

# 윤리적 리더십과 기업의 사회적 책임에 대한 종업원 태도 간의 관계: 상사 성과의 조절효과

## Ethical Leadership and CSR Attitude of Employees: Moderating Effect of Supervisor's Performance

강승완

고려대학교 경상대학 경영학부

Seung-Wan Kang(global7@korea.ac.kr)

### 요약

본 연구는 직속상사의 윤리적 리더십, 기업의 사회적 책임(CSR)에 대한 부하직원의 태도, 상사의 성과에 대한 부하직원의 평가 간의 관계를 실증적으로 분석한 논문이다. 국내 대기업 제조업체 한 곳의 종업원 196 명의 설문조사를 분석하였다. 다중회귀분석 결과, 직속상사의 윤리적 리더십과 부하직원의 CSR 태도는 유의하게 정적인 관련을 가지고 있었다. 즉, 상사의 윤리적 리더십이 높을수록 부하의 CSR에 대한 긍정적인 태도가 높았다. 그리고 상사의 성과에 대한 부하의 평가는 상사의 윤리적 리더십과 부하의 CSR 태도 사이의 관계를 정의 방향으로 조절하고 있었다. 즉, 부하직원으로부터 높게 평가받는 상사일수록 상사의 윤리적 리더십이 부하직원의 CSR 태도에 미치는 긍정적인 영향력이 더욱 강하게 나타났다. 이상의 실증결과들이 가지는 이론적, 실무적 함의를 토론하였다.

■ 중심어 : | 윤리적 리더십 | CSR 태도 | 상사의 성과 |

### Abstract

This research is an empirical study to analyze the relationship among the ethical leadership of supervisor, CSR attitude of subordinate, and supervisor's performance evaluated by subordinate. A survey was conducted for the employees of a large manufacturing company in Korea, and 196 questionnaires were analyzed. Results of multiple regression analyses showed that the relationship between the ethical leadership of supervisor and the CSR attitude of subordinate was positively significant. That is, the supervisor's ethical leadership leads the subordinate's positive CSR attitude. And, supervisor's performance evaluated by subordinate positively moderated the relationship between ethical leadership and CSR attitude. That is, when subordinates assesses the supervisor's performance as high, the positive relationship between supervisor's ethical leadership and subordinate's CSR attitude becomes relatively stronger. Theoretical and managerial implications of these empirical results were discussed.

■ keyword : | Ethical Leadership | CSR Attitude | Supervisor's Performance |

## I. 서론

현대는 CSR(corporate social responsibility)의 시대

라고 할 만큼 기업의 사회적 책임에 대한 인식과 중요성이 높아졌다. 과거에는 기업의 사회적 책임이 수익창출을 통한 주주의 경제적 이익에 기여하는 것으로 국한

\* 항상 후배 교수들에게 귀감이 되신 고려대학교 경상대학 경영학부 고(故) 김문석 교수님의 따뜻한 격려와 후원에 감사드립니다.

접수일자 : 2013년 11월 18일

수정일자 : 2013년 12월 09일

심사완료일 : 2013년 12월 18일

교신저자 : 강승완, e-mail : global7@korea.ac.kr

될 수 있었지만, 이제는 과거와 달리 기업의 사회적 책임은 경제적, 법적 책임을 넘어서 윤리적, 자선적 책임으로까지 확대되었다[1]. 인터넷과 사회적 네트워크 서비스(SNS) 등 새로운 커뮤니케이션 매체의 발달로 인하여, 기업의 비윤리적 행동이나 관행들에 대한 사회적 감시와 비판도 점점 더 강해지고 있다. 이러한 사회변화의 추세에 따라서 기업들은 과거보다 더욱 CSR에 대해서 강조하고 있는 상황이다.

그러나 윤리강령을 제정하고 CSR 경영을 천명하는 등 단순히 회사차원의 윤리경영 프로그램을 도입하였다고 해서 구성원들의 행동을 변화시킬 수 있는 것은 아니며, CSR을 중시하는 회사의 정책이 조직구성원들에게 명확하게 커뮤니케이션 될 때에만 유의한 영향을 줄 수 있다[2-3]. 실질적인 CSR의 실천을 위해서는 CSR에 대한 기업의 정책이나 강령 못지않게 조직 구성원들의 CSR에 대한 태도가 중요하게 작용하기 때문이다.

