
리더십이 신뢰와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

The Study on the Impact of the Leadership on the Trust and Company's Performance

한진환

밀양대학교 회계정보학과

Jin-Hwan Han(han9597@naver.com)

요약

본 연구는 리더십 연구에서 적합성의 개념과 검증방법을 찾고자 함을 목표로 하고 있다.

최근에는 적합성여부를 검증하는 연구가 증대하고 있지만, 적합성 검증에 대한 올바른 개념의 인식과 실증분석의 문제를 정립하지 못하고 조작화(연구상에서의 정의)하고 검증함으로써 이론과 검증결과가 일치하지 않는 경우가 종종 발생한다.

그래서 이러한 적합성에 대한 이론적 개념과 그에 상응하는 통계적 분석기법을 제시함으로써, 후속적인 연구에서는 이러한 혼란이 없기를 바라는 뜻으로 적합성의 여러 가지 형태 중 조절로서의 적합성과 매개로서의 적합성을 중심으로 개념화와 통계적 분석의 문제를 제시하였다.

■ 중심어 : | 리더십 | 통계적 일치 | 적합성의 개념 | 분석문제 |

Abstract

The purpose of this paper is to explore the concept of the fitness and the way of the inspection in the Leadership study. Although the study of the fitness is recently increased, however, the concept recognition and the positive analysis on the inspection of the fitness isn't in the saddle and by inspecting after the operationalization, the theory and the result don't often correspond.

So, This study is to help the following study and provide the conception and the problem of the analysis on the centering the fitness of the moderator and the mediation.

■ keyword : | Leadership | Statistical Correspondence | Fit Concept | Testing Issue |

1. 서론

최근 기업들은 불확실한 경영환경을 극복하기 위하여 전통적인 경영관리기법들이 전략우위의 개발과 실천 그리고 최근에 개발된 경영기법의 실행에 필요한 정보의 형태를 제공해 주지 못하기 때문에 새로운 전략에 따른

새로운 관리특성이나 경영기법을 모색하고 있다.

그래서 조직 적응과 변화를 이해하기 위해서는 조직 및 전략 변수들 간 복잡하고 다면적인 구성형태를 파악 하는 새로운 연구 접근방법이 필요하다. 즉 조직은 복잡한 실체이기 때문에 소수 변수들 간의 선형적인 관계를 규명하는 부분적인 접근방법은 부적절하며 관련 변수들

접수번호 : #050622-001

접수일자 : 2005년 06월 22일

심사완료일 : 2005년 07월 25일

교신저자 : 한진환, e-mail : han9597@naver.com

간의 복잡한 상호작용을 파악하는 총체적인 연구방법이 필요하다. 이를 위해서 제시되고 있는 것이 적합성이란 개념이다.

적합성이란 조직생태학과 상황이론에 근원을 두고 있는데 많은 경영학연구에 있어서 중범위 이론의 개발에 중요한 역할을 해 왔다. 특히 조직연구나 경영전략 그리고 MIS 분야의 연구에서 이론구축이나 실증연구에서 핵심적인 주제로 연구자들에 따라 적합(Fit), 상호일치(Coalignment), 부합(Match), 일관성(Congruence) 등의 다양한 용어로 사용되어 왔다[9][11][13][19][22].

조직과 환경에 대한 연구에서 적합성이란 인과관계를 나타내는 것이 아니라 조직과 환경을 총체적으로 포함하는 어떤 특정 구성형태를 의미하며, 구조 상황이론의 관점에서는 여러 가지 상황변수들이 구조변수와 관계가 있는 경우 변수 전체의 총체적인 관계를 파악하여 일관된 관계유형을 분석하는 방법을 적용해야 한다[8]. 여기에 변수들간 적합성이 성과에 미치는 영향을 검증하기 위해서는 변수들간 동시적이고 전체적인 상호 연결형태를 반영해야 한다[20]. 이에 따라 이러한 동시적이고 전체적인 상호연결 형태를 반영하기 위한 다양한 방법들이 제시되고 있다[8][20].

적합성검증에 관한 실증분석들이 이러한 다양한 방법을 바탕으로 연구가 수행되고 있음에도 불구하고 부적합한 이론개념에 대한 조작화와 함께 측정이 이루어짐으로써 본래의 측정하고자 하는 개념에 대하여 부적절한 분석결과를 산출하는 등의 문제를 야기시키고 있다. 따라서 실증자료를 적절하게 수집하고 분석하기 위해서는 적합성개념이 적절하게 조작화되고 측정되어야 한다.

최근 리더십과 조직특성의 분야에서 많은 관심의 대상이 되고 있는 적합성에 대한 연구에서 보면, 적합성의 개념에 대한 정의가 다양하기 때문에 통계적 검증방법 또한 개념적 속성에 따라 달리 적용되어야 함에도 불구하고 적합성 검증에 대한 단편적인 이해로 많은 연구자들이 적합성을 검증하면서 적용하는 통계적 기법의 불일치를 보이는 경우를 많이 볼 수 있다[5]. 그래서 이러한 연구들에서 적합성에 대한 정확한 이해와 함께 검증을 위해 선택하게 되는 통계적기법의 정확한 적용을 위

한 이론적 정립이 필요하다.

