

## The Effects of Ethical Leadership on Followers' Unethical Pro-Organizational Behavior: The Mediating Effect of Affective Commitment

Jonghyuk Park\*

\*Associate Professor, Dept. of Global Business Administration, Kangnam University, Yongin, Korea

### [Abstract]

Recently some researchers have challenged the truism by arguing that ethical leadership evokes followers' engagement in unethical behavior when that is benefit for organization(unethical pro-organizational behavior, called UPB). In this paper, I propose the relationships among the ethical leadership, affective commitment, and UPB based on social exchange theory and social identity theory. Using survey data from 10 companies 90 employees, the regressing analysis results indicate that there is positive and significant direct relationship between ethical leadership and UPB, and affective commitment paly as a partial mediator role among ethical leadership and UPB. Some implications, future research directions, and study limitations were discussed.

▶ **Key words:** Ethical Leadership, Social Exchange Theory, Social Identity Theory, Unethical Behavior, Unethical Pro-Organizational Behavior, Affective Commitment

### [요 약]

최근 조직에 이익이 되는 비윤리적 행동을 비윤리적 친조직 행동이라 정의하고 이를 야기하는 원인으로 리더십이 주목을 받고 있다. 이에 본 연구는 사회적 교환이론 및 사회 정체성 이론을 바탕으로 리더의 윤리적 리더십이 구성원의 비윤리적 친조직 행동에 미치는 영향과 이 영향관계에서 정서적 몰입이 매개효과를 갖는지 파악하였다. 10개 서울 및 수도권 기업 90명의 근로자를 대상으로 데이터를 수집하여 분석한 결과, 윤리적 리더십의 발휘가 구성원의 비윤리적 친조직 행동에 직접적으로 영향을 미치며, 이러한 영향관계에서 정서적 몰입이 부분매개 효과를 갖는다는 결과를 도출하였다. 이러한 영향관계의 검증을 통해 윤리적 리더십 발휘의 의도치 않은 부정적 효과에 대한 인식의 제고 및 효과적인 윤리적 리더십 발휘를 위한 방안, 향후 연구를 위한 제언 등을 논의하였다.

▶ **주제어:** 윤리적 리더십, 사회적 교환이론, 사회 정체성이론, 비윤리적 행동, 비윤리적 친조직 행동, 정서적 몰입

- 
- First Author: Jonghyuk Park, Corresponding Author: Jonghyuk Park
  - \*Jonghyuk Park (pjh@kangnam.ac.kr), Dept. of Global Business Administration, Kangnam University
  - Received: 2020. 10. 19, Revised: 2020. 11. 07, Accepted: 2020. 11. 08.

## I. Introduction

기업 내 비윤리적 행동은 일반적인 현상이지만 궁극적으로 값비싼 대가를 치른다. 비윤리적 행동에 대한 연구들은 그러한 행동이 가져오는 부정적 결과를 전제하고 왜 구성원들이 비윤리적 행동에 연루되는지 그 이유와 비윤리적 행동을 야기하는 요인이나 강화, 혹은 감소시켜주는 상황요인 등을 발굴하려 노력해왔다. 그러나 구성원의 비윤리적 행동 연구들은 행위자가 자신의 이익을 위해 비윤리적 행동을 한다고 기본 가정하고 수행되었으나, 비윤리적 행동은 행위자 개인의 이익 추구가 아닌 집단이나 조직의 이익을 위해 의도적으로 이루어지기도 한다.

Umphress et al.은 비윤리적인 행동과 친조직적인 행동이 동시에 발현될 가능성에 주목하고, 이 두 가지 속성을 가진 행동을 비윤리적 친조직 행동(UPB: Unethical Pro-Organizational Behaviors)이라 하였다. 조직에 이익을 주거나 도움이 되기 위해 행하는 비윤리적인 행동을 의미한다. 예를 들어 조직을 보호하기 위해 불법적으로 서류를 파기했을 때, 이로 인해 조직이 오히려 더 많은 벌금을 내게 되었다면 결과적으로는 조직에 더 큰 위협을 준 것이지만 조직의 보호라는 친조직적 의도에 기인한 행동이었기 때문에 서류를 파기한 행동은 비윤리적 친조직 행동이라 할 수 있다. 이러한 '의도' 중심적 특성이 행동 자체에 초점을 둔 조직 내 일탈행동과 같은 부정적 과업행동과의 가장 큰 차이점이다[1]. 비윤리적 친조직 행동은 다음과 같은 두 가지 큰 특징을 갖는다. 첫째, 비윤리적이거나 반사회적인 행동, 혹은 불법적 행동이다. 두 번째, 공식적 직무 기술이 되어 있거나 상사로부터 지시된 것은 아니나 스스로의 조직을 돕기위한 의도에 기인한다. 비윤리적 친조직 행동은 행동의 긍정적, 부정적 영향이 아닌 조직을 위한 행동이라는 '의도'에 초점을 맞추고 있다.