CSR에 대한 구성원들의 태도는 같은 회사 내에서도 개인별로 다를 수 있다. 선행연구에 의하면 윤리적 리더십은 종업원들의 윤리적 태도를 결정하는 주요한 원인 중 하나이다[3]. 본 연구에서는 직속상사의 윤리적 리더십이 부하직원의 CSR 태도에 어떤 영향을 주는가를 탐구하는 것이 첫 번째 목적이다. 부하직원으로부터 인정받는 상사와 그렇지 못한 상사가 종업원에게 미치는 영향력은 차이가 있을 수 있다. 상사의 성과에 대한 부하의 평가가 높고 낮음에 따라서 윤리적 리더십이 부하의 CSR 태도에 미치는 영향력의 강도가 어떻게 달라질 것인가를 탐구하는 것이 본 연구의 두 번째 목적이다.

## II. 이론적 기반과 가설

### 1. 윤리적 리더십

윤리적 리더십은 리더 본인이 규범적인 행동을 하는 ‘도덕적 개인’ 차원과 부하들의 규범적 행동을 적극적으로 촉진하는 ‘도덕적 관리자’ 차원을 모두 포함하고 있는 개념으로 “리더 스스로 개인적인 행동 및 다른 사람들과의 관계에서 규범적으로 적합한 행위를 보여주고, 부하와의 양방향 커뮤니케이션, 처벌과 보상을 통한 강

화 및 윤리적인 의사결정을 통해서 부하들도 윤리적인 행위를 하도록 촉진시키는 것”으로 정의되고 있다[4].

윤리적 리더십의 정의에 따르면 윤리적 리더가 해야 하는 행동은 다음과 같다[4]. 첫째, 리더는 부하들로부터 인정받고 신뢰할 수 있는 역할 모델이 될 수 있도록 부하들이 규범적으로 적합하다고 여기는 정직성, 신뢰성, 공정성, 타인에 대한 배려 등과 같은 모범적인 행동을 해야 한다. 둘째, 리더는 자신 뿐 아니라 부하들도 규범적으로 적합한 행동을 하도록 적극적인 커뮤니케이션을 해야 한다. 셋째, 리더는 윤리에 대한 기준을 제시하고 그 기준에 맞는 행동에 대해서는 보상을 하고, 그렇지 않은 행동에는 벌을 줌으로써 부하들이 윤리적인 기준을 준수하도록 강화시켜야 한다. 넷째, 리더는 자신들의 의사결정이 가져오게 될 윤리적인 측면에서의 결과를 고려하여 원칙에 기반한 공정한 의사결정을 해야 한다.

윤리적 리더십 외에 변혁적 리더십과 진성 리더십 이론 등 기존의 리더십 이론들도 리더의 윤리적 행동을 강조하고 있다[5]. 이들 리더십 이론들 역시 타인에 대한 배려, 윤리적인 의사결정, 성실성, 역할 모델링 등 리더의 윤리적인 행동 특성들을 포함하고 있다고 할 수 있다. 그러나 변혁적 리더십과 진성 리더십 속에 내재해 있는 윤리적인 특성들은 리더 개인 차원의 윤리적 행동에 초점을 맞추고 있으며 윤리적 리더십과 같이 적극적인 도덕 관리행동을 강조하고 있는 것은 아닌 것으로 보여진다. 본 연구에서는 부하의 윤리적 인식과 행동에 대한 상사의 적극적인 영향력을 강조하는 윤리적 리더십의 정의를 따른다[4].

