

# 윤리적 리더십이 비윤리적 친상사 행동에 미치는 영향: 상사동일시와 정서적 몰입의 매개효과를 중심으로

## The Impact of Ethical Leadership on Unethical Pro-Supervisor Behavior: The Mediating Effect of Supervisor Identification and Affective Commitment

고승석, 탁진국  
광운대학교 산업심리학과

Seung-Suk Goh(kaisgoh@gmail.com), Jinkook Tak(tak@kw.ac.kr)

### 요약

본 연구는 사회학습이론과 사회교환이론을 토대로 윤리적 리더십, 상사동일시, 정서적 몰입 및 비윤리적 친상사 행동 간의 관계를 실증분석하였다. 직장인 339명을 대상으로 설문을 수집하였고 SPSS25와 SPSS Process Macro(v3.5)를 사용하여 분석하였다. 분석 결과, 첫째, 윤리적 리더십은 비윤리적 친상사 행동에 직접적으로 부(-)적 영향을 미쳤다. 윤리적 리더십은 상사동일시를 매개하여 비윤리적 친상사 행동에 간접적으로 정(+)-적 영향을 미쳤다. 둘째, 윤리적 리더십은 정서적 몰입을 완전매개하여 비윤리적 친상사 행동에 간접적으로 정(+)-적 영향을 미쳤다. 셋째, 윤리적 리더십은 상사동일시를 매개하여 정서적 몰입에 간접적으로 정(+)-적 영향을 미쳤다. 본 연구는 윤리적 리더십이 조직에서 어떻게 작용하는지를 사회학습이론과 사회교환이론의 관점에서 확인하였으며 윤리적 리더십의 활용방법에 대한 시사점을 제시하였다.

■ 중심어 : | 윤리적 리더십 | 상사동일시 | 정서적 몰입 | 비윤리적 친상사 행동 |

### Abstract

This study empirically examined the relationships among ethical leadership, supervisor identification(SI), affective commitment(AC), and unethical pro-supervisor behavior(UPSB) based on social learning theory and social exchange theory. The data were collected by conducting a survey of 339 workers and analyzed using SPSS25 and SPSS Process Macro (v3.5). The results were as follows. First, ethical leadership directly negatively influences UPSB. Ethical leadership indirectly positively influences UPSB mediated by SI. Second, ethical leadership, completely mediated by AC, indirectly positively influences UPSB. Third, ethical leadership has an indirect positive effect on AC mediated by SI. This study showed how ethical leadership works in organizations through social learning theory and social exchange theory. Also, it suggested implications on how to use ethical leadership in field.

■ keyword : | Ethical Leadership | Supervisor Identification | Affective Commitment | Unethical Pro-Supervisor Behavior |

## I. 서론

기업에 비윤리적 행동은 이미 만연해 있으며 이런 현

상은 앞으로 더 심화될 가능성이 큰 것으로 예측된다 [1]. 이러한 직원들의 비윤리적 행동을 예방하기 위한 대안으로 상사의 윤리적 리더십이 제시되었고, 윤리적

접수일자 : 2021년 06월 02일  
수정일자 : 2021년 06월 15일

심사완료일 : 2021년 06월 15일  
교신저자 : 탁진국, e-mail : tak@kw.ac.kr

리더가 어떻게 부하 직원들의 윤리적 행동에 영향을 미치는지에 대한 연구가 이어졌다[1][2]. 윤리적 리더는 윤리를 강조하는 만큼, 부하의 비윤리적 행동에 부정적 영향을 미치는 경우가 많은 것으로 알려져 있다[3]. 하지만 사회교환이론의 관점에서 진행된 최근 연구에 따르면 윤리적 리더십을 발휘하는 리더와 부하 직원이 긍정적 사회적 교환관계를 맺을 때, 상호호혜 규범에 따라 부하가 비윤리적 친조직 행동을 할 수도 있는 것으로 나타났다[4]. 즉, 윤리적 리더십이 항상 부하의 윤리적 행동을 이끌어내는 것은 아닌 것이 확인되었다. 직원에게 윤리적 일 처리의 사례를 직접 보여주고, 윤리적 규범을 지키지 않을 경우 훈계를 하는 윤리적 리더가 부하의 비윤리적 행동을 유도할 수 있다는 사실은 윤리적 리더십의 작용 메커니즘에 대한 철저한 분석의 필요성을 나타내준다. 본 연구에서는 조직의 이익을 위한 비윤리적 친조직 행동에 초점을 맞추었던 선행연구와 달리 상사의 이익을 위해 수행하는 비윤리적 친상사 행동을 사회학습이론, 사회교환이론, 동일시의 관점에서 알아보고자 한다[4]. 비윤리적 친상사 행동은 비교적 최근에 등장한 개념이지만 우리는 이로 인해 유발될 수 있는 부정적 결과의 사례를 쉽게 접할 수 있다[5]. Tyco International의 전직 CEO와 전직 CFO가 6억 달러 규모의 주식 사기, 부당 보너스 수령 등으로 회사에 손실을 입히는 동안 부하 직원들은 침묵을 유지했던 사실 등이 그 예이다[5]. 사회학습이론에 따르면 부하 직원들은 리더를 관찰하여 학습하고 모델링을 통해 자신의 행동을 결정한다[6]. 이러한 관점에서 볼 때 윤리성을 강조하는 상사와 일하는 직원들은 상사에게 득이 되는 일이라 할지라도 비윤리적 행동을 하지 않는 경향을 나타낼 것으로 생각된다. 여기에 더해 본 연구에서는 윤리적 리더십이 직원들에게 영향을 미치는 다양한 메커니즘을 확인하고자 상사동일시와 정서적 몰입을 매개변수로 삽입하여 사회교환이론과 동일시의 관점에서 이를 분석하고자 한다. 사회교환이론에 따르면 사람들은 상호호혜 규범에 따라 상대가 내게 선의의 행동을 하면 마찬가지로의 행동으로 이를 돌려주고자 한다[7]. 윤리적 리더로부터 존중과 배려를 받은 직원은 상사와 자신을 동일시하고, 상사로 대표되는 조직에 정서적으로 더욱 몰입하고, 상사에게 받은 선의의 행동에 마찬가지로

로 보답해주고 싶은 마음이 강해져 상사를 위해 비윤리적인 행동도 불사할 것이라 예상할 수 있다[8].

본 연구는 다음과 같은 연구목적들을 가지고 직장인들을 대상으로 윤리적 리더십, 상사동일시, 정서적 몰입, 비윤리적 친상사 행동의 관계를 실증분석하려 한다. 첫째, 상사동일시가 윤리적 리더십과 비윤리적 친상사 행동의 관계에서 매개역할을 하는지를 알아보려 한다. 특히 윤리적 리더십이 직접적으로 비윤리적 친상사 행동에 부(-)적 영향을 미치는지와 윤리적 리더십이 상사동일시와 상호작용할 경우 직원이 상사를 위해 수행하는 비윤리적 행동을 촉진하는지를 확인하려 한다. 둘째, 조직에 대한 정서적 몰입 역시 윤리적 리더십과 비윤리적 친상사 행동의 관계에서 매개역할을 하는지와 비윤리적 친상사 행동을 촉진하는지 알아보려 한다. 셋째, 윤리적 리더십이 상사동일시를 매개하여 조직에 대한 정서적 몰입을 심화시키는지 확인하여 변수들이 어떠한 경로로 작용하는지를 알아보려 한다. 마지막으로 윤리적 리더십이 비윤리적 친상사 행동에 영향을 미칠 때, 상사동일시와 정서적 몰입이 이중매개역할을 수행하는지 확인하려 한다. 윤리적 리더십의 양면적인 모습을 자세히 살펴봄을 통하여 어떻게 하면 윤리적 리더십을 적절히 활용할 수 있을지에 대한 시사점을 도출할 수 있으리라 기대한다.