따라서 리더십과 경영관리특성의 적합성에 관한 연구에 있어서 조절효과와 매개효과를 실증검증함으로써 통계적 기법의 정확한 선택을 위한 이론적 근거를 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 연구과제

1. 적합성의 개념

적합성이란 여러 요인간의 짝맞춤의 정도(degree of match), 즉 여러 요인이 얼마나 짜임새 있게 연관되어 있는가 하는 정도를 뜻하는 것[1]으로 상황이론에서 핵심적인 개념이지만 학자들마다 각기 다른 의미 및 개념으로 사용하고 있다. 하지만 학자들의 관심에 따라 세 가지로 나누어질 수 있다[8]. 첫째, 선택적 접근방법(Selection Approach)으로 단순히 상황변수(환경, 기술, 규모 등)와 조직구조간 관계만 가설화하고 이러한 관계가 성과에 미치는 영향에 대해서는 일관성이론의 범주로 파악하는 접근법이다. 둘째, 상호작용(Interaction Approach)은 적합성을 상호요인과 조직구조간 상호작용 효과로서 성과를 측정한다. 마지막으로 시스템적 접근법(System Approach)은 여러 가지 상호요인들이 구조변수와 관계가 있으며, 단순히 변수들간의 인과관계나 유형을 찾는 것보다는 변수 전체의 총체적인 관계를 파악하고 일관된 관계 유형을 분석하기 위한 접근법이다.

여기에서는 적합성 개념을 변수들간의 조절(Moderation), 매개(Mediation), 프로파일 편차(Profile Deviation), 조화(Matching), 공변화(Covariation), 통합체(Gestalt)의 여섯 가지로 분류하고 조절과 매개로서의 적합성의 개념과 통계적 검증수단간의 일치된 대응관계에 대하여 설명하고자 한다.

2. 리더십, 신뢰와 성과와의 관계

효과적인 변혁적 리더들은 부하들의 신뢰를 획득하기 때문에 변혁적 리더십과 신뢰 간에는 직접적인 상관관계가 형성된다고 하였는데[4], 구체적으로 변혁적 리더

는 조직의 사명과 비전과 강조, 개인적 관심과 욕구에 대한 배려와 공정한 대우, 부하의 사고방식에 대한 지적 자극과 정보제공, 의사결정의 참여 등의 행동을 보임으로써 구성원들의 신뢰를 생성할 수 있다.

한편 거래적 리더십은 리더-구성원간의 계약 혹은 교환과정으로 정의될 수 있다. 거래적 리더는 구성원들의 구체적인 기대를 파악하고 구성원들의 성과에 대한 교환으로서 보상을 제공한다. 이렇듯 교환과 계약에 기초한 리더십은 부하들로부터 계산에 기반한 신뢰(calculus-based trust)를 받아내기 쉬울 수 있다. 왜냐하면, 구성원들은 자신들의 리더의 행동에 대해 쉽게 예측하며 또한 리더가 원하는 대로 자신이 했을 때는 어떠한 보상이 주어질 것인지를 분명히 믿기 때문에 리더를 계산적으로 신뢰할 수 있는 것이다.

변혁적 리더십은 부하들의 상사에 대한 신뢰에 유의한 영향을 미치며[12], 신뢰가 변혁적 리더십의 중요한 결과인 데 반해 거래적 리더십은 부하들의 상사에 대한 신뢰에 유의한 영향을 미치지 않는다[17]. 변혁적 리더십은 신뢰의 형성을 통해 부하들의 행동성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 반면 거래적 리더십에서는 신뢰가 리더십과 행동성과간에 유의한 조절영향을 미치지 못한다[12]. 이러한 연구들은 신뢰를 단일차원에서 보았기 때문에 다차원적인 관점에서 신뢰를 정의하면 그 결과는 달라질 수도 있다.

신뢰의 수준을 계산에 기초한 신뢰, 지식에 기초한 신뢰, 동일화에 기초한 신뢰 등 세 가지 차원의 신뢰로 나누어 이들 세 가지 차원의 신뢰가 변혁적 리더십 및 거래적 리더십의 매개변수가 될 수 있으며[6], 이러한 신뢰의 매개를 통해 결과적으로 조직시민행동의 수준이 결정될 수 있다. 또한 카리스마적 리더십은 부하들의 리더에 대한 신뢰에 유의한 영향을 미치며 부하들의 집단 성과에 대해서도 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 상사에 의해 평가된다[7].

이와 같은 논의를 토대로 리더-구성원 간 신뢰관계도 그 내용이 어떠한가에 따라서 리더십과 경영성과간의 관계를 매우 유의하게 조절 또는 매개할 수 있는 것으로 이해할 수 있기 때문에 연구과제를 다음과 같이 설정할 수 있다.

연구과제 I 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 경영성과에 미치는 영향은 리더-구성원간 신뢰에 따라 다를 것이다.

III. 연구설계

1. 변수의 연구상 정의

1.1 리더십

본 연구의 리더십은 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 나누어 측정하였다.