### 2. 윤리적 리더십과 CSR 태도 간의 관계

기업의 사회적 책임(CSR)은 단순히 법을 준수하는 것을 넘어서는 것으로서 “회사의 이익과 법에서 요구되는 사항을 넘어서, 미래에 일종의 사회적 선으로 나타날 수 있는 행동들”로 정의될 수 있다[6]. 같은 맥락에서, Carroll[7]도 CSR을 경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임, 자선적 책임의 네 가지 사회적 책임으로 세분화하고, 이들이 차례로 CSR의 계층적 구조를 이루고 있다고 주장하였다. CSR 태도는 기업이 법적인 규정을

준수하거나 경제적으로 번성해야 하는 책임 이상의 사회적 책임을 다해야 한다는 개인의 인식을 의미한다. 높은 수준의 CSR 태도를 가진 개인은 기업의 사회적 책임에 대해서 긍정적인 인식을 가지고 있다.

사회적 학습이론[8]의 관점에서 볼 때, 리더의 윤리적인 리더십 행동은 부하의 모델링 과정을 통하여 부하의 윤리적 행동에 영향을 미치게 된다[4]. 모델링은 관찰을 통한 학습, 모방, 동일시 등을 포함한 심리적 매칭 과정이다. 리더는 조직으로부터 부여 받은 위상과 권한(예를 들면, 부하들에 대한 업무할당, 평가 및 보상 등)이 있고 부하들에 대해 상당한 영향력을 가지고 있기 때문에, 리더는 부하들이 주의 깊게 관찰하고 모델링하는 중요한 대상이다.

리더십에 관한 여러 문헌들은 리더의 윤리적 행동이 역할 모델링을 통해서 부하의 인식과 행동에 영향을 미칠 수 있음을 말해 주고 있다[9]. Dukerich, Nichols, Elm, & Vollrath[10]에 의하면 리더의 도덕적 추론의 수준이 높을수록 같이 일하는 부하들의 도덕적 추론의 수준이 높아지고, 결과적으로 윤리적인 의사 결정들을 더 많이 하게 된다. 이 연구 결과에 사회적 학습 이론의 관점을 적용해 보면, 리더에 대한 부하의 역할 모델링이라는 매커니즘을 통해서 리더의 도덕적 추론 수준이 부하의 도덕적 추론 수준에 영향을 준 것으로 해석할 수 있다. Waldman을 포함한 36명의 학자들이 공동으로 15개 국가, 561개 회사, 4,656명을 대상으로 한 연구의 결과에 의하면, CEO의 진실된 리더십과 비전 지향적인 리더십은 CEO의 직속 부하 임원들의 CSR 가치에 유의하게 정적인 영향을 미치고 있었다[11].

가설 1. 상사의 윤리적 리더십과 부하의 CSR 태도는 정적인 관련을 가질 것이다. 즉, 직속상사의 윤리적 리더십이 높을수록 CSR에 대한 부하직원의 긍정적인 태도도 높아질 것이다.

### 3. 상사 성과의 조절효과

부하들은 역할 모델(주로 리더)로부터 영향을 받게 되고, 역할 모델을 닮으려고 노력하지만, 조직 위계 내의 지위가 높다고 해서 리더가 무조건 역할 모델이 되는 것은 아니다[8]. 매력적이고 신뢰할 수 있고 정당성

을 갖춘 리더로 인식이 되어야 부하들의 역할 모델이 될 수 있다[4]. 따라서 부하로부터 존경을 받는 리더는 이들의 역할모델이 되겠지만, 그렇지 못한 리더는 조직 내 위계상의 지위가 높다고 하더라도 부하들의 역할 모델이 되지 않을 것이다. 반대로, 부하로부터 인정받고 존경 받는 리더는 그렇지 않은 리더 보다 부하에게 미치는 영향이 더 클 것이다. 따라서 상사에 대한 부하의 평가는 상사의 윤리적 리더십이 부하의 CSR 태도에 미치는 영향력을 더욱 강화시키는 상황요인으로 작용할 수 있을 것이다.

가설 2. 상사의 성과에 대한 부하의 평가는 상사의 윤리적 리더십과 부하의 CSR 태도 간의 관계를 정의 방향으로 조절할 것이다. 즉, 부하직원으로 부터 높게 평가 받는 상사일수록 상사의 윤리적 리더십이 부하의 CSR 태도에 미치는 긍정적인 영향력이 더욱 강할 것이다.

가설들을 종합한 연구모형은 [그림 1]과 같다.