집단이나 조직을 위한 비윤리적 행동에 대한 연구가 제한적으로 수행되었기 때문에 구성원들이 왜 이러한 행동을 하는지 그 이유와 비윤리적 행동의 결과에 대해 알려진 것은 많지 않다. Umphress and Bingham은 비윤리적 친조직 행동의 주요 원인으로 긍정적인 사회적 교환(positive social exchange)과 조직 동일시(organizational identification)를 제시하였으며[2], 이강민·주시각·전상길[3], Effelsberg et al.은 변혁적 리더십[4], 이강민·전상길[5]은 윤리적 조직 문화인식(Perceived ethical organizational culture)등을 제시하였다. 그러나 일관된 직접적 영향관계를 도출하였다가 하기 보다는 상황요소, 개인특성 등과의 상호작용을 통한 비윤리적 친조직 행동에의 영향을 검증하였다. 이에 최근의 연구들

은 비윤리적 친조직 행동이 발생하는 과정을 밝히고, 비윤리적 친조직 행동의 발생을 강화하거나 약화시키는 상황적 조건을 찾는데 초점을 두고 있다.

구성원의 비윤리적 행동이 미치는 부정적 영향을 고려하여 많은 연구들은 리더의 역할을 주목하였으며, Brown과 Trevino[6]는 '윤리적 리더십'을 리더의 주요 역할로 제시하였다. 윤리적 리더십관련 연구들은 개인특성 및 상황요인 등 선행 원인 변인이 윤리적 리더십에 미치는 영향력 파악, 그리고 윤리적 리더십의 영향으로 구성원의 윤리적 의사결정, 사회적 행동, 비윤리적/반사회적 행동, 만족 및 동기부여, 몰입 등을 검증하는데 주력하였다. 그러나 아직까지 개인수준에서 윤리적 리더십이 어떠한 과정이나 구성원의 심리적 상태 등을 거쳐 윤리적 행동이나 정서적 태도를 이끄는지 명확히 설명해주지 못한다는 한계가 있으며[7], 더욱이 비윤리적 친조직 행동과의 관계는 명확하게 제시되지 못했다. 또한 윤리적 리더십을 비윤리적 친조직 행동을 제한하는 기제로 활용될 수 있다고 보는 시각도 있으나 이에 대한 뚜렷한 증거를 밝히지 못하였다. 오히려 윤리적 리더십의 부작용을 제시한 Miao et al[8]의 연구에 따르면 윤리적 리더십이 기존에 제도화되어 있는 조직 내 규범이나 기준을 넘어서는 역할 외 행동이나 조직시민행동 등에 항상 긍정적으로 작용하지 않는다고 하였다. 낮은 수준의 윤리적 리더십은 리더의 명확한 의사소통 부재로 친사회적 행동을 약화시키며, 반대로 높은 수준의 윤리적 리더십 발휘는 윤리적 행동을 지나치게 강조하여 구성원의 자신의 윤리성 부족에 대한 자괴감과 스트레스를 주어 오히려 비윤리적 행동을 유발할 수도 있다고 하였다[9].

오늘날 같이 급변하는 경영환경 속에서 기업 생존을 위해 변화에의 적응과 유연성이 강조되고, 성과 창출이 주요 지향점이 되는 경우 구성원은 빈번하게 윤리적 규범이나 도덕적 기준과 조직성과 창출 지향성이 서로 충돌되는 경험을 하게 된다. 이러한 경우 많은 구성원은 조직성과를 우선시하는 경향을 보일 가능성이 있다. 또한 리더십 발휘를 통해 형성된 상사-부하 간 양질의 교환관계, 상사와의 특수한 정서적 유대, 조직에 대한 지지 등이 호혜성의 원칙에 기반한 조직 이익 우선시 경향을 갖게 하고 비윤리적 친조직 행동을 증가시킬 가능성을 높인다. 이에 대해 이익연 등은 기업에서 발생하는 비윤리적인 문제의 원인이 도구적 연대의식을 바탕으로 형성된 과도한 호혜적 교환관계의 부정적 산물이라 언급하였다[9].

이러한 배경에서 본 연구는 리더의 윤리적 리더십이 일관되게 긍정적인 영향만을 미치는지는 않는다고 가정하고 비윤리적 친조직 행동에 미치는 영향을 사회적 교환이론과 사회정체성 이론을 근거로 하여 밝히고자 한다. 또한

이러한 영향관계에서 긍정적 정서인 조직몰입의 역할을 파악한다. 조직몰입은 긍정적인 구성원 정서로 업무수행과 성과를 창출하는 주요 요소로 이해되고 있다. 그러나 조직몰입이 항상 긍정적인 과정과 결과를 가져오는 것은 아니다. 조직에 대한 일체감과 소속의식, 애착과 몰입감은 윤리적 규범이나 규칙보다는 조직의 이익을 우선시하는 경향과 도덕적 추론 수준의 저하, 집단사고 형성 등의 부정적 효과를 촉진한다는 주장이 제기되고 있다[9]. 이에 다음과 같은 연구목적을 제시한다. 첫째, 리더의 윤리적 리더십이 부하의 비윤리적 친조직 행동에 미치는 부정적 영향력을 파악한다. 둘째, 윤리적 리더십이 부하의 비윤리적 친조직 행동에 미치는 영향력 과정에서 정서적 몰입의 역할을 규명한다. 이를 통해 긍정적 리더십 효과에 대한 기대감과 윤리적 기업 경영 필수 요소로 부각되고 있는 윤리적 리더십의 발휘가 의도하지 않은 부정적 효과를 가져올 수도 있다는 사실을 이해함으로써 윤리적 리더십 발휘에 대한 시사점을 발굴할 수 있을 것으로 기대한다.

