

# 윤리적 리더십이 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향 직무열의와 조직몰입의 이중 매개효과

## The Impact of Ethical Leadership on Unethical Pro Organizational Behavior: The Dual Mediating Effect of Job Engagement and Organizational Commitment

이의연\*, 전정호\*\*, 이종민\*

단국대학교 경영학\*, 단국대학교 경영학부\*\*

Yi-Ran Li(liyiran8986@naver.com)\*, Jeong-Ho Jeon(edjohn90@dankook.ac.kr)\*\*,  
Jong-Min Lee(jong7min8@naver.com)\*

### 요약

본 연구는 윤리적 리더십이 갖고 있는 양면성에 초점을 맞추어, 리더의 윤리적 리더십이 직무열의, 조직몰입, 비윤리적 친-조직행동에 미치는 영향을 검증하고, 직무열의와 조직몰입의 이중 매개효과를 분석하였다. 이를 위해 565부의 설문지를 활용하여 연구를 수행한 결과는 다음과 같다. 첫째, 리더의 윤리적 리더십은 비윤리적 친-조직행동에 정(+의 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 둘째, 직무열의는 리더의 윤리적 리더십과 비윤리적 친-조직행동의 관계에서 매개역할을 하지 않았으나, 조직몰입은 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 셋째, 리더의 윤리적 리더십과 비윤리적 친-조직행동의 관계에서 직무열의와 조직몰입은 이중 매개역할을 하는 것으로 나타났다.

시사점은 다음과 같다. 본 연구는 윤리적 리더십이 항상 긍정적인 효과만을 발휘하는 것은 아니며, 비윤리적 행동과의 관계성을 규명했다는 데 의의가 있다. 또한 조직 내 구성원의 인지, 정서, 태도, 행동의 과정을 살펴 보고, 다시 한 번 정서사건이론의 패턴을 확인할 수 있었다. 나아가 이러한 행동패턴이 사회교환이론에 의해 규명되어진다는 점을 밝히는데 이론적 함의를 찾을 수 있다. 실무적 시사점은 조직차원에서 이러한 부정적인 영향 및 가능성을 미연에 방지하고 나아가 사회적 차원에서 조직성과를 제고하는 동시에 윤리적 기준을 준수 할 수 있는 조직문화 및 환경을 조성할 수 있도록 적극적인 노력이 필요하다는 시사점을 제공하고 있다.

■ 중심어 : | 윤리적 리더십 | 직무열의 | 조직몰입 | 비윤리적 친조직행동 |

### Abstract

The purpose of this study is to examine the impact of Ethical Leadership on job engagement, organizational commitment and unethical pro-organizational behavior and to analyze the dual mediation effect of job engagement and organizational commitment. We used 565 questionnaires collected by members in domestic companies. The result of the analyses are as follows: First, Ethical Leadership has no positive effect on unethical pro-organizational behavior. Second, in the relationship between Ethical Leadership and unethical pro-organizational behavior, job engagement does not play a mediating role, but organizational commitment plays a mediating role. Third, in the relationship between Ethical Leadership and unethical pro-organizational behavior, job engagement and organizational commitment play a dual mediating role.

The theoretical implication is that this study once again confirmed the behavior patterns such as cognition, emotion, attitude and behavior of members in the organization. In addition, this study can contribute to theoretical expansion by explaining that these behavior patterns are identified by social exchange theory. The practical implication is that this study confirmed that members in the actual management field are willing to perform unethical pro-organizational behavior in order to achieve the organization's goal efficiently and effectively. Therefore, it is suggested that active efforts should be made to recognize these negative influences and possibilities at the organization level and to create a clean and fair organizational culture and environment that everyone can recognize at the social level.

■ keyword : | Ethical Leadership | Job Engagement | Organizational Commitment | Unethical Pro Organizational Behavior |

접수일자 : 2019년 07월 30일  
수정일자 : 2019년 08월 28일

심사완료일 : 2019년 08월 28일  
교신저자 : 이종민, e-mail : jong7min8@naver.com

## I. 서론

전 세계적으로 많은 기업들이 기업의 사회적 책임 증대와 윤리적 경영활동의 중요성을 인식하고 윤리경영을 도입하고 있다. 기업은 윤리경영을 실천함으로써 법적 책임이나 경제적 책임은 물론 사회 통념상 요구되는 윤리적 책임을 기업의 의무로 인식하고 이를 수행한다.

그러나 여전히 일부 기업에서는 정경유착이나 뇌물 수수, 경영의 투명성 결여, 비자금 조성, 경영권의 편법적 계승, 왜곡된 지배구조 등의 비윤리적인 경영활동들이 이루어지고 있다[1]. 이는 기업의 경영진과 구성원들이 기업·조직의 이익을 위해서 비윤리적 행동에 동참하기 때문이다[2]. 비윤리적 측면에 초점을 맞추어 조직구성원의 행위를 연구해온 Gurchiek[3]에 따르면, 구성원의 30%가 조직 내에서 비윤리적인 행위를 경험했으며, 이들 중 19%의 구성원들은 의도적으로 다양한 이해관계자들인 공급자, 소비자, 거래처, 공공기관 등을 속이거나 비윤리적인 행동을 수행하고 있다고 하였다. 예를 들어, 가슴기 살균제로 문제가 된 옥시 사건이나, 일부 재벌기업의 자본시장법 위반 혐의는 윤리의 부재가 기업에 어떠한 부정적 결과를 초래하는지 보여주고 있다. 이 같은 문제에 대해 이익연[1]은 기업에서 발생하는 비윤리적인 문제의 원인이 도구적 연대의식을 바탕으로 형성된 과도한 호혜적 교환관계의 부정적 산물이라고 주장하였다.

이러한 비윤리적 행동에 대해 Umphress & Bingham[2]은 비윤리적인 행동과 친-조직적인 행동이 동시에 발현될 가능성에 주목하였다. 이것은 과거의 선행연구들과 구별되는 새로운 형태로서, 이 두 가지 속성을 가진 행동을 비윤리적 친-조직행동(Unethical Pro Organizational Behaviors)이라고 한다. Miao, Newman, Yu & Xu[4]는 이러한 비윤리적 친-조직행동을 감소시키기 위해 윤리적 리더십을 해결방안으로 제시하였다. 그러나 분석 결과, 윤리적 리더십이 일정 수준 이상으로 증대되어야만 비윤리적 친-조직행동이 줄어드는 것으로 나타났다. 즉, 윤리적 리더십이 적절히 발휘되지 못했을 때, 조직 내 윤리적 기준과 조직의 이익이 상호 간에 충돌할 수 있으며, 이러한 경우 구성원들은 조직의 이익을 우선시하게 될 가능성이 높아지고,

과업을 수행하는 과정에서 비윤리적 친-조직행동을 발현할 수 있다는 것이다[4].

그렇다면, 윤리적 리더십이 활성화되는 것이 바람직하다는 기존의 선행연구 흐름에 대한 의문이 제기될 수 있다. 또한 윤리적 리더십이 발휘되면 비윤리적 행동을 유발할 수 있다는 주장에 대해 그 원인이 윤리적 리더십 본질에 있는 것인지, 아니면 구성원들이 이를 수용하는 과정에서 변질될 수 있는 것인지에 대하여 살펴볼 필요가 있다. 이에 본 연구는 윤리적 리더십에 대한 논쟁은 윤리적 리더십이 갖고 있는 양면성에 기인한다는 관점을 중심으로 연구를 진행하고자 한다.

따라서 본 연구에서는 윤리적 리더십에 대한 균형 잡힌 관점을 모색하고자 윤리적 리더십이 갖고 있는 양면성에 초점을 맞추어 연구를 진행하였다. 동시에 본 연구는 비윤리적 친-조직행동에 영향을 미치는 윤리적 리더십의 양면성을 보다 정확하게 분석하고자 직무열의와 조직몰입의 매개효과를 추가하였다.

일반적으로 윤리적 리더십이 뛰어난 리더들은 구성원들의 직무에 대한 정서인 직무만족이나 직무열의, 조직에 대한 태도인 조직몰입 등을 증가시키고 이를 통해 조직유효성에 기여하게 만든다. 이에 따라 구성원들은 업무에 대한 몰두, 헌신, 활력의 정서인 직무열의를 가지게 되고, 조직과 목표와 가치를 공유하고, 조직에서 요구하지 않는 다양한 역할을 수행하게 된다[5][6].

그러나 윤리적 리더십에 따른 직무열의와 조직몰입과의 관계가 항상 긍정적이고 바람직한 방향으로 설정되어지는 것은 아니다. 특히 이러한 조직성과와 윤리적 기준을 동시에 제시함으로 인해 비윤리적 친-조직행동을 유발할 수 있는 역기능이 존재한다는 점에서 윤리적 리더십에 대한 논의는 보다 다양하게 접근해야 할 문제이다[4]. 이에 본 연구에서도 이러한 가능성을 고려하여, 직무열의와 조직몰입의 매개효과 분석을 통한 비윤리적 친-조직행동에 관한 메커니즘 규명을 시도해 보고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 윤리적 리더십

대다수의 조직 구성원들은 중요한 영향력을 행사하는 사람을 통해서 윤리적 기준을 찾는 특징이 있다 [7][8]. 따라서 이들의 윤리성을 확립하기 위해서는 조직 내 다른 구성원들에게 많은 영향력을 발휘할 수 있는 리더의 윤리적 역할에 주목할 필요가 있으며, 윤리적 리더십의 영향력을 중요하게 고려해야 한다.

윤리적 리더는 조직을 대표하여 구성원들이 윤리적 행동을 확립하고 수행할 수 있도록 적절한 방향과 기준을 제시하고 이를 내재화할 수 있도록 도움을 준다[9]. 이러한 윤리적 리더의 역할은 크게 세 가지 방법으로 실행되어진다.

첫째는 커뮤니케이션 차원이다. 리더는 업무를 수행하는 과정이나 일상적인 생활에서 공식적 또는 비공식적인 활동을 통해 구성원들에게 윤리적 행위 및 태도의 중요성을 인식시키고, 윤리적인 풍토 및 이를 정착시킬 수 있는 문화를 조성한다. 이러한 리더의 윤리적 역할을 통해, 조직 내 구성원들은 리더를 조직의 대리인으로 인식하게 되고, 동시에 리더의 태도 및 행동에 영향을 받아 조직이 원하는 방향으로 학습하게 되는 것이다 [10].

두 번째는 구성원들의 윤리적 태도 및 행위에 대해 리더가 적극적인 보상 제도를 실행한다. 이는 리더의 보상이나 처벌행동이 직원들의 인식, 태도 및 행동을 결정하는 중요한 요인이기 때문이다[11].

마지막으로 의사결정은 기업이 경영을 수행하는 과정에서 다루어지는 윤리적 영향과 관련된 중요한 요소이기 때문에, 조직을 이끄는 리더의 입장에서뿐만 아니라 의사결정을 실행하는 과정에서도 윤리성은 중요하게 고려되어야 한다[12]. 기업의 윤리적 의사결정 과정은 그 기업이 처해 있는 상황적 특성과 구성원들의 개인적 특성들이 상호작용하면서 이루어진다. 윤리적 리더십은 이러한 특성과 상호관계 과정에 중요한 영향을 끼친다.

사회학습이론에 따르면 조직 내 구성원들은 역할모델(Role-Modeling)과정에서 자신이 소속된 조직에 리더 영향을 많이 받게 된다[13]. 또한 조직이나 리더에 대한 충성심이 리더를 추종하는 행동으로 연결될 수 있기 때문에, 구성원들은 자신의 동료보다는 리더의 도덕성에 더 큰 영향을 받게 된다[14]. 따라서 리더는 조직

내 구성원들이 합리적이고 신뢰할 만한 역할모델로서 리더를 인식할 수 있도록 본인 스스로 신뢰성, 공정성, 정직성 등에 기초한 행동에 주의를 기울여야 한다.

그러나 경영환경의 복잡성과 불확실성이 증대되는 조직의 상황을 극복하기 위해서는, 리더가 모든 것을 추구해야 하는 역설적인 상황에 자주 놓일 수밖에 없다. 다시 말하면, 변화하는 환경 속에서, 살아남기 위해서는 기존의 경쟁력 유지와 미래의 경쟁력 창출을 위해 리더가 유연한 태도와 적응성을 보일 필요가 있다. 문제는 이 과정에서 상호 모순이 되는 상황이 발생할 가능성이 있다는 점이다. 이는 조직이 직면하고 있는 위협요인에 대응하기 위해 이를 관리하는 과정에서 윤리적 모순이 나타날 수 있음을 시사한다[1].

최종인·김학수[15]의 연구에 따르면, 윤리와 창의성은 상충관계에 놓여 있는 것으로 나타났다. 이들은 혁신이 중요한 연구개발팀에서 지나친 윤리의 강조는 혁신을 방해할 수 있다고 주장하였는데, 왜냐하면 윤리는 설정된 도덕적 기준이나 규범을 따르도록 하는 순응성을 강조하는 반면, 창의성은 새롭고 독특하고, 상자 밖의 사고를 추구하는 확산성을 강조하기 때문이다.

이러한 견해는 윤리적 리더십의 부작용을 실증 분석한 Miao, Newman, Yu & Xu[4]의 연구에서도 확인할 수 있다. 이들에 따르면, 윤리적 리더십은 기존에 제도화 되어 있는 조직 내 규범이나 기준을 넘어서는 역할 외의 행동이나 조직시민행동 등에 항상 긍정적으로 작용하지 않는다. 낮은 수준의 윤리적 리더십을 갖고 있는 리더는 명확한 의사소통 역할을 적극적으로 수행하지 않아 구성원들의 친사회적 행동을 약화시킨다. 반면에, 높은 수준의 윤리적 리더십을 갖고 있는 리더는 윤리적 행동을 지나치게 강조하여 조직 내 구성원들에게 스트레스를 준다. 이로 인해 리더가 추구하는 조직의 이익과 리더가 제시하는 윤리적 기준의 충돌이 발생할 수 있으며, 결국 구성원들은 윤리성보다는 조직의 이익을 더 고려하게 되고, 비윤리적 행동을 유발할 수 있다는 것이다[4].