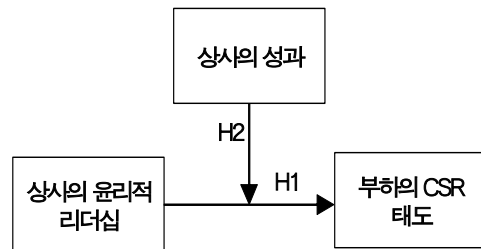


그림 1. 연구모형

## III. 연구방법

### 1. 조사대상

조사 대상은 국내 대기업 제조업체 한 곳의 종업원이다. 2010년 가을에 조사대상 업체의 협조를 얻어 회사 내 전체 팀을 대상으로 각 팀 당 종업원 한 명씩을 무작위로 선정하여 설문조사를 하였다. 응답자가 솔직하게 답변할 수 있도록 응답 내용은 학술적 목적으로만 활용된다는 점을 설문지에 표기하고 반송용 봉투를 동

봉하여 설문 응답자들이 직접 우편으로 회신하도록 하였다. 회신률은 약 50%였으며, 부실한 응답을 제외한 196개의 설문을 분석에 사용하였다.

응답자의 94.9%는 남성이고 5.1%는 여성이었다. 연령은 30세~34세가 가장 많았고(25.1%) 45~49세가 그 다음으로 많았다(20.9%). 평균 근무기간은 15.9년이고 표준편차는 11.2년이었다. 응답자의 직급은 대리급이 가장 많았다(51.5%). 교육수준은 4년제 대졸이 가장 많았고(49.0%) 그 다음으로 고졸이 많았다(25.0%). 직종은 생산/기술직이 가장 많았고(76.0%), 나머지는 기획/관리/판매/마케팅/기타이었다(24.0%). 응답자가 직속상사와 함께 근무한 기간은 평균적으로 1년 반 정도이며, 6개월에서 1년 사이가 가장 많았고(28.1%), 그 다음으로 2년6개월 초과가 많았다(18.9%).

## 2. 측정도구

설문에 대한 응답 지문은 1="전혀 그렇지 않다" 부터 7="매우 그렇다"까지의 리커트-타입의 7점 척도로 구성하였다. 모든 문항들이 .70 이상의 신뢰성 기준을 충족하였다[12].

### 2.1 윤리적 리더십(독립변수)

직속상사의 윤리적 리더십은 Brown, Treviño, & Harrison[4]이 제시한 윤리적 리더십 스케일 (ethical leadership scale) 10문항으로 측정하였다. 부하의 응답을 사용하였고, 예시문항으로 "나의 상사는 술선수범하여 윤리적으로 일을 처리한다.", "나의 상사는 결과뿐만 아니라 수행과정까지 고려하여 일의 성공여부를 평가한다"를 들 수 있다. 크론바흐 알파 값은 .93이었다.

### 2.2 CSR 태도(종속변수)

부하직원의 CSR에 대한 태도는 Hunt, Kiecker, & Chonko[13]이 제시한 사회적 책임 태도(social responsibility attitude) 측정도구 중 역척도를 제외한 3문항으로 측정하였다. 예시 문항으로 "나는 기업이 상당한 경제적인 힘을 가지고 있기 때문에, 기업은 주주의 이익을 넘어서 사회적인 책임을 다해야 한다고 생각한다"를 들 수 있다. 크론바흐 알파 값은 .72이었다.

### 2.3 상사의 성과에 대한 부하의 평가(조절변수)

상사의 성과에 대한 부하의 평가는 MacKenzie, Podsakoff, & Fetter[14]가 제시한 전반적인 평가(overall evaluation) 3문항으로 측정하였다. 예시 문항으로 "나의 상사는 모든 것을 고려하여 볼 때, 탁월한 상사이다"를 들 수 있다. 크론바흐 알파 값은 .91이었다.