## II. Literature Review

### 1. Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior

Brown et al.은 윤리적 리더십에 대해 3가지의 주요 구성요소를 제시하였다[6]. 첫째, 리더의 윤리적 행동 본보기 모델 역할, 둘째, 부하에 대한 공정한 대우, 셋째, 적극적인 윤리적 가치 관리 역할 등이다. 첫째와 둘째 요소는 윤리적 인간으로서의 리더 모습을 나타낸다. 즉 공정하고 신뢰성 있는 윤리적 인간으로서의 바람직한 특성을 갖추어야 한다는 것이며, 세 번째 요소는 윤리적 관리자로서의 역할을 강조한다. 이러한 요소를 바탕으로 윤리적 리더는 부하들과 지속적으로 윤리성에 대해 의사소통하고 윤리적 행동에 대한 보상과 비윤리적 행동에 대한 처벌 등의 명확한 관리 매커니즘을 통한 교환관계 형성으로 부하의 윤리적 규범 행동 촉진 및 비윤리적 행동 억제 효과를 추구한다. 결론적으로 윤리적 리더는 윤리적 인간으로 부하의 윤리행동 모범이 되어야 하며, 윤리적, 혹은 비윤리적 행동에 대한 보상, 처벌의 철저한 관리 체계 구축과 적극적인 실천을 통해 조직의 윤리 가치를 수호하는 관리자로서의 역할을 수행해야 한다. 또한 타인의 권리와 존엄성 존중, 타인의 이익이나 목표의 성취를 돕고, 부하들을 평등하게 대우하는 것, 사회적 책임을 다하면서 혁신을 통해 최상의 가치를 창출하여 주주를 만족시키고, 공정한 경쟁을 통해

시장에서 신뢰를 확보하는 것 등이 도덕적 개인 및 관리자로서의 윤리적 리더십 구성요소로 제시되고 있다[7].

비윤리적 친조직 행동은 조직에 이익이 되는 부하의 비윤리적 행동으로 '비윤리적 행동'과 '친조직 행동' 두 가지 구성 요소를 가진다. 이 때 비윤리적 행동이란 불법적 또는 사회적으로 허용되지 않는 행동을 의미하며, 조직을 좋게 보이기 위해 거짓말을 하거나 제품/서비스를 과장하는 행동, 좋지 않은 정보를 숨기거나 누락하는 행동 등을 포함한다. 한편 친조직 행동은 공식적으로는 직무기술서에 없거나 상급자의 지시여부와 무관하게 조직에 이익이 되 고자 하거나 돕는 등의 전반적인 행동을 의미한다[10]. 기존의 연구에서 밝히고 있는 비윤리적 친조직 행동의 영향 요인으로는 조직동일시와 같은 긍정적 사회적 교환관계 [2], 변혁적 리더십[4], 윤리적 조직문화인식[11], 사회적 배제 위기의식[12] 등이 제시되고 있다. 그러나 직접적인 영향관계 보다는 비윤리적 친조직 행동을 촉진, 저해하는 상황 및 개인특성 파악 중심의 연구가 주를 이루고 있다.

윤리적 리더십의 효과에 대한 연구들은 주로 사회적 학습이론(social learning theory)에 기초하여 부하의 윤리적 행동에 미치는 영향에 대해 설명해왔다. 사회적 학습이론에서는 롤모델의 행동을 학습하고 그 행동을 따라하며, 특히 사회적 지위가 높거나 지위 권력을 가진 모델의 경우 그 영향력이 더욱 크다고 설명하고 있다[13]. 사회적 학습이론을 기업 장면에 적용하면, 윤리적이고 신뢰적인 리더의 행동은 구성원의 윤리적 행동 모방을 유인한다. 반면에 비윤리적 행동을 보상받는 리더의 모습을 본다면 이 또한 구성원의 모방 행동을 유인할 수 있다.

최근 윤리적 행동이 아닌 사회나 규범에서 벗어나 조직의 이익을 추구하는 구성원 행동의 원인을 이해하고자 하는 연구들은 사회적 교환이론과 사회 정체성 이론을 기초로 현상을 설명할 수 있다고 주장한다. 사회적 교환이론과 사회 정체성 이론에서는 리더와 부하의 양질의 사회적 교환관계 형성과 집단 소속감에서 비롯된 정체성 인식이 조직이나 집단 구성원으로서의 우리 의식, 애착과 일체감을 강화하고, 리더가 바라는 바에 대해 보답하고자 하는 경향을 가지게 된다고 한다. 이에 심지어 타 조직(사회)에 대해 해가될 수도 있는 위험한 행동까지도 불사하게 되는 위험성을 갖게 한다[8]. 사회적 교환은 상호호혜의 규범에 기초하여 상대방에게 받은 만큼 되돌려주어야 한다는 것을 실천하는 것이며, 거래 당사자들은 서로 자신의 이익을 극대화 시키려는 욕구를 가지고 있기 때문에 상대방부터 되돌려 받을 호의에 대한 기대 하에 상대방에게 호의를 베푼다. 이러한 상황을 윤리적 리더십을 발휘하는 상사와

부하의 교환관계로 대입하면 조직, 혹은 상사로부터의 공정한 대우나 보상을 받은 구성원은 상호호혜의 규범 하에서 조직이나 상사에게 긍정적인 반응, 태도, 행동으로 되돌려주어 양질의 교환관계를 유지할 것이다. 같은 맥락으로 부정적인 영향에 대해서는 똑같이 부정적인 반응, 행동으로 돌려줄 것이다. 따라서 윤리적 리더십은 의도하지는 않았지만 부하의 비윤리적 친조직 행동을 유인할 가능성이 있다. 비윤리적 친조직 행동을 처음 제시한 Umphress et al.은 종업원의 긍정적인 상호호혜 신념과 조직에 대한 강한 일체감 인식이 상호작용하여 종업원의 비윤리적 친조직 행동에 영향을 미친다는 사실을 밝혔다[1].