## II. 이론적 배경 및 가설 설정

### 1. 윤리적 리더십과 상사동일시와 비윤리적 친상사 행동의 관계

Treviñ, Hartman 그리고 Brown(2000)은 리더가 윤리적 리더십을 발휘한다고 인식되기 위해서는 도덕적 인간(moral person)이자 도덕적 관리자(moral manager)여야 한다고 주장하였다[9]. 도덕적 인간이란 정직성, 진실함 등 개인적인 특성과 관련된 개념이며 도덕적 관리자란 조직에서 관리자 지위를 통해 윤리적인 메시지를 발하며 직원들에게 영향을 미치는 것을 의미한다. 많은 연구들에서 보편적으로 사용되는 윤리적 리더십의 정의는 “개인적 행동과 타인과의 상호 관계에서 규범적으로 적절한 행동을 나타내고, 양방향 의사소

통· 강화-의사결정을 통해 팔로워도 그러한 규범적으로 적절한 행동을 하도록 촉진하는 것"이다[10]. 선행연구에 따르면 윤리적 리더십은 부하의 비윤리적 행동을 감소시키고, 일탈행동과 부(-)적 상관을 띤다[11][12]. 하지만 박중혁(2020)의 연구에서는 윤리적 리더십이 비윤리적 친조직 행동에 정(+)-적 영향을 미쳐 앞선 연구 결과들과 상반된 결과가 나타났다[4].

비윤리적 친상사 행동이란 "상사의 이익을 증진시키지만 윤리적인 규범, 가치, 직원의 올바른 행동 기준 등을 위반하는 행위"[13]로 "조직과 그 구성원의 이익을 증진시키려는 의도로 핵심 사회 가치, 법규, 올바른 행동 기준을 위반하는 행위"[14]로 정의되는 비윤리적 친조직 행동의 수혜자를 조직에서 상사로 변경한 개념이다. 리더의 행동이 비윤리적 친조직 행동에 미치는 영향에 대한 연구는 지난 십 년간 지속적으로 수행되어 왔지만 비윤리적 친상사 행동에 미치는 영향은 최근에서야 다루어지는 추세이다[5]. 비윤리적 친상사 행동은 '행위가 가지는 비윤리성'과 '상사의 이득을 위하는 의도'라는 두 가지 큰 구성요소로 이루어져 있다[15]. 그리고 부하가 상사를 위하여 비윤리적 행위를 하는 '작위'(ex: 상사의 성과를 과장하기)와 상사를 위하여 마땅히 해야 할 일을 하지 않는 '부작위'(ex: 상사의 실수를 밝히지 않기)라는 두 가지 행위를 포함한다[15][16]. 선행연구에서 비윤리적 친상사 행동의 선행요인으로 지각된 상사지원, 상사동일시, 리더의 실적중시 등이 제시된 바 있다[5][13][16].

학자들은 윤리적 리더십의 효과를 주로 사회학습이론(social learning theory)에 의거하여, 리더가 바람직한 윤리의 모델 역할을 수행함을 통해 부하로 하여금 윤리적 행동을 하게끔 이끈다고 설명해 왔다[17]. Wood와 Bandura(1989)에 따르면 이러한 사회학습이론의 모델링 효과는 모델이 얼마나 매력적인지에 따라 달라진다[18]. 직원들은 그들이 보기에 리더가 정직한 성품과 이타적인 동기를 갖추고 윤리적인 행동을 할 때, 리더를 윤리 모델로 삼고 그의 윤리적 리더십에 영향을 받을 것이다. 또한, 리더가 간접적인 방식보다 직접적인 방식으로 부하들과 커뮤니케이션 할 때 부하들이 리더를 통해 윤리적 행동을 더 잘 학습할 수 있을 것이다. 마지막으로 조직구성원들은 리더가 부하의 어떠한

행동에 보상을 주고, 어떠한 행동에는 처벌을 내리는지를 보고 자신의 행동에 따른 결과를 예상하게 된다. 즉, 리더가 윤리적 행동은 보상하고 비윤리적 행동은 처벌한다면 부하는 이를 관찰하고 자신이 취할 행동에도 마찬가지로의 결과가 나타날 것을 예상하여 윤리적 행동을 더 하고 비윤리적 행동은 덜 하리라 예측된다. 윤리적 리더는 사생활에서도 윤리적으로 행동하며 믿고 따를만한 성품을 지니고 있고, 윤리나 가치관에 관해 부하들과 이야기를 나누며 윤리 규칙을 위반한 부하를 훈계하므로, 윤리적 모델이 되어 부하의 비윤리적 친상사 행동을 감소시킬 것으로 예측된다.

자기개념(self-concept)이란 개인이 자신에 대해 갖는 이해로 개인적 자기개념, 사회적 자기개념, 관계적 자기개념이란 세 가지 형태로 설명된다[19]. 개인적 자기개념이란 한 사람의 독립적이고 독특한 특성에 따라 자신을 이해하는 것이고 사회적 자기개념이란 사회 집단과의 관계에서 비롯된 자기개념을 말한다. 마지막으로 관계적 자기개념이란 타인과의 관계에서 자신을 정의하는 것을 말하며, 상사동일시는 부하의 관계적 자기개념에 상사가 포함되는 정도를 의미한다. 상사동일시의 개념을 통하여 상사가 부하의 자기개념의 일부 요소에 영향을 미치는 것을 확인할 수 있는데, 이는 리더의 행동이 구성원들의 인식에 영향을 미치는 간접적인 방식으로도 효과성을 나타낸다는 주장과도 일치한다[2][3][19]. 이를 통해 상사의 윤리적 행동이 부하의 상사동일시에 영향을 미칠 것을 생각해볼 수 있다. 또한, 윤리적 리더는 부하를 존중하고 중요히 여기며 믿고 따를 수 있을 만한 모습을 보이는 만큼 부하가 리더를 동일시할 가능성이 높다[3]. 윤리적 리더십과 상사에 대한 관계동일시의 정(+)-적 관계는 선행연구에서도 입증된 바 있다[11]. 그리고 상사와 자신을 동일시하는 부하는 상사의 성공을 자신의 성공처럼 여기고 그를 돕기 위한 추가적 행동을 할 수 있고, 상사에게 도움이 된다면 그를 위해 비윤리적 행동을 할 가능성이 있다[16]. 상사동일시와 비윤리적 친상사 행동은 선행연구를 통해 정(+)-적으로 관련되어 있음이 검증된 바 있다[16].