### 2.4 통제변수

성별, 연령, 직급, 교육수준, 직종, 상사와의 근무기간을 통제변수로 포함시켰다. 성별은 남성은 0 여성은 1로 코딩 하였고, 연령은 1="24세 이하"부터 8="55세 이상"으로 8단계로 구분하였다. 교육수준은 고졸부터 박사까지 5단계로 측정하였고 직급은 평사원부터 임원까지 6단계로 구분하였다. 직종은 생산/정비/기술 등은 생산직은 1로 코딩하고 나머지는 기획/관리/ 판매/마케팅 등 사무직은 0으로 코딩 하였다. 직속상사와의 공동 근무 기간은 1="3개월 미만"부터 7="2년 반 초과"까지 7단계 척도로 측정하였다.

## 3. 타당도 분석과 동일방법분산 확인

확인적 요인분석을 실시하여 분석에 사용된 주요 변수들이 변별력 있게 구분되고 있음을 확인하였다. 절대 적합지수인  $\chi^2/df$ 는 1.89(335.40/177.00)로서 기준치인 3.00 이하를 충족시키고 있었고, RMSEA와 SRMR은 각각 .068과 .062로서 기준치 .08 이하를 충족하고 있었다[15]. 또한, 증분적합지수인 CFI와 TLI는 각각 .927과 .911로서 기준치 .90 이상을 충족하고 있었다[16]. 각 구성개념에 해당하는 문항들의 요인적재량이 모두 기준치인 .50 이상으로 적재 되었다. 이상의 결과를 바탕으로 본 연구모형의 타당도가 확보된 것으로 판단하였다.

본 연구의 결과는 동일한 응답원천에서 비롯되는 동일방법편의가 존재할 가능성이 있기 때문에, 사후적으로 Harman의 단일요인검정을 실시하여 이를 확인하였다[17]. 분석결과, 가장 큰 고유값을 가진 요인이 전체 분산의 36.8% 정도 만을 설명하고 있기 때문에 본 연구에서 동일방법분산의 문제가 존재할 가능성은 높지 않다고 판단하였다.

#### IV. 결과

주요 변수들의 평균, 표준편차, 상관관계, 신뢰도를 [표 1]에 정리하였다. 종속변수인 부하의 CSR 태도와 독립변수인 상사의 윤리적 리더십 및 조절변수인 상사에 대한 부하의 평가는 정적으로 유의한 상관관계가 있었다(각각,  $r=.333, p<.001$ ;  $r=.222, p<.001$ ). 이는 본 연구에서 설정한 가설과 같은 방향의 관련성이었다.

표 1. 평균, 표준편차, 상관관계, 신뢰도

	평균	표준 편차	1	2	3
1.CSR 태도	6.083	0.711	(.72)		
2.윤리적 리더십	6.296	0.625	.334***	(.93)	
3.상사의 성과	5.883	0.990	.222**	.801***	(.91)

주1. n=196. 내적일치 신뢰도 (크론바흐 알파)는 괄호 안에 표시.  
 주2. \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001.

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 변수들을 순차적으로 투입하여 모형의 설명력과 유의성의 변화를 확인할 수 있는 위계적 다중회귀분석을 실시하였다. 구체적인 분석에 앞서, 회귀계수 추정과 관련된 모든 변수들 중 가장 높은 분산팽창지수 값은 3.160이고 평균 분산팽창지수 값은 2.050로 기준치 10.000 이하이기 때문에 다중공선성이 존재할 가능성이 낮다고 판단하였다[18]. [표 2]는 위계적 다중회귀분석 결과이다. [표 2]의 모형1은 통제변수만 분석에 포함시킨 모형이며, 모형2는 모형1에 독립변수인 상사의 윤리적 리더십을 추가한 모형이다. 모형3은 모형2에 조절변수인 상사에 대한 부하의 평가를 추가한 모형이며, 모형4는 모형3에 독립변수와 조절변수를 곱한 상호작용항을 추가한 모형이다. Aiken & West[18]가 제안한 대로 다중공선성을 방지하고 결과의 해석을 용이하게 만들기 위하여 상호작용항을 생성하기 전에 각 변수들을 전체 평균센터링 하였다.