기존 윤리적 리더십 관련 연구들은 리더십의 효과로 친사회적 행동에 대해서는 많은 관심을 가지고 이루어졌으나, 긍정적 사회적 관계(예: 양질의 LMX, 조직일체감, 조직몰입 등)가 유발하는 부정적인 결과(예: 비윤리적 친조직 행동 등)에 대해 정교하게 검토하지는 못하였다. 이에 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설1] 윤리적 리더십은 구성원의 비윤리적 친조직 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2. The Mediating Role of Affective Commitment

조직몰입은 구성원과 조직과의 관계 특성을 나타내는 심리적 상태이자 조직에 계속 남아 있기를 원하는지를 의미한다. 개인이 조직의 목표와 가치를 내재화하고 조직의 이익을 위해 노력하려는 의지와 계속 남으려는 조직에 대한 동일시와 관여도의 강도라고 정의된다. 지속적인 연구를 통해 조직몰입은 조직에 대한 정서적 애착을 나타내는 '정서적 몰입', 조직 이탈관련 비용 계산에 기초한 '지속적 몰입(혹은 계산적 몰입)', 규범적으로 조직에 남아야 한다는 의무감으로서의 '규범적 몰입' 등 다차원적 구성개념으로 이해되고 있다[14]. 사회적 교환과 사회 정체성 이론을 기초로 한 본 연구의 변수 간 영향력을 고려했을 때 조직 이탈 관련 비용 등 이해 계산이나 규범적으로 남아야 한다는 의무감 보다는 정서적 애착과 일체감을 나타내는 정서적 몰입이 비윤리적 친조직 행동과 영향관계를 나타낼 것으로 예측된다. 따라서 본 연구는 조직몰입의 구성요인 중 정서적 몰입의 영향력에 초점을 두고자 한다.

윤리적 리더는 개별 구성원에 대해 직무수행을 통해 성장 발전할 수 있도록 배려한다. 이러한 리더는 개별 구성원을 인간적으로 존중하며, 조직목표와 합목적적인 행동을 하도록 촉진한다. 또한 구성원이 스스로 성장 발전을 도모할 수 있도록 배려하는 경향을 가지고 있어 역량 함양을 돕고, 인간으로서의 존엄과 자율을 중히 여겨 직무수행 과

정에 폭넓은 참여가 이루어질 수 있도록 지원한다. 윤리적 리더는 의사결정에 구성원을 참여시키고 권력을 공유하며, 부하들과 적극적으로 의사소통하고 조직이 그들에게 무엇을 기대하는지 역할을 명확히 한다. 따라서 구성원은 윤리적 리더와 함께 할 때 성과 창출에 영향력 있는 역할을 수행하려는 동기를 가진다[7].

다양한 리더십 연구에서는 리더의 구성원에 대한 배려, 참여, 공정한 대우 등이 조직몰입과 성과를 제고한다고 제시하고 있다. 조직이 구성원에 대한 공정한 대우와 지원, 배려를 통해 사회정서적 욕구를 충족시킨다면 구성원은 이에 대한 보답의 의무감을 갖는 경향이 있다[3]. 윤리적 리더십의 영향으로 리더와 양질의 사회적 교환관계를 형성하면 조직에 대한 애착과 일체감을 느끼게 되고 조직, 혹은 리더가 바란다고 느끼는 행동으로 보답하고자 하는 경향을 가지게 한다[13]. 그러나 이러한 기존의 많은 연구들은 긍정적인 사회적 관계가 유발하는 부정적인 잠재적 결과에 대해 검토하지는 못하였다. 반면 비윤리적 친조직 행동을 처음 제시한 Umphress et al.은 종업원의 긍정적인 상호호혜 신념과 조직에 대한 강한 일체감 인식이 상호작용하여 종업원의 비윤리적 친조직 행동에 영향을 미친다는 사실을 밝혔다[1].

집단관여모델(group engagement model)에 따르면 구성원들이 작업 집단과 조직에서 형성하는 사회적 정체성은 친조직 행동과 강한 연관성을 갖고 있다. 최근 조직동일시에 관한 연구[1]에서 조직에 대한 긍정적인 호혜신념(positive reciprocity beliefs)을 갖고 있을 때 조직동일시가 높은 직원들은 비윤리적 친조직 행동을 보일 가능성이 높았다고 밝혀졌다. 따라서 윤리적 리더십의 조직몰입, 특히 정서적 몰입에 대한 직접적인 영향관계를 파악하는 연구는 제한적이지만 윤리적 리더십 발휘가 구성원의 조직에 대한 정서적 애착과 일체감, 긍정적 상호호혜의 신념을 야기한다고 추론할 수 있다.