상사동일시는 상사와 직원 간의 사회교환관계를 강화시키기도 한다[2]. 사회교환이론은 한 사람이 다른 사람에게 이익을 주면 이를 받은 상대방은 마찬가지로 선

의 행동으로 보답해야 한다는 상호 교환 규범에 기초한다. 윤리적 리더는 부하를 공정하게 대하고 부하의 이익에 관심을 두는 만큼, 부하는 상사와 자신을 동일시하게 됨과 동시에 높은 수준의 사회교환관계를 갖게 되어 자신 역시 상사에게 이익이 되는 행동으로 호의에 보답해야 한다는 생각을 하게 될 수 있다[7]. 사회교환이론에 근거하여 진행되었던, 비윤리적 친상사 행동 개념의 토대가 된 비윤리적 친조직 행동에 대한 선행연구들에서도 부하는 리더의 호의적 행동에 대한 상호 교환으로 조직에 이익을 가져오는 비윤리적 행동을 취할 수 있음이 검증되었던 바 있다[2][14]. 이렇듯이 부하는 자신이 받은 호의를 돌려주고자 할 것이고, 상사동일시에 의해 강화된 사회교환관계의 효과는 사회학습효과를 넘어서 비윤리적 친상사 행동에 정(+)적 영향을 줄 것이라 사료된다. 또한, 상사의 성공을 자신의 성공처럼 여기는 부하는 이러한 행위가 부수적으로 자신에게도 도움이 될 수 있다고 느껴져 비윤리적이더라도 상사에게 도움이 되는 행동을 취할 가능성이 있다. 이에 따라 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설1. 상사동일시는 윤리적 리더십과 비윤리적 친상사 행동의 관계를 매개한다.

## 2. 윤리적 리더십과 상사동일시와 정서적 몰입의 관계

일찍이 O'Reilly와 Chatman(1986)은 조직몰입을 “개인이 조직에 대해 갖는 심리적 애착”으로 정의한 바 있다[20]. 이후 Allen과 Meyer(1990)는 자신의 연구에서 조직몰입이 여러 방법으로 정의될 수 있음을 밝히며 이를 세 가지 요소로 정의하는 조직몰입의 3요인 모델을 제안하였고 현재까지 많은 연구에서 인용되고 있다 [21][22]. 3가지 요인 중 정서적 몰입은 조직구성원이 조직에 정서적으로 애착을 느끼며 동일시를 하는 것이고, 지속적 몰입은 조직에 남아있는 것에 대한 이익과 비용을 계산한 결과에서 나온 필요에 기초하는 것이고, 규범적 몰입은 조직에 계속 남아야 한다는 의무감에 기반하는 것이다. 본 연구는 윤리적 리더의 행동에 따른 사회적 교환관계, 동일시에 초점을 맞추기에 정서적인 면을 중심으로 하는 정서적 몰입에 중점을 두려 한다.

윤리적 리더십을 발휘하는 리더는 조직구성원의 사회, 정서적 필요를 살펴주고 그들을 중요하게 여기므로, 직원들이 조직과 그 구성원에 긍정적 정서를 가질 수 있도록 환경을 조성하여 그들이 조직에 심리적 애착을 가지도록 촉진할 것이다. 선행연구에서도 윤리적 리더십이 정서적 몰입에 정(+)적 영향을 미치는 것을 확인할 수 있다[23]. 또한, 조직구성원들에게 있어서 상사는 조직을 대표하기에, 부하는 상호교환규범에 따라 상사뿐 아니라 조직에도 상사에게 받은 선의의 행동을 되돌려 주려 할 것이다[8]. 이에 윤리적 리더와 긍정적인 사회교환관계를 형성한 부하들이 조직에 더욱 정서적으로 몰입할 것을 예상할 수 있다. 정서적 몰입이란 조직에 대한 정서적 애착과 함께 조직에 자신을 동일시함을 의미하는데, 조직의 대표로 여겨지는 상사와 자신을 동일시한 부하는 조직과도 자신을 일부 동일시하리라 보여진다[8][21]. 선행연구에서도 리더동일시는 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다[24]. 이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설2. 상사동일시는 윤리적 리더십과 정서적 몰입의 관계를 매개한다.

## 3. 윤리적 리더십, 상사동일시, 정서적 몰입, 비윤리적 친상사 행동의 관계

Johnson과 Umphress(2019)는 비윤리적 친상사 행동의 개념을 소개하는 논문에서 조직동일시와 비윤리적 친상사 행동 사이의 관계를 설명하며, 조직과 자신을 동일시하게 되면 조직의 대표인 상사를 돕기 위한 비윤리적인 행동을 할 수 있다고 주장하였고 둘 사이의 정(+)적 관계를 검증한 바 있다[16]. 또한, 정서적 몰입은 비윤리적 친상사 행동의 토대가 된 개념인 비윤리적 친조직 행동에 정(+)적 영향을 미친 바 있다[25]. 조직에 정서적으로 몰입한 직원은 조직을 위하는 비윤리적 행동뿐 아니라, 조직을 대표하는 상사에게 도움이 되는 비윤리적 친상사 행동 역시 수행할 것으로 기대된다. 사회교환이론의 관점에서 자신을 존중하고 중요하게 생각해주는 상사의 부하로 있는 직원은 조직을 대표하는 상사를 통하여 조직에 더욱 정서적으로 몰입하리라 볼 수 있다. 또 그 호의적 행동에, 심지어 비윤리적인

행동일지라도 도움이 되는 행동으로 상사에게 되돌려 줄 것이라 사료된다. 이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설3. 정서적 몰입은 윤리적 리더십과 비윤리적 친상사 행동의 관계를 매개한다.

상기한 논의를 종합해볼 때, 윤리적 리더십은 상사동일시와 정서적 몰입을 이중매개하여 비윤리적 친상사 행동에 영향을 미치리라 생각된다. 이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설4. 상사동일시와 정서적 몰입은 윤리적 리더십과 비윤리적 친상사 행동의 관계를 이중매개한다.

위의 가설들을 종합한 본 연구의 모형은 다음과 같다.

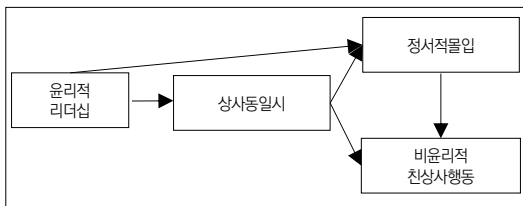


그림 1. 연구모형

### III. 연구방법

#### 1. 연구 대상 및 자료의 수집

본 연구를 위하여 온라인리서치전문기관에 직장인을 대상으로 420부의 자기보고식 온라인 설문조사를 의뢰하여 자료를 수집하였다. 수집한 420명의 응답 중 불성실한 응답을 제거하고 총 339명(전체 응답의 81%)의 데이터를 분석에 사용하였다. 연구대상의 특성을 살펴보면 전체 339명 중 성별은 남성 174명(51.3%), 여성 165명(48.7%)으로 남성이 더 많았으며, 평균연령은 44.50세(SD = 12.74세)였다. 교육수준은 고졸 55명(16.2%), 전문대졸 51명(15.0%), 대졸 197명(58.1%), 대학원졸 이상 36명(10.6%)이었다. 교육수준에 대한

응답 중 대학중퇴 및 기타로 작성한 2명은 고졸, 대학원 중퇴로 작성한 1명은 대졸에 포함했다. 직업분포는 관리 및 사무직 213명(62.8%), 서비스직 42명(12.4%), 영업직 12명(3.5%), 전문직 57명(16.8%), 기타 15명(4.4%)이고, 직속상사와 함께 근속한 기간은 6개월 미만 30명(8.8%), 6개월~12개월 미만 44명(13.0%), 12개월~36개월 미만 81명(23.9%), 36개월~60개월 미만 64명(18.9%), 60개월 이상 120명(35.4%)으로 나타났다.