가설1은 직속상사의 윤리적 리더십이 부하의 CSR 태도에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 예상이다. [표 2]의 모형1에 비해서 모형2의 설명력이 유의하게 증가하였고( $\Delta R^2=.074$ ;  $\Delta F=16.960, p<.001$ ), 상사의 윤리적 리더십의 회귀계수가 정의 방향으로 유의하였다( $\beta=.280, p<.001$ ). 추가적으로, 윤리적 리더십은 모형 3과

모형 4에서도 유의하였다(각각,  $\beta=0.363, p<.01$ ;  $\beta=.427, p<.001$ ). 이상의 결과를 근거로 가설1이 지지되었다고 판단하였다.

표 2. CSR 태도에 대한 위계적 다중회귀분석 결과

변수		모형1	모형2	모형3	모형4
통제 변수	성별	-0.012	-0.008	-0.014	-0.017
	연령	0.309**	0.229*	0.222	0.186
	직급	0.031	0.050	0.051	0.071
	교육	0.109	0.084	0.078	0.065
	직종	0.163*	0.139*	0.143*	0.126
	공동 근무	-0.040	-0.010	-0.002	0.009
독립 변수	윤리적리더십 (A)		0.280***	0.363**	0.427***
조절 변수	상사의성과(B)			-0.102	-0.031
상호 작용항	A x B				0.202*
R2		.104	.178	.182	.207
adj.R2		.076	.148	.147	.169
$\Delta R^2$			.074	.004	.025
F값		3.668	5.833	5.200	5.396
$\Delta F$ 값			16.960***	0.810	5.880*
자유도		6.000	7.000	8.000	9.000

주1. n=196. 제시된 회귀계수 값들은 표준화 회귀계수  $\beta$  임.  
 주2. \*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001.

가설2는 직속상사의 윤리적 리더십이 부하의 CSR 태도에 미치는 긍정적인 영향을 직속상사에 대한 부하의 평가가 더욱 강화시킬 것이라는 조절효과에 대한 예측이다. [표 2]의 모형3에 비해서 모형4의 설명력이 유의하게 증가하였고( $\Delta R^2=.025$ ;  $\Delta F=5.880, p<.05$ ), 상호작용항(A x B)의 회귀계수가 정의 방향으로 유의하였다( $\beta=0.202, p<.05$ ). 따라서 가설2가 지지되었다고 판단하였다.

추가적으로 Aiken & West[18]가 제안한 방식대로 단순기울기 선을 그리고, 단순기울기 검정을 실시하였다. [그림 2]는 상사에 대한 부하의 평가(조절변수)의 평균값에서 일 표준편차 큰 값(Mean+1 SD)과 일 표준편차 작은 값(Mean-1 SD)의 위치에서 회귀방정식을 추정한 개념적인 선, 즉 단순기울기 선들이다.

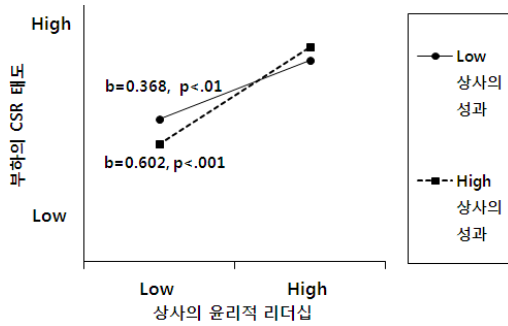


그림 2. 조절효과

단순기울기 선들의 기울기가 유의하게 영(zero)이 아닌가를 확인하기 위하여 단순기울기 검정을 실시하였다. 분석결과, 두 단순기울기 회귀선의 기울기가 모두 유의하였다(각각,  $b=0.368, p<.01$ ;  $b=0.602, p<.001$ ). 이 결과는 상사에 대한 부하의 평가가 높은 경우에는 상사의 윤리적 리더십이 부하의 CSR 태도에 미치는 영향이 강화되고, 반대로 상사에 대한 부하의 평가가 낮은 경우에는 상사의 윤리적 리더십이 부하의 CSR 태도에 미치는 영향이 약화된다는 의미로서, 가설2를 지지하고 있다.