변혁적 리더십은 구성원에게 명백한 비전을 제시하고, 적절한 보상을 제공하고, 집단목표의 지원적 수용, 개별적 배려와 지원, 구체적인 목표달성방법의 제시 등을 통하여 도전의식을 고취시키는 방향으로 이끌어 가는 것을 의미한다.

거래적 리더십은 어떤 보상이나 인센티브를 수단으로 부하들에게 성과를 달성하도록 행위를 유발시키는 리더십 유형이다. 이 두 유형에 대한 측정은 [3]에 의해 개발되어 가장 널리 사용되고 있는 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)를 이용하였다. 카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별화된 배려, 업적에 따른 보상, 예외관리, 자유방임적 행동 등으로 전혀그렇지 않다는 1점, 매우그렇다를 5점으로 하는 리커드 5점척도를 이용하였다.

1.2 리더-구성원간의 신뢰

신뢰는 대인간 즉 리더-구성원간에 갖게 되는 신뢰관계의 정도를 의미한다. 이에 대한 측정은 작업장 내에서 발생하는 세 가지 다른 형태를 측정하기 위해 비교적 최근 Lewis et al.[15]에 의해 만들어진 대인간 관계척도(interpersonal relationship scale)를 가지고 측정하였다. 측정척도는 전혀그렇지않다를 1점, 매우그렇다를 5점으로 하는 리커드 5점 척도를 이용하였다.

1.3 경영성과

경영성과는 리더십 성과를 평가하기 위한 좋은 척도가 될 수 있다. Wang and Satow[21]는 7가지 측면에

서 조직성과를 평가하도록 하고 이를 단순 평균하여 그것을 조직성과로 사용했다. 시장 점유율, 수익성, 경쟁력, 과업 달성도, 이직율, 종업원의 직무만족, 투자 예측치이다. 본 연구에서는 조직성과를 주관적 측면에서 조직 만족도를 선택하였다.

조직 만족도는 종업원들의 조직에 대한 만족도로써 직무자체에 대한 만족도, 상사와의 관계에 대한 만족도, 급여수준에 대한 만족도, 동료와의 관계에 대한 만족도, 승진에 대한 만족도, 승진기회에 대한 만족도 등으로 전 혀 그렇지않다를 1점, 매우그렇다를 5점으로 하는 리커트 5점척도를 이용하였다.

2. 표본 및 조사의 방법

본 연구의 목적을 달성하기 위해 서비스업을 대상으로 경영자의 리더십과 경영성과의 관계에서 리더-구성원간의 신뢰의 효과를 측정하기 위해서 설문조사를 실시하였다.

본 연구를 위한 설문조사의 오류를 방지하기 위해서 2005년 2월 21일부터 2월 28일까지 일주일간 사전조사(pre-test)를 실시하였으며, 응답자들이 명확하게 인식하지 못하는 설문문항을 수정·보완하여 본조사를 실시하였다.

설문조사는 2005년 3월 7일부터 3월 26일까지 설문지를 배포하고 응답하도록 하여 회수하였다. 총 250부를 배포하여 203부가 회수되었으며, 이 중 불성실한 설문지를 9부를 제외하고 나머지 194부를 분석에 이용하였다. 응답자의 특성을 보면 남성이 49.5%, 여성 50.5%, 학력은 고졸이하 18.6%, 전문대졸 24.2%, 대졸 50.0%, 대학원졸 7.2%였으며, 직위는 사원 65.5%, 대리, 계장 20.6%, 과장, 차장 11.9%, 부장이상 2.1%였다. 직종은 생산직 9.3%, 영업직 32.0%, 사무직 58.8%였다.

또한 수집된 설문자료는 사회과학 통계처리 프로그램인 SPSS 12.01를 이용하여 분석하였으며, 주요 분석기법으로는 설문문항의 일관성을 검정하는 신뢰도 분석을 위해서 Cronbach's alpha값을 사용하였으며(모든 변인들이 0.6이상으로 신뢰할 수 있음), 사용된 변수들의 타당성을 알아보기 위해서 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 적합성을 검증하기 위하여 군집분석,

T-test, 회귀분석, 그리고 구조방정식모형을 LISREL을 통하여 분석을 실시하였다.

IV. 리더십의 적합성에 대한 검증

1. 적합성 검증을 위한 분류의 기본 틀

적합성에 대한 특정 개념을 사용하고자 할 때 크게 두 가지의 근본적인 결정을 해야 한다.

첫째는 이론적 관계의 구체성 정도로서 그 구체성 정도는 적합성의 함수적 형태의 정확성을 나타내는 것으로 상호작용 효과의 관점(Govindarajan, 1990)과 하위 집단 간에 많은 변수들의 서로 다른 결합 형태[16]로 분류될 수 있다.

두 번째는 적합성 개념을 특정 유효성과 같은 특정기준에 고정시킬 것인가? 아니면 기준 없는(criterion-free) 설명을 수용할 것인가에 관한 것이다. 연구자들은 적합성을 특정 기준변수(criterion variables)에 내부적으로 연결되는 것으로 설명하기도 하고, 또 어떤 경우에는 일반적인 적용가능성을 갖는 기준 없는 설명을 수용하기도 한다.