이처럼 리더가 조직 내 구성원들의 행동에 직·간접적으로 영향력을 발휘할 수 있음을 고려해 볼 때, 구성원들의 바람직한 행동 발현을 촉진시키고, 나아가 조직의 성과창출에 기여할 수 있는 리더의 윤리적 리더십에 관

한 연구는 상당히 중요한 의미를 갖는다.

그러나 본 연구는 조직의 성과를 창출하는 데 있어 윤리적 리더십이 일관적으로 긍정적인 영향만을 미친다고 가정하지 않는다. 앞서 살펴본 바와 같이, 윤리적 리더십을 발휘하는 리더가 모든 것을 추구해야 하는 역설적인 상황에서는, 사전에 설정하기 어려운 행동이나 성과 등에 있어 혼재된 결과를 나타낼 수 있기 때문이다. 이에 본 연구는 윤리적 리더십이 항상 긍정적인 효과를 발휘하지 않을 것으로 가정하고, 나아가 윤리적 문제가 발생하였을 때 회피하거나 정직하지 못한 의사결정 과정을 수행하게 되는 비윤리적 행동 발현과의 관계성에 주목하고자 한다.

## 2. 직무열의

Kahn[16]에 의해 처음 개념화된 직무열의는 연구자들 간에 그 개념적 정의가 일치된 견해를 보이지 않는다. Kahn[16]는 직무열의가 아닌 개인적 열의를 사용하여 연구를 진행하였는데, 특히 개인 수준에서의 심리적 상태에 따라, 개인이 갖고 있는 직무에 관한 경험이 직무열의에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 분석하였다. 이는 직무를 맡고 있는 구성원이 높은 수준의 직무열의를 갖기 위해서는 직무에 대한 가용성, 안정성, 의미성 등의 심리적 상태를 경험해야 한다는 것이다.

그 결과, 직무열의는 조직차원에서 조직의 성과를 증대시킬 수 있으며, 개인차원에서는 구성원 자신의 성장을 촉진시키는 등 긍정적인 영향관계를 나타내었다. 이후 대부분의 연구자들 Bakker and Demerouti[17], Schaufeli & Bakker[18], Rich, Lepine & Crawford[19] 등이 그의 연구를 직무열의 정의의 원천으로 인용하였으므로, 본 연구에서도 Kahn[16]의 선행연구를 이론적 근거로 하였다. 이에 Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker[20]등의 의해 정립되었던 직무열의의 개념을 인용하여, 본인이 맡고 있는 업무수행 활동에 대해 긍정적으로 받아들이고, 매사에 적극적이며 업무에 헌신하고 몰두하는 마음가짐을 직무열의로 정의하였다.

직무열의에 관한 Schaufeli & Bakker[18]의 연구에 따르면, 직무열의는 몰두, 헌신, 활력 등 세 가지 차원의

하위요인으로 구분되어진다. 활력은 직무수행 과정에서 높은 수준의 열정과 정신적인 회복력을 가진다. 또한 본인의 직무에 최선을 다하려는 의지와 어려움을 이겨내는 인내력이 있다. 헌신은 직무에 주도적으로 참여하고 목표 달성을 위해 도전하며, 직무 자체에 열정과 의미를 부여한다. 몰두는 직무수행 과정에 깊게 몰입된 상태로 직무와 자신을 동일시하는 정도이다.

Bakker & Demerouti[17]의 연구에서는 직무열의가 높은 구성원들이 심리적·육체적으로 건강할 뿐만 아니라, 업무에 대한 긍정적 정서를 바탕으로 다른 동료들에게 자신이 갖고 있는 직무자원을 공유하는 효과를 발휘하며, 개인 및 조직성과에도 크게 기여한다고 하였다. 비슷한 맥락에서, 권인수, 최영근[20]의 연구는 높은 직무열의를 갖고 있는 구성원들이 많은 조직에서는 직무성과가 향상되며, 이는 연속적이고 지속적으로 이루어진다고 강조하면서, 기업의 경쟁력을 향상시키는 수단으로써 직무열의의 중요성을 확인하였다. 또한 Schaufeli & Bakker[18]는 조직의 성과를 향상시키는 데 있어, 구성원들의 업무에 대한 긍정적 태도와 헌신적인 자세, 몰두하는 마음을 유발하는 직무열의가 중요하다고 보았다.

직무열의는 구성원의 인지, 정서, 태도, 행동의 패턴에 의해 행해지는 것이 사실이지만[19], 조직, 상사나 동료 구성원들과의 호혜적 교환관계에 의해서도 작동될 수 있다[22]. 사회교환이론의 관점에서 구성원의 직무열의에 대한 연구를 수행한 Kahn[23], Cropanzano & Mitchell[24] 등의 견해를 통해 알 수 있듯이, 조직, 상사나 동료 구성원들 간의 호혜적인 교환관계 및 상호작용 수준에 따라 조직 내 구성원들의 직무에 대한 열정 수준은 달라질 수 있다. 이런 의미에서 직무열의는 사회교환이론에 의해 설명되어지는 구성원들의 정서라고 이해할 수 있다.

## 3. 조직몰입

Muchinsky & Raines[25]는 조직몰입을 구성원 본인이 소속된 조직에 대해 정서적이고 규범적인 충성심을 느끼는 정도라고 정의하였다. 또한 McCormick & Donohue[26]에 따르면, 조직몰입이 높은 구성원은 본

인이 소속되어 있는 조직의 구성원으로 남아 있기를 희망하는 욕구가 매우 강하며, 조직의 목표달성을 위해 열심히 노력하고 조직이 요구하는 가치를 수용할 의사가 높아진다고 설명하였다. 따라서 조직의 목표를 효율적이고, 효과적으로 달성하기 위해서는 구성원의 조직몰입에 대한 지속적인 관심과 관리방안이 모색되어야 한다.

조직이 생존해 나가고, 지속가능한 성장과 발전을 위해서는 조직 내 구성원들의 조직에 대한 몰입이 매우 중요하다. 왜냐하면, 조직몰입은 구성원들이 조직을 떠나지 않도록 하며, 구성원의 조직에 대한 심리적 유대관계, 그리고 조직구성원의 신분을 유지하고자 하는 강한 의욕으로 정의되기 때문이다[27]. 이러한 견해는 Butts, Casper & Yang[28]의 연구에서도 확인할 수 있는데, 조직몰입은 구성원이 조직에 대해 긍정적으로 평가하는 결과이며, 이러한 평가결과를 바탕으로 구성원들은 조직의 목표를 달성하고자 일하려는 의도, 조직에 대한 애착 그리고 의무감으로 조직몰입의 정도를 나타낸다.

그러나 구성원의 조직몰입 증진이 반드시 긍정적인 과정 및 결과만을 초래하는 것은 아니다. Randall[29]에 따르면, 조직에 대한 몰입수준이 다른 구성원들보다 높은 이들은 업무 수행과정에 있어, 사회적 통념상의 윤리적 규범이나 규칙보다는 조직의 이익을 우선시한다. 때문에 비록 그 과정이나 결과가 비윤리적일지라도 조직의 목표달성을 위해 기꺼이 의사결정 과정에 참여할 가능성이 높아진다고 하였다.

이러한 관점은 구성원의 비윤리적 행동을 유발하는 원인을 조직몰입으로 규명한 Sims[30]와 조용언[31]의 연구에서도 확인할 수 있다. 이들에 따르면, 조직몰입 수준이 높아질수록 구성원들은 도덕적 추리수준이 낮아지게 되며, 조직에 관대해지기 때문에 공정하고 엄격한 회계감사 이행이 어려워진다. 또한 과도한 조직몰입으로 인한 집단사고 형성은 구성원의 비윤리적 행동을 발현시키는 원인이 될 수 있다고 주장하였다[30][31]. 비슷한 맥락에서, 이의연[1]의 연구에서도 조직몰입이 과도하게 높아지면 구성원들은 조직을 우선시하는 경향이 강화되고, 설사 윤리성이 결여되더라도 기꺼이 친-조직행동을 수행한다는 사실을 실증하였다.

이에 기존의 선행연구 흐름을 바탕으로, 본 연구에서도 구성원의 조직몰입은 이들이 조직의 이익을 위해 행동하게 만들고, 몰입도가 높아지게 되면 조직에 긍정적인 행동을 발현하게 만드는 변수로 인식하고 연구를 진행하였다. 조직에 대한 몰입의 수준이 높은 구성원들은 조직을 아끼고 좋아하며, 조직을 필요로 하고, 조직을 위해 자신의 노력을 다하려고 할 것이기 때문이다[27].

Allen & Meyer[27]의 연구에 따르면, 조직몰입은 크게 세 가지 차원의 몰입으로 정의되어질 수 있으며, 그 중 정서적 몰입의 경우, 구성원들이 자신이 소속되어 있는 조직에 대해 갖고 있는 애착의 정도를 나타내는 중요한 요인이라고 설명하였다. 따라서 정서적 몰입은 기대에 바탕을 둔 애착으로써, 관계를 유지하고자 하는 행위의도가 내포된 심리적 애착으로 이해할 수 있다. 이에 대해 Bang, Ross & Reio Jr[32]는 정서적·지속적·규범적 몰입 차원 중 다른 조직에 대한 변인들과 가장 강한 관련성을 지니는 조직몰입이 정서적 몰입이라고 강조하였다.

한편, 지속적 몰입에 대해 전정호[33]는 자신의 필요에 의해 몰입하는 태도로서 조직구성원의 신분을 유지하는 것이 자신에게 이익이 될지 여부를 계산함으로써 조직몰입의 정도를 조절한다고 설명하였다. 따라서 지속적 몰입은 다른 조직으로 이동하는데 발생하는 비용을 회피하고자 현재 소속되어 있는 조직에 몰입하는 것으로서, 계산적 측면을 고려한 몰입으로 이해할 수 있다.

기존의 선행연구들을 종합해 보면, 세 가지 조직몰입의 하위차원 중에서 규범적 몰입과 정서적 몰입은 구성원들이 조직에 대해 갖고 있는 태도적 현상으로 이해할 수 있다. 정서적 몰입은 소속되어 있는 조직에 대해서 갖게 되는 애착의 정도를 의미하고, 규범적 몰입은 의무감에 바탕을 둔 규범의 정도로 이해할 수 있다.

그러나 지속적 몰입은 계속해서 근무하거나 이직하게 되는 결과적 현상으로 설명되기 때문에, 이는 서로 다른 개념으로 이해할 수 있으며, 구성원 개인의 필요에 의해 행해지는 태도라고 볼 수 있다[1]. 따라서 본 연구에서는 Allen & Meyer[27]가 제시한 다차원적 조직몰입의 구성개념 가운데 지속적 몰입을 제외시키고, 정서적 몰입과 규범적 몰입을 구성원의 태도로 인식하

여 이를 통합적 관점에서 살펴보고자 한다.

#### 4. 비윤리적 친-조직행동

여전히 일부 기업에서는 정경유착이나 뇌물수수, 경영의 투명성 결여 등과 같은 비도덕적이고 비윤리적인 경영활동들이 이루어지고 있다. 예를 들어, 초일류 기업인 글로벌 스마트폰 제조 회사가 신제품 출시 효과를 극대화하기 위해 자사의 구형모델 성능을 인위적으로 떨어트리는 알고리즘을 탑재한 행위, 자동차 회사가 새롭게 출시된 신차를 환경오염 기준 심사에 통과시키기 위해 연비를 인위적으로 조작하는 행위 등이 이에 해당된다. 이러한 기업들의 활동 및 행동들에 대해 Umphress, Bingham & Mitchell[34]은 두 가지의 행동 유형으로 접근하였다. 첫째는 비윤리적인 행동 유형으로써 도덕적 규범을 위반하는 행동이다. 둘째는 친-조직행동으로써 리더나 직장상사의 지시가 없었음에도 나타나는 구성원의 개인적 일탈행위로 조직이나 동료 구성원을 지원하는 행동이라고 정의하였다[34].

이러한 비윤리적 친-조직행동에 대한 원인을 밝히기 위해 Umphress & Bingham[2]은 경영대학원 재학생들을 대상으로 실증연구를 수행하였다. 그 결과, 구성원들의 조직 동일시 수준이 높아질수록 조직에 대한 비판적 사고가 감소하게 되고, 맹목적으로 조직 우선주의가 형성되어 궁극적으로 비윤리적 친-조직행동에 동참하게 된다는 사실을 규명하였다[2]. Ilie[35]는 조직 내 구성원들이 비윤리적 친-조직행동을 수행하는 원인을 연구하면서, 구성원들이 상사나 동료 구성원들 간에 일정 수준의 교환관계와 조직후원인식이 증가되면, 비윤리적 친-조직행동에 자발적으로 참여하게 된다고 주장하였다.