조직몰입에 관한 많은 연구들은 주로 정서, 혹은 감정적 조직에 대한 애착을 주된 관심사항으로 삼고 연구하였으며, 강한 조직몰입의 구성원은 조직을 동일시하고, 관여도가 높으며, 강한 멤버의식을 가졌다고 보았다. 높은 조직몰입을 보이는 구성원은 일반적으로 강한 조직과의 일체 의식을 가지며, 조직 일체감을 유지하고자 하는 구성원은 조직에 해를 끼치는 행동을 피하고자 하는 경향을 보이게 된다. 그러나 비윤리적이지만 조직에 이익이 되는 행동에 대해서는 충분한 연구가 이루어지지 못하여 정서적 몰입이 비윤리적 친조직 행동과 어떠한 영향관계를 가진 것인지에 대해서는 단언할 수 없다[6, 9]. 그렇지만 상기한 사회적 관계이론 및 사회정체성 이론을 토대로 한 윤리적 리

더십과 정서적 몰입, 그리고 비윤리적 친조직 행동의 영향 관계를 종합적으로 판단한다면 높은 조직에 대한 애착과 일체감을 가진, 즉 정서적 몰입도가 높은 구성원에게 비윤리적 친조직 행동이 보다 쉽게 드러날 가능성이 있다고 추론할 수 있다. 이에 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설2] 윤리적 리더십이 비윤리적 친조직 행동에 미치는 정(+의) 영향은 정서적 몰입에 의해 매개될 것이다.

### III. Method

#### 1. Sample and Data Collecting

본 연구의 자료수집은 2020년 3월부터 5월까지 서울 소재 대학원 재학생의 소속 기업 구성원을 중심으로 실시하였으며, 서울 및 수도권 소재 총10개 기업 구성원을 대상으로 조사되었다. 코로나19 방역 지침 준수의 어려움과 기업 측이 방문을 꺼리는 등 설문조사 실시 상의 어려움이 있었다. 인편을 통한 설문 응답 의뢰 및 사전 안내 후 이메일을 통한 응답 회신을 받았다. 불성실한 응답을 제외하고 총90부의 설문을 결과분석에 활용하였다. 연구결과 일반화 및 구조모형 분석을 위한 충분한 자료 수 확보가 이루어지지 못하여 결과 해석의 일반화 한계를 갖는다.

제조업 3개, 정보통신 1개, 금융업 1개, 유통업 5개 기업이며, 표본의 연령별 분포는 20대와 30대가 34%와 40%로 높은 비율을 차지하고 있다. 직급은 일반사원이 35.5%, 대리급이 39%, 과장급 이상이 25.5%였으며, 직종은 일반 사무관리직 40%, 영업/마케팅 47%다. 성별 분포는 남성이 72%로 남성이 절대적으로 많았다.

#### 2. Measures

본 연구는 기존의 선행연구를 바탕으로 신뢰성과 타당성이 확보된 문항들을 기반으로 연구목적에 맞게 수정·보완하여 각 구성개념을 측정하였다.

윤리적 리더십은 Brown et al.이 개발한 척도[6]을 이용하여 총5개 문항으로 측정하였다. 문항은 '경영진은 윤리적 기준을 위반한 사람을 징계한다', '윤리적으로 일하는 방식에 모범을 보인다', '의사결정 시 무엇이 올바른 것인지를 생각하게 한다' 등으로 구성원의 경영진에 대한 윤리적 리더십 발휘 인식 정도를 측정하도록 구성하였다. Likert 5단계 척도로 구성하였다.

비윤리적 친조직 행동은 Umphress et al.이 개발한 6 문항[1]을 사용하였으나 최종적으로 5개 문항을 활용하여 분석하였다. '회사에 도움이 된다면, 나는 회사를 좋게 보이게 하기 위해 진실을 왜곡해서 말할 것이다', '회사에 이익이 된다면, 나는 고객과 의뢰인에게 나의 회사와 제품에 대한 부정적인 정보를 알려주지 않을 것이다' 등이다. Likert 5단계 척도로 구성하였다.

정서적 몰입은 Meyer et al.의 정서적 몰입 문항[14]을 이용하였다. 총5개 문항을 사용하였으나 분석에는 신뢰성 및 타당성 분석 결과를 반영하여 3개 문항만을 활용하였다. '나는 조직의 문제가 진정한 나의 문제라고 생각한다', '나는 회사의 가족 같은 일원이라 생각한다', '나에게 있어서 회사는 매우 중요한 의미가 있다' 로 측정하였다.

### IV. Results

#### 1. Reliabilities and Validities

각 변수의 신뢰성을 검증하기 위해서 내적 일치도를 측정하는 계수로 Cronbach's Alpha를 채택하였으며, 구성타당성은 탐색적 요인분석을 통해 검증하였다. 요인추출은 주성분분석과 베리맥스(varimax) 회전법을 활용하였다. 신뢰도 및 구성타당도 검증결과는 <표 1>에 정리하였다.

연구변수들 간의 상관관계는 <표 2>에 제시되어 있다. 상관관계 표에서 볼 수 있듯이 가설 설정 관계의 변수들 간에 유의한 상관관계가 나타나고 있으며, 심각하게 높은 상관관계를 나타내는 변수들은 없으나 전반적으로 유의한 상관관계를 나타내고 있다. 변수들의 상관관계는 연구가설들이 예측하는 바와 일관된 결과를 보여주고 있다.

#### 2. Hypothesis Test

가설 검증을 위해 Baron and Kenny가 제시한 3단계 매개회귀분석을 실시하였다. 3단계 매개회귀분석은 1단계에서는 독립변수는 매개변수에 유의한 영향을, 2단계에서는 독립변수는 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다. 3단계에서는 독립변수와 매개변수가 종속변수와 유의한 관계를 갖되, 독립변수의 영향력이 2단계에서보다 3단계에서 줄어들면 부분매개효과를 갖는 것으로 보며, 독립변수가 유의하지 않다면 완전매개효과를 갖는다고 해석한다.