경영전략 연구에서 많은 연구자들이 독립변수와 조절변수의 적합성에 관하여 연구하고 있으나, 적합성 검증에 있어서 연구자들이 명확한 이론적 배경이 없이 연구를 진행하고 있어 여기서 발생할 수 있는 문제점을 해소하고 보다 명확한 적합성 검증을 위한 연구가 이루어질 수 있도록 하기 위하여, 적합성 검증에 대한 내용을 조절로서의 적합성(fit as moderation)과 매개로서의 적합성(fit as mediation)으로 구분하여 고찰하였다.

2. 조절로서의 적합성

2.1 개념화의 문제

상황론적 관점에서 연구하는 이론가들은 제3의 변수를 예측하는 두 변수들 간에는 상호작용이 존재한다고 주장하고 있다[20]. 그래서 이들은 경영전략 연구에 있어서 조절관점을 강조하고 있다. 이러한 조절관점에 따르면 한 기준변수1에 예측변수(predictor variable)가 미치는 영향은 제3의 변수의 영향에 따라 좌우되는데

이 변수를 조절변수(moderator)라고 한다.

연구과제를 조절의 관점에서 검증하기 위한 연구모형은 [그림 1]과 같다.

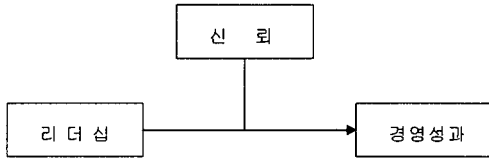


그림 1. 조절로서의 적합성

$$Y = f(X, Z, X \cdot Z) \dots\dots\dots (1)$$

여기에서 X, Y의 관계가 Z의 수준에 대하여 함수관계라면 Z는 조절변수가 된다.

$$Y = \text{경영성파}, X = \text{리더십}, Z = \text{신뢰}$$

2.2 분석의 문제

개념적 영역과 통계적 영역을 연결하는 문제로서, 조절관점에서는 첫째, 조절변수가 영향을 미치는 형태(form)와 강도(strength)간의 구별문제, 둘째, 다중공선성의 역할과 효과의 문제, 셋째, 주효과와 상호작용효과와의 비교문제 등을 고려하여야 한다[14].

2.2.1 조절효과와 형태와 강도

조절효과와 '형태'와 '강도'간의 구분은 이론적·분석적 문제로[2], 적합성 검증에 대한 조절관점을 택하는 경우에 연구자들은 이론적 입장의 개발에 명확성을 확보해야 한다.

① 조절효과와 강도

“리더십유형과 신뢰의 적합성은 경영성파에 정(+의 영향을 미칠 것이다”라는 가설을 설정하고 검증하기 위해서는 그 하위가설로서 “리더십유형별로 신뢰를 높게 인식하는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해서 경영성파

가 높을 것이다”라는 가설을 설정할 수 있다.

이러한 가설은 조절효과와 강도(strength)를 반영하는 것이며, subgroup t-test를 통해서 검증할 수 있다. 예측변수인 X와 기준변수 Y의 관계에서 조절효과를 평가하기 위해서는 먼저 분석수준을 집단차원이나 조직차원으로 하고 둘째, 리더십을 유형화하고 리더십유형별로 각각의 리더십유형을 추구하는 집단이나 기업중에서 리더-구성원간의 신뢰수준의 평균을 중심으로 평균보다 높은 집단을 적합집단으로 구분하고 그밖의 집단(기업)들을 부적합집단으로 구분할 수 있다[2]. 이 두 집단간에 경영성파의 차이를 분석하여 가설을 검증하는데 적합집단의 경영성파가 높게 나타나면 정(+의 영향을 미친다고 할 수 있다.

[표 1]에서 보면 변혁적 리더십에서는 신뢰를 높게 인식하는 적합집단의 경영성파가 4.42, 부적합집단의 경영성파가 3.23으로 유의수준 0.01수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉 변혁적 리더십과 신뢰가 적합할수록 경영성파는 높게 나타난다는 것을 의미한다. 거래적 리더십 또한 적합집단의 경영성파가 4.20, 부적합집단의 경영성파가 3.21로 유의수준 0.01수준에 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며 적합집단의 경영성파가 높게 나타나 정(+의 영향을 미친다고 할 수 있다.

표 1. 리더십유형과 신뢰의 적합성과 경영성파간의 관계분석

리더십 유형	하위집단	평균	표준편차	T	Sig.
변혁적	적 합	4.42	0.85	5.1624	.0000**
	부적합	3.23	0.55		
거래적	적 합	4.20	0.42	4.3877	.0001**
	부적합	3.21	0.96		

** p<0.01수준에서 유의함.
주) 적합집단 : 리더-구성원간 신뢰가 높은 집단, 부적합집단 : 그 밖의 집단

② 조절효과와 형태

“리더십과 신뢰의 상호작용이 경영성파에 영향을 미친다”라는 가설을 설정하였다면, 이러한 가설은 조절효과와 형태(form)를 반영하는 것으로 조절회귀분석(moderated regression analysis)을 통해서 검증할 수 있으며[2][18], 일반적으로 전략적 관리연구분야에서 혼

1 기준변수 : 판정의 기준이 되는 변수로서 종속변수(dependent variable)라 함.
예측변수 : 예측의 토대가 되는 변수로 독립변수(independent variable)라 함. 최중필, 김우성, 마케팅조사론, 학문사, 2000, p.186 ; 정충영, 최이규, SPSSWIN을 이용한 통계분석, 2판, 1997, p.343.