이러한 선행연구를 종합해보면, 비윤리적 친-조직행동 패턴은 크게 세 가지의 특징을 나타내고 있다. 첫째, 구성원들이 행동을 취하는 의도성이다. 구성원들이 조직에 도움이 되거나 친-조직행동을 하고자 하는 의도가 결여된다면, 과업을 완수하는 과정에서 사회적 규범을 위반하는 행동을 할지라도 이러한 행위는 비윤리적 친-조직행동으로 간주되지 않는다[2][35][36]. 예를 들어 유통 소매점에서 손실을 감소시키기 위해 기한이 지난

식음료 등을 판매하거나 그 사실을 고의적으로 숨기는 것은 비윤리적 친-조직행동에 해당한다고 볼 수 있다. 둘째, 친-조직적 목적은 결과로 이어져야 한다. 예를 들어 조직 내 구성원이 조직의 매출증진을 위해 유통기한을 변조하거나 의약품의 부작용을 소비자에게 고의적으로 숨기거나 충분히 고지하지 않는 행동을 수행하였다. 추후 이 사실이 소비자들에게 알려져 불매운동은 물론이고, 법적 조사를 받게 된다면 이는 행동의 의도가 있지만, 친-조직적인 결과로 연결되지 못하기 때문에 비윤리적 친-조직행동에 해당되지 않는다. 세 번째는 비윤리적인 행동은 사회통념상의 사회규범을 위반하는 행동이어야 한다. 구성원이 의도적으로 취하는 행동의 결과, 이것이 윤리성을 판단하는 사회 통념상의 사회기준을 위반했거나, 규범적 사회기준을 지키지 않았다면, 이 경우는 비윤리적 친-조직행동이라고 볼 수 있다. 하지만 단순한 회사의 사규를 위반하는 것만으로는 비윤리적 친-조직행동으로 분류하지 않는다.

Umphress & Bingham[2], Ilie[35], Matherne & Litchfield[36] 등을 포함한 다양한 연구들을 통해 비윤리적 친-조직행동에 영향을 미치는 선행요인들을 정리해보면, 개인의 특성 및 조직 동일시, 개인과 조직과의 관계, 리더십과 같이 개인에게 행사하는 영향력이나 역할 등이 비윤리적 친-조직행동을 유발하는 것으로 나타났다. Umphress, Bingham & Mitchell[34]은 개인 차원의 도덕적 인지 발전수준을 분석한 Kohlberg[7]의 연구모델을 바탕으로 분석을 진행하였다. 이들은 관습수준 전·후 과정을 통해서 구성원들이 사회규범과 사회질서에 맞는 적절한 판단할 수 있게 된다고 보았다. 그리고 이것이 긍정적인 사회교환과 비도덕성의 관계를 결정한다고 주장하였다. 다시 말하면, 구성원들이 관습수준을 고려하여 판단을 하게 되는 경우, 자신이 조직에 동조하는 것이 도덕적 차원에서도 충분히 가치 있는 태도라고 인식하는 것이다. 이러한 관점에서 개인이 비윤리적 친-조직행동에 동참할 것인지를 결정하는 것은 관습수준에서 형성된 개인의 도덕적 인식수준에 따라 차이가 발생하게 된다.

사회교환이론을 바탕으로 비윤리적 친-조직행동을 분석한 Ilie[35]에 따르면, 구성원들이 조직과 밀접한 관계가 있거나, 리더 및 동료 구성원들과 일정 수준 이

상으로 활발한 교환관계를 형성하게 되면, 이렇게 형성된 상사와 부하의 교환관계 및 조직후원인식을 통해 적극적으로 비윤리적 친-조직행동을 발현할 수 있다고 주장하였다. 이러한 관점은 Matherne & Litchfield[36]의 연구를 통해서도 확인할 수 있다. 이들은 137명의 근로자(미국 동남부 지역에 근무)를 대상으로 연구를 진행하였는데, 정서적 몰입이 높은 구성원들이 비윤리적 친-조직행동에 동참하는 것을 확인하였지만, 구성원들의 도덕적 정체성의 수준이 높을수록 비윤리적 친-조직행동이 감소하는 것으로 나타났다. 따라서 조직 내 구성원들의 행동은 인지, 정서, 태도, 행동의 행동패턴에 의해 행해진다고 할 수 있다[36].

Xu & Lv[37]의 연구에서도, 조직 내 구성원들의 주인의식은 고성과작업장을 구현하는 데 있어, 비윤리적 친-조직행동과 밀접한 상관관계를 보여주는 것으로 나타났다. 이들은 구성원들이 조직의 목표달성을 촉진시키거나 성과를 향상시키기 위한 주인의식이 일련의 비윤리적 친조직적 행위 및 일탈을 발현하게 되는 현상이 일어날 가능성에 주목하였다[37].

비윤리적 친-조직행동을 사회교환이론의 관점에서 보면, 조직에서의 호혜적 교환관계가 구성원들의 조직에 대한 애착이나 의무감을 향상시켜, 이로 인해 구성원들이 조직의 발전과 성과달성을 위해 보답하려는 성향과 조직에 도움을 주고자 하는 성향이 높아진다[38]. 사회교환이론에 기반한 Wang, Long, Zhang & He[39]의 연구에 따르면, 구성원에게 인지된 사회교환관계가 높으면 높을수록 구성원의 비윤리적 친-조직행동이 증가된다. 따라서 조직과 조직 내 구성원들의 관계가 밀접한 수준, 즉 일정 수준 이상으로 형성되면, 궁극적으로 윤리성이 결여된 사회교환관계가 나타날 가능성이 높다.

### III. 가설 설정

#### 1. 윤리적 리더십과 비윤리적 친-조직행동의 관계

본 연구에서는 조직 내 구성원들이 조직의 성장을 향상시키거나 리더를 보호하기 위해서 비윤리적 행동을

취할 수도 있다는 관점에서[2], 리더의 윤리적 리더십에 관한 효과성을 살펴보고자 한다.

윤리적 리더는 도덕적 인간으로서의 행동과 도덕적 관리자라는 행동을 모두 보여주는 리더이다[40]. 따라서 리더가 발휘하는 윤리적 측면에서의 리더십 역량은, 조직 내 구성원들로 하여금 조직이 추구하는 윤리 수준을 적극적으로 인지하고 받아들여지게 하는 효과적인 수단으로 이해할 수 있다. 기본적으로 구성원들은 윤리적 기준에 의거하여, 불법적인 요소를 회피하고, 자신들을 공정하게 대우하며 신뢰할 수 있는 리더를 선호하는 경향이 있다[41-43]. 그렇기 때문에 윤리적 리더십은 구성원의 지각, 정서, 태도, 가치관 등에 영향을 미치게 된다[44].

그러나 윤리적 리더십이 반드시 긍정적인 결과만 초래하는 것은 아니다. 윤리적 리더십과 비윤리적 친-조직행동의 관계는 리더의 윤리적 리더십이 낮은 수준에서는 비윤리적 친-조직행동이 점진적으로 최고점까지 증가하지만, 리더의 윤리적 수준이 높아질수록 비윤리적 친-조직행동이 감소한다는 사실을 확인하였다[4]. 이러한 영향관계는 리더와 부하직원 관계의 동일시 수준에 따라 다르게 나타났는데, 리더와 부하직원의 동일시 수준이 높아질수록 윤리적 리더십과 비윤리적 친-조직행동의 부(-)의 관계가 강하게 나타났다[4].

이의연[1]의 연구에서도 윤리적 리더십은 사회적 자본이 조직몰입을 매개로 비윤리적 친-조직행동에 미치는 영향을 완화시키는 효과가 각각되었지만, 비윤리적 친-조직행동을 증가시키는 것으로 나타났다. 또한 Graham, Ziegert & Capitano[45]는 비윤리적 친-조직행동의 증가원인을 분석한 연구에서, 개인이 상사와 동료 등 다른 구성원들과의 상호작용으로 네트워크 활동이 높아짐에 따라, 구성원들의 비윤리적 친-조직행동이 증가됨을 확인하였다. 이들은 손실 프레임의 관점에서 변혁적 리더십이 비윤리적 친-조직행동에 정(+)의 영향관계를 보인다는 것을 실증하였다. 비슷한 관점에서 윤리적 리더십은 도덕적 이탈을 매개로 비윤리적 친-조직행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다[45].

국내에서는 박종규[46]가 대기업 직원 291명을 대상으로 한 연구에서, 윤리적 리더십이 부하직원의 정서적

몰입을 매개로 비윤리적 친-조직행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 반면에 지속적 몰입을 매개로 해서는 비윤리적 친-조직행동에 정(+)의 영향을 나타내는 것으로 확인되었다.

이에 따라, 본 연구에서는 구성원의 비윤리적 친-조직행동에 영향을 미치는 선행변수로서 리더의 윤리적 리더십의 영향력을 확인하고자 한다. 또한 이 같은 선행연구들을 토대로, 리더가 윤리적 리더십을 통해 조직 내 구성원들에게 영향력을 발휘하게 되면, 구성원들의 행동에 변화가 발생하게 되고, 이러한 행동변화는 긍정적인 결과뿐만 아니라 부정적인 결과도 초래할 수 있다고 가정한다.

왜냐하면 윤리적 리더가 윤리적 기준과 조직성과를 동시에 추구하게 되고, 구성원들이 이를 이행함에 있어 윤리적 기준과 조직성과의 충돌이 일어날 가능성이 존재하기 때문이다[1]. 사회교환이론의 관점에서 Miao, Newman, Yu & Xu[4]에 따르면, 리더와 상호작용하는 시간이 짧은 구성원들은 조직성과를 더 중요시 하는 것으로 나타났다. 다시 말하면, 상사와 근무기간이 오래 되지 않은 구성원들은 그 기간이 오래된 구성원들에 비해서, 상사가 제시한 윤리적 기준보다는 조직성과를 선택할 확률이 더 높다고 설명하였다. 때문에 과업을 완수하는 과정에서 구성원들은 윤리적 기준을 준수하기 보다는 사회적 규범을 위반하더라도 조직의 이익을 우선시하는 친-조직행동에 동참할 가능성이 높다고 할 수 있다.

따라서 본 연구는 이러한 선행연구를 참고하여, 리더의 윤리적 리더십이 비윤리적 친-조직행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하고자 한다.

가설1. 리더의 윤리적 리더십은 비윤리적 친-조직행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 윤리적 리더십과 직무열의의 관계

조직이 구성원들의 직무열의에 관심을 가져야 하는 이유는 직무열의와 조직의 성과간의 유의한 상관관계가 보고되었기 때문이다[18]. 구체적으로, 높은 수준의 직무열의를 갖고 있는 조직 내 구성원들은 생산성을 향

상시켰으며, 이는 조직의 성과 증대로 연결되었다. 반면에 이직률 및 이직의도 감소 등 부정적인 직무와 연관된 행동들과는 부(-)의 관계가 있는 것으로 나타났다[18][19]. 결과적으로 조직이 목표달성을 효율적이고 효과적으로 추진하기 위해서는 직무열의와 같은 구성원들의 긍정적인 직무태도에 관심을 기울여야 한다.

이 같은 관점에서, 본 연구는 규범적으로 윤리적인 행동을 보이고, 타인들을 도와주며, 적극적인 의사소통 등으로 부하직원들을 동등하게 대우하면서 이들에게 규범적, 윤리적 행동을 촉진시키는 윤리적 리더십이 직무열의에 유의한 영향을 줄 가능성에 주목하였다[9]. 왜냐하면, 이러한 리더의 윤리적 리더십 속성은 업무수행 과정에 있어 헌신적이고 긍정적이며 열정적으로 몰입하는 구성원의 직무태도 등으로 정의되는 직무열의를, 더욱더 긍정적으로 인식하게 만들고, 직무에 몰입할 수 있는 환경을 조성하는데 도움을 줄 수 있기 때문이다.

Piccolo, Greenbaum, Den Hartog & Folger[47]에 따르면, 윤리적 리더십은 직무 의미성 제고에 긍정적인 영향을 미치며, 그 결과 생산적인 행동으로 이어진다는 사실을 확인하였다. 이는 리더의 윤리적 리더십이 부하직원들로 하여금, 자신들이 맡고 있는 업무를 좀 더 의미 있게 바라볼 수 있도록 도와주는 역할을 하며, 이러한 과정을 통해 부하 직원들의 노력이 증대되고, 결국 생산적인 행동으로 이어짐으로써 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 의미한다. 또한 윤리적 리더십을 발휘하는 리더는 구성원들과 소통하며 의견을 경청하고 이를 수용하는 데 적극적이다. 따라서 조직 내 구성원들이 그들의 목표달성을 성공적으로 이행할 수 있도록 도와주고 이끌어준다[48-50].

앞서 살펴본 내용들을 종합해보면, 리더는 윤리적 리더십의 영향력을 통해 구성원들이 자발적으로 자신의 역량을 강화하려는 정서를 증진시키고, 목표를 달성하는 과정에서 어려움을 직면하더라도 업무를 완수하고자 하는 의지를 높여준다고 할 수 있다[19].

높은 수준의 윤리적 리더십을 갖고 있는 리더는 명확한 의사소통 역할을 적극적으로 수행함으로써 구성원들과 상호 간의 긍정적인 교환관계를 형성할 수 있다. 직무열의는 구성원의 인지, 정서, 태도, 행동의 패턴에 의해 행해지는 것이 사실이지만[19], 조직, 상사나 동료

구성원들과의 호혜적 교환관계에 의해서도 작동될 수 있다[22]. 사회교환이론의 관점에서 구성원의 직무열의에 대한 연구를 진행한 Kahn[23], Cropanzano & Mitchell[24] 등의 견해를 통해 파악할 수 있듯이, 조직, 상사나 동료 구성원들 간의 호혜적인 교환관계 및 상호작용 수준에 따라서 조직 내 구성원들의 직무에 대한 열정의 수준은 달라질 수 있다.

리더나 동료 구성원들과의 상호작용 과정에서 인지된 사회교환관계의 수준이 높아질수록, 구성원들의 긍정적 정서는 촉진된다[39]. 뿐만 아니라 긍정적 정서를 바탕으로 형성된 주인의식은 고성과작업장을 구현하는데 반드시 필요한 요인이며, 이러한 주인의식은 동료 구성원들의 상호작용에 의해 형성되고 전이된다[37].