## V. 토론

### 1. 이론적 기여도와 실무적 시사점

본 연구는 최근 들어 강조되고 있는 중요성에 비해서 아직 축적된 연구가 부족한 조직 구성원의 CSR에 대한 태도를 실증적으로 연구하였다는 점에서 이론적으로 기여하고 있다. 지난 수십 년 간 경제계의 이념적 기반을 이루던 신자유주의가 세계 금융위기 이후에 거 세계 도전 받게 되면서 기업의 사회적 책임에 대한 여론이 확산되고 있고, 이러한 시대적 추세에 발맞추어 각 기업들은 CSR 제도를 강화하고, CSR 실행을 더욱 강조하고 있다[19]. CSR에 대한 기업과 학계의 관심이 높아지고 있음에도 불구하고, 정작 조직 구성원들의 CSR에 대한 태도를 연구한 문헌은 드문 것으로 보여진다. 본 연구는 상사의 윤리적 리더십이 부하의 CSR 태도에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 실증적으로 탐

구하였다는 점에서 이론적 의의가 있다. 추가적으로, 상사의 성과에 대한 부하의 평가가 상사의 윤리적 리더십과 부하의 CSR 태도 간의 관계를 조절하는 상황변수로 작용한다는 점을 사회적 학습이론의 관점에서 설명하고 이를 실증분석을 통해서 확인하였다.

본 연구는 조직 구성원의 CSR에 대한 태도에 관심을 가지고 이를 관리해 주어야 한다는 실무적 시사점을 제시해주고 있다. 최근의 사회적 요구와 시대흐름에 비추어 볼 때, 기업들은 점점 더 높은 수준의 CSR을 강조하게 될 것이다. CSR에 대한 조직 차원의 강조가 점점 강해지는데 비해서 조직 구성원의 CSR 태도는 이에 미치지 못하는 상황이 발생할 수 있다. 따라서 회사의 경영자와 인사담당자는 조직구성원의 CSR에 대한 태도에 보다 깊은 관심을 기울여야 할 필요가 있을 것이다. 본 연구는 종업원들의 CSR 태도를 높이기 위해서 관리자들이 솔선수범하여 윤리적인 리더십을 발휘해야 한다는 구체적인 실무적 시사점을 제시하고 있다. 또한, 부하로부터 인정받고 존경받는 리더가 될수록 관리자의 윤리적 리더십이 종업원의 CSR 태도를 더욱 긍정적으로 향상시킨다는 점도 실무적으로 중요한 시사점 중 하나이다.

### 2. 연구의 한계 및 향후 연구의 방향

본 연구는 국내 대기업 제조업체의 한 회사의 직원들을 분석한 자료이므로, 연구 결과의 일반화가 어렵다는 것을 첫 번째 한계로 들 수 있다. 향후 연구에서는 제조업 이외에 IT나 서비스 산업 등으로 조사대상을 확장할 필요가 있을 것이다. 둘째, 본 연구의 결과는 동일한 원천에서 구한 설문응답을 분석하였기 때문에 변수들 간의 과장된 관련성이 존재할 가능성이 있다. 사후적으로 Harman의 단일요인 검정을 통해서 동일방법편의가 존재할 가능성이 크지 않다는 것을 확인하였지만, 이 문제를 원천적으로 예방하기 위하여 향후 연구에서는 종속변수와 설명변수의 응답원천을 달리하는 연구설계가 필요할 것이다. 셋째, 본 연구에서는 집단수준의 변수와 개인수준의 변수를 동시에 분석하는 다층수준(multilevel) 분석을 하지 못한 점을 한계로 들 수 있다. 회사의 CSR 정책은 회사 차원에서 하나라고 하더라도

이에 대한 운용과 실행은 하부부서 단위에서 이루어진다고 할 수 있기 때문에, 조직 구성원들의 CSR에 대한 태도는 다층수준의 특성을 가지고 있다고 볼 수 있다. 향후 연구에서는 조직의 여러 수준을 동시에 고려하는 연구 설계를 통하여 조직 구성원의 CSR 태도에 대해서 보다 심층적으로 탐구할 필요가 있을 것이다. 마지막으로, 본 연구에서는 중점적으로 다루지 않았지만 조직과 개인 간의 CSR에 대한 태도의 불일치가 커지게 되면 회사의 CSR의 실천에 지장을 초래할 수 있고 구성원 개인 차원에서도 조직몰입을 낮추고 이직의사를 높이는 부정적인 결과를 초래할 가능성이 있을 것이다. 향후 이 주제에 대해서도 다각적인 연구가 필요할 것으로 보여 진다.