Table 1. Results of Reliabilities and Validities

Factor	Factor loading	Eigen-Value	Variance %	Cronbach's Alpha
EL1	.812	4.22	33.24	.840
EL2	.800			
EL3	.791			
EL4	.750			
EL5	.700			
UPB1	.819	2.04	18.05	.801
UPB2	.758			
UPB3	.738			
UPB4	.721			
UPB5	.575			
AC1	.799	1.201	4.13	.790
AC2	.690			
AC3	.653			

EL: Ethical Leadership  
 UPB: Unethical Pro-Organizational Behavior  
 AC: Affective Commitment

Table 2. Mean, Standard Deviation, Correlations

Variable	Mean	SD	1	2	3	4
1. AGE	32.0	7.35				
2.TENURE	6.88	5.20	.48***			
3.EL	3.09	0.98	.01	.00		
4.AC	3.14	0.79	.31***	.27**	.37***	
5.UPB	2.87	0.60	-.01	-.03	.25**	.21**

Table 3. Results of Hypothesis Test

Variables		Mediator: AC Dependent Variable: UPB		
		Step1 Ind→Med	Step2 Ind→Dep	Step3 Ind&Med→Dep
Control Var.	Age	-.001	.001	.022
	Tenure	.007	.011	.001
Independent Var.	EL	.172***	.210***	.109**
Mediator	AC			.251***
R <sup>2</sup>		.177	.194	.245

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

가설1 윤리적 리더십이 비윤리적 친조직 행동에 미치는 영향은 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.210, P<.001$ ). 정서적 몰입의 매개효과인 가설2는 3단계에서 윤리적 리더십의 영향력이 유의하게 감소하여 부분매개 효과 요건을 충족시키고 있다. 따라서 정서적 몰입은 윤리적 리더십과 비윤리적 친조직 행동의 영향관계를 직접적으로뿐만 아니라 간접적 영향도 미치는 것으로 파악되었다.

## V. Discussion

본 연구는 윤리적 리더십이 비윤리적 친조직 행동에 영향을 미치고, 이러한 영향관계는 정서적 몰입에 의해 매개될 것이라는 예측을 실증 연구하였다.

자료 분석결과 윤리적 리더십은 비윤리적 친조직 행동에 직접적인 정(+)의 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 다수의 연구들이 리더의 윤리적 리더십이 부하의 비윤리적 행동을 감소시킨다는 리더십의 긍정적 효과를 제시하고 있으나, 윤리적 리더십이 조직 이익에 부합하지는 하나 사회적으로 비윤리적인 범주의 행동을 야기할 수 있음을 밝히고 있다. Miao et al.는 조직동일시의 매개효과 및 직무 재량권의 조절효과 등 상황적 요인을 함께 포함한 포괄적 연구모형을 통해 윤리적 리더십과 비윤리적 친조직 행동 간 inverted U-shape의 비선형적 관계를 제시하는 등 직접적인 선형관계를 제시하지는 못하였대[8]. 본 연구에서는 직접적인 선형관계가 도출되는 등 비윤리적 친조직 행동의 유발 요인에 대한 연구들은 아직까지 연구결과가 혼재되어 있는 상황이라 할 수 있다. 이에 따라 영향관계에 이르는 과정, 혹은 조절효과를 가져오는 상화요인 파악에 집중해야 한다는 주장이 제기된다. 리더의 높은 윤리성, 윤리적 관리 메커니즘 고도화는 오히려 부하 자신의 윤리적 수준에 대한 자괴감을 유발한다[15]거나, 윤리적 리더십이 부하의 윤리 의식 제고에는 긍정적 영향을 미치나 행동으로 직결되기에는 한계가 있다는 Kalshoven et al의 주장[16]도 설득적이다. 윤리적 차원을 포함한 리더십 스타일의 효과는 분명히 부하의 비윤리적 선택을 방지해야 한다고 기대된다. 그러나 본 연구의 결과를 통해 윤리적 리더십이 비윤리적 친조직 행동과 같은 반사회적 문제를 야기할 수 있다는 사실에 기반한 직간접 영향요인에 대한 추가적 연구가 필요하다는 시사점이 파악되었다.

그리고 윤리적 리더십이 비윤리적 친조직 행동에 미치는 정(+)의 영향은 정서적 몰입에 의해 부분매개되는 것으로 밝혀졌다. 사회적 교환이론 및 사회 정체성이론을 토대로 Umphress et al.은 조직동일사와 긍정적 상호호혜 신념이 상사와의 긴밀한 긍정적 정서관계를 형성하고 사회 정서적 애정을 공고히 하여 친리더, 친조직적 행동에 대한 동기를 만들어낸다고 하였다[1]. 이는 비윤리적, 반사회적 행동까지도 포함된 행동일 가능성을 밝혔는데 의의가 있다. 조직에 대한 정서적 몰입은 구성원의 생산적인 작업 행동을 유인한다고 알려져 있으나, 조직에 도움이 된다면 개인에게 윤리적 기준을 어기게 하거나 조직 외부에 해를 끼치는 반사회적 활동을 유발하기도 한다[2].