이처럼 리더가 발휘하는 리더십의 영향력에 따라 조직 내 구성원들의 정서 및 태도는 변화될 수 있다. 따라서 조직의 환경적 요인을 고려하여 리더가 상황에 맞는 적절한 윤리적 리더십을 발휘한다면 이러한 인식변화를 촉진시킬 수 있을 것이다. 구체적으로 리더는 자신의 역할을 수행하는 과정에서 윤리적 리더십을 발휘함으로써, 구성원들이 직무를 수행하는 과정에서 얻게 되는 스트레스 및 불만족 등을 제거하고 긍정적인 조직분위기를 형성하면서 직무열의를 증대시키고 전략적으로 이를 조절해 나갈 수 있다.

이러한 내용을 바탕으로, 본 연구는 조직 내 구성원들이 직무열의를 갖고 이를 지속적으로 유지하는 데 있어 중요한 역할을 하는 리더의 윤리적 리더십의 영향력을 확인해 보고자 한다. 이를 위해 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설2. 리더의 윤리적 리더십은 직무열의에 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미칠 것이다.

### 3. 윤리적 리더십과 조직몰입의 관계

조직몰입이 높은 구성원은 본인이 소속되어 있는 조직의 구성원으로 남아 있기를 희망하는 욕구가 매우 강하며, 조직의 목표달성을 위해 열심히 노력하고 조직의 가치를 수용할 의사가 높다[26]. 조직의 목표달성을 위해서는 조직 내 구성원들의 조직에 대한 몰입이 매우

중요하다. 왜냐하면, 조직몰입은 구성원들이 조직을 떠나지 않도록 하며, 구성원의 조직에 대한 심리적 유대관계, 그리고 조직구성원의 신분을 유지하고자 하는 강한 의욕으로 정의되기 때문이다[27].

구성원들이 조직 내 다른 동료나 조직, 상사로부터 지지를 받는다고 지각하거나 인지된 사회교환관계가 높을 경우, 그로 인한 인지는 구성원들에게 조직이나 동료에 대한 긍정적 태도를 형성하게 하는 데에 필요한 정서를 증대시키고, 궁극적으로 조직에 대한 긍정적 행동으로 이어진다[51]. 따라서 규범적으로 윤리적인 행동을 보이고, 타인들을 도와주며, 적극적인 의사소통 등으로 부하직원들을 동등하게 대우하면서 이들에게 규범적, 윤리적 행동을 촉진시키는 윤리적 리더십[9]은 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 가능성이 높다.

왜냐하면, 리더의 윤리적 리더십 속성은 구성원들이 조직이나 동료에 대한 긍정적 태도를 형성하는 데 필요한 정서를 증대시키고, 궁극적으로는 조직에 몰입할 수 있는 환경을 조성하는데 도움을 줄 수 있기 때문이다. 다시 말하면, 리더가 윤리적 리더십을 통해 조직 내 구성원들과 적극적으로 의사소통하고, 이들의 의견을 경청하며 관심을 갖는다면, 구성원들 또한 이러한 관계에 대한 애착을 형성하게 되고, 리더와 조직을 긍정적으로 평가함으로써 조직을 위해 일하려는 의도가 증대된다는 것이다.

윤리적 리더십과 조직몰입 간의 선행연구들을 살펴보면, Meyer, Aquino, Greenbaum & Kuenzi[52]의 연구에서는 리더가 윤리적 리더십을 발휘함으로써 조직 내 구성원들의 비윤리적인 행동이 감소하였고, 동시에 동료들과의 갈등관계도 감소하는 것으로 나타났다. 또한 Aube, Rousseau & Morin[51]의 연구에서도 구성원들이 상사가 윤리적 리더십을 발휘한다고 지각하는 수준이 높아졌을 때, 조직 내 업무를 수행하는 책임과 의무감, 조직몰입이 강해지고, 이직의도가 낮아진 것으로 확인되었다.

이렇듯, 리더는 윤리적 리더십을 발휘함으로써 구성원들이 조직의 목표나 가치관을 보다 적극적으로 수용하게 만든다[53-55]. Butts, Casper & Yang[28]의 연구를 통해 확인되었듯이, 구성원들이 조직과 리더에 대해 의무감과 애착을 형성하게 되면, 이들은 자신들이

맡고 있는 직무에 더욱더 헌신하며, 몰두하는 마음으로 직무활동을 수행하게 된다. 이러한 애착과 규범으로 인한 조직몰입은 일반적으로 개인의 정서에 기인하는 것으로 이해되므로, 조직차원에서 구성원들에게 긍정적 정서를 촉진시키는 방안이 요구된다[56].

따라서 조직의 환경적 요인을 고려하여 리더가 상황에 맞는 적절한 윤리적 리더십을 발휘한다면 긍정적인 교환관계에 의한 애착이 형성될 것이고, 이를 통한 인식변화를 이끌어냄으로써 조직에 대한 몰입을 높여나갈 수 있을 것이다. 이러한 내용을 바탕으로, 본 연구는 조직 내 구성원들의 조직몰입을 형성할 수 있는 중요한 선행요인으로써 리더의 윤리적 리더십 영향력을 확인해 보고자 한다. 이를 위해 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설3. 리더의 윤리적 리더십은 조직몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

#### 4. 직무열의와 비윤리적 친-조직행동의 관계

조직 구성원들은 리더로부터 물질적, 심리적 지원이 높다고 지각하게 되면, 주어진 업무에 열의를 가질 수 있다[18]. 뿐만 아니라 구성원들이 리더와 긍정적인 관계를 유지하는 내집단의 일원이라고 인식하게 되면, 이들은 조직에 대해 긍정적으로 반응하여 자발적으로 헌신하고, 직무에 열의를 가지게 된다[57]. 이처럼 높은 수준의 직무열의를 갖고 있는 구성원들은 본인이 맡고 있는 직무에 대해 긍정적인 태도를 나타내고, 적극적으로 참여하면서 열정을 가지고 업무활동을 수행한다.

그러나 직무열의가 높아진다고 해서 반드시 조직성과에 긍정적인 결과만을 도출하는 것은 아니다. 주어진 업무에 대한 열의가 높아지게 되면서 자기결정과 흥미를 갖고 업무에 열중하게 되지만, 동시에 조직 동일시 수준이 과도하게 높아지게 되면, 과업을 완수하는 과정에서 맹목적으로 리더를 보호한다거나, 사회적 통념이나 규범을 위반할지라도 조직을 위한 비윤리적 친-조직행동을 기꺼이 수행할 가능성이 존재한다[58]. 이는 조직 구성원의 개인적 심리 상태나 믿음이 어떠한 수준에 있느냐에 따라 직무열의의 효과성이 달라질 수 있음을

의미한다.

조직 구성원들이 업무를 수행하는 과정에서 자신과 본인이 맡은 직무를 지나치게 동일시하거나 열정이 과도하게 높아지게 되면, 몰입된 상황에서 본인과 조직을 분리하여 판단하는 것은 쉽지 않다. 이에 따라 구성원 개인의 믿음이나 심리상태를 바탕으로 주관적인 시각에서 조직에 긍정적인 영향을 미치는 행동을 수행하고자 노력하게 된다. 문제는 이 과정에서 조직에 긍정적인 결과를 가져오고, 목표달성을 효율적으로 할 수도 있으나, 상황에 따라 윤리적인 논란이나 사회적 측면에서의 문제점들이 발생할 수 있다는 점이다. 예를 들면, 자신이 소속되어 있는 조직의 목표를 달성하기 위해서 조직이나 리더의 요청대로 조직 내 불법적인 행위를 감추거나 회계 조작, 그리고 유통기한 변조 등의 비윤리적 행위에 참여할 가능성이 있다[37]. 이러한 맥락에서 직무열의가 높은 구성원들은 조직을 위해서라면 상황에 따라 비록 윤리성이 결여될지라도, 비윤리적 친-조직행동에 참여한다고 볼 수 있다[59].

앞서 살펴본 바와 같이, 조직과 직무에 대한 심리적 동일시 수준이 높은 구성원들은 직무열의를 갖고 있다[18]. 이들은 자신이 맡고 있는 직무에 대해 일체감을 갖기 위해 노력하며, 이 과정은 인지적 측면을 포함해서 정서 및 행동의 범위까지 영향을 줄 수 있다. 따라서 부정적인 측면에서 살펴본다면, 직무를 수행함에 있어, 그 과정이나 결과가 설사 사회통념상의 범위를 벗어나더라도 본인의 행동에 대해 윤리적 차원에서 그 기준을 정확하게 인지하지 못할 가능성이 있다. 결과적으로 이러한 메커니즘은 비윤리적인 의사결정 과정과 연관된 다양한 직무 활동에도 기꺼이 참여하고 동조할 수 있는 계기를 제공할 수 있게 만든다. 이러한 내용을 바탕으로, 본 연구는 조직 내 구성원들의 비윤리적 친-조직행동을 유발할 수 있는 선행요인으로써 직무열의의 영향력을 확인해 보고자 한다. 이를 위해 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설4. 직무열의는 비윤리적 친-조직행동에 정(+의 영향을 미칠 것이다

#### 5. 조직몰입과 비윤리적 친-조직행동의 관계

조직몰입과 조직 구성원의 행동 발현 간의 관계는 사회교환관계 측면에서 이해할 수 있다. 먼저 조직 내 구성원들과 조직의 관계는 상호 간의 호혜성을 바탕으로 한다. 또한 호혜성을 바탕으로 상호 간의 이익 및 혜택이 증대되면 조직에 대한 긍정적인 태도가 형성된다. 이를 통해 조직에서 요구하는 직무활동을 최선을 다해 달성하는 것이다. 다시 말하면, 조직몰입이 높은 구성원들은 조직과 자신을 동일시하기 때문에 자신이 맡은 업무에 최선을 다하고, 그 과정에서 조직에 대한 정서적 애착과 규범적 의무감이 조직전체로 전이된다[51].

그러나 사회교환이론에 의하면 조직에서 승진이나 높은 인사고과를 제공받고 이것을 혜택으로 인식하는 구성원들은, 정서적 애착이나 의무감으로 그 결과물이 자신에게 불리하게 예상되더라도 조직에 도움이 되는 모든 행위에 참여하고 순응하는 경향을 보여준다[1][39]. 따라서 조직몰입을 증진시키는 것이 긍정적인 결과만을 가져오는 것은 아니라는 주장을 살펴볼 필요성이 있다.

선행연구에 따르면, 조직에 대한 몰입 수준이 높은 구성원들은 사회적 통념상의 윤리적 규범이나 규칙보다는 조직의 이익을 우선시하기 때문에, 비록 그 과정이나 결과가 비윤리적일지라도 조직의 목표달성을 위해 기꺼이 의사결정 과정에 참여할 가능성이 높다[29]. 또한 미국 동남부 지역의 137명 조직 구성원을 대상으로 하는 실증연구에서도, 조직몰입이 높아질수록 조직에 대한 비판적 사고가 사라지고 결과적으로 폐쇄적 네트워크를 조성하기 때문에 비윤리적 친-조직행동에 참여하는 의지가 강해진다고 강조하였다[36]. 이에 따라 조직몰입 수준이 높을수록 구성원들의 도덕적 추리수준이 낮아져 공정한 회계감사가 이루어지기 어려워지며, 이로 인한 집단사고의 증상과 함께, 구성원의 비윤리적 행동을 유발하는 등의 부정적인 결과를 초래할 수 있기 때문에 조직차원의 관리적 방안이 필요하다[30][31].

이상의 논의를 정리해보면, 조직몰입으로 인해 구성원들이 비윤리적인 행동들을 유발할 가능성을 확인할 수 있다. 따라서 본 연구는 높은 수준의 조직몰입을 갖고 있는 구성원은 조직의 목표 달성에 집중하고, 이 과정에서 본인의 행동에 대한 윤리성을 간과하는 경우가 발생할 수 있다는 가능성을 바탕으로 가설을 도출하고자 한다.

가설5. 조직몰입은 비윤리적 친-조직행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 6. 직무열의의 매개효과

앞서 살펴본 바와 같이, 조직의 성과를 향상시키는 데 있어, 구성원들의 업무에 대한 긍정적 태도와 헌신적인 자세, 몰두하는 마음을 유발하는 직무열의는 중요하다[18]. 높은 수준의 직무열의를 갖고 있는 구성원들은 본인이 맡고 있는 직무에 대해 긍정적인 태도를 나타내고, 적극적으로 참여하면서 열정을 가지고 업무활동을 수행한다. 따라서 리더가 윤리적 리더십을 통해 조직을 대표하여 구성원들이 윤리적 행동을 확립하고 수행할 수 있도록 적절한 방향과 기준을 제시하고 이를 내재화할 수 있도록 도움을 준다면[9], 조직 구성원들과 적극적인 교환관계가 형성될 것이다. 활발한 상호작용을 통한 교환관계 형성은 조직 내 구성원들이 업무활동을 수행하는데 소통과 협력을 촉진시켜 긍정적인 정서 및 태도를 만들어낸다. 이렇게 형성된 직무열의 향상은 그 정도에 따라 비윤리적이지만 친-조직적인 성격의 행동을 수행할 가능성이 포함한다[36][39]. 따라서 이 같은 가능성을 바탕으로 다음의 가설을 도출하였다.

가설6. 직무열의는 리더의 윤리적 리더십과 비윤리적 친-조직행동 간의 관계를 매개할 것이다.

