명성은 이타주의에 부(-)의 영향을, 양심적 행동에는 정(+)의 영향을 주었고, 정직성이 스포츠맨십에 대한 영향도 정(+)의 영향을 주는 것을 알 수 있다.

투명한 경영과 지배 구조, 그리고 합법적이고 윤리적인 친환경적 경영 등에 대해서 예전에는 전혀 문제시 않던 사항에 갈수록 윤리적인 잣대로 측정하는 시대적인 환경이다. 이러한 투명성은 이타주의에 정(+)의 영향을 줄 것이라고 예상을 하였는데, 반대로 부(-)의 영향을 나타내었다. 즉, 윤리적 리더십이 투명할수록 다른 조직 구성원들에게 도움을 주지는 않는 것이다. 이타주의가 조직내 도움, 충고, 신뢰의 연결망으로 개인성과를 나타내는데, 윤리적 리더십이 투명할수록, 다른 조직 구성원들이 스스로 도움을 받지 않도록 성과를 잘 나타낸다고 볼 수 있다. 또한 투명성은 양심적 행동에는 정(+)의 영향을 주었다. 이는

투명한 리더십을 보일수록 양심적인 행동을 한다는 걸 나타낸다. 정직성은 사회정의 접근 방법으로 이는 경영자가 이익과 비용을 개인이나 집단 간에 얼마나 공정하게 배분하느냐에 관하여 경영자의 의사결정과 행동을 평가하는 것이다 (Greenberg, 1987). 이러한 정직성은 스포츠맨십에 정(+)의 영향을 주는데 정직한 리더십을 보일수록 문제를 해결하고 극복하는데 중요한 도구적 역할을 하는 스포츠맨십 행동을 보인다는 걸 알 수 있다. 스포츠맨십이 강한 종업원은 위기상황에서도 문제해결에 대한 긍정적인 자세와 태도를 취하며, 조직간 팀워크에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

이러한 연구결과를 종합해 보면 윤리적 리더십이나 윤리적 풍토가 현재 윤리경영이 강조되는 시점에서 구성원들에게 윤리경영의 중요성을 부각시킬 수 있는 매우 의미있는 연구결과이므로, 이를 구성원들의 사내교육 프로그램과 연계시켜 윤리경영의 중요성과 필요성을 강화하는데 중요한 계기로 삼아야 할 것이다.

## 2. 연구의 시사점 및 한계점

본 연구를 바탕으로 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 시사점을 제시하였다.

첫째, 윤리적 리더십에 영향을 주는 요인은 윤리풍토 중 원칙주의와 공리

주의였다. 윤리경영 시스템을 체계화 시켜 조직적 윤리풍토를 높이면 좀 더 윤리적 리더십을 가지는 조직 구성원들이 높아질 것이다.

둘째, 조직시민행동에 영향을 미치는 요인은 투명성과 정직성이 있는 윤리적 리더십이다. 그러므로 조직시민행동을 촉진하기 위해서는 리더가 투명한 경영을 하며, 정직성있는 리더십을 발휘하는 것이 필요하다.

본 연구는 다음의 몇 가지 한계점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구는 부산지역을 중심으로 표본의 대표성이 몰려 연구결과를 일반화하는데 제한적이라 할 수 있다. 향후의 연구는 표집방법의 개선을 통해 확률적 표집방법에 의한 연구를 진행하면 그 결과를 일반화할 수 있을 것이다.

둘째, 향후 연구를 일반적 기업이 아닌 사회적 기업 또는 예비 사회적 기업에 한해 조사를 해 보면 좀 더 윤리적 리더십이 높을수록 윤리풍토, 조직시민행동에 영향을 주는지 알 수 있을 것이다.

셋째, 가설 2의 윤리적 리더십과 OCB 간의 가설검증 결과가 지나치게 많이 기각되는 이유는 최초 연구의도와는 다르게 프리테스트를 해 본다는 측면에서 역설적으로 설문문항을 구성하였던 탓으로 생각되어 향후 연구에서는 이러한 문제점을 확인한 만큼 이를 보완한 연구를 진행할 예정이다.