### 2. 측정 도구

#### 2.1 윤리적 리더십

본 연구는 윤리적 리더십의 측정에 Brown, Treviño, 그리고 Harrison(2005)이 개발한 윤리적 리더십 척도(ethical leadership scale: ELS)를 사용하였다[10]. 척도는 10문항으로 이루어져 있고 응답은 5점 리커트 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 구성되었으며 점수가 높아질수록 리더가 높은 수준의 윤리적 리더십을 발휘함을 의미한다. 대표적인 문항으로 “나의 상사는 우리 회사의 윤리나 가치관에 대해 부하직원과 이야기를 나누는 편이다.”, “나의 상사는 부하직원들을 항상 가장 중요하게 생각한다.” 등이 있다. 류기동, 김정식(2018)의 연구에서 나타난 Cronbach's  $\alpha$  계수는 .93이며 본 연구에서 나타난 Cronbach's  $\alpha$  계수는 .93이었다[26].

#### 2.2 상사동일시

본 연구는 상사동일시를 측정하기 위하여 Mael과 Ashforth(1995)가 개발하고 김원형(2003)이 번역하고 검증한 조직동일시 척도 문항의 문구 ‘조직’을 ‘상사’로 바꾸어 사용하였다[27][28]. 척도는 5문항으로 이루어져 있고 응답은 5점 리커트 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 구성되었으며 점수가 높아질수록 상사동일시 정도가 높아짐을 의미한다. 대표적인 문항으로 “상사에 대해 말할 때 항상 ‘우리’상사라는 표현을 쓰십니까?”, “상사가 잘 되는 것이 당신이 잘 되는 것이라고 생각하십니까?” 등이 있다. 이강민, 권혁남(2019)의 연구에서 나타난 Cronbach's  $\alpha$  계수는 .86이며 본 연구에서 나타난 Cronbach's  $\alpha$  계수는 .89이었다

[29].

### 2.3 비윤리적 친상사 행동

본 연구는 상사동일시를 측정하기 위하여 Johnson과 Umphress(2018)가 개발하고 이강민, 전상길(2019)이 번역하고 타당화한 한국어판 비윤리적 친상사 행동척도(UPSB-K)를 사용하였다[15][16]. 척도는 5문항으로 이루어져 있고 응답은 5점 리커트 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 구성되었으며 점수가 높아질수록 비윤리적 친상사 행동의 정도가 높아짐을 의미한다. 대표적인 문항으로 “상사에게 도움이 되었기 때문에, 나는 다른 사람에게 상사의 성과에 대한 사실을 과장해서 말한 적이 있다.”, “필요했기 때문에, 나는 상사에게 해가 될 수 있는 정보를 다른 사람으로부터 숨긴 적이 있다.” 등이 있다. 이강민, 권혁남(2019)의 연구에서 나타난 Cronbach's  $\alpha$  계수는 .82이며 본 연구에서 나타난 Cronbach's  $\alpha$  계수는 .87이었다[29].

### 2.4 정서적 몰입

본 연구는 정서적 몰입을 측정하기 위하여 Allen과 Meyer(1990)의 조직몰입 척도 중 선혜영, 김수연, 이미애, 탁진국(2017)이 번역한 정서적 몰입 척도를 사용하였다[21][30]. 척도는 8문항으로 이루어져 있고 응답은 5점 리커트 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 구성되었으며 대표적인 문항으로 “나는 우리 조직에 정서적으로 애착을 느낀다.”, “나는 우리 조직을 가족의 일부처럼 느낀다.” 등이 있다. 역문항은 역코딩하여 분석했다. 선혜영, 김수연, 이미애, 탁진국(2017)의 연구에서 나타난 Cronbach's  $\alpha$  계수는 .78이며 본 연구에서 나타난 Cronbach's  $\alpha$  계수는 .83이었다[30].

### 3. 자료분석

본 연구의 자료 분석은 SPSS 25와 SPSS Process Macro(v3.5)를 사용하여 다음과 같이 수행되었다.

첫째, 연구대상의 인구통계학적 특성에 대한 빈도분석을 실시했다. 둘째, 측정변인들을 기술통계분석하여 평균, 표준편차, 왜도, 첨도를 산출하였고 상관분석을

실시하여 변인들 간 관련성을 확인했다. 셋째, 측정도구의 신뢰성을 검토하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였고, 왜도와 첨도를 통하여 정규분포임을 확인했다. 넷째, SPSS Process Macro Model 4, 6을 사용하여 연구가설을 검증하였다.

## IV. 결 과

### 1. 기술통계

기술통계분석을 통하여 윤리적 리더십, 상사동일시, 정서적 몰입, 비윤리적 친상사 행동의 평균, 표준편차, 왜도, 첨도를 확인하였고 이를 [표 1]에 제시하였다. 모든 변수가 왜도의 절대값 < 3, 첨도의 절대값 < 10의 기준을 만족하여 정규성 가정을 충족하는 것으로 나타났다[31].

표 1. 윤리적 리더십, 상사동일시, 정서적 몰입, 비윤리적 친상사 행동의 기술통계

변인	평균	표준편차	왜도	첨도
윤리적 리더십	3.21	.72	-.48	.44
상사동일시	2.98	.84	-.48	-.27
정서적 몰입	3.17	.67	-.41	-.21
비윤리적 친상사행동	2.67	.80	-.15	-.53

### 2. 상관분석

본 연구의 주요 변수인 윤리적 리더십, 상사동일시, 정서적 몰입, 비윤리적 친상사 행동 사이의 상관관계를 확인하기 위하여 Pearson의 상관관계 분석을 실시하였다. 그 결과 윤리적 리더십은 상사동일시( $r = .65, p < .01$ ), 정서적 몰입( $r = .51, p < .01$ )과 정(+ )적 상관관계를 보이고 비윤리적 친상사 행동( $r = -.02, p > .05$ )과 유의미한 상관관계를 보이지 않았다. 상사동일시는 비윤리적 친상사 행동( $r = .21, p < .01$ ), 정서적 몰입( $r = .59, p < .01$ )과 정(+ )적 상관관계를 보이고 정서적 몰입은 비윤리적 친상사 행동( $r = .12, p < .05$ )과 정(+ )적 상관관계를 보였다.