## 7. 조직몰입의 매개효과

앞서 살펴본 바와 같이, 리더의 윤리적 리더십은 조직 내 구성원들에게 조직이나 다른 구성원들에 대한 긍정적 태도를 형성하게 하는 데에 필요한 정서를 증대시키고, 궁극적으로는 구성원들의 조직에 대한 몰입을 촉진시키는데 도움이 된다. 따라서 조직 내 구성원들과 적극적으로 의사소통하고, 이들의 의견을 경청함으로써, 구성원들과 애착을 형성하게 되고, 구성원들은 리더와 조직을 긍정적으로 평가함으로써 조직을 위해 일하려는 태도가 증대된다. 높은 수준의 몰입과 동일시를 가진 구성원은 조직의 목표를 공유하고, 리더의 가치와 목표를 구현하는데 적극적이다[60].

그러나 조직에 대한 몰입 수준이 높은 구성원들은 사회 통념상의 윤리적 규범이나 규칙보다는 조직의 이익을 우선시하기 때문에, 비록 그 과정이나 결과가 비윤리적일지라도 조직의 목표달성을 위해 기꺼이 의사결정 과정에 참여할 가능성이 높다[29]. 본 연구는 구성원과 조직 간의 동일시 수준이 과도하게 높아지면, 인지 능력과 정서 및 태도뿐만 아니라 조직시민행동과 같은 행동발현에도 비윤리적인 변화가 나타날 수 있다[61]는 관점을 전제로 한다.

이를 종합해보면, 리더가 윤리적 리더십을 통해 조직 내 구성원들과의 관계를 강화시키고, 이는 구성원들로 하여금 애착과 의무감을 갖게 하여 높은 수준의 몰입과 동일시를 나타낸다. 이 과정에서 구성원들은 본인의 행동에 대한 윤리성을 간과하는 경우가 발생하고 규범을 위반하는 행위를 발현하여 비윤리적 친-조직행동에 참여하게 될 가능성이 있다. 이 같은 가능성을 바탕으로 다음의 가설을 도출하였다.

가설7. 조직몰입은 리더의 윤리적 리더십과 비윤리적 친-조직행동 간의 관계를 매개할 것이다.

## 8. 직무열의와 조직몰입의 이중 매개효과

본 연구는 리더의 윤리적 리더십과 비윤리적 친-조직행동과의 관계를 규명함에 있어, 보다 심층적인 분석을 위해 다양한 매개요인을 통한 메커니즘을 규명해보고자 한다. 이에 정교한 메커니즘을 규명하고자 직무열의 및 조직몰입의 이중 매개효과를 추가하였다. 실제로 매개변수들 상호 간에 상관관계가 존재하는 경우가 많이 있으므로 매개변수들 간의 인과관계를 등한시해서는 안 된다[62][63].

이에 본 연구는 윤리적 리더십과 비윤리적 친-조직행동과의 관계를 중심으로, 인지→정서→태도→행동의 패턴에 의거하여 조직몰입의 선행요인으로 직무열의를 선정하였다. 왜냐하면, 직무에 대한 정서는 개인역량이나 조직에 대한 충성도를 유지 및 발전시키는 기초가 되며[19], 구성원들의 조직몰입을 향상시키기 때문이다[61].

따라서 이러한 관점을 바탕으로, 다음과 같은 메커니

즘을 예상해 볼 수 있다. 리더는 윤리적 리더십의 영향력을 통해 조직 내 구성원들과 활성화된 상호작용 및 교환관계를 형성하게 된다. 원활한 교환관계는 구성원들로 하여금 긍정적인 인지를 형성하게 만들어 이들이 맡고 있는 직무에 열의를 향상시키게 된다. 이를 토대로 조직에 대한 애착 및 충성심을 가지게 되면서 조직 전체로 확산 과정을 거치게 된다. 결국 직무열의와 조직몰입이 증가하게 되고, 그 열의와 몰입이 과도하게 증대될 경우, 윤리적 기준보다는 조직의 이익을 우선시하는 집단동조 현상이 나타날 수 있다[1][29][58]. 이 과정에서 구성원들은 비윤리적 친-조직행동을 발현하게 되고, 동참하게 되는 것이다[59]. 이상의 내용을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설8. 직무열의와 조직몰입은 리더의 윤리적 리더십과 비윤리적 친-조직행동의 관계를 이중 매개할 것이다.

## IV. 실증 분석

### 1. 연구대상

30개의 중소기업, 중견기업, 대기업의 구성원을 상대로 자료를 수집하였다. 설문지의 배포 및 회수는 2018년 9월 12일부터 11월 06일까지 총 820부를 배포하여 680부를 회수하였고, 그 중에 응답이 불성실한 115부를 제외한 후 565부가 최종적으로 가설검증을 위한 자료로 사용되었다. 표본의 분포는 서울, 수도권을 비롯하여 전국적으로 이루어졌다.

성별로는 남성이 360명(63.7%), 여성이 205명(36.3%)으로 분석되었고, 연령대는 20대가 127명(22.5%), 30대가 210명(37.2%), 40대가 159명(28.1%), 50대 이상이 69명(12.2%)으로 나타나고 있다. 학력은 고졸 이하 64명(11.3%), 전문대졸 79(14.0%), 대졸 345명(61.1%), 대학원졸 77명(13.6%)으로 나타나고 있다. 직위는 사원 182명(32.2%), 대리 129명(22.8%), 과장 99명(17.5%), 차장 85명(15.0%), 부장 54명(9.6%), 임원 16명(2.8%)으로 나타나고 있다. 근속년수는 1년~3년이 182명(32.2%),

4년~5년은 73명(12.9%), 6년~10년은 113명(20.0%), 11년~15년은 85명(15.0%), 16년 이상은 112명(19.8%)으로 나타났으며, 상사와 함께 근무기간으로는 1년~3년이 333명(58.9%), 4년~5년은 94명(16.6%), 6년~10년은 66명(11.7%), 11년~15년은 41명(7.3%), 16년 이상은 31명(5.5%)으로 나타났다. 고용형태로는 정규직 477명(84.4%), 비정규직 88명(15.6%)으로 나타났다.

## 2. 분석방법 및 측정도구

### 2.1. 분석방법

본 연구는 실증연구를 바탕으로 하고 있으며, 측정모형, 구조모형을 검증하기 위해 사회과학 분야에서 활용하는 통계 프로그램인 SPSS 23.0, Amos 24.0을 사용하여 아래와 같은 순서로 분석하였다. 첫째, 변수의 조작적 정의 및 선행연구에서 제시된 측정도구를 바탕으로 신뢰도 분석(Reliability Analysis)과 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시한 후에, 내적 일관성과 내용적 타당성(Content Validity)을 확보하였다. 둘째, 본 연구표본의 모든 변수는 단일원천을 대상으로 조사하였기 때문에 동일방법편의의 오류가 발생할 가능성이 있다. 따라서 동일방법편의에 대한 사후검증을 하기 위하여 단일요인 검증법(Harman's One Factor Test)을 실시하여 이를 검증하였다. 셋째, 상관관계 및 판별타당성을 분석하고 연구가설 검증을 위해서 구조모델 분석을 실시하였다.

### 2.2. 측정도구

#### 1) 윤리적 리더십

본 연구는 윤리적 리더십을 측정하기 위하여 Brown, Treviño & Harrison[9]이 개발한 측정도구를 사용하였다. Brown, Treviño & Harrison[9]이 개발한 윤리적 리더십은 총 10개 문항으로 구성하였고 본 연구에 맞게 수정·보완하여 사용하였다. Brown, Treviño & Harrison[9]의 연구에서 제시된 신뢰도는 모두 0.7이

넘는 신뢰도를 보여 주었다. 측정도구는 Likert 5점 척도[① 전혀 그렇지 않다~ ⑤ 매우 그렇다]에 의해 측정하였다.

#### 2) 직무열의

본 연구는 직무열의를 측정하기 위하여 Schaufeli & Bakker[18]가 개발한 측정도구를 사용하였다. Schaufeli & Bakker[18]가 개발한 직무열의는 활력 3개 문항, 헌신 3개 문항, 몰두 3개 문항, 총 9개 문항으로 구성하였고, Schaufeli & Bakker[18]의 연구에서 0.7이 넘는 신뢰도를 보여주는 측정항목을 활용하여 본 연구의 상황에 맞게 수정·보완하였다. 직무열의는 “나는 직무를 수행할 때 에너지가 생기는 것을 느낀다”, “나는 일을 한꺼번에 긴 시간 동안 계속할 수 있다” 등의 항목으로 측정하였다. 측정도구는 [① 전혀 그렇지 않다~ ⑤ 매우 그렇다] 및 리커트 5점 척도를 이용하였다.

#### 3) 조직몰입

본 연구는 조직몰입을 측정하기 위하여 Allen & Meyer[27], Meyer & Allen[69]이 개발한 측정도구를 사용하였다. Meyer & Allen[69]이 개발한 조직몰입은 정서적 몰입 6개 문항, 규범적 몰입 6개 문항, 총 12개 문항으로 구성하였고, Allen & Meyer[27]의 연구에서 0.7이 넘는 신뢰도를 보여주는 측정항목을 활용하여 본 연구의 상황에 맞게 수정·보완하였다. 먼저 정서적 몰입은 “나는 이 회사에서의 직장생활이 앞으로도 더욱 행복해질 것이라고 생각한다” 등의 항목으로 측정하였다. 규범적 몰입은 “나는 현재의 조직에 계속 근무해야 할 의무감을 느낀다” 등의 항목으로 측정하였다. 측정도구는 [① 전혀 그렇지 않다~ ⑤ 매우 그렇다] 및 리커트 5점 척도를 이용하였다.

#### 4) 비윤리적 친-조직행동

본 연구는 비윤리적 친-조직행동을 측정하기 위하여 Umphress & Bingham[2]이 개발한 측정도구를 사용

하였다. Umphress & Bingham[2]이 개발한 비윤리적 친-조직행동은 6개 문항으로 구성하였고, 비윤리적 친-조직행동은 Umphress & Bingham[2]의 연구에서 0.7이 넘는 신뢰도를 보여주는 측정항목을 활용하여 본 연구의 상황에 맞게 수정·보완하였다. 비윤리적 친-조직행동은 “회사에 도움이 된다면, 나는 회사 이미지 제고를 위해 진실을 왜곡할 수도 있다”, “회사에 도움이 된다면, 나는 소비자와 고객에게 우리 제품과 서비스의 가치를 부풀려 말할 수 있다” 등의 항목으로 측정하였다. 측정도구는 [① 전혀 그렇지 않다 ~ ⑤ 매우 그렇다] 및 리커트 5점 척도를 이용하였다.

#### 4. 연구결과

##### 4.1. 신뢰성

신뢰성의 Cronbach's Alpha 값이 1에 가까울수록 측정문항들 간의 내적 일관성이 높다는 것을 의미하며, Cronbach's Alpha 값이 0에 가까울수록 측정문항들 간의 내적 일관성이 낮다는 것을 의미한다[64].

표 1. 신뢰성 분석

변수	항목수	Cronbach's Alpha	제거 문항		
윤리적 리더십	-	10	0.947	없음	
직무열의	활력	3	0.913	0.790	없음
	헌신	3		0.785	없음
	몰두	3		0.826	없음
조직몰입	정서적 몰입	6	0.944	0.928	없음
	규범적 몰입	6		0.894	없음
비윤리적 친-조직행동	-	6	0.868	없음	

본 연구에서 활용된 연구변수의 신뢰성 검증결과 [표 1]과 같다. 독립변수로 활용된 윤리적 리더십 10개 문항의 신뢰성을 분석한 결과, 윤리적 리더십의 Cronbach's Alpha 값은  $\alpha=0.8$  이상으로 나타났다. 매개변수로 활용된 직무열의의 9개 문항의 신뢰성을 분석한 결과, Cronbach's Alpha 값은  $\alpha=0.8$  이상으로 나타났다. 매개변수로 활용된 조직몰입 12개 문항의 신

뢰성을 분석한 결과, Cronbach's Alpha 값은  $\alpha=0.8$  이상으로 나타났다. 종속변수로 활용된 비윤리적 친-조직행동 6개 문항의 신뢰성을 분석한 결과, Cronbach's Alpha 값은  $\alpha=0.8$  이상으로 나타났다. 각 변수 측정문항들의 Cronbach's Alpha 값은 최저 0.785에서 최고 0.947의 값을 보였으며, 대체적으로 높은 신뢰성을 보였다.

##### 4.2. 타당성

본 연구는 동일방법편의에 대한 사후검증을 위해, Harman's One Factor Test의 단일요인 검증법을 실시하여 이를 분석하였다. 요인을 1로 지정하여 요인분석을 시행한 결과 전체 분산의 39.37%를 설명하는 것으로 나타났으며, 확인적 요인분석 결과에서도 모든 관측변수를 하나의 잠재요인으로 설정한 모형은 측정모형에 비해 적합도가 현저히 떨어지는 것으로 나타났다 ( $\chi^2=2921.679$ , Df=148, CMIN/DF=19.741, GFI=580, AGFI=.460, CFI=.643, NFI=.633, IFI=.645, TLI=.588, RMSEA=.182, RMR=.166). 따라서 본 연구의 자료는 동일방법편의 문제가 연구결과에 영향을 미칠 만큼 심각하지 않은 것으로 판단하였다[66].