#### 참 고 문 헌

- [1] A. B. Carroll and A. K. Buchholtz, *Business and society: Ethics and stakeholder management*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2011.
- [2] G. R. Weaver, L. K. Treviño, and P. L. Cochran, "Corporate ethics programs as control systems: Influences of executive commitment and environmental factors," *Academy of Management Journal*, Vol.42, No.1, pp.41-57, 1999.
- [3] W. A. Weeks and J. Nantel, "Corporate codes of ethics and sales force behavior: A case study," *Journal of Business Ethics*, Vol.11, No.10, pp.753-760, 1992.
- [4] 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.
- [5] M. E. Brown and L. K. Treviño, "Ethical leadership: A review and future directions," *Leadership Quarterly*, Vol.17, No.6, pp.595-616, 2006.
- [6] A. McWilliams and D. Siegel, "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective," *Academy of Management Review*, Vol.26, No.1, pp.117-127, 2001.
- [7] A. B. Carroll, "Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct," *Business and Society*, Vol.38, No.3, pp.268-295, 1999.
- [8] A. Bandura, "Social learning theory of aggression," *Journal of Communication*, Vol.28, No.3, pp.12-29, 1978.
- [9] B. J. Avolio, *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999.
- [10] J. M. Dukerich, M. L. Nichols, D. R. Elm, and D. A. Vollrath, "Moral reasoning in groups: Leaders make a difference," *Human Relations*, Vol.43, No.5, pp.473-493, 1990.
- [11] D. A. Waldman, M. S. de Luque, N. Washburn, R. J. House, "Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries," *Journal of International Business Studies*, Vol.37, No.6, pp.823-837, 2006.
- [12] J. C. Nunnally and I. H. Bernstein, *Psychometric theory* (3rd ed.): New York: McGraw-Hill, 1994
- [13] S. D. Hunt, P. L. Kiecker, and L. B. Chonko, "Social responsibility and personal success: A research note," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.18 No.3, pp.239-244, 1990.
- [14] S. B. MacKenzie, P. M. Podsakoff, and R. Fetter, "The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance," *The Journal of Marketing*, Vol.57,

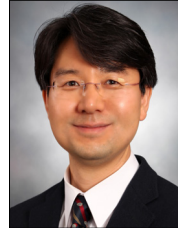
No.1, pp.70-80, 1993.

- [15] J. Hair, W. Black, B. Babin, and R. Anderson, *Multivariate data analysis: a global perspective* (7th ed.). Upper Saddle River: NJ, Pearson, 2010.
- [16] L. Hu and P. Bentler, "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives," *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Vol.6, No.1, pp.1-55, 1999.
- [17] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. Y. Lee, and N. P. Podsakoff, "Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies," *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No.5, pp.879-903, 2003.
- [18] L. S. Aiken and S. G. West, *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1991.
- [19] 권순원, 김소영, 이호선, "노동관련 CSR 수행이 종업원의 조직몰입에 대한 기업의 기대수준에 미치는 영향", *한국콘텐츠학회논문지*, 제9권, 제2호, pp.242-251, 2009.

저 자 소 개

강 승 완(Seung-Wan Kang)

정회원



- 1995년 2월 : 연세대학교 상경대학 경영학과(경영학사)
  - 1994년 12월 ~ 2000년 7월 : 신세기통신(현, SK텔레콤)
  - 2000년 8월 ~ 2009년 4월 : 썬마이크로시스템즈(현, 오라클)
  - 2009년 8월 : 연세대학교 경영전문대학원(경영학석사)
  - 2012년 8월 : 연세대학교 일반대학원 경영학과(경영학박사)
  - 2013년 3월 ~ 현재 : 고려대학교 경상대학 경영학부 조교수
- <관심분야> : 윤리적 리더십, 인사·조직