또한 연구모형을 제시하지 않은 이유는 충분한 선행연구와 연구가설의 설정만으로도 연구의도를 명확하게 할 수 있어 모형제시를 하지 않았다.

## 참고문헌

1. 광준식(2007). 시간적 거리에 따른 확장 브랜드 평가 차이에 관한 연구, 한국경영학회 통합학술대회, 2, 1-14.
2. 강철희, 정승화(2007), 기업사회공헌과 기업의 재무적 성과의 관계에 관한 연구-고정효과회귀방식(Fixed Effect Method)에 의한 분석, 사회보장연구, 23(4).
3. 공동성, 조경훈(2008), 개인성과 측정의과 대응전략에 관한 연구: 행정안전부 공무원의 인식을 중심으로, 한국행정학회 동계학술발표논문집.
4. 김영복, 최만기(2011), 기업의 윤리경영, 지각된 기업이미지 및 이해관계자의 지각된 호응도에 관한 실증연구, 한국산업경영학회, 26(4).
5. 배현미(2007), 기업의 사회책임활동(CSR)이 기업 이미지와 명성에 미치는 영향, 중앙대학교 박사학위논문.
6. 이명신, 장명철(2010), 윤리적 리더십과 조직몰입간의 관계 -윤리적 풍토의 매개효과-, 인적자원관리연구, 17(3), 65-86.
7. 신유근(1997), 인간존중경영, 다산출판사(서울)
8. 이명신(2009), 윤리적 리더십의 선행요인과 결과요인, 경희대학교 대학원 박사학위논문.
9. 이명신, 장명철(2010), 윤리적 리더십과 조직몰입간의 관계 -윤리적 풍토의 매개효과-, 인적자원관리연구, 17(3), 65-86.
10. 이수광(2010). 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향과 과정에 관한 연구. 관광연구저널, 24(1), 21-34.
11. 이종영(2007), 기업윤리-윤리경영의 이론과 실제, 삼영사, 제 6판.
12. 이희자(1998), 조직구성원의 자발적 조직행동에 관한 연구, 서울대학교 대학원 박사학위논문.
13. 정승화(2007), 기업사회공헌과 기업의 재무적 성과의 관계에 관한 연구-고정효과회귀방식에 의한 분석, 사회보장 연구, 23(4), 29-56.
14. 조경훈 · 박기찬(2008), 윤리적 리더십이 조직 및 직무몰입에 미치는 영향, 창조와 혁신, 1(1).
15. 조성현(2011), 태권도 지도자의 리더십유형과 조직유효성 및 조직시민행동의 관계, 동아대학교 대학원 석사학위논문.
16. 한주희, 이종건(2009), 기업의 사회적 책임, 조직신뢰 및 조직시민행동의 관계 -냉소주의의 조절효과를 중심으로-, 기업경영연구, 32(9), 25-43.

17. Adams, JS(1964), Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 422-436.
18. Alutto. J. A. & J. A. Belasco(1994), "Determinants of Attitudinal Militance among Nurses and Teachers", *Industrial and Labor Relations Review*, 27(2), 34-61.
19. Bass B. M. and P. Steidlmeier(1990), Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior, *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
20. Beauchamp T. L. and N. E. Bowie(1988), *Ethical Theory and Business*, 3rd ed., Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
21. 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.
22. Burns, J. M.(1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.
23. Cavanagh, G. F., Moberg, D. J & Velasquez, M. G. The Ethics of Organizational Politics, *Academy of Management Review*, 6(3).
24. Ciulla, J. B.(1998), *Ethics, The Heart of Leadership*, Westport, CT: Greenwood.
25. Costa, J. Dalla(1992), *The Ethical Imperative: Why Moral Leadership Is Good Business*, Reading. JAI Press
26. Covey, S. R.(1990), *Principle-centered leadership*, New York, Fireside.
27. Dickson, M. W., Smith, D.B., Gojean, M. W., & Ehrhart, M.(2001), An organizational climate regarding ethics: The outcomes of leader values and the practices that reflect them, *Leadership Quarterly*, 12, 197-218.
28. Fritzsche, D. J & Becker, H(1984), Linking management behavior to ethical philosophy –An empirical investigation, *Academy of Management Journal*, 27(1), 166-175.
29. Gooty, J., Gavin, M., Gavin, M., Frazier, L. M., & Snow, B. D.(2009). In the eyes of the beholder : Transformational leadership, positive psychological capital, and