구성원의 비윤리적 친조직 행동은 잠재적으로 조직과 이해관계자에 해를 끼친다. 따라서 이러한 행동을 억제, 규제하는 개입이 필요하다. 리더-부하의 상호교환 관계와 부하의 집단, 혹은 조직에 대한 정체성 인식이 무조건적이고 맹목적인 조직에 대한 충성 행동으로 유인됨을 경계하고 이를 구성원에게 주지시키는 경영 노력이 필요하다.

본 연구가 갖는 한계와 후속연구를 위한 제안은 다음과 같다. 첫째, 윤리적 리더십 발휘와 조직에 대한 몰입은 구성원의 긍정적 정서와 결과를 유인하는 요소로 이해되고 있다. 그러나 리더의 윤리적 모범행동과 윤리적 조직관리, 그리고 구성원의 조직에 대한 일체 의식이 비윤리적 행동을 야기한다는 본 연구의 주장에 대해서는 여전히 논쟁의 소지가 있다. 그러나 본 연구를 비롯하여 낮은 수준의 윤리적 리더십이 야기하는 부정적 효과와 매우 높은 수준의 윤리적 리더십이 가져오는 긍정적 효과에 대한 주장(예: [8])을 바탕으로 윤리적 리더십 발휘의 중요성을 이해하고 구성원의 도덕적 정체성 확립을 위한 적극적인 노력이 수반된다면 비록 친조직 의도에서 비롯된 비윤리적 행동도 관리 가능한 영역이 될 수 있음을 확신할 수 있다. 따라서 후속연구에서는 보다 다양한 맥락 요소에 대한 채택과 검증이 요구된다. 윤리적 리더십과 비윤리적 친조직 행동의 연구에 있어서 상황적 요인과 개인수준의 특성 요인 등의 매개 혹은 조절효과 연구가 추가적으로 이루어져야 할 것이다. 조직문화, 풍토 및 분위기 등은 윤리적 리더십과 비윤리적 친조직 행동의 영향관계를 감소시킬 가능성이 있다. 그리고 개인의 윤리의식 등 개인특성 요인에 의해 그 영향관계가 달라질 수도 있다. 개인은 윤리성 발달(moral development) 정도도 개인차를 갖는다[17]. 그리고 경영진의 고용형태나 경영진에 대한 충성도, 신뢰 등도 비윤리적 친조직 행동의 정도에 영향을 미칠 수 있다. 그리고 윤리적 리더십의 직접적 효과뿐 아니라 비윤리적 친조직 행동을 감소시키는 조절역할에 대한 연구[18]이러한 개인차를 반영하는 후속 연구도 필요하다.

둘째, 윤리적 리더십 이론에 있어서 주요 논쟁거리는 구성개념의 구성타당도 이슈이다[19]. Brown et al.은 윤리적 리더십의 정의에 있어서 여러 사회문화와 조직상황에 적절하게 들어맞는 최적의 조직 규범 행동은 다르기 때문에 일반적이고 범용적으로 쓰일 수 있는 모호한 용어(vague wording)를 활용한 정의를 제시하였다고 강조하였다[6]. 또한 비윤리적 친조직 행동 구성개념도 아직까지 구성타당도와 신뢰도의 축적이 미흡한 실정이다. 따라서 연구방법적 한계 극복이 요구된다.

셋째, 인과관계 추정을 위한 종단적 연구의 필요성이다. 이와 함께 분석에 활용한 자료는 동일방법사용문제(common method variance problem)를 갖고 있다. 이러한 문제를 방지하기 위해 Harmon's Single Factor Test를 거쳐 문제의 소지를 사전 파악하였다고는 하나, 향후에는 이러한 문제를 해결할 수 있는 보다 정교한 방법론을 개발하는 것이 바람직하다.

넷째, 본 연구의 결과변수인 비윤리적 친조직 행동은 비윤리적 행동이기 때문에 개인이 자기 보고식의 설문에 솔직하게 답하는 것을 꺼릴 수 있다. 설문과정에서 인상관리 동기나 인위적으로 결과를 조작하고 진실성을 왜곡할 수 있다[9]. 따라서 정확한 연구의 결과를 도출하기 위해 비윤리적 친조직 행동을 보다 객관적으로 측정할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있다.

다섯째, 샘플 수집의 어려움으로 충분한 조사 수를 확보하지 못하여 구성개념의 타당도와 판별타당도 검증, 구조 모델 분석이 이루어지지 못하였다. 보다 많은 데이터를 확보하여 연구결과의 일반화 가능성을 높여야 한다.

## ACKNOWLEDGEMENT

This work was supported by Kangnam University Research Grant in 2018.

## REFERENCES

- [1] E. E. Umphress, J. B. Bingham, and M. S. Mitchell, "Unethical Behavior in the Name of the Company: the Moderating Effect of Organizational Identification and Positive Reciprocity Beliefs on Unethical Pro-organizational Behavior," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, No. 4, pp. 769-780, July, 2010. DOI: 10.1037/a0019214
- [2] E. E. Umphress and J. B. Bingham, "When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-organizational Behaviors," *Organization Science*, Vol. 22, No. 3, pp. 621-640, May, 2011. DOI: 10.1287/orsc.1100.0559
- [3] K. M. Lee, S. G. Choo, and S. G. Jeon, "The Influence of Transformational Leadership on Unethical Pro-Organizational Behavior- Mediating Effect of Organizational Identification," *Journal of Digital Convergence*, Vol. 14, No. 2, pp. 83-98, Feb. 2016.
- [4] D. Effelsberg, M. Logan, and J. Gurt, "Transformational Leadership