히 사용한다.

조절회귀분석은

$$Y = a_0 + a_1X + \epsilon \quad (2)$$

$$Y = a_0 + a_1X + a_2Z + \epsilon \quad (3)$$

$$Y = a_0 + a_1X + a_2Z + a_3X \cdot Z + \epsilon \quad (4)$$

이때 조절효과를 가정하는 가설은 기준변수 Y에 대하여 상황변수 Z와 예측변수 X에 대한 적합성 효과를 검증하기 위해서는 비표준화 계수 a_3 가 0으로부터 유의하게 차이가 있으며 통계적으로 유의한 경우 조절효과(상호작용효과)가 있다고 할 것이다.

[표 2]에서 보면, 모형 1에서는 리더십과 경영성과와의 관계에서 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형 2에서는 리더십에 신뢰를 추가하여 분석한 결과 거래적 리더십과 신뢰가 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형 3에서 상호작용효과를 보면 변혁적 리더십과 신뢰의 상호작용만이 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

표 2. 리더십과 신뢰간의 상호작용관계분석

모형	상수	리더십		신뢰 (TR)	상호작용		R ²
		T	E		TRT	TR'E	
1	1.263**	.383**	.231**				.323
2	.977**	.071	.226**	.395**			.421
3	1.154**	-.187	.324**	.311*	.355**	-.140	.446

T = 변혁적 리더십특성, E = 거래적 리더십특성임.
* p < .05, ** p < .01수준에서 유의함.

모형 1 $Y = B_0 + B_1T + B_2E + \epsilon_0$
 모형 2 $Y = B_0 + B_1T + B_2E + B_3TR + \epsilon_0$
 모형 3 $Y = B_0 + B_1T + B_2E + B_3TR + B_4TR \cdot T + B_5TR \cdot E + \epsilon_0$

2.2.2 다중공선성의 역할과 효과

분석시에 독립변수들 간의 상관관계가 극단적으로 높은 경우 발생하는 통계적 문제인 다중공선성(Multicollinearity)의 역할과 효과를 고려하여야 한다. 이러한 문제는 위의 식(4)에서 상호작용항 $X \cdot Z$ 에 있

어서 예측변수 X와 상황변수 Z는 강한 상관관계가 있을 수 있다. 이러한 다중공선성의 문제는 분석시 중요하기 때문에 많은 연구자들은 적합성을 검증하는데 조절회귀분석(MRA)의 사용을 거부하고 있다[8]. 그러나 조절회귀분석은 조절로서의 적합성을 검증하는데 타당성 있는 분석방법이라고 주장하기도 한다[2]. 여기에서 비록 통계적 추정문제가 다중공선성으로 인해서 제기된다고 하더라도 조절효과와 존재를 확립하는데 문제가 되지는 않는다. 등간척도에 있어서 단순한 원 척도의 변환을 통해 회귀분석을 수행할 수 있기 때문에 상호항과 변수(X, Y)간에 상관관계의 수준을 감소시키기 때문이다.

2.2.3 주효과와 상호작용효과와 비교문제

적합성 검증에 대한 분석에 있어서 조절관점 내에서 주효과와 상호작용효과를 비교하는 것과 관련한 문제가 있기 때문에 등간척도인 경우에는 이러한 분석을 할 수 없다. 따라서 원 척도가 등간척도인 경우에는 식(4)의 a_1, a_2 와 함께 $a_3 = 0$ 에 대한 검증은 할 수 없다. 즉, 전형적인 조절회귀분석을 통해서 상호작용효과 존재여부는 검증할 수 있지만, 표준화계수가 의미가 없기 때문에 주효과와 상호작용효과와 상대적인 영향은 비교할 수 없다. 그러나 예측변수 X와 상황변수 Z에 대한 비율척도가 개발 가능한 경우에는 그 변수들의 상대적인 효과를 비교할 수 있다.

3.3 한계점

조절관점을 바탕으로 한 적합성을 검증하는 데는 두 가지의 한계점을 가지고 있다.

첫 번째는 적합성효과와 적합성존재를 분리할 수 없다는 것이다. 조절관점 내에서 실시되는 통계적 검증에는 위의 등식 (4)에서 a_3 의 유의성분석 뿐만 아니라, 적합성이 기준변수 Y에 미치는 영향에 대한 지표나, X 또는 Y로 정의한 여러 집단 간 상관계수의 차이분석을 포함하고 있다는 것이다.

또한 조절로서의 적합성을 구체적으로 설명하는 것이 한 기준변수에 대한 것이기 때문에, 그 적합성의 의미가 특정 성과변수에 한정되며, 다른 성과변수를 측정하는

데 일반화하기에 어렵다는 것이다.