- performance, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(4), 353-367.
30. Gilligan, C.(1982), *In a different voice: Psychological theory and women's development*, Cambridge, MA: Harvard University Press
  31. Greenleaf, R. K.(1970), *The Servant as Leader* Newton Centre, MA: Robert K. Greenleaf Center.
  32. Gunthorpe, D. L.(1997). *Business ethics: A quantitative analysis of the impact of unethical behavior by publicly traded corporations*, *Journal of Business Ethics*, 16, 537-543.
  33. Kanungo, R. N., & Mendonca, M.(1996), *Ethical dimensions of leadership*.
  34. Khuntia, R. and Suar, D.(2004), *Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers*, *Journal of Business Ethics*, 49(1), 13-26.
  35. Kohlberg, Lawrence(1981), *The philosophy of moral development : moral stages and the idea of justice*, Harper & Row, Cop.
  36. Landy, F. J., Barnes. J. L., & Murphy, K.R(1978), *Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation*, *Journal of Applied Psychology*, 63(6), 751-754.
  37. Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R.(1980), *Beyond fairness : A theory of allocation preferences*, In G. Mikula(Ed), *Justice and*
  38. Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R.(1980), *Social interaction*, New York: Springer-Verlag, 167-218.
  39. Mac Kenzie, S. B., Podsakoff, P. M., Rich, G. A. (2001). *Transformational and transactional leadership and salesperson performance*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
  40. Northouse, P. G.(2004), *Leadership: Theory and Practice*, 3rd ed., Sage Publications.
  41. Organ, D. W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA : Lexington Books.
  42. Podsakoff, P. M., S. B. Mac Kenzie, J. B. Paine, 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), 513-563.
43. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors, *Journal of Management*, 22, 259-329.
44. 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), 133-151.
45. Rawls, J.(1971), *A Theory of Justice*, Boston, Harvard University Press.
46. Sims, R. R. (2000), Changing an organization's culture under new leadership, *Journal of Business Ethics*, 25, 65-78.
47. Trevino, L. K.(1986), *Ethical Decision Making Organization: A Person Situation Interactionist Model*, *The Academy of Management Review*, 11. 601-617.
48. Velasquez, M. G. (2002). *Business ethics : concept and cases*. Englewood Cliffs: Prentice Hall
49. Victor, B., & Cullen, J.B. (1987), A theory and measure of ethical climate in organizations, In W. C. Frederick(Ed.), *Research in corporate Social Performance*, JAI Press, Greenwich, CT. 57-71.
50. Wiener, Y.,(1982), Commitment in organizations: A normative view, *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
51. Wimbush, J. C., & Shepard, J. M.(1994), Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence, *Journal of Business Ethics*, 13, 637-647.



## Abstract

### The Effects of Ethical Work Climates on Ethical leadership and Organizational Citizenship Behavior

Seo, Jeong-Gee\*

The present study focuses on ethical leadership of people who are member of organization. The survey was conducted to 209 spectators who participated in the corporate organization. Collected data were analyzed through the statistical and analysis program SPSS. Correlation analysis and multiple regression analysis were conducted for analyzing the influence of ethical work climates on ethical leadership and organizational citizenship Behavior.

The results are below. First, the result of analyzing the relationship between ethical work climates and Ethical leadership shows that principle have a positive impact on distributive justice, procedural justice, transparency, contribution, integrity and benevolence have a positive impact on procedural justice, contribution, integrity. Second, the result of analyzing the relationship between ethical leadership and organizational citizenship behavior shows that transparency has a positive impact on conscientiousness, and integrity has a positive impact on sportsmanship.

We discuss the implications of the results for the theory and the future research on the ethical leadership.

Key Word : Ethical Work Climates, Ethical Leadership, Organizational  
Citizenship Behavior

---

\* Doctor Course, Pukyong National University. sjkee53@hanmail.net