- and Follower's Unethical Behavior for the Benefit of the Company: A Two Study Investigation," *Journal of Business Ethics*, Vol. 120, No. 1, pp. 88-93, Feb. 2014. DOI: 10.1007/s10551-013-1644-z
- [5] K. M. Lee and S. G. Jeon, "The Effect of Person-Environment (Organization, Supervisor, Job), Fit on Unethical Pro-Organizational Behavior," *Korean Journal of Resources Development*, Vol. 21, No. 1, pp. 79-105. March, 2018.
- [6] M. E. Brown, L. K. Trevino, and D. A. Harrison, "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97, No. 2, pp. 117-134, July, 2005. DOI: 10.1016/j.obhdp.2005.03.002
- [7] J. H. Park, "The Effect of Ethical Leadership on Pharmaceutical Company Sales Staffs' Organizational Commitment and Trust in Leaders: The Mediating Effect of Psychological Empowerment and Moderating Effect of Ethical Efficacy," *Journal of CEO and Management Studies*, Vol. 21, No. 1, pp. 19-37, April, 2018.
- [8] Q. Miao, A. Newman, J. Yu, and L. Xu, "The Relationship Between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear or Curvilinear effects?," *Journal of Business Ethics*, Vol. 116, No. 3, pp. 641-653, Sep. 2013. DOI: 10.1007/s10551-012-1504-2
- [9] Y. R. Li, J. H. Jeon, and J. M. Lee, "The Impact of Ethical Leadership on Unethical Pro Organizational Behavior: The Dual Mediating Effect of Job Engagement and Organizational Commitment," *Journal of the Korea Contents Association*, Vol. 19, No. 10, pp. 487-510, Oct. 2019. 10.5392/JKCA.2019.19.10.487
- [10] J. Y. Choi, and Y. W. Suh, "Effect of Workplace Spirituality on Unethical Pro-organizational Behavior: Moderated Mediating Effects of Supervisor Identification through Self-transcendence Values," *Organization and Personnel Studies*, Vol. 44, No. 1, pp. 01-36, Feb. 2020. DOI: 10.36459/jom.2020.44.1.1
- [11] K. M. Lee and S. G. Jeon, "The Effect of Organizational Identification on Unethical Pro-Organizational Behavior: Focusing on Moderating Effect of Perceived Ethical Organizational Culture," *Korean Journal of Resources Development*, Vol. 19, No. 1, pp. 41-71, March, 2016.
- [12] S. Thau, R. Derfler-Rozin, M. Pitesa, M. S. Mitchell, and M. M. Pillutla, "Unethical for the Sake of the Group: Risk of Social Exclusion and Pro-Group Unethical Behavior," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 100, No. 1, pp. 98-113, Jan. 2015. DOI: 10.1037/a0036708
- [13] M. E. Brown, and L. K. Trevino, "Ethical Leadership: A Review and Future Directions," *Leadership Quarterly*, Vol. 17, No. 6, pp. 595-616, December, 2006. DOI: 10.1016/j.leaqua.2006.10.004
- [14] J. P. Meyer, D. J. Stanley, L. Herscovitch, and L. Topolnitsky, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences," *Journal of vocational behavior*, Vol. 61, No. 1, pp. 20-52, August, 2002. DOI: 10.1006/jvbe.2001.1842
- [15] J. Stouten, M. van Dijke, D. M. Mayer, D. De Cremer, and M. C. Euwema, "Can a Leader be Seen as Too Ethical? The Curvilinear Effects of Ethical Leadership," *The Leadership Quarterly*, Vol. 24, No. 5, pp. 680-695, Oct. 2013. DOI: 10.1016/j.leaqua.2013.05.002
- [16] K. Kalshoven, and C. T. Boon, "Ethical Leadership, Employee Well-being, and Helping," *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 11, No. 1, pp. 60-68, March, 2012. DOI: 10.1027/1866-5888/a000056
- [17] J. J. Kish-Gephart, D. A. Harrison, and L. K. Treviño, "Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-Analytic Evidence About Sources of Unethical Decisions at Work", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, No. 1, pp. 1-31, Jan. 2010. DOI: 10.1037/a0017103
- [18] Y. R. Li, J. H. Lee, and J. H. Jeon, "The Impact of Social Capital and Organizational Commitment on Unethical Pro Organizational Behavior: The Moderated Mediation Effect of Ethical Leadership," *Korean Journal of Resources Development*, Vol. 22, No. 4, pp. 43-85, Dec. 2019. 10.24991/KJHRD.2019.12.22.4.43
- [19] S. A. Eisenbeiss, "Re-Thinking Ethical Leadership: An Interdisciplinary Integrative Approach," *Leadership Quarterly*, Vol. 23 No. 5, pp. 791-808, Oct. 2012. 10.1016/j.leaqua.2012.03.001

## Authors



Jonghyuk Park received the B.S., M.S. and Ph.D. degrees in Business Administration from Hankuk University of Foreign Studies, Seoul, Korea, in 1997, 2000 and 2008, respectively. Dr. Park joined the faculty of

the Department of Global Business Administration at Kangnam University, Yongin, Korea, in 2010. He is currently an associate professor in the Department of Global Business Administration at Kangnam University. He is interested in E-Business, Information System of Human Resource Management, Organization Strategy.