표 2. 윤리적 리더십, 상사동일시, 정서적 몰입, 비윤리적 친상사 행동의 상관관계

	1	2	3	4
1. 윤리적 리더십	-			
2. 상사 동일시	.65**	-		
3. 정서적 몰입	.51**	.59**	-	
4. 비윤리적 친상사행동	-0.02	.21**	.12*	-

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

### 3. 윤리적 리더십과 비윤리적 친상사 행동 간의 관계에서 상사동일시의 매개효과

표 3. 윤리적 리더십과 비윤리적 친상사 행동, 정서적 몰입 사이에서 상사동일시의 매개효과

변수	$\beta$	SE	t	p	LLCI	ULCI
매개변수 모형(종속변수: 상사동일시)						
상수	.56	.16	3.49	.00	.24	.87
윤리적 리더십	.76	.05	15.59	.00	.66	.85
종속변수 모형(종속변수: 비윤리적 친상사 행동)						
상수	2.53	.19	13.07	.00	2.15	2.91
윤리적 리더십	-.29	.08	-3.84	.00	-.44	-.14
상사동일시	.36	.07	5.54	.00	.23	.49
종속변수 모형(종속변수: 정서적 몰입)						
상수	1.47	.13	11.04	.00	1.21	1.73
윤리적 리더십	.20	.05	3.89	.00	.10	.31
상사동일시	.35	.04	7.91	.00	.27	.44
경로			B	SE	LLCI	ULCI
윤리적 리더십 → 상사동일시 → 비윤리적 친상사 행동			.27	.05	.17	.38
윤리적 리더십 → 상사동일시 → 정서적 몰입			.27	.04	.18	.36

윤리적 리더십이 비윤리적 친상사 행동에 영향을 미치는 데 있어, 상사동일시의 매개효과를 검증하기 위해

Hayes(2018)가 제안한 SPSS Process Macro의 Model 4를 적용하였고, 부트스트랩(Bootstrap) 검증을 샘플을 10,000개, 신뢰구간을 95%로 설정하여 실시하였다[32]. 분석결과는 [표 3]과 같다. 독립변수가 매개변수에 미치는 영향의 유의성 검증 결과, 윤리적 리더십( $\beta = .76, p < .001$ )은 상사동일시에 정(+)적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 부하가 상사의 윤리적 리더십을 높이 지각할수록 상사동일시가 높아지는 것으로 검증되었다. 한편 독립변수와 매개변수가 종속변수에 미치는 유의성 검증 결과 상사동일시( $\beta = .36, p < .001$ )는 비윤리적 친상사 행동에 유의미한 정(+)적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

앞서 진행한 회귀분석 결과를 바탕으로 부트스트랩을 통한 간접효과 검증 결과 신뢰구간 안에 0을 포함하지 않아 윤리적 리더십과 비윤리적 친상사 행동 사이에서 상사동일시는 매개역할을 하는 것으로 검증되었다. 윤리적 리더십은 비윤리적 친상사 행동에 직접적으로도 유의한 영향을 미치므로, 윤리적 리더십과 비윤리적 친상사 행동 사이에서 상사동일시는 부분매개역할을 하는 것으로 검증되었다.

### 4. 윤리적 리더십과 정서적 몰입 간의 관계에서 상사동일시의 매개효과

윤리적 리더십이 정서적 몰입에 영향을 미치는 데 있어 상사동일시의 매개효과를 검증하기 위해 Hayes(2018)가 제안한 SPSS Process Macro의 Model 4를 적용하였고, 부트스트랩(Bootstrap) 검증을 샘플을 10,000개, 신뢰구간을 95%로 설정하여 실시하였다[32]. 분석결과는 [표 3]과 같다. 독립변수와 매개변수가 종속변수에 미치는 유의성 검증 결과 상사동일시( $\beta = .35, p < .001$ )는 정서적 몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

앞서 진행한 회귀분석 결과를 바탕으로 부트스트랩을 통한 간접효과 검증 결과 신뢰구간 안에 0을 포함하지 않아 윤리적 리더십과 정서적 몰입 사이에서 상사동일시는 매개역할을 하는 것으로 검증되었다. 윤리적 리더십은 정서적 몰입에 직접적으로도 유의한 영향을 미치므로, 윤리적 리더십과 정서적 몰입 사이에서 상사동일시는 부분매개역할을 하는 것으로 검증되었다.

5. 윤리적 리더십과 비윤리적 친상사 행동 간의 관계에서 정서적 몰입의 매개효과

표 4. 윤리적 리더십과 비윤리적 친상사 행동 사이에서 정서적 몰입의 매개효과

변수	$\beta$	SE	t	p	LLCI	ULCI
매개변수 모형(종속변수: 정서적 몰입)						
상수	1.66	.14	11.71	.00	1.38	1.94
윤리적 리더십	.47	.04	10.87	.00	.38	.55
종속변수 모형(종속변수: 비윤리적 친상사 행동)						
상수	2.38	.23	10.20	.00	1.92	2.83
윤리적 리더십	-.12	.07	-1.72	.09	-.26	.02
정서적 몰입	.21	.08	2.83	.00	.07	.36
경로			B	SE	LLCI	ULCI
윤리적 리더십 → 정서적 몰입 → 비윤리적 친상사 행동			.10	.04	.03	.18

윤리적 리더십이 비윤리적 친상사 행동에 영향을 미치는 데 있어 정서적 몰입의 매개효과를 검증하기 위해 Hayes(2018)가 제안한 SPSS Process Macro의 Model 4를 적용하였고, 부트스트랩(Bootstrap) 검증을 샘플을 10,000개, 신뢰구간을 95%로 설정하여 실시하였다[32]. 분석결과는 [표 4]와 같다. 독립변수가 매개변수에 미치는 영향의 유의성 검증 결과, 윤리적 리더십( $\beta = .47, p < .001$ )은 정서적 몰입에 정(+)적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 부하가 상사의 윤리적 리더십을 높이 지각할수록 직원의 정서적 몰입이 높아지는 것으로 검증되었다. 한편 독립변수와 매개변수가 종속변수에 미치는 유의성 검증 결과 정서적 몰입( $\beta = .21, p < .01$ )은 비윤리적 친상사 행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 정서적 몰입이 윤리적 리더십과 비윤리적 친상사 행동 간의 관계를 매개하였다.

앞서 진행한 회귀분석 결과를 바탕으로 부트스트랩을 통한 간접효과 검증 결과 신뢰구간 안에 0을 포함하

지 않아 윤리적 리더십과 비윤리적 친상사 행동 사이에서 정서적 몰입은 매개역할을 하는 것으로 검증되었다. 윤리적 리더십은 비윤리적 친상사 행동에 직접적으로 유의한 영향을 미치지 않으므로, 윤리적 리더십과 비윤리적 친상사 행동 사이에서 정서적 몰입은 완전매개역할을 하는 것으로 검증되었다.