측정문항들이 잠재변수를 구성하고 있는지 살펴보기 위해 집중타당성 분석을 실시하였다. 분석결과, 윤리적 리더십의 2번, 4번 문항을 제외한 나머지 직무열의, 조직몰입, 비윤리적 친-조직행동, 윤리적 리더십 문항의 표준화계수가 모두 0.500 이상을 보이고 있는 것으로 나타났다. 이는 모두 관측항목별 개념타당성이 확보되었다고 할 수 있다[65]. 집중타당성 역시 설문 문항의 표준화계수가 0.500 이상으로 나타남에 따라 충족되었다. [표 2]에서 집중타당성 분석의 모형 적합도를 살펴보면,  $\chi^2=401.695$ , Df=142, CMIN/DF=2.829, GFI=.925, AGFI=.900, CFI=.967, NFI=.949, IFI=.967, TLI=.960, RMSEA=.057, RMR=.033으로 나타나 구조방정식 모형의 절대적합지수, 증분적합지수, 간명적합지수가 기준을 충족하고 있다. 본 연구에 사용된 개념들의 신뢰성, 집중타당성, 판별타당성을 검증하였다. 신뢰성 판단은 Fornell & Larcker[67]가 제시한 평균분산추출값(Average Variance Extracted, AVE)과 합성신뢰성(Composite

Reliability, CR)을 이용하였다. AVE는 표준화된 요인부하량의 제곱합과 오차분산의 합으로 나눈 값이다[67]. 개념신뢰도 또는 합성신뢰도는 표준화된 요인부하량 합의 제곱합을 표준화된 요인부하량 합의 제곱합과 오차분산의 합으로 나눈 값이다. 평균분산추출값(Average Variance Extracted, AVE)이 0.500 이상이고 합성신뢰도가 0.700 이상이면 신뢰성 조건은 충족되는 것으로 볼 수 있다[67]. 아래 [표 2]에서 보는 바와 같이, 본 연구에 사용된 변수의 평균분산추출값은 모두 0.500 이상으로 나타났으며, 합성신뢰도는 모두 0.800 이상으로 나타나 구성개념 신뢰성을 위한 두 가지 조건이 충족되고 있음을 알 수 있다[65].

결과, 윤리적 리더십과 직무열의( $r=.511$ ), 조직몰입( $r=.547$ )의 상관관계는 높은 것으로 나타났지만, 비윤리적 친-조직행동( $r=.103$ )과의 상관관계가 낮은 것으로 나타났다. 조직몰입과 직무열의( $r=.702$ )의 상관관계는 높지만, 직무열의와 비윤리적 친-조직행동( $r=.059$ )과의 상관관계가 낮은 것으로 나타났다. 또한 조직몰입과 비윤리적 친-조직행동( $r=.159$ )과의 상관관계가 낮은 것으로 나타났다.

판별타당성은 Fornell & Larcker[67]의 방법에 따라, 평균분산추출값(Average Variance Extracted, AVE)과 개념들 간 상관관계수의 제곱 값을 비교하였으며 [67], AVE값이 상관관계수의 제곱 값보다 크면 판별타당성이 있는 것으로 판단한다[65]. [표 3]에서 보는 바와

표 2. 집중타당성 분석

변수		Estimate	S.E.	C.R.	P	$\beta$	AVE	합성신뢰도
윤리적 리더십	윤리적 리더십1	0.897	0.040	22.685	***	0.766	.954	.994
	윤리적 리더십3	0.797	0.039	20.393	***	0.716		
	윤리적 리더십5	1.000	-	-	-	0.872		
	윤리적 리더십6	1.023	0.036	28.527	***	0.870		
	윤리적 리더십7	0.981	0.037	26.359	***	0.836		
	윤리적 리더십8	0.961	0.038	25.509	***	0.823		
	윤리적 리더십9	0.968	0.037	26.421	***	0.837		
직무열의	윤리적 리더십10	1.020	0.036	28.137	***	0.864	.971	.990
	활력	0.838	0.033	25.761	***	0.818		
	헌신	1.000	-	-	-	0.913		
조직몰입	몰두	0.906	0.033	27.617	***	0.850	.974	.987
	정서적 몰입	1.096	0.043	25.262	***	0.968		
	규범적 몰입	1.000	-	-	-	0.819		
비윤리적 친-조직행동	UPB1	0.873	0.044	19.917	***	0.764	.941	.989
	UPB2	1.000	-	-	-	0.847		
	UPB3	0.971	0.044	21.946	***	0.828		
	UPB4	0.651	0.047	13.757	***	0.567		
	UPB5	0.673	0.049	13.725	***	0.568		
	UPB6	0.814	0.051	16.066	***	0.645		

$\chi^2 = 401.695$ ,  $Df = 142$ ,  $CMIN/DF = 2.829$ ,  $GFI = .925$ ,  $AGFI = .900$ ,  $CFI = .967$ ,  $NFI = .949$ ,  $IFI = .967$ ,  $TLI = .960$ ,  $RMSEA = .057$ ,  $RMR = .033$

### 4.3. 상관관계 및 판별타당성 분석

구성개념 간의 상관관계 분석결과 윤리적 리더십, 직무열의, 조직몰입, 비윤리적 친-조직행동의 모든 구성개념 간의 유의한 상관관계가 있는 것으로 분석되었다.

변수들 간 상관관계 분석 결과는 [표 3]과 같다. 분석

같이 변수 간의 상관관계수 중 가장 큰값은 0.702(직무열의와 조직몰입)이며, 이것의 제곱인 결정계수는 0.492(0.702 x 0.702)인데 비해 가장 작은 평균분산추출값(Average Variance Extracted, AVE)은 0.941로 0.702보다 높은 값을 가지고 있기 때문에 판별타당성을 확보한 것으로 판단할 수 있다[65].

표 3. 상관관계 및 판별타당성 분석

	평균	SD	윤리적 리더십	직무열의	조직몰입	비윤리적 친-조직행동
윤리적 리더십	3.5945	.83903	(.954)			
직무열의	3.6214	.70357	.511**	(.971)		
조직몰입	3.3617	.80401	.547**	.702**	(.974)	
비윤리적 친-조직행동	2.5295	.83133	.103*	.059*	.159**	(.941)

주: 1. \*\*p(0.01, \*p(0.05 수준에서 유의함.  
2. 대각선으로 괄호 안에 진하게 표시된 부분은 분산추출지수(AVE)값임.  
3. 대각선 아래는 구성개념 간 상관관계임.

#### 4.4. 가설검증

본 연구는 가설을 검증하기 위해 구조방정식 분석을 실시하였다. 가설1은 리더의 윤리적 리더십이 비윤리적 친-조직행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설1은 기각되었다. 가설2는 리더의 윤리적 리더십이 직무열의에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설2는 채택되었다. 가설3은 리더의 윤리적 리더십이 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설3은 채택되었다. 가설4는 직무열의가 비윤리적 친-조직행동에 정(+)의 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설4는 기각되었다. 가설5는 조직몰입이 비윤리적 친-조직행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설5는 채택되었다.

직무열의와 조직몰입은 리더의 윤리적 리더십과 비윤리적 친-조직행동의 관계를 매개한다는 가설6, 가설7, 가설8을 검증하기 위해서, 부트스트래핑(Bootstrapping)의 바이어스 수정법(Bias-Corrected Method)을 사용하여 5,000개의 표본을 추출하여 추정하였다. Bias-Corrected의 접근법은 부트스트랩 추정치의 비대칭성을 더욱 엄밀하게 반영해서 신뢰구간(현대적 통계추정법)의 상한과 하한을 통해서 매개모형의 타당성을 결정하는 방법이다[65]. 부트스트래핑에서 간접효과가 통계적으로 유의미하기 위해서는 95% 신뢰구간 상한값과 하한값 사이에 0이 존재하지 않아야 된다[65].

매개변수인 직무열의는 상사의 윤리적 리더십과 비윤리적 친-조직행동의 관계에서 유의미한 매개역할을 하지 못하므로 가설6은 기각되었다. 이는 직무열의가 비윤리적 친-조직행동에 미치는 영향이 예상과 달리 부

(-)의 효과로 나타나기 때문이다.

매개변수인 조직몰입은 상사의 윤리적 리더십과 비윤리적 친-조직행동의 관계에서 유의미한 매개역할을 하므로 가설7은 채택되었다. 한편, 독립변수가 종속변수에 미치는 총효과와 함께 직접효과와 간접효과를 살펴보았다. 상사의 윤리적 리더십이 비윤리적 친-조직행동에 미치는 총효과( $\beta=.105$ ) 중, 직접효과는  $\beta=.065$ 이고, 간접효과는  $\beta=.050$ 로 나타났다.

이중 매개변수인 직무열의와 조직몰입은 상사의 윤리적 리더십과 비윤리적 친-조직행동의 관계에서 유의미한 매개역할을 하므로 가설8은 채택되었다. 한편, 독립변수가 종속변수에 미치는 총효과와 함께 직접효과와 간접효과를 살펴보았다. 상사의 윤리적 리더십이 비윤리적 친-조직행동에 미치는 총효과( $\beta=.105$ ) 중, 직접효과는  $\beta=.065$ 이고, 간접효과는  $\beta=.083$ 로 나타났다.

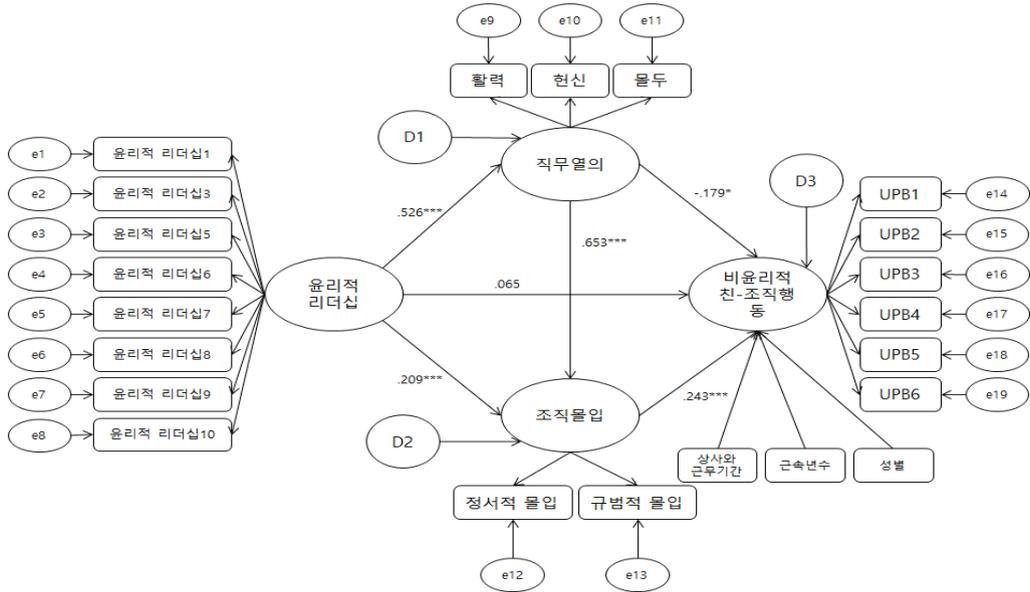
## V. 결론

### 1. 이론적 시사점

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 리더의 윤리적 리더십을 적극적으로 인지하는 구성원들은 직무에 대한 열의를 가지게 되고, 조직에 몰입하게 되며, 이를 바탕으로 비윤리적 친-조직행동을 발현할 가능성이 있다는 메커니즘을 확인할 수 있다. 이는 구성원의 인지, 정서, 태도, 행동의 과정을 거쳐 행동이 발현된다는 기존의 선행연구와 동일한 관점을 의미하며, 이러한 연구흐름을 확장하였다는데 그 의의가 있다. 또한

표 4. 구조모델 분석

경로		Estimate	S.E.	C.R.	P	$\beta$	
성별	→	직무열의	-0.102	0.048	-2.122	0.034	-0.081
근속년수	→	직무열의	0.075	0.018	4.176	***	0.190
상사와 근무기간	→	직무열의	0.003	0.022	0.113	0.910	0.005
성별	→	조직몰입	-0.138	0.042	-3.263	0.001	-0.094
근속년수	→	조직몰입	0.030	0.016	1.847	0.065	0.064
상사와 근무기간	→	조직몰입	0.011	0.020	0.559	0.576	0.019
성별	→	비윤리적 친-조직행동	-0.123	0.073	-1.681	0.093	-0.076
근속년수	→	비윤리적 친-조직행동	-0.014	0.028	-0.497	0.620	-0.027
상사와 근무기간	→	비윤리적 친-조직행동	0.087	0.034	2.561	0.010	0.135
윤리적 리더십	→	비윤리적 친-조직행동	0.060	0.053	1.132	0.258	0.065
윤리적 리더십	→	직무열의	0.378	0.031	12.157	***	0.526
윤리적 리더십	→	조직몰입	0.176	0.031	5.749	***	0.209
직무열의	→	조직몰입	0.764	0.056	13.641	***	0.653
직무열의	→	비윤리적 친-조직행동	-0.230	0.110	-2.083	0.037	-0.179
조직몰입	→	비윤리적 친-조직행동	0.266	0.096	2.764	0.006	0.243
매개효과		간접효과	직접효과	총-효과	하한선	상한선	
윤리적 리더십→직무열의→비윤리적 친-조직행동		-					
윤리적 리더십→조직몰입→비윤리적 친-조직행동		0.050	0.065	0.105	0.027	0.178	
윤리적 리더십→직무열의→조직몰입→비윤리적 친-조직행동		0.083					



$\chi^2=662.952, df=194, CMIN/DF=3.417, GFI=.896, AGFI=.864, CFI=.942, NFI=.920, IFI=.942, TLI=.931, RMSEA=.065, RMR=.044$

윤리적 리더십과 비윤리적 친-조직행동에 관련한 선행 연구와 이론적 고찰을 통해 그 개념을 객관적이고 사회적으로 확장시켰다는 의의를 가진다.