두 번째 한계점은 이론적 의미를 상호작용항(interaction term)에 결합시키기가 어렵다는 점이다. 예를 들어서, 전략이 n개, 환경이 m개의 변수를 통해서 측정될 때, 전략과 환경의 조절효과는 상호작용변수의 수(n X m)의 관점에서 설명될 수 있다. 그러나 이러한 변수세트는 체계적인 상호작용의 본질을 적절하게 표현할 수 없을 수도 있기 때문에, 조절효과를 반영하지 못할 수도 있다[8].

3. 매개로서의 적합성

3.1 개념화의 문제

매개로서의 적합성 관점에서는 선행변수(예; 리더십)와 결과변수(예; 경영성과)간에 통계적으로 유의한 매개 메커니즘을 설명하는 것으로 선행변수와 결과변수간의 매개효과(간접효과)의 존재를 설명하는 것이다.

그러므로 Z는 X와 Y사이에서 매개 메커니즘으로 작용하고 이 변수들 간의 관계를 등식으로 표현하면 [그림 2]와 같다.

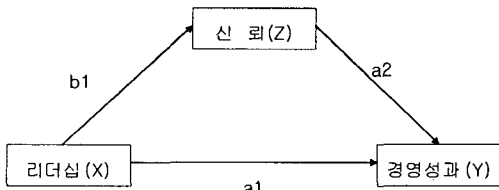


그림 2. 매개로서의 적합성

$$Y = a_0 + a_1X + a_2Z + \epsilon \quad (9)$$

$$Z = b_0 + b_1X + \epsilon \quad (10)$$

$$Y = a_0 + a_1X + \epsilon \quad (11)$$

3.2 분석의 문제

“리더십은 신뢰를 통하여 경영성가에 영향을 미친다”라는 가설을 설정하였으면, 이러한 가설을 검증하기 위해서는 매개효과를 검증할 수 있는 경로분석(path-analytic)의 틀 내에서 이루어져야 한다. 그래서 본 연구에서는 구조방정식모형을 이용하여 매개효과를 검증하였다. 구조방정식모형을 이용한 이유는, 다변량분석

기법의 주요 목적의 하나는 연구자의 설명능력과 통계적 효율성을 확장하는데 있는데, 다중회귀분석, 요인분석, 다변량분산분석, 판별분석이나 다른 많은 분석방법들이 논리적 또는 이론적 문제의 폭넓은 범위를 설명해주는 강력한 도구들이지만, 이들 분석방법은 공통적으로 단지 한 시점에서 단일관계만을 시험할 수밖에 없는 한계점을 지니고 있다.

그래서 다중회귀분석과 요인분석 같은 가장 두드러진 다변량분석기법들을 확장한 구조방정식모형을 이용하여 분석하였다. 그 이유는 구조방정식모형이 일련의 종속변수들 간의 관계를 동시에 검토할 수 있기 때문이며, 또한 통계적 효율성과 함께 동시에 다중변수관계를 정확한 방법으로 처리해주며, 이들 변수들의 관계를 포괄적으로 측정평가하는 능력을 갖추고 있어 탐색분석에서 확증분석까지의 추이를 제공해 주기 때문이다.

분석에 앞서 매개로서의 적합성 검증과 관련한 이론과 통계적 검증을 연결시키기 위해서 완전 매개(complete mediation)역할과 부분 매개(partial mediation) 역할에 대해서 고찰하여야 한다.

완전매개와 부분매개를 구분하는 문제는 매개모형에서 일련의 계수를 활용하여 리더십을 연구하는데 중요한 이론적 의미를 갖는다. 식 (9)에서 계수 a_1 이 통계적으로 0에 가까운 경우, Z의 매개효과는 강한 지지를 받는 것이다. 이것은 X가 Y에 미치는 효과를 전이하기 위해서 Z가 필요하다는 것을 의미하는 것이며, 이를 완전 매개모형(complete mediating model)이라고 한다. 또한 계수 a_1 이 0이 아닐 때, X와 Y간에 직접효과가 존재하며, Z를 통해서 X와 Y간에 간접효과가 존재할 때 이를 부분매개모형(partial mediating model)이라고 한다. 이와 같은 검증은 기업의 경영성과는 구조적인 요인과 전략적 선택간의 함수관계에 있다는 이론적 가정을 설명하는 것이다. 마지막으로, 직접효과 a_1 이 간접효과보다 강한 경우, 신뢰가 유의하지 않은 역할을 한다는 것이다.

또한 많은 연구자들이 관심을 갖는 적합성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 문제로서 이것은 적합성효과에 대한 통계적 검증의 유용성에 따라 좌우된다. 즉, 등식 (4)에서 a_3 에 대한 검증이 조절효과에 대해서 통계적

으로 체계적인 입증은 한다하더라도, 매개로서의 적합성에 상응하는 검증이 요구되는 것이다.