6. 윤리적 리더십과 비윤리적 친상사 행동 간의 관계에서 상사동일시와 정서적 몰입의 이중매개효과

표 5. 윤리적 리더십과 비윤리적 친상사 행동사이에서 상사동일시와 정서적 몰입의 이중 매개효과

경로	$\beta$	SE	t	p
윤리적 리더십 → 상사동일시	.76	.05	15.59	.00
윤리적 리더십 → 정서적 몰입	.20	.05	3.89	.00
상사동일시 → 정서적 몰입	.35	.04	7.91	.00
윤리적 리더십 → 비윤리적 친상사 행동	-.30	.08	-3.92	.00
상사동일시 → 비윤리적 친상사 행동	.34	.07	4.77	.00
정서적 몰입 → 비윤리적 친상사 행동	.06	.08	.79	.43
경로	B	SE	LLCI	ULCI
윤리적 리더십 → 상사동일시 → 비윤리적 친상사 행동	.26	.06	.14	.37
윤리적 리더십 → 정서적 몰입 → 비윤리적 친상사 행동	.01	.02	-.02	.05
윤리적 리더십 → 상사동일시 → 정서적 몰입 → 비윤리적 친상사 행동	.02	.02	-.02	.06
총간접효과	.29	.05	.18	.39

윤리적 리더십과 비윤리적 친상사 행동 간의 관계에서 상사동일시와 정서적 몰입의 이중매개효과가 존재하는지 파악하기 위해 Hayes(2018)가 제안한 SPSS Process Macro의 Model 6를 적용하였고, 부트스트랩(Bootstrap) 검증을 샘플을 10,000개, 신뢰구간을 95%로 설정하여 실시하였다[32]. 분석결과는 [표 5]와 같다.

윤리적 리더십은 상사동일시, 정서적 몰입에 유의한



정(+)<sup>적</sup> 영향을 미쳤고 비윤리적 친상사 행동에 유의한 부(-)<sup>적</sup> 영향을 미쳤다. 상사동일시는 정서적 몰입, 비윤리적 친상사 행동에 유의한 정(+)<sup>적</sup> 영향을 미쳤다. 그리고 정서적 몰입은 비윤리적 친상사 행동에 유의한 영향을 미치지 않았다. 전체 매개효과 크기는 .29(.18~.39)로 95% 신뢰구간에서 0이 존재하지 않아 유의한 것으로 나타났다. 또한, 단순매개효과 검증결과 상사동일시를 매개하는 경로(윤리적 리더십 → 상사동일시 → 비윤리적 친상사 행동)는 .26(.14~.37)로 95% 신뢰구간에서 0이 존재하지 않아 유의한 것으로 나타났다. 정서적 몰입을 매개하는 경로(윤리적 리더십 → 정서적 몰입 → 비윤리적 친상사 행동)는 .01(-.02~.05)로 95% 신뢰구간에서 0이 존재하여 유의하지 않은 것으로 나타났다. 그리고 이중매개효과의 크기 검증결과 해당 경로(윤리적 리더십 → 상사동일시 → 정서적 몰입 → 비윤리적 친상사 행동)는 .02(-.02~.06)으로 95% 신뢰구간에서 0이 존재하여 이중매개효과는 존재하지 않는 것으로 나타났다.

## V. 논 의

본 연구는 직장인 339명을 대상으로 윤리적 리더십, 상사동일시, 정서적 몰입, 비윤리적 친상사 행동의 관계를 실증 분석하였다. 연구의 결과와 시사점은 다음과 같다.

첫째, 상사동일시는 윤리적 리더십과 비윤리적 친상사 행동 간의 관계를 매개하였다. 구체적으로 윤리적 리더십이 비윤리적 친상사 행동에 직접적으로 미치는 직접효과는 부(-)<sup>적</sup>으로 나타났다. 이는 리더가 높은 수준의 윤리적 리더십을 발휘하면 부하직원들이 비윤리적 친상사 행동을 덜 하는 것을 의미한다. 또한, 윤리적 리더십은 상사동일시와 정(+)<sup>적</sup>인 관계를, 상사동일시는 비윤리적 친상사 행동과 정(+)<sup>적</sup>인 관계를 가져 선행연구들과 일치되는 양상을 나타내었다[26][29]. 그리고 상사의 윤리적 리더십이 부하직원의 상사동일시와 상호작용하여 영향을 미칠 경우에는 직원이 비윤리적 친상사 행동을 더 하도록 하는 간접효과가 있음이 밝혀졌다. 이는 부하직원이 상사와 자신을 동일시할 때 그

들 사이에 형성된 사회적 교환관계가 더욱 강화되고, 상사의 호의에 대한 상호 교환으로 상사의 이익을 위해 비윤리적인 행동까지 감수하는 것으로 보여진다.

둘째, 상사동일시는 윤리적 리더십과 정서적 몰입 사이의 관계를 매개하였다. 구체적으로 윤리적 리더십은 정서적 몰입에 정(+)<sup>적</sup> 영향을 미쳤다[23]. 이는 윤리적 리더의 영향을 받은 부하직원은 조직에 정서적으로 몰입하게 된다는 것을 의미한다. 또한, 리더의 윤리적 리더십은 직원의 상사동일시에 정(+)<sup>적</sup> 영향을, 상사동일시는 정서적 몰입에 정(+)<sup>적</sup> 영향을 나타내었다. 이는 윤리적 리더십이 상사동일시에 정(+)<sup>적</sup> 영향을 미치고 상사동일시 역시 정서적 몰입에 정(+)<sup>적</sup> 영향을 미친다는 선행연구 결과들과도 일치한다[11][24]. 간접효과 역시 정(+)<sup>적</sup>으로 나타나 상사와 자신을 동일시한 직원은 리더와 사회교환관계가 강화되어 리더가 대표하는 조직에도 정서적으로 애착을 가지고 동일시하게 된 것으로 사료된다.

셋째, 정서적 몰입은 윤리적 리더십과 비윤리적 친상사 행동 사이의 관계를 매개하였다. 리더의 윤리적 리더십은 부하의 정서적 몰입에 정(+)<sup>적</sup> 영향을 나타냈고, 정서적 몰입은 비윤리적 친상사 행동에 정(+)<sup>적</sup> 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 윤리적 리더십이 정서적 몰입에 정(+)<sup>적</sup> 영향을 미치고, 정서적 몰입이 비윤리적 친조직 행동에 부(-)<sup>적</sup> 영향을 미쳤던 관련 선행연구 결과와 차이를 보인다[23]. 반면 정서적 몰입이 비윤리적 친조직 행동에 정(+)<sup>적</sup> 영향을 미쳤던 타 관련 선행연구와는 맥을 같이했다[25]. 윤리적 리더십을 발휘하는 리더의 부하 직원은 조직에 더욱 정서적으로 몰입하고 조직과 자신을 동일시하여 조직을 대표하는 리더를 위하여 비윤리적인 행동까지도 할 수 있다. 또한, 윤리적 리더십을 발휘하여 자신을 존중해주는 상사와 긍정적 교환관계를 형성한 부하는 조직을 위할 때 보다, 상사를 위할 때 비윤리적 행동까지 불사할 가능성이 크다. 이러한 점에서 본 연구와 선행연구와의 결과상 차이를 이해할 수 있다.

마지막으로 윤리적 리더십과 비윤리적 친상사 행동 간의 관계를 상사동일시와 정서적 몰입이 이중매개하는지를 보았고 해당 경로(윤리적 리더십 → 상사동일시 → 정서적 몰입 → 비윤리적 친상사 행동)가 유의하지

않음을 확인하였다.