둘째, 리더의 윤리적 리더십이 구성원의 직무열의와 조직몰입을 높여 비윤리적 친-조직행동에 영향을 미친다는 측면에서, 리더의 윤리적 리더십 역량에도 관심을 기울여야 한다. 윤리적 리더십 역량이 뛰어난 리더는

조직의 목표를 수행하는 데 구성원들을 효과적으로 활용하고, 이들이 목표달성을 잘 할 수 있도록 영향력을 발휘한다. 따라서 구성원들은 자발적으로 조직의 가치를 우선시하고, 다양한 상황적 변화에 관계없이 본연의 행동에 집중할 수 있게 된다. 도덕적 개인과 도덕적 관리자의 소양을 갖춘 윤리적 리더십은 이러한 과정을 효과적으로 수행하는데 필요한 요인이다. 따라서 조직의

성과증대 및 목표달성을 효과적으로 이행하기 위해서는 조직차원에서 리더의 윤리적 리더십 역량에 대한 중요성을 간과해서는 안 될 것이다.

셋째, 앞서 살펴본 리더의 윤리적 리더십 역량에 대한 조직차원에서의 중요성 인식과 더불어 이에 대한 영향성도 고려해야 한다. 즉, 리더가 발휘하는 윤리적 리더십의 양면성을 규명하는데 그 이론적 함의를 찾아볼 수 있다. 본 연구는 구성원의 비윤리적 친-조직행동을 발현시키는 원인으로 리더의 윤리적 리더십의 양면성을 탐색하였다는 데 그 의의가 있다. 따라서 리더가 윤리적 리더십을 발휘하는 과정에서 나타날 수 있는 부정적 기능들을 극복하고, 윤리적 리더십에 따른 윤리적 기준 및 조직성과의 충돌 등을 방지하기 위해서는 조직차원의 적극적인 대응방안이 요구된다. 예를 들어, 구성원의 도덕적 정체성이 확립될 수 있도록, 윤리경영을 실천하거나, 이에 기반한 윤리적 가치의 중요성에 대한 체계적인 교육 및 활성화를 통해 보편타당한 사회적 통념상의 윤리의식이 조직 내 공유가치로 자리 잡을 수 있도록 조직차원에서의 적극적인 정책 및 제도 정비가 요구된다. 이를 통해 윤리적 가치를 확실하고 올바르게 인지하는 것이 장기적인 관점에서 조직에 도움이 된다는 사실을 구성원들이 능동적으로 이해할 수 있도록 만들어야 한다.

넷째, 구성원들의 직무열의, 조직몰입이 리더의 윤리적 리더십과 비윤리적 친-조직행동 간의 관계에서 중요한 매커니즘 요인임을 검증하였다. 또한 이러한 매커니즘을 기존에 규명된 사회학습이론 및 사회교환이론과 더불어, 새롭게 제시되고 있는 인지, 정서, 태도, 행동의 정서사건이론을 토대로 설명하였다는 데 의의가 있다. 특히, 본 연구를 통해 조직몰입은 조직구성원의 행동을 발현시키는 주요한 원인요인으로써 이러한 행동을 지속시키고 강제하는 힘을 가진다는 사실을 규명하였다. 즉, 개인적 특성에 따라 자발적으로 표출되는 태도유형이 조직몰입이며, 이러한 조직몰입을 통해 조직구성원들은 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용을 바탕으로 비윤리적 친-조직행동을 수행한다는 것이다. 또한 조직몰입이 리더의 윤리적 리더십에 의해 형성될 수 있으며, 이는 개인의 경험, 조직에서의 학습, 다른 구성원과의 상호작용 외에도 다양한 외부적인 요

소들에 의해 영향을 받을 수 있다는 사실을 확인할 수 있었다. 리더의 윤리적 리더십과 조직몰입 간의 높은 인과관계를 확인함으로써 이러한 개념을 체계적으로 이론화시켰다는 데 그 의의가 있다.

다섯째, 본 연구는 리더의 윤리적 리더십과 비윤리적 친-조직행동 간의 관계에서 직무열의와 조직몰입의 이중 매개효과를 규명하였다는 데 의의가 있다. 대다수의 연구들이 SPSS 한 가지 통계 프로그램을 통하여 이중 매개효과를 규명한 반면, 본 연구는 보다 면밀한 통계 방법으로 구조방정식과 부트스트래핑을 활용하여 이중 매개효과를 밝혔다는 데 통계적 방법론의 의의가 있다고 볼 수 있다. 또한 리더의 윤리적 리더십이 어떠한 경로를 거쳐 종속변수인 비윤리적 친-조직행동에 영향을 미치는지에 대한 정교한 메커니즘을 규명하였고, 대표적 매개변수인 직무열의, 조직몰입을 탐색적으로 규명하였다는 데 이론적 함의가 있다고 볼 수 있다.

여섯째, 예상과 달리 직무열의가 비윤리적 친-조직행동에 정(+ )의 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 기존의 선행연구 결과를 고려해보면 직무열의가 높은 구성원들은 직무에 열중하며, 과업을 완수하고자 조직과 상사를 위해 사회적 규범을 위반할지라도 비윤리적 친-조직행동을 수행할 가능성이 충분하다. 그러나 실증분석 결과에 따르면 직무열의가 비윤리적 친-조직행동에 부정적 영향( $\beta = -.179$ )을 나타내며 기각되었다. 이는 직무열의가 직접적으로는 비윤리적 친-조직행동에 정(+ )의 영향을 미치지 않지만, 조직몰입을 통해서 간접적으로 정(+ )의 영향을 나타내는 것을 의미한다. 다시 말해서, 본 연구는 구성원이 리더의 윤리적 리더십을 높게 지각하게 되면, 직무에 대한 열의가 높아지게 되고, 조직을 위해 기꺼이 수행하는 행동을 하는데 몰입하며, 결과적으로 조직이나 리더를 보호하거나 과업을 완수하는 과정에서 비윤리적 친-조직행동에 동참한다는 메커니즘을 규명하였다. 이는 직무열의와 조직몰입의 정서적-태도적 접근과 사고방식에 관한 연구를 확장하였다는 데 의의가 있다.

그러나 윤리적 리더십이 직무열의를 매개로 비윤리적 친-조직행동을 증가시키는 가설이 기각되었지만, 직무열의는 비윤리적 친-조직행동에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 구성원들이 리더의

윤리적 리더십을 통해서 직무에 대한 열의가 나타나게 되면 윤리적 기준과 조직성과의 충돌을 극복하고 윤리적 기준을 선택하게 되어 비윤리적 친-조직행동을 동참하지 않음을 의미한다. 그런데 이러한 직무열의는 궁극적으로 조직몰입을 과도하게 증대시키기 때문에 비윤리적 친-조직행동으로 이어지는 경로를 완전히 차단하기 힘들다. 따라서 조직차원에서 윤리경영을 보강하는 데에 있어 구체적인 대안이 요구된다.

마지막으로, 조직연구 분야에서의 과거 선행연구들은 대부분 병렬매개나 단순매개를 위주로 연구를 진행해왔다[63]. 때문에 구성원들의 인지, 정서, 태도, 행동의 상호작용과 패턴을 구체적으로 규명하는 데는 그 한계가 있었다. 이에 본 연구에서는 Hayes(2013)가 주창한 매개변수 간에 인과관계가 존재한다는 주장을 바탕으로, 이중 매개검증을 통해 구성원들의 행동패턴을 보다 명확하게 규명하였다는 데 그 의의가 있다. 또한 직무열의와 조직몰입의 이중 매개검증을 통해 리더의 윤리적 리더십과 비윤리적 친-조직행동의 다양한 상호작용을 파악할 수 있었다. 이는 조직행동 분야의 연구에서 비윤리적 친-조직행동과 관련한 다양한 변인들에 대한 영향과 관계를 연구할 수 있는 계기를 제공했다는 점에서 그 의미가 있다.

나아가 본 연구는 이러한 메커니즘을 기존의 선행연구들과 차별화하여, 자연선택에 의한 진화론의 관점에서 이해하고자 한다. 자연선택이론에 따르면, 진화는 좋고 나쁨이 있는 것이 아니라, 환경에 좌우되는 상대적인 기준이 있을 뿐이다[68]. 자연선택은 환경에 적합한 개체만 생존할 수 있다고 주장한다[68].

이를 본 연구결과에 적용시켜보면, 기업의 경영활동과정 속에서 구성원들은 자신에게 더 유리한 환경을 조성하고자 조직에 이로움을 주는 행동패턴을 추종한다. 왜냐하면, 환경에 유리한 변이만 자연에서 살아남듯이, 조직에 도움이 되는 행동을 발현함으로써 조직 환경에 본인들을 적합하게 위치시켜 조직에서의 생존율을 증대시킬 수 있기 때문이다. 따라서 구성원들은 리더가 제시한 윤리적 기준과 조직성과의 충돌이 발생할 경우, 조직에서의 생존을 위해 윤리적 기준보다는 기꺼이 조직성과를 선택하여 행동하게 된다는 것이다.

## 2. 실무적 시사점

이러한 연구결과들을 종합하여 본 연구자는 다음과 같은 실무적 시사점을 제시한다. 조직의 성과증대 및 효과적인 목표달성을 추구하기 위해서는 리더의 윤리적 리더십 역량을 긍정적인 방향으로 관리 및 활용해야 하고 윤리적 기준과 조직성과의 증대의 충돌을 방지해야 한다. 이에 조직차원에서 리더의 역량이 성공적으로 발휘될 수 있도록 제도적 지원을 강화할 필요가 있다. 다시 말하면, 구성원의 직무열의와 조직몰입을 향상시키기 위해서는 리더의 윤리적 리더십이 잘 발휘될 수 있도록 조직의 내·외부적인 환경에 변화를 줄 필요가 있다. 직무환경을 개선하거나 자율적인 조직문화를 구축하기 위해 적절한 윤리적 교육 프로그램을 도입, 시행할 수 있을 것이다. 이러한 변화 및 혁신을 통해 구성원의 몰두와 헌신의 효과를 도출함으로써 직무열의와 조직몰입을 증대시킬 수 있다.

또한 구성원의 업무에 대한 열정과 집중을 높이기 위해 적절한 업무조정 및 효율적인 직위 배치에 보다 많은 관심을 기울여야 한다. 구성원이 조직에서 자발적으로 역량을 개발하고 목표를 성취할 수 있도록 적합한 환경을 조성해주고 이를 지원할 수 있는 시스템을 구성할 필요가 있다. 동시에 적절한 직무이동 기회를 부여함으로써 동기부여를 강화할 필요가 있다. 학습 및 교육은 구성원의 인지, 정서, 태도, 행동에 많은 영향을 미친다. 따라서 적절한 윤리적 교육 프로그램의 시행은 구성원의 특성을 고려하여 설계 및 실행되어야 한다. 업무와 관련된 직무교육 및 전문적인 지식뿐만 아니라 효과적인 협업을 위한 정서적 함양 교육 등도 중요하게 다루어져야 한다. 나아가 조직 내 협업을 위한 코칭 및 멘토링 제도 등을 제공함으로써 조직의 성과를 증대시킬 수 있을 것이다.

앞서 살펴본 바와 같이, 리더의 윤리적 리더십은 양면성을 가지고 있다. 리더의 윤리적 역량에 따라 긍정적 또는 부정적 결과가 나타날 수 있으며, 이는 직·간접적으로 조직의 성과에 많은 영향을 미칠 수 있다. 따라서 구성원들과는 별개로 조직 내 리더 및 관리자들을 대상으로 이에 적합한 교육과 세밀한 가이드를 제공할 필요가 있다. 리더 및 관리자들이 적절히 소통하고 상

호작용할 수 있도록 업무 배분 및 평가시스템을 수정·보완할 필요가 있다. 이러한 과정이 성공적으로 이루어지기 위해서는 상황에 따라 적절한 방법으로 상호 간의 피드백이 활발하게 이루어져야 한다.

정리하자면, 구성원의 직무열의와 조직몰입의 중요성을 인지하고 나아가 조직 내에서 이러한 정서, 태도, 행동들이 깨끗하고 공정한 조직문화 및 환경을 만들어 가는데 일조할 수 있도록 조직 차원의 적극적인 교육과 실행이 요구된다. 궁극적으로 사회 구성원 모두가 인식할 수 있는 공정한 과정과 결과가 도출될 수 있도록 조직차원의 끊임없는 관심과 노력이 지속적으로 실행되어야 할 것이다.

### 3. 연구의 한계점 및 향후연구

첫째, 본 연구는 한 시점의 현상에 대한 인과관계를 추정하기 위해 특정 시점에서 모든 변수들을 분석하는 횡단적 연구로 정확한 인과관계를 규명하는 데 한계가 있다. 향후 연구에서 시점을 달리하는 종단적 연구를 고려해볼 필요가 있다. 둘째, 방법론적인 한계가 있다. 예를 들어 본 연구에 사용된 변수를 한 설문지로 구성하여 측정함으로써 동일방법편의로부터 자유로울 수 없다. 이러한 한계와 오류를 해결하기 위해 단일요인 검증법을 거쳐서 검증하였지만, 독립변수, 매개변수, 종속변수의 응답원천을 달리할 필요성이 있다. 셋째, 종속변수인 비윤리적 친-조직행동의 측정과 영향력 크기의 한계점이다. 개인의 지각이나 인지를 측정한다는 점에서 사회적 바람직성과 확증편향의 오류가 존재할 수 있다. 즉 평가하는 과정에서 인상관리 동거나 인위적으로 결과를 조작하고 진실성을 왜곡할 수 있다. 따라서 정확한 연구의 결과를 도출하기 위해 비윤리적 친-조직행동을 더 객관성 있게 평가할 수 있는 방안이 필요하다. 또한 설문지를 배포하고 회수하는 과정에서 연구 이외의 제 3자에게 노출되지 않는 방안이 필요하다.