이러한 관계를 등식으로 표현하면 다음과 같다.

$$r_{xy} = a_1 + a_2 \cdot b_1 + \text{가(假)효과} \quad (12)$$

여기에서 r_{xy} 는 X와 Y간에 관찰된 영-순위 상관관계로, 간접효과 $a_2 \cdot b_1$ 과 직접효과 a_1 는 적합성의 간접효과와 직접효과의 지표를 제공해 준다. 보다 정확한 통계적 입증은 매개변수를 통한 간접효과의 통계적 유의성에 대한 검증을 통해서 이루어지고, 이러한 분석에는 두 계수의 산출에 대한 검증을 포함하기 때문에, 표준 t-test는 수용될 수 없기 때문에, 수학적 근사치를 산출하는 등식은 다음과 같다.

$$t = (a_2 \cdot b_1) / \sqrt{(b_2^2 \cdot se_{a_2}^2 + a_1^2 \cdot se_{b_2}^2)}$$

여기에서 a_2 와 b_1 은 초기치이며, se 는 추정치의 표준오차이다.

연구과제에 대한 가설을 검증한 결과 [표 4]에서 보면 모델에 대한 분석결과 $\chi^2=122.3781$ ($P=0.0000$), $NFI=0.9348$, $NNFI = 0.9433$, $RMR = 0.07284$, $GFI=0.9040$, $AGFI=0.8440$ 로 나타나 전체모형의 적합도는 만족할 만한 수준이었다.

표 4. 리더십이 경영성과에 미치는 영향에 있어 신뢰의 매개효과

변 수	경로계수	간접효과	총효과	과제
변혁적→신뢰	0.4415 (5.9986)		0.4415 (5.9986)	
거래적→신뢰	0.1754 (2.8632)		0.1754 (2.8632)	
신뢰→경영성과	0.5904 (4.0597)		0.5904 (4.0597)	
변혁적→경영성과	0.0933 (1.0021)	0.2607 (3.4956)	0.3540 (4.8996)	채택
거래적→경영성과	0.0135 (0.2082)	0.1036 (2.3838)	0.1171 (1.8545)	채택

d.f = 48, Chi-Square = 122.3781, P = 0.0000, NFI = 0.9348, NNFI = 0.9433, RMR = 0.07284, GFI = 0.9040, AGFI = 0.8440

리더십이 경영성과에 미치는 직접효과(a_1)를 보면, 변혁적 리더십이 경영성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며($v_{21}=0.0933$, $t=1.0021$, $p>.05$), 거래적 리더십 또한 경영성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($v_{22}=0.0135$, $t=0.2082$, $p>.05$).

리더십이 경영성과에 미치는 간접효과($a_2 \cdot b_1$)는 변혁적 리더십이 신뢰를 통하여 경영성과에 유의한 영향력을 미치는 것으로 나타났으며(계수=0.2607, $t=3.4956$, $p<.01$), 거래적 리더십은 신뢰를 통하여 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(계수=0.1036, $t=2.3838$, $p<.05$). 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 신뢰를 통하여 경영성과에 더 크게 영향을 미침을 알 수 있다.

그러므로 신뢰는 리더십과 경영성과의 매개변수임을 알 수 있다.

4. 논의

이상과 같이 리더십과 경영성과와의 관계에 신뢰의 조절효과와 매개효과를 검증해 보았다. 조절로서의 적합성 검증의 문제점은 주효과와 상호작용효과를 상대적인 영향을 비교할 수 없다는 문제점이 존재한다. 그러나 매개로서의 적합성은 경로 및 상대적인 영향을 보여줌으로써 경영성과를 높이기 위한 요인과 과정을 설명할 수 있다. 즉, 통계적 효율성과 함께 동시에 다중변수관계를 정확한 방법으로 처리해 주며, 이들 변수들의 관계를 포괄적으로 측정평가 할 수 있다. 그러므로 리더십과 신뢰의 적합성에 대한 분석결과 조절로서의 적합성보다는 매개로서의 적합성 검증이 더 효과적이라 할 수 있다.

따라서 조절로서의 적합성관점과 매개로서의 적합성관점은 분류스키마의 관점에서 서로 다른 입장에 있다고 할 수 있다.

[표 5]는 조절로서의 적합성과 매개로서의 적합성관점의 차이를 비교한 것이다.

표 5. 조절로서의 적합성관점과 매개로서의 적합성관점의 특성비교

주요특성	조절로서의 적합성	매개로서의 적합성
적합성의 개념화	상호작용	매개
가정	전략과 관리특성의 상호작용효과는 경영성공에 영향을 미친다.	시장점유율은 전략과 경영성과 간에 중요한 매개변수이다
적합성의 설명변수	한정적으로 2개	2개 이상도 가능
적합성검증을 위한 분석 스키마	ANOVA, 조절회귀분석, 하위집단분석	경로분석
적합성의 측정	통계적 추정	통계적 추정

IV. 결론

조직이론이나 전략연구분야의 중심설명도구로 사용된 상황이론은 연구대상과 차원에 따라 다양한 형태로 나타나고 있으나, 공통적으로 적용되는 하나의 명제는 “조직의 성과는 조직관련변수와 조직상황(contextual factors)간의 적합성(fit)의 함수”[8]라는 것이다. 이러한 명제를 출발점으로 적합성을 다루고 있는 것이 상황이론이다.