본 연구의 의의는 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 윤리적 리더십, 상사동일시, 정서적 몰입과 비윤리적 친상사 행동의 관계를 분석하며 연구가 많이 이루어지지 않았던 비윤리적 친상사 행동에 대한 이론적 토대를 확장시켰다. 특히 사회학습이론, 사회교환이론, 동일시의 다양한 각도에서 이를 조명하였다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 상사동일시가 윤리적 리더십과 비윤리적 친상사 행동 간의 관계를 매개함을 확인하며 윤리적 리더십이 직접효과로는 비윤리적 친상사 행동을 줄이는 긍정적인 결과를 가져오지만 상사동일시를 매개하는 경로에서는 이를 늘리는 부정적인 결과를 동시에 가져올 수 있다는 점을 밝힌 데에 의의가 있다. 특히 긍정적인 효과를 가져올 것으로 기대되는 윤리적 리더십과 상사동일시가 부정적으로 작용할 수 있다는 점을 확인한 데에 의의가 있다[3].

셋째, 윤리적 리더십이 부하 직원의 조직에 대한 정서적 몰입에 영향을 미치는 과정에서 상사동일시를 매개하는 점을 확인하여 윤리적 리더십의 효과와 그 메커니즘을 구체적으로 분석한 데에 의의가 있다.

넷째, 정서적 몰입은 직무성과, 조직시민행동에 정(+)적 영향을 미치는 등 긍정적 효과를 나타내는 변인으로 알려져 왔지만[33], 윤리적 리더십과 비윤리적 친상사 행동 사이를 매개 하는 부정적인 역할을 수행할 수도 있다는 점을 확인한 데에 의의가 있다.

마지막으로 연구자가 살펴본 결과, 윤리적 리더십, 상사동일시, 정서적 몰입, 비윤리적 친상사 행동 간의 관계를 개별적으로 살펴본 연구들은 존재하였으나 이중 매개역할 분석을 통해 통합적으로 살펴본 연구는 본 연구가 처음인 점에서 이론적 의의를 확인할 수 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 윤리적 리더십의 양면성에 주목하여 비윤리적 친상사 행동에 미치는 영향과 그 메커니즘을 살펴보았다. 긍정적으로도, 부정적으로도 작용할 수 있는 윤리적 리더십을 실무에 적용할 때에는 보다 정교한 개입을 필요로 한다. Miao, Newman, Yu, 그리고 Xu(2013)는 윤리적 리더십과 비윤리적 친조직 행동의 관계에서 리더가 중간수준의 윤리적 리더십을 보일 때 부하는 리더와의 사회교환관계를 통하여 가장 높은 수준의 비윤리적

친조직 행동을 하고, 리더가 낮거나 높은 수준의 윤리적 리더십을 보일 때는 부하가 이보다 낮은 수준의 비윤리적 친조직 행동을 한다는 윤리적 리더십의 비선형적효과를 검증했다[2]. 이러한 결과를 설명하며 윤리적 리더십을 높은 수준으로 발휘하는 리더가 부하를 윤리적으로 이끌 수 있는 이유로, 리더가 명확하게 윤리행동에 대한 상벌을 내리고 확실한 윤리적 메시지를 보냄에 따라 부하가 윤리적 기준에 높은 우선순위를 지니게 되어 사회학습효과가 사회교환관계의 영향을 능가하였음을 들었다. 그에 비하여 중간수준의 윤리적 리더십을 보이는 리더에 속한 부하직원은 윤리적 기준을 알고는 있지만 우선순위를 낮게 두어 조직을 위한 비윤리적 행동을 취했다고 설명하였다. 이에 비추어 볼 때, 윤리적 리더십을 발휘하는 리더들이 윤리적 기준을 보다 명확히 하여 부하 직원들과 소통하며 분명하게 알리고, 직원들로 하여금 윤리행동에 대한 상벌을 명확히 인식하도록 한다면 부하들이 상사를 동일시하더라도 비윤리적 친상사 행동은 하지 않도록 예방할 수 있을 것이다. 각 조직들은 관리자들로 하여금 리더십을 적절히 발휘할 수 있도록 지원할 필요가 있다. 일방향의 단체교육보다 1:1, 양방향 의사소통을 통하여 다양한 상황과 유의해야 할 점들을 다룰 수 있는 리더십 코칭, 멘토링 등이 리더십 향상 수단으로 적절할 것으로 보여진다. 직장인을 대상으로 한 코칭프로그램들은 실무에 널리 활용되고 있으며 리더십, 자기효능감, 조직몰입 등에 미치는 긍정적 영향이 과학적으로 검증되었다. 예를 들어 이은주, 탁진국(2015)은 중간관리자들을 대상으로 한 그룹코칭 프로그램이 코칭리더십, 긍정리더십을 향상시킴을 확인하였다[34]. 코칭을 받는 리더 개인에게 필요한 내용으로 구성된 맞춤형 코칭은 코칭을 받은 리더가 윤리적 리더십을 적절히 활용하는 데 도움을 줄 것이다. 특히 윤리적 리더십은 양방향 의사소통이 중요한 요소이니만큼 이를 코치, 멘토와 경험하며 리더십을 향상시킬 수 있게 한다는 점에서 더욱 그 필요성이 돋보인다. 둘째, 조직에 대한 정서적 몰입이 비윤리적 친상사 행동으로 나타날 수 있다는 점에서 조직 자체에서도 윤리규범 등을 공표하고 강조한다면 구성원들이 상사를 위하여 행하는 비윤리적 행동을 예방할 수 있을 것이다. 정서적 몰입은 비윤리적 친조직 행동에도 정(+)

의 영향을 미치는 것이 선행연구에서 검증된 바, 이러한 방법을 통해 구성원들이 조직을 위하여 행하는 비윤리적 행동도 함께 예방하는 효과를 기대할 수 있다[25].

본 연구의 한계점과 이를 기초로 수행될 수 있는 향후 연구에 대한 방향은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 조직문화와 풍토를 고려하지 않은 채 분석이 이루어졌다. 윤리적 리더십은 윤리적 업무환경을 조성하는 방식을 통하여 부하들에게 영향을 미친다[2]. 그렇다면 만약 조직의 지배적인 윤리풍토가 비윤리적인 경우 리더의 윤리적 리더십에 부하들은 어떻게 행동할 것인가? 이에 대한 추가적인 연구가 필요하다. 둘째, 본 연구는 부하의 행동과 몰입에 대해 알아볼 때 리더와 부하의 특성에 대한 고려를 하지 않았다. Li, Jain, 그리고 Tzini(2021)의 연구에 따르면 상사지원이 호혜성을 매개하여 비윤리적 친상사 행동에 영향을 미치는 가운데 부하의 마키아벨리즘이 그 관계를 조절했다[5]. 또한, Mesdaghinia, Rawat, 그리고 Nadavulakere(2019)의 연구에 따르면 상사의 실적 증시(leader bottom-line mentality)는 직원의 비윤리적 친상사 행동에 영향을 미치는 것으로 나타나 부하뿐 아니라 상사의 특성도 비윤리적 친상사 행동에 영향을 미치는 것으로 나타난 바 있다[13]. 이렇듯 윤리적 리더십, 상사동일시, 정서적 몰입, 비윤리적 친상사 행동 사이에 상사와 직원의 특성이 수행하는 조절역할 역시 연구해볼 필요가 있다. 마지막으로 본 연구는 동일방법편의의 문제를 가지고 있다. 향후에는 이를 고려하여 보다 정교한 접근을 시도할 필요가 있다.