*행동에 미치는 영향: 윤리적 리더십의 조절된 매개효과*, 단국대학교 대학원, 박사학위논문, 2019.

- [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, 2011.
- [3] K. Gurchiek, "U.S. Workers Unlikely to Report Misconduct," *HR Magazine*, Vol.51, No.5, pp.29-38, 2006.
- [4] 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.
- [5] M. B. Brewer and R. M. Kramer, "Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size, and decision framing," *Journal of personality and social psychology*, Vol.50, No.3, pp.543-549, 1986.
- [6] B. Van Den Hooff and J. A. De Ridder, "Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing," *Journal of knowledge Management*, Vol.8, No.6, pp.117-130, 2004.
- [7] L. Kohlberg, *Stage and Sequence: The Cognitive Developmental Approach to Socialization*, New York: Rand McNally, 1969.
- [8] L. K. Trevino, "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model," *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3, pp.601-617, 1986.
- [9] 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.
- [10] L. M. Shore and J. A. M. Coyle-Shapiro, "New Developments in the Employee-Organization Relationship," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.24, No.5, pp.443-450, 2003.

### 참 고 문 헌

- [1] 이의연, *사회적 자본과 조직몰입이 비윤리적 친-조직*

- [11] W. E. Scott, *Leadership: A Functional Analysis*, 1977. In: J. G. Hunt and L. L. Larson, *Leadership: The Cutting Edge*(pp.84-93), Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977.
- [12] P. Bowen, A. Akintoye, R. Pearl. and P. J. Edwards, "Ethical Behaviour in the South African Construction Industry," *Construction Management and Economics*, Vol.25, No.6, pp.631-648, 2007.
- [13] D. M. Mayer, M. Kuenzi, R. Greenbaum, M. Bardes, and R. B. Salvador, "How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.108, No.1, pp.1-13, 2009.
- [14] D. M. Mayer, M. Kuenzi, and R. L. Greenbaum, "Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate," *Journal of Business Ethics*, Vol.95, No.1, pp.7-16, 2010.
- [15] 최종인, 김학수, "연구개발팀의 혁신성과에 대한 팀장의 윤리적 리더십의 비선형적 관계 및 팀 존속기간의 조절역할," *조직과 인사관리연구*, Vol.39, No.4, pp.55-88, 2015.
- [16] W. A. Kahn, "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work," *Academy of Management Journal*, Vol.33, No.4, pp.692-724, 1990.
- [17] A. B. Bakker and E. locus Demerouti, "The Crossover of Work Engagement Between Working Couples: A Closer Look at the Role of Empathy," *Journal of Managerial Psychology*, Vol.24, No.3, pp.220-236, 2009.
- [18] W. B. Schaufeli and A. B. Bakker, "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship With Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study," *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, Vol.25, No.3, pp.293-315, 2004.
- [19] B. L. Rich, J. A. Lepine, and E. R. Crawford, "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance," *Academy of Management Journal*, Vol.53, No.3, pp.617-635, 2010.
- [20] 권인수, 최영근, "심리적 임파워먼트 및 리더-부하 교환관계와 조직시민행동의 관계에서 조직지원인식의 매개효과," *대한경영학회지*, Vol.24, No.4, pp.2415-2437, 2011.
- [21] W. B. Schaufeli, M. Salanova, V. González-Romá and A. B. Bakker, "The Measurement of Engagement and Burnout: A two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach," *Journal of Happiness Studies*, Vol.3, No.1, pp.71-92, 2002.
- [22] I. Yamaguchi, "A Japan-US Cross-Cultural Study of Relationships Among Team Autonomy, Organizational Social Capital, Job Satisfaction, and Organizational Commitment," *International Journal of Intercultural Relations*, Vol.37, No.1, pp.58-71, 2013.
- [23] W. A. Kahn, "To be Fully There: Psychological Presence at Work," *Human Relations*, Vol.45, No.4, pp.321-349, 1992.
- [24] R. Cropanzano and M. S. Mitchell, "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review," *Journal of Management*, Vol.31, No.6, pp.874-900, 2005.
- [25] P. M. Muchinsky and J. M. Raines, "The overgeneralized validity of validity generalization," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.34, No.7, pp.1057-1060, 2013.
- [26] L. McCormick and R. Donohue, "Antecedents of affective and normative commitment of organisational volunteers," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.30, No.18, pp.2581-2604, 2016.
- [27] N. J. Allen and J. P. Meyer, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.49, No.3, pp.252-276, 1996.
- [28] M. M. Butts, W. J. Casper, and T. S. Yang, "How Important are Work-Family Support Policies? A Meta-Analytic Investigation of

- Their Effects on Employee Outcomes,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.98, No.1, pp.1-25, 2013.
- [29] D. M. Randall, “Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited,” *Academy of Management Review*, Vol.12, No.3, pp.460-471, 1987.
- [30] R. R. Sims, “Linking Groupthink to Unethical Behavior in Organizations,” *Journal of Business Ethics*, Vol.11, No.9, pp.651-662, 1992.
- [31] 조용언, “회계감사인의 도덕추리와 조직몰입의 관련성,” *대한경영학회지*, Vol.19, pp.599-627, 1998.
- [32] H. Bang, S. Ross, and T. G. Reio Jr, “From Motivation to Organizational Commitment of Volunteers in Non-Profit Sport Organizations: The Role of Job Satisfaction,” *Journal of Management Development*, Vol.32, No.1, pp.96-112, 2012.
- [33] 전정호, “대기업 근로자의 직업안정성과 경영진에 대한 신뢰 및 조직몰입의 관계,” *농업교육과 인적자원개발*, Vol.41, No.4, pp.219-239, 2009.
- [34] 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, 2010.
- [35] A. Ilie, “Unethical Pro-Organizational Behaviors: Antecedents and Boundary Conditions(Degree Doctor of Philosophy),” Florida: University of South Florida, 2012.
- [36] C. F. Matherne III and S. R. Litchfield, “Investigating the Relationship Between Affective Commitment and Unethical Pro-Organizational Behaviors: The Role of Moral Identity,” *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, Vol.9, No.5, pp.35-46, 2012.
- [37] T. Xu and Z. Lv, “HPWS and Unethical Pro-Organizational Behavior: a Moderated Mediation Model,” *Journal of Managerial Psychology*, Vol.33, No.3, pp.265-278, 2018.
- [38] N. Arshadi, “The Relationships of Perceived Organizational Support (POS) With Organizational Commitment, In-Role Performance, and Turnover Intention: Mediating role of Felt Obligation,” *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.30, pp.1103-1108, 2011.
- [39] T. Wang, L. Long, Y. Zhang, and W. He, “A Social Exchange Perspective of Employee-Organization Relationships and Employee Unethical Pro-organizational Behavior: The Moderating Role of Individual Moral Identity,” *Journal of Business Ethics*, Vol.159, No.2, pp.1-17, 2018.
- [40] M. E. Brown and L. K. Treviño, “Ethical Leadership: A Review and Future Directions,” *The Leadership Quarterly*, Vol.17, No.6, pp.595-616, 2006.
- [41] L. K. Trevino, “The Social Effects of Punishment in Organizations: A Justice Perspective,” *Academy of Management Review*, Vol.17, No.4, pp.647-676, 1992.
- [42] L. K. Trevino and G. A. Ball, “The Social Implications of Punishing Unethical Behavior: Observers' Cognitive and Affective Reactions,” *Journal of Management*, Vol.18, No.4, pp.751-768, 1992.
- [43] J. A. Colquitt, D. E. Conlon, M. J. Wesson, C. O. Porter, and K. Y. Ng, “Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, No.3, pp.425-445, 2001.
- [44] M. Fishbein and I. Ajzen, “Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research,” US: Addison-Wesley, 1975.
- [45] K. A. Graham, J. C. Ziegert, and J. Capitano, “The effect of leadership style, framing, and promotion regulatory focus on unethical pro-organizational behavior,” *Journal of business ethics*, Vol.126, No.3, pp.423-436, 2015.

- [46] 박종규, *윤리적 리더십이 부하직원의 비윤리적 친조직행동에 미치는 영향에 대한 연구: 조직몰입이 매개효과와 조직동일시의 조절효과를 중심으로*, 성균관 대학교 대학원, 박사학위논문, 2016.
- [47] R. F. Piccolo, R. Greenbaum, D. N. D. Hartog, and R. Folger, "The relationship between ethical leadership and core job characteristics," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.31, No.23, pp.259-278, 2010.
- [48] 임운식, "윤리적 리더십이 민간경비원의 직무열의에 미치는 영향," *경찰학논총*, Vol.8, No.2, pp.245-274, 2013.
- [49] 구동우, 이새미, "호텔 총지배인의 진정성 리더십이 종사자의 직무만족, 몰입, 그리고 직무성취에 미치는 영향," *호텔경영학연구*, Vol.23, No.5, pp.197-219, 2014.
- [50] 노연우, 윤혜현, "상사의 윤리적 리더십이 외식기업 종사원의 직무만족, 직무열의, 직무성취에 미치는 영향," *호텔경영학연구*, Vol.26, No.5, pp.1-19, 2017.
- [51] C. Aube, V. Rousseau, and E. M. Morin, "Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy," *Journal of Managerial Psychology*, Vol.22, No.5, pp.479-495, 2007.
- [52] D. M. Mayer, K. Aquino, R. L. Greenbaum and M. Kuenzi, "Who Displays Ethical Leadership, and Why Does it Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership," *Academy of Management Journal*, Vol.55, No.1, pp.151-171, 2012.
- [53] 이명신, 장영철, "윤리적 리더십이 조직성취에 미치는 영향: 조직후원인식의 조절효과를 중심으로," *조직과 인사관리연구*, Vol.33, No.3, pp.63-94, 2009.
- [54] 박노윤, 설현도, "직무환경의 호의성이 정서적 몰입에 미치는 영향: 종업원-조직 간 사회적 교환관계의 매개효과를 중심으로," *기업경영연구 (구 동림경영연구)*, Vol.38, pp.161-185, 2011.
- [55] 이흥기, "농업협동조합 경영자의 윤리적 리더십이 종업원의 조직 및 직무몰입에 미치는 영향," *한국협동조합연구*, Vol.34, No.1, pp.77-93, 2016.
- [56] M. Chen, C. C. Chen, and O. J. Sheldon, "Relaxing Moral Reasoning to Win: How Organizational Identification Relates to Unethical Pro-Organizational Behavior," *Journal of Applied Psychology*, Vol.101, No.8, pp.1082-1096, 2016.
- [57] C. Hui, C. Lee, and D. M. Rousseau, "Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality," *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, No.2, pp.311-321, 2004.
- [58] D. T. Kong, "The Pathway to Unethical Pro-Organizational Behavior: Organizational Identification as a Joint Function of Work Passion and Trait Mindfulness," *Personality and Individual Differences*, Vol.93, pp.86-91, 2016.
- [59] W. A. Callahan, "Social Capital and Corruption: Vote Buying and the Politics of Reform in Thailand," *Perspectives on Politics*, Vol.3, No.3, pp.495-508, 2005.
- [60] R. Martin and O. Epitropaki, "Role of Organizational Identification on Implicit Leadership Theories (ILTs), Transformational Leadership and Work Attitudes," *Group Processes & Intergroup Relations*, Vol.4, No.3, pp.247-262, 2001.
- [61] B. E. Ashforth, S. H. Harrison, and K. G. Corley, "Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions," *Journal of Management*, Vol.34, No.3, pp.325-374, 2008.
- [62] 이의연, 유성용, 이종민, 이준혁, "유통조직 관점에서 상사의 정치적 기술이 비윤리적 친-조직행동에 미치는 영향: 직무열의와 조직몰입의 이중 매개효과," *유통경영학회지*, Vol.22, No.2, pp.55-70, 2019.
- [63] A. Hayes, *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*, New York: Guilford, 2013.
- [64] 이일현, *EasyFlow 회귀분석*, 서울: 한나래출판사, 2014.
- [65] 우종필, *구조방정식모델 개념과 이해*, 서울: 한나래출판사, 2015.
- [66] P. M. Podsakoff and D. W. Organ, "Self-Reports in Organizational Research: Problems and

Prospects,” Journal of Management, Vol.12, No.4, pp.531-544, 1986.

[67] C. Fornell and D. F. Larcker, “Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics,” Journal of Marketing Research, Vol.18, No.3, pp.382-388, 1981.

[68] 장대익, *중의 기원*, 서울: 사이언스북스, 2019.

[69] J. P. Meyer and N. J. Allen, “Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application,” Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997.

이 중 민(Jong-Min Lee)

정회원



- 2009년 2월 : 단국대학교 경영학 (경영학사)
- 2012년 2월 : 단국대학교 경영학 (경영학석사)
- 2016년 2월 : 단국대학교 경영학 (경영학박사)

〈관심분야〉 : 조직행동, 노사관계, 리더십

### 저 자 소 개

이 의 연(Yi-Ran Li)

정회원



- 2014년 2월 : 경기대학교 국어국문학(문학사)
- 2016년 2월 : 단국대학교 경영학 (경영학석사)
- 2019년 2월 : 단국대학교 경영학 (경영학박사)

〈관심분야〉 : 산업 및 조직심리, 사회적 자본 구축문제, 윤리경영

전 정 호(Jeong-Ho Jeon)

정회원



- 2009년 8월 : 미네소타대학교(철학박사)
- 2011년 3월 ~ 현재 : 단국대학교 경영학부 부교수

〈관심분야〉 : 인적자원개발, 역량평가, 사회적 자본 구축의 문제