최근에는 적합성여부를 검증하는 연구가 증대하고 있지만, 일부의 논자들이 적합성 검증에 대한 올바른 개념의 인식과 실증분석의 문제를 정립하지 못하고 조작화(연구상에서의 정의)하고 검증함으로써 이론과 검증결과가 일치하지 않는 경우가 종종 발생한다.

그래서 본 연구에서는 리더십이 신뢰를 통하여 경영성공에 미치는 영향에서 적합성에 대한 이론적 개념과 그에 상응하는 통계적 분석기법을 제시함으로써, 후속적인 연구에서는 이러한 혼란이 없기를 바라는 뜻으로 적합성의 여러 가지 형태 중 조절로서의 적합성과 매개로서의 적합성을 중심으로 개념화와 통계적 분석의 문제를 검토하여 보았다.

본 연구의 시사점은 적합성을 검증하고자하는 경우 조절로서의 적합성과 매개로서의 적합성을 구분하여 개념화하고, 통계적 분석기법을 적용함으로써 연구의 효율성을 높이는 데 기여할 것으로 사료된다.

그러나 본 연구는 적합성을 연구하는데 이론을 바탕

으로 체계적으로 조절로서의 적합성과 매개로서의 적합성을 비교 분석하였고 사례로서 분석결과만을 제시하였다. 추후의 연구에서는 조절로서의 적합성과 매개로서의 적합성을 비교 분석하여 적절한 통계분석 기법을 적용할 수 있도록 하여야 할 것이다.

참고 문헌

- [1] 김인호, 고객만족경영의 이론화 시도 : 사업 패러다임 적합성의 정의, 고객만족경영연구, 제1권, 제2호, pp.55-74, 1999.
- [2] H. Arnold, "Moderator variables: A Clarification on Conceptual, Analytic and Psychometric Issues," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.29, 1982.
- [3] B. M. Bass, "Leadership and Performance beyond expectations," New York : Free Press, 1985.
- [4] W. G. Bennis and B. Nanus, "Leader: The Strategies for Taking Charge," New York: Harper & Row, 1985.
- [5] B. K. Boyd and L. Salamin, "Strategic Reward System: A Contingency Model of Pay System Design," *Strategic Management Journal* Vol.22, 2001.
- [6] G. S. Cho, "Antecedents and Consequences of Leader Trust : An Application of Follower-Centerde Approach to Leadership," Unpublished Doctoral Dissertation, Sate University of New York, 1998.
- [7] J. A. Conger, F. D. Schoorman, R. C Mayer, and H. H. Tan, "The Trusted General Manager and Busuness Unit Performance : Empirical Evidence of a Competitive Adantage," *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.5, pp.563-576, 2000.
- [8] R. Drazin and A. H. Van de Ven, "An exami-

nation of alternative forms of fit in contingency theory," *Administrative Science Quarterly* Vol.30, pp.333-365, 1985.

[9] F. E. Fiedler, *A theory of leadership effectiveness*, New York: McGraw-Hill, 1967.

[10] V. Govindarajan and J. Fisher, "Strategy, control systems, and resource sharing: effects on business unit performance," *Academy of Management Journal* Vol.33, No.2, 1990.

[11] C. W. Hofer, "Toward a contingency theory of business strategy," *Academy of Management Journal*, 1975.

[12] D. I. Jung and B. J. Avolio, "Opening the Black Box : An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.21, No.8, pp.949-964, 2000.

[13] D. Katz and R. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley, 1966.

[14] J. L. Laman and D. P. Slevin, "Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests," *Strategic Management Journal*, Vol.14, 1993.

[15] J. D. Lewis and A. Weigert, "Trust as a Social Reality," *Social Force*, Vol.63, pp.967-985, 1985.

[16] D. Miller and P. H. Friesen, "Innovation in Conservation and Entrepreneurial Firms: Two Model of Strategic Momentum," *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.1-5, 1984.

[17] T. L. Simons, "Behavioral Integrity as a Critical Ingredient for Transformational

Leadership," *Journal of Organizational Change*, Vol.12, No.2, pp.89-104, 1999.

[18] S. Sharma, R. M. Durand, and O. Gur-Arie, "Identification and Analysis of Moderator Variables," *Journal of Marketing Research*, Vol.18, 1981.

[19] J. D. Thompson, *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill, 1967.

[20] N. Venkatraman, "Strategic Orientation of Business Enterprise: The Construct, Dimensionality, and Measurement," *Management Science*, Vol.35, No.8, 1989.

[21] Z. M. Wang and T. Satow, "Leadership Style and Organizational Effectiveness in Chinese-Japanese Joint Ventures," *Journal of Managerial Psychology*, Vol.9, No.4, pp.31-35, 1994.

[22] J. Woodward, "Industrial organization: Theory and Practice," London: Oxford University Press. 1965.

저 자 소 개

한 진 환(Jin-Hwan Han)

정회원



- 1993년 2월: 청주대학교 경영학과 (경영학사)
- 1995년 2월: 청주대학교 경영학과 (경영학석사)
- 2000년 8월: 청주대학교 경영학과 (경영학박사)

<관심분야> : e-Biz, 유통·물류정보시스템, 디지털 콘텐츠