참 고 문 헌

[1] T. Vriend, R. Said, O. Janssen, and J. Jordan, "The dark side of relational leadership: Positive and negative reciprocity as fundamental drivers of follower's intended pro-leader and pro-self unethical behavior," *Frontiers in Psychology*, Vol.11, No.1473, pp.1-13, 2020.

[2] 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, 2013.

[3] 장준호, "윤리적 리더십의 효과성에 관한 연구," *인문사회과학연구*, 제56권, pp.5-32, 2017.

[4] 박종혁, "중소기업 경영자의 윤리적 리더십과 구성원의 비윤리적 친조직 행동," *專門經營人研究*, 제23권, 제3호, pp.43-56, 2020.

[5] S. Li, K. Jain, and K. Tzini, "When Supervisor Support Backfires: The Link Between Perceived Supervisor Support and Unethical Pro-supervisor Behavior," *Journal of Business Ethics*, pp.1-19, 2021.

[6] A. Bandura and D. C. McClelland, *Social Learning Theory*. Prentice Hall, 1977.

[7] R. Cropanzano and M. S. Mitchell, "Social exchange theory: An interdisciplinary review," *Journal of Management*, Vol.31, No.6, pp.874-900, 2005.

[8] K. Kalshoven and D. N. Den Hartog, "Ethical leader behavior and leader effectiveness: The role of prototypicality and trust," *International Journal of Leadership Studies*, Vol.5, No.2, pp.102-120, 2009.

[9] L. K. Trevino, L. P. Hartman, and M. Brown, "Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership," *California Management Review*, Vol.42, No.4, pp.128-142, 2000.

[10] M. E. Brown, L. K. Treviño, 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, 2005.

[11] 이경근, "윤리적 리더십과 종업원의 일탈행동-관계 동일시 및 조직동일시의 매개효과," *인적자원관리연구*, 제25권, 제3호, pp.99-121, 2018.

[12] 심덕섭, 김형진, "윤리적 리더십이 비윤리 행동, 내부 고발 및 직무성과에 미치는 영향: 개인-조직 적합성의 매개효과 검증," *대한경영학회지*, 제32권, 제2호, pp.305-326, 2019.

[13] S. Mesdaghinia, A. Rawat, and S.

- Nadavulakere, "Why moral followers quit: Examining the role of leader bottom-line mentality and unethical pro-leader behavior," *Journal of Business Ethics*, Vol.159, No.2, pp.491-505, 2019.
- [14] 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, 2011.
- [15] 이강민, 전상길, "한국어판 비윤리적 찬상사 행동 척도 (UPSB-K) 의 타당화 연구," *인적자원개발연구*, 제22권, 제1호, pp.129-156, 2019.
- [16] H. H. Johnson and E. E. Umphress, "To help my supervisor: Identification, moral identity, and unethical pro-supervisor behavior," *Journal of Business Ethics*, Vol.159, No.2, pp.519-534, 2019.
- [17] M. E. Brown and L. K. Treviño, "Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership," *Journal of Business Ethics*, Vol.122, No.4, pp.587-598, 2014.
- [18] R. Wood and A. Bandura, "Social cognitive theory of organizational management," *Academy of Management Review*, Vol.14, No.3, pp.361-384, 1989.
- [19] R. Kark, B. Shamir, and G. Chen, "The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency," *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No.2, pp.246-255, 2003.
- [20] C. A. O'Reilly and J. Chatman, "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior," *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.3, pp.492-499, 1986.
- [21] N. J. Allen and J. P. Meyer, "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, No.1, pp.1-18, 1990.
- [22] 김희경, 김애경, 신호철, "종업원의 신뢰성향이 최고 경영자 배려에 대한 인식을 매개로 정서적 몰입에 미치는 영향," *경영교육연구*, 제32권, 제6호, pp.391-409, 2017.
- [23] 박종규, *Ethical Leadership and Follower Unethical Pro-Organizational Behavior: The Role of Organizational Commitment and Organizational Identification*, 성균관대학교 경영전문대학원, 박사학위논문, 2016.
- [24] 유옥동, *중국의 병원 구성원이 인식한 변혁적 리더십이 정서적 몰입에 미치는 영향: 리더 동일시의 매개효과와 권력거리 성향의 조절효과*, 숭실대학교 대학원, 석사학위논문, 2021.
- [25] 이의연, 이준혁, 전정호, "사회적 자본과 조직몰입이 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향: 윤리적 리더십의 조절된 매개효과," *인적자원개발연구*, 제22권, 제4호, pp.43-85, 2019.
- [26] 류기동, 김정식, "윤리적 리더십이 리더동일시, 조절 초점 및 업무성과에 미치는 영향에 관한 연구," *한국콘텐츠학회논문지*, 제18권, 제1호, pp.607-622, 2018.
- [27] F. A. Mael and B. E. Ashforth, "Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers," *Personnel Psychology*, Vol.48, No.2, pp.309-333, 1995.
- [28] 김원형, "조직 동일시의 교차 타당도 모형: 선행 변수, 조직 시민행동, 조직 몰입, 직무 관여와의 관계," *조직과 인사관리연구*, 제27권, 제1호, pp.1-32, 2003.
- [29] 이강민, 권혁남, "상사 동일시가 비윤리적 찬상사 행동에 미치는 영향: 실적 중시 풍토의 조절 효과," *인문사회* 21, 제10권, 제5호, pp.201-212, 2019.
- [30] 선혜영, 김수연, 이미애, 탁진국, "강점코칭프로그램이 직장인의 강점자기효능감, 긍정정서, 자기효능감, 직무열의와 조직몰입에 미치는 영향," *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 제30권, 제2호, pp.221-246, 2017.
- [31] R. B. Kline, *Principles and Practice of Structural Equation Modeling(3rd ed.)*, Guilford Press, 2015.
- [32] A. F. Hayes, *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach(2ed)*, Guilford

Publications. 2018.

[33] J. P. Meyer, D. J. Stanley, L. Herscovitch, and L. Topolnytsky, "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, 2002.

[34] 이은주, 탁진국, "그룹코칭 프로그램이 중간관리자의 리더십역량 향상에 미치는 효과: 코칭리더십 역량과 긍정리더십 역량을 중심으로," *HRD 연구*, 제17권, 제 2호, pp.63-91, 2015.

### 저 자 소 개

고 승 석(Seung-Suk Goh)

정회원



- 2019년 2월 : 숭실대학교 일반대학원(경영학석사)
- 2021년 2월 : 광운대학교 일반대학원(산업심리학박사 수료)

〈관심분야〉 : 코칭심리, 리더십, 심리검사개발

탁 진 국(Jinkook Tak)

정회원



- 1991년 5월 : 캔사스주립대학교 대학원(심리학박사)
- 1994년 9월 ~ 현재 : 광운대학교 산업심리학과 교수

〈관심분야〉 : 코칭심리, 긍정심리, 심리검사개발